

## 2H18 企業の社会的志向がもたらす協働・信頼の確立と企業成長の関連性

○篠田英実, 高山 誠 (新潟大)

### 1. はじめに一市場の成熟化と企業成長の鈍化

日本経済が成熟化の様相を呈するなか、企業業績の二極分化が進んでいる。マクロ経済が停滞し、市場が成熟化し、成長が鈍化するなかにあっても、自動車のトヨタ、化成品の花王など、継続的な新製品開発に成功し高い利益と長期的成長を実現している「勝ち組」企業が存在する。本稿の目的は、このように二極化する要因は何か、企業の成功・失敗を決定する要因を、現実の企業行動から実証的に明らかにすることである。

製品は「導入期→成長期→成熟期→衰退期」の四段階を経て発展する。このような製品ライフサイクルの各段階を決定する要因は「新製品開発と市場獲得の容易さ」つまり「新製品開発ポテンシャル」である。新製品を投入して市場を立ち上げる導入期を経て、製品需要と市場が急拡大し、売上高も急速に伸びる成長期に突入する。遅かれ速かれ製品需要と市場は飽和し、売上高が頭打ちになる成熟期に入る。やがて、次期の製品により代替される衰退期に入ると市場は縮小してゆく。

日本型経営の強みであった高品質で安価なモノ作りによる競争優位が失われるとともに、既存産業では競争が熾烈化する。競争が同質化することに加え、成熟化が進んだ産業分野では、新規なモノ作りに対する困難性に直面するために、製品の同質化が進むことがその理由である。

一方で、顧客は高品質、安価なモノだけを求めるのではなくなってきた。したがって、企業は市場の気紛れに対しアイデンティティを見失っているのが実情である。このような状況下で、何が企業の競争優位を持続するために重要であるかを明らかとすることはきわめて重要な課題である。

本論では、そのような厳しい市場環境下においても成長を維持し「勝ち組」となるために、企業の成功と失敗を決定づける要因を明らかとする。

さらに、製品の発展期と成熟期における、成功要因を比較検討することにより、企業収益を継続的に向上させるためには、企業の社会的責任と従業員に対する役割意識が決定因子として重要であることを示す。

### 2. 「社会的関心度」が高い企業は高業績

成熟市場において、競争優位を持続し、長期的な成長を可能とするための決定因子は何であろうか。現在は、多くの産業で市場が成熟し、製品が同質化してしまった結果、新製品開発をするための決め手を欠いている。新市場を開拓するようなイノベーティブな製品を欠く一方で、市場には様々な製品が満ち溢れていて、製品に差別化訴求点が見出しにくくなっている。

同様に、顧客行動にも変化が見られている。顧客個人レベルでのキメ細やかなアプローチが必要であるという考えから CRM や one to one 等のマーケティングがおこなわれてきたが、いずれも十分な成功を収め得ていない。その原因は、消費と戦略の狭間にある市場の気紛れに翻弄されているためである。

このように、顧客と市場が極めて気紛れに見える状況下で、企業も製品開発の決め手が見つけられなくなっている。それどころか、企業は戦略のあるべき方向を見失い、アイデンティティを失っている。これは、高度成長期の製品万能時代のトラウマを背負ってしまっているためである。

ところで、企業の基本的な生き方を決める企業特有の「ものの見方、考え方」は企業文化により規定されている。製品が同質化し成熟市場に至っても、企業文化は容易に変わるものではない。したがって、製品成熟期においては、企業の基本的な生き方が業績に直接反映されるであろうと推測される。そこで、企業文化が表出したものである企業理念が企業業績におよぼす効果を調べた。

企業文化は企業行動の根源に位置し、いわば企業の人格を形成するものである。企業文化を対外的に表明したものが企業理念である。企業理念は企業の対外的な姿勢を発信するものであるから、対外的関心について企業が関心の高い内容について発信している。企業側からみた対外的関心内容を、図1のように、企業（製品・市場・業績）への関心、人（従業員）への関心、社会（社会的役割・社会的責任）への関心の3つの軸から分析した。

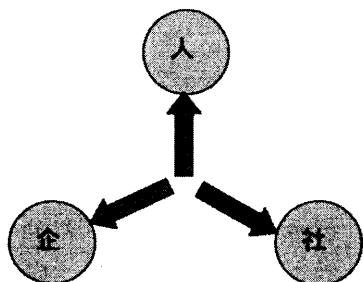


図1 企業理念の3つの軸

つづいて、実際に企業の業績と企業の関心との関係を調べた。その結果、好業績の企業はそうでない企業と比べて、企業の社会的関心「企業の社会的役割・社会的責任」に対する意識が高いことが明らかとなった。

### 3. 成熟市場における企業理念の3つの軸と企業業績の関係

成熟市場では、企業理念と業績との関係が明確な関係性を持つに違いない。成熟市場では、社会的関心度が高い企業の方が好業績であることが明らかとなった。一例として、トヨタ自動車と三菱自工を比較する。

トヨタ自動車は以下の七つの基本理念を掲げている。(1) 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動をつうじて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。(2) 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動をつうじて、経済・社会の発展に貢献する。(3) クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動をつうじて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。(4) 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。(5) 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強

の強みを最大限に高める企業風土をつくる。(6) グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす。(7) 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

三菱自工は以下の五つのミッションを掲げていた。(1) 明日を見つめ、お客様によるこんでいただける、ワクワク、ドキドキするクルマ、心のこもったサービスを提案する。(2) 収益性の高い事業構造をつくり上げ、世界の重点市場で存在感を確立する。(3) “三菱自動車”を、世界で際立つブランドに育てる。(4) 最高のクオリティで、すべての事業活動をおこなう。(5) 社会の一員としての責任を自覚し、その発展と地球環境の向上に尽くす。

トヨタと三菱自工を比較すると、いかに三菱自工が自社の利益や成長に関心が高いかがわかる。ともに社会や環境についても記述しているものの、三菱自工のそれは企業特有の「お約束」的な雰囲気であり、トヨタのような具体的な方策は見られない。それ以上に、製品や利益といったものが前面に出ている印象を与える。つまり、先にあげた経営理念の三つの分類にしたがえば、トヨタは「社会」、三菱自工は「製品」への関心の高い企業であるということができる。

その結果はどうであったろうか。トヨタは販売台数世界No.2の自動車メーカーとなり、過去の不景気においても利益を出し続けてきた。一方、三菱自工はリコール隠しにはじまる一連の不祥事により業績は低迷し、企業再建という厳しい状況に陥った。

同様な例を成熟市場の典型であるコモディティ業界で、花王とカネボウ等の企業理念と業績を比較することにより明らかである。以上のように、成熟市場においては、企業の社会的関心の高さが業績を決定する重要な因子であることを検証した。

#### 4. まとめ—持続的な企業成長を実現するために

企業の社会的関心の高さが業績を決定する因子であることを示した。社会的関心の高い企業はシェア争いにおいて有利に働くことを実証的・理論的に示した。トヨタと三菱自工等を比較することで、社会的関心の高いトヨタの業績が圧倒的に優れ、三菱自工はミッションどおりのブランド維持のためのリコール隠しにはじまる一連の不祥事により、存続の危機に立たされるほど業績が低迷しているというこの格差を説明した。これは社会的関心の違いが業績の違いに直接結びついた好例である。

これは、社会的関心が製品開発に直接影響することを示している。とくに、成熟市場では製品そのものの競争よりも製品に付加価値をつける「おまけ」のほうに競争要因となる。それは使い勝手や思いがけない便利さやアフター・サービスである。消費者のための「おまけ」の競争で勝つためには「社会的関心度」の高さがてき面に効力を発揮する。「社会」に関心が高く、組織文化として社会への責任意識が根づいているということは、従業員の視点・行動も「世のため、人のため」を志向する。使い勝手やサービスにはこのような視点が不

可欠であり、そこから生み出される付加価値は消費者の心の琴線に触れるものであろう。なによりも、「製品」に関心の高い企業は、消費者よりも企業の成長や利益の方向を向いた製品・サービスが出やすいため、そもそも「おまけ」の発想が出てきにくい。

現に、トヨタはハイブリッド車をはじめとする燃料効率のよい自動車では世界に先んじて開発に成功している。この成功要因は「トヨタの開発姿勢には他のどの企業よりも一貫性がある」<sup>[1]</sup>からである。その一貫性を支えるものは「社会的関心度の高い」組織文化であり、その根源たる経営理念である。製品開発の段階においても、社会的関心度の高さが開発の方向を定め、製品の性格を決定づけるのである。

不確実性の高い環境に置かれている現在の企業は、個々の従業員、そして経営者でさえも、将来への対処方策を示すのが困難である。そのときに個々の従業員と経営者が、お互いの駆け引きなしに目的を共有し同じ方向に向かうためには、従業員の行動目標と経営者あるいは企業の目標とが同じベクトルを向いていなければならない。企業が社会的に責任を果たすべきであるというメッセージは、経営者と従業員のベクトル合わせのための取引費用を最小化し、障壁が図2のように小さくなり、有効に機能する。結果として好業績をもたらすのである。

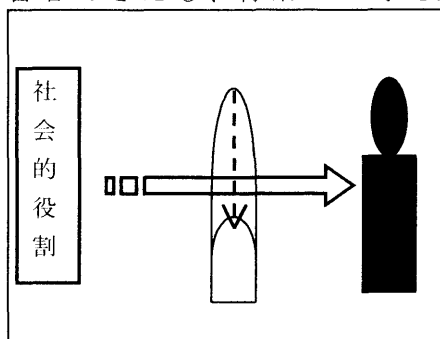


図 2 企業の社会的役割意識は信頼の

醸成により取引コストを最小化する さいごに、このような「社会的関心度」は、資本市場においても注目を集めている。社会的責任投資の名のもとに、社会的関心度の高い理念を持ち、それにもとづいた行動をとっている企業に積極的に投資しようというファンドが相次いで設定されている。これによって社会的関心度の高い企業は、そうでない競合他社よりも資金調達が容易になり、長期的な成長に不可欠な分野への投資が可能になるであろう。

以上をまとめると、企業が長期的な成長を実現するための必要条件は、「企業の社会的役割」に関し高い信念と目標を持ち、それを組織文化のレベルまで根づかせることで「世のため、人のため」という行動をつねにとるようになることである。

## 参考文献

- [1] Hamel, G, and G. Getz, "Funding Growth in an Age of Austerity," *Harvard Business Review*, 82 No.7/8 (July/August 2004), pp.76-84.
- [2] 山岸敏男『信頼の構造』東京大学出版会、1998年
- [3] 新原浩朗『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社、2003年
- [4] Menard, C. *Transaction Cost Economics: Recent Development*, Edwad Elgar, 1997 (中島他訳『取引費用経済学』文眞堂、2002年)。