

Simple company

～平準化する社会で輝く企業～



応募区分[大学]

ID:SL200809

学校名:東京理科大学

チーム名:TEAM SMITH

メンバー:野口雅弘(3年)

土屋斎(3年)

岡田卓也(3年)

武本久(3年,チームリーダー)

指導教官:下川哲矢准教授

選定した18社

コード	銘柄名	取得株数	取得金額(円)
4063	信越化学工業(東証1部)	57	275,310
7309	シマノ(東証1部)	51	273,870
2670	エービーシー・マート(東証1部)	77	268,730
6861	キーエンス(東証1部)	12	271,200
9437	エヌ・ティ・ティ・ドコモ(東証1部)	2	239,400
7649	スギホールディング(東証1部)	99	273,735
4307	野村総合研究所(東証1部)	171	271,206
9201	日本航空(東証1部)	73	273,750
4684	オービック(東証1部)	15	261,450
6806	ヒロセ電機(東証1部)	29	268,250
3632	グリー(東証1部)	201	279,993
6849	日本光電工業(東証1部)	102	276,420
6586	マキタ(東証1部)	81	277,830
2593	伊藤園(東証1部)	180	273,600
2701	日本マクドナルドホールディングス(ジャスダック)	119	272,748
6754	アンリツ(東証1部)	261	278,226
9783	ベネッセホールディングス(東証1部)	59	210,925
2651	ローソン(東証1部)	38	208,240

要旨:

情報化社会の波をどこにいても感じるようになった現在、環境変化のスピードが速くなりかつ世界中で物事の境界があいまいになった。このことが企業に与えた影響は次の二つだと考えられる。一つ目は企業間の産業区分がなくて競争の激化があらゆる分野で起こっていること。二つ目は企業の内部の組織の構造やマネジメントが複雑化し、そこで働く社員ですら自分の会社の姿が見えにくくなっていること。

私たちはこのような社会で、他とは一線を画す製品やサービスを提供し成長を続ける企業を選定することをテーマとした。そしてそのような企業の競争力の源泉は何なのかということについて考察をおこなった。

このテーマの調査・分析を行うにあたって、男女約200人にアンケートを実施し消費者・働き手が抱えている現状認識を把握した後、定量分析によるスクリーニングを行った。

さらにその後企業の表に出ない価値・競争力にあたる企業独自のノウハウ、組織形態を掘り下げるため二社に対してヒアリングを行った。

結果的に選定した企業は一見多岐にわたっているように見えた。しかし、考察を続けるうちにこれら選定された企業群には三つの特徴が存在していることが判明した。私たちは驚いた。これら三つの特徴が描き出されたある企業像は日本企業が目指すべき姿の一つに思えたからである。

では今から私たちが得られた研究の成果を説明したい。

研究所紹介

- 私達Smith総合研究所は2012年に設立したまだ新しい総合研究所です。
- Smithには英語で「かじ屋」という意味があり、かじ屋の職人の様に全力を込めて物事をこなして行くという意味を込めました。
- 当研究所の目的は将来性があり、日本の企業の再建のための投資を目的としています。

研究者(Scientist)紹介



Masahiro noguchi

- チーフアナリスト
- 研究所のブレイン。アイディAMANでもあり、数多くのアイディアの提案し、分析をする敏腕アナリスト。



Itsuki tsutiya

- チーフマネージャー
- 紅一点としてチームを支える女マネージャー。全ての物事を華麗にこなす姿は誰もが驚愕。



Takuya okada

- 特別顧問
- 天賦の才能を持ちつつなかなかその才能を見せないと言う特別顧問。しかし、一度その才能を発揮すると...



Hisashi takemoto

- チームリーダー
- 我が研究所の代表として先頭に立ち、卓球で鍛えた自慢のフットワークを使い情報を収集。残業時間は社内1多らしい。

第1章 問題意識

- 1.1日本の現状

第2章 定義

- 2.1理想とする企業像
- 2.2アンケートの実施
- 2.3投資意義
 - 2.3.1 ステークホルダーからの目線
 - 2.3.2 企業からの目線
 - 2.3.3 経済的意義

第3章 スクリーニング

- 3.1 第1スクリーニング: 無形資産に興味を持ち、力を入れている企業
- 3.2 第2スクリーニング: 企業経営が安定している企業
- 3.3 第3スクリーニング: 組織が多様化している企業
- 3.4 第4スクリーニング: バリューチェーンに独自の強みがある企業
- 3.5 特別枠: 女性が活躍している企業
- 3.6 投資比率

第4章 モデルの定式化

- 4.1 選定された企業の特徴
- 4.2 Simple company

第5章 ケーススタディー

- 5.1 オービックへの企業訪問
- 5.2 ベネッセへの企業訪問

第6章 ストックリーグを通じて

- 6.1 まとめ
- 6.2 結び

参考

- オービック企業訪問 (LINE形式)
- ベネッセ企業訪問 (FACEBOOK形式)
- 第4スクリーニング : VRIO分析
- アンケート用紙
- アンケート結果
- 参考文献

第13回日経ストックリーグレポート
TEAM SMITH

1.問題意識

1.1 日本の現状

これは2012年のフォーブスのブランドカランキングである。ブランド力とは目に見えないものであるが、信用・信頼が積み重なってできた企業の力だと考えられる。

順位	ブランド名	読みなど	国名	ブランド 価値 (百万 US\$)	ブランド価値 (兆円)
1	Coca-Cola	コカ・コーラ	アメリカ	77,839	6.07
2	Apple	アップル	アメリカ	76,568	5.97
3	IBM	アイビーエム	アメリカ	75,532	5.89
4	Google	グーグル	アメリカ	69,726	5.44
5	Microsoft	マイクロソフト	アメリカ	57,853	4.51
6	GE	ジーイー(ゼネラル・エレクトリック)	アメリカ	43,682	3.41
7	McDonald's	マクドナルド	アメリカ	40,062	3.12
8	Intel	インテル	アメリカ	39,385	3.07
9	SAMSUNG	サムスン	韓国	32,893	2.57
10	TOYOTA	トヨタ	日本	30,280	2.36
11	Mercedes-Benz	メルセデス・ベンツ	ドイツ	30,097	2.35
12	BMW	ビー・エム・ダブリュー	ドイツ	29,052	2.27
13	Disney	ディズニー	アメリカ	27,438	2.14
14	CISCO	シスコ	アメリカ	27,197	2.12
15	hp	エイチピー(ヒューレット・パッカード)	アメリカ	26,087	2.03
16	Gillette	ジレット	アメリカ	24,898	1.94
17	LOUIS VUITTON	ルイ・ヴィトン	フランス	23,577	1.84
18	ORACLE	オラクル	アメリカ	22,126	1.73
19	NOKIA	ノキア	フィンランド	21,009	1.64
20	Amazon	アマゾン	アメリカ	18,625	1.45
21	HONDA	ホンダ	日本	17,280	1.35
22	PEPSI	ペプシ	アメリカ	16,594	1.29
23	H&M	エイチ・アンド・エム	スウェーデン	16,571	1.29
24	American Express	アメリカン・エクスプレス	アメリカ	15,702	1.22
25	SAP	エスエイピー	ドイツ	15,641	1.22
26	Nike	ナイキ	アメリカ	15,126	1.18
27	ups	ユーピーエス	アメリカ	13,088	1.02
28	IKEA	イケア	スウェーデン	12,808	1
29	Kellogg	ケロッグ	アメリカ	12,068	0.94
30	Canon	キヤノン	日本	12,029	0.94

(出典:フォーブスHP)

第13回日経ストックリーグレポート
TEAM SMITH

このランキングをみると、日本企業は30社のうちたったの3社しかランキングに入っていないことがわかる。「Japan as No.1」と言われた時代、日本の製品・サービス・ノウハウ・ブランド力は世界に大きなインパクトを与えていた。では日本の競争力の減退はいつから始まったのか。

株価の長期推移



(注) 東京証券取引所225種の平均株価。主要事件等は東京新聞2008.10.28などによる。
(資料) 日経HP、日経平均資料室HPIほか

(出典：社会実情データ図録)

日経平均株価は全盛期の4分の1にまで低下した。この20年間日本企業を取り巻く外部環境はどのように変化していったのか振り返りたい。

	80年代	90年代	00年代	現在
経済	貿易摩擦、地価や株価が上昇(バブル景気)	バブル経済が崩壊。デフレが起こる。	公共事業の圧縮。医療崩壊の顕在化。重工業大産業の復権	日本経済が空洞化。GDPが世界第三位に転落。
通貨	プラザ合意により円高の進行。	円高の継続から製造業が海外移転	量的緩和やゼロ金利政策の発動。相対的に円は安全資産に。	歴史的な円高。
社会	少子化が深刻化。国鉄の改革が始まる。	税収の減少。ゆとり教育の実施。	地方経済が衰退。失業や非正規雇用が増える	東日本大震災。
情報	パソコンの出現。オフィスや家庭にワープロが普及。	Windows95発売でPCが一般家庭にも普及。ビジネスのIT化。	ネットがコミュニケーションツールに。SNS、ブログなどが一般化	クラウドやビッグデータの到来。世界中の情報

(日本の時代動向：自作)

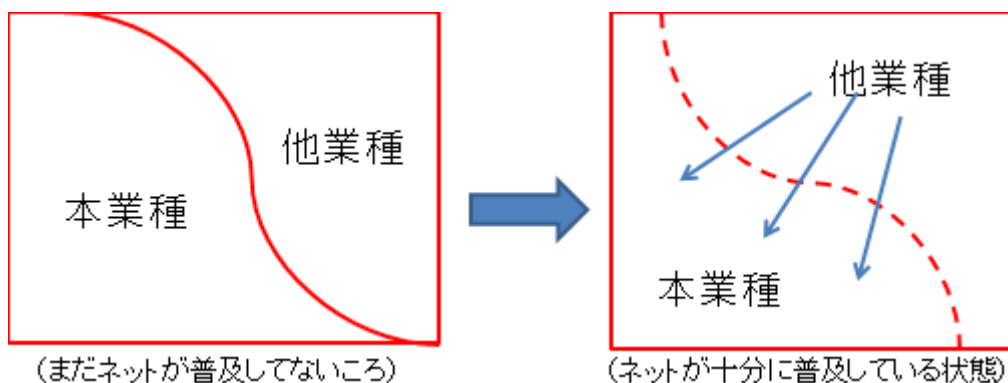
この表を見てみると、日本企業を取り巻いている環境はとても複雑で厳しいものとなっているのがわかる。例えば円通貨の変遷をみれば、円高が進み国外へ輸出する企業にとって大きな痛手になっていることがわかる。また経済、社会環境を見ても日本の経済規模が縮小し人口が減少していることもわかる。しかし、2000年代まで日本企業はこのような状況でもしっかりと実績はだしてきた。ではなぜグローバルな舞台でのプレゼンスが下がっているのだろうか。

ここで1つ注目したいのが情報通信技術の発展である。80年代のPCの登場から現在まで爆発的な普及をとげネットは世界のどこにいてもつながるようになり、情報の共有化スピードはとても速くなった。つまり情報化社会の到来である。身の回りにあるものがデジタル化していくことにより、今までとは違い情報が物質を介在せずに単独として存在できるようになった。

例えば、靴屋が靴を売る方法は2通り存在する。1つは店舗という物質の塊の形態で売する場合。もう1つはECサイトで売する場合である。つまり小売業などはもともとデジタルとは無関係なビジネスであったのだが、競合相手の領域がネットの拡大で他業種にまで広がったと言える。

このことが背景で起こったことは何なのか？それは次の2つのことが言える。

1つ目は競争の激化だと考えられる。なぜなら今までは産業区分というものが明確に存在し、企業はその土壌で競合他社と戦っていればよかった。つまり限られた需要（明確な顧客のセグメンテーション）を限られた企業で奪い合っていけばよかった。

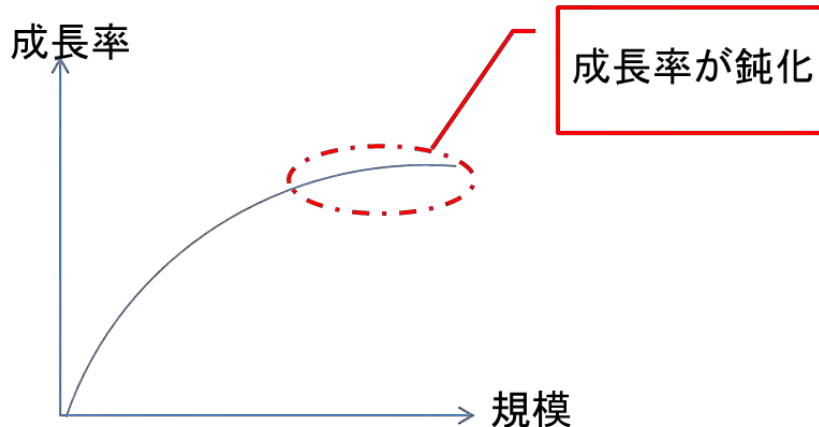


(産業区分についての変遷：著者作)

上記の図の通りネットの普及は産業間の区別を曖昧にしている。つまり他業種が容易に参入障壁を乗り越えられる状況が現れる。

2つ目は変化のスピードが上がったこと。これは情報を伝え・共有化するメディア、デバイスの普及率の高まる速さが向上したことが1つの原因かもしれない。例えば、5000万人の利用者に普及するまでラジオは38年かかった。しかしテレビは13年、インターネットは4年、フェイスブックに至っては2年である。

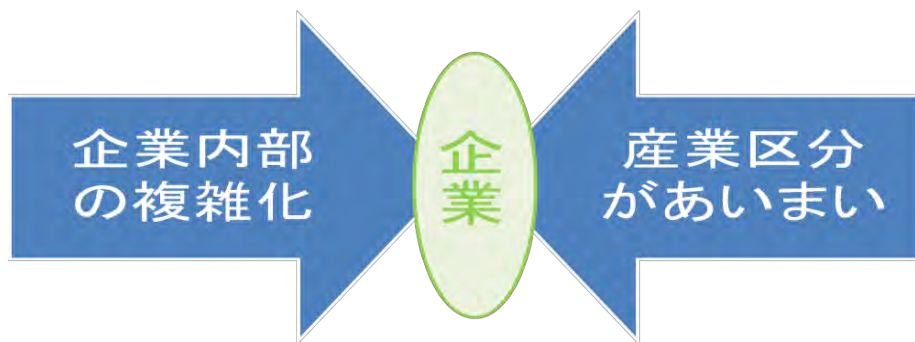
このことは企業の外部と内部の複雑性を助長させたと考えられる。特に企業の組織内部においては大きな複雑性をもたらした。デジタル化が進むことで企業は、顧客の対象を無限に広げ、組織の内の接点を広げ、アクセスの量を無限にした。そして企業の規模が大きくなればまた複雑性も大きくなる。



(著者作成)

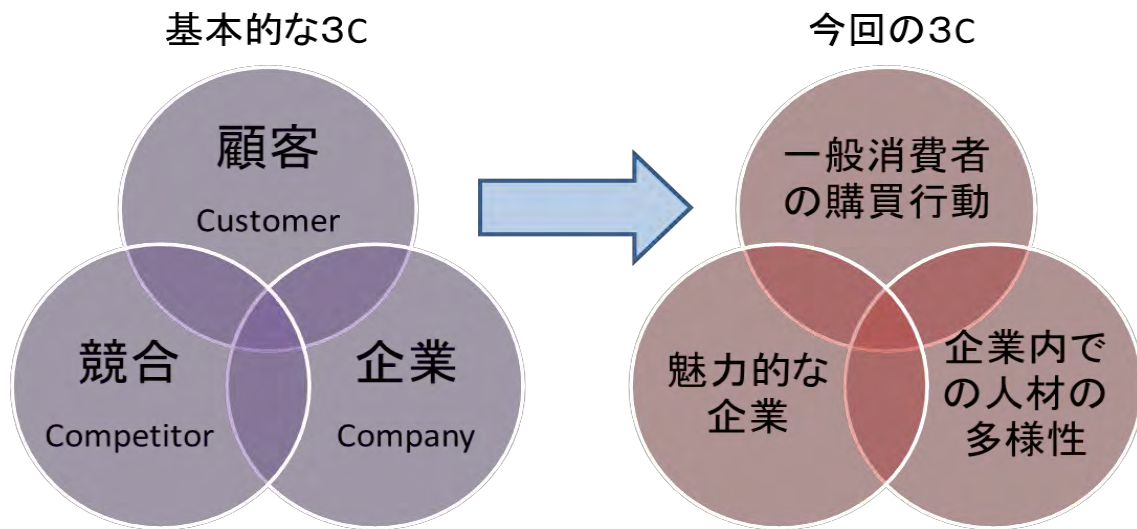
企業にとって、自社内の複雑性が増すことは他企業との明確化を無くし最終的には企業の成長性を阻害している要因にもなっている。

まとめると、企業の内部と外部で起こっている変化は次のようになる。



今まで述べてきた企業を取り巻く変化についての問題を述べてきたが、現実の経済で生きる人々はその変化をどう感じているのか。私たちは実際に学内・学外を含めた幅広い層の男女 221 人にアンケートを実施した。

そのうえで私たちは 3C 分析に基づきアンケートをとった。この意図としては、元来企業の置かれている状況分析に使用されるフレームワークを企業に関わるステイクホルダーに関して、私たちの問題意識をぶつけてみようと思いついたこのような分析の形をとることにした。(なぜなら先ほど述べたように企業を取り巻く垣根がなくなりつつある現在においてひとつの業種に絞った分析だけでは不十分だと感じ拡張を行った。)



*アンケートの詳細は参考ページに示します。

このアンケート結果から次の3点のことが言えると考えられる。

1. 一般消費者は確実に購買活動を実物の店舗からネット上のサイトへと移行しつつある
2. 企業内での人材の多様性を高く評価している
3. 魅力的な企業にはある傾向が存在した。

私たちは自分たちの問題意識とアンケートの結果から次のような視点で企業を選定したいと考えた。

1つ目はデジタル化によって企業内部の複雑性が規模を増す毎に増えていく中で、現代の人々は人材の多様性を評価している。では人的なリソースを上手く使い、かつ組織コントロールが上手くいっている企業はどこか。

2つ目は産業区分があいまいになり競合他社、または他業種との差異が明確に打ち出しにくい現状で、ステイクホルダーに選ばれ利用される企業はどこか。

この2つの視点を満たしている企業はグローバルな時代でも十分にプレゼンスを発揮していき、成長をし続けていく企業だと考える。

また第4章ではスクリーニングで選定された企業から共通点を考察し、日本企業の新たな可能性を探っていこうと思う。

次の第2章では、投資意義、第3章で私たちが行ったスクリーニングについて説明を行いたい。

2 定義

2.1 理想とする企業像～企業として譲ることが出来ないモノを持つ企業～

今現在、多くの企業がグローバル化をしており、それによるボーダーレスな企業(トヨタ自動車などの多国籍企業など)が多く存在している。また、グローバル化と同時にデジタル化した社会では世界中で情報の共有が行われている。この情報の共有は「企業内」での情報共有だけではなく、「企業間」でも行われている。情報化社会の前では情報は物質を媒体としていたのに対し、デジタル化によって「情報が物質を介すことなく単独で存在すること」が可能となった。つまり情報の塊が単独として存在可能になった事がいえる。これによって小売業などの本来テクノロジーとの関係性がない業種に対してもテクノロジーの波が襲い、産業区分が曖昧化しているという現状が存在している。

また、テクノロジー化や情報社会化によって、多くの企業のノウハウや差異と言った「目に見えないもの」が、より他企業へと伝播しやすいものになった。グローバル化と同時にデジタル化や企業の多角化も起きている。その事によって情報共有のスピードの向上や部門間の差異が無くなり、企業の業種間の隔たりがなくなって来ている。その中で、如何にして同業他社や他業他社に勝ち残り、「企業独自のコアコンピタンスを明確化しつつ生き残るか」と言う事が重要であると私達は考えた。ここで例としてヤマダ電機と Amazon の事例を挙げる。

Amazon

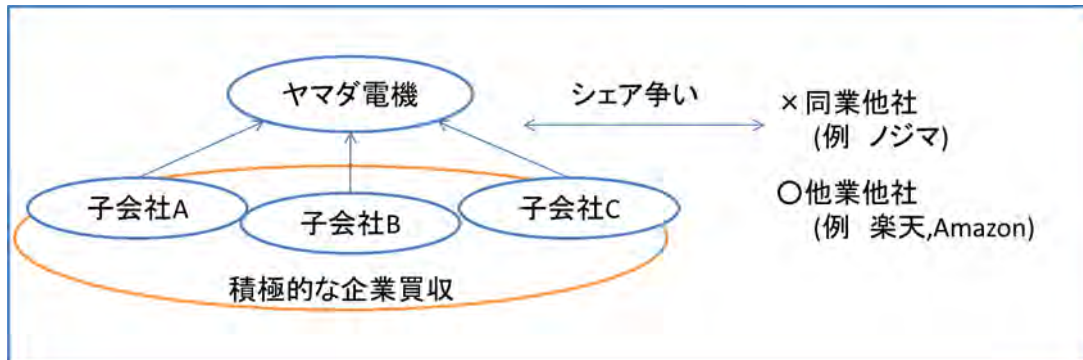
- 地方でもインターネット通じて注文可能
- 小売業(www上の仮想店舗運営(品揃えの総合化))
- ロングテールなどのビジネスモデル用いる
- レコメンデーション機能,レビューなどの機能充実
- キンドルなどの自社製品展開
- 海外からの注文も可能

ヤマダ電機

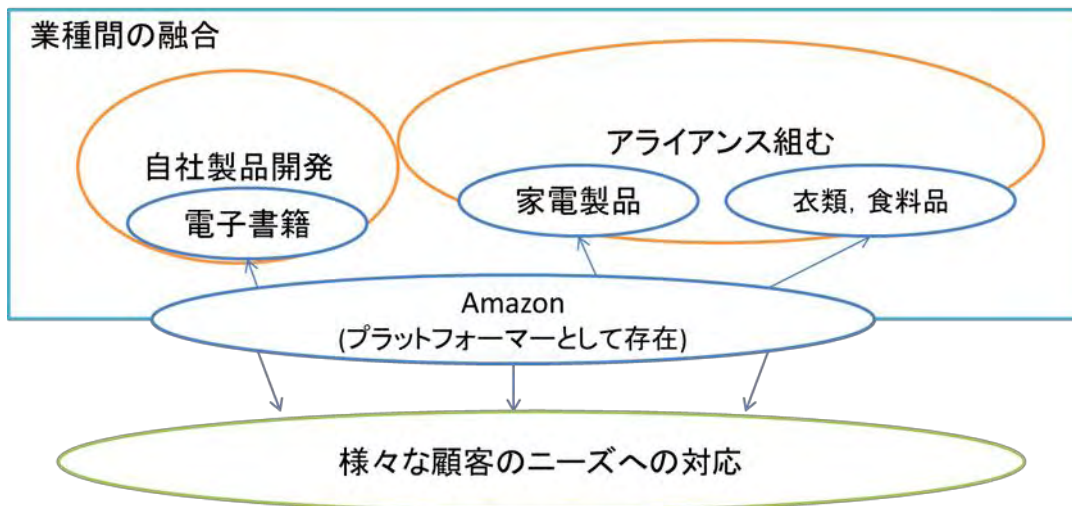
- 大型家電量販店として地方都市に数多く存在
- 小売業(家電製品,生活用品販売)
- 店舗の大型化,全国展開
- オンラインショッピングも行う
- ポイントサービスなどの充実化
- 家電量販店では規模最も大きい

ヤマダ電機は家電製品をメインで行っているのに対して、Amazon では家電製品以外にも多くの製品を販売、展開している。近年はヤマダ電機でも、オンラインショッピングを行っている。家電製品がメインだが、家電製品以外の品揃えも充実化し始めている。しかし、消費者の気軽さや、利便性、他の製品などの品揃えの数などから「家電製品」を買う際にも Amazon を利用している人は多く、産業間の隔たりが無くなっている事が言える。この様に、インターネットによる産業が発達する事で多くの既存企業の事業が浸食され、差異が無くなってしまっているという現状が挙げられる。特に高齢化社会が進む今後は利

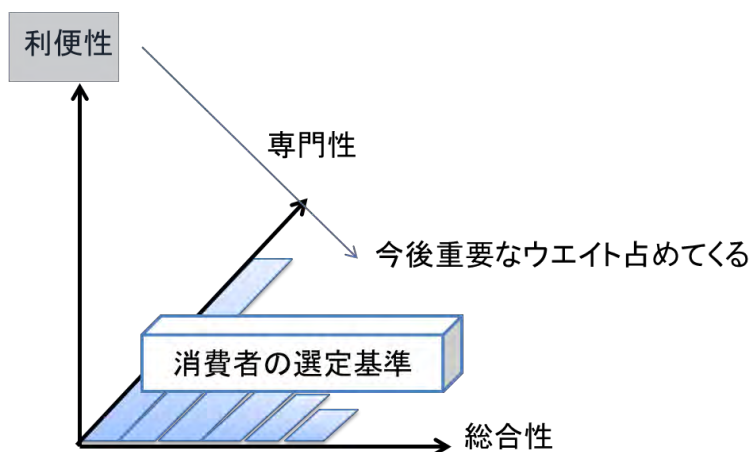
便性が大変重要視される事が予測されており、Amazon がさらに規模を大きくすることも予測されている。



(ヤマダ電機のビジネスモデル: 著者作)



(Amazonのビジネスモデル: 著者作)



つまり、私達が生き残る術として特に重要視したものが情報化社会となっている中で、**他の企業に再現されないモノ**である。特に、企業内でのノウハウなど「**目に見えないもので、企業として譲ることが出来ないモノ**」と言う事が挙げられ、模倣されにくいほど差異を維持していきやすく、競争の源泉にも繋がる事が言える。そこで、私達が今回理想とする企業像(投資する為に相応しい企業)として「他社にとって実現不可能なビジネスモデルを構築する企業」と言う事を挙げる。



2.2 アンケートの実施

私達は今回アンケートを行い、第 2 項目では「インターネットを用いた買い物の頻度や種類について」質問した。1 番目に「インターネットを使って買い物やサービスを受けたことがあるか」、2 番目に「頻度」、3 番目に「どの様な種類の買い物をしたか」をそれぞれ学生、社会人、主婦に対して合計 221 人に訪ねた。

1 番目の質問では「インターネット通販を用いたことがあるか」と言う事を訪ねた。その結果、79%もの人が利用したことがあると答えており、インターネットでの通販事業が裾野を広げており、消費者がインターネット通販を受け入れていると見て取れる

また、2 番目では「どの位の頻度で用いているか」と言う事を訪ねた。その結果、月 1 回未満が最も多く 58%、次に月に 1 回が多く 34%、3 番目に月に 3 回が多く 5%、最後に月に 5 回が 3%の順で多い事が分かった。この事から、「一定層の顧客がコンスタントにインターネット通販を用いていること」が分かる。

3 番目に「どの様なものを購入しているか」と言う質問を訪ねた。その結果、書籍や衣類が群を抜いて多いことが見て取れる。Amazon や ZOZOTOWN と言ったインターネット通

販事業が CM などを用いて、高い知名度を生かしている事が考えられる。高齢化が進む今後の社会では「利便性」と言う観点から、食料品(水や米などの運ぶのが不便なもの)が伸びると言った事が考えられ、今まで以上にインターネット事業が裾野を広げる事が考えられる。

2.3 投資意義

今回私達が「他社にとって実現不可能なビジネスモデルを構築する企業」に投資する事によって以下の3点の目線からの投資意義があると言う事が挙げられる。

2.3.1 ステークホルダーからの目線

「目に見えない」と言う抽象的なモノを分析し、企業間の差異やコアとなる部分を明確化する事によって、より不利益を被らない様な企業の選定や抽出、また企業分析などを行う事が可能となる。また、長期的な利益を生み出し、安定的に利益を得て行く事が可能となる。

2.3.2 企業からの目線

企業自身の「コアコンピタンス」や「目に見えないモノ」を再確認する事によって企業独自の「強み」や「弱み」を理解し、再考する事を暗示する。また、「独自性」を追求する事で、企業間での差異を明確化し、競争の源泉が生まれ、日本企業の復活への手掛かりとなる。また、情報化社会の中でも、他企業に再現されないモノを明確化する事も可能となる。

2.3.3 経済的意義

カントリーリスクや為替変動などの外的要因などによって経済的悪循環に入ってしまった日本の企業の本来の「コアコンピタンス」を明確にし、長期的視野で支えて行く事が出来る。

3 スクリーニング

スクリーニングは以下のように進めた。上場企業全銘柄から定量的、定性的な分析をし、16社を選定。さらにそれとは別に、女性が活躍している企業を2社特別枠として選定した。



3.1 第1スクリーニング：無形資産に興味を持ち、力を入れている企業

まずは目に見える範囲での無形資産を評価するために、日経Financial Quest財務データ収録企業3458社の貸借対照表から無形資産を求め、時価総額に対する無形資産の割合が大きい企業150社を抽出した。

無形資産とは、資産の要件を満たすが実体の無い非金銭的資産のことである。しかし、研究開発費や設備投資費は流動資産に含まれるため、ここでは株価時価総額から有形固定資産、無形固定資産を引いた額を大きく無形資産と設定した。

企業の貸借対照表

流動資産	流動負債
有形固定資産	有利子負債
非事業資産	純資産
無形固定資産	
無形資産	

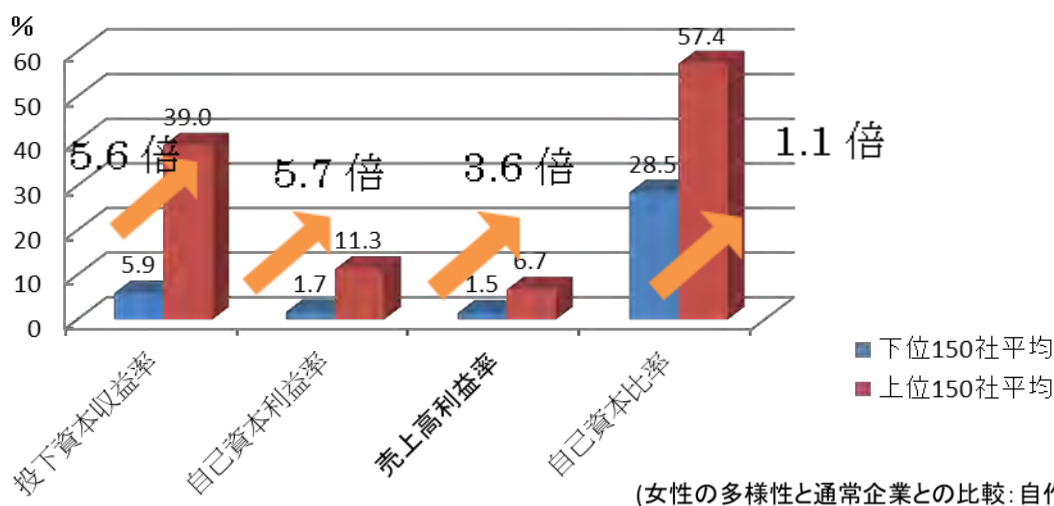
無形資産とは、資産の要件を満たすが実体の無い非金銭的資産のことである。

しかし、研究開発費や設備投資費は流動資産に含まれるため、ここでは株価時価総額から有形固定資産、無形固定資産を引いた額を大きく無形資産と設定

3.2 第2スクリーニング: 企業経営が安定している企業

第2スクリーニングでは、無形資産割合が大きい企業150社の財務諸表を分析し、その企業が投資するに値するか確認した。使った指標は、売上高利益率、株主資本利益率、投下資本収益率、総資本回転率、自己資本比率の5つである。これら財務指標のどれかひとつが優れているのではなく、総合的に安定している企業を選定するために、5つの指標の偏差値を求め、平均(50)以上の企業59社を抽出した。

無形資産割合の大小 150 社の平均投下資本収益率、自己資本利益率、売上高利益率、自己資本比率を比較した。無形資産の多い企業は全ての指標において安全基準を満たしており、企業経営が安定しているといえる。さらに総資本回転率においても、0.23 倍無形資産の多い企業の方が高くなっていることが分かった。



3.3 第3スクリーニング:組織が多様化している企業

組織の多様化程度を調べるために、TMT(top management team:取締役会)を分析した。TMTを使った理由は、TMTは組織の全体の縮小図であるため、そこが多様化していれば、企業全体も多様化していると私たちは考えた。

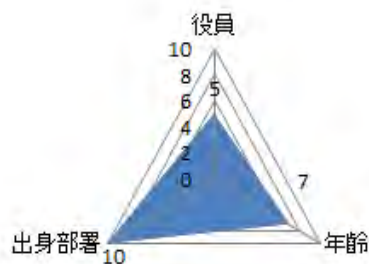
第2スクリーニングを通過した59社の社内外取締役、年齢構成、出身部署を調べ、多様性をハーフィンダル指数で可視化した。そこから組織力上位型企业31社を選んだ。

ハーフィンダル指数(HHI)とは、市場の集中度を表す指標であり、市場の競争の度合いを測ることができる。組織が多様化している企業は0に近く、多様化していない企業は10000に近い指数が求められる。



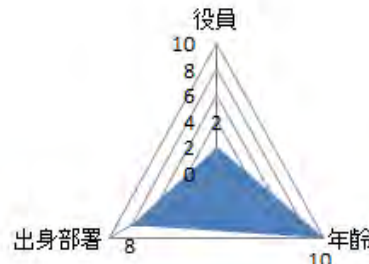
*ハーフィンダル指数結果

日本マクドナルドHD



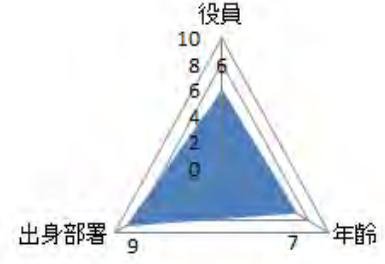
日本マクドナルドHDの出身部署のHHIは277と非常に低く多様な職場を経験した人材がいることが分かる。

良品計画



良品計画は年齢のHHIが調べた中で一番低く、幅広い年齢層から取締役会を形成していることが分かる。

中外製薬



中外製薬は、社内外構成役員比、出身部署、年齢3つともバランスが良いTMTであるといえる。

3.4 第4スクリーニング: バリューチェーンに独自の強みがある企業

ここでは、第3スクリーニングを通過した31社を各業種のバリューチェーンにおいて「VRIO」を使って分析した。VRIO分析とは、Value(経済価値)、Rarity(希少性)、Imitability(模倣可能性)、Organization(組織)の4つの観点から、企業の経営資源がどれだけ競争優位を持っているのかを把握する手法のことである。企業の強みを4つの区分で得点化し、点数の高い企業16社のポートフォリオ購入することに決定した。

VRIO 4つの区分の特徴

Value (経済価値) 顧客にとって価値があるかどうか	Rarity (希少性) 希少性があるかどうか
Imitability (模倣可能性) 真似されにくいかどうか	Organization (組織) 組織がきちんと整備されているかどうか

VRIO 分析は定性分析であり、私たちの主観が強く入ってしまう可能性がある。それを防ぐために、ライバル企業と比較しながら強みと弱みを確認することで、できる限り客観的に判断するように心がけた。

各区分において、5点(非常に優れている)、3点(優れている)、1点(あまり優れていない)、0点(優れていない)の4段階で評価した。以下に何社か例をあげる。

化学メーカー：信越化学工業

	商品企画	原材料調達	加工製造	流通	販売
強み	独自性を追求した商品開発。営業・開発・製造の三位一体	コンプライアンス重視によるリスク回避	市場のニーズを肌で感じ、的確かつ迅速に対応できる拠点で行う	日本だけでなく海外での売上多い。6事業のうち4事業が世界1位	国際競争力が非常に高い
V(価値)	5	3	5	5	3
R(希少性)	5	3	5	5	3
I(模範可能性)	5	3	5	5	5
O(組織)	1	3	3	1	3

信越化学工業の売上高の65%は海外が占めている。早くから海外進出することで世界でのシェアを確立した。お客様のニーズに密着したカタチで商品開発をし、営業・開発・製造と連携した独自のシステムにより、独自性のある製品を世に送り出しているのが特徴だ。

サービス業：野村総合研究所

	事業 企画	営業 活動	サービス 提供	料金 徴収	アフター サービス
強み	幅広い事業、特にITソリューション全般に強い	フォーラムを積極的に開催して知名度UP	5つのデータセンターから独自のノウハウを生かしサービス提供	事前に料金を明確にし、安心感を与える	セキュリティ専門家を配置しきめ細かいフォローを実施
V(価値)	5	1	5	3	3
R(希少性)	3	0	5	3	3
I(模範可能性)	1	0	5	1	1
O(組織)	0	1	1	1	1

野村総合研究所は、すべての事業において「ナビゲーション×ソリューション」を軸に新たな未来を築く。日本初の民間シンクタンクであることから長年培った経験や、独自のノウハウをもとにお客様にサービスを提供する。このように顧客との信頼を築き、さらにはイベントフォーラムを積極的に開催することで知名度も上がってきているのが特徴だ。

輸送機器メーカー：ヒロセ電機

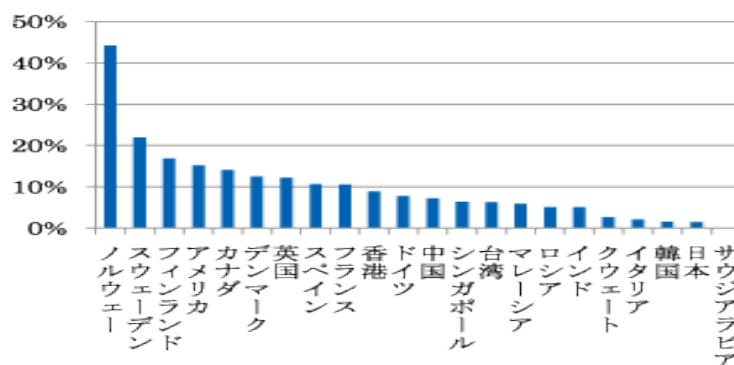
	商品 企画	設計 試作	調達購 買	生産	流通	販売	保守
強み	5万数千種の製品開発。うち30%を新製品として生まれ変わらせる。	自社で工場を持たないファブレス型。材料の省資源化を実施する。	顧客が欲しがる2～3年前に需要を予測し、客を待つ体制	販売店が少ない。			
V(価値)	5	5	5	5	1		
R(希少性)	3	3	3	3	1		
I(模範可能性)	5	3	5	5	0		
O(組織)	5	1	5	5	0		

ヒロセ電機の一番の強みは技術開発である。「マーケティングと技術革新」という技術開発指針を基に、5万数千種にもおよぶ製品開発を手がけ、そのうちの30%を新製品として生まれ変わらせる。技術者も得意先エンジニアのもとに積極的に足を運ぶ独自のR&Dにより、付加価値の高い製品を市場に送り続けている。生産面では、ファブレス化いち早く実施し、直販外作のビジネスモデルに特化。これにより、少数精鋭で高効率な生産体制を実現した。

3.5 特別枠: 女性が活躍している企業

第2スクリーニングでは十分な指標が得られず、落選してしまったが、取締役員に女性を多く起用している企業を特別枠として採用した。取締役員というのは入社してすぐになれるようなポジションではない。長い年月をその会社で過ごし、経験とノウハウを持った人材になれるものである。そのような環境の中で、取締役員に女性を起用している企業は、早くからダイバーシティに注目し、力を入れている企業であると私たちは考えた。取締役員に女性を多く起用し、さらにVRIO分析において優秀な成績を収めた2社を特別枠として採用した。

現在日本の主要企業 500 社の取締役に占める女性比率は 1.2%であり、すべての欧州、東アジア諸国よりも低い比率となっている。



(出典: 男女共同参画局)

EU、女性役員義務付ける法案 (2012/11/15 日本経済新聞 朝刊 7 ページ)

欧州連合 (EU) の欧州委員会は 14 日、域内の上場企業に対し、役員に一定の女性を割り当てることを義務付ける法案を正式に発表した。具体的には **2020 年までに監査役会の 40% に女性が就くことを求める**。取締役会については義務化の対象から外した。達成できなかった企業に対する罰則の必要性も盛り込んだが、罰則の内容は加盟国が決められることになった。

EU が女性役員割合を制定することで、世界での女性役員の割合は今後さらに増加していくことが期待される。女性を排除して半分の人口から選ぶより、男女を問わず優れた人を求めるほうが合理的である。しかし、今の日本では女性が働き続けることのできる環境が整っておらず、出産を機に退職している女性はいまだ多い。女性が働きやすい環境を早いうちから整えた企業は、優秀な人材を十分に活用しており、組織力が高いと言える。

3.6 投資比率

スクリーニングを通過してきた 16 社は係数 1、特別枠の 2 社は係数 0.8 として 500 万円を配分した。16 社については 273,026 円、2 社については 210,526 円を基準にポートフォリオを購入した。

コード	銘柄名	取得株数	取得金額(円)
4063	信越化学工業(東証1部)	57	275,310
7309	シマノ(東証1部)	51	273,870
2670	エービーシー・マート(東証1部)	77	268,730
6861	キーエンス(東証1部)	12	271,200
9437	エヌ・ティ・ティ・ドコモ(東証1部)	2	239,400
7649	スギホールディング(東証1部)	99	273,735
4307	野村総合研究所(東証1部)	171	271,206
9201	日本航空(東証1部)	73	273,750
4684	オービック(東証1部)	15	261,450
6806	ヒロセ電機(東証1部)	29	268,250
3632	グリー(東証1部)	201	279,993
6849	日本光電工業(東証1部)	102	276,420
6586	マキタ(東証1部)	81	277,830
2593	伊藤園(東証1部)	180	273,600
2701	日本マクドナルドホールディングス(ジャスダック)	119	272,748
6754	アンリツ(東証1部)	261	278,226
9783	ベネッセホールディングス(東証1部)	59	210,925
2651	ローソン(東証1部)	38	208,240

4 モデルの定式化

4.1 選定された企業の特徴

私達が第 2 章で挙げた理想とする企業像は他社にとって実現不可能なビジネスモデルを構築する企業であった。選定された 18 社の企業を見てみるとそれぞれに確立された戦略とビジネスモデルが存在している事が分かった。では、他社にとって「実現不可能なビジネスモデル」を行える企業の特徴を今回選定した企業から見ていこうと思う。

まず第 1、2 スクリーニングから流動性資産の割合が高く、かつ経営基盤が盤石な企業を選定した。これは企業の競争力を保ち続けるための基礎でもある。

そしてその上で第 3、第 4 スクリーニングを行うことで上場企業の組織の優位性、人材の多様性、その企業のコア・コンピタンスを調査し持続的に価値を提供し続ける企業を選定できた。

これらの企業は現状の企業間・業種間の差異が無くなっていく世界においても成長性をたもって事業を拡大していくと考えられる。選定された企業を具体的に見ていくと、下の

ようになった。

(例1)シマノ

特徴1	• ユニークな価値提供により競技用自転車部品において世界シェアの70%有する。マウンテンバイクなど新しい市場を形成・育成。
特徴2	• 「人と自然の触れ合いの中で新しい価値を創造し、健康と喜びに貢献する」
特徴3	• 外注をやめて自社で製造することにより、完成までのリードタイムや意思決定の伝達が早くなる。

(例2)オービック（ケーススタディーでもっと詳しく説明しています）

特徴1	• 自社で全て解決するワンストップ・ソリューション・サービス
特徴2	• 「価値ある情報システム」「現場主義」
特徴3	• 若手、中堅、ベテランが闊達に交流する組織構造

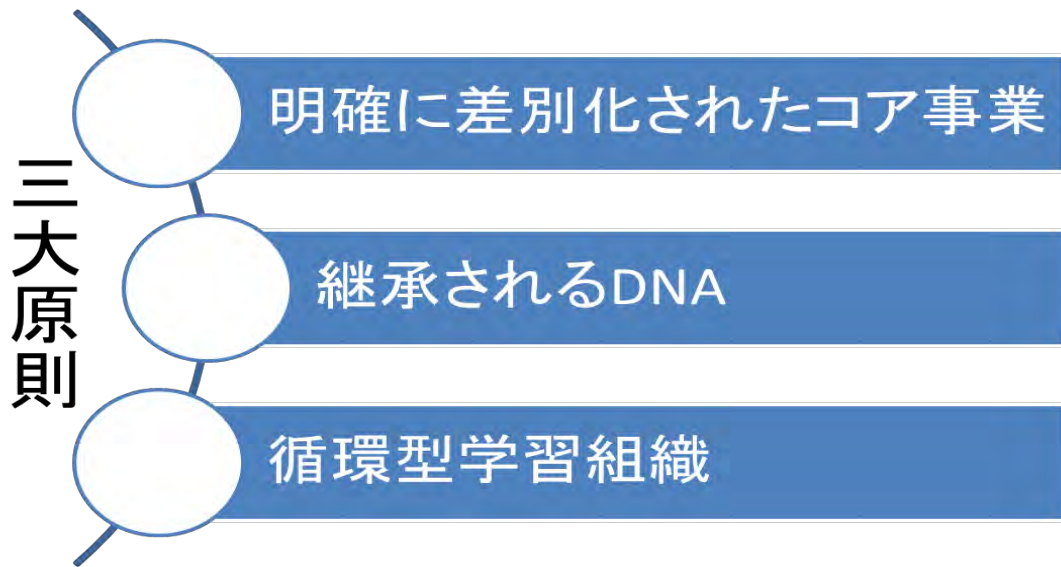
選定されたすべての企業の3つの特徴をそれぞれ定式化すると、以下のような共通性が見つけられた。

共通の特徴 1	• 同業界ではマネされにくいサービスを提供、製品を作っている。またそれを続けるために独自の制度を設けている
共通の特徴 2	• 創業当初から受け継がれる企業理念。それを必ず守るような独自の指標・評価制度を設けている。
共通の特徴 3	• 柔軟かつ多様な組織構造。さらに経営者と現場の距離が近く現場のフィードバックや経営者の意思決定が伝わる時間が早い。

4.2 『Simple Company』

選定されたどの企業を見ても明確なコア事業、分かりやすい・その企業を体現した企業理念、透明性の高い組織システムを備えている。

つまり一言で言うなれば『単純さ』が企業の内部・外部に伝わり、差別化された事業、優れた組織構造などに繋がっている。私たちはこのような企業を『Simple Company』と名付けたい。ではこの『Simple Company』になるためにはどうしたらよいのか。選定された企業の 3 つの特徴を私たちに解釈し、それらを三大設計原則とした。

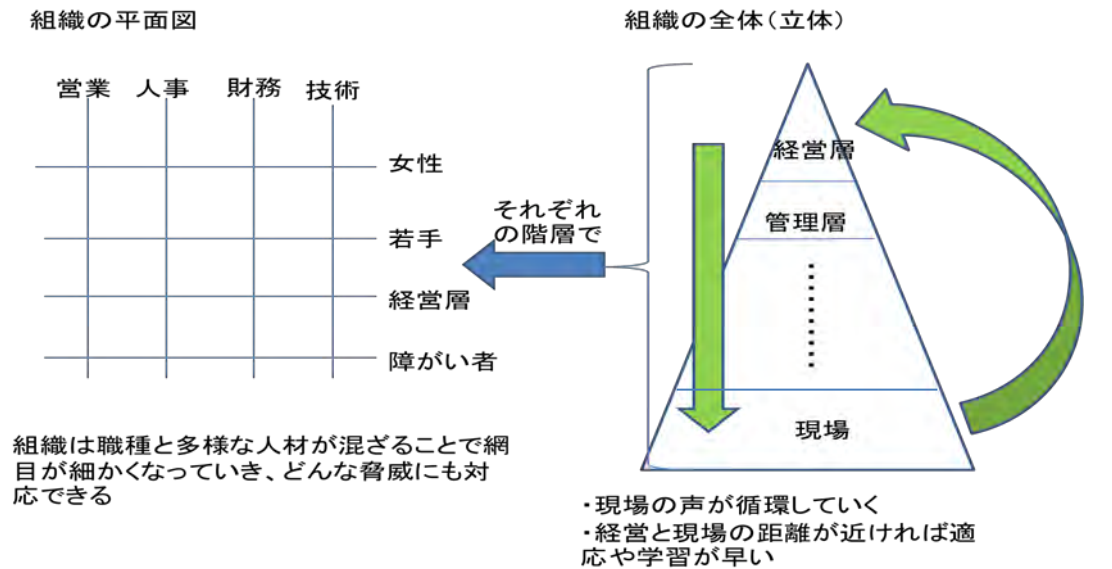


この原則を守ることは第 1 章で述べた内部・外部環境の変化に対応できかつステイクホルダーの満足度も高めることができる。

詳しく説明していくと、原則 1 を持つことで企業内部の人間にとってはどこで他企業と戦っていくかが明確になり事業に集中することが出来る。企業外部の人間にとっては他企業との差別化が鮮明になり、それがブランド力・知名度につながりやがてそれは企業にとって絶対的な安定をもたらす『信頼』に繋がっていく。この好状態が続けば、企業内で学習と継続的な変化、改善が推進され、ひいては二番煎じや模倣をより困難にさせる。つまり産業区分があいまいになったとしても、信頼が顧客をつなぎ留めかつ新たに参入してきた企業に模倣を難しくさせることで外部環境にも対応できる。

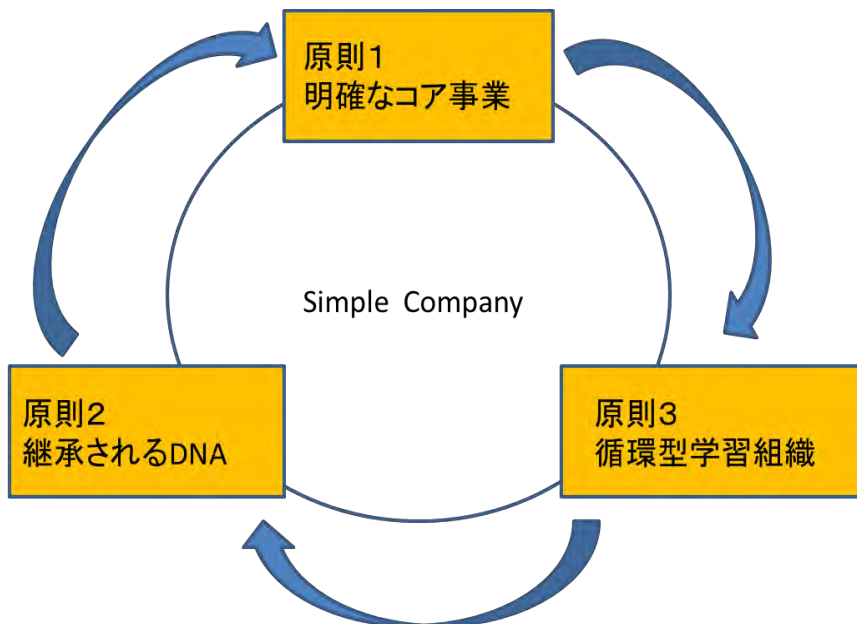
原則 2 を設定することは企業内部において企業の基本理念や重要な意思決定の判断基準について経営陣と社員が共通理解を有することにつながり企業の成功に欠かせない要因になる。この『継承されるDNA』が明確にあることは業務規程や禁止事項へ置き換えることで戦略がより単純に理解され、焦点もはつきりする。さらに経営陣と現場の距離も近くなる。つまり企業内部の複雑性を低下させる役割になる。

原則3があることで企業は外部の変化を意識的に察知し、事業全体の学習と継続的改善を促すためのシステムを充実させ『Simple Company』の事業戦略の透明性と一貫性をもたらした。これは外部の変化スピードが高まることに対応し企業内外の温度差を一定に保つことにもなる。



(組織の平面図と全体: 自作)

なおこの三つの原則は相互に作用し、好循環サイクルをもたらす。



原則は企業に好循環をもたらしてより良い企業へと成長させる

(著者作成)

私達はこの三つの原則を守っている企業が好循環サイクルの下で成長し続け、国内はもとより、海外市場で海外企業と競争をしても勝ち抜いて行ける力を持っていると考える。

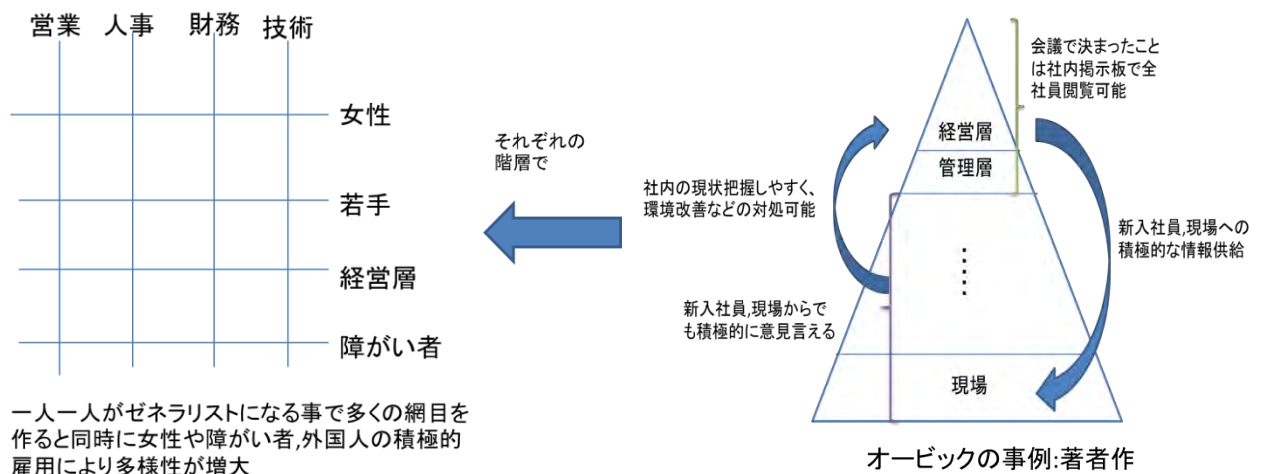
よって、この三原則を持つ企業に投資を行う事は利益をもたらす長期的な視点で日本を代表する企業を育てていくことにつながる。

5 ケーススタディー

5.1 オービックへの企業訪問

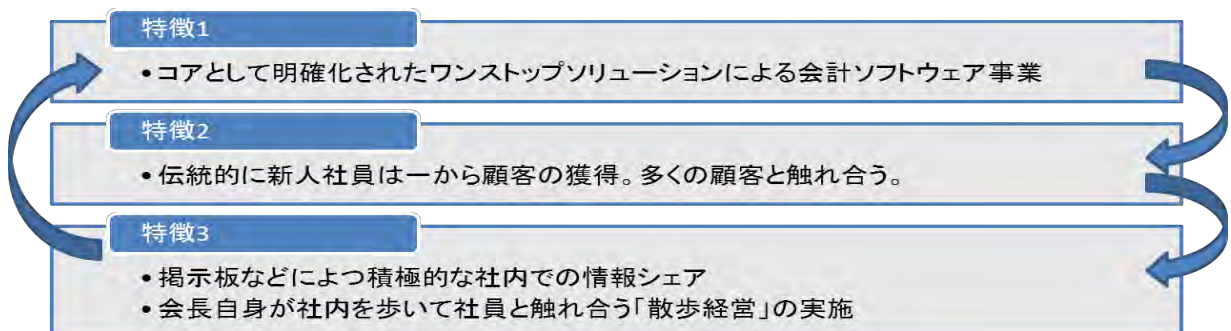
オービックは3年連続で営業利益 30 パーセントをこえており、ソフトウェア業界でシェア 1 位を誇る企業である。そこで、今回私達がモデル化した物を実際に企業訪問したオービックに当てはめてモデルの整合性の高さを示す事を行った。

(参考資料として会話形式での質疑応答も見て頂きたい。)



企業訪問をした際に「オービックではあまりヒエラルキーが存在せず、積極的に物事を言う事が出来る」と言う利点を社員の方がおっしゃっていた。上の図から上層部からの流れを下層部に積極的に流すと同時に下層部の流れを積極的に上層部に流す事で積極的に情報のシェアを可能とし、循環型の環境を生み出している。

また、4章で提言したモデルに当てはめることによって下の図の様な特徴を確認できる。



以上の事からオービックでは「Simple company」としての特徴を備えつつ、3つの好循環サイクルによって成長し続ける企業であると言う事が出来る。

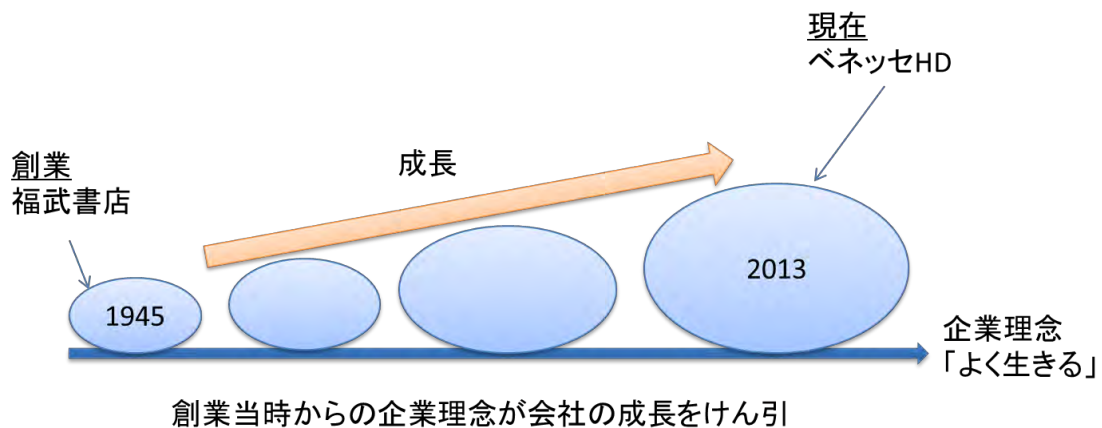
この様にしてオービックは今の厳しいマクロ環境の中で発展を遂げている。

5.2 ベネッセへの企業訪問

ベネッセホールディングスは早くから女性従業員の育成に力を入れており、女性取締役員の割合は他社と比べ圧倒的に多い。このような多様化された組織を統一するために、企業理念の徹底し、福武会長のビジョンを全社員に継承してきた。私達はベネッセホールディングスに訪問した際、その特徴的な企業理念について詳しく教えていただいた。

ベネッセホールディングスは1945年、岡山県の小さな生徒手帳を販売する書店から始まった。その書店が国内外の教育、語学、介護といった公的サービスに近い事業を展開する大きな企業にまで成長したのはなぜか。

それは福武会長の理念「Benesse=よく生きる」が軸にあったからである。企業理念が会社の歩むべき道を指し、そこに向かって全力で進むことで企業がこれほどまでに成長できたのである。ベネッセホールディングスの企業理念が引っ張る力は非常に強い。外部環境の変化に影響されにくく、今後も成長していく企業であるといえるだろう。



ベネッセホールディングスの特徴について、四章で導き出したモデルに当てはめてみる。

5分で理解！

ベネッセを取り巻く環境



- ☐ デジタル化が進んだことで塾、予備校業界との競争。
- ☐ 少子高齢化を踏まえ介護事業へ参入。
- ☐ デジタル化によってタブレットを使って学習。

ポイント1(原則1に該当)

デジタル化によってベネッセのコア事業を業種からの参入を受けている。具体的には「一太郎」のジャスト・システムがタブレット型の教育に乗り出している。ベネッセには「進研ゼミ」と言う内外に対して明確化された強みが挙げられるので現状の通信教育のシェアは20%を保っている。

5分で理解！

ベネッセの企業理念の特徴



- ☐ ベネッセにとって企業理念は会社にとっての推進力である。
- ☐ 企業名のベネッセとはよく生きるという意味である。
- ☐ ベネッセにとって社長の存在とは理念の体現者である。
- ☐ ベネッセの企業理念の聖地は直島である。

ポイント2(原則2に該当)

ベネッセの企業理念は私達が見つけた「経験によるDNA」にあたるものだと感じる。
会長の福武さんが考案した「よく生きる」実務を通じて体現していく。これは夜陰が一貫した行動をとって会社に貢献して行く事につながる。

5分で理解！

ベネッセ組織の特徴



- ☐ 顧客からの意見を聞いて三日以内に対応する声報というシステムの存在
- ☐ 部門内の階層が少ない
- ☐ 各事業部の独立性が強い

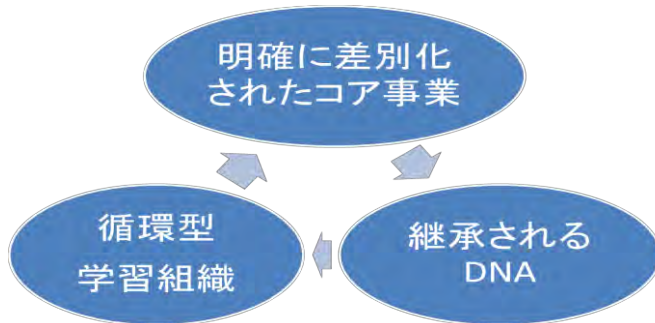
ポイント3(原則3に該当)

ベネッセは組織内外の一つの部を見たときに部長、課長と言った階層が少なく、部内の情報の共有、浸透が円滑に進んでいる。
このことによって、社員が得られた現場でのフィードバックはすぐに部内で共有され、早いスピードで商品に反することが出来る。

6 ストックリーグを通じて

6-1 まとめ

私達は今回「他社にとって実現不可能なビジネスモデルを構築する企業」をテーマとして進めてきた。スクリーニングで導いた 18 社には以下の 3 つの共通点を発見した。



この 3 つの原則が企業内で相互作用し、好循環を生み出しているという事実も発見した。これらの企業は関わっているすべての人々に対して明確な姿を打ち出し、信頼されている。企業の理念、コア事業が働き手と顧客双方に理解されるためには企業は多層化や多角化を避け、本来の姿に即した単純な戦略に回帰することが求められる。この姿勢を続けることは今の混沌とした社会で輝きを発揮し続ける。つまり私達が発見した「Simple Company」に、より積極的に投資を行っていく事によって日本経済の発展への手がかりになるのではないだろうか。

6-2 結びに

私達 SMITH 総合研究所は今回、約 5 ヶ月にわたり調査と分析を行ってきました。この 5 ヶ月は平たんな道のりではなく、メンバー内での衝突、資料が集まらない、企業から訪問のアポイントメントがとれないなど思うように進めることが出来ない場面も多くありました。

そんな時、私達研究所のチームを支えてくれたのは貴重なアドバイスを頂けた東京理科大学の西村准教授、佐々木准教授ならびに指導教授の下川准教授でした。

さらに忙しい年末、年始に私達の企業訪問を快く受けて下さったオービックの石川さん、ベネッセの坂本さんには本当に感謝しています。

私達がこのテーマを通じて感じた事は「日本企業には力があること」でした。目に見えない企業の「人の力」そして、その力が 1 つの目的へ向かうための「企業理念」この 2 つは軽視できないものだと言言出来ます。

そして最後にこのレポートはこのメンバーではなければ書き上げる事は不可能だったと思います。それぞれの「職人」が個性を活かして、本当に良いものが出来たと自負しています。

当研究所はこれからも日本の企業が明るい未来へ向かって成長して行く事を願ってこれを結びとします。

(参考)オービック企業訪問 (LINE 形式)

オービック 企業訪問 (3)

取締役の構成はどうなっていますか？

既読
10:45

若手の抜擢、部下の面倒見る人、人間性重要視している構成です。年功序列考えていない、未来の役員候補を育てる様にしています。

中途採用しない理由は何ですか？

既読
10:49

ワンストップの下では5~10年の長期間お客様と向き合います。担当者すぐかわると大変で、ノウハウもたまらないからです。

何にお金をかけていますか？
また、企業として重要視しているものはありますか？

既読
10:51

社員教育に特にお金をかけています。資格、研修制度に力を入れ、個々の重要性を重んじています。

既読
10:52

研究開発重要を重要視しています。法律がよく変わるので見極め重要、法律発表の前に先手打つ事が重要です。

ワンストップソリューションで最も重要視している所はなんですか？

既読
10:53

システム企画、コンサルティング重要視しています。理由は、磨きをかけられる、ここがダメだと後ろの工程全部だめになるからです。

オービック様の強みはなんですか？

既読
10:54

強みはワンストップで製品を制作しています。これによって運用から新規開拓まで自社で可能となります。

既読
10:56

また、減点主義ではないという点が挙げられます。加点主義、前向き、不真面目主義、失敗から多くの事学び生かすと言う考えです。

何故労働組合がないのでしょうか？

社長の存在意義や特徴はどの様になっているのでしょうか？

働くことのインセンティブは何かありますか？

マネできないモノとして考えていらっしゃるものはありますか？

独立系企業の長所は何でしょうか？

企業内の風通しはどうでしょうか？

既読
10:57

働いていると言う感覚がないからだと思います。直に上司に文句も言えるし風通しが良く、ヒエラルキーが存在しないという点もあると思います。

既読
10:58

イノベーション重要視していて、同族経営ではない点が挙げられます。一般的なオーナー企業とは異なるしかし、自由、カリスマ性あり人気があり、接しやすい社長です。

既読
10:59

家族的、運動会やったりなど数多く存在します。そこでは、会長と話したり「散歩経営」を行っています。また、福利厚生が良いのも大変魅力的です。

既読
11:00

ワンストップソリューションがやはり挙げられます。44年間のノウハウが凝縮、地盤しっかりしていないと無理でしょう。

既読
11:02

自由な市場開拓ができるという点が挙げられます。また、サボれないという点もいい意味で強みだと思います。

既読
11:05

社内の伝言掲示板が存在しています。取締役が決まった事を掲示板で報告出来る仕組みになっています。

第13回日経ストックリーグレポート
TEAM SMITH

女性の数などの多様性について
はどの様になっているのでしょうか？

また、いつ頃から多様性に着目
しましたか？

既読
11:07

女性の数は増えています。全員総合職
でっており、男女関係ないです。三割は女性です。
外国人に関しても日本人同様障がい者に関しても健常者と同様です。

今後の方針はどの様になっていますか？

中国などへの進出は考えていますか？

既読
11:15

ワンストップでそのまま今後も成長
する予定です。多角化はしないよ、
本業と違うこととして失敗する傾向が
あるので。常に研究開発を行う事が
真のCSRだと考えています。

女性の総合職は創業から行っています。
女性に優しいと言う噂から80年代
女性殺到しました。
なので、元々柔軟、だと考えていま
す。多様性を点数化すると70点ぐら
いです。
また、定年からの再雇用などは法
律準拠しています。

既読
11:10

既読
11:17

オービックの開発部門の一部、最初
の実験、中国の市場調達目的です。
(2000年前半に進出)
また、上海から技術を得ると言う目
的もあります。

情報漏えいなどのリスクに関して
どの様に扱っていますか？

どの様な教育制度がありますか？

既読
11:11

お客様の情報漏えいしてはダメと
社員教育で徹底しています。
入社時に徹底的に、守秘義務、ノウ
ハウも同様に教育行っています。

コアコンピタンス存在しなかったら
組織力や経営力にどの様な影
響与えると考えていますか？

既読
11:18

中国で発展する事、営業目的では
ないです。ポテンシャルの確認をし
ています。日本から出る気はないで
す。純国産ERPで中小に目を向けて
います。いかにして日本強くするか
が重要です。

簿記二級を入社前に取らせていま
す。
経営陣囲んでラウンドテーブルで研
修などの多くの研修があります。

既読
11:12

営業利益30%以上超えています
がこれは目標として行っているの
でしょうか？

既読
11:19

踏み込んだ提案できなくなると考
えています。
社員一人一人が分析能力持っている
ので、最初からお客様を長期的目
線で見ています。

会社を色で表すとなんでしょう
か？

既読
11:13

赤です。情熱の赤です。探究心、お
客様の為にと言う意味もありますか
ね。本質を見抜く探究心もまた重要
です。

既読
11:20

目標はないです。
「前年超えようね」と言う意識です。
これはハングリー精神の重要性にも
結び付き、try & errorの精神でもあり
ます。
破壊と創造と言っています。

組織力の維持の秘訣はなん
でしょうか？

既読
11:14

みんなで同じ釜の飯を食う事です。
また、全員総合職なので、組織がワ
ンストップなのも秘訣だとも思います。














何故簿記二級なんですか？

既読
11:23

IT技術より経営のスキル重要視して
います。
経営も語れて、ITも語れる、総合的
だからです。なので、分業はしない
予定です。

第13回日経ストックリーグレポート
TEAM SMITH

(参考)ベネッセ企業訪問 (FACEBOOK 形式)

 <p>ベネッセホールディングス 理科大生からの企業訪問をしています。 8時間前</p>	 <p>野口雅弘 女性に対する処遇はどのようになっていますか? 8時間前</p>
 <p>野口雅弘 本日はよろしく願い致します。早速、伺いたいのですが、取締役会での決められた事というのは下に浸透しているのでしょうか? 8時間前</p>	 <p>ベネッセホールディングス ベネッセでは男女の区別がありません。実は男女雇用機会均等法の前から女性を採用をしています。現在は55%は女性従業員ですが、30%は管理職になっています。 8時間前</p>
 <p>ベネッセホールディングス はい、していると思います。 当社は2年前にホールディングカンパニーを作りました。コーポレーションがグループの一部になることで非常に動きやすくなりました。 理由としては一つ一つの事業を横並びにする事で全ての事業を客観的分析する事ができ、マーケットに対応しやすく、全体最適になりました。 また、ホールディングカンパニーになる事によって意思決定も早くなりました。 8時間前</p>	 <p>野口雅弘 何故管理職は女性のほうが少ないのですか? 8時間前</p>
 <p>土屋 斎 ベネッセホールディングの社長が気になる... 8時間前</p>	 <p>ベネッセホールディングス 女性管理職が少ない理由は、出産などで戻ってきた人は働き方が変わるからです。育児休暇後復帰率は9割ありますが、時短勤務といった働き方の変化によって自ら役職など責任のあるポジションにつかないと選択する人が増えています。従業員は半分以上女性なのに管理職になると30%に減ってしまうのは当社の課題でもありますね。 8時間前</p>
 <p>ベネッセホールディングス 社長は会長の持っている教育の考え、企業理念を事業戦略に使えるよう、具体的に考えて意思決定をする人だと私達は考えています。 企業理念は「Benesse(よく生きる)」と言う事であり、赤ちゃんからお年寄りまで前向きに人生を謳歌する人間味豊かな生き方を表します。私たちの企業理念は引っ張る力がとても強く、この理念に沿って従業員はお客様の事を死ぬほど考え行動しています。ピュア子とピュア男の集まりですね。 福島社長は教育の事を一から考え作り上げた内の一人であり、「教育を後ろから支える伴奏者」だと思います。 8時間前</p>	 <p>野口雅弘 今後事業を拡大していくとしたらどの様な分野に拡大していきますか? 8時間前</p>
 <p>土屋 斎 ベネッセホールディングスの部署内の風通しはどうなのでしょう? 8時間前</p>	 <p>ベネッセホールディングス 一番のコア事業は進研ゼミです。今シェア20%ですが、それを25%にするのが目標です。そうすると少子化で子供の数が減っても会員数は減らないと思います。これを達成するための方法としてはタブレットを使った学習によってもっと安価に良い教育を与えようということです。 二番目に海外教育です。現在は中国、韓国、台湾でしまじろうを広めています。三番目にシニア向けの事業が挙げられます。やはり今後老人ホームのニーズは高まります。「低価格帯の老人ホームを作るという」目標があります。 8時間前</p>
 <p>ベネッセホールディングス 階層が少ないので、情報の共有が進みやすいです。しかし事業部間の独立性が強いので、「新しい事業をどうするか」と言った問題点が存在します。 8時間前</p>	

第13回日経ストックリーグレポート
TEAM SMITH



土屋 斎

経営理念を守るためにどのような事を行っていますか？

7時間前



ベネッセホールディングス

全国でネットワークを繋げて、毎月朝礼を行っています。また、「福武の心」といった会長のお言葉が載ったバイブルを読んでいます。また、「直島」と言う企業理念を具体化しているベネッセの聖地では屋外に美術館を作ったりと、アートで地域起こしをしています。

7時間前



土屋 斎

ベネッセホールディングスさんが考えるライバル企業とは？

7時間前



ベネッセホールディングス

教育塾や通信教育の会社がライバルです。また、IT業界はパートナーにもなりえますが、ライバルにもなりえます。競争は激しくなっていく一方です。

7時間前



野口雅弘

本日はお忙しいところありがとうございました。

7時間前



土屋 斎

ありがとうございました(^^)

7時間前

(参考)第4スクリーニング : VRIO 分析

シマノ



強み	顧客の意見を鵜呑みにしないで適切な判断。安全最優先の設計	すべて自社で生産。自転車部品で確実な売り上げ獲得	日本国内様々な店舗やグローバルで販売	保証制度など充実したアフターサービス
V(価値)	5	3	3	5
R(希少性)	3	5	3	5
I(模範可能性)	3	3	1	3
O(組織)	3	3	3	5

エービーシー・マート



強み	海外から情報を得つつ自社ブランドの保持・強化・育成。	高度なシステムを活用し在庫・価格調整。物流システムの効率化。	国内約600店舗経営。来客数は増加傾向にあり、販売に力を入れた人材育成戦略	マンツーマンの人材育成による販売員強化	メールでの顧客対応が迅速
V(価値)	3	3	5	3	3
R(希少性)	5	5	5	5	3
I(模範可能性)	1	3	1	1	0
O(組織)	3	3	1	3	3

キーエンス



強み	顧客に密着し、世界初を連発する企画開発力	工場を持たないファブレス型だが、部品には自社の基準を設け安全性高める	即日出荷。20万社以上のお客様と取引、直販体制	製品保証は1年間あり
V(価値)	5	5	5	3
R(希少性)	5	3	3	3
I(模範可能性)	5	5	3	1
O(組織)	1	3	5	3

NTT ドコモ



強み	Suicaなどのインフラ基盤を構築。	顧客満足度1位を目指す。	LTEの料金契約は他社と比較して安い。	オプションサービスの充実	多様な料金プラン	同業他社より評判は良い
V(価値)	5	5	5	5	0	3
R(希少性)	5	5	1	5	1	3
I(模範可能性)	5	3	0	1	0	0
O(組織)	1	3	1	3	5	3

第13回日経ストックリーグレポート
TEAM SMITH

スギHD

	商品企画	仕入	店舗運営	集客	販売	保守
強み	薬剤だけでなくアルコール・食品なども。	ファーマシー事業の仕入がドラッグ事業の2倍	全国600店舗。買収を繰り返す積極的な経営	業界第2位の集客力	3000億規模の売り上げ高	薬剤購入者に対して薬剤師が指導
V(価値)	3	5	5	5	5	5
R(希少性)	0	3	3	3	3	1
I(模範可能性)	0	3	3	1	3	1
O(組織)	1	1	3	3	3	3

日本航空

	航空機購入	営業活動	予約発券	航空オペレーション	航空便運航	機体整備
強み	燃料費安定のためジャンボジェットは購入しない。	カードマイレージが幅広く利用できる	不手際などの業務ミスが少ない	路線数は同業他社よりも多い。国際線はANAの8倍にもなる。		自社整備率は業界1位
V(価値)	5	3	3	3		5
R(希少性)	0	1	3	5		1
I(模範可能性)	3	1	0	5		5
O(組織)	0	1	5	0		1

オービック

	事業企画	営業活動	サービス提供	料金徴収	保守
強み	企業の問題点や非効率性を発見し、それに合わせた商品提供	経営・会計コンサルタントを擁して適したソフトの導入	ワンストップソリューションでスムーズなサービス提供	確実な営業利益を確保。	導入後の改善も一貫して行う。
V(価値)	5	3	3	5	3
R(希少性)	1	3	3	5	3
I(模範可能性)	1	3	3	3	3
O(組織)	1	1	1	1	1

グリー

	インフラ構築	営業活動	契約	サービス提供	料金徴収	カスタマーサポート
強み	サーバー管理ツールを独自に開発	CMなど大規模な広告活動	契約数は年々増加傾向にあり	携帯などの小型デバイス	アイテムやガチャなどの課金	独自の管理システムで一括対応
V(価値)	3	3	5	3	5	3
R(希少性)	5	1	3	1	1	3
I(模範可能性)	3	1	3	0	0	3
O(組織)	3	3	3	1	3	3

日本光電工業



強み	機器開発から販売保守コンサルまで一貫して行う。幅広い分野で利用できる設計	信頼センターで一貫して行う。第3者機関による認定済みのものを利用	世界120か所以上で販売。流通面でも第3者機関による認定認証実施	多様な保守サービスあり
V(価値)	5	3	5	5
R(希少性)	5	3	3	3
I(模範可能性)	3	3	3	3
O(組織)	5	3	5	5

マキタ



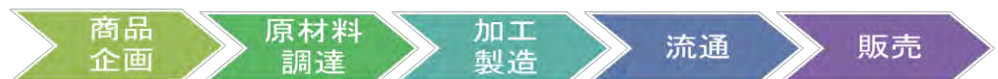
強み	少人数の技術者チームで構想から市場まで担う	グローバル調達と購買開発。半数以上が海外生産	日本全国11か所の支店と114か所の営業所。	アフターサービスの充実さ
V(価値)	5	3	3	5
R(希少性)	5	3	1	3
I(模範可能性)	3	1	1	1
O(組織)	5	3	3	5

伊藤園



強み	5年スパンの商品計画。お客様の声から商品開発	時期や生産状況により産地を変える	お茶かすもりサイクル	自社流通を基本	ペットボトルウォーマーの貸与も実施
V(価値)	5	1	5	3	5
R(希少性)	1	1	3	1	3
I(模範可能性)	1	1	1	0	3
O(組織)	3	3	3	1	5

日本マクドナルドHD



強み	大規模なアンケートや消費者テストを繰り返す	HACCPによる衛生管理手法の導入。	加工メーカーにもHACCPを適用。数回の微生物チェック	グローバルサプライチェーン	商品充実、販売促進活動とマーケティングの連動
V(価値)	5	5	3	3	5
R(希少性)	1	3	3	3	0
I(模範可能性)	3	0	0	0	0
O(組織)	3	5	3	1	5

アンリツ



強み	環境に配慮した設計で誰よりも早く市場参入を目標	独自の監査で確認。すべての工場と子会社でISO14001認定	再生製品をリサイクルし納期短縮。保証付きで再生製品を販売	様々な試験サービスを実施
V(価値)	5	3	5	3
R(希少性)	3	1	3	3
I(模範可能性)	3	0	3	1
O(組織)	5	3	3	3

ベネッセ



強み	妊娠出産から介護まで人々のライフサイクル全般に密着	客の抱える問題解決のためにコンサル的に情報提供・提案	顧客の立場に立ち、1人1人に合ったサービス提供	同業他社に比べ圧倒的な低価格	電話やDMにて顧客の意見を収集
V(価値)	5	5	5	3	3
R(希少性)	5	5	3	3	0
I(模範可能性)	5	3	5	1	0
O(組織)	5	3	3	1	0

ローソン



強み	同業他社だけでなく幅広い業種をライバルに商品企画	アウトソーシングから内在化へ。生産工場の集約化	Pontaやソーシャルメディアを利用し集客。全国約1万店舗、海外450店舗あり。	HMV・マツキヨなどと業務提携し幅広い商品販売	ソーシャルメディアを使い顧客と密着
V(価値)	5	5	5	5	5
R(希少性)	5	3	3	5	3
I(模範可能性)	5	3	1	5	5
O(組織)	3	1	3	0	3

第13回日経ストックリーグレポート TEAM SMITH

(参考) アンケート用紙

あなたについて教えてください

年齢 10代 20代 30代 40代 50代 60代
性別 男 女
職業 学生 会社員 主婦 その他()

C(company)についての質問

・女性と同じ職場で働く事についてどう思いますか?

はい いいえ

・外国人と同じ職場で働く事についてどう思いますか?

はい いいえ

・障がい者と同じ職場で働く事についてどう思いますか?

はい いいえ

・同性愛者と同じ職場で働く事についてどう思いますか?

はい いいえ

働いている方にお伺いいたします。

・今の職場は多様化していると思いますか?

よくしている している ある程度している あまりしていない していない

学生にお伺いいたします。

・多様化している企業で働きたいと思いますか?

ご協力ありがとうございました。

よく働きたい 働きたい ある程度働きたい あまり働きたくない 働きたくない

全員にお伺いいたします。

・多様化している企業は魅力的だと思いますか?

よく思う 思う ある程度思う あまり思わない 思わない

・多様化している企業で知っている企業はありますか?
(何個挙げてても構いません。)

C(customer)についての質問

・インターネットを使って買い物したりサービスを受けたりした事がありますか?

はい いいえ

はいとお答えした人にお伺いします。

どの位の頻度で買い物やサービスを受けたりしますか?

月5回以上 月3回 月1回 月1回以下

どのようなものを買いますか(複数回答可能)

衣類 雑貨 書籍 生活用品 食料品 家具
サービス提供 その他()

何故インターネットを使って買い物をするのか?

ご協力ありがとうございました。

買い物で何を重要視していますか?

C(competitor)について

各業種の中で魅力的もしくは好きな企業を一つもしくは二つ選んでください。

1鉱業

国際石油開発 国際石油開発帝石 住金鉱業 住友石油開発 住石ホールディングス
石油資源開発 昭和 KDE 三信鉱工 戸高鉱業所 日鉄鉱業

2水産・農林

秋川牧場 アクシース アグリ・ヴァンテン カネコ種苗 小岩井農場 サカタのタネ
ニチロ ベルグマース ホープ ホクト マルハ 雪国まいたけ

3建設

大野建設 小田急ホームズ 鹿島建設 関電工 九電工 日環 竹中工務店 タマホーム
東武建設 トヨタホーム

4食料品

味の素 伊藤園 伊藤ハム 井村屋グループ カゴメ サンガリア ティロールチョコ
ニチレイ 日清オイログループ 日本たばこ産業

5繊維製品

クラレ グンゼ 常栄 東レ 日清紡ホールディングス ワコールホールディングス
ロマンس小杉 三菱レイヨン 富士紡ホールディングス

6医薬品

バイエル製薬 参天製薬 富士製薬 田辺三菱製薬 龍角散 中外製薬 ファイザー
日医工 トクホシ 武田薬品工業

7電気機器

岩崎電気 キーエンス キヤノン 京セラ サムスン電子 車芝 デンソー
ご協力ありがとうございました。

日本ケミコン 日本通商(NEC) 日立製作所

8輸送用機器

川崎重工業 シマノ 総合車両製作所 トヨタ自動車 日本プラント 富士重工業
本田技研工業 三菱重工業 ヤンマー

9精密機器

オリンパス シチズンホールディングス 島津製作所 HOYA ニプロ 東京計器
シード オリエン特時計 イシタ オーバル

10卸売業

伊藤忠商事 兼松 サンリオ 住友商事 双日 豊田通商 ニチモウ 光通信 丸紅
三菱商事

11小売業

エービーシーマート カネスエ カワチ薬品 紀伊国屋 サイゼリヤ 上新電機
西友 セブンアンドアイホールディングス 千趣会 ダイエー タイヨー

12サービス業

クックパッド サイバーエージェント 東洋テック 野村総合研究所 びあ 藤田観光
ビューマンアカデミー ホリプロ 勧説センター リクルート

13情報・通信

ウェザーニューズ エタティティドロモ 大塚商会 オリコン グリー KDDI コナミ
サイボウズ ソネット ソフトバンク

14金融業

みずほ銀行 三井住友銀行 三菱東京UFJ銀行 三井住友海上保険 損保ジャパン
東京海上日動 りそな銀行 栃木銀行 SMBC日興証券 岡三証券グループ

15機械

IHI クボタ 東芝機械 日本ブララド 日立造船 フジテック マキタ 三菱重工業
リケン 理想科学工業

ご協力ありがとうございました。

第13回日経ストックリーグレポート TEAM SMITH

16 化学

花王 アース製薬 クラレ 信越化学工業 住友化学 ダイソー 帝人 日本ペイント
フアンケル フマキラー 三井化学

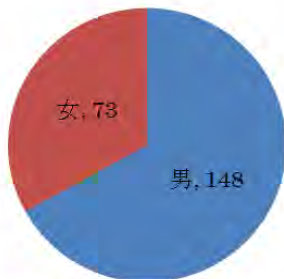
17 ゴム製品

相模ゴム工業 第一ゴム 日本ミシエラン フコク プリチストン 横浜ゴム ミツウマ
バンドーゴム 豊田合成 住友ゴム工業

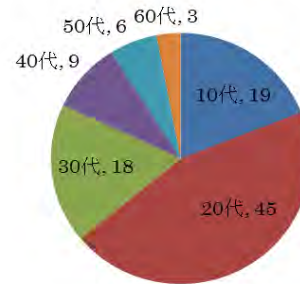
ご協力ありがとうございました。

(参考) アンケート結果

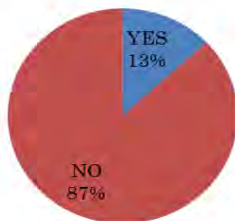
男女比率



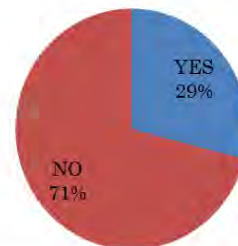
年齢構成比



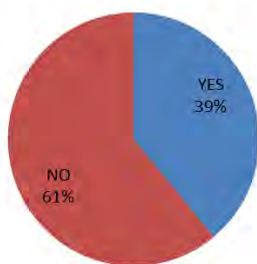
Q1.女性と働くことに抵抗はあるか



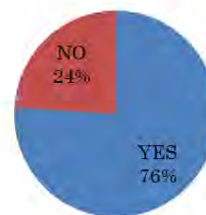
Q2.外国人と働くことに抵抗はあるか



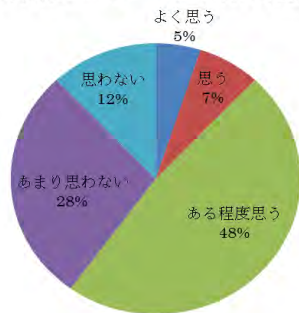
Q3.障害者と働くことに抵抗はあるか



Q4.同性愛者と働くことに抵抗はあるか



Q5.多様化している企業は魅力的か



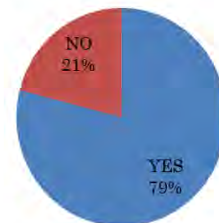
Q6.今の職場は多様化しているか



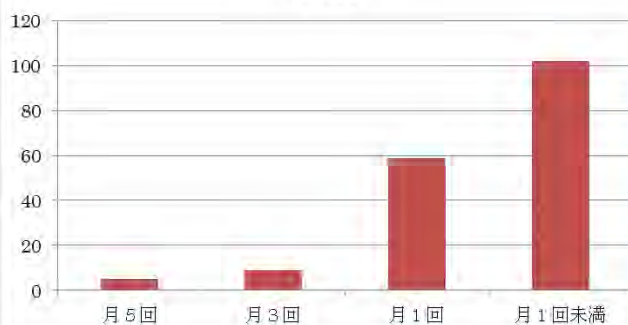
多様化している企業で働きたいか



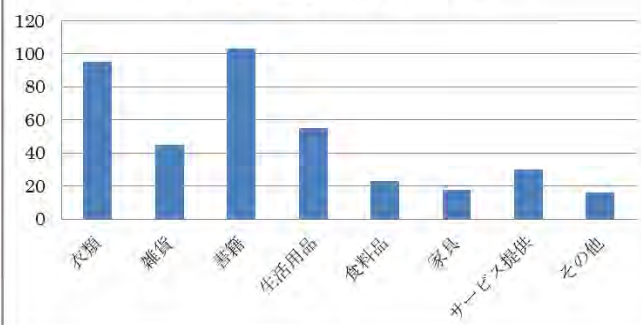
インターネットを使って買い物やサービスを受けたことがあるか



頻度



どの様なものを買うか?



参考資料

- 企業等における知的財産の評価に関する調査研究報告書
平成22年3月 株式会社三菱総合研究所
- 研究ノート無形資産評価 岡崎文一
- 企業戦略論（上）基本編 競争優位の高知具と技術 ジェイ・B・バーニー
- 知的財産と技術経営 永田晃也
- 知識創造産業 野中郁次郎
- 知的業界ポータルサイト <http://ipforce.jp/Data/index/tabid/1/aps/3/tabid2/1>
- 工業所有権情報・研修館 <http://www.inpit.go.jp/info/index.html>
- 女性活躍の推進による「価値創造」経済の実現に向けて 経済産業省
- Yahoo! ファイナンス
- 内閣府男女共同参画局 <http://www.gender.go.jp/>
- 日経 Financial Quest
- 日経テレコン21
- 役員四季報2012
- バリューチェーン <http://www.darecon.com/value/index.html>
- 信越化学工業 <http://www.shinetsu.co.jp/j/>
- シマノ <http://www.shimano.co.jp/>
- エービーシー・マート <http://www.abc-mart.com/index.html>
- キーエンス <http://www.keyence.co.jp/>
- NTTDOCOMO <http://www.nttdocomo.co.jp/>
- スギHD <http://www.drug-sugi.co.jp/hd/>
- 野村総合研究所 <http://www.nri.co.jp/>
- 日本航空 <http://www.jal.com/ja/>
- オービック <http://www.obic.co.jp/>
- ヒロセ電機 <http://www.hirose.co.jp/>
- グリー <http://corp.gree.net/jp/ja/>
- 日本光電 <http://www.nihonkohden.co.jp/>
- マキタ <http://www.makita.co.jp/>
- 伊藤園 <http://www.itoen.co.jp/>
- マクドナルド <http://www.mcdonalds.co.jp/>
- アンリツ <http://www.anritsu.com/ja-jp/>
- ベネッセ <http://www.benesse.co.jp/>
- ローソン <http://www.lawson.co.jp/index.html>
- 他15社（VRIO分析で利用）
- 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 ポーター賞 <http://www.porterprize.org/about/>