

顧客価値視点による 企業の発展・永続条件に関する研究

A Study on the Conditions of Corporate Development and Perpetuity by Aspect of Customer Value

丸 山 一 彦

MARUYAMA Kazuhiko

1. 緒言

2005年度（2005年4月～2006年3月）の日本での全国企業倒産件数（負債総額1,000万円以上）は13,170件である¹⁾。また近年のIT企業に見られる企業買収や大企業による企業合併等、本業以外の業種・業態への移行や、次から次へ社名を変更する企業等様々存在し、多くの企業が目まぐるしく誕生し、そして消えていることになる²⁾。その一方で何十年、何百年と本業を中心としながら、現在も変わらず存続している企業も存在する。これらの企業にはどのような差が存在し、永続できる企業と衰退してしまう企業に分かれてしまうのであろうか。

これらの永続する企業は、大企業から中小企業まで様々存在するが、このような発展、永続できた企業には多くの学ぶべき共通要素が備わっていると考えられる。つまりこれらの企業ビジネスを研究することは、生存の原則や優良企業への条件を会得できる価値あるものと言える。

そこで本論文は、平均的に倒産件数が多い昨今の問題に対して、現在まで永続できている企業の特徴や共通要件について先行研究や調査データを基に、高い顧客価値創出の方法や手段という視点から整理し、今後企業に必要な生存、発展、永続の条件について考察する。

-
- 1) 東京商工リサーチ（2006）の調査によると、前年度比より0.1%減になっているが、2006年8月度の全国倒産件数（負債総額1,000万円以上）は1,169件で、前年度同月比の1.4%増になっている。また中小企業庁（2006）によると、中小企業の2005年度の全国倒産件数（負債総額1,000万円以上）は12,998件で、倒産している多くの企業が中小企業と言える。
 - 2) 伊丹，加護野（2003）によると、企業は成長・発展を行うため、垂直統合、水平統合により組織構造の変更を行うので、決して本業以外の業種・業態への移行自体が不適切な戦略とは言えない。Chandler（1994）が垂直統合、水平統合の戦略が決定されることによって、組織構造が規定されると示唆しているように、この戦略や戦略によって導出された組織構造が適切であったかの評価が重要と考える。

まるやま かずひこ（経営情報学科）

2. 超優良・強い企業の共通点

PetersとWatermanは、超優良の基準をみたす企業を調査・研究した³⁾。そこで超優良企業には、以下の8つの基本的特質が用備されていることを導出している。

- ①行動の重視
- ②顧客に密着する
- ③自主性と企業家精神
- ④ひとを通じての生産性向上
- ⑤価値観に基づく実践
- ⑥基軸から離れない
- ⑦単純な組織・小さい本社
- ⑧厳しさと穏やかさの両面を同時に持つ

組織的要素の側面で超優良企業を考察しているため、基本的特質に組織的要素の項目が多く挙げられているが、高い総顧客価値の創出に関係する項目について考えると、②の「顧客に密着する」が重要な要素として挙げられる。当然高い総顧客価値の創出には他の組織的要素も影響するが、高い総顧客価値を創出するために、顧客に密着することは妥当な要件と言える。表1に示すように、資源関連産業ではコストに事業の成否がかかっているため、コストに重点を置いた戦略の企業が多くなっているが、それ以外の産業では、コスト以外のものに戦略の重点を置いている企業が多い⁴⁾。これは顧客の商品に対する最終的な評価を顧客受取価値とすると、顧客受取価値は、総顧客価値から総顧客コストを差し引いた式⁵⁾で表現でき、その式で考えると総顧客価値をサービス品質、

3) Peters and Waterman, Jr (1982) は、「周囲のあらゆる変化に器用に対応し、創造的な市場価値のある新しい製品ないしサービスを大組織で開発していく能力がとくに秀でた企業」を「超優良企業 (エクセレント・カンパニー)」と定義し、アレン・ブラッドレー、アムダール、デジタル・エキップ・メント・コーポレーション、エマーソン・エレクトリック、グールド、ヒューレット・パッカード、IBM、NCR、ボーイング、ロックウェル、シュランバーガー、テキサス・インスツルメント、ユナイテッド・テクノロジーズ、ウェスタン・エレクトリック、ウェスティングハウス、ゼロックス、データ・ゼネラル、ゼネラル・エレクトリック、ヒューズ・エアクラフト、インテル、ロックード、ナショナル・セミコンダクター、レイケム、TRW、ワング・ラブズ、ブルーベル、イーストマン・コダック、フリト・レイ、ゼネラル・フーズ、ジョンソン&ジョンソン、プロクター&ギャンブル、エイボン、ブリストル・マイヤーズ、チーズブロー・ボンズ、リーヴァイ・ストラウス、マーズ、メイダク、メルク、ポラロイド、レブロン、タッパーウェア、キャタピラー・トラクター、ダナ・コーポレーション、インガソル・ランド、マクダーモット、スリーエム、ゼネラル・モーターズ、デルタ航空、マリオット、マクドナルド、アメリカン航空、ディズニー・プロダクション、Kマート、ウォール・マート、ベクテル、フルオア、エクソン、アール、ダウ・ケミカル、デュポン、スタンダード・オイル、アモコの計63社を分析している。

4) Peters and Waterman, Jr (1982) によると、「超優良企業は業種に関わらず、利益率を決める要素のうち、コスト面よりも商品価値の面を重んじている。」と指摘している。

5) Kotler (2000) は、この顧客受取価値 (customer delivered value) が最高と知覚した企業の商品を購入するという前提で、「顧客受取価値 = 総顧客価値 - 総顧客コスト」と示している。

表1 超優良企業の戦略重点領域

| 戦略の焦点 産業分野 | 原 価 | | | サービス品質 ／信頼性 | 高付加価値／ ニッチ追求 |
|-------------------------|--------------------------|---|--------|--|--|
| | 現状維持 | 戦略見直し | 品質も追求 | | |
| 高度技術 (14社) | エマーソン | データ・ゼネラル ナショナル・セミコンダクター テキサス・インスツルメント | | アレン・ブランドリー IBM レイニエ | デジタル・エクイップメント ヒューレット・パッカート レイケム ROLM シュランバーガー (シュルハベルジェ) タンデム ワング |
| 消費財 (11社) | | | ブルー・ハル | フリト・レイ マーズ メイタグ | エイボン チーズ・ブロー・ホンス フィンガーハット ジョンソン&ジョンソン リーヴァイ・ストラウス タッパ・ウェア |
| サービス業 (12社) | | | Kマート | アメリカン航空 ディズニー マリオット マクドナルド デルタ オーグルウェイ&マー ウォール・マート | ブルーミングデール シティバンク モーガン銀行 ニーマン・マーカス |
| その他・製 造業 (4社) | ダナ | | | キャタピラー ディーア | スリーエム |
| プロジェクト ／ゼネコン (3社) | | | | ベクテル ボーイング フルオア | |
| 素材／資 源関連 (6社) | アモコ アルコ エクソン ダウ | | | | デュポン ニューコア・スチール |

(出典) : 大前研一訳 (1983) : 『エクセレント・カンパニー』, 講談社, p.318. を加筆・修正

信頼性、高付加価値、ニッチ追求等という要素に置き換え、コストを下げるのではなく、総顧客価値を高めて、顧客受取価値を高めようとした戦略である。そしてこれらの戦略が実行できた理由は、顧客の求める価値が、サービス品質、信頼性、高付加価値、ニッチ追求等と捉えることができた、つまり顧客に密着した成果であり、その結果超優良の地位が得られたと考えられる。

PetersとWatermanは顧客に密着する具体的な方法は、各社のアプローチ方法を尊重するという形をとり、具体的な説明は行っていないが、当時の各社の方法としては、常に顧客のことを考えている技術者が顧客のニーズを推測し、それを商品化し、市場に出荷する前に顧客に評価してもらい、その意見を商品に反映していくというスタイルであった事が、ヒューレット・パカード社、ボーイング社、アーレンブラッドリー社等々の意見から読みとれる。消費者が技術志向やサービス努力を求めていた時期であり、総顧客価値をそのような要素と捉えることができたことは、顧客に密着した証であると考えられる。但し、常に顧客のことを考えている勘の鋭い人に依存している部分では、難点が存在するが、商品開発の最終段階の部分で顧客の意見を採り入れていることは、顧客との協創と考えられ、どのような方法であれ、高い総顧客価値の創出を行うため、顧客に密着することを実践できるかどうかで超優良との差が表れると示唆できる⁶⁾。

次に竹内は日本より一足早く不況を味わった欧米企業の中から、見事に企業革新を行い、その不況を乗り越えた企業⁷⁾を研究し、以下の8つの共通点を導出している。

- ①Politically Correct Action：政治や社会の問題に敏感かつ的確に対応する。
- ②Empowerment：楽しく仕事できる環境をつくり、従業員に自覚とパワーを与える。
- ③Boundaryless Organization：ストレートで即時のコミュニケーション網を構築する。
- ④Corporate Governance：企業を統治する存在としての従業員や地域社会を尊重する。
- ⑤Mental Model：メンタル・モデルの共有により、あらゆる状況に的確に対応する。
- ⑥Customer Intimacy：個々の顧客ニーズに徹底的に応え、顧客と親密な関係を築く。
- ⑦Knowledge Creation：フローとしての情報を、ストックとしての知に体系化する。
- ⑧Brand Equity：顧客の信頼とロイヤルティをつかむ、資産価値の高いブランドを育てる。

6) Peters and Waterman, Jr (1982) は、「多くの企業は顧客に密着しなければと口で言うだけだが、超優良企業はそれを実践する。」と指摘している。

7) 竹内 (1994) は、ボディショップ、ワーキング・アセット、ウォルト・ディズニ、サン・マイクロシステムズ、ベン・アンド・ジェリーズ、メアリーケイ、スーストマン・コダック、マイクロソフト、インテル、ABB (アセア・ブラウン・ボベリ)、リーバイ・ストラウス、ウォルマート、コーニング、ロイヤル・ダッチ・シェル、フェデラル・エクスプレス、ブリティッシュ・エアウェイズ、ホーム・ディーポ、デル・コンピュータ、ゼネラル・エレクトリック、バンク・ワン、ゼロックス、イントゥイット、クラフト、コカ・コーラ、ナイキ、ハーレー・ダビッドソンの計26社を分析している。

そして日経ビジネスでは、常に市場の変化に機敏に対応して素晴らしい業績を上げ続ける企業⁸⁾を取り上げ、以下の3つを共通点として挙げている。

①Core Competence

②Customer Focus

③Speed

高い総顧客価値の創出に関連する項目では、共にCustomerを挙げている。日経ビジネスでは、「製品計画は顧客が決定するもの」という経営思想を持ち、その顧客から情報を収集し、分析する力に企業の強さが現れると指摘している。だからこそ「常に揺れ動く激しい変化の時代に信じられる唯一の確実な指標こそ顧客なのである。」と導出している。竹内は個々の顧客ニーズに徹底的に応えるためにも、顧客と親密な関係を築くことを挙げている。なぜなら顧客との密接な関係を築くことによって有効な情報が収集でき、個々の顧客ニーズに応えられるからである。顧客側の特徴や要素等も理解できないまま、とにかく顧客の情報を収集しても、真の顧客ニーズを導出できるとは考えにくい。目的や目標を持って情報収集を行うべきであり、そこには顧客との関係構築を目指す必要があると考えられる。なぜなら顧客に対して応え続けることによって、Brand Equityが育成され、顧客との関係がさらに密接になり、高い総顧客価値の創出は効果的に効率が向上すると考えられるからである。竹内が全ての企業に共通している結論として、「何をつくるかよりも、どのようなプロセスを踏んでつくるかが重要」と指摘するように、企業側から発見しにくい高次のレベルに向かう消費者ニーズとの乖離を埋める手段として、顧客との密接な関係を構築して、個々の顧客ニーズに応えるというプロセスが重要と考えられる。そしてそれらを実践できた企業が、優良企業として生成されていくと考えられる。

最後にCollinsは、図1のように偉大な企業へ飛躍した企業を選別し、さらにその選別した企業と設立年数、良好から偉大への転換点の時期が同じであり、同じ事業を行い、成功の度合いも似通っていながらその後衰退していった企業を比較研究し、その相違点から、良好な企業を偉大な実績を持続できる企業に飛躍する条件について以下の7つを提示している⁹⁾。

8) 日経ビジネス編(1994)(1995)は、GE、花王、セブン・イレブン・ジャパン、シャープ、ABB(アセア・ブラウン・ボベリ)、トヨタ自動車、マイクロソフト、モトローラ、BMW、コンパック・コンピュータ、J・P・モルガン、ヤマト運輸、すかいらーく、ウォルマートの計14社を研究している。

9) Collins(2001)は、飛躍した企業としてジレット、ピットニー・ボウズ、サーキット・シティ、アポット、ファニーメイ、フィリップ・モリス、ニューコア、キンバリー・クラーク、ウェルズ・ファーゴ、クローガー、ウォルグリーンズを取り上げ、衰退した企業として、ワーナー・ランバート、アドレソグラフ・マルティグラフ、サイロ、アップジョン、グレート・ウェスタン・フィナンシャル、R・J・レイノルズ、ベスレヘム・スチール、スコット・ペーパー、バンク・オブ・アメリカ、A&P、エッカードを挙げている。

| 第一段階 | 第二段階 | 第三段階 | 第四段階 |
|--|------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1 4 3 5 社 1965～1995年のフォーチュン誌 アメリカ大企業五百社に登場した企業 | 1 2 6 社 CRSPデータによる 分析対象として選別 | 1 9 社 産業分析の対象 として選別 | 1 1 社 飛躍した企業 として選別 |

図1 飛躍した企業の選別過程

(出典)：山岡洋一訳 (2001)：『ビジョナリーカンパニー2』，日経BP社，p.348.

- ①第五水準のリーダーシップ
- ②最初に人を選び、その後に目標を選ぶ
- ③厳しい現実を直視する
- ④単純明快な戦略
- ⑤規律の文化
- ⑥新技術に振り回されない
- ⑦劇的な転換はゆっくり進む

この研究も組織的要素の側面で捉えているので、組織的要素の項目が多いが、高い総顧客価値の創出に関連するという点で考えると、④の「単純明快な戦略」、⑥の「新技術に振り回されない」、⑦の「劇的な転換はゆっくり進む」が挙げられる。高い総顧客価値の創出を行うために顧客に密着し、関係を構築することが必要と前述したが、これに当てはめると、顧客に密着することはとても「単純明快な戦略」であり、顧客に密着することによって、どの消費者ニーズにはどの技術が必要だということが理解できるようになり、「新技術に振り回される」ことは少なくなる。最後に「劇的な転換はゆっくり進む」という条件では、Collinsは弾み車の例を挙げている。巨大で重い弾み車は最初の一回転には相当の時間と労力が必要になり、それを何度も繰り返すことによって、加速的に回転が速まり、少しの時間と労力で弾み車は動くことになり、これらを「弾み車効果」と呼んでいる。偉大さを持続できた企業にはこの「弾み車効果」があり、突然飛躍したのではなく、努力の積み重ねがある程度続き、その結果飛躍の段階を迎えていると説明している。同様に顧客に密着することによって、突然又は直ぐに消費者ニーズが発見できる訳でもなく、顧客に密着し続けるというその積み重ねが消費者の心理を捉え、ニーズが理解できるようになり、密接な関係が構築されと考えられる。それだけに高い総顧客価値の創出には、継続的な努力と方法が必要なのである。

以上を総括すると、素晴らしい成果を上げている企業は、価格面よりも総顧客価値を高めることを実行している。そして顧客がどのような価値を望んでいるかを発見するために、顧客に密着するという手段を行っている。それは誰もがもっともだと理解できる単純明快な戦略でありながら、実行する段階になると弾み車を押すような努力の積み重ねが必要になり、名目だけで終わる企業と実践できる企業に分かれる。そしてそれを実

践できた企業だけが、顧客との密接な関係を構築でき、新技術に振り回されることなく、効果的に効率良く高い総顧客価値創出が実現でき、超優良や偉大な企業に生成していくと考えられる。

3. 永続する海外企業の共通点

2章で考察した研究は大変興味深い結果を導出しているが、卓越した人や組織に依存する要素が多く、そのような卓越した人や組織を常に創出することは難しく、様々な企業に適合させるためには多くの研究課題が残存する¹⁰⁾。今後消費者ニーズがさらに高次のレベルに変化していくことを考えると、どのような時代にも、さらに様々な企業にも活用できる共通要素を、業界内で高い地位を永続できている企業から探索する必要があると考える。

そこでCollinsとPorrasは、業界の超一流企業であり、何十年もの間（最も設立年数の古い企業は1812年である）、その地位を保っている企業¹¹⁾を比較調査・研究し、偉大な実績をあげている企業が、その偉大さを永続する卓越した企業（ビジョナリー・カンパニー）になっていく方法を以下の4点に集約している。

- ①時を告げるのではなく、時計をつくる
- ②ANDの才能を活かす
- ③基本理念を維持し、進歩を促す
- ④一貫性を追求する

経営哲学や理念の要素が永続する条件に挙げられているが、最も注目すべき項目は①の「時を告げるのではなく、時計をつくる」である。CollinsとPorrasは「昼間や夜のどんなときにも、太陽や星を見て、正確な日時を言える珍しい人に会ったとしよう。この人物は、時を告げる驚くべき才能の持ち主であり、その才能で尊敬を集めるだろう。しかし、その人が、時を告げる代わりに、自分がこの世を去ったのちも、永遠に時を告げる時計をつくったとすれば、もっと驚くべきことではないか。すばらしいアイデアを持っていたり、すばらしいビジョンを持ったカリスマ的指導者であるのは、『時を告げること』であり、ひとりの指導者の時代をはるかに超えて、いくつもの商品のライフサイクルを通じて繁栄し続ける会社を築くのは、『時計をつくること』である。」とし、偉大さを永続する卓越した企業の創業者は時計をつくるタイプであったことを説明している。

10) 様々な市場環境変化や不況の景気循環等の流れを考えると、Schumpeter (1939) が指摘するコンドラチェフの波のように、50~60年程度の間隔で捉えた考え方で考察しないと、幾たびの様々な問題や環境変化に対応できてきた企業の特徴が洞察できないと考えられる。

11) Collins and Porras (1994) は、スリーエム、アメリカン・エクスプレス、ボーイング、シティコープ、フォード、ゼネラル・エレクトリック、ヒューレット・パカード、IBM、ジョンソン&ジョンソン、マリOTT、メルク、モトローラ、ノードストローム、プロダクター&ギャンプル、フィリップ・モリス、ソニー、ウォルト・ディズニーの計17社の企業を分析している。

つまり永続するためには、時計をつくる、換言すれば仕組み（システム）作りが必要なのである。CollinsとPorrasは創業者についてこのような条件を提示しているが、組織のどのレベルや内容についても時計をつくることはでき、それは重要なことであると示唆している。超優良や偉大さを維持できる条件には、卓越した人や組織に依存する要素が多く挙げられていたが、卓越された人や組織によって創出された先見的な商品、アイデア等はいつか陳腐化する。さらに卓越された人や組織もいつかは消滅してしまう。そのため永続するためには、卓越された人や組織が消滅したとしても、又は存在しなくとも、先見的な商品やアイデア等を創出できる仕組み（時計）作りが必要なのである。高い総顧客価値の創出も、時を告げるタイプに依存することよりも、永続的に創出できる仕組み（時計）を、多くの企業で高く評価されるべきである。そしてCollinsとPorrasが「時を告げるために使う時間を減らし、時計をつくるために使う時間を増やすべきである。」と指摘するように、高い総顧客価値の創出の仕組み作りに多くの時間を使用すべきである。

次にどのような時計を作るべきかについては、CollinsとPorrasは「収益力は、会社が存続するために必要な条件であり、もっと重要な目的を達成するための手段だが、それ自体が目的ではない。利益とは、人間の身体にとっての酸素や食料や水や血のようなものだ。人生の目的ではないが、それがなければ生きられない。」というように、単なる金儲けを超えた心のある（顧客重視）時計を作るべきだと指摘している。そしてこれらを実現できれば、短期的利益と長期的利益の相反する2つを同時に獲得できる「ANDの才能」が備わることになる。

永続する企業になるためには、2章で述べたように、顧客との密接な関係を構築するために、顧客に密着し続けるという顧客重視（心のある）の仕組み（時計）作りが重要である。そして関係構築によって効果的に効率良く高い総顧客価値創出が実現でき、短期的利益と長期的利益が獲得できるのである。だからこそ永続できるのである。

4. 老舗企業の共通点

CollinsとPorrasが導出した永続する企業の共通要素が、日本の企業にも散見される。日本の永続する企業は、一般的に老舗と呼ばれている。老舗とは、代々由緒ある家業を受け継いできた古い店というイメージがあるが、日本人と日本列島という特色の中で育成され、洗練され、成長してきた企業体であり、老舗の経営理念や方法には、日本企業としての永続への様々な特徴が知見できる。

横澤らは、創業年と現在の業種の情報が揃った7510社のデータから100年以上続いている企業を表2～表4までに示し、老舗企業の価値を高く評価している¹²⁾。老舗企業が永続してきた理由は、顧客志向、本業重視、従業員重視の価値観を変化しない伝統として継承しつつ、顧客ニーズへの柔軟な対応を重視し、商品、サービス、販売チャネル、技

表3 老舗企業設立年表2

Table of established dates for old companies, including columns for Year (年代), Location (所在地), Industry (分野), Company Name (企業名), and Name (名称).

(出典) 横澤利昌編 (2000) : 『老舗企業の研究』, 生産性出版, pp.286-287. を修正

表4 老舗企業設立年表3

| 年代 | 企業名 | 分野 | 所在地 |
|------|----------|-------|---------|
| 1897 | 河北新報社 | 新聞発行 | 宮城県仙台市 |
| 1898 | 熊谷組 | 建設 | 東京都新宿区 |
| 1898 | 三菱製紙 | パルプ・紙 | 東京都千代田区 |
| 1898 | 三星堂 | 医薬品卸 | 兵庫県神戸市 |
| 1898 | 文教堂 | 書籍 | 神奈川県川崎市 |
| 1898 | オークマ | 機械 | 愛知県大口市 |
| 1898 | パルタック | 化粧品雑貨 | 大阪府大阪市 |
| 1898 | 京浜急行電鉄 | 鉄道 | 東京都港区 |
| 1899 | 大同鉄鋼 | 鉄鋼 | 兵庫県尼崎市 |
| 1899 | 宇野澤組鐵工所 | 機械 | 東京都大田区 |
| 1899 | 三共 | 医薬品 | 東京都中央区 |
| 1899 | 明治機械 | 機械 | 東京都千代田区 |
| 1899 | 森永製菓 | 食料品 | 東京都港区 |
| 1899 | ロート製薬 | 医薬品 | 大阪府大阪市 |
| 1899 | カゴメ | 食料品 | 愛知県名古屋市 |
| 1899 | 飯野海運 | 海運 | 東京都千代田区 |
| 1899 | 住友倉庫 | 倉庫 | 大阪府大阪市 |
| 1899 | サントリー | 飲料 | 大阪府大阪市 |
| 1900 | 天彦産業 | 金属材料 | 大阪府東大阪市 |
| 1900 | いなげや | 小売 | 東京都立川市 |
| 1900 | 石井鐵工所 | 機械 | 東京都中央区 |
| 1900 | 日清製粉 | 食料品 | 東京都千代田区 |
| 1900 | 凸版印刷 | 印刷 | 東京都千代田区 |
| 1900 | 文溪堂 | 図書教材 | 岐阜県羽島市 |
| 1900 | 石原薬品 | 化学 | 兵庫県神戸市 |
| 1900 | プロルート丸光 | 衣料卸 | 大阪府大阪市 |
| 1900 | 帝国データバンク | 経営情報 | 東京都港区 |

(出典) 横澤利昌編 (2000) : 『老舗企業の研究』, 生産性出版, pp.286-287. を修正

術そのものについては、柔軟に革新を続けてきたという「変化させなかった要素」と「変化させた要素」の2要素を挙げている。老舗企業が顧客ニーズへ柔軟に対応できた点は、情報データベースを構築し、顧客満足経営を徹底できる業務のノウハウ、組織等が整備できているからである。さらに創業当時大文字屋の家訓「先義而後利者栄」から受け継がれている大丸百貨店下村家の家訓「先義後利」に表現されているように、利益よりも顧客第一という基本理念を持ち、顧客の満足を得て、多くの企業関係者の役に立つことを目指しているからである。

これらの点は横澤らが行った老舗企業へのアンケート調査で、「現在までの経営を維持できた要因」の質問に対して、「それぞれの時代のお客様や取引先の要望にあった商品・サービスを提供してきた」に81%、「顧客ニーズに合わせた従来商品の改良・開発」に64%の企業が回答し、「老舗企業が大切にしている経営要素」については、95%の企業が「顧客」と回答している所にもよく表れている。

- 12) 横澤編 (2000) によると、「老舗」を「①先祖代々の業を守りつぐこと、②先祖代々から続いて繁盛している店、またそれによって得た顧客の信用・愛顧」と定義し、現在企業の寿命は5～30年程度と言われている中で、「今日のような不況のなかで100年以上も存続している老舗企業が全国で製造業だけで約45,000も存在する。」と説明している。

足立¹³⁾も老舗の経営の特徴を次のように整理している。老舗は、「売って喜び、買って喜び、みんなが喜ぶ」の三方よしの商いを信条とし、目先の利益にとらわれたような高値を付けたり、売り渋り等を行わない「正直正路の経営」を行っている。さらに「御得意様は吾が旦那様」と捉え、顧客の希望や動向を先取りして商品の仕入れを行ったり、顧客のために現状を不満と考え直し、改善・改良の革新を心がける経営を実践している。その反面「商売の利をとるべき程とるを非道とはいひませぬ」、「とるべき程の利を取るを欲とはいひませぬ」、「売利を得るのは商人の道なり」と考え、正直正路の経営を行い、顧客のために努力を行っているので、無意味な価格の引き下げを考えず、きちんと正当な利潤を取っている。そして全体を通じて遠慮近憂の経営を行っている等を永続できている理由に挙げている。「遠慮近憂」は「遠き慮り無ければ必ず近き憂い有り」という論語からきており、遠い将来の経営形態像を考察して、現在経営戦略をどのように立案し、経営資源をどのように活用していくのかを意味している¹⁴⁾。

横澤らや足立は、老舗企業は顧客との関係構築によって創り出された「形のない信頼と信用」を、「のれん」や「看板」という形あるものに転写し、その名誉あるのれんや看板を守り続けるために、さらに顧客との関係構築を維持し、発展し続ける経営を行っていくと示唆している。このことは現在でいうインタラクティブ・マーケティング¹⁵⁾やブランド・マーケティング¹⁶⁾と同等な考え方であり、どの時代であっても、永続するためにはこのような戦略が必要であると解釈できる。

5. 超優良・永続企業から導出された高い顧客価値創出のための共通要件

これまで考察してきた高い総顧客価値の創出に関連する超優良や永続する企業の条件を総括すると、超優良企業は、顧客に密着するという単純明快な戦略を行っている。しかしその戦略は弾み車を押すような相当の努力の積み重ねが必要となり、超優良とそうでない企業の差がここに現れる。そしてその偉大な実績を永続させるためには、「先義後利」とも言える顧客志向の価値観を基本理念として維持し、組織の隅々まで浸透させることが必要である。これらを浸透させることによって、誰もが自然と「顧客に密着する」という弾み車を押し続けるようになる。

13) 足立 (1990) や足立編 (1993) を参照。

14) このような考え方は、Levitt (1960) の指摘するマーケティング近視眼の考え方と同等であり、顧客ニーズに対するどのような戦略ドメインを定義するかという永続への重要な要素を、老舗企業は長年の実践から導き出している。さらに正当な利潤を取っている点なども、高い総顧客価値が創出できれば、総顧客コストを低下させなくとも、高い顧客受取価値を提供できるというKotler (2000) の考え方までも、実践から導き出している。

15) McKenna (1991) (1995)、Sheth and Parvatiyar [Editors] (1994)、矢作、青井、嶋口、和田 (1996)、Mick, Fournier and Dobscha (1998) 等を参照。

16) Aaker (1991) (1996) 等を参照。

さらにこのような基本理念を持つだけでなく、顧客の密着による顧客ニーズへの柔軟な対応を革新的に続けるという実行面も重要で、顧客との関係構築をより発展させていくことが必要である。そしてこれらのことを特殊な人や組織の能力に左右されることなく実践するためには、消費者ニーズの収集・分析や情報データベースの構築等のノウハウのシステム化（CollinsとPorrasが指摘する時計（仕組み）作り）が、最も重要である¹⁷⁾。人や組織が変更されるごとに、一から弾み車を押し直すのでは意味がない。工藤¹⁸⁾が「業界のトップ企業は、業界で最大の、しかも最も強力な販売力を持っている企業の別名といってもよいくらいであり、トップ企業の歴史は、販売チャネル構築の歴史でもあったのだ。」と指摘するように、多くの企業が独創的な商品を開発できても、このようなトップ企業に商品を模倣され、巨大で強力な販売力で競争優位を奪われてしまうのである。だからこそ商品ではなく、模倣されにくいシステムでトップ企業と競争すべきであり、高い顧客価値の創出プロセス全体の何処かで、競争相手と差別化し、優位性を得ることが必要になる。

6. 結語

以上本論文では、現在まで永続できている企業の特徴や共通要件について、高い顧客価値創出の方法や手段という視点から整理し、今後企業に必要な生存、発展、永続の条件について考察した。その結果超優良企業は、弾み車を押すような相当の努力の積み重ねが必要な、顧客に密着するという単純明快な戦略を行っており、永続できる企業とそうでない企業の差がここに現れることを明確にした。また顧客志向の価値観を基本理念として組織の隅々まで浸透させ、顧客の密着による顧客ニーズへの柔軟な対応を革新的に続けるという実行面の重要性も明示した。そしてこれらのことを特殊な人や組織の能力に左右されないシステム化が最も重要であることを明らかにした。

本研究から導出された示唆は、言うは易く行うは難しの条件であるが、それを実現することによって、企業は低価格戦略からの脱却による正当な利益、さらに短期的・長期的利益等の利潤獲得が確実に期待できるようになる。さらに永続する企業に生成できれば、永続による信頼と信用、持続的な雇用の確保、継続的な生活環境向上への貢献等、ブランド力を高める重要な要素が用備されるようになる。このようにこれらの導出された内容は、現在そして将来において、各企業に大いに役立つ知見であり、早急に取り組むべき経営課題の一つであると示唆する。

17) 伊丹、加護野（2003）は、「商品の差別化からビジネスシステムの差別化への移行」を指摘している。ビジネスシステムとは「企業の経営資源と経営資源から価値を生み出すための仕組みの2つから成り立っている」ものである。つまり商品は競合他社によって模倣されるが、システムは模倣されにくいのである。

18) 工藤（1998）を参照。

<参考文献>

- [1] Aifred Dupont Chandler (1994) : *Scale and Scope*, Belknap.
- [2] David A. Aaker (1991) : *Managing Brand Equity*, Free Prress.
- [3] David A. Aaker (1996) : *Building Strong Brands*, Free Prress.
- [4] David G. Mick, Susan Fournier and Susan Dobscha (1998) : " Preventing the Premature Death of Relationship Marketing" , *Harvard Business Review*, January-February, pp.42-51.
- [5] James C. Collins (2001) : *Good to Great*, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳 (2001) : 『ビジョナリーカンパニー 2』, 日経BP社.)
- [6] J.A.Schumpeter (1939) : *Business Cycles*, McGraw Hill.
- [7] James C. Collins and Jerry I. Porras (1994) : *Built to Last*, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳 (1995) : 『ビジョナリーカンパニー』, 日経BP社.)
- [8] J. N. Sheth and A. Parvatiyar [Editors] (1994) : *Relationship Marketing*, Emory University.
- [9] Philip Kotler (2000) : *Marketing Management [Millennium Edition]*, Prentice-Hall.
- [10] Regis McKenna (1991) : *Relationship Marketing*, Addison-Wesley.
- [11] Regis McKenna (1995) : " Real-Time Marketing" , *Harvard Business Review*, July-August, pp.87-95.
- [12] Theodore Levitt (1960) : "Marketing Myopia" , *Harvard Business Review*, Vol.38, pp.45-56.
- [13] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman,Jr (1982) : *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳 (1983) : 『エクセレント・カンパニー』, 講談社.)
- [14] 足立政男 (1990) : 『シニセの家訓』, 心交社.
- [15] 足立政男編 (1993) : 『「シニセ」の経営』, 広池学園出版部.
- [16] 伊丹敬之, 加護野忠男 (2003) : 『第3版ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社.
- [17] 工藤恒夫 (1998) : 『強い商品で勝つ経営』, 東洋経済新報社.
- [18] 中小企業庁 (2006) : 『中小企業庁ホームページ』, <http://www.chusho.meti.go.jp/>.
- [19] 竹内弘高 (1994) : 『ベスト・プラクティス革命』, ダイヤモンド社.
- [20] 東京商工リサーチ (2006) : 『東京商工リサーチホームページ』, <http://www.tsr-net.co.jp/>.
- [21] 日経ビジネス編 (1994) : 『強い会社』, 日本経済新聞社.
- [22] 日経ビジネス編 (1995) : 『続・強い会社』, 日本経済新聞社.

- [23] 矢作恒雄, 青井倫一, 嶋口充輝, 和田充夫 (1996) : 『インタラクティブ・マネジメント』, ダイヤモンド社.
- [24] 横澤利昌編 (2000) : 『老舗企業の研究』, 生産性出版.

