

JPR

Independent Research & Advisory

ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

事業環境激動時代の中期経営計画の基軸づくりの薦め

2013年1月16日

目次

- 中期経営計画策定の意義と基本的考え方
 - 中期経営計画の重要性の増大
 - 中期経営計画策定上の戦略と戦術の区別の重要性
 - 優れた中期経営計画の特徴
- 中期経営計画の構成要素
 - ミッション&ビジョンの構成要素と策定方法
 - ミッション&ビジョンの事例：ヤマト運輸、日本通運、日本梱包倉庫、ハマキョウレックス
 - 顧客価値創造戦略
 - PEST分析／5フォース分析
 - ✓ PEST分析の事例／5フォース分析の事例
 - 基本戦略／絞込戦略／ブルーオーシャン戦略／イノベーション戦略
 - 戦略の実行のための戦術
 - 4P（プロダクト、プライス、プレイス、プロモーション）
 - コアコンピタンス構築
 - バランススコアカード
 - SWOT分析を利用した中期経営計画策定
- ご参考資料①：2012年に公表された上場陸運送企業の中期経営計画
- ご参考資料②弊社アドバイス事例：不動産事業：エーディーワークス

中期経営計画策定の意義と基本的考え方

中期経営計画の重要性の増大

A：企業を取り巻く環境の構造的変化

B：外部事業環境の構造的変化

- IT化の進展によるモノづくり、販売方法、サプライチェーンの変化
- 新興国の台頭と先進国経済の疲弊
- 日本における少子高齢化の進展
- 技術革新サイクルの短期化
- 省エネ・省資源ニーズ・環境CSR対応ニーズの拡大
- 為替レートの変動
- 大企業系列の崩壊

C：利害関係者との関係の構造的変化

- グローバル化による海外企業との取引の増大
 - TPPによってさらに加速
- IT化、SNSによる顧客と企業の情報格差の縮小
- 顧客の情報発信力の増大
- 日本的雇用慣行の崩壊
 - 中途採用、外国人採用
 - 年功序列から実力主義へ
- 銀行取引の変化、資金調達構造の変化

D：外部環境の構造的変化に対応し
既存事業を維持強化するとともに新規事業機会を
追及することがより重要に

E：幅広い個別事情を抱えた利害関係者に
理解・賛同を得ることがより重要に

F：構造的変化に対応した戦略（資源の配分を決める
こと）を新たに策定する必要性増大

G：構造的変化に対応した戦術（社内外の経営資源：
利害関係者の活用方法）を新たに策定する必要性増大

H：3～5年単位で将来の事業環境を予測し、企業としての存在意義の維持向上および
達成すべき経営目標を明確化し、その達成の手順を示す中期経営計画策定ニーズが拡大

中期経営計画策定上の戦略と戦術の区別の重要性

A:戦略：資源の配分を決めること＝企業では顧客価値創造戦略となる

(何をいつどこでだれにやるのか：何をいつどこでだれにやらないのか：WHAT, WHEN, WHERE, WHOM)

■ 需要の視点

- ① 事業：どの事業に、いつ、どこで参入するのかを決める（既存、新市場）
- ② 顧客：どの顧客をいつ、どこでターゲットにするのかを決める
- ③ 価値：どのような顧客価値（価格、品質、サービス）をいつ、どこで提供するのかを決める（ポジショニング）

■ 供給の視点

- ① 内部経営資源：どのような経営資源（人、もの、技術）をいつ、どこで社内で構築するのかを決める
- ② 外部経営資源：どのような外部経営資源をいつ、どこで活用するのかを決める
 - 部材調達、アウトソーシング、外注先、代理店、各種事業提携等

B：戦術：配分された資源をいかに活用するか？（戦略で決めたことをどのようにやるのか？HOW）

企業では、具体的な予算、組織における職務として実行され、成果についてPDCAサイクルを回し、最終的に評価体系へ

■ 需要の視点

- ① 事業：参入を決めた事業の中で、どのように参入し、拡大し、浸透していくのか、またその後どうその地位を維持・強化するのかを決める
- ② 顧客：ターゲットと決めた顧客とどう接触し、どのように認知してもらうのかを決める
- ③ 価値：提供すると決めた顧客価値をどのように提供（値段、提供方法、アフターサービス）するのかを決める

■ 供給の視点

- ① 内部経営資源：構築すると決めた経営資源（人、もの、技術）をどのように採用、調達し、育成、強化していくのかを決める。特に人材にはついては、評価方法、報酬制度が重要な決定事項となる
- ② 外部経営資源：活用すると決めた経営資源をどのように活用するのかを決める
 - 部材調達、アウトソーシング、外注先、代理店、各種事業提携等

C:戦略と戦術の視点は、会社のどの階層においても常に意識されることが必要

中期経営計画において、基軸となる戦略と戦術の視点を明確化していくことが計画の実行可能性向上へ寄与

優れた中期経営計画の特徴

A:計画を推進するミッション・ビジョン（企業理念・行動指針）が存在する

- ビジネスの目的が社会に対して貢献を果たし、顧客を創造することであることを表現した**存在意義の表明**
- 企業の目標、ビジョン、姿勢、社風、戦略などを端的に示した宣言文
 - **経営目的の明確化**：会社が社会で目指すもの、会社の存在意義
 - **経営目的の達成方法**：ターゲット顧客／提供する財貨・サービス・価値
 - **経営目的達成を推進する社員の行動指針**

B:計画を達成可能にする競争優位性のある戦略および戦術がある

- **戦略における競争優位性：顧客価値創造戦略**
 - **外部環境との整合性**：戦略で決めた事業が魅力的
 - マクロ環境：政治・経済・社会・技術
 - ミクロ環境：競争環境・供給者および顧客との関係・代替材・参入障壁
 - **競争優位性の構築**：戦略で決めたセグメンテーションのターゲット顧客に対して提供する価値の競争優位性がある
 - 既存市場の枠組み前提：**基本戦略**：差別化、集中、コストリーダー／**絞込戦略**／**市場細分化**（STP：セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、マーケットイン・プロダクトアウト戦略）
 - 新しい市場の枠組み前提：**ブルーオーシャン戦略**／**イノベーション戦略**
 - **経営資源構築**：競争優位性の源泉となる内部経営資源・外部経営資源を構築している
 - 競争優位性のあるバリューチェーンを構築し、競争優位性のある経営資源を保有している
- **戦術における競争優位性**：
 - **顧客価値の認知力**：4P（プロダクトに合わせた、**価格**：プライス、**流通網**：プレース、**販売促進**：プロモーション）
 - **コアコンピタンス**：内部経営資源・外部経営資源を適切に活用され戦略を実現することができる（顧客に特定の利益をもたらす技術、スキル、ノウハウの集合）

C:明瞭性がある：SMART

- **Specific**：具体的である／**Measurable**：計測可能である／**Agreed Upon**：同意できる／**Realistic**：現実的である／**Time bound**：期日設定がある

中期経営計画策定の構成要素

ミッション&ビジョンの構成要素と策定方法

A:計画を推進するミッション（企業理念・行動指針）

- ビジネスの目的が社会に対して貢献を果たし、顧客を創造することであることを表現した存在意義の表明
- 企業の目標、ビジョン、姿勢、社風、戦略などを端的に示した宣言文
 - ① 経営目的の明確化
 - 会社が社会で目指すもの、会社の存在意義
 - ② 経営目的の達成方法
 - ターゲット顧客
 - 提供する財貨・サービス・価値
 - ③ 経営目的達成を推進する社員の行動指針

B:策定方法

- それぞれ三つの方法についてプロジェクトメンバーが文章の頭だし
- 似ているものをグルーピング
- 各集合の最大公約数を文章化
- 歴史的背景、訴えたいこと、経済ロジックを解説する文章を作成
- 競合他社の企業理念との比較

C:次ページ以降、トラック運輸関連で、売上規模No1、NO2の日本通運、ヤマト運輸、売上高300億円以上で7%以上の営業利益率を達成している日本梱包運輸、ハマキョウレックスについてミッション&ビジョンを概観

ミッション&ビジョンの事例：ヤマト運輸①

- 1931年（昭和6年）に制定されたヤマト運輸の「社訓」には、今そしてこれからの時代において尊ぶべき貴重な教訓がさまざまに込められています。この「社訓」を、創業の精神として私たちヤマトグループの原点にすえ、先輩方の志と気概をさらに継承していきたいと考えます。
 - ヤマトは我なり
 - 運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
 - 思想を堅実に礼節を重んずべし
- 社訓に込められた基本精神
 - ヤマトは我なり
 - ヤマトグループは、お金や設備以上に、「人」が最大の資本となって成り立っている会社です。社員を単なる「人材」ではなく、会社の財産としての「人財」と考え、何よりも「人を尊重」します。社員一人ひとりの「和」の力、「協力・結束・調和」が、ヤマトグループの企業としての力を生み出します。この「自分自身＝ヤマトという意識を持ちなさい」という言葉は、ヤマトグループの全員経営の精神を表しています。
 - 運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
 - ヤマトグループは、運送サービスを通して、お客様（委託者）のこころを受け継ぎ、責任と誠意とまごころとをもって、迅速かつ正確に運び、お届けすることを事業の目的のひとつとしています。この言葉は、ヤマトグループの社員一人ひとりが“どうすれば、お客様にもっと満足していただけるか？”という「興味と熱意」を常に持つことの大切さを示しています。
 - 思想を堅実に礼節を重んずべし
 - 社会生活に欠くことのできない公共性の高いサービスに従事するヤマトグループの社員は、一人ひとりが、“いかに社会や生活のお役に立てるか？”ということ、常に念頭におかなくてはなりません。そのために、「礼節（礼儀と節度）」を重んじ、社会の一員としてコンプライアンス（法令、企業倫理等の遵守）を実践していきます。

根源的な企業姿勢について詳細に記載されている

ミッション&ビジョンの事例：ヤマト運輸②

A：グループ企業理念

- ヤマトグループの「グループ企業理念」は、「経営理念」「企業姿勢」「社員行動指針」という3つの柱で構成されています。明文化されている内容は、それぞれ以下の通りです。
 - 「経営理念」には、ヤマトグループが事業を営んでいく目的や、めざすべき方向。
 - 「企業姿勢」には、ヤマトグループが社会に対して約束し、常に実行していくこと。
 - 「社員行動指針」には、ヤマトグループの社員が日々の行動の中で、社員としてあるべき姿。
- そして、「グループ企業理念」の原点は、1931年（昭和6年）に制定されたヤマト運輸の「社訓」にあります。
- ヤマトグループは、「社会とともに持続的に発展する企業」、「働く社員がいつまでも誇りと思える企業」をめざして、グループの社員全員で企業理念を共有し、「CSR」をさらに推進していきます。

B：経営理念

- 経営理念は、ヤマトグループが事業を営んでいく目的、企業としてこれからめざすべき方向をさし示したものです。
- ヤマトグループは社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的なシステムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

C：企業姿勢（次ページ詳細）

- 企業姿勢は、経営理念を達成し実現していく上で、私たちヤマトグループが社会に約束し、常に実行していく基本となる考えです。
- ヤマトグループは、公平、公正な競争を通じて利潤を追求するとともに、人権を尊重し、法令、国際ルールとその精神を遵守し、常に高い倫理観をもって行動することで、社会とともに持続的に発展できる企業をめざします

D：社員行動指針

- 1. 社会の一員としての役割。
- 2. 法と倫理に基づいた行動。
- 3. 職場ルールの遵守。
- 4. 人間性を尊重する職場づくり。
- 5. パートナーとの良好な関係の維持。
- 6. お客様への最良のサービスの提供

宅急便ネットワークという具体的な商品に言及している。企業姿勢、行動指針を述べている。

ミッション&ビジョンの事例：ヤマト運輸③

お客様の満足の追求	ヤマトグループは、常にまごころを込めた良質のサービスを提供し、お客様に満足をお届けします。また、常に革新に挑戦し、生活利便の向上に役立つ新しいサービスを開発します。
人命の尊重	ヤマトグループは、人命の尊重を最優先し、常に安全の達成に努めます。
働く喜びの実現	ヤマトグループは、社員各人が自律性と自発性を発揮し、常に働く喜びに満ちあふれ、社員と家族が夢と誇りの持てる企業をめざします。
法の遵守と公正な行動	ヤマトグループは、常に法と社会的規範、国際ルールとその精神を遵守し、高い倫理観をもって公正に行動します。また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体との関係遮断を徹底します。
地域社会から信頼される企業	ヤマトグループは、地域の一員として信頼される事業活動を行うとともに、障がいのある方の自立を願い、応援します。
環境保護の推進	ヤマトグループは、環境問題への取り組みが人類共通の課題であると認識し、環境保護活動を自主的・積極的に推進します。
個人情報の保護	ヤマトグループは、個人情報・顧客情報の取り扱いに関する方針を自主的に定め、適切な管理と保護に努めます。
コミュニケーションの充実と共存共栄	ヤマトグループは、株主、お客様、地域の皆様、パートナー、社員とのコミュニケーションを広く行い、互いの共存共栄を実現します。
情報開示と説明責任の実践	ヤマトグループは、常に正確で迅速な情報開示を行い、社会から信頼される「開かれた企業」をめざします。
企業不祥事への対応	ヤマトグループは、万一、企業理念に反するような事態が発生した時には、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を明らかにし、原因究明と再発防止に努めます。

企業姿勢について具体的に詳細に記載されている

ミッション & ビジョンの事例: 日本通運

日本通運グループ企業理念

私たちの使命
それは社会発展の原動力であること

私たちの挑戦
それは物流から新たな価値を創ること

私たちの誇り
それは信頼される存在であること

私たち日本通運グループは、創業以来、もの運ぶことを通して、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。

この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化をとらえ、自らを進化させ続けます。

安全に徹し、環境に配慮し、世界を舞台にすべての力を結集して、物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。

いつの時代にも、社会から求められ、信頼されることを誇りに行動します。

すべては、物流を通して社会に貢献し、
豊かな未来を創る、日本通運グループであるために。



日本通運グループ行動憲章

制定1999年8月/改定2003年10月/改定2011年4月

日本通運グループは、持続可能な社会の創造に向けて、以下の原則にもとづき、それぞれの事業活動を通じ、企業の社会的責任を果たしていきます。

■安全・品質の追求

1. 社会的に有用で、安全かつ高品質な商品・サービスを開発・提供し、お客様の満足と信頼を獲得します。

■良識ある企業行動

2. 公正・透明、自由な競争ならびに適正な取引を行います。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保ちます。

■社会とのコミュニケーション・情報開示・情報保護

3. 幅広いステークホルダーとのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示するとともに、その期待に応えるよう努め、相互理解を深めます。また、個人情報・顧客情報ははじめとする各種情報の保護・管理を徹底します。

■従業員の尊重

4. 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境を確保し、働きがいや生きがいが実感できる職場づくりを推進します。

■地球環境への責任

5. 地球環境の保全は、人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、積極的に環境経営を推進します。

■国際社会での貢献

6. 事業活動のグローバル化に対応し、世界各国・地域の法令の順守、各種の国際規範の尊重はもとより、文化や慣習、ステークホルダーの関心に配慮した経営を行い、それぞれの国・地域の経済社会の発展に貢献します。

■社会貢献活動

7. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動に取り組みます。

■人権の尊重

8. 企業活動において、人権を尊重し、差別的取扱いなどの人権侵害行為をしません。また、児童労働、強制労働は認めません。

■反社会的勢力との断絶

9. 市民社会の秩序や安全に脅威を与えるあらゆる反社会的勢力および団体とは断絶として対決し、関係断絶を徹底します。

■経営トップの責務

10. 経営トップは、本憲章の実践が自らの役割であることを認識し、率先垂範のうえ、社内にその徹底を図るとともに、取引先をはじめとするサプライチェーンにおいても取組みを促進します。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制を確立し、企業倫理の徹底とCSRの推進を図ります。

■経営トップによる問題解決

11. 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を社内外に表明し、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含めて厳正な処分を行います。



ヤマト運輸に比べると企業理念は一般的である。行動憲章は1999年以来3度改定されている

ミッション&ビジョンの事例:ハマキョウレックス①

経営理念

当社は設立当初から「心」を経営理念としております。

- 一.人と接するときは心を込めて
- 一.仕事をするときには初心を忘れず前向きに
- 一.物を扱うときは心を込めて丁寧に
- 一.物を運ぶときは心を込めて安全に
- 一.如何なるときにも感謝の心を大切に

人間の原点は心で始まり心で終わります。

物を作り出すにも大勢の人の真心がこもっています。

私たちは物に携わる者として、初心を基本に感謝の心を大切にいたします。

経営方針

物流の役割は駅伝でいえば最終ランナー、地味ではあるが信頼された重要な存在。

当企業グループは信頼に応えて効率的な事業活動の展開と継続的で質の高い成長を図り、お客様第一、品質第一を基本に、企業としての社会的責任を果たしてまいります。

また、短期的な収益にとらわれず、長期的な視点に立った経営を行い、3PL物流における質的内容の日本一を目指します。

行動指針

- 基本とルールを守ろう
- 何事にも真剣に取組もう
- 和と協調をもって一生懸命頑張ろう
- 失敗を恐れずプラス思考で前進しよう

社会の中には決め事があります。運転にも仕事にも基本とルールがあります。私たちはこの中で仕事を進めます。

世の中も会社も一つの組織です。ひとりよがりの考え、行動は良いものではありません。私たち一人ひとりが歯車のヒト駒です。ヒト駒が止まれば歯車は止まります。その為に和と協調が必要です。

失敗は責めません。しかし報告は必ずしましょう。要は真剣に一生懸命頑張ったかどうかです。失敗の後には必ず成功があります。プラス思考で進めば必ず道は開けます。

HMKは心の経営を基本にお客様の繁栄をサポートいたします

ホームページにおいて、3PLという具体的なサービスが言及されている。指針は一般的である

ミッション&ビジョンの事例:ハマキョウレックス②

社員・顧客・業界・自社資源の連携強化

- **社員**：和・コミュニケーションを大切にしながら、高いコスト意識を持ち、全員参加の経営で、日本一コスト競争力のある物流会社を目指します。従来の枠にとらわれず、常に高い目標を具体的に掲げ、従業員全員の知恵を結集してその達成を実現してまいります。
- **顧客**：お客様の物流利益の創出(≒物流コストの削減)に貢献し、お客様とともに繁栄するという心、パートナーシップを大切にしております
- **業界**：既存の組織・職務・各関連会社にとらわれず、グループ全体での新規顧客獲得に向けた営業を行う
- **自社資源**：お客様の物流費削減のニーズに応えるチャンスとして、日々変化する社会環境に応じた、高品質・低価格・最適な物流を提案し、当社の主力であります、物流センター事業(3PL事業)を中心に、更なる成長を図ってまいります。

業容拡大

- 既存の業種にとらわれず、全ての物流に対し積極的に取り組む
- 国内の顧客満足度を向上させるため、ニーズに応じた海外展開を図る

ソリューション力向上

- お客様とのコミュニケーションを重視し、提案型物流企業をめざす

品質・安全性向上

- 日々変化する社会環境に応じた、高品質・低価格・最適な物流を提案
- 現場の自社運営を基本とし、現場重視の物流を体現する

資産稼働率向上

- アセットの保有を過度に恐れず、事業採算・リスクを勘案し、設備投資を積極的に行う
- 見込みの投資は一切せず、センター稼働後即フル稼働を設備投資の基本姿勢とする
- 営業本部」・「開発本部」・「管理本部」が一体となり、無駄なコストの削減をはかる

昨年5月10日に発表された中期経営計画においてはより具体的なミッション・ビジョンが示されている

ミッション & ビジョンの事例: 日本梱包運輸

経営理念・社是

NIKKONグループ基本理念

我々は、地球的視野に立ちビジネスロジスティクスを介し【共有できる喜び】【共感し得る価値】【共生したる環境】を先進創造し、お客様・株主様・従業員と共に社会の繁栄に貢献する

NIKKONグループ行動指針

日本梱包運輸倉庫株式会社及びその子会社は、自らの「日梱グループ基本理念」を信奉し、健全な事業活動を通して、お客様、株主様、地域の皆様に対し、企業責任を果たし、社会の発展に寄与します。そのため当社及び子会社は次の通り日梱グループ行動指針を掲げ、全従業員が一丸となって実践します。

1. 安全の最優先を信条とし、無事故、無災害を目指します。
2. 法令、社会ルール及び社内規程を順守し、社会に信頼される企業を目指して事業活動を行います。
3. 環境問題に積極的に取り組み、地球環境にやさしい企業を目指します。
4. 株主様、お客様、地域の皆様に対して積極的かつ公平に自らの情報を開示します。
5. 個人情報及び顧客情報の適切な管理と保護に努めます。
6. 社会にとって有益なサービスを提供し、社会貢献に努めます。
7. 公正、透明、自由な競争を行い、従業員とその家族が誇りを持てる企業を目指します。
8. 社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、毅然たる対応を行います。
9. 本指針の精神に反する事態が発生した場合には、迅速かつ厳正に対処し、問題の解決と再発防止に万全を期します。

理念、指針ともにやや一般的である。

顧客価値創造戦略①

A:企業の存在意義：顧客価値創造

中期経営計画においてまず行うこと：顧客に対して魅力のある価値の創造ができる戦略の策定

B：外部環境との整合性：市場・競合・顧客分析

- マクロ環境：政治・経済・社会・技術（PEST分析）
- ミクロ環境：競争環境・供給者および顧客との関係・代替材・参入障壁（5フォース分析）

市場規模・成長性・競合の激しさ・顧客の価格交渉力・供給者の価格競争力・などで既存の市場の魅力度を示す

C:現状の市場枠組みを前提とした顧客価値創造戦略 (需要の視点)

E:基本戦略

競争優位性の源泉

コスト 特異性

①コスト
リーダー
シップ戦略

②差別化

③コスト
集中戦略

④差別化
集中戦略

⑤集中戦略

市場規模

大

小

F:絞込戦略

市場を細分化
(STP)

市場を地域・年齢
等で細分化(セグ
メンテーション)

セグメンテーシ
ョンした中でター
ゲット顧客を設定

ターゲット顧客に
対して魅力ある価
値創造のポジシ
ョンを構築

自社のポジシ
ョン
の設定

①リーダー戦略
(全方位)

②チャレンジャー
の戦略
(差別化)

③フォロワー
戦略
(効率化)

④ニッチャー
の戦略
(集中化)

D:新しい市場の枠組みを前提とした顧客価値創造戦略 (需要の視点)

G:ブルーオーシャン戦略

価値曲線分析を行い、競争のない市場
(ブルーオーシャン)を生み出す必要
性、可能性を分析し、その上で下記の
戦略を構築

①競争のない市場空間を切り開く

②競争を無意味なものにする

③新しい市場を掘り起こす

④価値を高めながらコストを押し下げ
る

⑤差別化と低コストをともに追及しそ
の目的のためにすべての企業活動を推
進する

H:イノベーション戦略

①新しい財貨の生産の戦略

②新しい生産方法の導入の戦略

③新しい販売先の開拓の戦略

④新しい仕入れ先の開拓の戦略

⑤新しい組織の実現の戦略

顧客価値創造戦略①の詳細

市場規模・成長性・競合の激しさ・顧客の価格交渉力・供給者の価格競争力・などで既存の市場の魅力度を示す

C:現状の市場枠組みを前提とした顧客価値創造戦略

		E:基本戦略		F:絞込戦略	
		競争優位性の源泉		市場を細分化 (STP)	自社のポジションの設定
市場規模	大	コスト	特異性	市場を地域・年齢等で細分化 (セグメンテーション)	①リーダー戦略 (全方位)
		①コストリーダーシップ戦略	②差別化	セグメンテーションした中でターゲット顧客を設定	②チャレンジャーの戦略 (差別化)
	③コスト集中戦略	④差別化集中戦略	ターゲット顧客に対して魅力ある価値創造のポジションを構築	③フォロワー戦略 (効率化)	
小	⑤集中戦略			④ニッチャーの戦略 (集中化)	

- 市場がある程度規模があり、業界内での競争が激しくない場合には、既存の市場を前提に戦略構築
- 規模が大きい企業は基本はシェアをとってコスト競争力をつける (規模の経済、経験曲線)
- 規模が小さい企業は、市場を細分化し得意な市場で価格競争力、差別化で競争力を構築する

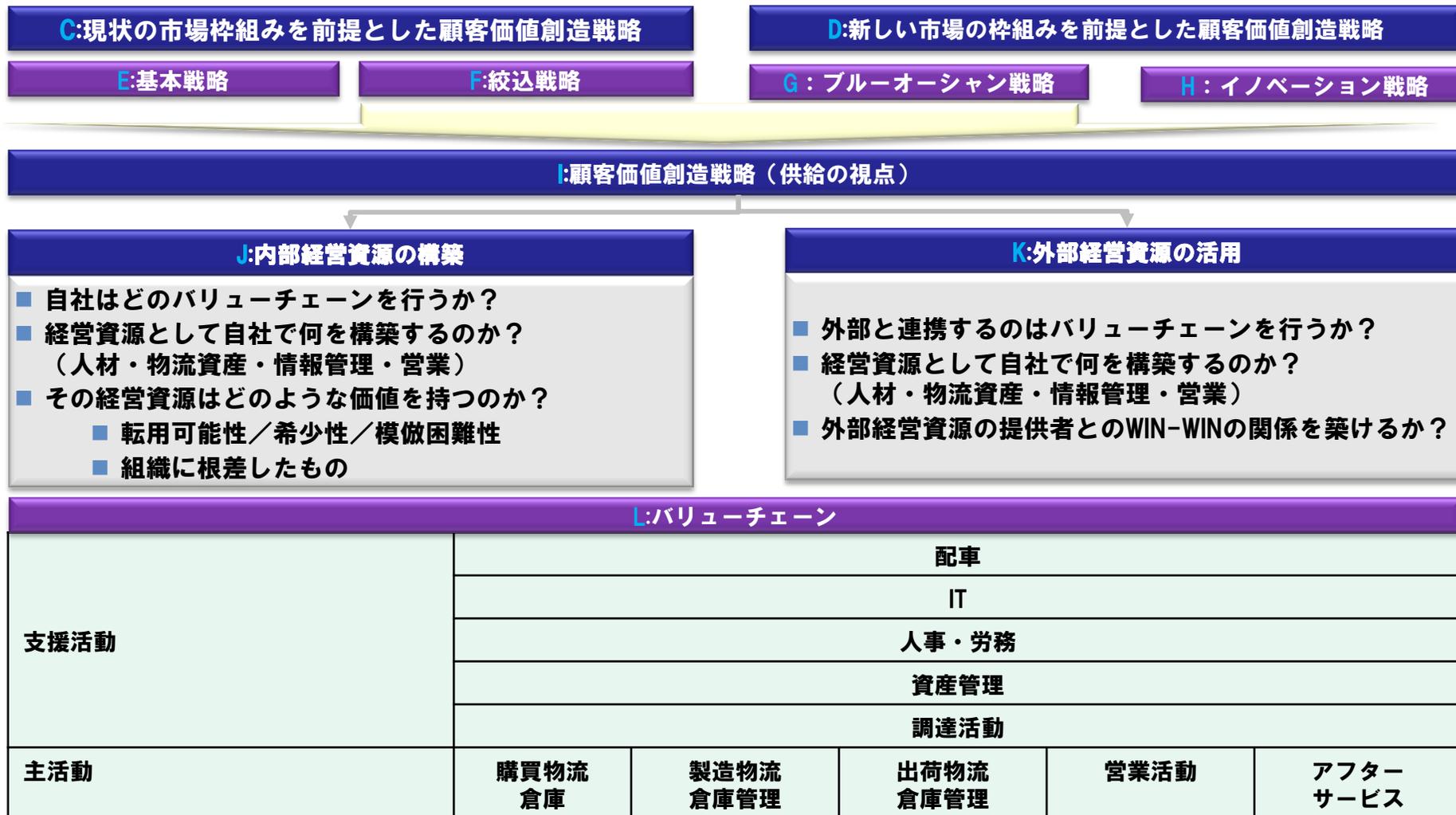
D:新しい市場の枠組みを前提とした顧客価値創造戦略

G:ブルーオーシャン戦略	H:イノベーション戦略
<p>価値曲線分析を行い、競争のない市場 (ブルーオーシャン) を生み出す必要性、可能性を分析し、その上で下記の戦略を構築</p> <p>①競争のない市場空間を切り開く</p> <p>②競争を無意味なものにする</p> <p>③新しい市場を掘り起こす</p> <p>④価値を高めながらコストを押し下げる</p> <p>⑤差別化と低コストをともに追及しその目的のためにすべての企業活動を推進する</p>	<p>①新しい財貨の生産の戦略</p> <p>②新しい生産方法の導入の戦略</p> <p>③新しい販売先の開拓の戦略</p> <p>④新しい仕入れ先の開拓の戦略</p> <p>⑤新しい組織の実現の戦略</p>

- 市場内で同じ戦略の企業が多く、過当競争となっている場合に、価値提供の視点を変えたり、非顧客を顧客にするなどにより競争のない市場を創出する

- 新しい市場を作り上げるため (例: かつての宅急便) 非常にリスクが高く、認知させるのが困難であるが、成功すれば飛躍的な成長へ

顧客価値創造戦略②



PEST分析・5フォース分析

	内容	分析の目的	中期経営計画にとっての意義
PEST分析	<ul style="list-style-type: none"> 政治・経済・社会・技術の4つの視点について貴社の事業を取り巻きく外部環境について分析 	<ul style="list-style-type: none"> 事業機会と脅威について把握 市場規模・成長性を示す SWOT分析のインプット 	<ul style="list-style-type: none"> 事業機会を生かす取り組みを示し、脅威については、対応策を示す（次ページ以降） SWOT分析のインプット
5フォース分析	<ul style="list-style-type: none"> ①売り手との力関係、②買い手との力関係、③代替サービスの有無、④参入リスクの有無、⑤業界内競争について分析（差別化がなく過当競争に陥っているのかどうか） 	<ul style="list-style-type: none"> 売り手、買い手との力関係、代替サービスの有無、参入リスク、競争状況の激しさにより市場の潜在的な利益水準の現状及び今後について分析 平均的な収益率を示すことが可能、魅力 	

PEST分析の事例：ホテル再生事業

政治 Politics

- ① **観光＝成長産業** 観光省・経済産業省共に観光を含むサービス産業を成長産業と位置づけ
- ② 中国人観光客への**ビザ緩和**
- ③ **高速道路無料化**の動きにより都市から離れた地方への観光促進
- ④ 金融モラトリアムで地方金融が抱え込む旅館・ホテルの**運営再生の必要性**増加
- ⑤ 中小企業や地方雇用を支える助成金・補助金が充実

経済 Economics

- ① **円高**傾向が続き海外からの観光客が増やしやす環境(円高は通常は、外国人にはコスト増なのでマイナス要因、)
- ② **不動産市場**が底を打ち、回復傾向にある。ホテル不動産への投資環境も改善。
- ③ 2010年10月の羽田空港国際線オープンを皮切りに**LCC**(低価格航空会社)の参入が検討される。これによりサブ空港が活用され観光のGOLDEN ROUTE以外の地方都市への取り込みが可能

社会情勢 Society

- ① モノ主義から**コト・経験価値思考**への移行
- ② **高齢化社会**によりレジャーでの人の動きはその手段・行き先など限定される傾向
- ③ **環境思考** 20代の若者が旅行に興味は薄いが、エコやシンプルなライフスタイル・社会貢献には感度が高い
- ④ **インバウンド**による日本の自然環境・食への関心が高まっている

技術変化 Technology

- ① **ネット予約**の充実度・利便性が向上。予約手段がリアルエージェントからネット予約置き換わりつつある
- ② **Twitter, ブログ**など広がりによる口コミ媒体が生まれ、即効性の高いPRが可能
- ③ **クラウド化**により、情報のアクセス(**共有化**)が容易

PEST分析の事例：産業エレクトロニクス

政治 (Politics)	経済 (Economics)
<p>① 国内産業のグローバル化育成：大企業を頂点とするピラミッド型の産業構造が緩む中で、中堅企業が自らグローバル化することを政府として促進へ</p> <p>② 産業構造の転換推進：自動車や電機など特定の産業に依存する形から、より多様な基幹産業を育成する方針へ（例：産業構造ビジョン）。具体的な育成分野は以下の5つ：</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 「インフラ関連／システム輸出」 ② 「文化産業」 ③ 「環境・エネルギー課題解決産業」 ④ 「医療・介護・健康・子育てサービス」 ⑤ ロボット、宇宙等の「先端分野」 	<p>① 新興市場の台頭：国内製造業は、先進国向け最先端分野と新興国向けボリュームゾーンの二つを追求した事業戦略を追求へ。旺盛な新興国向け需要を背景に今後とも世界経済は緩やかな成長へ</p> <p>② 海外移管のさらなる進展：国内製造拠点の海外への移管はさらに進展。国内残存製造拠点は、最先端マザー工場、内需直結型産業、短納期が要求される多品種少量生産型が中心に（長い納期のものは海外へ）。</p> <p>③ 産業構造転換の推進：産業構造ビジョンで示されている今後成長が期待される産業が国内では設備投資活動の中心的な存在へ</p>
社会情勢 (Society)	技術変化 (Technology)
<p>① 供給者の論理から顧客の論理へ：競争が厳しくなる中で「いかに供給するのか」という視点（供給者の論理）よりも「いかに顧客ニーズに応えるのか」という視点（顧客の論理）がより重要に（〇〇が創業以来追求してきた論理：後述）</p> <p>② 環境意識の更なる高まり：CO2削減への社会的注目、省エネ意識のさらなる高まり</p> <p>③ 高齢化・少子化社会の進展：熟練労働者の減少による製造現場の技術継承問題への対応</p> <p>④ コンプライアンス重視：クレーム対応へのリスクマネジメントの重要性の拡大</p>	<p>① 電子化・デジタル化：内燃機関の電氣化、各種機器の電子化・デジタル化は一層進展</p> <p>② クラウド化・オープン化：IT分野におけるクラウド化・オープン化の動きは産業エレクトロニクスにおいても確実に進展。ファクトリーオートメーションのインターネット接続化が推進。無線LAN活用による新たな制御システムの活用等も進む</p> <p>③ ユビキタス化：通信インフラの拡充・スマートフォン、無線通信のブロードバンド化の進展で電子機器のユビキタス化がさらに進展</p>

PEST分析の事例：物流業における経済の視点

論点	20世紀型競争プレー	21世紀型競争	想定される課題	対応すべき指針	物流分野における戦略オプション		国際物流総合研究所の具体的な支援	
					荷主	物流業者		
経済フレームワーク	産業構造の中心	鉄鋼・化学・自動車・電機	省エネ・循環社会・省資源・分散エネルギー活用・情報化・IT	重厚長大産業の産業転換の遅れ	新成長分野への大胆な経営資源のシフト	経営資源シフトの流れにあわせたロジスティックスの再構築	業界動向を先読みする提案力向上	最新の経営学のロジックに基づいた産業分析経営戦略策定ノウハウのアドバイス。物流総合経営診断:ロジドック。
	経済の中心	欧米日	アジア	アジア諸国の商慣習への対応が後手に回る可能性。	現地文化商慣習に対応した経営戦略策定能力向上。アジアにおける民主先進国としてのポジショニングを地政学的に生かした戦略の策定。	現地文化商慣習の情報収集及びその情報に基づく物流品質の向上	左記荷主ニーズに対応した情報力提案力向上	幅広いネットワークを通じた海外進出の具体的な戦略提案。現地コンサルタントのネットワークを通じた実践的な市場調査販売戦略物流戦略立案。
	為替	円高	元高	元上昇による中国以外地域への進出日本国内の生産拠点の見直し	為替動向に左右されにくい産業構造作り	グローバルな取引に柔軟に対応できる取引ネットワークの対応。グローバルな産業集積に関する情報提供力向上。	左記荷主ニーズに対応した情報力提案力向上	幅広いネットワークを通じた海外進出の具体的な戦略提案。現地コンサルタントのネットワークを通じた実践的な市場調査販売戦略物流戦略立案
	資源需給	供給<需要	需要>供給	資源の乏しい日本の相対的な地位低下	省エネ技術向上代替エネルギー開発CO2固定化技術	物流における省エネ化対応代替エネルギー利用の研究	省エネへの提案力向上 経営資源の効率運用に対する提案力向上	燃費向上のためのコンサルティング、荷物の集約における効率化アドバイス。ロジスティックエンジニアリングによる資源の有効活用提案。

5 フォース分析の事例：電子部品

代替物によるリスクは小

- プリント回路は電子製品がある限り存在し続け、代替物で需要が減速するリスクはない

強固な顧客関係

- 強固な顧客関係を築くことが可能
- 特に高信頼性・高品質が要求される分野はスイッチングコストが高い
- OEM化でEMSが生産するようになると顧客関係が希薄になるリスクあり

差別化可能な競合状況

- 車載・工場制御など高信頼性・高品質が要求される分野においては供給可能なメーカーは世界で5-6社程度
- 顧客との関係で差別化が可能であり、価格競争一辺倒に陥りにくい

高い参入障壁

- 高品質・高信頼性の多層基板以上の高付加価値製品については、過去の実績が極めて重要であり参入障壁は高い

供給者（材料メーカー）との関係

- 供給者から競争制限的な圧力を受ける可能性は少ない
- 外注プロセスの内製化により、エルナー自身の供給者から競争制限的な圧力を受ける可能性は低い

競争環境をめぐる5つのファクターからみれば、競争環境上は過去の実績である7%の利益率を確保することは長期的には十分に可能である。

基本戦略

		競争優位性の源泉	
		コスト	特異性
市場規模	大	①コストリーダーシップ戦略 規模の経済、経験曲線、範囲の経済	②差別化 例：製品・サービスの設計や特徴の差別化、技術の差別化、顧客サービスの差別化、流通網の差別化、ブランドイメージの差別化、納期の差別化
	小	③コスト集中戦略	④差別化・集中戦略
		⑤集中戦略 特定の市場で他社と差別化された製品、もしくはコストで優位に立つ製品を提供	

- 差別化戦略：業界全体という大きな市場で他社の真似できないような特異性を発揮し競争を優位に展開する事業戦略
- コストリーダーシップ：業界全体で製品やサービスを低いコストで提供できる仕組みを築いて競争を優位に展開する事業戦略
- 集中戦略：経営資源に劣る企業が自社の強みが生きる特定の市場を発見しフォーカスすることで上位企業に対して競争を優位に展開する事業戦略
- 市場を細分化（顧客、地域、チャネル）し、上記を組み合わせることで経営資源に劣る企業は上位企業に対してより競争力を持つことができる

絞込戦略

市場を細分化（STP）	自社のポジションの設定
<p>市場を地域・年齢等で細分化 （セグメンテーション） その他：生活様式、性格、知識や態度</p>	<p>①リーダー戦略（全方位） すべてのセグメンテーションした市場で製品サービスを提供し市場を支配。競合が差別化を図れば、模倣品を投入しライバルの進撃を防止</p>
<p>セグメンテーションした中で ターゲット顧客を設定</p>	<p>②チャレンジャーの戦略（差別化） リーダーが取り組んでいないことで差別化（例：イノベーションのジレンマを利用）</p>
<p>ターゲット顧客に対して 魅力ある価値創造のポジションを構築</p>	<p>③フォロワー戦略（効率化） シェア維持を主眼。上位企業を模倣し効率化を図る</p> <p>④ニッチャーの戦略（集中化） 細分化した特定の市場にフォーカス</p>

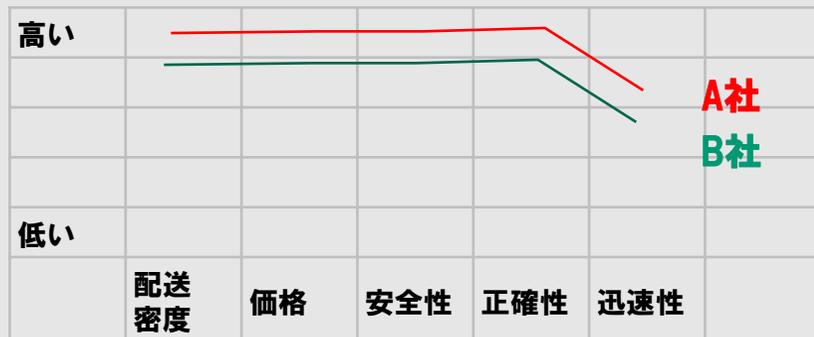
ブルーオーシャン戦略

価値曲線分析を行い、競争のない市場（ブルーオーシャン）を生み出す必要性、可能性を分析し、その上で下記の戦略を構築

- ①競争のない市場空間を切り開く
- ②競争を無意味なものにする
- ③新しい市場を掘り起こす
- ④価値を高めながらコストを押し下げる
- ⑤差別化と低コストをともに追及しその目的のためにすべての企業活動を推進する

価値曲線分析

競争要因を重視する程度



業界における競争要因

業界の競合企業の価値極性が類似であればブルーオーシャン戦略が有効

ブルーオーシャン戦略の骨子

- 非顧客に注目
 - 1：市場の縁にいるが今の業界の価値提供の重視度合いではすぐに逃げ出す
 - 2：あえてこの業界の製品やサービスを利用しない
 - 3：未開拓の顧客層
- 非顧客となっている理由を探り、顧客となるニーズを探り、新たな価値曲線を築き顧客とする
- 価値曲線のヒント
 - 代替産業、業界内の他の戦略グループ、ライバル他社と違う買い手のニーズ、補完財や補完サービス、機能と感性の切り替え、将来変化
 - 取り除く、増やす、減らす、付け加える
- インパクトのある価格設定

イノベーション戦略

①新しい財貨の生産の戦略

②新しい生産方法の導入の戦略

③新しい販売先の開拓の戦略

④新しい仕入れ先の開拓の戦略

⑤新しい組織の実現の戦略

掘り起こし方法

- 予期せぬ成功や失敗
- ギャップの利用
 - 業績ギャップ、認識ギャップ、価値観ギャップ、プロセスギャップ
- ニーズ活用
 - プロセス上のニーズ、労働力のニーズ、
 - 知識上のニーズ
- 産業構造の変化
- 人口構造の変化
- 認識の変化
- 新しい知識の獲得

普及方法

- 顧客の認識
 - 知識の取得→説得→決定→導入→確認
 - 期待通りかどうか
 - 顧客の意思決定プロセス、意思決定構造
- プロダクトライフサイクル
 - 導入期→成長期→成熟期→衰退期
 - 成熟期のものは実はイノベーションのチャンス
 - 導入期のリスクをいかに減らして、成長期でいかに他社に市場を奪われないようにするか
 - 必要な補完財の確保

戦略の実行のための戦術の概要①

戦略実行のための戦術

■ 戦術における競争優位性：

- 顧客価値の認知力：4P（プロダクトに合わせた、価格：プライス、流通網：プレース、販売促進：プロモーション）
- コアコンピタンス：内部経営資源・外部経営資源を適切に活用され戦略を実現することができる（顧客に特定の利益をもたらす技術、スキル、ノウハウの集合）

4P

■ プロダクト

- プロダクトイン VS マーケットイン
 - プロダクトイン：画期的な商品
 - マーケットイン：顧客の必要性や要求を入念に調べて必要なものを提供

■ 価格：プライス

- コスト指向型価格設定、需要指向型科学設定、競争指向型価格設定
- 市場浸透価格戦略、上層吸収価格戦略
- イールドマネジメント：需要の変動等で価格をきめ細かく設定

■ 流通網：プレース

- ドミナント戦略：特定の地域について拠点を多く出して情報を集め、より効率化を図る

■ プロモーション

- ツール：広告、パブリシティ、販売促進、口コミ、人的販売
- ストーリー構築：AIDMA：注意（Attention）→興味（Interest）→欲求（Desire）→記憶（Memory）→行動（Action）

戦略の実行のための戦術の概要②

コアコンピタンスの展開図

顧客価値

- 顧客に対する価値は何か？競合他社と比較した魅力は何か？
 - コンシューマー向け：機能、価格、デザイン、品質、納期、アフターサービス、意味的価値
 - 法人向け：機能、価格、納期、品質、売上増への貢献、コスト削減への貢献、柔軟性への貢献、法的リスクへの貢献、

顧客価値の提供の仕組み

- 関係構築の体系、日常的な営業体制、情報収集体制、製品サービス提供方法、アフターサービス、料金体系
- 顧客ニーズの把握に関する洞察力の構築、顧客満足度、不満の把握体制

企業理念

- 市場・外部環境に応じて企業を成功に導くための指針・長期的な設計図
 - ビジネス・ミッション：ビジネスモデルの到達目標
 - 製品と市場の範囲（顧客の種類、参入地域、製品セグメント）
 - 差異化・競争優位性の基礎：理論的なロジック

行動指針

- コンピタンスと資産、コアプロセスを結合させうまく機能するように管理
 - 部署間の情報フロー、課題の把握と対応プロセス
 - 日常的及び非日常的な問題の意思決定プロセス
 - 戦略を実現するための予算策定・管理システム
 - KPIの把握と管理システム
 - 望ましい行動を促す評価システム
 - コア戦略の設計図へのフィードバック体制

内部経営資源

- コアコンピタンス：顧客価値を提供のための知識全般・技術及び独自能力
- 戦略的資産：ブランド、技術、各種インフラ、戦略データ、人材、人材育成力
- コアプロセス：日常的に行われる業務

外部経営資源とのWIN-WINの関係構築

- 社内で構築すべき業務範囲と外部を利用する業務範囲の境界の設定
- 外部の価値ネットワークの相手との利害関係の調整及び経済利得の配分。

外部経営資源

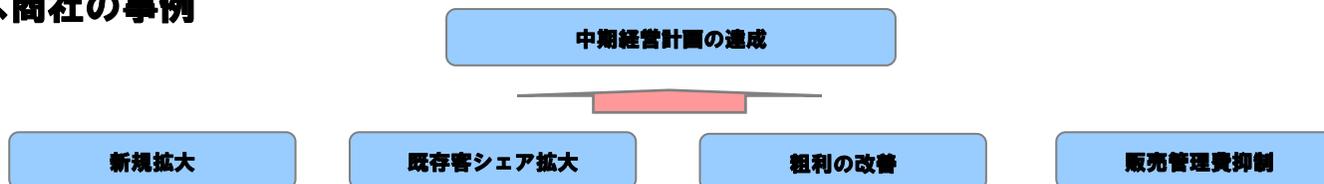
- サプライヤーとの関係：市場取引、契約ベースの取引、提携関係、資本統合
- アウトソーサーとの関係：
- 競合他社との関係：業界団体での行動、事業提携
- 補完関係のある会社とのネットワーク：共同的な価値提供

戦略の実行のための戦術の概要③

バランススコアカードによって、すべての要素の展開を時系列的に把握でき、財務目標まで落とし込むことが可能

産業エレクトロニクス商社の事例

財務の視点



顧客の視点



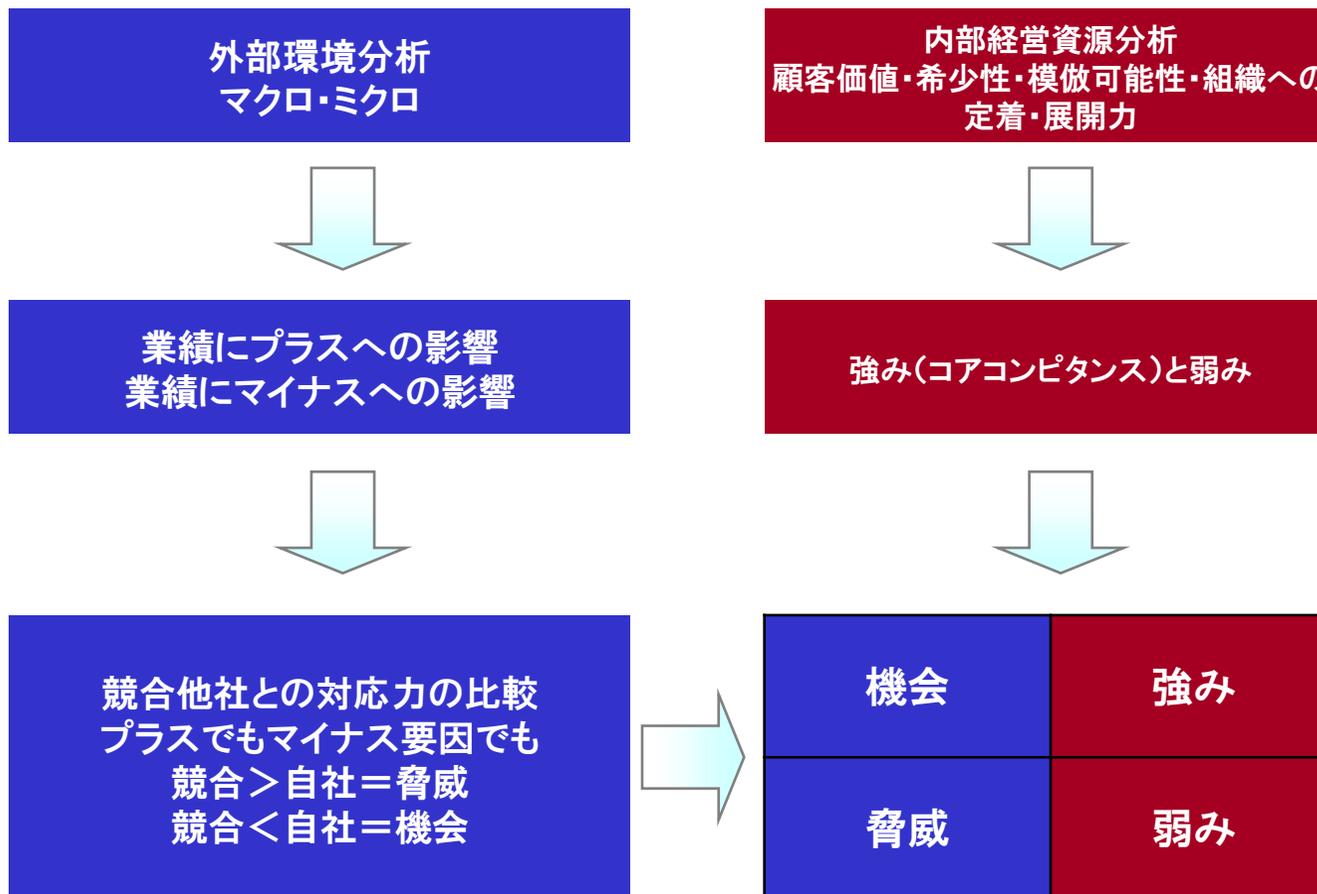
内部プロセスの視点

業務管理プロセス	顧客管理のプロセス	サプライヤーとの連携	新規アイデア構築プロセス	ガバナンス強化
<ul style="list-style-type: none"> ■ 遺失利益減少率 ■ 納期遵守率（物流力） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ターゲット顧客選別方法 ■ 新規開拓提案力強化 ■ クロスセル強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライヤーとのシームレスな連携 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提案情報シェア ■ 制御、電子部品、FAの専門知識提供力 ■ 顧客への情報提供力 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業環境変化対応強化 ■ リスクマネジメント力強化
具体的な達成目標例	具体的な達成目標例	具体的な達成目標	具体的な達成目標	具体的な達成目標
<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライヤー数（国内海外比率） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 見込み客数 ■ VE/VA提案数 ■ クロージング期間 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライヤーごとの取扱数 ■ 共同提案数 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規取扱部品の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 月次KPI管理 ■ フィードバック体制 ■ 拠点管理体制確立

学習の視点

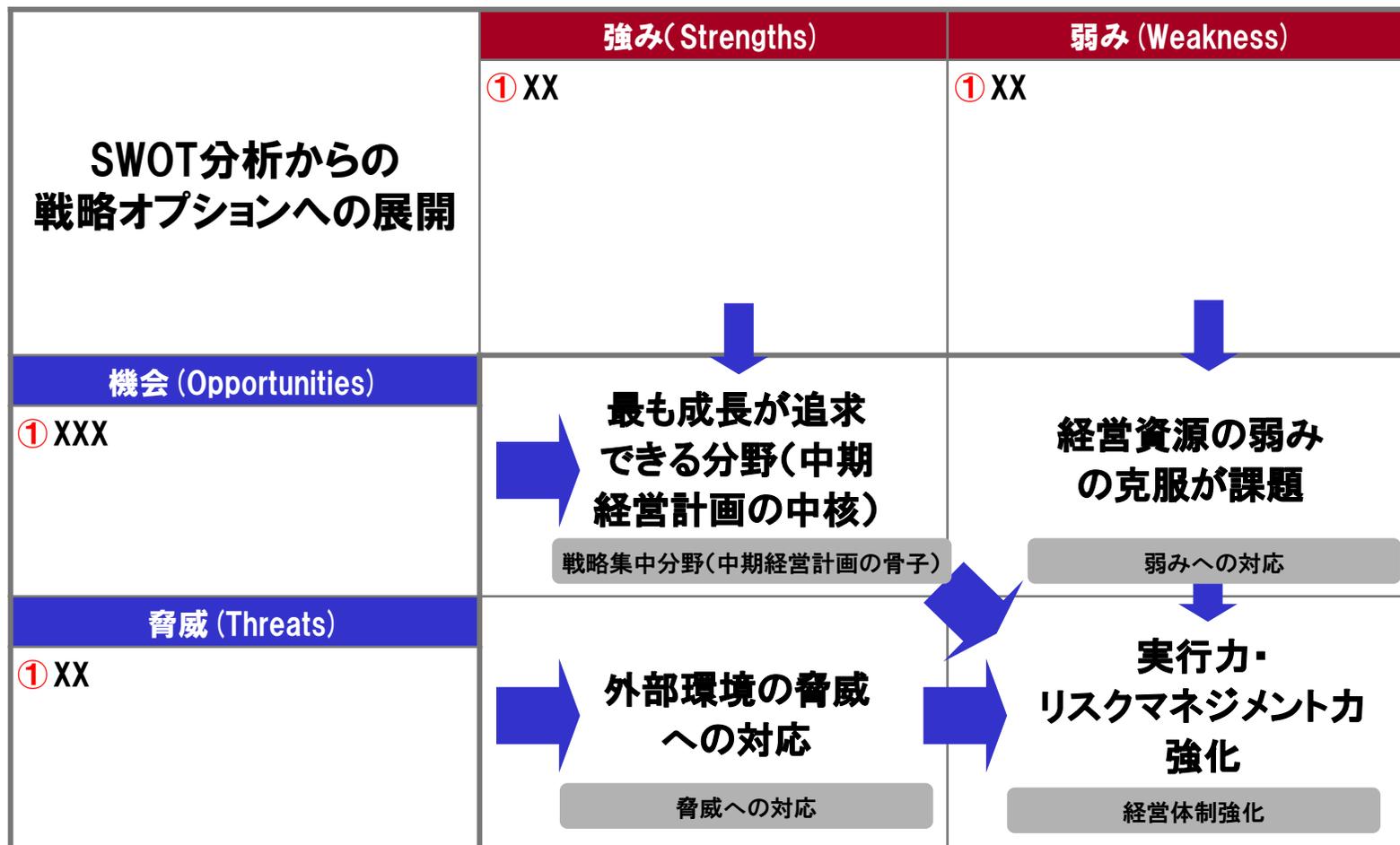
人的資本の戦略目標	組織資本	外部ネットワーク資本	情報資本の戦略目標	物流資本の戦略目標
<ul style="list-style-type: none"> ■ VE/VA提案力強化 ■ 制御、電子部品、FAの専門知識強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各営業部署間の情報シェアの仕組みの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 幅広い国内外サプライヤーとの強固な関係 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提案情報シェア ■ 制御、電子部品、FAの専門知識提供力 ■ 顧客への情報提供力 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最新のSCMマネジメントシステムの知識吸収
具体的な達成目標	具体的な達成目標	具体的な達成目標	具体的な達成目標	具体的な達成目標
<ul style="list-style-type: none"> ■ VE/VA提案力の可能な人材数 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各部署間でのクロスセリングの重要性の理解の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライヤー代理店数・サプライヤーからの評価の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報媒体の内容に関する具体的な定性的内容 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SCM理論の吟味 ■ 導入した場合の改善数値の把握

SWOT分析を利用した中期経営計画策定①



SWOTによってすべてのツールの分析結果をまとめることが可能

SWOT分析を利用した中期経営計画策定②



SWOT分析を利用した中期経営計画策定③

項目		内容	貴社の対応力	競合企業の対応力	相対的に見た 脅威・機会の判定
PEST分析 (マクロ)	政治	国際情勢の変化動向			
	社会	価値観、ライフスタイル、人口動向、自然環境などの変化動向			
	経済	景気、金利、為替などの変化動向 経営者の意識や企業マインドの変化動向など			
	技術	産業構造や好不況産業の変化動向 技術革新の動向			
5フォース分析 (ミクロ)	狭義の競争	<ul style="list-style-type: none"> ・市場規模、成長性の変化動向 ・商品価格の変化動向 ・規制緩和の動向 ・競争相手の戦略、行動、財務状況等の変化動向 			
	顧客	・ユーザーニーズの変化動向など			
	供給者	・価格競争力、供給者独占			
	新規参入・撤退	・新規参入の可能性・撤退の可能性			
	代替品	・顧客の視点からみた代替品の動向			

外部環境の分析と自社経営資源を比較

SWOT分析を利用した中期経営計画策定④

	項目	企業理念との整合性・適合性				効果が高いか	実現可能か	緊急に取り組む必要があるか	やってみたいと思うか
		企業理念と適合しているか	コア・コンピタンスを活用しているか	事業ドメインと適合しているか	ビジョンの達成に向かっているか				
顧客価値	製品・サービス								
バリューチェーン	販売・マーケティング								
	製造・購買・品質保証								
経営資源	人材・組織								
	技術・ノウハウ								
	設備								
経営力	内部マネジメント								
	企業文化・風土								
財務管理力	運転資本回転率								
	財務安定性								
	その他								

これまでの分析ツールを使った結論を整理

SWOT分析を利用した中期経営計画策定⑤

	項目	①売上拡大	②費用	③投資	④不確実性低下	⑤利益
顧客価値	製品・サービス					
バリューチェーン	販売・マーケティング					
	製造・購買・品質保証					
経営資源	人材・組織					
	技術・ノウハウ					
	設備					
経営力	内部マネジメント					
	企業文化・風土					
財務管理力	運転資本回転率					
	財務安定性					
	その他					

予算化する

SWOT分析を利用した中期経営計画策定：事例

産業エレクトロニクス商社

SWOT分析からの 中期経営計画への展開	強み(Strengths)	弱み(Weakness)
機会 (Opportunities)	戦略集中分野 (中期経営計画の骨子)	弱みへの対応
<ul style="list-style-type: none"> ① 国内製造業における多品種少量生産重視の動き(大量生産は海外へ) ② FAのインターネット化・クラウド化の進展(オープンソース化) ③ 新規事業分野の拡大(新エネルギー、医療、スマートグリッド、LED照明) ④ 代理店集約化の動きによる売上拡大機会(例:大電社におけるオムロンの代理店契約の解除=>立花エレクトロニクスが大電社買収へ) ⑤ 海外メーカーの国内進出 	<ul style="list-style-type: none"> ①国内残存・成長分野注力: 新エネルギー(太陽電池、風力発電、電池)、社会インフラ(スマートグリッド、電気自動車向け急速充電器)、医療機器、食品機械、消防/防災システムで顧客開拓・仕入力強化 ②事業分野強化: コネクター、LED照明、ネットワークソリューションを強化 ③提案力強化: VE/VA提案力強化・提案活動の管理を結果からプロセスへ ④物流力強化: 多品種少量生産への対応力向上 ⑤代理店集中化への対応: 代理店権拡大の機会 	<ul style="list-style-type: none"> ①海外製品強化: 海外市場で存在感のある海外製品に関する国内での提案力を強化し、顧客の海外展開を間接的に支援 ②IT活用による営業効率向上: インターネットの情報通信力を強化し、仕入先関係強化・既存顧客フォロー力強化・新規開拓力強化し営業人員を増やさずに規模拡大へ ③固定費削減: コスト負担の大きかったPS Bookを廃止し固定を削減(年1600万円印刷代削減) ④営業効率・業務効率向上: 営業部門間・内部部門間の連携強化
脅威 (Threats)	脅威への対応	弱み・脅威への対応: 経営体制強化
<ul style="list-style-type: none"> ① 国内製造業の海外移転加速 ② 代理店集約化の動き(代理店権を解除されるリスクが皆無ではない) ③ 商品サイクル・技術サイクルの短期化 ④ 大きくなる需要変動 	<ul style="list-style-type: none"> ①国内残存・成長分野注力: 上記分野は、国内に存在し続け、国内で成長が見込める事業分野であり、国内製造業の海外移転による影響が少ない分野 ②仕入先との関係強化: 有力メーカーとの営業関係強化による対応及び制御、電子、ITの三本柱強化による仕入先とのタイアップを強化 	<ul style="list-style-type: none"> ①ガバナンス強化: 変動に激しさが増す事業環境に対応できる経営体制の強化 ②リスクマネジメント力強化: エスカレーション(問題内容により上の組織階層に報告し、レベルに応じた対策を会社挙げて執ること)強化 ③先読み力強化: 早期に市場の動きを先読みし予知行動する体制作りによる納期クレーム数の減少 ④変化対応力強化: 市況の変化を少しでも早く先読みしすぐに対応できる組織力を目指し、変化対応力を強化

ご参考資料①：2012年に公表された 上場陸運送企業の中期経営計画

中期経営計画を発表した主要企業一覧①

企業名	発表時期	概要
キムラユニティグループ	5/25	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループは、この度、2014年度（2015年3月期）を最終年度とする『中期経営計画2014』を作成いたしましたので、お知らせいたします。 当社グループは、これまで「拡トヨタ」と「拡新規」の両軸、「中部」から「全国及び海外」への進出を目指して業態の改革に取り組み、NLS（ニューロジスティクスサービス）事業の開始・拡大、北米・中国等海外への進出等着実に改革を進めてまいりました。これらのチャレンジの過程で多くのノウハウの蓄積とともに、改善すべき課題も認識する事ができました。結果として、事業ポートフォリオを大きく変化し、売上高占有率はNLS事業では16%、海外事業は9%までに成長し、当社グループにとって大きな意味のある、将来に繋がるベースとなりました。 今回の中期経営計画では、その成長を確かなものにする為の事業モデル及び人材育成モデルの確立を終え、成長期の位置付けをより確固たるものにする為に策定したものであります。 関係者各位のご期待に沿えるよう、本中期経営計画の目標達成に総力をあげて取り組んでまいりますので、今後とも一層のご支援、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。
住友倉庫	5/21	<ul style="list-style-type: none"> 住友倉庫グループは、「物流と不動産のソリューション・プロバイダー」として、お客様の新たな価値創造を物流面からサポートするとともに、長期的視点に基づく良質な不動産開発を推進する「経営ビジョン」を踏まえ、引き続きこのビジョン達成に向けた第二次の中期5か年経営計画（2012～2016年度）を策定しましたので、お知らせいたします。 当面の経営環境は、欧米経済の停滞感、特に欧州のソプリリスクを背景とする景気低迷が長引き、日本経済も復興需要はあるものの、全般的には低成長のまま推移するとみられます。一方、中国、東南アジアその他の新興国の経済規模は確実に拡大していくと見込まれます。当社グループは成長余地の大きい国内外の市場を見据えて成長戦略を実行し、企業価値の最大化を図り、株主・投資家の皆様のご期待に応えてまいります。
トナミホールディングス	4/9	<ul style="list-style-type: none"> トナミホールディングスグループは、2015年3月期を最終年度とする3カ年の「第19次・中期経営計画 自己革新への道！！イノベーション・プラン'19」を策定いたしましたので、お知らせいたします。 当社グループの目指すべき姿を明確にし、グループ一体となった経営の推進により、これからの社会のニーズを先取りし、企業価値の一層の向上をはかってまいります。
遠州トラック	5/22	<ul style="list-style-type: none"> 社グループは、「顧客の戦略的物流を実現するパートナー」として、顧客のコア業務展開を物流の面からサポートし、あらゆる業種の顧客に多種多様な物流ノウハウを活かした「良質なサービス」を提供することとして、中期5か年経営計画（2012～2016年度）を策定しましたので、お知らせいたします。 わが国経済は、海外の景気減速や円高、原油高、電力需給の逼迫化など懸念材料があるものの、東日本大震災の復興活動やタイ洪水の影響からの回復、政府による景気刺激策などにより、企業の生産活動は順次拡大し、中長期的には景気は緩やかながら回復傾向に向かうものと予想されます。 このような状況下において、当社グループは、今後も引き続き予想される旺盛な顧客の物流改善要求に応じて、3PL事業（物流アウトソーシング）を中心に積極的な「戦略的物流」の推進を軸に事業を拡大するとともに、ヒト・モノ・カネ・情報を最大限に活用して資本効率の向上を目指した経営を推進し、企業価値の最大化を図ります。
ニチレイ	5/8	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイグループは持続的成長の実現に向けて、傘下の基幹事業会社の成長戦略構想を織り込み、グループ中期経営ビジョン「GROWTH 2016」（以下、「GROWTH 2016」という）を下記のとおり策定しました。 今後は、この「GROWTH 2016」を基に次期グループ中期経営計画（2013～2015年度）を策定・実行し、当社グループの企業価値の向上に取り組んでまいります。 GROWTH 2016を策定した背景 当社グループは、経営理念である「くらしを見つめ、人々に心の満足を提供する」に基づき、生活者の皆様のくらしに本当に役立つ商品やサービスを日々創り出し、健康でこころ豊かな生活の実現に貢献することを目指しています。 世界規模で人口爆発に伴う資源・食糧不足、地球温暖化による環境破壊などが危惧される一方、今後の日本においては少子・高齢社会の急速な進展により、社会・経済面で大きな変化が生じることが確実視されています。こうした環境変化の中で、当社グループが企業価値の向上を図り着実な成長を実現するためには、内外の環境要因を把握、整理した上で中期的に目指す方向性を明らかにし、適切な経営資源配分を軸に柔軟な企業戦略を展開することが重要と考えています。 このたび、当社グループでは持続的な成長を実現するため、グループ長期ビジョンを基に「GROWTH 2016」を策定しましたので、お知らせいたします。 【ご参考】グループ長期ビジョン ニチレイグループは、卓越した食品と物流のネットワークを備える「食のフロンティアカンパニー」として、お客様にご満足いただける優れた品質と価値ある商品・サービスを創造・提供し、広く好感と信頼を寄せられる企業として、社会とともに成長します。

中期経営計画を発表した主要企業一覧②

企業名	発表時期	概要
三井倉庫	11/5	<ul style="list-style-type: none"> 当社は、2010年8月に2013年3月期を最終年度とする中期経営計画「新成長戦略@2010」を策定し、従来手法からの転換による既存事業の収益基盤の強化、成長の源泉となる事業の育成を事業方針とし、三洋電機ロジスティクス株式会社（現三井倉庫ロジスティクス株式会社）の買収、ジェイティービーエアカーゴ株式会社の買収及びTASエクスプレス株式会社との経営統合（現三井倉庫エクスプレス株式会社）、神戸におけるヘルスケア専用倉庫の建設等具体的施策の実行により、成長に向けた基盤強化を推進してまいりました。 しかしながら、東日本大震災や欧州経済の減速、円高などの影響により、当社を取り巻く事業環境は依然厳しい状況が継続しており、最終年度の数値目標である連結営業利益90億円の達成は非常に困難な状況となっております。 こうした事業環境の変化に対応すべく、以下の事業方針に基づき、2014年3月期を初年度とし、2016年3月期を最終年度とする新たな中期経営計画「MOVE2013」を策定し、物流企業として更なる成長の実現を目指すものであります。
福山通運	2/10	<ul style="list-style-type: none"> 福山通運は2月10日、第2次中期経営計画（2012年度～2014年度）を策定し、すべては安全・安心をお届けするためにをコンセプトに、最終年度の業績目標を売上高3000億円（2011年度予想2510億円）、営業利益210億円（135億円）に設定した。 特に、国際事業（航空・海上貨物運送、通関）の売上高は2011年度予想25億円に対して、4.4倍の110億円、営業利益20億円（81%増）の高い数値を掲げている。 投資計画では3か年の新規投資額は480億円（拠点増設150億円、業務改善・省力化60億円、安心・安全・環境経営90億円、情報化80億円、新規事業・業容拡大100億円）を見込んでいる。 なお、要員計画は2万1000人を目標としている。
ハマキョウレックス	5/10	<ul style="list-style-type: none"> わが国経済は、劇的な社会環境の変化により、先行き不透明な状況にあります。当業界におきましても、物量や燃料価格の乱高下により、厳しい状況が続いております。 こうした環境の中、当社は、お客様の物流費削減のニーズに応えるチャンスとして、日々変化する社会環境に応じた、高品質・低価格・最適な物流を提案し、当社の主力であります、物流センター事業（3PL事業）を中心に、更なる成長を図ってまいります。 当社において重要なキーワードであります、「日々収支」「全員参加」「コミュニケーション」の既存路線を踏襲した上で、更なる高みを目指し、挑戦を続けてまいります。 下記取組みにより平成27年3月期の連結経常利益80億円を目指してまいります。
トランコム	5/8	<ul style="list-style-type: none"> 「主要事業の徹底強化とOne Stop 3PLの実現に向け経営資源を徹底投入」 「No.1の幹線物流ネットワークを活かしたOne Stop 3PL事業者へ」 (1) 全国ネットワークを構築（完成・強化）し、お客様対応力を高める (2) 幹線輸送の圧倒的ポジションの確立に向け、サービス機能の強化と事業のあり方を見直し、 (3) 生産請負事業を国内・海外事業の柱としていくため、強みを磨き、他社との差別化を図る (4) 提案力・サービス機能を強化し、お客様の課題解決力を高める

ハマキョウレックス

社員・顧客・業界・自社資源の連携強化

- **社員**：和・コミュニケーションを大切にしながら、高いコスト意識を持ち、全員参加の経営で、日本一コスト競争力のある物流会社を目指します。従来の枠にとらわれず、常に高い目標を具体的に掲げ、従業員全員の知恵を結集してその達成を実現してまいります。
- **顧客**：お客様の物流利益の創出（≒物流コストの削減）に貢献し、お客様とともに繁栄するという心、パートナーシップを大切にしております
- **業界**：既存の組織・職務・各関連会社にとらわれず、グループ全体での新規顧客獲得に向けた営業を行う
- **自社資源**：お客様の物流費削減のニーズに応えるチャンスとして、日々変化する社会環境に応じた、高品質・低価格・最適な物流を提案し、当社の主力であります、物流センター事業（3PL事業）を中心に、更なる成長を図ってまいります。

業容拡大

- 既存の業種にとらわれず、全ての物流に対し積極的に取り組む
- 国内の顧客満足度を向上させるため、ニーズに応じた海外展開を図る

ソリューション力向上

- お客様とのコミュニケーションを重視し、提案型物流企業をめざす

品質・安全性向上

- 日々変化する社会環境に応じた、高品質・低価格・最適な物流を提案
- 現場の自社運営を基本とし、現場重視の物流を体現する

資産稼働率向上

- アセットの保有を過度に恐れず、事業採算・リスクを勘案し、設備投資を積極的に行う
- 見込みの投資は一切せず、センター稼働後即フル稼働を設備投資の基本姿勢とする
- 営業本部」・「開発本部」・「管理本部」が一体となり、無駄なコストの削減をはかる

日立物流

基本方針

- ① 当社グループは、企業の物流業務をトータルサポートするBtoB事業をコアビジネスとしております。物流市場において、スマートロジスティクス(※)の推進で、競合他社との差異化を図り、グループシナジーを最大限高めることにより、物流業界を代表する「日本発グローバルBtoB物流・7,500億円企業」の会社を目指します。また、お客様や地域社会などステークホルダーから信頼され、豊かな社会づくりに貢献する会社を目指してまいります。
- ② ※高度な物流技術・現場ノウハウと多様なサービスメニューによる安全・安心・グリーン・グローバル・ワンストップな物流サービスです。日立物流グループで蓄積したシステム物流(3PL)、重量・機工、フォワーディングを三位一体としてご提供する総合物流サービスです。

重点政策

1.スマートロジスティクスによる他社との差異化を図ります。

- ① 総合物流サービス(3PL、重量・機工、フォワーディング)、物流技術(ロジスティクス・エンジニアリング、IT)、グローバルネットワークなど、日立物流グループの総合力を結集し、環境対応も含め、グローバルワンストップサービスを実現します。
- ② 今後成長が期待される社会イノベーション関連事業(鉄道車両関連事業、電力関連事業など)の受注拡大を推進します。
- ③ 日立グループの一員として、Hitachi Smart Transformation Project を通じた日立グループ物流改革へ積極的に参画します。

3.ネットワーク連携強化によるグローバル事業の拡大を図ります。

- ① グローバル化をすすめるお客様の調達から販売までのワンストップサービスを目指し、国内外一貫受託の「グローバルシステム物流事業」を強化することにより、最適で高品質な物流システムの提供を推進します。
- ② 北米・欧州・中国・アジアの4極地域内の幹線輸送ルートの拡充、マルチラテラル(日本+4極相互間)なネットワークを強化し、グローバルシステム物流の受注拡大を推進します。
- ③ 海外における現場作業力強化を目指し、引き続き現地輸送会社等のM&Aを実施するなど、さらなる事業基盤の強化・拡大をすすめるとともに、新興国・地域においても積極的に基盤整備に取り組みます。
- ④ 北米・欧州・中国・アジアの4極毎の地域特性に合った統括体制の整備によるガバナンスの強化、現地法人経営のローカル化推進などによる意思決定の迅速化に努めます。
- ⑤ 真のグローバル事業の展開に向けて、日本及び4極地域の全ての階層において、グローバル人材の育成を目指します。

2.プラットフォーム事業を中心とした国内事業の拡大を図ります。

- ① 既存のプラットフォーム対象業種に加え、今後高成長が期待される業種での新規顧客開拓、不況の影響を受け難い業種でのシェア拡大を図ります。
- ② 既存顧客の未受注分野への深耕を図るため、お客様のサプライチェーン全体(調達物流～生産物流～販売物流～静脈物流)をターゲットとして、受注拡大に取り組みます。
- ③ お客様の物流改革ニーズに迅速・的確に応える積極的な提案営業に取り組み、営業部門の増強と技術力の強化を図ることで物流改革を実現します。
- ④ 日立グループとの連携を強化し、日立グループの一員である強みを発揮した受注活動を推進します。

株式会社バンテック等のM&AパートナーとのPMI(経営統合によるシナジーの創出)に努めます。

- ① 新たに連結化した会社と当社グループの強みを活かした事業再編を推進します。
- ② 経営資源(人財、拠点、資金、情報等)の有効的な相互活用を進めてまいります。
- ③ フォワーディング取扱物量の集約等によるスケールメリットの発揮を図ります。

5.企業の社会的責任(CSR)を重視し、企業価値向上に努めます。

- ① 他社との差異化ツールとして、「物流品質」「情報セキュリティ」「AEO・輸出管理」「グリーンロジスティクス」をCSRの柱とし、顧客から信頼され、選ばれる企業を目指します。
- ② 「安全は全てに優先する」をスローガンに掲げ、安全教育の強化・徹底を図り、高品質かつ安全に配慮した物流サービスのさらなる推進に努めます。
- ③ 新興国・地域における物流人材の育成や当該地域の雇用の確保に積極的に努めるなど、事業活動を通じた社会貢献活動をグローバルに推進します。
- ④ 日立物流グループ陸上部(※)を当社グループのシンボルスポーツに定め、グループの一体感醸成や従業員の士気高揚を図るとともにブランド価値向上に努めてまいります。
- ⑤ ※2012年4月に日立電線株式会社のマラソン部を譲り受けました。

経営目標

以上の重点施策を着実に推進することにより、2015年度に連結売上高7,500億円、連結営業利益450億円の達成に向けてチャレンジしてまいります。

住友倉庫

中期経営計画

- ① 住友倉庫グループは、「物流と不動産のソリューション・プロバイダー」として、お客様の新たな価値創造を物流面からサポートするとともに、長期的視点に基づく良質な不動産開発を推進する「経営ビジョン」を踏まえ、中期5か年経営計画（2012～2016年度）を策定しました。
- ② 当面の経営環境は、欧米経済の停滞感、特に欧州のソプリンリスクを背景とする景気低迷が長引き、日本経済も復興需要はあるものの、全般的には低成長のまま推移するとみられます。一方、中国、東南アジアその他の新興国の経済規模は確実に拡大していくと見込まれます。当社グループは成長余地の大きい国内外の市場を見据えて成長戦略を実行し、企業価値の最大化を図り、株主・投資家のご期待にお応えしてまいります。

主な経営戦略

- ① ソリューション志向の徹底：企業の生産・販売ともグローバル化する中、ソリューション志向を徹底し、ワールドワイドに展開する当社グループの物流拠点と多様なサービスを効率的に組み合わせ、お客様のサプライチェーン最適化に貢献します。
- ② 営業地域の拡大：先進国、新興国を問わず、成長余地が見込まれる海外市場での営業拠点の展開と拡充に取り組み、事業の拡大を図ります。
- ③ 経営基盤の国際化：海外での事業規模の拡大を支えるため、人事・CSR・リスクマネジメント・財務経理等のグローバルな管理機能の強化を図ります。

主な事業戦略

- ① 海外物流事業の拡充
新興国の著しい経済成長に伴い、物流のグローバル化が進展する中、海外拠点を拡充し、最適なロジスティクスサービスの提供を図り、計画最終年度の海外売上高は実績比3倍増を目指します。（アジア・中東地域）
 - ・新たな拠点構築/海外子会社の拠点拡充と航空貨物取扱体制の整備・強化/日本発着及び三国間の国際輸送業務の強化（北米地域）
 - ・海運事業（連結子会社・米国Westwood Shipping Lines, Inc.（以下、WSL））の体質強化/WSLの定期航路サービスとアジア及び北米子会社を活用した新たなアジア・北米間物流サービスの構築
- ② 国内物流事業の拡充拠点の拡充と国内子会社の総合力を活用し、在庫管理・流通加工・配送・情報システム等の機能を向上させ、取扱いの拡大を図ります。
 - ・経済環境の変化に伴うSCM再構築需要を見定めた拠点の拡充/物流アウトソーシング需要に対応した配送センター業務への取組み推進/アーカイブ事業の拡充
- ③ 不動産事業への積極投資保有資産の最適活用・新規物件の取得により、首都圏を中心に賃貸事業を拡充します。
 - ・所有土地での新規賃貸施設建設/首都圏の事業基盤を強化
- ④ 経営基盤の強化事業領域の拡大に対応するため、グループ経営の推進、グローバル人材の育成及び組織力の向上等に取り組むほか、戦略的な資本・業務提携等により経営基盤の一層の強化を図ります。
 - ・グループ会社の効率的運営による総合力発揮/国際感覚を備えた創造力豊かな人材の育成/コンプライアンスの徹底とリスク管理体制の強化/地球環境保全への積極的取組み

経営目標

連結業績目標：事業拡大策を推進するため、計画期間中に総額700億円の投資を予定しております。

（内訳）物流事業250億円、海運事業40億円、不動産事業370億円、情報システム・地球環境保全等40億円

株主還元：年間配当金は、従来の方針を踏襲し、総額を当社単体の当期純利益の40%相当額をめどとすることを基本方針としつつ、利益水準にかかわらず1株につき10円を維持することを目標といたします。また、経済情勢及び財務状況等を勘案のうえ、適宜自社株式取得等を念頭に株主還元の一層の充実を図ってまいります。

センコー

中期経営計画

- ① センコーグループは、2010年4月に3ヵ年の中期経営計画をスタートさせました。コーポレート・スローガン「Moving Global」を掲げ、グループの総力を結集し、この目標の達成を目指します。

中期グループビジョン

- ① グループ全体で、社会との共生を図り、従業員の成長志向を育む中、高品質でコストパフォーマンスの高いサービスを、グローバルに提供する、流通情報企業を目指します。

コーポレートスローガン：Moving Global

- ① 物流を超える： 従来の物流企業の枠組みを超える「高品質」なサービスを提供する
 ② 世界を動かす： 「社会との共生」を大切にしながら、「グローバル」な企業活動を展開する
 ③ ビジネスを変える： 従業員の「成長志向」を育み、お客様に新たな価値を提案する

中期グループ経営方針

- ① 国内外でお客様の要望に応え、新たな市場の創出に取り組む。
 ② グループ総体で効率性の追求を図り、高品質でコストパフォーマンスの高いサービスを提供する。
 ③ 法令遵守、環境対応、安全重視の3つをCSRの柱と位置づけ、活動を充実する。
 ④ グループ人材の意欲と健康の向上・能力アップに向け、制度・環境整備を進める。
 ⑤ 財務健全性の確保に重点を置いた財務施策を推進する。

経営目標

中期経営目標 (単位: 億円)

	2009年度実績	2012年度計画
売上高	2,276.9	3,000
営業利益	61.5	90
経常利益	62.3	85
当期純利益	29.5	43

中期事業戦略

今後の事業展開において、下記の5項目を重点的に取り組む。

- ① 新たな「海外マーケット」への進出
 ② 「M&A」、「3PLニーズ」への積極的な対応
 ③ 「物流センター事業」の業容拡大
 ④ 「商事・貿易事業」の拡大
 ⑤ 販売メニューの拡大による「シェアアップ・業務領域」の拡大。

事業別の重点施策

- ① 流通ロジスティクス事業:海外での物流センター事業の展開(中国)、チェーンストア物流の深耕、ファッション物流の拡大、等
 ② 住宅物流事業:海外での物流業務受託(オーストラリア等)、共同調達センターの設置、環境住宅設備の引受け、等
 ③ ケミカル物流事業:3PLの推進、特殊輸送拡大、顧客の海外進出への対応、等
 ④ 商事・貿易事業:卸問屋事業の強化、商流・物流一体化ビジネスの展開、等
 ⑤ その他物流関連事業:海外での物流関連事業の拡大(カザフスタン等)、引越・輸送関連・人材ビジネス事業の展開、等

中期環境方針

深刻化する地球環境問題に対し、環境先進企業を目指し、積極的に取り組みを進めます。

- (1) 単位当りエネルギー使用量の削減(2009年度比、年次1%削減)
 (2) グリーン物流の推進
 (3) 廃棄物排出量の削減

ご参考資料②弊社アドバイス事例： 不動産事業：エーディーワークス

事業セグメント

A.D.W. SINCE 1886
GROUP

収益不動産事業

- 収益不動産の仕入からバリューアップ、販売
- 個人富裕層をターゲット



ストック型 フィービジネス

- 自社保有・販売用物件からの賃料収入／収益不動産の管理受託フィー
- 不動産鑑定・デューデリジェンス
- CRE土地有効活用・リノベーション提案・個人富裕層への不動産コンサルティング



総合居住用 不動産事業

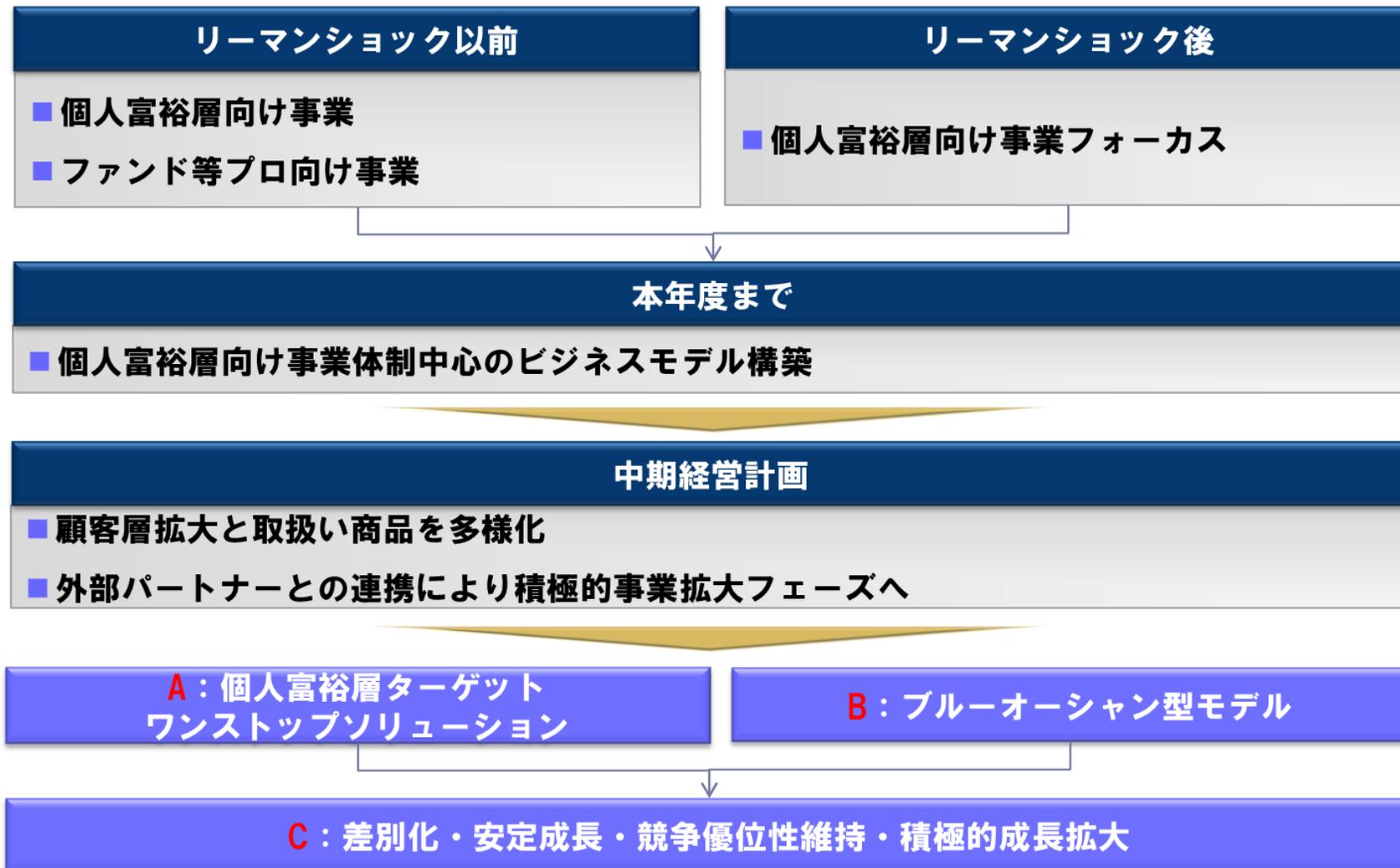
- 新築戸建住宅の分譲
- 中古住宅のリモデリング販売
- 連結子会社のADエステート、ADリモデリングの事業



個人富裕層ターゲット／ワンストップソリューション
ブルーオーシャン型モデル
差別化・安定成長・競争優位性の源泉・積極的成長拡大

不動産実需動向把握
総合ノウハウ維持向上

当社ビジネスモデルの特色



当社のビジネスモデルの特色の詳細①

A：個人富裕層ターゲット／ワンストップソリューション

ニーズ起点型 強固な顧客リレーション

- 個人富裕層をターゲットにニーズをくみ取り、資産運用のソリューションとして収益不動産を提供

ワンストップ型

- 個人富裕層特有のきめ細かいニーズに対応するために、仕入、プロパティマネジメント、リーシング、リノベーション、改築、設計、不動産鑑定、税務相談、相続相談のすべてをワンストップで提供

生涯リレーション

- 販売した後、管理し、資産の入れ替えニーズも対応
- 長期的な資産形成ニーズに生涯対応
- 相続対策（通常のコンサルティング企業と異なり、不動産の現物もセットで対応）

従来の不動産業の物件ありきの発想からは全く異なる
オンリーワンビジネスモデルを目指します

当社のビジネスモデルの特色の詳細②

B：ブルーオーシャン型

※1
バリューイノベーション

- 顧客視点でビジネスモデルを構築しているため、物件視点のビジネスモデルとは全く提供するバリューが異なる

少ない競争

- リーマンショックで、当社と同様の個人富裕層ビジネスを展開していた業者の多くは撤退、または大幅に規模縮小
- 非上場中小企業は、安定した資金調達力確保の点で参入障壁高い
- 現状、当社規模で上場企業の信用力をバックに当ビジネスモデルを展開している競合企業は見当たらない

模倣困難性

- 物件視点、特化型ビジネスモデルを展開している大手不動産企業は経営哲学、組織を大幅に変える必要があり、効率面からも参入は非常に困難
- 物件視点で専門の他社（大手仲介、管理、地元仲介、パワービルダー等）は、むしろ当社と補完関係にある

従来の不動産業の物件ありきの発想からは全く異なる
オンリーワンビジネスモデルを目指します

※ 1 バリューイノベーションの背景（4つの切り口）

① 富裕層顧客ニーズ最優先

- 一般：物件優先
- 当社：富裕層顧客ニーズ優先

② ワンストップ

- 一般：専門、集中、特化
- 当社：仕入、管理、リーシング、リノベーション、改築、設計、税務相談、相続相談のすべてをワンストップ

③ 長期的な顧客関係

- 一般：一度の取引
- 当社：生涯取引

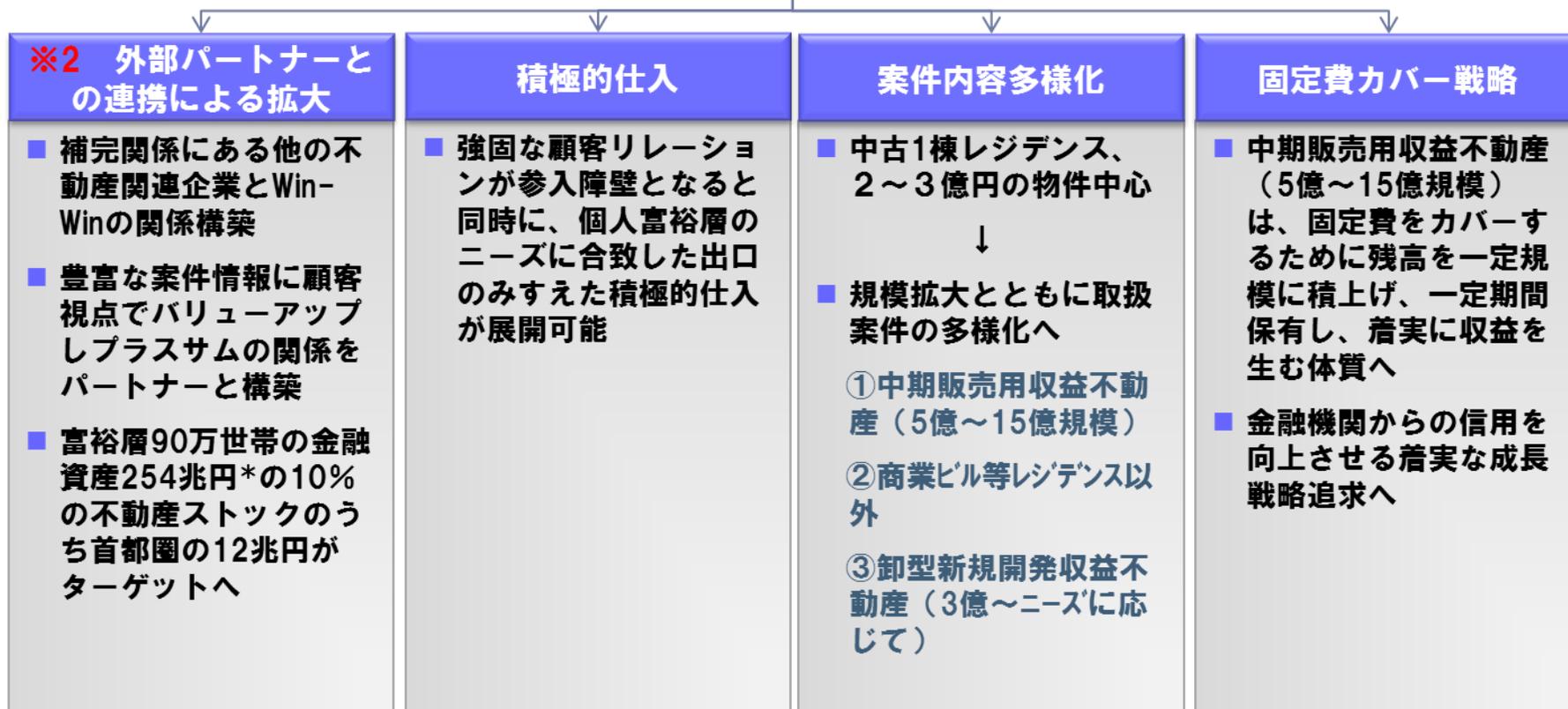
④ 景気に左右されない安定的成長

- 一般：景気敏感
- 当社：個人富裕層ターゲット物件ストック積み上げによる金融資産運用ニーズへ対応（結果として収益安定、**景気に左右されない成長**）

非常にユニークなバリューポジションを追求

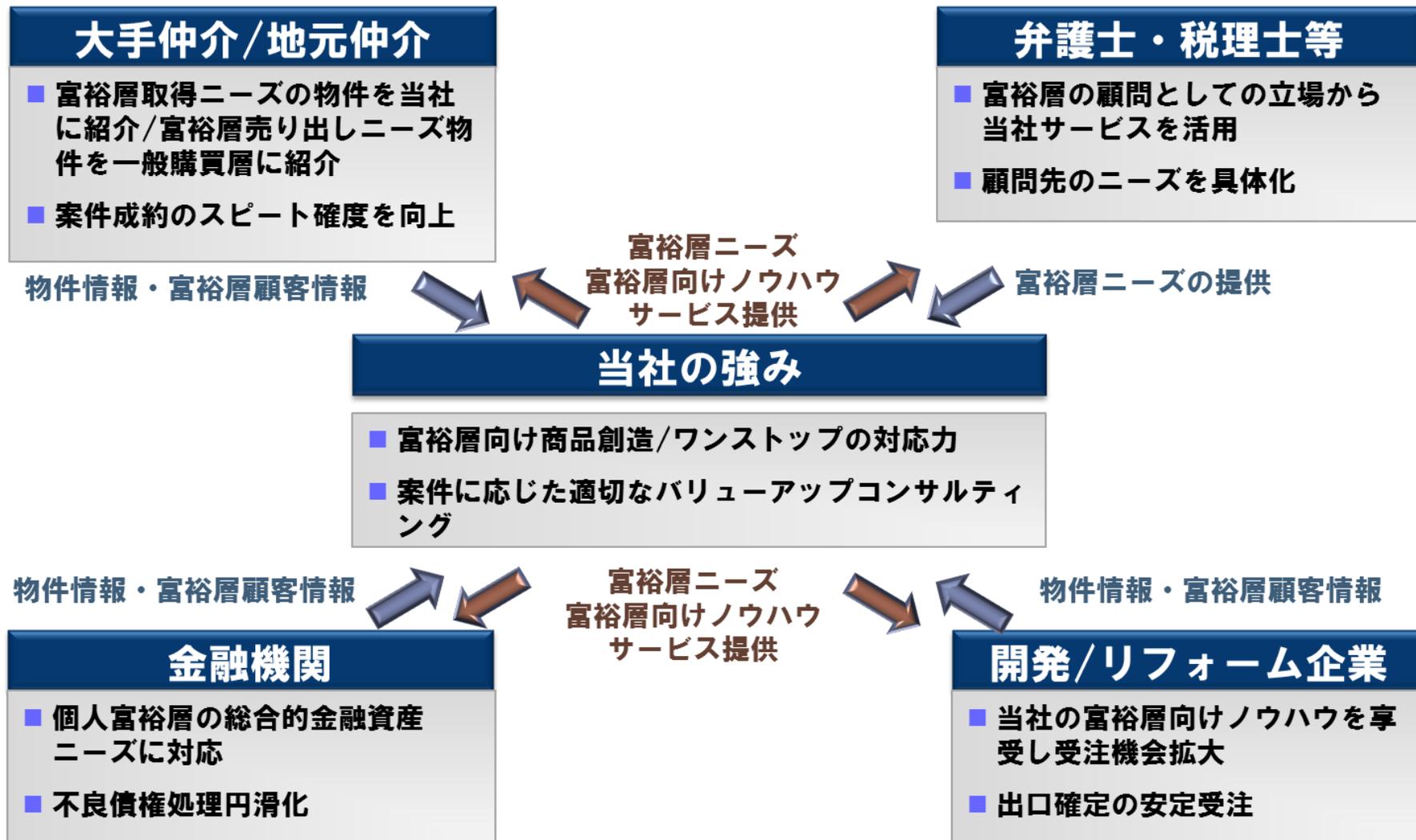
当社のビジネスモデルの特色の詳細③

C：差別化・安定成長・競争優位性の源泉・積極的成長拡大

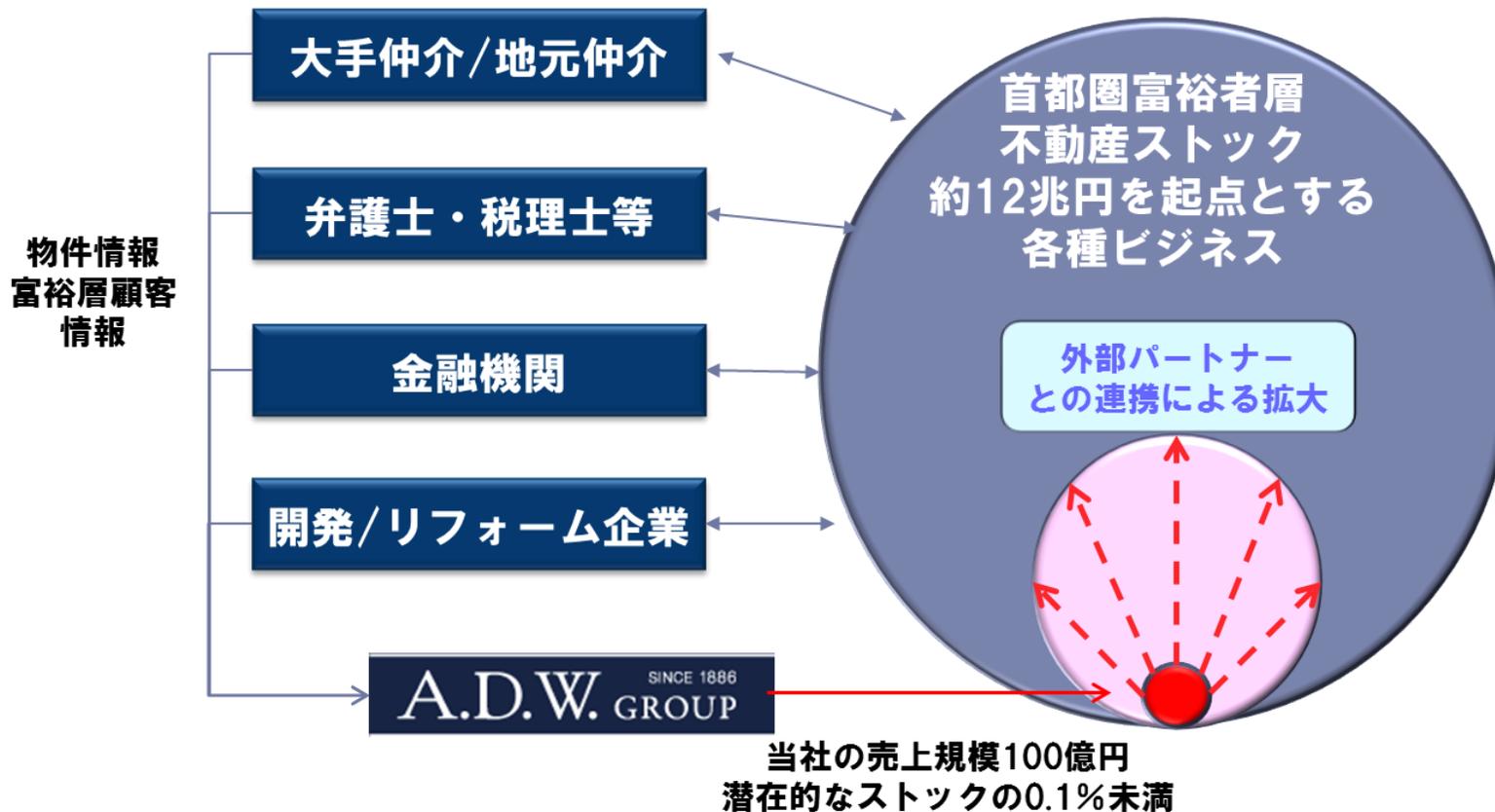


*：株式会社野村総合研究所調べ（www.nri.co.jp/news/2008/081001_3.html）

※2外部パートナーとの連携による拡大：WIN-WINの構図

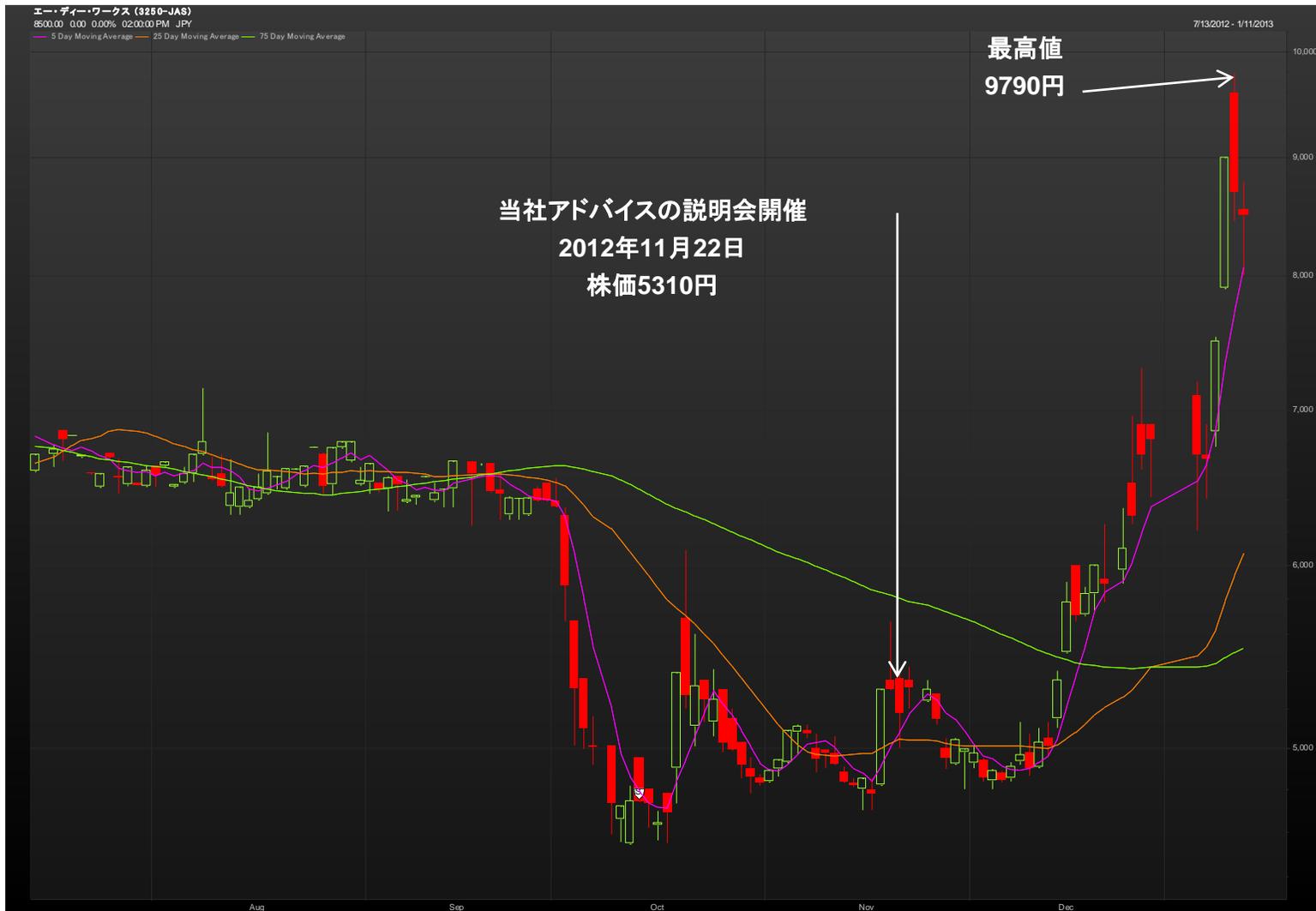


※2外部パートナーとの連携による拡大：成長イメージ



外部パートナーとWIN-WINの関係を構築できれば、
12兆円の不動産ストックが当社の事業ステージとなります。

株式市場の評価



ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

©ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社（JPR）。無断転載を禁ず。/本誌記載のデータは各種の情報源から入手したものです。その正確性を保証するものではありません。要請に応じ追加情報を提供いたします。/JPRは本誌で取り上げられた企業に対してアドバイザリー業務を含むサービスを提供、またはそれらのサービスを勧誘する場合があります。/本誌は情報提供を目的としており、記載されている意見や予想は証券、オプション、先物等を勧誘するものではありません。また、特定の投資目的や特定のニーズに応えたものではありません。将来的に予想通りの結果とならない可能性があります。過去の実績は必ずしも将来の業績を示唆するものではありません

ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社
〒105-0003 東京都港区西新橋1-2-9
日比谷セントラルビル 14階
TEL : 03-5532-7647 FAX : 03-5532-7373