

企業経営事例調査から得られる企業経営の「英知」
について



令和5年6月

一般財団法人 地球産業文化研究所 (GISPRI)

企業経営事例調査から得られる企業経営の「英知」について

目次

はじめに	……p. 2
第1章	
企業経営事例調査から得られる企業経営の「英知」について（概要）	……p. 4
第2章	
企業経営事例調査から得られる企業経営の「英知」について（具体例）	……p. 12
第3章	
企調査対象企業リスト	……p. 23
第4章	
企業・経営タイプ区分シート	
(1) 「企業・経営タイプ区分シート」のフォームについて	……p. 27
(2) 調査にあたって	……p. 28
(3) 企業・経営タイプ区分シート	……p. 28
参考資料	
1) 半導体産業の重要ファクター	……p. 185
2) 経済安全保障対策例(レアアース代替開発)	……p. 195

はじめに

政治・経済・社会が国内外ともに混迷し大きな転換期にある現在、地球規模での視点に立って日本の今後の進むべき道を探求すべく、有識者による自由闊達な討議を行うことを目的にして、平成 24 年 9 月から当財団内に地球産業文化懇談会を設置(座長＝福川伸次 当財団顧問)し、議論を行っている。

平成 26 年 6 月には「地球産業文化懇談会における論点整理と今後の進め方について我が国の進むべき道は何か－世界のニュー・レジームに貢献する信望国家日本の創造－」を取りまとめた。平成 28 年 3 月にはイノベーションは多様な観点から取り組むべきであると提言した『イノベーション立国論』を、平成 29 年 9 月にはイノベーションについてさらなる議論を進め、日本人力の視点からイノベーションに取り組むことを提言する『イノベーション立国論 2』を、令和元年 6 月には幅広い分野で社会の変革と進化をもたらすであろう AI に関して、日本の進むべき方向性、あり方について提言した『AI による日本社会の進化を「未来志向」で考える』を発表した。その後、令和 2 年春からの深刻なコロナ禍の発生を踏まえ、ポストコロナ禍の世界と日本の未来はどうすれば持続可能かについて検討を重ね、令和 3 年 6 月に「地球安全保障の確立に向けて－ポストコロナ社会におけるガバナンスの未来と日本の役割－」と題する提言を発表した。

その後、令和 4 年度においては、5 回の懇談会を開催して議論を重ね、日本の再興のために企業の経営と経営者のあり方と未来を考察する調査研究を行うこととし、優れた企業約 150 社を抽出して、「企業経営事例調査から得られる企業経営の「英知」について」と題する研究レポートを令和 5 年 6 月頃を目途にとりまとめるべく所要の調査研究活動を行い、ようやく今般、本報告書を取りまとめることが出来た。なお、其の際、委員、事務局双方からユニコーン企業の動向、日本における「空気」の重要性(山本七平)、経済安全保障対策の成功事例(レアアース代替開発)等様々な有用な情報が提供され、議論の深化に役立つこととなった。

地球産業文化懇談会 委員名簿

令和5年6月1日
委員：五十音順、敬称略

- 座長 福川 伸次 一般財団法人地球産業文化研究所 顧問
- 委員 新井 光雄 一般財団法人地球産業文化研究所 理事長
- 井出 亜夫 一般社団法人フォーカス・ワン代表理事
消費者政策学会 顧問
- 小島 明 一般財団法人国際経済連携推進センター 理事長
- 土居 征夫 公益財団法人国策研究会 理事長
一般社団法人世界のための日本のこころセンター 代表理事
- 十市 勉 一般財団法人日本エネルギー経済研究所 客員研究員
- 事務局 蔵元 進 一般財団法人地球産業文化研究所 専務理事、委員
- 桑原 洋一 一般財団法人地球産業文化研究所 事務局長
- 前川 伸也 一般財団法人地球産業文化研究所 地球環境対策部 部長
- 三木 大輔 一般財団法人地球産業文化研究所 企画研究部 部長
- 音成 光哉 一般財団法人地球産業文化研究所 愛・地球博理念継承発展事業部 部長

第1章 企業経営事例調査から得られる企業経営の「英知」について(概要)

I. 調査の趣旨、目的

1. 我が国は、現在様々な困難に直面し、日本を支える経済活動、企業活動の未来について、国内外で厳しい評価がなされ、国内では重苦しい「空気」が垂れ込めている。日本が、この「空気」から脱して、未来志向でイノベティブな日本へと再生、革新、大転換するためには、王道として産学官、国を挙げての不退転の取組みが必須である。そしてその際、今の重苦しい「空気」を思い切って変える契機が重要であると考えられる。当財団としては、この試みとして、「温故知新」の精神のもと、日本のこれまでの優れた企業経営に注目し、その基本理念・経営方針等について改めて調査を行い、イノベティブな日本再生に有益な企業経営の「英知」を探究することとした。
2. 日本の産業、企業経営の将来を考えるにあたり、基本に立ち返ることが重要である。新たに事業を興して成功・軌道に載せ、ないしは既存の企業を引き継いで成長発展させていくためには、多くの苦勞、努力が必要である。企業経営者は、「基本理念・経営方針」、「マーケット対応・経営戦略」、「後継者を含めた社内人財育成」の3大経営重要テーマを、自ら明確に認識しているか否かにかかわらず日々苦心して取り組んでいる。そして企業は、時代の変化に応じて見直し、修正を繰り返して日々改善に努力している。仮に新たな天才的イノベーターが現れ、画期的なビジネスモデル・アイデア・商品を発明開発し、その起業により多大の富、利益を得ようとする者であったとしても、最初から立派な企業経営の基本理念を持っているとは限らず、むしろ起業後、持続的に成長発展を続ける課程で思い悩み、3大経営重要テーマに真摯に取り組もうとすることも多いのではないだろうか。
3. 今般、主に日本の上場企業の中から優れた経営をおこなっている約150社について、その「基本理念・経営方針」、「マーケット対応・経営戦略」、「人財育成等」の調査を行った。その結果、日本企業の中で、これまで様々な苦難を乗り越えて中長期にわたる成長発展を実現してきた企業群は、今後も企業経営の持続可能な成長発展を目指した「基本理念・経営方針」、「マーケット対応・経営戦略」、「人財育成等」に取り組む「英知」を持っていることを改めて認識することができた。それら企業事例から得られた共通項的かつ具体的な「英知」を、全体として鳥瞰すると、概ね次のIIのようになる。

これから新たに起業しようとする方々、現在経営している企業を更に持続的な成長発展の軌道に乗せたいと模索している方々にご一読いただき、その参考となることを期待したい。そして、日本の現在の澁んだ「空気」を変える役割を少しでも果たすことができれば幸いである。

II. 企業経営の「英知」

1. 企業経営の基本理念・経営方針における「英知」

日本において、企業が新たな事業を興し、成功の軌道に乗せ、持続的に企業活動を続けていく上で、単なる金儲けのみではなく、高い「志」を持ち、自らの基本理念・経営方針を創り上げ、継続的な成長発展を遂げている企業が多く存在している。老舗の企業のみならず、新興の企業でも同様の例が認められる。これらの取組みは、「志」を有する日本企業が、世界的にも話題の「ステークホルダー資本主義」、「新しい資本主義」を時代に先駆けて実践してきているといえるのではないか。

- (1) 企業の経営の目的を単なる金儲けではなく、社会の課題解決に貢献し究極的には「社会全体と個々人の幸せの実現」を目標としていること。

(京セラ：10-11)経営理念として、全従業員の物心両面の幸福を追求すると共に、人類、社会の進歩発展に貢献すること、経営思想として、社会との共生、自然との共生、共に生きることとしている。

- (2) 企業経営者がリーダーシップを発揮し、企業の目指すべき方向性・大方針・大目標を明確、わかりやすいスローガンを社内へ明示・共有し、経営者と社員が一体感をもって取組む仕組みを構築していること。

(キヤノン：10-1)「右手にカメラ、左手に事務機」のスローガンで企業理念「共生」の実現。

- (3) 創業の精神を大事にしつつ、それを念頭にして新たなイノベーションを持続的に考案・実現し、従来市場でも新規市場でも独自の「ブルーオーシャン」分野を作り出し、持続的に成長する志を有していること。

(小野薬品：6-13)創業300年の歴史と経験を生かし、「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」の企業理念のもと、大衆薬から画期的新薬開発の特化した研究開発型企業へ。

- (4) 時代の変化を先取りし、モノからコト、モノとコトの融合、モノと（目に見えない）知的価値、設計価値との融合を俯瞰する理念を有すること。

(資生堂：6-17)「BEAUTY INNOVATION FOR A BETTER WORLD」化粧品だけにとどまらず、世界中のお客様の生活に新しい価値を創造し、資生堂にしか出来ない「ビューティーイノベーション」で社会に貢献する。

- (5) 社会における課題・問題点解決を企業創業の起点とし、それを忘れることなく探究し続けていること。

(HIROTSU：15-11)がん検診が3割程度にとどまり、その原因となっている検診の複雑煩雑を取り除きたいと思った。

- (6) 未知の分野へ踏み出す場合、既存の業態・業務を見直す場合、自己の強みを生かし親和性の高い事業に取り組む努力を行っていること。

(中外製薬：6-7)スイス・ロシュ社との提携、医療用医薬品独自開発型企業への大転換、バイオテクノロジーへの思い切った注力。

- (7) 企業継続に当たり、大きな困難や存亡の危機に直面しても、中長期的視野にたって「継続は力なり」を実践し、危機突破、V字回復を実現していること。

(東レ、帝人、東洋紡：3-1、3-2、3-3)「衣料繊維から炭素繊維等産業用資材への拡大及び新分野での他業種(例:ファーストリテーリング：12-4)とのコラボレーション等。

- (8) 自社が保有する総合力（経済力、組織力、技術力、人脈等）を冷静、客観的に認識の上で、コアコンピタンスを明確化していること。

(キッコーマン：2-13)江戸時代からの家業であり飽和状態とみられた醤油から卓越した商品開発（減塩醤油）、国際展開等により、醤油をグローバルスタンダード調味料に育て上げ、世界の健康的な食生活に貢献した。

- (9) 長寿企業としての伝統を大事にしつつ、優れた経営者のDNAを次世代の経営者に繋ぎ、働き手すべてで共有する取組みをおこなっていること。

(大塚HD：6-8)祖業の地・徳島に能力開発研究所を設置し、社員教育を徹底。

(10) 広範なステークホルダーとの共存共栄に努めていること。

(コニカミノルタ：10-15) コロナ禍の下、各種ステークホルダーに対して、自社の技術(体表温度測定等)を提供し、感染拡大防止に貢献。

(11) ステークホルダーとしての地域を重視し、企業活動を通して地域創生に貢献するよう努めていること。

(セイコーエプソン：10-10) 諏訪地方を「東洋のスイス」に創生。

(12) SDGS に積極的に取り組むよう努めていること。

(資生堂：6-17) 多様な働き方にきめ細かく対応した「資生堂ハイブリッドワークスタイル」を導入。女性管理職比率は37.3%に向上し、「企業の女性活用度調査2022(日経WOMAN)」による女性管理職登用度で1位。

(日立製作所：8-2) D&I(Diversity & Inclusion)を重要経営戦略として捉え、定量的な目標設定、実施管理を遂行(2020年、女性管理職800人超達成、2030年、女性・外国人役員30%超目標、2021年時点10%)。SDGs5のゴール。

(日本信号：8-22) 売上850億円の比較的コンパクトな東証プライム企業であるが、SDGs17目標中、5目標の具体的化を積極的に展開、アフリカにおいても、タンザニア等5カ国での事業展開、アフリカ起業支援イニシアティブへの参画等を実施。

2. マーケット対応・具体的な経営戦略策定における「英知」

優れた日本企業は、時代・市場の変化、潮流を先取りして企業の生産性、付加価値を思い切って高める攻めの取組みや、他社を寄せ付けない独自のブルーオーシャン市場の発掘・深堀・大市場化や、競合ライバルを糧とする切磋琢磨努力等に取り組んでいる。

(1) 短期で成果が得られなくても中長期的視野であきらめず、「継続は力なり」を実践していること。(勝負どころで、経営環境を度外視しての集中投資、商品開発への取組み努力)

(ニッスイ：1-2) 1950年代の遠洋漁業以外への大規模投資。

(2) ライバルの存在を糧として競合、追い越して行こうとする戦略をおこなっていること。

(イオン：12-2) 同社は、他社と連携する連邦主義で発展の契機をつくり、その後、ヤオハン、マイカル、ダイエーを吸収再生させ日本一の小売業となり、その後も2強のセブンアイHD、IT企業の動向、経済社会構造の変化を的確にとらえつつ、自ら「事業を革新しつつ継続」を実践。

(3) 一見魅力的でない市場からブルーオーシャン市場を発掘し、新たな企業価値を創造していること。

(参天製薬：6-10)21世紀は高齢化社会になり、白内障治療薬のニーズは高まると予測し、眼科領域に注力。現在国内トップ、世界有数の眼科薬メーカー。

(4) 市場の発掘の方法として、ニッチ分野等、未開拓で競合者が極めて少ない領域を狙うこと。

(マニー：10-12)独自技術によるステンレス縫合針という、差別化された高付加価値商品でニッチ市場を獲得した、グローバルニッチの代表例。営業基本方針は「世界一の品質を世界のすみずみに」。

(5) 単なる金儲けのみでなく、働き手、消費者、納入業者、地域社会等を大事し共存共栄の経営を行っていること。

(花王：6-19)花王ウェイ(企業理念)は、[使命]豊かな共生世界の実現、[ビジョン]人をよく理解し期待の先行く企業に、[基本となる価値観]正道を歩む、よきモノづくり、絶えざる革新、[行動原則]共生視点、現場起点、個の尊重と力の結集、勇敢に挑む。

(6) 独自の「面展開」、独自のドミナント経営等を実践していること。

(ヤクルト：2-4)1960年代後半からアジア諸国を中心とした進出を展開。ヤクルトレディーシステムを含む販売網確立により現状では経常利益の70%を海外から得ている。

(7) -1 マーケット新規進出で、あくまでコアコンピタンスとの親和性を重視し、従来の得意分野の深掘り精神を徹底していること。

(マルハニチロ、日本水産：1-2、1-3)漁業・水産加工から養殖へ。

(7) -2 コアコンピタンスの親和性の重視に加えて、IT化などの新潮流をとらえた知的財産の獲得・活用等により大きな発展(生産性の向上等)を享受すること。

(リクルート：12-13)2012年、18年の求人情報検索事業のIndeed、GlassdoorへのM&Aなどにより、過去5年で生産性は約2倍、時価総額では約4倍の成長を実現した。

(8) Management Of Technology「技術経営」を取り入れていること。

(富士フイルム：10-2)写真のデジタル化の波に対応して、保有する写真現像基礎技術を応用し、医療、化粧品等多角化を図った。

- (9) 事業プロセスを俯瞰し、非効率的、改善の余地があるものをタブーナしに着目し、既存事業の発展や新事業の発想に結び付けるよう取り組むこと。

(ヤマト HD：14-1)運輸行政の岩盤規制を打破し、宅急便等の新サービスの提供と新市場の創造。

- (10) - 1 経済安全保障の観点から、将来を見据えた経済活動成長のための環境(サプライチェーン、マーケット)を整備しておくこと。

(デンソー：9-4、日立製作所：8-2、日本電産：8-8、安川電機：7-13、TDK：8-12) 電気自動車(EV)の心臓部であるモーターはネオジム磁石が本命とされていたが、ネオジム等希土類(レアアース)は中国からの輸入に依存していた。2008年からの産学官一体となったレアアース代替プロジェクトの推進もあり、各社各様の代替品開発が推進された。

- (10) - 2 安全保障の観点から国が国家的課題として捉えているものや、日本を含む地球規模での課題について、国の制度・予算を活用してその解決に取り組み、その成果を基に事業を行っていること。

(ユーグレナ：2-25) 経産省やNEDO、環境省、内閣府の制度や予算を活用して、廃食油と微細藻類ユーグレナから作られた「バイオ燃料」の生産研究を進め、事業化。CO2 排出量削減等の、国家や地球規模の課題解決に挑戦している。

- (11) ユニコーン企業等、一定の成果を得た経営者が新規のフロンティアに臨む場合が少なくないこと。

(グリーンプラネット：15-6)英会話スクール GABA の創業に続きグリーンプラネットの創業へ。

3. 優れた経営者の DNA を継続発展させるための「英知」

優れた長寿企業には、その企業のよき社風、DNA を次の時代の経営者と働き手が一体感をもって継承・発展できるよう様々な経営者育成と人材育成に取り組んでいる。そして、その際、海外の経営理論等の単なる「輸入」ではなく、日本の伝統的な社会構造への理解に根ざして呻吟しつつ未来を切り開く取組を行っている。

- (1) 企業の創業の精神を時代の趨勢に合わせつつ今に引き継ぎ、短期的な利益、視野にまどうことなく、日本の伝統的な社会構造への理解のもとで、ブレることなく継承・発展させる取り組みを行っ

ていること。創業者精神はもとより、「中興の祖」の精神にも着目、重視していること。

(小松製作所：7-4)「中興の祖」坂根正弘 9 代目社長の「攻めの経営:農耕民族・日本人は団結し、従業員全員の価値観共有化」(コマツウェイ)で米キャタピラ社(世界一)と対峙する。

(2) 経営者と社員が経営の長期の方向性、価値観について一体感をもつよう努めていること。

(花王：6-19)創業者の「正道を歩む」の精神を始め、同社の経営者、リーダーの想いが企業 DNA として社員に継承、社員を大事にし、育てるとの定評。

(3) 創業の精神を大事にしつつ、それを念頭に新たなイノベーションを考案・実現し、従来市場でも新市場でも独自の「ブルーオーシャン」分野を作り出し、持続的に成長発展できる後継人財（経営者、働き手ともに）の育成に取り組んでいること。

(任天堂：11-1)家庭用ゲーム機という新市場を創造したがゆえに、また頼れる資産がないだけに、絶えず自らのブルーオーシャンを探究し続けることが求められており、それに応えうる人財が経営、営業、技術を支える企業マインドを継承。

(4) 後継者に血縁を重視せず、能力優先で考える伝統の継続発展を実践していること。(婿養子制度等)

(スズキ：9-1)後継者育成において創業時から婿養子制度を踏襲し企業成長を継続。

(5) 経営者が現下の成果に満足せず、自ら新たなフロンティアを探究する多くの取組みと成功事例の存在。

(ユニクロ：12-4)様々な壁を乗り越えるための他社との思い切った戦略的なパートナーシップを構築（東レ、島精機、ダイフク）。

(リクルート：12-13)現 CEO 出木場久征（いでこぼ・ひさゆき）（99 年入社）は同社のネットビジネス展開で頭角を現し、従来型の人材派遣業から脱するべく求人情報検索事業の中核化を目指して Indeed 等を買収しその事業拡大に成功した。

(6) 「人を大切にする」との視点を有する取組みを行っていること。

(キヤノン：10-1)創業者・御手洗潔は、GHQ（Go Home Quickly）を掲げ、一早く週休 2 日制導入。甥の富士夫も、「終身雇用の実力主義」を掲げ、不況時も雇用を守った。

(7) 一定の成果を得た経営者が、新規のフロンティアに臨み、後に続く者は、その背中を見て後継者として育つこと。

(京セラ：10-11)創業者・稲盛和夫は、その経営手腕を買われ、KDDIの設立、JALの再建等社外における新規フロンティアに臨み、それぞれの後継者が経営者として、事業を展開している。

[調査対象企業選定について]

上場企業約 3800 社から、業界毎で売上高、経常利益の上位企業、時価総額の高い上位企業、企業付加価値額上位企業、主要産業毎の主な百年企業・長寿企業、主要なユニコーン企業、SDGS への積極的な取組み代表企業、その他当財団で知見ある企業を総計 155 社選定し、調査を実施した。

(参考)

1. 業界別 経常利益ランキング 業界動向 seach.com 2020 年-2021 年の業界別 経常利益ランキング(各企業の有価証券報告書を集計)等
2. 図表で見る日本企業の価値創造 (2020-2021)
(公財) 日本証券経済研究所 (2022 年 3 月 29 日)

以上

第2章 企業経営事例調査から得られる企業経営の「英知」について(具体例)

II. 企業経営の「英知」

1. 企業経営の基本理念・経営方針における「英知」

- (1) 企業の経営の目的を単なる金儲けではなく、社会の課題解決に貢献し究極的には「社会全体と個々人の幸せの実現」を目標としていること。

(サカタのタネ:1-4)自然、社会、企業の三層共生。

(住友化学:5-2)マラリア防除用蚊帳で、アフリカのマラリア防除に大きく貢献。

(豊田自動織機 9-6 参照)「なんとか人のため、国家のために役立ちたい」という思いで、苦勞していた「織機」の動力を人力から解放させた。

(京セラ:10-11)経営理念として、全従業員の物心両面の幸福を追求すると共に、人類、社会の進歩発展に貢献すること、経営思想として、社会との共生、自然との共生、共に生きることとしている。

(島津製作所:11-2)科学技術で社会に貢献する事を創業以来の理念としている。

(スパイバー:15-7)CO2を出さない素材づくり、循環型経済の形成へ貢献。

- (2) 企業経営者がリーダーシップを発揮し、企業の目指すべき方向性・大方針・大目標を明確、わかりやすいスローガンを社内へ明示・共有し、経営者と社員が一体感をもって取組む仕組みを構築していること。

(サントリー:2-11)「水と生きる」「やってみなはれ」。

(コマツ:7-4)米キャタピラー社日本進出等の難局を経営トップ提唱のコマツウエイ(従業員全員の価値の共有化等)で乗り越え、継続発展。

(SCREEN HD:8-9)トップの「思考展開」と「志高転改」の理念及び「脱本業・拡本業」の精神を全社で共有化して、創業時のコア技術を生かして成長発展。

(キヤノン:10-1)「右手にカメラ、左手に事務機」のスローガンで企業理念「共生」の実現。

(伊藤忠商事:12-15)「三方よしの精神、ひとりの商人、無数の使命」。

- (3) 創業の精神を大事にしつつ、それを念頭にして新たなイノベーションを持続的に考案・実現し、従来市場でも新規市場でも独自の「ブルーオーシャン」分野を作り出し、持続的に成長する志を有していること。

(小野薬品:6-13)創業 300 年の歴史と経験を生かし、「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」の企業理念のもと、大衆薬から画期的新薬開発の特化した研究開発型企业へ。

(村田製作所:8-6)「同業者と競合しない新しい製品分野」という創業者の父の言葉を大事にし、セラミック素子に特化した事業展開を推進。

(SCREEN HD:8-9)創業時の「写真製版用ガラススクリーン」のコア技術を生かし、半導体や液晶製造装置へ多角化展開、ウエーハ洗浄分野世界トップ企業。

(4) 時代の変化を先取りし、モノからコト、モノとコトの融合、モノと(目に見えない)知的価値、設計価値との融合を俯瞰する理念を有すること。

(日本ハム:2-6)「タンパク質をもっと自由に」。

(資生堂:6-17)「BEAUTY INNOVATION FOR A BETTER WORLD」化粧品だけにとどまらず、世界中のお客様の生活に新しい価値を創造し、資生堂にしか出来ない「ビューティーイノベーション」で社会に貢献する。

(セブン HD:12-1)「モノ」から金融・サービス部門の独自の開発展開。

(モビリティテクノロジー:15-3)「技術を、産業を、ライフスタイルを、前へ」。

(5) 社会における課題・問題点解決を企業創業の起点とし、それを忘れることなく探究し続けていること。

(島津製作所:11-2)科学技術で社会に貢献する。

(花王:6-19)「花王ウェイ(企業理念)」は豊かな共生社会の実現。

(小野薬品:6-13)「社会から求められている薬であれば事業性が低くても世に出すべきであり、世の中に必要な薬であれば市場は創造できる」という考えで、社会貢献の本気度を示した。

(スパイバー:15-7)化石燃料などの枯渇資源に依拠し、CO2 排出を避けられない素材が必要だと思った。循環型経済の形成に端緒をつけたかった。

(TBM:15-8)木や水を大量消費して行われる製紙業に一石を投じたいと思った。

(HIROTSU:15-11)がん検診が 3 割程度にとどまり、その原因となっている検診の複雑煩雑を取り除きたいと思った。

(6) 未知の分野へ踏み出す場合、既存の業態・業務を見直す場合、自己の強みを生かし親和性の高い事業に取り組む努力を行っていること

(ハウス食品:2-16)ウコンの力(3年で累計1億本の大ヒット)はカレースパイ
ス研究過程での漢方のノウハウを活用して開発。
(中外製薬:6-7)スイス・ロシュ社との提携、医療用医薬品独自開発型企業への
大転換、バイオテクノロジーへの思い切った注力。
(オリンパス:10-5)創業からの「光学」という強みを背景に、「内視鏡検査&治
療」という新しい医療分野創造。トップランナーとして深化継続中。

- (7) 企業継続に当たり、大きな困難や存亡の危機に直面しても、中長期的視野にたつて「継続は力なり」を実践し、危機突破、V字回復を実現していること。

(雪印メグミルク:2-21)度重なる不祥事による信用失墜を既存体制の解体・再編成により克服し、新ブランド開発等に成功。
(カルビー:2-23)市場成熟に起因する収益力低下を健康食品フルグラの開発販売と科学的管理手法の導入により経営改善に成功。
(東レ:3-1)衣料、産業用繊維をコア事業として継続しながら、新分野である炭素繊維複合材料事業へ進出し世界市場シェア1位を獲得。
(帝人:3-2)レーヨンの需要減に対応して、ポリエステルにシフト。さらに衣料・生活・工業用の繊維製品事業を主力としながら高付加価値である炭素繊維にも進出し、事業バランスを取りながらリスク分散。
(東洋紡:3-3)創業時の繊維事業から、多種類の高機能材料(各種フィルム、機能フィルター、不織布、アクア膜等)へ主力事業を転換。
(東レ、帝人、東洋紡:3-1、3-2、3-3)衣料繊維から炭素繊維等産業用資材への拡大及び新分野での他業種(例:ファーストリテーリング:12-4)とのコラボレーション等。
(ダイキン工業:7-1)軍需から民需への展開、80年代の3重苦(フロン規制等)を乗り越え、空調に限定せず、環境・エネルギー、空間・空気分野へと展開、世界No1空調メーカーへ。
(セイコーHD:10-9)懐中時計、目覚まし時計が売れるまで長期間を要したが、地道な時計づくりで信用を得て、大ヒットに繋がった。

- (8) 自社が保有する総合力(経済力、組織力、技術力、人脈等)を冷静、客観的に認識の上で、コアコンピタンスを明確化していること。

(キッコーマン:2-13)江戸時代からの家業であり飽和状態とみられた醤油から卓越した商品開発(減塩醤油)、国際展開等により、醤油をグローバルスタンダード調味料に育て上げ、世界の健康的な食生活に貢献した。

(味の素:2-14)うま味成分グルタミン酸から始まり、アミノ酸をコアコンピタンスとして世界の健康寿命を延ばすことに貢献すべくビジネスを展開。

(塩野義:6-9)抗生物質に強く、その使用環境や需要の変化に対応し、適宜事業の転換を図った。

(ダイフク:7-5)荷役作業が人海戦術であることから荷役者負担軽減、生産性向上、安全確保に着目し、物流マテリアル・ハンドリング事業を創生した。

(スクリーン HD:8-9)祖業「印刷用スクリーン」の蝕刻技術を生かして、半導体洗浄装置、ウェーハ表面処理装置に展開。

(テルモ:10-4)医療器具に関して多角化を図り、50,000 点を超える製品(便利で国内初のものも多い)を提供。この事業領域において他を圧倒するプレゼンスを確立(世界シェア 60%以上を占める製品も多い)。

(マニー:10-12)ステンレス縫合針という自社の得意技術を明確に認識し事業展開。

- (9) 長寿企業としての伝統を大事にしつつ、優れた経営者の DNA を次世代の経営者に繋ぎ、働き手すべてで共有する取組みをおこなっていること。

(大塚 HD:6-8)祖業の地・徳島に能力開発研究所を設置し、社員教育を徹底。

(花王:6-19)創業者の「正道を歩む」の精神を始め、同社の経営者、リーダーの想いが企業 DNA として社員に継承、また歴代のサラリーマン経営者が個性的な経営手法を継承発展。

(ブラザー工業:8-20)安井兄弟の「自前主義」の DNA は、脈々と受け継がれ、マシンから事務機器、通信機器へ展開された。

- (10) 広範なステークホルダーとの共存共栄に努めていること。

(花王:6-19)社員を大事にし、育てるとの定評。33期連続増配にみられるプレることのない株主重視。

(京セラ:10-11)経営理念として全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に人類、社会の進歩発展の貢献すること、経営思想として社会との共生、自然との共生、共に生きる(同社は社員全て正社員が原則の由)。

(コニカミノルタ:10-15)コロナ禍の下、各種ステークホルダーに対して、自社の技術(体表温度測定等)を提供し、感染拡大防止に貢献。

(11) ステークホルダーとしての地域を重視し、企業活動を通して地域創生に貢献するよう努めていること。

(大塚HD:6-8)祖業地・徳島に主要工場、能力開発研究所を配置し、地域貢献。
(小松製作所:7-4)創業地・石川県・小松市が銅山閉鉱後も廃れないように同社を興した経緯もあり、後年、「こまつの杜」設置や地元間伐材のバイオマス発電施設設置等小松市の地方再生をバックアップしている。
(ブリジストン:9-7)創業地・福岡県・久留米市は、同社城下町であり、石橋文化センター(公園、美術館、ホール、図書館)寄贈、ブリヂストン吹奏楽団設立等、市民生活のあらゆる側面での地元還元を行っている。
(セイコーエプソン:10-10)諏訪地方を「東洋のスイス」に創生。

(12) SDGS に積極的に取り組むよう努めていること。

(住友化学:5-2)マラリア防除用蚊帳、アフリカのマラリア防除に大きく貢献。
(エフピコ:5-12)環境問題に早くから目を向け、1980年頃から発生したトレー容器のゴミ処理問題に取り組み、1990年、エフピコ方式のリサイクル(使用済トレーのリサイクル)をスタート。使用済みPETボトルや回収トレーからの原料リサイクルにも注力。
(資生堂:6-17)多様な働き方にきめ細かく対応した「資生堂ハイブリッドワークスタイル」を導入。女性管理職比率は37.3%に向上し、「企業の女性活用度調査2022(日経WOMAN)」による女性管理職登用度で1位。
(日立製作所:8-2)D&I(Diversity & Inclusion)を重要経営戦略として捉え、定量的な目標設定、実施管理を遂行(2020年、女性管理職800人超達成、2030年、女性・外国人役員30%超目標、2021年時点10%)。SDGs5のゴール。
(日本信号:8-22)売上850億円の比較的コンパクトな東証プライム企業であるが、SDGs17目標中、5目標の具体的化を積極的に展開、アフリカにおいても、タンザニア等5カ国での事業展開、アフリカ起業支援イニシアティブへの参画等を実施。
(オムロン:8-23)同社の自動化技術を生かして、重度身体障がい者が自立するための「オムロン太陽電機(株)」を設立。同社を皮切りに大手各社が「太陽の家(中村裕先生)」活動に則した工場を設立した。
(グリーンプラネット:15-6)常温核融合の開発で究極の再エネシステム構築に取り組む。
(スパイバー:15-7)CO2を出さない素材づくり、循環型経済の形成への貢献。
(TBM:15-8)木や水を大量消費しない製紙業への取り組み。

2. マーケット対応・具体的な経営戦略策定における「英知」

- (1) 短期で成果が得られなくても中長期的視野であきらめず、「継続は力なり」を実践していること。(勝負どころで、経営環境を度外視しての集中投資、商品開発への取組み努力)

(ニッスイ:1-2)1950年代の遠洋漁業以外への大規模投資。

(伊藤園:2-12)1979年のウーロン茶販売事業。

(セブンHD:12-1)苦難だらけのコンビニシステム導入とPOS導入活用の粘り強い企業戦略。

(マネックス:13-2)2018年暗号資産市場コインチェック買収、アメリカで上場。

- (2) ライバルの存在を糧として競合、追い越して行こうとする戦略をおこなっていること。

(凸版印刷&大日本印刷:8-10, 8-11)起業経緯は異なり、共にペーパーレスの波に対応した事業を個々に展開するも内容は近い。

(イオン:12-2)同社は、他社と連携する連邦主義で発展の契機をつくり、その後、ヤオハン、マイカル、ダイエーを吸収再生させ日本一の小売業となり、その後も2強のセブンアイHD、IT企業の動向、経済社会構造の変化を的確にとらえつつ、自ら「事業を革新しつつ継続」を実践。

(アイリスオーヤマ:12-22)園芸を中心にしたプラスチック日用品のヒットを元にメーカーバンダー方式で既存のホームセンターに食込み、家具、家電を一ひねりして世に出す(なるほど家電)方法でブランド化した。

- (3) 一見魅力的でない市場からブルーオーシャン市場を発掘し、新たな企業価値を創造していること。

(参天製薬:6-10)21世紀は高齢化社会になり、白内障治療薬のニーズは高まると予測し、眼科領域に注力。現在国内トップ、世界有数の眼科薬メーカー。

(デンソー:9-4)当時、高級品で収益性が低いカーエアコンの市場を拡大、普及に努め、今や標準となるまでの市場を創造した。

(ユニクロ:12-4)「LifeWear」を通して服を変え常識を変え世界を変えようとするSPA戦略。

(ワークマン:12-6)個人向作業服市場のFC方式によるブルーオーシャン市場開発。

- (4) 市場の発掘の方法として、ニッチ分野等、未開拓で競合者が極めて少ない領域を狙うこと。

(サカタのタネ:1-4)世界のメジャーは「穀物」系だが、同社はあえて「野菜」と「花」に特化して販売、結果高いシェアを持つ。

(日東電工:8-19)「絶縁材料(テープ)」に特化し、様々な業界で有用な製品を提供、自ら「グローバルニッチトップ™」戦略発表。

(マニー:10-12)独自技術によるステンレス縫合針という、差別化された高付加価値商品でニッチ市場を獲得した、グローバルニッチの代表例。営業基本方針は「世界一の品質を世界のすみずみに」。

(ワークマン:12-6)作業服は、法人向大量受注販売するものであったが、あえて個人向に特化した。

- (5) 単なる金儲けのみでなく、働き手、消費者、納入業者、地域社会等を大事し共存共栄の経営を行っていること。

(花王:6-19)花王ウェイ(企業理念)は、[使命]豊かな共生世界の実現、[ビジョン]人をよく理解し期待の先行く企業に、[基本となる価値観]正道を歩む、よきモノづくり、絶えざる革新、[行動原則]共生視点、現場起点、個の尊重と力の結集、勇敢に挑む。

(京セラ:10-11)経営理念として全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に人類、社会の進歩発展の貢献すること、経営思想として社会との共生、自然との共生、共に生きる(同社は社員全て正社員が原則の由)。

- (6) 独自の「面展開」、独自のドミナント経営等を実践していること。

(ヤクルト:2-4)1960年代後半からアジア諸国を中心とした進出を展開。ヤクルトレディーシステムを含む販売網確立により現状では経常利益の70%を海外から得ている。

(東京エレクトロン:8-5)日本半導体メーカーの海外進出に伴い、自らも海外展開し、それを拠点に海外半導体メーカー顧客に拡大。

(コメリ:12-19)農業専門・郊外への出店という独自の事業展開を図った。

- (7) -1 マーケット新規進出で、あくまでコアコンピタンスとの親和性を重視し、従来の得意分野の深掘り精神を徹底していること。

(マルハニチロ、日本水産:1-2、1-3)漁業・水産加工から養殖へ。

(スクリーンHD:8-9)写真現像技術から半導体ウェーハ洗浄世界 No.1 に。

(凸版印刷、大日本印刷:8-10、8-11)印刷技術から「拡印刷」で「情報コミュニケーション」、「生活・産業」「エレクトロニクス」展開。

(SmartHR:15-1)書類代行から人事コンサル業務。

(トランス・コスモス:12-12)アウトソーシングからDEC サービス。

- (7)－2 コアコンピタンスの親和性の重視に加えて、IT化などの新潮流をとらえた知的財産の獲得・活用等により大きな発展（生産性の向上等）を享受すること。

(リクルート：12-13) 2012年、18年の求人情報検索事業のIndeed、GlassdoorへのM&Aなどにより、過去5年で生産性は約2倍、時価総額では約4倍の成長を実現した。

- (8) Management Of Technology「技術経営」を取り入れていること。

(富士フイルム：10-2) 写真のデジタル化の波に対応して、保有する写真現像基礎技術を応用し、医療、化粧品等多角化を図った。

- (9) 事業プロセスを俯瞰し、非効率的、改善の余地があるものをタブーなしに着目し、既存事業の発展や新事業の発想に結びつけるよう取り組むこと。

(ヤマトHD：14-1) 運輸行政の岩盤規制を打破し、宅急便等の新サービスの提供と新市場の創造。
(SmartHR：15-1) いわゆる土業で労働集約型であった書類作成をSaaSの対象にしたこと。
(モビリティテクノロジー：15-3) 人力で行っていたタクシー配車業務をアプリ化。
(ペイディ：15-5) 後払い決済を売り手による手数料負担としてビジネスを確立。3回払いまで拡大。

- (10)－1 経済全保障の観点から、将来を見据えた経済活動成長のための環境(サプライチェーン、マーケット)を整備しておくこと。

(デンソー：9-4、日立製作所：8-2、日本電産：8-8、安川電機：7-13、TDK：8-12) 電気自動車(EV)の心臓部であるモーターはネオジム磁石が本命とされていたが、ネオジム等希土類(レアアース)は中国からの輸入に依存していた。2008年からの産学官一体となったレアアース代替プロジェクトの推進もあり、各社各様の代替品開発が推進された。

- (10)－2 安全保障の観点から国が国家的課題として捉えているものや、日本を含む地球規模での課題について、国の制度・予算を活用してその解決に取組み、その成果を基に事業を行っていること。

(ユーグレナ：2-25) 経産省やNEDO、環境省、内閣府の制度や予算を活用して、廃食油と微細藻類ユーグレナから作られた「バイオ燃料」の生産研究を進め、事業化。CO2排出量削減等の、国家や地球規模の課題解決に挑戦している。

- (11) ユニコーン企業等、一定の成果を得た経営者が新規のフロンティアに臨む場合が少なくないこと。

(メルカリ:12-9)過去にインターネット企業を GMO に譲渡するなどいわゆるシリアルアントレプレオイナーによる起業。
(モビリティテクノロジー:15-3)老舗の日本交通社長が事業立て直しの後に起業した。
(グリーンプラネット:15-6)英会話スクール GABA の創業に続きグリーンプラネットの創業へ。
(スペース X:15-21)電気自動車のテスラ CEO イーロン・マスクが 2002 年に宇宙開発計画の潮流に乗り起業。

3. 優れた経営者の DNA を継続発展させるための「英知」

- (1) 企業の創業の精神を時代の趨勢に合わせつつ今に引き継ぎ、短期的な利益、視野にまどうことなく、日本の伝統的な社会構造への理解のもとで、ブレることなく継承・発展させる取り組みを行っていること。創業者精神はもとより、「中興の祖」の精神にも着目、重視していること。

(大塚 HD:6-8)徳島発の祖業(ニガリから炭酸ソーダ製造)と創業者の精神、英知、努力、DNA を継承発展させ、他社にみられない独自の商品、事業分野を展開、深耕、創造。
(小松製作所:7-4)「中興の祖」坂根正弘 9 代目社長の「攻めの経営:農耕民族・日本人は団結し、従業員全員の価値観共有化」(コマツウェイ)で米キャタピラ社(世界一)と対峙する。

- (2) 経営者と社員が経営の長期の方向性、価値観について一体感をもつよう努めていること。

(花王:6-19)創業者の「正道を歩む」の精神を始め、同社の経営者、リーダーの思いが企業 DNA として社員に継承、社員を大事にし、育てるとの定評。
(小松製作所:7-4)米キャタピラー社の日本進出等の難局を経営トップ提唱のコマツウェイ(従業員全員の価値の共有化等)で乗り越え、継続発展。
(キヤノン:10-1)「右手にカメラ、左手に事務機」のスローガンの下で、経営者と社員が、企業理念である「共生」を実現。
(京セラ:10-11)経営理念として全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に人類、社会の進歩発展の貢献すること、経営思想として社会との共生、自然との共生、共に生きる(同社は社員全て正社員が原則の由)。

- (3) 創業の精神を大事にしつつ、それを念頭に新たなイノベーションを考案・実現し、従来市場でも新市場でも独自の「ブルーオーシャン」分野を作り出し、持続的に成長発展できる後継人財（経営者、働き手ともに）の育成に取り組んでいること。

(花王：6-19) 創業者の「正道を歩む」の精神を始め、同社の経営者、リーダーの想いが企業 DNA として社員に継承、また歴代のサラリーマン経営者が個性的な経営手法を継承発展。

(任天堂：11-1) 家庭用ゲーム機という新市場を創造したがゆえに、また頼れる資産がないだけに、絶えず自らのブルーオーシャンを探究し続けることが求められており、それに応えうる人財が経営、営業、技術を支える企業マインドを継承。

- (4) 後継者に血縁を重視せず、能力優先で考える伝統の継続発展を実践していること。(婿養子制度等)

(スズキ：9-1) 後継者育成において創業時から婿養子制度を踏襲し企業成長を継続。

- (5) 経営者が現下の成果に満足せず、自ら新たなフロンティアを探究する多くの取組みと成功事例の存在。

(キッコーマン：2-13) 祖業の醤油づくりを元に、健康志向を鑑み、卓越した商品開発(減塩醤油)を行った。

(ユニクロ：12-4) 様々な壁を乗り越えるための他社との思い切った戦略的なパートナーシップを構築(東レ、島精機、ダイフク)。

(リクルート：12-13) 現 CEO 出木場久征(いでこば・ひさゆき)(99年入社)は同社のネットビジネス展開で頭角を現し、従来型の人材派遣業から脱するべく求人情報検索事業の中核化を目指して Indeed 等を買収しその事業拡大に成功した。

- (6) 「人を大切にする」との視点を有する取組みを行っていること。

(大塚 HD：6-8) 祖業の地、徳島に 1988 年に「能力開発研究所」を設立し、人材育成の拠点化した。

(キヤノン：10-1) 創業者・御手洗潔は、GHQ(Go Home Quickly)を掲げ、一早く週休 2 日制導入。甥の富士夫も、「終身雇用の実力主義」を掲げ、不況時も雇用を守った。

(7) 一定の成果を得た経営者が、新規のフロンティアに臨み、後に続く者は、その背中を見て後継者として育つこと。

(京セラ:10-11)創業者・稲盛和夫は、その経営手腕を買われ、KDDI の設立、JAL の再建等社外における新規フロンティアに臨み、それぞれの後継者が経営者として、事業を展開している。

(花王:6-19)創業者・長瀬富郎の「正道を歩む」(品質第一)精神を根底に、国産顔石鹸を起点として、人の肌・髪から衣類、さらに住居など、対象範囲を拡大、さらに事業範囲を化粧品、健康分野へと拡げ、歴代の社長が引き継がれた DNA を後継者へ承継している。

(任天堂:11-1)家庭用ゲーム機では、コンテンツ 1st、ハード 2nd が経営方針。一クリエイターが独自の世界を創造、その背中を見て、後継のクリエイターが自分の世界を造り上げていく。この連鎖により、数々のヒットを生み出している。

(シチズン:10-14)創業者・山崎亀吉は、貴金属業界で、現在も使われている日本の金の純度(K18,K24 等)制定やダイヤモンド普及に貢献。装身具の内、懐中時計の国産化に注力する為、時計以外の貴金属装身具部門を田中梅吉創業の質屋に譲渡した。時計部門はシチズン、貴金属装身具部門は田中貴金属として、それぞれの後継者が発展させた。