

提言要旨

企業競争力委員会提言
「顧客価値創造と高効率経営による企業競争力の強化」
- 経営者自らがリードする変革の実現 -

【はじめに】

- 日本経済は緩やかに回復しつつあるものの、依然、先行きは予断を許さない。「旺盛な活力にあふれた民間部門」と「簡素で効率的な政府」による「民間需要主導の持続的な経済成長」を実現するための主役は民間企業が演じなければならない。
- しかしながら、日本企業の国際的競争力はかつての力を失っている。日本企業が継続的な成長力を取り戻し、日本経済を再生させるためには、各企業自らが厳しい市場競争の中に身を置き、絶えざる変革を実現することにより、その競争力をさらに強化することが重要である。
- 本提言はこのような認識に基づき、我々経営者自らが経営者自身に対して行う提言である。

【提言要旨】

1. 企業競争力強化の主要領域

- 企業競争力とは「継続的に企業価値を向上させる力」である。
- 競争力強化のためには、顧客価値の創造による商品／サービス差別化、高効率経営によるキャッシュの創出、そしてそれらを継続的に実現するための経営の仕組みが必要である。さらに、経営環境の変化に迅速かつ的確な対応を可能とする 変革の実現が重要であると考えている。

2. 経営者自らがリードする変革の実現

- 個々の企業がおかれている環境は様々であり、企業競争力を強化する道筋も企業により様々である。個々の企業に相応しい企業競争力強化の道筋を選び、その道

筋に沿って変革をリードしていくのは経営者の役割である。その意味で、競争力強化は“経営者の成長と発展にける強い想い”と“必要となる変革への勇気と行動力”にかかっていると看ざるを得ない。

- 経営者には高い理念の下に、自ら厳しい競争の中に身を置くことが求められている。“**競争とは経営者の競争**”である。経営者には、企業の目指す姿を明確に示し、率先垂範によってその実現に努力するとともに、結果に対して明確な責任をとることが求められている。

3. 企業競争力強化のための取り組み

顧客価値の創造

■ ライフサイクルソリューションの提供による顧客価値の増大

- 顧客を起点とした付加価値の増大が必要である。そのためには、顧客を特化し、商品／サービスの消費プロセス全体に着目し、それを最適化する視点がますます重要となっている。各プロセスで顧客の潜在ニーズを掘り起こし、そのニーズに適合できる商品、それに付随するサービス、さらにそれらを包含するソリューションを提供すること（**ライフサイクルソリューションの提供**）によって顧客価値を増大させることができる。

■ 仮説・検証サイクルの展開による顧客価値の創造

- 顧客価値創造とは、顧客自身も気づいていない潜在ニーズに応える商品／サービスを提供することである。潜在ニーズを掘り起こすためには、まず仮説を構築し、それを具現化した上で顧客に提案し、顧客の反応に基づいて結果を検証し、新たな仮説を構築するという**仮説・検証のサイクル**を回さなければならない。

高効率経営

■ 資本効率の向上による投資資金の確保

- 日本企業は、海外、特に米国の企業に比べて**資本効率**で大きく水をあけられている。競争のグローバル化に伴って、この資本効率の低さは投資資金の不足という形で、長期的な企業の競争力に大きく影響する怖れがある。この意味からも資本効率向上への取り組みは最重要課題のひとつである。

■取締役会の強化による経営者の意識改革

- 資本効率向上の必要性については、すでに多くの経営者が認識し、取り組みを進めているが、競争力強化の観点から十分な成果が出ているとは言えない。資本効率向上のためには経営者の意識を変革し、資本効率を向上するための仕組みを構築することが必要である。特に、取締役会を強化し、経営者の資本効率の向上に対する行動と成果を厳しく評価し、責任を追及することによって、経営者の資本効率向上に対する意識を高めることが重要である。

企業競争力強化のための経営の仕組み（人材マネジメント）

■トップとビジョンを共有し、自ら実現するビジネスリーダーの獲得・育成

- 競争力強化の経営の仕組みの中でも、トップが示したビジョンを共有して、自ら何をすべきかを決め、社員・協力者と共に自らそれを実現するビジネスリーダーの獲得・育成が重要な課題である。
- ビジネスリーダーを獲得・育成するためには、トップ自らが先頭に立ち社内外を問わず早期選抜を実施し、早い時期から責任あるミッションを与え、多様な経験を積ませることが必要である。また、自らの成長を促すためには、必要にして十分な権限と自由度を与えることが重要である。

変革の実現

■経営者自らのコミットメントにより、変革の実現を促進する

- 現在の様に変化の激しい経営環境の下では、経営者自身が企業の存亡に対する危機感と成長実現に対する緊張感を持ち、危機を回避し更なる企業競争力強化を実現していくための、迅速かつ継続的な変革の実現に責任をもつ必要がある。
- 最も重要なことは、変革に対する経営者自らのコミットメントである。
「コミットメント」とは、単に「目標を掲げて努力する」ということではなく、目標未達成時に於いて、状況に応じて自ら身を引くことをも含め、結果責任をとることをいう。
- これにより、経営者自身の危機感と緊張感を持った変革への積極的な取り組みが更に促進されよう。

以 上