

動け！日本 日本の優秀企業研究 中間報告要旨

平成 14 年 6 月

経済産業研究所 (所長 青木昌彦)
研究員 新原浩朗

1. 「日本の優秀企業研究」(エクセレント・カンパニー・プロジェクト)は、厳しい経済環境下でも、良好な成果を挙げている日本企業を選択し、そこに特徴として見い出せる要因を明らかにすることにより、我が国企業の発展の方向を探る一視座を得ようとするもの。
2. 調査方法は、サンプルとなりうる企業を例示的に抽出し、どのような要因がうまくいっていない企業との違いを形成しているのか、その企業の優秀性、即ち、競争力に貢献している要因は何か、中でも、他の業種、企業にも共通に適用しうる要因は何か、という点に関心の力点を置いた。
3. サンプル企業の抽出に当たっては、真に競争力のある企業を選び出すため、短期的ではなく、中長期にわたって、特に利益率の動きを調べ、良い時期には高いパフォーマンスを示し、悪い時期にもそれ程落ちていない企業を抽出した。

(例) 総資本経常利益率の値

トヨタ:5.72% (業界平均 4.17%)

キヤノン:単独 13.04%、連結 9.92% (業界平均 6.21%)

花王:14.59% (業界平均 10.52%)

マブチモーター:単独 13.03%、連結 11.94% (業界平均 2.54%)

信越化学工業:9.51% (業界平均 5.28%)

任天堂:19.21% (業界平均 6.90%)

ヤマト運輸:8.15% (業界平均 3.83%)

シマノ:6.30% (業界平均 3.47%)

本田技研工業:7.29% (業界平均 4.17%)

セブンイレブン:20.24% (業界平均 5.68%)

なお、上場企業全 3626 社 (東京証券取引所 1 部・2 部、大阪証券取引所 1 部・2 部、名古屋証券取引所 1 部・2 部、福岡証券取引所、札幌証券取引所、JASDAQ、NASDAQ JAPAN、マザーズの各市場に上場している企業)の社長に対して、本研究との関係で「あなたが日頃の経営や企業改革を行っていく上で、参考にできると考えている、あるい

は学ぶところがあると考えている日本企業の名前を挙げて下さい」とのアンケートを行ったところ、現在のところ、次の通りであった。

1位 :トヨタ自動車、2位 :ソニー、3位 :キヤノン、4位 :本田技研工業、5位 :花王、6位 :日産自動車、7位 :ヤマト運輸、8位 :京セラ、9位 :イトーヨーカ堂、10位 :オリックス、武田薬品工業、ファーストリテイリング

4. 企業の競争力を検討する場合、大きく分けて、オペレーション効率による競争力 (工場、現場の生産性、ブルーカラーの生産性等) と経営能力による競争力 (本社機能、ホワイトカラーの生産性、戦略策定・実施能力等) がある。

のオペレーション効率についても、II産業、家電産業などで弱い部分も見い出されたが、うまくいっていない企業については、特に の経営能力の問題の影響が大であった。したがって、この調査では、 の経営者の機能の問題にウェイトを置く。

5. この結果、見い出された観察結果、下記のとおり。

(1) 優良な成果を出している企業の所属している産業は、必ずしも、勢い良く成長中の先端業界というわけではなく、産業全体の成長性がいかなる状況にあっても、何かしらの優良なビジネスモデルが成立しうること。即ち、競争力とは、「企業競争力」であって「産業競争力」ではないこと。

(例) マブチモーター (売上高経常利益率 20~30%)

民生用小型マグネットモーター。平均単価 72円。技術的に成熟。

シマノ (国際シェア 7割)

自転車部品等。ローテク製品。

信越化学 (時価総額 デュポン、ダウケミカル、BASF、バイエルに次いで世界 5位)

日本の不得手とされる化学。

(2) 優良な成果を出している企業の所属する産業は、必ずしも貿易財で国際競争に直接さらされている産業に限らなかった。国内の内需を中心としたビジネスモデルを前提とした企業もあった。

(例) セブンイレブン、ヤマト運輸、花王 (海外売上の利益は全体の 12~3% だけ)

また、輸出企業でも、当初内需を中心にしてビジネスモデルの足場を

固めたものも多かった (例)任天堂

6. 良好な成果を挙げる企業に特徴として共通的に観察できた事象は、下記の六点。なお、当初は、いわゆる米国型の指標、経営手法を採り入れた企業が多いのではないかと推定したが、これは、良好な企業、良好でない企業双方ともに観察され、いわゆる米国型の「形」の導入自体は、あまり重要とは判断されなかった。

取り組む事業の範囲 - 分からないことは分けること

うまくいっている企業は、企業が意味のある考え、コンセプトの1つの固まりになっている。そして、自企業について、そのコンセプトを明快に説明できる。さらに、それが、自企業で採り上げる事業と採り上げない事業の境界になっている。

即ち、明確に、かつ、分かりやすい形で、企業理念、即ち、その企業が得意で取り上げるべき事業概念が定義されていた。

企業理念が意味のある一群の固まりを構成していて、かつ、それが、形だけでなく、自企業が取りくむべきでない事業を判断するうえで、実際にも有効に機能しているかどうかがポイント。

(例)任天堂 「今までになかった新しい娯楽、つまり新しい楽しさと面白さをユーザーに提供すること」

花王 「清潔・美・健康という点で消費者の役に立つそしてそれと共通する技術ベースで産業資材の役に立つ仕事をする事」

シマノ 「アウトドア向けの最終消費財で、それなりの極限的な性能が要求されるため高度な金属加工技術を要求される分野に取り組むこと」

マブチモーター 「ただ1つの製品(民生用で、有鉄心かつブラシ付きの200ワット以下の小型マグネットモーター)へ絞り込んで努力すること」

事業の選択と集中ということ自体は、うまくいっている企業、うまくいっていない企業を問わず、今や、たいいていの日本の企業が主張している。

区別がされた要点は、その会社がやらないこと、やめなければならないこと、やるべきでないことを問われた場合に、それらが明確になっているかどうか。優良企業の経営者については、ある事業について質問を受けたとき、「それは、うちの仕事ではない。」と断言するケースが多く見られた。

(例) マブチモーターは、シェーバーのドイツのブラウン社から、良い条件で芯のないモーターの開発を依頼されたときも断って、あくまで有鉄心のモーターにこだわった。

うまくいっていない企業の場合、個々に現在やっている事業を1つ1つ脈絡なく読み上げ、読み上げ終わるとこれらが企業のコンセプトであるといった説明になってしまうケースがあった。

いくつもの動きを同時に起こしたり、いくつもの目標を同時に追求することは、力を分散させ、焦点をぼけさせる。当初のビジネスモデルは、極めて魅力的で優秀な成果を上げていたにも関わらず、その成功によるキャッシュで当初のコンセプトを逸脱して、多角化、巨大化したために、一気に悪い成果を示し始める企業があった。

これが要点となるのは、1人の社長が把握できること、行えることに限界があるからではないかと推測された。社長が現場の実態を体感できることは、想像した以上に極めて重要に思われた。現場・現物・現実の3現の重視。

経営トップが分からないなら、分割する、捨てる、やめる。分かったふりをしているケースがもっとも成果が悪かった。合併などのように統合するのではない、分けることが重要(企業分割、他企業との事業交換、事業売却、完全撤退など)。

持ち株会社はひとつの選択肢ではあるが、相当な努力を払わないと、中途半端な形になる可能性が高く、成功例は多くはない。

良好な成果を上げている企業は経営者に説明能力がある、現場を押さえている。

ある意味での狭さ、その外側はやらないという境界性と内に含まれている技術や製品のあらゆる意味での連関性、絡み合いがあることは、社内での自然発生的なコミュニケーションをも容易にし、シナジー効果を生んでいることが観察された。

なお、いわゆる長期経営計画のようなものの策定に力を入れているか否かでは、良い企業と良くない企業を区別することは、全くできなかつた。良好な成果を得ていない企業でも株式市場を意識してか、立派な計画が策定されていた。

論理的 (ロジカル) であること - 常識や他企業の成功例を無批判に受け入れるのではなく、**自己についてきちんと考えて、考えて、考え抜くこと**

ロジカルであること。即ち、なぜそうしているかについて、理由が突き詰めて考えられているかがポイント。

各種の経営手法については、うまくいっている企業、うまくいっていない企業を問わず、いまや、日本の経営者はよく勉強」していた。違いは、勉強するのとそれ以上に自分で考えているかどうか。うまくいっている企業は、常識を疑って、考えて、考えて、考え抜いている。うまくいっていない企業は、コンサルタントの意見の無批判な導入や同業者のまねが多かった。

傍流の意味 - 自社を客観的に眺め、不合理な点を見つけられること

良好な成果を上げる企業の社長を見ると、言い方は良くないかもしれないが、経営者は「傍流の時代」とも言うべき現象が観察された。

即ち、各企業のど真ん中と考えられるルートをスムーズに出世してきた人よりは、多少はずれたところ、周辺部分やとんでもないところで働いていた人が例外的に本社の中核に戻り、抜本的に直してうまく改革に成功するケースが多く見られた (創業者一族の場合であれば、当初は社長に就任することが想定されておらず、アクシデントでたまたま就任することとなった場合。サラリーマン経営者の内部登用で社長に就任し、企業改革に成功した場合でも、エリートコースでない傍流の出身や子会社に長く出向経験のある場合。)

なぜこれらの社長が成功するのか。調査の結果次のように推定した。

既存事業やその時点の中心事業にしがらみがないので独立した思い切った判断が可能であるとの要因の他に、第一に、外から客観的に自社を眺める機会を得られていること、第二に、就任したときに、中心の外から来たので、不合理な点がよく見えること、が重要と思われる。

危機を企業のチャンスに転化すること

良好な成果を示す企業は、追いつめられたときにこそ、新しい方向性を見いだしているケースが多かった。即ち、危機をもって千載一遇のチャンスに転化していることを意味。

(例)

玩具用のシェアが100パーセントであったマブチモーターは、日本製玩具の鉛毒問題で大打撃を受けたからこそ、単品モーターの用途を他用途化し発展の礎を築いた。

戦後長距離路線への進出に出遅れ、商業貨物の輸送市場で競争に負けて会社存亡の危機に瀕したからこそ、ヤマト運輸は、宅急便市場を切り開いた。

ただし、今回の調査で、もう一つのカテゴリーの企業は、あらかじめ常に社内に危機感を植え付ける文化をもっていた。

即ち、優良企業の中には、自己満足を嫌い、神経質なほど危機感を鼓舞している会社があった。

これに対し、うまくいっていない企業は、本当に会社が危ない状態でも、社員がうちはつぶれない会社と信じているケースが多かった。

企業が常に存続の危機にあることを社内に伝えていく文化があるかないかは、うまくいっている企業とうまくいっていない企業の大きな分かれ目になっていると観察された。

身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視すること

良好な成果を示している企業は、資本市場に邪魔されない自立性を有している場合が多かった。これは、キャッシュフローの管理の問題。生み出すキャッシュフローの範囲のなかで、身の丈に合った事業を展開していくのが、優良企業の1つの考え方。

経営者が持続性のある規律の文化を企業に埋め込んでいること

良好な成果を示す企業には、経営者が規律なのではなく、経営者と従業員を律する持続性のある規律の文化が埋め込まれている場合が多かった。

企業に対する規律といえば、無論、資本市場からの規律が重要である。しかし、それに加えて、良好な成果を示す企業となるためには、経営者や従業員に対して、使命感や倫理観といったものが最終的には規律の文化として作用する必要。

金は大義にはならない、世の中、社会のために仕事をするのが大義となるというような考え方が、結局は、企業を長期的発展に導くと考えられ

た。

結局、最後にたどりついた優秀企業のイメージとは、愚直に、まじめに、自分が分かる事業をやたら広げずに、きちんと考え抜いて、情熱をもって、取り組んでいる企業」というまっとうなものであった。