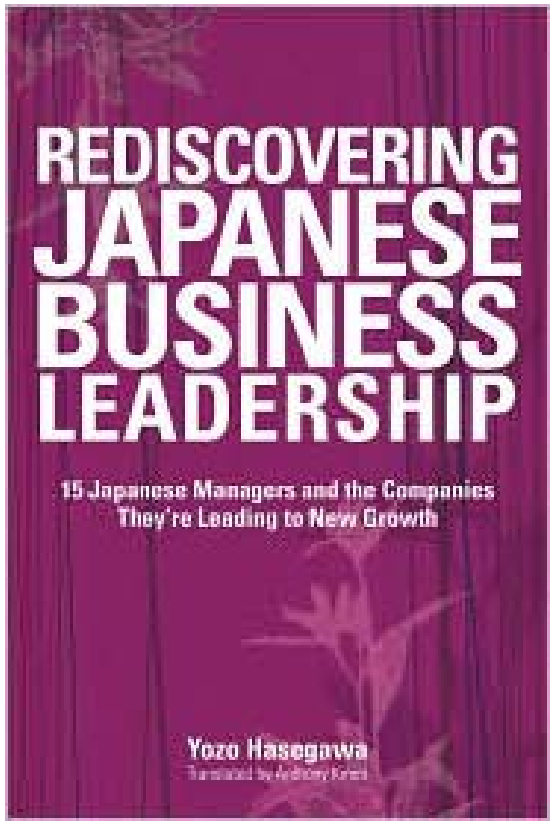
Rediscovering Japanese Business Leadership



スピーカー

長谷川洋三

長谷川洋三：帝京大学教授、テレビ、ラジオコメンテーターなどで活躍する経済ジャーナリスト。最近「Rediscovering Japanese Business Leadership」を米Wiley & Sonsより発刊、「Clean Car Wars」など日本企業に関する著書多数がある。

CNBC Interview
March 24, 2010

QuickTimeý Ç²
ÉVÉlÉpÉbÉN êLí£ÉvÉçÉOÉâÉÄ
Ç™Ç±ÇÃÉsÉNÉ`ÉÉÇ¾å©ÇÈÇžÇ½Ç…ÇÕïKóvÇ-ÇÅB

発表の要点

1. 新興国の台頭や国内市場の成熟化で日本企業の国際競争力が低下しているといわれるが、自動車、精密、建機などの製造業を中心に日本の元気企業は健在である。

2. 電機、医薬品、食品など国内企業間の競争が激しかった分野でも大型Ｍ＆Ａや選択と集中戦略の進展で競争力再構築が進んでおり、ユニクロ、任天堂、資生堂など消費財メーカーも商品開発力の強化で力をつけている。

3. 日本の元気企業は、ハイブリッドカーやデジタルカメラ、3Dテレビなど独自技術力で強みを発揮しており、成長性の高いアジア市場を積極的に開拓して収益確保に成功している。

4. 日本企業のこれからの課題は、国際人材育成や国際アライアンスなど、従来の「箱庭型経営」からの脱却であり、社会インフラ産業やコンテンツ産業、ライフサイエンス、高級食材など新産業の育成による産業構造の多層化である。

Concern over supply chain co

/ JAMES HOOKWAY
ND WILAWAN WATCHARASAKWET

Worries about supply-chain dis-
ptions from Japan's earthquake
ntinued, with some Asian busi-
sses saying they were slowing
oduction to preserve stockpiles of
ucial imported components.

A semiconductor industry group
the Philippines flagged its con-
rn about access to important raw
aterials.

Some Japanese factories re-
rted progress Wednesday in re-
arting operations, however, raising
pes that long-term disruptions
ight be avoided.

Japanese-made equipment and
aterials play a key production role
many of the region's main indus-
ies, from automobiles in Thailand
semiconductors in the Philip-
nes. And while many businesses
id they still have adequate inven-
ries of the materials for the time
ing, some said they were cutting
tput as they attempted to gauge
e impact of the earthquake and
sruptions caused by continuing
oblems at the Fukushima Daiichi
clear power plant.

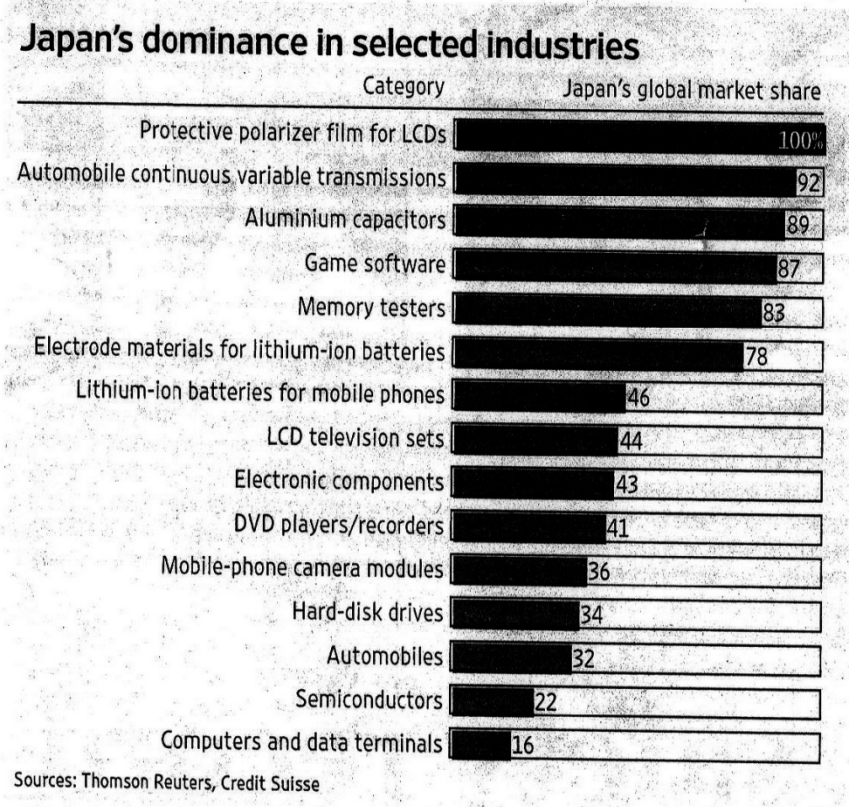
In Thailand, **Toyota Motor**
rp., Thailand's single biggest auto
operations had enough inventory of Japan-made components to last until the end of the month and anticipates resuming normal output by then.

He said other Toyota models face less of a problem because they use a higher percentage of Thailand-made parts. Some 90% of the components used to make Toyota's Thailand-made pick-up trucks are made in the country, compared with 60% for its passenger cars.

In Japan, Toyota said it would resume production at its auto parts plants for domestic markets on Thursday and overseas factories on Monday, with the goal of restarting car assembly by Tuesday. **Nissan Motor** Co. said it will operate part of its production in Japan on Thursday and Friday but keep operations at three other vehicle assembly plants in Japan closed until Sunday. (Please see related article on page 25.)

Some other factories in Japan have reopened but **Suzuki Motor** Corp., **Honda Motor** Co. and some other auto makers said production would remain suspended at least through Sunday.

Asian stock markets generally rose on the news that some facto-



subishi Gas Chemical Co. said the building and equipment at a plant in Fukushima prefecture had been damaged by the earthquake and that

port of Philippine-made components back to earthquake-struck country. "A prolonged abnormalcy in Japan will certainly affect the material

2-3

日本企業の主な世界ナンバーワン製品

Camcorders	Sony
Digital cameras	Canon
Plasma TVS	Panasonic
Single Watch Brand (G-SHOCK)	Casio
Document scanners	PFU
Wireless services	NEC
Image sensors	Sony
White LEDs	Nichia
Ceramic Condensers	Murata

Semiconductor power devices	Mitsubishi
Discreete semiconductors	Toshiba
Lithium ion batteries	Sanyo
Mobile phone mounting connectors	Hirose
Small ball bearings	Minebea
Porcelain insulators	NKG
Small DC brush motors	Nidec
Air pressure regulators	SMC
Vinyl chloride. semiconductor wafers	Shinetsu
Polyester film, PAN carbon fiber	Toray
Printer ink	DIC

2-4

世界ナンバーワンシェアを持つ日本の主な中堅・中小企業

Sakata Seed	Broccoli seeds (50% share)	**Weather News**	Private weather info services (1st)
Taikisha	Auto painting equipment (2nd)	**Japan Pure Chemical**	Metal coating for electronic components (60%)
Japan Vilene	Precision non-woven material (1st)	**SEC Carbon**	Graphite electrodes (50%)
NKK	Condenser insulating paper (70%)	**Toyo Tanso**	Graphite for solar cells (30%)
Kureha	Lithium battery adhesive resin (70%)	**Fujimi Inc.**	Silicon polish (90%)
Daichi Kigenso Kagaku Kogyo	Automotive Zirconium compound (50%)	**Mitsui Mining & Smelting**	Resin coated copper foil (60%)
Shikoku Chemicals	Print plate anti-corrosive materials (60-70%)	**Furukawa**	High purity metallic arsenic (60%)
Ise Chemicals	Iodine (12%)	**Toho Titanium**	Titanium (10%)
Stella Chemifa	Lithium ion battery electrolytes (40-50%)	**Tsugami**	HDD motor miniature lathes (70%)
Nippon Shokubai	Diaper high-absorbency resin (30%)	**DISCO Corp.**	Semiconductor dicing saws (70%)
Sumitomo Bakelite	Semiconductor sealant (40%)	**Shima Seiki**	Knitting machines (60%)
Fuso Chemical	Ultra pure cohoidal silica (1st)	**NPG**	Solar panel manufacturing devices (48%)

2-5

主力製造品におけるグローバルシェアー

Product	1st	2nd	3rd
Automobiles	Toyota 11.9 (- 1.1)	GM (US) 11.1 (+1.0)	Volkswagen (Ger) 10.0 (+1.1)
Flat-panel TVs	Samsung (Kor) 24.4 (+3.0)	Sony 12.5 (-2.8)	LG (Kor) 12.4 (+2.0)
Digital Cameras	Canon 20.9 (-0.2)	Sony 18.7 (-0.4)	Nikon 14.0 (+2.3)
White LED	Nichia Chemical 32.0 (- 4.5)	Osram (Ger) 7.9 (- 1.1)	Seoul Semiconductor (Kor) 5.7 (+ 2.3)

3-1

私は人気企業を元気企業と名付け、主要業種から1社づつ合計15社を選んで本の中で検証した。

元気企業の定義

- 1.過去１５年間に継続的な好業績
- 2.各産業分野でトップクラス
- 3.グローバル市場でダントツ商品を持つ
- ４．将来投資をしている
- ５．危機克服能力がある
- ６．社会的評価が高い

２０１１年３月期の売上高営業利益率ランキング

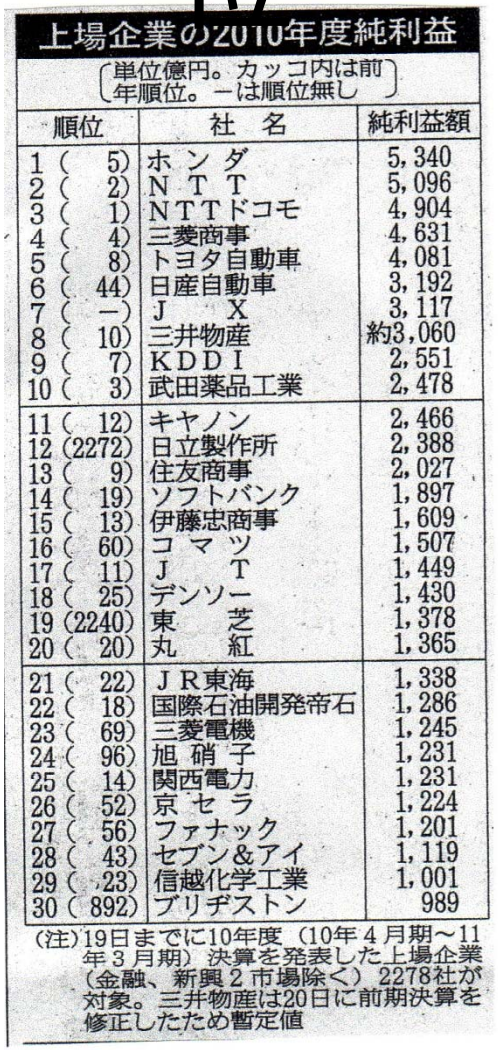
- 順位　　社名　　営業利益率（増減）
- １（１）　国際石油開発帝石５６・２（１・２）
- ２（５）　ファナック　　４２・５（２０・８）
- ３（２）　日電硝　　３０・１（０・５）
- ４（３）　武田薬品　　２５

2-10

日本の国内上場企業の２０１１年２月１日の時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額（兆円）
１	トヨタ自動車	１１・６
２.	ホンダ	６・４
３.	ＮＴＴドコモ	６・３
４.	三菱ＵＦＪ銀行	６・０
５.	ＮＴＴ	５・４
６.	キヤノン	５・２
７.	三井住友銀行	３・９
８.	三菱商事	３・９
９.	日産自動車	３・７
１０.	みずほフィナンシャル	３・３

上場企業の１０年度純利益順位



上場企業の2010年度純利益

（単位億円。カッコ内は前年順位。－は順位無し）

順位	社名	純利益額
1（ 5）	ホンダ	5,340
2（ 2）	ＮＴＴ	5,096
3（ 1）	ＮＴＴドコモ	4,904
4（ 4）	三菱商事	4,631
5（ 8）	トヨタ自動車	4,081
6（ 44）	日産自動車	3,192
7（ －）	ＪＸ	3,117
8（ 10）	三井物産	約3,060
9（ 7）	ＫＤＤＩ	2,551
10（ 3）	武田薬品工業	2,478
11（ 12）	キヤノン	2,466
12（2272）	日立製作所	2,388
13（ 9）	住友商事	2,027
14（ 19）	ソフトバンク	1,897
15（ 13）	伊藤忠商事	1,609
16（ 60）	コマツ	1,507
17（ 11）	ＪＴ	1,449
18（ 25）	デンソー	1,430
19（2240）	東芝	1,378
20（ 20）	丸紅	1,365
21（ 22）	ＪＲ東海	1,338
22（ 18）	国際石油開発帝石	1,286
23（ 69）	三菱電機	1,245
24（ 96）	旭硝子	1,231
25（ 14）	関西電力	1,231
26（ 52）	京セラ	1,224
27（ 56）	ファナック	1,201
28（ 43）	セブン＆アイ	1,119
29（ 23）	信越化学工業	1,001
30（ 892）	ブリヂストン	989

（注）19日までに10年度（10年４月期～11年３月期）決算を発表した上場企業（金融、新興２市場除く）2278社が対象。三井物産は20日に前期決算を修正したため暫定値

2-11

日本企業の高収益ランキングは過去20年で大きく変化している。

20年前は銀行や素材産業が上位を占めていたが、現在ではゲームや医薬品、携帯電話などが上位に進出している

Fiscal 1990 result			Fiscal 2009 result		
1	Matsushita	258.9	1	NTT DoCo Mo	493
2	NTT	236.0	2	NTT	460
3	Hitachi	230.1	3	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	300
4	Sumitomo Bank	144.5	4	Takeda Pharmaceutical	280
5	Toshiba	120.8	5	Honda	265
6	Sony	116.9	6	Mitsubishi Corp.	240
7	Sanwa Bank	113.0	7	Nintendo	230
8	Nomura	110.7	8	KDDI	225
9	Fuji Bank	100.9	9	SMFG	220
10	Mitsubishi Heavy	96.8	10	Mizuho FG	200
11	Dai-Ichi Kangyo Bank	91.6	11	Softbank	150
12	Nippon Steel	91.0	12	Sumitomo Corp.	145
13	Mitsubishi Bank	90.0	13	Mitsui & Co.	140
14	Mitsui Taiyo Kobe Bank	86.0	14	Mizuho Securities	140
15	Fujitsu	82.6	15	Nomura	136
16	Mitsubishi Electric	79.7	16	Itochu	130
17	Honda	76.2	17	Resona Holdings	130
18	Nintendo	68.8	18	Astellas	125
19	Industrial Bank of Japan	66.0	19	Tokyo Electric Power	125
20	Mitsubishi Corp.	65.2	20	Japan Tobacco	122

Source: The Nikkei

3-2

15社の企業名と業種名、創業・設立年。

1. 武田薬品工業（医薬品）1782
2. キツコーマン（醤油・食品） 1917（1661）
3. キリンホールディングス（ビール・食品）1907
4. コマツ（建設機械）1921
5. 資生堂（化粧品）1927（1872）
6. 東レ（繊維）1926
7. 新日本製鉄（鉄鋼）1970（1950）
8. ヤマトホールディングス（運輸）1929
9. キヤノン（精密機械）1937
10. トヨタ自動車（自動車）1937
11. パナソニツク（電気）1935
12. セブンアンドアイホールデイングス（小売）2005（1974）
13. セコム（サービス）1962
14. 任天堂（ゲーム）1947（1889）
15. フ ァ ー ス ト リ テ イ リ ン グ （ 衣 料 ） １ ９ ６ ３

元気企業の共通点は以下の４点

1. 経営者の戦略が明確で強い成長志向
2. 収益低下を回復させた経験がある
3. 選択と集中戦略を強化、勝てる分野をより強く、低収益部門を大幅に合理化
4. 将来投資を怠らず、ダントツ商品を開発
5. アジアなど積極的な国際戦略を展開

3-4

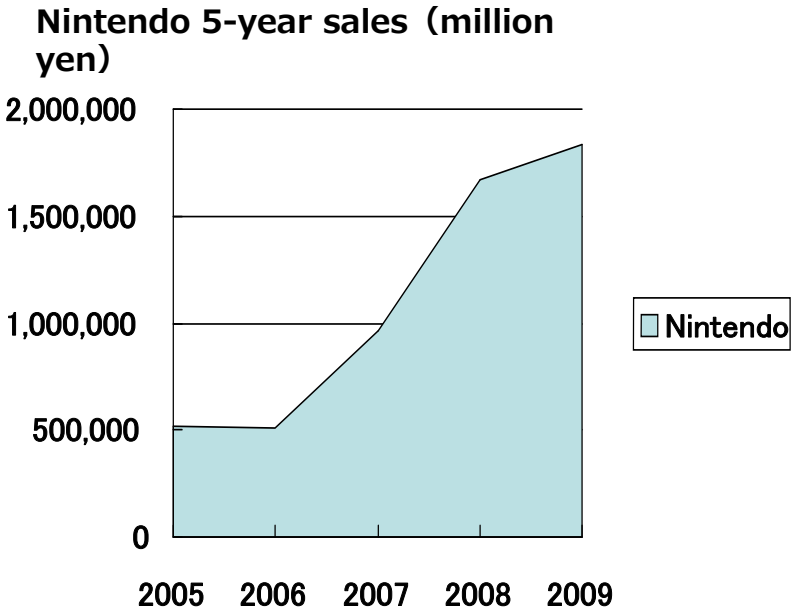
日本の元気企業には武田薬品工業、キリン、資生堂、任天堂など、創業１００年を超える老舗企業が少なくない。

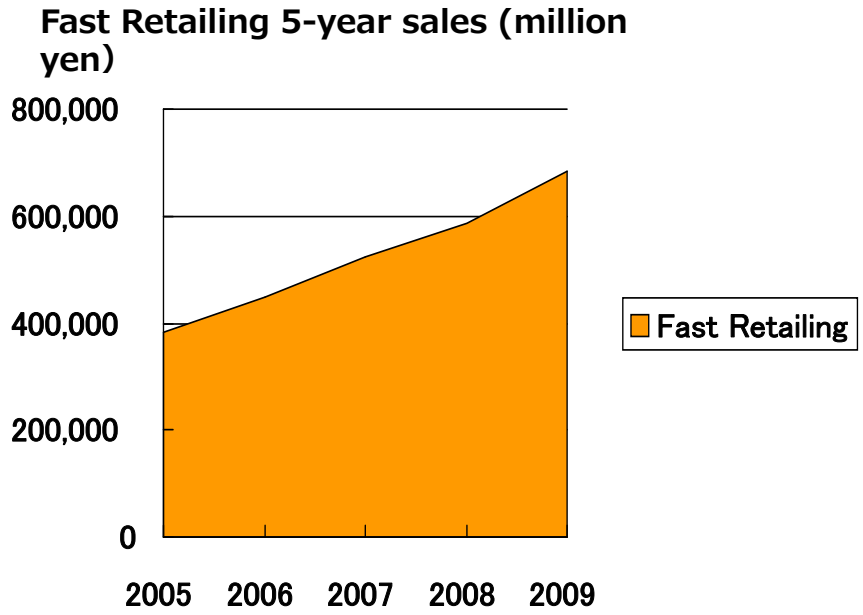
日本の元気企業は人材登用に柔軟で、オーナー一族は一族保身よりも企業発展を優先する。

日本の元気企業は伝統的な企業理念を基礎に新時代に対応したコアヴァリューで求心力を構築。

3-6

元気企業の商品開発力
任天堂とファストリテイリングの売上の変化





3-7

任天堂の成功の理由

（１）Wii、DSなど強い商品開発力を持ち、現在3Dゲームに挑戦中。

（２）メーカー主導によるソフトハウスとのパートナーシップによる開発力構築

（３）山之内ファミリーの主導で岩田聡社長、宮本茂専務をスカウトし、花札テレビ、ゲームを乗り越えてAppleに匹敵する世界的ゲーム開発会社を作った経営力。

3-8

ファーストリテイリング成功の理由

1. ヒートテック、フリースなどヒット商品を作ってきた強い商品開発力
2. 小売主導の製造小売り（SPA）などアウトソーシングによるコストダウン力。
3. 経営者の強い挑戦意欲と従業員の自主性重視によるベンチャー精神の徹底

社会インフラ創造で成功

・ セコム

（警備保障、安心、安全の創造）

・ ヤマト

（宅急便、戸別物流のシステム化）

・ セブンアンドアイ

（小売、コンビニ生活文化の創造）

セブンアンドアイ成功の理由

- ２４時間営業やプライベートブランド拡充による消費者サービスの徹底
- POS(point of sales)などIT活用による徹底的な単品管理によるムダの排除
- 公的業務委託など社会インフラ化による地域密着型経営の成功

セコム成功の理由

- 機械による独自の安全ビジネスモデル
- 契約世帯の社会インフラ化
- ベンチャー精神の企業風土。法人から家庭にシフトする柔軟なサービス戦略。

3-11

ヤマト成功の理由

- 独自の宅配ビジネスモデル
- クール宅急便など配送商品分野の拡大
- ネットとの連動など物流社会インフラをテコにした業務拡大の推進。

ブランド国際戦略

- 資生堂—日本最大の化粧品メーカー
- キッコーマン—日本最大の醤油メーカー
- キリンホールディングス—日本最大のビール会社
- 武田薬品薬品工業—日本最大の医薬品メーカー

3-14

資生堂成功の理由

- 消費者直結のブランド戦略
- シャンプーなど強い商品開発力
- 中国、米国など積極的な海外進出戦略。

3-16

キリン成功の理由

- 第３のビール発売など強い商品開発力
- 協和発酵など積極的なＭ＆Ａによる食品・医薬との複合戦略の推進
- コーチングによる社員活性策

3-15

キッコーマン成功の理由

- 国内醤油シエア３０%をテコにしたブランド戦略
- 醤油の米国現地生産など積極的な海外戦略
- タレ、豆乳品など醤油文化をテコにした総合食品戦略の展開

% of overseas sales of overall sales

2000	19%
2001	21%
2002	22%
2003	22%
2004	22%
2005	25%
2006	28%
2007	30%
2008	30%
2009	45%

3-17

武田薬品工業成功の理由

- 国内最大の医薬品メーカー ／
- ガン治療薬、糖尿病治療薬など高齢化社会をにらんだ積極的な新薬開発
- 米社買収など積極的な海外Ｍ＆Ａによる国際戦略の拡大

3-18

技術力、高付加価値型経営

- キヤノン―技術戦略
- コマツ―ダントツ戦略
- パナソニツク―環境・抗付加価値ディジタル家電に資源集中
- トヨタ自動車―ハイブリッドカーで世界をリード
- 東レ―炭素繊維で世界をリード
- 新日本製鉄―高級鋼で世界を圧倒

キヤノン成功の理由

- 一眼レフデジカメ、、高速プリンターなど高付加価値戦略の推進
- セル方式、自動化などによる生産性向上
- 従業員の正社員化による人材確保
- 明確な目標戦略の設定

3-21

コマツ成功の理由

- ハイブリッド油圧ショベルカーなどダントツ建設機械商品
- GPSの全社搭載などIT活用による効率運営
- 現場力・カイゼン力重視のボトムアップ戦略

3-19

トヨタ自動車

- 世界最大の自動車メーカーとしてのブランド力
- ハイブリッドカーなど環境車を中心とした商品力
- カイゼンなど品質管理、コストダウンの徹底と等身大経営の推進

3-22

パナソニック

- 薄型テレビなどデジタルAV集中戦略
- リチウムイオン電池など環境技術強化戦略
- 三洋電機合併など総合家電ナンバーワン戦略

3-23

新日本製鉄

- 特殊鋼など高級鋼材開発戦略
- 規模拡大による積極戦略
- 不断の合理化によるムダの排除

3-24

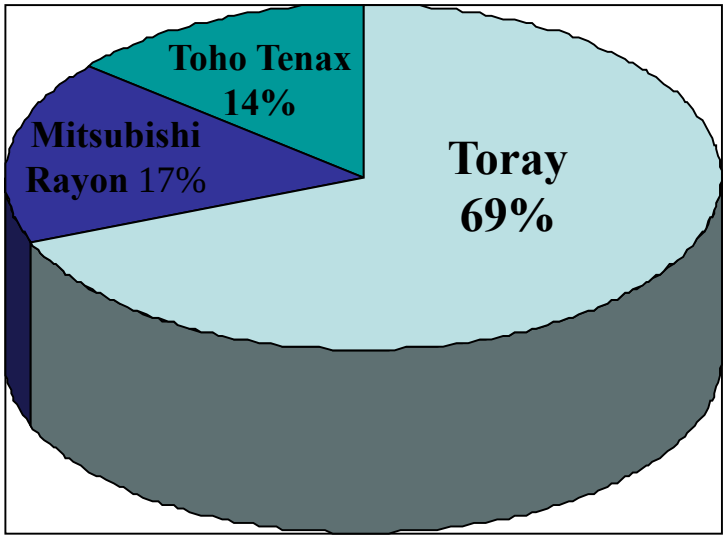
東レ

- ボーイング向け炭素繊維など良質素材開発による新市場開拓戦略
- 医薬、電子材料など非繊維多角化戦略
- 合繊強化による残り福戦略

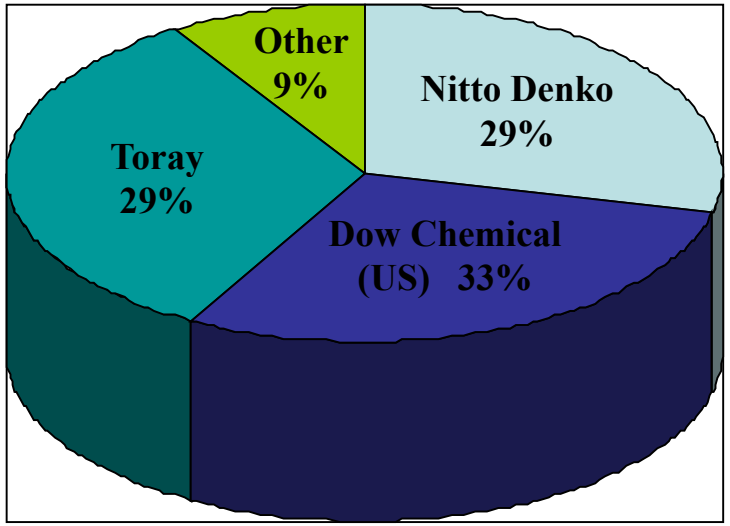
3-25

Toray's Global Market Share

Carbon Fiber



High-performance water processing reverse osmosis membranes



Source: Nikkei Business Daily, 3/31/10

製造の底力とベンチャー精神

キヤノン（御手洗毅）、トヨタ自動車（豊田喜一郎）、パナソニック（松下幸之助）などは、もともとは強いリーダーシップを持った経営者によって設立されたベンチャー企業であり、セコム、ファーストリテイリングなどは、新市場開拓や新商品の創造によって第２次世界大戦後発展したベンチャー企業である。ソニー、ホンダ、ソフトバンク、楽天などもベンチャー企業から発展した。

強い企業の経営者の共通項

- （1）強い成長意欲：「われわれは従来にないゲーム機を開発することで新しい市場を切り開いてきた」（任天堂社長・岩田聡氏）
- （2）たえざる危機感：「経営は砂の上の城。いつ崩れ落ちるかわからない。油断することはできない」（ファーストリテイリング社長・柳井正氏）
- （3）思い切りの良さと決断力：「経営者に必要なのは勇気。始める勇気。決める勇気。やめる勇気。捨てる勇気。切る勇気の方がもっと大事」（武田薬品工業社長・長谷川閑史氏）
- （4）明確な目標の設定：「会社を動かそうと思えば、何に目標をおいて動かそうとしているのかを明確にし、従業員に伝わるようにすることだ。すべての流れが連動して初めて、良い結果として見えてくる」（キヤノン会長・御手洗富士夫氏）
- （5）現場重視と見える化の推進：「赤字を出すにも黒字を出すにも原因がある。それらの要因が何であるかを探し出して見えるようにするとともに、現場重視のボトムアップとトップダウンをバランスよく合わせて成果を積み上げることだ」（コマツ会長・坂根正弘氏）

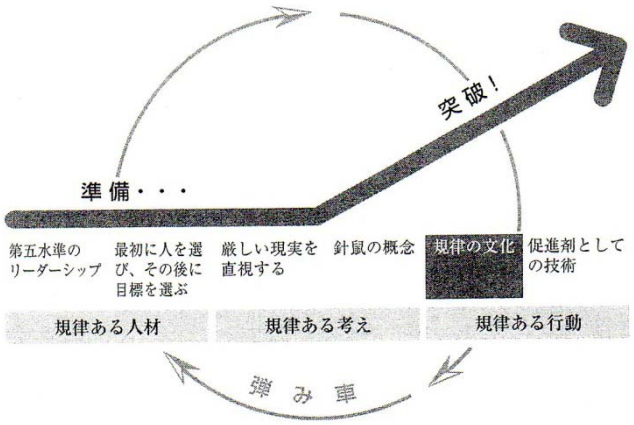
元気企業の強さの源泉

1. 経営者の強い挑戦意欲
2. 技術力・開発力
3. コミュニケーションと現場力による価値観の共有
4. 積み重ねと改善力
5. 企業文化の継承

- 元気企業にはターニングポイントがある。
  - ファーストリテイリング
  - 任天堂
  - 資生堂
  - キリン
  - コマツ
  - トヨタ自動車
  - パナソニック

人ではなく、システムを管理する

規律の文化



自由は全体の一部でしかなく、真実の半分でしかない。……だからこそわたしは、東海岸の自由の女神像に対して、西海岸に責任の女神像を建てるべきだと主張している。

ビクトール・E・フランクル『意味の追求』(1)

ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則

- 変化の過程
  - 1．規律ある人材
  - 2．規律ある考え
  - 3．規律ある行動
- （ビジョナリーカンパニー飛躍の法則）

4-1

トヨタリコール大量問題の教訓（品質信頼の回復）

4-2

・世界で700万台超えるリコール
・急拡大に追いつけなかった人材育成
・過大なコンピューター依存
・部品調達網国際化の不備
・甘かった危機対応。危機対応の再構築。

トヨタ自動車の新たな品質管理体制

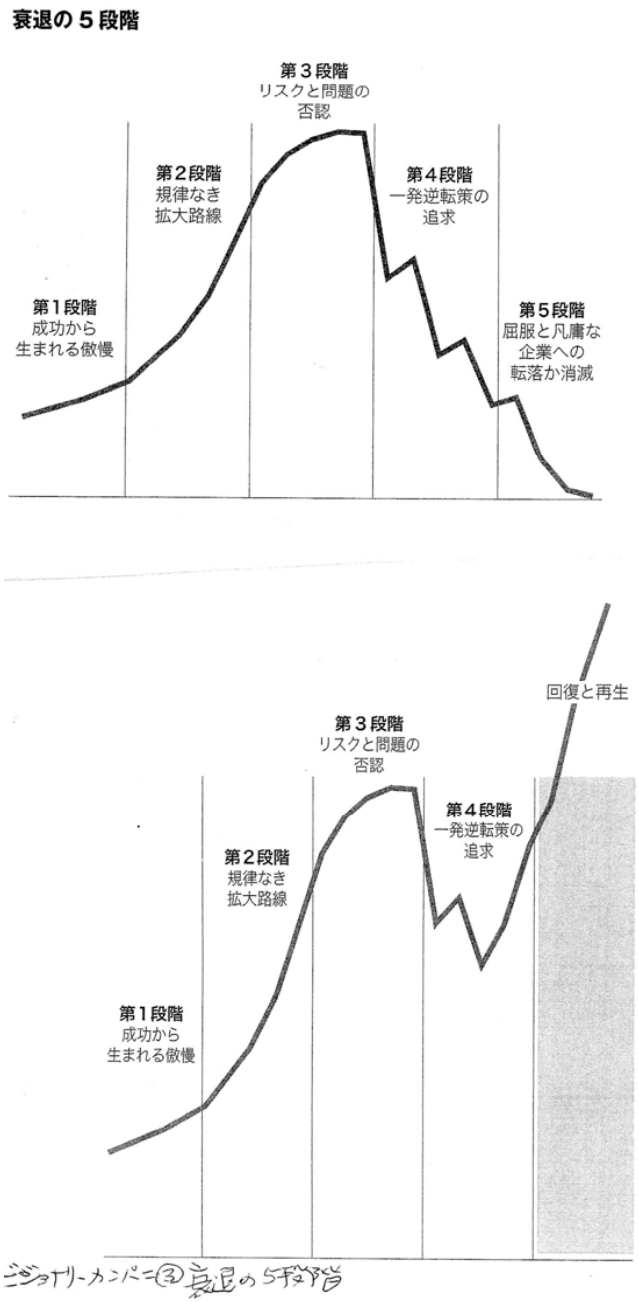
お客様目線での業務見直し

品質情報の共有の徹底

現地権限の強化と人材育成

・充分に根拠のある希望（ビジョナリーカンパニー③衰退の5段階」

衰退の５段階、回復と再生も



4-4

製品不具合の起きるたびに問われる危機対応 （１）

米タイム誌がまとめた大型リコール

１。　　トヨタのアクセルペダルやフロアマット。対象車は700万台超にも。「プリウス」にもブレーキ問題（2009-10年）

２。　　米シンプリシティのベビーベッド。生後８ヶ月の乳児の窒息死などの原因とみられた。旧モデルも大量リコール（2007-09年）

３。　　メラミン入り中国製粉ミルク。中国関連では、米マテルの「バービー」関連玩具の塗料なども問題に（2007-08年）

４。　　米フォードの乗用車「ピント」。ガソリンタンクの位置など欠陥を知りながら放置。150万台をリコール（1970年代）

５。　　米ブリヂストン・ファイアストン（当時）のタイヤ。650万本をリコール。責任を巡りフォードと対立も（2000年）

Source: 日経新聞、2/11/10

4-5

製品不具合の起きるたびに問われる危機対応（２）

日本企業の主な製品不都合

企業名	公表時期	内容
三菱自動車	2000年	大規模なリコール隠し発見
ブリヂストン・ファイアストン	2000年	米国でタイヤ破損事故受けリコール
三菱ふそう・トラック・バス	2004年	タイヤ脱落事故が社会問題化
パナソニック	2005年	石油温風機で一酸化炭素中毒死亡事故
ソニー	2006年	発火事故でパソコン充電池リコール
パロマ工業	2006年	ガス湯沸かし器で一酸化炭素中毒死亡事故
トヨタ自動車	2010年	米国でアクセルペダルの不具合。８車種の生産・販売を一時停止

出典：日経産業新聞3/11/10

近年の主な個人情報流出事件

日経ビジネス 11.5.16

時期	会社名(当時)	件数	内容
2003年	ローソン	約56万	ポイントカード「ローソンパス」会員の氏名、住所、生年月日、電話番号など
	ファミリーマート	最大約18万	ネット通販「ファミマ・クラブ」会員の氏名や住所
04	ソフトバンクBB	約452万	ブロードバンド(高速大容量)サービス「ヤフーBB」利用者の氏名、住所、メールアドレスなど
	ジャパネットたかた	最大約51万	商品購入者の氏名、住所、年齢など
	アッカ・ネットワークス	約34万	ADSL利用者の氏名、住所、電話番号、メールアドレスなど
06	KDDI	約400万	インターネット接続サービス「DION」利用者の氏名、住所、電話番号、メールアドレスなど
	日産自動車	最大約538万	自動車購入者の氏名、住所、電話番号、車種など
07	大日本印刷	約863万	企業から受託したダイレクトメール印刷のための氏名、住所など
09	三菱UFJ証券	約148万	顧客の住所、電話番号、年収区分など
10	サミーネットワークス	約173万	オンラインゲームのログインID、メールアドレスなど
	ルーク19	約46万	試供品提供サイト「サンプル百貨店」会員の氏名、住所、電話番号、メールアドレスなど
11	ソニー	最大約1億	コンテンツ配信サービス「プレイステーション・ネットワーク」や「キュリオシティ」などの会員の氏名、メールアドレスなど。クレジットカードの不正利用は確認していないという

日本企業への教訓

1. 品質重視とアフターサービス重視の戦略
2. 意思決定のスピード化
3. 仲間内の問題処理の見直し
4. 情報開示の徹底
5. 危機対応のシステム化

日産の改革の例

参考になるカルロス・ゴーンの日産改革

＝日本経営の良さを引き継ぎ、悪さを是正する。ボトムアップとトップダウンを組み合わせた目標管理とコミットメント経営。

1．緊急対応：日産リバイバルプラン（２０００－２００１）日産１８０（２００２－２００４）
2．コアヴァリューの構築：日産ヴァリューアップ（２００５－２００７）
3．長期ヴィジョンの設定：日産ＧＴ２０１２（２００８－２０１２）

- ゴーン改革の特徴

１．明確な戦略と見える化

２．高コスト体質の是正

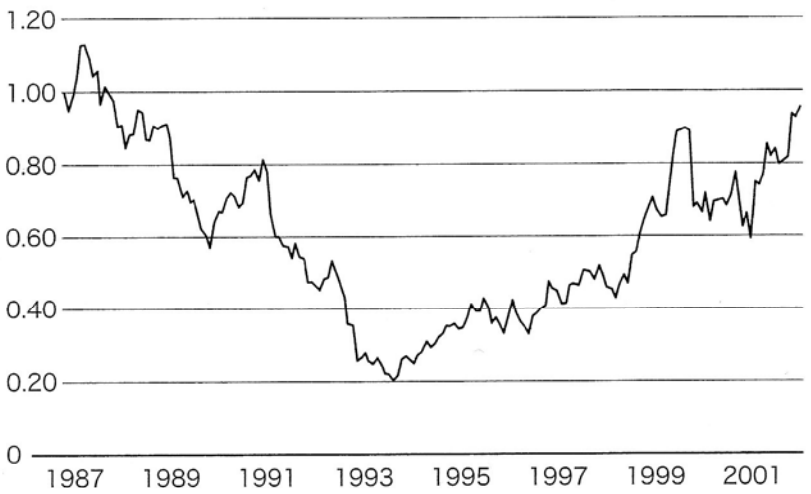
３．ルノーとの共同購入、車台共通化などシナジー効果

４．新車攻勢と成長戦略

５．海外シフトの積極化

株価に見るＩＢＭの回復

ルイス・ガースナーのもとでの IBM の回復
株式運用成績の市場平均に対する比率
ガースナーは 1993 年に CEO に就任し、2003 年に引退



出所：シカゴ大学ビジネス・スクール証券価格研究所（CRSP）の許可を得て、同研究所のデータを用いて算出した。©200601 CRSP®. All rights reserved. www.crsp.chicagobooth.edu

ビジョナリーカンパニー③衰退の5段階より

4-8

アライアンス戦略の実例

- トヨタ自動車、電気自動車（EV）の開発生産で米ベンチャーのTESLA MOTORS （カリフォルニア州）と資本・業務提携を発表（2010、5月）
- トヨタ自動車、米マイクロソフトと提携（２０１１、４月）
- ソニー、新しい映像、情報端末の開発で米Googleと提携。インターネット経由でソフトやサービスを提供するGoogleのクラウドコンピューティングを活用、テレビや携帯電話などソニーのディジタル家電製品に活用を狙う。（2010、5月）

4-9

ＮＥＣ、中国レノボ・グループ（聯想集団）とパソコン合弁事業（２０１１・１）

4-10

GEのリバース・イノベーション戦略の実例

1 ORIGINAL PRODUCT

初期製品

1990年代に米国と日本で開発された超音波診断ッ装置を中国に販売、しかし、高くて売れず失敗。

2 THE EMERGING MARKET DISRUPTION

中国でのノートパソコンに先端ソフトウェアーを搭載した低価格の携帯型超音波診断装置を開発。売上を急上昇。.

3 DEVELOPED MARKET RETURN

中国で成果を上げたモデルを米国で応用し、成功。インドで開発した保温付きベビーベッドを米国で販売。

4-21

日本型経営と米国型経営の相違点

1. 米国型経営の特徴：・強いトップダウン・短期志向・スピード・成果主義・個人主義
2. 日本型経営の特徴：・現場主義・ボトムアップ・長期の視点・コンセンサス主義・プロセス重視・チームプレイ。
3. 日本型経営と米国型経営のバランスが必要。

日本企業の強さ

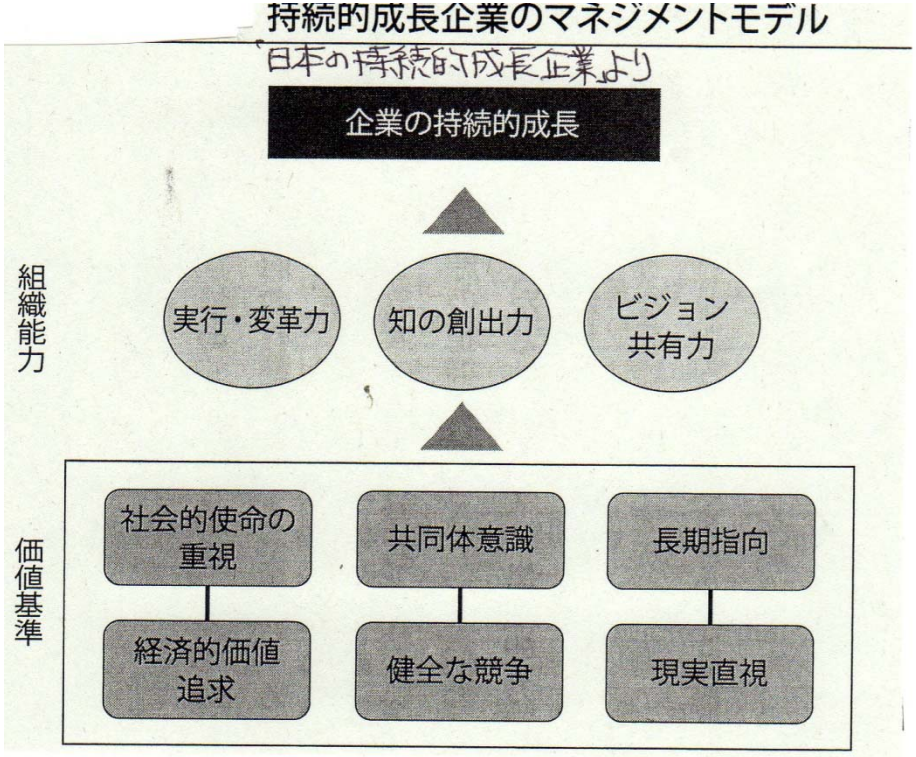
1. 技術力・開発力・品質力
2. 現場力、ミドル層の厚さ。ボトムアップ力。
3. 積み重ねとカイゼン力、継続力、粘り強い国民性。
4. おもてなしとサービス力。
5. タテ系列の一貫性、協力企業との一体力
6. 企業文化・伝統の継承。高い企業共同体意識。

日本企業の弱さ

1. トップのリーダーシップ、トップダウン力。
2. ヨコの連携力
3. アライアンス力
4. ガラパゴス化現象（携帯電話端末など日本固有の仕様・標準）
5. ダントツ力、高コスト体質、低収益体質

企業持続的成長に必要な３条件

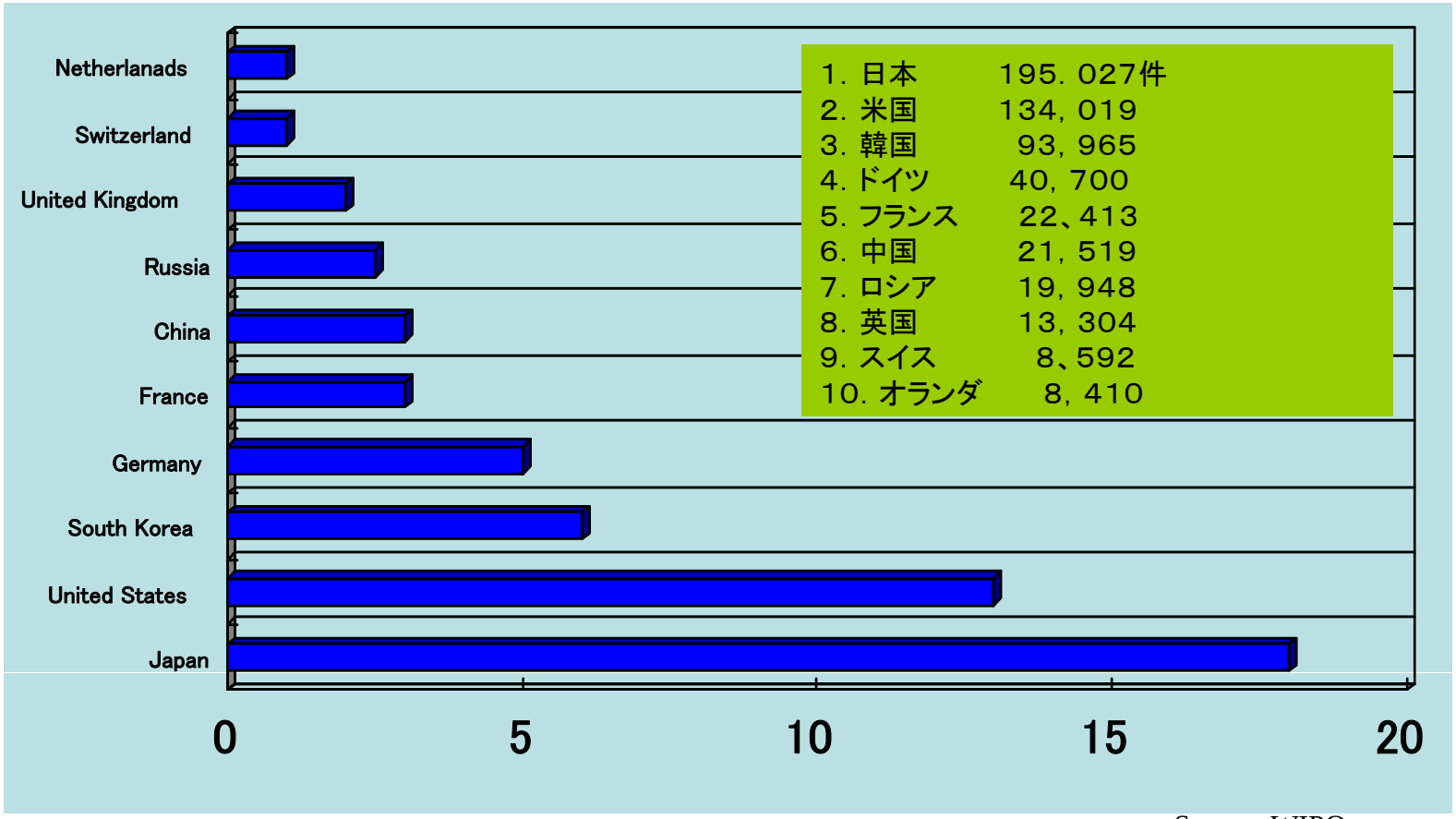
実行・変革力　知の創出力　ビジョン共有力



2-1

日本企業の強みの第一は技術開発力である
日本は特許取得数で世界第一位（2009）

Unit: 10,000 patents



Source: WIPO

2-2

特許のトップ国／企業

（国別）
１．米国　　４万４８５５件
２．日本　　３万２１５６件
３．ドイツ　１万７１７１件
４．中国　　１万２３３７件
ーーーーーーー（企業別）かっこ内は前年１ ーーーーーーー ーーーーーーー ーーーーーーー

1. (1)　パナソニック	（日本）	２，１５４件２
2. (22) 中興通０（作字、言に凡、ＺＴＥ	（中国）	１，８６３件３
3. (5) クアルコム	（米国）	１，６７７件４
4. (2) 華為技術	（中国）	１，５２８件５（４）
5. (4) フィリップス	（オランダ）	１，４３５件６（３）
6. (3) ボッシュ	（ドイツ）	１，３０１件７（７）
7. (7) ＬＧ電子	（韓国）	１，２９８件８（１０）
8. (10) シャープ	（日本）	１，２８６件９（６）
9. (6) エリクソン	（スウェーデン）	１，１４９件１０（８）
10. (8) ＮＥＣ	（日本）	１，１０６件u65297 ０６件

（２・１０日本経済新聞掲載）　＜特許の国際出願件数（２０１０年）、ＷＩＰＯ（世界知的所有権機関）＞

2-6

企業は開発投資を怠っていない

Rank	Company	R&D Investment million $	(% increase)	Area of Focus
1 (1)	Toyota	7,600	(4.7)	Electric vehicles, hybrid vehicles
2 (2)	Panasonic	5,500	(15.3)	Solar panels, lithium-ion batteries
3 (3)	Honda	5,000	(7.9)	Hybrid vehicles, fuel cell technology
4 (4)	Sony	4,500	(4.1)	general
5 (5)	Nissan	4,300	(11.5)	Electric vehicles, hybrid vehicles
6 (6)	Hitachi	3.940	(5.7)	Green IT, lithium-ion batteries
7 (7)	Toshiba	3,300	(2.1)	CO2 capture & storage, batteries
8 (8)	Canon	3,150	(3.4)	general
9 (9)	Takeda Pharma	3,100	(4.5)	Lifestyle-related disease research, cancer, central nervous system disease
10 (12)	Denso	2,850	(5.5)	Fuel efficiency

（日本経済新聞掲載、2010年度の研究開発投資の上位10社と重点分野）

3-30

元気企業の代表例として主要業種から
１社づつ合計１５社を選んだ。

<u>元気企業の共通点</u>

強い成長戦略

強い国際戦略

明確な経営哲学

1-4

中国の台頭

The China 100

2007 Rank	2006 Rank	Company	Revenues ($ millions)[1]	Profits ($ millions)[1]	Market value[2] 12/31/06 ($ millions)[1]	Industry
1	1	China Petroleum & Chemical	133,963.3	6,497.5	97,348.1	Oil and gas
2	2	Petro China	88,358.8	18,239.7	254,187.2	Oil and gas
3	3	China Mobile	37,878.6	8,467.6	172,890.8	Telecommunications
4	N.A.	Industrial & Commercial Bank of China	37,306.4	6,248.0	259,536.0	Banking
5	N.A.	Bank of China	31,060.2	5,372.5	155,653.0	Banking
6	6	China Construction Bank	29,036.7	5,940.6	143,302.9	Banking
7	8	China Life Insurance	23,428.0	1,231.3	96,651.3	Insurance
8	4	China Telecom	22,455.0	3,480.9	44,422.0	Telecommunications
9	5	Baoshan Iron & Steel	20,236.2	1,668.5	19,449.0	Metals
10	N.A.	China Communications Construction	14,733.1	410.3	14,688.9	Engineering and construction
11	7	Lenovo Group	14,627.8	161.1	3,144.7	Computers
12	10	China United Telecommunications	12,092.9	478.6	18,626.3	Telecommunications
13	11	CNOOC	11,407.2	3,966.3	41,256.4	Oil and gas
14	9	China Netcom Group (Hong Kong)	11,273.0	1,662.1	17,867.4	Telecommunications
15	13	Ping An Insurance	10,479.3	767.7	14,192.2	Insurance
16	18	Foxconn International Holdings	10,396.2	719.1	22,962.9	Electronics
17	12	Minmetals Development	9,807.6	68.1	776.3	Metals and mining
18	14	PICC Property & Casualty	9,150.1	267.0	5,728.0	Banking
19	15	China Resources	8,392.0	356.0	6,790.3	Diversified holdings
20	16	China Shenhua Energy	8,238.5	2,239.2	43,632.7	Energy

1-2

世界企業の株式時価総額上位企業（2010年）

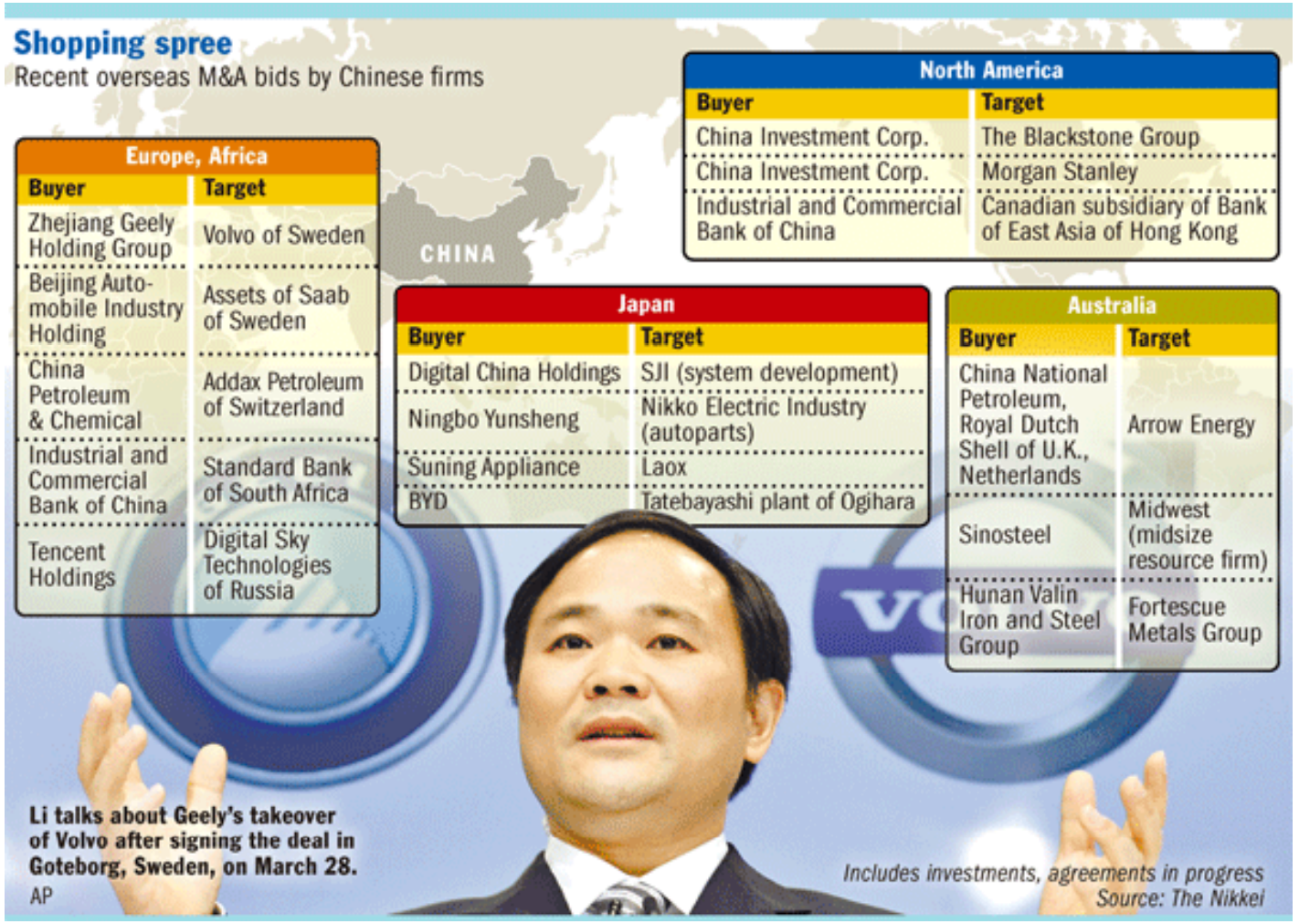
Rank	Company	Country	Market Value
1	Exxon Mobil	US	3,687
2	PetroChina	China	3,032
3	Apple	US	2,958
4	Microsoft	US	2,388
5	Ind. Com. Bank of China	China	2,333
6	Petrobas	Brazil	2,290
7	China Construction Bank	China	2,222
8	Royal Dutch Shell	UK/Neth.	2,087
9	Nestle	Switzerland	2,035
10	China Mobile	China	1,988
32	Toyota Motors	Japan	1,368
74	NTT DoCoMo	Japan	768
75	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	765
87	Honda Motor	Japan	718
89	NTT	Japan	713
94	Canon	Japan	504

Source: Nihon Keizai Newspaper

Emerging China

"China firms see world as their oyster"

From the Nikkei Weekly, April 26, 2010



1-1

世界の株式市場での企業の勢力図

（2010年末の株式時価総額ランキング）

- 中国など新興国が躍進している。日本企業は上位1000社中92社で、米国306社、中国105社に続く世界3位を維持した。ランキング上位100位以内に6社が入った。

- 2010年に日本は中国に名目国内総生産（GDP）で抜かれ、米国、中国に次いで世界第3位となったが、依然として世界の有力な経済大国である。

講義の要点

1. 新興国の台頭や国内市場の成熟化で日本企業の国際競争力が低下しているといわれるが、自動車、精密、建機などの製造業を中心に日本の元気企業は健在である。

2. 電機、医薬品、食品など国内企業間の競争が激しかった分野でも大型M&Aや選択と集中戦略の進展で競争力再構築が進んでおり、ユニクロ、任天堂、資生堂など消費財メーカーも商品開発力の強化で力をつけている。

3. 日本の元気企業は、ハイブリッドカーやデジタルカメラ、3Dテレビなど独自技術力で強みを発揮しており、成長性の高いアジア市場を積極的に開拓して収益確保に成功している。

4. 日本企業のこれからの課題は、国際人材育成や国際アライアンスなど、従来の「箱庭型経営」からの脱却であり、社会インフラ産業やコンテンツ産業、ライフサイエンス、高級食材など新産業の育成による産業構造の多層化である。

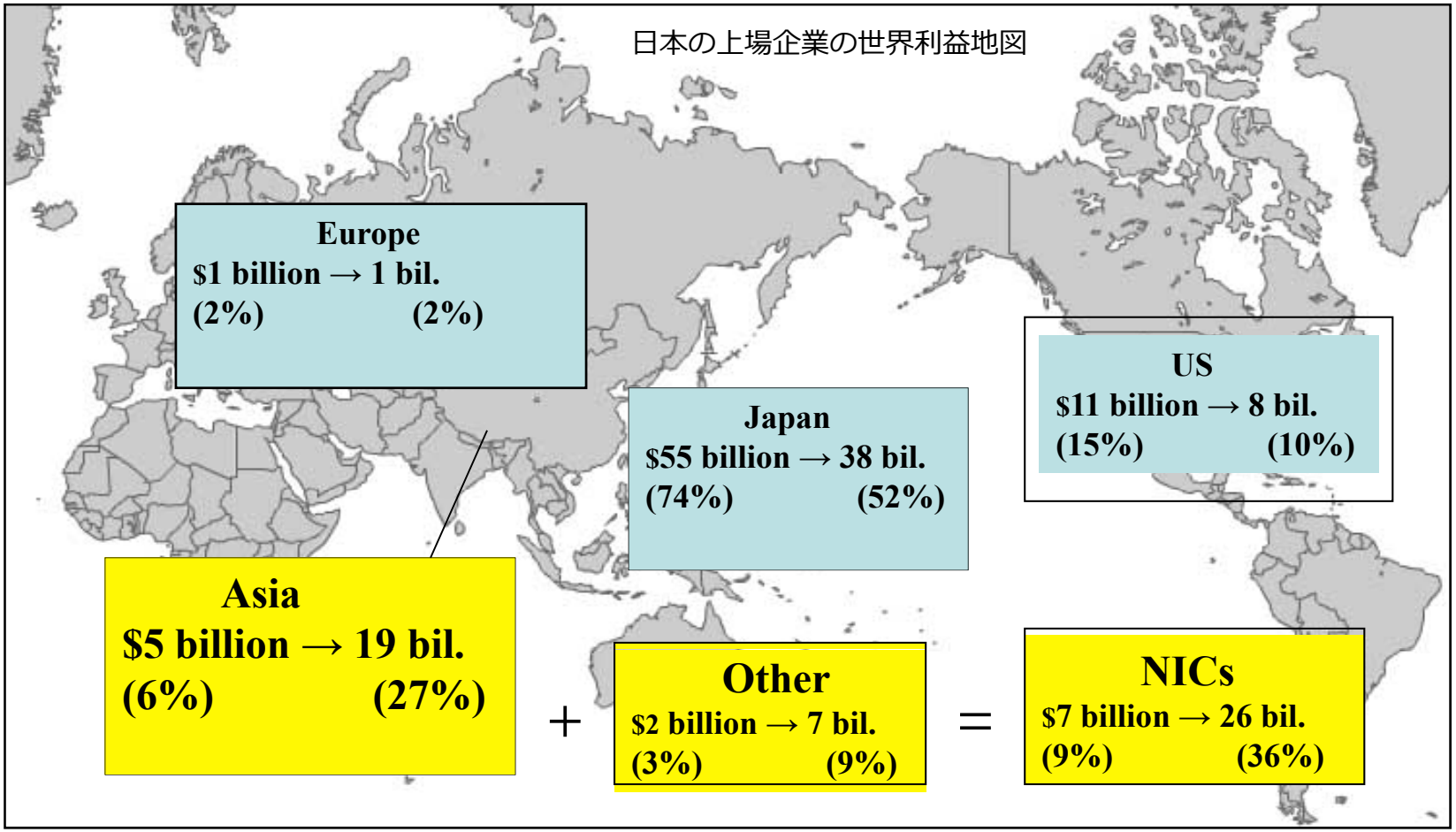
業種に見る日本とアジア比較 2010年

Rank	Company	Market Value ($billion)	Net Profits ($ million)	ROE (%)
23 (27)	Toyota	11.1	2,891	2
251 (343)	Hyundai (S. Korea)	2.7	1,812	14
74 (89)	NTT DoCoMo	6.2	3,097	11
10 (11)	China Mobile (China)	16.1	7,090	24
225 (254)	Sony	2.9	568	---
37 (49)	Samsung (S.Korea)	9.9	5,896	15
278 (370)	Komatsu	2.5	637	4
560 (974)	Sany (China)	1.3	354	29

2-7

国際化進む日本企業

日本の上場企業の連結利益の36%が新興国



民間部門で評価高い日本の国際競争力ランキング
世界経済フォーラム2010年版世界競争力報告

1(1)　スイス
2(4).　スウェーデン
3 (3).　シンガポール
4 (2).　米国
5 (7).　ドイツ
6 (8).　日本
7 (6).　フィンランド
8 (10). オランダ
9. (5)　デンマーク
10. (9)　カナダ

（日本:「製造物の付加価値」「流通支配力」「生産工程の先進性」「顧客重視」などで1位、「技術革新力」「特許数」で2位）

22. (19) 韓国
27 (29) 中国
51 (49) インド
58 (56) ブラジル
63 (63) ロシア

2-13

IMDランキング2010年　日本27位

1. (3) Singapore
2. (2) Hong Kong
3. (1) U.S.A.
4. (4) Switzerland
5. (7) Australia
6. (6) Sweden
7. (8) Canada
8. (23) Taiwan
9. (11) Norway
10. (18) Malaysia

---

16. (13) Germany
18. (20) China
22. (21) U.K.
23. (27) South Korea
24. (28) France
27. (17) Japan

Numbers in parentheses are 2009 rankings.

講義の要点

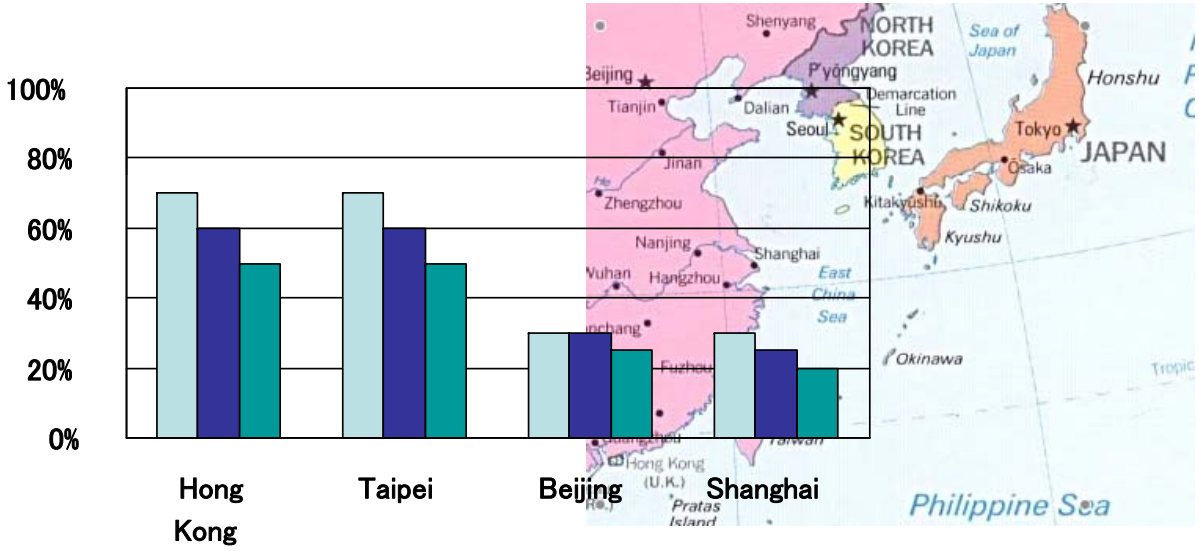
1. 新興国の台頭や国内市場の成熟化で日本企業の国際競争力が低下しているといわれるが、自動車、精密、建機などの製造業を中心に日本の元気企業は健在である。

2. 電機、医薬品、食品など国内企業間の競争が激しかった分野でも大型Ｍ＆Ａや選択と集中戦略の進展で競争力再構築が進んでおり、ユニクロ、任天堂、資生堂など消費財メーカーも商品開発力の強化で力をつけている。

3. 日本の元気企業は、ハイブリッドカーやデジタルカメラ、3Dテレビなど独自技術力で強みを発揮しており、成長性の高いアジア市場を積極的に開拓して収益確保に成功している。

4. 日本企業のこれからの課題は、国際人材育成や国際アライアンスなど、従来の「箱庭型経営」からの脱却であり、社会インフラ産業やコンテンツ産業、ライフサイエンス、高級食材など新産業の育成による産業構造の多層化である。

海外で人気が高いCool Japan。



ただし韓流・Cool Korea人気もアジアで高く、日本の自動車、家電などの市場獲得競争にも影響している

アジアを中心にクールジャパンの人気が高まっている。（アジアのアンケート調査）

（日本の製品は「かっこいい、センスがいい」と考える人の比率）

・北京　30%・上海　30%

・香港　70%・台北　70%

＃日本というとファツションと連想する人の比は台湾・香港で60－80%。

3-27

[GLOBALIZATION AT WORK]

JAPAN'S GROSS NATIONAL COOL

Japan is reinventing superpower—again. Instead of collapsing beneath its widely reported political and economic misfortunes, Japan's global cultural influence has quietly grown. From pop music to consumer electronics, architecture to fashion, and animation to cuisine, Japan looks more like a cultural superpower today than it did in the 1980s, when it was an economic one. But can Japan build on its mastery of medium to project an equally powerful national message? | By Douglas McGray

On Sunday mornings, teenagers crowd the sidewalks of Tokyo's Shibuya district until they spill over the curbs and into the streets. They start at Hachiko Square, under a video monitor that takes up the entire face of a glass and steel high-rise, and spread out, 30 or 40 wide in the crosswalks. They mill around displays stacked with new sneakers—Nike and New Balance from the United States, Puma and Adidas from Europe via New York. They gather in a small music store that specializes in the American vinyl records played in Tokyo's popular soul bars—Grandmaster Flash, Curtis Mayfield, Parliament. They spend 370 yen (roughly $3) at Starbucks for a tall iced latte, which tastes just as it does in Washington, D.C., and is just as overpriced. Like any global metropolis, Tokyo serves up a substantial dose of American culture, particularly to its youth. Sometimes, like Starbucks or Nikes, it is authentic. Sometimes, like a "Harbard University" sweatshirt or a potato salad pizza, it is not. But cultural accuracy is not the point. Less important than authentic American origin is the whiff of American cool.

A few blocks from the Starbucks in Hachiko Square you will find Mandarake, a shop that sells

Douglas McGray is a contributing writer of Foreign Policy *magazine. He spent the spring of 2001 in Japan as a media fellow of the Japan Society.*

Source: Foreign Affairs

"COOL JAPAN" TAKES HOLLYWOOD BY STORM

POP CULTURE

Japanese Manga, Anime, and Games Become Hit Movies

Dragonball Evolution (Special Edition). DVD on sale now. ¥3,990

Hollywood is the latest place to experience the worldwide boom in Japanese pop culture. Studio executives in America's movie-making capital cannot get enough of the manga, anime, and video games for which "Cool Japan" is famous. *Astro Boy*, *Dragonball*, *Evangelion*, *Gatchaman*, *Onimusha* . . . These are just a few of the Japanese comics, cartoons, and games that are being made into live-action or computer-animated movies by US and international film makers.

A Global Phenomenon

The *Dragonball* multimedia franchise began in the 1980s as a manga by Toriyama Akira. It has since been adapted into three mega-hit anime series, numerous video games, a trading card game, and now a Hollywood-made live-action movie. The hero of *Dragonball* is Son Goku, a boy who is on a quest to find magic orbs ("Dragon Balls") that can grant wishes; above all, Goku is determined to prevent the balls from falling into the hands of the villains who want to take over the world. The action-packed movie, titled *Dragonball Evolution*, opened in Japan in March 2009 and hit screens in the United States and many other countries in April.

講義の要点

1. 新興国の台頭や国内市場の成熟化で日本企業の国際競争力が低下しているといわれるが、自動車、精密、建機などの製造業を中心に日本の元気企業は健在である。

2. 電機、医薬品、食品など国内企業間の競争が激しかった分野でも大型Ｍ＆Ａや選択と集中戦略の進展で競争力再構築が進んでおり、ユニクロ、任天堂、資生堂など消費財メーカーも商品開発力の強化で力をつけている。

3. 日本の元気企業は、ハイブリッドカーやデジタルカメラ、3Dテレビなど独自技術力で強みを発揮しており、成長性の高いアジア市場を積極的に開拓して収益確保に成功している。

4. 日本企業のこれからの課題は、国際人材育成や国際アライアンスなど、従来の「箱庭型経営」からの脱却であり、社会インフラ産業やコンテンツ産業、ライフサイエンス、高級食材など新産業の育成による産業構造の多層化である。

民主党政権の成長戦略

（産業構造ビジョン・日本の目指すべき姿、2010・6閣議決定）

1） 自動車・エレクトロニクスの「一本足」から多様な分野への八ケ岳産業構へ。

インフラ・環境・健康医療・文化・先端の５戦略産業設定。

2） 高機能・単品売り型産業から「システム売り/課題解決型/付加価値型」産業へ。

3) 欧米、内需に加え、「アジア内需」を取り込み。

4-16

経済産業省の「文化産業」立国政策

1. コンテンツ、ファッション、食品、日用品、観光などの文化産業は、ソフトパワーとして日本の競争力の源泉と位置付け、Cool Japanを推進する。

2. 観光プロモーションなど文化産業各分野の横断的連携を強化。東京を世界のクリエイティブ・ハブにして、東京から世界に情報発信する。

3. 日本文化を産業化し、伝統工芸のネットワーク化やアニメなどの国際共同制作などを通じて内需創出、海外市場開拓に取り組む。

4. クリエイターの留学、研修支援や民間人によるアドバイザリーボードの提案をもとに創造性の発揮に取り組む

三菱総合研究所
「21世紀における日本のあるべき姿」

「（家、車、テレビなどの）普及型需要は飽和するが、創造型重要は内需を生み、雇用を創出する」

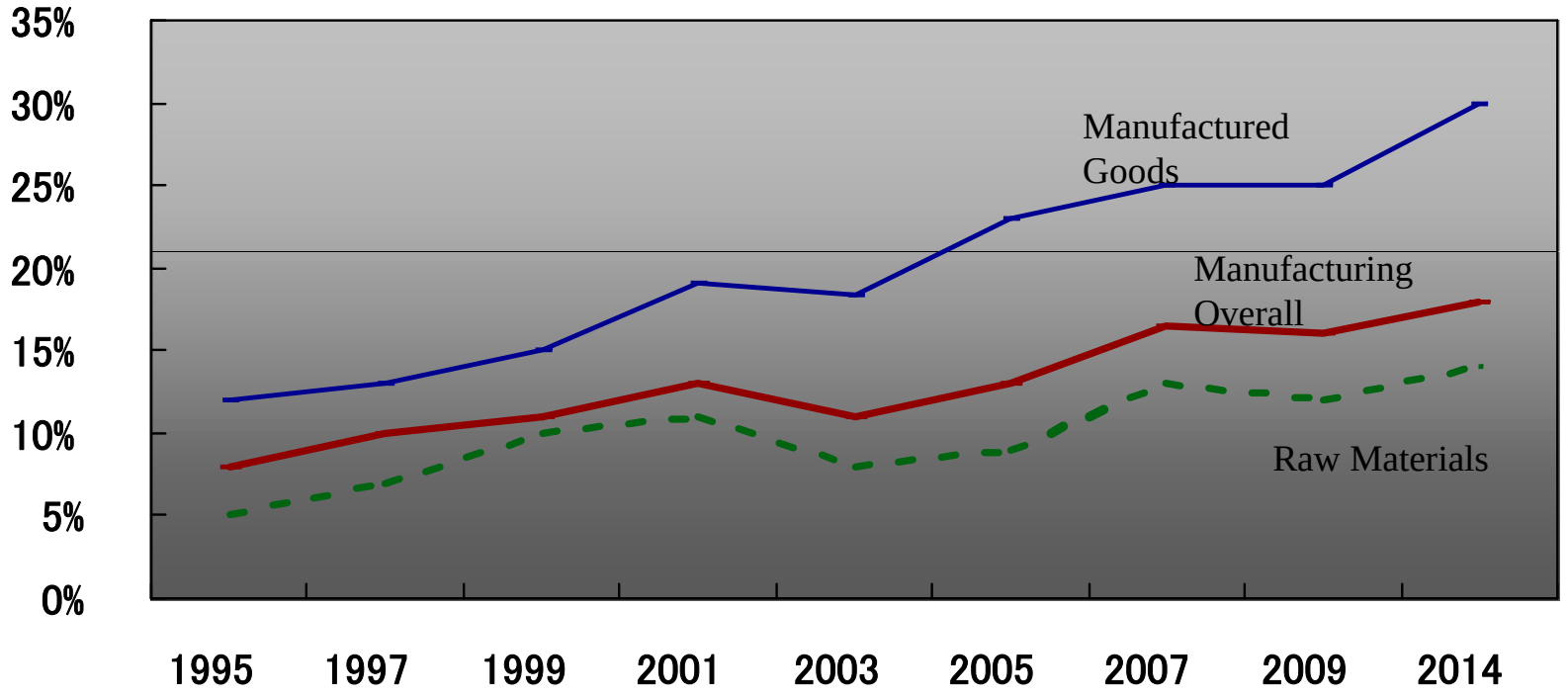
1. 生まれつつある重要＝グリーン成長産業・高効率給湯器・LED照明・太陽電
2. これから生まれる需要＝シルバー成長産業・高齢化社会に不可欠な製品群

日本の産業を支える横断的政策(非製造業)

1. 日本のアジア拠点化総合戦略
2. 国際的水準を目指した法人税改革
3. 収益力を高める産業再編、新陳代謝の活性化
4. 付加価値獲得に資する国際戦略
5. ものづくり「現場」の強化・維持
6. 新たな価値を生み出す研究開発の推進
7. 産業全般の高度化支えるIT
8. 産業構造転換に対応した人材強化
9. 成長を創出する産業金融

2-8

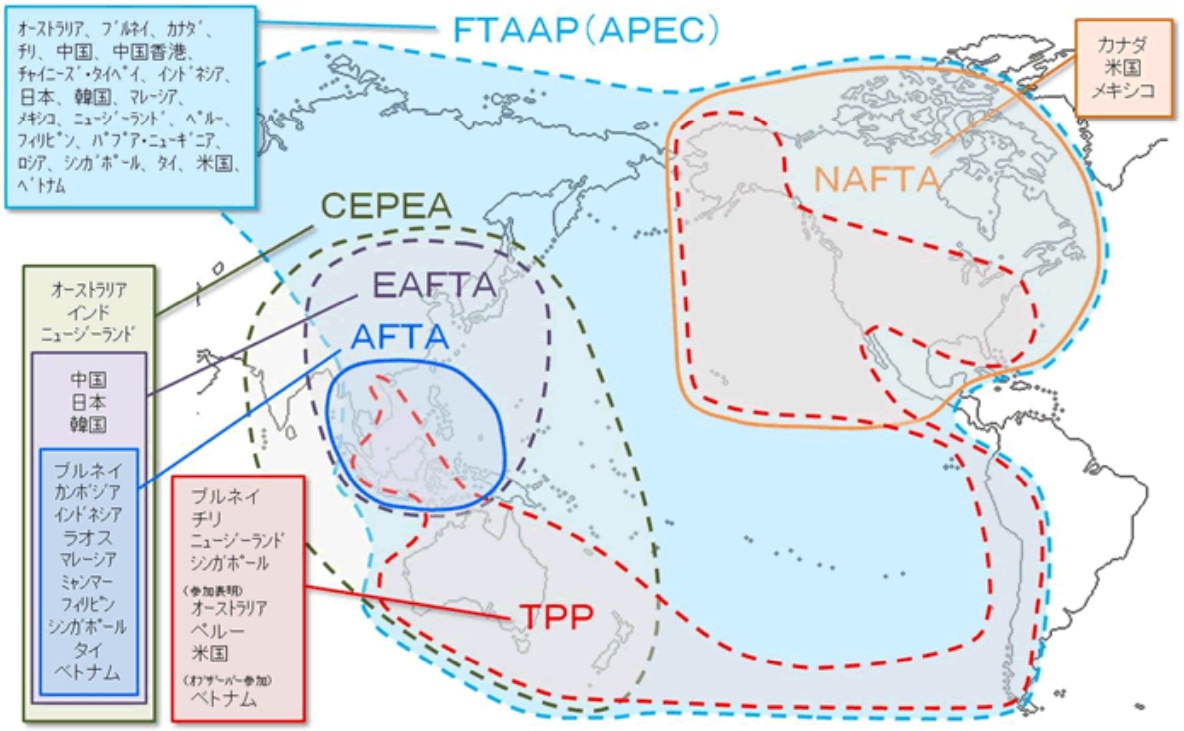
Expansion in Overseas Production by Japanese Manufacturers



Source: Nihon Keizai Newspaper

TPP(環太平洋経済連携協定)
参加協議と進む農産品輸出振興

- 世界で広がる和食ブーム
- コメ、リンゴなど果物の高級食材の育成
- 魚の切り身、牛、豚、鶏肉など高級食材の輸出、配送
- 和食料理士の技術の確保



野村総合研究所の2015年の日本

「脱ガラパゴス化現象」（非製造業がグローバル化に成功する要因）

1. 提供価値の普遍性の追求
2. ブランド力
3. パートナーとの共存共栄
4. 言語の障壁の超越
5. 顧客のグローバル化にくらいつく。
6. 国際基準への対応及び国際標準確立への関与
7. マイクロファイナンスの活用
8. 官業市場での素早い民営化スキームの導入

2-9

有力な日本企業は海外売り上げを増やしている
（海外売上高比率の高い企業、2009年度までの10年平均）

Rank	Company	Overseas Sales (% of total sales)
1	Honda	81.5
2	TDK	77.6
3	Canon	76.2
4	Nikon	75.8
5	Nissan Motors	72.9
6	Minebea	73.1
7	Mitsubishi Motors	72.9
8	Alps Electric	72.6
9	Sony	72.0
10	Bridgestone	71.5

世界の長寿企業の4割が日本に集中

創業200年以上の長寿企業数ランキング　（エノキアン協会調べ）

1．日本　3，113社
2．ドイツ　1，500社
3．フランス　300社

日本の主な老舗企業

金剛組	寺院建築	578年
西山温泉慶雲館	温泉旅館	705年
古まん	温泉旅館	717年
善吾楼	温泉旅館	718年
源田紙業	水引(祝儀用品)	771年
田中伊雅仏具店	仏像製造	889年
須藤本家	酒蔵	1141年
通園	日本茶製造販売	1160年
ホテル佐勘	温泉旅館	1184年
伊藤鉄工	鋳物	1189年
御所坊	温泉旅館	1191年
白鷺湯たわらや	温泉旅館	1190－99年

4-14

世界で高まる社会基盤インフラ投資と日本技術の出番

（2030年までに約41兆ドル3850兆円 -- 経済産業省予測）

- ・米国などでの高速鉄道整備計画 ― 日本の新幹線リニアーモーター技術の挑戦
-
- ・アジア、中東などでの原子炉建設 – 東芝、日立、三菱重工などの挑戦

- ・中東、アジアなどでの水道整備淡水化など水処理計画 ― プラントメーカー、化学、新素材等の挑戦

- 環境技術、省エネ型高効率、低炭素設備技術輸出

4-11

台頭する新産業と競争力構築

1. 日本企業は、生活・サービス業が台頭。（ファーストリテイリング、任天堂、ユニチャーム、ニトリ、楽天、ソフトバンクなどの台頭）。

2. アニメ、ゲームなどコンテンツ産業やファツションなどを後押しする人材育成、ファンドなど資金拡充の強化。

3. アジアなど新興国に台頭する新中間層のライフスタイルに対応した商品戦略の構築

4. 新興国に対抗できる差別化商品開発、コスト競争力構築

5. 自社にない技術を他企業と提携して補完するアライアンス戦略

広がる食品市場

- 世界で広がる和食ブーム
- コメ、リンゴなど果物、魚の切り身、牛、豚、鶏肉など高級食材の輸出
- 高級食材の配送
- 和食料理士の技術の確保

ネットとの連携による新ビジネス創造

- 小売りとネット
- ネットとコンテンツ
- ネットと物流
- ネットとハード
- ネットビジネスの国際化

（ぐるなびや楽天の中国ネットビジネス、ソニーのクラウドコンピューティングなど）

まとめ３

競争力の課題

- 日本的価値観とグローバル価値観の調和
- 品質重視と低価格を両立させた商品戦略
- 国際化時代を生き抜く人材育成と人間力の開発
- 多様性の推進
- 伝統的企業信条の継承と企業ＤＮＡの再構築

日本の課題

1. 低成長、国内市場の飽和
2. 少子化、人口の高齢化
3. 中国韓国など近隣アジア諸国との競争激化
4. 国内市場にこだわるガラパゴス現象。

まとめ２

元気企業の教訓
（ピンチをチャンスに）

1. 環境グリーンビジネス、健康シルバービジネスへの柔軟な対応。

2. 自動化など生産性の向上。

3. アジア新興国の中間層を対象にした国際化の進展。

4. グローバルアライアンスによる国際標準化への対応。

5. 女性活用やグローバル人材育成など多様な人材活用

Thank You