

高収益を実現する「四の原則」 高収益企業のなかに、そのヒントは隠されている

高収益企業となるには、どうしたらよいのだろうか。実際に高収益企業となったキエンス、ローム、ファナック、シマン、ヒロセ電機、マブチモーターの六社を研究した私は、高収益経営を実現する「四の原則」を導き出した。自社にはこの原則が適用できているか。何が不足しているか。参考にしていただければ幸いである。



フュージョン アンド イノベーション ディレクター
日本工業大学専門職大学院 客員教授

浪江一公

なみえ・かずきみ 1956年生まれ。北海道大学工学部、米国・コーネル大学経営大学院卒。高収益企業の研究がライフワーク。製造業を中心に、事業戦略B2Bマーケティング、および技術マネジメントの分野を得意として経営コンサルタント活動を行っている。著書に「プロフィット・ピラミッド―「超」高収益経営を実現する十四のシンプルな原則」「戦略参謀マップ」(共著)「製造業の高収益革命」(共著)(以上ダイヤモンド社)等。

四つの要件が形成する プロフィット・ピラミッド

昨今、日本企業を取り巻く環境は大きく変化している。日本におけるM&Aの件数が急速に増加し、投資ファンドの保有株式リストには多数の買収候補企業が並ぶ。また二〇〇七年に施行された会社法により企業の三角合併が解禁され、海外企業は容易に日本企業を買収できるようになっている。

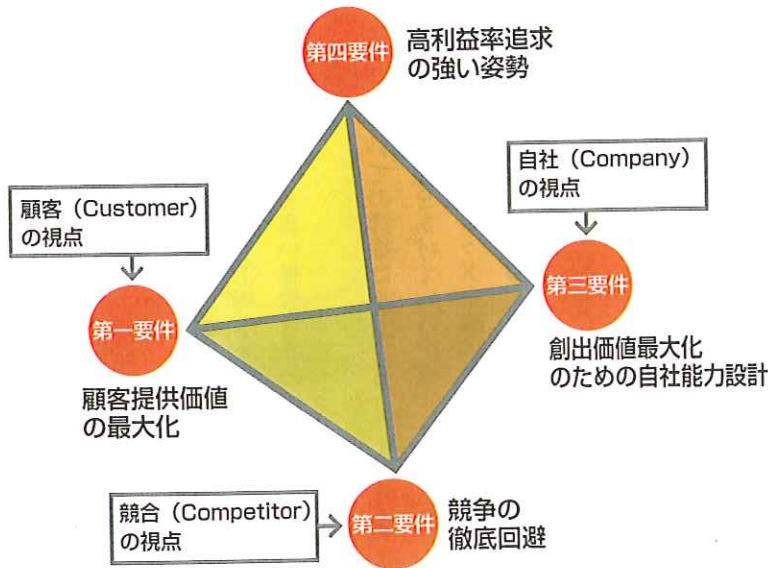
このような世の中の流れが意味するのは、低い業績に甘んじている企業は格好の買収ターゲットになってしまいうという現実である。会社が自社の価値を高めることができなければ、自社以外の誰かが会社の価値を高めようと仕掛けてくる。買収を回避するために本質的になすべきことはただ一つ。高収益経営を実現し、自社の企業価値を増

大させることである。

それでは、企業が高収益化するには、どうすればよいのか？ 私は製造業のなから過去、長期にわたり高い収益率をあげている企業を選び出し、高収益の要因を分析してみた。

その結果は後述するとして、これらの企業の高収益化の要因を一つひとつ見ると、いくつかの共通項が存在する。さらにそれを構造化してみると、企業の高収益化を支える構造には、いずれの企業にも当てはまる普遍性が認められることに気づいた。それは四つの大きなコンポーネント(要件)から構成され、互いに密接に関連している。つまりピラミッド型の構造を持つ。そのことから私は、この高収益を実現するためのフレームワークを「プロフィット・ピラミッド」と名づけた。高収益企業がピラミッドというきわめて構造

図1 プロフィット・ピラミッド



的に安定した基盤に基づき、その高い利益率を実現し続けているという意味もある。

プロフィット・ピラミッドのコンポーネントについては、次の話から始めよう。

砂漠で、喉はカラカラに渴いているのにもう水筒に水はないという状況にあって、ちよどこそこをラクダに乗って瓶に水を入れて運んでいる男が通りかかったとしよう。男はコップ一杯の水を一万円で売ると言う。この場合、人はコップ一杯の水を一万円出して買

うだろうか。

間違いなく、みんな買う。その理由は二つある。一つは水を飲みたいというニーズが非常に高いこと。二つにはその場で水を持っているのはその男しかないということだ。つまりこの水には、①提供価値の最大化（顧客にとって大きな価値を提供すること）と、②競争の徹底回避（競争が存在しない状況を創出すること）という、プロフィット・ピラミッドのコンポーネントのうち二つが備わっているのである。さらに二つのコンポーネントが求められる。

③創出価値最大化のための自社能力設計。提供価値の拡大にともないコストが拡大しすぎないようにコストを抑え、自社に取り込む付加価値を拡大することだ。

最後の④高利益率追求の強い姿勢は、要件①②③の方法論を牽引する動機であり、これなくして高収益は望めない。挙げたのは最後であるが、第四の要件こそがプロフィット・ピラミッドを築くうえで欠かせないものである（図1参照）。

六社の実在企業に共通する 驚異の取り組みと成果

プロフィット・ピラミッドを実現した企業の例として、私はキーエンス、ローム、ファナック、シマン、ヒロセ電機、マブチモーターを検証した。これらの企業は、品質、コスト、納期といった面で徹底して向上を図っている。が、それにとどまることなく、高い利益率を目指して戦略的なレベルでさまざまな工夫をしている。

とくに驚いたのが、最初に研究に着手したキーエンスである。キーエンスは生産設備用のセンサーを中心に、その他自動制御機器、計測機器、情報機器などを開発、生産、販売している。過去数年間、売上高経常利益率がなんと四〇%を超え、とくに直近の三年間は五〇%を超える驚異的な業績をあげている。創業者である滝崎武光氏は、一つの製品で大きな顧客価値を創出できるセンサーの特徴に着目し、センサーの開発を強化した。その結果、次々に新しいセンサーが開発された。

同社の経営の特徴の一つにファブレス経営がある。ファブレスとは、製品の企画・開発は自社で行い、生産は外部に委託することという。従来、キーエンスの高収益の理由として、商品企画やファブレス経営だけが注目されて

きたが、私は加えて、徹底して合理性を追求する同社独特の企業文化を挙げたい。

「会社は業績をあげる場所であり、それ以外の何ものでもない」という基本的な発想。たとえば、新入社員でも、彼らが考えたアイデアが最もよければ躊躇なくそれを採用する風土がある。会議も、入室した順から席に着き、会長がいちばん最後に入室したなら、いちばんドアに近い席に座る。給与も個人の業績と会社の業績によって決まり、年齢は一切関係ない。こうした合理的な企業文化のなから高収益が実現できたと確信している。

マブチモーターはキーエンスとは逆に、部品を内製化することでコスト削減を図った。小型モーターのメーカーで、なかでもブラシ付き直流モーターに特化し、この分野では世界で五〇%以上のシェアを握っているマブチモーターは、一貫してコストリーダーシップ戦略をとり、それによって、高い利益率を確保している。

標準化による徹底したコスト削減を図ることで、モーターの販売単価を大幅に下げ、それによって小型モーターの新しい市場を創出し、顧客の高い信頼を得たのである。こうした圧倒的に競争力のある販売価格は、既存の競合相手に市場からの撤退を促し、新規参

入を阻止してきた。

同社が高収益を実現できた要因は①徹底した標準化、②積極的な海外展開、③設備・部品・材料の内製化、④モーター需要・用途の拡大、⑤顧客の囲い込み、⑥競争の回避、⑦巧みな事業ドメインの設定、⑧高い経営目標の設定である。

残る四社についての詳細は割愛するが、いずれも高収益をあげている企業はプロフィット・ピラミッドを構成する四つの要件を満たしている。

プロフィット・ピラミッドを築く一四の原則

四つの要件には、それを実現するための一四の原則がある。事例を引きながら紹介しよう。

第一 要件 顧客提供価値の最大化

原則1 商品企画はすべての活動の原点である

キーエンスでは経営者がオーブンドアポリシーをとって、同社の商品企画担当者はいつでも会長や社長と商品企画について議論ができる。この体制が示すように、商品企画を最重要の活動と位置づけている。

原則2 顧客に先んじて

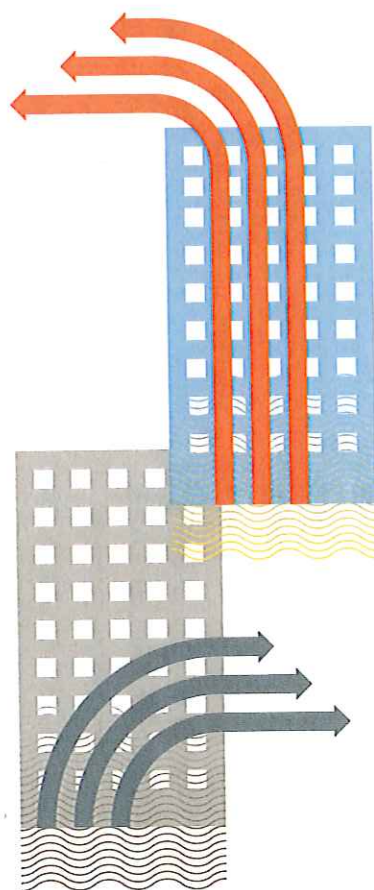
顧客の問題を発見する

問題の解決以上に重要なことは、問

題の発見である。ソリューション（解決）から一歩進んで、ソリューションすべき対象、すなわち潜在的な問題をソリューションつぎで提供するならば、顧客にとってその価値はきわめて大きい。ロボットで知られるファナックはFA (Factory Automation) 関連商品のメーカーでもある。工作機械メーカーとの共同開発においてその加工ノウハウを吸収することが多く、それは顧客の潜在ニーズを把握する絶好の機会である。顧客自身が見えていない潜在ニーズを見極める機会を、ファナックでは自社のビジネスモデルのなかに組み込んでいる。

原則3 本物のソリューションを提供する

一般に自社製品の提供する機能を、顧客側から言い換えてソリューションと呼んでいることが多いが、そうではなくて顧客の本質的なニーズに対応するソリューションを提供することが必要である。シマノは、自転車部品メーカーでありながら、エンドユーザーの安全性という本質的なニーズに対応するため、業界の慣習である分業体制を否定し、フレームにつけていた変速レバーをブレーキと一体化。操作性を格段に向上させた商品を提供し、自転車競技選手の評価を確立した。まさに、真のソリューションの提供である。



原則4

鵜飼いのモデルを追求する
(顧客の付加価値の取り込み)

鵜飼いのモデルとは、本来顧客が享受してもよい付加価値を、サプライヤーが自社に取り込む形態である。半導体メーカーのロームは、セットメーカーのその先の市場に目を向け、動向を予測してあらかじめ自社内に技術を仕込んでおく。そして適当なタイミングで顧客にICやその他部品を提供する。こうして本来顧客の付加価値であるものを社内に取り込むことに成功した。「顧客の顧客」を研究することで、この発見を、顧客に先んじて自社製品に取り込むことができるのだ。

第二 要件 競争の徹底回避

原則5 誰も気づいていないニーズ

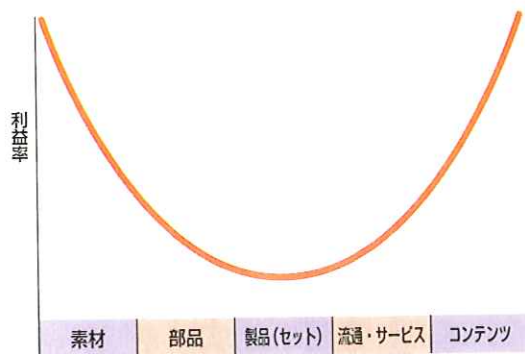
商品やサービスの差異化は、誰にも気づいていないニーズに基づいて商品企画をする。商品やサービスの差異化は、誰にも気づいていないニーズに基づいて商品企画をする。商品やサービスの差異化は、誰にも気づいていないニーズに基づいて商品企画をする。

競合企業はいまでもなく、顧客すら気づいていないニーズに基づく商品開発がより重要となる。自動車用コネクタのトップメーカー、ヒロセ電機の高収益実現要因の一つに、将来の顧客ニーズを予測し、あらかじめ準備しておく開発方法がある。同社ではこれを「待ち伏せ型開発」と呼んでいる。

原則6 競争にさらされたら捨てる

一つの商品で永遠に勝ち続けることはできない。よい商品であればあるほど、競合他社が追随し市場に参入してくるので、販売単価は必然的に下がる。このため、多くの高収益企業は、他社とのコスト削減競争には参戦しない。消耗戦になる前に、その商品から撤退してしまうのだ。ヒロセ電機もキーエンスも、他社が自社より低価格で参入してきたとき、価格面での追随はせず、次世代商品の企画・開発に注力する。

図2 スマイルカーブ



原則7

橋頭堡を確保し
競争を回避する

橋頭堡戦略とは、一度顧客のなかに自社の活動に密接にかかわる有形・無形の「もの」を構築すると、その後はその「もの」をよりどころに、無競争で自社の製品を売ることができるとをいう。この戦略により競争を回避することができるのだ。ファナックは自社独自のCNCプログラム言語を工作機械ユーザーに普及させ、無競争の状況をつくった。

原則8

エンドユーザーへの
直接アプローチにより
業界標準を獲得する

自社の仕様を業界標準として市場に定着させることができれば、市場での競争を優位に展開できる。

一社で世界的な業界標準を実現した例にマイクロソフトがあるが、ファナックやシマノも業界標準獲得において、マイクロソフトと同じようなアプローチをしている。原則7で記述した、ファナック独自のCNC言語普及の背景には、エンドユーザーを対象としたファナック学校や強力なサービス体制が存在する。

原則9

真似できないサービスで
競争を回避する

ハードウェア・メーカーにとつて、企業文化的にもサービスの提供は難しい。だからこそ、それを実現すれば他社の追随を回避することができる。キーエンスの社員は他社が簡単にまねできないほど高レベルのコンサルティング営業（サービスの提供）を行っている。顧客の多様な課題に対して、社員一人ひとりがソリューションを提供しているのだ。

**第三
要件**
創出価値最大化のための
自社能力設計

原則10

川上へ垂直統合する

マブチモーター、ロームなどは「川上への垂直統合」によって高利益率を実現している。図2のようにセットメーカーを中心に置くと利益率は真ん中が最低で、川上、川下に向かって増加する傾向があり、これをスマイルカーブという。マブチモーターでは以前、

シャフトを外注していたが、外注先から同じ部品が競合先に流れるという苦い経験をし、以後は部品を内製化する子会社をつくった。より利益率の高い機能を取り込むことで、より多くの利益が得られるようになるのだ。

原則11

生産をしない

一方、自社で生産設備や人員を保有しては、原則6「競争にさらされたら捨てる」は、実現できない。キーエンスやヒロセ電機は、一部の生産ノウハウ蓄積のための生産以外は、生産は外部を活用している。

原則12

バックキャストイングする

高収益企業のイノベーションは「何かしなければならぬ」という危機感や「こんなことをしたらすごい」というワクワク感からスタートする。バックキャストイングとは、将来の姿を心に描き、それを実現するための手段をゼロベースで発想することである。その反対の、自社の強みをベースとして「これならできる」というフォークキャストイングの発想では、イノベーション実現は困難である。

原則13

営業を改革する

高収益をあげている企業では、営業担当者が担う役割が、従来とは大きく異なる。キーエンスでは営業はコンサルタントであり、商品企画のための重要情報である顧客ニーズの収集者だ。

マブチモーターでも、営業が売り込みをしてはならないと定められている。売り込みをしなくてもよい商品を企画するのは営業担当者自身なのだ。「マーケティング」の視点からの営業改革の効果は極めて大きい。

**第四
要件**
高利益率追求の強い姿勢

原則14

高利益率にこだわる

最後に、高収益企業に求められるのは、高利益率を求める強い姿勢である。キーエンスは、営業利益率二〇%、全社売上の一五%を占めていた自動線材切断機事業を売却し、二〇%が十分満足のいく数字ではないことを示した。ファナックは、市場で絶対売れる価格を設定し、その価格の三五%の利益を確保するコストを算定した。そしてそれを実現させたのである。

ふつうは厳しい経営環境のなか、高収益をあげることは並大抵のことではないと考える。しかし、高収益をあげることができれば、経営は安定し、新たな事業展開の原資が得られ、企業の知名度や信用力の向上、株主への還元などにつながる。

どんな企業でも、従来の発想を変え、ここに挙げた原則に基づく工夫をすることで、高収益の実現が可能であることを知ってほしい。