

JPR

Independent Research & Advisory

ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

新春セミナー!

大激変時代の経営戦略の決定版! 繁栄するアジア大競争時代への挑戦!
グローバル経営戦略会議2011

21世紀型グローバル経済に対応した必勝の最新経営戦略

東京ビッグサイト 会議棟 6Fホール 2011年2月2日(水) 午後1時~5時

ジェイ・フェニックス・リサーチのコンサルティング・調査活動

- 弊社では、これまで数多くの企業調査を、トップインタビューを通じて実施し、グローバルな機関投資家に対して情報提供をしてまいりました。
- また、数多くの上場企業の中期経営計画策定にも携わってきました。
- 弊社の強みとして、極めて多岐にわたる業界において調査、アドバイス活動をおこなってきたことがあります。
- また、数多くのオーナー・トップに対して直接アドバイスしてきた経験がございます。
- 業界横断的な調査、分析経験をもとに、21世紀に勝ち残るための経営戦略の必勝の要素は何かという点について分析を重ねてまいりました。
- 本日は、その成果を踏まえて、エッセンスをご説明してまいります。

数百社に渡る企業トップへのインタビュー

- グローバル機関投資家への情報提供
- 長期高収益企業のベストプラクティスの経営分析
- 世界の投資家に評価される経営とは何かを研究し調査

インベスターズリレーションのプロフェッショナル

- 一部顧客においてコンサルティング活動
- グローバル投資家に評価される視点で経営をレビューし中期経営計画策定及び実践を支援
- IR支援により株価上昇を実践した経験を活用

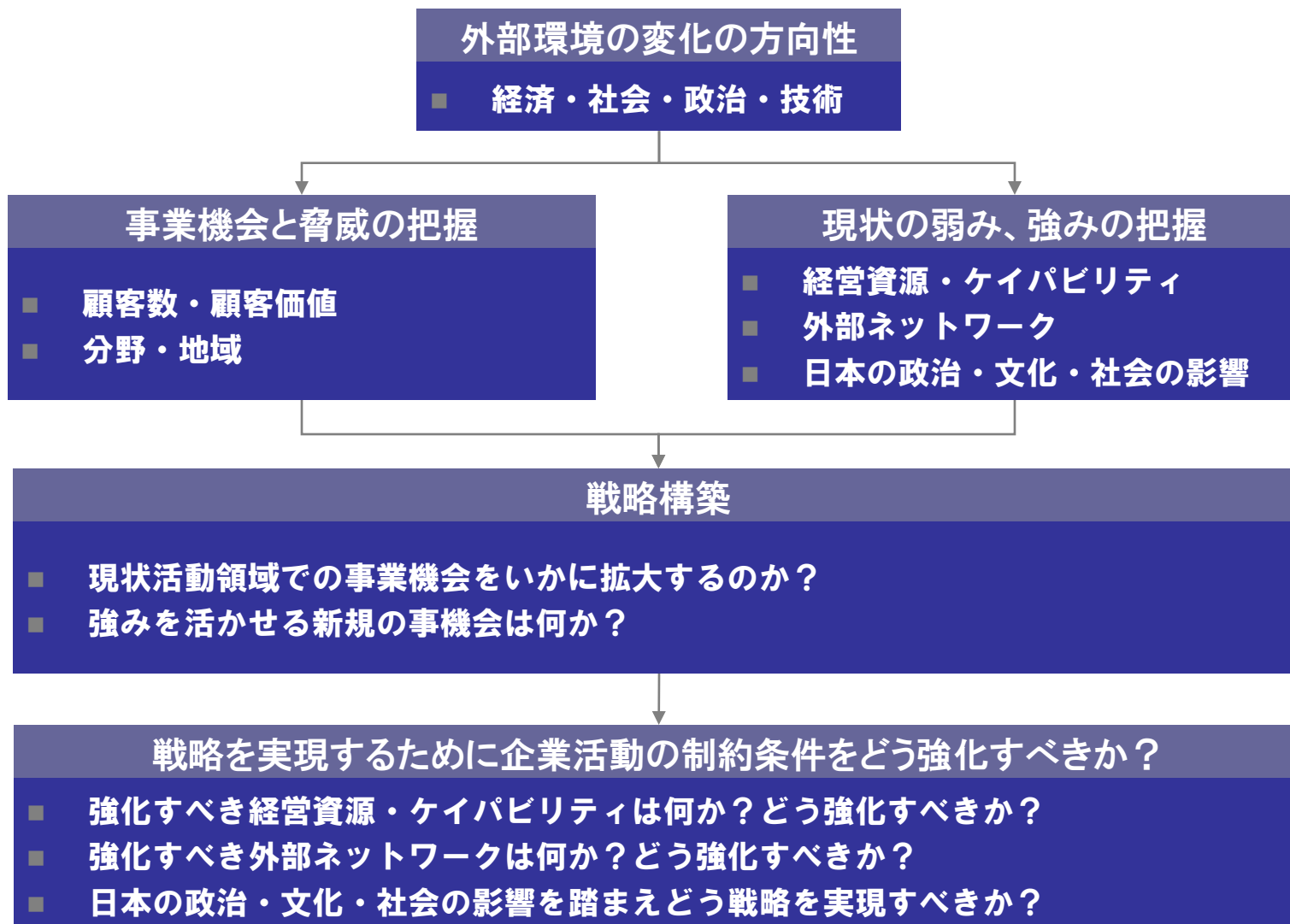
あらゆる業界をアドバイスし業界横断的な普遍的ロジックで支援

- 半導体、インターネット、IT、不動産、電子部品、機械、人材派遣、バイオエネルギー、ホテル再生、キャラクターグッズ、自動車、物流、化学

経営理論と実践に基づいた経験により21世紀型必勝の経営戦略策定ロジックを模索

- 弊社のアプローチは極めてオーソドックスなものです。
- 一般的な右記の分析フレームワークを用いて、弊社が考える、必勝の経営戦略の要素について考えをまとめ、なぜそれが必勝の要素なのか、弊社の見解を述べてまいります。
- 弊社では、21世紀のグローバル経済で企業が競争優位性を築く上では、日本の歴史に根ざした文化、日本人の気質などを理解した上で、その強み、弱みを考慮した戦略の策定が極めて重要であると考えます。
- 従って、通常は外部環境とされる日本の文化の影響を合えて企業の活動能力に影響を与える要素として考慮すべきとの位置づけで論じます。

企業活動の規定要素：日本文化を念頭においたアプローチが重要



21世紀における変化の潮流：膨大な事業機会が出現。政治情勢は留意

- 外部環境を見ると、極めて多様な変化が同時に起きています。
- 新興国、アジアが世界経済の中心になると想定されます。APECでみれば既に世界GNPの過半を占めています。
- 日本は、その中心的な位置にあります。元高の可能性を考えると日本の製造立地としての魅力が見直される可能性もあります。
- なお、資源獲得競争が激しくなっていることは、資源に乏しい日本にとって十分に留意すべき事項であるといえます。
- 政治を見ると懸念事項がいくつか指摘できます。貿易よりも自国国富蓄積をする重商主義的な動きが見られることは、資源の乏しい海洋通商国家、日本にマイナスの動きといえます。
- 米国中心から多極化した政治体制となる一方で経済統合の動きも見られます。
- 日本の外交政策により、通商国家として繁栄を維持する枠組みの確保も重要な視点となるといえます。

外部環境の変化の方向性：その1

経済

- 先進国中心から新興国中心へ：特にアジア経済が拡大
- 長期的に見れば元高へ：日本の製造立地の見直しの可能性
- 資源需用＞資源供給：各種新産業の発展を育成へ
 - ただし、資源の乏しい日本は交易条件の悪化へ
- 日本は人口減少の最先端国（減じる日本論の真実味）

政治

- 重商主義復活（通商国家日本のポジショニング）
 - 歴史：オランダ、ベネチアは衰退へ
 - 世界といかに「つながっていくのか」
- 多極化／（アメリカの相対的衰退と中国台頭）と統合（EU、APEC、TPP）の同時進行
- 日本の外交政策の枠組みの変化

21世紀における変化の潮流：価値観は多様化、技術の大変革が同時進行

- 社会的には、価値観の多様化が起きており、それらに対応した事業戦略構築が非常に重要な課題です。
- 価値観や社会への貢献度合いが重要な、いわゆるマーケティング3.0（次ページ参照）の考えが非常に重要になると言えます。
- 日本では人口減少が加速化し、人口減少時代の経営戦略が極めて重要になります。市場が縮小する一方で、世界の最先端のトレンドでの競争優位性構築は、他国が人口減少を迎えたときに事業展開するチャンスにつながるとも言えます。医療関連技術においても更なる発展が期待されます。
- 技術においても極めて広範囲に枠組み変化が起きております。需用創造と経営資源構築の両方の面で極めて重要な意味を持つと考えられます。
- 特にICT技術の変化は、いままではICT技術で米国に遅れをとっていたといわれる日本にとって巻き返すチャンスとなる可能性があると考えます。

外部環境の変化の方向性：その2

社会

- 価値観分散（先進国：価値感多様化、新興国：多様な文化）
- CSR意識の拡大：社会に長期的に貢献する企業姿勢評価
- マーケティング3.0の重要性
 - 1.0：製品重視、2.0：差別化、3.0：価値観・共感
 - 1.0と2.0：需要と供給の法則
 - 3.0：顧客価値くみ取り力、予測力、反応力
- 高齢化の進展：人口減少時代の経営戦略（日本が最先端）

技術

- 電動化の進展
- 環境技術／代替エネルギー／スマートグリッド
- ICT技術の更なる進展（どこでもいつでも情報アクセス）
- インターネットのソーシャルメディア化
- 医療関連技術のさらなる発展

参考：ソーシャルメディア時代のマーケティング3.0の7つの原則

- 21世紀型経済では、非常に多種多様な価値観に対応することが求められます。
- マーケティング1.0、2.0では、重要な法則は需要と供給の法則でした。供給<需要ならば、効率性重視、供給>需要ならば差別化が重要です。
- マーケティング1.0と2.0の世界では、顧客のニーズを創造しながら企業がサービス、商品を企画してその反応をみるという形でした。
- しかし、マーケティング3.0では、商品企画においてダイレクトに顧客ニーズが反映されることになります。
- よってより複雑な顧客ニーズをくみ取り、予測し、経営トップで分析して商品開発、サービス展開していくことが必要になります。
- 右記に示されるような、マーケティング3.0の考えは、21世紀型経済を生き残るためには不可欠な概念であると考えます。

顧客を愛し、競争相手を敬う	■ ビジネスにおいて、顧客を愛するとは顧客に大きな価値を与え、彼らの感情や精神を感動させることによって、顧客のロイヤルティを勝ち取る。理性よりも感情に訴える方が効果的。 ■ 競争相手を敬うことで、相手の企業を観察し、自社の強みや弱みを知ること。
時代とともに変化	■ ビジネス環境は常に変化を続けるもの。変化に敏感にならないければ、時代遅れになり、やがては補滅びる。時代が変化しつつあるときには、変化に逆らわず、時代とともに変化する。
評判を守る	■ マーケティングでは、ブランドの評判がすべて。ツイッターやソーシャルメディアが発達した今、評判は一瞬にして変化。自社の価値を明確にするとともに、自らの悪い評判につながるようなことは避ける。
品質を反映した公正な価格づけ	■ 低品質、低サービスの製品を高い価格で売ってはいけない。 ■ ソーシャルメディア時代の評判は一瞬にして広まるため、品質を反映した公正な価格が重要。
製品（会社）を顧客が見つけやすいようにする	■ 会社の製品を求めている顧客は容易に見つけられるようにすることが重要。 ■ 今日の知識経済では、ネットやITへのアクセスは不可欠。 ■ グローバルで多種多様な顧客がアクセス。
顧客とともに成長	■ 一度顧客を獲得したら、良好な関係を強化し、ともに成長するように意識。様々な価値に対応し、良好な関係に満足した顧客は、新しい顧客を引き寄せる最適な推薦者へ。 ■ 顧客を一度きりの顧客ではなく、生涯に渡る顧客とみなして接すべき。
事業はすべて「サービス業」	■ サービス業とは、ホテルやレストランだけのものではない。 ■ どんな事業を行っている事業でも、顧客に奉仕したいという気持ちを持つべき。事業はすべて「サービス業」だと思って、サービスを遂行すべきである。

- 「コトラーのマーケティング3.0ソーシャル・メディア時代の新法則」の内容からジェイフェニックスリサーチ作成

- 需用においては膨大な量が発生しているといえます。
- 地域的には新興国における需用拡大、また、技術革新、特に環境分野（バイオエネルギー、スマートグリッド等）に関しては、米国主導で膨大な市場が生まれようとしています。
- ただし、その需用をうまく取り込むことは容易なことではありません。先進国では価値観の多様化、新興国においてはそもそも文化が多様化しているため、顧客の文化や価値観を十分に理解し、様々な顧客ニーズに対応していく姿勢が求められます。
- また、技術の変化は、オープン化、モジュール化の進展を進み、自動車に代表される日本企業が得意としていたすり合わせ技術による競争力の差別化については重要性が低下する可能性が懸念されます。
- 潜在的な経営資源をいかに事業機会の拡大にあわせて活用して、企業成長へと捉えていくのか、そのプロセスを構築できるかどうかが重要であるといえます。

外部環境から見れば膨大な事業機会創出だが、どう実現させるのか？

事業機会と脅威の把握	
需用	■ 顧客（Customer、Clients）の絶対的な数は膨大に拡大 ■ 技術革新による新市場拡大の可能性
顧客ニーズ	■ 機能・差別化から、社会的貢献度・ライフスタイルとの整合性へ文化多様化・価値多様化 ● アジア地域はくちコミが重要：ソーシャルメディア的なマーケティング手段が重要（知人、身内のレコメンデーションが重要） ■ Needsは先進国においても新興国においても多様化
分野	■ 電動化・環境技術・ICT関連・ソーシャルメディア・医療 ■ オープン化・モジュール化の進展
地域	■ 新興国：機能、量、現地文化対応がポイント ■ 先進国：価値多様化への対応がポイント ■ 政治動向はプラスとマイナスの双方の動きがあり

日本企業の経営資源から見れば「機会」となる可能性が多いように見える。問題はその経営資源を有効に使い、外部パートナーと共同で、実際に顧客のニーズや価値観に合わせ、必要な時期に必要な量を提供することができるかどうか。

21世紀におけるロジカルな日本企業の勝利パターンのイメージ化による経営マインドの確立とグローバルSCMの確立が重要なテーマ。

- 東京大学の戸堂先生の分析によれば、日本経済の国際化は遅れており、国際化を進めることで、生産性向上につながり、グローバル経済にて成長機会を捉え、親会社としての日本企業における雇用はむしろ増大する可能性を指摘しています。
- 国際化に対しては体系的に取り組まれておらず、偶発的な人的つながりなどがきっかけとなっているのが現状であります。
- また、政府支援も課題があり国際化することが、日本企業にとってプラスとなることをより具体的に示し、経営者のマインドを変化させることが重要であると指摘しています。

日本経済の現状：相対的に遅れているグローバル化

東京大学 新領域科学研究科 戸堂康之准教授の分析
「臥龍企業の海外進出に向けて」2010年2月15日

日本経済は国際化で遅れ

- 日本：輸出額のGDP割合：20%未満であるが、フランス、ドイツ、イギリス、イタリア、スイス、ノルウェー、韓国、など、米国を除いて、主要国は日本企業より輸出額依存が大きい（2008年度OECDデータ）
- 対内直接投資、対外直接投資は、GDP比で見れば1%未満であり、主要国と比較して非常に小さい（2008年度OECDデータ）
- 海外と連携した研究を行う企業のシェアも韓国よりも少（2002-2004年OECD調べ）

各種調査結果 国際化は生産性向上に寄与

- 国際化の生産性向上プロセス
 - 輸出⇒規模の経済の効果を拡大
 - 海外直接投資、海外研究連携⇒海外技術の伝播
 - 海外生産⇒グローバルで見た経営資源の有効活用
- 生産性向上により親会社の雇用は長期的に増加の可能性あり

国際化の 阻害要因

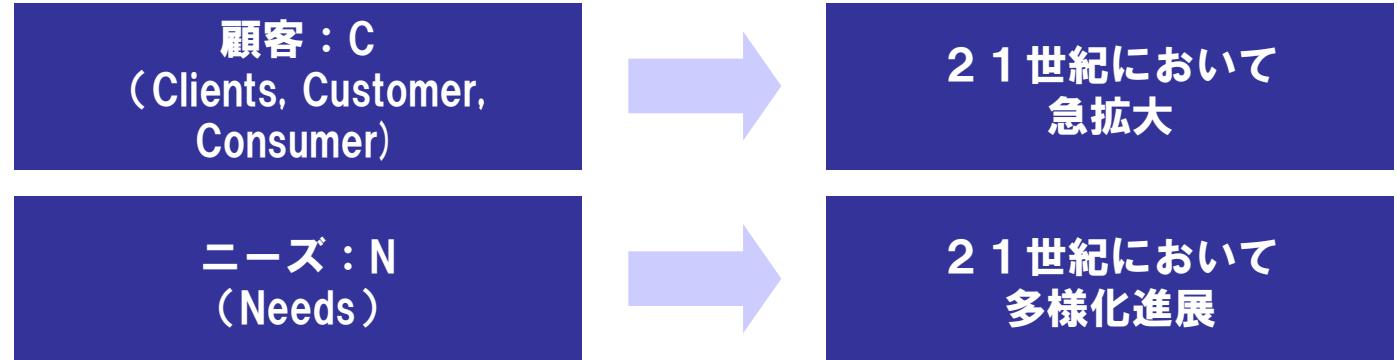
- 日本企業の生産性の高さと国際化には関連性がない
 - 生産性が高く国際的に競争力がある企業の多くが国際化していない
 - 国際化している企業は海外と個人的な関係がたまたまあるかに依存
 - 国際化しない理由：必要性を感じないが最大の理由（人材不足や資金不足はさほど重要な理由としてあげられていない）
- 国際化のきっかけは偶然：自社製品に自信があるが最大の理由だが、取引先の海外移転、取引先の勧めも大きな要因

現状の政府支援策と課題

- 情報が入手しにくい、手続きが煩雑などの課題が指摘
- 国際化のメリットの啓蒙、具体的な国際化のプロセスなど、より経営者の意識を変革させて行動を実際に促進する政策支援の強化が国際化を進める上で重要

21世紀における経営戦略上のフレームワーク：C×N

- 顧客Cの数は拡大しますが、一方で Needs Nも非常に多様化しているのが、21世紀型の経済の特徴といえます。
- Marketing1.0の世界では、商品の多様化は乏しく、Cを念頭においていけばよかったといえます。（例：フォード：黒色のT型フォードのみ生産）
- Marketing 2.0の世界においては、差別化により細分化されたNをターゲットに事業活動が行われてきました。（GMが多様な車種でフォードを凌駕）
- しかし、Marketing3.0の世界では、一つの顧客Cに対して様々なNに答えることが重要になってくると考えられます。
- また、一つの商品について多様なNにカスタマイズすることでグローバルに見ればより多くの顧客Cにアクセスすることが可能になります。
- C×Nというフレームワークで戦略を考えることが重要であると考えます。Cが低迷してもNが拡大すれば市場規模は増大します。
- まさに人口減少の日本において実践すべき経営と言えます。
- またNが増加することはリスク分散型の経営を推進することにつながり、より安定した経営を推進することにもつながります。



グローバルに見てC×Nの組みあわせにどう対応するか？

Nをフォーカス：20世紀型？

効率性重視・規模の経済追求
極端な事例：C×1型企業

- 強者：規模の経済を追求
- 弱者：ニッチ戦略
- マーケティング1.0、2.0の世界

Nを分散：21世紀型？

顧客重視戦略・範囲の経済追求
C×N型企业

- Cの多くのNを提供
- NをCにあわせて分散させグローバル展開
- マーケティング3.0の世界
- リスク分散型グローバル経営

20世紀型から21世紀型への変化の要因：C×N型企業の成長ドライバー

- ニーズの多様化に加え、ICT技術の発展、SCMの発展により、これまでよりもより範囲の経済を追求することが可能になってきています。
- 20世紀型の経済フレームワークにおいては、一般的に言えば、顧客重視戦略をとる企業はコスト高になりがちで、効率性重視の規模の経済を追求する企業が相対的には高い収益性を上げることが可能であったといえます。
- 従って、顧客重視の企業は収益性の低さが制約となり規模の面では、効率性重視の企業を上回ることが困難だったといえます。
- しかし、今後はその制約が緩和し、顧客重視の姿勢、すなわちC×N型の企業がより拡大する機会が多くなると想定されます。
- M&A戦略においても規模拡大をねらって無理して買収する戦略は今後はリスクの高い戦略になると考えられます。

ニーズの多様化

- 先進国では物があふれ、需用喚起には価値多様化が必須
- 新興国では、文化が多様性に富み、先進国の商品・サービスをそのまま持ち込んでも販売は困難

ICT技術の発展

- 情報通信コストが安くなり、また、いつでもどこでも情報アクセスが可能
- ウェブ型の情報交換・シェアが可能になり、多数のサービス商品をカスタマイズして提供する情報基盤が安価に構築

SCMの発展

- グローバルに各種ニーズに合わせて、複雑な物流を管理し統合し、必要なときに必要なだけ、必要な品物を提供

製品のオープン化

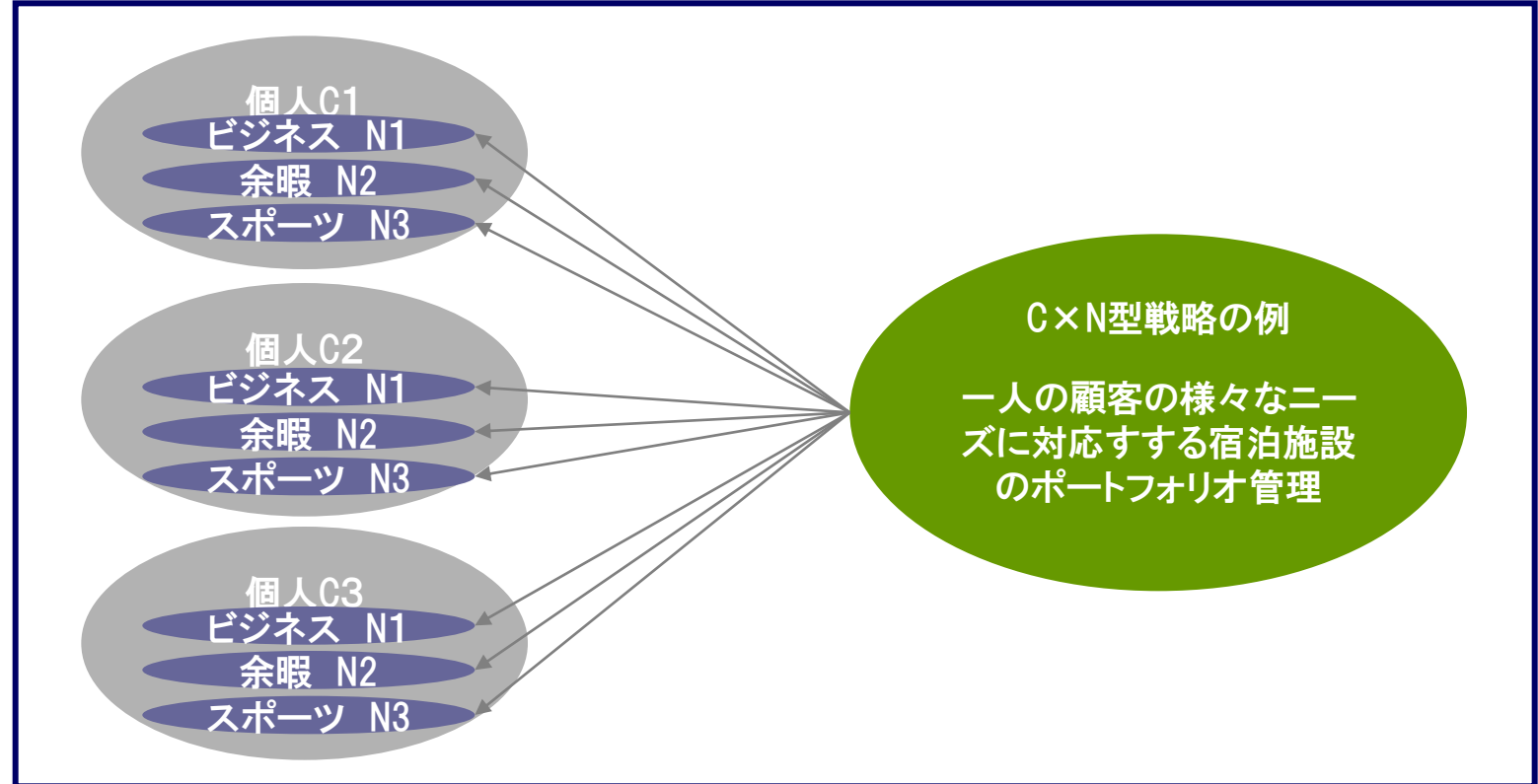
- 製品・サービスが多種多様なつながりをICT環境によりもつ方向性へ
- 製品がオープンな環境で様々な機能が付加
 - テレビで実現できるニーズは10年前と比較すればはるかに多機能化

メディアのソーシャル化

- 顧客と企業の情報格差は縮小へ
- 顧客は企業に対して様々な価値観（Needs）を発信へ
- それらのNeedsに対応することが極めて重要

C×N型経営のもつ人口減少経済での意義：ホテルの例

- C×N型経営は人口減少時代において成長するためには、理論的には非常に有効なビジネスモデルであるといえます。
- Cが減少してもNが増えれば、十分に高い成長を達成することができます。
- 人口減少において世界の最先端を行く日本においてこのタイプのビジネスモデルを育成することは、後から人口減少時代へと突入する他国においても事業展開の可能性が想定できるといえます。

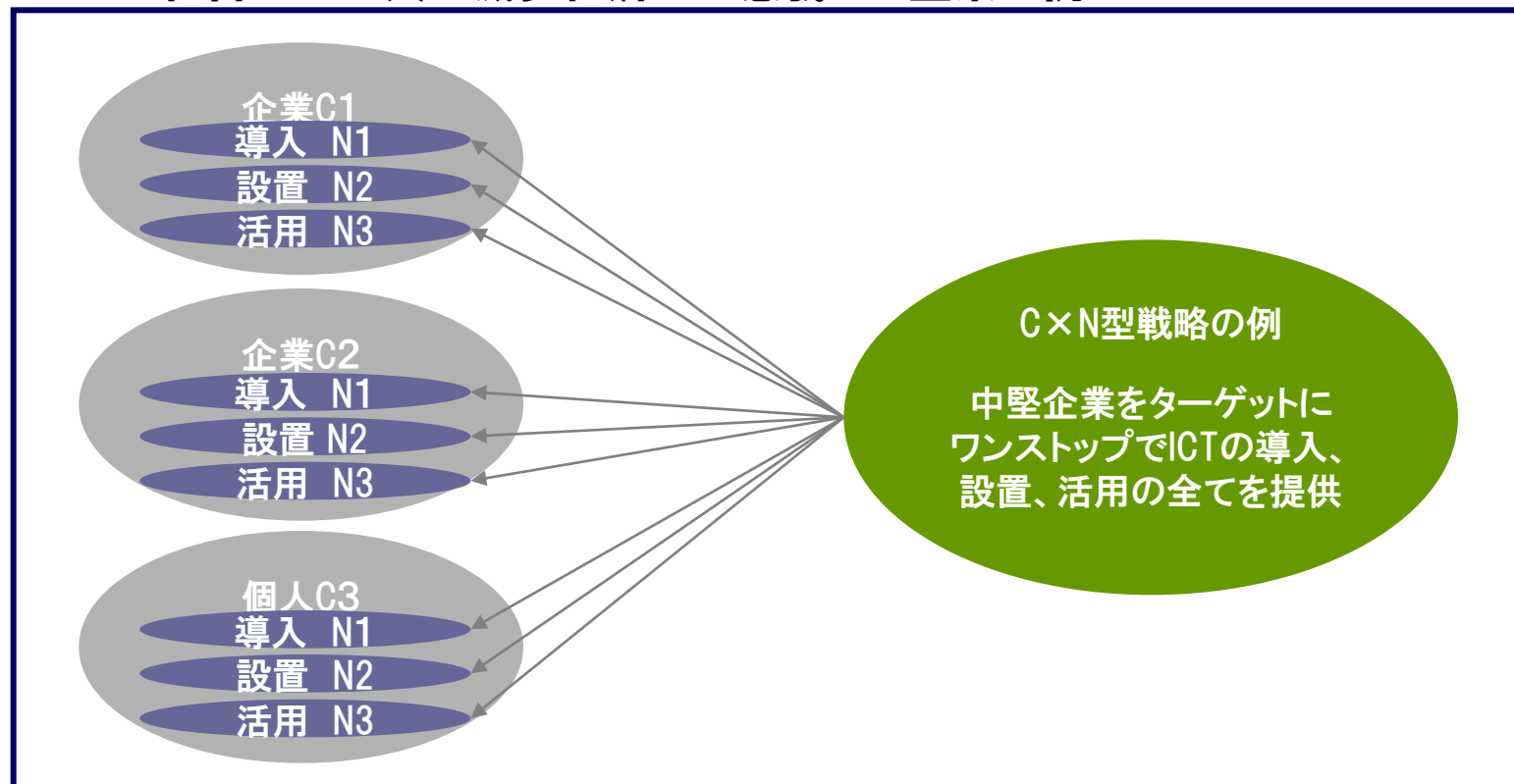


N一つにフォーカスするよりN3つにフォーカスするよりも
理論的には市場規模ははるかに拡大。人口減少時代はCが減少してもNを増やしていけば、成長が可能へ

人口減少の最先端の日本において、C×N型モデルの経営ノウハウをはぐくむことで遅れて人口減少となる他国においてグローバル展開の可能性も。（もちろん人口が増大すればさらに成長するモデル）

C×N型経営のもつ人口減少経済での意義：IT企業の例

- BtoBビジネスにおいてもC×Nの考え方は極めて重要になってきております。
- 特にオープン化が進むICT環境では、顧客のニーズに合わせてきめ細かく対応することが理想の事業環境を構築する上で不可欠です。
- 顧客重視で幅広いサービスをワンストップで提供するIT企業は、大手企業のパッケージ型の多様なニーズにこたえられないサービスよりも、今後は魅力が増していくと考えられます。

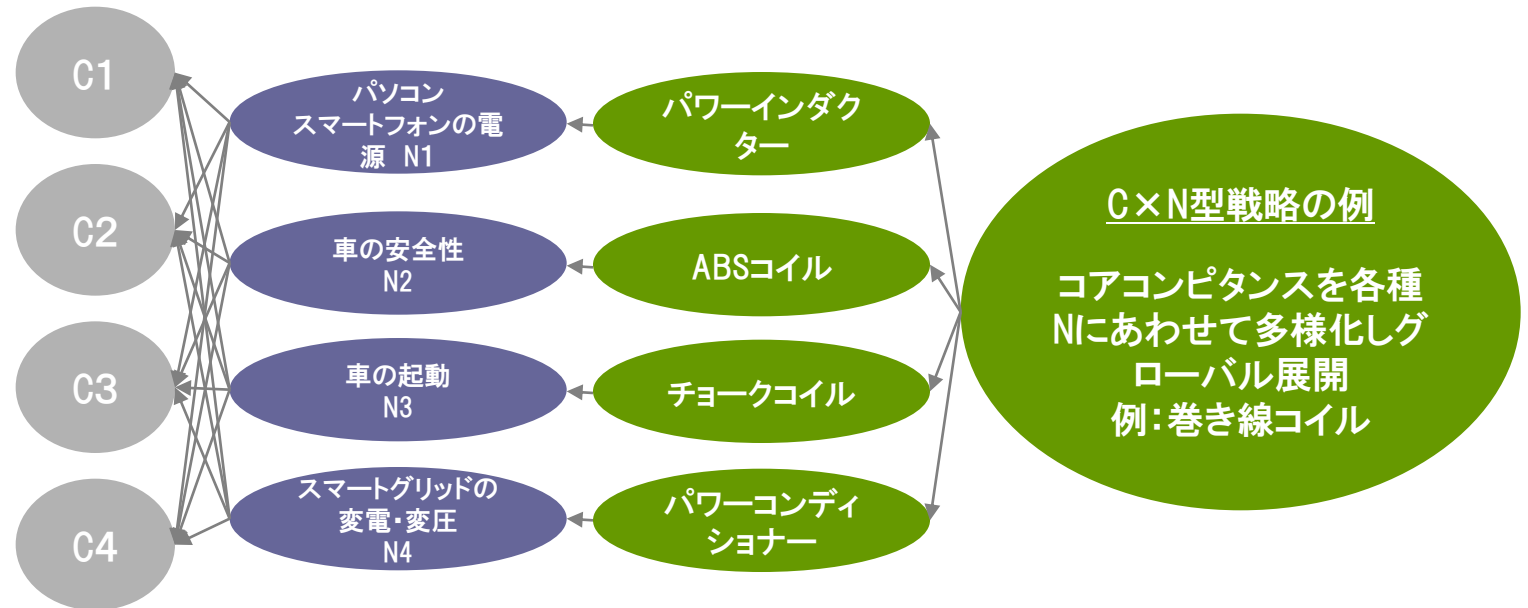


導入、設置、活用のすべてをワンストップで提供。そのために幅広い分野のICT技術者を社内で育成

オープン化するデバイス・ソフト・通信環境の中で、クラウド化対応において大手IT企業と比較して幅広いICTニーズに対応できることが強み。安定着実な成長へ

- C×N型経営は一つのコア技術、コアコンピタンスを以下に多様化してグローバルに売っていくのが重要です。
- これは素材型産業には全て当てはまる経営戦略であり、さほど目新しい戦略とはいえないが、21世紀型のフレームワークにおいてはますます重要になる戦略であると言えます。
- ただし、最終需要の新興国での販売が拡大する場合は、その国の文化にあったニーズの把握、販売チャンネル、サプライチェーンの構築が必要であり、その点は先進国中心の時代とは異なった経営スタンスが必要となります。

C×N型経営のもつグローバル経済での意義：電子部品の例



コアコンピタンスをカスタマイズしてNを多様化することで範囲の経済と
規模の経済を同時に実現できるモデル

コアコンピタンスの技術が安定的な場合（例：巻き線コイル）は、習熟効果もさらに享受ができるため、
グローバル化する経済においては、理論的には非常に有効なビジネスモデルといえる。

典型的C×N型経営企業のビジョン：産業エレクトロニクス商社

- 典型的なC×N型経営のビジョンステートメントを例に示します。
- 同社は規模の成長を追及するのではなく、あくまで顧客価値を重視して、系列色が多くなりかけたときは、合えて特定のメーカーからの仕入を抑制するなど、徹底的に独立性にこだわり、それを実現する経営戦略を実践してきました。
- その結果、グローバルな制御機器メーカーからの信頼を得て、代理店の集約結果で、むしろ取扱が多くなるなど、21世紀のC×N型が重要な経済環境で大きく成長しようとしています。

- ミッション
 - 人と機械／装置を結ぶインターフェース機器で産業エレクトロニクスの発展に寄与し社会に貢献する
- バリュー
 - 顧客である産業エレクトロニクス業界に対して（各種装置メーカー、検査・計測メーカー、各種産業ロボット等）、製品の企業価値を最大化するために、制御、電子機構部品、FAネットワーク機器に関して最適なトータルソリューションを顧客の立場に立って提供する
 - 上記ソリューションを全国的な営業網、及びインターネット情報、展示会など各種媒体を通じて提供する
 - 各種装置メーカー、検査・計測メーカー、各種産業ロボット等においては、少量多品種の対応でも対応できる
- ビジョン
 - 産業エレクトロニクス業界の動向と仕入れ先である制御、電子機構部品、FAネットワーク機器に常に関心を払い国内外において情報収集に努め、さらに積極的にインターネット等を通じて情報発信する
 - 顧客のニーズを深く把握し、最適なソリューションを最適な時期に提供する
 - 特定の仕入れ先に依存せずに、幅広いソリューションの可能性を常に追求し、中立的な立場で提案できる体制を常に構築していく
- 製品と市場の範囲
 - 顧客範囲：産業エレクトロニクス
 - 地域：当面は日本
 - 製品セグメント：制御、電子機構部品、FAネットワーク機器
- コア戦略の収益性をサポートするロジック
 - **模倣困難な差別化戦略を実行する顧客価値創造の経営資源・ケイパビリティの維持強化：**
 - 完全独立な大手産業エレクトロニクス商社は非常に少なく、真に顧客ニーズに合致した**中立的な提案**をすることが可能な数少ない大手商社
 - 各種媒体を通じた積極的な**情報発信能力**
 - IT化が一層進む中で、制御、電子機構部品のみならずFAネットワーク機器を**ワンストップで提供**することで差別化を維持強化する
 - 設計開発・試作・製造・外注取引まで顧客の全国展開するバリューチェーンを、全国営業網でシームレスに一貫してサポートすることで**スイッチングコスト**を高める
 - 上記の全ては、サプライヤーからみて魅力的な代理店としての地位を高め、**サプライヤーとの強固な関係の維持強化**に寄与
 - **規模の経済の享受：**全国営業網の維持には一定程度の規模が必要。全国対応網を持つことで、全国展開している顧客に対応が可能
 - **範囲の経済の享受：**制御、電子機構部品、FAネットワーク機器について顧客の同一窓口で提供できるため範囲の経済を享受することが可能

C×N型経営を進める上での日本企業の強みと顕在化戦略

- C×N型経営の実現には、その戦略を支える効率的なICT環境（情報流通）の構築とSCMの構築（商品サービス流通）が重要であるといえます。
- 日本はこれまで、ICT戦略で米国に遅れをとっており、それが生産性の格差に現れているとの議論がありますが（例：Accelerating Japans Economic Growth: Shinozaki, Akihiko）、ICT環境が大きく変化している今は逆にチャンスともいえます。
- 例えば、小売においていわゆるパバマショップがいまなお多く存在することが日本経済の生産性を低下させているとの指摘がありますが、そうしたショップにおいては、多様な顧客ニーズを理解しているため、ICT環境を向上させ、経営改革すれば、非常に強力な販売チャンネルになる可能性があります。
- SCMについては日本企業はグローバルスケールでの効率化が重要な課題になると考えます。

C×N型経営のバリュードライバー

Cの多くのNに答えることができるかどうか

顧客ニーズにきめ細かく対応することは日本企業が得意とするところ：ただし実現し利益化するための組織・仕組みが不可欠

幅広いニーズを提供する各部署間の情報共有・活用（シナジー実現）と成果に対するインセンティブ体系（情報流通）

幅広いニーズに商品・サービスを提供するSCM体制（商品サービス流通）

いかに低コストで理想のICT環境を実現できるか？

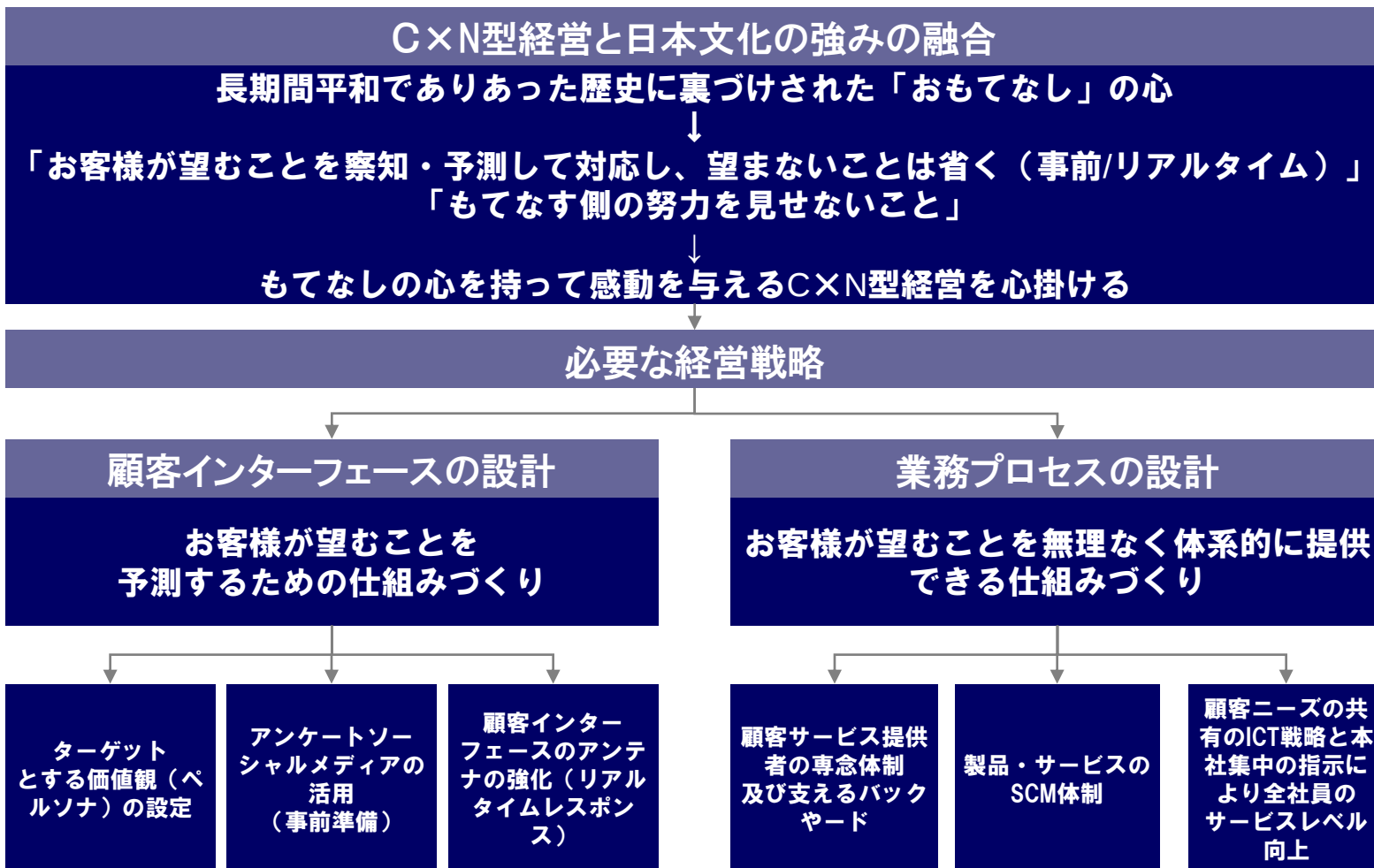
柔軟なSCM構築

最先端のICT技術で一気に生産性向上の可能性

グローバルなSCMが課題

C×N型経営と日本文化の強みの融合：最強の日本発21世紀型経営

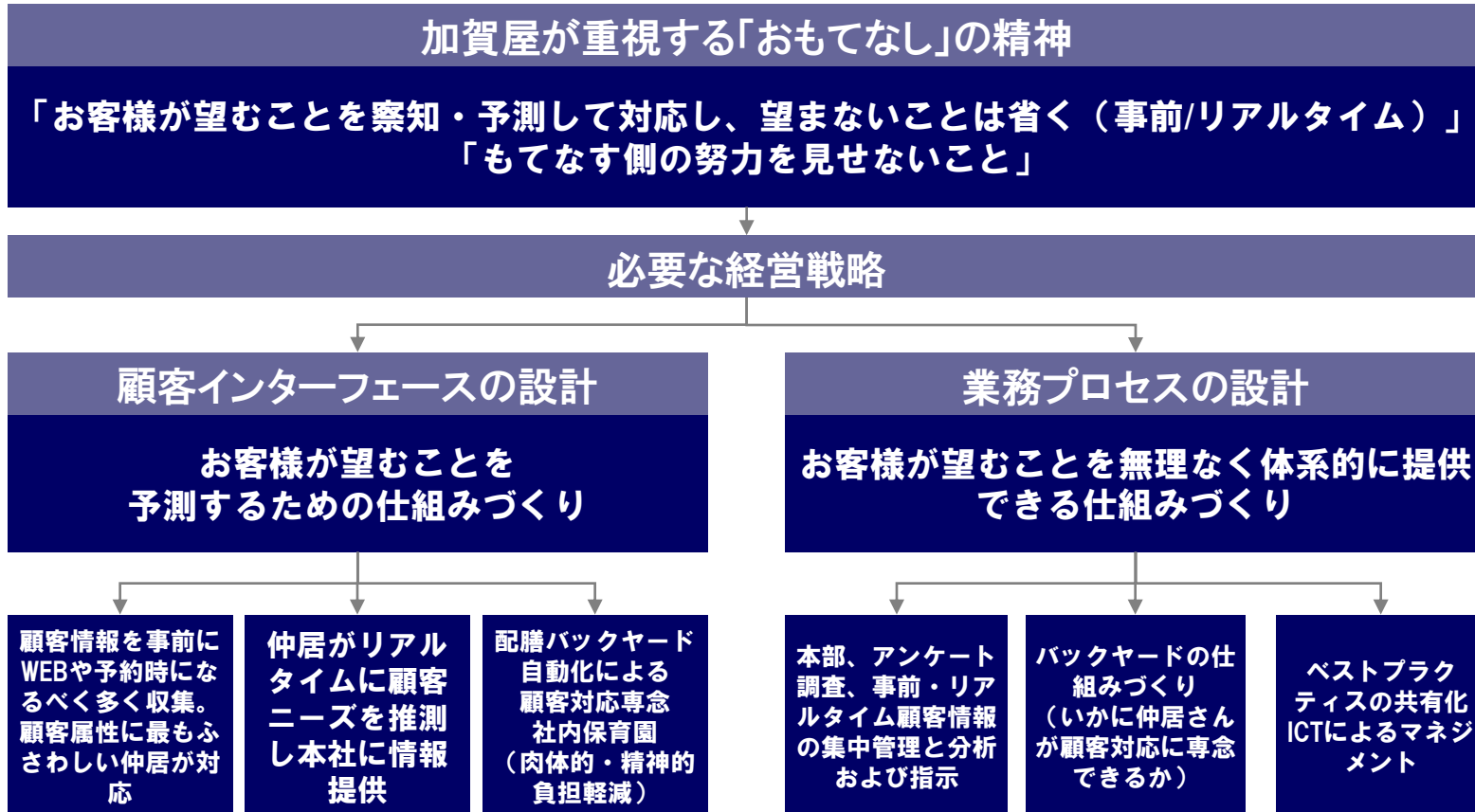
- 日本に来た多くの外国人が、日本人のきめ細かなもてなしに感動するといわれます。
- もてなしの本質は、「お客様が望むことを予測して対応し、望まないことは省くこと」「もてなす側の努力を見せないこと」と考えることができます。
- もっとも感動するのは、顧客が口に出さないでも、ニーズを予測してそれを先回りしてサービス、商品を開発することだと考えられます。
- また、おもてなしで重要なのは、「必要でないものは省くこと」という点もあります。
- 日本製品は、ガラバゴス化と言われ、余計な機能が多くて使いにくいと言われる場合があるが、おもてなしの精神で開発をしていけば、そのような結果にはならないはずと言えます。
- この「おもてなし」の文化をC×N型経営を融合させれば、日本の文化に根差した強みをベースにしたビジネスモデルを構築できるのではないのでしょうか？
- ただし、それは属人的なものであっては、スケーラビリティがないため、システムとして考え抜いた業務プロセスの提供が必要であると考えます。



- 「最強のサービス」の教科書、内藤 耕（2010年講談社現代新書）の内容からジェイフェニックスリサーチ作成

加賀屋に見る「おもてなし」経営

- 「おもてなし」を体系化して業務プロセスとして組織化していることで有名なが、石川県の老舗旅館加賀屋です。
- 右で示した形で体系化しているため、経験の浅い社員でも、顧客に感動を与える様々なサービスを提供可能となります。
- また、顧客に喜ばれるため、社員のモチベーションも高く、離職率も低いといわれています。
- 加賀屋はこのような体系化しているため、台湾で現地従業員を雇いながらおもてなしのグローバル展開に乗り出しております。



**「おもてなし」の心で多種多様な顧客（C）のニーズ（N）
を反映したサービス・商品・機能を提供すること（提供しないこと）で感動を与える**

- 「最強のサービス」の教科書、内藤 耕（2010年講談社現代新書）の内容からジェイ・フェニックス・リサーチ作成

C×N型経営をグローバル推進する上での日本企業の弱み：グローバルSCMの脆弱性①

- 実際に製造業において、C×N型経営を行う上では、様々な商品の顧客需要動向に素早く反応することが不可欠であると考えます。
- 残念ながら、リーマンショック時の財務分析を行うと日本企業のSCMの脆弱性があると言わざるを得ないのが現状です。
- 右記に示すように、百年に1度のショックであったから赤字はやむをえない、との論調がありますが、世界的に見れば、赤字に陥ったケースは日本企業が極端に多いことがわかります。
- 様々な原因があるかとも思いますが、次ページ以降でみますが、その原因の一つとしてSCMの脆弱性があると考えます。

鉄鋼・化学・エレクトロニクス・自動車セクターの営業利益状況

2009/6/5 時点で円換算時価総額 5,000 億円以上(社数)

2009 年 1-3 月	欧州	北米	日本	韓国・台 湾	合計
黒字	7	27	7	11	52
赤字	6	8	21	5	40
合計	13	35	28	16	92
赤字割合	46.2%	22.9%	75.0%	31.3%	43.5%

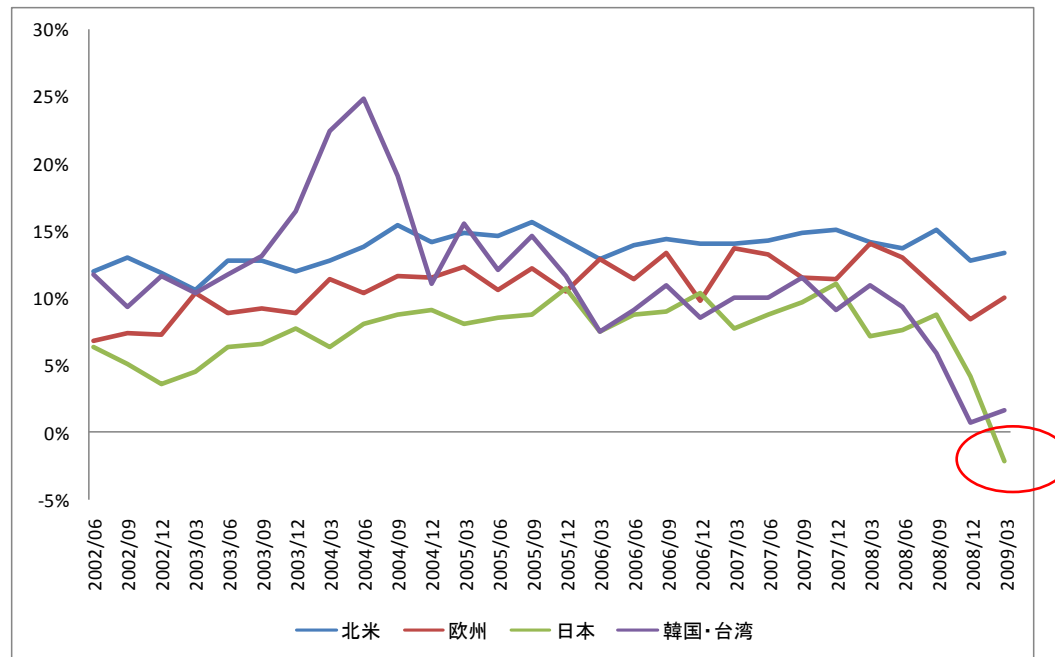
(出所) Bloomberg よりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

リーマンショックの影響が最も顕著であった2009年1-3月の四半期で見るとの日本の主要4セクターにおける大手企業において、4極で比較すると赤字転落社数の割合は日本が最も多い

C×N型経営をグローバル推進する上での日本企業の弱み：グローバルSCMの脆弱性②

- 日本は営業利益率がほぼ首尾一貫して低く、しかもショック時の脆弱性も高かったといえます。

営業利益率



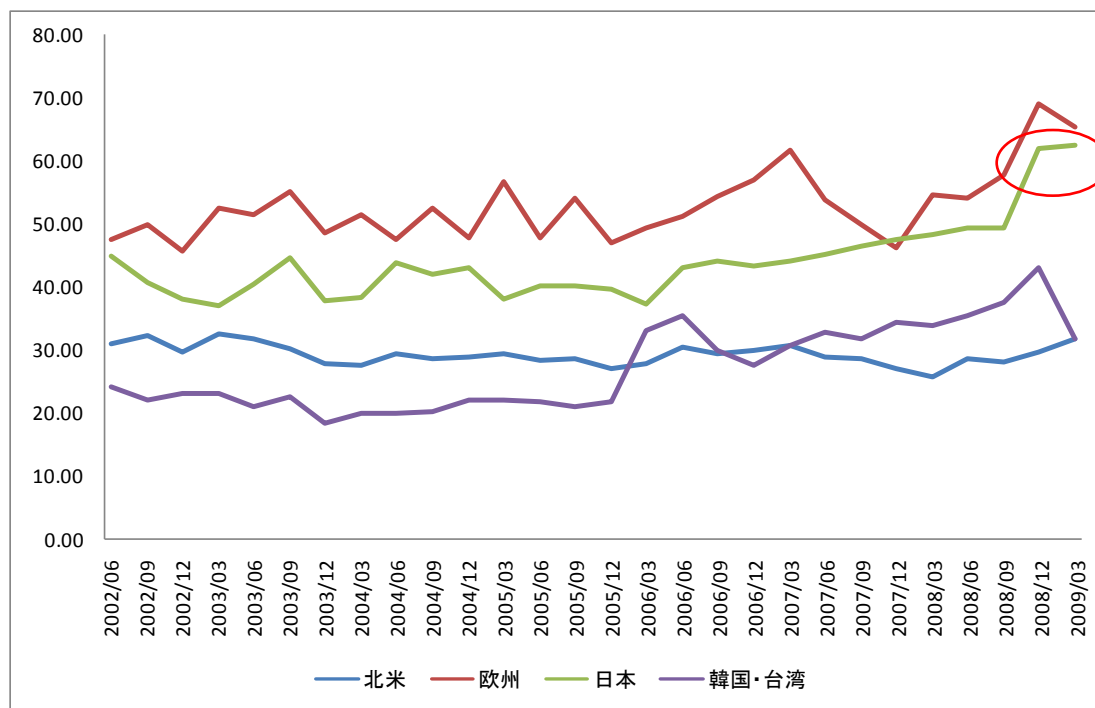
2009/6/5時点で円換算時価総額5,000億円以上指数中位値

営業利益率はほぼ一貫して日本が最も低いが、リーマンショック時の下げ幅は特にひどく、唯一中位値がマイナスとなっている

C×N型経営をグローバル推進する上での日本企業の弱み：グローバルSCMの脆弱性③

- 日本企業は、もともと、欧州に次いで、在庫回転期間が40日前後と高い状況でしたが、さらにショックにおいては、棚卸資産回転期間が急拡大しました。
- 需用が減少したにも関わらず、SCMにおいて柔軟な対応ができず、生産の削減が遅れたことが原因として推察できます。

棚卸資産回転期間（日商比）



2009/6/5時点で円換算時価総額5,000億円以上指数中位値

リーマンショック時には棚卸回転期間もほぼ最低のレベルに拡大

世界のSCMの流れ：ガートナー社、AMR社調査より

- 世界的な調査会社ガートナー社によれば、10年ほど前は、フォーチュングローバル500企業のほとんどがSCM情報が工場止まりであったが、現在は61%がトップまで情報シェアされていると指摘されています。
- 刻一刻と変化する状況を把握して適切な判断を行っていくことがグローバル企業にとって競争優位性をきずくために不可欠な要素となっていることを示しているといえます。
- ちなみに、同社の調査でグローバル25のランキングでトップは三年連続でアップル社で。
- 日本企業は一社もランキングに入っていない状況です。
- 世界のSCMのベストプラクティスを分析し、自社のレベルを上げていくことがグローバル競争で勝ち抜くために、日本企業にとって必須の課題であると考えます。

フォーチュングローバル500企業
10年前のSCM情報：ほとんどが工場止まり



現在：61%がトップまでSCM情報シェア



SCMはグローバル企業の競争力の源泉
TOP25で3年連続ランキングNo1はApple



世界レベルのSCM構築（例：在庫回転期間20日以下）
が日本企業にとって目指すべき課題ではないか？
（ただし、在庫削減自体を目的化せずあくまで全体最適を想定すること）

日本のSCMの課題：IBMビジネスコンサルティングの調査（2009年）

- C×N型経営、ましてや「おもてなし」を重視するのであれば、顧客の動向の可視化やリスクへの対応力の強化が重要であるが、日本企業のSCMの課題はまさにそれらの点がグローバルトップ企業と比較すると見劣りがしていると言えます。
- 顧客の動向を可視化し、何か予期せぬ変動がおきた場合に、情報が本社に管理され適切なアクションが取れる仕組みにおいて見劣りがすることにつながっていると推察されます。
- 今後、サプライチェーンは、感知して即座に反応するものから、予知して事前に行動する型へ変化すると予測されております。
- まさにおもてなしの精神と合致するわけでありませう。
- 「おもてなし」の精神が21世紀での経営で非常に重要であることを前提に、日本文化でつちかってきたノウハウを外部パートナーを巻き込んで体系化していくことが求められると考えます。

調査対象：25カ国29業種393社
日本は電気機器、消費財、食品27社対象 企業規模1000億円-2兆円強

可視化の課題

顧客向け連続補充プログラム

日本58%、AMRTOP25：86%

顧客在庫計画・配置プログラム

日本28%、AMRTOP25：72%

顧客との協働による需要計画・
予測補充プログラム

日本28%、AMRTOP25：72%

リスクマネジメントの障害原因

組織インフラの問題やビジネス上の利害衝突
など「組織」が障害となる

日本46%、AMRTOP25：19%

標準化プロセスがないなど、プロセス上の問
題がある

日本63%、AMRTOP25：48%

品質が低い、標準がないなど、データの問題

日本33%、AMRTOP25：48%

日本の政治・文化・社会から考えるグローバル経済への取り組み

- 明確な外圧がない現在、第三の開国が果たしてできるのかが、問われています。
- これまでの考察からグローバル化すれば大きなチャンスが広がっており、C×N型経営を追求して、日本企業の勝ちパターンも合理的に構築することは十分に可能であります。
- 合理的な勝利の裏づけをしっかりと行い、精神論を超えたロジカルな経営戦略を構築することが社員をはじめ様々なステークホルダーの支援を得ることができて、実際に成功することが可能となります。
- そうした内容を盛り込んだ中期経営計画の策定が非常に重要であると考えます。
- 政府支援があればなお理想だが、それを待たずにみずから切り開く姿勢が重要だと考えます。

第一（明治維新）第二（太平洋戦争敗戦）の開国は外圧によって推進

明確な外圧のない今第三の開国ができるか？
（しかも、大企業や政府主導ではない草の根レベルのグローバル化）

2000年以上島国で文化をはぐくんできた日本にとっては初めてのチャレンジ

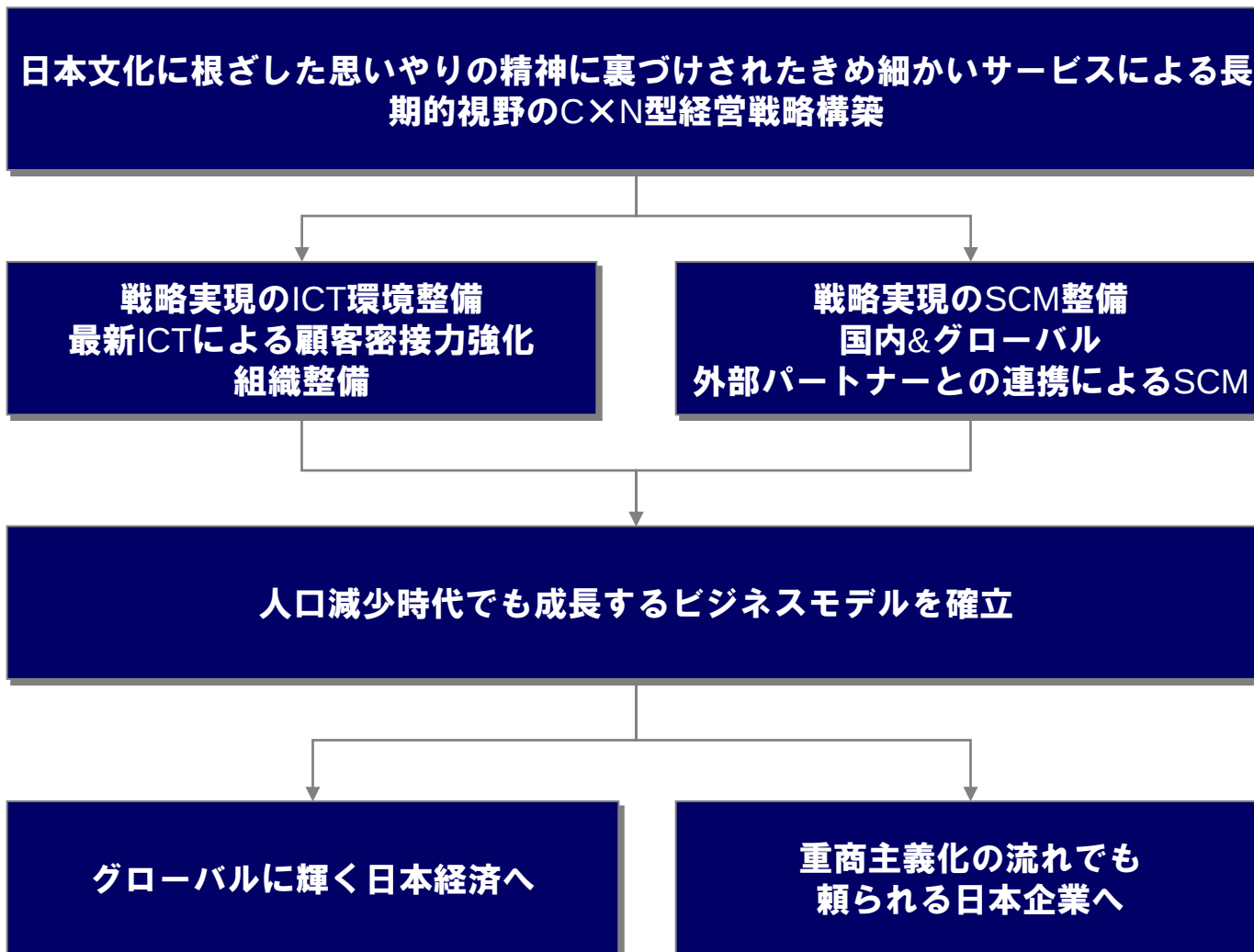
精神論だけでは解決しない、ロジックある勝利パターン（C×N型経営＋おもてなし経営＋ICT向上＋SCM改善）を明確に認識し、勝利できると確信してグローバル化することが不可欠

様々なステークホルダーとのコミュニケーション向上のために中期経営計画を策定して内外に示すことが極めて重要：一致団結すれば日本人は強い

政府支援があればなお望ましいが、自らが切り開く姿勢が重要

まとめ：21世紀型グローバル経済に対応した必勝の最新経営戦略イメージ

- これまでの考えをまとめると右記のようになります。
- これが実践できれば、日本企業は必ず輝く企業となると考えます。
- ジェイ・フェニックス・リサーチ及び国際物流総合研究所は、日本企業がグローバル経済で輝くための実践的な支援の強化に努めてまいります。



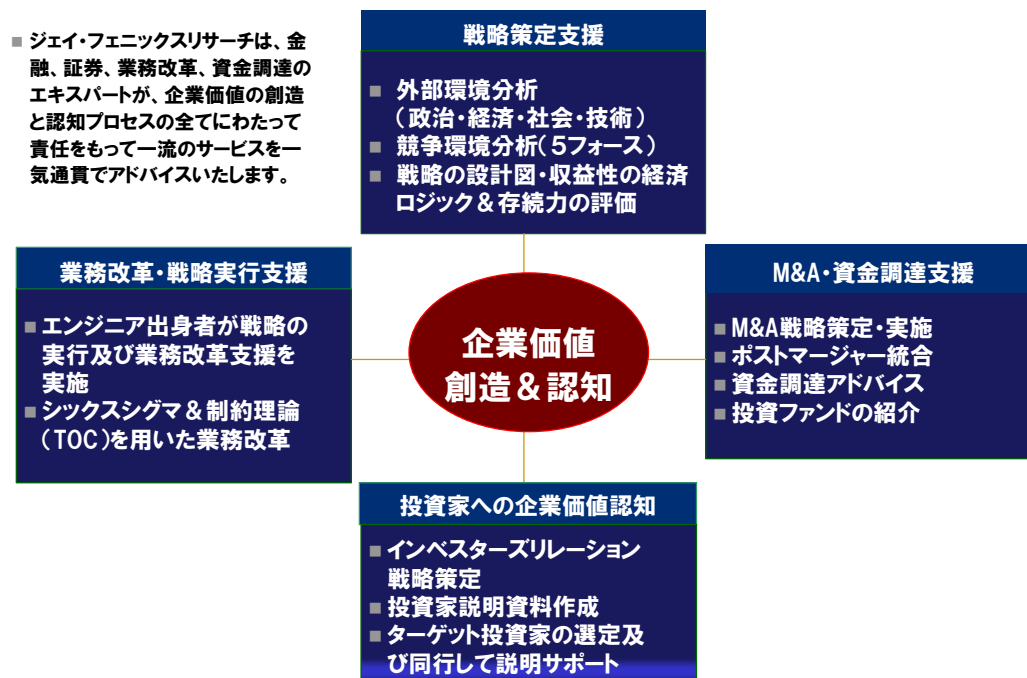
宮下 修 (代表者) 履歴

- 1989年 早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。野村総合研究所入社。経済調査部、資本市場調査部にて資本市場規制、金融機関戦略、金融イノベーション等の調査に従事
- 1993年 社内留学生としてシティー大学（ロンドン）ビジネススクールにてMBA（ファイナンス専攻）取得
- 1994年 社内留学生としてドイツ・コンスタンツ大学経済統計学部にて修士号取得（Lizentiat）
- 1995年 野村総合研究所証券調査本部にてグローバルアセットアロケーション戦略の構築に従事
- 1996年 野村総合研究所企業財務調査室にて野村証券の事業法人顧客に対して財務アドバイザー業務に従事
- 1999年 スターンスチュワート東京支店入社。日本人初のEVAコンサルタントとして、EVA（経済付加価値）経営システム導入プロジェクトに従事（実績：花王、ソニー、旭化成）
- 2001年 メリルリンチ証券会社入社。投資銀行部門にて、M&A、株式引受、財務アドバイザー業務、格付けアドバイス、IRコンサルティング業務等に従事
- 2004年 AIGコーポレート・ソリューションズ・インクに入社。証券訴訟および、M&Aに起因するリスクに対するリスクマネジメント商品の開発、マーケティングに従事
- 2005年 ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社 取締役パートナー
- 2009年 ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社 代表取締役

ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社のご紹介

- 名称 ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社
 (J-Phoenix Research Inc.)
- 住所 〒100-0006
 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
- 業務 企業調査事業、IRコンサルティング、
 その他上記に付随する投資銀行関連業務
- 設立 2003年5月2日
- 資本金 1000万円
- 代表者 代表取締役 宮下 修
- 監査役 露木 正人
- 法律顧問 栗林総合法律事務所
- ホームページ www.j-phoenix.com
- ブログ: http://ameblo.jp/j-phoenix-research/
- アドバイス実績（全て上場企業）
 - インターネット関連5社／運輸1社／外食1社／化学1社／機械8社／娯楽1社／電子部品1社／専門店1社／半導体関連2社／不動産2社／精密1社／ソフトウェア1社／その他製造1社。
 - アドバイス対象企業の合計直前期売上合計3兆4000億円（2009年3月時点）
 - 時価総額合計1兆4000億円（2009年6月時点）

■ ジェイ・フェニックスリサーチは、金融、証券、業務改革、資金調達のエキスパートが、企業価値の創造と認知プロセスの全てにわたって責任をもって一流のサービスを一気通貫でアドバイスいたします。



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