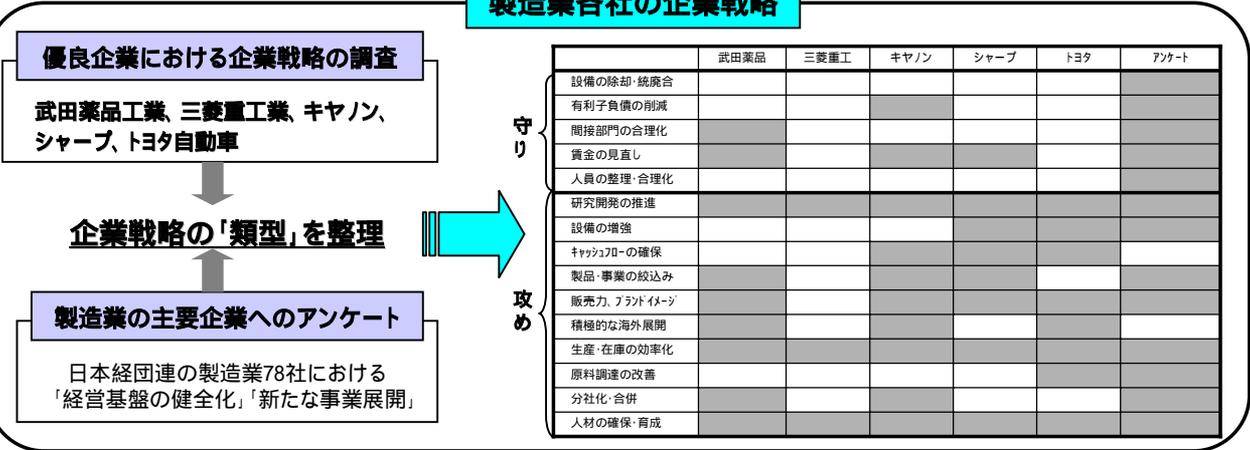


これからの企業戦略【概要】  
 - 「守りの経営再構築(リスト)」から「攻めの経営再構築(リスト)」へ -

製造業各社の企業戦略



	武田薬品	三菱重工	キヤノン	シャープ	トヨタ	アンケート
守り	設備の除却・統廃合					
	有利子負債の削減					
	間接部門の合理化					
	資金の見直し					
	人員の整理・合理化					
攻め	研究開発の推進					
	設備の増強					
	キャッシュフローの確保					
	製品・事業の絞り込み					
	販売力・ブランドイメージ					
	積極的な海外展開					
	生産・在庫の効率化					
	原料調達改善					
	分社化・合併					
	人材の確保・育成					

「一般的な適用可能性」の検証

検証方法

企業戦略類型の一つ一つについて、統計的手法で実証分析「他社にも適用可能な企業戦略」であるかどうかを検証（定義上、自明であるものは除く）

使用する企業データ

1993～2002年度における個別企業の連結財務諸表など（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書、セグメント情報、その他）

これからの企業戦略（「守り」に加えて「攻め」の姿勢が必要）

守りの経営再構築(リスト)

例：設備・施設の除却・統廃合

- 設備・施設の除却・統廃合  
11業種中8業種で「過剰設備の削減 収益力の強化」
- 有利子負債の削減  
11業種全てにおいて「収益力の強化 債務の削減(経常損益の改善)」
- 間接部門の合理化・効率化  
11業種中9業種で「コストダウンの合理化 収益力の強化」
- 資金・福利厚生の見直し  
11業種全てにおいて「資金水準の適正化 収益力の強化」
- 人員の整理・合理化  
11業種全てにおいて「過剰雇用の見直し 収益力の強化」

食品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注) は、設備の稼働率が所業業種平均以下である企業において、「固定資産残高の変化率」が「当期または翌期の売上高営業利益率の高さ」に寄与している可能性が極めて高いことを示す。

攻めの経営再構築(リスト)

例：能力増強・更新など設備増強

- 研究開発の推進  
11業種中8業種で「研究開発の推進 将来における収益力の強化」
- 能力増強・更新など設備増強  
11業種中7業種で「新鋭設備の導入 将来における収益力の強化」
- キャッシュフローの確保  
11業種中8業種で「キャッシュフロー重視 積極投資が可能に」
- 製品・事業の絞り込み  
11業種中6業種で「中核事業への集中 収益力の強化」
- 販売力の拡充・ブランドイメージの確立  
11業種全てにおいて「売上高の増加 収益力の強化」
- 積極的な海外展開  
10業種中6業種で「海外市場の開拓 収益力の強化」
- 生産方法・在庫管理の効率化  
11業種全てにおいて「生産方法などの改善 収益力の強化」
- 原料・資材の調達方法の改善  
11業種中6業種で「コスト構造の改革 収益力の強化」
- 分社化・合併など企業組織の変更  
11業種中8業種で「子会社の整理・統合 収益力の強化」
- 優秀な人材の確保・育成  
11業種中7業種で「熟練労働者の育成 収益力の強化」

食品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注) は「設備投資額の規模(対売上高比率の高さ)」が「後年における売上高営業利益率の高さ」に寄与している可能性が極めて高いことを示す。

例：熟練労働者の育成

食品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注) は「従業員の平均勤続年数の長さ」が「売上高営業利益率の高さ」に寄与している可能性が極めて高いことを示す。