

洞口治夫・手塚修一

---

経営戦略の学説とドメインの役割

—パフォーマンス評価への視角—

2010/11/05

---

No. 105

Haruo H. Horaguchi

Shuichi Tetsuka

---

History of Management Thought  
and Functions of Domain Setting:  
A Perspective for Performance  
Evaluation

November 5, 2010

---

**No. 105**

経営戦略の学説とドメインの役割  
—パフォーマンス評価への視角—

洞口治夫・手塚修一

はじめに

1. 経営戦略学説の特徴

大企業のための学説としての戦略論

中小企業のための戦略論

2. ポジショニングとコア・コンピテンス

「ドメインの定義」のむずかしさ

ユニークなポジションの見つけ方

3. 事例研究

A産業

株式会社B

オリジン東秀

アイ・タック技研

ラ・キンタ・インズ

4. パフォーマンス評価への視角

収益性と売上高

なにを経営目標とするか

はじめに

本稿は、洞口と手塚による対話篇である。アカデミズムに属する洞口と実務に携わる手塚とが、経営戦略論の学説を振り返って、その上で中小企業の経営戦略論にどのような視点が現在欠落しており、また、これから必要なのかという問題について議論を進める。対話形式のなかで、手塚がかかわってきたコンサルティングの事例研究を含めて、ユニークな活動をしている中小企業の事例が経営戦略論にどのような意味を見出すことができるのか、という論点について対話を進めていきたい。

対話という形式を採用した理由は、二つある。第一は、実務と理論とのギャップを明確にするためである。実務家から要請されている経営理論とは何かを考えるうえでは、どちらか一人の叙述ではなく、また、二人によって書かれた共同論文という形式でもなく、相互の視点の違いをできるだけ明確にする必要があった。第二は、読みやすさである。会話形式による日常用語で語られる経営戦略論は、日常業務に忙しいビジネスパーソンにとって理解しやすいものとなっていることが期待される。

以下、第1節では、経営戦略学説の特徴についての議論をまとめ、第2節では、学説のなかからポジショニングとコア・コンピテンスについて焦点をあてる。第3節は事例研究であり、5社の事例をとりあげる。第4節は結びであり、パフォーマンス評価への視角について確認する。

## 1. 経営戦略学説の特徴

### 1-1. 大企業のための学説としての戦略論

○洞口　これから経営戦略論の学説の特徴、それから、ポジショニングとコアコンピテンスとの関係、そして中小企業の事例研究、最後にパフォーマンス評価をいかに行うのかということを考えていきたいと思います。パフォーマンスといえば収益性とか売上高ですけども、そういった評価で企業を評価してよいのかということに最後、議論がいけばよろしいかなと思っております。

まず最初に、手塚さんとお話したいんですけども、経営戦略学説といったときにどういったものが主な戦略論の学説だというように理解されて、コンサルティングを行うことが多いのか。手塚さんは法政大学大学院でも学ばれていらっしゃいますし、アカデミックスと現場との乖離というんでしょうか、その点を伺いたいんですけども、いかがでしょうか。

○手塚　そうですね。実際にコンサルテーションの現場でベースにする戦略論としては、事業構造のあり方などがテーマのときはアルフレッド・チャンドラーの事業戦略論、自分たちの競争優位は何か、またそれらをどうやって構築していくかなどを検討するときはマイケル・ポーターのポジショニング戦略<sup>1</sup>とかでしょうか。さらにそのポジショニング競争

---

<sup>1</sup> Porter, Michael E. ed.(1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

の源泉としての強みの開発ということになりますと、エディス・ペンローズを嚆矢とするリソース・ベースト・ビュー論、そこら辺でしょうか。ただし、学問的な形で戦略の学説を勉強しますと、やはりデュポンとかIBMなど、かなり規模の大きな企業をもとに戦略とは何かについて、さまざまな観点から光が当てられてきたと思うんですよ。いわゆる大企業中心の学説というのはある程度否めないのかなと思いますね。

○洞口　そうですね。チャンドラーの『経営戦略と組織』と訳されている『**Strategy and Structure**』<sup>2</sup>ですけれども、この本が出版されたのが1962年。そして、その中で扱われている企業は、デュポン、ゼネラルモーターズ（GM）、スタンダード石油、シアーズ・ローバック、その4つの会社が扱われて、その大きな会社の中での独立事業部の創設と事業部間での業務分野の確定、あるいは分権化のあり方といったようなものが議論されていくわけですよ。ですから、戦略論が始まった当初から大企業のあり方というのがテーマになっているということですよ。

学説史的には、チャンドラーの『経営戦略と組織』の中で資源という概念が出てきて、リソースという英語が経営資源というように訳されていて、資源と経営資源の関係というのは、相変わらず学説史的にはある種の混乱をもったまま動いてきているように思います。それは、ペンローズの『企業成長の理論』<sup>3</sup>の中でいわれているマネジリアルリソースという概念等含めて、かなり混乱したまま成長しているように思いますね。

チャンドラー、それから、アンゾフの『企業戦略論』、そこら辺が60年代の古典であって、そして、80年代にはポーターの『競争の戦略』が出てくるわけですが、やはり、いずれも大企業の学説という感じがしますね。

○手塚　私の経験では、中小企業と呼ばれる規模の会社で研修やコンサルテーションをやるときに、例えばポーターの「ファイブフォース」あるいは「基本戦略」、オーバールでのコスト戦略や差異化戦略、焦点化戦略ですね、これらの考え方をいくつかの事例を織り交ぜながらメンバーの方に投げかけるんです。でも、メンバーからの反応は、「それは、あくまでも大企業向けの参考情報、じゃあ、自分たちの会社はどうしたらいいんだ」。つまり、戦略論として理解できてもかなり自分たちの企業規模の水準に落としてモディファイしないと我が社には使えないという反応が結構あったかなと感じます。

○洞口　大企業の事例に学者の研究が集中するというのはどうしてなのでしょうかね。

○手塚　いくつか理由はあると思います。一つはやっぱり、国の富を生み出す源泉としての大企業を分析して、その成長要因を探るという外的な要請があったんじゃないでしょうか。もう一つは、内的要請。例えばアンゾフ、チャンドラー、ポーターなどが分析した

---

*Competitors*, Free Press. (『競争の戦略』土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1982年)。

<sup>2</sup> Chandler, A.D.(1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press.(三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社、1967年)。

<sup>3</sup> Penrose, Edith. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press.(『企業成長の理論』第3版、日高千景訳、ダイヤモンド社、2010年)。

対象は構造がよくみえたり、あるいは変化が明瞭であったりと、何らかの理論を構築しようとするときの対象が扱いやすい、分析しやすいということがあったんじゃないかなと思います。そこから蓋然性の高い仮説を導き出しやすい、そういう分析対象としての使い勝手のよさみたいなものもあるのかなと思います。

○洞口 確かにポーターのファイブフォースは、ある時点でのスナップショットといたしますか、エックス線写真のような形ですね。それに対してチャンドラーのほうは歴史的な発展というものをとらえていますけれども、三品和広神戸大学教授の『戦略不全の論理』<sup>4</sup>というのは大変にすぐれた長期にわたる実証研究ですね。三品教授ご自身が研究に携わってこられた年月が長期だということと、それから、研究の対象も長期にわたっているのも、動態的な研究だと思えるんですけども、その場合であっても『戦略不全の論理』の7ページでは、戦略論の鍵は「大規模複雑性」にあるということをいっているわけですね。ですから、大規模で複雑なものを見通しをよくするために戦略論がある。あるいは企業の企画部、企画戦略を担当する人たちにとって、1万人ぐらいいる大企業の顔のみえない社員に対して語りかける共通言語として戦略論ができ上がってきたということは、21世紀になった現代でもその特徴として受け継がれているような気がするんですね。

一橋大学の教授、沼上幹教授の『経営戦略の思考法』<sup>5</sup>では経営戦略に関する学説がまとめられていますけれども、やはり、ここでも企業規模に関する問題意識というのがほとんどないというのがある種の驚きですね。丁寧に経営戦略をレビューしておられて、第1章で経営戦略に関する5つの考え方というのがあって、第2章以下、戦略計画学派、それから、創発戦略学派、ポジショニング・ビュー、リソース・ベースト・ビュー、ゲーム論的アプローチということで、5つの学派の説明があるわけですね。

戦略計画学派に関していえば、アンゾフがロッキード社で実務に携わっていたということもあって、いかに戦略を実行していくか、計画をどう立てるかという考え方が重視されたことが説明されています。それに対して創発のほうは、計画を事前に立ててしまうのではなくて、プロセスの中で生まれてくる戦略を重視するという考え方です。そして、ポジショニングビューはポーターに代表される見方、リソース・ベースト・ビューはバーニーに代表される見方、あるいはハメルやドッズのようなコアコンピタンスの見方があるって、そして、ゲーム論的アプローチ<sup>6</sup>が紹介されていくわけですが、すべてが大企業中心の戦略、あるいは大企業の事例研究をもとに抽出されてきた論理による戦略論の立案だと

---

<sup>4</sup> 三品和広『戦略不全の論理』東洋経済新報社、2004年。

<sup>5</sup> 沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社、2009年。

<sup>6</sup> ゲーム理論については、Fudenberg, Drew, and Tirole, Jean. (1991) *Game Theory*; MIT Press. Gibbons, Robert. (1992) *Game Theory for Applied Economists*, Princeton University Press. (『経済学のためのゲーム理論入門』福岡正夫・須田伸一訳、創文社、1995年。なお、同書籍が *A Primer in Game Theory*, Harvester Wheatsheaf として出版されている)。が標準的な教科書である。また、Schelling, Thomas C. (2006) “Micromotives and Macrobehavior.” *W.W. Norton & Company, Inc.* Schelling, Thomas C. (1960) “The Strategy of Conflict” *the President and Fellows of Harvard College* はゲーム理論的な思考法の応用を示している。

思うんですね<sup>7</sup>。

ゲーム論的アプローチ<sup>8</sup>は、おもしろいインサイト(insight)といいたまうでしょうか、おもしろい分析的なインプリケーション、含意をもたらすものだと思うんですが、基本的に戦い合う企業は同質の企業が戦い合うわけですね。つまり、2つの企業が数量で競争すればクールノーの競争ですし、価格で競争すればベルトランですし、ですから、企業規模という点でいうと同質なものがお互い戦い合うことになるわけですね。それは、寡占の大企業間の競争という状況に結びつけられて解釈される場合が多いこととなります。

もちろん、シュタツケルベルグの均衡ですと、先発企業と後発企業があつて、その結果として均衡利潤が違ってきますので、売上高の意味での企業規模は変わってくるんですが、それは、ペンローズが『企業成長の理論』で批判しているように、そういうモデル化された企業にはそもそも資産がないんですね。ですから、固定費用と変動費用はあるわけですが、推測的変動(conjectural variations)という反応関数をもって競争するわけですが、クールノーのモデル、シュタツケルベルグのモデル、ベルトランのモデルといった寡占競争のモデルの中には企業の資産が入っていない。ペンローズの批判は、先ほどのチャンドラーの資源の考え方とも共通するわけですが、その資源の規模での大小というものが捨象された中での競争がゲーム理論なわけですね。ですから、囚人のジレンマになる場合であっても、バトル・オブ・ザ・セックスのような場合になつても、均衡を求める段になると、売上高に変化はあるにしても、同質的な企業の競争がモデル化されるということになるわけです。

## 1-2. 中小企業のための戦略論

○洞口 中小企業の経営戦略に近いものをこの5つの中で探すとすれば、1つはリソース・ベースト・ビューで、どのような資源を企業がもっているかということになると思うんですが、資源に関していうと、大企業と中小企業を比べれば中小企業のほうが資源が少ないはずだから、資源の量という面で論理を進めるとすれば、小さな企業が大企業にどう勝つのかというロジックがリソース・ベースト・ビューの中にはみえてこないわけですね。むしろ、ポーターのポジショニング・ビューのほうが中小企業への戦略的なインプリケーション、含意が大きいように思うんですね。つまり、仮に資産が小さくても、もっているリソースが少なくても、ある特異な場所に自社を位置づける、つまり、特異な場所にポジショニングすることができれば企業は生きていくことができるんだということを言っているわけですから、中小企業にも応用可能性があります。その点、コアコンピタンスを

<sup>7</sup> 浅羽茂『経営戦略の経済学』日本評論社、2004年、小田切宏之『企業経済学 第2版<プログレッシブ経済学シリーズ>』東洋経済新報社、2010年をも参照されたい。

<sup>8</sup> マクミラン・ジョン『経営戦略のゲーム理論—交渉・契約・入札の戦略分析—』伊藤秀史・林田修訳、有斐閣、1995年。アビナッシュ・ディキシット、バリー・ネイルバフ『戦略的思考とはなにか—エール大学式「ゲーム理論」の発想法—』菅野隆、嶋津祐一訳、ティビーエス・ブリタニカ、1991年。などを参照されたい。

磨かなければ話が始まらないと考えるとすれば、優れたコアコンピタンスを中小企業が手に入れるにはどうするか、という点での制約が大きいように思えます。

それから、戦略計画学派と創発戦略学派を比べてみると、明らかに創発的なほうが中小企業に近いところがあって、柔軟に企業の経営目標なり、企業の行うドメインの定義を変えていけるといところが中小企業の強みではないかと思うんです。創発(emergence)というのは確率分布に従うような過程ではないはずで、企業の研究開発の結果として特許取得がポワソン分布に従うことはよく知られていますが、このようなタイプの研究開発の場合には多数の研究開発という種をまいたほうがいいということになるので、大企業に優位ということになるわけですね。しかし、創発については、中小企業がある歴史的な経路に導かれて、一回限りの小数例のなかの特異な変化として達成されるものを指していますから、確率分布の母数を定義することが困難になるわけです。

ですから、中小企業に特徴的な戦略というものを、沼上教授のサーベイされておられるような従来の経営戦略学説の中に明確に見いだすことができない、ということは重要なポイントです。ポーターのポジショニング・ビューは、1つのヒントを与えるもの<sup>9</sup>なんだけれども、ポジショニング・ビューでみる特異なポジションを、そもそもどうやったら探すことができるのか、どのようにしたら特異なポジションに自社を位置づけることができ、そこでの活動を維持できるのかということについては、わからないことのほうが多いと思います。そのために、このワーキング・ペーパーも企画されたわけです。こうした学説のまとめはおもしろいと思うんですが、いかがですか。

○手塚 最近、韓国の企業とお付き合いする機会が結構ありまして、向こうの方から聞いた話で『ブルー・オーシャン戦略』という本<sup>10</sup>がビジネスマン、特にサムスングループの社員に読まれているそうです。

著者がボストン・コンサルティング・グループ・D・ヘンダーズン寄付講座教授のW・チャン・キムということがあるのかも知れませんが、当時のサムスン会長の李健熙(イ・ゴンヒ)が年度方針発表の場で全社員に「これを読め」と檄を飛ばしたそうです。そういうことで、かなりブルー・オーシャンという考え方、基本的にはポーターのユニークなポジショニング・ビュー、洞口先生が最近出された論文で言えば片利共生戦略、つまり戦わない戦略、戦いが必要のない戦略、あるいは戦いが必要のないポジショニングという考えが普及しているなという印象を持ちました。日本で『ブルー・オーシャン戦略』を読んだ大企業の方々に感想を伺うと、「あれは中小企業の話だからね」とか「事例もサーカスとか、ちょっと我々の会社には」といったようにブルー・オーシャンという考え方は理解できるが自分たちの現実レッド・オーシャンという反応がみられたのがおもしろかったですね。そういう意味で、これまでの戦略論には、ユニークなポジショニング、いわゆるニッチの

<sup>9</sup> ポーター・マイケル E. 「企業戦略—新たな知見—」『経営志林』第47巻第1号、2010年、pp.1-27. を参照されたい。

<sup>10</sup> W・チャン・キム、レネ・モボルニュ『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』有賀裕子訳、ランダムハウス講談社、2005年。



領域を確保し、そこでしっかり生存し、しかも高収益を上げていく、ある意味で真剣にそういうことを戦略テーマとして掲げ、問いかけるような戦略論はなかったのかなと思います。唯一、ブルー・オーシャン戦略がそれに近いんですけども、そもそもそのような戦略的メッセージが日本企業の中にしっかりした戦略論として落とし込まれてこなかったという印象をもっています。

○洞口 ニッチな市場を探しているのは、大企業なのか中小企業なのかというのもおもしろい問いですね。ニッチな市場の定義にもよるんですけども、意外とニッチ市場をきちんとみつけているのは大企業じゃないかという感じがするんですね。中小企業の場合、成功した中小企業に後づけの論理として「ニッチな市場で生き残っている」ということはいえるんですけども、大きな市場を分割している中で、ニッチ市場の創出というか、その発見に成功している企業を探そうとすると、定義の問題に戻ることがありますね。

○手塚 今の先生のお話をうかがって、ニッチ市場にも 2 つのタイプがあるのかなと思いました。一つは、大企業が自分たちの事業の成熟期を迎えて、新たな多角化戦略の中から新規事業あるいはマーケティング戦略という形で探索するニッチ市場。もう一つは、中小企業が自分たちの唯一の存在領域として確保するニッチ市場。この 2 つのタイプが混在しているといえますか、考え方が整理されないままニッチ戦略とかユニークなポジショニング戦略、そういう用語が使われているのかなと感じました。ともすると、私たちはニッチ戦略を大企業の多角化戦略の一環として、上から下の思考で考えてしまう傾向があるんですけど、中小企業にとってのニッチ戦略ということで考えると、また異なった理論構築というのが必要になってくるのではないのでしょうか。

ここまでの話の流れで 1 つお聞きしたいのは、私たちは戦略を考えるときに、ともすると大企業か中小企業かという二分法的な発想を取りがちですが、企業の成長段階ごとの戦略というものを考える必要があるんじゃないか、それは何かということです。当たり前ですが、企業とは、中小企業から始まって、それが中堅になり、ドメスティックに展開していたものが、インターナショナルになり、グローバルになる。つまり生き物として企業は成長しますよね。そうすると、段階別戦略といえますか、ステージ別戦略といえますか、戦略自体の時系列的なバリエーション、つまりその成長段階に合致した戦略理論の構築があつていいかなと。

○洞口 おっしゃるとおり、小企業と中堅企業とでは大きく違います。中小企業としてひとくくりにして良いとは限りません。また、スタートアップと小企業を比較しても、解決すべき経営課題が異なります。

洞口が最近書いた論文<sup>11</sup>では、今、手塚さんからご紹介のあつた片利共生<sup>12</sup>について議論

11 洞口治夫『集合知の経営—日本企業の知識管理戦略—』文眞堂、2009年。洞口治夫「中小企業の経営戦略—片利共生と非対称な競争—」『商工金融』第60巻第6号、2010年6月、pp.5-24.

12 Astley, W. Graham.(1984) "Toward an Appreciation of Collective Strategy," *Academy of Management Review*, vol.9, no.3, pp.526-535. Astley, W.Graham and Fombrun, Charles J. (1983) "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *Academy of Management*

しています。この片利共生というのは群集生物学<sup>13</sup>の概念から経営学に敷衍した概念で、経営戦略への応用性が可能であるという文脈で紹介したわけですね。生物学における片利共生の典型例はコバンザメでして、小判型の吸盤をつけた魚が大きなサメに吸着することによってより長距離を疲れなくて動くことができる。片利共生の特徴は、二者間での関係性があったときに、たとえばAとBという二者がいたときに、AはBに対してマイナスも与えないしプラスも与えない。ただし、Bからプラスを与えられる。今の場合ですと、コバンザメがAに当たり、サメがBになるわけですね。サメにとってはコバンザメに貼りつかれていて迷惑だと思っていないというのが片利共生の定義になるわけです。

もしもお互いが迷惑をこうむっているというか、お互いが競合している状態は、生物学ではそれを競合と呼びますし、片方が相手に迷惑だけを与えている場合は偏害、片方がプラスで片方がマイナスになっているような状態は寄生と呼びますね。ですから、木に吸着したツタのような状態になって、ツタが木から栄養を吸い取ってれば、それは寄生ということになるわけですね。

企業関係を考えたときに、片利共生がなぜ重要かという、それが中小企業の基本的な戦略であるようにみえるということが1点と、片利共生戦略をとっている企業は、実は成長というベクトルを大きなベクトルとしてもっていないということがポイントだと思うんです。つまり、典型的な例は、大学のそばにあるコンビニエンスストアとか、小学校のそばにある文房具屋さんとか、中学校のそばで制服を売っている洋品屋さんとか、駅のそばのパチンコ店とか、そういった事例を挙げることができますけれども、中小企業が存在する場というのが大きな企業のもっている外部性に依存しているわけです。あるいは学校でもいいのですが、ある経済主体のもっている外部性に依存して、その外部性を利用することによって、だれからもコスト負担させることなく自分の会社の利益を獲得することができるという、そういう戦略が片利共生戦略だと言えるんですね。

ですから、従来の経営戦略論、あるいはペンローズのような企業成長の理論で議論されてきたような成長とその成長のための戦略としての多角化とか、成長を前提とした戦略の変化ということとは、その出発点から違うというのが片利共生戦略の特徴だと思うんですね。ですから、それが望ましい戦略なのかどうかということは、後ほどお話するパフォーマンス評価にかかわってくる点だと思います。

そもそも成長することを大きな企業目標としていない中小企業がまず存在するんじゃないかということですね。そういう中小企業にとってみると、自分の会社を1兆円企業にしようとは思っていない。あるいは、少なくとも具体的なステップとして、それを行おうとはしていない。また、株式の上場（IPO, Initial Public Offering）ですけれども、証券会社などから株式の公開を勧められた中小企業のオーナーが、みずから株式公開をしないという判断を進めている場合も多々あると思うんですね。その株式公開をしないこと理由

---

Review, vol.8, no.4, pp.576-587.において、commensalism が紹介されている。

<sup>13</sup> 宮下 直・野田隆史『群集生物学』東京大学出版会、2003年。

には、もちろん意思決定が遅くなったり、あるいは外部からの意思決定の介入が入ることを嫌ったりということもあると思うんですけども、企業経営の目標そのものが成長、あるいは規模の拡大にはない企業、それがパフォーマンス評価の視点に組み込まれている企業がたくさんあるんじゃないかという気がするんですね。

○手塚 なるほど。ちょっと整理させていただきたいんですけども、先ほどのチャンドラーに始まるいわゆる大企業中心の事業戦略論、さらにポーターのポジショニング・ビューと競争優位の戦略、ペンローズからはじまる RBV (resource-based view) と戦略を考える視座はいろいろあると思うんですが、それらの戦略論の基本的な前提は成長とか、企業規模の拡大だとか、要するに大きくなるということが前提としてあるということですね。

## 2. ポジショニングとコア・コンピテンス

### 2-1. 「ドメインの定義」のむずかしさ

○洞口 成長と規模の追求は、我々が議論している経営戦略論のテーマの1つですね。これは、経営戦略論におけるドメインの定義とも密接につながっています。つまり、ドメインの定義ということが経営戦略論をやるとまず最初に出てくるんですが、例えば、それはレビットがいうように、顧客は「ドリルの歯が欲しい」のか、「ドリルの歯であけた穴が欲しい」のか。そのサービスとは何なのか、販売している商品とは何なのかということ再度つかまえ直ささいというのがドメインの定義の大きなメッセージなんですけれども、基本的にドメインの定義は、企業が成長していくときに、多角化をしたときに、関連多角化をしていくのか、それとも従来 of 事業とは全く関係のないものをしていくのか。あるいは自分たちの現在のドメインからみて新たなビジネスをやるべきか、やるべきではないかという議論のために多分機能してきているのだと思うんですね。

例えばサントリーはチョコレートをつくるべきでしょうか。「水と生きる SUNTORIY」というキャッチコピーでブランドを確立しようとしている企業とすれば、つくらないほうが賢い選択なんだろうと思うんですね。ですから、企業のもっているブランドイメージの維持とそれに関連するドメインをどう定義するかということを見ると、ドメインの定義は、まず経営戦略を考える上で最初に考えなければいけない点なのですが、ドメインの定義が常に必要になるのはどういうことかということ、その定義を行おうとしている企業が多角化を推し進めている、新規事業を進めている、そこがあるからだという感じがするんですね。ですから、1つのところに專業していく会社であれば、ドメインの定義をそう頻繁に行う必要はないんじゃないかという気がするんですね。

○手塚 少し言葉にこだわりますと、事業の多角化、あるいは新規事業への再展開とは、つまり従来のドメインの再定義ということですよ。成長を志向する企業にとっては、ドメインの再定義というのが付随発生的に、なかば必然的に求められてくる。

○洞口 必ず必要になるし、それが成功する事例もありますよね。国鉄から JR に変わ

って、そのJRに変わった企業が駅ナカビジネスを開発したのは、単なる運送業から運送にかかわるサービスの提供というようにドメインの定義を変えたがゆえに行い得たことであるし、それは死活問題として、そのまま赤字でつぶれるみたいな状態になった企業にしてみれば、必ず必要なステップだとは思うんですね。ただ、ドメインの定義がイコール企業の成長に結びつけられるのかどうかということは重要な論点だと思うんですね。

○手塚 例えばNECは1977年にC&C (Computer & Communication) を打ち出しました。あれは何かというと、従来の電話機製造会社からコンピューター、さらにシステムといいますか、ソフト領域まで事業領域が拡大していく中で企業全体を説明する。つまり、我が社はこういう会社なんだよということを説明するためのもので、一種のメッセージ性としてのドメインの再定義というのも1つありますよね。私がこれまでパナソニックなどドメインの再定義をおこなった企業とのお付き合いの中で感じるのは、会社全体をどううまく説明するか、社員にどう理解してもらうか、あるいは認知してもらうための魅力のあるコンセプトは何かといったように、何か戦略というよりも看板みたいな役割があったかなと思います。

○洞口 メッセージを伝えるという。

○手塚 はい、メッセージ性が結構強いのかなと。

○洞口 ありますね。ですから、戦略の中にどこまでを含めるかということもありますけれども、あるビジョンを示して、そのビジョンに向かっていくということは、先ほどのポーターというポジショニングを示して、そこに向かって全社が進むんだと。ポジショニングというのは、私の理解では多次元空間の中の1点だと思うわけですね。どういう多次元空間を想定できるかという、まず時空間の重要性がありますし、技術やセグメントの重要性もあります。その場を探し当てること、あるいは方向だけでも見出して、それを社内に表示することができるかというのはすごく重要なことだと思うんですね。その場合には、多くの場合、メタファーでなければならぬということがあって、確定的にかくかくしかじかのことをやりましょうということでは変化する環境に対して対応できないわけですね。ですから、その意味でドメインを示して、示したドメインの中で社員の創意工夫を喚起するということが重要な活動だと思うんですね。

ただ、やるべき新規事業の立ち上げのロジックというのは、安定した大会社の中での中間管理職の人たちが自己実現をする方法の1つになるわけですね。ですから、課長だった人が部長になり、取締役になる、そのプロセスの中で与えられたチャンスをモノにするということを考えると、彼らは新しい事業をある種ひねり出して、そこで行うことになる。それは国際的な事業展開で海外に場を見つける人もいれば、新製品の開発をやる人もいれば、関連多角化、非関連多角化ということになるかもしれない。

例えばソニーの盛田昭夫さんの『MADE IN JAPAN』を読むと、ソニーチョコレートというソニーの名称を冠した商品が販売されたときに、徹底的に法的に争ったということを知っているわけですね。彼は、「愉快なる理想工場の建設」というソニーの創業の

理念に照らしたときに、チョコレートというのはそぐわないからということでそれを切ったわけですよ。

例えば今、ソニー損保があって、そのことは盛田昭夫さんの理念とどうつながるのかということがわからない状態になっている。それはソニーにかかわりをもった人の中でファイナンスに専門知識をもった人が新しい会社をつくっていったんだと思いますけれども、その成長のロジックと中小企業がもたなければいけないポジショニング、あるいは独自の能力というものとの間にギャップがあると思います。どうしてそのギャップが生まれるかということ、絶えざるドメインの再定義を繰り返しているうちに、ソニーは愉快なる理想工場からソニー損保を含めた金融サービス企業に広がっているわけですよ。その経路だけが企業の成長経路ではないだろうと思うんですよ。

○手塚 先生のおっしゃることの意味合いを私なりに解釈しますと、いわゆる事業の多角化とか事業領域がいろいろ広がることによって、従来は結構シャープでエッジのきいたドメインで事業展開を行っていたのが、新たにAという事業を始める、さらにBという事業も取り込むことによってドメインそのものが希釈される、味が薄められることになる。それにも関わらず、なお全体を包含しつつ魅力的なメッセージを社員に対して投げかけなくちゃいけないという、そういう一種のジレンマといいますか、そういう意味での難しさがあるのかなというのが1つ。それと本来、ドメインというのはドメニスですよ。中世の貴族の人たちの領地のこと。ですから、語義的な解釈からすれば、うちはここで「おまんま」を食べる、ここから収益、生活の糧を得るんだよという結構切実なものが本来あったはずなだけけれども、関連多角化、非関連多角化をおこなう大企業のほうにドメインが取り込まれると一種のファッション、あるいはアピールの手段になってしまう。多分、本来のドメインの役割が果たされなくなったときに、その意味での難しさがある。そのような解釈もできるんじゃないと思います。

○洞口 例えば有名な寺院の参道にはおまんじゅう屋さんがあって、そのおまんじゅうさんの経営が成り立つというのは、私のいう片利共生戦略なわけです。お寺の参道という場所に片利共生、その外部性を利用することによって、ほかにある場合よりもおまんじゅうがよく売れる。では、そのおまんじゅうさんがクッキーを売り出したらどうなるのか。それは、今、手塚さんのおっしゃるドメインの希釈化ということに多分なるんだろうと思うんですね。

これを説明するロジックとしては、シナジー<sup>14</sup>というのがあるのだけれども、そのシナジーを生かして、瞬時売れる売上高の伸びを追求するのか。それとも、先ほどの言葉でいえば、エッジをきかせたシャープなまんじゅうづくりのほうに力を、まさに、専門的にそこに力を入れていくかということの差があるんですね。多くの場合、お饅頭屋さんでクッキーが売り出され始めるのは、創業者のお父さんに対して2代目が会社を継いだときに、

---

<sup>14</sup> シナジーについては、青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985年、石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎『経営戦略論〔新版〕』有斐閣1996年などを参照されたい。

自分の事業の独自性をみせたいので新しい商品を導入する。そして、今売れているまんじゅうよりも若い世代をターゲットにしてクッキーを売ろうという、わかりやすいロジックで動くのが普通なんですけれども、そういう戦略がどういう意味でプラスになって、どういう意味でマイナスになるのかということを経査する必要があると思うんですね。

それは、ソニーのVAIOも同じだと思います。つまり、オリジナルな、それ以前になかった商品をつくるというソニーの戦略との対極をなしていますね。ソニーが行ってきた製品開発の基本的な考え方に比べると、VAIOはドメインの希釈化の典型的な事例だと思うんですね。ソニーがVAIOを生み出す前に既にパソコンはあったし、小型化された軽量なパソコンという領域で製品開発を行っている企業は多数あったわけですね。つまり、ソニーのほうが後発になっていた。ウォークマンをつくったときのソニーは、あるいはAIBOのような犬型ロボットをつくったときのソニーは、他社にはない商品をまず最初につくった。そこがソニーらしさのユニークさの典型的な例だったと思うんですね。AIBOの生産をやめて、VAIOをつくってパソコンをつくるようになったということは、ソニーがほかの会社と同じものをつくるという平凡な企業になってしまったことになります。その戦略の変化は私には理解できなかったですね。

例えばアップル社がつくったiPadは、それ以前にはなかった商品、タッチパネルでの操作という、そういう商品をつくってきたわけですから、アップルのほうがソニー的になったというのか、そういうところがあると思うんですね。

ですから、ドメインを希釈化するということは、一見シナジーをきかせているようにみえるんですけども、実はそこで失うものがあるということですね。

○手塚 伊勢神宮にお参りに来た方に売られていたおまんじゅう、赤福で数年ぐらい前に賞味期限切れの商品が販売されるという不祥事がありましたね。

○洞口 ありましたね。

○手塚 あれば、本来、日持ちがきかない商品なんで名古屋から東は売らないとか、ある種の地理的な販売領域を何百年と守ってきた。それがどこかの時点で規模の拡大を志向した。今までのエッジのきいたドメイン、これのどこかの部分をいじり始めたんじゃないかと。そのときにエッジのきいた非常にシャープなドメインというのはすごく魅力ではあるんですけども、そういうエッジのきいたドメインでいく限り、基本的には、先ほどの話に戻るんですが、急激な企業拡大だとか多角化ということは、経営者として諦念することになります。企業規模拡大を諦めるということ、自分の道徳的な規準、あるいは経営者としての倫理的な行動規範として取り込む。すごくメンタルな話になってしまうんですけども、自分自身に枷（かせ）を負わせる、と言い換えてもよいかと思います。成長をあきらめるといって、ちょっとネガティブなイメージなんだけども、もっとポジティブな意味で、そんなニュアンスでとらえられないのかなと。

○洞口 とても重要な論点だと思います。諦念する、あるいは諦観するという、そういう感覚は、実はシューマッハーが1970年代に『スモール イズ ビューティフル』の中で

いっていることで、ローマクラブとか、オイルショックとか、70年代には経済成長、市場主義に対する批判が出ていたわけですが、我々も今、2000年代になって、だれもがエコを気にしていて、地球環境問題や二酸化炭素の排出量について、皆が気にしているわけですが、企業成長についての諦念、あるいは諦観というものは一向に生まれなくて、トヨタは相変わらず年間数百万台売るといっているわけですね。もちろん、数百万台の中身がハイブリットに変わるという点では大きいかもしれないけれども、企業が成長をみずからの制約条件にするというか、制約になっても構わない戦略を選択するというか、そういうことが本当は必要なのに、その必要性はだれもが環境問題の文脈ではぼんやりとみえているのに、それを声に出してはまだいえない。

それは、なぜかという、「エッジのきいたドメインの定義」が難しいことからの帰結です。我々がここで言っているエッジとは、正規分布している嗜好の分布があったときに、その分布のテールの部分に該当する人々の嗜好という意味ですね。つまり、エッジの効いたドメインの定義とは、少数ではあるが、嗜好が明確で、根強い人気を支える顧客がいるドメインを確定しているということになります。

しかし、エッジの効いたドメインの定義を行えば、顧客の数が少ないので、企業の成長は望めない。従業員の生活自体もさほど豊かになってはいかないでしょうし、経営者も豪邸に住みたいとか、豪華な車を持ちたいとか、多くの人を指示・命令できる、そういう自尊心が満足されないとか、そういう部分があるので、成長して有名企業になってということを考える人があるのは当然だと思いますし、それが全部悪だということはないんですけども、そのこととエッジのきいたドメインで生きていくということの間には、ある種、経営哲学の部分で大きな差があると思いますね。今、手塚さんがおっしゃったとおり諦観が必要になる所以だと思いますね。環境問題をまじめにつきつめて考えれば、この論点を避けることはできないようにも思います。

## 2-2. ユニークなポジションの見つけ方

○手塚　ここでいうユニークなポジションの定義についてですが、すぐにイメージするのは、要するに戦略グループといいますか、ある産業構造のなかの収益性が非常に高く、なおかつ競争がそんなに激しくない、そういう地政学的なポジションもあるんだけど、ここでの先生の関心としては、例えばそういうポリシーや経営哲学的なものも含めてのユニークなポジションということですね。

○洞口　そうですね。つまり、京都は寺院のクラスターですけども、あそこの寺社仏閣というのは観光資源としてすごく大きな経済的な効果ももっていると思うんですね。大原三千院とか、京都市内から1時間ほどバスに乗っていくようなところを訪問してみると、京都市内にある東本願寺、西本願寺という大寺院、政治勢力さえもっていた寺社仏閣に対するアンチテーゼとして、京都という地理的空間ではあるんだけど、その中で離れた山の中に絵画的な世界をつくっておくという、そういうポジショニングが採用されて

いるように思うんですね。上賀茂神社、下賀茂神社、金閣、銀閣でもそうなんですけれども、全体の中の場所を探している。京都全体の中での位置づけを探して成功した事例が名所になっているんだと思うんですね。ですから、金閣があつて銀閣があるからこそ、お互いのポジションがさらに際立つ。離れてぼつんと存在していれば、そこがよいポジショニングかというとなんなことはなくて、競争の厳しいある種のクラスターの中に存在していて、なおかつ全体のコンテキストといいましょうか、文脈の中での自分の位置づけが明確にできる寺社が有名になってきたんじゃないかという気がするんですね。

枯山水の世界で有名な庭をもつ龍安寺に行くのか、光悦垣で有名な光悦寺に行くのか。観光客の側からすれば、特徴をもって、それを際立たせている寺社に魅力を感じます。全体のなかに存在していながら、しかし、全体の競争の中から逃げていない。それがクラスターのもっている魅力というか、強さだと思うんですね。多分、同じようなことが秋葉原の電気街でも言えるでしょう。安売りの大手電気店もあれば、専門店もある。それらがメイド喫茶を含めたサブカルチャーの世界とあいまって展開されているのだと思います。歌舞伎町の飲み屋さんの世界とか、神楽坂の飲食店街、最近はフレンチレストランが多いですけれども、それは、多分、そこに参入するに当たっては、事前にどんなお店があるから、うちはそうではない別の特徴をもったものを提供しようということを考えるはずだと思うんですね。

だから、ユニークなポジションというのは、実は対になっているはずだと思うんですね。対というのは二項対立と言い換えられますが、甘口があれば辛口があるというような、熱いものがあれば冷たいものを出すとか、重電があれば軽電機というか、そうした対称性の追求がユニークなポジショニングへの第一歩だと思います。精密機械、電機・電子があるように、既に大きな企業が占めているポジションがあると認識されれば、必然的にそうでないものを探すでしょうし、当然、大きな企業があれば、そこから生まれてくる需要を当てにして、その部品を生産するということもあり得ると思いますね。

○手塚 例えドメインとは何かといったときに、いろいろな学説上の定義がありますが、私なりの解釈としては、まず、どういう顧客や市場にという **who** に対して何を。これは **what** で、具体的なモノを提供する場合、あるいはサービスの場合、さらにその組み合わせもある。それを我が社得意のやり方でという **How**。もう1つつけ加えると **Where** ですね、どういう領域でと。これらの4つの象限の中でうちはどういう輪郭をもってビジネスをするのか。これがきちんと説明できることがドメインだと思っています。

そうすると、ユニクロという会社がなぜ大きくなったのかを考えると、さきほどの **Who**、**What**、**How**、**Where** の中の多分 **How** にユニークなポジションがあつたんじゃないでしょうか。要するにモノのつくり方、届け方、SPA、製販一体で低価格を実現し、そこである程度企業の規模が大きくなり、店長に責任をもたせて、マネジメントのほうの革新をいろいろ起こしていった。たとえば匠制度みたいなことを導入しながら、後づけで **What** のクオリティを上げていく。ここにも企業規模を大きくしようという成長モチベーション



というのがあると思うんですね。

別な事例ですが、ブックオフという会社は、今まであまり流通性や市場価値がなかった文庫やコミックの古本、つまり **What** に関してのイノベーションで企業規模を拡大していった。要するに、大きくなった会社というのは、ドメインを構成する要素のうちのどれかでイノベーションを起こし、波に乗り、大きくなる。その前提としては、規模の拡大志向といえますか、成長志向というのが必ずあるのかなと思います。

○洞口　それが 20 世紀的なフランチャイズビジネスによる横展開の論理だと思うんですね。ある成功したビジネスのモデルがあると、それをフランチャイズ事業として店舗をふやして行って、横展開して、商品を大量に販売するようになっていく。それはそれで 1 つのビジネスモデルですから、その領域を追求する会社があつていいと思いますね。大量につくれば安くできるという規模の経済性が発揮できるでしょう。ですけど、それだけでいいのかという問題が当然あると思うんですね。そうではない、まさに中小企業として、例えば 5 代、10 代続く老舗を維持することの大切さであるとか、もちろん創業する場合であっても、創業によって生まれてくる新しい価値の提示であるとか、その点が経営戦略論で抜けているのではないかという点をここで指摘したいのです。フランチャイズビジネスについては皆さんかなり語られてきていると思うんですね。

○手塚　ユニークなポジションのみつけ方といったときに、従来の企業戦略論のパラダイムでは必然的に取り込んでしまう成長モチベーション、つまり時間軸と総生産量軸の二次元座標平面のなかで右肩上がりの直線的な成長志向、大きくなることを是とする暗黙の前提があるんじゃないでしょうか。要するにここでの議論でポジションというのは、**Who** だとか、**What** だとか、**How** とは違う軸で、諦念だとかあきらめだとか—いい意味でのあきらめですね—あるいは本物を追求するとか、この場所にとどまるとか…そういうドメインの要素があつてもいいのかなど。

○洞口　切り捨てるというか、捨てるということですよ。

○手塚　大げさにいうと、いまの市場社会の駆動原理としての欲求とか欲望とか、そういう無限の欲望の開放に対して一種の制約条件を加えていくみたいなことですよ。それがこれからの、中小企業とはいわず、21 世紀後半に向けての、あるいは産業社会がこれだけ高度化する、成熟化する中でいろいろな問題が起きる中で企業の基本的な倫理性といえますか、そんなのと通じる論理かなと。

○洞口　そう思いますね。経営戦略論の学説史についてアンゾフという重要人物がいるわけですが、そのアンゾフ<sup>15)</sup>についての議論が手薄だったかなとと思いましたので、そのお話を追加しておいたほうがいいと思います。

アンゾフは、市場浸透戦略とか、シナジーとか、部分的無知とか、中小企業の経営戦略につながるようなアイデアを数多く提起してきた。それも初期の 1960 年代から提起してきた人物なわけですが、彼自身がロッキードでの実務経験が長かったということもあ

<sup>15)</sup> アンゾフ、イゴール H.『企業戦略論』広田寿亮訳、産業能率大学出版部、1969年。

って、前述した沼上氏の学説の分類ですと、いわゆる戦略計画学派というところに分類されて、大企業における長期の戦略的な計画を立てていくという部分に特異な領域があったというように理解される人でもあるわけです。事実、ボーイングとかエアバスのような企業で話を伺ってみますと、1台の飛行機ができ上がるまでに2年、3年という長い時間がかかりますので、その長い時間の中でいかにさまざまな専門領域をインテグレートするかということは企業経営上の大きな要請であって、工学的な生産工学の考え方とマネジメントというものが必要とされた領域においてアンゾフ自身が活動してきた、活躍してきたということがあるんだろうと思います。

ただ、ニーズと製品のベクトルを重ね合わせて、新しいニーズ、既存のニーズ、新しい商品、既存の商品という4象限のマトリックスを描いて、そこで戦略の類型を描いたアンゾフの考え方のおもしろい点だと思うんですね。市場ニーズが既存のものであって製品も既存のものである場合には市場浸透戦略。これは、例えばお茶のようなものですね。だれもお茶を飲みますけれども、新茶をさらに売るにはお茶のお祭りをやったり、ミス狭山茶を選んだり、そういうことをするわけですね。

市場ニーズが新しくて既存の製品で対応する。これは、市場開拓戦略と分類されますが、国際化が該当すると思われます。つまり、今までなかった商品を別の国で販売する。ペットボトルに入った日本茶を中国で販売したりするという事は、この市場開拓に該当するんだと思います。

それから、既存の商品ではなく、新製品をつかって既存のニーズに対応する。これを製品開発戦略というように呼んでいます。ですから、ハイブリッドカーのようなものは製品開発戦略というものに該当します。車に乗るというニーズ自体に変更はないわけですが、そのニーズに対して新しい商品、単なるガソリンエンジンではないハイブリッドエンジンで対応するというのが製品開発戦略に該当します。

そして、新しいニーズに新しい商品で対応するのが多角化という分類になっていまして、ここになりますとイノベーションとほぼ重なり合う部分かなと思います。

アンゾフの戦略の説明が戦略計画学派に分類されるとはいいいながらも、例えばシナジーをどうみるかというようなことを考える分析のツールを与えてくれたという意味で、中小企業の戦略についての手かかりを与えてくれると思うわけです。

既に議論になりましたけれども、中小企業が複数の製品分野に進出することは、一方ではシナジーをきかせた多角化というものに向かっていく1つの方向ともみられますが、もう一方ではドメインの希釈化という部分があって、我々は、どちらを重視すべきかということを考えることができるのも、こういうシナジーという概念があるからだと思うわけです。

アンゾフについてのお話はこれぐらいですが、もう1点、再度述べておきたいのは、三品和広教授の研究についてです。この研究は非常に長期の日本企業のパフォーマンスを問題にしている。その長さですけれども、1970年から99年ですから30年間にわたる電機、

精密機器業界の総売上高、営業利益率というものを指標にして、戦略不全の論理を組み立てておられます。主要企業の売上高、営業利益率が非常に似た推移を示すとか、非常におもしろい事実を提示しておられます。ただし、前に申し上げたように大規模複雑性を扱うのが戦略なんだという、そういう定義の上でみますと、中小企業が扱うべき大規模複雑性というのは、何なのか。それは大企業と同じなのか、という素朴な疑問がわいてきます。中小企業の社内には「大規模複雑性」は存在するのだろうか。もしも存在するとすれば、大企業にとっての「大規模複雑性」と同じ定性的要因なのだろうか。この問題を我々は議論しなければいけないのではないかと思います。

○手塚 中小企業が社内・社外の複雑性にどう対応するか、そのための中小企業独自の戦略論がない、欠如しているという大きな問題意識が今回のテーマの1つとしてあるかなと思います。

この中小企業戦略論の独自性ということを俎上にあげたときに、私が現状のアカデミズムに物足りなさを感じる点がいくつかあります。まず、あくまでも中小企業というのは大企業に成長するための1つの過渡的な位置づけに終始していることです。アンゾフの市場と技術のマトリックスという考え方も、規模拡大に向けた成長プロセスの中での現在のポジショニングという位置づけですよ。ここには、大きくなるためにはこっちに行くんだよ。そこへ行くための道筋としては、いろいろなルートがあるんだよと。つまり、大企業が目的で中小企業はそのための手段である、そういう暗黙の認識があるのかなと思います。

ですから、大企業になるための過渡期としての中小企業戦略という位置づけでは、いろいろな本が出ていますが、中小企業の独自性という観点から見たときに、ちょっとそれらはあくまでも大企業を主眼とした手段的戦略でしかないんじゃないかという認識をもっています。

もう1つは、中小企業という経済主体が自律した個としての戦略行動をどう取っていくのかということになると、どうもまだ満足のいく答えがまだ出ていないかなと感じています。確かに、中小企業と戦略をキーワードにして本の検索をしますと何百冊と出ているんです。でも、圧倒的に多いのは創業者の精神論だとか、道徳論だとか、継承問題だとか。中小企業としてエッジのきいた形で自律し継続するための企業戦略は何かということになると、その分野がぼっかり穴が空いているなという認識をもっています。

そのような意味から、先生が商工金融の論文「中小企業の経営戦略—片利共生と非対称な競争—」で示されています片利共生戦略という考えは、これからの中小企業が真剣に取り上げ、咀嚼し、自分たちの戦略行動として具現化していくためのトリガーになるんじゃないかと思います。

○洞口 今までの議論の補足で幾つかあるんですが、1つは、エッジがきくという言葉の意味ですよ。これは、例えば長期に存続している企業に今注目が集まって、たとえば宮大工をする金剛組が世界で一番古い企業であるとか、長寿企業に関する研究、あるいはファミリービジネスに関する研究が進んできているわけですけども、長期に企業を存続

させるということと、エッジのきかせ方というんですか、エッジがきくという表現の意味ですが、そこをもう少し説明していただけますか。

○手塚　いままでのお話の中でエッジという言葉がどこから出てきたかという、ドメインの明確さということだと思うんですけれども、ある意味で我が社はこういう領域で生存していくという Who と What と How、あるいは Where ですね。それと、もう一つ大事な要素として Why、内の会社は何者なのか。こういうドメインを定義する構成要素が明確であること。それに対してかたくななまでに変えないとか、経営の型をしつこく持ち続けている、そういう頑固さみたいなものをエッジという言い方をしています。

その対立概念は、企業が大きくなるにつれて多角化だとか、新規事業に取り組むことによって、企業全体の正体をあらわすドメインがともするとキャッチフレーズ型、あるいは輪郭がぼやけてしまって希釈化される。そうではない位置づけでエッジという言葉を使っています。

○洞口　そのエッジのきかせ方には二通りあるような気がするんですよ。要するにドメインを明確にするということだと思うんですけれども、ドメインの明確化、明確にされたドメインについて、我々はエッジがきいた企業という言い方をしているわけですが、多分、ドメインの明確化に二通りあるんだと思うんですね。

1つは、提供するサービスなり商品がある種固定的なものであって 100 年変わらない、200 年変わらない。例えば金剛組のような宮大工というのは1つの例でしょうし、それから、日本料理のレストラン、フレンチのレストランというのは提供するモノ自体が変わらない。それは、むしろアーティスティックな領域において、そのことが可能なんだと思うんですね。つまり、技術がどのように進歩しても、必要とされる人間にとっての本質的なものを提供しているので、製品が変わらなくて済む。

ただ、もう1個のドメインの明確化というのは、実はもう少し精神的なものでなければならぬ場合があって、それは何かというと、技術が急速に進歩している市場においては、古いものをつくり続けていては会社がつぶれてしまうわけですね。例えばブラウン管テレビが我が社の創業の商品だからといって、それをずっとつくり続けている電機メーカーがあるとすれば、そこはもうつぶれてしまうわけですよ。

ですから、そういう技術領域の変化に対応しているエンジニアリングの領域では、商品ないし与えるサービスについてドメインを明確化することは求められていないんだろうと思うんですね。ですから、そこで複数のドメインにある種保険を掛けるような形で多角化せざるを得ないということはあるだろうと思うんですね。ですから、それは逆にいうと、中小企業が生き残っていくのが非常に大変な分野になっていて、例えば金型のつくり方であっても職人さんの熟練で金型をつくっていた時代から、NC旋盤の使い方で金型の精度が定まる時代に変化してくる。ですから、技術の変化に対応しながらエッジをきかせ続けるということが二律背反、本来、非常に難しい課題なんだと思うんですね。それをどのように克服するかということが実践的でもあるし、我々にとって非常に重要な課題、理

論的な課題でもあると思いますね。

○手塚 先生のお話の中でレビットの事業定義に関する事例が出ていたと思うんですけども、お客様はドリルが欲しいんじゃない、4分の1インチの穴が欲しいんだと。あるいはアメリカの鉄道業がなぜ衰退したのか。我々は鉄道業である。ではなくて、より本質的なところでは快適にA地点からB地点まで人や物を運ぶ。ですから、自分たちの事業の正体は何かといったときに、その本質的なところを経営者がしっかりと明確に認識し、そこに対して適切な言葉で組織に向かって発信し続けるという、ある意味で非常に高度なコンセプトチャルスキルが求められているんだと思います。そういう意味での普遍性、今のお話で出てきた本質的なものというのは、そういうところかなと思います。

○洞口 そうですね。コンセプトチャルスキルと今おっしゃいましたけれども、概念をどのように提示してみせるか。それに向かって組織を変革し続ける組織にするのかということころは、多分、大企業も中小企業も共通して必要な課題なんだと思いますね。

これも補足になりますけれども、コアコンピタンスの作り方ということで、人材育成というものについて、手塚さんがかかわってこられた事例というか、まさにそれをお仕事にしてこられたので、それについてお話を伺いたいんですが、まず、最近、韓国の「韓経ビジネス」という雑誌の中に寄稿もされておられますし、韓国での人材育成について携わってこられたわけですけども、日本と韓国を比較すると、人材に関する考え方、あるいは人材育成に対する考え方で際立った差異というのはあるんでしょうか。それとも余り差のないものなんですか。

私の教えてきた大学生の感覚だと、韓国の学生たちは、やはり独立したり、転職するのが当たり前だというアメリカ的な発想があって、サムスンを中心とする韓国の大企業も、やはり40代定年制のような、非常に若いところで社外に出ることをむしろ勧めるような社風があるように感じるんですね。そのタイムスパンというんでしょうか、1つの企業の中で自分が過ごすと考えた職業人生の長さ、その長さに見合った投資としての人材教育というんですか、そういう点はどうでしょうか。

○手塚 少し大げさな話になってしまうんですけども、韓国の社会文化、国民文化、あるいは企業文化をいいあらわす言葉として、パリパリ文化というのがあるんですね。パリパリというのは、韓国語で「速く速く」です。これは、もう本当に韓国人たちの身体にしみついている一種の気質的なところがあります。例えばブロードバンドは、今、韓国が世界一ですね。国民普及率、世帯普及率は既に90%以上で、これを何十年もかけてやってきたわけではなくて、わずか十数年でその数字を達成したなんていうのはまさにパリパリ文化の最たるものかな。ですから、国も資金的な支援とか、制度的な支援をおこない、それにサムスンとかLGとかの財閥系企業がうまく乗っていった。さらに現在の韓国の住宅は10階から15階くらいの高層アパートがメインですが、そういうスマートビレッジといえますか、ブロードバンドが普及しやすいような住環境や生活環境など、いろいろなものが相まってブロードバンド世界一を極めて短期間で実現していくという事例もあります。

そういうことから考えると、やはり人材の流動性は高い。40代後半あたりである程度の役職についていないと、暗黙にスピニアウトしてくださいという会社のメッセージとして受け取る労働慣行みたいなのところも結構ありますね。確かに50代で残っている方は、それなりのパフォーマンスを上げた方。あとはこれまでの勤務実績を生かして会社を去る方もいます。ですから、サムスン電子に勤めたあと独立してコンサルタントをやるとか、教育業界に再就職するとか、そういう事例は結構多いですね。

ただ、もう1つ大事なことは、人材教育にはものすごく力を入れている。例えばサムスングループは今、イ・ゴンヒ（李健熙）という方がグループを引っ張っておりますけれども、創業者のイ・ビョンチョル（李秉喆）が一番最初に韓国で取り入れた人事制度として公開採用制度というのがあります。この公開採用制度は何かというと、第二次大戦以前韓国は情実人事で人を雇っていたんですね。縁故採用とか、親戚だとか、知人のつてでの採用ですね。人材採用の公募制なんて今考えると当たり前なんですが、要するに公開採用ですから、学生に対してことしは何人採用します、試験を受けてくださいと。いわゆる入社試験ですね。こういう公開採用制度を1957年に採用したのがサムスンなんです。

その採用に当たっては、例えばこういう言葉があります。疑わしい人は初めから用いてはならず、一たん用いた人材は疑ってはならない（疑人勿用 用人勿疑）とか、能力の90%の目標を設定して110%超過達成するよりも、能力の110%を設定して100%達成するほうが望ましいとか。いずれにしても、サムスン電子を初めとするサムスングループの人材教育にかけるお金は並大抵じゃないですね。

ヨンイン（龍仁）市というところにグループ全体の人材開発センター、正式には三星人力開発院がありますが、ここの規模は日本の名だたる教育センターの比ではないですね。立派さとか、設備の充実の点で。

○洞口 ソウルからどのぐらい離れた場所なんですか。

○手塚 ソウルの隣の県の京畿道ですから、車で90分ぐらいですか。

○洞口 日本でいうと埼玉県というような感じ。

○手塚 そうですね。

○洞口 何人ぐらい収容する設備と考えればよろしいんでしょうかね。

○手塚 1日に1,700人が一度に研修できる規模です。

○洞口 皆さん、教育研修は短期の2泊3日とか、そういうタイプの座学ですか。

○手塚 そうですね。基本的には集合研修です。ただ、いろいろなプログラムが走っているんですけども、教育内容の構成をみると職業観、精神姿勢に関するものが約30%を占めています。具体的には、創業者の理念の浸透だとか、価値観の共有化だとか、結構、今の日本の企業教育の中で忘れられているものがしっかりやられているなという印象をもっています。

サムスン精神というのが5つあるんですけども、1つが創業精神です。クリエイティブな創業精神。これは、常に新しいものを追求し、探求する。それから道徳精神。真実に

正しく行動する。それから第一主義です。戦略分野では、あらゆる面で第1位になる。それから完全主義。業務を完璧に遂行する。それから共存共栄。お互いに助け合い尊重する。今は、その5つの基本的な考え方は変えずに、人材第一 (people)、最高指向 (Excellence)、変化先導 (change)、正道経営 (integrity)、相生追求 (co-prosperity) という言葉になっています。

こういうサムスン精神のセントラルバリューみたいなものを、すべての研修の3割ぐらいを費やして徹底的に教え、理解させる。まさにそういうものに基づいてふだんの行動ができる、スキル化する、血肉になるようなレベルまでたたき込むというのが特色かな。私たち日本人が過去やっていたものをいまだに、あるいは今だからこそやり続けている。そういうことで、結構、韓国の産業界のなかでは、サムスンの管理者というのはすごく能力があって、ハイパフォーマーの方が多いんですけども、ともすると官僚主義といいますか、しゃくし定規に物事をさばいていってしまう傾向もあり、産業界では功罪相半ばしたサムスン人材の評価もあります。

○洞口 日本の場合、人材育成の基盤になっているもの、3分の1を割いて多くの会社が教えようとしているものは何かあるんですかね。基本になる考え方みたいなものは、何を教えている部分があるのでしょうか。

○手塚 私のこれまでの日本企業の研修では、例えば創業者の理念だとか、創業から大切にしている価値観だとか、そういうものを新入社員に徹底的に叩き込むとか中堅の方々にもう一回リマインドさせるという経験がないんですよ。もう少し実践的な、例えばコミュニケーションだとか、業務改善だとか、結構、業務に直結するようなところでの研修がメインですね。すごくベーシックなところでの研修、これは、内製化しているのかもしれませんが。逆に外部に委託するのちょっと矛盾するところがあるかとは思いますが。

○洞口 コアコンピタンスとして企業の中核的な能力を担うのが人だということを否定する人はいないと思うんですよ。その人をどう教育するかというときに、会社の創業の理念から始める場合と、人間関係のコミュニケーションから始める場合とでは、でき上がってくる人材の像が大分違うものになるでしょうね。

○手塚 例えば100メートル離れたところからボールを投げる力がある人間と、もうちょっと近寄って50メートルあたりから速い球を投げる人間を比較した場合、基礎体力というか、地力といいますか、そんなものがちょっと違ってくるのかなとは思いますが。

○洞口 とりわけサムスンの今お話を伺った5つの理念ですと、とにかくずっと競争してなければいけなさそうな感じですね。

○手塚 それがさっきいったパリパリ文化の影響を受けているのかも知れませんがね。韓国の人たちは、この自分たちのパリパリ文化を結構ポジティブに受け止めていますけどね。

○洞口 だれかのサポートをするとか、チームワークだとか、輪だとか、縁の下の力持ち的な活動だとか、個人のパフォーマンスの評価にならなくてもグループで評価するとか、そういうものは理念の中では見出し得るんですかね。

○手塚 多分、それがこれからのサムスン、あるいはLGにしても現代にしても、グローバルに活動している韓国企業が、これから壁にぶち当たる、ある限界値に近づいたときには大きなテーマになるはずだというのが、韓国の人材開発に携わる方々の共通の問題意識としてありますね。

○洞口 一方、日本の企業では、みんな50歳を過ぎたあたりから、自分の年金を計算して、みんなが縁の下の力持ちになりたがって、要するに大切な仕事はだれかがやってくればよくて、『釣りバカ日誌』の浜ちゃんのような人たちが実は意外と多くて、昇進するのも別に好きではなくて、好きな仕事ができればいいという、そういう人がいるのかもしれませんが、50代の過ごし方というのはすごく大きいですね。10年の違いですよ。つまり、日本は50代後半で役職定年になりますが、韓国では40代後半で定年になるわけですから、役職についていなかったら会社を去るということが40代半ばに来る社会というのは、日本の社会に、その慣行をもってきたら大きな社会変動になりますよね。50代をどのように過ごしているかというのが大きな問題ですよ。

○手塚 先ほど話の出たイ・ゴンヒがCEOになって最初にやったことは何かというと、朝の7時出勤で4時に終わるという7・4制を導入したことです。

○洞口 ちょうど1997年のアジア通貨危機の前ぐらいですかね。

○手塚 そうですね。数万人規模の会社の社員に対して、朝7時出勤ということを号令一下、足並みをそろえさせるという、まさに力わざみたいなのところができる経営者。今は笑い話になっていますが、イノベーション経営の実践ということで、自分の女房と子供以外は変えろ！と。しかもそれに従う一枚岩の企業文化。これも企業レベルでのコアコンピタンスといえるかなと思うんです。

○洞口 確かにコアコンピタンスという単語自体がきれいごとなのかもしれませんよね。能力なき者は去れというコアコンピタンスなのか、能力がなくても定年までは会社に張りついていてよいというコアコンピタンスなのか。これは、英語の国際的学術雑誌に論文を掲載したことの無い研究者でも大学教授になってしまう日本と、そうしたことが有り得ない韓国との差として、アカデミズムという私の属する業界にいても痛いほど感ずる点です。企業であれ、大学であれ、いずれにしても組織の中ではいろいろな問題が醸成されてしまいますよね。組織そのものが腐敗する場合もあるでしょうし、その腐敗を無視する組織構成員もいるかもしれません。組織を、非常に熱いお風呂のような状態で長くは入ってられないような状態にするのか、あるいは、ぬるま湯経営にするのか。どの程度の熱さのお風呂にするのかというのは、まさに経営者のさじかげんなんですけれども、その中で醸成されてくるコアコンピタンスのあり方がずいぶんと違ったものになるんでしょうね。

長期を見通して5年、10年のプロジェクトを組んでいくときには、やはり20代から40代では職業人生として短いでしょうから、設備投資の回収に10年かかるというようなプロジェクトを立ち上げるときには、30代半ばで立ち上げた仕事を50代前半くらいまで、成果を見届けて仕事を続けるというのは、やはり必要だろうと思うんです。半導体のように2



カ月とか半年とか、1年ぐらいで製品がどんどん入れかわって成果が出るものについては、それに対応できるでしょうから、扱っている製品分野のタイムスパンというんでしょうか、時間軸も影響を与えている気がしますね。韓国もそうでしたけれども、現代グループ、ヒュンダイなんかはそうでしたが、造船とか鉄鋼のように10年、20年時間のかかるものがあるれば、早い定年というものもそれほどプラスではなかったかもしれませんね。

### 3. 事例研究

○洞口 では、次の話題、事例研究のほうに移っていきたいと思います。手塚さんに資料をつくっていただいておりますので、ここに基づいて5つの会社についてのお話を順番に伺っていききたいと思います。

A産業、B社、オリジン東秀、アイ・タック技研、La Quinta Inns という5つの会社を取り上げていただきました。この5つの会社を取り上げる基準として手塚さんとお話をしていたのは、いわゆる片利共生に該当する企業、小さな市場でその企業独自の活動をしている会社ということですね。あるいは、その会社を成り立たせている外部環境を明示的に、意図的に利用している会社というように申し上げたほうがいいんでしょうか、そういう会社を5つ探してきていただきました。

これらのケースについてはより深く探求する必要があるかもしれませんが、まずは、その概要を順番に伺っていききたいと思います。

#### 3-1. A産業

○洞口 まず、A産業なんですけれども、この表の説明を含めて、どんな会社なのかご説明をお願いします。

○手塚 A産業株式会社、所在地は東京都です。この会社とのお付き合いの経緯は、ある団体からこれから説明します商材のマーケティング戦略のコンサルテーションを依頼されたことがきっかけです。

A産業はどのような事業をおこなっているかということ、紳士用及び婦人用の高級革靴向けのシュートゥリー商品の代理販売業をやっています。シュートゥリーというのは、革靴が型崩れしないための木型を意味しています。履かないときには木型を入れて高級な革靴の保全をする、そのための保管品ですね。

○洞口 型崩れを防ぐということですね。

○手塚 そうですね。特にA産業が扱っていますシュートゥリーは、例えばバリー、クラークス、チャーチなどヨーロッパの高級靴メーカーが自分たちの純正シュートゥリーとして採用しているD社の商品を扱っています。D社商品はそれなりのブランドのシュートゥリーで、この商品の輸入代理販売をしている会社がA産業です。

【第1表】A産業の概要

企業名	A産業株式会社
事業内容	紳士用および婦人用の高級革靴向けのシューケア商品の代理販売業。特に、バリー、クラークス、チャーチ等のヨーロッパの高級靴メーカーが、自社の純正シュートゥリー（靴に挿入して型崩れを防ぐ木型）として採用しているD社製シュートゥリーの代理販売。
課題	大手X百貨店へのD社製シュートゥリー導入を実現し、販売目標を実現する。
考察 & 論点	ある基本的な製品群があり、その製品のアクセサリとなる商品の開発を行っている。たとえば、携帯電話のストラップを製造している企業と類似した戦略である。ただし、当該企業の場合は、直接的な商品開発ではなく「アクセサリとなる商品」（補完的商品）の代理販売事業をおこなっている。自社開発よりも代理販売の中小企業が多く存在する現状を踏まえると、代理販売の経路をどのように開発していくか、が課題となっている。

（出所）筆者作成

- 洞口 A産業がシュートゥリー、型崩れを防ぐ木型の生産を行っているわけですか。
- 手塚 いいえ、輸入代理販売ですから、基本的にはD社から商品を買って、委託ではなくて買い取りで販売しています。そのために、リスクも余り負えないみたいなどころもあるんですね。
- 洞口 設立が1921年となっていますから大正10年ですよ。この代理販売から始まった会社なんですかね。
- 手塚 D社のシュートゥリーを扱い始めたのは、そんなに古くはないんですね。もともとは靴の修理とか、あと革に塗るオイルとか、いろいろなものを扱っていました。
- 洞口 靴そのものは販売していないんですか。
- 手塚 はい、していないんですね。基本的には代理店です。
- 洞口 おもしろいですね。
- 手塚 結構大きな百貨店には入っているんですけども、X百貨店には入っていないくて、ぜひこの百貨店の靴販売コーナーにD社のシュートゥリーを取り入れてもらいたい、それで売上目標を実現したいということが大きなコンサルのテーマでした。
- 洞口 年間の売り上げは数億円という感じなんですか。
- 手塚 現在は1億円くらいですけども、そのX百貨店でのD社のシュートゥリーの取り扱いを実現することで販売増を図りたいと。これだけではないんですけども、大きな課題としてはX百貨店へのD社のシュートゥリー導入をどう実現したらいいかということがコンサルテーションの中身でした。
- 洞口 1足用のセットになっているシュートゥリーというのは幾らぐらいなもんなん

ですか。

○手塚 ピンキリですけれども、ヨーロッパの木材といますか、ライム材とかですね。そのほかにもブナ材とか、木によって値段が違うんですけれども、ワンセット 10,000 円ぐらいから数万円までの幅があります。今回大きなテーマであります片利共生戦略からこの事例を眺めると、基本的に例えばバリーにしてもクラークスにしてもチャーチにしても、D社のシュートゥリーを使わなくても自分たちの製品そのもののブランド価値というのは保たれると思うんですが。

○洞口 そこがポイントですよ。もしもバリー、クラークス、チャーチという靴にセットになるように製造しているのであれば、フランチャイズビジネスと同じで契約関係で結ばれているわけですから。このケースのポイントはどのような靴にでも合うように、独自の製品として木型をつくっている、そこですよ。

○手塚 はい。今回のコンサルテーションの目的、X百貨店でのD社シュートゥリー取り扱い導入というのは、その百貨店との力関係といますか、敷居が高いんですね。百貨店という業態にこだわらず、靴の販売チャンネルとしてはABCマートとか、もうちょっと集客力のあるチャンネルというのはいっぱいあります。ですからそちらのほうへの横展開を図ったらどうか。特にシュートゥリーというのが日本人、特に一般的なビジネスマンが日常的に使うという生活習慣がまだまだ定着していない。にもかかわらずいい靴を履きたいねと。そういういい靴を長持ちさせる、あるいはいい状態に保全して長く使う、大切に使うといった洗練された消費行動がこれから日本のビジネスマンの中でも定着してくるんじゃないか。このような潜在的なニーズに向けて、こういうのが必要なんですよ、こういうシュートゥリーが高級靴とワンセットのものとして必需品なんですよということをもっと積極的にプロモーションするような活動をやったらどうかという提案をしました。

シュートゥリーというものを知らない方が多いので、新聞紙を詰めて終わり。でも靴は結構いいのもっているとか、そこら辺のアンバランスというのがまだあるかなと。

○洞口 ある種、片利共生戦略の典型という感じがしますよね。つまり、小学校の前にある文房具屋さんと同じように、需要がそれほどふえない価格帯ですよ。10,000 円が一番安いとなると、靴自体に幾ら出すのかに依存して、そのための保全のコストを幾ら出すのかという問題がありますよね。これは、サイズ的には 24.5 だとか 25.5 だとか、日本人のセンチメートルのサイズになっているんですかね。

○手塚 一応、構造がスライド式になっています。例えば 26.5 にかちっと合わせてボルトを締めるということなんで、多少伸縮がきくんですね。

○洞口 足の幅はどうなんですかね。

○手塚 結構イギリス人向きかもわからないです。

それから女性用のブーツなんかは靴箱の中でへなっていますよね。それなんかもきちんとできる。男性用の革靴、それから、婦人用のブーツとか、いろんなバリエーションがあるんです。

○洞口　ブーツなんかはいいでしょうね、ニーズがありそうな感じがしますね。プレゼント用に使えたりしそうな感じがします。

X百貨店に納入したいというのはどういう話の流れだったのでしょうか。それ以外にも百貨店はあるだろうと思うし、別に百貨店以外のルートに販売することもあり得ると思うんですよね。

○手塚　やはり一種のブランドですかね。その百貨店のもつブランドと、やはりその百貨店の中にある靴売り場、そこにD社のシュートゥリーがあると。これが先方の社長の一種のパラダイムといいますか、そこに入れることによって波及効果があるだろう、シュートゥリーという商品のプロモーションとしては、あそこに置かないとだめだ。知ってもらいたい人に一番最適な場所に。そういう強い信念があったように感じます。

○洞口　飛行機のファーストクラスなんかに置いておいて、お客さんにスリッパを履かせている間にD社シュートゥリーを使って形を整えるみたいなサービスを構想すれば、飛行機の数掛けるファーストクラスの数という数量は売れていくわけだから有望かもしれませんね。百貨店にコバンザメをするべきなのか、それ以外の対象をどう探すのかという、共生する相手の探し方の問題がありますよね。確かにもちろんX百貨店というブランドは重要なので、そこをターゲットにしているというのはわかりやすいと思います。

D社以外に競合他社はないんですか。

○手塚　いろいろあります。数社あるんです。木型でヨーロッパということになるともう1社か、2社です。それは日本にも入ってきているそうです。ただ、D社の木型がやっぱりいいんだということを認知してもらうというのは、結構敷居が高いですね。

○洞口　そこを広めないのも重要ともいえるわけですよね。いったんみんなが使うようになったら、100円ショップで木型の代替品のプラスチック製品を売られるようになると、また話が違ってしまうということですよ。

○手塚　あるですよ、実際に。100円ショップで売られているプラスチック製のシュートゥリーもどきというのはあるんですね。これとは違うんだよと。まさにバリーにはこれなんだよという一種の組み合わせはあるかなと思ったんです。

○洞口　10,000円とるんだったら名前を焼き印で彫るとか、何かそういう付加価値をつけてあげれば、もらった人は喜ぶだろうと思うんですね。自分で買うというよりは、お父さん、おじいさんへのプレゼントとか、若い女性でブーツを履いている人へのプレゼントとか、そういうものとして使えそうな気はするので、その意味でX百貨店への納入というのをターゲットにしていらっしゃるんでしょうけれども、そのときにどういう付加価値をつけるかというのも重要な気がしますね。

確かにいわれてみれば、みたことはあります。ホテルなんかに置いてあって使うこともありますけれども、それにブランド価値があって、それを日本国内で売っている会社というのは確かにあるでしょうね。

○手塚　靴に限らないと思うんですけども、日本人、特にビジネスマンの方々のライ

フステージが経済的にも意識的にもワンランク上がり、結構いい物を身につけて仕事する、生活する、そういうライフスタイルが徐々に定着しつつあると思うんですね。そうしますと、例えば靴とか車など、高級なものをそれに見合った洗練された意識で使うという消費文化をそろそろ日本の一般的なビジネスマンも素養として身につける段階に入ってきているかなど。

○洞口　私が2010年の論文<sup>16</sup>に書いた点なんですけれども、中小企業の片利共生戦略を考えるときに重要なのはコンテキストの差別化<sup>17</sup>でしょう。コンテンツの差別化というのはむしろ大企業に任せておいたほうがいい。ですから、同じチョコレートでも、チョコレートの中に何が入っているチョコレートなのか、どんなカカオのチョコレートなのかというのはコンテンツの差別化なわけですけれども、こちらは大企業の得意分野でしょう。どういう場面でそのチョコレートを渡すのかというのはコンテキストの差別化になるわけですよ。こちらの側面では小回りの効く中小企業にビジネスチャンスがある。

ですから、このシュートウリーの事例にしても、製品自体がD社製でよいのだというのは実はコンテンツのディファレンシー、あるいはコンテンツの差異化、差別化のところにとどまっていることになります。むしろ、特殊なコンテキストを企業の側で創造して、その上で渡すところがポイントだと思うんですね。大学生が就職したときに親が息子に渡すプレゼントにするとか、昇進祝いにプレゼントするとか、20周年勤続表彰で企業が社員に与える副賞にするといった工夫が必要ですね。

つまり、牛ひき肉100%の肉まんは、コンテンツの差別化なのです。しかし、神楽坂の肉まんという地理的な特殊性はコンテキストの差別化につながります。中小企業の経営戦略としては、コンテンツからコンテキストにどう移るのか、顧客の注目点をコンテキストに振り向けさせるにはどうするか、ということだと思うんですね。文化のあり方も、実は変化していくわけですよ。日本人がチョコレートをバレンタインデーに贈るのは、そこになっているわけで、それができるかどうかということですね。

---

<sup>16</sup> 洞口治夫「中小企業の経営戦略—片利共生と非対称な競争—」『商工金融』第60巻第6号、2010年6月、pp.5-24.

<sup>17</sup> コンテキストの差別化については、Kotler, Phillip, Kartajaya, Hermawan and Den Huan, Hooi.(2006) *Think ASEAN ! : Rethinking Marketing toward ASEAN Community 2015*, McGraw-Hill.(『ASEANマーケティング—成功企業の地域戦略とグローバル価値創造—』洞口治夫監訳、日本出版貿易、2007年)を参照されたい。

【第2表】株式会社Bの概要

企業名	株式会社B
事業内容	すき焼き専門店。霜降肉、肉盛合せ、赤身肉などのバリエーションがあり、平日昼（10：00～15：30）の平均客単価 1,000 円、夜（16：30～21：30）の平均客単価 10,000 円。
課題	仲居さんを募集しても集まらない、応募者が選考基準に満たない、採用者が定着しない。
考察 & 論点	有名寺院に隣接して立地していることから、片利共生戦略の成立要件としての『立地』に該当する事例と推測される。また、純日本的な文化を求める観光客に対応するという質的な文脈からも片利共生戦略の事例と言える。

（出所）筆者作成

### 3-2. 株式会社B

○洞口 では、ケース2にお話を移したいんですが、株式会社Bについてのご説明をお願いします。どういう会社なんでしょうか。

○手塚 ある有名な寺院の隣にあります。3階建てぐらいですか、そんなに大きくないビルですけども、すき焼きの専門店です。この会社とのお付き合いも、さきほどの団体からのコンサルテーション依頼でした。

○洞口 結構古い会社ですね。

○手塚 この会社のコンサルテーションの目的は、簡単にいうと人材戦略です。代表取締役の問題意識としては仲居さん、料理をしたり、お客さんを接待したりする女性の仲居さんがなかなか集まらない。仮に応募してくる方も、Bの選考基準になかなか達しない、ということがあります。結構専門性が求められんですね。それから、採用しても長続きしないといいますか、定着しない。要するに仲居さんをたくさん集めたい、いい仲居さんを採用したい、戦略的に活用したいというのが大きな依頼のテーマでした。

○洞口 集まるようになったんですか。

○手塚 いろいろ提案はしたんですけども…。仲居さんは結構プロフェッショナルな人ですね。

○洞口 そうでしょうね。

○手塚 肉の専門知識とか、すき焼きの料理の仕方とか、お客さんから結構質問が来んです。そのときにてきぱき応答すると、お客さんがつくんですね。固有名詞で呼んでもらえるようになる。そういう仲居さんを目指そうという提案をさせていただきました。言葉は悪いんですけども、一種の労働力としての女給さんのような位置づけではなくて、まさにすき焼きのプロフェッショナルという労働観、つまり職業観のブランドを高める必

要がありますねという提案です。あと、サイトを充実させてとか。

お昼から夜の9時半まで営業しているんですけども、昼間は午前10時から午後3時半、この時間帯のお客さんは大体一人で来てお昼を食べたり、近くのサラリーマンが定食を食べるといことで、平均の客単価が1,000円くらいとっていました。ただし、夜の部が午後4時半から9時半ですけど、この時間帯は会社の役員が大事なお客さんを接待するとか、家族で何かの記念日に食事するとか、客単価ががんと上がるんですね。大体10倍の1万円ぐらいに上がるんだそうです。

ですから、昼の部と夜の部では収益率が全然違うという大きな特徴があります。これは、後で私がこういう提案をすればよかったなと、ちょっと後悔しているんですけども、要するにフルタイムで操業しているから仲居さんが回らないわけですよ。でなくて、もう平日の昼の部はやめて、夜の部に集中化していく。そうすれば、オペレーションの時間帯が減りますんで、今の保有人員で回るんですね。別に新たに採用しなくてもいいわけですよ。これは、実際には提案はしていないんですけども、一種のフォーカス戦略の提案をしてもよかったなと。

○洞口 片利共生という意味では、やはりその有名なお寺の影響というものをみるべきだということになりますね。やはり立地がここになかったら、100年以上続かなかったかもしれない、そういうことでしょうか。

○手塚 そうですね。ですから、今の代表取締役も2店舗、3店舗という多店舗展開は考えていない、ここでやり続ける、そういう方針みたいですね。

○洞口 外国人のお客さんは多かったですか。

○手塚 客層の調査はしていないんですけども、当然いると思います。

○洞口 そこにフォーカスする可能性がまだありますよね。中国人、韓国人の方もそうですし、いわゆるヨーロッパ、アメリカ系の方たちもそうでしょうけれども、彼らが名前だけ聞くすき焼きをどう提供するか。外国人用のはとバスルートとか、観光のルートにはなっていないんですかね。

○手塚 立地的にみると、ほんとうに建物がびっちり、ビルとビルのすき間がないぐらいの立地ですから、専用の駐車場はなかったようです。

○洞口 その寺院の中にはとバス入らないですけども、1つのルートにはなっているので、そういうものが使えるとお寺プラスとバスへの片利共生になるわけですが、そういうことができる可能性がありますよね。

つまり、生物学における片利共生と企業の片利共生の大きな違いは、企業は複数の相手に片利共生が同時にできるわけですので、コバンザメはサメ1匹に1つしかつけないんですけども、どれだけ多くのものに共生できるか、そこですよ。そういうルートになり得るかどうかというところがポイントですね。

外国人旅行者にとって1万円のすき焼きというのはどうなのかな、高いのかな、安いのかな。日本に来たんだからというので、記念に食べて帰るという入門的な部分があっても

いいかもしれないし、またそのときには多少英語で説明できる仲居さんということになるから、もっと難しいことになるのかもしれないけれども、確かにすき焼きは説明しなければいけないから大変ですよ。

○手塚　　ちょっと視点がずれてしまうんですけども、結構肉を扱う職場というのは、古参従業員がパワーをもつわけです。そういう古参の人たちに対する経営者のリーダーシップが大事になってくる。例えばこのケースですと仲居さんをふやしたいとか、それができなければ昼の部はやめるとか、B社がとるべき思い切った戦略をなかなか提案できない、そういうものが結構あったと思います。

○洞口　　ただ、仕組みづくりはあり得ると思うんですね。つまり、仲居さんが専門職として成り立っていくときには、プロモーションがやはり重要だと思うんですね。仲居さんが十分にできるようになったときに、次に何をやるのかということがみえる状態にしてあげるといことですね。1つは、例えば調理師学校を卒業した女の子をまず最初の2年間は仲居さんをやって、仲居さんができるようになってから実際の調理のほうに携わってもらうとか、2年間の仲居修行というのが次のステップにつながるものにする。仲居さんが女性でなければいけないということはないので、半分は男性でもいいわけですね。調理師学校を終わった男性で、2年間仲居の仕事をしてから、その次に調理場へ入ってもらう。その調理場に入ってもらう人を現在いる調理場のシェフに選んでもらうとか、そういうことがセットになれば有効に機能するというか、人集めの方法が例えば時間のあいている主婦とか、そういう選び方ではなくなる可能性があると思うんですね。

素材をつくっている側の人にお手伝いしていただくというアイデアだって当然あるわけですから、有機野菜をつくった人とか牛肉を育てている人、そういう場を経験している人に仲居さんの仕事もしてもらうということもあり得ると思うんです。

確かに2代目になると大変ですね。自分の存在感をみせるために新しい事業をしたくなるところなんですよ。それまでにないメニューを加えることで存在感をみせるというやり方はしたくなるでしょうし、あるいは、どこかの国のサッカーの監督のように古参の従業員を切ることで自分の権限をみせるというやり方をとりなくなってしまうかもしれませんけれども、それをやるとチームがどんどん弱くなるばかりなので、そうしないで新しいルートでどうやって人を入れてくるかということだと思っんです。

○手塚　　代表取締役とのインタビューで感じたのは、有名なお寺のわきに立地している、広い意味でその寺院を中心とした地域というブランドに片利共生しているという意識は余り感じられなかったな。

○洞口　　それはそうでしょう。立地したのがかなり前ですから、それを意識してやっているということはまた別のことだと思っんですね。むしろ、直感的にそれを行っている。だから、意識すべきなのは2個目の片利共生の相手をどこに求めるかということだと思っんですね。

ややとっぴかもしれないけれども、牛井の吉野家の店長の経験者をスカウトするとか、



そういうことを考えてもいいんじゃないかという気がするんですよね。男性の仲居さんのほうが多分多くなると思いますが、吉野家で店長をやっている人にこの会社で働いてみないかと声をかけてみるみたいな活動があってもいいんじゃないかという気がするんですよね。そういうステップアップをしたいというように、つまり、牛肉料理の専門性を高めたいと考えている吉野家の店長さんは多分いるんじゃないかという気がするんです。

○手塚 収益性という観点で考えると、多分、収益率はかなり高いと思うんです。さらに収益性を高め、中小企業としての財務基盤をしっかりとしたものにしていくということだと考えると、さらなるお客さんの定着化だとか、リピート化だとか、優良な顧客の囲い込みみたいなものが大事になってくるかなと思うんですけれども。

○洞口 和牛ですか。

○手塚 はい、当然和牛です。

○洞口 どちらの肉なんですか。

○手塚 多分、松阪とかかなりいい肉を使っていると思います。

○洞口 そのこの産地間の競争を引き起こすというのも手なんだと思うんですよね。異なる産地の牛を食べてもらうということですね。そのことのプロモーションを含めて、異なる産地の牛をそれぞれのお客さんに提示する、週がわりで出すとか、そういうやり方が人材のネットワークを広げるかぎにもなる可能性があるということですね。

○手塚 立地という先生のお話ですとコンテキスト型の片利共生、つまり有名寺院を中心とした地域というブランドに片利共生した戦略ですよ。それで考えると、観光客とか、その地域のブランドを体験したいという人が一方にたくさんいて、もう一方には、その地域ブランドに片利共生している中小企業がいっぱいあるんですよね。たまたまB社というのはすき焼きという商品を提供してますけど、この地域には、例えばベルトをつくっているとか、ハンドバッグをつくっているとかいうお店がたくさんあります。江戸時代からあの地域は革職人の町ですから、その地域に片利共生しているいろいろな職人たちの手仕事を体験する。地域ブランドを体験してもらうということを仕組み化する、シリーズ化する、この提案はしませんでしたが、きょうのお話の中で考えると、地域ブランドとB社という1対1の片利共生ではなくて、片利共生しているさまざまな中小企業を束ねて、もっと強固なブランド依存型の片利共生というものもあるかなと。

○洞口 商店街は……

○手塚 それが階層化していくんですね。

○洞口 そうですね。それを目的にしている部分があって、お互いにだれにも迷惑をかけずに、だれかに何かできることをするという、それぞれのお店がもっている外部性を集めたときに、だれか、そのことによってメリットを得る人がいるかもしれないということですよ。

○手塚 それは、シナジー効果とはまた違うんですか。

○洞口 シナジーの場合には、1つの店舗の中でそれが行われているときですよ。で

すから、すき焼きの専門店が同時にカツサンドを売り出すみたいな話をやったときにシナジーですよね。しかし、外部性の相互利用の場合は独立店舗が集まっていることになりま  
すので、片利共生の場合には、現象的にはシナジーと似たものになると思いますが、少な  
くとも理論的には違いますね。

収益性が高いということがあるならば、B社さんは安心してみていただけるということ  
ですね。

○手塚 そうですね。ただ、それをもっと強固にするためにもう少し明確に、経営者  
として地域への片利共生戦略に対する認識を強くもってもらえる必要があるかもしれませ  
んね。

○洞口 先ほど韓国の人材育成のお話がありましたし、創業の理念みたいなものがあり  
ましたけれども、この130年間の歴史をみるということが多分重要なのではないでしょ  
うかね。130年の中に、このお店を訪れた人にどんな人がいたのかみたいなことを従業員の  
方に語り継ぐというのは重要な役割だという気がしますよね。歴史上の有名人物が来たとい  
うことがわかるようなものがあれば、それをまた1つの手がかりにして、店のユニークさ  
というんですか、固有なポジションというんでしょうか、そういうものがみえてくるんじ  
ゃないかという気がしますね。

### 3-3. オリジン東秀

○洞口 では、第3のケースに行きましょう。オリジン東秀弁当を片利共生の例として  
挙げていらっしゃると思います。これもいろんな見方ができるかもしれませんが、ちょっ  
とご説明をお願いします。

○手塚 これは、私が実際にコンサルティング業務として取り組んだ事例ではありませ  
ん。インターネットで片利共生の事例はないかと検索している中からみつけた事例です。

東京都調布市にある会社で、オリジン東秀株式会社。この会社の事業内容は、お弁当、  
総菜販売事業を主体事業としております。そのほかに飲食業を業態とする中華事業部で店  
舗営業もやっています。店舗数は、オリジン弁当という店舗名で530店舗、東秀という店  
舗名で65店舗です。

インターネットサイトの中のブログの中に、オリジン弁当というお弁当屋さんには必ずコ  
ンビニのそばに出店するというコメントがありました。大手コンビニチェーンは、しっか  
りした調査を実施したうえで立地を見極め、それなりに集客性の高いところに出店するわ  
けですね。ですから、ある程度のお客さんは集まる。そこで、コンビニよりもおいしいお  
弁当を供給すれば、立地上の集客は確かなので商売は繁盛する。そういう戦略をとってい  
るそうです。

ですから、立地にかかるいろいろな意味での探索コストだとか、それらのコストを間借  
りしてしまっているわけですね。片利共生している事例かなと。

【第3表】オリジン東秀の概要

企業名	オリジン東秀株式会社	代表者	代表取締役社長 加栗章男
所在地	東京都調布市仙川町 3-2-4	電話	03-3305-0180
資本金	3,268 百万円	設立	1966 年 9 月
事業内容	弁当、惣菜販売を主体事業とするオリジン事業本部（オリジン弁当）、飲食業を主体業態とする中華事業部（中華「東秀」・めん屋「東秀」含む）で店舗を営業。店舗数 「オリジン弁当」 530 店舗／「東秀」 65 店舗。		
経緯	2006 年、株式公開買付の結果イオン株式会社の子会社となった。	課題 & 問題	同社の立地戦略が明確な意図をもったものかどうか、現段階では不明。
考察 & 論点	<p>当該事例は、『立地』による片利共生戦略の事例と推測される。</p> <p>また、インターネットには以下の発言が掲載されていた。『オリジン弁当というお弁当屋さんが、必ずコンビニのそばに出店をするという話も聞きます。大手のコンビニチェーンはしっかりとした調査を行って、立地を見極める。そしてある程度お客さんは集まる。コンビニのお弁当よりは美味しいお弁当を供給すれば商売は繁盛するわけです』（小泉秀昭ブログ：アドレス（URL）：<a href="http://homepage3.nifty.com/koizumiseminar1/">http://homepage3.nifty.com/koizumiseminar1/</a>）</p> <p>片利共生戦略の基盤である立地の近接性には、CVSの立地特性という「1 次的要因」に加えて、CVSの綿密な立地調査、提供商材の品質水準といった複数の「副次的要因」が戦略的文脈として存在するのではないかと推測される。</p>		

（出所）筆者作成

○洞口 これは、おもしろい事例ですね。オリジン東秀が意図的にコンビニのそばに立地しているのか、なにか独自の基準で行なった立地選択の結果としてコンビニのそばのお店は事業継続がしやすいのか、それはむしろ二次的な問題かもしれません。

経営戦略学説との関係になりますけれども、リソース・ベースト・ビューとポジショニング・ビュー、あるいはポジショニング・スクールとの関連性なんです、なかなか難しい部分があって、どういう意味で難しいかという、どちらもどちらの必要条件にもなっていないし、十分条件にもなっていないと思われるわけです。どちらがなくても成立しそうな感じがするんですね。コアコンピタンスが全くゼロであれば、企業自体成り立たないでしょうけれども、平凡なコアコンピタンスであってもあるポジションをとることによって、その企業が成り立つかもしれない。あるいはコアコンピタンス自体は平凡なだけで、そこにポジションを得ることができるというのがポジショニングセオリーのおもしろいと

ころだと思っんですね。逆にあるポジションをとってなければコアコンピタンスができないかという、そういうこともないので、両者は独立した別々の考え方として存在するように思っんですね。

今の東秀のオリジン弁当の事例を聞くと、大手のコンビニチェーンは立地に関する調査をきちんと行っている、そこが立地を決めたらば、そのそばに片利共生して、ただし、そこよりはおいしい弁当がつかれるという自信があるから成り立っている戦略なわけですよ。この場合に限っていうと、コンビニエンスストアとオリジン弁当のポジショニングを立地選択の意味で同じ場所に置いたときには、弁当のコアコンピタンスで上に行っていれば成り立たない戦略なんだということですよね。

○手塚 コンビニ以上においしいお弁当をつくるのがコアコンピタンスとして確立していないと、これは成り立たない。

○洞口 それができる自信があるからこそ、片利共生が成り立っているという事例ですよ。通常は、全く別のことをやるので片利共生することが多いんです。小学校のそばに文房具屋さんがある、病院の中に、あるいはすぐそばに花屋さんがあるとか、要するに余りにも専門性が違うので、だれもやろうとしないことを近接立地して提供してやることによって、相互補完から得るベネフィットをもらえる、そこがおもしろい点だと思うんですけども、この場合は、同じ立地で似たものを売りながら、ある一点において超えていくという発想ですよ。

○手塚 今回の報告には含めなかったんですけども、中央線の吉祥寺駅近くに大きなスーパーがあるらしいんですが、その前に八百屋さんがあって、ここが繁盛している、と聞きました。スーパーでももちろん生鮮野菜は売ってますけど、その目の前にある八百屋のおやじさんが元気いっぱい、一人一人のお客さんに声をかける、さらに野菜の鮮度もいい。これなんかも同じものを売ってはいますが、何かある別種のコアコンピタンス、そのスーパー以上に誇れるもの、そのスーパーがまねのできない、追随できないコアコンピタンスがあるという自信があるから、そこで商売が成り立っている。基本的には同じ構造かなと。

○洞口 同じ構造ですね。ですから、もしもオリジン弁当があることによってコンビニエンスストアの弁当の売上げが下がって、売上げ総体が下がっていくとすると、これは寄生になりますね。ですけど、オリジン弁当とコンビニエンスストアとを見比べて、あるときには弁当を食べて、あるときにはコンビニエンスストアでサンドイッチを食べてということであれば、両者がWin-Winの状態になるわけですね。ですから、これは、正確にみきわめないと、つまり、利益配分がどうなっているかということを見ないといけないわけですけども、仮にオリジン弁当があることによって、コンビニエンスストアの売上げに変化がないのであれば、片利共生の事例ということになりますね。そこを精査するのは、実は、その状況にない状態を見つけることが難しいので、なかなか難しいことになるとは思っんですけれどもね。おもしろい事例ですね。

○手塚 このときオリジン弁当側には立地を探すためのマーケティングコスト、情報探索コストというのは、当然、そこでは発生しませんよね。それが、よりおいしい弁当をつくるための原資のほうに回る、あるいはいい人材を確保するための原資に回るとか。そういうコストと資金の好循環というのがあると思いました。

○洞口 それに、やはり、温かさとかそういうのがありますよね。ご飯の温かさみたいなもので、電子レンジで温めるのか、作りたてで温かいのか、といったところの差があるので、冷たくてもいいと思う人が買うお弁当とは、厳密にいうとそこで需要が違っている、セグメントが違っていることになりそうですね。

ニッチ市場という概念についてはすでに詳しくお話しましたが、ニッチ市場の定義として一番有力なものとは心理的な距離ですね。ですから、立地上、距離がどれだけ離れているかとか、たまたま小さな企業が成功しているから、だからニッチだ、というのではなくて、同じ商品のようにみえていても、同じ商品のようにみえるものに対して消費者がどれだけ違う距離感をもっているかが重要ですね。

○手塚 心理的な。

○洞口 心理的な距離感ですね。ですから、コンビニエンスストアで売っているお弁当に対して、オリジン弁当で売っているお弁当のご飯の温かさ、あるいは温め方の違いという、ジャーの中で温まっているのか、電子レンジで温めるのか、その温め方の違いに対して消費者がもっている距離感が違えば、そこにニッチがあり得るということだと思いませんか。

○手塚 そうすると、例えばニッチ戦略をとっている中小企業があったとして、まさにニッチというのは、1つの切り取られた、それ自体で完結した空間ですね。そこに対してお客さんがきちんと認知をする。これは特別だねと。それだけで成り立っている中小企業もあるけれども、もう少し中小企業の経営基盤を強固にするためには、ニッチ戦略にプラス片利共生を組み合わせたほうが持続性とか、より自分たちのポジショニングが明確になる。そのように考えていいのでしょうか。

○洞口 切り取られたある部分といったときに、よくあるのは中小企業の経営者が自分の商品が特異だと思っているんだけど、受け取る消費者の側では特異だと思っていないというケースがあり得ますよね。ですから、その条件がまずクリアされていて、受け取る側でそれが特異だと思ってもらえているのであれば、例えばそれに立地の優位性みたいなものが加わるというのは純粋にプラスだと思うんですね。

けれども、片利共生自体が物理的な場所ではなくて、ある状況のもとでのある食べ物とか、そういう片利共生の仕方になったときには、それ自体が顧客からみたときの心理的な距離とほぼ同じものになっているはずなんです。つまり、バレンタインデーのチョコレートというのは、チョコレートがバレンタインデーに片利共生しているともいえるわけですよね。そうなったときには、バレンタインデーのチョコに対する消費者の受け取り方に対して、それをニッチと呼ぶか、片利共生と呼ぶかというのは呼び方の違いだけになってしまうの

で、それ以上の議論は不毛かもしれません。

### 3-4. アイ・タック技研

○洞口 では、先に行きましょう。4番目の事例についてのご説明をお願いします。アイ・タック技研ですね。

○手塚 これもインターネットからみつけてきた事例です。事業内容としては、洗車用ケミカル、洗車事業、洗車用機器の開発・製造・販売。一番わかりやすい例は洗車の事業かなと思います。なぜわかりいいかというと、すごく大きな看板、「快洗隊」という大きな看板が目立つように国道沿いに出ているので、すぐわかるんだそうです。

さらに、「快洗隊」という洗車スペースはどこに出店するかというと、大型スーパーの向かい側。例えば愛知県にありますアピタですね、アピタ知立店の国道を挟んだ向かい側に店舗があります。ここに来店したお客様をねらうという戦略が明確です。これは、典型的な片利共生型の戦略かなと思います。

【第4表】 アイ・タック技研の概要

企業名	アイ・タック技研株式会社	代表者	代表取締役 谷 好通
所在地	愛知県大府市吉川町四丁目 17 番地	電話	0562-45-5258
資本金	7380万円 (2009年7月1日現在) 資本準備金 184,804,300円	設立	1993年2月
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・洗車用ケミカル (開発・製造・販売)</li> <li>・洗車事業 (プロデュース・コンサルティング)</li> <li>・洗車用機器 (開発・製造・販売)</li> <li>・カーコーティングプロショップ「快洗隊」の運営</li> </ul>		
経緯	インターネット検索により。	課題 & 問題	今後、インタビュー調査などから把握。
考察 & 論点	<p>『巨大なスーパーアピタ知立店の前にあり、アピタに来店したお客様を狙う“コバンザメ商法”。前の道の通行量は少ない。店の形は、建築デザイナーさんがデザインしたドーム型だ。』(谷好通プレジデント・コラムより <a href="http://blog.sensya.com/president/index.php">http://blog.sensya.com/president/index.php</a>) より、大型商業施設 (アピタ) との典型的な片利共生戦略を採っている好適事例と推測される。</p> <p>さらに、片利共生戦略をより強固なものにする要因は何か? (例: 想起性の高い仕掛け (ドーム型店舗や看板など)、従業員のモチベーションを高めるトップのビジョンや情報発信など)。</p>		

(出所) 筆者作成

- 洞口 経営者本人が意識していらっしゃるわけですね。
- 手塚 はい、社長自身が自分のコラムに書いています。ほかにもいろいろな「快洗隊」という洗車スペースを展開しているんですけども、やはりアピタの前に出した知立店の収益は、チェーン展開している中で結構トップクラスの収益を上げているということです。
- 洞口 これもおもしろいですね。
- 手塚 これは、社長が明確に意識して、こういう戦略をとっているということですね。
- 洞口 大型商業施設に立ち寄ったお客さんに寄ってもらうということでしょうかね。
- 手塚 そのためにドーム型の看板とか、実際、写真もありましたけれども、かなり目立つんですね。
- 洞口 3番目のケースであるオリジン東秀とかアイ・タック技研など、2つの事例では、次のようなことがわかりますね。つまり、中小企業にとって有効な経営戦略を探してきた我々が片利共生という概念をキーワードにして、具体的な事例を探してきていたわけですが、実は横展開をしていくフランチャイズ・ビジネスの中でも片利共生を利用していただけるわけですね。
- 手塚 そうですね。
- 洞口 コンビニエンスストアがあればオリジン東秀があり、アピタがあるとアイ・タック技研の「快洗隊」があるというセットが存在することが、フランチャイズ・ビジネスでの片利共生の事例ですね。応用可能性が広いということですね。
- 手塚 そういことだと思います。ですから、志ある中小企業の経営者のなかには、明確な認識で片利共生という言葉は使っていないかもしれませんが、語感も悪いんですが、自分たちのはっきりした戦略的な意図として「コバンザメ商法」を、ネガティブな意味じゃなくて、積極的に取り入れているなという印象はしますね。
- 洞口 言葉のネガティブなニュアンスが何かうまく消えるといいなと思うんですが、コバンザメ商法とか、もちろん古い言い方ですと「あやかり商法」のように、神事、神様の縁日があると、そこに出かけて行って熊手を売るとか、そういうものはあやかり商法と呼ばれていて、古くからある話なんですけれども、必ずしも語感としてコバンザメもあやかりも明るい未来を感じさせるというよりは、どちらかというと自虐的な、自嘲的な感覚があって、それをいいあらわす何というか、ブルー・オーシャンとはいいいませんが、いい表現がないものかなとは常々思っているんです。ブルー・オーシャンというのはおもしろい言い方ですよ。そういう表現をすることによって心理的な抵抗がなくなって、明確に戦略なんだということが意識されれば、そのことを求める企業が出てくる可能性はあると思うんですね。
- 手塚 そうですね。片利共生をどういう言葉で、積極的な意味合いやニュアンスも含めて、どう表現するかというのは、これから結構大事な課題かもしれませんね。
- 洞口 大事ですよ。
- 手塚 どういうコンセプトといいますか、言葉を選択するか。

○洞口 やはり、このアイ・タック技研の事例では、アピタを選択しているというところが多分、目のつけどころがいいんでしょうね。だから、伸びていく大型商業施設に対して必要なサービスを提供していく、その素早さというか、柔軟性というのが中小企業の得意な分野であるし、それが地域振興みたいな話にもつながっていくんだと思いますね。大型商業店舗ができる、商店街が疲弊するとかありますけれども、それに付随してできていくビジネスもあるわけですから。

○手塚 ちょっと話が広がってしまうんですけども、今の地域振興のような話をグローバルレベルで考えると、イタリアとか、そのほかのヨーロッパの国とかには、コミュニティーの中心に必ずカテドラルのような宗教施設があるじゃないですか。その周りに花の市が立ったり、あるいはパン屋さんとかレストランとか、いろいろな商業施設が集積していくというのが歴史的にあると思うんですね。

○洞口 そうですね。ですから、日本であれば参道にある、先ほどの浅草寺のそばにあるお店も同じですよ。宗教施設が与えてきたビジネスチャンスというんでしょうか、宗教施設に人が集まり、人が集まれば食事をするし、お土産を買いたくなるし、それを提供してきたのが中小企業だと思います。中小企業が宗教施設に片利共生してきたんですけども、その言葉がどうも、片利共生といっても、あやかりビジネスといっても、いま一つ私たちのいいたいことがちょっと伝わらないんで。

○手塚 そういう広場、片利共生を積極的に受け入れる空間を何と名づけたらいいのかと。

○洞口 なるほど。

○手塚 バザールとか、パッセージとか。

○洞口 わかります。フランス語でパッセージュ(*passage*)は通路ですが、寺院につながる通路は、小さなお店が連なる場所なのですね。パッセージュ戦略になりますか。戦略名称としてはコバンザメ戦略よりはおしゃれですね。

### 3-5. ラ・キンタ・インズ

○洞口 では、最後、第5のケースですね。ラ・キンタ・インズ(*La Quinta Inns*)ですね。

○手塚 これは、私が直接聞いた話ではなくて、実際にこの事例を紹介してくれたのはマイケル・ポーターです。彼がダイヤモンド社の招待で日本に来て講演会をしたときに基本戦略を紹介したんですけども、コストリーダーシップ戦略、ディファレンシエーション戦略、それから、フォーカス戦略ですね。そのなかのフォーカス戦略の好事例ということで、アメリカでこんなホテルがはやっているよと紹介をしたものです。

La Quinta、アメリカに移住したラテン系の人々が家族経営から出発したということで La Quinta ですね。ポーターは、La Quinta ホテルがアメリカの非常に忙しいビジネスマンにとってすごく支持されている人気のあるホテルで、まさにフォーカス戦略のいい例だと紹介したんですが、私は今回のテーマの片利共生と深く関連していると思います。まず、忙



しいビジネスマンの定義なんですけれども、年間出張回数が50日以上とか、例えばアメリカ全土を営業している営業マン、コンサルタント、そういう頻繁にホテルに泊まる忙しいビジネスマンが、まずターゲット層ですね。そういうビジネスマンにとって本当に快適なホテルは何かと考えたときに、ツインとかスイートとか、極端にいうと会議室とか、レストランとかは要らないわけですね。本当に何が一番欲しいかという、明るくて、ゆったりした広めシングルルーム。さらにズボンプレッサーとか、ビジネスマンが部屋に帰ってきたときに直ぐに利用できる設備やサービスがきちんとそろっていること。そういう意味ですごくアメニティーの高いシングルルームを提供しているのが、このLa Quintaホテルだそうです。

○洞口　そこまでは東横インなんかと同じですよ。要するに、日本のビジネスホテルで、必要最低限のものがそろっているというところですよ。

○手塚　私も東横インに泊まりましたけれども、たぶんLa Quintaはもっと広いですね。

○洞口　そうですか。やはりアメリカのホテルだから。

○手塚　写真でみるとあの倍ぐらいありますね。

○洞口　本質的な違いは、4つ星ホテルに隣接するということでしょうか。

○手塚　そうです。ポーターの笑い話なんですけれども、やはり泊まったお客さんが大切なお客さんと商談したい、そういう場面もあるでしょう。そういったときには、La Quintaホテルのフロントマンはすかさずこういうそうです。隣に素晴らしい会議室がございます、そちらをご利用くださいと。食事をしたいんだけどもといわれたときには、はい、隣に素晴らしいレストランがありますと。隣は何かというと、フォーシーズンとかヒルトンとか。つまり、そういう有名なホテルの隣に建てるという片利共生ですね。

現在は、アメリカでもナンバーワンのホテルチェーンになっていますので、いろいろな業態をとっています。こればかりではないと思います。もっと独立型の家族が楽しめるような、そういう業態のホテルもチェーン展開しています。

ということなんで、まさにLa Quintaホテルが大きくなる最初のプロセスとして、有名な4つ星ホテルの隣に建てるという立地戦略があったわけですね。これが片利共生戦略の成功した代表的な事例かなと考えております。

○洞口　なかなか難しいことをやっているわけですよ。4つ星ホテルなんですから、そのホテルのある周辺は土地代など高いはずですよ。ですから、立地条件とすると、エコノミーホテルの立地条件ではないはずなのだけでも、土地代の高いところで低コストで建物を買収するなり、手に入れて、そこで安いオペレーションで回転率をよくして、顧客を入れていくという、ですから、瞬時たためらうような条件を克服しているというところが、まずびっくりする点ですね。

○手塚　多分、ローコストオペレーションとか、お客さんの高回転とか、高い地代を払っても利益のでる仕組みがあるとは思いますが。

○洞口　先ほどのオリジン東秀、お弁当屋さんと似た感じがしますね。ランドマークに

なるような場所のそばに立地するということで、永続的な需要が期待できる、季節変動なく来る一定の層を期待できる条件を探しているという感じがすばらしいと思うんですね。

○手塚 フォーカス戦略が成立するための戦略要件としては、単にお客さんを絞るということではなくて、絞ったお客様のある特定のニーズに対して、設計だとか仕様だとか、サービスの提供の仕方、オペレーションとか、かなりトレードオフしながら一貫通貫で戦略思想を統一するような、そういうものが付随していないと成り立たないのかなと思います。

【第5表】ラ・キンタ・インズの概要

企業名	La Quinta Inns, Inc	代表者	Wayne B. Goldberg President & Chief Executive Officer
所在地	Weston Centre 112 East Pecan P.O. Box 2636 San Antonio, Texas 78299-2636 U.S.A.	電話	214-492-6600
資本金	\$272.85 million (売上高)	設立	1968年
事業内容	モーターイン、ホテルおよびモーテルの運営・管理、フランチャイズ販売またはライセンス供与		
考察 & 論点	<p>M.ポーターの日本講演での La Quinta Inns, Inc は、Focus strategy の好適事例として紹介された。Hilton など四星ホテルに隣接する立地戦略をとることから、片利共生戦略の稀有な成功事例 (With more than 220 inns in 29 states, La Quinta Inns, Inc. is one of the largest owner-operated hotel chains in the United States) と推測される。</p> <p>また、La Quinta Inns, Inc のヒストリカル・レビューを概観すると、価格に敏感な多忙なビジネスマン (targeted toward cost-conscious business travelers) に焦点を合わせる Focus strategy、価値観の統一 ("the country place") と低コストオペレーション、さらにホテルの設計仕様とサービスの標準化、急速な事業展開などが挙げられるが、中小企業が片利共生戦略を成功させるための要因分析の好適事例と思われる。</p>		

(出所) 筆者作成

○洞口 フォーカス戦略の中には、自社のポジショニングの意味でのフォーカス、特異性というものがあるんですけども、どう特異なのかというのがみえないわけですね。片利共生というのは、そういうフォーカス戦略の中をエラボレート(elaborate)というか、よ

り詳しく分類したときの1つのあり方だと思うんです。フォーカス戦略とニッチャーの戦略が理論的にどう異なるのかというのも私にはなかなか理解できないところなので、ポーター教授は非常に類似したことをいっておられるような気はするんですけども、その特異性をもう少し明確にする作業が我々に残されているような気がしますね。

#### 4. パフォーマンス評価への視角

##### 4-1. 収益性と売上高

○洞口 最後の論点として第4節になりますが、「パフォーマンス評価への視角」ということに話題を移したいと思います。中小企業の経営戦略を探ってきたわけですけども、収益性にしろ、売上高にしろ、一体、我々は何をパフォーマンスの評価指標とするべきなのかということをお話ししたいんですが、もちろん、最近、グロス・ナショナル・ハピネスとか、幸せのほうでGNP、GDPよりも大切だという議論もありますけれども、企業経営のあり方、きのうのお話の続きですが、倫理観から含めて1つの答えは多分ないでしょうし、ないからおもしろいんでしょうけれども、どういう考え方があり得るのかというところを含めてお話ししたいんですが、いかがでしょうか。

○手塚 パフォーマンス評価ということを考えるときに、2つの視点があるかなと思います。1つは、現在の事象を過去のさまざまなできごとから説明する、つまりある原因があって、その結果があるといった因果的思考をベースに、さまざまな企業活動を原因として考え、それらの結果を経営指標という観点から評価する視点。もう1つは、絶対的な評価の視点。カント的にいうと、理性界といいますか、英知界といいますか、究極の姿としての絶対的な評価の視点があるのかなと。

因果的思考で行く限り、成長だとか、規模拡大だとか、あるいは社会資本を取り入れて企業経営するだとか、そういうことが目的である限り、その成果を評価する手段としての指標としては収益性とか成長性、具体的には売上高営業利益率やROI、そういう従来の経営指標が有効になってくると思うんですね。

ただし、収益性だとか成長性だけでいいのかということでしたときに、最近、典型的な事例でフードデザートというのがありますよね。大型スーパーなんか会社全体の収益性が悪くなるんで採算性の悪いお店をどんどん閉鎖するわけですよ。そうすると、今まで地域で買い物をしていたおばあちゃん、おじいちゃんの周りにスーパーがなくなるわけですね。そうすると、延々と30分も40分も手押し車を押しながら遠いスーパーまで行かなくては行けない。まさに食の砂漠化というのが高齢化した地域の中で発生しているわけですね。それは、さきほどの因果的思考という観点からは、企業のパフォーマンス評価として収益性だとか成長性ということがある限り、撤退は正義なんですね。今回の大きな話の流れとしては、やはりエッジのきいた中小企業、持続性のある中小企業のための戦略がまず必要だねというのが1つありましたよね。では、そういう成長とか規模拡大を諦念し、高い志をもった中小企業はなんで評価するのか。ケインズのいう未来永劫に続く欲望の目

的意識的人間から脱け出るためにはどういう評価がおこなわれるべきか、そういう論理になってくるかと思うんですけれども、私が今ここでこれですというのものなかなか……

○洞口 候補はありますか。

○手塚 例えばエノキアングループ、先ほどの金剛組は加盟していませんが、フランスに本部がありますエノキアン協会ですね。ある一定の条件を満たした永続企業の団体です。一種の帰納法になりますけれども、それらの企業の共通項を洗い出してみるとか、個々の具体的な事例としてこれということではなくて、そういう評価項目を探るためのアプローチ、探索的な方向性としてはそういうのもあるかなと。

○洞口 つまり、規模を追う、成長を追うだけではいけないということが1970年代からいわれてきている割には、やはりベンチャーブームなんかがあると創業の難しさということもあって、成功する企業には、本当に成功してもらいたいという感覚が我々の側にもあって、急速に成長していく企業をみると、楽天にしてもソフトバンクにしても、むしろほっとするところはあるわけですね。そういう人たちが立志伝中の人物として注目を浴びるのは、それはそれでいいんだけど、もう少し一隅を照らすというか、長期に永続することがその条件なのかどうかまた別なんですけど、みずからの特殊技能を世の中に提供していく人たちというのは、注目されていいと思うんですよね。そのことの評価の仕方というのは、実は経営を語りながら金銭では評価できないという話になるんですよね。

#### 4-2. なにを経営目標とするか

○洞口 つまり、ドラッカーがいつているんだけれども、利潤というのは制約条件であって目的ではない。利潤がなければどのような組織も永続できないんだけれども、利潤を高く上げることだけを考えて企業経営をやる人はまずいないだろう。それをやってもうまくはいかない。従業員だとか、もっている技術だとか、そういうもののバランスをもっていかないといけないので、利益だけを短期的に求めようとすることはあり得ないわけですが、そのときにどういう価値判断の指標を我々がもつべきなのかということはオープンクエスチョンですよね。環境を重視するというようなことも1つあり得ると思いますけれども、それだけではないような気がしますね。

喜んでくれる人がいるならば、ということを経営者の方はよくおっしゃいますが、そこは、多分、皆さん異論を唱える方は少ないんじゃないかと思うんですよね。自分の企業活動によってだれかに喜んでもらえるかどうかという、そういう視点ですよ。だれかが喜んだときにだれかを傷めていない、あるいは地球を傷めていないとか、その環境問題に対して優しい状態であるとか、片利共生というのは、そこが重要な点だと思うんですが、だれかの利益を得るときにだれかを傷つけていないか。だれかを喜ばせているときにだれかを犠牲にしていないという、そういうところが重要な視点ではないかなと思いますね。

○手塚 今の先生の話聞いて、スターバックスが頭に浮かびました。コーヒー豆は栽培方法によっては単価をすごく安くできるわけですね。大規模栽培でまさに稲を刈るよ

うに刈り取っていく、そういう栽培方法をストリップ・ハーベストというらしいんですけども、それをやると土地が傷む。本当においしいコーヒー豆というのは日陰栽培らしいんですね。日陰栽培を可能にする生物多様性を維持しつつ、手摘みでとれた手間のかかる、値段の高いコーヒーをスターバックスは優先的に買い取っているんですね。だから、スターバックスのコーヒーは結構高い。何がいいたいかという、自分たちのビジネスが片利共生している対象、それには大型商業施設といった具体的なものもありますが、もっと大きな自然というものに対して、それを壊さない、傷つけない、大切に維持する、そしてメンテナンスするためのコストをどれだけ払っているか、そういう片利共生を成り立たせるための経営目標もあるかなと思います。

○洞口 重要ですね。ケースを検討するなかで、パッサージュ戦略という概念が浮かびあがりました。ヨーロッパの街角でお店を出すというイメージが片利共生の典型例と言える、という示唆は興味深いものだったと思います。では、きょうのお話はこれぐらいにしたいと思います。ありがとうございました。

<参考文献>

- 青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985年。
- 浅羽茂『経営戦略の経済学』日本評論社、2004年
- アンゾフ、イゴール H.『企業戦略論』広田寿亮訳、産業能率大学出版部、1969年。
- 石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎『経営戦略論〔新版〕』有斐閣1996年。
- 伊地知寛博「産学官のインタラクションに係る利益相反—特許データによる実態分析および  
マネジメントに関する主要国の現状—」『組織科学』第34巻第1号、2000年、pp.54-75。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求—』有斐閣、  
1997年。
- 小田切宏之『企業経済学 第2版<プログレッシブ経済学シリーズ>』東洋経済新報社、  
2010年。
- アビナッシュ ディキシット、バリー ネイルバフ『戦略的思考とはなにか—エール大学式  
「ゲーム理論」の発想法—』菅野隆、嶋津祐一訳、ティビーエス・ブリタニカ、1991  
年。
- チャンドラー・ジュニア・アルフレッド・D.、『経営者の時代（上）（下）』鳥羽欽一郎、小  
林袈裟治訳、東洋経済新報社、1979年。
- 沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社、2009年。
- ポーター・マイケル E.「企業戦略—新たな知見—」『経営志林』第47巻第1号、2010年、pp.1-27。
- 洞口治夫『集合知の経営—日本企業の知識管理戦略—』文眞堂、2009年。
- 洞口治夫「中小企業の経営戦略—片利共生と非対称な競争—」『商工金融』第60巻第6号、  
2010年6月、pp.5-24。
- マクミラン・ジョン『経営戦略のゲーム理論—交渉・契約・入札の戦略分析—』伊藤秀史・林田修訳、  
有斐閣、1995年。
- 三品和広『戦略不全の論理』東洋経済新報社、2004年。
- 宮下 直・野田隆史『群集生物学』東京大学出版会、2003年。
- W・チャン・キム、レネ・モボルニュ『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』有賀  
裕子訳、ランダムハウス講談社、2005年。
- Astley, W.Graham.(1984) “Toward an Appreciation of Collective Strategy,” *Academy of  
Management Review*, vol.9, no.3, pp.526-535.
- Astley, W.Graham and Fombrun, Charles J. (1983) “Collective Strategy: Social Ecology  
of Organizational Environments,” *Academy of Management Review*, vol.8, no.4,  
pp.576-587.
- Chandler, A.D.(1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial  
Enterprise*, The M.I.T. Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制  
成立史—』実業之日本社、1967年)。
- Chandler, Jr. Alfred D. (1962) “Strategy and Structure : Chapters in the History of

- the American Industrial Enterprise” *Massachusetts Institute of Technology*.
- Fudenberg, Drew, and Tirole, Jean. (1991) *Game Theory*, MIT Press.
- Gibbons, Robert. (1992) *Game Theory for Applied Economists*, Princeton University Press. (『経済学のためのゲーム理論入門』福岡正夫・須田伸一訳、創文社、1995年。なお、同書籍が *A Primer in Game Theory*, Harvester Wheatsheafとして出版されている)。
- Kotler, Phillip, Kartajaya, Hermawan and Den Huan, Hooi.(2006) *Think ASEAN ! : Rethinking Marketing toward ASEAN Community 2015*, McGraw-Hill. (『ASEANマーケティング—成功企業の地域戦略とグローバル価値創造—』洞口治夫監訳、日本出版貿易、2007年)。
- Kreps, David M.(1990) *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton University Press.
- Penrose, Edith. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press. (『企業成長の理論』第3版、日高千景訳、ダイヤモンド社、2010年)。
- Porter, Michael E. ed.(1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (『競争の戦略』土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1982年)。
- Schelling,Thomas C.(2006) *Micromotives and Macrobehavior*. W.W.Norton & Company, Inc.
- Schelling,Thomas C.(1960) *The Strategy of Conflict* The President and Fellows of Harvard College.

<付記>本稿の作成にあたっては、平成 22 年度科学研究費補助金・基盤研究(A)「知的クラスターの多次元化とイノベーション—集合知の経営学—」(課題番号 22243032)および法政大学科研費インセンティブ経費より研究助成を受けた。

洞口治夫 (ほらぐち・はるお)  
法政大学経営学部教授

手塚修一 (てつか・しゅういち)  
HUGANIC CONSULTING GROUP JAPAN 代表



**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**著作権無断転載**