

## M&A、アライアンス、ネットワーク化等外部資源の活用戦略

### 1. なぜ、外部経営資源の活用戦略として、M&A、アライアンス、ネットワーク化等を一括して扱うのか

- (1) グローバル化や市場の変化がそれに適した企業間関係のあり方をもとめる
- (2) 環境変化と市場変化の激しさからくる厳しい競争状況から、企業間における様々な合従連衡策や結びつきが生まれてくる
- (3) 企業間の垣根も従来より低くなってきた
- (4) 企業が市場で生き抜くための企業間関係のあり方は模索中である

### 2. 外部資源の活用戦略が重視される背景

- (1) 市場の変化が加速化し、経営におけるスピードの要素の比重が高まる
- (2) 自社単独での環境対応では間に合わなくなるため
- (3) グローバル競争下で成長を加速する必要がある
- (4) グローバル競争下での戦略的な対応の必要性から
- (5) 企業活動における外部市場領域が拡大する

### 3. 外部資源活用戦略の方策

- (1) 業務提携
- (2) M&A
- (3) サプライチェーン・マネジメント（製販統合）
- (4) 企業間ネットワーク化戦略
- (5) カスタマーレイションシップ・マネジメント
- (6) アウトソーシング

### 4. 外部資源活用戦略をとる場合のチェックポイント

- (1) 企業の強みの強化に役立ち得るか
  - ① その方策（とくにM&Aの場合）は、本業の強化に役立つか
  - ② 外部との連携の際には、ターゲットとなるコア的優位性は何かを明らかにしているか
  - ③ M&Aにおいて相手先の再生を要する場合は、その見通しがたしかな根拠に基づくものであるか
- (2) 成長戦略として明確に位置づけられているか
  - ① 自社の成長スピードを加速させるか
  - ② 提携・連携の場合は、リーダー役、指令塔的機能をどこが受け持つかはっきりさせているか
- (3) 外部資源の活用や連携等により、受けるべきメリットが明確であるか
  - ① 提携・連携の場合は、相互に得るメリットをはっきりさせているか
  - ② 企業間ネットワークの場合は、相互に受ける情動的メリットが明確でわかりやすいものか

- ③ 企業間ネットワークの場合は、相互にメリットを受けるための情報システムが企業間に構築できるか
  - ④ 交流的な枠組みのネットワークの場合、自社はそこからどういうメリットを引き出そうとするかが明確にされているか
  - ⑤ 交流的な枠組みのネットワークの場合、メリットを受けようとする外部資源のターゲットは明確にされているか、また自社はその活用能力を有しているか
  - ⑥ 交流的な枠組みのネットワークの場合、ネットワーク組織に対して自社としてもどういうメリットを還元できるか明確にしているか
  - ⑦ 自社のコアとすべき業務とアウトソーシングに任すべき業務との範囲を分ける基準は明確にされているか
- (4) 企業間関係をより良好にする要素があるか
- ① 提携ないしM&Aの場合、相手先の企業文化が自社とまったく相反するものではないか
  - ② M&Aの場合、相手先の組織や人は、自社で統御可能な範囲にあるか
- (5) 顧客との関係性強化の視点があるか
- ① 全体戦略の一つとして顧客との関係性の強化を位置づけているか

## M&A、アライアンス、ネットワーク化等外部資源の活用戦略

### 1. なぜ、外部経営資源の活用戦略として、M&A、アライアンス、ネットワーク化等を一括して扱うのか

- (1) グローバル化や市場の変化がそれに適した企業間関係のあり方をもとめる
- (2) 環境変化と市場変化の激しさからくる厳しい競争状況から、企業間における様々な合従連衡策や結びつきが生まれてくる
- (3) 企業間の垣根も従来より低くなってきた
- (4) 企業が市場で生き抜くための企業間関係のあり方は模索中である

### 2. 外部資源の活用戦略が重視される背景

- (1) 市場の変化が加速化し、経営におけるスピードの要素の比重が高まる

市場の変化が加速化し、企業が競争する上では、スピードの要素が殊の外重視されるようになってきた。その一つを先端の技術領域でみると、自社だけで独自技術をつくり上げていく行き方に限界が出てきている。先端の技術領域は、研究開発、生産、サービスが渾然一体となってベンチャー的うごめいて、そこからいろいろなものが生まれてくる状況にある。いわば境界のないボーダーレスな状態での開発競争が行われることになる。このため、自分たちだけの世界で独自技術をじっくりつくり上げるという行き方は時間的にも間に合わないし、先端領域で評価される新しい技術を生み出すという点でも十分でなくなってくる。他社の力を借りる、パートナーと一体となった技術開発が必要となるのである。

これはキヤノンの場合でいえば、今取り組んでいるSED（表面電界ディスプレイ）の開発のようなケースにあてはまる。ここでの競争相手は、複写機や精密機械の個別企業ではなく、電機業界そのものになる。したがって、開発においても、他領域の知恵と、何よりスピードが要求されてくる。これを補うため、キヤノンは東芝というパートナーと手を組み、開発スピードを上げようとしたのである。（早稲田ビジネススクール・レビュー 2006vol. 3「キヤノン研究開発責任者が語る『次の一手』」74頁）。

- (2) 自社単独での環境対応では間に合わなくなるため

単に技術開発だけでなく、今日の複雑で激しく変化する環境に適切に対応していくには、自社単独の行き方では十分でない場面が多くなっている。

たとえば、顧客ニーズは、多様化し、個性化、複雑化している。一般に、顧客の顔はますます見えにくくなり、とらえにくくなってきている。あるいは、成熟経済の下で需要の伸びは低くなっているが、他方ではグローバル化により、競争のレベルは量・質共に拡大し、きびしくなっている。こうした中で生き抜くには、新規需要の創造、潜在需要の開発が大きな方策となっている。つまり、市場創造、潜在需要の開発の必要性が高まっている

る。そして、経営資源は従来のようにやみくもに広げるのではなく、自社の得意領域に絞り、効率的に使用する必要性も一層高まっている。選択と集中の時代といわれるものである。

こうしたことに的確に応えていくには、ますます自社単独では十分でなく、むしろ存分に外部の力を取り込む必要が高まっているのである。

#### (3) グローバル競争下で成長を加速する必要性が高まる

これは、企業買収・M&Aに代表される動きにおいて典型的となる。M&Aでは、自社の本業を手っ取り早く補える分野を手に入れようとする。あるいは、通常の市場取引では購入できない経営資源を一括して購入するため、行なわれる。したがって、これは自社にとって必要な技術やブランド、さらにはその蓄積に本来必要な時間も含め、金銭で購入する取引といってよい。

#### (4) グローバル競争下での戦略的な対応の必要性から

グローバル競争下においては、そこで戦略的に優位な地位を築こうとするにせよ、あるいは逆に敵対的なM&Aの可能性を事前に阻止するという行動に出るにせよ、グローバル化以前とは違ったかたちの企業間のあり方がもとめられてくる。いずれにせよ、こうした変化は企業外における経営資源の存在に目を向けさせずにはおれない。

#### (5) 企業活動において外部市場領域が拡大する

こうして、一般に自社完結型の企業活動から、他社や他分野における経営資源の活用も視野に入れた企業活動に視点を移さねばならなくなっている。もう少し具体的にいえば、何事も自前で物事を処理するより、外部資源を使う方が安いという状況が多く生まれてきたことである。あるいは、外部資源を導入したり、外部資源の活用により、それまではできなかった組織の活性化効果やリストラ効果が得られることへの着目といってもよい。

以上のような傾向が合わさってくると、企業間における様々なかたちの合従連衡策や結びつきを登場させることになる。したがって、これはまたグローバル化や市場変化がそれに見合った企業間関係をもとめるということの具体的な意味合いにもなる。

### 3. 外部資源活用戦略の方策

#### (1) 業務提携

業務提携も、今日では全面的な内容の業務提携から部分的な業務提携に至るまで多様な内容になっている。セコムの地方有力企業を活用する販売提携。船井電機の積極的技術導入によるアライアンス、OEM戦略など。業務提携は、従来こうした動きとやや縁遠かった印象の小売業界でも進んでいる。たとえば、イオンの丸紅、三菱商事との提携強化（これは、プライベートブランド品開発を担う戦略子会社への出資受け入れのかたち）。（日本経済新聞 2008年6月18日付「丸紅・三菱商 イオン戦略事業に出資」）。この動きの背景には、同社のアジア投資を4倍にするというグローバル化対応がある。（日本経済新聞 2008年4月8日付「イオン3ヶ年計画 総合スーパー 100店閉鎖・転換 アジア投資4倍」）。

## (2) M&A

経営におけるスピードの要素が高まるに連れ、時間と技術を買うM&A、市場においてより優位な地位を得ようとするためのM&Aが、日本企業においても本格的なものとなりつつある。ジョンソン・エンド・ジョンソンの独自で明快な基準の上に立つM&A、楽天のM&A、日本電産の独自なかたちで行なうM&A。

## (3) サプライチェーン・マネジメント（製販統合）

企業間において情報技術も駆使し、顧客がもとめるものを、顧客がもとめるだけ、顧客がもとめるときに、顧客がもとめるかたちで提供できるようにするための方策である。タビオ（旧ダン）の独自に構築したサプライチェーン・マネジメント。

## (4) 企業間ネットワーク化戦略

異業種交流や産官学連携、その他企業間における各種の連携的方策を総称したものである。たとえば、福井の中小企業において、台所に関係するものづくりに焦点を絞り、共同での商品開発とブランドづくりをあわせた動きがみられる。後者の共同のブランド（コンソーシアムブランド）づくりプロジェクトは、「おいしいキッチン」プロジェクトという。これからしても、企業間ネットワーク戦略は中小企業においてこそ活用の余地がある。

## (5) カスタマーレイションシップ・マネジメント

企業と顧客の関係性を強め、当該企業の事業分野や商品に関し、継続的な利用や購入を促し、成熟化時代における効率的な取引関係をもたらそうとするものである。セコムの営業活動における顧客の取り込み。

## (6) アウトソーシング

たとえ、本業等にかかわる業務であっても、自社のコアとしない分野の業務は、外部の専門業者・取引先を活用することで自社の業務全体の効率化を図るというやり方の方策である。ベネッセコーポレーションにおけるアウトソーシングの活用。伊藤園における製造の外部委託（アウトソーシング）。アスクルにおけるアウトソーシングの積極的活用。

## 4. 外部資源活用戦略をとる場合のチェックポイント

### (1) 企業の強みの強化に役立ち得るか

- ① その方策（とくにM&Aの場合）は、本業の強化に役立つか
- ② 外部との連携の際には、ターゲットとなるコア的優位性は何かを明らかにしているか
- ③ M&Aにおいて相手先の再生を要する場合は、その見通しがたしかな根拠に基づくものであるか

### (2) 成長戦略として明確に位置づけられているか

- ① 自社の成長スピードを加速させるか

- ② 提携・連携の場合は、リーダー役、指令塔的機能をどこが受け持つかはっきりさせているか
- (3) 外部資源の活用や連携等により、受けるべきメリットが明確であるか
- ① 提携・連携の場合は、相互に得るメリットをはっきりさせているか
  - ② 企業間ネットワークの場合は、相互に受ける情動的メリットが明確でわかりやすいものか
  - ③ 企業間ネットワークの場合は、相互にメリットを受けるための情報システムが企業間に構築できるか
  - ④ 交流的な枠組みのネットワークの場合、自社はそこからどういうメリットを引き出そうとするかが明確にされているか
  - ⑤ 交流的な枠組みのネットワークの場合、メリットを受けようとする外部資源のターゲットは明確にされているか、また自社はその活用能力を有しているか
  - ⑥ 交流的な枠組みのネットワークの場合、ネットワーク組織に対して自社としてもどのようなメリットを還元できるか明確にしているか
  - ⑦ 自社のコアとすべき業務とアウトソーシングに任すべき業務との範囲を分ける基準は明確にされているか
- (4) 企業間関係をより良好にする要素があるか
- ① 提携ないしM&Aの場合、相手先の企業文化が自社とまったく相反するものではないか
  - ② M&Aの場合、相手先の組織や人は、自社で統御可能な範囲にあるか
- (5) 顧客との関係性強化の視点があるか
- ① 全体戦略の一つとして顧客との関係性の強化を位置づけているか

## ①ジョンソン・エンド・ジョンソンのM&A

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、医薬品や医療機器、生活用品で世界的に事業展開をする超大企業である。売上高は50億ドルである。しかし、同社は単に巨大企業で業績がよい会社というだけでなく、経営理念の「我が信条 (Our Credo) で知られる理念的要素が強い会社である。

ジョンソン・エンド・ジョンソンの大きな戦略は、「小さくないニッチの世界で、断トツの1位になる」ことである。小さくないニッチの世界とは、何兆円という市場規模ではなく、4,000億円から5,000億円というJ & Jにとってカンファタブルなサイズの市場をいう。たとえば、手術用の縫合糸は4,000億円の市場であるが、J & Jはそこで82%という高いシェアを持っている。

こうしたニッチ市場への参入にあたっては、入念な市場調査の末であるが、J & JはM & Aを繰り返してきた。ちなみに、現在J & Jの主力事業の一つになっている「ヤンセンファーマ」も、もともとはベルギーの会社をM&Aしたものである。

ところが、同じくM&Aといっても、一方で理念的な色彩が強いJ & Jの場合、他社において行うM&Aとはかなり趣が違う。まず、J & JのM&Aはコングロマリットを目指すものではない。これは分権的グループ経営の中に位置づけたものであり、企業グループの成長を維持するのに役立つものでなければならない。このため、J & Jは企業買収にあたっての明快な基準を2つ立てる。1つは、買収対象となる会社の事業領域は、ヘルスケア領域に属するということである。逆にいえば、伸びるからといって、自らがわからない事業は買わない。第2は、その事業が成長しており、営業利益率で15%以上を示すということである。(早稲田ビジネススクール・レビュー 2006vol. 3 山田英夫「J & Jの経営スタイル」14頁)。

②船井電機 { 大阪府大東市、社長 船井哲良、売上高(06.3月期連結)3,608億円、経常利益274億円、売上高経常利益率7.6%、事業内容 AV機器、映像機器、情報通信機器、単体従業員数1,188人(平均年齢34.9歳) }

〈技術導入によるアライアンス〉

- ・自社の製品開発に必要な技術は対価を支払ってでも買うという姿勢に立つ  
船井電機では、自社の量産体制確立に必要な技術は特許権使用料を支払って買い取る。対価を支払った特許権の行使により、効率的な生産体制の構築を狙うのである。
- ・技術蓄積が必要な先端製品については、先行企業とk技術提携を図る  
船井電機はDVDプレーヤー製造にかかる技術習得のため、1999年から三菱電機と技術提携。その他、インクジェットプリンターのリコー、米レックスマークインターナショナルなど、技術蓄積の点でプラスになる相手に絞って技術提携をする。(週刊東洋経済「特集 船井電機の選択—中国工場に埋め込んだ「フナイ・ウェイ」の真髄」)。

〈スリムな経営とアライアンス〉

- ・船井電機は海外生産比率が98%と突出しており、ウェイトが高い。しかも、この海外生産で7割を占める中国工場は、中国現地の工場に生産を委託するかたちをとっている。つまり、その従業員は船井電機の社員ではなく、現地企業の社員であり、財務的にいえば、船井電機の固定費になる存在ではない。(日経産業 2002.11.13「ヤドカリ経営、船井電機流—ウォルマートと密月 (News Edge)」)。

〈ブランドも買い取る〉

- ・船井電機はブランドにも金をかけず、ブランド商標権は買いとればよいとの考え方に立つ。船井電機がウォルマートに納入する製品はすべて「Emerson（エマーソン）」ブランドであるが、これはアメリカの老舗家電企業から商標権を買ったものであり、2000年から使い始めている。このように船井電機では自社ブランドにこだわらず、「すでに好まれているブランドがあるなら、それを使えばいい」と割り切っている。（日経夕刊 2002.9.3「智恵の経営、船井電機、好業績の秘訣－製造ライン、商品販売（かんさい21）」）。

③セコム（東京都渋谷区、社長 原口兼正、売上高(06.3月期連結)5,673億円、経常利益966億円、売上高経常利益率17.6%、事業内容 セキュリティーサービス、メディカルサービス、保険、情報・通信他、単体従業員数12,800人（平均年齢 37.3歳）

〈業務提携・販売提携〉

- ・地方有力企業を活用する販売提携  
2003年2月からセコムは、ホームセキュリティ分野でこれまでの自前主義をとりやめ、地方有力企業との間で販売提携を始めた。その1つが茨城県下館市の石油商社関彰商事と提携した「関彰セコム」である。
- ・セコムはここ2～3年、顧客開拓のため、住宅メーカーやマンションデベロッパー、工務店との業務提携を強化している。これは住宅の新築、リフォームをきっかけにして、これらの企業の顧客がホームセキュリティを導入する可能性が高いからである。
- ・在宅医療や介護と病院システムを結びつけて、医療サービスのネットワーク化を図る  
セコムはこのための長期的な種蒔きとして、すでに1992年から資金援助、債務保証や人材交流を通じて、各地の病院13（病棟数4500、患者数にして年間で160万人規模）との提携を図ってきた。

〈営業活動に顧客を取り込む〉

- ・お客様紹介制度  
お客様紹介制度は、ホームセキュアリティの契約者が知人にセコムを薦めてくれるよう「善意のファン」を増やす仕掛けである。ホームセキュリティの契約者がお客様を紹介すれば、10ポイント、グループ会社の住宅保険などの契約者を紹介した場合には5ポイントといった具合にポイント加算する。10ポイント得点すれば自転車、20ポイント得点すれば携帯型液晶テレビや高機能掃除機などと交換できるという仕組み。主婦にとっては魅力的な制度であり、年間約6000人が利用している。
- ・サークル会員制度  
これは個人商店経営者らを対象としたネットワーク的組織である。セコムはサークル会員とは代理店契約を結ばない。ただ、会員申込書を出してもらうだけである。これは、ホームセキュリティの顧客紹介を受けるたびに1件当たり数万円の謝礼を支払うというもの。会員数は3万人に達した。
- ・提携や顧客とのネットワークが営業活動にもたらす効果  
ホームセキュアリティの新規加入者は年間3万5000件ある。このうち、セコムの営業マンが営業し、加入にまでこぎ着けるのは20%程度である。住宅メーカーなど法人代理店を通じた紹介が約30%。「お客様紹介制度」経路による加入は20%。「サークル会員制度」経路による加入は10%となっている。これをみれば、ネットワーク的営業手



法の貢献がいかに大きいかよく見てとれる。

(日経ビジネス 2004 年 2 月 2 日「ケーススタディ セコム 速さと執念の現場力」)。  
(セコムはM&Aによりコア事業の新たな事業展開の芽を拾う)

・ 98 年から 99 年にかけて矢継ぎ早にM&Aを実施した

これは損保、マンション、サイバーセキュリティー、航空測量などの事業分野において行われた。損保への進出は 98 年 9 月東洋火災海上保険への資本参加、買収である。これにより、セコム損害保険とした。サイバーセキュリティーは、米コントラストテクノロジー社と協力してエントランスジャパンを設立。航空測量の分野では、地理情報システムのGIS技術を持つ航空測量会社のパスコを買収した。

④日本電産〔京都市南区、社長 永守重信、売上高(06.3月期連結)5,368億円、経常利益643億円、売上高経常利益率11.9%、事業内容 精密小型モーター、中型モーター、機器装置・電源、単体従業員数1,371人(平均年齢34.2歳)〕

・ M&Aに臨むトップの姿勢

①日本電産の出資とは別に永守自身がM&A対象企業の株式を自己資金で買い、個人筆頭株主に納まる。つまり、永守は事業再建について創業者と同様のリスクを負って臨む。

②経営指導は無給で行う。

③M&Aの対象となる買収先の会社の社員はリストラしない。買収先の経営者も基本的にはそのまま使う。(前出、日経ビジネス、2000.2.2「成功するM&A」47頁)。

・ 本体・本業の中でのM&A

日本電産の事業の位置づけは「回るもの、動くものに関する駆動技術製品の製造」、M&Aはこれに役立つ場合に実行する。つまり、本業を強くするためのもの。あるいは、事業を再構築し、企業価値を高める手段としてM&Aを使う。

・ M&Aの対象先

日本電産のM&Aは、モーターの多用途化・多機能化に合わせて対応してきた。

①自動車関連、家電関連など伸びる需要に対応できるモーター技術をM&Aにより自社に取り入れる

②近年は専用モーター、とくに電動パワーステアリング用の中型モーターに注力。これは急成長の可能性がある。電動パワーステアリングは従来の油圧式に比べ、低燃費・コンパクトであるので、欧州車を中心に採用が進んでいる。

③シート冷却ファン・モーター。これはBMWなど高級車に利用される。

④ブラシ付きモーター、これは日本電産が得意とするスピンドル・モーターより低価格だが、用途は広い。AV機器や家電、CD-ROM装置などに使われる。

(週刊東洋経済 2000.8.5「IT/バイオで大躍進する京都 日本電産」)。

・ 技術を買うM&A

日本電産では自社の主軸である小型モーター、とくにスピンドルモーター技術に欠ける部分をM&Aで補ってきた。

①(日産系の) トーソクの計測技術

②コパルの金型・樹脂成型技術

### ③芝浦精機の流体動圧軸受け（FDB）モーター技術

#### ・M&AによるFDB技術の蓄積

日本電産がM&Aにより近年注力してきたFDBモーター技術に関する動向は次のとおりである。

① 90年代初めから、日本電産の主力のスピンドルモーターの軸受け部分は、ボールベアリングを使用するものから流体動圧軸受け（FDB）モーターに変わると業界では見られてきた。（日経ビジネス 2003年5月12日「ひと列伝 永守重信氏〔日本電産社長〕」）。

② FDBモーターの利点：モーター動作の精度が上がり、長寿命化、低騒音化が可能となる。

③ FDBモーターの需要の広がり：ハードディスクが家電などにも使われるようになった結果、FDBモーターの用途は広がり、需要も伸びている。（日経ビジネス 2003.8.18「時流超流 永守重信・日本電産社長が語る三協精機買収の真意」）。

#### ・日本電産の技術開発投資

電動パワーステアリング用の中型モーターに資金的にも人的にも力を入れ、投資を集中している。毎月3億円（この分野だけで年間36億円以上）の研究開発費を投入し続けている。（前出 週刊東洋経済 2000.8.5「IT／バイオで大躍進する京都 日本電産」）。

#### ・M&Aによる事業の再編成

単純に本体の事業を優先することはしない。技術と人材を比較し、強い方に人も事業も移管する。たとえば、家電用モーターは日本電産と日本電産シバウラの双方で生産していたが、日本電産がこれの生産をやめて、事業、技術者ごとシバウラ側に移管した。その結果、シバウラの業績は急回復し、シバウラのアコンモーターのシェアは60%までに達し、3倍に増えた。（前出 日経ビジネス2003.8.18「時流超流」）。

#### ・経営を成功させるコツは原理的には同じ、規模や業種は関係ない

①社員の意識をかえる

②トップの卒先垂範

③売値＝市場価格を動かさない場合は、コストを引き下げしかない

したがって、M&Aのときの着目点は、労働単価の引き下げ（＝労働時間の延長）と仕入原価の引き下げの2つである。

#### ・社員の意識をかえる方法

①職場をきれいにせよ。6Sの徹底

ただの整理・整頓でなく、体に叩き込むまで徹底させる。たとえば、社員駐車場のクルマは横一線にピタッとそろえる。要求された書類は10秒以内に出す。（週刊東洋経済 2000.4.29－5.6「新世紀の日本人4 永守重信」）。

②「休まんと会社に来てくれよ」と社員に言って、出勤率を向上させる。ちなみに、日本電産の出勤率は98%。M&Aで傘下に入った会社の社員も「会社を存続させるために休まず来てほしい」と言うと、みな納得するという。（前出 日経ビジネス 2003.2.18「編集長インタビュー 永守重信氏〔日本電産社長〕、95頁」）。

#### ・仕入原価の引き下げの徹底ぶり

日本電産が95年に買収した日本電産シンポのケース。

①「協力会」を解散

- ②中元・歳暮・接待ゴルフの禁止を申し入れ
- ③その上で、購入価格の一律2割引き下げを要請。応じなければ、仕入先の変更や海外調達を断行する。
- ④コパルの場合は仕入先の3割、電産ジバウラの場合は仕入先の半分が入れ替わった。当然、廃業する外注先も出てくる。(前出 週刊東洋経済 2000.4.29 - 5.6「新世紀の日本人4 永守重信」、163頁。)
- ・日本電産独自の「事業所制」の仕組みをM&A先の会社にも導入
  - ①採算管理の責任単位は工場や海外現地法人に置くが、関連する営業部隊だけは抜き出して、本社直属で動かす。さらに、営業と生産が共通して受注や顧客対応活動に向かわせるようにする。(前出 日経ビジネス 2003.5.12「ひと列伝 永守重信氏」78頁。)
  - ②これのメリットは、営業を本社直属にすると顧客に密着でき、価格、仕様の変化に柔軟に対応できるところにある。一方で、工場に採算単位を置くことで、購買や生産のコスト削減も図られる。(前出 日経ビジネス 2003.8.18「時流超流」13頁。)
  - ③事業(会社)は必ず夢の後に実利が来る体制にしなければならない。(同上、13頁。)

⑤ベネッセコーポレーション { 岡山市、社長 森本昌義、売上高(06.3月期連結)3,337億円、経常利益294億円、売上高経常利益率8.8%、事業内容教育事業グループ、ウィミン&ファミリー、語学、単体従業員数1,807人(平均年齢33.4歳)

- ・アウトソーシングの活用  
ベネッセ本体の売上高は1,934億円(2005.3月期)である。これに対し従業員は1,639人しかいない。売上高に比べて少ない人員だが、アウトソーシングの積極的活用によりまかなうことができている。ベネッセ本体が通信教育の教材や出版物などに関して行うのは、編集・制作業務だけに限っている。あとの業務は、基本的にアウトソーシングを活用している。ベネッセでは、全体的にパートや嘱託といったかたちの周辺労働が非常に多いというパターンになっている。

⑥伊藤園 { 東京都渋谷区、社長 本庄八郎、売上高(06.4月期連結)2,880億円、経常利益205億円、売上高経常利益率7.1%、事業内容 茶葉・リーフ関連、飲料・ドリンク関連、単体従業員数4,817人(平均年齢31.7歳)

- ・ファブレス経営  
伊藤園は1974年に新工場を建設したが、その後1979年の第二次石油危機後の不況に直撃される結果となった。このため業績は伸び悩み、新工場への設備投資が重荷となり、運転資金の確保に奔走せねばならなくなった。そこで、これを機に極力資産を持たない身軽な経営を目指すようにした。その後は、自社工場を建設せず、製造の外部委託(アウトソーシング)を推し進めてきた。  
(日経ビジネス 1999.2.15「特集 キャッシュフロー経営最前線—この指標が現場を変える—伊藤園(の項)」)。
- ・ファブレス経営により身軽になった分、新製品開発に注力できる  
伊藤園の場合、ファブレス経営、製造のアウトソーシングが及ぼす今日的な効果としては、お茶飲料の新製品開発に注力できるようになったことが大きい。

⑦キーエンス〔大阪市東淀川区、社長佐々木道夫、売上高(06.3月期連結)1,582億円、経常利益844億円、売上高経常利益率53.3%、事業内容 検出・計測制御機器、試験研究機器、自動化用測定機器、単体従業員数1,529人(平均年齢31.8歳)〕

- ・キーエンスでは、世界初、世界最小が売りとなる高付加価値のセンサー類の開発とコンサルティングセールスに集中するため、ファブレス体制による生産をとっている。つまり、生産額のうち9割程度の量産方法が確立したものの生産については、協力会社に依頼している。製造業で生産委託が9割にも達するという会社は、実のところ非常にめずらしい。
- ・ここでキーエンスから協力会社に要求される条件は、製品の即納ということである。それは、キーエンスのつくるセンサー類が顧客の工場ラインや研究開発の現場においてなくてはならない生産財であり、即納できなければ価値が半減してしまうからである。(日経ビジネス 2003年10月27日「キーエンスの秘密」)。

⑧タビオ〔大阪市平野区、社長 越智直正、売上高(06.2月期連結)94億円、経常利益5億(ダン)1千万円、売上高経常利益率5.4%、事業内容 靴下専門店、従業員数88人(平均年齢32.6歳)、2006年9月、ダンはタビオに社名を変更した〕

〈情報ネットワーク共同体づくり〉

- ・ダンは靴下の製造卸会社であるが、もともと自社で製造工場を持つほどの余裕はなかったので、生産は当初から協力会社に委託する方式をとっていた。
- ・ダンと協力企業の中核7社でつくる事業協同組合「靴下屋共栄会」は、「最高の靴下を最適な価格でお客様に届けたい」という思いで結ばれた理念協同体である。
- ・この理念をかたちにするため、ダンが主宰する靴下専門店の「靴下屋」、靴下の商品企画・卸会社としてのダン、靴下の生産工場・メーカー、さらにはそれらメーカーが原料を仕入れる糸商社、そして糸商社が染色を委託する染工場など靴下の製販プロセスにかかわる取引先など、すべてを情報ネットワークで結んだ。
- ・協力企業は、靴下の店頭での売れ行きを見ながら、自分の判断で生産にとりかかる。あるいは売れないと判断する商品の生産は停止する。

〈ダンの顧客とSCM的システムづくり〉

- ・ダンの顧客の7割は女子中・高校生である。彼女らは、靴下の色やデザインなど流行の変化にきわめて敏感である。したがって、靴下屋の店頭ははげしく変化する。ダンは、こうしたはげしい変化に対して迅速に対応できる生産体制を協力業者と共につくり上げた。
- ・具体的には、店舗にPOSを設置し、売上情報を集める。ダンは靴下の編み物業者、染業者、糸商社にこの店頭情報をコンピュータで送信する。彼らにより、靴下の販売・在庫状況をリアル・タイムでつかめるようになる。そこで、彼らはダンから発注が来る前に、次に注文がきそうな色や糸などを予想して生産の準備にとりかかる。
- ・一方、ダンは共同物流拠点を設け、店頭への商品補充が一日以内でできるようにした。こうして、靴下の発注から納品にかかる期間は一週間程度で済むようになった。これにより、在庫の保有は最小限に抑えられ、欠品による販売機会の損失も最小になった。

#### 〈ダンが構築したSCMの優位性〉

- ・ネットワークの範囲はFC店とダンの間だけでなく、製販プロセスにかかる取引先すべてを網羅する広い範囲のものとなっている。
- ・共有する情報の質が高い。たとえば、ダンは各サプライチェーンに単品の売上金額のみを伝えるのではなく、色別の糸の重量など素材レベルのデータに分解した情報を伝えるようにしている。これによりダンの協力業者は、ダンの発注に先行して自らの予測とリスク負担で生産にとりかかることができる。
- ・ダンは無駄の削減、納期の短縮により、在庫日数で見ると、業界平均の10分の1という高い水準を達成した。
- ・売れ筋を逃さない品揃えも実現。

#### 〈店舗づくりとSCM〉

- ・ダンの店舗では一商品当たりの陳列は5足が標準であり、少な目の店頭在庫にしている。そして、一足売れたら店舗のバックヤードに行って一足補充するというやり方をとっている。
- ・常に店舗の新鮮さを保つため、一週間で売り場の品揃えは変えるようにしている。
- ・また、売り場の新鮮度を一層アピールするため、新製品の開発に力を入れ、1年間で約500種もの新作アイテムを投入している。

#### 〈店舗の魅力づくりと柔軟な生産体制〉

- ・ダンは靴下に特化して品揃えしているので、品揃えの種類は多く、顧客に選ぶ楽しみを提供できる。具体的には、5000種類に達する靴下を生産し、店舗でそれだけの品揃えをしている。そこで、主要顧客である女子中・高校生は、ファッションの一つとして服に合わせた靴下を選ぶことができる。こうして、顧客が売り場の靴下を見ているだけでも楽しいという雰囲気をつくり出す。
- ・靴下は直接肌に身につける商品である。そこで、ダンは履き心地のよさという点で「第2の皮膚としての靴下」を目指す。つまり、靴下の機能性と品質を徹底的に追求する。そこで、素材は天然繊維を基本にし、徹底して「足にやさしい靴下」づくりを目指すのである。