

成熟企業のトップマネジメント :「私の経営」から「私たちの経営」化が重要では？

Top Management of Mature Enterprises :Isn't the transition from "My Leadership" to "Our Leadership" important?

森 俊 也*

Shunya MORI

1. 本研究の背景と問題意識

日本の多くの企業においては、多くの事業・製品を抱え、その事業・製品の多くが成熟期を迎え、しかも相当程度時間が経過している。このような成熟企業では今後、どのようなトップマネジメントが求められるのであろうか。例えば、トップマネジャーが行う戦略的意思決定を「企業が環境と関わりながら、どのような製品・市場を選択するのかについての決定」(Ansoff, 1965)とする場合に、多くの事業が成熟期を迎え、しかもそのステージに入り相当程度時間が経過しているような成熟企業において、かかる決定はそう容易いものではない。

それでは、成熟企業の経営者は、簡単とは言えないこの決定をどのようにしていく必要があるのであろうか。数としてもそう沢山は存在しない経営者においてこの決定を十分に進めることができるのであろうか。この決定をしていく中心は当然にして経営者にしても、組織を構成する経営者以外(中間・下層管理者および一般の従業員)がこれらの決定をしていくうえでの関与は必要ないのであろうか。

成熟企業を取りまく環境は、顧客、従業員、ライバルなどの関係者との関係を考えてもめまぐるしく変化している。顧客は、品質・機能・価格などの視点で新たなものを開発・提供しても必ずしも有難いとなるわけではなく、また、その視点で事業や商品・サービスを展開してもライバルへの持続的な競争優位を必ずしも発揮で

きるわけではなく、さらに、従業員は、そのような仕事にやりがいや達成感を必ずしも感じるわけではない(森、2021c)。すなわち、経営者が決定しながら進めてきた経営や事業の展開について、顧客やライバル、従業員に対して必ずしも有効ではないことを、経営者以外は言わないまでも気づいているのではないだろうか。

しかも、成熟企業は、既存の事業同士の組み合わせによってシナジーを生み出すことのみならず、これまでにない新たな事業や商品をこれまでにない視点にたって開発すること(O'Reilly & Tushman, 2016; 楠木, 2010)や、衆知の知恵を集めながら経営や事業を展開すること(野中・勝見, 2015)、さらには社会の課題解決に資する事業を展開すること(谷本, 2013)、などが期待されている。これらを踏まえつつ経営者は、経営者以外に対して、品質・機能・価格を追求する新たなモノづくりや事業部門ごとに売上・利益をしっかりとあげる、こと、また、さまざまな協働やコミュニケーションを促進しながら新しい何かを生み出すこと、そして、社会的文脈により新たなモノづくりを進めること、などを「指示」はするものの、経営者以外はその指示をどのように受け止めているのであろうか。指示の内容に対して顧客やライバルに対して有効ではないとの違和感を持って、意見を言わずに従ったり、事業部門ごとの意識が強く協働やコミュニケーションが生まれづらかったり、組織的ながらみが強く社会課題の解決に向けた新たなモノづくりを進めることが難しかったりするのでは

ないだろうか。

したがって、これらの企業の実情を踏まえると、かかる企業が両利きの経営(O'Reilly & Tushman, 2016)、ストーリー経営(楠木, 2010)、全員経営(野中・勝見, 2015)、CSR経営(谷本, 2013)などの望ましい方向や経営行動に向かうことは簡単なことではない。成熟企業において、それらの方向に向かうためには、これらの企業において経営者と経営者以外との間で「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」をもつこと(森, 2021a)などが重要となる。

これらの状況を受け本稿では、成熟企業のトップマネジメントについて考察する。成熟企業の実情や課題を踏まえた時に、これまでの経営者を中心としたトップマネジメント、すなわち「私の経営」で大丈夫であろうか。これらの企業の経営者が行ってきた判断、つまり、戦略的意思決定の内容は妥当なものであろうか。また、経営者は妥当か否かの確認をし、妥当でないとなると適切な対応ができていであろうか。これらの意思決定は経営者以外に「指示」する形で伝わり、経営者以外はその指示通りに動くかと思ひ、行動してしまう。経営者の指示が常態化してしまうことで、経営者以外の思考を停止させてしまったり、行動を抑制してしまったりしやすく、妥当かどうかは分からないその指示に対して経営者以外が意見を述べたり、牽制したりすることもなく、その指示通りに事業やそれぞれの仕事が進められてしまうことが予測できる。

成熟企業は、このような中で事業の展開や市場での競争、イノベーションの創出をしていくことができるであろうか。また、これらの企業は、これまでにない視点に立って新たなもの生み出し、その新たなものにはストーリー性があり、しかも、それらを生み出す過程に多くの従業員が知恵を結集し、社会課題の解決に資するような事業の展開ができるであろうか。もしこれらが、これまでの経営者主導に行われてきた経営、言い換えると「私の経営」で難しいとすると、その意味や課題を探りながら、経営者と経営者以外との協働で進めていく経営、言い換えると「私たちの経営」というものを探っていくことが重要になると考える。

本稿では、成熟企業において、経営者主導による経営、すなわち「私の経営」によりどのようなトップマネジメントが行われてきたのかを考察するとともに、このような経営では解決が図られなかった課題について、経営者と経営者以外との協働による経営、すなわち「私たちの経営」により解決が図られた事例について検討

し、成熟企業におけるトップマネジメントについて考察する。また、このような成熟企業において「私の経営」から「私たちの経営」へ転換した事例の分析とともに、転換の背景や理由を明らかにするとともに、「私の経営」と「私たちの経営」とはどのような点が異なり、「私たちの経営」にはどのような意味や効果があるのかについて考察することにする。

2. 成熟企業の実情を捉えたときに、経営者のみ(私)の経営で大丈夫か

日本学術会議(2012)は「経営上の諸問題を実践的に解決するために開発された知識は、当初、企業の生産現場の諸課題を対象として蓄積されたが、次第に企業の経営課題全体に移り、『経営者のための経営学』として発展してきた。…(中略)…経営学は、組織内部の諸課題の解明のみならず、組織と外部環境の相互関係を取り扱う戦略の解明などへと研究が進展し、経営を取りまく環境それ自体も実証的に分析するところとなり、広義の経営学へと展開していった。(後略)…」(p.3)としている。したがって、これまでの経営や経営学は言うまでもなく、「経営者」のための経営や経営学であり、広義の経営学は、経営者あるいは管理者の視点から継続的事業体の諸課題を取り扱う経営管理論はじめ、会計学、商学、経営工学、経営情報学など多面的に発展しているといえよう。

成熟企業の経営や経営学を考えた時に、この経営者のための経営や経営学は簡単に記述できるものではない。これらの企業において、経営や事業、市場での競争、組織や従業員との関係性、社会との関係性、およびイノベーションの創出を考える上で、両利き(O'Reilly & Tushman, 2016)や、ストーリー(楠木, 2010)、全員(野中・勝見, 2015)、CSR(谷本, 2013)をという望ましい経営が主張されてきている。成熟企業に対してこのようなトップマネジメントが提起されるのは、これらの企業がどのような状況にあるためであろうか。

成熟企業において、経営者は、顧客やライバル、従業員などの環境がめまぐるしく変化するなかで、自社の未来像(こうあるべきという信念である経営理念、こうありたいという将来像であるビジョン・コンセプトなど)を策定することや、どのような事業・製品を選択し、どのような視点で展開するのかという戦略的意思決定を行うことは簡単なことではない。しかも、事業・製品がさまざま存在し、それぞれの事業・製品が成熟期を

迎えて相当程度時間が経過しているなかで、経営者が未来像の策定や戦略的意思決定をこれまでの経験や過去の成功をもとに行っても、必ずしも有効とは言えなくなってきた。この必ずしも有効とは言えない意思決定を、経営者以外に対して「指示」し、それをもとに経営や事業を展開したり、市場で競争したり、組織や従業員の関係性や社会との関係性を考えたり、イノベーションを創出したりしようとしていると言えよう。

また、経営者は、これまでの事業・製品について「深化」する行動を指示し、推進しようとするものの、新たな事業・製品を「探索」する行動を指示、推進しようとはあまりせず、これまでの延長線上のものは生まれるが、これまでと違う視点でのものは生まれにくい。つまり、この指示し、推進する内容も十分とは言えない。これに関連して経営者は、事業・製品の展開において、自社の資源や企業力・事業力を活かしつつ、多くの人にとって良いものづくり、すなわち、製品の品質・機能・価格の視点でのものづくりを肯定し、指示し、推進してしまうため、この人にとってこう良いというものづくりという点に考えが至らず、イノベーションの創出が難しくなっているとも言えよう。

そして、経営者は、社会や顧客、ライバルの動向、従業員の思いなどについて持論はあるものの、経営者以外が把握・保持しているこれらの状況についての情報は十分に集められておらず、イノベーションの創出や、需要の不確実性の把握などのリスクヘッジ、さらには、利害関係者との良好な関係化が十分にできているとは言いがたい。したがって、経営者は、直接、これらとの関係を持ち得ていないため、顧客の求めているものが分からない(経営者が経営者以外に上記のように指示するという体制のため、経営者以外は経営者にこれらの情報を伝えることをあまりしない)、従業員の気持ちやそれらのやりがいを十分に醸成しているか分からない、ライバルが何をしているのか具体的につかめない、といった利害関係者の実情を十分に知らないなかで戦略的意思決定をしていることも考えられる。すなわち、経営者はこのようなことから、経営者以外にかかる状況を克服する支援が受けられる体制を構築しつつ、顧客や従業員への価値創造、ライバルへの競争優位などにつながるようなイノベーションを創出していくことが極めて重要となる。

例えば、筆記具メーカーの「三菱鉛筆」では、事業や市場での競争、イノベーションの創出について、経営者が主導するのではなく、研究部門と商品開発部門

の密な協働や、全社的な意見交換をもとに進め、高性能商品(書きやすさ、長持ち、インクのにじまなさ、色の多さ)ではなく、消費者が欲しがらる商品を誕生させている。このような、経営者主導による「私の経営」から、経営者と経営者以外との協働による「私たちの経営」の方向に向かうことで、「えもっと」(若い女性がかわいと思う色のサインペン)や、「ユニボールワン」(高齢者に「ノート、くっきりキマる」ボールペン)を開発するという探索行動が生まれている。この企業では、経営者と経営者以外との協働により、高齢者がこういった状況、若い女性がこういったものに関心をもつというような、社会や顧客をこうする・こうしたいということを考えながら、これまでの技術(書きやすい、インクがにじまなくてできる、さまざまな色を作れる)を活かしつつ、これらのイノベーションを創出させている(森, 2021a)。

これらの企業では、1) これまでにない新たな事業・製品を開拓するという戦略的意思決定について、経営者が決定して経営者以外に対して指示するということではなく、経営者と経営者以外との意味確認や今後の方向性の確認をもとに、事業の展開や市場での競争、イノベーションの創出がうまく行われている。また、2) これまでの品質や機能を追求し、多くの人にとって良いモノづくり(深化行動)では社会や顧客には響かないことを自覚し、この人にとってこう良いものづくり(探索行動)が生まれ、イノベーションを創出している。さらに、3) 社会や顧客、ライバルなどの情報を経営者以外より可能な限り集め、社会や顧客の需要を捉えた行動を進めるとともに、利害関係者との良好な関係を構築している。

すなわち、これらの企業において、経営者は経営者以外との協働により、A) 顧客が求めているものや、今感じていることを間接的ではあるものの以前より正確に捉えることができる、B) 従業員それぞれの思い・気持ちや知識・能力をもとにした運営ができ、従業員のやりがいや達成感を醸成することができる(顧客からの支持や、企業の売上・利益の獲得、ライバルへの差別化などにより、さらにやりがい生まれる)、C) ライバルの動向や取組みなどを以前より正確に捉えることができる、などの効果が生まれ、利害関係者との良好な関係が生まれている。

したがって、経営者の経営、すなわち、「私の経営」では、経営者の経験や知識・情報をもとに(これまでの成功してきた方法で)、自社の売上・利益の獲得を重視しつつ、自社の資源や企業力・事業力を活かす形で、経

営や事業、市場での競争、イノベーションの創出などを進める傾向にあるが、経営者と経営者以外の協働による経営、すなわち、「私たちの経営」では、経営者の経験・知識等では必ずしも十分ではないことを経営者が自覚し、経営者以外から経験・知識等を集める体制を構築し、経営者と経営者以外の経験・知識等をもとに（これまで成功してきた方法にとらわれないで）、「社会や顧客をこうする・こうしたい」というものを重視し、自社の資源や企業力・事業力を活かす形で、それらを進めることになる。

このように成熟企業にとって、「私たちの経営」は有効そうである。ただ、「私たちの経営」の有効性をただ記述するのみでは、これらの企業が実際に、これまでの私の経営から、私たちの経営に向かうのは極めて困難であろう。なぜならば、これまでに、何がしかの理由からか、「私の経営」が肯定される背景にあり、その「私の経営」が十分でない（重大な課題が存在する）ことがまずは経営者により自覚されてはじめて、これまでとは異なる経営が志向されると捉えるためである。また、いざ、「私の経営」というものが不十分であったとしても、「私たちの経営」というこれまでと異なる経営は何を、どうすることなのだろうか。これを経営者や経営者以外が想像することができてはじめて、そこに向かうことができるかと捉えるためである。さらに、「私の経営」から「私たちの経営」というこれまでと異なる経営の方向に向かい、それを進めることの効果はどのようなものなのであろうか。成熟企業が、上述してきたこれらの企業の課題や、トップマネジメントの課題を克服できると理解してはじめて、そこに向かうことができると考えるためである。

何がしかの課題認識をもとに、その課題解決のために、経営者主導による「私の経営」から経営者と経営者以外との協働による「私たちの経営」の方向に転換した事例として、「アース製薬」（日用品）、「雪国まいたけ」（きのこの製造・販売）、「王子製紙」（洋紙・板紙・家庭紙）を挙げることができる。これらの企業を分析しながら、上述の「私の経営」における課題や、「私の経営」と「私たちの経営」の内容と違い、さらには、「私たちの経営」の効果（課題の克服）などについて考察することにする。

3. 何がしかの課題を「私たちの経営」化により解決をすすめた企業事例の分析

1) 「私の経営から、私たちの経営を志向した」成熟企業：アース製薬

日用品の「アース製薬」（1892年創業）では、1970年に大塚製薬などが資本参加して以来、大塚グループの一員として、大塚一族が社長として送り込まれ、「ごきぶりホイホイ」や液体蚊取りの「アースノーマット」などはこれらのオーナー主導型の経営やトップの判断により開発されてきた。大塚一族で最後となった社長（大塚達也氏）が、この「オーナー主導型」で、「トップダウン」で、「シーズ志向」で進めていく商品開発から脱却する必要があると認識し、現場生え抜きの社長（川端克宜氏）を登用し、オーナー主導からボトムアップ型の経営やものづくりが進められている。殺虫剤市場での国内のトップメーカーである同社では、同市場が頭打ちのなか、経営トップが商品開発を主導する体制から、あらゆる社員がヒットの種を持ち寄り組織への転換をはたし、排水管用の洗浄剤「バブルーン」（排水管用の汚れを泡で一気に押し出す新しいタイプの洗浄剤）などの日用品事業の新商品を連続的に開発し、殺虫剤のみの事業から、日用品と殺虫剤という事業構造の転換を図っている。

ボトムアップ型の経営に転換してもしばらくは、かつてのトップ主導の商品開発から抜け切れず、社長のつくりたい商品の指示を踏まえる姿勢が続くとともに、「機能を増やすと消費者は喜ぶだろう」という意識や、商品改善を求めても「過剰に高品質を追求したり、機能を盛り込んだりしたり、現状に足していくことが付加価値である」という認識が多くの社員において生まれていた。また、トップ主導の際には、マーケティング部門は社内には存在せず、研究開発部門と営業部門との連携は少なく、つくられる商品はトップのアイデアや研究開発部門の技術開発の成果を反映させたものばかりであり、独自の技術やアイデアをもとにして新しい事業・製品を開発する「シーズ志向」であった。この研究開発部門が技術研究から商品企画、生産計画、およびパッケージまでを一貫して手掛け、この研究開発部門においては、殺虫剤は殺虫剤、園芸は園芸、入浴剤は入浴剤という形で縦割り状態にあり、それぞれの技術や知見が混ざり合う場面は殆どみられず、製品部門ごとに事が進められていた。

このようなトップの素質や才能に依存し、品質・機能を追求すると顧客は喜ぶという「品質・機能志向」の

のづくりから脱却し、消費者の心理や使い勝手をもとにした「消費者目線」で「顧客志向」のものづくりを推進するために、1) マーケティング総合企画本部が中心となり全社横断の製品開発会議を開催したり、アイデア提案の社内のプラットフォーム(バラバラに動いていた開発と販売との連携を取り、消費者目線の新製品をボトムアップで生み出す場)を構築する、2) 顧客調査、研究部門へのヒアリング、取引先との何気ない会話などヒットの種になりそうなものを場所や手段を問わず集める、3) 製品のアイデア投稿の仕組みである「アクト・フォーニュープロダクツ」を設け、全社員がアイデアや改善点を好きにだけ投稿する、4) 投稿の仕組みに頻繁に投稿し意見の大半を占めるのは、ドラッグストアやホームセンターへの販売促進に従事する専門部隊で、各地域で実際に暮らす主婦層の従業員であり、毎日、店舗を回り消費者と近い位置にいて生の声を吸い上げた消費者のニーズや不満点を集約する、などの体制を整備している。

このような体制により、顧客調査をもとに既存の排水管用の掃除洗浄には塩素臭が不快であり、液体を流し入れる商品しかないという不満等があることを把握し、これらの克服する形で上述の「バブルーン」を開発したり、これまで同社の中核であった殺虫剤の「殺虫」に対してネガティブな印象をもう人がいることや害虫のイラストが嫌という人がいることを理解し、製品カテゴリーの呼び名の「虫ケア用品」への変更や虫のイラストを除いた殺虫剤の開発、さらには、虫よけスプレーの「サラテクト」における人工工学に基づき開発手法を取り入れ(人がボトルをもち、レバーを握るという動作に着目した)ボトル形状のリニューアルを図っている。

このように経営トップの意見を形にする組織から、消費者をこうする・こうしたいという意味・理想をもとに、現場の社員がヒットの芽を見つけてボトムアップで商品を開発していく組織への転換を図っている(日経BP社『日経ビジネス』2021・8・16, pp.50-54をもとに、「私の経営から私たちの経営への転換の概要」「私の経営の時の状況」「私たちの経営への転換とその成果」という事項を立て、筆者なりに整理・考察)。

以上からも明らかであるように、経営者が主導する「私の経営」を進めてきた成熟企業の「アース製薬」では、何がしかの課題をもちつつ、「私たちの経営」を志向・実践しながら、課題解決がなされている。同社において、なぜこれらの転換がなされ、「私の経営」において

はどのような状態・状況にあり、それをどのように克服しながら「私たちの経営」を志向・実践し、どのような課題解決がなされたのかを整理する。

同社では、「私たちの経営」の方向へとなぜ転換しようとしたのであろうか。殺虫剤市場が頭打ちという「中核事業の今後に対する不安」や、経営者が指示する商品開発の視点では十分とは言えない「経営者の指示に対する不安」、経営者の指示というよりは、顧客志向・顧客目線が重要であり、このようなものづくりには、経営者以外のそれぞれが思いや考えをもっているため、それをもとに今後を考えた方がよいのではないかという「私ではなく、私たちの必要性」が生まれている。

同社の「私の経営」においては、ごきぶりホイホイやアースノーマットなどのブランドを立ち上げたり、それらの品質・機能などを追求することによる「当初の成功が存在」していた。これらの成功が、「私の経営」を継続させてきたとも言えることができる。ここでは、経営者主導で、研究開発を重視し、企業独自の技術(高品質・高機能)を活かす「経営者目線や企業目線のものづくり」が行われるとともに、経営者や研究開発、自社独自の技術が主となり、商品企画、生産、営業はそれを踏まえて動く・流れるという「経営者や自社独自の技術が主であり、他の部門は従の関係」が生まれたり、殺虫剤や園芸、入浴剤という幾つかの事業・製品をもちながら事業・製品間の連携はなく「事業・製品ごとに協力することなく事を進める」体制となっている。そのことから同社では、経営者がつくりたい商品や高品質・高機能商品の指示をし、経営者以外が指示を踏まえるという「経営者が指示を出し、経営者以外は経営者の指示を待ち、その通りの仕事をする」姿勢が生まれていた。

この経営者目線や、企業目線、技術目線(高品質・高機能)のものづくりが十分ではないということを認識し、「私たちの経営」への転換を図り、その結果として、顧客調査をもとにした排水管用の洗浄剤「バブルーン」の開発や、人の動作に着目した「サラテクト」のリニューアルを行い、「社会や顧客に対してこれまでになく価値を提供」している。ここでは、消費者の心理や使い勝手をもとにした「社会を意識したり、顧客を意識したものづくりについて経営者と経営者以外とで確認・共有」している。また、この経営者と経営者以外とで確認された顧客の声や要望をもとにした顧客志向のものづくりという方針を踏まえて、マーケティング部門を中核として開発と営業などが連携するという「部門や業務が社会や顧客の文脈で統合された関係」を構築

し、さまざまな事業・製品部門の人が全社横断で協力しながら製品アイデアを出し合い、何か新しいものを生み出そうという「事業・製品部門間の協働により新たな事業・製品の創出」がなされている。そして、経営者は、自身の目線や企業目線・技術目線ではなく、顧客志向・顧客目線のものづくりという方針を経営者以外の意向を集めながら編集・徹底しているため、経営者以外はその方針に賛同し、自覚的に仕事を進めたり他の部門と協働しながら事を進める「経営者が自身の見解と経営者以外の見解とを併せて方針を策定し、その方針を踏まえて経営者以外も自覚的に考え仕事をする」姿勢が生まれている。

2)「私の経営から、私たちの経営を志向した」成熟企業：雪国まいたけ

キノコの製造・販売の「雪国まいたけ」(1983年創業)では、大平喜信氏が創業して以来、当時難しいとされていたマイタケの人口栽培に乗り出し、大量栽培の技術を確立しながら、マイタケの生産で国内トップの立場を確立してきた。米国や中国などの国際的展開とともに、バナシメジやエリンギなどの多角化をはたすものの、業界最大手の「ホクト」との熾烈な販売競争などが影響し、業績を低迷させるとともに、損失を少なく計上する不適切会計などもあり、混迷を極めることとなった。その後、大平氏は責任をとる形で辞任し、大株主の大平氏と経営陣との対立がしばらく続いたものの、投資ファンドによるTOBの末、新たな経営陣のもとで、経営が展開されることになる。ただ、それまでのこの創業者の強大な影響力をもとにした経営からの転換を図ることは容易ではなく、新体制の経営陣は、創業者社長が直轄である研究開発部門が絶対的な立場であったものから、同部門を生産本部の一部にしたり、部署を横断したプロジェクトチームを結成するなどして、マイタケの品種の入れ替えや、販売するマイタケのサイズの柔軟な変更、中核となるマイタケの健康効果・機能などを多面的に発信する冊子の製作、などの成果が生まれている。

カリスマ創業者の社長の在籍時は、多くの従業員は社長の意向をこなせばいいという指示待ちの意識をもっており、従業員は同社長の意見に対して問題点を検討・協議することなく賛同する姿勢が強かったとされる。また、創業者の考えもあり聖域化している研究開発部門でも、生産部門との情報共有の必要性を認識する従業員も存在していたが、それに対する具体的な対

応をとられることもなかった。営業部門で把握していた顧客の状況(小分けにした方が顧客は受け入れやすい等)も同部門内で留められ、それが生産部門に進言されることはなかった。このように、営業部門は生産部門からでてきた商品売ることだけが仕事となり、需要の季節変動も含めて増減がある中で需要が高い時は機会ロスを、低い時は在庫を抱える結果となり、生産と販売の間では責任の押し付け合いも見られていた。

上述のような創業者社長の強力なリーダーシップに依存し、研究開発を起点にしたものづくりや、キノコ類を増やし多角化をしていくという姿勢から脱却し、市場や消費者が求める量やサイズのものを開発し、商品にかかる有益な情報を提供するために、1)部署をまたいだプロジェクトチームを結成し、営業戦略プロジェクト、製造原価低減プロジェクト、商品開発プロジェクトを立ち上げる、2)聖域とされた研究開発部門と生産部門との連携を図る、3)営業部門と生産部門との連携を図る、などの体制を整備している。

このような体制により、市場が求めるだけの量を供給することができるように(冬は生産力が落ち込むなかで需要は高い)、マイタケの品種の入れ替えを行い、自社開発の品種「極(きわみ)」を開発し、安定的な生産が見込めるようになったり、消費者のニーズに応える商品展開をするために、これまで切り分ける分量が常に一定とされていたマイタケについて、需要が高い時期は、より小分けにして多くの消費者の届けるという「サイズを柔軟に変更」することができるようになったり、さらには、営業部門の従業員が、研究開発部門で研究・蓄積していたマイタケの健康効果にかかる情報を冊子化(「マイタケのちから」「マイタケの栄養と機能性」)し、これを消費者への配布や店舗への売り込み強化策に用いたりしながらマイタケの消費金額を上昇させている。

このように、経営者の指示をもとに事を進めていく組織から、消費者に対してこうする・こうしたいという意思・理想をもとに、多くの部門同士の協働により新たな商品を開発したり、中核商品の情報発信ができる組織への転換を図っている(日経BP社『日経ビジネス』2021・4・12, pp.52-56をもとに、「私の経営から私たちの経営への転換の概要」「私の経営の時の状況」「私たちの経営への転換とその成果」という事項を立て、筆者なりに整理・考察)。

以上からも明らかであるように、経営者が主導する「私の経営」を進めてきた成熟企業の「雪国まいたけ」

では、何がしかの課題をもちつつ、「私たちの経営」を志向・実践しながら、課題解決がなされている。同社において、なぜこれらの転換がなされ、「私の経営」においてはどのような状態・状況にあり、それをどのように克服しながら「私たちの経営」を志向・実践し、どのような課題解決がなされたのかを整理する。

同社では、「私たちの経営」の方向へとなぜ転換しようとしたのであろうか。国内トップのシェアを確立してきたマイタケの競争激化や、他のキノコの多角化は図るもののライバルとの熾烈な競争という「中核事業の今後に対する不安」、経営者が指示する販売価格競争や多角化では十分とは言えない「経営者の指示に対する不安」、経営者の指示というよりは、市場や顧客が求めるものが重要であり、このようなものづくりには、経営者以外の生産部門や営業部門が情報をもっているため、それをもとに今後を考えたほうがよいのではないかという「私ではなく、私たちの必要性」が生まれている。

同社の「私の経営」においては、マイタケの人工栽培技術を確立し、これを大量生産することで国内トップシェアを確保してきたという「当初の成功が存在」していた。これらの成功が、「私の経営」を継続させてきたとも言うことができる。ここでは、経営者や研究開発がものづくりにおいて絶対的な立場にある「経営者目線や企業目線のものづくり」が行われるとともに、経営者や研究開発が主となり、生産や営業はそれを踏まえて動く・流れるといった「経営者や自社独自の技術が主であり、他の部門は従の関係」が生まれたり、研究開発を起点にし、マイタケ、ブナシメジ、エリンギなどのキノコ類をただ増やすという「事業・製品ごとに協力することなく事を進める」体制となっている。そのことから同社では、経営者が研究開発を起点にしたものづくりや、キノコ類を増やすという多角化、価格競争を指示し、経営者以外が指示を踏まえ、異論があっても異議を唱えないという「経営者が指示を出し、経営者以外は経営者の指示を待ち、その通りの仕事をする」姿勢が生まれていた。

このような経営者目線や、企業目線、技術目線のものづくり、およびライバルとの価格面での差別化では十分ではないということを認識し、「私たちの経営」への転換を図り、その結果として、市場が求めるだけの量を供給することができるように、品種を入れ替え、自社開発の品種「極(きわみ)」を開発したり、需要が高い時期はより小分けにして多くの消費者に届けるという

マイタケのサイズの柔軟な変更などを行い、「社会や顧客に対してこれまでにない価値を提供」している。ここでは、市場や消費者が求める量やサイズなどをもとにした「社会を意識したり、顧客を意識したものづくりについて経営者と経営者以外とで確認・共有」している。また、この経営者と経営者以外とで確認された顧客の状況や市場の需要をもとにしたものづくりという方針を踏まえて、研究開発部門と生産部門、生産部門と営業部門とが連携し「部門や業務が社会や顧客の文脈で統合された関係」を構築し、部署をまたいだ営業・原価低減・商品開発などのプロジェクトを立ち上げながら何か新しい取組みを進めようという「事業・製品部門間の協働により新たな事業・製品の創出」がなされている。そして、経営者は、自身の目線や企業目線・技術目線ではなく、顧客志向・顧客目線のものづくりという方針を経営者以外の意向を集めながら編集・徹底しているため、経営者以外はその方針に賛同し、自覚的に仕事を進めたり他の部門と協働しながら事を進める「経営者が自身の見解と経営者以外の見解とを併せて方針を策定し、その方針を踏まえて経営者以外も自覚的に考え仕事をする」姿勢が生まれている。

3)「私の経営から、私たちの経営を志向した」成熟企業:王子製紙

洋紙・板紙・家庭紙メーカーの「王子製紙」(1943年創業)では、創業家の井川家が初代、二代と存在感を発揮し、それらのワンマン経営により、製紙業において地理的な制約のあるまちを「紙のまち」にするとともに、「エリエール」などの主力商品を生み出してきた。1943年に会社を創業した初代井川伊勢吉氏は、創業地(愛媛県四国中央市)の水に乏しく、港湾も貧弱ななかでトンネルを掘って山の向こうから水を引き、海の埋め立てを行うことで製糸業を立ち上げ、この地を「紙のまち」にしている。また、二代目の井川高雄氏は、メーカーとユーザーを代理店が仲介する業界の商習慣を破って直販体制を敷き、首都圏等の大消費地から離れた立地のハンディを挽回するとともに、同社の主力商品となる「エリエール」のブランドを浸透させるべくゴルフトーナメントを始めるなどの意欲的な取組みを進めている。ただ、その後、2011年に三代目創業家経営者による巨額の使い込み(カジノにのめり込み関連会社から不正に借入れ、巨額の損失を発生させてしまう)や、少子高齢化に伴う市場縮小、オフィスのペーパーレス化による紙離れが本格化し、経営不振に陥り

再起が期待されたものの、これまでの世襲により強力なリーダーシップにより指示待ちの姿勢からの脱却は容易ではなかった。創業家がカジノの損失の穴埋めのために持ち株を手放したことで誕生した新たな経営陣は、創業家支配の下で凝り固まっていた組織の見直しに着手し、縦割りを排し、各担当者が全体最適を考える組織への転換を通じて、情報・印刷用紙の製造ラインを段ボール用紙に転換するような柔軟な生産体制を確立したりしながら、先細る情報・印刷用紙から、社会の状況や市場ニーズを踏まえつつ家庭紙へのシフトを進めている(同社における家庭紙の比率は、2010年度の29.3%だったものが、2020年度は43.4%となる)。

同社は国内の紙・板紙需要の約8%に相当する世界最大規模の年間生産量となる巨大工場(三島工場:愛媛県四国中央市)を主力としていたため、創業家のトップは、「巨大工場での生産量や多品種生産を重視する」ような工場運営をするとともに、このような創業家支配は工場の硬直化を招き、セクショナリズムが巢く、各品目の生産量を柔軟に変えられない状況をつくってしまっていた。また、部署ごとの独立性が高く、その頂点に創業家出身の経営者が立ち、ワンマンで全体を統括する構造となっており、各部署の独立採算を徹底していた。したがって、各部門のトップが創業家のトップに呼ばれ報告に行き、決済が下りれば何でもできるという体制であり、創業家のトップから了解が得られなければ何もできない状況にあった。洋紙や板紙を扱う部署と、家庭紙(トイレトペーパーやティッシュ、紙おむつ、生理用品など)を扱う部署はオフィスが別々で、人事交流はなく、上述の主力工場(三島工場)も縦割りやサイロと呼ばれるような袋小路に陥り、各製造ラインは指示された計画の達成に懸命で、工場全体の生産に考えが及ばない状況にあり、これらのことから、それぞれが融通し合って、市場のニーズに合った製品を送り出そうとする発想は乏しかった。

上述のような創業家によるワンマン経営により、洋紙、特に情報・印刷用紙を主とし、そのなかでの生産量や多品種生産にこだわり、各品種の生産量を柔軟に変えられないような状況から脱却し、社会の状況や市場のニーズを踏まえた事業展開をするために、1) 管理者一人あたり、製造部門一つあたりの担当範囲を拡大し(管理者や製造部門を減らす)管理者・部門が工場全体のことを考えられるようにするとともに、管理部門をスリム化し生産管理、技術開発、保全といった業務ごとに再編する、2) 製造部門は生産活動に集

中し、管理部門は横断的に製造部門をサポートする体制を構築する、3) 一体運営のために全国の生産拠点をオンラインでつなぎながら朝会を開催し、組織に横串を通す、などの体制を整備し、たこつば状の部分最適を解消し、従業員が自らの役割を考えて自律的に動くといったワンチームで会社の全体最適を追求している。業務の効率化を進める現場の女性有志の集まり「ミツパチ会」(ミツパチが受粉して回り、花を咲かせるように工場内を動き回り、固定費の削減に切り込む)なども経営危機に際して結成されている。このような製造現場でのセクショナリズムの克服がグループ全体に及び、九州支店では、地方新聞社の販売店が購読者に同社のトイレトペーパーや紙おむつなどを販売・配達するビジネスなども生まれ、九州支店から全国に拡大している。

このような体制により、主力工場である三島工場の建屋では、両側で雑誌など向けの「情報・印刷用紙」を抄く抄紙工程(パルプを圧搾、脱水して紙にする工程)を設けていたのを、紙の需要低迷を受けて、2019年10月に片側のラインを止め、製紙機械を「段ボール用紙」生産用に改造し、左側で情報・印刷用紙を抄き、右側では段ボール用紙を抄くといった形で、違うものを平行して管理するような挑戦的な取組みが生まれている。情報・印刷用紙と段ボール用紙を、抄紙工程は途中でちぎれないように圧力を調整するために紙の種類によって異なる職人技が求められるため、ラインごとに生産を管理するのが常識であったが、これまで情報・印刷用紙の管理一筋の職人が新たな紙を同時に管理するという、常識を打ち破るような取組みで従業員を触発している。

また、このような製造ラインの転換を図りつつ、社会的な状況や市場ニーズを見据えながら家庭紙へのシフトを推進している。雑誌向けの情報・印刷紙の需要低迷で休止していた工場を、EC(電子商取引)の拡大状況を見込みながら段ボールなどの家庭紙の工場として再生し、印刷用紙の減産と段ボール用紙の増産を図っている。同時に、オフィス向けの印刷用紙やチラシ需要が落ち込む一方、社会的なニーズが高まっている除菌用ティッシュなどを拡大させている。

このように、強力な経営者の指示をもとに事を進めていく組織から、社会や消費者の状況を踏まえて社会や顧客をこうする・こうしたいという意味・理想のもとに、多くの部門同士の協働により段ボール用紙の増産や、家庭紙の新商品(ティッシュ、紙おむつ、トイレ

トペーパー)が開発できる組織への転換を図っている(日経BP社『日経ビジネス』2021・4・19, pp.50-54をもとに、「私の経営から私たちの経営への転換の概要」「私の経営の時の状況」「私たちの経営への転換とその成果」という事項を立て、筆者なりに整理・考察)。

以上からも明らかであるように、経営者が主導する「私の経営」を進めてきた成熟企業の「王子製紙」では、何がしかの課題をもちつつ、「私たちの経営」を志向・実践しながら、課題解決がなされている。同社において、なぜこれらの転換がなされ、「私の経営」においてはどのような状態・状況にあり、それをどのように克服しながら「私たちの経営」を志向・実践し、どのような課題解決がなされたのかを整理する。

同社では、「私たちの経営」の方向へとなぜ転換しようとしたのであろうか。中核としてきた洋紙事業や情報・印刷用紙の先行きが不透明(雑誌向け、オフィス向け、チラシ向けの需要低迷)という「中核事業の今後に対する不安」や、経営者が指示・重視する巨大工場での生産量や多品種生産の視点では十分とは言えない「経営者の指示に対する不安」、経営者の指示というよりは、社会の状況や市場のニーズが重要であり、このようなものづくりには、経営者以外が生活や暮らしの中でいろいろな課題を認識し、考えをもっているため、それをもとに今後を考えた方がよいのではないかという「私ではなく、私たちの必要性」が生まれている。

同社の「私の経営」においては、世界最大級の工場をもちそこでの大量生産がうまくいったり、メジャーブランド「エリエール」などの立ち上げや市場への浸透など「当初の成功が存在」していた。これらの成功が、「私の経営」を継続させてきたとも言えることができる。ここでは、経営者主導で、同社の強みである巨大工場を核としながら大量生産や多品種生産を進める「経営者目線や企業目線のものづくり」が行われるとともに、経営者や巨大工場での大量・多品種生産が主となり、洋紙や板紙と家庭紙の部署はそれを踏まえて動く・流れるという「経営者や自社独自の技術が主であり、他の部門は従の関係」が生まれたり、洋紙や板紙を扱う部署と、家庭紙(トイレトペーパーやティッシュ、紙おむつ)を扱う部署はオフィスが別々で、人事交流はなく「事業・製品ごとに協力することなく事を進める」体制となっている。そのことから同社では、経営者が生産量や品種などの指示をし、経営者以外がそれを踏まえるという「経営者が指示を出し、経営者以外は経営者の指示を待ち、その通りの仕事をする」姿勢が生まれて

いた。

この経営者目線で、巨大工場での大量生産・多品種生産のものづくりが十分ではないということを認識し、「私たちの経営」への転換を図り、その結果として、EC市場の拡大状況を捉えた段ボールの製造に向けた工場の改造や、社会的ニーズが高まる除菌用ティッシュなどの家庭紙の開発に注力し、「社会や顧客に対してこれまでにない価値を提供」している。ここでは社会の状況や市場ニーズをもとにした「社会を意識したり、顧客を意識したものづくりについて経営者と経営者以外とで確認・共有」している。また、この経営者と経営者以外とで確認された社会の状況や市場ニーズをもとにしたものづくりという方針を踏まえて、管理者が担当の範囲を広げながら(工場全体のことを考えながら)、生産管理、技術開発、保全といった業務ごとに連携するという「部門や業務が社会や顧客の文脈で統合された関係」を構築し、異なる部門(情報・印刷用紙と段ボール用紙)の生産を同時に行ったり、それぞれの部門が融通し合いながら市場のニーズに合った製品を生み出そうという「事業・製品部門間の協働により新たな事業・製品の創出」がなされている。そして、経営者は、自身の目線や、巨大工場の運営の目線から出発するのではなく、社会の状況や市場のニーズという方針を経営者以外の意向を集めながら編集しているため、経営者以外はその方針に賛同し、他の部門との協働しながら事を進めたり、業務効率化の有志組織を立ち上げたり、同社の製品を使用した新たなビジネスを創出したりと「経営者が自身の見解と経営者以外の見解とを併せて方針を策定し、その方針を踏まえて経営者以外も自覚的に考え仕事をする」姿勢が生まれている。

4) 成熟企業の「私」から「私たち」の経営へ

以上の考察・整理からも明らかなように、「私たちの経営」への方向転換の理由としては「中核事業の今後に対する不安」や「経営者の指示に対する不安」などにより「私ではなく、私たちの必要性」が生まれている。また、これまで「私の経営が継続してきた理由」として、当初の成功があり、そこでは、「経営者目線や企業目線のものづくり」や「経営者や自社独自の技術が主であり、他の部門は従の関係」にあったり、「事業・製品ごとに協力することなく事を進める」とともに、「経営者が指示を出し、経営者以外は経営者の指示を待ち、その通りの仕事をする」傾向が見られる。

一方、「私たちの経営への転換した理由」としては、このような経営者目線や技術目線のものづくりが十分ではないと認識したためであり、「私たちの経営の転換とその成果」としては、社会や顧客に対してこれまでにない価値を提供することができている。そこでは、「社会や顧客を意識したものづくりについて経営者と経営者以外とで確認・共有」がなされ、「各部門や各業務が社会や顧客の文脈で統合された関係」の構築や、「事業・製品部門間の協働により新たな事業・製品の

創出」がなされるとともに、「経営者が自身の見解と経営者以外の見解とを併せて方針を策定し、その方針を踏まえて経営者以外も自覚的に考え仕事をする」傾向が見られる。

このように、成熟企業の経営の「私」から「私たち」化の理由、私と私たちの経営の概要、私たちの経営の意味・効果については表1のようにまとめることができる。

表1. 成熟企業の「私」から「私たち」の経営へ
：転換の背景・理由、私と私たちの経営の概要、私たちの経営の効果

「私たちの経営」への方向転換の背景・理由	ア) 殺虫剤市場が頭打ち 雪) 国内トップのシェアを確立してきたマイタケの競争激化や、他のキノコの多角化は図るもののライバルとの熾烈な競争 王) 中核としてきた洋紙事業や情報・印刷用紙の先行きが不透明(雑誌向け、オフィス向け、チラシ向けの需要低迷)	中核事業の今後に対する不安
	ア) 経営者が指示する商品開発の視点では不十分 雪) 経営者が指示する販売価格競争や多角化では十分とは言えない 王) 経営者が指示・重視する巨大工場での生産量や多品種生産の視点では十分とは言えない	経営者の指示に対する不安
	ア) 経営者の指示というよりは、顧客志向・顧客目線が重要であり、このようなものづくりには、経営者以外のそれぞれが思いや考えをもっているため、それをもとに今後を考えた方がよい 雪) 経営者の指示というよりは、市場や顧客が求めるものが重要であり、このようなものづくりには、経営者以外の生産部門や営業部門が情報をもっているため、それをもとに今後を考えたほうがよい 王) 経営者の指示というよりは、社会の状況や市場のニーズが重要であり、このようなものづくりには、経営者以外が生活や暮らしの中でいろいろな課題を認識し、考えをもっているため、それをもとに今後を考えた方がよい	私ではなく、私たちの必要性
私の経営の概要	ア) ごきぶりホイホイやアースノーマットなどのブランドを立ち上げたり、それらの品質・機能などを追求 雪) マイタケの人工栽培技術を確立し、これを大量生産することで国内トップシェアを確保 王) 世界最大級の工場をもちそこでの大量生産がうまくいったり、メジャーブランド「エリエール」などの立ち上げや市場への浸透など	私の経営が継続してきた理由：当初の成功が存在
	ア) 経営者主導で、研究開発を重視し、企業独自の技術(高品質・高機能)を活かす 雪) 経営者や研究開発がものづくりにおいて絶対的な立場にある 王) 経営者主導で、同社の強みである巨大工場を核としながら大量生産や多品種生産を進める	経営者目線や企業目線のものづくり
	ア) 経営者や研究開発、自社独自の技術が主となり、商品企画、生産、営業はそれを踏まえて動く・流れる 雪) 経営者や研究開発が主となり、生産や営業はそれを踏まえて動く・流れる 王) 経営者や巨大工場での大量・多品種生産が主となり、洋紙や板紙と家庭紙の部署はそれを踏まえて動く・流れる	経営者や研究開発、自社独自の技術が主となり、他の部門は従の関係
	ア) 殺虫剤や園芸、入浴剤という幾つかの事業・製品をもちながら事業・製品間の連携がない 雪) 研究開発を起点にし、マイタケ、ブナシメジ、エリンギなどをただ増やすという発想 王) 洋紙や板紙を扱う部署と、家庭紙(トイレtpーパーやティッシュ、紙おむつ)を扱う部署はオフィスが別々で、人事交流はない	事業・製品ごとに協力することなく事を進める
	ア) 経営者がつくりたい商品や高品質・高機能商品の指示をし、経営者以外が指示を踏まえる 雪) 経営者が研究開発を起点にしたものづくりや、キノコ類を増やすという多角化、価格競争を指示し、経営者以外が指示を踏まえ、異論があっても異議を唱えない 王) 経営者が生産量や品種などの指示をし、経営者以外がそれを踏まえる	経営者が指示を出し、経営者以外は経営者の指示を待ち、その通りの仕事をする
私たちの経営の概要	ア) 経営者目線や、企業目線、技術目線(高品質・高機能)のものづくりが十分ではないということを認識 雪) 経営者目線や、企業目線、技術目線のものづくり、およびライバルとの価格面での差別化では十分ではないということを認識 王) 経営者目線で、巨大工場での大量生産・多品種生産のものづくりが十分ではないということを認識	私たちの経営へ転換した理由：経営者目線等の不十分さ

私たちの経営の概要	<p>ア)顧客調査をもとにした排水管用の洗浄剤「バブルーン」の開発や、人の動作に着目した「サラテクト」のリニューアル</p> <p>雪)市場が求めるだけの量を供給することができるように、品種を入れ替え、自社開発の品種「極(きわみ)」を開発したり、需要が高い時期はより小分けにして多くの消費者に届けるというマイタケのサイズの柔軟な変更などを行う</p> <p>王)EC市場の拡大状況を捉えた段ボールの製造に向けた工場の改造や、社会的ニーズが高まる除菌用ティッシュなどの家庭紙の開発に注力</p>	私たちの経営の転換とその成果:社会や顧客に対してこれまででない価値を提供
	<p>ア)消費者の心理や使い勝手をもとにして</p> <p>雪)市場や消費者が求める量やサイズなどをもとにして</p> <p>王)社会の状況や市場ニーズをもとにして</p>	社会や顧客を意識したものづくりについて経営者と経営者以外とで確認・共有
	<p>ア)経営者と経営者以外とで確認された顧客の声や要望をもとにした顧客志向のものづくりという方針を踏まえて、マーケティング部門を中核として開発と営業などが連携する</p> <p>雪)経営者と経営者以外とで確認された顧客の状況や市場の需要をもとにしたものづくりという方針を踏まえて、研究開発部門と生産部門、生産部門と営業部門とが連携する</p> <p>王)経営者と経営者以外とで確認された社会の状況や市場ニーズをもとにしたものづくりという方針を踏まえて、管理者が担当の範囲を広げながら(工場全体のことを考えながら)、生産管理、技術開発、保全といった業務ごとに連携する</p>	部門や業務が社会や顧客の文脈で統合された関係
	<p>ア)さまざまな事業・製品部門の人が全社横断で協力しながら製品アイデアを出し合い、何か新しいものを生み出そうとしている</p> <p>雪)部署をまたいだ営業・原価低減・商品開発などのプロジェクトを立ち上げながら何か新しい取り組みを進めようとしている</p> <p>王)異なる部門(情報・印刷用紙と段ボール用紙)の生産を同時に行ったり、それぞれの部門が融通し合いながら市場のニーズに合った製品を生み出そうとしている</p>	事業・製品部門間の協働により新たな事業・製品の創出
	<p>ア)経営者は、自身の目線や企業目線・技術目線ではなく、顧客志向・顧客目線のものづくりという方針を経営者以外の意向を集めながら編集・徹底しているため、経営者以外はその方針に賛同し、自覚的に仕事を進めたり他の部門と協働しながら事を進める姿勢が醸成される</p> <p>雪)経営者は、自身の目線や企業目線・技術目線ではなく、顧客志向・顧客目線のものづくりという方針を経営者以外の意向を集めながら編集・徹底しているため、経営者以外はその方針に賛同し、自覚的に仕事を進めたり他の部門と協働しながら事を進める</p> <p>王)経営者は、自身の目線や、巨大工場の運営の目線から出発するのではなく、社会の状況や市場のニーズという方針を経営者以外の意向を集めながら編集しているため、経営者以外はその方針に賛同し、他の部門との協働しながら事を進めたり、業務効率化の有志組織の立ち上げたり、同社の製品を使用した新たなビジネスを創出したりしている</p>	経営者が自身の見解と経営者以外の見解とを併せて方針を策定し、その方針を踏まえて経営者以外も自覚的に考え仕事をする

表中のア)はアース製菓、雪)は雪国まいたけ、王)は王子製紙

出所:経営の「私たち化」がなされた事例をもとに筆者が整理

4. 「私の経営」と「私たちの経営」の枠組みと論理:私たちの経営はどういったもので、私の経営と何が異なり、どのような効果が得られるのか

「私たちの経営」により、これらの企業の経営者や経営者以外、さらにはその他にとって、どのような効果が得られそうであろうか。また、これらの企業においてこの経営は効果的だと理解したとしてもそれが実際に動きだすためにはどうすればよいだろうか。そして、これらの企業においてこの経営の効果を理解し、動き出そうという機運が高まったにしても、この経営において、経営者は何をし、経営者以外は何をするのであろうか。この経営により、経営者の仕事が楽になったり、経営者以外の仕事が大変になったりということでは有効とは言えない。

何がしかの課題を認識し、「私の経営」から「私たちの経営」に転換した幾つかの事例からも分かるように、

これらの企業では、顧客や従業員、ライバルといった利害関係者との関係が十分ではなかった状況から、「私たちの経営」への転換により、社会や顧客に対してこれまででない価値を提供することができるとともに、従業員は主体的に行動しやりがいいが醸成され、ライバルへの競争優位が生まれている。すなわち、「私の経営」から「私たちの経営」化により、1)経営者以外がもつ社会や顧客、ライバルにかかる知識・情報を収集しやすくなる、2)経営者以外の知識等をもとにさまざまな対象者に対して有用なものが開発でき需要の不確実性を解消(リスクヘッジ)することができる、3)経営者の品質・機能・価格などを中心とした凝り固まった発想ではなく、経営者以外の多くの知識等をもとに社会や顧客をこうする・こうしたいという発想でこれまでない新たな展開が生まれる、4)経営者以外の理解や、気持ち・思い・意向を捉えた展開ができる、という形で利害関係者との良好な関係が構築されている。した

がって、経営者のみによる(私の)経営において生まれている課題について、経営者と経営者以外との協働による(私たちの)経営により克服することができそうである。

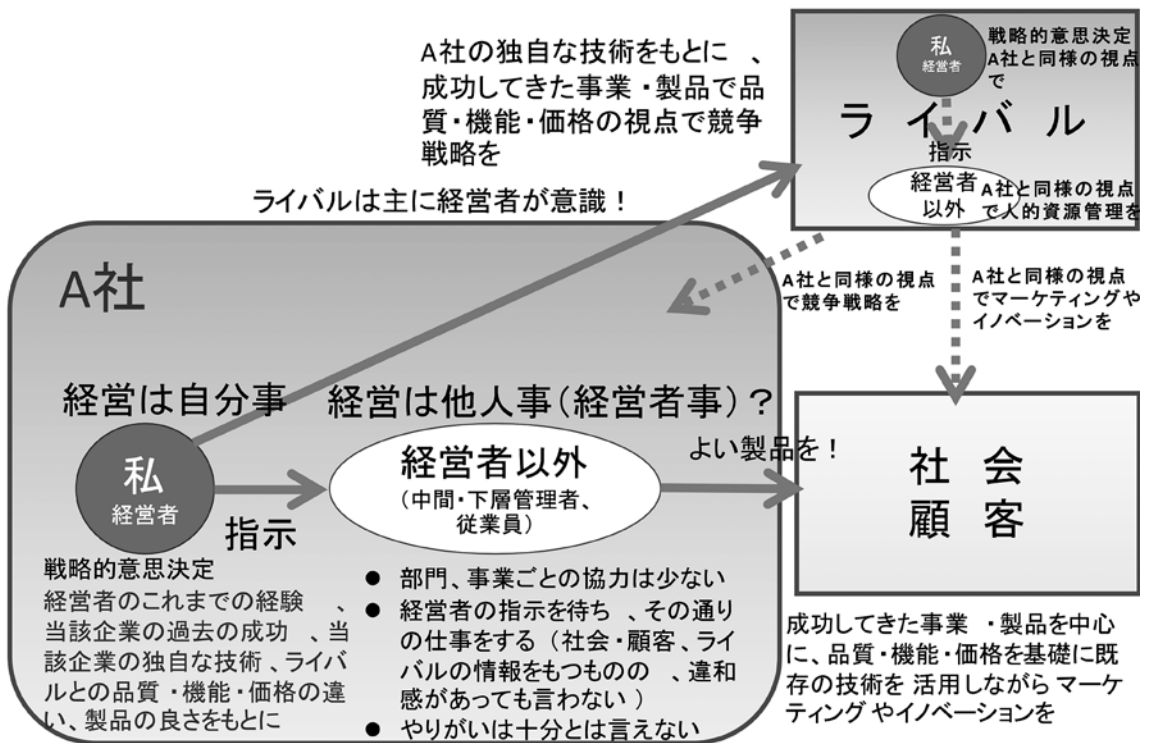
一方で、成熟企業の経営者がこのような「私たちの経営」の効果を一般に認識したからと言って、この経営が自動的に始まるわけではない。経営者以外との協働の必要性は理解してはいるものの、実際にそれが始まるような自覚につながることはそう簡単ではない。これらの企業の多くは、中核となる事業を抱え、この事業は長期にわたってその企業を支え、その企業の経営者はこの事業が企業にとって主たる位置づけにあり、これまでと同様の視点で事業展開していけば問題ないと捉えている。

これについても上記の事例分析から明らかにように、「私たちの経営」の重要性の自覚は、「中核事業の今後や、経営者の指示に対する不安」により生まれている。成熟企業では、中核事業や経営者の指示への不

安や課題を理解したり、自覚したりすることを避けてきた傾向があることを考えると、経営者がこれらへの不安や課題が存在するという前提に立つことで、「私たちの経営」へ転換させ、課題克服につながる可能性が高まることになる。

また、現在行われている「私の経営」を肯定(そのままに)させてしまう原因も幾つか存在する。それは、これまでの成功は品質・機能・価格を基礎に生まれたこと、その視点で企業独自の技術を蓄積してきてしまったこと、その技術などをもとに製品を開発する姿勢がパターン化してしまっただこと、さらには、経営者の指示待ちの仕事をする傾向が強くなってしまったこと、などである。経営者や技術の目線で品質・機能・価格などを中心としてこれまで成功してきたことへの過信が、新たな展開を阻害し、これまでの成功やその方針が関係者へ必ずしも有効ではないことを自覚することで、経営者以外の各種情報を収集し、協力を得ようとする「私たちの経営」へ転換させる可能性が高まることになる。

図1. 成熟企業A社における「私の経営」



出所：本研究の事例分析をもとに筆者が図式化

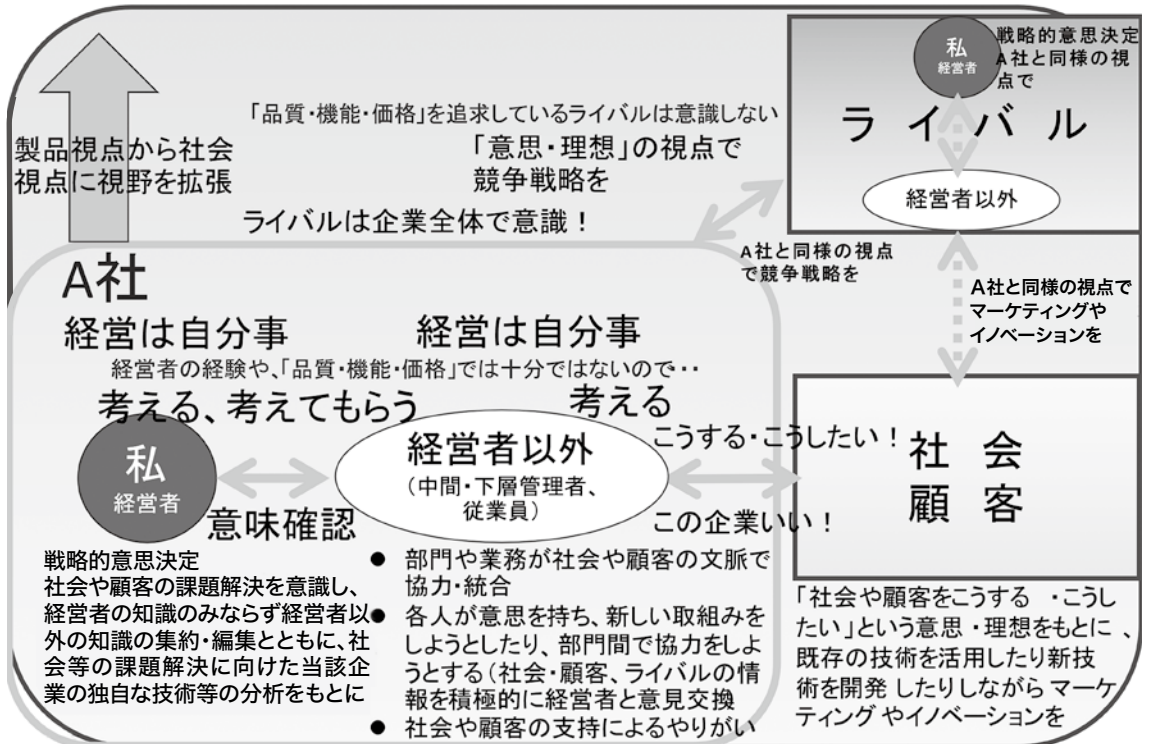
それでは、上記の3つの事例をもとに「私の経営」の時と、その後の「私たちの経営」の時を比較しながら、それぞれの経営を論述しようとするれば、以下のようにまとめることができる。

まず「私の経営」では、私（経営者）が、中間・下層管理者および従業員（経営者以外）によりよい製品・サービスを社会や顧客に向けて展開することを指示することになる。すなわち、経営者にとって経営は自分事であるが、経営者以外にとって経営はもちろん他人事であり経営者事となる。その際、経営者は、自社と同様に事業・製品を品質・機能・価格を追求しているライバルとの差別化を意識した競争戦略を展開することになる。したがってその企業では、成功してきた事業・製品を中心に、品質・機能・価格を基礎に既存の技術を活用しながらマーケティングやイノベーションを推進することになる。ここでは、経営者のこれまでの経験や当該企業の過去の成功、当該企業の独自の技術や企業力・事業力、ライバルとの品質・機能・価格との違い、製品

の品質・機能などの良さをもとに戦略的な意思決定を行うことになる。それを受けて、経営者以外はその他の意思決定を行ったり、仕事を進めることになるが、ここでは、部門ごとや事業・製品ごとの協力は少なかったり、経営者の指示を待ち、その通りの仕事を進めたり（社会・顧客、ライバルの情報をもつものの、違和感があっても言わない）、やりがいは十分とは言えないことになる（図1）。

一方「私たちの経営」では、私（経営者）と中間・下層管理者および従業員（経営者以外）との意味確認を前提にして、社会や顧客をこうする・こうしたいという意思・理想やそれをもとにして顧客がこれまでに味わったことのない製品・サービスの展開を経営者と経営者以外がともに考えることになる。すなわち、経営者にとって経営はもちろん自分事であるが、経営者以外にとっても経営は自分事となる。その際、経営者のみならず経営者以外も含めた企業全体でライバルを意識し、これまでのような「品質・機能・価格」を追求しているライバ

図2. 成熟企業A社の「私たちの経営」：私たちが社会・顧客をこうする・こうしたいの経営



出所：本研究の事例分析をもとに筆者が図式化

ルは意識せず、意思・理想の視点で競争を展開しているライバルとの差別化を意識した競争戦略を展開することになる。したがってその企業では、「社会や顧客をこうする・こうしたい」という意思・理想をもとに、既存の技術を活用したり新技術を開発したりしながらマーケティングやイノベーションを推進することになる。ここでは、社会や顧客の課題解決を意識し、経営者の知識・見解のみならず経営者以外の知識・見解等の集約・編集とともに、社会や顧客の課題解決に向けた当該企業の独自の技術や企業力・事業力の分析をもとに戦略的な意思決定を行うことになる。経営者以外は、部門や業務が社会や顧客の文脈で協力・統合し、各人が意思を持ち、新しい取組みをしようしたり、部門間で協力しようしたり(社会・顧客、ライバルの情報を積極的に経営者と意見交換)、これらの取組みにより社会や顧客の支持によるやりがいや醸成されることになる(図2)。

5. 結びにかえて

何がしかの課題を認識し、「私の経営」から「私たちの経営」に転換した幾つかの事例においては、経営者目線・技術目線ではなく、社会や顧客の文脈のなかで、経営者の経験や知識のみならず、経営者以外の知識等を十分に活用するという形で「私たちの経営」を推進し、課題解決に至っている。ここでは、部門や業務が社会や顧客の課題解決の文脈のなかで構成され、部門間の協働が積極的に行われている。経営者は自身の見解と経営者以外の見解を合わせながら方針を策定し、経営者以外も自覚的に考えながら仕事をしている。これらの協働のみならず、協働により生まれたイノベーションに対する社会や顧客の支持により経営者や経営者以外のやりがいや達成感も生まれている。これらのことから、経営者がこれまでの経験や過去成功を通して信じて疑わないことにそれでいいのかという疑問をもち、経営者以外の多くの知恵や見解を合わせながら、社会や顧客の文脈のなかで事業や競争およびイノベーションを展開し、顧客や従業員の価値創造とともに、ライバルへの競争優位を発揮していくトップマネジメントが極めて重要となる。

付記

本稿は、日本経営学会第96回全国大会(報告日:令和4年9月4日、於:明治大学)の筆者の自由論題報告「成熟期にある企業のトップマネジメント」を加筆修

正したものである。

【参考文献】

- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1969)
- 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。
- 伊丹敬之(2012)『経営戦略の論理』(第4版)日本経済新聞社。
- 森俊也(2021a)「成熟企業は、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」『日本経営学会・第95回大会報告要旨集』4pages。
- 森俊也(2021b)「成熟企業における競争上の望ましい行動とそれに向かう要件」『組織学会・2021年度研究発表大会報告要旨集』pp.14-19。
- 森 俊也(2021c)『思いの経営学』千倉書房。
- 日本学術会議大学教育の分野別質保証推進委員会 経営学分野の参照基準検討分科会(2012)『大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準(経営学分野)』日本学術会議。
- 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—CSRを問い直す—』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。
- 日経BP社『日経ビジネス』2021・8・16, pp.50-54, 日経BP社『日経ビジネス』2021・4・12, pp.52-56および日経BP社『日経ビジネス』2021・4・19, pp.50-54。