

## コンサルタントの視点

# タマゴ型経営のススメ ～ 儲け力を再構築する戦略的中期経営計画の策定～

今からの3年間で、永続できる企業に作り変える。  
目的は、いかなる経営環境の激変にも動じない高収益体質の獲得。

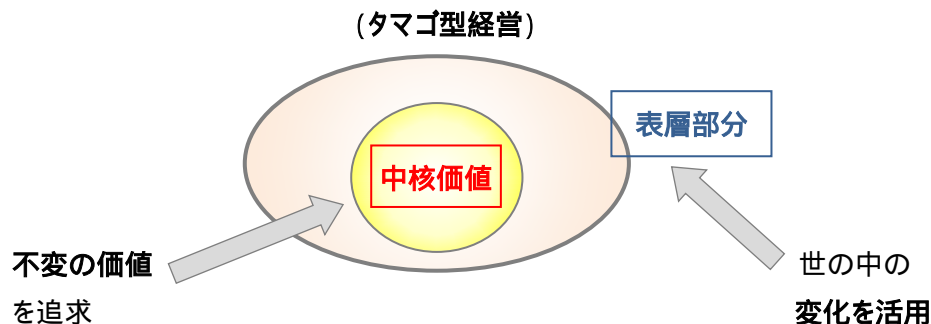
コンサルティング・国際事業本部 経営戦略部 [大阪] プリンシパル 石尾和哉

## 1. 要旨

企業経営の永続的繁栄の要件は、お客様に期待以上の満足を提供することにあります。しかし、世の中の変化と共にお客様の期待も変わります。経営も常に変え続ける必要があるのでしょうか？

答えは「否」です。

そのようなことをすれば常に経営は不安定となり、営業収益は減り続けます。逆に、不変の価値を追求する姿勢に感銘を覚えるお客様もいらっしゃいます。タマゴの黄身にあたる中核部分は真に重要な価値を追求し、白身にあたる表層部分は世の中の変化に対応、変化を活用していく「**タマゴ型経営**」を実践されることをお勧めします。



## 2. 黄身の作り方～中核価値

中核価値とは何でしょうか？ひと口で言いますと、「**わが社にお客様が来て頂く理由**」のことです。当事者である経営者にとっては、見過ごされていることが多いかも知れません。また近年では、「低価格」あるいは「高機能」という分かりやすい要素ではなく、**見えない価値**の方が重要になっていることが多いようです。

あるビジネスホテル・チェーンは、後発ながら着実に固定客を獲得し、シェアを拡大し続けています。その中核価値は、宿泊客に自宅に匹敵するくつろぎ感を提供することにあります。その価値を実感した宿泊客は、自分の大切な自宅という感覚になるため、出来るだけ部屋を汚さないようにします。その結果として清掃コストも抑えられます。満足した宿泊客は、穏やかな気持ちでホテルを出発しますから、スタッフのストレスも少なく、笑顔の好循環が続きます。

わが社にお客様が来て頂く理由、わが社がお客様に提供すべき価値(自社の中核価値)を深掘りしてみませんか？

タマゴの黄身が明確になったら、その強化に向けて、あらゆる経営要素を整備・再構築していきましょう。

全員参加のプロジェクトで、新人の視点、女性の視点、シニアの視点を活用しましょう。あらゆる社員の日頃の気付きが重要です。お客様は、きっと「こんなことまで配慮してくれるのか！」と感動してくれます。感動は、Priceless の価値を生み出します。中核価値を強化する方法がたくさん集まりましたら、着実に優先順位を付けながら整備していきましょう。そのための設計図が**戦略的中期経営計画**です。

### 3. 自身の作り方～世の中の変化を活用する部分

この部分は、ひと口で言うと、「**価値の届け方**」に関する部分です。製品・サービスを作り、届ける方法は、インターネット社会になって変化のスピードが加速しました。届け方の多様化に伴い、顧客の範囲を無限に拡大することも可能になってきました。またより低コストでサービスレベルを高度化させることも可能になってきました。

### 4. さいごに～戦略的中期経営計画の策定に向けて

#### (1) 戦略的中期経営計画が必要である理由

タマゴ型経営は、経営の深層部分と表層部分の両方を最適化します。その為、経営ビジョン、戦略的要素、戦術・技術的要素、などについて社内のあらゆる部門・階層を参画頂く、多様な次元の取組みとなります。そうした全社的な取組みには、しっかりした設計図がないと、ベクトルが個々バラバラになり、結果として効果はマイナスになることもあります。

しっかりした**設計図**に基づき、全員参加によって強い経営基盤を構築しましょう。

#### (2) 戦略的中期経営計画で取扱って頂きたい項目（個別の内容については、ぜひ御相談下さい）

ブランド戦略

顧客獲得コストの戦略予算化

わが社の中核価値の明確化

中核価値を強化する取組み・顧客固定化戦略

「価値の届け方」技術改革（顧客コミュニケーション技術、顧客管理技術、ローコストマネジメント、等）

「顧客視点での経営力」見える化の経営サイクルへの組み込み

戦略KPIの経営サイクルへの組み込み

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) 経営戦略部 石尾和哉 TEL: 06-7637-1350 E-mail: ishio@murc.jp