

Ⅱ .コンサルティングの現場から ～コンサルティングツール～

内容

1. 長寿企業に学ぶ
2. 第二創業に学ぶ
3. 戦略の極意
4. 戦略ツール

株式会社 商工中金経済研究所

コンサルティング本部長

シニアコンサルタント 植嶋 平治

平成28年7月6日

一橋大学経済学部

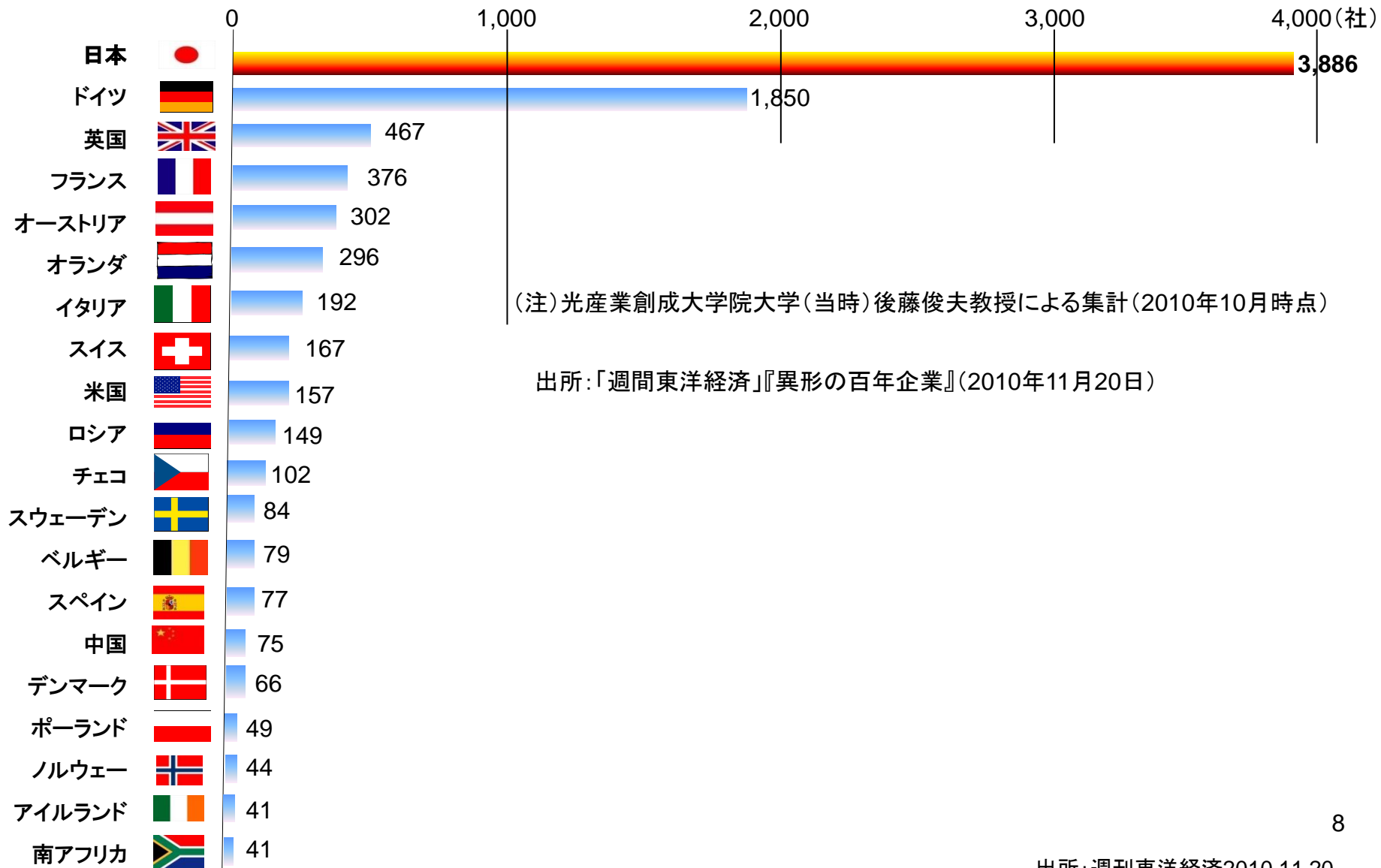
商工中金寄付講座「中小企業の経済学」

1. 長寿企業に学ぶ



200年超の老舗企業が日本は断トツに多い

— 創業から200年以上経過した企業の数 —

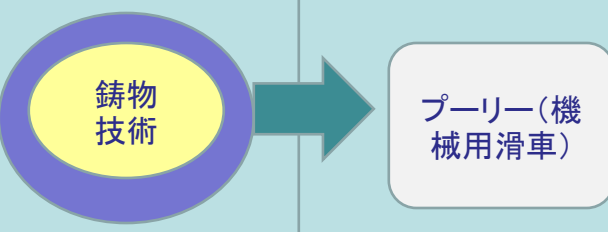


(注) 光産業創成大学院大学(当時)後藤俊夫教授による集計(2010年10月時点)

出所:「週間東洋経済」『異形の百年企業』(2010年11月20日)

長寿企業から学ぶ(定性分析)

鍋屋バイテック株式会社	1560年 (永禄3年)	鋳物 製造業	創業当時、鍋や釜、梵鐘、灯笼などの鋳物を製造、茶釜を寄贈した千利休からの礼状も現存、朝廷から「御鋳物師」の免状を授かり、京都御所には灯笼を献上。 現在は3家に分かれ、それぞれ鋳物技術を使った異なった野で事業展開 当社は分家三代目、戦後軍需産業から民生用滑車(プーリー)など工業用機械要素部品に移行。	少量多品種生産に特化 一個でも注文に応じる「寿司バー」(当社命名)生産方式 プーリーシェアでは全国80%
-------------	-----------------	-----------	---	--

		市場	
		既存市場(家庭用)	既存市場(工業用)
商品	既存商品		<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">プーリー(機械用滑車)</div>
	新商品 新サービス	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">(家庭用需要変化) X</div>	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">(多角化) X</div>

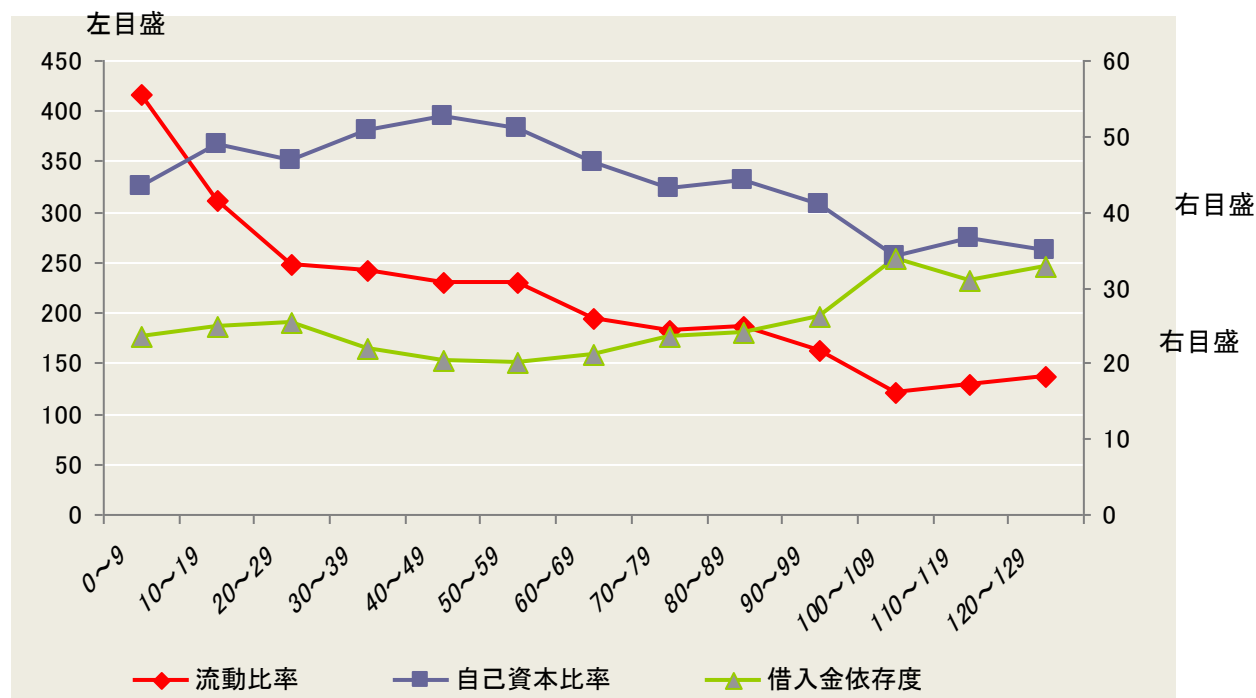


社歴の長い会社ほど財務安定度が低い (流動比率・自己資本比率は低く、借入依存度は高い)

流動資産
流動負債

自己資本
総資産

有利子負債
総資産



(出所:トーマツ「長寿企業の秘訣に学ぶ」2010年)

長寿企業に学ぶ・通説の検証(定量分析)

➤通説1:長寿企業は永年の利益の蓄積により自己資本は厚く、手元流動性も潤沢である。

➡長寿企業ほど自己資本が薄く、手元流動性も潤沢に持たない。

➤通説2:長寿企業は、環境変化に柔軟に適應するため設備投資など、資金の固定化には慎重である。

➡長寿企業ほど借入を旺盛に行い、設備など固定資産投資に積極的。

長寿像 の実態

- ・アウトソーシングやファブレスではなく自前で所有
その結果ノウハウを蓄積、流出しない
- ・お金を残すより、積極的に設備投資を行い、競争優位を常に保つ
- ・固定資産保有が老舗の信用の証し

(参照:トーマツ「長寿企業の秘訣に学ぶ」2010年)

企業が今後も生き残る
ために必要なものは…

信頼の維持・向上	65.8%
進取の気性	45.5%
品質の向上	43.0%
地域との密着	38.6%
伝統の継承	34.6%
技術の継承	34.5%

(注) 1912年までに設立・創業した企業に質問。複数回答、上位を抜粋
(出所) 帝国データバンク『百年続く企業の条件』

長寿企業ほど低い傾向も

いざされるが、長寿企業ほどその比率が低いとの結果が出たという。さらに低い方がよいとされる固定比率(固定資産÷自己資本)に至っては、100年以上続く長寿企業の固定比率は21.7%と、全社平均の14.7%を大幅に上回っていた。

利益蓄積で自己資本は厚く、また環境変化に柔軟に適應するため設備投資など資金の固定化に慎重とされる。だが実際は長寿企業ほど設備投資等が「過大」という姿が浮かび上がった。

世界最大の老舗国家日本。その老舗もつねに最先端を走らなければ市場から取り残されてしまつ。その緊張感をつねに持ち続ける姿勢が固定比率に反映される。老舗の信用をバックに積極的に借り入れ、設備投資を行い、次の一手を狙う。

伯父の著書を久々に開いてみると、見返りに武骨な筆致で「不留心」とあった。筆者はこれを「過去に固執しない心」と読む。豊かになった日本人が失いつつあるのはこの不留心ではないか。少々の失敗や成功に固執し

私事になるが、一昨年、伯父が他界した。囲碁の棋士だった伯父はあるとき莫大な借金を抱えた。その後、いきなりタイト

ゼミナール

ルを取り始め、ライバルに「火の車に乗っているから強い」と言わしめた。先日、共同通信社の会員情報誌Kyodo We

集中講義

市場を考える

③4

自己資本比率

Keyの中小企業アナリストの南洋太郎氏の記事を読んで「そのことを」と思い出した。記事は、日本では長寿企業ほど財務体質が悪いという観察から始まる。企業経営の健全性を示す代表的な財務指標に自己資本比率(自己資本÷総資産)がある。教科書では高い方がよ

いては先に進めない。

伯父も筆者もゆるめば、たちまち弟子たちに追い越される。追い越されたと嘆いていれば、取り残される。筆者が学生のころ、よく酒に酔って電話をかけてきて、「おれもバカだが、お前もバカだからな。バカは勉強を続けなきゃ駄目だ」と励まされた(?)。今はその言葉が心にしみる。

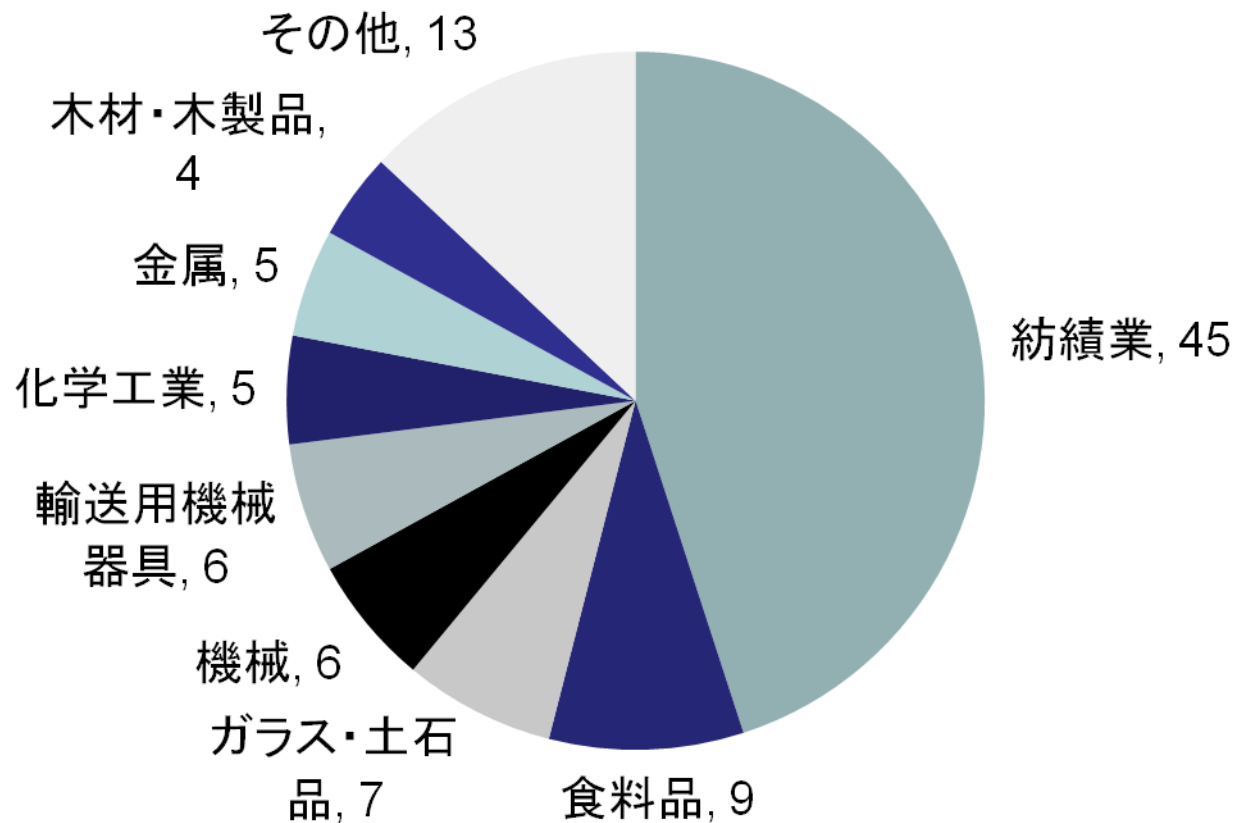
(東京大学教授 松井 彰彦)

2. 第二創業に学ぶ



「茹でガエル化」の回避

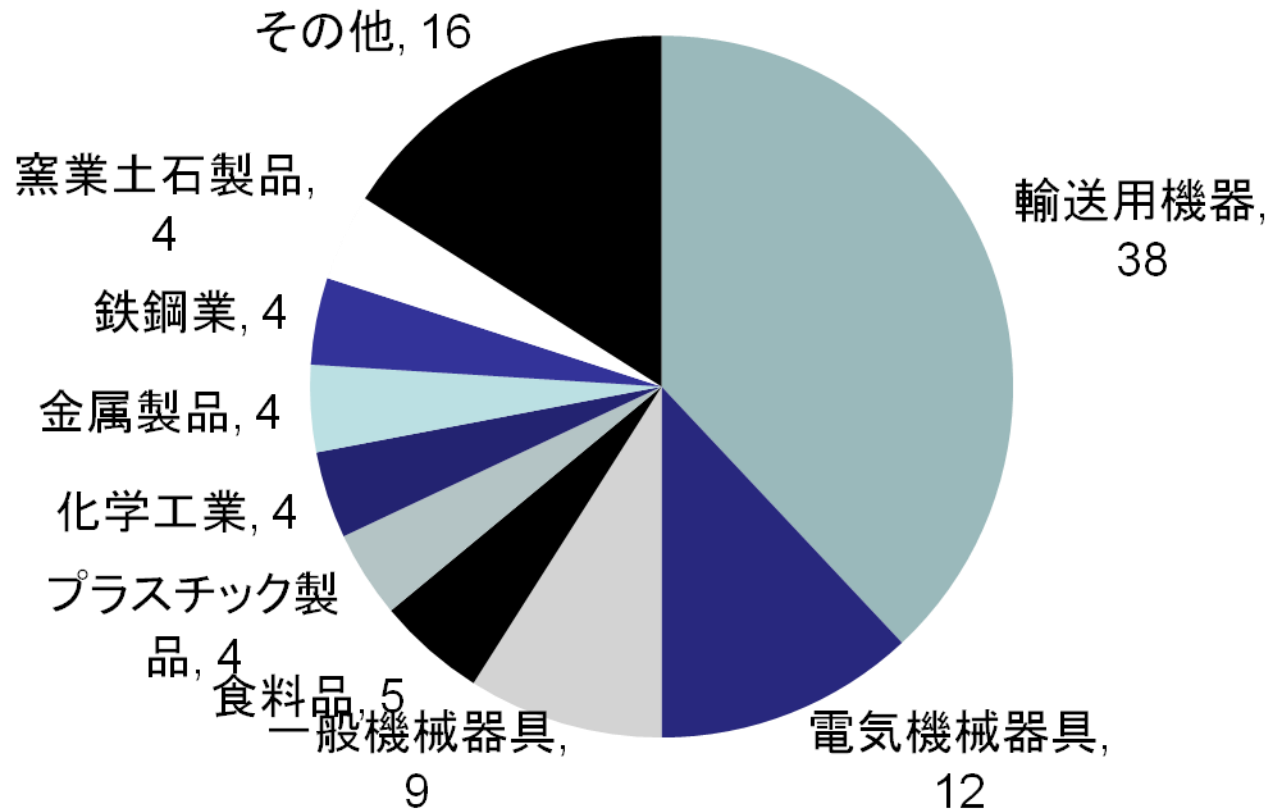
東海3県(愛知、三重、岐阜)の製造業中分類 製造品出荷額構成比(1950年) (%)



出所:「中部地域のものづくり中小企業の進むべき方向」名古屋大学 山田基成 2011年12月

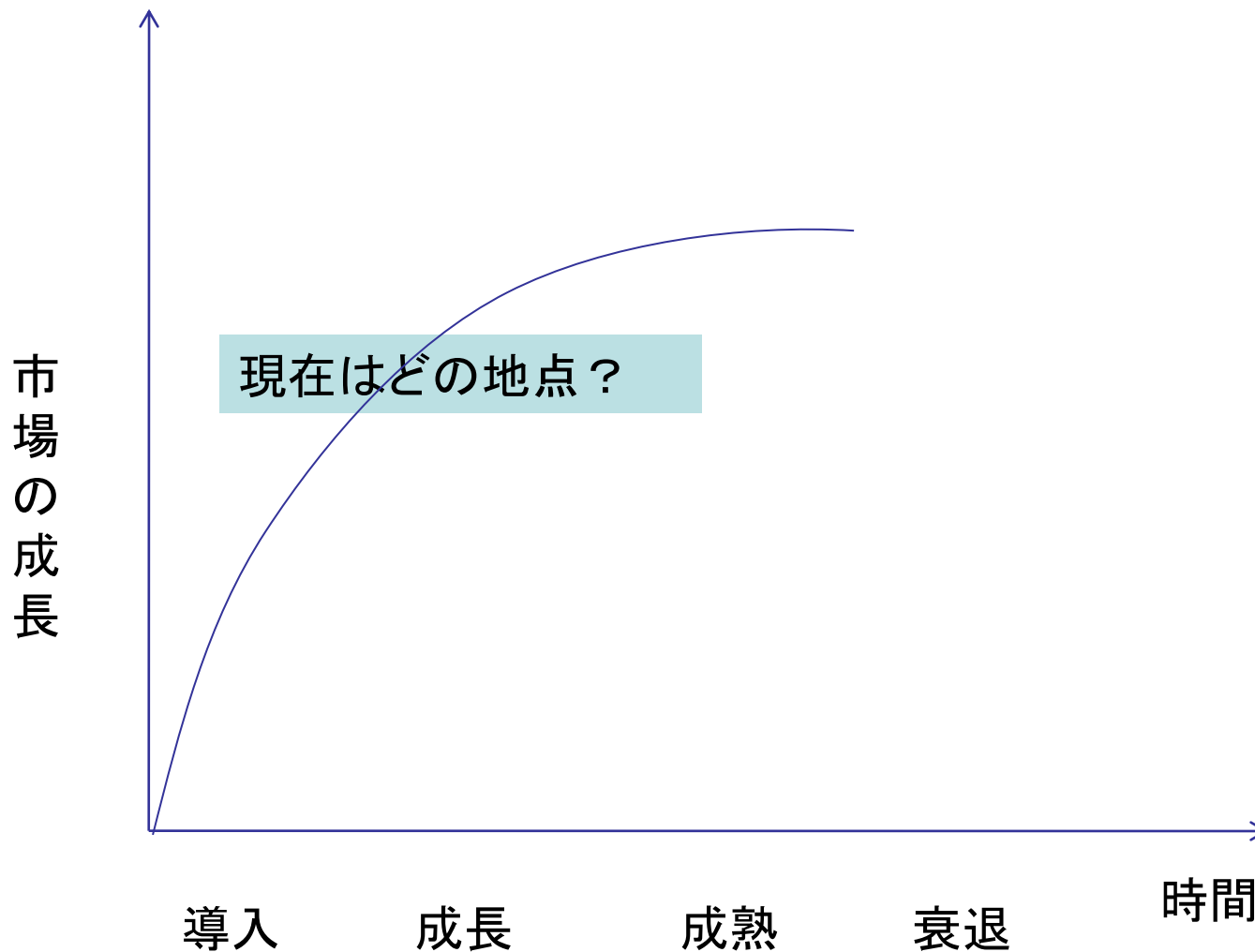
「茹でガエル化」の回避

東海3県(愛知、三重、岐阜)の製造業中分類製造品
出荷額構成比(2000年) (%)

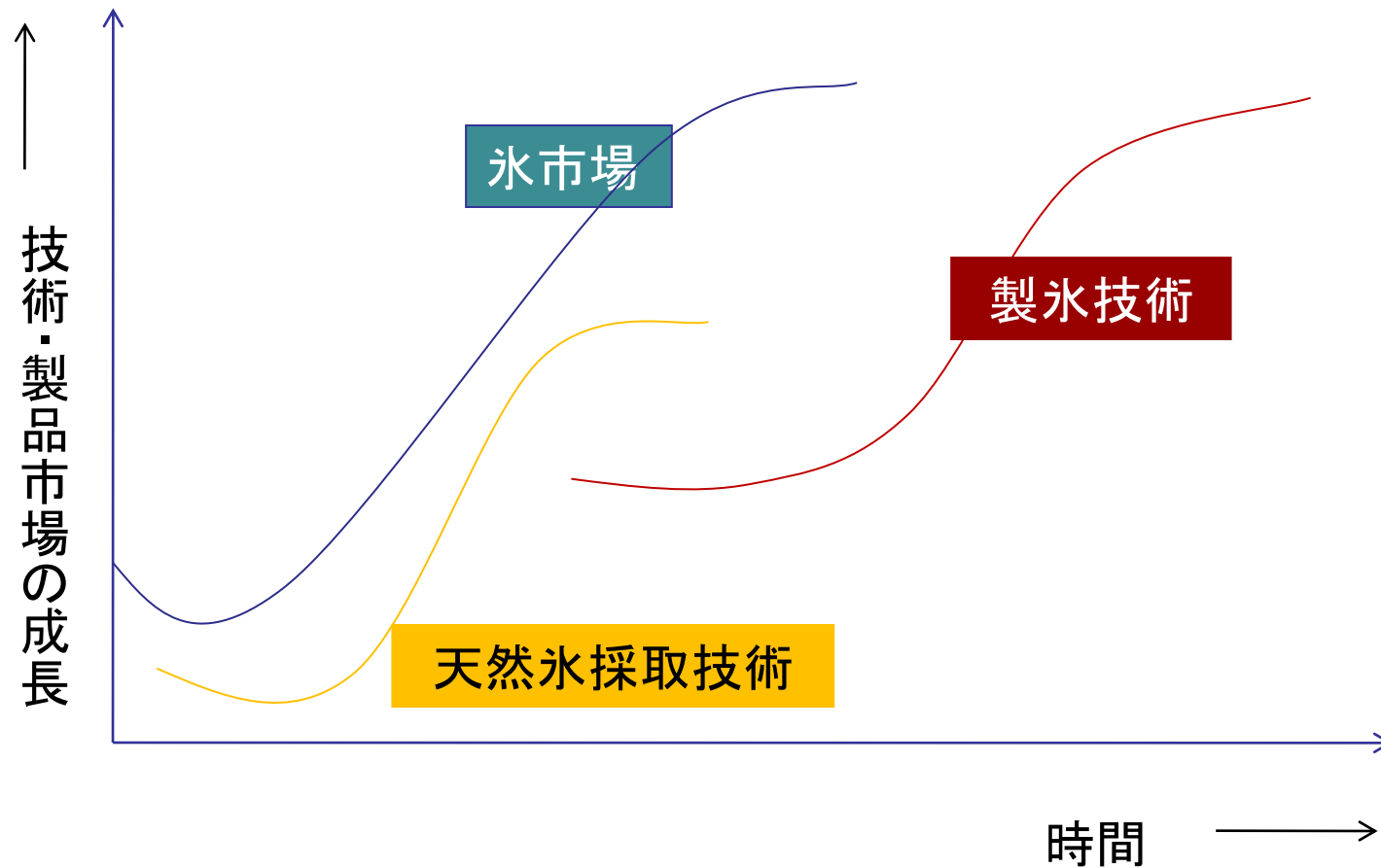


出所:「中部地域のものづくり中小企業の進むべき方向」名古屋大学 山田基成 2011年12月

自動車製品のライフサイクル



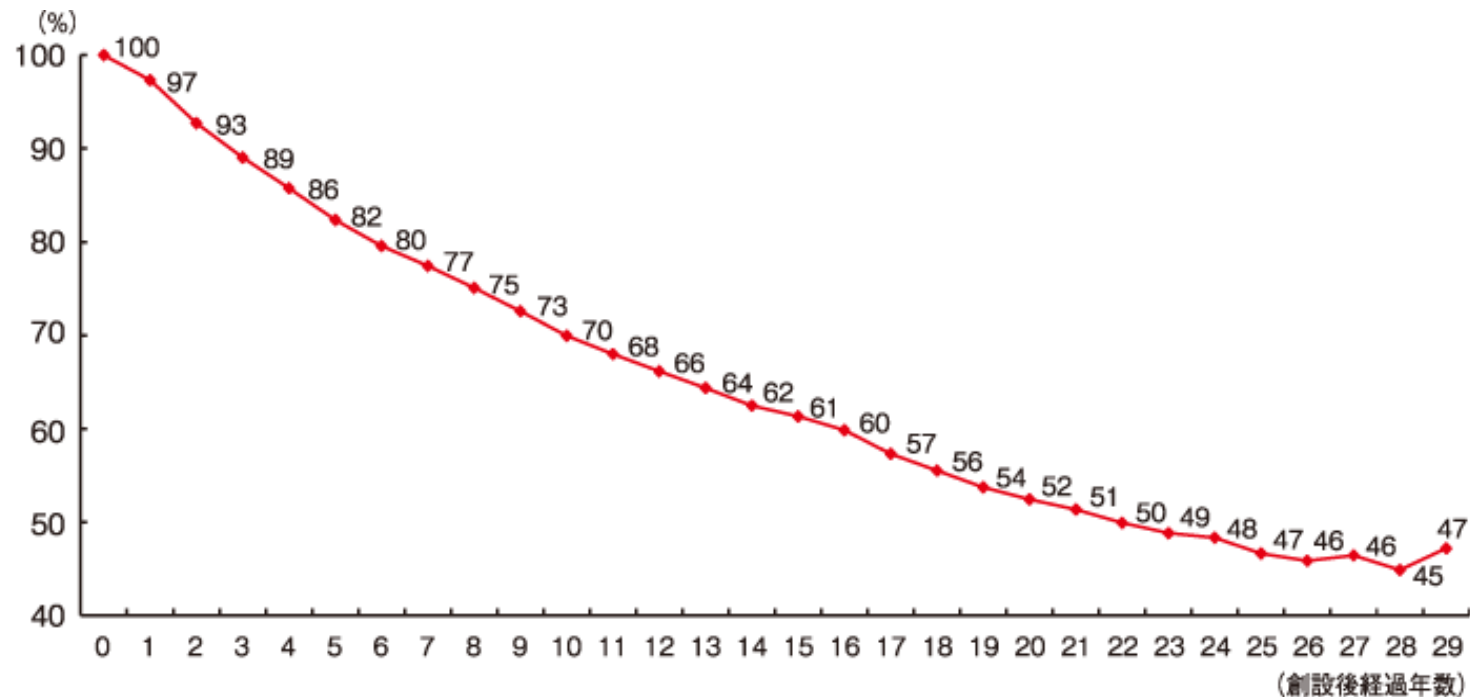
技術と製品のライフサイクルの関係



出所:「中部地域のものづくり中小企業の進むべき方向」名古屋大学 山田基成 2011年12月

企業の生存率1

図 企業の生存率



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

(注) 1. 創設時からデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計。

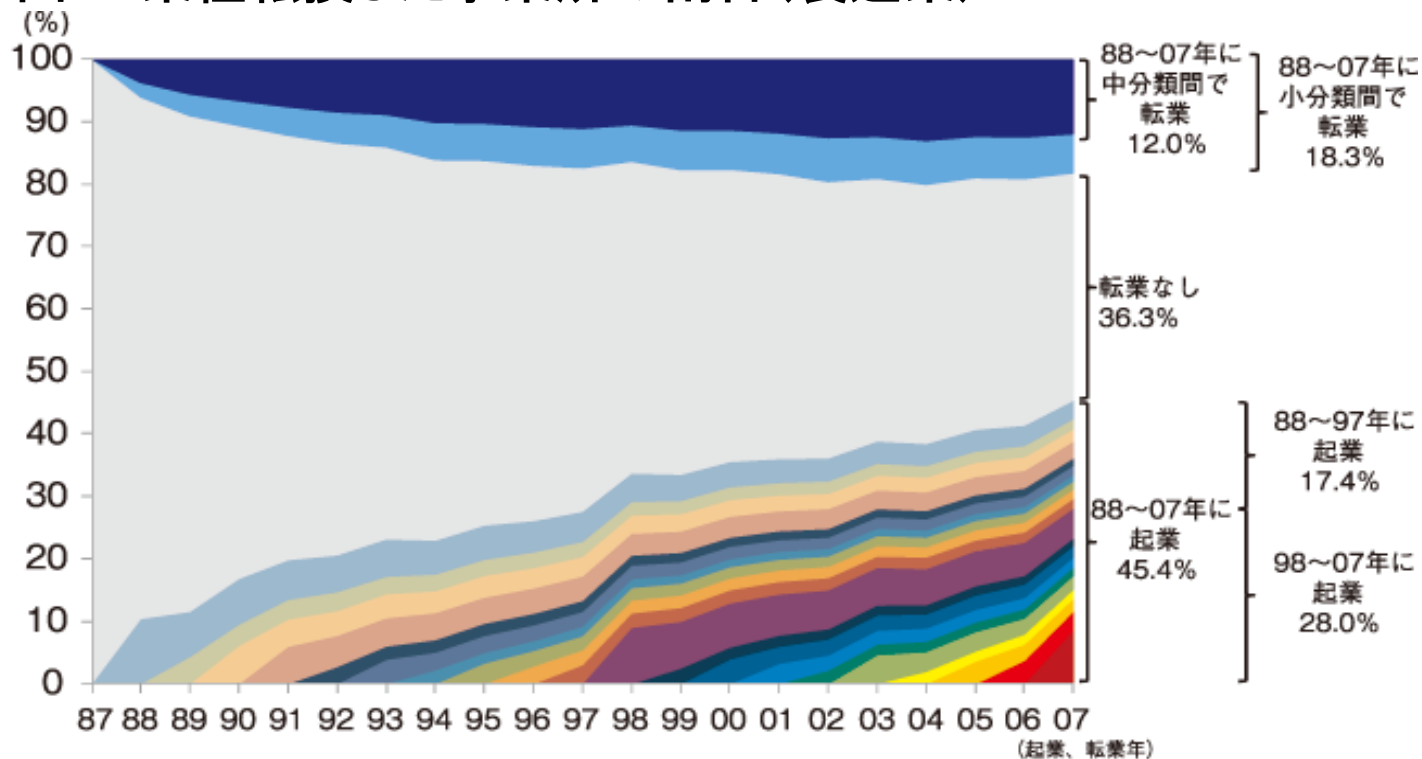
2. 1980～2009年に創設した企業の経過年数別生存率の平均値を取った。

3. 起業後、企業情報がファイルに収録されるまでに一定の時間を要し、創設後ファイルに収録されるまでに退出した企業が存在するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。

(出所)2011年版中小企業白書

企業の生存率2

図 業種転換した事業所の割合(製造業)



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工

- (注) 1. 各年における1988年以降の起業事業所及び転業(業種転換)有無別の事業所の割合を示している。
 2. ここでいう業種転換は、出荷額構成比の最も高い業種の転換をいう。
 3. 従業者4人以上の事業所が対象。

(出所)2011年版中小企業白書

「私の経営学」(商工中金経済研究所刊)にみる危機時の教訓



茂木 友三郎 (キッコーマン会長) 1989年社長就任時市場シェア26%(トップ)、勝者として勝ち残っていくためには、おっとりした体質を払拭し、挑戦的な体質に変革していかなければならない。



福原 義春 (資生堂 名誉会長) 1989年社長就任時市場シェア30%(トップ)。増収増益は一休みし、その間経営を点検、市場在庫を圧縮。潮の変わり目ではたくさんの魚が取れる。(好調な時は)潮目の中で釣りをしている。



飯田亮(セコム(株)取締役最高顧問) : 創業以来順調に展開してきた巡回警備をあえて止め、機械警備の「SPアラーム」に切り替えた。その結果顧客ニーズに幅広くこたえることができ、契約が着実に増加している。セコムの組織カルチャーである「否定の精神」「現状打破の精神」を貫いた。



金川千尋(信越化学工業(株)代表取締役社長) 1ケタではあるが連続最高益を更新していたが、2002年ある投資家から「以前のような2ケタの高度成長は可能か」と質問され、現状に満足し、マンネリ化に陥り、成長がストップしている自分に気づき、半導体事業を再構築、いまでは世界最大のシェアを確保した。



小松 安弘 (エフピコ会長兼CEO) 過去3回の経営危機を経験、危機はいずれも会社の状態がいい時に起こっている。経営とは忍(がまん)、「よい状況と思う」ことを抑えるのが忍。

戦略の極意



戦略とは

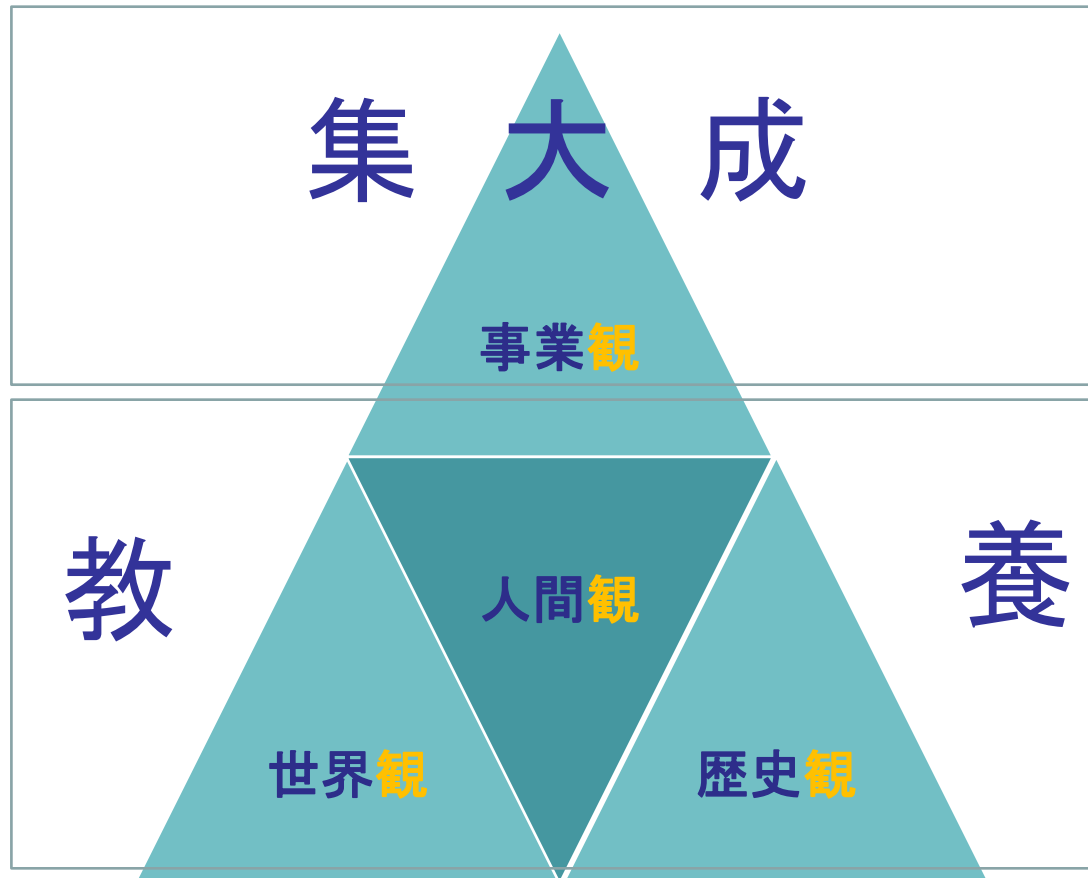
戦略は人に宿る

⇒人のどこに宿るのか

「K(観)」:新たにニュースが飛び込んできて
もそれ自体透明な情報
それに意味を見出すには、**何か**に
照らして解釈する

(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p135

照らす「何か」



(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p136

照らす「何か」

「K(経験)」:【手口:技】

「D(度胸)」:100%正解はない、度胸の本質は
「自信」これを背後から支えるのは
「観 経験」

- 事業をとり囲む今という時代をどう読むのか、それさえ定まれば、為すべきことは自ずと決まる。

仮定はひとによりけりでも、推論のプロセスを間違える人は少ないからだ。

その意味で、戦略の本質は「為す」ではなく、「**読む**」にある。

経営者が持つ時代認識こそ、戦略の根源をなす。

(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p138

先代の背中(P I)の重要性

- 自社の成り立ちを研究する(操業経営者候補幹部社員へのメッセージ)

ディズニーの操業経営者マイケル・アイズナー
: 創業者と会社の足跡を丹念に研究し、創業理念への回帰を打ち出す。自分の思いを創業者の言葉で、語ろうとした。

(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p209

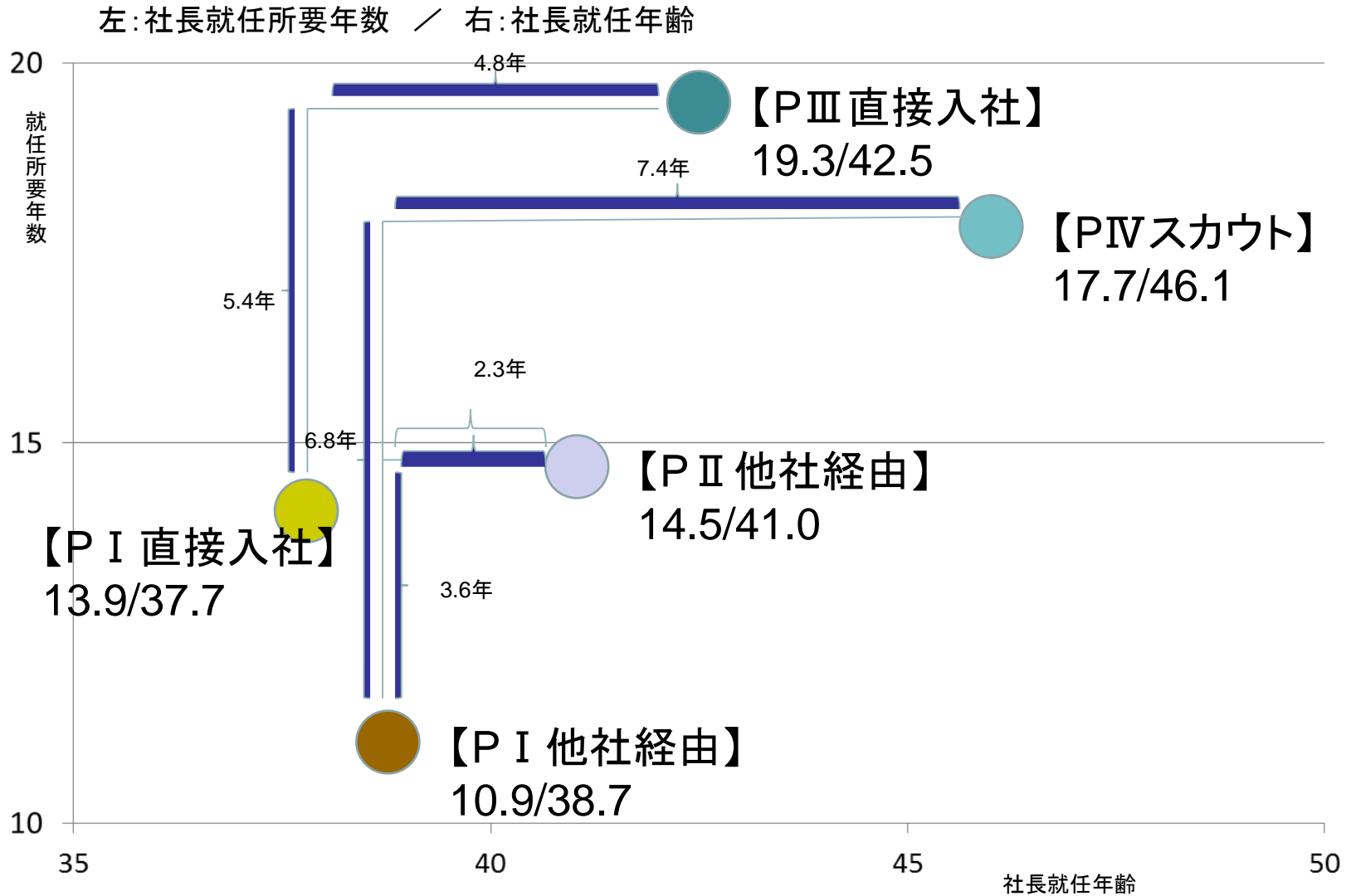
先代の背中(P I)

- 操業経営者でも、創業の理念を真摯に語ることによって創業経営者の成り代りになれる、代理人として求心力を発揮できる。
- 会社を形作った人は、どんな状況におかれていたのか何を見ていたのか？何を考えていたのか？当時のその中に入ってこそ本物。
- 知的精神文化遺産を確かめる：自分ならいったい何を打ち出すのか。自社や事業の歴史を振り返りながら考える
- 社員が一つになるとすれば求心力の源泉は共通した外敵の存在か共通する創業するルーツ

37

(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p210

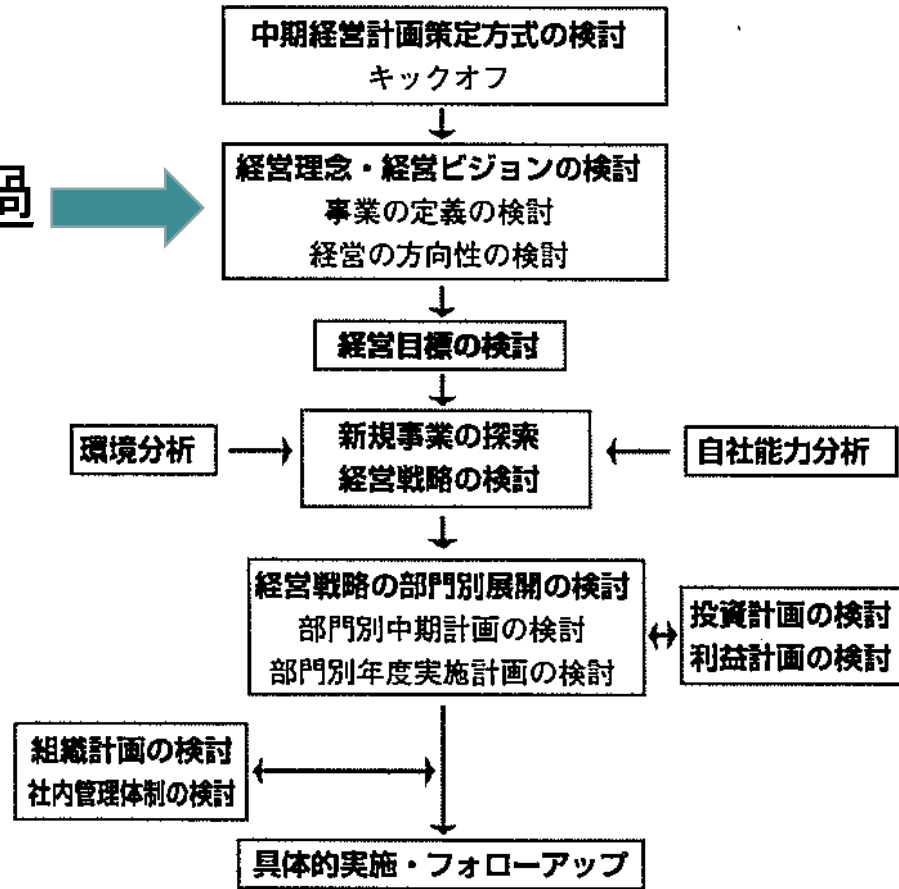
先代の背中(P I)の重要性



中長期経営計画

図表① 中期経営計画の策定・実施・継続フォローの流れ

経営の経過 →



先代の背中(P I)の重要性(経営の経過)

【コンサルティング事例(後継者育成中長期計画策定支援)】

テーマ:経営の経過「過去の失敗と教訓」の自費出版

仕入での失敗 商品の輸入

『海外からブランド品を輸入したが、計画通りに売れず、大量の在庫を抱えてしまった』

- 経緯・原因... (略)
- 失敗から得られた教訓は...
 - 輸入品は量が多くなるため、契約(発注)には注意を払うことが必要。
 - 販売店との契約や納期、在庫の処分の方法などについて、しっかりと確認しておくことも重要。

《覚えておきたい故事・ことわざ》... 『二度目の用心』

- 過ちをおかしたら、二度と繰り返さぬようにするのが肝心。

《日々の心得・ひと口アドバイス》

- つまづきや失敗があっても、そこから教訓を学び取り、プラスに転じさせる姿勢をもとう。

先代の背中(P I)の重要性(経営の経過 事例)

- 『仕入先との取引で手形の先払いをしたが、結果的に損失を計上することになってしまった』 ⇒ 『情けが仇(あだ)』
- 『仕入れる予定のなかった***を海外から大量に仕入れてきてしまい、さばくの苦勞をした』 ⇒ 『得手(えて)に鼻つく』
- 『主要販売先の倒産を見抜けなかった』⇒ 『安に居て危を思う』
- 「**本業以外の事業に進出したが、どれも成功しなかった」
⇒『商いは門々(かどかど)』

戦略ツール



これだけで戦略

- ドメイン
 - クロスSWOT
 - アンゾフのマトリックス
 - バリューチェーン分析
-
- ueshimaメソッド
Z型戦略 = andZoff

ドメイン

事業の定義～事業領域(ドメイン)ビジョン

- ①自社の事業は何か...事業の定義を考える
顧客、提供価値(技術・資源)、機能の3つの軸から自社の定義を考える。

自社は何を事業とし、誰を顧客(かならずしも今の直接のそれとは限らない)とするか？

- ②機能とは何か... 機能とは最終顧客が自社の商品、サービスの何に魅力を感じて対価を払っているのか？そのサービス(便益)のことである

ドメイン

企業名	製品による事業定義	機能による事業定義
レブロン	化粧品製造	希望を売る
ミズーリーパシフィック	鉄道の運営	人と物資を運ぶ
ゼロックス	コピー機器の製造	オフィスの生産性向上
インターナショナル ミネラルズ・ケミカルズ	肥料の販売	農業の生産性向上
スタンダード石油	ガソリンの販売	エネルギーの供給
コロンビア映画	映画の製作	エンターテインメントの企業化
ブリタニカ	百科事典の販売	情報の生産及び流通業務
キャリアー	冷暖房装置の製造	家庭に快適さを供給

(資料)「マーケティング マネジメント」(コトラー)

ドメイン

一橋鉄工(株)

一橋鉄工(株)は機械金属加工業である

ドメイン

一橋鉄工(株)は人々に安心と安全を提供する未来創造企業である

ド
メ
イン

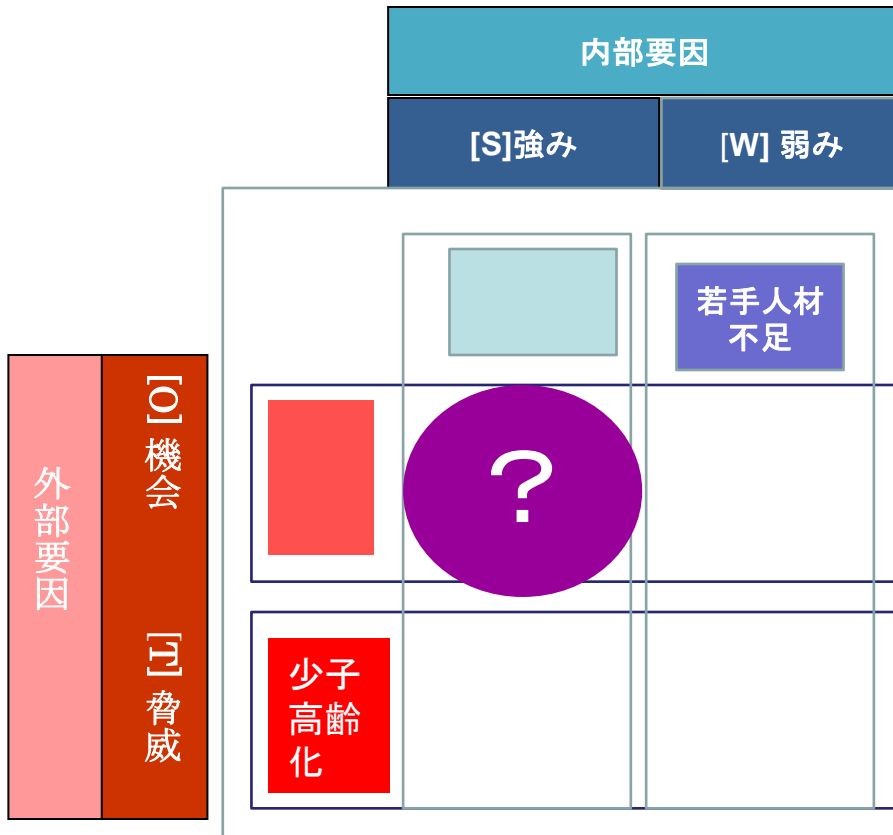
一橋鉄工(株)は人々への安心で安全な製品提供を通じて地域の未来を創造する課題解決集団である

SWOT

SWOTとは、米国スタンフォード研究所(SRI)のアルバート・ハンフリーらが考案したといわれる経営計画や戦略策定の手法であり、組織の持つ強み(Strengths)・弱み(Weaknesses)、組織の外的環境に潜む機会(Opportunities)・脅威(Threats)を分析することで、それぞれの頭文字を綴ったものである。このSWOTと2軸で「田」の字で整理したものがSWOTを拡張させたクロスSWOT分析といわれる。

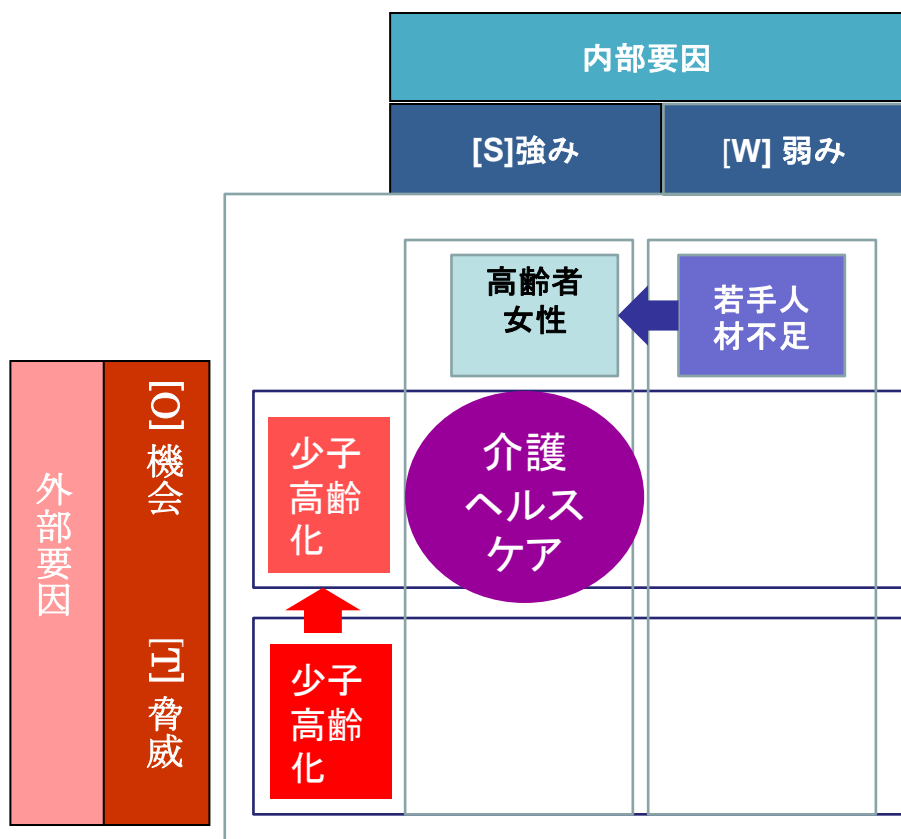
国立電子(株)

戦略 ツール SWOT



国立電子(株)

戦略 ツール SWOT



SWOT

- 外食産業をSWOTで考えてみよう。例えば外部要因の「少子高齢化」は外食産業にとって脅威と考えられ傾向にある。業態によって異なるが、居酒屋チェーン店は比較的若者の顧客が多く、現在の顧客層から見れば脅威かもしれない。しかし、これを時間軸で捉えるとどうか。短期的には脅威かもしれないが、長期的に見ると、内部要因の強みを「メニュー開発力」であるとする、「高齢者向けの食事の提供→介護ビジネス・弁当宅配など」へのビジネスチャンスでもある。
- またマクロで見るとわが国の戦後経済復興について、米倉誠一郎(一橋大)教授(「創発的破壊」(2011))によると、当時の少資源、島国、人口の多さといった一見弱みと思えるものを、強みとして捉え、「加工貿易による通商立国」をわが国のビジョンとしたことが、戦後復興につながった。

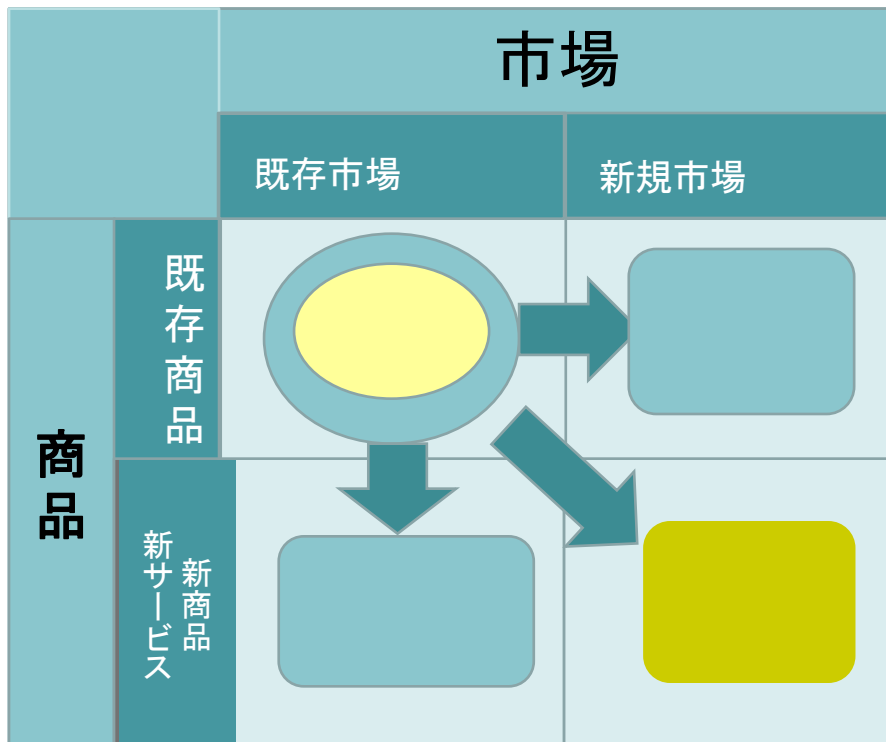
(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p135

アンゾフのマトリックス

- 米国の経営学者であるイゴール・アンゾフは、縦軸に市場、横軸に商品それぞれに既存と新規を区分したマトリックスを提唱した。多角化とは、既存商品・市場から新規商品・市場に向かうベクトルである。Z型戦略とは、このアンゾフのマトリックスを応用し、既存商品・市場を形成している自社のコアの技術等を抽出し、新規の商品、市場に適応させる手法である。

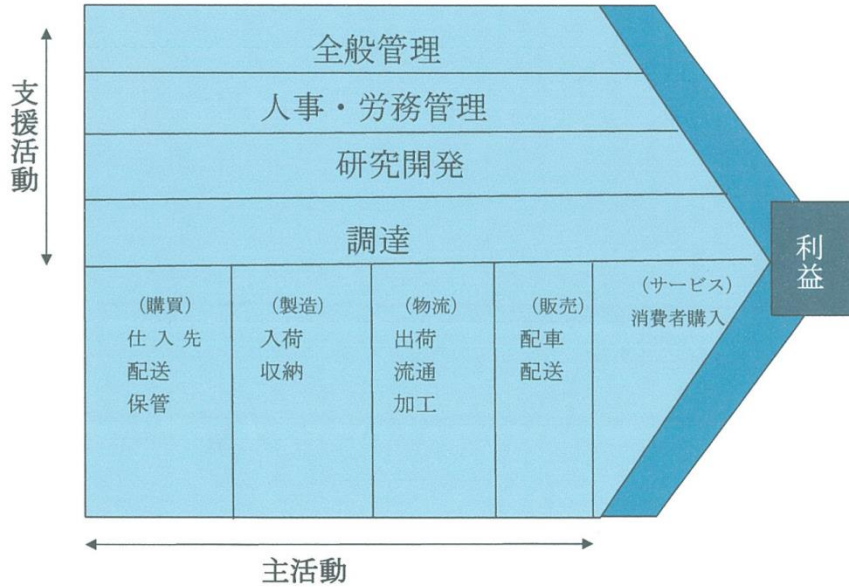
(出所)「経営戦略を問い直す」(三品和広)p135

戦略 ツール アンゾフの マトリックス



バリューチェーン

ポーターのバリューチェーン



バリューチェーン分析・検討シート

バリューチェーン	総合											
顧客の期待する提供価値												
強み												
弱み												
戦略検討												
差別化の要因の検討	現在											
	今後											

ueshimaメソッド

ダーウィンのいう生き残る種とは

- ・単に「強い・知的」ではなく、「変化に適応できる」種である
- ・そこで提唱したいのは、アンゾフの成長マトリックス「多角化」戦略の応用した「Z」型戦略である。

ueshimaメソッド

Z型戦略
「andZoff」



ueshimaメソッド

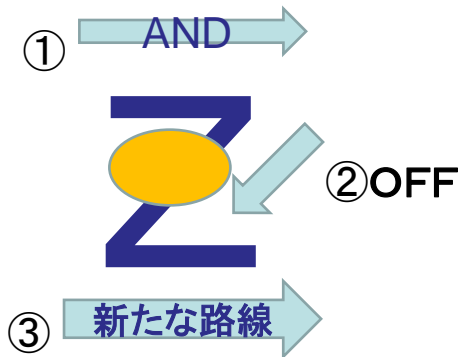
- 例えば富士フィルムは同社の祖業といわれる写真フィルム関連の売上げは2000年の54%をピークに2011年にはデジタルカメラの普及により1%に激減している。
- 写真フィルムに代わり事業を支えたのは、写真フィルムの主原料であるコーラーゲンの活用技術、写真用粒子を支えたナノテクノロジー、フィルムの酸化を制御する抗酸化技術を応用した化粧品はじめ、解析技術、画像診断技術などを活かした医療分野などである。
- これらの技術は富士フィルムのコア技術として同社では位置づけられ、まさに、既存の写真フィルムの路線からこれらが研ぎ出され、化粧品、医療分野の新事業路線に適応させた結果である。

ueshimaメソッド

- なでしこJAPANに国民栄誉賞の副賞として贈られ一躍わが国でも注目を集めた熊野の化粧筆である。
- 熊野筆事業協同組合(広島県)のHPによると、熊野筆は、江戸時代末、当時の熊野は農地が少なくそれだけでは生活を支え切れなかったため、農閑期に吉野(奈良県)や紀州(和歌山)に出稼ぎに出、その帰りに、奈良や大阪、有馬(兵庫県)で筆や墨を仕入れ、行商しながら熊野に帰ってきたのがきっかけとなり、自ら製造するようになったといった歴史がある。
- 特に熊野筆の職人は当時社寺筆を製造し優れた技術を保有していた有馬で修業したことからその商品性が評価されていた。
- しかし第二次世界大戦後、一時習字教育が廃止されたことが契機となって、画筆や化粧筆に活路を見出し、現在ではハリウッドなど海外のメーキャップアーティストが愛用する化粧用筆にまで成長し、世界シェアの50%を占めるまでに至っている。
- この事例も毛筆需要の低下を目の当たりにして、毛の選別など刷毛製造のコア技術を既存の文具路線から美容路線に適応させた結果である。

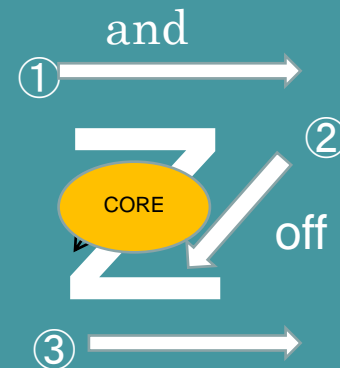
ueshimaメソッド

一橋鉄工(株)



Z型戦略
「andZoff」

現在の路線



新たな路線

ueshimaメソッド

一橋鉄工(株)

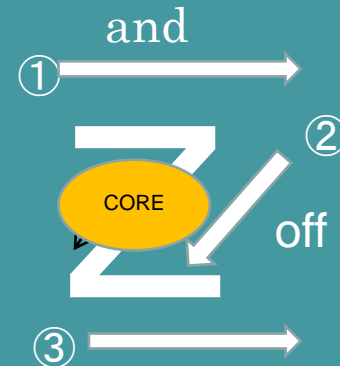
機械金属加工



介護ロボット

Z型戦略
「andZoff」

現在の路線



新たな路線