

## 論文

# 経営学の基礎（その1）

イノベーションの基礎理論と現実説明力（その1）

柳 川 高 行

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (Nr.1)

: Neue Kombination (Nr.1)

YANAGAWA Takayuki

## イノベーションの基礎理論と現実説明力その1

—製品イノベーションと組織イノベーションを中心に—

### はじめに

その1. 本稿は、経営学部や商学部や経済学部で、「初めて経営学を学ぶ学生諸君諸嬢」に対する、入門書の執筆内容の粗筋としてラフスケッチを行なったもので、あくまでも入門書の一部として執筆されたものです。

しかしながら、本論文を徹底的に加筆修正して、本論文をその一部として出版を予定している新しい『経営学の基礎』が、もう1つの重要な対象として設定している読者層は、「経営学を全く勉強したことがない」理科系(工学部、理学部、医学部、情報学部)の、いずれ、大部分の卒業生が企業で働くことになる学生達であり、彼ら彼女らに「経営学がいかに面白くて、企業で働く時にどれほど役に立つのか」ということを知ってもらうことを目的として論文執筆が継続的に行なわれる予定です。

更にもう1つの重要な読者層としては、「大学で学んだ経営学が、企業現場では、さっぱり役に立たないと実感している若い職業人の人達」です。そのような人達に、自分たちが習った専門用語の丸暗記のような経営学とは、全く違った経営学の存在に触れて、その「社会的有用性を再認識」して頂きたいと思って、今後数回に渡ってまとめていき、一冊の書物として出版する予定です。

最後に1つ重要なことを指摘しておきたいと思います。『経営学の基礎』は、入門書的な文章と明快でわかり易い論理展開で、文章が綴られています。経営学を深く学びつつある若手の経営学研究者たちにとっては、そのやさしい文章の背後に、とりわけ、筆者によって、独自に分析が行なわれている「少

年ジャンプ」や「セブン-イレブン」、「任天堂」、「近江兄弟社」などと、「株式会社マニー社」を代表とする栃木県内の有力ベンチャー企業のケース・スタディ群の背後には、極めて論理的且つ独自性の高い、柳川にオリジナルな「概念的枠組み (conceptual framework)」、「理論的認識構図 (theoretical schema)」が存在していることに、気が付いてくださることを希っております。

その2. 本稿の元となる原稿は、1980年の日本初の女子短大の経営科である白鷗女子短期大学での6年間に渡る経営学総論の教案集と、1986年に開学した白鷗大学経営学部での2011年まで（なぜか2012年からは、それまで途切れることなく担当し続けてきた1年生対象の必修経営学からは、「あなたには、責任コマ数の5コマ以上の超コマは、事務局がうるさく言うので認めることは出来ません」という、一つの科目を2コマにしたり、3コマにしたりする教員が存在しているのにも拘わらず、なぜかよく分からない理由で担当を外されました。）講義してきた教案集とが一番の内容に存在しています。

わたくしの恩師の故藻利重隆一橋大学名誉教授は、度々「柳川君、授業は毎年3回勉強するんだよ。1回目は、講義をする前に徹底的に準備をして、2回目は、講義をしながら、講義が滑らかに進まない時には、どこかに思考の不十分な所があるんだよ。そして講義が終わったらもう一度講義案を作り直すんだよ。」と、繰り返し教えてくださいました。つい最近になってプロ野球の野村克也元監督が、キャッチャーは、ピッチャーの投球をバッターボックスの所で見るとは、「前球」、「中球」、「後球」の3つに区分して見なければいけないと、ある書物で述べておられました。1年間の講義という時間幅と、1球のボールという時間の幅は、時間軸が全く違っていますが、お

二人の発言の主旨は全く同一だと思われれます。Fayolを代表とする管理過程学派の提唱するPDCAサイクルを廻し続けるという学説に、上述のことを当てはめると、事前準備は「plan」に相当し、そこでは、prepared mindがこのくらいでいいんだよというsatisfier型か、限りなく高い目標を掲げていくというmaximizer型とでは、雲泥の違いが生じるでしょう。計画通りの実行を示す「do」の段階でプランに沿った実践を行ないながら、同時にセルフ・チェックを行なうことを、藻利先生には神業のようにお出来になりましたが（このことは花伝書で世阿弥の言う「離見の見」を意味しておりますが）、鈍才のわたくしにはとても不可能なことでしたので、毎回学生にアンケートを配り、説明のよく分からなかった部分と、質問したいことを書いてもらい、それらに対する回答を次の時間に行なうようにして、授業の改善に努めました。

能力乏しきわたくしは、ただ愚直に藻利先生のお教えに従い、マキシマイザーとしての講義を設定し、学生からの質問や不明な箇所の指摘から、自分の講義の欠陥を「アウトター・チェック（外部チェック）」し、より良いものへと改善し、毎年必ず教案の書き直しを行なうとともに、3分の1ほどの入れ替えも行なってまいりました。「Education First, Research Second」を自分の基本的ポリシーとして、講義の為の教材研究を最優先して行ない、学生にとってわかりやすく、且つ卒業後の仕事に役に立つようなオリジナルな教案を創ることに、文字通り没頭し続けてまいりました。

ついでに一言付言することを許して頂くならば、この教案の改定作業を繰り返す中から、わたくしは、ずいぶんたくさんさんの論文の元となる思考の成果を得る事ができました。

以上に加えて、高崎経済大学での6年間に及ぶ「経営戦略

論」の講義と、4年間に渡るアイルランドからの交換留学生に対する「英語による講義」、社会経済生産性本部での5年間に渡る「リーダーシップ・セミナー」、宇都宮大学大学院工学研究科における7年間に渡る「経営情報工学特論」の講義、同じ宇都宮大学工学部の4年間に渡る「経営工学序論」の講義、足利市の開倫塾の開倫研究所主催の「開倫MBAスクール」での講義、JA栃木教育センターで5年目になる「中核人材育成研修事業」等で、多くの経営者や、管理職や、一般社会人や、工学部の学生諸君諸嬢に話を聴いてもらう機会があり、わたくしの教案は、経営学を専攻する学生以外の、より多くの多様な聴衆の方々に聴いて頂く機会を与えられ、その質問や感想からより広い視点からの書き直しを行なうことができました。

### その3. ケース・スタディ型研究方法について

30才から、それまで10年間に渡って研究してきた、ドイツ経営学を100%放棄して、大学院同期の榊原清則先生（現法政大学経営学部大学院イノベーション研究科教授、商学博士（一橋大学））から十余年に渡り、日本におけるケース・スタディ研究の、フロントランナーの末席を汚し、ゼミナールの先輩方の圧倒的多数から「柳川君、君のやっていることは経営学ではない。」という完全否定と、「今日はどんな会社の宣伝をしに来たのか」という嘲笑や、「君の研究には事実認識しかなく、批判的精神が欠けている」などという批判の嵐の中で、文字通り手探りの状態で、「科学と呼ぶことができるケース・スタディ」を樹立しようと、出口の見えないトンネルを歩き続けてきました。なぜ、わたくしが「藻利先生のお教えに背くような研究をする恩知らず、より強く言えば裏切り者」と言う先輩たちの冷酷な視線を跳ね返し、自分の信じる道を歩むことが出来たのは、次のようなわたくしにとり「天地がひっくり返るような衝

撃的な体験」をしていたからです。日曜日でも短大に出て来て研究をしておられた、北海道大学で農学博士号を取得されて「生物学」を教えておられた樋口弘道先生に28才の時に、わたくしの最初の論文となった「企業目標論の一研究—E. ハイネンの所論を中心として」を刷り上がったばかりの抜き刷りを、喜び勇んで樋口先生に謹呈したところ、その場でざっと斜め読みされた樋口先生から「理科系の学問では、これは論文とは言いません。研究しているのはあくまでもハイネンであって、あなたは紹介しているのに過ぎません。」と仰られました。その時の樋口先生のご様子や、周りの風景は昨日のことに鮮やかに甦ってきます。（これを心理学ではフラッシュ・バック・メモリーと呼ぶことは後に知りました。）わたくしは、それ以来理科系の人にも論文だと認めて頂けるような、evidence basedで検証可能な経験的実証的科学としての経営学を目指さねばならないと強く感じていたからです。

30才の時に、初めて行なう経営学総論の講義の教案「経営学の研究対象—企業とは何か」を書き上げて、国立のキャンパスまで出かけて、榊原先生にそれを見て頂いた時に、「こんな内容では、18歳の女の子が楽しいと思えるような講義には絶対ならないよ。帰りに本屋に寄って、上前淳一郎さんの書いた『サンリオの奇跡』を読んで、サンリオの話から始めてあげたらいいよ。これからもいろんな企業のケース用の資料を送ってあげるから、それを使って女子学生に話してあげると楽しく聴いてくれるよ。」というアドバイスをして下さいました。その榊原先生から、初めて誉めて頂いたのが、1992年に書いた「研究ノート ケース・スタディ 集英社・週刊少年ジャンプ—情報と共感のマネジメント—」、『白鷗大学論集』、第7巻第1号、127-140ページでした。（この論文は、大学の経営学を専

攻める同僚達からは、全く無視され、誉めてくださったのは、教育学、法学、哲学、情報科学そして英語を教えている同僚達でした。わたくしの所属していたある学会の機関誌に掲載したいと申し込んだところ、現在では、とても考えられない事ですが「マンガなんか」経営学の研究対象にはならないと言って拒否されました。）少年ジャンプについては、その後により詳細な検討と考察とを加えて進化した研究成果を以下の論文として発表しております。

柳川高行著、1993年、「ドメイン、マネジメント・システム、情報～集英社・週刊少年ジャンプのマーケティング～」、『Business Research』、44-49ページ。

柳川高行著、1994年、「集英社・週刊少年ジャンプのマーケティングドメイン、マネジメント・システム、情報一」、白鷗大学ビジネス開発研究所、『白鷗ビジネスレビュー』第3巻第1号、127-139ページ。

その後もわたくしは、セブンイレブンや近江兄弟社や東京ディズニーリゾート、NHKプロジェクトX、マニー株式会社等について日本で初めてのケーススタディを書いてまいりました。

とりわけその中でも1990年に、7年間の観察と資料の収集と考えて考えて考え抜いて（durchdenken）、藻利先生の大学院のOB、OGからなる「藻友ゼミナール研究会（SS研究会）」で、口頭発表をさせて頂いた時に、大学院時代に、わたくしの2人の先輩が相次いで藻利ゼミを退学した時に、藻利ゼミでいちばん優秀で、藻利先生の後継者として一橋大学で教えておられて、後に日本経営学会会長になられた方が、「柳川君は、全く見込みがないのだから早く退学するべきだよ。」と話されているということが、廻りまわってわたくしの耳にも届いておりました。外見的にはおとなしく気が弱く頭の回転も良くない人

間だと思われていたのですが、負けん気だけは人一倍強いわたくしは、歯を食いしばって、いつか花が開く時が来るだろうと信じて努力を続けて参りました。

研究会当日のわたくしの発表を聴かれた、件の超優秀な先輩から「柳川君、別人のように良くなったね」と誉められて、私は心の中で快哉を叫びました。研究会当日の発表内容は、若干の加筆修正をして以下の大学の研究紀要に公表いたしました。

柳川高行著、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。

わたくしの管見する範囲内で、最もすぐれたケース・スタディとしては、次の3冊を上げることができるとおもわれます。

①榊原清則・大滝精一・沼上幹著、1989年、『事業創造のダイナミクス』、白桃書房。

(筆者の一人である榊原清則氏は、1992年刊行の『企業ドメインの戦略論』(中公新書)の中で、上記の著作の中で論述されている、ゼロックス、IBM、日本電気のケーススタディを簡潔に紹介しています。ついでに一言述べておくと、榊原先生の初の単著である同書は、「企業ドメイン」というタイトルをつけた世界でも初めての著作であるばかりでなく、企業ドメインの空間的広がり、時間的広がり、意味の広がりとはドメイン・コンセンサスという4つの次元による、企業ドメインの榊原モデルを始めとして、相互作用的意味創造、オーバーシュートニング、組織のシンクロニゼーションなどの100%オリジナルな理論モデルや概念によって書かれている、新書ではありながら中身はずっしりと充実した名著中の名著であります。わたくしもこの本をベンチマークして、将来、『新しい経営戦略論』を書きたいと密かに野心を抱いております。)



②沼上幹著、1999年、『液晶ディスプレイの技術革新史—行為連鎖システムとしての技術』、白桃書房。

（この本は、エコノミスト賞を受賞した、これこそ長期的な観察に基づき、技術のイノベーションを取り上げたすばらしい大作です。）

③榊原清則著、1995年、『日本企業の研究開発マネジメント：“組織内同型化”とその超克』、千倉書房。

（本書は、榊原清則先生が一橋大学において、博士号取得のために提出された研究成果を、博士号取得後に、若干の加筆修正をして出版したものです。本書に収載されている「超LSI事業研究組合」に関するケーススタディは、文字通りケース・スタディ研究の白眉であり、『一橋論叢』の論文審査講評の中で、野中郁次郎氏が激賞しておりました。国立のキャンパスを訪れたわたくしに対して、書き上がったばかりの「超LSI事業研究組合」の草稿をわたくしに渡し、キャンパス内を一緒に歩きながら、急いで読み上げたわたくしに対し、「この論文の一番重要なポイントはどこだと思う？」と言う榊原先生の問い掛けに、わたくしが「根橋組合長が酒ばかり飲んでいて、という箇所ではないでしょうか」とお答えすると、「そうなんだよ。この組合長のリーダーシップ活動がなければ、ライバル企業の研究員が一体化して、共同研究を行なうことは不可能だったんだよ」と顔を紅潮させて、興奮気味に語ったことをつい昨日のように覚えています。

榊原先生には、「〇〇の所論を中心として」という「他人の研究への寄りかかり研究はさっさとやめて、俺はこう思う」という研究論文を書くようにと、わたくしを叱咤激励し、それまで蓄積してきたドイツ経営経済学の学説研究をすべて放棄し、30才から40才までの丸10年に渡り、さまざまなケーススタ

ディ用資料をお送りくださり、榊原先生の選び抜いた読むべき論文や著書を教えてくださり、わたくしの書いた拙いケース・スタディを読んでは、いつも簡潔明瞭なコメントをくださり、わたくしのケース・スタディ研究に対する親切心溢れる指導者の役割を果たして下さいました。）

ケース・スタディの科学的な妥当性については、次のすぐれた論文を読んでみて下さい。

①沼上幹著、1995年、「個別事例研究の妥当性について」、『ビジネスレビュー』、第42巻第3号、55～70ページ。

②沼上幹著、1995年、「経営学におけるマクロ現象法則確立の可能性」、『組織科学』、第28巻第3号、85～99ページ。

（最近において、30才から始めたわたくしどもケース・スタディの、大げさな表現かもしれないですが、先駆的なケース・スタディの研究に、先行研究の著しく少ないなかで、悪戦苦闘してきた研究者から見た場合に、ただ授業の中で具体的な企業名を紹介したり、他の人々が作ったケース・スタディ用資料（慶応義塾大学のケース教材、一橋ビジネスレビューのケース集、野村証券総合研究所のケース等）を借用して授業を行なうことをケース・スタディ型講義と呼んでいる人たちが、若い研究者を中心に増えてきていますが、「ケース・スタディ」と呼ぶるためには、自分で「ケース・ライティング」を行ない、そのケースに対する「設問」と「モデル答案」とを自分で作らなければ「ケース・スタディ」、とりわけ「スタディ」という something new を自ら発見したものとは言えないと思われます。この点は、安易に「ケース・スタディ」という言葉を濫用する経営学研究者達には、いくら強調しても強調しすぎるということはありません。）

#### その4. 『経営学の基礎』という書名について

『経営学の基礎』（森山書店）は、わたくしの恩師である藻利重隆先生の名著中の名著であり、わたくしの一生を決めた著作でもあります。わたくしは、大学3年生の時の夏休みを丸々使って、メモを取りながら、600ページを越える「企業の指導原理」とはいったい何であるべきかということを追究し、数多くの経営学の大家の著作と知的な大バトルを行ない、考えて考えて考え抜いてまとめられた著作でありました。

このような本物の中の本物の経営学研究者の下で学びたいと考えた、わたくしは、幸運にも定年まで3年間を残しておられた藻利先生の最後の弟子となることを許されました。

当時の経営学研究者の方々は、この藻利先生の本書に対して、深い敬意を払い、『経営学の基礎』というタイトルの本を出版することは遠慮されておられました。唯一の例外は、大阪大学の北野利信教授でしたが、失礼を省みず本音を申し述べると、その内容は、藻利先生の本には遠く及ばないものだと、わたくしには思われます。

このような事情の中で、藻利ゼミで自他共に認める一番のデキワルの研究者であり、還暦を過ぎてもなお浅学非才なわたくしが、『経営学の基礎』という恩師の代表作と同名の著作を刊行する作業を、思い切って始めた理由は、大きく分けて次の二つを挙げられると考えています。

①第一の理由は、若い研究者や、研究者グループによって、文字通り内容がスカスカの経営学のテキストと称される駄作を『経営学の基礎』として、恥らうこともなく刊行している現実に対して、極めて強い違和感を感じているからです。このようなタイトルは付けてはいないけれども、初心者向けの『やさしい〇〇〇』や、『わかりやすい〇〇〇』といった

テキスト類が最近多種類のもので発売されていますが、その内容は経営学の専門用語や、学説の短い紹介をしているものが圧倒的に多く見られ、このような本を読んで、経営学の本当の魅力や面白さに気が付くことができる初心者は少ないと推測されます。それなら、わたくし自身が挑戦してみようと思ったからです。本来経営学というものは、企業現象が、なぜそうなっているのかを「明確且つ分析的」に説明することができる学問であり、それは胸躍る知的体験と「sense of wonder (レイチェル・カーソン)」とを、感じさせずにはおかないくらい魅力溢れる学問です。そのような魅力溢れる学問内容を、わたくし自身の書き上げたケース・スタディや、企業行動の実践をふんだんに取り入れた、理論的研究と経験科学的・実証的研究のバランスの取れた入門書として、書いてみたいと強く感じているからです。

②わたくしのような藻利シュレーの中でも、一番デキワルの弟子が、恩師の名著と同一の名称の本を出版することに対して、「身のほど知らずの振る舞いである」、「僭越至極な行為である」、「恩師の名を汚す行為である」、というお怒りの気持ちをわたくしに対して、お持ちになる方々も少なからずおられることは拝察しておりますが、「最も優れた大学教授は、自分を乗り越える弟子を育てる研究者である」ということを信じているわたくしにとっては、藻利先生ご自身が、古川栄一先生や、山城章氏と同様に、恩師の増地庸治郎教授の研究の範囲を大きく広げて、増地教授の未開拓の研究分野において、それぞれの独自の経営学説を展開されました。その意味において藻利先生の研究領域を大きく広げ、未開拓の分野に挑戦することを藻利先生は決してお怒りになることはなく、励ましてくださるものだわたくしは信じております

す。事実、わたくしのSS研究会での個別企業のケーススタディ型研究は、先輩達の度重なるバッシングにも拘わらず、藻利先生からのお叱りを受けたことは一度もありませんでした。一番最後の弟子であり、そのうえに最も出来が悪かったので、藻利先生ご自身の中に「柳川には、好きなようにやらせてみよう」という諦めにもた寛容さがあったのかも知れません。それでもわたくしは、藻利先生の「研究者精神 (researchership)」と「教育者精神 (educatership)」は最も良く理解し実践していると自負しております。とりわけ「講義とゼミナールは私の命である」と常々口にしておられた藻利先生の教育にかける情熱は、わたくしも見習い、日々実践して参りました。そのようなわたくしが、藻利先生の書かれた名著の誉れ高い『経営学の基礎』と題した著作を書かせて頂くことは、大恩ある藻利先生に対するささやかなご恩返しになると考えておりますので、「新・経営学の基礎」という意味合いで『経営学の基礎』という名称を使わせて頂きたいと考えている次第です。

「藻利シュレー」の中で、藻利先生の未開拓の分野を研究されたと、わたくしが独断と偏見を交えて考えているのは次の先輩達です。

平田光弘教授（東洋大学にて経営学博士号取得）

『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成』、2008年、中央経済社。

（このような著作が可能であったのは、平田先生の最初の著作がドイツ経営学の学説研究である『グーテンベルクの経営経済学』、1971年、森山書店、と経験的・実証的研究である『わが国株式会社の支配』（千倉経営学研究叢書（6））、1982年、千倉書房、の双方の研究アプローチをまったく異にする2種類

の研究を行なったという平田先生の学問の軌跡が、コーポレート・ガバナンスにおける外国書の紹介や、さまざまな学説のパッチワークではない、極めて独自性の高い博士論文を執筆することを可能にしたのではないかと、わたくしは憶測を逞しくしています。

わたくしは、個人的には日本に特有の株主である「特種株主（総会屋）」のことを、初めて経験科学的に取り上げた研究である『わが国株式会社の支配』を極めて高く評価しています。これは、研究成果に必要なsomething newに満ち溢れた研究だと確信しております。

平田先生には、藻利先生の下で3年間の研究を修士課程で行ない、大学院を藻利先生のご退職の年に同じに修了しようという研究計画を立てておりましたが、生来の好奇心の旺盛さと、納得がいくまで考えないと文章が書けないという性格の為に、3年生で修了することが出来ませんでした。そのようなデキワルの弟子を引き受けて、平田先生は、実に細やかな研究指導をして下さいました。（大学院修了後に、中央大学商学部に移っておられた藻利先生の大学院のゼミに、塾講師のアルバイトをしながらモグリで1年間通わせて頂きましたから、大学院は実質5年間学んだことになります。）その意味で、平田先生はわたくしの第2の恩師であり、45才の時の一橋大学への内地留学でも受け入れ教官となってくださり、わたくしにコーポレート・ガバナンスの研究という新しい研究分野へ誘って下さり、『企業統治の国際比較』、2000年、文真堂の共同執筆者としてわたくしを参加させて頂いたばかりではなく、わたくしの原稿を二度に渡り添削して下さいました。）

山岡熙子氏（京都大学にて経済学博士号取得）

『新雇用管理論—女子雇用管理から生活視点の人材活用経営

へ』、1995年、中央経済社。

（本書のキーワードは、アンダー・エンプロイメントというアメリカの労働経済学の専門用語です。著者はこの言葉を、大学院修了者が、レストランのウェイターとして働くような状況を示す用語として取り上げ、「格下げ雇用」という訳語をSS研究会で報告されました。後日わたくしが、適切な訳語として「能力非活用型雇用」と考えていますと、お葉書を差し上げたところ、山岡先生は、本の序文でそのことにきちんと触れて下さり、それでもなお、自分は格下げ雇用という訳語を使いたいと書いて下さいました。

わたくし自身は、現在のところ、アンダー・エンプロイメントを「過少処遇雇用」、イコール・エンプロイメントを「公平処遇雇用」、オーバー・エンプロイメントを「過剰処遇雇用」というふうに新しい2つの概念を付け加えて、アンダー・エンプロイメントという概念の適応範囲をより明確に限定できると考えています。

ブラック企業におけるアルバイトたちの処遇は、アンダー・エンプロイメントの典型例であり、市役所や国会議員などの多くは典型的なオーバー・エンプロイメントだと言えるでしょう。）

万仲脩一氏（神戸大学より経営学博士号取得）

『現代の企業理論』、1990年、文眞堂

（本書は著者が、1983年に千倉書房から刊行された『グーテンベルク学派の経営経済学』を母校に博士論文として審査を要請したところ、すでにドイツ経営経済学を著書として出版し、博士号を取得した「藻利シューレ」の人たちが存在していたにも拘わらず、実に理不尽なことですが、審査することそれ自体を拒否され、その時の著者の落胆の大きさは想像するに余りあるものがあると、わたくしには思われてなりません。そのよう

な不条理にもめげず、7年間の刻苦勉励し、上掲書によって神戸大学から経営学博士号を授与された。わたくしは、著者の困難の壁を1ミリメートルずつ掘り進んでいくような、その蝸牛のような果てしない努力を積み重ねていく態度に心からの敬意を払い、真似していきたくと考えております。)

#### 榊原清則教授

『日本企業の研究開発マネジメント：“組織内同型化”とその超克』、1995年、千倉書房。

(榊原先生は、柳川は見込みがないから早く止めた方がいいと仰っていたT教授の指導の下で、組織論についての学説研究、特にイギリスのタビストック学派の学説研究を行なっておりましたが、一橋大学に専任講師として任用されたころから、防衛大学の野中郁次郎教授を中心とする大学横断的な研究グループ(通称「野中グループ」)に加わり、学説研究を捨て、経験的実証的経営学研究に研究分野を大きくシフトされました。榊原先生が入ってからの野中グループの最初の研究業績は、『日米企業の経営比較』(日本経済新聞社)でした。榊原先生の研究関心は、最初のうちは「企業ドメイン」を中心とした経営戦略論の研究だったと思われます。

第2段階の研究関心は、「日本企業の研究開発」という「藻利シュール」の誰一人手がけたことのない研究領域でした。

第3段階の研究関心は、企業の存続と成長にとり、決定的に重要な「イノベーション」についての研究で、榊原先生には、この領域での研究成果が一番多いように思われます。恩師のT教授に破門されながら、アメリカのミシガン大学とハーバード大学の半年ずつの留学から帰国した榊原先生は、毎週国立まで通学して聴講していたわたくしに、知的興奮に溢れる研究成果を惜しげもなく公開されて後で、研究室でお話を伺っていた時



に、「ぼくは世界のサカキバラだ」と彼の意気軒昂なメンタル・ピクチャーのあまりの壮大さに、打ちのめされた気分のわたくしは、「わたくしは、日本で一番栃木県の産業に詳しい栃木のヤナガワになろう」という研究ドメインの定義を行ない、その後、戦略ドメインへの到達を目指して牛のような歩みを続けて参りました。

榊原先生は、誰もが羨む一橋大学教授の職を投げ捨て、ロンドン大学の准教授として5年間イギリスに滞在し、イギリスを始めとするヨーロッパ全土をフィールドワークをして廻り、アメリカと日本の企業のフィールドワークを加え、文字通りグローバルな研究者としてのキャリアを積み、世界のサカキバラというメンタルピクチャーを実現されました。このことから、わたくしは、研究者はもとより、わたくしの大学の卒業生を含めて、若い人たちはみんな、自らの「ドメイン探しの旅」に出掛け、自分に最も相応しい「居場所 (niche)」を見つけることが幸福なのだということを実感し、学生たちにも話しております。

藻利重隆先生の『経営学の基礎』は、ドイツ語で表現すれば、Grundlagen der Betriebswirtschaftslehreであり、内容的には『経営学原理』というべきであり、わたくしの大学院生当時から、大学院生でないとしても内容が理解が出来ない高度な研究書でした。それに対して、わたくしの出版を予定している『経営学の基礎』は、ドイツ語で表現すれば、Einführung in die Betriebswirtschaftslehreとなり、こちらは完全な『経営学入門』です。

藻利先生は、商業高校向けの『経営学』という初歩的な入門書以外は研究書しか執筆されることはありませんでした。わたくしは、「鬼の藻利」と称された先生の下で、報告する度にあまりの出来の悪さに、下宿に帰って声を殺して泣き崩れる日々を過ごし、当時発売されていた井上陽水のアルバム『氷の世界』

の中の一フレーズである「毎日 吹雪吹雪氷の世界」と同じような状況の下で、徹底的に鍛え抜いて頂いた研究者としての、決して高いとは言えない能力をフルに活用して、考え抜くことをあきらめることなく続け、先生のなさならなかった独自性とケース・スタディをふんだんに盛りこんだ新しいスタイルの経営学入門書にチャレンジしてみたいと考えています。

大きなカバンにたくさんの参考文献を入れて研究室に伺うと、藻利先生から「君は一つじゃ足りないから、もう一つ大きなカバンを持って歩きなさい」とからかわれ、何か失敗をしないでかす度に、「まったく、うちの大きな坊やは…」と叱られていた、わたくしが、書こうとしている『経営学の基礎』の内容を見て、天国の藻利先生からは、60歳を過ぎててもまだこんなものしか書けないのか、とお叱りを受けそうですが、「定年まであと数年しか残っていない、わたくしには、こんなものしか書けません、御海容の程をお願いします。」と藻利先生にお願いする次第です。本当は、わたくしのような出来の悪い大学院生に対しても、何とか1人前の大学教員に育ててあげようと、徹底的にトレーニングをして下さった「心の温かい」藻利先生は微苦笑されるかもしれませんね。

## 第1部

### イノベーションの意味内容と企業にとっての必要不可欠性

0. 今回のキーワード イノベーション (Innovation)、日本語では「革新」、古くは「新機軸」と訳されています。

イノベーションとは、ケインズと並び称せられる大経済学者シュンペーターの創り出した言葉です。

①シュンペーターは、「企業者」によるイノベーションが、経済活動を

ダイナミックに発展させる原動力であるという学説を展開した人であり、経営学の企業成長や「企業者の仕事」と、「経営者の仕事」の大きな違いや、ベンチャー企業の誕生などを始めとする様々な経営学の理論の発展に大きな貢献をした人です。

- ② シュンペーターによるイノベーションの一番わかりやすい説明は、「Do things another way（企業によるモノの作り方や、モノの売り方を、これまでのやり方とは全く違った新しいやり方で行なうこと）」というものです。
- ③ 塩野谷祐一―橋大学名誉教授は、以下の（注3）の「6」と「7」の文献において、環境に対する「受動的」に企業環境の変化に対して「適応（adaptation, fitness）」することと、イノベーション（Neue Kombination）を、シュンペーターは明確に区別しており、イノベーションは「主体的」で「自律的」な「革新」と名付けていたという見解を述べておられます。

わたくしの恩師の藻利重隆先生は、靴の大きさに自分の足を無理矢理合わせることを「適合（anpassen）」と呼び、自分の足のサイズに合わせて靴を作る事を「適応（ainpassen）」と呼んでおられました。

しかしながら、現実のイノベーションはその2つの「純粋型」に明確に分けることは難しく、様々なイノベーションが複合的に現れることが多いように、いくつかの企業のイノベーションを勉強してきたわたくしの実感です。したがって以下のケース・スタディの簡潔な紹介は、すべてイノベーションの実践例として、取り上げてみたいと考えています。

- （注1）しかたがない（仕方が無い）、しょうがない（仕様が無い）という現状維持思考と行動様式は、全く新しいやり方を考え出そうとせず、「このままでいいだろう」という進歩や発展の全く見られない思考と行動の在り方です。

くれぐれも「Do things same way」という思考と行動の在り方から1日も早く脱却して下さい。白鷗大学のカレッジスローガン「プラス・ウルト

ラ（さらに向うへ）」は、イノベーションの別な言葉の説明だと言って良いでしょう。

(注2) シュンペーターの著作については、以下のものを参照して下さい。

1. シュンペーター著、木村健康、安井琢磨訳、1936年、『理論経済学の本質と主用内容』、日本評論社。
2. シュンペーター著、大野忠男、他、訳、1983-1984年、『理論経済学の本質と主用内容』上下、岩波書店。
3. シュンペーター著、中山伊知郎、東畑精一訳、1937年、『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究』、岩波書店。
4. シュンペーター著、中山伊知郎、東畑精一共訳、1951年、『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究』、岩波書店。
5. シュンペーター著、塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳、1977年、『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究』上下、岩波書店。

以上の文献は、わたくしの母校である一橋大学の図書館の蔵書です。シュンペーターのドイツ語とその英訳本もすべて同図書館で所蔵されているので、必要な方は、同図書館にお問い合わせ下さい。

(注3) わたくしが、これまでに読んだシュンペーターの著作と、シュンペーター学説についての、経済学説史的な研究には以下のものがあります。

1. The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle / Joseph A. Schumpeter ; translated by Redvers Opie. New York : Oxford University Press, 1961  
(本書は藻利重隆先生の学部の2泊3日に渡るゼミ合宿で、テキストとして一冊を読み上げ徹底的なディスカッションが為された本であり、わたくしにとり大変懐かしい本です。)
2. 吉田昇三著、1964年、『シュムペーターの経済学』、新文化選書。
3. 大野忠男著、1971年、『シュムペーター体系研究—資本主義の発展と崩壊』、創文社。

(以下省略)

(注4) わたくしが、これまでに読んだイノベーションについての著作の主要なもの、以下の通りです。

1. エリック・フォンヒッペル著、榊原清則訳、1991年、『イノベーションの源泉—真のイノベーターは誰か』、ダイヤモンド社。
2. 榊原清則著、1995年、『日本企業の研究開発マネジメント—“組織内同形化”とその超克』、千倉書房。
3. 榊原清則著、2005年、『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』、有斐閣。
4. 榊原清則、香山晋、延岡健太郎、伊藤宗彦著、2006年、『イノベーションと競争優位—コモディティ化するデジタル機器』、NTT出版。
5. 榊原清則、松本陽一、辻本将晴著、20011年、『イノベーションの相互

浸透モデル—企業は科学といかに関係するか』、白桃書房。

6. 小川進著、2000年、『新装版 イノベーションの発生論理—メーカー主導の開発体制を超えて』、千倉書房。
7. 一橋大学イノベーション研究センター編、2001年、『イノベーション・マネジメント入門』、日本経済新聞社。
8. クレイトン・クリステンセン著、2001年、『イノベーションのジレンマ（増補改訂版）』、翔泳社。
9. リチャード・フォスター／サラ・カブラン著、柏木亮二訳、2002年、『創造的破壊—断絶の時代を乗り越える』、翔泳社。
10. ジョー・ティッド他著、2004年、『イノベーションの経営学』、NTT出版。
11. 山口栄一著、2006年、『イノベーション 破壊と共鳴』、NTT出版。
12. エリック・フォン・ヒッペル著、2006年、『民主化するイノベーションの時代』、ファーストプレス。
13. ヘンリー・チェスプロウ著、2007年、『オープンビジネスモデル』、翔泳社。

## 第2部

### 製品イノベーションと組織イノベーションのケーススタディ

#### ①イノベーションの具体例

- 1) 電気洗濯機、電気冷蔵庫、電気掃除機、電気釜、テレビ、クーラー、ビデオテープレコーダー、電卓、ウォークマン、テレビゲーム、パソコン、携帯電話等の家電製品（製品イノベーション）
- 2) 冷凍食品の発明（製品イノベーション）
- 3) 電子レンジの発明（製品イノベーション）
- 4) 定価販売を破壊し、値引き販売を当たり前にしたダイエーによって発明創造された総合スーパーマーケットという日本型の小売店（組織イノベーション）
- 5) 日本型の発展をした、戦後最大の発明品と言われるコンビニエンスストア（組織イノベーション）
- 6) ヨークベニマル、サミットストア、関西スーパーによって切り開かれた日本型食品スーパーマーケット（組織イノベーション）
- 7) 自動包餡機と自動クロワッサン製造機を発明した栃木県のレオン自

動機（製品イノベーション）

- 8) 折れにくく、さびにくいステンレス製の手術用縫合針や、目の手術用のメス、歯医者さんの使うリーマーファイルを発明した栃木県のマニー株式会社（製品イノベーション）
- 9) パンの缶詰めを世界で初めて創った栃木県のパン・アキモト（製品イノベーション）
- 10) 究極の豚マンと新タイプのラーメン店「火山」とアジア創作料理店「食kingfun」を発売展開している栃木県の企業雅秀殿（製品・組織イノベーション）

## ②イノベーションの類型化（タイプ分け）

- 1) 偶発的単発型イノベーション（たまたま偶然に、新しくて、1回限りのイノベーションが起こること）

具体例その1. ゼロックス社の複写機（コピー機）鏡面ドラム、レンズでの撮影、ドラムへの転写、ドラムの活字部分の転写に静電気が起きる、静電気にトナーを吸着させる、トナーを過熱して加圧して紙に定着させるという仕組。

具体例その2. 理想科学工業の印刷機（リソグラフ）鉄筆ガリ版、謄写版という手書きの孔版印刷を、鉄筆でガリ版を切る代わりに電気で蝨を溶かし、インクを滲ませるといった新しい仕組。

（同一の印刷物を複数作るという機能に於いてはまったく同一ですが、原理はまったく異なっています。）

- 2) 計画的連続型イノベーション（ある企業が、イノベーションを連続して発生させる仕組みを持っている場合に起きるイノベーション）

具体例その1. スリーエム社のセロハンテープ、スコッチブライトタワシ、貼ってはがせる付箋紙（ポストイット）

具体例その2. マニー社の手術用の縫合針と大きな傷口を縫合す

る為のマニプラー、歯科治療用のリーマーファール、眼科の手術用のメス

- 3) 誘発的群発型イノベーション（ある企業のイノベーションが、ライバル企業への刺激となって、ライバル企業が勝手にイノベーションを連発する場合）

具体例その1. iモード開発以降の携帯電話の連続的進化

具体例その2. 日本電気（NEC）の組み立て用パソコンキット  
TK-80に始まる日本のパソコン開発競争

具体例その3. インスタントラーメンの発明と進化

### ③価格イノベーション（価格差別化）と製品イノベーション（製品差別化）

#### 1) 価格差別化の具体例

ユニクロの低価格衣料品、自動販売機で500ml150円のペットボトル入りのお茶がコンビニでは125円、ヨークベニマルでは95円（時々87円で売られ、目玉商品の時は67円で売られます。）

百貨店専用商品である虎屋の羊羹や、創作和菓子の叶匠寿庵の価格の著しい高さ

#### 2) 製品差別化の具体例

アメリカ型ハンバーガーのマクドナルドと、和風ハンバーガーのモスバーガー、回転寿司と高級握り寿司店の寿司種の決定的な違い（回転寿司が安いのは、本物ではなく本物らしく見える安い寿司種を使っているので安く売ることが出来ているのです。）

##### 2-1. イノベーションとはどのような活動でしょうか

- 2-1-1. イノベーションとは、経済学者J.A.シュンペーターの提唱した概念であり、経済の世界でビジネス（事業活動）をそれまでとは違った新しいやり方で行なう事（do things another way）を意味しており、日本語では「革新」と翻訳されております。

##### 2-1-2. イノベーションとは具体的には、それまで無かった全く新

しい物やサービスを発明すること（冷凍食品、レトルト食品、テレビ、洗濯機、電気掃除機、冷蔵庫、クーラー、デジカメ、携帯電話機、コインランドリー、宅配便、ガン保険など）と、新しい生産の方法の発明（ベルトコンベアーによる流れ作業生産方式、トヨタ式生産システム、トマトの水耕栽培、マグロの養殖など）と、新しい販売方法の発明（家電系列店、家電量販店、家電ディスカウント店、総合スーパーマーケット、日本型食品スーパーマーケット、日本型コンビニエンスストア、日本型ホームセンター、ファミリーレストラン、レンタルビデオ店、インターネット通販、テレビショッピング、ブックオフなどの新古書店など）と、新しい経営組織の発明（チェーンストア、フランチャイズチェーン、社内ベンチャー、プロダクトマネージャー制度など）などを挙げる事ができるでしょう。

2-1-3. イノベーションは経済発展の原動力であり、資本主義のエンジンの役割を果たしており、秀れたイノベーションは世界中で模倣されるという社会的な広がりを持った活動です。経済学者佐藤隆三氏にはイミテーション・ラグ（模倣遅れ時間）という概念があり、西洋のイノベーションをアメリカが模倣した時間と、アメリカのイノベーションを日本が模倣した時間と、日本のイノベーションを韓国や台湾が模倣するのにかかった時間は、統計的に見て次第に短くなってきていることが統計数字によって証明されています。

2-2. 経営戦略とマーケティング戦略とイノベーションの関係はどう考えたらいいでしょうか。

2-2-1. 経営戦略のイノベーション

a. ドメインデザインにおけるイノベーション（ダイエーのスーパーマーケットのドメイン、コジマの家電ディスカ



ウント店のドメイン、集英社週刊少年ジャンプのドメイン、東京ディズニーリゾートの世界一のテーマパークのドメイン、サイゼリアの新しい外食のドメイン)

- b. 競争戦略における新しい戦い方の創造（ヨドバシカメラが始めたポイント制度、百貨店の下取りセール、東京ディズニーリゾートの永遠の未完成戦略、ドトールの低価格立ち飲みコーヒー、スターバックスの洋風カフェ、ジャパネットたかたの通信販売での戦い方）
- c. 独自能力のイノベーション（シャープの液晶技術、マニーマニの錆なくて折れにくい医療用針の素材製造技術）

#### 2-2-2. マーケティング戦略におけるイノベーション

- a. 物やサービスのイノベーション(プロダクト イノベーション) スリーMのポストイット、コシヒカリ、ハウスモンモントカレー、アサヒのドライビール、回転寿司、アルコールゼロのビールや糖質ゼロのビール
- b. 価格設定におけるイノベーション(プライス イノベーション) 定価販売が当たり前の時にダイエーが行なった価格破壊、値引き販売が当たり前の時代に定価販売をするコンビニエンスストア
- c. 流通経路のイノベーション (プレイス イノベーション) 家電系列店が家電量販店に取って替わられ、家電量販店の代わりに家電ディスカウント店とカメラ系量販店が主役になっている家電の流通経路、ネット通販、テレビショッピング、スーパーマーケットが行なう宅配、アマゾンが使う宅配便
- d. 販売促進のイノベーション (セールズ プロモーション イノベーション) メリー・チョコレート・カンパニーの販売促進手段としてのバレンタインデーにチョコ

## コを贈る習慣の形成

### ケースその1. スリーM社の組織イノベーション

—個人的自発的研究開発イノベーションの群発とそれを企業化する社内ベンチャーという経営組織イノベーション—

#### 1. ポストイットストーリーに象徴的に見られるスリーM社のイノベーション

- a. スリーM社は「接着剤」と「研磨剤」を中心商品とするアメリカの大企業で、過去5年以内に発売された新製品の割合が常に「30%」を超える革新的な優良企業です。
- b. 同社の研究開発エンジニアの「スペンサー・シルバー」が、超強力な接着剤の開発をしている時に接着力の異常に弱い接着剤という失敗作を作ってしまった。彼は失敗を組織内で共有するという企業文化に従いその失敗作を社内回覧し、誰か用途を考えて商品化できないかと呼びかけました。
- c. 教会で賛美歌を歌うグループに所属していた化学のエンジニア「アーサー・フライ」は賛美歌の歌本に貼ってはがせる「しおり」として使えるのではないかと気付き、個人的に開発を始めました。
- d. アーサー・フライは勤務時間内の15%は自由に研究開発に使うことを許している「15%ルール」と、誰も使っていない時には実験設備を自由に利用できるというスリーMの2つのマネジメントの仕組みを活用し、ポストイットの開発に成功しました。
- e. アーサー・フライのこのような自発的な研究開発活動は、スリーM社内では「密造」と呼ばれ密造を奨励する2つの企業文化が存在していました。

第1の文化は「率先して研究開発を行なう人であれ」ということを意味するスローガンであるPeople with Initiativesです。

- f. 第2の企業文化は「汝新製品のアイデアを殺すことなかれ」という「11番目の戒律」と呼ばれるスローガンです。
- g. アーサー・フライはポストイットを、しおりよりも用途の広い「貼ってはがせるメモ用紙」として開発し、社内に回覧しましたが社内のマーケティング部門からは、メモ用紙に金を払う人はいないと製品化を却下されてしまいました。
- h. しかしながら、試作品を使って病みつきになった「重役秘書達」が、全米の大企業の重役秘書達に試作品を勝手に送り、大好評を得たので製品化が決まりました。

#### 2. 社内ベンチャーによるポストイットの企業化

- a. アーサー・フライはある事業部からポストイットの企業化のための必要資金を調達しました。
- b. アーサー・フライは自らが研究開発担当者となり、全社内から財務と工場生産と販売の専門家を引き抜き「企業内のミニ企業」である「社内ベ

- ンチャー」を立ち上げポストイットの企業化を行ないました。
- c. ポストイット事業は順調に成長し社内ベンチャーから「デパートメント（部門）」から最終的には「ディビジョン（事業部）」へと成長しました。
  - d. 社内ベンチャーは撤退の機械的なルールがあり、解散した後は参加したメンバーは元の職場へとなんらの罰則なく戻ることができ、困難に挑戦した「英雄」として称えられます。

（柳川によるスリーMのケース・スタディ）

「総合科目 情報への学際的接近（教案その9）3Mの新製品開発のプロセスを情報の視点から整理する」、柳川高行・渡邊忠・舩田眞里子・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226-274ページ。

#### 参考文献

野中郁次郎・清澤達夫、1987年、『3Mの挑戦—創造性を経営する—』、日本経済新聞社。

榊原清則他、1989年、『事業創造のダイナミクス』、白桃書房、第2章社内ベンチャーの仕組みと機能I スリーM、23-70ページ。

野中郁次郎・沼上幹、1984年、「必然と偶然のマネジメント 創造の戦略と組織その原理と実行」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、Feb.-Mar.、94-106ページ。

## ケースその2. ダイエーによる小売価格のイノベーション

一定価からの値引き販売という小売価格設定のイノベーションは、メーカーの管理価格からの小売店主導の価格決定権の奪取である—

1. スーパーマーケット方式（定価からいかにして安くするかの新しいマネジメント方法）
  - a. 大栄薬品として薬の安売り業からスタートし、「価格破壊」「全てはお客様のため（フォア・ザ・カスタマーズ）」の2つをコーポレート・スローガンとして日本で初めての総合スーパーマーケットを創業して、大きなドメイン・コンセンサスを獲得して、昭和40年代半ばには、三越百貨店を抜いて日本の小売業No.1になりました。
  - b. スーパーマーケット方式その1。

前提としての「多店舗展開」多店舗展開により「大量仕入れ」と「大量販売」とが可能となります。大量販売力は、メーカーによる出荷停止圧力を跳ね返すパワーの源泉となります。
  - c. 後払いの手形仕入れから「現金仕入れ」に変えることにより、銀行の手形割引分を安く仕入れることが可能になります。
  - d. 大量仕入れにより他店よりも安く仕入れることが可能になります。
  - e. 問屋を通さずに「メーカーとの直接取引」を行なう事により問屋の手数料分が安く仕入れることができます。
  - f. 消費者が自分で籠を持って商品を取るという「セルフサービス方式」

という商品の買い方と、「集中レジでの代金決済」により人件費が節約できます。

- g. 中小メーカーへの「仕様書発注」による生産委託した「ストアブランド商品」の開発により、ナショナルブランド商品（有名一流メーカーの商品）よりも安く売ることが可能になります。
  - h. 商品1単位あたりの利益を減らす「薄利多売方式」により、商品を安く売ることが可能になります。
2. ドメインにもライフサイクルがある—価格破壊型総合スーパーマーケットの成長と衰退—

- a. 1960年代のまだまだ貧しかった日本社会にはダイエーの価格破壊型総合スーパーマーケットという「質よりも量を重視するドメイン」が、最も適合性が高かったのですが個人所得が上昇し、消費欲求が高度化した1970年代半ばには、それに適応したイトーヨーカ堂の展開した「少し高いがより良い商品を売る」という、価値追求型総合スーパーマーケットのドメインにダイエーはその座を奪われていきました。
- b. 総合スーパーマーケットイオンのドメインは店舗数を増やすという規模拡大の追求と、ショッピングモールという新しい試みでしたが、必ずしもうまくいってはいません。  
(なぜなら、規模の拡大に人材の能力が追いついておらず、現場のマネジメントが荒れてしまったことと、ショッピングモールの展開で不動産屋さんに変化してしまったことが原因で、3年連続の赤字決算をしています。2012年度はセブン&iホールディングスを追い抜き、日本最大の小売業になりましたが、それは、キャッシングという金融ビジネスの利益が大きく、イオンはすでに小売店とは言えなくなっています。)
- c. 世界最大の小売業であるアメリカのウォルマートの子会社になった西友は子会社になってからずっと赤字が続いており、ウォルマートのドメインは日本社会に適合的ではないといえるでしょう。
- d. ショッピングモール形式の店舗展開でうまくいっているのは、宇都宮市の百貨店である福田屋百貨店（FKDも2号店を開いてから共喰いが生じ、現在は銀行管理会社になってしまいました。）と、ヨークベニマルを代表とする食品スーパーマーケットと、プレミアムアウトレットが挙げられるでしょう。

(柳川によるケース・スタディ)

「論文 経営理念の制度化行動—事例研究ダイエー」、『白鷗女子短大論集』、第7巻第2号、1981年、107-126ページ。

「資料 流通業の経営学—ダイエーと価格破壊」、『白鷗女子短大論集』、第10巻第2号、1985年、321-328ページ。

「事例研究資料 ダイエー—組織学習・経営理念と経営戦略」、『同上』、329-341ページ。

「ケースその4. 総合スーパーマーケット産業とダイエーの現場力の低下」、『論文 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、212-217ページ。

### ケースその3. 家電販売店という流通経路のイノベーション（プレイスイノベーション）

一家電系列店、家電量販店の時代から家電ディスカウント店とカメラ系量販店の時代へー

#### 1. 家電系列店

- a. 第2次大戦後に電球と乾電池以外の家庭電器製品(家電)の新製品が次々と生まれましたがそれらを取り扱う小売店は存在していませんでした。(家電専門のお店はなかった)
- b. そのような流通の状況の中で家電メーカーは、それぞれのメーカーの商品のみを独占的に取り扱うメーカー系列問屋と、メーカー系列家電小売店を創らざるを得ませんでした。このような家電小売店を「家電系列店」と呼びます。
- c. 家電系列店の販売価格は、メーカーの系列問屋による出荷停止という圧力によりメーカーによって管理された価格である定価を守らなければなりませんでした。
- d. 家電系列店は、小売価格の値崩れの起きないという点において、メーカーと系列問屋と家電系列店のすべてにとって望ましい流通経路でした。
- e. このような流通経路は、消費者にとっては商品が値引きされないということと、ある商品を買うためにメーカー別の系列店を何店舗も見て廻らなければならず、決して便利な流通経路ではありませんでした。

#### 2. 家電量販店

- a. 全てのメーカーの商品を一店舗に集める一ヶ所で「比較購買(ワン・ストップ・ショッピング)」のできる新しい家電流通経路が誕生してきました。
- b. このような家電店を家電量販店と一般に名付けられました。
- c. 家電量販店は最初は「バッタ屋」や「現金問屋」や押し込み販売で停滞在庫を抱えたメーカー系列問屋からゲリラ的に商品を仕入れていましたが、消費者からのドメイン・コンセンサスが強く売り上げが急成長し家電メーカーは正式の取引をせざるを得なくなりました。
- d. 家電量販店は各メーカーから大量に仕入れることにより、安い仕入れ価格を実現したばかりでなく、家電流通業界の商習慣である「リベート制(割戻し金制度)」を活用し家電系列店よりもはるかに安い小売価格を可能にしました。
- e. 全てのメーカーの商品が一ヶ所で見られる多様な品揃えは消費者に取り一ヶ所で比較購買が可能のために大好評でした。

#### 3. 家電ディスカウント店の小売価格イノベーションー北関東価格、YKK価格の実現

- a. 家電量販店は地域独占にあぐらをかき「全国展開を怠っている」うちに北関東のコジマやヤマダ電機は全国展開をし圧倒的な低価格を実現しました。
- b. コジマの隆盛と挫折

- ① コジマは家電ディスカウントというドメインをはじめてデザインしたイノベティブ（革新的）な会社です
  - ② イノベーションの固まりとしてのコジマ  
宇都宮市内に一店舗だけあった小島電気店は、メーカー系列に属さず、東京の秋葉原の電気街から部品を購入し、それを組み立てて小島ブランドで低価格で売り、消費者からの高いドメイン・コンセンサスを得ていました。この時の経験が「安値日本一への挑戦」というコーポレート・スローガンとして使われてきました。小島電気のすぐれた経営方法は、東北線（現宇都宮線）を使って東京に闇米を売りに行っていた闇米おばさん達に、帰りに秋葉原で部品を買ってきてもらい、大量の商品を売ることに成功したことです。この小島ブランド品の販売により、コジマは初期の資本蓄積を行なう事ができたのです。
  - ③ 小島電気店は終戦後まだ水道が完備しておらず、各家庭で井戸水を使っていた時代に家電メーカーから電動ポンプが売り出された時に、井戸も掘ってくれたら電動ポンプも買うというお客のリクエストに応え、宇都宮市内に数十本の井戸を掘り電動ポンプを売りまくりました。このことがコジマの第2の資本蓄積を可能にしました。
  - ④ 1980年代にコジマは、足利銀行からの融資を受け大量出店し、全国展開を図り日本一家電小売店へと1990年代に成長しました。
- c. ヤマダ電機によるコジマの追い抜き
- ① 「デジタル家電」は多様な附属品がつき製品の種類も豊富だから、これまでよりも「何倍も広い売り場」が商品陳列のためには必要であることに気がつき、大型店舗だけを出店し続けました。
  - ② デジタル家電はそれまでの家電とは異なり、販売員により丁寧かつ十分な「商品説明」が必要なことに気がつき、社員教育を徹底し商品説明能力を向上させました。
  - ③ 「品揃えの幅の広さと奥深さ」と、「従業員による高い商品説明力」の両方により、コジマから客を奪うことに成功し、売り上げでもコジマを抜くと、商品価格もコジマより安く設定できるようになり、コジマとの現在の圧倒的な業績確差を生み出しています。

#### 4. カメラ系量販店

大都市の駅の近くに立地するいわゆるレールサイド店と呼ばれるヨドバシカメラとビックカメラがカメラ系量販店と呼ばれています。家電ディスカウント店と異なり圧倒的に大量の品揃えと、毎日猛勉強する従業員達の極めて高い商品説明力が武器です。今後はヤマダ電機とヨドバシカメラの一騎討ちの時代となると思われます。

#### 5. 家電流通におけるドメインのライフサイクル

家電流通経路における主役交替から言えることは、ドメイン・コンセンサスのより高いドメインをデザインできた企業へと変化してきていることです。ドメインのライフサイクルはドメイン・コンセンサスのより高いものにより、低いドメイン・コンセンサス企業の淘汰の歴史だと言えるでしょう。

（柳川によるケース・スタディ）

「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」、『白鷗大学論集』、第27巻第1号、2012年、61-128ページ。

#### ケースその4. 集英社週刊少年ジャンプのマーケティング・イノベーション

—情報財の共同生産と売れ筋マンガのみでドメイン・コンセンサスの最大化を目指す—

##### 1. 遅参企業（late comer レート・カマー）としての週刊少年ジャンプのニッチャー戦略

- a. 男の子向けの週刊少年マンガは、サンデー、マガジン、チャンピオン、キングの4誌がすでに存在しておりジャンプは8年遅れてその市場に参入したレート・カマーです。
- b. ライバルのいない市場を目指せ  
ジャンプ以外の先行の4誌は、そのコア・ターゲットとしての読者を高校生と大学生の男子に定めていました。ジャンプは小学生の高学年の男子と中学生の男子の読むマンガがないことに気が付き、彼らをコア・ターゲットにした雑誌を構想しました。
- c. 友情努力勝利というテーマの一貫性

それまでのマンガはマンガ家自身が自分の好きなテーマで描いていたという意味で、マンガ家への完全な「委託生産」でしたが、ジャンプは読者対象者の読みたいマンガが何であるのかを、広く「市場調査」を行ない、「友情、努力、勝利」の3つのテーマであることを発見しました。少年ジャンプのマンガはマンガ家に描いてもらいたいテーマを指示して描いてもらう「注文生産」方式のマンガだと言えるでしょう。友情、努力、勝利のテーマのみのマンガの集合体であるジャンプを、初代編集長の長野規氏は柳川のインタビューに答えて「ジャンプはレストランでなく、おにぎりだけを売るおにぎり屋なんですよ」とその本質的特色を表現していました。

##### 2. 描いてくれるマンガ家のいない現状への対処方法

- a. ジャンプは創刊当初、既存の有名マンガ家はすべて先発の4つのマンガ誌に囲い込まれており、描いてくれるマンガ家が確保できずになかなか隔週で（2週間に1回）、他誌より20円高い90円での発売を余儀なくされました。
- b. 「マンガ家の社内育成」というイノベーション
  - ①描いてくれるマンガ家がいなければ、集英社で創り出せば良いという驚くべき発想を初代編集長が出しました。
  - ②マンガ家の「オーディション」を行ない、有望なマンガ家の卵を発掘しました。
  - ③有望な新人を東京に呼び寄せ、「奨学金名目」で生活費を支給し一人の「担当編集者」が有望な新人に貼り付き、友情、努力、勝利のテーマのマンガが描けるように徹底的にトレーニングをしました。

3. マンガ家という独立した外部資源の内部資源化戦略

- a. マンガ家一人一人と「専属契約」を結び集英社のマンガ以外には描かないかわりに、「一定額の拘束料」を支払うことにより独立したマンガ家を「準社員化」し集英社に囲い込みました。
- b. 専属契約の目的は人気マンガ家のマンガを「ジャンプでしか読めない」という独占的な状態を創り出すことと、読者アンケート情報のマンガの人気投票により、打ち切られる不人気マンガの「替わりのマンガ」をいつでも用意できるための二軍マンガ家を囲い込んでおくことでした。

4. 担当編集者とマンガ家による共同の情報生産としての新しいマンガの創り方

- a. マンガ家が最初に描いた下絵を担当編集者が、キャラクターやストーリーやセリフにアドバイスをを行ない描き直しを繰り返させます。ドラゴンボールで有名な鳥山明氏はデビュー作「ドクターランプ・アラレちゃん」でデビューする前に50回の描き直しをさせられたということが、ジャンプ神話の一つになっています。
- b. アンケートはがきで調査した子供の世界の様々な情報がパソコンにすべてインプットしてあり、担当編集者はそれを参照し、マンガ家の描いたマンガの「ディテール（細かな部分）のリアリティー」を高め、読者の「共感」を得られるようにしています。

5. アンケートはがきの人気投票

毎号のアンケートはがきの人気投票で、不人気マンガを切り捨て新しいマンガへ入れ替えそれを連続的に繰り返していくことにより、ドメイン・コンセンサスを高め続けリピーターにつなげていき、最高時の発行部数は670万部に上ったと言われています。

6. ジャンプの成功の方程式はなぜ一時的に崩れたように見えたのでしょうか

- a. ライバル誌によるジャンプ方式の模倣
- b. ジャンプ編集部の解体とコミックパンチへの移行
- c. 少子化の影響
- d. テレビゲーム、インターネット、携帯電話という競合商品の出現
- e. 友情、努力、勝利を信じられなくなった子ども達の増大

(柳川によるケース・スタディ)

「研究ノート ケース・スタディ 集英社・週刊少年ジャンプ—情報と共感のマネジメント—」、『白鷗大学論集』、第7巻第1号、1992年、127-140ページ。

「ドメイン、マネジメント・システム、情報—集英社・週刊少年ジャンプのマーケティング—」、『Business Research』、1993年、44-49ページ。

「集英社・週刊少年ジャンプのマーケティング—ドメイン、マネジメント・システム、情報—」、白鷗大学ビジネス開発研究所、『白鷗ビジネスレビュー』、第3巻第1号、1994年、127-139ページ。



## ケースその5. 旅行会社HISの製品イノベーション

—HISはなぜ海外旅行でJTBを追い抜けたのでしょうか—

### 1. HISの成長を支えた格安航空券という製品イノベーション

#### a. 格安航空券という魅力的商品の販売

航空券という商品は原則値引き販売はされない特殊な商品ですが、売れ残りが出ないように、団体で大量に購入してくれるお客には「団体割引制度」がありました。HISはその団体割引チケットを大量に購入しそれを「個人にばら売り」しました。さらに航空券の取引の商慣習には大量に購入してくれる旅行会社には、航空会社から「キックバックと呼ばれる割戻し金」が支払われました。HISは団体割引とキックバックの2つの値引き分だけ正規の運賃よりも安くした「格安航空券の販売」で急成長しました。

#### b. 航空会社はなぜ格安航空券を黙認したのでしょうか

飛行機の座席とは販売チャンスが1回限りの商品ですから、空気を運んでもお金にならないので安くても「全席を売り切りたい」という事情が航空会社にはありましたので、大量に航空券を販売してくれるHISの格安航空券を黙認せざるを得なかったのでしょうか。

#### c. HISの澤田社長は、自分の書いた本の中で「みんながハッピーになるビジネスは必ず成功する」という経営者信念を表明しています。

### 2. JTBの挫折

#### a. 旅行形態の変化への適応が遅れた

ひとつの旅行プランでの「団体旅行のパッケージツアー」という旅行形態から、近年になって、家族、恋人、友人達という少人数での「個人旅行（independent travel）」へと旅行形態が変化してきたのに対し、伝統的に団体旅行が得意だったJTBは個人旅行の一人一人に異なった旅行プランを提案することが不得意で「個人旅行への適応」がHISよりも遅れてしまいました。

#### b. インターネットでのチケット購入客の増加

JTBを代表とする旅行代理店を通さずに、旅行者がインターネットで航空券や鉄道切符やホテルや旅館から直接購入するようになってきて需要が減少しました。

#### c. 旅行代理店とインターネットを使って旅行チケットを購入する客が増加したのに対してJTBの対応は遅れがちでした。

### 3. HISの接客販売のイノベーション

HISは個人旅行者が主流になったことに「いち早く対応し」個人旅行者に個別的に多様な旅行プランを提案できるように接客と販売の方法を工夫して対応することに力を注ぎました。またインターネットでの旅行チケットの購入客への対応もいち早く整えました。

### 4. インターネットの方が便利なのに今なおお店に来店する客は何を望んでいるのでしょうか。

自分の立てた旅行プラン間違っていないというふうに背中を押してもら

いたいです。すぐれた従業員は旅行客の不安を解消しあなたの意志決定はまちがってはいませんと説得できる能力の持ち主です。(自分の意志決定が正しかったという安心というサービスを買いに来るのです。)

### 第3部

## 映像で学ぶ組織イノベーションとリーダーシップの比較分析

1. ローソンの新浪社長のリーダーシップについてのビデオを観て次の課題に答えて下さい。(NHK『プロフェッショナル さらけ出して 熱く語れ コンビニ・チェーン経営者 新浪剛史の仕事』のDVD)

ローソン新浪剛士社長の組織革新型リーダーシップ (transformational leadership) についてビデオを観て考えるべき注意の焦点 (focal points)

#### セブンとローソンの経営者比較

- A. ローソン新浪剛士社長の組織革新型リーダーシップ (transformational leadership) についてビデオを観て考えるべき注意の焦点 (focal points)

- 0) 成長が続くコンビニエンス (CVS) 業界で「敢えて革新に挑む革命児」というこの番組でのローソン新浪社長の紹介の仕方は、この番組の主要なテーマと取り上げ方 (framing) を示唆していますが、ビデオ全体を見終わったときのあなたの持った感想と印象とを簡潔にまとめて下さい。

- 1) 大部屋主義 (社長室が社員の部屋と同じフロアにあること、ホンダ技研のトップマネジメントの大部屋主義が有名) と、open door policyの

①社長から社員へのメッセージを言葉化して下さい。

②open door policyの狙いが、新浪社長の期待している通りに機能するためには、どのようなことが必要十分条件でしょうか。

③部下は新浪社長のメッセージをどう受け取っているのでしょうか。

「社長のお言葉をいただく」という社員の言葉と新浪社長の天守閣

理論とを合わせて考えてみて下さい。

- 2) 朱色の筆ペンで、自筆で、大書したメッセージ（命令）を部下に送るダイレクト・コミュニケーション方法について次の問いを考えて下さい。
  - ①社長から社員へのメッセージはどんなことでしょうか
  - ②このような社長から部下へのダイレクト・コミュニケーション方法が目標を達成できる必要十分条件は何でしょうか。
  - ③部下は、この社長からのメッセージをどう受け取っていたでしょうか。
- 3) 新浪社長は30人の給食会社の経営を10倍の売り上げの会社へと大成長させ、その手腕を見込まれて、トータルで16万人の人々が関わっているコンビニエンス・チェーンの経営者へと選抜されましたが、皆様はこのようなトップマネジメント人事をどう思われますか。またこのような成功体験は、新浪社長の意志決定スタイルにどのような影響を与えたと思われますか。
  - ①新浪社長は、トップダウンにこだわり、結果的に失敗しましたが、それは、意志決定そのもののミスか決定した命令が部下には難し過ぎたのか、考えてみて下さい。
  - ②新浪氏の腹心の部下が、「あなたが部下の意見を出しにくくさせている」「あなたの言っていることは、さっぱり分からない」と言ったことから、新浪社長のコミュニケーションのどこに問題があったのだとあなたは思いますか。
- 4) 新商品の提案会議で、昨年と同様の4つの味が楽しめるピザが提案された時に、新浪社長は、「こんなもの俺は絶対買わねえぞ、もう一度考えて提案し直せ」という指示を出し、「自ら考える部下になって欲しい」と述べていますが、この場合、考える部下を育てるためには、新浪社長には何が不足しているとあなたは考えますか？ 思うところをまとめて下さい。
- 5) 塩ジャケ弁当の失敗について

- ① ローソンがおろそかにしている経営活動の基本は一体何でしょうか、自分の考えを述べて下さい。
  - ② 失敗した部下を新浪社長が叱らない（叱れない）のは、一体なぜだとあなたは考えますか。
  - ③ これは、リスクを取った（リスクを取る価値のある）新製品開発と果たして言えるでしょうか。あなたの考えを述べて下さい。
- 6) 新しいローソンに生まれ変わるために、そのことを誰の目からも明らかに分かるように看板の色をブルーからオレンジに変えるという Corporate Identity (CI) 活動は、経営戦略的に有効だと言えるでしょうか。
- ① 新しく生まれ変わるローソンがセブンに対抗できるために、第1に優先して変えるべきことは、看板の色ではなくて、一体何だとあなたは考えますか？ 思うところを述べて下さい。
  - ② オーナーを説得する会合で、部下を部屋から突然追い出したことは、部下の気持ちに、どのような影響を与えたでしょうか。
  - ③ 看板の色を変えることをオーナーに説得しろ、という命令を、部下はどんなふうを受け取っていると、あなたは思いますか。
- 7) 新浪社長の経営革新の試みに対する抵抗勢力 (resistance group) を論理的 (logical) にかつ情緒的 (emotional) に説得し組織の同調行動 (シンクロニゼーション) を引き起こすことは、どうしたら可能だと、あなたは考えますか。
2. セブン-イレブンのビデオを観て次の課題に答えて下さい。(NHK『プロジェクトX 日米逆転！ コンビニを作った素人たち』のDVD)
- セブンとローソンの経営者比較
- B. セブン-イレブン-ジャパンの創業時の、ベンチャー起業家型リーダーシップ (venturing entrepreneurial leadership) についてビデオを観て考えるべき注意の焦点 (Focal Points)
- 0) このビデオを観て、ローソンとセブンの会社としての一番大きな違

いはどこにあるとあなたは考えますか。オーナーとセブン本部との関係の在り方に注目して考えてみて下さい。

- 1) 日本型の総合スーパーが、最初の時期コンビニチェーンの親会社となりました（ダイエー…ローソン、ヨーカ堂…セブン、イオン…ミニストップ、西友…ファミリーマート、長崎屋…サンクス、カスミ…ホットスーパー）がその必然的理由は何だったのでしょうか。
- 2) 鈴木敏文氏が清水氏をニューベンチャー探しのアメリカ視察に行こうと誘ったのは、清水氏のどのような点を見込んだからだと、あなたは思いますか。
- 3) セブン-イレブンのアメリカの店舗を見た時に、このビジネスの可能性に気付いた初めての日本人が鈴木氏だったわけですが、彼はなぜ気付くことができたのでしょうか
- 4) 鈴木氏と清水氏が、「最低のサラリーマン生活だ」と感じ、命の危険を冒しながらも、アメリカでニュービジネスの種を探し続けましたが、彼らにそうさせた原動力は一体なんだったとあなた考えますか。
- 5) ヨーカ堂の伊藤社長が、鈴木氏と清水氏とを、戻る会社のない片道切符で、セブンの立ち上げに追い込んだその心理学的理由と、経営戦略上の狙いとを考えてみて下さい
- 6) 元商社マンの鎌田氏が、全商品の1日の売れ行きを毎日手作業で集計したことが、POSシステムによる単品管理の原型となりましたが、この活動が、セブンに与えた小売店の革命の内容を明らかにしてみてください。
- 7) 鈴木氏は、問屋に小分け配達を実行させるという問屋の常識を打ち破りましたが、問屋はなぜ協力したのでしょうか。問屋のメソッドは何だったのか考えてみて下さい。
- 8) セブンの事例から、成功する素人の必要十分条件は何だとあなたは考えますか。ホンダ技研のコーポレート・スローガンである「不常識を非真面目に」をヒントにして考えてみて下さい。

- 9) 山本商店の主人は、素人集団のセブン本部の人々が「誠実な対応をした」と述べていますが、ビジネスの世界における誠実さとは何か、問題の共有と共考と共解という視点から考えてみて下さい。

### セブンとローソンの経営者比較

#### ローソン経営者リーダーシップモデル答案編

- A. ローソン新浪剛士社長の組織革新型リーダーシップ (transformational leadership) についてビデオを観て考えるべき注意の焦点 (focal points)
- 0) 成長が続くコンビニエンス (CVS) 業界で「敢えて革新に挑む革命児」というこの番組でのローソン新浪社長の紹介の仕方は、この番組の主要なテーマと取り上げ方 (framing) を示唆していますが、ビデオ全体を見終わったときのあなたの持った感想と印象とを簡潔にまとめて下さい。

#### ◆モデル答案◆

コンビニエンス業界で、成長を続けているのはセブン-イレブンのみで、ローソンは店舗数は増大していますが、一つ一つのお店の売上は減少をしています。ローソンはあえて革新に挑んでいるのではなく、革新せざるを得ない状況に追い込まれているのです。メディアの情報を見る時には、メディアによる、ある種の偏りが生じる場合が少なくないので、鵜呑みにすることなく、周辺情報を自分で収集し、冷静に事実を見分けることが大切です。

- 1) 大部屋主義 (社長室が社員の部屋と同じフロアにあること、ホンダ技研のトップマネジメントの大部屋主義が有名) と、open door policyの①社長から社員へのメッセージを言葉化して下さい。

#### ◆モデル答案◆

同じ階にいて、社長室のドアはいつも開けておくので、遠慮することなく相談事や、新しい仕事のアイデアが浮かんだ時には、社長の私のところに話に来て下さい。

②open door policyの狙いが、新浪社長の期待している通りに機能するためには、どのようなことが必要十分条件でしょうか。

◆モデル答案◆

- a) 途中で口を挟むことなく部下の話をひたすら熱心に聴くように努めること（これを傾聴力と言います）
- b) ハーバード大学で経営学修士号（MBA）という高学歴に加え、小さな給食会社を大きく成長させたという実績と、天守閣理論に見られるように、企業のことが一番わかるのは俺だという意識を押し立て、上から目線ではなく、部下を最初からバカにすることなく謙虚に耳を傾けること。

③部下は新浪社長のメッセージをどう受け取っているのでしょうか。「社長のお言葉をいただく」という社員の言葉と新浪社長の天守閣理論とを合わせて考えてみて下さい。

◆モデル答案◆

新波社長は一番優秀なのは自分だというプライドが強すぎるので、どうせ私達の話なんか聴いてくれないと、最初からあきらめていると思われます。

2) 朱色の筆ペンで、自筆で、大書したメッセージ（命令）を部下に送るダイレクト・コミュニケーション方法について次の問いを考えて下さい。

①社長から社員へのメッセージはどんなことでしょうか

◆モデル答案◆

今抱えている仕事は中止していいから、この命令を真先にやって欲しいという、問答無用の命令と受けとめています。

②このような社長から部下へのダイレクト・コミュニケーション方法が目標を達成できる必要十分条件は何でしょうか。

◆モデル答案◆

部下に新しい命令を真先にやってもらうには、部下がしなければな

らない仕事の一部分をやらなくてもいいようにしてあげないと、部下は過剰な仕事で潰れてしまいます。

③部下は、この社長からのメッセージをどう受け取っていたでしょうか。

◆モデル答案◆

思いつきで、次から次へと新しい命令を出すことは、いい加減にして欲しいと思っているでしょう。

3) 新浪社長は30人の給食会社の経営を10倍の売り上げの会社へと大成させ、その手腕を見込まれて、トータルで16万人の人々が関わっているコンビニエンス・チェーンの経営者へと選抜されましたが、皆様はこのようなトップマネジメント人事をどう思われますか。またこのような成功体験は、新浪社長の意志決定スタイルにどのような影響を与えたと思われますか。

①新浪社長は、トップダウンにこだわり、結果的に失敗しましたが、それは、意志決定そのもののミスか決定した命令が部下には難し過ぎたのか、考えてみて下さい。

◆モデル答案◆

意志決定の結果の命令の内容が、部下に理解されないというコミュニケーション上のミスですから、新浪社長の意志決定上のミスだと言ってよいでしょう。

②新浪氏の腹心の部下が、「あなたが部下の意見を出しにくくさせている」「あなたの言っていることは、さっぱり分からない」と言ったことから、新浪社長のコミュニケーションのどこに問題があったのだとあなたは思いますか。

◆モデル答案◆

ハーバード大学仕込みの、経営学の最先端の理論を、丁寧に噛み砕いて説明することなく、専門用語をそのまま使って、部下に話したので、部下のほとんどにとって外国語を聞くような感じで理解不可能だったのでしょう。和文和訳の必要なコミュニケーションだったと思



います。

- 4) 新商品の提案会議で、昨年と同様の4つの味が楽しめるピザが提案された時に、新浪社長は、「こんなもの俺は絶対買わねえぞ、もう一度考えて提案し直せ」という指示を出し、「自ら考える部下になって欲しい」と述べていますが、この場合、考える部下を育てるためには、新浪社長には何が不足しているとあなたは考えますか？ 思うところをまとめて下さい。

◆モデル答案◆

なぜこんなピザは買わないのか、その理由を新浪社長自身の言葉で説明してあげないと、叱られた部下たちは、どこをどんな風に改良したら良いのか、問題の焦点が不明になり考えることが大変難しい状況に置かれるでしょう。

- 5) 塩ジャケ弁当の失敗について

① ローソンがおろそかにしている経営活動の基本は一体何でしょうか、自分の考えを述べて下さい。

◆モデル答案◆

しょっぱい塩鮭弁当が食べたいと言う人がどのくらいいるのか、を販売前にマーケティング調査をしておくという、基本中の基本を行っていない。昔塩鮭弁当が流行ったのは冷蔵庫や冷凍庫がなかったので、鮭を長持ちさせるためにはともしょっぱくなるほどの多くの塩に漬けておく必要があったからです。このようなノスタルジー消費は、消費者の食生活が激変している中ではなかなか難しいということに、経営の責任者は最初から気がつく必要があります。

② 失敗した部下を新浪社長が叱らない（叱れない）のは、一体なぜだとあなたは考えますか。

◆モデル答案◆

塩鮭弁当が売れるか売れないかの市場調査活動を、社長も会社全体も、誰一人として行なう事を提案しなかったし、社長自身もそのことに

気付いていなかったので失敗した部下を叱るに叱れなかったのでしょうか。

- ③これは、リスクを取った（リスクを取る価値のある）新製品開発と果たして言えるでしょうか。あなたの考えを述べて下さい。

◆モデル答案◆

リスクをとるということは、入念な事前の準備をして、成功する確率を可能な限り高めてから新しいことに挑戦することを意味しています。入念な準備をすることなく、見切り発車的に新しいビジネスに挑戦することは、リスクをとることではなく、無謀な活動そのものだと言えるでしょう。

- 6) 新しいローソンに生まれ変わるために、そのことを誰の目からも明らかに分かるように看板の色をブルーからオレンジに変えるという Corporate Identity (CI) 活動は、経営戦略的に有効だと言えるでしょうか。

- ①新しく生まれ変わるローソンがセブンに対抗できるために、第1に優先して変えるべきことは、看板の色ではなくて、一体何だとあなたは考えますか？思うところを述べて下さい。

◆モデル答案◆

セブン-イレブンを見習うべきことは、消費者の欲しがるものだけを、欠品ゼロで常事品揃えをすることと、弁当やお握りやお惣菜を、社長以下重役全員が毎日試食を繰り返して、本当に美味しいものだけを店頭で並べることです。

- ②オーナーを説得する会合で、部下を部屋から突然追い出したことは、部下の気持ちに、どのような影響を与えたでしょうか。

◆モデル答案◆

ああ社長は、私達の事を、オーナーとお店についての正確な情報を提供することを邪魔している存在だと考え、信頼してもらえていないのだな、と感じたのではないのでしょうか。

- ③看板の色を変えることをオーナーに説得しろ、という命令を、部下

はどんなふうを受け取っていると、あなたは思いますか。

◆モデル答案◆

看板の色には、オーナーの思い入れや、ローソンのファンである顧客の愛着があると考えられます。大切なことは、そのようなブランド化した看板の色を変えるのではなくお店の品揃えと商品の品質を高め、来店客の満足度を上げることではないかと心の中では、つぶやいているのではないのでしょうか。

- 7) 新浪社長の経営革新の試みに対する抵抗勢力（resistance group）を論理的（logical）にかつ情緒的（emotional）に説得し組織の同調行動（シンクロニゼーション）を引き起こすことは、どうしたら可能だと、あなたは考えますか。

◆モデル答案◆

今ローソンは、自己革新をしなければ、会社の存続そのものが難しくなるという危機的状況を、データを用いて部下を説得し、危機感を共有させることと、その危機的状況を打開するために必要不可欠な経営戦略を、明確に且つわかりやすい言葉でスローガン化し、全社員に共有させ、お店の品揃えを、根本から変革するという、目に見える形での革新を推し進めることが必要でしょう。

### セブンとローソンの経営者比較

#### セブン-イレブンの経営者リーダーシップのモデル答案編

- A. セブン-イレブン-ジャパンの創業時の、ベンチャー起業家型リーダーシップ（venturing entrepreneurial leadership）についてビデオを観て考えるべき注意の焦点（Focal Points）
- 0) このビデオを観て、ローソンとセブンの会社として一番大きな違いはどこにあるとあなたは考えますか。オーナーとセブン本部との関係の在り方に注目して考えてみて下さい。
- 省 略— ローソンのビデオを観てから回答します

- 1) 日本型の総合スーパーが、最初の時期コンビニチェーンの親会社となりました（ダイエー…ローソン、ヨーク堂…セブン、イオン…ミニストップ、西友…ファミリーマート、長崎屋…サンクス、カスミ…ホットスパー）がその必然的理由は何だったのでしょうか。

◆モデル答案◆

総合スーパーマーケットが急成長し、ダイエーの売上高が三越百貨店の売上高を抜いて小売業No.1になった時に、総合スーパーマーケットの行動原理である「営業の自由」と、商店街を構成する中小小売店の行動原理である「生存権」とが、真正面からぶつかり合うようになりました。

政府は、中小小売店を保護することを選択し「大規模小売店舗法(大店法)」を制定し、各地の商工会議所内に設置された「商業活動調整協議会(商調協)」に大型店の出店を許可するかどうかの判断を委ね、総合スーパーマーケットは、新しく出展することが著しく困難になりました。

企業成長の意欲と大量の資金を背景にして、総合スーパーマーケットはどの企業も次の成長機会を必死になって探しており、ヨーク堂におけるセブン-イレブンの成功を見て、二匹目、三匹目のドジョウを狙って、コンビニエンス業界に続々と新規参入していきました。この結果コンビニエンスストアの親会社の殆ど全てが総合スーパーマーケットとなったのです。

- 2) 鈴木敏文氏が清水氏をニューベンチャー探しのアメリカ視察に行こうと誘ったのは、清水氏のどのような点を見込んだからだと、あなたは思いますか。

◆モデル答案◆

- ①途中入社した鈴木氏と、実質上の降格処置を受け部下も一人もいない窓際社員となっていた清水氏と境遇の共通性があるから、一緒に新しいビジネスを捜すパートナーとして最適だと考えられたからでしょう。

- ②清水さんは部下一人もいない、片隅の小部屋に左遷され、実質上の戦力外通告をされ、早く「辞職しろ」という周囲の冷たい視線にも全くめげることなく、戦い続けているその精神的強さに感心し、この人ならば、どんな困難にあっても途中で逃げ出すことは決してしないだろう、という強い信頼感を抱いたからでしょう。
- 3) セブン-イレブンのアメリカの店舗を見た時に、このビジネスの可能性に気付いた初めての日本人が鈴木氏だったわけですが、彼はなぜ気付くことができたのでしょうか

◆モデル答案◆

- ①新しいビジネスを見つけなければ、日本には帰れないという崖っぷちに追い込まれていた為に、文字通り必死になって新しいビジネスの種を探していたという心理的状況の存在
- ②イトーヨーカ堂へ途中入社した為に、総合スーパーマーケットの常識に、首までどっぷりと浸かっておらず、素直な目で、アメリカのビジネス社会を観察することができたからでしょう。（ドミナント・ロジックからの自由）
- 4) 鈴木氏と清水氏が、「最低のサラリーマン生活だ」と感じ、命の危険を冒しながらも、アメリカでニュービジネスの種を探し続けましたが、彼らにそうさせた原動力は一体なんだったとあなたは考えますか。

◆モデル答案◆

- ①会社の上司や、同僚たちの冷たい視線に対する強烈な反発があった為
- ②新しいビジネスを発見しなければ、日本に戻っても仕事はまったく無いという、逃げることは決して許されない状況の存在
- ③自分たちが必死になって探し続ければ、必ず新しいビジネスのタネが必ず見つかるはずだ、という自分たちの能力への絶対的信頼感（強い自己信頼感）
- 5) ヨーカ堂の伊藤社長が、鈴木氏と清水氏とを、戻る会社のない片道切符で、セブンの立ち上げに追い込んだその心理学的理由と、経営

戦略上の狙いとを考えてみて下さい

◆モデル答案◆

- ①失敗しても、戻る職場があるということから生じる「甘えの構造」を最初から絶ち切る為
  - ②経営者としての、権限と自律性（オートノミーとリーダーシップ）を100%与えて、失敗した時は100%の自己責任を取らせることから、ヨーカ堂の社外ベンチャーとしてセブン-イレブンを位置付けていたからです。
- 6) 元商社マンの鎌田氏が、全商品の1日の売れ行きを毎日手作業で集計したことが、POSシステムによる単品管理の原型となりましたが、この活動が、セブンに与えた小売店の革命の内容を明らかにしてみてください。

◆モデル答案◆

- ①勘と経験による品揃え

それまでの小売店は、1年に1回の棚卸の結果と、取引をしている問屋さんのアドバイスで、品揃えの意志決定をしていて、文字通り勘と経験による品揃えをしていました。

- ②統計的意志決定と売れ筋商品だけの品揃え

POSはPoint Of Sales（販売時点情報管理）の頭文字を取ったコンピューターによる3000品目（アイテム）の一つ一つの商品ごとの1日の売れ行きを記録するもので、セブン-イレブンの開業当初に鎌田さんが、手作業で毎日14～5時間かけてやっていたことを瞬間的にやることができるようになりました。コンピューターに記録された商品の売上から、よく売れる商品（売れ筋商品）と、あまり売れない商品（死に筋商品）の二つに分類されます。

セブン-イレブンの各店舗には、本社から品揃えのアドバイスをするOFC（巡回指導員）が派遣されています。巡回指導員は、死に筋商品については、それに替わる入れ替え商品を提案し、売れ筋商

品については、欠品も無く売れ残りも無い均衡解を考え出してアドバイスをします。（このことはセブン-イレブン内部では仮説の設定と呼ばれています）その仮説に従って品揃えを変化させ、POSで検証してまた死に筋商品と売れ筋商品について同じことを繰り返します。このことを単品管理と呼びますが、単品管理を反復的に行なうことによりセブン-イレブンの店舗は、売れ筋商品だけのお店になります。このことを小売店の新流通革命と柳川は名付けています。

- 7) 鈴木氏は、問屋に小分け配達を実行させるという問屋の常識を打ち破りましたが、問屋はなぜ協力したのでしょうか。問屋のメソッドは何だったのか考えてみて下さい。

◆モデル答案◆

- ① コンビニエンスストアは長時間営業なので、山本商店がそうだったように売上が倍近くになるので、問屋さんの取引量も倍増し利益も倍になるからです。
- ② セブン-イレブンの地域集中出店戦略（ドミナント出店戦略）により、狭い地域の中で問屋さんが取引するセブン-イレブンのお店が、固まってたくさん展開しているので、トータルの取引高が増えるので、問屋さんは小分け配送に協力したのです。
- 8) セブンの事例から、成功する素人の必要十分条件は何だとあなたは考えますか。ホンダ技研のコーポレート・スローガンである「不常識を非真面目に」をヒントにして考えてみて下さい。

◆モデル答案◆

① 必要条件

業界の常識からいかに離れることができるか。リフレーミング

② 十分条件

新しい創意工夫をして、必ず成功できると確信してできるまでやり続けること。

- 9) 山本商店の主人は、素人集団のセブン本部の人々が「誠実な対応を

した」と述べていますが、ビジネスの世界における誠実さとは何か、問題の共有と共考と共解という視点から考えてみて下さい。

◆モデル答案◆

- ①現場で起きている問題から目をそらさないこと（問題直視）
- ②問題を全員で考え抜いて解決策を共同で考え出すこと（トヨタのあんどん方式）

◆柳川によるコメント◆

ローソンの新浪社長のリーダーシップスタイルは、彼自身の唱える「天守閣理論」や、部下の「社長からお言葉を頂きます。」という2つの側からの言葉に象徴されるように、新浪社長自身が絶対間違ふことの無い優秀な頭脳の持ち主であり、それに対し、部下のビジネス感覚は、自分よりもはるかに劣っているという能力の大きな格差の存在を前提にしている為、部下のアイデアを評価して採用することが極めて少なく、部下も「そんな考えは未熟だ」と酷評されることを恐れて、なかなか意見を社長に対して出しづらいという組織文化が根付いているように思われました。その結果「集合知」を結集して、組織イノベーションへと結びつけることが大変難しい現状があるように思われます。

新商品として開発したピザを「こんなもの俺は食わねえぞ。もう一度よく考えろ」と言われても、どこにこのピザを買わない理由があるのかは、部下には読心術を持つ者以外にはわからなくて、途方に暮れざるを得ないでしょう。野球の例をとって、基本の大切さを協調しながら、「塩ジャケ弁当」は、テストマーケティングをすることさえしないで売り出して、在庫の山を築いたということからも、言行不一致の経営者であることが、明らかだといって良いでしょう。

これに対し、セブンイレブンの鈴木敏文氏は、部下たちがオーナーのお店に行って、気が付いてきた問題点を全員で共有し、一見した所常識外れの解決策のヒントを出し、社員全員と一緒にその問題を「共考し、共解し」、集合知の連鎖的な形成によって、組織の漸進



的なイノベーションを行なっていると言って良いでしょう。

鈴木敏文氏は、解決すべき問題と解決策とを部下と同じ高さの目線で解決する、という極めて平等な感覚の、そして知恵も一緒に出し合うという、極めてフレンドリーなタイプのリーダーシップを奮っていると行って良いでしょう。

ローソンの新浪氏のリーダーシップは、「恫喝によるコントロール」と言えるのに対し、セブンイレブンの鈴木氏のリーダーシップは、「共感によるコントロール」だと言って良いでしょう。

### 第3部 補足論文

#### セブンイレブンと連続的イノベーションについて

#### 筆者によるセブンイレブンについての先行研究

#### —新流通革命の担い手としてのセブンイレブン・ジャパン—

##### 1) 流通革命

##### ①ダイエーによる流通革命の本質

ダイエーによって生み出された総合スーパーマーケットという新しい流通企業は、「定価（メーカー希望小売価格）」で商品を買うという、それまでの世の中の常識を打ち破り、「値引き販売」をする為の大量仕入れ、現金仕入れによる仕入れ価格の低下と、セルフサービスと集中レジ決済による人件費の削減、仕様書発注によるストア・ブランド（SB）商品によるナショナルブランド製品よりも安値で売る、さらに、商品一単位当りの利益幅を減らし、値引き販売を実現しました。ダイエーは、自社のこのようなイノベーションを「価格破壊（price down）」という戦略目標の実行方法と、「すべてはお客様のために（for the customer）」という戦略目標の2つに集約して、消費者達にアピールしました。

ダイエーが流通革命の旗手と呼ばれたのは、定価販売から値引き販売へと「販売価格革命」を行なった事と、小売価格の決定権をメーカーから流通企業が奪取して、「パワーの移動」が起きたという2つの意味で

革命と呼ばれる必然的な理由があったと言えるでしょう。

## ②ダイエーの経営破綻

ダイエーは、その当時の日本社会の平均的な所得水準の多数の中流階級からの強い支持を受けて、それまでの小売店の王者だった三越百貨店の売上高を抜いて、日本最大の小売店となりました。しかしながら、ストア・ブランド商品を大量に手がける「流通工場」という戦略ドメインと、総合スーパー以外の多種多様な事業に進出するという「複合商人(コングロ・マーチャント)」という戦略ドメインの2つを同じに実現しようとする身の丈を超えた行動と、ただ安いだけでは満足しなくなった消費者行動の変化への適応行動が遅れてしまい、2004年に倒産してしまいました。

## (参考文献)

日本経済新聞社編、2004年、『ドキュメント ダイエー落城』、日本経済新聞社。  
佐野真一編著、2006年、『戦後戦記：中内ダイエーと高度経済成長の時代』、平凡社。

佐野真一著、2009年、『完本カリスマ：中内功とダイエーの「戦後」、上、下』、ちくま文庫。

三品和広、神戸大学経済学部三品ゼミ著、2011年、『総合スーパーの興亡：ダイエー、ヨーカ堂、ジャスコの戦略』。東洋経済新聞社。

## 2) セブン-イレブン・ジャパンによる新流通革命の本質

①新流通革命とは、セブン-イレブン・ジャパンが創造したイノベーション・ミックスを総称するものでした。

総合スーパーマーケットが小売店の王者だった時代に、誕生して十数年を経過していたコンビニエンスストアが、次の小売業の王者となることを柳川は予測し、新流通革命というタイトルの論文を公表しました。

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—」、『企業診断』、2月号、54—60ページ。

- ②セブン—イレブン・ジャパンは、それまでの小売店とはまったく異なり、「売れ筋商品だけを、売れる時に、売れる量だけ品揃えをした小売店ビジョン」を究極的に追求し、POSシステムにより買い物データの収集と、商品種類あたりの販売数量を個店毎に検索収集し、そこから新しい売れ筋商品の最適な組み合わせ情報の創造を連続的に行なう「情報労働者（infomaker）」（柳川による造語）という新しいタイプの労働者である巡回指導員（OFC）という本部社員を養成し、定価販売をしていた百貨店と、商店街の小売店の行動原理である「厚利少売の原理」と、定価からの値引き販売を毎日行なう総合スーパーマーケットの行動原理である「薄利多売の原理」による流通革命に対して、セブン—イレブン・ジャパンによって実現された、「欠品ゼロと廃棄ロスの極小化とを同時に追求する定価販売の小型小売店」の行動原理を「厚利確売の原理」と名付け、小売業界における新しい行動原理の誕生を、わたくしは「新流通革命（new distribution revolution）」と名付けました。

（注1）わたくしは、上の二つの論文を書き上げるために、10年間の準備を行ないました。

- ①当時住んでいた埼玉県久喜市の自宅の近くのセブン—イレブンのお店と、駅前のお店と、小山市の勤務先の大学への通勤路にあるセブン—イレブンのお店を（当時はすべて16時間営業店でした。）を朝晩2回づつ店舗観察を続けました。そして親しくなったオーナーの方やアルバイトの方に、さりげなくいくつかのことを質問し続けました。
- ②日本経済新聞、日経流通新聞、日経産業新聞の三つの経済専門紙のコンビニエンスストア関連の記事はすべてファイルし、『週刊ダイヤモンド』、『週刊東洋経済』、『週刊エコノミスト』の3誌も購読し続け、コンビニエンスストアの関連記事はすべてコピーしてファイルしておきました。（1980年に日本初の女子短大の経営科として誕生した、わたくしの勤務先である白鷗女子短期大学経営科には、図書館予算が決して潤沢ではなかったので上に挙げた新聞も雑誌も自分で買わなければなりませんでした。）
- ③女子短大の経営科で6年間セブン—イレブンの講義を行ない、1986年に

4年制の経営学部の単科大学として開学された白鷗大学においても、4年間に渡りセブン-イレブンの講義を続け、セブン-イレブンの本質とは何かということを考えて考えて考え抜き続けました。

- ④1990年に、恩師である藻利重隆一橋大学名誉教授の大学院のOB・OGの研究會である「藻友ゼミナール（SS研究会）」で発表させて頂き、出席者の方々から様々な貴重な意見を頂き、最終的な修正を行なうことができました。わたくしの提唱した「新流通革命」というセブン-イレブンの本質の定義については賛否が合い半ばしましたが、藻利重隆先生ともう一人の恩師である平田光弘一橋大学教授と、山岡熙子東京都立商科短期大学教授の3人の方々から強く背中を押され書き上げて刊行いたしました。

(注2) 上記の2本のセブン-イレブンの研究は、わたくしの管見する限りにおいては、日本で初めてのセブン-イレブンの本質を論理的に洞察した研究論文だと自負しております。そこで展開した「新流通革命」という名称や、セブン-イレブンの行動原理が、百貨店の行動原理である「厚利少売」、日本独特の小売店であり、流通革命の担い手であった総合スーパーマーケットの行動原理が「薄利多売」であるのに対して、セブン-イレブンのそれが「厚利確売」の原理であることを首唱し、各店舗を2日に一度巡回して、各店舗のPOSデータを分析し、最適な品揃えを助言することをその役割とする巡回指導員（OFC）を、品揃え情報を創造する新しいタイプの労働者である「情創労働者」と名付けました。（最近ビッグデータ者を分析する新しい職種として「データ・サイエンティスト」という名称が使われ、コンピュータでその活動ができるというソフトも販売されていますが、30年前からセブン-イレブンではデータ・サイエンティストの役割を果たす、他のコンビニエンスストアでは模倣不可能な、競争優位を持つ情報資産を創造し、ノウハウの蓄積に努めていたことはきわめて重要な事実として認識される必要がある。）

(注3) 上で挙げた二つの論文の執筆にあたり、わたくしの思考の展開の上で最も強く影響を受け、思考を飛躍させてくれた研究成果は以下の3冊でした。

- ①林周二著、1962年、『流通革命論』、中公新書。
- ②安土敏（荒井伸也）著、1987年、『日本スーパーマーケット原論』、パル出版。
- ③宮澤健一著、1988年、『業際化と情報化－産業社会へのインパクト』、有斐閣。

(注4) 経営史研究者川辺信雄氏の著作『セブン-イレブンの経営史』（1994年4月10日、有斐閣）、『新版セブン-イレブンの経営史－日本型情報企業への挑戦』（2003年5月10日、有斐閣）、に対する抗議と批判並びに若干の感想。

①川辺氏の著作への抗議

川辺氏は本書において次のように述べている。

- a. しかしながら、このように世界的規模で店舗が展開され、日常生活に浸透しているコンビニエンス・ストアではあるが、その研究は私の専

攻する経営史学においてのみならず他の学問分野においてもほとんど未開拓な状態にある。百貨店、通信販売店、チェーン・ストア、スーパーマーケットなどと比べると研究のきわめて遅れた分野であるといえる。1994年版2ページ。全く同様の記述が、2003年刊行の新版においても記載されています。（3-4ページ）

- b. 1994年版の注（1）において次のような文章が記されています。

もちろん、コンビニエンス・ストアについての研究が全く存在しないわけではない。例えば、アメリカにおいては次のような研究が存在している

川辺氏は、本書に於いて「日本における」コンビニエンス・ストア、特にセブン・イレブンについての研究の日本に於けるパイオニアで「あるかのような」記述をされていますが、川辺氏のこの博士号取得論文以前に、わたくしの2本の論文が公表されており、その中でわたくしは、日本型コンビニエンスのPOS情報をもとに、OFCが最適な品揃え情報を日々追究し続けている情報創造企業であり、その行動原理が「厚利確売」の原理であるという仮説を提出し、セブン・イレブンの本質を洞察しておりました。わたくしより早く川辺氏がセブン・イレブンの論文はお書きになっておりませんので、川辺氏は決して日本のセブン・イレブン研究のパイオニアではないと断言せざるを得ません。このような行為は、研究者としての「良心」と「倫理感」とを放擲し、「何がなんでも俺が一番初めに研究し始めたのだ」という「見栄」と「はったり」とを恥ずかしげもなく公表できる心臓の持ち主であると言わざるを得ません。

- ②わたくしは本人の恥知らずな性格ばかりでなく、節穴同然の審査力しか持たない3人の博士号審査担当者のレベルの低さと、天下の有斐閣の担当編集者の新刊図書の内容のチェック能力と評価能力との低下をも愁る者であります。
- ③川辺氏の著作の問題点

- a) 川辺氏は、日本のコンビニエンスストアを日本型情報企業と名付けていますが、日本型の意味が明確であるばかりでなく、技術やブランドやパソコン等の「情報資産」を持たない企業を探す方が難しいでしょう。例えば、化粧品の資生堂のように美容部員（ビューティーコンサルタント）による、お客様一人一人に合ったベストな化粧方法と、使うべき化粧品をセットで売るというカウンセリング販売は、文字通り日本型情報企業と言って間違いはないでしょう。日本のセブン・イレブンの特質は、大量のPOS情報をもとに、個店ごとの欠品がゼロで売れ残りもゼロになるという、商品ごとの最適均衡解を求め続けている情報創造企業という所にその特質があります。この点については、次の文献を参照して下さい。

加藤俊彦著、2011年、『技術システムの構造と革新』、白桃書房、「POSシステムの活用と限界」369-372ページ。

日本のセブン・イレブンは、私が論文を書いた後に、POS情報を

元にして新商品開発担当者というもう一種の情創労働者によって有名メーカーと協力して（チームマーチャンドアイジング）、ヨーカ堂とヨークベニマルと共通に販売されるストアブランド商品「セブン・プレミアム」と、セブン-イレブンだけで販売されているナショナルブランド商品より高い「セブン・ゴールド」との2種類の商品の開発設計情報の創造企業となっているのであり、単なる日本型情報企業という曖昧な何でも当てはまるような不明確な概念で、日本のセブン-イレブンを説明することは、思考の不十分さを物語る以外の何物でもないと思われました。

- b) 川辺氏は、日本のセブン-イレブンの登場を「第3次産業革命」と名付けておられますが、日本のセブン-イレブンの新しい経営行動は、小売産業という第3次産業の一部分の中のさらにマイクロの部分であるコンビニエンスストア産業の中で、セブン-イレブンのみが実践することを可能にしている行動でしかありませんので、針小棒大な表現であると言わざるを得ないと思われます。

「第1次産業革命」とは、わたくしの恩師である藻利重隆先生の言葉によれば、「人間から機械への熟練の移転」とされ、工業のみならず、農業や林業や漁業やサービス業の世界でも、あまねく広く見られる現象でした。

川辺氏は、「第3次産業革命」をIT技術の進展と共に生じてくると考えておられるようですが、IT技術によって軽減される人間の頭脳労働は、大量の情報の短時間での収集と蓄積、大量の情報の複数の相手に対する同時的発信、大量の情報の中から必要な情報を短時間に検索し、抽出することであり、それらの情報を組み合わせて新しい情報を作り出すことは、あくまでも人間が行なわなければいけない。「情報創造活動のIT技術への移転」はまだ起こり得ていないことから「第3次産業革命」という表現は、大げさに過ぎると思われます。

- ④上にあげたもの以外の、筆者による、セブン-イレブン・ジャパンのイノベーションと組織学習についての論文は次の通りです。

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、船田真里子、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—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一」、『白鷗大学論集』、第20巻第2号。

### 3) コンビニエンスビジネスはネットワークビジネスである

セブン-イレブン本部によるコンビニチェーン経営は、ネットワークビジネスであり、ネットワーク参加者達により多くの利益を提供しながら、大きな協力を引き出して、ネットワーク全体の総収入を極大化しています。（これを経済学者宮沢健一氏は「連結の経済性」と名付けています）

#### ①問屋さんの協力と問屋さんの利益

小口多頻度配送

ドミナント出店（地域集中出店）戦略

窓口問屋制（代表問屋制）

物流機能と倉庫機能（無在庫経営）

配送効率の向上と取扱い量の極大化

#### ②専用工場のメーカーによる建設と運営（外部資源への只乗り）

工場稼働率100%の確保

#### ③チーム・マーチャンダイジングへのメーカーの協力

よく売れる新商品の開発と、日本最大の販売力のある小売店との取引

### 4) セブン-イレブン・ジャパンの革新型イノベーションの連続的創造能力こそが、ベンチマーキング・ストッパー（柳川による造語）の役割

を果たしている。

#### ①店舗ドメインの連続的進化

a. 16時間営業による長時間営業という「時間便利性」

b. 24時間営業による休み無き店舗という「時間便利性」

c. おにぎり、お弁当、惣菜という和風ファストフードの展開と、「品揃え便利性」

d. POSデータをOFCが分析し、一つ一つの商品の最適発注量の予測「欠品ゼロという便利性」

- e. POSデータをもとに、本部の新製品開発担当者がメーカーと協力して（チーム・マーチャンダイジング）オリジナルのストアブランド商品の開発と販売とによる「新商品の便利性」
- ②セブン-イレブン・ジャパンは「新しく構造化された生活様式（newly structured life style）」と「新しく構造化された消費習慣（newly structured consumption）」を創造しました。
- a. 日本人の多くは、夕方までに買い物をしたり、外出をしたりという「日中中心型生活」から、次第に、夜に買い物をする事を始め、とんとん就寝時間が遅くなり、夜型生活を送る人が増加してくるとい生活様式の変化を生み出しました。
- b. おにぎりや弁当やサンドイッチ、お惣菜などの中食（なかしょく）マーケットを創造することによって、単身高齢者世帯や、単身の若者世帯から包丁とまな板に代表される調理道具を持たない生活様式を普及させてきました。
- c. ビールなどの酒類や、ジュースやお茶などの飲料を家庭の冷蔵庫に買い置きすることなく、コンビニが冷蔵庫の替わりとなりました。
- ③恵方巻きに代表される新しい食習慣をセブン-イレブンが初めて行ない、急速に日本中に普及させました。
- ④冬に食べることが常識だったおでんを、夏場にも食べる商品へと日本人の食習慣を変える事に成功しました。
- \* 上述したことから明らかなように、セブン-イレブンの店舗は、環境とわりわけ消費者の変化に「受動的に適応してきた」のでは決してなく、「消費者の生活様式の変化と消費行動の変化とを作り出している」という意味で、「革新型イノベーション企業」と言って良いでしょう。

5)セブン-イレブン・ジャパンは、典型的で代表的な情報創造企業である。

- ①1983年のPOSシステムの導入以来、ナショナルブランド品とセブン-イレブン専用工場で作られるおにぎりお弁当などの日配品の最適な品揃



えを、個店毎に商品発注情報を、日々助言し続けるOFCという情創労働者によって、最適品揃え情報が、日々作られ続ける企業です。

- ②POSデータを基に、新製品開発担当者という第二の情創労働者が、特定の有名メーカーと組んで、協力して新製品を開発するチームマーチャンダイジングによって、イトーヨーカ堂とヨーク・ベニマルとセブンイレブンの店舗で、共通に販売する低価格ストアブランド商品である「セブンプレミアム」とセブンイレブン限定の高価格の「セブンゴールド」の2種類を作っています。
- ③セブンイレブン・ジャパンは、売れる物を、売れる時に、売れる量だけ店頭に並べるといふ、「最適品揃え情報」を創造する「情創労働者としてのOFC」と、売れる可能性が非常に高いストアブランド商品をメーカーと協力して開発するといふ、「新製品開発情報を創造する情創労働者としての新製品開発担当者」の、2つのタイプの情創労働者を「模倣不可能な競争優位の源泉」とする「情報創造企業（Information Creating Company）」です。

（注5）筆者は、終始一貫して情報創造企業という名称を用いているが、日本を代表する経営学者である野中郁次郎氏は、情報創造から知識創造という概念化の変更を行なってきています。この事については次を参照して下さい。

野中郁次郎、1985年、『企業進化論：情報創造のマネジメント』、日本経済新聞社。

野中郁次郎、1990年、『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』、日本経済新聞社。

野中郁次郎・竹内弘高、1996年、『知識創企業』、東洋経済新報社。

## 謝辞

今回の論文執筆においても、白鷗大学総合図書館の田口香織さんに、文献の調査と検索に献身的なご協力を頂きました。ここにそれを明記して、心からの感謝を申し上げます。

（本学経営学部教授）