

論文

新事業創造の経営戦略論

— 家電小売店コジマの隆盛と破綻 —

柳 川 高 行

A Corporate Strategy of New Business Creation :
The Ups-and-Downs of the Kojima Electric Appliance Retailer
YANAGAWA Takayuki

(日刊)

2012年(平成24年)5月12日(土曜日)

1770年(明治11年)創刊

本社

〒525-8501

大阪府

1

0570-010001

下野新聞

下野新聞社
 〒525-8501 大阪府大阪市東淀川区東中津 1-11-1
 電話 06-655-1111 11-525820
 本社 06-655-1111 11-525820
 大阪支社 06-655-1120 11-525820
 京都支社 06-655-1131 11-525820
 神戸支社 06-655-1131 11-525820
 〒62-7178 和歌山県和歌山 880001
 和歌山支社 073-422-0001
 〒670-0853 兵庫県神戸市東灘区 880001
 神戸支社 078-300-0001

アサヒビール

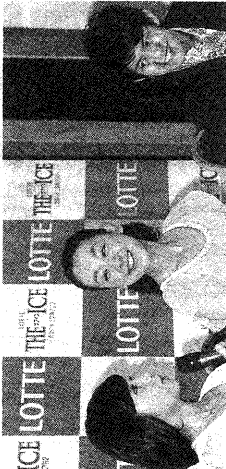
コジマ、ビック傘下に

売上高980億家電2位 40〜50店閉鎖、雇用維持

家電販売会社のコジマが、家電販売の主力として、約40〜50店舗を閉鎖する。コジマは、家電販売の主力として、約40〜50店舗を閉鎖する。コジマは、家電販売の主力として、約40〜50店舗を閉鎖する。

コジマは、家電販売の主力として、約40〜50店舗を閉鎖する。コジマは、家電販売の主力として、約40〜50店舗を閉鎖する。コジマは、家電販売の主力として、約40〜50店舗を閉鎖する。

順位	社名	売上高(億円)	従業員数
1	ヤマダ電機	1兆8335.4	9824
2	ビックカメラ+コジマ	7590	7260
3	エディオン	7005	6121
4	ケーズデンソー	4352	3703
5	ヨドバシカメラ	2617	2617
6	ビックカメラ	2617	2617
7	コジマ	2617	2617
8	ベスト電器	2617	2617



東電、家庭料金値上げ申請 表明
 6・9の上げ、7・45の値上げだ。電力会社の値上げだ。

新事業創造の経営戦略論

一家電小売店コジマの隆盛と破綻―

1. はじめに コジマショックと本稿の目的

栃木県の地方紙下野新聞の5月12日付記事の第一面に、「コジマ、ビック傘下に 売上高9800億家電2位 40～50店閉鎖、雇用維持」を目にした県民の多くの人々に衝撃が走ったと思われる。1998年3月期に、家電小売店NO.1になったコジマが、その僅か4年後の2002年にヤマダ電機に業界NO.1の地位を奪われ、その後凋落を続け業界売上高7位まで転落してきていたが、まさか業界5位のビックカメラに身売りをしなければならぬほど追い詰められていたとは、多くの栃木県民にとって想定外の出来事であったと思われる。本稿では、栃木県宇都宮市の日立系列家電小売店小島電気が、ベンチャー企業として家電量販店を経由して日本で一番安く家電を販売する家電ディスカウント店という新事業を創造し、家電小売店NO.1の座に上り詰めたのにも拘わらず、コジマの事業モデルの追随企業にすぎなかったヤマダ電機に追い抜かれたばかりではなく、売上高で4倍以上もの格差をつけられ、首位の座を明渡したばかりではなく、もう一つの追随企業であるケーズデンキ・ホールディングスにさえも追い抜かれ、転落の一途をたどり、自主独立経営をあきらめざるを得なかったという企業盛衰の歴史を、経営戦略論的視点から分析し、家電小売店の今後の勝利者がどの企業となるのかの予想を試みようとするものである。

本稿の目的を以下に箇条書きにして、予め本稿の全体像を明らかにしておくこととしたい。

- ①それまで存在しなかった全く新しい新製品群が、製品イノベーションによって誕生した場合には、それらの製品を生産するメーカー群と、それらの製品を販売する新しい流通機構から構成される、新しい「産業組織」が社会的に生まれてくることを、家電の流通機構に焦点を合わせて

歴史的、経験的に検証すること。

- ②家電の流通機構は、家電系列店、家電量販店とコジマによって創造されたロードサイド型家電ディスカウント店、レールサイド型のカメラ系量販店という大きく分けて四つの「ストア・ドメイン」として誕生してきたことを明らかにすること。
- ③コジマの経営破綻はコジマの創造展開した「コジマタイプのストア・ドメイン」のライフサイクルが終焉し、新しい「ヤマダタイプのストア・ドメイン」に取って替わられたという「ドメイン・ライフサイクル」が存在していることを経験的に示していることを明らかにすること。
- ④リーダー企業であるコジマを、チャレンジャー企業であるヤマダ電機が追い抜き、圧倒的な格差を生み出すことが可能となったのは、ヤマダ電機には、コジマには欠落していた「気付き能力 (chance sensitivity ability)」と気付いたビジネスチャンスに適合的なストア・ドメインの再定義活動を率先して「実行する勇気 (ventureing mind)」を持っていたからであることを明らかにすること。
- ⑤家電の流通機構の最終的なチャンピオンがはたして、どのタイプの家電小売店になりそうなのかを、その強みと弱みを分析することを通して、予測を試みること。

(注1) 「ストア・ドメイン」、「ドメイン・ライフサイクル」という用語は、柳川による造語です。

(注2) 「ドメイン」という経営戦略論におけるきわめて重要な概念については次の文献を参照して下さい。

榊原清則、1992年、『企業ドメインの戦略論：構想の大きな会社とは』、中公新書。

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎、1996年、『経営戦略論新版』、有斐閣。

Abell, Derek F. [1980], *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳、1984年、『事業の定義』、千倉書房。)

Hofer, Charles W. and Dan Schendel [1978], *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳、1980

年、『戦略策定』、千倉書房。)

2. 宇都宮市内の一系列系家電小売店小島電気時代の成長戦略

2-1. 家電系列店という家電小売店の誕生

第二次大戦以前には家電製品といえば、白熱電球と懐中電灯と乾電池くらいしか存在しておらず、それらの商品は「雑貨屋（1 銭店屋、万（よろず）屋、ゼネラル・ストア）」と呼ばれた生活必需品や文房具類や子ども向けの駄菓子を買っているお店で売られていました。戦後になって二股ソケットで成長した松下電器（現パナソニック）や、シャープペンシルの創業企業である早川電機（現シャープ）、三洋電機などの新興家電メーカーと、水力発電所の発電機や、大きな船のモーターや電気機関車を作っていた重電メーカーと呼ばれた日立、東芝、三菱などが相次いで新しい家庭電気製品（家電）である電熱器やラジオや電気洗濯機、電気掃除機、電気冷蔵庫、電気釜、電動ミシンなどの生産を開始しました。

しかしながら、このようなまったく新しい家電商品を守る小売店という流通機構は全く存在していませんでした。当時の電気店とは、家庭でよく生じた故障などを修理したり、新しく建てられた家に電線を引き込むようなことを主な仕事としていました。

家電メーカーは、家電の流通経路が存在していないなら、自分たちで作ればいいと考えて、メーカーごとに卸問屋を自社の資金で地域ごとに作りしました。これを「系列問屋」と呼びます。特定のメーカーの系列問屋の下には、地域のお金持ちにメーカーが資金援助をし、松下の家電小売店、日立の家電小売店、東芝の家電小売店等を作り、そこで自社製品だけを独占的に販売させました。このような家電小売店は「家電系列店」と呼ばれました。家電系列店のような特定のメーカーの商品しか置かない流通経路は「閉鎖的流通経路」、「独占的流通経路」と呼ばれ、現在の大型家電小売店のように一つの店で内外のメーカーの全商品が買える「開放的流通経路」とは対照的な流通経路でした。

家電系列店は、系列問屋からの出荷停止という圧力（制裁力 negative sanction）によって定価販売が守られ、自社の商品だけが売れるという意味で、メーカーと問屋と小売店の全てにとって利益の大きい流通の仕組みでしたが、消費者にとっては値引きがないということと、一つの商品を選ぶためにメーカー別の家電系列店を買い回らなければならないということと、2種類の不満が生じる販売方法でした。

（注3）家電系列店での家電の定価は、家電メーカーによってコントロールされているという意味で、経済学的には「管理価格」（administered price）と呼ばれています。

（注4）系列問屋と家電系列店という流通機構を創造したのは松下電器（商品ブランド名ナショナル、現会社名パナソニック）と言われていますが、他の家電メーカーも、組織間関係論で言う「組織体間同型化」によって、まったく同様の流通機構を模倣形成しました。家電系列店を最も多く抱えていた松下電器は、他メーカー、特にソニーの開発した製品を模倣し、少しでも安く少しでも使いやすくして最大の家電系列店グループの販売力によって、シェアNo.1を維持し続けた「二番手戦略」をとり続けてきました。

（注5）この家電系列店という流通機構をモデルとして考え出されたのが、化粧品資生堂によって創造された「資生堂系列販社」という問屋から、問屋の社員である美容部員を系列化粧品小売店に派遣し、自社製品の化粧の仕方を顧客に教えながら販売するという日本独特の化粧品の「カウセリング販売」と呼ばれるものでしょう。このカウセリング販売は、後発のカネボウ化粧品や小林コーセイや外資系のマックスファクターなどに模倣されて現在に至っています。

カウセリング販売とは、女性客の顔の造作や、肌の色、目の色などによって、個別的に最適な化粧方法を美容部員が実際に指導教育するという、化粧の仕方という情報を化粧品に付加価値として付け加えて販売する方法で、今日の「one to one marketing」の先駆的事例でしょう。美容部員のもうひとつの任務は、自社の化粧品の値引き販売が行なわれないように監視することだったとも言われています。

後発のカネボウ化粧品は、リーダー企業である資生堂が開発販売した新商品のうちで、ヒットした化粧品のみを模倣し追随するという「永遠の二番手戦略」により研究開発リスクとコストとを極小化しようという点において松下電器と同様の「市場地位（market positioning）」戦略をとって来ていると言って良いでしょう。松下電器とカネボウ化粧品の違いは、松下電器の場合はリーダー企業である松下電器が、チャレンジャー企業であるソニーの新製品の二番手戦略をとってきたのに対し、カネボウ化粧品の場合は、今日尚、リーダー企業である資生堂のヒット商品の二番手戦略

を意識的に取り続けているところに違いが存在しています。

2-2. 半独立系家電系列店小島電気の2つのイノベーション

①自社組み立ての小島電気ブランドのラジオの低価格販売と秋葉原から仕入れた白黒テレビの低価格販売

日立の家電系列店としてスタートした小島電気の経営者でありコジマの創業経営者でもある小島勝平氏は、その当時庶民の最大の娯楽用品としての真空管式のラジオを、東京の秋葉原の電気街で安い部品を買い集めそれを組み立てて、宇都宮市で大手家電メーカーのラジオよりも、はるかに安い値段で販売したところ消費者は喜んで買いにきて文字通り飛ぶように売れました。小島勝平氏は、もっと大量のラジオを店頭に並べることができれば大量に売れるだろうと、考えに考えを重ねた末にあるアイデアを思いついて実行しました。

第二次世界大戦終了後の日本では、主食である米の生産量がまだまだ足りなかつたので政府によって、米が強制的に農家から買い集められ、それを町のお米屋さんだけに独占的に販売を許可するという統制経済を行なっていました。国民には、家族全員の名義が記された米穀通帳が与えられ、それを持って行って家族分の一ヶ月分の米を購入することができるという「配給制度」と言われる流通形態で米の流通が行なわれていました。

しかしながら、育ち盛りの子どもを沢山抱えた家庭では特に顕著に見られたことは、配給米は量が少ないばかりでなく、味覚の面でもあまりおいしいとは言えないものであり、もっとおいしいお米をどこかで手に入らないかと考える庶民たちは極めて多数に上りました。

このような潜在的な米の需要の存在に対し、農家の人たちは国による米の買いつけ価格があまりにも安すぎると感じていたので、多くの農家では収穫された米の一部を国に売り渡さずに隠しておき、それを東京のような人口の多いところで、配給米よりもはるかに高い値段で密かに売るという違法行為を行なうことが常態化していました。このような米は「闇米（や

みごめ)」と呼ばれ、栃木県の農家のおばさん達も背中いっぱいにも米を背負い、見つかったら取り上げられるというリスクを冒して電車に乗って東京まで米を売りに行くことが、広く行なわれていました。小島勝平氏は、この米おばさん達に目をつけ、米を売って空になった背中に秋葉原で安い部品を買って、背中に背負って運んでくれるようにアルバイト料を支払い、交通費を掛けることなく大量の部品の仕入れルートを確立しました。

このようにして小島電気店は小さな店舗でありながらラジオの大量組み立てと大量販売とにより多額の利益をあげることに成功し、さらに秋葉原から安い白黒テレビの完成品を米おばさん達に背負ってきてもらい、利益を一層多く獲得し、将来の多店舗展開の基礎となる自己資金を準備することに成功しました。

安いラジオやテレビを買って大喜びをする客の笑顔から、小島勝平氏は経験的な法則として家電製品が売れることの第一条件は「価格の安さ」であり、デザインや接客やアフターサービスの良し悪しではないということに強く意識付けられて、後々の多店舗展開をして行くコジマの経営理念を「安値日本一への挑戦」というスローガンにしました。

(注6) 小島電気店が、部品を秋葉原から調達して組み立てて販売していたラジオは、その後スーパーマーケットや、コンビニエンスストアで、その小売店の名前をつけて売られているPB(プライベート・ブランド)商品、SB(ストア・ブランド)商品と名付けられた商品の先駆的な商品だったと言って良いでしょう。従って小島電気は同時にまた現代のユニクロなどに代表されるSPA(Speciality store retailer of Private label Apparel製造小売)のはしりだったと言っても良いでしょう。

②井戸を掘って電動ポンプを売る

終戦後間も無い頃、宇都宮市内にはまだ水道設備が整備されていませんでしたので、人々は井戸を掘って飲料水や洗濯用の水として利用していました。最初はあるべで水をくみ上げていましたが、その後人力で動かす手

動ポンプが主流となっていて、井戸水のくみ上げは主婦にとり大変な重労働でした。ここにビジネスチャンスを見出した家電メーカーは、相次いでやや高額な電動ポンプを売りだしました。

小島電気店でも大手家電メーカー日立の電動ポンプを売りだしましたが、小島勝平氏の所には消費者から「電動ポンプを買いたいけれども、うちには井戸そのものが無いので井戸も掘ってくれないか。そしたらおたくで電動ポンプも買うよ。」という要望が数多く寄せられました。普通の電気店ならば、井戸を掘ることは自分達の仕事ではないからと断ることが当然でしてでしょうが、勝平氏は違っていました。「小島電気は井戸も掘ります」ということをキャッチコピーにして、小島電気は合計して500本くらいの井戸を宇都宮市内に掘り、電動ポンプもあわせて売ること成功して、将来の多店舗展開の為の自己資金を貯める事に成功しました。

(注7) 闇米おばさんと井戸を掘ったという二つのエピソードについては、小島勝平氏に対する筆者のパーソナルインタビューによっています。

(注8) 数年前に開催された栃木県生産性本部主催の「企業人向けセミナー」における筆者の講演の中で、小島電気のこの二つのエピソードを紹介した際に、当時の栃木県生産性本部会長で、栃木県経済界のドンでもある栗原義彦会長から、「闇米おばさんのアイデアは、小島勝平氏の兄の金平氏のアイデアだったはずだ」という貴重なご指摘を頂きましたが、当時勝平氏はすでにお亡くなりになっておられ、確認することはできませんでした。

3. 家電量販店の誕生と挫折

3-1. 家電量販店のストア・ドメインの革新性

メーカーの系列家電店は、家電製品の定価販売と、ひとつの系列店では、単一メーカーの製品しか置いていないので、家電製品を購入しようとするお客にとって購入する製品を決定するためには、いくつものメーカーの系列家電店を買い回らなければならないという不便さがあり、定価より安く買いたいという欲求と、ひとつの店で全てのメーカーの製品を比較して、購入する家電製品を決めたいという欲求の、二つの欲求を当時のお客

達は感じていました。

セブン・＆・アイ・ホールディングスの鈴木敏文会長は、ある経済週刊誌で「潜在的需要を顕在化することがマーケティングの本質であり、消費者自身は、売り手あるいは作り手がこれがあなたの欲しい商品ではないですか、というふうに形にして見せて、初めて自分達の潜在的ニーズがどんなものなのかに気が付くことが普通なのです。」と述べておられますが、家電量販店は、そのマーケティングの本道を歩んだ革新的な家電小売店でした。初期の頃の家電量販店は、メーカーの系列問屋からという正規の流通経路から家電製品を仕入れることはできませんでしたが、「バッタ屋（語源不詳）」あるいは「現金問屋」と呼ばれる独立系の、現金さえ払えば小売店の素性を問うことなく大量に販売してくれる問屋からのゲリラ的な仕入れを行なっていました。

バッタ屋や現金問屋に入荷する大手家電メーカーの家電製品は、メーカー系列問屋から、こっそりと行なわれる横流し品や、倒産した家電系列店の商品を安く仕入れることで、大量仕入れが可能となったのです。大手家電メーカーの系列問屋から、闇での横流しが大量に行なわれるようになったのは、ひとつひとつの家電メーカーが、高度経済成長時代に入った日本国内での家電製品の需要が、急速に拡大することを予測して、一斉に増産体制に入り、系列問屋への「押し込み販売」を行なった為に、大量の在庫が系列問屋に生まれ、系列問屋はその在庫処理の相手としてバッタ屋や現金問屋に横流しをせざるを得なかったのです。

(注9) ひとつひとつのメーカーは、これだけは売れるだろうと予想した最大限の生産量を合理的に意志決定をしたつもりなのですが、全メーカーの生産量を合計すると過剰生産となり売れ残りがたくさん生じるという、非合理的な意志決定となってしまったのです。このように単独の経済主体（この場合は家電メーカー）の主観的には合理的な意志決定が、一つ一つの意志決定の全体の結果としては不合理な結果を生み出してしまふことを、経済学では「合成の誤謬（ごびゅう）」と呼んでいます。

(注10) 各家電メーカーの生産した製品が予測したほど売れなかった状況を「アン

ダー・シューティング（途中失速）」と名付ける事ができるでしょう。この用語は企業の製品が需要予測を超えて売れ過ぎて品不足になる状況を「オーバー・シューティング（飛び過ぎ）」と名付けた榊原清則氏の造語を参考にしたものです。

「オーバースシューティング」の概念と事例については次の本を参照して下さい。

榊原清則、『前掲書』、134-140ページ。

家電量販店とは定価からの値引き販売と、全メーカーからの商品をひとつの店舗内で比較購買できること（ワン・ストップ・ショッピング機能）という二つの革新性を持ったストア・ドメインの店舗であり、お客からの圧倒的な支持を受けて日本全国各地で急速に増加しました。

3-2. 家電量販店の急成長と共生的競争戦略の破綻

家電量販店は、値引きとワン・ストップ・ショッピングという「競争優位 (competitive advantage)」を有しているストア・ドメインを創造したので、家電製品を購入したいと考えている消費者の多くが家電量販店を支持して、家電系列店から大量に「ストア・スイッチ（店舗間移動）」することが生じ、家電販売量の過半数を占める勢いまでに急成長をしました。消費者との間に、家電系列店よりも強い「ドメイン・コンセンサス（ドメインに対する社会的共感）」が生じ、家電メーカーは家電量販店の販売力を無視することができなくなり、家電量販店では、各メーカーから系列問屋を通さない中抜き直（じか）取引ルートからの仕入れが行なわれるようになり、家電量販店は社会的な認知を受けた正当なビジネスとなりました。

(注11) 「ドメイン・コンセンサス」とは、榊原清則氏の造語です。わたくし柳川は「ドメイン・コンセンサス」という言葉に替えて、ドメインの「社会的承認 (social approval)」という用語を、経営戦略論の講義の中では使っています。

ドメイン・コンセンサスについては次の文献を参照して下さい。

榊原清則、『前掲書』、33-41ページ。

(注12) 「ストア・スイッチ」という柳川による造語は、マーケティングの専門用語である「ブランド・スイッチ（消費者による優先的購入商品のライ

バル商品への変更行為)」から示唆を受けています。

家電量販店は、それぞれの地域で、地域ナンバーワンの家電小売店にまで成長しましたが、その後全国展開を始めたコジマ、ヤマダ電機、カトウデンキ販売（現ケーズデンキ・ホールディングス）の「競争的競争戦略」(cut-throat competition)とは対照的な、お互いの販売地域には出店しないという、言葉にされない紳士協定、黙契（暗黙の契約）によって、共存共栄の道を選択するという「共生的競争戦略 (harmonious competition)」を選択していました。このある種のぬるま湯的競争環境の中で、それなりの利益をあげることで満足していた「サティスファイアー-satisfyer、(このくらいでいいだろうと満足するタイプの人間類型)」であった家電量販店は、コジマを始めとする「マキシマイザー-maximizer (今のままでは不十分だ、もっと上を目指そうとするタイプの人間類型)」の新しい「家電ディスカウント店」にその地位を取って替わられる戦略的ミスで、家電量販店は揃いも揃って選択してしまっていたのです。

(注13) 共生的競争戦略と競争的競争戦略の概念については次の文献を参照して下さい。

沼上幹、2002年、『わかりやすいマーケティング戦略（新版）』、有斐閣アルマ。

共生的競争戦略の英文表記である、ハーモニアス・コンピティション（調和的競争）という用語は、「日本の経営論」、「日本型経営論」の議論の中で、一産業内の企業間競争が相手の息の根を止めるまでの激しい競争ではない状況を表わす用語として、一般的に使われていました。誰が最初に言い出した用語なのかは、残念ながらわたくしには確認することができませんでした。

競争的競争戦略の英文表記であるカット・スロート・コンピティション（競争相手の喉を割切って殲滅する競争）は、ダイエーが小売業の頂点に立っていた時に、創業経営者中内功氏が取締役会の席上で「ヨーカドー皆殺し」という表現とともにこれからのヨーカドーとの競争の在り方を表現するために用いたということを、何かの経済週刊誌で読んだ事があるので用いていますが、その出典を明らかにすることは残念ながらできませんでした。

注意して欲しいことは、以上の二つの英文表記は、沼上氏が『前掲書』の中で用いているのではなく、柳川が適切な表現ではないかと考えて、既存の用語を当てはめているのに過ぎないことです。

3-3. 家電ディスカウント店の誕生と、競争的競争戦略による全国展開

宇都宮市から栃木県内全域に家電量販店をチェーン展開し、店舗名を「コジマ」へと改称した小島電気は、1980年代後半から、隣県である群馬県のヤマダ電機と、茨城県のカトウデンキ販売の通称「Y・K・K」と

呼ばれた三つの家電量販店で、「北関東価格」、「YKK 価格」と名付けられるようになった、家電製品の国内最低価格を実現してゆき、新しい家電小売店のストア・ドメインとしての「ディスカウント型家電量販店」を創造し、その中でもコジマは、旧来型の家電量販店の活動地域内へと殴り込みを掛けて出店し、家電量販店のシェアを着実にそして確実に奪い取り全国展開を目指しました。

(注14) なぜ北関東三県だけに、ディスカウント型家電量販店という、新しいストア・ドメインを持った家電小売店が誕生したのかについては、わたくしは、コジマの創造したストア・ドメインを「観察学習 (observational learning)」できる地理的空間内に位置していたヤマダ電機とカトウデンキ販売のみが、ベンチ・マーキング戦略を選択する事ができたばかりではなく、その戦略の実行を可能にする「組織能力 (organizational capability)」、とりわけ経営者の卓越したリーダーシップ能力を持っているからだと考えています。

(注14補足)

6月12日の本論分の初稿執筆段階では、上述のような理由で北関東3県に日本初のディスカウント型家電量販店が誕生したと考えておりましたが、8月7日に完成した論文の概要をお話した際に、以下のようなご教示を賜りましたので、以下にその要点を記しておきたいと思えます。

大阪を始めとする関西地区においては、消費者は通常デパートにおいてさえも「定価を値切る」という値引き交渉を行なうことが当たり前であり、その為の価格交渉の時間や心理的なコストも積極的に負担し、定価で買うことは原則行なわないという消費者行動を行なうのに対して、北関東や東北地方の消費者達は値引き交渉を行なうことに対する心理的抵抗が大きく、negotiation cost,より広い概念を用いれば「取引コスト (transaction cost)」を負担することを面倒に感じて、定価通りで購入するという消費者行動が一般的であった地域において、ネゴシエーション・コストやトランザクション・コストを店舗側が予め負担して、激安価格で提供するという販売形態は、北関東や東北地方の消費者に取り極めて快適な販売戦略であったと思われれます。その意味において、北関東のコジマ、ヤマダ、ケーズの価格戦略は消費者環境に最も適合的だったと言えるのではないのでしょうか。

以上が、わたくしの理解できた仁平義明教授からのご教授の概要です。ここにそのことを明記して心からの感謝を申し上げる次第です。

(注15) 旧来の家電量販店の共生的競争戦略の根底には、日本の生んだすぐれた生物学者であった故今西錦司氏が首唱した「進化に於ける棲み分けの理論」が根底にあり、それに対して、ディスカウント型家電量販店の競争的競争

戦略の根底には、ダーウィンの首唱したと言われてきた「最適者生存の理論」が伏在しているように思われ、わたくしもこれまでコジマを取り上げた講義の中で話してきましたが、そのことは一部分が誤りであったのでここに次のように訂正しておきたいと思います。

ダーウィンの進化論の特質は、「最適者生存」という考え方であるという見方が、一般的になっていて、わたくしも、そう思い込んでおりましたが、これはダーウィンの用語ではなく、スペンサーという学者が、ダーウィンの進化論の本質的な表現として述べたことが一般に普及したものであり、ダーウィン本人はあくまでも「自然選択 (natural selection)」、「自然淘汰」と述べていることについては、わたくしたち社会科学の研究者達にとっては、これまで以上の注意が必要でしょう。

今西錦司氏による「棲み分けの理論」は、検証不可能な仮説の積み重ねであるという理由から、現在の生物学界においては圧倒的な少数派にしか支持されてはおりません。

この進化生物学における理論についてと、以下に掲載している進化論の文献とともに、進化生物学の世界では「棲み分けについての今西錦司モデル」を支持する研究者は、圧倒的少数派であるということについては、白鷗大学非常勤講師であり、東京大学大学院博士後期課程で進化生物学を専攻しておられる山野井貴浩氏からのご教授を、2012年6月19日に白鷗大学の講師控え室において受け賜りました。さらにその場に同席しておられた、白鷗大学教育学部教授・東北大学名誉教授の仁平義明氏（認知心理学専攻）から「ダーウィンの進化論の中にすでに棲み分けの理論の萌芽が見られますよ」というご指摘を頂きました。ここにそのことを明記して、心からの感謝を申し上げます。

企業の進化についての経営学の代表的な著作としては次のものを参照して下さい。

野中郁次郎、2002年、『企業進化論』、日本経済新聞社。

わたくしの読んだ今西錦司氏の著作は以下の通りです。

今西錦司、1984年、『自然学の提唱』、講談社。

今西錦司、1993～94年、『今西錦司全集（全13巻）』、講談社。

生物学における進化については以下の文献を参照して下さい。

<ダーウィンの著作>

ダーウィン著、八杉龍一訳、1990年、『種の起源』、岩波文庫（上・下）

ダーウィン著、島地威雄訳、1959～61年、『ビーグル号航海記』〈上・中・下〉、岩波文庫。

<進化学一般>

河田雅圭、1990年、『はじめての進化論』、講談社現代新書。

長谷川真理子、1999年、『進化とはなんだろうか』、岩波ジュニア新書。

カール・ジンマー、長谷川真理子訳、2012年、『進化—生命のたどる道』、岩波書店。

<進化心理学>

長谷川寿一、長谷川真理子、2000年、『進化と人間行動』、東京大学出版

会。

<進化の考え方と文系分野のつながり>

佐倉統、2002年、『進化論という考え方』、講談社現代新書。

- (注16) 科学的研究というもの、evidence-based (確実な証拠に基づいた) theory buildingでなければならないということを、わたくしは大学院時代の二人の恩師である故薬利重隆先生と平田光弘先生から徹底的に叩き込まれました。大学院終了後同期生の榊原清則現法政大学大学院教授(元一橋大学教授、元ロンドン大学准教授、元慶応義塾大学教授、商学博士(一橋大学))から十数年に渡り、懇切丁寧に、on-the-paper trainingによって十二分なまでに身に着けさせて頂きましたので、これは確実なことかどうか、裏付けが取れている話ではありませんので、本来は書くべきことではないのかもしれませんが、ディスカウント型家電量販店には、バッタ屋や現金問屋や、倒産した家電系列店からの家電製品の仕入れが行なわれて急成長しただけではなく、既存の各地域の家電量販店が、家電業界の独特の商慣習である「リベート(割戻し金)制度」の誘惑に負けて、大量の家電製品を仕入れ値のままディスカウント型家電量販店に横流ししたことが、ディスカウント型家電量販店の急成長を加速させたという説がいくつかの雑誌や新聞記事に掲載されていたことを、筆者は読んで記憶があります。家電量販店は大量仕入れによる販売力を有していることから、家電メーカーに仕入れ値をもっと切り下げようという「交渉力(negotiation power)」を持っていたばかりでなく、大量に仕入れれば仕入れられるほど幾何級数的に増加する家電メーカーからのリベートとの、二つの低価格を可能にする要因によって薄利多売を実現してきました。家電量販店の多くが、自社で販売可能な家電製品よりも何倍もの仕入れをすれば、それを仕入れ値のままディスカウント型家電量販店に横流しするだけで、家電メーカーからのリベートの分だけ商品を売らなくても丸儲けができるという「リベート制度の悪魔的な誘惑」に抵抗することができず、結果的にライバルに塩を贈ることになり、自分で自分の首を絞めてしまったのだという、都市伝説めいた話が実しやかに記事にされていました。これがもし、多少の誇張があったとしても真実に近い話であるとするならば、この事実は(注9)で述べたように「合成の誤謬」の一例だと言っても良いでしょう。

嘘でも本当でもない情報としての流言については、次の文献を参照して下さい。

川上善郎・佐藤達哉・松田美佐著、1997年、『うわさの謎一流言、デマ、ゴシップ、都市伝説はなぜ広がるのか』、日本実業出版社。

格安航空券の発売によって旅行代理店業界に新規参入し、老舗企業であるJTBの地位を脅かす存在にまで急成長したHISは、航空券販売業界特有の商慣習である、団体旅行客用航空券の割引販売制度と、航空会社から行なわれる旅行代理店に航空券の仕入れ代金の「キック・オフ(割戻し金制度)」という、二つの制度によって仕入れ原価の著しく安くなった航空券を超薄利多売で、「個人旅行者にばら売り」をするという価格イノベーションを起す事が可能になったことと、家電業界の商慣習とは良く似ていると

言って良いでしょう。現在のディスカウント型家電量販店やカメラ系量販店の販売価格は、メーカーからの仕入れ値とほとんど変わらないくらいまで値引きされ、リベートが収益源となっている、体力勝負の消耗戦に突入していると言われています。

HISの誕生とその後の成長については、澤田秀雄氏の創業からの急成長へのプロセスについて、澤田氏自身の書かれた次の本を参照して下さい。澤田秀雄著、2005年、『HIS 机二つ、電話一本からの冒険』、(日経ビジネス人文庫)、日本経済新聞社。

- (注17) LAOXや石丸電気などに代表される家電量販店の行動原理と、コジマ、ヤマダ電機、カトーデンキ販売(現ケーズデンキ)の大型家電ディスカウント店の行動原理の違いは、心理学的な視点から整理すると、有力家電量販店は、「サティスファイアー、satisfyer」(このままでいいと現状維持に満足するタイプ。赤塚不二夫氏の名作マンガ天才バカボンのパパの決め台詞である「これでいいのだ」というタイプ。)という行動原理であるのに対し、大型家電ディスカウント店は「マキシマイザー、maximizer」(このままではいけなくて現状維持を否定し、より一層高い目標を目指し努力するタイプ。「より高く」、「より早く」、「より遠くへ」というオリンピック精神の持ち主のタイプ)とに分けることができるでしょう。

サティスファイアーは「満足人モデル」あるいは「妥協人モデル」と名づけることができると思われるのに対し、マキシマイザーは、「極大化人」あるいは「非妥協人」と名づける事ができるように、わたくしには思われます。

赤塚不二夫氏の名作『天才バカボン』は、次の出版社から全作品が刊行されています。

赤塚不二夫著、1999年、『復刻版天才バカボン』(全16巻)、講談社。

- (注18) ノーベル経済学賞受賞者であるH. A. Simonによる意思決定プロセスに関する記述的理論(descriptive theory)の中で提唱されている「希求水準(aspiration level)」によって意思決定を行なう「管理人(administrative man)モデル」にあてはめるならば、家電量販店の行動原理は、「固定的希求水準」に基づいて意思決定を行なうという管理人モデルが妥当し、大型ディスカウント型家電量販店の行動原理は、絶えず切り上がって行く、変動的希求水準に基づいて意思決定を行なうという管理人モデルが妥当するように、わたくしには思われます。

H. A. Simon、桑田耕太郎、他訳、2009年、『新版経営行動』、ダイヤモンド社。

H. A. Simon、佐々木恒男他訳、1987年、『意思決定と合理性』、文眞堂。
March and Simon、土屋守章訳、1977年、『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社。

高巖著、1995年、『H.A.サイモン研究—認知科学的な意思決定論の構築』、文眞堂。

田中政光編著、2011年、『経営学史叢書VIIサイモン』、文眞堂。

サイモンによって提唱された管理人モデルは、「不完全情報」のもとで、

「制約された合理性 (bounded rationality)」しか持ち得ない管理人個人や経営者は、成果や利潤の極大化行動をしないで、自らの希求水準を超える選択肢を発見するとそこで意思決定を行なうと解釈されており、成果や利潤の「極大化行動 (maximization)」を行なう「経済人 (ホモ・オエコノミクス) モデル」とは対照的な行動原理に基づいている人間モデルとして、一般的な解釈が行なわれているように通常認識されているように思われますが、わたくしは異なった学説解釈をしております。

主観的な希求水準は、一人の個人やひとつの企業組織のいずれにおいても、希求水準が絶えず切り上げられ、オリンピック精神である、より高く、より速く、より遠くへというスローガンのように、限界のない目標が追求される場合が現実の企業世界では生じています。日本企業のトヨタのKAIZENやmore than bestは、絶えず現状を超えてより高い業績を目指そうという意味において、「極大化行動」以外の何物でもないと理解して間違いは無いと言って良いでしょう。1974年5月に1号店を開店してから2012年7月現在で店舗数1万4000店を超えた日本型コンビニエンスの創造企業であるセブン-イレブンは絶えざる自己革新 (self renewalization) を行ない続け、オーナー店舗の日商・日販で、ライバル企業のローソンやファミリーマートに10万円以上の格差を実現し続けている「厚利確売の原理」(柳川による造語、1992年の論文にて発表済み) に基づいて、売れ筋商品を欠品無し、廃棄ロス無し、という品揃えの絶えざる改善を通しての「極大化行動」だと言って良いでしょう。(セブン-イレブンについては20年以上に渡っていくつかの論文を発表しておりますが、本年度9月刊行の『白鷗ビジネスレビュー』誌上において集大成的な論考を発表予定でしたが、それが投稿できなくなり、近い内に公表予定です。) 筆者が5年間に渡って非常勤監査役を務めた、2部上場の微細治療器具の小さな世界企業である株式会社マニーも、対前年度売上と利益の2桁増を企業目標として掲げており、「売上と利潤の極大化行動」を行なっていると言って良いでしょう。

ここで言いたいことを端的に言えば、サイモンの管理人モデルは、不完全情報化で、制約された合理性しか持たない個人や企業組織であっても、極大化行動を行なうという意思決定を決して否定するものではないということでもあります。

わたくしの恩師である故藻利重隆一橋大学名誉教授は、600ページを超える大著の中で「企業の指導原理とは何か」というただひとつの問題に渾身の努力を傾けられ、考えに考え抜かれた結論として、企業の指導原理は「総資本付加価値率の極大化」であることを提唱しておられます。この事については次の著作を参照して下さい。

藻利重隆著、1971年、『経営学の基礎 (新訂版)』、森山書店

経営学説史の研究者の間では、「バーナード・サイモン理論」としてひとくくりにして、極めて類似性の高い経営管理論・経営組織論の学説として論述されている場合が、散見されますが、「無関心圏」と「受容圏」という類似の概念を除けば、この二人の学説はほとんど全く別物である、と

わたくしは考えております。例えば、バーナードの誘因一貢献の理論とは、企業からexitするか、retentionするかどうかの意志決定の問題を「損得勘定 (cost-benefit analysis)」によって決定するという、いわゆるギブ・アンド・テイクの関係を、企業に残り続けるか離職するか意志決定に、洗練された表現に直して応用したにすぎない、とわたくしは考えております。この誘因一貢献の理論が成立するのは、転職市場が成立しており離職後半年以内に再就職が可能であるという、アメリカ経済の成長率が著しく高かった時代を背景にして、さらに先任権制度 (seniority system) に守られていたアメリカの労働者には、失業ではなく「一時帰休 (lay-off)」と労働組合と企業からの90%以上の所得保障がなされており、高い労働市場の流動性が存在していたアメリカにのみ特有の理論モデルに過ぎないとわたくしは解釈しております。日本企業においては、バブル経済崩壊後特に顕著に見られるようになったことは、転職市場の未発達な中で正社員という地位にしがみつかざるをえず、ほとんど100%の「無関心圏」の中でしか働くことができないう日本の特色が露になって来ているという現実です。

さらに、バーナードの独自の理論の代表的なものの一つである「組織均衡論」という理論モデルは、組織のメンバーの幸福の度合いを示す「能率 (efficiency)」を高めることによって得られる「組織内均衡」と、組織が社会に提供するものやサービスが消費者によってどのくらい高い満足度を持って受容されるかの尺度である「有効性 (effectiveness)」を最大限に高めていくという組織の「対外的均衡」とのバランスをとりながら組織を成長させて行くことが経営者の役割であるということだと、この理論のエッセンスをわたくしは解釈しております。しかしながら、アメリカ大企業の現実に従業員の幸福の追求は片隅に追いやられ、とりわけ大株主である年金基金や投資ファンドに対する極めて高い株式配当と、株価の上昇とが目標とされ、ゴールデン・パラシュート契約によって解任された場合にも多額の所得保障がなされるという保険をかけて、企業業績が良好な場合にはストック・オプション契約により法外な高所得を経営者達は得ているという現実からは、バーナードの組織均衡論という理論モデルは論理的に成立してはいないと、わたくしは解釈しております。

ひるがえって、日本の大企業の経験的なデータに基づいて、現実を分析すると、この10年間で正社員の「所定内賃金」は年々下がり続け平均年収は100万円近く下落しています。それに対し、株主への配当はこの10年間で2倍以上に増加し、役員報酬も1.5倍前後に増加し続け、大企業の内部留保は戦後最大の規模にまで膨れ上がっています。このような経験的な事実から明々白々なように、経営者は組織の対内的均衡と対外的均衡とのバランスをとりながら「利害の調停者」であるというバーナード学説は、ドイツの経営経済学会で論理実証主義に基づく経営経済学の確立の必要性が声高に叫ばれていた特によく使われた用語である「現実接近的な (ビルクリッヒハイツネーエ)」(この訳語はドイツ語の直訳であって、正しい訳語は「現実の企業行動を十分に納得できる説明力のある」と訳すのが正し

いと思われます。) 現実接近的な理論とは、対蹠的な現実説明力の無い理論モデルだと言って大きな間違いは無いとわたくしは確信しております。

わたくしは1年間のサバティカルを頂いて、母校の産業経営研究所に内地留学をして恩師の一人である平田光弘先生のご指導のもとに「日本企業に共通に見られるコーポレート・ガバナンスの特質」の研究を行ない、その後研究成果としての一部を所属大学の研究紀要に発表し、それを読んでくださった当時日大の経済学部の教授であられた菊池敏夫先生のご高配のもとで、組織学会の研究部会で研究者として初めての学会報告を行なう機会に恵まれました。わたくしは日本企業のコーポレート・ガバナンスの特質を、取締役、監査役、社外の公認会計士の任免権並びに後継社長の指名権の全てを含む「人事権」を100%所有している、という意味で「経営者独裁制」という特質を有しており、その社会的正当性の根拠が、経営者を含めた全正社員の「雇用維持」に求められるという自説を述べさせて頂きました。わたくしは自説に対して出席しておられたある年配の研究者から、「あなたの経営者独裁制という主張は完全な間違いである。なぜならば、バーナードは経営者は「利害の調停者」であると述べているからですよ。」という、全く経験的な検証に基づかない批判を受けました。わたくしは、心の中で「バーナードは今のアメリカの現実も日本の現実も全く観察できない、とっくにお亡くなりになった元経営者である。本に書いてあることが時代や国の変化を全く受けなくて、正確な論理的説明力をもしも持ち得るのだとしたら、わたくし達の経営学の経験的な研究は、全く何の価値も無いという荒唐無稽な暴論であり、実に貧弱な思考力しかない。」というものでしたが、若輩もののわたくしは、一切反論せず黙って聞いておりました。

このわたくし自身の体験からも明らかなように、バーナードの学説は全て正しいと、無邪気に信じ込み、バーナードを「神格化」し崇拝する研究者達が少なからず存在しています。中でも殆ど狂信的とも形容できるようなバーナード教の信者達の中には、経済学における「ケインズ革命」に倣って「バーナード革命」とまで持ち上げる研究者も少なからず存在しています。中には全ての企業の諸活動は「すべてバーナードの学説によって証明ができる」とまで断定する研究者まで出現しています。

evidence based medicine (証拠に基づいた医学) ということばに象徴されるように、科学的な命題は、たとえそれが暫定的な正しさしかない仮説に過ぎない場合においても、かならず証拠となる科学的実験や統計的なデータによって第三者による再現性・検証可能性が無ければ科学とはいえませんし、そのことは自然科学のみならず、社会科学においても同様だと言って、間違いは全く無いと思われます。バーナードの経営学説は検証の不可能な仮説の体系に過ぎず、テイラーの科学的管理法やレスリス・パーガーやメイヨールによる人間関係論学派の学説のような実験によって検証可能性が保証された科学的な言明とは程遠いものだと、わたくしは考えております。それに関わらずバーナードの経営学説が日本においてかくも高い評価を得ているのは、彼の文章が極めて抽象的且つ難解な表現に

終始し、それらの文章の解釈の幅が、法律の条文の解釈のように、解釈すべき文章としての多義的な (mehrdeutig) 文章であるが故に、多くの研究者が自らの解釈を展開する余地が極めて大きいという意味論的な側面に加え、バーナードを「神格化」することにより、バーナードを研究している自分自身の研究者としての価値をも同時に引き上げようという、決して表立って語られることは無い戦略が隠されているのではないかと、わたくしは推測しております。

経営学研究者達や、とりわけ経営学説史を研究している経営学史学会のメンバーからの大バッシングを受けることを、あえて承知しながら発言させて頂くならば、バーナードの学説が日本の企業の実践活動に対して為し得た科学的貢献は、ドラッカーのそれとは比較のしようもないほど隔たりが大きいし、テラーの貢献の (例えば日本生産性本部の創設、日本能率協会の創設、産業能率短期大学の開学等) 足元にも及ばないと言って良いと、わたくしは考えています。ちなみに経営学史学会編纂による経営学史叢書シリーズには、ファヨールやフォレットに丸まる一冊が割り当てられているのに対して、日本人の経営学説はわずか2冊に押し込められているに過ぎず、ドイツの経営学界の技術論学派の代表的研究者であるとともに、産学協働の強力な推進者でもあったシュマーレンバッハが、まったく取り上げられていないという、著しくバランスの悪い編集方針に対して、わたくしは強い義憤を禁じえないでおります。

第二次大戦後、すでに67年を経過した現代日本の経営学界は、いたずらにアメリカ経営学を崇拜し、ドイツの経営学的研究を軽視し、日本人による経営学研究をことさらに卑下するような誇りなき経営学研究から、そろそろ脱却すべきではないでしょうか。日本の現代史教育における「自虐史観」教育の、あまりの偏向ぶりが問題とされている今日において、日本の経営学界における「自虐経営学観」から卒業する必要性は高い、と断言しても良いでしょう。わたくしの恩師である故藻利重隆先生と平田光弘先生と大学院時代の同期生である榊原清則氏は、それぞれが藻利経営学、平田経営学、榊原経営学と名付けることができる、独創的な経営学説を展開しておられます。一橋大学系列の野中郁次郎氏、今井賢一氏、竹内弘高氏、伊丹敬之氏、沼上幹氏、東大系列の故馬場敬治氏、高橋伸夫氏、(高橋氏は小樽商大出身で、筑波大学で社会工学系のトレーニングを受けているというキャリアの持ち主なので、他の欧米の著作や論文をいち早く通読し、知識の吸収とその紹介に余念のない純粹東大型の経営学者達と大きく異なり、研究生産性の質と量の高さと独創性は際立って高い、異色の経営学研究者です。)、大河内暁男氏 (同氏の『経営構想力の論理』は、日本の経営史研究の中でひととき輝いている極めて独創的な理論モデルによる研究として、わたくしは高く評価しています)。神戸大学系列には、加護野忠男氏や金井壽宏氏らの国際的に通用する経営学研究者たちが、すでに十二分に誕生しているということが、わたくしの現在の偽らざる認識です。

例えば次の三つの著作は英訳本が出版されています。

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博共著、1979年、『日米企

業の経営比較』、日本経済新聞社。

伊丹敬之著、1984年、『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社。

野中郁次郎・竹内弘高共著、梅本勝博訳、1996年、『知識創造企業』、東洋経済新報社。

バーナードの著作は次のものです。

C.I.バーナード著、山本安次郎監訳、1968年、『新訳経営者の役割』、ダイヤモンド社。

バーナードの学説研究は、枚挙に暇がないので全て省略致します。

4. 業界ナンバーワンになったコジマの経営戦略論的分析

4-1. 家電量販店はなぜ共生的競争戦略を選択したのでしょうか。

コジマ以前にLAOXや石丸電気などの秋葉原の代表的な家電量販店は、ベスト電器を除きなぜ全国展開を試みなかったのでしょうか。前に述べたように、今西錦司氏による「棲み分けの理論」は進化生物学の世界では、圧倒的な少数意見なので、別の仮説を以下では考えてみましょう。

①共存共栄戦略（双利共生戦略）

多くの家電量販店は、現在の売上と利益に満足し、それ以上の発展を望んで、他の家電量販店の勢力圏内に敢えて出店を仕掛けると、思わざる強力な抵抗を受け、激しい販売競争を引き起こし、結果として相手にダメージを与えることに失敗した場合には、自社の売上が低下するという大きなリスクを抱えてしまうのではないかという見通しから、お互いに見えない不可侵条約を結び、共存共栄の道を選んだのではないかという解釈が成り立ちうるのではないのでしょうか。

②保険機能としての歯止め効果（ラチェット・エフェクト）

ある家電量販店が、近隣の家電量販店への出店を強行すると、強力な反撃を受ける可能性が高まるという恐怖感が、ライバル店の勢力圏内に出店を強行することに歯止めをかける機能を持ったと言えるかもしれません。ライバル家電量販店の勢力圏内にお互いに出店を実質的に行なわなかったという歴史的事実は、家電量販店同士が相互に互助会を形成し、倒産のり

スクに対して保険を掛け合っただという仮説を立てることができるかもしれません。

(注19) ラチェット・エフェクトという用語は経済学の専門用語です。このラチェット・エフェクトの典型的で代表的な日本の社会現象は、今現在、社会問題化している生活保護受給者の激増問題です。日本社会には新しい社会階層として「ワーキング・プア（働く貧困層）」という日本の労働者の平均賃金の2分の1以下の所得しか稼げない人達が激増しています。そのワーキング・プアの内訳は、高校卒業生の約50%以上、大学卒業生の約35%の人々が正社員になることができず、年収200万円以下のパート・アルバイト・派遣労働者という非正規雇用の職しか得られていないということに加え、シングルマザーや父子家庭というシングルファミリーの人達、40代でリストラに会い、転職しても年収が半減した人達、年金受給資格の無い高齢者達であります。これらのワーキング・プアの所得よりも全く働くことをしないで（中には働きたくても働けない身体的・精神的障がい者も含まれていますが）生活保護費を受給したほうが可処分所得が多くなり、医療費も子どもの教育費も、給食費も、住民税も全く支払わなくても済むので、生活保護受給者達の就労意欲の向上に対しては、生活保護制度の存在そのものが、強いラチェット効果を果たしており生活保護受給者の勤労意欲は益々低下し、日本国民の三大義務のうち勤労する義務と納税する義務という二つの義務を全く果たすことなく、憲法第25条の生存権という権利のみを声高に主張する人々が急激に増加してきており、中でも20代の若者や在日外国人の生活保護受給者の急増は、国民の間の負担の公平性を著しく歪めていると言っても過言ではないでしょう。とりわけ生活保護受給者全体の10%弱を占めている在日外国人には、速やかに本国に帰国しそこで就労機会を自己責任において探してもらうべく生活保護の受給資格に、一定限度の制約を設けるべきではないでしょうか。このような発言をすると、人種差別であると騒ぎ立てて、自らの正義を絶対的な善として振りかざす人権派弁護士に代表される人権第一主義者達が、少なからずおられますが、権利は義務を果たしたもののみが主張できるという当たり前の事実が尊重されるべきではないでしょうか。

生活保護と経済格差については差し当たり次の文献を参照して下さい。
道中隆著、2012年、『生活保護と日本型ワーキングプア』、ミネルヴァ書房。

橋木俊昭著、同志社大学ライフリスク研究センター編、2012年、『社会保障改革への提言』、ミネルヴァ書房。

橋木俊昭著、2012年、『いま働くということ』、ミネルヴァ書房。

佐藤俊樹著、2000年、『不平等社会日本一さよなら総中流』、中公新書。

橋木俊昭著、1998年、『日本の経済格差—所得と資産から考える』、岩波新書。

橋木俊詔著、2006年、『格差社会—何が問題なのか』、岩波新書。

橋木俊詔・浦川邦夫、2006年、『日本の貧困研究』、東京大学出版会。

宇沢弘文・橋木俊詔・内山勝久編著、2012年、『格差社会を越えて』、東京大学出版会。

近年になって、日本においてワーキング・プアが急増し、日本がアメリカに次いで経済格差の大きな社会となった最大の要因は、小泉純一郎・竹中平蔵という構造改革至上主義者が、学歴エリートが豊かになって学歴非エリートが貧しくなっていくことが、本人の努力するかどうかの「自己責任」の問題であるという「新自由主義」という、知的エリート（と思われている頭の不自由な人たち）と富裕層にとって最も都合の良いイデオロギーを振りまわし、その延長線上に「人材派遣法」を改悪し、多数の非正規労働者の発生を法制度上可能にした、全く誤った「国家戦略」の策定と実行とに求めることが出来るでしょう。この誤った国家の舵取りの評価については、別の機会に多角的且つ客観的なデータに基づいて論証したいと考えています。

ラチェット・エフェクトという経済学の専門用語を、わたくしに教えて下さったのは、1980年に日本で初めて開設された女子学生向けの「経営科（デパートメント・オブ・ビジネス・アドミニストレーション）」で元同僚であり、現関東学院大学経済学部教授森崎初男氏でありました。森崎氏は、大学3年生から約10年間わたくしが研究し続けていた「ドイツの経営学説史的研究」、取り分け、わたくしの処女論文である「意志決定志向的経営経済学の一研究—E.ハイネンの所論を中心として—」（『白鷗女子短大論集』、第3巻第2号）を読んで下さって、次のような貴重なアドバイスをして下さいました。「今経済学の世界では、経済学者の名前を冠した「アダム・スミスの研究」、「ケインズ経済学の研究」、「マルクス資本論の研究」、「ハイエク経済思想の研究」といった研究はもう時代遅れなのです。現在主流になりつつあるのは、「戦後日本の産業政策の有効性」、「西ドイツ経済はなぜ急速に成長できたのか」、「教育の経済学」、「少子高齢化社会の社会保障の在り方」といったような問題別のモノグラフ的研究ですよ。ハイネンをそのまま研究し続けていると、柳川君は40才をすぎると誰とも話が出来ない経営学者になってしまうよ」と言って下さり、わたくしの研究領域を、180度転換して「日本企業の理論的・実証的研究」へと思いついてシフトすることを強力に後押しして下さい、文字通り大恩人の一人であります。

森崎先生からの、実に耳に痛いこの一言は、文字通りわたくしがドイツ経営学の学説史的研究に、より強くコミットメントすることに対する「歯止め効果」を果たして下さいと言って良いと思われれます。

③ゆるやかに結合された連合体の形成

経営組織論に「loose coupling 理論」という理論的概念がありますが、

この概念を援用すると当時の日本全国の家電量販店には「神の見えざる手」（アダム・スミスの用語）によってお互いが自分のエゴイズムを追求している「緩やかに結合された連合体（loose combined coalition）（柳川による造語）」が、形成されていたとも言えるかもしれません。

④店舗開設資金の調達困難さによる全国展開への歯止め効果

多店舗展開をするにあたっては、好立地に土地を購入し、店舗を建設し新しく従業員を配置し、多数のパート・アルバイトを雇用し、商品説明力や接客のスキルを身につけさせる為の教育投資に加え、大量の商品の品揃えと在庫の為に必要な資金は文字通り膨大な金額となり、金融機関からの借入れや公募増資などが必要不可欠ですが、それだけの企業体力を持っていた家電量販店は、ベスト電器以外には存在していなかったということが全国展開を抑制する歯止め効果を果たしたのだと言って良いでしょう。

4-2. コジマはなぜ日本一になれたのでしょうか—コジマの成長戦略の多角的分析—

①コジマだけが、業界No.1になる成功方程式に気付き、それを実行する勇気を持っていました。

コジマが気付いた業界No.1になる成功の方程式は次のように表現することが可能でしょう。

ライバル店をはるかに凌駕する多店舗展開→全国最大規模の売り場の確保→家電製品の仕入れ量全国No.1→全国の家電店の中で最大の buying power の獲得と家電メーカーに対する negotiation power（値引き要求能力）の獲得→最安値仕入れと最高額のリベート（割り戻し金）の獲得→全国の家電小売店の中での最低小売価格の実現と単品当たりの最大利益の確保→売上高No.1、利益No.1の家電ディスカウント店の集合体の創造

②コジマの多店舗展開を可能にした二つの資金源

a. 自己資金の蓄積

コジマが全国展開をできたのは、第一に、先に述べた小島電気時代にブ

プライベートブランドの安いラジオや、闇米おばさんを物流担当者として秋葉原から安く仕入れてきたテレビを大量に売って蓄積した自己資金と、電動ポンプと井戸掘りサービスの抱合せ販売によって蓄積した自己資金の二種類のセルフ・ファイナンスを行なったことを挙げるができるでしょう。

b. コジマの打ち出の小槌としての地元最大の金融機関である足利銀行からの融資

上で述べた二種類のセルフ・ファイナンスによって栃木県内に所有していた店舗と土地を担保にして、地元の足利銀行から、担保の換金価値の何倍にもものぼる、文字通り湯水の如く多額の他人資本を調達することが可能だったからです。

(注20) なぜ足利銀行からの、異常とも言える多額の出店費用を借り入れることができたのかは、足利銀行の当時特有の融資事情があったからです。当時の栃木県の有力地銀であった足銀を16年に渡って支配し続けていた頭取が「足銀を地方銀行No.1にする」という途方もない野望に取り憑かれ、全支店に対して「融資残高を対前年度比20%増加させるように」という必達目標を与え、さらに支店の融資条件をクリアできない企業に対しては、子会社のノン・バンク（融資専門銀行）を通じて迂回融資を行なうように指示したために、本来ならばリスクが大き過ぎて融資できない企業に対しても、融資を行なわざるを得ないという異常事態がまかり通っていました。困り抜いた支店長達は、地元の最有力企業の一つであったコジマに対して、ほぼ要求通りの融資を行ないました。従ってコジマは足銀をまるで打ち出の小槌のように使い、33店舗から100店舗に店舗を増やすのにわずか3年しかかかりませんでした。

後ほど、この常識外れの過剰融資が、回収不能な多額の不良債権となり足利銀行は経営破綻し、他の多くの銀行が公的資金の注入によって経営破綻を免れたのに対して足利銀行のみが実質破産状態に陥り、唯一国有化された銀行となりましたが、この足利銀行の過剰融資体質の存在という偶然の状況が存在したが故に、コジマは新幹線並のスピードで家電業界No.1の地位に上り詰めることが可能となったのです。足利銀行のみが国有化され、りそな銀行は「りそな方式」と呼ばれる債権計画によってその存続が許され、現在の三大メガバンクへと経営統合した大手都市銀行が、公的資金という名称の国民の税金を投入し救済され、この三大メガバンクは、最

低の金利で預金を集めそれまで表に出していなかった消費者金融会社を完全子会社化し、「背広とドレスを着た高利貸し」という本性をようやく露にし、何千億円もの利益を上げながら法人税を納入しないという、法制度の欠陥を最大限に活用し、倫理観を持っているのかどうか疑わしい経営行動を行ない、社員に高給を支払っているという事実を目の当たりにすると、足銀の国有化がはたして正当な国家権力の（実質は金融庁の権力の）行使と主張できるのかどうか、はなはだ疑わしいと、わたくしには感じられてなりません。足銀の国有化の論理的且つ経済的正当性をテーマとして、真正面から議論している銀行論や金融論の専門家は北関東には存在していないように、寡聞にして、わたくしには思われます。このことについては、本稿の目的とは異なりますので、これ以上触れることは避けて、将来の研究課題としたいと考えています。

足利銀行の経営破綻の最大の要因が、コーポレート・ガバナンスの機能不全（デュスファンクション）にあったことについての筆者の見解については、筆者の次の研究を参照して下さい。

柳川高行著、2004年、「企業・組織研究 足利銀行 足利銀行の経営破綻における戦略的失敗から何を学ぶか」、『白鷗ビジネスレビュー』、第13巻第1号、171-186ページ。

③安値日本一への挑戦というコーポレート・スローガンを、どのようにして消費者に納得させたのでしょうか。

a. 商品陳列の三層構造

コジマの店舗の商品構成は次の三つのゾーンに分けられ、日本一安いということを消費者に実感させる陳列方式を取っていました。

第一の商品ゾーンは、「新製品ゾーン」あるいは「ニューモデル・ゾーン」と呼ばれ、家電メーカー各社の新製品が文字通り少量ずつお披露目されていて、値引率はきわめて小さく松下電器（現パナソニック）やソニーの新製品は売り場には並んでいないのが通例でした。

第二の商品ゾーンは、「ボリュームゾーン」と呼ばれ、ニューモデルの登場によって旧型モデル化した家電製品を文字通りメーカーから買い叩いて、更に大量に仕入れすることによって一見した所、超低価格商品のようになり、消費者にある種の錯覚を起こさせ、かなり大きな利幅で販売することが可能となるコジマのドル箱商品でした。

第三の商品ゾーンは、「すその商品ゾーン」と呼ばれ、東南アジアの

名も無い中小メーカーに生産を委託した破格値の扇風機などに代表される安さを強くアピールした商品群で、採算割れの商品も混じっていましたが、コジマイコール一番安い店というイメージを消費者の脳細胞に植え付けることを目的とした商品群でした。

(注21) なぜコジマは大量のボリュームゾーンの商品群を陳列することができて、その結果高い利益率を上げることが可能になったのでしょうか。

日本の企業の、他の先進諸国の製品開発戦略との最も大きな違いは、先進諸国は自動車や家電製品に代表される「耐久消費財」は、「物理的寿命」が尽きるまで大切に使い続けることが国民の習慣となっており、例えばドイツのフォルクスワーゲン社のカブトムシ型の「ヴェートル」の様に何年にも渡ってモデルチェンジをしないことが企業の製品開発の特色だったと言って良いでしょう。

これに対し日本企業の製品開発の特色は、製品の物理的寿命が尽きるよりも、かなり早い時期にデザインや機能の一部をバージョンアップしたニューモデルを次々と市場に投入し、「旧製品の人工的陳腐化」を生じさせ、意図的に「買い替え需要」を市場に創造し、製品のライフサイクルを長寿化させるというマーケティング戦略を取り続けて現在に至っています。自動車を例に取れば、トヨタのカローラや日産のブルーバードの製品進化の歴史を想起して下さい。

以上に述べたような、家電製品における連続的なニューモデルの市場投入戦略が、コジマにとり大量のボリュームゾーンの商品群を陳列することを可能にしたのだと言って良いでしょう。

日本企業のニューモデルの市場への連続的投入という新製品開発戦略の特質については、次の興味深い論文を参照して下さい。

榊原清則著、1993年、「日本企業の「新製品開発」病は簡単には治らない」、『中央公論』、10月号、158-165ページ。

b. 有名家電メーカーにコジマ仕様のプライベート・ブランド商品（型式指定商品）を生産させたこと

有名家電メーカーも日本最大の家電販売力を当時誇っていたコジマの要求を受け入れて、遊休施設と遊休人材の有効活用を図り、工場の操業度を上げられるというメリットと引き替えに、自社の同一規格のブランド商品に比べて10%から20%安い納入価格でコジマに仕入れせざるを得ず、コジマは有力家電メーカーを、下請企業のように活用することができたので

した。消費者達は店舗の中で有名家電メーカーの製品と並んで同一規格の型式指定商品が、はるかに安い価格で販売されていることを目の当たりにして、改めてコジマイコール一番安いというイメージを強く持つようになったのだと思われます。

c. 新聞への折り込みチラシを日本の総世帯の約25%の世帯に頻繁に配布したこと

コジマは、他の家電量販店よりも大量且つ多頻度でチラシ広告を新聞に折り込み、そのチラシではすそのゾーンの商品の安さが強くアピールされ、ボリュームゾーンの商品の紹介をその次に大きな紙面を取って掲載し、お店に来ない消費者に対しても、「コジマイコール一番安い」というイメージを脳細胞に植え付けることを、執拗なまでに行なったのでした。

(注22) 以上のマーケティング戦略については、筆者による小島勝平氏に対するパーソナルインタビューに基づいています。

d. マスメディアを利用したパブリシティ活動

コジマは0円パソコンや80円カラーテレビなどを台数限定で販売することを、新聞の折り込みチラシを利用して消費者に周知させ、徹夜して行列する客を作りだし、そのことを新聞を始めとするマスメディアが大々的に報道することを通して、宣伝広告費を全くかけることなく、実質的な宣伝広告活動であるパブリシティを行ない、マスメディアを通してコジマイコール超安いというイメージの植え付けに成功したと言って良いでしょう。

このことに加えて、コジマはこの異常とも言える低価格の商品の数量限定販売を確信犯的な販売行動としてその後も続け、公正取引委員会から「不当廉売」として告発され、行政指導を受けそれをマスメディアが報道した翌日には、日本中のコジマに、それまでコジマに来店したことの無いお客が詰めかけたという現象が生じ、コジマのブランド名は、その認知度を益々高めることに成功したのでした。

(注23) コジマの上で a から d に渡って展開されたマーケティング戦略は決して意図的な「戦略的な騙し」ではなかったと言って良いのですが、「コジマの店に置いてある全ての商品が日本で一番安い」という「心理的な錯覚 (illusion)」を結果として引き起こすことを狙っていなかったのだ、と言えば嘘になるように、わたくしには思われてなりません。

心理的な錯覚がなぜ生じるのかについては次の文献を参照して下さい。
ノーレットランダーシュ, T. / 柴田裕之訳、2002年、『ユーザーイリュージョン—意識という幻想』、紀伊國屋書店。

小笠原慈瑛著、1957年、『錯覚』、(梅津八三・相良守次・宮城音弥・依田新 (編) 『心理学事典』平凡社)。

④欠品ゼロの店舗の運営

コジマは売り場の面積よりも大きな商品倉庫を売り場の隣に建設し、大量の在庫を抱えた店作りを行なってきました。その理由はせっかく来店してくれた指名買いのお客様を、在庫がありませんと言って無駄足を踏ませることは、機会損失が発生するばかりではなく、消費者の不満を生じさせ、コジマに対する消費者のストア・ロイヤリティを低下させてしまい、コジマのブランド価値を毀損させることを、防止するためのマーケティング戦略であったと言って良いでしょう。

5. リーダー企業であるコジマは、なぜチャレンジャー企業であるヤマダ電機に追い抜かれたのでしょうか。

5-1. ヤマダ電機の気付き能力と実行力

①ヤマダ電機の気付きの概要

ヤマダ電機はコジマを始めとする家電小売店が全く気付かなかった主力家電商品の技術的なイノベーションと、それによって生じる品揃えと陳列方式の変化と接客方法の変化の必要性とに唯一気付いた家電小売店でした。

②家電製品における技術イノベーション—アナログ家電からデジタル家電への劇的变化

主力家電製品は、パソコンやデジカメや携帯電話に代表されるデジタル

家電へと変化してきました。デジタル家電は従来のアナログ家電に比べ、パソコンを例に取れば、多様なパソコンが同一メーカーから販売され、プリンターやキーボードや外部取り付け装置やUSBメモリーやDVDディスク、に加えウィルス対策ソフトを始めとする各種ソフト類を同時に販売するために、従来の売り場に比べて数倍の広さの売り場を必要としていました。

このことに加えて、デジタル家電は従来のアナログ家電がその取扱いが比較的簡単であったのに対して、極めて多くの機能が同一メーカー内の同一機種の中でも多様な機能のバリエーションとして存在しており、ライバルメーカーの同一機種においても多様な機能のバリエーションが存在しており、購入希望者は一つ一つの製品の機能の違いや使い方の違いを従業員から十二分な説明を受けることなしには、購入の意志決定が不可能であるという状況が生まれてきたのでした。

③店舗の大型化と従業員の商品説明力の必要性

ヤマダ電機は、500㎡が平均的な売り場であったコジマに対して、その4倍から6倍の2000㎡から3000㎡規模の大型店を出店し、コジマに対して「品揃えの優位性」をヤマダ電機の独自能力の一つとして打ち出すというマーケティング戦略を策定し実行しました。

更にヤマダ電機は、従業員の教育に力を注ぎ各メーカーの製品毎の技術的な特性や操作上の注意すべき事柄や、同一メーカーの旧型モデルと比較してどのような機能が新しく付加されたり、バージョンアップしているのかについての商品情報のみならず、他のメーカーの類似した機種との違いや、それぞれの特色等についての詳しい商品説明力を従業員達に身に付けさせ、家電製品に、「情報」という付加価値をつけて販売するというマーケティング戦略を策定し実行しました。「従業員の商品説明能力の卓越性」という第二の独自能力をヤマダ電機は自社に備えることに成功したと言えるでしょう。

(注24) 情報という付加価値をつけて販売するマーケティング戦略のお手本は、化粧品メーカーのカウンセリング販売方法です。

日本の化粧品市場を創造し、現在まで業界のリーダー企業である資生堂は、欧米やその他の外国の化粧品販売方法が、訪問販売か、お店での陳列販売の二通りしかなかったのに対して、日本独特の資生堂の完全子会社である問屋を自社で設立し、その問屋にビューティ・アドバイザー（美容部員）という若い女性社員を雇い、資生堂とチェーン店契約を結んだ化粧品小売店に美容部員を派遣し、店舗に常駐させて、女性客にその人に一番似合う方法を実際に体験させ、その美容効果を納得させてメーカー化粧品と基礎化粧品とをセットで購入してもらうというカウンセリング販売（オーバー・ザ・カウンター・セールス）というマーケティング戦略を創造しました。

このような専門知識という情報を、商品に付加価値として付け加えて販売する化粧品の日本型マーケティング戦略から、ヒントを得てヤマダ電機は、情報付加型の家電販売方法を考案したのではないかと、わたくしは推測しております。

④品揃えの優位性と商品説明力の卓越性が引き起こしたストア・スイッチによる価格優位性の獲得

家電製品を新しく買い求めようとしている消費者の中から、新しいタイプの消費者が生まれてきました。コジマの価格の安さだけでは満足することが出来ず、コジマよりも圧倒的な品揃えの幅の広さと奥の深さと、従業員の商品説明能力の高さに引かれて、それまでコジマで家電製品を購入していたコジマのファンの一部が、ヤマダ電機へとシフトするストア・スイッチが生じてきました。

このヤマダ電機の、コジマには無い魅力が口コミで広がり、コジマからヤマダへとストア・スイッチを行なう消費者に加えて、その他の家電小売店からヤマダ電機で家電製品を購入する人々がたくさん生まれてきて、2002年に、ヤマダ電機の売上がコジマを抜いて業界No.1に踊り出ました。この結果、ヤマダ電機はコジマよりも安い仕入れ値でメーカーから家電製品を購入できるようになり、リベート額もコジマより多くなり、コジマより安い価格で販売しても、コジマ以上の利益を獲得できるという「小売価格の優位性」という第三の独自能力をも獲得でき、その後はヤマダ電機と

コジマの売上格差と利益格差とは年を追う事に、拡大する一方でした。

5-2. コジマはなぜヤマダ電機に追い抜かれた後に対抗する競争戦略を策定し実行することができなかったのでしょうか。

①小島勝平氏の「やさしさ」という落とし穴

コジマの実質的創業経営者であった小島勝平氏は、「北関東の暴れん坊」という異名で業界で呼ばれるほどの激しい「価格破壊 (price down)」を実践し、栃木県内で当時チェーン展開をしていたヌマニウ電気を廃業へと追いこみ (同社はその後ハード・オフという家電のリサイクルショップのフランチャイズチェーンにフランチャイジーとして加盟し、生き残りを図りましたが最終的に、その新業態も成功しませんでした)、家電の街として当時一番多くの家電量販店を集積していた、秋葉原の家電量販店の両雄であった LAOX や石丸電気の両者をも倒産や自社株を売却し、他の家電量販店に吸収されていくまでに追い詰めていったことから明らかなように小島勝平氏は、競争相手の息の根を止めるまで戦いを止めない、闘争心の溢れる野獣のような強烈な個性を持った経営者でした。

それにも関わらず、小島勝平社長は従来の500㎡の相対的に小規模な店舗閉鎖が遅れ、ヤマダ電機のような大型店舗の新設というスクラップ・アンド・ビルト戦略に時間的に取り組むことが大きく遅れてしまい、ヤマダ電機との格差が拡大し続けることを、結果的に指を咥えて見守ることしかできなかったといって大きな間違いではないでしょう。

「なぜ小型店舗を閉鎖することが、早期に決断できなかったのでしょうか」という筆者のパーソナルインタビューに対して、小島勝平氏は体調を崩していた最中であるにも拘わらず、「これまで近くのコジマの店舗で買い物をして下さっていたコジマを最真にしてくれていたお客様に対して、お店を閉めてしまうことは、大変なご不便を与えてしまうのではないかという思いが強すぎたのでしょうか。それでなかなか店舗閉鎖の決断を下すことが出来なかったのです。」と答えて下さいました。競争相手の喉首を

絶ち切るような獐猛さを持った創業経営者の唯一の「やさしさ」がゴジマの転落の鐘を鳴らしたという事実は、運命の皮肉、運命のいたずらだったと言えるかもしれません。

(注25) やさしさについてはそのプラスの面とマイナスの面について、以下の三つの事柄を指摘しておきたいと思います。

第一に親が子どもに対して持つ「やさしさ」についてです。「親」という漢字は立木の陰で見るといふ表意漢字です。この事実は親が子どもに対して持つべきやさしさが、「子どもが、自立するのを後ろから黙って見守り続ける」というlook-after-love（この英語に対する日本語としては、『源氏物語』の中に「うしろみ」という表現があり、法律用語に後見人という専門用語が存在しています。）だと指摘できるでしょう。

第二に、母親と父親のそれぞれが子どもに対して持つべきやさしさの「性別役割分業」の在り方の違いについてです。（このような発言に対しては、フェミニズムやジェンダー論を盲信している研究者達、とりわけ女性の研究者達や信奉者達からは猛烈なバッシングを受けることを、あえて承知の上で、記述しておきたいと思います。）母親が子どもに対して持つべきやさしさは、たとえ世界中が敵にまわっても、我が子の絶対的な味方であり続ける「抱きしめる愛 (embracing love)」であるべきでしょう。これに対して、男親が我が子に対して持つべきやさしさとは、ここまでで行動しても良い、この一線を越えたら行動するべきではない、という行動や発言や振る舞いの「為すべきことと、為すべきではないこと（わたくしの尊敬する福島県の会津藩の藩校の教えである「成らぬものは成らぬ」という絶対的な戒律）」を子どもに対して、身を以って教えるという「境界設定の愛 (defining love)」だと言って良いと、わたくしは考えております。（look-after-love, embracing-love, defining-loveの全てが柳川による造語です。defining-loveという父親の持つべき子どもに対する接し方についてのヒントは、精神分析学者齊藤学氏の東京新聞に掲載されたエッセイから得ています。残念ながら掲載日を特定することは新聞を毎日10紙を読んでいるわたくしにとり、検索する時間的余裕が現在ありませんので、この部分は記憶に頼って書いていることを、読者の方々にご容赦して下さいようお願い申し上げます。）

母親とは違った父親の望ましい子どもへの接し方については次の文献を参照して下さい。

仁平義明著、2002年、『ほんとうのお父さんになるための15章—父と子の発達心理学』、ブレーン出版。

第三に、指摘しておきたいことは、ミキハウスの木村皓一社長からお伺いした「やさしさの持つネガティブな側面」についての印象深いお話です。10数年前、繊維の町としてかつて大いに栄えた足利市の商工会議所が主催して、衰退しつつある繊維産業をどう活性化して、足利市の経済の活性

化を図るべきかの、ヒントを得たいという主旨で開催された講演会の、ゲストスピーカーとして招待された、ミキハウスの木村社長と、講演終了後のパネルディスカッションの司会役を勤めた、わたくし柳川とは木村社長と二人だけで昼食する機会に恵まれました。そのとき木村社長から、わたくしに対して「この世の中で一番恐ろしいものはなんですか分かりますか。」というご質問を受け、わたくしは「自分の中にある、もっと努力しなければいけない、もっと上を目指さなければならないという向上心を持った自分を、甘やかし、このままでいいんじゃないの、と誘惑する弱い私自身の存在ではないでしょうか。」とお答えしたところ、木村社長はきっぱりと「それは違います。一番恐ろしいのは周囲の人々のやさしさですよ」とお答えになりました。

その後の足利市の経済人に対する講演を、木村社長はご自分の小児麻痺克服体験から話し始められました。木村社長は生まれつきの小児麻痺患者でしたが、小学校入学前からの過酷なりハビリ経験に耐えることが出来ずに、途中でリハビリを自ら放棄し、足が不自由なままで小学校に通学していました。近所に住んでいた心やさしい同級生の女の子が、「コウちゃんは、足が不自由だから、わたしが荷物を持ってあげるね。」と言って、彼女の自転車の荷台に木村社長のランドセルを縛り付けて、学校への行き帰りにいつも付き添って来ていました。ある日のこと、その女の子が「コウちゃん、今日は途中で用事があるので、遠回りになるけどちょっと待っていてね。」と言って、彼女が向かったのは小さな野球場でした。その野球場では、クラスメートの秋山君がピッチャーで4番バッターとして大活躍をしていました。スポーツ少年の秋山君に対して、熱心に見つめ続けていた彼女の姿を見て、木村少年は心の中で「俺の女が盗られる」と思い愕然としたそうです。その日帰宅した木村少年は、父親に対して「出来るだけ早く朝刊の新聞配達のアルバイトをさせてほしい」と、お父さんに熱心に頼み込みました。最初のうちは「足の不自由なおまえには無理だよ」と言って、取り合わなかったお父さんも、度重なる木村少年の懇願に負けて、とうとう知り合いの新聞配達店のご主人に頼み込んでくれて、新聞配達のアルバイトを木村少年は始めることが出来ました。

毎朝、夜明け前の暗いうちから必死になって新聞配達を始めた木村少年は、足が不自由であったことと、地理に明るくなかったことも加わり、7時半を過ぎてても新聞を配り終えることが出来ず、新聞配達店には苦情の電話が鳴りっぱなしでした。その度に父親が新聞配達店主に平謝りに謝り、木村少年はクビになることを免れ、足の不自由な自分にとって最短の時間で配達を終了できるような配達の順番を書いた地図を作り上げ、来る日も来る日も少しでも早く配達しよう、と心掛けてアルバイトを続けた結果、木村少年の小児麻痺はいつのまにか克服され、常人と同じスピードで歩いたり、走ったりすることが出来るようになり、今でも会社の野球チームのメンバーとして活動していることを話されました。

この一見した所、衰退しつつある足利市の繊維産業の活性化とは、まったく無関係に思われる、「秋山君効果」による小児麻痺克服体験を通して

木村社長が伝えたかったメッセージは、自分達は不利な条件を背負っているのだから、周囲の人たちから助けてもらって当然だ、という誤った特権意識を捨てて、周囲のやさしさに甘えることなく「自助努力 (self help)」で経営再建にあたりなさい、というものであり、補助金や商工会議所や行政に対して自分達は被害者だから「もっとやさしくして欲しい」という誤った依存心は捨てなさい、という檄を飛ばすものでした。

木村社長からは食事の最中に「ビジネスの世界ではギブ・アンド・テイクという関係では長期継続的な取引関係は築けません。ギブ・ギブ・ギブ・アンド・テイクの関係が基本ですよ。」ということと、「妻とたった二人で始めた子供服の商売では、妻が作った子供服を背中と両手に持って、鹿児島からスタートして九州、四国、中国地方、関西地方と行商して歩きましたが、その時必ずその地域でNo.1の子供服販売店に、断られても断られても粘り強く売りこみに行きました。No.1のお店で置いてもらうことに成功すれば、その地域の全ての子供服店が、うちの子供服を置いてくれるようになりまして。」その実体験に基づいた経営ノウハウの数々を、わたくしは小1時間の昼食の間にたった一人でお伺いすることが出来るということに、大学教員の肩書きの有り難さを身に沁みて感じておりました。

(注26) パーソナルインタビューの心得—新聞記者と大学の研究者の決定的な違い—

経営者のパーソナルインタビューは決して意図されているわけではなく、経営者自身にとっても無意識のうちにある情報が記憶から抜け落ちたり、ある記憶が変容したり、美化されたりする場合が必ず起こりうるものが、つまり、「記憶の変容」と「自分の行為の無意識のうちの正当化」が起こることは、いくつもの心理学の実証的な研究によって明らかにされています。

コジマが、ヤマダのドメイン再定義活動に対抗して、新しいアクションを起こすことに決定的な遅れを生み出してしまった理由は、必ずしも小島勝平氏の発言のみがその理由であったと考えることは、悪く言えば、取材した通りに記事にする「人間テープレコーダー」と言える新聞記者の大多数にとっては、普通のことであったとしても、大学の研究者が取るべき態度としてはナイーブに過ぎると言って良いでしょう。

故渥美俊一氏が主催していたチェーンストア理論の研究会である「ベガサス倶楽部」のメンバーであった小島勝平氏は、「チェーン展開は小商圏を対象にした中・小型店舗の大量出店を行なうべきである」という教えに、ただ単に忠実に従っただけなのかもしれません（このことは、開倫塾社長林明夫氏から7月20日にご指摘を頂きました）。あるいは、わたくし自身がヤマダ電機とコジマのいくつかの店舗の「店舗間比較 (store comparison)」を実際に行ってみた際に、コジマの販売員の商品説明力の貧弱さは際立っていましたし、ゼミナールの学生達に対するヒアリングにおいても「コジマの販売員は、客が質問しようとするですぐいなくなる」という体験談を聴かされたから、コジマには従業員を教育する教育ノウハウと教育するための資金と時間を持つ余裕がなかったのではないかと推測も成り立つでしょう。もしかするとコジマには「覇者の驕り」が

あり、コジマのドメインの学習者であり、模倣者にすぎないと思いついていたヤマダ電機のイノベーション能力を過少評価していたことが、経営戦略上の最大のミスに陥る一番大きな理由だったのかもしれない。

パーソナルインタビューで研究者が気を付けなければいけない最大のポイントは、経営者と、インタビューをする研究者との間に、相互に相手を尊敬し、十二分な信頼関係を築くというプロセスを長時間かけて形成しておくことです。さらに経営者以外の、退職した元役員や従業員ならびに現在働いている従業員やパート・アルバイトの人達から、経営者が言行一致の行動を行なっているのかどうかということと、経営理念や経営戦略が現場にまで浸透しているのかどうかについての周辺取材を、欠かしてはならないということです。

残念ながら、わたくしは小島勝平社長との間に十分な信頼関係を築くことができておらず、それに加えて通常は決して欠かすことのない周辺取材も不十分なままで、小島勝平氏が急病に倒れるというアクシデントに見舞われ、その後のインタビューが不可能となったことです。栃木県内のマニユウ電気を倒産へと追いこみ全国展開を行なうプロセスの中で、地域の中小家電系列店や中規模の家電量販店を次々と廃業へと追いこみシェアを伸ばし続けることに何のためらいも感じておらず、たくさんの人々を路頭に迷わせるという「cut-throat competition」を実行した酷薄な経営者であった小島勝平氏が、地域住民にのみ不便さを与えてはいけないという人情味溢れる経営者であったということは、論理的に整合性の取れない説明であると、わたくしには思われてなりません。

以上のわたくしの推測は、小島勝平氏が、「意識的に嘘をついている」ということを指摘しているわけでは決してないことに、ぜひとも注意して下さい。子どもはもちろんのこと、大人の場合でもまったく同一のことをみてもその記憶が、一人一人にとってそれぞれ異なった現象として記憶され、想起されることは日常生活の中で、実に頻繁に起こる事柄であることに關しては、誰でもが経験している事柄でしょう。このように、わたくし達の記憶は、カメラで映像として記録されるように、脳に記憶されるわけではなくて、文字通り一人一人の記憶が異なっているのが当たり前であり、本人達は自分の記憶していることを忠実に語っていても、それが事実と異なっていることは当たりの事柄です。もちろん人間の中には意識的に嘘をつくことを自分のビジネスとしている悪徳商法者、様々なタイプの詐欺師や、悪徳弁護士達や千三つ（せんみつ）と蔑視される不動産業者達もたくさんいることは事実ですが、自分にとっては真実だと強く思いつていることが、結果として事実と異なっていることが、実際には多くあることを繰り返し、強調しておきたいと思います。

以上の理由から小島勝平社長の発言は、経営戦略上の大きなミスを決して認めたくないという強い潜在意識が心の中にあり、その事実を認めたくないという強い思いが、自分の冒した経営戦略上の判断ミスを、決して意図的に嘘をつこうと思ったわけではないと判断されますが、無意識のうちに自らの意志決定の遅れを、周囲に納得させることができる理由を、述べ

させたのかもしれませんが。

「虚実皮膜の間」ということは文学作品の批評においてよく使われる常套句ですが、人間社会のありとあらゆる場面で嘘か真実なのか紙一重のような情況は、至る所で生じていることが現実だと言って良いでしょう。このことについては次の二つの文献を参照して下さい。

仁平義明編著、2007年、『嘘の臨床・嘘の現場 現代のエスプリ no.481』、至文堂。

箱田裕司、仁平義明編著、2006年、『嘘とだましの心理学—戦略的なだましからあたたかい嘘まで』、有斐閣。

②小島章利新社長の誤った経営戦略

小島勝平氏の体調不良から30代後半で新社長となった小島章利氏は、父勝平氏が唱えたコーポレート・スローガン「安値日本一への挑戦」をさらに強く主張する「安値世界一への挑戦」というスローガンを掲げ直し、従来の経営戦略を一層強く推し進めました。このような市場最低価格戦略は、市場シェアNo.1のリーダー企業にのみ有効な経営戦略であり、No.2のコジマがヤマダ電機に対して小売価格切下げ競争を挑めば挑むほど利幅が薄くなり、収益力が低下し、企業体力を消耗させていく誤った戦略策定だと言わざるを得ません。

創業経営者の息子であり最大株主であるという血縁関係と資本のみで、若くして経営者となった新社長にとっては、「安値日本一への挑戦」という最低小売価格戦略で日本一になったという「過去の成功体験」が、あたかも絶対的な唯一の成功方法であるという思いに囚われ、誤った経営戦略をとり続けさせたのではないかと、わたくしには思われてなりません。今となっては遅すぎることかもしれませんが、この若い二代目経営者に対して、「社長、あなたの経営戦略は間違っています。」という耳に痛い諫言する勇氣ある、年上の取締役がいなかったと推測せざるを得ないことが、コジマの傷跡を一層深くしたのだと言えるかもしれません。

(注27) 日本型コーポレート・ガバナンスの特質は、かつてわたくしが著書や論文

の中で指摘してきたように「経営者独裁制」であり、バブルの崩壊を経て、日本型コーポレート・ガバナンスは、かつて最優先していた企業目的の一つであった「雇用維持」をあたかもぼろ雑巾のように投げ捨てて、この10年間で従業員の「所定内賃金」は毎年下落し続け約100万円の賃金減少と為っており、それに対して役員報酬は毎年のように増加し続け、例えば日産自動車のカルロス・ゴーン会長の役員報酬は9億5千万円以上に上り、同社の取締役のうち6人が1億円以上の報酬を受け取っており、ソニーに至っては赤字決算で大量の社員のリストラを行ないながら、ハワード・ストリンガー会長は約4億5千万円の報酬を受け取り恬として恥じることもない様子です。大企業の株主に対する配当金は、この10年間で2倍になりました。大企業の「内部留保」は戦後最高額となっています。日本の大企業のコーポレート・ガバナンスは、株主を最も重要なステーク・ホルダーと位置付け、次にトップ・マネジメント達が自分たちの報酬の極大化に走り、従業員の一部を非正規社員に置き換え、さらに正社員の賃金を切り下げ、従業員とその家族を犠牲にして企業の財務体質を強化し、企業の存続と繁栄と経営者と株主だけの富の追求のみを追い求める志の低い卑しい組織体へと変質させて来たと言って良いでしょう。日本の大企業におけるコーポレート・ガバナンスの「品格の劣化」に関してはここではこれ以上触れることはしないでおきたいと思いますが、次のことだけは指摘しておかなければならないでしょう。

創業経営者の子どもでもあり、コジマの最大株主でもあった年若く、経営者としての能力も乏しかったと判断せざるを得ない小島章利会長の周囲には、責任感や誠実性を欠如したイエスマンあるいは茶坊主・リンゴ磨き屋・ブラウンノーズばかりが集まっており、いざコジマの経営が破綻に瀕するや、自分達の地位と所得とを守ることを求めて、ビックカメラへの身売りに諸手を挙げて賛成したことは、ビックカメラへの買収に反対したのが、コジマ社長ただ一人だけだったという事実が5月12日付の下野新聞で報じられたという事実からも明らかだと言えるでしょう。最大株主の地位を失ったコジマ会長が、会長を解任されたということが5月13日付の下野新聞で報じられたことから明らかなように、コジマ社長は「裸の王様」であったことは火を見るよりも明らかなことだと言って良いでしょう。ビックカメラに雇用保障を一見した所与えられたように見える四千数百人のコジマの社員とその家族達を待ちうける日々は、被買収企業の社員達が過去にたどった運命を教訓にした場合に感じざるを得ない、寒風吹き荒れる過酷そのものの日々となることは容易に想像できることだと思われます。コジマをここまで凋落させた最大の責任者がコジマ章利会長であることは明白な事実ですが、一番品性が下劣な人達は、難破する船の帆柱に船長を縛り付け、乗組員をそのままにして、自分達だけ救命ボートで脱出する船員達（取締役達）であることは、いくら言っても言い過ぎということを決して無い、紛れも無い真実だと言って良いでしょう。

わたくし自身によるコーポレート・ガバナンスの研究成果としてはたくさんございますが、ここでは次の二つだけを紹介しておきたいと思いま

す。

柳川高行著、1995年、「コーポレート・ガバナンスの日米比較：経営者主権の成立とその正当性を中心に」、『白鷗大学論集』、第10巻第1号、47-95ページ。

柳川高行著、2000年、「第10章 日本型企業統治の再評価：雇用維持機能を中心に」、『企業統治の国際比較』、菊池敏夫・平田光弘編著、文真堂、172-196ページ。

(注28) 父親への絶対的崇拜と強烈な劣等感

小島章利氏は小さい頃から父親のことを尊敬し、小学生の時の作文に「父親の跡を次いで日本一の家電小売店に成長させたい」と書いていた、というエピソードが彼が新社長に就任した時期の下野新聞に掲載されていたことを、たまたまわたくしは目にしていた記憶があります。その後の小島章利会長の行動パターンは、偉大すぎる父親に反発し、父親を乗り越えて父親と違ったことをやろうという「父親を乗り越えよう」というタイプの二代目経営者（その多くは、全く異なった事業に手を出してことごとく失敗をしたワコールの二代目社長に典型的に見られる、父親を結果的に乗り越えることができないで、本業回帰をせざるを得なくなった二世経営者達です。唯一の例外といって良いのが地方の小規模トラック輸送会社であった大和運輸を、宅急便という製品イノベーションによって国内No.1の宅配便企業へと大成をさせた二代目経営者小倉昌男氏です。）

このような父親に反発し父親を乗り越えようという二世経営者とは大きく異なり、小島章利会長は、実質上の創業経営者である勝平氏を心の底から崇拜し、絶対的に乗り越えることのできない名経営者として認識していたのではないかと、わたくしには思われてなりません。その最大の根拠は、父親が自らの経営者としての実体験の中から発見した「消費者の家電製品の購入動機が最優先すべき動機が価格の圧倒的な安さにある」という勝利の方程式を言葉化し、コンセプトチャライズ化した「安値日本一への挑戦」という経営戦略を、一層強く踏襲した「安値世界一への挑戦」というコーポレート・スローガンを、業績がじりじりと悪化し続けるという市場環境の変化と競争環境の激変の中で、本来ならば変化した環境と最も適合的な経営戦略へと再構築する必要性がありながら、トップシェアを握るリーダー企業にとってのみ有効な経営戦略に執着し続ける、という決定的な経営戦略上のミスを買ってしまったのだと言って、大きな間違いはないと思われます。

このような経営戦略立案上の判断の誤りの根底には、わたくしの推測であり、小島章利会長から直接伺った話ではありませんが、小島章利会長の心の最も奥深い所には、偉大すぎる父親への強烈な「劣等感（いわゆるエレクトラ・コンプレックス）」があったのではないかと考えております。さらに、この戦略上のミスを長期間に渡って修正できなかった大きな要因が、勇気と誠実さと責任感と従業員への愛情とを根本的に欠如した人達が、取締役会のメンバーの多数を占めていたのではないかと推測されることです。この論述の根拠の最大のものは、沈み行くタイタニック号から船

長と乗り組員を取り残したままで、自分達だけビックカメラという救命ボートに乗り移り、地位保全と所得保障とを確保したという心強い行動の存在であります。

「乗客（従業員）を見捨てて、船員（取締役達）だけが救命ボートで脱出した」という表現は、過激すぎるし、片寄った見方であるというご批判が生じることに關してはわたくし自身十二分に承知しておりますが、大学院生時代を含めて丸40年間日本企業の企業買収（M&A）を観察し続けてきた事実から、帰納的に定式化できることは被買収企業の従業員達はかなりの割合が、買収後数年以内に買収先企業から離職せざるを得ないという事実を挙げることができます。例えば住友銀行に吸収合併された平和相互銀行の従業員達は、数年後には誰一人住友銀行には残っていなかったという事実が存在しています。かつて十大総合商社の一角を占めていた安宅（あたか）社は、倒産した時に他の総合商社に転職できたのは、鉄鋼部門の人材だけでした。現代の日本企業の中では永森重信会長が率いる日本電産だけが、被買収企業の従業員を一人もリストラすることなく再建を行っているユニークな存在となっています。大幅な赤字決算で本社社員7千人を1700人にリストラすることを先日公表したパナソニックにおいても、買収された三洋電機の元社員達を待ち受けているものは、もともとのパナソニック社員と比べて何倍もの過酷な現実となることは、大いにありうる現実だと思われまます。

6. 日本の家電小売店の進化の歴史から学ぶことができる教訓

6-1. 家庭電気製品の産業組織は、家電メーカー主導によって創造形成された

家電メーカーはメーカー系列問屋と系列家電小売店という日本独特の「系列関係」によって新しい産業組織が形成されました。本論分では触れてはいませんが、家電メーカーの生産形態も、家電メーカーは「部品組み立て（アッセンブル）」に特化しており、その下に下請けあるいは孫請け・ひ孫請けと呼ばれる多数の「系列部品メーカー」を組織化していました。

このような製造過程における系列関係の組織化と流通過程における商人の組織化という二つの系列関係の形成が、日本企業の産業組織の一特質を形成していたということが第一のファクト・ファインディングです。

わたくしがかつて大学院生だった時代に学習した古典的な産業組織論は以下のものです。

J.S. ペイン著、1970年、宮沢健一訳、『産業組織論』（上下）、丸善

宮沢健一著、1975年、『産業連関分析入門』、日経文庫

宮沢健一著、1973年、『産業構造分析入門』、有斐閣

その後読んだ文献の中では次のものが最も包括的な書物だと思われる。
す。

植草益著、1982年、『産業組織論』、筑摩書房

最近の入門書としては次のものがお勧めです。

井手秀樹・鳥居昭夫・竹中康治著、2010年、『入門・産業組織』、有斐閣

(注29) 家電産業の系列関係はメーカーと系列問屋とが、同一の企業であるのに対し、部品メーカーや系列家電小売店はそれぞれが家電メーカーに経済的な依存関係を有してはいますが、法律上はそれぞれが独立した経済主体です。これに対して日本の小売業界において半分以上を占めるネット通販以外のリアル店舗を持った小売店業界のNo.1 産業組織を形成している「コンビニエンス産業」の代表的企業であるセブン-イレブン・ジャパンは、フランチャイズ契約を結んだフランチャイジーであるセブン-イレブンの店舗経営者（オーナー）という独立した個人事業主と、独立した個人事業主であり、倉庫機能と配送機能とを担う協力問屋（窓口問屋制・代表問屋制）と、伊藤ハムや味の素などの食品会社が自社資本を使って建設し運営するセブン-イレブンの専用工場と、セブン-イレブン本社の約700人の新製品開発担当者と大手メーカーとで協力し合ってセブン・オリジナル商品と呼ばれるストア・ブランド商品の共同開発（チームマーチャンドアイジング）を行ない、宮沢健一氏の首唱された「連結の経済性（economy of network）」を追求する「流通企業（商人）主導」の新しいネットワーク組織型タイプの産業組織が創造されているという事実にも、同時に注意が払わなければならないでしょう。

宮沢健一氏の「連結の経済性」については次の文献を参照して下さい。

宮沢健一著、1988年、『業際化と情報化—産業社会へのインパクト』、有斐閣

セブン-イレブンに付いての筆者の研究については、以下の論文を参照して下さい。

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。

柳川高行、1992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一」、『企業診断』、2月号、54-60ページ。

上岡一嘉・柳川高行、1995年6月、『商学総論講義ノート（改訂増補版）』、白鷗大学出版局。

柳川高行、1997年、「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—」、『白鷗大学論集』、第12巻第1号、239-274ページ。

柳川高行、渡邊忠、船田眞里子、高内寿夫、2004年、「資料 総合科目「情報への学際的接近」カリキュラムデザイン」、『白鷗大学論集』、第19巻第2号、219-339ページ、特に230-239ページ。

柳川高行、2005年、「研究ノート 企業の情報活用—ケーススタディーセブン—イレブン・ミニ四駆・少年ジャンプ—」、『白鷗大学論集』、第20巻第1号、169-204ページ、特に170-189ページ。

柳川高行、2006年、「新産業の創出一気付き・ビジネスモデルと現場力を中心に—」、『白鷗大学論集』、第20巻第2号。

6-2. 家電小売店は、ディスカウント化し、より大型店化するという進化のプロセスをたどることによって、家電メーカー主導の産業組織が、商人主導の産業組織へと変容していくということが第2のファクト・ファインディングです

このファクトファインディングは、柳川の独創的なファクトファインディングではありません。このことについては、以下の文献を参照して下さい。

中嶋嘉孝著、2008年、『家電流通の構造変化 メーカーから家電量販店へのパワーシフト』、専修大学出版局。

この新しいタイプの産業組織の誕生要因は、以下のように考えることが可能だと思われます。

- ①韓国のサムスンやLG 電子並びに中国のハイアールなどの新興国の家電メーカーが日本市場に参入してくることにより、日本の家電メーカーはそれぞれその国内シェアをどんどん奪われてゆき、激しい価格競争が展開されるようになり、一つ一つのメーカーの小売価格に対するコント

ロール力が次第次第に弱まらざるを得なかったという事実を、第一の要因として指摘することができるでしょう。

- ②家電メーカーの日本市場内部でのプレイヤーの数が増加し、一つ一つのプレイヤーの価格コントロール力が、相対的に弱まってきたという事実に対して、家電小売店のプレイヤーがその一部が超巨大化し、寡占市場化し、2012年の7月にはベスト電器を買収したヤマダ電機の売上高は二兆円を越えるほど巨大なものとなり、ヤマダ電機の家電メーカーに対する納入価格切り下げに対するパワーは、世界の家電小売店の中でも飛び抜けて巨大なものとなり、メーカーは赤字覚悟での小売店への商品納入への条件を受け入れざるを得ない状況が発生してきています。その根拠の一つはソニーやパナソニックという日本を代表する二大家電メーカーが巨額の赤字決算を最新の6月に公表しているという事実と、中堅家電メーカーであるシャープが4,500億円以上の赤字に陥り、5,000人規模のリストラと主要な事業のいくつかの売却をも選択肢として考えざるを得ないという状況が発生していることを指摘すれば明白だと言えるでしょう。

(注30) このような超巨大企業による価格支配力に対して、消費者が集団を形成してその価格支配力に挑むような巨大組織（例えば消費者達がメーカーに対抗するために作り上げる生活協同組合などが代表例でしょう。）の持つ力を「対抗力（カウンターベイリング・パワー）」と名付けたのはアメリカの異端の経済学者であるK.E.Galbraith教授でした。このガルブレイスの提唱した新しい概念については次の文献を参照して下さい。

G.K.ガルブレイス著、鈴木哲太郎訳、2006年、『ゆたかな社会』、岩波現代文庫。

ミクロ経済学の基本的な定理のひとつである市場価格は、需要曲線と供給曲線の交わる点で決定されるという純粋モデルに対して、供給側である超巨大メーカーや超メガ小売店と、需要側の超巨大消費者組織との間の「パワー関係」によって価格決定権がどの巨大組織の掌中に握られる

のか、によって価格決定が為されるというガルブレイスの「対効力理論」は、決して彼の独創的な見解ではないことには、私達日本人研究者は、より多くの注意を払うべきではないでしょうか。

もと京都大学教授で大阪大学の経済学部の創設者であった故高田保馬博士は、経済学のみならず社会学の分野でも独創的な学説を展開した日本の誇るべき研究者です。高田保馬氏は、日本における米の価格の決定が、需要と供給によって決定されるという経済学の公理とは全く異なり、日本政府という国家権力により、生産者米価と消費者米価との二つの価格が同一商品の米に対して同時に決定される、という経験的事実を手掛かりにして、「勢力（パワー）論」というパワー関係によって商品価格が決定されるというきわめて独創的な理論モデルを提唱しました。

この勢力理論については次の文献を参照して下さい。

高田保馬著、1959年、『勢力論』、有斐閣（2004年にミネルヴァ書房から復刊されています）。

森嶋通夫著、1994年、『思想としての近代経済学』、岩波新書。

6-3. Change or Perish—変化を否定すれば衰退する

英国労働等を代表する政治家だった、故ハロルド・ウィルソンには、「変化を否定するものは、衰退を生み出すものだ。前進することを知らない唯一の人的構築物は、墓場である。」という言葉があります。企業はイノベーションを継続し続け、「自己革新（self-renewalization）」を行ない続けなければ、最終的には市場からの退出しなければならないことは、いつの時代もどの国の企業にとっても、独占状態にはない二人以上のプレイヤーが戦う競争的な市場においては、常に成り立つ経験的な法則であると言っても、間違いのない真実であると述べて良いでしょう。例えば、トヨタ自動車は「打倒トヨタ」「モア ザン ベスト」をコーポレートスローガンとして世界の共通語となっている KAIZEN を積み重ね、品質世界一経営への挑戦を続けています。トヨタのトヨタシステム、あるいはカンバ

ン方式と呼ばれる KAIZEN 活動の仕組みについては差し当たり次の二つの代表的著作を参照して下さい。

大野耐一著、1986年、『なぜ必要なものを必要な分だけ必要なときに提供しないのか—トヨタ生産方式から経営システムへ』、ダイヤモンド社。

門田安弘著、1991年、『新版トヨタシステム』、講談社。

1983年の開園以来、入園者が一度も減ることなく毎年増え続けているというモンスターテーマパークである東京ディズニーリゾートの秘密はアトラクションやイベントやパレードが絶えず変化し続ける「永遠の未完成戦略」に求められます。このことについては筆者の次の研究を参照して下さい。

柳川高行著、2011年、「論文 東京ディズニーリゾート（TDR）の経営戦略と人材形成方法」、『白鷗大学論集』、第26巻第1号、73-102ページ。

1974年に第一号店舗を出店し、1983年に POS システムを全ての加盟店に導入し、最適品揃えの連続的な変化と、ストアドメインを連続的に進化させ続けてきたコンビニエンスストア、セブン—イレブン・ジャパンの基本行動原理は、客のニーズの変化を先取りして自己革新を続けてくることだったことが、今日尚、コンビニ・チェーンNo.2のローソンとNo.3のファミリーマートとの日商・日販で10万円以上の格差を生じさせている原動力だと言って良いでしょう。

セブン—イレブンに関する筆者の研究としては（注29）を参照して下さい。

ハロルド・ウイルソン氏の言葉については、浜矩子氏の次のエッセイを参照して下さい。

浜矩子著、2012年、「変化を否定すれば衰退する」、『文芸春秋』、8月号、131-132ページ。

企業にとって自己革新が必要であることを、いくつかの企業の具体的な事例から明らかにした研究書として、次のものを上げておくこととしま

しょう。

竹内弘高・加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博、1986年、
『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント』、中央公論社。

本論文で経験的に明らかにしてきたように、ストア・ドメインにも、製品にライフサイクル（プロダクト・ライフ・サイクル）があるように、ライフサイクルが存在していることが明らかにできたと思われれます。このような「ストア・ドメイン・ライフサイクル」の存在は、多角化した製造業における「企業ドメイン」、「事業ドメイン」、「製品ドメイン」のそれぞれについてライフサイクルが存在していることを推測するのに十分なファクト・ファインディングであると明言しても大過ない事実だと言っても良いでしょう。シュンペーターによって提唱された「イノベーション（革新・新機軸）」の大きな内容が、新しいドメインの新規創造活動を意味しているという仮説を、ここに提唱することができると、わたくしは主張できると確信しております。

6-4. 「成功は失敗の母」という経営戦略論の経験的法則のより普遍的 妥当性の経験的な検証

小島章利会長は、父親の時代の全国No.1の家電小売店になった成功体験の呪縛から逃れることができず、それを更に強力で推し進めて行き「安値世界一への挑戦」という全世界の家電小売店の中でシェアNo.1のリーダー企業のみが選択可能な競争戦略をとり続けてしまい、坂道を転げ落ちるようにシェアを落とし続けていくこととなり、最終的には経営破綻へと追いこまれてしまいました。

この経験的事実は、J.C. コリンズが、15年間という長期間をかけて書き上げた『ビジョナリー・カンパニー』全3巻のうちの第3巻のテーマである「企業衰退の5段階」のうちの第1原則である「過去の成功体験に基づく傲慢さの発生」というコリンズの発見事実と、見事に照応するコジマの凋落要因だったと言って良いでしょう。

コリンズの著作は以下の3冊です。

ジェームズ .C. コリンズ、ジェリー .I. ボラス、1995年、『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』、日経 BP 社。

ジェームズ .C. コリンズ著、2001年、『ビジョナリー・カンパニー 2—飛躍の法則』、日経 BP 社。

ジェームズ .C. コリンズ著、2010年、『ビジョナリー・カンパニー 3—衰退の5段階』、日経 BP 社。

7. 結びに替えて—家電産業の産業組織は今後どのように変化するのでしょうか—

7-1. 本論文の研究価値について

- ①日本における家電産業の産業組織の誕生と変遷とを一通り通史として概観した産業史的な研究成果であること
- ②家電産業の産業史の中で、特にその流通機構における小売店の進化を、小売業における新しいストア・ドメインのイノベーションの連続的進化として跡付けた研究成果であること
- ③家電小売店におけるイノベーションの連続的進化を、コジマという単独企業に焦点を合わせてその進化のプロセスを、経営戦略論的視点から一貫して分析し、整理し、この革新的な小売業がいかなる内部的要因と外部的要因によってチャレンジャー企業であるヤマダ電機にリーダー企業としての市場地位を奪取されたのかについての詳細なケーススタディを行なっていること。
- ④コジマという具体的・個別的な企業の急成長と短期間で凋落に関する単称命題から、多かれ少なかれ多数の企業の成長と経営破綻に関する普遍性の高い全称命題へと、拡張しようという試みを行なった、仮説検証型の研究成果であること
- ⑤イノベーションの具体的な内容が、新しいドメインの創造進化を、その大きな内容としていることを経験的に明らかにしたという研究成果であ

ること

7-2. 家電産業の将来と、家電小売店の将来についての一予測

①日立、東芝、三菱電機等の重電メーカーは、原子力発電設備や水力発電や火力発電の巨大モーターや電気機関車のモーター部門や巨大タンカーのエンジンなどの産業用の巨大設備を生産しているので、今後も経営の健全性は保たれると推測することが可能です。これに対して、家電を主力事業とするパナソニックやソニーやシャープ等のメーカーは売上高が急速に減少し、外国の企業に市場を奪い取られ、家電メーカーを頂点とする部品メーカーとの系列関係は崩壊の危機に瀕しており、取り分けシャープが万が一企業倒産に追い込まれた場合には、取引先の8495社の420万人の従業員の雇用が失われ、日本の家電の産業組織は壊滅的打撃を受けざるをえないと思われます。

その根拠は、以下の通りです。

- a. 昨年の地デジへの強制的な切り替えと、エコポイント制度の導入により、国内市場では需要の先食い現象が広汎に展開し、一時的に家電需要が急速に盛り上がりました。(例えばコジマの2011年の9月決算の利益はほぼ倍増しました。2011年11月1日付下野新聞)しかしながら2011年以降の小売価格が、外国資本の怒涛のような日本への進出によって劇的に下落し、日本の家電メーカーは安売り競争に参加して行くことが避けられない事態となり、とりわけテレビ事業は赤字幅が増大し続けています。
- b. 上でも述べたように、労働者の賃金は過去10年に渡り連続的に減少し続けており、可処分所得も同様に減少し続け、家電の買い替え需要が縮小傾向にあることに止めをさしたのが、8月10に衆議院で可決された消費税増税法案の成立でした。消費者マインドは一層冷え込み、家計の消費支出は今後益々減少し、耐久消費財への支出は、特に高額な家電製品は、一部の富裕層を除いて販売量は減少の一途を辿ると思

われます。このようにして日本製の家電製品のマーケットは、相対的に低価格の外国製の家電製品よりも、いっそう大きく減少することとなるでしょう。

②家電小売店No.1のヤマダ電機の今後の戦略

2012年7月にベスト電器を買収し、総売上高2兆円を超える世界最大の家電小売店になったヤマダ電機は、縮小し続ける国内の家電マーケットの中で新たな成長戦略の柱として次の二つの新規事業を立ち上げつつあります。

- a. 中堅住宅企業であるエスバイエルを買収し、住宅建設とセットでスマート家電を売り出していくという、家電製品と住宅のセット販売という多角化戦略の実行。

但し、この技術非関連型の多角化の成功の可能性はあまり高くないと予測されます。この予測の根拠としては、技術関連型多角型の方が、技術非関連型多角化よりも成功率が高いということを経験的に明らかにした次の研究を参照して下さい。

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男著、1981年『日本企業の多角化戦略』、日本経済新聞社出版局。

- b. 急速に成長する中国市場において増大しつつある中間所得層（MOP、ミドル・オブ・ザ・ピラミッド）を対象として新市場として開拓しようという「グローバルマーケティング戦略」をもう一つの成長戦略として選択しました。しかしながら、この中国市場における家電の販売競争は、日本以上に過酷な低価格競争になることは目に見えており、現実にヤオハンが中国に進出して見事に失敗をしており、コンビニチェーンのローソンも上海に進出して約10年間一度も黒字を出すことができずに、中国の企業に経営権を委譲せざるをえませんでした。新幹線を始めとし、自動車や家電製品もその知的所有権などお構い無しに丸ごと模倣して、低品質ではあるけれども破格の安値で

商品を売る、という「中国商法」に打ち勝つことは、大変な困難を伴うことが容易に想像できます。従ってヤマダ電機が中国市場において、日本国内と同様のNo.1のシェアを奪うことは決して容易なことではないでしょう。

- c. ヤマダ電機にとって半数近くの外国人株主からのより一層の成長と、より高い株価とより多くの株主配当とを、実現するようにという強い圧力がかけられても、勝算の少ない規模拡大戦略は、世界全体が大不況の真っ只中にある現在、実行することは我慢すべき時期だと思われまます。縮小する家電製品マーケットの中で家電小売店としての商品調達力や、商品陳列方法、従業員の接客能力の向上と商品説明力に今後より一層の磨きをかけ、店舗品質を絶えず向上させ「縮小均衡路線」を選択し春が再び来るのを、新しいビジネスには手を出したいという焦りに負けることなく、耐えて待ち、国内シェアNo.1の地位を確保するべきではないでしょうか。

ヤマダ電機についての参考文献としては以下のものを参照して下さい。

「家電量販店の「品格」孤独な最大手、ヤマダ電機の猛進」、『日経ビジネス』、2007年8月6日・13日号、48-61ページ。

田川克巳著、2008年、『ヤマダ電機〈激安戦略〉勝利のシナリオ「家電量販」戦国時代のゆくえ』、ぱる出版。

立石泰則著、2010年、『ヤマダ電機の暴走「年商3兆円構想」の果て』、草思社。

立石泰則著、2008年、『ヤマダ電機の品格 No.1企業の激安哲学』、講談社。

③ ケーズデンキ・ホールディングスとヨドバシカメラの今後の戦略

- a. コジマ、ヤマダ電機、ケーズデンキ・ホールディングスは、中核都市の郊外に店舗を立地させるという出店方法を取っていた為に「ロードサイド型量販店」と名付けられており、それに対し、ヨドバシカメラ

とビックカメラの「カメラ系量販店」は、東京や大阪のような巨大都市の鉄道線路沿いの駅の近くに巨大店舗を展開するという出店方法を取っていたので、「レールサイド型量販店」と名付けられ、それぞれが異なった立地戦略を取っていましたが、最近になってヤマダ電機は、ヨドバシカメラやビックカメラの巨大店舗のすぐ近くに同じような家電製品以外の物も売る巨大店舗を出店し、カメラ系量販店に対して「宣戦布告」の状況を生み出しています。

- b. ケーズデンキ・ホールディングスは、変わることなくロードサイドに出店していますが、ヤマダ電機の1.5倍から1.7倍くらいの広い売り場の店舗にヤマダ電機よりもより多くの品揃えを充実させ、ポイント制度ではなくその場での5%の「現金割引制度」にしており、有効期限がありヤマダ電機で家電製品を購入する場合にしか使えないポイント制度よりも、消費者にとっては現金割引の方がより高い満足度を与えていると考えられます。さらにケーズデンキは、「新製品が安い」というスローガンと、お客様第一主義ではなく「従業員第一主義」をコーポレート・スローガンに掲げ、従業員はヤマダ電機やビックカメラがサービス残業を半強制的に行なわせているのに対し、従業員は定時に退社することができ、ワーク・ライフ・バランスが実践されており、従業員の満足度が極めて高い企業であり、家電量販店大手の中では今後最も生き残る可能性が高いニッチャー型企业であると、わたくしは予測しております。

わたくし自身2012年7月に、ソニーの最新型パソコンを購入した際に、ヤマダ電機の見積もりを持参すると、それよりも安く値引きしてくれましたし、そこで働いている従業員の何人かにも質問すると、残業しなくてもよいから働きやすいと異口同音に回答が返ってきました。

ケーズデンキについては次の文献を参照して下さい。

立石泰則著、2010年、『「がんばらない」経営 不況下でも増収増

益を続けるケースデンキの秘密』、草思社。

加藤修一著、2011年、『すべては社員のために「がんばらない経営』、かんき出版。

- c. ヨドバシカメラは、毎日従業員が2時間ほど家電の新製品の開発担当者とその製品の特性を詳細に説明してもらい、客からの予想質問に対するベストな解答を全員で考え、最適な商品説明方法を販売スタッフ全員で共有することに努めています。わたくし自身宇都宮市の駅前にあるヨドバシカメラ店で、パソコンやデジカメや携帯電話の商品説明を体験してみましたが、ヤマダ電機やビックカメラの商品説明力とは、段違いの説明能力でした。但し、値段は少し割高だったので実際に購入したのは小山市のケースデンキでしたから、ヨドバシカメラの商品説明にただ乗りして、より安いリアル店舗や、それよりももっと安いインターネット通販で買うお客は今後一層増えると思われますので、ヨドバシカメラの今後の成長には疑問符がつくと言えるかもしれません。

ヨドバシカメラについては、次の資料を参照して下さい。

「流通敗群勝者ヨドバシ、ルミネの解答」、『日経ビジネス』2005年4月11日号、30-43ページ。

④残された課題

本研究は、日本の家電産業組織の中で小売価格の決定権が家電メーカーから小売店へとどのようなプロセスを経て移転したのか、についての歴史的な変遷過程について、家電ディスカウント型量販店というストア・ドメインを創造したコジマという一別企業に焦点を合わせた、ミクロの視点からの産業組織の変遷を管見したケーススタディ型研究です。従って本研究には戦後生まれの家電メーカーが、ベンチャー企業から日本を代表する大型電機メーカーへと成長していくプロセスを、各個別的な家電メーカーに焦点を合わせたケーススタディを積み上げていく、という研究活動にはまったく踏みこんでおらず、他方において家電小売店の連続的進化のプロ

セスにおいても、コジマ以外の個別具体的なケーススタディ型研究は、いまだ手付かずの状態にあります。

このような事情から本研究は、家電産業全体の「マクロ的分析」からは程遠い貧弱な研究成果しか、もたらすことができませんでした。その原因は、ひとえに筆者の研究者としての能力の限界に帰せられるべきものであります。今後一層の精進に努め、一つ一つのケーススタディを丁寧に積み重ね、できるだけ早い機会に研究成果にまとめ公表したいと考えております。

2012年6月12日（娘の二十歳の誕生日に）初稿完成

2012年7月31日（ゼミ生との打ち上げコンパの日に）大幅加筆修正

2012年8月19日（満63歳の誕生日に）最終稿完成

（付論その1）謝辞

本稿の成立には実にたくさんの方々からのご協力を賜りました。

本学教育学部教授・東北大学名誉教授仁平義明氏と本学教育学部非常勤講師・東京大学大学院博士後期課程3年の山野井貴浩氏からは、認知心理学と、進化生物学の視点から貴重なご教示を賜りました。ここにそれを明記して心からの感謝を申し上げる次第です。

20年来の尊敬する友人であり、栃木県No.1の学習塾の創業経営者である林明夫塾長からは、本論文の執筆過程の折々に、わたくしの考えをお話して貴重なコメントの数々を、いつもの論文執筆過程以上に、多くの論点で加筆修正する契機を与えて頂きました。ここそれを明記して心よりの感謝を申し上げます。

白鷗大学総合図書館のスタッフの皆様、とりわけ瀧島さん、保坂さん、田口さんの三名の方々には、様々な資料の検索のお手伝いを献身的にして頂きました。ここにそれを明記して心からの感謝を申し述べさせていただきます。

（付記その2）

柳川 高行

第一印刷の『白鷗大学論集』の印刷担当責任者である黒川さんは、校正は1回で結構ですから心行くまで原稿に手を加えさせて下さいという、誠に我が侘勝手なお願いをお聴き入れ頂き、遅れに遅れた原稿を、可及的速やかに印刷して下さいました。忍耐強く待ち続けて下さった黒川氏の寛容なお心に対しまして、心からの感謝を申し上げる次第です。

補足資料その1.

コジマのピックアップカメラによる買収の決定過程におけるコジマ側の対応については、次の下野新聞の記事を参照して下さい。

「緊急連載 コジマ買収 家電量販店再編の波 上「独立独歩」転換迫られ 会長、ただ一人反対」、2012年5月12日付、下野新聞。

「緊急連載 コジマ買収 家電量販店再編の波 下 1兆円規模 生かせるか 交錯する期待と不安」、2012年5月13日付、下野新聞。

「コジマ買収 一夜明け 会長「本意でない」 思い同じ 方法論に違い」、2012年5月13日付、下野新聞。

補足資料その2.

筆者による誤った将来予測の研究成果の公表の義務

柳川高行著、1999年、「企業・組織研究 コジマ—情報刷り込みによる顧客環境創造戦略」、『白鷗ビジネスレビュー』、第8巻第1号、113-119ページを以下に再掲載しておくこととしたい。

その掲載の理由は以下の通りです。

- ①研究者というものは、独自の研究成果を他の誰よりも早く公表することに命がけで取り組み、社会的に価値の高いサムシング・ニューの発見をその社会的な使命とし、社会的アイデンティティの中核とするプロフェッショナル集団です。従ってそこには、他人のオリジナルな研究成果に対する敬意と尊重とフェアプレイの精神とが必要不可欠であると考

えられます。

従って研究者は、自らの研究成果が誤っていた場合には、率直にその誤りを認め、真実の前に謙虚に頭を垂れる精神が不可欠であると考えているからです。

- ②経営学における経験的実証的研究に従事する研究者、とりわけケーススタディに取り組む研究者には、全知全能を傾けて可能な限りの将来予測の発言と、実業界の経営実践において苦闘している実業人に対する助言や批判という産学協働の意志と実行とが伴わなければならないと思われれます。
- ③以下に掲載する筆者の論文は、総合スーパーマーケットの最盛期に、コンビニエンスストアによる新流通革命が将来起こり、小売業における主役の交代を予測し、その予測はほぼ的中し、更に任天堂がスーパーファミコンを売りだし、任天堂帝国を築いていた時に、テレビゲームが将来教育玩具・知育玩具へと成長進化して行くだらうという予測を行ない、近年の任天堂の Wii や DS の出現により予測は的中しましたが、コジマの将来予測は見事に間違いをしてしまいました。
- ④コジマの将来予測の失敗は、第一にアナログ家電からデジタル家電への技術のトレンドの変化を、文科系の研究者であるわたくしには予測ができなかったことであり、この事は、文理融合型の経営学的研究の必要性を促す事実だと言って良いでしょう。

第二に、チャレンジャー企業であるヤマダ電機に対する詳細なケーススタディ型研究を怠ったが故に、同社のイノベーション能力を過少評価してしまったことです。

第三に、コジマの DNA の継承が上手く行なわれることなく、コジマのイノベーション能力が著しく劣化したことを見逃してしまったことです。

今後わたくしは、ケーススタディ型研究を実践していくにあたり、このような失敗を二度と繰り返さないように、この失敗を肝に命じて研究

柳川 高行

を続けて行くことを、この欠陥多き論文を敢えて再公表することにより、自らの戒めにしたいとと考えております。

株コジマ（栃木県宇都宮市） —情報刷り込みによる顧客環境創造戦略—

柳川 高行

Corporation and Organization Researches

Kojima Co., Ltd. (located in Utsunomiya City, Tochigi Prefecture)

: Information Imprinting for Enactment of Customers

YANAGAWA Takayuki

1. はじめに—本研究の狙い—

本企業・組織研究の狙いは、宇都宮市に本社を置き、ここ数年で家電業界に於けるリージョナルチェーンからナショナルチェーンに急成長したのみならず、1996年9月12日に東証2部に上場し^(注1)97年3月期にベスト電器の売上高を抜き、日本最大の家電量販店となった「株式会社コジマ」の、経営戦略を、絶対的低価格イメージの形成と、店頭に於ける安さの演出と、マスメディアのパブリシティ記事の積極的利用により、「日本一安い家電量販店」というイメージ情報を消費者の心に「刷り込み(imprinting)」、消費者の店舗選好をコジマに有利に形成し、地域に於ける他店舗を競争的に排除し、最終的に「地域シェアトップ」を狙う戦略として認識する作業を行なうことにある。コジマは、顧客のコジマに対する差別的善意という「情動的経営資源」を顧客の心の中に大量に蓄積することに成功し、コジマにとっての「顧客環境創造(enactment)」に成功したとすることができる。^(注2)

コジマは、POS と OFC によって店舗のダイナミックな最適品揃えを目ざすセブン-イレブンや、大型コンピュータと通信衛星を使って、Quick Response^(注3)を行なうウォルマート、Sales Associate がノート、電話、名刺を用いて「私の顧客作り」に励むノードストローム百貨店と同じように代表的で典型的な「情報小売業 (information-based retailer)」である。コジマとそれ以外の各小売店は、情報の創造と利用目的とがそれぞれ異なっているが、それぞれが「情報化社会 (information-oriented society)」の代表的企業であると言える。

以下に於て、家電量販店No.1 に約10年間で駆け登っていった(株)コジマの経営戦略の基本的特質を明らかにする作業を行なうこととしたい。

2. コジマの経営の原点－安さに喜ぶお客様の顔－

2-1 電動ポンプと秋葉原への買い出し

コジマの創業経営者である小島勝平（こじまかつへい）社長は、1936年生まれで、54（昭和29）年に宇都宮商業高校を卒業後、家業である「建材店」を手伝いながら「ミシン販売」を始めた。店は10坪の小さなもので、女性と向き合うと赤面してしまう小島氏は55（昭和30）年「小島電気店」を開き家電の販売を開始した（〔1〕、〔2〕、〔3〕）。

それから43年後の98年4月時点で、全国178店舗、総売場面積約3万坪となり、店舗数178倍、店舗面積3,000倍へと成長した。年商約2,800億円となり、97年度上半期にはベスト電器を抜き家電量販店トップに躍り出た（〔3〕）。

電気店開業当初最も良く売れたのは「井戸用電動ポンプ」であった。昭和30年代初頭の宇都宮市内はまだ水道が普及しておらず、井戸水を利用していましたが手動ポンプに替わり、電動ポンプが開発され需要が急増した。小島氏の非凡な所は、電動ポンプとその設置サービスのみに「事業ドメイン」を限定せずに「井戸掘りそのもの」を同時に請け負う形で事業展開を

したことである（〔3〕）。小島氏は電気店経営の傍ら週2本のペースで井戸を掘り続け、宇都宮市内にトータルで約500本の井戸を掘った（〔3〕）。

小島氏は、安い電気製品を買いに秋葉原まで買い出しに出かけた。行きの汽車の中では大荷物を背負ったヤミ米売りのおばさんが乗っていて、荷物を運ぶ手伝いをしてあげると帰りの汽車では手ぶらになったおばさんが、電気製品の大荷物を背負った小島氏を助けてくれた。人を助けることによって、いずれ自分が助けられる、ということが同社の商売の基本となった（〔3〕）。「情けは人の為ならず」、「相互扶助」、「好ましい give-and-take relation」を顧客や消費者と取り結ぶべきであるという「collective win game」の思想がコジマには根付いていると言えよう。（註4）

2-2 客は安さに最も喜ぶ—安売り哲学—

小島社長は、ある雑誌記事の中で、「秋葉原に部品を買いに行った時に、型遅れの白黒テレビなどを買ってきて自店で安く売ると皆、満面の笑顔を見せる。安さに勝るサービスはないと痛感した。」（〔4〕）と話している。氏は別のインタビューでも、「お客様が最も喜んでくれるのは、より安く商品を買った時なのです。アフターサービスは第2番目のサービスなのです。安く買った時のお客様の笑顔は、私にとりまして、最大の喜びです。安売りは私の哲学であり、「安値日本一への挑戦」というスローガンは創業以来、ずっと掲げてまいりました。」（〔1〕）。

このように安値日本一は、経営者の企業観、企業哲学であると創業経営者小島勝平氏は認識し発言しているが、実は安値日本一は、同社の「成長戦略」の戦略目標であると同時に「競争戦略」の戦略目標なのである。このことについては章を改めて論じることしよう。

3. 家電量販店チェーンとしてのコジマの社会的影響力ー北 関東価格の形成と白物家電の価格破壊ー

日本の家電製品市場に於けるコジマの機能は、群馬県のヤマダ電機と茨城県のカトーデンキ販売（現ケーズデンキ販売）の通称Y・K・Kと呼ばれる家電量販店チェーンの競争を終始リードし、「北関東価格」と言われる日本家電市場の底値（〔5〕）を形成したことに求められる。^(注5) 北関東価格は、特に冷蔵庫や洗濯機といった「白物家電」の小売価格を大きく引き下げた。白物家電の価格破壊は95年から始まったが、洗濯機を例にとると96年までの1年間で価格は約1万円下がったと言われている（〔5〕）。総務庁がまとめた1997年の「全国物価統計調査」によれば、家電製品の価格はディスカウント店の競争が激しい「東日本」の方が割安であり、特定メーカーの冷蔵庫（内容量約400リットル、4ドア）で比較すると、最も安い栃木県（18万1,203円）と、最も高い滋賀県（23万3,165円）では5万円以上の差がある（〔6〕）。

4. コジマの経営戦略ーなんのための安さ日本ー

4-1 安値日本ーはなんのために

コジマのコーポレートスローガンである「安値日本ーへの挑戦」は、先にも述べたように、コジマの「経営哲学 (business philosophy)」、 「企業理念 (corporate value)」であり、同社の「企業文化 (corporate culture)」の中核に位置付けられるものであるが、このスローガンは同時に、安値日本ーが同社の「成長戦略」の原動力であると同時に、「地域家電市場を制圧し、シェアNo.1を目指す」という「競争戦略」の戦略目標を実施する不可欠の手段的目標であることが注意されねばならない。^(注6)

競合他社と比べた相対的価格の安さによって、さらに大量のチラシとTVCM^(注7)、店頭の商品陳列の巧みさ及び、1円パソコンセールや80円

テレビといった超目玉や5年間保証制度やローン金利1円などの話題を作り、メディアにパブリシティ記事を掲載してもらうことにより、同社の価格が最も安いというイメージを消費の脳裏に刻み着け、「刷り込む(imprinting)」ことに大成功していると言える。刷り込みによって消費者の心に刻印された安値日本一という同社イメージは、同社がメディアミックスにより蓄積した「情報の経営資源」であり、「競争優位」の源泉となる「戦略的経営資源」なのである。

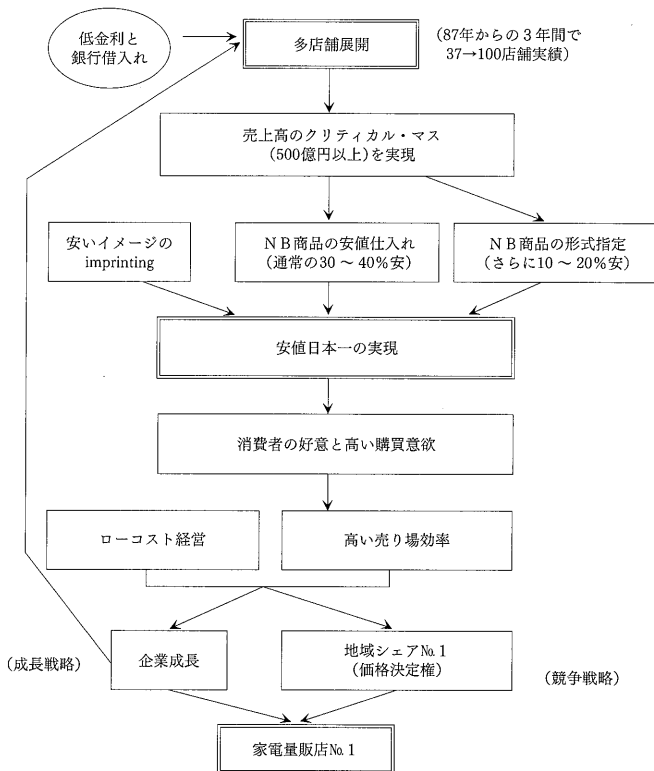
4-2 コジマの経営戦略—多店舗展開、成長戦略と地域シェアNo.1戦略— コジマの経営戦略の全体像は、次の図-1の通りである。

同社の「究極的戦略目標 (superordinate strategic goal)」は、「家電小売りNo.1 (electric appliance retailing champion)」になることであり、その為の企業成長戦略の下位戦略が「多店舗展開戦略」であり、地域シェアNo.1戦略の下位戦略が安値日本一という「価格戦略」である。以下この点を詳細かつ丁寧に論じておくことにしよう。

同社の経営行動のスタートは、低金利の銀行借入れをテコにした「多店舗展開戦略 (much more stores strategy)」である。同社は1987年から急速な多店舗展開に乗り出したが ([2])^(注8)、その戦略目標は、ナショナルブランドの家電メーカー全社との取引において完全買取制によって有利な仕入価格を可能にすることと、NB商品を型式指定してコジマの実質的ストアブランド化して仕入価格の一層の切り下げを可能にすることのできる「最小売上げ規模 (critical mass)」を実現することであった。業界の経験則によれば、クリティカル・マスは^(注9)最低500億円以上と言われており ([5])、大量完全買取り仕入れにより、NB商品は通常仕入価格の30%~40%安くなると言われており、NB商品の色やタッチパネルを変更してメーカーに発注する「型式指定」で仕入れると、さらに10~20%安くなると言われている ([5])。このようにして同社は安さ日本一を実現しているのだと言える。

さらに同社は、同社の商品が安いというイメージをメディアミックスによって巧みにプロデュースしている。年間60回、1回当たり800万枚（日本全国の^(注10)世帯の約20%）のチラシを各家庭に配布する。さらにTVCMを積極的に展開している。同社の宣伝広告費は、売上高の2.6%を投入するのが方針で、95年度実績で約60億円が投入された（〔7〕）。同社はパソコン1円セールやテレビの80円セール（8）、扇風機1円にお車代

図－1 コジマの経営戦略の概念図



1,000円を客に渡す（1）というような破天荒な価格設定により、マスコミに多くのパブリシティー記事をレポートしてもらうことを意識的・計画的に行なっていると思われる（〔8〕）、（〔9〕）。これは直接的広告費を必要としない（破格値の商品の原価割れ部分と流通費用と管理費がコス

トとなるが、)より客観性の高い大変有効な宣伝広告だと言うことができる。チラシに乗せる商品の激安さをプロデュースする為に、同社は東南アジアでストア・ブランド商品を作らせるという「垂直統合戦略」をとる（〔7〕）一方において、アメリカのGE社製品を従来価格の2分の1にして12万台を売り切る（〔9〕）という「国際調達戦略」を行なっている。このようなメディア・ミックス戦略と国際調達戦略に加え、最小売上げ規模を越えることから可能になるNB製品の店頭での低価格化により、消費者に「コジマは日本一安い」という店舗イメージの「刷り込み（imprinting）」に成功している。この店舗イメージは、長時間に大量のコストを用いることにより市場にコジマが蓄積した「情動的経営資源」であり、「競争優位（competitive advantage）」の源泉である「戦略的経営資源（strategic business resource）」である。

このようにして消費者の中に蓄積された「店舗に対する好イメージ」は、消費者の「好意（good will）」を醸成し、高販売管理費（95年度実績で1㎡当たり30.5万円ーベスト電器が26.2万円、ヤマダ電機が20.1万円、売上高の13.5%）にも拘わらず、高い売り場効率（1995年度実績で1㎡年間売上げが270.2万円、これはベスト電器の2.3倍、ヤマダ電機の1.7倍に当たる）を実現することを可能にしている（〔7〕）。高い販売管理費は消費者を店舗に吸い寄せる「まき餌」の役割を果たしていると思われる。

同社は、先述したように最小売上げ規模をはるかに越えている為に、大量仕入れ、型式指定の大量仕入れを「完全買い取り制」により安定的低価格で仕入れることができる。東南アジアの現地企業にコジマのSB商品を注文生産してもらい、GEの商品を大量輸入し、「国際調達」により低価格仕入れが可能になっている。これがローコスト仕入れである。これに加えて大量出店を続けている為に社員多数が若い（平均26歳）為に人件費が著しく安い（〔1〕）、（〔2〕）、（〔10〕）。人材のローコスト調達と言うことができる。大量出店に必要な資金は、超低金利で借入れている。95年実績で長短合せて665億円であった（〔7〕）。資本のローコスト調達である。^{（注11）}

ローコスト経営と高い売り場効率とが相乗的に効果を出し合って「圧倒的薄利多売」により、地域市場に於てトップシェアを握り、競合企業を圧倒するとともに、急速に企業成長が可能となっていく。その結果、最終的にコジマが家電小売店No.1に成長していく（これは1997年上期に実現された）。競争相手が全て地域から駆逐された後に、コジマの価格決定権は消費者に有利なように行使され続けていくであろうか。

5. 結びに代えて－夢の彼方に－

本研究で取り上げたコジマは、栃木県を代表する「地域優良企業（regional advantaged company）」であり、私は3年前から選択科目の「経営戦略論」と必修科目である「経営学」の中で話してきた。その3年間に新たに収集した諸資料をを徹底的に読み返し、従来話していたストーリーとは今年度は全面的に替えて、「情報小売業（information-based retailer）」の代表的一類型として把握し直す試みを行なうとともに、同社の経営戦略は家電業界の先発大企業のそれらとは全く「異質の」戦略であり、極めてイノベーティブな経営戦略であることを明らかにする試みを行なった。この経営戦略の本質は、「販売量の極大化」による「規模の経済（economy of scale）」を追求することにより圧倒的な価格競争力を手中にし、「攻撃的低価格＝地域最低価格」によって競争相手を市場から駆逐するとともに、顧客を大量に吸引し、「準地域独占」と、「高利益」を同時に追求しようとするものである。その戦略を一言で言えば、「地域シェアNo.1店舗の集合体形成による高収益経営（high profiting from making a complex of regional top-share stores）」と言うことができる。

コジマが、外部のマスコミや社会や他企業の「注目」や「賞讃」を求めて「無理な多角化」に走ったり、不動産投資や株式投資などの「財テク」を^(注12)行なうこと無く、さらに「思い上がり」から「公私混同」や「経営の実質的放棄」等の企業没落の普遍的経路に迷い込むことなく、一途

に、現在の「地域シェアNo.1 戦略」を実行し続けていけば、先発の家電量販店のみならず、Y・K・Kと並び称されるヤマダ電機やケーズ電機販売をも楽々と振り切り、各地域に於ける「家電の小売価格の決定権」を完全に掌握することが可能となるであろう。地域シェアNo.1を実現し、小売価格決定権を握ることに成功すれば、各地域はコジマにとって E.Gutenberg の言う「独占的価格領域 (monopolistische Preisbereich)」と化し、地域の競合店舗の最低価格と、収益の上がるコジマの最低価格との間（例えば、同一 TV の競合店最低価格が 7 万 8,000 円で、コジマの損益分岐点価格が 4 万 6,000 円の場合の 2 万 2,000 円）で、コジマは自由に「相対的最低価格」を決定できる dominant price maker の地位を手中にできることとなり、コジマの各店舗は準地域独占企業になると言うことができる。

創業以来掲げてきた「安値日本一への挑戦」という夢は、つい先日実現された。スタートした時には、途方も無い、誇大妄想的な夢と思われたものを形にしていくプロセスで、同社は、大量販売、大量仕入れによる「最低価格販売 (lowest price operation)」という実態を具現化するとともに、「最も安い店」という企業イメージを消費者の心の中に蓄積することに成功してきた。コジマは、声の限りを尽くして「日本一安い店だ」と叫び続け、群がる競争相手をなぎ倒し、自らの夢をもぎとってきた。コジマの夢は、「見果てぬ夢 (impossible dream)」から、「見果てた夢 (came-true dream)」となった。コジマの行く所、1 人勝ちで敗れた競争相手の「強者どもの夢の跡」が累々と横たわることとなると思われる。

夢を実現したコジマは、その「夢の彼方に (over the dream)」果たして何を見つめていくのだろうか。コジマにとって可能な経営行動は大きく 2 つに分けられるであろう。その第 1 の道は、現在の経営行動を未来にそのまま延長し、「消費者利益を最大化」していく為に、家電製品の「最低価格販売 (lowest price operation)」を実行していく経営行動がそれである。第 2 の道は、全ての競合店舗を実質的に駆逐し、つまり各地域の小売価格決定権を掌握し、地域マーケットを制圧し、各地域の競合他社の最低価格より「相

対的に低い地域最低価格」を付けていく「差別的低価格制（differentiated lowest price）」の実現である。そこでは、「消費者利益の最大化」に優先して、「地域別利潤最大化」が目指されることとなると思われる。

コジマは、その「安値日本一への挑戦」というコジマ流「安売り哲学」が「本物」か「まがい物」かどうか、その営利的商品生産活動が「志の高い金儲け」か、安値日本一を隠れみのにした「賤民資本主義的金儲け」かが、今後の家電流通の歴史の中で社会的な検証を受けることとなるだろう。^(注13)

1998年6月21日	成稿
1998年8月21日	加筆修正
1998年12月25日	補筆

(注の追加その1)

- ①(補足資料その2)の1999年公表の柳川の論文は、一切手を加えることなく、掲載時そのまま再掲載しております。また、ページ数の制約の関係から、(注)のすべてを省略しておりますので、ご了承下さい。
- ②1999年の柳川の論文タイトルの「情報刷り込み」という分析上の鍵概念である「刷り込み(imprinting)」というノーベル賞受賞者であるK.Lorenzの提唱した概念は、来年度(2013年度)の学習指導要領からは削除されることとなりました。その理由は、「刷り込み」という現象それ自体は確かに存在が発見されていますが、そのような現象がなぜ生じるのかについての脳科学における検証が未だ不可能だからで、検証不可能な理論は高校までの教科書から外される事になったのだそうです。

この事実については、先に述べた山野井貴浩氏からご教示頂きました。ここにそのことを明記して、心からの感謝を申し上げます。

- ③従って1999年の、わたくしのコジマについての論文は、コジマの将来予測を見誤ったばかりではなく、実証分析の為の概念的枠組みそのものにも、理科系の学問分野からは否定的な見解が出てきております。

その意味で当該論文は、文字通りの拙作であったと認めざるを得ないと思われまします。ここにそれを明記して、すでにこの論文を読まれた方々に対しまして、心からのお詫びを申し上げる次第です。

(注の追加その2)

2012年9月2日に、コジマの創業者である若き日の小島勝平氏と親交の深かった、「栃木日立家電チェーンストール連合会元会長」神宮功右氏(75才)に、約2

時間のインタビューをさせて頂く機会を得て、いくつかの新しい事実をご教示賜わり、校正中の論文を加筆修正することができました。ここにそのことを明記して、神宮氏のご厚意に対しまして心からの深謝を申し上げる次第です。

本文中に加筆修正のできなかつたいくつかの事実を、以下に列挙しておくこととします。

- ①設立当時の小島電気店は日立チェーンストールの家電系列店としてスタートし、当時連合会の社長であった神宮氏から、家電商売のいろはを教わり、家電小売店の経営ノウハウを身に付けていったという事実が確認されました。
- ②小島電気は、日立の家電製品を売りながら、同時に秋葉原から安い部品を買い集めて来て、自店で真空管式のラジオを組み立てて売りを始め、さらに、秋葉原から日立以外のメーカーの安い白黒テレビを買ってきて、日立の家電製品よりも安く大量に売り、日立のチェーンストールから次第に独立して、「家電ディスカウント店」という新しい業態（ストア・ドメイン）を1店舗のお店で創造経営したという事実が確認されました。
- ③家電系列店には、家電メーカーから店頭価格の70%の仕入れ値で納品され、さらにインセンティブ（報償制度）としてのリベート制度がありましたが、小島電気は家電系列店よりもはるかに高い利益を上げていたと推測できると、神宮氏は述べておられました。

さらに、日本の家電メーカーに家電系列店にリベートを支払うという取引慣行が制度化されたのは、松下電器が家電系列店の売上の一定割合を松下に預金させて、年利10%の利子払いを行なったことがルーツではないかと神宮氏は述べておられました。

- ④家電系列店は栃木県内においては、現在最盛期の10分の1にまで減少していますが、その引き金となったのは日立家電の場合には、本社の営業部門から問屋を中抜きにして、家電系列店よりも、より安く直接家電量販店に商品納入を行なわざるを得なくなったからでした。その背景には家電系列店より家電量販店の方がシェアが大きくなったという家電小売マーケットの変質が背景に存在していたという事実が確認されました。
- ⑤コジマはなぜヤマダ電機のように大型店舗を迅速に開店できなかつたのかについての神宮氏の推測は以下の通りです。
 - a. 小島勝平氏が、家電製品がアナログ家電からデジタル家電へと製品技術のインベーションが起り、デジタル家電の販売にはより大きな店舗が必要であるという、家電製品の製品特性からの内面的要請について、最後まで気付かなかつたのかもしれない。
 - b. もし上述のことに気付いていたとしても、コジマには以下の理由で大型店を開店できなかつた企業内諸要因が存在していたという可能性の方が事実に近いでしょう、と神宮氏は自説を以下のように展開されました。
 - 1) コジマは、短期間の内に全国展開を実行しましたが、その必要資金のほとんどを融資した足利銀行のM頭取からのアドバイスに従い、土地も店舗もすべて自社不動産として所有し、地価は必ず上昇するという「土地神話」をM頭取のアドバイスをそのまま信じ込み（このことについては、M頭取とも小島勝平氏とも親しかった神宮氏が直接伺ったそうです。）、土地を担保にして更に融資を受

けて自社物件として、次から次へと店舗展開をしていましたので、バブルの崩壊とともに不動産価格は大幅に下落し、膨大な借金を抱え不動産の含み益はほとんどなくなり、新たな融資を受けて大型店を開く資金調達が不可能だったのではないかと推測しております。

これに対し、ヤマダ電機は不動産価格の下落を奇貨として、土地をリース契約し、建物も地主さんに建ててもらってリース契約で借りて「物件を自前で所有しない」という、多額の資金調達をまったく必要としない多店舗展開の方法を取ったことが、短期間で大型店を開くことを可能にしたのだと思われ、と神宮氏は述べておられました。(柳川による注 このような店舗展開の方法は、ファミリーレストランチェーンの創業企業のすかいらくが初めて行なった、「すかいらく方式」と名付けられた資金調達方法と同じです。さらに総合スーパーマーケットのダイエーが不動産の自社所有にこだわり続け、多額の有利子負債を抱えて倒産したのに対し、不動産をすべてリース契約で使用権のみを活用したイトーヨーカドーの大躍進との類似性が想起されるべきでしょう。)

- 2) 急速な全国への多店舗展開に対して、本部の物流機能が能力的に追いつくことができず、売れ筋商品を素早く各店舗に配送することもできず、各店舗には売れ筋商品が入らず売れ残りの商品の大量の在庫を抱えるようになり、各店舗の売り場面積あたりの販売効率が著しく落ちて、利益率が大きく下がり、資金繰りが一層難しくなったのではないかと神宮氏は述べておられました。
- 3) バブル期に大量採用した社員の中には、まだローカルなイメージが大きかった急成長した企業であったために、必ずしも良質な人材だけが採用されたのではなくて、物流センターからの配送トラックが家電製品ごと、遠くの地域の店舗に配送する途中で、運転手ごと行方不明になってしまうという事故が頻発し、その損害額は多額に上ったのではないのでしょうかと神宮氏は述べておられました。
- 4) 勝平氏には、息子の章利氏の上に姉が一人おり、その姉の夫が薬剤師の資格を持っていたので、勝平氏はこの義理の息子を経営トップとして据えて、コジマの各店舗にドラッグストアを併設し、本業とは全く無関係のビジネスを行なうという多角化戦略を取りましたが、この親心が仇になって、ドラッグストアの経営は迷走を続け、多額の赤字が出て資金繰りは一層苦しくなったと推測することができると神宮氏は述べておられました。
- 5) 柳川による注釈

急成長をし、背伸びに背伸びを重ねて規模拡大に邁進したコジマは、小島勝平氏個人では、マネジメントできる範囲を大きく越えてしまい、さらに小規模な小島商店時代の側近達の多くにとり、規模が大きくなり過ぎたコジマのマネジメントは、荷が勝ちすぎていたと言って良いかもしれません。「大男総身に知恵が回りかね」ということわざに見られるように、天才カリスマ型経営者であった小島勝平氏にとっても、コジマは制御不能な規模にまで戦線を広げ過ぎて、物流機能や人材の育成や店舗を十分に管理できる店長の育成が追いつかなかったということに加えて、製品の盗難や、無理な多角化が資金繰りを一層悪化させ、それに加えてバブルの崩壊と土地価格の急落とがコジマの快進撃を、

足踏みさせたばかりでなく、後退せざるを得ない状況を生み出したのだと言って良いでしょう。その間隙を縫って、ヤマダ電機がデジタル家電製品に適合的なヤマダ型ビジネスモデルと名付けることができる、ストア・ドメインの創造に成功したのだ、と言って大きな間違いはないと思われます。

⑥二代目経営者小島章利氏の孤独と孤立無援の戦い

- a) 39才という若さで小島勝平氏の長男であり最大株主でもあった章利氏に対して、昔の小島商店時代から父親である勝平氏と一緒に仕事をしてきた年上の取締役達からは、何かにつけ父勝平氏の言動と比較され、なかなか求心力を持ったリーダーシップを発揮することが難しかったので、章利新社長は、孤立無援の厳しい心理状態に置かれていたのではないかと神宮氏は推測しておられました。
- b) 章利氏には、姉の夫で薬剤師の資格を持った義理の兄に加え、勝平氏の兄である金平氏の娘の夫もコジマの経営陣に名を連ねており、表沙汰にはならなかったでしょうが、派閥めいたものは当然生じていてコジマの経営陣は決して一枚岩とは言えなかったことが、コジマの内部の混乱を大きくしていた可能性は決して低くはなかったのではないのでしょうか、と神宮氏は推測しておられました。

(注の追加その3)

栃木日立家電チェーンストール連合会元会長神宮功右氏を、筆者にご紹介下さったのは、7年前から筆者とともに宇都宮大学大学院工学研究科客員教授として、「経営情報工学特論」で、教鞭を執っておられる(株)アンバック代表取締役社長で、現在山梨大学大学院工学研究科博士後期課程で博士論文を執筆中の、70歳を超えて尚も向学心に燃えておられる埋橋英夫氏でした。ここにそのことを明記して、埋橋氏のご厚意に対しまして心からの深謝を申し上げる次第です。

(注の追加その4)

(株)メガネハットの松本代表取締役社長との、9月5日のお電話の中で、コジマについての論文の概要をご説明した際に、ペガサスクラブのある日の会合で、在りし日の小島勝平氏が、「大型店の展開が遅れたのは、従来の小型店舗を利用している、近隣に住むコジマの古くからのお客様にご不便をかけてはいけない、という思いが強すぎて、なかなか小型店舗を閉店することができなかつたのです。」と多くの会員の前で話されていた事を教えて下さいました。

このことから小島勝平氏自身は、小型店舗の閉店の遅れと、大型店展開の遅れの理由について、小型店舗の従来の顧客に対して不便を強いることができなかつたからです、ということを広く説明していたことが明らかになったと思われます。

(本学経営学部教授)