



「企業イノベーション」

～ 企業価値向上のための成長戦略 ～

2005 年 5 月

社団法人経済同友会

目 次

はじめに	1
概要	2
1. 問題設定	4
(1) 企業を取り巻く社会環境の変化	
(2) 企業の現状と「企業イノベーション」の必要性	
2. 事例検討	6
(1) 事例検討にあたって	
(2) ヤマト運輸の事例	
(3) 日本IBMの事例	
(4) JSRの事例	
(5) 三菱商事の事例	
(6) 松下電器産業の事例	
(7) まとめ	
3. 提言 ～今こそ「企業イノベーション」の遂行を～	14
(1) 次なる成長と企業価値向上のために「企業イノベーション」を遂行すべきである	
(2) 持続的な成長のために「企業イノベーション」を継続的に遂行すべきである	
(3) われわれ経営者の使命は、「企業イノベーション」のたゆまぬ遂行を主導して、 持続的な成長を達成し、企業価値を向上させ続けることである	
4. 残された課題	17
おわりに	18

巻末参考資料 : 事例検討の議事録要旨

巻末参考資料 : 2004 年度 企業経営委員会開催日程一覧

巻末参考資料 : 2004 年度 企業経営委員会委員一覧

はじめに

10 年余りに及んだ低迷期を脱しつつある日本経済全体が、「次の 10 年」で再び成長軌道を取り戻すためには、負の遺産の清算を終えて体力を回復しつつあるわれわれ民間企業が、主導的な役割を果たすべきである。

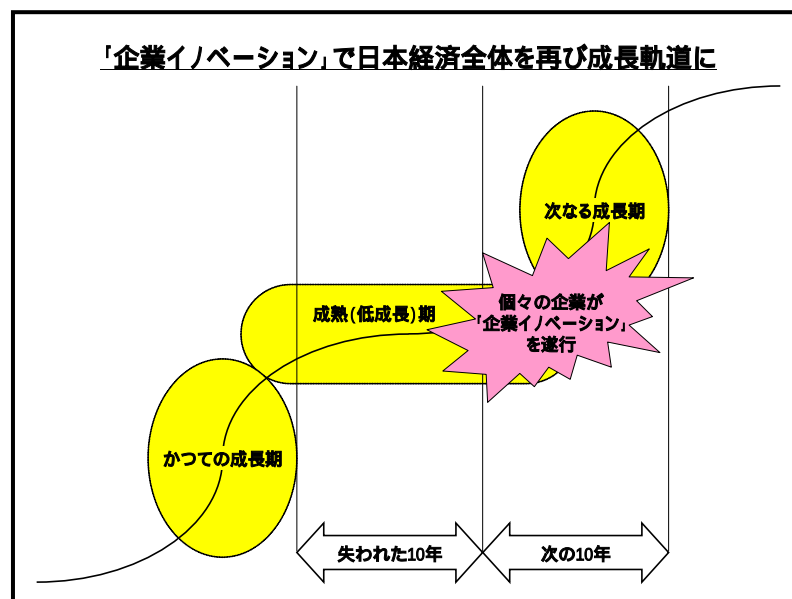
経済成長の原動力は、いつの時代でもどこの国でもイノベーションの遂行にある¹。

また、われわれ民間企業は本来、イノベーションのたゆまぬ遂行によって競争力を高め、成長を遂げ、企業価値を向上させ続けることにこそ存在意義がある。

しかし、企業を取り巻く社会環境が劇的に変化しつつあるなかで、既存の企業のあり方をそのままにして、新しい製品やサービスを開発したり、新しい経営体制や組織形態を導入したりしても、次なる成長にはなかなか結びつかず、企業価値の向上も図れない。

むしろ、いま求められているのは、既存の企業のあり方そのものをイノベーションする「企業イノベーション」の遂行である。すなわち、変化する社会環境のなかに次なる成長市場の芽を感知し、その市場をメインターゲットとすることに決め、それまで企業を構成してきた様々な「仕組み」を変革することはもちろんのこと、目に見えにくい「企業文化」までも一新するようなイノベーションを遂行する必要がある。

本提言は、このような問題認識に基づき、これまでに、事業構造や収益構造を転換して、再び成長軌道を取り戻すことに成功した企業の事例検討を通じて、われわれ経営者や次世代の経営者が、これから「企業イノベーション」を遂行して次なる成長を達成し、企業価値を向上させていくうえでのヒントを提示することを目指している。



¹ 2004 年度経済同友会のテーマは、「『イノベーション』で新たな成長の基盤を築く～『次の 10 年』を見据えて～」であり、米国の競争力協議会が 2004 年 12 月に発表した「Innovate America」（通称「パルミサーノ・レポート」）でも、競争優位性をもたらすものはイノベーション以外にはないと結論づけている。

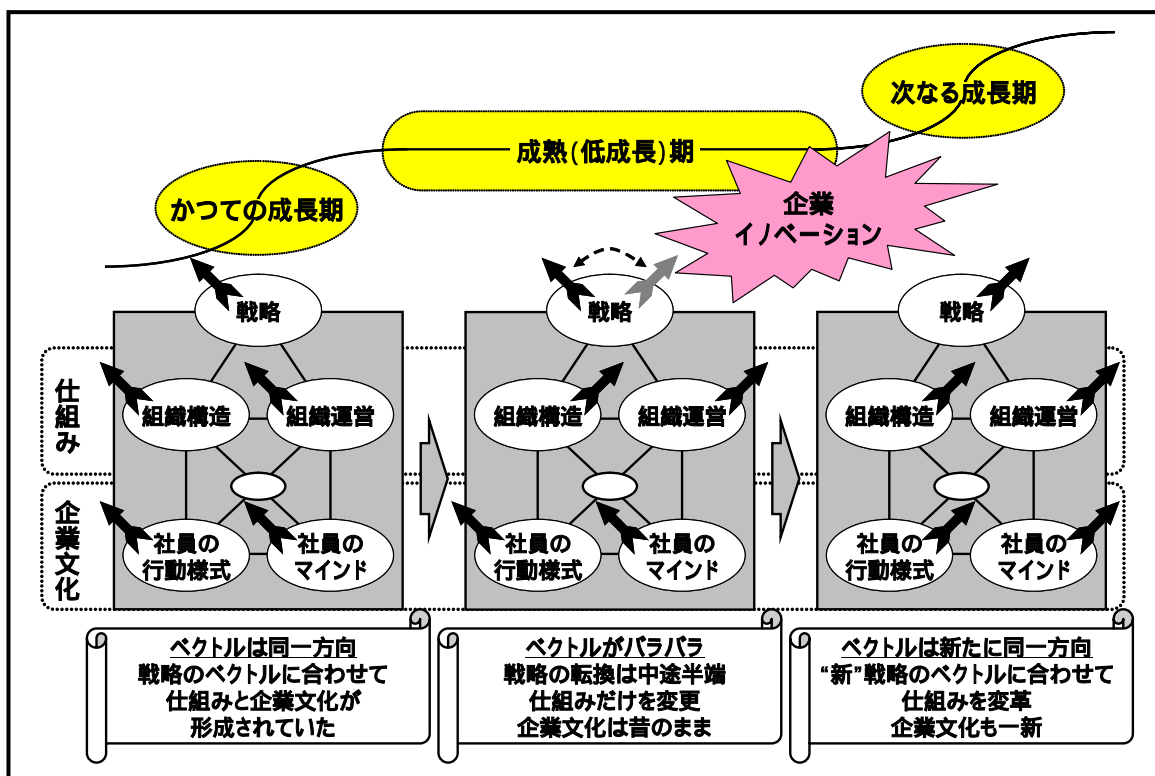
概 要

問題意識

企業を取り巻く社会環境が劇的に変化しつつあるなかで、
われわれ経営者の多くが、
企業変革や経営刷新の必要性を理解しつつ、それなりに取り組みながらも、
次なる成長を達成することができていないのはなぜか。

「企業イノベーション」

変化する社会環境のなかに次なる成長市場の芽を感知し、
その市場をメインターゲットとすることに決め、
それまで企業を構成してきた様々な「仕組み」を変革することはもちろんのこと、
目に見えにくい「企業文化」までも一新して、
既存の企業のあり方そのものをイノベーションすることが
「企業イノベーション」であり、
この遂行により企業は次なる成長を達成し、企業価値を高めることができる。



提 言

今こそ「企業イノベーション」の遂行を

● 次なる成長と企業価値向上のために「企業イノベーション」を遂行すべきである

企業を取り巻く社会環境が劇的に変化しつつあるなかで、既存の企業のあり方そのものをイノベーションする「企業イノベーション」を遂行しなければ、成熟期を脱して次なる成長を達成することも、企業価値を向上させることもできない。

● 持続的な成長のために「企業イノベーション」を継続的に遂行すべきである

これからは、企業が成長期にあるうちから、経営トップは言うまでもなく、全社員が「企業イノベーション」の原動力となる危機感を共有し、継続的に「企業イノベーション」を遂行しなければ、企業の存続そのものが危うくなりかねない。

● われわれ経営者の使命は、「企業イノベーション」のたゆまぬ遂行を主導して、持続的な成長を達成し、企業価値を向上させ続けることである

これからは、経営トップが率先垂範して、「企業イノベーション」の結果に対する明確なコミットメントを公表し、実際の成果やそれに伴う出处進退に関して公正に評価されるようコーポレートガバナンスを整備しなければ、「企業イノベーション」も絵に描いた餅にすぎなくなる。

事例検討

ヤマト運輸の事例

日本IBMの事例

JSRの事例

三菱商事の事例

松下電器産業の事例

成功のポイント

- 企業を取り巻く社会環境の変化のなかに次なる成長市場の芽を感知。
- 次なる成長市場をメインターゲットするのに最適な形に「仕組み」を変革。
- 新たな「仕組み」が有効に機能するよう「企業文化」も一新。

教訓

- 危機的状況に陥る前に「企業イノベーション」に着手。
- 「企業イノベーション」の継続的な遂行。

1. 問題設定

(1) 企業を取り巻く社会環境の変化

企業を取り巻く社会環境が大きく変化していることは改めて指摘するまでもないが、変化のスピードにおいても、また変化の質においても、かつてないほど劇的であることを再度確認しておくことにする。

企業間競争の観点からすると、これまでは時間や空間の隔たりが高い障壁となり、企業間競争は一定の範囲に限られる一方で、ひとたび競争優位性を確保すると比較的長期にわたってこれを維持することができたが、IT化の進展やグローバル化の進展によって、こうした障壁は急激に低くなり、他業界や海外から、かつては予想もつかなかったような企業が競争相手として突然出現する可能性が高まっている。

また、情報伝達のスピードが劇的に速く、タイムラグという障壁がほぼなくなったことで、商品やサービスの陳腐化（コモディティ化）のスピードが極めて速くなり、一瞬にしてシェアを奪われる可能性も否定できなくなっている。

国内市場の観点や、国内における人材確保の観点からすると、人口減少社会の到来も注目すべき変化のひとつと言える。すなわち、戦後一貫して右肩あがりだった国内市場が縮小傾向に転じることで、企業はかつてないほど厳しく選択と集中を見極めなければならなくなっており、また、戦後一貫して増大傾向にあった労働人口が減少することで、優秀な人材を確保するためのコストがこれまで以上に増大する可能性が高まっている。

(2) 企業の現状と「企業イノベーション」の必要性

2000年代に入り、多くの企業は負の遺産のリストラをほぼ完了し、体力を回復しつつあるが、日本経済全体を再び成長軌道にのせるための牽引力にまではいたっていない。

企業が成長するための原動力はいつの時代においてもイノベーションの遂行にあり、激変する社会環境の下でもイノベーションを遂行し続けられるよう企業が自己変革を遂げる必要があることはこれまでに繰り返し指摘されている²。

また、多くの企業では、大なり小なり何らかの変革が試みられているにもかかわらず、一部の企業を除くと、その成果は限定的なものにとどまっている。

多くの企業が、企業変革や経営刷新の必要性を十分に理解し、それなりに取り組んでいるにもかかわらず、成熟期を脱して、次なる成長³を達成できないのはなぜか。

² 経済同友会でも、これまでに次のような提言を出して、企業が自己変革をする必要があることを指摘している。「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—」（2004年4月発表）。「日本企業における経営革新への考察にあたり」（2002年12月発表）。

³ 本提言において、次なる成長とは、ひとたび成長期を越えた企業が、シュンペーターの言う「動態」（内部から自律的に生じる非連続的な変化）としての成長を再度達成することを指している。よって、従来の延長線上にあるような成長を達成しているケースや景気の回復や外需など他律的な要因によって再び成長を達成しているケースは含まない。

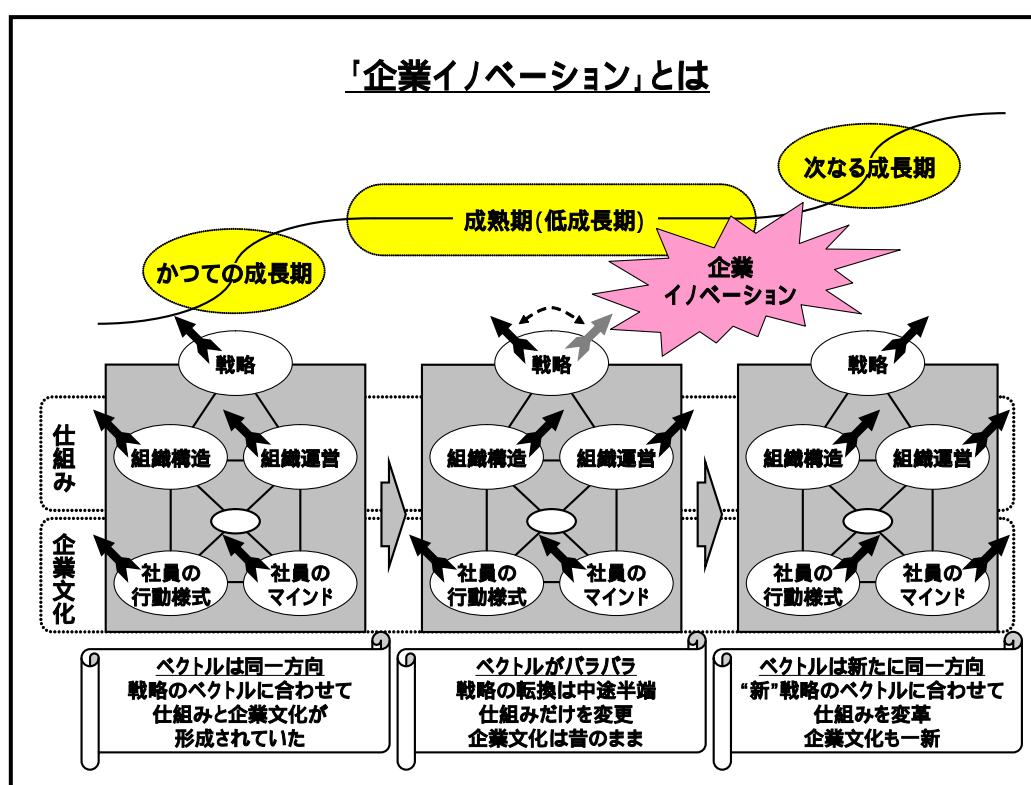
もちろん、個々の企業がおかれている状況によって理由はさまざまであろうし、経営者の力不足だと言ってしまえばそれまでかもしれない。

しかし、企業を取り巻く社会環境が劇的に変化していることや、それに伴って自己変革を遂げる必要があることを理解しつつも、依然として収益の大部分をかつての成長市場（成熟しつつある市場）から得ているために、大胆な戦略転換に踏み切ることができず、企業変革とは名ばかりの部分的な組織改革に着手する程度にとどまり、その結果、次なる成長を達成することができないでいるというのが、多くの企業の実態ではないか。

2004年度の企業経営委員会では、このような認識に基づいて、これまでに、事業構造や収益構造を転換して、再び成長軌道を取り戻すことに成功した企業の事例検討を通じて、この問題を解決するヒントを得ようと考えた。

詳しくは次章で紹介するが、今回検討した5つの事例には、概ね次のような特徴が認められた。すなわち、変化する社会環境のなかに次なる成長市場の芽を感知し、その市場をメインターゲットとすることに決め、それまで企業を構成してきた様々な「仕組み」を変革することはもちろんのこと、目に見えにくい「企業文化」までも一新していた。

本提言では、このように企業を構成するあらゆる要素⁴のあり方をトータルに刷新するような抜本的な企業変革のことを「企業イノベーション」と呼び、成熟（低成長）期にある企業が次なる成長を達成するためには「企業イノベーション」が必要であるとする。



⁴ 企業をさまざまな構成要素の複合体として捉えるという視点は、当委員会の副委員長であるマッキンゼーの門永ディレクターが提案した「組織の7S」（Strategy：戦略、Structure：組織構造、System：組織運営のシステム、Skill：組織特有のスキル、Staff：人材、Style：経営スタイル、Shared Value：社員が共有する価値観や理念）という概念にヒントを得ている。

2. 事例検討

(1) 事例検討にあたって

当委員会で検討した事例は5つであり、これまでに、事業構造や収益構造を転換して、再び成長軌道を取り戻すことに成功した企業を取り上げた⁵。

事例を検討する方法としては、各事例企業の経営者を講師として招き、事業構造や収益構造を転換することになった比較的最近の企業変革について、取り組んだ内容や苦労した点などを講演いただいた後、当委員会の委員各位と意見交換をするという形式をとった。

以下では、便宜的に次の4つの観点から各事例の要点のみを紹介⁶しつつ、本提言が目指している「企業イノベーション」の遂行にとって参考になりそうなポイントを整理した。

企業変革に取り組むきっかけはどのようなことだったのか。

次なる成長市場の芽をどこに（どうやって）見つけ出したのか。

次なる成長市場をメインターゲットとするために、既存の「仕組み」をどのように変革したのか。

新たに導入した「仕組み」を有効に機能させるために、既存の「企業文化」に対してどのような対策を講じたのか。

(2) ヤマト運輸の事例

企業間の貨物運送事業から個人間の宅配事業へと事業構造を転換することで、再び成長軌道を取り戻すことに成功した事例として検討した。

きっかけ

関東一円に展開した小口積合せ輸送事業での成功体験が足かせになり、高度経済成長期の到来によって急拡大しつつあった長距離トラック輸送事業への進出が遅れ、オイルショックを契機に、会社存亡の危機に立たされた。

次なる成長市場の芽

企業間貨物の輸送市場が業界の主流を占めるなかで、当時の常識では採算がとれないと思われ、「官」（郵政と国鉄）が利用者にとって使い勝手の悪いサービスを提供しているのみだった個人間荷物の輸送市場にターゲット市場を転換した。

「仕組み」に関する変革

従来の積載効率優先から翌日配達（スピード）優先へと方針を転換したことに伴い、全く新しい輸送システムと情報システム（ハブ＆スポーク方式、ベース間直行システ

⁵ 事例を選択する段階では、まだ「企業イノベーション」の概念を整理していなかったため、過去に、事業構造や収益構造を転換するような企業変革を実施し、再び成長軌道を取り戻すことに成功したとみなされている企業を選択した。

⁶ 当委員会で各事例の講演をしていただいたときの議事録要旨を巻末に付した。詳しくはこちらをご参照いただきたい。

ム、ユニットロードシステム、荷物追跡システムなど）を導入した。

また、ドライバーの役割を単なる集配作業員から、営業や集金もこなす多機能型のセールスドライバーへと転換すべく、権限を委譲し、グループ制、業績連動型の給与体系などを導入した。

「企業文化」への対応策

経営トップの不退転の決意を企業内に浸透させるべく、経営トップ主導で既存の法人顧客との契約解除を推進して退路を遮断した。

翌日配達の完全実施を目指すべく、「サービスが先、利益は後」というスローガンを掲げ、ライン長の評価指標も収支表からサービスレベル表に変更し、「サービスダントツ3ヶ年計画」を3回連続計9年間実施した。

この結果、大口顧客よりも個人顧客、積載効率よりも翌日配達（スピード）を優先する企業文化が定着した。

（３）日本IBMの事例

コンピュータ関連のハードメーカーから総合的なシステムソリューションを提供するサービス業へと事業構造を転換することで、再び成長軌道を取り戻すことに成功した事例として検討した。

きっかけ

技術革新の進展、業界の構造変化、顧客ニーズの変化に直面しながら、過去の成功体験によって肥大化した組織や伝統的な企業体質が足かせとなり、意思決定が遅れ、主力のコンピュータ組み立て事業の採算性が悪化し、1993年度には史上初の赤字決算となった。

次なる成長市場の芽

将来到来するオープンシステムの時代には、システム設計能力やシステム構築能力が差別化の決め手になると予測し、ターゲット市場をシステム関連のサービス分野に転換した。

「仕組み」に関する変革

お客様満足度を重視する会社を目指すべく、社長が委員長で、役員や理事が参加する、お客様満足度向上委員会を設置した。

プロジェクト・マネジメント（システム構築の工程管理）技法のノウハウとソフト・エンジニアリング（システム設計）技法のノウハウ（機能フロー中心ではなくデータ中心の設計へ）を蓄積して標準化すべく、データベースを整備した。

また、サービス事業は構造的に人件費比率が高いため、経費構造を大胆に見直す一方で、組織と人事制度を大幅に改革して、人的能力をフル活用できる体制を構築した。

他方、再教育による配置転換や早期退職優遇制度も実施した。

「企業文化」への対応策

経営トップの強い決意を示すために、社内の反発を押し切って、標準化の手法を考

案した社員を役員に登用した。

会社の進むべき方向を理解してもらうために、電子メールやウェブなどあらゆる手段を駆使して、経営トップと社員がコミュニケーションする機会を増やした。

顧客の変化をできるだけ早く察知し、スピーディに決断して実行することを賞賛する企業文化を作り出すべく、経営トップ自ら朝令暮改を実行した。

(4) J S R の事例

合成ゴムの製造事業から高機能化学素材の研究開発事業へと事業構造を転換することで、再び成長軌道を取り戻すことに成功した事例として検討した。

きっかけ

1989 年には過去最高の決算を達成したが、主力のゴム事業は市場が飽和状態になりつつある一方で、業界の再編がグローバルに進展したことにより、1990 年代を通じて売上高も経常利益も低迷していた。

次なる成長市場の芽

I T 化の進展により、高機能化学素材の需要が拡大すると予測し、これまで細々と展開してきた高機能化学素材の研究開発事業にターゲット市場を転換した。

「仕組み」に関する変革

高機能化学素材の開発事業は、ニッチ市場を見つけ出し、スピーディに製品化してデファクト・スタンダードを確立しなければならないため、設備への投資より人材への投資を優先し、研究開発部門を強化した。

また、既存のゴム事業からも人材を再配置した。

「企業文化」への対応策

当初の計画通りに事業を推し進めようとする事業部の習性を断って、新規事業に経営資源をシフトさせるべく、経営トップが蛮勇を奮ってゴム事業の既存計画を白紙撤回した。

設備予算や人員を新規事業に大胆にシフトしたことで、既存のゴム事業に従事する社員の意欲が減退しないよう、目標を拡張増産からコスト競争力の強化へと転換していった。

(5) 三菱商事の事例

仲介ビジネスから投資ビジネスへと事業構造を転換することで、再び成長軌道を取り戻すことに成功した事例として検討した。

きっかけ

バブル崩壊後、I T 化の進展やグローバル競争の激化により、主力分野である原材料の輸入や製品の輸出を仲介する事業において、中抜きによる収益源そのものの減少や競争による利益率の低下が著しく、会社全体の基礎収益が低迷していた。

次なる成長市場の芽

プロダクトの仲介ビジネスから、従来商社が有している4つの機能(Finance:金融、Information:情報、Logistics:物流、Marketing:マーケティング)⁷をIT化時代における新しいビジネスモデルに対して適合的に提供するビジネスや新技術の事業化ビジネスに、ターゲット市場を転換した。

「仕組み」に関する変革

FILM機能によるソリューションに特化して、新しいビジネスモデルを構築しつつ事業化を推進する新機能事業グループを、既存の事業グループとの関係にも配慮する形で、全社経営機構の直轄として創設した。

新技術の将来的な事業化を模索する事業開発部を社長直轄として創設した。

既存の事業領域においては、部課制を廃止してビジネス・ユニット制を導入し、経営指標を「MCVA」(「事業利益」-「資本コスト」)に統一して、各ユニットのミッションを「再構築型」「成長型」「拡張型」に分類することで、短期間に経営資源の選択と集中を推進した。

「企業文化」への対応策

経営トップと社員とが情報を共有できるよう、メールマガジンを発行したり直接対話の機会を設定したりして、コミュニケーションの機会を増やした。

生産者重視から顧客重視へと社員の価値観を転換するために、顧客の変化に敏感な業界には積極的に投資し、その現場に社員を出向させた。

新しいことに挑戦することを奨励し、実際に挑戦する社員を支援するような企業文化を創るよう心がけた。

(6) 松下電器産業の事例

伝統的な事業部制の解体や歴史あるグループ各社の統廃合を通じて事業構造を転換することで、再び成長軌道を取り戻すことに成功した事例として検討した。

きっかけ

IT化やグローバル化の急速な進展によって、全世界的にメーカーのビジネスモデルが転換しつつある時期に、衰退企業に共通する4つのカルチャー(傲慢、自己満足、内部議論、摩擦を恐れる)が社内に蔓延し、2001年には創業以来初の赤字を計上した。

次なる成長市場の芽

多岐にわたる商品の提供から、特許や知財で守られた、独自のノウハウにより簡単に模倣されない技術をコアとして、ユニバーサルデザインや環境に配慮した商品やアイデアの提供へと、ターゲット市場を絞り込んだ。

「仕組み」に関する変革

顧客との距離を縮め、顧客ニーズに対応した商品を迅速に開発・販売できるよう、

⁷ 以下、4つの機能の頭文字をとって「FILM機能」と表記する。

多段階になっていた流通段階を再編した。

事業の重複による無駄を排除し、事業の選択と集中が自己責任で行えるよう商品別事業部制をドメイン別に再編し、権限を大幅に委譲する一方で、「CCM（キャピタル・コスト・マネジメント）」を導入して、業績を評価する指標を単純化（「営業利益」－「事業資産コスト」×年利8.4%＞0）した。

最大13階層あったピラミッド型組織を「フラット&ウェブ型」へ変更した。

他社が模倣できないブラックボックス技術を中核に、デバイス・完成品・サービスを垂直統合してシナジー効果を発揮するバリューチェーンを構築し、世界中で同時に発売できる体制を整備した。

「企業文化」への対応策

「聖域」を設けず大胆に改革を断行したことにより、全社員が改革にはタブーがないことを実感でき、改革への意思を共有することにつながり、社員一人一人の意識や行動も変わった。

（7）まとめ

以上見てきたとおり、過去に再び成長軌道を取り戻すことに成功している企業は、その企業が当時さらされていた環境変化の中に、次なる成長市場の芽を感知し、その市場をメインターゲットとすることに決め、それまで企業を構成してきたさまざまな「仕組み」を新たな市場を開拓するのに最適な形へと変革することはもちろんのこと、目に見えにくい「企業文化」をも一新する「企業イノベーション」を遂行していたのである。

当然ながら、業種業態によって、市場のあり様はもとより、企業の「仕組み」や「企業文化」のあり方にも大きな違いがあるため、上記事例企業が実践した各種の変革手法をそのまま他の企業に当てはめられるわけではないが、これから各企業が「企業イノベーション」に着手するうえで、多くのヒントを含んでいると言えよう。

以下、ポイントを整理しておくことにする。

<成功のポイント1：次なる成長市場の芽を感知>

どの事例においても、仕組みにとどまらず企業文化に至るまで、企業を構成するあらゆる要素をほぼ同時にイノベーションしているが、このベクトルをそろえる役割を果たしていたのが、明確で具体的な目標である。

全社的な目標としては、各事例とも、次なる成長市場を今後のメインターゲット市場にするということを明確に打ち出していたし、各組織レベルでの具体的な目標としては、例えば、ヤマト運輸の「サービスレベル表」や三菱商事の「MCVA」⁸、松下電器産業の「CCM」⁹など、数値化されたシンプルな目標が設定されていた。

⁸ 巻末資料 の14頁を参照のこと。

⁹ 巻末資料 の23頁を参照のこと。

次なる成長市場の芽を感知することは極めて重要であるが、成功の方程式はなさそうである。事例検討のなかでは、「嗅覚」や「情報感度」、既存の主力事業における顧客のささやかな不満の後ろに広がる隠れたニーズに対する「想像力」や「洞察力」などが重要であるとの意見が出された。他方、失敗の方程式は明らかで、今回の事例においても、過去の成功体験が足かせとなって危機的状況に陥っていることから、顧客ニーズの変化を虚心坦懐に観察することを忘れ、既存の経営資源にばかり拘泥しすぎると、次なる成長市場の芽を感知することができず、ターゲット市場を転換し損ねることは間違いない。

また、ヤマト運輸の事例のように、既存の市場を完全に捨て、次なる成長市場に全面的にターゲット市場を転換した場合はともかく、既存市場における事業を残しつつ、次なる成長市場に軸足を移行していくためには、ＪＳＲや三菱商事の事例のように、既存事業に対して一定の配慮をしたり、既存事業の目標を切り替えたりするなど、かなりの工夫が必要であったことも注目に値する。

<成功のポイント２：最適な形に「仕組み」を変革>

事例ごとに次なる成長市場は異なっていたが、その市場をメインターゲットとして開拓するのに最適な形に仕組みを変革するにあたっては、各事例とも、顧客の声や顧客ニーズの変化を最前線の社員から経営トップまでが共有できるような工夫や、顧客に対して素早く適切な対応ができるような工夫をしていた。

例えば、ヤマト運輸では、荷物追跡システムを構築して、すべての荷物を顧客との約束どおり翌日に配達できているか全社的に確認できるようにする一方で、ドライバーの役割を変え、かつ権限を与えることで、顧客への対応をその場で判断できるようにしていた。日本ＩＢＭでは、社長を委員長としたお客様満足度向上委員会を設置していた。三菱商事では、新しいビジネスモデルを構築して事業化を推進する新機能事業グループや新技術の将来的な事業化を模索する事業開発部を経営機構や社長直轄の組織として創設していた。松下電器産業では、多段階になっていた流通段階を再編して、顧客ニーズに対応した商品を迅速に開発できるようにする一方で、多階層のピラミッド型組織を「フラット＆ウェブ型」組織へ変更することで、顧客への対応を素早く判断できるようにしていた。

また、各事例とも、それまでのやり方を改善するというよりも、やることそのものを変更していた。

例えば、ヤマト運輸では、ドライバーの集配作業のやり方を改善するのではなく、集配作業だけでなく営業や集金までこなすよう役割そのものを変えていた。日本ＩＢＭでは、経費節減策のひとつとして、契約書をいかに効率よく作成するかではなく、契約書そのものをなくすというように発想を転換していた。ＪＳＲでは、既存設備をいかに増強するかではなく、既存設備への投資そのものをやめて、人材への投資に転換していた。

仕組みの変革にあたっては、顧客の声や顧客ニーズを基点にして、小手先だけの仕組みの変更にとどまらず、経営トップを含めて全社的に変革を実感できるような規模で、しかもこれまでやってきたことそのものにまでメスを入れるような質的な変化をも伴うレベルで実行することが必要なのである。

<成功のポイント3：「企業文化」も一新>

本提言では、事例を紹介するにあたって、仕組みの変革と企業文化への対応を便宜的に分けて記述しているが、本来これらは不可分な関係にある。事実、各事例においても、人事制度や報酬制度といった仕組みを変更することによって、それまでの企業文化を新しい仕組みに適合的な新しい企業文化へと誘導しようとしている様子がうかがえる。

しかし、より特徴的だったのは、それまでの企業文化を一新すべく、様々な手段を駆使していた点である。

例えば、ヤマト運輸では、経営トップの主導により既存の法人顧客との契約を解約するという荒業を用いる一方で、サービスの向上にこだわった3ヶ年計画を3回連続計9年間も実施していた。日本IBMでは、経営トップと社員とのコミュニケーションの機会の増大を図る一方で、大抜擢人事や経営トップ自ら朝令暮改を実践するなど硬軟取り混ぜた手法を用いていた。JSRでは、経営トップが「蛮勇を奮って」既存事業の計画を白紙撤回していた。三菱商事では、経営トップと社員とのコミュニケーションの機会の増大を図る一方で、新たに目指す企業文化に近い企業文化を有していそうな企業に社員を出向させるなどしていた。松下電器産業では、経営トップが率先して、これまで「聖域」とみなされてきた領域の改革を断行していた。

見方を変えれば、各事例企業は、新たに導入した仕組みが有効に機能するよう、土壌ともいべき企業文化を一新することに腐心したからこそ、「企業イノベーション」を実現し得たということである。

ただし、一般に、目的を持って「企業イノベーション」に着手している経営トップと、これまでの仕組みや企業文化に慣れ親しんでいる社員との間には、意識のうえで大きなズレがある。

このズレを解消するためには、コミュニケーションによって目的や意図を社員と共有することを目指す方法と、経営トップが断固たる態度で率先して行動することで、結果的に社員に目的や意図を納得させる方法とがあるが、どちらが有効であるかは一概に言えない。前述のとおり、今回の事例においても、状況に応じて、経営トップはこの二つの方法を使い分けていた。

全般的に社員の質が高いと言われているわが国においては、コミュニケーションによって、社員が経営トップの考えていることを理解し、自ら行動し始めれば、迅速かつ当初のねらい通りの「企業イノベーション」を遂行することが可能になるのではなかろうか。逆に、トップダウン型の経営スタイルが一般的と言われている米国などは、経営トップが仕組みを変えるだけで、ある程度企業文化も変わるのかもしれない。

いずれにせよ、仕組みは目に見える形で提示されやすいため、それらを変革しさえすれば「企業イノベーション」を実現できるかのような錯覚に陥りがちであるが、目に見えにくい企業文化を一新するための地道な努力を怠れば、どんなに理想的な仕組みであっても、本来の機能を発揮しないということである。

なお、企業文化を一新することにまで踏み込んでいた今回の事例企業においても、企業文化の根底にある企業のDNAあるいは存在理由とでも言うべき伝統的な企業理念だけは

過去から継承しているケースが多かった¹⁰という点も最後に指摘しておくべきであろう。

<教訓1：危機的状況に陥る前に「企業イノベーション」に着手>

各事例において、比較的スピーディに「企業イノベーション」を遂行できたのは、各事例企業が当時かなり危機的な状況にあり、社内全体が危機感を共有せざるを得ない状況にあったからである。

確かに、一般に、変革や改革の原動力は危機感であることが多い。

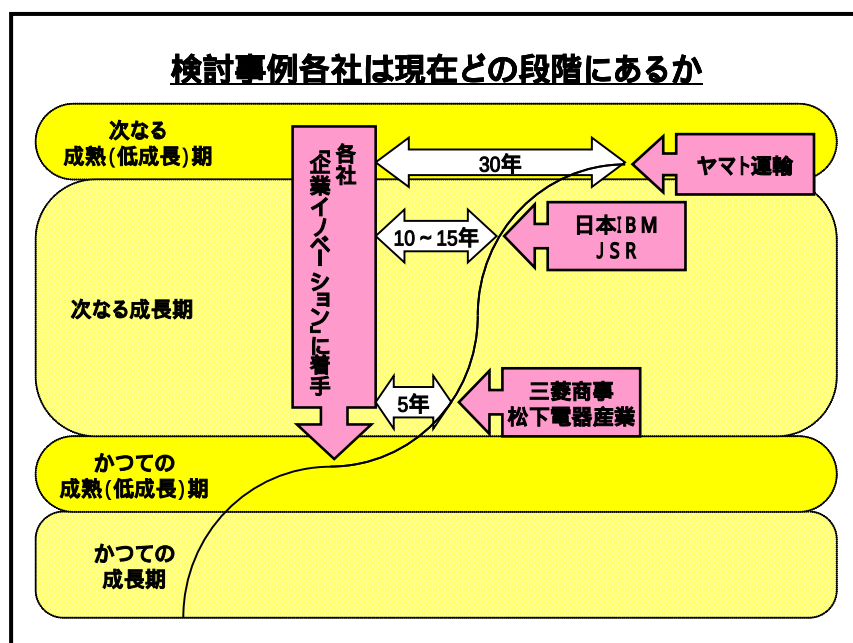
しかし、今回はいずれも次なる成長を達成することに成功した企業の事例であるが、企業の興亡史的観点からすれば、危機的状況に瀕し、起死回生を目指してさまざまな改革を断行したものの、万策尽きて姿を消していった企業の方が圧倒的に多いという現実を忘れるべきではない。

本来であれば、危機的状況に陥る前に社内に危機感を醸成し、「企業イノベーション」を遂行すべきなのである。

<教訓2：「企業イノベーション」の継続的な遂行>

最後に、今回取り上げた事例企業が、現在どのような段階にあるかということについて触れておきたい。

右図から明らかなように、かつて「企業イノベーション」を遂行して次なる成長を達成した企業も、いずれは次なる成熟（低成長）期を迎えるため、企業として成長し続けるためには、継続的に「企業イノベーション」を遂行しなければならないのである。



¹⁰ ヤマト運輸では創業以来の社訓が、三菱商事では岩崎小彌太の訓諭に由来する三綱領が、松下電器産業では創業者松下幸之助の経営理念が、それぞれ変更されことなく継承されていた。

3. 提言 ～今こそ「企業イノベーション」の遂行を～

(1) 次なる成長と企業価値向上のために「企業イノベーション」を遂行すべきである

本来企業は、イノベーションのたゆまぬ遂行によって競争力を高め、成長を遂げ、企業価値を向上させ続けることにこそ存在意義がある。

しかし、企業を取り巻く社会環境が劇的に変化するなかで、多くの企業が変革の必要性を理解しつつも、収益の大部分をかつての成長市場（成熟しつつある市場）から得ているために、大胆な戦略転換に踏み切ることができず、小手先の変革に着手する程度にとどまり、次なる成長を達成できなかった結果、日本経済全体が停滞してしまった。

こうした状況を打破するためには、各企業が、変化しつつある社会環境の中に次なる成長市場の芽を感知し、この市場をメインターゲットにすることに決め、それまで企業を構成してきた様々な「仕組み」を最適な形に変革するのはもちろんのこと、社員の行動様式やマインドなど目に見えにくい「企業文化」までも一新するような「企業イノベーション」を遂行することで、次なる成長の達成と企業価値の向上を図り、日本経済全体が「次の10年」で再び成長軌道を取り戻すべく主導的な役割を果たすべきである。

また、各企業が次なる成長市場の芽を開拓することで、新たな市場が創出されるため、社会全体への貢献度ははかりしれない。

<次なる成長市場の芽を感知するには>

経営トップを中心に社員全員が、普段から「嗅覚」や「情報感度」を研ぎ澄ましておき、既存の経営資源に拘泥せず、顧客ニーズの変化を虚心坦懐に観察することが重要である。

そして、次なる成長市場をメインターゲットとして全社的な目標にすると同時に、全社員が一丸となって行動できるよう、各組織レベルに対して、数値化されたシンプルな目標を設定する必要がある。

<次なる成長市場をメインターゲットにするのに最適な形に「仕組み」を変革するには>

顧客の声や顧客ニーズの変化を基点にして、最前線の社員から経営トップまでが同じ情報を共有でき、かつ素早く適切な対応ができるような仕組みへと変革する必要がある。

また、それまでのやり方を改善するというよりも、やることそのものを抜本的に見直すことが重要である

<新たな「仕組み」が有効に機能するよう「企業文化」を一新するには>

一般に、形として目に見えやすい仕組みの変革にばかり注力しがちであるが、仕組みは手段に過ぎないため、仕組みだけを変革しても「企業イノベーション」にはつながらない。また、仮に優れた仕組みがあったとしても、既存の企業文化をそのままにして導入すれば、本来の機能を発揮することはない。

目に見えにくい企業文化を一新するには、経営トップが地道に社員とコミュニケーション

ンを積み重ねる方法と、経営トップが率先して断固たる行動に出る方法と、硬軟二つの方法がある。

全般的に社員の質が高いと言われるわが国では、コミュニケーションを通じて社員が経営トップの考えていることを理解し、自ら行動し始めれば、迅速かつ当初のねらい通りに「企業イノベーション」を遂行できるはずである。

なお、企業文化を一新するとはいえ、伝統ある企業理念に対する配慮も必要である。

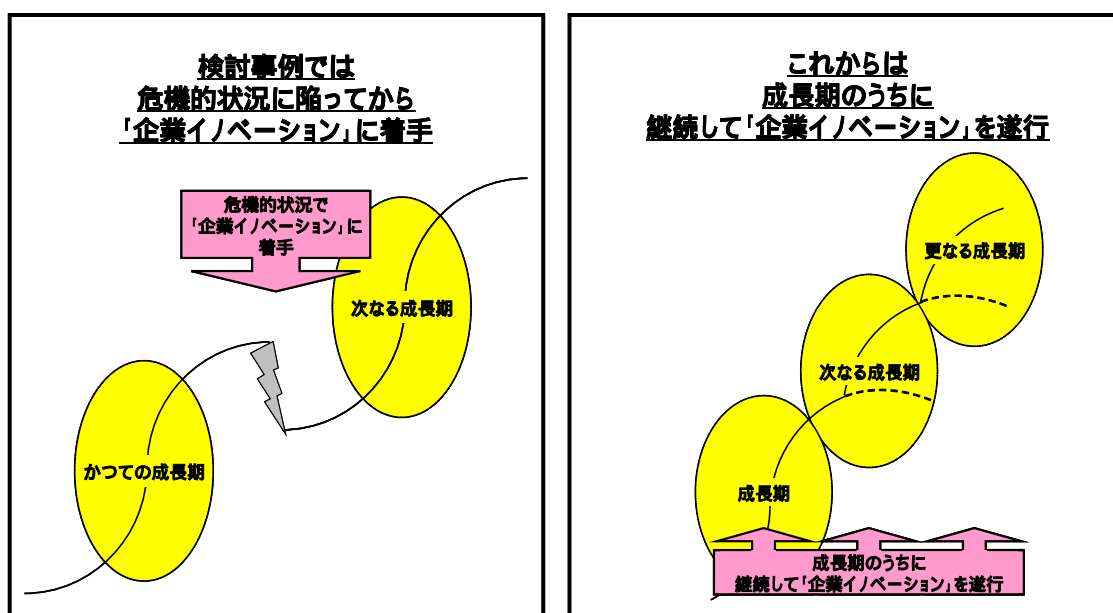
(2) 持続的な成長のために「企業イノベーション」を継続的に遂行すべきである

これからは、危機的状況に陥る前から（成長期のうちから）、「企業イノベーション」に着手するとともに、継続的に遂行する必要がある。（下図参照）

「企業イノベーション」を遂行するうえで原動力となるのは危機感であるが、企業を取り巻く社会環境がかつてないほど激変しているため、「企業イノベーション」の遂行にかけられる時間的猶予はこれまで以上に短くなり、ひとたび危機的状況に陥れば「企業イノベーション」を遂行する前に企業の存続そのものが危うくなりかねない。

よって、今後は、成長期のうちから、経営トップは言うまでもなく、全社員が危機感を共有できるような環境を作り出す必要がある。

なお、全般的に業績が回復基調にある現在は、各企業が「企業イノベーション」に着手するには絶好の時期であり、今こそ着手すべきである。



< 危機的状況に陥る前に「企業イノベーション」に着手するには >

成長期のうちから、社内で危機感を共有する方法として、当委員会では、ビジネス・ユニット単位（事業単位）にブレイクダウンして、成長期にある事業と成熟（低成長）期にある事業を見極め、成熟期にある事業からの撤退を経営トップが決断すれば、社内に危機

感を醸成することができるのではないかというアイデアが出された。

三菱商事と松下電器産業の事例では、ビジネス・ユニットやドメイン単位でも業績を評価することができる指標を導入しており、三菱商事では「EXITルール」¹¹という事業からの撤退を判断するルールまで明確にしていた。

また、成長期に「企業イノベーション」に着手できれば、多少失敗したところで致命傷に至る前に方針転換できるという安心感も手伝って、より大胆かつラジカルに「企業イノベーション」を遂行することができ、結果として次なる成長の規模も格段に大きくなることが期待できる。

<「企業イノベーション」を継続的に遂行するには>

企業として永続的に成長するためには、繰り返し「企業イノベーション」を遂行する必要があるため、次世代の経営トップの選抜や育成が重要なテーマになる。

三菱商事では、次世代の役員候補である40代後半の社員を対象とした「MC経営塾」という研修を開催し、10年後に経営陣として三菱商事をどう経営するのかシミュレーションさせるなどしていた¹²。また、社員の多くを事業投資先企業に役員や経営者として出向させ、早くから経営に携わらせることにも積極的であった。

既存の事業を運営する能力と「企業イノベーション」を遂行する能力とは異なるため、今後は、できるだけ早い段階から社員に「企業イノベーション」を実践させ、その成果によって将来の経営トップを選抜していくことが重要になる。

(3) われわれ経営者の使命は、「企業イノベーション」のたゆまぬ遂行を主導して、持続的な成長を達成し、企業価値を向上させ続けることである

企業を取り巻く社会環境がかつてないほど激変しているなかで、これからは絶えず「企業イノベーション」を遂行して、持続的な成長を達成し、企業価値を向上させ続けなければ、企業の存続そのものが危うくなりかねないため、経営トップの役割はこれまで以上に重要で、その責任はかつてないほど重大なものとなっている。

そこで、これからの経営トップは、「企業イノベーション」を遂行するのは当然のこと、その結果どの程度の成長を達成し、企業価値をどの程度向上させるのか、具体的な目標を掲げ、いつまでにそれを実現するのか明確にコミットメントすることが求められる。

また、仮に当初予定した期限内に目標を達成できなかった場合、これまでであれば、達成年度を先送りすることもできたが、激変する社会環境の下では、そうした猶予は少ないため、「企業イノベーション」をやり直すか、「企業イノベーション」の遂行者＝経営トップを変えるか早急に判断する必要があり、コーポレートガバナンスのあり方もまたきわめて重要になる。

¹¹ 巻末資料 の15頁を参照のこと。

¹² 巻末資料 の17頁を参照のこと。

4. 残された課題

2004年度の企業経営委員会では、活動期間が実質半年間と短かったことから、深く掘り下げることができなかったテーマがいくつかある。

本章では、残された課題のうち、主として次の2点を指摘しておくことにする。

<「企業イノベーション」の評価のあり方>

われわれ経営者は今後、「企業イノベーション」のたゆまぬ遂行を主導して、持続的な成長を達成し、企業価値を向上させ続けるべく、いつまでにどの程度の成長を達成し、企業価値をどの程度向上させるのか、明確にコミットメントすることが求められるため、「企業イノベーション」の成果を評価する手法を整備する必要がある。

企業価値を評価する指標として代表的なものは、いうまでもなく株価であるが、「企業イノベーション」の遂行は、目に見えにくい「企業文化」の一新をも伴うため、株価だけにとどまらず、多面的な評価が必要ではないかと思われる。

企業が保有する知的財産の価値や人材価値など、形のない資産をどう評価するかなどのテーマとも合わせて、今後の課題であろう。

また、このような評価手法が定着してくれば、経営者の能力を多面的かつ客観的に判断することも可能になり、将来的な経営者市場の創出にも貢献するものと思われる。

他方、今後は、社外の経営資源をも巻き込む「企業イノベーション」、すなわちM&Aによる「企業イノベーション」の遂行も増えてくることが予想される。

ちなみに、M&Aが盛んな米国でも、必ずしもM&Aが次なる成長の達成につながらず、むしろうまくいっていないケースの方が多いと言われている。これは「企業文化」の一新をも伴うような「企業イノベーション」の遂行にまで至らなかったからではないかと思われる。

よって、前述のような評価手法が定着すれば、M&Aの目的や成果、あるいはM&Aへの防衛策なども、多面的かつ客観的に評価することができるようになるであろう。

<「企業イノベーション」の実効性を確保するコーポレートガバナンスのあり方>

経営トップがコミットメントを達成できていないと判断される場合や、M&Aによる「企業イノベーション」が当初期待したとおりの成果をもたらしていないと判断される場合、あるいはM&Aに対する防衛策の行使が「企業イノベーション」の遂行を阻害すると判断されるような場合には、経営陣の出处進退を早急に判断する必要がある、さもなければ、激変する社会環境下で、企業の存続自体が危うくなりかねない。

すなわち、コーポレートガバナンスが有効に機能するよう整備されていなければ、「企業イノベーション」の遂行が企業の成長や企業価値の向上にとってきわめて重要であるという本提言も、画餅に帰すことになりかねないため、コーポレートガバナンスのあり方をどうするかもきわめて重要なテーマであり、これもまた今後の課題である。

おわりに

わが国において、企業を取り巻く社会環境は戦後一貫して安定していた。すなわち、市場や経済の動向は、多少のアップダウンはありながらも、基本的には右肩上がりに推移していたし、また、企業間の競争は、一部の業界を除けば、国境や業界という参入障壁が比較的高かったため、限定的なものにとどまっていた。

また、景気循環などの影響で、たとえ一時的に業績が悪化した場合でも、既存の経営資源のリストラを断行することによって、その時期を乗り越えさえすれば、元の成長基調を回復し得た。

こうした環境にあっては、「仕組み」の変革ですら、よほどのことがない限り必要ではなく、ましてや、社内に軋轢を生じることが確実な「企業文化」の一新にいたっては手をつけることすらなかったとしても不思議ではない。

すなわち、これまでは、一部の企業を除けば、「企業イノベーション」を実現しなければならぬ必然性は少なかったのである。

よって、今回取り上げた事例企業が、いずれも危機的な状況に陥って初めて「企業イノベーション」に着手し得たのは、決して偶然ではなく、もし、危機的な状況にまで陥っていなければ、他の企業同様、リストラ程度の仕組みの変革にとどまり、再び成長軌道を取り戻すことはなかったかもしれないのである。

しかし、社会環境の激変により、「企業イノベーション」の実現は、一部の企業の課題ではなく、あらゆる企業が直面する課題になりつつある。

また、国境や業界という参入障壁がなくなりつつあることにより、自発的に「企業イノベーション」に着手しなければ、M&Aの対象として、思わぬ企業から外圧的に「企業イノベーション」の遂行を迫られることになりかねない。

本提言がヒントとなり、多くの経営者や次世代の経営者が、「企業イノベーション」のたゆまぬ遂行を主導して、持続的な成長を達成し、企業価値を向上させ続けることに成功し、日本経済全体に持続的な成長をもたらすための牽引役として雄飛することを期待している。

以 上