

公開月例研究会講演記録〈第 231 回 (2006.10.28)〉――

「企業価値の構造と価値創造のイノベーション・プロセス・マネジメント」 ーバリュー・キューブ・モデルと革新経営のメカニズムー

淑徳大学国際コミュニケーション学部教授

境 忠 宏

1. はじめに

今日、私がお話ししますのは、「企業価値とイノベーション」というのが基本的なテーマでございます。

このテーマについては、私どもと電通のブランドコンサルティング室の中にある企業価値研究プロジェクトの方々と一緒に、理論的な研究と調査分析、さらに実際に企業変革のコンサルティング作業を 10 年ほど続けております。それを 10 年続けているのですけれども、まだ最終的な体系的な成果を得るまでには至っておりません。したがって今日は、どういう考え方でどういう研究を続けてきているのか、特にコアになる考え方なり手法について紹介させていただきたいと思います。

10 年間の研究成果のまとめとして、『革新経営のメカニズム』という本も 3 年ほど前に出しております。ご興味のある方は是非そちらもご参照いただければと思っております。

本題に入ります前に、「企業価値」、「イノベーション」ともに多義的で、人によって使い方が違いますので、私どもなりの使い方をまずご紹介させていただきます。なお、本日はご紹介します図表はそこからの引用でございます。

「企業価値」というのは意味のレンジが広くて、発行株式時価総額という具体的な数値で表される、そういう取り扱いもございます。経済学の皆さんですと、そちらの方が親しまれているかと思いますが、経営学の方で「企業価値」と言いますと、理念であるとか規範であるとか、極めて抽象的な見方がされるケースがございます。

私どもはそのいずれでもなく、「価値機能」と捉えておりまして、企業価値の基盤は instrumentality (道具性)にあるのだ。そもそも資本の拡

大・再生産の道具として企業は発生するわけですが、それが何故ここまで広がっていかなくてはいけないのか、それが私どもの基本的な問題意識でございます。

簡単に言えば、「誰の・どんな課題に・どうやって応えることができるか」、そこに尽きる。資本家だけではなくて、いろいろな人のどういう課題にどうやって応えていけばいいのか、或は何故それが必要なのか、この辺が最初の出発点でございます。つながりは後ほど詳しくお話ししますが、そこで何故イノベーションなのかということになるかと思えます。

私どもが 10 年ほど前に考えた時に、基本的に企業の最大の役割というのは、自分以外の社会主体の発達に貢献できるからだ。資本の拡大、社員の成長、生活の発達、社会の発展、そういう様々な主体の成長と関わることができる。多様な主体との共同成長関係と私どもは呼んでいますけれども、それを構築していくことによって企業は存在意義を得て、利益を獲得することができる、というのが私どもの考え方でございます。

現在では CSR とかいろいろな呼び方をしておりますけれども、そういうものを経営の長期的な存続という視点で捉え直す必要がある。そのためにはイノベーションというものを検討しなくてはいけない。つまり、成長というのは変化ですから、道具性を提供する対象が常に変化するわけですから、それに応じて企業も継続的に常に変化しなくてはいけない。それを生み出すのがイノベーションであると考えております。

2. バリュー・キューブ・モデルの構成

2.1 企業の多価値化モデル

早速本論に入りまして、お手元のレジュメの図表1は、まず最初に私どもが開発した企業価値モデルです。そもそもわれわれの社会では、資本の拡大・再生産の道具というかたちで出発をいたします。そこから企業はその道具性を、対象領域、内容領域において拡大していったわけです。

内容を詳細にご紹介する時間はありませんけれども、当時、企業進化論というのが盛んに行われておりました。創業以来の企業の発達過程がどういものなのか、いろいろなモデルが提示されていましたが、企業の発達モデルは確かにある。しかし、道具性の対象である主体の発達モデルというのは欠けていたわけです。そこで、仕事を通じた人間の成長モデル、生活者の成長モデル、地域の成長モデル、こういう二次元モデルを開発いたしまして、企業の発達プロセスとそれぞれの主体の発達プロセスとを結びつける共振関係を作り上げるための課題はどこにあるのかということで、最終的にまとめていったのがこの図になります。

ごく簡単に言いますと、われわれは第1の波、第2の波、第3の波と名付けているのですけれども、まず資本の拡大・再生産の道具として企業は発足する。当然規模が拡大していく中で、バーナムの「経営者革命」のように、オーナー経営からの脱却が出てくる。この規模の拡大が組織的協働の確保を重要化する。資本の拡大・再生産だけに特化していたのでは、組織的協働が得られない。それを実現するために企業は、その運営に関わる様々な主体への道具性を拡大していかなければいけない。そういうかたちで道具性の拡大が発足して来たのではないか。

市場競争が激化してまいりますと、「作れば売れる」ではなくて、市場淘汰への対応のためには「市場から選ばれなくてはいけない」ということが重要な問題になってくる。その時に第2の波が出現してくる。

最終的に現在企業が直面しているのは、製品市場だけではなくて、資源の所有者、或は資源市場が企業を淘汰する、そういう時代が到来している。本来社会、或は地球の所有している資源、水、空

気、土地、資源の利用権を確保しないと企業は企業活動を続けられない。そのためにここまで道具性を拡大せざるを得なかったのではないか。

2.2 バリュー・キューブ・モデルの目的

それと同時に私どもがより重視しておりますのは、ではどうやったら企業価値の拡大を生み出すことができるのか、そのための診断・分析のフレームを作りたいということで開発しましたのが、レジュメの図表2にありますバリュー・キューブ・モデルです。

独特な言い回しをしておりますけれども、資源を変換して価値を作る、この基本的なビジネスプロセスの構成次元を独立させて、それぞれの個のセルをきちんと測定していこう。例えば、「経済価値」、「オーガナイズング」、「ヒト」というのは、人的資源を組織化して経済的価値を生み出す、そのためのセルということになります。実際には経済価値なり、オーガナイズングなりヒトにもサブの次元がありますので、われわれはこれを価値モジュールと呼んでおりますけれども、この一つのモジュールを一つずつ詳細に分析していくことで、それが経営成果にどういう影響を与えているのか、その価値モジュールを拡大していくには何をすればいいのか、こういうことが分かるのではないかとということです。

これをどういう風にするのか、価値平面でキュービックモデルを抜き出すと、特定の価値を規定している資源と変換過程の組み合わせが出てくることになります。もう一つは、特定の変換過程ごとに抜き出しますと、ビジネスプロセスが資源の価値への変換にどれだけ役立っているのかということが分かってまいります。

3点目は、資源平面に特化して抜き出しますと、その資源がどういう変換活動を通してどういう価値の実現に貢献しているのか、資源の潜在的な価値創造可能性を見出すことができるだろう。この辺を見出すことができれば、それぞれの企業の変革課題に応じて、必要な変革対象や方向をピックアップすることができるのではないかとということです。

このバリュー・キュービック・モデルを使って、いろいろな企業変革の作業のお手伝いをしていきますけれども、実際にはなかなか難しい。特に企業

経営者の方は「フルターンキーはないのか。セル1個1個変えるのではなくて、ぼんと押すと、この組み合わせがキュービックモデルのようにがらっと変わるのではないのか」とよくおっしゃるのですけれども、それはちょっと存在しませんので、個々の課題を抽出しながら、その中のキーファクターを特定して、それに基づいて、キーになるセルあるいはモジュールを重点的に変革をしていくというかたちでやっているところでございます。

診断と同時に、実際に変換過程を改革していかなくてはならない。それがイノベーションの一つの手法ということになります。

基本的にビジネスプロセスというのは企業によって違います。精緻化の度合い、充足度の度合い、いろいろ違います。ただ、ホンダ、トヨタを含めて、7社ほどこの数年ずっと分析してきましたが、実は共通した条件がある。それは具体的なビジネスプロセスの姿ではなくて、継続的にイノベーション、変革を生み出すことができるような条件が埋め込まれている。イノベーションのDNAと言ってもいいと思いますけれども、ではその条件とは一体何だろうか。それが分かれば、企業価値を拡大するのに最も有効であるとみなされた変換過程に、その要件を埋め込んでいけばいいということになります。

その要件は何なのかということで、これも数年かけて検討をいたしました。ロジャーズの「革新の普及研究」以来、技術革新だけではなくて、様々な変革が創出されて普及されていく、そのための条件は何かという研究が相当行われております。最近も、かなりイノベーション経営研究というのが出てきておりますけれども、私どもが目にしたのはネットワーク型ベンチャーのイノベーションで、それがどういう風に行われているのか。それをホンダであるとかトヨタであるとか、そういう大きな企業の内部プロセスに導入することによって変革が促進されるのではないかと考えたわけです。

私どもに一番参考になりましたのは、6年ほど前に末松さんが出された『ネットワーク型ベンチャー経営論』というのがあります。これはシリコンバレーの事業開発事例を分析されたものですが、大きな四つの要件が組み込まれている。一つは能分散と彼らは呼んでおりますけれども、それぞれ

が自分の得意領域に特化して、相互に連結することによって事業展開をする。二点目は合意形成です。迅速なコミュニケーションを通して、合理的な課題解決に基づく合意形成が事業者間で行われている。三つ目がインターフェースの標準化です。それぞれが得意領域に特化しながら、それぞれの資源あるいは成果を連結していくためには、インターフェースを標準化し、オープン化していかななくてはならない。最後が負荷分散で、事業開発に関わる様々なリスクを相互に分担していく。この四つを展開することによって、シリコンバレーのベンチャー企業が伸びてきているという分析でございます。その後、国領さんとか早稲田の寺本先生などのいろいろなイノベーション誘発の要件というのが出されております。

3. 革新経営プロセスモデル

3.1 イノベーション誘発の条件

レジュメの図表3は、私どもが7社を分析して、経営革新を進めている、或は革新経営を実現している企業には似たようなことが見られるということでもとめたものです。どこから出発してもいいのですけれども、革新を誘発する要件を組み込んで、それを相互に連結している。こういう仕組みがそれぞれの企業に存在するということです。

一番上にあります境界連結活動というのは、それぞれが自分達の得意領域と活動範囲に特化する。外部に対しても明確にそれを提示する。それを踏まえて、企業の部門内、企業と企業、場合によっては企業とマーケット、これが境界を超えて提携し、連結されていく。こういう仕組みが構築されているというのが一つです。

その次の資源結合活動というのは、昔の日本企業ですと、「こういう資源があるから、それを組み合わせでこういうものができる」というのが一般的でしたけれども、7社を見ますとそういうことはやってない。「最終的に何を実現したいのか」ということを鮮明に打ち出して、「そうすると、いま自分達にどう資源が欠けているのか」ということを鮮明にする。つまり、ありネタでは勝負しない。自分達にいま欠けている資源を鮮明にし、それをどう利用するか。それは、世界中にネットワークを張って確保する場合がありますし、

連携する場合もある。こういう動きを急速に進めているという特徴が見られます。

変革統合活動につきましても、イノベーションを起こしてできた結果をまとめるのではなくて、むしろ目標主導型でそれが行われている。そのために、戦略ギャップを常に明らかにするという仕組みが存在する。

トヨタがまさしくそうですけれども、自分達が達成すべき基準、或は KPI (Key Performance Index) をあらゆるレベルにおいてはっきりさせている。それを踏まえて、現状はどうなっているのか。これをトップレベルから現場レベルまで浸透させている。皆さんもトヨタの工場に行くとご覧になれると思いますけれども、ラインの上に電光板がありまして、このラインの本日の生産目標 50 台、現在の生産台数 20 台、戦略ギャップは 30 台、こういうのが常に出るようになっていて、それをすべてのフェーズにおいて行っている。そのギャップを埋めるために、変革を実現するのだということです。トヨタというと、カイゼンと言われるかもしれませんが、あれは積み上げ型のものではないのです。「原価を 3 割下げる」という非常に高い目標を設定して、「現在それがどこまで下がっているのか」ということを明示しながら、全社的にその変革を進めて行く。こういう全社的な変革を統合する明確な仕組みを、お持ちになっているということです。

そして関係再編活動というのは、その成果を共有することによって、様々な主体との関係を再構築・再編し続ける。そのための仕組みです。

この四つの要件を企業の道具性の拡大において、最も重要とされる過程の中に組み込んでいく。それが持続的な企業の変革と、それによる新しい企業価値、新しい道具性の開発という面で必須なのではないか。ではこれをどう組み込んで行けばいいのか。そこで我々は、そのプログラムを開発し、現在いろいろな企業改革を実践しているところでございます。

3.2 革新経営のプロセス

現実のビジネスプロセスは、企業によって様々なものがありますので、具体的な個々の企業のビジネスプロセスではなくて、企業が大きく変わって行かなくてはいけない対象をまずはっきりさせ

ようということで考えたのが、レジュメの図表 4 革新経営のマネジメントモデルです。

ビジネスイノベーションで大事なものは、要するに相互道具性を高めることである。中程に「ミッションの個性化と多様な価値貢献」と書いてありますけれども、ミッションと言うのは相互道具性のことです。「誰の、どんな課題に対して、どうやってそれを解決するのか」、これを我々はミッション或はビジョンと呼んでおまして、これを実現するために、経営形態、資源構成、事業構造、そして最終的に自分自身の組織の境界、これを常に組み直して行くことが必要になってくるだろう。

ビジネスプロセスはそのためにあるのだと言うことで、下の方にありますように、オーガナイズングプロセスというのは、経営管理と組織運営に当たります。このプロセスを、そこに小さな○で書いてあります三つぐらいの方法で変えて行く必要がある。ソーシングプロセスは、資源を拡大してそれを活用していくプロセスです。マーケティングプロセスは、商品開発と顧客対応に該当する部分です。シェアリングプロセスは、財務的な成果評価と成果配分に該当いたします。

われわれの考えている具体的なプロセスは、後ほど調査結果のご紹介の時に申し上げますが、このモデルを作りましたのは、企業ごとに組織であるとか業務構造であるとか、ビジネスプロセスが変わっておりますので、我々のプログラムをそこに持ち込むことができない。そこで、基本的に何を変えなくてはいけないのか、そのための重点的なフェーズはどこなのかははっきりさせた上で、企業の現実のビジネスプロセスとマッチングさせながら重点領域をピックアップしていく。そのために作ったモデルでございます。

3.3 革新経営のケース

このモデルに基づいて、電機業界、自動車業界、ビール業界、流通等、7社の対照的な企業の比較分析を続けております。レジュメの図表 5 はその中の一つで、非常に対照的であると思われるトヨタ自動車と本田技研工業の例です。

両社のビジネスプロセスを我々なりのフレームにまとめ直して、同業 2 社を同じフレームで対比した結果がこの図表 5 ですが、基本的に似た部分もありますし、非常に違う部分もございます。詳

細は省略させていただきます。結論から申し上げますと、トヨタの大きな特徴は資源結合型です。先程、イノベーション誘発の要件と言うことでサイクルをご紹介しましたが、その中で資源結合活動を全社的なイノベーション誘発の基点に置いている。それに対してホンダは境界連結型です。資源結合よりも、様々な主体との境界を超えた連結の構築を、ご自分の企業変革の基点に置いている。同じ自動車業界ですから類似部分、共通部分も多いですけれども、変革を誘発する基点の置き方と、それを全社的に広げていくやり方に大きな特徴があるわけです。

トヨタというのは、システムを標準化する。属人化しないと言う大きな特徴を持っております。「トヨタウェイ」、その他様々な方法によって、必ずシステム化する。或いはプログラム化をすればと言った方がいいかもしれないのですけれども、それによって全社的な変革を生み出す。そのドライバーは、実はトップにあります。現場主導型に見えながら、集中・集権型での変革推進を展開するという特徴を持っていると私どもは考えております。

それに対してホンダの方は、あまりシステム化しない。むしろ創業者の理念、働き方、仕事への関わり方、そういういわば伝説的なものを共有化する。その基に、分散・分権型での変革を進める。ホンダでは SED と呼んでいますけれども、セールスとエンジニアリングとディベロップメント、これをあたかも別々の会社のような位置づけをして、それを世界全体に最適立地させ、連携させていく。こういう仕組みでホンダは継続的な変革を生み出しているという特徴があるように思われます。

詳細な分析結果はお話しできませんので、それぞれのフェーズ、プロセスの特徴だけ言いますと、まずトヨタですが、オーガナイジングという部分では、全ての変革手法が一旦出てきた場合、それをシステム化、プログラム化して、全社、あるいは全世界的に標準化していく。それによって変革を普及させていく。その時はトップが主導してそれを行う。こういう特徴を持っています。

ソーシングの面では、一見オープンなように見えますけれども、そうではなくて、自分達の研究所・開発部と、デンソー、アイシン精機などの関

係会社、このグループ内部の知的資源を強固に連結させていく。それによって、新しい技術、資源、知識を開発して、その基に強い権限を持った一人の人が商品開発を引っ張るというチーフエンジニア制によって、個性的で迅速な商品開発を進める。こういう仕組みを展開しています。

マーケティングにつきましては、自動車会社は普通、メーカー機能と販売機能を分けて連携させるというやり方をしていますけれども、トヨタの場合は全社的な価値連鎖の中に明確に位置づける。それぞれのチャンネルが、トヨタの顧客資産の何を管理しているのか、明確にしている。それと同時に、クロスセリングを重視する。こういう面白い特徴を持っています。

シェアリングに関しては、トヨタもホンダもそれほど変わりません。

次にホンダですけれども、オーガナイジングというレベルで大変面白いのは、ホンダは創業者の理念を社員だけでなく、顧客にも共有してもらおうと思っている。これは他社には見られないケースだと思います。創業者の理念を、社員が共有するというのは当たり前ですけれども、一番共有してもらいたいのは顧客なんだ。企業境界を超えて、顧客と共有する。社員も顧客も同じ理念の基に展開して行くというのがホンダの大きな特徴です。

その中でも面白いのは、トヨタのように、常に新しい資源結合を生み出して、自動車を核としながら事業領域を拡大して行くという方向を採らない。固有の事業領域を守り続けるということです。それでは顧客資産が増えないじゃないかと言いますと、「そんなことはない。うちはすでに1,000万の顧客を持っている」とおっしゃる。確かに二輪、エンジン、モーターを含めると、それだけの規模をホンダは持っています。この顧客資産をどう活かすのかというのが、ホンダの基本的な方向性になっているということです。

ソーシングも、資源結合型というよりは境界連結型です。研究開発、生産拠点、販売拠点、それぞれ分離したかたちで、それぞれの機能で世界最適立地を達成している。商品開発も、トヨタのようなチーフエンジニア制ではなく、SED が朝霞の研究所に集まって、そこで迅速な商品開発を進めて行くというやり方を展開しています。

マーケティングにつきましても、ある種のデコ

ンストラクティングと言いますか、メーカー機能と販売機能を分けて連携させている。販売チャネルは世界各地に独立展開していて特徴はないけれども、顧客接点を大事にされている。ウェブ上、或は既にユーザーである顧客とのコンタクトポイントを販売拠点よりも重視した展開をしている。あらゆる境界を超えた連結或は関係の拡大と再編を中心としながら、企業変革を進めてきているというのがホンダの特徴ではないかと思っております。

4. バリュースキューブモデルの検証

4.1 分析フレーム

レジュメの図表6は、最初にバリュースキューブモデルを作りました時に、どれだけ有効性があるか試してみようということで作ったものです。もう4年ほど前になると思いますが、企業でやったデータは出せないものですから、企業の実体をよく分かっている対象に答えてもらおうということで、私の入っております日本広報学会の会員400名ぐらいにお願いをしてとった調査です。ですから特定企業ではありません。

海外企業と比べた日本企業の現状はどうかということで、どういう企業価値を提供しているのか、どういう変換過程を整備しているのか、どういう資源を持っているのか、この辺について回答をいただきました。相当大きな調査表になるのですが、それを我々のバリュースキューブモデルのフレームで分析したものです。これ以降、幾つかの企業ごとに調査をやっていますが、大体似たような傾向が出ておりますので、最初に日本広報学会の会員に対して行った調査で、どういうものが見えてくるのか、少しご紹介をしたいと思います。

お断りしておきますが、実際の詳細で正確な分析をするという趣旨の調査ではございませんで、バリュースキューブフレームで調査分析をするとどういふことが見えるか、或はどういふ分析をすればいいのかということで展開したものです。面白い結果が出てきておりますが、全部ご紹介するのは時間的に無理ですので、考え方と、こういう特徴が見えてきますというところを説明させていただきます。

図表6が分析のフレームワークになります。資

源構成はヒト、モノ、カネ、情報という一般的なものでとっております。そのサブカテゴリーを設けて、ヒトに関しては人材と同時に顧客も大きな資源であるという考え方で、この二つの領域でとっております。情報も、データと同時に、社員の方々が持っているナレッジも資源であるということで、データと知識という二つの領域でとっております。具体的な項目は、後ほど因子分析表で出てまいります。85項目ほど設定して、これについて日本企業がそれぞれどれぐらい持っているのか、今後どれだけ重要なのかということ

です。変換活動、いわゆるビジネスプロセスにつきましては、オーガナイズでは経営管理、組織運営、シェアリングでは財務管理、成果配分、こういうものに関わる具体的な業務を設定しております。これは結構ありまして、149項目になりましたので、ちょっと多過ぎるということで、整備度のみを回答していただいております。

企業価値については、私どもの研究チームでもまだまだ議論のあるところでございまして、ここに書いておりますのは、電通のブランドコンサルティング室が実際にコンサルティング業務で使っている価値スケールの構造が入っております。私どもの理論的なもので測定しようとすると難しくなりますので、この絵にありますような形にしています。これはマトリックスのようになっていまして、マトリックスではなくて、ターゲットごとの短冊を組み合わせたものです。

ご覧のように16ございまして、それぞれ3項目ずつ設定して、48項目で回答を取っております。

4.2 企業価値の因子

まず企業価値ですけれども、11因子ほど出てきております。レジュメの図表7に、因子負荷量の多いものから順に並べていますが、例えば、必要性の評価が一番高いのは、第2因子の「株主からの企業発展への期待」になります。対象が広報学会の会員ですから、IR等に当然注目していますので、基本的にそうなるかと思っております。ただ、ではそれがどれだけ道具性を発揮しているのか、保有度を評価してもらいますと、「ビジョンや戦略が明確で、将来への成長を期待できる」とか

「研究開発力や市場競争力に優れており、今後の事業の拡大が予測できる」という項目の平均値はマイナス 0.24 で、4 番目に低い。逆に現状評価が高いのは第 7 因子「消費者の経済合理化支援」で、「商品やサービスの低価格化を進めている」「各種割引制度等の品質保証体制が確立されている」の平均値は 0.71 で非常に高いのですけれども、重視度は下から 2 番目になります。このように、企業価値構造については、このサンプルの意見が社会からの日本企業に対する要請であるとするならば、それに対するギャップが大きい、ずれているという現状が見出されたわけです。

4.3 変換過程の因子

変換過程につきましては 22 因子がピックアップされております。これは余りにも多いのでレーティングは無理ですので、シングルアンサーで聞いて、整備度のパーセンテージという形で、0,1 に変換をして構造を抽出しております。

因子解釈も難しい部分があって、若干意味不明なものもありますけれども、例えば、第 10 因子の「外部協働システム」は、私どもが境界連結において重要であると考えていた部分ですけれども、「業務のアウトソーシングを行う体制がある」が 68.3 と、整備度が非常に高い。しかし、「CALIS などの生産物流情報システムが整備されている」は 17.1 で、非常に低いという、ちぐはぐな面が出てきております。

全体で最も低いのが「バリュー・マネジメント・システム」です。先程のビジネスプロセスですと、シェアリングの中でも重要な部分ですけれども、高度な財務戦略、顧客価値計算システムがあるかどうかということに対して、この調査段階では殆どないという結果が出てきております。この後、顧客生涯価値計算システムは簡易版のプログラムが出てきていますし、マーケティング ROI、マーケティング投資効果の成果指標なども出てきておりますので、若干整備はされつつあるだろうと思えますけれども、当時はこういうものは殆どないという評価が出てきているわけです。

4.4 経営資源の因子

資源構成につきましては、23 ほどの因子が出てきております。これは結構安定しておりまして、

保有度のレーティングも取っております。必要度の高かったのは 11 因子「環境情報収集力」と 12 因子「事業企画・プロデュース・人材」ですが、この中で「情報収集力」は保有度が非常に低いという評価が出ております。反対に高いのは第 9 因子の「技術応用力」、第 23 因子の「技術事業化人材」です。つまり、技術に関わる資源の保有度は高いけれども、外部情報の収集力が弱いという結果が出ております。

そこで私どもは、内部資源優先型のイノベーションでは駄目だ。境界を連結して、境界を超えた新しい資源結合を生み出さなくてはいけないけれども、それがまだ日本の企業ではできていない。その辺の課題を見出そうということで、次のステップに入ったわけでございます。

4.5 バリュー・キューブ・モデルでの分析

レジュメの図表 10 が、最終的なバリュー・キューブ・モデルの実際の調査結果でのフレームになります。三次元ですので難しいのですけれども、表頭にありますがバリュー・キューブで言います価値側面になります。表側が二重になっておりまして、一番外にありますのが変換過程になります。この変換過程に、幾つかの因子分析で出てきました変換過程の因子を組み合わせると、各セルごとに資源を抽出することで三次元の設定をしております。

各セルの中に幾つかの項目が書かれていますけれども、これは、それぞれの価値項目を基本的な被説明変数として、23 の経営資源因子を説明変数として、重回帰分析で回帰係数が有意水準に達したものを散りばめてあります。全体ではなくて、「未来シナリオ策定システム」から「成果分配システム」まで 22 の変換過程が設定されておりますけれども、それぞれの変換因子を構成する項目があると答えたサンプルと、ないと答えたサンプルを分けまして、あると答えたサンプルについての重回帰分析で有意水準に達した項目だけをピックアップしているとお考えください。今回は調査データで埋めておりますけれども、調査データでなくて客観的な指標でも、それを何らかの形で指標化していれば、こういう分析は可能になります。

分析目的は、まず企業価値の主要規定因として資源と変換過程のセットをピックアップする。そ

れから変換活動の資源への付加価値化効果を検出する。特定の変換過程が、どの資源をどういう価値に変換しているのかということをも明らかにする。三つ目が、それぞれの資源がどの価値創造に貢献しているのか。こういうものを見ていくわけです。

例えば、一番重視度が高かった「株主からの企業発展への期待」を縦に見ていけば、一番高いのが「技術事業化人材」で、保有技術を事業・商品に変換できる人材がいるかどうかということになります。「ガバナンスシステム」というのはちょっと分かりにくいのですが、ステイホルダーに対しての自分達の道具性をどれだけ明確に打ち出しているか。先程言いましたミッション、或はトータルなビジョンをどれだけ明確にしているかというような部分だとお考えください。二番目が「研究開発力」です。これは、基礎技術力であるとか、先程の因子をご覧いただければお分かりいただけると思います。「ブランド・マネジメント・システム」と言うのは、ブランド体系であるとか、ブランドビジョンをどれだけ明確にしているかということになります。三番目が「研究開発力」と「ビジネスモデル構想システム」で、独自のビジネスモデルなり、新しい仕組みの構想力と言うことになります。この三つが特に影響が大きいことが分かってまいります。

先程の、「資源構成」の評価とダブりますけれども、基本的には技術である。基礎技術なり、その技術の事業なり商品への展開資源を持っているか。多様なステイホルダーへの貢献方向、ブランドプロミス、新しい仕組み

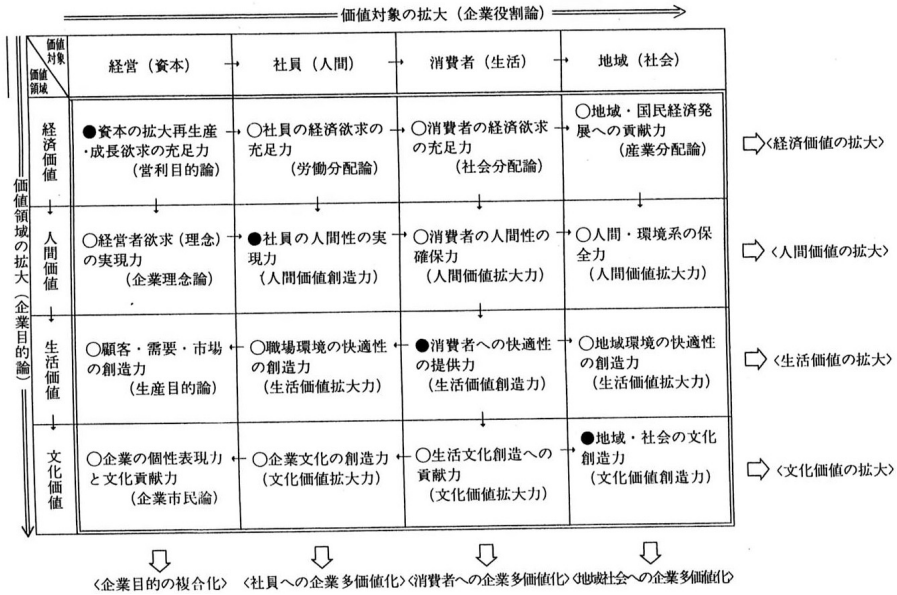
など、いろいろなレベルでのビジョン・目標系が明確であると同時に、技術的な資源をきちんと持っていて、それが組み合わさっている場合に、株主からの企業発展への期待という価値次元を高めることができるという結果が出てきているわけです。

これはあくまで調査結果ですので、実際の企業変革にこのまま使うということはないですけれども、重点的なキーファクターを三つから四つピックアップしまして、例えば、株主期待向上のためにはどこをどういじればいいのかということで、そこを重点的に変革して行くという形になります。これが企業価値の主要規定因抽出の一つのやり方です。単純で泥臭いのですが、いろいろなデータを集めていって、最終的に課題と方向性を引っ張り出して行く。バランス・スコア・カードもそうだと思いますけれども、フレームはまとめられるのですが、分析は泥臭くやらないとなかなか分からないということです。

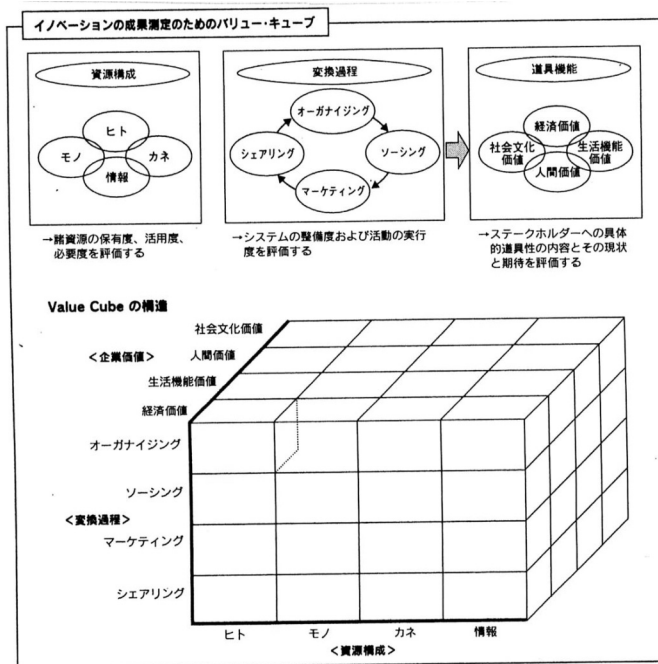
それぞれの企業についても同じような分析をやって、変革の重点課題を見い出して、変革を引き起こすための基点はどこなのか特定して、それを埋め込まなくてはいけないのはどのプロセスなのかははっきりさせたいと、変革プログラムを組んで行く。こういう方向での展開が行われることになります。具体的な企業変革プログラムの体系につきましては、先程の本の中に出ておりますので、ご興味があればそちらをお読みいただければと思います。

以上で私の報告は終わらせていただきます。

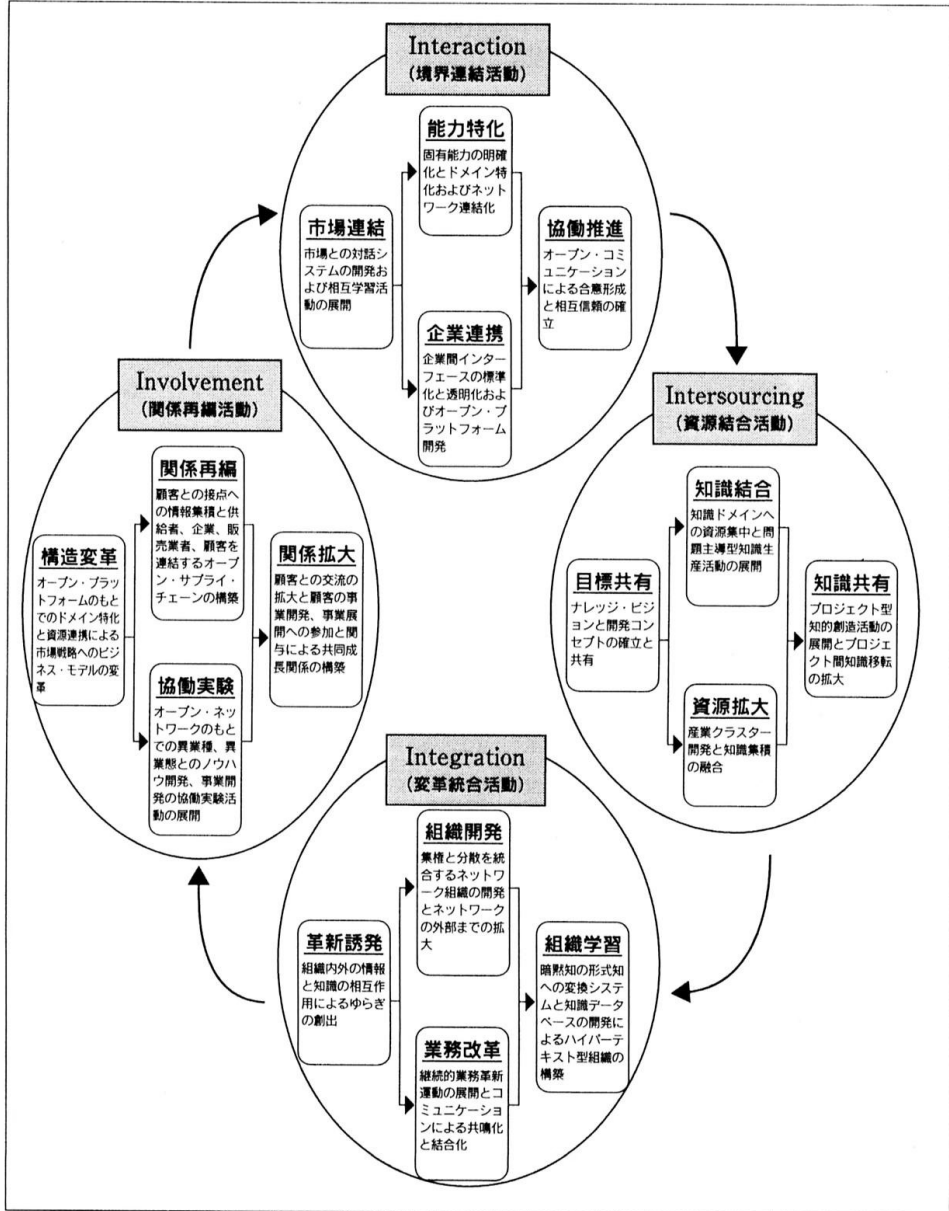
図表1. 企業の多価値化モデル



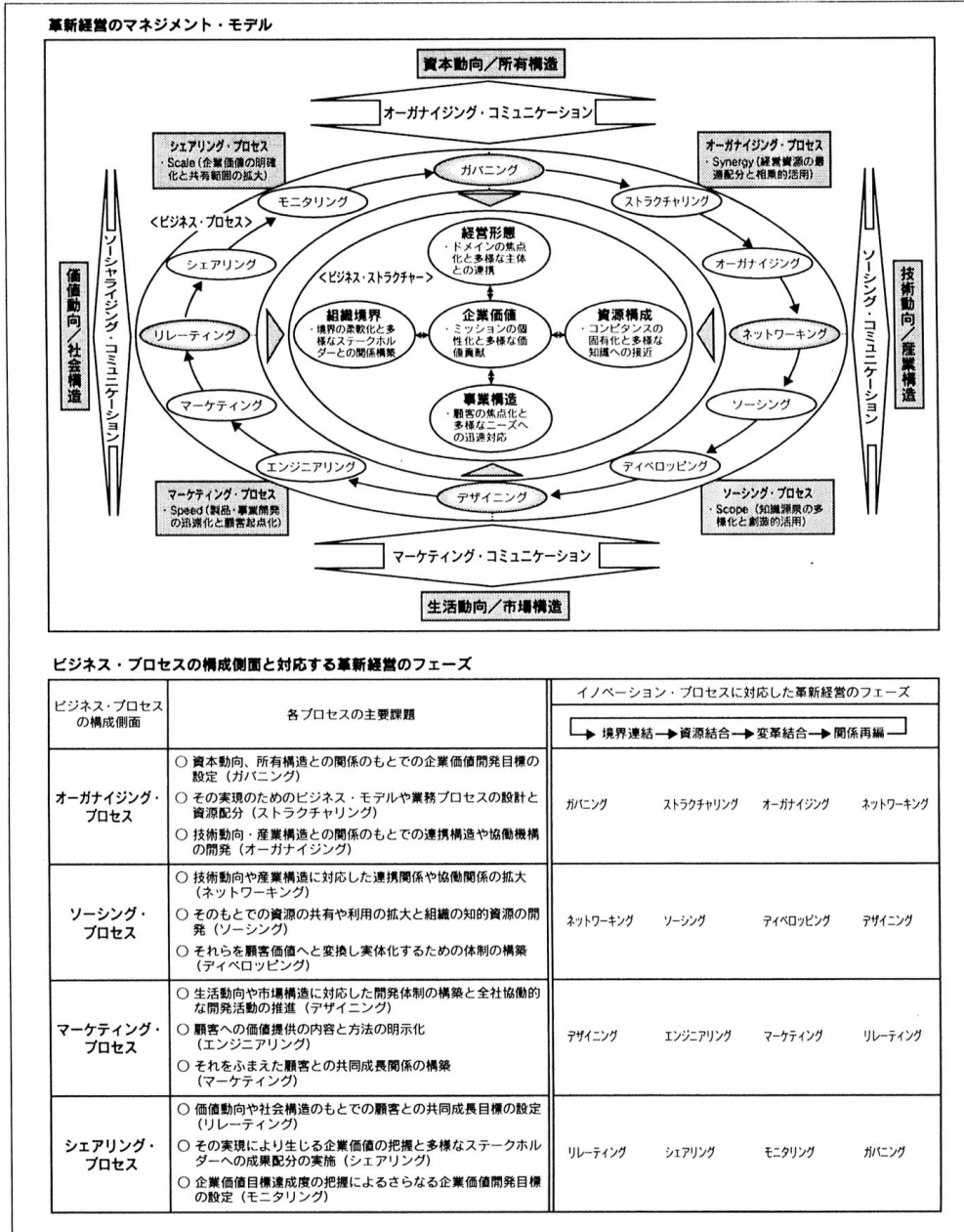
図表2. バリュー・キューブ・モデルの目的



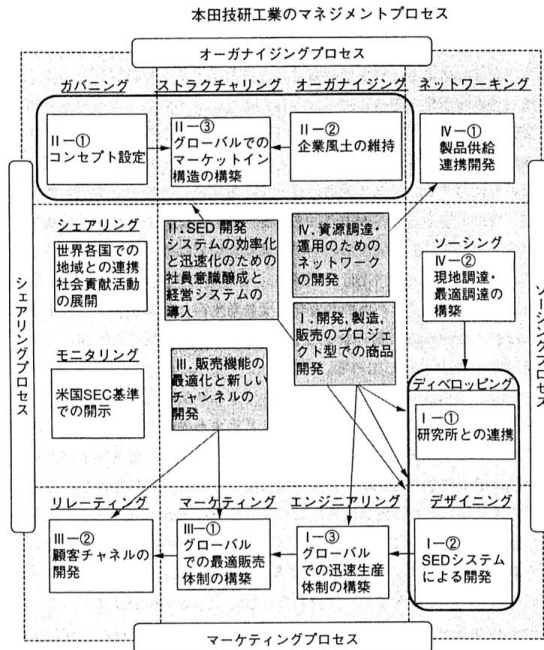
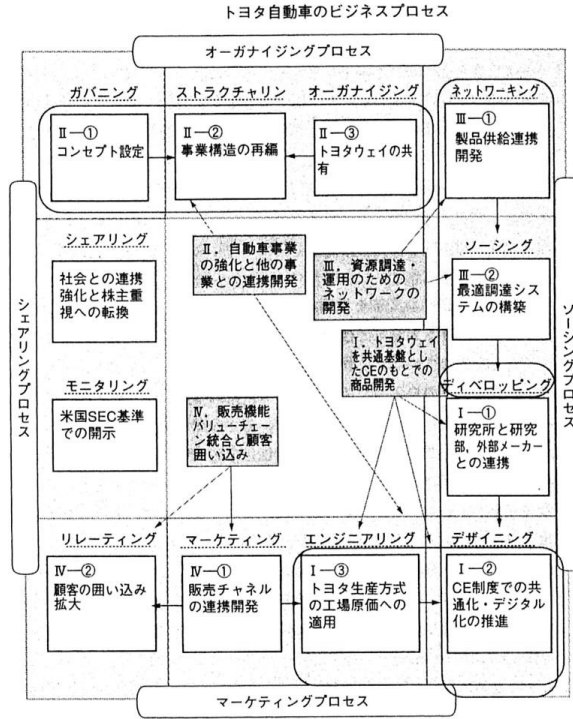
図表3. イノベーション誘発の条件



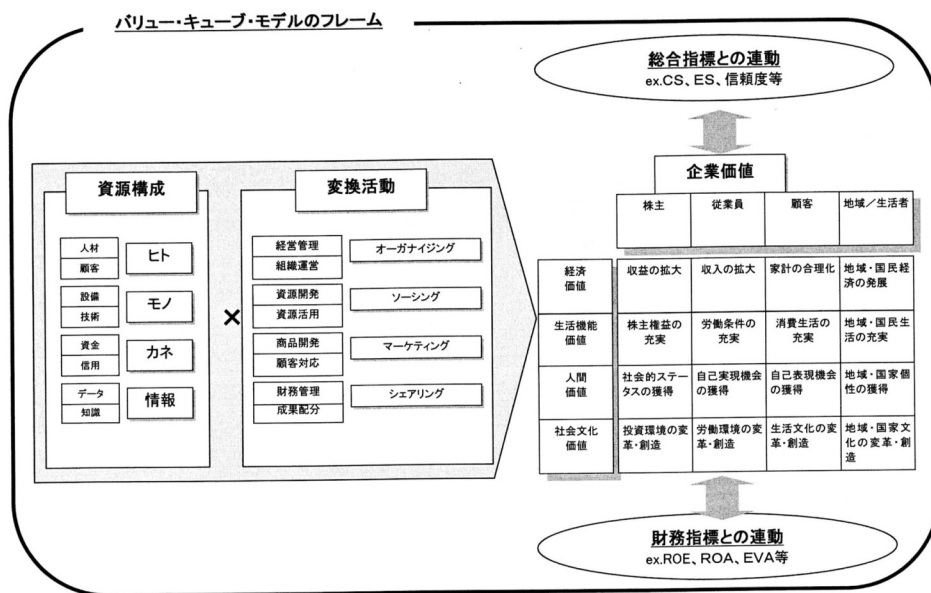
図表4. 革新経営のプロセス



図表5. 革新経営のケース



図表6. 分析フレーム



図表7. 企業価値の因子

因子名	各因子の主要構成項目	保有度	平均	必要度(%)	平均(%)
F1 地域の市民・文化活動への支援	Q4D07 地域固有の伝統・文化の継承を支援している	-0.37	-0.47	17.1	23.80
	Q4D08 NPOや市民活動への支援による未来づくりに貢献している	-0.56		30.5	
F2 株主からの企業発展への期待	Q4A01 ビジョンや戦略が明確で将来への成長を期待できる	-0.46	-0.24	46.3	35.25
	Q4A02 研究開発力や市場競争力にすぐれており、今後の事業の拡大が予測できる	-0.01		24.2	
F3 消費者への自己表現と消費スタイル支援	Q4C07 自分を表現・開発できる生活提案や情報サービスを行っている	-0.28	-0.46	12.2	11.60
	Q4C12 購入代金の一部が寄付される等の新しい消費スタイルを提供している	-0.64		11.0	
F4 従業員への成果配分と人間性尊重	Q4B01 各期の経営の成果が社員にも十分に分配されている	-0.22	-0.12	18.3	25.00
	Q4B04 社員の安全や心身の健康、さらに人間性の尊重に努めている	-0.01		31.7	
F5 地域の財政支援と雇用拡大	Q4D01 納税による自治体等の財源確保に役立っている	0.41	0.36	13.4	20.70
	Q4D04 地域や社会の雇用機会を拡大している	0.30		28.0	
F6 従業員への人間成長支援と誇りの提供	Q4B08 社員個々人の人間的成長機会の拡充が進められている	-0.28	-0.15	26.8	28.05
	Q4B09 企業評価が良好で社員であることに誇りをもてる	-0.02		29.3	
F7 消費者の経済合理化支援	Q4C01 商品やサービスの低価格化を進めている	0.90	0.71	17.1	10.40
	Q4C02 各種割引制度等の品質保証体制が確立されている	0.51		3.7	
F8 従業員の雇用形態多様化	Q4B11 契約社員制度等の雇用制度の多様化をすすめている	0.47	0.39	8.5	9.75
	Q4B12 フレックス・タイム制や在宅勤務等、勤務時間の柔軟化が進められている	0.30		11.0	
F9 消費者へのアフター・サービスと誇りの提供	Q4C06 アフターサービスや商品相談窓口が充実している	0.41	0.15	32.9	23.75
	Q4C09 個性的なブランド・イメージが確立されており商品の所有や利用に誇りをもてる	-0.11		14.6	
F10 株主への情報サービスと投資機会拡大	Q4A10 人々のライフ・スタイルの変革をリードする商品やサービスを提供している	-0.59	-0.52	14.6	12.80
	Q4A11 消費者や生活者と協働での商品やサービスの開発に努めている	-0.44		11.0	
F11 株主への株主サービスと株主価値経営	Q4A16 株主優待等の株主のことを考えたサービスが充実している	-0.25	-0.45	6.1	18.30
	Q4A12 先進的な経営指標のもと株主価値を重視した経営を進めている	-0.65		30.5	

図表8. 変換過程の因子

因子名		各因子の主要構成項目		整備度(%)	平均(%)
F1	フェアでオープンなコミュニケーション	Q2E05	部下の仕事の成果についてはうまくいった時もうまく行かなかった時もその結果を本人にきちんと知らせている	6.1	4.25
		Q2C06	オープンでフェアな社風が確立されている	2.4	
F2	バリュー・マネジメント・システム	Q2D17	弾力的で効率性の高い財務戦略がとられている	3.7	3.05
		Q2Q06	顧客との長期的な関係の構築により生み出される将来的な価値計算のシステムが確立されている	2.4	
F3	事業戦略の明確性と具体性	Q2D09	事業分野ごとの明確な戦略がある	17.1	14.65
		Q2D03	自らのビジネス・プロセスや業務構成と収益の源泉との関係を明確に把握している	12.2	
F4	環境共生・柔軟生産システム	Q2N05	多品種少量生産のための柔軟な生産システムがある	40.2	31.70
		Q2B07	環境共生視点を十分にとりいれている	23.2	
F5	R & D戦略の明確性	Q2L03	研究成果や開発技術の事業化を迅速に行うための仕組みが整えられている	15.9	14.65
		Q2I02	明確な技術領域を示したR & D戦略がある	13.4	
F6	未来シナリオ策定システム	Q2B03	将来の環境変化を読み取る感度、センスがある	9.8	7.35
		Q2A08	利害関係者も含めた将来目標の達成シナリオが明確にされている	4.9	
F7	ブランド・マネジメント・システム	Q2O05	ブランドの階層的体系が確立されている	11.0	14.05
		Q2O06	ブランド体系と製品ラインとの関係が明確となっている	17.1	
F8	顧客戦略の明確性と柔軟性	Q2M05	顧客構成や顧客との関係の長期的開発目標が明確にされている	11.0	17.10
		Q2M07	顧客や消費者の購買行動変化に対応して商品やサービスを迅速に再編成する仕組みがある	23.2	
F9	全社的協働システム	Q2H02	組織の壁が低く多様な働き方ができる	9.8	18.90
		Q2M03	商品のアイデアを全社的に収集する仕組みがある	28.0	
F10	外部協働システム	Q2J01	業務のアウトソーシングを行う体制がある	68.3	42.70
		Q2N07	C A L Sなどの生産物流情報システムが整備されている	17.1	
F11	ビジネス・モデル構築システム	Q2D02	独自のビジネス・モデルが確立されている	11.0	20.75
		Q2A01	将来目標や新しい仕組みが構想されている	30.5	
F12	ガバナンス・システム	Q2A07	企業成長とそれぞれの利害関係者の価値現実との関係が明確にされている	6.1	4.90
		Q2Q07	それぞれの利害関係者への価値開発目標と事業活動成果との関係が明確になっている	3.7	
F13	人的資源活用システム	Q2I03	ビジョンと戦略に基づく研究開発面における明確な人材構成計画が設けられている	7.3	12.80
		Q2L01	組織の専門性を組み合わせた企画立案が行われている	18.3	
F14	内外連携システム	Q2K03	技術提携など戦略的なアライアンスを行っている	36.6	28.65
		Q2L02	研究・技術開発部門と生産・営業現場との情報交換・人的交流が活発	20.7	
F15	成果分配システム	Q2A06	それぞれの利害関係者に対して実現すべき価値目標が明確にされている	11.0	9.15
		Q2R03	それぞれの利害関係者への経営成果配分計算のための基準が確立されている	7.3	
F16	顧客交流システム	Q2P07	的確に情報を提供し得る販売促進活動を行っている	23.2	20.75
		Q2M06	顧客や生活者と協働での商品・サービス開発の仕組みがある	18.3	
F17	事業部門の自律性	Q2B02	事業部門、組織に権限が委譲されている	22.0	31.10
		Q2F05	仕事上で必要な情報や資料は十分に得ることができる	40.2	
F18	知的資源活用システム	Q2F01	経営や業務での決定に社員の意見や考えが取り入れられる可能性がある	37.8	23.15
		Q2J06	知的資源の全社的な活用のための仕組みが構築されている	8.5	
F19	顧客志向企業文化	Q2C01	顧客志向の企業文化がある	30.5	25.60
		Q2P05	顧客の抱えている課題や問題を解決するための企画提案が行われている	20.7	
F20	マネージメント ディスクロージャー・システム	Q2S04	連結キャッシュ・フロー計算書を明示している	18.3	15.85
		Q2S06	EVA、ROI、ROE等の指標を明示している	13.4	
F21	顧客起点商品開発システム	Q2L05	顧客起点での商品・事業開発の仕組みがある	32.9	29.85
		Q2P03	顧客クレームの全社的な対応システムが確立されている	26.8	
F22	業務改善・提案システム	Q2G04	業務システムの改善により、仕事がやりやすくなっている	26.8	28.65
		Q2F02	社員の考えや仕事で得た情報を上司に伝えるための手段や機会は十分に ある	30.5	

図表9. 経営資源の因子

因子名		各因子の主要構成項目		保有度	平均	必要度(%)	平均(%)
F1	流通網	Q1D07	営業拠点の規模	0.30	0.25	2.4	3.65
		Q1D05	物流拠点の規模	0.20		4.9	
F2	社内情報交流	Q1H07	部門間での知識や情報の交換・交流	-0.68	-0.72	29.3	40.25
		Q1H06	経営トップ層と現場の知識や情報の交換・交流	-0.76		51.2	
F3	ロジスティック情報収集力	Q1G10	物流情報の収集力	0.33	0.30	8.5	8.50
		Q1G08	調達情報の収集力	0.26		8.5	
F4	財務専門人材	Q1A21	財務分析能力をもつ人材	0.21	0.10	19.5	15.85
		Q1A20	資金を調達する能力をもつ人材	-0.01		12.2	
F5	顧客接点・情報の広がり	Q1B07	顧客との接点の多様性	-0.25	-0.21	30.5	31.70
		Q1B08	顧客情報の集積力	-0.17		32.9	
F6	情報システム	Q1D11	情報システムインフラの規模	-0.38	-0.52	24.4	38.40
		Q1D12	情報システムインフラの効率性	-0.65		52.4	
F7	信用評価	Q1F03	信用評価(格付)の高さ	-0.38	-0.47	34.1	37.80
		Q1F04	株式市場評価の高さ	-0.55		41.5	
F8	顧客・市場情報収集力	Q1G06	顧客情報の収集力	-0.15	-0.03	37.8	41.45
		Q1G05	市場についての情報の収集力	0.09		45.1	
F9	技術応用力	Q1C03	応用技術力	0.78	0.69	29.3	32.35
		Q1C04	技術の製品化力	0.59		35.4	
F10	安定顧客資産	Q1B04	顧客の満足度	0.05	0.27	43.9	29.25
		Q1B02	安定顧客層	0.48		14.6	
F11	環境情報収集力	Q1G02	経営環境に関する情報の収集力	-0.52	-0.62	48.8	44.50
		Q1G01	国際情報の収集力	-0.72		40.2	
F12	事業企画・プロデュース人材	Q1A02	経営・事業戦略等の企画する能力をもつ人材	0.00	-0.06	46.3	44.50
		Q1A03	事業をプロデュースする能力をもつ人材	-0.12		42.7	
F13	キャッシュフロー創出力	Q1E01	収益力	-0.51	-0.49	41.5	34.75
		Q1E02	キャッシュ・フロー	-0.46		28.0	
F14	技術・開発連携力	Q1C08	共同開発パートナー	-0.29	-0.07	41.5	26.85
		Q1C07	技術ライセンス提携	0.15		12.2	
F15	潜在顧客資源	Q1B01	顧客の多様性	0.39	0.40	13.4	21.35
		Q1B05	顧客のブランド・ロイヤリティ	0.40		29.3	
F16	人事・業務情報力	Q1G12	人事管理情報の収集力	0.17	0.00	15.9	15.90
		Q1G13	業務支援情報システム	-0.18		15.9	
F17	財務戦略力	Q1F05	株式の流動性	-0.76	-0.55	19.5	34.75
		Q1A19	財務を戦略的に管理する能力をもつ人材	-0.34		50.0	
F18	研究開発力	Q1D09	研究拠点の規模	-0.07	0.07	12.2	26.85
		Q1C02	基礎技術力	0.21		41.5	
F19	人材開発・管理人材	Q1A05	職場を管理する能力をもつ人材	0.94	0.46	4.9	21.95
		Q1A06	人材開発能力をもつ人材	-0.02		39.0	
F20	商品・市場開発人材	Q1A12	商品の企画・開発能力をもつ人材	0.44	0.31	23.2	30.50
		Q1A15	市場開発能力をもつ人材	0.17		37.8	
F21	社外情報ネットワーク	Q1H02	社外における情報源	-0.78	-0.84	12.2	20.10
		Q1H03	社外情報源の有効活用	-0.90		28.0	
F22	技術・企業情報収集力	Q1G04	技術・研究開発情報の収集力	0.05	0.16	26.8	20.70
		Q1G03	競合企業情報の収集力	0.26		14.6	
F23	技術事業化人材	Q1A11	技術の事業化能力をもつ人材	-0.16	0.55	40.2	22.55
		Q1A13	生産管理能力をもつ人材	1.26		4.9	

図表 10. バリュー・キューブ・モデルでの分析

実施過程		企業価値		株主価値		従業員価値		消費者価値		地域価値			
		株主からの企業発展への期待	株主への情報サービスと投資機会拡大	株主への情報サービスと株主価値向上	従業員への就業区分と人間性尊重	従業員への人間成長支援と異人の成長	従業員の雇用形態多様化	消費者の経済合理化支援	消費者へのアフターサービスと異人の成長	消費者への自己表現と消費スタイル支援	地域の財政支援と雇用拡大	地域の市民・文化活動への支援	
マネジメント・プロセス	経営管理	未来シナリオ特定システム		顧客接点・情報の広がり: 0.605	安定顧客獲得: 0.484						技術・企業情報収集力: 0.661		
		ビジネス・モデル構築システム	研究開発力: 0.673	技術・企業情報収集力: 0.697	人材開発・管理人材: 0.529	キャッシュフロー・新出力: 0.408		安定顧客獲得: 0.618			技術・企業情報収集力: 0.520	技術・企業情報収集力: 0.662	
		事業戦略の明確性と具体性	研究開発力: 0.358	顧客接点・情報の広がり: 0.421	顧客接点・情報の広がり: 0.521	人材開発・管理人材: 0.393	キャッシュフロー・新出力: 0.343				顧客・市場情報収集力: 0.366	技術・企業情報収集力: 0.522	
		事業部門の自律性	技術・企業情報収集力: 0.387	社内情報交流: 0.422		社内情報交流: 0.386	キャッシュフロー・新出力: 0.355	人材開発・管理人材: 0.475	顧客・市場情報収集力: 0.428	社内情報交流: 0.376	顧客・市場情報収集力: 0.445	社内情報交流: 0.492	社内情報交流: 0.394
		全社的協働システム			技術・企業情報収集力: 0.584	人材開発・管理人材: 0.549					顧客接点・情報の広がり: 0.543		顧客接点・情報の広がり: 0.550
		業績改善・推進システム		顧客接点・情報の広がり: 0.566	顧客接点・情報の広がり: 0.675	人材開発・管理人材: 0.538	キャッシュフロー・新出力: 0.469				顧客接点・情報の広がり: 0.525	社内情報交流: 0.397	
ソーシング・プロセス	資源開発	R & D戦略の明確性	技術・企業情報収集力: 0.422		人材開発・管理人材: 0.495	キャッシュフロー・新出力: 0.431	人材開発・管理人材: 0.400				技術・企業情報収集力: 0.511		
		外部協働システム	研究開発力: 0.386	社内情報交流: 0.388	人・業・業種情報力: 0.338	人材開発・管理人材: 0.466	キャッシュフロー・新出力: 0.358			社内情報交流: 0.34	顧客・市場情報収集力: 0.422	技術・企業情報収集力: 0.400	研究開発力: 0.355
		内外連携システム	費用評価: 0.453	財務戦略力: 0.615	費用評価: 0.494						顧客接点・情報の広がり: 0.481	技術・企業情報収集力: 0.722	財務戦略力: 0.486
		人的資源活用システム	社内情報交流: 0.360	顧客接点・情報の広がり: 0.611	顧客接点・情報の広がり: 0.546	人材開発・管理人材: 0.464					人・業・業種情報力: 0.664	技術・企業情報収集力: 0.576	事業企画・プロジェクト人材: 0.437
		知的資源活用システム	研究開発力: 0.427	顧客接点・情報の広がり: 0.592	顧客接点・情報の広がり: 0.669	人材開発・管理人材: 0.544					顧客・市場情報収集力: 0.505	技術・企業情報収集力: 0.686	技術・企業情報収集力: 0.585
		商品開発	顧客接点・商品開発人材: 0.579			人材開発・管理人材: 0.607	キャッシュフロー・新出力: 0.530				社内情報交流: 0.434	返済調: 0.932	技術・企業情報収集力: 0.541
マーケティング・プロセス	顧客対応	健康共生・産業生産システム	研究開発力: 0.397	社内情報交流: 0.386	人・業・業種情報力: 0.396	人材開発・管理人材: 0.435	キャッシュフロー・新出力: 0.464		技術・企業情報収集力: 0.421		社内情報交流: 0.363	技術・企業情報収集力: 0.437	顧客接点・情報の広がり: 0.459
		ブランド・マネジメントシステム	研究開発力: 0.680		顧客接点・情報の広がり: 0.654		キャッシュフロー・新出力: 0.392					社内情報交流: 0.605	顧客接点・情報の広がり: 0.590
		顧客志向企業文化		顧客接点・情報の広がり: 0.752	商品・市場開発人材: 0.769	人材開発・管理人材: 0.632				返済調: 0.596	財務戦略力: 0.500	技術・企業情報収集力: 0.851	財務戦略力: 0.433
		顧客戦略の明確性と柔軟性	研究開発力: 0.400		顧客接点・情報の広がり: 0.416	人材開発・管理人材: 0.475	キャッシュフロー・新出力: 0.332	人材開発・管理人材: 0.401			顧客・市場情報収集力: 0.403	技術・企業情報収集力: 0.408	研究開発力: 0.382
		顧客交流システム	研究開発力: 0.532			人材開発・管理人材: 0.483	キャッシュフロー・新出力: 0.566				顧客接点・情報の広がり: 0.729		技術・企業情報収集力: 0.616
		シェアリング・マネジメントシステム				人材開発・管理人材: 0.728	キャッシュフロー・新出力: 0.545						技術・企業情報収集力: 0.863
事業配分	コアビジネス・システム	技術・企業情報収集力: 0.626	費用評価: 0.682		人材開発・管理人材: 0.581					人材開発・管理人材: 0.512			
	成長配分システム	技術・企業情報収集力: 0.950	社内情報交流: 0.341	顧客接点・情報の広がり: 0.404	人材開発・管理人材: 0.537	キャッシュフロー・新出力: 0.356	人材開発・管理人材: 0.343				研究開発力: 0.358	技術・企業情報収集力: 0.437	研究開発力: 0.337
	事業配分システム	事業企画・プロジェクト人材: 0.287		顧客接点・情報の広がり: 0.451	社内情報交流: 0.329	キャッシュフロー・新出力: 0.298	人材開発・管理人材: 0.397	顧客情報収集力: 0.399				技術・企業情報収集力: 0.495	

注: 数値は標準化偏回帰係数を示す。