カンパニー・ウェイ レポート Vol.3

成熟期の企業経営に必要な６つの課題

株式会社ＡＣＷパートナーズ
代表パートナー　大國　仁

成熟期における企業経営とは？

「お客さまの目が厳しくなった」「物がなかなか売れなくなった」「他社との競争が激しくなった」など、「市場が成熟期を迎えた」という声は多い。しかし一方で、経営課題として十分な対応がされているかというと大いに疑問である。「右肩上がりの時代は良かった」と過去を懐かしむ声が多いのも、対応に行き詰っている証拠ではないだろうか？

筆者は、これまでに自動車、食品、電気機器といった製造業から、飲食、教育、情報といったサービス業まで幅広い業界の企業に対して、企業変革の実行、次世代リーダーの育成、サービス拠点の強化などの支援を行ってきた。常に「企業としてのウェイとは何か？」を考え、企業独自のウェイを創るための 1 つの“型”（当社社名の ACW = Advanced Company Way とも関連）を探求する中で、成熟期に起こっている本質的な問題をいくつか見出すことができた。

今回は、成熟期に従来の企業経営をどのように見直せばよいのか、6 つの視点をヒントとして、本質的な問題と取り組むべき課題を紹介していく。

なお、本レポートで企業経営に関する本質的な問題を網羅的に捉えた上で、真の顧客志向による製品・サービスの創造、企業活動の質とスピードを飛躍させる課題設定・解決の“型”といった個別のテーマについては、改めて詳しく紹介する機会を設けたい。

市場と日本社会全体の成熟の 2 つを捉える必要がある

まずは成熟期について、認識を合わせておきたい。成熟期には、市場の成熟と日本社会全体の成熟という２つの捉え方がある。市場の成熟とは、ある商品・サービスの進化のスピードが鈍化し、どこの企業の商品・サービスも大差がなくなった状態である。ここで言う進化のスピードとは、あくまで顧客のニーズに対してである。日本社会全体の成熟とは、少子高齢化が進んで労働人口が減り、1 人当たりのＧＤＰ（国内総生産）が低くなり、可処分所得が減っている中で、物があふれている状態である。

自動車業界の例で説明しよう。成長期においては、マイカーを持つということは豊かさの象徴であった。多くの人がその象徴への高い関心と興味を持っていた。エンジンなど技術の進化や性能の向上に目を輝かせた。しかし今となっては、市場の成熟によってどこのメーカーの車も普段使う上では大差がない。また、日本社会全体の成熟により、

自動車に大金をつぎ込むのではなく、生活費や子供の教育といった必要なところにお金をかけ、残りの限られたお金を有効に使って生活レベルを向上させたいというニーズへと変化した。これからは自動車業界内の競争だけではなく、自動車にお金をかけてもらうために他業界との競争も意識する必要があるということだ。他業界との競争という点においては、もう１つ重要なポイントがある。それは労働市場における優秀な人材の獲得である。社会的に高い価値を認められない業界では、優秀な人材は集まらない。その結果、新しい価値を創造する力も衰え、さらに競争力を失っていく。衰退の一途をたどるのである。その意味で特に業界１、２位を争う企業の役割は大きいと言える。

企業経営を見直すための 6 つの視点

このような成熟期にどのように対応していくべきだろうか？次の６つの視点をヒントに本質的な問題と取り組むべき課題について紹介していこう（図表１）。

【図表 1】企業経営を見直すための 6 つの視点

1. 顧客にとって魅力ある商品・サービスとは何か？
2. バリューチェーンのどこに重点を置くべきか？
3. 全社が強いチームとして動けているか？
4. 次世代を担うリーダーが育っているか？
5. 適切なマネジメントができているか？
6. 意思決定や実行の質とスピードを上げられないか？

１．顧客にとって魅力ある商品・サービスとは何か？

多くの企業が顧客志向の強化や顧客満足の向上を方針として掲げ、様々な努力をしている。しかし、魅力的な商品・サービスのアイデアに繋がることは少ない。多くの取り組みは、顧客の不満を解消するものであり、クレームなど顕在化された大きな不満に限られているからだ。最も象徴的なのが、広く活用されている顧客満足度調査である。実際に筆者に送られてきた新車購入者への顧客満足度調査アンケートを例にとって説明しよう（図表２）。50 個近い設問のうち８個をとりだし、質問内容を A、B の２つのグループに分けた。この 2 つのグループの違いは何だろうか？

【図表 2】新車購入後の顧客満足アンケート

＜Aグループ＞
- 意向を親身に聞いてくれたか
- 車の性能や特徴を十分説明してくれたか
- アフターサービスについて十分説明してくれたか
- 担当営業スタッフの対応は全体的によいか

＜Bグループ＞
- 購入店について全体的な満足度はどうだったか
- 今後、点検・車検・修理で購入店を利用したいか
- 次回、車を購入する際、購入店から購入したいか
- 知り合いが車を購入する際、購入店や担当営業スタッフを紹介するか

この 2 つのグループの違いは主語である。主語が企業側（A グループ）なのか、顧客

側（B グループ）なのかということである。A グループは、「企業として然るべきことをしていましたか？」と質問しており、然るべきこととは企業側が決めたことである。つまり、企業として決めたことが徹底できているかどうかを調べるための質問なのだ。

そもそも顧客満足とは、顧客のニーズを確認した上で、そのニーズを満たすことにある。A グループの 1 つ目の質問であれば、まず“意向が何か？”について確認する必要がある。B グループの質問は満足度が得られているかを確認する上では悪くはないが、「なぜ満足したのか？」「なぜ利用したいと思うのか？」を調べない限り、真のニーズは掴めない。顧客満足度調査の最大手が関与しているこのアンケートでは、B グループに属する質問は図表 2 で挙げた 4 つだけであり、残りの 40 数個の質問は全て A グループであった。問題があるのは、顧客満足度調査だけではない。商品の企画書では、企業側を主語とした商品の特長がいくつも並んでいるものの、顧客を主語としたニーズやメリットに乏しいものも多い。顧客との関係強化を目的とした CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の取り組みでは、未だに新規顧客の獲得や攻略といった言葉が並び、真のニーズを探る領域にはほとんど手が打たれていない。

課題1．顧客を主語として、顧客の真意を追究し、潜在ニーズに応える商品・サービスを創造する

２．バリューチェーンのどこに力点を置くべきか？

バリューチェーンとは価値の連鎖であり、事業プロセスの繋がりとして企業活動を表したものである（図表３）。

【図表 3】バリューチェーン（例）

すべての事業プロセスを強化していくことは前提として、製造業は開発に、サービス業は販売・サービスに特に力点を置いてきた。しかし、業界や日本社会全体の成熟によって、顧客ニーズを再確認してどの事業プロセスに力点を置くかについて再検討する時がきている。

例えば自動車業界はこれまで開発に力を入れてきた。欧米の自動車メーカーに負けない性能や品質を目指して、世界的な信頼を勝ち取ってきた。しかし先に述べたように、自動車に対する興味、関心は低くなっている。販売会社の利益の内訳をみると、新車販売は 2 割台にとどまり、点検・修理などのサービスが 4 割以上を占め、残りは保険販売や中古車販売である。こうした状況下では新車を販売する局面だけではなく、アフターサービスも含めたユーザーとの接点に力を入れるべきである。メーカーは販売会社に自動車を卸す立場にあり、第一線の販売の現場からは遠い位置にいるため、ユーザーとの接点は販売会社任せになっている。しかし、韓国の自動車メーカーはそのあたりを良く

理解している。顧客が満足する性能・品質レベルは満たした上で、顧客との接点に力点を置き始めている。

自動車業界の他にも、魅力的な携帯端末を販売することに力を入れてきた携帯電話会社では、生活の中で携帯端末をより幅広く活用するためのサービス拠点としてのショップ運営を考える時期がきている。

製造業だけではなくサービス業も同様にどの事業プロセスに力点を置くかの見直しが必要である。材料調達から製造、販売までの一連のプロセスを効率化することで、収益性を大幅に改善することができるからだ。製造業が持つ物づくりの知見を取り入れている企業は高い収益性を実現している。

製造業とサービス業の中間に位置づけられる小売業は、両方の視点を持って力点を判断する必要がある。例えば、プライベートブランドの開発や単品管理など製造業に近い部分の事業プロセスを強めてきたコンビニエンスストアやスーパーマーケットは、サービス業としての店舗運営について再考すべきではないだろうか？ 客として店舗を利用すると、店員とぶつかりそうになることがある。店員が棚の管理に気を取られて、客が視野に入っていない時である。筆者が住んでいる地域では、地場の優良スーパーマーケットでは店員とぶつかりそうになることは少ないのだが、大手のスーパーでは3回に1回くらいの割合で店員をよけなければならない場面に出くわす。しっかりした飲食店では、ホールスタッフがテーブルの片付けをしながらも、半身の姿勢で他の客にも注意を払っている。飲食業などから学ぶこともあるのではないか？

このように、常にバリューチェーン全体の視点でバランスを考えながら、他の業界の良いところを取り入れて着実に事業プロセスを強化していくことが大切なのである。

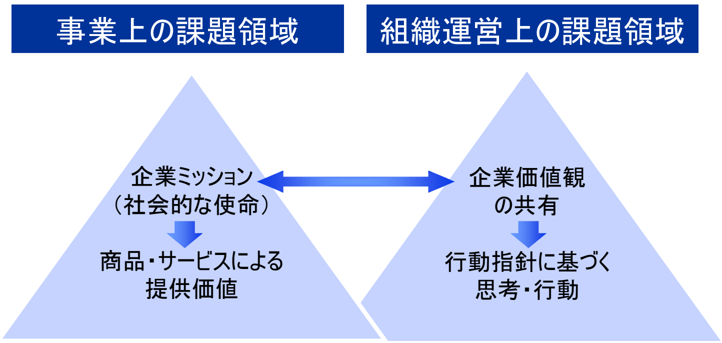
課題2．他の業種から学びながら、バリューチェーンを幅広く捉えて事業プロセスの力点を見直す

３．全社が強いチームとして動けているか？

次に重要になるのは全社員の力である。顧客の真のニーズを捉えるためには、あらゆる顧客接点の中でニーズを洞察する力と粘り強さが大切になる。バリューチェーン全体の強化には、全社員の取り組みが前提となる。組織の縦割り意識など、全社の力を分散、または内部で消耗させてしまうような要素は排除していく必要がある。

まずは企業のミッションと価値観に立ち返ることが大切である。ミッションをもとに、商品・サービス

【図表 4】企業の提供価値と価値観



の魅力を徹底的に追及し、その時代に合った提供価値を定義し、その実現のために全社員が思考・行動の指針を共有していく（図表４）。

自動車業界では「今の消費者、特に若者は車への興味・関心が薄れてしまった」とあきらめ感がある。しかし、その原因の一端は業界にもある。大きな原因の１つは、自動車の魅力よりも自動車業界の地位や安定性に魅かれた人材を多く入社させてしまったことである。筆者は大学時代に自動車部に属していたことから、よく知っている先輩・後輩だけで 50 名以上が自動車業界で働いている。大学の同期にはモータースポーツの最高峰であるＦ１の元開発者もいる。自動車への強いこだわりを持った知り合いに会って話をすると、「ろくに運転をしたことがない新入社員が増えた。車のメカニズムもわかっていない。」などと愚痴をこぼす。ショールームに並んだ車を眺めていると、自動車メーカーに勤める社員自身の興味・関心が薄れているように感じてしまうのは筆者だけだろうか？ 一方、自転車業界のインテルとも言われるシマノでは、自転車や釣りを楽しむ人の割合が非常に高い。社員が本気で楽しんでいることが、顧客に自然に伝わって、提供価値を高めているのではないか。

象徴的な業界として自動車業界を挙げて説明してきたが、この先多くの業界が同じような問題に直面するだろう。日本社会全体の成熟によって、若い世代への負担は増える一方であり、社会的な不安も増していく。そのような傾向が進むにつれ、商品・サービスに情熱を注げる人材は減っていくだろう。だからこそ企業のミッション、提供価値、価値観に基づいて、“企業のありたい姿”を具体的な行動としていく、いわゆる“理念経営”の実現が求められる。そのためには、採用、企業への同化、育成といった人材マネジメントプロセスを見直すことも重要となる。

課題 3. 企業のﾐｯｼｮﾝ、価値観を再確認し共有した上で、“企業のありたい姿”を社員の具体的な行動に反映する

４．次世代を担うリーダーが育っているか？

全社が強いチームとして動くためには、リーダーの存在が不可欠である。前回のレポート『もう先延ばしはできない。次世代リーダー育成は緊急課題』で紹介したように、労働人口が減少するだけでなく人材の質の低下が深刻になるだろう。次世代リーダーが育つための取り組みを早急に検討し、経営トップは 50 代から後継者育成について考え始めるべきである。

真のリーダーは、会社の事業や組織への強い問題意識を自ら発信する。その問題意識に賛同した人が、リーダーを後押ししてくれる。リーダーは、その期待に応えるために必死に努力して最後までやり切ろうとする。結果として能力が向上していく。こうしたリーダーが成長する過程を踏まえると、次世代リーダー育成で押さえるべきポイントは

図表５の３つである。

【図表 5】次世代リーダー育成で押さえるべきポイント

1. 日常業務の中で、若手社員の当事者意識と目的思考を強めていく
2. 資質を持った人材に、チーム活動を前提とした試練の場を設定する
3. 経営幹部が覚悟と忍耐をもって取り組み、意思決定や助言の精度を上げる

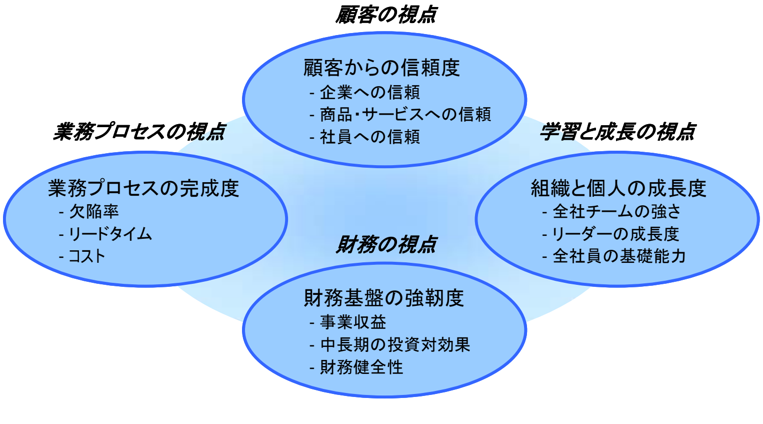
１つの方法として、改革活動を通してリーダーを育成するアプローチがある。具体的には、重要課題をリーダーとチームに課して、財務効果など成果を出す真剣勝負の場をつくり、実践的にリーダーを育成することである。必要な知識やスキルを強化する階層別研修が横糸だとすれば、企業の重要課題を解決する実践的な育成プログラムは縦糸である。横糸は通したものの、それを経営課題の解決など事業にどのように活かすのかという縦糸との関係が見えていないことが多い。

課題 4. 研修などで得たことを重要課題の解決に活用し、チームとして成果を出すことで真の次世代リーダーを育てる

５．適切なマネジメントができているか？

限られたリソースで企業活動を推進するためにはマネジメントの方法が重要となるバランスト・スコアカードの４つの視点で、マネジメントの領域を示した（図表６）。

【図表 6】マネジメントの 4 つの領域

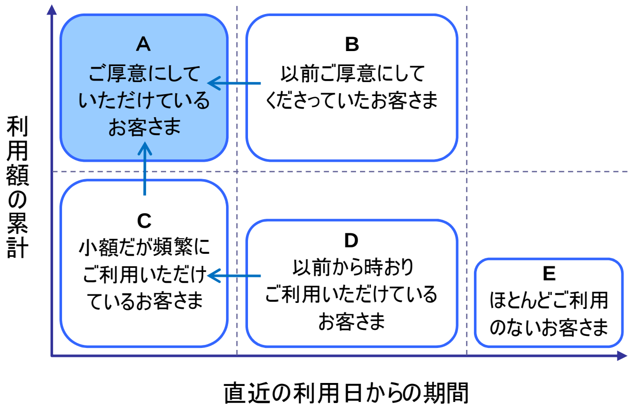


この中で１つ特筆したい領域は、顧客の視点のところである。具体的な営業・サービス活動につなげるために、顧客との関係を管理する指標を設定する必要がある。前述の顧客満足度調査アンケートを例にとると、質問の内容に顧客の真意を探る上で欠陥がある。重要なことは、「顧客がどのように回答したか」ではなく、「顧客がどのように行動したか」である。その他よく活用されているのは、認知獲得、見込み客の発掘、商談、受注といった営業プロセスに指標を設定する方法である。しかし、これは顧客を開拓する成長期の指標である。ある局面において営業スタッフにどのような行動を促すかを決めるためには有効だが、顧客との関係を管理する上では不十分である。

成熟期に顧客との関係を管理するためには、直近の利用日からの期間と利用額累計の２軸による枠組みが有効である（図表７）。この枠組みで整理する際に、根拠となるのは

あくまで事実であり、データである。狙いは「顧客がどのように自社と付き合っているか」を視覚化することにある。Bの領域は、以前はよく利用してもらえていたのに、何かがきっかけで疎遠になってしまった顧客である。引越しなど顧客の理由によるものであれば問題ないが、自社に原因があるとしたら問題である。Dの領域の顧客には、改めて利用していただくためのきっかけを準備する必要があるし、Cの領域の顧客には今利用していただいている商品・サービスをより充実させる提案が必要である。自社を気に入って利用いただいている顧客との関係を強めていくことを考え、無理をしてEの領域に手を当てないことである。

【図表7】顧客との関係を管理する枠組み



ネット販売で成功している企業や、点検・修理で確実に利益を上げている自動車ディーラーなどは、この考え方を活用している。顧客との関係をもとに社員の具体的な行動に繋げて、PDCAを回せる仕組みを確立しているのだ。

課題5. 顧客、業務プロセス、学習と成長、財務の4つの領域について管理指標を設定し、PDCAを回す方法を確立する

６．意思決定や実行の質とスピードを上げられないか？

最後は、これまで紹介した5つの課題に取り組む上でも非常に大切である。取り組むべき課題が見えても、解決されないのはなぜだろうか？

原因は2つ考えられる。１つはその課題が難題であること、もう１つは責任者や体制が決まらないことである。最近はロジカルシンキングや問題解決の手法についての関心が高まり、企業研修などが盛んだ。様々な方法論を学んでいるにも関わらず組織の動きが鈍いとしたら、2つ目の原因による影響が大きいだろう。

このような問題に手を打つ方法として、課題の設定から解決までのプロセスを“型”として持ち、課題の優先順位付けや活動体制の決め方についてのガイドラインも整備することである。「～が問題だ」「～に取り組むべきだ」という発言が多く聞かれながらも、一向に変化が見られないのは、その問題や課題をどのように議論の土俵に乗せればよいのかがわからないことが原因となっている場合が多い。ガイドラインに従って、課題の候補を吸い上げ、一定の基準によって取り組み課題として認め、責任者及び体制を組む、一連の流れをつくることが大切である。

シックスシグマを導入していた大手電機メーカーが、ブラジルの工場である手法を導入したところ、改善のスピードが3倍以上にあがったそうである。手法と言っても、問

題を確認し、プロセスを描き、問題個所を特定して、原因を追及して、策を打つ、という言わば当たり前のステップである。その組織に合った方法論を浸透させればよいのである。方法論が精巧になるほど、その方法論に従うことに労力が奪われるだけでなく、作業者意識が強くなって、目的志向や当事者意識が薄れてしまう恐れがある。

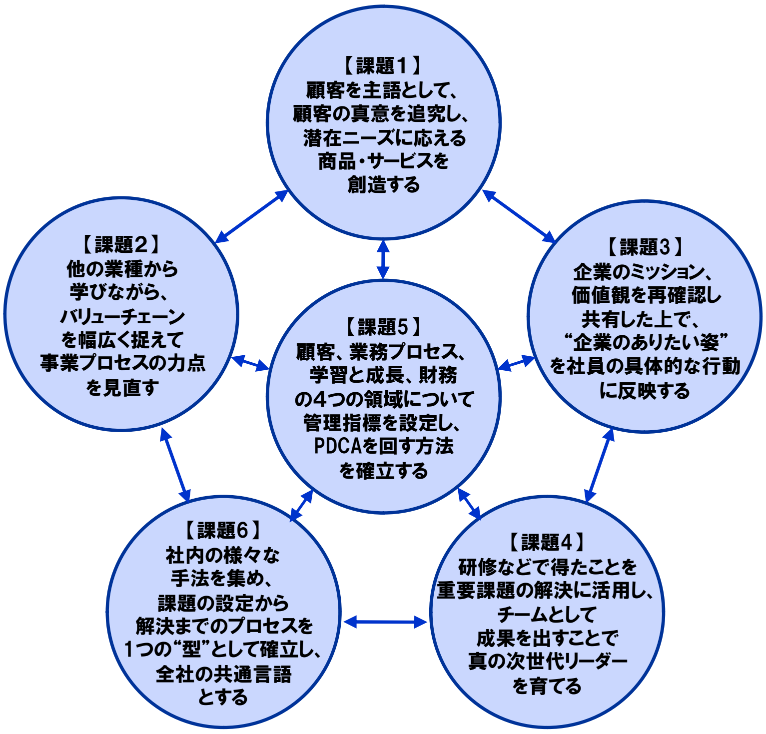
実際には、事業部や各部署などで各々に様々な手法やルール、テンプレートなどが存在し、機能していることが多い。まずはそのような様々な手法を集めてみることだ。所属するメンバーが共通の認識を持って、速やかに判断・実行できる、言わば“共通言語”として広げることが重要なのである。

課題 6. 社内の様々な手法を集め、課題の設定から解決までのプロセスを 1 つの「型」として確立し、全社の共通言語とする

「少人数で決めた戦略を実行させればよい」という考えはもう通用しない

以上、成熟期に潜む本質的な問題と取り組むべき課題について紹介してきたが、6 つの課題は関係し合っている（図表８）。

【図表 8】6 つの課題の関係



どの課題も中長期の課題であることに気がつくだろう。成長期のように短期の成果を出しにくい成熟期においては、じっくり腰を据えた企業活動が必須なのである。

企業経営には“論理面”と“感情面”がある。“論理面”とは「いかに正しく進めるか」、“感情面”とは「いかに納得して進めるか」という側面である。戦後の日本企業には、復興のために所属する会社で頑張ろうという“感情面”の土壌があった。そのため、“論理面”で当時遅れていた経営戦略論を海外から持ち込むことで、日本企業は躍進してきた。

一方現在の日本では、全社一丸となるために“感情面”への考慮がより一層重要となっている。企業が“論理面”の基礎を身に付けてきた一方で、さまざまな要因から“感情面”がもろくなっているからだ。社員の本気をいかに引き出すか？ いかに社員を熱くするか？ “感情面”への配慮なくして、将来の成長イメージは描けない。つまり、

少数の幹部が戦略を決めて社員に実行させるという考え方では限界があり、全社員が自律的に考えて行動する仕掛けを考えていく必要があるのだ。

≪カンパニー・ウェイ　レポートとは≫

企業がこれまで培ってきた組織的な考え方・動き方が“カンパニー・ウェイ”です。自社のウェイが確立されると、意思決定や実行の質とスピードが格段に上がります。顧客や取引先、それから投資家からも大きな信頼が得られます。社員は自信と誇りを持って働き、優秀な人材が集まるようになります。本レポートでは、カンパニー・ウェイを強めていくためのヒントをご提供していきます。

【今後のテーマ（予定）】

- **最初の一歩が成否を分ける。成果を2倍にする課題設定**
- **活動の「質」と「スピード」を高める課題解決の共通言語とは？**
- **原点回帰。真の顧客視点に基づく商品・サービスの創造**
- **新規事業の成功要因と立ち上げの秘訣**
- **社員がブランドになる!?　不況を乗り切る理念経営**
- **多くの企業が後悔する。M&A における企業の融合　　など**

≪筆者・発行者紹介≫

大國　仁（おおくに　じん）

東京工業大学大学院修了後、三菱自動車工業でマーケティング戦略策定や新型車の立ち上げに関わる。
三和総合研究所、ジェミニ・コンサルティングを経て、2002 年 11 月ジェネックスパートナーズの設立に参画。シックスシグマ・ウェイを活用した全社変革支援など十数社へのコンサルティング支援を経験して独立。クライアント企業のパートナーとして、企業変革活動の設計・立ち上げ・推進・展開・定着を支援しながら、財務効果だけでなく、改革リーダーの育成や組織力の向上に繋げるプロジェクトを数多く経験。

株式会社ＡＣＷパートナーズ　　http://www.acwp.jp

企業の永続的な成長を、パートナーとして支援する経営コンサルティング会社。
社員の方々が自律的に動き、組織として成功体験を積みながら、自社独自のウェイを強めていくための各種サービスを提供する。

＜問い合わせ先　＞
株式会社 ACW パートナーズ
〒100-0004　東京都千代田区大手町 1-5-1　大手町ファーストスクエア イーストタワー4 階
TEL：03－5219－1443（代表）　E-mail：info@acwp.jp　担当：大國（おおくに）
※　カンパニー・ウェイレポート送付をご希望の方は、当社ホームページの「問い合わせ」ページからお申し込みください。