

経営革新のための自己評価方法に関する研究

クオリティマネジメント研究

3602B018-6 金子 雅明
指導 棟近 雅彦 教授

Self-Assessment Method for Management Innovation

by Masaaki Kaneko

1章 序論

1.1 研究目的とその背景

現在、企業は自らの活動領域を世界中の至る所に拡大しており、グローバル企業として熾烈な競争が余儀なくされている。このような厳しい環境下で、企業が持続的な成長を果たすためには、自らのマネジメントシステムを自己評価し、強み・弱みを抽出して改善・革新を行うことが必要となる。

自己評価とは、従来の評価ツールのように、事前に用意されたある既存モデルを用いるのではなく、組織自らのあるべき姿(以下、組織像)を設定し、それに基づいて評価を行う。そこで本研究では、A社とB社への適用を通じて、自己評価方法を確立することを目的とする。

1.2 自己評価の概念を導入した2つのガイドライン

自己評価の概念は、企業の持続的な成長の実現を意図して作成された、クオリティマネジメントシステム(以下、QMS)に関する2つのガイドラインで初めて導入された。これは、2003年1月に Technical Report(以下、TR)として発行され、TRQ0005 持続可能な成長の指針^[1]と TRQ0006 自己評価の指針^[2]という2つの指針がペアとなっている。前者は持続的成長のために必要な QMS モデルが、後者はその QMS 領域ごとに評価の視点と指標が記述されている。

1.3 組織像とは

自己評価は、組織像と現実のギャップを見つけることであるが、組織像をどのように捉えるかが重要となる。本研究では、あらゆる経営環境に対応して、持続的成長が可能な企業の姿を組織像と捉える。これは、顧客のニーズを捉え、競合他社に対して相対的優位性を確保するための、企業が保有すべき決定的な能力(以下、競争優位要因)の集合体である。ある事業領域において競争に勝つためには、調達から販売まで必ずしもすべてのバリューチェーンを強くする必要はなく、ある一部分だけを強化すればよいことが一般的に知られている。これが競争優位要因に基づく経営である。

競争優位要因は、自社の能力(Company)、市場(Customer)や競合他社(Competitor)といった経営環境によって異なる。企業はこれら3Cの相互関係を系統的に検討することで、競争優位要因、その集合体である組織像を明らかにし、自社の現行能力とのギャップを埋めることで持続的成長を実現できる。そして、現行能力とのギャップを見つける有効なツールとして、本研究では自己評価を用いている。

1.4 本研究のアプローチ

本研究では、2章でA社への適用を行い、得られた結果を用いて自己評価実施上の課題を抽出する。それらの中で特に重要な課題についてB社へ適用した結果を3章で示し、4章では結果の分析を行う。5章で課題の解決方法を提案し、6章で考察を行う。最後に7章で今後の課題を述べる。

2章 A社への適用

TR 指針で提示された手順どおりに、組織像の作成、評価基準の設定、評価の実施といった流れで自己評価を適用した。A社とともに行った適用結果を詳細に分析したところ、自己評価の実施手順と解決すべき課題は図1のようになることがわかった。本研究では、図1の“組織像の明確化”に焦点を絞り、その方法論を確立するためにB社へ適用する。

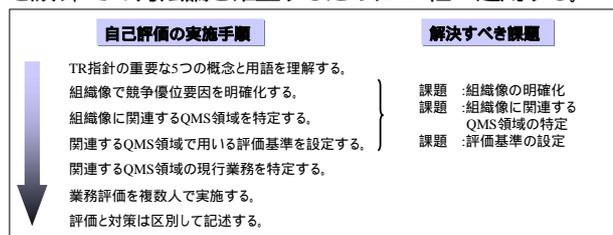


図1 自己評価の実施手順と解決すべき課題の関係

3章 B社への適用

3.1 B社の概要と適用目的

B社は6事業領域で事業を行っている電子部品メーカーであり、顧客はセットメーカーとなる。これら事業領域ごとに競争優位要因を特定し、04年度中期経営戦略へ反映が目的となる。適用過程は3段階あり、以下の各節ごとに説明する。

3.2 購買決定要因と競争優位要因の明確化の試行

顧客は、提供される製品に対して着目する価値(以下、顧客価値)を持っており、これを最も満たしてくれる製品を選択する。これらの中で、競合他社ではなく自社を選択する決定的な顧客価値が購買決定要因であり、これに対して企業が持つべき決定的な能力が競争優位要因である。そこで、B社の各事業領域で購買決定要因と競争優位要因を明確にした。これらを分析した結果、以下のような問題がわかった。

- ・ 同事業領域内で様々な用途があり、購買決定要因も異なるが、それらをひとまとめで明確化を試みている。
- ・ 購買決定要因は顧客でなくB社が訴えたい価値である。
- ・ 競争優位要因は、競合他社との何らかの能力差を記述しているだけで、顧客価値と対応していない。

3.3 購買決定要因の構造化とその検証

3.2 から、B 社では事業領域を基盤製品ごとに分けているが、用途単位で購買決定要因を明確にする必要があることがわかった。用途とは、顧客が製品を使うことで期待する働きであり、今回はこの単位を業界と捉えた。また、3C の相互関係を考慮する重要性を再認識してもらい、購買決定要因に焦点を絞って、明確化を再度試みた。3.3.1 では、得られた結果を用いて購買決定要因の構成要素を構造化する。3.3.2 では、購買決定要因の適切性を検証するため、購買決定要因となる条件を明らかにし、その検証手順を検討する。

3.3.1 購買決定要因の構成要素の構造化

購買決定要因の構成要素を把握するために、これまでに得られた結果を KJ 法で構造化した。結果を以下に示す。



図2 購買決定要因の構造

図2から、これには製品に具備された“内部品質”と提供方法に具備された“外部品質”があり、後者はさらに製品を具現化するもの、内在されるものの2種類が存在する。

3.3.2 購買決定要因となる条件とその検証手順の検討

購買決定要因は、顧客がある製品を選ぶ際の決定的な顧客価値である。これは、顧客価値の要求レベルを自社、他社が満足させられない(条件)、またはどちらか一方だけが満足させられる場合である(条件)。

また得られた結果を見ると、製品の機能・性能であったり、納期や量であったりと、業界によって購買決定要因が異なっていた。このように異なるのは、購買決定要因が3Cの相互関係によって決まり、それらが業界ごとに変わるからだと仮定した。そこで、まず図2を用いて業界ごとの顧客価値の要求レベルを把握し、その要求レベルに対して自社または競合他社が対応できる能力を持っているかどうかを検討する。また、その結果を用いて条件、を満たす顧客価値を列挙する。このような手順を踏むことにより、3Cの相互関係の系統的な検討が可能となる。したがって、3.4では購買決定要因の適切性を以下の手順で検証することにした。

【購買決定要因の検証手順】

- 手順1:各業界で着目する顧客価値を列挙
- 手順2:顧客価値の要求レベルを把握
- 手順3:要求レベルに対し、自社・競合他社の対応能力を比較

3.4 購買決定要因の検証の実施

3.4.1 顧客価値の列挙

顧客価値を列挙するためには、製品の使われ方、顧客の属する業界での法規制、製品ライフサイクル、競合状況を把握する必要がある。これらについて、設計者や営業の人を

複数集めてグループ・ディスカッションを数回実施し、顧客価値を列挙した。3.4以降では、代表的な例として、ある事業領域Aの業界aにおける結果を示す。

表1 顧客価値の列挙結果

事業領域A	製品の使われ方	業界の特徴	顧客価値の構成要素
	距離 使用場所(屋内、屋外) 表示したい文字の大きさ 表示したい文字数 見る時間(秒単位) 表示したい情報の量 見る角度(水平、垂直)	ライフサイクルの長さ 業界の規制 業界の系列 競合社数 :	精細性 明るさ 視認性 コントラスト 刺激色(半値幅) 光輝度 視認受入角度(水平、垂直)

3.4.2 要求レベルの把握とその対応能力の比較

顧客価値の要求レベルを把握するため、必要に応じて市場調査や顧客に直接インタビューを行った。次に、要求レベルに対してB社と競合他社の対応能力を比較する必要があるが、競合他社の中には製品を具現化する基本技術(以下、製品具現化技術)が異なるところがあり、それによって共通の特徴があることが分かった。したがって、まず製品具現化技術ごとに整理し、その技術ごとに要求レベルへの対応能力の比較を行った。次に、自社と同じ製品具現化技術内の競合他社ごとに同様な比較を行った。結果を表2に示す。

表2 対応能力の比較結果

事業領域A		顧客価値の構成要素				
		内部品質				
		精細性	明るさ	視認性	コントラスト	...
業界aでの要求レベル		中	中	強	強	...
製品具現化技術	LED					
	スーパーインポーズ			×	×	
	LCD		×			
	VFD					
LEDメーカー	A社		...			
	競合他社		...			

3.4.3 購買決定要因の検証結果

すべての検証作業が終わっているわけではないが、これまでに得られた検証結果を表3に示す。

表3 購買決定要因の検証結果

事業領域	業界・用途	検証前の購買決定要因		検証後の購買決定要因		外部品質
		内部品質	外部品質	内部品質	外部品質	
A事業	業界a	視認性	価格	明るさ	コントラスト	少量提供
				色むら	半値幅	継続提供
				表示面のサイズ	筐体のサイズ	
				寿命	製品の奥行き	
...

表3で、各業界の検証前後の購買決定要因を比較したところ、以下のようなことがわかった。

- ・ 条件、を満たしていない購買決定要因が存在した。
- ・ 曖昧な購買決定要因が、より具体的な表現となった。
- ・ 想定しなかった購買決定要因が新たに抽出された。

上の例で挙げれば、業界aの購買決定要因は今まで「価格」と「視認性」だと思われたが、「価格」は条件、を満たしていないために購買決定要因とならず、「視認性」は「明るさ」、「色むら」、「コントラスト」というように、より具体性のある表現になった。さらに、以前は想定していなかった「製品の奥行」、「寿命」などが新たに抽出された。

また、この結果が本当に妥当性があるかどうかを確かめるため、他の設計者や営業の人との議論、市場・技術に関する調査をした結果、ほとんど合致していることがわかった。

4章 B社への適用結果の分析

4.1 購買決定要因が決まる状況の検討

購買決定要因がどのような状況で決まるかを把握するため、表3の結果をB社と比べて優位性があるかどうかの視点で、製品具現化技術別、同技術なら競合他社別にまず整理しなおした。その結果を表4に示す。

表4 製品具現化技術・競合他社ごとの購買決定要因

事業領域	業界・用途	競合他社		購買決定要因				
		競合具現化技術	スーパーインボース	色むら	コントラスト	半値幅	寿命	
A事業	業界a	LCD	明るさ	色むら	半値幅	寿命		
		VFD	寿命					
		同具現化技術の競合他社	競合他社a	表示面のサイズ	筐体のサイズ	少量提供	継続提供	
...

次に、表4を用いて以下のような手順で分析を行った。

- 手順1:購買決定要因どうしの相関関係を検討し、本来の購買決定要因を特定。
 手順2:他の顧客価値の比較結果の状況を把握。

例えば表4の大手競合他社aの場合、カスタム性の強い「表示面のサイズ」、「筐体のサイズ」に対して技術的に対応可能であるが、「少量提供」、「継続提供」であるため、現実的には難しい。つまり、本来の購買決定要因は後者の2つである。次に、これら以外の顧客価値の比較結果を把握すると、内部品質に優位性がまったく見られなかった。このような分析をすべてについて行うことで以下のことがわかった。

- 外部品質に購買決定要因がある場合には、内部品質では競合他社との優位性がつかないことが多い。
- 内部品質に購買決定要因がある場合は、外部品質で優位性があっても、それが購買決定要因になりにくい。
- 外部品質でも製品に内在される方が優先される。

つまり、購買決定要因には以下の3段階からなる基本推移パターンが存在する。これは、顧客が製品を選択する際には、その用途に直接的な影響がある方から着目していくことを表している。このようなパターンを認識することで、購買決定要因を的確に検討し、特定することが可能となる。

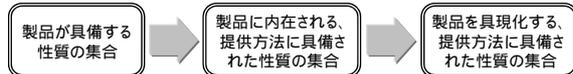


図3 購買決定要因の基本推移パターンの3段階

4.2 スwitchングコストの検討

3.4の検討を行う中で、優位性がほとんど見られないのに多くのマーケットシェアを獲得していたり、または逆の状況がいくつか見られた。これらをさらに詳細に分析した結果、スイッチングコストが原因であるとわかった。スイッチングコストとは、買い手が他の供給者にスイッチする際に生じるコストである。これには以下の2種類があることがわかった。

表5 スwitchングコストの種類

スイッチングコストの種類	意味
物理的スイッチングコスト	製品の再設計、規格の取り直しなど、他の供給者に変えることによって買い手に生じる、ヒト・モノ・カネなどの手間
精神的スイッチングコスト	自社製品の価値を大きく左右するような場合に、他の供給者に変えることによる、買い手の精神的不安

表4を見ると、業界aではVFD方式と比べてそれほどの優位性は見られないが、B社が他社に先駆けて参入したおかげでその製品が業界スタンダードとなった。そのため、顧客が競合他社に変えると取付けの手間が発生し、これら参入を妨げる物理的スイッチングコストとなっていたのである。

スイッチングコストは、後発企業にとって脅威であるが、逆に先行企業は積極的に活用すべきであり、購買決定要因になりえる。つまり、購買決定要因で競合他社よりも優位性があったとしても、スイッチングコストを超えるメリットを提供できなければ、後発企業は競争に勝てないことになる。

4.3 今後進むべき方向性の検討

購買決定要因、スイッチングコストに対し、企業が進むべき方向性を定める必要がある。これは、購買決定要因が列挙された条件、そして自社が先行か後発かによって変わる。購買決定要因が条件で列挙されたのなら、それが推移する可能性は少ないので、今の購買決定要因を強化すればよい。条件の場合、その推移を予測し、推移した購買決定要因で優位性をつける活動を事前から行わなければならない。また、自社が先行である場合はスイッチングコストを増やし、逆なら減らすような活動が必要である。

この考えをもとに検討した、企業が取るべき基本方針を図4に示す。色の濃い方がウエイトを置くべき方針である。

	条件：顧客価値の要求レベルを自社、競合他社が満足させられない	条件：顧客価値の要求レベルをどちらか一方だけが満足させられる 自社が満足させている場合 / 競合他社が満足させている場合
先行	スイッチングコストの増大 購買決定要因の強化	スイッチングコストの増大 推移した購買決定要因の強化 購買決定要因の強化
後発	スイッチングコストの減少 購買決定要因の強化	スイッチングコストの減少 推移した購買決定要因の強化 推移した購買決定要因の強化

図4 今後取るべき基本方針

5章 本研究で提案する方法

本研究では、自己評価方法の確立が最終目的であるが、その実施上の課題として“組織像の明確化”に焦点を絞った。組織像は企業が持つべき能力である競争優位要因の集合体であるため、まず業界ごとに競争優位要因を明確にする必要がある。そこで、競争優位要因が購買決定要因を実現するための、企業が持つべき能力であることに着目し、4章までの分析を踏まえてまず購買決定要因を明確にする方法と、明確にした後に企業が今後取るべき基本方針を決定するまでの一連の手順を以下に提案する。

Step1:顧客環境の特徴の把握
顧客がどのように製品を使うか、属する業界の特徴は何かを把握する。
Step2:着目する顧客価値の構成要素の列挙
顧客環境の特徴から判断して、顧客が注目する顧客価値の構成要素を列挙する。
Step3:要求レベルの把握とその対応能力の比較
要求レベルの把握と、それに対する自社・競合他社の対応能力を比較する。
Step4:購買決定要因となりえる顧客価値の列挙
購買決定要因となりえる条件、を満たす顧客価値を列挙する。
Step5:購買決定要因どうしの相関関係の検討
購買決定要因どうしの相関関係を検討し、要らない購買決定要因を削除する。
Step6:購買決定要因の特定
購買決定要因の基本推移パターンを用いて、購買決定要因を特定する。
Step7:スイッチングコストの大きさの評価
物理的スイッチングコスト、精神的スイッチングコストの大きさを評価する。
Step8:今後取るべき基本方針の決定
先行か後発か、条件かによって今後取るべき基本方針を決める。

図5 本研究で提案する方法

6章 考察

6.1 購買決定要因を明確化する重要性

持続的成長企業になるためには、競争優位要因を特定する必要があるが、3Cの相互関係によって異なってくるため、従来のようにある既存のモデルを当てはめて自己評価をし、それとの乖離をなくすだけでは不十分である。しかし、従来研究では競争優位要因の重要性を述べたものは存在するものの、これを明らかにする方法を言及するものはない。

本研究ではその方法の確立のため、競争優位要因を左右する購買決定要因の明確化方法をまず提案した。購買決定要因から競争優位要因を特定し、これに基づく自己評価を実施し自らを革新することで、持続的成長企業となりえる。

6.2 3Cの相互関係で購買決定要因を把握する意味

顧客は最低限の要求を満たす製品をいくつか選び出し、その中で重要視する購買決定要因に基づいて製品を決めることが知られている。これを明確にする方法として、顧客に直接アンケートを行うことが多い。しかし、顧客は自らの要求や購買決定要因を意識していないことが多いので質問項目やその形式の検討が難しく、しかも顧客に直接聞けない場合も少なくない。また、顧客に焦点が置かれており、競合他社に優位性をつけられるかどうかは考慮されていない。

本研究では、購買決定要因を顧客から直接聞き出すのではなく、それが決まる構造メカニズムに着目した。また競争に勝つためには、顧客に価値が提供できる能力で競合他社に優位性をつけることが重要であるため、構造メカニズムを3Cの相互関係として捉えた。まず購買決定要因の構造化を行い、次に3Cの相互関係の具体的な検討方法を提案した。これにより、3Cの相互関係を抜けなく検討でき、競争に勝つために直結する購買決定要因を抽出できる。

6.3 購買決定要因の基本推移パターンの意味

購買決定要因となりえる顧客価値は複数存在しえるが、顧客に与える影響は同じではなく、その大きさも変化する。この状況は、成長期・成熟期などの事業ライフステージの変化の過程と一般的に説明されている。しかし、実際に事業がど

のライフステージであるかを正確に把握するのは容易でなく、各ライフステージでの特徴は一般論であり、具体性がない。

本研究では、これを購買決定要因が決まる具体的状況で把握した。これにより、事業ライフステージを把握する必要がなく、競争に勝つための具体的な方向性を把握できる。

6.4 購買決定要因とスイッチングコストの分離の必要性

スイッチングコストは購買決定要因の一部であるが、顧客が普段意識しないことが多い。B社の適用結果を見てもほとんど挙げられていなかった。その意味で、顧客が他の供給者にスイッチするときだけ意識する特殊な購買決定要因といえる。したがって、スイッチングコストを別にして考える必要があり、本研究ではこれを考慮した方法を提案している。

6.5 本研究の意図と一般的な経営戦略の違い

一般的な経営戦略といえば、全体戦略と事業戦略の2つのレベルがある。全体戦略は複数事業のバランスを取るための戦略であり、事業戦略はある事業で競争に勝つための戦略である。本研究でいえば、それぞれ組織像と競争優位要因に基づく経営となるが、考え方に大きな違いがある。

通常はまず市場ニーズに合った製品をどうマッチングするかといった製品・市場分析が行われ、次に各事業のバランスを取るためのプロダクト・ポートフォリオ分析などが行われる。一方、本研究の意図は持続的成長企業の実現であるため、第1に市場ニーズに合った製品を提供するために企業が持つべき能力、つまり競争優位要因に着目する、第2に競争優位要因から組織像の構築に留まらず、これを自社のマネジメントシステムに落とし込むことが大きな特徴といえる。

7章 今後の課題

7.1 購買決定要因から競争優位要因の特定

購買決定要因で競合他社に差をつけるためには、それを実現する能力の中で、どれが優位性を確保できるかの検討が必要である。これが競争優位要因である。今後は購買決定要因から競争優位要因の特定が課題である。

7.2 競争優位要因から組織像の構築

組織像は競争優位要因の集合体であるが、競争優位要因を寄せ集めただけでは不十分である。対象とする事業領域、業界が多数あるB社では、これら競争優位要因を如何に組合せるかが重要となる。今後は、事業領域の定義やそのシナジー効果を考慮して組織像を構築する必要がある。

7.3 持続的成長の実現に向けた自己評価の実施

一時的な強さではなく持続的成長をするためには、構築した組織像を自社のマネジメントシステムに落とし込まなければならない。そのため、図1の残された2つの課題をさらに解決し、自己評価につなげていく必要がある。

<参考文献>

- [1] TR Q 0005(2003):“持続可能な成長の指針”,日本規格協会
- [2] TR Q 0006(2003):“自己評価の指針”,日本規格協会