トヨタ、ソニーも柔・効・超・台

強い会社の増加が日本経済再生の条件

89年からの時価総額ランキング

◉時価総額 増加率 ランキング

順位	企業名	増加率(%)	時価総額(億円)
1	ローム	2153.31	42808
2	村田製作所	1044.22	50147
3	東京エレクトロン	689.47	30934
4	アドバンテスト	677.53	24640
5	しまむら	608.18	5492
6	東京精密	593.68	4242
7	豊田合成	519.05	7682
8	セブン-イレブン・ジャパン	516.89	110774
9	ミツミ電機	495.42	3213
10	太陽誘電	456.46	9146
11	松下通信工業	453.75	31872
12	キーエンス	431.44	14763
13	新光電気工業	391.84	2293
14	日本電産	380.25	4853
15	コナミ	352.95	7507
16	日本テレビ放送網	346.73	20494
17	信越化学工業	318.24	23973
18	ソニー	294.58	112593
19	SMC	292.74	15219
20	ユニ・チャーム	284.96	5187
21	京セラ	284.77	34390
22	HOYA	268.21	12774
23	日本システムディベロップメント	247.17	2686
24	ナムコ	227.85	2428
25	キヤノン	222.53	43071
26	セコム	220.24	21117
27	KOA	216.68	1320
28	武田薬品工業	212.38	63227
29	オリックス	209.52	12699
30	アデランス	197.8	1965

◉時価総額 増加額 ランキング

順位	企業名	増加額(億円)	時価総額(億円)
1	トヨタ自動車	124257	201343
2	セブン-イレブン・ジャパン	92817	110774
3	ソニー	84058	112593
4	村田製作所	45765	50147
5	武田薬品工業	42987	63227
6	ローム	40908	42808
7	富士通	32944	60066
8	キヤノン	29717	43071
9	本田技研工業	29645	47064
10	東京エレクトロン	27015	30934
11	松下通信工業	26117	31872
12	京セラ	25453	34390
13	アドバンテスト	21471	24640
14	NEC	19603	47887
15	信越化学工業	18241	23973
16	日本テレビ放送網	15907	20494
17	セコム	14523	21117
18	イトーヨーカ堂	13857	32799
19	TDK	12152	19272
20	キーエンス	11985	14763
21	花王	11414	20412
22	松下電器産業	11401	59459
23	SMC	11344	15219
24	山之内製薬	10522	20570
25	任天堂	9759	25500
26	HOYA	9304	12774
27	ニコン	8601	14057
28	オリックス	8596	12699
29	リコー	8006	15779
30	太陽誘電	7503	9146

注：1989年12月末から2000年4月末まで。時価総額は2000年4月末の数字。対象は今年5月25日時点の東証上場（銀行、証券、保険を除く）1838銘柄のうち、過日分の時価総額データが存在する1449銘柄

第3章までのケーススタディーで取り上げたのは、成熟した市場でシェアを伸ばし安定した利益を上げていたり、成長分野の黒子として直接のプレーヤーを操ることで成長を成し遂げていたりする企業群である。だが、これらから抽出したキーワードである「柔・効・超・台」は実は、普遍性を持つものと言える。

「失われた10年」乗り越える

ランキングは株式時価総額の1989年末からの増加額、及び増加率のベスト30。上位にはトヨタ自動車やソニー、ロームや村田製作所などおなじみの顔ぶれが並ぶ。足元の相場動向を反映しデバイス、半導体関連企業が目立つきらいはあるが、株、土地の資産バブルがはじけた後の「失われた10年間」でも、着実に利益を上げ投資家からの評価を勝ち得てきた企業で、いわば日本のエクセレントカンパニーに位置付けられよう。

変化に即応できる経営、組織の柔軟性「柔」、飽くことなく効率を追求する「効」、業界の常識を超越した経営判断「超」、技術、製品、システムなどコアコンピタンス（競争力の源泉）を形成する基礎的な土台の確立「台」は、これら優良企業にも共通する、強さの要素だ。

例えば増加額でトップになったトヨタ。奥田碩・現会長が社長に就任して以降、経営スピードが速まり、新製品でも「bB」や「WiLL Vi」など、かつての「80点主義」をかなぐり捨てた“アンチ優等生”の個性的な製品を次々と生み出している。これはまさしく「柔」。その一方で、

計画・目標は不要、官僚制の逆を行け

飯田 亮 セコム最高顧問――36期連続単独増益

強い企業にしたい、成長を成し遂げたい――。事業家、経営者ならばこうした意志を強く持っているはず。しかし現在は「和」が重要などとして強さより組織の融和を優先する会社、経営者が多いようだ。それでは強くなれない。利潤を追求する企業は、別に社内円満である必要はないでしょう。

例えば、多くの企業は情報技術（IT）を活用すると言うが、縦型の組織を温存したまま、紙の稟議書を電子メールに置き換えただけだったりする。役員→部長→次長→課長→ヒラとメールが送られ、順番に見ていく。IT活用の本質はスムーズに「頭ごなし」ができるところにあるはずなのだが。

セコムには予算制度がありません。ましてや中期や長期の経営計画もない。年度ごとの投資予算を作れば、その内容に縛られてしまい、良い案件があったとしても見送るといった事態が起きかねない。経営判断にはリスクがつきものだが、「予算」や「計画」はリスクを取らない隠れ蓑として使われがちだ。計画の変更には周囲の説得など無駄なエネルギーが必要になる。

計画が無いと経営の効率が落ちる？　いいじゃないですか。「考える」段階ではいくら効率が悪くても。じっくりあれこれ考えに考え抜く、経営には必要なことです。その代わり「行動」の段階になったら、これはスピード優先、効率重視です。

数値指標の目標も当社にはありません。数字は結果に過ぎない。それよりも企業にとっては、クリーンさ、革新性、スピードといった見えない指標が重要だと思います。こうした企業カルチャーがあれば、数字はおのずとついてくる。

こうして見てくると、強い会社というのは官僚制の対極の組織と言えるのではないでしょうか。セコムが介護分野に本格参入しないのも官製価格が嫌だからなんです。

先読み、先取りで常に変化に対応せよ

高原 慶一朗 ユニ・チャーム社長――4期連続連結増益

国家と同じように、企業、産業にも寿命、盛衰があります。お客も世の中も絶えず変化しており、企業もこれに対応すべく常に内側から柔軟に変化を志向していく必要がある。クリエーティブに先行きを読みイノベーションを先取りしていくことが、強い企業の条件と考えています。

繊維産業を例に取ると、産業革命によって英国で生まれましたが、日本が追いつき追い越してしまった。しかし、その日本の繊維産業も今は厳しい状況にある。以前から、デザインなどの付加価値を高めるなどして環境変化に対応していたら、今はまた、別の姿になっていたかもしれません。

時代の変化、お客のニーズの変化に即応していくための問題発見能力と自己革新の指揮こそ経営者に必要な要件と考えています。ハードウエア（技術）、ソフトウエア（製品）、マインドウエア（人）をどのように組み合わせるかが、強い会社になるのに重要です。

当社は現在、女性、赤ちゃんに続いて高齢者関連の分野に力を入れており、「第3の創業期」と位置付けています。そのため年功序列人事制度の廃止や、社員に経営の当事者意識を持たせる「200人の経営者づくり」などで内側からの変化を促している。

強さの尺度としては株主資本利益率（ROE）を重視しています。貴重なカネを投資してくれた投資家には高いROEで報いる必要があるからです。当社の前期のROEは11.7％だったが、2005年度には15％に高める計画です。無論、高いROEを生み出すためには売り上げと利益を伸ばす必要があり、その根底となるのはシェアでしょう。高いシェアはそれだけ顧客に支持されている証明であり、この点からも変化への対応力無くして強い企業はあり得ないと考えています。

強いマーケットサイドからの批判をものともせず、経営の安定のため2兆円を超す余裕資金を抱える姿勢は「台」。生産現場での徹底した合理化、効率化の追求は言うまでもなく「効」。終身雇用の貫徹宣言など、世界を席巻するアングロサクソン流の経営の対極を行く姿勢は「超」と言えよう。

トヨタ、富士通のように増加率ランキングには顔を出さなくても増加額で上位を占める、あるいは増加額の方が順位が上だったソニーも含め、共通するのは「大企業でありながら『企業革新』に成功した」（ボストン・コンサルティング・グループの内田和成・日本代表）ことだ。

一方、増加率5位のしまむらは細分化した店舗運営マニュアルの作成で女性パート社員にも店長を任せ、低コストの店舗開発で初期投資を抑えるなど、「効」率経営を徹底している。

同じく7位に入った豊田合成は、青色LED（発光ダイオード）の開発・製品化が株式市場で高く評価された結

（写真左：石河 行康、右：清水 盟貴）

成熟市場で伸びるには「妥協の打破」に取り組め

内田 和成
ボストン・コンサルティング・グループ日本代表

かつての右肩上がりの時代には、企業の強さはシェアや売上高の成長率、売上高経常利益率といった数字で明瞭に示すことができた。先行きは「現在」の延長線上にあったからだ。しかし、経済が成熟化する一方、技術革新の速い現在では、強さを1つの定量的な指標で測るのは難しくなった。

経営者が夢やビジョンをはっきりと打ち出しているか、ビジネスモデルの創出能力や技術革新の能力はどうか、といった数値化しにくい要素が強い企業に求められるようになったからだ。そうした定性的な要素をも盛り込んでいる点では、株式の時価総額がまずは妥当な指標と言えるのではないか。

利益を生み出す事業モデルに関して言えば、購買から開発、生産、販売まですべて自社で行う伝統的な「インテグレーター」は競争力を失った。総合電機メーカー、大半の自動車メーカー、大手金融機関などがこれに当たる。今後、付加価値を生み出せるのは特定分野で強い競争力を持つ一芸に秀でた企業で、キーエンスやローム、マブチモーターなどはその代表例だろう。

成熟市場での強い企業の要件は「妥協の打破」と考えている。消費者は、革新の乏しい分野では商品やサービスに関して、多かれ少なかれ不満を抱え何らかの妥協を強いられている。彼らに満足を与えることができれば大きくシェアを伸ばすことが可能だ。衣料品で「この価格だからこんなデザインで仕方ない」という妥協を打ち破ることで急成長しているファーストリテイリングは典型と言える。

果だが、ハンドルなどの自動車部品という土「台」があったからこそ、長期間かけて新しい収益源を確立することが可能だった。円高の直撃で業績が落ち込んだ96年3月期にはむしろ、研究開発費を従来の売上高比6％から7％程度に引き上げた。「業績が悪いから縮むのではなく、企業の根本を支える部分は削らない」（堀篭登喜雄社長）という信念があったからだ。業績回復と利益率の高いLEDの開花で、2000年3月期の連結純利益は114億円と前の期の2.7倍に増えた。

攻守のバランスも重要に

飯田亮・セコム最高顧問と高原慶一朗・ユニ・チャーム社長の考えも、4つのキーワードの重要性を裏付ける。「強い会社は官僚制の対極の組織」という飯田氏は、計画作りに追われリスクを取らない経営、硬直化した組織の弊害を見る。高原氏も「内側から柔軟に変化を志向していく必要がある」と変化の重要性を強調している。

スミダコーポレーションは今年6月に純粋持ち株会社制へ移行、業務を各事業会社に分割したが、八幡滋行社長は早くも次世代の会社組織のあり方に思いを巡らせている。「企業は生き物。コアコンピタンスという軸を持ちつつ、それを可能にする組織は常に変化しなければならない」（八幡社長）。

4つのキーワードの達成が、現在の日本企業にとって容易ではないのも事実だ。石油ショックや円高不況など数々の困難を乗り越えてきた日本企業だが、今回の不況では戦後に営々と積み上げてきたストックの有効性が問われている。

自らのコアとなるビジネスモデルや技術、つまり土台の形成も、一朝一夕に成し得るものではない。今回取り上げた企業の多くが、その分野では長年にわたって経験やノウハウを積み上げ、現在の強みにつなげている。

ユニオンツールの片山貴雄社長は「業績が悪くなるとすぐリストラするような会社は有能な人材や幹部社員が次々と辞める。大手企業では銀行の支店長のように技術者や社員が絶えず入れ替わる例が多い。これでは技術の継承も顧客との密接な関係も出来ない。競争相手としては楽」と言い切る。

「時価総額経営」を標榜し短期的に無理な拡大策を取った企業の株式市場での盛衰を見ると、「地道な努力」や「基本に立ち返る」ことの重要さが改めて浮き彫りになる。「最近の若い企業や規模の小さい企業は、とかく売り上げや時価総額の極大化にやみくもに動くが、単位収入当たりのコストを極小化するといった、攻守のバランスも重要だ」。大和総研の平野清久チーフアナリストはこう指摘する。

野村証券金融研究所投資調査部の芳賀沼千里・主任研究員は「当分の間、日本の株式相場は東証株価指数（TOPIX）で1100～1700ポイントの大きなボックス圏を抜け出すのは難しい」と予測しているが、1700ポイントを超えて上昇する条件に「コアコンピタンスが明確で、経営者の顔が見え、かつ財務体質が良好な会社が増えること」を挙げる。

様々な分野に「強い企業」が1つでも多く現れることこそ、日本経済が閉塞感を打ち破り再生に向かう条件なのである。

（次号から「経営戦略」で業種別に「こんな会社が今なぜ強い」を連載します）

（写真：清水 盟貴）

■