



accenture

2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会
イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)

粗利に着目した 経営

目次

パート1

04 粗利に着目することの重要性

05 日本と諸外国の粗利比較

06 グローバル市場で勝つために必要になる営業費用の増大

パート2

08 粗利に着目した経営モデルの要諦

09 儲かる仕組みを考える ～ 根源的な価値づくりのありかた

15 利益を創り出す経営者の思考を鍛える

16 【コラム】プロフィットプール分析の手順と効果

24 社会構造を変える

粗利に着目した経営

アクセンチュアが発起人となった「2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会——イノベーション・エグゼクティブ・ボード(IEB)」は、2024年10月2日に、2024年度の第2回「テーマ会議」を開催した。これに先立ち、本年3月のコア会議では、グローバル経済で日本企業が競争に勝ち続け成長を実現していくためには、粗利こそが「企業が市場・顧客に提供している商品やサービスの本質的な価値であり、ひいては企業の存在価値の源泉である」という認識が示された。これを基に、今回のテーマ会議では、「粗利の重要性をどう捉えるか」、「多くの日本企業の粗利が低い理由は何か」、「粗利に着目した経営モデルの要諦は何か」を論点に設定。アクセンチュアによる調査結果を提示したうえで、日本を代表する経営者であるコアメンバーの経験と実績に基づき、日本企業として備えるべき粗利に着目した経営の在り方について議論した。

参加者は以下の通り(役職は会議開催時点のもの、敬称略)

コアメンバー

新浪 剛史(議長)

サントリーホールディングス株式会社
代表取締役社長

吉田 憲一郎

ソニーグループ株式会社
代表執行役会長 兼 社長 CEO

澤田 純

日本電信電話株式会社
代表取締役会長

安川 健司

アステラス製薬株式会社
代表取締役会長

根岸 秋男

明治安田生命保険相互会社
取締役会長

江川 昌史(主幹事)

アクセンチュア ジャパン
代表取締役社長 CEO
兼 アジアパシフィック共同 CEO
アクセンチュア株式会社

立花 良範

アクセンチュア株式会社
代表取締役副社長

牧岡 宏

アクセンチュア株式会社
専務執行役員
ビジネス コンサルティング本部
APAC地域統括本部長

濱岡 大

アクセンチュア株式会社
常務執行役員
ビジネス コンサルティング本部
日本統括本部長

廣瀬 隆治

アクセンチュア株式会社
執行役員
ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ日本統括

藤井 篤之

アクセンチュア株式会社
ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ
マネジング・ディレクター

事務局

小池 純人

アクセンチュア株式会社
執行役員
マーケティング・コミュニケーション本部
本部長

1

粗利に着目することの 重要性

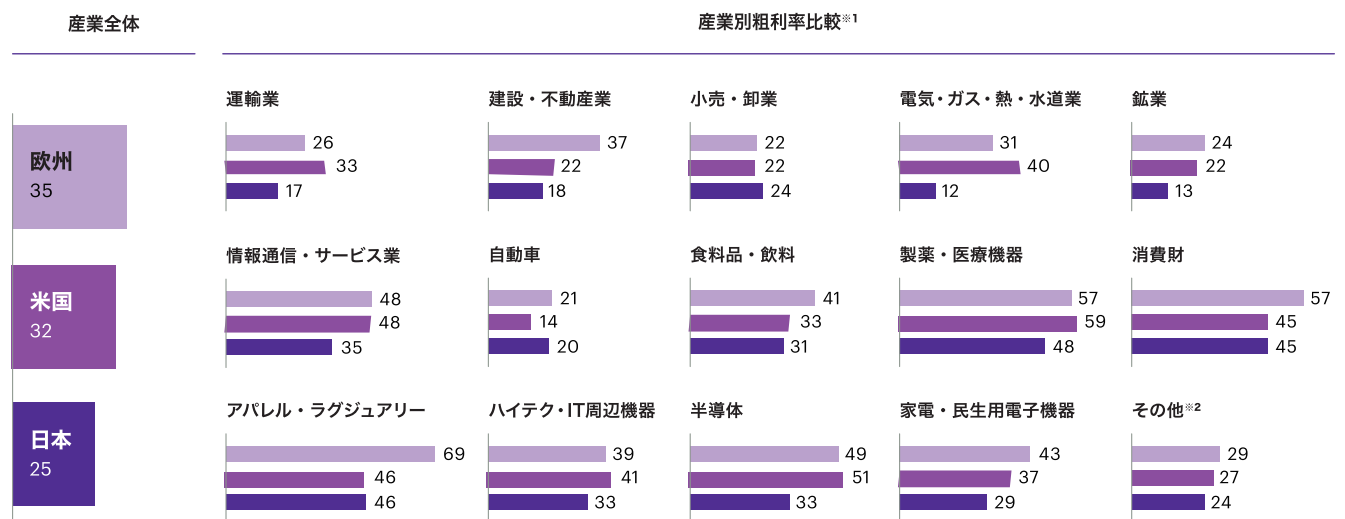
1. 粗利に着目することの重要性

はじめに、議論に向けた現状把握として、日本と諸外国の“粗利”（売上総利益）の比較、および粗利率・額を最大化させる重要性の背景にある営業費用の増加状況についてアクセンチュアから説明が行われた。

日本と諸外国の粗利比較

まず現状における日本・米国・欧州の上場企業の粗利率を比較すると、日本は欧米よりおおむね7～10ポイント低い水準にとどまっている（図1）。日本では様々なコスト削減にいそむ企業が多いが、コスト削減以上に重要ともいえるのが粗利（売上総利益）の底上げであり、この数字が低ければ結果として最終的な収益をあげるのは難しい。「海外では粗利が企業価値（株価・エクイティ）の源泉という認識が当たり前にある。」と委員からもコメントがあった。産業別には、自由化とレギュレーションの度合いというマクロ要因によって粗利率が左右される面もある。例えば、国の規制が強い電気・ガス・熱・水道といったエネルギー産業では粗利率が欧米より大幅に低い。さまざまな理由が複合しているため一概に言えない面もある。しかし、産業界全体として粗利率が低いことは間違いない。

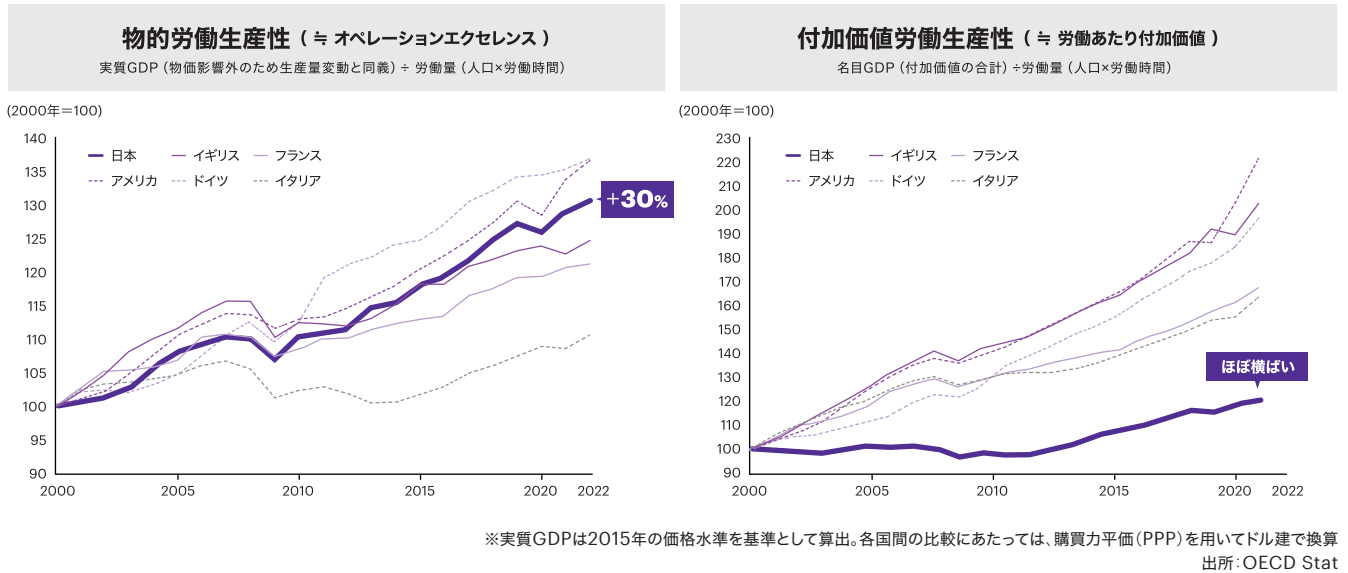
図1.日本・米国・欧州の上場企業における粗利率比較（2023）



※1: SPEEDAにて公開されている日欧米の上場全企業より算出、※2: 素材・素材加工品、産業用生産機器、輸送機器（自動車を除く）他
 ※3: 金融は業種によって粗利概念が特殊であることから除外
 出所: SPEEDA

次に粗利率の要素ともいえる、労働生産性の過去20年間の推移をみると、付加価値を効率的に生み出す能力が欧米に対して劣っている状況がより鮮明だ。労働生産性には、生産物の数量で労働効率を評価する「物的労働生産性」(図2左)と、売上額から売り上げ原価を引いた粗利で労働効率を評価する「付加価値労働生産性」(図2右)という2つの指標がある。前者の「物的労働生産性」は、いわば既存のフィールドにおける現場力の卓越さ(operational excellence:業務運用の競争優位性)を表しており、ドイツやアメリカに次ぐ高い生産効率を発揮している。後者の「付加価値労働生産性」が今回のテーマになっている粗利を図る指標だ。こちらを見ると、日本は付加価値労働生産性がほぼ横ばいに推移し、順調に伸ばしている欧米諸国に比べて明らかに劣っている。

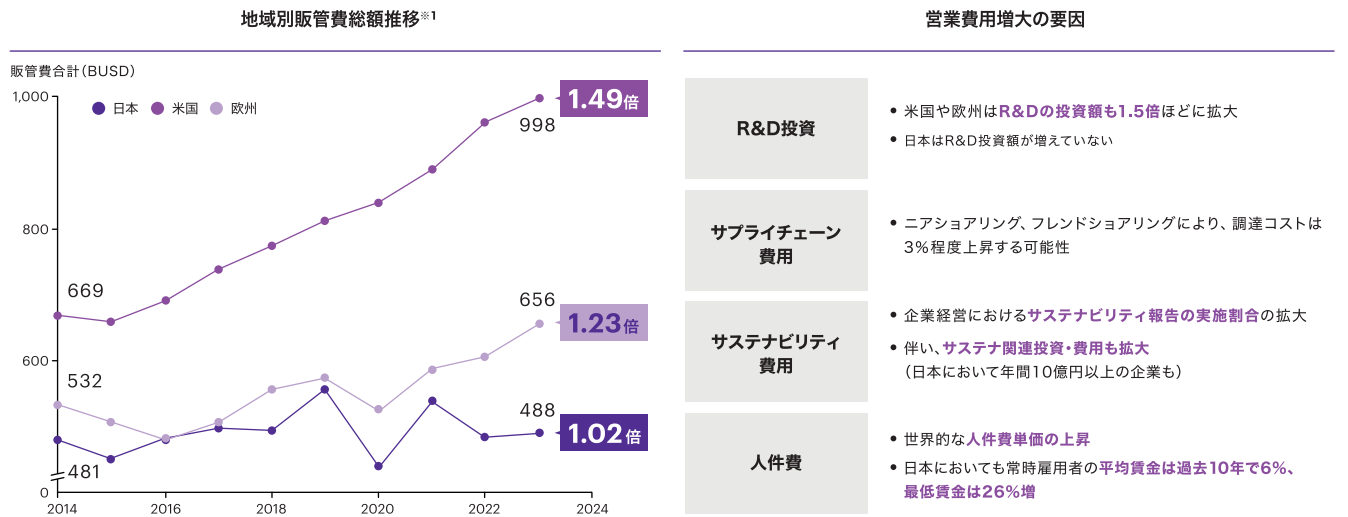
図2.日本・米国・欧州における生産性推移



グローバル市場で勝つために必要になる営業費用の増大

では、何故粗利が重要となるのか。次の図3で示すように、欧米では営業費用の増加トレンドが顕著になっている。過去10年間の営業費用(販売管理費)総額の推移を見ると、日本はほとんど増えていないのに対して、米国は1.49倍、欧州は1.23倍に拡大した。欧米企業の営業費用が増大する要因としては、イノベーションへ向けたR&D投資、サプライチェーンにおけるレジリエンスの担保、あるいはインテリジェンス機能の強化、そしてサステナビリティへの対応などが挙げられる。欧米では、こうした分野に莫大な資金を投入しながら、持続的な成長と利益を産み出しているわけだ。

図3. 営業費用の増大トレンド

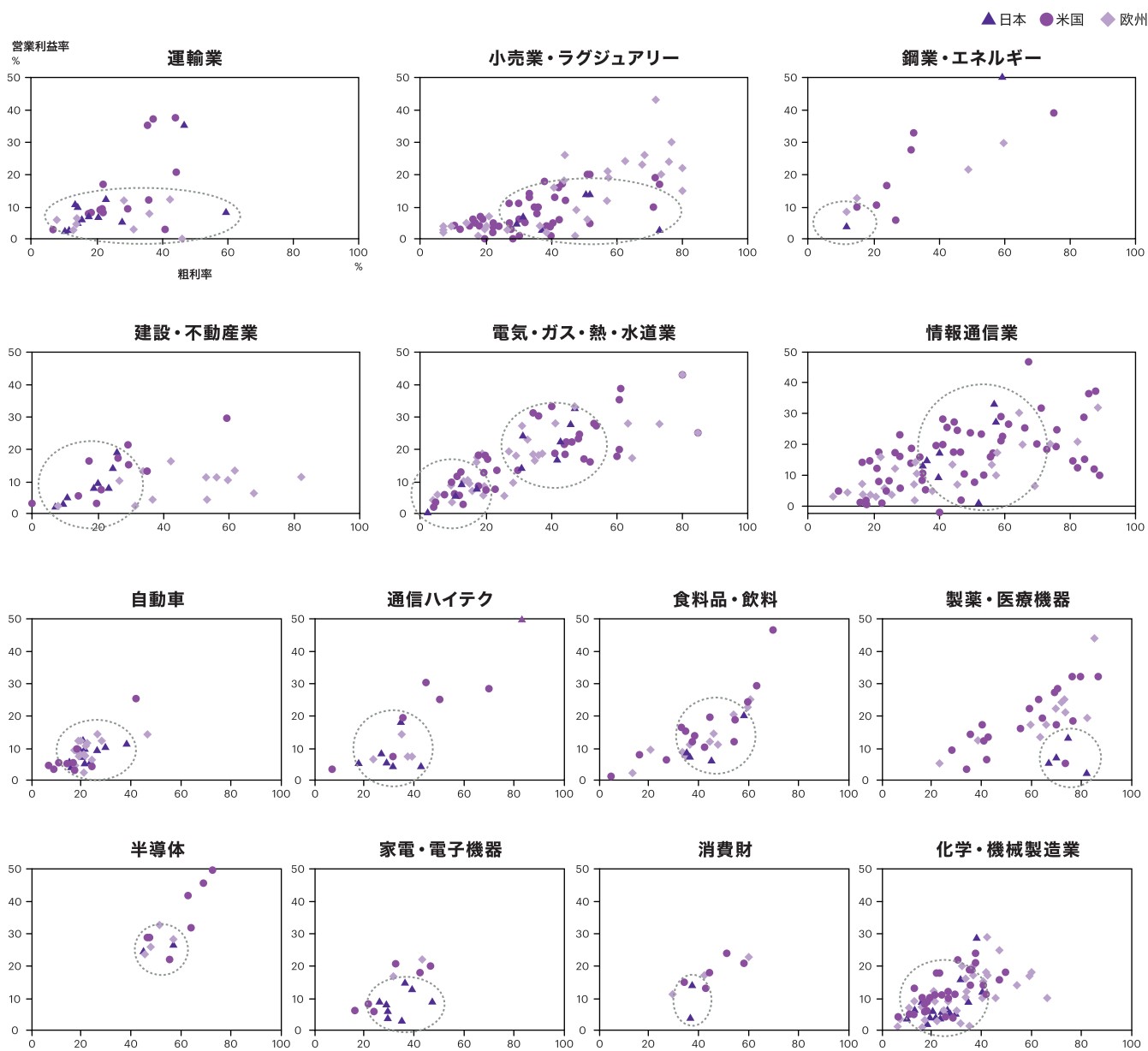


※1:日欧米の2023年度売上高上位各100社より算出
 出所: SPEEDA

一方、フォーブス・グローバル2000(G2000)の日米欧企業について、産業別に粗利率と営業利益率を比較すると、日本企業の深刻な状況が見えて来る。図4は、横軸の粗利率、縦軸の営業利益率の相関を示したグラフだ。紫色の△マークで示した日本企業のグラフ内の分布を見ると、多くの業界では左下エリアに集まっている。中央の下エリアや右下に位置する企業も一部に存在する。グラフから読み取れるのは、粗利については、国際比較で見ても健闘している企業は一部散見されるにとどまり、さらに営業利益率はごく一部を除いて産業分野を問わず大多数が低いという実情だ。つまり、粗利が低い中、既に営業費用(販売管理費)で食いつぶしているという構造が見える。しかし前述のように、日本がグローバル市場で勝つには、コストを削るどころか、むしろ営業費用(=投資)の総額を増やしていかなければならない状況なのである。

日本企業の良き特色である顧客、社員、取引先への長期のコミットメントを担保するためにも、会社が財務面で健全であり、永続的に利益を生み出せる体制を保たなければならない。営業費用の増大と利益の確保を両立するには、冗長な費用の効率化だけでは力不足だ。日本企業の持続的な成長のためには、利益の原資となる粗利額それ自体の拡大が重要である。

図4. Forbes Global G2000の日本・米国・欧州企業における粗利率・営業利益率



出所: Forbes Global G2000

2

粗利に着目した 経営モデルの要諦

2. 粗利に着目した経営モデルの要諦

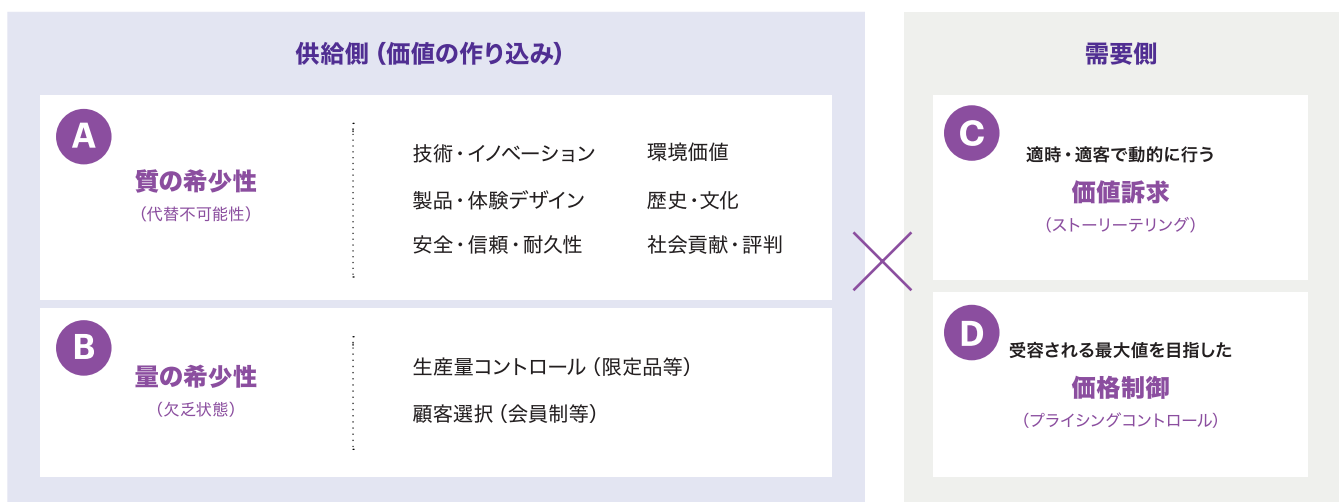
企業経営における粗利の重要性を共通認識としたうえで、なぜ日本企業の粗利が低い状態にとどまっているのかについて議論し、粗利経営を阻害する要因及びその裏返しとしての、高粗利経営に向けた要諦を3つの柱で整理した。3つの柱とは、「儲かる仕組みを考える」「利益を創り出す経営者の思考を鍛える」「社会構造を変える」というものであり、以下それぞれについてまとめている。

儲かる仕組みを考える ～ 根源的な価値づくりのありかた

まず、“粗利”そのものの源泉について考える。粗利が低い要因を分解すると、提供する商品やサービスに根源的な価値が不足している可能性、その上で、生み出された価値を適切に価格に変換して顧客に訴求する能力や努力が不足している可能性、が考えられる。根源的な価値を創出し、適切な価格へ転換するには、基本的な構造ではあるが、「A.質の希少性」「B.量の希少性」「C.価値訴求」「D.価格制御」の4つの要素が欠かせない。以下でA～Dそれぞれの内容を解説する。

- A: 質の希少性** 商品・サービス自体の質が良く、顧客にとっての価値／満足度が高い状態を指す。世の中にある他の商品・サービスでは代替が効かない状態であるほど価値は高まる。技術・体験デザイン・耐久性など実質的・物理的な価値に加えて、歴史・文化・評判といった社会的な積み上げの中で形成される価値も含まれる。
- B: 量の希少性** 質の希少性が高い商品・サービスであることを前提として、「簡単に買えない／手に入りにくい欠乏状態」を作り出すことで、価値がさらに高まる状態を指す。例えば、質の高い状態を保つために一定の生産量にとどめる限定品、特別な敷居をまたがないと得られない優越感をもたらす会員制が代表例である。
- C: 価値訴求** 商品・サービスに根源的な価値づくりを行ったうえで、質量ともに希少性のある価値として市場・顧客に認識・理解してもらうための活動が必要になる。商品・サービスの機能や特徴の紹介だけでは成り立たない。適切なタイミングで、潜在的な見込み客が興味を持つ“ストーリー”にまで昇華させて伝えていく戦略が重要である。
- D: 価格制御** 根源的な価値とストーリーを揃えたうえで、市場・顧客に需要される価格設定をすると同時に、企業としての獲得利益を最大化するためのプライシング・コントロールが必要になる。商品別のマージン・コントロールの観点も求められる。

図5. 日本企業の粗利が低い理由① そもそも論

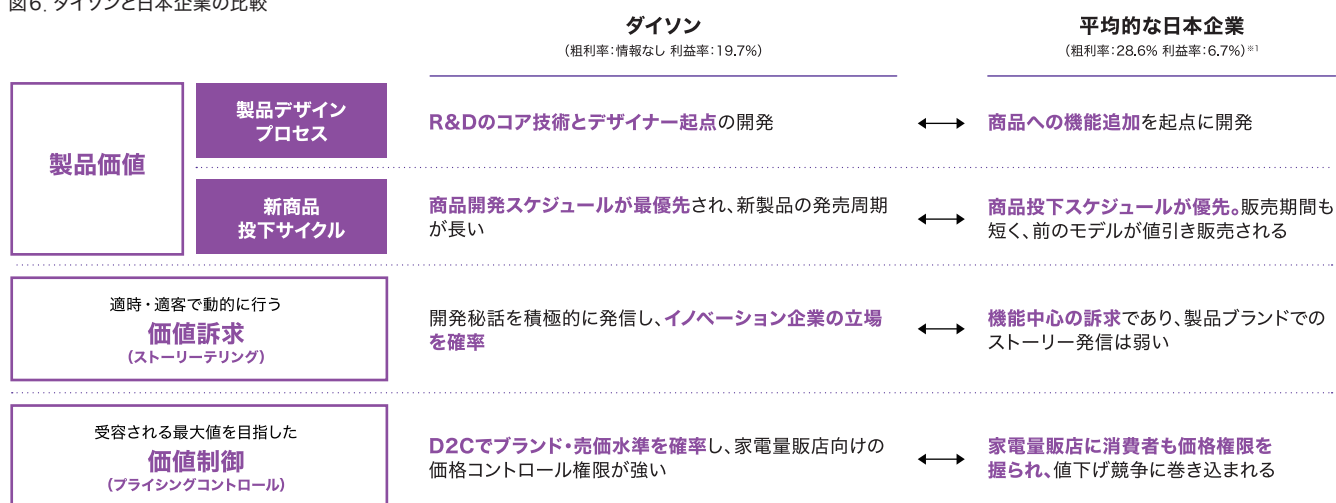


出所: アクセンチュア

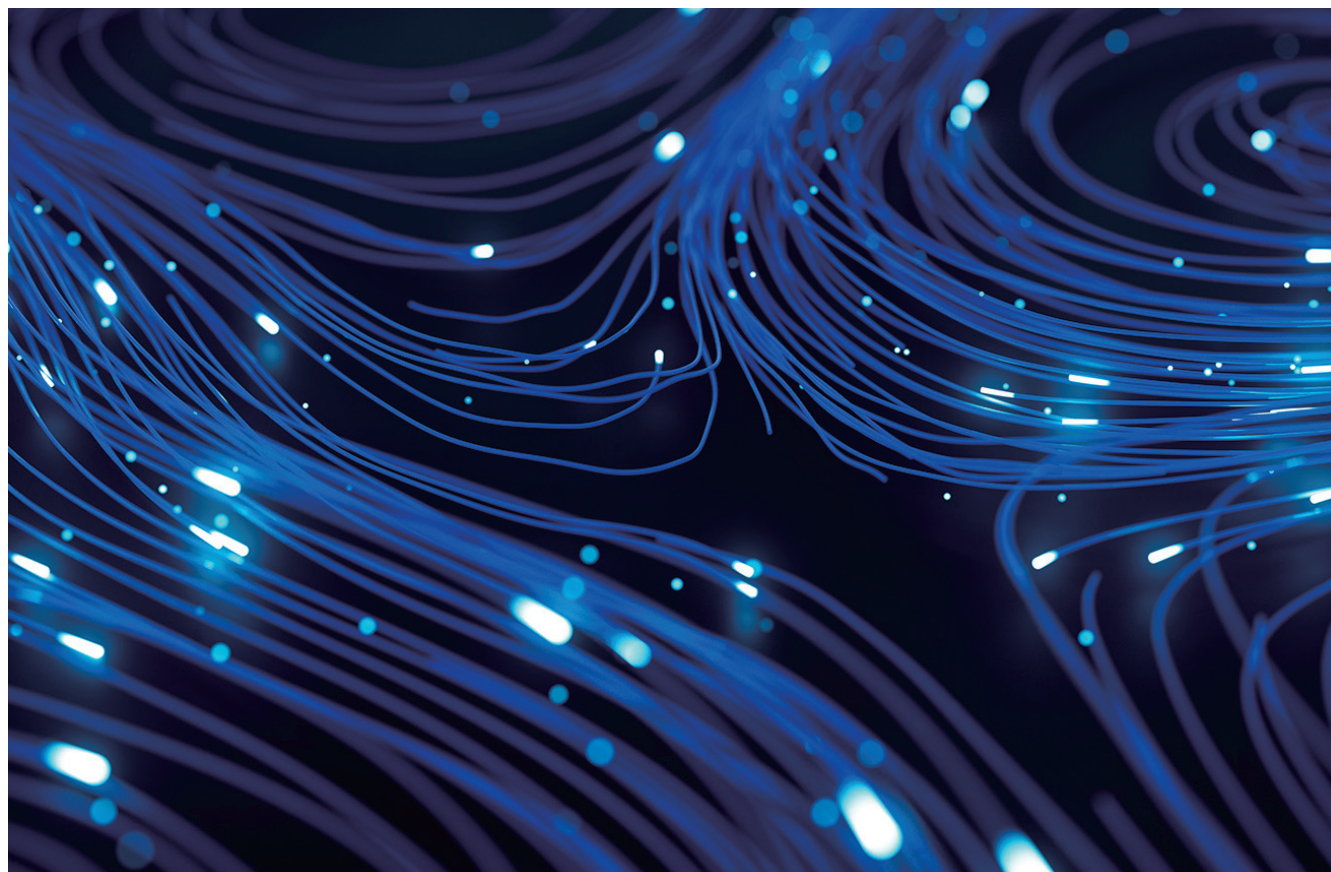
粗利の高い海外企業として、ダイソンの事例を取り上げる。

電気機器メーカーのダイソンは、価値の作り込みプロセスを重視するため、新製品を市場に出す投下サイクルと販売期間が日本企業に比べて長い傾向にある。結果的に製品価値の陳腐化が起きづらく、顧客への価値訴求ができています。また、D2C(Direct to Consumer)を通じて価格制御力も担保されている。一方、同業の平均的な日本企業は、シェア拡大を重視して、小規模な機能追加をするマイナーチェンジの商品を短期間で市場に投入するため、継続発売中の従来モデルが値引き販売されてしまい、価値訴求と価格制御ができていないケースが多い。

図6. ダイソンと日本企業の比較



※1: 国内上場企業の家電・電子機器企業平均
出所: アクセンチュア



では、儲かる仕組みを考え実践していく上での要諦は何か？

IEBコアメンバーでの議論を踏まえると、以下の4点に集約される。

1 儲かる領域を見つける

2 闘う相手を選ぶ

3 強烈な顧客ロイヤリティを創る

4 時間軸で粗利を最大化する

それぞれのポイントについて、コアメンバーのコメントを紹介していきたい。

1 儲かる領域を見つける

自社が勝負したいと思う、すなわち儲かる土俵を見極める。事業を展開する市場、商品・顧客セグメント、バリューチェーンの活動ステージ、レイヤー構造、いずれかの視点で、どこにフォーカスするかビジョンを決めることが重要だと指摘された。

【IEBコアメンバーのコメント】

• 価格競争に巻き込まれないブルーオーシャンを目指す

「競合のいるレッドオーシャン市場では、先行して開発に着手しても、R&Dのスピードで後発組に追い抜かれて上市の順位が遅れると、海外市場でシェアは取れない。かといって価格競争に巻き込まれれば儲からない。そこで、開発は難しくても世界で誰も手を付けていないブルーオーシャンを目指す。たとえ成功確率は低くても、一番手で上市までこぎつければ、特許が切れるまでは世界の市場を独占できる」

• プライシングの自由度が高い領域にフォーカス

「個人の嗜好で動く性質が強いため、プライシングの自由度があるコンテンツ・ビジネスの分野に事業ドメインをフォーカスした。この領域の売り上げ比率は10年で3割から6割近くに高まり、ほぼ倍に拡大している」

• 成長のエンジンとなる顧客セグメントを入れ替え「選択と集中」

「以前、高齢者は利益の出ないターゲットとして対象外にしていたが、分析技術の向上による将来予測の精度が高まったため、現在は人口構成の厚い高齢者層を成長エンジンとして選択して、集中している」

• プラットフォームのレイヤーで儲ける

「グローバルに展開するためのバリューチェーン拡大を目指して次世代技術を開発しているが、この分野で完全にゲームチェンジを図り、最終的には産業横断的なレイヤーを構築し、プラットフォームで儲ける仕組みづくりのトリガーにしたいというビジョンがある」

• 潜在顧客のニーズを先取りした新たな市場を作る

「米国のZ世代の飲料に対する嗜好が、従来と大きく変化している。その動きを先取りして、これまで市場になかった商品を開発。見込み客の興味を引き、購買意欲を刺激する“デマンド・ジェネレーション”(需要創出)の手法を使って、新しい市場を開拓している」

儲かる領域としてグローバルマーケットの重要性は疑いない一方、マザーマーケットである日本でも儲けることの大切さへの議論もあった。

【IEBコアメンバーのコメント】

- マザーマーケットで脇を絞める

「粗利率は圧倒的に米国が高く、粗利が上がらない日本から撤退したほうが良いという意見もあるが、利益配分だけに目を向けていると脇が甘くなる。厳しい市場に身を置いて会社の体質を強化するため、マザーマーケットである日本で儲けることにあえて挑戦している。グローバル企業もそれぞれのマザーマーケットでしっかり儲けている」

- 制作や生産における米国からの撤退

「儲かる市場としては米国の優位性が高いものの、人のコストが営業利益を圧迫するため、コンテンツの制作、製品の生産については米国から撤退して、相対的に低コストで低い労働力で同じクオリティの製品ができる国に移す動きもみられる」



2 闘う相手を選ぶ

得意分野を絞り込み、勝てる見込みのない相手とはあえて勝負しない戦略の有効性についても議論を行った。すなわち、競合していきべき相手とそうでない相手を、的確に見極めていく必要がある。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **バリューチェーン領域をシフト、闘う相手を選ぶ**

「自社のバリューチェーンを“作る／creation”と“届ける／distribution”に大別し、コンテンツ・プロダクツ・コンポーネントの3つの事業レイヤーのすべてで、“作る”へのシフトを企業方針にした。“届ける”ほうは、ビッグテックが世界を席巻している。資本や売り上げ規模の差が大きすぎる相手とは、気合で闘おうとしない競争戦略でもある。一部“届ける”ほうの活動も行うが、ニッチで勝てる分野に絞っている」

- **スーパースターを相手にせず、グローバルニッチトップを目指す戦略**

「日本で培った技術やノウハウを海外で活かすには、スーパースターと正面から闘うより、グローバルでニッチトップを目指すべき」

【先進企業の事例】

- **独自ネットワークを構築し、経理担当者が世界の販路を拡大**

グローバルニッチ戦略が成功している典型的な事例としてYKKのケースが話題に上った。同社はファスナーというニッチ市場で、圧倒的な世界シェアを誇る。どこにも依存せず、独自の販売ネットワークを海外で構築している。ユニークなのは、最初の潜在顧客に派遣するのが営業スタッフではなく経理担当者である点。自社の管理会計を完全に備えて、マニュアル通りに話を進めれば儲かるという、“秘伝のタレ”のような仕組みを確立している。経理担当者が世界で販路を開拓して、必ず勝って戻って来るという。

3 強烈な顧客ロイヤリティを創る

必ずしも広告宣伝ばかりに頼らず、継続的に顧客をリテンションする巧妙なマーケティング方法を模索していくことの重要性和、その実践についても議論を行った。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **サービスに使った時間が参入障壁に**

「特定の商品サービスを消費する時間が長くなるほどファン心理が働き出す。他の商品サービスに浮気せずに、新シリーズが出ても必ず使い続けてくれる。つまり、費やした時間の長さが参入障壁になっていると解釈できる。言い方は悪いが、いかに“〇〇漬け”にするかという戦略だ」

- **顧客基盤とリレーションで市場開拓**

「代理店チャネルを拡大して売上を伸ばす方法には消極的。子会社も作らない。アフターフォローを結ぶ力がある自社の営業職員チャネルを活用して継続率をコントロールし、アメーバのように顧客基盤をたどってリレーションを作りながら、新しい契約の開拓につなげる循環方程式を採っている。結果として、収益力が上がり、新契約のクオリティも高くなっている」

4 時間軸で粗利を最大化する

面的拡大で市場を広げるアプローチと同時に、時間軸の概念を入れた展開により、粗利を高める戦略を実践している例がいくつか挙げられた。いわゆるCLTV(顧客生涯価値)による価格形成戦略ともいえる。

【IEBコアメンバーのコメント】

• 上市順序でグローバルプライシングが変わる

「世界190か国のうち当社の製品が商売になるのは経済状況の良い約70か国。この1番目から70番目までの上市のインターバルをできるだけ短縮して面的拡大をする戦略を採用している。スピードも大切だが、より重要なのは上市の順序だ。最も高く売れる米国からスタートしたあと、次にどこを選ぶか。価格が安い市場に早い段階で持って行ってしまうと、その低い価格をベンチマークにして、他国が値付けをしてしまう。それを防ぐために、各国の予想価格を試算して、高い順番に売り出す」

• 時間に沿って価格・媒体・形式を変えながら粗利を蓄積

「1つのIPコンテンツを、公開するウインドウ(窓口媒体)ごとに順番と期間を決めて、価格を変えながら複数のメディアで露出させる“ウインドウ戦略”を採用して、トータルの粗利を高めている」

• 回転率から顧客継続率に重点を移す

「商品サービスの性格上、30年以上の長期契約を結ぶのが基本のため、7年程度の継続が収益の限界点になっている。しかし、もともと国の規制が強い分野であり、20世紀の護送船団時代は、売上至上主義の下で回転率を上げる荒っぽい営業が多かった。その結果、3~4年で契約が終わってしまい、赤字垂れ流しの状態だった。金融自由化以降は、継続率を高めて収益が上がる構造に転換している」



利益を創り出す経営者の思考を鍛える

高粗利経営に向けた要諦の二つ目として挙げられたのは、いかに「利益を創り出す経営者の思考を鍛える」か、という点である。経営者自身が、儲かる仕組みを日々どれだけ真剣に追求し、実践できているかがカギとなる。儲かる仕組みを実践していくには、前述の委員からのコメント「①儲かる領域を見つける」「②闘う相手を選ぶ」にもあるように、経営者が将来的な市場の変化を読み取って儲かる市場（プロフィットプール）を見極め、そこに経営資源を集中的に投下することが重要になる。しかし、多くの日本企業では、儲かる市場への注力の度合いが足りず、自ら市場を開拓する意欲に乏しい。また儲かる市場に着目できたとしても、新市場へのシフトのスピードが遅く、継続的に大きくする努力も不足している。一方で、既存市場における行き過ぎたシェア偏重から抜け出せていない。シュリンクしつつある日本のマーケットという閉じた世界の中で、日本企業同士がシェア争いにしのぎを削って粗利を落とし、なおかつシェアを確保するために営業費用が過大となり、結果として営業利益を毀損しているのが現状だ。

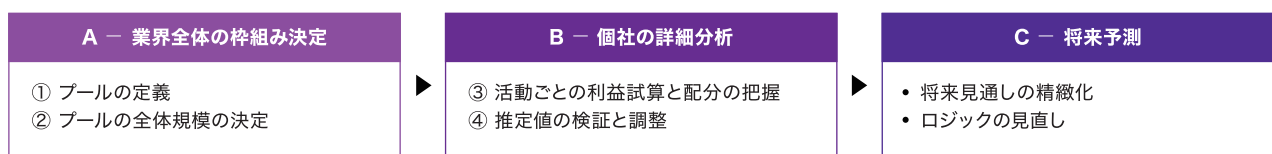
儲かる領域を見極めるという点には、ハーバードビジネスレビュー（HBR）の論文「How to Map your industry's PROFIT POOL（業界の利益構造を可視化する方法）」（1988年）で紹介されている「プロフィットプール分析」（コラム参照）が有効である。こうした思考方法や分析は決して新しいものではなく、定石といってもよいものである。しかしながら、的確に実践することで、自社の利益構造を把握すれば、儲かる仕組みづくりのヒントが得られる。その上で、未来の儲かる市場に向けて、経営者のイノベティブな意思決定につなげていくべきだ。

プロフィットプール分析とは？

プロフィットプールとは、「利益構造」と訳されるが、今回の議論のテーマに引き寄せれば「儲かる土俵」と表現できる。プロフィットプール分析は、業界のバリューチェーンを形成するさまざまな活動の中で利益がどう生み出され分配されているかを分析し、自社におけるさまざまな活動の利益が平均と比べて過小か過大かを特定できる有効なフレームワークである。これによって、業界の基本的な利益構造が明らかになり、経営者が競争力のある領域へ重点的に投資する戦略的な意思決定に役立つ。

図7に、プロフィットプール分析のプロセスを示した。

図7. プロフィットプール分析のプロセス



※上の○数字は、HBR論文で解説された分析プロセスに対応する。

出所：アクセンチュア

HBR論文では「①プールの定義→②プールの全体規模の決定→③活動ごとの利益試算と配分の把握→④推定値の検証と調整」という4つのプロセスに分けて解説されていた。論文が発表されてから30年以上たっており、その間の時代変化とデジタルの進化を踏まえて、以下の考え方を基に、よりダイナミックに活用できるフレームワークに見直した。

「企業はこれまで、業界内における競争要因やマクロ環境の分析を基に戦略を練ってきた。つまり、プロフィットプールをマクロレベルで生成／消失する“現象”としてとらえて予測することが戦略立案の前提だった。(中略)しかし、最先端テクノロジーを使えば、従来は不可能だった複雑な分析を圧倒的な低コストとスピードで実現可能になったため、個別企業というミクロレベルでプロフィットプールをみずから創成できるようになった」(※)

※ダイヤモンド社 Harbard business Review『Round-table Talks: デジタル時代のワイズ・ピボット【第1回】 2019.07.23』
 掲載のアクセンチュア社・牧岡宏氏の発言から要約

具体的には、HBR論文の①と②を「A. 業界全体の枠組み決定」、③と④を「B. 個社の詳細分析」としてまとめて整理し、次世代の“儲かる土俵”を自ら創出するための「C. 将来予測」のフェーズを新たに加え、大きく3段階のプロセスとした。作業手順の詳細は省略し、各プロセスの内容について簡単に説明する。

分析の3フェーズ・5ステップ

A. 業界全体の枠組み決定

①**プールの定義**：自社の利益創出に影響を与えるバリューチェーンの全ての活動領域を定義し、網羅的に一覧化する。潜在的に競合する可能性がある他業界から参入する代替プレイヤー、新興ビジネスモデルの台頭など将来的な変化も織り込む。

②**プールの全体規模の決定**：バリューチェーンにおける全ての活動から得られる利益総額を概算値で推計し、プロフィットプールの全体的な枠組みを把握する。ここで推計した利益規模を、Bの妥当性を検証する基準とする。

B. 個社の詳細分析

③活動ごとの利益試算と配分の把握：バリューチェーン上の異なる活動ごとに、利益規模と配分を正確に試算する。各プールの主要プレイヤーに着目し、売上・市場規模と利益率に分解して算出する。このプロセスがプロフィットプール分析の中核を成す。

④推定値の検証と調整：最後に試算したデータの摺り合わせを行う。A②のプロセスで作成した業界全体の基準値と照合し、活動ごとに試算したデータの妥当性を検証、必要に応じて追加データを収集して調整する。ここまでのプロセスは、基本的にはデータ分析である。このように、バリューチェーン毎に利益率・額や市場規模などを分析することをプロフィットプール分析という。

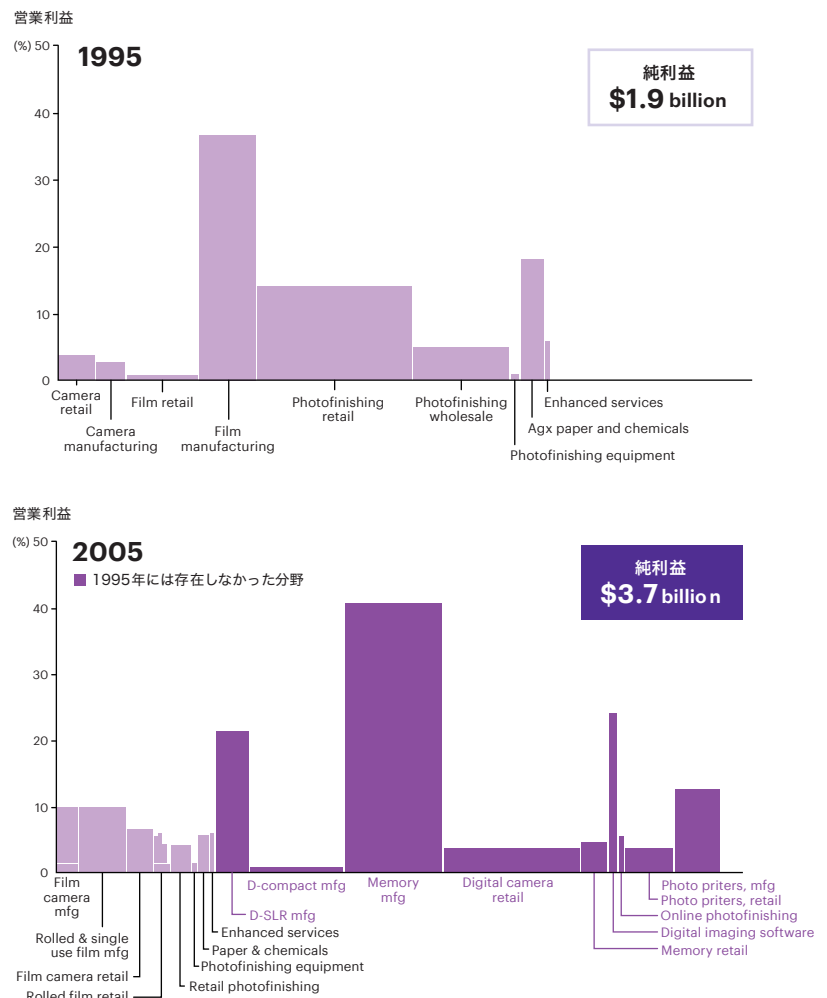
C. 将来予測

前のプロセスまででは、業界や自社の現状把握にとどまり、新市場の開拓には結びつきにくい。分析を一步すすめるために、市場の今後の予測や、業界に固有な動き、業界横断のトレンドに関わる情報を改めて収集し、利益水準の将来見通しを試算する。また、利益が発生する背景にあるロジックを分解して、多角的に試算し、精緻化することで、新たなビジネスの洞察が得られる。バリューチェーン毎に利益率や市場規模などを分析することをプロフィットプール分析というが、プロフィットプール分析を踏まえて、プロフィットプール・マップ(横軸を市場規模、縦軸を利益率とし、各バリューチェーン活動を売上・市場規模(横幅)×利益率(縦幅)=利益額(面積)としてボックスで配置し、バリューチェーンにおける利益配分を可視化したもの)を作成することができる。可視化することで、一目で情報を俯瞰できるといったメリットに加え、視覚を通じて経営者の思考が刺激されるといった効果が期待できる。

プロフィットプール分析の適用事例

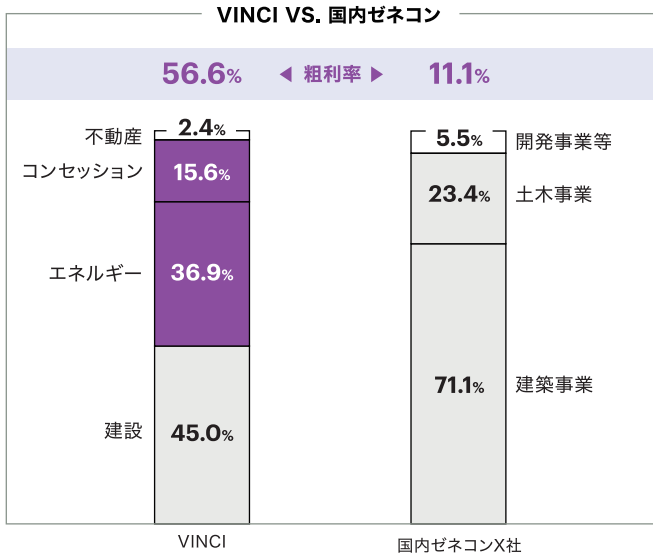
時期を変えてプロフィットプール・マップを作成することによって、利益構造の変化がより鮮明に見えて来る。図8は、ある精密機器メーカーの1995年と2005年のマップである。横軸が売上規模、縦軸が営業利益率を表す。つまり、各ブロックの幅は業界全体の売上に占める活動のシェア、高さは活動の収益性を示している。このメーカーでは、活動ごとの利益を表すブロックの形状が全く違う。デジタル化により新たな市場を開拓し、“儲かる土俵”にシフトしたことで、純利益が約2倍に拡大した。

図8. プロフィットプール・マップの変化



儲かる市場へシフトしている事例をもう1つ紹介しておこう。

図9. フランスの大手建設会社VINCIの戦略



高収益性のコンセッション事業をグローバルで拡大

- EBIT率（税引き前利益の対売上比）が会社全体で12%の中、コンセッション事業は49%と際立って高収益
- 運営ノウハウを蓄積し国際的に横展開しスケール化
- 長期的な契約の締結を意識し、ポートフォリオを安定化

エネルギー事業を買収で獲得しグローバルに展開

- スペイン・ラテンアメリカでエネルギー事業を手掛けるCobra ISを買収
- ヨーロッパ・北米を中心に事業を手掛けていたため、地域的な補完関係を構築

Expanding without getting fat

- 60名程の小さい本社機能による迅速な意思決定
- 従業員持ち株を含め長期利益を重視する株主構成により、コンセッション等への戦略的なシフトが可能
- 組織が一定の規模に達すると分割、権限移譲し、コンセッションというローカル性の高いビジネスの推進が可能

出所: VINCI IR資料, SPEEDA

フランスの大手建設会社VINCIは、既存の建設領域の周辺に染み出した、高速道路・空港・鉄道などのインフラを運営するコンセッション事業やエネルギー事業に注力する戦略を取っている。EBIT率が極めて高いコンセッション事業という儲かる市場へ積極的シフトすることによって事業ポートフォリオを拡張させ、粗利を稼いでいる。日本のゼネコンが建設・土木事業を主なドメインにしている状況とは対照的だ。

もちろん日本企業においても、儲かる市場へのシフトに成功しているケースはある。例えばソニーでは「感動(Kando)」を通じて世界を満たすことを目的に音楽、映画、ゲームなどの領域でコンテンツ産業へのシフトを強化している。また、既存のカメラ事業にしても、スマートフォンが広い世代に普及してデジタルカメラ市場が縮小する中で、より高性能な写真・動画を撮影したいハイエンドな需要を取り込み、新たに高級・高利益市場の創出に成功している。



利益を作り出す経営者の思考を鍛える上での実践の要諦についても、IEBコアメンバーでの議論を踏まえて、以下の5点に集約をして整理する。

1 儲かる仕組みを考えるための4つの思考方法

2 必要条件を担保する

3 経済合理性を追求する

4 事業ポートフォリオの管理

5 時間を買う

それぞれのポイントについて、コアメンバーのコメントを紹介していきたい。

1 儲かる仕組みを考えるための4つの思考方法

儲かる仕組みを考える上で、コアメンバーとの議論の中から共通する思考方法が4つ浮かび上がった。それぞれについて解説する。

a: データ・ファクト

定量的・客観的事実に基づいて現状把握と将来予測するための基本。プロフィットプール分析でも解説した通り、データの妥当性とファクトに基づいた洞察がカギを握る。研究開発拠点や本社機能を儲かる市場である米国に移す例も増えているが、経営戦略を練るうえでは、拠点よりもデータの質、企業のインテリジェンス機能が重要との指摘があった。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **ヘッドクォーターの拠点より、データが勝負**

「市場としては米国が重要だが、良い製品、価値ある製品を作るにはデータが勝負。会社のヘッドクォーターの場所がどこにあっても、良いデータさえ揃えられれば、たとえ日本にいても欧州にいても、グローバルに判断し、売れる製品は作れる」

b: 特異点・変曲点

いわゆる統計上の「外れ値」のように、これまでの常識と違う「特異点」、規制緩和や技術革新によるパラダイムシフトが起きる「変曲点」を見出だし、経営判断に活かす発想法が提案された。P.F.ドラッカーのいう「既に起こった未来」を見つける視点に通じる。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **天守閣と城下町の視点／鷹の目・蟻の目を兼ね備える**

「城下町では目の前で起きているリアルな現象とニーズがわかる。天守閣からは全体を俯瞰できる。両方を行き来して、個別の事実から抽象化・メタ化して、これから必要とされるものは何かを考え、現場ではわからない大局的な変化の兆しをつかむ。最終的に天守閣から経営者が意思決定をする」

この理論にちょうど当てはまる例がある。城下町では、甘いものを欲しいというニーズがあり、他方で糖尿病が流行している。天守閣では、国が病気予防のために、砂糖税をかけて消費を規制する動きを察知した。何もしなければ砂糖は売れなくなる。そこで、甘いもの望むニーズに応えながら糖尿病にはならない人工甘味料の開発への多額の投資を決断した。成功すれば莫大な利益を生むという。

変化を見るときに、気付きの重要性を指摘する声もあった。

「企業活動を継続するなかで、どうしても自社に都合よく出来事を解釈したり、起こってほしい願望を未来予測と勘違いしたりしがち。パイアスのない見方に立ち戻る発想が重要だと考える」

業界内の常識、慣行にとらわれていると競争優位戦略としての新機軸のビジョンは生まれない。他の業界動向、国内外の歴史、海外におけるビジネスモデルを参照、流用して考える力を鍛える。

構造やモデルをビジュアライズして社内に共有する効果についても、複数の声があった。以下にアクセンチュアの事例を示す。

【IEBコアメンバーのコメント】

- 複数の条件を組み合わせる掛け算の発想

図10. アクセンチュア 日本のデジタルシフト

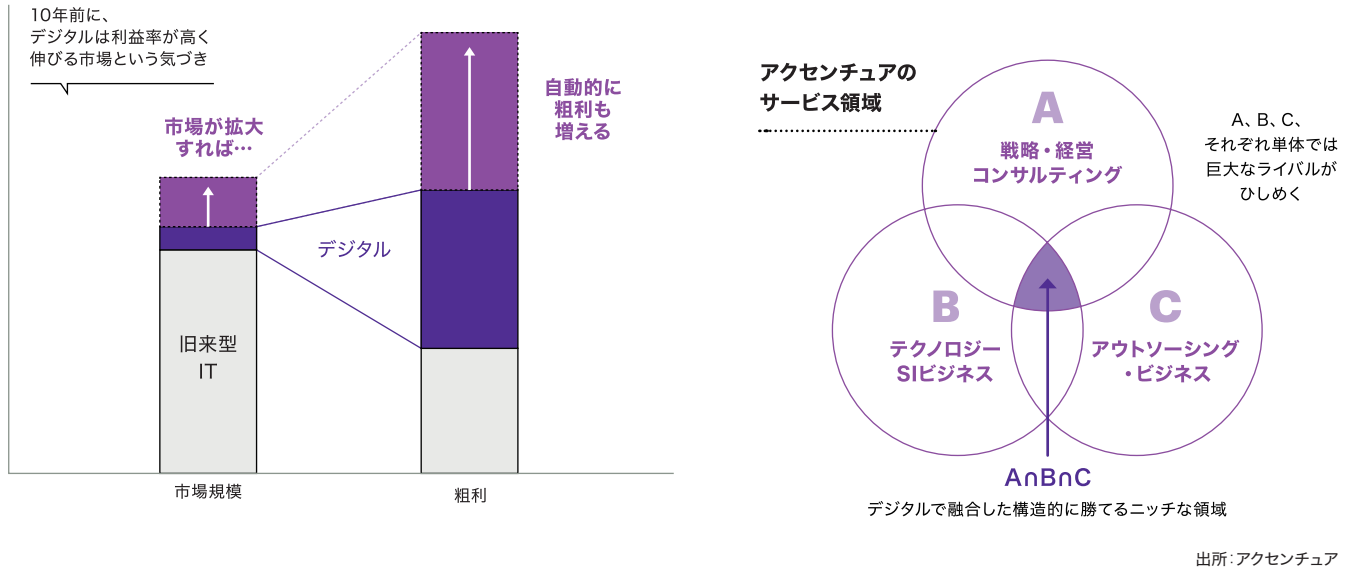


図10は、江川氏が2015年にアクセンチュア株式会社の代表取締役社長に就任した際、スタッフに経営戦略を「絵で見せる」ことを心掛けていた時の図を基にしている。この考え方は、コストの安い中国で圧倒的に品質の良い商品を作り、SPAモデルで製造から小売りまで全部持ってしまうれば絶対に勝てるというユニクロの事例を参考にしている。事業レイヤーの選択と掛け算の発想が共通する。

「大きく2つの経営戦略を提示した。1つは、構造で勝てる仕組みづくりは経営者の義務と考え、伸びる市場＝勝ち馬に乗るというポジションを採ること。最初に一定の市場シェアを採れば、その市場が大きくなるにつれて利益も自然と伸びてくれるからだ。10年前は、事業領域の中で古いITが中心で、デジタルは3%しかなかった。当時のデジタル分野では、テクノロジーの質が高いにもかかわらず圧倒的にコストが安かった。いずれ、すべてのビジネスはデジタルに置き換わると確信。そこで徹底的にデジタルに取り組んだ結果、現在は70～80%にまで伸びている。

2つ目は、A.戦略・経営コンサルティング、B.テクノロジー（SI）、C.アウトソーシングの3つに分かれている事業レイヤーの再構築である。各レイヤーには巨大なライバルがひしめき、単体の勝負では競争が激しくマージンは取れない。そこで、ビジネスのドメインを、3つの円が重なる中心の領域で勝負しようと考えた。この領域をデジタルで融合して展開できる競合他社がいなかったため、マージンも高く取れる。つまり、掛け算の発想によって構造的に勝てるようになった。アクセンチュア日本は10年間連続で2桁成長を続けている」

自社が保有するケイパビリティ・アセットをピボットして活用するという報告も、複数のコアメンバーから提示された。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **一番の強みを活かす“人中心経営”**

「もっとも重視している当社の強みは製販一致。長期的に顧客基盤を維持するには、販売代理店に依存できないため、販売員は自前で育てる。脈々と育ててきた営業職員チャネルを磨いて、世の中から評価される人材にしていく『人中心経営』をモットーに、人材育成には多額のお金をかけている」

- **自社のケイパビリティでR&D投資の可否を判断**

「完成するまでに10年以上かかる新製品の開発にはリスクが伴う。R&D投資に踏み出すかどうかは、社内に学術的知識と製造技術のケイパビリティが揃っているどうかで判断する」

2 必要条件を担保する

サステナブルな利益を生み出す構造の創出が、企業存続に欠かせない条件の1つであることを認識する意見も出された。

【IEBコアメンバーのコメント】

- **本来の営業利益とは別に企業継続マージンを設定**

「かつて国の規制が厳しかった頃は、基本的な利益構造が決められており、自社でマージンを設定できなかった。しかし、当社は超長期契約をベースにしているため、会社を100年継続しなければならない使命がある。それだけ遠い将来まで見据えたワーストシナリオに備えるために、内部留保を大きく積みざるを得ない。その源泉として、通常考えられる利益に加えて“企業継続マージン”を設定するようにプライシング・コントロールをしている」

- **品質維持が粗利の源泉。人材・オフィス環境への投資も品質のため**

「商品セグメントの中で粗利率90%を超える収益性の高い分野もあり、“Scarcity Marketing”（希少性マーケティング）の実践と評価する声もあるが、意図して生産量を抑えているわけではない。生産可能な環境が限られているうえに、品質を落とさないためには量産が出来ないからだ。品質を下げるとアットという間に売上が落ちる。品質を維持して長期的に粗利を稼ぎ続けることが、企業の存続には欠かせない。従業員に品質を維持するためのモチベーションを与えるために、手厚い報酬や福利厚生、オフィス環境の改善にも他社が驚くようなお金をかけている」

3 経済合理性を追求する

営利企業本来の目的を達成するには、利益を大事にするメンタリティの普及と、「健全なる貪欲さ」も大切という意見が寄せられた。また精緻な管理会計を通じて、経済合理性を高めている会社も増えている。なお、企業経営のためには、短期的な経済合理だけでない事業の価値を見極めて、企業としての長期的な利益創出を大事にする重要性も議論された。

【IEBコアメンバーのコメント】

- “Nothing Comes Free”のマインドを醸成

「日本人のメンタリティで一番困るのが『サービスは無料／プライスレス』という感覚。価値のあるモノ・サービスにはすべて価格があり、対価を貰うのが当たり前というマインドを根付かせたい。コスト・プライスではなくバリュー・プライスに基づいて、プライシングのあり方も変えていくべき。社会課題を解決する領域、つまり社会的価値の提供自体でフィーを取り、マネタイズできるようになるのが望ましい」

- 儲けることがグリーディであるという意識を払拭

「日本でも『“Greed”（貪欲）は倫理にもとる』『儲けることは“Greedy”欲深い』と考える経営者は多い。しかし、もともと儲ける力に欠ける日本が、弱気の姿勢で取り組んでもグローバルで勝つことは難しい。過剰な儲けの追求ではなく、“健全な貪欲さ”をもって企業体質を強化することは、むしろ経済合理性にかなう」

- 末端までの管理会計の浸透で粗利の動きを把握、スピーディな意思決定

「事業ポートフォリオの中でシステム開発を受注するSI部門の売上増加に合わせて、管理会計の導入に取り組んでいる。エリア別、商品・サービス別、組織別、顧客別に、収入・コスト・利益を出せる構造を構築。プロジェクト・マネジャーには粗利管理を採り入れ、一定以上の粗利が出ない仕事は受注しないという方針を決めている。また新たに始めた事業についても、粗利が出ない場合は早めに撤退するという判断をするのに、管理会計が役立つ。手じまいの仕方を考えることが非常に重要」

【先進企業の事例】

- 利益確保徹底の仕組み化したキーエンス

営業・開発ともに製品の売上ではなく、営業利益額が評価される報酬体系を導入。営業は販売した製品の営業利益額がKGI（重要目標達成指標）となり、個人評価の対象となる。開発は自身の開発した製品の出荷ベースでの営業利益がKGIとなる。その結果、粗利率83.0%、営利率51.2%を実現した。

4 事業ポートフォリオの管理

事業ポートフォリオを見直す際に、短期的な利益目標に合致しないから即座に撤退するという発想は必ずしも適切ではない。データに表れない価値をいかに評価し、事業ポートフォリオを管理するか。難しい経営判断を迫られる局面もある。

【IEBコアメンバーのコメント】

- 事業が持つインタンジブル・バリューを正しく評価

「利益が上がるまでに長期間かかる事業がある場合、途中であきらめずにやり抜く覚悟も必要になる。苦しい時期が訓練の場になっており、そういう厳しい修羅場をくぐってきた人物にリーダーを任せたい。粗利を稼げる事業で活躍してくれる。すぐに儲からない事業があるからこそ人材が育つ。それが見えないバランスシートに反映されている“intangible value”（無形価値）である」

5 時間を買う

どこよりも早く上市にこぎつけるためにM&Aの戦略的な活用の重要性が指摘された。バリューチェーンの穴を見つけ、外注・委託先とスピーディに連携するアプローチも有効である。

【IEBコアメンバーのコメント】

• 時間を買うためのM&A

「将来のアンメットニーズ(満たされないニーズ)を予測して開発をスタートするが、他社に先を越されて上市が遅れると売れなくなるリスクがある。バリューチェーンの中で、独自開発が難しい技術プラットフォームなど、ケイパビリティの穴になっている部分があった場合、そこに時間をかけて社内で育てていると全体の開発が遅れてしまう。自前主義にこだわらず、穴になる部分はためらわずにM&Aで買収する。いわば、お金を出して時間を買う戦略である」

【先進企業の事例】

• アンメットニーズ抽出から上市まで圧倒的スピードのキーエンス

ニーズの抽出から上市までの期間が2~3年と、競合他社の半分しかない。営業担当者がニーズの妥当性を迅速に評価し、開発部門と連携して想定納期に対応できる委託先のみを選定して発注するからこそ実現できるスピードと言える。

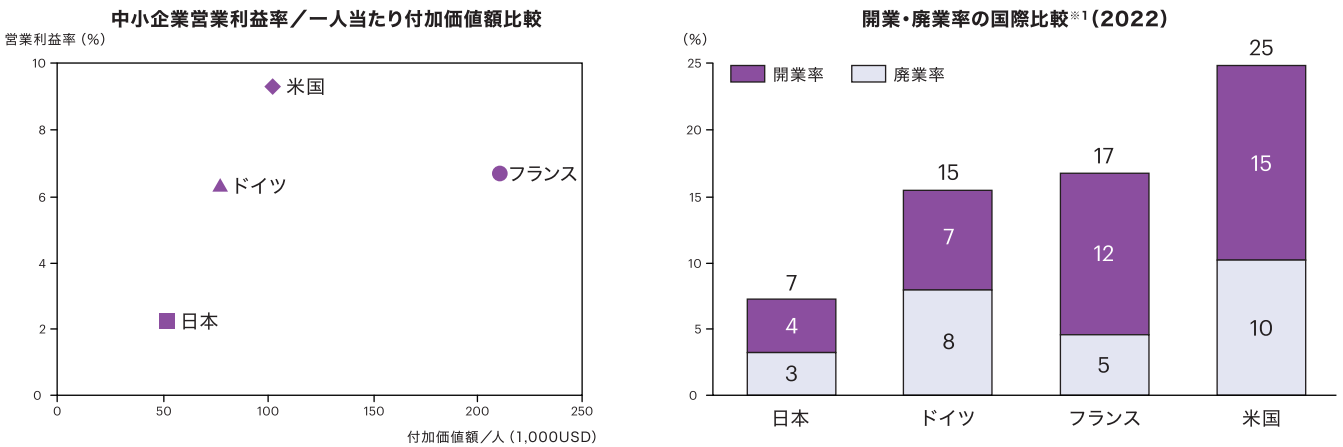


社会構造を変える

高粗利経営に向けた要諦の最後として挙げられたのは、日本の社会構造を変えていくという非常に大きなテーマであった。実際のところ、粗利経営を阻害している要因のいくつかは、追及していくと日本の産業構造そのものに起因するものがある。

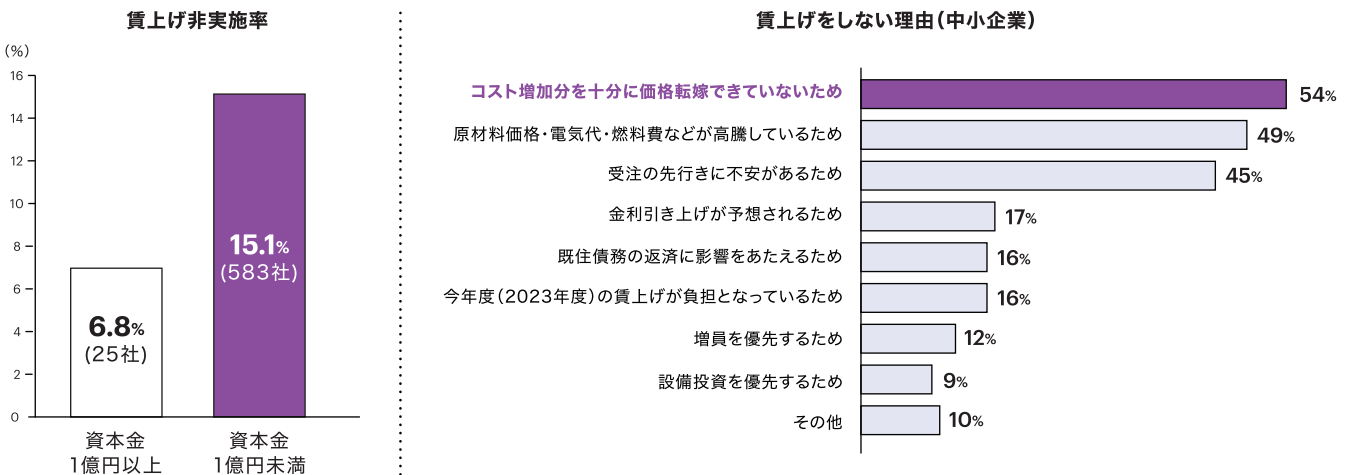
まず、「日本の中小企業は収益性が低い」と言われる背景には、モノポリー（monopoly、売り手独占）やモノプソニー（monopsony：買い手独占）といった特定の企業による産業利益の独占的な獲得、過去の商習慣に依拠したフリーライダーの存在など、経済合理性に合わない旧態依然とした取引が未だに温存されている構造がある。また、地域経済や雇用の継続性への過度な配慮が業界統合やM&Aを遅らせ、開業や倒産・廃業による新陳代謝も進まない（図11）。結果として、コスト高を価格転嫁できないため、賃上げがより難しくなり、優秀な人材が集まらないという悪循環に陥っている中小企業が多数を占めている（図12）。

図11. 日本の中小企業は収益率が低く、新陳代謝も進まない



※1: Franceのみ2019年のデータを参照
 出所: 中小企業庁、「中小企業白書」, 厚生労働省「雇用保険事業年報」, U.S. Small Business Administration, the Office for National Statistics, 「Inter-Departmental Business Register」

図12. 日本の中小企業が賃上げができない理由



出所: 2024年度「賃上げ実施予定率」、過去最高の 85.6% 賃上げ率の最多は 3%で「前年を上回る賃上げ」に届かず(tsr-net.co.jp)

また日本の場合、入札制度や薬価などに見られるように、政府による価格規定力が強いのも欧米にない特徴である。例えば建設などの公共調達において、もともと日本の入札契約制度は、1889年(明治22)に会計法制を制定した当時から、欧米にならってオープンな一般競争入札制度を導入してきた。その後、欧米では、ライフサイクル全体の経済性と交渉を重視した制度にシフトしていった。ところが、日本ではゼネコン・スキャンダルもあり、かえって一般競争入札の適用が拡大してしまう。現在は、欧米で民主導の積み上げ価格による交渉が広がっているのに対して、日本は官による上限価格規定が存続している。昨今のインフレ傾向の中で建設・土木業界で入札不調や取り下げが増加しているのも、硬直的な入札制度が要因の1つとされる。企業による適切な価格設定を推進するには、こうした価格決定におけるメカニズムの見直しも必要になるだろう。

図13. 古くて硬直的な入札契約制度が利益を抑制



出所: アクセンチュア



こうした社会構造や産業構造に起因した要因に向き合っていくことは決して一筋縄ではいかないものである。しかしながら、IEB コアメンバーの間では、こうした課題についても企業経営者としていかに向き合っていくことができるのか様々な議論が行われた。議論内容は以下の5点に集約される。

1 規制を所与とするマインドの払拭

2 100年の計で自社に都合のよい世の中を創る

3 中小企業の自律と統合促進

4 良きインベスターの育成

5 健全な競争環境の形成

それぞれのポイントについて、概要及びコアメンバーのコメントを紹介していきたい。

1 規制を所与とするマインドの払拭

儲ける仕組みを作るうえで壁になるのが、さまざまな規制である。こうした構造要因を甘受するマインドが日本人には強いという議論があった。そのマインドを払拭する手法の1つとして、Corporate Advocacy(企業による意見表明・提言活動)の手法が注目されている。

【IEBコアメンバーのコメント】

● 規制改革に及び腰な日本人。国を世論から動かす

「日本人は規制改革に対して及び腰で、国が決めたルールに従わなければならないという意識が根深い。規制改革を政府・官僚に求めるように示唆しても、社員は腰を上げない。当社では、“規制改革デー”を設けて、渉外部が科学的合理性を根拠に規制撤廃を政府に求める作戦を展開し始めている。ただ、政府に働きかけても予算がないと取り合わないことも多い。そこで最近では、世論から変えるアプローチをしている」

【先進企業の事例】

● 先進医療の壁をアドボカシーで乗り越える活動を展開するアステラス製薬

日本では患者が求める先進医療や治療薬が届かない「ドラッグ・ロス」が問題になっている。薬価・薬事法の規制も要因の1つ。こうした状況を踏まえて、アステラス製薬では、最先端治療や創薬の課題について理解を深めてもらうアドボカシー活動を始めた。企業のアドボカシー活動といえば、経済団体を通じた政策提言などが多い中で、同社では、幅広い市民や大学生を対象に展開。草の根から世論を動かし、規制改革につなげるアプローチをしている。

なお、2024年7月に内閣官房健康・医療戦略室から「創薬力の向上により国民の最新の医薬品を迅速に届けるための構想会議～中間とりまとめを踏まえた政策目標と工程表」が公開された。この中に「革新的医薬品の価値に応じた評価方法の検討」という項目があり、2024年度から薬価制度改革がスタートしていることが報告されている。

2 100年の計で自社に都合のよい世の中を創る

すぐに粗利を稼げなくても、産業構造が変わるほどの次世代技術を開発することで新しいエコシステムが誕生すれば、長期的には収益拡大の選択肢が大きく膨らむオプション・バリューへの期待が高まる。短期的な視点をいったん離れ、国を超えたグローバルな“100年の計”を意識した質疑が活発にかわされた。

【IEBコアメンバーのコメント】

- 目先の粗利拡大ではなく、望ましい産業構造に変える

「イノベティブな次世代技術の開発は、粗利拡大には直結しない。自社の事業の拡大、国や業界のためという意識が強い。産業構造が転換するような大きなビジョンには、残念ながら日本の感度は鈍く、アメリカのほうが敏感に反応する。自社だけでは実現するのは難しい。多くの企業や国と一緒に取り組み、投資を呼び込み、このエコシステムから新たな革新が生まれることを期待している」

3 中小企業の自律と統合促進

業界関係者の数の多さは、非効率性や価値の価格転嫁の難しさを産む。とりわけ日本では中小企業のプレイヤーが多すぎることで、さまざまな課題につながっており、コンソリデーション(統合)や新陳代謝の促進が解決につながるという意見が複数挙がった。また、中小企業の多くはIT化が遅れ、生産性が低いという構造的な問題を抱えているとの指摘もあった。

【IEBコアメンバーのコメント】

- プレイヤーの多さが儲からない構造を温存

「競争力の弱い企業同志、あるいは衰退する産業がコンソリデーション(統合)やM&Aによって規模が拡大すれば収益率が高まり、自立の契機になる。まだまだ日本国内には中小・中堅企業が多すぎる。たくさんの企業が安売り競争をするため粗利が稼げない。シュリンクする国内の市場で儲かるモデルを作っていくにはコンソリデーションが重要になる」

- IT化の遅れ、労働集約

「中小企業の数が多いとスケールメリットで負けてしまう。規模に対抗するには、事業の多角化による効率化を図るスコープメリット(範囲の経済)を狙うしかない。しかし、現在の中小企業は相変わらず労働集約型にとどまり、IT化が進んでいないため、効率化によるコストダウンにも限界がある。生産性が上がらなければ業界再編すらできないという構造的な問題に陥っている」

4 良きインベスターの育成

企業の成長を後押しするドライバーとなるべき機関投資家・ベンチャーキャピタルが、日本では本来の役割を果たしていない。“良きインベスター”を育成することも大きな課題という議論が交わされた。

【IEBコアメンバーのコメント】

- 「日本国内で儲かる仕組みを作るには、推進力となるドライバーが足りない。本当なら、良きインベスターが“Fiduciary duty”（信託を受けた者が履行すべき義務）を担わなければいけない。市場の中に一番ダイナミズムをもたらすコンソリデーションの局面でも、ファイナンスの役割は大きいはず。ところが、日本の機関投資家は多額の内部留保を抱えているにもかかわらず、短期間に成果が出ないと、すぐに資金回収しようとする。これでは長期的な成長の可能性をふさいでしまう」

短期的投資に対する懐疑的な海外の著名人のコメントもいくつか紹介しよう。

ウォーレンバフェット（世界最大の投資持株会社バークシャー・ハサウェイの会長兼CEO）

急激な変化と卓越したリターンは通常両立しないが、ほとんどの投資家はその逆が真実であるかのように振る舞う。彼らは熱狂的な変化の可能性を持つビジネスに対して最も高い株価収益率を付ける。

Chairman's Letter-1987より抜粋

ラリー・フィンク（BlackRock社CEO）

企業は長期的な目的意識を持たなければ、「収益を分配せよ」という短期的な投資家の圧力に屈してしまうということとなり、長期的に必要な従業員の能力開発、イノベーション、設備投資への投資を犠牲にすることとなる。

LARRY FINK's ANNUAL LETTER TO CEOS 2018より抜粋

アル・ゴア（元米国副大統領）

多くの研究が企業の価値の大部分は長期的な業績によって決定されることを示しているが、今日では多くの投資コミュニティ（投資マネージャー、企業経営者、投資コンサルタントなど）は、長期的な視点がまるで重要でないかのように一貫して行動している。

Financial Timesの記事「It Is Essential That Investors Look To The Long Term」(2005年7月)より抜粋

また、日本では、起業家を育成するメンター、リスクを取ってスケールさせるスキルと視座を持つベンチャーキャピタル（VC）が不足している。図14のように、米国VCとは投資ファンドとしての姿勢が全く異なっている。

図14. 日米のVC比較

	日本のVC	米国のVC
VC総額	0.8兆円	35兆円
1件あたり投資額	規模が変わらず シード：0.6億円 アーリー：1億円 レイト：1.2億円	企業成長につれ大口化 シード：1億円 アーリー：13億円 レイト：35億円
業務	投資のみ	投資＋ ハンズオンによる伴走型
給与体系	固定 (独立系は業績連動)	業績連動
ファンド評価	簿価評価許容	公正価値評価

出所：内閣府・世界銀行「スタートアップ・エコシステム

日本のVCには、次のような課題がある。

- ✓ 米国では財団、年金、大学エンダウメントが出資の65%以上を占めるのに対して、日本では銀行、事業会社が約9割を占めており機関投資家の出資割合が低い。
- ✓ グローバルトップVC※の支店が日本に存在しておらず人的ネットワーク・ノウハウが日本に蓄積されない。
※ユニコーン企業へのアーリーステージにおけるリードラウンド数が多いVC上位9社
- ✓ 機関投資家が意思決定を行うためのリスク・リターンに関する情報を適切に開示できていない。
- ✓ 日本ではエンジェル投資家、メンターが少なすぎて起業家自体が育たない。
- ✓ 日本の政府系ファンドはリスクを避ける傾向にあり、投資規模が小さく、運用期間が短い

5 健全な競争環境の形成

最後に“競争の番人”ともいわれる公正取引委員会と独占禁止法の現状がもたらす課題について紹介する。端的に言えば、図15の通り、日本の独禁法と公取は、他国よりも執行の面で緩く、特に大企業に対して慎重な対応を取ることが問題視されている。つまり、欧米に比べて企業の公正な競争が阻害されるきらいがあり、企業活動の足かせとなって市場が停滞する一因となっている。この構造障壁を取り除かなければ、本当の意味で、構造的に儲かる仕組みを作ることは難しい。

図15. 公正な取引を監督・監視する機関と法律の日米欧比較

	日本	欧州	米国
企業への姿勢	威嚇ではなく対話を通じて良好な取引慣行による透明性・公正性を自主的ながらも実効性のある形で促す	厳格な事後的制裁に加え事前規制の強化により巨大IT企業に対峙する	
制裁金などの算定率	(違反行為関連の売上高)×10%	同30%以内	同20%
上限	算定率によって算出される基本額の2倍	世界売上高の10%	1億ドルか利益・損害の2倍のいずれか高い方
算定の対象期間	10年	上限なし	
課徴金減免制度	調査協力度合いも考慮	順位・協力に応じる	
刑事罰	あり	なし	あり
テックジャイアントへの対応	21年9月にはアップルの案件で、17年にはアマゾンの案件で、それぞれ自主的な措置を講じるとの申し出がなされたことを理由に審査を終了しており、法執行はされなかった	2017-19年にかけてGoogleに対して競争法違反で3度にわたり約1兆円の巨額制裁を実行	米国司法省はGoogleに対し、20年に提訴。24年、検索と関連広告の独占状態を維持する目的で違法行為をしたとする判決が出された

出所：日本経済新聞、「公取委の実力は世界標準か 企業との間に緊張高まる」、独立行政法人経済産業研究所、「GAFAと競争政策 日本、官民共同規制で独自性」、公正取引委員会、「改正独占禁止法(令和元年)」、日本経済新聞、「グーグルに1900億円制裁金」

アクセントゥアについて

アクセントゥアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセントゥアは、世界をリードするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。

アクセントゥアでは、優れた才能でイノベーションを主導する約774,000人ももの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせてお客様の変革を支えています。

アクセントゥアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセントゥアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントゥアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセントゥアの詳細は

www.accenture.com/us-en を、

アクセントゥア株式会社の詳細は

www.accenture.com/jp-ja をご覧ください。