

〈基調報告 No.2〉

経営モデルの変革による持続的成長と発展
——成長が止まった時に企業は衰退する——

石田喜士男

〈抜刷〉

戦略経営研究 2006 Vol.31 No.1

2006年6月

経営モデルの変革による持続的成長と発展

— 成長が止まった時に企業は衰退する —

矢矧コンサルタント株式会社
代表取締役社長 石田喜士男
(本協会理事)

The Sustainable Growth and Development through the Changing Business Models — Decline of a Corporation When Stopping Its Growth —

Kishio Ishida
President, Yahagi Consultants, Inc.
(Director, JSMS)

The author discusses the importance of the sustainable growth and development for the success of corporations through the changes of business models in Japan. The year of 2005 was the real recovery of corporate performance in many of Japanese firms. They achieved sustainable growth regardless of business cycles. During the recession period, many of Japanese slashed their fats by reducing resources of personnel, capital, and facilities. In addition, the increased economic growth of U.S. and East Asian region had also helped the growth of Japanese firms.

Now, the importance is to maintain and increase the momentum of this growth for the future success. Especially, firms need to take advantage of the changes of environments or rules of the game for their future successes. There, they should not extrapolate their past. In other words, they need management changes utilizing strategic management, not operational management.

In Japan, the firms with more than ten billion yen profits in 2005 increased 2.6 times compare in 2001. The characteristic of them was that they had higher growth in their performance compared to other small profit firms. In case of the U.S. firms, those who had higher growth in sales or stock holders' value had the better performances in the next 10 years in the statistics from 1984 to 2003. These cases tell that the will for the growth is fundamental for the corporate success.

The author proposes the following management models for the corporate sustainable growth.

- 1 Compatible management with "growth and profitability"
- 2 Establishment of "competitiveness and advantage"
- 3 Continuous effort on "select and focus"
- 4 Unification of "strategy making and implementation"
- 5 Pursuit of "balance and optimization"

Finally, the author emphasizes for corporate managers to prepare the abilities of design, decision making, and implementation as fundamental management capability (summarized by CDR).

- | | |
|----------------------|--------------------|
| A はじめに | D 持続的成長企業の経営モデルづくり |
| B 企業革新の継続と持続的成長軌道づくり | E おわりに |
| C 成長重視の「1000億円クラブ」 | |

A はじめに

2006年3月期決算は、新しい経済環境に適応した企業の収益拡大を写し出している。

日本経済新聞社が集計した3月期決算企業（金融、新興市場など除く）の82%にあたる1,354社では、06年3月期の連結経常利益は、前の期に比べて13.9%増加している。これは前々期の24.6%に続き高い増益率で、結果的に4期連続増益、3期連続最高益という記録を更新した。

これで企業業績の壁と言われる4期連続増益を実現し、戦後2番目のバブル期の4期連続と並んだことになる。07年3月期はさらにこの水準を上回り、連結経常利益は、第1次オイルショック直後の1976年～1980年以来、26年ぶりの5期連続に伸びる見通しである。

01年3月期決算は「IT景気」と言われ、経常利益が過去最高益を達成した。しかし、その翌年は連結決算の最終利益が初の赤字という景気の谷を経験した。その後急速な回復とともにV字型回復を継続している、この最大の牽引役には4つの要因がある。

まず最大の要因は、企業業績の回復である。これは今回の景気拡大が単なる景気循環型ではなく、構造改革型回復を示していることになる。つまり民間部門、とくに企業部門が自助努力で成し遂げた景気と言える。

これは景気循環に左右されない、真の“持続的成長”を実現する経済基盤ととらえることができる。

このV字型回復期においては、03年春と04年後半にかけて2度の景気の踊り場を経験している。この景気の踊り場が景気後退にならなかったのは戦後の初の現象であり、これが日本経済の構造的変化の一端と言われている。

第2の牽引役は、3つの過剰といわれるヒト（雇用）、モノ（設備）、カネ（負債）の削減が進捗し、経営のスリム化が進展したことである。とくに不良債権問題が終息し、これによって日本市場の構造変化がおきて、本来の市場メカニズムが機能し始めた。

3番目は米国・欧州経済と中国を中心とした東アジア経済の急拡大である。これに円安、低金利が加わり輸出が大幅に増加した。

日本経済が長く苦しんできた、戦後初のデフレを脱却し、より平時の姿で持続的成長を実現する“真の実力”を身につけるためには、さらなる構造改革の継続によって連続的に“成長エンジン”を創り出す必要がある。

B 企業革新の継続と持続的成長軌道づくり

景気や業績が回復すると企業革新の手綱がゆるんでくる。日本経済の姿は、景気循環型から抜け出し構造改革型の持続的成長を成し遂げる実力を持っているとはまだ言い難い。

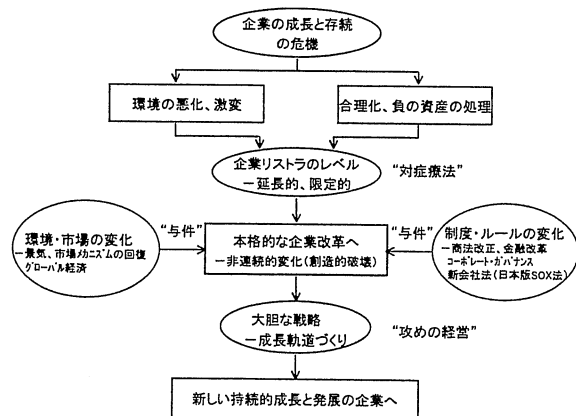
この為には、“成長のモメンタム”をいかに維持・拡大するかが大事である。

従来の日本経済の回復の姿は、主に需要管理型施策を中心とした総需要を拡大する経済対策が中心であった。しかし今回の不況対策では、ゼロ金利政策や公共事業投資などで需要を回復することに限界が出ていた。つまり日本経済の活力がないのは、需要側ではなく供給側にあるという考え方が求められた。米国経済が91年3月から01年3月の120ヶ月の史上最長の景気を回復した原動力は、需要管理策の成功ではない。企業が自ら、市場は成熟しているという前提のもとで、従来のビジネスモデルの構造改革を断行して潜在需要を喚起したことが大きな要因である。

今回の日本企業の4期連続増益も、経営改革や構造改革によって需要側を刺激する供給力によって（供給強化型）もたらされている。

この景気回復の姿が、従来の「いざなぎ景気」や「バブル景気」とは異なる点である。ある面で

図表1 本格的な企業改革と持続的成長軌道づくり



Copyright©2006 YAHAGI CONSULTANTS, INC./TD All rights reserved.

は“自立した企業活動”が景気回復に貢献した初めてのケースであり、これが企業活動の本来の役割と言えるのではないだろうか。

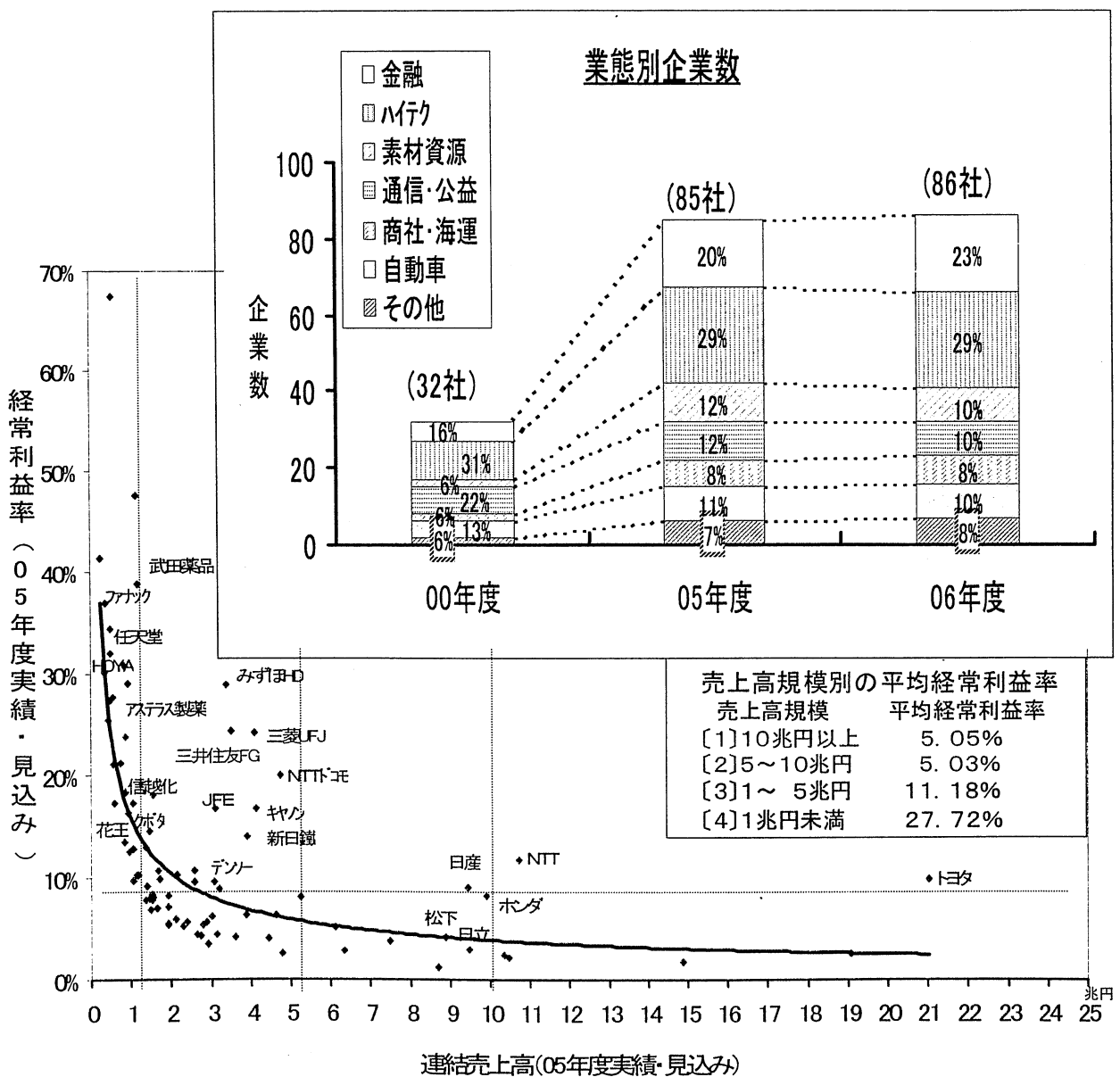
市場(市場メカニズム)の失敗を補完するのは、何も政府の政策だけではなく、企業自身の自助努力で可能になる。さらにこの企業活動を促進するために、商法改正や金融改革、規制緩和など制度やルールの改正がおこなわれて市場メカニズムを急速に回復させたことも重要な要因である。とくに経営者のマインドが変化し、低収益経営から企業価値を最大化する高収益・持続的成長型経営へと変化している(図表1)。

従来の業績回復は合理化や負の資産減らしに偏って、結果的に抜本的改革につながってなかったため一過性で限定的な回復にしかならなかった。

このようにマクロ経済としての総需要を拡大する経済改革にのみ依存した他力本願ではなく、企業自らが自己革新をして競争力と成長力を高めるためには、本格的な企業改革を継続して進める必要がある。

とくに環境や市場の変化、さらに制度やルールの変化を上手に成長機会としてとらえることができるか否かが大事である。

図表2 「1000億円クラブ」企業の売上高と経常利益率(05年度実績・見込み)



Copyright©2006 YAHAGI CONSULTANTS,INC./ID All rights reserved.

つまり、本格的な企業改革とは、非連続的変化を求めており、決して現状延長的で成り行きの方ではない。

創造的破壊をともなった大胆な戦略やビジネス・モデルの構築、そしてオペレーション指向の経営依存から戦略経営といった経営改革が必要である。

このようなとらえ方を、戦略主導による“攻めの経営”としてとらえることができる。

企業間の業績格差が顕著になっている現在、「負け組」から、「勝ち組」になる経営の舵取りと機会が存在する。それは“効率”を追求する経営と、“成長”を指向する経営を両立させた連立方程式型経営への転換である。二者択一（OR）や二律背反的なとらえ方でなく、最適解を同時に実行する戦略づくりである。

C 成長重視の「1000 億円クラブ」

2006年3月期に連結経常利益1000億円以上の企業は、過去最高の85社になる。IT景気に当たる01年3月期と比べその企業数は2.6倍となり、幅広い業種の収益が拡大していることが判る（図表2）。

とくに業態別で見ると、このV字型回復を牽引した素材・エネルギー関連企業が台頭している。さらに不良債権処理の一巡や収益源の多様化が奏功した金融が5社から25社に増加していることや、5年前にはなかった石油、海運など5業種が加わるなど業種に広がりが出ているのが特徴である。

一方、売上高と経常利益率の両面で見えていくと顕著な結果が表われている。売上高5兆円を境にして、平均経常利益率に大きな差がでている。売上高1兆円未満の企業の平均経常利益率が27.7%、1兆円から5兆円未満の11.18%に比較し、売上高5兆円以上の企業（15社）の平均経常利益率は5%となっており規模のメリットが生かされていない。上場1582社の平均経常利益率は6.2%であることから考えても、著しく収益率が悪いと言える。

反面、経常利益「1000億円クラブ」企業の平均で見えていくと、成長性とくに増収率9.6%、経常増益率22.8%は、全上場企業（1582社）平均に

比べ増収率で3.1%、増益率で15%上回っている。収益性として売上高経常利益率の平均は10.9%で半数以上が2桁の収益率となり、全上場企業平均を4.7%上回っている。

これで見ると「1000億円クラブ」の企業は、売上高5兆円以上の1部を除くと成長性と収益性の両面で高実績を残しており、“成長しながら効率良く稼ぐ仕組み”を確立している。

さらに規模と収益性の関係でみていくと、売上高1兆円前後の企業の収益率が著しく高く、総合電機の日立、松下、東芝を中心とした売上高10兆円前後の企業の低収益性が改めて指摘できる。

今後、業態としてのハイテク加工業の高収益ビジネスモデルへの構造改革がさらに必要となる。

ここに重要な分析結果がある。米国大企業に関するデータで、1984年から93年、そして94年から2003年のそれぞれの10年間のサイクルを取り上げて、売上成長率と株主価値創造の相関を調べたものである（出所「日本経済新聞」05年10月4日版）。

結果だけ示すと、最初の10年間において売上成長率でも株主価値成長率でも市場平均を上回る「勝ち組（約2割）」と、価値創造は劣るが成長力の高い「成長重視組（約1割）」の過半数は、次の10年でも平均を上回る株主価値を創造した。一方、成長は平均以下の「株主価値重視組（約1割）」と、両指標で劣る「負け組（約4割）」の3割は生き残れずに淘汰されている。

同様に日本企業の「1000億円クラブ」の64社の5年間のサイクル（1996年度から00年度、01年度から05年度）を、売上成長率と経常利益の伸び率で比較すると、米国大企業と同様に、成長性を重視している企業が結果として企業価値を最大化していることが判った。

つまり企業価値の創造には、“成長への強い意志”が不可欠となり、持続的成長のための“攻めの経営”の基本姿勢を示している。

D 持続的成長企業の経営モデルづくり

持続的成長と発展を実現する企業の経営モデルはいかにあるべきか。

「1000億円クラブ」企業の経営モデルの共通点を要約すると以下の5つになる。

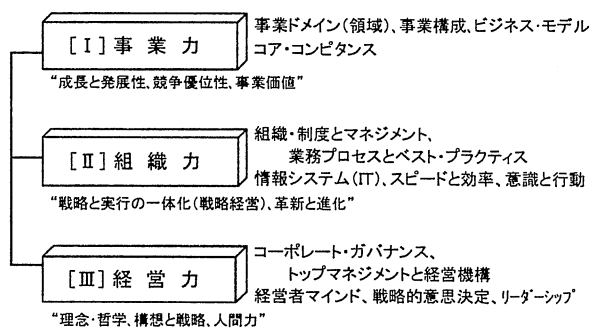
- 1 「成長力と収益力」の両立経営
成長を重視して収益性、企業価値を高める
- 2 「競争力と優位性」の確立
戦略ポジションと競争ルールの見極め
- 3 「選択と集中」の継続
基準・ルールを明確化した事業の淘汰と進化
- 4 「戦略と実行力」の一体化
価値のある戦略構築力とその実行力（最善手段）を一体化したマネジメント
- 5 「バランスと最適化」の追求
組合せの最適化による安定した成長基盤づくり

「1000億円クラブ」の代表格であるキヤノン为例にとると、持続的成長企業としての在り方を忠実に実現している企業と言える。

“グローバル優良企業グループ構想”づくりを2000年にスタートし、今年度から[フェーズⅢ]として新5ヶ年計画を発表して、さらなる成長と発展の実行に移っている。その中で、前記の5つの共通点を見出すことができる。とくに“人づくり”と“モノづくり”と“利益づくり”を互いに関連づけて、バランスのとれた効率的経営と競争力の強化を進めている。この新5ヶ年計画によって、“健全な拡大へ”といった成長指向の超高収益企業づくりを目指している。

持続的成長企業づくりについては、本誌のVol.30、No.2でも提示しているように、「事業力」と「組織力」と「経営力」の3つの条件について新しい視点で取り組む必要がある（図表3）。

図表3 持続的成長企業の3つの条件



Copyright©2006 YAHAGI CONSULTANTS,INC./ID All rights reserved.

「事業力」は持続的成長と発展の“源泉”となるものであり、「組織力」は“戦略と実行が一体化し

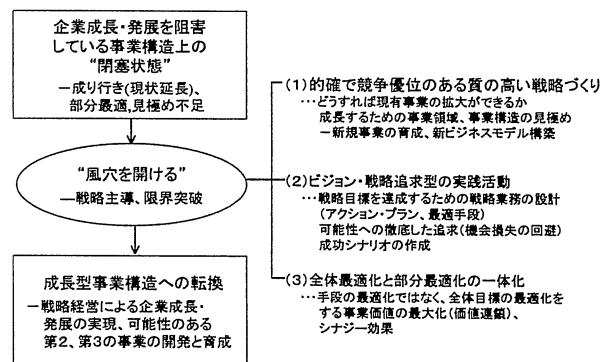
た組織・文化”づくりによって、適応指向型組織によるスピード経営を実現する。

最後の「経営力」は、経営トップ・マネジメントにおける経営の舵取り（戦略的意思決定力）とリーダーシップである。

ここでは、この3つの条件づくりを包含するものとして成長型事業構造への転換について論じる。

まず成長企業の成功の鍵の1つは、「事業力」としての魅力的な事業領域や事業・製品構造、そして競争力のあるビジネスモデルを見極める力を持っているか否かである。つまり“目のつけどころ”が、他の競合企業とは異なっている。これは組織的な戦略構築能力と言えるもので、競争力のある戦略づくりと大胆で的確な目標設定が可能となる。

図表4 企業成長・発展のための事業構造の再構築



Copyright©2006 YAHAGI CONSULTANTS,INC./ID All rights reserved.

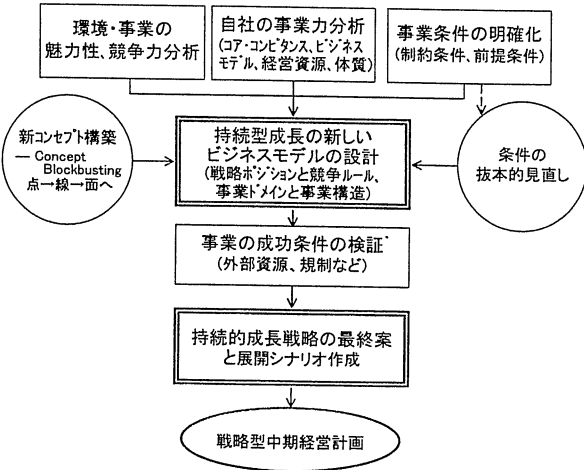
この成長型事業構造づくりのとりえ方を図表4に示した。魅力的な成長基盤となる「事業力」をつくるためには、まずこの企業の成長と発展を阻害している事業構造上の“閉塞状態”を打ち破ることからスタートする必要がある。

つまり、過去の延長線上の成り行き的な事業活動に陥ってはしないか、さらに現在の事業についての的確な棚卸しが出来ているか否かである。既存事業としての可能性と限界を見極めることが最優先となる。

この上で新しい事業構造づくりの“風穴”を開けることになる。

この“風穴”を開ける鍵が、戦略による限界突破である。決して現状延長的で連続的展開では、“風穴”を開けることは不可能である。非連続的アプローチを持った質の高い戦略によって新しい事

図表 5 持続的成長戦略(変革と進化)と戦略型中期経営計画—現状延長型アプローチの転換



Copyright©2006 YAHAGI CONSULTANTS,INC./ID All rights reserved.

業基盤をつくることができる。

図表 5 に持続的成長戦略と計画の手順を示しているが、環境や事業の魅力性や競争力分析、自社の事業力の分析と評価(棚卸し)、そして事業活動に伴う諸条件の明確化などの作業が必要となる。とくに今まで形成してきた固定観念や思い込み、そしてある一定条件下において発揮してきた成功の法則などについて、根本的にその洗い出しと適応度を検討して見直しをする。この前提に立って、新しい事業コンセプトの設計や新しい条件を組み込んで持続的成長の事業モデルを構築する。

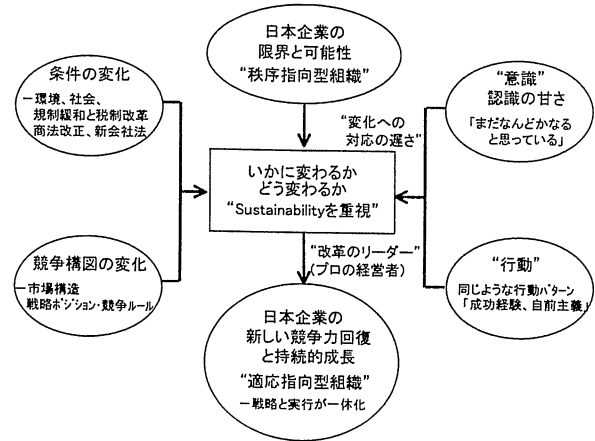
この戦略主導の展開をする上で必要なことは、事業を成功させるための条件づくり(外部資源、規制など)とその検証である。この実現化検証を徹底した上で成長戦略と具体化の展開シナリオを作成する。

「組織力」については、すでに「戦略と実行が一体化した組織・文化」づくりによって、従来の秩序指向型組織から適応志向型組織への転換をするということを述べた(図表 6)。

この適応指向型組織が、組織を硬直化させないで、感性の鋭い、スピードと俊敏な経営を実現する。

日本企業は、今までは変化への対応ではなく、内部の組織効率を最大化することを基本にした組織の設計をしてきた。この結果、変化への対応力がない秩序指向型組織として、氷河期のマンモスのごとき存在となっている。

図表 6 秩序指向型組織から適応指向型組織へ



Copyright©2006 YAHAGI CONSULTANTS,INC./ID All rights reserved.

持続的成長企業として発展するためには、「戦略と実行が一体化した組織・文化」づくり、つまり戦略経営への転換が最優先課題と言える。

経営環境の変化と経営実行力との関係は、迅速で柔軟な経営基盤づくりとなる環境指向型組織とすることができる。

企業に環境変化へ迅速に対応する実行力があれば、経営環境の激変があっても、かつその変化の予測が事前に出来なくても変化に屈することは無くなる。

E おわりに

成長が止まった時に企業は衰退する。「淀んだ水が腐る」のと同じように、成長なき企業は淘汰される。企業の経営者は、常に成長を意識した経営の舵取りが必要となる。企業の成長と発展は経営トップの器で決まると言われるように、経営者が自ら、求められる経営観や企業観、そして戦略観を涵養しなければならない。

この不透明で不確実な時代を乗り切るためには、「経営力」としての戦略型リーダーシップが必要となる。経営のプロとして、企業を変革して新しい事業モデルを創出する能力である。

今求められている重要な能力とは、ビジョンや戦略、方針や政策を生み出す「構想力」、見識や胆識をベースにした判断と決定、適時性をもった全体最適化による「決断力」、そして組織化や最適手段(機能・仕組み)の設計、計画の実行、さらに意欲や動機づけをはかる「実行力」の3つである。