

失われた20年の勝ち組企業100社の成功法則

{ X 経営時代 }

名和 高司 PHP 研究所

1957年生れ、一橋大学大学院国際企業戦略研究所教授
90年米国ハーバード・ビジネス・スクール MBA 取得・最優秀賞受賞
1990～2010年の20年間で売上・営業利益・時価総額で成長した勝ち組
100社（1000億円以上）の会社を中心に、製造業78社・非製造業22社、
銀行・証券・保険は全て圏外。

勝ち組に必要な力は ① 事業モデル構築力 ② 市場開拓力

① は儲ける仕組みを作る力 ② はマーケットを作る力 であり

「成長の為のツインエンジン」残念ながら企業の90%は欠落している。

圧倒的オペレーション力が武器の { タイプ J }

代表的業種は自動車産業、キャノン、ニコン、花王等

安定志向で成長・カリスマ経営者が引っ張る { タイプ W }

一位は日本電産（永守重信社長）買収した企業は31社で人を切らずにオペレーション力を高めた～日本企業のお家芸、10位のHOYA、29位の武田薬品、69位の日産自動車。

成長エンジンが駆動している { タイプ X }

オペレーション力と事業モデル構築力と市場開拓力を兼ね備えた企業、四位のキーエンス、六位のユニ・チャーム、13位の日東電気、15位の堀場製作所、19位のセコム。

すべてが揃う究極の { タイプ Z }

経営変革力・事業モデル構築力・市場開拓力・オペレーション力

27位のイオン、47位のダイキン、97位のブリジストン、番外で1994年
広島証券取引所上場のファーストリテイリング（ユニクロ）は第一位の日本電産
を抑えて実質ダントツトップ企業（後述）

{ 死刑宣告を受けたユニチャーム }

著名な外資系コンサル会社からの分析結果は「生き残る道はアジア新興国への進出」N01になるしかない和不退転の決意をした、

しかも生理用品と紙おむつの市場だけで、しかも現地ではまだ高級品であった、ニーズを探るため公衆トイレも調べ生理用品の使われ方の結果でニーズをつかみ、コストを半分にして大ヒットさせた。

{ 最後発なのに上海・中国市場で飛躍したダイキン工業 }

ダイキンの CAD を使うと最適な空調機器の設計が簡単、と設計事務所へ売り込んだ、しかもエース級の日本人を大量に送り込み中国側にも徹底して教え込んだ結果、面白いように儲かった、更に狙い目として上海の目抜き通りにダイキンの垂れ膜で覆い尽くした、最初は富裕層に絞った。

中国全国に広げるため、空調機器で中国トップメーカーの格力電器と提携（2008年）但し重要な部品はブラックボックスのままとした。

{ 50年続く「三新活動」が競争力の源泉・日東電工 }

グローバル・ニッチ・トップ戦略でニッチでも世界 N01 を目指している。三新とは新用途開発と新製品開発で新しい需要を創造、工業廃水を浄化する逆浸透膜（RO）で半導体全盛期には一世を風靡、その後衰退しメンテで食いつなぎ、狙ったのは海水の淡水化ビジネス、シンガポールはマレーシアから淡水を輸入していた、豪メルボルンでは海水淡水化プラント向け水処理幕を全量受注、この分野では世界でアメリカのダウ・ケミカル、東レと一握りの企業のみ。

{ 食品会社は日本を出よ！世界で成功するための三つの A }

味の素は新興国戦略として ①味を現地に適合させる ②1回使い切りで安くて手頃 ③どこにでもある・津々浦浦にいきわたらせる。

現地人を2人ペア地区担当で絨毯営業、インドネシア・タイ等アジアで成功一橋大学院ではハーバード大学のマイケル・ポーター教授と組んで2001年より圧倒的優位性を確立している日本企業3~4社に毎年「ポーター賞」を授与味の素も受賞した、しかもその対象が本業の食ではなく、半導体用絶縁フィルム

{ 何故シマノは自転車の部品メーカーなのに世界的に有名なのか }

自転車の生き残る道はスポーツサイクルと、庶民の足としての自転車と見定めて、本社は大阪・堺市でマーケティングはシンガポールに移した、又サイクルスポーツのメッカ「イタリア」に最新技術の部品を紹介、中国でもシマノのブランド名でサービス工場を展開、ブランドを立て・サービス網で信頼を得て新車市場に波及して成功した。

{ 粗利80%を厳守する直販のキーエンス }

製品原価より販売経費が掛かるので製造原価は20%以下が必要。
同業他社は40~60%と驚愕の数値、キーエンスの直販営業部隊は購買へは行かず生産現場に行く、そして困ったことを直接聞く、そして1社の声を100倍化する、隠れたニーズをつかんで他にどれくらいあるか探す、一定のボリュームで商品づくり、製造は90%下請けに、本社はコスト最小化の見極めと素早くニーズにこたえた試作品を作る事、販売が下り坂になれば80%の粗利を切ったら販売をストップと割り切る、キーエンスのやり方は

- ① 付加価値の最大化②顧客価値の最大化
- ② 先読みの横展開による販売の最大化
- ③ 時間軸のマネージメント
- ④ コストの最小化

直販営業部隊は1000人、20~30代の若手で月件のニーズカードノルマとその希望する会社100社以上で試作品を作る、トップセールスマンは年収数千万円、同社は20年で第四位の成長、それでも海外比率は40%程度、3Dプリンター事業も展開。

{ 拡業の可能性に満ちているオムロン }

生産現場の自動化は本業中の本業で50年の実績

- ① 社会システム（自販機・自動改札機・セキュリティシステム）
- ② 体温・血圧計など健康事業
- ③ 環境事業 成長の種がいくつもあり広がり伸びしろのある強み。

ハーバード・ビジネス・スクールの看板教授、ロザベス・モス・カンター女史は「グッドカンパニー経営論」の中で世界のベストプラクティス企業の一つとして紹介、この論文はマッキンゼー賞も受賞した（6社の内、日本は1社のみ）

{ ファストファッションの逆張り戦略ユニクロ }

1994年以降の15年間で番外ながら売上・利益・時価総額の3指標でダントツの成長、第一位の日本電産もかないません。

品質向上から機能追及そしてファッションへ、東レと組んで素材開発したことが成功のもと、柳井さんが全役員を引き連れて最初に東レに頭を下げに行ったのはフリーズが発売される1998年の直前、その熱意にかけて東レはバーチャルカンパニーの仕組みを作った（お互いが一つになったつもり秘密厳守で開発に取り組む）そうしてフリーズやヒートテックのようなメガトン級ヒットが生まれた。

ニューヨークではスシ・イチロー・ユニクロは日本的な良さのシンボル。
派手な話題づくりと地道な人脈づくり。

カラーバリエーションの豊かさでは「バーチャル試着ルーム」で100色も試着可能で新しい自分の発見もあり、同じウエアでも2～3着・色違いで購入も。

「柳井ノート」で経営を学ぶ、学長は柳井さん、副学長はハーバード・ビジネス・スクールの竹内弘高教授、年に100人の次世代リーダーを養成、内日本人は半数、オペレーションと経営の橋渡しが強く意識されたこのような教育機関は東京だけでなくニューヨーク・パリ・上海・シンガポールにも。

評価基準は「革新的か」「感動があるか」「実効性」の3点で最初の100人でパスしたのは10数名、経営トップがここまで真剣勝負する会社は他にない。

この教育機関で経営に目覚めたのがアンドリー・ローゼンさん（女性）ファッション業界では有名人で「セオリーの創業者」グローバルに展開しようと持ち掛け会社買収が実現、それまであまり女性に人気がなかったのを女性ファッションの世界で認められるようになった。

欧米で成功している人がユニクロに参加するのは人それぞれに違う火のつけどころ「僕と一緒に世界一になりましょう！」「あなたの夢は私と共通、そしてそれを実現するのは貴方だ！私はどんな支援も惜しまない！」日本で経営力を鍛えられる本当の経営者は少なく、柳井さんとソフトバンクの孫正義さんは日本人離れしたセンス。

柳井さんの名言「甘やかすほど相手に失礼なことはない、その人の成長の芽をみすみす摘み取ることになるのだから」

伊藤忠商事からスカウトした柚木さんがエクアール・フーズを仕掛けたが1年半で撤退、26億円の特別損失、辞表を出したが「何を寝ぼけたことを、あなたが損したものは取り換えしてください」と辞めさせなかった、そしてジーユーで大成功（今一番の伸び盛りのブランド）

中国CEOの潘寧さんは日本に帰化した中国人で一度進出に失敗した中国で再進出した陣頭指揮を執り香港において、日本らしさで大成功した、上海・北京でも大ブレイク一大市場に育て上げた、次に伸びるのが、シンガポールを起点にしてタイ・マレーシア・フィリピン・インドネシア。

ユニクロの進出基準は一人当たりGDPが4000ドルというライン、可処分所得が増えて少し生活にゆとりが出てくるレベル。

柳井さんの尊敬している企業家はウォールマートのサム・ウォルトン、アップルのスティーブ・ジョブス、スターバックスのハワード・シュルツ、三人とも、創業者で一度退いたら業績が悪化し又復帰している。

{ グローバル企業のあるべきモデル＝トランスナショナル企業 }

～世界を一つの市場とみなす超国籍企業～

ハーバード・ビジネス・スクールのクリストファー・バートレット教授らも提唱
真のグローバル企業は次の3つの条件を満たしていること。

- ① 地球規模でスケールメリットを活かし経営効率を高める
- ② 現地市場・現地組織に合わせて柔軟に対応する
- ③ 世界に広がった部門間・事業においても知を共有し組織で学習を
行う