

坂本光司&坂本光司研究室著「小さくてもいちばんの会社—日本人のモノサシを変える 64 社—」  
講談社 2012年7月17日刊を読む

## 他社との「価値ある違い」

1. (1) 経済社会のなおいっそうのグローバル化・ボーダレス化の進行と、世界最高のコスト国であることを踏まえると、生き残るための「正しい経営の実践」は、価値競争も重要ですが、より重要なことは、他社との「価値ある違い」を鮮明にした非価格面での差別化経営に尽きると思います。

(2) つまり、自社ならではの長をもつということです。ある分野ではオンリーワンとか、ナンバーワンといった商品を創造確保したり、自社独特のユニークなビジネス展開も含まれます。より具体的に言えば、「企業風土・納期・人財・サービス・社会貢献・生産性・スピード・ネットワーク」という面での独自性・ユニーク性です。

(3) ハード・ソフトを問わず、価値ある独自性・ユニーク性を保有していることは、それ自身、最大の情報発信効果となり、注目度を高めることになり、人財の採用や商品の販売に大いに寄与するのです。
2. こうした差別化経営をモノにするためには、以下の五点を重視した経営が強く求められます。
  - (1) 第一は、トップポリシーの確立です。

価値ある差別化経営をモノにするためには、トップ自身がものまねではない独自経営・差別化経営を目指すという強いメッセージの社内外への発信が重要です。というのは、トップが好不況といった経済環境の変化のなかで、その考えが、場あたりのプレまわっていたならば、トップへの不信感が年々増幅し、社員の誰一人、トップのポリシーを信用しないからです。
  - (2) 第二は、差別化経営実現のための人財の確保・育成です。
    - ① 差別化経営の必要性・重要性をいくらトップポリシーとして、社内に明示したとしても、それを日常的に推進する人財が存在しなければ、実現できるものではありません。差別化経営の担い手である人財像は明確です。「構想力」「企画力」「創造力」「演出力」「ネットワーク力」そして「人間力」に優れた魅力的な人です。
    - ② それゆえ、こうした人財の確保に一段と努力するとともに、こうした人財の育成にも一段と注力しなければならないのです。
    - ③ よく中小企業は規模が小さいことを理由に、人財不足を嘆いていますが、私に言わせればそれは誤解であり、努力不足だと思います。というのは、規模が小さくとも、経営者の経営の考え方や進め方や企業風土、さらにはがんばる社員の姿を見て、入社希望者が押しかけてくる企業も数多くあるからです。
    - ④ つまり、問題は規模ではないのです。もとより、給料や福利厚生施設でもありません。求職者、なかでも夢多き、利他の心あふれる誠実な人々は、企業風土とりわけ人を大切にしている組織風土が機能しているか否かで企業を選択しているのです。
    - ⑤ 一方、人財の育成も重要です。それもそのはず、国際的比較優位な価値ある差別化経営を連続的かつ波状的に創出するためには、その担い手である人財の不断のブラッシュアップが必

要不可欠だからです。

- ⑥この場合、個人の自己研鑽も必要ですが、企業としての人財が育つ環境整備も重要です。私の長年の調査研究では、企業の教育と企業の業績とは強い相関が認められます。
- ⑦たとえば、従業員一人あたりの総実労働時間に占める教育訓練時間の割合を見ると、景気超越型企業の大半は 5 %程度以上でした。一方、限界企業や景気連動型企業の多くは、それが 1 %程度以下だったのです。

(3) 第三は、研究開発費の充実強化です。

- ①いかに差別化経営をトップポリシーとして掲げ、人財の確保・育成をはかったとしても、独自性発揮のための十分な予算処置を講じていなければ前には進みません。たとえば、景気超越型企業の売上高に占める研究開発費の割合を見ると、最低でも 2 %程度、平均では 5 %程度以上、全社員に占める技術者・研究者の割合は 10 %以上なのです。
- ②一方、限界企業や景気連動型企業の研究開発費比率は 1 %程度以下、技術者・研究者の比率は大半が 10 %程度以下なのです。
- ③つまり、将来に対しての種まきをしている企業の業績が総じて高いのです。これらの企業を詳細に調べてみると、そうした企業は当初予算から未来経費を予算化し、超長期の視点でオンリーワン商品の研究開発や経営の独自性発揮に取り組んでいるのです。

(4) 第四は、外部有用経営資源の高度有効利活用です。

- ①経営資源に限界のある中小企業が差別化経営を推進していくためには、「人・金・物」といった内部経営資源だけでは限界があります。つまり、どんなにすてきなビジネスチャンスがそこにあったとしても、自社の保有する経営資源だけでは、タイムリーな価値ある差別化経営ができないことがあるのです。
- ②外部有用経営資源とは、研究開発面や情報収集面では大学や公設試験研究機関、さらには同業種・異業種を問わず他社、また販売面では、流通業やエンドユーザーなどです。こうした外部経営資源をあたかも自社の経営資源のように使いこなし、中小企業の経営資源の限界をブレイクスルーするのです。

(5) 第五は、販売力の充実強化です。

- ①差別化経営の重要なテーマであるオンリーワン製品を創造したとしても、その製品を顧客が評価してくれ、販売にまでこぎつけなければ、それは製品であっても商品ではありません。またその商品を、永遠に販路のある他社に依存していたならば、それはメーカー下請けから流通下請けになっただけで、その下請け体質・依存体質は何ら変わりません。
- ②私はわが国の中小企業のあるべき姿は「自分で考えた商品を自分で創り、自分で販売する」という、いわゆる「製販一体型企业」と考えています。
- ③ですから将来的には、「製販一体型企业」を目標に、自社独自の販売チャンネルを創造確保し、この面でも独自性発揮の経営体になるべきと思います。
- ④近年のネット社会やボーダレス社会の進行から、夢をもち全社員一丸となつての正しい経営を続ければ、それが十分可能と確信します。

P40 ~ 45

[コメント]

私の尊敬する法制大学大学院政策創造研究科教授の坂本光司先生の最新著。64社の具体例をお示しになりながらの実証研究の成果は有難い。