

経営理念の浸透がもたらすビジネスモデルの徹底遂行

～一条工務店の事例分析～

1170458 西本紘将

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

本研究は、「経営理念の浸透」と「ビジネスモデルの遂行」の関係性を、一条工務店という事例を用いて明らかにするものである。研究を行うにあたり「一条工務店は、なぜ、圧倒的な性能の住宅を開発・販売することにしたのか、どうしてそれができるか」というリサーチクエスチョンを設定した。そこから研究をスタートし、同社のユニークな経営理念の浸透とビジネスモデルの徹底遂行の関係を組織面から探っていく。

では、なぜこの研究を行う必要があるのか。現在の経営理念に関する研究において「理念への共感」「理念の行動への反映」「理念への深い理解」で構成される3次元構造を有するとする先行研究がある¹。しかし、経営理念の浸透が、内部統合機能、外部適応機能、経営実践機能といったビジネスモデルに結びつくメカニズムまでは明らかにされていない。

一方で、ビジネスモデル論を体系的に整理した最新の研究成果では、ビジネスモデルを設計するだけでは不十分であり、それを効果的に遂行するためにはマネジメントが不可欠であるとされている²。しかし、ビジネスモデルのマネジメントとして、経営理念の策定と組織への浸透が有効であることと、ビジネスモデルの遂行に対するその作用やメカニズムまでは明らかにされていない。

本研究では、「卓越したビジネスモデルの徹底遂行」により高い業績を挙げている企業において「ユニークな経営理念の浸透」が従業員の組織行動にどのような影響を与えており、ビジネスモデルの遂行に向けてどのように結実しているのかを明らかにする。その一例として、戸建て住宅の分野で高い業績を挙げている(株)一条工務店(以下一条と略す)を取り上げた。

一条は、1978年に静岡県浜松市に設立された住宅の設計・施工・販売等を事業とするハウスメーカーである。主な商品としては、省エネ・全館床暖房・初期投資ゼロの太陽光

発電などを売りとするi-Smart・i-cubeといったiシリーズ、高級感溢れるヨーロッパデザインのSAISONが挙げられる³。

一条は、2011年度から2014年度のハウスメーカーとしての売上高伸び率を右肩上がりで伸ばしている。また、戸建て住宅の販売棟数も2015年度において業界第2位となっている³。

このような業績の伸び率の背景には、一条が誇る業界屈指の「性能」がある。そうした性能の一例として、耐震性がある。一条は日本でもトップクラスの耐震性能を誇っており、耐震住宅の分野で86.2%という圧倒的なシェアを獲得している³。このように性能を武器として現在も年々売上高を伸ばしている。

以下では、本研究における仮説を示し、ユニークな経営理念、性能とビジネスモデルの順に見ていく。そして、本研究の核となる経営理念の浸透と従業員の行動習慣・考え方のギャップを見ていく。最後に、企業理念の浸透とビジネスモデルの徹底遂行の関係性を考察し、本研究のゴールとしたい。

2. 経営理念の浸透と徹底したビジネスモデル

本研究を進めていくにあたり、1つのモデルを作成した。

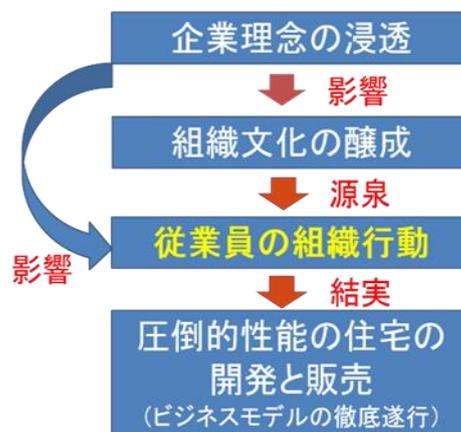


図1 経営理念の浸透とビジネスモデルの関係①

企業理念の浸透は、組織文化や組織行動に影響を与えており、それらが結実することにより圧倒的な性能の住宅の開発と販売を行っているのではないかと考えた。このモデルを基に企業理念の浸透度合いとビジネスモデルを照らし合わせていく。

図3のモデルを詳しく見ていく。組織文化・従業員の組織行動を知るにあたり、従業員の日々の行動習慣に影響を与えている従業員の個々の考え方を分析する。後述の図4にあるように企業理念の内容と従業員の行動方針（考え方）のギャップがどの程度の距離にあるのかを探っていく。この距離が近づけば、一条における企業理念の浸透とビジネスモデルの相関性は証明される。この距離が遠ければ企業理念とはまた違う所に要因が存在すると考えられる。

企業理念の内容が従業員の考え方に近いならば、その考え方に影響を受けた従業員の行動習慣が存在し、従業員の組織行動に反映される。組織文化は、企業理念の内容に影響を受けることに加えて、従業員の日々の行動習慣も波及して醸成される。この2つの方向から醸成された組織文化は、従業員の組織行動の源泉となる。そうして、生み出された従業員の組織行動が結実し、ビジネスモデルの徹底遂行が可能となり、それが結実し企業としての成果（業績）が生まれる。

さらに、そうして生まれた成果は、従業員に自信ややりがいといったプラスの面での影響を与える。また、組織文化の醸成をより加速させることにも繋がる。本研究では、このモデルを仮説として立証されるかどうか見ていく。

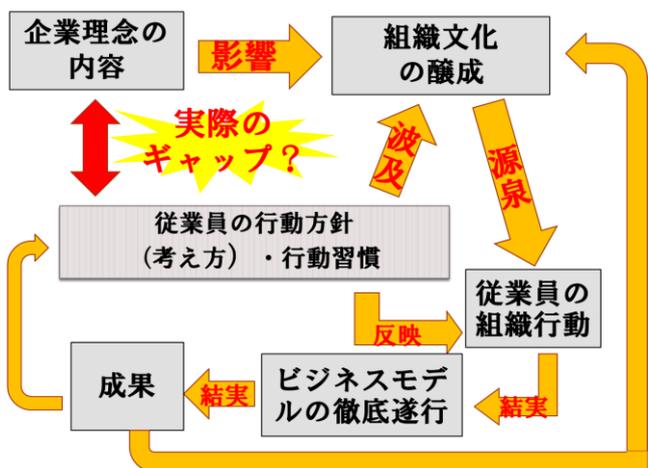


図2 経営理念の浸透とビジネスモデルの関係②

3. ユニークな経営理念

一条の経営理念は次に示すように、非常にユニークなもの

である。経営理念に加えて「3つのよかった」と呼ばれる基本理念も掲げている。

経営理念：お客様よりお客様の家づくりに熱心であろう

基本理念：

1. 一条工務店で、建ててよかった
2. 一条工務店と取引してよかった
3. 一条工務店で働いてよかった

経営理念とは企業における行動方針を表したものであるが、これらはあくまでも本当に伝えたいメッセージを端的に示している。一条が創業当時から大切にしているメッセージとは、次の3つである。

- ・お客様に本当に喜んでもらえる家づくりの追求
- ・社員一人ひとりの情熱・連携の必要性
- ・お客様に‘安心’や‘満足’だけでなく‘納得’や‘誇り’まで提供する

つまり一条の経営理念は、お客様の満足のいく家づくりを徹底的に追求するために、社員一人ひとりの行動、家づくりにおけるチームワークが重要であり、それらを徹底して行うことによりお客様に満足以上のものを提供することを謳っている。

そして実際の社員の声の中にも、次のようなものが見受けられる

- ・「家づくりを考えている人にも、考えてない人にも、しっかりと家づくりの魅力をお伝えすることを社員に徹底している」⁴
- ・「家を売るんじゃないお客様に家づくりの楽しさを知ってもらうことが営業の役割だ」⁴

一条の経営理念は創業当時より変わっていない。理念の背景には「東海地震への不安」がある。一条の事業は、地元静岡でいつ起こるか分からない東海地震への不安に晒されたスタートであった。静岡において家に必要とされるのは何かを考え、行き着いたのは耐震性や免震性といった、「地震が来ても安全な家づくり」である。本物の耐震性能を追求するために一条は、1985年より東京大学をはじめとする研究機関と連携し実大の建物を使った耐震実験を開始した。それまでの模型を使った実験や机上の理論値で性能評価を行うのではなく、実際の地震を想定した実大実験である。実大実験により「地震が来ても安全な家づくり」を目指した結果1995年に発生した阪神淡路大震災では、倒壊ゼロという

確かな実績を得ることが出来ている。

この実大実験に表される「今までにないことをやる」「実際に実験してみる」「不可能を可能にする」という精神は今でも社内に根付いている。これは、創業当時より「お客様よりお客様の家づくりに熱心であろう」という経営理念に基づき、満足以上のものを提供するという気概に溢れていたと考えられる。

4. 他社を圧倒する性能

一条の性能の背景はどこにあるのか。一条は、阪神淡路大震災の倒壊ゼロという実績により耐震性には確かな自信を得たが、それに満足せずに耐震性の更なる追求を続けた。そして、後述するツインモノコック構造が高い耐震性を達成するという結論にたどり着いた。さらに、このツインモノコック構造は耐震性だけでなく耐久性、気密性、空気性、防火性との親和性が高いことに気付き、これまでの住宅業界の課題であった省エネ性・耐震性を兼ね備えた圧倒的 performance の住宅へのアプローチを可能にした。

一条の性能の例として今回は断熱性・耐震性・免震性の3つを取り上げる。まず、断熱性であるが住宅の断熱性を表す上で‘Q値’（熱損失係数）と呼ばれる数値がある。このQ値が低い住宅ほど熱が外に漏れにくいと言える。つまり、冬は温かく、夏は涼しい家であるということである。日本のQ値の基準は2.7%とされている。これに対し一条は0.51%という業界最高水準のQ値をたたき出している。ちなみに日本でこの2.7%という基準を満たしている住宅のうち半分が一条工務店の商品である。

次に耐震性についてである。地盤調査、住宅の基礎、床や壁の強さなど耐震住宅に必要なとされるものは様々であるが、一条のもっともこだわっているのは構造である。2×6（ツーバイシックス）と呼ばれる木材を用い壁全体で外部からの圧力を支えるツインモノコック構造を取り入れ、従来の木造軸組構造よりも外力をバランス良く受け流すことに成功している。そのため、建物が変形しにくく、優れた耐震性を発揮している。

さらに耐震だけでなく‘免震性’においても高い実績をあげている。一条の免震住宅のシェア率は84.2%と住宅メーカーでも圧倒的である。免震構法とは地震の揺れに耐えるのではなく、受け流す方法である。一条では、ブリジストン

と共同開発した‘一条ハイブリット免震構法’を採用しており従来よりも地震の力を吸収することに成功している。一条は、その圧倒的な性能により他社のハウスメーカーとの差別化を行っている。

5. 卓越したビジネスモデル

一条は性能を軸として、卓越したビジネスモデルを展開している。すでに述べたツインモノコック構造には‘間取りの自由度が無くなる’という大きな欠点がある。理由としては、ツインモノコック構造は強度を上げる為に採用しているため、強度を保つ必要があり、構造区画などで法律上の制限が多いからである。しかし、一条では一部の商品でツインモノコック構造を標準仕様としている。間取りを犠牲にしても性能にこだわっているのである。そして、性能にこだわりぬいた商品を次のように他社と異なる手法で販売していく。

- (1) CMをしない
- (2) 値引きをしない
- (3) 自社一貫生産

上記(1)については、後述する経営理念と深い関わりがある。本来企業の認知度を上げる為に放映されるCMであるがその費用は莫大な金額となる。一条ではその費用をお客様の家づくり、お客様の満足度を上げる為に使いたいという風に考えている。加えて、もちろんコストカットにもつながる。

しかし、他社の多くがCMを放映している中、企業の認知度を上げていかなければならない。そのため一条は、展示場数にこだわっている。現在の展示場数は400を越え、業界でも第一位の数字である。実際に展示場に足を運んでもらうことがお客様にとっても一番であるという一条ならではの現場主義の考え方がここにも表れている。

上記(2)に関しては性能への自信が現れている。値引きを行うということは、どこかの住宅設備や材料を削っているという風にも考えることが出来る。それでは住宅の欠陥や性能の低下にもつながりかねない。値引きしないということは顧客にとってはネガティブな要素もあるかもしれないが、一条ではその性能に対する自信に加えお客様により良い商品を提供するという考えから値引きなしというスタイルをとっている。

最後に(3)については、資材調達から製造まで自社が所有するフィリピン工場で一貫して行うことにより、製造から販

売まで自社で行うことを可能にしている。その結果余計な中間マージンや委託料を節減することで、性能にこだわってもリーズナブルな価格帯の住宅を提供することが出来る。また、一条では住宅設備（キッチンやトイレなど）も自社で製造している。従来住宅設備は、ハウスメーカーでなく専門メーカーに注文することや、住宅に付随するオプションとして扱われることが多い。しかし、そういったオプション設備を自社生産し標準仕様とすることで、顧客にとって余計な費用を節減している。上記(1)(2)を収益モデルとし、上記(3)と業界一の展示場数をビジネスシステムと捉えた場合、一条のビジネスモデルを図3に示す形で表すことができる。

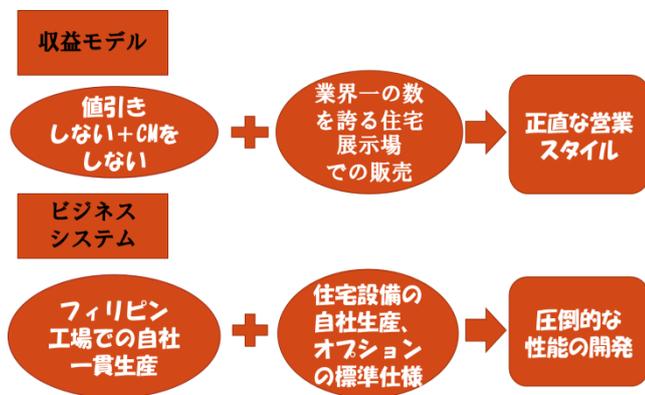


図3 一条のビジネスモデル

一条の営業マンは、こうしたビジネスモデルによって、余計なオプションを顧客に勧めることや値引き交渉を行うことなく性能を売りとする「正直な営業」を行うことが出来る。

さらに、多くのハウスメーカーが売上金額で社員を評価する中、一条では受注棟数で評価することも一つの要因として挙げられる。性能を軸として、営業マンは性能をとことんアピールすることに集中できるのである。

つまり一条は、間取りを犠牲にしても性能にこだわった商品を自社一貫生産により製造し、営業マンはその性能にフォーカスし販売していくといった徹底されたビジネスモデルを設計しているということができる。

6. 経営理念の浸透とビジネスモデルの徹底遂行の関係

6-1 経営理念の浸透

この章では図2のモデルに沿って従業員の考え方と理念との距離を探っていく。一条のホームページに掲載されている「社員を知る」より社員の仕事に対する考えや思い、組織

文化を調べ考察した。その中から、

- ①企業全体に関するもの
- ②一人ひとりの考え方に関するもの
- ③先輩後輩の関係性に関するもの

の3種類に分けていく。この3種類を図4に照らし合わせると、

- ①=組織文化の醸成
- ②=従業員の行動方針（考え方）
- ③=従業員の日々の行動習慣

という風に言い換えることができる。「社員の声」を考察することにより、企業理念とのギャップを見ていく。

まず、①に関して下記を挙げる事が出来る。

- ・社員1人のお客様ではなく、一条工務店のお客様である
 - ・営業、設計、工事で一緒にチームで家づくりをカタチにする
 - ・一条はとにかく社風がフレンドリー
 - ・一条では、これまでに培ったたくさんの知識と経験を社員に共有させています
 - ・私たちが大切にしているのは何よりも人と人との繋がり
 - ・いい意味で見切り発車する会社
 - ・誰にも負けない情熱があればたいのことはやり遂げられる
 - ・お客様のために社内のルールも変えるくらいの意気込み
- これらの記述より、一条では家づくりをチームで行うという組織文化が存在することが分かる。また、その為にもフレンドリーな社風であり、チームワークを大切にしている。また、とことん追求する、出来ないことをやるといった気概が社内に溢れていることが分かる。これは企業理念における、お客様に本当に喜んでもらう家づくりの追求や社員一人ひとりの情熱・連携の必要性に近いということができる。

次に②に関して下記を挙げる事が出来る。

- ・妥協したくない⁴
- ・目の前の課題から逃げ出さない⁴
- ・お客様と長く、深い関係を築ける仕事に就きたいと考えた⁴
- ・お客様と話して商品売り込む営業に魅力を感じた⁴
- ・家づくりを通して、常に考えるスタンスが身についた⁴
- ・お客様の要望を叶えながら、法律面、安全性、耐久性をクリアした全てを満たした家づくりを行う⁴

- ・出来ないことに対し、いい意味でもがくことが大切⁴
- ・「どうしたらご要望に沿ったカタチが実現できるか」とことん追及する⁴

などがある。これらから物事にとことん熱く取り組むことや、顧客と関係を築く、人のつながりを大切にしている社員が多いことが分かった。この点も企業理念に非常に近いということが分かる。

最後に③についてである。「社員の声」の中でもこの記述が多く見られた。

- ・先輩の行動や言動から営業スキルを学んできた⁴
- ・日々の仕事への取り組み方、考え方などを後輩に見せる⁴
- ・後輩が迷っていたり、不安なときは、真剣に話を聞きアドバイスしてやりたい⁴
- ・私の思いに時に優しく、時に厳しく応えてくれる先輩方⁴
- ・時間を割いてまでも質問に答えてくれる先輩方⁴
- ・上司や先輩から「もっと頼ってこい」という言葉⁴

この記述から先輩から後輩へのアドバイスや指導が積極的に行われていることが分かる。むしろ先輩から後輩へ歩み寄っているとさえ感じる。また、先輩の温かいサポートを受けた後輩が先輩となった際には、自分が後輩をサポートしていくという良い伝統が築かれている。こういった行動習慣からも社員の連携などにつながる部分がある。

ここまでをまとめると、社員の考えや組織文化は企業理念からの影響があり、非常に距離が近いということが言える。家づくりは営業、設計、工事といったプロセスを踏んで行われる。その中で全てが連動していくチームワークが重要である。そのためフレンドリーな社風で知識や情報の共有を行いやすい環境を整えている。先輩から後輩へのサポートが精力的に行われているのもそういった社風、組織文化から来ているものであると考えられる。一人ひとりに目を向けてもそもそも人と人の繋がりを重視している社員が多い。これは、採用活動においてそういった人材を採用していることに加え、一条の組織文化がそういった気風を創りあげているともいえる。

6-2 ビジネスモデルの徹底遂行

「ビジネスモデルの徹底遂行」に関しても、「できないことをやり抜く」「とことん追求する」という考え方の社員が多い。全体で見てもそのような組織文化と言える。実際、技術

系の社員の声には、

- ・使えるか使えないか、まだわからない技術を使える技術、そして商品にしていく仕事⁴
- ・難しい教科書や机上の理論だけでなく実際に試してみても分かることがたくさんある⁴
- ・現場で必要と進言すれば、どんどんやらしてくれる技術者冥利に尽きる会社⁴
- ・お客様のためになるなら、商品にもルールにもフィードバックできる環境が一条工務店にはある⁴
- ・「では、どうしたらご要望に沿ったカタチが実現できるか？」をとことんまで追求するのが一条工務店⁴

というものがあつた。

これは、創業当時の一条のDNAだと言える。これまでにない耐震性能の住宅の追求や誰もやったことのない実大実験など先人達が創り出した組織文化が今も継承されている。この文化が「一条の圧倒的性能」の根底に存在し、「ビジネスモデルの徹底遂行」に結実していると言える。

これらの分析を図4のモデルに当てはめて考えてみる。企業理念の浸透と従業員の行動方針は非常に近い位置にあり、ギャップは小さく企業理念が浸透していると言える。その考え方が日々の行動習慣に影響を与えている。企業理念を基に醸成された「とことん追求する」「従業員同士のつながり」「できないことをやる」「チームワーク」といった組織文化（従業員の日々の行動習慣）が源泉となり、「1つのチームとしてお客様の満足する家づくりにとことん取り組む」という組織行動が生まれている。それが結実し圧倒的性能の住宅の開発と販売（ビジネスモデルの徹底遂行）が行われていると言える。また、ビジネスモデルの徹底遂行によって得られた業界トップクラスの業績は、社員たちに良い影響を与え、組織文化の醸成にもつながる。一条はこの循環が良く回っている企業だといえる。

7. おわりに

今回の研究において一条では、「ユニークな企業理念の浸透」が組織文行動に影響を与え「ビジネスモデルの徹底遂行」に結実しているという結果が得られた。もちろんこの結果が、どの企業にも当てはまるとはこの一例だけでは明言することはできない。しかし、どんなに卓越したビジネスモデルを設計したとしてもそれを成果とするためには従業員の組織

行動が必要不可欠である。加えて従業員の組織行動がバラバラでは、優れた成果には直結しないだろう。従業員の考え方、気持ちの面においてベクトルを合わせる、それによりビジネスモデルを遂行するための一体感のあるチームが生まれるのである。そのベクトルを合わせる1つの手段として「企業理念」という目標があると言える。一条は現在、規模を拡大している。規模が大きくなるほど一人ひとりへの「企業理念」「組織文化」の浸透は難しくなる。その中で一条らしさを失わず、組織としての考え方を継承し続け、ビジネスモデルを徹底遂行していくことが今後の課題と言える。

参考文献

1. 高尾義明・王英燕（2011）「経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ」『組織科学』第44巻、第4号、52－56頁
2. 西野和美（2015）「自走するビジネスモデル 勝ち続ける企業の仕組みと工夫」日本経済新聞社
3. 一条工務店 HP <http://www.ichi-jo.co.jp/index.html>
4. 一条工務店採用 HP <http://saiyo.ichi-jo.co.jp/>