

CASES LEADING FOR REAL BUSINESS
STRATEGY

クロスメディア・パブリッシング

間違いだらけのビジネス戦略

山田修

はじめに

日本マクドナルドHD社の業績は、絶不調です。一方、モスフード社（モスバーガー）が好調だと言われてきたのですが、そうではありません。敵失につけいることができないばかりか、20年間まったくといって成長できていません。

ヤマダ電機の「成長限界」について、私は2014年末に指摘していました。15年に入ると、果たして「大量閉店」という大きな動きが出ました。一方では、ヨドバシカメラがネット通販でアマゾンに肉薄する勢い、群を抜く好調はなぜでしょう。

スカイマーク、ソニー、シャープなど、「男を下げた経営者」が見られたかと思うと、日本電産の永守重信社長や古森重隆富士フィルム会長など、「うっとりするような」名経営者もいます。

トヨタやセブン&アイは上手くすると次の大発展に進む戦略的岐路に達しています。選んだ道は、果たして大発展に通じているのか。

出店数を7倍にしたヤフーに対して、楽天が繰り出した対抗策は評価出来ません。

私は37才から59才まで22年の間に6つの会社で社長を務め、業績を落としていた企業

をV字回復に導き、「企業再生経営者」と呼ばれたこともありました。現在は、経営者に戦略策定の指導、企業内の幹部研修を行う傍ら、大手ニュースサイト「ビジネスジャーナル」で連載をしています。この本は、そんな本書と同名の連載を抜粋、まとめたものです。

拙コラムは、幸いネット読者の方からの支持をいただき、同サイトでの閲覧数ベスト10の上位にしばしば上がりました。ある週などは、閲覧1位と2位が私の記事だった、ということもありました。また再配信された中で、例えばヤフーニュースでも「経済」の分野で1位になるなど、しばしば上位にランクされてきました。

原記事を執筆する際には、いくつかの原則を自分に課しました。

一つは、「出来るだけタイムリーに」。二つ目は、「出来るだけ正確に」。三つ目は、「出来るだけオリジナルに」。事件が起きたその週の内筆を執り、生の情報資料を自分で集め、私が自分で判断した見解を書き込む。出来るだけ他人の（つまり既に発表された）コメントに頼らない。

こんな原則で話題となったビジネス事件、毀誉褒貶を受けた経営者（敬称を略させてもらいました）などを取り上げてきました。2015年に展開されたリアル感を、本書

によりもう一度まとめて再体験してもらえればと願っています。

本書は、テーマにより7つの章に分かれ、同サイトでの発表日は、それぞれの記事に明記しました。出版に当たり、誤字を直すなど以外、原記事を訂正していません。

取り上げた事件で、私の見込みや提言がことごとく当たった、というわけではありません。それはビジネス評論が自然科学ではなく、社会科学の範疇にあるからです。また「意見」レベルのコメントに対しては、百家争鳴が予想されるものもあるでしょう。この本で多くのビジネス事象を、私という「固定視座」から一緒に覗いて見ると考えてください。私の「固定視座」とは「戦略的観点」ということです。

各記事で私が示した分析や提言から何かをくみ取って、ご自分のビジネスを展開なさる参考にしていただければ、これ以上の幸せはありません。ネットで未読だった方にはもちろん、既読者の方たちにも是非まとめて読み直して貰えればと願っています。

2015年8月

山田 修

はじめに 2

CHAPTER 1

戦い終わり
日が暮れて

EPISODE 1 14

大塚家具、父娘げんかの原因は「2人とも経営が駄目だから?」。娘社長のブレる経営迷走

EPISODE 2 20

大塚家具、娘社長の敗北決定か。社長の失脚を願う幹部や店長、対処や再建は不可能

EPISODE 3 24

大塚家具、優勢だった父・会長はなぜ大敗したのか? 具体論なき感情的発言連発の代償

EPISODE 4 29

「マック絶不調、モス好調」は正しくない。モスが顧客満足度1位なんて本当か?

EPISODE 5 35

危機マックの社長報酬が1億円! 成功する女性社長の条件は独身?

EPISODE 6 40

危機マック、打開策はFCによるマック逆買収である。新経営陣では復活は厳しい

EPISODE 7

超優等生・花王の怠慢。
P & Gとの「ケタ違い」の差を生んだ「やる気のなさ」

45

EPISODE 8

世界の巨獣P & G、日本へ本気の攻勢始動。
花王とライオンは「蹴散らされる」のか

50

EPISODE 9

話題振りまくコスプレ社長のあの企業に危険信号？
ファンドが次々と持ち株売却

57

COLUMN

間違いだらけのビジネス評論①

62

CHAPTER 2

戦略を誤ると

名門企業も

崖っぷち

EPISODE 1

スタバ、味の目隠し調査で最下位……
最大の敵はコメダ、米国本社管理強まる？

64

EPISODE 2

楽天の危機。出店者数失速で無料ヤフーの
わずか7分の1、出店料58万円の場合も

70

EPISODE 3

沈みゆくヤマダ電機、突然の大量店舗閉鎖の暴走？
復活は恐らく難しいといえる理由

75

CHAPTER 3
今年の
ワースト
経営者は
誰だ？

EPISODE 4

アマゾンより速い！ヨドバシ・comがスコすぎる？
ヤマダと真逆、卓越した非常識経営

80

EPISODE 5

任天堂、もう沈みゆくしか道はない。

スマホゲーム制覇戦略を採用できない構造的欠陥

87

EPISODE 6

イオンに異変、業績悪化で株価急落。

総合スーパー、消費者離れ深刻化で迫る終焉

91

COLUMN

間違いだらけのビジネス評論②

95

EPISODE 1

スカイマーク、「懐すっからかん」の経営危機を招いた
西久保社長の独断と愚行

98

EPISODE 2

ソニーを「殺した」出井伸之氏以降の歴代社長の罪。
優れた技術を腐らせ、経営危機招く

102

EPISODE 3

ソニー全事業分社化は、「事業売り飛ばし」への準備である。
インダストリアル・ライフサイクルに抗することはできない

107

EPISODE 4

赤字転落のシャープ、17年までに消滅の危機。
社内分裂加速、事業構造の本質的問題

112

CHAPTER 4
プロ経営者
がブーム？
企業文化を
根こそぎに
する猛者たち

EPISODE 5
欠格のトップ・野依理研理事長、責任取らぬまま辞任。
怠慢でSTAP問題の傷広げる

117

EPISODE 6
会社の利益約11億でも8億の報酬を得るあの社長。
「辞める」と言い続け、高額報酬を懐に

122

EPISODE 7
セブン&アイ、鈴木会長の次男が取締役就任。
世襲のような人事の違和感

126

COLUMN
間違いだらけのビジネス評論③

131

EPISODE 1
ユニクロ柳井・非情経営の強さ。

134

EPISODE 2
ローソン玉塚「みんなでがんばろう」経営の危うさ
サントリー新浪社長、就任まで4年越しの深慮遠謀。
ローソン玉塚体制へ周到に禅譲

137

EPISODE 3
キリン、暗黒の5年間。果敢に経営のサントリーが逆転、
組織改革失敗で意思決定遅延

141

CHAPTER 5 卓越した 戦略経営者 に学ぶ

EPISODE 4

ベネッセ流出事件、原田社長の経営改革に追い風？
高まる求心力、躊躇なく組織に大なた

145

EPISODE 5

L・X・L、伝統的日本企業に欧米流経営導入、
なぜまれな成功例に？海外事業急拡大

151

EPISODE 6

武田薬品、壮大な実験？前代未聞の事態が進行。
外国人幹部主導の「根こそぎ国際化」

157

COLUMN

間違いだらけのビジネス評論④

161

CHAPTER 5

卓越した

戦略経営者

に学ぶ

EPISODE 1

社長が選ぶベスト社長に永守氏、何がすごいのか？
ゼロから1兆円企業に、驚愕の経営手法

164

EPISODE 2

富士フィルム、そのエクセレントな転地経営。
非連続事業を取り込み、絶大な相乗効果

167

EPISODE 3

パナソニック、負け組から完全復活。
剛腕・津賀社長の称賛に値する経営&大改革

172

EPISODE 4

平均年収1253万円で報酬青天井。
利益率50%…あの黒子企業、卓越経営の秘密

176

CHAPTER 6
吉か凶か、
繰り出した
戦略大技は
どう着地
する？

EPISODE 5

化粧品ポーラの奇跡的成長の秘密。
前代未聞の破壊的、感激、経営、訪問販売会社から変身

181

EPISODE 6

小さな一金属加工メーカー、驚異のV字回復で視察殺到の謎

186

EPISODE 7

ビッグホリデーの破天荒経営。20歳で創業し
年商800億円、取引先への忠誠心で大胆行動

193

EPISODE 8

創業から業界の盟主へ、ハードオフ山本義政会長兼社長は
真の起業家だ。リユース業で目指すは1000店

196

COLUMN

間違いだらけのビジネス評論⑤

202

CHAPTER 6

吉か凶か、

繰り出した

戦略大技は

どう着地

する？

EPISODE 1

燃料電池車で脚光浴びる岩谷産業とは？

204

水素ステ設置の卓越戦略、石油元売りが陥った罠

EPISODE 2

トヨタ、特許無償提供の衝撃。

207

世界中から無視され不発か、FCV本格普及のリーダーか

EPISODE 3

GE、非常識&卓越した「選択と集中」断行。
一度も赤字を出していない事業を大幅縮小

212

EPISODE 4

スロー、大躍進牽引の豊崎社長電撃退任。
「成長しきった」同社、成長余地小さく前途多難

217

EPISODE 5

アサヒビール、なだ万買収の不思議。
販売増・認知度向上などの相乗効果期待薄か

221

EPISODE 6

コメダ珈琲店、上場で露呈した快進撃のピーク。
大株主、成長限界察知し株式売り抜け狙う

224

EPISODE 7

オリックスの弥生買収、マーケ4P的巧妙戦略。
中小企業の半数を顧客基盤として獲得

229

COLUMN

間違いだらけのビジネス評論⑥

232

CHAPTER 7

変わる

ビジネス環境、

生き残り

勝ち上げれ

EPISODE 1

社外取締役義務化への的外れな批判。
事情も知らない外部の人間が貢献できるのか

234

EPISODE 2

イスラム教徒が日本に殺到？
化粧品、巨大なハラルビジネス進出で新市場創出

238

EPISODE 3

外資企業から「奪い取る」中国。
巨額罰金、資産や技術を収奪…韓国へ工場進出は禁物

242

EPISODE 4

香港デモで露呈した中国の「本性」。
失墜したアジアの国際金融都市、香港集中から分散へ

246

EPISODE 5

職の半分がコンピュータに奪われる？
事務職、サービス業…中間所得層激減で貧富二極化

250

おわりに

254