

## 成熟市場においてエクセレントカンパニーであり続ける成功要因を探る

フェニックス21	(株)大林組	清見敏郎
	(株)栗本鉄工所	坂口洋介
	積水化学工業(株)	浜橋真人
	(株)大丸	榎本朋彦
	ヤンマーディーゼル(株)	新村誠

### 問題意識（仮説）

#### 1. 研究テーマの選定理由

時代も変わり市場そのものが均衡・縮小傾向をたどる中で、われわれの所属する各企業も例にもれずこのままでは勝ち残ることはおろか、生き残りの可能性すら見出せない厳しい状況にある。そしてこのような、手をこまねいては今後成長の見込めない成熟した国内市場の中で、同業他社に対して優位に立ち、しかも継続的な成長を続けることのできる経営革新の道を探りたい、というのがわれわれの共通認識であり、今回の研究のテーマである。

#### 2. 研究を始めるに当たってのグループメンバー間の共通認識

- (1) このような共通認識のもと「企業経営が社会的責任を果たすと共に、利益の源泉である顧客の視点から運営され、適正利益を確保しつつ、新たな価値（社会的価値と顧客価値）を創出し続ける仕組み（「経営品質の真実」高梨智弘著）」が重要であることから「経営品質」に注目し、その構成要素を抽出した。すなわち リーダーシップの質、情報・データの質、戦略・経営戦略の質、人の質、プロセスの質、顧客理解の質、企業イメージの質 の7つの要素である。
- (2) 次にメンバー各自の理想とする企業をベースに、上記7要素の中から、さらに上位3要素の抽出を行った。その結果、「企業イメージ」「顧客理解」「戦略経営計画」の3つが、共通する重要な要素であることが相互に確認できた。

#### 3. 仮説

- (1) この3つの要素の相互関係を見てみると、「顧客理解」がまず前提としてあり、それに基づく「戦略経営計画」があり、その実践の結果として「企業イメージ」が生まれることから、「顧客理解」「戦略経営計画」「企業イメージ」の順でフローが描ける（連続性がある）と言える。
- (2) その結果「成熟市場において成長を続けている企業は、質の高い顧客理解に基づいた経営戦略を打ち立て、確固たる企業イメージを構築している」という仮説を設定した。
- (3) またわれわれの理想とする企業は「成熟市場において成長を続けている企業」であり、それを今後「エクセレントカンパニー」と呼ぶこととする。つまり「質の高い顧客理解に基づいた経営戦略」「高い企業イメージ」「エクセレントカンパニー」という仮説検証のシナリオを描いた。

#### 4. 文献調査による検証

##### (1) 「高い企業イメージ」「エクセレントカンパニー」の検証

われわれの定義した「エクセレントカンパニー」は現在の企業業績や資産だけを判断基準とするのではなく、その企業の将来価値を含む「企業価値」の概念を適用できるのではないかと考えた。そこでまず伊藤邦雄氏の研究（同氏著「コーポレートブランド経営」参照）により、「企業価値」と「コーポレートブランド（CB）価値」との正の相関を確認した。

続いて「コーポレートブランド(CB)価値」と「企業イメージ」については「日経産業新聞」の記事(2001年10月12日号)の中で伊藤氏が金額で測定した「2000年度 各企業ブランド価値」ランキング一覧と「週刊ダイヤモンド誌」が毎年実施している「企業イメージランキング特集(2000年11月25日号)」の中の「2000年度 企業イメージランキング」とを比較・検証した。

その結果、「コーポレートブランド(CB)価値」ランキングのベスト20社のうち16社(80%)、ベスト50社のうち34社(68%)、ベスト100社のうち59社(59%)が「企業イメージランキング」でも上位を占めており、結果として「エクセレントカンパニー」と「企業イメージ」との間には正の相関関係があることがわかった。

(2) 「質の高い顧客理解に基づいた経営戦略」 「高い企業イメージ」の検証

次に同「企業イメージランキング」の中には「企業イメージ」を形成する要因として企業を評価する視点をどこに置くか?という項目があり、その中では「顧客として」44%、「社会からみて」39%、「社員として」3%、「株主として」14%とあり、これら4つの項目のうち「顧客として」「社会からみて」という2つの項目のいずれもが「顧客からの目」であることから、「企業イメージ」を形成する要因として「顧客との関係性」に注目した。言い換えれば「顧客との関係性」を何らかの形で強めることによって「企業イメージ」を高めることができ、その結果として「エクセレントカンパニー」というわれわれが理想とする企業が実現する。また一方で、企業業績の安定的成長につながる「顧客の再来店率(ロイヤル顧客になる確立)」と「顧客満足度」との関係を見てみると、成熟市場と未成熟市場においては大きな差異が見られ、特に「成熟市場においては顧客満足度の重要性が高い」ことが明らかにされている。

5. . .企業訪問調査による検証

続いて「企業イメージ」を高めるために「顧客との関係性」をいかに強めるのか?という問題について更に考察を進めるべく、企業訪問調査を実施した。訪問企業に関しては、成熟市場において成功していること、企業イメージが高いこと、顧客満足経営を行っていること(日本経営品質賞受賞企業)などの基準により、製造業・非製造業、企業規模の大小を踏まえて4社を選定し、訪問によるヒアリングを行った。その結果、「危機感」、「リーダーシップ」、「顧客理解と戦略の明確化」、「顧客志向の徹底」といった4つのキーワードが4社に共通しており、以下各企業訪問の結果について記載する。

(1) アートコーポレーション (2001年12月13日訪問)

危機感: このまま運送業を続けていくことに関してはマーケットの成長性、競争力等を鑑みて、将来性が見えないことから「引越し」という新たな事業参入に踏み切った経緯があり、トップのみならず企業内で危機感が醸成されていた。

リーダーシップ: トップである寺田社長自らが先頭に立ち、常に、自ら、直接しかも繰り返し語りかけ、新たな商品・サービスを生み出す原動力になっている。

顧客理解と戦略の明確化: 従来の「運送業」から「引越し業」へ方針転換したことは、同時に従来の顧客からの脱皮を意味しており、それが10年程前に作られた基幹システム(顧客データベースの構築)にも表われており、企業内で顧客像が明確化・共有化されている。

顧客志向の徹底: お客様の目線に立った商品やサービスを常に業界に先駆けて企画・開発している。また顧客からの電話を全員が「受付係」として受けるとともに本社従業員が一同に大部屋に集まっているなどバックアップ体制も整っている。

(2) 資生堂 (2001年12月20日訪問)

危機感: 国内市場がここ3年間マイナス成長であった上に、「2期連続の赤字」であることが

ら企業としての危機感は醸成されている。

リーダーシップ：「THE SHISEIDO WAY」という行動宣言に表わされた資生堂の「行動指針」は創業者である福原有信氏から現在まで、途切れることなく脈々と受け継がれている。

顧客理解と戦略の明確化：「お客様重視」「店頭重視」を本年度の経営改革の理念としており、本年度からすべての販売店（約25000店舗）にPOSレジの導入を予定していることから、顧客＝「店頭顧客」と明確化されている。

顧客志向の徹底：「店頭基点」の掛け声のもと、情報基盤を構築し、対応力を強化することで顧客満足の向上を図る。また全部門の70%を占める化粧品事業の中で8つのプロジェクトを稼働させ、更なる顧客満足を追求する姿勢が見える。

### (3) 千葉夷隅ゴルフクラブ（2001年12月21日訪問）

危機感：都心から90km離れた千葉県南東部内陸に位置し、そもそも「立地の悪さ」という物理的なハンディキャップを負っていたことから、オープン当初から危機感は醸成されていた。

リーダーシップ：現在も加藤支配人の強烈なリーダーシップに支えられているものの、徐々に権限委譲され、組織的な風土として定着し始めている。

顧客理解と戦略の明確化：年間来場される顧客（約70000名）のうち、特に重要な顧客を明確に規定すると共に、安易に「格安」の道を選ばず「サービスの良さ」を経営の基軸においている。

顧客志向の徹底：顧客との接点（関係性）を最重要視しており、戦略・顧客との接点における品質の向上・従業員教育・人事考課・表彰制度などすべてにおいて一貫している。

### (4) ダイキン工業(2002年1月10日訪問)

危機感：オフィスビルや商業施設など、まさに成熟市場といえる熾烈な空調機マーケットに事業の中核を置く大手空調機メーカーであることから、将来に対する危機感は醸成されている。

リーダーシップ：現在のコンタクトセンター立ち上げの際には、お話を伺った依田部長ご自身が極めて短期間に立ち上げた経緯もあり、その強いリーダーシップを感じる。

顧客理解と戦略の明確化：顧客の過去のご利用履歴をデータベース管理しており、保守・メンテナンスに今後のビジネスの重点を置くことが経営戦略として明確化されている。

顧客志向の徹底：コンタクトセンターを起点に顧客情報の集約、ナレッジ化により設計の改善や新商品開発のヒントになるなど、社内の業務が顧客を中心に動く仕組みに変わってきている。

### (5) 訪問調査結果のまとめ

いずれの企業にも共通して次の3点が確認でき、われわれの仮説に対する裏付けを得た。

過去の強い「危機感」をバネに、あるいは現在の危機感から抜け出し、何とか現状を打破すべく、経営改革を進めている。

必ずしも経営トップだけでなく、お話を伺った方々全員が例外なく仕事に誇りを持ち、強い「リーダーシップ」を発揮している。

それぞれの企業にとって「顧客が明確に理解」にされており、その顧客に対して惜しみなく経営資源（ヒト・モノ・カネ）を投入する「戦略を立案」している。

「顧客志向を徹底」させるシステムが、うまく機能して社員のモチベーションを高めている。

## われわれの提案（研究で得たもの）

### 1. 企業訪問調査からの感動と気付き

以上から「成熟企業において成長を続けている企業は、質の高い顧客理解に基づいた経営戦略を打ち立て、確固たる企業イメージを構築している」という当初のわれわれの仮説は、確かに証明されたかに見えた。しかし、われわれが企業訪問とヒアリングを通して強烈に感じたことは、この仮

説を裏付ける仕組みや組織などという、言わば「表面的なもの」ではなく、むしろお話をうかがった方々から、「ヒト」という側面については 強い危機感を感じている、 強いリーダーシップを発揮している、「顧客」を明確に理解している、 徹底した「顧客志向」を実践している。また「風土」という側面については 人を大切に育てる、 人と人との会話を重視している、 会社と仕事に誇りを感じさせる、言い換えれば強い「人間くささ」を感じた。

## 2. 仮説の再検証

そうすると最初に置いた仮説を成立させるものは、仕組み、組織などといった「目に見えるもの」だけではなく、むしろそれらに関わる「人とそれを育む風土」という「目に見えないもの」の存在が大きいではないか？という直感的に「これだ！！」と感じる「新たな事実」にわれわれは気付いた。つまり経営品質を構成する要素に「人」や「リーダーシップ」があるが、「ヒト」に関わる部分は単なる一要素などではなく、各要素を成り立たせる、言わば「エンジン」のようなものではないか？と考えると仮説とヒアリング結果とがうまく合致する。そういった視点でもう一度われわれの仮説を振り返り、再検証してみることにした。

### (1) 質の高い顧客理解に基づく経営戦略とその実践

経営革新の一般的なステップとして「危機感」「戦略立案」「実践」「継続」を仮定すると、危機感をいち早く察知し、危機を乗り越える情熱に満ちた「ヒト」顧客を明確に理解し、より質の高い顧客満足に基づいた戦略を立案する「ヒト」迅速に、強い意志をもって実行に移すことのできる「ヒト」成功するまで粘り強く意地でもやり遂げる強い思い入れを持った「ヒト」が、現実にはそれぞれのステップの実現に強く関わっている。

### (2) 高い企業イメージ

われわれが最初に漠然と意識していた「企業イメージ」は、単なる宣伝・広告やイメージキャラクターなどで作られた表面的なものではなく、むしろ「ヒト」や「風土」によって内部から醸成される魂のはいった本質的のものであった。

### (3) エクセレントカンパニー

「成熟市場において成長を続けている企業」としての「エクセレントカンパニー」は、同様に業績や成長といった結果としてもたらされる表面的なものではなく、むしろ「ヒト」や「風土」に支えられ、高いポテンシャルを持った、より本質的な意味における企業像であった。

## 3. グループの提言と決意表明

このように考えてくると、われわれが自企業の中で何回も同じ間違いを繰り返しながら未だに解決できないでいる本質的な問題、つまり作り変えることばかりに奔走しながら「うまく機能しない組織や仕組み」や、決して「私が」「俺が」という1人称で語ることなく、3人称で語ることに慣れた「他人任せの無責任体質」に否が応でも直面させられる。振り返ってみればわれわれを含む多くの企業は、このような「現実からの逃避」に終始してきたのではないか、という気さえする。経営革新は「ヒト」の関わりを最重視し、部分で捉えるのではなく全体を動かすエンジンとして捉えること、つまり「要素還元的」に見るのではなくむしろ「全体的」「有機的」に見ることが必要なのではないか、と強く感じる。そこでわれわれは今回の研究の成果として次の決意表明を行うこととしたい。

**「自分が変わらねば、会社は変わらない！」**