

## 驚きのグレートカンパニー 海外視察セミナーin テキサス

～現場視察から見た、これから持続的成長するためのヒント～

株式会社船井総合研究所

価値向上支援本部 アカウントパートナー室

マネージング・ディレクター

鈴木圭介

### ・海外視察の位置づけ(鈴木)

月次コンサルティングは1～3か月で即時業績向上、how to を中心としたセミナーは3～12か月、研究会は1年間、1～4年で事業をどのように変えていくのが国内視察クリニック、4～10年でタイムマシン経営で未来を見るのが海外視察であります。

今回の視察は、112名（キャンセル待ち10名以上）、総合満足度4.4、次回参加希望・検討社が86名(76%)と非常に高い評価を受けております。

---

**満員御礼の112名（キャンセル待ち10名以上）総合満足度：4.4（5点満点）**

**次回、参加/検討希望者も86名（76%）と高い評価を頂きました**



ご参加された会員さまから代表して「行政書士法人きずな神戸」の森本さまにご感想をいただければと思います。

森本さま：

今回のアメリカ視察で、良かったことを3点あげさせていただきます。

本視察は100万円を超えるもので、参加者の皆さんが「何か学んで帰ろう」という意思が感じられ、そのような経営者が100名以上集まる会は国内でも貴重であると感じます。

例えば、夜は物流チームの食事会に参加させていただき、物流業界の中でも全く違う立場の意見がでて議論されていたことに感動しました。

長期的なビジョンで未来を見るとありましたが、Googleの自動運転を目の前でみると、知識ではわかっているけど、間違いなくこういう時代がくるのだと体感しました。

チックファイレという1店舗あたりマクドナルドの倍の売上をあげているサンドウィッチショップがあるのですが、無人のトランクケースにタイヤが4つついたものが公道を走っており、公園などに配達しているんです。それを目の前でみると、まだ先の未来だと思っていたことがもう目の前にきているんだと思いました。

新しいビジネスという観点では、私たちの会社は「時間創造カンパニー」というミッションを掲げています。アメリカにいった理由として、時差が日本の真逆なんです。我々の業界は夜中に働くことがあり、その働き方が未来永劫続くのか、こういう会社で働きたい人は減っていくと思います。ただ、お客様の要望・ニーズでその働き方になっていることもあるので、なんとかしたいと思い、今回時差を使ってテキサスから日本の仕事をする取り組みを考えました。アメリカは非日常的で高揚感がありますし、若い経営者との関わりもあり、1週間本当に貴重でした。

最後に、次回参加希望・検討社が86名(76%)とありましたが、残りの24%の方々は、「買い物ができない」や「自由時間がない」などの不満だと思います。この視察は朝から晩まで自由時間がなく、本当に勉強したい人向けです。私はまた来年も参加したいと思います。

#### ・なぜテキサスが視察先なのか？(鈴木)

2016～17年にテキサスに行った際は、広大な土地があり、そのほとんどが工事中という状況でした。そこから開発が進み、街ができ、今に至っているという状況です。

経済規模は全米で2位、世界で9位と恐ろしい経済規模です。

素地としては、先進製造業やエネルギー関連があり、エネルギー関連で広大な土地に油田があるようなイメージを持たれる方もいるかと思いますが、都会になっています。税制も低く、個人所得税0%、法人税21%と米国で最も低いです。

立地もアメリカの中心にあり、全米からテキサスに企業が集結しています。

## なぜテキサスなのか？ **世界でも屈指の成長しているエリア！** 前提条件を整理

フォーチュン500の企業本社が  
1番多く存在するテキサス州

	州	トップ500
1	テキサス州	55社 (11.0%)
2	カルフォルニア州	53社 (10.6%)
3	ニューヨーク州	50社 (10.0%)
4	イリノイ州	33社 (6.6%)
5	オハイオ州	24社 (4.8%)

### ① 経済規模 + 産業構造

- ・全米2位/世界9位
- ・先進製造業：半導体・トヨタ・ゼネラルモーター等自動車産業
- ・航空宇宙・防衛産業：ヒューストンを中心とした宇宙産業やアメリカン航空
- ・エネルギー産業：油田が存在。エクソンモービルをはじめとした石油産業

### ② 低い税制

- ・個人所得税無し/州税と連邦税を合わせた法人税率は21%で、米国で最も低い

### ③ 低いコスト

- ・テキサス州の企業賃貸料の数値も、他の上位都市に比べて低い

### ④ 豊富な人財

- ・有名大学多数、国内移住者も多い

### ⑤ 投資インセンティブや事業支援

- ・雇用やイノベーションの促進に貢献する企業に対して、州政府や地方自治体が経済開発の目的で基金などを設けて、そこから資金や優遇措置を提供

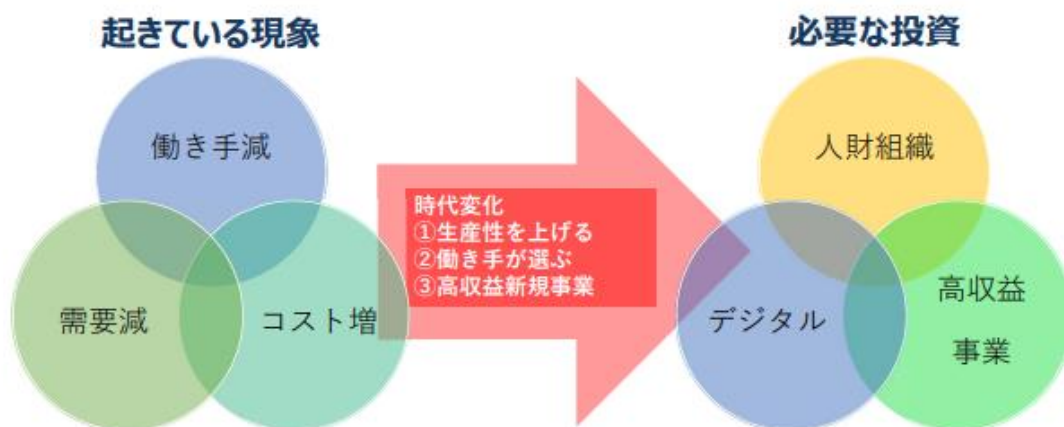
## 6日間で30の視察先+コンテンツへ訪問



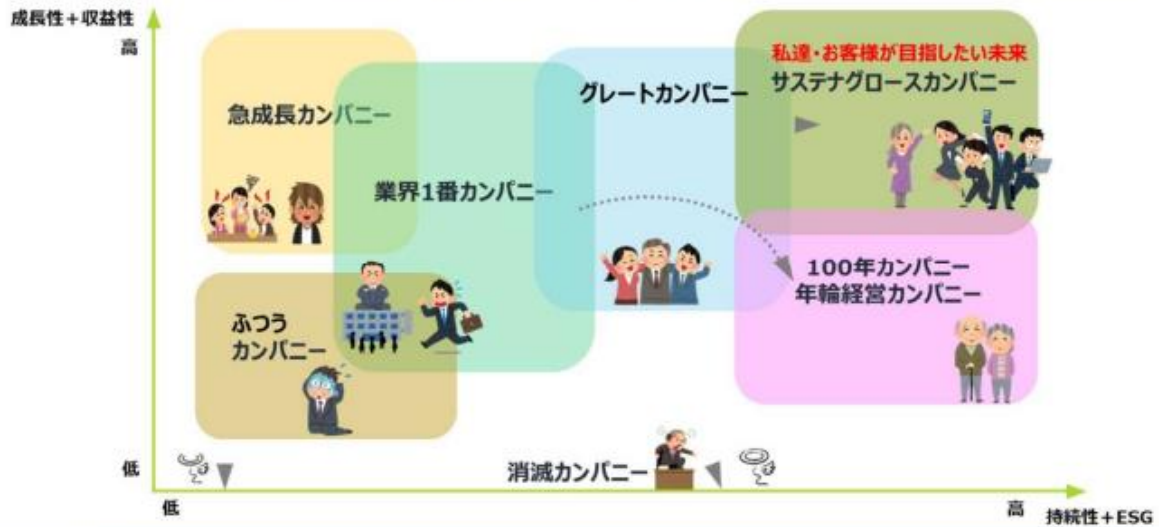
### ・持続的な成長を実現するために必要な3大要素(鈴木)

サステナブルな成長を実現するには、右上の高い成長率と収益性と持続性、ESGの観点を含め揃えている企業を指します。

### 継続的な成長（サステナブルな成長）を実現するために必要な3大観点



## 継続的な成長（サステナグロース）を実現するために必要な3大観点



Strictly Confidential

8

### ・信念を貫く経営とは(鈴木)

外食産業であれば1店舗1億円いけば優良店、マクドナルドが2~3億で化け物と言われている中、その2~3倍の売上をあげる店舗があります。チキンサンドウィッチを販売するチックフライです。売上で見ても、全米1位がスタバ、2位がマクドナルド、3位がチックフライと急成長しています。

人財・組織

信念を貫く経営：信念ビジュアル化・オフィス組み込み・家族憲章→ファン化

	売上	営業方法
一般的な外食産業	1億円で優良店	土日営業が主の収益源
マクドナルド	2～3億円	土日営業が主の収益源
チックフィレイ	6～8億円	日曜日は必ず営業しない (全ての店舗)

人財・組織

信念を貫く経営：信念ビジュアル化・オフィス組み込み・家族憲章→ファン化

Chick-fil-A 新店のような店頭



店舗は一見、普通のファストフード店のようですが、創業精神が各店舗に浸透するようなものを実現しているのがポイントになります。細かいところにお金をかけており、黄色で囲った部分のお花は造花ではなく、生花を使用していたり、店長をオペレーターとして看板にだしたり、最大の特徴は日曜日が店休日であることです。その理由は日曜日は家族や恋人、友人と過ごす時間を大切にすべきだという信念があるからです。アメリカのスーパーボールと呼ばれる全米が注目する最大のイベントの日でも、会場にあるチックファイレイは日曜日であれば休業します。そのくらい信念を徹底している企業です。

## 人財・組織

### 信念を貫く経営：信念ビジュアル化・オフィス組み込み・家族憲章→ファン化

#### Chick-fil-A 店内：清潔感と安心感とフレンドリーの接客



2店舗 FC でやっているオーナーにお話を聞いたのですが、FC オーナーが創業者のようにチックファイレイが良い会社であると語っていました。家族と過ごす時間を考えている外食産業はほとんどなく、チックファイレイが全米に広がることは全米にとっていいことである点に熱狂的なファンができています。オーナーになるにも倍率は60倍で、選定基準はチックファイレイの信念に共感してくれているかで判断しており、各店舗のオーナーが熱狂的なファンであることが後発でも成長している要因であります。

信念を貫く経営：信念ビジュアル化・オフィス組み込み・家族憲章→ファン化



それ以外で信念を貫く企業をいくつか紹介します。

左の写真は、アメリカン航空の本社で「安全のしおり」が重なったオブジェになっています。安全のしおりを1本でも抜くと「安全の全体」が崩れてしまうということを概念的に伝えようとする目的で作られたものです。

真ん中の写真はトヨタであり、言語の壁などを超えてビジュアルで伝えることが重要という考えに基づいたオブジェになります。



右の写真は Indeed で、自分達はなぜこの仕事をしているのかを徹底的にシンプルに表現しています。

## 人財・組織

信念を貫く経営：信念ビジュアル化・オフィス組み込み・家族憲章→ファン化



こちらは ZOHO のアメリカ本社になります。持続的に経営をしていく中で、時給自足をしていく、灌漑が起きた際などに水を用意しておくなどの取り組みを行っています。

## 人財・組織

### 信念を貫く経営：信念ビジュアル化・オフィス組み込み・家族憲章→ファン化



これらの企業事例からわかることとして、3点あげます。

1点目は、短期的・部分的にみたら非合理であること自体を全体最適にするという賢者の盲点の戦略をとっています。2点目は、ミッションが短くわかりやすく、まとめられています。3点目は家族憲章を重要視しており、チックファイルでは事業継承した際に、引き続き日曜日は営業しないことを契約するレベルだそうです。上場するかしないかはさておき、早い段階から経営の持続性を考えられている企業が成長しています。

## 信念を貫く経営：信念ビジュアル化・オフィス組み込み・家族憲章→ファン化

1. チックフライが貫く信念：日曜日を休んで社員を大切にしている経営等、部分的には非合理であっても、全体としては、合理的（企業に利益を生む）な戦略が成功の要因になっている（賢者の盲点の戦略）
2. アメリカ航空の「世界を小さくする」というミッションや、トヨタ、INDEEDにおいても、信念をビジュアル化し、感覚的に理解ができるようにしており、理念自体にファンができる（社内・社外問わず）経営を徹底されている。
3. 同族継承においては家族憲章が同族経営企業にとって車の両輪（家族憲章＋企業理念）となっており、継続的な発展がされる（ガバナンスの効力）仕組みができています。理念とは別に信念を可視化することから、始めていきたい。

## CRMカンパニー化：不特定多数ビジネスから特定多数ビジネスへ

### 視察で体感したDX

- アメリカン航空  
⇒ゲートのAI振り分け調整、天候のAI運航調整、WEB予約CRM
- Chick-fil-A  
⇒1店舗当たり7億円（MAC：2億円）  
⇒1時間で300レジのポストレジ
- indeed  
⇒仕事探し検索⇒AIによる仕事探しマッチング
- ICON  
⇒3Dプリンター壁・構造体作成が24時間

2017年～2018年からAmazon Effect とよばれるアマゾンに全ての小売りが負けると言われていた状況の中で、ウォルマートが逆襲している点も見逃せません。ウォルマートは世界最大の小売にも関わらず、

前年同期比の売上 6%増、純利益が 57%増と発表されています。アマゾンの弱点は実店舗をもっていない点でして、実店舗をもつために WholeFoods を買収し、実店舗を持つ方向をとっています。ウォルマート自体は DX 投資をコロナ渦で徹底して、弱みの EC を伸ばしていることが成長している理由です。EC 企業の強みは、売買・閲覧データに基づき、特定多数に販売計画がたてられます。その為にも、ウォルマートはアプリを強化し、事前に注文したものをドライブスルーでピックアップできるサービスを展開しました。このサービスは富裕層を取り込み、かつ物価高に対抗する価格分の価値があるウォルマートとしてトレンドになりました。コロナ渦でアマゾンが伸びると思われていた中で、実店舗をもっているウォルマートが伸びたということが大きな流れであり、特定多数のビジネスは今後も広がっていくと考えられます。

## デジタル

### CRMカンパニー化：不特定多数ビジネスから特定多数ビジネスへ

2017～2018年からアマゾンエフェクト（Amazon Effect）と呼ばれる企業も消費者も存在を無視できなくなった大きな転換からどうなったのか？



## デジタル

### CRMカンパニー化：不特定多数ビジネスから特定多数ビジネスへ

EC企業の最重要な強み

- = 個々の売買データ・閲覧データに基づき販売・推薦計画が立てられる点
- 一般的な小売りにおいても、客単価の高い商売では実施されていた手法
- ウォルマートは不特定多数のビジネスの弱みを認識し、特定多数へ転換

#### アプリ強化



#### Curbside pickup

オンライン上で注文した商品を、店舗の駐車場で受け取ることができるというサービス

→ 富裕層の取り込み

**生鮮食品ECでは  
Amazonに勝利**

CRMカンパニーになるまでには3段階あり、「何もやっていないカンパニー」「顧客リストカンパニー」「CRMカンパニー」となります。

「何もやっていないカンパニー」とは、その名の通り顧客管理を全くしていない会社です。

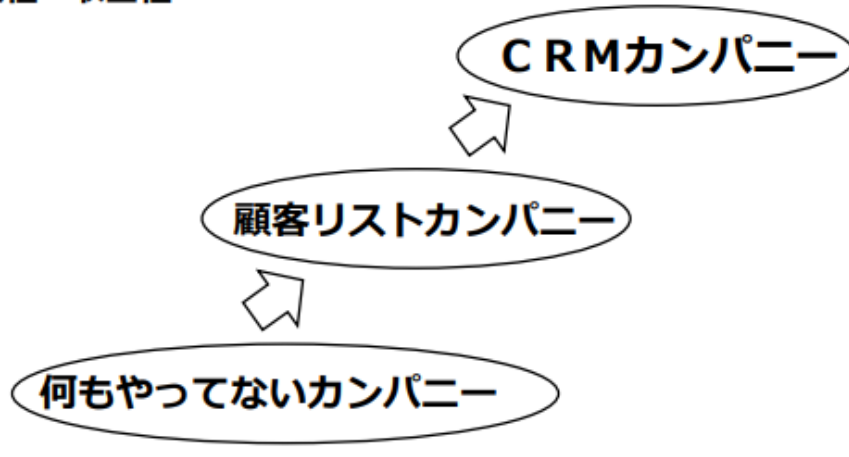
「顧客リストカンパニー」とは、飲食店であれば店主が来店者の記録を全てとっており、客席が空いている日に「お店に来ませんか？」など電話等で顧客接点を作るお店です。

過去の顧客に適切なリピートを促す手法ですが、手作業の限界があり属人性が高いです。

「CRMカンパニー」は、過去の全ての顧客行動をデータとして残し、再来店を促すクーポンや提案を個々の趣味嗜好にあわせてアプローチすることができる会社であり、アメリカでは実店舗の小売ですら特定多数へのアプローチが既に始まっています。

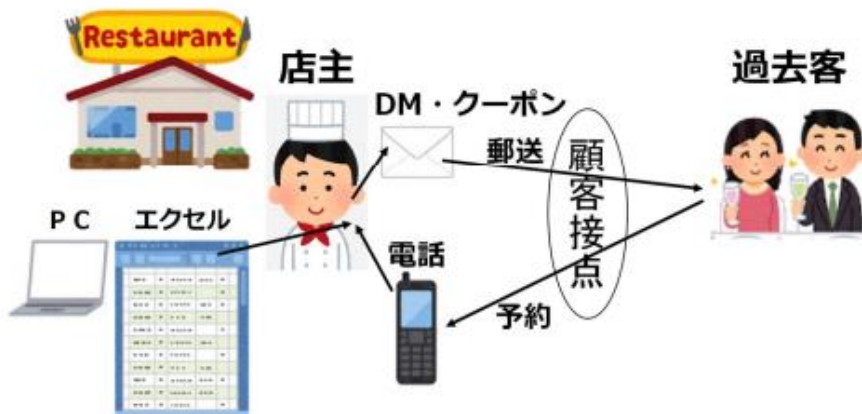
CRMカンパニー化：不特定多数ビジネスから特定多数ビジネスへ

成長性・収益性



CRMカンパニー化：不特定多数ビジネスから特定多数ビジネスへ

顧客リストカンパニー



CRMカンパニー化：不特定多数ビジネスから特定多数ビジネスへ



CRMという言葉自体は浸透してきており、導入を考えられている経営者の方も増えています。CRMやAIチャットボットはこの数年でかなり金額が下がり、デジタル活用のチャンスはピークに近づいており、先行者メリットが得られるのはこの数年くらいだと思います。

顧客データを蓄積しているかがビジネス上の勝負に間違いなくなると思われます。

リアルに強みがある事業こそ、デジタルとの相性が良く、ウォルマートは生鮮食品のECですらAmazonに勝っており、特定多数ビジネスが増えると不特定多数ビジネスは勝てなくなります。日本とアメリカの経営課題の違いとして、日本は人で解決するイメージですが、アメリカはDXで解決するという発想の違いがあります。

## CRMカンパニー化：不特定多数ビジネスから特定多数ビジネスへ

1. 以前は高額であったCRMやAIチャットポッドは金額が下がってきており、大企業以外でも投資可能な段階にきている。デジタル活用のチャンスはピークに近づいており、後3年も経つと後発で、メリットが小さくなり、大きな損失が出る可能性有
2. リアルに強みがある事業程、デジタルを組み合わせることで、収益を伸ばすことができる。特定多数ビジネスをする会社が増えると不特定多数は勝てなくなる。
3. 日本と、アメリカと経営課題解決の違いとして、日本：人で解決/アメリカ：DXで解決という発想の違いがある。STEP 1：CRM・SFAを使いこなす。STEP 2：CRMでデータドリブン。STEP 3：AI活用⇒AI投資 として、実行に移行したい。

テキサス州の GDP は 2003 年～2022 年で 1.8 倍と、何をしても伸びる市場であるような錯覚をもつほど勢いがあります。現地に法人をもつ日本企業として今回お話頂いた岡安ゴムさんという売上 20 億、創業 86 年の会社様は、伸びそうだから進出したと仰っておりました。売上ゼロの段階から開拓を進められており、海外拠点をもつことはできない世界ではないということを長期計画に反映していただきたいです。



## 事業

### 革新⇨未来からの逆算的な発想と計画⇨ロードマップの必要性



岡安ゴム株式会社様

売上20億の滋賀県の企業

創業86年

10年の売上成長率200%

社員数200名

社員平均年齢36.9歳

大手企業の進出に伴っての進出ではなく、売上をほぼゼロの段階から開拓を進めている。

最後にまとめとして総括をさせていただきます。

1 点目は、カルチャーによる個別化という点で、ウォルマートやチックフライなどカルチャーが個別化になっており、どんな事業でも差別化できると思います。今後、なぜそこから買うのか？といった費用対意義が判断軸になっていきます。

徹底した共感採用も大切で、能力でとっているという企業は過去グレートカンパニーをみても1度もなく、判断軸はミッションに対する共感のみです。

2 点目は、事業構造自体を、海外やデジタルなど今の延長戦上にはない成長の為に投資をしていただきたいです。

3 点目は、特定多数の個別カスタマイズの時代がやってきます。個人のお客様とあっている企業こそデータを集められれば、将来的に勝てる可能性が高いです。

4 点目は、感性の解放ということで、ひらめきを重視する物理的な環境づくりが重視されていました。オフィス内に芸術やガラス張りで解放感をだすというのがトレンドでした。

## 総括

	今まで（～2023年）	これから（2023年～）
会社 ブランド 方針	機能による差別化（ニーズ対応） ・費用対効果を重視→物理的満足度 ・メリットの宣言（効果を分かり易伝える） →機能採用×機能購入	カルチャーによる個別化（ファン化） ・費用対意義を重視→精神的満足度 ・ミッションの体現（社会課題・好きを突き詰める） →共感採用×共感購入/浸透ビジュアル化
事業構造 方針	単一利益化・短期×積み上げの 収支構造 ・既存事業高収益化に全資源投下 ・「カイゼン」への積み上げロードマップ	複合特差利益化・中長期×逆算的 収支構造 ・未来事業へ過半数資源投下 ・「カクシン」への逆算ロードマップ
サービス 開発方針	不特定多数への高品質サービス開発 ・対顧客：全体データに基づいた提供 ・対社内：全体データに基づいた高収益化	特定多数への個別カスタマイズサービス開発 ・対顧客：個別データの取得→個別サービスの提供 ・対社内：個別データに基づいた高収益化（絞り込み）
人材開発 方針	スキルの学習（企業が個人に指示する） ・画一的なマイクロマネジメントの徹底 ・早期学習と作業処理スキルの向上	感性の解放（個人が企業に才能を提供する） ・画一×マイクロマネジメント業務は機械化の徹底 ・「閃き」（精神向上）がされる物理的環境作り

以上が 1 週間の情報を 30 分に凝縮したものです。

インプット以上にアウトプットはでないですので、是非今回の内容を持ち帰っていただければと思います。

# インプット以上に アウトプットは出ない

成長には**情報**→**行動**が必要

また、我々としてお手伝いできることとして、4点紹介させていただきます。

1点目は、国内のモデル企業視察になります。

この視察は前回も大好評であり、次回は来年の2/28~29@広島にて決定いたしました。

現地で伸びている企業を体感するということが圧倒的に成長できますので、是非参加していただければと思います。

2点目は、新規事業立ち上げ実務研修になります。

新規事業を立ち上げる能力を会社でもつということを目的に、新規事業をどのようにして立ち上げていくのかということを体系的に1日かけてお伝えできればと思っております。

3点目は、CRM、AI活動に関する経営相談になります。

我々の取り組みでも事例がでてきており、粗利昨対187%アップや問い合わせ昨対300%伸びたなど、デジタルの成功事例がでてきております。デジタルの活用をお考えの方はご相談ください。

4点目は、中長期ロードマップ策定になります。

ムーンショットと言われる急成長を描き、経営のメカニズムをどう変えていくかなど、中堅企業化を目指される企業様はご検討ください。

長期計画・事業転換に向けて、船井総研がお手伝いできること

- **国内モデル企業視察@広島（2024年2月28日-29日）への参加（定員120名）**
- **新規事業立ち上げ実務研修**
- **CRMカンパニー・AI活用に関する経営相談**
- **中長期ロードマップ策定（中堅化支援）**