

はじめに

本書は、神戸学院大学経済学部企業経済コース科目「ビジネスミクロ分析」の講義内容をベースとしたものである。「ビジネスミクロ分析」は、日本企業などの事例を踏まえ、企業の定量・定性分析の基礎・フレームワークを身につけることを目的として、2021年より立ち上げられた独創的な講義である。加えて、本書は企業の若手従業員向け研修の内容も反映させ、ビジネスでも実際に「使える」ことを意識している。また、世界を創っている日本を代表する企業の具体的事例50社超、特に兵庫や関西企業を中心に取り上げており、ビジネス・モデル事例集としても活用を想定している。

スマートフォン、SNS、ゲーム機、遊園地、お菓子、ワクチン、自動車、コンビニ、ファーストフード、ファストファッション、宅配便など現在の「当たり前」は、企業の過去の「イノベーション」が生み出してきた。「イノベーション」は技術革新だけを示すものではなく、むしろ、技術的な発明後の実用化のための「手法・アイデア」による数多くのチャレンジの積み重ねによるところが大きい。これらの企業の試行錯誤の軌跡（奇跡）が、現在の当たり前の世界を創ってきた。「イノベーション」を生み出す企業は個性的で、相反する特徴を持つ場合もあるが、いくつかのパターンがみられる。本書は各章ごとに、「イノベーション」を理解するための理論やフレームワーク（枠組）のパターンを学んでいくことを意図している。

本書は、大学講義15回もしくは30回を想定し、まとめ・確認テスト（1～2回分）を除く、14章構成としている。まず第1部（第1章）『企業が世の中を創る』で、企業活動の原動力である「イノベーション」について、USJ、ネスレ、グリコ等（企業名は略称、以下同）の事例を踏まえて概観する。第2部（第2～5章）『定量・定性分析の基本』では、財務やセグメントなどの定量分析と企業戦略などの定性分析について解説する。事例として、シスメックス、

クボタ、餃子の王将、日高屋、イオン、三菱重工、川崎重工、カシオ、シャープ、カネミツ、フジッコ、ロックフィールド等を取り上げている。第3部（第6～10章）『競争力・差別化の源泉』では、ポジショニングアプローチとトヨタ生産方式（コアコンピタンス）を両極にして、現実のサプライチェーンやグローバルゼーションについて、日本を代表する企業の競争・協業の現実をみていく。事例として、日本マクドナルド、モスバーガー、神戸物産、ユニクロ、しまむら、ZARA、東レ、ダイフク、ケンタッキーフライドチキン（三菱商事）、アップル、ホンハイ、マキタ、コマツ、CAT、三一重工、トヨタを中心とした自動車業界等を取り上げている。最後の第4部（第11～14章）『組織と人』では、企業活動を支える組織・エコシステムや起業家の具体的な活動をみていく。事例として、ソニー、日産、村田製作所、京セラ（KDDI、JAL）、ファナック、THK、SMC、工作機械業界、ソフトバンク、日本電産（ニデック）、キーエンス等を取り上げている。海外企業の創業者（イーロン・マスク、ジェフ・ベゾス、ビル・ゲイツ、ウォーレン・バフェット）も取り上げ、日本企業の代表的な創業者と対比している。

各章は、概ね3段階（①問題提起・背景、②知識・理論・フレームワーク、③各企業の事例）の構成を取り、各フレームワークを現実的な視点から把握できる構成としている。各章で取り上げた企業の取り組みも、フレームワークに当てはまる部分と当てはまらない部分がある。多くのテキストでは、各企業の事例を最初に学んだ後に、フレームワークや理論が解説される場合が多いが、本書は逆の構成を取っている。企業の「イノベーション」は正解（目標）を目指して一直線に達成されることは稀であり、むしろ事業環境の「変化」に対応し「適合」していくことが一般的であるため、本書では企業の歴史的な展開・経緯をなるべく記述した。読者はフレームワークを絶対視せず、自ら当てはまる部分とそうでない部分を考えながら事例を読んでもいただきたい。

また、1つのフレームワークで取り上げた企業が、別のフレームワークで説明できる場合も多い。その意味で各章を「マトリックス」として理解し、他社比較や部門別比較などを通して読者自身で繋がりを模索して欲しい。また本書

は、原則として2022年9月末時点で一般公開されている事実・数値等をベースとして記述しているが、当然ながら時代とともに事業環境も企業戦略も変化していく。ぜひ、読者は本書以降の変化を、本書で学んだフレームワークや手法を駆使して自ら時系列分析を行ってもらいたい。

今までの多くの方々のご教授なくして本書はなかった。筆者は、もともと経済成長の源泉であるイノベーションに興味を持ち、大阪大学・大学院で経済動学、ゲーム論、実証分析を学んだ。その後、野村総合研究所・野村證券の素材・電機・部品企業などのアナリストとして約10年担当し、企業分析を学んだ後、野村アセットマネジメント（機関投資家）の重工業・機械・自動車部品企業などのアナリストとして約10年担当し、資産運用を学んだ。その際に経営者やIR担当者などの約1万人の取材と30弱の国・地域の約1,000の工場・施設等の見学から得たパターンを本書に反映している。約10年前に神戸学院大学に転じた後、企業分析やコーポレートファイナンスに関連する講義やゼミを担当しつつ、主に機械・FA企業の研究を行っている。また、2015年からはカネミツの社外取締役も兼務し、企業戦略の実務を学び、コーポレートガバナンスを実践しつつ、若手社員研修として「企業研究会」を継続している。

お世話になったの方々のお名前を逐次挙げることは差し控えるが、取材させていただいた企業トップから現場でご活躍の方々、専門家の方々、社内外のアナリストや投資家の方々、大学の先生の方々、そして講義を通して気付きを与えてくれた学生の方々、直接間接にお世話になった多くの方々に心より感謝申し上げます。また本書の原稿執筆中に、京セラの実質的創業者であり、アメーバ組織の基礎を築かれた稲盛和夫氏が2022年8月24日に永眠された。20世紀末に激励いただいた企業研究の中間報告として本書を捧げ、ご冥福を心よりお祈り申し上げます。

なお、本書はJSPS科研費22K01646（基盤研究（C））、JSPS科研費17K18575（挑戦的研究（萌芽））、神戸学院大学教育改革助成金「『企業』と『働くこと』の学習～フィールドワークを踏まえた企業研究～」の助成を受けた研究内容の一部を含むものである。また大学教育出版の佐藤守氏には、本書

の出版において大変お世話になり感謝申し上げます。

2023 年 1 月

林 隆一

世界を創る日本企業のみかた
— ビジネスミクロ分析のすすめ —

目 次

第1部 企業が世の中を創る

第1章 イノベーション	2
1. なぜユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) は復活したのか	2
2. イノベーション	4
3. イノベーション「新結合」の事例	5
(1) ネスレ「キットカット」	5
(2) ネスカフェアンバサダー	8
(3) オフィスグリコ	10
(4) 葉っぱビジネス「いろどり」	12

第2部 定量・定性分析の基本

第2章 事業環境の変化と企業評価	18
1. 変化が「安定」をもたらす	18
2. 企業のみかた	20
(1) 日本企業の収益構造	20
(2) 上場企業と時価総額	21
(3) SWOT 分析	26
3. 海外展開で変化を捉えた関西企業2社の事例	27
(1) シスメックス	27
(2) クボタ	30
第3章 損益計算書と貸借対照表	35
1. 決算書のみかた	35
2. 損益計算書 (PL) と貸借対照表 (BS) の基本	38
(1) 損益計算書 (PL: Profit and Loss statement)	38
(2) 貸借対照表 (BS: Balance Sheet)	43

3. 餃子の王将、日高屋、サイゼリヤの比較事例 47

第4章 セグメント情報と成長ベクトル 53

1. イオンのセグメント情報 53
2. 企業ドメインと成長マトリクス 56
 - (1) イオンの企業ドメイン 56
 - (2) アンゾフの成長マトリクス 57
3. 三菱重工業と川崎重工業のセグメント比較 59
 - (1) 三菱重工業のセグメント 59
 - (2) 川崎重工業のセグメント 62
 - (3) 2社の「航空」事業を比較する 64

第5章 経験曲線効果と PPM 71

1. ゲームも、携帯も、太陽電池も「電卓」から始まった 71
2. 経験曲線効果と PPM の関係 75
 - (1) 経験曲線効果 75
 - (2) PPM 76
3. 兵庫の上場企業3社の事例 78
 - (1) カネミツ 78
 - (2) フジッコ 81
 - (3) ロックフィールド 83

第3部 競争力・差別化の源泉

第6章 ポジショニング・アプローチ (1) 88

1. S-C-P モデル (パラダイム) の転換 88
2. ポジショニング・アプローチの基本 89
 - (1) ファイブ・フォース分析 89

(2) 3つの競争戦略	92
3. ハンバーガー業界の事例	93
(1) 外食業界の主要企業ランキング	93
(2) コスト・リーダーシップ戦略の事例（日本マクドナルド）	95
(3) 差別化戦略の事例（モスバーガー）	98
(4) 集中化戦略の事例（フレッシュネスバーガーとラッキービエロ）	101
第7章 ポジショニング・アプローチ	105
1. 小売全般に広がる「SPA」	105
2. バリューチェーン	106
(1) バリューチェーン（Value Chain、価値連鎖）	106
(2) アパレル業界のバリューチェーン	107
3. アパレル業界の事例	109
(1) ファーストリテイリング（ユニクロ）の事業展開	109
(2) ユニクロのバリューチェーン	112
(3) しまむら	114
(4) インディテックス（ZARA）	116
(5) ユニクロの海外展開	118
第8章 サプライチェーン・マネジメント	121
1. ケンタッキー・フライド・チキンと三菱商事の関係	121
2. トヨタのサプライチェーン・マネジメント	123
3. アイフォンと中国と日本の関係（事例）	125
(1) Apple（アップル）	125
(2) スマイルカーブを乗り越える鴻海精密工業	127
(3) ファナックとアイフォンの関係	130
第9章 グローバリゼーション	135
1. 日本の貿易・経常収支	135

2. 海外事業拡大が進む日本企業	138
(1) 海外売上・生産比率の推移	138
(2) マキタの海外展開事例	139
3. グローバル自動車産業の事例	141
(1) 国内自動車生産と日系自動車企業の違い	141
(2) 世界の自動車産業の動向	144
(3) 立ち上がる世界の電気自動車市場	146
(4) 自動車産業の変革を狙う鴻海「MIH」	149
第10章 トヨタ生産方式	152
1. トヨタ生産方式の誕生	152
2. トヨタ生産方式の特徴	154
(1) トヨタ生産方式の成り立ち	154
(2) 「自動化（ニンベンのついた自動化）」	155
(3) 「JIT（Just In Time、ジャスト・イン・タイム）」	156
(4) 多能工化	157
3. 建設機械産業の事例	157
(1) コマツの事業展開	157
(2) 油圧ショベル市場動向と海外主要企業の比較	160
(3) コマツの競争力の源泉	163
第4部 組織と人	
第11章 組織は戦略に従う	170
1. 「経済人仮説」と「社会人仮説」	170
(1) テイラーの「科学的管理法」	170
(2) ホーソン実験と「人間関係論」	171
2. 組織の基本形態	172
(1) 基本的な組織	172

(2) 事業部制・カンパニー制（ソニーの事例）	174
3. 自動車産業の成り立ちの事例	178
(1) T型フォード（ドミナント・デザイン）	178
(2) GMの事業部制	180
第12章 戦略は組織に従う	184
1. 日産クロスファンクショナルチーム	184
2. 組織の諸形態	186
(1) マトリックス組織	186
(2) ネットワーク組織（アメーバ組織など）	188
3. 村田製作所と京セラの事例	190
(1) マトリックス組織の村田製作所	190
(2) アメーバ組織の京セラ	194
第13章 製品アーキテクチャ	200
1. 世界の生産基盤を支える日本の工作機械産業	200
2. 製品アーキテクチャ	203
3. ビジネス・エコシステムの事例	207
(1) ファナックの「プラットフォーム・リーダーシップ」	208
(2) 「技術者の駆け込み寺」を目指す THK	211
(3) 「産業界の自動化・省力化に貢献する」 SMC	212
第14章 イノベーションの創業者	216
1. 世界の創業者	216
2. M&A と従業員の意識	219
3. 日本を代表する創業者	221
(1) ソフトバンクグループ（孫正義）	221
(2) 日本電産（ニデック、永守重信）	225
(3) 「顧客の欲しいものはつくらない」 キーエンス（滝崎武光）	228