

激動時代を生き抜く

「進一層企業」たち

—今こそ明治時代の実業家の攻めの姿勢に学ぶ—

ID:SL201381

大学:東京経済大学

チーム名:YMN チャレンジャーズ

チームリーダー:

小野恵 (経営学部経営学科三年)

チームメンバー:

浅川裕太 (経済学部経済学科三年)

山本夏子 (経営学部経営学科三年)

指導教員:安田行宏

応募区分:大学



目次

本文編

要旨

1. 問題意識

1-1. 現代日本の状況・明治時代を振り返る契機

1-2. 明治時代の日本の状況・明治時代の実業家に学ぶ意味

2. 投資コンセプト

2-1. 明治時代の実業家から学んだこと

2-2. 投資コンセプト「進一層企業」

3. 投資銘柄決定

3-1. スクリーニング概要

3-2. 第1スクリーニング

【競争に「チャレンジ」】

3-3. 第2スクリーニング

【自社の変革に「チャレンジ」】

3-4. 第3スクリーニング

【成長するための「アクション」】

3-5. 定性スクリーニング

【時代に負けない「リーダーシップ」】

3-6. 投資比率決定

4. 日経ストックリーグを終えて

資料編

1. 問題意識に関する資料

1-1. 実質 GDP 成長率の海外比較表

1-2. 国際競争激化

1-3. 日本企業の大転換期

2. 投資コンセプトに関する資料

2-1. 明治時代の実業家たち

2-2-1. 渋沢栄一

2-2-2. 三井・三野村利左衛門 住友・広瀬幸平

2-2-3. 新興商人

・ 大倉喜八郎 ・ 古河市衛門

・ 岩崎弥太郎 ・ 五代友厚

・ 安田善次郎 ・ 森村市左衛門

・ 浅野総一郎 ・ 若尾逸平

・ 川崎正蔵 ・ 大谷嘉兵衛

・ 藤田伝三郎

2-3. 好景気取るべき企業の姿勢

2-4. 最新の経営理論に関する資料

【ポーターの競争戦略は保守的戦略】

3. 銘柄選定プロセスに関する資料

3-1. 定性スクリーニング「経営者のメッセージ」92 社

3-2. ファイナンス理論に基づく投資比率の算定

4. インタビュー

4-1. トリドールの人件課の方

4-2. 日本電産の広報宣伝 IR 部の方

4-3. インフォマートの管理本部総務部の方

4-4. T 社の方

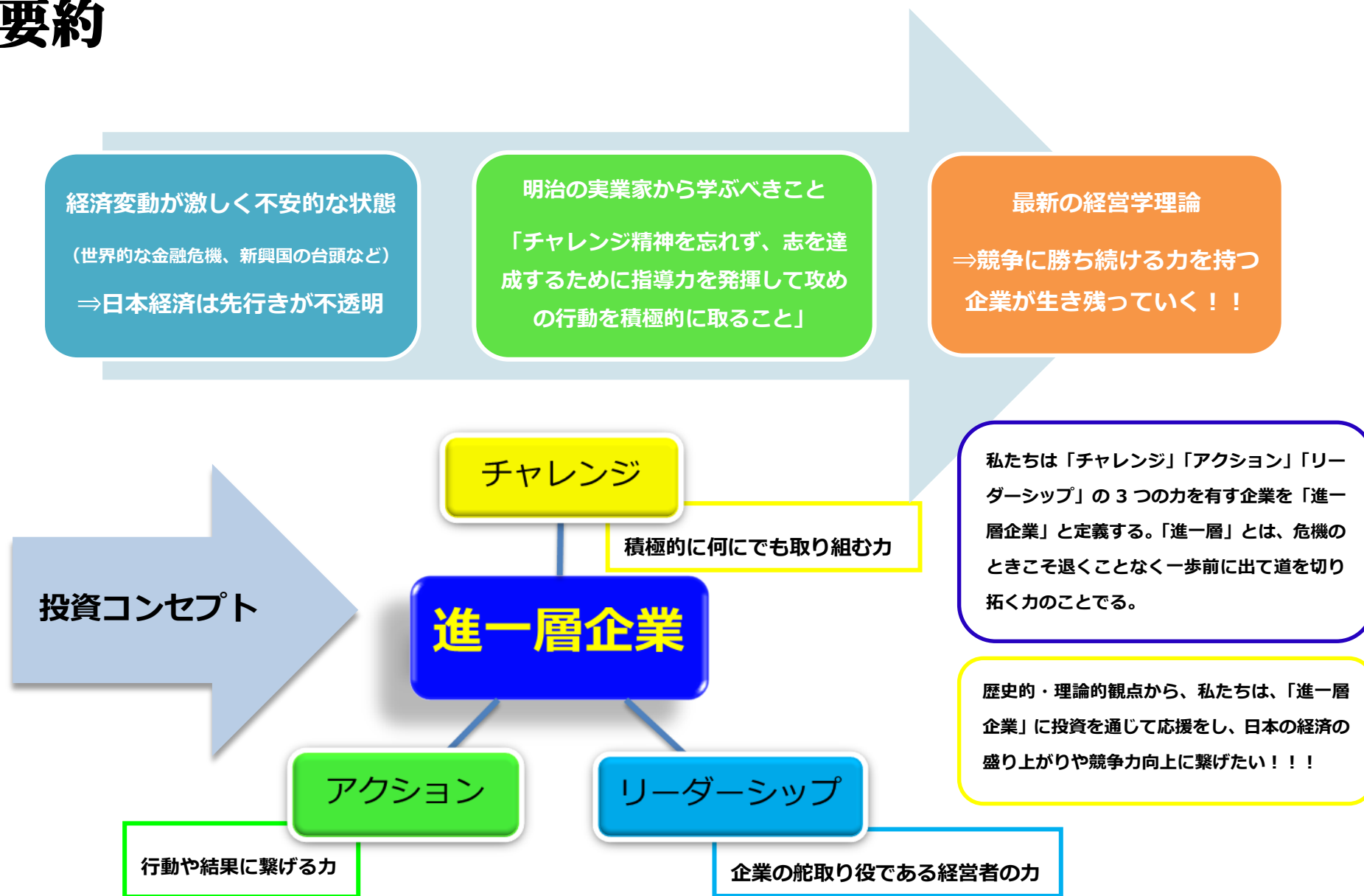
5. 投資銘柄 12 社のケーススタディ

参考文献および参考サイト

投資銘柄 12 社

上場市場	銘柄コード	企業名	購入株式数
東証1部	7554	幸楽苑	374
東証1部	4776	サイボウズ	17
東証1部	7972	イトーキ	526
東証1部	7729	東京精	174
東証1部	6367	ダイキン	1
東証マザーズ	2492	インフォMT	212
東証1部	9984	ソフトバンク	167
東証1部	6594	日電産	90
東証1部	6481	THK	477
東証1部	3397	トリドール	414
東証1部	8905	イオンモール	104
東証1部	6857	アドバンテスト	413

要約



マスコットキャラクター

「TKU チャレンジャーズ」

このレポートでは、私たちの通っている東京経済大学(TKU)のマスコットキャラクターである TKU チャレンジャーズを使い、誰でも読みやすく親しみやすいレポートに仕上げた。このキャラクターには、東京経済大学(TKU)の創立者で、明治時代に活躍した実業家である大倉喜八郎(1837-1928)のチャレンジ精神が表現されている。



キラ★キラ



コツ★コツ

KOTSU★KOTSU



バリ★バリ

BARIS★BARI



ドキ★ドキ

DOKI★DOKI



ニコ★ニコ

NICO★NICO



ペラ★ペラ

PERA★PERA



ピッ★ピッ

PITT★PITT



ワク★ワク

WAKU★WAKU



キビ★キビ

KIBI★KIBI

1. 問題意識

1-1. 現代日本の状況・明治時代を振り返る契機

世界的な金融危機や新興国の台頭などにより、経済変動が激しく不安的な状態が続き、日本経済は先行きが不透明の最中にある。世界経済の中での日本の地位はバブル崩壊後から低迷を続け、国際競争力を低下させた日本企業の存在感はますます薄くなっている。図表1のように、日本の実質 GDP 成長率を見ると、変動が激しく、また他の先進国や新興国よりも低い状態にある。近年は、東日本大震災の影響やタイの洪水の発生により、経済的に大きな打撃を受けて今なお影響が続いている。今後の日本は、新興国の技術力のさらなる向上やコスト競争やシェア争いに悩まされ、先進国との競争とともにグローバル競争がより激化した状況で苦戦をしいられることが懸念される。

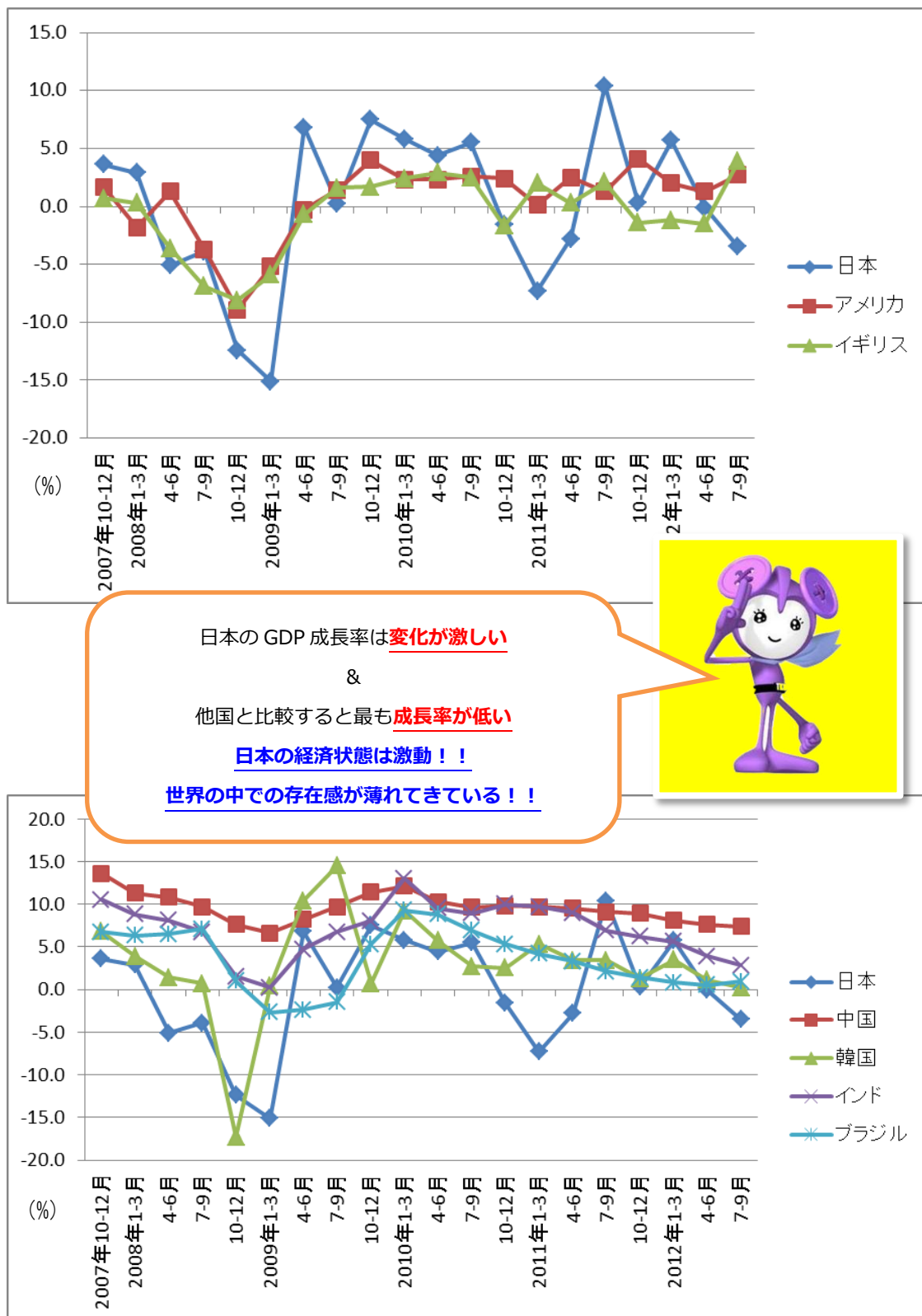
しかし、大きく歴史的な視点から見ると、様々な脅威に取り囲まれているこの状況は、日本経済にとっての大きなチャンスであるとも考えられる。日本は明治維新や第二次世界大戦後の復興という転換点でこそ大きな成長を遂げてきたからである。実際、日本は海外の脅威や不安定な経済状況を克服し、飛躍的な発展を何度も実現してきたのである。

ゼミで輪読をしてきた Hoshi and Kashyap (2001)において次のようなことが書かれている：

“To understand how the Japanese system will and should change, one needs to understand how the system came into being and what is wrong with it.” by Hoshi and Kashyap (2001)

このような大きなパースペクティブの下で、不安定な時代の今だからこそ、日本の歴史から学び今後の日本の経済を動かすリーダーの存在となる企業を応援したいと私たちは考えた。より具体的には、実業や経済の制度がまだ確立されていなかった幕末から明治時代を生きた実業家に学ぶことで、新しい時代をつくる企業を見つけるヒントを得て投資対象の企業を選出していく。

図表 1 実質 GDP 成長率の海外比較表(%)



出典：内閣府「主要経済指標」(2012年12月18日)

備考：季節調整済、前期比年率(%)。ロシア、中国、ブラジル、インドの四半期データは前年同期比。

数値は、資料編に記載。

1-2. 明治時代の日本の状況・明治時代の実業家に学ぶ意味

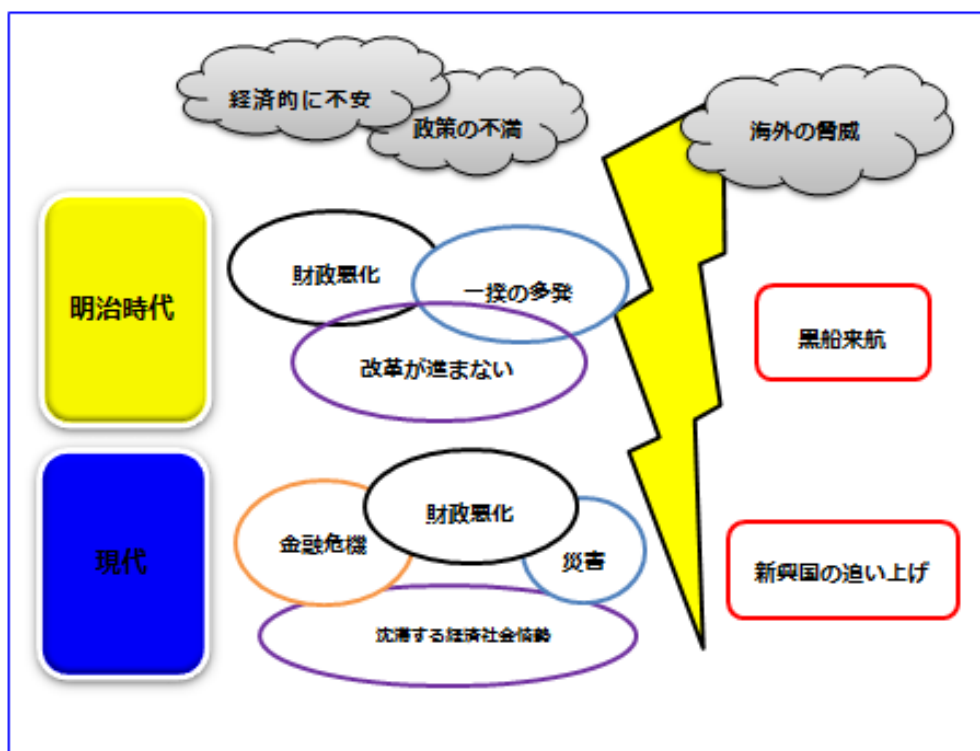
本節では、私たちが学んだ明治時代の状況について概観し、明治時代の実業家に学ぶ意義があるのかについて述べていく。

明治時代は、幕末維新後で経済が不安定かつ欧米先進国との巨大な経済格差に悩まされる状態から始まった。政治に対する不満から国内では一揆が多数起こり、工業化の遅れから日本が経済的自立性を失って植民地化する恐れがあったのである。しかし、日本はこの動乱を好機として大きな成長を遂げた。海外に負けない経済力を持った国にするために実業家や政治家が活躍したのである。実業家たちは、新しい産業を興して日本の工業化を進め、海外の進んだ技術や制度に学び、日本の国の発展に大きく貢献した。結果として、日本は海外の植民地や従属国になることなく、世界でトップクラスの経済大国に変貌を遂げたのである。

現代の日本経済は、変動が激しくグローバル的な競争も激化している状態で、日本企業は円高や少子化などの様々な問題に取り囲まれている。しかし、この機会をチャンスとすることで、日本企業や日本経済は今までとは違った形に発展していける可能性がある。大転換の今だからこそ、不安定な時代において日本経済の基礎をつくった明治時代の実業家の好奇心や行動力、そして熱意に学ぶことは大きな意義があるのではないだろうか。

次章において、明治時代の実業家から学んだことを考察し、私たちの投資コンセプトの説明をしていく。

図表 2 明治時代と現代の不安定な状況



2.投資コンセプト

以下では、まず明治時代の実業家に学んだことを述べた後、それに基づき決定した投資コンセプトである「進一層企業」について説明していく。

2-1. 明治時代の実業家から学んだこと

明治時代の経済立役者として、私たちは下図の14人の実業家に注目し、それぞれ考察・分析を行った（それぞれの実業家の個別の情報については、資料編にて詳細をまとめたのでそちらを参照されたい）。

図表3 明治時代の実業家14人



周知のように、上記の実業家は、少年期に黒船ショックや政権交代などを経験し、時代の転換期を生きた人たちである。彼らは、現状の危機意識や不満を糧とし、リスクをとった行動をした結果、企業や日本の経済を変革させた。

例えば特に、「日本資本主義の父」と呼ばれる渋沢栄一は、図表 4 にあるように、官尊民卑の意識の強い時代に実業の道に入り、多数の企業創設や産業の導入・育成に関わったことで国の発展に寄与したのである。

渋沢の周囲の人たちは、渋沢が実業家になるのを止めようとしたが、渋沢は日本経済の状況を変えなければいけないという強い信念を持って行動した。武士道精神をいかに発揮し、多数の企業や現代まで続く制度を創設するなど、日本の産業の発展に多大なる貢献をしたのである。当時、日本にはまだ経済の基礎的な制度が確立されていなかったもので、渋沢が行ったことは非常に革新的であった。渋沢栄一のように、当時の風潮に負けずに、自分の信念を貫いたその姿勢と行動は今の時代にも必要であることは言をまたないであろう。

その他の実業家の例としては、図表 5 にあるように三井家の三野村利左衛門と新興商人の大倉喜八郎を挙げる。彼らは、2 人ともリーダーシップを発揮して、現状を変えるために積極的に行動したのである。三野村は、時代に対応させた経営手法により、三井家の変革を成功させた。大倉は、渋沢と同じように官民尊卑の状況や海外との格差を憂い、自身が海外での事業に乗り出していった。

以上のように、明治時代の実業家は、時代の変動に負けずに信念と指導力を持って行動をした結果、それぞれの志を達成し、日本経済の発展へと繋げることができた。

私たちが明治時代の実業家から学んだことは、激動の時代でもチャレンジ精神を忘れず、志を達成するために指導力を発揮して攻めの行動を積極的に取ることが必要だということである。そして、実際にリスクを恐れずに行動した者が日本の経済を動かしていくことができるのである。

図表 4 明治時代実業家の例 1

日本資本主義の父

「渋沢栄一」



渋沢は、ヨーロッパ各国を訪問し最先端の産業に触れ、日本での実業家の地位の低さを憂えた。商人こそが国を富ませる原動力になると確信したのち、渋沢は実業の道に入り、企業の創設・育成に人生を費やした。

また、「合本主義」（皆で資金を出し合って共同で事業を行い、皆で利益を分配するという現在の株式会社に見られる考え方）に感銘を受け、株式会社制度を日本に導入した。

図表 5 明治時代実業家の例 2

江戸時代の有力商家

「三井家・三野村利左衛門」



三野村は、伝統的な年功序列方式にとらわれず、有能な番頭に権限を集中させる方針を取り、トップの指導力によって新時代に対応した経営構築に成功した。他の多くの商家が、江戸時代の保守的経営体質から脱皮できず、時代と経営環境の激変に対応できなかったなか、変革を成功させた。

新興商人

「大倉喜八郎」



武器商として成功した大倉喜八郎は、開港以来の貿易の主導権が外国商人に有利な状態に不満を抱き、対等な立場で輸出入を行う直貿易を行うために、民間人洋行第一号として渡米した。その後ロンドンにも渡航し、日本の商社では最初のロンドン支店を開設した。また、海外から学んだ喜八郎は、近代産業の礎になる企業を数多く興した。

2-2.投資対象「進一層企業」とは？

私たちは明治時代の実業家から学んだ結果として、時代の変動に負けずにチャレンジ精神を持ち、攻めの行動に積極的な企業が持つ3つの力を設定した。



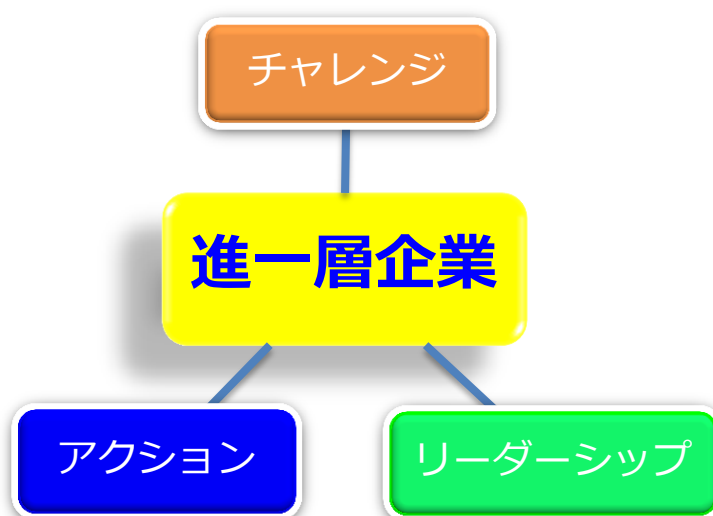
1つ目の「チャレンジ」は、積極的に何にでも取り組む力である。「チャレンジ」力を持つ企業は前向きな強い意志をもち時代の変動をポジティブに捉え、その結果、経済変動に負けずにチャンスを捉えて前に進むことができる。

2つ目の「アクション」は、高い目標を達成するために実際に行動や結果に繋げる力である。意志だけではなく、変化や危機に対応した行動を起こすことによってはじめて他企業に負けない競争力をつけ、大きな成長へと繋げることが可能となる。

3つ目の「リーダーシップ」は、企業の舵取り役である経営者の力である。企業の指針に大きく関わるトップがリーダーシップを発揮することにより、攻めの行動を取ることが可能となる。

現代が不安定な時代だからこそ、慎重な姿勢よりも大胆に行動ができる企業を私たちは応援したいと考える（反対に、好景気取るべき企業の姿勢については資料に記載しているので、参考にされたい）。以上の観点から、私たちは「チャレンジ」「アクション」「リーダーシップ」の3つの力を有す企業を「進一層企業」と定義する。「進一層」とは、危機のときこそ退くことなく一歩前に出て道を切り拓く力のことで、明治時代を代表する私たちの母校を設立した実業家の大倉喜八郎が言った言葉である。

図表6 「進一層企業」



明治時代において、時代の変動に負けずに積極果敢に行動した実業家たちが新しい時代の担い手となったように、「進一層企業」は、日本の新しい時代を担うロールモデルに成り得ると考える。

こうした見方は歴史的視点とは一線を画する最新の経営理論によっても裏付けられている。実際、最新の経営理論によると、現在は競争激化の時代で、積極的な競争行動によって短期的な競争優位を連鎖させることによってのみ、持続的な競争優位を保つことが可能だと言われている。この理論はいわゆるポーター(1982)の競争優位の理論の「守り」の考え方とは対極に立つ：

“Firm's sequence of competitive actions is influenced by top management team heterogeneity”
by Walter (2001)

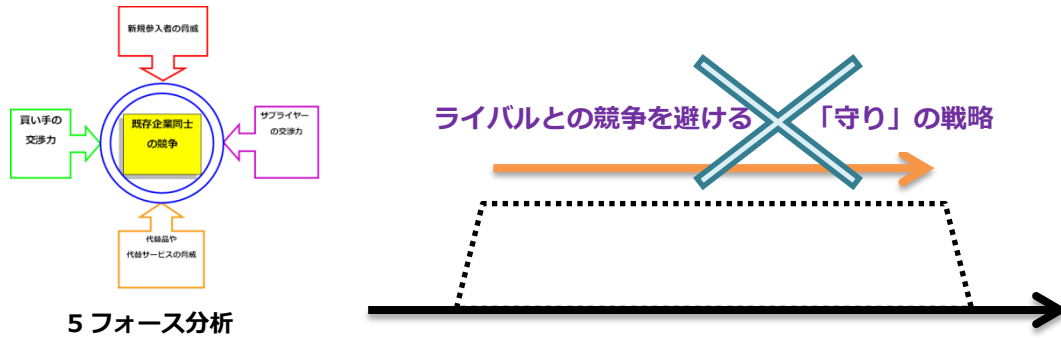
この最新理論によれば、競争を避けて既存の地位の維持を図るよりも、競争に勝ち続ける力をもつ企業が長期的な成長を遂げる。この意味において私たちが投資をしたいと考える「進一層企業」のコンセプトは、日本経済の牽引役として現状に甘んじることなく競争優位を長期的に持続していくと期待できるものでもある。なぜなら、「進一層企業」は、リスクを恐れず冒険心に溢れた企業であり、日本経済を牽引する存在だからである。この意味で「進一層企業」は、ドラッカー(1964)の言う4つのリスクの4つ目の負わないことによるリスクに対する警鐘でもある：

“The breakthrough opportunity is the risk one cannot afford not to take.” by Drucker (1964)

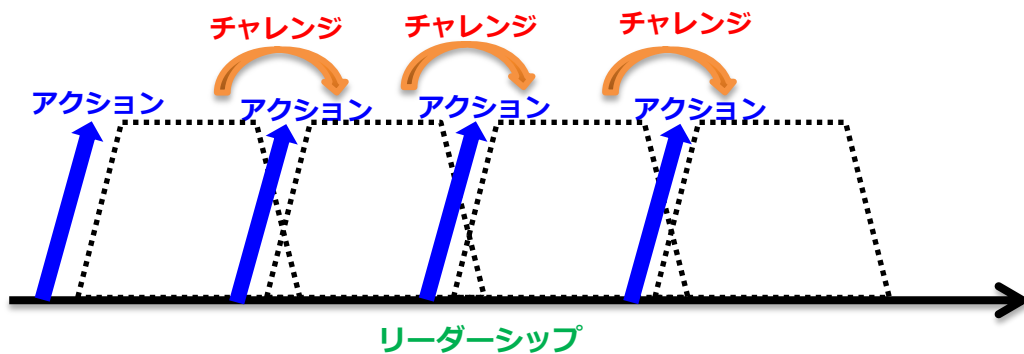
歴史的・理論的観点から総じて見ると、私たちは、「進一層企業」に投資を通じて応援をし、日本の経済の盛り上がりや競争力向上に繋がたいと考える。

図表 7 ポーターの経営理論と最新の経営理論

ポーター理論における従来の持続的な競争優位のイメージ



最新の経営理論における一時的な競争優位の連鎖のイメージ



競争に勝ち抜く力を持つ企業が生き残っていく

「進一層企業」が時代を担う！！！！

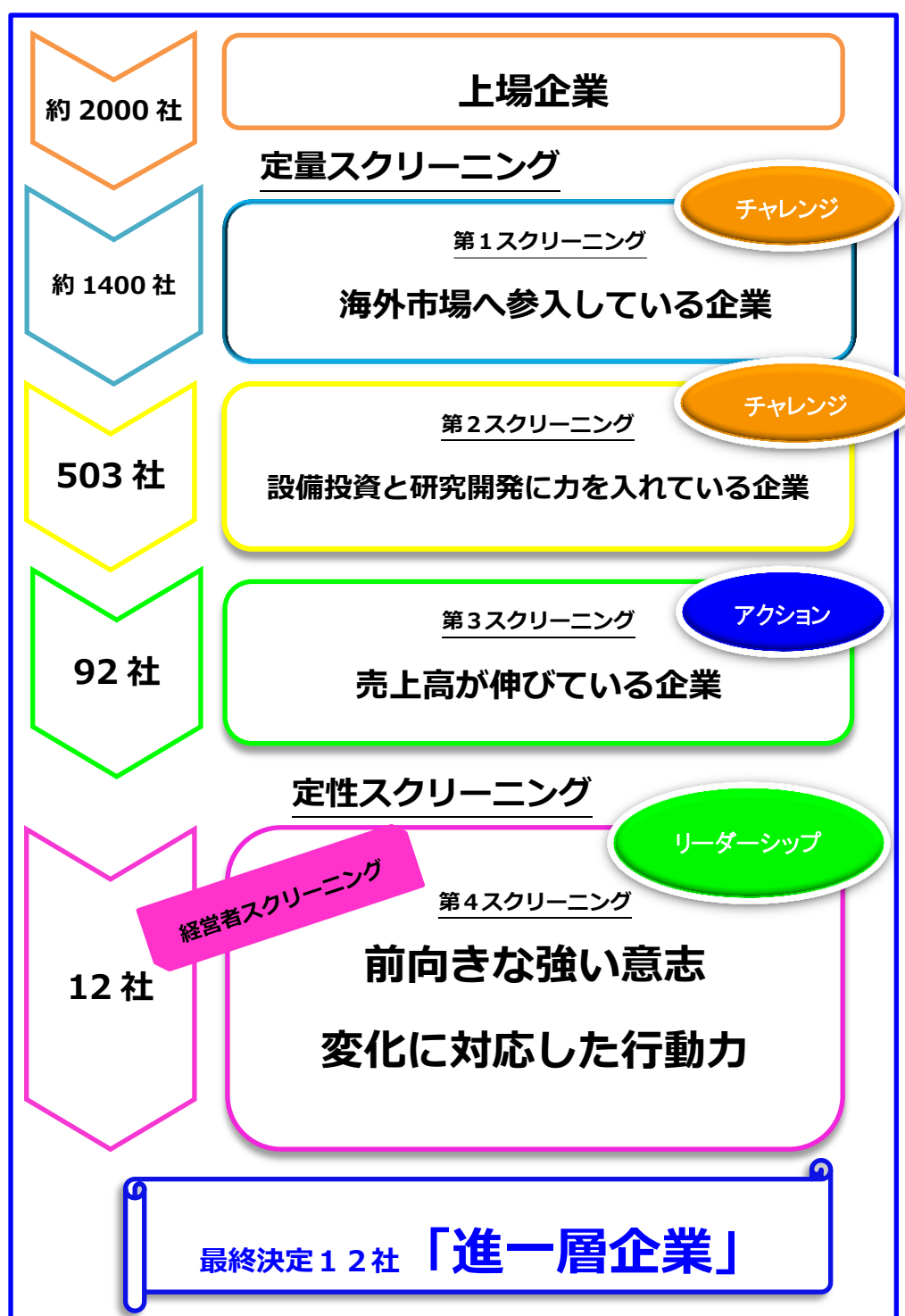
出典：「世界の経営学者はいま何を考えているのか」p.71 図1に基づき筆者が加筆修正

3. 銘柄選定プロセス

3-1. スクリーニング概要

具体的に「進一層企業」を選出するために以下の順でスクリーニングを行った。まず定量スクリーニングで競争や自社への投資を積極的に行っているかどうか=「チャレンジ」、また、競争に勝ち抜く力を持つかどうか=「アクション」分析し、続いて定性スクリーニングで企業の舵取り役である経営者の姿勢や行動=「リーダーシップ」を評価した。（スクリーニングの全体像については図表 8 を参照）

図表 8 スクリーニング全体像



3-2. 第1スクリーニング ～競争に「チャレンジ」～

第1スクリーニングとして、海外市場に参入している企業を選出した。日本国内の市場に留まらず、海外での競争に果敢に立ち向かっている(＝チャレンジしている)企業こそが、困難に立ち向かう強い意志(＝チャレンジ精神)がある企業だと考えたからである。

選出には、海外売上高と海外子会社、海外関連会社を有することを条件とした。なお、海外売上高は、売り上げの10%未満の場合に有価証券報告書に記載されない可能性があるため、3つの項目で検証して選出した。

**海外売上高・海外子会社・海外関連会社
のいずれかがある企業**

※Astra Manager より、直近の決算期データに基づく。

「内地で齟齬して居る
よりも海外へ行け。」
大倉喜八郎



3-3. 第2スクリーニング ～自社の変革に「チャレンジ」～

第2スクリーニングでは、現状に満足せずに新しいことにチャレンジしているかどうかチェックするために、設備投資と研究開発に力を入れている企業を選出した。この指標により、成長のために投資を行い、自社の変革に積極的に取り組んでいる企業を選ぶことができる。成長の機会を逃さないために、リスクをとって自社をブラッシュアップしている企業こそが時代の変動に耐え得る企業であると私たちは考える。

最近の経済変動に左右されず、長期的視点で自社への投資を続けているかどうかをみるために、2002年から2011年の10年分の設備投資費と研究開発費を分析した。具体的には、企業の規模や業種での差をなくすために、設備投資と研究開発費を足し合わせたものを売上高で割り、過去10年間の平均を業種平均と比較し、平均以上の企業を選出した。

**(設備投資費＋研究開発費)÷売上高が
業種平均以上の企業**

※1.Astra Manager より連結ベースで取得した。

※2.上場年数10年以下の企業は上場年数に合わせて業種平均を算出し直し、比較をした。

※3.業種平均は日経業種区分に従った。

「機会は魚群と同じだ。
はまったからといって
網を作ろうとするのでは
間に合わない。」

岩崎弥太郎



3-4. 第3スクリーニング 成長に繋げる「アクション」

第3スクリーニングでは、企業の成長の結果として売上高が伸びている企業を選出した。この指標で、新しいことに意欲的なだけではなく、実際に行動し、成長に繋がられているかどうか、また競争力があるかどうかを評価した。

まず第2スクリーニングと同期間の10年分の売上高の前年度変化率を平均した値を算出し、値がマイナスの企業を削った。これにより、成長率が大きく落ち込む企業を除くためである。次に、残った企業全体の変化率平均以上の企業を選出し、売上高の伸びが大きい企業を選んだ。

**売上高成長率が
全体の平均以上の企業**

※Astra Manager より連結ベースで取得。

「私は普段から、この商機ということに苦心しているが、私の今日あるに至らしめたのも主として商機をうまくとらえたからである。私の商機を得た数は、二度や三度ではない。」

大倉喜八郎



3-5. 第4スクリーニング 時代に負けない「リーダーシップ」

第4スクリーニングでは、「リーダーシップ」の力がある企業を選出した。これを判断するには、定量分析では評価が難しいため、2つの観点から定性分析を行うことにした。まず、
①今の時代の経済状況に対して経営者自身がポジティブかどうかをチェックし、その後
②経営能力の1つとしての変化に対応した行動力を調べた。以下で、具体的に判断基準を述べていく。

経営者の前向きな強い意志や成長意欲があるかどうか判断するために、経営者が前向きな発言を行っているかどうか評価した。経営者自身の資質として不安的な経済状況でもポジティブであるということが求められ、また、トップの発言には経営者としての意志と責任が表れると考えたからである。この判断のために、企業のホームページにある社長やCEOのトップメッセージを参照し、前向きな発言を行っている企業を選出した。具体的には、「」などの言葉が入っているかどうか、弱気な発言をしていないかどうかをチェックし、様々な企業のトップメッセージを比較して、経営者の意志が本当に表れているのかどうか検討をした。第3スクリーニングで選出した92社全てを対象とし、総当たりで確認を行った。具体的には、図表9のように判断をし、1社1社チェックをしたものは資料編に記載した。

2つ目は、変化に対応した判断力・行動力があるかどうか判断するために、有事後の行動をチェックした。何か起こった際に、企業はすばやく行動する必要がある、これには経営者の判断力と行動力が求められる。経営者の経営能力を判断するために、私たちは有事の際に具体的にどういう行動をとったかをチェックした。具体的には、図表10にあるように近年の世界経済を大きく揺るがしたリーマンショックと東日本大震災の2つの出来事に着目し、その直後に特徴的な行動を起こした企業を選出した。リストラや工場閉鎖などのコスト削減ではなく、企業自身の成長に繋がる行動をとった企業や日本を意識した行動を取った企業を選出した。有事にすばやく行動できる企業こそが時代の大きな波にも対応していくことができると考える。

図表9 トップメッセージの例



GOOD!!

アドバンテスト

今日、世界は激動の時代を迎えていると言われますが、我々はいつの時代でも激動期であるという自覚のもと、これまでの当社の挑戦の気概を忘れることなく、未来に向かって邁進していきます。



BAD

B 社

事業拠点の再編・集約や総額人件費の見直し等の
費用削減策を着実に実施いたしました。



GOOD!!

トリドール

弊社は、この市場環境の変化を前向きに受け止め、かつこの機会に
大いなる成長と躍進を遂げて参りたいと考えております。



BAD

F 社

希望退職者募集、定年退職など自然減の不補充および他社への移籍を推進しました結果、約 240 名の人員削減を行いました。

図表 10 有事後の特徴的な行動の例



THK「最悪想定、決断と行動」

「国内外に展開している仕事を止めるわけにはいかない」

東日本大震災の直後、THK の寺島社長の判断と行動は素早かった！！東京電力福島第一原子力発電所の事故という予測が難しい事態が発生すると、

① 東京の本社から約 90 人を岐阜工場に移動させる。

⇒本社機能を分散！！

② 欧米拠点では、放射線の計測器をかき集め、日本の製造業拠点に数十台を送らせた。

⇒事故後、実際に海外では一部で日本製品の安全性の証明が強化されたが、THK では問題は起こっていない！！

そこまでやるかという意見もある。だが寺島社長は「最悪を想定して行動するのが危機管理の基本」と話す。

(日経産業新聞(2011 年 7 月 4 日)「リーダーの肖像」より引用)

アドバンテスト「危機下でこそ成長戦略」

M&A 助言のレフコ(東京・千代田)によると、震災後の 3 月 12～31 日公表の日本企業による M&A は 66 件と前年同期の半分以下。震災対応に追われ、交渉を先送りした例が多いとみられる。ただ、個別に見ると、危機の中でも M&A を小手に国内外で成長を目指す企業はある。

「この買収は絶対に成し遂げなければならないと思っていた」

震災を挟んで半導体検査装置の世界 3 位、米ベリジーの買収手続きを進めたアドバンテスト社長の松野社長はこう語る。アドバンテストは世界 2 位。今回の案件を逃せば首位の座は遠のく。震災の混乱にも「迷いはなかった」。

(日本経済新聞朝刊 2011 年 4 月 9 日より引用)



3-5. 投資比率の決定

投資比率は、定性分析の 2 つの項目が他の企業よりもより特徴があると判断した企業に対し、比重を置いた。2 つの項目どちらも評価が高かった企業、1 つだけ評価がよかった企業、その他の企業に対して、3 対 2 対 1 になるように投資比率を決定した。具体的に図表 11 のように投資比率と金額を設定した。（なお、ファイナンス理論に基づいて一般的な投資比率についても算出したが投資比率が大きく偏ったため、今回のルールを採用した。一般的な投資理論で算出した投資比率は資料に記載。）

図表 11 投資比率

企業名	有事後の行動力	前向きな強い意志	合計	値段	手数料	株式数	投資金額(万円)
幸楽苑	○	◎	2	1201	0.01	374.7252	454545.4545
サイボウズ	○	◎	2	25250	0.01	17.82356	454545.4545
イトーキ	○	○	1	427	0.01	526.9848	227272.7273
東京精	○	○	1	1345	0.01	167.303	227272.7273
ダイキン	○	◎	2	2581	0.01	174.3685	454545.4545
インフォMT	○	○	1	241600	0.01	0.931385	227272.7273
ソフトバンク	◎	◎	3	3180	0.01	212.2854	681818.1818
日電産	○	◎	2	5000	0.01	90.009	454545.4545
THK	◎	◎	3	1413	0.01	477.7548	681818.1818
トリドール	◎	○	2	1086	0.01	414.4061	454545.4545
イオンモール	○	○	1	2162	0.01	104.0807	227272.7273
アドバンテスト	◎	○	2	1088	0.01	413.6443	454545.4545
							計 5000000
購入金額上限	◎の数	金額					
227272.7273	2	227272.7					
	3	454545.5					
	4	681818.2					

4. 日経ストックリーグを終えて

今回、日経ストックリーグを通じて日本経営史や日本経済史を学び、100 年以上も前に生きた人たちの業績を学んだことにより、自分たちの未来に対しての考え方が大きく変化した。日本を海外に負けない強い国にしようという強い意志とリスクをとった行動の結果として、今の日本があるということに改めて驚くとともに勇気をもらえたように思う。今の時代に生きる私たちが偉人たちの意志や姿勢を受け継いで、これからの日本を作りあげていかなければならないと強く感じた。

また、現代の日本企業に対して漠然と抱いていた保守的なイメージも払拭できた。時代の変化にうまく対応して、新しいことをどんどん打ち出している企業もたくさんあるということを知ることができたからである。先が暗いと言われる現代だが、将来を悲観せずに前向きに努力していきたい。企業は人の集合体なので、企業の課題やそれに対して取るべき姿勢は、まだ社会に出ていない私たちにも共通することが多い。不透明な時代においては、企業だけでなく、私たちが「進一層企業」のように、自分の未来を他人に委ねることなく、自らの手で切り開く勇気を持つことが必要だと強く感じている。

将来に対してどういう姿勢を取るべきかを考えるとき、今回行ったような大局的な視点を大事にしようと思う。ゼミで輪読を行った Hoshi and Kasyhap (2001)は、従来の日本のシステムを一切無視してアメリカ型を称賛するのではなく、日本の過去を振り返ることで未来の日本のシステムを想像してみるというスタンスであった。今、同じ時代に賞讃されているものに私たちは飛びつきがちであるが、それは必ずしも未来永劫続くものではない。過去を振り返り未来を予測する大きな視点を忘れず、目先のことに囚われないように気をつけていきたい。

また、大局的な見方と合わせて、自分がアプローチできるのは身近なものであるということも忘れないでいたい。吉野源三郎の『君たちはどう生きるか』を読み、自分が網の目のように繋がっている世界の一人としてみたときに、自分の近くで繋がっている人を大事にし、働きかけることは近道ではないかと感じたのである。私たち一人一人は微力な力だとしても、網のようにすべてが繋がっている世界で、誰かのために自分にできることは何かを考えないではいられない。大局的な視点に加え、世界の流れに自分たちが関わっていることを忘れず、いろいろなことにチャレンジして努力を積み重ねていきたい。

最後に、お忙しい中、時間をかけて指導して下さった安田行宏先生を始め、日本経営史の包括的バックグラウンドの基礎を教えていただいた日本経営史が専門の中村青志先生、スクリーニングで使った指標の分析についてアドバイスして下さいった会計学が専門の金先生、経済的な視点から論文の感想をして下さったファイナンスが専門の石川雅也先生、現代と明治時代の資料についてアドバイスして下さいったマーケティングが専門の森岡耕作先生、構成に関して指摘して下さいった小島喜一郎先生、東京経済大学の大学院の先輩であり、まさに「進一層」を体現してこられた元銀行マンの長谷川信久さん、ことあるごとに叱咤激励して下さいったゼミの OB・OG の方々、そして、一緒に切磋琢磨し、長い時

間苦楽を共に過ごしたゼミ生など、協力してくださったたくさんの方々にお礼を申し上げます。また、このような学習機会を提供してくださった日経ストックリーグ事務局・協賛企業の皆様にとっても感謝しております。本当にありがとうございました！

資料編

1. 問題意識に関する資料

【本文編：1－1. 現代日本の状況・明治時代を振り返る】

1-1. 実質 GDP 成長率の海外比較表

図表①.実質 GDP 成長率の海外比較表

単位(%)

	日本	アメリカ	イギリス	中国	韓国	インド	ブラジル
2007年10-12月	3.6	1.7	0.7	13.6	6.8	10.5	6.7
2008年1-3月	2.9	-1.8	0.3	11.3	3.9	8.8	6.3
4-6月	-5.1	1.3	-3.6	10.8	1.4	8.1	6.5
7-9月	-3.9	-3.7	-6.9	9.7	0.7	6.7	7.1
10-12月	-12.4	-8.9	-8.1	7.6	-17.3	1.5	1.0
2009年1-3月	-15.1	-5.2	-5.9	6.6	0.4	0.2	-2.7
4-6月	6.8	-0.3	-0.7	8.2	10.4	4.7	-2.4
7-9月	0.2	1.4	1.6	9.7	14.5	6.7	-1.5
10-12月	7.5	4.0	1.7	11.4	0.7	8.0	5.3
2010年1-3月	5.8	2.3	2.4	12.1	9.2	13.0	9.3
4-6月	4.4	2.3	2.9	10.3	5.7	9.5	8.8
7-9月	5.5	2.6	2.5	9.6	2.7	8.9	6.9
10-12月	-1.6	2.4	-1.7	9.8	2.5	10.0	5.3
2011年1-3月	-7.3	0.1	2.0	9.7	5.3	9.7	4.2
4-6月	-2.8	2.5	0.3	9.5	3.4	9.0	3.3
7-9月	10.4	1.3	2.1	9.1	3.4	6.9	2.1
10-12月	0.3	4.1	-1.4	8.9	1.3	6.2	1.4
2012年1-3月	5.7	2.0	-1.2	8.1	3.5	5.6	0.8
4-6月	-0.1	1.3	-1.5	7.6	1.1	3.9	0.5
7-9月	-3.5	2.7	3.9	7.4	0.2	2.8	0.9

出典：内閣府「主要経済指標」（2012年12月18日）

備考：季節調整済、前期比年率(%)。ロシア、中国、ブラジル、インドの四半期データは前年同期比。

数値は、資料編に記載。

【本文編：1－1. 現代日本の状況・明治時代を振り返る】

1-2. 国際競争激化

◆ 日本家電メーカーの危機

日本の家電メーカー大手 3 社(ソニー、パナソニック、シャープ)が巨額の赤字を出し、その主要の要因は薄型テレビ事業の敗北である。

アメリカ調査会社ディスプレイサーチによると2011年の薄型テレビのシェアは、1位は韓国のサムスン電子(20%)、2位も韓国の LG 電子(13%)で韓国メーカー2社 30%を超えるシェアをとっている。日本の日本企業はソニーが3位、以下パナソニック、東芝と韓国企業に後れをとり、かつての勢いは失われつつある。

図表②.2011 年の薄型テレビのシェア

企業名	シェア率
サムスン電子(韓国)	20%
LG 電子(韓国)	13%
ソニー(日本)	9%
パナソニック(日本)	9%
東芝(日本)	7%

2012 年 5 月 30 日日本経済新聞朝刊より筆者作成

◆ 半導体産業の競争力

世界半導体産業における日本の競争力は、1980 年代から 1990 年代の初めまで、世界のトップ・シェアを維持していた。しかし、1990 年代の前半に米国企業によって再逆転されただけではなく、韓国企業にも追い越されてしまった。

◆ 国際競争力ランキング

スイスのビジネススクールである IMD(国際経営開発研究所)が毎年発表している「国際競争力ランキング」では 1990 年に 1 位であったものが、2012 年には 27 位にまで下がっている。

【本文編：1－1. 現代日本の状況・明治時代を振り返る】

1-3. 日本企業の大転換期

図表③. 日本企業の大転換期

歴史的視点から見た大転換期

1890(明治 23)年

産業革命の開始 近代企業設立が本格化



55 年間 財閥の形成・発展（戦前型大企業体制）



1945（昭和 20）年

敗戦 財閥解体開始



55 年間 企業集団の形成・発展（戦後型大企業体制）



2000（平成 20）年

企業集団を超えた提携・合併の進行



企業集団体制の崩壊

図表③. 筆者作成

図表④. 日本企業のビジネスの変化

ビジネスをめぐる変化の様相

国家間競争 ⇒ 国内企業間競争 ⇒ 企業間のグローバル競争

総合化（総合的大企業） ⇒ 選択と集中（専門的企業）

少品種大量生産 ⇒ 多品種少量生産

横並び ⇒ 個性化・差別化

規模の経済 ⇒ 速度（スピード）の経済

図表④. 筆者作成

2. 投資コンセプトに関する資料

【本文編・2-1. 明治時代の実業家から学んだこと】

2-1. 明治時代の実業家たち

2-2-1. 渋沢栄一

進一層エピソード

渋沢は、ヨーロッパ各国を訪問し先進の産業に触れた。将校と対等に交渉する商人の姿を目の当たりにして感銘を受ける。この洋行中、日本でそれまでの身分制度の一番下に置かれていた「商人」こそが国を富ませる原動力になるという確信を得る。また、西洋に範をとった小さい資本をたくさん集めることができる「合本主義(今でいうところの株式会社)」日本で広めた。



近代日本資本主義の父

渋沢栄一

プロフィール

日本資本主義の父と称えられている幕末から昭和の実業家、武士。武蔵国(現:埼玉県)出身。藍玉と養蚕を家業とする半農半商の家庭に生まれ、幼少より商売と論語をはじめとする中国古典を学ぶ。その後、横浜の外国人居住地焼き討ちなどを計画するも実行直前で説得され取りやめる。その後、幕府に目を付けられ故郷を離れ京都に向かう。平岡円四郎の推挙により徳川慶喜の家臣となり、慶喜の弟昭武の付き人としてヨーロッパに留学。帰国後は、大蔵省に入省。度量衡、国立銀行条例などの制定に尽力。その後退官し、サッポロビール、王子製紙、日本郵船などいまだ続く企業の設立にかかわる。日本の株式制度設立に尽力を尽くす。初の民間銀行第一銀行創設者。

渋沢栄一の名言

国家の基礎は商工業にある。
商工人は賢才でなければならぬ。
商工人が賢才ならば国家も繁栄する。

渋沢栄一から学んだこと

時代の変動や当時の風潮に負けずに、

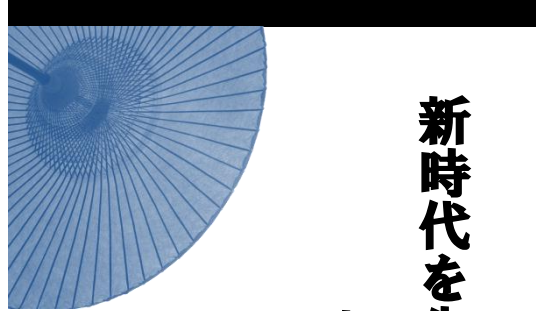
自分の信念を貫いた姿勢！！

2-2-2. 三井・三野村利左衛門

住友・広瀬幸平

「三井家・住友家」の特徴

江戸末期は経済状況が悪化している中、三井と住友は、合議制などの江戸時代の経営方式にとらわれず、有能な番頭に権限を集中し、そのリーダーシップで新時代に対応した経営構築に成功。これに対し、江戸時代に栄えていた他の多くの有力商家では、江戸時代の保守的な経営体質から脱皮できず、時代と経営環境の激変に対応できなかった。



新時代を生き抜いた

老舗有力商家

「三井家・住友家」

「三井家・三野村利左衛門」

プロフィール

文政4(1821)年11月鶴岡生まれ。浪人の父と流浪生活し、父の死後、京都に出た後19歳で江戸に出た。住み込み奉公などを経て商家に婿養子入り。利八を襲名して金平糖を行商しながら資金を蓄え、両替商を開いた。三井両替店に出入りして理財の才が高く評価され、三井家300年の歴史の中で最大といわれた危機を見事に乗り切り再建。明治以降の三井財閥の基礎固めに貢献した。



「住友家・広瀬幸平」

プロフィール

近江国野洲郡八夫村(現滋賀県)出身。11歳のとき、別子銅山勘場の給仕となって以来、57年間にわたって住友家に仕えた。フランス人技師を招き、銅山の採掘・製錬の機械化を進めたり、鉄道を敷設したりして、別子銅山の近代化を図り、住友財閥発展の基礎を固め、筆頭番頭として活躍した。また、大阪株式取引所や大阪商法会議所の創立に尽力するなど、大阪財界のリーダーとしても重きをなした。



進一層エピソード

無学で偉い人は二宮金次郎と三野村利左衛門

福沢諭吉の三野村利左衛門へ対する名言



三井家・三野村利左衛門

幕末・明治維新期の三井家は長期的に業績低迷と幕府から御用金 150 万両の重圧で苦慮していた。この三井家の危機を救ったのが、一介の両替店を営んでいた商人・三野村利左衛門である。三野村は御用金の大幅減免に成功し、三井家へ採用される。丁稚から人を育て、年功序列を伝統としていた三井家では、44 歳という高齢の新人登用は異例であった。伝統にとらわれず、新時代に対応した経営構築に成功した。

逆命利君

広瀬幸平の名言



住友家・広瀬幸平

幕末・明治の動乱期、江戸時代の鉱山技術の限界により別子銅山の経営が停滞した。明治新政府による別子銅山没収の危機に瀕した。しかし、広瀬は新政府説得し、伝統的な合議制の経営方式にとらわれず、権限集中により別子銅山を守り、外国技術を導入することによって銅山経営近代化を推進した。

「逆命利君」とは「命令に逆らって、君を利す」の意味で、今も住友の精神に脈々と息づいている。

「三井家・住友家」から学んだこと

伝統的な経営方式にとらわれず、

新時代に対応する力！！

新興商人一覧



冒険的かつ積極的

商人精神を発揮した

「新興商人」

新興商人の特徴

「新興商人」の多くは、出身が農民や武士、商人など様々で、維新前後に江戸をはじめ大都市に出てきた。彼らは、幕末維新の経済変動を商業的機會として利用し、自らの才能とアイデアを持って、新しい市場を開拓した。冒険的かつ積極的な商人精神を発揮し、強力なリーダーシップを持った人物が多く、富と経営の経験を蓄積した上で、官営事業払下げなどを契機に近代的産業部門の経営に進出していった。中には財閥を築きあげた人物も多い。

新興商人から学んだこと

**経済変動と動乱を商業的機會として利用し、
新しいものに積極的に取り組む姿勢！！**

海外に挑んだ冒険商人

大倉喜八郎



プロフィール

1837 年(天保 8 年)、現在の新潟県新発田市に生まれる。17 歳で江戸に出て商人として成功をおさめる。1873 年(明治 6 年)大倉組商会を設立し、ヨーロッパをはじめ世界各国との直貿易に進出。その後、東京電燈、帝国ホテルその他数多くの企業の設立に参画し役員に就任する。1900 年(明治 33 年)大倉商業学校を設立。1917 年(大正 6 年)合名会社大倉組を持株会社とし、大倉商事、大倉土木(大成建設)大倉鉱業を直系 3 社とするコンツェルン機構を形成した。

大倉喜八郎の名言

商機は、海に動いている大波小波のようなもので、常にいかなる形で実業界のうちに流れている。

進一層エピソード

幕末の激動期、いずれは幕府対反幕府の戦が起こると時代の變動を読み取り、鉄砲が必要になると考え、武器商となった！！

「大三菱」の創業者

岩崎弥太郎



進一層エピソード

岩崎の現状に満足しない発展意欲が行動になり、三菱商会は海運業を中心に、鉱山、炭鉱、樟脳製造、製糸、金融、保険など経営を多角化しながら発展した！！

岩崎弥太郎の名言

もし将来、さらに大きい仕事をしようと思うならば、諸君は今日の状態に満足するはずがない。これでよいという気持ちが起こるはずがない。

プロフィール

高知生まれ。父は地下浪人。高知藩に職を得、開成館長崎出張所に勤務し貿易に従事、明治 2 年(1869)には同藩大阪商会に転じた。廃藩置県に際し藩の事業を引き継ぎ、九十九商会をおこし、後に社名を三菱商会、郵便汽船三菱会社へと改称した。台湾出兵の軍事輸送、西南戦争の軍事輸送を担当。さらに、鉱山・造船・金融・貿易など多方面への進出も試みた。

日本の金融王

安田善次郎

進一層エピソード

治安の悪化を恐れて多くの両替商が休業する中で、果敢に営業を続けた。貨幣制度の混乱と変動を巧みに利用し、没落した旧来の両替商に代わって、明治初期には屈しの金融業者に成長した。

安田善次郎の名言

これはよいと思つた事は決してそのまゝにせず、必ず実行してみる。また、悪いと心づいたことは必ず禁断する。貧富貴賤岐れ目はこのにあると思う。

プロフィール

富山出身。父は富山藩下級藩士。17歳で江戸に出、丁稚奉公の後元治元年(1864)両替店安田屋を開業。太政官札・公債などの取引、官公預金などで蓄財し、東京屈指の金融業者となる。明治9年(1876)第三国立銀行の創立に参加、13年(1880)に安田銀行を開業。15年(1882)には創立された日本銀行の理事に就任した。また、生命保険・損害保険業にも進出した。



プロフィール

富山県出身。明治4年状況無資本の水売りから出発、竹の皮商などを経て、石炭商となる。コークスの利用に目をつけ。政府の深川セメント工業に売り込む。その後、渋沢栄一の知遇を得て、政府のセメント工場の払い下げを受け、浅野セメント(現太平洋セメント)を設立、民間セメント業の先駆者の先駆者となる。石炭、海運、造船、鉄鋼などの事業に進出する。明治末には京浜間に大運河を開削し、鶴見、川崎の遠浅海岸を埋め立て、大工業地帯を造成する計画を立て、大正年間に工事を推進した。のちに浅野財閥を形成した。

九転十起のセメント王

浅野総一郎

進一層エピソード

事業を拡大して失敗し、高利貸しから借りて返せなくなって夜逃げし、強盗に入れられ有り金全部を巻き上げられ、火事で家が全焼と、まさに悲惨の一言。浅野は、苦勞した分経営センスが磨かれ、その構想力の大きさやこれまで築き上げてきた「信用」という財産で再挙を図った。

浅野総一郎の名言

私は大の楽天党でどんな困難が突発しようとも、出来たものはやむを得ないときっぱり諦める。精神を愉快にするように努め、物を苦にしないのが私の流儀だ



近代造船業の先駆者

川崎正蔵



進一層エピソード

商売に失敗したばかりの、川崎正蔵は大久保利通の知り合いから頼まれた琉球藩の実情調査を任された。その結果、琉球一阪神間に定期航路を開くのを上計であると進言し、「もし許されるなら私がその航路を開きたい」と申し入れたところ、政府から日本国郵便蒸気船の副頭取に任命され、その結果彼は莫大な利益を上げた。

川崎正蔵の名言



英雄ナポレオンの戦いは最後の五分にあると称せられるが、予は反対に商戦はむしろ最初の五分間にありと思う。

プロフィール

1837(天保 8)年、鹿児島県の呉服商人の子として生まれた。沖縄の砂糖取引などで実績をあげた後、造船業に進出。官営兵庫造船所の払い下げを受け、川崎造船所(現川崎重工業)を設立。「造船王」と呼ばれ、同社を三菱造船(現三菱重工業)と並ぶ大造船会社に発展させた。

関西財界を興した風雲児

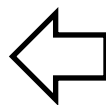
藤田伝三郎



進一層エピソード

藤田は木戸孝允の言葉に感激し、実業界にて国家に貢献すること決心した。

木戸孝允の名言



富国強兵の途を講じて列強と台頭しなければならぬ。富国の事は、従来実業上に経験ある有為の人物が、商工業発展のために尽し、国富の増進に力を致すのが最も望ましい

プロフィール

長州(山口県)萩の商家に生まれる。一時は高杉晋作が創設した奇兵隊に身を投じ、維新後は大阪に出て、陸軍用達の事業を開始。大倉喜八郎と同様に、内乱や戦争での軍需物資納入で巨利を得た後、鉱山業や農林業を主軸とする藤田組(現同和鉱業)の事業を展開していった。

日本の「鉱山王」

古河市兵衛

進一層エピソード

古河は、志賀直道と共同出資で足尾銅山を買収した。当時足尾銅山はもう掘り尽くされたと思われていたのだが、探掘を続けたところ優良鉱脈を2本も発見。更には近代技術を積極的に導入して、この銅山を完全復活させた。彼は他にも多数の銅山を開発し、明治20年頃には彼の経営する銅山からの銅産出量が、日本全体の銅生産の4割を占めるほどに至った。

古河市兵衛の名言

成功に極意はない。私の場合は、ただ他人が掘ったあとをもう一問ずつよけいに掘っただけだ

プロフィール

京都出身。小野組番頭に勤め、明治7年の小野組倒産後、渋沢栄一の支援を得て、鉱山業に転進。足尾銅山を中心に多くの銅山を経営し、「銅山王」と呼ばれた。進んで近代技術を導入した反面、ワンマン的企業家であったため、マネジメントの近代化に遅れたが、のちに古河鉱業、古河電工、富士電機などを中心とする古河財閥の基礎を築いた。



大阪経済の基礎を築いた

五代友厚

進一層エピソード

明治初期、商都・大阪は大転換期に直面して、先が読めない状態に戸惑い意気消沈し、活力を失っていたが、官を辞した五代はそういった中に入り込み、多くの企業の設立に尽力し、大阪をバーミンガムのようにするという意識で務めた。

五代友厚の名言

地位が名誉か金か、いや、大切なのは目的だ。

プロフィール

薩摩の上級士族出身。早くから海外知識を求め、幕末に中国に密航したり、藩から派遣され英国に留学した。維新後は、大阪における各種新事業を起こし、大阪財界のリーダーとして活躍。東の渋沢栄一に対して、西の五代と称された。正解に対しても大久保利通を介して強い発言力を有し、北海道開拓使官有物払下げ事件ではその政商的活動が暴露された。



「森村組」創業者

森村市左衛門



進一層エピソード

森村市左衛門は、横浜が開港し、居留地貿易が始まり、舶来品に興味を持ち、それらを仕入れて売る商人になった。森村はこの仕事を通して、ドル交換や貿易のやり方に不満を持ち、福沢栄一を訪ねて教えを乞うた。福沢から知識をさずけられた森村は「金の流出を防ぎ、日本をよくするには、日本も外国へ品物を売って、金を持って来なければいけない。国を段々よくするには、どうしても外国貿易をやらねばならぬ」と、輸出専門の貿易を志したのだった。

プロフィール

江戸の武具商の家に生まれ、横浜開港を機に、洋品取引商に転じる。戊辰戦争で官軍の御用商として活躍、明治9年に輸出商社森村組を設立、その後も日本陶器会社を設立して、陶器その他の輸出に尽力した。

森村市左衛門の名言

社会は活動していて時勢は進んでいく。故に現状維持ということは、退歩することになる。故に何事でも常に攻撃的、進取的、改良的態度でなければならない。

甲州財閥の巨頭

若尾逸平



進一層エピソード

生糸でもうけた資金を鉄道と電気事業の将来性を見込んで、東京馬車鉄道、東京電燈に集中投資して株式を買い占めて成功をおさめた。

若尾逸平の名言

「株をやるならば、これからは『乗りもの』か『明かり』だ」

プロフィール

甲州(山梨県)出身の商人。横浜開港の情報を得ると、直ちに横浜に出て外国商館への生糸の積極的売込みを開始。リスクを恐れぬ取引に成功し、生糸輸出で巨利を得る。明治中期以降は、蓄積した資金で鉄道と伝統事業に投資し、東京の「乗り物」と「あかり」を制覇した。甲州出身の企業家グループである「甲州財閥」のリーダー格でもあった。

日本の茶業の発展に尽くした

大谷嘉兵衛



プロフィール

伊勢(三重県)の冬眠出身。幕末に横浜に出て、外国商館に入り、製茶輸出を学ぶ。その後、横浜で製茶売り込み業を開始。茶輸出の先駆者として製茶の改良と貿易の発展に貢献し、茶を生糸と並ぶ外貨獲得のドル箱にした。

大谷嘉兵衛の名言

奉公の誠を日頃 忘れずに
尽くす人こそ 国のいしずえ

進一層エピソード

幕末から明治にかけて、日本の主力貿易商品であった日本茶は外国商社が輸出取引を行っていた。大谷は外国商社だけでなく、日本人の手で輸出取引を行いたいという思いから、それを実現させ活躍した！しかし、そのころから粗悪品が広がり、信用こそがすべての元であると、信用を高めるために尽力した。

【本文編：2-2. 投資対象「進一層企業」とは】

2-3. 好景氣に取るべき企業の姿勢

好況期には、安易に儲けられる道を取るのではなく、冷静になって長期的な視点で企業の未来を考えることが必要。

例：古河財閥や大倉財閥

好況期に事業拡大や経営多角化を行い、ワンマン体制を続けて企業の体質を時代に合わせられなかった結果、不況期に耐えられずに、破綻してしまった。

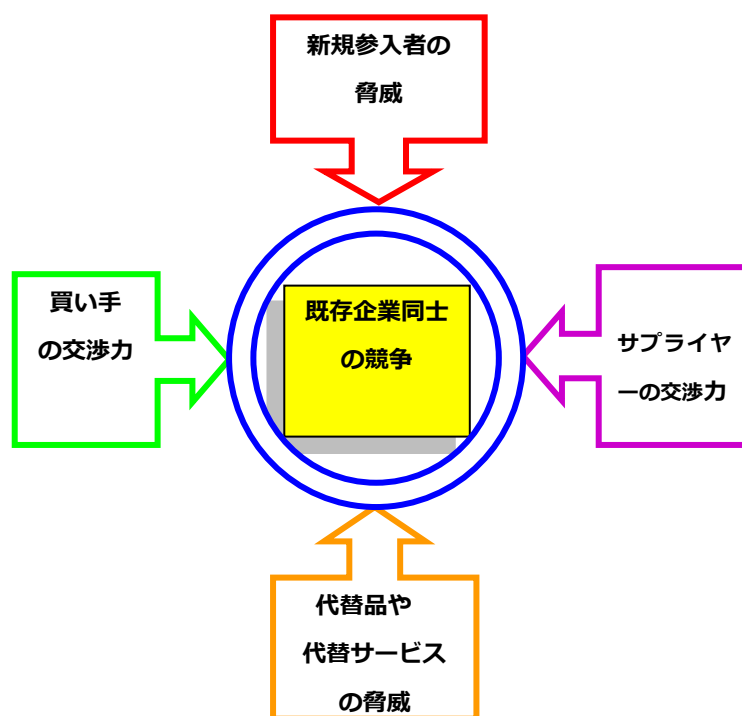
不況期にはリスクを取れないリスクが問題となるが、好況期には安直な選択が後に大きな打撃となるのである。

【本文編:2-2. 投資対象「進一層企業」とは】

2-4. 最新の経営理論に関する資料

競争しないポーターの「競争戦略」は保守的戦略

企業の究極的な目的は「持続的な競争優位」を獲得することである。持続的な競争優位を次元するために経営学も考えで、「Structure(構造)、Conduct(遂行)、Performance(業績)」の頭文字をとって SCP パラダイムと呼ばれている。SCP パラダイムでは2つの「ポジショニング」がポイントとなる。それは、第1に「企業のあいだの競合度が低く、新規参入が難しく、価格競争が起こりにくい産業が望ましい」とされているポジジョンをとることである。第2のポジショニングは、自社の産業の中でできるだけユニークなポジジョンをとれるかということである。ポーターの「ファイブ・フォース」は、「新規参入の脅威」、「既存企業同士の競争」、「代替品・サービスの脅威」、「買い手の交渉力」、「サプライヤーからの圧力」からなる。これらのいずれかの圧力が強くなってもその産業では競争の度合いが高まると懸念される。よって SCP パラダイムの観点からは望ましくないとされる。実際、ポーターの SCP パラダイムの考え方では「差別化戦略」が重視される。逆に十分な商品・サービスの差別化ができないまま、競争するべきではないとも言える。したがって、ポーターの理論を裏返して言う「競合他社との競争いかに避けるか」と言い換えることができる。総じて、ここでいう「安定した収益を得られる」、「持続的な競争優位が得られる」とは、それは攻めの戦略ではなく保守的な戦略である。



図表⑤. ファイブ・フォースのイメージ図 (『競争の戦略』を参考に筆者作成)

3. 銘柄選定プロセスに関わる資料

【本文編：3－5. 定性スクリーニング 時代に負けない「リーダーシップ」】

3-1. 定性スクリーニング「経営者のメッセージ」92 社

図表⑥.定性スクリーニング 経営者のメッセージ

銘柄コード	企業名	トップメッセージ (言葉：改革、革新、攻め、前進、成長、変革、進化、熱い、勇気、天下、志、勝、No.1,世界一、日本一など)
6141	森精機	一方、高機能材料事業では、半導体・液晶分野の需要減から売上高は 2010 年度を下回る状況となりました。
6210	洋機械	東日本大震災による内需の動向が一部懸念されますが、当社グループの受注活動は、堅調な外需の回復を背景に今後も受注の拡大が十分期待できるものと考えております。
6255	エヌピーシー	セールス・サービスサポートにおいては、社会・経済が目まぐるしく変化する中、グローバル企業として、各地域のニーズに細やかに対応し、ローカル パートナーとの連携を強化します。
6274	新川	利益面では、コスト構造の変革は着実に進展しているものの、収益性の回復に向けた取り組みは未だ途上にあり、また円高の継続などにより、依然として厳しい状態が続きました。
6367	ダイキン	新興国の持続的発展への貢献と、環境事業の加速を成長戦略テーマとして取り組んでまいります。
6473	ジェイテクト	このような経営環境の中、当社グループでは東日本大震災の影響を最小限にとどめ、お客様への供給責任を果たすよう万全を期してまいりました。
6481	THK	THK は、成長に向けたマイルストーンとして連結売上高 3,000 億円を掲げ、「グローバル展開」と「新規分野への展開」によるビジネス領域の拡大を進めております。
6486	イーグルエ	現在、当社グループは前期より開始しました 3 カ年計画(『持続性ある成長への基礎固め』－10 年後の繁栄を期して)に基づく、グローバル規模での事業展開を推進しております。
6217	津田駒	トップメッセージ無
4082	稀元素	そして、原子力エネルギーで産声を上げたジルコニウムは、創業から 50 年後の今、燃料電池として再びエネルギー革命の主役になろうとしています。

4109	ステラケミ	今まさにケミカルをこえ、挑戦していきたいと強く願っているのです
7874	レック	これからも「お客様が、感動する製品を一生懸命開発する」を我々「レック株式会社」の使命として、メーカーサイドからの価格破壊に力の限りチャレンジしていきます。
4963	星光PMC	更には鋼鉄をも代替できる強固で、かつ再生可能なセルロース由来の素材の研究開発等、新規事業の創出にもチャレンジしています。
2160	ジーエヌアイ	世界で最もヘルスケア市場の成長率が高い中国と、世界第2位の市場規模を持つ日本において、新薬開発を経営目標に掲げています。
2305	スタ・アリス	無
2351	ASJ	上場後は、さらに存在感のある企業となるべく、経営環境の変化に柔軟に対応し成長し続ける強い会社作りに挑戦しております。
2395	新日本科学	新日本科学の事業戦略は、創薬支援事業のバリューチェーンを国際的に拡張し、顧客の皆様の期待に応えるべく、他の追随を許さないオンリーワン事業の価値を提供し続けていくことです。
2418	Bブライダル	ブライダル市場の変遷を生き見続けた上で挑戦
2440	ぐるなび	事業領域を広げ、企業パワーのさらなる進化を目指します。
2492	インフォMT	そうした世界を作り出すことが私たちインフォマートの志であり、それができるのは私たちだけだと自負しています。
3063	Jグループ	競合他社が低価格競争を進める中、当社グループは「価値のあるサービスの提供」を目指す
3397	トボール	弊社は、この市場環境の変化を前向きに受け止め、かつこの機会に大いなる成長と躍進を遂げて参りたいと考えております。
3715	ドワンゴ	それでもクリエイティブな手を緩めず、この強みを活かすために必要なマネジメントをすることこそが、私の役割だと考えます。

3727	ガイアHD	私たちガイアグループは、グループ企業各社の強みや持ち味を最大限に活かしたシナジー強化を図り、グループ社員一人ひとりの「チャレンジ精神」と「スピード感」、そして、あふれる「夢」と「志」を源泉に、グループすべてのコンテンツ、サービス、製品、技術等を通じて全世界の人々の「心に笑み」を提供することを目指して邁進してまいります。
3773	AMI	これからは HCl とアドバンス・メディアから目が離せなくなるでしょう。
3782	ディディエ	今後は、こうした追い風を活かしてさらなる営業強化を図るとともに、海外事業の再構築を図って業績の回復に努めてまいり所存でございます。
3810	サイステップ	世界で一番多いユーザ数を獲得する。
4321	ケネディクス	不動産アセットマネジメント業務の更なる強化等を推し進め
4331	T & G ニーズ	挙式披露宴の取扱組数は震災の影響で減少した
4544	みらかHD	、今後も市場は継続的に成長するものと思われます。
4565	そーせい	よりよい薬を世界的に展開したい。それが、私の使命である
7554	幸楽苑	当社のらーめんがグローバルスタンダードになる日を目指して更なる研鑽を重ねて参ります。
7844	マーベラス	オンライン事業と海外ビジネスの推進を軸にした事業展開に尽力し
4680	ラウンドワン	無
4776	サイボウズ	欧米の強豪を抑えて 5 年連続でトップシェアを維持しています。
4779	ソフトブレ	企業収益は緩やかな回復傾向
4813	ACCESS	成長につながるメッセージ無
7522	ワタミ	大震災以前より口ぐせにしている関東大震災が 3 回来ても潰れない会社を目指します。
8439	東センリース	既成概念の枠組みにとらわれることなくビジネスモデルの変革を進め

7873	アーク	撤退等の事業再構築を進めております。
7972	イトーキ	世の中に役立つ価値ある企業になることが使命であると考えております。
4564	OTS	成長につながるメッセージ無
3607	クラウディア	日本の婚礼文化の発展に貢献する「総合ブライダル企業」として、これからも躍進を続けてまいります。
2766	日本風力開発	成長につながるメッセージ無
3315	日本コークス	東アジア地域を含めた市場の深耕・拡大とともに、技術対応力の強化を図ってまいります。
9962	ミスミG	、全地域における過去最高の売上高を達成
1879	新日本建	企業活動に磨きをかけたいと考えております。
2670	ABCマート	アジアでも順調に店舗網を拡大しております。
2685	ポイント	ブランドの成長を図り、ビジネスモデルを強化するため、積極的な投資を実施するという基本方針を掲げました
2792	ハニーズ	持続的な成長と安定的な収益基盤の実現に向けてまい進していく
3313	ブックオフ	成長につながるメッセージ無
3325	ケンコーコム	トップメッセージ無
3347	トラスト	トップメッセージ無
7532	ドンキホーテ	成長につながるメッセージ無
9843	ニトリHD	日本人にとっての本当の「住まいの豊かさ」を実現したいと、 ニトリは、あのときの感動・共鳴・決意を原点としながら事業に取り組んでいます。
9946	ミニストップ	韓国経済の低迷、天候不順の影響による客数の減少等により、前年を下回りました。
9956	パロー	営業収益は期初の計画に届きませんでした
7725	インターアク	ここ数年にわたって業績面で多大なるご心配をかけてしまいました。
7729	東京精	グローバル企業として、自らも環境の変化に迅速に対応すると共に、 培ってきた精密測定技術と精密加工技術を通じて、お客様のものづくりのイノベーションのお手伝いをしてまいります。

7747	朝日インテク	私たちは、チャレンジ精神で「夢」を実現していきます。
6146	ディスコ	当社の下期売上高は、上期と比べ約 2 割減となる見込みです。
2929	ファーマF	将来は食を発信基地として医療、環境といった健康維持の総合サポートとして「日本発世界へ」のビジネスを構築していきます。
5018	MORESC	世界にきらりと光りを放つ企業を目指して日々努力を続けています。
1661	ガス開	こうしたグループの強みを最大限に発揮し
1662	石油資源	成長につながるメッセージ無
7241	フタバ	常に次世代を意識したものづくりを進める
6460	セガサミー	成長につながるメッセージ無
9984	ソフトバンク	「情報革命」の志
5444	大和工	グローバルな事業 展開を積極的に実践
5481	山陽鋼	トップメッセージ無
6319	シンニッタン	トップメッセージ無
5423	東京製鉄	トップメッセージ無
6857	アドテスト	市場規模が大きく安定的な非メモリ・テストシステム市場で大きくシェアを伸ばしました。
6869	シスメックス	ライフサイエンス領域へと事業を拡大しています。
6920	レーザーテク	新たな挑戦・コアビジネスの強化・新規事業の柱を 1 つ立ち上げる
6594	日電産	「世界 No.1 の総合モーターメーカー」へグループ一丸となって世界各地からのご期待にお応えいたします。
6640	第一精工	前年同期間比では事業を取り巻く市場動向も一変し厳しい環境が続いています
6723	ルネサス	トップメッセージ無
6778	アルチザ	最先端技術に対する絶えざる挑戦を継続し、顧客ニーズに対する的確なソリューションを提供していくことにほかなりません。
6785	鈴木	「0 への挑戦」と形容される徹底的な精度追 求を理念とし、金型の高精度実現にひたすら邁進
3433	トーカロ	技術の先にあるものへトーカロの思いはそこにありますだから『いつも最先端』

3436	SUMCO	現下の厳しい環境のなかで SUMCO の事業再建
8155	三益半導	トップメッセージ無
5713	住友鋳	材料セグメントでの減販などにより前期比 2%減少の 8,479 億円となりました。
5994	ファインシン	失敗を恐れずチャレンジし
5726	大阪チタ	一方、高機能材料事業では、半導体・液晶分野の需要減から売上高は 2010 年度を下回る状況となりました。
8905	イオンモール	イオングループ各社のディベロッパー事業部門の人材を当社開発部門へシフトし、 中国でのモール事業の拡大やアセアンでのモール出店に向けた取り組みを推進しております。
5310	東洋炭素	世界を舞台にさらなる成長を目指してまいる所存です。
5344	MARUWA	現在、当社グループは市場において絶好の競争優位なポジションを築いていますので、明るい見通しを持つとともに 当社グループがチップ抵抗器用アルミナ基板で上場を果たした当時の「飛躍への胎動」を今まさに感じています。
6250	やまびこ	しかしながら、米州以外の海外は、ユーロ安円高に加えて、これまで拡大が続けていたロシア市場の 成長鈍化や南欧を中心とした景気後退の影響が大きく、前年比 29.7%の大幅な減収でした。
2784	アルフレッサ	成長につながるメッセージ無
7719	テークスG	トップメッセージ無

【本文編：3－6. 投資比率の決定】

3-2. ファイナンス理論に基づく投資比率の算定

私たちは、企業を定性分析した結果に基づいて投資比率を設定した。しかし、ゼミで学んだファイナンスのポートフォリオ理論に基づく投資も試み、どういった結果になるかを試みた。結果は、株価の購入額が極端に偏ったものとなり、元々の定性分析に基づいた投資比率に決定した。

分散投資のプロセスと結果は以下の通りである。

まず、選出した企業の期待リターンを算出した。算出式は個別銘柄の11月31日までの調整済み株価月次データベース60本から騰落率を求めて算出した。

銘柄名	幸楽苑	サイボウズ	イトーキ	東京精	ダイキン	インフォMT	ソフトバンク	日本電産	THK	トリドール	イオンモール	アドテス
期待リター	0.13%	0.48%	0.18%	2.38%	-0.84%	0.44%	1.27%	-0.30%	-0.16%	2.16%	0.19%	-0.81%

その次に、各銘柄の分散と共分散を算出した。そして算出した分散と共分散を基に、共分散マトリックスを描いた。算出式と共分散マトリックスは下図の通りである。

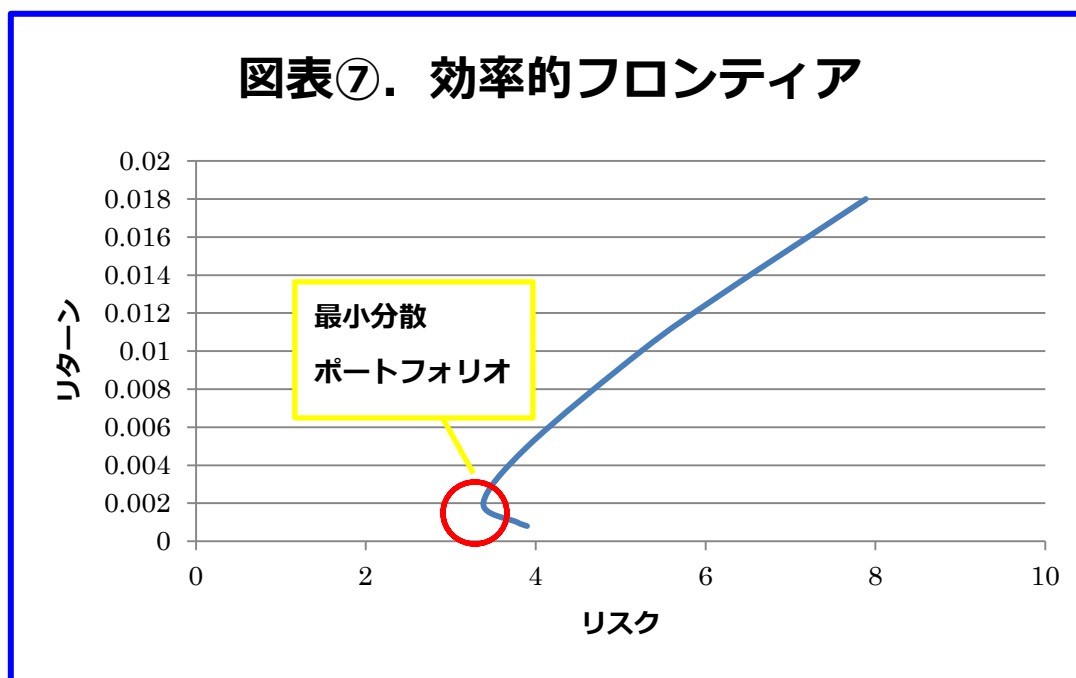
$$\begin{aligned}\text{分散} &= \sum_{i=1}^n p_i (x_i - \mu_x)^2 \\ \text{共分散} &= \sum_{i=1}^n p_i (x_i - \mu_x)(y_i - \mu_y)\end{aligned}$$

図表⑥. 共分散マトリックス

	幸楽苑	サイボウズ	イトーキ	東京精	ダイキン	インフォMT	ソフトバンク	日電産	THK	トリドール	イオンモール	アドバンテ
幸楽苑	10.437779	22.337253	3.6139001	4.3694467	2.492058	2.6786685	4.0040267	-1.004912	2.6118111	14.4111748	1.411894	8.8232228
サイボウズ	22.337253	300.78123	96.80623	72.85196	60.833988	99.065151	46.300817	65.774683	30.246746	14.5334082	54.992387	63.52086
イトーキ	3.6139001	96.80623	247.06222	80.926223	43.124025	39.962398	38.400719	36.197144	43.601925	18.8404922	45.703459	113.7963
東京精	4.3694467	72.85196	80.926223	150.72393	72.507421	30.551101	57.227878	72.458468	83.362881	-11.2950273	70.72338	90.873823
ダイキン	2.492058	60.833988	43.124025	72.507421	121.1888	63.444667	70.587599	56.440854	61.595317	16.1361616	67.46015	95.55622
インフォMT	2.6786685	99.065151	39.962398	30.551101	63.444667	148.04547	65.098363	40.182509	14.346033	41.6093172	39.046683	58.465085
ソフトバンク	4.0040267	46.300817	38.400719	57.227878	70.587599	65.098363	155.35333	30.946813	27.768605	33.8902551	35.490986	79.414805
日電産	-1.004912	65.774683	36.197144	72.458468	56.440854	40.182509	30.946813	109.42135	70.613485	14.3199275	40.625109	56.749372
THK	2.6118111	30.246746	43.601925	83.362881	61.595317	14.346033	27.768605	70.613485	187.28068	23.00246	49.892562	81.890265
トリドール	14.411175	14.533408	18.840492	-11.295027	16.136162	41.609317	33.890255	14.319928	23.00246	172.926849	4.5672504	15.787654
イオンモール	1.411894	54.992387	45.703459	70.72338	67.46015	39.046683	35.490986	40.625109	49.892562	4.56725036	118.12925	80.902288
アドバンテ	8.8232228	63.52086	113.7963	90.873823	95.55622	58.465085	79.414805	56.749372	81.890265	15.7876544	80.902288	186.40212

図表⑥. 筆者作成

この次には、期待リターンと共分散マトリックスを基に効率的フロンティアを作成し、最小分散ポートフォリオを算出した。



図表⑦. 筆者作成

以上の結果、分散投資の各銘柄の投資比率は下図になる。

(ポートフォリオに一定の投資比率を与えるため制約条件として 1 つの投資比率に 2%とした。)

銘柄	幸楽苑	サイボウズ	イーキ	東京精	ダイキン	インフォM	ソフトバン	日本電産	THK	トドール	イオンモ	アドテスト
投資比率(100%)	78.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%	2.000%

4. インタビュー

この章では、私たちが選出した「進一層企業」に対して実際にインタビューを行い、企業ホームページや財務情報だけではわからない、社長の雰囲気や考え方、企業の戦略について生の声をお聞きしました。

**トリドール人事課の方へ
直接インタビュー！！**
12月16日



Q1. 社長はどんな方が教えてください。

社長は熱いです。

個人経営からスタートしているので、いかに目の前のお客様に喜んでいただけるかということを最も大事にしています。チェーンとしての効率さと能率さのバランスを取ることを常に目指しています。

社長には、店長会議や営業部の会議、新店オープンのときにお会いします。

Q2. 攻めの行動をしているという意識はありますか。

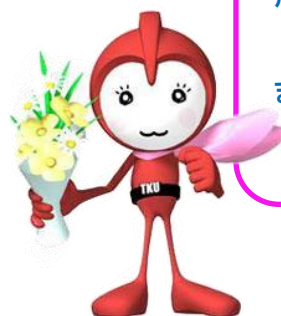
攻めの意識はあります。業界一番になることが重要だと考えていて、無理をしても出店しています。トリドールの類似店舗ができていますが、うどんといえば丸亀製麺となるためにリスクを取ります。

Q4. 海外出店についてどう捉えていますか。

うどんの本場である日本企業が海外に出なければいけないという使命感があります。海外は日本よりニーズがあるにもかかわらず、うどん業界はあまり海外に出ていません。しかし、香川の個人経営のお店が海外に出たときには、かなりの行列ができたと聞きました。また、ロシアではうどんブームが起こったこともあります。このようななかで、海外では海外のうどん企業が店舗のぼしている状況です。私たちは、本格的でリーズナブルなものを提供したいと思っています。結果として、現在、トリドールで売上客数が最も多い店舗はハワイ店舗になっています。

Q5. 研究開発費や設備投資費は惜しまない方針でしょうか。

常に成長していきたいと考えており、そのためなら惜しみません。結果を出していることもあり、現在、銀行にどんどん貸して頂ける状況です。



成長のためなら、リスクを惜しまないという「攻めの姿勢」を感じることができました。また、海外への出店に関しての考え方は、日本の企業として頼もしいと思いました。

日本電産の広報宣伝 IR 部の方に
電話インタビュー！！！！

1月9日



Q1. 近年マスメディアでは不景気と言われておりますが、この不景気だからこそ、とらなければならぬとお考えの戦略や姿勢がありましたら教えてください。

創業した年 1973 年もオイルショックという不況時だったが、不況こそチャンスと我々は考えている。好景気には良い人材を取りづらいが、不況期には良い人材がとやすい。また日本電産では、今年 6 件の M&A を行ない、グローバルな人材と技術向上やまだ持っていない技術を獲得している。

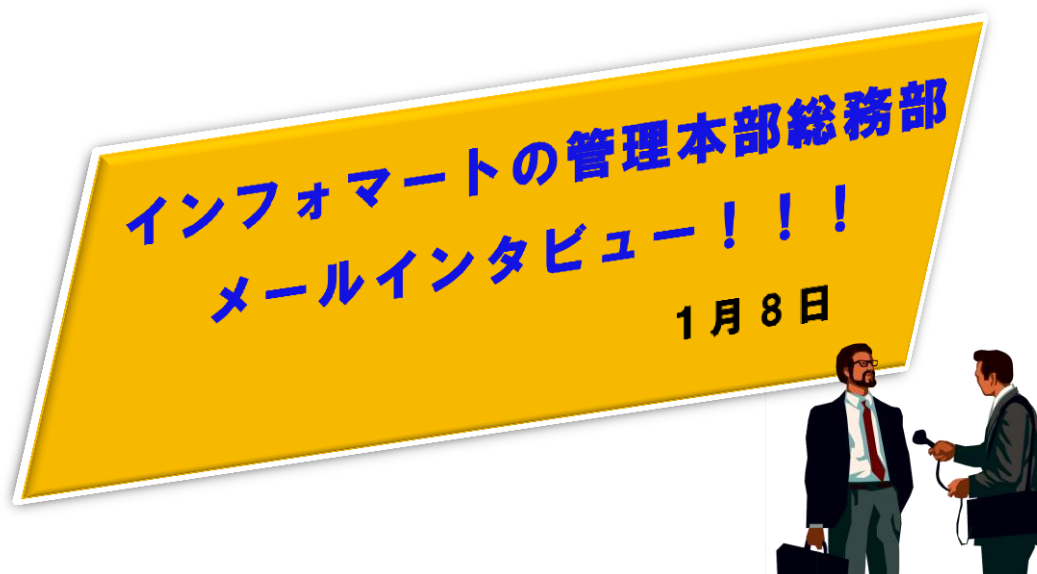
Q2. 私たちは 100 近くの新聞や web サイトで社長の発言を分析し、御社の経営者は他企業と比べて、非常に情熱的な人であると感じました。実際に従業員から見て、御社の経営者はどんな人柄であるか教えてください。

テレビや雑誌などでよくとり扱われていて情熱的だと印象があるが、従業員とのコミュニケーションをととても大切にしている。永守社長は今も社員の人たちから来る年賀状を 1 人 1 人万年筆で手書きで返事をしている。

Q4. リーマンショックや東日本大震災のような危機的状況が起きた時の、御社の対応を教えてください。

カントリーリスクはどの国でも存在するため、タイの洪水のような事態でも生産できないというリスクを分散するためにところどころに機能を分散して設備投資をしている。

また、設備投資をする際に、入念な下調べをし、確実に利益が出るように設備投資をしている。さらに、リーマンショックの後も日本に2つの拠点を設備した。



Q1. 不景気だからこそ、とらなければならない姿勢を教えてください。

とくに不景気だからこそ、という考えはなく、お客様のビジネスをサポートするシステムを堅実かつ確実に提供していく姿勢が弊社のスタイルです。企業間(BtoB)電子商取引プラットフォームはお客様のビジネスインフラ的な存在です。つまり、なくてはならないものを提供する企業として上記のスタイルを貫くことを使命と捉えている所以となります。

Q2. リーマンショックや東日本大震災が起きた時の御社の対応を教えてください。

上記にも一貫して言えることですが、まずリーマンショックなど経済面での対応ということとはとくになく、堅実に事業を推進しております。大震災の発生など未曾有の災害につきましては、企業間(BtoB)電子商取引プラットフォームを活かした支援が出来ないかが主眼となります。

今回の件では、弊社のサイトへ商品を無料で掲載し日本全国の企業へアピールできる場・ネットワークを提供する「FOODS Fukko Project」の立ち上げを行いました。現在も、被災された会員企業様の取り組みを紹介するなど継続的な取り組みを行っています。



Q1. 近年マスメディアなどで、不景気と言われておりますが、この不景気だからこそ、とらなければならない戦略や姿勢がありましたら教えてください。

①世界にマーケットを求めていく

昨今の、日本の製造業の海外シフトにより、国内の設備投資が低迷していることから、経済成長率が依然として高く、市場規模の大きい新興国への進出（グローバル展開の推進）を加速させており、現地での生産・販売の強化を図っております。また、海外の生産拠点、営業拠点に日本から人材を派遣することで、海外においても日本と同等の製造品質、販売品質の向上を図っております。

②国内成長産業の新規開拓

国内においては、東日本大震災の影響もあり、災害対策や省エネルギーへの意識が高まっていることから免・制震装置や電動化の需要を取り込むなど新規分野の販売を強化しております。

Q2. 私たちは 100 社近くの新聞や HP で社長の発言を分析し、御社の経営者の印象は他企業と比べて、非常に情熱的な人であると感じました。実際に従業員から見る経営者はどんな人柄であるか教えてください。

当社の社長は、全世界の事業所をまわり従業員と直接触れ合う機会（懇親会、忘年会、社員旅行、社員パーティーなど）を多く設け、従業員とコミュニケーションを積極的にとっております。また、入社式や若手社員の社内研修の場においては、「当社の将来」や、「求められる人物像」など、時間をかけて丁寧に説明をしております。

従業員に対して頻繁に話をする内容について紹介いたします。

①“心の才能”を磨こう

（シンクロナイズドスイミングのオリンピック日本代表コーチであった井村雅代氏の言葉を引用）

“心の才能”とは、何事も、常に前向きで、素直に受けとめ、他人や環境のせいにせず努力する資質のことであり、それを磨いていくことが、個人の成長、会社の成長につながるというものであります。

②“ホスピタリティ精神(おもてなしの精神)”を持って業務に取り組もう

相手の期待するものを事前に察して行動し、相手に感動を与えることであり、おもてなしの心を持って対応していくことで、結果は自ずと付いてくるというものであります。

また、市場の動向や、経済状況等について、冷静に分析し自らの言葉で従業員に説明する場面も多く見受けられます。

Q3. 御社を分析したところ、他の日本企業と比べて研究開発投資や設備投資を積極的に行っていることがわかりました。こうした投資の背景にはどのような意図や理念があるのか教えてください。

①研究開発費について

当社は、「創造開発型企业」を標榜しており、あらゆる知恵を出して新しい製品や新しいものづくりを生み出していくこと、企業として更に成長し続けていくことを目指しております。そのためには、LMガイドの世界トップシェアメーカーとして市場をリードし続け、世界の競合メーカーの追従を許さないことが重要であり、新製品の開発は当社にとって生命線であることから、研究・開発には特に力を入れております。

②設備投資について

製造業のグローバル化に伴い、マーケットは世界へと拡大しております。このような環境下において、マーケットは新興国にシフトしており、最適地(需要地)で生産し供給する体制を強化するため、海外生産拠点の新設、増設などに力を入れております。

Q5. リーマンショックや東日本大震災が起きた時の御社の対応を教えてください。

①リーマンショック後の対応

多くの企業でリストラなどの人員削減が行われておりましたが、当社は現有の人材を維持し、一丸となって次なる飛躍に備える方針をとりました。具体的には、営業部門は新規分野の開拓、技術部門は新製品開発スピードの強化、生産部門は購入部材のコスト削減、ムダ・ムラをなくす節減、従業員の多能工化などに取り組んでおりました。また、生産・販売のグローバル化の推進も加速させておりました。

②東日本大震災時の対応

BCP(事業継続計画)に基づき本社機能の一部を岐阜工場に移転し、また、被災地にある事業所の早期復旧を図り、生産、営業活動への影響を最小限に抑えました。また、従業員の安全確保のために関東以北の事業所においては、毎日放射線量の測定を実施しております。(現在も継続中)
節電対策として、節電目標の設定、サマータイム・クールビズを導入しております。

5. 投資銘柄 12 社のケーススタディ

私たちが投資銘柄として選んだ 12 社の事業概要などの「会社プロフィール」、変化に対応した「判断力・行動力」、私たちが感動した経営者の言葉である「経営者の名言」を紹介する。

THK



会社プロフィール

直動案内機器で世界有数のメーカー。寺町博氏が 1971 年に創業。リニアガイド、ボールねじを手掛ける直動案内機器の世界的パイオニア。半導体製造装置向け、工作機械向け主力。直動機器のユニット製品化にも注力。自動車向け強化へ旧日産系自動車部品メーカーのリズムを 2007 年に買収。アジア需要急増を受け、中国の向上、営業拠点を拡大した。

THK は建物の揺れを軽減する免震装置事業を新たな成長エンジンに育成し

ようとしている。東日本大震災以降、国内で免震装置導入のニーズは高まって

おり、ビルなどに加えて、戸建てへの採用も促すことで事業の拡大につなげる

考えである。THK は連結売上高を現在の 1 9 0 0 億円から 3 千億円に高める

中期目標を掲げる。

寺町彰博

「最悪を想定して行動するのが

危機管理の基本」



ソフトバンク



会社プロフィール

携帯電話ソフトバンクモバイルが主力で総合通信業界 3 位。参加にヤフー。1981 年、パソコン用ソフト卸業で創業。幾多の事業の買収・売却を繰り返してきたが、2001 年 ADSL サービス「ヤフーBB」開始を機に通信事業へ傾斜。英ボーダフォンから 04 年に固定通信、06 年に携帯電話事業を買収。米アップル社のアイフォーンを牽引役に、顧客数急増。課題となっている圏外率改善のための積極投資を行なっている。

約 1 兆 6 千億円もの資金を投じてアメリカの携帯会社 3 位のスプリン

ト・ネクステルの買収を決めた！！

孫社長は「日本は 50 年に人口が 9 千万人程度まで減少するが、米国はまだまだ増えると予測されている。米国進出後は日米を『我が国』と定義し市場を増やしていく。内需が縮小する日本に引きこもることこそがリスクだ。ソフトバンクは

海外事業を成功に導き、日本企業のロールモデルになりたい」と語る。

孫正義社長

「勝っている会社、そこに働く人々こそが、
健全な経済を支えるエンジンだ。彼らこそが
自由で民主的な社会の礎なのだ」



☆

トリドール



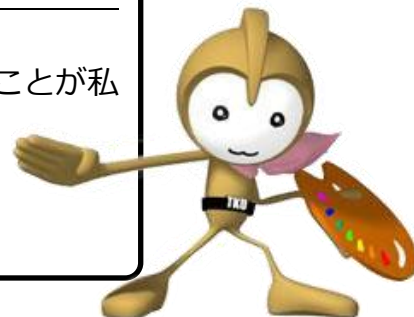
会社プロフィール

セルフサービス式うどん店「丸亀製麺」が主力の外食チェーン。全国のショッピングセンターを中心に出店。手造り風、出来たて風の店舗演出で差別化。セントラルキッチンを持たないため、地域にとらわれず全国出店できるのが特徴。小麦粉原料を基本に、立地に合わせた多業態出店を志向している。

トリドールは海外出店を加速している。アメリカ、中国、タイに続き韓国と香港、ロシアで讃岐うどん専門店「丸亀製麺」を出店した。2015年までに海外店舗を 300 店舗出店することを目標としている。

栗田貴也

「今の自分に満足することなく、ただただ
目標を立て、明日を開拓していくことが私の
日常の思考回路である」



日本電産



会社プロフィール

HDD 用スピンドルモーター世界首位。1973 年創業。創業者・永守重信氏の経営手腕を軸に成長。世界首位の HDD をはじめ、光ディスクドライブ用モーターやファンモーターなどの精密小型モーターを手掛ける。三協精機買収などの積極的 M&A で規模を拡大。タイフィリピン、中国が主要生産拠点。

日本電産は自動車の電動パワーステアリング用モーターの生産能力を増強

し、ポーランド、メキシコ、インドにも新ラインを設置した。手薄だったア

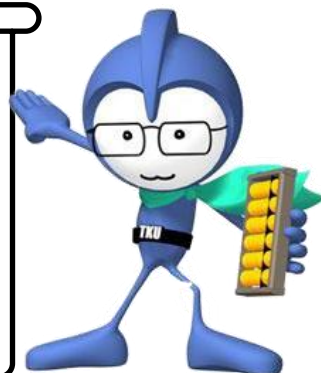
ジアや北米市場を開拓する狙いだ。また 1 6 年 3 月期までに合計 1500

億円規模の M&A を実施し、売上高を 3000 億円に増やす計画を打ち出して

いる。

永守重信社長

「大きな変化は、大きなビジネスチャ
ンスを連れてくる。」



会社プロフィール

半導体試験装置の国内最大手メーカー。DRAM（メモリ半導体）用では 30% 程度のシェアを握り世界首位。システム LSI（非メモリ半導体）分野では米テラダインに次ぐ 2 位。2011 年 7 月に同分野 3 位の米リベジーを買収、世界シェア 4 割超の世界最大手企業に浮上した。1964 年創業。

半導体検査装置大手のアドバンテストは、2014 年度までに医薬分析装置など

新規事業部門の社員数を現在の 2・3 倍の 700 人程度に増やす。世界シェア

5 割を握る半導体検査装置の業績は市況に左右されやすい。人材再配置で新規

事業を育成し、安定的な経営基盤づくりを目指す。14 年度には同事業の売上

高を 11 年度比で 4 倍の 400 億円に引き上げる計画だ。

（2012/07/08 日本経済新聞朝刊より引用）



松野社長

「この買収は絶対に成し遂げなければならないと思っていた」

幸楽苑



会社プロフィール

1954 年創業の食堂が前身。ラーメンチェーン「幸楽苑」を主営主体で展開。低価格化が武器。ゆで時間を均質化できる高密度多加水熟成麺を開発。福島県郡山が地盤だが、小田原工場の稼働を機に、関東圏へ積極的に展開。11 年の大震災で多くの店が営業停止になるも、早期復旧を果たした。

(東洋経済財務カルテより引用)

2012 年 7 月 18 日にタイのバンコク市中心部に海外初の直営店を開設

現地企業とフランチャイズチェーン（FC）契約を交わし、目標は東南

アジアに 300 店舗！！



新井田傳社長

「たとえ実現できそうもない目標でもいい。20 年、
30 年をかけて実現する努力を続ける。継続こそが

成功の近道です。」

サイボウズ



会社プロフィール

国産ソフトベンチャー・1997年設立。国内シェアトップクラスのグループウェア中心に、データベースやメール共有管理など情報共有のビジネスソフトを開発。ダウンロードによる直営や代理店経由で販売を展開。中国、ベトナムでオフィス開発も行なっている。
(東洋財務カルテより引用)

サイボウズは情報共有ソフト「サイボウズ Live」を無料で利用できる
人数を 10 倍に拡大した。無料枠の拡大で自治体や教育機関の顧客獲得
を目指し、現在38万人の登録者数を2013年中に 10倍の380
万人に増やす目標を立てている。

青野社長

「仕事に命を賭けよう。どうせ
なら世界一に。勝負するならやっ
ぱりグループウェアだ」



ダイキン



会社プロフィール

エアコンが事業柱。フッ素化学も有数。2010 年度実績で、米国キャリアを抜いてエアコン世界首位に。フッ素は世界 2 位。1924 年創立。08 年マレーシアの OYL 社を買収し北米へ本格参戦。中国の格力電気と生産・調達で提携関係へ。国内では業務用エアコンで断トツの首位を誇る。

出遅れていた北米展開をテコ入れするために、約 2900 億円を投じ、

アメリカの空調大手グッドマン・グローバルの買収を決めた！！

新興国に比べて北米の成長率低いとされるが、井上会長は、「エアコンの方式の違いから参入しきれていなかったのが北米の家庭用エアコン市場だ。グッドマン以外のメーカーも買収の選択肢として検討したが、機種構成などで最も相乗効果が期待できるのがグッドマンだった。なにより米国は空調発祥の地だ。世界各国のエアコンの基準・規格に与える影響力が大きい。中長期的な戦略を考えると、北米市場でメジャープレーヤーになる意味は大きい」と語る。

井上礼之社長

「前を向いて事業を継続することが、震災の惨禍を乗り越えるために企業に求められる社会的使命だ」



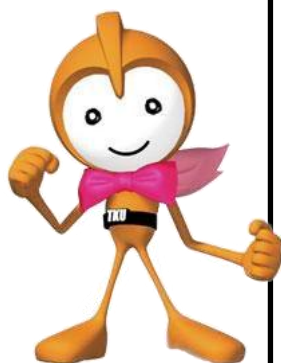
会社プロフィール

ネットを活用した食材の企業電子商取引プラットフォーム「フーズインフォマート」を運営。
1998 年設立。飲食店と食品卸向け商談システム、フード業界専門の受発注システム、商品規格書データベースシステムの ASP が主力。利用業者数は 2 万 7000 社超。中国を皮切りに海外展開も行なう。

インフォマートは、10 年以上にわたり提供している企業間電子商取引プラットフォームにおける情報インフラを活用し、「FOODS Fukko Project」を立ち上げた。このプロジェクトに多くの企業に参加してもらうために、

新規に利用する被災地の売り手企業と全国の買い手企業は無料で参加できる

ように配慮している。



村上勝照社長

「情熱を持ち仕事をする姿勢は周囲に必ず伝わり「力」となる」

イオンモール

AEON
MALL

会社プロフィール

イオンのSCデベロッパー子会社。モール型SCのパイオニア的存在で、SCの商業施設面積で国内最大。総合スーパーを中核とするSC開発、管理運営が主業務。高営業利益を誇る。2017年にSC面積で世界トップ5位入りが目標。海外でも中国や、マレーシアなどASEAN各国で出店を拡大している。

イオンモールは中国の天津市や江蘇省蘇州市、広東省広州市にショッピングセンターを開業すると発表した。反日デモなどの中国のリスクを恐れず、成長への行動がうかがえる。天津市に展開するショッピングセンターは延べ床面積が約14万4000平方メートルで、14年下期に開業する予定。

岡崎双一

「店の活性化に向けできることは何でもする。必死で取り組む」



会社プロフィール

オフィス家具大手。2005 年 6 月に販売の兄弟会社と合併し、新生「イトーキ」がスタート。オフィス家具の製販一貫体制が確立。オフィス家具ではオカムラ、コクヨに次ぐ 3 位級。最適組織・最適要員、重複投資の見直しによるこうりつを追求する一方で、物流センター、内製化対応設備、建材工場合理化設備などに大規模な設備投資を断行。中長期的には建材事業とグローバルな海外展開を重点分野と位置づけて、新製品開発や市場開拓を促進している。

2012 年 9 月 13 日イトーキは中国やインドの新興国市場を開拓する狙いで、海外向けブランド「joyten」を立ち上げると発表した。イトーキでは中国以外に、インド、シンガポール、タイなどでも現地メーカーと組み、新ブランドのオフィス家具の開発を進めている。



つ☆きつ

松井正社長

「一貫して持ち続けているのは「お客様のため」「社
会のため」という思いです。これが私たちイトーキ
のもつ DNA であり、世の中に役立つ価値ある企業
になることが使命であると考えております。」

東京精密



会社プロフィール

精密測定機器製造で創業。国内初の高圧流量式マイクロメーターを開発し、トヨタ自動車に納入したことを期に飛躍。電気マイクロメーターの開発にも成功し、現在も自動車向けを中心とした精密測定機器は事業柱の1つ。その後、半導製造装置に展開。ウエハ検査装置、ウエハ切断装置などでトップシェアを誇る。

東京精密は、東日本大震災により取引先を失い苦しむ現地企業の販路開拓を

手助けし、復興につなげるために東京都中小企業振興公社と都が9月8日に仙

台市内で開く商談会に参加した。

太田邦正社長

「企業とはそこに働く人の集合
体であり、「人材の質」が企業の
生命線だ」



参考文献

- 偉人言行研究会(1925)『急がず働け：自己修養 / 大倉喜八郎述』大盛堂書店
- 今井博昭(2010)『渋沢栄一：人こそ力なりの思想』幻冬舎ルネッサンス
- 今里健一郎・森田浩(2007)『Excel でここまでできる統計解析』日本規格協会
- 宇田川勝・生島淳(2011)『企業家に学ぶ日本経営史』有斐閣ブックス
- 宇田川勝, 中村青志編(1999)『マテリアル日本経営史：江戸期から現在まで』有斐閣
- 内田交謹(2004)『コーポレートファイナンス』創成社
- 大倉雄二(1995)『鯨 大倉喜八郎：元祖“成り金”の混沌たる一生』文藝春秋
- 大倉喜八郎/述；菊池暁汀/編(1992)『致富の鍵』大和出版
- 大倉喜八郎述；偉人言行研究会著(1925)『急がず働け：自己修養』大盛堂書店
- 大倉喜八郎 砂川幸雄編(2002)『やがてなりたき男一匹：大倉喜八郎狂歌集』新潟日報事業者
- 乙政正太(2010)『財務諸表分析』同文館出版
- 菊地 浩之(2010)『日本の15大財閥』平凡社
- 北康利(2012)『日本を創った男たち～はじめにまず“志”ありき』致知出版
- 見城悌治(2008)『渋沢栄一：「道徳」と経済のあいだ』日本経済評論社
- 小林 正彬 (1987)『政商の誕生 もうひとつの明治維新』東洋経済新報社
- 小林正彬(1987)『政商の誕生 もうひとつの明治維新』東洋経済新報社
- 澤上篤人(2012)『金融の本領 一長期投資の精神と価値ある人生について』中央経済社
- 渋沢栄一著；守屋淳編訳(2012)『現代語訳渋沢栄一自伝：「論語と算盤」を道標として』平凡社
- 渋沢健著『渋沢栄一 100 の訓言：「日本資本主義の父」が教える黄金の知恵』日経ビジネス文庫
- 島田昌和(2011)『渋沢栄一：社会企業家の先駆者』岩波書店
- 島田唱和(2007)『渋沢栄一の企業者活動の研究：戦前期企業システムの創出と出資者経営者の役割』日本経済評論社
- ジョアン・マゲレッタ(2012)『マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房
- 新原浩朗(2006)『日本の優秀企業研究』日経ビジネス人文庫
- 砂川幸雄(1996)『大倉喜八郎の豪快なる生涯』草思社
- 砂川幸雄(1998)『藤田伝三郎の雄なる生涯』草思社
- 砂川幸雄(2001)『運鈍根の男一古河市兵衛の生涯』晶文社
- 砂川幸雄(1998)『森村市左衛門の無欲の生涯』草思社
- 武田晴人(1998)『財閥の時代—日本型企業の源流をさぐる』新曜社
- ツヴィー・ボディー, アレックス・ケイン, アラン・J・マーカス(2008)『インベストメント上』マグロウヒル・エデュケーション
- 手嶋宣之(2011)『基本から本格的に学ぶ人のためのファイナンス入門』ダイヤモンド社
- 白砂堤津耶(2007)『例題で学ぶ 初歩からの計量経済学』日本評論社
- 砺波元(2000)『資産運用のパフォーマンス測定：ポートフォリオのリターン・リスク分析』社団法人

金融財政事情研究会

P.F.ドラッカー(1999)『明日を支配するもの』ダイヤモンド社

内藤文治良(1914)『若尾逸平』博文館

西谷洋介(2007)『ポーターを読む』日本経済新聞社

長野経済研究所(2009)『危機を生き抜く企業カー・オンリーワン企業に学ぶ 15 の知恵』信濃毎日新聞社

M.E.ポーター(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社

林房雄(1952)『明治大実業家列伝』創元社

林正樹(2011)『現代日本企業の競争力ー日本的経営の行方』ミネルヴァ書房

ヘンリー・ミンツバーグ ブルース・アルストランド ジョセフ・ランペル(2013)『戦力サファリー戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社

真木洋三(1986)『五代友厚』文芸春秋

三島康雄(1993)『造船王 川崎正蔵の生涯』同文館出版

森川英正(1978)『日本財閥史』教育社歴史新書

森友幸照(1999)『日本経済の礎を創った男たちの言葉 21 世紀に活かす企業の理念・戦略・戦術』すばる舎

茂出木源太郎(2010)『大谷嘉兵衛翁伝』大空社

山本七平(2009)『渋沢栄一近代の創造』祥伝社

吉村典久(2012)『会社を支配するのは誰かー日本の企業統治』講談社

吉野源三郎(1982)『君たちはどう生きるか』岩波文庫

若山三郎(1992)『政商：大倉財閥を創った男』青樹社

英語文献

Hoshi,T., and Kashyap, A. (2004). Corporate Financing and Governance in Japan: The Road to the Future.] MIT perss.

Walter, J. (2001).“Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness.” The Academy of Management Journal, 44(4), 858-877.

参考 URL(順不同)

幸楽苑 HP<<http://www.kourakuen.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

サイボウズ HP<<http://cybozu.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

東京精密 HP<<http://www.accretech.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ダイキン工業 HP<<http://www.daikin.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

日本電産株式会社 HP<<http://www.nidec.com/ja-JP/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社大阪チタニウム HP<<http://www.osaka-ti.co.jp/ir/message.html>>(2012 年 11 月 30 年アクセス)

森精機アニュアルレポート HP

<http://www.moriseiki.co.jp/japanese/ir/annual/pdf/2011_AnnualReport_j.pdf>

東洋機械金属 HP<<http://toyo-mm.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社エヌ・ピー・シーHP<<http://www.npcgroup.net/info/index.html>>(2012 年 11 月 30 日)
(2012 年 11 月 30 日アクセス)

新川 HP<<http://www.shinkawa.com/ir/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ジェイテクト HP<<http://www.jtekt.co.jp/ir/topmessage.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

THKHP<<http://www.thk.com/?q=jp/node/6693>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

イーグル工業 HP<<http://www.ekk.co.jp/ir/investors/message.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

津田駒工業 HP<<http://www.tsudakoma.co.jp/company/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

第一稀元素化学工業 HP<<http://www.dkkk.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ステラケミファ株式会社 HP<<http://www.stella-chemifa.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

レック株式会社 HP<<http://www.lecinc.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

星光 PMC 株式会社 JP<<http://www.seikopmc.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ジーエヌアイ HP<<http://www.gnipharma.com/japanese/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 スタジオアリス HP<<http://www.studio-alice.co.jp/index.php>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 ASJHP<<http://www.asj.ad.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 新日本科学 HP<<http://www.snbl.co.jp/top00.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ベストブライダル HP<<http://www.bestbridal.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ぐるなび HP<<http://www.gnavi.co.jp/company/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社インフォマート HP<<http://www.infomart.co.jp/index.asp>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ジェイグループホースディングス HP<<http://www.jgroup.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社トドル HP<<http://www.toridoll.com/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ドワンゴ HP<<http://info.dwango.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ガイアホールディングス株式会社 HP<<http://www.gaia-hd.com/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社アドバンス・メディア HP<<http://www.advanced-media.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ディー・ディー・エス HP<<http://www.dds.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

サイバーステップ株式会社 HP<<http://www.cyberstep.com/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ケネディクス株式会社 HP<<http://www.kenedix.com/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ HP<<http://www.tgn.co.jp/company/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

みらかホールディングス株式会社 HP<<http://www.miraca-holdings.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ソーせいグループ株式会社 HP<<http://www.sosei.com/jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社幸楽苑 HP<<http://www.kourakuen.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 マーベラス AQLHP<<http://www.maql.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ラウンドワン HP<<http://www.round1.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

サイボウズ株式会社 HP<<http://cybozu.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ソフトブレイン株式会社 HP<<http://www.softbrain.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ワタミ株式会社 HP<<http://www.watami.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

東京センチュリーリース株式会社 HP<<http://www.ctl.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社アーク HP <http://www.arrk.co.jp/home/home_jpn.html>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社イトーキ HP<<http://www.itoki.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

オンコセラピー・サイエンス株式会社 HP<<http://www.oncotherapy.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社クラウディア HP<<http://www.kuraudia.co.jp/index.php>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

日本風力開発株式会社 HP<<http://www.jwd.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

日本コークス工業株式会社 HP<<http://www.n-coke.com/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ミスミグループ HP<<http://www.misumi.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

新日本建販株式会社<<http://www.njm.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社エービーシー・マートHP<<http://www.abc-mart.com/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ポイント HP<<http://www.point.co.jp/index.php>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ハニーズ HP<<http://www.honeys.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ブックオフコーポレーション株式会社<<http://www.bookoff.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ケンコーコム株式会社 HP<<http://www.kenko.com/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社トラスト HP<<http://www.trust-power.com/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 ドン・キホーテ HP<<http://www.donkigroup.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ニトリホールディングス HP<<http://www.nitorihd.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ミニストップ株式会社<<http://www.ministop.co.jp/corporate/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社バローHP<<http://www.valor.co.jp/vghp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社インターアクション HP<<http://www.inter-action.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日ア

クセス)

朝日インテック株式会社 HP<<http://www.asahi-intecc.co.jp/index.php>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ディスコ HP<<http://www.disco.co.jp/jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ファーマフーズ HP<<http://www.pharmafoods.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 MORESCO HP<<http://www.moresco.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

関東天然瓦斯開発株式会社 HP<<http://www.gasukai.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

石油資源開発株式会社 HP<<http://www.japex.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

フタバ産業株式会社 HP<<http://www.futabasangyo.com/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

セガサミーホールディングス株式会社 HP

<<http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/corp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ソフトバンク株式会社 HP<<http://www.softbank.co.jp/ja/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ヤマトスチール株式会社 HP<<http://www.yamatokogyo.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社シンニッタン HP<<http://www.snt.co.jp/jpn/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

東京製鉄 HP<http://www.tokyosteel.co.jp/kb/kb_index.html>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社アドバンテスト HP<<http://www.advantest.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

シスメックス株式会社 HP<<http://www.sysmex.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

レーザーテック株式会社 HP<<http://www.lasertec.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

第一精工株式会社 HP<<http://www.daiichi-seiko.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

ルネサス エレクトロニクス株式会社 HP<<http://japan.renesas.com/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社アルチザネットワークス HP<<http://www.artiza.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社鈴木 HP<<http://www.suzukinet.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

トーカロ株式会社 HP<<http://www.tocalo.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 SUMCO HP<<http://www.sumcosi.com/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

三益半導体工業株式会社 HP<<http://www.mimasu.co.jp/j/jmain.htm>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

住友金属鉱山株式会社 HP<<http://www.smm.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社ファインシンターHP<<http://www.fine-sinter.com/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

イオンモール株式会社 HP<<http://www.aeonmall.com/index.php>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

東洋炭素株式会社 HP<<http://www.toyotanso.co.jp/index.php>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社 MARUWA HP<<http://www.maruwa-g.com/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社やまびこ HP<<http://www.yamabiko-corp.co.jp/>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

アルフレッサ株式会社 HP<<http://www.alfresa.co.jp/index.htm>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

株式会社テークスグループ HP<<http://www.tksnet.co.jp/index.html>>(2012 年 11 月 30 日アクセス)

経済企画庁 HP<<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je00/wp-je00-000i1.html>>

土佐の人物伝<<http://www17.ocn.ne.jp/~tosa/index.htm>>

日本企業の歴史と考察 <<http://homepage3.nifty.com/54321/kigyuu.html>>

vol.14 福沢諭吉と彌太<<http://www.mitsubishi.com/j/history/series/yataro/yataro14.html>>

特定非営利活動法 国際留学生協会 五代友厚<<http://www.ifsa.jp/index.php?godaitomoatsu>>

大阪商工会議所 五代友厚について<<http://www.osaka.cci.or.jp/Shoukai/Rekishi/godai.html>>

東亜建設工業 会社紹介 浅野総一郎

<<http://www.toa-const.co.jp/company/introduction/asano/>>

三井広報委員会 三井の歴史 幕末維新と三野村利左衛門

<<http://www.mitsuipr.com/history/meiji/index.html>>

参考新聞記事

2012 年 12 月 30 日 『日本経済新聞』 朝刊

2012 年 12 月 25 日 『日経産業新聞』

2012 年 12 月 21 日 『日経MJ(流通新聞)』

2012 年 12 月 04 日 『日経産業新聞』

2012 年 11 月 30 日 『日本経済新聞』 朝刊

2012 年 11 月 08 日 『日本経済新聞』 朝刊

2012 年 10 月 21 日 『日本経済新聞』 朝刊

2012 年 09 月 28 日 『日経MJ(流通新聞)』

2012 年 07 月 10 日 『日本経済新聞』 地方経済面 東北

2012 年 06 月 22 日 『日経産業新聞』

2012 年 07 月 08 日 『日本経済新聞』 朝刊

2012 年 07 月 02 日 『日経産業新聞』

2012 年 07 月 04 日 『日経産業新聞』

2012 年 05 月 08 日 『日経産業新聞』

2012 年 05 月 20 日 『日経産業新聞』

2012 年 01 月 01 日 『日経 MJ(流通新聞)』

2011 年 09 月 14 日 『日経産業新聞』

2011 年 04 年 13 日 『日経産業新聞』

2011 年 04 月 08 日 『日本経済新聞』 朝刊

2011 年 04 月 26 日 『日本経済新聞』 地方経済面 東北

2009 年 12 月 29 日 『日本経済新聞』 朝刊

2009 年 12 月 26 日 『日本経済新聞』 朝刊

2009 年 09 月 17 日 『日本経済新聞』 朝刊

2008 年 10 月 02 日 『日経産業新聞』