



『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 -

社団法人 経済同友会

目次

はじめに	P 1
提言の要旨	P 2
第一章 経営環境の変化	P 5
第二章 社会的責任経営と企業競争力	P 7
第三章 企業競争力の定義	P 9
第四章 企業競争力強化への取り組み	P 11
. 顧客価値の創造	P 11
. 高効率経営	P 17
. 競争力強化のための経営の仕組み (人材マネジメント)	P 22
. 変革の実現	P 27
第五章 経営者の役割	P 30
第六章 日本の強みと環境の整備	P 33
おわりに - 経営者の皆様へ -	P 35
企業競争力強化に対する取り組みの事例	P 36
補足資料	
補足資料1：顧客価値創造のプロセス	P 44
補足資料2：競争力強化のための経営の仕組み	P 46
補足資料3：人材類型と事業モデル	P 49

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状況である。財政赤字の解消、年金改革、税制改革、金融改革、産業構造改革などの構造的な課題に対する取り組みは行われているが、その成果は十分とは言えない。

「構造改革と経済財政の中期展望」でも述べられているように、小泉内閣は「民間需要主導の持続的な経済成長」を目指しており、そのためには「旺盛な活力にあふれた民間部門」と「簡素で効率的な政府」が必要となる。その意味で、経済活性化の主役は民間企業が演じなければならない。

実際に、現在の我が国経済の回復は、好調な外需に支えられ、社内の構造改革を成し遂げ、また、魅力ある商品/サービスを開発し続けた結果、その業績を向上させた一部の企業によるところが大きい。しかし、総体的に見たとき、日本企業がかつての国際的な競争力を持つには至っていないことは様々なデータからも明らかである¹。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って、競争に打ち勝っていく力をさらに強化することが重要である。

それと同時に、昨今、企業の社会的責任（CSR）が求められ始めている。社会的責任経営とは、ステークホルダーの価値観の変化を先取りすることによって、企業の持続的な価値創造とより良い社会の実現を目指す取り組みである。これは決して企業の競争力強化を阻害するものではなく、むしろ企業の競争力を強化する上で不可欠なものとして捉え、積極的に取り組むことが必要と考える。

このような問題意識から、2003年度企業競争力委員会では2002年度企業経営委員会から継続して「企業競争力の強化」という課題について検討を行った。検討に当たっては、事例に基づくことに主眼をおいた。多くの企業経営者、識者のお話をうかがい意見交換をさせていただくと共に、常任委員会では提言作成のための議論を行った。また、特に重要と考えた「商品力強化」「ブランドの構築」「資本効率向上」「人材マネジメント」の四つのテーマについては、常任委員会内に少人数の部会を設置し、同様に事例に基づく検討を行ってきた。

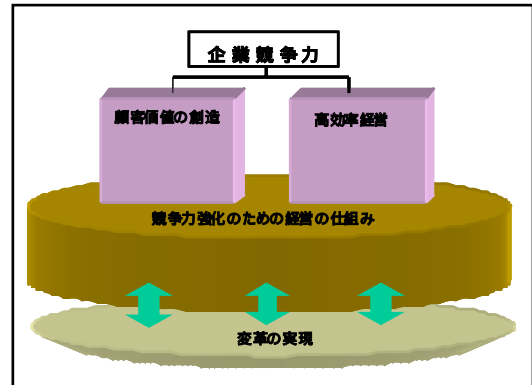
本提言はこれらの検討の結果をまとめたものであり、提言の対象者は我々経営者自身である。多くの経営者にご活用いただくように、業種、事業形態、規模、国際化の度合いといった企業差異に影響を受ける個別特殊の課題ではなく、できるだけ共通であり、重要でもある課題を取り上げることに留意した。しかし敢えて言えば、企業競争力を強化するための王道などはない。それぞれの経営者がビジョンを明確にし、企業を取り巻く経営環境の変化を認識した上で、取り組むべき競争力の強化領域の設定や施策の選択などにご活用いただきたい。

¹ IMD の The World Competitiveness Yearbook（2003年版）においても、人口2千万人を超える30カ国/地域の中で11位、Business Efficiencyでは21位と非常に低い評価を与えられている。

提言の要旨

1. 企業競争力強化の四つの主要領域

- ・ 顧客価値の創造
- ・ 高効率経営
- ・ 競争力強化のための経営の仕組み
- ・ 変革の実現



2. 企業競争力強化のための提言

企業競争力強化のために特に優先的に取り組む必要があると考えられる課題を提言として以下に述べる。

顧客価値の創造

提言1：ライフサイクルソリューションの提供（CCMのアプローチ）

従来、商品／サービスの付加価値を増大するための取り組みは、高機能化、高品質化、低コスト化を目指して行われてきた。これらは今後も商品開発の必要条件であることに変わりはない。しかし、市場の成熟化・多様化、中国に代表される低コスト生産拠点の台頭により、もはやそれだけでは顧客価値の高い競争力のある商品／サービスを開発・提供することは困難になった。

多様化した顧客ニーズに対応するためには、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（本文 P13「CCM(Consumption Chain Management)の提案」参照）がますます重要となってきたと考える。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により、顧客価値は増大する。

提言2：仮説・検証型の顧客価値創造

顧客価値創造とは、顧客自身も気づいていないニーズ、すなわち潜在ニーズに応える付加価値を提供することである。多くの顧客が語るのはこれまで提供されてきた商品／サービスに対する好悪や不満であり、本当に何が欲しいのか、何が必要なのかということは、

顧客自身も気づいていない場合が多い。

このような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。

仮説の構築は、自社の強みを明らかにし、その強みに基づいて行うことが重要である。さらに、顧客価値のみならず利益創出を実現するためのビジネスモデルを含んだ仮説を構築する必要がある。

高効率経営

提言 3：競争力強化のための資本効率向上

日本企業は、海外、特に米国の企業に比べて、資本効率の面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、研究開発、設備、マーケティング、M&Aなどのための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恐れがでてきた。

資本効率向上の必然性と、重要な施策については、すでに多くの経営者が認識し、取り組みを進めている。問題となっているのは、競争力強化の観点から十分な成果が出ていないことであろう。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。

< 資本効率向上のための仕組み >

1) 経営者の意識を変革するための仕組み (コーポレートガバナンスの整備)

- 取締役会の強化
- 目標値に対するコミットメントのサイクル
- 経営者に対する報酬制度の見直し
- 経営者による株式保有の義務化

2) 資本効率向上を推進するための仕組み

- 適切な権限を持ったCFOの設置
- 資本効率を表す指標の設定
- 数値による管理

競争力強化のための経営の仕組み

提言4：ビジネスリーダーの育成・活用

企業が、顧客の要望の多様化に対応し、他社とは異なる新しい顧客価値を創造するためには、従来のように、始めにトップが何をすべきか（WHAT）を決め、次にマネジャーがやり方（HOW）を決めた上で業務に分解して社員に与え、社員が実行するという経営のあり方はもはや限界に達している。

トップがビジョンを示し、ビジョンを共有するビジネスリーダーが WHAT を決め、社員・協力者と共に自らそれを実現するという新しい経営のあり方が求められている。しかし、多くの日本企業では、この新しいマネジメントの核となるビジネスリーダーを、これまで意識的には獲得・育成してこなかったというのが実情であろう。マネジメントの変革のためには、ビジネスリーダーの獲得・育成が重要な課題となってきた。

ビジネスリーダーを獲得するためには、トップ自らが先頭に立って活動することによって、早期選抜を実施することが重要である。また、内部の人材に限らず、外部からの獲得を視野に入れる必要がある。

ビジネスリーダーを育成するためには、早い時期から責任あるミッションを与え多くの経験を積ませると共に、仕事に権限と自由度を与え、自らの成長を促すことが重要である。また、与えた権限と自由度に応じて、成果と仕事の質（プロセス）を厳しく問うことは当然のことである。このような厳しい評価とそのフィードバックは、ビジネスリーダー自身に気づきを与え、成長を促し、同時に必要な代謝をも促進させるはずである。

企業競争力強化の多くの領域に共通する課題として（経営者の役割）

提言5：経営者のコミットメント

企業競争力を強化する上で最も重要なのは経営者のコミットメントである。ここで言う「コミットメント」とは、単に「目標を掲げて努力する」ということにとどまらず、その結果、目標を達成できなかったときには、場合によっては自ら身を引くことを含め、結果に対する責任をとることまでを意味する。

企業は、経営者がコミットすることによって初めて、業界・企業に残る横並び意識、もたれあい、過去の成功体験などの障害要因を克服し、時代を先取りした自己変革を行うことができるものとする。

第一章 経営環境の変化

現在、企業経営は大きな環境の変化に直面している。当委員会では、特に次のような変化と時代の方向性を意識して、企業競争力強化についての検討を行った。

1．社会の変化（知識社会の到来）

先進国においては物質的・量的な需要が満たされ、従来の工業社会は情報社会へ、さらには、情報コストの低下により、その情報を活用する知識社会へと移行しつつある²。日常生活の面では必要な商品はほとんど充足され、また、人々の価値観はいっそう多様化してきた。

特に日本においては、欧米に追いつくことを目標にしてきたキャッチアップ経済が1980年代に終了し、新たな価値創造の時代を迎えている。

2．市場の変化（お客様が選ぶ時代）

インターネットの普及により、供給サイドと需要サイドの情報の非対称性は大幅に縮小してきた。このため、生活者／消費者の購買パターンは大きく変り、現在の市場は、個々の生活者の多様な欲求に応えられるもののみが売れる生活者／消費者主導の市場となっている。これまでの「企業が支配する」時代は終焉を迎え、「お客様が支配する」時代が到来しているのである。

3．グローバル化（世界に広がる市場、競争）

規制の撤廃・緩和、ネットワークと情報通信技術の発達等により、市場、競争共にグローバル化が進行している。

商品／サービスの魅力、コストの双方でグローバルレベルでの競争力を持たない企業は、もはや存続そのものが難しい。逆に、グローバルレベルでの競争力を有するならば、事業を世界規模にまで拡大することも可能である。特に、ネットワークの発達、技術のオープン化、資本の流動化、そして、中国の台頭による高度な国際分業は、従来の競争のあり方を大きく変えつつある。

輸出産業に限らず、これまで国内市場を対象としてきた企業も、日本市場がグローバル市場に組み込まれることによって、グローバルな競争を強いられるようになってきてい

² 情報社会、知識社会は、工業社会を基盤としてその上に成り立っている。工業生産の重要性が消滅したわけではなく、情報、知識の必要性が付加されている。

る。

4．競争環境の変化（規模・業際・国境を超えた大競争）

規制の撤廃・緩和、技術革新、なかでもネットワークと情報通信技術の発達は、国境のみならず、業界、企業規模を超えた大競争時代をもたらしている。企業は従来の固定化された競合関係だけでなく、国外や他業界からの突然の競合相手の出現に直面する可能性が大きくなってきている。

また、顧客の価値観の多様化により、単なる商品／サービスの競争だけではなく、コアとなる商品／サービスに新たなサービスを付加することによって顧客が得られる価値、すなわちソリューションや、企業そのものの品質までもが問われ競われる時代となっている。

5．労働市場・社員の変化（多様な価値観をもつ社員）

人々の価値観の多様化は社員の意識や行動にも大きな変化をもたらしている。自己実現を追求する、あるいは個人生活を重視する社員が増え、かつてのような会社一途の社員は望みにくくなっている。

一方、企業の立場からすると、激しい環境変化の中で、コストの高い日本の社員に永続的、安定的な雇用を提供しつづけることが困難になってきている。

過去において、日本企業の強みであった終身雇用・年功序列は、その見直しを迫られている。

このように、現在、企業が直面している環境変化は、従来に較べて変化のスピードが速く、それぞれの変化そのものが大きく、しかも、あらゆる領域で同時に起こっていることが特徴である。この環境変化は、生活様式、ビジネスの形態、国のあり方までを含めた社会構造全体に影響を及ぼすという点で産業革命にも比肩し得る。その結果、如何にして競争に勝つかという「競争のルール」、それ自体が変わってきたと言える。

このような激しい変化の中で企業が競争力を強化していくためには、「競争のルール」が変わったことを認識し、新たなルールでの競争に真正面から取り組み、時代を先取りした変革を行うことによって、自らが新しい「競争のルール」を作り出していく必要がある。

第二章 社会的責任経営と企業競争力

経済同友会では、『第15回企業白書』で社会的責任経営（CSR）への取り組みの重要性を提唱した。

企業の社会的責任という言葉自体は新しいものではない。しかし昨今、情報化の進展、人々の価値観の多様化、市民社会の成熟といった環境変化のなかで、市場のイニシアチブが供給サイドから需要サイドにシフトすると共に、企業を評価する視線も多様化している。また、残念なことに地域や社会生活をも脅かす企業による事故や不祥事があいつぎ、社会の一員としての企業のあり方はますます厳しく問われている。社会の信頼を取り戻すためにも、社会的責任経営に対する企業の一層真剣な取り組みが求められてきている。

我々が目指す CSR とは、企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことによって、企業の持続的な価値創造とより良い社会の実現を目指す取り組みである。この CSR への取り組みは、企業が抱えるリスク要因を事前に予測し、発生を未然に防止していくことにつながるとともに、社会のニーズの変化を先取りし、それをいち早く価値創造・市場創造に結びつけることによって、企業変革の原動力ともなる。その意味で、CSR は単にコンプライアンスという観点からの社会的責任を果たすという受動的、義務的な活動ではなく、企業と社会の持続的相乗発展を実現しつつ、企業競争力の強化をも可能とする取り組みなのである。

大事なことは、我々が目指す CSR は企業の経済的価値の追求にあたって、それを阻害する余分で追加的な活動ではなく、むしろ広く新たな社会的価値を創造する活動であり、投資活動として事業の中核に位置付けられる重要な経営課題だということである。したがって、CSR は企業競争力強化の課題として、経営トップの責任の下に、自主的に、積極的に展開されるべきものである。

CSR が企業競争力の強化に不可欠であることを示すものとして、以下のような事例が挙げられる³。

- 資本市場：急成長する SRI
「社会的責任投資（SRI）」が急成長している。米国では総運用資産に占める割合が12%を超え、英国では年金法改正によって年金基金が SRI にシフトしつつある。
- 消費者市場：主導権は需要サイドに
消費者が製品・サービスを選択する際に、「価格」「品質」と並ぶ第3の要素として「CSR」が重要になってくる。環境配慮製品はその先駆けである。

³ 詳細は経済同友会『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営』P39以下を参照

- サプライチェーン市場：CSR が不十分だと排除される
部品や材料に CSR に反するものが含まれていた場合、その責任は最終製品のメーカーにも及ぶ。こうした観点から、サプライヤーにも CSR 基準の遵守が求められ始めた。
- 労働者市場：優秀な人材を惹きつける
優秀な人材を惹きつける観点から、多様な人材を登用・活用し、その能力を発揮できる職場環境を実現するような CSR の取り組みが求められている。

第三章 企業競争力の定義

1. 企業競争力の定義

グローバルな経営環境下で各企業の成長・発展を実現するという問題意識の下に、当委員会は企業競争力を「継続的に企業価値を向上させる力」と定義した。ここで扱うのは日本という国の「産業競争力」ではなく、あくまで「企業競争力」である。したがって検討を行う単位は産業ではなく、企業である。

同時に、競合関係にある企業を比較して、相対的にその優劣、強弱を論じるだけでは不十分であると考えた。これは、ある企業がその競合企業と比較して、現在相対的に優位であるとしても、それを維持し得るか否かは不明であり、何よりも、大競争時代においては、競合を特定することが困難であると同時に、固定的に考えることには危険が伴うからでもある。

我々は企業に成長・発展をもたらす根源について論じる必要があると考えている。

2. 企業競争力強化検討の主要領域

当委員会では、企業競争力を検討する上で、主として、図1に示すような領域を対象とした。

. 顧客価値の創造

企業活動は、企業が提供する商品／サービスが顧客に価値を認められ、売上が立って初めて成立する。その意味で「顧客価値」の増大と創造が企業にとってまず初めに取り組むべき原点であると考える。

. 高効率経営

顧客価値から効率的にキャッシュを生み出し、適正な配分によって株主価値、社員価値等の増大を図り、競争力強化のための再投資を可能とする「高効率経営」が必要である。

. 競争力強化のための経営の仕組み

「顧客価値の創造」「高効率経営」を継続的に実現するためにはそれを支える「経営の仕組み」が必要になる。

ここで言う「経営の仕組み」とは、制度、組織などいわゆる経営システムに限らず、企業文化・風土、経営理念、行動様式などを含めた、企業行動を規定するより幅の広いものである。

．変革の実現

第一章に述べたように、現在の経営環境の変化は従来に比べて大きく広くかつ速い。このような中で、継続的に企業価値を向上させていくためには、時代を先取りした変革を行わなければならない。

特に現在、企業経営は大きな環境変化に直面しており、多くの日本企業はこの変化への対応が遅れたために、その競争力を失ってきた。

変革は、企業競争力強化を図る上で特に重要な領域であり、課題である。

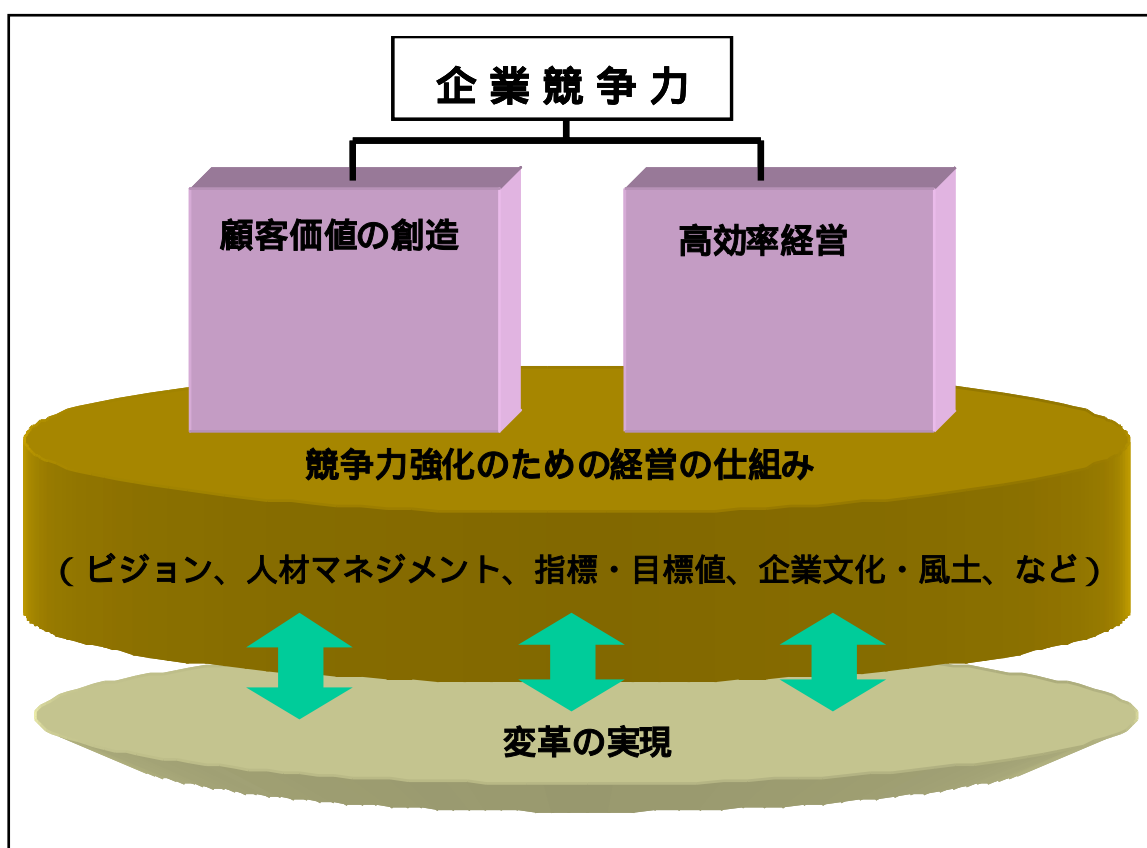


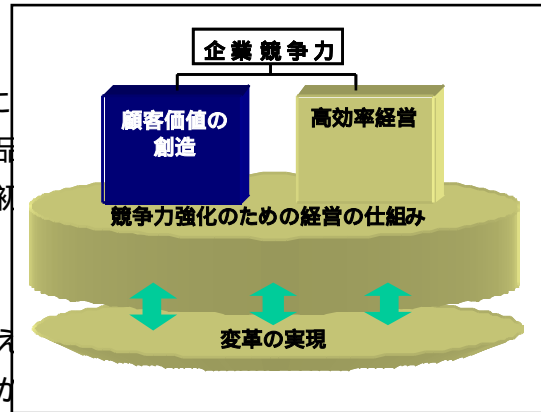
図1：企業競争力検討の主要領域

第四章 企業競争力強化への取り組み

顧客価値の創造

顧客価値とは企業が提供した商品／サービスによって顧客のもとで生み出される価値である。商品／サービスが顧客によって評価され、活用されて初めて顧客価値が生まれる。

顧客が支配する厳しい大競争の時代を迎えて、企業が競争に打ち勝ち存続していくためには、絶えず間なく新しい顧客価値を創造し提供していくことが不可欠である。



< 本項で取り上げる課題 >

1. 顧客価値創造の方向性

1) 顧客起点による付加価値の増大

顧客に対する最適化

ライフサイクルソリューションの提供

情緒的ベネフィット、自己表現的ベネフィットの付加

2) シーズをベースにした新しい価値の創造

2. 顧客価値創造のプロセス

1. 顧客価値創造の方向性

1) 顧客起点による付加価値の増大

従来、商品／サービスの付加価値を増大するための取り組みは、高機能化、高品質化、低コスト化を目指して行われてきた。もちろん、今後もこうした取り組みが商品／サービスの付加価値を増大するための必要条件であることに変わりはない。

しかし、市場の成熟化・多様化、中国に代表される低コスト生産拠点の台頭により、従来と同様の取り組みだけでは、他社と差別化された、顧客価値の高い商品／サービスを開発・提供することは困難になってきた。このような状況の中で、高い顧客価値を実現するためには、図2に示すような顧客を起点とした付加価値の増大が求められている。

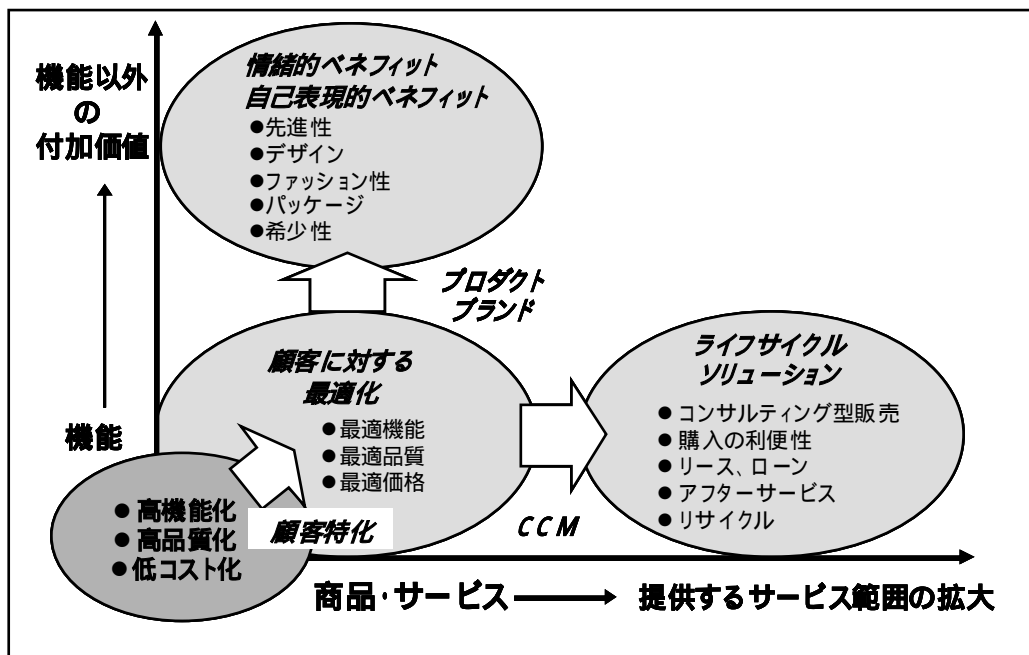


図 2：顧客起点による付加価値の増大

顧客に対する最適化（事例 1：アマゾン、事例 2：GE 参照）

顧客起点による付加価値増大の第 1 の方法は、顧客に対する最適化である。多様な顧客ニーズの全てに一つの商品 / サービスで応えることは不可能である。顧客価値を高めるためには、顧客をセグメント化（セグメンテーション）し、特定の顧客向けに、機能・品質・価格を最適化して提供することが必要である。

セグメンテーションを行う場合には、年齢・性別などの一般的なセグメンテーションではなく、自社の強み（コアコンピタンス）、商品 / サービスの特性などと強く結びついた独自のセグメンテーションを行うことが望ましい。こうすることで差別化が図られ、顧客価値の高い商品を開発・提供することが可能になるのである。

ライフサイクルソリューションの提供（事例 3：アフラック、事例 4：リコー参照）

顧客起点による付加価値増大の第 2 の方法は、コアとなる商品 / サービスに付帯するサービスを提供することである。

その際に、顧客が商品 / サービスを消費しているプロセス全体に着目し、それを最適化する視点（下記「CCM(Consumption Chain Management)の提案」参照）がますます重要となってきたと考える。各プロセスにおける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と、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により、顧客価値は増大する。

*** CCM (Consumption Chain Management) の提案 ***

多くの日本企業は、1990年代の後半以降、上流から下流への商品の製造・販売プロセスの最適化を図るサプライチェーンマネジメント、デマンドチェーンマネジメントに取り組んできた。

ここで提案する「CCM(Consumption Chain Management)」は、全く視点を変えて、顧客サイドにおける消費のライフサイクル全体に着目し、そのライフサイクル全体を（顧客にとって）如何に最適化していくか、という課題を、商品力強化のキーコンセプトにしようとする新たな概念である。

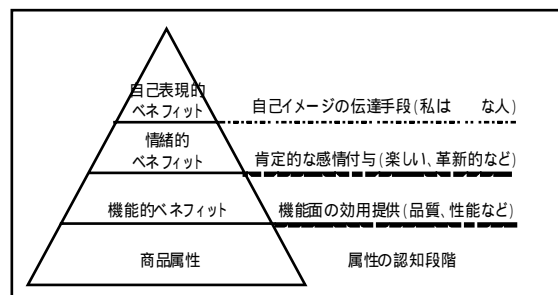
具体的には、顧客のサイドで起こっている消費イベント（顧客によるウォンツの認識 ニーズの明確化 商品探索 商品説明 代替品探索 商品比較 使用法習得 使用 不具合発生 コールセンター問い合わせ アフターサービス 商品返送手続き 定常使用 消耗品不足 消耗品購入方法探索 消耗品購入 処分決定 リサイクル/廃棄方法探索 リサイクル/廃棄手続きなど）を、消費者セグメント別に徹底的に解明し、そのコンサンプションチェーンにおける最大の（あるいは競合相手と比して最適の）ライフサイクル満足度を最小のコストで実現することにより商品力強化を図る、という提案である。その実現のためには、企業が持っている諸経営資源の活用や組み合わせを最適な形に再編することを経営目的とすることが重要である。

情緒的ベネフィット、自己表現的ベネフィットの付加

顧客起点による付加価値増大の第3の方法は、プロダクトブランドを構築し、商品に機能的なベネフィットに留まらない情緒的なベネフィットや自己表現的なベネフィット⁴を付加することである。これによって、商品付加価値を飛躍的に高め、顧客を固定化し、価格プレミアムを享受することができる。

ブランドを構築し、その価値を向上するためには、コーポレートブランド、プロダクトブランドを問わず、宣伝・広告だけではない、全社的な取り組みが必要になる。（下記「ブランドの構築」参照）

⁴ 例えば、メルセデス・ベンツは優れた性能という機能的ベネフィットを持っているが、それだけに留まらず、その所有者に「特別な車を所有する喜び」という情緒的ベネフィットを与える。さらに、メルセデス・ベンツを運転していることは、それを見る人に対して「私はステータスがある」という自己主張を行うこと（自己表現的ベネフィット）にもつながる。



*** ブランドの構築 *** (事例5：ソニー参照)

ブランドは商品力の向上に寄与するだけでなく、今や経営そのものの質の向上にも寄与する、企業にとって重要な経営資源の一つである。したがって、戦略的なブランドの構築、ブランド価値向上、およびブランドの活用を行っていく必要がある。

ここで言うブランドとは、『特定の名称によって顧客の中に構築されるイメージや顧客が連想する価値』である。このようなブランド、特にコーポレートブランドの構築と価値向上のためには、商品の宣伝・広告だけでなく、商品/サービスそのものや様々な顧客接点活動を含めた、社内のあらゆる活動を見直す必要がある。

このようなブランド構築の活動は、ブランドの視点で経営全体を見直すことにより、経営戦略の質の向上にもつながる。

ブランドを構築する上で、特に重要な要素は以下のとおりである。

商品力

本質的な価値によって差別化されている商品/サービスを持つことが必要条件となる。

経営者のコミットメント

トップが関与することで、ブランド構築に必要な権限や資源の調達が容易になる。

提供する価値の明確化

「将来にわたって顧客に提供する価値」を明確化しなければならない。他社と差別化されたブランドを構築するためには、この提供価値は、その企業ならではのビジョンや価値観に基づいたものであり、かつ、自社の強みを活かせるものでなければならない。

社内外での価値の共有

顧客に対しては、企業が提供する価値を訴求することによって共感を得ることができる。顧客接点の要である従業員との価値共有を行わない限り、この提供価値を実現することはできない。

価値に基づく一貫性と継続性

ブランドの対象は、ロゴや名称、宣伝だけでなく、品質、イメージ、人、組織など企業行動を含めた、顧客が企業の価値を感じるものすべてである。したがって、ブランドを構築するためには、企業は提供価値に基づいて一貫した活動を継続して行わなければならない。

その意味で、CSR の実践は、企業に対する信頼性を高めることによって、コーポレートブランドの構築と価値向上に寄与する。

2) シーズをベースにした新しい価値の創造 (事例6: シャープ参照)

シーズをベースにした新しい価値の創造とは、図3に示すように、ここまで述べてきた付加価値増大の新しい平面においてコアとなる商品/サービスを作り出すことに他ならない。

顧客はこれまでにない全く新しい商品/サービスに対するニーズ/ウォンツは持ち得ないため、企業がそのような商品/サービスを開発するためには、シーズをベースにした提案を行うことが必要になる。

全く新しい商品/サービスを生み出すための有効なアイデアは容易には出てこない。それを得るためには、アイデアの提供を奨励する仕掛けや企業風土を築くことによって、個人の強い思い入れを吸い上げ、社員間の意見交換などを通じてアイデアを醸成することが必要である。

その一方で、そのようなアイデアが利益を生み出す商品/サービスの開発につながる確率は高くない。したがって、成功の確率を高め経営効率を向上させるには、アイデアを選別し、選ばれたアイデアを効率的に商品/サービスに結実させる仕組みが必要である。

また、全く新しい商品/サービスの開発は先行者利益をもたらすが、長期的に高い付加価値を保つためには、顧客起点による付加価値の増大を図らねばならないことを付け加えておく。

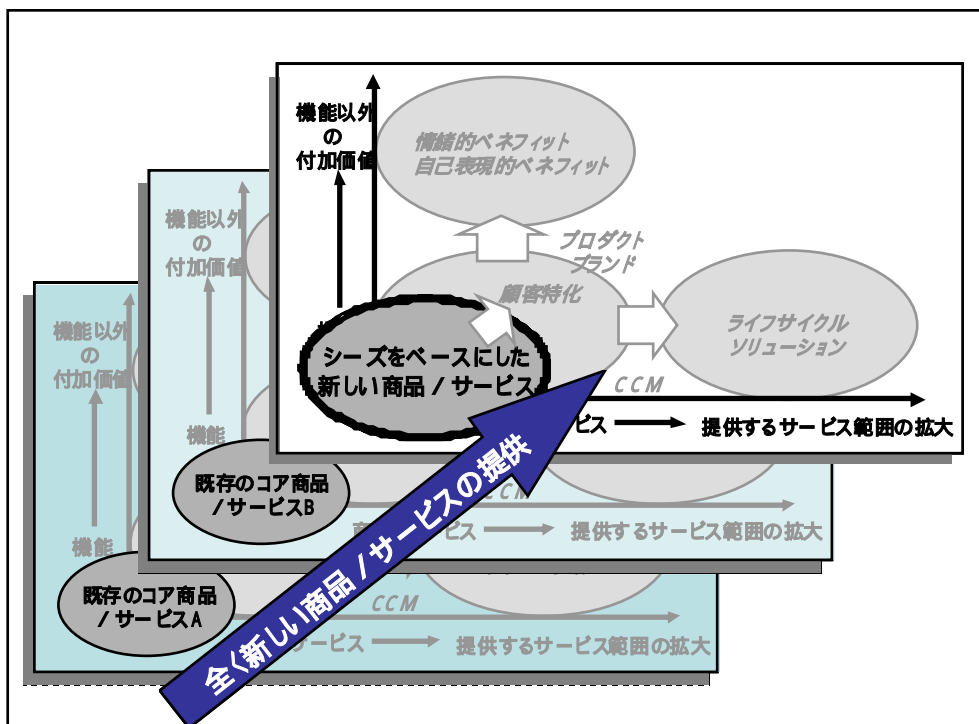


図3: シーズをベースにした新しい価値の創造

2. 顧客価値創造のプロセス

(事例7：ミスミ、事例8：ソニー・コンピュータエンタテインメント参照)

顧客価値創造とは、顧客自身も気づいていないニーズ、すなわち潜在ニーズに応える付加価値を提供することである。多くの顧客が語るのはこれまで提供されてきた商品／サービスに対する好悪や不満であり、本当に何が欲しいのか、何が必要なのかということは顧客自身も気づいていない場合が多い。

このような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。(図4参照)

顧客価値創造を行う際に特に重要なのは自社の強みに基づいたアプローチをおこなうことである。自社の強みを明らかにし、その強みを軸にしたセグメンテーション・商品開発・経営システムの再構築・ビジネスモデルの構築を行うことで、他社と差別化された顧客価値を提供することができる。

また、仮説を構築する際には、提供する顧客価値の実現のみならず、利益創出を実現するビジネスモデルを含んだ仮説を構築する必要がある。

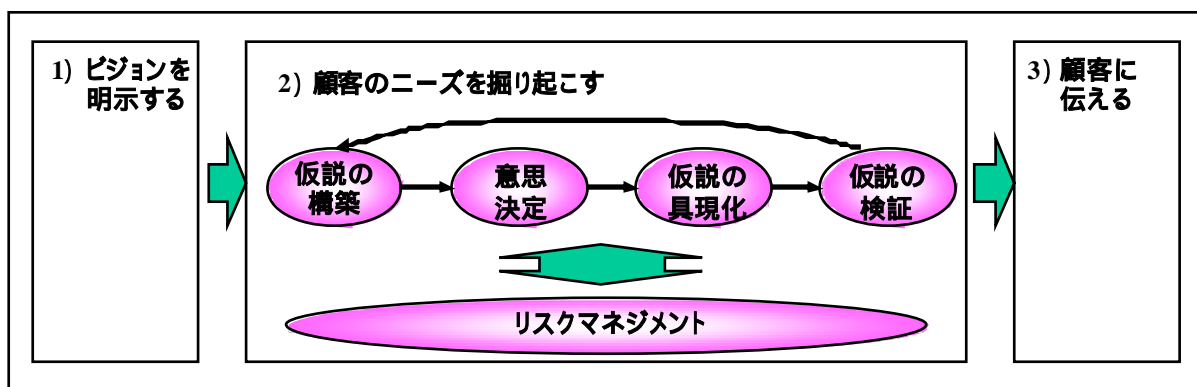


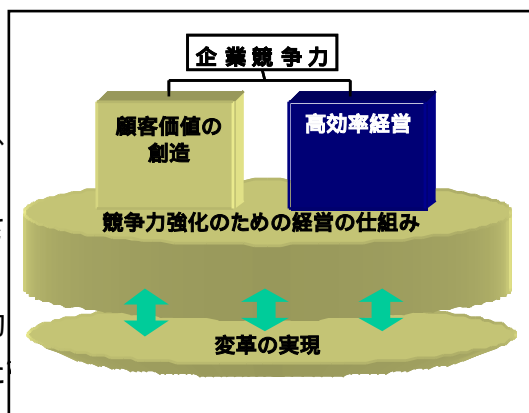
図4：顧客価値を創造するためのプロセス⁵

⁵ 個々のプロセスについての説明は「補足資料1：顧客価値創造のプロセス」参照

・ 高効率経営

顧客価値の創造によって得た売上は、高効率経営によりキャッシュフローを生み出す。

日本企業は、海外、特に米国の企業に比べて、資本効率の面で大きく水をあけられている⁶。競争のグローバル化に伴って、この資本効率の低さは、研究開発、設備、マーケティング、M & A、などのための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恐れがでてきた



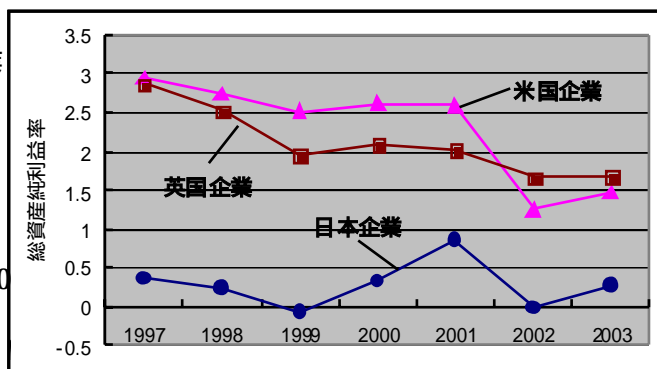
< 本項で取り上げる課題 >

1. 資本効率向上のために取り組むべき施策
 - 1) 利益率向上のための施策
 - 2) バランスシートの圧縮
2. 資本効率向上を推進するための意識の変革
3. 資本効率向上を推進するための仕組みの構築
 - 1) 経営者の意識を変革するための仕組み
 - 2) 資本効率を向上するための仕組み

1. 資本効率向上のために取り組むべき施策 (事例9: 花王参照)

資本効率を向上するためには、利益率の向上と資産の圧縮への取り組みが必要である。ここでは、その両面から資本効率向上のために必要な施策を述べる。

⁶ Business Week 誌 "The Global 1000" にランクインしている日米英企業の総資産純利益率を比較すると、右図のように 1997 年 (Business Week 誌掲載年) 以降、一貫して日本企業の資本効率が低くなっていることが分る。⁷ 実際に 2002 年時点での日本の製造業の設備の平均年齢は 12.0 年と、この 10 年間に 2 年強老朽化が進行している。米国においては設備の平均年齢が横ばいで推移し、2001 年時点で 7.9 年であることと比べても老朽化が進行していることが分る。(「製造基盤白書」2003 年版より) これは生産性、品質、安全性などの面で企業競争力に直接影響するものと考えられる。



1) 利益率向上のための施策⁸

資材調達コストの削減

資材調達コストは収益性に大きく影響する。系列などのしがらみを廃して供給業者の選別・コントロールを行い、また部品点数を削減することにより調達コストの削減を実施することが求められる。

低コスト拠点の活用

中国に代表される低コスト拠点が台頭してきており、その効果的な活用により大きなコスト削減効果が期待できる。製造に限らず、間接業務、研究開発も視野に入れた検討が必要である。

業務の効率化

- シェアドサービス、アウトソーシングによる構造的な効率化

日本企業では過去において、自前主義、縦割りの事業部制、そして拡大成長を通して、開発、生産、販売、本社機能の分散化が進展した。しかし、競争環境が激化する中で、各機能それぞれにおける効率化だけでなく、構造改変による全体的な効率化が求められている。

各機能が自社の事業の差別化に本当に必要か否か、また、その機能において自社が競争力を持ち得るか否かを経営者が全体を見据えて判断し、その結果を踏まえて、集約(シェアードサービス化)と分散、変動費化(アウトソーシング)を検討・実施する必要がある。

シェアードサービス、アウトソーシングの実施に当たっては、日本企業に根強い、業務・従業員の一部を切り出すことに対する文化的な抵抗感を克服すること、および、マネジメント力の強化と業務の標準化によって機能間のインターフェイスを整備することが肝要である。

- 多様化する顧客要求への対応とオペレーションの効率向上との同時実現

顧客の価値観が多様化したことで、大量生産によるスケールメリットの追求という従来よく用いられた効率向上手段をとることは難しくなりつつある。顧客に対する個別対応を可能にするのと同時に、効率向上を実現するような新たなシステム的な工夫が求められている。例えば、モジュール化、パッケージ化により共通部分と変動部分を最適化することは有効な手段のひとつと言えよう。

⁸ 利益率を向上するために最も重要なことは、言うまでもなく、提供する商品/サービスの付加価値を高めることであるが、付加価値の向上については、前項「顧客価値の創造」で述べたので、本項では、商品/サービスを提供するプロセスの効率についてのみ述べる。

- ITの活用と業務プロセスの見直しによる不要な業務の廃止

継続的な改善は日本企業の強みである。しかし、製造現場に比較するとホワイトカラーの効率化は進んでいない。このホワイトカラーの生産性向上のためにはITをツールとした業務改革が必要である。

ITの活用は、これまで部分最適で行われてきた業務改革を、本社機能・ビジネスパートナーを含めた全体最適の視点で行うことを可能にした。プロセス全体を視野に納め、All or Nothingの姿勢で、不要な業務を廃止することにより効率化は進む。

2) バランスシートの圧縮

事業の選択と集中

自社が強みを保てる事業、収益性の高い事業に経営資源を集中し、それ以外の事業の整理・売却を行うことは、資本効率を向上させる上で最も有効な施策である。

資産のスリム化

遊休資産、効率の悪い資産は売却し、また、それ以外の資産についてもリース、証券化等によりスリム化を図る必要がある。特に、株式の持合いの解消は資産スリム化へ向けての重要な課題である。

事業運営のスピードを上げ回転率を高めることによって、営業資産をスリム化できる。

資本構成の最適化

資本コストを最小化するためには配当政策、自社株消却を通じて資本構成を積極的にコントロールする必要がある。最適なレバレッジは、業界によって、また各企業の置かれた環境によって異なるが、資本コストの最小化と財務格付けをうまくバランスさせることが重要である。

2. 資本効率向上を推進するための意識の変革

資本効率向上の必然性と、重要な施策については、すでに多くの経営者が認識し、取り組みを進めている。問題となっているのは、競争力強化の観点から十分な成果が出ていないことであろう。確実な成果を上げるために、経営者の意識の変革が求められている。

これまで多くの日本企業は、右肩上がりの成長市場と高い貯蓄率による潤沢な資本供給に支えられて、マーケットシェア重視の経営を行ってきた。このような経営は、供給過剰と過剰な価格競争をもたらし、収益性を犠牲にする結果となった。

右肩上がりの成長市場においては、日本企業の売上拡大と日本経済の成長に寄与すると

いう観点で、この経営は有効に機能してきたと言えるが、競争のグローバル化によって、米国を代表とする諸外国との投資資金の格差、企業評価の低下などの問題が顕在化してきた。

収益性を改善するためには、マーケットシェア重視から資本効率重視へ経営者の意識の变革を図る必要がある。また、これまで軽視されてきた株主価値を重視することにより資本効率重視への意識はいつそう高まるであろう。

3. 資本効率向上を推進するための仕組みの構築（事例10：GE参照）

経営者の意識を变革し、資本効率を向上するためには、以下に述べるような仕組みを構築する必要があると考える。

1) 経営者の意識を变革するための仕組み（コーポレートガバナンスの整備）

取締役会の強化

取締役会がより株主視点に重きをおき、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、責任を追究することによって、経営者の資本効率向上に対する意識を高めることができる。そのためには、取締役会を構成する取締役自身もまた株主の視点で評価されることが必要である。これらが十分に機能するように取締役会を強化することで、資本効率を重視した経営を遂行しやすくなる。

目標値に対するコミットメントのサイクル

「コミットメント」とは、単に「目標を掲げて努力する」ということにとどまらず、その結果、目標を達成できなかったときには、場合によっては自ら身を引くことを含め、結果に対する責任をとることまでを意味する。

取締役会において、経営者が目標を明示し、達成を約束する（コミットメント）と同時に、達成のために自ら率先して実行し、取締役会の明確な評価を受け、必要に応じて結果に対する責任をとるというサイクル（コミットメントのサイクル）を回すことが重要である。このコミットメントのサイクルを機能させることによって、経営者による資本効率向上施策の実行を確実なものとすることができる。

このコミットメントの対象には、資本効率を表す結果指標に対する目標値と、資本効率を向上させるためにトップ自らが提示したプロセス指標に対する目標値の双方が含まれる。

目標値を設定する際には、達成するために最大限の努力を要するような高い目標値を設定することが重要である。高い目標値によって、様々な施策の必要性が明確になり、有効な活動が行われることを期待できる。

経営者に対する報酬制度の見直し

資本効率（EVA、ROE、ROA、キャッシュフローなど）に連動した報酬体系を取ることで、資本効率向上に対する経営者の意識を高めることができる⁹。

経営者による株式保有の義務化

経営者に株式の保有義務を課すことにより、株主重視の経営への意識を高めることができる。

2) 資本効率向上を推進するための仕組み

適切な権限を持ったCFOの設置

経済合理性をベースに決断を行えるCFOを設置する必要がある。CFOは言わば「企業価値の番人」であり、このポジションは、投資案件、オペレーションの審査等に関してCEO同等の権限を付与することによって初めて有効に機能する。

資本効率を表す指標の設定

資本効率を向上させるためには、適切な指標を設定する必要がある。この指標は経営判断を行う上での基準となるとともに、ステークホルダーに対する明確なメッセージともなる。

資本効率を示す指標は、EVA、キャッシュフロー、ROA、ROEなどの中から、経営・事業の内容に相応しい指標を選ばばよい。同時に、結果を得るために何をするかを示すプロセス指標・先行指標を的確に提示することにより、資本効率向上のための活動が有効に行われる。

数値による管理

資本効率向上のためには、全ての活動を数字でチェックできるようにする努力が必要である。特に、投資に対する明確な基準の設定、プロダクトライン別、顧客別、チャネル別の採算把握は重要である。

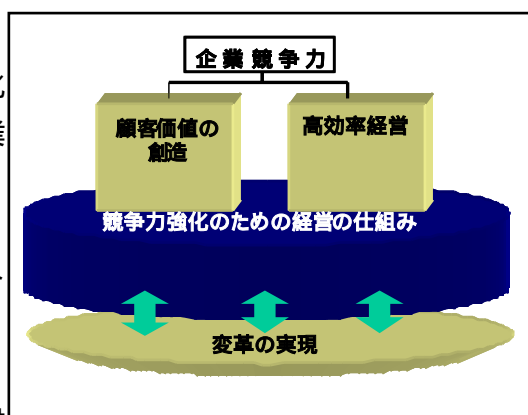
⁹ ここでは資本効率の向上が目的なので、その点にのみ触れたが、経営者の報酬制度を考える際には、短期的な業績だけでなく、中長期的な戦略の進捗を評価する必要がある。

．競争力強化のための経営の仕組み（人材マネジメント）

ここで言う「経営の仕組み」とは、制度、組織などいわゆる経営システムに限らず、企業文化・風土、経営理念、行動様式などを含めた、企業行動を規定するより幅広いものである。

ここでは競争力強化のための経営の仕組みの中でも、特に重要な課題である人材マネジメントについて述べる¹⁰。

顧客価値の創造も、高効率経営も、それを実現するのは社員である。したがって、必要な人材を獲得・育成し、その人材が活躍できる環境を整えることは企業競争力強化のために最も重要な課題の一つである。



< 本項で取り上げる課題 >

- 1．人材ポートフォリオの明確化
- 2．新しい経営のあり方のためのビジネスリーダーの獲得・育成
 - 1) 新しい経営のあり方
 - 2) ビジネスリーダーの定義と人材要件
 - 3) ビジネスリーダーの獲得と育成
- 3．エンプロイアビリティ支援によるモチベーションと流動化の両立

1．人材ポートフォリオの明確化（事例11：リクルート参照）

企業に必要な人材は、各企業がおかれた経営環境、行っている事業、ビジョン、戦略などによって異なる¹¹。

多くの企業は、顧客要望の多様化に的確に対応し、他社とは異なる価値を顧客に提供することによって競争優位を確立することを目指している。この差別化の源泉を生み出すような人材に求められる能力や資質は、個々の企業によって様々であり、従来のような全社一律、他社と横並びの人事制度は見直しを迫られている。しかし、多くの日本企業に共通して有効な新しい人事制度などは存在し得ない。

¹⁰必要な経営の仕組みについては各項目に述べられているが、その全体像については「補足資料2：競争力強化のための経営の仕組み」を参照されたい。

¹¹事業モデルに基づく人材ポートフォリオの典型例について「補足資料3：人材類型と事業モデル」で述べる。

各社が自社の経営環境、事業、ビジョン、戦略に適したユニークな人材マネジメントを行わなければならない。そのためには、まず、自社の顧客は誰か、その顧客に何を提供するのか、その結果としてどのように利益を上げるのかを明確にした上で、いかなる人材が必要なかを明示した人材ポートフォリオを描くことが有効である。

人材マネジメントは、この人材ポートフォリオにおけるそれぞれの特性に相応しい形で行わなければならない。特に、差別化の源泉を生み出すのはどのような人材か、その人材をどのように獲得・育成し、活躍してもらうかが焦点となる。

このような戦略的な人材マネジメントを行うためには、経営者・事業責任者自らが中心となって考え、率先垂範しなければならない。

2. 新しい経営のあり方のためのビジネスリーダーの獲得・育成

1) 新しい経営のあり方

企業が、顧客の要望の多様化に対応し、他社とは異なる新しい顧客価値を創造するためには、従来のように、始めにトップが何をすべきか（WHAT）を決め、次にマネジャーがやり方（HOW）を決めた上で業務に分解して社員に与え、社員が実行するという経営のあり方はもはや限界に達している。今求められているのは、トップがビジョンを示し、そのビジョンを共有するビジネスリーダーがWHATを決め、社員・協力者と共に自らそれを実現するという新しい経営のあり方であり、それを支える人材マネジメントである。（図5参照）

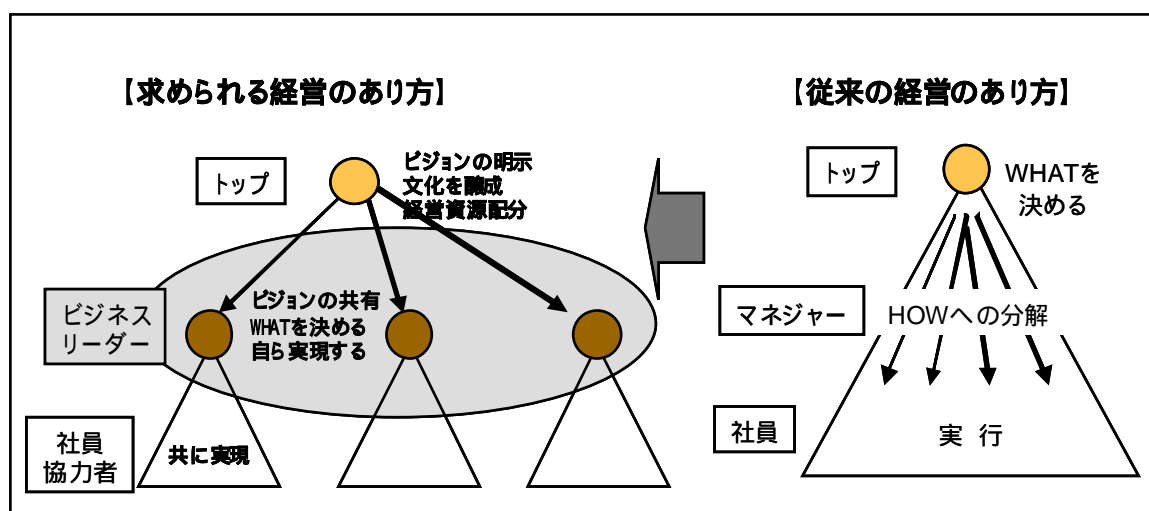


図5：新しい経営のあり方

2) ビジネスリーダーの定義と人材要件

多くの日本企業ではこれまで、このような新しい経営のあり方の核となるビジネスリーダーの必要性を認識せず、積極的な獲得・育成をしておこなったのが実情であろう。しかし、新しい経営のあり方を実現するためには、各企業が価値を創出する事業、機能、地域などでビジネスリーダーが必要であり¹²、その獲得・育成が急務である。

ビジネスリーダーの定義と人材要件は以下のとおりである。ただし、求められるビジネスリーダーは各企業の人材ポートフォリオによって異なり、全ての要件が常に求められるわけではなく、各要件の重要性も変わってくる。さらに、事業の内容によってはこれらに特殊な条件（例えば技術力など）が加わる場合もある。

< ビジネスリーダーの定義 >

自らの置かれている経営環境・市場の動きと将来の方向性を感じ取り、それに基づいて顧客に提供すべき WHAT を見つけ出し、他人をひきつける魅力のもとに必要な協力者を得ることによって、ビジョンを実現することができる人材

< ビジネスリーダーの人材要件 >

- * 将来の方向性を感じ取ることができる。
- * 問題を認識する力を持っている。
- * 自ら考え、ビジョンを形成することができる。
- * ビジョンを伝えるコミュニケーション能力を持っている。
- * 自ら打ち立てたビジョンを実現する強い意欲を持っている。
- * 関係者から信頼を勝ち取り、協力を引き出すことができる。
- * 社内外の人々から情報を得、必要に応じて協力を引き出すためのネットワーキング力を持っている。
- * ビジョン実現のために、大胆に意思決定を行い、また、行動する。
- * 自らの意思決定に対して最終的な責任をとる責任感がある。

3) ビジネスリーダーの獲得と育成（事例12：GE参照）

採用・選抜：早期選抜で選び出すビジネスリーダー

● 早期選抜

ビジネスリーダーには人格形成期に養われる素養が求められるため、その素養を持た

¹² 例えば複数事業を持った企業では、一般的には、事業部/社内カンパニーの長、価値創造に關与する機能の長などがこれに当たる。

ない人材をビジネスリーダーに育てることは難しい。したがって、ビジネスリーダーを獲得・育成するためにはその素養を持った人材をできるだけ早期に選抜することが極めて重要である。

この人的資源を発掘するのはトップの重要な課題なので、トップ自らが先頭に立って活動する必要がある。

- 社外からの採用・選抜

ビジネスリーダーの採用・選抜を行う際には、社外からの選抜・採用を視野に入れるべきである。そのためにも、企業社会全体でビジネスリーダーとなり得る人材を育成し、供給し合えるようにすることが望ましい。

育成：ビジネスリーダーは仕事を通して育つ

- 責任と権限の付与

ビジネスリーダーを育成するためには、キャリアの早い時期に責任あるミッションを与え、事業経験、国際経験、全社経験などの多様な経験を積ませることが必要である。また、ビジネスリーダー（およびその候補）は仕事に対して強い意欲を持っているので、そのような人材に、仕事に邁進して、その結果、自ら成長してもらうためには、仕事上での権限と自由度を与える必要がある。

- 厳しい評価

与えた権限と自由度に応じて、成果と仕事の質（プロセス）を厳しく問うことは当然のことである。このような厳しい評価とそのフィードバックにより、ビジネスリーダー自身に気づきを与え、その成長を促し、同時に必要な代謝をも促進できる。

評価を確実にを行い、納得感を伴ったものとするためにも、ビジネスリーダーに仕事を与える場合には期間を限定し、緊張感を持たせることが重要である。

代謝：卒業感覚でOBを仲間にする

ビジネスリーダーにも新陳代謝は必要である。しかし、彼らは今後も社会で活躍する人材であり、退社後も良好な関係を築くことで企業のネットワークが広がることを忘れてはならない。

仕事の区切りを明確につけ、卒業感覚を持たせることで、スムーズな新陳代謝を促進すると同時に、退社後も良好な関係を維持することが可能となる。そのためには、OB会を組織し、企業がサポートするといった施策も有効である。

3 . エンプロイアビリティ支援によるモチベーションと流動化の両立

従来、終身雇用・年功序列は、企業内の価値観の共有と企業独自の文化の醸成を促し、社員の企業に対するロイヤルティを高めることによって、生産性の向上に寄与し、日本企業の競争力の源泉となってきた¹³。しかし、この結果生み出された固定的な雇用環境は、大競争時代の到来と顧客の欲求の多様化という経営環境の変化の中で日本企業の競争力強化を妨げる要因ともなっている。

一方、社員の立場からすると、その価値観は多様化し、自己実現を追求したり、より個人生活を重視したりするようになり、全ての社員が必ずしも一生を一企業で過ごすことを求めているとは言い難くなってきた。社内での昇進は、必ずしも全ての社員のモチベーションの源泉となり得ず、自らのキャリアを自律的に形成し自己実現を図ることを求める社員も増えてきている。

このような状況を考えると、一企業の範囲にとらわれず、個人の才能を社会の中で最大限に活用することが企業、個人、そして社会のために有益であるという認識を持つ必要がある。

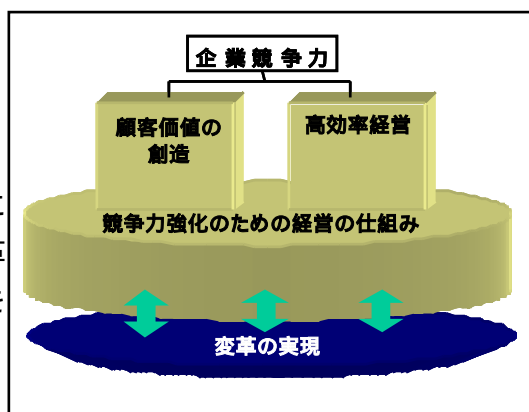
社員に対して企業内での能力発揮の機会を拡大すると共に、自律的なキャリア形成を促し、社員のエンプロイアビリティ向上を支援することによって、社員のモチベーションが高まり、より高い専門性が必要となった顧客欲求への対応能力も高まるとともに、必要に応じた雇用の最適化の実現を容易にすることが期待できる。

¹³ P33 でも述べるように、海外の企業に比べて相対的に高い社員のロイヤルティは依然として日本企業の強みである。事業や機能によっては、この強みを維持・強化し、活用していくことは、企業競争力強化への重要なアプローチである。その意味で終身雇用制が必ずしも悪いわけではなく、場合によっては社内ローテーションによってその経験を活かす努力も必要であろう。しかし、経営環境の変化によって、企業に対するロイヤルティ一辺倒の人材マネジメントでは、国際的な競争力を獲得することは困難になっており、上記のような取り組みを行うことが必要になっていると考える。

． 変革の実現

1． 求められる迅速な変革

現在、企業経営は大きくかつ急激な環境変化に直面している。この環境変化に対応するためには、迅速な変革の実現が不可欠である。この変革を行えなかったことこそが、日本企業が競争力を低下させてきた主な原因のひとつであると考え



その意味で、変革の実現は日本企業にとって最大の課題である。ここまで述べてきたような企業競争力強化のための課題に取り組み、成果をあげるためにも様々な変革が必要とされる。

変革は、危機に陥ってから行ったのでは手遅れになりかねない。なぜなら変革は、痛みを伴うものだからである。痛みを十分耐え得る企業体力があるときに着手し、実現する必要がある、その意味でも、迅速な変革が必須である。

2． 終わりのない変革と資産の蓄積

環境の変化には終わりがなく、したがって、企業の変革にも終わりはない。常に時代を先取りした変革を行わない限り、継続的に企業価値を向上していくことはできない。

企業競争力の強化を実現するための終わりのない変革の繰り返しの中で、資本、人材、技術・ノウハウ、顧客、ブランド、企業風土などの資産が蓄積され、容易に他社に模倣され、追いつかれることのない企業競争力が確立されるのである。(図6参照)

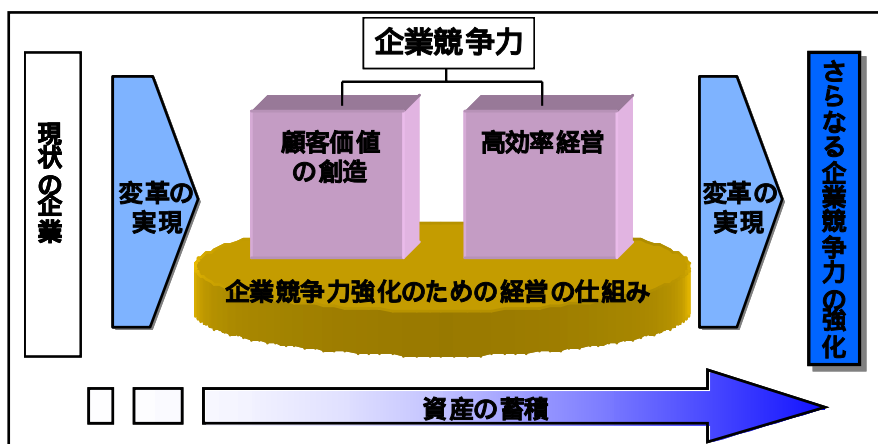


図6：変革の実現と資産の蓄積

3. 変革の実現（事例13：アサヒビール参照）

競争力強化のための変革の必要性は理解し得ても、現実には、危機に陥る以前の変革は進んでいない。以下に、危機を回避し、更なる競争力強化を図るための変革を実現するにあたって特に重要と考えられる課題と施策をあげた。

経営者が危機感と緊張感を持ち、変革の実現をコミットする

変革を実現するためには経営者自らが変革をリードしなくてはならない。まず、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、変革の必要性を社員を含むステークホルダーに示し、変革の実現をコミットすることが何よりも重要である。重要な課題に対しては、経営者自らが率先垂範で取り組み、結果に対しては責任を持つ必要がある。

経営者が危機感を持つためには、社外、特に顧客と競合をよく見据え、ありがたい姿と現状とのギャップを認識する必要がある。

また、経営者が変革を行うための強い意志と熱意を持ち続けるためには、取締役会を強化し、経営者が健全なプレッシャーを受けるべきである。

変革の必要性を共有する

変革を実行するのは社員であり、特にビジネスリーダーに代表される社内のキーパーソンと変革の必要性を共有することが重要である。そのためには、変革を実現できた際のありがたい姿であるビジョンをわかりやすく社員に示し、その実現に意欲を持てるようにする必要がある。

変革のテーマを重点化する

複数のテーマを掲げることは、各テーマの不整合や経営資源の分散を招き、その結果、大胆な意思決定を阻害し、変革の実現を危うくする。

短期的な成果を上げる

成果を上げた、という達成感が変革を加速する。そのためには、最初は、成果を上げやすい小さな単位で取り組む工夫も必要である。

優秀な人材を投入する

変革のプロジェクトに優秀な人材を投入することにより、変革のプロジェクトそのものがスムーズに進むだけでなく、周囲の社員に対しても経営者の決意を示すことになる。

明確な目標を設定する

明確かつ適切な目標設定は、変革の展開を管理できるようにすると同時に、ステークホルダーに明確なメッセージを伝えることになる。

第五章 経営者の役割

企業競争力を強化する道筋は企業により様々であり、個々の企業に相応しい企業競争力強化の道筋を選ぶのは経営者の役割である。

ここでは、企業競争力の強化についての検討を行ってきた中で、業種や事業構造の違いに関わらず重要な、また、複数の取り組みに共通して重要であると考えられる「経営者の役割」を述べる。

1．経営者自らがビジョンを示す

企業の目指す方向と到達すべき目標を設定し、それを明示することは、経営者の最大の役割である。

経営者自身が社会、特に顧客・競合の動向を観察し、その変化を洞察し、自らの信念に基づいて企業の目指す方向をビジョン（企業の中期的なありたい姿）として示し、ステークホルダーと共有しなければならない。ビジョンは、社員に仮説構築のための気づきを与え、意思決定を行う際の判断基準になり、また、変革の必要性を理解させる。

示したビジョンに対しては自らがコミットし、重要な課題に対しては率先垂範で取り組み、また、その結果に対しては責任を持たなくてはならない。

2．コーポレートガバナンスを整備する

経営者は、自らの示す重要な戦略や施策に対するコミットメントのサイクルを適切に回すことによりその達成を確実なものとするために、また、未達成の場合の結果責任を明確にするためにも、コーポレートガバナンスを整備・強化する必要がある。

取締役会は、株主の代表としてこのコミットメントのサイクルを監督・評価し、経営者の動機付けを行うと同時に、場合によっては経営者の交代を促す重要な機能を担っている。目標の提示、実行、評価というサイクルを確立すると共に、独立取締役の導入により、それを監督する取締役会の強化を図る必要がある。

3．競争の中に身を置く

厳しい競争の中に身を置くことによって、企業の競争力は確実に強化される。

経営者は、時代を先取りした自己変革への取り組みを促すために、業界・企業に残る、横並び意識、もたれあいなどの競争力強化の阻害要因を廃し、自らを厳しい競争にさらさ

なくてはならない。

4．自社の強みを見極め、活用する

競争力を強化するためには、自社の強みを見極め、それをさらに強化・活用して、差別化の源泉としなくてはならない。得てして自社の弱点に目が行きがちだが、弱点の克服だけでは他社に対する差別化はできず、競争優位を築くことは難しい。

商品／サービス、販売チャネルなどの他、人・もの・資本・技術／ノウハウ・ブランドなどの経営資源、さらには事業構造・企業風土・文化・共有された価値観などが企業の強みとなり得る。

5．セグメント思考と戦略的重点化

顧客も社員の価値観も多様化する中で、対象を大枠で捉え平均値に基づいて思考し行動しては、競争力は強化できない。

例えば、顧客価値創造においては顧客をセグメント分けし、狙いのセグメントを絞り、最適な価値を提供することが求められている。また、人材マネジメントにおいては人材ポートフォリオを明確にし、それぞれの人材タイプに応じた人材マネジメントを行う必要がある。このように、目的に即したセグメント化を行い、そこに絞り込んだ施策を立案し、明確な優先順位をつけることによって重点化を図る必要がある。

6．一貫性と継続性を保つ

個々の取り組みは、経営理念・ビジョン・提供価値などに対して一貫性を保ったものでなければならない。さらに、それらが継続して取り組まれることによって、ビジョン・戦略の意図や重要性がステークホルダーに十分理解され、強固なものとなっていく。

7．グローバルな経営資源を活用する

グローバル化に伴い、経営資源についてもグローバルに調達し活用することが可能になってきた。国際的な競争力を獲得、維持するためには、必要に応じてグローバルな経営資源を活用しなくてはならない。

そのためには、マネジメントにおけるスタンダードの明確化（暗黙のルールから明示的ルールへ）が必要である。

8 . 後継者の育成

継続的に企業価値を向上させていくためには、経営者はその地位を、適切な時期に適切な後継者に引き継がなければならない。後継者の育成は、経営者に課せられた重要な課題であり、また、経営者にしかできない仕事でもある。

後継者の育成は一朝一夕には行えない。ビジネスリーダーの中から当該企業の経営者に相応しい候補者を選び出し、長期的な計画の下に必要な経験と試練を与える必要がある。

第六章 日本の強みと環境の整備

1. 日本の強み

本提言では、日本企業が取り組むべき課題について述べるために、現在の日本企業に欠けている点に焦点をあててきた。

すでに述べたように、競争がグローバル化する中で競争力を強化するためには、グローバルな経営資源を自在に組み合わせ活用することによって、これらの課題に取り組み、現在の日本企業に欠けている点を補っていくことが求められている。しかし、このことはこれまでに日本企業が活用し築き上げてきた強みを捨て去れ、と言っているのではない。むしろ、日本の強みを見極め、それを最大限に活用することによって初めて、日本企業が他国の企業に対する競争優位を確立することが可能になるものと確信する。

日本には差別化の源泉となり得る多くの強みがあり、それを活用することによって持続可能な競争力が獲得できると考える。

ただし、これらの要素は使い方によって強みにも弱みにもなり得る。自社のビジョン・戦略に応じて、強みになり得る要素を見極め、活用することが重要である。

以下に、差別化の源泉となり得る特に重要な日本の強みとして認識している項目を挙げる。

< 差別化の源泉となり得る日本の強み >

- 人材：均質、平均的に質が高い、フレキシビリティ、チームワーク、組織に対するロイヤルティ、突出人材が登場しつつある
- 市場：世界第2位の規模、要求水準が高い、新しいものを受入れる
- 技術・ノウハウ：製造・プロセス技術、職人的な技術、「心地作り」の技術¹⁴

2. 競争力強化のための環境の整備

企業競争力強化の主役が企業であることは言うまでもないが、一企業だけでは解決できない課題も存在する。本提言で述べてきた企業競争力強化のための取り組みを実施するためには、以下に述べるような行政を中心とした競争力強化のための環境整備が求められる。

¹⁴ サービス産業とは「着心地」「居心地」などの「心地」を提供する産業である。日本は、この「心地作り」についても非常に高い技術・能力を持っていると認識している。サービス産業の一部ではこの「心地作り」という強みを持ちながら、国際競争にさらされてこなかったために一人当たりの生産性が低く、競争力を持ち得ていない。

規制の撤廃・緩和

競争力を強化するためには企業が競争の中に身を置くことが何よりも重要であり、それを阻害する規制は撤廃・緩和することが求められる。また、規制の撤廃・緩和により企業が顧客価値を創造するための制約を取り除き、その舞台を押し広げる必要がある。

企業負担の見直し

法人税制、年金制度などの企業負担は企業の資本効率に直接的に影響し、投資資金の不足という形で、長期的な企業競争力にも大きな影響を与える。日本企業の競争力を強化し、日本経済を活性化するためには、他国に比べて不利にならないような企業負担の確立が必要である。

資本市場の整備

従来の間接金融システムは、信用リスクに見合うリターンが確保されていないこと、そしてロールオーバーを繰り返し擬似資本的な融資になっていることから、企業経営を甘くする原因となり、結果的に競争力の低下を招いている。資本市場が整備され、間接金融システムから直接金融システムに移行していくことにより、企業は多様で機動性のある資金調達が可能となる。同時に、直接金融システムは競争力の無い企業の延命を許容しないため、経営者に対して、適切な緊張感・危機感を与えると期待できる。

企業が国際的な競争力を獲得するためには、資本の発行・流通市場に関する現行の様々な規制が撤廃・緩和されるとともに、公正な取引を担保（監視）する仕組みが整備されなければならない。

労働市場の整備

人材の流動化は、企業が最適な人員構成を実現するばかりでなく、個人が自己実現を追求し、自分に最適な職場を得て、緊張感を持って仕事に取り組むことによって能力を発揮し、多様な人材が混ざり合うことによってイノベーションを生み出していくためにも必要である。

各企業の取り組みに加えて、労働市場が整備されることによって、人材の流動化が促進される。

以 上

おわりに - 経営者の皆様へ -

我が国の目指す「民間需要主導の持続的な経済成長」の原動力である「旺盛な活力にあふれた民間部門」を作り上げていく主役は民間企業が演じなければならない。言い換えればまさに民間企業の活力が我が国経済の再生を担っている。

その様な意識のもとに、2002年7月以降2年間にわたり、2002年度は「企業経営委員会」において、2003年度は「企業競争力委員会」において、われわれ経営者自らが自らの責任の下に取り組むべき課題として「企業競争力の強化」を取り上げてきた。ともすれば経営全般とも言える幅の広い奥の深い課題を、委員会、常任委員会、部会を通して拡散と収斂を繰り返しながら本「提言書」をまとめるに至った。

提言書に至るまで、我々が常に念頭においていたことは「我々がつくる我々経営者自身への提言書」であった。そのような意味で企業の競争力強化における我々自身の“悩み”と“誇り”を自らの殻を破って吐き出し、議論し、共通点または主要な部分を掘み出すことに努めた。

まとめ終えて改めて思うことは、競争力強化への道筋は一様ではないということである。競争力強化は“経営者の成長と発展にかける強い想い”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做されるを得ない。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”であると、今一度強調しておきたい。

したがって、言うまでもないことだが、当「提言書」の活用にあたっては、ここに提言した全ての強化項目を忠実に実施すればよいというものではない。経営者の強い思いを込めたありがたい姿に到達するための独自の道筋を探しあてる上でのガイドとして活用していただければ幸いである。その助けとして2年間の委員会活動を通して得たベスト・プラクティスを「事例集」として巻末に付したのでご参照いただきたい。

最後に、委員会・部会でご講演いただいた講師の方々、委員長としての活動を支えていただいた副委員長の皆様、委員会会合や度重なる部会・常任委員会で積極的な活動をいただいた常任委員および委員の皆様、そして2年間にわたり貴重なアドバイスをいただいた東京工業大学大学院の妹尾大先生にはこころから御礼を申し上げたい。

2004年4月
企業競争力委員会
委員長 桜井 正光

< 企業競争力強化に対する取り組みの事例 >

・顧客価値の創造

1. 顧客価値創造の方向性

1) 顧客起点による付加価値の増大

顧客に対する最適化（提言本文 P 12）

【事例 1】エマソン - 2004 年 3 月：山中副委員長ヒアリングより

エマソンは約 1 兆 5 千億円の売上を持つ主に成熟市場を対象とした米国の産業機器メーカーである。47 年に及ぶ連続増配を達成し、米 FORTUNE 誌の "America's Most Admired Company" では、エレクトロニクス分野において No.2 と非常に高い評価を得ている。

エマソンでは、事業規模と成長性、技術による差別化が可能であること、収益性、製造から販売まで一貫した事業であること、グローバルな事業展開、などの明確な基準で対象市場の絞込みを行い、現在は売上規模で 200 億円～400 億円の 63 市場で事業を展開している。各市場においては、対象となる顧客に特化し、商品・技術・価格の最適化を図っている。また、成熟産業が主体であるにも拘らず、毎年高い研究開発費を投資し、活発に新商品、新技術を投入することによって（売上に対する新商品寄与率は 35% にも及ぶ）各市場において何れも圧倒的なトップシェア、あるいは近差の第 2 位を達成している。同時に、この高いマーケットシェアからくる他社を圧倒するスケールメリットによって、圧倒的なコスト競争力を獲得し、高い収益性を実現している。

例えばコンプレッサー事業では、ロータリー、レシプロなどの小型・汎用市場を避け、スクロール技術を強みとして、大容量のスクロール・コンプレッサーが最適となる業務用の空調、冷凍市場に特化している。現在、グローバルなスクロール・コンプレッサーの生産台数は約 600 万だが、その内の 80% を超える 500 万はエマソンが生産しており、高い収益性を実現している。

【事例 2：GE】 - 2003 年 10 月 8 日：2003 年度 第 3 回企業競争力委員会

GE には 13 の事業があるが、各事業領域において、自社の強みである技術力を活かし、技術優位による参入障壁を築くことができ、その技術力を背景にサービスで収益を上げられるニッチ市場に特化している。

例えば、航空機事業ではエンジンに、電力事業ではタービンに特化することによって高いマージンを得ると同時に圧倒的なシェアを築いている。また、そこで得た大きな市場稼働台数と技術力を背景にアップグレードなどのサービスを提供し、さらにはそのサービ

スを同一事業分野の他社製品、他の製品にも拡大することによって、高い収益性と成長を同時に実現するという戦略をとっている。

このようなニッチへの特化とサービスによる成長の実現は、投下資本利益率 20%以上、(一株当たり)利益の成長率 10%以上という同社の経営目標実現に大きく寄与している。

ライフサイクルソリューションの提供 (提言本文 P 12)

【事例 3】アフラック (アメリカンファミリー生命)

- 2003 年 9 月 12 日 : 第 2 回 商品力強化部会

アフラック (アメリカンファミリー生命) は、1955 年に創業したアメリカの保険会社であり、1974 年に日本市場に参入した。がん保険、医療保険などの「生きるための保険」に集中した事業展開を行っている。

同社では「ブランド」「商品」「チャネル」「ビジネス・オペレーション」「ファイナンス」「内部管理態勢」「人財」を自社のベスト・プラクティス領域として集中的な経営資源の投入を行っている。商品開発においては、生活者の声を直接聞くと同時に、生活者と接する機会が多いアソシエーツ (販売代理店) の声を反映させることによって、生活者のニーズを取り込み、それに応えるために、日米のベスト・プラクティスを活かした商品開発を実践している。

また、「生きるための保険」を提供する会社として、お客様が実際の医療費の支払いに対応するためには、迅速な保険金の支払いが必要であるという点に着目し、お客様からの保険請求書類の受け取りから保険金振込みまでの期間短縮に取り組んできた。その結果、平均 2.2 営業日で支払手続を完了するという極めて迅速な対応を実現し、商品の顧客価値を増大した。

このような取り組みの結果、2003 年 3 月末現在、同社は個人生命保険の加入件数で業界第 1 位となっている。

【事例 4】リコー - 2004 年 2 月 : 桜井委員長ヒアリングより

リコーでは、従来から複写機を販売するだけでなく、リコーの複写機を使用する顧客に対して、複写機の消耗品とメンテナンスサービスを提供することにより、「書類を複写する」というトータルなサービスを提供してきた。

この概念をさらに広げ、マス・カスタマイゼーションによる設置時間の短縮、ネットワーク全体を最適化したドキュメント・ソリューションの提供、顧客専用ホームページによる消耗品の発注、複写機へ通信端末を設置した不具合の自動通報、消耗品の使用済みボトル・機械本体の回収とリサイクルという商品のライフサイクル全体をカバーする統合的なサービスを提供することによって、顧客価値を増大する戦略をとっている。

このようなアプローチは同社の収益増大と顧客満足度向上に大きく貢献している。

ブランドの構築（提言本文 P 1 4）

【事例 5】ソニー - 2003 年 10 月 29 日：第 3 回 マーケティング強化部会

「SONY」というブランドのイメージは「夢」「ユニークな」「広がりのある」「大胆な」「楽しさ」「自由闊達」「創造性」「新工夫」という言葉で表現される。

ソニーでは昭和 33 年に東京通信工業から「SONY」という社名に変更して以来、一貫してその価値の向上に努めてきた。その結果、Business Week 誌 Global Brand ランキングにおいて 20 位になるなど、グローバルに高い評価を獲得している。

このようにブランドの構築に成功してきた理由として、以下の四つのファクターがあげられる。

トップマネジメントのクリアなビジョンとその発信
「日本初」「世界初」にこだわった、時代をリードする商品
商標・ロゴに特定のイメージを与え、守ろうとする強い意志
パイオニア精神、グローバル・ローカリゼーション、カスタマー・サティスファクションへの志向に裏打ちされた企業行動

2) シーズをベースにした新しい価値の創造（提言本文 P 1 5）

【事例 6】シャープ - 2003 年 10 月 27 日：第 3 回 商品力強化部会

シャープでは、オンリーワン商品を追求し、ザウルス、ビューカム、カメラ付携帯電話など、次々にそれまで世の中になかった新しい商品を送り出している。これはトップを含めた全社的な商品開発への集中があるからこそ可能となっており、それを支えているものとして以下に述べる具体的な仕掛けがある。

技術者を含めた全従業員の経営環境に対する強い意識
消費者ニーズの把握（生活ソフト企画センター）
トップによる方針の明示
技術・デバイス・商品の垂直統合
低い組織間の壁と組織を越えて情報を交換し、知恵を出し合う場
1～2 年先の開発テーマを複数部門から人を結集して、短期間に商品につなげるプロジェクト制度（緊急開発プロジェクト）

2. 顧客価値創造のプロセス（提言本文 P 1 6）

【事例 7】ミスミ - 2002 年 12 月 12 日：2002 年度 第 5 回企業経営委員会

ミスミは、主として機械工業系部品の企画・販売を行っている商社であり、1963 年の設立以来、高い成長と収益性を実現している。

同社では、消費財の流通革命を背景に、物不足から物過剰へとビジネス環境が変化したことを踏まえて「購買代理店」という仮説を立てた。「購買代理店」とは、従来の販売代理店が、メーカーが作った物を販売責任を持って販売してきたのに対し、消費者の必要とするものを消費者に代わって購入するという全く新しい流通形態である。販売代理店の営業マンは顧客のもとで情報を発信し、物を売り込んでいくが、同社の第一線は顧客が何に困っていて、何を欲しがっているかという情報を徹底して受信する。このビジネスモデルは、「供給保証」という付加価値を付け加えることにより、生産財で初めてのカタログ販売という形で成功した。

同社はさらに、自社の立場から顧客を見て商売をするのではなく、顧客の側から自社を見て商売をおこなうという「マーケット・アウト」、物を持つことによって自社の都合が出てくることを防ぎ、徹底的に顧客の立場に立つための「持たざる経営」、**「持たざる経営」**を実践するために外部リソースを活用するための「オープンポリシー」というコンセプトを打ち出し、これらを具現化するためにチームアプローチの導入という組織構造の変革を行うことにより、このビジネスモデルを強化してきた。

【事例 8】ソニー・コンピュータエンタテインメント

- 2003 年 10 月 17 日：2003 年度 第 4 回企業競争力委員会

ソニー・コンピュータエンタテインメントは、ゲームビジネスへの参入に当たり、その強みを活かして、利益を出せるビジネスモデルを築き上げた。

まず、ソニーの強みである最先端技術を導入することにより、それまで既存の枯れた技術を使って玩具を作っていたゲーム産業を、最先端の技術をリードする産業へと変えた。

また、巨大な販売台数を背景にして、半導体製造を社内に垂直統合し、半導体の集積度と生産性の向上により減価償却費の負担を抑えるとともに、ゲーム機本体の部品点数を継続的に削減することによりコストダウンを図り、価格の低減による市場の拡大と利益創出を同時に可能にする半導体型のビジネスモデルを実現した。

さらに、それまでマスクロム・カートリッジという形で販売されていたゲームソフトを、これもソニーの得意技術である CD-ROM、DVD-ROM に切り替えることにより、ソフトメーカーとの間に WIN-WIN の関係を構築し、「プレイステーション」の魅力を上させると共に大きな収益源とした。

・高効率経営

1. 資本効率向上のために取り組むべき施策（提言本文 P 17）

【事例 9】花王 - 2003 年 10 月 17 日：第 2 回 資本効率向上部会

花王では資本効率を向上するために、1987 年以来トータル・コスト・レボリューシ

ョン（TCR）による継続的なコストダウンに取り組んできている。TCRでは年間100億円を目標に、不要な業務を止めるALL OR NOTHINGの考え方で業務の見直しを行っている。これらのコストダウンは毎年累積して、花王に高い収益性をもたらした。

同時に、利益ある成長のために選択と集中も行っている。その具体的な例が1999年のフロッピー・ディスク事業からの撤退である。

また、株主に対する利益の還元を行い、資本効率を高めるために、30%の配当性向を維持しつつ、積極的な自社株消却を行っている。実際に2002年度には、625億円の純利益に対して、それを上回る941億円（配当171億円+自社株買入770億円）の株主還元を行っている。

花王では、これらの取り組みをさらに推し進め、その結果を評価する指標として1999年からEVA価値創造経営を開始し、EVA業績連動賞与を導入している。

これらの取り組みの結果、同社は総資本経常利益率15.7%、株主資本利益率14.2%（2003年3月期）というグローバルな競合企業と競争し得る高い資本効率を実現している。

3. 資本効率向上を推進するための仕組みの構築（提言本文 P20）

【事例10】GE - 2003年10月8日：2003年度 第3回企業競争力委員会

GEでは、30-40という高い株価収益率を獲得することを目的として、投下資本利益率20%以上、（一株当たり）利益の成長率10%以上を目標とした経営を行っている。

これを実現するために、キャッシュフロー、財務体質という強みを活かすことができ、かつ、上記目標値を達成できる成長分野への経営資源の集中配分により、積極的な事業ポートフォリオの組み換えを行っている。

同時に、既存の事業分野における内部成長を重視し、技術優位の確立と更なる強化、サービス事業の展開、グローバル化に取り組んでいる。グローバル化では、低コスト拠点の活用を積極的に行っており、インドと中国において、製造のみならず、バックヤード・オペレーション、調達および研究開発も行っている。

キャッシュフローの重視という観点では、売掛金回収期間の短縮、在庫回転率の向上、償却費以内での投資という取り組みが行われている。

これらの施策を推進するためのモチベーションを高めるために、上級副社長以上のエグゼクティブには年収の4~5倍の自社株式保有が義務付けられており、さらに、インセンティブ・コンペンセーションの約半分がキャッシュフローに、約半分が利益に連動している。

この結果、同社は投下資本利益率20%以上という高い資本効率を継続的に実現し、時価総額は世界一位となっている（2003年5月30日時点、Business Week誌2003”The Global 1000”より）。

・競争力強化のための経営の仕組み（人材マネジメント）

1. 人材ポートフォリオの明確化（提言本文 P 2 2）

【事例 1 1】リクルート - 2003 年 11 月 25 日：第 3 回 人材マネジメント部会

リクルートの事業の特徴は、景気の変動に影響を受けて売上が大きく変動することと、一つひとつの事業の寿命が短いことである。このような事業環境に対応するためには、変化に対応できる機動的な組織運営と次々と事業を生み出していくビジネスリーダーの創出が必要になる。

同社はそのために、正社員を人数的には削減し、営業・企画・編集というコア部門へシフトした。同時に多様な雇用形態を導入し、流動性を持った総労働力の確保を行った。多様な雇用形態には、他の企業でもよく見られるアルバイト、派遣社員の活用の他に以下のような制度がある。

- C V (Career View 職) :
社会人向けインターンシップ、1 年単位の有期雇用契約で最長 3 年間、
現在約 600 人
- P A L :
個人型業務委託契約制度、主婦などを活用、成果に応じた報酬、現在約 600 人
- I O :
退職者との業務委託契約、1 年契約（当初 2 年間は基本給を保証）

同時に正社員に対しても、雇用を保証するのではなく雇用される能力を保証する、という考え方の下に、自律的な能力開発の機会を与え、セカンドキャリア支援を行っている。

リクルートでは仕事の選択は原則として個人が行う。キャリア web というイントラネット上で、人事を介さず直接応募し、決定した場合には上司に拒否権はない。同時に多様な能力開発の機会を設けている。1999 年に福利厚生を全廃して、その原資を能力開発プログラムに当てている。

評価は、結果、プロセス双方による時価評価（過去の実績にかかわらず 0 ベースで評価）を半期毎に行い年俸を決めるため、気を抜くと大きく下がるというという厳しいものとなっている。

セカンドキャリア支援の面では、OPT 制度、IO 制度が設けられている。OPT 制度とは、一定の条件を満たせば（多くの場合認められる）30 歳以上になると退職金に加えて 1000 万円の支援金を支給する制度である。

このような取り組みの結果、同社は 1988 年以降の新規事業比率 49% という数字にも表れているように、次々と新しい事業を創出しており、同時に、社外に多くの起業家を輩出している。

2. 新しい経営のあり方のためのビジネスリーダーの獲得・育成
- 3) ビジネスリーダーの獲得と育成 (提言本文 P 2 4)

【事例 1 2】GE - 2003 年 10 月 8 日：2003 年度 第 3 回企業競争力委員会

GE では、複数の事業分野で独立した質の高い経営を行うのと同時に全社的な戦略を確実に実行していくためにビジネスリーダーの選抜・育成に力を入れている。その特徴は、CEO を含めた経営幹部がこのビジネスリーダーの選抜・育成に直接関与していることである。

選抜に関しては、CEO 自身が多くの時間を費やして、セッション C と呼ばれる会議を中心に徹底的な人事評価・選別が行われている。事業部門毎に幹部社員を、業績と潜在能力で評価し、上位 20%、中位 70%、下位 10% にランク付けし、上位には大幅な昇給と昇進、中位には確実な昇給が与えられ、下位は同社に留まることができない。

ここで上位に評価された社員は、米国クロトンヴィルの研修所 (ジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ研究所) に集められ、CEO をはじめとする GE 幹部も講師を務めて、リーダーシップ教育が行われる。特に、シニアレベルのコースでは実際のビジネス上の課題を取り上げ、その成果は CEC (Corporate Executive Council) と呼ばれる GE の最高幹部が集まる会議で報告される。

．変革の実現

3. 変革の実現 (提言本文 P 2 8)

【事例 1 3】アサヒビール - 2002 年 11 月 7 日：2002 年度 第 3 回企業経営委員会

アサヒビールでは、1951 年の 35.8% を頂点に、市場シェアの低落傾向が続き、1985 年には 9.6% まで落ち込んだ。

同社ではこの危機感を背景に、経営理念を明文化し、CI を導入することによってビジョンの共有を図った。この経営理念で示された消費者志向の姿勢は、顧客の要求品質を見つけ、その味を実現するという行動に繋がり、ビール業界における当時の容器競争から中身競争へ転換する端緒となった。実に 5000 人におよぶ消費者の嗜好調査を経て、「コクとキレ」の新しいアサヒ生ビールが発売され、同社のマーケットシェアは上昇を始める。

この結果を受けて、1987 年にはスーパードライを発売し、「ドライ」という新しいカテゴリーを生み出すに至る。スーパードライ発売後は、トップが巨額の設備投資というリスクの高い決断を行うことによって供給責任を果たし、そのことがスーパードライのブランド力を形成する一因ともなった。

1990 年代前半に、発売以降順調に伸びてきたスーパードライの売上ならびにマーケットシェアがやや伸び悩んだ。同社は経営資源をさらにスーパードライに集中的に投下す

るフォーカス戦略と、鮮度管理の徹底によって、ビールに「鮮度」という新たな価値を付加することによって、この踊り場を脱出した。

以 上

< 補足資料 1 : 顧客価値創造のプロセス >

1 . ビジョンを明示する

顧客価値を創造するためには、まず経営者が、社会経済動向・技術動向・市場動向・競合動向などの将来に対する経営環境の変化を洞察し、大きな方向性を明確なビジョンとして示し、社員、ビジネスパートナーなど顧客価値の創造を行う人々とそれを共有しなければならない。ビジョンは、顧客価値創造のプロセスの原点であり、社員やパートナーが顧客価値を創造する際の方向性を示し、気づきを与える。

2 . 顧客ニーズを掘り起こす

顧客価値の高い商品を開発するためには、顧客のニーズをより深く知ることが必要になる。多くの顧客が語るのはこれまで提供されてきた商品 / サービスにたいする好悪や不満であり、本当に何が欲しいのか、何が必要なのかを顧客自身も気づいていない場合が多い。このような顧客自身も気づいていない潜在ニーズを掘り起こすためには、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。

仮説の構築

潜在ニーズ掘り起こしのための仮説は、ターゲット顧客とそのニーズ、ニーズを満たすために提供する商品 / サービスの形態、既存の商品 / サービスとの差別化のポイント、その商品 / サービスを実現する方法、事業化する際の収益モデルなどで構成される。仮説を構築するためには世の中の動向を踏まえ、自社の能力を知り、顧客を知ることが必要である。

必要資源投入の意思決定

複数の仮説の中から、成功の確率の高い仮説を選択し、成功に必要な経営資源の投入を勇気を持って決断するのは経営者の大きな役割である。決断を行う際には、ビジョンに合致しているか、実現の可能性が高いか、収益をあげられるビジネスモデルが構築されているか、などが重要な選択基準となる。ともすれば技術・理念だけが先行し、現実の顧客のニーズを無視した自己満足の開発に陥る危険性があるので注意が必要である。

仮説の具現化

仮説を具現化するためには、投入された経営資源を有効に活用し、想定した顧客ニーズに応える商品 / サービスを開発しなくてはならない。仮説が先進的なものであるほど、

その具現化のためには、新たな技術の開発や組み合わせ、新たなビジネスプロセスやビジネスモデルの構築などのイノベーションが必要となる。

仮説の検証

仮説を具現化した上で顧客に提案し、顧客の反応を見ることによってその仮説が顧客のニーズに即したものであるかどうかを検証していかなければならない。顧客の反応をもとに常に仮説を見直し、修正を加えていくことによって、仮説を成功に結びつけることができる。

リスクマネジメント

仮説が実際にヒット商品や事業の成長に結びつく確率が高いとは言えず、顧客価値の創造にはリスクが伴う。

必要な経営資源の投入に対し経営者が勇気ある決断を行うには、リスクの上限などの管理項目を設け、随時進捗状況を確認するというリスクマネジメントによるフォローが必須となる。経営資源の投入を一度決断しても、進捗状況如何によっては、早期に撤退を決断することによってリスクを押さえることができる。そのためには、新規事業、新商品の開発における投資 / 撤退基準の設定も一つの手段である。

3 . 顧客に伝える

新規性の高い商品 / サービスの場合には、顧客も自らのニーズを十分理解していないことも多いため、顧客を啓蒙し、そのニーズに気づいてもらうことによって、初めて商品 / サービスの魅力、すなわち顧客にとっての価値を的確に認知、評価してもらうことができる。そのためには、単に機能を訴えるだけにとどまらず、新しいライフスタイルを提案するなど、提供する顧客価値に相応しい情報内容や伝達方法を採用する必要がある。また、これらの情報を一方通行で顧客に伝えるだけでなく、顧客にどのように認知されているかを確認するための仕組みを確立することが必要である。

このような顧客とのコミュニケーションを通じて、新たな顧客・市場を開拓・創造することが求められる。

以 上

< 補足資料 2 : 競争力強化のための経営の仕組み >

ここで言う経営の仕組みとは、制度、組織などいわゆる経営システムに限らず、企業文化・風土、行動様式などを含めた、企業行動を規定するより幅の広いものである。

顧客価値を創造し、高効率経営を実現して、企業競争力を強化していくためには以下のような経営の仕組みが必要と考えられる。

1 . ビジョンの明示と共有

経営者が示すビジョンは、中長期的な企業のありたい姿であり、企業の活動はこのビジョンの達成を目標に進む。顧客価値の創造においては、その方向性を示し、社員に仮説構築のための気づきを与えると同時に、仮説を選択する際の基準の一つとなる。また、高効率経営においては、効率向上の目的がビジョンによって示される。

ビジョンはステークホルダー、特に社員が魅力を感じ実現のために熱中できるような夢や社会的な意義があり、また現実感、実現性を伴ったものでなければならない。

したがって、ビジョンは顧客価値の創造を通して、株主、社員、社会といった他のステークホルダーに如何に貢献するのか、つまり、どのような社員が集まり、顧客にどのような価値を提供し、また、どのような価値観を重視して社会的な責任を果たし、その結果どれだけの収益を上げるのかを示すとともに、それら相互の関係やバランスを示すものでなければならない。

経営者は、世の中の動向に対する洞察、自社の経営理念、グローバル規模での顧客・市場・競争環境の把握、自社の理解（強み/弱み、経営資源、文化・風土等）に基づいてビジョンを明確化し、それをステークホルダーに伝え、共有化を図らねばならない。

2 . 経営者に対する健全なプレッシャー

経営者が独善に陥ることを防ぎ、経営者の競争力強化へのモチベーションを高め、また、経営者の適切な行動を後押しするために、経営者に対する健全なプレッシャーが必要である。

経営者のコミットメントに関するプロセスと結果を評価する取締役会の強化、経営者の報酬制度の確立、自社株式保有の義務化などが求められる。

3．自社の強みの見極めと活用

1) 強みの明確化

他社が及ばない自社の強みを把握し、明確化することが必要である。自社の強みは、過去から現在に渡って蓄積してきた能力や資産の中で、今後ともビジョン達成のために有効となり得るものである。また、自社の競争優位の源泉となり、他社が容易に模倣できないようなものでなければならない。商品／サービス、販売チャネルなどに加え、人・もの・資本・技術／ノウハウ・ブランドなどの経営資源、さらには事業構造・企業風土・文化・共有された価値観などが企業の強みとなり得る。

2) 強みの強化とその活用

顧客価値創造と高効率経営を実現し競争力を強化するためには、「弱み」を補強することよりも、強みを更に強化し他を圧倒するものにする方が効率的かつ有効である場合が多い。

強みを更に磨き徹底して活用することによって、継続的かつ効率的に収益をあげることができる。また、強みを徹底して活かし、新たな市場・事業に参入することにより、企業としての成長・発展が可能となる。

経営資源の最適配分を行うためには、強みを持たない事業・機能から撤退し、強みを活用できる分野へ集中的に資源の投入を行わなければならない。

4．人材マネジメント

企業を動かすのは人である。どのようなビジョンを掲げて、それを実現するための戦略を作っても、それを行動に移す人がいなければ絵に描いた餅である。その意味で、人材マネジメントは最も重要な経営の仕組みの一つである。

(内容は第4章で詳述したので割愛する)

5．行動様式の変革

1) トライ・アンド・エラー方式

激しい経営環境の変化の下、日本企業には早く着手し、速く行動することが求められている。一方で、ローリスクを好んで選択してきた日本企業にとって、早期に着手することは非常に困難である。ハイリスク・ハイリターンへの挑戦に必要な行動様式が、満点主義を捨て、70点でも先ず行動するトライ・アンド・エラー方式である。

2) セグメント思考と戦略的重点化

顧客も社員の価値観も多様化する中で、対象を大枠で捉え平均値に基づいて思考し行動しては、競争力は強化できない。目的に即して合理的なセグメント分けを行い、そこに絞り込んだ施策を考えることによって、有効な手段が講じられる。

例えば、顧客価値を増大するためには顧客をセグメンテーションし、セグメント毎の対応を考えることが有効である。人材マネジメントにおいては、全社一律の人事制度を脱却し、人材ポートフォリオを明確にし、求められる人材タイプに応じた人材マネジメントを行う必要がある。

また、セグメント化した全てのケースに対して手をつけては、競争力の強化は進まない。目的に応じて明確な優先順位をつけることによって重点化を図るべきである。

6. 明確な指標・目標値を設定する

ビジョン達成のために適切な指標を定め、目標値を設定することは、企業競争力強化への取り組みの進捗状況の管理・評価を可能にすると共に、社員・関係者へのコミュニケーションにもなる。

まず、経営者自身が自らの目標値を示すことが必要である。その上で、各組織・個人にそれぞれ目標値を設定させる。結果指標はもちろん必要だが、それと同時に、その結果に得るために何をするかを示すプロセス指標・先行指標を的確に設定することが重要である。

指標・目標値を設定することによって企業競争力強化への取り組みを加速するためには背伸びしてやっと届くような高い目標値を設定しなければならない。

また、設定した目標値に対する結果を評価することによって、その取り組みの有効性を判断し、それをフィードバックすることによって、取り組みの有効性をさらに高めることが可能となる。

7. 企業文化・風土

企業文化は競争力の根源ともなり得るものであり、他社による模倣がもっとも困難な強みとなり得る。自社の強みとなり得る企業文化に磨きをかけ、悪しき企業文化を駆逐する努力を継続しなければならない。ただし、求められる企業文化も企業個々の使命・ビジョン、戦略により異なってくる。

以上

< 補足資料 3 : 人材類型と事業モデル >

1 . 人材の 6 類型とその特徴

人材マネジメントについての検討を行うに当たって、次の六つの人材類型を前提とした¹⁵。

- 経営者タイプ：
社会的倫理観と語る力を持ち、投資家視点で事業を運営する
- 起業家タイプ：
起業家スピリットを持ち、リスクテイクを行って自らの事業構想を実現する
- プロフェッショナルタイプ：
顧客志向と論理的説得力を持ち、自らの専門性で顧客の問題を解決する
- 管理者タイプ：
経験と総合判断力を持ち、チームワークを重視して組織成果を追求する
- 専門職タイプ：
専門性を持って、知識、技術、技能などを提供する
- 定型作業者：
特別な専門性を持たず定型業務を行う¹⁶

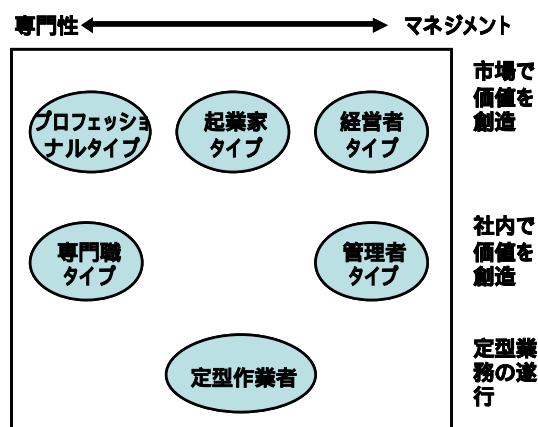


図 1 : 人材の 6 類型

2 . 事業モデルと必要とされる人材

どのように顧客価値を提供するかという事業モデルと、それを実現するためにどのような人材が必要かという人材ポートフォリオの例を以下に記した。

しかし、これは一般的な例に過ぎず、現実の事業ではどのように差別化された価値を提供するかというより具体的なビジョン・戦略に基づいた、独自の人材ポートフォリオが必要となる。

- 効率型事業モデル
 - より安く、便利に、一定水準以上の品質の商品 / サービスを提供するモデル。

¹⁵ 実際の人材は多様であり、これらの人材類型に当てはまらない中間の方がむしろ多い。ここでは、議論を行う前提として、上記の 6 類型に収斂した。

¹⁶ このような人材は、アルバイトなどとして必要に応じて雇用されることが多くなってきている。また、中国等低コスト拠点への仕事の流出が最も激しい領域でもある。

- マクドナルド、吉野家などが典型。

< 求められる人材 >

- * ビジネスモデルを作り上げる極少数の「起業家タイプ」のビジネスリーダー
- * 現場管理を行う「管理者タイプ」
- * 安価な労働力を提供する「定型作業員」(アルバイトなど)

- 高付加価値追求型事業モデル

- 最先端の技術でこれまで世の中に存在しなかったような高い価値を提供する。
- 開発型の製薬会社、IT 企業などが典型。

< 求められる人材 >

- * 経営資源配分とリスクマネジメントを行う「経営者タイプ」のビジネスリーダー
- * 技術をビジネスに結びつける技術に精通した「起業家タイプ」のビジネスリーダー
- * 高度な専門知識を提供する専門職タイプ
- * 専門家を統括・管理する管理者タイプ

- 個別対応型事業モデル

- 個々の顧客に最適の商品 / サービスを提供することにより高い価値を創造する。
- コンサルティング会社などが典型。

< 求められる人材 >

- * 顧客のもとで価値を提供する多くの「プロフェッショナルタイプ」の人材

以 上

本提言は経済同友会 企業競争力委員会（委員長：桜井正光）が取りまとめた。