

恐慌を超える

～“否定する”企業たち～

ID:SL901940

一橋大学 3 年生

TEAM YES-MEN

☆岡田悠

○西尾和高

○藤山敬史

指導教官：加賀谷哲之

コード	企業名	事業内容	取得金額
4063	信越化学工業	塩ビ・ウエハ等製造販売	¥334,880
4668	明光ネットワークジャパン	学習塾運営等	¥334,747
4684	オービック	システムインテグレーション事業	¥328,020
4732	ユー・エス・エス	中古車オークション運営	¥334,320
4919	ミルボン	ヘアケア用品製造販売	¥334,620
7504	高速	食品軽包装資材販売	¥334,841
7517	黒田電気	電子部品等製造販売	¥334,881
7560	ユニマットライフ	オフィスコーヒーサービス等	¥334,598
7564	ワークマン	作業服販売	¥334,800
8028	ファミリーマート	コンビニエンスストア	¥334,540
8279	ヤオコー	食品スーパー	¥334,660
9058	トランコム	物流ソリューション事業	¥334,863
9989	サンドラッグ	ドラッグストア	¥334,505
4917	マンダム	男性用化粧品製造販売	¥195,730
6730	アクセル	LSI開発販売	¥176,500
9843	ニトリ	家具販売	¥197,200

目次

【序章】問題意識

- 第一節 世界恐慌 ～100年に一度の危機～
- 第二節 投資のコンセプト
- 第三節 投資の意義

【第一章】ポートフォリオ構築

- 第一節 『過去』スクリーニング
- 第二節 『現在』スクリーニング
- 第三節 『未来』スクリーニング
- 第四節 特別株企業
- 第五節 投資比率決定

【第二章】恐慌を超える企業像

- 第一節 否定とは
- 第二節 否定の種類
- 第三節 否定の源泉と要素

【第三章】ケーススタディ

- 第一節 パイオニア型否定の事例:ニトリ
- 第二節 非パイオニア型否定の事例:信越化学工業

【終章】おわりに

【序章】問題意識

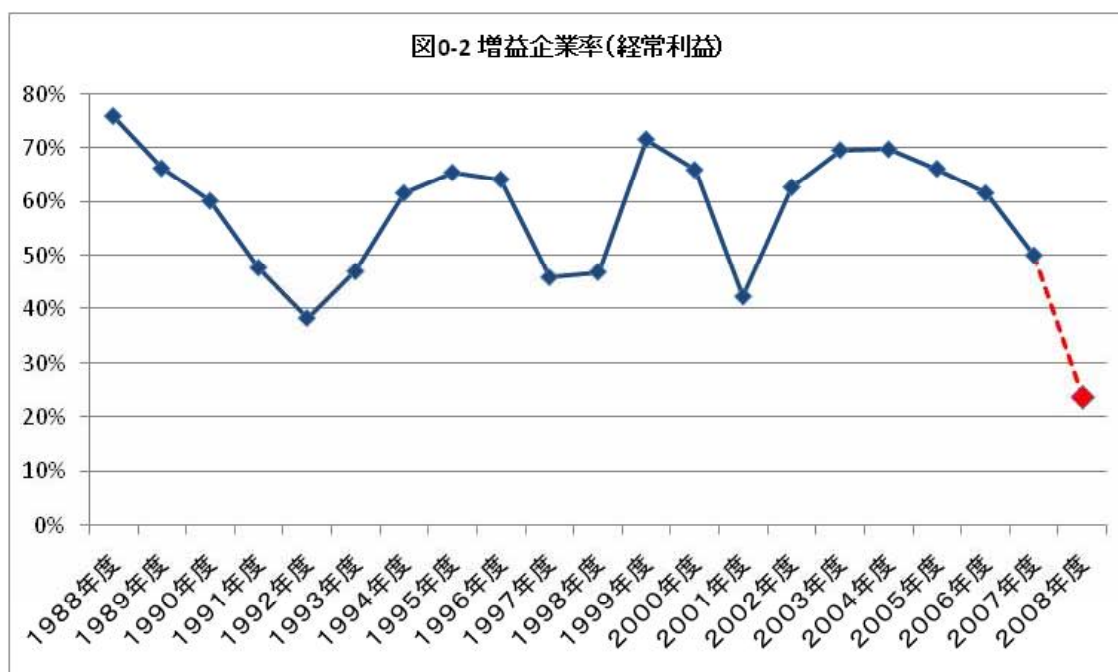
第一節 世界恐慌 ～100年に一度の危機～

2008年9月15日、リーマンブラザーズが日本の民事再生法に相当する連邦破産法第11章の適用を連邦裁判所に申請すると発表した。

それまでも、サブプライムローン問題の波は徐々に押し寄せてはいたものの、その波はまだ小さなものだった。ニュースや大学の授業では話題にのぼっていたが、私達の生活にここまでの影響を与えるとは考えていなかった——例えば、私達大学3年生の最大の関心事の一つである就職活動は夏休みの時点では昨年同様か少し悪いかという認識であった。

それが一転、2008年9月15日を境に、世界金融の中心地アメリカで発生した大地震によって、さざ波が大波に変わった。グリーンズパン元FRB議長が「100年に一度の危機」と言うように、世界的に株価は大きく下落した。例えば、リーマンブラザーズがチャプター11を申請するというニュースが流れる前、9月12日の日経平均が12,214.76円であったのに対し、その後の最安値は7162.9円であり、その下落幅は-46.31%である(図0-1)。まさに、島国日本がのみ込まれるような大波である。さらに、私達が独自に調査した結果、76.2%の企業が今期減益となる見込みだ(図0-2参照。調査方法は「図0-2の補足」を参照)。バブル崩壊後、減益となった企業数が最多であった1992年度は61.6%の企業が減益であったから、今回の落ち込みはバブル崩壊時を超えるものである。





第二節 投資のコンセプト

さて、76.2%の企業が減益という経済状況が予測されるわけであるが、裏を返せば、23.8%の企業はこの環境下でも増益を達成する見込みである。こうした背景を踏まえて、私達は投資のコンセプトを「恐慌を超える企業」と設定することにした。

では、恐慌を超える企業とはどのような要素を備えているのであろうか。私達は以下の3項目を満たす企業が恐慌を超える企業であると考えた。その3項目とは、

1. 直近の業績や今期末の業績が前年度を上回る企業
2. 長期的な収益力のある企業
3. 長期的な成長性のある企業

である。第一に、すでにサブプライムローン問題やリーマンショックの影響を受けている企業、もしくは、受けると予想される企業が恐慌を超える企業に該当しないことは明らかである。第二に、恐慌を超えるためには長期的に培ってきた競争優位が必要だと考えた。付け焼き刃ではなく、長期的に培ってきたものは持続性がある。底力がある。そのような長期的な競争優位を有していることを表すものとして「長期的な収益力」と「長期的な成長性」があげられる。したがって、これら3項目を満たす企業が「恐慌を超える企業」とした。

第三節 投資の意義

私達は、このような競争優位を築いてきた企業に投資することには3つの意味があると考ええる。

1. 企業の努力を讃えるということ
2. 安心できる長期投資の実現
3. 投資先の企業を分析することで、示唆を得ること

まず、投資をするということは、その企業の一部を保有するということであり、その持分の範囲でリスクを負うということである。リスクを負うということは、その企業が将来に利益をもたらしてくれるという評価を示すことになる。また、社会的責任投資からわかるように、株式投資には企業を讃え、応援するという側面がある。私達には資本力がなく、実際に投資することはできないが、ストックリーグという場をお借りして、長期的な努力を行っている企業を讃え、応援できれば幸いである。

第二に、長期的に成長し、収益力を維持している企業が恐慌を超えるのであれば、このような環境下でもこれらの企業に対しては安心して長期投資をすることができる。長期的な視点に立つと、これらの企業は他の企業に比べて恐慌の影響を受けにくく、また、景気が回復をすればさらなる飛躍を望むことができる。今まで進みつつあった貯蓄から投資への流れを途切れさせないためにも、安心して長期投資ができるようなポートフォリオを提示することは社会的にも意味のあることだと考える。

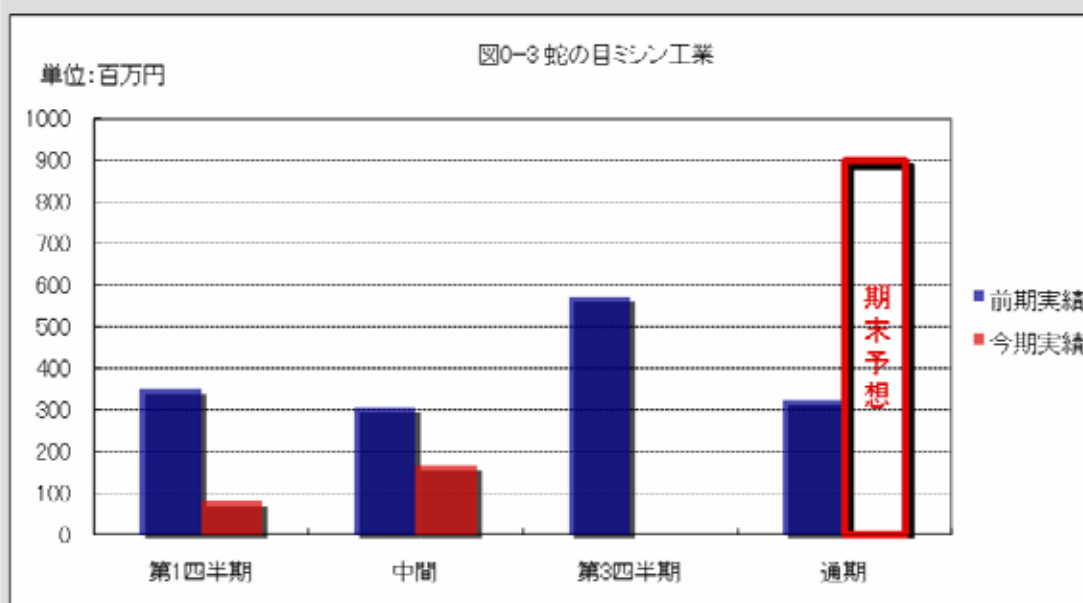
そして最後に、今回、スクリーニングの結果選ばれた企業は長期的な競争優位を有していると言えるため、その競争優位の源泉を分析することで、投資家に対しては「どのような企業に投資をすれば良いのか」、経営者に対しては「どのように企業を経営していけば良いのか」といった示唆を与えることができるのではないだろうか。このように考え、分析を行った結果、私達は「“否定する”企業」という企業像を構築するに至った。

図0-2の補足

図0-2は、私たちが2008年11月8日から11月19日に順次企業の業績予想を集計し、今期最終決算の業績を予測したものである。集計にはIFIS株予報（URL：<http://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php>）を使用して、直近の決算短信で報告された（1）企業発表の期末予想値（経常利益）（2）前年度期末業績（経常利益）（3）この報告書で報告された直近の業績（経常利益）（4）（3）の前年度同期の業績（経常利益）を集計した。なお、データ数は3376であり、上記の期間に決算短信発表を行った企業のみが対象となっている。この期間に決算短信発表を行った企業を対象にしている理由は、企業の業績予想にリーマンショックを加味させるためである。また、データ数が3376企業であるため、データには説明力があると考えている。

今期末の予想には、（a）期末予測値が前年度比増益（b）（3）-（4）が正、すなわち、期中決算において前年度同期を上回っているという2つの条件を満たしている企業を今期増益企業とした。つまり、今期増益予想をしている企業のうち、期中においても前期同期の実績を上回っている企業を増益企業とすることで、できるだけ正確な予測ができるようにした。

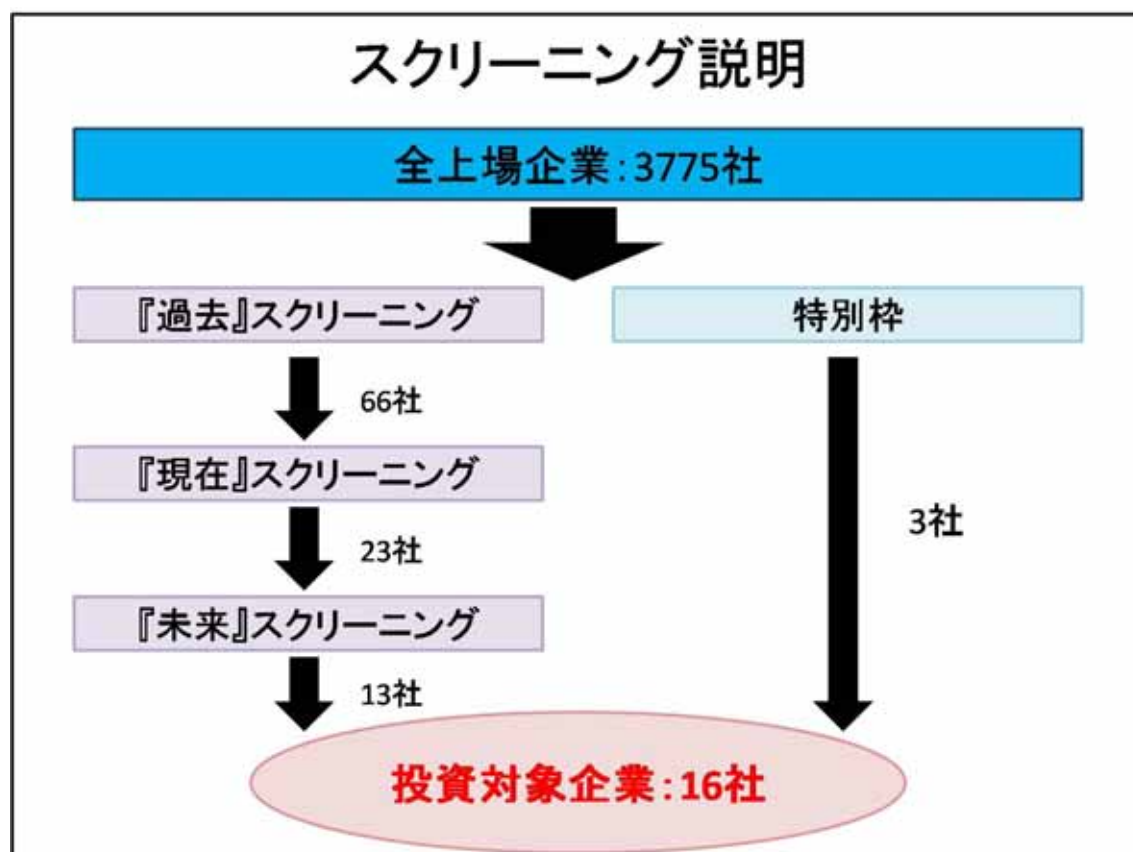
図0-3は蛇の目ミシン工業の前期実績と今期実績・予想を表している。蛇の目ミシン工業は、今期末の業績を900百万円と予想している。しかし、前年度のビジネスサイクルが正しいとすれば、今回の中間発表の業績では期末予想を達成できそうにない。したがって、このような業績予想を除外した。



出典) IFIS株予報
URL: <http://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php>

【第一章】ポートフォリオ構築

では、「恐慌を超える」企業ポートフォリオを構築するにあたって、いくつかの条件から組み込む投資対象企業を選定する。今回のポートフォリオには、『過去』・『現在』・『未来』スクリーニングによる13社と、特別枠3社の、合わせて16社を組み込んだ。大まかなスクリーニングの流れは、下図「スクリーニング説明」の通りである。



第一節 『過去』スクリーニング

『過去』の視点では、企業のこれまでの実績から、(a)長期的な成長を持続している企業、そして(b)常に高い企業価値創造力を維持し続けている企業を選び出すために、以下の2つの指標を用いた。(用いた理由は下図「『過去』スクリーニング」参照)

- (a)5年平均経常増益率
- (b)ROIC(投下資本利益率)

『過去』スクリーニング

(a)5年平均経常増益率

(a)の5年平均経常増益率を用いたのは、以下の2つの理由からだ。

まず、企業に出資するに当たり、得られるリターンの源泉は利益からである。したがって、出資者として企業の成長をはかるのであれば売上高ではなく利益ではかるべきであり、企業の毎期の収益力をはかるには、毎期繰り返す事業活動の結果の利益である経常利益がふさわしいと考えたからだ。

そして、単年での比較ではなく5年平均としたのは、単年での比較では外部環境の変化といった影響等によるノイズが大きく、企業本来の力を測るには長期的な視野を持った方が良いだろうという判断からである。

※なお、5年平均とは算術平均ではなく幾何平均で算出している。

(b)ROIC(投下資本利益率)

(b)のROICを採用した理由は、以下の通りだ。

投資する以上、投資対象企業に企業価値を創出してもらえないようでは投資の意義から外れることになる。そのため、企業価値創出力のある企業を探り出すことが必要だ。

ではその企業価値だが、ある年に企業が自社の企業価値をどれだけ創出したかを見るEVA(経済的付加価値)という指標がある。このEVAは、下式に目を通していただければ分かるように、ROICがWACC(加重平均資本コスト率)をどれだけ上回っているかが鍵となっている。

したがって、企業が自社の企業価値を創出するためには、各企業のWACCに程度の差はあれ、高いROICを出さなければならない。そのため、ROICをスクリーニング条件に採用した。

※EVA算出式(変形後)

$$EVA = (ROIC - WACC) \times \text{投下資本}$$

財務データは過去 15 年分のものをもとに算出した指標を使った。15 年という期間は、長期的視野に立つために期間を長くするとスクリーニング対象企業の母数が減り、母数を確保するために期間を短くすると長期的視点に立てないというトレードオフを考慮して決めている。そして、(a)5 年平均経常増益率が常にプラスであり、かつ(b)ROIC が業界中央値を常に上回っている企業を抽出した。なお、業界中央値は“日経業種中分類”で全企業を各業界に分類して算出している。

その結果、66 社が『過去』スクリーニングを通過した。

第二節 『現在スクリーニング』

『現在』の視点では、昨年の米国のサブプライム問題以降の景気変動があるにも関わらず、未だに成長を保っている企業を選び出した。

そのために、各社が直近で発表した決算(四半期決算など)を元に、前年同期比で経常利益がプラス成長となっている企業を選定した。なお、経常利益を用いたのは『過去』スクリーニングで述べた理由と同様である。また、『現在』そして次節の『未来』スクリーニングで使用した数値は、11 月 27 日に最終確認をしている。

この結果、23 社が『現在』スクリーニングを通過した。

第三節 『未来スクリーニング』

『未来』の視点では、リーマンショック以降の世界不況の波がやってくるにも関わらず、成長を続けると予想・期待される企業を選び出した。これも、これまでと同様に、経常利益を指標としたが、数値は以下の 2 つを用いた。

(c)企業が発表する期末決算予想 (d)期末決算予想アナリストコンセンサス
--

予想について企業発表だけでなく、アナリストコンセンサスも用いたのは、企業発表だけでは企業の性格などにより、あえて積極的な予想を出したり、予想修正を嫌ったりするような企業固有のノイズを排除できないと判断したためである。この 2 つの数値が、増益となっている企業を選定した。なお、アナリストコンセンサスは IFRS コンセンサスおよびロイター・コンセンサスを参考にした。

その結果、13 社が『未来』スクリーニングを通過した。

第四節 特別枠企業

また、今回は『過去』・『現在』・『未来』スクリーニングを通過できなかった企業の中でも、この恐慌を超える力を有していると思われる企業を、3 社ほど特別枠としてポートフォリオに組み込んだ。その 3 社とは、マダム・ニトリ・アクセルである。(選定理由は下図「特別枠企業の選定理由」参照)

特別枠企業の選定理由

マンダム

『現在』スクリーニングで漏れてしまったが、それでも経常利益が1.8%ほどの微減だけであり、他の条件はすべてクリアしている。

ニトリ

残念ながら『過去』スクリーニング条件の(b)ROIC基準を1年のみクリアできなかったが、全上場企業のなかで唯一20年間増収増益(利益は経常利益)を続けてきたニトリを、成長持続力の非常に高い企業として特別枠で取り上げたい。
※なお、下図は過去20年分の財務データが存在する全上場企業の前年比増収・増益回数をそれぞれクロス集計したものである。

		増益回数																				総計	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
増収回数	0																						0
	1																						0
	2																						0
	3							1	1		1	1											4
	4									1	2												3
	5								3		1	2	1	2									9
	6								3	4	5	13	8	4									37
	7								6	2	8	14	10	7	1								48
	8							2	5	10	16	17	16	13	3		1						83
	9							1	6	14	31	29	26	20	6	4	1	1					139
	10							3	3	16	18	41	38	23	13	6							161
	11							1	5	14	35	54	57	38	23	11	4	1			1		244
	12							2	2	12	31	39	68	42	38	23	8			1			266
	13							3	3	8	16	52	61	63	54	28	7	1	1				297
	14								1	4	16	41	54	62	52	21	12	3	1				267
	15							1	1	3	9	19	26	39	37	28	22	5	2				192
	16							1		2	5	17	15	31	31	18	15	3			1		139
	17								1		5	4	12	14	14	16	10	5	2	1			84
	18									1	2	1	5	9	12	9	5	3	3				50
	19											1		4	6	8	6	11	3			2	41
	20											1	1	2	1	1	2	7	1	1	2	1	20
総計	0	0	0	0	0	0	15	40	91	201	346	398	373	291	173	93	40	14	4	4	1	2084	

アクセル

最後に、ベンチャー企業を取り上げたい。というのも、今回のスクリーニングではある程度歴史のある企業しか対象になっておらず、ベンチャー企業をカバーできていない。そのため、ベンチャー企業のみを対象にしたスクリーニングを行い、このファンドコンセプトにあった優良ベンチャー企業を抽出した。

具体的には、設立15年以内の企業で、過去5年間の経常利益が前年比で増益を続けており、ROICも業界平均を上回り続けている企業を選んだ。さらに、他社と同様の『現在』『将来』スクリーニングを行い、それを通選した企業のうち、唯一の製造業かつ高い利益率(ここ数年の営業利益率が45%前後)であったアクセルをファンドに組み込むことにした。製造業であることに注目した理由は、技術立国である日本にとって、製造業で強みを持つ企業が誕生することは次代の日本社会を支える担い手の増加という、大きな役割をもつものであろうと考えたからだ。

第五節 投資比率決定

さて、ポートフォリオに組み込んだ各企業への投資比率だが、特別枠の 3 社にそれぞれ 20 万円投資し、残りの 13 社に、残り資金を均等に振り分けることとした。これには 2 つの理由があり、1 つは特別枠には敗者復活的な要素があり、他の 13 社と同等に扱うわけにはいかなかったということ。そして、個別企業に対して投資比率を変更する理由が見つからなかったことである。したがって、今回のような投資比率となった。

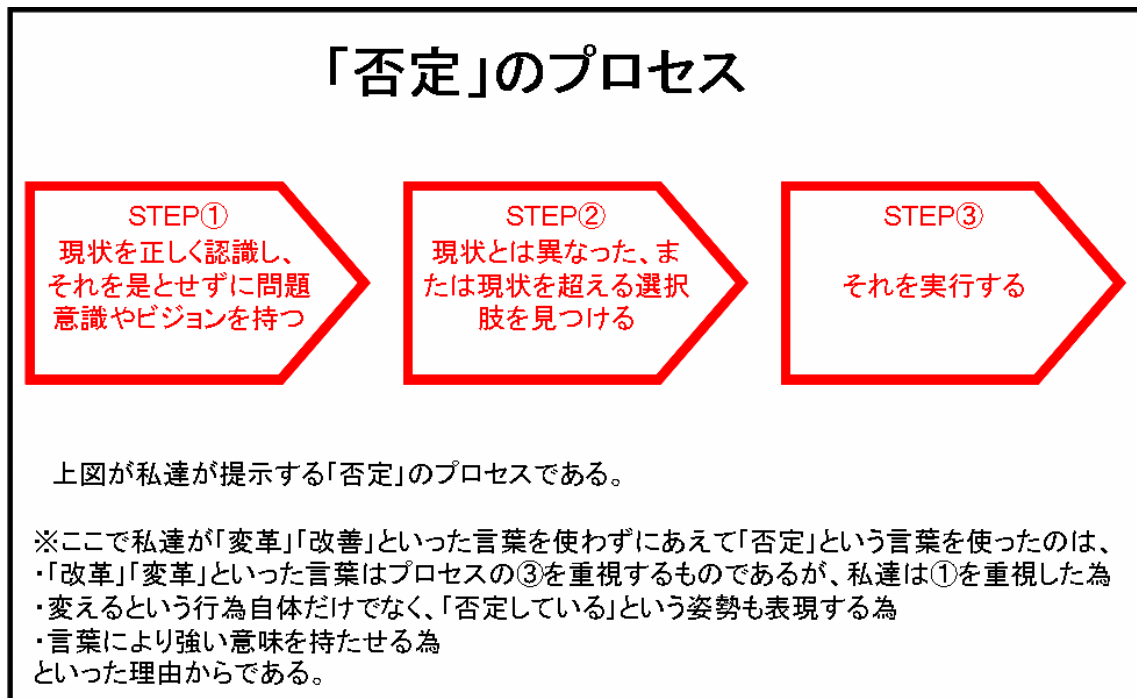
【第二章】恐慌を超える企業像

ここまで、私達がどのような問題意識を持ち、それにあわせてどのようなスクリーニングを行ってきたのかを述べた。次に選定企業の企業像について述べる。

私達は選定企業を分析し、長期的な成長力・収益力が何らかの確立された競争優位に基づいていることを見出した。そして、その競争優位がなぜ確立されたのかを突き詰めて得たのが、「否定する企業」という企業像である。

第一節 否定とは

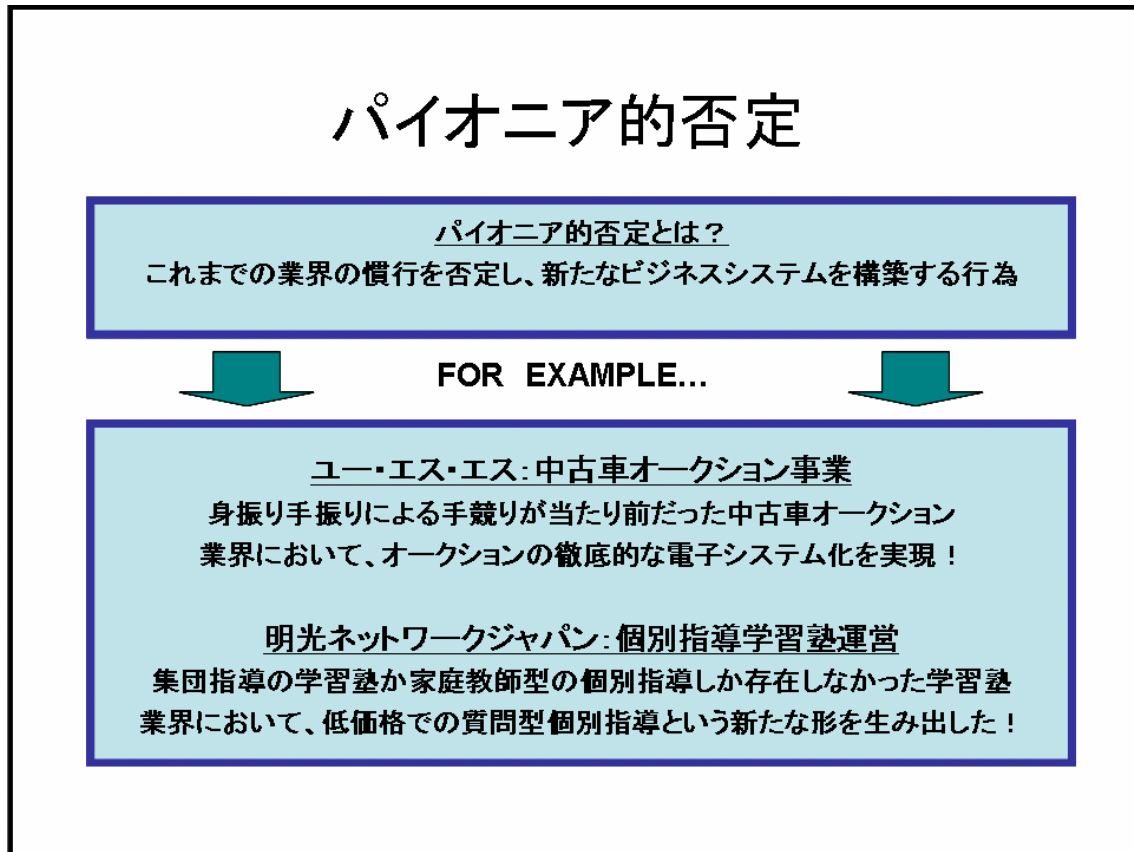
否定とは何か。辞書的な意味に従えば、「そうでないと打ち消すこと、命題を偽とすること」ということになる。しかし私達の提示する「否定」はもっと前向きなものである。下の図がその「否定」のプロセスだ。



つまり私達の提示する「否定」とは、これまでに無いものを生み出したり、更なる成長を遂げる、といったある種創造的な概念なのだ。そして今回選ばれた企業はこの「否定」によって競争優位を確立してきた。「否定」から生まれたそれらの競争優位があるからこそ、各社は長期的な成長力と収益力を保ち続け、今回の恐慌にも揺らがないのである。

第二節 否定の種類

この「否定」は、その度合いによって大きく2つに分けられる。1つ目は、全く新たなビジネスシステムを構築するような大きな否定である「パイオニア的否定」だ。業界の常識を覆し新たなビジネスシステムを構築した各社は大きな競争優位を得、今も成長を続けている。



それに対し非パイオニア的否定とは、新たなビジネスシステムを構築するまではいかなくとも組織に何らかの変革をもたらす行為であり、継続的行なうことで競争優位が確立される。

非パイオニア的否定

非パイオニア的否定とは？

ビジネスシステム全体を否定することではなくても、組織やオペレーションの否定を行い競争優位を築くこと。また、自社を否定し続けることで絶えざる成長を遂げる姿勢そのもののこと。

FOR EXAMPLE...

ミルボン:美容院向け染毛剤等の製造販売

これまで疎まれていた美容院への営業を経営アドバイスも行なう
コンサル営業へと切り替えることで、顧客の信頼を獲得！

オービック:システム開発販売

自動車教習所の講習予約管理システムや不動産担保評価システム
など、他社が未進出の業種を次々と開拓・独占し、大きな収益源に！

サンドラッグ:ドラッグストア運営

2人店長制等独自の店舗運営で無駄を省き、他社に先駆けた
PB開発で収益力を高めるなどし、業界一の安さを徹底的に追求！

一つ一つの否定はパイオニア的否定ほどの確固たる競争優位を生み出すことがなくても、継続的に行なっていくことで各社の大きな強みとなっているのだ。

このように今回選定した企業は、大小様々な形で「否定」を行うことでどんな環境下においても高い収益率と成長を維持してきた。各社の代表的な「否定」をまとめたものが下の表である。

種類	企業名	「否定」が競争優位を築いた代表例
バイオニア的否定	ニトリ	業界慣行を覆す自前主義
	ワークマン	業界初の100%直接取引の実現
	高速	機械を扱う包装資材ディーラーという新たな事業
	トランコム	共同配送という新たな事業
	明光ネットワークワークジャパン	質問型個別指導という新たな事業
	ユー・エス・エス	業界初の競りの電子化
非バイオニア的否定	オービック	新市場開拓
	ミルボン	営業方法の変化
	ヤオコー	ミールソリューション販売の実施
	アクセル	新市場開拓
	サンドラッグ	業界一の低価格の実現
	マンダム	社内改革による復活
	信越化学工業	官僚体質の払拭
	黒田電気	VEIによる提案活動
	ファミリーマート	「コンビニエンス」の追求
	ユニマットライフ	オフィスサービスの迫及

この他にも「否定」の事例は数多く存在する。各社は常に現状否定を行ないながら持続的な成長を遂げ、時に業界の常識をも覆すような大きな否定を行なうことで、確かな競争優位を築いてきたのである。

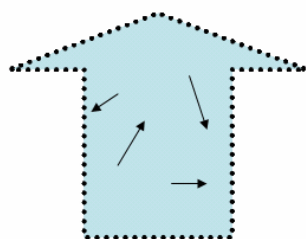
第三節 否定の源泉と要素

では、どのような企業が否定を行なえるのだろうか。否定を行なうに当たって私達が最も重要であると考えるのが、上記の否定プロセスにおける STEP①である。「現状を正しく認識し、それを是とせず問題意識や新たなビジョンを持つ」というこの段階は、いわば否定の「源泉」とも言える。源泉が小さい場合と大きい場合とでは、下の図のように、否定の発生頻度や有効度が変わってくる。

否定の「源泉」

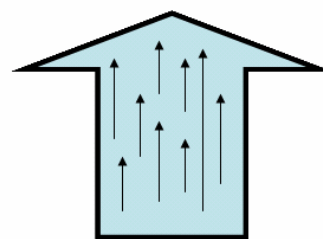
STEP①は、否定を行なうための「源泉」である。否定を行なうにおいて最も大切な過程であり、企業の目指すべき形がはっきりしていることが重要となってくる。

企業の目指すべき形が
はっきりしていない場合



現状を否定しようという意識
は芽生えてこないし、芽生え
たとしてもその否定は企業
にとって意義の薄いものにな
ってしまう。

企業の目指すべき形が
はっきりしている場合



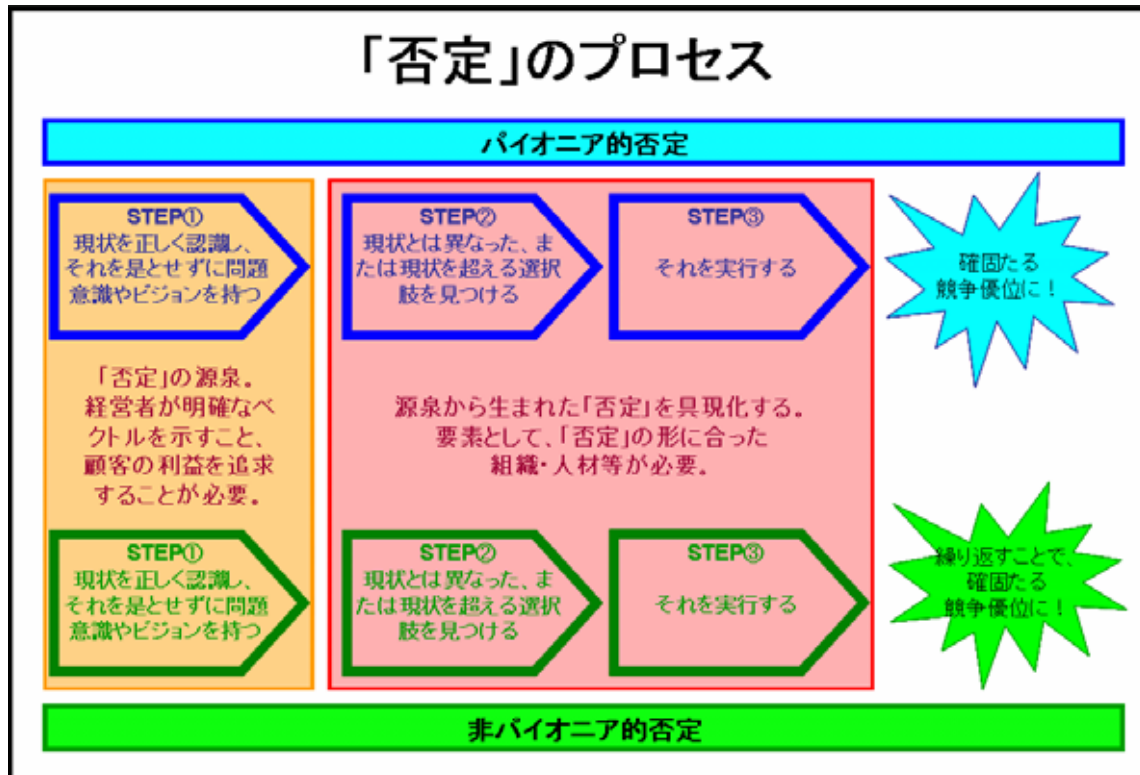
現状に対し問題意識が芽生え、
否定すべき点が見えてくる。そ
こから生み出された大小様々な
否定も企業の目指す形と一致
しており、活動としてもフィット
している。

今回選定した企業にはどこも明確な目指す形を持っており、否定もその目指すべき形に向かって行なわれていた。トランコム「日本の物流効率を上げる」という理念や、ワークマン「安さへの信奉」等がそれである。

そして、そのようなしっかりとした源泉はまず経営者に求められるところが大きい。後述するニトリの似鳥社長、信越化学工業の金川社長にも見られるような明確なビジョンや問題意識は両氏のリーダーシップによって社内にも共有され、両社の様々な否定の源泉になっている。また、その源泉の根底には往々にして「顧客利益の追求」という信念がある。ユー・エス・エスのシステム化は「出品者と落札者の不便を解消したい」という思いからであるし、高速はスーパー側の不満の解消を追求した結果、「機械を扱う包装資材ディーラー」という領域を開拓するに至った。顧客利益の追求を念頭に経営者が明確なビジョンや問題意識を持つことで、しっかりとした否定の源泉が作られるのである。

最後に、固定観念に囚われない否定を実現するためには何が必要なのかということについて述べる。上記の否定プロセスで言えばSTEP②・③の段階を可能にする、いわば否定の「要素」とはどのようなものだろうか。結論から言えば、それは企業によって様々である。その中でポイントをいくつか挙げるならば、組織形態と人材教育だ。例えばワークマンには「販売効率改善部」という独立した部門が存在するが、これにより売り場の客観的な分析を行ない、思い切った否定の断行をすることが可能になっている。ヤオコーは地域を良く知る主婦をパートとして雇い手厚い教育を施すことにより、「ミールソリューション」という販売形態を確立した。またオービックは「超家族経営」を掲げ社内のコミュニケーショ

ン・情報共有を活発にすることで、社内一体となった否定を行なってきた。各々の企業が行なう「否定」に合った人材・組織を創り上げることで、否定がより効果的に実行されるのである。



以上をまとめたものが上の図だ。このように各社は否定の源泉として明確なビジョンや問題意識を持ち、大小の否定を行なってきた。そしてこの「否定」というコンセプトに基づいた一連のモデルを成立させている企業こそが恐慌を超えるのではないかと私達は考える。これらの「否定する企業」は、これからどんな激変する環境においても持続的な成長を遂げ、日本経済を力強く支えていくだろう。

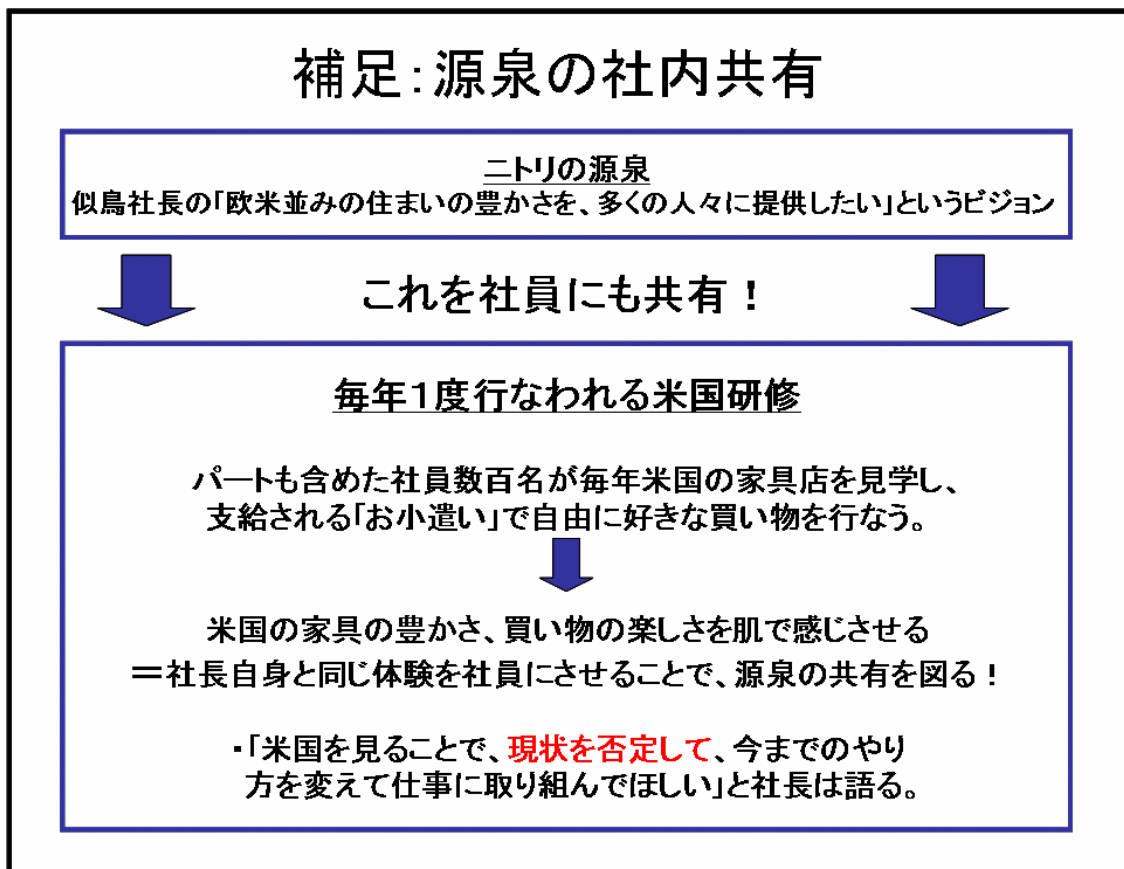
【第三章】 ケーススタディ

さらに具体的な検証を行うため、パイオニア型否定と非パイオニア型否定を行った企業の事例をそれぞれ紹介する。

第一節 パイオニア型否定の事例：ニトリ

パイオニア型否定として、ニトリを取り上げる。20 期連続で増収増益を記録している“超長期成長企業”であるニトリには、否定する企業としての特徴がひととき強く現れている。

まずはニトリにおける否定の源泉について述べる。ニトリの否定の源泉は、創業者である似鳥社長の「欧米並みの住まいの豊かさを、多くの人々に提供したい」というビジョンである。これは、似鳥社長自身の米国留学がきっかけだった。現地の家具店を訪れて、似鳥社長はその値段の安さ、買い物の楽しさに目を奪われたという。「日本の住まいは貧しい。」そう感じた似鳥社長はこの豊かさを日本で実現することをニトリのビジョンとし、これまで様々な否定を行ってきた。いわば、日本の豊かさを否定しようとしているのである。またこの源泉は以下のように社内でも共有され、より有効に働いている。



このような源泉により生まれた否定は、現在のニトリの大きな競争優位となっている。代表的なものが、なんでも自前でやるという「自前主義」である。これはこれまでの家具業

界の商慣習を覆したパイオニア的否定だ。当時の家具というのはいくつもの問屋を通して流通し、価格もまばらなのが当たり前だった。そんな中ニトリは問屋を一切介しない自前での取引を行い、低価格の一本化を試みたのだ。問屋に見つからないよう夜遅くにメーカーに買い付けに行ったり、工場を求めて創業地の北海道から九州までどんどん南下し、海外にも行くなど数々の苦労を重ねた結果、現在ニトリでは流通は全て自社のセンターが管理し、工場さえも海外に自前で保有している。この自前主義によりニトリは業界一の安さと収益力を両立しているのである。

最後に、否定をより効果的に実現するためにニトリが持つ要素について述べる。ニトリの場合、それは人材である。ニトリでは毎年 50～60 人の“スカウト”枠の中途採用者がいる。IT や衣料品、自動車、船舶など様々な異業種から人材が集まり、「家具の経験が無い方が様々な視点から現状否定をしてくれる」と社長は語る。また社員には「スペシャリスト育成」の掛け声の下に上場企業平均の 4.5 倍の教育費用をつぎ込んでいる。このような常識に囚われない多様な人材の存在により、ニトリの徹底された自前主義は実現され、また更なる進化を遂げているのである。

以上のように、ニトリはまず社内にも共有された明確なビジョンが存在し、それを実現するために多様な人材によって、自前主義という確固とした競争優位を築いているのだ。

補足：ニトリの非パイオニア的否定

このケース研究ではニトリをパイオニア的否定の事例として扱ったが、ニトリは非パイオニア的否定も行なっている。そしてそれは「自前主義」と同様に「豊かさを実現する」というビジョンに向かって行なわれており、また、「自前主義」というパイオニア的否定を成し遂げているからこそ可能な否定でもある。

業界の常識を否定する自前主義(パイオニア的否定)とそれを利用した徹底的な効率化(非パイオニア的否定)により、ニトリは業界一の成長力・収益力を維持しているのだ。

非パイオニア的否定事例

工場効率の絶え間ない向上→「安く買える」豊かさの追求

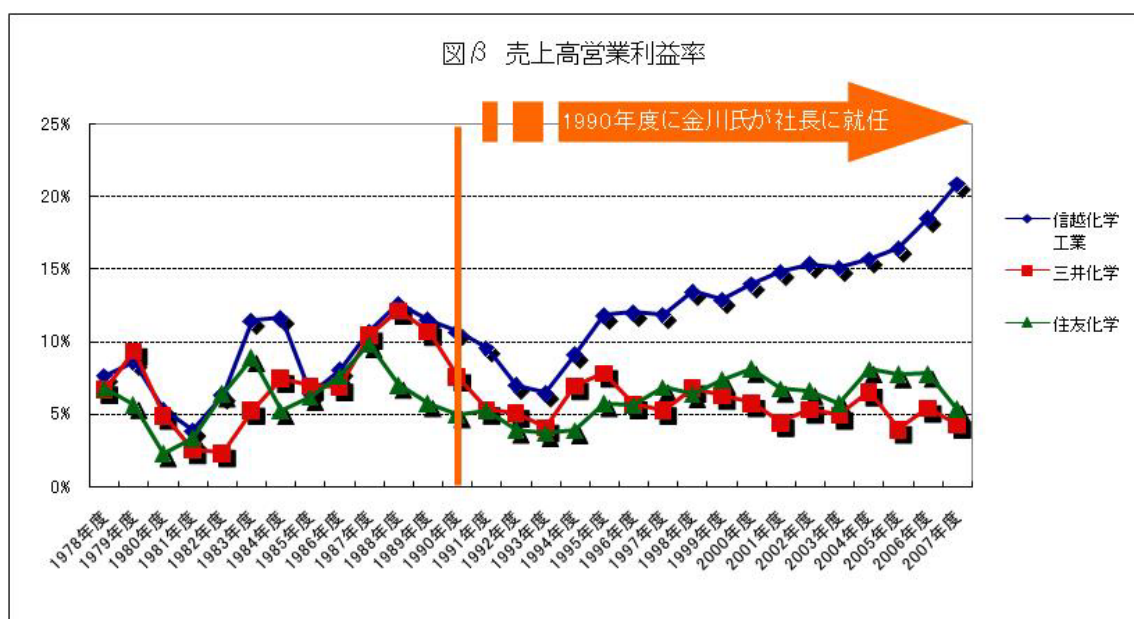
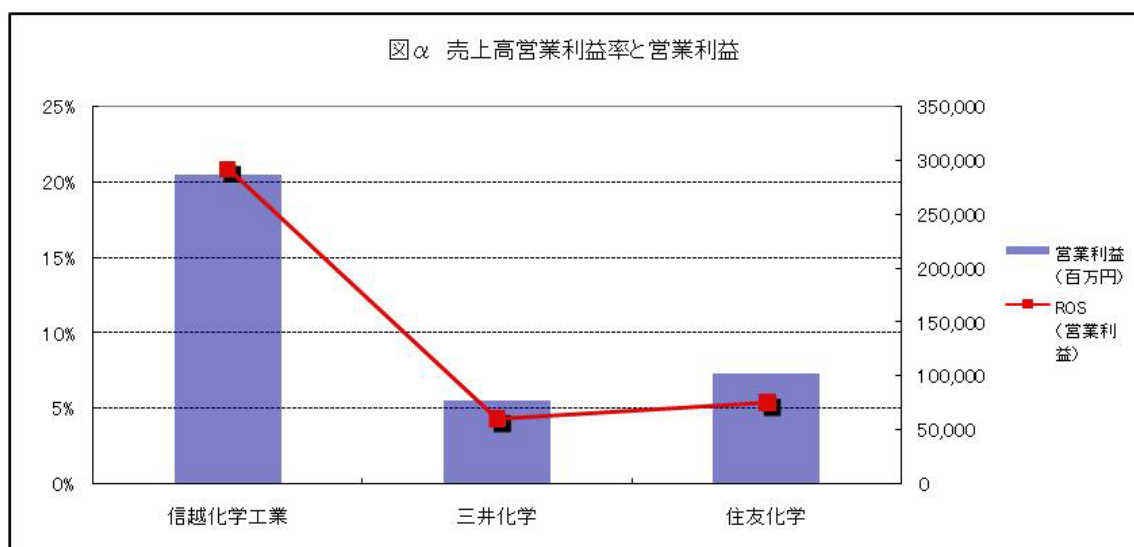
工場において製造工程は全てマニュアル化され、現場からの声によりマニュアルは常に更新され共有される。自社工場以外にも300以上の提携工場があり、無料で技術指導を実施したり、成果が出た工場の事例を情報共有する。

売り場効率の絶え間ない向上→「楽に、楽しく買える」豊かさの追求

顧客の買い物のしやすい最適な売り場配置・建物構造を迫及し、商品回転率を高めている。

第二節 非パイオニア型否定の事例：信越化学工業

信越化学工業（以下、信越）は塩化ビニル事業やシリコンウエハー事業などを主力とする化学メーカーである。現在の信越の売上高営業利益率は 20.8%（2008 年 3 月期）であり、他の総合化学メーカーに大差をつけている（図α参照）。営業利益の額は業界 1 位である。



しかし、この信越も 1980 年代にはこれほど際立った企業ではなかった。図βのように、他社よりも少し良い程度であった。転機は 1990 年の金川千尋氏の社長就任にあった。金川氏は組織改革や迅速な意思決定を行うなどトップダウン型の経営を行い、信越の競争優位性を確立した。以下では、「否定」の事例として組織改革を紹介する。

①現状を正しく認識し、それを是とすることなく問題意識や新たなビジョンを持つ

金川氏が社長に就任した当時の信越は「仕事のやり方を非効率にする陋習」と「官僚主義」に蝕まれていた。金川氏は「世界に通用する企業となるには、会社の体質強化が不可欠」として、この陋習の一掃と官僚主義の打破に取り組んだ。

②現状と異なったないし現状を超える選択肢を探し出す

金川氏が行った対策の例としては以下のようなものが挙げられる。

対策1	取引銀行の数を減らし、財務担当者を減らす
対策2	新卒採用に際して、官僚主義的人事部の意向に反して採用数をほぼゼロとした

金川氏は、これら以外にも組織変革のための活動を行い、組織を変革していった。

③それを実行する

では、これらの活動はどのようにして行われたのであろうか。以下、②と対応する形でその具体内容を簡単に紹介する。

対策1	財務担当者が十数人いることに疑問を感じた金川氏が部門長に尋ねたところ、「（財務担当者を減らすことは）取引銀行の数が多いので出来ません」という答えが返ってきた。担当者の間では取引銀行の数を減らすという発想は全く無かった。そこで、金川氏は取引銀行を減らすように指示をした。
対策2	次年度の採用計画を立てるとき、人事部はまず各セクションに希望人員を提出させていた。そして、その提出された数字をよく検討せず、多少の修正をただけで総計していた。そこで、金川氏が新卒採用を減らすように指示したが、「各部と交渉して七〇〇人だったところを六〇〇人に減らしました。さあ、この採用計画を承認してください。」とあたかも決定権が既得権益であるかのように言ってきた。そこで、金川氏の真意を理解していない人事部に対して危機感を抱き、この年の新卒採用をほぼゼロにした。

このように、金川氏は今まで当たり前だと考えられてきた考え方や既得権益に立ち向かうことで、非効率的で官僚的な組織を変革していった。この変革には5年もの年月を要した。その間、金川氏は上で紹介した事例以外にもさまざまな活動を継続して行った。この変革後の組織こそが信越の競争優位を生んだ根本である。

補論：信越化学工業のトップダウン体制

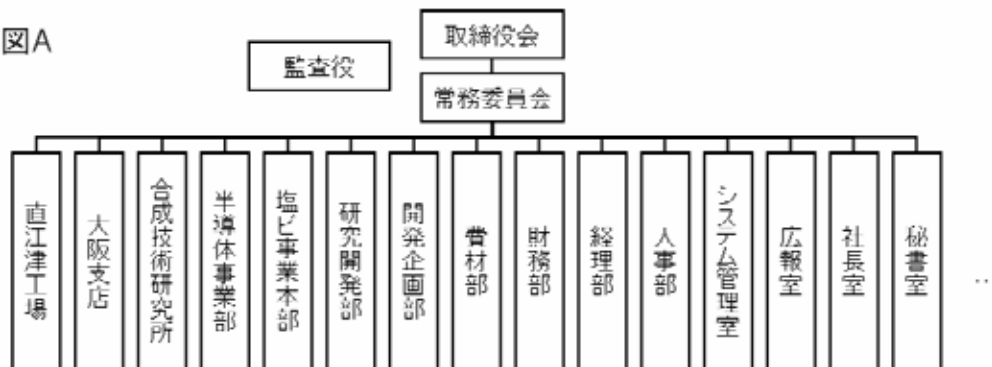
信越化学工業の転機が金川氏の社長就任にあることは本文で述べた。金川氏は稀にみるリーダーシップを発揮していることで知られている。例えば、週刊ダイヤモンドの記事(2002/2/23)には「信越化学は、経営者の能力が企業の運命を決定する典型企業である。理想の事業ポートフォリオも、その実現のためのM&A戦略も、新事業のテーマも事業化プロジェクトもみな金川さんが決め、人事を事実上統括し、研修担当を兼ね、組合とも交渉する。筋金入りの収益体質は彼が産み出したのである。となれば、社内にはもの言える人はいない。」とある。ここまですべてを決定できる体制はどのようにしてつくられたのだろうか。

私は、組織改革によってこのような体制を実現させる基礎を築いたと考える。官僚的な組織であれば、意思決定権が既得権益化し、トップダウン経営を行うことができない。本文で紹介した人事部との件も既得権と戦った事例である。このような戦いを幾度となく継続的に挑み続けた結果、トップダウン経営のできる体制を築いた。

ここでは、そのトップダウン経営であることが如実に表れた組織図を紹介する。図Aは1989年度3月期の有価証券報告書(単体)で報告された組織図である。一方、図Bは現在ホームページに掲載されている組織図である。なんと、それまでは常務委員会がすべての部門を統括していたが、現在では、社長がすべての部門を統括している。現在の組織体制はまさにトップダウン経営の極みである。この変化は、金川氏が長年にわたって力を注いだ組織改革の成果である。

(注) 図Aの組織図は有価証券報告書で組織図が最後に報告された1998年度までは続いている。それ以降は有価証券報告書に記載がないため、いつ組織変更されたかはわからない。

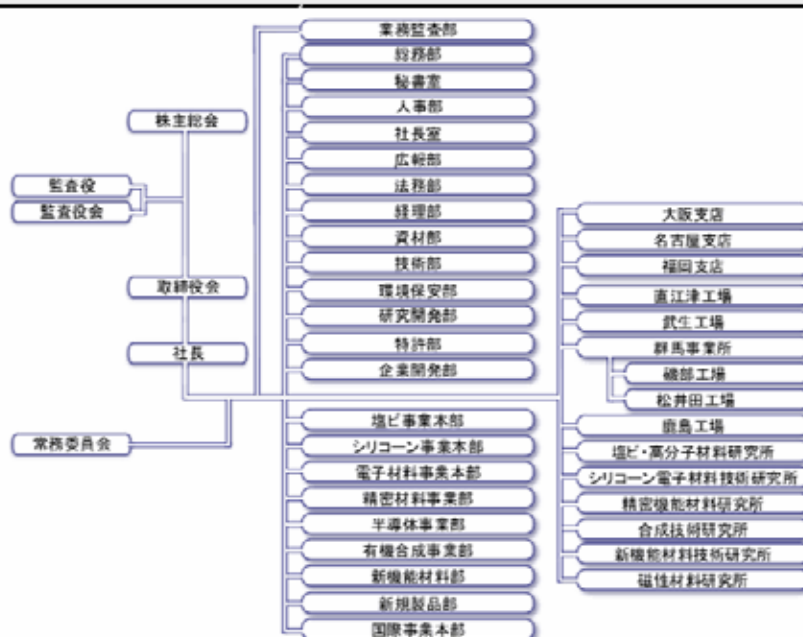
図A



注) スペースの関係上、掲載部門を限定した。

出所) 1989年3月期有価証券報告書より筆者作成

図B



出所) 信越化学工業ホームページより

URL: <http://www.shinetsu.co.jp/profile/sosikazu.shtml>

【終章】おわりに

「恐慌」の足あとが近づく中、私達はストックリーグを通じ投資について今一度考えた。「貯蓄から投資へ」の声がすっかり影を潜め、世界中の株式市場から資金が引き揚げられている今現在。しかし、このような状況下だからこそ、個々人の金融リテラシーがますます重要になってくるのではないだろうか。貯蓄・現金保有一辺倒ではなく、かといって短絡的なマネーゲームに走ることもなく、将来を見据えた長期投資・分散投資を行なえる目を養わなければならないと感じた。

また今回の分析で学んだのが「泥臭い作業」の大切さだ。企業の何千という最新決算を一件一件入力することで、選定企業の店舗に直接赴き店長から生の話を聞くことで、新しく見えてきたものが数多くあった。ネットから即時に大量の情報を入手できる時代ではあるが、手間暇かけて情報を得るという行為も、またリテラシーの一つであると思う。

さて、このような分析を経て考えるに至った「否定する企業」というコンセプト。現状に満足せず常に進化を遂げていく各企業は非常に力強く、たくましく、私達は共感すると共にどこか励まされる気持ちになった。これから益々このような企業が増え、世界恐慌や日本の衰退などという言葉を真っ向から「否定」してくれることを願ってやまない。

最後になりましたが、数々のご助言をしてくださった加賀谷先生、そして加賀谷ゼミの先輩方、同期のメンバーに深く感謝致します。