

資料

白鷗大学経営学部の教育の特色について

白鷗大学経営学部教授

柳川高行

Material

Effective Educational Goal Setting of the Department of Business
Administration, Hakuoh University

Takayuki Yanagawa

目 次

0. はじめに
1. 現実の企業行動から学ぼう
— 具体から抽象へ —
2. 対話 (dialogue) としての教育
3. 使える知識 (practical knowledge) を身に着けさせよう
4. 発見と感動のある講義をしよう
— something new to discover everyday —
5. 白鷗大学の名前の由来と Plus Ultra Spirit

参考資料 1999年度「商学総論Ⅰ」、「経営戦略論」、
「経営学史Ⅱ」の講義用レジュメ集

付記

0. はじめに

只今ご紹介頂きました経営学部の柳川でございます。本日は大変お忙しい中をこのような催しにご出席賜りましたことを心より感謝申し上げます。それではこれから本学経営学部教育の特色の一端につきまして、若輩者で誠に僭越ではございますがご説明させて頂きたく存じます。

皆様もご自分のご体験から容易にご理解できることと思われませんが、大学教育は高校までの教育とは異なり**100%教員の自由意志**でひとつひとつの科目内容が決定されます。ですから同一科目名の講義でも先生が異なれば、テキストも教える内容も教え方も全く違ってまいります。従がいまして本学経営学部の教育内容も多様でございますので、その特色を**一口で申し上げますことは大変難しゅうございます**。

そこで以下に於きましては、私自身が本学の創立者であります**故上岡一嘉先生から学び私自身が常日頃から実践しております教育の狙いと教育方法**についてお話させて頂きたく存じます。

学生に教室で配布しております講義用資料（レジュメ）を添えた今日のお話の簡単な要旨を印刷したものをお手許に先程お配り致しましたので、それを適宜ご覧頂きながら暫時お聴き下さいませ。

私自身は経営学を専門としている者でございますが、**昭和52年10月**に本学の前身であります女子短大に奉職致しましてから、上岡先生には公私に渡りご教導頂きましたが、白鷗大学経営学部が1986年に創設され、その翌年から上岡先生がご担当された**商学総論**という科目で私は**3年間学生に混じって講義をお聞かせ頂いて**1990年からその科目を受け継ぎ今日に到っております。上岡先生のご講義を学生と同じ立場に身を置いて聴かせて頂くという3年間の体験を通して、私は後ほど詳しく申し述べます5つの狙いを持った経営学教育、商業学教育に取り組んでまいりました。上岡先生の教育姿勢の中にこそ本学経営学部の **University Identity** が明瞭に見出されうると私は考えております。

上岡一嘉先生流の教育方法の基本は、**学生中心の教育 (student centered education)** と、先程佐野経営学部長が話されましたように**手づくりの教育 (education with full care for the students)** の2つであると私は理解しております。それでは以下に於いて私が上岡先生から学ばせて頂いて日々実践しておりますこととお話してみたいと存じます。

1. 現実の企業行動から学ぼう

— 具体から抽象へ —

私は経営学の話も商業学の話も抽象的な「企業とは何か」、「商人とは何か」という話からではなく、学生が常日頃接触してよく知っている**具体的な企業行動や商品**から話を始め、最後に経営学の**一般的・普遍的な言葉**(専門的概念)でそれを整理し直すという**ケース・スタディー**(事例研究)型教育(case - method education)を行なっております。

例1で挙げておりますセブン-イレブンの具体的な話がケースと呼ばれるもので、具体的なケースの後に、セブン-イレブンのケースを経営学的に整理し直したものが、「単品管理」、「情報小売業」、「最適品揃え」、「新流通革命」、「ネットワークの経済性」、「集団勝利ゲーム」という言葉(概念)なのです。

具体的なものをまず認識することから、抽象的な認識へと進化到達させていくというこの教育方法は、私達の新しいことを認識していく場合の基本的・一般のプロセスであることは次の例から容易に想像することが可能でありましょう。

私は中学生の時に英語を習い、大学生時代に家庭教師のアルバイトを沢山致しました。その時に英語の中学1年生の教科書が例外無く“**What is this ?**”で始まっているのはなぜなのか、ずうっと不思議に思っていました。この長年の疑問が氷解しましたのは2人の子供の父親になってからです。2人の子供は全く同じようにある時期から「**これなあに攻撃**」を私

と私の妻に向かって始めました。人形、テレビ、時計、お金、身の廻りの全てのものが、子供達の疑問の対象でした。子供は私をパパ、私の妻をママと呼びますが、パパというのは今目の前にいるさえない中年のおっさんとイコールであり、ママイコール私の妻なのです。パパやママや人形やテレビは彼らの知っている**具体的なものと結び付けられて認識されている**であり、**国語辞典**に示されているようなパパやママという無数の具体的なパパとママを抽象的に普遍化した観念として認識できるのは随分遅くなってからなのです。

私は**経営学の専門用語辞典**の内容を紹介するような講義は、初心者 of 学生にとっては実に分かりにくく理解しにくい教育方法だと思っておりますし、ケース・スタディー型の教育は特に大学1年生のような**初心者にとり**分かりやすい教育方法だという**確かな手応え**を感じております。

2. 対話 (dialogue) としての教育

上岡先生の教育スタイルから私が深く学ばせて頂いたことの中に、大学教育とは、教師が一方向的に話すことではなく、**学生と対話することである**という理念とその実践とがあります。私は講義を終了時刻10分前に終えて、学生に**紙を配布**してその日の話の中でよく分からなかったことや質問したいことを書いてもらい、次の時間にワープロ打ちした私の解答を渡し30～40分位説明してから新しい話に入り、また質問をしてもらい次回に答えるということを繰り返しています。

これは、学生の質問に対し教師が解答をしていくという**キャッチボール型教育**の実践であり、「**手づくりの教育**」の実践でもあると思っております。このことはまた、教室で通常行なわれております、**one way communication** であります**一斉授業型教育 (teaching - type education)**の中に、**two way communication** であります**個別指導型教育 (coaching - type education)**を組み込んでいく試みであります。学生のよく理解できなかった事柄や質

問したことに、できる限り速やかに回答し、1人の質問を皆の質問に変え、1人への回答を全員への回答へと変えていき、質問と回答とを全学生に共有させていくことは、「**学生中心の教育**」の具体的な実践であると私は信じて疑わない者の一人であります。

3. 使える知識 (practical knowledge) を身に付けさせよう

先程佐野経営学部長から、「**経営学教育とは何よりもまず実学教育である**」というお話がございましたが、本年度の大学の大学案内には、経営学部の教育が「**本当にビジネスの現場で通用する基礎知識を身に付けるカリキュラム**」であるという表現が特筆大書してございます。経営学に関連する専門知識は勿論のこと、語学、コンピューター、そして一般教養科目の全てに於いて、そこで身に着けた知識と教養とは、就職後のビジネスの現場と私的生活の分野で生きていく上で、**実際に使うことのできる知識、practical knowledge** でなければ殆ど意味を持たないと私は考えております。

経営学の専門科目のひとつに「**標本調査論 (sampling theory)**」という科目がございます。TVの**視聴率調査**が首都圏1千万世帯の内のわずか600世帯の調査であるという具体例が教えるように、**全体** (母集団) の特色や一般的傾向を、その**一部分** (標本、サンプル) を調べることにより推測していくという学問が標本調査論と呼ばれる科目ですが、実はこの科目の基本的考え方は、毎日お母さんが**味噌汁**を作る時に、お鍋をお玉でグルーリとかき回して**味見**をするという行動で実践していますが、このことが使える知識とは何なのかを実に分かりやすく示しています。

私も経営学部に於きまして中心的科目として位置付けられるのは経営学でございますが、経営学とは「**経営管理学**」であり、また「**企業のマネジメント**」の学問であります。マネジメント活動の中核は、**plan** (いつまでどのような活動を行なうのか予め計画を立て)、**do** (プラン通りに実行を試み)、**see** (計画したことと実際の行動とを照らし合わせ、改善点を明

らかにし、次の plan にそれを生かしていこうとすること) の3つの活動のサイクルを次々に廻していき、企業活動全体の「能率」を高めていこうとすることに他なりません。従がいまして経営学部の卒業生は、企業の現場で、また私生活の場面に於きまして、plan - do - see という考え方と行動ができなければ、経営学部の卒業生と言うことはできないと思われます。同じように経営学を教えている教員が **lesson plan** を書いて毎回の授業を行なっていない場合に、あるいはまた講義終了後にその授業内容を **self check** してどこをどう直すべきかを考えていないとするならば、そのような教師は、「**マネジメント読みのマネジメント知らず**」であることを明瞭に示していると私は考えております。

仕事のマネジメント、私の場合には教育と研究のマネジメントですが、それには plan - do - see を私1人で行なう **single loop 学習**と、耳に痛いが的確な指摘をして自分の行動の欠点を教えてくれる no - man という外部チェックの入る plan - do - see という **double loop 学習**の2通りが考えられますが、**大学のゼミナール教育**に於ける学生のレポートを教員がチェックするという教育活動の中に、double loop 型の学習のマネジメントが具体的に現れていると私は考えております。

4. 発見と感動のある講義をしよう

— something new to discover everyday —

ご出席頂いております白鷗大学足利高等学校の先生方のお手許には、本学のレポート用紙が1冊あると存じますが、レポート用紙の1番下の所に something new to discover everyday、毎日が知的発見の日々であれ、という University Slogan が印刷されています。

アメリカの女性小説家、**J. ウェブスター**に『あしながおじさん』という古典的名作がございまして、私が高校2年生の時に初めて原書で読んだ懐かしい本ですが、その主人公である女の子、**ジェルーシャ・アボット**が、

あしながおじさんの厚意で思いがけなく大学に進学し、その体験を手紙であしながおじさんに報告するという**書簡集スタイル**の大変面白い本です。孤児であった主人公が生まれて初めて知った大学という所は、**毎日新しいことと出会い、胸躍る経験を次から次へと与えてくれる光輝**いている空間として描かれていて、大変秀れた**大学案内**にもなっていると私は思います。私はこの本の中に描かれている大学、つまり「**未知との遭遇**」と、**知的発見と驚きと感動に溢れた場**としての大学こそが、本学経営学部教育の理想像であると信じる者の1人であります。

私自身、毎日毎日必ず lesson plan を書き、講義用レジュメを作り、発見と驚きと感動のある講義をしたいと教育に全力投球をしておるつもりでございます。

5. 白鷗大学の名前の由来と Plus Ultra Spirit

最後に私どもの大学がなぜ「白鷗」、「白いカモメ」という大学名が付けられたのか、それをお話ししまして、学生にも**パイオニア・スピリット**を持つことがなぜ望ましいと本学では考えられているのかということと、教員の側にも、**新しい研究領域へ果敢に挑戦し続けること**と、学生達を**知の最前線**に導きそれに触れさせることが要請されていると言えるのかをお話ししたいと存じます。

今ではもうそういうことを知っておられる方は随分と少なくなりましたが、白鷗という名前のルーツは、**リチャード・バック**が書いた『**カモメのジョナサン**』（五木寛之訳、新潮文庫）の主人公、**ジョナサン・リビングストン**の生き方に亡くなりました上岡一嘉先生が深い共感を感じられたからです。普通のカモメは「**餌を食べる為に飛ぶ**」のに対し主人公のジョナサンは「**より遠くへ、より高い所へ、より速く飛ぶこと**」に命を賭け飛行術の工夫を続ける、群れのカモメ達から一羽だけ孤立しながらも自分の生き方に執着し続ける変わったカモメなのです。実は**昭和49年（1974年）**に

白鷗女子短期大学が創設されましたが、その時の**大学新聞の創刊号**は、その1面以外の全ての面を使って上岡先生の翻訳された『カモメのジョナサン』が掲載されています。それは五木寛之さんが翻訳するより早かったということは余り知られていませんが事実です。

本年度の白鷗大学の大学案内には、**Plus Ultra Spirit(もっと遠くへ精神)**が本学の建学の理念であることが、初めて明確に打ち出されました。Plus Ultraとは、大学の卒業式で上岡先生が初めて話されたので、この言葉だけが一人歩きしておりますが、Plus Ultraは、白鷗という名称の由来から**論理必然的に出てきた言葉**だということを私達はもう一度思い起こさねばならないと私は深く感じております。

私は白鷗大学の校歌が大好きなのですが、この校歌の歌詞は**チェッカーズ**という昔の人気歌手グループの作詞をしていた**売野雅勇**さんと上岡先生が話し合いながら創ったと私は仄（そく）聞致しておりますが、お渡し致しましたプリントに抜き書きして載せておりますように実に魅力的なフレーズが散りばめられています。そこで学生諸君に与えられているメッセージは一貫して、「常に新しいことに挑戦し続けよ」、「パイオニア・スピリットを持って」、経営学の専門用語を使えば「**革新者 (innovator) たれ**」というものであります。

白鷗大学の望ましい育てるべき学生像が、上で述べたような学生像であるとしたならば、私ども白鷗大学の教員は全て、新しい研究テーマに取り組み、自分の教える科目の最も新しい知識を学生に提供し、自ら知の最前線に飛び続けるとともに、学生達をも知の最前線へと誘（いざな）う必要があることは多言を要しないと思われまふ。建学の理念とは**思想**であり**言葉**であると同時に何よりも**行動**でなければなりません。行動と結びつかない建学の理念とは単なる**お飾り**に過ぎないものです。建学の理念に**生命**(いのち)を吹き込み、それが**生き生き**と大学全体に満ち溢れていく為には、私ども経営学部教員の毎日の教育と研究とがその理念を**体現**しており、全ての教室に Something new to discover everyday という**発見**と**驚き**と**感動**と

が生まれ続けなければいけないということを、私は毎日肝に銘じて教壇に立ち続けて参りたいと念願しております。

私ども白鷗大学経営学部の教員はこれからも全力を挙げて学生の教育に当たって参りたいと考えております。ご出席の白鷗大学足利高等学校の先生方に本学経営学部に対するより深いご理解とご支援とを今後ともよろしくお願い致しまして、粗雑極まりない私の話を終えさせていただきます。ご静聴有難うございました。

(付記)

本稿は1999年10月14日に白鷗大学の附属高校である白鷗大学足利高等学校の校長先生、進路指導担当教諭と3年のクラス担任教諭総勢26名の方を前にして行なわれた白鷗大学、短期大学部説明会に於いて、「白鷗大学経営学部教育の特色について」というタイトルで筆者が話した内容をテープ起こしして、不十分な説明を分かりやすい表現に加筆修正するとともに、限られた10分間という与えられた時間内では十分に説明しきれなかった項目や言及できなかったポイントを新たに追加執筆を行ない出来上がったものである。

大学両学部と短期大学部の要職に就いておられる方々の中にあって、唯一人ヒラの教授である私に対し「経営学部教育の特色について」という学部教育の根幹に関わる問題で発言する機会をお与え下さいました、経営学部長佐野真教授のご厚意に対しまして、この場をお借りして心より深謝申し上げます。

わざわざご多用中のところを足利から小山までお出掛け頂いた先生方に、本学の教育について説明をさせて頂く機会を与えられたことに対し、私は入念な準備をして話させて頂くことが「当然の礼儀」であると考えたので、熟慮し資料を作成し(添付資料参照のこと)話させて頂いた。幸い諸星ノリ子教務部長と、総務課入試担当の高田美津江さんのお2人からは「とて

柳川 高行

も良かった」というお誉めの言葉を頂いた。本稿の執筆の直接的契機は、お誉め下さったお2人の女性に「文章としてきちんとまとめたメッセージ」を手渡しておきたかったということである。

白鷗に 君の夢見し 学園は
今日も確かに そこにあるらむ

1999年10月21日
自宅の台所にて

白鷗大学足利高等学校対象の
白鷗大学・短期大学部説明会用資料

99. 10. 14

白鷗大学経営学部教授
柳川高行

白鷗大学経営学部教育の特色について

1. 現実の企業行動から学ぼう

ー 具体から抽象へ ー

例1. セブン-イレブンから何を学ぶか

- ・ 全てのお店の品揃えを全て変えて地域ニーズに合わせる為にコンピューターを使って学習する
- ・ 学習し進化し続ける店舗と単品管理
- ・ 世界初の情報小売業
- ・ 最適品揃えと新流通革命
- ・ ネットワークの経済性と集団勝利ゲーム

例2. サンリオ（キティちゃん）から何を学ぶか

- ・ Social Communication Business
愛と友情を売る
企業ドメインと多角化
- ・ 複合商品（driver としてのキャラクター、vehicle としての商品）
- ・ カードビジネスとウイング・ボード・システム
死に筋発見法

2. 対話としての教育

（配布資料 商学総論講義用資料と経営戦略論講義用資料 参照）

学生の質問と教師の回答のキャッチボール型教育

teaching - type education (一斉指導型授業) と
coaching - type education (個別指導型授業) との
教室内併存の試み

3. 使える知識 (practical knowledge) を身に着けさせよう

例1 標本調査論 (sampling theory) の基本的思考の実践

お母さん方のミソ汁の味見

例2 経営管理 (management) の基本的思考の実践

plan → do → see →

single loop 学習

plan → do → see →

↑

no - man's check

double loop 学習

4. 発見と感動のある講義をしよう

University Slogan

・ Something new to discover everyday

毎日が知的発見の日々であれ

J. ウェブスター、『あしながおじさん』

大学へ入学した孤児の見た大学は、新しいことと毎日出会い、胸躍る
経験を与えてくれる輝いている場である

大学 = 未知との遭遇、知的発見・驚き、そして感動との出会い

5. 白鷗大学の名前の由来と Plus Ultra Spirit

教員は知の最前線に向かわねばならない

白鷗大学、白いカモメは何をシンボライズしているのか

カモメのジョナサン・リビングストンの生き方

Plus Ultra (もっと遠くへ)、白鷗大学の**校歌の歌詞**

黎明に道を開けよ
まだ知らぬ海を目指して
志し高く掲げて
常しえのフロンティアへ
行く手には道はなくとも
輝ける轍の跡が
いつの日かこの道に来る

0. 商業の誕生とその社会的役割

0-1. 商業というコトバ

商：あきナウ、商は中国からの借字

商人（あきんど）

赤（あ）き 一 秋

秋に行なう大切なこと = 収穫物の物々交換

業：継続的・反復的活動によって生計の資を得ること

0-2. 自給自足経済から物々交換、そして商人の誕生

キーワード：

共同体（コミュニティ）、自給自足、

ロビンソン・クルーソー、余剰生産性、物々交換、

交換専門家（商人）の誕生

0-3. 商業の社会的役割

a) 小売業（商店）

生産と消費の**場所的ギャップ**の克服機能

生産と消費の**時間的ギャップ**の克服機能

b) 問屋（メーカーから商品を大量に仕入れ、小売業に転売する商人）

取引回数の節約機能

1. 第2次大戦後の日本の小売業の大きな変化

— 集団勝利ゲームの進化という視点から —

1-1. 百貨店と商店街と定価販売の時代

— メーカー・問屋・小売店の間の集団勝利ゲーム（その1） —

1-2. メーカーによる流通革命

— メーカー・問屋・小売店の間の集団勝利ゲーム（その2） —

キーワード：

家電系列店、排他的流通経路、管理価格、出荷停止、買回り、
化粧品チェーン店、美容部員（派遣店員）、
カウンセリング販売、価格モニタリング、
シーズン・キャンペーン、セット販売、自動車ディーラー

1-3. 大型スーパーと流通革命

— 小売店・消費者の間の集団勝利ゲーム —

商学総論 I 講義用資料（その2）

99. 10. 1

白鷗大学

柳川高行

1. 第2次大戦後の日本の小売業の大きな変化

— 集団勝利ゲームの進化という視点から —

補論 集団勝利ゲームの具体例

① ゲームの一般的特質：勝ちと負け

winner と loser が生まれる

② おまけの思想：商人が客に負ける

お負け = おまけ

cf. 1. **グリコ**のキャラメルの2つの革新性を想起せよ

cf. 2. **買い物依存症**

『買い物し過ぎる女たち』

購入者の優越感（勝利感）

③ 集団勝利ゲームの具体例

a) 日本型雇用慣行、年功賃金制 — **年俸制**

終身雇用慣行 — **早期退職優遇制度**

企業内集団勝利ゲームの終えん

b) **大学の授業・ゼミ**

- ・教師の良い教育
- ・学生の満足
- ・no incentive — ・望む就職先決定
- ・心理的満足
- ・入社後に役立つ
- ・教育力の上昇

cf. いいかげんな教育 — 学生に力がかからない

一方的勝利ゲーム

c) **コンビニエンス・ストア**

セブン-イレブン — 問屋 — 消費者

- ・大きな売上げ
- メーカー
- ・欲しい物が欲しい
- 運送業者
- 特に欲しいだけある

cf. ミニストップ、ローソンは、セブン・イレブンと win-lose game

d) **学習塾と happy square**

* **商店街の苦惱**（学生からの質問1）

多くの選択肢（店）の存在の中で、競争力（品揃え、価格、サービス）を着ける努力を怠り続けてきた現状維持戦略

学生の質問 1 :

ひとつひとつの言葉にはちゃんとした意味がある

言葉を大切にする姿勢

言葉の感受性を磨く必要性

例 1. 親は子供の名前に夢を託す

柳川の場合

例 2. 白鷗大学、白いカモメは何をシンボライズしているのか

カモメのジョナサン・リビングストンの生き方

Plus Ultra (もっと遠くへ)、白鷗大学の校歌の歌詞

黎明に道を開けよ

まだ知らぬ海を目指して

志し高く掲げて

常しえのフロンティアへ

行く手には道はなくとも

輝ける轍の跡が

いつの日かこの道に来る

カレッジ・スローガン

something new to discover everyday

毎日 (の教室) が知的発見の日々であれ

例 3. サンリオ → 山梨王

サントリー → sun + 鳥井

学生の質問 2

① 問屋の機能

- a) 小売店への情報提供と、b) 生産地、消費地からの情報収集、プラス
- c) 取引回数の節約、d) 場所的・e) 時間的ギャップの克服

② 問屋の機能の現代的重要性

a) 減少しつつある、大型小売店が自ら問屋機能を自社に取り込みつつある

ex. ダイエー、中央一括集中仕入れ (central buying system)

ex. ウォルマートの Quick Response System

b) 問屋の新しい生き方

セブン-イレブンの窓口問屋

問屋の集約、倉庫機能、物流機能

学生の質問 3

セブン-イレブンの高価格はなぜか

high store quality with high learning cost

欲しい物を欲しい時に欲しい量だけ店に置くのに必要な店舗学習コスト

学生の質問 4

集団勝利ゲームでの消費者の勝利の内容

① 価格破壊型大型スーパー

定価から値引きして買えること

一般小売店よりも安く買える

② コンビニエンス

時間便利性 (開いてて良かった)

場所的便利性 (近くて良かった)

品揃え便利性 (欲しい物があって良かった)

学生の質問 5

商行為と商業

商行為: 1回限りの交換行為 (物と物、or 物と貨幣)

商業: 再販売の為の反復的交換行為

学生の質問6

農業国と商業の関連について

肉食国 = 交換は年中

農業国 = 実りの秋（自然の恵み）

秋なう → 商（あきな）う

商学総論 講義用資料（その3）

99. 10. 8

白鷗大学

柳川高行

城山三郎著『価格破壊』（角川文庫）をどう読むか

- ① 再販売価格維持契約と再販商品
- ② 現金問屋
- ③ 数は力なり
*やまやの苦勞を想起せよ
- ④ 上澄み価格戦略 skimming price policy
製品の market positioning と顧客
target の限定
- ⑤ 尾頭映子の運命 — 勝者の陰に敗者あり —
新しい業態の誕生 … 使命を終えた業態の死亡
- ⑥ 学習する組織 learning organization
learning top management と learning employees
- ⑦ 新しいビジネスの立ち上げに対する政治的妨害
*現状維持勢力の強さ
変革を阻むもの = 変わることの拒否

- ⑧ 法律の冷酷さ — 法は法を良く知っているものしか守ってくれない —
- ⑨ 牛のと殺 — 制度的リーダーシップの実践
経営者の言行一致行動と徹底することの大切さ
組織体・企業のメンバーにある価値観を共有させるもの
- ⑩ 大型スーパー(1)、価格破壊と安く仕入れる仕組
buying power
- ⑪ 目玉商品 (loss leader) とついで買い — シナジー効果 —
百貨店の噴水効果とシャワー効果
- ⑫ 大型スーパー(2)、チェーン・ストア理論 — 多店舗展開の必要性 —
販売に於ける規模の経済
- ⑬ 大型スーパー(3)、GMS (総合小売店) 化
お手本としてのアメリカのスーパーは食品スーパーであった
日本にはなぜ食品スーパーではなく大衆百貨店としての大型スーパーが
先に誕生したのか
- ⑭ 再販価格の維持はメーカーの生命線
強い信念で誘惑に打ち勝つ
- ⑮ メーカーは出荷停止で、スーパーの息の根を止めようとする
- ⑯ 資本主義社会、企業間競争の非情さと経営者の非情さ
常に負けた時の備えを怠らないこと (サラリーマンとリストラ)
- ⑰ 大型スーパーの万引きによる売上げロスは意外と大きい
- ⑱ 全てのムダを省く = low cost operation
価格破壊のメカニズムのひとつ

『価格破壊』 城山三郎 著

安売りのクスリ屋を営んでいる主人公・矢口がクスリの仕入れに行っていた仙台から戻ると店は盛況で、クスリ以外に置いてある一部の食料品や日用雑貨も次々に売れ、終業時間が来ると店内の品物はほとんど残らないくらいに売り切れていた。

そして「この商売を始めてとにかく持ちこたえ、客に支持された」という想いと共に矢口は新しい年を迎える。

正月三日の夕方、妻・奈津子に駅まで見送られながら矢口はジャンパー姿に小さな手提げひとつ持って岡山までクスリの仕入れに出掛けた。

岡山では、前回仕入れた四軒の間屋のうち一軒でしか買うことが出来なかった。……①

クスリはメーカーで小売値を一定に決めて売らせている商品の為、安値で販売する矢口の店はメーカーから敬遠されており、メーカー側が圧力を掛けてきた為であった。……①

その為、一回買ったところでは二度目に卸してもらうことが困難となり、次回からは更に遠くへと行かなければならなかった。

そして店に戻った矢口はその日のうちに山形まで仕入れに出掛け、現金問屋を当たってかろうじてクスリを仕入れた。……②

矢口が店に戻ると、製造番号を消した際にメーカー名も消えてしまったことにより薬事法違反ということで、営業停止を言い渡されて薬品部を臨時休業しているところだった。

翌日からは客足が減り、クスリの分だけでなく雑貨や食品まで売上が落ち、開店休業の状態になっていったが、矢口はクスリの仕入れは続け青森まで行った。

営業停止の解除日になると店は以前の活気を取り戻しており、矢口と奈津子が安堵していると、派手な開店披露目を行ったお好み焼屋『源太』の主人・泉源太がやって来た。

矢口は源太に興味を覚えて『源太』に行くと、店内には人件費を節約する為の工夫が成されていて、矢口は励まされ勉強させられる思いがした。

西の方のルートも次々と断たれ、九州まで仕入れに行った矢口が家に着くと、今度は大手製薬会社のグランド製薬株式会社の社長・郡山謙道が矢口の店の評判を聞きつけて見に来て、再販価格を維持するように忠告をした。……①

その後も矢口は北海道・福岡など北と西を交互に、そして前回よりも更に遠くへと仕入れに出かけた。

銀行での釣り銭の交換も断られ、これからの事に不安を感じていると、神田の現金問屋の主人・早船がやってきた。……③

今まで三度ほど卸してもらった後からは絶縁状態であったのだが、矢口の店以外にも安売りの店が出現したことにより、これからまた矢口の店に品物を卸してくれると言い出したのだった。

それからしばらく経ったある日、矢口は早船製薬まで仕入れに出掛けた。

その途中、電車で見えていた新聞の中でグランド製薬の新製品『ベスト・シニア』の広告が矢口の目を引いた。

『ベスト・シニア』は一壘が二千元という管理職級のハイ・クラスを狙った商品で、二、三十円安いからと言って飛びつかない層を相手にすることで安売り店には売らせないという姿勢を取っていた。しかし、矢口はこれにも対抗して早船に御馳走分の金額を仕入れ値から差し引いてもらう事までして安く仕入れ、千円という安さで『ベスト・シニア』を売り出した。……④

一年が経ち、売上は着実に伸び、矢口は中央線のM駅とK駅近くに二店舗支店を出した。いずれも駅から二、三百メートルの距離という、地価が高くなく且つ駅前ではなくても客を誘致するには十分な場所を選んだ。

銀行からは融資を受けて店舗の数を増やし、販売量を大きくして仕入れ

狙った商品の価格を下げることを目標とした。

店の増設に伴い従業員を募集するとかかなりの応募者があり、矢口はその中からいかにもやる気がありそうな男女十六人を選んだ。その新しい従業員の中には、かつて押し寄せてきたデモ隊に参加していた、今は潰れてしまった薬局の娘・尾頭映子もいた。……⑤

一日の仕事が終わった後、矢口は社員研修を兼ねて自主参加の研究会を行った。研究会が終わって奈津子がインスタント・コーヒーを煎れてくると、矢口は戦争でルソン島へ行っていた時のことを思い出し、これからまた一儲けする為に頑張ろうという気持ちになった。……⑥

矢口は四軒目の店を、品物も豊富・値段も格安で商店街も積極的な活気のある商店街を形成しているA駅前に選び、この店は精肉・鮮魚・青果の生鮮三品を加えた本格的なスーパーにしようと考えた。この店の場所選びをしている際、矢口は再び派手な宣伝をしている源太に出会った。矢口自身はそのような宣伝をしようとは思わなかったが、源太に負けるものか、と思う。……⑦

ある日、矢口は小塚という都議会議員に呼び出され、店舗の進出を見合わせるように言われた。矢口が取り合わないでいると、小塚は市価の割以上の値引きをしないように条件を付けてきたが、矢口はこれにも応ぜず議論は物別れに終わった。……⑦

小塚により、生鮮食品の営業許可申請が握り潰され、とれるはずのない地元商店街の承諾を得ないと店を出せないように仕向けられた。

矢口はこれに抗議し、行政不服審査の申し立てをし、更に一連の経緯をビラにして配って消費者に訴えかけ、やっと許可を取ることが出来た。……

⑧

生鮮三品だけ業者に店を出させているスーパーも多い中、矢口は社員を八百屋などに研修に出してこれらも直営することにしたが、肉屋組合がスーパーに直接肉を卸さぬと言ってきた。しかし、矢口は肉そのものを買えないなら牛を買ってきて肉にすることを思い付いた。

矢口は三宅島に飛んで二頭の牛を買って来て、生鮮三品に配置する予定の社員と供にと場へ牛を連れて行って肉にしてもらった。社員の間では不評だったが、矢口はそれで止めるどころか豚や鶏も買って来てと場で殺してもらって仕入れるという方法を行った。……⑨

出来るだけ安く売る為に出来るだけ安く仕入れねばならないと、大量仕入れがきく商品については輸送コストが最も安くつく単位で買い、接待や招待は一切断ってその分値引きしてもらい、また問屋の運んできた商品についている店への報奨用の景品・金券・点数券の分まで値引きしてもらって徹底して安く仕入れた。……⑩

こうして本格的なスーパーとなる新店舗、アロー・ストアーA駅前店では赤字覚悟で有名商品を目玉商品として売り出すと、開店前から予想以上の人出であった。……⑪

しかし、一時間が過ぎた頃からたくさん仕入れたはずの目玉商品が売り切れ始め、客からは苦情を言われ始めたころ、都議会議員の小塚が現れて文句を言われた。矢口は内心では買い占められたせいで品切れになったのだと思ったが、客に詫び、他の二店と問屋筋に連絡して至急追加の仕入れを頼んだ。

その夜、皆疲れていたが翌日の為に反省会を兼ねた研究会を開いて、まず買い占めに対する対策が話し合われた。次いで、その日の売上についてが話題になると尾頭映子が魚売り場での盛況について話したが、矢口はいたわる代わりに、「魚屋のやり方と同じことをしていたのでは魚屋以上には売れない、売上が上がる方法を考えて売るように」と指摘した。

その後A駅前店は順調で、毎日のように目玉商品を売りつづけていた。このようなことが出来るのも三つの店舗があるから可能であり、店数が増えればもっと思い切って目玉商品を売ることが出来る、と矢口はもっとたくさんのお店を出したいと思った。……⑫

その後、A駅前店では新しい冷凍魚や焼きソバなどの実演販売を開始して消費の工場を高め、また仕入れ係には大量仕入れの権限を与える代わり

に徹底した安い仕入れをさせるなど、社員を戦力としてどんどん鍛えて使っていた。

梅雨が上がった季節に、四つ目の店を賑やかな街のN駅前広場に近い場所に、今度は食堂も設けた三階建てとして建て、この店では食堂のビールを今までに無いくらいの安さで提供した。ビール自体の値段ではもうけないが、それと一緒に取るつまみや食事による利潤で結果として食堂の売上が高まり、それに伴ってスーパーの売上也良かった。

ある日、矢口が一生懸命実演販売をしてセールスの才能を付けてきた尾頭映子をいつかどこかの店長にしようかと考えていたところ、矢口の大学時代の同期生・赤坂がアローの評判を聞きつけてやってきた。矢口は「価格協定は出来ていないはずなのにどこの会社も決まった値段で売り出しているのはおかしい、欧米や欧州のように安く売れる物は安く売りたい」と考えているのに対し、現在電器メーカーに就いている赤坂は「日本では小売値が一定しているからどこの小売業者も安定している状態で、今はまだ欧米のような売り方をするべきではない」と二人の議論は物別れに終わった。食堂を出た後二人が商店街を通ると、ボーナスが出たばかりの商店街は賑やかであった。矢口は、このボーナスで入った金はアローで扱うような日用品ではなく自分の店で取り扱わないような商品に流れてしまうことに惜しさを感じ、これから更に取り扱う商品の領域を広げなければ、と思った。……⑬

その後、遅い時間に帰宅してみると妻・奈津子が入院したと聞いて急いで病院に向かい、その帰り道に今度は機械を導入して話題を集め、更に人件費を削減する店を造っている途中の源太に会った。そこで源太に薬王製薬の『エネルギーゲン』という価格百七十円のドリンク剤の製造原価がたった五円だと人から聞いたと言われ、矢口は「大々的な宣伝を行って売るクスリと云うものは、その膨大な宣伝費を回収できる値段で売り出すので源太の話もありえない話ではない」と考え、生鮮食品などの新しい分野にも手

を広げていたが、薬品部門も手が抜けなと感じた。

矢口は更に大量仕入れをして更に仕入値段を引き下げて儲けを出そうと、H駅前とS駅前に新しく店舗を出すこととした。

矢口は新しい家に妻子を住ませ、本部にしていた最初の店は売却して今後膨大な量になる仕入れ商品を仕分けするために新しく配送センターを兼ねた本社ビルを建て、ビルの三階に本社機能を集めた。

また、薬品部門再強化の為にプレインとして尾頭映子を秘書として起用し、秘書の仕事のほかにもクスの流通についての調査・報告をさせた。

その報告によると、薬局では製薬会社による値引き及びリベートや景品を貰ったりするため、薬局自体がその正確な仕入原価を掴みかねているほどであった。

新しく出したS駅前店・H駅前店の両店にも薬品部門を出すことにしたが、薬局を出す際に既存の薬局と一定の距離を置かなければならないという適配条例にひっかかり、出せないことが分かった。

まず、既存の店舗の買収を考えたが多額の補償金を要求され断念し、代わりに尾頭映子に条例の例外を探させ、例外が適用される店にアローに権利を譲って出店させてもらうよう交渉するようにさせた。

尾頭映子はようやく条件に合う店を探し当て交渉したが、相手は取り合わず交渉は難航した。しかし、矢口に試されていると感じ諦めずやっとの思いで両店とも権利を買って薬品部門を開業できることになった。

開店記念の目玉には有名ブランドの商品を揃え、クスリ部門では薬王製薬の話題の商品を売りたいと考えていたが、品物が集まらず、矢口自らが神田の早船まで仕入に出掛けた。しかし、薬王製薬の商品は直接傘下の小売店に卸される為、問屋は完全に除外されていると、矢口の要求は通らなかった。それでも矢口が頼み込むと、早船は薬王チェーンの店に行って買い集めるか、盗品を買う方法を教えたが、矢口は結局諦めて手ぶらで帰った。

次の日、グランド製菓の郡山社長が再販価格の維持と破壊について休戦の要求をしに来た。そこで出された埋め合わせ分の金額は矢口にとって魅力的に思えたが、消費者に「クスリの安売り中心のスーパー」として期待を寄せられており、その期待に背いてはならない、またアローストアが総合的なスーパーとしての体質改善を終えるまではクスリの安売りを続け、休戦する時期ではない、と要求をはねかえした。……⑭

生産過剰気味な繊維品はかなり買ったきが出来、また倒産しそうな問屋からは桁外れに安く仕入れることが出来、二つの店の開店時にはかなり安い値で商品を並べることが出来た。その結果、列を作ったり時々入店を区切る程の人出があった。

S駅前店が開店して二日目、矢口が遅い昼食を摂った後アローS駅前店に向かえと、店から町田と新入社員の女の子が、そのすぐ前に出てきた若い男客を捕まえた。

男はグランド製菓の社員で、仕入れルートの逆探知の為に試買にやってきたのだった。仕入先の逆探知を行ってきたのはグランド製菓だけではなく、十日と経たぬうちに幾つかのメーカーのクスリや化粧品の仕入れが難しくなっていた。……⑮

製造番号を消したはずの化粧品には、通常目に見える製造番号の他にも巧妙に番号が打たれているものがあり、そこから流通ルートの逆探知が行われたのだった。……⑮

これを消す作業は手間が掛かり、いちいち社員に任せておくことは出来ないで、矢口は尾頭映子の父にこの番号を消す仕事を請け負ってもらうことにした。……⑮

ある夜、尾頭映子が遅く帰宅すると父・清次郎から「小塚議員に尾頭父娘にアローストアに対抗すべきスーパーの店長になって欲しいと頼まれた」と言われ、尾頭父娘はそれを受け入れようとする。

小塚の新しいスーパーの話は速いスピードで具体化していき、スーパーの名前は「オットー・ストア」と名づけられることに決まった。尾頭映子が店長となる最初のオットー・ストアはアローA駅前店からわずかな距離しかあいていないところで、アロー全店に打撃を与えると予測される場所であった。

矢口は映子が新しいスーパーを任されたり、その店のために同期の仲間や社員を引き抜いたりしている事に気付いていたが、映子から退社を申し出る日まで静観していた。

映子は本当に取りたい人間は何人か取り損ねていたが、小松原や立川などを引き抜き、開店の準備を進めた。クスリにおいては国会議員の甥にあたる会田により、普通では入手できないはずの薬王製薬など直販メーカーのクスリの盗品を大量に入手することができ、かなりの破格値で売り出すことになった。

映子ははじめての女性店長として雑誌などでも取り上げられ、その記事を矢口は苦い思いで読み、また、オットーの目玉商品に対抗して安い商品をぶつけていこうとも考えていたが、オットーがあまりにも安い値段で出てきた為価格競争を見合わせた。

オットーストアが開店してから数日間、間近のA駅前店だけでなく各店においてオットーストアが目玉に上げた商品の売上が減少していた。

矢口はオットーの動きを見張りつづけ、新しい社員をオットーへ試買に送り、商品の値段・在庫量・展示の仕方を詳しく調べ上げ、オットーの手薄な商品・割高な商品を拾い出して目玉として売っていった。

ある日の午後、矢口が電車に乗っていると事件に遭った。アローとオットーの近くにある食料品店の主人が電車に飛び込み自殺をしたのだった。しかし、矢口は何の興味も覚えず、その二日後電車の中で尾頭映子と会い、その時にもその話題を切り上げオットーの内情を聞いた。……⑩最初は超廉売のおかげでかなりの売上があったが、目玉商品が売れば売れるほど

赤字になるので超廉売方式を再検討し、値段も少しずつ戻していったところ客が引いてしまったのである。いかにして売上を上げるか映子たちは考え、料理の実演を行ったり、わざと高い値札を付けて、それにはるかに安い特価札を付けて客の気を引こうとしているのである。

その後、オットーストアでは第二の事件が起こった。万引き客が捕まったのである。そこで、万引きをした主婦に罰を与えたが、その主婦に告訴されたのである。……⑩

その場は会田の手により難を逃れることができた。

矢口の家の方では、妻の奈津子にオットーストアで食料品から衣料品まで原価割れしているほどの値段で買ったと聞かされ、オットーストアがどのようにして安価を続けているのか、採算をどのように考えているのかの商法について関心を持っていった。

年末を迎え、オットーストアでは特売をするために薬王製薬やグランド製薬のクスリを目玉として売り出そうとチラシを印刷所に出したが、その翌日に両会社の役員が訪ねてきて映子を抜きにして会田一人で休戦条約の取引を結んでしまった。

店長は映子だが経営などは会田が一切を取り仕切っていた。そして、映子はオットーの支払方法が現金ではなく手形決済になって店の資金繰りが気になったが、会田は取り合わなかった。一方、矢口は久しぶりに妻の奈津子とともにお好み焼き屋の「スタミナ源太」へ行くと、店には客が居らず源太がぼつんとしているだけで休業状態であった。源太は成功すると考えていたのだが、店のムードがなくなったり、オートメーション化したことが客に受けなくなっていたのだ。

それから間もなくT駅前店にオットーストアの最初の支店を出し、それを機に尾頭清次郎と映子が代表取締役・取締役となった。

映子は新しい支店の店長となった立川とともにアローの本社へと挨拶し

に行った。

アローでは仕入れ部に続く廊下に二十以上のテーブルを並べて平行して仕入れの商談を行い、そこでは皆が熱っぽく夢中になって仕入れ・売り込み競争を行っていて熱気があり、映子はottoーとのスケールの違いを思い知らされた。

また、仕入部の前にはタバコの自動販売機が設置してあり、出入り業者や客にもそこで買ってもらってアローへ手数料が入るようにして徹底的に無駄が出ないようにしてあり、秘書の代わりに矢口自らがお茶汲みなどをした。……⑱

矢口が「アローの売り方は安価で売れる体制を作って売っているが、ottoーの安売りはそれを取ってはいない」と指摘していると、社長室にやぐざと一目で分かる男が入ってきて商品に文句を言ってきたが、矢口は取り合わなかった。

また、今度はセンバイメーカーの伊勢屋がセンバイの安売りを止めるように言いやってきたが、矢口は問屋を通さず直接アローに卸してくれるまでは安売りを続けると言って伊勢屋に条件を飲ませた。

矢口は牛を育て、それをばらして仕入れる事によって価格破壊の徹底をする為に沖永良部島へ飛んだ。そこではサトウキビの栽培をしており、その肥料の為に牛を飼育しなければならなく、最小限の手間賃で牛を育ててくれることを調べ上げたからだった。

矢口が沖永良部島の宿で休んでいると、秘書の志村から電話があり、ottoーストアが倒産したと聞かされた。

矢口はottoーの経営の行き詰まりを予想していなかったわけではないが、スーパーが計画的な倒産の舞台に使われるとは思ってもいなかっただけに心外であった。

倒産の話は尾頭父娘にとっても寝耳に水な話であり、それからの数週間は問屋に金を払うよう追い立てられたり倒産の責任者にされ、一段落ついでから清次郎は老人ホームに入る事を決め、映子はアメリカへと行く決心

をした。……⑤

矢口は店を増やして大量販売をし、大量仕入れのスケールを更に大きくして構造的な価格破壊をしていった。しかし、相変わらずクスリに関しては再販制度が残っており安く売ることが出来ないでいた。矢口は薬王製薬がいかに原価を安くしているかをチラシにして客に配って消費者に再販制度に目を向けるようにし、また公正取引委員会に対しても訴えかけようとした。

相手側も巻き返しを図り、化粧品業界の老舗・薫化粧品や皇帝石鹸はアローに再販契約を結ぶように言ってきた。矢口は一度その要求を断ったが、両企業の製品の仕入れが困難になると薫化粧品と再販契約を結ぶことにした。社員達は拒否するよう言ったが、有名化粧品の商品を買いたいという客の期待を裏切ることは出来ないということとアローが勝つために持久戦に持っていくことが必要だ、と説得した。その代わり、手に入らなくなった皇帝石鹸の商品の代わりにそれと同質の石鹸をアローで作って売り出す、ということ考えた。

別の日、お好み焼き屋を閉めた源太が矢口の元へやってきた。お好み焼き屋をやめてから今度はポリ袋を作る仕事を始め、それを売り込みにやってきたのだった。……⑩

しかし、現在アローでは仕入れを専門の社員に任せており、矢口は一切そちらには関わっていないと源太を仕入れ係の方へまわした。

アローでは倒産したオットーのA駅前店を引き受けて、そちらには家電・家具・雑貨類を置くと同時に、その店を店長候補者のための実習実験店舗として高度利用をした。

不意に旧友の赤坂が訪ねてきて、新しく家電分野にも手を広げた矢口に電器には手を出さない方が良くと忠告しに来た。それから一週間後、平安電器はアローへ電化製品を運んでくるトラックのナンバーや、積みおろさ

れるテレビや冷蔵庫などの外箱のナンバーを調べて仕入先を割り出そうとしていた。これに対しアローでは仕入れる場所とは違う所のトラックを使ったり、また、製造番号・流通番号を消すなどしてなんとか仕入先が分からないように工夫した。……⑬

しかし、一月ほどしたある日、ある代理店主の一人が平安電器に摘発されたと言ってきた。驚いた矢口が細かく調べると、通常では発見できないような隠し番号があり、どうかしてでも客に高く売り付けようとするメーカーに対して怒りを感じ、公正取引委員会への提訴を決意した。

その年も暮れて創業十年目の正月、矢口は年に3日しかない休みのうちの元旦を久し振りに家族と過ごし、その後昼過ぎから都心のNホテルで行う社員パーティに出席した。矢口が十年前の事を思い出しながら会場を歩きまわり、その後会場を抜け出して化粧室に行こうとしたところで尾頭清次郎に会った。清次郎は正月くらいは一人で過ごしたいとホテルに泊りに来たのであった。……⑮

正月三日が過ぎると、また忙しい日々が戻って来た。矢口はスタッフ達と相談して更に価格破壊を企てた。ニュージーランドから大量の肉牛を買い付けて沖縄で飼育を大々的に行ったり、賃金の安い韓国でワイシャツの縫製加工などをさせたり、台湾で安い扇風機を造らせるなどして高度で広範囲の価格破壊を行った。

一方では公正取引委員会も家庭電器メーカーに対して動き始めてきた。

また、源太が造っているポリ袋の原料が引き上げられ、仕事の雲行きも悪くなって源太の状況は絶望的になってしまった。矢口は「源太は大衆を相手にする商売だからこそいろいろと自分を楽ませてもらえる才能も花開いたが、物言わぬ機械では源太の神通力が効かなくなったのだろう」と考えた。

矢口はショッピングセンターの現実の姿を見て、これからのアローに取り入れる為にアメリカへ飛んだ。

映子が働いているというホテルに宿泊することにした。部屋では空港で買って来た幾種類もの新聞を見、特に広告には力を入れて見た。夕食後にはホテルの周りを歩き、住宅街にまで足を運んだ。その住宅街を前にしながらアメリカと日本の消費者との違いを考えていた。

翌日、映子に二つのショッピングセンターを案内してもらった。その二つの店は日本のスーパーとは比べ物にならないくらい規模・ムードの良さであった。

矢口は長い時間を掛けてセンターの中を見て回り幾つかの商品を試買した。

『安く豊かに、よい品を』に加えて『たのしく気持ちよく』の時代が日本のスーパーにもやって来る」と、販売のシェアを広げる為にもそれを先取りしなければと矢口は考えた。そして、今までスーパーに見向きもしなかった層まで動員できるようになりたいと考えた。

日本の公正取引委員会は予想以上の活躍を始め、再販制度についての見直しなども行われていった。

アメリカから帰って来て一月ほどしたある日、矢口の元へ源太が現れた。また原料を作っているメーカーが不当な値上げをし源太は窮地に立たされたのだが、矢口は安売りを行為に源太を突き放すしかなかった。……⑩

春も深まったある日、グランド製菓の郡山社長がアローにやって来て再販制度についてなど話していった。その時、郡山社長は再販規制法がそのまま立案するかどうか怪しいと言っていたが、その通りに再販規制法はこれといった理由も無いままに廃案となってしまった。

代わりにメーカーではなくスーパーに矛先を向けられ、矢口たちが苦戦するような状況に陥ってしまった。矢口は流通だけでなく政治の世界にある闇の深さに茫然とするが、再び挑戦していこうと思った。

アローストアは、もはや東京周辺だけではなく東海道筋にも次々と進出

して拡大していった。

出店する際に地元の商店街が猛烈に反対しても社員を励ましたり、また、商店街の人達をアローの見学に招待したりして味方を作って行ってアローを出店させていった。

一方、源太はメーカーから仕入れられる限りの原料を仕入れた上で横流しし、メーカーには金を払わずに行方をくらませた。規模こそ違うが会田と同じようなことをしたと矢口は裏切られたような気がし、工夫も努力もあつたのだからそのままお好み焼き屋を続けていくべきだったのに、と感じた。……⑩

今度は別のメーカーに移籍した赤坂が訪ねて来て、内密だがメーカーから直接商品を仕入れてくれるよう矢口に頼んだ。これまでは脅すばかりだったメーカー側が大量販売力を付けてきたアローに負けを認めてきたのである。

そして、矢口は遊園地に隣接する丘陵地にアメリカで見てきたような一大ショッピングセンターを建てることを計画し、ヘリコプターに乗ってその建物が建ち並ぶ姿を想像した。

商学総論 講義用資料（その3-2）

99. 10. 8

白鷗大学

柳川高行

学生の質問への解答（その2）

1. 集団勝利ゲームのポイント
- 1'. 関連質問、企業には勝ち負けがあるが、人間にも勝ちと負けしかないのか？
2. コンビニとドラッグストアの将来と競争の問題
3. セブン-イレブンの窓口問屋制は、ダイエーの自前主義より効率的であったのか
4. 経営学、商業学、経済学の違い
5. セブン-イレブンとローソン、ファミリーマートは、Business System は全く同じではないのか、それなのになぜ違ってくるのか

商学総論 講義用資料（その4）

99. 10. 15

白鷗大学

柳川高行

学生の質問への解答（その3）

1. 時代に適應できない商人はどうしたらよいのか
- 古い小売店（商店街）が、大型スーパーやコンビニエンス・ストアや、大型専門店（カテゴリー・キラー）により営業ができなくなっていくことをどう考えるか。
- また小売店が大型化することにより、**問屋の一部が不要**になっていくことをどう考えるか。

① 新しく生まれて社会に受け入れられる商人は、より良い品揃え、より安い価格、よりコストがかからない、等いずれかの点で、旧い商人よりも社会的有用性が高い。

② 役割を終えた能率の相対的に低い経済的組織体（企業）は、廃業するか、**自分を変えて新しい状況に適応していく必要がある**（自己変革、戦略的自己革新）。

自助努力が必要であり、行政や商業団体に何とかして欲しいというのはある種の甘えである（中小工場やリストラされるサラリーマンを想起せよ）。

③ **営業の自由と生存権**は鋭く対立する価値観であるが、資本主義社会では原則として営業の自由が優先される。

競争の中で、敗れた者には、転職、転業の為の**社会政策**が国や自治体によって行なわれるべきである。（敗者復活のチャンスと敗者復活への社会的支援）

2. 現金問屋についての修正

① 現金問屋の**全て**が盗品を扱っているのではない。

② **現金問屋 = 現金決済の間屋**

その中に、盗品、倒産企業の商品、同業者の処分品を扱う間屋もある。

③ 盗品の扱いは勿論**違法**である。

3. 再販売価格維持契約と中古CDと中古本の流通について

① 再販売価格維持契約は、**メーカー—問屋、メーカー—小売店**の間の契約で、現在は**著作権保護**が目的である。

② **中古品の流通**は、メーカー — 問屋 — 小売店という正規の流通ルートではなく、消費者 — 小売店 — 消費者という流通ルートであり、メーカーが関与していないため再販契約の及ばない取引である。

4. 企業や自営業など経営の裏には表に表われない汚いもの、汚れた金はどこかにひそんでいると思うのですが、何かあったら教えて下さい。

① **脱税** — 粉飾決算の横行（赤字隠しの場合もある）

② **詐欺**

③ 卑しい金儲けと志の高い金儲け

経営学 = 金儲け論 (Profitlehre)

卑しい金儲けの代表格としての消費者信用業界
借金を社会的に作り出していく + 超高金利

* 日本の家計は、世界一の借金残高

** 自己破産者は10万人を超えて、予備軍は150万人と言われている

*** 高利貸しとしての丸井百貨店

(銀行、流通業も高利貸し)

**** 宮部みゆき『火車』、新潮文庫を見よ!

5. コンビニエンスとドラッグ・ストア再論

CVS と DS とは、難しい言葉を使うと、store domain (① core target、② main needs、③ store knowledge = 独自能力) が異なっているので、正面衝突はせず、棲み分けをしている。アメリカのCVSは、日本のCVSとは異なった店舗の為に、1980年代後半から衰退し始めた(倒産したアメリカのサウスランド社《本家セブン-イレブン》は、ヨーカ堂による日本型コンビニ経営方法により復活した)。

オマケ 学生へのお勧め本

1. 宮部みゆき、『火車』、新潮文庫
2. 宮部みゆき、『理由 (りゆう)』、文芸春秋社
3. 宮部みゆき、『スナーク狩り』、光文社文庫
4. シュリーマン、『古代の情熱』、新潮文庫
5. J. ウェブスター、『足ながおじさん』、新潮文庫
6. 高村薫、『レディー・ジョーカー』(上,下)、毎日新聞社
7. 城山三郎、『外食王の飢え』、講談社文庫
8. 安土敏、『小説スーパーマーケット』(上,下)、講談社文庫
9. 山口百恵、『蒼い時』、集英社文庫

10. 山本周五郎、『赤ひげ診療譚』、新潮文庫
11. 榊原清則、『企業ドメインの戦略論』、中公新書
12. 金井壽宏、『経営組織』、日経文庫

商学総論 講義用資料（その5）

99, 10, 22

白鷗大学

柳川高行

学生の質問への解答（その4）

1. 日本はアメリカからいれものを借りて、日本で経営しているというのは、たとえばセブン-イレブンでは、全く日本とアメリカで別々のやり方でやっていたのに、なぜアメリカから店の名前を借りてやっているのか。アメリカにこういうものがあるから、日本でもまねをして、独自にたちあげることはできないのか。

ヨーカ堂の経営戦略の特質

① アウトソーシングとノウハウと時間を買うやり方

例1 セブン-イレブン

アメリカ流のノウハウ購入と素早い start - up、それからヨーカ堂流アレンジ

例2 デニーズ・ジャパン

② 独自に時間をかけて立ち上げる

例1 ロビンソン百貨店

2. 知識を生かす為の意味の組み替えについて（参考資料、柳川ゼミナール資料を参照のこと）

・レンズにふたをしたカメラ（情報感応度ゼロ）

- ・我々の現状に置き換えて知識を見直す
- ・自分の仕事にどう生かすか、自分の生き方にどう応用するかという態度で情報に接触する

・セブーンイレブン

成功の方程式 = トップが1番学習をする(時間とお金をたっぷりかける)

= 学習方法のシステム化

= advice from all

= 成功を常に否定せよ

3. ふつう、食品売場をしめたら、売りあげが半減することはわかりきっていると思うのですが、イズミヤはなぜ他の部門をしめなかったのですか。

出店の経緯からイズミヤは簡単に撤退はできにくい。本体は毎年赤字で、小山ロブレも年数億円の赤字

→ **撤退の納得できる理由**をいかにしてつくるか(やむをえない撤退の reasoning)

4. 「目利き」とはそのものの価値が分かる人だと話して下さいましたが、目利きになるにはただ**経験をつめばいい**というだけではないのですか？何か特別なことをするのですか？初めて聞いた言葉なので印象に残りました。

目利きになる条件

一番良いものを知ること、見ることを通して、**best**を知り、bestなものの備えている要件・要素を抽出し、それに基づいて判断ができるようになること

cf. 柳川の体験、**明確な判断基準の束**

本物の大学教員に指導を受ける

本物の研究、本物の教育、本物の人間、良い本

5. 小山にはジャスコやイトーヨーカ堂のように大型店がたくさんありま

柳川 高行

すが、どうしてデパートの出店がないのですか。立地の問題ですか。新幹線も通っているのもっと大きくなっていい街だと私は思うのですが、どうなのでしょう。

デパートはなぜ巨大都市と県庁所在地にしか原則としてないのか（口頭で詳細に説明）

ゼミナール資料（1999年6月29日）

知識を生かす為の意味の組み替えについて

白鷗大学
柳川高行

今月ある学習塾の教室責任者（校長）を対象にした講演会で話をする機会がありました。学習塾では、生徒・父兄と教員と学習塾の3者が共に happy になる **happy triangle** が成立しなければならないという話をした後で、セブンイレブンの成功を例にして、学習する社員（OFC）の **single loop** 学習と **double loop** 学習とが **happy triangle** の形成と維持とに必要な不可欠であることを話しました。

聞いてくださった方の感想は大きく4つに分かれました。その第一は、**どう自分の仕事と関連させていいのかわからない**、明日はどうすべきなのか、来年はどうあるべきなのかが触発される話ではない、という **negative** な感想でした。その第二の感想は、今までの学習塾のほとんどのことが一つの線となつてつながったというものや、我々の現状に置き換えてみるとこういうふうに考えられるという、**自分の仕事に生かしていこう**という戦略的発想でした。これと深く関連していると思われませんが、第三の感想は、話をする柳川本人の教育姿勢や教育理念に共鳴したという**人間的共感**でし

た。その第四は、私の話そのものが大変知的に面白かったという、話そのものに対する positive な感想でした。

以上の4つの感想のタイプは、他人の話を聴いた場合のみならず、本を読んだり、TVのニュースやノン・フィクション番組を見たりした場合の代表的な感想のタイプであると思われます。何も触発されないという感想を持つ人々は、私のよく使う比喻を用いれば「レンズにふたをしたカメラ」のような人々であり、情報への感応度が限りなくゼロに近い人々で、どんなに良く準備された話や本にも心を開くことのできない不幸な人々です。ああ面白いという感想を持つ人々は、「面白がる」という能力には長けていますが、それを自分に引き付けてどう生かし自分をどう変えていくのかが遂に分からないという意味で、不幸ではないけれどやはり余り幸せとは言えない人々と思われます。

話をする柳川の仕事に対する姿勢や態度、職業倫理に共感して下さる方々は、「人間的感受性」に長けている人々ですが、このような人々は、私の態度や倫理観を越えて私の学習方法や教育方法を理解しようと努め、それを自分の仕事の仕方や生き方に引き付けて考えるという第四のタイプの人々になる必要があると考えています。

誤解のないように一言付言しておきますが、他人の話や他人の書いた本を「純粋に楽しむ」という態度や考え方は決して間違っているわけではありません。私達には日々の生活の疲れを癒す為に全てを忘れて楽しむという行為が必要不可欠です。私自身に話を限定しても城山三郎さん、宮部みゆきさん、高村薫さん、山本周五郎さんの本を読んでいる時は至福の時でもあります。漫画を読んだり音楽を聴くことも私の気持ちをリフレッシュしてくれますが、他方に於いて仕事にどう生かすか、自分の生き方にどう応用するのかという「思考の素材」や「行動のヒント」として情報に接す

柳川 高行

る態度は今後益々重要になると思います。生きていく、ということは新しいことを学び続けることに他なりませんから、常日頃接触する情報(accessible information)を自分に引き付けて理解していく能力はとても大切だと考えられます。

セブンイレブンについての知識は、セブンイレブンという「文脈(context)」と結び付いている知識ですが、それを自分に引き付けて生かすということは、私という「異なった文脈」と関連させてセブンイレブンの知識を組み替えて新しい意味を作り出していくことを意味しています。ある知識を異なった文脈の中で理解し直していくと言っても良いでしょう。知識の別文脈の中での意識的組み替え能力は極めて重要な能力であることを是非忘れないで欲しいと思います。

商学総論 講義用資料（その6）

99. 11. 5

白鷗大学

柳川高行

学生の質問への解答（その5）

1. 努力は必ず報われるとは限らないのではないか

「一所懸命努力しても就職試験に失敗する場合もあるし、大した努力もしないのに成功する奴も一杯いる。だから勉強をいくらしても必ず報われるとは限らないのではないか」という質問を時々学生から受ける。

私の答え

① 努力は10年満期の定期預金に似ている

努力と成果の関係はステップ関数である

Long efforts bring the fruits.

② 努力と成果の相対的性格

競争相手に勝る努力と成果のみが報われる

より高い競争レベルで戦うか、マイナーリーグで戦うか

③ 長期間の努力が成果を生むには、**効果的学習方法**を必要とする

longer learning, harder learning を超えて初めて smarter learning が可能となる

smarter learning benchmarking

anti - benchmarking

1人QCサークル

single loop 学習から

double loop 学習へ

知の組み替え能力

考えるアリを目指そう

④ Instant success doesn't continue.

Wink、光ゲンジ、等 若くして人生の絶頂を迎えた人の後半生はどうなるのだろうか

若くして実力の裏付けはなく、大人の金儲けに利用され、チャホヤされ、贅沢を覚えさせられた

2. 幻想としての universal skill

企業倒産や相次ぐ大量リストラの中で、いつも殆ど定見無しにその時々
の注目されている現象を次々と追いかけていることに過ぎない多数のマス
コミが、今勤めている会社を離れても通用する仕事能力 — それは marketable
skill とか、enterprise universal skill と表現されうる仕事能力がイメージ
されているようだが — を身に着けるべきだと喧しく述べたてていて、一
部のサラリーマンは資格取得に夢中になっている。そのような社会的風潮
を受けて、大学生の中にも資格取得に走る者や、どの会社でも通用する能
力を身に着けたいと希望を述べたりする。

だが待つて欲しい。大学を卒業したばかりのヒヨコのようなサラリーマン
1年生に対し実務経験を伴わないペーパー資格でできるような仕事を

与えてくれるようなお目出度い企業が果たして存在しているだろうか。そのようなペーパー資格で、すぐさま一人前の専門職として消費者と接触させ、惨状を呈しているのは、**小学校、中学校の公立教育現場**であることは多くの日本人が実体験していることであろう。大学という教育現場でも事情は同様である。一所懸命に努力しても最低10年程度は、合格点の得られる教員に育つ為には必要であるのにも拘らず、殆ど全く努力することなく「**教育能力発育不全**」の大学教員は実に多い。

ひとつの企業できちんと仕事ができない人、つまり**企業特殊熟練(enterprise specific skill)**さえも十分に身に着けることができない労働者が他の企業で役に立つことが果たしてありうるだろうか。転職先での新しい仕事を行なうことができるようになる為に必要な仕事能力は、どこでも通用する仕事能力ではなく、**転職先企業の企業特殊熟練**であることが注意されなければならない。このことは、どこでも通用する仕事能力とは、①今勤めている企業で十分に仕事ができるように**企業特殊熟練**を身に着ける能力と、②新しい転職先の**企業特殊熟練**を、可能なかぎり短時間に、かつ正確さを伴ない、企業の要求する品質レベルで行なえるように身に着ける能力である。言い換えれば、**企業特殊熟練を速やかに高レベルで身に着ける学習能力**こそが、「どこでも通用する仕事能力」に他ならない。その学習能力が「**自己学習能力**」そのものなのである。

3. ロブレ、イズミヤその後

- ① ロブレ（駅ビルという物的設備）とイズミヤ（物販業者）とは別である
- ② イズミヤは既に食品売り場から撤退し、部分的撤退を行なっている
- ③ 与野フードは成功するだろうか

— イズミヤを超えられるか —

ポリエチレンの袋が語るもの

市場の要請 (request) に応えることができないなければならない

request と can の幸福な結合

4. 目利きになる方法

本物が分かる力 = 全人的能力 = 教養

師とは本物を教えることができる人

5. 制度的リーダーシップについて

① 経営者の4つのリーダーシップ

制度的（価値観注入型）リーダーシップ

教育的（学習方法教育型）リーダーシップ

戦略的（戦略浸透型）リーダーシップ

インセンティブ（報酬操作型）リーダーシップ

② ゼミナール教育に於ける制度的リーダーシップ — 柳川の実践

a) leader's happiness

b) 嫌われることを恐れない

c) leader の言行一致、脱ダブルスタンダード

d) 学習価値と学習人モデル

e) 3つの態度

戦略的資源としての誠実さ

羞恥心を持とう

約束を守ること

経営戦略論講義用資料（その1）

99. 9. 24

白鷗大学

柳川高行

1. 経営戦略とは何か

1-1. 経営戦略の3つのレベル

① 企業全体のレベル — 企業戦略

我が社は将来どんな企業になりたいのか

ex. NEC C&C

サンリオ ソーシャル・コミュニケーション・ビジネス

アナロジー：

柳川のなりたい教員像

- ・シンガー・ソング・ライター型教師
- ・教材の手作りと自分のことばでの説明
- ・ケース・スタディー型教育

② 事業レベル — 事業戦略

ex. アサヒ・ビールのビール事業、とソフト・ドリンク飲料

- ・製品の組み合わせ戦略

マーケティング戦略

財務戦略

アナロジー：

柳川の経営戦略論をどう組み立てるか

— ドメイン・デザインとネットワーク・デザイン —

③ 製品レベル — 製品戦略

ex. アサヒ・ビールのスーパー・ドライの開発プロセス

— 製品ドメインのデザイン —

アナロジー：

柳川の経営戦略論の1回1回の講義内容の決定とプレゼンテーション

1-2. 経営戦略の有用性

①**会社**での経営戦略の立案と実現に応用する

②**人生戦略、キャンパス戦略**に応用

a) キャンパス戦略

b) 人生戦略

vision、必要な能力 (can)

学習 (must) と成長 (growth)

学習方法 (learning way)

学習計画と実行 (management)

教養人、学習人、Learning makes you future.

アナロジー：

シュリーマンの人生戦略

キーワード：

遠い夢、今日為すべきこと、

夢は人を生かす、vision と plan と action、

能力形成と step-by-step-ism、

独自の学習方法 (自己学習能力)、

選ばれた人、努力と才能の関係

経営戦略論 受講生へのお願い

99. 10. 1

白鷗大学

柳川高行

1. 開始時間について

授業開始時刻 (1:05) しっかりと授業を始めます。

遅刻はしないこと。10分以上遅れた場合、その日の出席は遠慮して下さい。

2. 終了時間について

終了時間（2：35）10分前に講義を終え、当日の講義の感想、講義に対する質問を紙に書いて提出してもらい（無記名です）、次回の授業で重要ないくつかの質問に答える予定です。

3. 携帯電話について

電源は切っておくこと、これは当然の礼儀です。

4. 授業の受け方

講義の聞き放しでは、知識は定着しません。家に帰ってから、必ずノートを作り直して、**納得できるまで復習すること**が必要不可欠です。

Constant is strong, instant is weak.

5. 学習の目標レベル

practical knowledge とは、①**専門用語群の十分な理解**、②**専門用語群を用いて現実の企業行動が分析・説明できる**、③**専門的知識を用いて現実の企業行動を実践できる**、という3つの次元で構成されている。

この講座では、①と②の十分な能力を身に着けることが、学生諸君の到達目標である。

6. 単位認定試験について

6-1. 過去の合格率は、60～65%位

6-2. 今年度の単位認定方法

- | | |
|------------------------------------|-----|
| a) 学年末定期試験 | 50% |
| b) 授業内の 企業のケース教材の実際の分析 （5回） | 50% |

（欠席した場合 0点）

c) レポートは提出することが前提条件

10月13日までに未提出の者には、受験資格を与えない。

経営戦略論 講義用資料（その2）

99. 10. 1

白鷗大学

柳川高行

A. 復習編

1. 分かっているということ

何も知らない人（年下の人）に説明して良く分かってもらえること

* **論語**、「知ること」とは、知っていることと、知らないこととを、はっきりと区別すること

2. resourceful and practical knowledge

自分の生活や仕事に使える知識

ex.1. **管理**（management）— 自分の夏休みの生活を plan し do し、see して次の冬休みにその結果を生かせること

ex.2. **computer**：ワープロに使えて、表とグラフが作れること

ex.3. **戦略論** — 戦略的キャンパス・ライフのデザインと実行
— 戦略的ライフ・デザイン

3. 経営戦略の3つのレベル

3-1. 全体戦略の内容

ex.1. アサヒビールに於けるビール事業、ソフトドリンク事業、医薬品事業の間の経営資源の配分（多角化企業に必要）

* **養命酒**：単一事業企業、非多角化

全体戦略 = 事業戦略 = 製品戦略

* *アサヒビールのビール事業 = 事業戦略

アサヒビールのスーパー・ドライの広告・宣伝をどうするのか = 製品戦略

ex.2. 柳川の大学の全科目

柳川の教育の全体ドメイン

経営学、経営学史、経営戦略論、商学総論Ⅰ、日本事情Ⅰ、

ゼミナールⅠ、Ⅱ、（以上学部）

柳川 高行

経営戦略論特論・演習、研究指導（大学院）

学習時間と研究費をそれぞれにどう配分するのか

cf. 経営戦略論の28回分の授業の教案をどう作るか = 事業戦略

今日の授業の lesson plan をどう作るのか = 製品戦略

3-2. 全体戦略の出発点

企業ドメインの定義

ex.1. NECのC&C

Computers and Communications

企業内集中処理 → 企業内孤立型分散処理 →

企業内連結型分散処理 → オープン型分散処理、(ネットワーク社会)

* C&Cという社会の未来図を描いたNECがその波にうまく乗れなかった

= 歴史の皮肉

ex.2. サンリオ

Social Communication Business

愛と友情を売る

人は1人では生きられない

キャラクター・ビジネス

カード・ビジネス

映画ビジネス

出版ビジネス

ファミリーレストラン・ビジネス

テーマパーク (サンリオ・ピューロランド)

* 企業ドメインの定義先行型の多角化

理念先行型多角化=無関連型多角化

3-3. ドメイン・コンセンサス (ドメインへの納得と共感と支持)

synchronization (同調行動)

① ドメインの**組織外**コンセンサス

② ドメインの**組織内**コンセンサス

ex.1. ドメイン・コンセンサス

毛髪料 リアップ (大正製薬)

おじさんの体臭防止剤

ex.2. ドメイン・コンセンサス不適合

ダイエーのケース

価格破壊から生活情報提案企業へ

流通業から流通工場 (1.5次産業) へ

学生の質問1

事業戦略と製品戦略の内容について

後ほど事業戦略の具体例としてセブン-イレブンとミキハウス、製品戦略の具体例として少年ジャンプとアサヒ スーパードライの話をする

本日は

事業戦略の具体例としてすかいらーくの話、

製品戦略の具体例としてカルピス・ウォーターと、水割りウィスキーの話を取り上げる

経営戦略論講義用資料 (その3)

99. 10. 6

白鷗大学

柳川高行

An Answer to the Student's Question (No.1)

1. 多角化のリスク、多角化の持つ落とし穴について

多角化の失敗から業績が悪化したり、倒産したりする場合は数多く見られる。

本業中心の方がリスクが小さいのではないか。

1-1. 多角化の必要性

① 企業成長の持つ競争上の優位

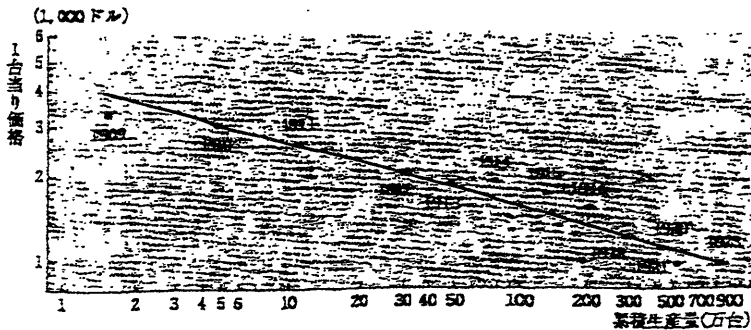
(competitive advantage)

a) 単一事業による成長と規模の経済 (economy of scale)

経験効果によるコスト優位

関連用語の説明 経験効果

フォードT型の経営経験曲線 (1909-23平均コスト価格、1958年価格)



b) 複数事業の組み合わせによる成長と範囲の経済 (economy of scope)

1 + 1 が 2 以下にコスト節約

情動的資源の多重活用

② 非多角化の危険性 = 1 本足経営の危険

a) 新しい競争相手の出現

百貨店紳士服売り場と郊外型紳士服専門店

町の薬局とドラッグストア

小さな本屋さんと大型ブックセンター

b) 技術革新

パイオニアのレーザーディスクカラオケから通信カラオケへ

釘の読める手打ち型パチプロの失業

プレーヤーとレコード針と CD、MD

NEC の PC98 と IBM の日本語ソフト

c) 消費者の消失

バンダイ、たまごっち

女子高生のポケベル

プリクラ、人気のなくなった歌手

d) キーエンジニア、キーパーソンの退職・引き抜かれ

ヘッド・ハンティング（引き抜き）

山口百恵を失ったホリプロ

ピンクレディーのプロダクションの倒産

③ 本業中心主義と慣れ過ぎの危険

慣れ過ぎると殆ど新しい苦勞無しで成果が得られるようになる。

新しいことをすることが面倒くさくなる（重いフットワーク、どっこいしょ）

新しい学習機会と未接触状態

未知との遭遇が無くなる

明日は今日そのままの延長という考え方

関連項目1. 学習を目的とした多角化の存在

diversification for organizational learning

目的 organizational capability の増大

> 多角化のコスト

× 多角化の収益 > 多角化のコスト

例1. ハウス食品のインスタント・ラーメン事業への参入 — 成功

例2. キリンビールのウィスキー事業への参入（キリンシーグラム） — 失敗

例3. サントリーのビール事業への参入 — 失敗

* 成功と失敗を分けるもの

学習の必要性の認識

成功している中で**危機感**を持てるか

cf. 柳川のケース

なぜ外部の経営者・企業人向け講演を引き受けるのか
外発的学習機会の積極的利用

関連項目2. 養命酒はなぜ単品経営にこだわるのか

酒業界の異端児 (nicher)

本来の酒 (酔う、美味しい) から離れた薬用酒 = 漢方薬業界の製品
アルコール入りリポピタン

- ① 市場そのものが小さく、参入の魅力が小さい
- ② 漢方薬の知識 + 薬用酒製造ノウハウ

技術的参入障壁が高い

- ③ 養命酒のブランド力の高さ

ブランド = 消費者 (市場) に蓄積された情動的経営資源

情動的参入障壁が高い

cf. グッチ、プラダはなぜ高くてもいいのか

あなたは白鷗化粧品を買うでしょうか

天任堂のゲーム・ガールを君は買うか

1-2. 多角化の可能性

- ① 多角化部門 (新規事業部門) へエース級の人材を送り込むか
- ② 資金はある程度あるか (少な目が良い)
- ③ 不転 (絶対逃げ出さない) の決意

ヤマト運輸の戦略的飛び降り

- ④ 先輩企業の良い所の benchmarking

- ⑤ 事業の仕組みの差別化

ex. Sony の SCE のプレステの成功を見よ

2. 多角化と非多角化の成功率の違いについて

- ① 非多角化 = 本業中心

新しいことには手を出さない → 新しいことを行なうことの失敗確率は
ゼロ

残るのは本業衰退の危険のみ

従がって多角化企業よりも失敗の可能性は小さい
会社の寿命30年説

② **多角化 = 企業存続の為には原則として不可欠**
とどまるも地獄、進むも地獄

多角化の成功 = f (企業の学習能力)

3. 多角化と発想の類似性のある**分散投資**

portfolio investment

投資：事業に資金を投入すること — 多角化

証券、債権などの購入に資金を投じること — 分散投資

リスク(危険)：投資した資金の一部ないし全てが回収できなくなること

リターン：投資した事業の収益や、株券の配当、債権の利子等の収益

分散投資 = 株や債権（社債、国債、外国債）などハイリスク・ハイリターン型投資とロウリスク・ロウリターン型投資とを組み合わせる最もリスクを小さくして最も収益が大きくなるように金融資産を組み合わせる選択的に所有すること

cf. 分散投資の思想と学生の科目選択行動

コスト・ベネフィット・アナリシス

cost (学習時間と学習の強度) と

benefit (単位、知識の量と質)

楽勝科目 = ロウリスク・4単位

≠ ロウリスク・effective knowledge

楽勝科目 + 辛勝科目 の巧みな組み合わせ

保険の思想と冒険の思想

保険：リスクへの事前対応

冒険：risk-taking for prize

経営戦略論講義用資料

Intermezzo (No. 1)

なぜ映画「タイタニック」は日本でも大ヒットしたのか

99. 10. 6

白鷗大学

柳川高行

1. 愛情欠乏社会から愛情不信社会へ

ex.1. 浜崎あゆみ 人を信じる事って

いつか裏切られ

はねつけられる事と同じと思っていたよ

例えば今

急にここから姿を消したら

一人くらい探そうとしてくれたりしますか

ex.2. 平成の赤毛のアン達

You don't want me !

You don't want me because I'm not a boy !

Nobody ever did want me.

アイデンティティ・クライシス

ex.3. 紫門ふみ『愛こそがすべて』、

椎名恵の Love is all、

→ 山本リンダの狙い打ちへ

ビジネスとしての結婚

2. 愛されなくなるのが怖い人達と新せつな主義 (now-now-ism)

いい人、カプセル型人間関係

ベル友、プリクラ友達 → 携帯友達

今楽しけりゃそれでいいじゃん

3. Society - ism、You and I - ism から Me - ism へ

安保闘争、全共闘運動

井上陽水 傘がない

佐良直美 世界は二人のために

そして Me-ism single の時代へ

ウェディングスピーチ

只今ご紹介頂きました白鷗大学経営学部の柳川でございます。まだまだ若輩者で誠に僭越ではございますがご指名でございますので一言お祝いの言葉を述べさせて頂きたく存じます。

剛将君、郁代さん本日は誠に御目出度うございます。そしてお2人をここまでお育てになられましたご両家のお父様、お母様に対しましても心より御目出度うと申し上げたく存じます。

つい最近の映画「タイタニック」の大ヒットの理由は、世間体も危機をもものともせず、自分の生命さえも惜しまず一途に人を愛するという「純粋な愛の在り方」に、私もあんな風に人を愛したい、私もあんな風に愛されたいという感動に心をわし掴みにされたからではないかと私は思っております。

今日日本の社会は平成不況という戦後日本の直面する最大級の不況に苦しんでおりますが、それでもなお日本が世界一の高賃金の国で豊かさに溢れていることは、そのさなかに住んでいる私達には実感しにくいことですが紛れのない事実であります。しかしながらその日本に於いて最も珍しく手に入れにくくなっているのが「深い変ることのない愛」ではないかと私は感じております。日本はまさに「愛情欠乏社会」、「愛情不足社会」になってきたのではないのでしょうか。

経済学の教科書によれば、ダイヤモンドの値段がなぜあんなに高いかというと、それはダイヤモンドが美しいことに加えてその取れる量が圧倒的に少ないからだという説明がなされます。量が大変少ないことを「稀少性

scarcity」と申しますが、実は世の中に最も少ないもの、珍しいものは、「**深くかつ変わることなく続く愛**」であると私は実感しております。

『病状六尺』という随筆を出している高名な俳人正岡子規に「**いくたびも 雪の深さをたずねけり**」という有名な句がございます。ある高校の国語の先生が「雪」という単語を隠して、最も適切な単語は何かと問う授業をしたところ、いろいろな単語が出て参りましたが、ある学生が、「**いくたびも 愛の深さをたずねけり**」という答案を出したところ教室中がどつどつとよめいて、本当は雪が正しいのだと先生がいくら言っても学生は納得せずに愛の深さの方が断然良いと主張して譲らなかったそうです。愛の深さとは大変美しい言葉ですが、それは具体的にどんな愛を意味しているのかについての私の考えを申し上げたく存じます。深く愛されるということは、傷付き、傷付け合って生きていかざるをえない人の関係の中で、英語に ephemeral という形容詞があって傷付き易くもろく壊れ易いという意味ですが、私達の心は ephemeral そのものですが、たった1人でもいいから、自分のことをかけがえのない one — and — only な人であると思ってくれる人がいたり、そう思える瞬間が人生にあれば、私達の喜びでは計り知れないくらい大きいのではないのでしょうか。自分を「**かけがいのない存在として**」、「**存在の有りっただけで愛してくれる Love me with his (or her) whole being**」ことこそが「愛の深さ」だと私は確信致しております。

それでは次にこの愛情が稀少かつ ephemeral な現代日本の社会に於いて、「**変わることの無い愛**」とはどういうものだろうかということについて私の考えをお話ししてみたく存じます。私は引退した山口百恵さんのことが大好きでかつ尊敬しておりまして、彼女の自叙伝『**蒼い時**』は私の愛読書でございますが、その中に未来の夫である三浦友和さんとの出会いが次のように描かれています。

「潮騒」という映画のロケーションの為に神島という小さな島に渡った直後の記者会見で、神島の人達の印象を聞かれて、「ええ、とても温かくて、素敵な方たちですね」と答えた自分に対し、三浦氏が、「イヤ、僕は…、ま

だ一日二日じゃ、わかりません」と答えた。彼は彼の全てを偽ることなく生きていた。それにひきかえ、私のほうは偽らざるを得ないことが多かった。と。

百恵さんが、巨額の所得を得る職業とアイドルとしての地位と名誉を振り捨てて、三浦氏と結婚したのは、彼の中の「類い稀な誠実さ」の価値を彼女が十二分に理解していたからだ、私は思います。

山口百恵、『蒼い時』、1981年、集英社文庫、特に79～80ページ。

ビリー・ジョエルという歌手に Honesty、正直さ、誠実さという歌がございまして、私大好きなのですが、その中におおよそ次のような歌詞がございまして。

オネスティ

あなたが求めているのが優しさなら

見つけるのは難しくない

生きて行く上に必要な愛を得ることも

出来よう。

しかしこの世で正直さを求めると、

むしろ盲目になった方が良くらい、

見つけるのはいつも本当に難しい。

誠実とはまことに淋しい言葉だ、

誰もが余りにも不誠実だから、

誠実という言葉を目にするのは少ないが

しかしそれこそあなたから欲しいものなのだ。

私は人間的誠実さこそが「変わる事のない愛」を可能にしてくれるものだと信じて疑わないものです。

今日この場で華燭の典を挙げられましたお2人が、お2人の誠実さと思

柳川 高行

い遣りと努力とによりまして「愛の深さ」と「変わることはない愛」とを毎日毎日感じることでできる日々を送られますことを心から希うものであります。

剛将君、あなたのお名前は、「つよく、しっかりとひきいていくひと」、英語では strong leader という意味であります。どうぞこれまで慣れ親しんできた世界や愛し慈しんでくれた両親の下を離れてたった一人あなたの胸の中に飛び込んでくる郁代さんのことをしっかりと受け取めてあげて下さい。人生の荒波にたじろぐこと無く雄々しく立ち向かい、奥様と家族の人々を是非幸せにして欲しいと思います。

郁代さん、あなたのお名前は、「生きている限りかぐわしくあれ」という意味でございます。そして英語で申しますと never-changing sweetness という意味だと私は思います。その郁代さんからは初々しさが匂い立っています。どうぞ今日の良き日の初々しき、初心を決して忘れることなくいつまでも私の最愛の人 My sweetheart と呼ばれる女性であって欲しいと思います。

誠に粗雑極まりないお話でございましたが、これによってご祝詞に替えさせて頂きたく存じます。

本日は誠にお目出度うございます。

経営戦略論講義用資料（その4）

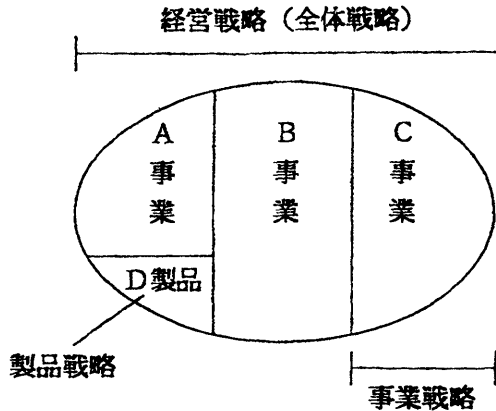
99. 10. 8

白鷗大学

柳川高行

An Answer to the Student's Question (No.2)

1. 全体戦略、事業戦略、製品戦略



2. 略奪価格をつけてキリンが最盛期にラガーを売り出せば、市場を独占できたということですが、なぜそうしなかったのでしょうか。

キリンラガーが price leader だったとき、どうして、略奪価格を決めて、他のビール会社を市場から追い出さなかったのですか。

独占禁止法と公正取引委員会の存在

3. ブランドについて

3-1. 内容は違うかもしれませんが、ブランドの話が出たので。なぜ、不況なのにみんなブランドものを買うのかが不思議です。なにか関連した話はないですか。

スーパーブランドの60%以上が日本だけで売れている、
トータルでセブニーレブン全店舗の年間売上げとイコール、
独身の20代30代 OL、

貴族 OL、HANAHO、両親の生前贈与消費（寄生消費）、

晩婚化と結婚の機会費用（opportunity cost）、

父親の賃金（生活費保障型賃金）

3-2. 新しい事業へ参入する際、もともとの企業ブランドはどの程度有用

なのでしょう

例えば、ソニーがテレビゲームに進出する際のもともとの電気メーカーとしての認知度は、どの程度役立つのか。

有利な場合もあるし、不利な場合もある

ex1. 鐘紡（糸屋）の鐘紡化粧品、

社長の道楽型多角化

初めはブランドイメージが悪く悪戦苦闘 → 今はカネボウは元々化粧品メーカーだと認知されている

ex2. ソニー SCE はソニーブランドの信用とソニーの流通経路を利用できる

ex3. セイコーのアルバ、シチズンのベガは1メーカー・多ブランド戦略 → 製品の棲み分けと市場細分化

4. IBMの社長のレポートも危機感を社員にもたせ、リスクを恐がるな、柔軟に対応しと書いてある雑誌がありました。危機感を社員にもたせることはどのようにするんですか。

① 一般的に組織体のメンバーが危機感を持つことは大変難しい

ex1. 山一証券、北海道拓銀の社員は、まさか会社が潰れるとは思っていませんでした

ex2. 県庁や市役所職員の危機意識の欠如を想起せよ

ex3. 某大学の教員および学生の危機感の無さ → 楽勝科目、サークルゼミの氾濫を見よ

① 危機感は組織の change agent が火を付け、広げていく必要がある

ex1. アサヒビール

ex2. 日立造船

ex3. テルモ

経営戦略論 講義用資料（その5）

99. 10. 13

白鷗大学

柳川高行

製品戦略のケース・スタディー

- (1) 伊藤園の缶入り緑茶
- (2) サントリーの水割りウイスキー
- (3) 週刊少年ジャンプ

① メーカーマーケティングの成功例

－ 事例研究・伊藤園の缶入り緑茶 －

キーワード：

真空パック日本茶、ルート・セールス、流通チャネルの開拓、
テレビ広告、ウーロン茶、健康志向、無糖、缶入り緑茶、
ドメインの差別化、自動販売機、本業を軸とした多角化志向、
新製品開発・新市場創造志向、イノベーション志向

② メーカーマーケティングの失敗例

－ 事例研究・サントリーの水割りウイスキー －

キーワード：

水割りウイスキー、ウイスキー市場の縮小、酒税法改正、低アルコール嗜好、
酒類の流通革命、ドメインの差別化、ドメイン・コンセンサス不適合

③ 少年ジャンプのケース

ダイナミック・プロダクト・ドメインのデザインと面白マンガ創造の為の
共同的情報生産

キーワード：

友情・努力・勝利、注文生産、委託生産、
おにぎりだけを売る食べ物屋、価値情報、マンガ家コンテスト、
奨学金、専属契約、マンガ家、アシスタント、下絵、
担当編集者 (editorial staff)、共同的情報生産、事実情報、

柳川 高行

読者アンケートハガキ、評価情報、不人気マンガの切り捨て、
退陣恐怖症、能力無き者は去れ

経営戦略論 講義用資料（その6）

99, 10, 23

白鷗大学

柳川高行

事業戦略のケース・スタディー

- (1) すかいらーくと新事業創造と static store domain
- (2) セブンーイレブンと dynamic store domain
- (3) 週刊少年ジャンプとセブンーイレブンのケースの共通性

(1) すかいらーくと新事業創造と static store domain

キーワード：

大衆レストラン、都市型ホテルのレストラン、
ポピュラープライス、セントラルキッチン、
冷凍技術、保冷車、シェフレス・システム、
接客マニュアル、接客生産性、パート・アルバイト、
すかいらーく方式

- (2) セブンーイレブンと dynamic store domain
- (3) 週刊少年ジャンプとセブンーイレブンのケースの共通性

ストア・ドメインの創造

(独自能力の形成)

—すかいらーくの成功から何を学ぶか—

白鷗大学

柳川高行

1. 結論の先取り：新しい事業創造は、

いくつかの新しい工夫の最適な組み合わせによってのみ実現される

2. 解かれるべき問題（経営課題）

大衆レストランの創造＝大型都市ホテルの味を半額（ポピュラープライス）で提供する

3. 問題の細分化

① コストダウンによる低価格化

①－1. それを可能にするのは規模の経済の追求－チェーンストア化

a. 出店のお金をどう集めるか

b. 味の美味しさと均質化をどう実現するのか

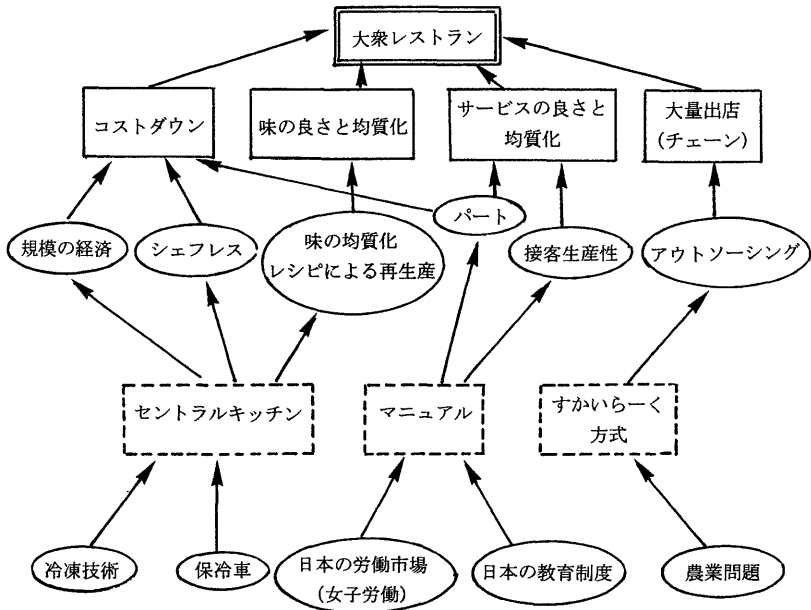
c. 接客サービスの質の維持と均質化をどう実現するのか

①－2. 可能にする条件その2－人件費節約

a. コックの人件費をどうするか

b. 需要の日内変動という事業特性をどうコスト節約的に変えるのか

4. 問題の解決のモデル図



(2) セブン-イレブンと dynamic store domain

商圈内の顧客のニーズの変化に絶えず追い付き続ける学習する情報小売業
 ダイナミック・ストア・ドメインのデザインと最適品揃え実現の為の組織
 学習

キーワード：

店舗毎に異なる最適品揃え、

時間毎に異なる最適品揃え、

dynamic store domain、学習する店舗、OFC、POSシステム、

売れ筋、最適発注量、死に筋、入れ替え商品、仮説と検証、

single loop 学習、OFCの学習会、成功と失敗の共有、

double loop 学習、単品管理、成功を超える成功の創造、

情創労働者 (infomaker)、学習コスト、取引ネットワーク、

相補的資産、連結の経済性、戦略的相補的資産、情報小売業、

図

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 —

(3) 週刊少年ジャンプとセブン-イレブンのケースの共通性

キーワード：

死に筋探せ、POSシステム、読者アンケートハガキ、
ダイナミック・ドメイン、品揃えの無限持続的改善、
マンガ揃えの無限持続的改善、
単品管理、少年ジャンプ方式、OFC、担当編集者、
infomaker、single loop 学習、double loop 学習、
戦略的相補的資産の内部化、
チーム・マーチャンダイジング、マンガ家予備軍、

経営戦略論講義用資料

Intermezzo (No.2)

最後に愛は勝つ (カン)、
Love is all (椎名恵) は人生の真実だろうか
— 人生の戦略的資源としての愛の価値 —

99. 11. 5
白鷗大学
柳川高行

1. 愛は人生にとり不可欠なものではない

大塚博堂の歌の一節、1人でも生きれる

2人ならなおいい

single — 様々な関係性、責任、心遣いからの脱却 —
西行や芭蕉の旅に生きる生き方

全てのものからの離脱

2. 愛の多様性

物しか愛せない人、金しか愛せない人、美しか愛せない人、そして同性しか愛せない人もいる

3. 異性間の関係性としての愛と結婚

— 独占欲、絶対的必要性の相互確認そして永続性 —

3-1. 愛とは束縛し合うことである

独占の達成と自由の喪失

3-2. 愛とは相手の全存在を必要とし受け入れることである

identity の相互承認と支持

3-3. 愛は持続する志である

愛は本質的に ephemeral である

Frailty, thy name is woman. (ハムレット)

だからこそ、普段の愛の maintenance 作業が不可欠

4. 2人ならなおいい場合も多様である

4-1. 自己愛の強い人（ナルシスト）の場合

二谷友里江、『愛される理由』（朝日文庫）、自分の美しさの永遠の讃美者としての夫、cf. 『白雪姫』の女王と魔法の鏡

4-2. 経済力パワーアップを目指す場合

DINKS (double income no kids)

結婚に於ける連結の経済性

4-3. 好奇心を満足させたい場合

結婚式をしてみたい、結婚してみたい、子供を産んでみたい

松田聖子と安室奈美恵

5. 家族を持ちたいという愛と結婚

5-1. 家族の論理はビジネス現場の論理とは全く違う

— 戦略的資源としての愛 —

5-1-1. ビジネス現場の論理

営利追求、業績主義、競争に勝つ、努力の相対的比較、プロセス軽視、
能力無き者よ去れ

感情の抑制と建て前的発言

control by efficiency

5-1-2. 家族の論理

幸福感の追求、努力主義、負けても良い、努力の絶対評価、プロセス重視、**君がいてウェルカム (one - and - only)**、**I'm here** (君のそばには私
がいる)、感情の解放と本音的発言

control by love

5-1-3. ビジネスの世界の非情さと家族の暖かさ

① ビジネスの非情さ

競争相手との差を絶えず拡大する endless な競争

プロセスではなく結果が大事

— 結果の伴わない努力は評価されない —

報われない努力の累積

② 家族の機能 ・ 絶対的支援と受容 — identity —

・ I'm here. (君は1人ぼっちではない)

・ 評価と存在の肯定

・ 心の安らぎ

・ 生きる張り合い

・ 生きるエネルギーの充てん機能

5-1-4. 夫婦の愛を持続させるには双方の努力が不可欠

① 愛は**消耗性資産**である — 愛の減価償却 —

② 愛は**言葉**に出して表現されねばならない

③ 愛は**行動**で示されねばならない

④ 子供の前で**ケンカ**はしない

5-1-5. 柳川の工夫

① 夫は**世界に開かれた窓**である

見たこと、聞いたこと、感じたことを妻に伝えよう

世界との接点としての夫

- ② **話を十分にする** — コミュニケーション
- ③ **ありがとう（感謝）と労（いた）わりの言葉を忘れないこと**
- ④ **尻に敷かれるのも大切**
- ⑤ **ウソをつかないこと** — honesty —
- ⑥ **過去はセン索しない**
- ⑦ **ケンカしたら自分が折れる**
- ⑧ **俺が食わせてやってるとは禁句（never say）**
- ⑨ **妻にも第一バイオリンを弾くチャンスを**
- ⑩ **子供を信じ、励まし、見詰めること**
- ⑪ **どんな困難にも逃げ出さない覚悟**
- ⑫ **Family First、work second.**
- ⑬ **良く仕事ができ、経済力のあることは不可欠の条件**

経営学史Ⅱ 質問への回答

99. 10. 5

白鷗大学

柳川高行

1. 日本の父親がリストラにあい、失意のどん底に落ち、家族から見放され自殺に追い込まれるのは、会社人間を作り出す企業と会社人間を志向した父親の自業自得ではないか。

(回答)

want 型会社人間は少数派

unavoidable involved type company-first employees

高経済成長 + 予防的雇用 + 同調圧力 → 長時間残業と仕事後の付き合い

見返りとしての 終身雇用と年功賃金

* 良い父・夫でありたいと希いながら、時間と心の余裕が持てない日本の父親達

2. まじめに授業をする教師と手抜き教師とが同じ給料で腹は立たないのか。

(回答)

A. 手抜き教師

教育能力の現状維持

(足踏みか退歩)

勉強する学生

実力が身に着かない

B. 良き教師

勉強する学生

① 教育準備で新しい知識の獲得 実力が身に着く

② 高度な内容を分かりやすく

話す能力の獲得

(教育・研究能力の増大《見えざる財産、知的 B / S の増大》と集団勝利ゲーム)

3. 過剰雇用者へ早めに君は「過剰人員だ」と言ってあげるべきではないか。

(回答)

① 労働者のモラル（勤労意欲）のダウンを怖れて、企業側は言い出さないだろう。

② 日本の企業内昇進は将棋の駒型選抜であることを想起せよ。

③ 「察しの文化」(guessing culture)

従業員側に自己の企業内位置付け (intra-company positioning) を認識できる能力が必要

4. ある特定分野に精通した派遣社員は正社員に取って替わるだろうか。

(回答)

企業内ゼネラリスト : enterprise specific skill

(企業特殊熟練)

代替可能性小

企業内スペシャリスト : enterprise universal skill

代替可能性大

* 理容店の美容師、専門職人、板前等の渡り職人の存在

** 大学の非常勤講師、科目教育に関しては全て非常勤化も可能

*** 自治体職員もかなりの割合を派遣労働者化が可能

経営学史Ⅱ 質問への回答(その2)

99. 10. 12

白鷗大学

柳川高行

1. 本を読むこと＝著者との対話

知的格闘

(回答)

本とは、客観的データによって説得力を補強した**自己主張**に他ならない。

納得できないことはほとんど自分で考え、分からない部分は関連図書を調べるクセをつける。

To read is to think.

*本に書いてあることは常に正しい(高校までの教科書は大変特殊な本です)とは限りません。

2. これまで企業内教育訓練で skill を身に付けてきた労働者が、急に学校や公的機関で訓練されるようになるでしょうか。

(回答)

intra-company education

方法 on the job off the job training

対象 blue collar white collar

extra-company education

方法 大学、専門学校、公的機関

self- education

対象 主として white collar

柳川 高行

* skill の内容 : 定型化された資格ではなく**変化(新しい状況)への対応能力**

** self- education の土台作りとしての大学教育

3. **なぜ日本の大企業は新規卒定期一括採用にこだわるのか。**

(回答)

① 採用行動の集中化によるコスト節約とノウハウ蓄積

② 抜けがけを許さない**横並び**行動

③ **career virginity** = 訓練の容易さ

クセの無い人々

4. **派遣労働者にも福利厚生を企業は行なうだろうか。**

(回答)

① **良い派遣労働者を確保する**為のインセンティブとして社員食堂のチケットの提供、企業の製品の割引購入などを提供する可能性はある

② **パート、アルバイト**に昇給、ボーナス、正社員への身分変更等を行なっている企業は結構ある

③ 企業にとって必要なのは、ある「**身分**」の社員ではなく、「**高い仕事能力**」を持った社員である

5. **不況期後の日本はお金よりも「ゆとり」を求めるようになるのではないか。**

(回答)

「ゆとり」は、一定の所得(かなり高めの)が前提条件である。

これからは、「**質素かつシンプル**」な生活を少なくなる給料でまかなっていく生活が主流

(理由)

日本の賃金は世界最高水準 → これ以上上げることは難しく、かつコストアップとなり製品競争力が無くなる

総人件費の抑制と年俸制の導入により80%の人は賃金が下がるとの予測もある

経営学史Ⅱ講義用資料

99. 10. 26

白鷗大学

柳川高行

若年層の高失業率とフリーター志向 の強さについての一考察

1. 問題設定

99年10月20日のNHKクローズアップ現代で、いわゆる若年層のフリーターを取り上げ様々な具体例を示しながら興味深い解説がなされ、私もビデオに撮りながら視聴した。

翌日（21日）朝県庁の方から大学の研究室にお電話があり、その日県庁で開かれる予定の「栃木県雇用創出・安定政労使会議」において、「最近の若年者に見られるフリーター志向など、働き方の多様化」について意見を聞くことになるかもしれないので予め承知しておいてほしい、という主旨の依頼（命令？）があった。

手がけていた原稿を10時半までに片付け約1時間かけてメモをまとめた。当日の会議では各委員から活発な意見発表があり、フリーターに関する議論は行なわれなかったが、以下に於いて私（柳川）の見解をまとめておくこととしたい。

2. 若年層の雇用状況に関するデータ

① 99年8月現在の完全失業者数は320万人、完全失業率は4.7%であった。

② 15～24歳の完全失業者数は73万人で、そのうち非自発的失業者が8万人、自発的失業者が31万人で、**自発的失業者が際立って多い。**

15～24歳の完全失業率は9.1%で、うち男性が9.7%、女性が8.5%であった。

(今年2月～7月まで2ケタ台で移行)

③ **大学卒業生の就職内定状況**(平成11年6月末現在)は、全国が**92.0%**、栃木県が**87.7%**(前年比-3.7%)、短大が81.0%であった。(以上は**栃木県商工労働観光部職業安定課調べ**)注意しなければならないのは、1999年3月に卒業した学生のうち、国立大学では**50%以上**、私大でも**約35%**の学生が就職を最初から希望していないという事実である。つまり**求職意欲を喪失した大卒**が実に多い(大学院進学、卒業した学部以外の他学部への学士入学、専門学校、海外留学など学生生活の延長をする者も勿論多いが)という事実には留意が必要である。

従って若年層には、大学卒業後就職を希望しながら止むをえず失業している **the can - not - type jobless** のフリーターと、卒業後就職せずにフリーターをしているか無職の **the will - not - type jobless** と、学生生活を延長していく **卒業延期者**、と就職後自発的あるいは非自発的に退職してフリーターをしている **the after working jobless** の4グループに分けることが可能である。

文部省の学校基本調査速報によれば、今(1999年3月)の卒業生53万4千人のうち、「就職者」は32万人(60.1%)、「大学院等への進学者」は5万4千人(10.1%)、「臨床研修医」が6千人(1.3%)、「死亡・不祥」が3万人(5.6%)、「一時的な職に就いた者」が1万6千人(3.0%)、「**それ以外の者**」が10万6千人(19.9%)いた。「それ以外の者」のかなりの部分が就職しない卒業生と見られる。89年度は2万3千人(6.2%)だったから全体に占める割合は10年で約3倍になった。

(日本経済新聞、1999年10月24日、「教育 増える20代無職の若者」)

3. これまで若年層(新規学卒者)の就職状況はほぼ100%に近かったのは

なぜか

高知的レベルの低賃金労働者としての若年層が好んで採用された。

① 比較的高い経済成長と企業成長の中での**一般的労働力不足**

② 年功賃金制により相対的に**若年労働力は低賃金**

年功賃金制 = 賃金の後払い方法

= 生活費保障型賃金

定期昇給の存在

③ **新規学卒定期一括採用**という企業の採用行動

career virginity の重視

生え抜き登用慣行と企業内教育

intra - company education と

enterprise specific skill

4. 若年層失業者はなぜ増大したのか

① バブル崩壊と経済不況の中で、企業成長が鈍化し、**労働力不足が解消**に向かい、企業の新規雇用可能性が縮小した。

② バブル崩壊と経済不況の中で、生産量縮小、売上げ高減少の中で、いわゆる**日本型雇用調整**が行なわれ、正社員のリストラの前に新卒採用を抑制するので、若年層失業者が増大した。

③ バブル崩壊と経済不況の中で、余裕（組織スラック）の縮小傾向の中で、企業内教育訓練の時間とコストの節約の為に、**即戦力となる中途採用者**を増やすようになり、若年層失業者が増大した。

5. 若年層失業者のフリーター志向について

5-1. 可能にする要因

① **少子化社会と父母の長寿化**

両親が子供を扶養できる経済的余裕があり、それが従来より長期化した。

② **家計支持者の年功賃金制**

生活費保障型賃金は、専業主婦、貴族 OL とフリーターの存在を可能にしている。

5-2. 若者の価値観の変化

① 30歳成人説とピーターパンシンドローム

大人の責任を引受けることを避け、可能性の固まりのままで生きていきたい。

② niche (適所) は ready - made で与えられるもので、自分で苦勞して創りあげるものではない、青い鳥シンドローム

③ 石の上にも3年、はもう古い

我慢はする必要がない

④ 世間体の喪失

失業していることは恥ずかしいことではない

⑤ 親の援助は当然

自分探しの間中、両親は自分を経済的に援助すべきだ

⑥ me - ism と自己チュー

自己の快樂が第一

(付記)

本稿は、「はじめに」の部分で述べたように、**本学の附属高校である白鷗足利高等学校**の先生方を対象として行なわれた、**本学経営学部の教育の特色**についての講演を元に、その後(99年10月14日以降、99年11月5日まで)の講義用レジュメを加えて発表するものである。

筆者による講演は、言葉を飾ることなく率直に語ることを許して頂くならば、**本学経営学部のマーケティング活動**であり **sales promotion** 活動であり **advertising** 活動に他ならない。さらに率直に語ることを許して頂くならば、このような活動は、数年前の受験生が最大で本学の入試偏差値が上昇を続けていた時から、**一時期の神風に浮かれることなく地道に行なわれるべきであった**。その当時から、**少子化の進行とともに大学受験者が急減**することは誰の目にも明らかであった。満ちた月はいつか欠け始めていく。治にありて乱を忘れず、順境にありて逆境を忘れないことは世の中の重要な真理であるが、それを知る人々は少なく実行できる人々はさらに少ない。

白鷗足利高校は言わば「**身内**」である。身内を大事にし身内から高い評価を得られなければ、どうしてそれ以外の受験生から高い評価を獲得できるだろうか。だが今からでも決して手遅れではない。**学部教育の質をトータルに変え、卒業生に実力という高い付加価値を着けて社会に送り出す**ことに全力を傾ければ、本学はこれからの大学の冬の時代を何ら恐れる必要はない。

以前から私は教育に努力を傾けてきたつもりであるが、ここ3年ほどは研究活動のウエイトを若干減らし講義の無い月・木・土曜の大半を**講義用教材を作成すること**に当てている。時間はものすごく取られるけれども、私は以前よりも大きな手応えを感じている。次年度からは、この3年間に作成した教材の中から学生諸君の反応の良かったものを少々洗練していく作業と追加的な教材作成とに全力を挙げて取り組みたい。私を文字通り拾って下さり、大学で教育と研究を行なうことを可能にして下さった**故上岡一**

柳川 高行

嘉先生に対する本当にささやかな**ご恩返し**の**真似事**をしてみたいと考えている。

この1年実に良く仕事をした。全力で駆け抜けた1年、家族から与えられた温かいまなざしと精神的安らぎとに心から感謝し、妻智恵子と高弘と誠恵とにアリガトウと記すことをお許し頂きたい。

留学生 アイルランドの 帽子くれ
子らに似合うと 言われし冬の日
教育を 行なうことの 楽しさを
思う存分 日々に味わう

(99. 12. 17)

(1999年12月17日 講義の合間に
白鷗大学ビジネス開発研究所 特別研究室にて)