

第10回 経営のあり方



青嶋 稔

CONTENTS

- I 価値創造を高めるための論点
- II 経営のあり方

要約

- 1 価値創造経営を実現するうえで、経営課題の視点で重要な論点として、①事業価値と企業価値の関係性、②本社と事業部門の関係性、③未来志向と足元の事業とのバランス、④変化への対応力、⑤グローバル視点と市場対応、の5点が挙げられる。
- 2 経営のあり方の方向性として、①強い事業をつくりリードできる本社、②成長にこだわる経営、③グローバルな視野に基づく迅速な市場対応、④社会的責任への対応と価値創造、⑤垂直統合型からエコシステム型サプライチェーンへ、の5点について述べる。

I 価値創造を高めるための論点

当シリーズの最終回は、「経営のあり方」と題し、全体のテーマである「非財務資本強化による価値創造経営の実現」について総括する。本章では、①事業価値と企業価値の関係性、②本社と事業部門の関係性、③未来志向と足元の事業とのバランス、④変化への対応力、⑤グローバル視点と市場対応、という価値創造経営を実現するうえでの5つの論点について述べる。

1 | 事業価値と企業価値の関係性

事業価値と企業価値の関係性を語る際、コングロマリット企業は自社がコングロマリットディスカウントなのか、あるいはコングロマリットプレミアムなのかということが一つのポイントになる。

個別の事業価値の合計と時価総額（企業価値）を比較して、時価総額にプレミアムが乗っている状態であればコングロマリットプレミアムとなるが、時価総額が合計よりも低い状態はコングロマリットディスカウントとなる。日本の製造業の多くは複数の事業部門で構成されており、企業価値は事業価値の合計より高いことが求められる。そうでなければ株主からコングロマリットディスカウントを批判され、場合によってはアクティビストが株式購入し、分社化を要望されるリスクもある。かつてソニーグループがサード・ポイントから半導体などの分離・独立を主張されたケースは、その代表例である。

多くの企業が事業間のシナジー創出を狙い、事業の括りを変えたり横串組織を設けたりするが、大半はあまりうまくいっていない。

その主な原因は横串を通すことが目的化してしまっていることであると筆者は考える。無理に横串を通した結果、いわゆる「会議のための会議」が増えるだけになるのはその典型例といえる。

本シリーズ第5回では、コングロマリットプレミアムを実現した企業事例としてソニーグループを紹介した。同社は、同じ技術領域を担うエンジニアが、在籍する事業の垣根を越えて交流し、最先端の技術の共有、専門領域以外の多様な視点を獲得しようとしている（図）。またそのことが、技術的な課題解決や新たな商品・サービスを生むきっかけとなっているのである。たとえば情報処理戦略コミッティでは、映像、音声、通信、AIなどの情報処理技術を共有し、技術力向上を目指している。R&Dセンターやゲーム、センシング領域で活躍するメンバーが、各々の事業で最先端の情報処理技術を活用して事業価値向上に貢献している。

図 ソニーグループにおける技術戦略コミッティ

エレキ	ゲーム	半導体	金融	映画	音楽
		メカ戦略コミッティ			
		光学戦略コミッティ			
		ソフトウェア戦略コミッティ			
		LSI戦略コミッティ			
		情報処理戦略コミッティ			
		デバイス・材料戦略コミッティ			
		電気戦略コミッティ			
		生産技術戦略コミッティ			
		設計プロセス戦略コミッティ			
		コンテンツ技術戦略コミッティ			

出所) ソニーグループ提供資料より作成

さらに、2021年に新設されたコンテンツ技術戦略コミッティではゲーム・映画・音楽事業のエンジニアが参画し、エンタテインメント領域において、それぞれのテクノロジーを最大限に活かして、これまでにない特別な感動を顧客に提供することを目指している。

これらの活動が成果を生んでいる秘訣として、顧客に対する感動体験を創出するという同社の「Purpose & Values」に基づいた活動であることが挙げられる。

こうした活動により、ソニーグループは人的資本・知的資本を高め、その積み重ねがコングロマリットディスカウントの状態からコングロマリットプレミアムの実現に大きく寄与している。このように、自社の存在意義・ありたい姿に立ち返り、技術、人材、知財という非財務資本を経営基盤として強めていくことが極めて重要なのである。

2 | 本社と事業部門の関係性

本社と事業部門とはどのような関係であるべきだろうか。非財務価値を高めるうえで、本社がもたらす価値は大きくなっている。人的資本、製造資本、社会関係資本、自然資本、地域関係資本などを強化する際に本社が果たすべき役割は大きい。しかしながら、事業を行っているのは本社ではなく事業部門であることから、非財務資本の強化が事業と分離した活動となってしまうケースが散見される。非財務価値を高めるにおいて是が非でも回避したい事態である。

この点について、本シリーズ第8回ではキリンホールディングスの自然資本の強化を紹介した。同社は2012年にCSVに着目して「KV2021」（長期経営構想）においてCSRか

らCSVへの転換を宣言し、スリランカ紅茶農園へのレインフォレスト・アライアンス認証取得支援を開始した。当初は本社主導だったが、2020年には事業会社であるキリンビバレッジに活動主管が移され、現在は目標設定についてもキリンビバレッジが行っている。このように、立ち上げは本社が主導し、その後、事業部門を巻き込んで事業部門主体の活動へと切り替えていくことが必要であろう。

これは人的資本、知的資本など、ほかの非財務資本についても同様である。本社はどのような社会課題を解決し、どのような価値創造を目指すのかを明確にし、事業部門の活動に対して具体的な指針を提示するとともに、仕組み面をサポートする。また、事業部門はそうした指針や仕組みの下で、主体性を持って事業を推進する。たとえば人的資本においては、全社のパーパスなど方向性に沿って事業がどのような価値創造をしたいのか、それを実現するにはどのような人材が必要なのかを明確にしたうえで、HRBP（ヒューマンリソースビジネスパートナー）やタレントマネジメントのような仕組みを構築し、人材の採用・育成・活用をバックアップしていくことが望ましい。

3 | 未来志向と足元の事業とのバランス

価値創造経営を実現するには、企業は未来に向けた投資志向を持つことが重要である。そのためには、投資を今期のPL（損益計算書）中心に考えるのではなく、将来の利益を創出できる状態をつくるBS（貸借対照表）を基に考えることが大事である。たとえ今期は芽が出なくても、来期以降のために種をま

き、育てるといった姿勢が求められる。非財務資本はまさしくBS指標であると同時に、そもそも非財務であるために財務諸表に掲載されないこともある。それらを強化しようとする発想は、未来志向、成長志向からしか出てこない。

現在の日本企業における大きな問題点は、PL単独の発想から抜けられないことである。多くの経営者と議論をしていると、経営層との会話の中ではBSを強くするという言葉はよく出るのだが、他方、事業部門においては、PL指標で評価されるためなのか、相変わらず売上、利益が関心事の中心となっている。

昨今は未来志向で長期経営構想を策定する企業が増え、中長期の成長戦略が描かれることも増えてきたが、その実現には長期間の投資が必要となる。たとえば、医療機器メーカーによる医師向けのトレーニングセンター構築など、多額の投資を伴う事業が検討されることもある。

こうした事業に対して、経営・事業トップが、人、技術、知財、製造資本といった非財務資本に対して積極的に投資することが求められる。当期の利益達成が厳しい局面になったときに、いかにその投資を継続できるかが極めて重要である。「今期は利益達成が厳しいから投資はやめておこう」といった姿勢では、未来の成長は実現できない。

本シリーズで述べてきた自然資本、地域関係資本は、今期のPLをつくるというよりは将来の成長の種をつくるための活動である。さらに、ブランドなど無形資産も未来志向ないと構築できない。こうした非財務資本、無形資産の構築にはとてつもなく時間がかか

る。だからといって、この動きを止めてはならない。

経営者は、将来への投資を事業部門にコミットさせるとともに、投資を継続するためには今期の収益性も高めなければならない。仮に今期の収益達成が厳しくなり、投資を一時的に止める場合、事業部門のトップは経営者にその理由を説明し、経営者の判断を待つことになる。では経営者は、将来の成長と今の事業の利益をいかにバランスさせればいいだろうか。

それはキャッシュフローに着目することである。多くの日本企業はキャッシュフローに大きな改善余地を有している。キャッシュフローはPLに表れる利益と異なり、ごまかしが利かないものである。しかしながら、在庫管理、売掛金回収などの指標に着目し、それらを抜本的に改善することによって、キャッシュフローをさらに増大させることも可能である。

そして、投資家とのコミュニケーションにおいても、当期の投資が未来志向のものであり、将来の企業価値増大につながるかをいかに分かりやすく伝え、理解してもらえるかが重要である。

4 | 変化への対応力

日本企業は長らくPDCAを円滑に回すことに注力してきたため、その行動様式が企業経営にどっぷりと染みついてしまっている。

一度立てた計画を最後までやり抜くという姿勢はよいのだが、ときに経営環境の変化を取り込めず、立案時の古い前提の下で頑なに推し進めてしまうといった事態を招くことにもなる。そのような状況では、現場の当事者

が計画の有効性に疑問や不安を感じたとしても当初の予定どおりに進めざるを得ず、結果、期待していた成果を得られることはない。

非財務資本の価値を高め、価値創造を推進するためには、時代の変化に敏感でなければならない。サプライチェーン構築についても、デジタル化が進む中では、日本企業の元来の強みである垂直統合型のサプライチェーンのみでは生き抜くことが難しくなっている。垂直統合型は系列取引には強みがあるが、変化に弱い面があるからだ。

今や、製品価値におけるソフトウェア比率が上がっていることから、よりデジタル化に対応できるサプライチェーンを構築しなければならなくなっている。また、市場環境、為替環境、経済安全保障の問題、地政学リスクなどにいち早く対応し、サプライチェーンを迅速に組み直すことも求められている。

このような状況を踏まえれば、元来の強みを伸ばしつつも、まずは、今起きている変化に迅速に対応できる体制・仕組みの構築が喫緊の課題といえよう。そのためには、環境の変化を適切に洞察し、全社の共通認識にすることが非常に重要になる。

昨今は、web3.0、DAO、生成AIなどに代表されるように、情報技術だけでも多くのキーワードが飛び交っている。また、前述したように地政学的リスクが急速に高まる中、経済安全保障問題がより深刻になっている。まさしく先行きが見通せないVUCAの時代なのである。これらに感度よくアンテナを張り、自社の事業に大きなインパクトを与えるものを明確にし、その対応を適時に議論する場を設けなければならない。

これらへの対応は非財務資本に強く関係する。人材に関していえば、世の中に起きている変化を察知・洞察できる体制を設置し、適切な対策を経営陣や事業部門に提言できる機能の整備が必要である。ユニ・チャームでは、日々の事業活動を「OODAループ」の下で試行錯誤し、市場環境の変化への対応をバリューチェーン横断で迅速に展開することに努めている。OODAとは、Observe（観察）・Orient（状況判断）・Decide（意思決定）・Act（実行）の略であるが、途中でどのプロセスに戻ってもよく、変化に対応しやすいことが特徴である。日々の事業活動において、どのような変化が起きているのかをつかみ取る力を組織全体で高め、経営陣にそれらの変化が即時に伝わる体制が必要である。

知的資本については、技術動向のみで考えるのではなく、市場動向を含めて捉えなければならない。市場環境の変化をバリューチェーン全体の変化から洞察し、現在、どの領域に価値が高まっているのかを把握することが求められる。この点についてソニーグループでは、感動を創出するバリューチェーンを鳥瞰し、時代とともにハードウェアからネットワーク、さらにコンテンツIPと付加価値の源泉の変化を洞察してきた。その結果、同社はコンテンツIPに注力し、大きな成長を遂げている（第3回）。

5 | グローバル視点と市場対応

製造資本において難しさを極めているのは、ブロック経済化に伴うグローバルな視点による市場対応である。この点についてダイキンの事例からは大きな学びがあった（第2回）。すなわち、地理的に消費地により近い

ところに製造資本をシフトし、グローバルな視点で調達を考えるといった点に加え、グローバルで製造資本を柔軟に構築することの重要性である。これらの方針の下、同社は市場の近くで開発・生産を推進するという市場最寄化戦略を整えている。世界87カ所の生産拠点と30の開発拠点を設け、市場の変化をいち早く捉え、迅速に対応している。

同社は、こうした地域に根差した活動だけでなく、グローバル横断の視点も忘れていない。人口分布などの世界人口の動向はもとより、各国のGDP成長力、地政学的リスク、環境規制や省エネの動向、部品不足などサプライチェーン上の問題などに鑑み、生産戦略を構築している。

また同社は、一度決めたことを徹底して実行しながら、市場環境の変化に応じて軌道修正を繰り返すことで対応力を高めている。市場最寄化戦略による環境変化への素早い対応とともに、基幹部品を中心とした集約生産を組み合わせ、グローバルでの最適化を目指している。調達においては、市場価格や需要の逼迫など動向を観察し、変化に迅速に対応している。銅の価格が上昇した際、熱交換器をアルミで実現した事例はその典型例である。

不安定な事象が世界規模でさまざま発生しているが、グローバルな視点での発想を持ちつつ、徹底した市場起点对応を両立するには、人的資本、知的資本、製造資本などの非財務資本は必要不可欠であり、その重要性はますます高まっている。

II 経営のあり方

本シリーズでは、価値創造力を高めるに

は、非財務資本を抜本的に強化することが重要であると提言してきた。最後に、第I章で言及した論点に対して、価値創造を実現する経営のあり方をまとめて終わりたいと思う。

その方向性として、①強い事業をつくりリードできる本社、②成長にこだわる経営、③グローバルな視野に基づく迅速な市場対応、④社会的責任への対応と価値創造、⑤垂直統合型からエコシステム型サプライチェーンへ、の5点が挙げられる。

1 | 強い事業をつくり リードできる本社

本社は強い事業を創出しなければならない。そのために、将来どのような事業を創出したいのか、どのような価値を実現したいのかといったビジョンを示さなければならない。そしてその際、ビジョンと非財務資本の強化を連携させるべきである。

ソニーグループでは、Purpose & Valuesを策定することで、なぜソニーグループが存在しているのかといった存在価値にまでさかのぼり、グループとして何を目指しているのかを打ち出している。Purpose & Valuesに基づき各事業がどのような価値創造をすべきか、一貫性のあるストーリーを構築したことは、同社のコングロマリットプレミアム実現に大きく寄与している。

こうしたパーパスやありたい姿は、策定するだけでなく、全社員に広く浸透させることがポイントであり、これこそが経営者だからできる活動であろう。経営者の求心力は非財務資本を強化するうえでも確固たる基盤となる。先述したソニーグループが推進している技術戦略コミッティは、知的資本、人的資

本の強化に向けて、極めて強固な基盤となっている。感動を実現するという共通の目標があるため、6つの事業領域を持つソニーグループが1つに束ねられ、技術戦略コミッティなどで多様な人材が交じり合い、新たな価値を創造しているのである。

経営者を核とした本社の大きな役割としては、上記のように求心力を発揮することが挙げられる。複数の事業に取り組む企業では、個々の事業が強くなること、つまり遠心力の強化に注力する傾向があり、結果として、1つの組織として束ねられている意義が弱くなるということもある。それぞれの事業が価値を高め、非財務資本を強化していくことは大事ではあるが、それらを同じ方向に束ねることでさらに企業価値が高まれば、コングロマリットプレミアムを享受することが可能となる。

そのためには本社の求心力も要不可欠である。経営者の強いリーダーシップの下で、パーパスやありたい姿を社内に浸透させるとともに、本社はそれらを共有できる基盤を構築し、その基盤に紐づけられた形で各事業が価値創造のあり方を模索しつつ、非財務資本を強化できるような仕組みを整備していくことが必要である。

2 | 成長にこだわる経営

非財務資本を強化するには、経営者が成長にこだわる姿勢を前面に打ち出していることが前提となる。その姿勢は、PL中心で考える経費削減型ではなく、将来への投資を中心とする考え方に基づいたものであるべきである。

そのためには何を中心に会社を成長させる

のか、コアとなる提供価値領域（投資領域）を決めなければならない。この点についてソニーグループは、エンタテインメント、半導体といった成長エンジンを持っている。日立グループの「Lumada」による社会イノベーションもそれに該当する。

さまざまな事業を持つ企業であれば、何をコアにして会社を成長させるのかを決めることは難しい。事業の現在の収益性や今後の成長可能性を考えポートフォリオを管理することはもちろん大事であるが、自社の持つ技術、販売チャネル、サービス網といった強みを分解し、メガトレンドを踏まえながらコアとなる提供価値領域を意思決定していく必要がある。

そして、これらの成長領域に対して、知的資本や人的資本の獲得推進が求められる。M&Aもそのための一つの手段である。日立製作所は、Lumadaで将来どのような価値創造をしたいかを明確にし、人材、技術などの非財務資本を獲得するためにM&Aや教育などに大規模な投資を行っている（第3回）。

また、成長を継続させるには、各事業におけるモニタリングが非常に重要である。多くの企業が経営管理指標としてROIC（投下資本利益率）を採用しているが、各事業が投資を先送りし、短期的な利益を高めればROICをよく見せることができるという盲点も指摘されている。つまり、将来への投資を止めることで面前の利益を高めるといった考え方である。これでは今はよくても将来世代に重いツケを背負わせることになってしまう。

事業部門は、長期レンジでどのような成長投資をするのかを経営者にコミットし、それらを継続しながら、求められるROICの水準

を達成していくことが求められている。長期投資は事業としてのコミットメントであるため、仮に非常事態で一時的にその投資を止めようとする場合、事業部門のトップは経営者とよく議論してから決断しなければならない。

通常、企業の経営者は4～6年といった短いサイクルで交代するため、どうしても任期中に成果を出そうとする。このことは、日本企業が中長期にわたって成長できない大きな要因の1つになっている。中長期の成長を実現するには、継続的な投資に対するコミットメントが不可欠なのである。

継続した成長投資には原資が必要であるが、そこで求められるのが各事業における稼ぐ力の向上である。そのためには価値創造により一層力を入れ、リカーリングモデルなどを取り込みながら継続的に収益を確保できる形に変革しなければならない。製品単品の事業ではなく、ソフトウェアやサービスなどを組み合わせ、事業全体の付加価値を高める努力を続けなければならない。

事業モデルの変革はキャッシュフローの大きな改善にもつながる。先述したリカーリングモデルは、課金の仕方として顧客からは先払い、事業者側からは先取りになるので、キャッシュフロー上のインパクトは絶大である。キャッシュフローは投資の原資であり、その改善に向けて、今すぐ着手できることは多くある。たとえば、売掛金回収、仕掛品削減、在庫の最適化などが該当する。部門や事業単位で、今すぐにできることを具体化し、キャッシュフローの改善に向けて徹底的に取り組むことが必要である。

在庫に関しては、削減ではなく最適化の観

点が欠かせない。なぜならば、在庫削減による機会ロスは財務諸表上に表れてこないからである。回転が速いファーストムーバーは在庫を潤沢に持ち、機会ロスを減らすと同時に、動きの少ない商品アイテムは削減することが必要である。

また、設計の標準化などにより仕掛品までを共通化し、市場対応を早めるなどの工夫を凝らせば、キャッシュフローは大きく改善できる。

3 | グローバルな視野に基づく 迅速な市場対応

ダイキンやDMG森精機といったグローバル企業は、本シリーズ第2回で紹介したように、常にグローバル規模での成長を意識し、消費地に近いところに生産・開発拠点を設置して市場変化を高めている。また、一度決めたサプライチェーンでも為替動向、経済安全保障、地政学的リスクなどに基づき、再編を繰り返している。この柔軟性が好業績の源となっているのである。

たとえばダイキンでは、グローバル横断の方針の下、工場、生産拠点を限りなく地域に分散させ、エアコンという地域性が高いプロダクトを最適生産している。また同社は、そういった方針に基づき、製造資本、人的資本、知的資本を高めているが、このことが世界で高いシェアを実現し、さらにそれらを高め続けていることにつながっている。

市場環境の変化が激しい現在、企業には迅速な対応が求められている。そのため、グローバル規模で市場動向をモニタリングし、顧客ニーズの変化、規制動向、競合の動きなどをマーケット視点で把握・分析しなければな

らない。市場の変化を常にチェックし、迅速に意思決定をするには、PDCAのように一度立てた計画を是とするのではなく、OODAループを回して計画の微修正を続ける必要がある。正解を出すまで議論するのではなく、その時点で最良と思われる解を導き出し、対応してみる。その結果から、うまくいったこととよくなかったことを学び、修正を続けるのが大事である。

変化に迅速に対応するには、企業風土の変革が求められる。概して日本企業は、失敗を許容する風土に乏しく、失敗したくないから確からしい答えが出るまで会議を重ねることも多い。そうした姿勢では、変化の激しい時代を生き残れないだろう。失敗を責めるのではなく、失敗から常に学び、それを共有することで組織は変化への対応力を強化できる。Googleが掲げるイノベーションの9つの原則に「小さくスタートし、賢く失敗せよ」というものがある。日本企業にもこのような組織風土を醸成することが求められる。

4 | 社会的責任への対応と価値創造

社会的責任への対応と価値創造については、これまでトレードオフの関係と見られてきたが、今では両立が求められている。経営者は、社会的責任への対応からいかに価値創造を進めるかという視点で、さまざまな取り組みを捉え直す必要がある。環境対応、生物多様性といった環境問題だけでなく、サステナブルな社会の実現に向けて取り組まなければならない。こうした活動を「やらなければいけない」ではなく「価値を創造していく」という視点であらためて検討し、経過や結果を社内外に発信していく必要がある。

本シリーズ第7回で紹介したリコーは、環境対応はコストといわれていた1990年代後半に環境と経営は同軸であるとし、「環境経営」というキーワードを社内そして社外のさまざまなステークホルダーに発信した。環境経営は現在、事業活動で排出される環境負荷を低減する「省エネルギー・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」と、地球の再生能力を高めるために必要な「生物多様性保全」の4本柱で推進されている。同社の環境事業開発センターはそれを具現化している組織である。

このように、社会的責任から価値創造に昇華させるには、社内外への情報発信を通じた方針の明確化だけでなく、経営者としての強い意思とその方針を事業推進に落とし込むことが必要である。リコーだけでなく、第7回、第8回で紹介したサントリーホールディングスやキリンホールディングスもまた、地域関係資本や自然資本の強化を通じて、社会的責任の対応を価値創造に結びつけている。

こうした取り組みに推進力をつけるには、本社だけでなく事業部門がいかに自分事のできるかが重要である。この点について、サントリーホールディングスが推進している「天然水の森」事業やペットボトルリサイクルは、事業と一体となった取り組みの代表例である。こうした活動には、事業にかかわる多くの人々の長年にわたって培ってきたノウハウが活かされている。同社のペットボトルリサイクルにおいては、地方自治体での各種事業者との関係構築において、静脈物流の構築に長年の営業経験を持つ人材の活躍が原動力となったと聞いている。このように社会的な責任を果たすような取り組みを1つの事業と

して価値創造に結びつけるには、経営としてのベクトルを提示したうえで、さまざまなノウハウを有する社内人材の活用、関連する社外事業者との幅広いネットワークの構築などが必要になる。

5 | 垂直統合型からエコシステム型 サプライチェーンへ

日本の製造業はこれまで、製品の品質を向上させることで大きな成果を上げてきた。リコーやコマツはデミング賞^注を受賞するなど、品質向上における成果は社会からも高い評価を得ている。

1990年代までのアナログの時代が永遠に続けば、日本のモノづくりも過去の仕組みの延長線上で勝ち続けることができたであろう。しかしながら、2000年以降はさまざまな形でモノづくりのデジタル化が進んでいる。現在は、家電、事務機、工作機械、自動車など、ありとあらゆる製品がデジタル化され、ソフトウェア制御の領域の比率はますます高くなっている。加えて、クラウドとの連携が加速し、ハードウェアはエッジデバイスとしての機能を担うようになった。そのため、ビジネスモデルも変化し、今ではIoTによりクラウドと連携したりカーリングモデルなどに取り組むことが求められるようになった。もはや製品単体を対象としたすり合わせ技術だけでは勝てなくなっているのである。

こうした議論になると、モノづくりの強みを捨ててしまうのかといった悲観的な意見も出てくるが、決してそうではない。従来の日本のモノづくりの強みをより強固なものにするとともに、ソフトウェアなどデジタル化に対しても、人的資本、知的資本といった非財

務資本を最大限に活用して、適切に対応していかなければならない。デジタル時代に勝ち残れるようなサプライヤーとの関係性構築も不可欠であろう。

そこで重要になるのが、エコシステム型のサプライチェーンの構築である。シリーズ第6回では、サプライヤーとの関係性の変化が特に顕著な半導体業界からニデックの事例を紹介した。同社は、核となる部分のIPは自前で開発しつつ、周辺領域はそれぞれ強みを持つパートナーと協業し、必要なコンポーネントの安定的な調達と最先端のソリューション開発との両立を目指している。同社のように、デジタル化に伴うモノづくりの変化に応じてエコシステム型のサプライチェーンに変革するには、まずは、自社が実現したい価値や自社の強みとなる技術領域の明確化と共有、そしてその実現したい価値に共感共鳴した仲間が集まる仕組みが必要になる。具体的には、他社と差別化できるハードウェア、ソフトウェア、ビジネスモデル、販路を自社内に有していることが必要であり、そのためには、関連するさまざまな観点での知的資本が必要となる。こうした知的資本もまた、エコシステムを通じて、ほかのパートナーのものを組み合わせることで、さらに優位性のある資本になるのである。

ところが、メーカーにはこのようなエコシステム構築をアレンジできる人材が少ないのが実情であろう。日本の製造業は長らく、終身雇用、新卒一括採用をベースに組織が構築されてきたが、製造しか経験したことのない人材では、エコシステム構築に求められるスキルが十分とはいえない。そこで求められるのは、多種多様な人材を取り込み、エコシ

テム構築ができる体制を新たにつくることのできる人材、仕組みである。

エコシステムを構築する際には、さまざまなベンチャーに対する目利き、ネットワークづくり、さまざまな協業者とのWINWINの関係性づくりといったスキルが求められるが、そうしたスキルを有する人材として、たとえば、商社で関連業務を経験してきた人が想定される。実際、商社出身で日本を代表する企業の経営陣に名前を連ねている人が多いのは、まさにそのようなスキルが求められたからであろう。

知的資本について、日本企業は自社の技術を中心に考えてきたため、捉え方が狭く発展性が乏しいものも少なくなかった。現在のように、デジタル化、ネットワーク化されている世界では、常にバリューチェーン全体で知的資本を捉える必要がある。電力であれば、かつては各電力会社の基幹となる発電所でつくられ、管轄エリアに配電されるという中央集権モデルであった。ところが現在はさまざまな場所、たとえば、工場、農地、自宅の屋根の上などで再生可能エネルギーとして発電されるといった分散モデルとのハイブリッドとなっており、今後は一層、分散化が進むといわれている。このため、知的資本を捉える際も、電力がどのようにつくられ、配電され、消費されるのかといったさまざまなバリューチェーンを想定し、対象範囲を広げる必要がある。

バリューチェーン全体で知的資本を捉えることについて参考になるのが、第3回で紹介したソニーグループの「感動バリューチェーン」である。地上波でリアルタイムに受信した映像を見ていた時代はテレビが重宝した

が、録画可能となり、さらにネットワークでリアルタイム配信される時代には、モバイルデバイスでの閲覧が可能となった。このようにバリューチェーンの変化に応じて、感動体験を実現する技術も遷移するが、ソニーグループでは、コンテンツが生み出され、それがどのような経路で顧客の元に届けられ、感動が創出されるのかといった一連の流れを「感動バリューチェーン」と捉え、その変化に対して、バリューチェーン上のどの領域で重点的に技術開発や投資をすべきかを意思決定している。さらに、どのような時代でもコンテンツ自体の重要性は高まるという考え方の下、コンテンツIPに関するエコシステムの構築を強化している。

このように、バリューチェーンの変化を常に意識し、知的資本を広く捉え、バリューチェーンのどこで技術の強みを持つとより強いエコシステムを構築できるのかを検討していくことが必要であろう。

日本経済は、1991年に土地などの資産デフレに突入し、1992年には物価上昇率が下落する「デイスインフレ」の状態に陥った。それから30年以上が経過しており、大半の人々はインフレ時代を経験しておらず、経済成長を実感できないでいる。そのため、中長期の投資といわれても肌感覚で捉えることができず、ややもすれば、事業を成長させることより縮小均衡することに意識が向いてしまう。

本シリーズで一貫して言及しているように、非財務資本を強化することは、強い成長へのこだわりを意味する。筆者は、非財務資本を意識することが上記の縮小均衡のマインドを払拭する契機になると考える。目

先のことではなく、将来の日本経済のためにそれぞれの企業が成長にこだわり、人材、知的資本など、非財務資本に投資をしていかなければならない。

日本経済が再び成長軌道に乗るためのカギとなるのは、企業活動そのものである。企業経営が非財務資本を強化し、成長を意識した経営に舵を大きく切ることにより、デフレ時代を脱却することを切に願っている。

注

経営理念、業種、業態、規模、経営環境にふさわし

いTQM（総合的品質管理）が効果的に実施されている応募組織に対して授与される年度賞。一定の条件を満たせば、業種、規模の大小、公・私、国内・海外、組織の一部・全体を問わず応募できる（日本科学技術連盟Webサイトより引用）

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE&VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど