

第2章 経営戦略のジレンマ

第1節 経営戦略は外部環境対応重視、あるいは内部資源活用重視

経営戦略論には、各種多様な理論があります。それぞれの学者、実務者、コンサルタントなどは、特定の視点、切り口から自説を中心に理論を展開します。その理論展開はさすがに説得力があるので、特定の視点、切り口から始まっているのにもかかわらず、その理論が経営戦略論の中心となるような錯覚をしてしまうことがあります。留意すべきは、経営戦略論は各種多様であり、それぞれの特徴および限界があることを知っておくことです。

実際に経営戦略を策定する場合、見落としやすいことがあります。それは、外部環境対応重視、あるいは内部資源活用重視の扱いです。もちろん、両方の視点が必要なのですが、知らず知らずにどちらかに大きく傾斜していることが往々にしてあります。これは、経営戦略の策定において、きちんとしたプロセスを踏んでいない、あるいはプロセスを軽視してしまうことによります。

経営戦略を策定するプロセスとして、最初に行うものに **SWOT** 分析があります。**SWOT** 分析は、外部環境分析として機会 (**O**) と驚異 (**T**)、内部資源分析として強み (**S**) と弱み (**W**) を分析します。この **SWOT** 分析の結果から、経営戦略の策定する時に、外部環境分析と内部資源分析の結果の扱いが検討されなければなりません。ここで、両方の視点を外すことなく検討が進められれば、一方に大きく傾斜することはありません。

ここでは、最初に経営戦略策定のプロセスについて確認を行い、次に外部環境重視のポジショニング理論、そして、内部経営資源重視の資源ベース理論について解説を行います。最後に、これからの経営戦略策定のためのポイントを解説します。

1. 経営戦略策定の必須プロセス **SWOT** 分析

経営戦略策定については、基本的なプロセスがあります。そのプロセスを図1に示します。経営戦略策定は、最も優先する企業ビジョンがあり、次に **SWOT** 分析を行います。

SWOT 分析の概略を図2-1-1に示しますが、内部経営資源の分析として、企業の持つ強み (**S**) と弱み (**W**) を分析します。そして、外部環境分析として、機会 (**O**) と脅威 (**T**) を分析します。

この内部経営資源の分析と外部環境の分析の両方の結果を基に経営戦略を策定します。

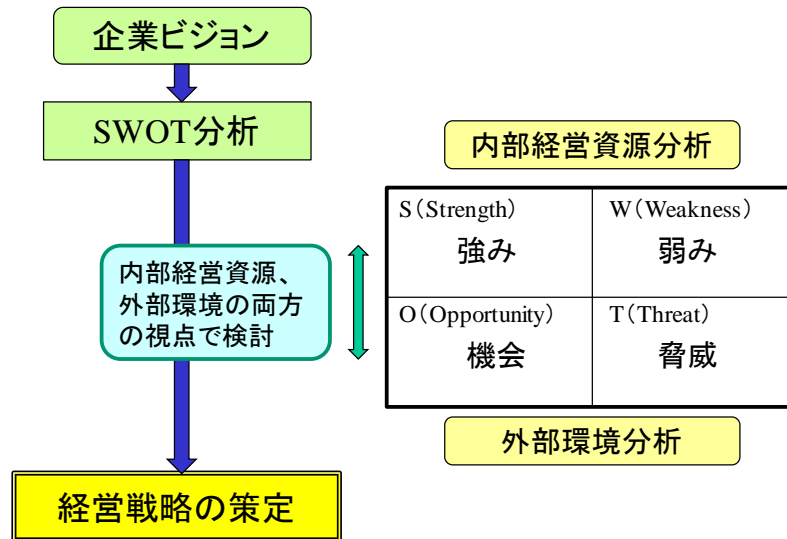


図 2-1-1 経営戦略策定の基本プロセスと SWOT 分析

2. 外部環境対応重視 ポジショニング理論

外部環境対応重視の経営戦略論は、ポジショニング理論と呼ばれます。

この理論の代表的な研究者は、ハーバード大学教授であるマイケル・ポーター博士（以下、ポーターと略す。）です。基本的な主張は、戦略は、企業内部の視点だけでは判断できず、顧客が競合相手と比較してどう認識するかによって決まるといえるものです。この市場経済を前提とする限り、企業は生き延びるために、競合企業に対して何らかの「競争優位」を保持しなければならないとしています。ポーターの競争戦略論は、この「競争優位」に関する理論的フレームワークを提示した基本的理論とも言えます。

(1) ポーターの競争戦略

ポーターが競争戦略の中で示した理論、分析手法は、今でも多くの支持を得ています。

ポーターは産業組織論の SCP パラダイムという考えをもとに、持続的な競争優位を確立するための戦略を提唱しました。SCP パラダイムとは、市場構造（structure）、企業行動（conduct）、業績（performance）の頭文字をとったもので、市場構造と企業行動が業績を決めるという考えです。

① ファイブフォース分析 —市場構造の分析

ポーターは市場構造を分析するためのフレームワークとして「5つの競争要因」を掲げています。それを図 2-1-2 に示します。これには、新規参入業者の脅威、供給業者の交渉力、買手の交渉力、代替品の脅威、そして、競争業者の敵対関係の 5つの要素を示しています。これらが業界の中でどう作用しているかにより、競争自体の激しさや企業の収益が変化することを指摘しています。

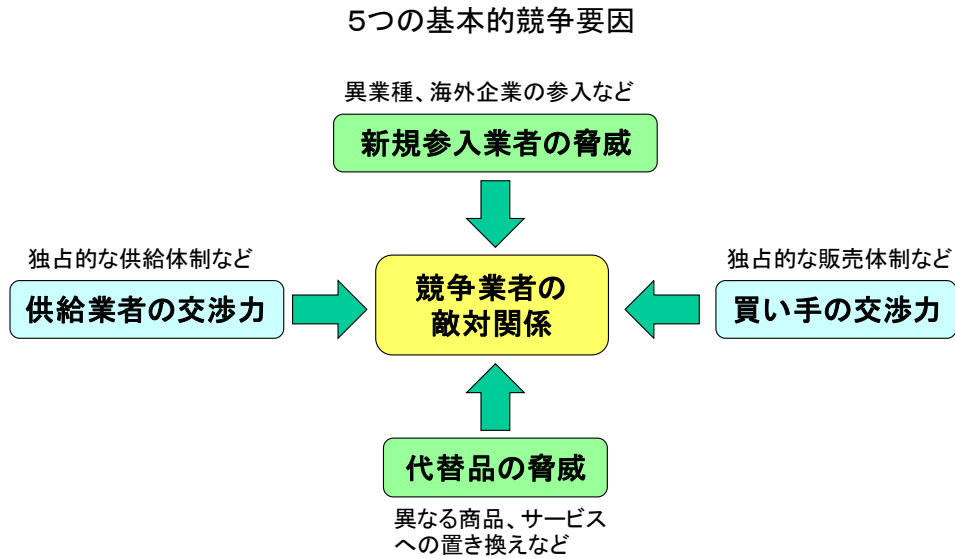


図 2-1-2 ポーターの5つの競争要因

② 3つの基本戦略 — 企業行動の選択

次に、ポーターは競争要因を用いて分析した市場構造をもとに、どのような競争戦略をとるべきかについて、3つの基本戦略を示しています。

戦略の有利性

	製品・サービスの 特異性	製品・サービスが 低コスト
戦略の ターゲット	競争企業より広い あるいは同じ市場	コスト リーダーシップ
	競争市場より狭い 市場	集中

図 2-1-3 ポーターの3つの競争戦略

ここで示されている3つの基本戦略の1つ目はいかにコストを低くしていくかという「コストリーダーシップ戦略」、2つ目が業界内にはない製品やサービスを創造する「差別化戦略」、3つ目が特定の分野に経営資源を集中させる「集中戦略」です。

(2) 競争のない世界の構築 ブルー・オーシャン戦略

ポーターの競争戦略から発展、枝分かれをしたような戦略としてブルー・オーシャン戦略があります。INSEAD ビジネススクール教授のW・チャン・キム博士とレネ・モボルニュ博士が提唱した経営戦略論です。

競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン(赤い海、血で血を洗う競争の激しい領域)」

とし、競争のない未開拓市場である「ブルー・オーシャン（青い海、競合相手のいない領域）」を切り開くべきだと主張しています。そのためには、顧客にとってあまり重要ではない機能を「減らす」「取り除く」などによって、企業と顧客の両方に対する価値を向上させる「バリューイノベーション」が必要だとしています。

ポーターの競争戦略が限定的であるのに対し、ブルー・オーシャン戦略では、低コストと顧客にとっての高付加価値は両立し得るなど、幅広い戦略の可能性を示しています。

（3）ポジショニング理論の限界

外部環境対応重視のポジショニング理論は明快ですが、限界もあります。

主に外部環境に目を向けているため、内部経営資源を生かして主体的に外部環境に対して変化を与えるような活動が考慮されにくくなります。例えば、新技術、新製品を開発して、新たな市場を創造するような行動は選択肢から外される可能性があります。

また、米国に多いパターンですが、事業の評価を市場のポジショニングで行うため、評価されない事業は安易に切り捨てられる可能性があります。このため、継続的に育成が必要なコア技術や組織能力が成長しにくくなります。

さらに、市場、企業間の関係、競争環境等に対するダイナミックな思考が十分、カバーできているとは言えません。現在は、市場と競争環境はダイナミックに変化しており、産業や業界の垣根自体も国境を越えて変動する時代となってきています。市場の定義がダイナミックに変動している状況では、競争の要因もダイナミックに変動します。時間軸とともに変動する要因についてシナリオ的な読み、分析が必要となりますが、静的なポジショニング理論だけでは、十分な分析、迅速な対応が困難となります。

3. 内部経営資源重視 資源ベース理論（RBV：Resource Based View）

内部経営資源重視の経営戦略論の代表は資源ベース理論です。なお、資源ベース理論は、「資源ベースアプローチ」、「資源ベース・パースペクティブ」、「資源ベース理論」、「リソースベース理論」と呼ばれることもあります。

この理論は、オハイオ州立大学教授であるジェイ・B・バーニー博士（以下、バーニーと略す。）が提唱したものです。ポーターのポジショニング理論に対して、常に引き合いに出される経営戦略論です。

バーニーの戦略論の本質は、「競争優位の源泉」を企業内部に存在する経営資源に求めている点にあります。バーニーは、内部経営資源に着目し、持続的競争優位を左右する要因は、所属する業界の特徴にあるのではなく、その企業が業界に提供するケイパビリティ（能力）にあり、これが収益性を決めるという理論です。

（1）バーニーのVRIOフレームワーク

バーニーは、競争優位を獲得するには、稀少かつ模倣にコストのかかる持続性のあるケイパビリティ（Capability）を装備し、それを通じて顧客ニーズに応える戦略を採ることが必要と述べています。

そのためのフレームワークとして「VRIO」を提唱しています。VRIO分析とは、企業の持つ経営資源のケイパビリティを以下の4つのポイントから分析し、企業の競争優位性を判断するものです。

表 2-1-1 VRIO 分析

V(Value)	価値	自社の持つ経営資源に価値があるか？
R(Rareness)	希少性	自社の持つ経営資源に希少性があるか？
I(Imitability)	模倣可能性	自社の持つ経営資源は模倣されにくいのか？
O(Organization)	組織	自社の持つ経営資源を最大限に生かす組織作りができて いるか？

企業のケイパビリティは、先ずはその経済的価値によります。

次に、経済的な価値を有していたとしても、その価値が他社も有しているとすれば、優位性はなく他社と同等の標準的価値にすぎません。つまり、その価値が希少でなければなりません。

さらに、模倣が困難でなければなりません。模倣が容易であればその優位性は一時的なものとなってしまいます。

価値があり、希少で、なおかつ模倣困難であれば、その優位性は持続的なものとなり得ます。ただし、これらの資源をうまく活用する器としての組織の仕組みがなければ、優位性を維持することはできません。組織の仕組みは、経営資源を補完する重要な資源です。とくに、組織の仕組みやノウハウは外部から見えにくいいため、成功との因果関係も見えにくく、模倣が困難であるという特性を有しています。

そして、これらのケイパビリティを作り出す要素として、以下の 4 項目が挙げられています。

- 1) 自社独自の経験
- 2) サプライヤーとの緊密な関係性
- 3) 顧客との密接な関係性
- 4) 従業員との密接な関係性

(2) ハメルとプラハラードのコアコンピタンス

内部経営資源に強い焦点を当てた経営戦略論に、コンサルティング会社ストラテゴスのゲイリー・ハメル博士と C・K・プラハラード博士の提唱するコアコンピタンス経営があります。

コアコンピタンスとは、顧客に対して価値提供する企業内部にある一連のスキルや技術の中で、他社が模倣できない、その企業ならではの力、つまり製品や技術の背後にある知識・行動の体系のことを言います。競合他社に対しては、経営戦略上の根源的競争力につながるものです。

留意したいのは、コアコンピタンスは具体的なテクノロジーや特定の製品やサービスの上に置かれる概念ということです。そして、一見かけ離れたように見える事業の集まりをつなぎ合わせる結合材にもなるということです。長期的な視点で戦略策定や分析を行う場合、製品やサービス、ビジネスユニットを単位として考えるべきではなく、コアコンピタンスを基に考えるべきとしています。

(3) 資源ベース理論の限界

内部経営資源重視の資源ベース理論は、企業活動の方向を考える上で、重要な指針を与えてくれますが、やはり限界もあります。

外部環境の動きを考慮しにくくなるため、顧客の動向、競合企業の動きなどに対応した企業活動がされにくくなる可能性があります。日本企業に多いパターンですが、事業からの撤退の意思決定にブレーキがかかりやすくなります。また、市場ニーズより自社技術の可能性を優先する傾向があるため、小さな市場に競合がひしめきあい、ガラパゴス現象と呼ばれるような状況を招きやすくなります。

また、ポジショニング理論と同様、競争環境を比較的、安定したものと捉えています。現代の環境は、テクノロジーの進歩も速く、製品ライフサイクルは短縮、顧客ニーズも予想しがたくなってきています。そのため、企業の競争優位も、価値があり希少で模倣コストが大きい経営資源やケイパビリティに基づいていても、現代の環境のような不確実であり変化の激しい競争環境では、あっという間に失われてしまう危険性があります。

4. 効果的な経営戦略策定のために、これからの経営戦略プロセス

(1) きちんと踏みたい基本のプロセス

経営戦略を策定する場合、外部環境対応重視、あるいは内部資源活用重視のどちらかに、気付かないまま大きく傾斜してしまうのは、経営戦略の策定において、きちんとしたプロセスを踏んでいないことによります。

1項で述べたように、経営戦略を策定するプロセスの中に **SWOT** 分析がきちんと組み込まれていれば、外部環境分析と内部経営資源分析の結果の扱いが検討されるはずですが。

また、ポジショニング理論、資源ベース理論とも、決して対立する理論ではなく、相互補完の関係にあることを頭に入れておく必要があります。そうすれば、両方の視点を取り入れた経営戦略の策定ができるようになります。

(2) 不確実性への配慮 シナリオ分析の併用

ポジショニング理論、資源ベース理論にどちらにしても、不確実性への配慮、ダイナミックな変動については、静的な分析だけで十分な対応ができません。

このため、図 2-1-4 に示すように、これからは、経営戦略の策定プロセスに、シナリオ分析のプロセスを組み込み、定期的に経営戦略を取り巻く環境分析の確認し、必要に応じて経営戦略を見直しするようにします。これにより、不確実性、ダイナミックな変動への対応が可能となります。

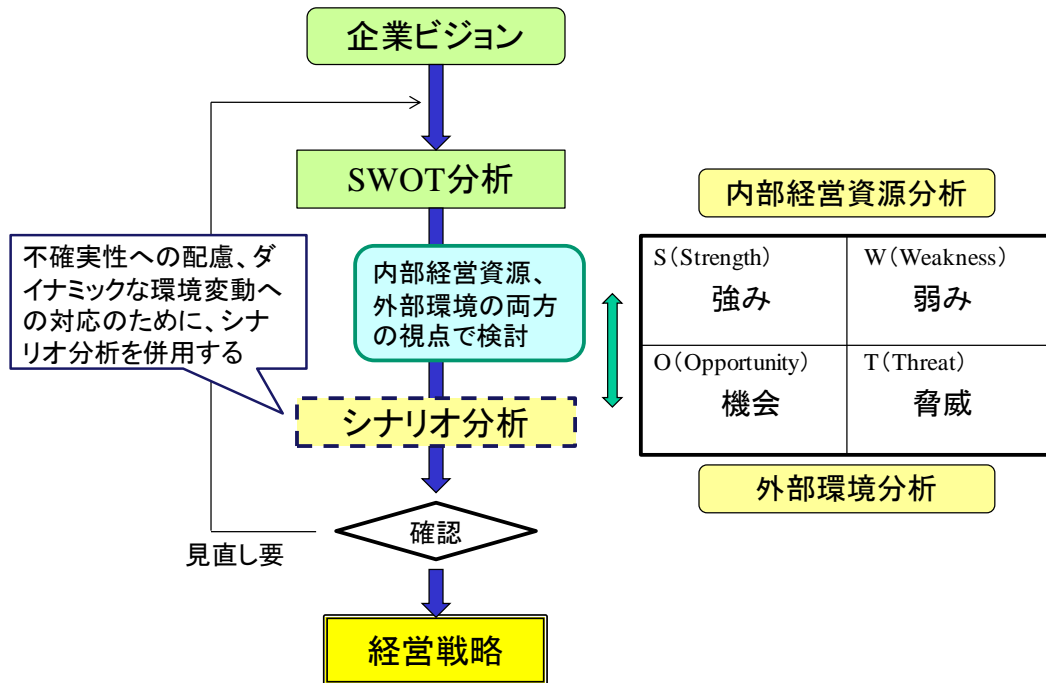


図 2-1-4 不確実性への配慮、ダイナミックな変動に対応する経営戦略策定プロセス

[参考文献]

- 1) 沼上 幹：経営戦略の思考法、日本経済出版社、2009
 - 2) マイケル.E.ポーター、(土岐、中辻、服部訳)：競争の戦略、ダイヤモンド社、1983
 - 3) W・チャン・キム、レネ・モボルニュ(有賀裕子訳)、ブルー・オーシャン戦略、ランダムハウス講談社、2005
 - 4) ジェイ・B・バーニー、(岡田正大訳)：企業戦略論 基本編 競争優位の構築と持続、ダイヤモンド社、2003
 - 5) ゲイリー・ハメル、C・K・プラハラード(一条和生訳)：コアコンピタンス経営、日本経済新聞出版社、1995
 - 6) 藤田 勉：経営戦略論の理論と応用、慶應義塾大学 日興シティグループ証券寄附講座資料、2009
- http://www1.gsec.keio.ac.jp/koza_GFM/siryō/G-SEC_GFM9.pdf

第2節 拡大成長戦略、あるいは安定リスク最小化経営

経営が軌道に乗った後、意思決定すべきこととして最初に浮かび上がることが、拡大成長経営を目指すか、安定リスク最小化経営を目指すかです。これは、経営者の誰もが直面し、経営の意思決定として最も重要なものの一つです。

企業として積極的に投資をして拡大成長経営（以下、拡大成長と略す）を進めるか、あるいは、リスクを最小化する安定した経営（以下、安定と略す）を進めるかの判断は難しいことです。なお、このようなテーマとすると、全面的に拡大成長、あるいは安定のいずれかを選択する判断のように思われますが、実はそうではありません。

企業にとって、拡大成長と安定は車の両輪のように駆動させていく必要があります。そして、その拡大成長と安定を使い分けるために把握しなければならないこととして事業のライフサイクル、目指さなければならないこととして適正な事業ポートフォリオがあります。

適正な事業ポートフォリオを形成・維持していくためには、どこかのポイントで新規事業への進出、拡大成長のための大型投資を行うこととなります。この時は、企業として大きなリスクのある意思決定をすることになりますが、そのリスクを最小とするための財務面から見た定石があります。

ここでは、最初に、拡大成長と安定の両立が重要であることを確認し、次に、拡大成長と安定の判断を誤らないために、知っておきたい事業のライフサイクル、事業ポートフォリオを解説します。最後に、新事業進出、拡大成長の大型投資におけるリスク最小化のための定石、すなわち財務の健全性確保のポイントを解説します。

1. 最も重要なことは拡大成長経営と安定経営の使い分け

企業にとって、拡大成長と安定は車の両輪のように駆動させていく必要があります。

実際には、拡大成長と安定の両方を使い分けることを意味しますが、これには二つの側面があります。一つは、その企業の置かれている環境や事業のライフサイクルにより、ある時期は拡大成長指向、ある時期は安定指向と変えることです。

もう一つは、企業が複数の事業を行っている場合、ある事業は拡大成長、ある事業は安定と、事業単位で拡大成長指向、安定指向を使い分けることです。これは、常に最適な事業ポートフォリオを形成・維持するために必要なことです。

どちらにしても、拡大成長あるいは安定とするかは、企業としての長期的な視点と外部環境から判断していきます。

2. 拡大成長経営と安定経営の判断を誤らないために

(1) まずは把握したい事業のライフサイクル

拡大成長と安定のどちらを考えるかについて、最初に確認することは、現在の事業がライフサイクルのどの位置にあるかを把握することです。

事業のライフサイクルは、導入期、成長期、成熟期、衰退期と移って行きます。考え方と

しては、それぞれの段階で、収益を最大化する戦略をとりますが、一般的には、以下のようになります。

導入期から成長期であれば、他社、および時間との競合となりますから、拡大成長経営の戦略をとります。対応の遅れは、市場からの脱落を意味します。成熟期であれば、今後、マーケットの大きな拡大は見込めないので、拡大成長より、リスクを最小化しリターンを最大限とする、どちらかと言えば、安定経営の戦略をとります。最後に、衰退期であれば、当然、支出を最小限とする縮小経営となります。

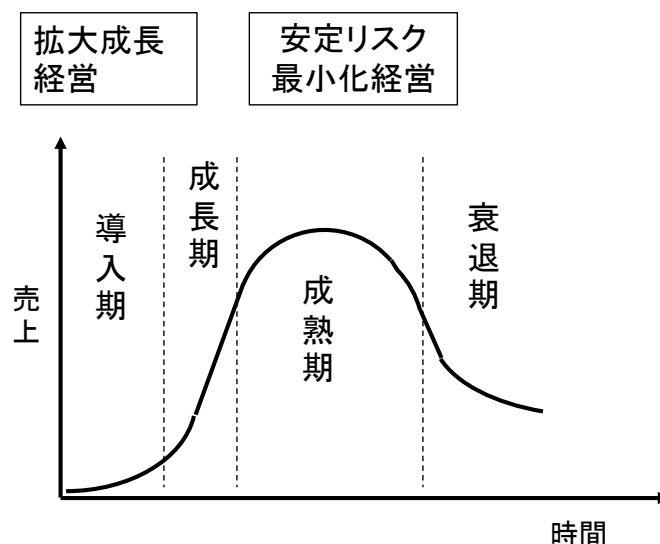


図 2-2-1 事業のライフサイクル

(2) 最も重要な事業ポートフォリオの適正化

企業は成長すると、複数の事業を扱うようになります。複数の事業があると、事業それぞれにライフサイクルがあることとなります。そうすると、それぞれの事業のライフサイクルに対応した拡大成長、あるいは安定の戦略をとることとなります。複数の事業を扱っている場合、最も重要なことは、企業全体として事業の組み合わせが最適な構成になっているかです。

これについては、経営資源の配分を最適な事業相互の組み合わせ（ポートフォリオ）とするための経営分析・管理手法として、ポストンコンサルティンググループが提唱したプロダクト・ポートフォリオマネジメントがあります。

これは、市場の成長性を縦軸に、競合他社との相対的マーケットシェアを横軸に取った 4 象限のマトリクス（成長－シェア・マトリクス）を用います。ここに事業をプロットすることで企業における事業のポートフォリオを把握し、戦略的意思決定を行うものです。

図 2-2-2 に示すように、製品や事業は、花形、金のなる木、問題児、負け犬と呼ばれる 4 象限に分類できます。それぞれについては、

- ① 花形－黒字だが金がかかる事業です。市場の成長に合わせた投資を続けていくことが必

要となります。ライフサイクルでは、成長期の事業です。

② 金のなる木—その企業のドル箱事業です。大きな追加投資なしに黒字を生み出す事業です。ライフサイクルでは成熟期の事業です。

③ 問題児—現在は赤字だが、有望な事業と考えられる事業です。市場の成長に対して投資が不足している事業とも言えます。この場合、積極的に追加投資をして事業を継続するか、撤退するかを総合的に判断する必要があります。

④ 負け犬—将来性が低く、基本的には撤退すべき事業です。

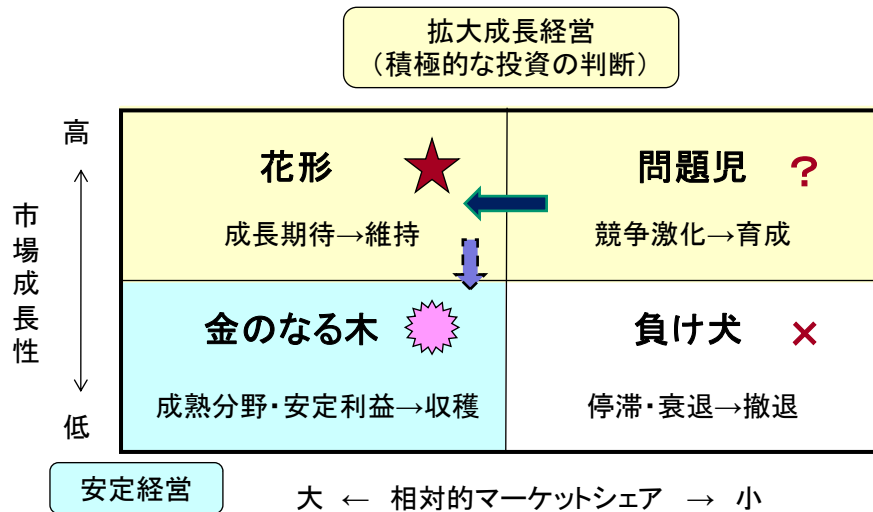


図 2-2-2 プロダクト・ポートフォリオ

それぞれの事業について、上記を目安としますが、最も重要なことは、企業全体として何を目指すか、そして、そのために事業が最適な構成になっているかです。

例えば、事業構成が、「金のなる木」が多く、「花形」や「問題児」が少ない場合、直近の業績が非常に良好だとしても、将来に対して、成長の芽がないこととなります。特に短期の業績だけに目を向けているとこの方向になってしまいます。「花形」を持つこと、可能性のある「問題児」には、積極的に投資を行い、「花形」に育てることなどが、企業の長期的な成長のためには必要です。

また、企業によっては、売上、利益の大きい事業には大きな投資配分、売上、利益の上がない事業には投資抑制という考え方をする企業があります。これは、瞬間的には、売上、利益を最大化しますが、長期的には、成長の可能性のある事業をつぶしてしまうこととなります。

補足として、本ポートフォリオによる事業分析は、非常にわかりやすいものですが、留意点があることも付記しておきます。これは 2次元マトリクスという 2つの指標のみでの事業評価の限界、事業間の相互関係が表現できないなどです。具体的には、(1) 事業を現時点での市場成長率や自社の相対市場シェアでしか評価しない、(2) 事業間のシナジーが考慮されないなどがあります。

なお、ここではふれませんが、マッキンゼーとゼネラル・エレクトリックが共同開発した

ビジネススクリーンという9象限のマトリクスを用いる手法もあります。

3. リスク最小化のための定石—財務の健全性

拡大成長の戦略をとるためには、何らかの投資が必要となります。このため、財務面から見た判断、確認や監視も欠かすことはできません。

(1) 固定資産保有に関する財務の安全性 —貸借対照表から

設備などの固定資産を取得するためには、理想的には自己資本、次に、可能な限り長期の借入れによることが望ましいとされています。

この指標として、財務比率の固定比率（固定資産/自己資本）、固定長期適合率（固定資産 / (自己資本+固定負債)）があります。これらの比率は確認しておく必要があります。留意すべきは、比率の値そのものより傾向として悪化の方向（比率が増加）にならないようにすることです。

(2) 投資判断におけるリスク最小化の基本 —キャッシュフロー経営

リスク最小化の基本は、キャッシュフローの視点での投資判断です。事業により獲得したキャッシュの範囲内で、不確実な長期の研究開発投資、大型設備投資に振り向けるという考えです。

表 2-2-1 キャッシュフローの科目

	概 要	例
営業 キャッシュフロー	日常的な生産・営業活動によって稼得する現金と、それに要する現金コストの収支のこと。 (プラスが大きいほど良好)	(収入) 当期純利益、減価償却費など (支出) 法人税、役員賞与の支払など
投資 キャッシュフロー	工場新設や機械設備購入などの設備投資・有価証券投資に要する現金支払いと資産売却による収入のこと。 (プラスが望ましいが、営業キャッシュフローの範囲でマイナスでも可)	(収入) 固定資産売却、有価証券売却など (支出) 固定資産購入、有価証券購入など
財務 キャッシュフロー	財務活動による現金の収支のこと。 (マイナスが望ましい)	(収入) 借入金による収入、社債発行など (支出) 借入金返却、社債償還、配当金支払いなど

キャッシュフローとは、現金の流れを意味し、主に企業活動によって「外部から得られた現金収入」と「外部への現金支出」を差し引いて、手元に残る現金の流れのことを指します。

キャッシュの流れは「営業キャッシュフロー」、「投資キャッシュフロー」、「財務キャッシュフロー」に区分されます。その概要は表 2-2-1 に示します。

① 不確実な長期大型投資はフリーキャッシュフローの範囲内が原則

キャッシュフロー計算書では、最後のキャッシュ残高よりも、「フリーキャッシュフロー」

が最も重要といわれています。フリーキャッシュフローとは自由に使える資金のことで、「営業キャッシュフロー」と「投資キャッシュフロー」の合計です。

「フリーキャッシュフロー」＝「営業キャッシュフロー」＋「投資キャッシュフロー」

この資金があつてこそ、新規事業への投資や借金返済、または手元資金として内部留保等を行うことが出来ます。逆にこれがなければ、新規事業への投資等を行なう資金は、社債発行、銀行借入等に依存することとなります。このような状況は、資金効率がよいとはされませんが、リスクが高いものとなります。企業が破綻する多くの原因は、過度に外部資金に依存したことによります。

従って、不確実な長期大型投資は、フリーキャッシュフローの範囲内、言葉を変えれば身の丈にあつた規模で行うことが原則です。

現在、優良企業とされるキャノン、信越化学、任天堂などは、事業内容が優良であるとともに、財務的に非常に健全な状態を維持しています。これは、自社が生み出したフリーキャッシュフローの範囲内で長期の研究開発投資、大型設備投資経営をするようにしているからです。

② 定期的に確認：投資した設備等がキャッシュを生み出しているか

投資した設備等が有効にキャッシュを生み出しているかを、定期的に確認することが必要です。

キャッシュフローの観点から考えると、減価償却の対象となる設備は、基本的に営業キャッシュフローで取得できることが望ましいこととなります。そこで、（営業キャッシュフロー） / （保有設備の残存簿価）の増減に着目します。

この比率が増加傾向であれば、設備投資に対して上回るキャッシュを、本業から得ていることになり、投資が有効となる企業活動をしていることとなります。反対に、減少傾向であれば要注意です。設備投資が事業の収益に結びついていません。あるいは、企業活動が全体的に縮小している可能性があります。

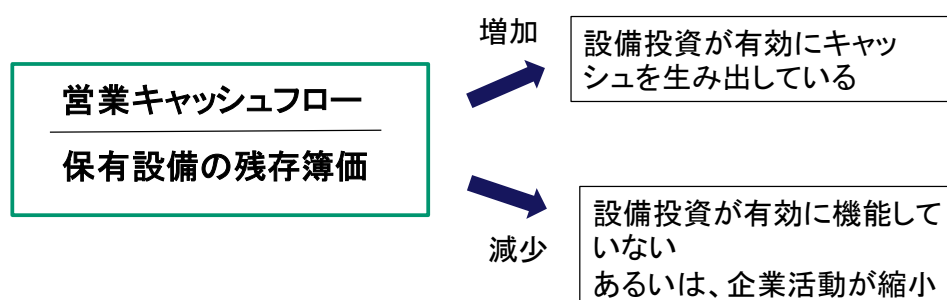


図 2-2-3 キャッシュフローから見た設備生産性

以上が、拡大成長経営か安定リスク最小化経営とするかを判断するための基本的な考え方や拡大成長とする際の財務面からの留意点です。

いずれにせよ、企業にとって拡大成長と安定は車の両輪のように駆動させていく必要があります。

[参考文献]

- 1) 新原浩朗：日本の優秀企業研究、日本経済出版社、2003
- 2) 内山 力：企業の見方 ―コンサルタントは企業のどこを見ているのか？、同友館、2006

第3節 経営戦略はグローバル経営志向、あるいはローカル経営志向

世界の産業、経済活動は、着々とボーダーレス化が進展しています。インターネットの世界で飛び交う情報は、実質的にボーダーレスとなっています。科学技術が生み出す工業製品については、各国固有の規格や手続きなどが貿易障壁とならないよう WTO（世界貿易機構：World Trade Organization）協定、TBT 協定^(注1)が定められています。

また、産業、経済活動において、FTA（自由貿易協定）、TPP（環太平洋経済連携協定）など、国の間に横たわる大きな貿易障壁である関税の引き下げ、あるいは撤廃などの話合いが活発化しています。

このような背景から、日本企業でも海外進出が進んでいます。電子情報技術産業協会（JEITA）の「電子情報産業の世界生産見通し（2011年）」では、電子工業の日系企業の生産場所は、基本的に国内から海外へとシフトする。例えば、電子工業全体では、国内生産比率は、2008年の43%から2011年には39%へ下がる。また電子機器全体は35%から29%へ、電子部品・デバイスは56%から55%へそれぞれ低減する見通しとしています。

企業の成長・存続を考える場合、グローバル経営は欠かすことのできない選択肢です。ただし、事業、顧客などの特性から、全ての企業、事業がグローバル経営を志向すべきとは言えません。また、ローカル対応を無視して、真のグローバル経営は成り立ちません。

ここでは、始めに海外進出をしている日本企業の現地法人活動の現状を確認します。次に、事業の国際展開の判断基準として良く知られている OLI 理論を解説します。そして、近年、グローバル経営のあり方として提唱されているトランスナショナル企業、メタナショナル企業について解説を行います。最後に、ローカル経営から最適グローバル経営への考え方、アプローチをまとめます。

(注1)

TBT 協定とは、工業製品等の各国の規格及び規格への適合性評価手続き（規格・基準認証制度）が不必要な貿易障害とならないよう、国際規格を基礎とした国内規格策定の原則、規格作成の透明性の確保を規定したものです。WTO により、標準が定められており、TBT 協定は WTO 一括協定となっています。WTO 加盟国全部に適用されます。

1. 日本企業の現地法人活動の現状

日本企業の基本的な経営方針は、事業領域の拡大、国内外市場でのシェア拡大でしたが、1970年代以降の国際的な環境変化のために、併せて海外直接投資を考えざるを得なくなりました。その国際的な環境変化とは、変動相場制移行による急激な円高、プラザ合意による更なる急激な円高、半導体を中心とする輸出超過による米国との貿易摩擦、国内労働コスト上昇による競争力の低下などです。このため、日本企業は、輸出を中心とした国際展開から海外直接投資による現地法人設置というグローバル経営の方向に進んでいます。

ここでは、経済産業省「第39回海外事業活動基本調査結果概要確報－平成20(2008)年度実績－」を基に、日本企業の現地法人活動の現状を整理します。

(1) 現地法人の総数と地域別分布

2008 年度末における現地法人数は、1 万 7658 社（製造業が 8,147 社、非製造業は 9,511 社）です。全産業に占める割合は、製造業が 46.1%（前年度と比べ 3.6%ポイント低下）、非製造業が 53.9%（同 3.6%ポイント上昇）となっています。

現地法人の地域的分布では、アジアは 10,712 社と全地域の 6 割を占め、なかでも中国は 5,130 社（全地域に占める割合が 29.1%、前年度と比べ 1.2%ポイント上昇）、ベトナム、インド等のその他アジアは 619 社（同 3.5%、同 0.5%ポイント上昇）と全地域に占める割合は拡大傾向にあります。

地域的分布比率の 1997 年度から 2008 年度までの推移を図 2-3-1 に示します。アジア・中国が際立って増加していることがわかります。

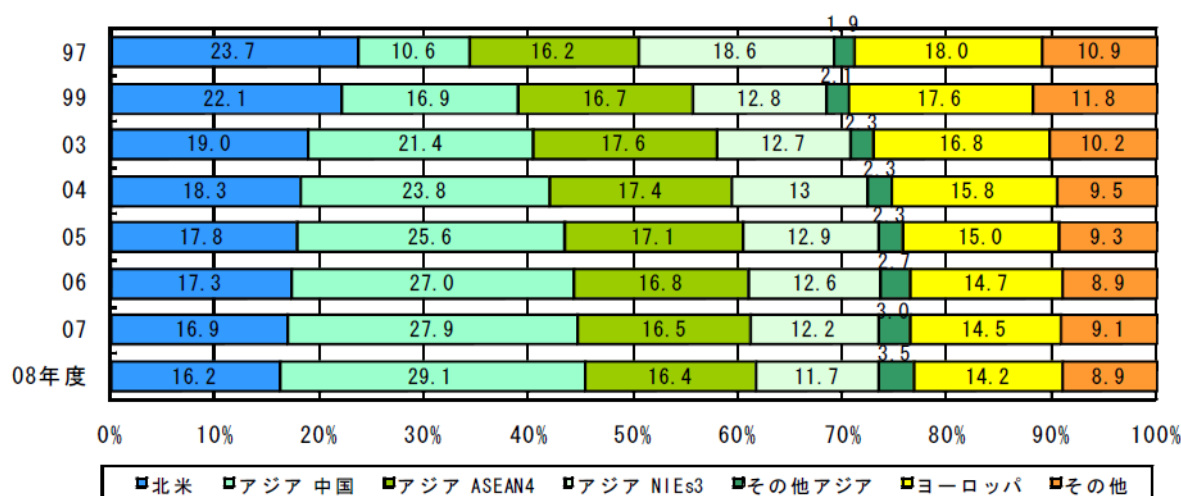


図 2-3-1 現地法人の地域的分布比率の推移（参考文献 1 より）

(2) 現地法人の売上高

現地法人の 2008 年度売上高は、全体に 2007 年度より減少しており、売上高は、201.7 兆円、前年度比 14.6%減少の状況です。製造業（91.2 兆円、前年度比 17.9%減）、非製造業（110.5 兆円、同 11.7%減）ともに減少しています。

業種別では、製造業では輸送機械（41.1 兆円、前年度比 23.4%減）、情報通信機械（13.6 兆円、同 21.2%減）などが減少。非製造業では卸売業（85.6 兆円、同 15.7%減）などが減少しています。

売上高の 1999 年度から 2008 年度までの推移を図 2-3-2 に示します。2007 年度まで、順調に増加していたのですが、2008 年度には世界同時不況により減少しています。

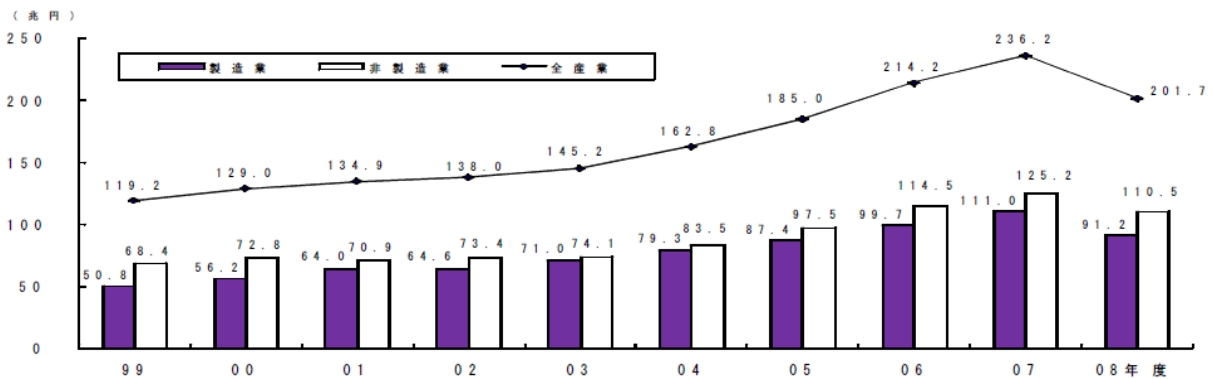


図 2-3-2 現地法人の売上高の推移 (参考文献 1 より)

(3) 製造業現地法人の販売先の状況

製造業現地法人の 2008 年度の現地及び域内販売比率を地域別にみると、北米が 92.6%、ヨーロッパが 89.8%、アジアが 73.1%となり、現地及び域内における消費傾向が続いています。日本への販売比率は、アジアが 20.0%、北米が 2.8%、ヨーロッパが 2.1%となっています。

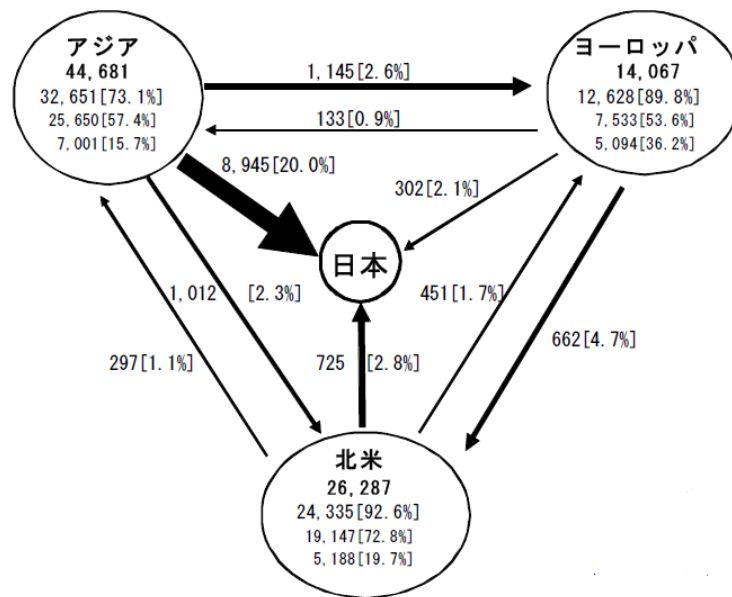


図 2-3-3 製造業現地法人の販売先 (売上高) の状況 (参考文献 1 より)

2. 事業の国際展開の判断基準 OLI 理論

事業の国際展開の判断基準を示した理論に OLI 理論があります。この OLI 理論 (折衷理論ともいいます) は、1979 年にジョン・ダニング (John H, Dunning) 氏が提唱したものです。OLI とは、Ownership (所有)、Location (立地)、Internalization (内部化) の頭文字で

す。この OLI のそれぞれの優位性、インセンティブで、どのような国際展開とするかを判断するとしています。

(1) 所有での優位 (Ownership Advantage)

固有技術、マネジメント上のノウハウ、R&D 能力など、独自の能力やブランドなどを保有することからもたらされる優位性です。本来、企業の競争力の源泉になるものであり、国際展開には不可欠な要素です。そもそも他社よりも優れた能力をもたないことには、どのような形でも海外市場への進出は困難です。

(2) 立地での優位 (Location Advantage)

相手国に立地することで、経済活動の場として優位性が得られるとする要素です。これには、政治的な安定性、資源の利用可能性、労働力などの生産要素、関税・非関税障壁、税制面などの投資インセンティブ、周辺産業の発展程度などを含む生産拠点側の要素と、市場規模や成長率などの販売拠点側の要素があります。

(3) 内部化のインセンティブ (Internalization Incentive)

事業を企業内に内部化することによる有利性です。取引相手を探索するためのコスト、交渉コスト、契約を実施するためのコストなどにより、内部化が有利とされるインセンティブの要素です。

本要素は、海外直接投資で子会社を設立するかの判断基準となります。現地の企業との契約とを比較した場合に、コストやリスクでメリットがあるかを検討します。例えば、現地での取引先、提携先が見つけれない、交渉面で不利となる、ブランド、情報の保護に不安があるなどの場合、現地企業と取引、提携するより、子会社の設立が適切と判断されることになります。

OLI 理論に基づき、国際化を目指す企業の事業展開の判断基準をまとめたものを表 3-2-1 に示します。

表 2-3-1 OLI 理論と国際化を目指す企業の事業展開

国際化を目指す企業の事業展開	優位性、インセンティブ		
	所有	立地	内部化
海外直接投資 ・現地法人の設立など	有り	有り	有り
相手国企業と提携 ・技術供与など	有り	有り	なし
自国から輸出	有り	なし	なし

3. グローバル経営として目指す企業モデル

—トランスナショナル企業モデルとメタナショナル企業モデル

グローバル経営として目指す理想的な企業モデルについては、活発に議論されています。近年、提唱された代表的なものにトランスナショナル企業モデルとメタナショナル企業モデル

ルがあります。それぞれについて簡単に解説しましょう。

(1) トランスナショナル企業 (transnational company)

クリストファー・バートレット (Bartlett) 氏とスマントラ・ゴシャル (Ghoshal) 氏が、1989年、「地球市場時代の企業戦略・トランスナショナル・マネジメントの構築 (Managing Across Borders)」の中で提唱した企業モデルです。標準的なグローバル経営の理論的枠組みとなっています。

彼らは、家電、通信、日用品3業種で日、米、欧の3企業の計9企業を対象にして調査を行いました。主な視点は、グローバル統合、ローカル適応で、以下の4つの企業モデルに類型化しました。

① インターナショナル企業モデル

グローバル統合、ローカル適応のどちらも小さい企業モデルです。国際企業としては初期の段階のモデルであり、海外事業部等を設置し、海外進出を図る企業です。どちらかと言えば、技術重視に徹し、知識と専門的能力を後進地域に移転することを考えます。

② マルチナショナル企業モデル — フィリップスやユニリーバなど

グローバル統合が小さく、ローカル適応が大きい企業モデルです。分権的に経営される現地法人の集合体で、本社の統制がそれほど強くない企業です。

③ グローバル企業モデル — フォードや松下など

グローバル統合が大きく、ローカル適応が小さい企業モデルです。本社の統制が強く、現地法人にはそれほどの裁量を与えられない企業です。集中的大量生産による規模の経済を生かし、新市場への販売チャンネルを獲得、拡大することを目指す企業です。

④ トランスナショナル企業モデル (無国籍経営企業、超国籍企業とも言う)

グローバル統合が大きく、かつローカル適応も大きい企業モデルです。

具体的には、

- ・商品地球規模の市場に提供する、また、国境を越えて経営資源を獲得し、地球規模で規模の経済を生かし、経営効率を高められる企業。
- ・各国固有の文化差、制度の違いを理解し、現地市場、現地組織に合わせた事業展開を行える企業。
- ・本社、現地の隔てない知の共有と組織学習を行なえる企業。

のような企業モデルを言います。

グローバル経営には、このトランスナショナル企業モデルが求められると結論づけ、当時はこのような企業モデルに該当する企業は存在しないとしました。

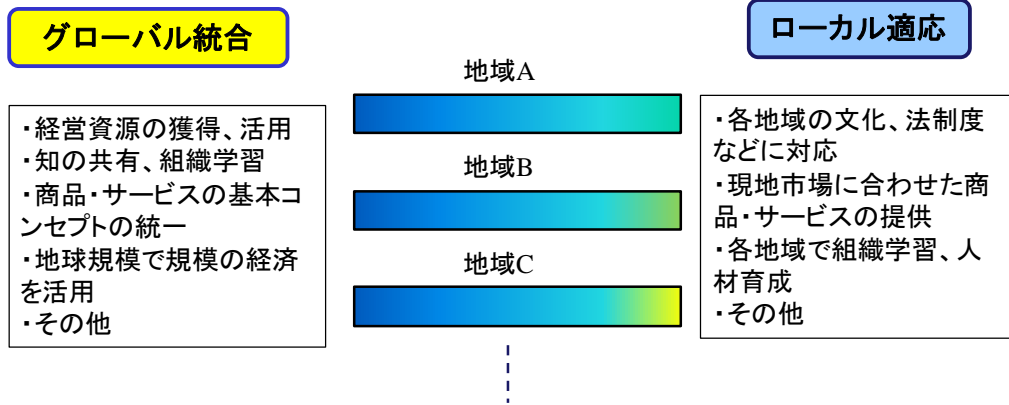


図 2-3-4 トランスナショナル企業モデル

(2) メタナショナル企業 (Metanational)

トランスナショナル企業モデルの提唱に対し、INSEAD のイブ・ドーズ教授らは、2001年に「From Global to Metanational」において、「メタナショナル企業モデル」の概念を提唱しました。

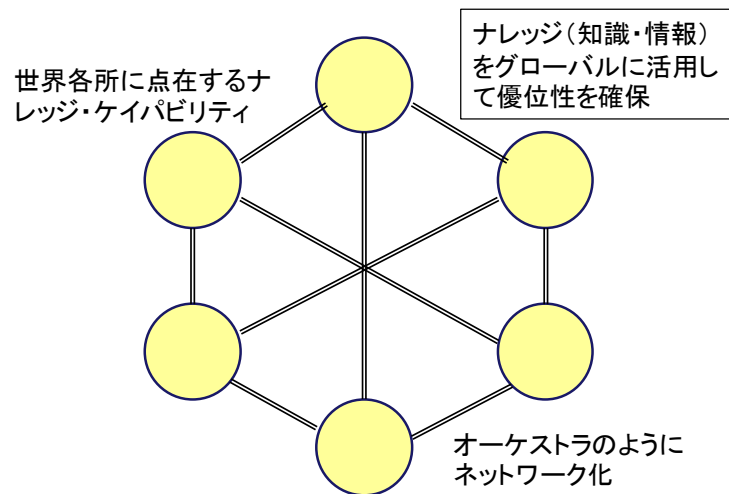


図 2-3-5 メタナショナル企業モデル

メタナショナル企業モデルとは、世界各地に点在するナレッジ・ケイパビリティをオーケストラのように自律的にネットワーク化、融合し、持続的知識優位を確立する企業モデルです。トランスナショナル企業モデルが知の活用、融合について余り触れていないことに対し、メタナショナル企業モデルは、世界各国に点在するナレッジ（知識・情報）をグローバルに活用し、優位性を確保しようとするものです。

これにより、自国にナレッジ蓄積が少なかったり、自国が事業展開に向いてなかったりしても、海外で得られる経営資源をうまく使うことで、グローバルでは競争上優位に立つことも可能になります。

この背景には、重要な知的資源の所在と特性が、以下のように変化していることによりま
す。

- ・重要な産業知識、商品・サービスに内包される知識の所在と特性が時間とともにシフトしていく。
- ・ビジネスの知識ベースが世界規模に分散化している。

メタナショナル企業モデルの例としては、ST マイクロ、ノキアなどが挙げられます。ST
マイクロ（フランスとイタリアの合弁半導体企業）、ノキア（フィンランドの携帯電話企業）
は、技術蓄積、および顧客が少ない国に立地しながら、世界各地の経営資源を活用すること
で業績をあげています。

4. ローカル経営から最適グローバル経営へ

(1) グローバル経営を志向すべき企業とローカル経営に専念すべき企業

事業や顧客の特性からグローバル経営を志向すべき企業と地域に密着したローカル経営に
専念すべき企業があります。簡単に整理をしておきたいと思います。

① グローバル経営を志向すべき企業

世界的に通用する技術、ノウハウなどを保有しており、規模の経済の効果が得られやすい
事業や顧客を有している企業です。事業としては、輸送機器製造業、電子機器・デバイス製
造業などが該当します。

② ローカル経営に専念すべき企業

顧客が地域に限定され、地域に密着した事業を行っている企業です。例えば、建設業、保
守・修理業、個人サービス業などです。

(2) ローカル経営からグローバル化へのアプローチ

ローカル経営からグローバル経営へ志向するためのアプローチには、大きく以下の 3 つが
あります。

① OLI 理論の事業展開によるグローバル化

自国で足元を固め、その後は輸出により、海外市場へ進出、次に、相手国企業と提携して
拠点を確保、最後に現地法人を設立するというステップです。

これまでの日本企業のグローバル化は、ほとんどこのステップに従っています。特に明確
な戦略があるわけではなく、ひたすら規模の拡大を目指す考え方です。クリストファー・バ
ートレット氏とスマントラ・ゴシヤール氏の企業モデルでは、グローバル企業モデルに該当
します。

② 特定の狙いに絞って、相手国企業と提携、あるいは海外現地法人を設立するグローバル 化

大規模な市場の可能性のある国に販売拠点を設置、あるいは労働コストの安い国に生産拠
点を設置など、特定の狙いに絞って、相手国企業と提携、あるいは現地法人を設立する海外
進出です。

近年、急激な円高の進展により、特に労働コストの安い中国、東南アジアなどに進出する企業が増加しています。単なるコスト対策だけの場合、本社の統制が特定の方向のみに強すぎることとなります。このような安易な海外進出では失敗するケースがあります。

③ 経営理念としてグローバル経営志向

経営理念として、企業設立当初からグローバル経営を志向するものです。最適なグローバル経営を実現する可能性が最も高いアプローチです。

近年、韓国のサムスン電子や台湾の TSMC などは、世界市場に大きな存在感を示しています。これは、国内にそもそも大きな市場がなかったため、当初からグローバル市場を目指していたことによります。これに対して、日本の電子産業のほとんどの企業は、国内にある程度の市場規模があったため、まずは国内市場からという姿勢に固執しました。結果としては、小さな市場に多数の企業がひしめきあうことになり、稼働はしても利益が獲得できない体質となりました。

(3) 最適グローバル経営とは

最後に、最適グローバル経営についてまとめたいと思います。最適グローバル経営として目指す姿は、以下の3点に集約されます。

- ① グローバル市場を目指した R&D、商品・サービスの企画・開発と事業展開
- ② 各国、各地域の特性に対応した商品・サービスの提供、組織体制、人材育成などの経営活動
- ③ グローバルな視点でもナレッジ（知識・情報）の収集と活用

これからの企業経営において、グローバル経営は、経営戦略を検討する際、今まで以上に考慮しなければならない選択肢になるでしょう。言葉を換えれば、今まで深く考えていなかった企業でも、身近なテーマとなる可能性があります。

米国のジャーナリストであるトーマス・フリードマン (Thomas L. Friedman) 氏は、著書「フラット化する社会」で、競争の場は先進欧米国から新興国へ競争機会が移りつつあることを述べています。これからは、先進国や新興国、大企業や中小企業問わず、誰もがグローバル競争の当事者となりうるとしています。

[参考文献]

- 1) 経済産業省：「第39回海外事業活動基本調査結果概要確報－平成20(2008)年度実績－」
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_39.html, 2010
- 2) マイケル.E.ポーター、(土岐、中辻、服部訳)：競争の戦略、ダイヤモンド社、1983
- 3) Dunning, J.H. : Explaining Changing Pattern of International Production: in Defense of Eclectic Theory, Oxford Bulletin of Eco. And Stat., Nov., 1979
- 4) クリストファー・バートレット、スメントラ・ゴシヤール (吉原英樹 監訳)：地球市場時代の企業戦略－トランスナショナル・マネジメントの構築、日本経済新聞社、1990
- 5) Doz, Y., J. Santos, and P. Williamson : From Global to Metanational. Boston: Harvard Business School Press, 2001

- 6) 浅川 和宏：メタナショナル経営論からみた日本企業の課題 グローバル R&D マネジメントを中心に、RIETI Discussion Paper Series 06-J-030、2006
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/06j030.pdf>
- 7) トーマス・フリードマン（伏見威蕃訳）：フラット化する社会、日本経済新聞社、2005

第4節 経営規模拡大戦略、あるいはレバレッジ戦略

企業の大きな使命は、ゴーイングコンサーン(Going Concern)、すなわち企業活動を将来に渡って継続することです。企業活動を継続するという前提がなければ、取引する企業もないでしょうし、安定した顧客が付くこともありません。

補足ですが、この継続企業の前提に関して、経営者と監査人（公認会計士・監査法人）が検討を行うことが、平成15年3月期から監査基準で義務づけられています。また、会計処理において、企業が継続的な活動をするを前提としていなければ、費用の期間配分などの理論的根拠がなくなります。

企業活動の基本は、できるだけ既存事業の成長拡大に取り組むことです。企業活動を継続するという事は、旧来の事業を旧態依然として続けているだけでは不可能です。環境の変化に対応して、事業の内容を変えていかなければなりません。具体的には、成長拡大のポテンシャルのある事業（成長期にある事業）は、持続的に成長拡大を目指します。並行して、縮小していく事業（衰退期にある事業）に代わる新規事業を創出していきます。新規事業の創出はリスクの高いものですが、既存事業の成長拡大は、現状の延長線で考えることができます。企業活動を継続するために始めに考えるべきことは、既存事業の成長拡大を目指すことです。

事業の成長拡大には、二つの代表的なアプローチがあります。ひとつは、経営規模を拡大して規模の経済効果（スケールメリット）を活用するアプローチ、もうひとつは、高度な知的資産などを活用してレバレッジ効果（てこの原理）を活用するアプローチです。

経営規模拡大のアプローチは、圧倒的なシェア、リターンを獲得できる可能性があります。一方、多大な設備投資、多くのマンパワーなどが必要となり、財務面のリスクは高くなります。

高度な知的資産などを活用するアプローチは、経営リソースを増大させることなく効率的にリターンを拡大できる可能性があります。一方、高度な知的資産などを築きあげることは並みだいたいのことではなく、実現そのもののハードルが高いという根本的なリスクがあります。

本節では、始めに企業の成長拡大戦略をいくつかの視点から整理します。次に、経営規模拡大戦略におけるメリットと留意点を解説します。そして、レバレッジ戦略のメリットと留意点について解説します。最後に、経営規模拡大戦略、あるいはレバレッジ戦略のポイントについてまとめます。

1. 企業の成長拡大戦略

企業が事業の成長拡大を考える際、いろいろな視点があります。これには、市場や製品（外部への接点）での視点、事業のプロセス（垂直方向、水平方向）から見た視点、競合関係（外部環境）から見た視点などがあります。以下に、それぞれの視点から見た成長拡大戦略について整理します。

(1) 市場、製品の視点 — アンゾフの事業拡大マトリクス

事業拡大に関連する経営戦略について、有名なアンゾフの事業拡大マトリクスがあります。これは、縦軸に市場、横軸に製品を取り、それぞれ、現在、新規の 2 区分を設け、4 象限のマトリクスとしたものです。米国の経営学者のアンゾフが提唱しました。

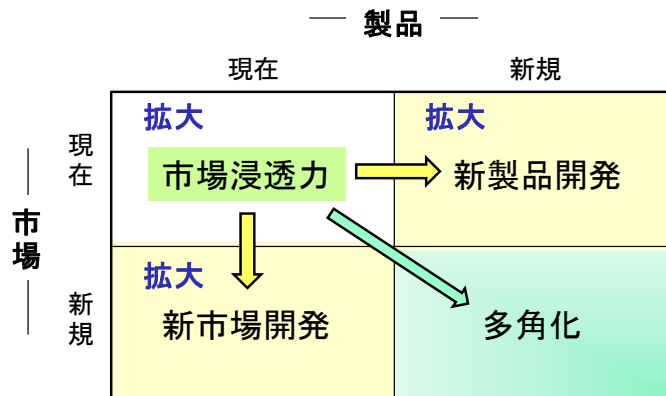


図 2-4-1 アンゾフの事業拡大マトリクス

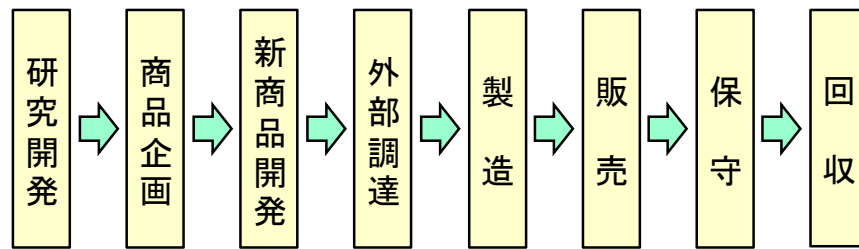
アンゾフによれば、企業の成長は、拡大化と多角化の 2 面から成り立つとしています。拡大化は、市場浸透力、新市場開発、および新製品開発から成り立っています。多角化は、製品、および市場のどちらに対しても、経験も基盤もない領域に進出するものであり、非常にリスクが高くなります。企業は、拡大化によって、企業目標を達成できそうにない時に多角化を行うとしています。

(2) 事業プロセス（垂直方向、水平方向）の視点

① 事業プロセスの垂直方向の拡大 — バリューチェーンの拡大

事業プロセスに視点を当て、バリューチェーンの中で、付加価値を拡大すべく新たな事業プロセスに進出するという考え方があります。自社が行っていない事業プロセスの中で、付加価値の拡大が考えられる関連の川上、川下の事業プロセスを新たに自社に取り込むものです。

事業プロセスの例



(例1) 製造メーカーが販売・保守プロセスまでに拡大



(例2) 販売業者が自社で商品企画(調達・製造は外部委託)

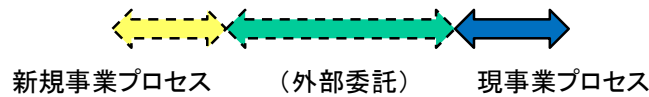


図 2-4-2 事業プロセス（垂直方向）におけるバリューチェーン拡大の例

例えば、ある事業プロセスの例を図 2-2-2 に示します。この事業プロセスで、例 1 として、研究開発から製造までを行っているメーカーが、自社で販売、保守まで事業プロセスを拡大するものを示しています。また、例 2 として、販売のみを行っている販売業者が、自社で商品企画を新規に行うようにするもの（この場合、調達・製造は外部委託とする）を示しています。

②事業プロセスの水平方向の拡大 — 特定の事業プロセスに集中、規模拡大

特定の事業プロセスに自社の経営資源を集中し、それ以外のプロセスは外部との提携とする。そして、その集中した事業プロセスについては、投資を集中し、規模の拡大を図るという考え方があります。

これは、オペレーションの規模が企業の競争力に直結する設備製造業などに、この傾向が多く見られます。具体的には、製造の事業プロセスに集中的に投資を行い、オペレーションの規模拡大を図ります。これにより、コスト競争力、品質安定化、短納期化などを実現しようとするものです。例として、半導体製品におけるファウンドリ事業（製造プロセスに特化）の規模拡大の動きなどがあげられます。

(3) 競合関係（外部環境）の視点 — 企業提携、統合（M&A）のアプローチ

市場での競争力を強化するために、市場シェアのアップ、新規事業参入などを目指したアプローチです。経営規模を拡大する最も直接的な考え方であり、方法として典型的なものが M&A (Mergers and Acquisitions) です。

日本の大企業の M&A の動機として多いとされるのは、国際競争力をつけるため、国内市場競争力強化のためですが、中には、破綻企業再生のためとされるものもあります。

最近、日本でも活発に行われるようになりましたが、ここでは、これ以上触れないことにします。

2. 経営規模拡大戦略のメリットと留意点

(1) 規模の経済効果

規模の経済効果とは、規模を拡大することによって、コスト、効率、品質などで有利な状態になることを言います。一般に、活動の規模を拡大することによって、間接的な管理・事務などの相対的成本が下がります。また、生産規模が拡大すれば、原材料の大量購入などで単位当たりの価格ダウン、物流・設備の効率的活用による物流・設備コストのダウン、累積生産の増加による習熟効果により、コスト低減、品質安定化などのメリットが得られます。

また、シェア上位を獲得できれば、製品価格決定についてリーダーシップを発揮できます。自社優位の価格設定により、自社の収益を最大化することができます。あるいは、コスト優位を背景に、追随企業、新規参入企業に対して、戦略的価格の設定などにより、独占的シェアを目指すことができます。

なお、規模の経済のことをスケールメリットとも言います。この言葉は広く使われていますが、これは和製英語です。正しくは、*economy of scale / economics of scale* と言います。

(2) 規模拡大における留意点

経営規模の拡大は、大きなメリットが期待できますが、反面、リスクもあります。以下に、考えられるリスクと対応の考え方を整理します。

①市場規模の見極め

拡大した経営規模での活動は、大量生産した製品を市場が吸収してくれることが前提となります。いくら低価格で高品質の製品であっても、市場規模がそれより小さければ、在庫の山を築くこととなります。

このため、競合関係を分析の上、市場規模を適正に見極めるように努めます。そして、市場規模に対応した事業規模とするようにします。

②事業のライフサイクルの配慮

ある事業で好調な結果が得られたとして、その同じ事業モデルを用いて、そのまま規模拡大をする場合は留意が必要です。

例えば、ある地域で行ったサービスや販売事業が好調な場合、同じ事業モデルで他地域にも新規出店を考える場合などです。これは、現在、すでに成功している実績があるため、他地域でも同じく成功するだろうと考えます。店舗数が10倍になれば、売上、収益も10倍になると予測してしまいます。

実際に、多店舗展開をし、業績が連動して向上している企業があります。家電量販店のヤマダ電機など、急速に業績を向上させた企業の多くは、このパターンによります。

ところが、このような同じ事業モデルで拡大だけを指向した場合、その事業がライフサイクルで、成熟期、衰退期となった場合には、一気に苦しくなります。業績が店舗数に比例して上昇していたのが、今度は、逆に店舗数に比例して損失が膨らむこととなります。

このような例として、旧松下電器（現パナソニック）のナショナル特約店「ナショナルショップ」の全国展開があります。以前は、地域に展開した家電販売店の数が強力な営業力の源泉でした。その後、ヤマダ電機のような量販店の登場により、顧客の流れは変わりました。そして、この販売店の数は、むしろ、お荷物ようになってしまいました。

事業の拡大を考える場合には、常に、その事業のライフサイクルを意識して、市場の拡大、製品の拡大を考慮する必要があります。

③財務上の配慮

経営規模拡大は、多額の資金が必要となります。規模拡大が良好な結果となれば、シェア、収益も大幅に拡大しますが、必要とする資金も多額となります。財務面での健全性を配慮するようにします。

3. レバレッジ戦略のビジネス展開と留意点

経営規模を拡大するのではなく、経営資源の効率を重視する考え方が最近、注目されてきています。リソースを増やさずに、より多くの収益を獲得する戦略です。この戦略を、ここでは、レバレッジ戦略と呼ぶことにします。

(1) レバレッジ戦略のビジネス展開

本戦略の典型的な方法が知的財産権などを活用するものです。これには、直接、多くの顧客に提供する直接的な方法と他社を通じて多くの顧客に提供する間接的な方法があります。それぞれの具体的なビジネス展開には、以下があります。

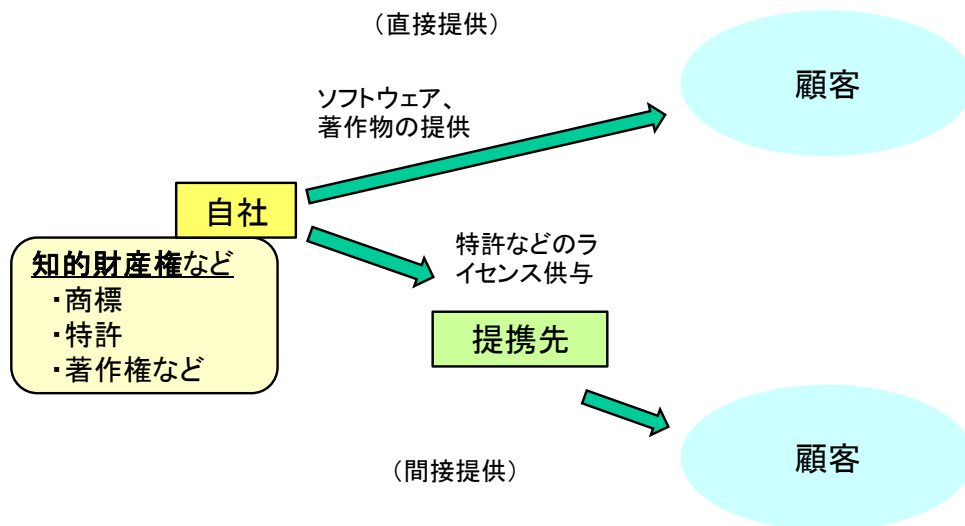


図 2-4-3 レバレッジ戦略

①直接的に顧客に提供

直接的に顧客に提供するものとして、著作権などで保護されるソフトウェア、著作物などの提供などもあります。この場合、提供する媒体自体の原価がほとんどゼロに近く、また、ネット販売なども可能なので、提供数が増えても必要とするコスト、人員・労力など

はそれほど増加しません。その上、ヒットした場合には爆発的に売上と収益が増加する可能性を秘めています。

なお、営業活動を少ない資源で効率的に拡大する戦略として、ブランド価値（商標）の活用、デファクトスタンダードの確立などがあります。

ブランド価値（商標）の活用とは、店舗、顧客への対面販売のみではなく、売り込まなくても注文が次々と舞い込んでくるような仕組みを作ることです。このためには、明確に他社を差別化できるデザイン力、品質確保の体制などでブランド価値（商標）を築く必要があります。

デファクトスタンダードの確立とは、市場で事実上の標準を築くことです。典型的な例がマイクロソフト社のパソコン OS です。パソコン OS における事実上の世界標準の地位を築き、大きな市場シェア、膨大な収益を獲得しています。もし、市場に提供するものが、パソコン OS（ソフトウェア）ではなく、工場で生産するような工業製品であれば、これほど急速に収益は拡大しなかったでしょう。

②間接的に顧客に提供

間接的に、多くの顧客に提供するものとして、物理的な形を持たない知的権利や知的成果物を他社に供与するものがあります。その他社が最終顧客向けの製品化を行い、その売上に連動してリターンが増加する仕組みです。知的財産で、競争優位を築くだけでなく、キャッシュとして収益に結び付ける考え方です。

研究開発の成果を、他社に供与してレバレッジ効果を生み出す例

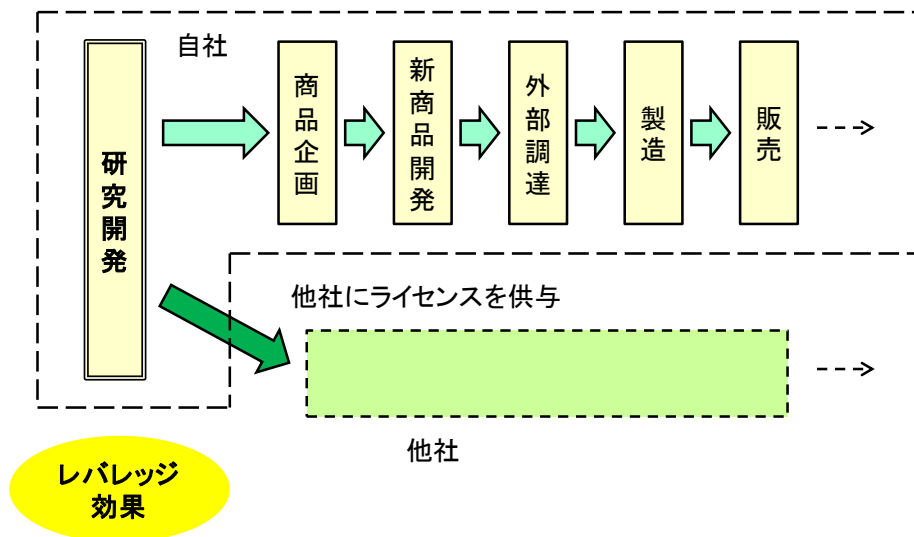


図 2-4-4 他社にライセンス供与してレバレッジ効果を生み出す例

研究開発の成果である特許などを他社にライセンス供与し、レバレッジ効果を生み出す例を図 2-4-4 に示します。

この具体例として IBM の特許ビジネスがあります。IBM の特許ライセンス収入はおよそ 10 億ドルと言われていています。これは、IBM の全体利益の約 1/9 を占めています。

また、特許ライセンス供与をビジネスの中心としている企業があります。パソコンや携帯電話などは、市場が大きく、ライセンス供与となれば、その収益は大きなものとなります。

パソコンの例では、代表的な企業として米国 Rambus 社があります。パソコンなどのメモリーインターフェイスは、Rambus 社がほぼ独占している状況です。

携帯電話の例では、米国 Qaulcomm 社があります。第 3 世代携帯電話の基本特許を保有しています。（なお、現在、公正取引委員会が、米国 Qaulcomm 社の日本の携帯電話関連のメーカー各社と結んでいる契約の条件が、独占禁止法違反（不公正な取引方法）にあたる疑いが持っているとの情報もあります。）

（2）レバレッジ戦略の留意点

高度な知的資産などを活用するアプローチは、経営リソースを増大させることなく効率的にリターンを拡大できる可能性があります。一方、高度な知的資産などを築きあげることは、並みだいたいのことではありません。それなりの研究開発投資、高度な人材の確保などに加えて、長期の時間も必要となり、実現そのもののハードルが高いという根本的なリスクがあります。

リスク最小化のためには、市場、実現性について事前に十分な調査を行う、小さい規模からスタートするなどが重要です。

（補足）

レバレッジ戦略は用語として定着しているものではありません。ここでは、主に知的財産権を活用し、経営規模を拡大せずに、売上、収益を拡大する戦略として用いています。

G.ハメル& C.K.ブラハラードは著書「コア・コンピタンス経営」の中で、レバレッジ戦略とは、少ない資源でより効率的に戦略目標を達成することであるという意味で用いています。類似の概念ですが、本稿で用いている意味とは厳密には違います。

なお、紛らわしい用語で、「経営レバレッジ係数」があります。これは、企業経営における固定費の利用を示す指標です。経営レバレッジ係数が大きければ利益を生み出す可能性が大きいとされますが、損失を出す可能性も大きくなります。（会社の設備が大規模な場合）係数が小さければ、利益を生み出す可能性は小さいとされますが、損失を出す可能性も小さくなります。（会社の設備が小規模な場合）

4. 経営規模拡大戦略、あるいはレバレッジ戦略とするかのポイント

経営規模拡大戦略、あるいはレバレッジ戦略とするかは、事業の内容、周囲状況などから検討します。

経営規模拡大戦略が適しているのは、市場が大きく、設備産業のような規模拡大が競争力向上に直接、結びつくような事業、例えば、液晶、半導体などの汎用的なユニット、部品などの製造事業です。

レバレッジ戦略が適しているのは、事業規模が競争力向上に寄与しない事業、あるいは、自社のみで大きな市場に対応できない事業などです。事業規模が競争力向上に寄与しない事業としては、ソフトウェア事業、IP コア（LSI の部分的回路情報）事業などです。もし、顧客から見て価値の高い製品・サービスを提供できるのであれば、少ない経営資源で効率的に売上拡大が可能です。

また、自社のみで大きな市場に対応できない事業としては、パソコン、携帯電話などにお

ける基本アーキテクチャ、通信方式など知的成果物です。もし、競合他社がライセンス費用を負担しても取り込みたい技術であれば、他社を通じて大きな市場に自社技術を展開できます。

どちらの戦略にしても、リスクがあります。想定するリスクとリターンとの仮説検証を繰り返しながら、具体的な戦略を意思決定します。なお、事業の内容、周囲状況、外部環境などにもよりますが、産業全体の傾向は高度な知識産業化に向かっています。できるだけ、高度な知的財産権を活用する戦略を盛り込むことは、今後、ますます重要になるでしょう。

余談ですが、日本全体としても成長拡大を目指すべきということが言えそうです。日本は戦後、西側陣営の自由貿易体制の中で大きく成長してきました。米経済学者グレゴリー・マンキューによれば、日本は一人当たり GDP の伸び率は世界最大であり、ほぼ百年間で百二十一倍となったとのこと。

今、日本は人口減少、すなわち縮小社会に向かっています。もし、成長の努力を放棄すれば、日本という国家は、土台から崩壊していく危険に直面しているような気がします。

[参考文献]

- 1) H.Igor.アンゾフ：企業戦略論（Corporate Strategy）、産業能率大学出版部、1969
- 2) G.ハメル&C.K.プラハラード：コア・コンピタンス経営、日本経済新聞社、1995
- 3) 日本経済新聞社：されど成長、日本経済新聞出版社、2008
- 4) 野中郁次郎編：技術経営の本質と潮流、丸善株式会社、2006

第5節 経営目標とするのは売上、あるいは利益率

企業活動は、原則として利益獲得を目的として行われています。適正な利益を得て、従業員、株主、地域社会などへの還元などを行うのが企業の目的です。ところが、企業にとって最も重要な指標である利益そのものは、リアルタイムに把握することができません。

そこで、多くの企業は売上を経営目標として活動をしています。これは、利益は、(売上) × (利益率) から構成されるため、利益率を同じとすれば、売上が増加すると利益は比例して増加すると見込まれるためです。さらに、売上が増加すれば、規模の経済が作用し利益率がアップすると言われていています。つまり、経営目標を売上として、その増大を目指せば、企業が成長・拡大するとともに利益も増加するはずということを根拠にしています。

ところが、近年になり、戦略なしの売上増大は必ずしも利益拡大に結び付かないことがわかってきました。例えば、日本の大手電子機器メーカーは、大きな売上をあげていながら、低い利益率に苦しんでいます。一方、目立たないのですが、ほぼ独占的に電子デバイス、材料を供給している企業は、売上はそれほど大きくなくても高い利益率を確保しています。

企業活動としては、売上と利益率の両方を見る必要がありますが、同列に管理目標と扱うことは困難です。売上は、経営目標としては限界がありますが、誰でもわかりやすく管理目標として扱いやすい側面があります。一方、効率的な企業活動を目指すためには利益率アップが必要となりますが、利益率そのものは、管理目標としては扱いにくい側面があります。

本解説では、始めに売上および利益率について、それぞれ目標とする意義を整理し、次に事例として売上、あるいは利益率をそれぞれ指向した企業の例、およびモジュール系、インテグラル系産業それぞれにおける事業プロセスの売上と利益率の構成の例について確認します。最後に、経営目標設定のポイントをまとめます。

1. 売上を目標とする意義

(1) 最もわかりやすい経営目標

売上は、最もわかりやすい経営目標です。売上は、通常の事業活動の中でリアルタイムに収集、積算できます。例えば、毎月の売上予算に対する達成度などすぐに把握できるため、迅速なアクションをとることができます。また、売上は経営幹部から従業員まで共有できる目標です。誰でも、売上実績を見れば、企業の成長・拡大（あるいは衰退・縮小）を数字として実感できます。

さらに、損益分岐点に大きな変化がないとすれば、売上で利益はある程度、推測できることとなります。

(2) 売上を目指す根拠

多くの企業は、第1の経営目標を売上とした活動をしています。これは、利益が、(売上金額) × (利益率) から構成されるため、利益率が同じとすれば、売上が増加すると利益は

比例して増加すると見込まれるためです。

さらに、売上が増加すれば、利益率がアップすると考えられています。それには、規模の経済の作用、競合他社より早い習熟化などがあるためです。

①規模の経済の作用

大規模なビジネス活動により、相対的な固定費負担の軽減、コスト低減が期待できます。

②競合他社より早い習熟化

累積生産量が増加するに従い、ラーニングカーブに沿って習熟化が進むとされています。売上が競合他社より大きければ、競合他社より習熟が早く進むことになります。

2. 利益率を目標とする意義

(1) いろいろある利益

利益には、いろいろあります。その構成を下図に示します。なお、それぞれの利益についての詳細は、ここでは省きます。

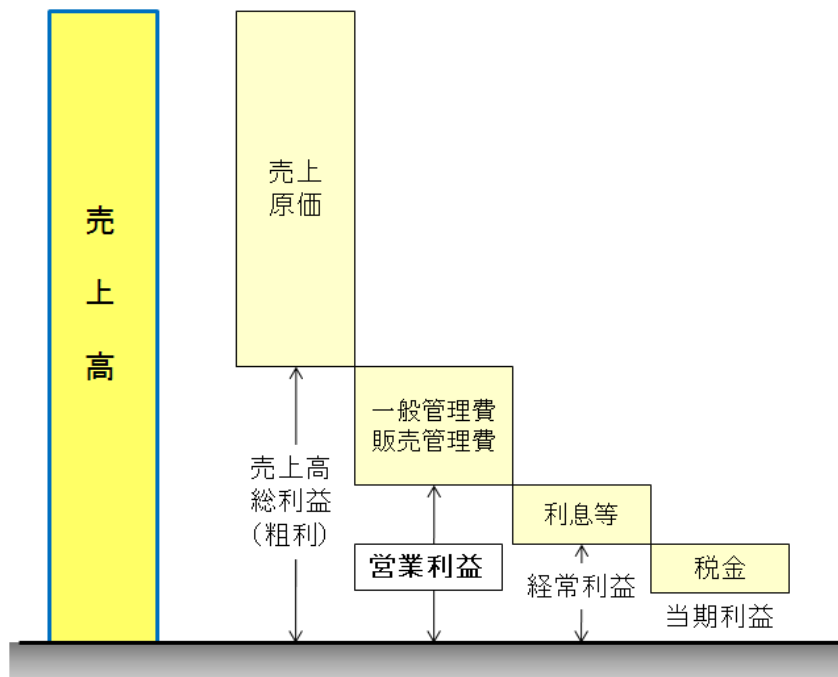


図 2-5-1 利益の構成

売上高総利益、営業利益、経常利益で、利益確保に対する施策は、それぞれ違います。製造・販売による企業活動から得られる利益は営業利益ですので、ここで扱う利益は営業利益とします。

(2) 利益率を左右する要因

利益率を左右する最も大きな要因は、顧客に対する価格支配力、あるいは市場での価格支配力です。

提供する商品・サービスについて、顧客から見てオンリーワンに近いポジションを築くこ

とができれば、価格支配力を持つことができ、高い利益率を確保できます。反対に、商品・サービスの価格支配力が顧客側にあれば、当然、顧客の論理で価格が決まり、利益率が低く抑えられます。

また、商品・サービスを、他社より圧倒的に低いコストで提供できれば、市場での価格支配力を得ることができます。これにより、他社より高い利益率で価格設定が可能となります。例として、高い製造技術力による低コスト生産、大量現金仕入れによる低い仕入れ価格、専用の物流網による低い物流コストなどがあります。

いずれにせよ、差別化要因を持たなければ、ある程度以上の利益率は確保できません。

(3) 利益率を目指す必要性

利益率は、本来、企業の効率を示す最も重要な指標です。売上を管理指標とするとしても、企業活動は利益率を指向する必要があります。当然のことですが、いくら売上が拡大しても、利益率が確保できなければ意味がありません。利益率がゼロ（利益ゼロ）では、企業の存続が厳しいものとなります。ましてや、利益率がマイナス（赤字）では、破綻の方向に向かっていることとなります。

3. 経営目標の設定で間違えた企業、業績をあげている企業

経営目標を売上、あるいは利益率のどちらを優先するかで、企業の向かう方向が変わります。ここでは、売上を指向した企業、利益率を指向している企業の二つの事例を取り上げます。

(1) 売上拡大がブランド崩壊 —グッチの失敗

世界の高級皮革製品のトップ・ブランドのひとつであるグッチが、積極的な売上拡大戦略を展開し、結果としてブランド価値を低下させたという事例があります。

1980年代、グッチは売上拡大を強力に推進しました。自社の製品ラインアップに加えて、時計、眼鏡、香水など多くのライセンス品目にグッチ・ブランドの使用を拡大し、百貨店などに大きく展開しました。

この戦略は、確かに売上拡大を実現しました。ところが、本来、高級品のイメージが強かったグッチ・ブランドの権威を失うことにもなりました。

つまり、この積極的な売上拡大戦略は、収益性の低い多数の浮遊顧客層を引きつけ売上を拡大しました。一方、これにより、高級品のイメージを誇るグッチ・ブランドは、誰でも手に入る普及品のイメージに変質し始めたのです。結果として、ブランド権威が失墜し、高い収益性を安定して生み出していた最上位の固定顧客層（グッチファン）を逃がしてしまうことになりました。このため、売上は拡大しても、利益率が低下、利益を大きく圧迫することになったのです。

(2) 高い利益率で躍進 —キーエンスの事業戦略

高付加価値経営として、よく取り上げられるのがキーエンスの事業スタイルです。2008年3月期で売上2,007億円、営業利益が1,023億円と高い営業利益率（51%）をたたき出しています。利益規模では、営業利益率5%の企業であれば、売上2兆円クラスの大企業に相当しま

す。

キーエンスは、直販で、徹底的に顧客の潜在的ニーズを発掘し、提案型の商品開発をしています。営業が、単なる購買部門に対する御用聞きやリピート発注の電話番号のような活動ばかりでは、顧客の声は入りません。また、技術が、自己満足のような高度なテーマを追いかけてばかりでは、顧客の潜在的ニーズとの距離は縮まりません。そうではなく、顧客の潜在的ニーズ発掘と他の顧客にも展開できるモジュール型商品企画に、徹底してリソースを集中することが高付加価値経営に繋がることを示しています。

さらに、顧客ニーズの発掘と言っても、誰もができるアプローチでは差別化はできません。FA 機器のセンサーという特定の領域に、コア技術を蓄積して、容易に模倣されない組織的な能力を築いていることがポイントです。

4. 産業によって違う各ビジネスへの収益配分

次に産業の視点で売上と利益率を見てみます。ここでは、水平分業・モジュール化が進んでいる PC (パーソナルコンピュータ) 産業、および垂直分業・インテグラル事業の典型とされる自動車産業の二つの産業を取り上げ、それぞれのバリューチェーンプロセスでの売上、利益の配分状況 (プロフィットプール) を確認します。

(1) PC 産業の収益はどこに集中

PC 産業のプロフィット・プールを図 2 に示します。プロフィット・プールとは、事業プロセス毎に、縦軸に売上比率、横軸に営業利益率を表したものです。(面積が利益の大きさ比率になります。)

水平分業・モジュール化が進んでいる PC 産業は、事業プロセスに対する収益配分を一変された産業としてよく知られています。このことは、2000 年代前半、有名なスマイルカーブとしても表現されました。

事業プロセスで、圧倒的な営業利益率 (約 35%) を獲得しているのが、マイクロプロセッサです。PC のまさに心臓部の部品ですが、インテルのほぼ独占的な供給体制で高い利益率を維持しています。

次に高い営業利益率を獲得しているのが、ソフトウェア、サービスです。ソフトウェアは、標準的に使われる製品が市場では有利となります。典型的な例では、マイクロソフトの OS、事務用ソフトがあります。デファクトスタンダードの地位を得て、高いシェアと高い利益率を獲得しています。

一方、PC (ハード機器) は、最も大きい売上をあげながら、最も低い利益率です。PC は高い技術が集積された機器ですが、激しい価格競争にさらされています。これは、機器仕様が標準化されているため、メーカーとして特徴を出すことが難しいためです。さらに、製品アーキテクチャがモジュール化され、セットアップ自体に高い付加価値が認められなくなったこともあります。

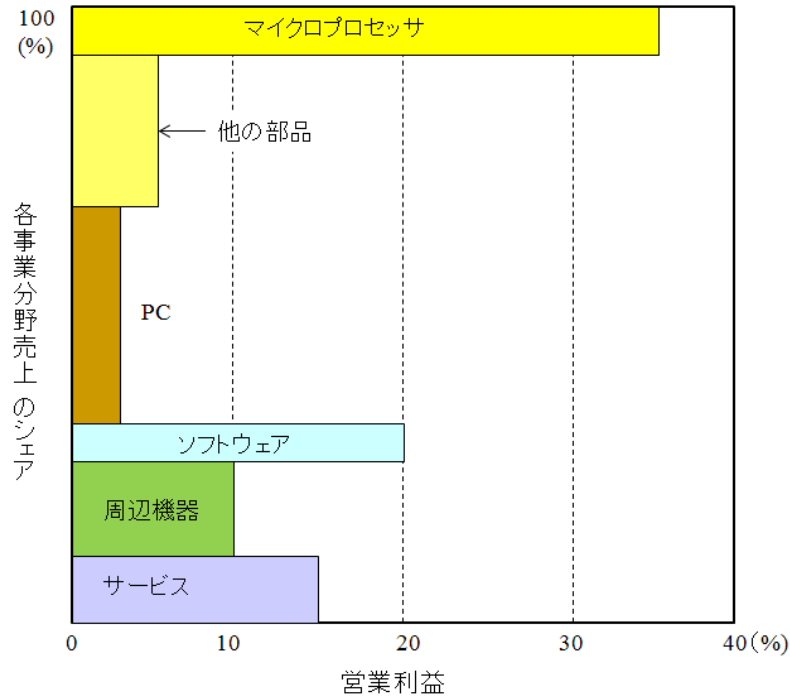


図 2-5-2 PC 産業のプロフィット・プール

(2) 自動車産業の収益配分の実態 —メインプレーヤーとは言えない自動車メーカー
 米国の自動車産業のプロフィット・プールを図 2-2-3 に示します。

垂直分業・インテグラル事業の典型とされる自動車産業ですが、自動車製造は、売上も営業利益率もそれほど大きくないことがわかります。むしろ、売上が最も大きい事業プロセスは中古車ディーラです。また、営業利益率が高い事業プロセスは自動車保険です。(売上金額) × (営業利益率) で考える利益金額規模で見れば、自動車産業の中心は自動車製造というより、中古車ディーラ、自動車保険の 3 者で成り立っていると言えます。

また、営業利益率でみると、自動車製造より、リース、自動車保険、自動車ローン、修理、部品などが高いことがわかります。つまり、自動車製造は自動車産業のシンボルのように思えますが、実は、その周辺にある付加的な事業プロセスが高い営業利益率を獲得しているのです。

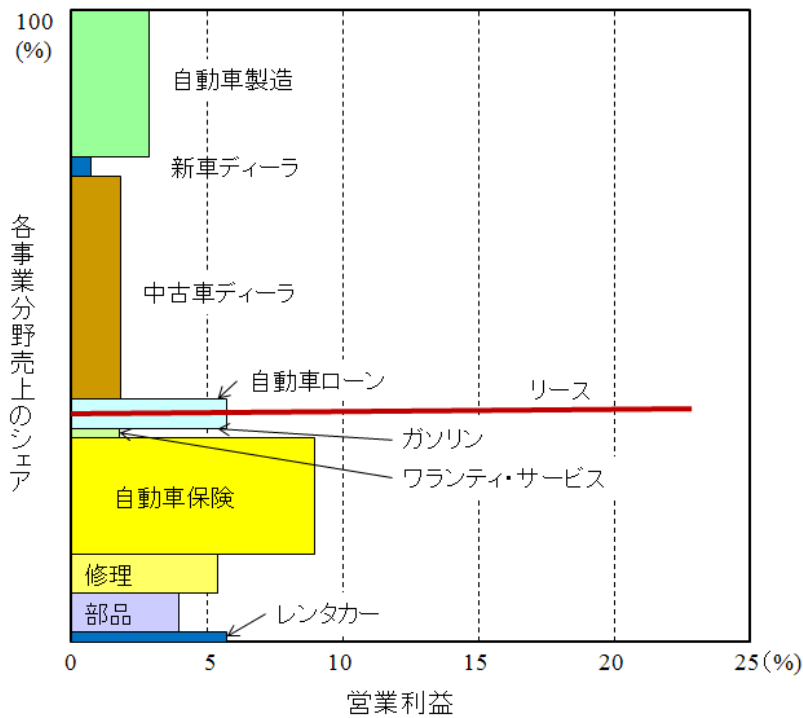


図 2-5-3 米国自動車産業のプロフィット・プール

5. 経営の目標設定を間違えないために

(1) 管理指標としての売上と利益率

企業の管理指標としては、売上と利益率の両方をバランスよく指向する必要があります。

① 売上

管理指標として、売上はリアルタイムに把握できるため、企業活動の実績確認としては迅速にできます。このため、市場が大きく動いていない場合、利益率に大きな変動がない場合など、管理指標としては効率的な指標です。

留意点は、タイミングが遅れても、常に利益率と併せて、確認しておくことです。

② 利益率

管理指標として、正式な経理計算ではじいた利益率ではタイミングを逸してしまいます。迅速な管理のためには、それよりも早いタイミングで、精度よく利益率を予測できる手法を持つことが必要です。そして、その後、正式な経理計算で得られた利益率で確認します。

利益率の留意点としては、必ず分析することです。

売上金額の変動要因は、原始データからそのまま推測できることが多いのですが、利益率の変動要因は分析しなければ把握することが困難です。例えば、営業によっては、売上目標を達成するため、利益率を下げ受注に走る可能性がないとも言えません。このようなものは、表面のデータだけではわかりにくいものです。しかも、すぐに上位方針を明確にしなければ、組織的に間違った方向に進んでしまいます。本来、管理すべきは利益であり、売上金額だけではないことを忘れてはいけません。

(2) 経営戦略と融合した目標設定

売上、利益率は、経営戦略と併せて目標設定をします。あくまでも最終目標は利益であり、それを分解して売上、利益率の目標を設定します。

企業にとって、最低限必要な売上（損益分岐点）は企業規模と事業の特性で決まります。その損益分岐点に達しなければ、利益をあげることは困難です。この損益分岐点となる売上金額には、何としても達するようにしなければなりません。

次に、成長・拡大を目指すのであれば、売上拡大を目指します。望ましいのは、売上拡大が利益拡大へのレバレッジとして作用することであり、企業規模拡大を抑えて、売上拡大を目指します。

最も重要な利益率は、他者と差別化できる何かが必須となります。利益率の根源は、他者と差別化できるものを持ち、想定した顧客、市場での価格支配力を獲得することです。このためには、管理部門が行うような単なる数字の積み上げでは画餅となってしまいます。

経営目標の優先順位としては、利益→利益率→売上となり、このためには利益率を指向した明確な経営戦略を策定します。なお、管理指標としては、売上→（全体利益）→分析した利益率、利益の順でとらえることになるため、常に、利益率、利益を把握、分析できるようにすることがポイントとなります。

[参考文献]

- 1) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部：ビジネスモデル戦略論、ダイヤモンド社、2006
- 2) 大江 建：なぜ新規事業は成功しないのか「仮説のマネジメント」、日本経済新聞出版社、1998
- 3) 延本健太郎：MOT[技術経営]入門、日本経済出版社、2006
- 4) 波多野徹：技術競争力白書、PHP 研究所、2006
- 5) (学) 産業能率大学総合研究所編：MOT の進展開 ー技術革新からビジネスモデル革新へー、産業能率大学出版部、2008

第6節 社会との係りはCSR (Corporate Social Responsibility) 、 あるいはCSV (Creating Shared Value)

東日本大震災では、被災地域の多くの企業が壊滅的な被害を受けました。さらに、サプライチェーンや物流網が寸断され、その影響は日本国内のみならず海外の企業にまで及びました。

この震災からの復興のために、多くの企業が被災地、被災企業への支援を行いました。具体的には、被災地域への物資・資金援助、スタッフを被災企業に派遣などです。それなりの成果はあったと思いますが、本来、企業が社会の中で果たすべき役割はこのようなものなのでしょうか。

企業の社会との係りについて、CSR(企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility)という考え方があります。一時はブームのように、こぞって各社が取り込みました。しかしながら、現状を見ると本来の意義とは離れてしまったように思えます。それは、企業が積極的に社会と共存していくというより、ネガティブなイメージを払拭するための活動に止まったためです。どこかやむなく行っているように見えます。

これに対して、最近、耳にする言葉にCSV(共通価値の創造：Creating Shared Value)があります。企業の競争戦略論の第一人者であるハーバード大学教授 マイケル E. ポーター教授らが提唱している概念です。経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値をも創出するというアプローチです。

これからの企業と社会の係りはどうあるべきでしょうか。このことを考えるために、テーマを「社会との係りはCSR (Corporate Social Responsibility) 、あるいはCSV (Creating Shared Value)」と設定し、議論を進めることにします。始めに、すでに多くの企業が入力しているCSRの意義と現状を整理します。次に、新たな概念であるCSVについて、その狙いをCSRと比較しながら確認し、その展開を解説します。最後に、新たな段階に入ったとされる企業と社会の関係について議論します。

1. 限界が見えてきたCSR (企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility) 経営

(1) CSRの本来の意義

CSRとは、企業が利益を追求するだけでなく、企業の組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー(利害関係者：顧客、従業員、取引先、株主、投資家、及び社会全体)からの顕在的、および潜在的な要求に対して適切に対応することを意味します。

これは、社会的に不十分な活動をしてしまうリスクを回避するとともに、社会的評価や信頼性の向上を通じて、経済的価値を高めることができるという考え方が背景にあります。

具体的な活動としては、地球環境への配慮、適切な企業統治と情報開示、誠実な消費者対応、環境や個人情報保護、ボランティア活動支援などの社会貢献、地域社会参加などの地域貢献、安全や健康に配慮した職場環境と従業員支援などがあります。

(2) 機能しているとは言えない CSR

① 誤解されている CSR

多くの企業が CSR と称している活動を見ると、少し、誤解があるのではと感じる部分があります。

CSR とは、本来、企業が本業を通じて社会的課題を解決し、社会の持続可能な発展を図るとともに、企業価値の創造や競争力向上に結び付けるべきものです。

ところが、多くの企業は、本業からは距離をおいた領域での法令遵守の徹底、企業倫理の確立と不祥事防止、あるいは社会への利益還元や社会貢献などを CSR 活動と称しています。これらは、CSR 活動の一環とはなりますが、本来、CSR の中核をなす部分ではありません。

結果として、多くの企業は、CSR をやむなく行う義務的な取組み、あるいは、企業のイメージ確保のためのコスト負担と受け止めているような気がします。

② 取組みだけが評価される現状の CSR

CSR の誤解は、企業側だけではなく、企業の周囲側にも原因があります。

ひとつは、企業経営を評価する人たち（株主、投資家など）です。この人たちの視点は、CSR 経営を行っているかに焦点を当てます。つまり、「取組み」については厳密に評価を行い、本来、それ以上に重要である「成果」については、特に評価をしません。（正確に言うと、評価する手法がないとも言えます。）これによって起きることは、（立派な？）CSR 方針、（責任の所在があいまいではあるが、）組織体制などが完備されると、それで十分となるのです。

もうひとつは、企業をとりまく地域社会です。地域社会の要望の代表的なものに、寄付、ボランティア活動などの社会貢献があります。地域で活動する以上、地域に社会貢献しなければなりません。ただし、多くの場合、どちらかと言えば企業イメージ向上の活動であり、「行った」という取組み自体が評価されます。（結果は問われませんが、対応しないと評価が下がります。）

(3) 東日本大震災で明らかになった CSR 経営の実態

本来の CSR の意義から見れば、十分、機能しているとは言えない現状の CSR ですが、さらに、東日本大震災は、大きく二つの実態を浮き彫りにしました。

① 被災地支援で事足りりとした CSR

東日本大震災が発生した直後、各企業は先を争うように、CSR 対応と称して物資援助、義援金などの計画を発表しました。それなりの支援にはなったと思いますが、これだけでは、持続可能な社会とするための被災企業の操業再開、サプライチェーンの復旧などへの十分な支援とはなりません。

② CSR 経営としながら、実態は利益優先

もう一つは、CSR 経営を掲げていながら、実態は、目先の利益優先を追い求めていた企業が明らかになったことです。これらの企業は、在庫、経営資源を極限まで圧縮した日本型リーン (lean) 経営を目指していました。平時であれば、その経営効率が評価されるのですが、有事の際は、その脆弱性が、あっという間に顧客、取引先など多方面に重大な影響

を与えます。

これは、名ばかり CSR 経営で、実態は本来の CSR が目指す持続可能な社会の構築より自社の短期的な利益最大化を目指していたことが招いた結果です。

2. 新たな資本主義を目指す CSV (共通価値の創造：Creating Shared Value)

CSR の現状に対して、マイケル E. ポーター教授らが「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号)で、CSV (共通価値の創造：Creating Shared Value) という新たな概念を提唱しています。

CSV は、CSR とは対立した概念ではなく、むしろ CSR を戦略的に発展させたものです。共通価値の創造に取り組むことで、新しい資本主義が生まれてくるとしています。

(1) CSV とは

CSV とは、直訳すると共通価値 (shared values) の創造となります。共通価値の創造は、経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値をも創出するというアプローチです。

(2) CSR との違い

現状の CSR は、どちらかと言えば、企業の責任、義務として取り組まざるを得ないという受動的な側面がありました。これに対して、CSV は、CSR を包含し、さらに、社会課題の解決と企業の利益、競争力向上を目指すという能動的な概念です。

現状の CSR と CSV について、敢えて比較整理をすると以下のようにになります。

CSR Corporate Social Responsibility	→	CSV Creating Shared Value
◆ 価値は「善行」		◆ 価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
◆ シチズンシップ、フィランソピー、持続可能性		◆ 企業と地域社会が共同で価値を創出
◆ 任意、あるいは外圧によって		◆ 競争に不可欠
◆ 利益の最大化とは別物		◆ 利益の最大化に不可欠
◆ テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によってきまる		◆ テーマは企業ごとに異なり、内発的である
◆ 企業の業績やCSR予算の制限を受ける		◆ 企業の予算全体を再編成する
◆ たとえば、フェアトレードで購入する		◆ たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの害悪の削減が想定される

マイケル・E・ポーター、R・クラマー、「共通価値の戦略」、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号を参考

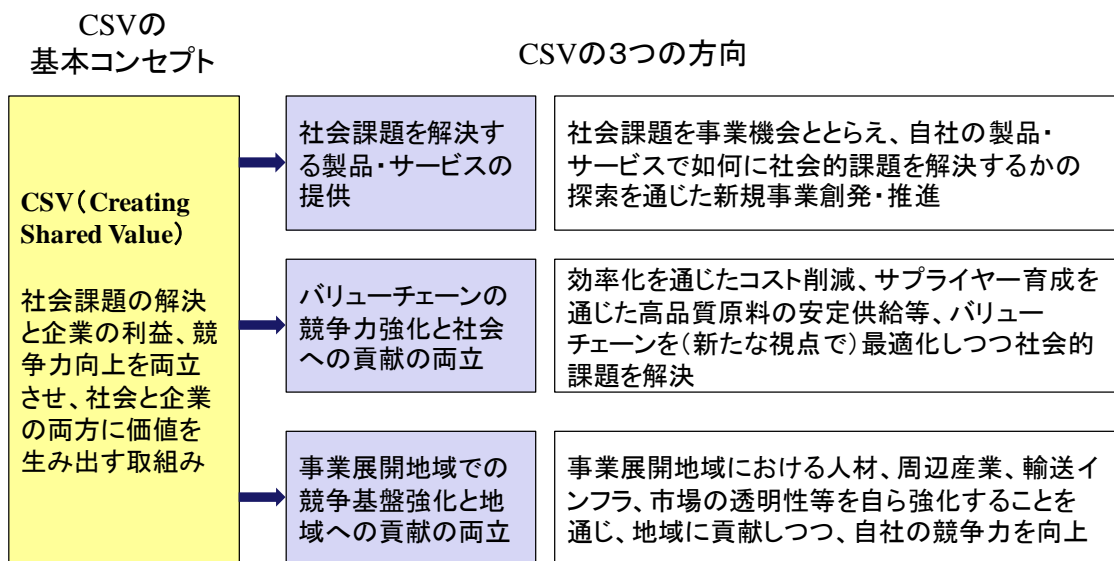
図 2-6-1 CSR と CSV の比較

3. CSV を展開するために

(1) CSV のアプローチ

CSV を展開するために、マイケル E. ポーター教授は、以下の 3 つの方向を示しています。

- ① 社会課題を解決する製品・サービスの提供
 - ② バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献の両立
 - ③ 事業展開地域での競争基盤強化と地域への貢献の両立
- それぞれの具体的な活動は以下の図に示します。



「Creating Shared Value」 Michel E.Porter, R Kramer, Harvard Business Review January-February 2011 を参考に作成

図 2-6-2 CSV の基本コンセプトと 3 つの方向

(2) 取り組まれている事例

CSV の概念は何となくわかるとしても、実際の活動となるとイメージが湧きにくいものです。ここでは、CSV 活動と考えられる具体的な事例を紹介します。

① ネスレのプレミアム・コーヒー用の豆の調達

ネスレは、プレミアム・コーヒー用の豆の調達に関して、コーヒー農家に栽培技術やノウハウを提供するだけでなく、銀行融資を保証したり、苗木、農薬、肥料などの確保を支援したりするなど、さまざまな形でサプライヤーを支援・育成しています。

この理由は、高品質な豆を安定的に調達するためです。コーヒー豆を栽培しているのは、アフリカや中南米の貧困地域の零細農家です。そこでは、生産性が低く、作業環境も劣悪です。何もしなければ、ネスレが求める品質のコーヒー豆の調達は難しいこととなります。そこでコーヒー農家を支援・育成することで、高品質な豆の安定調達を実現しようとした。

この活動は、貧困に苦しむコーヒー農家や地域の発展を促すとともに、結果として、ネスレの競争力の強化を実現しています。

② ユニリーバのインドでの女性販売員活用

食品・日用品メーカーのユニリーバは、途上国であるインドにおいて、女性を販売員として活用し生活向上を支援しつつ、新市場への浸透を図っています。

インドは、多くの国民が貧困状態にあり、人口の 72%は農村で生活しています。また、インド政府は、大量の予算が必要な道路などインフラの改善ではなく、地域ごとに女性たちで構成する自助グループを作り、農村に起業家を誕生させることを通じて農村の発展を図ろうとしています。

そこで、ユニリーバは、農村の女性に注目しました。マイクロファイナンス（貧困層向け融資）で資金を提供するとともに、セールスのトレーニングを行って、女性たちを営業職員として組織化しました。このビジネスモデルは成功し、同社のインドにおける売り上げの拡大とブランドの浸透に大きく寄与するとともに、インドの農村における暮らしの向上にも貢献しているとのことでした。

ところで、ユニリーバのインドでのビジネスモデルは、何かに似ているように思いませんか。お分かりだと思いますが、日本発のヤクルトレディや生保レディのビジネスモデルです。

貧困国での女性を活用した流通モデルの源流はヤクルトレディにあるという話も聞きます。本家ヤクルトの方も、今ではヤクルトの販売の 60%を途上国が占め、そこではヤクルトレディが大きな貢献を果たしています。

③ サイゼリアのトマト栽培

イタリア料理店チェーンのサイゼリアは、関連会社の白川高原農場とともに、仙台市若林地区で、津波の塩害の影響を受けない水耕栽培によるトマト栽培に乗り出しています。両社は、「農業復興のシンボルとして若林地区をトマトの一大産地に育てたい」とし、5年後には、サイゼリアに納入されるトマトの 7 割を賄う予定で、若林地区で被災した若手農家ら 10 人程度を研修生として採用し、農家を育成することとしています。

サイゼリアは、白川高原農場と、契約農家約 230 戸で形成する福島県のサイゼリア農場と二人三脚で 38 期連続増収を達成してきました。それが、今回の震災の影響で、これまで店舗で使う野菜の 4 割を占めていた福島の農場からの店舗への供給を断念することになりました。

しかし、同社の正垣泰彦社長は、「絶望している時間なんてない。塩気を含んだ水で育つ野菜もある。東北をそういう野菜の一大産地にすればいい。大規模農家を定着させるチャンスかもしれない。」として、東北の農家を再生させるとともに、自社の事業を成長させようとしています。実際、サイゼリアは、宮城県、福島県での新規出店を加速する方針を表明しているとのことでした。

4. 新たな段階に入った企業と社会との関係

マイケル E. ポーター教授は、「従来の資本主義システムは機能不全におちいった。新たな資本主義に移行しなければならない。」と主張しています。これまでの企業と社会との関係について振り返り、そして、今、なぜ、新たな段階に移行すべきなのかについて考えたいと思います。

(1) 社会を顧みなかった企業活動 (第1段階)

企業が利益を優先するあまり社会を顧みなかったとされた段階です。企業の事業活動により、社会問題、環境問題などが噴出しました。(現在でも、一部の後進国では、このような状況です。)

このため、企業は、社会に対して起きてしまった被害への補償、そして、関係構築のための寄付などを行ってきました。いずれも、周囲状況からやらざるを得ないという対応でした。

(2) CSR 経営の導入 (第2段階)

次が CSR 経営の段階です。企業が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダーからの要請に対して、適切に対応すると宣言しました。そして、方針の明確化、組織的な体制を築くなどを行いました。

しかしながら、実態は、本業からは距離をおいた領域での法令遵守の徹底、企業倫理の確立と不祥事防止、あるいは社会への利益還元や社会貢献などを CSR 活動と称しています。実質的には、企業のイメージ確保の位置づけであり、企業の本業である事業活動とはリンクしていません。

(3) 新たな段階 (第3段階) — 持続可能な社会のために価値の共有

今、移行しようとしている新たな段階は、企業が社会と価値を共有する CSV の段階です。この段階では、企業の事業戦略を社会に結び付けて考えます。つまり、企業と社会が共存し、持続可能な社会の構築を目指すようにします。さらに、CSV は、Value (価値) を生み出すため、企業の競争力を強化し、利益の最大化に貢献するものとなります。

過去の歴史が示すように、企業活動が利益、経営効率優先だけでは、社会に歪をもたらす可能性があります。もちろん、この関係が長続きすることはありません。

企業の存在意義は、単に顧客に商品・サービスを提供して利益を獲得するだけではないはずで、むしろ、それを通して社会との共存共栄、持続可能な社会の構築をすることです。一見、遠回りのように思えますが、長期的視点で考えれば、この考え方が最も大きなリターンが得られると信じます。

[参考文献]

- 1) Michael E. Porter and Mark R. Kramer : Creating Shared Value, Harvard Business Review Jan-Feb 2011
- 2) マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー : 経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号
- 3) 川村雅彦 : 日本における CSR の系譜と現状、ニッセイ基礎研究所、2008
http://www.nli-research.co.jp/report/kkyo/2008/2009_02/kkyo0902-2.pdf
- 4) 中野目純一、広野彩子 : CSR の呪縛から脱却し、「社会と共有できる価値」の創出を — マイケル・ポーター米ハーバード大学教授が提示する新たな枠組み、日経ビジネス、2011
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110516/219999/?P=1>
- 5) 水上武彦 : 社会問題解決と競争力強化を両立する CSV — その追求が震災復興の長期支

援を可能にする、日経ビジネス、2011

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110530/220297/?P=1>

6) 水上武彦：バリューチェーンのつながりが新たな可能性を開くーカギはサプライヤーの育成と新たな流通モデルの構築、日経ビジネス、2011

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110627/221149/?P=1>

7) 共通価値の創造／ネスレホームページ

<http://www.nestle.co.jp/CSV/Pages/CSV.aspx>

第7節 経営体制は同族経営（ファミリービジネス）の維持、 あるいは、非同族経営への転換

日本で元気な企業、躍進を続ける企業として思い浮かぶ企業は、ユニクロ、楽天、ソフトバンクなどです。いずれも、個人で創業、まだまだ発展途上の企業です。

一方、かつては、好調な業績、成長を続けていながら、現在は大企業病（？）で苦しんでいる企業があります。ソニー、パナソニック、シャープなどです。いずれも、個人で創業、独自の技術開発・経営で道を切り開いてきた企業ですが、企業規模拡大に伴い、株式上場、脱同族経営へ転換した大企業です。

どのような企業でも、最初は個人企業、あるいは同族企業からスタートします。そして、事業規模が拡大、組織化していくと経営の体制も対応していかなければなりません。

この時、経営体制をどのようにしていくかは、企業にとって大きな分岐点となります。大きくは、同族経営（ファミリービジネスを含む）の維持か、あるいは、非同族経営へ転換するかです。

この選択は、言葉を換えれば、後継経営者の人選をどうするかに置き換えることができます。

一般に、非同族企業の後継経営者の選抜は、厳正なプロセスを経て行われます。従って、優秀な経営者のはずですが、そうとも言えないようです。それは、業績や存続年数を比較したデータが物語っています。

一方、同族企業では、あらかじめ後継候補者が限定されていることから、計画的な育成、周囲からの信頼関係・求心力を得られやすいなどの点で優れた経営者となれる可能性があります。

ただし、それを実現させるためには、不可避な条件があります。

ここでは、始めに、同族企業の定義、そして、同族企業、脱同族企業には、それぞれ、どのような企業があるかを確認します。次に、日本における同族企業の存在感を確認するとともに、負の側面でもある創業初期の同族企業の倒産原因を分析します。最後に、同族企業、および、非同族企業の経営者のあり方についてまとめます。

1. 同族企業とは

(1) 法律上の同族企業の定義

法律上の定義を始めに確認しましょう。法人税法では、上位3株主の持ち株比率をあわせて50%を超える会社を「同族企業」と定義しています。

(2) ファミリービジネス

我々が、通常、「同族企業」とイメージするのは、法律の定義より、若干、広い範囲になります。それに対応する企業は、「ファミリービジネス」と呼ばれています。

「ファミリービジネス」とは、創業家一族が、経営において実質的な支配権を行使している企業を指します。従って、出資比率はファミリー全体で50%以下であっても、創業家一族

が実質的に経営を支配している場合はファミリービジネスとなります。

以下、「同族企業」は、法律上の定義ではなく、実態として「ファミリービジネス」となっている企業をまとめて「同族企業」として扱うこととします。

2. 同族企業と脱同族経営をした企業

日本において、同族企業の役割は非常に大きいとされています。企業数では90%以上が同族企業、従業員数では60%以上が同族企業の従業者です。中小企業は、ほぼ、同族経営ですが、大企業であっても同族経営を維持している企業が少なくありません。

その同族経営を維持している大企業にはどのような企業があるか、一方、同族経営から脱却した企業にはどのような企業があるかを見てみましょう。

(1) 同族経営企業

大企業で同族経営（ファミリービジネス）と考えられる具体的な企業を以下に示します。業績のよい企業が目立つことがわかります。

(自動車関係)

- ・トヨタ自動車 — 社長が創業家（豊田家）出身。
- ・スズキ — 会長兼社長が創業家（鈴木家）の婿養子（鈴木修）。

(機械関係)

- ・YKK（非上場企業） — 会長が創業家（吉田家）出身。

(電子機器関係)

- ・キヤノン — 会長兼社長が創業家（御手洗家）出身。
- ・村田製作所 — 社長が創業家（村田家）出身。

(2) 同族経営から脱却した企業

同族経営から脱却した具体的な企業を以下に示します。同族経営から脱却するパターンは、業績不振や不祥事から後継者難により同族解消までいろいろあります。

(電子機器関係)

- ・三洋電機 — 社長・会長が創業家（井植家）出身だったが、経営が悪化。

2006年に、度重なる不祥事の責任をとり井植敏雅社長が辞任し、同族を解消。

現在、パナソニックに統合。

- ・パナソニック — 社長が創業家（松下家）出身だったが、現在、会長・社長は外部からの登用。

(メディア関係)

- ・フジサンケイグループ・産経新聞 — 1992年まで約24年間、創業関係者（鹿内家）が掌握。

「産経クーデター」で、社長が突然解任され、同族解消。

3. 存在感の大きい日本の同族企業（ファミリービジネス）

（1）意外にも業績がよいのは同族企業

同族企業と非同族企業では、どちらが業績がよいのでしょうか。

非同族企業の経営者は、（妥当かどうかは別として、）何らかのプロセスを経て選抜されます。当然、経営能力、見識、判断能力もある人です。（もちろん、例外はあります。）

一方、同族企業の経営者は、血縁関係のある数少ない候補者の中から、先代の経営者から指名されてなります。選択肢（？）が限定されているため、経営者の能力としてはばらつきが大きくなります。

これからすれば、同族企業より非同族企業の方の業績がよいように思いますが、実態は意外です。

2007年の資料（文献1））ですが、収益性、資本効率を比較したデータがあります。これによると、売上高経常利益率、株主資本利益率は同族企業の方が良好な数値となっています。

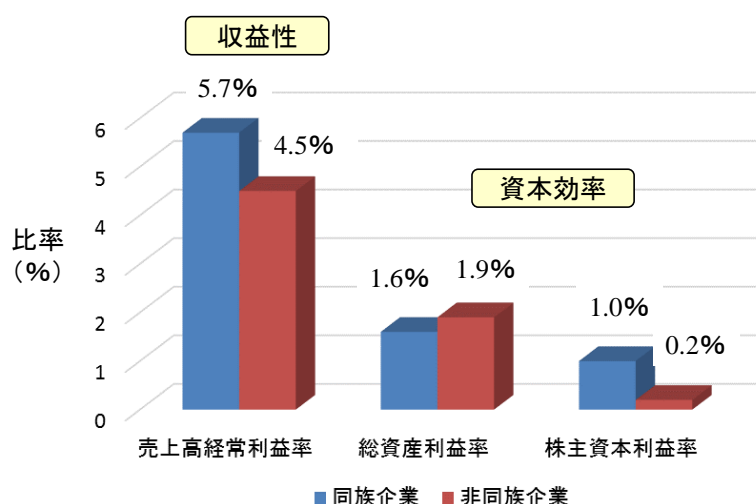


図 2-7-1 同族企業と非同族企業の業績比較（文献1）を参考に筆者が加工修正）

（2）存続年数が長い同族企業

それでは、存続年数はどうでしょうか。あるデータによると、同族企業は6年後の存続確率が、非同族企業と比較して、約10%高いとのこと。（文献2））一般に、同族企業の経営者にとっては、後継者へのスムーズなバトンタッチが最優先の目標となるため、企業の存続を重視した経営になります。

なお、日本では、「老舗」というブランドは絶対的な信頼があり、業歴が100年を超える企業が約3万社あると言われてています。

（3）新規事業創出、事業革新は同族企業の独壇場

次に、新規事業創出、事業革新に目を向けてみましょう。創業間もないベンチャー企業などは、個人企業です。ほとんどが同族企業となります。

大企業においてはどのようなのでしょうか。実は、大企業において、新規事業創出、事業革新などは、同族企業の独断場になっています。

具体的な例としては、

- ・ヤマト運輸の宅急便システム — 小倉昌夫 元社長の新規事業展開
(現在は同族を解消)
- ・任天堂のゲーム機 ファミコン — 山内博 元社長の新規事業展開
(現在は同族を解消)
- ・サントリーの積極的な M&A 展開 — 佐治信忠 社長の決断
- ・ソフトバンクの積極的な事業展開 — 創業者 孫正義 社長の決断

優秀なはずの大企業の経営者ですが、基本的には、サラリーマン経営者です。(言葉を換えれば、大きな失敗を避けることを優先してしまう経営者です。) 企業の方向を変える、しかも、リスクの高い決断はなかなかできないのでしょうか。(実は、これが最もリスクの高い経営なのですが・・・?)

4. 同族経営の倒産パターン — 経営者の世代と倒産原因

同族経営として、創業初期(創業から3代目まで)の経営は、非常に難しいとされています。

長年、存続している同族企業は、業績がよく、存続年数が長いと言われていますが、創業間もない同族企業はそうはいきません。経営者3代までの企業存続率は12%と言われています。

それでは、創業初期の同族企業が倒産する原因には、どのようなものがあるのでしょうか。同族経営の経営者の世代と倒産原因を調査したものを図 2-6-2 に示します。倒産原因の比率は、経営者の世代によって変わっていくことがわかります。

経営者が1代目(創業者)の場合は、47.4%が「行き過ぎた事業拡大」となっています。事業拡大を急ぐあまり、資金繰りが追い付かなかったなどがあるのでしょうか。

経営者が2代目となると、倒産原因はばらつきます。「行き過ぎた事業拡大」、「承継が失敗(後継者の資質)」、「成功体験に固執」、「社内基盤が脆弱」が20~27%となっています。

経営者が3代目になると、倒産原因が一変します。一番は、「成功体験に固執」で44.4%、次に、「行き過ぎた事業拡大」、「承継が失敗(後継者の資質)」が22.2%で続きます。この代では「財務関係に疎い」は、ほぼ、消えています。

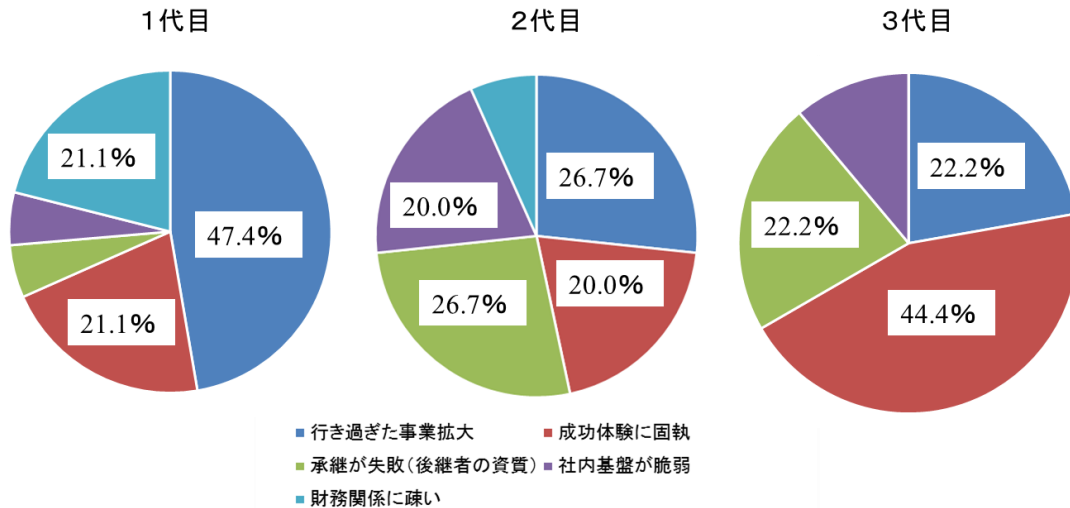


図 2-7-2 同族経営企業の経営者の世代と倒産原因（文献 3）より筆者が加工修正）

同族経営で留意すべきことは、世代が新しい場合は「行き過ぎた事業拡大」、世代が進むにつれて、「成功体験に固執」となります。

そして、見落とせないのが、同族企業特有の課題です。2代目、3代目では、「承継が失敗（後継者の資質）」が、それぞれ、26.7%、22.2%あります。

つまり、経営面での意思決定や施策ではなく、後継経営者自体の問題による倒産が 20～30%あるということです。いかに、後継経営者の人選が難しいかを考えさせられます。

5. 同族企業、および、非同族企業の経営者のあり方

同族企業、非同族企業のどちらであっても、経営者の役割の重要性は変わりません。経営者は、企業の業績、成長、存続などを最も大きく左右する存在です。

非同族企業における現在の後継経営者の選抜基準、プロセスが、本当に妥当であるかは見直しをする必要がありそうです。なぜなら、業績や存続年数を比較したデータでは、むしろ、同族企業の方が良好な数値を示しているからです。もし、先代の経営者の一存で、（自ら、お気に入りの）後継経営者を指名しているようであれば、選抜の考え方は、同族企業とあまり変わらないことになります。

一方、同族企業では、あらかじめ候補者が限定されていることから、計画的な育成、周囲からの信頼関係・求心力を得られやすいなどの点で優れた経営者となる可能性があります。

ただし、そのためには、最も基本的な条件である後継者本人の人間力、資質が条件を満たしている必要があります。

最後に、同族企業への期待と警鐘について、ピータードラッカーの言葉を引用して、終わりにしたいと思います。（文献 4）より）

同族企業に対する期待として、

「経済成長の活力は、巨大企業から、同族企業を含む中堅企業へと移行しつつある。」
そして、同族企業経営者への警鐘として、

「同族企業にせよ、会社を所有する一族にせよ、一族が同族企業に奉仕する場合にのみ繁栄できる。反対に、働く者が一族に奉仕すべくマネジメントするようでは、同族企業と一族のいずれもが繁栄できない。生き残ることさえできないだろう。」

[参考文献]

- 1) 日経ベンチャー 2007年4月号、2007
- 2) 森川正之：同族企業の生産性 —日本企業のマイクロデータによる分析—、RIETI Discussion Paper Series 08-J-29、2008
- 3) 梅林伸伍：オーナー型企業の倒産についての研究 ～経営者世代にみる倒産パターンの考察～、早稲田大学井上達彦ゼミナール、2006
- 4) Peter F. Drucker（上田淳生訳）：チェンジ・リーダーの条件—自ら変化を作りだせ！、ダイヤモンド社、2000

第8節 強み（競争優位な経営資源）を生かすための3つの留意点

景気動向の調査などによると、変動はありながらも、やはり、不況感が続いています。企業の廃業、倒産件数も高い水準にあるようです。ところが、暗い話ばかりでもありません。びっくりするほど好調な企業もあります。それも、市場が縮小しているような業種でも、そのような企業を見かけることがあります。

競争が激しくなるほど、企業にとって、勝ち組、負け組の二極化が進んでいきます。同じように外部環境の変化にさらされ、同じように見える戦略をとっていても、いつの間にか差が開いていきます。なぜ、このようなことが起きるのでしょうか。

同一の業種、同じ規模の企業が、同じ競争戦略を採ったとしても、企業によってパフォーマンスには違いが出てきます。この原因は、外部環境ではなく企業内部にあります。戦略を実行する企業内部の経営資源に優劣があるからです。この見方がリソース・ベースド・ビュー（RBV：Resource-Based View of the firm）とされるものです。

自明のことですが、効果的な競争戦略とは、自社の経営資源で競争優位の源泉となるもの、つまり、「強み」を効果的に生かすことです。

そのためには、始めに、自社の強みを特定しなければなりません。その自社の強みを特定する一般的な手法として、バリュー・チェーン分析、VRIOフレームワーク評価があります。

バリュー・チェーン分析とは、企業における業務活動の連続を、価値（Value）を付加する連鎖（Chain）にとらえ、それぞれの業務活動毎にコストや強み、弱みを明確にしていくことです。これにより、自社の業務活動のどこでコストがかかっているか、どこに強み、弱みがあるのかがわかります。さらに、現在の戦略の有効性や改善すべき点を考えることができます。

この時、分析・評価の手法として用いられるのが、VRIOフレームワークです。VRIOフレームワークは、経済価値、希少性、模倣困難性、組織の4つの評価項目から構成されています。

さて、強み（競争優位となる経営資源）が特定できたとすれば、それを競争戦略に展開することになります。

そこで、案外、見落とされやすいことですが、重要なことがあります。それは、その強みが室の持ち腐れにならないように、効果的に競争戦略に生かし、かつ持続させることです。このためには、どのようなことに留意すべきでしょうか。

ここでは、始めに、リソース・ベースド・ビューを概観し、次に、バリュー・チェーン分析、VRIOフレームワークを解説します。最後に、強み（競争優位な経営資源）を生かすための3つの留意点をまとめます。

1. リソース・ベースド・ビューとは

(1) リソース・ベースド・ビュー (RBV : Resource-Based View of the firm) とは

始めに、企業内部の経営資源に焦点を当てた理論である「リソース・ベースド・ビュー (以下、RBV とする)」を確認しましょう。

マイケル・ポーターが、「5つの競争要因モデル」を提唱し、企業の競争要因を明らかにするとともに、整理をしました。この競争要因モデルは、外部環境に対応して、企業がどのような競争戦略を採るべきかについて有効な指針を示しました。

しかしながら、このモデルでは、同一産業、同一外部環境にあっても、企業によって収益性が大きく違うことを説明することができませんでした。これは、収益性の違いを引き起こす、他の何かがあることを意味します。

そこで現れてきたのが、RBVです。企業の収益性の違いは、企業内部の経営資源の優劣によって引き起こされるとするものです。そして、その収益性に貢献する経営資源が、競合他社にとって獲得困難であれば、それは、その企業の「強み」となり、持続的に収益性に貢献することになります。

(2) リソース・ベースド・ビュー (RBV) の前提

RBVの意義は、企業の持続的競争優位の源泉を、その企業独自の経営資源に求めます。そこで、前提となるのが、企業が保有する経営資源の異質性と固着性です。

バーニーの定義によると、

① 経営資源の種類

経営資源の種類とは、全ての資産、ケイパビリティ (能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特性、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである。

② 異質性

企業は生産資源の集合体 (束) であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっているという認識。

③ 固着性

経営資源のなかにはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものであるとの想定。これにより、持続的競争優位が築くことができる。

(3) 経営資源の分析・評価

それでは、どのようにして、持続的競争優位を築ける経営資源を評価、特定すればよいのでしょうか。ここでは、企業の経営資源を分析、評価する手法として一般的なステップを紹介します。

それは、以下の二つのステップです。

第1ステップ：バリュー・チェーン分析

第2ステップ：VRIO フレームワーク

2. バリュー・チェーン分析

(1) バリュー・チェーンとその概念モデル

バリュー・チェーンとは、企業における業務活動の連続を、価値（Value）を付加する連鎖（Chain）をとらえることです。製造業の場合は、利益創出のために、商品企画、設計を行い、部材の調達から製造、販売、アフターサービスまで、価値を付加していく一連の業務活動のつながりがバリュー・チェーンとなります。

① マイケル・ポーターのバリュー・チェーンの概念モデル

マイケル・ポーターは、バリュー・チェーンを提唱するとともに、バリュー・チェーンの概念モデルを示しています。

そのモデルでは、業務活動を主活動と支援活動に分類しています。主活動は購買物流、製造、出荷物流、マーケティング・販売、サービスから構成されます。一方、支援活動は全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達活動から構成されます。

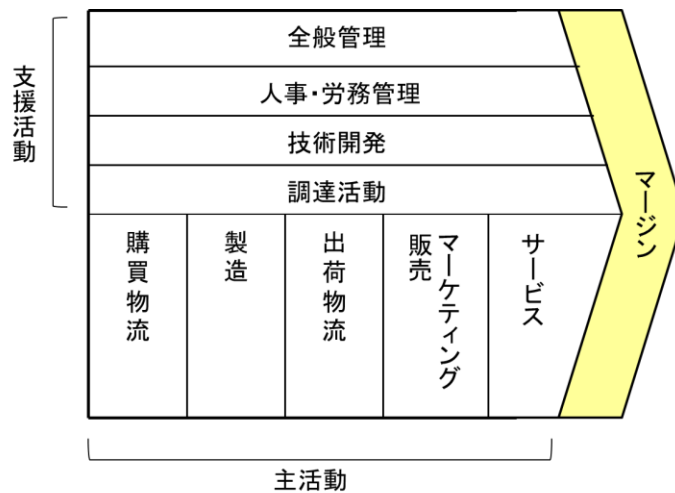


図 2-8-1 マイケル・ポーターのバリュー・チェーン概念モデル

② 具体化、細分化が必要なバリュー・チェーンのモデル

バリュー・チェーンは、業種や商品・サービスによって違いがあります。このため、バリュー・チェーンの概念モデルを基本に、その業種や商品・サービスに応じて、個々の活動に具体化、細分化する必要があります。例えば、製造業（商品を自社で企画・開発して販売）の例を以下に示します



図 2-8-2 製造業（商品を自社で企画・開発して販売）のバリュー・チェーン

(2) バリュー・チェーン（value chain）分析

業種や商品・サービスに応じたバリュー・チェーンを作成し、業務活動毎にコストや強み、

弱みを明確にしていくことをバリュー・チェーン分析と言います。

これにより、自社の業務活動のどこでコストがかかっているか、どこに強み、弱みがあるのかがわかることより、現在の戦略の有効性や改善すべき点を考えることができます。さらに、今後、採るべき戦略を効果的に検討できます。

この分析・評価で一般的に用いられる手法が VRIO フレームワークです。次に、この VRIO フレームワークについて見てみましょう。

3. VRIO フレームワークによる評価

3. 1 VRIO フレームワークとは

VRIO フレームワークとは、競争優位となる経営資源を特定するために用いるフレームワークです。次の4つの評価項目から構成されています。

- ① 経済価値 (value)
- ② 希少性 (rarity)
- ③ 模倣困難性 (inimitability)
- ④ 組織 (organization)

VRIO とは、4つの評価項目のそれぞれの最初の文字をとったものです。

次に、それぞれの評価項目について、簡単に解説します。

(1) 経済価値 (Value)

経営資源に経済的な価値があることです。経営資源の評価としては、最も優先度のある項目です。もし、経済的な価値がないようであれば、競争に勝つことはありません。

(2) 希少性 (Rarity)

経営資源に価値があり、かつ、その経営資源を保有しているのは、希少、つまり、極めて少数の企業に限られているかです。希少性があれば、競争優位を作り出すことができます。

(3) 模倣困難性 (Inimitability)

経営資源に価値があり、かつ希少である場合、その経営資源を保有していない企業にとって、その経営資源を模倣、あるいは獲得するのが困難であるかです。もし、この模倣、あるいは獲得が困難であれば、競争優位である時間が長くなります。

(4) 組織 (Organization)

経営資源に価値があり、希少、かつ、模倣が困難である場合、組織的に、経営資源を有効、持続的に活用できるようになっているかです。

具体的には、マネジメント体制、技術開発力、情報の伝達系統、迅速な対応力などです。

3. 2 VRIO フレームワークの階層

VRIO フレームワークの評価項目には、これまでの説明でわかるように階層があります。それを整理します。

経営資源の経済価値が最も優先度のある評価項目であり、組織が最も低位にある評価項目です。組織はそれ自体、価値を生み出すものではありませんが、経営資源の価値、希少性、模倣困難性と組み合わせると、それらを効果的に活用できるようにし、非常に強力な力を作り出します。そして、他社が簡単には追い付くことのできない持続可能な競争優位を築き上げます。

評価項目				企業のパフォーマンス		
経済価値	希少性	模倣困難性	組織	強みか弱みか	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
No	—	—	No	弱み	競争劣位	標準を下回る
Yes	No	—	—	強み	競争均衡	標準
Yes	Yes	No	—	強み 固有のコンピタンス	一時的競争優位	標準を上回る
Yes	Yes	Yes	No	強み 固有のコンピタンス	不安定な競争優位	標準を上回る
Yes	Yes	Yes	Yes	強み 持続可能な固有のコンピタンス	持続的競争優位	標準を上回る

図 2-8-3 VRIO フレームワークの階層

なお、経営資源に関連して、ケイパビリティ、コアコンピタンスという用語があります。実際には、ほぼ同義で使用されていますが、若干、補足をしたいと思います。

「ケイパビリティ (capability)」とは、「企業が全体として持つ組織的な能力。あるいは、その企業が得意とする組織的な能力」とされています。つまり、経営資源を活用できる能力です。競争優位性の源泉となり、戦略上で実行できる能力です。

「コアコンピタンス (core competence)」とは、「競争のための手段として最も有効なもの」とされています。ゲイリー・ハメルとプラハラッドが「顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値提供する、企業の中核的な力」と定義したものです。

4. 強み（競争優位となる経営資源）を生かし持続するための3つの留意点

ここまで、企業の経営資源の分析、評価について解説を進めてきました。そこで、競争優位となる経営資源が特定できたとすれば、その強みを生かし持続するためには、どのようなことに留意すべきでしょうか。案外、見落とされやすいことですが、実は、最も重要なことです。

経営資源分析 3つの留意点

経営資源を活用するのは経営者

外部環境によって変動する経営資源の評価

経営資源を高める持続的な努力

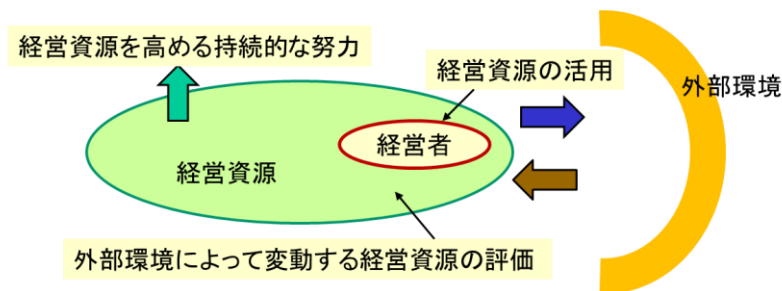


図 2-8-4 強み（競争優位となる経営資源）を生かし、持続するための3つの留意点

(1) 経営資源を活用するのは経営者

経営資源は、その言葉が示すように資源に過ぎません。経営資源を生かすも殺すも経営者です。（なぜか、経営資源を評価するバリュー・チェーンでは、経営者は表面に現れてきません。）どんなに優れた経営資源、つまり、強みであっても、それを有効に活用しなければ、競争優位を築くことはできません。それどころか、違うベクトルに活用すると、競争劣位に陥り、企業の存続すら危うくなる可能性があります。経営資源は、あくまでも競争優位の源泉、ポテンシャルにすぎません。

(2) 外部環境によって変動する経営資源の評価

経営資源の評価は、あくまでも外部との比較によります。自社内で優れていると思っていでも、競合他社がそれより優れた経営資源を獲得すれば、優位とは言えません。

また、業種、商品・サービス群などで、経営資源の評価は変動します。ある業種や商品・サービス群で優位であっても、業種や商品・サービス群に変化があれば、その評価は見直ししなければなりません。特に、発想が全く異なる新商品・サービスの出現、為替レートの変動、顧客の大幅なシフトなどの外部環境の変化があれば、評価は一変する可能性があります。

なお、これに関連して、「ダイナミック・ケイパビリティ論」が提唱されていますが、ここでは、紙面の関係があり、ふれないこととします。

(3) 自社の経営資源を高める持続的な努力

強み（競争優位となる経営資源）は、基本的に事業活動、競争を通じて獲得しています。この獲得の努力を怠るとあっという間に優位性を失う可能性があります。現在の強みを事業に生かしながらも、並行して、事業活動、競争を通じて強みを継続的に高める努力が必要です。わかりやすく言えば、経営資源に対するインプット（投資）とアウトプット（活用）を、車の両輪のように同時に行うことです。

なお、経営資源の中には、M&Aにより獲得、外部技術（特許権など）の利用による代替などもありますが、これらを効果的に活用できる能力は、外部から獲得、利用することはできません。

[参考文献]

- 1) マイケル・ポーター、(訳) 土岐 坤訳、競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか、ダイヤモンド社、1985
- 2) ジェイ・B・バーニー、(訳) 岡田正大：企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続、ダイヤモンド社、2003
- 3) ゲリー・ハメル、C・K・プラハラード、(訳) 一条和生：コア・コンピタンス経営——大競争時代を勝ち抜く戦略、日本経済新聞社、1995
- 4) デビッド・J・ティース、(訳) 谷口和弘、蜂巢 旭、川西章弘、ステラ・S・チェン：ダイナミック・ケイパビリティ戦略、ダイヤモンド社、2013

第9節 幻想だった持続的競争優位 これからとるべき秘策

あらゆる企業は競合の中で活動しています。そして、その市場が魅力的であればあるほど、激しい競合となります。

その競合の中で、存続、さらに収益を最大化していくためには、競合面で何らかの優れた要素、すなわち競争優位を持たなければなりません。その競争優位を獲得できれば、大きな収益を生み出す源泉となります。さらに、その競争優位を長期に渡って保持できれば、安定して大きな収益を得ることができます。多くの経営戦略のテキストが「持続的競争優位」を目指せとするのも道理です。

ところが、近年、持続的競争優位は幻想である、これを目指すのは最もリスクの高いことであるとの考え方が現れています。その理由には二つあります。

一つは、激しい競合の中で、いつまでもトップポジションを保持するのは困難であるとするものです。魅力ある市場であれば、競合の中で、他社が研究、学習などを重ね、猛烈に追いついてくるためです。スポーツ競技でも同様のことが起きています。

もう一つは、意外、かつ深刻です。ある日突然、競合の土俵、ルールが変わるというものです。これが起きれば、一瞬にして、やっとの思いで獲得した競争優位を失うこととなります。しかも、その変化のサイクルは、年々、速くなっています。

このような競合環境が激しく変化する中で、存続、持続的に成長するためには、従来の「持続的競争優位を獲得」を追いかけるのではなく、「持続的に競争優位を獲得」する方向に舵を切らなければなりません。それはどうすればよいのでしょうか。

本項では、最初に持続的競争優位とは何か、その築き方とされているものを確認します。次に、持続的競争優位は幻想に近いものであり、むしろ、競争優位を持続することが重要であることを解説します。そして、その競争優位を持続するための具体的アプローチを議論します。最後に、なぜ、日本の大企業が持続的に成長できないかについて私見を付記します。

1. 持続的競争優位とは

(1) 持続的競争優位とは

企業の競争優位とは、業界の中で、競合他社より高い業績を上げられる、すなわち、多くの収益を獲得できることです。もし、この競争優位を持続できれば、長期に渡って、大きな収益を獲得できることとなります。

(2) 持続的競争優位の築き方

持続的競争優位を築くためには、企業としての強みを生かし、さらに、他社の参入やキャッチアップを妨げる模倣障壁を構築する必要があるとされています。

企業の強みとは、企業の経営資源（特許、ブランド、顧客との関係、技術・ノウハウ、組織能力、生産要素など）において、競合他社より優れている分野です。競争優位の源泉となります。

模倣障壁とは、競合他社を退けるために、強みとなる経営資源を活用して障壁を築くものです。これには、特許・ブランド、顧客の囲い込み、低コスト生産力などがあります。

2. 持続的競争優位の誤解

(1) 獲得した競争優位の持続は不可能

現実には、いかなる競争優位も、永遠に持続させることはできません。

その理由は二つあります。一つは、強みとなる経営資源は、いつか、競合他社にキャッチアップ、あるいは、模倣される可能性があるためです。魅力ある市場であれば、競合他社は、決して、指をくわえて見ていることはありません。猛烈な勢いで追隨してきます。そして、大きな流れの中で、世の中が平衡状態に進むように、いつか、キャッチアップされます。歴史を見るとわかります。

もう一つは、ある日突然、競合の土俵、ルールが変わることです。不連続な変化です。このようなことがあれば、一瞬にして、競争優位は消滅します。近年、技術革新の進展、顧客の価値観の多様化などから、このようなことが頻繁、かつ速いサイクルで起きるようになりました。

これまでの持続的競争優位の議論は、主に前者でした。しかしながら、今、最も注意すべきは後者の議論です。

(2) 競合の土俵、ルールが変わるとはどのようなことか

それでは、競合の土俵、ルールが変わるとはどのようなことかを見てみましょう。以下の図は、代表的な画像撮影出力（一般的なカメラ）、楽曲購入再生について、機器、素子、媒体などの変遷を整理したものです。

画像撮影出力は、かつて、銀塩カメラと感光性の銀塩フィルムにより行われていました。必要の都度、フィルムを購入、カメラに装填して撮影しました。撮影後は、専門の写真店に持ち込み、現像、焼き付けを依頼していました。

その後、大きな変化が起きます。デジタルカメラの出現です。電源スイッチを入れれば、写真が撮影できます。そして、その場で撮影した画像をカメラにある小型ディスプレイで確認できます。さらに、必要に応じて、家庭で印刷できます。写真という概念すらも変えました。

今は、スマートフォンにそのデジタルカメラの機能が搭載されています。カメラを持ち運びすることすら無くなり、ネットワーク上で写真を転送、共有できるようにもなりました。

画像撮影 出力	機器	銀塩カメラ	デジタルカメラ	スマートフォン
	撮像素子	銀塩フィルム	⇒ イメージセンサ	⇒ イメージセンサ
	画像保存	銀塩フィルム 現像	⇒ メモリーカード	⇒ ネットワーク上のメモリ
	画像出力	⇒ 印画紙焼き付け	⇒ プリンタ 印刷	⇒ ディスプレイ
楽曲購入 再生	機器	レコードプレーヤー	CDプレーヤー	携帯再生機器 (iPod、スマホなど)
	録音媒体	レコード盤	⇒ CD	⇒ 半導体メモリ
	流通	レコード盤販売店	⇒ CD 販売店	⇒ ネットワークから ダウンロード
	音楽再生	据置型 ステレオ機器	⇒ ポータブル型 ステレオ機器	⇒ 携帯型再生機器 イヤフォン
技術・活用シーンの変遷		アナログ、専門店	⇒ デジタル、家庭	⇒ ネットワーク、携帯

図 2-9-1 画像撮影出力、楽曲購入再生における機器、素子、流通、出力等の変遷

楽曲購入再生ではどうでしょう。かつて、レコードに記録された楽曲を、応接間に鎮座した家具調のステレオセットで再生していました。その後、媒体は CD に置き換わり、持ち運びができるポータブル機器で再生できるようになりました。

今は、しっかり様変わりしました。音楽は、部屋で聞くものではなくなりました。携帯型機器に、ネットワークを通してダウンロード、どこでもイヤフォンで楽しむことができます。

いずれも、機器の方式、デバイスや媒体などが大きく変わっています。これに並行して、流通、活用シーンも変わっています。これにより、業界地図、競合状況は大きく変化しました。消えてしまった産業、企業もあれば、存在感を増した業界、企業もあります。

ところで、この変遷を注意深く見ると、あることがわかってきます。いずれも、ベクトルは、（当たり前ですが、）顧客にとって面倒なことの解消、利便性の向上に向かっていることです。つまり、顧客の視点に立てば、今後、進むであろう方向が見えてくることを示唆しています。

(3) 目指すべきは、競争優位を持続的に獲得すること

競合の土俵、ルールが変わるとしても、企業が目指すべきことは、競争優位であることに変わりません。

従って、企業の存続、成長のためには、「持続的競争優位」ではなく、『持続的に、競争優位の獲得』を目指すことが最も重要な課題となります。言葉を換えれば、「一時的競争優位」を、絶え間なく作り上げる経営、組織を目指すことです。（文献 1）

3. 持続的に競争優位を獲得するアプローチ —企業の存続、持続的成長のために

(1) 最も重要なポイント どこに目を向けるか

多くの企業は、競争戦略を策定する場合、自社の商品群、自社の市場・顧客などを出発点に検討します。実は、ここに、大きな落とし穴があります。

自社の商品群を出発点にすると、その商品群のコンセプト、技術分野の枠から脱け出すことができません。そこから、策定される戦略(?)は、高付加価値化、機能の改良などが関の山です。

アップルが iPhone を上市した時、日本の携帯電話メーカーの技術者は、一斉に驚きました。驚いたのは技術の高さなどではありません。このような商品企画、ビジネスモデルであれば、おそらく、経営者による会議(取締役会など)で絶対に承認されることはないだろうということです。(ガラケーなる日本独特のユーザーが望まない高付加価値(?)商品群が生まれたのは、このような背景にもよります。)

また、自社の市場・顧客を出発点にすると、現在、調査分析できる、あるいは、声が聞ける市場・顧客のニーズや反応などが検討の基準となります。これでは、今後、大きく成長する可能性がありながら、今、見えていない市場・顧客は見過ごしてしまいます。(文献 2)で述べられています。)

それでは、どこに目を向ければよいのでしょうか。

目を向ける先は、既存商品・市場ではなく、想定される顧客の課題やニーズです。これについて、リタ・マグレイスが整理しているもの(文献 1))があるので引用します。そこでは、新たにアリーナ(競技場)という概念を提唱し、その視点と従来の業界視点を比較しています。

表 2-9-1 どこで戦うか 業界視点とアリーナの視点(文献 1)を参考にして作成)

	従来の業界視点	アリーナ(競技場)的視点
目標	ポジショニングによる業界内の優位性	領地の獲得
評価指標	市場シェア	機会領域のシェア
最大の脅威	同業他社の動き	業界間の動き、既存モデルの混乱
顧客セグメントの定義	人口、あるいは地域	顧客の行動
狙いとすもの	相対価格、機能性、品質	顧客体験における「解決すべき課題」

(2) 安定性とアジリティ(俊敏さ)の両立

持続的に競争優位を獲得するためには、それに相応しい体制にする必要があります。それは、企業のコアとしては安定を保ちながら、一方、外部環境の変動への対応やイノベーションの取組みについてはアジリティ(俊敏性)を発揮することです。つまり、安定性とアジリ

ティ（俊敏性）を両立させることです。

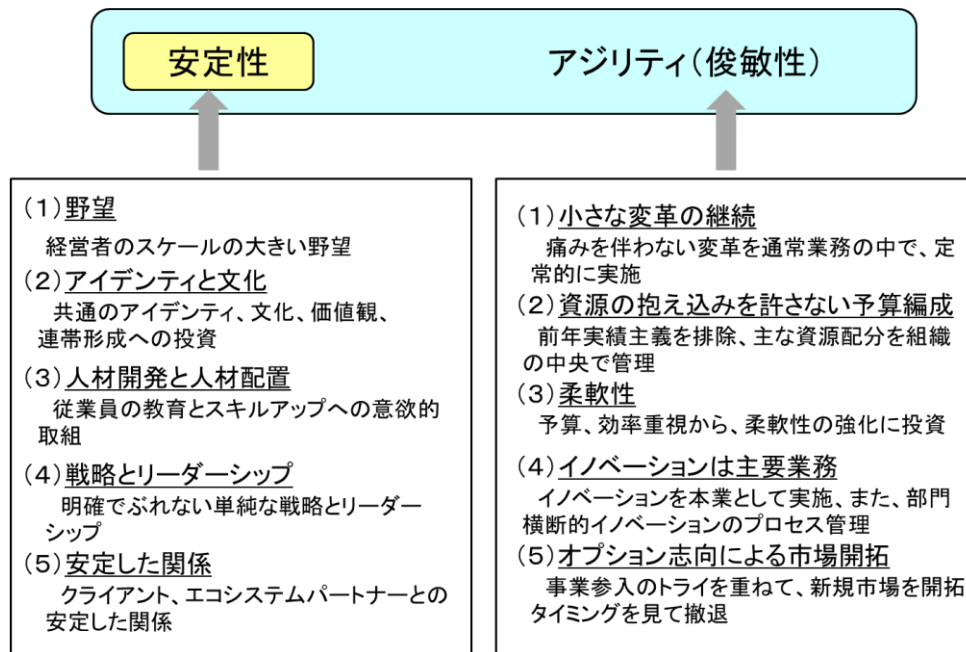


図 2-9-2 安定性とアジリティ（俊敏性）の両立（文献 1）を参考にして作成）

(2) 緩やかな事業転換

競合の土俵、ルールが変わるとすれば、それに応じて、一時的競争優位を獲得、そして、事業の転換を進めることになります。

その場合の留意点は、小規模な改革を繰り返しながら、事業の転換を緩やかに進めることです。

このためには、行動を予算、中長期計画に基づいた PDCA 管理だけでなく、実験的アプローチを含めながら、最適な方向を目指すことです。

また、事業が行き詰まってから大規模なリストラや痛みを伴う事業撤退をするのではなく、継続的に事業構成、事業内容を見直し、人員の配置転換なども小刻みに行うようにすることです。

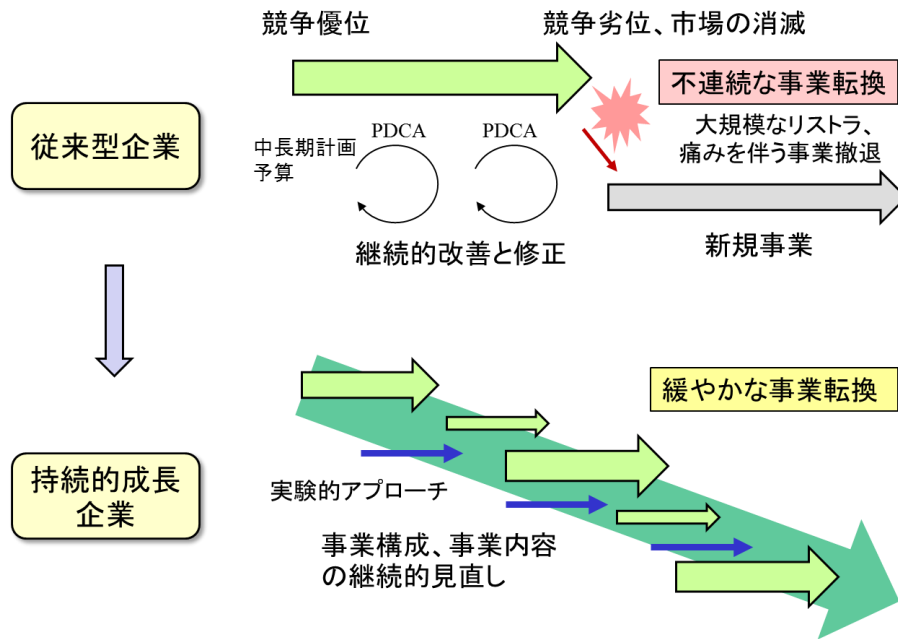


図 2-9-3 持続的成長企業となるための事業の進め方

4. なぜ、多くの日本企業は持続的に成長できないのか

ところで、なぜ、多くの日本企業は競争優位を持続的に獲得できないのでしょうか。

かつて、次から次とイノベーションを引き起こしたとされるソニーは、今、不振に苦しんでいます。これまで、トリニトロン式のカラーテレビ、音楽を持ち運べるウォークマン、パスポートサイズのビデオカメラ、斬新なデザインの VAIO（ノートパソコン）など、次から次と世界をあっと言わせる商品を作り出してきた企業です。残念ながら、今は見る影もありません。

今、その座に君臨するのはアップルです。iPod、iPad、iPhone、iMac など、次から次と市場に出してきています。

日本の大企業の不振の根幹にあるのは大企業病のような気がします。大企業となり、ベンチャースピリット、ハングリー精神を失うと、経営者は、身を守るため、数字だけにしか目が向かないようになります。そして、数値目標達成に向けた強力な予算管理、リスクや不確実性の排除、意思決定の先延ばしなどが目立つようになります。こうなると、持続的な競争優位からは縁遠くなっていくだけです。

今、ソニーの姿は、それを示しているような気がします。

[参考文献]

- 1) リタ・マグレイス（鬼澤 忍訳）：競争優位の終焉、日本経済出版社、2014
- 2) クレイトン・クリステンセン（玉田俊平太監修、伊豆原弓訳）：イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき、翔泳社、2001

第 10 節 驚くような働きをする経営理念 それを効果的に機能させるポイント

企業経営で、最も上位に位置する概念が「経営理念」と言われます。（なお、企業理念、企業方針、社是、社訓なども経営理念と同じような目的で使われている場合は、経営理念に含まれるとします。）しかも、この「経営理念」なるもの、実際の企業経営にとっては、驚くような働きをすると言われてしています。

そこで、改めて、「経営理念」とは何か、どのような働きをするかについて考えてみましょう。

現在、大企業であれば、ほぼ、（言葉だけを見ると）立派な経営理念を掲げています。ところが、多くの企業では、その経営理念が効果的に機能しているようには思えません。

そのように思える理由には、大きく二つあります。一つは、経営理念そのものが、まさに言葉だけになっている、もう一つは、経営理念と企業の実態が食い違っているように思えることです。

経営理念は、決して、額に入れ眺めて（意味もなく）納得する、（毎朝、必要以上の大きな声で）唱和するだけのものではありません。

経営理念は、企業活動が前向き、かつ、自律的に活動するためのエンジンのような働きをします。目には見えにくいのですが、長期に渡って働き続けます。このため、長い目で見れば、企業の業績、企業イメージ、社員の価値観の共有など大きな効果をもたらしてくれます。

それでは、経営理念を効果的に機能させるためには、どのようにすればよいのでしょうか。今回は、そこにスポットを当て、議論したいと思います。

ここでは、始めに経営理念とは何か、そして、経営理念はどのような働きをするかについて確認します。次に、多くの企業の経営理念が機能しない理由を整理します。そして、経営理念を機能させるための考え方をまとめ、実際の企業の例を見てみます。最後に、簡単な補足をします。

1. 経営理念とは

（1）経営理念（Management Philosophy）とは

－主体的にビジョンを実現するエンジン

始めに、経営理念とは何かを確認しましょう。経営理念には、明確な定義や作成のためのルールがあるわけではありません。それでも、基本的には、以下の 3 つの基本的な要素から作られています。（なお、ここでは、企業理念、企業方針、社是、社訓なども経営理念と同じような目的で使われている場合は、経営理念に含まれるとします。）

- ・ ミッション：企業の目的、使命、存在意義など
- ・ バリュー：企業の基本的な価値観、行動指針、判断基準など
- ・ ビジョン：将来への夢、展望など

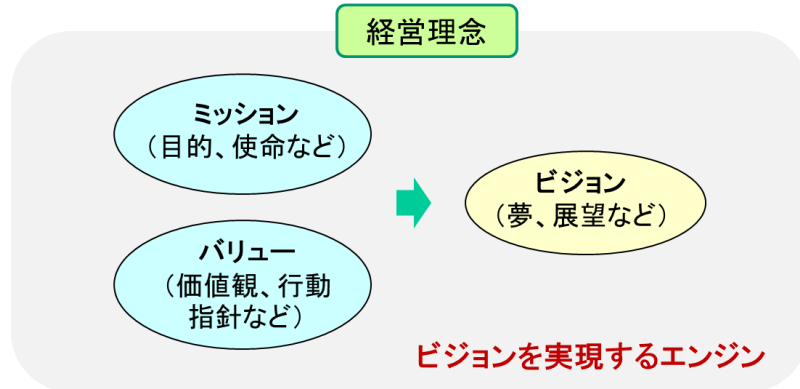


図 2-10-1 経営理念とは

経営理念は、ミッションをコアに、全員が共通したバリューを共有し、主体的にビジョンを実現するためにあるとも考えられます。

(2) 経営理念の働き ー長期、見えない所での働き

抽象的な言葉で構成される経営理念ですが、どのような働きをするのでしょうか。これについて、社内と社外に分けて整理したいと思います。

社内としては、社員が対象となります。働きとしては、企業文化の醸成、求心力の向上、社員の自律的行動の促進などがあります。これらを機能させるためには、社員に深く浸透することが必要となります。

社外としては、顧客、株主、取引先、地域などを含めた社会が対象となります。働きとしては、企業存在意義の発信、企業イメージの向上、顧客からの信頼獲得などがあります。これらが認められるためには、企業の活動が、経営理念と合致している必要があります。

経営理念の働きは、それだけで、直接、売上向上などにつながるわけではありませんが、長い期間の中で、社内で浸透、社外で認知されていくと、目には見えない形でビジョンの実現に向けて大きな働きをします。

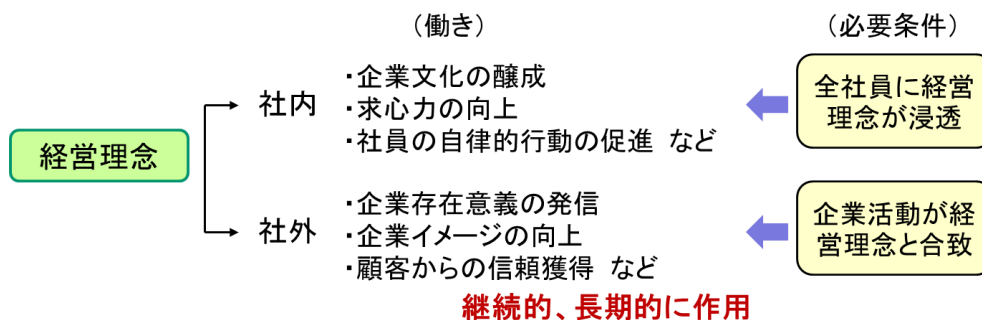


図 2-10-2 経営理念の働き

2. なぜ、多くの企業の経営理念が機能しないのか

現在、大企業であれば、ほぼ、（言葉だけを見ると）立派な経営理念を掲げています。ところが、多くの企業では、その経営理念が機能しているようには思えません。

そのように思えるのには、大きく二つあります。一つは、経営理念そのものの問題、もう一つは、経営理念と企業の実態です。

（1）経営理念そのものの問題

経営理念にミッション、バリュー、ビジョンのどれかが述べられていない、あるいは、独自性がない場合です。経営理念もどきではあっても、熱意、使命感、価値基準、展望などが入っていなければ、機能するわけがありません。

例えば、「お客様を大切にします。」などと掲げても、企業としては当たり前のことです。また、企業の存在意義、そして、将来、どのような企業に向かうのかがわかりません。

このような例としては、以下があります。

- ・目的、意味がわからない経営理念
- ・具体的に展開できない経営理念
- ・実行する気があるとは感じられない経営理念
- ・その他

（2）経営理念と企業の実態

経営理念と企業の実態がかけ離れている場合です。経営理念が機能するために必要なこと、つまり、社員に経営理念が浸透していない、あるいは、企業の活動が経営理念と合致していない場合です。これでは、経営理念は名ばかりになってしまいます。

例えば、「社員を大切にします。」などと掲げても、やっていることが、社員を消耗品のように扱ってばかりでは、誰も信用しません。

このような例としては、以下があります。

- ・経営理念を社員がよく知らない
- ・経営理念と実際の活動の方向がかけ離れている
- ・その他

3. 経営理念を機能させるための考え方

経営理念を効果的に機能させるために必要なことは、前述したとおり、社員に経営理念が浸透すること、企業の活動が経営理念と合致していることです。

実際には、この状態を作り、さらに、長期に渡って継続させるのは、簡単なことではありません。このためには、体制、仕組みにより、経営理念のミッション（存在意義、使命感など）、バリュー（価値観、行動指針など）を定着させ、さらには、自律的に判断、行動できる企業文化を作り上げ、ビジョン（夢、展望など）実現に向かうようにしなければなりません。

そのためには、ステップを踏んで進めることが効果的です。具体的には、方針の徹底、独自の手段、企業文化の醸成の3つのステップを通じて、経営理念が機能するシステム、文化

を作り上げるようにします。

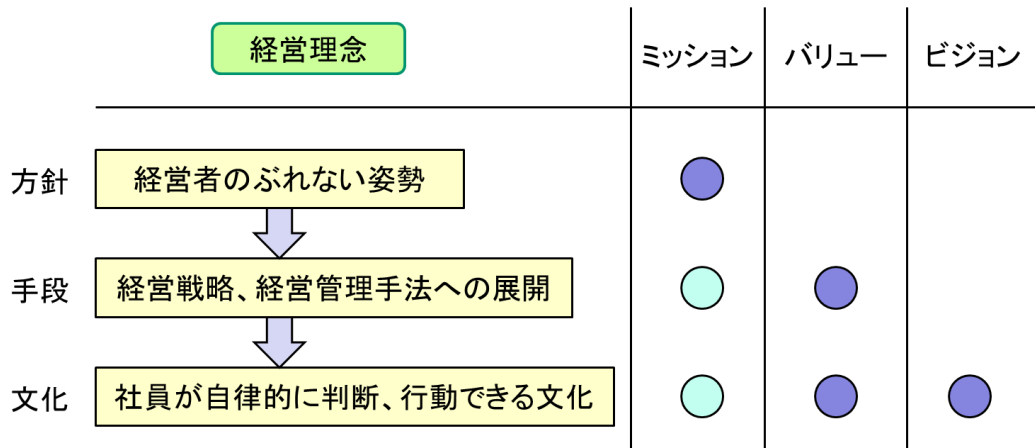


図3 経営理念を効果的に機能させるためのステップ

4. 経営理念が機能している例

経営理念が周囲からも認知され、機能している企業は、どのような企業があるのでしょうか。その代表的な2社の例を見てみましょう。

(1) 京セラ

創業者の稲盛和夫氏の企業哲学、人生哲学を中心に、経営理念、行動指針などが充実している企業です。

京セラで、経営理念に当たるのが「京セラフィロソフィ」です。稲盛氏の企業哲学、人生哲学が凝縮されています。

この「京セラフィロソフィ」を出発点に、「アメーバ経営」という、非常にユニークな経営手法を展開しています。

また、独自の「京セラ会計学」を提唱、経営の行動指針として、稲盛経営12カ条が定められています。

経営哲学

京セラフィロソフィ

「人間として何が正しいか」を判断基準として、人として当然持つべきプリミティブな倫理観、道徳観、社会的規範にしたがって、誰に対しても恥じることのない公明正大な経営、業務運営を行っていくことの重要性を説いたもの

アメーバ経営 — 企業哲学を実現するための手法

1. マーケットに直結した部門別採算制度の確立
2. 経営者意識を持つ人材の育成
3. 全員参加経営の実現

京セラ会計学

1. キャッシュベース経営の原則
2. 一対一対応の原則
3. 筋肉質経営の原則
4. 完璧主義の原則
5. ダブルチェックの原則
6. 採算向上の原則
7. ガラス張り経営の原則

稲盛経営12カ条

図 2-10-4 京セラの経営哲学（京セラ ホームページを参考に作成）

(2) トヨタ

日本で初めて、営業利益が2兆円を超えた日本を代表する自動車メーカーです。

トヨタの原点は、創業者である豊田佐吉氏の「豊田綱領」にあります。これから発展して企業理念が作られています。

トヨタの経営の特徴は、世界に有名な「トヨタ生産方式」にあります。徹底的な品質管理（品質は工程で作る）、生産管理（必要なものを必要な時に必要な量だけ作る）の考え方が、今のトヨタの好業績を支えています。

また、社員の行動指針となる「トヨタ行動指針」、グローバル化への対応を示した「グローバルビジョン」なども定められています。

企業方針

トヨタ

トヨタはクリーンで安全な商品の提供を通じて、豊かな社会づくりに貢献し、国際社会から信頼される良き企業市民をめざしています。企業理念やトヨタ生産方式に息づくトヨタの哲学、そして未来に向けてのビジョンをご紹介します。



図 2-10-5 トヨタの企業方針（トヨタ ホームページより）

4. 最後に

経営理念が機能している企業には共通点があります。それは、経営理念の中に、経営者（あるいは創業者）が身体で掴み取った強烈な思いが浸み込んでいることです。そして、それを具体的に展開するユニークな経営戦略、経営管理の手法を生み出していることです。どちらも、容易に真似ができるものではありません。

多くの企業の経営理念が機能しない理由の中には、経営理念を作ること自体に意識が向いているからです。言葉を換えれば、如何に立派な言葉を、如何にインパクトのある言葉を並べるかなどに、大きなエネルギーを注いでいるからです。

一方、創業 100 年以上などの老舗企業の中には、明文化した経営理念などが作られていない企業が少なくありません。ただ、創業者の思いや教え、創業以来の手法などは、綿々と引き継がれています。考えようによっては、これも経営理念です。

(参考文献)

- 1) ジム・コリンズ、ジェリー・I. ポラス、山岡 洋一（翻訳）：ビジョナリー・カンパニー — 時代を超える生存の原則、日経 BP 社、1995
- 2) 京セラ 経営哲学 ホームページ
<http://www.kyocera.co.jp/philosophy/index.html>

3)トヨタ 企業情報 ホームページ

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/index.html>

第 11 節 企業経営は、財務・効率重視、あるいは顧客・品質重視とすべきか

最近、日本企業の品質がおかしくなったとの話を聞くようになりました。食品への異物混入問題、自動車の相次ぐ大規模リコール問題などです。

品質自体はそれほど悪化していないのですが、顧客や社会の要求に怠っているとは思えません。これは、組織として、何か欠陥があると思われるでも仕方のないことです。

なぜ、日本企業の品質が低迷しているのでしょうか。その理由は、大きく二つあります。

一つは、経営者の目が品質よりもコストに向くようになったためです。景気の低迷などもあり、経営者に対する収益確保のプレッシャーが強くなりました。このため、多くの経営者は、品質よりも収益性や効率性、ストレートに言えば、コストに目を向けるようになりました。

もちろん、コストに目を向けると言っても、品質を軽視することはできません。そこで、品質を悪化させずにコストを低減できるようには考えました。ただ、そこには思いもかけぬ落とし穴があったのです。

もう一つは、品質に対する世界的な概念の変化に対する対応の遅れです。ISO9000の普及とともに、品質の概念は変わってきています。ところが、ISO9000の導入、認証取得を行ない、世界の流れに乗っているつもりでいながら、本質を理解しているとは思えない企業が少なくありません。

それでは、日本企業がかつて世界に誇った品質を取り戻すためにはどうすればよいのでしょうか。そのポイントは、行き過ぎた財務・効率重視をやめ、社外に向けては新たな品質の概念に対応する経営、そして、社内に向けては人を重視した経営に変える必要があります。

なぜなら、財務・効率は、企業活動の結果であり、顧客・品質重視や人を大切にする経営は、その結果を作るための活動だからです。結果を作るものをおろそかにして、結果だけを求めても無理があります。

本稿では、なぜ、日本企業の品質が低迷するようになったのかを振り返り、今後、世界に誇れる品質水準を取り戻すためにどうすべきかについて議論をしたいと思います。

1. 今、日本企業の品質はどうなっているのか ー繰り返される品質問題

最近、日本企業の不祥事、品質問題が、気のせい、後を絶たないように思えます。

不祥事で言えば、東芝の不正会計事件です。比較的、業績が好調のように見えた大企業に、会社ぐるみとも思われる大がかりな不正会計事件が起きたのはなぜでしょうか。当事者にとって、一銭たりとも自分の財布には入っていないはずですが。それなのに、これほど間尺に合わないことに手を出してしまうのは理解に苦しみます。

品質問題で言えば、食品への異物混入問題、自動車の相次ぐ大規模リコール問題などです。品質自体はそれほど悪化していないのですが、顧客や社会の要求に怠っているとは思えません。これは、組織として、何か欠陥があると思われるでも仕方のないことです。

このような事件(?)を見ると何かがおかしいと思います。今、日本企業に何が起きてい

るのでしょうか。

2. なぜ、日本企業の品質は低迷したのか

日本企業の品質は低迷したと言われていています。その理由は、大きく二つあります。一つは、経営者の目が品質よりもコストに向くようになったためです。もう一つは、品質に対する世界的な概念の変化に対する対応の遅れです。

2. 1 コスト重視の経営で軽んじられた品質

景気の低迷などもあり、経営者に対する収益確保のプレッシャーが強くなりました。このため、多くの経営者は、品質よりも収益性や効率性、ストレートに言えば、コストに目を向けるようになりました。

もちろん、コストに目を向けると言っても、品質を軽視することはできません。そこで、品質を悪化させずにコストを低減できるようには考えました。ただ、そこには思いもかけぬ落とし穴があったのです。

それは、見えない所で品質に貢献していたものが、失われていったことです。その結果、ボディブローのように品質が低迷することになりました。その見えない所で品質に貢献していたとされるのが、現場力と改善意欲です。

(1) 現場力の低下

品質管理の基本は、均一な品質です。誰が、いつ、どこで作業しても同じような品質が作られるということです。製品やサービスの品質は、作業員や工場などに依存してはならないということです。

このこと自体は間違っていないのですが、忘れてはならないことは、現場では長年に渡って築き上げてきたノウハウなどがあることです。残念ながら、これは人や組織に依存します。人や組織に依存することということは、品質維持というより、長期の品質水準の向上、つまり、競争力の根源になります。これは、容易に真似ができなく、しかも、長い目でみれば、その組織全体の底上げに貢献していたものです。

収益確保のプレッシャーに苦しむ経営者が、コスト優先と考えるあまり、熟練技能者のリストラ、頭数だけで考える配置転換などを推し進めました。その結果、貴重な現場力を、効率という名の下に、捨ててしまったのかもしれない。

(2) 現場社員の改善意欲の低迷

1980年代、日本に製造業では、QCサークル活動なるものが、活発に行われていました。職場で小集団のグループで、自主的に改善活動を行うものです。その後、1990年代に入り、この活動は下火になりました。マンネリ化、形骸化が進んだためです。

個人的な印象ですが、このQCサークル活動が消えていく時期と入れ替わりのように、表舞台に出てきたのがSCM、MRPなどの管理の効率化です。短期的に計数面での成果はあつ

たとは思いますが、社員の意識は冷めていきました。

この結果として、社員にとって、改善、効率化は上層部から押し付けられるものになりました。そして、自主的な改善意識などは無駄なものに見えるようになったのです。

2. 2 品質に対する概念の変化と対応の遅れ

(1) 製造・製品の品質から企業活動の品質へ — 品質管理から品質マネジメントへ

1980年代から、全社的な品質マネジメント活動である TQC (Total Quality Control)、TQM (Total Quality Management) が行われるようになりました。これにより、品質の概念は、製造・製品だけではなく、企業の組織活動の全般に適用されるようになりました。

一定の成果を収めたとは思いますが、その後の景気の悪化などで下火になってしまいました。そして、その後、形ばかり(?)の ISO9000 対応へと移っていきました。

あくまでも推測ですが、TQC、TQM が機能していれば、相次ぐ企業の不祥事も防げたのではと思います。ガバナンス、コンプライアンスなど、いくら強化しても不純な人の考えを抑えることはできません。

(2) 供給者が作る品質から購入者のための品質へ — 国際標準 ISO9000 の普及

1990年代後半から、一気に普及したのは国際標準 ISO9000 です。各企業がこぞって、導入、認証取得を急ぎました。その結果、導入、認証取得に関しては普及しましたが、その本質が浸透したとは思えません。

実は、ISO9000 では、品質の概念が大きく変わっているのです。供給者が作る品質ではなく、購入者のための品質に変わりました。供給者の基準で高品質であっても、購入者の基準に適わなければ、適切な水準とは言えないということです。

このためには、視点を購入者、つまり、顧客に変えなければなりません。ところが、認証は取得しても、この転換ができていないと思えない企業が少なくありません。

(3) 是正・改善より設計の完成度

最近の品質マネジメントの考え方は、「問題・悪さ」の撲滅です。従来の品質管理は、「問題・悪さ」に対する是正措置、継続的改善を重要としていました。もちろん、このことが重要なことには変わりはありませんが、これでは、無意識に、「問題・悪さ」の発生を容認することになります。

今は、設計などの上流段階で、「問題・悪さ」を徹底的に起こさないようにすることが求められます。いろいろな取組みは行われるようになりましたが、日本企業には遅れも見られます。

コスト重視となって、軽んじられた品質

(表面的な品質維持・確保だけを重視)

品質改善・向上力の低下

陰で品質改善・向上を支えていた
 ・現場力の低下
 ・現場社員の改善意欲の低迷

品質の概念の変化に対する遅れ

(品質の概念の変化)

- (1) 製品・サービスの品質から**企業活動の品質**へ
- (2) 供給者が作る品質から**購入者のための品質**へ
- (3) 是正・改善より**設計の完成度**

図 2-11-1 なぜ、日本企業の品質は低迷するようになったのか

3. 日本企業が品質を取り戻すために

日本企業がかつて世界に誇った品質を取り戻すためにはどうすればよいのでしょうか。そのポイントは、行き過ぎた財務・効率重視をやめ、社外に向けては新たな品質の概念に対応する経営、そして、社内に向けては人を重視した経営に変える必要があります。

なぜなら、財務・効率は、企業活動の結果であり、顧客・品質重視や人を大切にする経営は、その結果を作るための活動だからです。

(1) 新たな品質の概念に対応する経営 — 社外に向けて

日本企業がかつて世界に誇る品質を作り上げることができたのは、トップから現場まで全社を挙げて、品質に取り組んできた結果です。

今後、再び、品質において世界でのポジションを取り戻すためには、2. 2項で述べたような新たな品質の概念に対応するする必要があります。

このため、社外に向けては、製品・サービスの品質から企業活動全体の品質、購入者の立場に立った品質、高い設計完成度による初期品質に目を向ける必要があります。

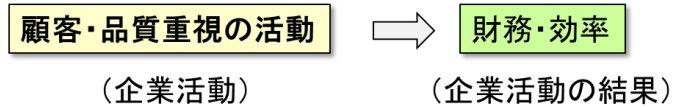
(2) 社員を大切にする経営 — 社内に向けて

顧客・品質重視とするために、不可欠なことは社員の重視です。わかっていることのはずですが、財務・効率に目を奪われ、数字で評価・検討ばかりをしていると、どうしても、社員の働きが見えなくなります。

「品質は人なり」という言葉があります。目に見える品質は、マニュアルや仕組みで維持できますが、潜在的な問題の抽出、品質水準の向上、さらには顧客満足の実現などは、社員の自発的、意欲的な活動なくしてできません。

このためには、経営の理論、マニュアルなどに依存するのではなく、心の通った経営、組織作りをする必要があります。

1. 基本認識 財務・効率は、企業活動の結果に過ぎない



2. 顧客・品質重視の経営とは

(社外に向けて) **新たな品質の概念に対応する経営**

- (1) 企業活動の品質
- (2) 購入者のための品質
- (3) 設計の完成度

(社内に向けて) **社員を大切にする経営**

図 2-11-2 日本企業が再び、世界に誇れる品質水準を取り戻すために

4. 終わりに

日本は第2次世界大戦で敗れました。その（目立たないながらも、）最大の理由は、品質管理とも言われています。

日本は、確かに「零式戦闘機」、「戦艦大和」など世界に誇る優秀な戦闘機、戦艦を開発しました。ところが、一般の軍事兵器は品質管理などとは、およそ、ほど遠いものだったようです。

その実態は、完成図があるだけで、部品や組立などは、職人の腕（？）によって、何とか作り上げたようなものです。標準などはもちろんなく、バラツキだらけで、部品の交換もままならないものでした。

国家の命運を握る軍事兵器です。当然、国家の最高技術、品質水準で開発、製造されるものはずです。残念ながら、その実態がこれでした。（竹槍の方が、品質自体は安定している感じがします。）

さらに、事態を悪化させたことがあります。標準がないながらも、何とか使い物になる軍事兵器を作り上げてきた腕のある職人が、次々に徴兵されてしまったのです。……。もちろん、その後の軍事兵器の品質低下は……。誰もが予想する通りです。

日本は、確かに、戦後、世界最高水準の品質管理システムを作り上げました。その品質を作りこむ主体は人でした。そして、品質を作りこむ仕組みはマネジメントでした。これらを軽視してしまえば、当然、品質は坂道を転がるように落ちていきます。

今の日本、何か、第2次世界大戦末期の苦し紛れの姿と重なって見えるところもあるような気がします。

(参考文献)

- 1) 慶応義塾大学ビジネス・スクール校長 河野宏和、
日本製品の品質低下をもたらした現場の軽視と行き過ぎたコスト削減、ダイヤモンドオンライン <http://diamond.jp/articles/-/7772>