

組織アイデンティティの認識の収益向上への波及

～ジャパネットたかたとレンタルのニッケンの事例分析～

1180454 寺尾 美津季

高知工科大学 マネジメント学部

1 はじめに

本論文は、組織アイデンティティの認識が収益向上に作用するメカニズムを企業の事例分析を通じて明らかにするものである。事例分析の対象となる企業に「ジャパネットたかた」と「レンタルのニッケン」を選んだ。それぞれの事例で組織アイデンティティの作用メカニズムを解明したあとで比較分析を行って共通パターンを探る。

以下では、まず2節で、本論文が依拠する概念枠組みである組織アイデンティティとその認識について説明する。次いで、3節では、本論文で取り上げる二つの企業の概要について述べる。4節と5節では、ジャパネットたかたとレンタルのニッケンのそれぞれについて組織アイデンティティが収益向上に結びつくプロセスを明らかにする。そして、6節で本研究の成果をまとめる。

2 組織アイデンティティの認識¹

組織アイデンティティとは、「私たちはどのような存在であるか?」、「私たちはどのようなビジネスを行っているか?」、「私たちは何になりたいか?」という三つの問いに対する、組織で共有すべき答えのことである。²

そうした組織アイデンティティが認識される状況は次に示すとおり六つある。

- 第1の状況：組織の形成時。組織は新たに立ち上げられる際に、活動する領域や目的、手段について考えるが、それが組織アイデンティティを考えることにつながる。
- 第2の状況：組織アイデンティティを維持する要素が失われたとき。組織にとって重要な要素である創業者が去るときに、組織アイデンティティが明確に意識される。

第3の状況：組織が目的を達成した時。目的の達成後に次の目標を考える際に組織アイデンティティを再考する。

第4の状況：組織が急成長している局面。選択肢が増えた際に、選考基準として組織アイデンティティが意識される。

第5の状況：組織の集団のステータスに変化が生じたとき。子会社の売却や企業の買収時に、ミッションや価値観が再考され、組織アイデンティティが意識される。

第6の状況：組織が収縮する局面。自分たちの身の振り方を選択する際に、組織アイデンティティを意識する。組織アイデンティティは、競争相手の明確化に作用し、戦略の策定に大きな影響を与える要因となる。また、アイデンティティを脅かす問題の解決を促し、組織に一体感をもたらす。したがって組織アイデンティティは、競争優位の源泉となり、収益向上をもたらすきっかけになりうる。

3 分析対象の会社概要

本節では、事例分析の対象であるジャパネットたかたとレンタルのニッケンの概要について説明する。

3.1 ジャパネットたかた³

今回事例として取り上げるジャパネットたかたは、1986年に設立された、商品のバイイング、テレビ、ラジオ、紙、Webなどのショッピング媒体制作、商材マーケティングといった事業を行っている企業である。従業員数は2017年4月現在パート・アルバイトを含め240人で、東京と創業の地である長崎の二か所に本社を構えている。社長はテレビショッピングでお馴染みのであった高田明氏が2014年まで務め、

その後は後任として、明氏の息子である高田旭人氏が社長に就任した。

ジャパネットたかたは、「今を生きる楽しさを」を企業理念として掲げている。モノの向こうにある生活や変化を伝えることによって見る人聴く人に「今」この時を楽しんでもらえるショッピングをつくり、顧客とジャパネットが繋がったとき、その「今」が楽しいものであるように、との思いが込められている。

ジャパネットたかたの特徴として、自前主義が挙げられる。

商品の仕入れからアフターフォローまで、全工程において責任が持てるよう、自前主義の形式をとっている。商品の仕入れ、販売戦略、媒体制作、注文受付、発送、設置・訪問サービス、購入後のアフターフォローなど、社内にすべての部門を持つことにより、社員が責任と誠意を持った対応をし、各部門が連携してスピードをもって業務を進めることで、顧客に最新情報と商品をスピーディに届けることを可能にしている。

代表取締役社長	高田 旭人
設立	1986年1月16日
売上高	1783億円(2016年12月期)
資本金	3億円
事業内容	・商品のバイイング ・ショッピング媒体(テレビ、ラジオ、紙、Web)制作 ・商材マーケティング
従業員数	240人(パート・アルバイト含む) ※2017年4月現在
所在地	[本社] 長崎県佐世保市日宇町 [東京] 東京都港区六本木
企業理念	「今を生きる楽しさを」

図1：ジャパネットたかた会社概要

3.2 レンタルのニッケン⁴

レンタルのニッケンは、1967年に設立された、建設機械のレンタルを行う企業である、本社を東京都千代田区に構え、従業員3000人弱を有する土木・建築・産業関連機械を中心とした商品のレンタルを行っており、全国200以上の営業拠点を展開している。レンタルのニッケンは建設機械レンタル業界で4位の業績を収めており、アクティオ、西尾レントオール、カナモト、太陽建機レンタルと並ぶ大手五社のひとつに位置付けられている。この業績は、顧客ニーズに柔軟に対応することで生み出されている。レンタルのニッケンは約6,800種類90万点という豊富な商品ラインナップに加え、顧客が求めているものが無ければ商品開発を行う。これらが

レンタルのニッケンの競争優位の源泉である。

この企業には、ビジネスネーム制度を導入しているというユニークな特徴がある。⁸ビジネスネームとは仕事上で用いられる本名とは別の名前のことで、レンタルのニッケンでは役員を含め全社員がビジネスネームを用いて業務を行っている。レンタルのニッケンにビジネスネームが導入されたのは、1987年に、会社創立20周年の記念行事として、創業者が「一銭もかけずにインパクトのあるもの」として発案し、実施したのが始まりである。導入から30年経過しており、すでに定着している取り組みである。

本社所在地	東京都千代田区
設立	1967年7月
資本金	1,225百万円
株主	三菱商事株式会社(100%)
売上高	1,026億円(2017年3月期・連結)
従業員数	2,931名(2017年3月末日現在・連結)
営業拠点	本社、1支社、17支店、241拠点
事業概要	土木・建築・産業関連機械を中心としたレンタル、自社商品開発・製造・販売・修理

図2：レンタルのニッケン会社概要

4 ジャパネットたかたの事例分析

本節では、ジャパネットたかたにおける、組織アイデンティティが収益向上に結び付くプロセスを明らかにする。

4.1 ジャパネットたかたの業績の推移⁵

同社は、2011年以前では、テレビを主力商品として事業を展開し、少品種大量販売で売り上げを好調に伸ばしていた。(図参照)しかし、2011年3月に家電エコポイント制度が終了し、7月に地上デジタル放送に完全移行したため、テレビの売り上げが伸び悩んだ。その結果、2012年の売上高は、2年前比で3割超も減少した。同社はこの業績悪化を機にこれまでの商法を見直し、大幅な経営変革を行った。その結果、2013年からは業績をV字回復させることに成功した。その後も社長交代にともない企業風土など様々なことで変革を促し、売り上げを伸ばしている。

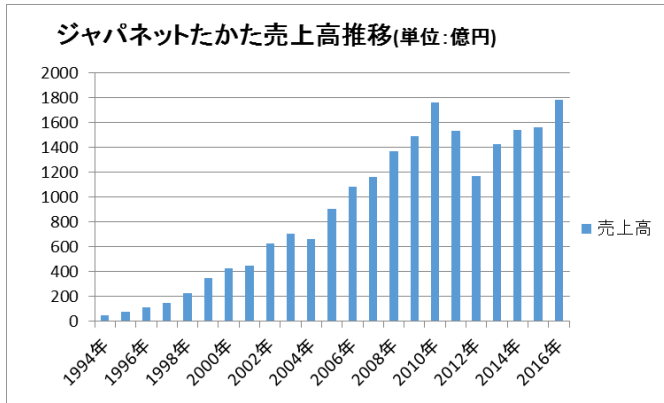


図3：ジャパネットたかたの売上高推移

4.2 アイデンティティの再認識

ジャパネットたかたの組織アイデンティティは次の通りである。

「私たちはどのような存在であるか?」: 私たちはラジオやテレビを通して通販事業を行う存在である

「私たちはどのようなビジネスを行っているか?」: 私たちは商品の仕入れから媒体制作、購入後のアフターフォローまで自社で完結するようなビジネスを行っている

「私たちは何になりたいか?」: 私たちは顧客の「快適ライフのパートナー」になりたい⁶

しかし、2011年からの業績悪化に伴い、会社のシンボリック存在であった高田明社長が、2013年に過去最高益を達成できなかったら社長を辞めると宣言した。それでジャパネットたかたにアイデンティティ喪失の危機が訪れて、アイデンティティの再認識が行われた。これは、2節で述べたアイデンティティの認識の6つの状況のうち、第2の状況の組織アイデンティティを維持する要素が失われたときに該当する。同社では、明氏が会社を去るかもしれないという危機感から、アイデンティティの1つである「快適ライフのパートナー」とはどういうことかを再考して、「私たちは何になりたいか?」に対する答えとして、私たちは、「お客様の今を楽しくする存在」になりたいへ改めた。

4.3 V字回復のメカニズム

ジャパネットたかたでは、上述したアイデンティティの再認識がやがて業績の回復に結びついた。以下に同社の組織

アイデンティティの再認識がV字回復に波及するメカニズムを明らかにする。

前述したように、高田明氏は、2013年度に過去最高益を更新できなければ社長を辞めると宣言をした。この宣言により社員は危機感を持ち仕事に取り組むようになった。そして、ジャパネットたかたはアイデンティティの一つである「お客様の今を楽しくする存在」になるべく、通販事業の内容を見直し、業績回復を図ることにした。その核となったのは、12年8月の東京オフィスの開設である。明氏のいる長崎・佐世保から物理的に距離を置く東京のオフィスを旭人副社長が主体となって運営し、以下のような流れで明氏からの自立が促された。

- Step 1: 東京オフィスがバイヤー機能を持ち、取り扱うすべての商品の選定と仕入れを担当した
- Step 2: テレビに変わる商材を多く発掘するためにバイヤーの数を増やし、商品のジャンルごとにチーム制に切り替えた
- step 3: バイヤーが自らの責任のもと、発注を決定する体制に移行した
- step 4: 商品構成を食品からコンサートチケットにまで拡大した。ダニクリーナーのレイコップやサイクロン式掃除機のトルネオなど大ヒットを記録する商品も多く出た。

また、13年の売上に大きく影響を与えた存在として、チャレンジデーの拡大版であるチャレンジウィークを挙げることができる。特価商品を一日一商品集中的に売り出すチャレンジデーを、品を変え一週間連続で行い、顧客に日替わりで購入する楽しさを提供した。

さらに、東京オフィスにもスタジオを置き、東京と佐世保の二局体制で番組制作をできる環境にした。その結果、佐世保で地上波のテレビショッピングを行い、東京ではCSデジタル放送専用チャンネルの番組を制作するなどといったことが可能となり、顧客の今を楽しくする機会を増やすことができた。

ジャパネットたかたは、以上のように、「お客様の今を楽しく存在」というアイデンティティを具現化し、13年経常利益154億円という過去最高益を記録しV字回復を果たした。⁷その後、2014年に社長が明氏の息子である高田旭人氏

となり明氏に頼るトップダウン型の経営からチーム経営になった。その結果、同社では新体制を築き上げられて売り上げが順調に伸びている。

5 レンタルのニッケンの事例分析

本節では、レンタルのニッケンの組織アイデンティティと従業員の職業アイデンティティが、同社の収益向上に結びつくプロセスについて記述する。

5.1 レンタルのニッケンの業績の推移⁹

ビジネスネームが導入された1987年(昭和62年)前後の5年間の業績は図4に示すグラフの通りである。図4では昭和60年に落ち込みが見られるが、これは4月から3月までであった決算期が7月から6月までへと変更されたためである。

図4のグラフの通り、レンタルのニッケンは昭和60年から売上を順調に伸ばしていることがわかる。次節では、この売り上げの向上と同社の組織アイデンティティや従業員のアイデンティティの関係性について述べる。

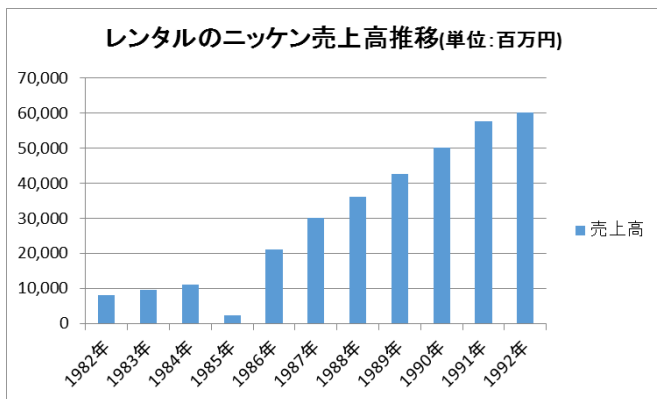


図4：レンタルのニッケン売上高推移

5.2 ビジネスネームによるアイデンティティの認識

レンタルのニッケンにおける、組織アイデンティティは次のように考えることができる。

「私たちはどのような存在であるか?」: 私たちは顧客に対して建設機械のレンタルを行う存在である

「私たちはどのようなビジネスを行っているか?」: 私たちは有料ボランティア精神で顧客のニーズに柔軟に対応していくビジネスを行っている

「私たちは何になりたいか?」: 顧客の「困った」を解決し、顧客の役に立つ存在になりたい

以上のようにアイデンティティの認識がされていたが、1987年に創業20周年という節目を迎え、同社の次の目標を考える際にビジネスネームを導入することにした。同社の創業20周年は、2節で述べたアイデンティティの認識の6つの状況のうち、第3の組織が目的を達成した時に該当すると思われる。

同社が採用したビジネスネームは、個々人に職業アイデンティティを認識させる契機となった。社員それぞれが、その後、毎日の出勤時に職業アイデンティティを認識することになり、有料ボランティア精神に沿った行動をとるようになった。

レンタルのニッケンのアイデンティティの一つである『有料ボランティア精神』は、お客様の役に立ちたいという気持ちを表現したものである。有料という単語が付けられたのは、ビジネスには相応の対価が必要であり、それが会社自体を成長させるという意味を込めようとしたからである。ビジネスネームはそうした有料ボランティア精神に必要となる従業員間の高いレベルのコミュニケーションの源泉となった。

従業員のコミュニケーションが行われている現場であるレンタルのニッケンの営業所には、以下の三つの担当が存在する。¹⁰

営業担当：自身の担当エリア内におけるあらゆる業界の

顧客の役にたてないかを模索し、提案していく。

内勤担当：営業所や商品をコントロールし顧客に商品を提供するまでの手配を行う。

整備サービス担当：顧客が安心して安全に機械を利用できるよう整備・点検を日々行う。

このそれぞれの担当が有料ボランティア精神を持ち、顧客の役に立つよう連携して業務を行うことにより、顧客の「困った」は解決される。結果として顧客のニーズへの適合度が高まり、顧客の満足度が向上する。

5.3 従業員のアイデンティティ認識による収益向上のメカニズム

上述したように、同社では、ビジネスネームの導入が、従業員の職業アイデンティティの認識をもたらした。それが図

5 に示すようにコミュニケーションの活発化によるチームワークの向上に波及し、ひいてはマーケットシェアと売上の向上に繋がった。以下では、図5を参照し、ビジネスネームが収益向上に結びつくメカニズムについて説明する。

ビジネスネームの設定：全社員がそれぞれ被りのないオンリーワンのビジネスネームを持つことになった。

従業員のアイデンティティの認識：従業員は入社時に自分の名前が本名からビジネスネームへと変化する。それが、それぞれの従業員に職業アイデンティティを認識させる。

コミュニケーションの活発化：ビジネスネームによって、自分にとって好ましい自己アイデンティティを他者に対して示す自己呈示の効果が生まれる。また、職業上のアイデンティティを維持するための演技を促進する効果も生まれる。これらの効果によって、従業員は現場で自分の自己を相手に分かりやすくするだけでなく、相手の自己を理解することも容易となる。その結果、互いの「自己」が分かりやすくなって、コミュニケーションが円滑に進むとともに、活発される。

チームワークの向上：コミュニケーションの活発化が有料ボランティア精神に基づく従業員同士の交流を円滑にしてチームワークが向上する。

顧客ニーズへの適合性の向上：有料ボランティア精神に基づくチームワークにより顧客ニーズへの適合度を高めることになる。

売上の向上とマーケットシェアの拡大：顧客満足度が向上することで顧客はより良いサービスを受けるようになる。それが、同社の売上の向上とマーケットシェアの拡大につながる。

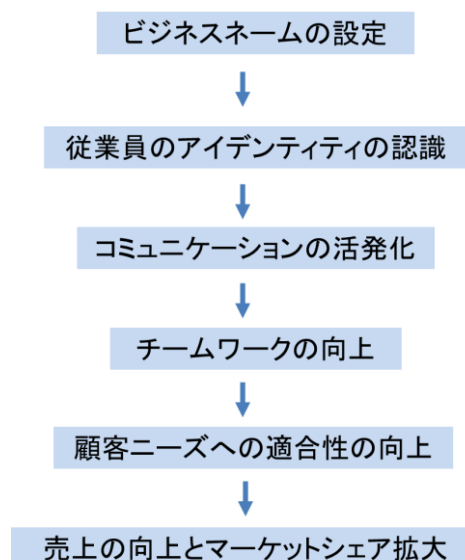


図5：収益向上のメカニズム

6 おわりに

本論文で事例分析を行った、ジャパネットたかたとレンタルのニッケンの事例分析結果の比較は図6に示される通りである。

	ジャパネットたかた	レンタルのニッケン
アイデンティティ	組織	従業員
認識のきっかけ	創業者の退任（喪失）	創業20周年（目標の達成）
業績向上の施策	東京オフィスの設立と取り組み	ビジネスネーム→有料ボランティア精神
組織行動	チーム制のバイヤーがコミュニケーションを活発化	営業、内勤、整備サービスが三位一体でコミュニケーションを活発化
収益向上	顧客ニーズへの適合	

図6：事例分析結果の比較

図6を参照し、ジャパネットたかたとレンタルのニッケンの共通点をまとめる。二社ともに、アイデンティティの認識により従業員の一体感が高まり、コミュニケーションが活発化された。そのことによって顧客ニーズへの適合度が高まったことで他社との差別化を図ることに成功し、収益が向上した。このように、二社には様々な違いがあるものの、どちらもアイデンティティの認識が収益向上へと波及しているという点は共通していると考えられる。

参考文献

- 1 『コアテキスト マクロ組織論』山田耕嗣・佐藤秀典
新世社
- 2 Albert,S.,&Whetten,D.A.(1985)Organizational identity.
Research in Organizational Behavior,7,263-295.
- 3 株式会社ジャパネットたかた HP
<http://www.japanet.co.jp/shopping/jh/company/index.html>
- 4 レンタルのニッケン HP
<https://www.rental.co.jp/>
- 5 日経トップリーダー, 2014/02号, 12～15 ページ
- 6 日経トップリーダー, 2008/04/01号, 44～45 ページ
- 7 日経トップリーダー, 2015/02号, 7～8 ページ
- 8 レンタルのニッケン ビジネスネームについて
<https://www.rental.co.jp/company/bisname.html>
- 9 レンタルのニッケン三十年史
- 10 レンタルのニッケンリクルート向けパンフレット