

資料 産業・組織心理学会 作業部門研究会報告

経営戦略と組織の学習

—ベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキングの
実証的研究：事例研究、セブン・イレブンと任天堂—

柳川 高行

Material : A Speech in the Academic Conference

Corporate Strategy and Organizational Learning

—An Empirical Research of the Benchmarking and
Anti-Benchmarking: Case Studies of Seven-Eleven
and Nintendo—

Takayuki Yanagawa

只今ご紹介頂きました白鷗大学の柳川でございます。本日は学会員ではないにも拘わらず本報告の機会をお与え頂きましたことを、関係者の皆様と聴衆の皆様にご心より感謝申し上げます。本日の私の報告のテーマのひとつでありますベンチマーキングは、先程労働科学研究所の酒井一博氏のご報告「中小企業における作業改善」の中で、良い作業改善の具体例を発掘してそれを他の中小企業に移植していくというお話がございましたが、まさにそのことと関連しております。まことに拙ない話しかできないとは存じますが、レジュメに沿って報告を始めさせていただきます。

私は「経営学」を専攻しています。その中でも小さなレベルでは製品戦略、大きなレベルでは企業全体の「戦略」を勉強しています。戦略の中で関心を持っているのは、良い戦略というのは、他企業に真似されていって社会的に伝播していくということです。

先程酒井さんがお話された中小企業の優れた職場改善の事例を集めていき他企業が学んでいくことは私の考えではベンチマーキングと全く同じです。

経営戦略論において、「benchmarking」とは、優れた経営戦略を他の企業から学んでいくこと、全体戦略、事業部門、製品、上位、下位レベルでの経営戦略の選択的模倣学習のことです。

「benchmarking」とは、アメリカで作り出された概念で best practicing company、最もよい経営実践をしている企業から operation、management、strategy の実践を意識的選択的に模倣学習していくことを言います。

benchmarking という学習の方法は、F・W・Taylorがすでに「科学的管理法 (Scientific Management)」で行っていたと私は理解しています。

first class manという言葉を使っておりますが、一流の労働者の作業を motion study と time study により、分析していき、最も優れた労働者の作業を要素労働に還元して、それを他の労働者に模倣学習させていき、全ての従業員の operation の質を上げていこうというところに彼の考え方の特質があったと私は考えています。

Taylorの行なったことは operation における benchmarking の典型的代表例だと私は考えています。

benchmarking というのは、観察学習、模倣学習、モデリング、と似ているのですが、違いは観察する対象がbest practiceであるということです。それは同僚の best practice の場合もありますし、企業の best practice の場合もあります。

今日、日本で benchmarking の対象とされている優良な企業が3つあります。「セブンイレブン」、ヨーカドーと福島県の食品スーパーが一緒になった「ヨークベニマル」というのが優れた経営実践をしているということで色々な所で模倣されています。それから、「しまむら」という婦人用ファッションの店があります。色々な業界から注目されており、日本の benchmarking の代表的対象となっています。

私は benchmarking というアメリカ流の経営手法と対置できる、倒産や赤字になっているような企業の worst practice、最も悪い経営実践を観察して、そのようにならないように正反対のやり方を考えていくのも、もう一つの経営戦略の手法として有りうらと思っています。それは反面教師という日本語の言葉があるように、もっとも駄目なやり方を参照棒とし、それと対極的な優れた経営行動を作り出そうとしていくのを私は「anti-benchmarking」と名づけうらと考えています。

今の anti-benchmarking の話は、任天堂の他にメンソレータムを作っていた近江兄弟社にも見られます。近江兄弟社は一度倒産し、十数年を経て復活しました。自社の倒産から学び、今までと逆のことを十年間行ない、2、3年前に完全に借金を返済しました。近江兄弟社については、私に2本の論文がごぞいます。今日は、セブンイレブンの話と、任天堂のお話をしたいと思います。

報告I セブン-イレブンとベンチマーキング-サウスランド社再建-

セブン-イレブンは日本を代表する超優良企業です。今年2月の売上で親会社のイトーヨーカドーの経常利益を抜き、日本の小売業で初めて1000億円を超える利益をあげた会社です。

私は1990年にセブン-イレブンの事を取り上げ、そこで「新流通革命、New Distribution Revolution」が現在日本で進行しており、いずれ近い将来コンビニは流通業の主役になるということを書いたことがあります。7年位経て、遂に小売業の王者が変わりました。

セブン-イレブンという名称は、アメリカのサウスランド社のチェーン店のブランドで、そこからイトーヨーカドーがノウハウを購入し1974（昭和49）年に東京に店を開いたのが始まりです。

それからわずか30年位で日本最大の営業利益の小売業に成長した会社です。サウスランド社は1990年に倒産し、その株式を全額イトーヨーカドーが買収しました。今サウスランド社は、日本のセブン-イレブンが行なっている経営手法をアメリカに直輸入する形をとり、4年程度で経常黒字を税引き前の利益で取れるようになりました。

この事はアメリカ生まれのコンビニエンス・ストアが、特にセブン-イレブンがノウハウを新しく作りながら、日本で全く異なった事業へと日本人が工夫をして変えていったわけですが、子供が親をはるかに超えてしまった代表的な例と言えます。

日本のセブン-イレブンで行なわれている戦略的手法、management、operationは大変優れており、海を渡りサウスランド社の失敗に取って代わり、日本の成功条件がサウスランド社に学習されていった。その結果サウスランド社は再建ができたとは私は考えております。

セブン-イレブンを論議する場合に2つの切り口があります。1つは「加盟店と本部との情報のやりとり」です。2つ目は運送業者、メーカー、問屋との組織間関係、「組織間の取引ネットワーク」をデザインしたセブン-イ

レブンはメーカー、問屋、運送業者の力を100%利用します。自分に奉仕させていき、物流を巧みにコントロールしている会社というのが私の基本的な考え方です。今、話をするのは加盟店と本部、フランチャイザーと呼ばれる本部との間の情報のやりとりを中心に致します。一日当たり平均店舗の売上を日販、日商といますが、セブン-イレブンの1994年の日商は約66万円です。他のコンビニチェーンは約90あります。そのコンビニの平均日商は39万円位なのです。セブン-イレブンの次に大きいローソンは未上場会社なので数字は分かりません。3位のファミリーマート、西友系の子会社なのですが平均日商51万円、ジャスコ系のミニ・ストップが、平均日販47万円ですから、単純に計算し、セブン-イレブンの年間売上高が2億4千4百万円位になります。ファミリーマートは、1億8千万円、ミニストップが1億7千万円位です。全く同じ業界であっても、セブン-イレブンの1日の売上高が圧倒的に高いことに、気付いていただけたと思います。

このことは、POSというコンピュータの端末のレジを使って、コンビニは様々な情報収集をしています、それだけでは、この日販の差は説明が付きません。そこには、operational field counselor 巡回指導員の質の差があると思われれます。セブン-イレブンは、学習する店舗です。経営学の中に、「組織学習 (organizational learning)」あるいは、「学習する組織 (learning organization)」という言葉がありますが、セブン-イレブンの店舗は、文字どおり「learning store、学習する店舗」であり、その学習を支えているのが、「POS」というコンピュータのネットワークと、「OFC、(巡回指導員)」という本部の社員です。

セブン-イレブンは、朝7時から、夜11時まで営業するという店の営業時間をそのまま店名にしていることから長時間営業、「time convenience」、「時間便利性」を主にした業態です。コンビニが登場した1970年代半ばには6時になると、商店街、百貨店、スーパーが全部店をしめた後に、夜間に買物ができる店は、セブン-イレブンしかなかった。アメリカでも、時間便利性の故にconvenience store、便利店というのが、この業態につけられた一般的な

名称なのですけれども、セブン-イレブンは、アメリカ流のtime convenience時間便性という概念、店舗コンセプト、店の基本的な考え方を1983年を境にして、ガラリと変えていったというのが、私の率直な感じです。1983年までセブン-イレブンは、よくTVCMで「開いてよかった」というキャッチフレーズを用いました。そのキーフレーズは、長時間営業の利点を訴えているわけです。

ところが、1983年に日本で初めて、こういう小売店でPOSシステムを導入しました。1983年以前のセブン-イレブンは、基本的にアメリカと店舗概念は変わっていないと考えていますが、1983年を境にしてセブン-イレブンは、最も強い魅力を持った、magnet storeに変わりました。それは、POSを入れて、品揃えを連続的に変化させていくという店に変えていったということです。

セブン-イレブンの基本原理は、消費者が欲しがるモノを欲しがる時に、欲しがるだけ置くのがあの会社の基本的な哲学です。POSは、アメリカで生まれた時、レジスターの女性がつり銭をごまかさないように、使われたと言われています。しかし、日本に入って、セブン-イレブンによって使われ方が劇的に変化しました。商品の一つ一つ、例えば私が長い納豆巻を2本買ったとします、それとダイコンサラダを買ったとします、あるいは菓子パンを買い、あるいはある種のインスタントラーメンを買ったとします。そうすると、私の買ったものが全てバーコードで読みとられ、店の奥にあるコンピューターに即座に入力されます。店にあるコンピューターと本部の大型コンピューターは、ISDN回線で結ばれており、リアルタイムで私の買った商品情報は、本部の大型コンピューターに入ります。それは、私の買ったものが一つ一つチェックされ、売られた時間、金額が自動的に入力され、どういう顧客が買ったのかということが手入力で入ります。男の中年という形で私の属性は、入って行くわけです。

このように買物のすべてがデータ化され、本部に戻ります。その結果、全国で7千店位のセブン-イレブンのデータが毎日本部の大型コンピューター

に入力されます。そして瞬間的に一つの製品毎の売上というのを全国レベルで、それから県レベル、あるいは地区レベルでも、districtあるいはzone毎のデータとしても、でできますし、一つの店ごとのデータとしてもでてくるわけです。ただ店のオーナーの方達は、それを分析することは難しいので、OFCが基本的に、その分析にあたっています。OFCは何をやるのかというと、一つ一つの店の3000の品目を、「dead items」と「current items」に分けます。dead item は、死に筋商品で売れゆきがよくない商品です。よく売れる current item とに分けます。dead items は、客のニーズのない商品ですから、これは、店頭からはずされていきます。dead item の代わりにnew faceの新しい商品を何か入替えなければいけないわけです。そうしないと、棚が空きます。セブン-イレブンは、より売れそうな、入替え商品を考えないといけません。これが1つめの意志決定の対象になります。2つめは、よく売れるcurrent itemsに関しても、セブン-イレブンが考えているのは、機会損失を招かないようにするということです。沢山仕入れしすぎると、売れ残って廃棄しなければいけないので、売れるだけ置きたい。とすると店主は、どうしても少な目にしか発注しないのですが、例えば私が店に行った時に私が欲しかった納豆の細巻がなかったということは、一回分店は、売り損なうわけです。それと同時に、私を買わなかった商品がもしかすると売れ残って、店の廃棄ロスとして損失になる可能性もあるわけです。そうすると、current itemsに関しては、確実に売れる量だけを、どうやって発注したらいいのかということが、問題となります。この場合3000品目の中で、日配品と呼ばれる一日3回配送する弁当とか牛乳とかの最適発注量をどうするのかということが、大事なポイントになります。ですから、売れるだけの最大限の量を仕入れ、しかも、売れ残りのないような最適発注量を発見していかなければいけない。当然それは、3000品目といっても、セブン-イレブンの場合、半年で1500品目が入れ替わるといわれる位、激しい商品の入替えをするので、難しい意志決定です。

セブン-イレブンの基本的な考えは、消費者のニーズにあった最適な品揃

えをした店をつくりたい。つまり、dead itemsの全くない店にしたい、ということなのです。全てが売れ筋商品だけでしかも、売れる量だけが揃っている小売店にしたい。小売店の究極的な目標に向かって前進している会社です。OFCのoperationがセブン-イレブンの「経営品質」を大きく支えています。ですから、同じようなPOSデータを使っても、どういう入替え商品を入れたらいいのかあるいは、売れる商品についてどれだけ発注したらよいかというのは、まさに「戦略的意志決定」ですけれども、その所をOFCは、勉強を重ね、そして全国レベル、地区レベル、店舗レベルのデータを分析し、店のオーナーにアドバイス、助言をして、リクエスト、要請をしているわけです。これがOFCの仕事なのです。入替え商品、売れ筋商品の最適発注量をこの会社では、「仮説」と呼んでいます。仮説を発見し、そのとおりに商品を並べてみて、もう一回POSにかける。POSにかけて売れたか売れなかったかをもう一回チェックするのを、「仮説の検証」と呼んでいます。

仮説と検証のサイクルを繰り返すことによって、店は次第に売れ筋のみになっていくわけです。CVSの基本的特色は、消費者のニーズ、コンビニは半径500m以内にすんでいる人達を相手にした小商圈店舗ですが、「消費者の好みは、時間とともに大きく変化していく」とこの会社は、考えています。「effective response to needs of customer」、消費者のニーズに対する適応をよくしなければいけないということをやっているのがポイントです。このようにOFCが要となり、品揃えを連続的に改善していった、「店舗生産性」を極限まで上げていくという考え方をもっているわけです。先程申し上げたミニ・ストップとかファミリーマートとの決定的差は、OFCのoperationの差といってよいと思います。そしてこの同じOFCのやり方をアメリカでは、模倣導入し、そのやり方を、日本語のまま「タンピンカンリ」と言っております。「タンピンカンリ」というのは、アメリカ・サウスランド社のキーワードです。セブン-イレブンの首脳部がもっとも苦勞したのは、「タンピンカンリをなぜやるのか」というのを、アメリカ人首脳に理解させることだったと言われています。アメリカでは、field consultantというのがOFCにあたり

ます。FCは650人位いて、彼らは“タンピンカンリ”を95年まではPOSを入れず、手でやっていました。手で収集し、データを分析していました。日本のOFCは、毎週火曜日に東京に集まって勉強会を開いていますが、アメリカはテレビ会議を毎週火曜日に行っています。毎週火曜日、単品管理を行ない私はこういうふう成功したということ、テレビ会議で話し、それを見ていた650人のFCは、あの店であのようにうまくいったのかという形である店のbest practiceが全ての店舗に広がっていくようになっています。それを繰り返し行なうことによって、bestな店だけにしていこうというのが、セブン-イレブンの究極的狙いだと思います。そのやり方は、組織内 benchmarking を徹底して行なっていることです。日本で火曜日毎に会議をしているのも当然仮説と検証の結果を共有していくわけです。この店では、このように成功しました。これを置いたら売れました。天気の暑い日には、これを増やしたら売れました。そういったことが全て細かな現場情報として、上がっていくようなシステムとなっているわけです。これがセブン-イレブンの「経営品質」を支えるわけです。

先程申しました「取引ネットワーク管理」というのも、大変すぐれており、セブン-イレブンは、自社の資源ではない外部の資源を活用する。アウトソーシングといいますけれども、アウトソーシングの最も巧みな会社だと言ってもよろしいと思います。けれども、その点には今日は触れないで、これでセブン-イレブンの話を終えたいと思います。学習する店舗の「学習の道具」は、POSシステムです。ところが、「学習する主体」は、巡回指導員という人間でございませう。ですから、情報を生かすも殺すも、人間次第だということ、この事例はたいへんよく教えていると思います。POSとOFCが使われることによって、この店の品揃えは、不断にcontinualに改善されているわけでございます。セブン-イレブンでは best practicing OFCあるいは best practicing storeの経験を皆で見習って行って全体の底上げをしていく、というbenchmarkingの経営手法が海を越えてなされています。そして良い management practiceは、あるいは、店舗のoperationは、アメリカにそのま

ま導入されて、単品管理、という言葉で伝わって成功しているということをも1つめの話としてさせていただきました。以上がいわゆるbenchmarkingといわれる経営手法を組織的に継続的に行なっている会社の話でございます。

報告Ⅱ 任天堂のベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキング

今度は、任天堂のお話をさせていただきます。任天堂さんは、1993年までが、業績のピークでございまして現在は、かなり落ち目でございまして、約10年間で世界のNo. 1のゲーム企業に成り上がったのですが、その後、ソニーのプレイステーションとセガのセガサターンにやられまして、今は一番ピークだった時の半分以下、利益も半分以下まで落ち込んでしまいました。成り上がって成り下がったという典型的な企業ですけれども、任天堂の成功の背景には、非常に巧みな、benchmarkingというものと、anti-benchmarkingが同時に併存していたという話をこれからさせていただきます。

私の理解では、先程セブーンイレブンの話で「取引ネットワーク・コントロール」という話をちょっとしましたけれども、この任天堂さんも、ネットワーク・コントロールが上手な会社だと私は考えております。部品メーカー、協力工場、下請工場をたくさん持っています。任天堂は、生産設備を全く持たないので、「ファブレスメーカー」、工場を持たないメーカーの典型例です。最も利益が上がった時には、従業員数900人位の京都の中小企業が、日本を代表する松下、日立、新日鉄よりも、利益を上げておりまして、上から5番目位の経常利益の会社になっていったんです。そういった高収益はなぜ可能だったのだろうか。私の理解では、任天堂は、ネットワークを構成する協力工場、ソフトハウス、流通問屋、玩具小売店、消費者というゲーム産業のメンバーの取引関係をデザインし、ネットワーク化していった、任天堂は、世界でも、まれに見る「産業デザイナー」の会社だった。「産業のデザイン」、あるいは「ネットワークのデザイン」をしていくことによって高い収益性(profitability)、を上げていった会社と書いていいと思います。話は2つに

分かれます。1つ目は消費者に関係した話です。ここでbenchmarkingの実例が出てまいります。そしてソフトハウスとのライセンス契約で、アタリ社の失敗、アメリカのテレビゲーム産業をおこしたアタリ社の失敗から、任天堂は、アンチ・ベンチマーキングしたというのが、2つめの話です。

消費者に14,800円という値段で任天堂は、最初のファミリーコンピュータ、ファミコンというテレビゲームを売ったのですが、「この価格設定はどうして生まれたのか」という話をしたいと思います。任天堂がマーケット、テレビゲーム市場に新しく入る時に先発の会社が12社ございました。12社がひしめきあっていた激しいマーケットに任天堂は入っていったのです。その時の12社の中に今でも残っているバンダイ、リカちゃん人形のタカラ、エポック社、ヤマギワ電機、つぶれた会社で東芝に吸収されたソード、等々が作っておりまして、最低が39,800円、最高が59,800円、平均値が49,800円というテレビゲームを売っていました。半導体という非常に高いcomputerの部品を使って作っていましたし、生産台数は、今と比べると、微々たるものですから、コストが高かった。平均49,800円という値段で売らなければ利益が上らないような商品と言ってよろしいわけです。工業製品というのは、工場渡しのコストが5割くらいと言われておりますから、残りの5割くらいは、流通過程のマージンとして、とられていく。ですから、その時に任天堂が出した14,800円は驚くべき価格で、平均的な価格と比べますと、 $1/3$ 以下という価格を設定しました。この pricing strategy のことを「攻撃的低価格戦略」と申します。なぜaggressive、攻撃的という名がつくのかというと、他の競争手をマーケットからkick outしてしまう、あるいは、shrink out、閉め出してしまうような価格だった、それで他の企業は見事に振り切られました。それで攻撃的低価格戦略というのを行ないました。もう一つ14,800円という価格に意味があり、私は、「critical price」と呼んでいます。「臨界価格」と直訳しますが、どういう価格なのかというと、これは、攻撃的な低価格だけでなく消費者が飛びついてマーケットが急速に拡大する契機になる価格のことをcritical priceと呼んでいます。ですから、14,800円というのは、相手

をkick outし、マーケットから競争相手をけとばすだけでなく、消費者を引き込んでいった。消費者が商品を買う時には、ある種のライバルメーカーとの価格を「参照価格」として見て、同時に自分の過去の購買経験から、ある「期待価格」を持って、それで商品を買うかどうか意志決定すると言われていました。参照価格の1/3以下、消費者の期待価格よりはるかに安い価格で売ったと言ってよろしいわけです。

では、14,800円というのは、どのようにして決めたのでしょうか。それは「カシオの教訓」を模倣したのだと私は考えています。任天堂は、社内で電卓の開発をしたことがあります。この話の経緯は『日経エレクトロニクス』という日経BPでだしている雑誌がありまして、そこにファミコン開発ストーリーというのが10回程度のりまして、ファミコンの開発の話が出ております。カシオは、どういうことをやったのかといいますと、日本の「電卓戦争」というのは、日本の産業史の中で最も過酷な競争をしたのは電卓産業だと言われております。だいたい50社くらい電卓市場に参入していたのですが、その電卓マーケットを作ったのは、シャープです。昭和38年に電子式卓上計算機といって百科事典を2つ合わせた位の大型の卓上計算機を作りまして、値段は50万です。その後に、電卓マーケットは、「小型化」と、「低価格競争」という2つの競争を苛烈にやった業界です。

一時期50社参入していたが、京都にオムロンという会社があり、「オムロン・ショック」といわれる低価格で市場に商品を買った。それが4万円台の商品でした。5万円を切る商品を出した時にオムロン・ショックといわれて、オムロン社は、そういう価格設定をしたから、かなりのメーカーがそこで振り落とされました。その中でカシオとシャープだけが価格競争に対応し、オムロンが出た直後にカシオがだした製品の価格は、39,800円でした。4万円を切る商品を出してカシオは対抗したのですがその一年後にカシオは、“答え一発カシオミニ”という商品を12,800円で自社の先行商品の1/3以下の価格でぶつけてきました。それまで電卓は、高かったので、研究所、大学、学校、事業所、会社でしか使わなかった。しかし、カシオが狙ったのは、主

婦と学生にどのように、買わせるのかということです。言い換えると、office use から personal use へ転換することによって、電卓マーケットを急速に広げたかった。その時主婦と学生にマーケットリサーチ（市場調査）をし、いくらだったら買うか？という問に出てきた答えが1万円でした。カシオは1万円にしたかったのですが、どうしてもコストが上がり、12,800円でした。その時従来のもので100倍位に引き上げたと言われています。大量生産することにより、コストを急速に引き下げていき、安売りをしたわけですね。その結果、電卓マーケットは、拡大し、日本人の多くが個電として買うようになりました。それを任天堂は脇から見ていた。ですから従来の電卓の1/3の価格設定をすれば、それが critical price となって、マーケットを急速に爆発させるということを任天堂は見えていたわけですね。ましてテレビゲームは子供が買う商品ですから1万円代の前半におさえなければ売れないというように考えていたと私は思います。

ここで注意しておくべきことは、任天堂は、単にカシオのベンチマーキングをしただけではないと私は考えています。任天堂は、自分の売っている製品が特殊だということをテレビゲーム業界でただ1社、気が付いていたというのが私の理解です。電卓は、一度売ると、その後何かを買い足すということのない売り切りの商品ですが、任天堂の商品は「相補的商品 complementary commodity」です。相補的商品とは、万年筆とインクの関係とか自動車とタイヤの関係、ノートと鉛筆と消しゴムの関係を考えていただければ、相補的商品のイメージは、浮かぶと思います。それは、2つ、3つの製品が一緒になって初めて意味をなす商品のことです。普通の相補的商品は、一方の商品を買くと、片一方の商品は、無数に必要というわけではありません。これは車だったら4つ以上タイヤは必要ありません。鉛筆だとケースに入るのは、10本位で消しゴムを10個も持ち歩く人はいないと思います。ところが、この任天堂の相補的商品は、1つのハード機に対して無限のソフトがくっついてくる。面白ソフトを次々とだせば、反復的に必ず買ってくれるわけですね。これがこの相補的商品と他の相補的商品との違いだと言ってよ

ろしいと思います。一台のハード機に対して、無限大のソフトが対応する商品なのです。1983年に任天堂が、テレビゲームを出した時に、バンダイの社員は、『日経ビジネス』の記事の中でわが社がどんなにコストダウンに努めても、任天堂と同じテレビゲームを3万円以下では出せない、と言っております。それを裏付ける事実がありまして、任天堂の決算書、事業報告書を毎年見ると、倍々ゲームで急速に大きくなった会社だと分かります。とても成長率の高かった会社ですが、1983年からの10年間で、10倍くらいでかなくなった会社で、成長率の高かった会社ですが、1983年の経常利益だけは、前年に比べ22.4%マイナスになっています。1983年のファミコンのハードを出した時に限って利益が少なくなっているというのは、赤字覚悟の販売がなされたことの1つの証左だろうと私は考えています。相補的商品の性格をつかみ、任天堂は、テレビゲームのハードの機器は赤字でもかまわない、「ソフトで稼げばよい」ということに気がついた初めての会社と言ってよろしいと思います。今、携帯電話、携帯電話の会社がございます、これが行っている戦略は、完全に任天堂の模倣だと思われまます。あれは、電話器は安く売り、そして回線使用料というものをたくさんとろうと考えています。持たせた者が勝ちというのは、任天堂がやったハードの所有をさせたことと全く同じでございます。ですから、テレビゲームというのは、全く特殊な産業でして、ハード機を持っていない人は、全然消費者になりません。ハード機を持っている人だけが、ソフトを買うという特殊な産業なのです。任天堂は、カシオを見て critical priceを発見して、しかもその critical price は、市場から競争相手をけとばしてしまうような攻撃的な低価格でした、というのが1つめの話でした。

2つめに、任天堂は利益が猛烈に高いという話をしたいと思います。

その利益構造はどうなっているのだろうか？任天堂はハードのゲーム機でファミコン、スーパーファミコン、ゲームボーイ、ニンテンドー64を出していますが、もう一つの顔は、日本最大のゲームソフトのメーカーということなんです。だいたい社員が900名弱おりまして、そのうち350名以上はソフトの開

発要員だと言われております。

スーパーマリオ、ドンキーコングというソフトは今でも売れ続けていて、多くのバリエーションが出ています。ファミコン、スーファミ、ゲームボーイのソフトの8割以上は、「ソフトハウス」、「独立の専門メーカー」が作っております。有名なのは、ドラゴンクエストはエニックスという会社を作っています。あるいは、ファイナルファンタジーというのを作っていますスクウェアという会社、ハドソンとかコナミという会社は、皆大手に育っていったソフトメーカーですけれども、現実的にはまだまだ中小メーカーです。そのような中小ソフト企業が、任天堂のためにゲームソフトを開発してあげているわけです。それを「サードパーティー」と呼びます。サードパーティーとは、任天堂と資本関係が全く無いので、子会社とか孫会社と区別してそう呼んでいます。サードパーティーが80%位のゲームソフトを供給しています。任天堂は自分の所のソフト開発力が足りない所を、サードパーティーに補ってもらって面白ソフトを出しているのですけれども、実は、面白ソフトを出しているソフトメーカーよりも任天堂の方が儲かっている。ドラゴンクエストが1個売れるとソフトメーカーよりはるかに高い利益を任天堂が取るのです。かつて6,500円位で、今1万円をちょっと超えるので構成がちょっと違うのですが、だいたい6,500円のソフトを作りますと、任天堂の利益は1,000円と言われております。ソフトメーカーの取り分は1個600円と言われております。任天堂の方が多く利益が取れるようになっています。1万円のソフトだと任天堂は3,000円取ると言われております。そして2,000円はソフトメーカーの利益と言われております。残りは、流通で1,000円位ずつ分けると言われております。その時に、任天堂は他人の力を使いながら、あるいは、ソフトハウスを徹底的に管理することによって、思いどおりに動かし利益も取る。なぜこのようなことをしたのだろうか、また、できたのだろうか。という時にアンチ・ベンチマーキングが出て参ります。

任天堂が「ライセンス契約」という形でソフトメーカーと契約を結ぶようになったのは、次のような理由からです。

日本でテレビゲームがはやる前にアメリカでアタリ社というテレビゲームメーカーが1,800万台位売り、アメリカの子供達はテレビゲームに夢中になったのですが、アメリカのテレビゲームマーケットは、わずか2年間で忽然と消失してしまうのです。消費者は、全く買わなくなり、アタリ社は実質的に倒産します。これは、アメリカで『アタリ社の失敗』というケース・スタディの大きな本が出ています。アタリ社の失敗は「アタリ・ショック」と言われています。これは実に稀な事例で、マーケットができて急速に雲散霧消してしまいました。それを任天堂は、しっかりと見ていたわけです。なぜテレビゲーム産業は、アメリカでつぶれたのか？任天堂は次のように結論づけたのです。「悪貨は良貨を駆逐する」のだということです。アタリ社は、サードパーティーに、どうぞご自由にソフトをお作り下さい。どんなソフトも自由に作って、1年間に何本だそうとかまいませぬ。こちらはゲーム機を売るのでソフトをいくらでも開発して下さいという経営行動をしたわけです。その結果、ソフトメーカーが乱立し、駄目ソフト、粗悪ソフトが市場に氾濫してしまっただけです。粗悪ソフトが氾濫するとソフトの値崩れは激しくなってきました。その結果、駄目ソフトが市場に幅を利かせて良質なソフトでは、利益があがらなくなって、開発意欲が削がれるわけです。そうなると悪循環で面白くないソフトばかりあふれてくるわけです。これが任天堂が考えたアタリ社の失敗の原因だったのです。それで任天堂は、それと全く逆の「戦略的なネットワーク管理」をやっていたわけです。ソフト会社とライセンス契約を結びまして、「事前協議制」という形で、事前にソフトの中身をチェックするようにライセンス契約を取結んでいます。要するに、面白ソフトか駄目ソフトか事前にチェックするわけです。それから「製作本数」も最大で5本、任天堂とあまり付き合いのない中小メーカーだと年に1、2本とされています。最高で5本までしか作らせない。これは当然ですが、中小企業の持っている能力、人的資源を少ないソフトに集中して開発を行なって欲しいという任天堂の狙いです。任天堂は面白いソフトだけを市場で流通させるには、どうしたら良いかということを考えていたわけです。

以上が、アタリ社からアンチ・ベンチマーキングで学んだことなのですが、さらに、任天堂は、ソフト会社をもう一つの契約で縛るのです。

それは「委託生産契約」といって、ソフトメーカーは、自分で開発したソフトを自分では作れないのです。任天堂に全量を委託生産しなければならないのです。任天堂はソフトハウスから50万個のドラクエの委託生産を頼まれると、前払いで金を取り、そしてもらった金の一部を協力工場に支払い、協力工場で作ったソフトを、任天堂に運びこんでチェックして、不良があるかないか検査し、合格したら任天堂ファミリーコンピュータのシールを貼るわけです。それによって委託生産料が入りまして、だいたい最盛期の利益の7～8割は、委託生産料だったと言われています。任天堂はソフト会社を「金の成る木」に変えていったのです。cash cowミルクをたくさん出してくれる牛として、たくさんのソフトハウスをかかえていきました。なぜ任天堂は、そのようなことができたのだろうか？という疑問ですが、それは、2つ理由があります。1つめは、ソフトハウスは、任天堂のゲーム機のソフト以外は作れない。なぜかというと、1993年の国内出荷台数を見ましても、任天堂が91%のシェアで商品を出しているのです。残りを、セガとNECが分け合っていたわけです。そうすると、消費者は、互換性のない商品、任天堂のハード機ならば任天堂のソフトしか使えない商品を持っています。そうするとゲームソフト会社は、たくさんの消費者をかかえているハード機用のソフトしか作らない。スーパーファミコンだけで、1,700万台出ていると言われています。任天堂のゲーム機を全て足しますと、1億2千万か3千万台、全世界で出ているといわれます。それ位圧倒的なハード機のシェアを持っています。ソフト会社は、任天堂のソフトを作ることが最も利益のたてやすい製品計画になるわけです。これが1つめです。2つめは、任天堂が流通ルートを支配下に置いていることです。任天堂は、花札、プラスチックトランプの会社でしたがエレクトロニクス現具で1980年にゲームウォッチというのを作って潤った会社です。その当時から付き合いのあるオモチャ問屋グループ60数社を、「初心会」という仲良しクラブに組織させます。任

天堂は、初心会以外の問屋には原則商品を卸さないのです。95%以上初心会にしか流さないとされています。任天堂とソフトハウスから初心会の卸問屋、一次問屋から二次問屋に行き最後に小売店に行くのですが、このルートで、小売店にとってハード機とソフトは、最大の利益貢献商品です。おもちゃはそんなに高くないので、一つのソフトで6,000円もする、あるいは、一台で14,800円もするのは、高額な商品なのです、そうすると、問屋、おもちゃ店にとって最も恐ろしいことは、「出荷停止」です。お前の所には商品は卸さないとされると、最ももうかる商品が流れてこないわけです。そして出荷停止は任天堂の「negative sanction」、「制裁力」なのですけれども、こちらの思い通りに動かない時は、negative sanctionでpenaltyを与えていくわけです。それが出荷停止なのです。出荷停止で任天堂が狙っていたことは、次のことです。それは、「管理価格」、「administered price」を形成し値崩れを防ぐことです。とにかく任天堂製品の「値崩れ」を、流通ルートでおこさないようにするためには、自分で縛りを入れていくわけです。これが任天堂の流通ルート独占の話です。任天堂のゲームソフトとハード機は、初心会流通ルートしか流れないのです。ソフトハウスは中小企業ですから、自前の流通ルートが無いのです。任天堂の流通ルートに乗せてもらう他に、ルートは無かったわけです。任天堂が流通ルートを、問屋と玩具小売店をおさえているのは、攻撃的低価格、critical priceで、圧倒的なハード機台数を既に売ったからです。圧倒的なハード機のマーケットを作っておいて、そこで一番最初の水道の元栓を閉められたら、問屋と小売店は、生き残れないので、言いなりとなる。そして言いなりにしておいて、ゲームソフトを流すかわりに、ソフトハウスを思いのままに動かし、自分はシールを貼るだけで、委託生産手数料が手に入る。ソフトの生産は協力工場に全て丸投げし、多額の利益だけ抜きました。1994年に競争相手が出てきて、高収益構造はこわれましたが、ここでのポイントは、任天堂は、産業をdesignし、しかも、自分の所の利益が最も高くなるように、デザインし、戦略的には成功した会社だと言うことです。戦略的成功の背景には、benchmarkingと、それからanti-benchmarking

プラスアルファがあって、何らかの工夫がそこでなされていたわけです。単なる模倣ではなく、模倣して、失敗から学んで、プラスアルファをつけることによって、自分の戦略として組み直していった。これが任天堂のすぐれた戦略のポイントでしょう。

ベンチマーキングとかアンチ・ベンチマーキングは他にも色々な企業が行なっていると思います。先程申しましたように私は、戦略の成功例と失敗例とを集めております。その戦略の成功例と失敗例とを集めていると、それが成功事例集と失敗事例集となって、他の企業の戦略立案者にとっても、役に立つと考えています。経営学というのは、「実践的応用科学」だと思っています。pragmatic な知識を作ることができなければならないと考えています。

以上誠に粗雑極まりない話を大急ぎに駆け足でして参りましたが、これでご報告を終えさせていただきます。ご清聴心より感謝致します。

資料：報告用レジュメ 産業・組織心理学会 作業部門研究会報告

経営戦略と組織の学習

—ベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキングの実証的研究—

白鷗大学 柳川高行

報告要約

組織的学習能力が高い企業ほど市場における成功確率が高いことは、米国のGEや3M、日本のセブーンイレブン・ジャパンや花王の事例から明白である。

組織の戦略学習方法には、他企業や自社内他部門の成功体験（best practice）を意識的選択的に模倣学習するベンチマーキングと、倒産企業や赤字企業・部門のworst practiceと対極的な経営行動を創造する「アンチ・

ベンチマーキング」という2つのスタイルが存在していると思われる。

本報告ではベンチマーキングの事例として組織内ベンチマーキングとしてセブニーイレブンを、組織外ベンチマーキングとして任天堂を取り上げ、アンチ・ベンチマーキングの事例として組織外アンチ・ベンチマーキングとして任天堂を取り上げる。

概念の整理

1. ベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキング

- ① benchmarkingとは、best practicing companyのstrategy、management、operationを選択的に模倣学習し、自社内に導入し、経営品質の改善を行なう経営行動を言う。
- ② benchmarkingという学習方法の経営学史上のルーツは、最も能率的な労働者の作業方法を、time studyとmotion study方法によって要素作業に還元し、全ての労働者に学習模倣させていったF. W. TaylorのScientific Managementである。(benchmarkingという言葉こそ使っておられませんが、F. W. Taylorのこのような解釈は、神戸大学、金井寿宏氏の『ニューウェーブマネジメント』（創元社）で述べられている。)
- ③ benchmarkingというpositiveな学習方法に対して、worst practicing companyを反面教師として、best practiceを創造するnegativeな企業の学習方法をここではanti-benchmarkingと名付けることにする。

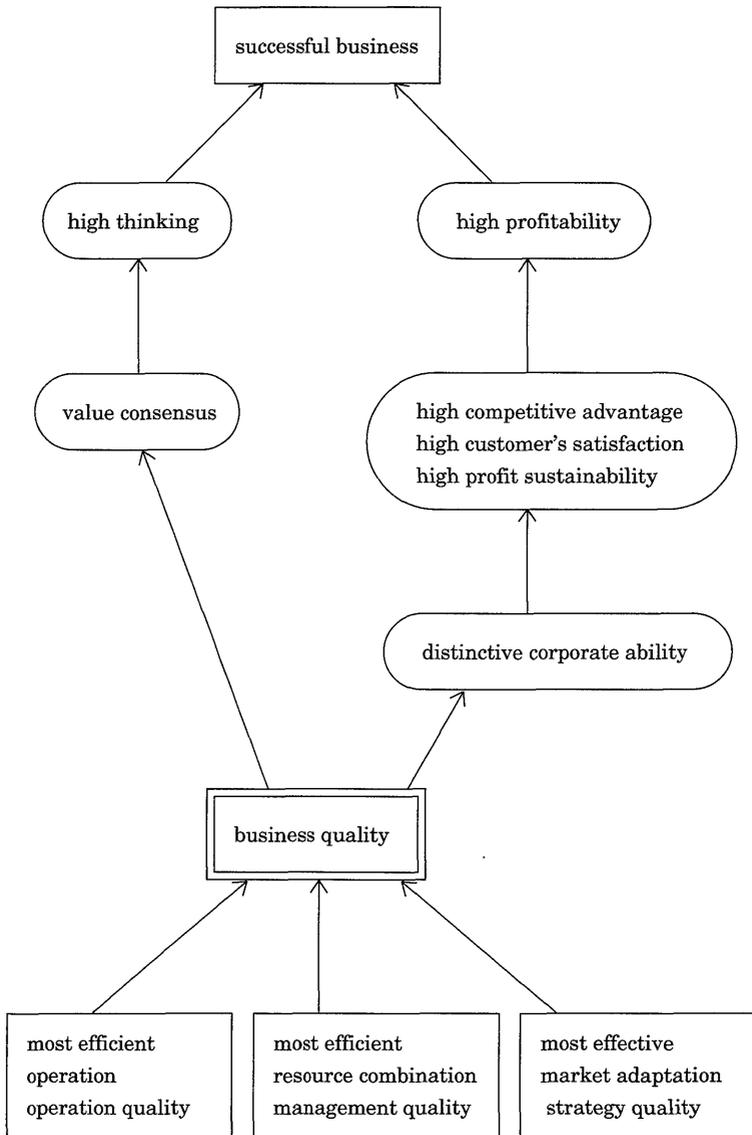
2. 経営品質と経営戦略の関連について

経営学の研究対象は

事業 (business) であり、

それは「営利的商品生産活動」であるが、我々は、事業活動を

noble money making by producing commodity with high thinkingであると考えている。



報告要旨

事例1 セブン-イレブンの組織内ベンチマーキングとしてのサウスランド社再建

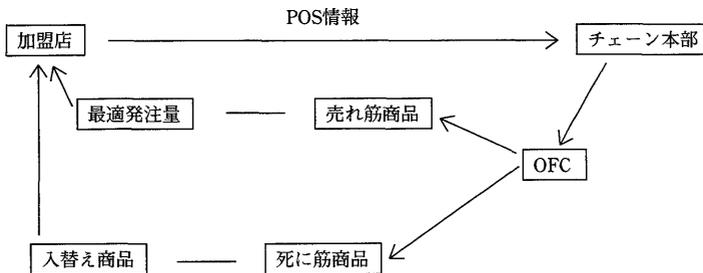
セブン-イレブンの組織内ベンチマーキングの事例では、同社のPOSシステムとOFC（巡回指導員）による組織学習を通して不断に品揃えを改善し、店舗生産性を極限まで高めていくビジネスシステムを、米国サウスランド社が模倣学習することを通して自社再建を成し遂げたことを取り上げる。

事例1報告のキーワード

学習する店舗、品揃え改善、POSシステム、OFC、仮説と検証、組織内ベンチマーキング、仮説設定方法の学習、単品管理、取引ネットワーク、メーカーの組織化、ドミナント出店、窓口問屋制、規模の経済、新流通革命、厚利確売

参考図1

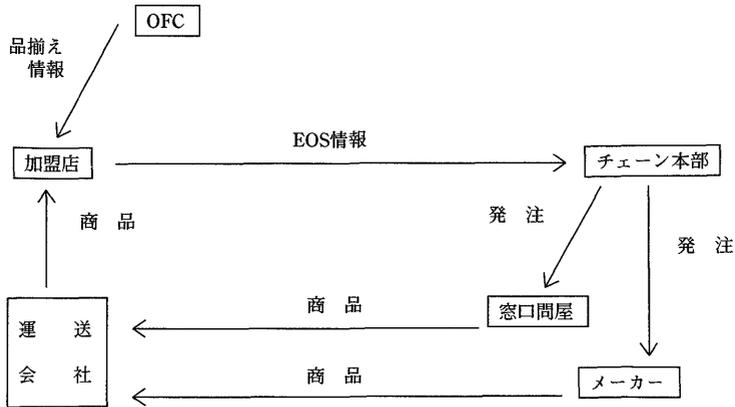
高い店舗生産性を生み出す
品揃え改善の為に情報創造
ネットワーク



- ①POSシステムによる死に筋カット
- ②死に筋に代わる入れ替え商品のOFCによる決定（仮説1）
- ③売れ筋商品の最適発注量のOFCによる決定（仮説2）
- ④新しい品揃えをPOSにより追跡（仮説の検証）
- ⑤新しい仮説1、2の設定とPOSによる検証

参考図 2

取引ネットワークのモデル図
—仕入れ情報ネットワークと
物流ネットワーク—



参考文献

1. セブン-イレブン社史、1991年、『セブン-イレブン・ジャパン1971—1991』。
2. 川辺信雄、1994年、『セブン-イレブンの経営史』、日本経済新聞社。
3. 矢作敏行、1994年、『コンビニエンス・ストアの革新性』、日本経済新聞社。
4. Masaaki Kotabe、The Return of 7-ELEVEN . . . from Japan : The Vanguard Program, The Columbia Journal of World Business : winter 1995、pp. 76—81.
5. 柳川高行、1990年、「流通革命と新流通革命 —スーパーマーケットとコンビニエンスストアの本質」、『白鷗大学論集』、第5巻第1号、27—46ページ。
6. 柳川高行、1993年、「コンビニエンスストアと新流通革命 —セブン-イレブンの経営戦略を診る—」、『企業診断』、3月号、54—60ページ。

7. 柳川高行、1997年、「経営戦略の理論と実証（その5） ケース・メソッドによる経営戦略論入門（その2）：新製品開発戦略と戦略的相補的資産の内部化」、『白鷗ビジネスレビュー』、第6巻 第1号、23-57ページ。

事例2 任天堂の組織外ベンチマーキングとしてのハード機の攻撃的低価格戦略

任天堂の組織外ベンチマーキングの事例では、同社のゲームハード機の攻撃的低価格戦略による迅速かつ大量な普及行動が、電卓戦争におけるカシオ計算機のカシオ・ミニの成功事例から学習したことを取り上げる。

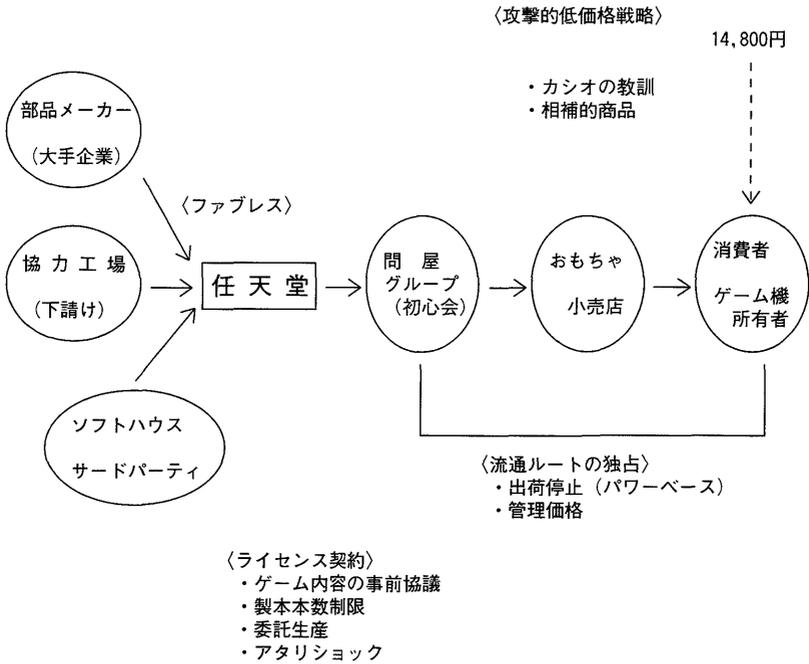
事例3 任天堂の組織外アンチ・ベンチマーキングとしてのアタリショックの戦略的学習

任天堂の組織外アンチ・ベンチマーキングの事例では、アメリカにおいてテレビゲーム産業を創造しながら2年間で市場が消失したアタリ社の戦略的失敗をワースト・プラクティスとして学習し、ゲームソフトメーカーとの取引ネットワークをデザインし、ソフトの質を管理し流通管理と利益の専有性を可能にしていた任天堂の戦略を取り上げる。

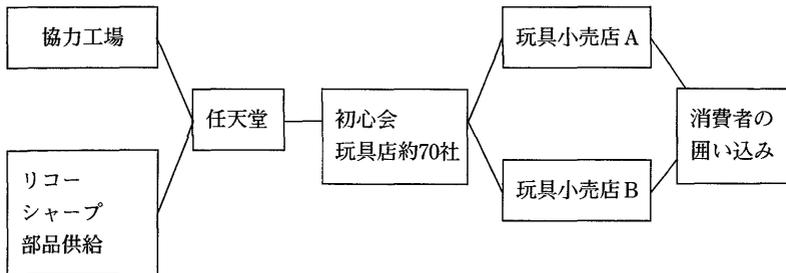
事例2、事例3の報告のキーワード

ゲーム自体の面白さ、ライフスタイルとの親和性、攻撃的低価格戦略、ベンチマーキング、相補的商品、ソフトで稼ぐ、事実上の標準、強固にコントロールされた取引ネットワーク、アタリショック、アンチ・ベンチマーキング、独立系ソフトメーカー、ライセンス契約、相補的資産、利潤獲得能力、初心会制裁力、ネットワークデザイン、組織のコアコンピタンス

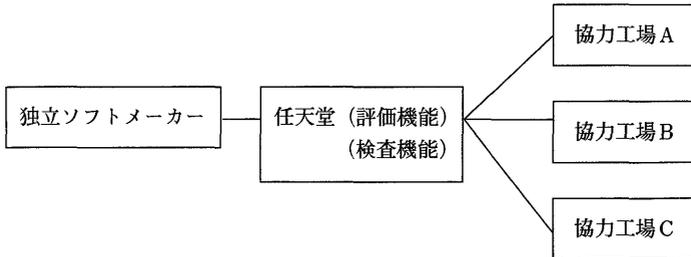
参考図3 任天堂の取引ネットワークの概念図



参考図4 ハード生産・流通・消費のネットワークの概念図



参考図5 ソフトの生産の取引ネットワークの概念図



参考文献

8. 柳川高行、1995年、「資料 任天堂 ネットワークをデザインした企業 —テレビゲーム産業の経営学的分析—」、『白鷗法学』、第3号、197—247ページ。
9. 柳川高行、1995年、「ネットワークをデザインした企業 —任天堂の経営戦略を診る—」、『企業診断』、6月号、60—67ページ。

補論1 古川久敬氏の質問に対する回答

質問内容：

古川氏は、ベンチマーキングが他社の良い所を真似して企業内に取り入れることであるとするという柳川の実証研究は、best practiceを企業内に、「誰が」、「どういう方法で」、「どういうプロセスを経て」導入するのかを全く明らかにしていないので、ベンチマーキングについてほとんど何も言っていないのに等しい、という本質的で仮借なき批判をされた。

解答その1（当日分）：

古川氏の指摘された通り、柳川の今日の報告には、他企業のbest practiceとworst practiceの学習から「結果として」ある経営戦略が形成されたことを推論しているのに過ぎず、その学習過程が具体的に組織内部でどのように

なされたのか、という分析が抜け落ちている。その点は今後の研究によって補っていきたいと考えています。

今日はお話ししませんでしたでしたが、近江兄弟社の再建プロセスにおける自社倒産のアンチ・ベンチマーキングのプロセスの学習主体は、岩原侑社長と今井史良専務のお2人でした（この経緯については柳川に2本の論文がある）。

かつて1980年初頭に、キリンビール内部でマーケティング部長の桑原さんが、ラガービールのリニューアルと、ビールの多様化を論じた時に役員会で袋叩きに合ったというような情報は、外部に漏れ聞こえてくるのですが、中々企業内部のことはアクセスが難しいのですが、組織内部のプロセスの分析は今後の大切な課題としたいと存じます。

解答その2（補足部分）：

当日はきちんとお答えできなかったが、日本のセブン-イレブン・ジャパン社によるアメリカのサウスランド社の再建では、セブン-イレブン・ジャパン社首脳が、サウスランド社首脳に「単品管理」の必要性を教育し、店舗経営思想の転換を企図した。そこでは、店舗商圏内消費者のニーズに最も良く適応した品揃えをすることのみならず、消費者ニーズの変化に素早く絶えずresponseして、dead itemsが無いcurrent itemsのみの品揃えを行なう為に単品管理が必要なのだという経営哲学の学習がなされたのだと言うことができる。

店舗における最適な品揃えのオペレーションを担当するOFCに当たるサウスランド社の人達はフィールド・コンサルタントと呼ばれ1996年6月現在650人が在籍している。彼ら・彼女らは週1回テレビ会議において各店舗の品揃えの成功事例を紹介し、成功事例の組織内共有（best practiceの模倣学習導入）を行なっている。

単品管理というbest practiceが、トップとフィールド・コンサルタントによって組織内に移植されてきていると言うことができよう。

補論2 井出正實氏の質問に対する解答

質問内容：

井出氏の質問は2つに分かれる。第1の質問は、セブン-イレブンの加盟店には、「酒有店」が多いことが、加盟店日商が他チェーン加盟店のそれよりかなり多い理由ではないのか、という質問である。第二の質問は、セブン-イレブン・ジャパンが最高利益（1,000億円超）を稼ぐ小売業でありえるのは、加盟店から粗利益の50%近くをロイヤリティーとして召し上げているからで、率直に言って取り過ぎではないのか、と言う質問であった。

解答：

第一の質問ですが酒有店の多さ故に日商が高いのではないのかという質問は、半面はその通りであるが、それのみでは高日商の説明はできない。OFCのオペレーション能力の圧倒的格差はやはり存在していると柳川は考えています。

第二の質問である、セブン-イレブン本部（フランチャイザー）が加盟店（フランチャイジー）から利益を取り過ぎている（搾取そのものである）という質問ですが、柳川自身は決して高過ぎはしないと思っています。なぜなら、第1に小売店主の戦略的意志決定対象である「どういう商品をいくらで売なのか」というmerchandizingとpricingは、本部が完全に代行していること、第二に最適な品揃えを発見する為の、POS情報システムという情報ネットワークを利用させてもらっていること、第三にメーカー、窓口問屋、配送業者による物流ネットワークを利用させてもらっている、第四に新商品開発（典型例は新しい弁当）を本部とメーカーに行なってもらっていること、等の意志決定代行と、ネットワーク利用の対価としてのロイヤリティーは決して高過ぎはしない。コンビニエンスストアの学習する店舗運営の連続的方法とバックアップシステムを世界で初めて考え出した、その知恵、新知識の創造は高く評価されるべきだと私は考えています。日本人はややもすると、知恵や知識の価値を軽んじ過ぎているのではないのでしょうか、と答えた。

補足的質問とそれに対する解答：

報告後の会食の席で、井手氏はセブン-イレブンも任天堂も全参加者がウイン・ウインではないですねと重ねて質問された。

私は、セブン-イレブンの場合、本部の取り分が突出して多いけれど、メーカー、問屋、配送業者、消費者にとって、他の小売業よりもメリットの大きいcollective win gameであり、現在もゲームの構造は変わっていないと思うと述べた。任天堂の場合も、任天堂がソフトハウスから実に多くの利益を吸い取っていたけれども、ゲーム機の所有者、部品メーカー、協力（下請け）工場、おもちゃ問屋、おもちゃ小売店、ソフトメーカー全体にとりcollective win gameであった。ソニー（SCE）のプレイステーションは、他の参加者にとり任天堂のゲームのルールより有利な条件の新しいcollective win gameのルールのデザイナーであると思う旨述べさせて頂いた。

補論3 塩津真氏の質問に対する解答

質問内容：

塩津氏は、セブン-イレブンの店舗生産性の高さ、企業全体の収益性の高さは、個店レベルの戦略の卓越性からではなく、全社戦略の卓越性（全体戦略の高品質）から生じているのではないかと質問された。

解答その1（当日部分）：

全社戦略は、各店舗の学習の仕組みとしてのPOSシステムとOFCと物流ネットワークとを準備していることであり、企業全体の収益性の高さは、個店が商圏内消費者のニーズとその変化に個店毎に最適な品揃えによって適応していることから生じている。セブン-イレブン全体の卓越性は、個店レベルの最適品揃え戦略に基づいていると考えられます。

解答その2（補足分）：

すかいらーく、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン、ドトールコ

ーヒー等のチェーン展開をしている企業の場合、店舗経営のキーワードは「標準化 (standardization) と「システム化 (systematization)」であり、ストア・ドメインの標準化が行なわれている。これに対し、セブン-イレブンは、「脱標準化 (de-standardization)」と「システム化-POSシステム、OFC、情報ネットワークシステム、物流ネットワークシステム、メーカーとの共同開発-」が組み合わされている。商圈毎 (従って店舗毎) に異なっており、時間とともに変化する「消費者ニーズ」に *quickest response* を行ない、「店舗毎に異なる最適品揃え (store specific optimum merchandizing)」を創造していくという意味で、ストア・ドメインは標準化されていない。従ってセブン-イレブンでは、部分最適化 *local optimization* が全体最適化 *total optimization* に直結していると言うことができる。

補論4 垣本由紀子氏の質問に対する解答

質問内容：

垣本氏の質問は、セブン-イレブンの強さの秘密はOFCの情報創造能力だという報告内容であったが、社内で彼らはどのような学習や教育を通してその能力を高めているのか、というものであった。

解答：

OFCの能力(入れ替え商品の決定と売れ筋商品の最適在庫量の決定の能力)は、セブン-イレブンの最も重要な戦略的資源でありますので、セブン-イレブンについては膨大な著作や記事が刊行されていますが、そのOFCの教育方法は厚いベールにつつまれていて外部には漏れてきません。週1回OFC全員が東京本社に集まって会議をしています。私の推測によれば、成功した入れ替え商品と、成功した売れ筋商品の最適在庫量という成功体験が共有されるばかりではなく、そのような成功した仮説をどのような根拠から設定したのか、仮説設定方法の共有化が最終的に目指されているのだと思われま

補論5 石井潔氏の質問に対する解答

質問内容：

石井氏の質問は、柳川の報告にあったような日本のテレビゲーム産業をデザインして利益をかくも上げる仕組みを確立した任天堂が、なぜかくも早くもソニーコンピュータ・エンタテインメントにその地位を取って替わられたのだろうか、という問題であった。

解答：

任天堂には覇者の驕りがあり、スーパーファミコン（16ビット）の次に次世代機の32ビット機の開発を省略し、一挙に64ビットの開発を目指したが、開発が遅れに遅れその間にソニーとセガに鬼の居ぬ間ならぬ任天堂の居ぬ間に32ビット機をソフトメーカーが参入してくるに足る普及台数を販売されてしまったと思われます。その根底には、成功体験が新しい適応行動を阻害してしまうというdominant logicの落とし穴があったのだと思われます。

補足的質問とそれに対する解答：

石井氏は、97年6月2日にFAXで再度次の2つの質問を寄せられた。

第一の質問は、任天堂をindustrial structure organizing companyとする見方は、柳川のコンセプトであって、任天堂がこのコンセプトを有して論理的に事業を展開したとは思えない。任天堂の「一人占め競争戦略」のパラダイムから生まれた施策ではないのか、というものであった。

第二の質問は、任天堂のあっけない衰退が「成功は失敗のもと」という偉大な一般法則の説明ではあまりにも一般的に過ぎるように思えます、というものであった。

筆者は、6月3日付の私信で、第一の質問に対し、攻撃的低価格戦略で競争相手を排除しクリティカルプライスの設定により急速かつ大量にゲーム機を普及させたことと、流通経路をコントロールしたことと、ソフトメーカーの新製品開発を管理し、委託生産方式を編みだしたことは、相互に密接に関

連した戦略的行動であり、偶発的結果ではなく、予め周到に準備された計画的行動であると思うと解答した。同じ私信での第二の質問に対し、成功体験の逆機能、ドミナントロジックの落とし穴という説明は任天堂の内部的要因で、そのみで任天堂が凋落したのではなく、外部的要因としてSCEが任天堂の強みと弱みを徹底的に分析し、新しい戦略的枠組みによってテレビゲーム産業を再デザインしたと解答した。

第二の質問に対する解答は、私信による解答のみでは不十分なので、以下できるかぎり簡潔に筆者の見解を示しておくこととしたい。

ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）は、32ビット機プレイステーションの販売における価格戦略では、任天堂の成功をベンチマークしたとすることができる。32ビット機の先陣を切った松下電器「3 DOリアル」は、発売予定価格 7 万9,800円を急拠 5 万4,800円に下げた1994年 3 月20日に発売され、高過ぎたことと、製品コンセプトの失敗、流通ルート選択の失敗、ソフトハウスのソフト開発の動機付けの失敗等の複合的要因によって一敗地にまみれた。

これに対し、SCEは、1994年12月 3 日 3 万9,800円で発売が開始された（ライバルの「セガサターン」、4 万4,800円で94年11月22日発売され、12月 9 日、NECの「PC-FX」は 4 万9,800円で発売され、11月11日に松下は 4 万4,800円に値下げしていた）。1995年 6 月にセガサターンが、実売価格 3 万4,800円に価格を引き下げると、SCEは 7 月21日 2 万9,800円に引き下げ、同年11月15日セガが5,000円キャッシュバックキャンペーンで実売価格を 2 万9,800円に下げると、SCEは11月24日 2 万4,800円に引き下げた。SCEは常に市場で最も低い価格を付け、自社製ゲーム機の急速かつ大量の普及を目指していた。

SCEによる自社製ハードをゲーム市場に急速かつ大量に普及させようという経営行動には 2 つの相関連する狙いがあったと思われる。第一の狙いは、業界の事実上の標準機（デファクト・スタンダード）に自社製ハードをすることによりテレビゲーム産業の今後のイニシアティブを握ろうとしたことで

ある。第二の狙いは、様子見を決め込み勝ち馬に乗ろうというソフトハウスの行動原理を十分認識し、他企業に率先してソフトハウスの本格的参入を動機づけるに足る普及台数を達成しようとする（経験則として250～300万台と業界で言われており、私はそれをクリティカル・マス＝参入誘発普及台数と名付けている）ことであった。SCEが松下電器と異なり自社内にソフト開発能力を予め経営資源として備えたのは、クリティカル・マスは自社主導で達成しなければいけないことを任天堂のケースから学習していたのではないかと私は推測している。

SCEがゲームソフトに任天堂のロムカセットと異なるCDロムを採用し、流通ルートとしてCD・楽器店や書籍ルートを採用し、ソフトハウスへの委託手数料を割安にしたのは、任天堂による取引ネットワークコントロールの弱点を見極め、ネットワーカーの不満（売れ残りのリスク負担が大きいこと）を上手に緩和する経営行動であったとすることができよう。任天堂のロムカセットは、問屋が追加注文した場合納品が3ヶ月後になる為、問屋は機会損失を回避する為にはリスクを冒し大量に在庫をかかえざるを得ず、ソフトは返品のできない買い取り制である為、常に大きな売れ残りリスクに直面していた。それに対しSCEのCDロムは、追加発注から1週間後には納品になり、価格もロムカセットの60%位なので在庫リスクは格段に小さくなった。

SCEは、ソフトハウスと問屋・小売店というネットワーク参加者の取り分を相対的に高くし、自らのネットワーク参加者を増加させ、任天堂よりも参加者のbenefitが相対的により高く均衡した新しいcollective win gameをre-designしたとすることができよう。

(付記)

本資料は、「産業・組織心理学会、作業部門第45回研究会、テーマ 職場改善と経営品質の向上」において1997年5月31日（於立教大学）で報告した話を、テープ起こしし、冗長な表現と、不必要な間投句等を整理し、論述内容には一切の修正を加えること無くまとめ直したものである。報告のテープ起こしに関しては、柳川ゼミの榎本晋一君の助力を得た。記して深謝致します。

この研究会報告は、高崎経済大学経済学部教授岸田孝弥先生のご尽力により非学会員であるにも拘らず報告させて頂くことができた。ここにそれを明記して心より謝意を表するものであります。

報告終了後には、会食の宴を設けて頂き、学会長、正田亘立教大学教授、理事である南隆男慶応大学教授、横田澄司名古屋市立大学教授および岸田教授の皆様方から大変温かいおもてなしを受けた。ここにそれを明記して深謝の微意を表するものであります。また同席させて頂いたもう一人の報告者である（財団法人）労働科学研究所副所長酒井一博氏からは、大変興味深い実証的研究をお聞かせ頂いた上に、会食の席でも筆者の不躰けな質問にも丁寧にお答え頂きました。記して深謝申し上げます。

九州大学古川久敬氏、日本ビクター石井潔氏、エイブル研究所井出正實氏、(株)キャリア・アンカー塩津真氏、鹿児島県立短大垣本由紀子氏の方々からは、報告後貴重なご質問を頂きました。ここにそれを明記し深謝するものであります。

セブナーイレブンについての質問に関して、岸田孝弥教授が、柳川の不十分な解答に対しご自分の実態調査に基づいた丁寧な補足的説明をして下さいました。ここにそれを記して心より深謝致します。

本資料におけるセブナーイレブンと任天堂の事例研究については、実に多くの参照文献、参照資料があるが、紙幅の関係ですべて割愛した。報告用レジュメの参考文献、及びその中の筆者の研究論文・資料の引用・参照文献・資料一覧を、関心をお持ちの方はご参照頂ければ幸いである。

今回の論集の投稿締め切りは、6月30日であったが、筆者の個人的事情で若干原稿提出が遅延することとなった。私は締め切り日を平気で無視することは、大学教員の悪しき慣習であると考えているので「締め切り日厳守」をモットーとしているが、今回は遅延止むなきに到った。編集委員の皆様にご迷惑をおかけしましたことを心からおわび申し上げます。

〔1997年7月10日 記〕

(本学経営学部教授)