

# NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

## 空をめぐる熱い戦い

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 若林 公美

マイケル・ポーターは、著書「競争の戦略（competitive strategy）」のなかで、ある産業における収益性が増減する要因を5つの力（five force）に基づいて説明している。ここでいう5つの力とは、①業界内の競争、②新規参入の脅威、③代替品の脅威、④売り手の交渉力の脅威、⑤買い手の交渉力の脅威を指すが、なかでも「業界内の競争」の激化が収益性を圧迫する最大の要因であるといわれることが多い。

企業分析の入門書では、そのような競争が熾烈な業界の例として、ヨーロッパの航空会社の淘汰や再編をとりあげることがある。わが国に目を向けると、格安航空会社（LCC）の新規参入が活発化するなかで、日本航空（JAL）と全日本空輸（ANA）の競争が激しさを増している。

両社の攻防は、その資金調達活動からも読み取ることができる。2012年9月19日、JALは経営破綻から2年7ヶ月ぶりに東京証券取引所に再上場を果たした。かつての国有企業の再生を占う株価動向に大きな注目が集まり、初値は売出価格（3,790円）を20円上回る3,810円となった。再上場直後に下落はみられるものの、JALの株式は外国人投資家を中心に買われ、単調に低下することなく、株価は堅調に推移している。

一方、JAL再上場の約2ヶ月前である2012年7月3日、国内最大のライバル企業であるANAは、今年度の最大規模になる2,100億円もの公募増資を発表していた。JALの再上場に伴って6,000億円を超える株式が売りに出された後では、ANAの公募増資が難しくなることは想像に難くない。そこで、何としてもJALの再上場前に増資を実現しておきたいという危機意識が、ANAの増資計画を後押ししたと考えられる。

しかし、ANAの増資を株式市場は悪材料と評価した。まず、このニュースが流れた2012年7月3日の株価は、前日終値の224円から193円に急落したことがそれを示唆する。その後、2012年7月18日に新株の発行価格が184円と決定されたが、それは18日の終値192円よりも4%低い価格であった。支払手数料などを考慮すると最大で1,751億円の資金調達になることが明らかにされたものの、結局7月23日の公募増資実施日の終値は181円となり、発行価格を下回る事態となった。

このように、ANAの公募増資を市場はプラスに評価しなかった。多くの先行研究によれば、公募増資の発表は、株式市場においてマイナスのニュースとして受け止められ、短期的には株価を引き下げることが知られている。しかし、すべての増資が市場において悪材料とみなされるわけではない。増資による資金調達が将来の成長につながる有望な投資プロジェクトに投資されるのか、それとも企業価値の向上につながらない単なる資金繰りの悪化を回避するためのものであるのか、それによって市場の評価はおのずと変わってくる。

企業の資金調達後の株価の動きとして、よく知られていることは、公募増資のニュースが公表された時点の短期的な株価反応とその後3年ないし5年といった長期的な株価動向が、基本的に首尾一貫した動きをするということである。すなわち、資金調達後の株価下落は、短期のみならず長期にも観察されるという。1つの理由は、株式市場の価格形成は必ずしも効率的ではなく、調達した資金をもとに行われた投資の失敗が現実のものとして明らかになってくるにつれて、それが株価に徐々に反映されるからであるといわれる。

2012年のJALの再上場とANAの増資について、その後の長期パフォーマンスはどの様に推移するのだろうか。LCCを含む航空輸送業界の競争激化は両社の更なる成長につながるのか、それとも競争の激化はかえって両社の体力を消耗させるのか、今後の航空輸送業界から目が離せない。

2012  
vol. 29



甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2012年度第3回講演会  
2012年10月22日(月) 13:00-14:10

## トヨタのカイゼンと管理会計

トヨタファイナンシャルサービス株式会社 バイスプレジデント 今井 範行氏

冒頭、リーマンショック・東日本大震災・タイでの洪水など、最近は大きな出来事が連続したが、その厳しい経営環境の時に、トヨタではカイゼン活動を強化し、トヨタの業績(連結営業利益)にも明るい兆しが見えてきたことを述べた。また、トヨタでは、カイゼンを「今日よりも明日、明日よりは明後日が、よりよくなるように、変えていくこと」と捉え、「より良いクルマを」(＝品質を良くする)「より安く」(＝原価を下げる)「より早く」(＝納期を短くする)お客様に届けられるように、長期にわたって社員全員が自主的にカイゼンをおこなってきたことを紹介した。ここで、企業の競争力の一要素として、カイゼンの重要性を認識することができる。

カイゼンの視点(ポイント)は、「チームワーク」と「徹底したムダの排除」である。「チームワーク」の視点について、営業現場では、チームワークによりお客様第一を実現していく。トヨタでは、「1にユーザー、2にディーラー、3にメーカー」という社内標語があり、メーカー(トヨタ自動車)とディーラー(トヨタの販売店舗)全体のチームワークで、カイゼンをおこない、ユーザー(お客様)の要望に応じていく。その事例として、クルマの色や装備をお客様の人気の高いものに変更していくことや、クルマの納期をかつては1ヵ月以上かかっていたものを最近是最短で2週間程度にまで短縮したことを紹介した。また、生産現場では、生産ライン全体のチームワークで、カイゼンをおこない、ジャストインタイム(「かんばん方式」で、必要なものを、必要な時に、必要な量だけ、ムダなく作ることを実現していく。ジャストインタイムでない生産ラインでは、不要な在庫がたまり、そのための置場(設備)、管理する人(余分な仕事)、運転資金が必要となり、ムダがムダを呼ぶ状態になってしまうことを指摘した。このようなチームワークによるカイゼンの価値は、企業活動の枠を超えて、社会のさまざまな局面で見られることを事例で示し、「チームワーク」という視点の意義を再認識してもらった。

「チームワーク」と並ぶもう1つのカイゼンの視点である「徹底したムダの排除」について、トヨタでは「7つのムダ」の排除をおこなう。トヨタがカイゼンで排除する「7つのムダ」とは、①作りすぎのムダ(やらなくてもよい仕事をやってしまうこと)、②手待ちのムダ(やらなくてもよい仕事をやめて余力があること)、③運びのムダ(何の付加価値もない運びという行為)、④加工そのもののムダ(必要以上に加工すること)、⑤在庫のムダ(ジャストインタイム生産ではないため、作りすぎて、不要な在庫がたまること)、⑥動作のムダ(非効率な動きや作業手順)、⑦不良をつくるムダ(不良品が作られたため、検査・手直しの仕事が発生し、お客様への納期が遅れること)の7つである。なかでも、②手待ちのムダに対しては「多能工化」と「応受援」が有効であること、③運びのムダについては職場のレイアウト変更でもカイゼンできること、⑤在庫のムダは事務オフィスでも発生すること、⑥動作のムダについてはクルマの生産ラインでは1秒単位でカイゼンすること、⑦不良をつくるムダに対しては「自動化」(異常や不良が発生すると、機械が自動的に止まる仕組み)が有効であることを具体的に示し、「徹底したムダの排除」という視点の意味を深く理解していただいた。

トヨタでは、カイゼンと管理会計が相互に関連している。トヨタの管理会計の体系は、①利益計画(年度の連結営業利益を計画・管理・達成する活動)、②原価企画(新車の開発において、発売後に利益が確保されるように、事前に製品設計する活動)、③原価改善(すでに発売されているクルマの原価を低減する活動)、④予算管理(年度の労務費・減価償却費・研究開発費・販売費・物流費・経費を計画・管理・達成する活動)の4つで構成される。ここでの特徴の1つは、GMやフォードのように、本社の利益計画が強い権力を持ち、現場をトップダウンでコントロールするのではなく、トヨタの場合はむしろ、現場が自主的におこなったカイゼン活動の成果をボトムアップで吸い上げ、利益計画の達成に繋げていく点にあることを指摘した。その理由は、自主的に考えてチームワークで活動する強い現場をつくりあげることが、中長期的には企業の競争力の強化をもたらすからであり、この点がトヨタのマネジメントの特長であることを説明した。

最後に、講演のまとめとして、カイゼンには終わりがなく、環境に適応して変化し続けることが企業経営にとって重要であることを指摘した。約250名の参加者が熱心に聞き入ってくれていたことに感謝します。

(講演概要作成：今井範行)





甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2012年度第4回講演会  
2012年11月8日(木) 16:20-17:50

## 新しい働き方が、日本を救う！日本を変える！

—それは学生時代の好奇心から始まった—

株式会社ワイズスタッフ代表取締役、株式会社テレワークマネジメント代表取締役 田澤 由利氏

11月8日、第4回のBI講演会が開催されました。日本のテレワークの推進者として先頭に立たれる田澤由利様（株式会社ワイズスタッフ代表取締役、株式会社テレワークマネジメント代表取締役）をお迎えし、「新しい働き方が、日本を救う！日本を変える！～それは学生時代の好奇心から始まった～」というテーマでご講演をいただきました。

数多くの講演をされる田澤さんにとって、今回はご自身のお子様と重なる年齢の学生を対象にするということから、いつもとは異なりプライベートなことも沢山お話しくささいました。大学を卒業され、念願の就職をしたものの配偶者の転勤によって働き続けることを断念せざるを得なかった田澤さんは、何とかして働きたいという思いからパソコンを使ってどこでも働くことができるテレワークに出会います。はじめはテレワーカーとして働いていたのですが、次第に田澤さんと同じように働きたくても働けない多くの人たちが働ける場をつくるために、1998年に株式会社ワイズスタッフを立ち上げます。北海道北見と奈良を拠点に、日本だけではなく海外を含むスタッフ160名の会社として、同社は発展しています。順調に発展するワイズスタッフの経験をテレワークの普及に活かそうと、テレワークのコンサルタント会社として立ち上げたのが、株式会社テレワークマネジメントです。



テレワークといえば、女性の働き方、育児や介護をしながら毎日とは異なる働き方のしくみと理解されがちですが、田澤さんは、「介護退職」や「イクメン」という言葉をあげながら、テレワークという働き方が男性にとっても有用であることを指摘されました。現在の日本社会は、常にアクセルを踏んでいなければならないようになっています。しかし、それでは大変です。「働けるときは、めいっぱい働き、働きにくい時期には、調整しつつ働きつづける、そしてまた、働けるようになれば、戻れる社会」に日本を変えなくては、という強い思いが伝わってきました。

テレワークの導入を妨げる大きな要因として、テレワークに適した仕事がないこと、また、管理が難しいことが指摘されてきました。これに対して、田澤さんは、通常のオフィスで行う仕事を、テレワークで行うことを推奨しておられます。つまり、仕事を分割し小さくなった個別のものを、それぞれのテレワーカーが行うのではありません。まとまった仕事の全体を、ネット上で協力しながら行うのです。ワイズスタッフでは、そのためのツールとなるソフトの開発も行っています。また、テレワークでは管理がしにくいという問題に対しても、独自に開発した管理ソフトの活用を田澤さんは紹介してくださいました。今からテレワークを始めるといふときにワンクリックでそれを皆に表示するものであったり、さらにはPCの前に座っているかどうかを管理者がカメラでチェックできるソフトであったりします。テレワークを実践しているからこそ、何が必要で、何ができるかを熱心に追求されていることが、お話から伝わってきました。

今回の講演会は、経営学部の経営管理論の講義と重ねて行われました。経営管理論では、日本企業に特徴的な経営のしくみ、とりわけ雇用管理のしくみを学びます。学生たちは、終身雇用、年功序列に代表される雇用慣行を理解し、その行き詰まりや、求められる変化を学びます。またその一方で、組織論のなかでは、技術の発展や、組織メンバーと市場のニーズの変化によってピラミッド型の組織が大きく変わり、ネットワーク型組織が出現し、機能しつつあることを学生たちは知ります。このような経営管理論の文脈において、テレワークは非常に適したテーマです。

講演後には、「テレワークによって、本当に企業はコスト削減ができるのか?」、「テレワークに適した人とは?」といった質問が学生から活発に出され、とても有意義な講演会となりました。

(講演概要作成：奥野 明子)



甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2012年度第5回講演会  
2012年11月14日(水) 10:40-12:10

## イノベーションと企業経営

東邦レオ株式会社社長 橋 俊夫氏

甲南大学出身である東邦レオ株式会社(以下東邦レオと呼ぶ)の橋俊夫社長をお招きし、「イノベーションと企業経営」というテーマの講演会を開催しました。東邦レオのレオ(LEO)はLiving(生活)、Environment(環境)、Organizer(貢献者)の頭文字をモチーフにし、「人間が人間らしく生きることができる環境を創る」という経営理念そのものを社名にされています。

今回の講演では特に就職活動を控えた学生向けに個人の革新(イノベーション)についてまた第二、第三の創業を経験されたことから企業の革新(イノベーション)について有意義なお話を頂きました。なお、本講演会の企画と司会は本研究所の兼任研究員、本学経営学部教授の倉科敏材が担当しました。



### 1. 個人の革新

学生が社会に出る際の最初の関門は、就職活動である。就職活動にあたって重要なことは、企業から選ばれるのではなく、企業を選ぶことです。経営理念と社長の考え方が自分の考え方と軸が一致していることを確認して企業を選ぶことが重要です。企業を選ぶようになるためには、自分の夢や目標を設定することが大切です。自分が何をしたいのかを常に考えてそれを達成する「目標達成能力」が不可欠となります。

自分は甲南大学に在学中の今から40年ほど前に世界一周を夢見てそれを実現しました。世界一周に備えて3年までに卒業に必要な単位を修得し、必要な資金をアルバイトで稼ぐプランを立て実行しました。このことはのちに問題発見能力や問題解決能力を向上させるうえで貴重な経験となりました。目標を設定したら、その目標達成のために行動し、ほかのことは何もやらないくらい集中することが必要です。

社会に出て重要な年代は20代です。30代および40代は後先が読めてしまい挑戦する気概がなくなりますが、20代ならまだ挑戦するエネルギーがあります。大切な20代を充実させるためには、人との出会い、本との出会い、事との出会いを大事にすることが大切です。

企業は常に変わります。その変化に対して自分から対応して動いていかないといかなる機会もやってきません。自分が動くことと変化が起こるといことを肝に銘じて前向きに行動することが求められます。

東邦レオでは、社員の使命は自己成長とイノベーションに挑戦し続けることと位置付けています。「一日一生」という言葉があります。今日が人生そのものであり、日々今日を人生最高のものにするつもりで前向きに努力しましょう。

### 2. 企業の革新



東邦レオは、創業者である父親によってパーライトと呼ばれる建設資材を製造販売する会社として1965年に設立されました。設立当初は競合製品もなく順調に業績を上げることができましたが、その後競合製品の出現もあり急速に業績は悪化していきました。この苦境を乗り越えるために自分が後を継ぎ、1985年にはパーライトを活用した緑化事業に乗り出しました。さらに100年永続する企業を目指してこれまで以上に①新商品・新事業の開発、②それを支える人材供給システムの整備、③コミュニケーションの促進に経営の重点を置くようにしています。

- ① 新商品・新事業については今年から本格的に住宅業界の常識を覆す、「プラスワンリビングハウス」の販売を開始しています。低価格でありながら屋上庭園を備えた「人生を楽しむ空間」として好調な実績を



示しています。

- ② これまでも人材採用で革新的な方法を取り入れ注目を浴びていました。

東邦レオでは、仕事ができるか否かは、学歴や成績と関係なく仕事に熱中できる人を優秀な社員と呼んできました。考え方×熱意×能力＝人生の結果ととらえています。どれだけ能力があってもほかが悪ければマイナスになってしまいます。

また夢や目標を持つことを奨励しています。なぜならば自分の夢や目標を持って仕事に臨むことが会社のためだけでなく自分の人生を充実させることにつながるからです。

- ③ コミュニケーションを熱意の交換作業ととらえていることから社内でのコミュニケーションを大事にしています。「社員の声は会社の宝」ととらえ企業が永続するための必須要件と考えています。

(講演概要作成：倉科 敏材)

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2012年度第6回講演会  
2012年11月19日(月) 13:00-14:10

## ネット・リテラシーと課題

ーネット理論からソーシャルメディアの活用方法とリスク管理ー

(株) akinice design 平野 逸平氏

冒頭、炎上トラブルを起こさずに、有効利用するためには、事前にソーシャルメディアのリスク、特性、活用方法を理解する事が必要である事を述べた。

まず、ソーシャルメディアのリスクについては、個人がインターネット上で不適切な情報発信をする事がどのような悪影響を及ぼすのかを、実際に起きたスポーツブランドの新入社員の事例を取り上げ紹介した。事例では、新入社員のツイッターでの不適切な発言が多くの人に反感を買い、自らがソーシャルメディア上に投稿していた履歴から、あらゆる個人情報が暴かれ、匿名掲示板、ツイッター、ニュースサイト、新聞までに情報が波及し、企業が会社として謝罪文を出すまでに至るほど、あらゆる関係者に大きな影響を及ぼす事を認識頂いた。この事例から、例えば学生であってもソーシャルメディアの無責任な利用は、大きなリスクである事が意識付けられた。

次に、ソーシャルメディアの特性について、ソーシャルメディアは“インターネット上にある人々の公共の場所”という定義付けのもと、ソーシャルメディアは誰でも簡単に参加する事ができ、人々とのつながりから様々な情報交換ができるツールである事を解説した。また、今まで人々の情報ツールとなっていた、4大メディアとは、発信者、情報の流れ、重視する項目、目的、チェックシステムについて大きく異なる事、ソーシャルメディアの中にも、SNSやブログ、クチコミサービス、Q&Aサービス、写真・動画配信サービスなど、多くのサービスがある事を紹介した。そして、ソーシャルメディアは人々にとって、単なる情報ツールではなく、東日本大震災では、携帯電話が繋がらなかつたため、代わりにフェイスブックやツイッターが有効利用された事からも、既に人々になくはならないインフラとなっている事も時代の背景として捉える事ができた。

続いて、それではどのようにリスク回避をしながらか有効利用すべきなのか、まずは、リスク回避のための4つのポイントについて解説した。まず、一つめのポイントは、マナーについてである。誠実で責任ある行動をする、知らない人となつながらない、他人の悪口を言わない、全世界から見られている意識を持つ、プライバシーに配慮する、法令を守る、利用規約を守るなど、利用する上での最低限のマナーを守る事が重要であるという点について解説した。二つめは機能についてである。ソーシャルメディアには多くの機能が実装され、自分が認識していない機能がある事に気付きを与えた。ここでは、フェ





イスブックの一部機能についてユーザーが意図しない招待メールや投稿した履歴を検索できる機能などの例を取り上げた。三つめは、設定である。特にセキュリティについて、他人がログインした時に気付く方法や情報によって公開範囲を変更するなど、機能について解説した。四つめは、情報について、自分が発信する情報には責任を持つ事や誤った情報を流さないように努めるよう、事例を含めて解説した。

最後に、ソーシャルメディアの活用方法について、代表的なサービスであるフェイスブック、ツイッター、ユーチューブ、ブログの特徴を解説した。フェイスブックは実名制のソーシャルネットワーキングサービスのため、大きな炎上トラブルは少ない傾向にある。ツイッターについては情報の拡散性が強いソーシャルメディアである。ユーチューブについては個人がテレビ局のように動画を配信できるサービスである事、イメージをスマートフォンから簡単にアップロードできる事を解説した。ブログについては長期的に継続して情報を蓄積させていく事で価値ある個人のホームページにもなりえる事を解説した。そして、活用方法については、各ソーシャルメディアのポジショニングを理解し運用する事が重要である。情報が蓄積されていくソーシャルメディアであるブログやユーチューブは情報の内容が重要視されるため、人々にとって必要とされる情報サイトとなる事、特にブログのタイトルは人々が情報を探す際に使うキーワードを入れる事で、検索結果に反映される事を意識しなければならない。また、フェイスブックやツイッターでは情報の流れが速いため、人としての信頼性が重要なソーシャルメディアとなる。日々の投稿に対して人間性が見えるよう、信頼の構築に努める事が必要である。大手企業では、ソーシャルメディアの投稿や履歴が採用の際にも、評価の対象になっている可能性がある事を認識し、有効活用する事を呼びかけた。

(講演概要作成：平野逸平)

## 2012年度ビジネス・イノベーション研究所 研究会のお知らせ

### 2012年度 第21回研究会

テーマ：アジア・中国ビジネスの最新動向と日本企業の対応  
 日時：2013年1月16日(水) 14:40~17:50  
 場所：甲南大学岡本キャンパス 132教室(1号館3階)  
 コーディネーター：BI研究所兼任研究員、経営学部教授 杉田 俊明 氏

#### ● ● ● プログラム ● ● ●

第1部 「銀行の企業支援業務からみた昨今の中国ビジネスと日本企業の対応」  
 株式会社りそな銀行 法人ソリューション営業部 国際業務室  
 アジアビジネス推進センター所長 伊沢 潔 氏

第2部 「アジアビジネスの展開と日本企業の経営戦略 一競争優位を何に求めるべきかー」  
 BI研究所兼任研究員、経営学部教授 杉田 俊明 氏

詳細につきましては、下記ビジネス・イノベーション研究所ホームページにてお知らせいたしますので、ご参加いただきますよう、よろしくお願いいたします。

 **甲南大学**  
**ビジネス・イノベーション研究所**

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
 TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
 E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp  
 http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2012年(H.24)12月1日発行