㈳インターナショナル・バリューマネージメント協会
日時　　平成25年４月24日(水)
場所　　大和ハウス工業

「立ち上がれ日本企業！」

俯瞰工学研究所
代表　松島克守
東京大学名誉教授
matsushima@fukan.jp

http://www.fukan.jp/

ホーム
俯瞰工学研究所設立趣意
事業活動
研究所組織
研究プロジェクト
プロジェクト実績
現代社会を俯瞰する
学術知識の俯瞰
地域経済の俯瞰
アジア経済俯瞰
俯瞰的書評
サプライチェーンの俯瞰
俯瞰古代史
俯瞰健康学
プラチナ構想ハンドブック
技術経営学講義
出版書籍
電子書籍販売
俯瞰メールアーカイブ
俯瞰メール補完資料
ディジタル書斎の技法
東京大学俯瞰工学研究室

俯瞰工学研究所にようこそ

****
2010年1月俯瞰工学研究所を開設しました。
東京大学の俯瞰工学研究室10年の研究成果を引継ぎ、そして知の俯瞰、技術の俯瞰、経済の俯瞰、社会の俯瞰をすることで、現在の自己の立ち位置を再確認し、明日の行動を考え、そして元気に未来に挑戦する人々が集う場所です。会員になってこの活動に参加しましょう。事業活動、研究組織、プロジェクト・御覧下さい。
****

What' New

- 期間限定の献本します。「クラスター形成による地域新生のデザイン2」3月17日で終了しました。
- 松島教授講演資料に「イノベーションという市長戦略」をアップしました。
- 現代を俯瞰する5をアップしました。今回は老人学の俯瞰です。
- 電子書籍の出版の代行・委託を始めました。気軽にご相談ください。左の下の「本サイトへのコメント」から連絡ください。低コストで、貴重な資料や報告書、作品が出版できて、紀伊国屋書店、丸善その他の多くの電子書店にて販売できます。
- 「二子玉川に創るクリエイティブシティー」 松島教授講資料にアップしました。シティーサミット2012
- 電子版　プラチナ構想ハンドブック　AppStore　で発売を始めました。

俯瞰工学研究所の電子書籍・出版物

『クラスター形成による「地域新生のデザイン2』 電子版
『クラスター形成による「地域新生のデザイン」』(2005年、東大総研)の第2弾となる内容です。地域経済のネットワーク分析で青森から九州まで分析した図と解説が内容です。「・・・地域が何をすべきか、そして行政が政策として地域の活動をどう支援すべきか。・・・」詳細はこちら

言語を選択
Powered by Google
翻訳

メールマガジン
メールアドレス
登録

テクノNETはままつ
浜松地域の技術と技、そしてモノづくりの知恵をニーズにマッチングするサイトです。人工知能・自然言語処理・知的Webの最先端技術を駆使して構築されました。全自動で照会に最適解を提案します。試してください。

プラチナ構想ハンドブック
俯瞰工学研究所はプラチナ構想ハンドブックの編集局です。紙の書籍、電子書籍、知的WEBの統合する新しいメディアの開発に挑戦です。

連携団体

ビジネスモデル学会
自分をバージョンアップ

copyright　（社）俯瞰工学研究所

電機産業の凋落

電機、「選択と集中」の誤算

ＥＣ、ソニー、シャープ、パナ
ック……。今期の巨額赤字や人
減を相次いで発表した電機メー
には共通項がある。バブル後の
われた15年」を克服すべく1990
後半から2000年代にかけ事業の
を迫られた企業だ。一時は苦境
したかに見えたが、リストラ途
新事業の芽を摘んだり、集中投
思惑外れとなった例が目につ
成功体験にとらわれ見通しを誤
、「選択と集中」は縮小均衡を
返す悲惨な結果を招く。

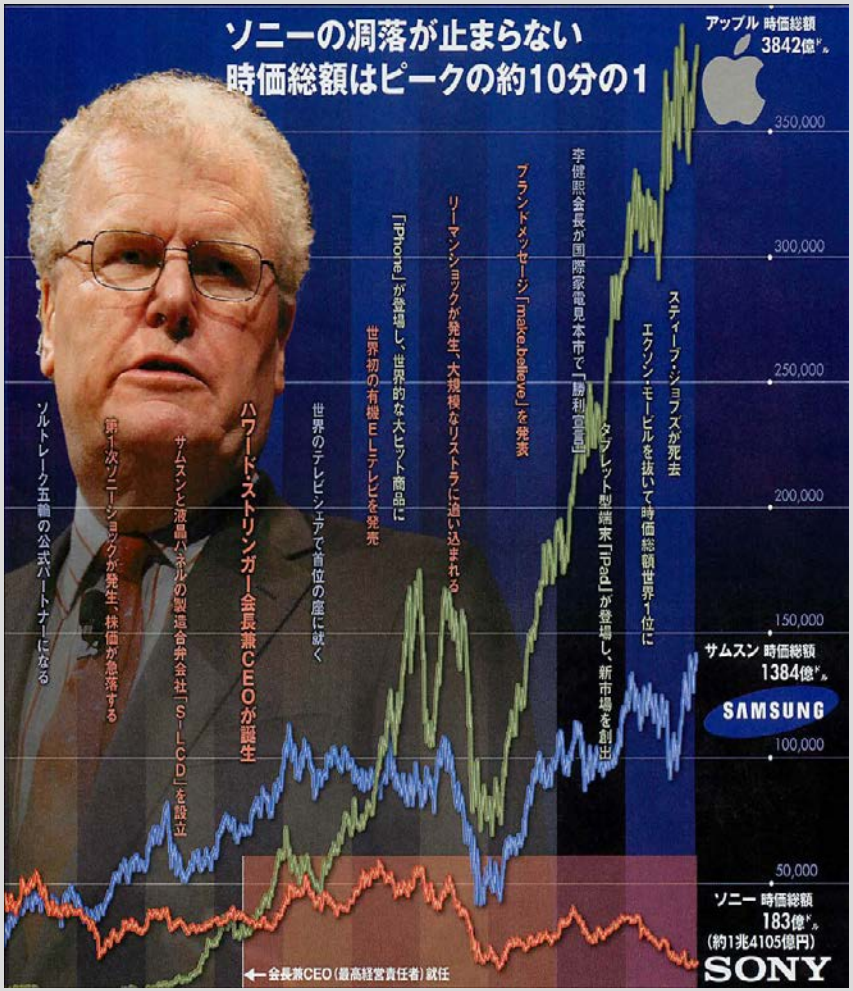
縮小均衡繰り返す

新事業の芽摘み中核躓く

copyright　（社）俯瞰工学研究所

“伝説のソニー”

ソニー ストリンガー体制崩壊へのカウントダウン
週刊
ダイヤモンド
2012 2/4
定価690円
特集2 Q&A形式でスラスラわかる
社会保障と税の一体改
穴だらけの食品放射能検査体
セブン・イレブン 過去最高益更新の秘
リクルートが米人材企業買収で世界4位
http://dw.diamond.ne.jp/
さよなら!
伝説のソニー
なぜアップルに
なれなかったのか


ソニーの凋落が止まらない
時価総額はピークの約10分の1
アップル 時価総額
3842億ドル
350,000
300,000
250,000
200,000
150,000
100,000
50,000
スティーブ・ジョブズが死去
エクソン・モービルを抜いて時価総額世界1位に
タブレット型端末「iPad」が登場し、新市場を創出
李健熙会長が国際家電見本市で「勝利宣言」
ブランドメッセージ「make believe」を発表
リーマンショックが発生、大規模なリストラに追い込まれる
「iPhone」が登場し、世界的な大ヒット商品に
世界初の有機ELテレビを発売
世界のテレビシェアで首位の座に就く
ハワード・ストリンガー会長兼CEOが誕生
サムスンと液晶パネルの製造合弁会社「S-LCD」を設立
第1次ソニーショックが発生、株価が急落する
ソルトレーク五輪の公式パートナーになる
サムスン 時価総額
1384億ドル
SAMSUNG
ソニー 時価総額
183億ドル
(約1兆4105億円)
SONY
会長兼CEO(最高経営責任者)就任

現代に抜かれたホンダ

２０１２年世界販売台数ランキング

01位	トヨタ自動車グループ	9,748,000台
02位	ＧＭグループ	9,288,277台
03位	フォルクスワーゲングループ	9,070,000台
04位	ルノー・日産グループ	8,101,310台
05位	現代自動車グループ	7,120,000台
06位	フォード	5,668,000台
07位	フィアット・クライスラーグループ	4,209,000台
08位	ホンダ	3,817,000台
09位	プジョー・シトロエン	2,960,000台
10位	スズキ	未発表

copyright　（社）俯瞰工学研究所

日本企業が陥っている誤謬の仮説

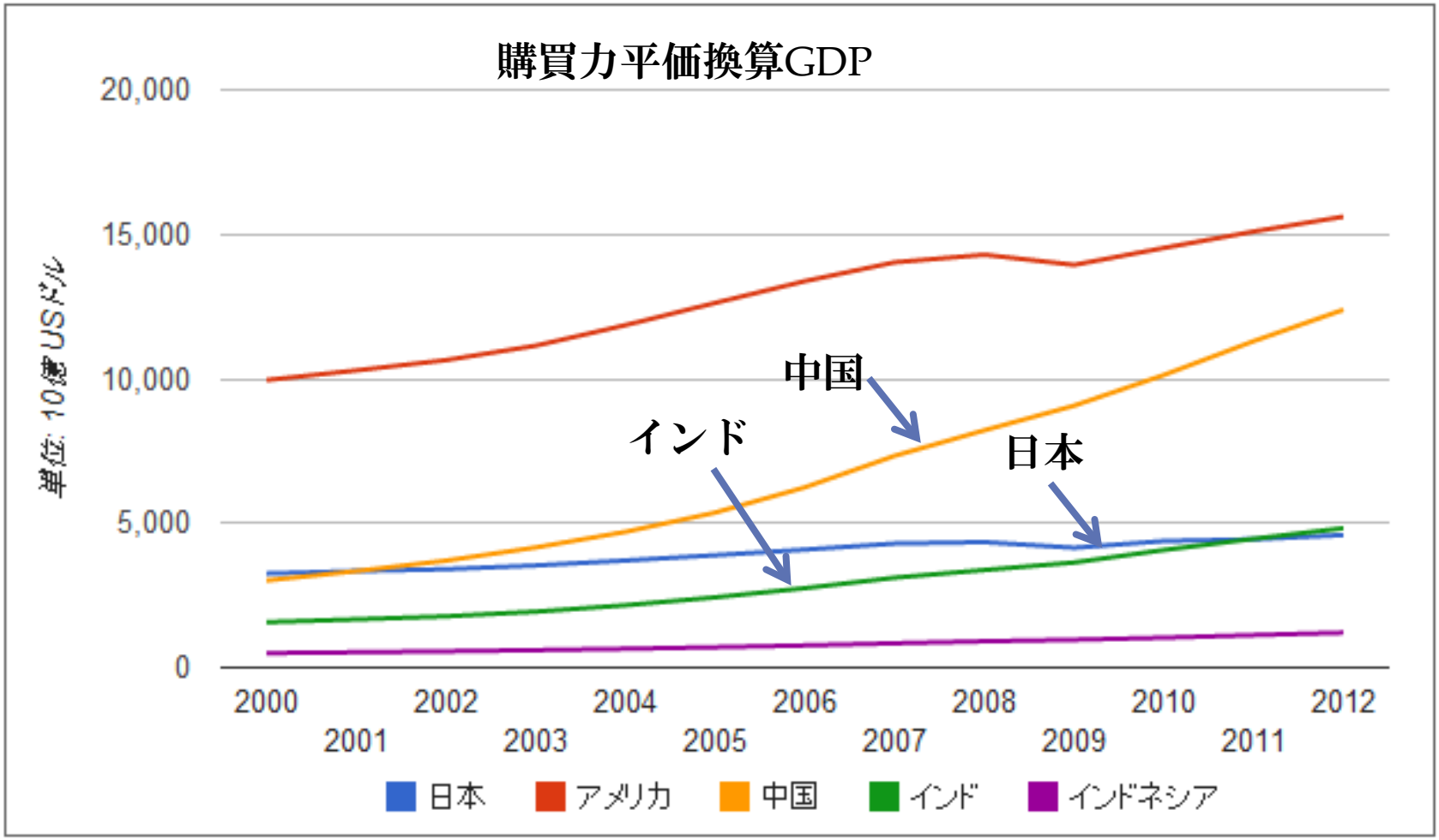
- 国内は高付加価値を残す
- 高機能で高付加価値を
- 顧客の意見に耳を傾けよ
- ブランド力はある
- 技術を磨き上げてきた
- 日本のマザー工場
- 構想大きく、着手小さく
- ・・・・

copyright　（社）俯瞰工学研究所

不振企業は基本に問題有り！

- 原価率が７０％以上!!
  60%以上では利益が出せない！
  目指せ6０％！
- 意思決定と行動が遅い!!
  IBMのパソコンレノボ売却　*2004年*　1300億円
  NECの諦め、　*2011年*　NECとレノボの合弁
  1億7500万ドルLenovoに出資
- 日本市場に固執？グローバル化の遅れ！
  NEC　８４％　リコー　４５％
  エプソン　３８％　シャープ　５３％
  Canon 19.5%!

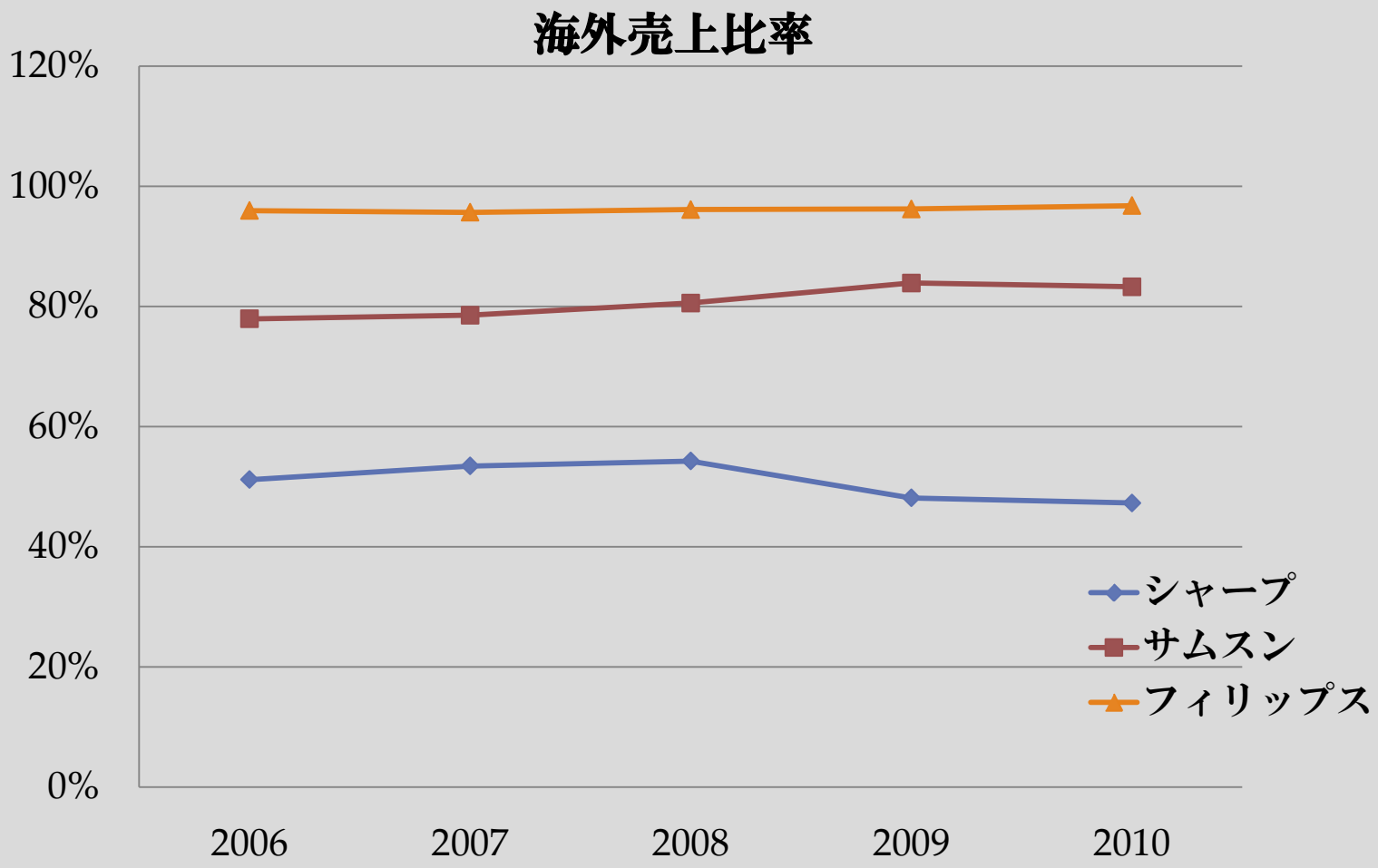
成長しない日本と成長するアジア



copyright （社）俯瞰工学研究所

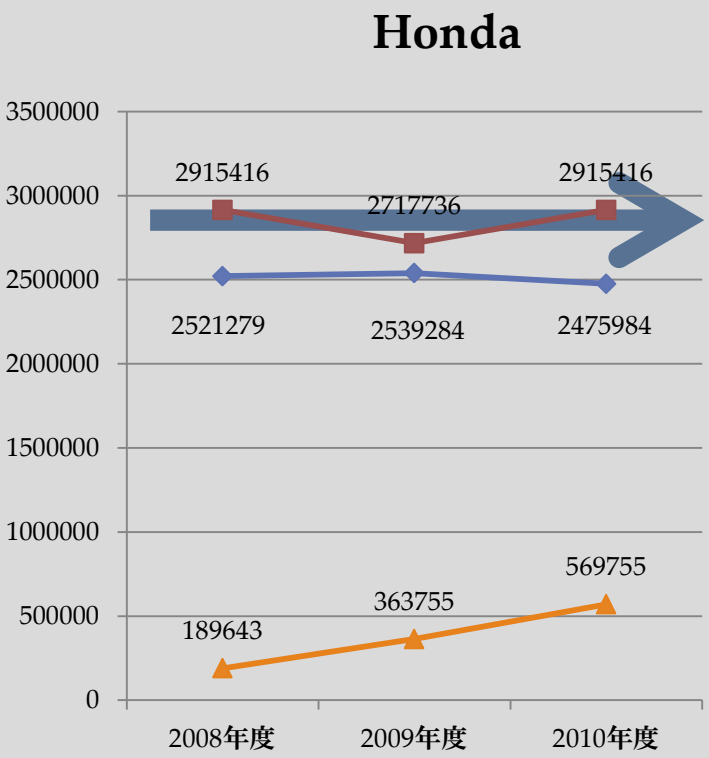
国内市場（至上）主義

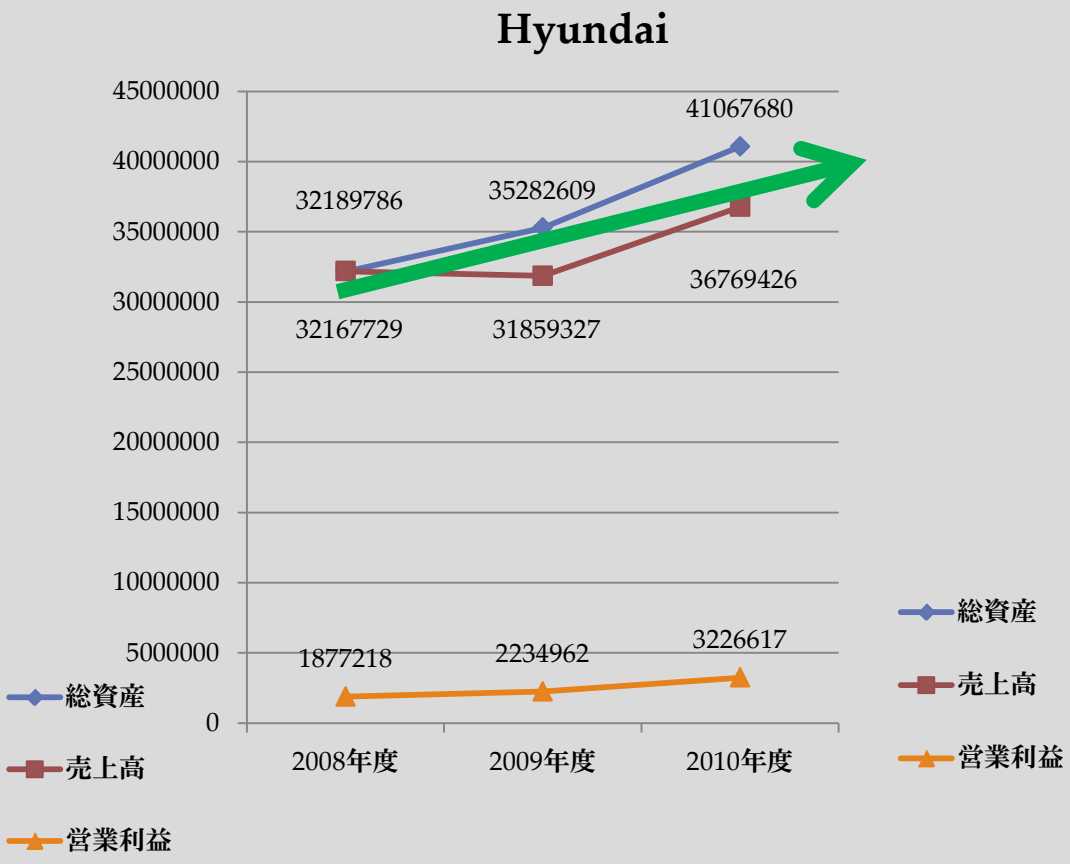
20年成長出来ない日本市場に拘泥し、成長の中国、アジアに出遅れ！



copyright （社）俯瞰工学研究所

Hyundaiは北米、中国、インドで伸びた！





copyright （社）俯瞰工学研究所

ブランド力？？

順位	ブランド	ブランド名または企業名
1	Apple	アップル
2	Google	グーグル
3	IBM	IBM
4	McDonald's	マクドナルド
5	Microsoft	マイクロソフト
6	Coca-Cola	コカ・コーラ
7	AT&T	AT&T
8	Marlboro	マールボロ
9	CHINA MOBILE	中国移動通信
10	GE	ゼネラル・エレクトリック
11	ICBC	中国工商銀行
12	Vodafone	ボーダフォン
13	Verizon	ベライゾン
14	amazon	アマゾン
15	Walmart	ウォルマート
16	Wells Fargo	ウェルズ・ファーゴ
17	UPS	ユナイテッド・パーセル・サービス
18	HP	ヒューレット・パッカード
19	Deutsche Telekom	ドイツテレコム
20	VISA	ビザ
26	Louis Vuitton	ルイ・ヴィトン
27	TOYOTA	トヨタ
29	Baidu	百度（バイドゥ）
30	BMW	BMW
35	Facebook	フェイスブック
38	Disney	ディズニー
48	NTT docomo	NTTドコモ
50	Mercedes-Benz	メルセデス・ベンツ
56	HONDA	ホンダ
57	NIKE	ナイキ
58	Intel	インテル
62	H&M	H&M
63	Pepsi	ペプシ
67	SAMSUNG	サムスン
71	Hermes	エルメス
72	Starbucks	スターバックス
79	Nintendo	任天堂
81	NOKIA	ノキア
82	eBay	イーベイ
85	SONY	ソニー
86	ZARA	ザラ
88	NISSAN	日産

copyright （社）俯瞰工学研究所

構想力！“クラウド”

１コンテナ
１４００台のサーバ
２８００個のプロセッサ
１万１２００個のコア
７　ペタバイトのストレージ

マイクロソフトシカゴデータセンタ

２２０個のコンテナｘ１４００のサーバ＝３０万８０００台サーバ

構想力！！

日本の現状

２００７年度のサーバ出荷台数　　５５万３００台

日経コンピュータ　中田敦記者　ITproEXPO　２００８

copyright　（社）俯瞰工学研究所

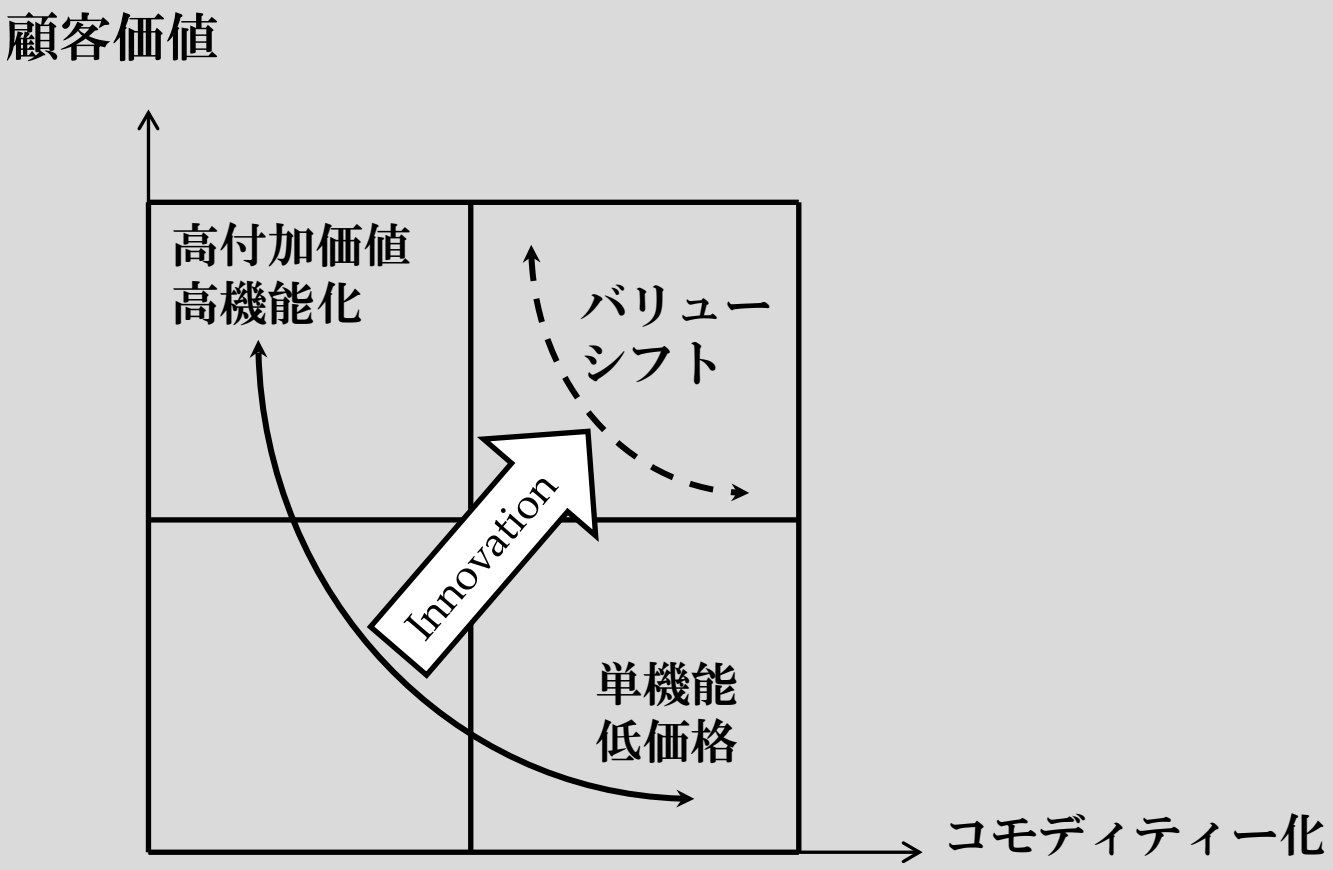
日本企業の新生アクション

1. イノベーションの本質を理解する
2. ネット時代と同期する

copyright （社）俯瞰工学研究所

1.イノベーションの本質を理解する

顧客価値の創造がイノベーション！



copyright （社）俯瞰工学研究所

Walkman と iPod

高機能化・高付加価値化の
技術イノベーションの世界
市場に評価されない

安値競争の果て企業は
息絶える

copyright （社）俯瞰工学研究所

iPhoneの成功と競合の凋落

高機能で
ガラパゴス化

顧客が気が付かなった顧客価値

Docomo

iPhone

Nokia

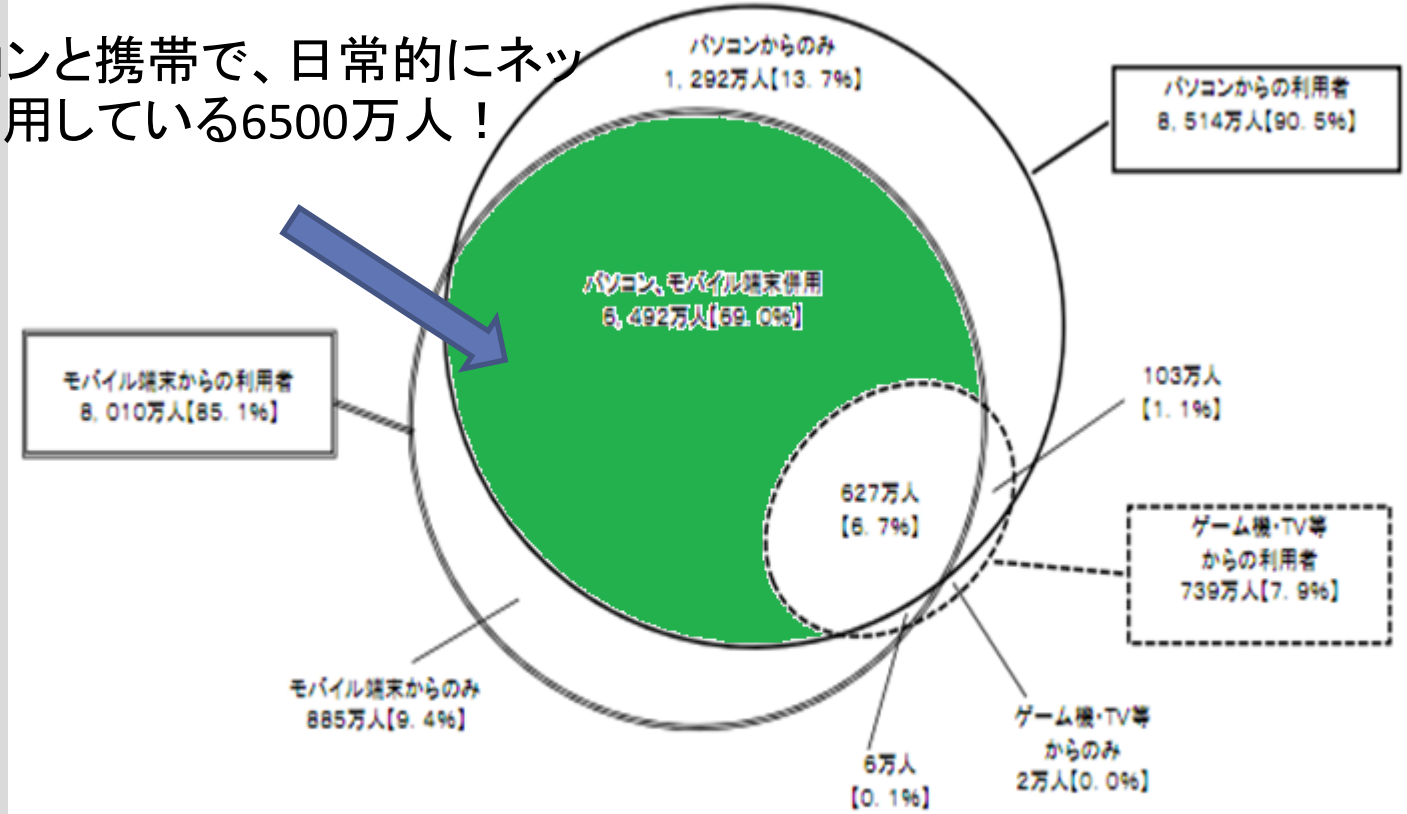
BlackBerry
?

単機能安い中国製

copyright （社）俯瞰工学研究所

２.ネット時代と同期する

パソコンと携帯で、日常的にネットを利用している6500万人！

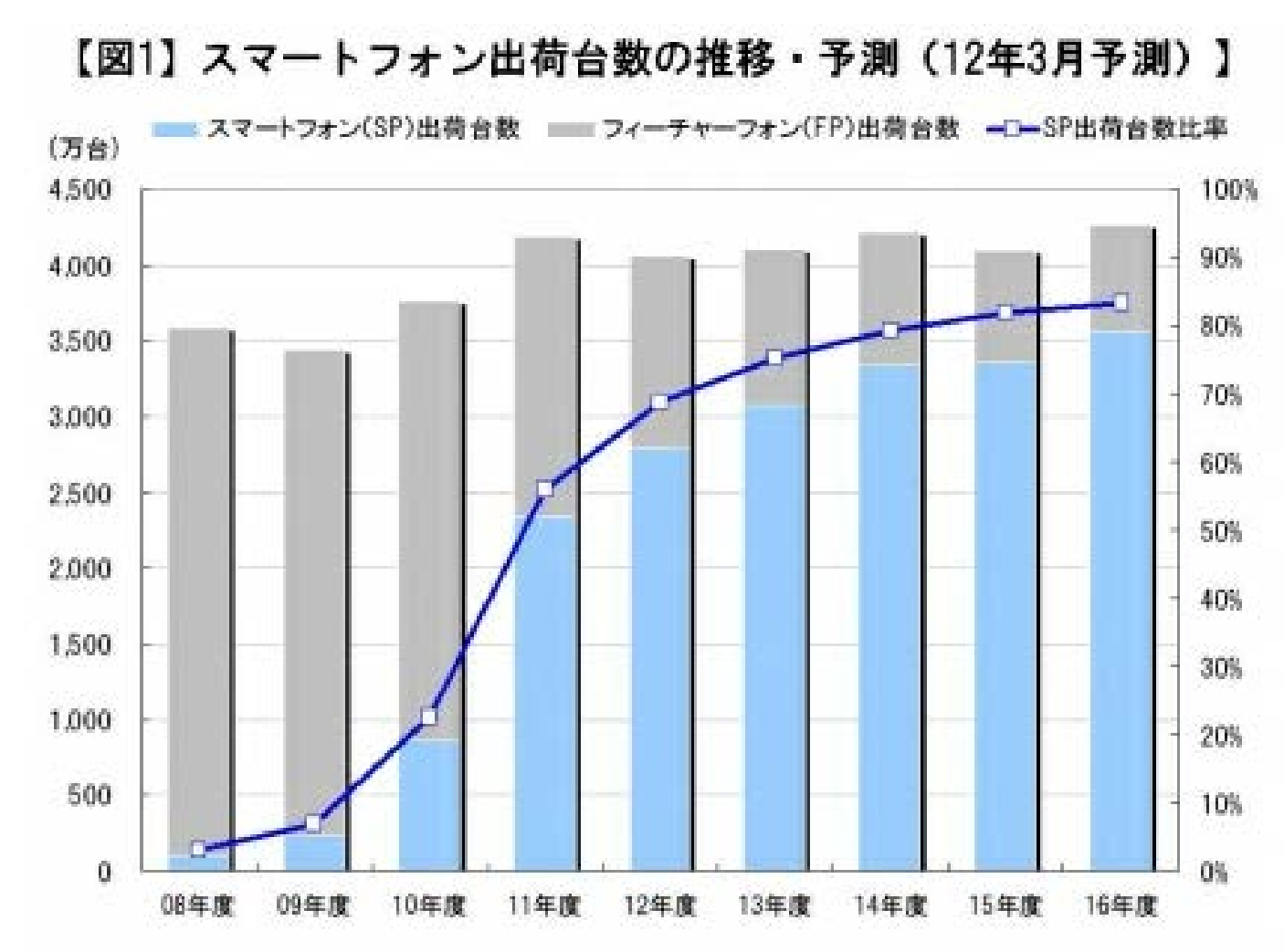


ブロードバンド回線を利用している世帯の割合は７６．８％

※ モバイル端末：携帯電話、ＰＨＳ及び携帯情報端末（ＰＤＡ）を指す。

copyright　（社）俯瞰工学研究所

スマートフォンに急速に移行

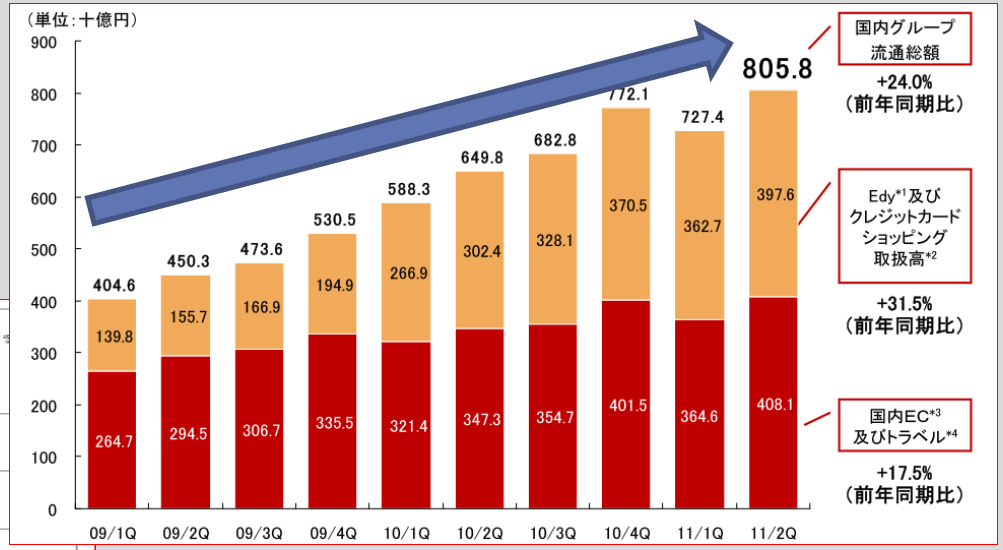


MM総研　HPより

copyright　（社）俯瞰工学研究所

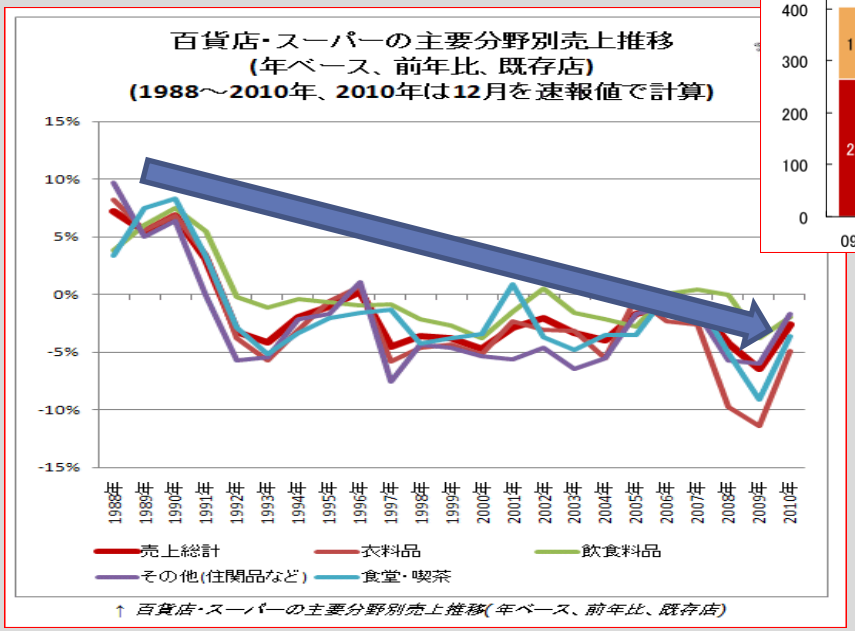
ネット時代と同期出来ない！

通販（楽天）の成長



http://www.rakuten.co.jp/info/ir/

デパート・スーパーの凋落

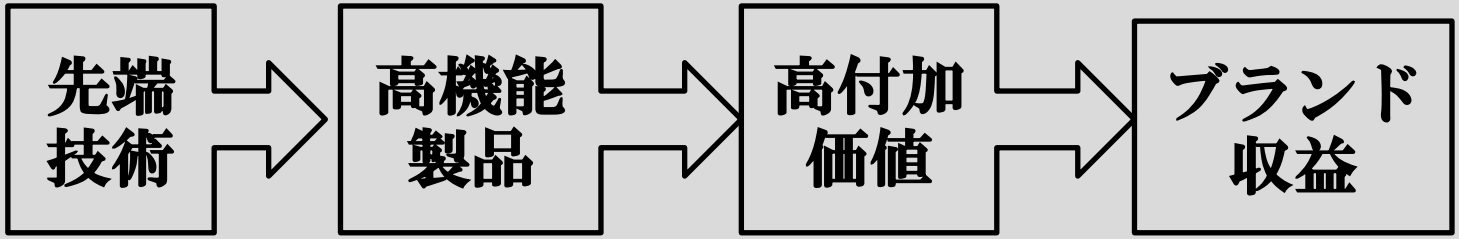


http://www.garbagenews.net/archives/1679412.html

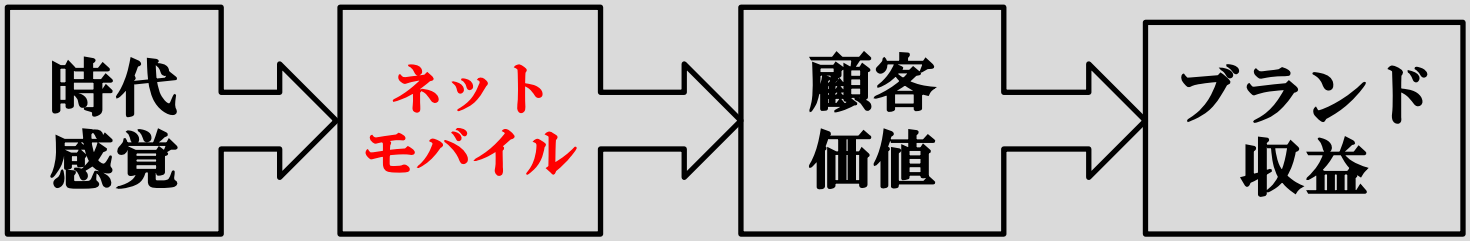
copyright （社）俯瞰工学研究所

パラダイムシフト！

Sony,　Panasonic,　Sharpの時代



Google,　Apple,　FaceBookの時代



copyright　（社）俯瞰工学研究所

“食”の出口、今はコンビニ

１．コンビニが食品の販売チャネル！　10万店！

- コンビニの総売り上げ　9兆円で食品の割合
- セブン　６８％
- ローソン　８９％
- ファミリーマート　５９％

２．自販機という食品販売のチャネル

- 自販機の総売り上げ　5.3兆円　500万台！
- 飲料　2.3兆円　その他食品　580億円

copyright　（社）俯瞰工学研究所

コンビニデータ

表−3　主なコンビニエンスストアチェーンの国内店舗数及び売上高
（売上内訳の金額の後のカッコ内は全店売上高に対する割合）

	セブンイレブン（※1）	ローソン	ファミリーマート（※2）	サークルKサンクス
国内店舗数	1万4,196店 （12年5月末）	1万732店 （12年5月末）	8,834店 （12年2月末）	5,548店 （12年2月末）
全店売上高	3兆2,805億円 （12年2月期）	1兆8,258億円 （12年2月期）	1兆5,346億円 （12年2月期）	8,964億円 （12年2月期）
加工食品	28.5%	1兆226億1,900万円 （56.0%）	3,993億4,000万円 （26.4%）	2,415億1,700万円 （26.9%）
FF食品	27.5%	3,454億2,400万円 （18.9%）	529億3,900万円 （3.5%）	1,501億9,900万円 （16.8%）
日配食品（※3）	12.1%	2,631億7,900万円 （14.4%）	4,286億4,400万円 （28.4%）	1,049億2,300万円 （11.7%）
食品計	68.1%	89.3%	58.3%	55.4%
非食品（※4）	31.9%	1,945億8,600万円 （10.7%）	5,116億2,700万円 （33.8%）	3,402億9,200万円 （38.0%）
サービス	−	−	327億1,600万円 （2.2%）	594億6,300万円 （6.6%）
EC	−	−	864億4,600万円 （5.7%）	−

copyright　（社）俯瞰工学研究所の

自販機データ

INFORMATION

■自販機データ

2012年末自販機普及台数及び年間自販金額

機　　種	中身商品例	普及台数	前年比（%）	年間自販金額（千円）	前年比（%）
飲料自販機	清涼飲料	2,179,000	101.5	1,902,267,000	100.4
	牛乳	167,300	102.1	146,052,900	101.0
	コーヒー・ココア(カップ式)	182,500	98.8	156,950,000	98.3
	酒・ビール	33,700	95.7	50,550,000	90.9
飲料　小計		2,562,500	101.3	2,255,819,900	100.0
食品自販機	インスタント麺・冷凍食品 アイスクリーム・菓子他	74,100	100.0	57,798,000	99.5
たばこ自販機	たばこ	304,000	92.8	486,400,000	82.5
券類自販機	乗車券	16,200	95.3	1,717,200,000	104.4
	食券・入場券・貸靴券他	25,900	107.9	271,950,000	107.9
券類　小計		42,100	102.7	1,989,150,000	104.8
その他自販機	切手・はがき・証紙	30	75.0	42,000	75.0
	カミソリ・靴下・チリ紙他	96,000	98.0	30,720,000	95.0
	新聞・雑誌	7,000	100.0	7,000,000	100.0
	生理・産制用品	40,000	88.9	13,800,000	88.9
	乾電池・玩具他	715,000	100.7	393,250,000	123.1
その他　小計		858,030	99.8	444,812,000	118.8
自　販　機　合　計		3,840,730	100.2	5,233,979,900	101.1
自動サービス機	両替機	59,000	96.4	－	－
	ビデオソフト・パチンコ玉貸し機	18,000	90.0	－	－
	コインロッカー他	1,175,000	100.4	141,000,000	110.7
自　動　サ　ー　ビ　ス　機　小　計		1,252,000	100.1	141,000,000	110.7
合　計		5,092,730	100.2	5,374,979,900	101.4

copyright　（社）俯瞰工学研究所の

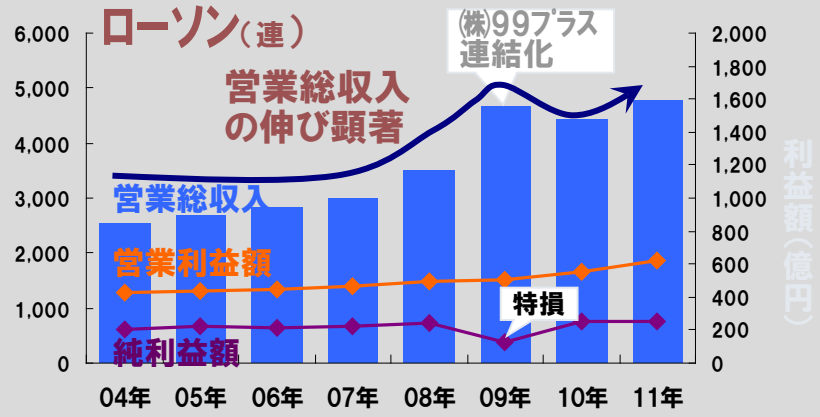
7&i・ LAWSON ・FamilyMartグループ概要

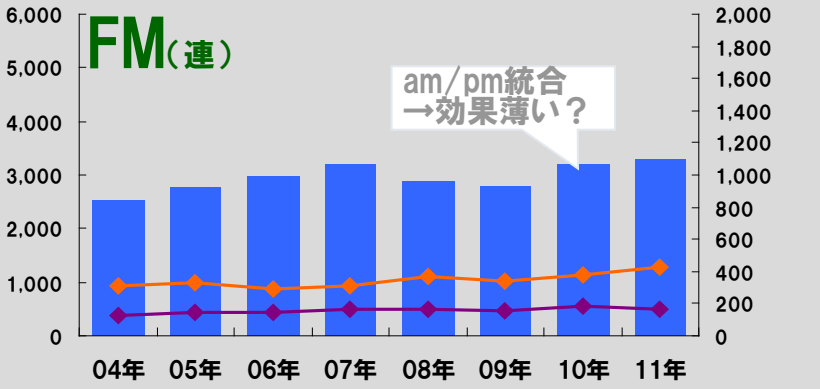
	SEVEN&i HOLDINGS	LAWSON	FamilyMart
コンビニ店舗数（日本国内）	15,072店（13年2月時点）	10,457店（12年2月時点）	9,481店（13年2月時点）
コンビニ店舗数（海外）	34,687店（13年2月時点）	370店（12年2月時点）	12,700店（13年2月時点）
親企業	-------	三菱商事（株式32.36%）※過去はダイエー	伊藤忠商事（株式30.65%）
グループ企業	7-ELEVEN、イトーヨーカドー、SEIBU 西武、7BANK セブン銀行、Denny's デニーズ レストラン、SOGO	LHE ローソンHMVエンタテインメント → HMV（の国内店舗運営）、LAWSON STORE 100 他 コンビニ地方会社・海外現法等	famima.com（ネット通販） 他 ㈱ファミマリテールサービス（会計関連）、朝日食品工業㈱（食品製造）、コンビニ地方会社・海外現法等
	全108社	全13社	全39社

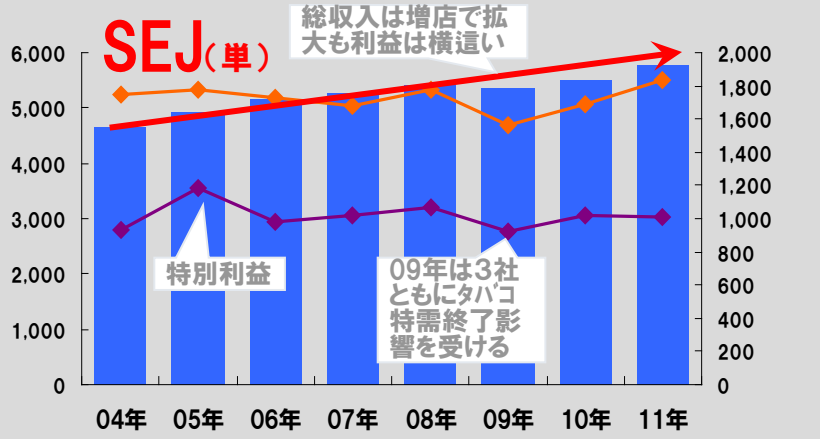
3社フランチャイズ契約形態（国内）

契約タイプ	A	C	FC－B 4	FC-Cn	1FC－A	1FC－B	1FC－C	2FC－N
契約期間	15年	15年	10年	10年	10年	10年	10年	10年
土地建物用意	契約者	本部	契約者	本部	契約者	契約者	本部	本部
内装・設備工事費	契約者	本部	契約者	本部	契約者	一部本部	契約者	本部
契約金（万円）	307.5	255	307.5	307.5	307.5	307.5	307.5	307.5
本部チャージ	売上総利益の43%	売上総利益の56%~76%	総荒利益の43%	総荒利益の45%~70%	営業総利益の35%	営業総利益の38%	営業総利益の48%	営業総利益の48%~65%
店舗数比率	31％ 4,263店	69％ 9,344店	13％ 1,176店	87％ 7,678店	64％ 5,013店			36％ 2,764店
廃棄品関連の負担	不良品原価の15％本部負担		本部負担無	本部負担20~55％	本部負担無？			
水道光熱費負担	本部80％		本部0％	本部50％	本部0％			
最低保証 総収入（万円/年）	1,900	1,700	2,240	1,860	2,000			

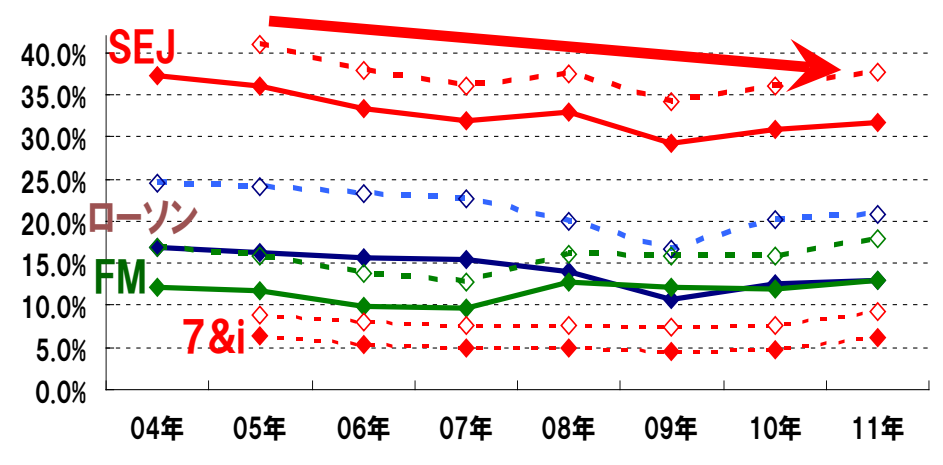
3社のB/S　P/L比較評価





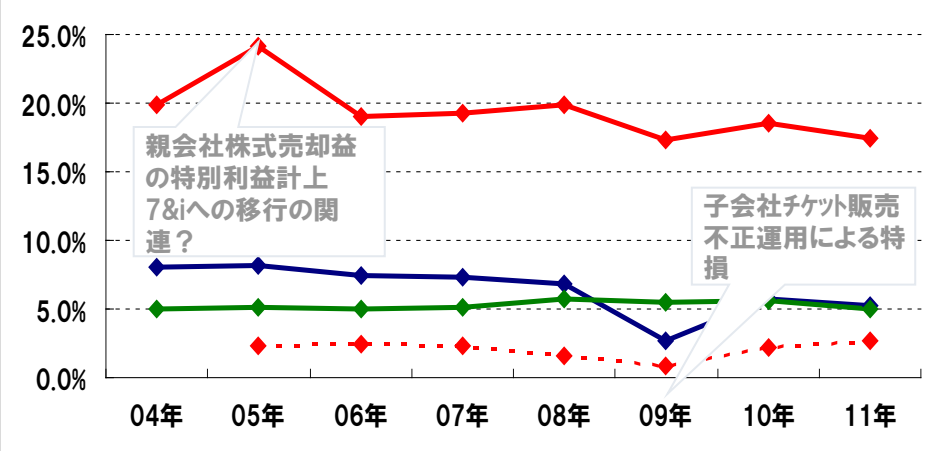


◆営業利益率の推移(※点線はEBITDA)



- SEJの収益力はレベルが違う
  (7&iでみると想像以上に判断を誤る)
- 利益率：SEJ/ローソンはゆるやかに下落傾向
  FMは維持傾向

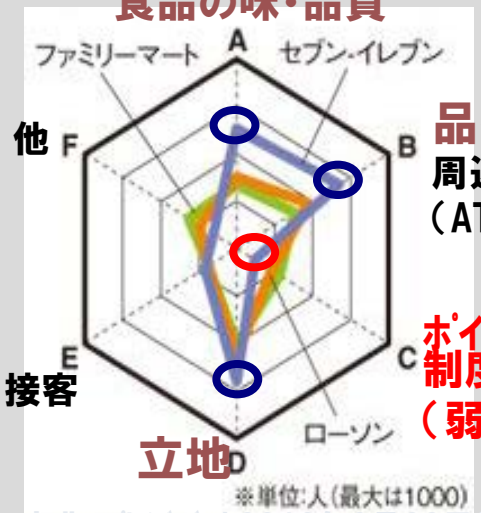
◆純利益率：ほぼ傾向同じ



セブンイレブンの強み

■顧客評価：ひとり勝ち

食品の味・品質



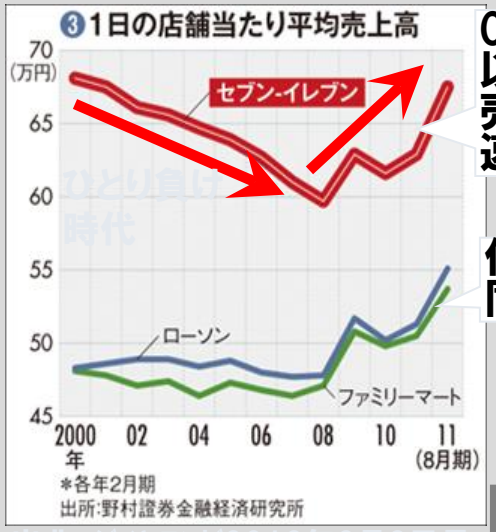
品揃え
周辺サービス
（ATM・宅配等）

ポイント
制度魅力
（弱い）

立地

出典：プレジデント2010年3月29日号

■商品力（品揃え）：PB商品



09年以降、売上急速拡大

他社も同傾向

カラクリ：タバコ値上効果

④売上高増加率に占めるタバコ効果

	タバコを含む	タバコを除く
セブン-イレブン	8.0%	1.5%
ローソン	6.4%	0.0%
ファミリーマート	4.9%	▲1.5%

＊2011年8月中間期

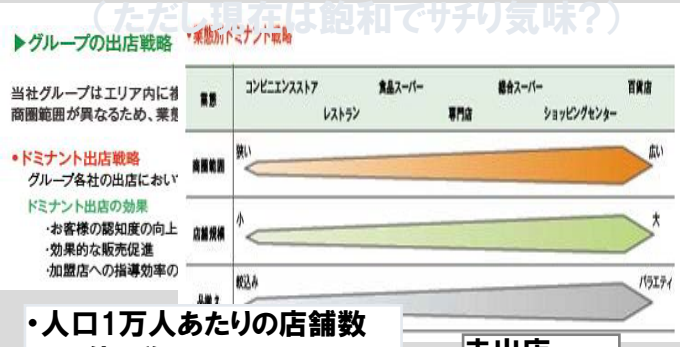
その中でもセブンは伸長
（タバコ以外でも伸びてる）

源泉

出典：ダイヤモンド2012年2月9日号

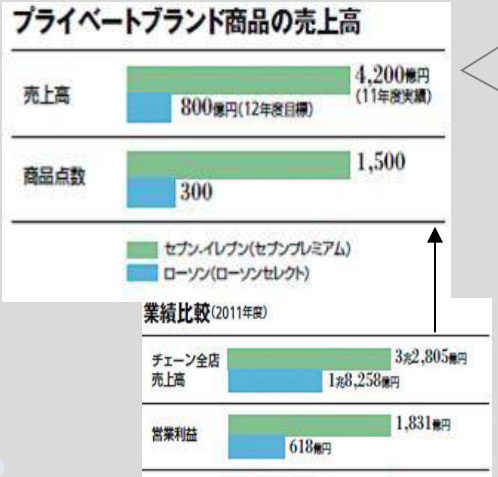
■立地：「ドミナント戦略」

（ただし現在は飽和でサチり気味？）



・人口1万人あたりの店舗数
　1位：群馬：2.04
　2位：山梨：2.00
　3位：福島：1.97
　※東京：1.50　大阪0.83

未出店
（2月時点）
青森，徳島，香川，高知，愛媛，沖縄



PB商品
売上高比率
セブン：13%
ローソン：4%

出典：7&i　アニュアルレポート2012

出典：月刊「事業構想」オンライン2013年2月号

全店売上：08→11年+19%（+5200億）
PB商品売上　　+110%（+2200億）

PB商品が成長牽引
7&i全体での開発体制

各社動向：高齢者向け対応

高齢者のコンビニに対する意識

出典：㈱GF　シニアマーケティング.com「シニア・高齢者のコンビニエンスストアの利用に関する調査」2011年10月7日

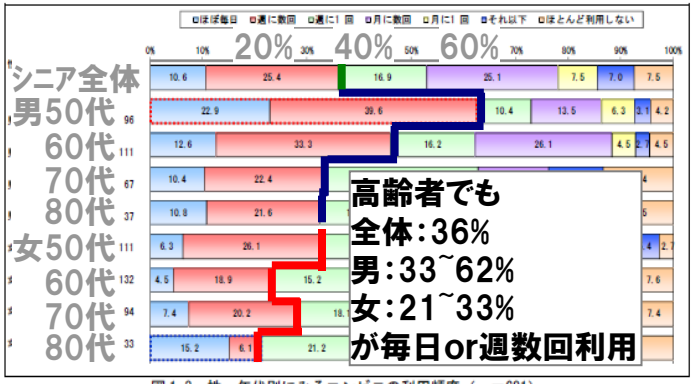


図1-3　性・年代別にみるコンビニの利用頻度（n＝681）

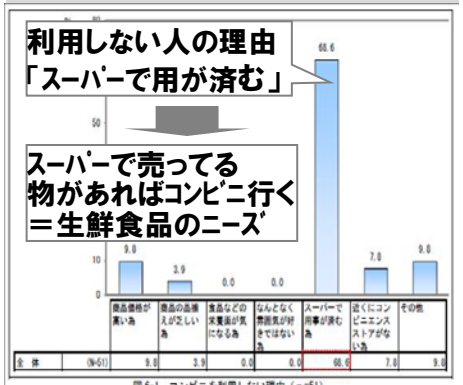


図6-1　コンビニを利用しない理由（n=51）

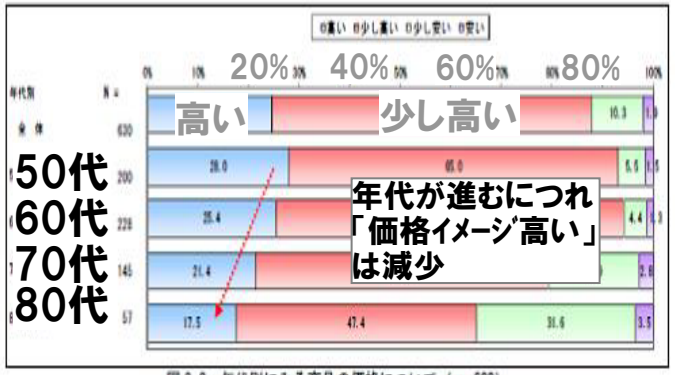


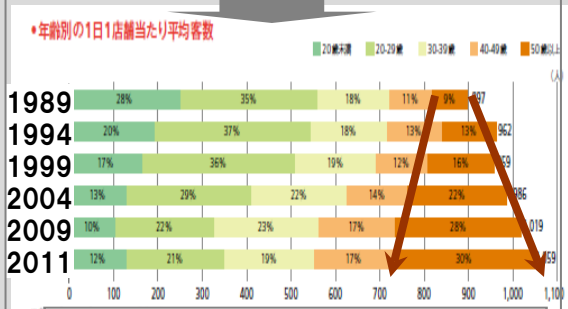
図9-2　年代別にみる商品の価格について（n=630）

商品・店舗での各社対応

セブン：商品

小分け商品
保存可

PB商品「セブンプレミアム」のヒット



50代以上の来客：89年9%→11年30%

ローソン：店舗

『ローソンストア100』
・生鮮コンビニ
・ローソンとの商品共
通比率僅か10%
・全ローソンの11%

『ホスピタルローソン』
・病院内
・薬局併設型

宅配サービス

コンビニ3社の宅配サービスの取り組み

セブンイレブン：弁当・総菜の宅配サービス「セブンミール」で500円以上、注文すると配達料が無料。500円未満でも120円で届ける。配達は約1万店の店頭スタッフが行う

ローソン：京都市内の高齢者向け弁当の宅配業者と組んで大阪府摂津市の生鮮コンビニ「ローソンストア100」の店舗で、弁当と店内の商品を一緒に配達するサービスを試験的に開始

ファミリーマート：2012年3月に高齢者向け弁当の宅配事業を手がける会社を買収。弁当や総菜の共同開発を進める

結局ここでも
セブン1人勝ち

00年スタート,1日2回配送
12年5月に大幅改革

その後、Yahooとの合弁
㈱スマートキッチン設立
→13年3月スタート
・週1回の宅配
・送料無料は首都圏のみ

後手

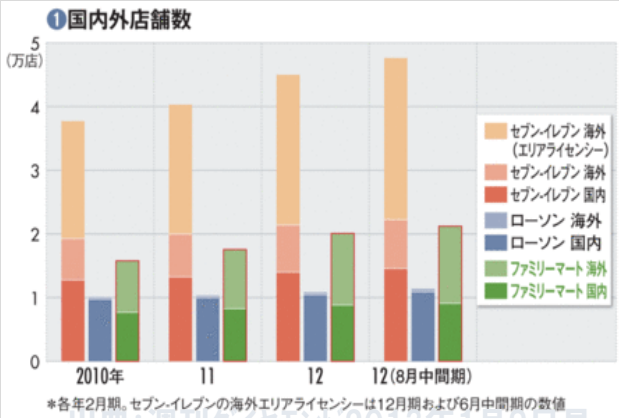
・その後、宅配サービス12年12月スタート
買収したシニアライフクリエイト社の
「クック123」の宅配網活用
・まだ、東京・鹿児島・愛知・兵庫・岡山
の6県のみ

更に
後手

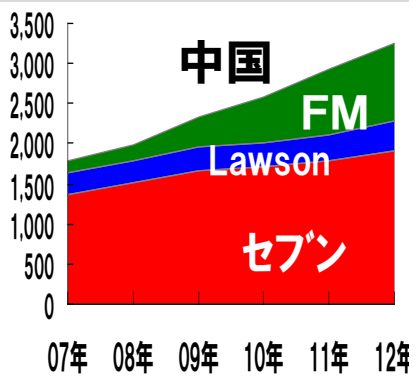
出典：産経Biz　2012年5月26日「『勝ち組』コンビ相次ぎ宅配へ　通販業者らを脅かす勢い」

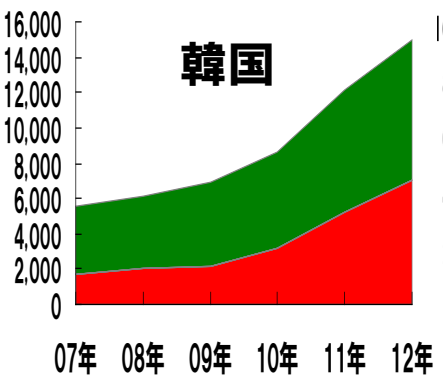
各社動向：海外展開・戦略

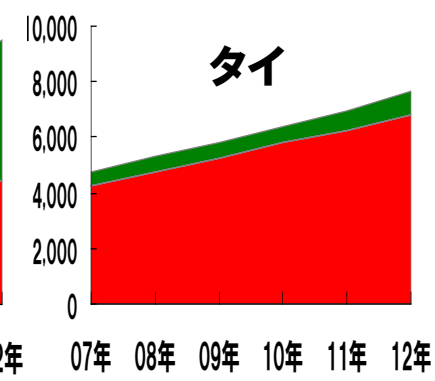
各社海外店舗数



出典：週刊ダイヤモンド2013年1月9日号







- グローバルではFM＞ローソン
- セブン,FMは海外＞国内

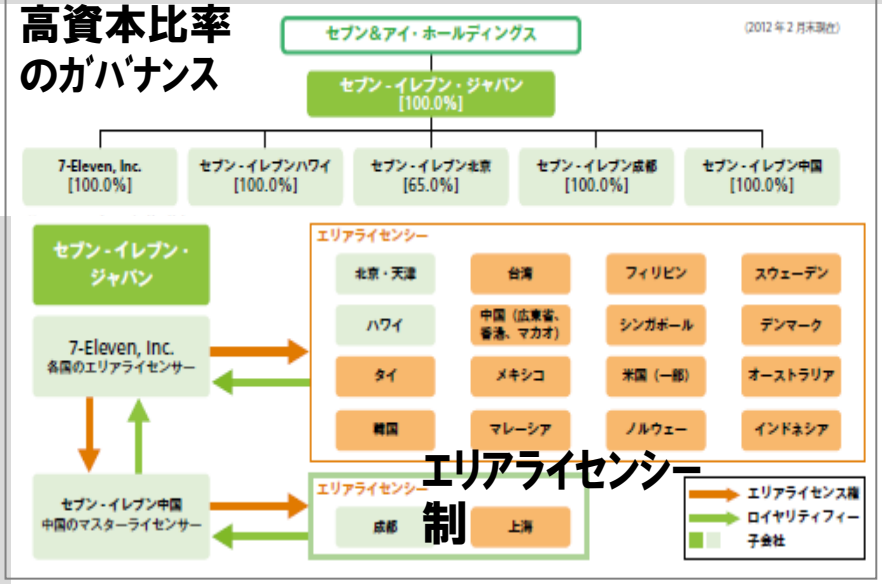
- **3社共に最重点地域**
  （アニュアルレポートの中で特別ページ）
- セブン：統括会社設立予定
- FM：上海ではNo1ブランド
  中国伸び率セブン以上

- 日本以外ではアジア最大
- **ローカル競合あり飽和状態**
  日本：2600人に1店
  韓国：2000人に1店
- FM＞セブン→キャッチアップ

- 東南アジア地域で最大
- 他東南アジアでは
  ローソン：インドネシア　15店
  FM：ベトナム39+インドネシア5店
  セブン：各国に2,923店

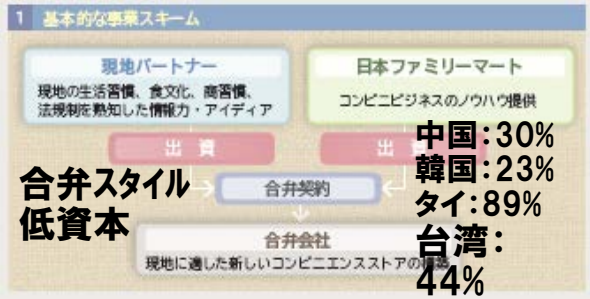
セブン

高資本比率のガバナンス



エリアライセンシー制

FM



合弁スタイル
低資本

中国：30%
韓国：23%
タイ：89%
台湾：44%

韓国法人離反か？→合弁スタイルが仇に？

一方韓国では

看板：FM→CU
7200店掛け替え

ローソン

- 出遅れ（過去に中国合弁で失敗）
- キャッチアップ急ぐ（中国：300→1万店計画）
- あきらめてない（コカコーラ元副社長引き抜き）
  （ミャンマー，インド，ベトナム進出検討中）

日本企業の活路

- 時代感覚を磨く
- 時代とはそこに生きる人々の心
- それを肌で感じるのが時代感覚
- その時代に同期するビジネスイノベーションを

- 課題先進国の日本
- 課題がキーワード、
- アジアも課題は共有する！
- その課題をビジネスモデルに！

- ともあれ俊敏に！

copyright　（社）俯瞰工学研究所の