

顧客価値志向による経営の質の向上

平成26年2月

城西国際大学大学院 経営情報学研究科

起業マネジメント専攻

伊藤 武志

目次

序章 顧客価値志向による経営の質の向上を検討する背景と目的	1
1 研究の背景と問題意識	1
2 研究の目的と方法	3
2.1 研究の目的	3
2.2 研究方法	4
3 論文の構成	6
第1章 顧客価値の現状と重要性	10
1 顧客価値についての現状	10
2 顧客にとっての価値とは	11
2.1 コトラーによる顧客価値	12
2.2 VEにおける顧客にとっての価値	12
2.3 顧客満足	12
2.4 個人と法人のニーズ	13
2.5 本論文における顧客価値	13
3 企業価値における顧客価値の位置づけ	14
3.1 将来のフリーキャッシュフローの現在価値による企業価値	14
3.2 企業価値研究会による企業価値	15
3.3 エルキントンによる企業価値	15
3.4 エドビンソンとマローンの資本分類	16
3.5 目指すべき市場経済システムに関する専門調査会による企業価値	16
3.6 櫻井・伊藤（和）らによる企業価値	16
3.7 顧客価値は企業価値を構成する	17
4 顧客価値がなぜ重要か	17
4.1 日本の企業の強みとして顧客志向	17
4.2 経済・社会を支える顧客ニーズへの対応と売上高，付加価値の獲得	18
4.3 顧客価値の重要性と役立ち	20
5 顧客価値による経営とそのアラインメント	21
6 本章の要約と次章以降の検討課題	22
第2章 顧客価値の組織的な理解と共有	26
1 はじめに	26

2	顧客価値の変化	26
2.1	モノから，モノ＋コトへ	26
2.2	顧客との共創	27
2.3	社会化 その1 顧客の理解と協力，企業の工夫，法規制による外部不経済の内部化	28
2.4	社会化 その2 ポーターとクラマーの共通価値の創造	29
3	「現場の言葉に置き換える」ための顧客価値表現	30
3.1	顧客価値表現の前提としてのマーケティングプロセス，特に STP	30
3.2	顧客価値を受け取るべき顧客像	31
3.3	トレーシーとウィーゼマによる顧客価値表現	32
3.4	戦略キャンバスの価値曲線による顧客価値表現	33
3.5	顧客価値が作られる体験のストーリー	34
3.6	定性的表現をともなう相対的目標による顧客価値表現	35
4	おわりに 一顧客価値の変化を反映して表現し組織的に共有する一	36
第3章 顧客価値志向による人間尊重の経営		40
1	はじめに	40
2	顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデル設計に関連する先行研究	40
2.1	顧客価値創造による組織成員の欲求の充足	41
2.2	顧客から組織成員への因果関係	41
2.3	組織成員の当事者意識	42
2.4	Grant の顧客価値による組織成員のモチベーション向上モデルと施策	42
2.5	経験についての記憶と振り返りについての先行研究	43
2.6	サイモンズの4つのコントロール・レバー	44
3	企業事例研究	44
3.1	東洋インキの事例	45
3.2	エーザイの事例	45
3.3	旭化成の事例	46
3.4	顧客価値表現との関連での考察	47
4	顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルの構築	48
4.1	顧客価値実感マネジメントサイクルの導出	48
4.2	サイモンズの4つのコントロール・レバーでモデルを検証する	48
4.3	PDCA における重要な要素と仕掛け	49
4.4	モチベーションと当事者意識の醸成とレベルアップした2回目のPDCA	50
4.5	顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルの詳細	51

4.6 PDCAを支える仕組み	51
5 おわりに	52
第4章 顧客価値起点の企業価値創造	55
1 はじめに	55
2 統合報告フレームワークとその経営管理上の意義	56
2.1 統合報告フレームワークの内容	56
2.2 統合報告フレームワークにおける企業価値創造プロセスの全体像	57
2.3 統合報告フレームワークの意義	58
3 ローソンの統合報告における企業価値創造と顧客価値の重視	60
3.1 統合報告書の状況	61
3.2 顧客起点の企業価値創造モデル	62
3.3 理念・ビジョン・経営戦略・ビジネスモデル・提供価値・成長戦略、そして ESG	63
3.4 ローソンの統合報告書の優れた点と課題	66
4 住友金属工業の統合報告における見えざる資産と売上高分配重視	67
4.1 統合報告書の状況	67
4.2 見えざる資産を重視した企業価値創造モデル	68
4.3 ステークホルダーへの売上高分配プロセス	69
4.4 住友金属工業の経営報告書の優れた点と課題	71
5 顧客価値起点の企業価値創造に向けて	71
5.1 顧客価値創出の必要性	73
5.2 顧客価値と利益をともなった売上高の獲得の必要性	76
5.3 ステークホルダーの価値を生むための売上高の分配・活用の必要性	78
6 おわりに	79
第5章 顧客価値志向の目標設定と計画立案	83
1 はじめに	83
2 戦略策定プロセスに関連する管理会計のフレームワークについての主要な先行研究	84
3 戦略策定プロセスの調整と現実の課題	85
3.1 戦略策定プロセスにおける戦略の構築について	85
3.2 戦略策定プロセスの調整とその理想像	85
3.3 戦略策定プロセスの調整についての課題	87
4 課題解決の方向性	88

4.1 戦略策定プロセスの起点としての組織の目的・目標と動機づけ（3.3 項 2 に対応）	88
4.2 ガイドライン目標の問いかけによる実力向上の機会の提供（3.3 項 3 に対応）	90
4.3 目標の設定に必要な情報（3.3 項 4 に対応。その 1）	91
4.4 目標設定の課題とその解決策～業績評価の視点から（3.3 項 4 に対応。その 2）	92
5 フレームワークを日常に活かす	94
6 おわりに	95
第 6 章 顧客価値志向の経営意思決定	98
1 問題提起	98
2 経営意思決定についての前提の整理	99
2.1 意思決定のプロセス	99
2.2 代替案選択の意思決定の枠組み	99
2.3 企業の目的	100
2.4 目的と手段の関係	101
2.5 事業ポートフォリオの分析・検討・評価・管理の手法	101
2.6 事業の成長アイデアの創出方法	102
3 顧客価値により意思決定範囲・対象をアラインメントする	102
3.1 絞り込むべき意思決定範囲・対象	103
3.2 顧客価値を志向した一貫した意思決定の方法	105
4 顧客価値を基準とした個別の意思決定のための枠組み	107
4.1 戦略オプションの評価基準－効果と実現性－	107
4.2 さまざまな効果のなかでの顧客価値	108
4.3 効果と実現性による優先付け	109
4.4 枠組み利用に際しての留意点	110
5 戦略オプションの組織的なつくり込み	111
5.1 戦略オプションを発展させるためのプロセス	111
5.2 組織における水平と垂直の協働	113
6 経営資源配分を俯瞰し実行・管理する枠組み	114
6.1 経営資源配分のための経営資源情報の把握	114
6.2 俯瞰し管理する経営資源配分の種類	116
6.3 戦略オプションへの経営資源配分のプロセス－人的資源を例にして－	117
7 おわりに	118
第 7 章 企業価値創造のための市場・顧客との対話	122

1. はじめに	—改めて、顧客価値についての課題—	122	
1.1	企業の存在する意味は、顧客のニーズに応えること	122	
1.2	いままでの成功モデルだけでは顧客ニーズに応えられない	123	
1.3	正しい顧客志向とは—企業の役割—	124	
2	企業と顧客の主導と行動による顧客価値志向の市場経済の確立	125	
2.1	企業と顧客の役割の変化の方向性	126	
2.2	顧客価値志向の市場経済	127	
3	市場と対話する	128	
3.1	低収益性を許容する「安くて良い」から「価値に見合った価格」へ	128	
3.2	優れた商品・サービスで、市場全体の付加価値を維持する	130	
3.3	適切な情報提供を行い、顧客の適切な行動を可能にする	131	
3.4	業界を評価する指標やシステムを構築・運営・管理する	132	
3.5	顧客中心の理念・規範・ルールを市場に浸透させる	133	
4	顧客と対話する	135	
4.1	ニーズを持つ主体を顧客と定義する	135	
4.2	顧客を知り、顧客との絆をつくり、顧客になりきる	137	
4.3	顧客の立場で効用と価格を作りこむ	137	
4.4	顧客の信頼と企業の評判を作りこむ	139	
4.5	顧客を信頼し全権を委任する	139	
5	おわりに	141	
結章	顧客価値志向による経営の質の向上のために	145	
1	本論文の概要と学界への貢献	145	
第1章	顧客価値の現状と重要性	145	
第2章	顧客価値の組織的な理解と共有	145	
第3章	顧客価値志向の人間尊重経営	145	
第4章	顧客価値志向の企業価値創造	146	
第5章	顧客価値志向の目標設定と計画立案	146	
第6章	顧客価値志向の経営意思決定	146	
第7章	企業価値創造のための市場・顧客との対話	147	
2	本論文を活かすために	—リーダーシップの重要性—	147
3	本研究で残された課題	147	

序章 顧客価値志向による経営の質の向上を検討する背景と目的

1 研究の背景と問題意識

スイスの国際経営開発研究所（International Institute for Management Development ;IMD）が発表する IMD World Competitiveness Yearbook 2012 による世界競争力ランキングでは、顧客志向の分野における日本の順位は 1, 2 位と高い[小針, 2013]水準にあるなど、日本の製造業における顧客志向は高いレベルにあると評価されている。実際、顧客に提供される商品・サービスの品質は優れているといえるが、過剰品質であったりニーズに合わない製品の開発になっていたり、海外での競争状況をみると商品力が低下してきていると感じられることも少なくない。

日本の国内市場は、今後は人口の減少と物的ニーズの充足により、経済規模が右肩下がりになる可能性が高い。世界を見れば、新興国市場は大きく伸びつつあるが、電機など多くの業界では競争相手が強力となり、また各国が現地生産による地産地消を求める傾向も強まって、国内で製造し輸出して外貨を稼ぐことでエネルギーや食糧を輸入するといった旧来の日本モデルは次第に困難になりつつある。しかし、日本企業は、国民が生きていけるだけの付加価値を創造していかなければならない。付加価値は、顧客の支払いから生まれる。それゆえ、新たな顧客を創り出す必要性も高まってきた。

他方、商品・サービスの購入者である消費者や法人という顧客は、インターネットやソーシャルメディアの進展もあり、企業や商品の情報をとらえやすくなってきており、顧客の立場での情報の非対称性が低下してきている。これによって顧客が、企業ブランドや価格競争力という面も含めて、良い商品・サービスを見極めることができるようになってきている。企業を取り巻く法制度も、製造物責任といった顧客を守る法規制が整備され、消費者団体や消費者保護を担う当局の機能も強化されてきている。また、積極的に情報公開を行う企業も増えている。このように、企業が顧客を無視した商売をすることは難しくなっている。

このような状況に対応して、先進国のものづくりの仕方で新興国のハイエンドの市場を狙うといった典型的な日本企業の戦略だけでなく、GE (General Electric) といった企業の事例で知られるリバース・イノベーション[Immelt *et al.*, 2009; Govindarajan and Ramamurti, 2011; Govindarajan, 2012]という最先端の技術で世界中の中流層に合わせた製品開発製造を行うような取り組みも進んできている。加えてプラハラド[Prahalad, 2005]が示した BOP (Bottom of Pyramid¹) という所得の極めて低い顧客層への商品・サービスの提供も、ダノンやユニリーバといった欧米の会社だけでなく、日本の会社ではヤクルトやマンダムも含めて実践をしている。

¹ 現在では、Base of Pyramid と呼ばれるようになっている。

しかし、自動車の完成品メーカーやサプライヤー以外の多くの一般の日本企業では、世界市場向けあるいは新興国その他の市場向けの商品開発やマーケティングが十分満足のいくレベルで行われているとは考えられない。先述の IMD の世界競争力ランキングでの日本の総合順位は 27 位(2012 年)と決して高くないことが証明しているようにも考えられる。

顧客価値創造を追求し、売上高・利益とその他さまざまな価値を創造するという経営の王道は、国内では高度に実践されてきたという主張もあるかもしれない。しかし上場企業を含む多くの日本企業の現状は、比較可能な先進国企業と比べても、株主のための収益性が低く、組織成員などステークホルダーへの配分原資となる付加価値生産性は低い。2007 年のリーマンショック前でも、日本の大企業の売上高利益率は、依然、海外のグローバル企業よりもかなり低かった[経済産業省, 2010]。2000 年から 2010 年の日本の東証上場企業の売上高営業利益率は、欧米の同等の企業よりも明らかに低い[経済産業省, 2012, p. 5]²。さらには徳田[2010]によれば、日本の中小企業の収益性も海外の企業にくらべて低い。すなわち企業すべての粗利益率、営業利益率が低すぎて、従業員にも株主にも、もちろん社会にも政府にも十分に分配できていない。

世界の多くの競合他社は、顧客に対する価値と付加価値の創造において、日本の企業を凌駕しており、今後はさらにそれが進む可能性がある。この期に及んでは、小細工は通用しない。日本企業は、顧客のニーズに対応するという企業の本質から始め、顧客にとっての価値を高め、さらに付加価値を獲得するという根本的な解決策を練るべき段階にきている。根本的な解決策とは、それぞれの企業のそれぞれの個々人が、顧客価値と売上高・利益、そしてステークホルダーのニーズを充足させるものづくりを実際に行っていくことである。

これは容易なことではないが、企業は実践しなければならない。本論文では、この企業の実践を下支えするための管理会計の研究を行う。この研究は、日本企業が大切に事業の最も源流にある顧客にとっての価値に立ち返り、これを起点にして経営管理を方向付けることによって、また、日本企業の強みである原価企画の重要な要素である VE (バリューエンジニアリング; 価値工学)³の考え方を生かすことによって、企業による顧客価値創造と売上高・利益獲得、そしてステークホルダー・ニーズの充足の実現に貢献できると考える。

² 対象企業は、米国は NYSE 総合指数の構成企業、欧州は EU 加盟国 (1995 年時点) 15 カ国の主要株価指数の構成企業。

³ 櫻井[2012, pp.310-319]によれば、VE (バリュー・エンジニアリング) は、製品やサービスの機能を研究することによって、その価値を向上させる手法ないし思想である。また、価値を V、機能(F)から得られる効用を U、コストを C とすれば、価値は少ないコストで大きな効用を得ることによって高められる。この関係は、V を大にすることである。詳細は当該参考文献を参照されたい。

2 研究の目的と方法

2.1 研究の目的

本論文の目的は、顧客価値を志向することによって、企業の経営の質を向上させる方法を提示することにある。本論文における顧客価値とは、顧客が受け取る効用や満足といったもののことを指す。顧客価値についての詳細は第1章を参照されたい。経営の質はさまざまに定義しうるが、企業のもつ能力を示す。ケイパビリティと呼んでもよい。理念、人材のスキル、知識、価値観、組織文化、チームワーク、リーダーシップ、そしてさまざまな仕組みといったもののレベルのことである。これらの企業の能力を、顧客価値を志向したさまざまなアプローチによって向上させていく。

この研究目的に至った理由について、顧客価値に関連する分野における研究の状況に関連した説明を行う。企業の持ち分を持つのは株主である。そのため、株主のニーズに応える必要があるのは当然である。上場企業については金融商品取引法が存在する。企業には債権者が存在する。その債権者保護のために会社法がある。資本主義社会においては資本を拠出する主体のための経営は重要である。しかし、人間のニーズは、アリストテレス [Aristotle, BC350, p. 1095a] が「我々が達成しうるあらゆるもののうち最上の善」として述べた「幸福」である。人間のニーズに応えること、人間の幸福に資することに繋がるのが、1人ではできない優れた商品・サービスを提供できるという企業に与えられた役割である。それは衣食住や情報、移動といったニーズに対応する優れた商品・サービスを提供することであり、それには銀行のように資金を安全に運用したり、証券会社のように利殖の支援をすることも含まれる。もともと会計は、資金提供者のための学問であったが、いまこそ顧客に、そして組織成員に、さらにその他のステークホルダーに応えるべきである。それは、株主資本主義の行き過ぎた拝金主義の世の中を修正することにもつながる。

これまでマーケティング分野での顧客価値の研究は、コトラー [Kotler, 2000, pp.84-88] をはじめとして多く確認することができる。しかし、管理会計の分野では伊藤 (博) [1994, pp.45-49] は、当時としては先進的に、マス・カスタマイゼーションや内部顧客の認知の重要性をあげていた。また、田中 [1998] は、コトラー他を引いて顧客価値についての研究を行っている。しかし、櫻井 [2011, pp.59-84] によるコーポレート・レピュテーションや伊藤 (和) ら [2014] による企業価値の研究を除いて、いまだ顧客の立場に立った管理会計の研究は少ない。

筆者は、活動基準原価計算の手法を活用して金融機関や製造業における顧客別収益性分析などを行った経験を持つ。企業の収益性を測定してその向上の基盤とするためには、企業にとっての顧客の経済価値をとらえることは必要不可欠ではある。しかしこれは、原価計算や情報システムの進展にも促されて、マーケティングや管理会計の研究においても実務においても推進されてきている。そのため、より顧客に近い研究、すなわち顧客にとっての価値を志向した研究が求められている。

前述のような問題を解決するためには、顧客価値に関わる管理会計の研究が必要である。そこで、筆者は「顧客価値志向による経営の質の向上」の研究を行うに至ったのである。

2.2 研究方法

本論文の研究方法は、文献研究とフィールド研究⁴を中心としている。ここでフィールド研究とは、複数の組織の調査を行う研究である。変化の激しい企業環境において仮説を構築していくには、これまでの研究の積み重ねと、現実の企業の実践の両方をとらえることが最良の研究方法であると考えられる。

筆者は、16年にわたって経営コンサルティング実務における顧客接点と、12年にわたって毎年40から50名の経営企画、事業企画スタッフが集まる場を幹事役としてリードする立場において、100社を超える上場企業の経営管理、管理会計についての課題を共有し議論を重ねてきた。本論文では、このような各社の実務の観察から得られた知見に基づいた分析をしている。

本論文のテーマは、「顧客価値志向による経営の質の向上」である。本論文では、研究のフレームワークとしてキャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp. 7-17; 2006, pp.259-288]に依拠する。

伊藤（和）ら [2014] によるアンケート調査の結果によれば、日本の経営者はステークホルダーのなかで顧客を最も重視していると述べている。また同研究では、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値という4つの構成要素からなる企業価値のモデルを実証した。図表序-1を参照されたい。

図表序-1 企業価値のモデル



出典：伊藤（和）ら [2014]

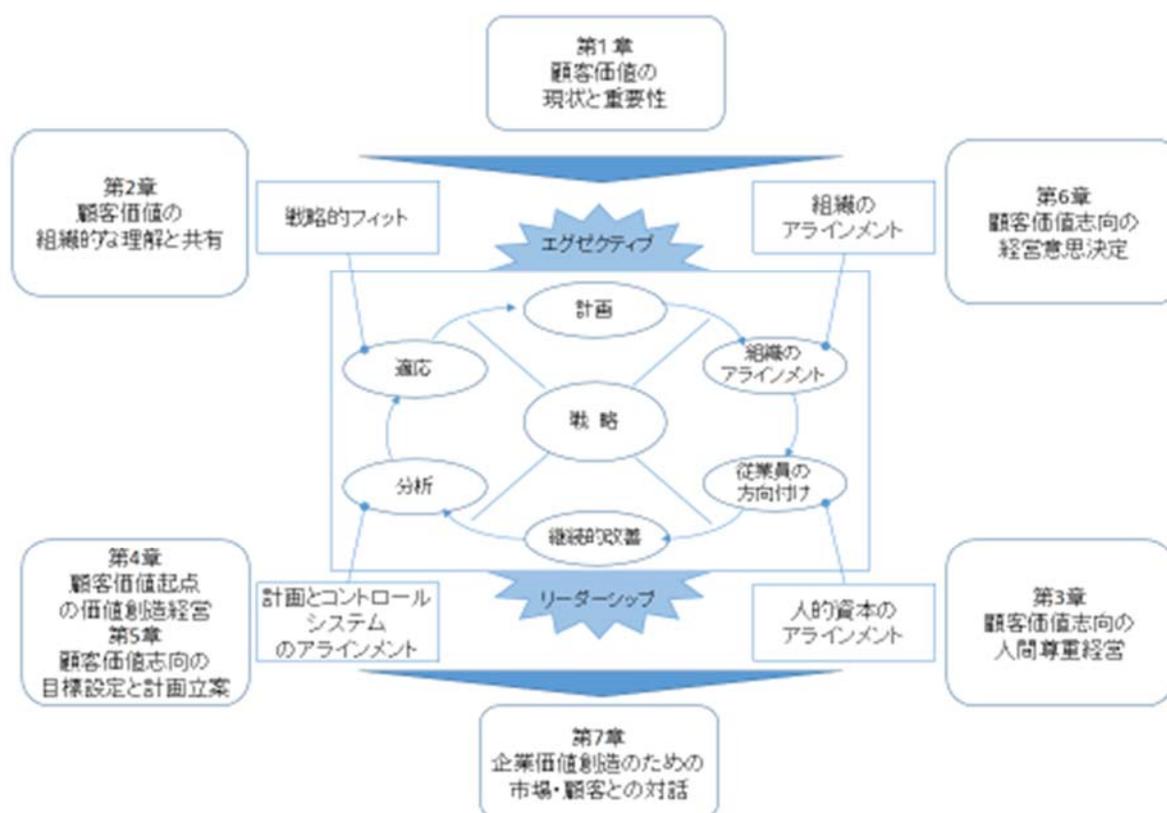
顧客価値は、企業価値において重要な要素となっている。本論文では、この顧客価値を志向してさまざまな経営における質の向上を行う方法について述べていく。本論文での顧客価値志向とは、経営や組織、組織成員の方向性を顧客価値にフォーカスさせ、それにもなっって経営の質を向上させることである。これを顧客価値によるアラインメント⁵という言葉で表す。

⁴ フィールド研究は、2つ以上の組織の調査を含む研究である。フィールド研究に似た方法に、ケース研究がある。ケース研究は、1つの組織について研究を深く行うものである。

⁵ アラインメント (Alignment) は、本来、調整や整列といった意味で使われることが多い。キャプランとノートンは、方向付け、連携、調整、整合性、落とし込みといった意味で使っている。ただし、企業の現場で良く使う言葉に、ベクトルを合わせる、ベクトルが合っているという表現があり、これは組織や個人の考えや行動が一定の方向性にむいている、一致しているといった意味であり、一般にはこのアラインメントを使うこともある。

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2006, pp.259-288]は、戦略による総合的な組織アラインメントのフレームワークを構築した。キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2006, p.262]が、ポーター[Porter, 1996]による戦略的フィットによるアラインメントの説明において、戦略は「顧客と株主への価値提案と整合しているか」といった言葉を使っているように、顧客価値は戦略の中心にある。そのため、キャプランとノートンのこのフレームワークは、本論文における顧客価値による総合的な組織アラインメントのフレームワークとして活用できる。図表序-2を参照されたい。

図表序-2 研究のフレームワーク



出典：Kaplan and Norton[2006], p.262, Figure10-2 に、
本論文の章タイトルを追加

キャプランとノートンによれば、アラインメントには4つある。アラインメントはそれぞれ、①戦略的フィット、②組織のアラインメント、③人的資本のアラインメント、④計画とコントロールシステムのアラインメントと呼ぶ。図表序-2には、中央の戦略のマネジメントサイクルに関連づけて、4つのアラインメントを示している。ここにはさらに、論文の構成も追加している。

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp.7-17]は、『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』において、組織に戦略を落とし込む(aligned)ために、戦

略志向の5つの組織原則を提唱した。①戦略を現場の言葉に置き換える、②組織全体を戦略にむけて方向づける、③戦略を全社員の日々の業務に落とし込む、④戦略を継続的なプロセスにする、⑤エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促すである。

これらの5つのうち、①から④の組織原則はそれぞれ4つのアラインメントに対応する。ただし残りの1つ、⑤のエグゼクティブ・リーダーシップは戦略実行を成功させるための必要条件であり、全体を支えている。戦略を管理することは変革を管理することではない。エグゼクティブの強力なリーダーシップがなければ、建設的な変革はありえないとする。

戦略的フィットは、マイケル・ポーター[Porter, 1996]が考案したコンセプトであり、前述のように「内部パフォーマンス・ドライバーは顧客と株主への価値提案と整合しているか顧客と株主への価値提案と整合しているか」を問う。戦略志向の組織原則としては「戦略を現場の言葉に置き換える」、参考文献としては『戦略マップ』[Kaplan and Norton, 2004]である。本論文では第2章に対応する。

組織のアラインメントは、「各ビジネスユニット、部門、利害関係者は全社的価値提案と整合しているか」を問う。戦略志向の組織原則としては「組織体を戦略に方向付ける」、参考文献としては『BSCによるシナジー戦略』[Kaplan and Norton, 2006]である。本論文では第6章に対応する。

人的資本のアラインメントは、「従業員の目標、訓練、インセンティブは戦略と整合しているか」を問う。戦略志向の組織原則としては「戦略を全従業員の業務とする」、参考文献としては『戦略バランスト・スコアカード』第3部[Kaplan and Norton, 2001]である。本論文では第3章に対応する。

計画とコントロールシステムのアラインメントとは、「計画、オペレーション、およびコントロールのためのマネジメントシステムは戦略とリンクされているか」を問う。戦略志向の組織原則としては「戦略を継続的なプロセスとする」、参考文献としては『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』など[Kaplan and Norton 2005; 2008]である。本論文では第4章および第5章に対応する。

3 論文の構成

本論文は、全7章（序章・結章を除く）立ての構成である。第1章は、本論文の総論である。第2章から第7章までが各論である。論文の構成については図表序-3を参照されたい。

第1章は総論として、顧客価値の現状、顧客価値についての定義、企業価値との関係、顧客価値の重要性と役立ちを示す。これによって分析のフレームワークである顧客価値によるアラインメントの位置づけを明確にする。各論としての第2章から第6章では、フレームワークでのそれぞれのアラインメントを、顧客価値を志向して実現する方法を提示する。第2章では、「顧客価値を現場の言葉に置き換える：顧客価値へのフィット」を実現

するための顧客価値の表現方法を示す。第3章では、「顧客価値を全社員の日々の業務に落とし込む：顧客価値による人的資本のアラインメント」のために、顧客と組織成員との関係を示す。顧客価値の実感が組織成員に与えるモチベーションや当事者意識を描く。第4章と第5章では、「顧客価値を継続的なプロセスにする：計画とコントロールシステムのアラインメント」を描く。第4章では、企業価値創造の理想像を、顧客価値を起点にしつつも、売上高の創出、その他のステークホルダーとの関係も含めて示す。第5章では、顧客価値によりストレッチな目標をおきながら目標達成を実現するための計画を立てる考え方と方法を示す。第6章では「組織全体を顧客価値にむけて方向づける：顧客価値による組織アラインメント」のために、顧客志向の組織とそれにともなった経営意思決定や経営資源配分を行うための考え方や方法を示す。第7章では、企業内部のアラインメントのフレームワークでは網羅されないテーマを、各論として補完した。ここでは企業と市場や顧客との対話や行動、協働の必要性を示す。

図表序-3 論文の構成

序章	顧客価値志向による経営の質の向上を検討する背景と目的
第1章	顧客価値の現状と重要性
第2章	顧客価値の組織的な理解と共有
第3章	顧客価値志向による人間尊重の経営
第4章	顧客価値起点の企業価値創造
第5章	顧客価値志向の目標設定と計画立案
第6章	顧客価値志向の経営意思決定
第7章	企業価値創造のための市場・顧客との対話
結章	顧客価値志向による経営の質の向上のために

【参考文献】

- Aristotle. [BC350]. *Nicomachean Ethics*. (高田三郎訳[1971]『ニコマコス倫理学』岩波書店)
- Govindarajan, Vijay and Ravi Ramamurti. [2011]. Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy, *Global Strategy Journal*, Vol.1, No.3-4, pp.191-205.
- Govindarajan, Vijay. [2012]. A Reverse-Innovation Playbook, *Harvard Business Review*, Vol.90 No.4, pp.120-124.
- Immelt, Jeffrey R. Vijay Govindarajan, and Chris Trimble. [2009]. Reverse innovation: How GE is disrupting itself, *Harvard Business Review*, Vol. 87, No.10, pp.56-65.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2004]. *The Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳[2005]『戦略マップ』ランダムハウス講談社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2005]. The Office of Strategy Management, *Harvard Business Review*, Vol.83, No.10, pp.72-80.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2006]. *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳[2007]『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2008]. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳[2009]『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社)
- Kotler, Philip. [2000]. *Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition*, Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人・月谷真紀訳[2001]『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション)
- Porter, Michael E. [1996]. What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6, pp.61-79. (ハーバードビジネスレビュー編集部[2011]「[新訳]戦略の本質」『Diamondハーバードビジネスレビュー』第22巻2号, pp.6-31, ダイヤモンド社)
- Prahalad, C.K. [2005]. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング訳[2005]『ネクスト・マーケット』英治出版)
- 伊藤和憲・関谷浩行・櫻井通晴[2014]「コーポレート・レピュテーションと企業価値・財務業績への影響—世界から賞賛される企業になることを祈念して—」『会計学研究』専修大学 (刊行予定)。
- 伊藤博[1994]『顧客志向の管理会計』中央経済社。
- 経済産業省[2010]『2009年版ものづくり白書』経済産業省。

小針泰介[2013]「国際競争力ランキングから見た我が国と主要国の強みと弱み」『レファレンス』No. 744, pp. 109-132, 国立国会図書館。

櫻井通晴[2011]『コーポレート・レピュテーションの測定と管理—「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』同文館出版。

櫻井通晴[2012]『管理会計 第五版』同文館出版。

田中隆雄[1998]「企業のゴールと会計の測度」(田中隆雄編『マーケティングの管理会計—製品,市場,顧客の会計測度』, pp. 11-26, 中央経済社)。

徳田秀信[2010]「わが国中小企業の収益性と競争力～主要国との国際比較に基づく実証分析と政策課題の検討～」『みずほ総研論集 2010年IV号』, pp. 1-31, みずほ総合研究所。

経済産業省産業構造審議会新産業構造部会[2012]「経済社会ビジョン 「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～」(平成24年6月15日(金)公表)

<http://www.meti.go.jp/press/2012/06/20120615005/20120615005.html> (アクセス日 2013年5月31日)。

第1章 顧客価値の現状と重要性

本章の目的は、顧客価値を起点にした経営の質の向上を図るための前提としての顧客価値について考察することにある。顧客価値の定義、企業価値との関係、顧客価値の重要性と役立ち、そして顧客価値による経営の4つのアラインメントの意味について検討する。

1 顧客価値についての現状

組織階層が高くなればなるほど、事業の計画・管理において、顧客の顔をイメージすることは難しくなる。多様であるはずの一人ひとりの顧客の顔や声、それぞれのニーズは、顧客の数や商品・サービス数に姿を変え、売上高や利益という数値で表されるようになる。そうして、顧客のニーズや喜びについての実感から切り離されていく。

企業は売上や利益を得てこそ持続できる。それによって株主や投資家、その他多くのステークホルダーを満足させていくことができる。現実には、生き残っていくための売上・利益をあげることで精一杯な企業も多い。顧客のことまで考える余裕がないという声もある。もう少し良くて、顧客は売上・利益を得る手段だから、儲かるかぎりにおいて顧客のことを考えるという場合もある。商品をたくさん売るためには、どう顧客にアプローチするかを検討するのが当然であると思われるが、企業の実態を観察すると、その検討は顧客から始まっていないことが少なくない。このように、現実には顧客起点の行動はなかなか実践できていないのが現状である。

いくつかの日本企業は20世紀、特に1990年頃までは、水道哲学の理念⁶と創造的な模倣[Drucker, 1985, pp.220-225]を実践し、驚異的な高度成長の実現に寄与してきたといえる。たしかにこれらの理念や実践は、これからも特に海外では有効であり強化すべきアプローチではある。しかし、海外では市場が成長しているとはいえ強力な競合他社が増えており、国内の人口が頭打ちの状況においては、プロダクトアウトのパラダイムでは市場に対応できず、競合に勝つこともできない。結果、顧客からの期待に応えられず、脱落してしまう。マーケットインを実現する経営がなければ生き残ることはできない。顧客は鉄道を利用したいのではなく移動手段が必要なのだという米国での古い事例を引くまでもなく、顧客の主たる興味は、モノを買うことではなく、モノを使うことであり、使うことでさまざまなベネフィット（本論文では効用とする）や喜びを得ることにある。

実際、実務の現場で、顧客に対する提供価値は何かという問いを投げかけると、多くの場合、効用ではなく商品名や顧客名が出てくる。本来はそうであってはならないのかもしれないが、多くの顧客がいて商品・サービスがさまざまな目的やシーンで使用されている

⁶ パナソニックミュージアム松下幸之助歴史館ウェブサイト【松下幸之助の志・創業命知】:水道哲学は、松下幸之助が1932年に当時の全店員168名を前に松下電器の真の使命を明示したなかで示された。
<http://panasonic.co.jp/history/museum/tokubetsuten/2004/menu.html> (アクセス日:2013年11月28日)

場合には、効用と喜びも多様になるため、簡単に答えられないのはやむを得ないところもある。このような現実には、プロダクトアウトという 20 世紀のパラダイムを引きずったままにリーダーやマネジャーが大企業を経営するという日本の多くの企業のガバナンス体制では対応しきれない。経営の体制や経営者のマインドを、顧客にとっての価値を第一にするというものに塗りかえる必要がある。

繰り返しになるが、売上や利益の獲得や多くのステークホルダーへの対応をないがしろにすることは問題外である。これは前提である。多くの目的を同時に達成することが必要なのである。洪澤栄一[2008, p. 92]が『論語と算盤』で述べている「中庸」とは、多くの要求がありそれが変化する状況のなかで、ベストな結果をだしつつづけることと解釈できるが、経営のなかでこの優れた中庸を実践しつつづけるにあたって、顧客価値志向の経営について組織の全員が知る必要がある。知った上で、どのような中庸を選ぶかは、置かれた環境と当事者の意志しだいであるが、知らないでは中庸を選ぶべくもない。

企業活動は循環的なものである。顧客のニーズに応じて売上をあげ利益を獲得してこそ、ステークホルダーに応えることができる。同時に将来の顧客のニーズに応えるための準備を行うこともできる。そしてこれが繰り返される。このサイクルは、自分の利益を上げる、という利己的な行動だけでは循環しない。ある意味で利他ともいえる顧客のニーズに思いをはせることなくして、成り立たないのである。これは近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の時代から続いてきている。モノのつくり手は立場を変えなければならない。モノのつくり手の立場を捨て、顧客の立場で考えることである。そしてまた、モノのつくり手の立場にもどる。この繰り返しである。

古くはアダム・スミス [Smith, 1790, pp3-7]が、『道徳情操論』で共感を道徳的な基準を持つ人間の能力としたが、今では動物にも共感能力があることが分かっている [De Waal, 2010, pp. 1-26]。社会心理学の用語で「視点取得」(perspective taking) というものがある。この言葉は他人の立場になれることを意味する。視点取得は、人間の共感を創り出す認知能力で、人が成長するにつれて身につけていくものである。人間の持つ共感や視点取得といった能力は、顧客の立場で感じ、考えることを可能にする。

2 顧客にとっての価値とは

顧客価値には、財務的な価値と、顧客が受け取る価値という 2 つの定義がある。財務的な価値についてはたとえば、活動基準原価計算を使って顧客別の収益性をとらえることがある。あるいはドワイヤー [Dwyer, 1997] は顧客生涯価値 (customer lifetime value) を定義し、ブラットバーグとトーマス [Blattberg and Thomas, 2000] による顧客エクイティの研究やモルトハウスとブラットバーグ [Malthouse and Blattberg, 2005] による顧客生涯価値の予測についての優れた研究もある。しかしこれらは、企業の側の立場に立って、顧客から長期的にどの程度の経済価値を得られるかを計算するものである。

これに対して本論文では、顧客にとっての価値とは、企業が受け取る財務的な価値ではなく、顧客が受け取る価値とする。以下、この顧客価値について、先行研究を確認していく。

2.1 コトラーによる顧客価値

顧客価値については、コトラー[Kotler, 2000, pp. 34-35]は、以下のように定義している。すなわち、顧客の受取価値(customer delivered value)とは、総顧客価値と総顧客コストの差である。総顧客価値(total customer value)とは、特定の製品やサービスに顧客が期待するベネフィットを総合したものである。総顧客コスト(total customer cost)とは、顧客が製品やサービスを評価、獲得、使用、処分する際に発生すると予測したコストの総計である。また、総顧客価値を構成する価値の例として、製品価値、サービス価値、従業員価値、イメージ価値をあげ、また総顧客コストとして、金銭的成本、時間的成本、エネルギーコスト、心理的成本をあげている。

2.2 VEにおける顧客にとっての価値

原価企画において重要な役割を果たす VE (value engineering; 価値工学) は、製品という有形物を作るのではなく、顧客が要求する機能を具体的な形につくり込む活動である[櫻井, 2012, p. 310]。マイルズ[Miles, 1989, p4]は以下のようにいう。一般に、適正なパフォーマンスとコストを持つ商品・サービスが良い価値を持つと見なされる。価値は、パフォーマンスをあげるかコストをさげることによって向上できる。より正確には、①価値は常にコストを下げることによって向上する。②顧客が必要とし、欲求し、そしてより高いパフォーマンスに支払う意志がある場合、価値はパフォーマンスを上げることによって向上する。これを関係式で示すと以下のようなになる。

$$\text{価値 (Value)} = \text{効用 (Function)} \div \text{コスト (cost)}$$

この算式には、顧客という言葉を加えれば以下のようなになる。

$$\text{顧客にとっての価値} = \text{顧客が得る効用} \div \text{顧客が支払うコスト}$$

2.3 顧客満足

顧客満足については、コトラー[Kotler, 2000, pp. 34-35]は、以下のようにいう。すなわち、購買者の購買後の満足度は、購買者の期待に対する提供物の実際の働きによって決まる。一般的には、次のように定義される。顧客満足とは、ある製品における知覚された成果(あるいは結果)と購買者の期待との比較から生じる喜び、または失望の気持ちである。

顧客満足度調査で有名な J.D. パワー・アソシエイツ社のディノーヴィとパワーIV世

[Denove and Power IV, 2006, p. 7]は、顧客満足は、顧客がその企業と取引をすることについてどう感じているか、とする。顧客満足は、会社の行動と顧客の行動の橋渡しをするものともいう。

2.4 個人と法人のニーズ

個人と法人のニーズは異なる。個人のニーズは、衣食住、医療、エネルギー、移動、運動、情報、娯楽、コミュニケーションといったものである。個人は、社会階層や所得の違いや、所属する集団やオピニオンリーダーなどから影響を受けながら、同様な基本的機能を持つ商品・サービスであっても、最高級品や廉価品といった異なった機能、質と価格をもつ商品・サービスを購入し利用する。その結果として満足や不満足を感じる。

法人は、自らの事業活動を行うために商品・サービスを購入して利用する。法人の商品・サービスの利用方法は大きく分けて2種類ある。第1は人材、生産設備、情報システム、不動産といったものである。これは事業を成り立たせるために必要なものの調達であり、さらにそれらを販売するわけではない。法人は原則として、事業を成立させるという観点から最も費用対効果が良いものを選ぶ。第2は、材料や部品、商品・サービスといったものである。さらなる顧客のために生産し販売する商品・サービスやその一部となる。法人は原則として自らの顧客が望む商品・サービスを安価につくるという視点で、良い部材や商品・サービスを選び、購入し、利用する。法人であっても、最終的なユーザーが消費者である場合、その個人消費者としてのニーズが強い影響を及ぼすし、最終ユーザーが法人である場合には、費用対効果というニーズが求められる。なお、法人やその組織成員もまた商品・サービスを利用した結果として、満足したかそうでないかを評価する。

2.5 本論文における顧客価値

本論文での顧客価値は、顧客が企業から受け取るものと考えている。コトラーは顧客受取価値が総顧客価値と総顧客コストの差であるといっており、VEでは効用をコストで除した比率という表現をしている。いずれも顧客が受け取る効用とコストを比較したものである。しかし、消費者の場合には、顧客にとってのコスト、たとえば価格が高く、差や比率が小さくても、総顧客価値や効用を構成するさまざまな価値の大きさに意味がある場合もある。金に飽かせず良いものがほしい顧客もいる。また、人間には、支払い能力があろうがなかろうが、欲しいものは欲しいという気持ちはある。したがって、支払うコストと関連なく、総顧客価値や効用の大きさを価値と考えることもできる。

顧客が受け取るものとしての顧客価値は、コトラーやVEにおける顧客が受け取る効用と支払うコストの関係で表される。またこれとともに顧客価値を、顧客が支払うコストとは関係なく、顧客が受け取る効用であるとも考えることもできる。

顧客満足は、コトラーによると期待と成果の比較で生まれる喜び(ないし不満)である。期待は確かに重要である。期待が高すぎれば成果がいくら高くても満足を得られないかも

しれない。しかし、本論文での顧客が受け取るものという視点を重視し、特にディノーヴィとパワーIV世のいう顧客はどう感じたか、すなわち喜びといった感情を顧客満足と考え、これを顧客価値に含んで考える。

3 企業価値における顧客価値の位置づけ

ドラッカー[Drucker, 1954, pp.37-41]は事業の目的を顧客の創造といい、それは企業において最も重要なことの1つであるが、企業の目的はそれだけではない。一言でいえば企業の目的は、企業価値の創造であるといえる。本論文では企業の目的は、企業が、顧客価値を志向することによって、顧客価値を創造し、さらに企業価値を向上させることであると考えている。そのため、いままでの研究や実践における企業価値というものと、さらにそこで顧客価値がどのように位置づけられているかを明らかにしたい。

3.1 将来のフリーキャッシュフローの現在価値による企業価値

日本公認会計士協会[2007, p.23]は、企業価値は、事業価値と非事業資産の価値を合わせたものとしている。事業価値の計算は、割引キャッシュフロー (discounted cash flow; DCF) 法により将来のフリーキャッシュフローの現在価値を中心として計算される⁷。この計算によって、たとえば理論株価や M&A (mergers and acquisitions; 合併と買収) 時の買収金額、のれん、減損の算定が行われており、財務会計、資本市場において重要で必要不可欠なものとなっている。キャッシュフローは、顧客などから得られる収入から、費用などの支出を差し引いて計算されるが、実際に計算に使われるフリーキャッシュフローとは営業活動から得られた営業キャッシュフローと投資活動に使われる投資キャッシュフローを差し引いたものである。なお、非事業資産とは、保有しているが事業に使われていない現預金や土地・建物といったものである。

この企業価値計算には、本論文における顧客価値は含まれているともいえるし、含まれていないともいえる。含まれていると主張する場合には、売上があがるのだから顧客ニーズには応えているはずで、したがって顧客価値は生まれているとみなすことになる。一方、含まれないとする場合は、売上があがるからといって顧客価値が生まれているとはいえないし、生まれていたとしてもそれは企業毎に一様ではないと考える場合である。たとえば、顧客は他社から購入したいにもかかわらず、やむを得ずその会社から購入しているなら、それは顧客価値を生んでいるとはいえないかもしれない。

とはいえ、将来のフリーキャッシュフローの現在価値から計算される企業価値には、顧客価値が含まれていると考えるべきであろう。しかしそう考えることでこの企業価値計算

⁷ 企業価値を評価する手法には多様なものがあるが、一般的には大きくインカム・アプローチ、マーケット・アプローチ、ネットアセット・アプローチの3つに分類される。DCF法はインカム・アプローチに含まれる。

の問題点が浮き彫りになる。規制等で顧客価値が含まれることが求められているわけではなく、業界ごとや企業ごとに顧客価値の生まれ方は異なっているはずである。この企業価値計算は結局、実質的には顧客価値のことを重視しておらず、この計算によっては顧客価値の管理も向上も困難である。

3.2 企業価値研究会による企業価値

企業価値研究会[2006, pp. 34-36]の定義では、企業価値は、会社が生み出す将来の収益の合計のことであり、株主に帰属する株主価値とステークホルダーなどに帰属する価値に分配されるとする。単に内部留保や従業員への賃金あるいは雇用削減を行って配当を増加させる買収提案の場合、ステークホルダーの会社に対する貢献を低下させるとしているし、ステークホルダーの会社への貢献という言葉もあることから、従業員をステークホルダーの一員と考えている。

株主とその他のステークホルダーへの価値の分配は議論されているが、売上を生み出す前提となる顧客価値についての記述はない。顧客はここでのステークホルダーではなく、顧客価値は企業価値に含まれていないように見える。

3.3 エルキントンによる企業価値

エルキントン[Elkington, 1997]は、企業価値をトリプルボトムラインで表した。トリプルボトムラインは、社会価値、環境価値、経済価値からなる。もともとボトムラインとは、損益計算書上の最終的な利益を表す表現であり、ここから、最終的に必要な価値が生み出されているかどうかを表す意味として利用されている。財務上のボトムラインは経済価値に対応し、これは主に株主や投資家へのリターンを提供と企業の財務的な持続性のために必要である。他方、社会価値、環境価値がさらなる2つのボトムラインとなる。これらは社会と環境にとっての価値が生まれているかどうかを問うている。このエルキントンの主張や活動は、現代において社会、環境を重視する活動に大きな影響を与えている。その代表的なものとしては、オランダに本部を置くGRI (Global Reporting Initiative) による企業の外部報告向けのガイドラインがある。これはCSR (corporate social responsibility; 企業の社会的責任) や持続性 (sustainability) に関する外部への報告内容を規定するものであり、企業のCSR、持続性報告のガイドラインとしてのデファクトスタンダードの1つになっている。なお顧客はステークホルダーの一員としての立場から社会価値に含まれている。

社会価値、環境価値、経済価値のトリプルボトムラインは、企業が、自ら生み出す結果を経済価値だけに限らず重視し改善していくという方向性を示したことに意義がある。ただし、トリプルボトムラインには顧客価値が明示されていない。実際、顧客価値は、売上高というトップラインを生み出す前提であり、その意味でもボトムラインという表現は適さないとと思われる。

3.4 エドビンソンとマローンの資本分類

エドビンソンとマローン[Edvinsson and Malone, 1997, pp. 10-11, 36-37, 52]は知的資本を人的資本と構造的資本に分けた。さらにスカンディア社における構造的資本は、組織資本⁸と顧客資本に分かれる。また知的資本が人的資本、構造的資本、顧客資本の3つからなるとする研究もある。顧客資本に関連して、企業の顧客との関係は、従業員や戦略的パートナーとの関係とは明らかに一線を画す別個のものであり、企業にとって重要な価値を持つとし、これは注目に値する考え方であると述べている[Edvinsson and Malone, 1997, pp. 36-37]。

エドビンソンとマローンは知的資本を分類したのであり、企業価値とは何かを扱っているわけではない。もともと資本という概念は、経営における手段やインプットとなる経営資源、あるいは貸借対照表にあらわされない見えざる資産といったものを示しており、顧客にとっての価値をつくるという視点ではない。しかし、企業が保有する知的資本を、人的資本、組織資本、顧客資本に分けて可視化し、成果を生み出すために活用するという視点を示したことに意義がある。

3.5 目指すべき市場経済システムに関する専門調査会による企業価値

経済財政諮問会議が設置した目指すべき市場経済システムに関する専門調査会[2013, p. 8]の報告書では、「企業の総体的価値」を定義し、以下のように述べている。いわゆる「三方よし」の発想にみられるとおり、日本企業は、株主、従業員、顧客、取引先、地域住民等の多様なステークホルダーを重視することで、企業の総体的価値を高めてきた。企業の総体的価値とは、通常金銭に換算できる（いわゆる株主価値）にとどまらず、金銭的価値をただちに評価しにくい外部経済・不経済から生じる価値（環境負荷の削減等）、不確実な将来の持続可能性にかわる価値（枯渇性資源への対応等）等の数値化が容易でない要素を含む総体的な価値を指す。ステークホルダーの利害を調整しながら社会に貢献し、社会的に共有できる価値を創造していくことができれば、企業の総体的価値を高めていくことができる。企業の総体的価値を高めることは、金銭的価値である時価総額を増大させ、株主価値の最大化をもたらすことにつながる。

この調査会が示した企業の総体的価値は、すべてのステークホルダーにとっての価値を含むことを明らかにしている。顧客価値を特に重視しているわけではないが、日本的な経営における企業価値の考え方を反映しているものといえよう。

3.6 櫻井・伊藤（和）らによる企業価値

櫻井[2011]では、多くの日本の経営者にとって、企業の究極の目的は、経済価値の増大だ

⁸ スカンディア社における組織資本は、さらに革新資本とプロセス資本に分けられている。

けを意図するのではなく、企業の社会価値や組織価値を含む企業価値を高めることにありとした。この研究で櫻井は、顧客価値を社会価値に含めた。さらなる実証分析を含む調査において、櫻井を含む伊藤（和）ら [2014] によるアンケート調査で因子分析を行ったところ、日本の経営者はステークホルダーのなかで顧客を最も重視していることが判明した。その結果同研究において、企業価値の構成要素を組織価値、社会価値、経済価値とした従来の基本モデルを変更し、構成要素にさらに顧客価値を加えたモデルをもとにして実証研究を行った。顧客価値について、櫻井を含む伊藤（和）ら [2014] は、以下のようにいう。

顧客を満足させる製品／サービスを提供することも必要である。高品質であることにはいうに及ばず、価格に見合った価値ある製品を提供し、アフターサービスに努め、顧客ニーズを満足させることが重要である。さらに、革新的な製品／サービス、早期の上市、変化への適切な対応が求められる。これらはいずれも顧客価値を高め、社会価値や経済価値を高める。

伊藤（和）らは、企業が商品・サービスを提供することによって、顧客にとっての価値を創造しつつ、社会価値や経済価値という成果を上げるというモデルを構築した。それには手段としての組織価値の重要性も含んでいる。

3.7 顧客価値は企業価値を構成する

企業価値についてのいくつかの考え方を確認するなかで、特に現在の日本においては、企業価値には経済価値以外の価値、ステークホルダーにとっての価値、そして本論文の主題である顧客価値が含まれることが確かめられた。

本論文では、顧客価値は企業価値を構成するだけでなく、経営管理の起点となるものであり、経済価値を向上させる手段としなければならないと考える。

4 顧客価値がなぜ重要か

前節において顧客価値が企業価値を構成することを指摘した。これにより顧客価値が重要であることは明らかであるが、顧客価値は日本企業の強みとして、経済・社会を支えるものとして、さらなる重要性をもつ。それゆえに顧客価値を志向することで、経営の質を大きく向上させるという役立ちの可能性を持つ。

4.1 日本の企業の強みとして顧客志向

日本の国と企業の強みは顧客志向にあると考えられるが、我々はそれを活かしきれていない。一方で、デファクトスタンダードづくりやビジネスモデルづくり、マーケティングといった戦略の分析、立案、実行には弱みがあると思われる。本論文では、この現状評価

についての仮説の検証は行わないが、強みである顧客志向を経営、特に戦略立案・実行に活かす方法を提示することで、日本の企業の活躍に貢献できると考える。

IMD の世界競争力ランキングの顧客志向分野で日本が高い順位を示している[小針, 2013]ことはすでに述べた。これによれば日本は顧客志向の国のようである。BBC (British Broadcasting Corporation; 英国放送協会) の調査⁹によると、日本は2012年には最もプラスになっているみなされる国の第1位, 2013年には第4位であった。2013年の第1位はドイツ, 2位はカナダ, 3位は英国であった。これには2011年3月11日に起こった東日本大震災や政治的な理由があるかもしれない。しかし日本人や日本企業や日本の製品・サービスのあり方が影響しているとは考えられる。実際、日本人が勤勉で正直で信頼にたる国民であるというのは、多くの人々から聞かれる声であるし、筆者の実感でもある。

翻って、ジャネット・ハンター[2014, p. 118]は以下のようにいう。明治から大正にかけての時期に、『日本は商業道徳に欠けている』という見方が西洋で広がっていたことを渋沢栄一はよく認識していたかもしれない。(中略)渋沢はそうした議論の正当性を認識し、日本の実業界において企業倫理の基準を設ける必要性を強く確信した。主に大正時代に企業道徳や倫理の確立のために渋沢が行った多くの講演は、『論語と算盤』『論語講義』などの書物に残されている。

この指摘に見られるように明治・大正期に商業道徳に欠けていた日本が、顧客志向で、良い影響を及ぼす国の代表になった要因には、渋沢栄一の努力もあるだろうが、やはり戦後の日本人々と企業の努力と、高度成長期以降に価格性能比が高く優れた品質の製品を世界に届けてきたことが大きいと考える。それはBtoCでは家電, コンピュータ, 自動車, カメラ, プリンター, BtoB企業ではコピー機, 重電, 工作機械, 半導体, 素材といった分野で、日本企業が世界的に活躍してきたことで証明されている。

この日本企業の製品の強さを支えたのは、松下幸之助の水道哲学のような理念であると同時に、市場や顧客のニーズを起点とした事業部制やミニプロフィットセンター制, 原価企画やVEや品質管理といった経営手法の実践による下支えられてきたと思われる。そして今も、その伝統と成果は存在し日本が現在も強みでありつづけている。

4.2 経済・社会を支える顧客ニーズへの対応と売上高, 付加価値の獲得

顧客の需要, そして有効需要への対応は、アダム・スミス[Smith, 1776, p. 572]やドラッカー[Drucker, 1954, pp. 37-41]のいうように市場経済の中心的な課題である。スミス[Smith, 1776, pp. 79-82]が描写した見えざる手による市場経済の仕組みが現在の社会の基礎にある。その基礎の上で、企業に代表される商品・サービス提供者と顧客とが役割を持って一定のルールのなかで機能している。守るべきルールとは、不正や公序良俗に反しないことであり、市場参加者が善意で行動することである。これは前述のように商業道徳を

⁹ BBC ウェブサイト・BBC poll: Germany most popular country in the world:
<http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-22624104> (アクセス日: 2014年1月24日)

守ることであり、日本の企業の強みでもある。

日本にはなぜか「儲けを卑しいもの」とする感覚がある。それは士農工商の伝統からかもしれない。しかし封建社会のなかでも二宮尊徳は実践と自立、分度、推譲を重視し600余の村を再建した。渋沢栄一は家業を皮切りに、藩、国、銀行、500の企業を経営して、民による付加価値づくりを推進し、さらにその付加価値を使って600の非営利組織に関わった。商売とは本質的に、利己的であると同時に利他的な活動、自利即利他である。付加価値をつくり出すことができるのは、顧客が必要としているものを提供し、それを購入してもらったときだけである。ものづくりこそが社会を支えている。ものには、もちろんサービスを含む。

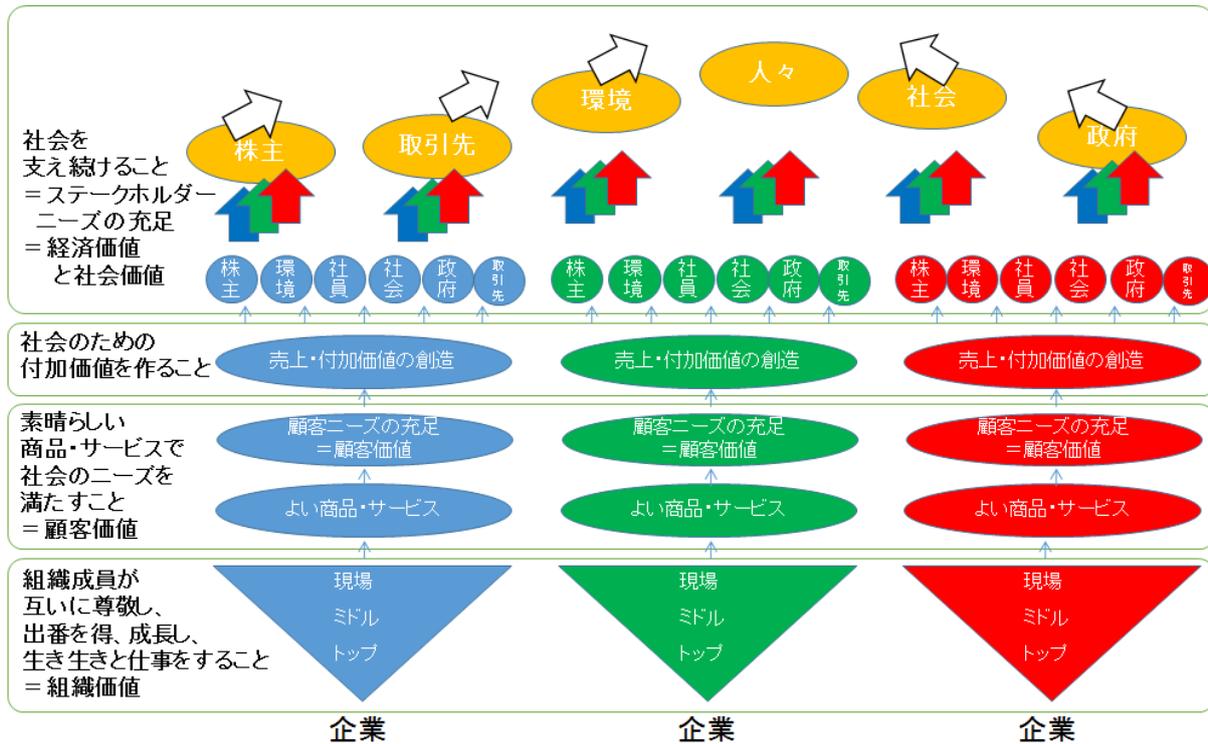
渋沢栄一[1871, pp. 4-6]が、株式会社制度について著した『立会略則』の主意にて「社を結ぶ人、全国の公益に心を用ゐん事を要とす」「日本全国の公益を謀る」と述べたように、会社組織、少なくとも株式会社は社会のためにある。住友グループでは、初代総理事・広瀬幸平が「一意殖産興業に身をゆだね、数千万の人々と利を共にせん」「そもそも諸子が初めこの山に来たるや、決して偶然にあらず、必ず各々目的あり、目的とは何ぞや、即ち勤勉以て国家を益し、節儉以て己が光栄を計ること是なり」と社会的な貢献を述べ、そして伊庭貞剛は「君子財を愛す、これを取るに道あり」、すなわち儲けて良いと言っている¹⁰。三菱グループでは、第4代社長岩崎小彌太が示した三綱領のうち「所期奉公」は社会への貢献を示している¹¹。企業は、顧客のニーズに応え貢献することで経済的な付加価値をつくり、付加価値を社会に分け、あるいはさまざまな活動を行うことで社会に貢献する。

企業を含めた事業性の組織では、逆さまのピラミッド組織において現場の社員が最前線で活躍し、商品・サービスを顧客に提供し、顧客価値をつくりつつ、同時に売上高をつくる。この売上高は事業活動に使われ、社員や株主、政府といったステークホルダーに分配され、社会全体を支える。図表1-1を参照されたい。

¹⁰住友グループ広報委員会ウェブサイト・住友の事業精神・広瀬幸平と伊庭貞剛が21世紀に問いかけるもの <http://www.sumitomo.gr.jp/history/act/tracks21/04.html> (アクセス日: 2014年1月24日)

¹¹三菱広報委員会ウェブサイト・明日をひらく三菱みつびしプロフィール・三綱領というDNA : <http://www.mitsubishi.com/mpac/j/activity/index.html> (アクセス日: 2014年1月24日)

図表1-1 売上高，付加価値が社会を支える



出典：筆者作成

4.3 顧客価値の重要性と役立ち

顧客創造は事業の目的である [Drucker, 1954, pp.37-41]。顧客ニーズがなければ事業は存在しない。企業の理念・存在理由・ドメインは顧客価値の創出である。さらに前述のように、顧客価値は企業価値を構成し、顧客志向すなわち顧客価値の創出は日本の企業の強みであり、そして顧客価値の創出の結果として社会は支えられている。

筆者は、このように企業と社会，人々にとって重要な顧客価値が企業の経営管理に組み込まれ浸透しそれに基づいた運営がなされること，すなわち顧客価値志向の経営が行われることによって，組織成員，企業自体，業界，社会への役立ちが生まれると考えている。役立ちは以下のように現れる。

- ① 顧客価値がどのようなものであるかを明確にし理解しやすく表現することで，顧客価値が経営者や従業員に理解・共有され，組織の思考・行動が方向付けられる。これは主に第2章で検討するが，本論文全体に関連する。
- ② 顧客が喜ぶことで価値の提供側に喜びやモチベーションが生まれるなど，人的資本に対してよい影響を与える。これは主に第3章で検討する。
- ③ 顧客から売上高が生まれる。これは本節でも述べたが，顧客が支払った価値の対価によって企業は経営をしており，ステークホルダーのニーズに応えられる。顧客は企業価値

値の源泉である。これは主に第4章で検討する。

- ④ 顧客価値がモノづくりの起点であり、そのため企業の目的・目標設定の起点となる。これは主に第4章および第5章で検討する。
- ⑤ 顧客価値は目的・目標の起点となるため、企業の人や組織単位の方角を揃える軸となり、判断基準になる。これは主に第6章で検討する。
- ⑥ 市場や顧客との対話によって、より良い市場や顧客価値が生まれる。それは自社だけでなく社会全体のためになる。これは主に第7章で検討する。

5 顧客価値による経営とそのアラインメント

経営を計画段階と実行段階に分けて考えると、顧客価値創出は、計画段階においては、事業における目的（すなわち理念やミッション，ドメイン）となり、そして計画期間を通じた目標（定量と定性がありビジョンとも表現できる）ともなり、それらの目的・目標達成のために構築・選択される戦略や施策についての意思決定の基準となる。実行段階においては、日々、顧客価値を創造するための業務的な意思決定と行動の目標となり指針となり、結果として生まれた成果の評価基準ともなる。顧客価値により経営がアラインメントされていることは、経営において、どんな顧客価値創造をめざし、そのために何をどのように行い、結果としてどんな素晴らしい顧客価値が生まれたかを問い続けられているかどうかでわかる。

すでに序章で述べたように、キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp.7-17; 2006, pp.259-288]は、組織に戦略を落とし込むための戦略志向の5つの組織原則と戦略による組織のアラインメントを提示している。キャプランとノートンの組織原則とアラインメントの中心にあるのは戦略であるが、筆者はその戦略のさらなる中心が顧客価値にあると考えている。キャプランとノートンの組織原則とアラインメントについて、戦略を顧客価値に置き換えると以下ようになり、本論文ではこのフレームワークの体系にしたがって、顧客価値による経営のアラインメントの方法を示していく。括弧内は本論文の章である。

- ① 顧客価値を現場の言葉に置き換える：顧客価値へのフィット（第2章）
- ② 組織全体を顧客価値にむけて方向づける：組織のアラインメント（第6章）
- ③ 顧客価値を全社員の日々の業務に落とし込む：人的資本のアラインメント（第3章）
- ④ 顧客価値を継続的なプロセスにする：計画とコントロールシステムのアラインメント（第4章，第5章）

経営の質の向上のためのアラインメントにおける顧客価値の役割は、各章では以下のようになる。次章第2章では組織的に共有すべき対象，第3章では組織成員のモチベーショ

ンと当事者意識の源泉，第 4 章では企業価値創造の起点，第 5 章では目的や目標の起点，第 6 章では意思決定における判断基準である。

6 本章の要約と次章以降の検討課題

本章では，顧客価値による経営のアラインメントについて検討する前提として，顧客価値について，その意義や内容，企業価値との関係を明らかにしてきた。まず第 1 節で顧客価値についての課題とその重要性を述べたあと，第 2 節では本論文における顧客価値を顧客が企業から受け取るものとし，商品・サービスの効用や支払うコストと，それによって生まれる顧客の喜びといった感情であるとした。第 3 節では，企業価値における顧客価値の位置づけを述べた。特に現在の日本においては，企業価値には経済価値以外の価値を含み，そこには顧客価値も構成要素となっていることを確認した。第 4 節では，顧客価値の重要性と役立ちについて考察し，第 5 節では，改めて顧客価値による経営とそのアラインメントについて確認した。

本章を閉じるにあたり，次章以降の検討課題について述べておこう。本章で明らかにした顧客価値を起点にし，キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp. 7-17; 2006, pp.259-288]が提示した「顧客価値を現場の言葉に置き換える」「顧客価値を全社員の日々の業務に落とし込む」「顧客価値を継続的なプロセスにする」「組織全体を顧客価値にむけて方向づける」という 4 つの戦略原則およびそれらにともなうアラインメントにより経営の質の向上させる方法を述べていく。

第 2 章では，「顧客価値を現場の言葉に置き換える」方法，すなわち顧客価値へのフィットについて検討する。キャプランとノートンは，戦略マップによって，ビジョンと戦略を財務，顧客，業務プロセス，学習と成長の 4 つの視点に落とし込み，経営者と従業員が戦略を明確に理解し，共有することを重視する。一方，本論文では，特に，ビジョン・戦略の中心的課題である顧客価値を具体的に企画し表現することによって，経営者と従業員が理解し共有できる方法を提示する。

第 3 章では，「顧客価値を全社員の日々の業務に落とし込む」方法，すなわち顧客価値による人的資本のアラインメントについて検討する。キャプランとノートンは，従業員の目標，訓練，インセンティブと戦略の整合性を図り，ミッション，ビジョン，戦略の伝達やリーダーシップによる内発的および外発的な動機づけを行うことを重視する。一方，本論文では，顧客価値重視の理念と，顧客接点づくり，顧客価値の振り返りと組織的共有によって組織成員のモチベーションと当事者意識の向上を図るという，内発的な動機づけの方法を提示する。

第 4 章と第 5 章では，「顧客価値を継続的なプロセスにする」方法，すなわち顧客価値による計画とコントロールシステムのアラインメントについて検討する。キャプランとノートンは，計画，オペレーション，およびコントロールのためのマネジメントシステムは

戦略とリンクされていることを見る。一方、本論文の第4章ではまず、顧客価値を中心とした企業価値創造のための経営の循環的な枠組みの提示を行う。この枠組みは、顧客価値創造から、売上高・利益の獲得、その分配とステークホルダーにとっての価値の創出までの範囲を網羅し、計画に活用され実行されるべきものである。次に第5章では、特に、計画段階に重点を置いて、顧客価値を目的・目標の起点としてストレッチなガイドライン目標を設定し、その目標の達成可能性を向上させる計画立案方法を提示する。

第6章では、「組織全体を顧客価値にむけて方向づける」方法、すなわち顧客価値による組織のアラインメントについて検討する。キャプランとノートンは各ビジネスユニット、部門、利害関係者を全社的価値提案と整合させることを目指している。一方、本論文では、全社における経営意思決定を、顧客価値と整合させたものにするを目的とする。そのために、意思決定の範囲・対象を設定し、顧客価値を判断基準とした意思決定を行い、資源配分の俯瞰・管理を行える枠組みを提示する。

第7章では、企業が、変化する市場・顧客と対話をし協働していくことで、顧客価値と企業価値が創造され、新しい市場経済が生まれることについて説明する。4つのアラインメントは、顧客価値を提供する主体である企業内部について、主に検討するものである。しかし、顧客は企業の外に存在するし、市場全体、業界や競合他社も外にある。さらにはほとんどのステークホルダーも企業外部にある。そのため企業は、アラインメントとはいえないまでも、外部への働きかけを行うべきである。それは市場・顧客やその他のステークホルダーへの対話となる。

【参考文献】

- Blattberg, Robert C. and and Jacquelyn S. Thomas. [2000]. Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function using Customer Equity Principles, In *Kellogg on Marketing*, Wiley.
- De Waal, Frans. [2010]. *The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society*, Broadway Books.
(柴田裕之訳[2010]『共感の時代へ 動物行動学が教えてくれること』紀伊国屋書店)
- Denove, Chris and James D. Power IV. [2006]. *Satisfaction: How Every Great Company Listens to the Voice of the Customer*, Portfolio Trade. (蓮見南海男[2006]『J.D. パワー 顧客満足のおすべて』ダイヤモンド社)
- Drucker, Peter F. [1954]. *The Practice of Management*, Harper and Row. Publishers, Inc. (上田 惇生訳[1996]『新訳 現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. [1985]. *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, Publishers. (上田惇生・佐々木実智男訳[1985]『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社)
- Dwyer, F. Robert[1997]. Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, *Journal of Direct Marketing*, Vol.11, No.4, FALL 1997
- Edvinsson, Leif and Michael S. Malone. [1997]. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness. (高橋透訳[1999]『インテレクトュアル・キャピタル(知的資本)』日本能率協会マネジメントセンター)
- Elkington, John. [1997]. *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2006]. *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳[2007]『BSC によるシナジー戦略』ランダムハウス講談社)
- Kotler, Philip. [2000]. *Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition*, Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人・月谷真紀訳[2001]『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション)
- Miles, Lawrence D. [1961, 1989]. *Techniques of Value Analysis and Engineering*, McGraw-Hill.
- Malthouse, Edward C. and Robert C. Blattberg. [2005]. Can We Predict Customer Lifetime Value?, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.19, No.1, pp.2-16.
- Smith, Adam. [2003, originally in 1776]. *Wealth of Nations*, Bantam Classic Edition. (山岡洋一訳[2007]『国富論』日本経済新聞出版社)
- Smith, Adam. [2006, originally in 1790]. *The Theory of Moral Sentiments*, Dover Publications' Inc. (米林富男訳[1969]『道徳情操論』未来社)
- 伊藤和憲・関谷浩行・櫻井通晴[2014]「コーポレート・レピュテーションと企業価値・財務業績への影

- 響—世界から賞賛される企業になることを祈念して—『会計学研究』専修大学（刊行予定）。
- 企業価値研究会[2006]『企業価値報告書～企業社会における公正なルールの定着に向けて～』企業価値研究会。
- 小針泰介[2013]「国際競争力ランキングから見た我が国と主要国の強みと弱み」『レファレンス』No. 744, pp. 109-132, 国立国会図書館。
- 櫻井通晴[2011]『コーポレート・レピュテーションの測定と管理—「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』同文館出版。
- 櫻井通晴[2012]『管理会計 第五版』同文館出版。
- 渋沢栄一[2008]『論語と算盤』角川学芸出版。
- 日本公認会計士協会[2007]『経営研究調査会研究報告第32号企業価値評価ガイドライン』日本公認会計士協会。
- ハンター, ジャネット[2014]「第5章 公正な手段で富を得る 企業道徳と渋沢栄一」『グローバル資本主義の中の渋沢栄一 合本キャピタリズムとモラル』東洋経済新報社, pp. 117-153。
- 目指すべき市場経済システムに関する専門調査会[2013]「目指すべき市場経済システムに関する報告」
目指すべき市場経済システムに関する専門調査会。

第2章 顧客価値の組織的な理解と共有

1 はじめに

本章の目的は、顧客価値による経営のアラインメントの1つ目、「顧客価値を現場の言葉に置き換える」方法、すなわち顧客価値へのフィットについて検討することである。ビジョン・戦略の中心的課題である顧客価値がどのようなものであるかを具体的に表現することによって、経営者と従業員が理解し共有できる方法を提示する。求められる顧客価値は変化してきており、企業はそれを前提として、顧客価値を提供する必要がある。まずは、変化する顧客価値について説明した上で、さらに具体的な顧客価値の表現方法について検討していく。このアラインメントは、その他の3つのアラインメントの基盤ともなる重要なものである。

2 顧客価値の変化

顧客価値は、顧客自身のニーズを反映して創造される。同時にそれは、企業といった組織が提供する商品・サービスによって創られる。顧客価値は、顧客のニーズと企業の行動の両方を反映して顧客において創られる。顧客と企業の変化にともなって、顧客価値は変化してきている。企業や組織成員は、この顧客価値の変化を共有しそれを前提として、顧客価値の創造を行う必要がある。

2.1 モノから、モノ+コトへ

アダム・スミス[Smith, 1776, p.41]は以下のように述べている。「価値」という言葉に2つの意味があることに注意すべきである。ときにはあるものがどこまで役立つか（どこまで効用があるか）を意味し、ときにはあるものを持っていることで他のものをどれだけ買えるかを意味する。この2つを「使用価値(value in use)」と「交換価値(value in exchange)」と呼ぶこともできる。

ここでの交換価値とは現在、市場において取引されている商品・サービスの価格であるといえる。一方、使用価値については以下のことがいえる。もともと、多くの消費者が商品・サービスを購入する理由は、使用して自分の役に立たせるため、効用を得るためである。商品市場で商品・サービスを売買して儲けるといったことをする場合はあるが例外的である。法人でも、商品・サービスを消費する。法人はまた、部材という商品・サービスを購入し加工して自らの商品・サービスを作り販売することもある。その場合でも、顧客の効用を作り出す商品・サービスを作り出すために有用な部材という視点で購入する。もともと顧客は、使用価値を得るために交換価値である価格を支払ってきた。顧客にとっては使用価値が必要なものであり交換価値はそのために手段として支払われる。

しかし顧客の使用価値を正しくとらえることは難しい。同じ商品・サービスであっても使用価値は顧客によって異なるし、顧客による商品・サービスの使用は顧客の側で行われるため把握や関与がしにくい。一方、商品・サービスを作るのは生産者である。T型フォードに代表されるような一種類の商品では、満たされないニーズが市場に存在し、一定の価格をつければ売れたという事実もあった。このような生産者優位の状況が続いてきた歴史があり、現在もそういった業界もある。そのため、生産者がプロダクトアウトのマインドになっている傾向がある。

現在、顧客のさまざまな基本的なニーズを高いレベルで充足できるような商品・サービスで市場が満ちあふれ、類似の商品・サービスを製造販売する多数の提供者が生まれている。生産者に対して顧客の優位性が高まった結果、使用価値を重視した商品・サービスの提供が求められるようになったと考えられる。この流れを「モノからコトへ」という言葉で表すことがある。これをGDL (Goods Dominant Logic) からSDL (Service Dominant Logic) への移行と表現することもある。

商品を主体として製造販売しているのか、サービスを主体として製造販売しているのかで、使用と交換における違いがある。サービスもさまざまあるが、顧客接点において製造と消費がなされるものがサービスと考えれば、顧客とのサービスの交換と顧客による使用はほぼ同時に行われる。一方商品については、交換と使用の場が物理的・時間的に離れていることが多い。交換される商品が存在し、その商品が顧客ニーズを満たす基本的な機能の中心をなしていながらも、商品の利用時において顧客ニーズを充足するためには、顧客の利用目的や利用シーンに合わせて理想的にまた滞りなく商品を使えるような仕掛けが必要となる。すなわちサービスや問題解決が求められる。

株式会社リコー[2012, p.26]は第17次中期経営戦略で、モノからコトではなく、モノ(製品) + コト(サービス)を強化すると掲げている。リコーは製造業であり、ハードウェアというモノを重視しつつながら、サービスやソリューションを提供することを宣言している。

このように、現代の商品・サービスの提供においては、顧客の使用価値が重要になってきた。ただしこれは、顧客を起点にすれば本来そうであるべきであったものである。製造業、モノづくり企業においては、モノからコトへというよりもモノ + コトで考える必要がある。

このコトないしモノ + コトの重視については、顧客経験価値やカスタマーエクスペリエンスといった言葉が使われる。そこでは商品・サービスの認知から期待、購入、使用、満足、再購入といった流れを前提にして、購入、使用、満足といった経験を重視し、顧客価値を作り出そうと考える。

2.2 顧客との共創

フローラ[Frow *et al.*, 2011]は、共創 (co-creation) の定義を、「少なくとも2つの

自発的な資源統合主体が、特定の互いに便益を得られる協働の形で加わり、結果としてそれらの主体にとっての価値創造をもたらすような相互作用のプロセス」とした。また、12の共創の類型を提示している。それは、①アイデアコンセプト、②デザイン、③生産、④販売促進、⑤価格決定、⑥配送、⑦消費、⑧保守、⑨外注、⑩廃棄、⑪経験、⑫意味づくりである。

顧客と企業との関係について考えると、法人顧客との協力は従来から行われてきている。東レとユニクロのヒートテックの開発・販売や部品会社と自動車会社との擦り合わせといった例は多い。個人顧客と企業との協力は、比較的新しい動きである。プラハラードとラマズワミ[Prahalad and Ramaswamy, 2004, pp. 51-54]では、おもちゃのレゴブロックを提供するレゴ社はレゴ・マインドストームという教育教材について紹介している。これはギア、ホイール、モーター、センサー、ソフトウェアを組み合わせ、従来のレゴブロックをもとにさまざまな動作や反応ができるロボットが作れる商品である。この商品は顧客同士で経験を交換する消費者コミュニティを生み出し、新たな価値を生み出した。またプラハラードとラマズワミは、法人顧客との協力の高度化の例も豊富に紹介している。

コト、使用価値、経験価値が重視されるトレンドのなかで、さらに顧客と企業がともに価値を作り出す顧客との価値共創、ときには顧客自身や顧客のコミュニティが価値を作る顧客同士の価値共創という状態も生まれている。この現象は、顧客が商品・サービスの価値づくりを行っていることを意味しつつも、企業が顧客との共創を促すような商品・サービスや環境づくりを行っていてこそ生まれているものである。その意味で、企業からの働きかけは大切である。

2.3 社会化 その1 顧客の理解と協力、企業の工夫、法規制による外部不経済の内部化

顧客価値は、社会価値、環境価値といったステークホルダーにとっての価値を含めた形に変化しつつある。それは、顧客の理解と協力、企業の工夫、法規制によって促進されている。以下に概要を述べるが、第7章でさらに詳述する。

ガーズマとダントニオ[Gerzema and D'Antonio, 2010, pp. xvii-xxvi]は、BAV (Brand Asset Valuator)のデータ¹²から、データの処理にノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院のフィリップ・コトラー教授らの支援を得て、「米国の消費者は、経済力の低下にもかかわらず、市場では以前よりむしろ大きなパワーを発揮している。思慮深い支出をとおして需要を抑制することにより、品質を向上させてより責任ある行動をとるよう、企業に迫っている。言葉を変えるなら、希少性を増す一方のお金を、よりよい経験や社会、それどころかよりよい世界を買うために使っている」としている。ガーズマとダントニオは、さまざまな消費者の分類別にこのトレンドを分析した結果、あらゆる層、そして米国全土さら

¹² BAVは、ヤング&ルビカムが収集してきたブランド資産関連のデータベースで、50ヶ国以上、4万超のブランドのデータが蓄積されており、アメリカだけで17,000人分の購買・社会意識アンケート結果が四半期ごとに加わる[Gerzema and D'Antonio, 2010. pp.x]。

には世界中でこれが起きていることがわかったとも述べている。

このようにすでに消費者の価値観や行動が変化しているという調査結果がある。この調査が示すのは、フェアトレードやレインフォレストアライアンスの商品といったものを消費者自身が選ぶことによって外部不経済が内部化されている事実である。もちろん資源リサイクル法といった法令や規制によって内部化されるものもあるだろうが、それらの法令・規制の導入は、世論すなわち顧客が受け入れることが前提となっているとも考えられる。企業は、顧客価値が社会価値を含むように変化する状況に対して準備をする必要があるし、それを促進することも必要である。他方、業界や企業自身のイノベーションによって CO₂ の排出量や廃棄物を削減して外部不経済を直接的に減少させることもできる。あるいは CO₂ の排出とは関連のない別の分野でのイノベーションによりコストが下がり、節約分のコストを使って排出権を購入したり環境投資をすることによって、外部不経済の内部化ができることもある。

顧客の理解と協力、企業自身の工夫、そして法規制によって外部不経済が内部化される。これらを総動員することによって社会価値が向上する。

2.4 社会化 その2 ポーターとクラマーの共通価値の創造

それを提案しているのが、ポーターとクラマー [Porter and Kramer, 2011] の CSV (Creating Shared Value; 共通価値の創造) だと考えられる。ポーターとクラマーは CSV について、従来からの CSR の取り組みを越えた取り組みであり、社会的な課題を解決するという社会価値¹³を目指しながら個別の事業主体が自らのための経済価値を創出できると主張し、その具体的な成功事例と統合的な方策を提案した。そこでは、コストと比べたベネフィットからなる価値の原則 (すなわち VE の価値の考え方) を用いながら、企業本来の目的は、社会のニーズや問題に取り組み社会価値を創造し、同時に経済価値を創造することであると述べている。

ポーターとクラマー [Porter and Kramer, 2011] は共通価値を創造する方法として、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、という3つの方策を提示している。共通価値という目的をとともなう利益からは、より高次元の資本主義、すなわち、企業のさらなる成長をもたらすとともに、社会をよりいっそう早く進歩させる資本主義の姿が見えてくるとも述べ、さらには営利と非営利が曖昧になってきている現状や、共通価値が政府と市民社会にどのような影響を与えるか、共通価値を図るにあたって規制をどう考えるべきかについても述べている。

CSV は社会的に重要な主張であり、企業市民としての企業が推進すべき指針である。また、ポーターとクラマーの CSV 推進の3つの方法は、本業を追及することでもある。筆者

¹³ 社会問題が解決されるという効果のことを社会価値、社会的価値と呼ぶが、本論文では社会価値とする。

は、CSVをより明確に表現をするなら、「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」がよいと考える。というのは、ポーターとクラマーがVEの考え方について述べており、顧客価値の創造、すなわち「買い手よし」が前提となっているからである。ポーターとクラマーは顧客価値を、社会価値、経済価値ほどは重視していないように見える。しかし、CSVは本来、社会価値、経済価値、顧客価値という3つの共通価値の創造とすべきである。

3 「現場の言葉に置き換える」ための顧客価値表現

本節では、第1のアラインメント、「顧客価値を現場の言葉に置き換える」方法すなわち顧客価値へのフィットについて検討する。顧客価値による経営のアラインメントを行うにあたって、経営者や組織成員、その他のステークホルダーが理解できる内容と表現で、顧客価値とはどのようなものを伝える必要がある。

顧客価値が誰にとってのどのようなもので、それは全体ではどんなもので、どんなものから構成されているのかといったことが理解できなければならない。それを経営者や組織成員が理解しなければ、目指すことも、アイデアを出すことも行動することもできない。本節では、共有すべき顧客価値にはどのような代表的な表現方法があるかについて検討する。この顧客価値の表現は、学界における研究や企業の実践の積み重ねにより進歩し、前節で解説した顧客価値の変化によっても変わってきている。顧客価値の表現方法は、顧客価値がどのようなものであるかを説明するものであるとともに、第1のアラインメントの説明にもなる。そしてこれはその他のアラインメントの前提となり基盤となる。

まず、3.1項で知識の前提としてのマーケティングプロセスを解説した後、3.2項では誰にとっての顧客価値かを典型的に示す「ペルソナ¹⁴」を説明し、3.3項と3.4項では、顧客価値がどのようなものを表現する方法を示し、3.5項では誰にとってのどのようなものを表現するための顧客価値が作られる体験のストーリーを説明する。

3.1 顧客価値表現の前提としてのマーケティングプロセス、特にSTP

顧客価値の表現方法について検討する前提として、マーケティングのプロセスについて述べる。コトラー[Kotler, 2000, pp. 84-88]によれば、顧客に価値を受け取ってもらうためのマーケティングのプロセスは、価値の選択を行う戦略的マーケティングと、価値の提供と価値の伝達を行う戦術的マーケティングに分かれる。

価値の選択を行う戦略的マーケティングの段階では、自社の商品・サービスへの顧客からの支持を得るために、顧客をセグメントに分類し、ターゲットとするセグメントの顧客層を決め、その顧客層のニーズに合う商品・サービスや価値の提供を意図し、その商品・

¹⁴ ペルソナとは、もともと演劇で使う仮面のことであり、それが演劇の登場人物を指すようになり、さらに人格や人物像という意味で使われるようになったようである。そしてマーケティングにおいて描かれる顧客像のことを呼ぶようにもなった。これを本章3.2項で解説する。

サービスや価値は競合相手との比較で相対的に差別性のあるポジションをとろうとする。これをセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング (segmentation, targeting, positioning; STP) と呼ぶ。STP による大きな方向付けのもとで、戦術的マーケティングの段階で価値の提供と価値の伝達の活動が行われる。ここではマーケティングの 4P と呼ばれる商品・サービス (product), 価格 (price), 流通 (place), 販売促進 (promotion) を具体的に設計実施する。このうち価値提供に分類されるのは商品・サービス, 価格, 流通の 3 つであり, 価値伝達は販売促進に対応する。

以降の節に係る STP について具体的に解説する。顧客を分類するセグメントの軸は顧客のニーズである。しかし顧客ニーズは抽象的な概念で計測が難しい。そのため地理的, 人口統計学的, 心理的, 行動的な変数を代用して, 顧客を分類する。その上で, 魅力的なセグメントを評価して選択するというターゲティングを行う。評価軸は, セグメントの全体的魅力と, 企業の目的および資源という 2 つである。まず, 全体的魅力とは規模, 成長性, 収益性, 規模の経済性, 低リスクといった特性で判断する。次に, 投資する意味があるかを企業の目的および資源から判断する。企業の長期的な目的に合致するか, 競争優位に結びつく価値提供能力があるかといった視点である [Kotler, 2000, pp.255-274]。ターゲットセグメントが決まると, 差別化によるポジショニングを検討する。差別化の方法は, 業界の置かれた状況によっても異なるし, 製品, サービス, 人材, マーケティングチャネル, イメージなどさまざまである [Kotler, 2000, pp.285-298]。

3.2 顧客価値を受け取るべき顧客像

戦略的マーケティングの段階で STP が行われるように, 顧客はだれか, つまりターゲットとなる顧客層を明らかにすることがマーケティングの第一歩である。ターゲットの顧客層は, たとえば個人であれば 20 歳から 35 歳の働く日本人の女性, あるいは法人であれば食品製造業に属し中小企業の規模の会社といった形でセグメント分類され, それが組織に共有される。しかし, それでは顧客の実態が見えない。顧客の顔を見えるようにする努力が必要である。

プルーイトとアドリン [Pruitt and Adlin, 2006, pp.2-45] によれば, ペルソナは, 架空のターゲット・ユーザーを具体的に, しかも詳細にわたって描写したものである。そしてブログ発行サービス Blogger を作ったパイラ (Pyra) 共同創業者ホウリハン (Meg Hourihan) を引用して, ペルソナによるメリットを 3 つ述べている。①顧客についての仮説と知識を明らかにし, 顧客について語るための共通言語を作り上げること, ②特定の顧客に焦点を当てた設計が行え, よい決定を下せること, ③顧客への興味と共感を呼び起こし, 他の顧客データでは表現できない方法で, 商品チームが顧客に関われることである。筆者は, これらのメリットは, 商品チームだけに限らず, 生産や販売, 本社に所属する組織成員にも重要なことだと考えている。

あるメーカーでは, 商品を設計製造販売するに際して, 顧客像を明らかにして共有して

いる。そしてこの顧客像をペルソナとよんでいる。ファミリーカーであれば、ペルソナは世帯のものとなり、世帯の所得や特徴、ライフスタイルといったものを明示する。父、親、母親、子供といったそれぞれのキャラクターまでを明らかにする。実際には自動車のユーザーは多様であり、ペルソナとは異なる家族もいるだろう。しかし、もともとターゲットの顧客層に含まれる実際の多くの家族がペルソナの示す特徴を持つだろうし、組織としても、ニーズに合った商品をターゲット顧客に使ってもらうための設計・製造・販売の一貫した活動を行いやすくなる。

3.3 トレーシーとウィーゼマによる顧客価値表現

トレシーとウィーゼマ[Treacy and Wiersema, 1995, pp.29-46]は、80社のマーケットリーダーの調査から、価値規範という言葉で、企業が提供する価値について3つパターンを示した。最良の総コストを提供する卓越した業務戦略、最良の商品を提供する製品リーダーシップ、最良の総合的な解決策を提供する顧客関係重視である。これはターゲットとする顧客セグメントに対して企業が提供する価値であり、事業の提供価値と表現するのが適切である。この事業の提供価値は、本論文でいう顧客価値である。

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp.86-88]は、価値提案を、商品・サービスの提供者が顧客に提供する製品、価格、サービス、関係およびイメージについて、他には無いような組み合わせを示すものと定義している。そしてバランスド・スコアカード(Balanced Scorecard; BSC)の活用成功した組織体の価値提案を概観して、トレシーとウィーゼマの3つの価値規範とよく調和しているとした上で、一般的な戦略概念を戦略マップに落とし込む際の雛形として図表2-1のように示した。この雛形は、顧客価値を構成し、顧客が重視する要因の類型を含んでいる。要因は、製品・サービスの属性、顧客関係、イメージの3つに分類され、さらに7つに分解されている。

図表2-1では、顧客価値は、ターゲットとする顧客のニーズを反映して顧客が重視する要因が異なってくることを示している。要素は差別化要因と一般要因に分けられ、差別化要因は自社が得意とする分野で、一般要因は業界平均レベルであったり自社のターゲット顧客が重視しない要素であったりする。このように顧客提供価値について雛形を置き、わかりやすく組織と共有し実践することには意義がある。

図表 2-1 顧客への提供価値の戦略の雛形



出典：Kaplan and Norton[2001], p. 88

3.4 戦略キャンパスの価値曲線による顧客価値表現

顧客価値は実際には、トレーシーとウィーゼマおよびキャプランとノートンが示した 3 つの雛形だけで表現できるほど単純ではない。また、業界や商品・サービスによって顧客ニーズは異なり、より具体的な表現で価値や差別化の要因を表現する必要がある。

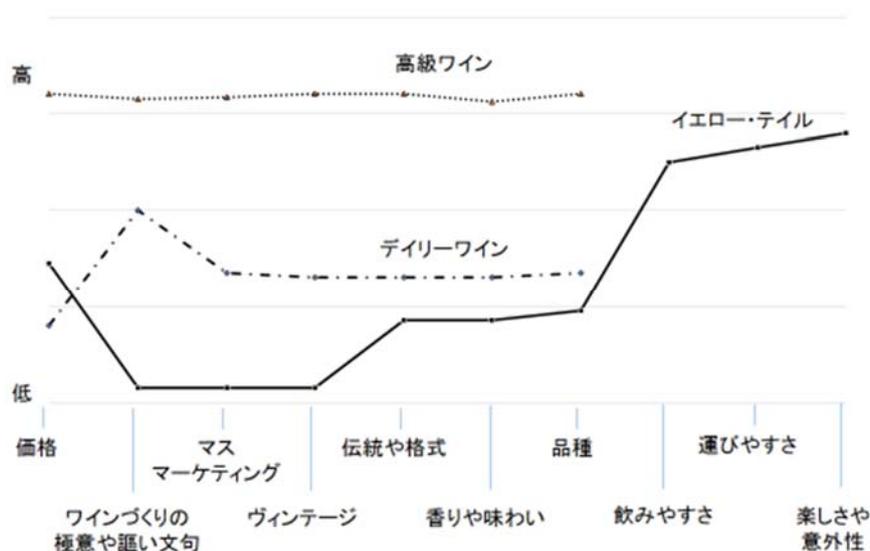
キムとモボルニュ [Kim and Mauborgne, 2005, pp. 25-35] は、戦略キャンパスを提示し、以下のように説明している。戦略キャンパスの目的は 2 つある。まず、既存の市場空間について現状を把握することである。これを通して競合他社が何に投資しているか、各社が製品、サービス、配送などの何を売りにしているのか、さらには、顧客はどのようなメリットを享受しているのかなどを理解できる。図表 2-2 はアメリカのワイン業界についての戦略キャンパスである。横軸には、業界の各社が力を入れている主な競争要因があがっている。縦軸は、横軸にある各競争要因について、買い手がさまざまな価値についてどの程度のレベルを享受しているかを示す。高スコアは、その要因がある種の顧客から高く評価されていることを示し、また場合によっては企業側がその要因に力を入れていることを意味する。要因ごとにスコア化して線で結べば、商品・サービス提供者の戦略の特徴を示す価値曲線 (value curve) が描ける。価値曲線は戦略キャンパスの柱をなし、複数の競争要因からなる各社や各商品の総合的なパフォーマンスを表す。

図表 2-2 は、既存の高級ワインとデイリーワインがそれぞれの価値曲線を持つワイン市場に、イエロー・テイルというブランドの新しいワインが、差別性のある価値曲線を携

えて市場に参入したことを示している。イエロー・テイルは競争要因を、①取り除く、②思いきり減らす、③大胆に増やす、④これまで提供されていないものを付け加えるという4つのアクションを試みた結果である。たとえば右の3種類の競争要因を新しく付け加えている。これらのアクションの結果、イエロー・テイルは新市場を切り開いた。

ここで競争要因という言葉で呼んでいるものは、実際に競争に勝つための要因になっている。しかし筆者は、この要因は、顧客に対して最も効用とコストを合わせた価値が高いことを示すためのものであり、顧客価値要因と呼べると考えている。

図表 2-2 戦略キャンバスと価値曲線



出典: Kim and Mauborgne[2005], p. 32

3.5 顧客価値が作られる体験のストーリー

顧客価値を明らかにするには、顧客の立場でニーズをとらえる必要がある。また、顧客価値が明らかになったとしても、それを事業や商品・サービス開発の責任者だけが理解していても意味がない。事業にかかわる多くの人々が顧客価値を理解し、行動してこそ良い結果が生まれる。トレーシーとウィーゼマ、キャプランとノートン、キムとモボルニュは、人や組織による共有や方向付けに有用な顧客価値の表現を提示したが、本項では、さらなる顧客価値の実感を可能にし、またその前提としての顧客価値の明確化にも活用できる顧客の体験のストーリーについて解説する。

顧客セグメントや顧客像を明らかにすると、顧客の経験のストーリーも具体的に描きやすくなる。事業の目的の実践のためにも顧客を理解しニーズに対応するためにも、顧客の立場でのニーズの発生、認知、購入、利用、満足、再購入といった流れをとらえ、そして描くことは重要である。

著名なデザイン・コンサルティング会社 IDEO のパートナーであるトム・ケリー [Kelly, 2001, pp. 193-219] は、ほとんどすべての製品やサービスについて、もっと上質の経験を考へだすことができるという。ケリーは、航空機旅行の経験について、旅を計画し、空港でさまざまな手続きをし、飛行機に乗りこみ、離陸し、目的地に着くという大まかな段階ではなく、たとえば、空港へのドライブから航空機への搭乗に至る流れを 10 個に分け、渋滞や標識の読み間違い、係員の対応の悪さ、遠い搭乗口、搭乗案内の聞きづらさ、席の変更不能、荷物入れが満杯といった現実のありがちな問題を含んだ経験として表現している。そして一方で、理想的な経験のストーリーを語る。

この例は、航空機産業というサービス業の例だが、製造業におけるモノ+コトの場合にも極めて有用である。サービス業では、顧客がサービスの利用そのものを認知し購入するため、それを軽視するわけにはいかないが、製造業では、モノをつくり売るまでに集中しがちで、その後のプロセスを軽く見てしまうこともある。しかし既述のように、顧客にとっての価値が生まれているのは使用時である。

これを商品・サービスの設計段階で行うことも有用である。原価企画でいわれる源流管理のように、事業や商品・サービス開発の初期の段階から顧客ニーズが十分に共有され、創りだすべき顧客価値と顧客ニーズがずれることなく価値の設計ができることは、実際の顧客価値創造についても財務成果についても大きな意味がある。

良い事例は、スタンフォード大学の理工学系、文科系の学科横断型の研究所であるハッソ・プラッター・デザイン研究所（通称 d. school, d はデザイン）である。d. school は、イノベーションづくりの研究を行いその方法論や教育を提供している。2005 年からは学生への授業を開始している。このプログラムは教授陣が開始したがそのうちの 1 人は IDEO の共同創設者でもある。プログラムに使われるツールは公開され、日本語にも翻訳されている [The Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2011]。共感、問題定義、創造、プロトタイプ、テストという 5 つのステップで新しい商品・サービスのデザインを作る。そのなかでもプロトタイプでは、実際に作り提供する商品・サービスの模型をつくり、それを体験できるようにストーリーを語ったり寸劇を行うことによって価値を伝える。具体的な顧客に価値が生まれるシーンを疑似体験することによって、顧客価値の創造を理解し改善しやすくなる。

3.6 定性的表現をとともなう相対的目標による顧客価値表現

脱予算 (Beyond Budgeting) を主張するホープとフレイザー [Hope and Fraser, 2003, pp.23-27] は、企業の事例において「競争集団の中でトップの中にする」といった相対的目標の利用を紹介している。固定の数値での目標ではなく、社内外の競争相手と比較しての相対的な成功を示すという目標である。

そして、ホープとフレイザー [Hope and Fraser, 2003, pp.69-70] は、相対的目標を活用した変化適応型プロセスの 6 つのコントロール原則を提示している。それは、①相対的改

善を狙ったストレッチな目標を設定する，②相対的改善契約に基づいて事後的に評価し報酬を決定する，③アクション・プランの策定を継続的かつ包括的にする，④求められる資源を利用可能にする，⑤有力な顧客ニーズに対応する社内横断的行動の調整を行う，⑥効果的ガバナンスと一連の相対的業績に基づいてコントロールを行う，である。

相対的目標の達成をストレッチ目標設定に使い契約をし評価し報酬につなげることで，ゲーミングを防ぎ健全なインセンティブを提供できるというホープとプレイヤーの主張は極めて有効であり重要である。ただし本論文では，相対的目標ないし成功は，顧客価値という視点でも極めて意味があることを指摘するにとどめておく。

相対的目標・指標を使った目標設定・管理・評価とは，トップなのか2位なのか，平均的なのか，順位がつかないくらいなのか，といった現状を把握し目標にして実行し，結果を評価することである。競合相手が優れた実績を残した場合には，自社の業績数値がいくら改善してもトップにはならない可能性があるし，逆に業績数値がさがっても，競合相手より優れた業績であればトップになりうる。事前の数値目標を設定しないが，指標を決め，順位（たとえば1位，2位）や最低ライン（たとえば業界平均）といった目標を設定する。これによって，まさに目標とすべき業界における立ち位置をめざすことができ，そして目標達成度を高めるための目標値の引き下げといったゲーミングがしにくくなる。

顧客にとっての価値という視点で見ると，相対的な目標は，ある業界や商品・サービスにおいて相対的に地位が高いことは，ターゲットの顧客に支持されていることを意味する。各種の顧客満足度指標や，売上高，シェアといった指標は，たとえば顧客価値を創っていることの代替的指標になりえる。ただし，業界や状況により，設定する指標の妥当性や範囲の適切さ，測定可能性といった問題はある。たとえば商品が必需財で，規制のある業界であったり，いったん業界が数社による寡占になったりすれば，顧客からの支持とは関係なくシェアが維持されてしまうこともありえるからである。

顧客価値の視点では，数値による定量的な表現だけでなく，言葉という定性的な表現を組み合わせることで，より伝わりやすく効果的になる。定性的な目標表現はビジョンという言葉でも呼べる。「顧客に選ばれる商品」「顧客が一流だと感じるサービス」「業界で最も顧客志向の企業」といった目標を設定することは，定性的表現をともない相対的目標を設定していることになる。定性的表現を組み合わせることが効果的な理由は，言葉は，事業や顧客価値，差別性，魅力など達成したい重要な内容を表現できるからである。顧客価値を簡潔に述べつつ（定性的表現），それが顧客にとってたとえば最も（1位を示す定量的な相対的目標）魅力的であることを，目標や成果として伝えることができる。

4 おわりに —顧客価値の変化を反映して表現し組織的に共有する—

顧客価値による経営のアラインメントの1つ目，「顧客価値を現場の言葉に置き換える」方法について検討した。ビジョン・戦略の中心的課題である顧客価値を具体的に表現する

ことによって、経営者と従業員が理解し共有できる方法を提示した。このアラインメントは、その他の3つのアラインメントの基盤ともなる。

第2節では顧客価値がモノのみからモノ+コト重視に変化して、さらに顧客との共創が行われはじめていること、そして顧客価値が社会化されてきていることを述べた。ここでは社会化に関連してCSVについても解説した。第3節では、まず前提知識としてSTPを説明したあと、ターゲットとなる顧客像の明確化が必要であることを述べ、ペルソナを典型例として提示した。その上で、顧客価値の表現方法として、トレーシーとウィーゼマによる3つの雛形、戦略キャンバスに描かれる価値曲線、顧客価値の体験ストーリー、定性表現をともなった相対的目標といったものを提示した。

現在進行している変化を反映した適切な顧客価値を企画し、これを具体的にわかりやすく表現する。これが組織に共有されることによって、動機づけと方向付けがなされることにつながり、適切な行動と結果をもたらす。

【参考文献】

- Frow, P., A. Payne and K. Storbacka. [2011]. Co-Creation: A Typology and Conceptual Framework, *Proceedings of ANZMAC 2011, ANZMAC, Perth, WA, November, 2011.*
<http://anzmac.org/conference/2011/Papers%20by%20Presenting%20Author/Payne,%20Adrian%20Paper%20366.pdf> (アクセス日: 2012年8月24日)
- Gerzema, John and Michael D'Antonio. [2010]. *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell, and Live*, Jossey-Bass. (有賀裕子訳[2011]『スPEND・シフト』プレジデント社)
- Hope, Jeremy and Robin Fraser. [2003]. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press. (清水孝訳[2005]『脱予算経営』生産性出版)
- Kelly, Tom. [2001]. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Crown Business. (鈴木主税・秀岡尚子訳[2002]『発想する会社!』早川書房)
- Kim, W. Chan and Renée Mauborgne. [2005]. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳[2005]『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2006]. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳[2007]『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社)
- Porter, Michael E. and Mark Kramer. [2011]. The Big Idea: Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77 (編集部訳[2011]「共通価値の創造」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻6号, pp. 8-31,ダイヤモンド社)
- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy. [2004]. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*, Harvard Business Review Press. (有賀裕子訳[2004]『価値共創の未来へ』武田ランダムハウスジャパン)
- Pruitt, John and Tamara Adlin. [2006]. *The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design*, Morgan Kaufmann. (秋本芳伸訳[2007]『ペルソナ戦略』ダイヤモンド社)
- Smith, Adam. [2003, originally in 1776]. *Wealth of Nations*, Bantam Classic Edition. (山岡洋一訳[2007]『国富論』日本経済新聞出版社)
- The Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. [2011]. *The d. School Bootcamp Bootleg*, The Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. (慶應義塾大学 SFC デザイン思考研究会編集, 柏野尊徳監訳, 木村徳沙・梶希生・中村珠希訳[2012]『デザイン思考家が知っておくべき39のメソッド』慶應義塾大学 SFC デザイン思考研究会)

Treacy, Michael and Frederik Derk Wiersema. [1995]. *The Discipline of Market Leaders*, Perseus Books. (大原進訳[1995]『ナンバーワン企業の法則』日本経済新聞社)
株式会社リコー[2012]「第17次中期経営戦略」株式会社リコー,
http://www.ricoh.co.jp/IR/events/2012/pdf/h24_keiei.pdf (アクセス日: 2013年11月28日)。

第3章 顧客価値志向による人間尊重の経営

1 はじめに

本章では、「顧客価値を全社員の日々の業務に落とし込む」方法、すなわち顧客価値による人的資本のアラインメントについて検討する。顧客価値重視の理念と、顧客接点づくり、顧客価値の振り返りと組織的共有によって組織成員のモチベーションと当事者意識の向上を図るといふ、内発的な動機づけの方法を提示する。

人間尊重は、古くは出光興産創業者の出光佐三が語った出光興産の経営の原点であり、本田技研工業の基本理念でもある。企業の組織成員は、企業のステークホルダーであり、同時に商品・サービスという価値を創り提供しその責任を持つ人間である。組織成員という人間を尊重できる経営を実現することは、最も重要な企業の経営目的の1つといえる。なお、ここで組織成員には、経営者と従業員、非正規社員、取引先の経営者や従業員その他の人々を含む。本章での人間尊重とは、組織成員が仕事の意義を実感し、それによってモチベーションや当事者意識を持って仕事ができていることと定義づける。

一方、事業は、顧客ニーズが存在しなければ成立しない。繰り返し述べることであるが、顧客の創造は事業の目的[Drucker, 1954, pp.37-42]である。事業戦略では顧客価値が重要となる。本章では、事業目的である顧客価値を組織成員が実感することで、モチベーションや当事者意識を持って仕事ができるという仮説を立てた。これが顧客価値による人的資本のアラインメントという本章のテーマである。その仮説を、顧客価値が組織成員のモチベーション向上と成果向上につながる[Grant, 2011]といった心理学の先行研究と、主に製造業の企業の事例研究を基礎に検証する。検証された仮説にもとづいて、計画(plan)、実行(do)、チェック(check)、是正(action)のPDCAからなる顧客価値実感のマネジメントサイクルのモデルを設計する。このモデルが顧客価値志向による人間尊重を実現するための手段となる。

本章の目的は、人間尊重を多くの企業において実現可能にする手段として、顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルを示すことにある。特に製造業は、サービス業とくらべて顧客接点が相対的に少ない難しさがある。だからこそ本章で構築したモデルは製造業に適用できると考える。

2 顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデル設計に関連する先行研究

顧客価値実感のマネジメントサイクルに関連する心理学、管理会計およびマーケティング分野の先行研究を示す。

2.1 顧客価値創造による組織成員の欲求の充足

マズロー[Maslow, 1954, pp.15-22]は、人間のモチベーションをもたらす生理的欲求、安全への欲求、社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求を定義した。しかしマズローは、これら5つの欲求を、顧客価値との関係のなかで議論しているわけではない。

太田[2011, pp.9-10, 25-35]は、5つの欲求のうち承認欲求が重要であることを指摘し、特に日本に暮らす人々にとっては重要性が高いという。太田[2011, p.158-160]は、上司から部下への承認について、公益企業A社とサービス業B社、人材派遣業C社での実証研究の結果、自己効力感(self efficacy)を高め、評価や処遇への満足度を高めるという結果を得て、それがモチベーション向上に寄与しているだろうとする。ただし、上司から部下への承認には、顧客や取引先、関連部署からの感謝や称賛の声など具体的な事実や客観的な情報に基づいたものがあり、承認の主体は上司や同僚のような特定の間人とはかぎらないとする[太田,2011, p.52]。太田による研究の主題は「顧客からの」承認ではないが、それでも顧客価値の創造が承認となりモチベーションの向上につながることを示唆している。

筆者の仮説では、顧客価値創造は、太田の研究から示唆される承認欲求だけではなく、すべての欲求を直接的、間接的に充足させうる。生理的欲求と安全への欲求は、顧客価値が組織成員の経済的報酬を生み出せば充足される。社会的欲求は組織成員の顧客とのつながりにより充足され、承認欲求は顧客からの感謝や顧客への貢献の認識により充足される。自己実現欲求は、顧客価値をつくることを自ら望むなら、その実現により充足される。すなわち顧客価値創造という事業の目的に集中することで5つの欲求は統合的に充足される。

2.2 顧客から組織成員への因果関係

前項では顧客価値は組織成員の欲求を満たすと述べた。そこで本項では、顧客価値と組織成員の因果関係に関連する管理会計とマーケティングの先行研究を確認する。

管理会計分野では、キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp.29-39]は、バランス・スコアカードによる学習と成長、内部業務プロセス、顧客、財務の4つの視点の順での因果関係を提示した。しかし顧客満足の上昇が財務視点の業績に資するとはされなくても、顧客が組織成員に影響するという研究ではない。

マーケティング分野ではヘスケットら[Heskett *et al.*, 1994]や黒岩ら[2012, pp.24-26]に代表される多くの研究者たちは、ヘスケットらによるSPC(Service Profit Chain)モデルなどにより、主にサービスを対象として、組織成員、顧客、財務へ連なる因果関係の存在、顧客満足への組織成員の満足の影響についての多くの実証研究を行ってきた。しかし、これらは顧客が組織成員に影響を与えるという因果関係についての研究ではない。

管理会計やマーケティングの分野では、このように顧客から組織成員への影響についての研究が少ないようであり、今後の研究が求められる。しかし後述のように、心理学の分野では先行研究がみられる。

2.3 組織成員の当事者意識

ヘスケットほか[Heskett et al, 2008, pp.6-9]は、顧客と組織成員のオーナーシップの重要性と育成について研究している。このオーナーシップは **Sense of Ownership**、当事者意識の意味である。ピアースら[Pierce et al, 2002]によれば、個人がオーナーシップの対象やその対象の一部が自分たちのものであるように感じている状態のことで、法的な所有権とは異なる心理的なものである。黒岩ほか[2012, pp.24-26]は、SPC を原形として、SPC の従業員満足度をオーナーシップに置き換え、サービス価値という用語を顧客価値に置き換え、さらに顧客満足以降は事業成果に集約したオーナーシップ・バリュー・モデルを分析枠組みとして提示した。しかし、ここでも、顧客が従業員の当事者意識に与える影響は検討されていない。

2.4 Grant の顧客価値による組織成員のモチベーション向上モデルと施策

顧客価値により組織成員のモチベーションを実際に向上させることができるという研究を、心理学の分野においてグラントがリードしている。グラント[Grant, 2007]は、仕事の受益者（企業にとっては顧客となる）への影響と受益者との接触が人間の心理と行動やアイデンティティに及ぼす影響関係をモデル化した。さらに、グラントらは組織成員のモチベーションに対して受益者が与える影響を、いくつかの研究で実証しており、その1つを紹介する。大学の寄付金集めの電話担当職員は離職率が400%（平均して採用されてから3ヶ月で退職）と高く、採用・研修コストがかかっていた。そこで、寄付金のおかげで奨学金を受け取ることができた学生から、職員に対して、職員の仕事と奨学金との関係やその学生自身の人生への影響、職員への感謝についての話を5分間してもらった。1ヶ月後、職員が1週間に電話をかける時間は142%増え、獲得した寄付金は171%増えた。他にさらに効果の高い結果の出たという研究もある[Grant et al. 2007; Grant, 2011, pp.98-100; Grant and Hofmann, 2011a;2011b]。

グラント[Grant, 2011]は事例研究を行い、顧客価値が組織成員のモチベーション向上をもたらす施策類型を示している。グラントの実証研究や事例研究は、顧客価値の実感には組織的に工夫が必要で、そういった仕組みや施策をマネジメントサイクルに組み込む必要性を示している。図表3-1を参照されたい。

図表 3-1 顧客によるモチベーション向上施策

(1) 顧客接点がつくれる場合の施策

施策
1 過去, 現在, 未来の最終顧客の特定とつながりづくり
2 過去の最終顧客からのフィードバックの掘り起こし
3 新しいストーリーの探求
4 最終顧客の経験共有のためのイベントやミーティング企画
5 社員による最終顧客の体験
6 最終顧客を組織内での発見
7 影響の少ない仕事をしている社員の関与の創出
8 メッセージを広範囲への周知
9 影響の大きい貢献を認知する

(2) 顧客接点がつくれない場合の施策

施策
A エンドユーザーの写真の提示
B 内幕のストーリーの共有
C 外部のストーリーの共有

出典：Grant[2011]

2.5 経験についての記憶と振り返りについての先行研究

カーネマンとリース[Kahneman and Riis, 2005; Kahneman, 2011, pp.377-390]によれば、同じ出来事についてであっても、経験しているときの感情と記憶している感情とは異なる。それぞれの自分を経験する自己と記憶する自己と呼ぶが、過去の経験についての感情は記憶する自己が優先する。経過時間を無視し、最後の印象が残るというピークエンドの法則も存在する。したがって、途中が辛くてもそうでなくても、最後に良い印象を得ると、良い記憶が残る。しかし我々はいつも過去を振り返っているわけではない。だからこそ、振り返る際には、辛い暗い過去ではなく、顧客の喜び（時に感謝）といった過去を振り返り、自らの喜びを感じることで、前向きな過去についての記憶を形づくる。そこでは「あなたがあることを考えているとき、人生においてそのこと以上に重要なことは存在しない」という焦点錯覚[Kahneman, 2011, pp.398-407]も有効である。過去の良い事象にフォーカスすれば、幸せなうちに、記憶が形づくられる。

セリグマン[Seligman, 2002]が代表的な提唱者であるポジティブ心理学では、「変わることをのまない満ち足りた人生を手に入れるためのポジティブな感情と、それを高めるプロセスを提供する」。クーパーライダーとホイットニー[Cooperrider and Whitney, 2001]は、最高の体験を聴きあって個人と組織に前向きな勢いを作りこみ、発見、夢、デザインに繋げていく方法論を開発した。このような研究もまた、前向きな振り返りの重要性を示す。

顧客への貢献を、社員はどのような場面で認識するか。自らによる貢献である場合、顧客から直接に礼を言われたり笑顔を見たときや、間接的に伝えられたときに認識できる。顧客への貢献は、自分だけではなく多くの社員との協働で実現するものもあるし、自分の行動とは直接関係が薄い、同じ組織の他の社員らにより実現するものもある。組織による顧客への貢献もまた、機会があれば、顧客から直接的に、あるいは他の社員や記録から

間接的に知ることができる。このような顧客への貢献の認識は、場や機会をつくることで実現できる。

2.6 サイモンズの4つのコントロール・レバー

サイモンズ [Simons, 1995, pp.7-8] は、マネジメントコントロール・システム (management control systems; MCS) に必要な仕組み (コントロール・レバー; control levers) を提示した。このコントロール・レバーは4つある。①中核的な価値を示し組織を方向付ける信条システム, ②すべきこととすべきでないことを区分する境界システム, ③重要な業績目標を設定し管理する診断型コントロールシステム, ④不確実な環境下で戦略を創発していく相互作用型コントロールシステムである。

サイモンズの4つのコントロール・レバーは、マネジメントサイクルのために提示されているわけではなく、また顧客価値の焦点に当ててつくられたものではない。しかし、顧客価値実感のマネジメントサイクルにこの4つのコントロール・レバーを組み込むことで、顧客価値志向のMCSの一部としての役割を果たせるようになると考えられる。

3 企業事例研究

前節では、顧客価値の関連で、人間の欲求、組織成員との因果関係、組織成員のモチベーションの向上、経験による記憶と振り返り、そしてMCSについての先行研究を確認した。本節ではさらに、企業事例の研究として、顧客志向の方向付けや施策を工夫している東洋インキ SCホールディングス株式会社 (以下、東洋インキ)、エーザイ株式会社 (以下、エーザイ) および旭化成株式会社 (以下、旭化成) の事例を取り上げ、顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルの設計につなげる。

選定した3社が本論文のモデルの設計に適した会社であると考えられる理由は以下の通りである。①製造業ではサービス業や小売業と比べて顧客接点が少なく顧客価値実感のために工夫が必要であること, ②規模が大きく理念や行動指針の浸透に工夫が必要であること, ③業界上位の企業であり先進的な取り組みを行う能力を持つこと (東洋インキはインキ業界2位, エーザイは医薬品業界5位, 旭化成は化学業界6位, および住宅業界4位。いずれも2012年度), ④顧客を目的とする理念を持っていること, ⑤組織成員の当事者意識に関わる行動指針が確認できること, ⑥理念と行動指針の浸透活動を行っていること, ⑦筆者が10年以上経営についての情報交換を行う数十社の上場企業のうちの3社で、各社の複数の経営幹部やミドルマネジャーと継続的接点を持つことである。

各社は、本論文に関連した特徴を持つ数社のなかから選んでもいる。東洋インキは、人間尊重経営を標榜する企業である。エーザイは、SECIモデル [Nonaka and Takeuchi, 1995,

p.71]¹⁵を導入し、顧客の暗黙知を共感するという実践を行っていることを確認できる企業である。旭化成は、組織成員による過去の具体的なエピソードを集め共有していることが確認される企業である。

3.1 東洋インキの事例

以下の内容は主に、2013年8月6日に、東洋インキの管理部門の若手、中堅、幹部の3名への1.5時間のインタビューをもとにしている。

(1) 理念・行動指針による方向付けとその浸透

同社の経営理念体系は経営哲学（「人間尊重の経営」）、経営理念、行動指針からなり、創業100周年（1997年）に向けて1993年に制定された。経営哲学の「人間」は、組織成員だけでなく同社に関わる全ての人間を対象とする。顧客、社員、社会の満足を意図している行動指針も反映し、海外進出先でも顧客・パートナー企業・社会との共生を重視している。

組織成員に関わる事故や時間外労働については、経営会議で重要事項として審議されるなど、経営陣は常に注意を払う。雇用は重視され、内製化も含め新事業を必死で創る努力をしている。

経営理念体系に明記はないが、中期計画等に必ず掲げられる個人と組織両面の行動方針として「自主、自立、自走」（自走とは自ら行動すること）という当事者意識重視がある。個人には新入社員のときから習慣づけられ、組織にはグループ企業のガバナンスの指針として適用される。個人は、評論家的な言動をとったり他責にすると評価されない。

(2) 顧客価値実感に関わる施策実行

事務系新入社員の配置は原則的に営業現場となる。現場を大切にしたい営業、技術営業として、顧客企業の立場にたって顧客企業の課題の解決の文化の浸透させている。社員の意識調査のためのモラルサーベイを毎年行っている。

同社ではこのように、顧客と組織成員を含むすべての人間を尊重する経営の理念を設定し実践している。

3.2 エーザイの事例

以下の内容は主に、野中ら[2010, pp.185-195]におけるエーザイの事例と、2012年7月27日に行われた日本マーケティング学会第4回ソーシャル・ビジネス研究報告会での高山千弘氏（エーザイ知創部）の報告および以降の同氏との意見交換をもとにしている。

(1) 理念・行動指針による方向付けとその浸透

同社では、1987年から *hhc*（ヒューマン・ヘルスケア）というスローガンに象徴される

¹⁵ SECIモデルは、知識創造サイクルをモデル化したもので、共同化（Socialization）、表出化（Externalization）、連結化（Combination）、内面化（Internalization）からなる。個人の持つ暗黙知を共同化で共感し、対話による表出化で形式知化し、連結化で分析し磨き上げ、内面化し暗黙知として、組織の中の個々人が知を活かし、それを繰り返す。

理念を掲げ活動を開始した[野中ら, 2010, p.186]。

1989年に内藤晴夫社長が着任し、ユーザイ・イノベーション宣言を發表した。医療用医薬品の通常の営業先である医薬品購入担当者向けではなく、切実に薬を必要とする患者の立場を最重要視するべきとし、同社の使命が患者のベネフィット向上であると明言した。2005年に定款に理念を明記し、組織成員一人ひとりが理念に共感すべきという当事者意識を重視している。

(2) 顧客価値実感に関わる施策実行

1996年に、内藤社長は野中郁次郎教授の指導のもと、共同化、表出化、連結化、内面化からなるSECIモデルを導入した。共同化＝共同体験による患者への共感を得るために、全組織成員がナレッジリーダーとして、最終顧客である患者と共に、労働時間の1%、年に2～3日を使う。患者に共感し患者が何を欲するのかをつかむまで共に時間を過ごし、感性と理性をあわせたさまざまな価値を特定して問題を解決し革新を生む活動である。この活動から創発された革新のプロジェクトは、1期5ヶ年3期の15年間で、グループ全体で500以上のテーマまで拡大した。

1997年に知創部を設置し、同部は①革新を起こす仕組み（組織のhhc活動の推進、知識創造サーベイ）、②革新を起こす人財育成（現場体験、表彰制度）を役割として持つ。

同社ではこのように、顧客との共同体験を行うための顧客設定づくりが行われ、個々人が顧客の立場に立ち、理念や行動指針を実践している。

3.3 旭化成の事例

以下の内容は主に、2013年7月25日の旭化成の経営企画部門担当者への30分のインタビューと、同年7月31日の同社人事部門担当者への1.5時間のインタビューをもとにしている。

(1) 理念・行動指針による方向付けとその浸透

理念、ビジョン、バリュー（「誠実、挑戦、創造」）とスローガンからなるグループ理念体系の浸透活動は、2011年に開始され、1年目にトップ、2年目にミドル、3年目にボトムへの浸透という順に進められている。浸透活動の目的は、各組織成員が理念・バリューを「自分ごと、仲間ごと」（すなわち個人として、組織としての当事者意識）とすることである。

2011年には、事業部長方針設定、事業部長研修、事業部長と組織成員との対話、理念ビデオ理解編作成・共有といった浸透活動を実施した。2012年には、ミドルへの浸透のために理念ビデオ共感編作成・共有、海外の組織成員向け研修、個人の目標管理制度への導入が実施された。理念ビデオ共感編には、理念・バリューを反映したエピソードが映像化された。目標管理制度は、バリューを反映する行動方針を個々人の目標にし、それを評価する仕組みである。

(2) 顧客価値実感に関わる施策実行

2013年には理念浸透活動の仕上げとして、組織成員からバリューの実践を反映したエピソードをボトムアップで募集した。その結果、このエピソードは海外からのものも含めて400件以上集まった。この取り組みや理念ビデオ（共感編）作成は、数年間前に行われた人事部の活動を参考にしている。人事部門担当者が発案し、社内での感動的なエピソードを集めて映像化し共有して理念を実感する取り組みであった。

同社ではこのように、世界中の組織成員や組織を巻き込み、個々人の実践の振り返りと組織的な共有を行って、個人と組織の当事者意識醸成を図っている。

3.4 顧客価値表現との関連での考察

本節の企業事例からは、第2章3節で解説した顧客価値表現を組織成員が認識できるような実践が読み取れる。ここでは顧客価値表現の認識についての考察を行う。その上で、組織成員による顧客価値の実感に関連した検討を次節以降に行う。

顧客価値表現は、目標の設定時に表現され、その実現を目指して行動がなされ、結果として実現されたときの評価において現実と比較され確認される。各社の事例から、現実どのような顧客に対してどのような顧客価値が生まれているかを組織成員が認識できるような仕掛けを行っているとわかる。組織成員が自ら、実際に存在しニーズを持つ顧客に直面し、顧客が自分たちの商品やサービスを利用し喜ぶという顧客価値創造を実体験することは、顧客への貢献を実際に認識することである。さらに、組織成員が新しく顧客価値を創造したいと考え、それを表現し企画し実行するという次なる創造にあたっても、観察した顧客価値創造は、成功のための見本となり、さらなる改善のための比較対象ともなる。

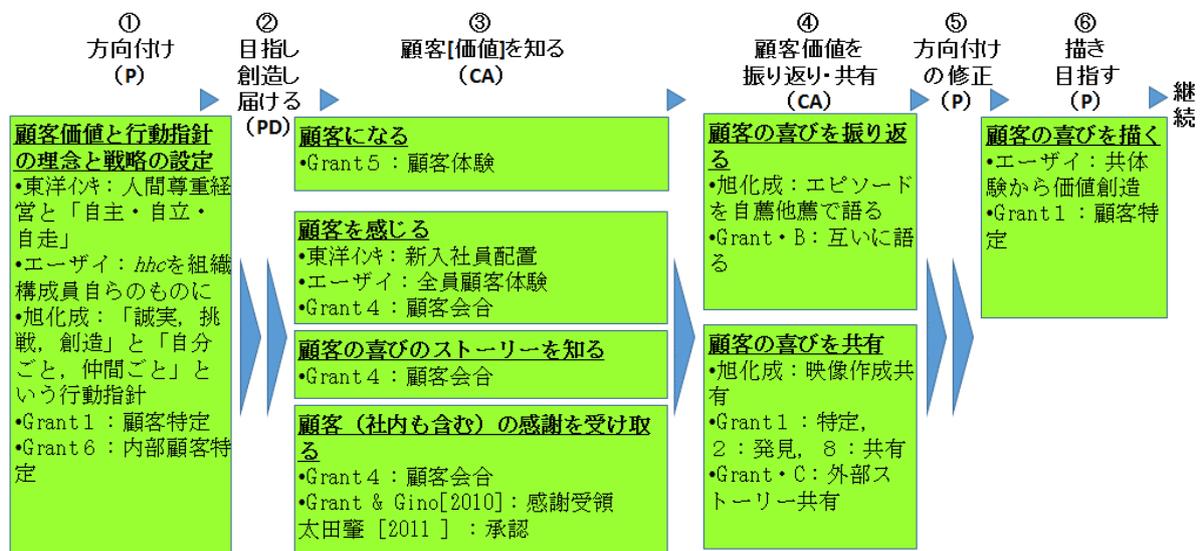
企業事例との関連で、第2章3.2項で解説したペルソナと、第2章3.5項の顧客価値の体験のストーリーをあげる。ペルソナすなわち顧客像については、東洋インキは新卒人材の営業現場への配置、エーザイの顧客とともに時間を使う共同化の取り組みの実践によって、組織成員それぞれが、誰が顧客であるかを認識できるようにしている。顧客価値の体験のストーリーについては、エーザイの顧客との共同化、旭化成のエピソードの振り返りという実践によって、実際におこっているストーリーを組織成員が認識できる。エーザイの共同化においては、顧客価値の創造だけでなく顧客のニーズやそれが充足されていないという事実もとらえられる。旭化成の組織成員によるバリュー実践のストーリーにはさまざまなものがあるが、特に「創造」を反映したストーリーは、顧客価値の創造の事実を表している。エーザイでは、共同化から得られた知から、さまざまな新しい次なる価値を生む活動が行われている。

4 顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルの構築

4.1 顧客価値実感マネジメントサイクルの導出

前節の3社の事例内容と第2節の図表3-1にあげたグラントの施策を前提に、組織成員に顧客価値を実感させるマネジメントサイクルの要素を導出した。PDCAと関連づけると、①方向付け(P)、②目指し創造し届ける(PD)、③顧客を知る(CA)、④顧客価値を振り返り・共有(CA)、⑤方向付けの修正(P)、⑥描き目指す(P)となる。図表3-2を参照されたい。

図表3-2 顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルの導出



出典：筆者作成

4.2 サイモンズの4つのコントロール・レバーでモデルを検証する

サイモンズ[Simons, 1995, pp.7-8]の4つのコントロール・レバーにより、顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルを検証する。4つのコントロール・レバーとこのモデルにおけるPDCAは、以下のように関連づけられる。

信条システムは、顧客価値重視や人間尊重の理念による方向付けである。また境界システムは、顧客価値の定義により事業領域を規定し、当事者意識を持つという行動指針により組織成員の行動を規定する方向付けである。この2つのシステムは、①の方向付けに位置づけられる。

診断型コントロールシステムは、顧客価値創造や行動指針に基づく目標を設定し実行管理をする仕組みである。これは①の方向付けを受けて、②目指し、創造し、届けるというPDCAを進めることである。

相互作用的コントロールシステムは、顧客を知り、組織成員の喜び、情報、発想を振り返り、組織に共有し活用する仕組みであり、③顧客を知る、④振り返り・共有に基づいて、

⑤方向付けの修正、⑥修正された方向付けに基づいて新たな価値を描き目指す、となる。

4.3 PDCA における重要な要素と仕掛け

①から⑥のなかで、顧客価値実感を促す重要な活動は、①方向付け、③顧客を知る、④振り返り・共有である。図表 3-2 では、企業事例とグラントの研究から、各種の仕掛けをあげている。

(1) 「方向付け」

①の「方向付け」では、顧客価値重視の理念と戦略、当事者意識重視という行動指針が求められる。理念にはステークホルダーの満足が描かれるが、なかでも特に顧客が重視される。顧客重視の理念や戦略が事業を担う組織の共通の方向付けとなる。3社とも顧客価値重視の理念を持つが、東洋インキでは、顧客と組織成員を含む人間の尊重が特徴的であった。当事者意識重視の行動指針は、東洋インキの「自主、自立、自走」、エーザイの「理念を社員一人ひとりが共感すべき」、旭化成の「自分ごと、仲間ごと」である。

(2) 「顧客を知る」

③の「顧客を知る」は、顧客との接点を持ち顧客を知る活動である。顧客にとっての役立ちや顧客の喜び、顧客への自らの貢献を直接的に知り実感すると、自らの行為が顧客から承認されたと感じられる。エーザイの SECI モデルにおける共同化、共体験は、最も効果的な実践方法である。東洋インキによる営業現場への新入社員の配置も、顧客を知るための顧客との直接接点づくりである。

(3) 「振り返り・共有」

④の「振り返り・共有」は、個人での振り返りと組織での共有に分かれる。まず個人での振り返りでは、組織成員が、顧客について知った事実やエピソード、特に顧客の役立ちや喜びといった顧客価値を振り返る。これは顧客からの承認を認識することであり、自分自身の役立ちの実感や喜びが生まれる。一方、組織での共有とは、社内で事実やエピソードを共有し記録することである。組織の理念と戦略のもとで、自分が接していない顧客に対する他の組織成員の貢献や、他の組織成員が創り出した顧客価値の共有により、自分が所属する組織の行為を顧客が承認していることを実感できる。そこから組織を通じた間接的な役立ちの実感や喜びが生まれる。

旭化成のエピソードの振り返り・共有の実施や行動指針についての行動目標管理は、一人ひとりによる振り返りと組織的な共有を行う仕掛けとして優れていた。エピソードは顧客関連のものに限られてはいないが、行動指針である「誠実、挑戦、創造」のうち、事業の目的として最も重要なのは顧客価値の「創造」であり、実質的には顧客価値の振り返り・共有が実現する。

(4) 先行研究との関係

これらの重要な要素と仕掛けは、顧客価値創造により組織成員の欲求を充足させる(2.1項)。これは顧客から組織成員に対してよい影響を与えるという因果関係(2.2項)をつく

り、組織成員の当事者意識（2.3 項）を醸成させる手段を示している。この因果関係に関してグラントは顧客価値による組織成員のモチベーション向上モデル化と実証を行っている（2.4 項）。

2.5 項の「経験についての記憶」では、「顧客を知る」ことにより得られた実感を「振り返り・共有」することによって顧客ニーズ、顧客の役立ちと喜びを知り、また当初の「方向付け」との合致を感じることで組織や方向付けへの共感と同一感、モチベーションと当事者意識を生み出す仕組みを述べた。

具体的に言えば、良かったと感じるだけの経験でもよいし、ピークエンドの法則が示すように、途中は苦しくても最後はうまくいったという経験でも、とにかく良い記憶に結びつく経験を振り返る。場や機会をつくって顧客への貢献を認識することで、自らの前向きな記憶と感情が強化される。それを定期的や頻繁に行うことでさらに強めることができる。また、自分だけの記憶ではなく、他の社員の記憶を振り返ることで、組織の一部としての自分の前向きな記憶が強化される。自分自身や組織の一部としての自分が、いままでの顧客への貢献の経験についての前向きな記憶を持てることで、自分で自分や組織が行っていることが正しいと感じられる。また、そもそも組織として目指していた顧客への貢献、すなわち理念や対応したい顧客ニーズが個々人の記憶と合致すると、組織の方向付けと自分の行為が一致し組織との一体感を感じる。組織の方向付けは正しかったと思える。

4.4 モチベーションと当事者意識の醸成とレベルアップした 2 回目の PDCA

顧客価値の実感、方向付けとして当初提示された顧客重視の理念や戦略と一致する。実際に顧客価値が創造された事実は、顧客からの明確な承認となり、組織成員の欲求を満たしモチベーションを向上させる。当初は外部から方向付けられていた組織の理念や戦略、行動指針が自分の行為と一致することで当事者意識が醸成される。当事者意識は、自分の仕事に対する自分の責任感だけではなく、他者の事実やエピソードからの実感もあいまって、組織としての当事者意識も生まれる。事例の 3 社では、当初提示されていた当事者意識の行動指針と個人や組織の意識が一致をみる。

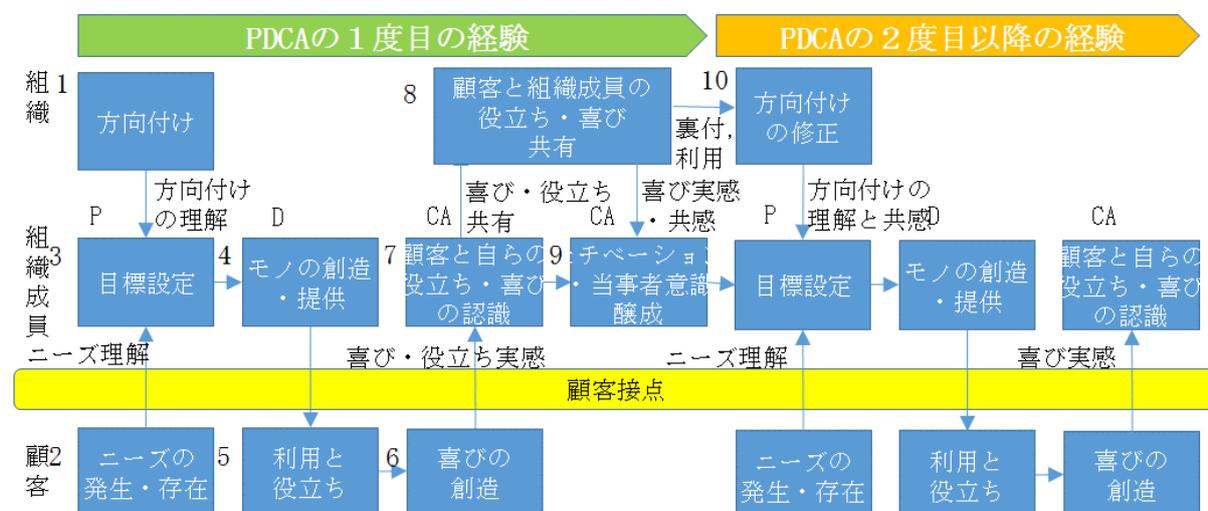
次に始まる 2 度目の PDCA は、当初の PDCA よりも、組織成員意識と理念や戦略の内容という 2 つの面で向上している。まず組織成員には、方向付けとしての理念や行動指針、戦略に共感し当事者意識が備わっている。また、顧客セグメントといった戦略は修正されている。

共感され修正された方向付けを受けて、顧客価値を重視し高いモチベーションと当事者意識をもった組織成員たちは、責任を持つあらゆる業務について、より自主的な目標を立てて遂行していく。これが組織全体の成果の向上につながる。エーザイでの戦略的な仕掛けの例では、顧客接点からのフィードバックにもとづき数百のプロジェクトが進められている。

4.5 顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルの詳細

顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルを、組織、組織成員と顧客の活動別に詳細化し、10ステップに分けた。(1)組織による方向付け、(2)顧客ニーズの発生・存在、(3)組織成員の目標設定と(4)モノの創造・提供、(5)顧客の利用と役立ちと(6)喜びの創造、(7)組織成員による顧客と自らの役立ち・喜びの認識、(8)組織での顧客と組織成員の役立ち・喜び共有、(9)組織成員のモチベーション・当事者意識醸成、(10)組織の方向付けの修正、以降は繰り返しとなる。図表3-3と図表中の番号を参照されたい。

図表3-3 顧客価値実感のマネジメントサイクル・モデルの詳細



出典：筆者作成

4.6 PDCAを支える仕組み

PDCAを実行するには、その実行を支える仕組みが必要となる。組織体制や対象とする人材、計画立案やレビューの仕組みやその実施期間を決めておく必要がある。

組織体制や対象人材については、アンゾフ[Ansoff, 1965, pp.109-110]が示した市場や顧客、技術・商品・サービス、地域といったセグメント区分のように、顧客のニーズにあった組織構造を工夫することが必要である。具体的には、事業本部や事業部制の組織やミニプロフィットセンターといった顧客のニーズ別の組織構造や利益管理単位、それにもとづいた責任者や組織成員の役割分担を整備する。第6章3節で述べるが、組織構造は経営意思決定にも大きく影響する。

計画立案やレビュー、その実施期間については、旭化成では、個人の目標管理制度において行動指針の反映とその評価が行われている。また、東洋インキでは、年度毎に行われるモラルサーベイが行われている。

5 おわりに

本章では、マネジメントコントロール・システムの一部として、顧客価値実感のためのマネジメントサイクル・モデルを提案した。これによって第2の ALIGNMENT である「顧客価値を全社員の日々の業務に落とし込む」、すなわち顧客価値による人的資本の ALIGNMENT を行うことができる。

モデルの利用によって、顧客価値重視と当事者意識重視という ALIGNMENT のもとで、組織成員それぞれが、顧客接点を持ち、直接的に顧客を知り、顧客価値を個人および組織として振り返り・共有することで、自らや組織の仕事によって生まれた顧客価値と貢献を実感できるようになり、自らの喜びが生まれる。これにより顧客価値へのモチベーションと当事者意識が強まる。これが企業のステークホルダーである組織成員の幸せに寄与し、経営資源としての組織成員を活かすことになり、顧客価値ベースの人間尊重経営の実践となる。

モデル利用の意義はもう1つある。キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2004, pp.199-218]は、人的資本と情報資本、組織資本の3つの無形の資産を企業の戦略に方向付けるべきとした。さらに実証は必要であるが、人的資本と組織資本は、本章で提案した顧客価値実感のマネジメントモデルによって向上する。

本章に残された研究課題は、提示したモデルや施策の組織成員の心理の改善の有効性の検証である。アクションリサーチと実証研究が今後必要である。人的資本と組織資本の測定も課題である。組織行動論や心理学の分野の幸せや主観的厚生、職務満足、モチベーションといった研究との連携も必要である。

【参考文献】

- Ansoff, H. I. [1965]. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc. (広田寿亮訳[1985]『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- Cooperrider, David L. & Diana Whitney[2001], *Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry, Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development*, Stipes Pub L. L. C., pp.9-30(1st Chapter)
- Drucker, Peter F. [1954]. *The Practice of Management*, Harper and Row. Publishers, Inc. (上田惇生訳[1996]『新訳 現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)
- Grant, Adam. M. [2007]. Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32, pp.393-417.
- Grant, Adam. M. [2011]. How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can. *Harvard Business Review*, Vol.89, No.6, pp.97-103. (中島聡子訳[2011]「心理学的実験で実証される お客様の言葉が社員を顧客志向に変える」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻10号, pp.52-63, ダイヤモンド社)
- Grant, Adam. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., and Lee, K. [2007]. Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, pp.53-67.
- Grant, Adam M. and David Hofmann. [2011a]. It's Not All About Me: Motivating Hospital Hand Hygiene by Focusing on Patients, *Psychological Science*, 22, pp.1494-1499.
- Grant, Adam M. and David Hofmann. [2011b]. Outsourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, pp.173-187.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger. [1994]. Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174. (Diamondハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳[2005]「サービスの高収益モデルの作り方」『いかに「サービス」を収益化するか』ダイヤモンド社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2004]. *The Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳[2005]『戦略マップ』ランダムハウス講談社)
- Kahneman, Daniel and Jason Riis. [2005]. Living, and thinking about it: two perspectives on life. (In: Felicia A Huppert, Nick Baylis and Barry Keverne (eds.). *The Science of Well-being*, Oxford University Press, pp.285-304.)

- Kahneman, Daniel[2011], *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux (村井章子訳[2012]『ファスト&スロー (下) : あなたの意思はどのように決まるか?』早川書房)
- Maslow, Abraham H. [1954]. *Motivation and Personality*, Harper. (小口忠彦訳[1987]『人間性の心理学』産能大出版部)
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi Hiroataka. [1995]. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. (梅本勝博訳[1996]『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Pierce, Jon L., Tatiana Kostova & Kurt T. Dirks[2003], The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research, *Review of General Psychology*, Vol 7, No.1, pp. 84-107.
- Seligman, Martin E. P. [2002], *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press. (小林裕子訳[2004]『世界でひとつだけの幸せ—ポジティブ心理学が教えてくれる満ち足りた人生』アスペクト)
- Simons, R. [1995]. *Lever of Control*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳[1998]『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)
- 太田肇[2011]『承認とモチベーション』同文館出版。
- 黒岩健一郎・福富言・川又啓子・西村啓太・牧口松二[2012]『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか—オーナーシップによる顧客価値の創造』同友館。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透[2010]『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社。

第4章 顧客価値起点の企業価値創造

1 はじめに

本章と次章では、「顧客価値を継続的なプロセスにする」方法、すなわち顧客価値による計画とコントロールシステムのアラインメントについて検討する。まず本章の目的は、顧客価値を中心とした企業価値創造のための循環的な経営の枠組みの提示である。

企業の目的である企業価値創造を行うために、よい経営管理が行われるべきである。よい経営管理のためには、適切な情報把握のもとに、適切に経営サイクルを実施する必要がある。企業では、意思決定機関である取締役会、経営会議、事業部門会議といった場やその他の手段で、取締役、執行役員、事業部門長といった経営幹部への報告がなされ、経営幹部はこれらにより情報を把握し現状を正しく認識し、企業価値創造のための戦略の策定と実行を行う。これらを適切に実施する必要がある。

本章で提示する顧客価値を起点にした循環的な企業価値創造モデルは情報把握と経営サイクルの基礎となる。このモデルは、顧客価値創造から売上高・利益の獲得、その分配とステークホルダーにとっての価値の創出までの範囲を網羅する。この枠組みは計画と実行に活用すべきものである。

顧客価値起点の企業価値創造モデルを導出するために、まず、新しい時代の外部開示のために国際統合報告評議会（The International Integrated Reporting Council; IIRC）が作成した統合報告フレームワークを活用する。このフレームワークは企業の価値¹⁶創造全体を評価する意味で優れた特徴を持つ。とはいえ統合報告フレームワークには、企業内部の管理会計の観点から考えると、一般的には外部開示に偏りすぎているという問題点がある。つまりそれは、顧客志向が不足しているということである。そのため、実際に統合報告と呼べる優れた報告書を作成している株式会社ローソンと住友金属工業株式会社の事例を参考にする。これらの企業の外部開示のための報告書は、内部管理に活かせるような特徴を有している。ローソンは、統合報告フレームワークの考え方に準拠しつつも顧客志向をきわめて重要な概念としている。また住友金属工業も顧客志向でありつつさらにステークホルダー重視の特徴を持つ。

優れた外部報告のための統合報告フレームワークと企業での優れた実践をうけて、理想像としての顧客価値起点の企業価値創造モデルを構築する。以下に考察する。

¹⁶ 主に統合報告フレームワーク草案の原文でつかわれている value は、enterprise value, corporate value, firm を示すものが多い。そのため本論文では原則として、value の訳語を「企業価値」としている。ただし、文脈によっては「価値」と表現している場合もある。

2 統合報告フレームワークとその経営管理上の意義

統合報告フレームワークの検討主体である国際統合報告評議会は、ディスカッション・ペーパー[IIRC, 2011]の発行とコメント募集、フィードバックされたコメント[IIRC, 2012]の反映を経て統合報告フレームワーク最終草案[IIRCa, 2013]を提示した。さらにこの草案に対するフィードバックの反映を受け、2013年12月9日には外部報告のガイドラインとなる国際統合報告フレームワーク[IIRC, 2013b]（以下、統合報告フレームワークとする）が出された。

統合報告フレームワークは、中長期的な財務資本の提供者を主な利用者としつつも、その他のステークホルダーにも役に立つことを目的とする。基礎概念として、①企業自身とその他の主体への価値創造、②6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）、③価値創造プロセス（インプット、事業活動、アウトプット、アウトカムからなるビジネスモデルを含む）を示している。統合報告フレームワークの基本原則は、報告書の内容および情報の開示方法に関する情報を提供することで、統合報告書の作成の基礎を提供する。

2.1 統合報告フレームワークの内容

以下に統合報告フレームワークの概要を挙げる。ここでの内容は、すべて国際統合報告フレームワーク[IIRC, 2013b]における記述に基づく。

統合報告フレームワークの目的は、統合報告書の全般的な内容を統括する基本原則および内容要素を規定し、それらを支える基礎概念を示すことにある（1.3、統合報告フレームワークの項番号。以下同じ）。このフレームワークは、企業価値創造能力を評価するために利用される統合報告書に含まれるべき情報を明らかにする。これは、組織の戦略の質や業績レベルといったものの基準を設定するものではない（1.5）。

統合報告書の主要な目的は、組織が長期的な価値をどう創造するかを財務資本の提供者に説明することである。そのため、統合報告書には、財務およびそれ以外の関連する情報を含む（1.7）。統合報告書は、組織の長期的な価値創造能力に関心を持つ、従業員、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナー、地域コミュニティ、立法者、規制当局、政策当局を含めたすべてのステークホルダーの利益になる（1.8）。

統合報告フレームワークは原則主義である（1.9）。統合報告フレームワークは特定の重要業績指標（KPI; key performance indicator）や個別の事象の測定方法を示さない（1.10）。基礎概念は、原則主義の要求事項とガイダンスの基礎となる（2.1）。価値は単独の企業（an organization alone）によって（by）、あるいはその企業の内部で（within）創造されるのではなく、外部環境によって影響をうけ、ステークホルダーとの関係性を通して創造され、さまざまな資源に依存する（2.2）。統合報告書はしたがって、以下のような示唆の提供を目指す。その1つ目は、組織に影響を与える外部環境。2つ目が、組織が利用し影響を与える複数の資源とその相互関係。このフレームワークにおいてはこれらを集合的に資本と

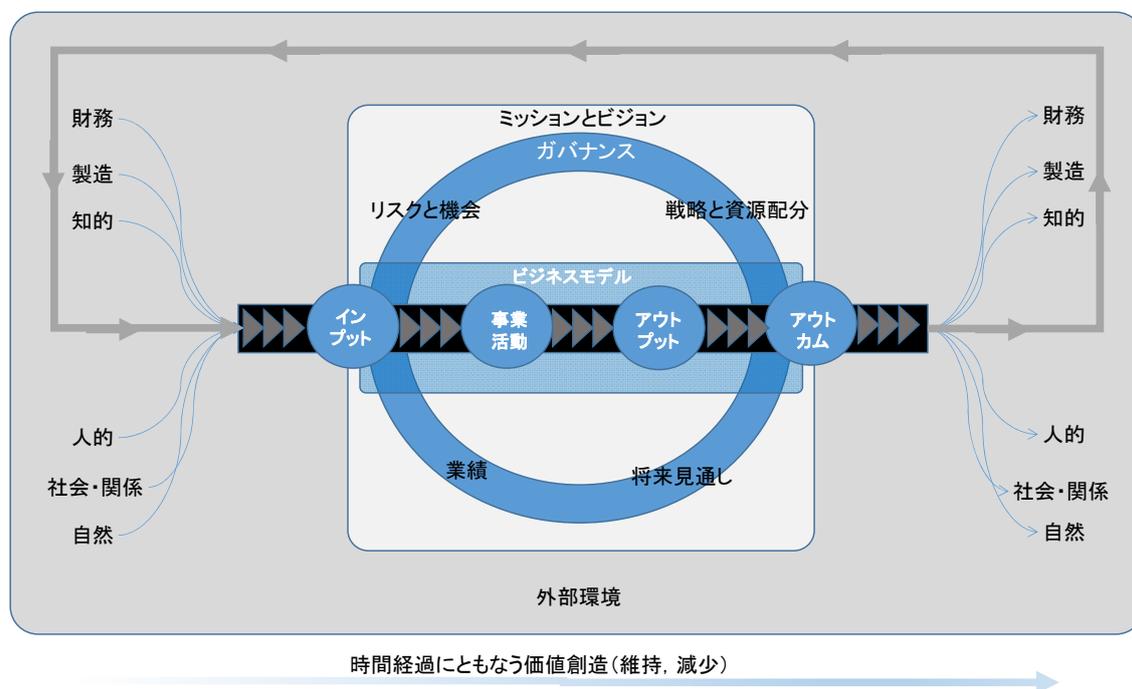
呼び、この資本は財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然に分類される。3つ目は短期、中期、長期的な価値創造のために、組織は外部環境および資本とどのように相互作用をもつか(2.3)である。基礎概念として、①企業のための価値とそれ以外のための価値の2つの価値(2B)、②資本(2C)、③価値創造プロセス(2D)を解説している。

基本原則は、A 戦略的焦点と将来志向、B 情報の結合性、C ステークホルダー関係性、D 重要性、E 簡潔性、F 信頼性と完全性、G 一貫性と比較可能性の7つである。統合報告書に含まれるべき内容要素は、主に A 組織概要と外部環境、B ガバナンス、C リスクと機会、D 戦略と資源配分、E ビジネスモデル、F 実績、G 将来の見通しである。

2.2 統合報告フレームワークにおける企業価値創造プロセスの全体像

図表 4-1 は、組織が、その外部環境との相互作用、資本の利用、そして資本への影響を通じて短、中、長期に価値を創造するという企業価値創造プロセスの全体像を表す。また、組織の外部環境を背景とした内容要素と資本の相互作用を示す。図表の左側から資本がインプットされ、事業活動が行われ、アウトプットが生まれ、その帰結としてアウトカムが生まれるビジネスモデルである。また図表には、A から G の7つの内容要素が含まれる(2D)。

図表 4-1 統合報告フレームワークにおける企業価値創造プロセスの全体像¹⁷



出典：IIRC, 2013b

¹⁷ 図表 4-1 の左右にある財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然は、それぞれ財務資本、製造資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本のことであり、図中では資本を省略して描かれている。

2.3 統合報告フレームワークの意義

統合報告フレームワークの経営管理上の意義は、外部報告目的の枠組みにもかかわらず、企業内部の経営に求められる要素を重視していることである。それは、①見えざる資本、②価値創造プロセス、③ステークホルダー関係性という3つの要素の重視である。

(1) 見えざる資本の重視

統合報告フレームワークには、財務諸表等でとらえられる財務資本や製造資本という「見える資本」だけでなく、人的資本や知的資本、社会・関係資本、自然資本といった「見えざる資本」を可視化し、またそれはステークホルダーも反映した枠組みである。図表4-1の左と右に、基礎概念としての6つの資本が位置づけられている。

従来から貸借対照表は、組織が調達した資金と運用先の資産が描かれる。財務資本は借入、株式、寄付などの資金調達によって獲得される、または事業活動および投資によって生み出される(2.15)とされるように、外部から調達された資金と企業が自ら生み出した売上高が源泉となる。財務資本の管理は、損益計算書、貸借対照表およびキャッシュフロー計算書など財務諸表等によって従来から行われてきた。製造資本の多くも、有形固定資産として貸借対照表や固定資産台帳に掲載される。また知的資本の一部は特許権など無形資産で把握できる。

人的資本、社会・関係資本、自然資本は、財務諸表には表されない見えざる資本である。組織が保有する資本と社会に所属し組織が保有しない資本が含まれる。知的資本の大部分、人的資本、社会・関係資本、そして自然資本は、企業の所有物ではない部分を多分に含む。製造資本にも、無料ないし安価で利用している社会のインフラといった所有物ではないものが含まれる。

統合報告フレームワークは、企業が所有していない資本まで可視化し、組織が管理すべき範囲を所有物のみから所有していない物まで拡げている。また見える資本だけではなく見えない資本も、ビジネスモデルにおけるインプットおよびアウトカムとしてとらえ、計測し管理・改善すべきものとしている。それらの資本の管理には当然、財務情報だけでなく非財務情報が必要になる。

(2) 企業価値創造プロセスの重視

図表4-1ですでに説明した統合報告フレームワークの基礎概念である「価値創造プロセス」は、資本とインプット、事業活動、アウトプット、アウトカム、そして、A 組織概要と外部環境、B ガバナンス、C リスクと機会、D 戦略と資源配分、E ビジネスモデル、F 実績、G 将来の見通しという内容要素によって具体的に説明される。この説明は、現在の企業価値創造プロセスを示すものであるが、また将来を予想するための情報でもあり、将来の業績が実際に生まれる根拠にもなる。プロセスがさまざまな成果を出すための原因となるからである。それは基本原則の「戦略的焦点と将来志向」が守られていることにも

なる。企業価値創造プロセスの可視化によって、組織の経営を見通し、価値を創造しつづけられるのか見極めることができる。

統合報告フレームワークでは、統合報告書において、組織の競争優位に重大な影響を及ぼす情報が開示されることは期待されていないが、企業内部においては、一部の情報を除いては、逆に共有されることが望ましい。しかし、IIRCのCEOであるドラックマン(Paul Druckman)¹⁸は、統合報告を実践している多くの企業のヒアリングにおいて、統合報告書作成のプロセスを進めることで組織の壁を壊すことができたとの声をきかれたと述べていた。この企業内部での実践によって、必要な情報の共有が促進されることが見込まれる。

(3)ステークホルダー関係性の重視

統合報告書の主要な目的は、組織が長期的な価値をどう創造するかを財務資本の提供者に説明することとしつつ(1.7)、組織の長期的な価値創造能力に関心を持つすべてのステークホルダーの利益になる(1.8)としているように、企業の財務的リターンを求める投資家や株主、債権者にとってこそ、他のステークホルダーが大切であると主張している。またこの主張を、多くの公認会計士が関わっているIIRCや統合報告フレームワークが示していることも重要である。

7つの基本原則の1つには、ステークホルダー関係性がある。統合報告書は、組織と主要なステークホルダーとの関係性の質に関する示唆を提供すると同時に、組織がステークホルダーの正当なニーズ、関心および期待をどのようにまたはどの程度まで理解し、考慮し、対応しているかについての示唆を提供すべきである(3.10)とする。

組織は、従業員、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナー、地域社会、立法者、規制当局、並びに政策立案者を含む全ての主要なステークホルダーの利益にかなうだけでなく、協働することによって価値を創造し最大化することができる(3.11)。ステークホルダーは組織にとって重要で事柄についての有用な示唆を提供する。それには、組織の価値創造能力に影響する経済的、環境的、社会的な課題が含まれる。この示唆は、組織が、ステークホルダーの認識する価値を理解すること、いまだ一般的に注目されていないが重要性が増してきているような傾向を明らかにすること、リスクと機会を含む重要な事柄を明らかにすること、戦略を構築し評価すること、リスクを管理すること、重要な事柄に対して戦略的で責任ある対応をすることに役立つ(3.12)。統合報告書は、どのように主要なステークホルダーの正当なニーズや関心を理解し考慮し対応するかについて、継続的なコミュニケーションだけでなく、意思決定、行動および結果によって示すことによって、信頼と復元力を確立するために必須な透明性とアカウンタビリティを強化する(3.14)。資本が他者に所有されていてもまったく所有されていないものでも、スチュワードシップは法令あるいは規制によって課せられる可能性がある。法的な責任がない場合でも、組織はスチ

¹⁸ これは、Paul Druckman氏が、2013年6月5日に筆者も参加した会食と、6月7日日本公認会計士協会で行われた統合報告セミナーにおける講演にて行った発言である。発言にあった”Corporate Silo”を「組織の壁」と表現した。

ユワードシップを受け入れる、あるいは受け入ることを選ぶ倫理的な責任を持ち、ステークホルダーの期待によりそれらを行う可能性がある(3.16)。

統合報告フレームワークは、主に財務資本提供者を利用者とした外部報告のためのガイドラインでありながら、財務資本提供者以外のステークホルダーとの関係性やその意義を、将来のリスクや機会、あるいは受託責任とも関連させて提示している。これは企業の目的や企業価値を社会価値や環境価値といったものを含めてとらえる動きを反映し、従来、財務寄りに行われていた外部開示に非財務情報を加えるというバランスをとる。

企業内部の経営管理上は、財務資本提供者を含めて外部の多くのステークホルダーの求めに従来から応える必要はあったはずであるが、それはあくまでも自主的なものであった。それに対して外部への開示の基準が示されたことは、従来からステークホルダーに適切に対応してきた企業は評価が高くなり、そうでない企業にとってはレベル向上の機会を示したという意味で、きわめて意義がある。

3 ローソンの統合報告における企業価値創造と顧客価値の重視

従来から外部報告は、主として株主や投資家、債権者、税務当局に活用され、ステークホルダー重視、そのなかでも特に顧客を重視していたとは考えられない。しかし、序章であげた IMD の世界競争力ランキングのように、日本は特に顧客志向の国のようである。顧客志向の国といっても、顧客側の要求レベルが高いのか、あるいは提供側の提供する商品・サービスのレベルが高いのか、それらの相乗効果もありともに高いのか、明確ではない。とはいえ、商品・サービスを提供する企業としてそれを象徴しているのがローソンのであり、そのことを特に反映しているのがローソンの統合報告書だと考えている。外部と内部を含めた経営報告、経営管理のあり方をとらえ、経営管理の枠組みを構築するために株式会社ローソンの企業事例を検討する。ローソンにおける外部報告、特に 2013 年 8 月に発行された統合報告書を中心に検討する。

なお、ローソンの『ローソン統合報告書 2013』は、2013 年 11 月に WICI (World Intellectual Capital Initiative)¹⁹が主催する「第 1 回 WICI ジャパン『統合報告』表彰制度」で優秀企業賞を獲得している²⁰。また、2013 年 12 月に日本 IR 協議会による IR 優秀企業賞大賞を獲得している²¹。

¹⁹ WICI (World Intellectual Capital Initiative) は、知的資産を認識・活用し、企業なりの価値創造を行うという経営が実践されること、そしてこの知的資産経営が評価される世の中を目指す。2007 年に発足し、民間部門から企業やアナリスト、投資家、そして会計専門家や大学からの参加者らによって構成されている。推進団体は、経済産業省、早稲田大学などである。WICI ウェブサイト About WICI ページ：http://www.wici-global.com/aboutwici_global_ja(アクセス日：2014 年 1 月 31 日)

²⁰ WICI による統合報告書表彰制度による第一回目の表彰である。同社と伊藤忠商事株式会社、オムロン株式会社の 3 社が優秀企業賞に選ばれた。WICI ウェブサイト ニュースリリース 20131121 表彰制度審査結果 <http://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2013/11/>.pdf (アクセス日：2014 年 1 月 31 日)

²¹ 日本 IR 協議会は、2013 年度(第 18 回)の IR 優良企業賞表彰にて、ローソンをはじめ大賞に選ん

3.1 統合報告書の状況

ローソンのウェブサイトで公開資料を見ると、同社における外部報告には、決算短信、決算補足資料、決算説明会資料、有価証券報告書と統合報告書がある。主題である統合報告の状況を外部報告の全体像からとらえるために、決算短信と有価証券報告書も含めて検討する。検討にあたっては、定性、定量、あるいは財務、経営（あるいは非財務）という分類での開示資料の情報量を参考にし、開示の概要をとらえる。

2013年2月期決算短信[ローソン, 2013a]は、添付資料の目次を除くと、決算短信2ページと添付資料36ページからなる。添付資料は定性情報を6ページ、定量情報を30ページ含む。定性情報には、事業セグメント毎の業績や社会・環境への取り組みを述べた経営成績と財政状態に関する分析が4ページある。また経営方針は2ページで、経営の基本方針、目標とする経営指標、中長期的な会社の経営戦略、会社の対処すべき課題、その他、会社の経営上の重要な事項が述べられている。

2013年2月期有価証券報告書[ローソン, 2013b]の第1部は132ページあり、定量情報が90ページ、定性情報42ページである。定量情報は財務諸表に関する情報を主とし、注記情報42ページを含む。定性情報のなかも、企業の概況や戦略、財務状況、事業環境、リスク、資本政策、ガバナンスといった統合報告でも中心になる部分は31ページある。有価証券報告書上での項目は、「第1 企業の概況」では沿革、事業の内容、関係会社の状況、従業員の状況、「第2 事業の状況」の「業績等」では概要、対処すべき課題、事業等のリスク、経営上の重要な契約等、研究開発活動、財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況の分析、「第3 設備の状況」では設備投資等の概要、「第4 提出会社の状況」では自己株式の取得等の状況、配当政策、株価の推移、役員の状況、コーポレート・ガバナンスの状況等である。

このように、決算短信と有価証券報告書は、財務情報が主体の報告とはいえ、主として定性情報からなるMD&A (Management's Discussion and Analysis of Results of Operations and Financial Condition; 経営者による財政状態および経営成績の検討と分析)²²がある。このMD&Aによって、株主・投資家が企業の実績の財務諸表情報だけでなく、現状や今後についても理解できるようになっている。

統合報告書[ローソン, 2013c]は、アニュアルレポート²³とも位置づけられており、有価

だ。ローソンは、2009年、2012年に優良企業賞を獲得している。

日本IR協議会ウェブサイト IR優良企業賞 2013年度(第18回)受賞企業ページ:

https://www.jira.or.jp/jira/jsp/usr/activities/2_5_13.html(アクセス日:2014年1月31日)

²² 国際会計基準審議会(International Accounting Standards Board; IASB)ではマネジメントコメントリー(Management Commentary)と呼ばれる。IASBは、2010年にマネジメントコメントリーに関する実務声明書(Practice Statement)を出している。

²³ アニュアルレポートは年次報告書であるが、従来から主に財務情報の開示資料を意味していた。国内の株式上場企業は、財務情報の開示資料として、日本語では有価証券報告書を出してきたが、アニュアルレポートは英語による開示資料であった。しかししだいに日本語のアニュアルレポートが発行されはじめ、さらには非財務情報を含むMD&Aの充実や、環境報告書、CSR報告書、持続性報告書といった

証券報告書との組み合わせで企業を統合的にとらえるための報告書である。統合報告書は73ページ（表紙裏表紙除く）あり、戦略・ビジネスモデル等を含めた主に定性的・非財務的な経営情報は50ページ、MD&Aを含めた財務情報は23ページある。経営情報は、理念(1)、企業概要(2)、非財務指標(1)、戦略およびビジネスモデル(29)、環境関連(6)、コンプライアンスおよびリスク管理(2)、コーポレート・ガバナンス体制(8)となり、財務情報は、財務指標(1)、MD&A(16)、財務諸表(6)である（括弧内はページ数）。

統合報告書の経営情報は、有価証券報告書における定性情報に対して補完な関係にある。統合報告書には、有価証券報告書の定型フォーマットには書かれない多くの情報が含まれる。特に、戦略・ビジネスモデルが描かれるセクションは16ページあり、ターゲット顧客や商品・サービス、施策の情報が充実している。また、MD&Aも16ページあり、より財務情報に連携した形での定性情報を提供する。統合報告フレームワークで求める将来見通しの説明が1ページあることも特徴的である。

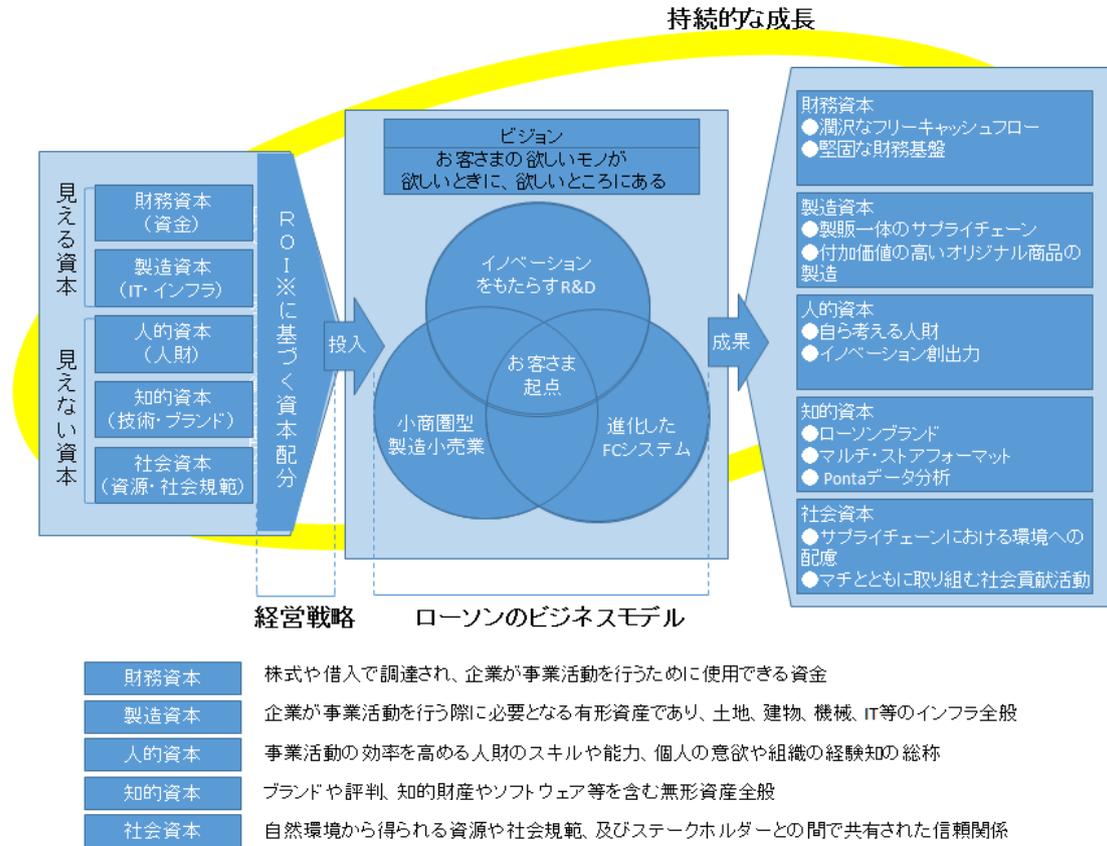
3.2 顧客起点の企業価値創造モデル

ローソンの統合報告書においては、企業価値創造を象徴する図が使われている。図表4-2を参照されたい。このローソンの企業価値創造サイクルでは、統合報告フレームワークでの社会関係資本と自然資本を社会資本にまとめ、財務、製造、人的、知的、社会という5つの資本を使っている。

企業価値創造サイクルを説明する。まず経営戦略によって5つの資本の配分を行いビジネスモデルにインプットする。顧客を起点にした3つのビジネスモデルの実践によってビジョンに向かう。以下、本章では引用部分を除き一部の引用部分を除き、お客さまという言葉で顧客と表現する。顧客ビジネスモデルは、①イノベーションをもたらし R&D、②小商圏型製造小売業、③進化した FC（フランチャイズチェーン）システムの3つで構成される。そして成果がアウトプットされ、また5つの資本が向上していく。これが継続して行われ、持続的な成長が生まれることになる[ローソン、2013c, p.3]。

ESG 関連の報告書の統合が行われてきたことで、財務情報の開示資料という意味を超える報告書に変化してきている。

図表 4-2 ローソンの企業価値創造サイクル



出典：ローソン[2013b], p.3

3.3 理念・ビジョン・経営戦略・ビジネスモデル・提供価値・成長戦略，そしてESG²⁴

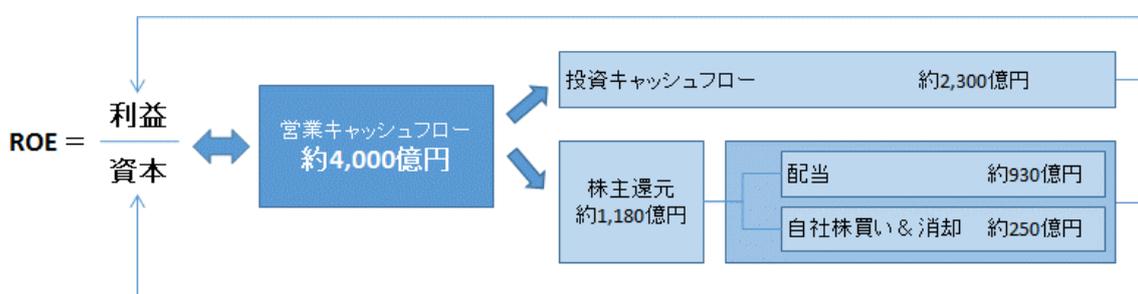
ローソンは他の多くの会社と同様、フランチャイズチェーン方式でコンビニエンスストア形態の小売店を運営する。同社は店舗経営者とフランチャイズ契約を行う。フランチャイジーが店舗を経営し、フランチャイザーとしてローソンが経営指導や商品提供を行う。同社の経営理念は「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」であり持続的な成長の実現に繋がるとする[ローソン, 2013c, p.0](以下、ページのみ記載)。「マチの課題の解決を図り、社会との共生を実現していきます」ともいう[p.1]。ビジョンは「お客様の欲しいモノが欲しいときに、欲しいところにある」で、経営戦略とビジネスモデルという活動による企業価値創造サイクルにより持続的な成長を実現させる[p.2]。

経営戦略[pp.8-9]は、主として株主・投資家向けのリターンの実績や目標を示す内容であるが、投資などは企業としての継続性にも関連し、その他のステークホルダーにも重要である。「世界の投資家に評価される資本効率のグローバルスタンダード「ROE20%」を目指します」とし、現状の15%強からの大幅な向上を目標とする。ROE(Return on Equity)

²⁴ ESG (environmental, social and governance) は、環境、社会、ガバナンスを表す。ESGは、非財務分野についての企業が持続性をもつために重視すべき業績の要素である。その情報を ESG 情報と呼ぶ。

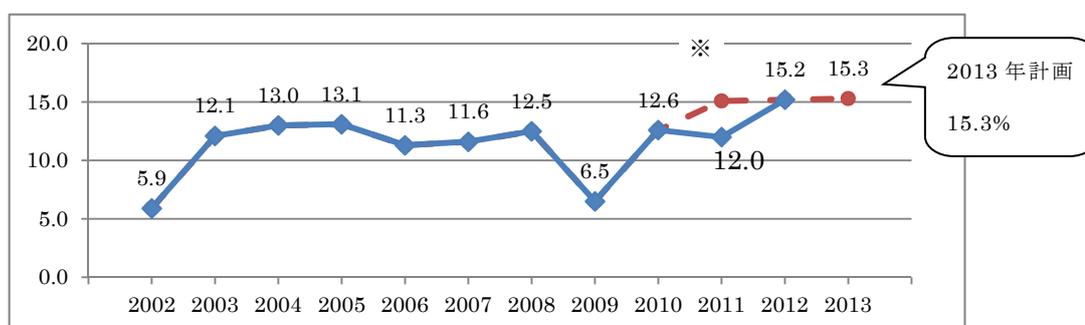
とは、純資産利益率ないし株主資本利益率である。①営業キャッシュフローの分配と投資の実績と ROE との関係について（図表 4-3）、ROE の実績と見込み（図表 4-4）を示して現状までの財務実績を提示し、②ベンチマークとして他社との ROIC（Return on Invested Capital; 投下資本利益率）比較や世界の小売業との ROE 比較などを示し、③デュポンチャートを活用して ROE20%へのロードマップを示し、中期的な目標でもある連結営業利益 1000 億円達成、そのための粗利益率向上と既存店の増収による総売上利益高の拡大とともに、販売管理費の削減も行い、対チェーン全店売上高営業利益率を現状の 3.5% から 5%に向上させるとする（図表 4-5）。財務実績と目標が利益とキャッシュの面でわかりやすく明示されている。

図表 4-3 キャッシュフローの分配と投資の実績と ROE²⁵との関係



出典：ローソン[2013b], p.8

図表 4-4 ROE の実績と見込み

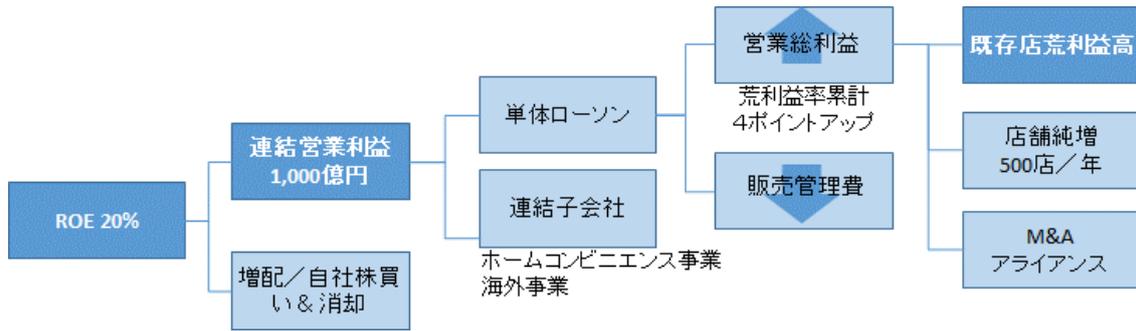


※震災影響及び資産除去債務を除いて試算した ROE 15.1%

出典：ローソン[2013b], p.8

²⁵ 図表 4-3 の左にある ROE (Return on Equity) の計算式では、利益が分子、資本が分母となっているが、通常、純利益を分子に、純資産ないし自己資本を分母とする。

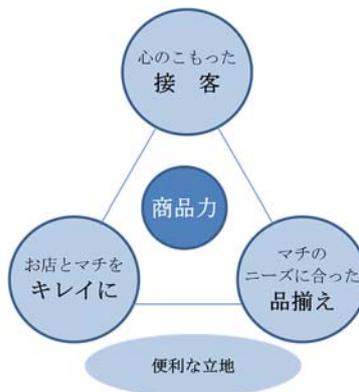
図表 4-5 ROE20%, 連結営業利益 1,000 億円達成のためのロードマップ



出典：ローソン[2013b], p.9

提供する商品・サービスの価値として、『3つの徹底』を通じてマチのお客さまのニーズに答えていきます」とする。『3つの徹底』とは図表 4-6 のように、便利な立地を基盤とし商品力を中心としながら、①顧客に商品の価値を伝える「心のこもった接客」、②FC加盟店や顧客とともに「お店とマチをキレイに」、③Ponta データの分析と発注精度の向上で実現する「マチのニーズに合った品揃え」である [p.3; pp.12-13]。便利な立地を基盤とし商品力を中心とした『3つの徹底』は顧客の満足度を高めるための店舗運営の基本原則であり、顧客価値を生み出すというビジョンであり戦略の中心コンセプトである。

図表 4-6 ローソンが提供する商品・サービス



出典：ローソン[2013b], p.13

図表 4-6 で示されたビジョンや戦略を実現するための具体的な成長戦略として、社会環境の変化や社会的課題を前提とした上で、やはり顧客起点のお店づくりを中心とした施策が3つに分けて提示されている [pp.16-17]。3つの施策は①顧客起点の品揃え実現 [pp.18-19]、②「小商圈型製造小売業」モデルの強化 [pp.20-27]、③イノベーション推進の基盤強化 [pp.28-31] である。

1つ目の顧客起点の品揃え実現の具体的な施策は、顧客ニーズの把握、共通ポイントプログラム Ponta, IT を活用した業務改革 PRISM の推進、顧客起点の売場づくり、店舗にお

ける Ponta データの活用、自店 Ponta 会員レポート活用事例といったことを説明している。

2 つ目の「小商圏型製造小売業」モデルの強化の具体的施策としては、①顧客関係性管理（CRM; customer relationship management）分野では Ponta データや SNS（social networking service）の活用による顧客起点のオリジナル商品開発の活用をすること、②サプライチェーンの分野では原材料調達から販売まで統合管理し、事業面に社会・環境面を含めたサプライチェーン構造改革を推進すること、③生鮮食品の取り扱い強化や安定供給により、手軽に新鮮な野菜を購入できる売場をつくること、④医薬品の販売強化、健康志向商品の強化、健康のフラッグシップ店舗オープンにより「マチの健康ステーション」として顧客の毎日の健康な生活を支援すること、⑤コンビニエンスストア以外の事業分野について、宅配事業やエンタテインメント事業の推進、海外展開がある。

3 つ目のイノベーション推進の基盤強化では、フランチャイズオーナー支援と社内の人財育成の強化という人財・組織能力向上を図る施策をあげている [pp.28-29]。組織の権限委譲（分権経営）を推進、エリアチーム制を通じた「自ら考える風土」のさらなる浸透、ローソンの FC システムの特長、マネジメントオーナー（MO）制度の拡大、独自の教育部門「ローソン大学」、表彰制度、ダイバーシティ（多様性）の推進といった施策である。

ESG（environmental, social and governance; 環境, 社会, ガバナンス）情報のうち、環境と社会については持続的成長を支える体制セクションで、ガバナンスについてはコーポレート・ガバナンスセクションで説明している。持続的成長を支える体制セクションでは、社会や環境への取り組みと、コンプライアンス・リスク管理体制について述べている [pp.32-39]。社会や環境への取り組みについては、CO₂ オフセット運動、レジ袋・割り箸削減、セーフティステーション活動、店舗募金、食品・廃油リサイクル、環境マネジメントに関する方針・体制・教育、サプライチェーンのマテリアルフロー及び CO₂ 排出量、省エネルギー店舗、環境保全活動の目標と実績、環境保全コストについて述べている。コンプライアンス・リスク管理については、内部統制の基本的な考え方、内部統制システムの概要、コンプライアンス・リスク管理体制を述べている [pp.37-39]。コーポレート・ガバナンスセクションでは、ガバナンス体制、内部統制システムの整備状況、重要な影響を与えうる特別な事情、役員報酬、独立役員、株主総会、IR(investors relations)活動、取締役、監査役及び執行役員、および社外取締役と社外監査役からのメッセージが説明されている [pp.40-47]。

3.4 ローソンの統合報告書の優れた点と課題

ローソンの統合報告書は、統合報告フレームワークを基準として総合的に見ると、きわめて優れたものであると判断できる。統合報告フレームワークが示す基礎概念、基本原則、内容要素に従って報告書が作られている。特に、企業価値創造プロセス、ビジネスモデル、ステークホルダー関係性、将来の見込みといった要素が示されている。

将来の見込みについて追記する。MD&A には将来の見込みセクションもあるが、それだ

けにかぎらない。財務情報は、過去の振り返りを行い、現在の実力をとらえ、将来の業績を占う上で重要である。財務情報の解説としての MD&A では、株主還元の情報だけではなく、さまざまな事業セグメントごとに、顧客数やシェア、満足度といったさらなる裏付けを伴った売上高や利益率の情報を、そこにはリスクと機会の情報を含めて、将来の業績を予測しやすい形でわかりやすく提示している。これは有価証券報告書の定型的なフォーマットでは、十分に表現しきれない情報や表現でもある。

課題としては、「顧客起点」重視のビジネスモデルや成長戦略施策が示されているが、それが顧客にとって優れているのかどうか、競合他社との比較においては理解しにくいところがある。わかりやすい表現でいえば、「初めて」「いままでなかった」「最も優れた」といったことが、特定の顧客ニーズに合致し、さらに売上高、利益の獲得につながることを、統合報告書の読者が確信を持てる形になれば望ましい。ただしこれは容易なことではない。

4 住友金属工業の統合報告²⁶における見えざる資産と売上高分配重視

外部と内部を含めた経営報告、経営管理のあり方をとらえ、経営管理の枠組みを構築するために住友金属工業株式会社の企業事例を取りあげる。

IIRC の CEO のドラックマンは、2013 年 6 月 7 日に日本公認会計士協会で行われた統合報告セミナーにおける講演で、住友金属工業の名を優れた統合報告書を発行している企業としてあげていた。知的資産経営の流れをくみ作成されてきた同社の経営報告書が、統合報告の観点から評価されている証しであろう。そのため、同社の 2012 年 3 月に発行された外部報告のための経営報告書を、統合報告書と位置づけて検討する。

4.1 統合報告書²⁷の状況

住友金属工業では、年次の開示資料としては、株主・投資家向けの決算短信、有価証券報告書、経営報告書（アニュアルレポートにあたる）を発行してきた。また、環境・社会関連の情報については、2002 年から 2005 年までは環境報告書、2006 年から 2009 年までは経営報告書 環境編、2010 年には経営報告書 社会・環境編により開示してきた。

2005 年 10 月の経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」の公表を受けて、同社の 2006 年の経営報告書は、知的資産経営報告として発行された。顧客資産も含めた 6 つの資産が明示されたのは、このときである。さらに、2011 年と 2012 年には、アニュアルレポートと経営報告書 社会・環境編を統合し、ESG(環境・社会・ガバナンス)情報を含みかつ 6 つの資産の体系をもつ経営報告書が発行された。同社は新日本製鐵株式会社と合併し、2012 年 10 月からは新日鐵住金株式会社としての報告を出している。そのため今回、

²⁶ 住友金属工業の経営報告書は、「統合報告書」という呼称で発行されているわけではないが、統合報告書と位置づけられる報告書となっている。そのためここでは統合報告書と表現した。

²⁷ 同上

検討対象にしたのは、2012年3月期の同社としての最後の経営報告書である。

同社の経営報告書[住友金属工業, 2012b]も、有価証券報告書[住友金属工業, 2012a] (第1部は160ページ) との組み合わせで企業を統合的にとらえるための報告書である。2012年3月期の経営報告書は80ページ(表紙裏表紙除く)である。社長メッセージ, 事業戦略を含めた定性的・非財務的な経営情報は53ページ, MD&Aを含めた財務情報は27ページある。経営情報53ページの内訳は, 理念・行動規範(1), 社長他メッセージ(9), 非財務指標(0.5), 事業環境・戦略(12), 顧客資産(2), 人的資産(4), 技術資産(3), 環境関連(8), 社会関連(2), コーポレート・ガバナンス(4), コンプライアンス・リスク管理(2)などからなる。財務情報27ページの内訳は, 財務指標(5.5), MD&A(5), 財務諸表(6), 注記(2), 投資家情報(2)などである(括弧内はページ数)。

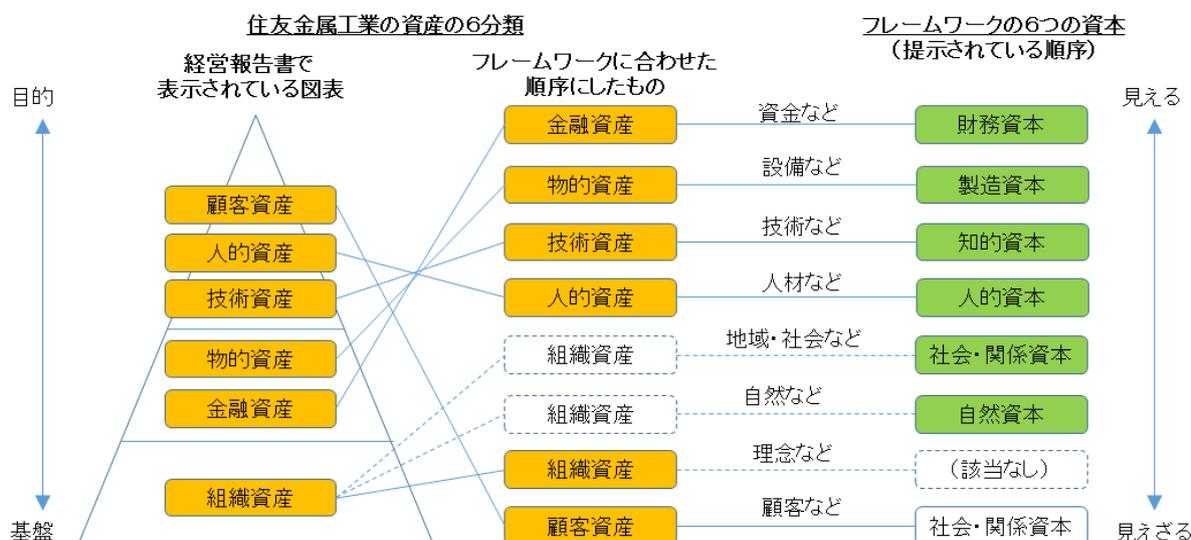
経営報告書の情報は, ローソンの統合報告書の場合と同様に, 有価証券報告書における定性情報に対して補完的な関係にあり, 有価証券報告書の定型フォーマット上には書かれていない多くの情報が示されている。特に, 社長他からのメッセージや事業環境・戦略が描かれるセクションは20ページ程度ある上に, 事業の戦略に重要なドライバーである顧客資産(2), 人的資産(4), 技術資産(3)にも10ページがさかれている。ESG情報は, 社会関連(2), コーポレート・ガバナンス(4), コンプライアンス・リスク管理(2)を合わせて10ページある。MD&Aは5ページある。

4.2 見えざる資産を重視した企業価値創造モデル

経営報告書[住友金属工業, 2012b, pp.33-34]の「企業価値向上の考え方」では, 組織が管理している資産を区分し, 見えない資産(財務諸表に表れない資産)として顧客資産, 技術資産, 人的資産, 組織資産を, 見える資産(財務諸表に表れる資産)として金融資産, 物的資産を示している。図表4-7左側の三角形を参照されたい。

これは同社の企業価値創造のモデルといえる。これについて「すべてのステークホルダーの信頼を高めるために, CSR活動に注力し, 企業価値を向上させます。『質』と『規模』のバランスの取れた持続的成長がその手段です。『質』の成長のために重要なのは, お客様をはじめとするステークホルダーから信頼いただける技術, 人財, 組織などの『見えない資源』です」としている。このモデルはそもそも知的資産を可視化し管理・向上させていくという視点でつくられているため, 資産の分類のモデルとなっている。経営報告書ではさらに, 見えない資産である顧客資産, 人的資産, 技術資産, 組織資産を維持・向上させる取り組みについてページをさいて解説している。

図表 4-7 住友金属工業の資産体系と統合報告フレームワークの資本の関係



出典：住友金属工業[2012b],pp.33-34(図表左の三角形),中央と右は筆者が追加

同社の6つの資産を統合報告フレームワークにおける6つの資本と比較する。図表4-7の左の住友金属工業の企業価値創造モデルはすでに説明した。最も右には、統合報告フレームワークにおける6つの資本をあげ、中央には、同社の資産分類の順序を組み替えて、統合報告フレームワークの6つの資本と比較しやすいようにしている。同社の分類には社会・関係資本と自然資本は含まれていないが、統合報告フレームワークに含まれない顧客資産をあげている。なお、金融資産は財務資本、物的資産は製造資本、技術資産は知的資本、人的資産は人的資本に当たると考えられる。同社は、このように統合報告フレームワークで示された資本分類を先取りする取り組みをしてきており、顧客という資産を重視するという特徴も見せている。

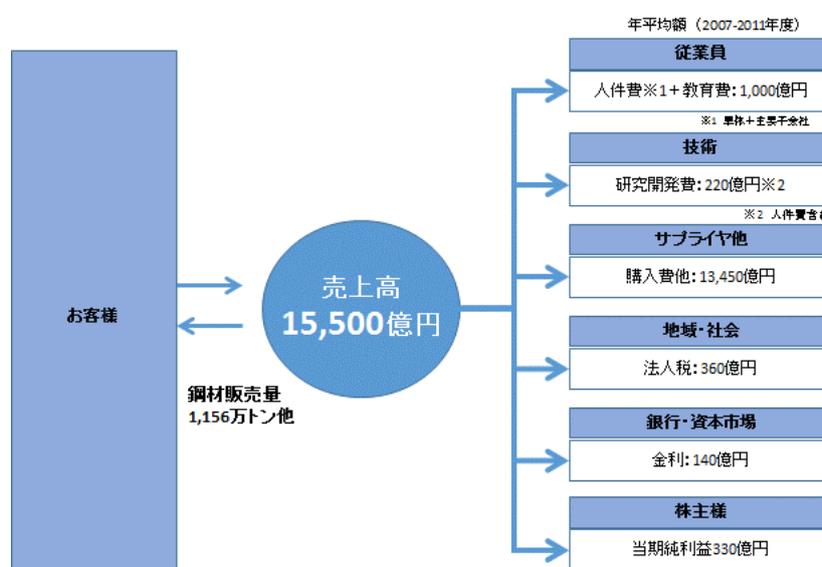
4.3 ステークホルダーへの売上高分配プロセス

統合報告フレームワークには内容要素として「戦略と資源配分」(4E)があり、統合報告書は、企業がどこを目指し、その目的地にどうたどり着くのかに答えるべき(4.27)としている。戦略目標の達成と戦略の実行は資源の配分を通してなされる(2.27)としている。しかし企業が将来にわたって獲得する売上高が、ステークホルダーのニーズの充足に繋がるようにどのように使われるかを追跡する枠組み、すなわち売上高を分配するプロセスについての記述がない。そのため財務とその他の資本の価値の関係については、統合報告フレームワークが求める結合性を確認する方法の提示が必要である。

売上高を分配するプロセスは、付加価値²⁸概念の応用と見ることができる。実際、日本では付加価値の考え方は、根強く残っている。GRI (Global Reporting Initiative) のサステナビリティガイドライン第 3.1 版[Global Reporting Initiative, 2011a, 2011b]⁽²⁹⁾の経済に関する EC1 においても、ガイドラインとして、経済性報告の提示を求めている。これで、統合報告フレームワークのいう財務資本がどう生まれどう使われたかが、より明確になる。これに準拠した経営報告書や CSR 等報告書を出している会社は、東芝やスペインのインドラ社、大和グループ本社、帝人、横浜ゴムなど多数ある⁽³⁰⁾。

住友金属工業の 2012 年 3 月期の経営報告書 20 ページに描かれた売上高のステークホルダー毎の分配フローを図表 4-8 に示す。このフローには、2007 年度から 2011 年度平均の実績売上高の分配のフローが含まれており、資本あるいはステークホルダーの一部にとっての財務上の価値が示されていることは重要である。

図表 4-8 売上高の分配



※住友金属工業の経営報告書では、「お客様に提供した価値のステークホルダー別分配」という図表名。

出典：住友金属工業[2012b], p20

²⁸ 付加価値(value added)とは、企業活動によって一定期間に新たに付け加えられた価値のことである。ステークホルダーとしての投資家、従業員、債権者、貸借者、政府に対して、配当金、給料、利子、家賃、法人税等が支払われる。付加価値概念は、企業がこれらのステークホルダーにいかほど貢献したかを明らかにする。付加価値の算定には、加算法か控除法が用いられる。付加価値算定の一般的な算式は下記の通りである。

加算法：粗付加価値額=当期純利益+人件費+金融費用+賃借料+租税公課+減価償却費

控除法：付加価値額 =売上高-(直接材料費+買入部品費+外注工賃+補助材料費)

²⁹ 2013 年 5 月に発効した GRI のサステナビリティガイドライン第 4 版[Global Reporting Initiative, 2013a, 2013b]においても、EC1, DIRECT ECONOMIC VALUE GENERATED AND DISTRIBUTED として規定されている。

³⁰ 関連資料・ウェブサイトは以下の通りである。

㈱東芝 CSR：<http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/policy/economy.htm>

スペインのインドラ社 アニュアルレポート 2012 p.81 の ECONOMIC VALUE GENERATED AND DISTRIBUTED ページ：<http://www.informeanual2012.indra.es/en>

㈱大和グループ本社 サイトの「経済的価値分配」欄

<http://www.daiwa-grp.jp/csr/report/2011/economy.html>

4.4 住友金属工業の経営報告書の優れた点と課題

住友金属工業の経営報告書には優れた点が3つある。まず、統合報告フレームワークの資本体系と同様の考え方で、見えざる資産を含めて資産を類型化し明示して向上させようと試みている点である。2つ目は、その資産のなかでも顧客資産を明示し、顧客志向を組織的に浸透させようとしているところである。3点目は、ステークホルダーへの売上高の分配を明示し、ステークホルダーへの価値提供を重視しているところである。

しかし特に3点目については課題がある。ステークホルダーのうち、主としてリスクに対する金銭的リターンを求める株主や債権者のための価値創出は把握できるが、その他のステークホルダーのための価値創出が十分に行われているかどうかをとらえられない。すなわち、従業員は幸せなのか、研究開発は将来的に役に立つものなのか、サプライヤーやそこでの従業員は金銭的にあるいは人間的に充足しているのか、地域・社会、自然環境はどうかである。

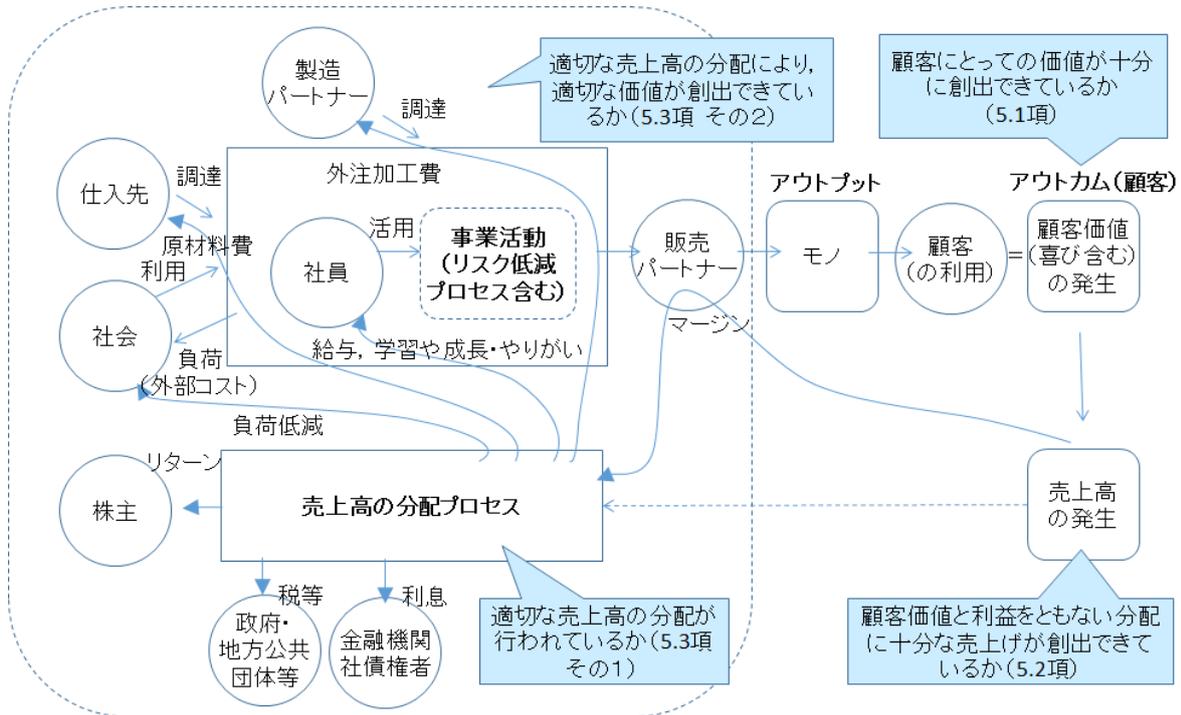
5 顧客価値起点の企業価値創造に向けて

統合報告という外部報告の潮流と、それを受けてつくられたローソンの統合報告書、そして住友金属工業の経営報告書について検討してきた。この検討から得られた学びと課題を前提に、外部報告および内部管理のための顧客価値起点の企業価値創造モデルを構築する。

顧客価値起点の企業価値創造モデルは以下のような企業価値創造のプロセスをもつ。企業が、資本や資源というインプットを使って事業活動を行い、モノやサービスというアウトプットをつくる。そのアウトプットを顧客が使用することによって顧客価値というアウトカムをつくれる。同時に顧客から対価を受け取ることで売上高が創出される。その売上高は分配され、ステークホルダーにとっての価値創出というアウトカムを生み出す。それには分配された資金がそのままステークホルダーに渡される場合と、分配された資金をつかった事業活動を通して価値が創造される場合がある。図表4-9を参照されたい。

図表中では、企業は、左側の上下にある2つの四角で表している。上側の四角には企業における事業活動を示し、これと別に下側の四角には企業における売上高分配のプロセスを示している。丸で示すものはすべてステークホルダーであり、ステークホルダーはアウトカムとして価値を受け取る。顧客価値起点を示しているのは、図表左上の事業活動のアウトプットとしてモノ（図表中央右の角丸四角）が、販売パートナーを通して顧客に届けられ、顧客において利用される。そのときに顧客におけるアウトカムとして顧客価値が生まれる（図表右上の角丸四角）と同時に、利益をともなった売上高が発生し（図表右下の角丸四角）、さらにその売上高がさまざまなステークホルダーに対して、直接あるいは事業活動を通して分配されていること（図表左下の四角）を示している。

図表 4-9 顧客価値起点の企業価値創造プロセス



出典：筆者作成

事業活動を実行しアウトプットやアウトカム、価値をつくる流れと、目標設定と計画立案の流れは、まったく逆になる。ステークホルダーへの期待レベルを測り、必要な売上高や利益率を想定し、モノやサービス、顧客の満足を設計し、さらには販売、生産、調達のプロセスを準備し、すべての目標を設定し計画をつくっていく必要がある。すなわち戦略の策定と実行の両面で、このモデルを利用する。

顧客価値起点の企業価値創造モデルを前提として目標を設定し計画立案を行った上で、事業活動を行い、レビューや業績評価を行う際に、企業として満たすべき以下の3つの要素がある。これらの要素が満たされているかを、全社的に、そして事業毎に報告し確認していく必要がある。

- ①顧客価値創出の必要性 (5.1 項)
- ②顧客価値と利益をともなった売上高創出の必要性 (5.2 項)
- ③ステークホルダーの価値を生み出すための売上高の分配・活用の必要性 (5.3 項)

以下、統合報告フレームワークと、ローソンの統合報告書、住友金属工業の経営報告書を参照し、これらを説明する。なお3つの要素は、図表 4-9 の吹き出しにも示した。

5.1 顧客価値創出の必要性

(1) 顧客価値創出を特に重視していない統合報告フレームワーク

統合報告フレームワークが外部報告に求める内容は、経営の起点といえる顧客の重要性を考えると不十分であり、特に社内で利用する場合には、顧客価値重視の内容を十分に補完して活用すべきである。ただし、統合報告フレームワークも以下のような顧客に関連する内容を含む。顧客は、企業の価値創造能力に関心を持ち統合報告書により便益を得られるステークホルダーのなかの1つである(1.18)。また、価値は組織に対してだけでなく、組織以外のものに対して創られる(2.4)。財務資本提供者や企業自身にとっての価値が創造されるだけでなく、顧客をはじめとしたステークホルダーにとっての価値が創造されることを明示している。また、企業の価値創出能力は他者の価値創造とリンクしている。そのリンクは、財務資本の変化に直接関係するものに加えて、さまざまな活動、相互作用、関係性から生まれる。それらの中には顧客満足への影響も含まれる(2.6)。アウトカムには、外部的なものとして顧客満足が含まれる(4.19)。

(2) 顧客価値創出を重視する日本の企業による統合報告書

ローソンの統合報告書は、外部報告ながら、顧客起点を前面に押しだしている。外部報告は一般にステークホルダーに情報を提供するものであるが、ステークホルダーには従業員やFC店経営者、サプライチェーンの関係者も含まれる。このような人々に対して、顧客起点を最も重要な要素であると明示することは重要である。商品・サービスの提供者である人々に、顧客価値重視を提示することによって、思考や行動の指針になる。当然、顧客というステークホルダーにとっても重要である。顧客にとっては、企業が顧客を最も大切にしていることが認識されるからである。住友金属工業もまた、統合報告フレームワークで6つの資本のなかには含まれていない顧客を、自社が重視する6つの資産のなかに顧客資産として明示し、その重視と維持・改善の取り組みを示しており、顧客と商品・サービス提供者に対して、顧客重視を宣言している。

(3) 企業が顧客価値創出を重視する必要性

統合報告フレームワークにおいてはステークホルダーのなかで顧客を特に重視している様子は見られないにもかかわらず、ローソンや住友金属工業は外部報告において顧客を重視している。これらの会社が顧客を特別であると考えている理由はどのように考えるべきであろうか。

顧客は、商品・サービスへのニーズを持つ。そしてニーズの充足により役立ちを感じ、満足する。ドラッカー[Drucker, 1954, pp.37-41]が言うように、顧客の創造は事業の目的であり、実際、組織の存在意義を示すミッションや理念には、顧客のためという表現が必ず含まれる。さらには、財務価値の源泉である売上高は、顧客ニーズに応えた商品・サービスを組織が提供し、それを顧客が実際に利用するときに創造される。

日本でも、伊藤(和)ら[2014]によるアンケート調査の結果によれば、日本の経営者はステークホルダーのなかで顧客を最も重視している。また同研究では、組織価値、社会

価値、顧客価値、経済価値という4つの構成要素からなる企業価値のモデルを実証した。この顧客価値の存在は、従来からの日本における市場や企業の顧客志向を反映していると考えられる。いわば日本の強みであるともいえる。図表4-10を参照されたい。

図表4-10 伊藤（和）らによる企業価値のモデル（再掲）



出典：伊藤（和）ら[2014]

統合報告フレームワークは、財務資本偏重から6つの資本を対象とする方向性への修正を示したことには意義はある。とはいえ、当然といえば当然であるが、従来の財務主体の外部報告同様に外部からの企業の価値の評価という視点が強く、ストック概念を重視している。しかし、顧客にとっての価値や売上高はフローとして創造されるものであり、資本というストック概念でとらえきれない。顧客が喜び対価を支払うという極めて重要な価値創造は表せない。ローソンの報告では、「お客さま起点」という表現をビジネスモデルや成長戦略の説明において一貫して使い、顧客価値というフローの創造を伝えている。

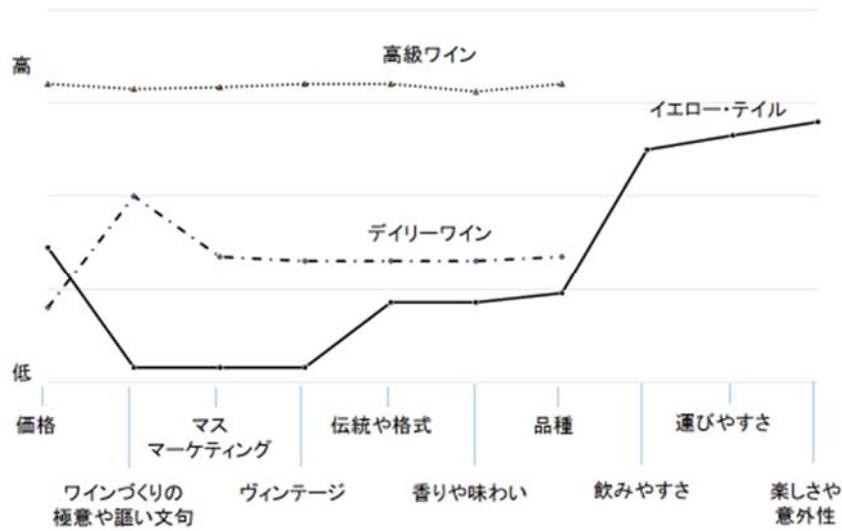
さらには、このようなフローとしての顧客価値とともに、企業や商品を好むファンのような顧客の存在、企業の評判といった顧客のストックとしての側面、すなわち顧客に関連した資本や資産も重視すべきである。住友金属工業の顧客資産の事例が好例である。

(4) 目標と実績について顧客価値を表現する

顧客価値や顧客起点が、本当に優れたものであるのかどうかを確認するためには、比較可能性があり、具体的に表現されている必要がある。業界や商品・サービスによって顧客ニーズは異なり、より具体的な表現で価値や差別化の要因を表現するべきである。

第2章3.4項では、キムとモボルニュ[Kim and Mauborgne, 2005, pp.25-35]による戦略キャンバスを提示した。戦略キャンバスによって、既存の市場空間について現状を把握し、競合他社の投資先や差別性、顧客に提供する価値などを理解できる。アメリカのワイン業界についての戦略キャンバスを図表4-11に再掲する。横軸は主な競争要因（本論文では顧客価値要因）、縦軸は各顧客価値要因を買い手が享受しているレベルを示す。高スコアは企業側がその要因に力を入れていることを意味する。各要因のレベルを線で結ぶと、商品・サービス提供者の価値曲線（value curve）が描ける。価値曲線は、まさに顧客価値を表す。

図表 4-11 戦略キャンバスと価値曲線（再掲）



出典:Kim and Mauborgne[2005], pp.32

統合報告書はそもそも外部報告であり、それも多くのステークホルダーに対して簡潔な企業全体の情報を提供するための報告書である。そのため、詳細な顧客価値を示すことは難しいかもしれない。競争上不利になる可能性もある。

ローソンの統合報告書では、ROE といった財務指標と一部の非財務指標については、過去の実績が明示され、また ROE の目標も示されていた。しかし、顧客にとっての価値という視点では、女性や高齢者といった新しいターゲットを示しつつも、競争相手と比較したときの優位性といったものについての言及はない。住友金属工業の経営報告書でも、鉄鋼業といってもさまざま用途の商品があり、その事業別には詳細な顧客価値についての情報は提供しきれていない。

しかし、企業内部における計画書や報告書においては、顧客価値やその相対的な優位性の情報は、事業や顧客セグメント別に必ず報告され共有されなければならない。それが戦略の中核だからである。市場シェアやリピート率、再購入意向といった指標は、価値曲線を描く顧客価値要因の結果であり、顧客価値創造の代替的指標でもあるだろう。しかし、結果の原因となる顧客価値を比較可能な形でとらえることは重要である。それは、なぜ顧客は自社の商品・サービスを購入しているのかという問いに答えることになる。外部報告はともかく、企業内部において顧客価値が客観的、定量的にとらえられ共有されているかを、経営者は問いつづけ、答えつづけられなければならない。

5.2 顧客価値と利益をともなった売上高の獲得の必要性

(1) 顧客価値と利益をともなった売上高の獲得

企業を含めて事業を営む組織³¹は、顧客価値を創造した上で、利益をともなった売上高を獲得する必要がある。大丸（現 J.フロントリテイリング株式会社の子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店）は、荀子[1961, 邦訳 p.57]が唱えた「先義後利」（せんぎこうり；「義を先にして、利を後にする」と読み下す）を理念としてきた。また、ヤマト運輸株式会社の小倉昌男氏[2003, p.122]は「サービスは先、利益は後」を唱え実践してきた。このように多くの日本の組織は、まず顧客価値を創り出すことを目的としてきた。

しかし、「先義後利」や「サービスは先、利益は後」は、顧客価値を重視するだけで利益がついてくることを意味しない。現場が先義後利に行動しても売上高や利益が生まれるビジネスモデルを準備する必要がある。事業の価値創造の現場において、一定の価格、商品・サービス、業務手続き、システム等の枠組みのなかで顧客に集中して行動することで、一定の成果が実現され、売上高・利益を第一目的とせずとも、それらを十分に得られるというビジネスモデルである。ローソンが経営報告書で提示しているような小商圏型製造小売業などからなるビジネスモデルは、日々の顧客起点の行動を促しつつも、それによって利益があがる仕組みを示している。また、住友金属工業であれば、ビジネスモデルは、高炉などの物的資産、知財やスキルなどの技術資産、技術伝承に支えられた人的資産といったさまざまな資産を維持・向上させ、それらから優れた商品・サービスを生み出し提供して、顧客の問題解決を実現しつつけることである。

資本コストも含むすべてのコストを控除した後の利益である EVA(経済的付加価値)³²を財務資本の増加と見なすと、EVA が将来にわたって確保できると見込めれば財務資本の増加になる。企業は中長期にわたって EVA の赤字をだすべきではなく、短期的な赤字も継続性に疑問をもたれるため避けたい。その意味では EVA の確保が財務資本には理想的である。とはいえ、EVA が長期的にプラスと見込まれるからといって、株主以外のステークホルダーの満足を保証するものではなく、財務資本以外がプラスになるとは限らない。

こう考えると、利益をともなった売上高とは、財務資本提供者というステークホルダーにとって十分な利益を生み出すだけを意味しない。すべてのステークホルダーにとっての価値を生み出すために十分な売上高を獲得することである。

(2) 企業が解決すべき課題としての顧客価値と利益をともなう売上高獲得

これを実現するのは、容易なことではない。市場には、顧客価値を顧みず商売をしている企業が存在するからである。顧客価値を犠牲にし、利益のみを追求するならば、企業は

³¹ 事業を営む組織における事業とは、商品・サービスを受け取る顧客等から対価としての金銭の支払いを受けることを意味している。この定義の上での事業は、当然、営利組織で営まれている。しかし、金銭対価を受け取る保育や介護、あるいは音楽の演奏といったさまざまな活動は、非営利組織によって行われていることも多い。

³² EVA(Economic Value Added; 経済的付加価値)は、スターン・スチュワート社の登録商標である。

それだけ負担が軽くなる。本来望ましい姿は、顧客ニーズに合致し差別化された商品・サービスを提供し、それによってあわよくば独占状態をつくり、適正な価格を設定し、売上高を獲得することである。リーダー企業の適切な行動が求められるとともに、顧客の理解を促進する、業界や規制当局をリードするといったことも必要になる。

実際、顧客価値が低い場合でも売上高があがる場合もあり、顧客価値が高くても売上高が上がりにくい場合もある。たとえば以下のようなことがいえる。

①リピート購買の有無

同一顧客によるリピート購買が無い場合や非常に少ない場合には、購入者が満足しても、将来のその顧客の購買にはつながらない。一戸建ての住宅の購入などは、再購入が発生しにくい。ただし、口コミの効果によって、購買が広がるような場合はある。

②スイッチングコストの高低

スイッチングコストとは、利用している商品・サービスから、類似の機能を持つ他の商品・サービスに乗りかえることにともなう困難やコストのことをいう。スイッチングコストが高い場合には、顧客の不満が強くても、購入が継続される。逆に、特定の商品・サービスに満足していても、スイッチングコストが低い場合には、他に乗り換えやすい。商品・サービスに効用や差別性の程度に大きな差異がない場合である。乗りかえを防ぐために、たとえば、自社の消耗品のみしか使えない電気機器を販売したりポイント制を導入するといった方法をとる場合がある。

③独占度合

規制により、あるいは事実上、市場が1社に独占されている場合、顧客価値にかかわらず、顧客はその会社から購入せざるを得ない。スイッチが不可能な場合である。業界が寡占で、商品・サービスが必需財の傾向が強いと、業界全体の顧客満足度が低くても、あるいは商品・サービスに差異がなくても、顧客はいずれかの会社からは購入せざるをえない。これは業界全体による独占状態が顧客価値を生んでいない状況である。

④収益構造

顧客の2割が利益の8割を生んでいる場合がある。キャプランとクーパー[Kaplan and Cooper, 1997, pp.161-165]が指摘したクジラ曲線がその典型である。クジラ曲線は、活動基準原価計算(Activity-Based Costing;ABC)を活用した分析によって収益性の偏りをとらえたものである。そのような偏りがあるため、利益を創出するには、高収益の顧客が重要になる。しかし、他の8割の顧客にとっての価値は低いかもしれない。スポーツジムといった業態の場合、利用頻度が高ければキャパシティーに対する顧客収益性は低く、利用頻度が低ければ顧客収益性は高いことがある。ただし顧客価値という点では、前者は利用すること、後者は利用可能であることというそれぞれ異なった価値を得ているとはいえる。

⑤購買の要因・意思決定

顧客が購買・利用を行うあるいは行わない理由はさまざまあり、きわめて高い満足を得ているからといって、買わない理由はさまざまにあり得る。逆に、多くの買いたくない理由があるとしても、「鶴の一声」で購買が決まることもある。取引継続が一種あたりまえの状態になっている長期的な取引関係の場合は、購買・利用を行う要因の影響力が、購買・利用を行わない要因よりも強いと考えられる。一方、1回や短期、初めての購買であったりスイッチングコストが低い場合には特に、購買・利用しない要因が影響しやすいと思われる。また、購入・利用する要因がいくらあっても、購買・利用しない理由が少数でも存在すれば、リスクや責任の回避の傾向から、従来からの調達先からの購入・利用に傾きやすい傾向はあるだろう。

顧客価値を向上させることと、利益をともなった売上高をあげることは、このように両立しにくいことがある。しかし小手先の技術だけで解決しようとするべきではない。効用とコストを前提としてそれに基づいた満足を創りこむことを中心とし、工夫をすることが必要である。この課題の深堀りは、本論文の目的の範囲を超える。

5.3 ステークホルダーの価値を生むための売上高の分配・活用の必要性

企業が、十分な売上高を獲得しているとする。もしそうなら、売上高から得られる成果を事業活動に投入し、社員や株主、政府といったステークホルダーに分配し、また政府が扱いきれない問題や格差といった課題の解決も含めて活用して、さまざまな価値を生み出すことができるかもしれない³³。しかし、もし十分な売上高を得ていても、それを適切に分配し活用しなければ望ましい結果は生まれない。十分な売上高を得ていることが前提であるが、たとえば、株主に過度に配当をして従業員に過少な給料を与えても、あるいはその逆でも望ましくはない。

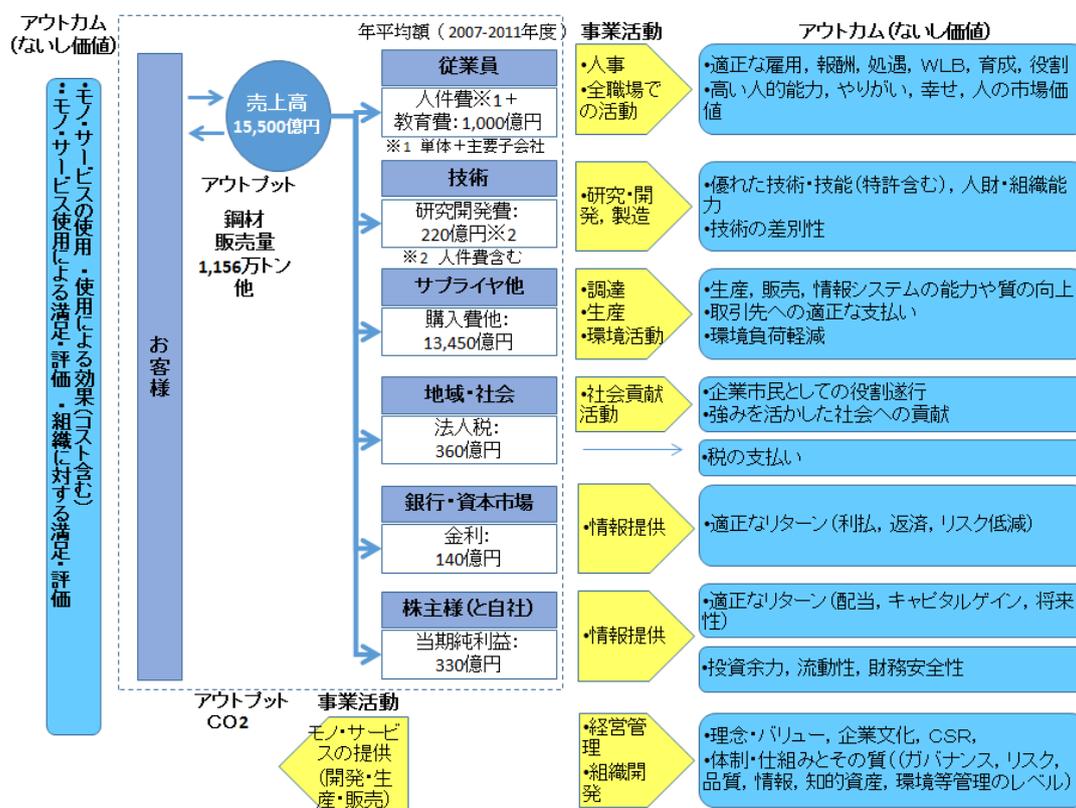
このような売上高の適切な分配と活用は、図表4-12のようにしてとらえることができる。この図表には、住友金属工業のステークホルダー別の売上高分配を表した図表4-8に、事業活動とアウトプット、アウトカムを追加し、創出された売上高とその分配の把握と合わせて統合的にとらえられるようにした。売上高が各ステークホルダーに対して直接的に分配されたり（図表右）、事業活動に投入されてアウトプットとしての商品・サービスが創られ顧客価値が生まれたり（図表左）、あるいは別の事業活動に投入されて各ステーク

³³ 売上高の分配・活動という表現が、付加価値やその分配の概念の応用であるという指摘は、4.3項でおこなった。ここで売上高の分配・活動という表現を使っている理由は、2つある。1つは、顧客側で創造される顧客価値に対応し、その対価の支払いにより生まれるのが売上高であるからである。もう1つは、付加価値には、注7の解説の通り、直接材料費、買入部品費、外注工賃、補助材料費は含まれていないが、これらの費用はサプライチェーンの主に上流での活動を反映する費用であり、企業はこれを管理しなければならないためである。しかし、資本回転率や在庫等の回転期間といった指標はあるものの、売上高だけでは利益創出における効果性、効率性を測定できない。その意味で、付加価値生産性やその他の売上高利益率という測定尺度の重要性は変わらない。

ホルダーのためのアウトカムを生む（図表中央右）。また、ポジティブなアウトプットとしての商品とその数量（「鋼材販売量 1,156 万トン他」）だけでなく、ネガティブなアウトプットとしての CO₂ を追加した（図表中央下）。

これは例示であり、事業活動やアウトプット、アウトカムについての具体的内容や数値は記述していないが、図表 4-12 を詳細に作成したり別資料とのリンクをつけるなどにより、具体的な活動等を把握できる。また図表 4-12 は全社についての情報であるが、事業セグメント別の図表や報告による把握は可能であり、またそれが必要性な場合もある。

図表 4-12 売上高の創出・分配とステークホルダーにとっての価値の創出



出典：住友金属工業[2012b], p20(点線内)。その他は筆者が追加

6 おわりに

本章では、「顧客価値を継続的なプロセスにする」すなわち顧客価値による計画とコントロールシステムのアラインメントを実現するための顧客価値起点の企業価値創造モデルの提示を行った。

顧客価値起点の企業価値創造モデルは、統合報告フレームワークと事例企業の実践を参考にして構築した。またその利用においては、①顧客価値創出、②利益をともなった売上高の確保、③ステークホルダーの価値を生むための売上高の適切な分配と活用の重要性の3つが重要であることを明らかにした。顧客価値の創出は組織にとって最も起点となる重

要な使命であり、このモデルによって経営全体の方向付けが可能になる。

まず、統合報告フレームワークの内容のなかでも特に企業内部の経営において意義あるものとして、①見えざる資本と、②企業価値創造プロセス、③ステークホルダー関係性をあげた。次に、ローソンと住友金属工業の統合報告の事例をあげた。ローソンでは企業価値創造モデル、そして顧客起点の考え方に優れており、住友金属工業では顧客資産などの見えざる資産の体系化と、売上高のステークホルダー配分の明示が特徴的であった。最後に、それらを参考にして、顧客価値起点の企業価値創造のサイクルを構築し、目標設定と計画立案、事業活動、レビューや業績評価を行う際に、報告し管理することによって、企業価値創造が促進されると結論づけた。

本章で残された研究課題を述べる。第1に、今回、顧客起点の企業価値創造の考え方を提示したが、具体的な報告書式を含めた報告のあり方を、先行的な企業事例も参考に、さらに明らかにする必要がある。第2もこれと関連するが、企業内部での統合的な報告には、本報告で示した以外の内容も必要である。財務諸表、顧客や商品のセグメント、バリューチェーンの機能別の財務・非財務情報、技術のポートフォリオといった情報である。他の報告内容と整合のとれた報告のあり方を明らかにする必要がある。特に第2は、現在のIR部門や総務部門などコーポレートコミュニケーション関連部門と経営企画部門だけの関わりではなく、事業部門との関わりでの研究が必要となる。

【参考文献】

- Drucker, Peter F. [1954]. *The Practice of Management*, Harper and Row. Publishers, Inc. (上田惇生訳[1996]『新訳 現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)
- Kaplan, R. S. and Robin Cooper. [1997]. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社)
- Kotler, Philip. [2000]. *Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition*, Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人・月谷真紀訳[2001]『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション)
- Global Reporting Initiative. [2011a]. *Sustainability Reporting Guidelines version 3.1*, Global Reporting Initiative. (Global Reporting Initiative 訳「サステナビリティ レポートニング ガイドライン 3.1 版」Global Reporting Initiative)
- Global Reporting Initiative. [2011b]. *Indicator Protocols Set EC*, Global Reporting Initiative. (Global Reporting Initiative 訳「指標プロトコル 経済 (EC)」Global Reporting Initiative)
- Global Reporting Initiative. [2013a]. *G4 Sustainability Reporting Guidelines Reporting Principles and Standard Disclosures*, Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative. [2013b]. *G4 Sustainability Reporting Guidelines Reporting Implementation Manual*, Global Reporting Initiative.
- IIRC. [2011]. *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*, IIRC. (日本公認会計士協会訳[2011]「統合報告に向けて 21世紀における価値の伝達」IIRC)
- IIRC. [2012]. *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century: Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Step*, IIRC. (日本公認会計士協会訳[2012]「統合報告に向けて 21世紀における価値の伝達 2011年9月に公表されたディスカッション・ペーパー及び今後の展開に対する回答の要旨」IIRC)
- IIRC. [2013a]. *Consultation draft of the international Framework*, IIRC. (日本公認会計士協会[2013]「国際統合報告フレームワーク コンサルテーション草案」IIRC)
- IIRC. [2013b]. *The international <IR> Framework*, IIRC.
- Kim, W. Chan and Renée Mauborgne. [2005]. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳[2005]『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社)
- 株式会社ローソン[2013a]『決算短信』株式会社ローソン。
- 株式会社ローソン[2013b]『有価証券報告書』株式会社ローソン。
- 株式会社ローソン[2013c]『統合報告書』株式会社ローソン。
- 伊藤和憲・関谷浩行・櫻井通晴[2014]「コーポレート・レピュテーションと企業価値・財務業績への影響—世界から賞賛される企業になることを祈念して—」『会計学研究』専修大学 (刊行予定)。

小倉昌男[2003]『経営はロマンだ！私の履歴書・小倉昌男』日本経済新聞社。

荀子[1961]『荀子』岩波文庫（金谷 治訳注）。

住友金属工業株式会社[2012a]『有価証券報告書』住友金属工業株式会社。

住友金属工業株式会社[2012b]『経営報告書 2012 2012年3月期』住友金属工業株式会社。

第5章 顧客価値志向の目標設定と計画立案

1 はじめに

前章に続いて本章でも、「顧客価値を継続的なプロセスにする」方法、すなわち顧客価値による計画とコントロールシステムのアラインメントについて検討する。本章では特に計画段階に重点を置いて、顧客価値を目的・目標の起点としてストレッチなガイドライン目標を設定し、その目標の達成可能性を向上させる計画立案方法を提示する。

組織についても個人についても、ストレッチ度のある目標を設定し、それを実現することは、永遠の課題である。競争下に置かれる企業組織は、現在、少子高齢化や厳しい国際競争にさらされている。高度成長期のように国内外に市場が広がり、売上が拡大し、規模の経済もあいまって利益が増えていく時代ではない。現在の事業環境においては、日本の企業が、従来どおりの業務や戦術で今まで目標としてきた業績が達成できることは少ない。仮に前年実績と同等の数値の目標を設定して現状維持を望んでも、実力に対しては背伸びした目標、すなわちストレッチ度のある目標になりがちになる。

本章では、組織において、目標のストレッチ度と高い達成可能性をともなった計画を立てることについて検討する。筆者がこれまでに行なってきた経営企画、事業企画担当者からのヒアリング、特に一般社団法人企業研究会の戦略スタッフ研究フォーラムにおいて2012年5月27日(土)に行なわれたワークショップでは、以下のことが明らかになった。多くの企業において、戦略を策定するプロセスが必ずしも明確ではなく、特に中期経営計画プロセスについての理解と行動が必ずしも十分ではなく、良い目標や戦略、計画が作りきれていない事実である。すなわち目標のストレッチ度と高い達成可能性をともなった計画の立案ができていない。

課題の解決策として、目標、特にガイドライン目標と、組織の実力という考え方を導入した戦略策定の調整のフレームワークを描き、このフレームワークを基礎として、計画の起点となる経営や事業の目的・目標による動機づけについて述べた後、ガイドライン目標を活用し、経営管理者の主体性と創造性、責任感を醸成して組織の実力を向上させる方法を提示する。また、目標設定の前提となる社内外からの情報収集と業績評価のあり方についても言及する。課題解決実現には、論理的な理解だけでなく経営管理者の能力と努力を前提とした戦略策定プロセスの適切な運営が必要となる。

経営や事業の目的・目標による動機づけは、計画の起点となるがゆえに特に重要である。しかし、ガイドライン目標は一種の仮の目標だとしても、設定したストレッチな目標に対して個人が本気で取り組むようにすることは容易ではない。本章では、顧客価値を起点とし具体化して目的・目標の設定に活用することによって、この課題の解決を図る。

まず、重要な用語の定義をする。実力に対しては背伸びした目標、すなわちストレッチ度のある目標の達成、組織の実力といった用語である。ストレッチ度のある目標の達成の

定義の説明のために、事例を示す。たとえば市場が縮小するような状況で、何らかの策を講じつつ、売上維持という目標を掲げ、結果としても売上高の減少を回避できたとする。前年度同様の事業活動を行なっていれば、売上が下がったはずで、これが成り行きとして予想される業績だと考えれば、計画検討当初の時点では、「売上維持はできない」と予想され、売上維持は実力に対して達成が困難（すなわちストレッチ）なレベルだった。この事業において、計画期間の終了時に結果として売上維持が実現することになれば、これが、ストレッチ度のある目標が達成されたことになる。

組織の実力とは、この例でいえば、予想される業績とその業績を生み出す能力である。中期経営計画であればたとえば3年後、単年度計画であれば1年後に実現されると予想される業績を創出できる能力のことである。この業績には、顧客の喜びやビジネスモデルの確立など定性的な業績と、財務業績や非財務業績などに指標化されるものを含む。組織の実力には、将来の業績達成を裏付ける現在の戦略や業務、組織の能力や資源を含む。アームストロング[Armstrong, 1983]は、計画が戦略の代替案を提供し、予測が戦略の代替案を前提として結果と不確実性を見積もる、さらにその予測が戦略の策定へフィードバックされるといった公式な計画と予測の相互作用的なフレームワークを提示した。予測は、組織の実力の一表現となる。したがって、予測により作成する見積財務諸表が、典型的な組織の実力を示す情報になる。

目標にストレッチ度がある、という言葉で定義すれば、目標と組織の実力を比較したときに、組織の実力に対して目標が高いレベルにあることである。この定義に基づきながら本章のタイトル「目標のストレッチ度と高い達成可能性を両立させる」を、より正確に説明すれば、当初は目標にストレッチ度があったが、計画立案によって組織の実力が向上し、当初の目標を下げることなく計画立案後には、目標と組織の実力のレベルが一致に近づくことで目標の実現の可能性が高まる、すなわち目標のストレッチ度が無くなることである。計画立案前の当初は、目標と組織の実力を比較したときにストレッチ度があり、一方、計画立案後には、目標の達成の可能性が高まることを意味する。

2 戦略策定プロセスに関連する管理会計のフレームワークについての主要な先行研究

戦略策定プロセスに関連する管理会計のフレームワークに関する主要な先行研究をあげる。まず、アンソニー[Anthony, 1965, pp.16-18]は、マネジメントコントロール・システム[Management Control System; MCS]のプロセスが、戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールからなるとした。

ミンツバーグとウォーターズ [Mintzberg, 1978; Mintzberg and Waters, 1985]は、戦略が、①意図された戦略のうち実現されたもの（計画的戦略）、②意図された戦略のうち実行したものの実現されなかったもの（実現されなかった戦略）、③まったく意図されずに実

現された戦略（創発戦略）の3つに分かれるとし、組織におけるマネジャーやその他の人々が、実現されなかった戦略の認識や意図されず生まれた創発戦略により意図を変えるというフィードバックも含めた関係を示した。

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, p.275]は、バランスト・スコアカードを活用したダブル・ループ学習によって創発的に戦略を作りこむ必要性を示している。キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2008, p.8]はまた、循環型マネジメントシステムとして、戦略の策定および計画を業務の実行と連結する包括的なマネジメントシステムのアーキテクチャーを構築し提示した。このシステムは、循環するサイクルであり、6つのフェーズがある。①戦略の構築、②戦略の企画、③組織のアラインメント、④業務の計画、⑤モニターと学習、⑥検証と適応に至り、最初の①戦略の構築にもどる。

3 戦略策定プロセスの調整と現実の課題

3.1 戦略策定プロセスにおける戦略の構築について

図表 5-1 には、戦略策定プロセスとしての中期経営計画のプロセスを描いた。図表 5-1 の下の矢印の例のように、プロセスの前半までは、キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2008, p.8]がいう戦略の構築プロセスのフェーズにある。

計画の立案作業は、実は以前に策定された戦略や計画された業務の実行と同時並行的に行われる。実行のプロセスにおいて常にさまざまな段階の組織や個人により生み出される戦略のアイデア、すなわち決定される以前の案としての戦略（以下、戦略の仮説とする）は、正式な計画立案、計画の見直しやレビュー、現場の権限内での調整など経営管理サイクルのさまざまな時点で、一部は定期的に計画や業務に組み込まれ、一部は速やかに実行に至る。

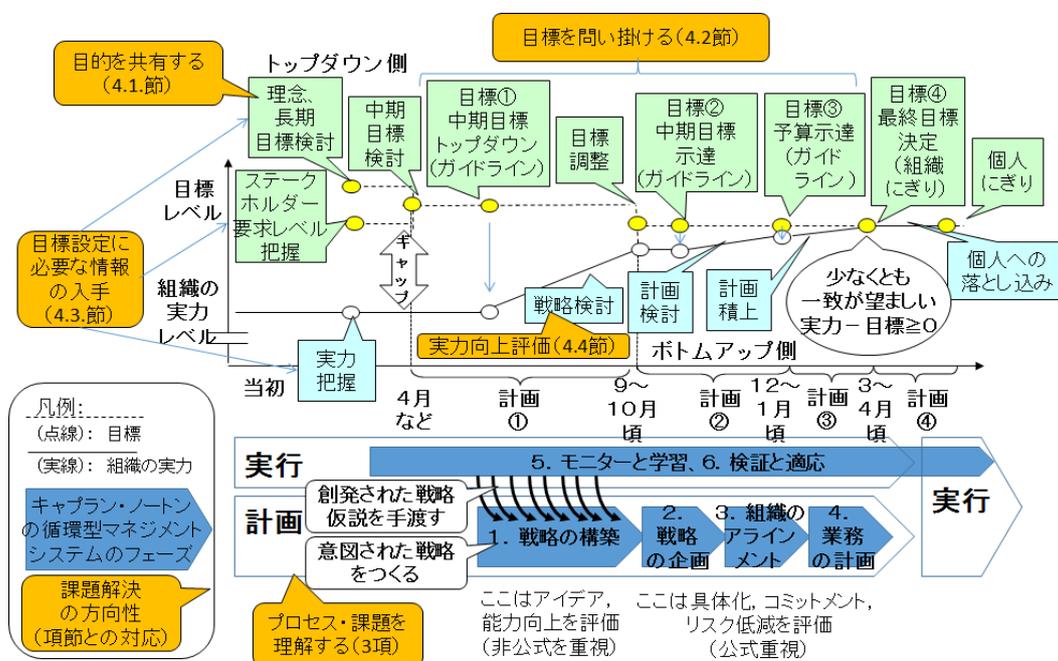
図表 5-1 では、創発戦略の仮説が計画に組み込まれる代表的なタイミングは、中期経営計画策定プロセスにおける中期経営方針の示達時点以前であることを示した。これ以外のタイミングとして、中期経営計画のレビューや見直しがある。ここでは環境変化をとらえたり施策の進捗を確認するが、創発戦略の仮説も俎上にあげられ、企業・事業全体の戦略に組み込まれる。予算のレビューは月次以下のサイクルで行われるが、中期経営計画のレビューは、3ヶ月毎、長くとも6ヶ月毎に行われることが多い。

3.2 戦略策定プロセスの調整とその理想像

意図された戦略のつくりこみや修正、実行プロセスからの創発戦略の仮説の取り込みは、戦略策定プロセスの戦略の構築フェーズで行なわれる。しかしこれは理想である。プロセスを定義しても、戦略は自動的に構築されない。目標のストレッチ度と達成可能性を両立させるためには、この戦略策定プロセス、戦略構築フェーズでの調整を、経営管理者が行なう必要がある。

本章では、戦略策定プロセスの調整のためには、目標レベルと組織の実力レベルが活用できることを示す。図表 5-1 では、目的と目標のレベルを決めていく上側の点線の流れと、組織の実力のレベルを向上させていく実線の流れが、時間の流れとともにしだいに近づき、事業年度末の3月の最終的な目標決定のときに少なくとも一致すること（ないし組織の実力が目標を越えること）が理想であることを描いた。目標レベルと組織の実力レベルの一致までを管理できれば、戦略策定プロセスを調整しているといえる（以下、「レベル」表記を省略する）。なお、組織的な最終目標が定まると、その目標の多くは、関連する組織単位の責任者の目標の一部となる。その後目標は、組織単位の構成員という個人に落とし込まれ、それぞれの役割や目標の達成を組織ないし上長と約束、すなわち個人が目標をにぎる。

図表 5-1 戦略策定プロセスの調整の理想像と課題解決の方向性



出典：筆者作成

目標と組織の実力の一致について検討する際には、予算スラックの考え方が参考になる。ルッカ[Lukka, 1988, p.282]によれば、予算スラック（論文では、予算バイアス）は「予算編成者が、自らの予測(正直な予算見積)と自らが提出した予算数値との間に意図的につくった差異」であるという。予測を組織の実力に、予算数値を目標に読み替えて、「組織の実力-目標=余裕□0」である。中期経営計画策定プロセスにおいて、3月時点の目標確定時に目標と組織の実力が少なくとも一致することが意味するのは、まさに「組織の実力-目標=余裕□0」である。しかし多くの場合、戦略策定プロセスの初期には、「目標-組織の実力=大きなギャップ」という状態にある。この「目標-組織の実力=ギャップ」を、計画段階終了時まで「組織の実力-目標=余裕□0」の状態までもっていく。

さて、第1節の用語説明であげた当初は売上維持が困難であった例に戻る。計画検討の当初の時点、事業年度の業務開始時点、年度末の業務終了時点の3つの時点があるとすると、2番目の業務開始時点での理想は、「売上は維持可能」（すなわちストレッチではない）と予測できる状態である。理由は、計画検討当初の時点から業務開始時までの間に、実行可能な戦略や改善のアイデアが創り出され組織の実力向上がなされるからである。業務開始時点では、目標はストレッチではないがコミットメントとなっている。目標達成という結果を出すには、年度において適切に業務の実行がなされる必要がある。

計画検討開始当初は予測（すなわち組織の実力）と比較すると、売上維持という目標はストレッチ度があり達成可能性が低かったが、工夫をした結果として実力が向上して業務開始時点では売上維持はストレッチではなくなり、達成可能性が高まった。その上で、業務が遂行されて目標が達成された。一方で、年度で達成すべき目標が、実行開始時点でストレッチであれば、実行開始時に実力不足となり、ストレッチな目標の達成方法を業務遂行中に考えなければならない。すでに期は始まっており、目標達成の約束を会社の内外にしている。空手形を振りだした形となる。

理想的な姿は、当初、目標のストレッチ度があった状態から、組織の実力の向上によって目標の達成可能性を業務開始時（あるいは計画策定終了時）までに高めることである。

3.3 戦略策定プロセスの調整についての課題

前節で示した戦略策定プロセスの調整についての理想像を前提として、現実の戦略策定プロセスにおいて発生している課題を指摘する（括弧内は文中の説明箇所を示す。図表5-1中の課題を参照）。これらは中期経営計画に関わる多く経営企画、事業企画担当者からの意見を参考にしたものである。

1. 戦略策定プロセスとその調整の理解が不十分
2. リーダーが、目的と目標を、意志と熱意を持って提示、説明しきれていないこと（4.1項）
3. 組織の実力の向上すなわち戦略の構築が不十分（4.2項）
 - 3 a. 事業現場側に時間的余裕や検討の機会の提供が不十分
 - 3 b. 創発戦略の仮説などのひろい上げ、磨き上げが不十分
4. 社内外の情報収集が不十分で、適切な目標設定や評価が困難（4.3, 4.4項）
 - 4 a. ステークホルダーからの要求水準の把握が不十分
 - 4 b. 組織の実力の把握が不十分
 - 4 c. その結果、ステークホルダーの要求水準と組織の実力のギャップの把握が不十分
 - 4 d. その結果、この情報をもとにした目標設定や業績評価の実行が不十分
5. 結果として、実力アップがなされず、高い目標が設定できない。目標と実力のギャップも克服できないことが多い。評価も適切に行なわれない

4 課題解決の方向性

前節の最後にあげた課題のうち、1についてはすでに戦略策定プロセスの調整の理想像を提示し、また5は結果である。そのため、その他の2～4の課題の解決の方向性を以下で検討する。

4.1 戦略策定プロセスの起点としての組織の目的・目標と動機づけ（3.3項2に対応）

(1) 経営の目的・目標を動機づけにつなげるためには

経営の目的・目標³⁴についてドラッカー[Drucker, 1954, pp.37-41]は、「事業の目的は顧客の創造である」という。一方、櫻井[2012, p.5]は、企業の目的・目標について、日本では「企業はすぐれた製品を低価格で市場に提供し、従業員に仕事と生活を保証し、経営者の育成を図り、内外のステークホルダー(利害関係者)に利益を公正に分配する必要がある。企業には環境保全や身障者の雇用など社会的責任の遂行も求められている」という。

したがって、日本における企業の目的は、特に継続企業的前提を求められる上場企業等については、「顧客ニーズへの対応による顧客の喜びの創出と、それと同時に生まれる経済的価値の創出である。ただし、その経済的価値は、持続的な企業活動を支え、またステークホルダーからの期待に応えるために十分なものである必要がある」と考える。

サイモンズ[Simons, 1995, pp.7-8]のいう信条システムによって企業は、企業の目的に方向付けられ、事業倫理境界システムによって、誰に何を提供するかといった事業領域（事業ドメイン）という境界を定める。サイモンズ[Simons, 1995, pp.72-75]はまた、目標と動機づけについて、「診断型のコントロールを行なうためには公式的な目標と基準が必要であるが、そうした目標と基準は、重要なパフォーマンス目標を達成するための焦点と動機づけを提供する」という。したがって、企業の目的による方向付けや事業領域の設定、さらにはパフォーマンス指標により企業やその構成員は動機づけられると考える。

しかし実際に、目的や目標が自律的に動機づけにつながるのは、組織成員がその目的や目標が自分たちにとって意味のあるものと感じられたときである。意味があると感じるには2つの方法が考えられる。

1つは、危機感の認識である。多くの日本企業は欧米企業と比べて収益性が低いため、株主・投資家の要求にこたえようとすると目標は高くなる。したがって短期的にも中長期的にも、財務的なガイドライン目標はストレッチなものになる。また株主・投資家以外の環境負荷低減や地域・社会からの要求にも限りがない。このような要請のもとで、ストレッチな目標の達成が必要とされていることを組織で共有することは必要である。このよう

³⁴ 目的、目標について極めて多義的なものであるが、議論をすすめるために、本章では、目的とは「何のために、なぜ、存在意義」であり、目標とは、目的が具現化された「何を、理想像、ビジョン、状態」とした。

な外部からの要求のレベルに応えなければ、企業の社会的な評価も、株価も、経営者など組織成員の評価も下がると予想されるため、このままではいけないという危機感が醸成される。

もう1つは、内発的動機づけに関連する。心理学の研究者であるデシ[Deci, 1995, p.86]は、内発的に動機づけられるためには、自律的であると自分自身で認識している必要があるという。ということは、会社の存在意義である目的とそれを具現化する目標を、経営者や社員を含む多くの人が自ら本当に、すなわち自律的に信じていることができれば、内発的な動機づけが生まれるはずである。したがって、その実現のために、経営者や経営管理者が目的・目標を提示する際に、なぜその目的・目標なのかを具体的に分かりやすく熱意をもって説明し、目的・目標への共感を創り出す必要がある。

自律的に目的・目標を信じていることで内発的に動機づけられた人々は、目的・目標の達成のための戦略策定について自律的に発想しコミュニケーションを行なうようになり、計画段階での実力の向上が導かれる。またこの動機づけは、実行時においては、まさに実行による目標の達成のための責任感や行動力をつくる。

経営者や経営管理者が、目的・目標や動機づけの意義や必要性を理解した上で、目的・目標の提示を行い、人々の共感を得ることで、自律性や戦略を創出する思考や戦略の実行力を生み出すことができれば、それはドラッカー[Drucker, 1954, pp.127-136]のいう「目標と自己管理によるマネジメント」の実現となる。目的・目標の提示による動機づけはすべての経営の起点、戦略策定の起点であり、これが存在してはじめて戦略策定の調整も効果的に働く。

(2) 意味ある目的・目標としての顧客価値

ホープとフレイザー[Hope and Fraser, 2003, p.27; pp.69-70]が提示した相対的目標については第2章3.6項で解説した。相対的目標・指標を使った目標設定・管理・評価とは、トップなのか2位なのか、平均的なのか、順位がつかないくらいなのかといった現状を把握し目標にして実行し、結果を評価することである。ある業界や商品・サービスにおいて相対的に地位が高いことは、ターゲットの顧客に支持されていることを意味する。

相対的な目標は定量的に表現されがちだが、これを定性的な目標と組み合わせることも重要である。「顧客に選ばれる商品」「顧客が一流だと感じるサービス」「業界で最も顧客志向の企業」といった目標である。言葉は、事業や顧客価値、差別性、魅力など達成したい重要な内容を表現できる。たとえば、1位という定量的な相対的目標を示すために、顧客にとって最も魅力的であることをつたえる。同時に言葉による定性的表現で顧客価値を簡潔につたえる。

第2章の3.4項の戦略キャンパスや3.5項のような体験のストーリーで語ることによって、顧客価値を構成要素としてあるいは事象の時系列の連なりとして具体的に説明することもできる。組織や事業の上位階層になると、簡潔にわかりやすい表現により目標や成果をとらえる必要があり、逆により下位になれば具体的に伝え共有する必要がある。とはい

いずれの階層においても、顧客価値を表現に含み、その相対的なレベルをとらえられるようにし、事業の目的を反映した意味ある目標を立てることで、組織成員に内発的動機づけを生み出すことができる。

4.2 ガイドライン目標の問いかけによる実力向上の機会の提供（3.3 項 3 に対応）

目標の設定は、中期経営計画や単年度計画が社外に発表される以前に、さまざまなタイミングで行なわれる。社内で計画策定終了にともない正式な最終目標設定がなされるのは、通常決算期終了の直前、12月決算であれば12月、3月決算の会社であれば3月になる。ただ、単年度計画が期末に決まってから2～3ヶ月後に中期経営計画を立て、その計画期間の2年目、3年目の目標を決定する場合もある。また、年度目標が、年度の途中で見直されることもある（以下も含めて図表5-1を参照）。

実は、これらの目標の内容や数値は、計画策定終了時にしか存在しないわけではない。目標は当然、計画や戦略の立案の開始以前から、何らかの形で掲げられる。たとえば3月決算の大企業で、3年間の中期経営計画を立案する場合には、公式には計画作成開始は9月頃であり、中期経営方針といった中期目標の指針が出る。12月頃にひとまず中期経営計画策定を終了し、1～3年後の仮の目標ができる。これを指針にして、1月には予算編成方針という仮の年度目標がでて、単年度計画を1～3月でつくる。その期間に同時に中期の目標や計画内容を調整し、そして3月には、1～3年後の目標と計画が最終決定される。なお、中期経営計画の作り方にも、毎年立案する年度ローリング方式と、計画期間が3年の場合には3年毎に立案するといった固定方式がある。後者の固定方式の場合には、第1年度が終了するとその実績をふまえ、当初の中期経営計画の（この場合は3年の）計画の内容を調整した上で、その当初の中期経営計画の2年度目を第2年度の予算のガイドラインとする。3年度目も同様の考え方となる。

中期経営方針や予算編成方針には組織内では公式に共有されるための数値目標の指針が含まれており、組織が分担して、指針としての目標を達成するための戦略・施策づくりを検討する。なお長期ビジョンの策定があれば、さらに以前に何らかの指針がでて施策や計画の策定がなされ、中期・単年度の目標設定と計画立案に使われることもある。

しかし、単年度計画立案の1～3月までの3ヶ月間といった期間は、アイデアの生成から計画への組み込みを行うには短い。中期経営計画立案であれば10～12月頃の3ヶ月間が計画立案期間で、予算編成期間も含めた正式な計画策定開始から確定まで6ヶ月程度ある。しかしこの期間内に、大きな投資や大きな改革、国内外拠点の設立、M&A、新規事業開発、新技術開発といった施策のアイデアがはじめて生まれ、それが具体的な実行可能な施策として起案され、単年度計画に組み込むこと、すなわち戦略の仮説の創出から計画への組み込みまでを行なうことは容易ではない。投資案件でも拠点設立でも、あるいはM&Aでも、初期調査やフィージビリティスタディーだけでも数ヶ月以上はかかるし、研究開発にいたってはかなりの長期間が必要になる。

目標にはこのように、指針としての仮の目標と最終決定された目標の2種類が存在する。この指針としての仮の目標をガイドライン目標と呼ぶことにする。特にこのガイドライン目標には、さまざまな段階のものがある。中期経営計画について考えると、3月決算の企業では①4月～9月頃の中期的なビジョン・戦略の検討時に立てられるガイドライン目標、②9月頃に示達される中期経営方針等におけるガイドライン目標、③12月頃に仮設定され単年度計画の指針にもなるガイドライン目標、④3月頃に決定される公式な最終目標という4種類がある（図表5-1の①～④）。

高い目標をトップダウンで設定することは誰にでもできる。しかしその高い目標を達成するためには、予算編成における業務レベルにしる中期経営計画での戦略レベルにしる、高い目標が達成できるだけの実力を計画段階で作りこみ、実行段階で実現する必要がある。

実力の向上のために、ガイドライン目標を組織下位層へ提示することは、問いかけを意味し、重要である。人々に目標の達成手段を発想してもらうために、実力に対して背伸びした理想像・目標を問いかける。それがガイドライン目標の役割である。問いかけられることで、考えるという思考行動が開始され、実力向上のための手段を検討する機会の提供となる。

期末に確定する最終目標とは異なり、ガイドライン目標には、実行して必達するというコミットメント要素は比較的弱い。そのため思考の自由度を上げ、また目標の引き下げのゲームをおこさせづらい。ガイドライン目標は、発想のための目標であって実行のための目標ではない。実行のための目標とは、3月に決定する最終目標のことであり、この目標のコミットメント要素は強い。

4.3 目標の設定に必要な情報（3.3項4に対応。その1）

目標設定レベルを決めるのは、1つは社内外のステークホルダーの期待レベル、もう1つは組織の実力である。経営者は、ステークホルダーの期待レベルと組織の実力を把握した上で、実際の目標を設定する。

まず、組織内外のステークホルダーの期待レベルについて述べる。ステークホルダーとしての顧客は、商品・サービスの価値を、購入前購入後に評価し、ロコミや再購入という行動をとる。株主は、過去から現在までの経営状況を評価し、将来の配当やキャピタルゲインを予想し、株式の購入、保持を決定する。金融機関や政府、社会、社員といった他のステークホルダーも同様に多様な期待レベルを持つ。あるものは明確であり定量化しやすく、あるものは不明確で定性的にしかできない。アームストロング[Armstrong, 1983]は、目的・目標の設定には、ステークホルダー毎の究極の目的・目標からはじめ、具体的で挑戦的で測定可能なものに落とし込むとする。

次に、組織の実力である。組織の実力も目標の設定のレベルを左右する。顧客や技術の基盤を持つ競争力のある組織であればさまざまに高い目標も設定できるかもしれないが、昨日今日仕事を始めた会社であればそう高い目標も置けない。目標のレベルを決めるのは、

その目標を達成できそうかどうかという現在の実力とその実力を発揮したときに予想される結果のレベルである。

経営者は、このようなステークホルダーの期待レベルと組織の実力という2つのレベルをつかむことで、期待と組織の実力に見合った目標を設定できる。これらを把握していない場合、期待に対して実力が低ければ期待に応えられる見込みの低い目標になる。組織の実力が期待レベルを超えている場合は、期待を超える達成となるかもしれないが、投資不足でキャパシティが不足し、ポテンシャルが発揮しきれないといった結果にもなりえる。

目標設定には、もう1つの要素が必要である。経営者が意志をいれて企業や事業の目的を具体化した目標のレベルである。経営者は、ステークホルダーからの期待レベルと組織の実力を前提として、経営者の意志をいれて最終的に目標を決める、あるいは決めないことができる。さまざまな期待と組織の実力があっても、目標は、ある1つの姿やレベルに決めなければならない。

期待レベルと組織の実力の把握の必要性について、ここでは2つの理由をあげる。1つは、目標の達成可能性が高いことで得られる便益である。デシ[Deci, 1995]は、内発的動機をつくる要素として有能感を提示している。できそうだという意識が自信とやる気に繋がる。目標の達成可能性が高ければ、自信と動機づけを創出できる。実行すれば目標が達成されることがある程度約束されていれば、実行と成果の一致が予想され、有言実行の有言が容易になる。これは計画の実行段階において実行者にとっての動機づけとなる。目標達成の予想が立てられることで、内外のステークホルダーへの約束や説明がしやすくなるという効果もある。

もう1つの理由は、高い目標を達成したいからである。高い目標を掲げたからといって必ずしも実績が高くなるわけではないが、低い目標を掲げれば実績は低くなりがちとなる。

サイモンズ[Simons, 1995, p.72]は、目標と動機づけについて、「目標設定は問題を識別するためのベンチマークとなる」という。期待に対し組織の実力がどの程度不足かというギャップが分かると、そのギャップを克服できるような改革・改善施策が必要だとわかる。飛躍的な実力の向上が必要なのか、改善レベルで良いのかの見極めができる。

4.4 目標設定の課題とその解決策～業績評価の視点から（3.3項4に対応。その2）

期待と組織の実力の把握、目標の設定は極めて重要だが、容易ではない。組織の実力については、事業環境とその変化をふまえながら事業活動が行なわれた結果を予想するため、特に難しい。業績評価の課題にすすむ前に、この点を指摘しておく。

事業についての過去の組織の実力は、売上高や限界利益率といった利益率など財務諸表から把握できる尺度によって、非財務指標であればさまざまな顧客満足度、業務効率、組織や人、技術についての指標の数値によって把握できる。しかしそれは過去のことである。

将来の業績をとらえるために、住友化学は、環境変化に柔軟対応するために業績の18カ月先までの予想を四半期ごとに修正する仕組みを導入するというローリング予測を活用

し、予算編成や修正の簡素化を図っている[日本経済新聞, 2010]。このような実践が行なわれれば、より正確な財務上の組織の実力が把握される。このためにも、通常は自社のコントロール下でない社外の事業環境についての事象と指標で継続的に管理することも重要である。最も重要な指標は、市場規模や市場シェア、価格といったものである。また、社内の非財務の業績であれば、キャプランとノートン[Kaplan and Norton,1992]によるバランス・スコアカードや類似の指標管理を導入した場合、財務業績だけでなく顧客、業務プロセス、学習と成長といった多面的な分野における事業の過去、現在の業績をつかみ、目標を設定するという管理が行なわれる。このインフラは、それらの将来の予測すなわち非財務的な組織の実力をとらえるために活かせる。そして、このように財務・非財務の業績である組織の実力を予想する際には、それぞれの事象や指標、業務活動についての各種リスクを加味する必要がある。

期待や組織の実力をとらえることができ、それに基づいて目標を設定したとしても、業績評価の2つの課題が浮き上がる。①目標の高低、言い換えれば目標の難易度を、評価対象の組織間でそろえることと、②実力向上の評価である。

1つ目の課題は、事業部門などの組織毎のガイドライン目標や最終目標の値を設定し問いかける場合に、目標の難易度をそろえるという課題である。特にそれは最終目標の設定のときに問題となる。最終目標は通常、事業部門毎に業績評価対象となるコミットメント目標となり、その目標に対する実績の達成度で、事業部門の業績評価がなされるからである。このとき、目標の難易度がそろっていれば目標の達成度で公平に比較でき、評価についての納得性も高まる。しかし評価指標が同じ場合と異なる場合もある。事業や事業環境が異なれば、評価指標の種類が同じで目標値も同じでも、難易度が同等になることはありえない。仮に、難易度が高い部門と低い部門があった場合に、それぞれ同じだけの努力がなされたとすると、難易度が高い部門の目標達成度は低く、難易度が低い部門の目標達成度は高くなり、そのため後者の評価が高くなるという問題がおこる。

目標の難易度を部門間でそろえるためには、過去の実績を比較対象にできる。さらには同種の店舗を多数展開している場合などは、社内でのベンチマークが可能な場合があり、また同種の事業部門や機能部門について社外にベンチマークを求めることができる場合もあるが、活かせるかどうかは場合による。ベンチマークを行なうにあたっては、将来の環境変化や戦略や施策の実行も考慮に入れる必要がある。

難易度をそろえるのは容易ではないが、だからといって行なわないのは経営管理者の責任放棄である。ステークホルダーの要求水準や実力といった事実に基づきながらも、経営者や企画管理スタッフの直感も含めた総合評価の実施が必要となる。

2つ目の課題は、実力向上の評価である。仮に難易度をそろえることできて、実行の評価を目標達成度で公平に行えとしても、実力を向上させたかどうかという成果がまだどこにも評価されていない。意図された戦略や創発戦略の仮説が見いだされ、計画に組み込まれ、実力が向上し高い目標が設定できたかである。戦略（や施策）の善し悪しを実行前

に評価するのは難しいが、実力向上の工夫を評価しなければ、実力を向上させるインセンティブが無くなる。

実力の向上は、企業内外の環境変化が無ければ、前年度の目標に対する今年度の目標の改善度や、前年度実績に対する今年度実績の改善度といった指標で評価できる。しかし環境変化が無いことはまず考えられないため、実力の向上を改善度指標に含んで評価することは困難である。さまざまな事業をもつ企業の場合、そこで環境変化の影響がある事業が1つでも存すれば、改善度指標は全事業に適用する全社の業績評価制度には使いづらい。なお実力向上が著しい場合には、目標の難易度を下げて達成を容易にして達成度評価結果を高く誘導するといった方法もあるが、ポテンシャルの発揮をさまたげ、わかりにくさを助長するためすすめられない。

数少ない解決策としては、評価対象として指標を使わず、アクションを活用する方法がある。アクションが所期の目的を達成したかどうかを評価する。これは多くの企業で、重要実施項目といった重点施策を業績評価対象に含めることで行なわれている。

また、事前に重点施策といったアクションを提示せずに、何らかの戦略的アクションにより戦略の実現がなされたかを事後的に把握し業績評価上の評価点を調整する方法も使われる。意図された戦略についても創発戦略についても戦略の仮説の実行や実現前には戦略の質を評価することが難しく、このように評価点の調整によって実現された戦略を評価する。当初の目標に必ずしも含まれていない事項でも実績において重要な事柄があれば、それを斟酌して評価点を10%など加減する会社もある。このようにして、実力向上の評価を実現することができれば、計画段階と実行段階の評価制度が完成する。

5 フレームワークを日常に活かす

中期経営計画のプロセスを例にとってフレームワークを検討してきたが、実はこの考え方は、計画期間にかかわらず、持つべき習慣である。実行段階では、期間内に成果を出す必要性があり、事前にある程度の計画を立てて達成するという約束をする必要がある。そしてたとえば1か月ごとに実行の結果を積み上げることで年度の業績が生まれる。これは悪いことではなく、結果を出すために必要なことである。一方で、計画の内容づくりは1月から3月といった計画立案期間には左右されないはずである。計画の中核にあるべき戦略のアイデアをつくるのは、逆に日常であるべきである。その意味で、このフレームワークは、組織でも個人でも活かすことができる。

アイデアが閃きから生まれるなら、1日考えたからといって得られるわけではない。しかし考え続けることは大事である。考え続けるからこそ閃きが生まれる。M&A やアライアンスの案件も、1月に検討を開始して3月に相手先が決まるというものではない。日本電産による三協精機の買収[日本経済新聞社, 2010, pp.22-32]のように、長期間にわたってアンテナを張り続け、タイミングをとらえて実施して初めて成功する。

しかし、日常的に組織の実力をとらえつつガイドライン目標を持ちつづけることは容易ではない。筆者の経験からいえば、それを実践できているのは、有能なトップとかなり優秀なスタッフであり、サラリーマンでは10人に1人もいない。その理由は、サラリーマンは本質的に事業の成功とは関係なく、給料をもらっているからである。一方、人にもよるだろうがオーナー企業の社長は違う。今年度だけでなく長期につづく将来にわたって、ストレッチな目標を達成しつづけなければ会社が立ちいかないからである。答えは同じであるが、顧客価値を道しるべにして当事者意識を持ち続けることである。

6 おわりに

本章では、「顧客価値を継続的なプロセスにする」、すなわち顧客価値による計画とコントロールシステムのアラインメントを実現するために、顧客価値を目的・目標の起点として目標のストレッチ度と達成可能性を両立させる計画立案方法を提示した。

目標のストレッチ度と高い達成可能性の両立のために、目標、特にガイドライン目標と、組織の実力という考え方を導入した戦略策定プロセスの調整のフレームワークを描き、このフレームワークを基礎として、企業における課題の仮説を設定し解決の方向性を説明した。解決の方向性としては、①経営や事業のトップやスタッフによる戦略策定プロセスの調整についての理解を前提として、②顧客価値等を活かした目的や目標の提示による動機づけ、③ガイドライン目標の問いかけによる戦略構築の促進、④ステークホルダーの期待レベルと組織の実力レベルの把握による適切な目標設定とその評価を提示した。

顧客価値によるアラインメントは、このフレームワークの中心にある。このプロセスで最も重要なことは、組織成員がガイドライン目標に当事者意識を持つことである。ガイドライン目標は、ステークホルダー・ニーズを受けてストレッチになりがちである一方で、組織の実力はそれに遠くおよばないことが多い。リーダーを筆頭に組織成員が危機感を持つことも大切であるし、責任ある立場の経験を積むことも大事である。しかし、顧客価値という揺るがない目的・目標が必要である。

戦略策定の調整の最も大きな課題は実際、論理的には当然に見える上記の①～④が実はそもそも実行が容易ではないことである。さらにはトップや経営管理スタッフの個々人の能力やコミュニケーションの風土、情報共有化の仕組みが無ければさらに困難となる。それが経営実務の現場で十分に認識されず、行動にも繋がっていない現状であるが、これを変えていかなければならない。

今回は、公式の計画プロセスである中期経営計画を戦略策定プロセスの戦略構築フェーズと見なし、さらに中期経営計画のレビューや見直しにおいて戦略が取り込まれるとした。しかし戦略の構築は、少なくとも経営者や経営管理者層にとっては日常的に行なわれ、適切なタイミングで速やかに事業に反映されるべきである。

これらの課題認識は、企業の企画スタッフからのヒアリングでは確認されているものの、定量的な把握は不十分である。そのため、現状の定量的な把握が今後の研究課題になるとともに、現状のベストプラクティス企業の調査や、アクションリサーチによる実際の戦略策定プロセスの改善が必要である。

【参考文献】

- Anthony, Robert N. [1965]. *Planning and Control systems: A Framework for Analysis*, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳[1967]『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)
- Armstrong, J. S. [1983]. Strategic Planning and Forecasting Fundamentals, In: Albert, K. (Ed.), *The Strategic Management Handbook*, McGraw Hill, pp.2-1 to 2-32.
- Deci, Edward L. and Richard Flaste. [1995]. *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, G. P. Putnam's Sons. (櫻井茂男監訳[1999]『人を伸ばす力』新曜社)
- Drucker, Peter F. [1954]. *The Practice of Management*, Harper and Row. Publishers, Inc. (上田惇生訳[1996]『新訳 現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [1992]. Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1/2, pp.71-79. (本田桂子訳[1992]「新しい経営指標“バランスド・スコアカード”」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』第17巻3号, pp.81-90, ダイヤモンド社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2008]. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳[2009]『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社)
- Hope, Jeremy and Robin Fraser. [2003]. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press. (清水孝訳[2005]『脱予算経営』生産性出版)
- Lukka, K. [1988]. Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence, *Accounting, Organization, and Society*, Vol.13, No.3, pp.281-301.
- Mintzberg, H. [1978]. Patterns in strategic formation, *Management Science*, Vol.24, No.9, pp.934-948.
- Mintzberg, H and James A. Waters. [1985]. Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 257-272.
- Simons, R. [1995]. *Lever of Control*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳[1998]『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)
- 櫻井通晴[2012]『管理会計 第五版』同文館出版。
- 日本経済新聞[2010]「戦略分析 住友化が新経営手法, 投資や財務を中期で管理 単年度から18カ月予想 環境変化に柔軟対応」(2010年8月28日朝刊)。

第6章 顧客価値志向の経営意思決定

1 問題提起

本章では、「組織全体を顧客価値にむけて方向づける」方法，すなわち顧客価値による組織のアラインメントについて検討する。全社における経営意思決定を，顧客価値と整合したものにするを目的とする。そのために，意思決定の範囲・対象を設定し，顧客価値を判断基準とした意思決定を行い，資源配分の俯瞰・管理を行える枠組みを提示する。

管理会計において意思決定は，種々の意味で用いられてきた。近代組織論の立場からは，意思決定(decision making)は，経営管理を行うことと同義であると解されているものの，管理過程論の立場からは，やや狭い意味で「意思決定とは，代替案のなかからの選択(alternative choice)のことをいう」とし，本章では特に後者に焦点を当てる。

櫻井の『管理会計』[2012, p.427]では，「管理会計にとって最も重要な区分は，経営構造の変革をとまなわない業務的意思決定と，経営の基本構造の変革をもたらす戦略的意思決定とに区分することである」「戦略的意思決定は，経営の基本構造の変革に関する意思決定であり，しかもその効果が長期に及ぶ」とする。本章ではこの戦略的意思決定を主な対象とする。そして顧客価値を起点に意思決定の範囲・対象を考え，そこで実際に行う意思決定の判断基準にも顧客価値創造を埋め込むことを提案する。組織を実際に動かしているのは，経営における意思決定であり，その意思決定に基づいた行動である。顧客価値志向の経営意思決定を組織に浸透させることができれば，PDCAの段階には関係なく顧客価値志向の経営のアラインメントが完成することになる。

戦略オプションの意思決定についての実務における問題点を4つあげる。第1に，目的や対象，範囲の絞り込みを行わずに意思決定や資源配分が行なわれがちである。そのため，関連しないものも重要でないものも俎上に上がることで代替案の数が増え，情報の収集や処理，特に，代替案の比較評価が極めて困難になり，検討に費やす費用や時間も増える。第2に，企業の各種の事業や組織機能，組織単位について意思決定をする立場の人材に，意思決定の枠組みについての知識が十分でなく，枠組みに基づいて判断しない。そのため意思決定の理由について自らが理解できず，関係する多くの人々にも説明できず，当然理解もされない。意思決定者本人も周りの人々も不幸である。第3に，戦略アイデアは，生まれたときには玉石混淆である。しかしホンダのワイガヤ[小林三郎, 2012]のような徹底した深い議論が行なわれている会社は少ない。そのため戦略が育たない。組織的に時間的あるいは精神的な余裕をつくれず，またそういった議論が必要であるとも考えていないと推測される。第4に，限られた経営資源の最善の利用が，企業や事業，組織単位全体の意思決定に影響を及ぼすはずにもかかわらず，そのような全体視点での資源配分が不十分である。

本章では，実務での4つの問題点の解決のための方法を提示した。それにはまず①意思

決定範囲・対象の絞り込みを行なうことである。その上で、本章で提示する戦略オプションの意思決定の枠組みを活用して、②効果だけでなく実現性を含んだ代替案選択を行い、③枠組みを使った代替案育成活動を実施し、④経営資源配分の枠組みの利用を行なうことである。

2 経営意思決定についての前提の整理

以下では、経営意思決定について前提を確認しておく。この前提をふまえて、次節の第3節以降での戦略オプションの意思決定プロセスに関するフレームワークを検討する。

2.1 意思決定のプロセス

サイモン[Simon, 1977, pp.39-41]は、『意思決定の科学』において、意思決定のプロセスの段階を4つに分けている。第1段階は、決定のための機会を見い出すために、特定の範囲について情報収集を行い意思決定の対象を設定するインテリジェンス (intelligence) 活動、第2段階は意思決定対象に対して利用可能な行為の代替案を発見し開発し分析する設計(design)活動、第3段階は、利用可能な行為の代替案のうちから、ある特定のものを選択する選択(choice)活動、第4段階は、過去の選択を再検討する再検討活動である。主に第3段階の選択活動に関して、サイモン[Simon, 1945, p.76]は『経営行動』において、意思決定の課業は、①すべての代替的戦略を列挙すること、②これらの戦略の各々から生ずる結果のすべてを確定すること、③これらの一連の結果の比較評価という3段階を含んでいるとしている。

本章では、プロセスの各段階に即して、戦略オプションの意思決定の枠組み等の利用をはかる。第1段階のインテリジェンス活動について、企業の目的・目標の明確化と目的と手段の階層構造の理解と対応、意思決定範囲の絞り込みといった方法を提示する。第2段階の設計活動と第3段階の選択活動は不可分なところがあるが、成果だけでなく実現性やリスクを評価基準として利用することと、経営資源配分の俯瞰と管理の枠組みの利用を提案する。

2.2 代替案選択の意思決定の枠組み

アリストテレス[Aristotle, BC350, p.1112b]はすでに、『ニコマコス倫理学』の第3巻第3章の「選択 (Choice)」で、意思決定の枠組みを以下のように定義した。「人々は何らかの目的・目標 (ends) を所与として、目的・目標がどうやって、どのような手段(means)で達成できるかを考える。目的を達成するいくつかの手段がある場合には、人々は、どの手段が最も容易にそして適切に目的・目標を達成するかの検討に進む。手段が1つだけならば、この手段によって目的・目標がどのように達成されるかを検討するし、そうしてこの手段はさらにどのような手段を必要とするかというように、原因の連なりのなかで最初

のもので、かつ最後に発見されるものにまで届く」。

このようにアリストテレスは、目的が定まったとき、代替的手段を創出し、創出した代替的手段を優先順位付けする基準として、目的に対して最適なもので、最も達成が容易なものを選ぶとした。目的を最も適切に達成し実行可能な手段を選べばよいというアリストテレスのこの定義は、目的達成のための手段の選択に関する意思決定（以下、手段選択の枠組みとする）の本質的な枠組みを示している。

一方、サイモン[Simon, 1976, p.322]は、代替的選択肢からの選択という意思決定を行なうにあたっての人間の合理性の限界を示し、その合理性の限界を克服するために組織的な環境を整備することが管理の仕事であるとしている。サイモン[Simon, 邦訳 1989, p.28(第3版序文)]は、人間は、手段が生み出す結果をすべては予測しきれず、またすべての選択肢をあげることはできない、すなわち意思決定の合理性の限界があることを示し、さらに人間は、ある程度で満足するという行動をするという、いわゆる満足化原理を提示した³⁵。

2.3 企業の目的

手段選択の前提としての目的について明らかにする。ここでは、主題である戦略オプションの意思決定を行う際に目指すべき目的としての企業の目的である。

ドラッカー[Drucker, 1954, pp.37-41]による事業の目的としての顧客創造、櫻井[2012, p.5]の企業の目的としてのステークホルダー志向を前提に考えると、企業は、ステークホルダーである顧客のニーズ、また顧客を集合的にとらえると社会に存在するニーズに応えることを目的・目標にしている³⁶。その顧客ニーズに応え、同時に売上高や付加価値³⁷という経済価値を生み出す。ここで生み出された経済価値を、現在と将来の企業活動のための経営資源として投資し、また、顧客以外のさまざまなステークホルダーの期待に応えるために分配する。第4章で述べたとおりである。この企業の目的・目標の定義においては、株主は、多くのなかの1つのステークホルダーである。

これらから、企業の目的は、「顧客のニーズを充足することである。そして同時に、顧客

³⁵ サイモンは、経営人(administrative man)の意思決定に満足化原理が働くと論じた。サイモン[Simon, 邦訳第3版 1989, p.28]は、「管理の理論の中心的な関心は、人間の社会的行動の合理的側面と非合理的側面の間の境界にある。管理の理論は、特に、意図され、しかも制限された合理性についての理論、すなわち極大にする智力をもたないために、ある程度で満足する人間の行動の理論である」とした。

³⁶ 目的、目標という表現は、企業、組織、事業全体についての目的、目標という意味で使用される。顧客をはじめとしたステークホルダーに応えるための直接的な目的、目標である。一方、手段としての個別の業務や方策それぞれの目的や目標といったものは含めない。

³⁷ 付加価値(value added)とは、企業活動によって一定期間に新たに付け加えられた価値のことである。付加価値は、ステークホルダーとしての投資家、従業員、債権者、貸借者、政府に対して、配当金、給料、利子、家賃、法人税等が支払われる。この付加価値の分配によって企業がこれらのステークホルダーにいかほど貢献したかを明らかにする。付加価値の算定には、加算法か控除法が用いられる。付加価値算定の一般的な算式は下記の通りである。

加算法;

粗付加価値額=当期純利益+人件費+金融費用+賃借料+租税公課+減価償却費

控除法;

粗付加価値額 =売上高-(直接材料費+買入部品費+外注工賃+補助材料費)

のニーズの充足によって、顧客以外の株主や社員、取引先、国や地方自治体といったステークホルダーの要望に応えられるだけの財務や非財務的価値の提供を可能にし、現在と将来にわたる持続的な企業活動を可能にするだけの売上高と付加価値を生み出すことであると定義する。戦略オプションの意思決定の目的は、究極的にこの企業の目的の達成を目指し、企業のあらゆる意思決定は、究極的にはこの目的のもとに行なう。

2.4 目的と手段の関係

目的と手段の関係についての先行研究を確認する。アリストテレス[Aristotle, BC350, p.1112b]、バーナード[Barnard, 1968, p.185]、サイモン[Simon, 1976, pp.3-4; p.73]によれば、究極目的から具体的な業務の目的までのさまざまな段階の目的、すなわち階層関係がある。あるいは目的と手段関係の連鎖が存在するといえる。

企業には、前項で示した究極の目的を目指しながらも、目的、手段の階層関係が存在する。その目的・手段の階層関係には、事業構造と組織構造の2つの視点がある。

事業構造における目的・手段の階層関係は、キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 1996]のバランス・スコアカードの4つの視点が示す因果関係である。顧客価値創造と財務業績という成果を生み出すために、商品・サービスを提供し、そのために業務を遂行し、その業務遂行のために人的資源や組織、仕組みがあるという関係である。このなかの業務には、研究開発、生産、マーケティングと営業、アフターサービス、総務、人事、経理といった機能が含まれる。

組織構造における階層関係は、上位組織の目的・目標を受けて、下位組織がその目的・目標を具体化して実行するという目的・手段関係である。後述の方針管理における方針展開がその実現方法の典型である。

2.5 事業ポートフォリオの分析・検討・評価・管理の手法

事業のポートフォリオの分析と検討、評価、管理の手法とその課題を説明する。事業ポートフォリオの評価は意思決定の前提となり、意思決定の結果として経営資源配分を行うことになる。

複数の事業単位や商品、顧客、地域といった単位のポートフォリオやシナジー効果（相乗効果）の分析、検討、評価、管理については、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）によるプロダクトポートフォリオマトリクス（product portfolio matrix; PPM）やGEとマッキンゼーによるビジネススクリーンといった手法が活用できる。

BCG[BCG Website]によれば、PPMは成長に向けたキャッシュフローの制約をどうマネージするかという視点で事業の位置づけを考える方法である。古典的なPPMでは、「キャッシュ創出力(=相対シェア)」と「投資用キャッシュ需要(=市場成長率)」という事業の評価軸が使われていたが、現在の事業再構築型のポートフォリオには、希少な資源の投入効果を数値で厳格に測る冷静な軸と、事業体全体の将来像を見据えて企業にとって資源を集

中させるべき事業を考える前向きな軸という 2 軸が使われている。前者の冷静な軸とは、資本効率の高さと生み出される利益額の大きさあるいは株主価値創出力であり、前向きな軸とは、ビジョンとの整合性や強みの明確さなどである。

このように PPM やビジネススクリーンでは、事業についての相対シェア、市場の成長性、資本効率、利益額、ビジョンとの整合性、強み、魅力度といった評価基準により評価し管理し方針づくりを行なうことができる。これらの評価基準には、外部と内部の事業環境の要因を含み、財務資源の投入や財務的成果の評価を含むものにもなっており、事業のポートフォリオの評価には極めて有効である。

ただし、事業の成果が獲得できるかどうかというリスクやそもそも事業が成立するかという実現性は含んでいない。そのため既存事業の評価には適しているが、新規事業の評価には十分ではない。また、個別の既存事業についても、その既存事業内での新規の要素があり、新しい商品や顧客、地域などへの展開はあるため、新規的な事業の分野についての評価には新規の事業を育成していくという視点が必要であり、効果だけでは十分ではない。

2.6 事業の成長アイデアの創出方法

アンゾフ[Ansoff, 1965, pp.109-110]は、事業の成長の方針ベクトルすなわち方向性を、商品・サービスや技術、顧客、地域といった軸で、既存と新規に分けて検討できるとした。そこでは事業毎の関連性の全体像をとらえ、将来営みたい事業の種類の特定を行なう。これは既存の技術や商品・サービス、顧客、地域を活かした事業の成長戦略を検討するために必須の極めて有効な手法である。なお、ここで見出される事業領域、事業、技術、商品・サービス、顧客、地域といった単位は、「顧客価値」で区分されているともいえる。これらの単位はそれぞれ、あるセグメントのターゲット顧客に対して、一定の顧客価値を提供する単位だからである。

アンゾフの方針ベクトルを使って、既存の事業の深耕の方法や新規の事業についての顧客ニーズを見出すための検討ができる。すなわち既存や新規の事業の戦略アイデアや方策を発想するツールとなる。そこから生まれた玉石混淆の戦略アイデアを育成し、ダイヤに育てる必要がある。本章のテーマはその方法を提示することである。

3 顧客価値により意思決定範囲・対象をアラインメントする

企業と事業の究極の目的が達成されるように、戦略の検討に配分される貴重な時間を有効に活用し、そして充実した戦略オプションをつくり、さらに適切に意思決定を行い、最適な戦略実行を行なう必要がある。その前提として、意思決定を行なう範囲をある程度絞り込む必要がある。それによつてはじめて、戦略オプションの意思決定を適切に行なうことができる。本項ではこれを、顧客価値を活用したアラインメントによつて効果的におこなうことを提案する。

意思決定の範囲や対象を決めなければ、企業におけるさまざまな範囲のさまざまな対象についてのアイデアが混在して出てくるからである。戦略オプションのアイデアだけでなく業務改善のアイデアが俎上にあがるかもしれない。全社の事業ポートフォリオのシナジーについてのアイデアと、ある事業の顧客開拓のアイデアが同時に出てくるのも問題である。そして、サイモン[Simon, 1976, p.322]がいうように人間の合理性には限界がある。検討する時間にも制約がある。したがって範囲や対象を特定した上で、意思決定の枠組みを適用すべきである。

一方、絞り込み過ぎることも問題である。範囲を絞り込みすぎると、範囲以外のことを考えなくなる可能性がある。企業や事業における活動は、相互に関連し、トレードオフが生まれることも多い。たとえば事業が組織単位になっておらず、専門性の追求や効率性のためにも複数の事業をまたがる機能別の組織単位が存在することも多い。企業全体の方針やその他のステークホルダーの期待などさまざまに考慮すべきこともある。そのため、範囲にこだわりつつも、他との関係の調整も必須である。

3.1 絞り込むべき意思決定範囲・対象

戦略オプションの意思決定は、事業ないし機能という範囲でおこなう。意思決定対象は、その範囲で考えるべき「顧客価値単位」と「方策」である。事業ないし機能の範囲に組織単位が設置される場合とされない場合では少し対応が変わってくる。ここで顧客価値単位という言葉は、顧客価値のさまざまな単位のことを示すものとして定義する。顧客価値のさまざまな単位とは、事業領域、事業、技術、商品、顧客、地域といったもののことである。それぞれが、「誰に何を提供するのか」という一定の顧客ニーズを切り口に分類された単位である。

事業範囲とは、事業領域、事業、技術、商品、顧客、地域といった範囲である。そもそも事業とは「誰に何を提供するのか」を示す言葉であるから、顧客価値単位の区切りと同様である。事業範囲は、より小さい事業、すなわち顧客価値単位を含み、顧客価値の創造と売上高・利益の獲得を一貫して担う。機能範囲とは、主活動と支援活動、研究開発、調達、製造、物流、マーケティング・営業、サービスといった異なる仕事の種類である。なお、事業や機能という範囲には、組織構造を構成する組織単位が設定できる。

意思決定対象は、事業範囲の場合でも機能範囲の場合でも、顧客価値単位と方策である。本章では、これらの意思決定対象を戦略オプションと呼ぶこととする。顧客価値単位という意思決定対象は、1つの顧客価値を生み出したり改善する案であったり、顧客価値単位のポートフォリオを改善することである。方策という意思決定対象は、業務の効果性や効率を向上させる案や、人材や仕組みなどの質を向上させるアイデアである。

一見、事業範囲の場合には顧客価値単位のみが意思決定対象になり、機能範囲の場合には方策が対象になるように見える。しかし事業範囲には機能が含まれるため方策が必要であるし、機能範囲にも事業が含まれるため顧客価値単位を検討する必要がある。したがっ

てどんな範囲の場合にも、意思決定対象は顧客価値単位と方策となる。

(1) 事業という範囲と意思決定対象

事業範囲には、顧客価値と売上高・利益をつくるという目的がある。事業範囲では、商品・サービスの創出・改善やビジネスモデルの構築・改善といった戦略を具体化した目標や方策が策定される。

事業範囲は、すでに述べたように、より事業ないし顧客価値対象を含む、入れ子構造といえる階層構造をもつ。全社からきわめて小さい単位まで分けることができる。電機メーカーを例にとると、全社は企業や企業グループとして電機製品を製造販売しているので電機事業と呼べる。その電機事業は重電や弱電、家電という事業領域に分かれ、さらに家電事業はテレビ事業や冷蔵庫事業などに分かれる。テレビもさまざまなサイズや機能を持つ商品にわかれる。そして高級品を好む顧客と廉価品を好む顧客、日本、先進国、新興国といった地域にもわかれる。ここで全社、事業領域、事業、商品・サービス、顧客、地域といったものはすべて事業ないし顧客価値単位である。したがって、全社や事業領域では、BCG[BGC Website]のPPMでとらえられるような事業のポートフォリオを持つ。また事業範囲は、商品や顧客、地域といった顧客価値のポートフォリオを持つ。

事業範囲における主たる意思決定対象は、顧客価値単位である。個別の事業の検討には、そのなかにまた複数の事業が含まれ、それらの検討が必要になる。そのため全社を含めてどの事業をとっても、意思決定対象には常に顧客価値が含まれる。

また、事業の構造をバリューチェーンの構造やそれを支える人的資源や仕組みなどについての既存のものを変更する方策や、新規のものを創造するといった方策が必要になる。したがって、意思決定対象は、顧客価値単位と方策となる。

(2) 機能範囲と意思決定対象

機能というのは、異なった業務である。機能には、マイケル・ポーター[Porter, 1985, pp.36-37]のバリューチェーンで示されるように、顧客価値づくりに直接かかわる主活動に含まれるものと、間接的な支援活動に含まれるものがある。

機能にも階層構造がある。機能は多くの場合、組織単位になっているので、業務分掌規程を見ると理解しやすい。生産部でも、製造、設備、品質管理、総務といった業務別に分けられている。

機能単位における主たる意思決定対象は、主活動と支援活動で異なる。主活動では顧客価値の創造・改善および機能そのものの改善である。支援活動は機能の改善だけが主たる対象のようだが、実は社内の顧客に対しての顧客価値創造・改善という意思決定対象を持つ。

仮に企業が1つの事業しかもたないとすると、その企業は機能単位のみに分けられる。たとえば電力会社が電気を提供するという1つの事業のみを持つとみなせば、サプライチェーンの主活動は、発電、送電、配電、営業という機能にわかれる。現実にも、そのような組織にわかれている。ただしそれでも、原子力、火力、水力、太陽光、風力による電力

は異なる商品だとみなせば複数の商品事業を持つことになる（原則として組織単位もそのようにわかれている）し、法人と個人といった顧客、東京都や神奈川県といった地域に事業を分けることはできる。

このような視点で製造業を見れば、事業は通常1つではない。そのため、研究開発や生産、物流、マーケティングと営業、サービスといった主活動を担う機能単位それぞれにおいて、複数の顧客価値単位について考える必要がある。主活動に含まれる機能範囲の意思決定対象が顧客価値の創造・改善と機能の改善であることはすでに述べたが、ここで対象となる顧客価値は、分類の仕方にもよるものの、1種類ではなく複数になることが多い。その場合、複数の顧客価値単位を生み出すという複数の目標の達成を求められることになり、意思決定が難しくなる。

(3) 組織単位における意思決定範囲・対象

組織単位は組織構造上の単位であり、事業範囲である場合と機能範囲である場合がある。組織単位には、責任や業務分掌、責任者や人員が割り当てられているため、組織における意思決定や行動は組織単位別に行いやすい。

事業範囲が組織単位になると、事業範囲に含まれる顧客価値単位について、開発から製造販売まで一貫して受け持つことになり、顧客価値志向のアラインメントが容易になる。いわゆる事業部制である。意思決定対象は、事業範囲に含まれる顧客価値単位のポートフォリオの改善と、顧客価値創造のための機能の改善方策となる。組織の例としては、商品事業別組織や小売業のミニプロフィットセンター組織があげられる。この単位はさらに機能に分けることができる。

機能範囲が組織単位に設定されると、業務の効果性や効率の向上や人材や仕組みの構築・改善は目指しやすいが、顧客価値をつくるバリューチェーンを一貫して受け持てなくなる。組織構造としては機能別組織になる。たとえば研究開発、生産や販売といった組織単位は、顧客価値づくりの一部の機能しか持っていない。また、多くの事業領域や事業を持つ企業で、最も大きな組織単位が機能別の研究開発本部、生産本部や販売本部といったものである場合がある。これらの本部はそれぞれが管理可能な範囲を機能に限定されながら、複数の事業領域や事業、商品、顧客、地域を分担する。このような組織単位では、機能が限定されてバリューチェーンの一貫性に欠けるが、複数の顧客価値単位についての顧客価値創造を考える必要があり、意思決定が難しくなる。

3.2 顧客価値を志向した一貫した意思決定の方法

組織がどのような機能や組織単位をもっていようと、顧客価値を創造し、財務成果を獲得するには、事業範囲として一貫した戦略の検討が必要である。本項では、戦略に一貫性を持たせるための方法として、顧客価値表現、BSC、方針管理の3つを示す。これらの方法はそれぞれ有効であり、組み合わせ活用することもできる。特に顧客価値を表現し具体的に提示することは、意思決定のアラインメントの起点となり、重要である。

第1は、顧客価値を描き、導くことである。事業範囲において、第2章3節の顧客価値の表現方法で説明した顧客価値の3つの雛形、戦略キャンバスにおける価値曲線、顧客価値のストーリー、定性的表現をともなった相対的目標を描き、これらによって顧客価値を組織的に共有し、組織を導く。詳細は、第2章3節を参照されたい。

第2に、キャプランとノートンが提案したバランスト・スコアカード[Kaplan and Norton, 1996]と戦略マップ[Kaplan and Norton, 2001, pp.69-105]（以下、これらをBSCと表現する）といった手法による事業戦略の具体化である。BSCの財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4つの視点という分野の考え方によって、経営は長期と短期、原因と結果、財務業績と非財務業績を包括的に管理できる。さらに、戦略目標を、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4つの視点に分け、ビジョンと戦略を戦略目標に具体化し、事業の目的と手段を包括的にとらえ、管理する。BSCの顧客の視点はすなわち顧客価値を表している。

製造・販売会社において事業部門が設置されておらず、営業本部といった組織単位で商品事業別の戦略に責任をもつ必要がある場合、事業別にBSCの考え方を活用することが有効である。また営業本部を含めて、生産や物流、開発等の事業に関連する部門でも、BSCなどを活用して事業戦略の共有を行ない、組織が連携して運営することが望ましい。

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp.78-79]によれば、BSCによる戦略的計画のプロセスは、「戦略→戦略テーマ→戦略目標→業績評価尺度→（厳しい）目標値→戦略的实施項目」のようになる。ただし、ここでは戦略テーマが省略されることや、戦略目標が戦略テーマを兼ねることはある。キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, p.296]は、この戦略テーマや戦略目標による絞り込みにより、戦略に適合した戦略的实施項目を選び、それ以外を振り落とした事例を示している。

第3に、企業の組織構造として、一貫した戦略実行を実現することも必要である。事業や機能という単位が組織単位になっておらず、明確な責任者が存在しない場合には、企業や事業の戦略を、組織構造の上位階層から下位階層へと落とし込む方法も有効である。その代表的な手法としては方針管理がある。赤尾[1988, pp.4-11]によれば、方針管理では、組織単位に割り当てられた役割を前提にし、全社や事業領域といった全体の戦略的な目標と方策（や実施項目）を、それらの相互の関係をとらえつつ、下位組織単位へ落とし込んでいく。方針管理は、全体と部分を繋げることに有用である。また、方針管理によって、展開された目標と方策によって、検討すべき戦略を絞り込むことができる。

BSCも方針管理も気を付けて運用しなければならないことがある。BSCは、ある1の事業単位について構築する場合には、4つの視点はその1の事業の目的の達成を目指して一貫している。しかし、4つの視点に含まれる戦略目標や施策、指標を下部組織に展開していくと、下部組織のそれぞれにおいては事業目的に対する一貫性は失われがちになる。方針管理の場合にも同様なことが起こる。だからこそ、下部組織への戦略や目標、施策の展開時にも、顧客価値を共有しつづける必要がある。一方で、売上高、コスト、利益とい

った財務目標・指標は展開が比較的容易である。展開が容易であるからこそ財務重視になりがちで、顧客価値のことを忘れてはならない。

戦略アイデアの検討を、範囲と対象を決めて行なうことと、そして顧客価値表現、BSCによる事業戦略検討、方針管理による組織単位別の検討といった方法をとることにより、各範囲において、さらに絞り込まれた枠の中での戦略アイデアの検討を行なうことができ、検討が深められる。そして関連のない対象を排除できて、サイモンのいう合理性の限界という問題を軽減することができる。

4 顧客価値を基準とした個別の意思決定のための枠組み

戦略オプションは、企業や事業の目的に即して、全社や事業単位、機能単位、組織単位といった範囲に絞り込んで検討される。この検討の結果として戦略実行の意思決定が行なわれる。この節では、戦略オプションを評価し、優先付けし、育成し、それを意思決定にいたらせるための検討の枠組みを提示し検討する。その評価基準として顧客価値を使う。

この枠組みは主に、サイモン[Simon, 1977, pp.39-41]による意思決定4段階のうち第2の設計段階と第3の選択段階で使用する。選択段階において戦略オプションを評価する基準は、戦略オプションの設計に影響を与えるためである。

4.1 戦略オプションの評価基準－効果と実現性－

戦略オプションの評価基準は、効果と実現性である。これらを意思決定の枠組みに適用していく。

GE社の改善運動の手法であるワークアウトでは、改善・改革のアイデアを評価し優先付けし選択するときに、ペイオフ・マトリックスという枠組みを使う[Ulrich, *et al.*, 2002, pp.136-137]。ワークアウトは職場での無駄取り方策の実行から始まったと思われる。方策がより小規模であれば、効果や実現性が明らかにしやすく、また優先付け・育成・意思決定が容易である。

現在は、日産においてもペイオフ・マトリックスが使われている。日産では2001年からV-upという改善・革新活動が開始された。その活動においてV-FASTという1日で問題を解決する会議が行われる。ペイオフ・マトリックスは、V-FASTにおいて利用されている[漆原, 2012, p.73]。この枠組みは、GE社以外の企業も含めて、しだいに大きな規模にて利用されるようになってきていることは、『GE式ワークアウト』の著者の1人であるアッシュケナスへのヒアリング（2004年米国にて実施）によってわかっている。

GE社においても日産においても、小規模な範囲、明確な方策の優先付けや意思決定を行なうことは、効果と実現性で評価するという視点では、大規模で複雑な顧客価値単位や方策の場合とかわらない。さらには、小規模で分かりやすい意思決定を経験することで、大規模で複雑な意思決定を行なうために訓練になると考えられる。

ペイオフ・マトリックスの縦軸は、ペイオフが大きいか小さいかを示す。ペイオフとは得られる効果のことである。横軸は、遂行が容易か困難かという実現性を示す。これによって意思決定対象を評価する。図表 6-1 を参照されたい。

図表 6-1 GE 社のペイオフ・マトリックス

	遂行が容易	遂行が困難
ペイオフ小	すぐできる (QW; Quick Win)	時間の無駄 (TW; Time Waster)
ペイオフ大	ボーナスチャンス (BO、 Bonus Opportunly)	努力が必要 (SE、 Special Effort)

出典：Ulrich, Kerr, and Ashkenas[2002], pp.136-137

この枠組みにおいてアイデアを評価する基準は2種類である。1つはペイオフが大きいか小さいかという効果と、もう1つは遂行が容易か困難かという実現性である。2.2項で解説したアリストテレス[Aristotle, BC350, p.1112b]の手段選択の基準は、目的に対して適切かどうか、容易かどうかであった。目的に対する適切さは効果に相当し、容易さは実現性に相当する。コトラー[Kotler, 2000, pp.76-77]は、外部と内部の事業環境分析に使うSWOT(強み, 弱み, 機会, 脅威)分析の機会の優先付けに、魅力度と成功確率を挙げている。これも一種の効果と実現性といえる。なお、脅威については、リスク分析で良く使われる深刻度と発生確率が使われる。効果については、投入される費用や資金、時間を、投資対効果といった効果に含めた形でみるのか、あるいは実現にあたる制約といった意味で実現性としてみるのかといった論点もある。

2.5項で説明したPPMでは、キャッシュ創出力を示す相対シェアと投資用キャッシュ需要を示す市場成長率が評価軸としてあげられていた。前者が効果であり、後者は資源の必要量であり実現性と言えなくもない。冷静な軸と前向きな軸は、主に効果を中心とした評価軸であるが、実現性の要素も含んでいる。

4.2 さまざまな効果のなかでの顧客価値

代替案の評価を行うための基準には、目的に対する効果と実現性という2種類があったが、効果と実現性にもさらにさまざまな種類がある。特に効果については、財務的な成果や戦略的效果、顧客価値の創造、商品の開発等ありとあらゆるものがある。人材育成や仕組みづくりといった、効果が表現しにくいものもある。

そのなかでも、企業内部の経営においては、まず第4章5.1項で示したように「顧客価値創出」が重要であり、さらに第4章5.2項の「顧客価値と利益をともなった売上高の創出」をも達成することが必要である。顧客価値を考え、さらに収益性を確保することである。収益性だけとっても、売上高、利益、投下資本の絶対額や比率といったさまざまな財務指標、財務的な費用対効果にはさまざまある。外部の顧客の価値を直接生み出しにくいものもある。その際にも、BSCで表されるような因果関係や、あるいは後工程や社内顧客にとっての価値を共有することができる。

本論文では、効果のなかでも、事業の目的である顧客価値を重視する。戦略オプションが顧客価値に寄与するかどうかという効果の評価軸は、顧客価値表現との合致度である。顧客価値表現として第2章3節では、ペルソナといった事業における顧客像を前提に、事業についての顧客価値の方向性を示すトレーシーとウィアゼーマのような雛形、ターゲット顧客セグメントについての顧客価値要因を価値曲線で示す戦略キャンパス、顧客の体験を時系列の事象の連なりで示すストーリー、定性的な要素を含めて示す相対的な目標といった顧客価値の表現方法を解説した。これらの顧客像と顧客価値表現には、さまざまな顧客とそのニーズ、顧客価値要因とそのレベル、相対的な順位が、言葉により定性的に、数値により定量的に、総合的ないし個別に示される。この顧客価値表現を意思決定者が認識することによって、効果の判断基準として利用することができる。それ以前に、意思決定者だけではなく、戦略オプションの立案者も、顧客価値を認識していなければならない。まずは顧客価値を目的とし向上させる効果を持つ戦略オプションを創らなければならないからである。

4.3 効果と実現性による優先付け

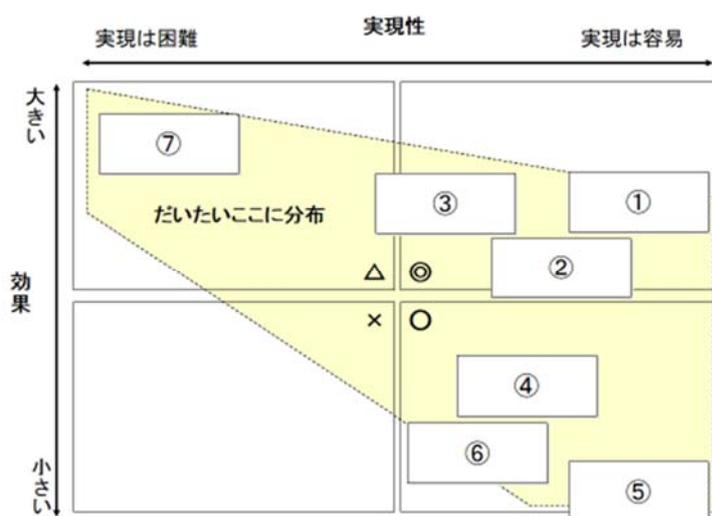
どのような評価基準が設定されても、結局は、サイモン[Simon, 1976, p.322]のいう限定されたお金と時間、アイデア、合理性のなかで、誰かが、検討あるいは実行するなんらかのアイデアを選び、成果を生みださなければならない。すなわち最終的には優先順位付けに基づいてどれかのアイデアを選択することになる。この選択は、どのような効果がどの程度あるか、実現に至るまでにどのような段取りがありどんなリソースが必要でいかなるリスクがあるかを、判断に足る程度に具体化した上で行なわれる。

アリストテレス[Aristotle, BC350, p.1112b]が、目的に対して最も適切で容易な手段を選ぶとしたように、目的がきまれば、この2種類の基準で手段の評価ができる。手段はさまざまものがありえるが、資源には制限があり、また投資や費用対効果の高低があるため、すべての手段を選ぶことはない。この複数の手段を効果と実現性という基準によって評価した上で、優先付けを行なって、選択の意思決定を行なうことができる。

戦略アイデアの評価と優先付けは、ペイオフ・マトリックスによって検討できる。縦軸に費用対効果をおき、上が効果が高く下が効果が低い、横軸に実現性をおき、左が実現が困難で右が容易としている。理想的な手段は、効果が高く実現が容易なものであり右上に

位置づけられる。図表 6-2 を参照されたい。図中では戦略オプションの優先順位のイメージを①から⑦で示した。効果が高ければ実現は困難になり、効果がそう高くないが実現が容易といったように、手段が左上から右下に分布する傾向にある。少なくとも左下の手段は選択には遠い。図表 6-2 の「だいたいここに分布」を参照されたい。

図表 6-2 戦略オプションの優先付け



出典：Ulrich, Kerr, and Ashkenas[2002], pp.136-137 を改変

4.4 枠組み利用に際しての留意点

この枠組みの利用時における留意点を3つ挙げる。それぞれが容易なことではないが、論理的に解決できることというよりも、意思決定者とその意思決定の価値判断にかかわるものであり、人的能力や組織能力により結果が変化する重要な留意点である。

1つは、すでに4.2項で説明したように、効果にはさまざまな種類があり、客観性をもって評価基準を統一することが容易でないことである。実現性についても、実行の可能性だけなのか、成果の実現確率を含むのか、あるいは短期や中長期といった時間的要素を含むのかといった定義の統一が必要になることがある。とはいえ最後には、戦略オプションを実施するかしないかの2択しかない。その意味は、さまざまな効果を前提にしつつ実施するかどうか、A案よりB案が良いかどうかといった総合評価を行わなければならない。総合評価の結果は、事業環境、戦略、組織、意思決定者といった要素により変化するが、意思決定者（それが1人でも複数人の合議であっても）にはそのときどきで最適と考えられる結論を選ぶ責任がともなう。これについてのさらなる検討は本論文の目的を越える。

留意点の2つ目は、経営資源に関するものである。経営資源が与えられ、その中で意思決定を行なう範囲全体における費用対効果を考える必要がある点である。事業部門であれば、事業に使うことができるであろうすべての資源に対してどのようなリターンがあるかを把握した上で、意思決定を行なう必要がある。事業部門全体の見積りの損益計算書、貸

借対照表，キャッシュフロー計算書への影響を考える必要がある。さらに，企業全体を考えた場合には，その特定の事業部門への経営資源配分における費用対効果と，その他の事業部門の費用対効果を含めた企業全体の費用対効果も問題になり，個別の事業部門は全体の意思決定の対象になる。なお，リスク管理実行の意思決定も戦略オプションの意思決定と似ていて，方策責任組織が，損害額と発生頻度といった一種の費用対効果と実現性の基準によってリスクを評価し優先順位付けし方策を検討し，方策実行の意思決定をする。これについては後述の6節にて1つの解決案を提示する。

3つ目は，責任者が，代替案の評価をしようとせず，順序づけせず，それを説明しないという問題点である。順序づけができれば，検討や実行の優先付けができたことになる。複数の代替案があり，その一部を選択する場合には，投資・費用対効果や実現性を基準としながらも，総合的に1番，2番という順序づけを行なう必要がある。組織目的の達成のためには，より良いと判断できる代替案を，責任者が選ばなければならない。順序づけができなければ，責任者や経営管理者としての責任を果たせない。これは重要な問題だが，責任者の人的能力，リーダーシップにかかわることであり，重要性を指摘するにとどめる。

これらの留意点を踏まえてペイオフ・マトリックスを使用することで，アイデアの評価や優先付けの可視化がなされ，意思決定者や起案者，その協力者は，良いアイデアの選定や育成，評価，意思決定が可能になる。

5 戦略オプションの組織的なつくり込み

ペイオフ・マトリックスは，戦略オプションの評価・優先順位付けに使われるだけではない。戦略オプションはアイデアとして生まれたばかりの初期の段階から実行の段取りがすべて準備できた最終段階までさまざまな段階がある。これを戦略オプションの発展段階と呼ぶことにする。

ペイオフ・マトリックスをもつことで，戦略オプションの検討のなかで，戦略オプションをより効果の高い，実現性の高いものに仕上げていくことができる。それは1人の力ではなく，トップとミドル，ボトムの間を越えた垂直的な協力で，また，トップ同士，ミドル同士，ボトム同士という水平方向の協力によって行うことで，より優れた戦略オプションに仕上げていく。

5.1 戦略オプションを発展させるためのプロセス

戦略オプション発展のためのプロセスを検討する。初期の戦略オプションは，たとえばキーワードがあがる程度で，具体的な実現のイメージも，その成果も，実現のためのプランも明確にはなっていない状態にある。ここで重要な留意点がある。アリストテレス[Aristotle, BC350, pp.1112a-1112b]は，目的に対する手段について「我々の思量するのは，これに反して，我々の力の範囲内に属し我々のなしうるところの事柄に関してであっ

て」、そして「もし不可能なことがらにぶつかったならば、(中略)人々はそれを断念するし、またもし可能と見られるならば行動を開始するのである。可能とは我々によって達成されうるという意味である」としている。

しかし、範囲内でないからといって将来もそうだとは限らない、不可能であると証明されなければ断念する必要はないと読み替えるべきである。戦略オプションについては、今現在、関係がないかもしれないこと、あるいはできないと思われることを、思考や検討の制約にしないことが重要である。当初はできないと判断されたとしても、実現したいという意志を持ち検討を始めなければ、現時点で確実にできることを前提とした検討にしかない。すなわちイノベーションのない計画や行動になることを意味する。

最終段階の戦略オプションは、実行計画ができあがっている方策とも呼べる。そこでは戦略オプションの概要、戦略オプション実現の必要性や目的、戦略オプションが実現した姿とそのときの成果と成果の出方についての課題・リスク、実現のための工程や途中段階のマイルストーン、実現までに必要となる組織体制、リソースやコスト、実現に至るまでの実行可能性に関わる課題・リスク、検討が十分ではない点といったことが十分に検討されている。戦略オプションによっては試行実施ができるものもあり、試行実施を行った後の状態の実行計画はより実現性評価についての信頼性が高くなる。また、市場調査などの調査を行った場合には、戦略オプションの効果や実現性についてはより確からしい情報がえられ、評価の信頼性も高くなる。

初期段階から進み、上長や各種の人材の協力を得て、ある程度調査や具体化が行われた後、戦略オプションはマトリックス上の位置と優先付けが変化する。検討をすすめるかどうかについて、ある程度多くのリソースが必要な、たとえば調査を実施したり試行実施をしたりといったことがあれば、その都度意思決定を行うことになる。

戦略オプションがある程度充実したレベルになったときに、責任者が実行を判断する。そして判断された戦略オプションについては、さらに実行計画がつくられ、実行に移される。もちろん人や金の投資や費用がかかるものについては慎重に詳細な実行計画を立て判断を行うことになろうし、リソースもリスクも小さければ具体化せずとも実行の判断は可能であるという見方はできる。

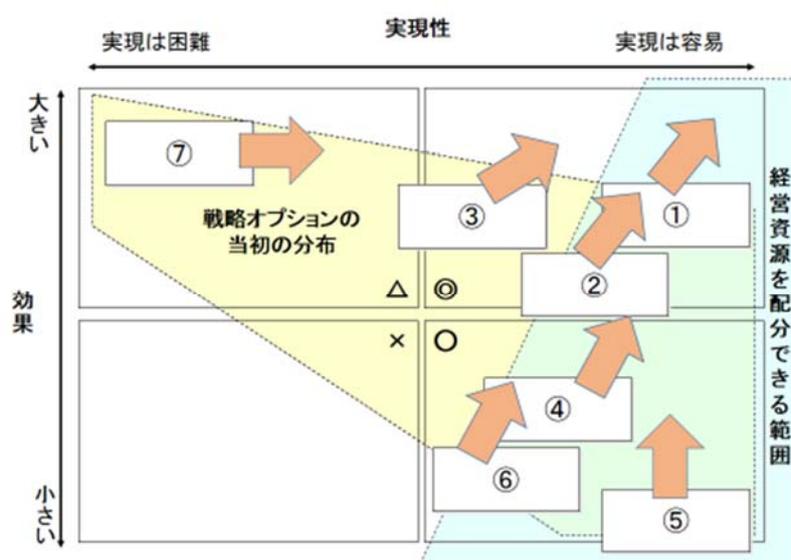
戦略オプション発展のプロセスは、加登[1993, pp.155-156, 169-177]のいう原価企画におけるデザイン・レビューや節目管理(ないしマイルストーン管理)、クーパー[Cooper, 2011, pp.83-112]が提唱し実践した研究開発におけるステージゲート法、マクグラス[McGrath, 1996, pp.31-44]のいう製品開発のフェーズレビューの考え方に似ているところがある。研究開発において、ある1つの技術をつくり用途を明らかにしたり商品をつくり上げて上市するプロセスは、複数の技術や商品のオプションが、検討の進捗やそこでの修正や課題解決をへて、一定の基準を満たさないものを振り落とすという経営資源や費用対効果を前提とした一種の優先順位付けとなっている。

一方、変革や改善といったテーマの検討については、複雑な場合にはプロジェクト・マネジメントやシックス・シグマといった手法の活用が望まれるが、より小さな組織での検討の場合や分析を行なう必要が少ない場合には、かなり簡素な形での管理が望ましい。

5.2 組織における水平と垂直の協働

初期の戦略オプションはローア、ミドル、トップの誰が出しても良い。初期の戦略オプションが出た場合、ペイオフ・マトリックスにその戦略オプションが配置される。しかしここでの配置は、仮のものでしかない。というのは、効果も実現性も明確ではないからである。そのため、効果と課題・リスク等についてある程度明確にしていく。ここで関係者が協力して実施できることが重要である。垂直的には直属の上長の役割が大きい。水平にはさまざまな能力・機能を持つ人材が生きる。図表 6-3 には、矢印を追加している。組織における協働によって、戦略オプションの効果と実現性を改善できれば、戦略オプションは当初分布していた位置が矢印の方向性にシフトし、優先順位も変化する。戦略オプションの効果が十分であると判断できるものについて、経営資源の制約を前提とした範囲内に入れば（図表右側の点線内）、それらの戦略オプションの実行の意思決定が可能になる。

図表 6-3 戦略オプションを発展させる



出典：図表左は Ulrich, Kerr, and Ashkenas[2002], pp.136-137 を改変

まずは垂直な協力やキャッチボールが行なわれる。組織での立場が上にあれば、情報が集まりやすい。当然資源配分の権限や実行意思決定の権限もあるので、実現可能性に関する制約の打破ができる。上長が「それはできる。簡単である」と言えば、実現可能性が上がる。戦略オプションは右にシフトする。

次に、水平の協力やキャッチボールが行なわれる。1つの会社内でいえば、たとえば営

業担当者が顧客との対話のなかで良さそうな商品の可能性を見つけたとする。その商品のアイデアは良さそうだが、本人はマーケティングには詳しくなく市場性が高いかどうか自信が持てない。設計上作れそうなのかどうかは、開発のノウハウを持たず、製造の現状を知らないため、わからない。そういったときに、社内でのネットワークで、マーケティング部門と開発部門に直接連絡をして確認すると、少なくともその商品アイデアの市場性や開発の実現性およびリスクについて大まかにでも把握できる。仮にマーケティングや開発の担当者に検討時にアクセスできれば、アイデアの可能性が確認でき、専門的視点で、効果や実現性の向上やリスクの低減をはかることができる。

水平の協力やキャッチボールとしては、外部に範囲を広げることでもできる。グローバル展開時のローカル市場へのブランド展開などでの現地の人材の協力、M&A であれば投資銀行の協力、さまざまなリスク評価であれば社外の公認会計士や弁護士などとの協力といったことも可能であり、必要でもある。

6 経営資源配分を俯瞰し実行・管理する枠組み

戦略アイデアの優先付け・育成・意思決定の枠組みを前提として、戦略オプションの意思決定に伴う経営資源配分を俯瞰し管理する枠組みを提示する。この経営資源配分の枠組みは、戦略実行のための新たな方策だけではなく、すでに実行中の方策や遂行中の業務活動への資源配分をも含めて管理するための枠組みとなる。

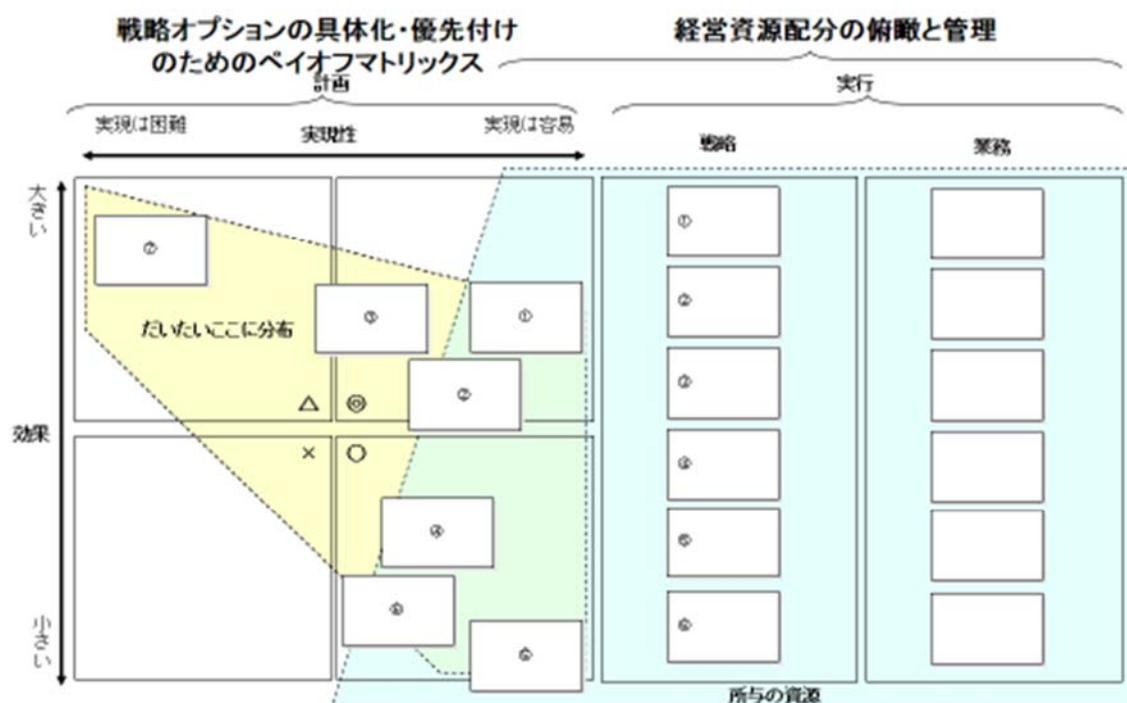
6.1 経営資源配分のための経営資源情報の把握

資源配分についての現実の問題点はやはり、サイモン[Simon, 1976, p.322]が述べたような人間の合理性の限界に起因する。多様な資源配分の対象があり、把握や管理がしきれないという問題である。そのため人々は、新規に追加する事業や機能、方策等については注目しやすいが、既存のそれらについては目が届かなくなりやすい。

とはいえ、事業上のリターンが大きく変わらなければ利用可能な経営資源の量には制約があり、経営資源の準備や育成にも時間がかかる。このような経営資源を有効に活用して、事業の目的にかなうリターンを持続的かつ最大限に獲得する必要がある。

そのためには以下の2つが実現すると良い。1つは、経営資源配分の全体状況を俯瞰することであり、もう1つは、個別の経営資源配分対象を評価することである。図表6-4の枠組みは、主に前者の経営資源配分の全体状況の俯瞰のイメージを示しているが、この全体像を始点として、個別の経営資源配分についての確認・検討を行なう。また全体とはいっても、企業全体もあれば、1つの事業全体あるいは1つの機能全体もあり、階層構造になっている。各種の「全体」範囲のなかに、さらに全体と個別がある構造になる。

図表 6-4 戦略オプションの優先づけと経営資源配分の俯瞰と管理



出典：図表左 Ulrich, Kerr, and Ashkenas, 2002, pp.136-137 を改変，右は著者が追加。

経営資源配分を俯瞰するにあたっては、経営全体を俯瞰する必要がある。第3節では、事業単位と機能単位、そして組織単位の範囲に絞り込んで意思決定を検討すべきとしたが、経営資源配分についても同様である。

しかし、経営資源配分を俯瞰するには、企業や事業全体が俯瞰できて、その企業や事業に配分された経営資源をある程度とらえなければならない。そのための方法は、大きく分けると2つある。

1つは、財務諸表の利用である。経営資源の財務的な把握は、過去から将来までの損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書といった財務諸表による。ただし、この財務諸表は外部開示目的のものだけでなく管理会計目的で作られたものを意味する。したがって、可能でかつ必要な程度に事業別や機能別、組織単位別になったものである。過去の財務情報は実績としてとらえられるが、将来の場合はさまざまな前提条件を設定して作成する。損益計算書であれば、費用は売上や利益に対する一定の比率での費消が許されるという考え方のもと、一定の費用の予算枠のなかで費用が分配できる。損益計算書には当然売上高・利益情報も含む。事業別に損益が把握されることにより事業ポートフォリオへの財務的な資源配分が把握できるし、機能別や組織別の費用の把握も可能である。

もう1つは人的資源も含めた物量の把握である。分かりやすいのは、組織図に経営資源であるヒトやモノの情報が記入されているイメージだろう。(活動基準原価計算では、リソースと呼ばれる経営資源をとらえ、ヒトやモノの物量を把握し、さまざまな活動に対してコストをあとづけるための基準としてその物量を使う。このように活動別に物量がとらえられていると良い。) もちろん物量は、財務諸表を作成するための前提となる情報でもあるが、経営資源を利用するという視点で見たとき、人的資源であれば人数や時間、建物であれば占有面積といった物量のほうが理解も管理もしやすい。これらの情報がある程度把握された上で、経営資源の俯瞰や管理が可能になる。

6.2 俯瞰し管理する経営資源配分の種類

ペイオフ・マトリックスを含む図表 6-4 の枠組みを使い、経営資源の俯瞰と管理を解説する。この枠組みを、戦略と業務、既存と新規、事業と機能といった区分の俯瞰に活用する。

(1) 戦略と業務の俯瞰と管理

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp.279-282]はダイナミックな予算編成を定義し、予算を、プログラムを管理するための戦略予算と、業務、費目、能率を管理する業務予算に分けた。このように経営資源は戦略と業務に区分するとよい。図表 6-4 も戦略と業務に分けている。なお戦略予算を配分する先は、実行を裏付ける経営資源や権限委譲がひもづく顧客価値単位と方策である。方策は BSC でいえば戦略的な資源が投入される戦略的实施項目のことであるが、戦略実施項目がひも付いている戦略テーマや戦略目標もまた戦略オプションの意思決定の対象といえる。

図表 6-4 を使って説明する。資源配分の対象およびその候補となる戦略オプションは、図表の左側のペイオフ・マトリックス内にあり評価・優先づけ・育成中のものと、図表の右側左にあるすでに経営資源の配分が決められ実際に実行に至ったものである。一方、業務は図表の最も右側にあり、すでに経営資源配分についてある程度決められ実行中である。業務にはたとえば、事業、機能、組織単位、業務や拠点といったものがあがる。このように戦略と業務に経営資源を区分した上で配分し、全体を俯瞰しつつ、バランスを考え調整しながら管理を行う。

(2) 既存と新規の俯瞰と管理

既存と新規という区分での経営資源配分も重要となる。既存の資源配分は、原則として実績の財務諸表や既存の機能や組織別の物量資源の配分で把握できるが、新規の資源配分はゼロから決めていかなければならない。既存事業については、変化がなければ右の欄に位置づける。一方、新規事業については 2.5 項で解説したアンゾフの方針ベクトルや PPM での検討を行なった上で、新規に行なうべき事業をペイオフ・マトリックスの枠組みで検討し、事業の推進の意思決定が行なわれたものについては戦略欄に移り、経常的な業務運用に進めば業務の欄に移す。これにより、経営資源を既存事業と新規事業に区分した上で

全体を俯瞰し調整・管理できる。

(3) 事業と機能の俯瞰と管理

事業と機能の区分も重要である。3 節で示したように、事業範囲で利用する場合には、事業と機能を別々に管理する。それにとまって図表も区分する。というのは、事業では、前述の既存や新規の別、あるいは顧客や地域、商品、技術といった顧客価値単位にかかわる対象を扱う一方で、機能では、複数の機能や組織単位など仕事の種類別に検討する必要があるからである。

全社、事業本部、事業部門といった範囲では複数の事業を扱う必要があるため、複数の事業単位を図表上に描く。機能の場合には、複数の機能を描き、組織単位の場合には複数の組織単位を描く。その事業や機能、組織単位毎に、付随する経営資源情報をおさえると、全体の資源を俯瞰できる。経営資源の情報には過去の実績と将来の予測の情報がありえる。事業単位を描く場合には、論理的にはさらに複数に分かれる。顧客や地域、商品、技術といった複数の顧客価値単位があるためである。

6.3 戦略オプションへの経営資源配分のプロセス — 人的資源を例にして —

配分すべき資源には、6.1 項で述べたように資金と損益、資産といった財務資源と、ヒトやモノという物量資源がある。いずれの資源も事業別、機能別、組織単位別に把握し配分する。財務資源については事業別・組織単位別などの管理会計諸表を活用できる。一方、物量資源について、特に一定の様式があるわけではない。そのため以下に人的資源を例にとって資源配分のプロセスを解説する。

人的資源配分のプロセスでは、図表 6-4 の枠組みを活用しながら戦略オプションへの資源配分と業務への資源配分を行なう。ただしこのプロセスは、将来のための計画が含まれるために、前のステップに戻るといった試行錯誤を行いながら収束させていく。また人的資源以外の物量の資源については、この考え方に準じる。この例は1つの事業あるいは機能、組織単位を想定したものであり、複数事業への資源配分という点を省略している。

ステップ1. 人的資源の資源配分について、業務と戦略でたとえば7対3に分けるといった大まかな配分指針を持つ。それにより、数年間にわたる戦略への資源配分の枠の指針が決まってくる。

ステップ2. 現在、戦略や業務へ配分されている資源が存在する。実行中の戦略の実行完了や中止などの変化も含めて戦略に配分されている資源をとらえる。また、業務に配分されている資源も、戦略の実行や業務の拡大や改善により変化するが、これについてもとらえる。

ステップ3. 資源配分方針と、将来予想される戦略・業務への資源配分を前提として、これから新しい戦略に投入できる余裕資源をとらえる。

ステップ4. 戦略オプションが、ペイオフ・マトリックスにおいて検討され磨き上げる

ことで一定の費用対効果と実現性が確保されて実施意思決定ができる候補となる。実施の優先順位付けの対象となった後で、その戦略オプションが実施対象として意思決定されると、資源配分が計画に組み込まれる。これにより、実行される戦略オプションへの資源配分が決定する。

人的資源は、実際には組織単位別に配置されており、多くの組織単位は、業務実行の役割・責任を持ち、戦略実行よりも業務実行に対して多くの資源配分が行われている。たとえば、調達、製造、物流、営業、アフターサービスといった部門は特にそうである。一方、一部の組織単位、たとえば、新規事業開発を専門とする部門や、改革目的のプロジェクト組織といったものは、戦略的な目的のためだけに創られたといえる。しかし、業務主体の通常の部門であっても、戦略の実現が必要であり戦略実行への資源配分は必須である。

戦略への資源配分も、さらに戦略オプションの検討と戦略の実行に分かれる。5節で述べた戦略オプションについての組織での協働が不足していることが、戦略策定における最も大きな問題の1つである。そのため、戦略オプションの検討に対する資源配分を適切に行い、戦略オプションの磨き上げを行なうべきである。

7 おわりに

本章では、「組織全体を顧客価値にむけて方向づける」すなわち顧客価値による組織のアラインメントを実現するために、本章では顧客価値志向による経営意思決定を検討した。顧客価値志向での意思決定の範囲・対象の設定と、顧客価値を判断基準とした意思決定により、経営意思決定のアラインメントを実現する。

サイモン[Simon, 1976, p.322]は人間の合理性には限界があることを示したが、その上でも我々は良い案をつくり、優先付けをし、行動の意思決定をしていかなければならない。本章ではこの課題について、顧客価値を基準として重要な経営意思決定を行ない経営資源配分を俯瞰・評価・管理するための汎用的な枠組みを提示した。これを活用することにより、実施すべき業務の効率化を行ない、また優先順位の低い政策や事業を廃止し、これにより経営資源の余裕をつくり、この経営資源を、新しく必要な事業や業務に対して、投入していくことができる。

意思決定を行う基準は、目的にかなうか（効果）と実現が容易か（実現性）の2つに分けられる。目的には、経営理念にあるような顧客価値づくり、売上高・利益づくり、ステークホルダーの価値づくりといった成果や結果もあるが、人材や組織文化、システム、仕組みといった組織能力や業務プロセスの質の向上といったものもある。

目的そのものを顧客価値と考え、判断基準を顧客価値として意思決定をアラインメントすることによって優先順位づけも意思決定も実行もしやすくなる。意思決定を顧客価値にアラインメントするために、意思決定の範囲において顧客価値を適切に共有した上で、戦

略オプションがどのように顧客価値に寄与するかを語るることができる。もちろん財務的な費用対効果も組み合わせてとらえ、判断する必要がある。

意思決定の方法については、ペイオフ・マトリックスを活用して、効果と実現性という2つの普遍的な基準を提示し、これによって戦略オプションを評価し優先付けした上で、それらの仮説を組織で協働して育成・発展させ、リーダーが何らかの実行の意思決定を行なうことを示した。また、経営資源配分については、図表 6-4 の枠組みを使いペイオフ・マトリックスからの新規のアクションを含めて、戦略と業務への経営資源の配分と管理が可能になることを示した。

研究課題としては、企業での実践やそこでの課題は十分に明らかになっていないことがあげられる。企業全体あるいは企業における事業単位や機能単位、組織単位における実践や課題についてさらなる調査を行い、また枠組みの利用を促して意思決定の改善をはかるというアクションリサーチを行いたい。また、この枠組みは、企業のみならず、政策や事業の仕分けといった意思決定での順位付けなど、公共部門や非営利団体などさまざまな分野における意思決定に活用できる。このような分野への適用について検討したい。

【参考文献】

- Ansoff, H. I. [1965]. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc. (広田寿亮訳[1985]『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- Aristotle. [BC350]. *Nicomachean Ethics*. (高田三郎訳[1971]『ニコマコス倫理学』岩波書店)
- Barnard, C. I. [1938, 1954, 1968]. *The Functions of the Executives*, Harvard University Press. (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳[1956]『新版 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Cooper, Robert G. [1983, 2001, 2011]. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, Basic Books. (浪江一公訳[2012]『ステージゲート法』英治出版)
- Drucker, Peter F. [1954]. *The Practice of Management*, Harper and Row. Publishers, Inc. (上田惇生訳[1996]『新訳 現代の経営 (上)』ダイヤモンド社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [1996]. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No.1/2, pp.75-85. (鈴木一幸訳[1997]「バランス・スコアカードによる戦略マネジメントの構築」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第22巻2号, pp.92-105, ダイヤモンド社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kotler, Philip. [2000]. *Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition*, Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人・月谷真紀訳[2001]『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション)
- McGrath, Michael E. [1996]. *Setting the Pace in Product Development: A Guide to Product and Cycle-Time Excellence*, Butterworth-Heinemann. (今泉孝弘訳[1999]『PACE—製品開発のスピード化戦略』富士通経営研修所)
- Porter, Michael E. [1985]. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. (土岐坤訳 [1985]『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Simon, H. A. [1945, 1947, 1957, 1976]. *Administrative Behavior*, Macmillan. (松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳[1989]『経営行動 (第3版)』ダイヤモンド社)
- Simon, H. A. [1977(初版 1960)]. *The New Science of Management Decision, revised edition*, Englewood Cliffs. (稲葉元吉・倉井武夫訳[1979]『意思決定の科学』産業能率大学出版部)
- Ulrich, Dave, Steve Kerr and Ron Ashkenas. [2002]. *The GE Work-out*, McGraw-Hill. (高橋透・伊藤武志訳[2003]『GE式ワークアウト』日経BP社)
- 赤尾洋二[1988]『方針管理活用の実際』日本規格協会。
- 漆原次郎[2012]『日産 驚異の会議 改革の10年が生み落としたノウハウ』東洋経済新報社。
- 加登豊[1993]『原価企画』日本経済新聞社。
- 櫻井通晴[2012]『管理会計 第五版』同文館出版。
- Boston Consulting Group Web site, Services > 経営トピックス > ポートフォリオ・マネジメント,

http://www.bcg.co.jp/impact_expertise/topics/portfolio.aspx(アクセス日：2013年1月9日)。
小林三郎[2012]「ホンダイノベーション魂 3日3晩話すと何かが起こる ホンダの「ワイガヤ」(1)」,
http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK10009_Q2A710C1000000/(アクセス日：2013年1月9日)。

第7章 企業価値創造のための市場・顧客との対話

1. はじめに ー改めて、顧客価値についての課題ー

本章では、企業が、変化する市場・顧客と対話をし協働していくことで、顧客価値と企業価値が創造され、新しい市場経済が生まれることについて検討する。本論文におけるこれまでの章において、企業内部における顧客価値によるアラインメントによって、経営の質を向上させる方法を検討した。4つのアラインメントは、顧客価値を提供する主体である企業内部について、主に検討するものである。しかし、顧客は企業の外に存在するし、市場全体、業界や競合他社も外にある。さらにはほとんどのステークホルダーも企業外部にある。そのため企業は、アラインメントとはいえないまでも、外部への働きかけを行うべきである。企業と顧客、そして社会全体にとっての課題を解決するために、また、顧客価値と企業価値を創造できる経営を実現するために、企業が顧客を指向しながら、市場・顧客やその他のステークホルダーとどのような対話を行っていくべきかを検討する。

1.1 企業の存在する意味は、顧客のニーズに応えきること

企業はすべての顧客ニーズに応えられているわけではない。もし顧客重視が企業の理念であり存在理由というならば、現時点では儲からないか、あるいは製造できなくても、イノベーションによって将来は顧客ニーズに応えることを目指すべきであろう。

欧米企業がメインプレーヤーになっている市場、典型的には比較的ハイエンド側の商品では高収益をあげやすく、アジア企業がメインの市場、典型的にはミドル・ローエンドでは低価格競争に陥りやすい。そのためハイエンド市場の方が、強みである技術力を活かして、利益はあげやすい。だからそこで勝てるならハイエンド市場に集中するのもよい。しかし同時に、破壊的イノベーションには十分注意しなければならない。

技術者がハイエンドの商品以外はつくりたがらないという声がある。儲からないとか差別化集中しやすいといった理由であればまだ理解できる。仮に、自己満足や自己実現のためだけであれば顧客不在、理念不在である。顧客の立場での発言ではなく、個人の自己満足のような言葉を安易に聞き入れてはならない。

もしハイエンドからローエンドまで、あるいは高所得層から中所得層、そして支払能力が小さいBOP (Bottom of Pyramid: 低所得者) 層にまで応えきることができれば、自らの事業領域において、自らが対応しているニーズに完全に応えることができ、企業の目的を完遂できる。BOP層への商品の提供は、社会貢献ではない。儲かるから行うだけでもない。企業の目的だから行う。もちろん儲からないと持続性はなく、その意味で儲かるかどうかは制約条件である。そのため、あらゆる工夫をして購入してもらえるようにする。まさに事業全体のイノベーションが必要となる。これは必ずしも一企業だけの課題ではなく、業界全体の責任であろう。

誰が顧客であるかを、みなが共通に理解・共有・共感しているという状態をどう実現するか、どう確認するか、どう個々の行動に繋げるかは大きな課題である。企業のミッションは、顧客が必要とする商品・サービス、顧客価値を提供することである。顧客とは通常、お金を払ってまで商品・サービスを購入してくれる人たちである。しかし今はお金が十分になくて支払えない人々もニーズをもつ。これらも含めた人々が顧客である。経営者はこれを言い続けて、従業員の全員を共感させる必要がある。

そもそも日本企業の強みは、量産とそこからの改善力であったはずなのに「低価格でのものづくりの仕方が分からない」という声もある。あうんの呼吸と個々の人間の善意に頼りすぎて、現場の人材によって支えられていただけだったのかもしれない。現場を真に支えてきたそのような人材も現場経験者の引退とともに失われてきている。日本企業の海外でのマーケティングの弱さもある。商品・サービスへのニーズは、そこに住む人々の暮らしや文化と密接に関わる。地元の人々を理解せずには、海外市場向けのものづくりも販売も困難である。作り方も分からないなら、なおのこと難しい。

日本企業は、モノとカネではなく、もっと多くのヒトを出して海外に進出することはできたはずである。YKK社や商社のように長期の赴任を前提とし、あるいは現地採用という形も含めて対応できる方法はあった。あるアジアの銀行の日本代表は、それは例えば10年前であれば可能であったが、今となってはもう遅いという。しかし、まだ応えていないニーズは世界中にある。ヒト、モノ、カネを投入し、全力で応えたい。

1.2 いままでの成功モデルだけでは顧客ニーズに応えられない

模倣できる欧米の商品、そして大量生産モデルという今までの成功モデルはすでにない。いままでの成功体験は役に立たない可能性が高い。企業は、想像力を活かしオープンに発想し、協力して自ら革新の道を創り出さなければならない。

失われた20年のなかでも企業は、いままでの成功モデル、今までのビジネスモデル、成功体験に頼って仕事をしてきた。しかし、欧米の商品・サービス・顧客への提供価値を模倣し、すでにあるニーズに対応するだけでは、成長することも競争に勝つこともできない。これほどの人口減少社会も日本がはじめて経験する。グローバル、とくにアジアのローカル市場での低価格の競争もはじめてである。すでに戦場は変わっている。国内人口の縮小とグローバル競争の激化により、すでに過去の成功モデル、成功体験は、使い物にならない。それにもかかわらず多くの経営者が成功体験を語りそれで判断している。そもそもアクションと成功の間には市場の成長や運など多くの要因が関わっている。過去の成功モデルの単純な当てはめは、極めて危険である上に、余計なコンフリクトを生む。図表7-1を参照されたい。

図表7-1 市場と企業のパラダイム変化

項目	従来のパラダイム	今後のパラダイム
欧米の商品	模倣でき頼ってきた	模倣だけでは不十分
日本市場	規模や増加に頼ってきた	人口減により頼りきれない
海外の市場	先進国市場に頼ってきた	全世界で競争が激化
販売先としての日本の完成品メーカー ³⁶	拡大に頼ってきた	優勝劣敗が進み頼れない

出典：筆者作成³⁸

1.3 正しい顧客志向とは—企業の役割—

日本企業の顧客志向は、かなり不徹底であった可能性がある。そうであれば、企業は自ら、実需と本業を重視し、顧客を知り、巻き込み、変化させ、さらに信頼しなければならない。特に、これから新しく生み出す商品・サービスには、まだ顧客は存在しない。存在しない顧客になりきって、その顧客ニーズに応える商品・サービスを生み出す役割を担えるのは企業しかない。

ドラッカーのいう顧客の創造という事業の目的を達成することは、短期的な顧客ニーズに応えるだけでなく、中長期的な有効需要づくり、顧客づくりを行うことである。有効需要の創造とは売上が生まれることであり、従業員、社会、株主、債権者といったステークホルダーに分配できる原資が生まれる。

しかし現実には、正しい顧客志向が実践されているとはいえない。そこで、現在の顧客志向についての問題点をいくつかあげる。

(1) コストとマージンをまかなえない価格で商品・サービスを提供してきた

中長期的にもコストと利益をまかなえない価格を提示してきた。金儲けは罪だというマインドもあるかもしれない。しかしより大きな問題は、適正価格や利益率を維持できないほどに、「良いものをより安く」を追求しすぎてしまうことである。

(2) 顧客に十分な情報を提供してこなかった

何らかの差別性があり、全く同じ商品でないことを消費者が理解すれば、それは異なった商品として扱われ異なった市場ができる。異なったという視点には、基本機能だけではなく付帯サービス、特徴、環境負荷、寄付の有無といった商品に付随する要素や、会社やその調達先の環境活動、労働環境、社会貢献といった会社に関連する要素が含まれる。時代はすでに変わり、顧客は必要な情報を得ることができるようになってきている。すなわ

³⁸ 完成品メーカーを顧客とする素材、部品企業のすそ野は広い。従来から、多くの電機メーカーが商品を製造し輸出してきたが、グローバル競争が激化している。現時点でも日本の自動車の完成品メーカーの競争力があり、中期的な成長は予想されるため、販売先としてのこれらのメーカーは頼れるかもしれないが、長期的は予測しきれない。

ち顧客にとっての情報の非対称性が低下してきている。企業は適切で十分な情報提供をすることでメリットを得ることができる。

(3) 顧客を偽っている状態を放置してきた

「安かろう悪かろう」の商品が市場に出ている。それも不正や不適切な運営によって過度に安価に提供することも起こっている。誰かが低価格をつけて抜け駆けすると、消費者はそれを選び、囚人のジレンマのように他社もついていくしかなくなる。これには合法的なものも不正もある。例を挙げると、高速バスの事故の原因となったコンプライアンス違反、偽地鶏、偽国産ウナギその他さまざまな不正がある。これは当然、業界や顧客の一部は知っていたはずである。これは広がってしまってからでは手遅れである。偽地鶏業者が地鶏を育てたら儲からないと言っていたように、本物の地鶏業界はなくなり、偽地鶏業界ができあがって力を持ちその業界を守り出す。

このような不正行為をなくせば、顧客価値と付加価値の両面において豊かな市場を生み出せる。市場における不正をただすのは、悪者を責めるためではない。顧客も企業も幸せになる豊かな市場を生み出すためである。

(4) 存在するニーズに応じてこなかった

国内でも外国でも、ニーズが存在することがわかっているのに応えないことである。例えば、自らの商品にニーズを持つ低所得者層に応えないことである。事業としてでも社会貢献でもかまわない。ニーズに応えることが企業の理念である。儲かるから売りたいと思う、儲からないからやめようと思う。これを第1の判断基準にしては、見えているはずのニーズに気づかず、顧客価値創造の機会も失われてしまう。

(5) 必要ないものを提供してきた

中長期的にも顧客に必要なものを提供する、顧客がいないのに自己満足のようなものづくりをする、短期的な価格を上げるための必要のない機能付与をするといったことが起こっている。ここでも、事業採算を第1の判断基準にすることの問題が起こっている。

(6) 新しいニーズをつくりだしてこなかった

今応えられていないニーズに応える、今存在していない商品をつくりだす。顧客のニーズそのものを作り出すこと、今は存在しないものをつくることは、最もやりがいのあることである。

これらの問題の解決の方向性を一言でいえば、本気で「本業に集中する」ことである。本業に集中するとは、顧客の支持を得、業界をリードすることである。その結果として、競争に勝ちのこることができる。

2 企業と顧客の主導と行動による顧客価値志向の市場経済の確立

従来から、イノベーションによる新しい顧客とニーズ、商品・サービスの創出は、新し

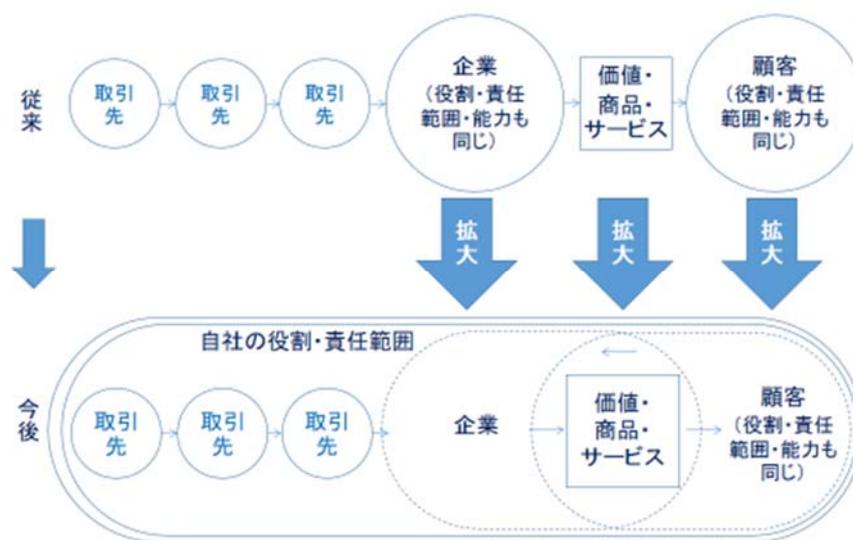
い市場を創り出し、既存の顧客とニーズ、商品・サービスの改善は、顧客価値と企業価値を生み出してきた。私たちは過去の努力の蓄積を譲り受け、そして強い追い風を受けている。さまざまな企業や顧客の実践は成熟度を増した行動を生んでいる。さらにインターネットやソーシャルメディアの広がり、スマートフォンなどのツールの高度化、ISO26000やSA8000そして業界別の基準や指標の整備、企業と顧客の実行可能な範囲は拡大している。それは役割と責任範囲が広がっているともいえる。「できないからやらない」が「できるからやる」という時代に移っている。さらなる顧客価値と企業価値の創造に向けて、複数の企業と顧客が、互いを信頼し、行動することによって、価値が持続的に創造される。

2.1 企業と顧客の役割の変化の方向性

企業と顧客の役割は変化している。第2章でモノからモノ+サービスへの変化について述べたように、企業は商品・サービスを売るだけでなく、顧客の利用価値を提供するようになってきた。また顧客との共創も行われるようになってきた。図表7-2の上は従来のパラダイム、下は今後のパラダイムを描き、企業と顧客の役割の変化を示している。左側の企業は、上流に仕入先のサプライチェーンを持ち商品・サービスを提供しており、右側の顧客はその商品・サービスを購入し利用していることを描いている。これが、今後は、下側の企業と顧客の行動は点線のように広がり、企業は顧客の利用まで関与し、顧客は企業と共創することを示している。

第2章では顧客の社会化についても指摘したが、さらにもう1つの変化が起きている。顧客は、ソーシャルメディアや携帯端末の進化にも助けられ、企業や企業が提供する商品・サービスについて、場合によっては企業と同等な情報を得て、購買・利用の判断をするようになってきている。このことによって企業の責任を問われる範囲が大きくなってきている。しかしそのことは、顧客が責任をとれる範囲が拡大していることを意味する。図表7-2の下側には、今後の企業と顧客の関係は、実線で囲んだ最も大きな楕円の範囲になっていくことを示している。企業と顧客の双方の責任範囲の拡大は、負担の重さを意味すると同時に、企業と顧客が協力して業界を良くできる可能性を示している。

図表 7-2 企業と顧客の役割・責任・能力と価値・商品・サービスの拡大



出典：筆者作成

従来、市場の失敗であり政府の役割であると見なされてきた部分は、企業と顧客がその多くを担うことができる。実現性から言えば、顧客がゼロから商品・サービスをつくることもできる時代になってきている。しかししばらくの間は、価値・商品・サービスというモノづくりは、企業がリードする部分が多い。

2.2 顧客価値志向の市場経済

ロジャー・マーティン[Martin, 2000]はジョンソン・エンド・ジョンソン社やP&G社の理念やその実践を引きながら、顧客を第一とする企業が主役となる顧客資本主義を主張する。顧客の需要、そして有効需要への対応は、スミス[Smith, 1776, pp.572]やドラッカー[Drucker, 1954, pp.37-41]のいうように資本主義の中心的な課題であり、かつ、商品・サービスの提供者すなわち企業の存在意義・使命である。顧客のニーズに応えることは、企業にとっては、顧客を信頼し顧客を中心にした経営を創ることである。提供者側が顧客へフォーカスし、顧客自身が変わることにより、顧客中心の資本主義ができあがり、経済価値と社会価値の創造への道が開かれる。これはもう、資本主義とはいえず、顧客主義、顧客価値主義といえるかもしれない。

業界の論理や、自らの業界、企業、自分自身の生き残りのためを越えて、「当たり前のことのできているか」、すなわち市場において顧客に対して最も効用対コストの高い商品・サービスを提供できているかを競う。パタゴニア社創業者のシュイナードら[Chouinard *et al*, 2011]は、「真のコストが製品に反映される世界では、利己的な欲求が公共的な欲求に資することになる。最大のリターンを求める投資家は、最大の責任を求める投資家になるの

である」と述べている。これは理想的な姿として共感するが、しかし、その実現の前提としては、企業と顧客の行動の変化が必要となる。

顧客と企業、そして企業を構成する個々人が、共に社会に生きる人として行動すること、すなわち、企業が顧客を信頼し顧客がその信頼に応じて行動することと、顧客が企業を信頼し企業がその信頼に応じて行動すること、この双方向の信頼と行動により絆が生まれ、市場経済という器の可能性が広がっていく。次に、その方向性および方策について述べる。

3 市場と対話する

企業と顧客の役割の変化は漸進的なものであり、顧客資本主義の到来にはもう少し時間がかかる。しかし、企業は、顧客を市場や顧客と対話し、あるべき方向性に導くことができる。本節では市場との対話と市場への働きかけについて述べる。

あるセグメントの個々の顧客ニーズを満たすことによる顧客価値の創出を合計すると、そのセグメントという市場全体における顧客価値になる。市場全体における顧客価値は、それぞれの企業の行動により増減するだろうが、個々の企業だけに任せておいては問題が起きたり問題解決ができないことがある。もし問題を解決できれば、顧客価値が向上し、企業価値が向上する可能性がある。それを行うのはリーダー企業や業界団体かもしれないし、新しい時代には一個人や一中小企業かもしれない。この節では市場との対話によって、市場全体での顧客価値を向上させることを検討する。

アダム・スミス[Smith, 1776, pp. 79-82]が描写した見えざる手による市場経済の仕組みが現在の社会の基礎にある。その基礎の上で、企業に代表される商品・サービス提供者と顧客とが役割を持って一定のルールのなかで機能している。守るべきルールとは、不正や公序良俗に反しないことであり、市場参加者が善意で行動することでもある。市場との対話を行うことで、市場全体の顧客価値を向上する方法として、以下の5つを提示する。

- ① 低収益性を許容する「安くて良い」から「価値に見合った価格」へ (3.1 項)
- ② 優れた商品・サービスで、高価格と市場全体の付加価値を維持する (3.2 項)
- ③ 適切な情報提供を行い、顧客の適切な行動を可能にする (3.3 項)
- ④ 業界を評価する指標やシステムを構築・運営・管理する (3.4 項)
- ⑤ 顧客中心の理念・規範・ルールを市場に浸透させる (3.5 項)

3.1 低収益性を許容する「安くて良い」から「価値に見合った価格」へ

昭和7年5月5日に松下幸之助が「物資を水道の水のごとく安価無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設することである」³⁹と述べた水道哲学、そして松下電器産業（現パナソ

³⁹ 松下幸之助 歴史館 HP, 【松下幸之助の志】 1932年（昭和7）5月 創業命知, <http://panasonic.co.jp/rekishikan/tokubetsuten/2004/main/main01.htm>(アクセス日 2012年1月7日)

ニック)をはじめとした多くの企業や人々の努力は、「良い製品をより安く」普及させ、物不足の日本において多くの人々の喜びを生み出してきた。そしてついに1990年頃には物質的に満たされた社会がほぼ完成したが、そこで我々のマインドは変わらなかった。数年前に、ある企業の企画担当者から、「当社は、良いモノを安くという文化だが、収益性とどう両立させればいいのでしょうか」と言われたことがある。

1990年代、金融機関では飛ばしが横行し、信用レベルでの顧客の格付けもしていなかった。企業ではエクイティファイナンス全盛で、資産効率が極めて悪い時代だった。その後、キャッシュフロー経営が流行し、ROE、EVAを重視する株主重視の経営がもてはやされ、株主のための指標は普及した。

顧客価値創造を追求し、売上高・利益やその他さまざまな価値を創造するという経営の王道は、国内では高度に実践されてきたという主張もあるかもしれない。しかし上場企業を含む多くの日本企業の現状は、比較可能な先進国企業と比べても、株主のための収益性が低く、組織成員などステークホルダーへの配分原資となる付加価値生産性は低い。

しかし序文でも述べたように、経済産業省[2010; 2012, p. 5]や徳田[2010]によれば、日本の企業すべての粗利益率、営業利益率が低すぎて、社員にも株主にも、もちろん社会にも政府にも十分に分配できない。中小企業の7割が赤字である。大手金融機関の多くは長期にわたって法人税を払ってこなかった。

すべての企業に必要なことは、市場において欧米の企業と同様のレベルの売上高総利益率、営業利益率を確保し、それを株主に配分するだけでなくさまざまに活かすことである。国内と先進国、新興国、後進国の市場には自から異なった対応が必要となるが、国内については特に、デフレを適度なインフレに誘導する必要がある。利益を確保し、名目GDPを再び維持・成長させる。これは日銀の役割ではなく、二宮尊徳や渋沢栄一が希求した民の役割である。

そのためには顧客を知り、ニーズに合った商品を伝え供給する。そうして顧客を創る。価格を下げず、上げる。価格引き下げは極めて戦略的な施策であるべきで、不用意に行わない。顧客の利用価値が下がっていなければ、下げる理由はない。

自社の価格引き下げに対して、競合が追随してくると予想されるなら、引き下げの必要はない。仮に引き下げが生まれたら徹底した商品やコスト構造の分析のもとに、顧客にとっての価値、株主、社員、社会、取引先へのリターンにかなり不十分なところがあれば、それを指摘するもよい。例えば取引先での労働条件を犠牲にして価格を下げているといったことがあれば、それは言うべきことである。

顧客に使用経験を提供し価値を感じてもらうために、市場価格に影響を与えない価格引き下げを行うのは良い。しかし相場を下げるだけの価格引き下げは行わない。価格は価値のシグナルでもあり、顧客にとっての価値を下げることにもなる。

顧客には長い目で見た費用対効果をきちんと伝える。自らはルールを守りながらも、まがい物のトナーをなくすなど、(不正も含めて)市場に存在する安かろう悪かろうの商品・

サービスをなくす。その上で購入してくれるのであればその顧客にとっては価値がある。その結果、市場参加者は幸せになる。

3.2 優れた商品・サービスで、市場全体の付加価値を維持する

顧客価値は、売上の拡大につながっているようである。フォーネル[2002]を中心に1994年からACSI(American Customer Satisfaction Index; 全米顧客満足度指数)が考案され、顧客満足度の調査により将来の消費動向や景気動向がある程度予測できるとしている。また継続的に見ると、高い満足度の企業と低い企業とでは、MVA(Market Value Added; 市場付加価値)に格差がある[Fornell, 2007, pp. 203-209]。顧客満足度指数の変化が、顧客自身の負債の制約を受けながらも、1四半期先の将来の消費支出の変動を23%以上説明できるという実証研究を発表している[Fornell *et al.* 2010]。このように顧客満足度が市場規模や売上高という財務成果に繋がるという実証研究がなされている。この研究を踏まえた仮説としては、①顧客満足の向上が売上高をあげるという因果関係を実際に持っているか、②顧客満足の高い企業ないし業界が売上高をあげる努力を行ったのではないかとと思われる。

スターバックスコーヒーというリーダー企業は、米国でも日本でも、カフェにおけるコーヒーの市場価格の下落を食い止め、引き上げ、そして高く維持することに成功した。スターバックスコーヒーの提示する価格を参照して価格設定を行えるおかげで、豊かな市場が生まれている。リーダー企業が優れた商品・サービスをつくり、適正な価格設定を行い続けることが必要である。

日本ではスターバックス コーヒー ジャパン株式会社が1995年に設立されて2012年現在で912店舗⁴⁰を持つ。株式会社ドトールコーヒーは、1980年にドトールコーヒーショップの出店を開始⁴¹してから180円で良質のコーヒーにより順調に店舗数を伸ばし、1995年頃には700店舗程度になっていた⁴²。一方で、1981年に15万店を越えていた喫茶店は急激に減少していったが、1996年には10万を少し超える程度になったころから下げ止まりを見せはじめ、2001年は8万程度、2006年でも7万5千を超えている。スターバックス日本進出後の1999年にドトールコーヒー社はドトールコーヒーショップより高価格帯のエクセルシオール・カフェを出店している。一方、同様の価格帯のコーヒーを提供するタリーズコーヒージャパン株式会社は、1997年8月創業で1998年5月設立である⁴³。

これは何を意味するか。常に品質の良いものをより安くする必要性はかならずしもない。顧客の立場に立った効用と適正価格の設定が必要である。最近では、コンビニエンススト

⁴⁰ スターバックスコーヒージャパン社サイト会社案内ページ <http://www.starbucks.co.jp/company/> (アクセス日: 2012年1月17日)

⁴¹ ドトール社サイト沿革ページ: <http://www.doutor.co.jp/corporate/jp/history.html> (アクセス日: 2012年1月17日)

⁴² ドトール社サイトIRページ: <http://www.doutor.co.jp/ir/jp/financial/market.html> (アクセス日: 2012年1月17日)

⁴³ タリーズコーヒージャパン株式会社サイト会社情報ページ: <http://www.tullys.co.jp/company/outline.html> (アクセス日: 2012年1月17日)

ア業界もコーヒーの販売に力を入れている。しかし現在（2013年12月時点）のところ、喫茶店のコーヒーの値下げはないようである。株式会社セブン-イレブン・ジャパンは2013年1月から、セルフ式ドリップコーヒー「SEVEN CAFE」の100円のレギュラーコーヒーの販売を開始し、品質の評価も高く販売は極めて好調である⁴⁴。株式会社ローソンはすでに2003年12月にセルフ式ではなくカウンターコーヒーの販売を開始し、2011年1月からは「MACHI Café(マチカフェ)」と名づけ品質を向上させている⁴⁵。コンビニエンスストアと喫茶店のコーヒーは、ターゲットとする顧客ニーズが異なり、市場が異なるのである。

3.3 適切な情報提供を行い、顧客の適切な行動を可能にする

適切な情報を提供することによって、顧客は適切な購買行動を行えるようになる。企業や業界が適切な情報提供を行うことで、顧客価値あふれる豊かな市場が生まれる。

顧客が適切な判断をするためにはまず情報が必要である。モノの品質だけではなく、CO₂や労働条件などサプライチェーンの情報も含めて、顧客に対して適切な情報を提供し情報の非対称性（information asymmetry）の低減を図ることである。アカロフ[Akelof, 1970]は、ノーベル賞を受賞した「レモンの原理」⁴⁶で、買い手が品質についての十分な情報が得られない（情報の非対称性がある）場合には、良質な中古車は市場に出回らなくなることを指摘した。逆に情報の非対称性を低減させれば、良質な中古車が販売できる市場ができあがり、結果として高品質と低品質、少なくとも2種類の市場ができあがる。適切な情報を提供することによって、適切な市場を創ることができる。すなわち適切な価格設定と売上を実現できる。

フェアトレード、カーボンフットプリントなどエコロジカルフットプリントやさまざまな認証、あるいは企業の保証制度は、情報の対称性をつくるためのシグナリングとなる。そして、それぞれの商品・サービスそのものの品質と、さらにその生産や物流のプロセスの信頼性も含めて保証する。

⁴⁴ セブン-イレブン・ジャパン社 SEVEN CAFE ニュースリリース 2013年9月20日付：
http://www.sej.co.jp/dbps_data/_material/_localhost/pdf/2011/2013092002.pdf（アクセス日：2013年12月2日）

⁴⁵ ローソン社サイト ニュースリリース 2013年11月12日付：
<http://www.lawson.co.jp/company/news/083330/>（アクセス日：2013年12月2日）

⁴⁶ 2001年ノーベル経済学賞受賞者ジョージ・アカロフ教授による情報の経済学におけるレモン（＝質の悪い中古車）の原理を解説する。質の悪い中古車について「情報の非対称性」があり、中古車の質という情報が買い手に伝わらないと、売り手が「逆選択（adverse selection）」できる。すなわち質の悪い中古車を高く売ってしまう。しかし中古車の使用価値は低いので、結局、市場の価格が下がり、それによって質の良い中古車が出回らず、品質の悪いものばかりが流通することになる。「逆選択」防止のためには、「情報の非対称性」の緩和が必要で、その方法には情報の開示、取引主体の明確化、第三者による評価等がある。具体的には、情報開示や、認証の設定・取得、返品や返金・保証の制度等がある。このような高品質であるという情報を提供する施策をシグナリング（signaling）と呼ぶ【Stiglitz,1997, pp.431-437】。

もし情報が完全すなわち「情報が対称的」であれば、①質の良い中古車の市場と質の悪い中古車市場がそれぞれできる、あるいは異なる市場価格がつき、売買される。②質の悪い中古車の一部の使用価値が低すぎる場合には買い手がいなくなり、売れない。③販売希望価格が市場価格よりも高ければ売り手も売らない。④すなわち、「質に合わせて適切な価格がつく」ことになる。

顧客は、地鶏と書いてあるがブロイラーであることを知っていたり、国産と書いてあるが他国産のウナギだと知っていたら、ラベルに書かれた価格よりも安くするように求めるか、あるいは欲しいものと違うので購入しない。地鶏を欲しい人がいる限り、地鶏の市場とブロイラーの市場は両立するが、その地鶏が本物か偽物かの情報がわからなければ地鶏を育てる人はいなくなり、地鶏市場はなくなる。

不正でないとしてもサプライチェーンに児童労働や奴隷労働、搾取が存在する場合、それを知っていてその商品を購入する顧客はいる。しかし、フェアトレード商品を買う人がいるように、サプライチェーンに問題のある商品を購入しない顧客もいる。生産プロセスでのCO₂消費量が少ない商品と多い商品ではどちらを購入するかは、場合によるかもしれない。当然それを認識し、かつ支払能力にも余裕があることが条件になるが、同じ価格あるいは多少の価格差であれば、よりサプライチェーン品質の高い商品を買うだろう。情報が適切に提供されることで、顧客は現在より、品質をみきわめ、品質に応じた価格で購入し、また一定限度以下の品質の商品を購入しないという行動がしやすくなる。

効用とコストと比べた価値が顧客に認識されたときには、高い効用を求める顧客もそうでない顧客も、それぞれそれ相応の価格を払い商品・サービスを購入する。異なった効用の商品・サービスが異なった価格で売買されるようになり、1つの大きな市場のなかに、異なった効用毎の複数の小さな市場ができ、そのなかでまた提供者は健全な競争ができるようになり、全体として市場規模、市場付加価値、市場利益が増えて、多様で豊かな市場が生まれる。商品・サービス、サプライチェーンの情報の透明化により、社会的課題の解決をも包含し付加価値を生む多様な市場ができる。結果、規制主体ではなく企業と顧客による外部不経済の内部化の実現となる。

3.4 業界を評価する指標やシステムを構築・運営・管理する

パタゴニア社は衣料品を提供している。創業者兼会長のシュイナードら[Chouinard *et al*, 2011]によれば、同社は、業界のメンバーと協力し業界のサステナビリティ指標を開発している。この指標は、原材料から消費、廃棄に至る各フェーズで生じる影響力に基づいて、製品を同一条件で比較する手段になる。VCI(Value Chain Index ; バリューチェーン指数)という名称で、2011年秋にはプロトタイプが完成しテスト中だという。この指標は、ブランドレベル、工場レベル、各製品レベルに提供されるとしている。シュイナードらは、第1に、値段のつけようがないと思われていた多くのモノの価格が計算できるようになっている。第2に、そのようなコスト管理を得意とする企業に資本が流れ込んでいる。第3にサプライチェーン上のさまざまな企業が共通基準になるようなサステナビリティ指標が確立してきているという。また、NPOや会計大手のPwC、国連、世界銀行などによる自然資本の評価や自然資源の価値の見積もりが行われているという。

これは、衣料品業界のサステナビリティ指標の事例である。この動きには2種類の支持者が存在する。1者は、パタゴニア社を含めた業界のリーダー企業である。もう1者は、

顧客である。パタゴニア社自身も、自らサステナビリティ重視の動きをしているが、業界としても動いている。しかし顧客が支持しなければ、個別の会社も業界も商品が売れないことになる。社会性の視点で質の良い商品を、顧客が購入しているのである。

個別の企業にとって、業界における自社の優位性を確立するにしても、客観的な評価指標や仕組みは必要であるし、業界そのものの地位を向上することも責任の一部になる。自らの競争優位性を確立するために、業界内などでベンチマークを行いながら、多面的な目標・指標を活用するバランスド・スコアカード（Balanced Scorecard; BSC）といった経営手法を使って自らの目標設定や達成管理ができる。購入の判断は顧客の役割であるにしても、できるだけ客観的な判断基準があることが望まれるし、顧客に任せることでよい業界には顧客の支持による持続性が生まれる。

業界とは、顧客のニーズに集合的に対応している集まりである。業界の成熟度を向上させていくことが、顧客のニーズ、集合的には社会のニーズによりよく応えていく。顧客がさまざまな業界を俯瞰して、限られた資金を使うにあたって、優れた業界の優れた企業に資源を配分することが望まれる。

3.5 顧客中心の理念・規範・ルールを市場に浸透させる

市場における顧客価値重視の理念が必要である。顧客が持つ必要性を起点に、すべてのステークホルダーに応えていくことが本論で主張する理念である。

理念づくりを語るにあたって歴史をひもとく。封建制から資本主義に移行した明治維新を機に、渋沢栄一は、合本主義すなわち株式会社制度を唱えて東京証券取引所の設立に尽力し、政府で銀行制度を設計して自ら第一銀行の頭取となり、さらには500社の企業の設立・経営に関わるという、まさにシュンペーター[Schumpeter, 1926]のいう企業者と銀行家を体現し、新結合（イノベーション）を実践した。渋沢[2008, pp. 145-236]は自らの信念、行動、経験に基づき、極力仁義道徳によって利用厚生を進めて行くという方針を取り、義理合一⁴⁷の信念を確立するように勉めなくてはならぬと述べた。その後さまざまな講演や著書において主張しつづけた。渋沢は、商業道徳、約すれば信が「実業者に健全に行なわれていったならば、私は日本の実業界の富はさらに増大して、同時に人格も大いに進む」とし、また、商業道徳を善意なる競争を努めて、悪意なる競争は切に避けるとした。事業の封建制において階級制度を支えていた論語、儒学、朱子学、そこからくる武士道という規範と、明治以降に始まったニーズと利益獲得を牽引力とする市場経済とを繋ぎ合わせ、ルールに則った市場経済を実践する人、企業によって、よりよき社会がつくられることを

⁴⁷ 義理合一はもともと、二松学舎大学の創立者である三浦中洲が唱えた概念である。渋沢栄一は三浦中洲との交流の中で、自らの義理合一論あるいは道徳経済合一説の主張を確立したようである。ここでは義とは道徳、利とは経済に対応する。道徳経済合一説は田中[2014]に詳しい。渋沢栄一は道徳経済合一説を、明治から大正にかけて経営者として自ら実践した上で主張した。田中[2014]は、道徳経済合一説は以下のように説明している。義と利、道徳と経済はそもそも同じものである。経済には道徳が必要で、逆に道徳にも経済が必要であり、道徳と経済は表裏一体である。道徳と経済のバランスをとるべきという意味ではない。この主張はアダム・スミスが、『国富論』と『道徳感情論』で述べた主張と酷似する。

述べている。この伝統は、現在の日本の経済人にも生きている。

規範づくりと行動については、業界や社会全体の多くの商品・サービス提供者が、資本主義における市場とは、信用を基礎とし、顧客を向いたルールに基づいた健全な競争を行うことによってこそ発展すると理解し、行動する必要がある。日本経団連の企業行動憲章は、日本では業界の代表的な規範である。当初 1991 年 9 月 14 日に経団連企業行動憲章として制定され 3 回目の 2002 年 10 月 15 日の改定で企業行動憲章に改定され、さらに ISO26000 等の環境変化を受けて 2010 年 9 月 14 日の 5 回目の改定がなされている[日本経団連 HP, 2012]。会員企業の自主的に実践していくことを申し合わせるとされている。業界の論理ではなく、顧客を創り出し顧客に選ばれる健全な勝負が行われるべきである。顧客志向でなく健全な競争による優勝劣敗もないのに、身内のルールや規制により、雇用や既得権益の維持のために会社や業界を生き残らせるのであれば、市場はゆがむ。

2006 年に改正された独占禁止法では、内部通報を促進するリニエンシー（措置減免）制度を伴うカルテル・談合対策が盛り込まれ、その後実施の課徴金納付も増加した[松井, 2011, pp. 49-50]。一方、外国の市場においては、不正や腐敗のリスクが大きい。各国でも自国および外国において贈賄等を防止する法律の立法や強化が行われている⁴⁸。また著作権や著作隣接権の分野などルール順守について政府の主導的な役割は重要である。しかしこれについても、業界や企業が正当な主張を顧客に伝えていくことで、従来、安かろう悪かろうという製品を買わされていた顧客側にもメリットをもたらせる上に、業界として価格や付加価値の維持が可能になる。

企業や業界は、従来からこういったルール作りを行ってきたし、これからも進めていくべきである。そして、企業や業界におけるイノベーションによって、内部化によるコストアップを吸収し、顧客に負担をかけないことも挑戦の 1 つであろう。そのような取り組みを顧客は評価し、良い業界をより高く評価するという行動を願いたい。企業は、顧客に恥ずかしくない良い市場を創り、正々堂々とした戦いをすべきである。

貧困層にとって購買可能な商品・サービスの提供、公害防止、環境負荷軽減、原材料やエネルギー使用量の削減や効率化、人権保護といった社会的な問題の解決は、個別の企業が実施しなければ、公共あるいは非営利セクターが担う。その意味で、社会問題の解決が、企業の役割なのかという論点もある。ポーターとクラマー[Porter and Kramer, 2011 pp. 64-65]は、経済学者たちが「社会的便益を提供するために、企業は経済的な成功をある程度諦めなければならない」という考え方を支持してきたという。この社会価値と経済価値の創造に取り組む企業にとってトレードオフがあるという従来の主張に対して、ポータ

⁴⁸ 米国では 1977 年に制定された海外腐敗行為防止法 (FCPA, Foreign Corrupt Practices Act) が 1998 年に強化され、英国の 2010 年贈収賄禁止法が成立、2011 年に施行され、また、日本でも不正競争防止法が 1998 年に改正されている。これに対しても、個別の国や国が連携した取り組みが望まれるが、OECD で、国際商取引における外国公務員に対する贈賄防止に関する条約 (OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions) が 1997 年に制定された後、諸国での贈賄防止の法令の拡充がなされた。

一とクラーマーは、企業は、新しい技術、あるいは業務手法や経営手法を通じてイノベーションを生み出せるという事例も示している。そして、その結果、生産性を向上し、また市場を拡大できるという。これも顧客にフォーカスすることで促進できる。

4 顧客と対話する

ここでは、企業がリーダーシップを取りながら、顧客との協働を行って顧客に価値を提供しつつ、社会価値と経済価値を創造するための考え方と方策を提案する。以下の5つである。

- ① ニーズを持つ主体を顧客と定義する(4.1項)
- ② 顧客を知り、顧客との絆をつくり、顧客になりきる(4.2項)
- ③ 顧客の立場で効用と価格を作りこむ(4.3項)
- ④ 顧客の信頼と企業の評判を作りこむ(4.4項)
- ⑤ 顧客を信頼し全権を委任する(4.5項)

これらの考え方・方策はそれぞれ、商品・サービス提供者と顧客の主要な役割・機能・行動、そしてコミュニケーションを含む。それぞれを商品・サービス提供者を主体として記述したが、実際には商品・サービス提供者と顧客の双方の行動を促し、相互のコミュニケーションを図る。

4.1 ニーズを持つ主体を顧客と定義する

顧客とは、顧客ニーズを持つすべての対象である。しかし我々は近視眼的になりがちである。目の前にいて、お金を払ってくれる人々だけを顧客と見なしてしまう。目の前の顧客はもちろん大切である。しかし理念に、「お金を払ってくれる顧客のためにだけ価値を提供する」と書いてある企業はない。

ここでは、顧客を、「自社製品を購入する顧客だけではなく、自社や業界の商品・サービスへのニーズを持つすべての顧客」と定義する。ニーズに応えることが企業の存在意義であり、これによって理念や事業領域（あるいは事業ドメイン）についての実質的な定義も変わる。

松下幸之助の提唱した「水道哲学」⁴⁹は、水のようにあまねく廉価に商品を提供すると

⁴⁹ 水道哲学とは、松下幸之助が、昭和7年（1932年）5月5日、大阪の中央電気倶楽部で松下電器の使命を明示した。「水道の水は加工された価のあるものであるが、道端の水 水道水を通行人が飲んでものがめられることはない。それは、その量が豊富で安価だからである。松下電器の真の使命も、物資を水道の水のごとく安価無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設することである」。パナソニックミュージアム松下幸之助歴史館ホームページ：1932年（昭和7）5月 創業命知
<http://panasonic.co.jp/rekishikan/tokubetsuten/2004/main/main01.html>（アクセス日：2012年1月17日）

いう理念を示したものである。当時の技術では商品を作ってもコストが高くなり、価格が高くならざるを得ない。そうすると商品を購入できるだけの支払能力のある顧客は少なく、したがって販売数量が十分でなく採算が取れないため、商品の企画や製造の正当化ができなかったかもしれない。しかしそのような状況においても、企業はさまざまなイノベーションを実現して課題を解決し、結果として1950年代には、多くの人々に白黒テレビ、電気洗濯機、冷蔵庫という「三種の神器」を提供できた。

ポーターとクラマー[Porter and Kramer, 2006; 2011]も、C. K. プラハラッドが主張したBOP (the Bottom of the Pyramid; the Base of the Pyramid) [Prahalad, 2005]⁵⁰への商品・サービス提供について述べている。支払能力の低いBOP市場に対して、ユニリーバやダノン、日本ではヤクルトやマンダム、多くのマイクロファイナンスの努力がこれを実現している。これは従来、市場経済の仕組みのなかで解決できなかった外部不経済の内部化⁵¹を、政府や規制の力ではなく企業の力で実現した例でもある。

ニーズを持つ人々や企業（需要を持つ顧客）のうち、対価を支払うことができる人々（有効需要を持つ顧客）に応えることによって、市場、売上が生まれるが、現在支払能力がない人々であっても、努力と工夫によるイノベーションによって顧客を創り市場を広げることができる。今日の採算の実現性を制約として考え、その範囲のなかで顧客に応えていくのではない。顧客ニーズに応え、充足するために何をすべきかを考え、そこでは短期中期的な採算を制約条件として考慮するのである。ここには、日本企業が得意としてきたVEと原価企画⁵²も生かせる。

慈善やフィランソロピーを企業の役割ではないと主張する経営者もいるかもしれない。しかし、理念や存在意義としている分野の顧客ニーズへの対応を自社のすべきことでない、他の同業他社がやればよいとは言わないだろう。自社の得意分野や強みを生かせば、もともと優れた対応ができ、高い評価を得られる可能性もある。ニーズを持つ人々を顧客と定義すれば、結果としてさらに多くの人々のニーズが満たされる。食べ物が無い、エネルギーが無い、医療水準が低いなどの課題を、各業界や企業は、自らがいまだ顧客に対応できていない問題であり自分ごとであると認識できる。すなわちこれは社会的な課題ではなく、商品・サービス提供者自身の課題となる。

⁵⁰ BOPについては、プラハラッド教授の『ネクスト・マーケット』に詳しいが、日本でも経産省が日本政府によるBOPビジネスへの政策的支援と具体的取組を推進している。Webサイトは、BOPビジネスの支援について (http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/index.html, アクセス日: 2012年1月22日)。支援の一環として、ビジネス支援センター (<http://www.bop.go.jp/>, アクセス日: 2012年1月22日) を設立している。

⁵¹ 外部不経済の内部化について説明する。外部不経済 (external diseconomies) とはもともと、A.C. ピグーが著書『厚生経済学』において示した概念で、市場経済の仕組みにおいては少なくとも短期的には解決できない問題をいう。市場の失敗といえる。そして外部不経済を市場経済に取り込むことを内部化 (internalization) と呼ぶ。

⁵² VEと原価企画では、一定の効用をもたらす商品・サービスを前提に、その効用に対して顧客が支払える価格を想定する。その価格と販売数量を考えたときに、利益が確保できるように工夫を行ってコストを必要な範囲内に作り込む。また当初の機能と効用の再調整を行い、顧客のニーズと支払いの意思に合わせた価格変更を行う。なお、原価企画が最も効果を発揮できるのは、加工組立型産業である。

個人として支払能力がなく、商品・サービスが購入できない状況では、ニーズへの対応は、寄付や政府の助成によってしか解決できない。その状況に解決方法を持ち込み BOP 市場をつくり上げたことは素晴らしい。それは、心ある人たちが利他的なマインドで始めたか、あるいは社会貢献活動の一環として始めた結果かもしれない。しかし、顧客ニーズに応えることが、企業の使命であることを企業と企業の構成員が信じれば、これは社会貢献活動ではなく事業活動そのものになる。

4.2 顧客を知り、顧客との絆をつくり、顧客になりきる

顧客を中心にするためには、顧客の定義をニーズがあるすべての主体と考えた上で、顧客になりきる。顧客になりきった典型例として、スティーブ・ジョブズによるマッキントッシュ、そして iPod, iPhone, iPad の開発がある。何かを創りだしたいという個人は実は 1 人目の顧客であり、その夢・ビジョンは顧客のニーズを意味する。そのニーズは、多くの人々の必要性・ニーズにつながり、自社の商品のみならず、同業他社の製品の開発を促し、携帯用音楽プレーヤー、スマートフォン、タブレット端末という市場自体を造り上げ、上流の素材メーカーや部品メーカーの市場をも拡大させた。

このように開発、設計、調達、生産、輸送の仕方を知る提供側が顧客になりきり、市場経済の中心にある顧客の立場に共感してものごとを考えることができれば、顧客ニーズに合わせて、良いモノの作り方や良い提供の仕方を考えることができる。

顧客になりきる方法は、顧客を知ることである。顧客の喜びを知るためには、実際の声を聴くことができる。そこでは本当のことを言ってもらえることも、そうでないこともある。それは商品・サービスの購入後や使用後の場合もあるし、まだ発売されていない商品についての声かもしれない。これは多くの企業が実際に行っているし、課題もあるにしろ、成果も得られている。

擬似的なものを含めて顧客としての経験を積むこともできる。顧客経験の例としては、試作品をつくったりそれを顧客に見せたりする。実際に自ら使ったり、顧客が購入するシーンや使用するシーンを見ることもある。

経験をした上で、共感力と想像力を働かせる。アダム・スミス [1790, pp3-7] は、人間は他人の立場で考え感じられるという共感⁵³ (sympathy) という視点で道徳を論じた。人は他人の立場に立つことができる。共感力は、自らが提供している商品・サービスに対して顧客から感謝してもらうことや感情的なつながり、すなわち絆を感じるによって促進される。自分自身の経験だけでなく、自らが絆を感じる組織や仲間の経験であってもよい。

4.3 顧客の立場で効用と価格を作りこむ

原価企画においては、必要な利益を前提に、市場価格を基準にしてコストを作りこむ。

⁵³ 現在は「同感」と訳されることが多いようである。

市場価格は通常、すでにある商品・サービスであれば、それが売られている価格が基準になる。しかし新しい商品・サービスの場合はそれがない。また、既存の商品・サービスの市場価格が正しいのかといえ、それはわからない。過当競争になっていけば市場価格は本来よりも低すぎるかもしれないし、独占であれば本来より高すぎるかもしれない。本来の市場価格をとらえることは困難ではあるが、顧客の立場で効用と価格とを検討すべきである。

(1) 同じ効用の場合

2つの商品・サービスが同じ効用を持てば、それらは同じ商品・サービスとして分類できる。効用が同じ場合には、マーケットにおいて最も優れた商品・サービスは、同じ効用を最も安価で提供できる。価格を安くすることで価格性能比を向上できる。仮に自社が最もコスト競争力があるとすると、商品・サービスの価格を下げる選択肢も、価格を維持する選択肢も持てる。なお、過剰品質の商品は、ニーズに合った効用を満たしている商品・サービスと価値が同じであり1つの市場を形成していると思わせる。過剰品質とは、必要な一定の効用を越えて、利用価値を生まない機能や品質を含んでいるという意味である。そのため、過剰品質の商品のコストが高くつき、価格が高くても同じ効用を持つとみなされる商品と比べると価値が低い。

機能や品質は同じ効用を持っていても、評判やブランドイメージといったものを効用に含めるならば、ブランドがあるほうが購入の可能性は高い。ただ通常、良い評判やブランドイメージがあればより高い価格で、価格プレミアムがついて購入される。良い評判やブランドイメージを持った顧客セグメントがあれば、商品が異なると見なせる。

(2) 同じ価格の場合

同じ価格で最も優れた効用を提供できているものを、優れた商品・サービスと呼ぶこともできる。顧客によってニーズは異なるだろうが、異なるニーズを持つ顧客を分類し、その顧客層に対応した一定の価格性能比を持つ商品・サービスをつくる。そしてあわよくば顧客層の独占をはかる。それが難しければ市場を競合他社と分け合う。コストリーダーシップ戦略をとるのでなければ、低価格に頼るのは極力避ける。

商品・サービスが提供する効用がかなり異なっていれば、すなわち基本機能が異なっていれば、異なった商品・サービスとなる。効用がかなり異なる商品・サービスであれば、異なったニーズに対応している

(3) 顧客にとっての安い価格の意味

顧客にとって価格が安いことの意味はいくつかある。①購入・利用できる、②効用が低い、③費用対効果が高い、④他の目的にお金を使えるといったことである。

①の「購入・利用できる」という水道哲学やBOPに代表される廉価で良質の商品を提供するというポリシーは、支払能力が不足し商品を購入できない顧客のニーズに応えるには極めて意味がある。しかし支払能力がありすでにニーズは満たされている顧客には、無理をしてまで価格を下げる必要はない。

②の「効用が低い」は言葉通りの意味である。良い商品をより安くという言葉は、私たち消費者にとってはありがたい。顧客は、商品を安く購入できれば支払いが減りありがたいが、それは③効用対コストが改善して価値が高くなり、④他の目的にお金を使えるからである。顧客が一定の支払能力のなかで最大の効用を得たければ、③と④の組み合わせを求める。しかし価格が下がっても上がっても商品・サービスの効用は変わらない。個別の企業は自社の商品・サービスによって特定の顧客ニーズに対して効用を提供するが、顧客の持つすべてのニーズに対する効用を最大化することを目的にはしていない。とはいえ、ある商品が必需品であるときに、不当に高い価格が設定されるなどバランスを欠いた状態にならないように、公正な取引、健全な競争は確保されるべきである。

4.4 顧客の信頼と企業の評判を作りこむ

顧客が企業を信頼し、企業の評判が作られるには、企業が信頼できる行動を行う必要がある。しかし適切な情報提供を行うことは容易ではない。提供側も情報が多すぎて伝えきれず、顧客側もすべての情報を収集し考慮して購買行動を行うことは困難である。この課題を解決する方法として、企業への信頼・評判が重要になる。

顧客が、ある企業や組織、人を全面的に信頼していれば、その顧客は、その企業や組織、人が責任を持って販売する商品・サービスの質をかなり信頼できると見なす。商品・サービスに特定の企業や組織を示す印がついていると、顧客はその企業、組織が関わりを認知できる。逆にスティグリッツ[Stiglitz, 1997, pp. 441-443]は、名声は保証を意味し、名声を失えば事業の継続を難しくするため、企業が適切な行動を行うインセンティブを与えるともいう。

信頼や評判は通常、一朝一夕にはできない。長期間、信頼に耐えうる商品や品質などにおける過去の実績があることや、CSRの実践や情報公開による透明性など公器性の証明があるなど、実質的な実績もあるだろうし、テレビコマーシャルで名前が知られているといったお金を使えば得られる信頼や評判もある。

企業の評判は、商品・サービスの全般的な信頼を担保するものとして有用であり必要でもある。また信頼があり評判が高くと、購買行動を促すだけでなく、価格にも良い影響を与える。価格プレミアムである。

4.5 顧客を信頼し全権を委任する

顧客には適切な判断をしてもらいたい。そこで、顧客に対して情報提供を行い、顧客を信頼し、正しい判断に任せる。このような取り組みとして、健康への安全性確保や公害防止、環境負荷低減のための消費者運動やコンシューマーレポートといった情報は長い歴史を持つ。最近では、インターネットの発展とともに情報を比較するサイトや情報も増えている。

正しい判断の指針をつくる取り組みとして、国際標準化機構の ISO26000 や Social

Accountability International (SAI)による国際労働規格 SA8000⁵⁴などがある。ISO/SR 国内委員会ホームページ[2012]によれば、ISO26000 社会的責任 (social responsibility) に関する手引きは、2012年3~4月公示予定でJIS化の取り組みがなされている。この手引きには、消費者の社会的責任について規定されている。このISO26000の7つの中核的主題のうち6番目にあげられる消費者問題には、さらにそのなかに7つの課題がある。その3つ目には「持続可能な消費」、7つ目には「教育及び意識向上」があり、消費者が、まさに持続可能な消費を、自らの権利や責任を理解した上で、判断・購入・消費を行えるようにとの方向性が示されている⁵⁵。持続的な消費についての教育及び意識向上は、今までもなされてきたし、さらになされていくだろう。

一方、顧客は、適切に運営され環境にやさしく労働条件も確保されたサプライチェーンをとらない必要な効用を満たした商品・サービスが、どの企業のどの商品・サービスなのかを判断する。そして、見えやすい情報のみによって商品・サービスの購入・使用を判断することをできる限り控えることである。このような行動が顧客にあれば、市場は変化する。さらに理想的には、顧客とは、商品・サービスとその生産プロセスの質を理解し、その質がもたらす長期的なものも含めた効用と価格を前提に、価値を適切に評価した上で、商品・サービスの購入・使用を考える存在になるべきかもしれない。

ガーズマとダントニオ[Gerzema and D'Antonio, 2010, pp. xvii-xxvi]は、すでに消費者の価値観や行動は変化しているという。企業は、変化する顧客に対して準備をする必要がある。

顧客が、社会・市場・顧客ニーズという観点から、優れたサプライチェーンをともなった優れた商品・サービスの提供を求めれば、商品・サービスの提供者は従うしかない。市場を美しくすることは顧客に与えられた権限である。しかし他責にする前に、できることを考えることには意味がある。顧客の選択次第で企業の行動は変わる。顧客は、一部の例外を除いて、望まなければ買わないことができる。クレームを出すこともできる。それらを行うためのボトルネックは、判断基準となる情報が得られない、得られても情報を処理しきれない、さらには行動ができないことであろう。しかし、これまでの企業や顧客による実践の蓄積や、インターネットやソーシャルメディアの進展によって、顧客の影響力は大きくなっている。にもかかわらず現状では、顧客自身には、顧客から上流にあるサプライチェーンすべての質が顧客の意志にかかっていることが理解されていない。また企業にも、そのことを理解してもらえただけの努力はできていない。

⁵⁴ SAI および SA8000 については以下のサイトを参照されたい。

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=1140&parentID=473&nodeID=1> (アクセス日：2012年2月14日)

⁵⁵ ISO26000 の中核課題は、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の7つがある。また、消費者課題には、① 公正なマーケティング、情報及び契約慣行、② 消費者の安全衛生の保護、③ 持続可能な消費、④ 消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決、⑤ 消費者データ保護及びプライバシー、⑥ 必要不可欠なサービスへのアクセス、⑦ 教育及び意識向上が含まれる。

消費者団体、ISO26000、消費者庁など政府の取り組みは極めて大切だが、企業や業界そのものが顧客の正しい判断に任せ、それを信頼すること、すなわち消費者を信頼し判断を任せていくという消費者への情報提供、エンパワーメント、政府への働きかけといった行動が必要である。企業や業界がこのような行動をとることがまた消費者の信頼と行動に繋がり、さらに信頼と行動の相乗効果が生まれていく。

5 おわりに

本章では、企業が市場や顧客と対話して、市場全体や顧客自身にとっての価値を創造するためのいくつかの方法を提示した。まず従来までの顧客価値創造に関する問題点を前提に、新しい市場経済の確立の方向性について述べ、市場に対する対話と、顧客に対する対話について述べた。

顧客価値志向の企業価値創造の考え方と方策を通した主張は、まず企業は、社会にとって良いと思われる商品・サービスをイノベーションで作り出し、適切なサプライチェーンで造り改善し続けること、そしてその事実を示す情報を適切に提供すること、一方、顧客は、その情報を元にして適切に判断し購買行動を行うことである。それによって商品・サービスの販売と付加価値は増え、経済は持続性を持つ。

それが成り立つかどうかは、企業と顧客が互いを信頼し行動できるかにかかっている。信頼をつくり上げるには時間がかかり、それが壊れるのは一瞬である。そして裏切りの誘惑は常にある。しかし行動の事実を積み上げていくことだけが真の信頼をつくる。市場経済は本質的にボトムアップのプロセスである。ものごとを国や支配者が決めるのではなく、我々自身が決めていくという極めて民主的なシステムである。

ここで我々自身とは、第1に、幸せに生きる (Well-being) ためのニーズを持ち商品・サービスを使う立場の人、すなわち顧客であり、第2に、ニーズに応え商品・サービスという価値を顧客に提供する者、それは多くの場合、企業である。賢明な提供者と賢明な個人の互いの信頼と行動による真のボトムアップが求められる。

今後の課題は、方策についての深掘りと実証、さらには実行である。以下には本章で説明できなかった提供者や関係者間の協力についてと、非営利・公共分野への適用について述べる。まず、顧客に対して優れた商品・サービスを提供するためには、提供者側の関係者の協力が不可欠である。顧客価値にフォーカスすることが本章のテーマであったという理由で、提供側の関係者の協力については言及しなかった。しかし社会は分業によって生産性を向上させ、産業革命を経験し、エネルギーを使って現在の生活水準を支えている。都会に住む我々が自分だけで出来ることといえば、空気を吸うことと歩くことくらいである。

本章では主に企業について議論してきたが、実は、非営利活動や公共的な組織であっても事業性のある活動を行っていれば顧客や顧客ニーズが存在する。したがって本章の提案

があてはまる。さらには非営利活動にも受益者は存在する。人道援助のように受益者が対価を支払わない場合や、公共財のように対価を支払おうが支払うまいがサービスを利用することができる場合には、寄付者や国家などが利用の対価を支払っていることになる。しかしそれでも顧客は存在する。寄付者についていえば、たとえば発展途上国の子供という受益者がワクチンを摂取できることに対して価値を感じるわけで、受益者も寄付者も顧客となる。非営利や公共分野についてもさらなる深掘りが必要になる。

【参考文献】

- Akerlof, George A. [1970]. The Market for “Lemons” : Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.84, No.3, pp. 488-500. (幸村千佳良・井上桃子訳[1995]「レモン」の市場:品質の不確実性と市場メカニズム『ある理論経済学者のお話の本』, pp.9-32, ハーベスト社)
- Chouinard, Yvon, Jib Ellion, and Rich Ridgeway. [2011]. The Sustainable Economy, *Harvard Business Review*, Vol.89, No.10, pp.52-62. (編集部訳[2012]「サステナビリティ 3.0」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』37・3 (282), pp.50-65, ダイヤモンド社)
- Drucker, Peter F. [1954]. *The Practice of Management*, Harper and Row. Publishers, Inc. (上田惇生訳[1996]『新訳 現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)
- Fornell, Claes. [2007]. *The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*, Palgrave Macmillan
- Fornell, Claes, Roland T. Rust and Marnik G. Dekimpe. [2010]. The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth, *Journal of Marketing Research*, Vol.47, No.1, pp.28-35.
- Gerzema, John and Michael D’Antonio. [2010]. *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell, and Live*, Jossey-Bass. (有賀裕子訳[2011]『スPEND・シフト』プレジデント社)
- Martin, Roger. [2000]. The Age of Customer Capitalism, *Harvard Business Review*, Vol.88, No.1/2 pp.58-65. (二見聰子訳[2000]「顧客資本主義の時代」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第35巻7号, pp.26-40, ダイヤモンド社)
- Porter, Michael E. and Mark Kramer. [2006]. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol.84, No.12 pp.78-92. (村井裕訳[2008]「競争優位のCSR戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻1号, pp.36-52, ダイヤモンド社)
- Porter, Michael E. and Mark Kramer. [2011]. The Big Idea: Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Vol.89, No.1/2, pp.62-77. (編集部訳[2011]「共通価値の創造」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻6号, pp.8-31, ダイヤモンド社)
- Prahalad, C.K. [2005]. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング訳[2005]『ネクスト・マーケット』英治出版)
- Schumpeter, Joseph A. [1983, English originally in 1934, originally in 1911, 1926]. *The Theory of Economic Development*, Transaction Publisher (原題: Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung). (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 [1977]『経済発展の理論(上)(下)』岩波書店)
- Smith, Adam. [2003, originally in 1776]. *Wealth of Nations*, Bantam Classic Edition. (山岡洋一訳[2007]『国富論』日本経済新聞出版社)

Smith, Adam. [2006 originally in 1790]. *The Theory of Moral Sentiments*, Dover Publications' Inc. (米林富男訳[1969]『道徳情操論』未来社)

Stiglitz, Joseph E. [1997]. *Economics, Second Edition*, W. W. Norton & Company, Inc. (藪下史郎, 金子能宏, 清野一治, 秋山 太郎, 木立力訳[2000]『スティグリッツ ミクロ経済学 第2版』東洋経済新報社)

経済産業省[2010]『2009年版ものづくり白書』経済産業省。

渋沢栄一[1871]『立会略則』大蔵省。

渋沢栄一[2008]『論語と算盤』角川学芸出版。

田中一弘[2014]「第2章 道徳経済合一説 合本主義のよりどころ」『グローバル資本主義の中の渋沢栄一 合本キャピタリズムとモラル』東洋経済新報社, pp. 35-67。

徳田秀信[2010]「わが国中小企業の収益性と競争力～主要国との国際比較に基づく実証分析と政策課題の検討～」『みずほ総研論集 2010年IV号』, pp. 1-31, みずほ総合研究所。

フォーネル, クレズ[2002]「顧客満足と株主価値の良循環」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第27巻7号, pp. 68-75, ダイヤモンド社。(注:これは日本でのインタビュー記事である)

松井彰彦[2011]『不自由な経済』日本経済新聞出版社。

ISO/SR 国内委員会ホームページ, <http://iso26000.jsa.or.jp/contents/> (アクセス日:2012年1月17日)。

日本経団連 企業行動憲章ホームページ, <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>(アクセス日:2012年1月17日)。

経済産業省産業構造審議会新産業構造部会[2012]「経済社会ビジョン 「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～」(平成24年6月15日(金)公表)

<http://www.meti.go.jp/press/2012/06/20120615005/20120615005.html> (アクセス日 2013年5月31日)。

結章 顧客価値志向による経営の質の向上のために

1 本論文の概要と学界への貢献

本論文では、顧客価値志向による経営の質の向上と題して検討を行ってきた。顧客価値の変化を前提にしつつ、顧客価値志向による企業内部のアラインメントを行い、さらに市場や顧客との対話を行うことによって経営の質を向上させ、それによって顧客価値と企業価値をつくることを意図した。

管理会計分野においては顧客価値志向についての研究は従来少なく、経営の実務においても、顧客価値志向についての本質的な理解や現場での実践に不足感があつた。このような理由から、本論文が顧客価値志向を経営と組織成員全員に浸透させる方法を提示し、経営の質を向上させる手段を提供することができ、新しい時代のための顧客価値志向の経営を提示できたことは、本論文の重要な貢献と考える。

以下、各章の概要について説明する。

第1章 顧客価値の現状と重要性

第1章では、総論として本論文の中心概念である顧客価値について明らかにした。顧客価値は、顧客にとっての効用とコストで生まれるが、顧客が感じる満足も含めた形でとらえられる。その顧客価値は、企業価値に含まれる重要な要素である。その上で、顧客の重要性と役立ちについて述べ、最後に本論文の中心的なテーマである顧客価値による経営のアラインメントについて説明した。顧客価値による経営のアラインメントが実現しているということは、どんな顧客価値創造をめざし、そのために何をどのように行い、結果としてどんな素晴らしい顧客価値が生まれたのかを問い続けられていることである。このために4つのアラインメントがある。

第2章 顧客価値の組織的な理解と共有

第2章では第1のアラインメント、「顧客価値を現場の言葉に置き換える：顧客価値へのフィット」を説明した。顧客のニーズがモノからモノ+コトへ、共創へ、そして社会化へと向かいつつある環境変化を前提として、顧客価値は、3つの雛形、戦略キャンバス、体験のストーリー、定性表現を含む相対的目標といった表現によってわかりやすく組織的に共有しやすくなる。適切な顧客価値表現は、計画時の検証や改善、共有の繰り返しを可能にし、実行時の行動の方向付けを容易にする。

第3章 顧客価値志向の人間尊重経営

第3章では、「顧客価値を全社員の日々の業務に落とし込む：人的資本のアラインメント」として、顧客価値志向による人間尊重の経営を提案した。ここでの人間は主に、組織

成員のことである。組織成員はステークホルダーであると同時に、経営を動かす行動・責任主体でもある。顧客接点をつくり、顧客における役立ちや顧客の喜びを実感し、それを自ら振り返り、組織で共有することによって、顧客価値を自らと組織が実感できるマネジメントサイクルを構築し運営する。これによって組織成員のモチベーションと当事者意識の向上を実現できることを示した。この実現は、さらなる新しい顧客価値の創造と組織成員の喜びとモチベーションにつながっていく。

第4章 顧客価値志向の企業価値創造

第4章では、「顧客価値を継続的なプロセスにする：計画とコントロールシステムのアラインメント」として、顧客価値を起点とした企業価値創造の循環的な経営管理サイクルを提示した。顧客価値を創造し同時に売上高・利益を創造するという管理会計の範囲を、本研究ではさらに売上高の分配の範囲にまで拡張し、ステークホルダー・ニーズの充足までつなげる包括的なマネジメントサイクルとした。これによって、統合的な経営管理が実現できることを示した。また、本章では、新しい時代の外部開示のための統合報告フレームワーク草案の良い点を参考にしながらも、そこに不足しており、経営においては最も重視すべきことを指摘した。それは顧客価値の創造である。

第5章 顧客価値志向の目標設定と計画立案

第5章では、前章と同様に「顧客価値を継続的なプロセスにする：計画とコントロールシステムのアラインメント」について、計画段階にフォーカスして、ストレッチ目標を設定しつつその目標の達成度を上げる方法を提示した。組織の実力を把握する一方でストレッチなガイドライン目標を設定すると、ガイドライン目標と実力のギャップが認識される。その認識が、ギャップを解決するためのアクションの検討を促す。その検討によって新たな戦略やアクションが生み出されると、組織の実力が向上する。すなわちガイドライン目標に組織の実力が近づきギャップが解決される。この仕組みの理解や運営は必要であるが、このプロセスで最も重要なことは、組織成員がガイドライン目標について当事者意識を持つことである。すなわち自分自身が本当に目指すべきものであると感じることである。その実感は、危機感と顧客価値志向、それらを経験することで作り出される。

第6章 顧客価値志向の経営意思決定

第6章では、「組織全体を戦略にむけて方向づける：組織のアラインメント」として、顧客価値志向の経営意思決定の枠組みの活用を提案した。顧客価値を対象とした意思決定範囲の絞り込みと顧客価値を判断基準とした意思決定により、戦略オプションの評価、優先順位づけ、改善、意思決定、そして実行が適切になり、アラインメントが実現される。個別の意思決定においては、戦略オプションを評価する際には、意思決定の範囲において目指すべき顧客価値を適切に共有した上で、戦略オプションがどのように顧客価値に寄与

するか、その効果を語ることである。もちろん財務的な費用対効果も組み合わせて判断する必要はある。また本章では、経営意思決定だけでなく資源配分に活かせる枠組みを提示している。

第7章 企業価値創造のための市場・顧客との対話

第7章では、企業が市場や顧客と対話することで、市場全体や顧客自身にとっての価値を創造するための方向性を提案した。従来までの顧客価値についての課題を前提に、新しい市場経済の確立の方向性について述べ、具体的な市場との対話と顧客との対話について解説した。対話が実践され新しい市場経済が確立するためには、企業と顧客がそれぞれの役割・責任を果たすこと、特に企業と顧客が互いを信頼し行動することが重要になる。

2 本論文を活かすために —リーダーシップの重要性—

ここまでそれとなく伝わるように気を使いつつも明確に示してこなかった重要な要素がある。キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2001, pp.7-17; 2006, p.262]は、5つの組織原則のうちの4つに対応したアラインメントを提示したが、最後に残る組織原則は、エグゼクティブ・リーダーシップである。キャプランとノートンは、このリーダーシップこそが経営の基盤にあるとした。

本論文の提案は、現実の経営に導入・実践可能な現実的なものだと考えているが、自動的に導入・実践はなされない。組織のあらゆる場所で、現実の自社の経営の能力を理解し、あるべき姿を設定し、健全な危機感を持って課題を認識して、そして行動するさまざまなリーダーが必要である。日本におけるエグゼクティブ・リーダーシップは、社長を含めたトップマネジメントだけでなく、マネジャー層を含めて運営されている。日本の強みである現場とチームのリーダーシップにより、本提案が経営に活かされることを望む。

3 本研究で残された課題

本研究で残された課題は、顧客価値を創り、さらに財務成果をあげることにある。「先義後利（義を先にして利を後にする）」は、義を先にするから「必ず」利が生まれることを意味しない。顧客価値を生むにも、さらに財務成果を得るにも工夫が必要である。顧客が欲しいものを創ったとしてもさまざまな要因で売れないという問題を解決しなければならない。

顧客価値創造と財務成果をどうつなげるかについては、文献研究、アクションリサーチを含めた事例研究、および実験室研究やアンケートによる実証研究が必要である。まずは実務に役立てるために、顧客価値創造と財務成果がどういう場合につながり、つながらないか、あるいはつなげるにはどうすべきかといったことを明らかにしていきたい。

各章は異なった学際的なテーマを取り扱っており、それぞれがライフワークになりそうな研究である。さらなる文献研究、事例研究、実証研究が必要な要素をあげておく。第1章は企業価値と顧客価値の関係、第2章は顧客価値の表現方法と共有、第3章は組織成員のモチベーションや当事者意識と顧客価値との関係、第4章は顧客価値創造と財務成果とのつながり、ステークホルダーにとっての価値、第5章は相対的目標としての顧客価値の表現と目標設定、評価、第6章は経営の意思決定と資源配分、第7章は顧客の意識と行動の社会化のトレンド把握と企業と顧客との対話や協働といったものになる。

【参考文献】

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2006]. *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳[2007]『BSC によるシナジー戦略』ランダムハウス講談社)