

EXPERTNER

“The Blueprint for
Next-Generation Japanese Corporations”

所属ゼミ : 東京大学経済学部 首藤ゼミ

チーム名 : エキスパートナース

メンバー : 藤岡 (リーダー)

加藤 伊藤 松永

指導教員 : 首藤昭信 准教授



目次



Shuto. Accounting. Lab
The University of Tokyo

01

背景・テーマ決定

02

スクリーニング

03

ポートフォリオ決定

04

フィールドワーク

05

EXPERTNERへの想い

近年，コングロマリットの解体が加速し企業自体の姿が大きく変化している

コングロマリットとは：

複数の事業を，関連性の薄い業種で横並びに展開する多角化企業

→では，次世代の日本企業としてふさわしい企業像はどのようなものか？

本レポートの目的とは

これまでの日本企業像を振り返り，
これからの日本企業像を提示する

戦後

系列

- 企業同士の協調によるシナジー効果
- ✗ 非効率的な経営

バブル崩壊後

コングロマリット

- △ 多角化による企業内部のシナジー効果
- △ 効率的な経営

近年

専門化

- ✗ シナジー効果の喪失
- シンプルで効率的な経営

提示する新たな日本企業像の要件

過去の日本の企業形態は **経営の効率性** と **シナジー効果** を両立していない

	系列	コングロマリット	専門企業	求める企業像
効率的な経営	×	△	○	○
シナジー	○	△	×	○

目指す企業像

これまでの企業形態の強みを取り入れながら、問題点の解消を目指す

経営の効率性 と **シナジー効果** を両立した新たな企業像

日本企業の形態の変遷を踏まえ、**Expertner** を次世代の日本企業像として提示

次世代の日本企業像“**Expertner**”とは



エキスパート : 少数セグメントを有した「専門家」 → **経営の効率性** を達成

パートナー : 他社との対等かつ柔軟な戦略的提携 → **シナジー効果** を達成

Expertnerは

強みのコア事業を持つエキスパートであり、パートナーと戦略的提携を行う



専業企業として本業に特化，強い競争力を獲得

かつ

提携により，顧客基盤の共有や技術進化などのシナジー効果



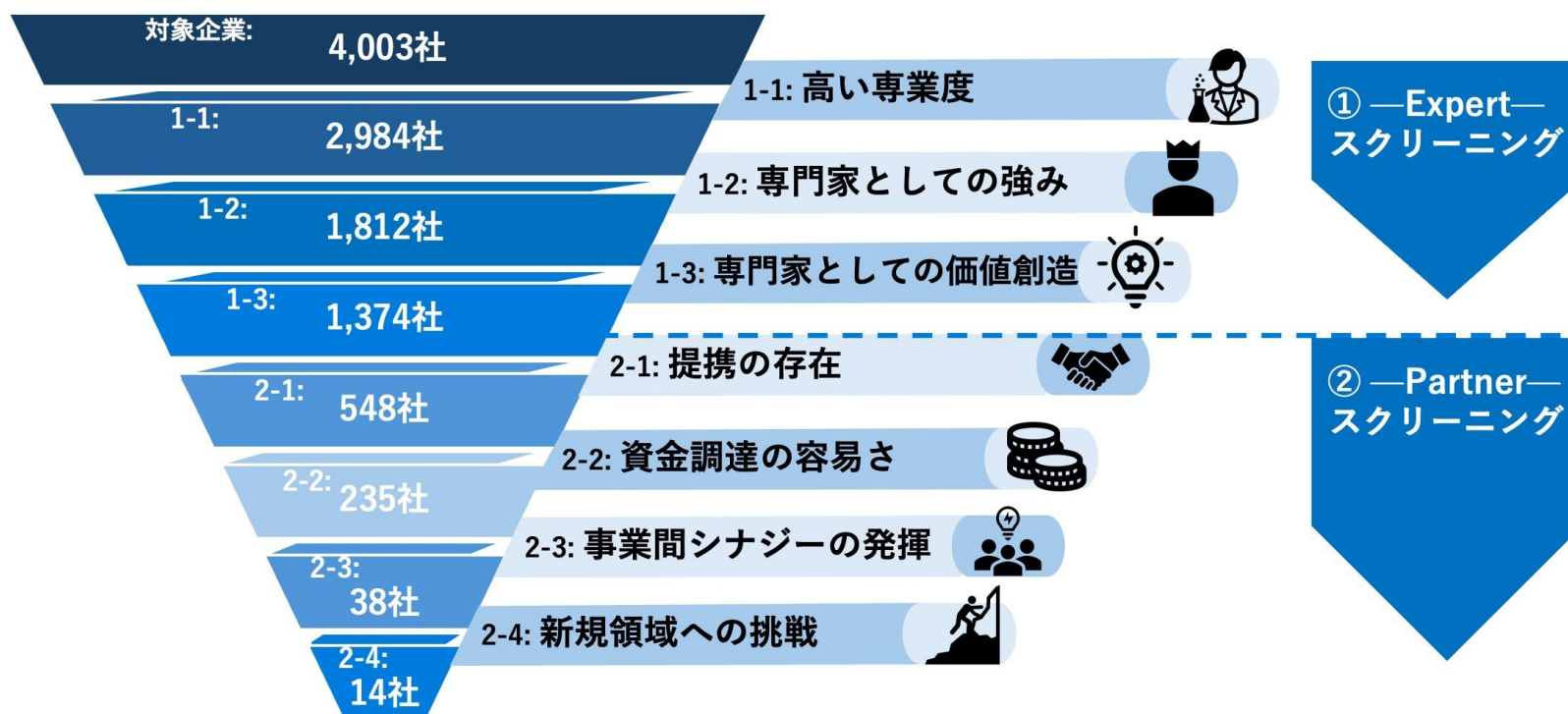
本業が更なる **競争優位** を獲得・確立すると同時に，

提携を通して他社の強みを取り入れて **新たな可能性** が生まれる

大別して2段階のスクリーニングを実施

第1スクリーニング：専門家企業「エキスパート」の選出

第2スクリーニング：戦略的提携でシナジーを生む企業「パートナー」の選出



エキスパートとは対極であるコングロマリットの問題点

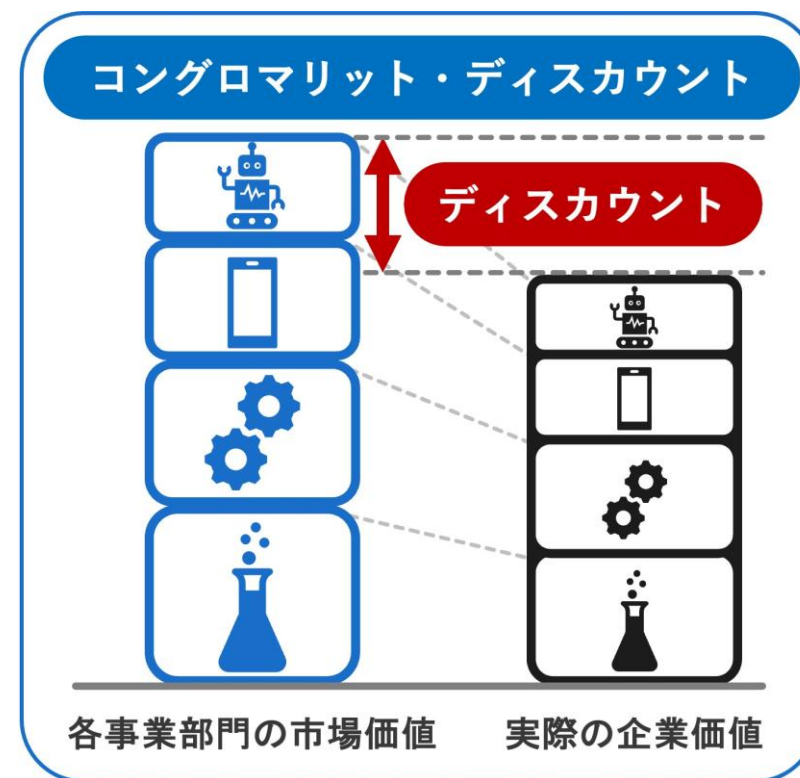
→株価が割安となる **コングロマリット・ディスカウント** に着目

コングロマリット・ディスカウントとは

多様な事業を抱えるコングロマリット

- ・ 非効率的な経営資源配分
- ・ 不採算事業の温存
- ・ 投資家の経営実態把握の困難性

→**ディスカウント**（企業価値毀損）の発生



専門家「エキスパート」として活躍している企業の3つの条件



①Step1-1

高い専門度（=低い多角化度）

→強みを発揮できる事業領域に事業ポートフォリオを集中



②Step1-2

強みとなる事業への経営資源集中とその開示

→経営者が強みを理解，強みとなる事業に経営資源を投下，およびそれらの開示



③Step1-3

業種内での事業優位性

→①，②による効率的な経営の結果が財務指標・企業価値に反映

社外との提携によりコングロマリットの持つメリットを再現する企業を選出

- ・ まず、Step2-1で提携を行なっている企業を選出
- ・ Step2-2～Step2-4でコングロマリットのメリットを再現する企業選出

提携の存在



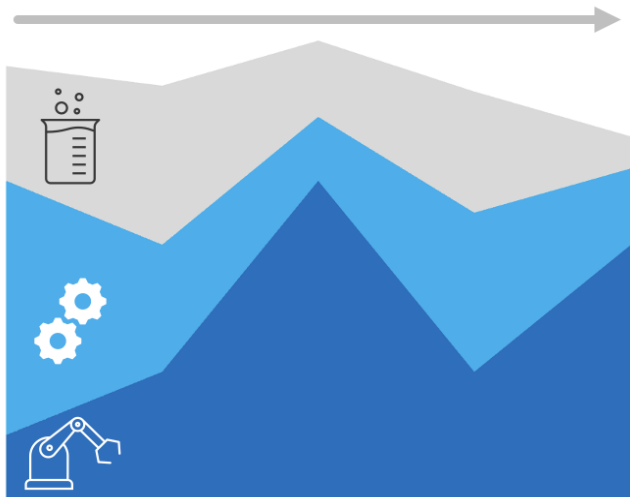
提携の存在
(Step2-1)

過去5年分の提携に関連した記事約1万6千件を
日経新聞・IRリリース等から収集
社名の変更や表記揺れを調整し、提携実施企業を判定

コングロマリットの持つメリットに着目

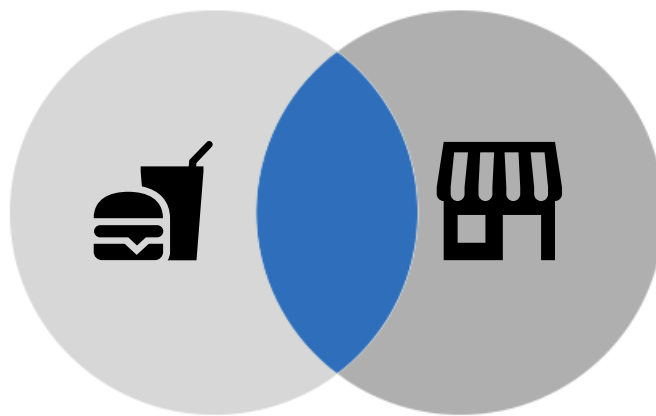
→社外との提携によりそれを再現する企業を選定

資金調達の容易さ



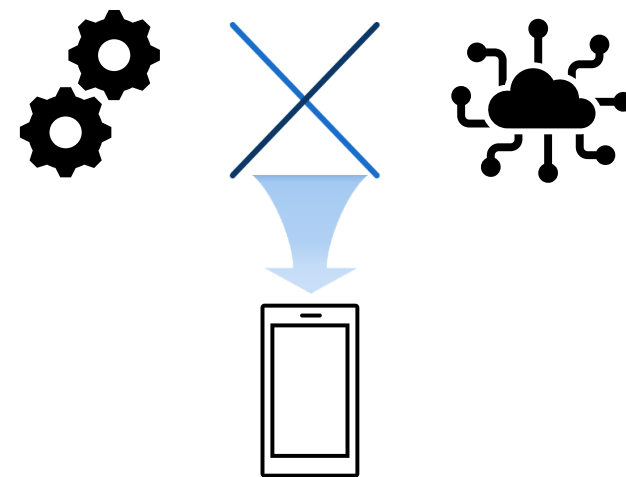
事業の組み合わせにより、
業績を安定させ、返済不能
リスクを低下させる

事業間シナジー
の発揮



事業の組み合わせにより、
コスト削減や顧客共有を
実現する

新規領域への挑戦



事業の組み合わせにより、
新たな技術やサービスを
生み出す

戦略的提携でシナジーを生む企業「パートナー」企業の3つの条件

資金調達の容易さ

①資金調達の容易さ
(Step2-2)

提携により資金の貸し手による事業実態把握が容易な企業
→提携情報の開示/提携先とのメインバンクの共有

事業間シナジーの発揮

②事業間シナジーの発揮
(Step2-3)

提携により価値あるシナジーを創出している企業
→同業種技術提携・非同業種技術連携での業務提携

新規領域への挑戦

③新規領域への挑戦
(Step2-4)

提携により新規領域へ挑戦している企業
→知識の共有・移転を促進するためのインセンティブ/
提携先の探索や提携先からの知識吸収を可能とする能力

スクリーニングの結果，14銘柄への投資が決定

スクリーニング各Stepの満点に対する得点割合の平均に応じ配分

投資決定銘柄名（配分割合）

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| ・ ブロードリーフ（5.45%） | ・ ダイキン工業（6.62%） |
| ・ デジタルハーツホールディングス（5.69%） | ・ 日本航空電子工業（7.02%） |
| ・ GMOリサーチ&AI（7.14%） | ・ いすゞ自動車（7.83%） |
| ・ ギガプライズ（6.82%） | ・ スズキ（8.11%） |
| ・ ラクセル（7.25%） | ・ ヤマハ発動機（7.56%） |
| ・ ロート製薬（8.26%） | ・ 朝日インテック（8.36%） |
| ・ ブリヂストン（6.84%） | ・ サンリオ（7.06%） |

スクリーニングの裏付けとして、4社へのフィールドワークを実施

インタビュー
(ZOOM)

ダイキン工業株式会社様

ヤマハ発動機株式会社様

株式会社デジタルハーツホールディングス様

アンケート

ラクスル株式会社様

4社は **自社の強みに特化** する形で事業ポートフォリオを模索・編成
かつ **自社にはない強み** を持つ企業と提携

→スクリーニングで選出した企業とExpertnerの企業像の一致を確認

①チームで困難を乗り越えた経験

- ・手作業で1万6千件もの提携データベースを収集・加工（Step2-1）し、業務提携の類型を判別（Step2-3）するなどの困難があった
 - ・複雑なテーマを分かりやすく読み手に伝えるための文章・デザインの試行錯誤
- チームで全て最後までやり遂げた**という、貴重な経験ができた

②互いの強みを組み合わせることの大切さ

- ・バックグラウンドも、得意なことも異なるチームメンバー
- お互いに「エキスパート」として強みを発揮し、
「パートナー」として弱みを補完し合うことで**Expertnerを体現**した

EXPERTNER

*“THE BLUEPRINT FOR NEXT-GENERATION
JAPANESE CORPORATIONS”*

応募区分：大学部門
チーム名：エクスパートナーズ
チームID：SL2401399

学校：東京大学(経済学部)
学年：3・4年

メンバー：藤岡(リーダー)
加藤・伊藤・松永
指導教員：首藤昭信 准教授



Shuto. Accounting. Lab
The University of Tokyo

ご清聴ありがとうございました