

成熟期にある企業は、何を自覚し、 何を思うことで望ましいとされる方向に向かうのか

What makes mature enterprises move in the desired direction?

森 俊 也*

Shunya MORI

1. 本研究の背景と問題意識

日本の多くの業界・企業においては、多くの事業・製品を展開しつつ、しかもその事業・製品が成熟期を迎え、相当程度時間が経過している。このような成熟期にある企業(以下、成熟期企業)では、どのような「課題や悩み」を実際に抱えているのであろうか。また、成熟期企業では、これらの課題等をどのようなきっかけや要因により解決しているのであろうか。

諸環境がめまぐるしく変化する成熟期企業においては、顧客の諸ニーズ(ニーズの束)を満たす価値の開発・提供や、このような活動・仕事を担う従業員のやりがい・達成感の醸成、これらの事業展開を通してライバルへの持続的な競争優位の確立、顧客・従業員・ライバルといった各種の利害関係者との良好な関係性、これまでとは質の異なるイノベーションの創出などが期待されている(森,2021)。このような成熟期企業に対して、丁寧な事例分析をもとにしながら、これらの企業の事業展開や、市場での競争、従業員との関係性、社会との関係性およびイノベーションの創出を考えるうえでの経営の論理が幾つか報告されている(O'Reilly & Tushman,2016;楠木・阿久津,2006;楠木,2010;野中・勝見,2015;谷本,2013)。

成熟期企業のさまざまな事例分析のうえに立ち提起される経営の論理(経営や事業、競争、イノベーションを展開するうえでの筋道)はいずれも、これらの企業の経営の今後を考えるうえで重要な示唆を与えてくれる。一方で、成熟期企業へのそれらの経営の論理は、

成熟期企業において生まれている「実際の課題や悩み」を捉え、受け止めたものと言えるであろうか。たしかに、それらが主張するように、成熟期企業は経営や事業、競争、イノベーションの展開において、どうしても「探索行動というよりは、深化行動に走ってしまう」ことや、どうしても「品質・機能・価格などの可視性の高いものを追求する行動に走ってしまう」こと、どうしても「従業員すべてがポテンシャルを最大限に発揮できない」こと、どうしても「事業展開において社会的な課題の解決というものを必ずしも重視していない」ことなどの課題はありそうである。ただ、成熟期企業においては、「望ましいとされる探索行動どころか、深化行動に向かうことも難しい」ことや、「数多くある事業のそれぞれで可視性の高いものを追求し、可視性の低いものを追求することはもちろん、それらの可視性の高い既存事業の組み合わせによりシナジーを生むことも難しい」ことなどが「課題や悩みの実際」とも言うことができるのではないだろうか。

成熟期企業の経営の論理の打ち立てるうえでは、それらの経営の論理において提起される成熟期企業における課題や悩み、望ましい方向については重要な示唆として捉えつつも、成熟期企業における「課題や悩みの実際」のところをより正確に明らかにしていくことが求められる。また、これらの企業が課題や悩みを明確にしたのみでは、望ましい方向に進みにくいとすると、「望ましい方向に向かう要件」(望ましくない状況になってしまう理由や望ましい方向に向かいづらい要

因、望ましい方向に向かう筋道)について解明することも重要となる。したがって、成熟期企業においては、経営者と従業員のなかで、何を自覚し、何を思い、何を考えることで、両利き経営、ストーリー経営、全員経営、CSR経営といった望ましいとされる方向や経営行動(以下、行動)に向かうのであろうか。これらを明らかにすることが本稿の主たる課題である。

以上の問題意識をもち本稿では、まず、成熟期企業の事業や競争、イノベーションの展開などについて望ましい方向や行動を示すいくつかの経営の論理について、それぞれが主張する成熟期企業がよくする行動とともに、望ましい方向や行動などの概要を整理する。また、成熟期企業において見られるいくつかの事象をもとに、事業や競争、イノベーションなどにおいて成果をあげていると評価される取組みを分析しながら、「課題や悩みの実際」、「課題解決に向けた取組みの成果」、「成果が生まれた背景や要因」について考察する。そして、これらの取組みは「望ましい方向に向かおうとしているのか」について検討し、「望ましい方向とのギャップ」を明らかにしながら、「望ましい方向に向かう要件」について考察する。本稿では、成熟期企業の「課題や悩みの実際」を明らかにし、課題解決の取組みを分析しながら「望ましい方向に向かう要件」を探ることを通して、これらの企業が何を自覚し、何を思うことで望ましい方向に向かうのかについて考察する。

2. 成熟期にある企業に対して提起する経営論理の有効性と課題：望ましい方向の提起と、その方向に向かうことができるのか

成熟期企業の丁寧な事例分析をもとに、O'Reilly & Tushman (2016)は、深化と探索を両立する「両利きの経営」を、楠木・阿久津(2006)や楠木(2010)は、「価値次元の見える」モノづくりからストーリーやコンセプトをもとにした「価値次元の见えない」モノづくりへの転換による「ストーリー経営」を、野中・勝見(2015)は、社員一人ひとりが自律的思考(一人ひとりが知的機動力を発揮すること)による「全員経営」を、さらに、谷本(2013)は、社会の持続可能な発展を妨げる社会的・環境的問題の解決にイノベティブに対応し、ビジネスとして取り組む「CSR経営」という望ましい方向や経営の論理を提起している。

かかる提起を踏まえると、成熟期企業はどうしても、自社のもつ一定分野の知を継続して(成功しそうなものを見極めて)深掘りし、磨きこんでいく行為、具体的

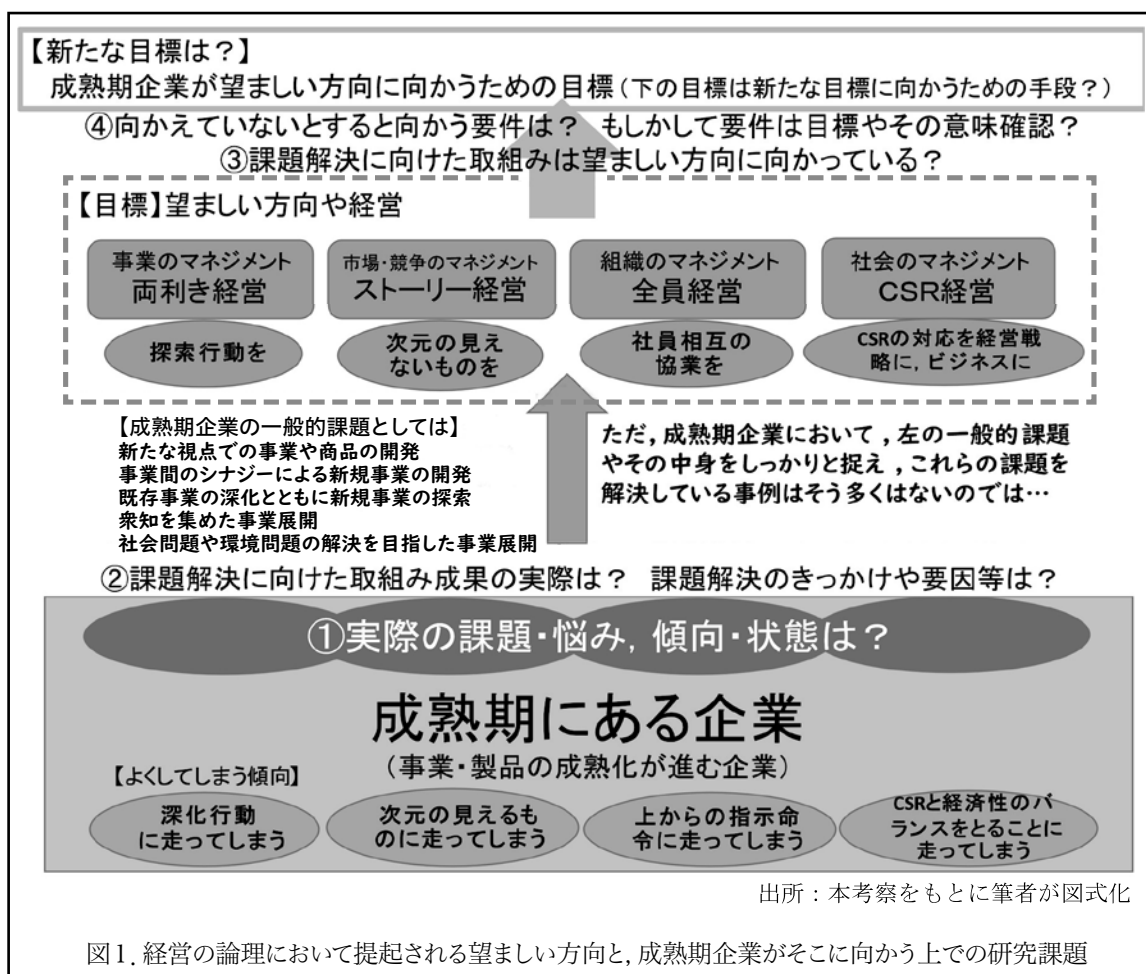
には、納期を守ることや相手の期待する品質・機能を追求したりしながら事業を安定化させる「深化」行動(exploitation)をしてしまうため、自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていくことで、やがて新しいアイディアにつながる(なるべく遠くを幅広く見て、新しい知を取り入れて新たな組み合わせをつくる)「探索」行動(exploration)が重要となる(O'Reilly & Tushman, 2016)。

また、これらの企業はどうしても、製品の品質や機能などの目に見える価値を追い求めてしまう「可視性の高い(価値次元の見える)ものを追求する」行動をしてしまうため、「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」という視点でイノベーションを創出していきながら、価値次元の见えないものを追求していくこと、すなわち、「可視性の低い(価値次元の见えない)ものを追求する」行動が重要になる(楠木・阿久津, 2006; 楠木, 2010)。

さらに、これらの企業はどうしても、ピラミッド型のヒエラルキー(序列)で構成される官僚制階層組織のなかで、上からの指示命令をブレイクダウンして分業化し効率的に遂行する行動、すなわち、「トップダウンの強烈カリスマ経営」行動をしてしまうため、社員一人ひとりが当事者意識を高め、実践的な知(実践知)を縦横無尽に発揮しながら、「社員相互のコラボレーション(協業)」とチームワークによる全員経営」行動が重要になる(野中・勝見, 2015)。

そして、これらの企業はどうしても、企業とステークホルダー(利害関係者)との関係や、企業の役割・責任が変化し、これまでCSR(企業の社会的責任)として求められていなかった領域にまで本業としての対応が求められるようになったり、社会貢献活動として期待されるようになったことを受けて「CSRと事業の経済性のバランスをとる」行動をしてしまうため、持続可能な発展に貢献すべく、「CSRの対応を経営戦略に組み込み、社会的・環境的な課題にイノベティブに対応し、ビジネスに組み込んでいく(ビジネスとして取り組む、ビジネスを生み出す)」行動が重要になる(谷本, 2013)。

上述からも明らかのように、成熟期企業がよくしてしまう(どうしてもしてしまう)行動とともに、企業をとりまくめぐるしい環境変化を捉えつつ、今後の望ましい方向や行動などを示しながら、事業のマネジメント、市場における競争のマネジメント、組織・人的資源のマネジメント、社会のマネジメント、それらのマネジメントを関係させたイノベーションのマネジメントが提起されていると言えよう。



これらの重要なマネジメントが示される一方、これらの経営の論理は、成熟期企業の課題や悩みの実際のところを捉えたものとは言えるであろうか。いうまでもなく、これらの企業では、事業・製品の成熟化が進んでおり、新たな視点での事業や商品の開発や、事業間のシナジーによる新規事業の開発、既存事業の深化とともに新規事業の探索、衆知を集めた事業展開、社会問題や環境問題の解決を目指した事業展開などが重要な課題とされている。ただ、管見の限りでは、成熟期企業において、これらの課題やその中身をしっかりと捉え、これらの課題を解決している事例はそう多くはない。成熟期企業がこれらの課題やその中身を十分に認識できていないとすると、「課題や悩みの実際」のところはどういったものであろうか。これらの企業は、これらの課題や悩みから出発して、「望ましい方向や行動」にどうしたら向かうことができるであろうか。それらを明

らかにするためには、成熟期企業のなかでも、なにかしらの課題や悩みをもちながら課題解決に向けた取組みをしている企業において、どのようなことをきっかけにして、どのような要因や流れでその新たな取組みが生まれ、この取組みと望ましい方向とのギャップがあるとすれば、どのようなものかを明らかにする必要がある。すなわち、成熟期企業における「課題や悩みの実際」とともに、これらの「課題解決の背景、要因、流れ」やこれらの「課題解決は望ましい方向に向かうものなのか」、これらの課題解決でもまだ「望ましい方向には向かえていないとするとその要因は何か」などについて検討することが極めて重要となる。

上述した経営の論理は成熟期企業に対して重要な示唆を与えてくれるのは間違いないが、これらの企業がその方向に向かうことができていないとすると、成熟期企業がもつ実際の課題・悩みやよくしてしまう行動

と、これらの論理で提起される望ましい行動とには、大きな「ギャップ」が存在すると認識するのが妥当ではないだろうか。この問題解決をしていくうえでは、これらの企業の「現状」を捉え、これらがこうなりたいという「目標」を定義し、そのギャップである「問題」について何がしかの方針や計画をたてながら埋めていくことが重要となる。成熟期企業においては、よくしてしまう行動に何か課題があると認識しているであろうか。また、これらの企業は、望ましい方向や行動としてそれらが提起するものを捉えているであろうか。さらに、このように定義ができていたにしても、これらの企業は有効な経営や事業、競争、イノベーションを展開することができるであろうか。そして、これらの企業が有効な経営等ができていないとすると、よくしてしまう行動や、望ましい方向や行動の提起のみで目標は十分であろうか。もしかすると、望ましい方向や行動といった目標の先にある、「何がしかの目標」を新たに定義しない限り、また、それらの目標に向かう「意味(ありがたみ)」の確認を組織全体でしない限り、それらの望ましい方向に向かうのは難しいのではないだろうか(図1)。

以下では、成熟期企業の現状や目標、現状と目標とのギャップ(問題・課題)についての事例分析をもとに、成熟期企業がこの望ましい方向や行動に本腰を入れて向かうための要件を探ることとする。

3. 成熟期企業における「課題や悩みの実際」、「課題解決に向けた取組みの成果」、および「成果が生まれた背景や要因」

上述のように、成熟期企業は一般に、新たな視点での事業や商品の開発や、事業間のシナジーによるこれまでにない事業の開発、既存事業の深化とともに新規事業の探索などが課題とされている。これらの企業は、どのような状態にあり、どのような課題や悩みを実際のところ抱えているのであろうか。また、これらの企業では、この課題解決に向けた取組みの成果としてどのようなものが生まれ、成果が生まれた背景や要因としてどのようなものがあるであろうか。

これらの企業においては、1)これまで成功してきた要の事業や製品をもち、成功の罫にはまってしまい新たな取組みが生まれづらいことや、2)多くの事業を抱え、それぞれの事業での競争を展開することからシナジーが生まれづらいこと、3)品質や機能をもとに、事業や製品の競争を展開し、消費者に響きづらいこと、4)ライバルの動きを重視し、価格・品質・機能を

もとに事業や製品を展開し、結果として消費者に響きづらいこと、などが報告されている(e.g. O'Reilly & Tushman, 2016; 楠木, 2010)。

成功の罫から抜け出した企業では、上記の望ましい行動が生まれたのであろうか。また、事業同士を結び付けシナジーを発揮した企業では、上記の望ましい行動が生まれたのであろうか。さらに、品質・機能の視点から抜け出した企業では、上記の望ましい行動が生まれたのであろうか。そして、ライバルの動きを重視しないようにした企業では、上記の望ましい行動が生まれたのであろうか。以降では、1)の状態にあったとされる「日本ハム株式会社」(食肉加工)を、また、2)の状態にあったとされる「三菱電機株式会社」(電機)、さらに、3)の状態にあったとされる「三菱鉛筆株式会社」(筆記具)を、そして、4)の状態にあったとされる「株式会社湖池屋」(スナック菓子)を取り上げ、課題の実際や、課題解決に向けた取組みの成果、かかる成果が生まれた背景や要因を分析することにする。

(1)「これまで成功してきた要の事業や製品をもつ」

成熟期企業：日本ハム

食肉加工業界の「日本ハム」では、1985年にウインナーソーセージ「シャウエッセン」により新市場を開拓し、それ以降、同商品はロングセラー商品となっていた。ただ、この商品を含む事業部の利益率が低いなかで、何か新たな取組みをしようとしても同商品の「味や規格を変えない」という社内の不文律により、次のヒット商品が生まれないなどの課題や悩みが存在していた。同社においては、これらの課題を克服する形で、「同商品の派生商品」(それまでのシャウエッセンプレーンの違うサイズのものという視点から、シャウエッセンを使用したピザ、ホットチリやチーズ&カマンベールのなどの味のバリエーションの増加の視点へ)を誕生させたり、「同商品の特徴を保ちながら短時間で調理できる方法」を考案したりしている。同社では、赤ウインナーが主流だった当時の日本において、「羊腸にあらびき肉を詰めたバリツとした食感」が特徴(開発当時は画期的)の同商品が成功し、それを頑念に守ろうとする社員の意識が根強く、同商品のブランド力を生かした派生商品をつくらうとしても、どうしても伝統的な味や規格を維持しようとする力が働いてしまっていた。そこで同社では、加工事業本部の本部長直属で改革のための組織をおき、1)営業や製造などから社員を引き抜き改革の中心に据える、2)既存の営業部

隊に代わり、新しい販売チャネルを開拓する、3) 全国の工場の若手社員が直接加工事業本部長に新商品のアイデアを発表できる会合を開催し、営業担当からも商品づくりに関する意見を募集する、などの体制により取組みを進めている。

この体制のもとで同社では、派生的な商品の開発において、まずはやりやすい切ったシャウエッセンをピザにのせたシャウエッセンピザや、シャウエッセンの味を残すことを意識したホッチリ味のシャウエッセンといったように「これまで(商品の特徴)を活かす」方法により、皆の合意をとれるぎりぎりのところから始動させている(これまでの味を活かす方法を用いても、実際には、新しい味に対して社内の厳しい反対が生まれている)。また同社では、その新たな商品を開発する際には、夫婦共働きで調理時間をかけるのは難しくなっているといった「社会的な課題や使命を背景にして事を進め、しかもこれまでの商品のゆずれない特徴(パリッという食感)を具体化できる」方法(実験により、レンジでボイルと同じように調理できる温度や時間を見極める方法)を考案し、社内の反対意見を抑えながらことを進めている。これらの取組みの結果、同社ではこれらの派生商品が売れると社内からのそれらへの応援や、新たな商品開発への意欲が醸成されるようになっていく。ただ、業績は上向いてはいるものの、これらの取組みはあくまで中核商品の派生品であり、社内でもこれらの取組みをきっかけにして消費者の生活習慣を変えたり、新市場を創出するような方向へと舵をきりたいと考え、そこに向けた社内からのアイデアの募集や社風を保守から挑戦的な姿勢への変革に取り組むと考えている(日経BP社『日経ビジネス』2020・8・17, pp.50-54をもとに、表題の3つの視点で筆者なりに整理・考察)。

このように「これまで成功してきた要の事業や製品をもつ」成熟期企業においては、ロングセラー商品の特徴を変えないという社内の不文律があり、次のヒット商品が生まれないなどの課題や悩みが存在していることがうかがえる。これらの企業では、「これまでの成功にこだわらず、新たな挑戦を鈍化させる」傾向にあり、味やバリエーションを増加させるような派生的な新商品を開発する程度においてもさまざまな障がいが生まれており「探索行動どころか深化行動でも難しい」ことが分かる。また、これらの企業では、ヒット商品の味や食感という「これまでを活かす」ことや、営業や製造などの部門を超え勤続年数にこだわらず「多くの人の知恵を集

め協働で行う」こと、忙しい共働き者に調理時間を短くするという「社会課題の解決を意識する」ことなどにより、これらの課題や悩みを解消する新たな取組みを進めている。ここからさらに、これらの企業が望ましい方向や行動に向かうべく、深化と探索の両立や価値次元の見えないものを追求していくためには、社会や顧客をこうする・こうしたいという視点に立って派生商品のみならず新商品を多くの人の協働により考えることが極めて重要となる。

(2)「多くの事業を抱え、それぞれの事業での競争を展開する」成熟期企業：三菱電機

電機業界の「三菱電機」では、FA (Factory Automation) 機器や自動車部品、電力システム、家庭電器など手掛け、多くの事業本部がそれぞれに競争力を磨いてきていた。しかし、同社の売上高の伸びは停滞気味であり、それを伸ばすためには、「複数の事業を組み合わせるシナジーを発揮しながら新たな取組みを進める」必要があった。ただ、企業内では事業本部制が根付き「事業部間で人の異動が少なかったり、自分たちの部門の利益を追求してしまう」傾向があるという課題や悩みが存在していた。同社においては、これらの課題を克服する形で、「さまざまな事業のシナジーを発揮する事業」(ビルなどの消費エネルギーを減らすゼロ・エネルギー・ビル事業、以下、ZEB事業)が生まれている(政府がエネルギー基本計画により、新築の公共建築物のZEBの実現を目指すことを目標に掲げ、補助金を支給し普及を後押しする事業で、経済産業省が定めたZEB事業の定義では、空調・給湯・換気・照明・昇降機の5つの設備で一定の省エネを達成したビルが認定の条件となる。同事業の始動のきっかけは、このエネルギー基本計画や同事業の要件を満たすことにより補助金が支給されるということが大きかった。)。これにより、同社ではビルシステム事業本部やリビングデジタルメディア事業本部が手掛ける空調や昇降機などの設備、電力・産業システム事業本部が手掛ける配電設備などの幅広い部門の売上が増加すると判断している。同社では、上述のそれぞれの事業本部ごとに採算管理をし、それぞれの事業ごとの競争を展開し、会社全体の総合力を発揮しにくい状況になっていた。そこで同社では、部門間の壁を取り払うべく、1) 同社情報技術総合研究所でビルセキュリティや省エネを研究していた研究者をコアにしてZEB関連技術の開発を本格化させ、ZEBの開発方針を全社で

確認する(2015年)、2)各事業本部から十数名のメンバーをリクルートしZEB事業を検討する全社横断型タスクフォースを設置する(16年)、3)ZEB事業を推進する専門組織を社長直轄ではなく、この事業において収益をあげることが意識しながらビルシステム事業本部内に設置する(同年)、などにより、ZEBの条件を満たした第1号のビルが熊本市で竣工している(18年)。

この体制のもとで同社では、いくつかの事業本部の製品を組み合わせながら新たな事業を展開し、この事業の営業を担当するビルシステム事業本部では、その営業においても、この事業のために超省エネ品などの新規開発はせず、今ある幾つかの事業本部の製品のカタログをホチキス止めで行うといったように「これまでそれぞれの事業部門で扱っていた製品を活かす」方法により、皆のメリットになる(事業本部をまたがる商談を生む)ことを重視している。また同社では、ビルシステム事業本部に属する推進組織は、方針を決定したらずは全社横断の組織であるタスクフォースで了承を得て、その上で全社的に機関決定する執行役会議にかけるといった流れをつくり、「新たな事業を推進する際に、それぞれの事業部が協力するようになる意思決定」の工夫をし、新たな事業が組織のしがらみで邪魔されず推進できるようにしている。さらに同社では、この事業を展開していく際に、新たな事業の理解や、顧客となる企業の事業や仕事の理解などの多くの学習が生まれ、仕事上の成功・失敗に関する情報共有や経験交流がなされるといったように「これまでにない事業を推進する際に求められる学習により組織内に創造的な刺激・緊張」が生まれ、社員の新たな挑戦に対するやりがいなどが醸成されている。そして同社では、ビルシステム事業本部の社員は同事業本部で取り扱う昇降機を含まない商談がこの新たな事業では多い中で「顧客が素直に喜んでくれる」ことにやりがいを感じたり、同社の資源や事業力をフル活用しながら同事業を推進し「これまで単一の事業本部では対応できない複数の事業本部のシナジーにより具体化できる」ことを実感し、ビル全体のスマート化や街全体のスマート化に貢献することをめざしている。これらの取り組みの結果、同社では建物や店舗の消費エネルギーを削減したい企業等からの依頼や、建て替えの際に震災等の「災害に強いビル」を志向する企業等からの依頼などが続々と生まれている。同社では、ビル全体の省エネにつながる提案ができるメーカーとして認知されることを期待しつつ、このような事業本部をまたがる商談が

売上の2〜3割を占めるようになることや、この新たな事業と同様のシナジー事業(モノがネットにつながるIoT時代を念頭におく新事業)を開発することを標榜している。また、他の事業本部の業績へ貢献したことも事業本部や社員の貢献として評価する方向も検討している(日経BP社『日経ビジネス』2019・9・2, pp. 72-76をもとに、表題の3つの視点で筆者なりに整理・考察)。

このように「多くの事業を抱え、それぞれの事業での競争を展開する」成熟期企業においては、複数の事業を組み合わせるシナジーを発揮しながら新たな取り組みを進める必要があるにも拘わらず、自分たちの部門の利益を追求してしまう課題や悩みが存在していることがうかがえる。これらの企業では、「それぞれの事業部門での競争を展開し、それぞれの事業にこだわり、新たな事業には当然にして目を向けない」傾向にあり、事業と事業とのシナジーにより新たな事業を開発するさまざまな障がいが生まれており「深化行動から探索行動に踏み出す取り組みは難しい」ことが分かる。また、これらの企業では、これまでの同社の各事業部で取り扱っていた製品を活かすという「これまでを活かす」ことや、各事業部の協力を得るような意思決定を工夫したり、部門間の壁を取り払い全社横断的な組織をおきながら「多くの人の知恵を集め協働で行う」こと、省エネや消費エネルギーの削減を社会や顧客は重視しており、それを叶えたいというという「社会課題の解決を意識する」ことなどにより、これらの課題や悩みを解消する新たな取り組みを進めている。ここからさらに、これらの企業が望ましい方向や行動に向かうべく、探索行動や価値次元も見えないものを追求するには、社会やこの顧客をこうする・こうしたいという視点に立って、既存製品のみならず新製品の開発を多くの人の協働により考えることが極めて重要となる。

(3)「品質や機能をもとに、事業や製品の競争を展開する」成熟期企業：三菱鉛筆

筆記具メーカーの「三菱鉛筆」では、国内の文具メーカーの出荷額が年々縮小するなかで、「主力商品であるボールペンやシャープペンが苦戦」していた。しかも、研究部門の拠点と顧客に近い商品開発部門の拠点との距離が離れていたため、両部門が一緒に事を進める機会も少なく、「両部門が一体となって新たな商品を生み出すことができない」状況にあった。このなかで、これまでの「書きやすさ」や「長持ち」といった機能的価値では顧客には十分に響かず、技術起点の

ものづくりから需要起点で需要の変化への対応を優先するモノづくりが求められるという悩みや課題が存在していた。同社においては、これらの課題を克服する形で、「高機能商品ではなく、消費者が欲しがる商品」(商品名「エモット」、商品名「ユニボールワン」、商品名「ジェットストリームエッジ」などのヒット商品)を続々と誕生させている。同社では、研究部門において「書きやすさ」や「長持ち」、「ノック式・キャップ式」、「インクのにじまなさ」、「インクの粘土や発色性」、「色の多さ」といった機能的価値を追求する傾向があり、同部門が商品開発部門に対して、これらの機能を考慮しながら一般に「よくある色」を選び出し推薦すれば、たいてい採用されるという流れとなっていた。そこで同社は、新社屋を建設し研究部門と商品開発部門を物理的に近づけつつ、1)研究部門と商品開発部門との打ち合わせの頻度を高め方向転換もしやすくする、2)資料作成の無駄を減らし開発期間の短縮を図る、3)開発チーム以外とも知り合う機会をつくり意見交換が可能な場を設定する、などの体制により取組みを進めている。

この体制のもとで同社では、消費者の欲しがる商品の開発を進めている。例えば「えもっと」(サインペン)では、10〜30代女性を対象ユーザーとし、同ユーザーがかわいいと思うインクの色にするというミッションを掲げ、「若い女性がかわいいと思う色」を具体化した商品を開発している。いかなる色のインクでもつくることができる同社において、これまでの機能的な価値から感情的な価値にテーマを設定し、研究部門と商品開発部門との協働により色の特徴(この色はより深く、この色はもっと主張するように、同じ黄色でも気分が楽しくなるビビットカラーの黄色や太陽のようにはつらつとしたパッションカラーの黄色といったように)を決め、40のかわいい色が設定されている。また「ユニボールワン」(ボールペン)では、高齢者を対象ユーザーとし、同ユーザーが老眼が進み筆圧が下がれば手帳やノートの文字は薄くなり、読みにくくなるという状況を捉え、「ノート、くっきりキマる」というコンセプトを設定し、具体化させながら同商品を開発している。これまでのような発色のきれいさや色の多さをアピールするのではなく、紙に染み込みにくいインク技術をもつ同社において、研究部門と商品開発部門との協働により、新開発されたインクは多色展開にも向くが、紙に染みない分、文字を濃くする上でも最適なものとなっている。さらに「ジェットストリームエッジ」(ボールペン)では、似たよ

うな商品に飽きた消費者に向けて、そのような消費者は必ず抜けて高機能なものを求めるという認識にたち0.28mmという世界一のペン先の細さを訴求ポイントの核におく商品を開発している。高機能では顧客に十分に響かない状況を捉えつつ、同社のペン先を細くする技術にさらに磨きをかけ、それらの機能を際立たせながら他にはない(唯一の)ものとなっている。

このように同社では、「いかなる色もつくれる技術」、「紙に染みないインク技術」、「ペン先を細くすることができる技術」といったようにいずれの新商品においても「同社の事業力や資源を活かす」方法により、研究部門のこれまでを踏まえつつ、全社的な合意をとれることを意識しながら開発している。また、同社では、新たな商品を開発する際には、「この顧客にこうなって欲しい、こういう思いになって欲しい」というものを定め、それをもとに関係する部門が協働する」ことにより、社内が一体となってことを進めている。これらの取組みの結果、同社では、より消費者ニーズを取り入れながら部門間の協働をもとに新たな商品開発に向けた機運が高まっている。ただ、デジタル技術の進展による筆記具離れが加速することを想定しながら、化粧品事業(筆記具技術を応用したペンタイプの化粧品容器)やカーボン製品の開発など新たな柱の創出に取り組みたいと考えている(日経BP社『日経ビジネス』2020・9・21, pp.50-54をもとに、表題の3つの視点で筆者なりに整理・考察)。

このように「品質や機能をもとに、事業や製品の競争を展開する」成熟期企業においては、主力商品が苦戦していても部門間協働の問題により新商品開発ができなかったり、需要起点ではなく技術起点のものづくりをしてしまうという課題や悩みが存在していることがうかがえる。これらの企業では、「研究部門は技術や機能を強化し、商品開発部門はそれを受け入れながら新たな商品を開発する」傾向にあり、消費者の視点での新商品の開発においてもさまざまな障がいが生まれており「(価値次元の見えるものを追求してしまうため)深化行動から新たな方向に一步踏み出すことは難しい」ことが分かる。また、これらの企業では、さまざまな色をつくれることや、紙に染みない(で書くことができる)、ペン先を細くすることができるという「これまでを活かす」ことや、研究部門と商品開発部門の距離を近づけたり、部門間の打ち合わせ頻度を高めたり、意見交換の場を設定したりしながら「多くの人の知恵を集め協働で行う」こと、高齢者や若い女性にこうなって欲

しいという「顧客や社会の課題の解決を意識する」ことなどにより、これらの課題や悩みを解消する新たな取組みを進めている。ここからさらに、これらの企業が望ましい方向や行動に向かうべく、ライバルへの競争優位を確保し、社会課題の解決を目指すビジネスを進めるためには、この顧客の一般的な悩みを超えて、この顧客の顕在的・潜在的な悩みをとらえた新たな商品等を多くの人の協働により考えることが極めて重要となる。

(4)「ライバルの動きを重視し、価格や品質や機能をもとに、事業や製品を展開する」成熟期企業：湖池屋

スナック菓子メーカーの「湖池屋」では、これまでポテトチップスの量産化に国内で初めて成功したり、「カラムーチョ」や「ドンタコス」などの発想力をもとにした独自の商品を生み出してきた。ただ業界の最大手のカルビーが消費者の価格志向を背景に、価格を抑える戦略を進めた2010年以降、「価格」や「商品ラインナップの拡充」といったライバルの動きばかりを意識し苦戦を強いられていた。このようにライバルの意識し、数や量をこなすことが必要となってしまうことにより消費者を見る余裕もなく、ライバルと同様の視点で価格や品質や機能を追求してしまい、結果として消費者に受け入れられないという課題や悩みが存在していた。同社においては、これらの課題を克服する形で、2016年以降「他社を見ないで、消費者の行動をとらえた商品」(商品名「プライドポテト」、商品名「じゃがいも心地」のリニューアル)を誕生させている。同社では、「カラムーチョ」や「ドンタコス」などのネーミングや味付けなどアイデア重視のものは存在するものの、それら以外は、業界最大手のライバル企業の動きを意識し、価格や商品ラインナップ、生地、スパイスなどの味、パッケージなどの視点で商品を開発してきており、また、これまでオーナー経営者の小池会長が迅速に判断しながら時代の変化に対応しようとはしてきたものの、消費者の嗜好の多様化などによりヒット商品を生み出しづらいという状況になっていた。そこで同社は、キリンビバレッジの社長をしていた佐藤章氏を社長に迎え入れ、佐藤氏を中心とし、創業者の小池和夫氏が生前に語ったとされる企業理念「その業界で最高のものを作る」という相手に響く独自のものをつくるという原点を確認するとともに、「他社を見ないで、その会社独自のもので、アイデアの前に消費者がこれを食べた後にど

うなるのかを考える」ことを重視しつつ、1)マーケティングのブランド担当者がこれまで一人でコンセプトを考えてきたものから、ブランド担当者が4～5人集まりコンセプトや味など新商品の戦略案を議論したり、会議の回数を頻繁化する、2)担当者と上司が会議をしてコンセプトを固めてブランド戦略会議で発表してきたものから、マーケティング部と商品開発部の役職者にプレゼンをする(プレゼン前に社長と意見交換し案の見直しをすることもある)、3)会長や社長の前でプレゼンをする(これは従来と変化はなし)、という体制で新商品の開発を進めている。

この体制のもとで同社では、ライバルを意識しない(ライバルを見ない)で独自の商品の開発や、消費者が欲しいと思う商品の開発を進め、例えば「プライドポテト」では、生地やスパイス、パッケージにこだわりながら消費者が欲しいと思うような商品を作り上げようと努力するものの、いずれも従来の商品と同様になってしまったり、既視感があるものになったりしてしまったため、300以上の試作を手掛けながら同商品の開発に至っている。これまでとの違いを意識し、売り場では目立たないという理由からタブー視されてきた白色をあえて採用し、「芋まるごと」「感激うす味」「衝撃のコンソメ」など顧客の気持ちや顧客に味わってもらいたい感覚をもとにしたコピーをつけ商品化におよんでいる。また例えば「じゃがいも心地」のリニューアルでは、これまでポテトチップスをあまり購入しない40代の消費者行動を捉えるためにそれらの間食の行動を調査し、「健康志向を背景に煎餅を選ぶ」人が多くいることを把握している。そこで、「芋本来の味を楽しめる」というコンセプトを主張すべくパッケージには「一枚一枚、野菜の味が濃い」という言葉を使用するとともに、売り場では、食欲がわかない色として敬遠されてきた青色を目立つという理由であえて使用したり、営業では、新商品の案内や価格、販売個数を訴求するのではなくスナック菓子売り場全体の付加価値を向上するような手法に切り替えたり、価格戦略ではこれまで業界の企業が進めてきた価格を下げるのではなく、上記の特徴をもつことを理由として逆に値段を上げたりしている。

このように同社では、「アイデアを重視した幾つかの独自商品をつくってきたこれまでの展開」や「そもそも会社の理念である業界で最高のものをつくること」などの「同社のこれまでや事業力を活かす」方法により、業界最大手をどうしても意識してしまう2番手意識から脱するような取組みを推進し、ヒット商品を生み出し

ている。また、同社では、新たな商品を開発する際には、「この状況にある顧客にこうなって欲しい、こういった感情・気持ちを味わって欲しいということを定義し、関係するメンバーおよび役職者で議論する」ことにより、業界最大手を意識しない独自の取組みを進めている。これらの取組みの結果、同社では、高付加価値商品の割合を増やしながら安売り路線から決別する意思を明確にしつつ、自らが先頭に立ち他社から真似されるような商品の開発を重視している。同社では顧客に見透かされ、ライバルにもすぐに追いつかれるような小手先の改革からの決別をしていきたいと考えている(日経BP社『日経ビジネス』2020・2・17, pp.58-62をもとに、表題の3つの視点で筆者なりに整理・考察)。

このように「ライバルの動きを重視し、価格や品質や機能をもとに、事業や製品を展開する」成熟期企業においては、ライバルの動向ばかり意識し苦戦してしまったり、ライバルと同様の視点になってしまい消費者に受け入れられないなどの課題や悩みが存在していることがうかがえる。これらの企業では、「ライバルが低価格なので自社も低価格を追求する」、「売れている商品のトレンドを追いかけようような商品を開発する」傾向にあり、そこから抜け出しライバルに追随せず自社ならではの新品を開発するうえではさまざまな障がいが生まれており「ライバルの深化行動に追随し、深化行動を強化してしまうため、探索行動は難しい」ことが分かる。また、これらの企業では、同社のアイデアを活かした商品づくりや独自の商品づくりという「これまでを活かす」ことや、複数のブランド担当者により知恵を出し合ったり、会議回数を増やしたり、ブランド担当者と経営者とが協働したりという「多くの人の知恵を集め協働で行う」こと、40代の間食の行動分析をもとにした商品の開発という「顧客や社会の課題の解決を意識する」ことなどにより、これらの課題や悩みを解消する新たな取組みを進めている。ここからさらに、これらの企業が望ましい方向や行動に向かうべく、価値次元の见えないものや、社会課題の解決を目指すビジネスを進めるためには、この顧客の顕在的・潜在的な悩みを踏まえた新たな商品等を多くの人の協働により考えることが極めて重要となる。

4. 考察:成熟期企業の「課題・悩み」や「傾向・状態」の実際と、の課題解決から望ましい方向に向かうために見えてくること

成熟期企業では、実際にどのような「課題・悩み」を抱え、どのような「傾向・状態」(望ましくない状態だとすると、症状)にあるのであろうか。また、これらの企業ではこのような課題を克服する取組みはどのような背景や要因により進めているのであろうか。そして、これらの企業における、かかる課題解決の取組みから何が分かり、望ましい方向や行動とのギャップがあるとするとそれはどういったものであり、どうするとそのギャップを埋められるのであろうか。これらについては、表1のように整理することができる。

次に、何がしかの課題を認識し、課題解決において成果をあげているとされる企業において、「課題や悩みの実際」や、「課題解決に向けた取組成果」、「成果が生まれた背景・要因」、「これらの成果は望ましい方向や行動に向かっていると言えるのか」、「課題解決の取組みから分かること」および「望ましい方向や行動のために求められること」などの観点から考察すれば、図2のように整理することができる。

すなわち、成熟期企業では、新たな事業や商品これまででない視点で開発することの必要性は分かっているが、「これまで成功した事業や製品が存在するため、この成功にこだわり、新たな挑戦が生まれにくい」という課題・悩みをもち、「深化行動でも難しい」ことや、「探索行動はさらに難しい」という傾向・状態にある。

また、これらの企業では、多くの事業を展開し、それらのシナジーを発揮する新たな事業を進めることの重要性は分かっているが、事業ごと(自分たちの事業)の競争や利益を追求してしまい、新たな事業には目を向けない」という課題・悩みをもち、「シナジー自体が難しい」ことや、「シナジーにより価値次元の见えない取組みはさらに難しい」という傾向・状態にある。

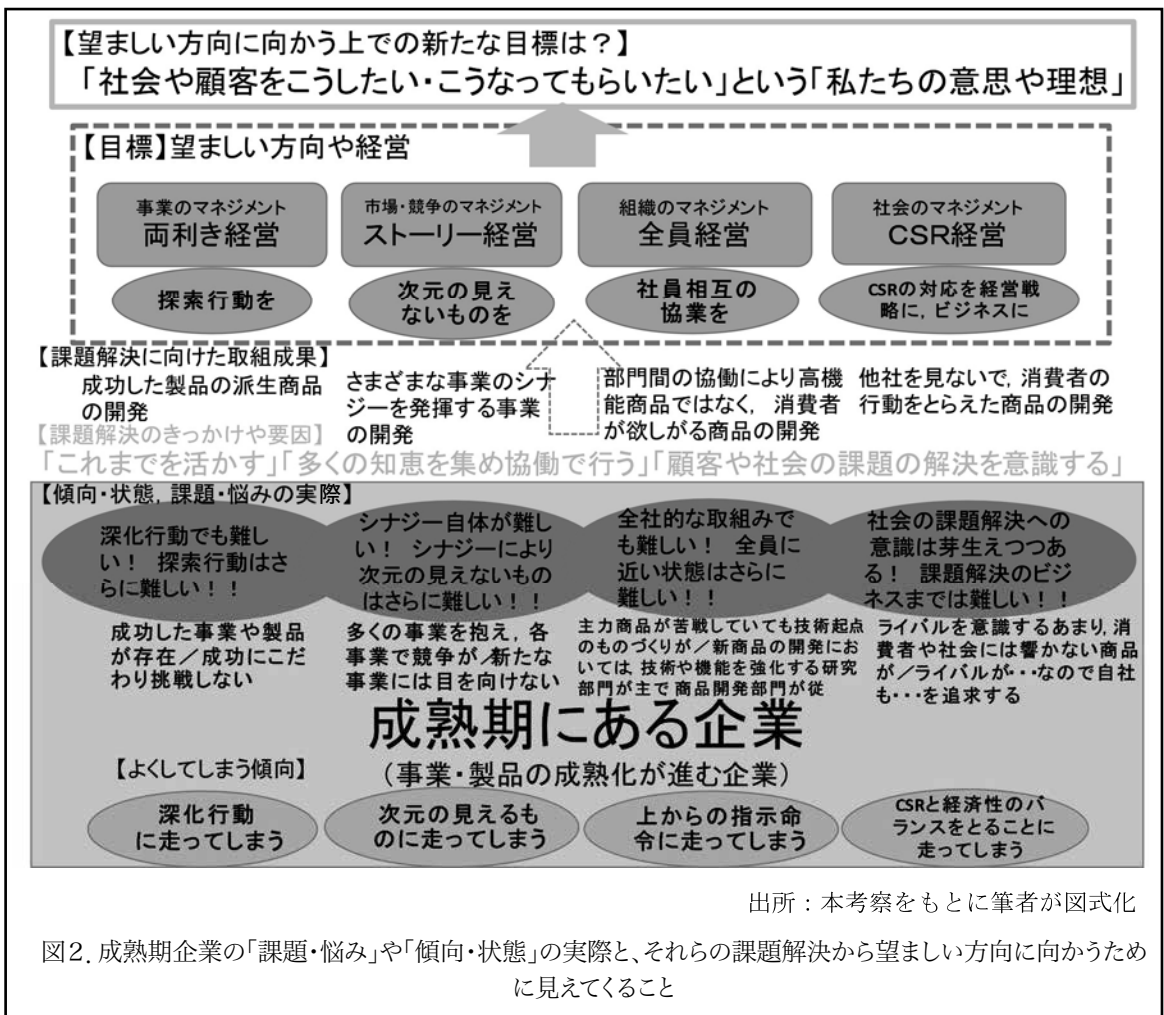
さらに、これらの企業では、主力商品が苦戦しており、技術起点ではなく需要起点(顧客起点)での商品開発が重要であると分かっているが、「技術起点のものづくりから抜けられない」という課題・悩みをもち、「研究部門は技術や機能を強化し、商品開発部門はそれを受け入れるという形で(研究部門が主で商品開発部門が従という形で)、課題解決に向けて知恵を結集するという視点ではなくそれぞれの立場や論理で新たな商品を開発する」ことや、「課題解決に向けた全社的な取組みでも難しく、全員が知恵を出し合って取

表1. 成熟期企業の課題解決に向けた取組みは、同取組みは望ましい経営か、望ましい経営に向かうためには

| 企業(業界)同社の課題や悩み | 課題解決に向けた取組み成果 | 成果が生まれた背景や要因 | 両利き経営か? | ストーリー経営か? | 全員経営か? | CSR経営か? | 課題解決の取組みから分かること →望ましい経営に向けて |
|--|--|--|---|--|---|---|--|
| 日本ハム(食肉加工) ●ロングセラー商品(シャウエッセン)を含む事業部の利益率が低い ●同商品の味や規格を変えないという社内の不文律があり、次のヒット商品が生まれない | ●同商品の派生商品を開発(サイズの変更の視点から、ホットチリ味など味のバリエーションの増加という視点へ) ●ヒット商品のこれまでの特徴を保ちながら短時間で調理できる方法の考案 | ●事業部長直属で改革のための組織をおき、営業や製造の社員を引き抜き改革の中核に据えたり、勤続年数に関係なくアイデアを発表できる機会を ●これまで(商品の特徴である味や食感)を活かすこと ●社会課題の解決を(夫婦共働きで調理時間をかけるのは難しい) | 深化のみ (味の増加、特徴を保ちつつ新たな調理方法の考案) | × 価値次元の見えるもの(左同) | △ 部門を超えたり、勤続年数にこだわらず、多くの人のとの意見交換や知恵を出し合う(本部長直属の改革のための組織で推進) ⇒全社的ではあるものの営業や製造の社員が中心であり全員ではない | △ 社会課題としての忙しい共働き者に、調理時間を短くすることに着目 ⇒シャウエッセンを前提にして事を進めており、この人に着目して事をスタートしてはいるわけではない。また、それらの一般的な課題では? | ●これまでを活かす ●多くの人の知恵を集め協働で行う ●社会課題の解決を意識する ⇒深化と探索の両立や価値次元の見えないものを追求するには、 <u>社会や顧客をこころう・こころしたいという視点に立って派生商品のみならず新商品を多くの人の協働により考えることが必要。</u> |
| 三菱電機(電機) ●複数の事業を組み合わせてシナジーを発揮しながら新たな取組みを進める必要があるにも拘わらず、自分たちの部門の利益を追求してしまう | 同社のさまざまな事業のシナジーを発揮する事業(ゼロ・エネルギー・ビル・ZEB※事業)の展開 ※空調・給湯・換気・照明・昇降機の5つの設備で一定の省エネを達成したビル | ●部門間の壁を取り払いつつ、採算を上げるために既存の事業部に新たな事業を推進する全社横断的な組織を置く ●これまで(各事業部で取り扱っていた製品)を活かすこと ●新事業を推進する際に求められる学習により組織内に創造的な刺激・緊張が発生 ●社会課題の解決を(省エネや消費エネルギーの削減、震災等への災害対応) | △ 一見、探索にも見えるが深化?(既存の事業の組み合わせによる省エネビル事業の展開) | △ 価値次元が見えにくいように見えるが、複数の既存の事業・製品が組み合わせられているだけ(左同) | △ 同事業を推進する技術研究者を中核に据え、各事業部から人をリクルートし全社横断型のタスクフォースで推進 ⇒全社的ではあるもののタスクフォースが中心であり全員ではない | △ ビル全体のスマート化や街全体のスマート化 ●震災等の災害に強いビルを志向 ⇒きっかけは政府のエネルギー基本計画であり、ZEBの条件を満たせば補助金が支給され、事業を推進できると判断して始動している | ●これまでを活かす ●多くの人の知恵を集め協働で行う ●社会課題の解決を意識する ⇒探索行動や、価値次元も見えないものを追求するには、 <u>社会やこの顧客をこころう・こころしたいという視点に立って、既存製品のみならず新製品の開発を多くの人の協働により考えることが必要。</u> |
| 三菱鉛筆(筆記具) ●主力商品(ボールペンやシャープペン)が苦戦 ●研究部門と商品開発部門が一体となって新商品を生み出すことができない ●技術起点(書きやすさ、長持ち、インクのにじまなさ、色の多さ)のものがづくりから需要起点で需要の変化への対応を優先するモノづくりが求められる | 高機能商品ではなく、消費者が欲しがる商品の開発例「えもっと」(若い女性がかわいいと思う色のサインペン) 例「ユニボールワン」(高齢者に「ノート、くつきりキマる」ボールペン※) ※老眼が進み筆圧が下がれば手帳やノートの文字は薄くなり、読みにくくなるという状況を捉えたもの | ●研究部門と商品開発部門を物理的に近づけつつ、部門間の打ち合わせの頻度を高めたり、意見交換が可能な場を設定する ●これまで(さまざまな色をつくれる、紙に染みない、ペン先を細くすることができる)を活かすこと ●「この顧客にこうなって、こういう思いになって欲しい」というものを定め、それをもとに「関係する部門が協働」する | ○ 深化から探索へ(機能的価値ではなく、この顧客にこういった価値を) | ○ 価値次元が見えづらく、この顧客にとってありがたい(ただ、ライバルも同様の視点で開発できる可能性も) | △ 研究と商品開発は密に協働、全社的にも意見交換を促進 ⇒全社的ではあるものの、研究や商品開発に携わる人が中心であり全員ではない | △ 高齢者はこういった状況、若い女性はどういったものに関心をもつということから事業を始動 ⇒それらの一般的な悩みや特性では? | ●これまでを活かす ●多くの人の知恵を集め協働で行う ●社会課題の解決を意識して ⇒ライバルへの競争優位を確保し、社会課題の解決を目指すビジネスを進めるためには、この顧客の <u>顕在的・潜在的な悩みをこころうとした新たな商品等を多くの人の協働により考えることが必要</u> |
| 湖池屋(スナック菓子) ●ライバルの動き(価格や商品ラインナップの拡充など)ばかりを意識し苦戦を強いられる ●数や量をこなすことが必要となり、消費者を見る余裕もなく、ライバルと同様の視点で価格や品質や機能を追求めし、結果として消費者に受け入れられない | 他社を見ないで、消費者の行動をとらえた商品の開発例「プライドポテト」(従来商品との違いを意識し、タブー視されてきた白色をあえてパッケージに採用し、「芋まるごと」「感激うす味」など顧客の気持ちや顧客に味わってもらいたい感覚をもとにしたコピーをつけた商品) 例「じゃがいも心地」のリニューアル(40代の間食行動を調査し、芋本来の味を楽しむことをアピールした商品) | ●「他社を見ないで、その会社独自のもので、アイデアの前に消費者がこれを食べた後にどうなるのかを考える」ことを重視 ●ブランド担当者一人体制から複数名で新商品の戦略案を議論する体制にし、会議回数を頻繁化させたり、商品化にあたって経営者と意見交換を増やす ●これまで(アイデアを活かした商品づくり、独自な商品づくり)を活かす ●「この状況にある顧客にこうなって欲しい、こういった感情を味わって欲しい」ということを定義し、「関係するメンバー・役職者で議論する」 | △ 探索のように見えるが、素材のよさなどにこだわっており、深化? | △ 価値次元の見えるように見えるが、価値次元は見えない?(左同) | △もしくは× ブランド担当者が一人の体制から、多くの体制に。また、それらと経営者とか協働 ⇒全社的に進められているように見えるが、ブランド担当者が中心であり全員ではない | △ 40代の行動動向をもとに進められている ⇒それらの主たる課題や悩みの解決が目指されたり、解決がなされたりしている?また、それらの一般的な悩みでは? | ●これまでを活かす ●多くの人の知恵を集め協働で行う ●社会課題の解決を意識して ⇒価値次元の見えないものや、社会課題の解決を目指すビジネスを進めるためには、この顧客の <u>顕在的・潜在的な悩みを踏まえた新たな商品等を多くの人の協働により考えることが必要</u> |

※表内の○(言える)、×(言えない)、△(言える・言えない部分がある)は筆者が評価し、その下に評価理由を記述。

出所:本考察をもとに筆者が整理



り組んでいくことはさらに難しい」という傾向・状態にある。

そして、これらの企業では、消費者志向の重要性は分かっているながら、「ライバルを意識するあまり、ライバルと同様の取組みをしてしまい、消費者に受け入れられない」という課題・悩みをもち、「ライバルが(低価格)なので自社も(低価格)を追求する」、「売れている商品のトレンドを追いかけるような商品を開発する」ことや、「顧客や社会の課題解決への意識は芽生えつつも、これらの課題解決をビジネスとして進めるのは難しい」という傾向・状態にある。

成熟期企業は、上述のような傾向・状態にあり、また、課題・悩みを実際にもちつつ、これらの課題解決に向けた取組みを進めるうえでは、各企業の「これまでを活かす」ことや、「多くの知恵を集め協働で行う」こと、さ

らには「顧客や社会の課題の解決を意識すること」などが主たる要因となっていることが分かる。

成熟期企業の課題解決の取組みからどのようなことが分かり、望ましい方向とのギャップがあるとするそれはどういったものであり、どのようにするとそのギャップを埋めていくことができるであろうか。課題解決において成果をあげている成熟期企業では、それぞれの企業のこれまでを重視しつつ、社会や顧客に対しての存在感を経営者のみならず多くの従業員の知恵を集めて発揮しようとしている。これらの取組みと望ましい方向とはギャップは存在しているのは確かだが、このギャップについての分析からも導出されるように、探索行動や価値次元の見えない取組みを進めるためには、「社会や顧客をこうする・こうしたい」という意思や理想や、その「意思や理想を経営者のみならず、企業

の構成員の多くのものにする」という点が重要なものとして挙げられよう。

したがって、現状と目標(望ましい方向)とのギャップを埋めようとする場合には、成熟期企業の構成員の多くないしすべてが、「社会や顧客をこうする・こうしたい」という、「私たちの意思や理想」を掲げること極めて重要になる。つまり、成熟期企業に望まれる経営は、両利きやストーリー、全員、CSRなどの経営が単独で存在するわけではなく、相互に関係していると考えることができる。

5. 結びにかえて：成熟期企業の現状と目標 (望ましい方向)とのギャップを埋めるうえで

たしかに、成熟期企業は、これら企業の課題認識のうえに立てば、両利きの経営や、ストーリー経営、全員経営およびCSR経営を進めていくことが望まれるであろう。ただ、上述からも明らかであるように、これらの企業がそれらの経営を進めていく傾向・状態にあり、課題認識にあり、さらには実際に向かうことができるのであろうか。

本稿では、成熟期企業が何がしかの課題・悩みをもちながら課題解決をしている取組みを考察しながら、課題解決のきっかけや要因、流れ、さらには、その課題解決の取組みと望ましい方向とのギャップなどを可能な限り明らかにし、これらの企業が望ましい方向や行動に向かう上での要件について探ってきた。

成熟期企業は、成功してきた事業・製品があるがゆえに深化行動でも難しかったり、事業部ごとや製品ごとの意識が高いためシナジーを発揮しようとしなかったり、多くの知恵を集めることは分かりながらも全社的な取組みも難しかったり、社会の課題解決への意識は芽生えつつも事業として推進していくのは難しかったりという傾向・状態にあると言えよう。これらの状態・傾向にある企業において、何がしかの課題認識のうえにたつて取組みをすすめている企業の事例を分析すると、「これまでを活かす」、「多くの知恵を集め協働で行う」、「顧客や社会の課題の解決を意識する」ことがきっかけや要因となり、これまでにない方向への一歩が生まれていることが分かる。ただ、実際に、これらの取組み成果からも明らかであるように、望ましい方向や行動(両利きの経営、ストーリー経営、全員経営、CSR経営)には近づきつつも、いまだにギャップが存在すると考えられる。このギャップを埋めようとするときに何が要件になるだろうか。

上述からも明らかであるように、それぞれの企業は「企業のこれまでを活かしつつ、社会や顧客に対しての存在感を、会社の多くの知恵を集めて発揮してきた」という姿勢から新たな一歩が生まれていることが分かる。これらの一歩は十分に望ましい方向とは言えないものの、これらの新たな方向に向かう姿勢からも明らかなように、望ましい方向に向かう上での目標として、「社会や顧客をこうする・こうしたい」という意思・理想の存在が重要と言えるのではないだろうか。また、この目標について、意味の確認を前提に、経営者のみならず経営者以外(中間管理者・下層管理者・従業員)が自分のものになっているかどうか重要と言えるのではないだろうか。すなわち、私たちが社会や顧客をこうする・こうしたいという「私たちの意思・理想をもとにした経営」(意思・理想の経営、私たちの経営)を展開することができれば、かかる望ましい方向に向けた取組みをし始め、これまでにないイノベーションの創出につながるのではないかと仮定する。

次稿以降では、成熟期企業がこの望ましい方向に向かい、望ましい経営を進めていくうえでの論理として、「私たちの意思・理想をもとにした経営」が重要になるのではないかという仮説をもとに、それぞれの方向・経営に向かっている、向かっているとは言い難い事例をより詳細に分析・考察しながら、この仮説を検証することにする。成熟期企業の考察を通して、成熟期企業がよくしてしまう行動ではなく、よくしてしまう行動や畏には嵌らず、望ましい行動に向かうための要件について提起し、成熟期企業の事業、市場での競争、組織、社会、およびイノベーションのマネジメントについて考察し、成熟期企業のマネジメントについて打ち立てることとする。

【参考文献】

- Burke, W. W. and Trahan, W. (2000), Business Climate Shifts, Butterworth-Heinemann. (プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント訳『組織イノベーションの原理』ダイヤモンド社, 2000)
- Christensen, C.M. (1997), The Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001)
- Christensen, C.M., Raynor E. (2003), The Innovator's Solution, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2004)
- Freeman, R. E. (1984), Strategic Management: A

Stakeholder Approach, Pitman.

楠木 建・阿久津聡(2006)「カテゴリー・イノベーション脱コモディティ化の論理」『組織科学』第39巻,第3号,pp.4-18。

楠木 建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。

森 俊也(2021)『思いの経営学』千倉書房。

伊丹敬之(2012)『経営戦略の論理』(第4版)日本経済新聞社。

野中郁次郎・勝見 明(2015)『全員経営』日本経済新聞出版。

O'Reilly, C. A. III. and Tushman, M. L. (2016), Lead and Disrupt: How to Solve The Innovator's Dilemma, Stanford Business Books. (入山章栄監訳・解説, 富山和彦解説, 渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社, 2019)

竹内弘高・楠木 建(2007)『イノベーションを生み出す力』ゴマブックス。

谷本寛治(2013)『責任ある競争力ーCSRを問い直すー』NTT出版。

谷本寛治(2014)『日本企業のCSR経営』千倉書房。

谷本寛治(2015)『ソーシャル・ビジネス・ケース』中央経済社。

