

専門家寄稿

変化する時代の中で 利益を確保し続けるには？

熊本学園大学 商学部 教授 足立 裕介

はじめに

AIやロボットをはじめとしたテクノロジーの進化は日進月歩であり、そのスピード感は目まぐるしい。かたや、自然災害がもたらす災禍は年々規模を増しており、その対応や対策に翻弄される日々が続く。それらに加えて、資源高騰や人手不足などへの対応も待ったなしであり、経営を取り巻く環境は厳しくなる一方だ。こうした環境の変化・激化は当然にどの企業にも降りかかるものであるが、そのような中でも着実に高水準の付加価値を獲得する企業が存在するのも事実である。

本稿では、変化の激しい時代の中でも高付加価値を獲得できるための取組みについて、アンケート結果や筆者の研究結果に基づきながら考察していく。

【要旨】

- 企業へのアンケート結果により、高付加価値を獲得している企業には「従業員満足を重視している」と「経営理念が従業員に浸透している」という項目を自社の強みとして挙げる企業割合が多いことがわかった。
- 不確実な状況下で環境に応じて生き残るための経営者や組織の能力として、ダイナミック・ケイパビリティ（DC）が提唱されている。DCを身につければ、従業員の個人レベルでの意識の向上が図られたり、柔軟な組織を形成できたりする。その能力形成の有効な手段の一つが、「経営理念の浸透」である。
- 有事において目標達成に貢献するのは、「経営理念の浸透」に加え、心理的安全性の高さや目標達成へのプレッシャーなどである。根回し文化や年功序列といった旧来型の日本の経営の要素は、平時においては有効な場面もあるが、有事においては有効に機能しないことがわかった。
- 因果関係としては、経営理念を浸透させることによって心理的安全性や上司の支援といった組織文化が醸成され、それが従業員満足の向上をもたらす。そして、満足度の高まった従業員によって生み出された高品質の製品やサービスを享受することにより顧客満足度が高まり、結果として企業業績が向上するという関係が導かれた。
- 経営理念の策定および組織への浸透は、それほどコストをかけずとも着手できる取組みである。平時においてこそ、これらへの十分な取組みを行うことが求められる。



1 高付加価値企業は理念浸透や従業員満足を重視する

2020年に始まったコロナ禍も一応は収束したが、あらゆる状況がコロナ禍前の状態に戻ったかというと、もちろんそうではない。例えば、三密回避から取組みが進んだリモートシステムの活用は、その利便性の高さ等から今や定着し、さらなる取組みの強化が各所で進められている。

こうした変化のことを、「パラダイムシフト」と呼ぶことがある。パラダイムとは「一時代の支配的な物の見方や時代に共通の思考の枠組み」(広辞苑第7版)であり、パラダイムシフトとは、いわば「常識が覆される」ような状況のことを指す。インターネットの普及からAIの進化といったIT業界の変化によって多くの常識が覆っているほか、例えば自動車の世界で進む電動化や自動運転などのように、多くの業種、業界でも、テクノロジーの急速な発展を背景にした構造変化が生じている。こうした、いわゆる変化の時代にあっては、企業が安定的に付加価値を獲得し続けることはますます容易ではなくなっている。

もう少し長い期間を遡ってみると、戦後から現在において、非常に大きな負の経済ショックは幾度となく発生している。オイルショックやバブル経済の崩壊、金融危機やリーマン・ショックなどであり、それに加えてここ十数年では東日本大震災や熊本地震、豪雨災害といった数多くの自然災害なども相次いでいる。こうしたショックは多くのパラダイムシフトをもたらしてきたが、その中でも生き延びて、なおかつ付加価値を拡大させてきた企業が存在する。こうした企業にはどのような特徴があるのだろうか。

ここで一つのアンケート結果を紹介したい。図1は、約800社の中小企業を対象に自社の強みを挙げてもらった結果であるが、総資本利益率（ROA）が2%以上の高付加価値企業のみに見られる特徴として、「従業員満足を重視している」という点と、「経営理念が従業員に浸透している」という点が挙げられる。これらの回答結果は、いずれもリーマン・ショックや東日本大震災などの大きなショックを乗り越えてきた企業による回答であると考えれば、有事においてもこうした取組みが有効な対策になりうることを示唆しているのではないだろうか。

従業員満足に関しては、最近は「健康経営」や「ウェルビーイング経営」といった言葉が良く聞かれるようになるなど、従業員が心身ともに健康で、働きやすい職場づくりが生産性の向上につながっていくという考え方方が広がっている。また経営理念についても、「パーパス経営」などという用語を通して社会貢献に対する意識が強くなる傾向があるのではないかと想われる。以降は会員専用ページにて公開しております。

ご覧頂くには、入会手続き後、会員専用ページより

ROA 2%以上（高付加価値企業）	ROA 2%未満
1 製品・サービスの品質が高い	15.9%
2 技術力が高い	15.4%
3 意思決定が迅速	11.7%
4 従業員満足を重視している	9.8%
5 ニッチ市場で重要な役割を果たしている	9.5%
6 地域や社会に貢献している	9.4%
7 顧客満足度が高い	9.3%

ご入会はこちらから

(入力は数分で終わります)

会員の方はこちらから