

# 競争力ある経営構造改革の実現

グローバルスタンダード  
21世紀型新経営モデル

経営品質向上プログラムのすすめ

垣見HPへの主たるアクセス者は石油業界関係者であろう。わが国石油業界の主として系列特約店が21世紀に向けてどのような方向性を視野に入れるべきか、この情報が少しでも参考になれば幸いである。

# 1.自由化市場における新しい経営のモデル

- グローバルスタンダードの認識
- 自由化市場の正しい理解
  - ◆ 自由化する市場
  - ◆ 規制緩和の教訓
- オペレーション効率経営の限界

— 次ページ以降に要点解説

# グローバルスタンダード

- 企業が市場に登場する条件
  - ◆ 古典資本主義、20世紀資本主義、21世紀資本主義
  - ◆ 市場条件・技術条件・ビジネスモデルの変遷と将来
- グローバリゼーションビジネスモデル
  - ◆ 実態的にはアメリカ流の価値基準ルールシステムの世界基準化
  - ◆ スタンダードを受け入れなければ部外者扱い 世界に入れない
  - ◆ 国際会計基準と経営
- IT革命で一層加速化 世界同時・同一市場化
- マクロで世界経済、ミクロで日本、業界をみて経営
- グローカル時代 自国・自社の文化との融合化

# 規制緩和の教訓

## ■ 最初の5年間

- ◆ 新規参入

- ◆ 価格競争

必要条件

- ◆ コスト競争力

## ■ 次の5年間

- ◆ 10年間を価格競争で生き残った企業はない

- ◆ 4つの選択

# どんな企業が生き残ったか

1. 広い地域に対して、広範囲の製品や サービスを提供する企業
2. 新規参入当初は低コストを売り物にしたが、徐々に製品やタ - ゲット市場を限定化、差別化してきた企業
3. 高価格であっても高レベルのサ - ビスを提供したり、限定されてはいるが上顧客に狙いを定めた企業
4. スケ - ルメリットを生かし多くの企業に設備、施設を提供し、固定費を分散した企業

ボーダレス時代の経営戦略 プレジデント社より要約

これら4つに共通するキーワードは何か

# オペレーション効率経営の限界

## ■ 我が国の教訓

- ◆ 1970-1980 欧米企業を圧倒
- ◆ 1990以降低迷

## ■ オペレーション効率経営の限界

- ◆ ベストプラクティスはすぐに真似される
- ◆ 新たな技術で一変に逆転される
- ◆ 差が縮まるにつれて価格と収益が損なわれる
- ◆ 戦略は同質化し、消耗戦を繰り返し、傷つけあい疲弊し、業界全体が苦しむ

## ■ 以上の教訓から石油業界が学ぶべきものは何か

# 日本の競争力

- M・E ポーター教授
- 「**米国**を真似ることが**日本**復活の答えではない。独自の**経済モデル**を持たないで成功した**国**はない。過去に成功した低コスト・高品質という**製造業**の「日本型モデル」から競争に勝つための**次ぎのモデル**を考える段階」  
(米国の学び方を学ぶ) (フルセット型の終焉)
- 「日本企業復活のための競争戦略」
  - ◆ 自社の強みを生かした、独自性のある戦略の再構築
  - ◆ 他社とは違う価値の提供、ライバルとは違ったレースに参加する創造的意識
  - ◆ ミクロ経済の特性が国の競争力を決める
- **上記の斜体黄色字を自社に置換えて考えてほしい**

## 2. 新経営モデルの誕生

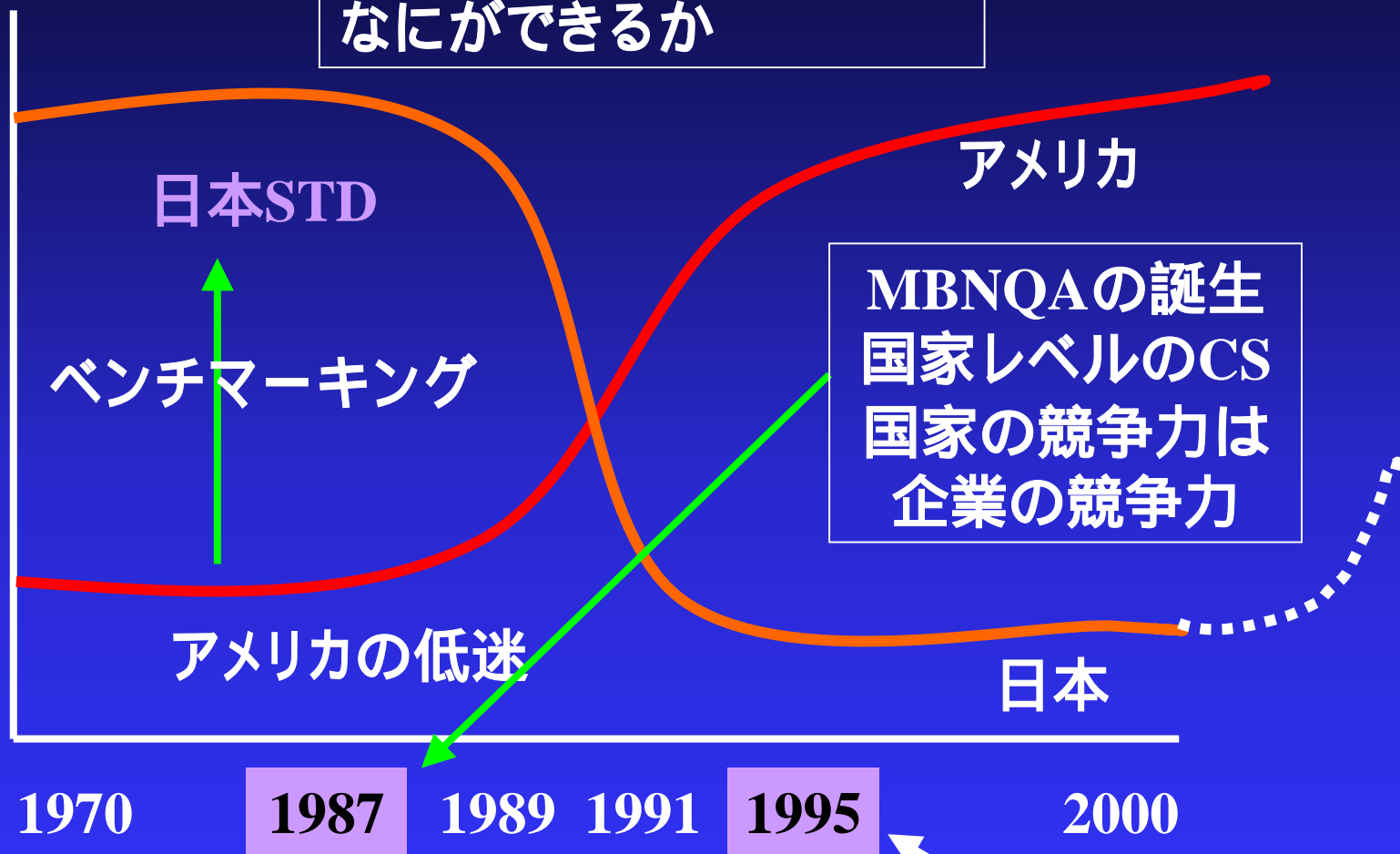
- アメリカの苦悩と変革
  - ◆ マルコムボルドリッジ国家品質賞誕生 1987年
    - ◆ ビジネス、そして教育、医療へ
    - ◆ ウォール街との対極
- 世界50数カ国グローバルスタンダード経営モデル
- 日本経営品質賞誕生 1995年
  - ◆ 日本産業界復興への経営革新運動
  - ◆ 経営品質向上プログラム
  - ◆ 中小企業(系列特約店)経営のあり方

– 次ページ以降に要点解説



# アメリカの苦悩と変革

何かをもとめるのではなく  
なにができるか

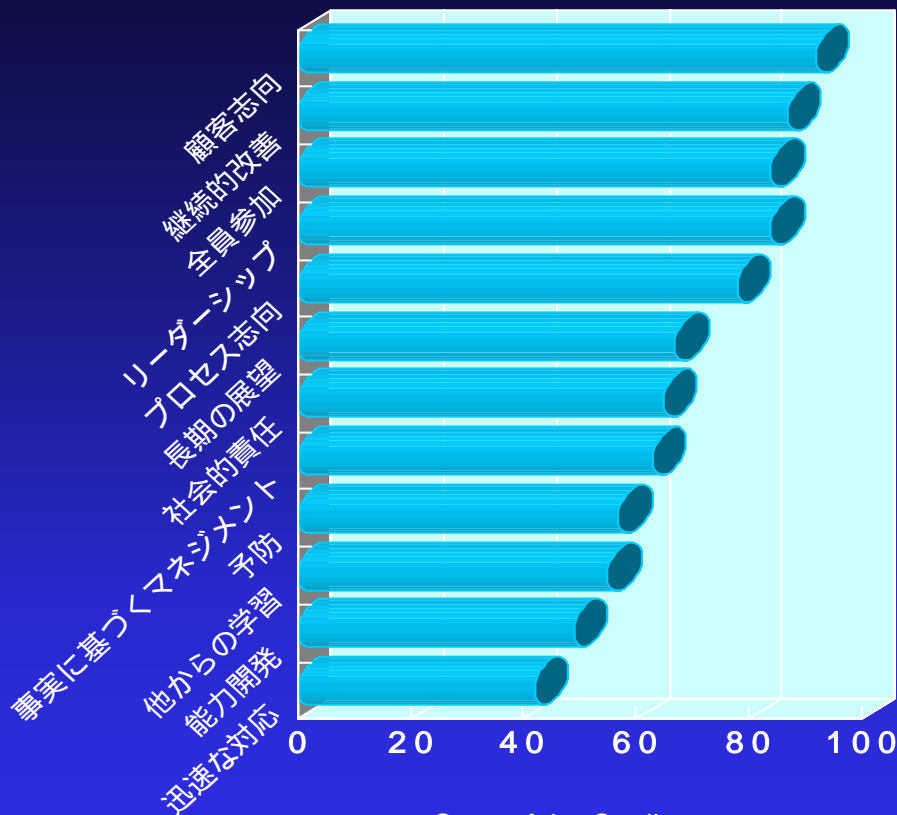


# 世界各国の品質賞受賞企業

	アメリカ	ヨーロッパ	日本	シンガポール	マレーシア	オーストラリア	台湾
988	Motorola, Westinghouse Electric						
989	Milliken Xerox Business Products & Systems						
990	Cadillac Motor, Federal EXP, IBM Rochester				Intel Technology		Texas Instrument
991	Soletron				Motorola	Baxter Healthcare Toyota	China Steel
992	ATT Network System G, Ritz-Carlton, Texas Instrument	Rank Xerox			Matsushita	Kodak, Avis	Taiwan Int'l Standard Electronics
993	Ames Rubber, Eastman Chemical	Milliken			SGC-Thompson Microelectric	Ford Motors, SmithKline, ABB	China Motor, Taisun Enterprise
994	Bank Card Services, Consumer Comm Services	D2-D Design, ICL Subsidiary			Siemens Semiconductor	NEC	Victor Taichung Machinery, Lucent Technologies
995	Coming Telecom Prod. Div.	Texas Instruments		Texas Instruments	Projek Lebuharaya Utara Selatan	Integral Energy	IBM, United Microelec
996	Dana Commercial Credit, Trident Precision	Brdgestone	NEC 半導体事業部	Motorola	Soletron Technology	Ericson	Matsushita, General Semiconducto
997	3M Dental Products, Merrill Lynch Xerox Business Services, Soletron	SGS-Thomson Microelectronic	アサヒビール 千葉夷隅ゴルフ	Bater Hhcare HDB	Shganria Hotel KL	Honeywell	Yamaha Motor
998	Boaing Aircraft & Tanker Program, Solar Turbines	TNT UK Ltd Schinderhof Beco Trading Co.	吉田オリジナル 日本総研	Philips (Tuner Factory)	Subang Jaya Medical Centre	Integral Energy	Mobiletron Electronics
999	ST Microelectronics Inc. The Ritz-Carlton Hotel Sunny Fresh Foods	Yellow Page, Volvo Car Gent, DiEU Danish Servitique Net.	リコー(株) 富士ゼロックス第一中販	ST Microelectronics PSA Corporation		Noyce Lewyers Southern Pathology	

# 各国品質賞でどのコア・バリューを重視しているか

- 顧客志向
- 継続的改善
- 全員参加
- リーダーシップ
- プロセス志向
- 長期の展望
- 社会的責任
- 事実に基づいたマネジメント
- 予防
- 他からの学習
- 能力の開発・創造
- 迅速な対応



State of the Quality  
Organisation  
Recomate AB のデータより抜粋

資料: 富士ゼロックス社野崎氏作成より

その他に環境保全や結果志向、戦略的計画などを挙げている各国組織もある。

# 今後の中小企業経営のあり方

- 何れの国においても、「中小企業」の存在を抜きにしてその国の現在も未来も語れない がしかし
  - ◆ 全事業所数 99.1% 従業員数 78%
- 自由競争原理が支配的
  - ◆ 大資本による小資本の吸収・合併 **集中の加速化**
  - ◆ 資本の階層化と競争の階層化
- **企業系列化と個別企業選別**
  - ◆ **個別企業選別化 自助的な経営努力**
- **産業構造の高度化**
  - ◆ **近代化の二極化 構造変化対応 / 非対応型**
  - ◆ **知識集約化を伴った「近代化・合理化」**
- **黄色字はそのまま系列特約店に当てはまる**

# 中小企業の存立条件とその変化

## ■ 主たる存立の条件

- ◆ 需要の多様化による市場の細分化で製品市場の同一性が失われ、規模の経済が働かない時
- ◆ 生産費用が最も安くなる最適生産規模が技術的、あるいは管理的に見て中小規模にあるとき

## ■ 存立条件の変化

参考: 中小企業論 有斐閣双書より

- ◆ 市場の成熟化による、多品種少量需要の強まりや需要の変化の早まりで柔軟で小回りが効き、専門的な能力を持つ中小企業が適応性をましてくる
- ◆ **ITの安価性は、中小企業の特化性と組織化で存立を助ける**
- ◆ サービス産業は、労働集約的であり、大規模な資本を必要とすることが少なく、中小企業分野を広げる
- ◆ 産業構造の知識集約化は、小規模な投資で可能な分野も多く、中小企業の活躍する機会が増える
- ◆ 近代化された大企業、前近代的な中小企業の二重構造競争
- ◆ 促進の担い手、企業家精神の保持者、市場経済活性化としての機能

# 中小企業経営の長所と短所

## ■ 本来の特徴

- ◆ オーナー経営者
- ◆ 意思決定の大胆さやスピードが実現しやすい
- ◆ 企業内コミュニケーションが容易で、人間関係が密
- ◆ 小回りの効く経営
- ◆ その実現は経営トップの人的条件に依存

## ■ 短所傾向

- ◆ 経営資源の質・量が十分でない  
(特に社員はコストまたは資源の認識)
- ◆ ワンマン経営と組織
- ◆ 後継者問題
- ◆ マネジメントの必要性 成り行き管理の脱皮

## ■ 新しい時代に通用する改善のモデルはなにか

# 3. 21世紀型特約店経営モデル

- 創業的特約店経営への変革
  - ◆ 格付け経営への転換
  - ◆ 創造的業界組織と特約店 NACSの事例
- 経営品質という新しい経営モデル
  - ◆ 経営モデルの変革
  - ◆ スローガンから科学へ
  - ◆ 勝利のビジネスフレームワーク

— 次ページ以降に要点解説

# 金融再編と民間企業への影響

- 今後を予見させる3行統合劇
- ペイオフ解禁と新BIS規制
- 銀行の方針はどう変わる？
- 民間企業への影響と対策

高橋乗宣教授研究室「2000年日本経済」



# ペイオフ解禁と新BIS

- ペイオフ解禁 経営内容の改善が急務
  - ◆ 不良債権の最終処理に着手
  - ◆ ペイオフの正しい理解
  - ◆ 新セフティーネット P&A制度 (purchase and assumption)
- 新BIS (Bank of International Settlements)
  - ◆ 大手銀行の自己資本比率規則が猛烈に強化
  - ◆ 貸し出し一律を4段階に分類
  - ◆ 優良 20%、低い 50%、不振-100%、実質倒産-150%
- 大手銀行17社が半減8社程度に？
  - ◆ 資産内容の悪い銀行は生き残れない

# 民間企業への影響と対策

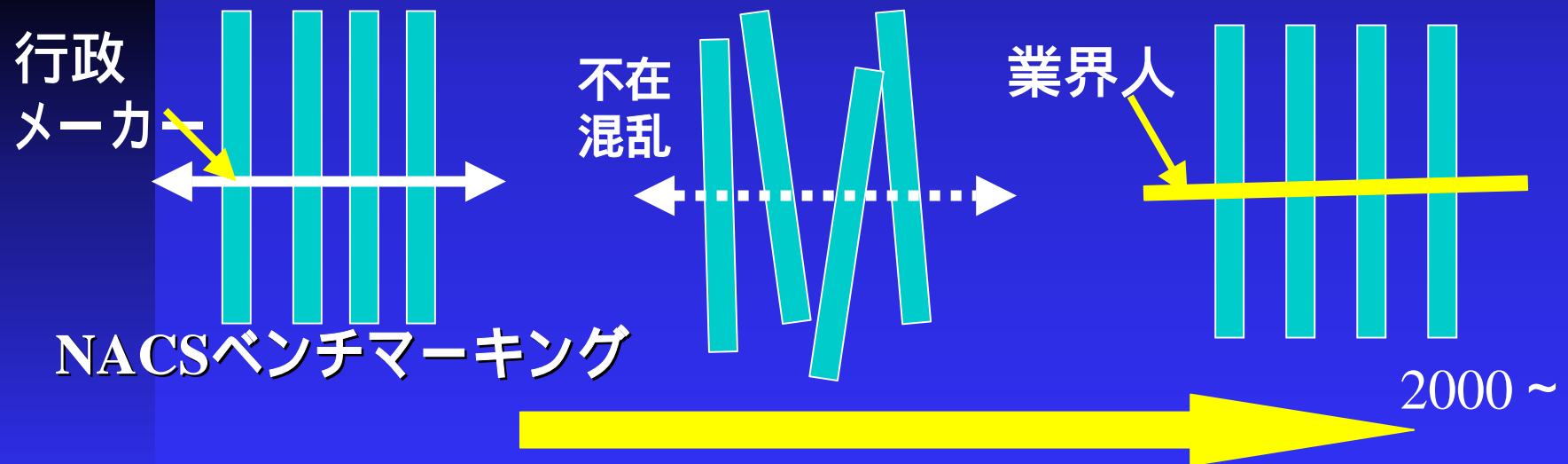
## — 新たな経営モデルの創造 —

- 痛みは伴うが先は明るい
  - ◆ 「損切り」対象店は、実施とともに「即死」
  - ◆ 肩代わりするような銀行は現れない
  - ◆ 社会問題化しても実施される 選択の余地なし
  - ◆ 信用乗数の低下が続く
  - ◆ とともに出血をともなうプロセスに着手
- 自社の格付けを意識した経営と改善
  - ◆ 不良資産のB/Sからの切り離し
  - ◆ 格付けが低い企業は高い金利、融資も受けられない？
  - ◆ 会計制度の大変革が企業を変える 連結、時価、CFS etc
- 新たな経営モデルの創造

# 新しい業界活動のあり方

- 垂直(メーカー)戦略プラス**水平(特約店)戦略の時代へ**
- 業界秩序の変化

主導権の変化 行政・メーカーから特約店へ



# アメリカの最新石油事情 その組織活動のロジックの考察

## 1 . NACS (The National Association of Convenience Stores)

A) NACS組織活動の注目点 1961年設立 2364社 74584cs

### ◆ 垂直戦略と水平戦略 ライバル指向 敵指向の否定

メジャー (BP、トスコ、エクソンモビル、テキサコシエル等)

石油団体 (PMAA 46%、SIGMA 22%、API)

サプライヤー (コカコーラ、計量器メーカー等)

20000人の参加

インターナショナル ミーティング (2000年10月開催)

サンクスボード HWCメンバー 参加

### ◆ 最大の視点 業界発展のための支援団体

### ◆ メンバー 現在、将来の生産性収益向上の支援

# 経営品質経営モデル

## 経営不振に陥っている症例

- 時代遅れの経営戦略
- 短期的視野
- 開発と生産・サービスにおける技術的弱さ
- 人的資源の軽視
- 協調体制の欠如

– PAGE-21-24 参考資料 Made in America、草思社、MBQAの衝撃 味方守信著

# 好業績企業への6つの要因

1. 業績評価の対象を品質・コスト・納期とし、これら3つの同時改善に努力したこと
2. 顧客に密着したこと
3. ビジネスパートナーとの関係を密接にしたこと
4. 戦略的優位に立つための技術を効果的に利用したこと
5. 企業の適応力強化のため、組織の階層を減らし細分化の程度を低めたこと
6. 継続学習、チームワーク、参加意識、適応力などを促進する人事方針を取り入れ

# JQAC経営モデル活動の筋書き

## 自社の筋書きに適応

1. 徹底して顧客に焦点を合わせる
2. 企業内部の仕事の仕組みをCSに沿って再配列・整備する
3. 全社員が共有化したゴールに向けて仕事をする
4. 継続的な改善に長期的な取り組みをする
5. 事実によるマネジメントをする
6. 事後の対応よりも事前の予防を推進する
7. 全組織でより迅速で柔軟な方法を探索する
8. ビジネスパートナーシップの構築、ベンチマーキングの実施、企業市民としての責任遂行などの機会を求めて企業の外に目を向ける
9. 結果として、顧客期待の価値を生み出す

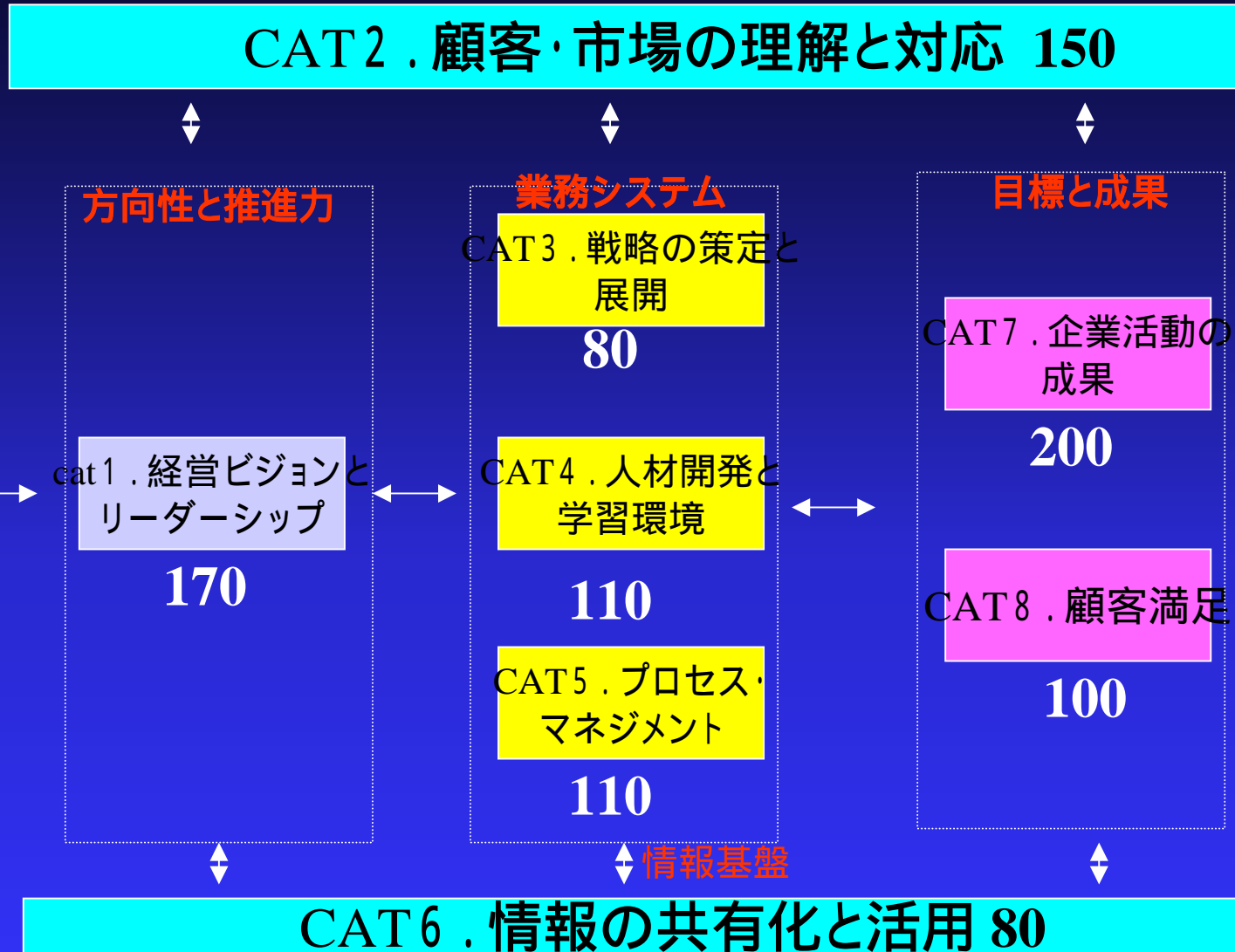
# 経営の教科書の登場 経営改革DIYツール

- 成功への6つの要因のどれか一つの分野で突出した革新を行うのではなく
- 6つの要因が「相互に補強し合って単一の統合された戦略を形成する」ことが必要
- 6つの要因を統合したシステムの経営を行なうための経営のモデルが「経営品質基準書」で
- 8つの領域すなわち8つのCATを理解し、機能させることで成し遂げる。



# 日本経営品質審査基準フレームワーク1000点満点

## 事業概要



# CVM経営体質を測定する仕組み

## ■ 8つのCAT 基準と測定

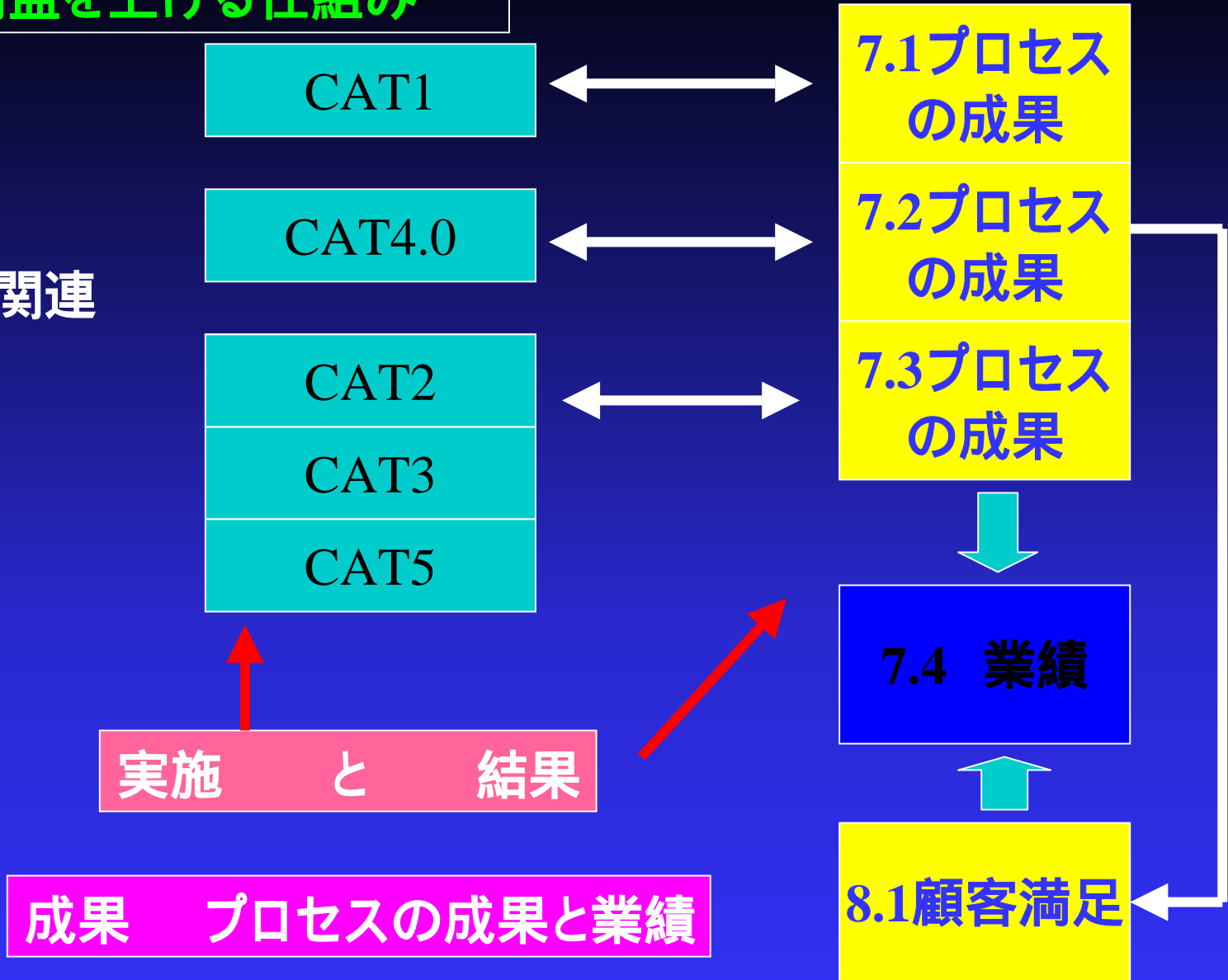
1.CAT1経営ビジョンとリーダーシップ	170点
2.CAT2市場と顧客の理解	150
3.CAT3戦略の策定と展開	80
4.CAT4人材開発の学習環境	110
5.CAT5プロセスマネジメント	110
6.CAT6情報の共有化と活用	80
7.CAT7企業活動の成果	200
8.CAT8顧客満足	100
合計	1000点

# JQACフレームワーク

	ドライバー	システム	ゴール
<b>CAT1.0 170</b>			
<b>CAT2.0 150</b>			
<b>CAT3.0 80</b>			
<b>CAT4.0 110</b>			
<b>CAT5.0 110</b>			
<b>CAT6.0 80</b>			
<b>CAT7.0 200</b>			
<b>CAT8.0 100</b>			

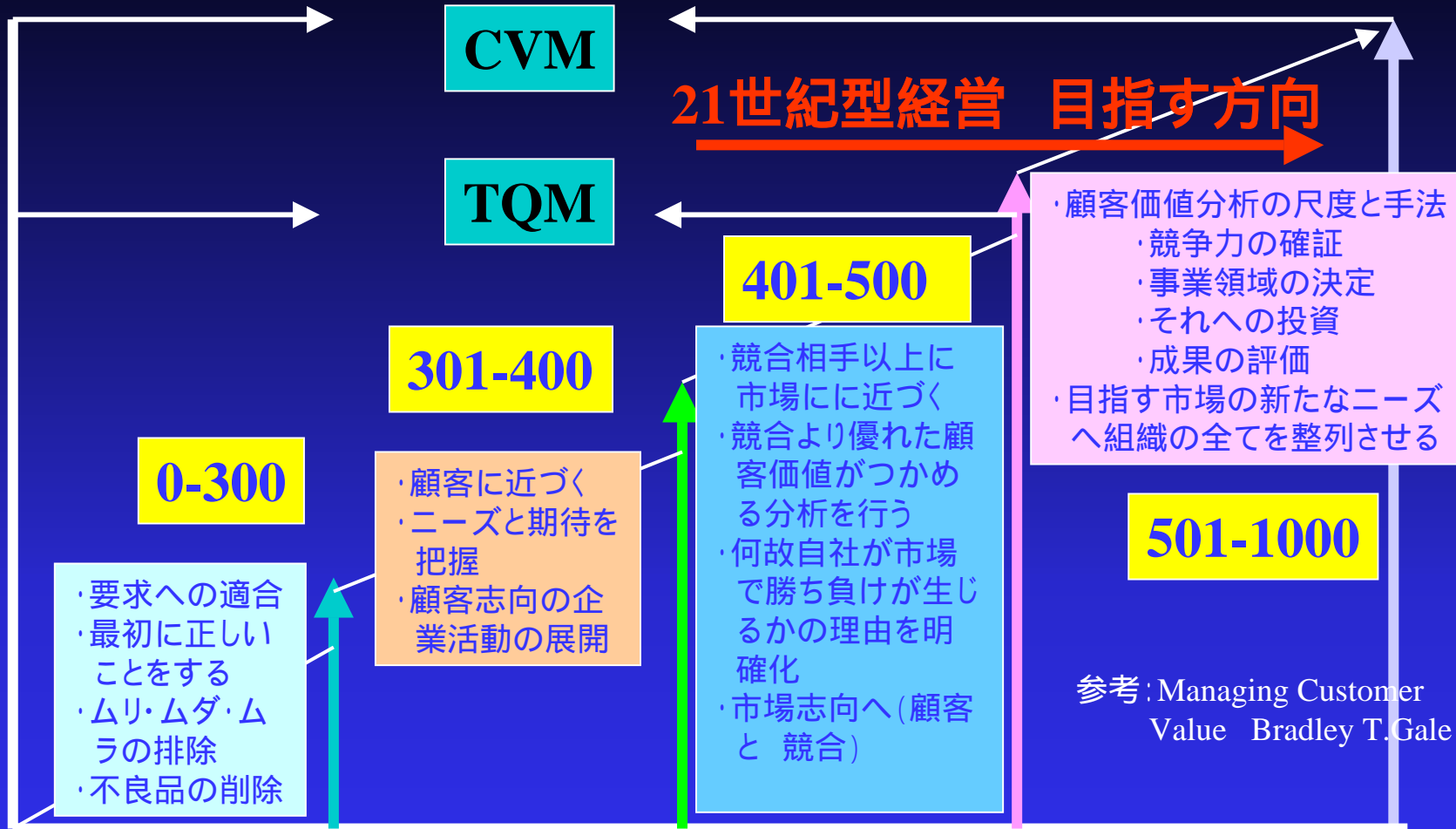
# 利益を上げる仕組み

## CATの関連



# 顧客価値経営 (CVM) への4ステージ

効果度



**ステージ1**  
適合品質経営  
焦点 企業内活動

**ステージ2**  
顧客満足経営  
焦点 顧客

**ステージ3**  
知覚品質経営  
焦点 競合他社との市場における能力・実績比較

**ステージ4**  
顧客価値経営  
焦点 洗練されたMBクライテリア

# 新経営モデルJQAC

## 基本理念と基本的な考え方

### ■ 基本理念

- ◆ 顧客本位
- ◆ 競争力強化
- ◆ 社員重視
- ◆ 社会との調和

### ■ 基本的な考え方

- ◆ クオリティ、リーダーシップ、プロセス、「知」の創造と活用、時間とスピード、パートナーシップ、環境保全と社会的責任、情報に基づく経営、グローバルイノベーション

# 経営品質プログラム導入メリット

- 競争力のある強い経営体質を創る
  - ◆ グローバル採用の経営革新ツール
- 経営上重要な改善領域が明確になる
  - ◆ 経営全体領域と具体的な領域
- 経営の有効性を検証できる
  - ◆ 4つの基本理念、9つの基本的な考え
- 継続的な改善により自己革新能力を高めることが出来る
  - ◆ セルフアセスメントの重視 学習と独自能力

# プログラムの適応領域と改善手法

## ■ 適応領域

- ◆ 企業の規模をとわない
- ◆ 中小企業に大きな成果
- ◆ 全社および事業部門でも活用

## ■ 改善の手法

- ◆ 自社に一番最適な改善の方法を適用
- ◆ 特定の組織や手法をとわない
- ◆ いままでの活動を否定してあたらな活動を実施するものではない
- ◆ プログラムに取り組むことは仕事そのものに取り組むこと



# いつ経営品質評価プログラムを導入するか

- 新しい会社戦略を策定したいとき (合併会社)
- 経営トップに就任したとき (ジュニアに最適)
- 経営者のリーダーシップを点検したいとき
- 自社の総合的な品質を把握したいとき
- 解決すべき課題が整理できないとき
- 全社をひとつの方向に向けられないとき
- 社員を生き生きと活性化させたいとき
- PDCAサイクルを本当に機能させたいとき
- 何からはじめて良いかわからないとき

# XYZ特約店経営品質アセスメント採点一例

	平均点	最高点	ベンチマーク	300基準
CAT1.1	16	40	40	30
CAT1.2	11	7	19	21
CAT2.1	10	7	17	21
CAT2.2	7	8	13	12
CAT2.3	5	4	11	12
CAT3.1	5	8	12	12
CAT3.2	7	12	12	12
CAT4.1	2	2	4	6
CAT4.2	4	6	12	9
CAT4.3	4	6	10	9
CAT4.4	5	6	11	9
CAT5.1	8	10	15	15
CAT5.2	4	3	8	9
CAT5.3	4	6	9	9
CAT6.1	4	3	9	9
CAT6.2	3	3	8	9
CAT6.3	2	4	4	6
CAT7.1	4	4	12	12
CAT7.2	4	4	9	12
CAT7.3	8	18	18	18
CAT7.4	12	37	37	18
CAT8.1	9	20	20	30
<b>合計</b>	<b>138</b>	<b>218</b>	<b>310</b>	<b>300</b>

# 初期モデル 勝利の方程式

## ■ CATの展開

### ◆ CAT1.1

#### ◆ CAT2.1、2.2

• CAT3.1

• CAT3.2

– CAT4.2,3,4

– CAT5.1



– 優れたクオリティ

– 顧客満足 固定継続

– 優れた業績

これは初期モデルですが業績のよい会社の共通項です。

業績改善はまずはこの初期的な仕組みを構築することから始まります。

95%の石油特約店はこの仕組みになっていません。

最低基準 300

目標基準 400レベル

# アセスメントとコンサルティング

**自社の経営品質基準書を策定し**

トップ自らが各部門の総合品質を判定できる

**アセスメント・スキル**を持つこと



これからのリーダーに求められるもの



トップ自らが自部門の経営品質を改善できる

**コンサルティングスキル**を持つこと

# 組織の発展段階

- 誕生
  - ◆ 出来上がっている状態ではない
- 拡大
  - ◆ ある段階まで突っ走る
- 権威
  - ◆ 改善・革新が企業内の常識となっているか
- 転換
  - ◆ ビジネスモデルの変革 相当に厳しく変える時代
  - ◆ 企業「種」の転換 新しい種に作り変え
- 企業文化変革への経営モデルの理解

# アセスメントで自社の脚本を見る

- 敗者の脚本
  - ◆ 適当、手抜き、いいかげん
- 平凡者の脚本
  - ◆ ほどほど、まあまあ
- 勝者の脚本
  - ◆ 絶対に、必ず、死んでもやる と その仕組み
  - ◆ ベンチャー企業の初期
  - ◆ 大きくなると平凡者、敗者が入ってくる
- 特に特約店はトップの語りつづける姿勢が勝者、敗者を決める
  - ◆ 暗黙知の変革
- 自社の脚本は勝者の脚本か？

# 経営品質視点からの仮説事例

- フルサービスSSとセルフSS比率
- 2000年6月 49000/200 0.4%
- 200X年Y月 1.0%
- 200X年Z月 7.0%
- 既存SSモデルの変革次第で上記の移行は大きく変わる
- その条件 2000年時点 250点 > 200  
350点で7%レベルで並存する確率大  
(上記は個人的な仮説検証ですからお含みください)

# 展開対象

一貫性 整合性	全社組織	チーム	個人
目的 (なぜ、何を)	ミッション ビジョン	ゴール 目標	役割と 責任
パートナー シップ (誰と)	価値 信条 企業文化	規範・社内間 コミュニケーション	対人関係 スキル
プロセス (どのように)	マネジメント システム レビュー	方法 プロセス	問題解決 立案スキル

主たる課題





- 「時は全ての征服者」
- ミネルバのフクロウは暁を待って飛び立つ