

担当：三崎秀央教授

市場縮小に対応する事業再編に関する考察：
縮小する建設業界における効果的なビジネスモデルを構築する

経営学研究科 博士後期課程

2013年度入学

BD13B801

中田孝成

2018年12月提出

目 次

序章	1
1 節 問題意識	1
2 節 研究目的	4
3 節 研究対象の特徴	6
第一章 多角化戦略についての一考察	8
1 節 はじめに	8
2 節 経営戦略とは	9
3 節 経営戦略の目的と類型	11
4 節 多角化とは	15
5 節 ドメインとは	28
6 節 考察	29
7 節 まとめ	32
第二章 ブルー・オーシャン戦略に関する一考察	35
1 節 はじめに	35
2 節 ブルー・オーシャン戦略の特徴	36
3 節 ブルー・オーシャン戦略における市場とは	38
4 節 ブルー・オーシャン戦略の実践	40
5 節 ブルー・オーシャン戦略実現のために	48
6 節 ブルー・オーシャン戦略の先行事例研究	50
7 節 考察	58
8 節 おわりに	62
第三章 ホワイトスペース戦略に関する一考察	64
1 節 はじめに	64
2 節 ホワイトスペースに関する先行研究	65
3 節 ホワイトスペース戦略の構造	68
4 節 ホワイトスペース戦略の活用	71

5 節	先行研究における問題点	73
6 節	ホワイトスペース戦略を活用した戦略実行のフレームワーク	77
7 節	企業ドメインの本質について	82
8 節	ホワイトスペースのフレームワーク再考	84
9 節	建設業界のホワイトスペース	87
10 節	考察	88
11 節	まとめ	91
第四章	ダイナミック・ケイパビリティに関する一考察	93
1 節	はじめに	93
2 節	先行研究におけるダイナミック・ケイパビリティとは	94
3 節	意思決定とダイナミック・ケイパビリティ	100
4 節	経営層とダイナミック・ケイパビリティ	105
5 節	事例検討	106
6 節	考察	110
7 節	まとめ	110
第五章	中小建設業者再生のためのフレームワーク検討	113
1 節	はじめに	113
2 節	フレームワーク構築についての考察	114
3 節	ブルー・オーシャン戦略実施の課題	117
4 節	ブルー・オーシャン戦略の修正	121
5 節	まとめ	129
第六章	事例研究	132
1 節	はじめに	132
2 節	方法論	134
3 節	分析の枠組み	140
4 節	アトリフォーム株式会社	141
5 節	株式会社 TTN コーポレーション	159
6 節	マックスエンジニアリング株式会社	175

7 節	まとめ	192
終章		195
1 節	本論文の問題意識と要約	195
2 節	理論的含意	202
3 節	実践的含意	202
4 節	残された課題	203
参考文献		205

序章

第1節 問題意識

建設業界の現状を考察した場合に、業界の縮小というものが必然的に問題となる。国土交通省の調査によると(ウェブサイト公開資料 2018)、建設産業は平成4年をピークとし、84兆円の建設投資額から減少を続けていた。平成22年度には、約41兆円とピーク時の半分近くまで落ち込んだこととなる。

その後徐々に売上は回復しているが、50兆円を超えたあたりでここ数年は伸び悩んでいる。建設業界への就業者の数もピーク時には685万人(平成9年)であったが、平成27年においては500万人とピーク時の27%減という就業者数となっている。建設業者数でいうと、許可業者数が平成11年度末において60万業者あったのをピークとして減少を続け、平成24年度から47万業者前後で横ばいとなっている。

以上のように建設業界は売上、就業人口、許可業者数ともにピーク時から大幅に減少をしたのちに、現在は下げ止まっているといえることができる。

建設業者の構成としては、民間プロパー業者が約9万業者、経営事項審査受信業者が約14万企業となっている。建設業許可業者が47万業者あるので、半数の24万業者は、下請のみで事業を実施していることがわかる。

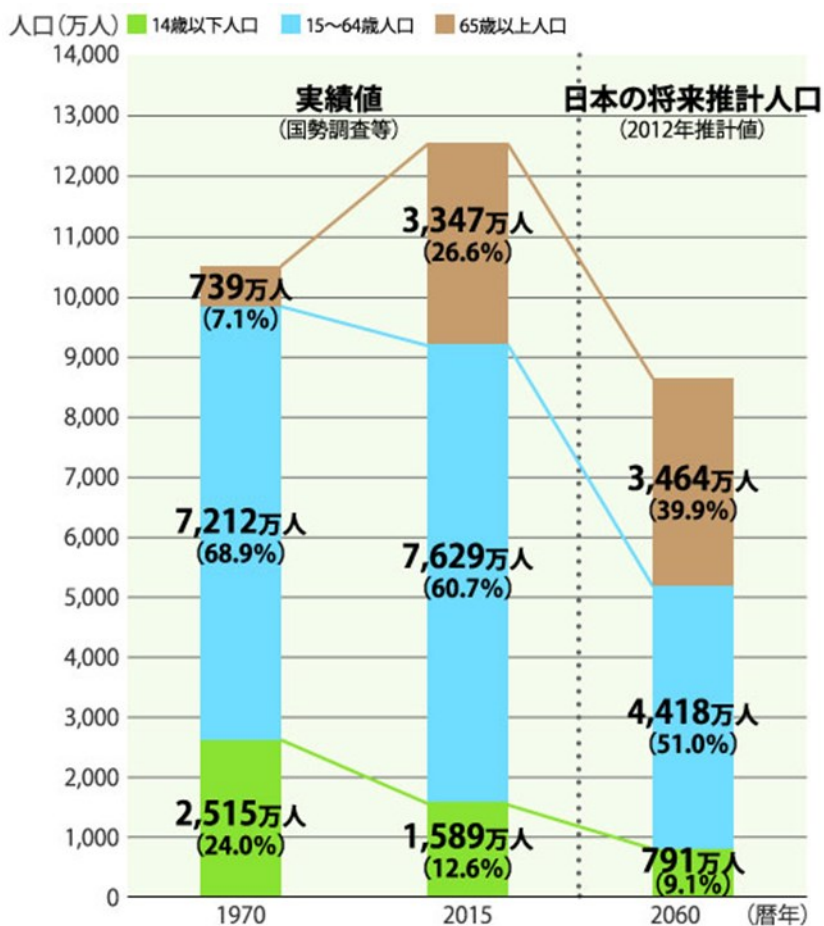
建設業界の売上の中心はこれまでは、公共事業であったが、公共業への投資というものが、高度経済成長が終焉も迎えた現代において、税収が増収から減収へと転じており、増収を前提としていた予算編成は困難な状況となっている。このような状況の中、真っ先に予算削減が行われているのが、公共事業すなわち、公共工事ということである。

建設業界の売上の減少(52%減)と比べると、建設企業の減少が22%減にとどまっているのは、企業努力というよりも企業規模の縮小というところに尽きるものである。これまで蓄積した資産を切り崩し、従業員を減少させることによってなんとか生き延びている企業が多いということである。

さらに経済環境についてしてみると我が国は、すでに人口減少時代に突入しており、人口減少・少子高齢化が進んでいる。我が国の総人口は平成 22 年の 1 億 2806 万人をピークに減少に転じている(図表 1)。

平成 60 年には、人口 1 億人を割ることが見込まれている。また、このころには 4 人に 1 人が 60 歳以上の高齢者(図表 2)となることも予測されている。

図表 1 日本の将来人口



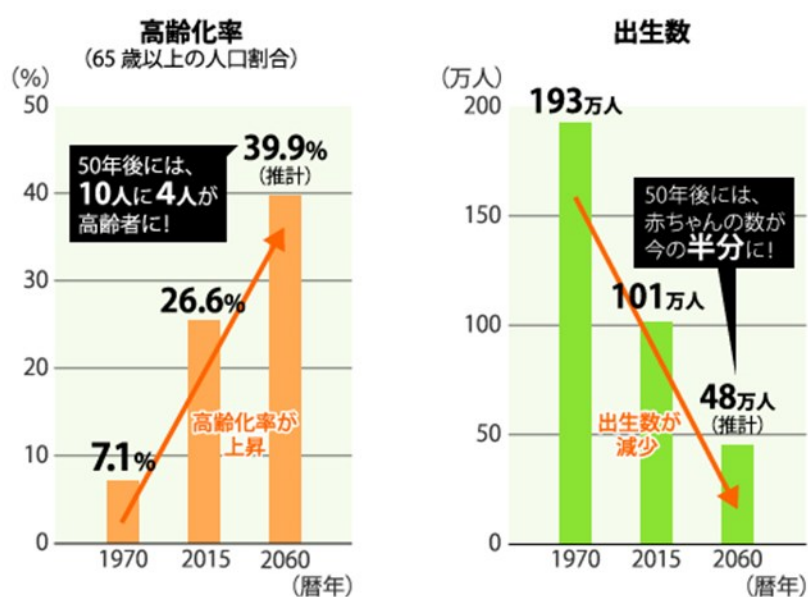
出所：政府広報オンラインウェブサイト「社会保障と税の一体改革」

このような少子高齢化によって、労働人口・消費人口が減少するだけでなく、現役世代が高齢者を支えるといった社会保険制度等の存続の危機にあるというこ

とができる。特に建設業界は肉体労働であり、高齢化が進むと企業自体の存続も危ぶまれることとなる。

このように現在の経済環境だけではなく、将来における経済環境も非常に厳しい状況になっているということが出来る。

図表 2 高齢化率と出生数の予測



出所：政府広報オンラインウェブサイト「社会保障と税の一体改革」

このような現状を放置していくと、これから企業の倒産や廃業が増加し、大幅に建設業界が縮小していくことが考えられる。経済競争によって淘汰されることはある程度は許容すべきではあるが、建設業界の再編をすべて経済競争に任せることは妥当ではない。なぜならば、元々建設業界は、雇用創出のために公共投資の受け皿とされてきた経緯があり、地域によっては、建設企業が地元の唯一の企業である地域も少なくない。

また、地震等の大規模災害等が発生した場合には、建設企業が最前線で復興を担うこととなるので、現在保有している技術を保持すべきという社会的な要請

も強いものである。特に建設業界は地域ごとに多くの中小企業が存在しており、大規模災害を想定した場合には、各地域に根付いている建設業者の存在が非常に重要となってくる。

つまり、経済競争にさらされることにより、特定の地域に建設業者が存在しないという空白地域をつくってしまうことは、わが国の緊急時の災害対策として好ましくない。国土交通省においても、経営事項審査という入札制度において、防災協定締結業者¹やBCP²策定業者に対して加点措置を講ずることにより、災害対策に対しては推進する姿勢を明確にしている。

建設業界の再編には、このような政府の方針や耐震基準の強化のような災害対策に特化した立法措置に対して迅速に対応する必要があり、そのような対応が可能な企業が生き残っていくものである。つまりは、情報という目に見えないものに対してどれだけ価値を感じ、情報収集に費用に費用をかけるという投資を行う企業が生き残っていくと考えることができる。しかし、このような対策を迅速に行うことができるのは、まず大企業であり、本稿で研究課題としている中小企業の生き残りに資することは考えにくい。この点で、資金力や経営資源が豊富ではない中小企業を対象に業界での生き残りを図る戦略について検討する意義は非常に高いといえることができる。

第2節 研究目的

多角化あるいは事業領域の転換に先行研究において、様々な戦略が研究されているが、そのほとんどが企業の能力やリソースを過信しているものである。つまり、そこで述べられている戦略や施策は、資源の豊富な大企業であれば可能となるものが多く、そもそも資源や能力の不足している中小企業にとって実現可能で

¹災害発生時における各種応急復旧活動に関する人的・物的支援について、地方公共団体と民間事業者及び地方自治体同士との間で、締結される協定のことである。

²BCPとはBusiness Continuity Planの略であり、事業継続計画のことである。

あるかどうか、という視点が欠如しているのである。例えば、戦略立案に際して初期投資というものを全く考慮していないということができる。競合企業の分析1つをとってみても、大企業にとっては当たり前のようにできることかもしれないが、中小企業にとっては情報の収集自体にリソースを割くことができないことも、多々あるであろう。重要であることはわかっている、大企業を念頭に置いた施策を実行することは、中小企業にとっては難しいことが多いことは容易に想像できることである。

そこで、本論文においては、戦略を実行する対象を中小企業であることを前提に検討を行っていく。そもそも戦略論という研究領域自体は、中小企業だけを念頭においたものではないし、本研究において最終的に目標としている中小建設企業に絞った戦略論を検討するものではない。しかし、我々が念頭においているものは危機的状況にある中小建設企業という視点で理論的・実践的なフレームワークを構築することを目指す。

繰り返しになるが、経済社会において競争というものが起きることは当然であるし、経営者の資質や経済動向によって競争により淘汰される企業が存在することは経済競争の結果である。さらに現在は交通網が充実しており一部の大企業が地域の垣根を越えて日本中に進出してきている。

また、地盤としての支店が展開されていない地域であっても、発達した交通網によって全国に展開している企業が多数存在し、地元密着で商売をおこなってきた企業が淘汰されていることは事実である。同様の事象が建設業界においても発生しているが、建設業界は経済競争だけで淘汰されることを是認すべきではないと考える。なぜならば建設業というものは災害時において人命救助やライフラインの復活といった最優先の復旧作業を担うものである。災害時には、交通網が遮断されており、通常時には交通網の発達により距離の壁が取り払われた状態で経済活動が行われていたが、災害時にはこのような距離の壁が復興に立ちふさがることとなる。

つまりは、ライフライン復旧という重要な作業を担う建設業者が地方において淘汰されるという状況は許されないということである。そして地方を地盤として

活動しているほとんどすべての建設企業が中小企業に該当するものである。

以上を踏まえて、本論文の最終的な目的は、中小建設企業の生き残りの可能性を高める戦略とはなにかを明らかにすることであり、そのための戦略フレームワークを構築することである。

第3節 研究対象の特徴

本論文の研究において前提となるのは、まず生き残りのための戦略として建設業界の市場が縮小(1節参照)しているということがあげられる。つまり、市場が現状のままであることを前提にすると、限られた市場をとりあうことにつながり、必ず淘汰される企業がでてくるということになる。このため、限られた市場を取り合うのではない戦略ということで多角化戦略(一章参照)について考察する必要がある。多角化戦略の研究においては、まず経営戦略という概念を整理したうえで、多角化戦略の多様な構造を整理する。

次に、中小企業の市場縮小時の戦略としてとれる可能性がある戦略を検討する。そこで新しい市場を獲得するという観点からの戦略であるブルー・オーシャン戦略とホワイトスペース戦略について考察を加える。この二つの研究は、すでに世界中で一定の評価を得ているフレームであるといえる。本論文では、これら二つのフレームが市場縮小時の中小企業にあてはめることができるのかを検討したうえで、十分なのか不足するのかを判断する。中小企業の観点から不足すると判断した部分については、新たな視点を加えたフレームワークを提示し、独自の分析枠組みを構築する。

ブルー・オーシャン戦略とホワイトスペース戦略は市場が拡大していることを前提としない戦略的なフレームである。この点で、中小企業にとって参考となる枠組みであるといえよう。しかし、前述の通り、中小企業は経営資源や能力の点で、必ずしも大企業のような水準にない企業も多い。つまり、ブルー・オーシャン戦略とホワイトスペース戦略は、枠組み自体は中小企業にとって重要な指針となりうるものの、実行にあたっては経営資源や能力といった面で、困難が生じ

る可能性が高い枠組みである可能性が高い。そこで本論文では、中小企業の観点からこれらの理論的な枠組みを批判的に検討したうえで議論を進めることとした。

また、戦略の策定・実行にあたっては能力や資源という観点は欠かすことのできない視点である。しかし、ブルー・オーシャン戦略やホワイトスペース戦略では、能力の形成プロセスについては必ずしも明確にされているわけではない。しかし前述の通り、中小企業に不足しているのはまさにその点であり、筆者はこの点に関する解決策に触れずして、中小企業の戦略実行を語ることはできないと考えている。

本論文では、従来の多角化・新事業領域への進出・創出に関する議論で欠けている、経営資源の蓄積能力や能力の獲得について、ダイナミック・ケイパビリティの知見を援用している。つまり、全体の枠組みとしては、ブルー・オーシャン戦略のフレームを基本に置きつつ、ホワイトスペース戦略とダイナミック・ケイパビリティの知見を加えることによって、経営資源や組織能力の面で不利な立場にある中小企業にも利用することができる戦略策定・実行の枠組みを構築することを目指す。したがって、本論文の対象は、大企業と比較すると経営資源や組織能力の面で劣っていることの多い中小企業を中心に置いていることをここで明言しておきたい。

第一章 多角化戦略についての一考察

第1節 はじめに

戦略論という領域を広くとらえた場合、近年多くのビジネスモデル戦略が議論されている。ビジネスモデルの多くは、いかに企業の収益や利益をあげるかといった観点からの議論である。いわゆる儲ける仕組みについての議論である。経営戦略の領域においては、企業がいかに収益や利益をあげるのかという議論は主要なトピックであり、古くは多角化戦略論で行われてきた。

企業は、最終的に利益を上げることが目的として、存続している。そして、利益を上げ続けるためには、様々な工夫が必要となる。例えば一つの優良事業を継続して行っていたとしても、企業は永続的に安泰であるということとはできない。事業には大なり小なり、必ずライフサイクルがあるからである。どんなビジネスでも、必ず停滞や衰退が訪れるのである。

企業が行う事業については、成長→成熟→衰退という3段階のライフサイクルをたどるといことが一般的に言われている(石井・奥村・加護野・野中 1996,p.3)。

このようなライフサイクルを前提とすれば、企業が存続と成長を続けていくためには、既存の事業の見直しや変更が必要であり、または、新たな事業の追加が必要不可欠であるといことができる。

つまり、特定の事業が同じ形で永遠に存続することは、困難であり、どこかの段階で事業内容の見直しを行うことが必要不可欠である。その場合に既存事業をさらに発展させるのか、違う市場に目を向けるのか、まったく異なる分野への進出を検討するのかといった多くの選択肢が存在している。

もし、このような対策を講じなかったら、当該事業はライフサイクルの3段階の経緯を経て、衰退へと向かう可能性が非常に高い。そして企業は衰退という3段階目を迎えることにより、企業の生命が尽きることを避けるため、つまりは企業を永続的に存続させるために様々な戦略を駆使することとなる。このことは、

企業としての寿命だけでなく製品やサービスについての寿命にも当てはまるものである。

多角化戦略は、売上や利益を増加させるためということだけでなく、このような企業存続リスクを前提として多角化戦略を考えることもできる。本論文では、理論的な枠組みを構築するにあたって、このような性格を有する多角化戦略と近年注目を浴びているビジネスモデルがどのように似ていて、どのように異なるのかを考察する。そのための前提としては、多角化戦略について整理して、議論することが必要不可欠である。ここでは、まず、多角化戦略を取り上げて、その理論的な特徴や貢献、限界を明らかにすることを目指す。

第2節 経営戦略とは

経営戦略はもともと、軍事学の用語であった「戦略」(strategy)という概念からきている(石井他,1996,p.2)。軍事学の用語を経営学に持ち込んだのは、Chandler(1962)は『経営戦略と経営組織 1962,p.32』において、戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分」と定義している。またここでは、企業の成長方法としての多角化と、多角化した事業を管理するための新たな組織構造の出現を、戦略の中心的问题と捉えているのである。つまり、戦略を理解して、実行するには、多角化を中心にして検討することが重要であるということである。

さらに、Ansoff (1957) は、企業における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3種類に区別している。戦略的決定とは、企業と環境との関係を確立する決定であり、その核心をなすのは、どのような事業あるいは製品、市場を選択すべきかに関する決定つまり多角化の決定である。戦略的決定は、他の決定と比べると、非反復的で高度の不確実性に富んでいる。このような「部分的無知」のもとで行われる決定の「決定ルール」となるのが戦略である。その構成要素は「製品・市場の領域」「成長ベクトル(多角化、技術開発、市場開発あるいは既存事業内での成長いずれかによって示される企業成長の方向)」「競争優位性(企業が

競争上の優位性を生み出すための製品、市場の特性)」「シナジー (製品・市場間

図表 3 戦略の定義

<p>環境適応のパターン (企業と環境のかかわり方) を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの 石井淳蔵・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『経営戦略論 (新版)』有斐閣 1996 p.7</p>
<p>価値創造を志向した、将来の構想とそれに基づく企業と環境の相互作用の基本的なパターンであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの 大滝精一・金井一瀬・山田英夫・岩田智『経営戦略—理論性、創造性、社会性の追求』有斐閣アルマ 2006 p.14</p>
<p>市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図 伊丹敬之『経営戦略の理論 (第3版)』日本経済新聞出版社 2003 p.2</p>
<p>「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ」を描いた設計図 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門 (第3版)』日本経済新聞出版社 2003 p.21</p>
<p>自分が将来達成したいと思っている「あるべき姿」を描き、その「あるべき姿」を達成するために自分の持っている経営資源 (能力) と自分が適用すべき経営環境 (まわりの環境) とを関係づけた地図と計画 (シナリオ) のようなもの 沼上幹『わかりやすいマーケティング戦略 (新版)』有斐閣アルマ 2008 p.3</p>
<p>企業の将来像とそれを達成するための道筋 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社 2003 p.17</p>
<p>いかに競争に成功するか、ということに関して一企業が持つ理論 ジェイ・B・バニー『企業戦略論—競争優位の構築と持続 (上) 基本編』ダイヤモンド社 2003 p.28</p>
<p>持続的競争優位性 (sustainable competitive advantage) を達成するためのポジション (positioning) を構築すること コーネリス・A・デ・クルイヴァー、ジョン・A・ピアーズII世『戦略とは何か—ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社 2004 p.17</p>
<p>企業戦略とは、企業が複数の市場における活動を組み立て調整することによって、価値を創造する方法 デビッド・J・コリス、シンシア・A・モンゴメリー『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社 2004 p.9</p>

出所：網倉・新宅,2011,p.3

の相乗効果)」の4つである。この Chandler(1962)や Ansoff(1957)による研究に

よって、経営戦略の革新がどのような事業を行うのか、つまりは多角化戦略の決定が企業経営の最も重要な決定の一つであると理解されてきたのである。

このように理解されてきた経営戦略ではあるが、経営戦略は現実に即して示すことは難しいとされている。それは、経営戦略が経営計画文書のような「実体」として存在しているわけではない点にある。経営計画が実体として存在しているのは、経営戦略を具体化しているからであり、経営戦略を実現可能な計画として落とし込んだものである。そのように考えると経営戦略を具体的に示すことは、単なる理念の表明にすぎず、経営戦略という理念と経営計画という具体策が一体として、経営層から示されることにより、事業の方向性や成すべきことが具体化しているということができる。経営学辞典においては、経営戦略とは「製品も市場も新しい分野に進出して成長する方式」(占部 1988,p.682)と定義されている。もっとも、経営戦略が理念の表明であったとしても、経営戦略を定義することは可能であるという考えも存在しており、戦略の定義については、多くの学者が試みている(図表 3)。しかし、多数の者が賛同するような統一的な定義づけははまだ成功には至っていない。

経営戦略の定義がこのように学者ごとに多種多様な定義になっているのは、経営戦略という概念自体、企業ごとに捉え方が異なるというものであり、その経営戦略を業種や規模を考慮せずに、一義的に定義しようとするところに統一的な定義づけが困難となっているものであると思われる。

第3節 経営戦略の目的と類型

企業において経営戦略とは、一つである必要はないし、多くの戦略の選択肢の中から複数を選択して行っていくことが多い。この場合には、戦略相互間は完全に独立している場合もあるが、多くの場合には戦略相互間に関連がある。また、企業が一つの戦略のみを選択する場合であっても、戦略は単一で存在するものではなく、過去の戦略から未来への戦略と一連の流れをもち、相互に関与しながら存在していることが通常である。

このように戦略相互間に関連性が存在することは、戦略そのものが企業における経営活動の様々な計画を統合的に考えたものが戦略であり、目的—手段といった連鎖の流れを概念的に示したものであるということができる。

目標を実現させるための道筋としての経営戦略は、上位目的に対する手段もまた下位目的であるという目的—手段関係の連鎖となっている（網野・新宅 2011,p.7）。つまり、何を目的に設定するかによって、戦略の範囲や内容が異なってくるということである。このような経営戦略の流動性が、経営戦略の捉え方が学者ごとに異なり、その定義も多種多様になってしまっている一つの要因であるということができる。

つまり、経営戦略を現実在即した形で確実に定義するためには、特定の企業を選び、その企業における経営戦略を定義するということが最も確実であり、そうしてみればじめて現状に即した定義づけをすることが可能となるともいえる。

もっとも経営戦略を階層ごとに考え、(1)全社戦略、(2)事業戦略、(3)機能戦略、(4)事前計画戦略、(5)事後的見直し戦略とわけて考えることにより、企業ごとに戦略の捉え方が異なるとしても、ある程度戦略を一般化して考えることは可能となる。以下では、これまでに論じられてきた戦略を簡単に類型化したうえで整理する。

特に最初の(1)全社戦略、(2)事業戦略、(3)機能戦略は企業において、戦略をどのように捉えているのかといった事項に直結しているものである。これに対して、(4)事前計画戦略、(5)事後見直し戦略はどの段階で戦略的思考を経営に入れるのかといった、時系列の中に戦略を取り入れていこうとしているということができる。つまり、厳密に言うと、(1)~(5)の戦略は並列的なものではなく、(1)~(3)については、戦略を階層ごとに考えるものであり、(4)~(5)については、戦略を時系列的に捉えたものである。

(1) 全社戦略

全社戦略(corporate strategy)は、企業戦略とも呼ばれ、全体としての活動領域の設定にかかる基本方針である(網倉・新宅 2011,p.8)。つまり、経営層が自社の

強みをどの分野で生かせるのかを判断し注力する部分を決定することを中心とするものである。そこには、企業が進出する新規分野の決定や衰退した事業からの撤退、企業買収や部門の売却といったすべての経営判断が存在することとなる。また、多くの経営資源を持ち、複数の事業分野を持っているような場合には、どの経営資源をどの事業へ投入するのかといった経営資源の配分を決定することも重要である。

(2) 事業戦略

事業戦略(business strategy)は、多角化した企業においては事業部レベルで問題になる。つまり、特定の事業でどのように他社と競争をして収益をあげていくのか、どの商品をどのように販売するのかといったことすべてが事業戦略の一環であるということができる。つまり、競争優位となる源泉の解明と維持が必要であり、最終的にはライバル企業に打ち勝つこと、そしてその状態を継続することが事業戦略の目的であるということができる。具体的には、他社にないものを販売し、他社よりもきめ細かいサービスを行い、少しでも消費者の関心を集め、それを購買へとつなげる努力すべてが経営戦略につながるということができる。

(3) 機能戦略

機能とは、企業が行っている様々な活動ごとに分類したもののことで、職能とも呼ばれる。機能戦略は、研究開発・購買・生産・販売・マーケティング・財務・人事などの各機能部門レベルでの戦略である(網倉・新宅 2011,p.11)。

つまり、企業の活動すべてが付加価値を生み出すための活動であり、人的資源のみを管理する管理部門の活動も含めて、それらすべての活動が結合することによって、さらに大きな付加価値を生み出す、利益の源泉となっているのである。

(4) 事前計画戦略

戦略を時系列的に考察すると、構想された戦略を事業計画へと落とし込みことが必要である。通常事業計画を立案するためには、事業計画の実現可能性を考慮

するためにマーケットリサーチを行い、また試作を重ねながら戦略から事業へとその成功可能性を高めていくこととなる。事前に綿密な計画を立てること自体が、戦略ということができるが、必ずしも事前に戦略があれば事業が成功するというものではなく、例えば、いくらマーケティングを行い、成功を確信していたとしても、その後の市場の変動を正確に予測することは困難であるし、極端な例をあげると自然災害等に襲われて事業戦略が失敗となることもあり得る。逆に事前の戦略がなくても、市場の流れにのることだけで、大きな成功をあげる可能性はあるし、現実的にも戦略なくして、成功を勝ち得た企業はいくらでも存在している。

(5) 事後的見直し戦略

実際の戦略においては、事前計画という側面と、事後的に観察されるパターンという側面がある(網倉・新宅,p.19)。事前に計画した青写真が最も優れていることもあるが、実際にはこのようなことは稀なケースであるということができる。実際の現場においては、日々より良い方向への試行錯誤を行いながら新戦略を実行に移しているものであり、事後的に戦略を見直すことにより、新事業を企業としての中心的な事業へと成長させていくのである。つまり、戦略として効果的に新事業を活用するためには、事後の見直し戦略が重要となる。

(6) 戦略の先行研究

1960年代のアメリカにおいて、経営学の概念として軍事用語であった、戦略という言葉を持ちいて、経営戦略を最初に説明された(Chandler,1962,p.13)。そもそも「戦略(strategy)は、ギリシャ語で「軍隊(stratos)を統率する(ago)」を原義とする軍事用語である。軍事における戦略とは、最終的に戦争に勝利するための全体計画と個別の活動方針を意味している(網倉・新宅,2011,p.2)。ここでは、経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定・とるべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分」と定義している。

より実践的な立場から、意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3種類に区分したうえで、戦略的決定について、企業環境との関係を確立する決定

であり、その核心をなすのは、どのような事業あるいは製品・市場を選択すべきかに関する決定つまり多角化の決定であるとしている(Ansoff,1965)。

戦略的決定は、他の決定と比べると、非反復的で高度の不確実性に富んでいる。このような「部分的無知」のもとで行われる決定の「決定ルール」となるのが戦略である。その構成要素は、「製品・市場化の領域」、「成長ベクトル(多角化、技術開発、市場開発あるいは既存事業内での成長のいずれかによって示される企業成長の方向)」「競争優位性(企業が競争上の優位性を生み出すための製品、市場の特性)」、「シナジー(製品、市場分野間の相乗効果)」の4つである(石井他,1996)。

(7) 戦略の融合

戦略各々は、独立しているものではなく、融合が必要である。全社戦略をベースにして、より具体的にしたもののが事業戦略であり、機能戦略であるということになる。そして事業戦略と機能戦略は有機的に結合し、個々を集積したものが全体戦略へと繋がっていくものである。

そして、全体戦略を時系列に落とし込んだものが事前計画戦略であり、遂行している計画を検証して、事後に見直す場面というものが事後見直し戦略であるということができる。

企業はこのように場面ごとに、経営戦略を立案して企業を経営しているということができる。

企業は多様な経営戦略を駆使しているということができる、そして経営戦略の図表4のように4つのカテゴリーから形成されている。その中でも多角化戦略は重要度の高い戦略の一つであるということができる。そこで次は経営戦略の中で多角化戦略について焦点をあてていくこととする。

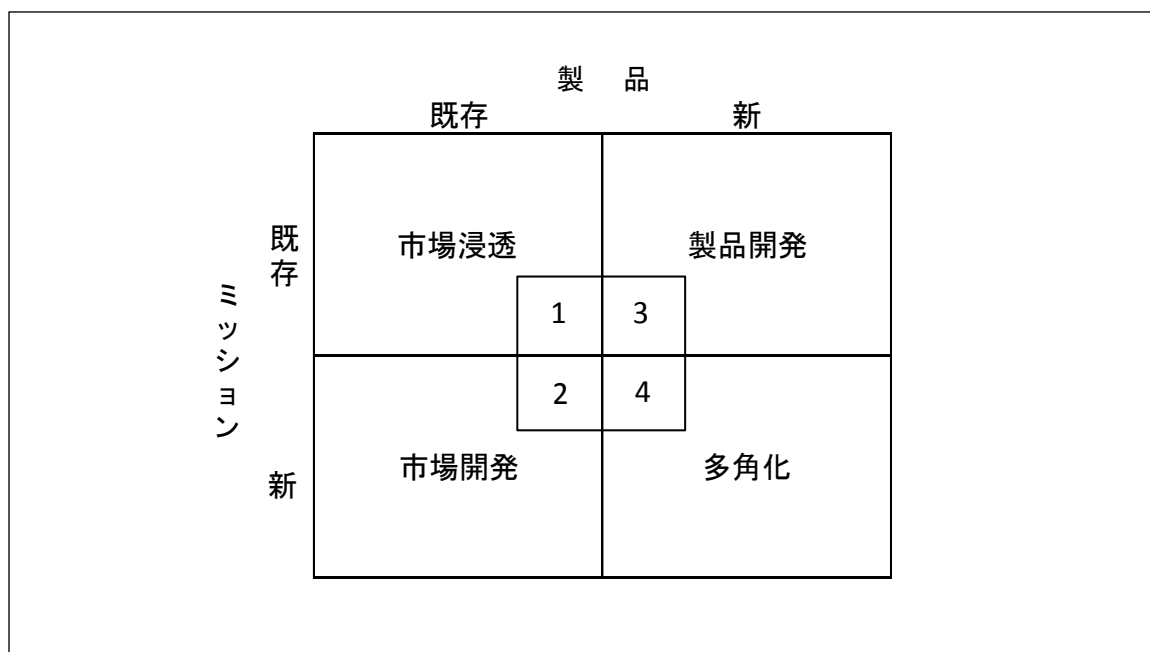
第4節 多角化とは

(1) 多角化の位置づけ

多角化は企業の成長戦略の一つであるので、多くの戦略の中から企業はどの戦

略を選択するののかということである、つまり、市場浸透戦略、製品開発戦略、市場開発戦略という戦略に続いて多角化戦略を検討するべきである。もっとも、どの戦略を優先するののかについては、企業の経営判断によるものであり、戦略間の優先順位は企業ごとに異なるものである。多角化の位置づけとしては、図表 4 のように Ansoff(1957)が提唱したような成長ベクトルで考えることができる。

図表 4 成長ベクトル



出所：Ansoff(1957),p.109

① 市場浸透戦略(market penetration strategy)

現在の顧客層に対して、既存の製品をさらに売り込み、既存顧客の購入頻度と購入量の増大を通じて、売上とマーケット・シェアの拡大をはかる方法である。この場合、価格の引き下げやブランド力の向上などが勝負の決め手にあることが多い。したがって、生産コストの削減、広告・宣伝の強化、まとめ買いの割引、顧客関係管理の強化などの方策が効果的だとされる。

② 市場開発戦略(market development strategy)

既存の製品をもって新しい市場セグメント、例えば所得、年齢、地域、価値観、行動特徴などが異なるタイプの顧客層を開拓し、成長の機会を見出す方法である。国内から国外へ、法人向けから個人向けへ、高級品から大衆品へとといった新しい市場セグメントの開発はこれに該当する。この場合、営業販売や顧客関係強化対策をはじめとする商業的な能力が勝負の決め手になる。

③ 製品開発戦略(product development strategy)

現在の市場でセグメントに対して、既存の製品と大きく異なるような新機能やデザインを付けた新しい製品を導入し、売上の増大をはかる方法である。新製品の開発にあたり、商品カテゴリーの幅の広さと商品アイテムの奥行の長さという製品ラインの両方向からの事業の拡大を目指すことはできるが、いずれの場合においても、商品企画と開発をはじめとする技術的な能力が勝負の決め手になる。

④ 多角化戦略(diversification strategy)

新しい顧客市場において新しい製品を投入し、今までと完全に異なる新天地で成長の機会を求めていく方法である。損害保険事業への家電メーカーの進出、テーマパーク事業への鉄鋼メーカーの進出、中国外食産業への日本仏壇メーカーの進出などはどれも多角化戦略に当たる。多角化戦略を実施する手法として、技術協力、業務提携、単独事業、合併事業、フランチャイジング、OEMなども用いられているが、とりわけ企業の合併と買収が最も重要視される。またいずれの手法でも、営業力、技術力、資金力などを含む総合的な能力が勝負の決め手になる。

そもそも多角化とは、企業が本業以外の事業を手掛けるように、従来からの事業の領域を超えて、事業領域(製品分野)を拡大していくことを「多角化

(diversification)」と呼ぶ(網野・新宅 2011,p.317)。

例をあげると、銀行が銀行業務以外の保険業を手掛けることや、鉄道会社が百貨店を出店している等をあげることができる。近年では電力の自由化により、ガス会社やコンビニエンスストアが発電事業に進出するような事例が出現している。電力の供給事業については、長年にわたって法律で規制がされており、自由競争の枠外にあったものである。つまり、電力会社にとっては、企業存続のための多角化を検討する必要があるし、電力会社以外の会社からは、ビジネスチャンスととらえての多角化戦略を検討することとなる。

多角化という用語は、「垂直統合(vertical integration)」を含む「広義の多角化」として用いられている場合もあれば、事業領域の拡大のみを意味する「狭義の多角化」として用いられる場合もある。

狭義の多角化は、「企業が事業活動を行って外部に販売する製品分野の全体の多様性が増すこと」(吉原・佐久間・伊丹・加護野,1981,p.13)と定義される。ここでの製品分野とは、「その分野の重要な意思決定が他の分野の事業活動に大きな影響を及ぼすことなく行いうる程度に独立性を持った分野」(吉原他,1981,p.13)のことで、日本標準商品分類の「小分類(3桁分類)」に対応している(網倉他,2011,p.317)。

狭義の多角化が、「異なる製品分野への進出」を意味しているのに対して、広義の多角化は異なる製品分野への進出だけでなく、垂直統合、すなわち「同一製品分野における取引関係にある分業単位への進出」をも含んだ企業全体としての活動領域の拡大を意味している(網倉・新宅,2011,p.319)。

さらに最広義の多角化という概念が存在する。つまり、非関連型多角化というものが存在することを無視することはできない。非関連型多角化とは、企業を構成する、各事業単位間に極めて一般性の高い経営管理スキルと財務的資源以外の関連性が希薄である(石井他,1996,p.112)ということができる。

多角化も経営戦略の一つであるし、成長に欠かせない戦略であるということができる。しかし多角化戦略が他の戦略と大きく異なることは、過去の経験則や流儀を忘れなければいけないという点にある(Ansoff,1957,p.140)。つまり、他の3

種類の多角化とは別次元の戦略であることに留意する必要があるということである。Ansoff(1957)は多角化戦略について3種類に分類していたので、Ansoff(1957)の分類について以下紹介する。

① 垂直的多角化：あらゆる製品は、コンポーネントや部品、基本素材などによって生産される。メーカーは外部のサプライヤーから原材料のほとんどを購入している。これらのコンポーネントや部品、基本素材の製造分野に参入するのが、いわゆる「垂直的多角化」である。垂直的多角化は、一般的な多角化戦略の定義にあっていないように思える。しかし、コンポーネントや部品、基本素材が果たすべきミッションは、完成品のそれとは全く異なるし、これらの部品や基本素材の製造技術は完成品のそれとも大きく異なっている。したがって、垂直的多角化は新しいミッションの提供と新製品の開発という両方の目的に合致しているということができる。

② 水平的多角化：既存の製品ラインにない新製品を導入することにより、現在の技術、財務、およびマーケティングやノウハウを利用することで実現する戦略である。

③ 集成的多角化：現在の業界を超えて事業展開を行うことである。つまりは、あらゆる分野への参入が可能である。垂直的多角化と水平的多角化が対象を限定しているのに対して、集成的多角化は対象を限定しておらず、どのような分野に対しても参入することができる。集成的多角化は、既存市場とは全く無関係な分野に参入し、幅広く事業を展開したいという場面において用いられることとなる。

これらの多角化をどのように選択すべきかについても Ansoff(1957)は言及している。

i) 既存の製品ラインの技術進歩を促すための垂直的多角化

ii) 軍需市場のカバレッジを拡大するための水平的多角化

iii) 総売上に占める民生向けの製品の売上比率を高めるための水平的多角化

iv)不況時に売上を安定させるための集約的多角化

v)技術基盤を広げるための集約的多角化

これらの多角化の中には、製品特性を変更するものもあれば、製品ミッションを変更するものもある。それぞれの目標は、予想される市場環境と製品、市場戦略のバランスを図るように設定されなければならない。もっとも、Ansoff(1957)の分類がすべてではなく、以下においてAnsoff(1957)の分類を参考としながら多角化のタイプについて考察するものとする。

(2) 多角化のタイプ

多角化を大きく分けると関連型多角化(related diversification)と非関連型多角化(unrelated diversification)の2つに分けることができる。

もっとも、このタイプを意識して多角化戦略を行うことはありえないので、実際には、関連型と非関連型が複合的な場合やどちらかに区分することが困難な多角化戦略も多数存在している。

関連型多角化と非関連型多角化の大きな違いは、既存の企業を構成する事業間との距離にある。関連型多角化においては、企業を構成する各事業単位が、開発技術、製品の用途、流通チャネル、生産技術、管理ノウハウなどを共有しているような多角化である(石井他,1996, P.110)。つまり、なんらかの知識やスキルを共有しているということができる。

これに対して、非関連型多角化においては、このような知識やスキルの共有がないということである。もっとも、一般的な経営や財務に関する部分については、企業として共有していることは、関連型多角化か、非関連型多角化かを判断するうえでは、事業単位間の関連性とは無関係であるので考慮するものではない。

多角化戦略を選択する理由は企業ごとに異なるものではあるが、既存のメイン事業の衰退というリスクに対する企業戦略であるということは、どの企業においても少なからずもっているものである。この企業の既存メイン事業の衰退というリスクを考えた場合には、関連型多角化の場合には、既存事業間において、知識

やスキルの共有があるということなので、既存事業が衰退した場合に影響を受ける可能性があるということである。

これに対して非関連型の多角化の場合には、このような知識、スキルの共有がないので、既存事業の衰退というリスクに対して関連型多角化と比べて影響を受けにくい可能性が高く、企業のリスクヘッジという考え方からは、非関連型多角化のほうが優れているように見える。

しかし、企業の大命題は収益をあげることであり、高い収益を上げるためには、事業効率を上げる必要がある。事業効率を上げるためには、各事業所間において、知識やスキルを共有するだけでなく、機械等の資源についても共有することができればさらに効率が上がるものである。このように考えると関連型多角化のほうが、非関連型の多角化よりも収益性が高いといえることができる。

企業においては、収益性の高さを求めるのか、既存事業衰退のリスクを考えるのか、企業の経営戦略と密接に関連してくる事項であるといえることができる。もちろん、どちらの戦略が優れているのかという択一関係にはなく、企業のポジションや経営戦略によって、多角化戦略を選択した場合に、さらに経営判断として関連型多角化を選択するのか、非関連型多角化戦略を選択するのかといった判断を行う必要がある。

① 関連型多角化の特徴

関連型多角化については、他の事業単位との知識やスキルの共有ということが前提であるが、その内容については、非常に多種多様である。例えば、市場が共通しているような場合やマーケティング技術、流通経路が共通するような場合があれば、生産技術や研究活動が共通しているような場合もある。

生産技術が共通しているような場合には、相互に余剰設備を持つことなく、増産体制を支援しあうことが可能となり、また研究技術の共有により、新たな開発が進み、さらに発展した研究活動を行うことも可能となる。

② 非関連型多角化の特徴

非関連型多角化の特徴としては既存の主要事業と関連が薄い分野へ進出するということが大きな特徴であり、既存事業とは異なる成功要因を持つことが成功へ

の必須条件となる。

既存事業において、培ったノウハウが使用できないということからも、新たに吸収すべきノウハウが多いことも事実である。企業内部において、新規事業の立ち位置を明確にし、事業計画段階から精度の高い計画を立案することが成功への第一歩となる。

もっとも、他の事業との関連が薄いことから、非関連型多角化として行う事業については、採算が合わないと判断した場合には、即時撤退すべきであるし、即時撤退したとしても、他の事業への影響はほとんど生じない。

③ 関連型多角化と非関連型多角化のタイプとパフォーマンス

関連型多角化と非関連型多角化のタイプとパフォーマンスについては、欧米企業を対象とした Rumelt(1974)(図表 5)と吉原他(1981)(図表 6)が先行研究としてあげられる。

図表 5 多角化タイプとパフォーマンス(1)

パフォーマンス 戦略タイプ	投下資本収 益率 (ROC)	自己資本利 益率 (ROE)	売上成長率	利益成長率
垂直型	-2.28	-2.46	-1.59	-1.38
専業型	0.29	0.56	-1.84	-3.91
本業-集約型	2.19	2.27	0.47	0.36
本業-拡散型	-1.83	-2.36	-2.08	-0.62
および本業非関連				
関連-集約型	1.45	1.47	0.61	1.67
関連-拡散型	-0.09	-0.36	-0.95	-1.57
非関連型	-1.12	-2.26	-2.91	-0.94
コングロマリット	-0.96	0.49	11.63	9.92

型				
全体平均	10.52	12.64	9.01	8.72

(注) 各戦略タイプのパフォーマンスは全体平均からの偏差で示してある。

出所：Rumelt(1974),邦訳,pp.120-122.

図表 6：多角化タイプとパフォーマンス(2)

パフォーマンス 戦略タイプ	投下資本収 益率 (ROC)	自己資本利 益率 (ROE)	売上成長率	利益成長率
垂直型	-2.24	-1.76	-1.76	-0.25
專業型	0.57	1.08	-0.99	-5.14
本業-集約型	4.28	1.50	-1.36	-0.01
本業-拡散型	-0.88	1.49	0.87	-1.56
関連-集約型	2.67	1.77	2.55	3.18
関連-拡散型	-1.14	-0.89	1.25	3.05
非関連型	-2.26	-1.67	0.14	1.17
全体平均	13.13	10.78	14.59	11.56

(注) 各戦略タイプのパフォーマンスは全体平均からの偏差で示してある。

(出所) 吉原他, (1981),p.160.

図表 5、図表 6 で示す多角化の研究であるが、若干の相違はあるものの、ほぼ同一の多角化対タイプを採用しているということが出来る。

まず企業を大きく專業型と多角化型に区分する。次に多角化の中で、多様に見える製品分野が実は素材の原料から加工された最終製品までの生産工程で密接につながっているものを垂直型統合戦略として一つの分野としている。このような関連が製品分野の間がないものが通常が多角化戦略である。そして製品分野間の比重によって、本業中心型(dominant)、関連分野型(related)、非関連分野型(unrelated)に分類されている。

本業中心型とは、本業と呼べるような製品分野を持ち、かつ多少の多角化を行っているケース。関連分野型とは、本業といえるような比重の大きい分野が1つあるわけではないが、大半の分野が何らかの関連を持っているケース。非関連型は、関連の深い分野をつなげて考えても企業全体に占める比重があまり多くないケースである。また、多角化戦略は、各製品分野相互間の定性的なパターンによって、集約的(constrained)なものとは拡散的(linked)なものに分類される。集約型とは、事業分野間の関連が網の目状に緊密にあるもので、少数の種類の経営資源をさまざまな分野で共通利用するような多角化のタイプである。

拡散型は、現在保有する経営資源をテコにして新分野に進出し、その新分野で蓄積した経営資源を土台にしてさらに新しい分野に進出するというパターンをとりあげながらも、全体として緊密なつながりを持たない資源展開である(石井他,1996, p.115)(図表 7)。

図表 7 戦略タイプ

1 専業戦略
2 垂直的統合戦略
3 本業中心多角化戦略
(1)集約的なもの
(2)拡散的なもの
4 関連分野型多角化戦略
(1)集約的なもの
(2)拡散的なもの

出所：石井他,1996,p.115.

(3) 多角化の先行研究

多角化理論研究の代表者としては、Penrose(1995)があげられる。彼女は「会社

成長理論」の中で、企業は、日常のビジネスを通じて、内部に経営資源を自然発生させ、この資源の有効利用のため企業は多角化を行い、企業は製品あるいは産業の寿命を越えて、成長を続けることができるとしている(鈴木,1991,p.22)。

また、Marris(1964)は、企業の継続的成長には、製品構成を変化させていく必要があるとして、企業の成長をモデルに、多角化を中心変数として取り入れた。

Penrose(1995)も Marris(1964)も製品について、成長→成熟→衰退というサイクルがあること、何も対策をしなければ企業は衰退していくということを前提としている。また、両者の定義とも関連型多角化にも、非関連型多角化にも対応することができる柔軟なものだということができる。

Rumelt(1974)は、多角化による経営成果と組織構造のあり方との関連を最初に論じた。そして(図表 5)で示したように多角化を戦略タイプに分けて戦略の定性的側面について研究を行っている。この Rumelt(1974)の分析枠組みを踏まえて吉原ら(1981) が図表 6 で示したように日本企業にとっての多角化を定量的、定性的に研究を行った。吉原ら(1981)は、経営資源を分析の中心概念とし、経営資源を外部調達の容易さの程度により、可変資源と固定資源に分類しており、外部調達が困難な固定資源は、時間をかけて企業内で蓄積するもので、この蓄積が他社との差別化につながるものである。このような固定資源を多角的に活用することにより競争優位を獲得するものであるということができる。特に吉原ら(1981)は、次の3種類を想定している。

- 1 環境情報（市場情報と技術情報）：環境から企業への情報の流れ
- 2 企業情報：企業から環境への情報の流れ
- 3 情報処理特性：企業内部における情報の流れ

吉原ら(1981)は、「情動的経営資源は、その固定性のゆえ、主に日常業務を通じて蓄積される。また、多角化と経営資源の関係について多角化で進出する新たな事業分野で蓄積される経営資源が将来の多角化のベースになるから、その将来の多角化のことを考えて現在どの事業分野に多角化すべきかを考えることも必要で

ある」と述べている。さらに望ましい経営資源の蓄積に結び付かない多角化は、成長魅力が大きくても避けた方がよいと説明している。たとえば望ましい多角化というのは、事業自体が、多角化→経営資源の蓄積→多角化というサイクルによって長期的成長を実現するものであるとして、ダイナミック・シナジーを強調している。このような現在の経営戦略から生み出される経営資源を活用するという視点からすると吉原は、多角化戦略を関連型多角化を中心に考えているということが言える。また、情報を中心として捉えていることから企業内部の未利用資源の有効活用を行い、また企業内部での活用できる経営資源の蓄積を中心に多角化を捉えているとすることができる。

このような視点について、多角化戦略により、効率的に他社との差別化を図り、自社の競争ポジションを経営資源活用により優位に進めようとするものであり、多角化の持つリスク分散という観点からは捉えていないとすることができる。この点については、吉原ら(1981)の研究が1980代初めに行われていたことから、80年代から90年代の市場環境の急激な変化について考慮していないことから明らかである。

関連型多角化には、関連するが故に、市場環境の急激な変化においては、すべての関連する事業が対応できない可能性がある。しかし、多角化の研究者の多くが関連型多角化の優位性を示している。

特に吉原ら(1981)は、多角化の程度を決定づける要因として

- ① 既存事業の産業成長率が低い
- ② 既存事業の市場集中度が高い
- ③ 既存事業の市場集中度の成長率が高い
- ④ 企業規模が大きい
- ⑤ 資金余裕が大きい
- ⑥ 売上高研究開発費率が高い
- ⑦ 売上高広告宣伝費率が高い
- ⑧ 収益・成長目標ギャップが大きい

という 8 項目が当てはまる企業ほど多角化度が高いと仮説を設定した。

検証の結果、②⑤⑧の項目が仮説の逆の結果となった。吉原ら(1981)の研究において、まず多角化タイプの分布と変化を分析し、高度成長期における日本の大企業の多角化は、「垂直統合戦略」をとる企業が多かったことを明らかにしている(大杉,2006,p.98)。

高度成長期の時代背景としては、リスク分散のための多角化というよりも、収益向上のための多角化戦略という意味合いが大きかったのだと想定することができる。

吉原らの研究においても、本業中心型と関連型の多角化戦略においては、収益性が高いことが確認されている。

もっとも、これらの研究は事業の分析を経営資源の関連性によって分類しているものであり、その際、経営資源のなかでも情動的経営資源が経営成果に最も影響を与えるものであり、企業の競争力の源泉といえるものであることを指摘している(寺田,2008)。この情動的経営資源は、製造技術やマーケティング能力といった無形の資源であるために、つかみどころのない資源でもある。企業にとって多角化戦略を実行するために何が有効な経営資源なのかを特定することは困難であるという問題もある。

このような研究を踏まえて、経営資源ではなくコア事業に着目した多角化戦略について研究したのが、加護野(2004)、寺田(2008)である。加護野(2004)はコア事業を持つ多角化戦略の経営成果が高いという研究結果を示しており、また寺田(2008)も日本における戦前の鉄道会社の多角化戦略に関する研究において、コア事業を持つ鉄道会社の経営成果が高いことを示している。

(4) 戦略タイプのメルクマール

多角化戦略を選択した場合に、なぜ多角化戦略を選択したのかによって、まずは関連型多角化か非関連型多角化を選択することとなる。つまり、企業として衰退のリスクを最大限に考えるのか、または新たな収益源を得ることを最大限に考

えて、さらに効率性を重視するというのであれば関連型多角化を選択することとなる。つまり、企業が多角化戦略を行うかどうかを検討する、そもそもの出発点が異なることになるのである。

大きく考えると吉原(1981)らが研究を行っていた、高度経済成長期においては、当然と考えられていた、多角化を活用していかに効率性を高め、企業の収益をあげるのかといった観点が現代にも妥当するのかという点は常に検証が必要な事項であるということが出来る。

そして、多角化戦略として同じカテゴリーに区分されながらも、最優先に考える事項がリスクなのか、収益なのかといった正反対な事項を考慮するということが非常に興味深いし、このような正反対の事項を統一的な定義づけを行うことが困難な理由の一つであるということである。

以上多角化戦略について考察してきたが、多角化戦略を行うためには、企業が現在活動を行っている活動領域を明確に理解する必要がある。そこで企業が現在において活動している領域、すなわちドメインについて検討を次項において加えるものとする。つまり、ドメインを理解しなければどのような多角化戦略を採用するとしても、企業における多角化戦略の領域を明確にすることができないのである。

第5節 ドメインとは

多角化戦略を検討するためには、何が企業のドメインなのかを把握する必要がある。ドメインという言葉は、領土、範囲、領域、生育圏などの意味を指すものであるが、経営学では「諸環境の中で組織体がやり取りする特定領域」とであると定義される(石井・奥村・加護野・野中,1996 ,p.77)。

企業という組織が組織体として活動する範囲を具体的に示すという意味においては、妥当な定義だと思われるが、多角化ということを前提に考えると、すでに行われている事業はすべてドメインに含まれることとなる。つまり、主たる事業ではなくても、すでに行っている活動領域については、ドメインということとな

るのである。

企業において、本来は主要業務があり、それ以外の分野に進出することが多角化戦略であり、すでに多角化戦略の一つとして他の分野に進出している場合であっても、企業がその領域で活動をしているのであれば、ドメインとして定義されることとなる。

ドメインを企業が組織として活動する範囲を考える場合には、定義としては妥当であるが、企業が多角化を考える前提としては、企業の活動領域は、メイン事業とそれ以外を明確に区別する必要がある。例えば、Johnson(2011)は、『ホワイトスペース戦略』において、企業の主たる活動範囲のことをコアスペースと表現している。コアスペースとは、自社の中核となる事業領域のことであり、最も労力と能力を集中的につぎ込む領域である。そして成功を収める企業は、コアスペースで事業を成長させるための能力に磨きをかけていくのである(Johnson, 2011 ,p.27)。例えば、コアスペースに対して予算などの資源を確保し、既存の商品の改良と新商品の開発を行うことによって、新市場を開発し業務プロセスの効率化を図るといふ企業活動を通じて、コアスペースから最大限の利益獲得を行うものである。

また、寺田(2008)では、事業を「他の事業から独立して運営することのできる事業 (Rumelt,1974,p.14)」の定義を活用したうえで、コア事業を多角化事業において競争力の源泉となる経営資源を多数保有し、他の事業や全社的なものの考え方や価値観に影響を与える事業をコア事業と定義する(寺田,2008)。というようにコア事業と表現している。

このような企業活動の中心については、ドメイン、コアスペース、コア事業と様々な表現方法を用いられてはいるが、多角化戦略を実施する前提としての企業活動の内容の理解があってようやく多角化戦略について検討する土壌ができたといふことができる。

第6節 考察

経営戦略を整理することによって、様々な研究者が戦略を定義しようと試みてきたが、いまだ統一的な定義づけがなされていないことが明確になった。経営戦略は企業ごと、そして企業の目的ごとに異なった説明となることは当然であり、企業の個性を無視して統一的に説明することは困難である。経営戦略の定義づけを行うためには、企業を目的や規模等によって分類した上で行うことが必要であると認識をした。今後も戦略についての定義づけについては、様々な視点から試みられることだと思われるが、戦略というものが企業ごとに捉え方が異なることから、困難が予想される。

また、企業ごとだけではなく、時代背景も相まって考えると、時代を超えて、いつの時代においても妥当する戦略の定義づけを行うことは非常に困難を伴うものであるということが出来る。我が国の経営戦略の研究が高度経済成長期に行われていたことが明確になった。高度経済成長期に行われていた経営戦略においては、収益性の向上が最重要課題とされていたことから、経営戦略の研究においても、収益性を重視した多角化戦略の研究が行われている。

多角化戦略の研究は、当初、企業のライフサイクルを重視した研究が行われていた。特に Penrose(1960)と Marris(1964)が多角化について初期に研究を行っていたが、両研究者とも、製品について、成長→成熟→衰退というサイクルがあること、何も対策をしなければ企業は衰退していくということを前提としていた。つまり、リスク回避を前提として考察していたということである。企業のライフサイクルから考えると、企業の収益を考えるよりも先に企業の存続を最優先で考えるべきであり、一時の収益を目指すのではなく、どのような経済の変化や顧客ニーズの変化にも対応できる企業へと成長させることが長い目で見ると必要である。

これまでも、安泰だと思われていた大企業が数多く倒産という結末を迎えている。例えば、山一証券、マイカル、日本航空、日本リース、末野興産、武富士と多くの大企業が倒産している。これらの企業がどのような戦略をとっていたのか、企業の存続リスクを考慮した多角化戦略をとっていたのか、多角化戦略をとっていれば倒産を回避できたのかといった観点からの研究も必要である。また、同じ

時期において、倒産した企業と同じ業界にいながらにして、リスク回避型の多角化戦略をおこなっていたことにより、倒産を回避できた事例がないのかを調査することも非常に興味深い。

しかし、経営戦略の定義づけよりも、本研究の主な視点は多角化戦略にあるので、企業が経営戦略を行ううえで、多角化戦略までの道筋については確認がすることができた。多角化は経営戦略の一つであり、特に Ansoff(1957)は、成長ベクトルという考え方から、多角化を成長するための戦略の一つであると捉えている(PPM 分析)。もっとも、多角化戦略といっても、多くの種類が混在しており、多角化戦略の整理については、Rumelt(1974)、吉原他(1981)の整理を用いることによって、行うことができた。多角化戦略というものが、経済成長期において議論されていたこともあり、企業の収益向上に資するものとの考え方からの戦略という位置づけであった。当然ではあるが、関連型多角化においては、他の事業所と知識やスキルといった経営資源を共有するということが可能でありかつ、前提であるということが出来る。つまり、関連型多角化においては非関連型多角化と比べて、経営資源を効率的に使用することが可能であるということが出来る。つまり、関連型多角化にといては、その収益性は非関連型多角化よりも高いものであるということが確認できた。

特に多角化戦略の研究においては、多角化をタイプ分けし、どのようなタイプの多角化を選択するとパフォーマンスが上がるのかといった研究が行われている。当然、経営資源を効率的に活用する多角化が、企業の存続リスク回避を前提とした多角化よりも収益性は高くなっている。

この結果については、同じ多角化戦略をとってはいるが、そのよって立つ戦略の目的が全く異なるものであり、単純に収益のみで比較することは妥当ではない。

多角化の先行研究者には、Rumelt(1974)があげられるが、この研究をベースにして吉原ら(1981)が行った多角化研究が非常に興味深い。ここでは、多角化によって競争優位を獲得するという命題のもとに

- (1) 環境情報(市場情報と技術情報)：環境から企業への情報の流れ
- (2) 企業情報：企業から環境への情報の流れ

(3) 情報処理特性：企業内部における情報の流れ

という3項目をあげて、多角化戦略において情報を活用することによって競争優位を実現することを想定している。これは、企業が日常的に蓄積している情報という経営資源を事業所という垣根を超えて共有し、活用することを前提としているものである。多角化戦略の研究において情報に焦点をあてて明言したのは吉原らが最初であり、この指摘が1981年であることを考えると、情報社会となることを予想していたようであり、非常に興味深い。この時点において吉原ら(1981)が指摘していた情報についての価値は現在においては、計り知れないほど重要度を増しており、今後は、情報を中心として多角化戦略についても考察が必要である。

もっとも、このような多角化戦略という同じ戦略の枠組みのなかでは比較できない場合であっても、例えば後述するホワイトスペース戦略などは、企業が新たな市場を求めるような場合に検討するツールとして用いられることや、企業が収益性を向上させるような場合にも活用されることが知られている。このようにビジネスモデルを用いて考察することにより、企業のリスク回避と収益向上を踏まえた検討をすることができる可能性があり、今後はビジネスモデルについても考察の対象とすることにより、戦略だけではできない分析枠組みを提示できる可能性がある。

つまり、内部資源の活用という視点において多角化戦略は検討されているものであるが、その限界についても意識する必要がある。

もっとも内部資源の活用という観点から、企業の成長を支えてきたのが多角化戦略であることは明らかであるので、多角化戦略のもたらした成果については、評価されているということができる。

第7節 まとめ

本章では、経営戦略について、概括したうえで経営戦略の一つの手法である多角化戦略について整理を行った。

多角化戦略について、経営資源をどのように活用するのかにおいて、関連型多角化と非関連型多角化と大きく二つに区別することができる。多角化戦略の難しいところは、大きな区分けとして関連型多角化と非関連型多角があるが、各々の戦略をとろうとする際に、戦略導入過程における考え方が正反対である点が指摘できる。つまり、企業衰退のリスク回避からの観点からの多角化と、経営資源の効率的利用といった収益性向上の観点からといった多角化戦略に関する方向性の相違である。

当然のことながら、リスク回避志向である、非関連型多角化のほうが、収益向上志向であり関連型多角化よりも収益性は劣ることとなっている。これは単純に収益性のみを比較しているからであり、本来は企業がリスクを回避できたかどうかをも含めて考察して初めて両者を比較することに意味があるものである。

ここでは触れることができていないが、非関連型多角化戦略をとることによって、企業がリスク回避できたかどうかを検証することが今後の課題であると考えている。

また、多角化戦略を検証する上で、企業の事業というものを確定する必要があった。企業のメイン事業については、戦略を定義するのと同様に多種多様な表現方法がある。従来の多角化論においては、表現方法をどうするかという点については、大きな問題ではなく企業のどの経営資源をどのように活用するのか、またはしないのかという観点が多角化戦略を考察する上では重要となる。

つまりは、企業の経営資源の根本を確定してから多角化戦略のタイプを選択すべきであり、その際にどの多角化タイプを選択するのかについて、経営効率化の観点とリスク回避の観点から検討を行うことが今後の課題であると考えている。

経営戦略としての多角化は、経営効率を高める効果やリスク分散の効果から検討されてきた。この観点から言えば、従来の多角化論では、進出した市場については、本来市場が効果的に機能している場面において実施することにより経営効率が高まる効果が見られることが明らかとなった。市場が縮小化していく途上において多角化戦略を実施すると、限られた市場へ他からの参入者が入ることにより、より競争が激化するものであり、多角化戦略には限界があるということがで

きる。なぜならば、多角化戦略においては、多くの市場がある中でどの分野の市場へ進出するのかといった視点から戦略を検討するものであり、そもそも新市場を創造するという考察は行われていない。産業が未成熟である時代であれば、成長領域を見つけることは容易であるかもしれない。しかし、現代では多くの産業が成熟化しており、そのような産業を見つけることは難しい。

そのような状況においては、現状の市場や周辺領域の市場が縮小化している際において、どのような戦略が効果的かを考察しなければならない。

その際市場を製品市場としてみるだけでなく顧客への価値の提供の仕方によって分類するブルー・オーシャン戦略は有効な視野を提供してくれる。つまり、製品や産業という大きな枠組みでは、成熟・衰退しており激しい価格競争が展開されている産業においても、価値の提供の仕方や自社収益構造に注目することによって、価値のある市場を見つけ出し、従来の多角化という概念とは異なる形の多角化が可能になるからである。

次章からは、ブルー・オーシャン戦略を中心に新しい形の新規事業進出の概念を検討していくこととする。

第二章 ブルー・オーシャン戦略に関する一考察

第1節 はじめに

ブルー・オーシャン戦略とは、新規需要を主体的に創出する戦略であり、新規需要を開拓するという事は、競争相手がいない市場を創造するという事になる。新規事業に取り組むという点において、経営戦略論における多角化戦略と類似する点もあるが、多角化戦略が事業戦略を基本としてとらえていることに対して、ブルー・オーシャン戦略においては、市場創出を基本と捉えていることから経営戦略論における多角化戦略とは、その戦略立案における出発点が異なっている。具体的には、競争戦略の場合は、競争に重点をおき、ライバル企業と比べての差別化戦略が中心となる。これに対してブルー・オーシャン戦略の場合は競争よりも市場を創造することを主眼とし、競争自体を無意味にしようとするところにある(Kim&Mauborgue ,2015,p.22)。

図表 8

ブルー・オーシャン戦略の6原則

策定の原則

市場の境界を引き直す
細かい数字は忘れ、森を見る
新たな需要を掘り起こす
正しい順序で戦略を考える

対応するリスク要因

↓探索リスク
↓プランニング・リスク
↓規模のリスク
↓ビジネスモデルにまつわるリスク

実行の原則

組織面のハードルを乗り越える
実行を見すえて戦略を立てる

対応するリスク要因

↓組織面のリスク
↓マネジメント・リスク

出所：Kim&Mauborgue,2007,p.43.

ブルー・オーシャン戦略においては、戦略の6原則を基本として、各々対応するリスク要因を検討することから始めるものである(図表8)。

このようなブルー・オーシャン戦略は、経営戦略の一つであることは間違いなが、市場創出という点に主眼をおいていることから、戦略論と一線を画しているということが言える。つまり戦略論は基本的に限られた市場の中でいかに他社との差別化を図って、自社の売り上げを向上させるのかといった観点から企業の経営戦略を立てるということを前提としている。戦略という言葉の語源が軍事用語からきていることから、戦略とは他者をいかに打ち負かして、自社の多くの利益をあげることができるのかということを考えているということが言える。このような戦略論に対して、ブルー・オーシャン戦略がどの場面において、戦略論と異なるのかについて、整理をしたうえで、ブルー・オーシャン戦略について詳細に検討を加えるものとする。

ブルー・オーシャン戦略は既存の経営資源を活用しながら、新規市場を創出しようとする試みであり、全く新規に事業を立ち上げる場合に比較して自社の経営資源を活用することができるという点に強みを感じられる。また、新規市場を創造するという観点からの戦略であり既存の顧客に目を向けていないという点において、既存顧客からの脱却であるということができるので、成熟産業においても

活用できる戦略であるということが出来る。

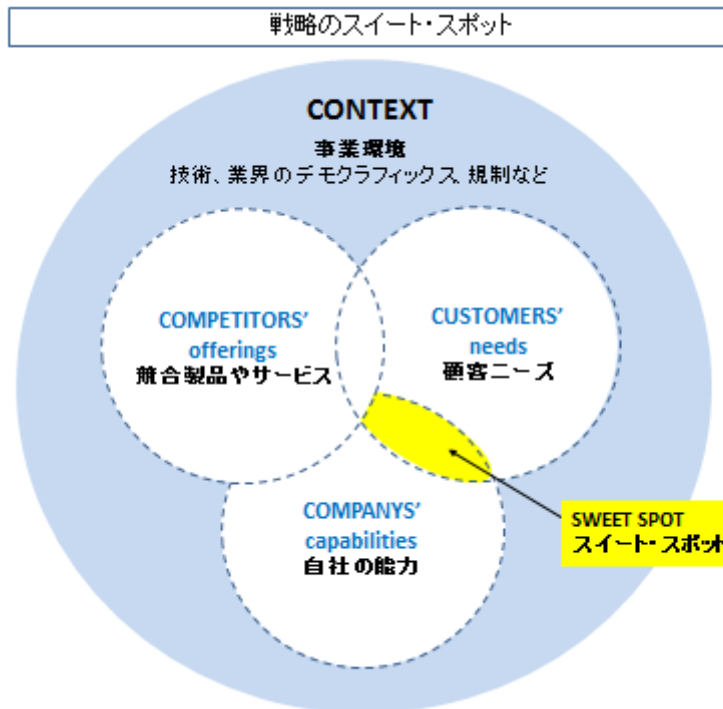
第2節 ブルー・オーシャン戦略の特徴

ブルー・オーシャン戦略の大前提は競争をしないということである。競争を前提として戦略を立てる場合、どれだけ良い戦略を立てたとしても相手方があることであり、相手方がさらに良い戦略を立てている場合には、敗れることになってしまう(清水,2015)。また一時的に勝利したとしても、競争相手がそのまま引き下がる可能性は低く、最終的には値引き合戦のような消耗戦となってしまう可能性が高い。ブルー・オーシャン戦略においては競争という発想を根本から変えて、競争相手のいない新しい市場をつくりあげる(スイート・スポット)(図表 9)という戦略なのである。もっとも、競争相手がいない状態は長く継続するものではなく、市場に魅力があると感じられた場合には、競争が出現することは当然考えておかなければいけない。

つまり、ブルー・オーシャン戦略においては市場創造という点に主眼をおいた戦略であり、市場をどのように捉えるのかが重要となる。

Porter(1998)の戦略においては、既存企業の対抗度、新規参入、代替品の脅威、買い手・売り手の交渉力といった要因に着目し、競争を回避するという点においてはブルー・オーシャン戦略と同じであるが、Porter(1998)は競争のない市場を見つけ出すということを目指しておりブルー・オーシャン戦略のように競争のない市場を能動的に創造することは想定していない。

図表 9 戦略のスイート・スポット



出所：清水(2015), p65.

第3節 ブルー・オーシャン戦略における市場とは

ブルー・オーシャン戦略において市場とは、業界において競争が激化しているレッド・オーシャンと、既存の市場の外側にあるブルー・オーシャンという二つの捉え方をしている。この市場の捉え方を中心として、これまでの経営戦略が戦っていた主戦場ではなく、新たな市場を創造しようという試みがブルー・オーシャン戦略であるということが出来る。

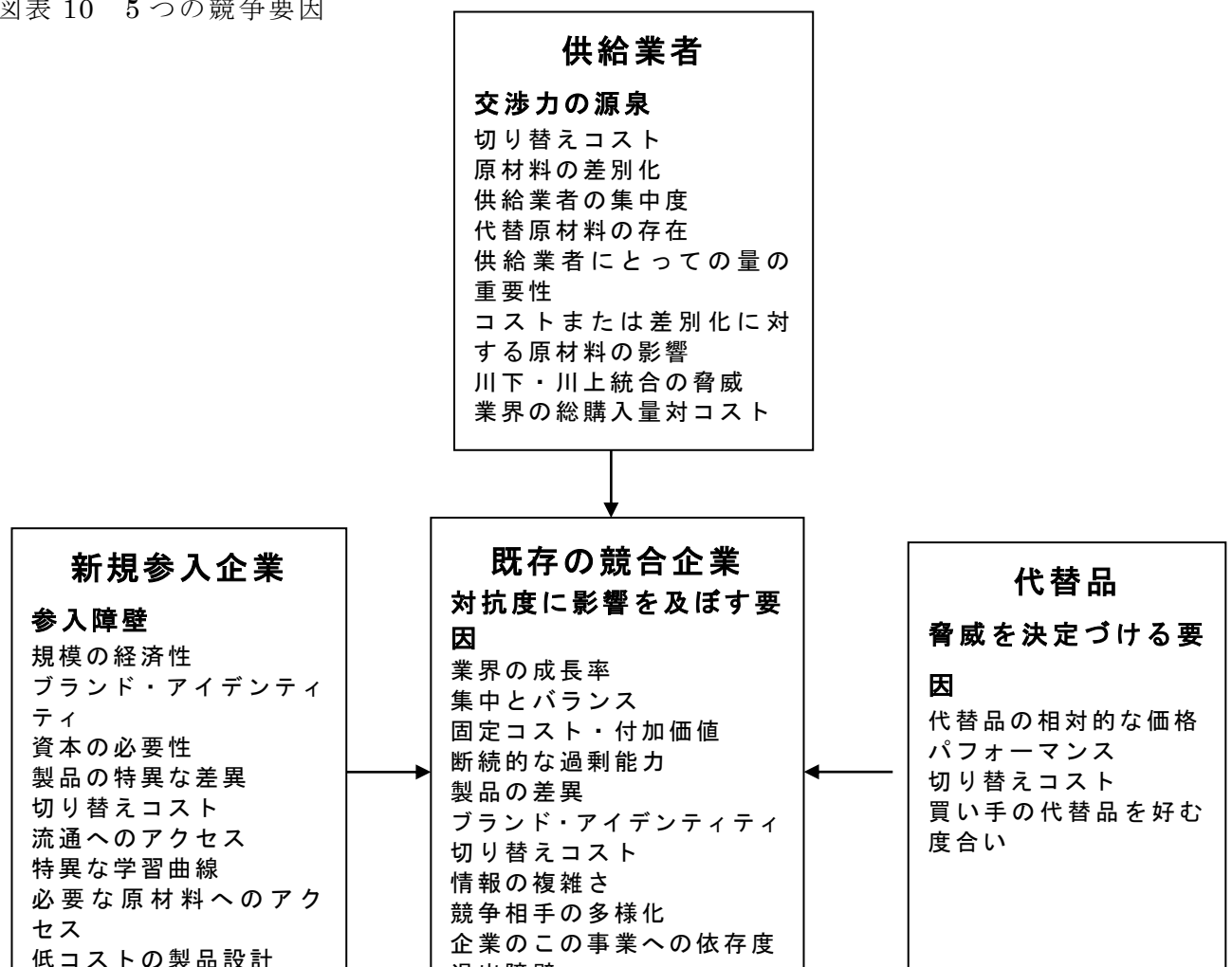
レッド・オーシャンとは「今日の産業すべてを表す。つまり既知の市場空間である。」ブルー・オーシャンとは、「いまはまだ生まれていない市場、未知の市場すべてをさす。」(Kim, & manborgne,2007,p20)と定義されている。つまり、既知の市場において、各産業の境界はすでに認識されており、その共通認識をルールとして受け入れた上で、各企業は競争をし、限られた顧客をいかに多く獲得できるかという営業努力をしている市場がレッド・オーシャンということが出来る

(Kim & manborgne, 2007, p20)。レッド・オーシャンにおいては、企業は競争することが前提であり、そのためには、業界・産業の魅力度を見極めることが重要である (Porter, 1998)。このための分析方法として 5 つの力を競争要因として示している (図表 10)。Porter (1998) は、この 5 つの競争要因は、どんな業界にも作用している利益をめぐる競争を、競争環境の分析を通じて業界の業績と自社の業績について理解を深めることができるとしている。つまりレッド・オーシャンという業界内において、利益をお互いに奪いあっているという状況を再認識することができるのである。

これに対してブルー・オーシャンは新しい市場を創造するという観点から、産業の枠組みを超えて市場を開発するという試みである。そこには競争という概念はない。なぜならば競争するにも顧客や市場の規模といった競争の前提とされているものがなにも定まっていないからである。

ブルー・オーシャンを競争のない市場と捉えると非常に魅力ある市場であり、すぐにでも進出すべきように思われるが、競争がないからといって、進出して儲かるかどうかも含めてルールや実例がなく、算定不能であるということが出来る。

図表 10 5 つの競争要因



出所：Porter 1998,p50.

これに対して、レッド・オーシャンは、市場というものが確立されており、ライバル企業との戦いに勝てるのかという点が重要であり、これまでの経験から低コストや他社との差別化、フォーカスといった戦略を選択し、既存の業界を分析することによって、厳しい競争ではあるが、事業計画を策定し、計画に基づいた利益を算定することは可能である。もっとも、限られた市場での競争であるので、競争はどんどん激化することは避けられない。特にこれまでの戦略論においては、競争に打ち勝つという目的を重視しており、レッド・オーシャンという市場でいかに打ち勝つのかというところに主眼がおかれていた。特に戦略という言葉は本来軍事用語であったことから、相手に打ち勝つということが主眼になっていることは否定することができない。

そして、ブルー・オーシャン戦略においては、新しい市場を創造することに着目している。ビジネスの領域というものは、時代に応じて変化していくものである。近年では、技術革新にともなって多くの市場が生まれている。例えば、SNS

産業や太陽光産業なども比較的新しい市場であるということができる。つまり、軍事のように限られた領土を取り合うことを考えるのではなく、新たな市場を創造するという産業の強みを全面に出した戦略がブルー・オーシャン戦略だということができるのである。ブルー・オーシャン戦略は、これまでの異なった顧客に向けて、新しい価値を提供する。その市場は、ニッチな市場の発見のような結果としての残存市場の発見ではなく、未開拓な市場を積極的に創造するといった戦略である。そしてそこには、競争が存在せず、より高い利益を確保することが可能となるのである(吉田 2009)。

そして、ブルー・オーシャン戦略を実行するには、新しい市場を創造する必要がある。新しい市場を創造するということは、つまりはイノベーションを実現することが必要であるということである。

第4節 ブルー・オーシャン戦略の実践

ブルー・オーシャン戦略の実行プロセスとして、

- ① 業界の競争構造の分析
- ② ターゲットの明確化
- ③ コンセプトの具体化
- ④ ビジネスモデルの再構築
- ⑤ 戦略的価格設定とコスト戦略
- ⑥ ブルー・オーシャン戦略のチェック
- ⑦ アクションプランの作成と実行

という7段階を経て、ブルー・オーシャン戦略を実行していくこととなっている(Kim & manborgne, 2007)。

ブルー・オーシャン戦略の第一段階は(①業界の競争構造の分析)、市場の境界を引き直して競争を迂回することである。(Kim, & manborgne 2007)市場の境界を引き直すためには、まずは現状分析が必要不可欠である。ブルー・オーシャン戦略の現状分析ツールとしては、戦略キャンバスが活用される。(図表 11、12)戦

略キャンパスの用途は、次の3点があげられる(安部,2011,p.51)。

- ①会社競合状況の現状確認
- ②新戦略の有効性チェック
- ③他社の新製品・サービスの戦略レビュー

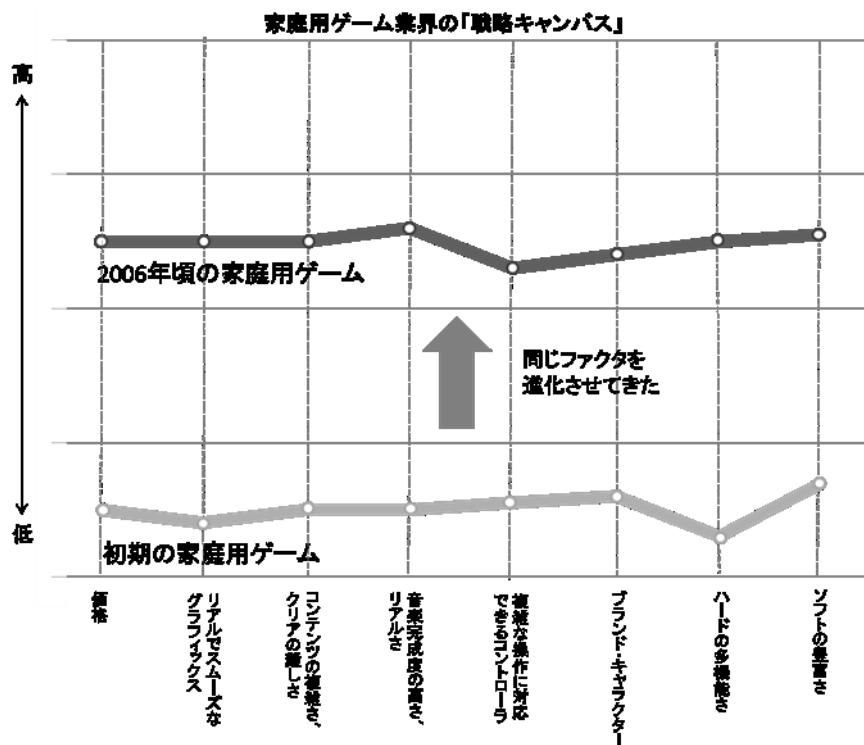
以下に家庭用ゲーム業界の戦略キャンパス(図表 11)と、ソニーPS3と任天堂Wii(図表 12)の戦略キャンパスを例示する。

戦略キャンパスは価値曲線が描かれている。価値曲線は、横軸にインデックス(項目)、縦軸に買い手から見た価値の高低を記載している。つまり、横軸には業界において重視されている様々な要因を様々な角度から検討することを目的としているのであり、網羅的に記載する必要がある(吉田,2009)。縦軸の買い手から見た高低に関しては、市場調査を通じて作成する等して、客観的な数値にすることが必要である。戦略キャンパスの目的は現在の市場分析であり、現在の市場における企業の製品・サービスの特徴を浮き彫りにすることである。内容的には特に目新しい分析をするわけではなく、業界の人間であれば当然に意識している事項であるということができる。ただ、ブルー・オーシャン戦略においては、様々な要因を網羅的に検討するだけではなく、目に見える形で図示する点において特徴があるということができる。

特に業界において競争が激化し、レッド・オーシャン化しているような場合には、競合企業が同じような価値曲線を描くこととなっている(図表 11・初期の家庭ゲーム)。そして、性能を向上させることにより(2006年頃の家庭ゲーム)、となるが、競争する内容は同じである。つまり、製品間に顕著な差異がなくなっており、企業の競争は他社よりも安くということに尽きることになっているのである(レッド・オーシャン)。

つまり、戦略キャンパスを描くことによって業界や商品の成熟度を判断することもできるのである。

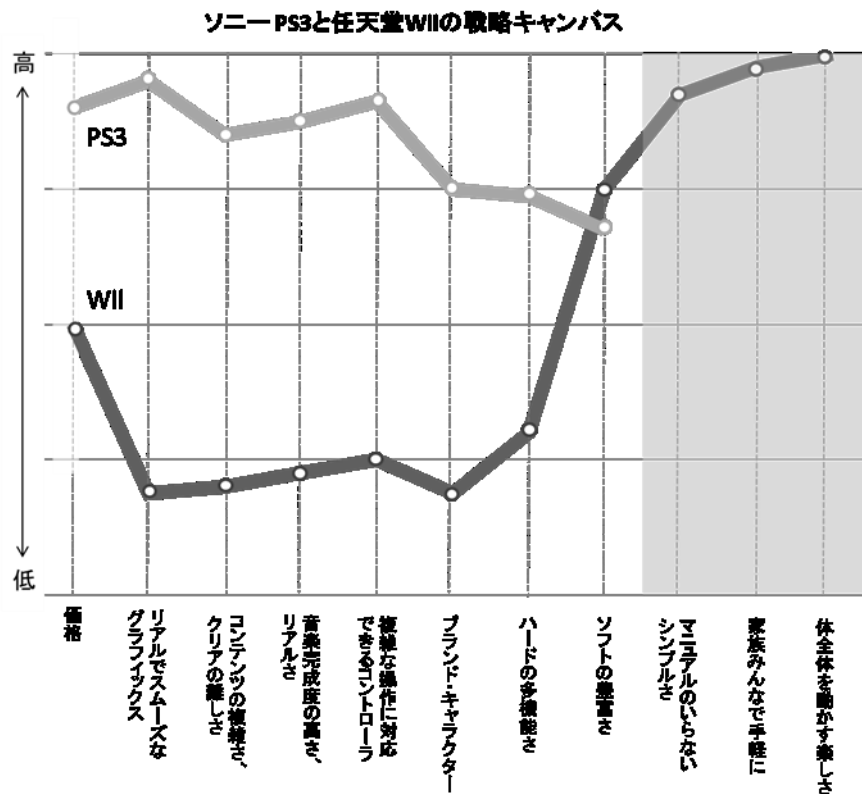
図表 11 家庭用ゲーム業界の「戦略キャンパス」



出所：安部,2011, p.50.

戦略キャンパスにおいて、レッド・オーシャンから抜け出すということは、価値曲線を変革することを意味する(吉田,2009)。例えば図表 12 において、後発である wii は PS3 が持っていた機能では勝負をしておらず、PS3 が持っていない新たな機能を付加することによって勝負をしているのである。具体的にいうと、PS3 が持っている機能には投資をせず、最低限度の機能だけを保持し、PS3 が保有していない機能開発に資金を投下したということがいえる。このようにブルー・オーシャン戦略を実行するためには、商品・サービスの持つ価値の体系を再構築するということであり、新しい価値曲線を描く必要がある。そして新しい価値曲線を描くためには、4つのアクションを実施することとなる。この4つのアクションのうち、一つもしくは複数を実施することにより、新しい市場創造を行うこととなる(図表 12)。

図表 12 ソニーPS3 と任天堂 Wii の戦略キャンパス



出所：安部,2013,p.51

つまり、多数の可能性の中から、商業的に魅力あふれるブルー・オーシャンをいかに見出すかにある(Kim&manborgne,2007,p.72)。まずは、自社分析から始めながらも自社分析だけでブルー・オーシャン戦略を成功させることはできない。そこで客観的な視点として、ブルー・オーシャン戦略を創造するためのアプローチは以下の6つがある(Kim&manborgne,2007,p74)。

- ①代替産業に学ぶ
- ②業界内のほかの戦略部ループから学ぶ
- ③買い手グループに目を向ける
- ④補完財や補完サービスを見渡す
- ⑤機能志向と感性志向を切り替える
- ⑥将来を見通す

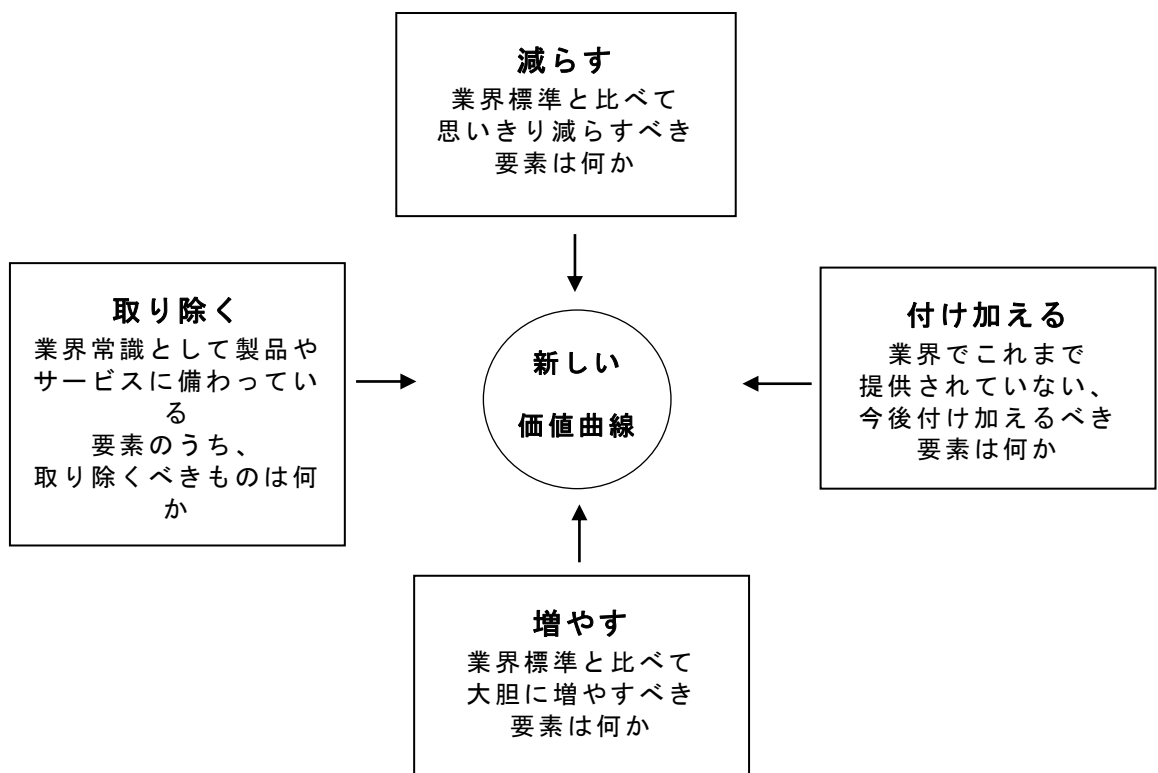
このような6つの視点を大切にして、業界を再検討することがブルー・オーシャン戦略を創造することにつながるものである。つまり、思い付きや直感ではな

く、体系立ったプロセスを踏みながら市場のあり方を変化させるという試みがブルー・オーシャン戦略であり、レッド・オーシャンから脱却ができるのである(Kim他,2007,p.112)。つまり、レッド・オーシャンで勝ち残るといふ競争戦略ではなく、戦いを避ける戦略ということである。

戦略は実行されて始めて意味を持つものであり、ブルー・オーシャン戦略においても、その点については何ら変わるところはない。ブルー・オーシャン戦略を実現するためには、4つのステップをたどることにより具体的に実現することができる(図表 13)。

このような4つのステップで説明できる成功事例としてシルク・ドゥ・ソレイユ(Kim&manborgne,2007,pp.28-273)があげられる。

図表 13 4つのアクション



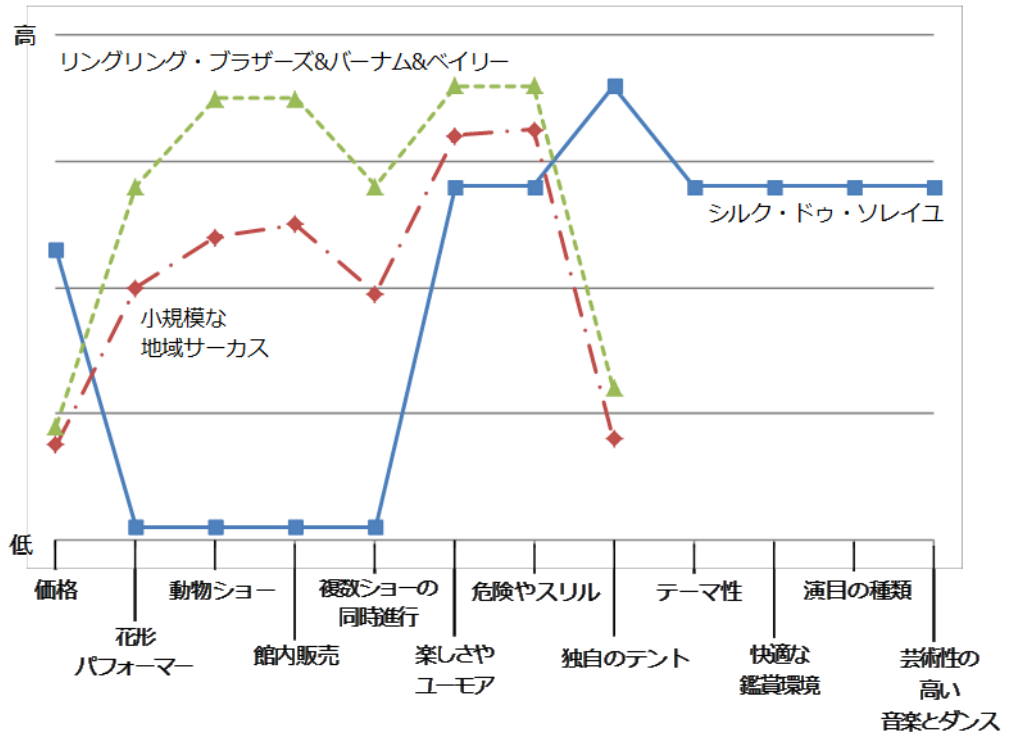
出所：Kim&manborgne,2009.p51

シルク・ドゥ・ソレイユは娯楽セクターで新しい市場空間を切り開き、その結果、利益を上げながら成長することに成功している。シルク・ドゥ・ソレイユは差別化と低コストが同時に実現されている。シルク・ドゥ・ソレイユの比較対象としては、サーカスがあげられるが、シルク・ドゥ・ソレイユの出身母体はサーカスであるが、実際にはサーカスとは比較できない娯楽ということができる。つまり、一般のサーカスとも伝統的なパフォーマンスとも趣が異なっている。もっとも大きな違いは、シルク・ドゥ・ソレイユが取り入れたストーリー性である。ストーリー性を持たせたことにより、パフォーマンスが理知的な色彩を帯び、音楽やダンスによる味付けもなされた。このように多種多様な試みを行っているが、従来のサーカスに比べると、人が行うという演目に集中していることとなり、猛獣ショーや像といった生き物にかかっていた負担がかかなくなっており、保険料や移動に係る費用を併せて考えるとそのコストは格段に低下しているということができる。シルク・ドゥ・ソレイユは演劇やミュージカルとサーカスのハイブリッドであり、演目を変えることにより、何度も見に行くという熱狂的なファンを獲得することにも繋がっている。以下シルク・ドゥ・ソレイユの戦略キャンバスを提示する(図表 14)。

シルク・ドゥ・ソレイユの戦略キャンバスを見ると動物ショー、館内販売、複数ショーの同時進行といったこれまでのサーカスでは、当然に行われてきたことを取りやめている。逆にこれまでにサーカス業界では行っていなかった事項として、サーカスにテーマ性を持たせ、芸術性を持った音楽とダンスを中心に快適な鑑賞環境を提供している。また演目を時期によって複数用意することで何度も楽しめるものとしている。

図表 14

シルク・ドゥ・ソレイユの戦略キャンパス



出所：Kim & manborgne, 2009, p. 51

戦略を具体化することができれば、レッド・オーシャンからブルー・オーシャンへ移行する際に、事業間や本社といった他の事業との対話を促進し、他事業への理解が進む可能性がある。また、このような対話を行うことにより、戦略面での理解が深まるということができる (Kim & manborgne, 2007, p. 119)。

図表 15 戦略をビジュアル化する 4 つのステップ

ステップ 1	ステップ 2	ステップ 3	ステップ 4
目を覚ます	自分の目で現実を知る	ビジュアル・ストラテジーの見本市を開く	新戦略をビジュアル化する

<ul style="list-style-type: none"> ・現在の戦略をチャート化して、競合他社のそれと比べる ・戦略を変えるべきかどうかを見極める 	<ul style="list-style-type: none"> ・みずから最前線に足を運んで、ブルー・オーシャンを創造するための6つのパスを探る ・代替財や代替サービスの優れた点を見極める ・さまざまな競争要因について、廃止、追加、変更などの必要性を判断する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ステップ2での洞察に基づいて、新しい戦略キャンバスを描く ・既存顧客、他社の顧客、さらには潜在顧客から、新しい戦略へのフィードバックを得る ・フィードバックを活かして、戦略案をさらに練り上げる 	<ul style="list-style-type: none"> ・新旧の戦略を1枚のチャートで表し、一目で比較できるようにする ・新しい戦略の実現に役立つプロジェクトや施策のみを推進する
--	---	---	--

出所：Kim&manborgne ,2007 p119.

第5節 ブルー・オーシャン戦略実現のために

戦略は実行されて初めて意味を持つということは、よく言われることであるが、実際に戦略を実行することが困難であるだけでなく、意味のある戦略を実行するということがさらに困難であるということが出来る。つまりは、多くの会社では戦略が立案され、実行されたとしても、会社全体に戦略が浸透し、シェアされていないケースが多いということがいえる。多くの場合において、戦略は非常に難解であり、簡単に理解できないことが多い。戦略実施段階において、ブルー・オーシャン戦略に限らず現場において、実行可能であるということが大きな意味を持つこととなる。また新しい市場を切り開く戦略はハイリスクであり、企業においては必ず抵抗されるものである(清水,2015)。

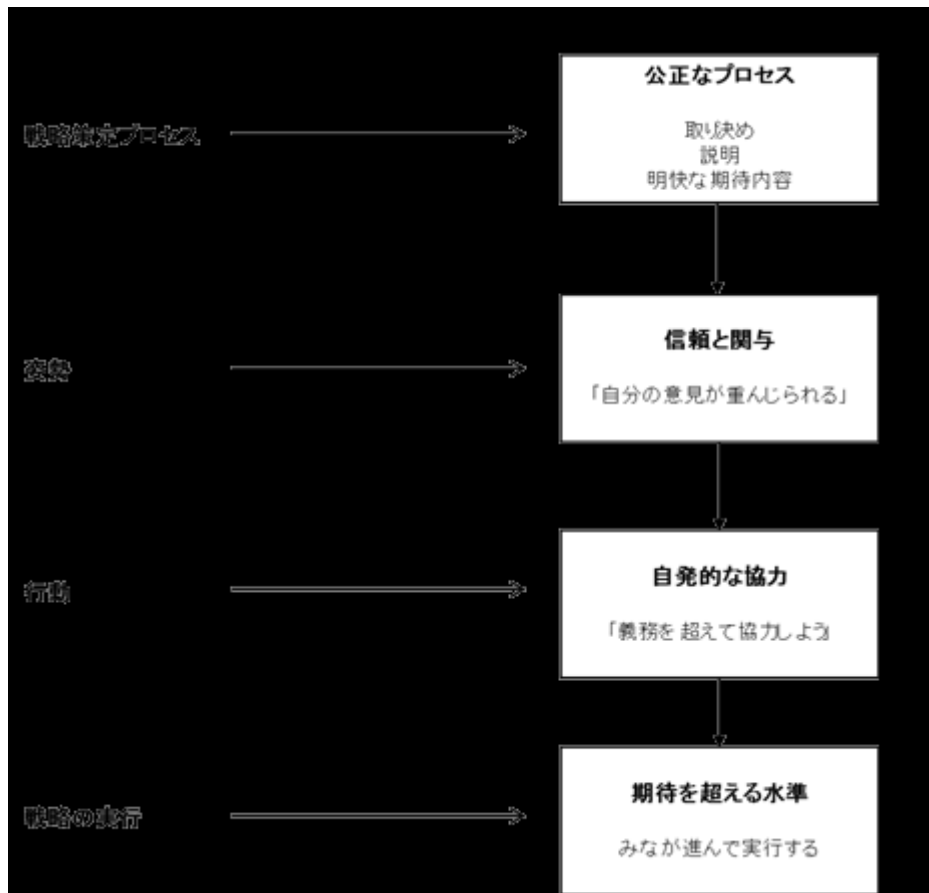
また、新しい市場を創造するという事は、非常に難易度の高いものと感じるが、実際には株式会社東レ代表取締役社長である日覺氏が言われているように「用途を提案しなければ素材だけで市場は創れない」との思想のものと(日覺,2015)で、新素材の発表と同時にコンセプト商品見本を制作することによって成功を修めている。特に炭素繊維という新しい素材を金属の代替材料へと営業する際に炭素繊維を車体に利用したコンセプトカーを試作したことが、新市場開拓へと繋がったことは間違いのないものである。

この点においてブルー・オーシャン戦略では、戦略キャンパス(図表 11,12 参照)を用いて現状分析を行うことから、戦略の形成過程から実行へのプロセスが理解しやすいと考えられている(安部,2011,p.51)。つまり、会社経営は経営者だけで成り立っているわけではなく、管理者を含め、多くの従業員が重要な役割を担っているのである。つまり、ブルー・オーシャン戦略を成功させるには、多くの従業員がこれまで慣れ親しんだ方法を捨てる必要があり、従業員の理解を得ることが大切になってくる。そして、従業員たちの理解を得るためには、公正なプロセスに従ってブルー・オーシャン戦略を立案することが必要となってくる(図表 16)。さらに付け加えればブルー・オーシャン戦略の重要な部分として自社理解というものが必要となる。自社の経営資源にどのようなものがあるのか、自社の強みはなにがあるのかと言った、自己分析が必要不可欠である。

このように従業員のコミットメントが必要となるのは、従業員一人ひとりが意見を言う機会があるなど深く関与することで、戦略を明確に理解し実行度が高まるということができる(清水,2015)。

つまり、ブルー・オーシャン戦略は、個々の分析について新しい価値観を含んでいるものではなく、これまでも研究されてきた内容について可視かできる形で分析枠組みを構築し、戦略の実現手法として企業の自己分析から始まり、全社一丸となって経営戦略をたてるということに他ならないのである。このような公正なプロセスまでを戦略として定めているという点がブルー・オーシャン戦略の特

図表 16 公正なプロセスは人々の姿勢や行動にこう影響する



出所：Kim & manborgne ,2007 p229.

徴である。企業の業績が好調であれば、経営層の戦略に対して不満が生まれることは少ないと思われるが、企業業績が下降気味の場合には、経営層の戦略が従業員の報酬に直ちに影響を受けることから、従業員のコミットメントは非常に重要な事項である。つまりブルー・オーシャン戦略は企業の業績回復を図る戦略として用いることが効果的であるということがいえる。

第6節 ブルー・オーシャン戦略の先行事例研究

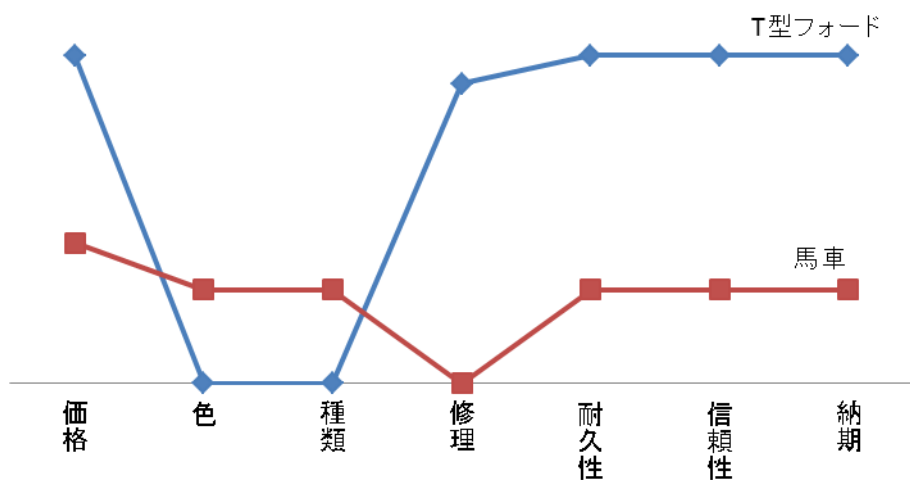
(1) アメリカでの自動車産業の事例(Kim & manborgne,2007,pp.251-258)

アメリカで自動車産業が産声を上げたのは、1893年である。当時は自動車が高級品であり、世帯年収の2倍という高価なものであった。1908年にヘンリー・フ

フォード社が大衆のための車として T 型フォードを発売した。発売当初から業界平均の半値であったが（850 ドル）、1924 年には、290 ドルまで引き下げられた。T 型フォードの成功は馬車から車へと移行を促進するブルー・オーシャン戦略であり、これまで車に対して興味を持たない大衆層へのアプローチであった。大衆層へアプローチするために、高級品であった車を大衆の移動手段とするために、車色は、黒のみとし、組み立てラインでは多数の作業のうち一部分のみを担当することによって、効率性とスピードを追及して大量生産を実現した(自動車産業において 1 回目のブルー・オーシャン)(図表 17)。

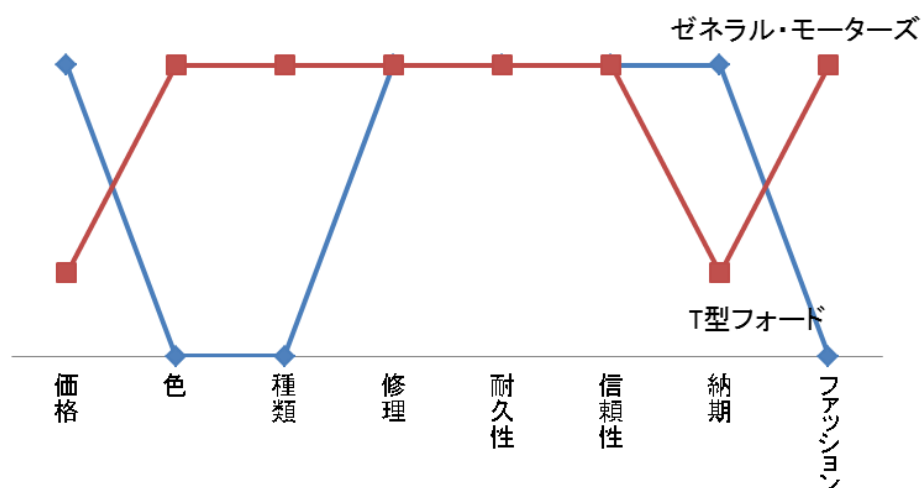
その後自動車が生産必需品となった後、ゼネラル・モーターズが、単なる移動の道具から、機能を重視した戦略により、色とスタイルを毎年変えることによりスタイルを重視し、流行をつくり、次々と買い替え需要を喚起することに成功した。(自動車業界において 2 回目のブルー・オーシャン)(図表 18)。

図表 17 T 型フォードの戦略キャンバス



出所：筆者作成

図表 18 ゼネラル・モーターズの戦略キャンバス

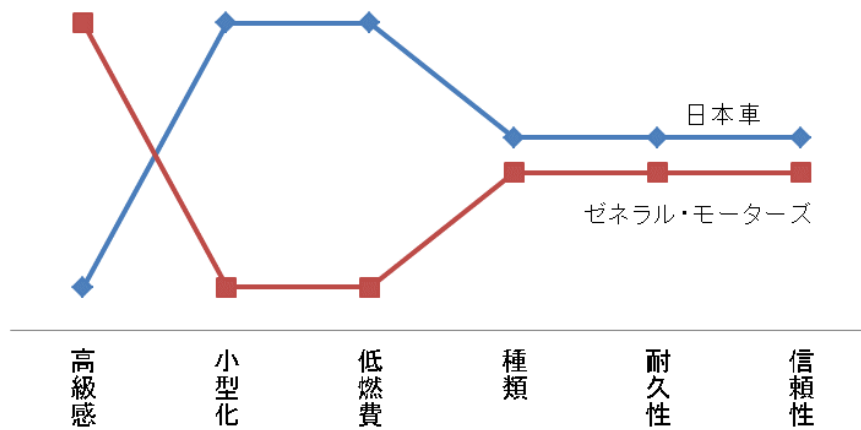


出所：筆者作成

その後、日本車が小型で低燃費、さらに耐久性にも優れるという自動車を実現することにより、新たなブルー・オーシャンが出現した(3回目のブルー・オーシャン)(図表 19)。アメリカ市場に日本車が登場することにより、アメリカ企業は3回目のブルー・オーシャンには乗り遅れる結果となってしまった。

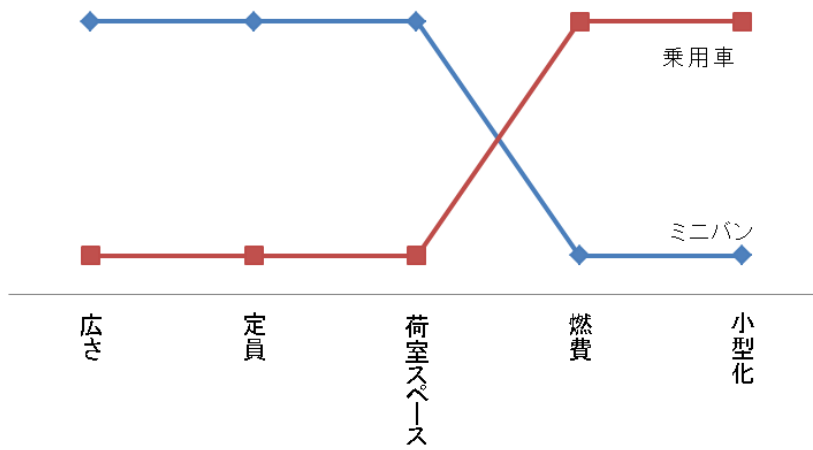
クライスラーは、ミニバンを投入することにより、新たなブルー・オーシャンを切り開いている。ミニバンは、乗用車とバンの垣根を壊す、まったく新しいタイプの車であった。親子全員が乗り、さらに自転車、愛犬等様々な装備を積み込むことができた。このミニバンの成功には、なんら技術革新は必要としておらず、新しいターゲットを喚起するといった、まさにブルー・オーシャン戦略であるということが出来る(4回目のブルー・オーシャン)(図表 20)。

図表 19 日本車の戦略キャンパス



出所：筆者作成

図表 20 ミニバンの戦略キャンパス



出所：筆者作成

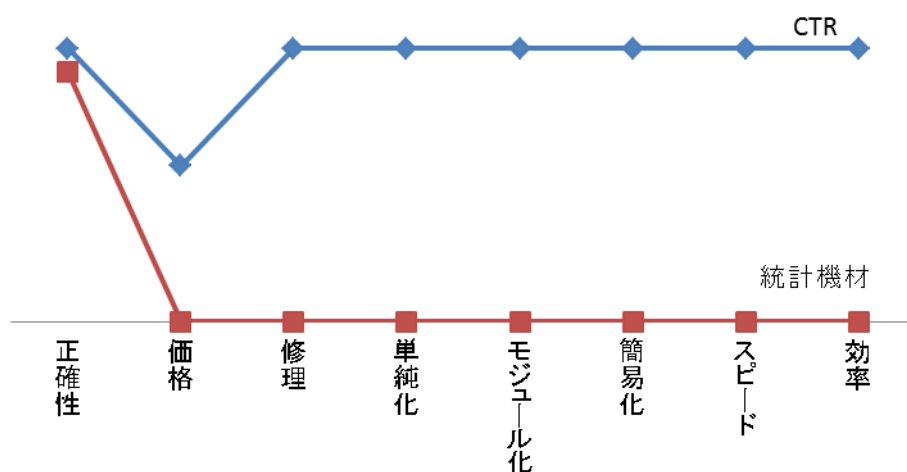
このようにブルー・オーシャン戦略に成功したとしても、いつか市場はレッド・オーシャン化してくる。その時に、いかにブルー・オーシャン戦略を再び打ち出すのが課題である。アメリカの自動車産業においては、4回ものブルー・オーシャンが行われているが、実施した企業が異なっており、ブルー・オーシャン戦略を複数回実現することの困難さがうかがわれる。また4回の戦略キャンバスが示すように、ブルー・オーシャン戦略ごとに比較する要素が異なっていることに注意が必要である。

(2) コンピューター産業(Kim&Mauborgue,2007,pp.258-266)

コンピューター産業の歴史は、1980年にアメリカでパンチ式統計計算機を発明したことに始まる。

その後統計機械の単純化とモジュール化を進め、併せて利用者の教育・指導と製品保守を行う出張サービスを行うことで、技術者を雇わずに、統計機械のスピードと効率を享受することができるようになり、従来と異なる層への売り込みに成功した(1回目のブルー・オーシャン)(図表 21)。

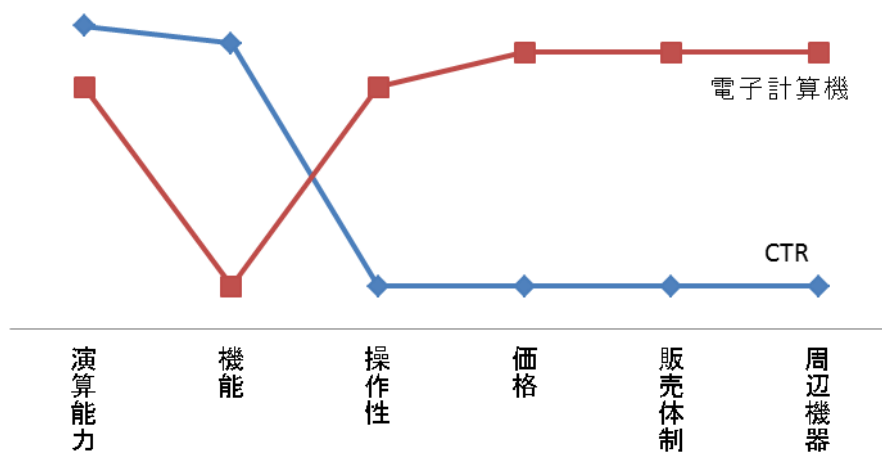
図表 21 CTR の戦略キャンバス



出所：筆者作成

その後販売方法をリースに変更することにより、初期投資が抑えられることとなり、さらに顧客層の拡大に成功することとなった(2回目のブルー・オーシャン)(図表 22)。

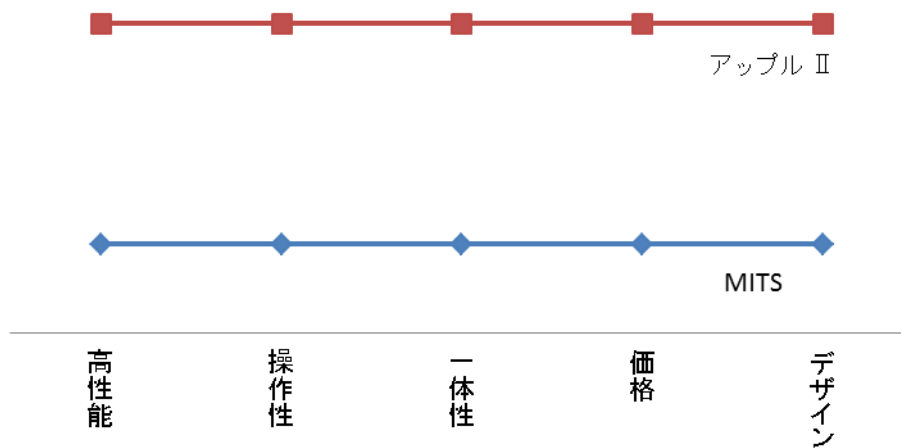
図表 22 電子計算機の戦略キャンバス



出所：筆者作成

その後、IBM ビジネス用中型コンピューターを開発し、互換性のあるソフトまで開発することに成功した。つまりは、コンピューターだけではなく、周辺機器、サービスパッケージを備えることによって、さらに顧客層を拡大させることに成功した(3回目のブルー・オーシャン)(図表 23)。

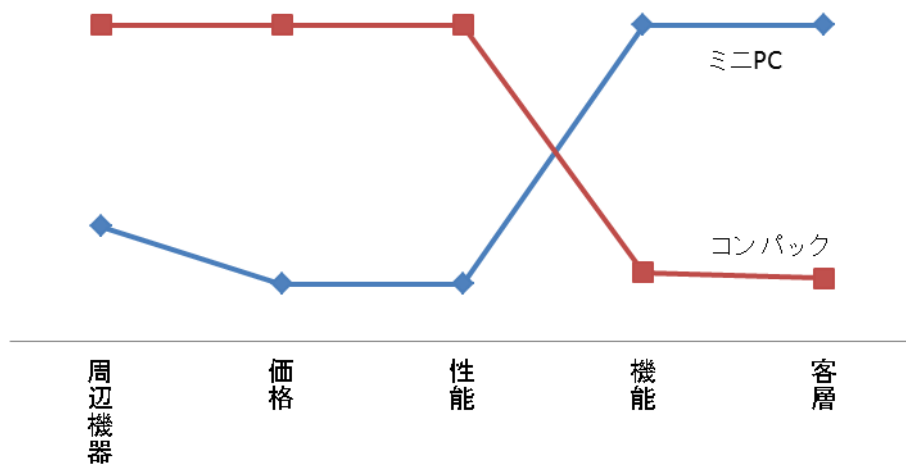
図表 23 パーソナルコンピューターの戦略キャンバス



出所：筆者作成

その後、コンピューター業界は、個人向けパソコンの開発や低価格化を成功させたが、価格競争等は、レッド・オーシャンでの競争に他ならなかった。次のブルー・オーシャンは、アップルが家庭用に斬新なデザインで売り出すことにより、手軽に家庭で利用できるコンピューターへと方向転換が行われた(4回目のブルー・オーシャン)(図表 24)。この段階においては、ターゲットを絞り込むことにより、技術革新が進み、ブルー・オーシャン戦略の事例としてあげられているものの(Kim&Mauborgue,2015)、技術革新の要素が強い。

図表 24 コンパクト製 PC サーバーの戦略キャンバス



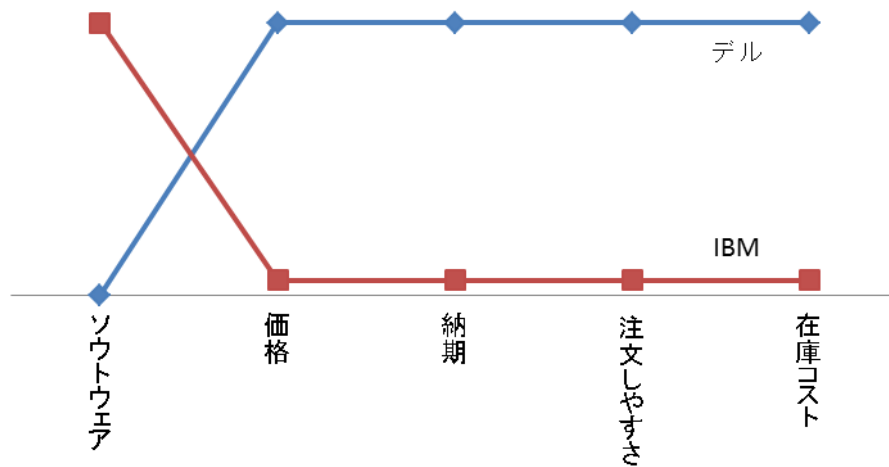
出所：筆者作成

アメリカにおいては、すべての企業が全員にコンピューターを導入するようになると、コンピューターをプリンターやサーバーと接続するようになり、周辺機器も併せて企業に一括して納入することで業界の売り上げは3倍へと伸びた。

1990年代にはいると、コンピューターは様々な機能を売りにしていたが、デルコンピューターが、納期を短縮し、また機能を必要最低限のものにすることで価格を40%程度に抑えることに成功した。注文方式も店頭ではなく、インターネットを中心とするといった画期的な方式を採用した(5回目のブルー・オーシャン)(図表25)。

コンピューター産業においては、製品のイノベーションという意味での技術革新に目が行き、ブルー・オーシャン戦略という観点からはわかりにくいかもしれない。産業の黎明期は、確かに、全方位的な性能の良し悪しによって顧客からの支持を取り付けた企業もある。アップル社などがそうである。

図表 25 デルの戦略キャンバス



出所：筆者作成

しかし産業の成熟化が進むと、全方位的な性能の良し悪しだけでは、価格が高くなるだけであり、顧客の求める価値に焦点を絞った新しい製品市場を作り出した企業が成功していることがわかる。

興味深いことに、自動車業界のケースと同様に、①ブルー・オーシャン戦略による成功は、同一の業界において1回というわけではなく、何度も起こりうることであること、②ブルー・オーシャン戦略の担い手は、イノベーティブな企業が繰り返し起こすというよりは、一度ブルー・オーシャン戦略によって成功した企業はその市場に留まり、他の企業が新たなブルー・オーシャン戦略で新市場を構築する、という傾向が確認されたのである。コンピューターという新しい産業においても、産業が成熟するにつれて、全方位的な性能で勝負する企業よりも、ブルー・オーシャン戦略が有効となることが示された点も興味深い。

第7節 考察

(1) ブルー・オーシャン戦略の貢献

ブルー・オーシャン戦略においては、新たな市場を創造するという戦略であり、その主眼が顧客価値をもとにした市場創造に重心を置いている。つまり、多角化戦略のように企業自体の事業や製品、あるいは技術から戦略を見ていない点に特徴がある。

特にブルー・オーシャン戦略においては新しい市場を発見するために自社を分析することを重視しており、ブルー・オーシャン戦略を実践するか否かを問わず、ブルー・オーシャン戦略実践のプロセスの前半部分はすべての会社において実践する意義があるものである。例えば、自己分析を行い、競合他社との強み、弱みを戦略キャンバスに落とし込むことによって用いて比較検討をすることにより、自社の強み、弱みが明確に見えてくることとなる。

このような分析を経てブルー・オーシャン戦略を実践していくのであるが、逆に考えると、この段階にある企業にとっては、ブルー・オーシャン戦略を実践するのかどうかについては、まだ検討段階であるということが出来る。つまり、ブルー・オーシャン戦略の枠組みは、全体として新規市場を創出するといった戦略ではあるが、ブルー・オーシャン戦略を実践するに至るまでのプロセスについては、自社分析、競合他社分析を客観的に行うツールについて言及したものであるということが出来る。つまり、ブルー・オーシャン戦略を実行するにあたって、戦略キャンバスを作成するプロセスは、そこだけを切り出して、自社分析、競合分析のためのツールとってしまっても差し支えないほどの完成度の高い枠組みであるといつてよい。

ここまでの分析は図表 15 におけるステップ 1 に該当するものである。そしてこのステップを公正なプロセスに基づいて、従業員・経営者層が一体となって行うことにより、自社の強み・弱みに関する共通認識が生まれ、今後の方向性に関するコンセンサスにつながるのである。そうであれば、その後ブルー・オーシャン戦略と呼べないようななどのような戦略をとったとしても、企業全体として認識は一致することになり、従業員の団結力が高まるという効果も期待できる。つまり、提供する価値を絞り、新しい市場を生み出すのではなく、従来の戦略をブラ

ッシュアップするという戦略をとったとしても、その一連のプロセスには、その企業にとって価値があるといえる。

もちろん、ステップ 2,3 へと進んでブルー・オーシャン戦略を実現するという選択もあるが、すべての企業がステップ 1 までを実践する意義は高いものと考えられる。特に多角化戦略は企業成長時期において、リスク分散や収益拡大を念頭においた研究が多いことに対して、ブルー・オーシャン戦略の場合には、レッド・オーシャンからの脱却といった企業の成長が一端停滞に陥った時期における研究が多いことも特徴的である。

また、ブルー・オーシャン戦略は、事業単体だけではなく企業や業界といった幅広い分野を対象として分析することが可能であり、適正な使用方法を理解することにより効率的な経営分析ツールになり得るものと考えられる。

また、ブルー・オーシャン戦略の革新的なところは、価値創造とコストダウンを同時に行うことが可能であると示した点にある。価値創造とコストダウンというのは、一見、トレードオフの関係にあり、実現は難しいと考えられてきた。しかし、ブルー・オーシャン戦略の一連の研究において、その実現可能性については、多数の事例をもって確認されている。

(2) ブルー・オーシャン戦略の実行上の限界

ブルー・オーシャン戦略において、重要な部分は最初に実施する戦略キャンバスによる戦略分析にある。戦略キャンバスを詳細に記載できればできるほど、以後のブルー・オーシャン戦略実施において有益である。しかし、戦略キャンバスに記載する事項は自社の分析だけにとどまらず、競合他社についても詳細に分析を行うことができるということが前提である(図表 11,12 参照)。このような分析について、中小企業において実施することは、その(調査)能力、人材、費用といった点で非常に困難であるということが出来る。何を比較すればいいのか、どの会社と比較すればいいのかといった点である。また、例えば、戦略キャンバス(図 11,12,17~25)において、11 の図を比較するとその比較項目は 35 にも及んでいる。そして共通する項目として最も多かったのは、価格で 15、次いで種類(選択肢の

多様さ) 5、周辺機器(ソフト)4 となっており、選択する項目が多種多様であることがわかった。どの項目を選択するのかについては、ブルー・オーシャン戦略を実施する企業の主観によるものであり、同じ分析を戦略キャンバスを用いて別の企業がおこなった場合に、同じ結果にはならない可能性が高い。この点においてブルー・オーシャン戦略の分析ツールとしての限界がある。

つまり、ブルー・オーシャン戦略の実行に必要な戦略キャンバスの作成は、①調査には一定のコストが必要となる、②調査のためのノウハウといった能力が必要である、③ブルー・オーシャン戦略の枠組みでは戦略キャンバスの項目を客観的かつ自動的に導き出す知見はなく、主観的なものになってしまうという限界があるのである。

この点を克服できなければ、いかに効果的な分析ツールであったとしても、すべての企業において活用することは困難である。上述の限界のうち、①や②については、大企業であれば豊富な経営資源を有しており、必ずしも大きな問題にならないかもしれない。しかし、中小企業の現状からいくと、分析や調査に資源を投下する余裕がある企業は非常に限られているといえることができる。つまり、ブルー・オーシャン戦略の枠組みは、中小企業にとっては、実行に際して高いハードルがあり、実務に活用するには困難が伴うのである。この点で、ブルー・オーシャン戦略に対して、中小企業でも活用できる工夫というものを検討することができれば、中小企業の実務上、効果的な分析ツールになるものである。

また、ブルー・オーシャン戦略は他の戦略と同様に、これまでのやり方からの脱却が必要である。つまりは、いかに経営者や経営層が革新的な考え方を提案し、実践しようとしても、従業員等すべてのメンバーが新しいやり方を理解していなければ、成功できないといえる。この点についてブルー・オーシャン戦略においては、公正なプロセスという形で従業員の賛同を得ることを前提としている。しかし、戦略論において、重要な部分はどのような戦略を実施するのかという部分であり、ブルー・オーシャン戦略における公正なプロセスは重要であると説かれている(kim& manborgne,2015,p227)ものの、現実には、ブルー・オーシャン戦略を実行するということが決定した後に、従業員への周知がされてい

るにすぎない。つまりは、ブルー・オーシャン戦略決定という重要な部分には従業員が関与することを前提とはしていないのである。ということは、公正なプロセスとは、周知プロセスにすぎなくなっているのである。しかし、これまでの方法に変更があったとしても、企業としての統制がとれていればそれほど大きな混乱が生じるとは思えないし、混乱が生じるということは統制プロセスの問題であり、公正な手続が大きく影響するとは考えにくい。つまりは、ブルー・オーシャン戦略における公正なプロセスとは戦略策定段階については、含まれていないという限界があることとなる。もっとも、従業員の評価制度等と組み合わせて、モチベーション管理まで含めての指摘であれば、効果が期待できる可能性が高いことは指摘にとどめておく。

そして、最も重要な点は、ブルー・オーシャン戦略において新規市場を開拓したとしても、新規市場の存在が明らかになった段階で競合他社の参入が行われることになる。つまり、未来永劫競争のない市場というものは存在しないので、いつかはレッド・オーシャンという競争に巻き込まれることは確実である。つまりは、ブルー・オーシャン戦略は期限付きの戦略であり、市場がレッド・オーシャンへと突入してきた場合に、どの段階でブルー・オーシャン戦略を再度行うのか、企業としての姿勢を明確にしておく必要がある。つまり、他社の価値曲線が自社に似てくるとバリューイノベーションを実施して突き放しにかかる、ということを繰り返す必要がある(kim&manborgne,2015,p247)。このことは、事例研究において示したように、同一の産業内において、何度もブルー・オーシャン戦略を実践されてきていることが明らかであるとともに、同じ企業が何度も繰り返してブルー・オーシャン戦略を実践しているというよりは、競合他社がブルー・オーシャン戦略の実践しているケースが圧倒的に多く、ブルー・オーシャン戦略を一度成功するだけでは、持続的競争優位性を確保することはできないのである。

第8節 おわりに

ブルー・オーシャン戦略を考察することによって、ブルー・オーシャン戦略の特徴があきらかになった。ブルー・オーシャン戦略の目的とするところは、顧客価値創造という観点から見て新しい市場を創造するというところにある。それを実現するためには、自己分析を十分に行った上で、顧客目線に立ちながら、新規市場を創造することによって、業界内の競争(レッド・オーシャン)を避けながら新しい市場を獲得する(ブルー・オーシャン)という戦略が必要となる。通常、企業の戦略の中心となることは他社といかに差別化して、他社よりも多くの顧客を獲得できるかという点に注力することは当然である。そのための戦略としては、他社よりも良いものを提供するという差別化と他社よりも安いものを提供するというコスト・リーダーシップ戦略が中心となる。ただ、このような戦略を継続していくと差別化の要因は均一的になり、競争自体が均一化し、競争各社の利益を圧迫して血みどろの戦い(レッド・オーシャン)へと移行していくこととなる。もちろん、企業として競争を避けることはできないが、業界として存続が危ぶまれるような過度の競争までも行う必要はない。

しかし、従来の戦略論からは、競争から脱却する道筋は見えてこない。例えば多角化戦略においても、他の市場において、企業と競争することが前提であり、競争を避けるという観点は重要視されていない場合が多い。多角化戦略の議論では、多角化した市場においても競争に勝つためには(利益率を高めるためには)関連した領域での価格が優れているという発想が根底にあった。ここにブルー・オーシャン戦略を検討する意義というものが存在する。

ブルー・オーシャン戦略の最も大きな特徴は、他の戦略論と異なって、競争に勝つことを主眼とするのではなく、新しい市場を創造することに主眼をおいているところにある。新しい市場を創造することができれば、そこにはまだ、ライバル企業は存在しておらず、レッド・オーシャンのような過度な競争を勝ち抜く必要はないということになる。

そうであれば、すべての企業がブルー・オーシャン戦略へと飛びつきたくなるが、ブルー・オーシャン戦略を成功するには、戦略キャンバスを用いて、業界や企業の分析を行い、まずは自社理解を十分に行う必要がある。その上で、多数の

可能性の中からブルー・オーシャン戦略に繋がるアプローチを発見する必要がある。

そのためには、常に業界や自社の現状分析を怠ることなく継続し、新たな可能性を発見する努力を継続するということが大切である。つまり、単に現状分析をすればいいというのではなく、いくら現状において、他社に比べて優位性を保っていたとしても、さらなる成長を意識した経営を行う、経営戦略を構築するとともに、新しい市場というものも常に念頭において置くという両方の視点が必要であるということができる。

第1節 はじめに

ホワイトスペース戦略とは、まだ開発されていない領域や需要が満たされていない領域に企業が進出することであり、新しいビジネスモデルを構築する必要がある分野に進出することを言う(Johnson,2010,p.28)。イノベーションの一つ手法であるということができる。ここで注意しなければならないのは、ある企業にとっては、コアスペースであっても、別の企業にとっては、ホワイトスペースという場合は多々あることである。重要なのは、企業が慣れ親しんだ仕事のやり方が通用しない未開拓な分野すべてがホワイトスペースになる可能性があるということである(Johnson,2010,p.29)。つまり、ホワイトスペースというものは絶対的な意味で未開拓な分野という意味ではなく、相対的なものであるということを確認にしたものである。

例えば、先駆者である企業にとっては、その部分がすでにコアスペースとなっていて、その分野に進出したことがない企業にとっては、どれだけ長い間その市場が存在していたとしても、当該企業にとっては未開拓な新分野であり、その分野に進出するためには、綿密な検討や準備が必要となるものである。このような場合は、やはり、当該企業にとってその領域はホワイトスペースであるということができる。つまり、ホワイトスペース戦略においては、新分野を発見することだけが目的ではなく、新分野を発見し、進出するといった一連の流れを戦略として捉えているため、発見された市場そのものというよりは、そのプロセスについて論じたものであるということができる。

もちろん、ホワイトスペース戦略は、ホワイトスペースをどのようにして発見するのかという議論を避けて通るわけにはいかない。この点で、ホワイトスペース戦略では、ホワイトスペースを発見し、その市場に対して具体的にどのようにアプローチするのかといった2段階で戦略を考える必要がある。

このようにまずホワイトスペースという新たな市場を発見するという作業から開始するという点において、従来の多角化戦略とはその思考過程が大きく異なるものである。多角化戦略においては、まず自社の資産をどのように活用していく

のか、どのように活用すれば収益や採算性が向上するのかといった収益性向上という視点が前面に出ているということができるのである。言い換えるならば、従来の多角化戦略とは、シナジー効果を中心に検討されてきたという点に特徴があると言えるであろう。

また、前章で検討したように、新しい市場を開拓する戦略として、ブルー・オーシャン戦略があるが、ブルー・オーシャン戦略における新市場とは、顧客にとっての必要な価値を高めるとともに不要な部分を取り除くことによって、価値創造と価格競争という、二つを同時に達成することを目指すものである(バリューイノベーション)。この点で、ホワイトスペースが従来のビジネスモデルを変えるところを中心としていることから、これら二つの理論は発想そのものの原点が異なることとなることがわかる。つまり、ブルー・オーシャン戦略では、自社の強みを中心として新市場を捉えるのに対して、ホワイトスペース戦略では、ビジネスモデルの変革を通じて新市場にアプローチするという点で大きく異なっている。

本稿においては、多角化戦略やブルー・オーシャン戦略と同様に、新しい市場へのアプローチを論じているホワイトスペースに関して、その独自性や実践への適用可能性という観点から検討し、本論文の分析枠組みの構築にどのようにして活用できるのか、という点を明らかにする。

第2節 ホワイトスペースに関する先行研究

通常、ビジネスの世界においては、ホワイトスペースという用語は、まだ開拓されていない領域や、まだ需要が満たされていない市場という意味で用いられている。しかし、Johnson(2010,p.28)は、その企業の既存のビジネスモデルが活動の対象としていない領域、すなわちコアスペースと隣接スペースの外にあり、新しいビジネスモデルを確立しないと生かせない領域という意味で再定義を行っている。つまり、客観的に空白となっている市場や領域という観点から定義をしているのではなく、当該企業にとってビジネスモデルの変革を伴わないと進出することができないかどうか、という観点から空白となっている市場かどうかを判断

するという定義である。Johnson(2010,p.28)の定義によると、どの領域がホワイトスペースに該当するののかについては、企業ごとに異なるということになる。例えば、ある特定の領域について考えてみると、ある企業にとってはホワイトスペースに該当する場合であっても、別の企業にとっては、コアスペースであるという場合があるということである。重要なのは、慣れ親しんだ従来の仕事のやり方が通用せず、前提のない手強い難題が続々と持ち上がるのがホワイトスペースだということである。この理解によれば、企業がホワイトスペースに進出したかどうかを判断する際に、当該企業にとって新しい取組であるかどうか、一つのメルクマールとなるものである。

通常企業は自社の事業領域を明確に持っていて、企業の経営資源を効果的に活用し、最大限の成果を求めようとしている。多角化戦略において、シナジー効果が注目されてきた理由はこの点にある。そしてこの事業領域のことをコアスペースと読んでいる。また、このコアスペースではないが、コアスペースと密接な位置づけになっている事業領域または、事業領域になる可能性のある部分について隣接スペースと呼んでいる。

ホワイトスペースとなるか、隣接スペースとなるのかについて明確な定義づけがなされていないが、前述した Johnson(2010,p.28)の定義からは、隣接スペースといえるためには慣れ親しんだ従来の仕事のやり方が通用するの可否かといった点で区別するものと理解することができる。

(1) 先行研究におけるホワイトスペースの定義

Johnson(2010,p28)において、ホワイトスペースを定義するためにコアスペース、隣接スペースという概念から、ホワイトスペースの説明を試みている。ここで重要なことは、ホワイトスペースをどのように定義するかということである。Johnson(2010,p29)におけるホワイトスペースの判断基準は、簡単に言えば、従来の方法を利用できるかという点である。企業にとって従来の方法を活用できるかという視点はリスク管理の点からも資源有効活用という点からも大切なことである。特定の個人の知識やスキルに依存していた場合は、新しい領域で企業と

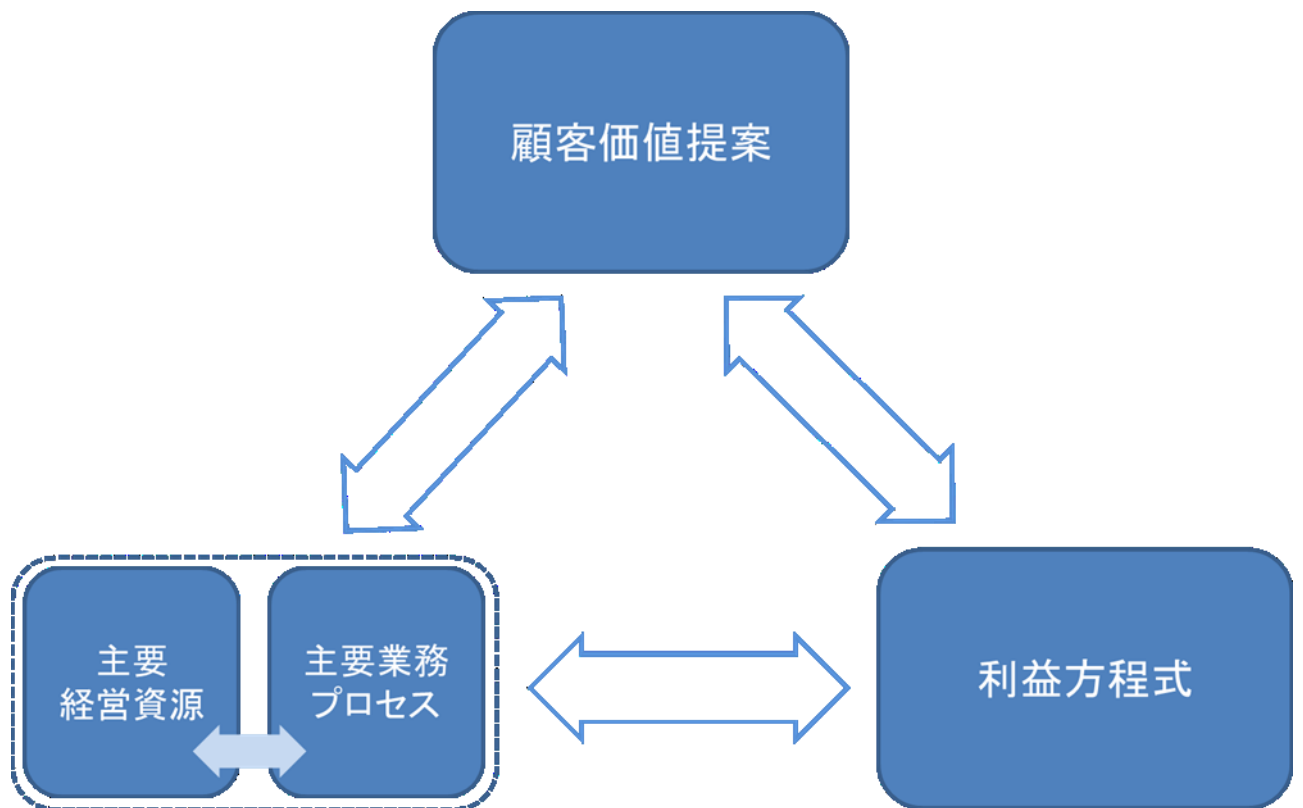
して適応できるかどうか疑問である。つまり、一口で現在の方法といっても、その方法が経営資源として企業に存在しているのか、それとも方法を知っている個人が在社しているというのでは意味が大きく異なるであろう。この点で、新領域への進出を考える際に、企業の保有する経営資源を丹念に検討し、新領域において利用できるかどうかを検討することは、それ自体にも意味があることであろう。

つまり、ホワイトスペースの定義を客観的な空白として定義するのではなく、個別企業にとってビジネスモデルの変革を必要とするか否かという観点から定義することは、客観性を低下させるというデメリットはあるものの、戦略の実行において有意義な視点を提供しているという意味で、非常に優れた定義であると評価することができるのである。

(2) 4つの箱

ホワイトスペース戦略の中核はビジネスモデルを4つの箱で構成されるものと考えられる点にある。4つの箱の狙いとしては、企業がホワイトスペースという未知の領域に自信をもって足を踏み出すために対処すべき課題を洗い出し、整理することが必要となる(Johnson,2010,p.52)。そのために、ホワイトスペース戦略の構造というべき4つの箱(図表26)を基本としたうえでコアスペース、隣接スペース、ホワイトスペースとった業務領域を区別するメルクマールをホワイトスペース戦略の構造において明確にする。

図表 26 ビジネスモデル【4つの箱】



出所：Johnson(2010),p.53

第3節 ホワイトスペース戦略の構造

Johnson(2010)におけるホワイトスペース戦略においては、事業をコアスペースか隣接スペースに該当するのか、全く該当しないのかといった2つに区別することから始まる。企業においてコアスペースで事業を主として行っているものであり、これまでの主戦場であるということが出来る。また隣接スペースとはコアスペースと事業を接するか共有するような事業分野のことであり、これまでのやり方が共通する分野であるということが出来る。従来の多角化戦略論で言えば、いわばシナジー効果が発揮できる関連型の領域である。

ホワイトスペース戦略において構造の理解が必要不可欠であり、最初にホワイトスペース戦略構造の整理を試みることにする。

(1) コアスペースの理解

企業のホワイトスペースを認識するためには、企業における強みである、コアスペースの理解が必要不可欠である。つまり、企業の活動領域(ドメイン)を明確に理解した上で、企業がこれまでに行わなかった領域へと進出することが必要であるからである。

ビジネス(ビジネスモデル)を正確に理解するためには、①顧客価値提案、②利益方程式、③主要経営資源、④主要業務プロセスの4つの要素を理解することが必要である(Johnson,2010,p.53)。

① 顧客価値提案

一定の金銭と引き換えに、顧客がそれまでにより有効に、あるいは確実に、便利に、安価に、重要な懸案を解決したり、課題を成し遂げたりするのを助ける商品がサービスを提供する(Johnson,2010,p.54)。顧客価値とは、顧客が抱えている重要な問題や課題を解決するための一助となるかということではあるが、単に商品やサービスだけではなく、販売方法までも含む広い概念である。これまで目につかなかったものが広告宣伝の方式を変更することによって、顧客の目にとまることも顧客価値提案にあたるのである。顧客は特定の商品やサービスを購入しているように見えるが、本来は商品やサービスを購入することによって、未解決であるジョブを成し遂げるという目的のために購入しているのである。Johnson(2010,p55)では、ドリルの例があげられている。顧客はドリルを買うことで満足しているのではなく、ドリルで穴をあけるという目的を達成しているのである。つまり、様々な商品がサービスだけに目を向けるのではなく、それらの商品が最終的に顧客のどのようなニーズを満たしているのかを考察することが重要なのである。

②利益方程式

企業がどのように自社と株主のために価値を作り出すかという青写真、収益モデル、コスト構造、商品サービス一単位あたりの目標利益率、経営資源回転率の

四つの変数で構成される(Johnson,2010,p.63)。

i) 収益モデル

どれだけの売上を得られるのか(販売数量×価格)という数式で表現できる。販売数量は取引回数などを基準に判断する。付随的な売上も検討する必要がある。

ii) コスト構造

直接費と間接費、規模の経済も考慮する必要がある。

iii) 1 単位あたりの目標利益率

間接費をまかない、目標とする利益水準を達成するために、1 回の取引で得べき利益を設定する。

iv) 経営資源の回転率

要求される売上高を確保するために、どの程度迅速に資源を活用する必要があるのかというスピードのこと。商品の開発から出荷までの所要時間、一定時間内で処理できる業務の量、在庫の回転率、資産の活用度などが関係する。回転率が速いほど生産量を増やせるし、回転率を高めることができれば、利益率が低くても事業全体としての利益は確保することができる。

上記四つの変数はお互いに緊密に関連している。

例えば、収益モデルは「(商品サービスの価格) ×(販売数量)」という数式で表現できる。商品サービスの価格は、利益方程式においても顧客価値提案においてもきわめて重要な要素であるといえることができる。

また、商品サービスの価格によってターゲットを具体的に選定することができる。ターゲットを具体的に選定することにより、販売数量についても、どれだけの数の顧客を獲得できるか、各々の顧客が1 回の取引で購入する数量はどれくらいか、何回取引が期待できるかといった要素を具体的に考慮することができる。

③主要経営資源

経営資源を増やしまは、回転率を高めると、利益率は低くても事業全体として許容できる、経営資源には顧客価値提案を実現するために必要な人材、テクノロジー、商品、施設・設備、納入業者、流通経路、資金、ブランドなど多様なものが考えられる(Johnson,2010,p.75)。通常企業活動において、多種多様な経営資

源を活用している。この中で顧客価値提案に資するという観点から経営資源を見直すことが必要となる。いくら潤沢な経営資源があったとしても、顧客に商品やサービスを提供する際には、価格というものを合わせて提示する必要がある。いくら素晴らしいものを提供したとしても、あまりにも高額な価格を提示すると、顧客はその商品やサービスに価値を感じないということとなる。つまり、適切な経営資源を効果的に使用することにより、顧客にとって価格から見て価値を感じてもらわなければ意味がない。

④主要業務プロセス

持続可能、再現可能、拡張可能、管理可能な形で顧客価値提案を実現するための手段のことであり、コア事業で従来行っているプロセスのことである(Johnson,2010)。具体的には、主要な経営資源をいかに効率的に使用するかということである。通常主要経営資源と主要業務プロセスはビジネスモデルにおいて、別個の構成要素であるが、Johnson(2010)においては、一緒に論じられている。顧客価値提案と利益方程式を実現するためには、主要経営資源と主要業務プロセスが相乗効果を生み出すことが重要であるとしている。具体的な例としてホールフーズについて述べられている(Johnson,2010,p75)。ホールフーズは、分権型のビジネスモデルを可能とする主要業務プロセスを導入することで個々の店舗が独立した企業のように自由に行動できると同時に、大規模流通網という主要経営資源の恩恵も受けることとなっている。このように主要経営資源と主要業務プロセスの要素がかみあったシステムを築くことにより顧客価値提案に成功しているものである。

第4節 ホワイトスペース戦略の活用

ホワイトスペース戦略は、企業のコアスペースを理解したうえで、既存の事業の外に活路を目指す場合に実践する(Johnson,2010,p28)。ホワイトスペースに進出した企業は、多くの場合、新しいビジネスモデルが必要な時であり、新しいビジネスプラットフォームを構築する必要がある。

既存事業外に活路を見出すといっても、常にビジネスモデルのイノベーションが必要なわけではない、例えばコアスペースの隣接スペースへの進出のような場合には、ビジネスモデルのイノベーションが不要な場合がある(図表 27)。

図表 27 顧客の性格

既存の組織にあまり適合しない	X	ホワイトスペース
既存の組織に適合する	コアスペース	隣接スペース
	既存の顧客ニーズを従来 の方法で満たす	既存の顧客もしくは新 しい顧客のニーズを従 来と根本的に異なる方 法で満たす

(顧客 の 性 格)

出所：Johnson,2010 邦訳,p.29 筆者加筆

それでは、どのような場合にビジネスモデルのイノベーションが必要となるのかについて検討する。

①既存の利益方程式、特に間接費のコスト構造と経営資源の回転率の一方または両方を変更しなくてはならない場合

②主要経営資源・業務プロセスを新たに多数導入しなくてはならない場合

③事業を行うために、これまでとは全く異なるルールや規範、基準を取り入れなくてはならない場合

上記三項目のうち、ひとつでも当てはまるとホワイトスペースであるということが出来る(Johnson,2010,p.90)。つまり新しいビジネスモデルが必要であるということであり、しいてはビジネスモデルのイノベーションを行うことが必要であ

ることができる。

現在、顧客でない層を取り込むことを中心にビジネスモデルを構築すると、非消費者を生み出す障壁を取り除かなければいけなくなり、そのような場合には、通常次ぎの四つの障壁を取り除く必要がある。①資金、②技術、③アクセス、④時間等の障壁により、従来は買ってもらえない層を対象とすることを積極的に実施する。

もっとも、自らビジネスモデルを構築する場合だけではなく、市場の需要に、予測不可能な、あるいは劇的な変化がおきることにより、必然的にビジネスモデルを新規に構築する必要性に迫られる場合もあり、このような場合についてもホワイトスペース戦略ということが可能である。このような予測不可能な変化にテクノロジーの進歩やビジネス環境に関する政府の政策に、劇的な変化がおきることなどが挙げられる。つまり、能動的にホワイトスペースに進出し、それに伴ってビジネスモデルの変革を行う場合だけではなく、市場や環境が劇的に変化し、それに対応するためにビジネスモデルの変革を行った場合も、市場や環境が劇的に変化し、それに対応するためにビジネスモデルの変革を行った場合も、ある意味、ホワイトスペース戦略を実行したということができるのである。

ビジネスモデルの変化に必然性があったとしても、ホワイトスペースを成功に導くには、大胆なリーダーの存在が必要である。つまり、固定観念にとらわれずに既存のビジネスモデルの修正や変更を大胆に行い、時には既存のビジネスモデルから全く異なった角度からのアプローチを行うことも必要となる。

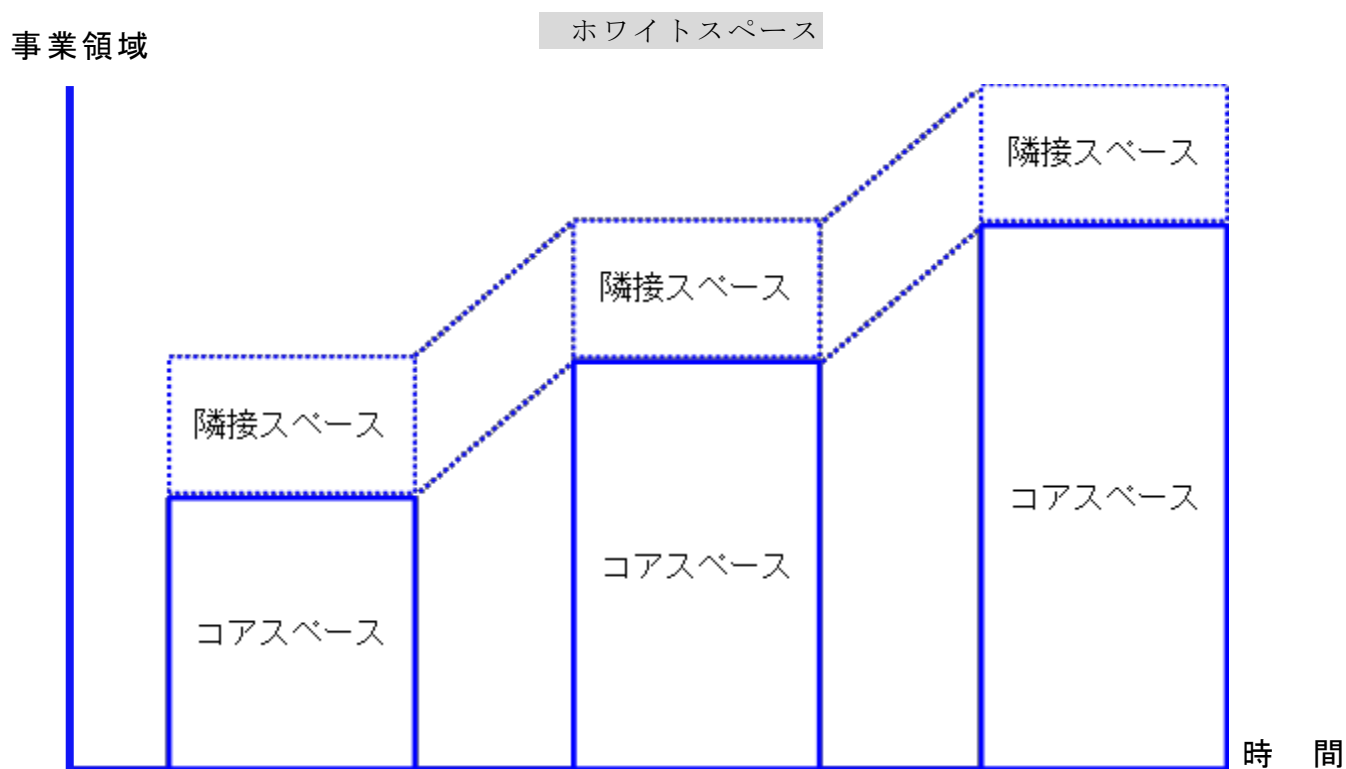
第5節 先行研究における問題点

(1) コアスペースの変化

通常企業は拡大再生産を繰り返し、事業規模の拡大を目指していく。この際、対象としてきた市場が、周辺領域へ拡大していくことを伴う。つまり、企業のコアスペースは年々拡大していくことが想定されている。企業のコアスペースが拡大していくということは、コアスペースに付随してくる隣接スペースの範囲が変

化することにもつながってくる。また、従来ホワイトスペースであると考えられていた部分について、コアスペースが拡大し、隣接スペースの範囲が変化することによって、ホワイトスペースに該当しなくなるということも考えられる(図表 28)。つまり、ホワイトスペース戦略においては、新しい顧客を取り込むという企業活動に伴って、コアスペースや隣接スペースが拡大していくという点をダイナミックにとらえていく必要があるといえる。しかし、当該研究では、必ずしもこのような状況は想定されていない。

図表 28 拡大再生産におけるコアスペースの変化



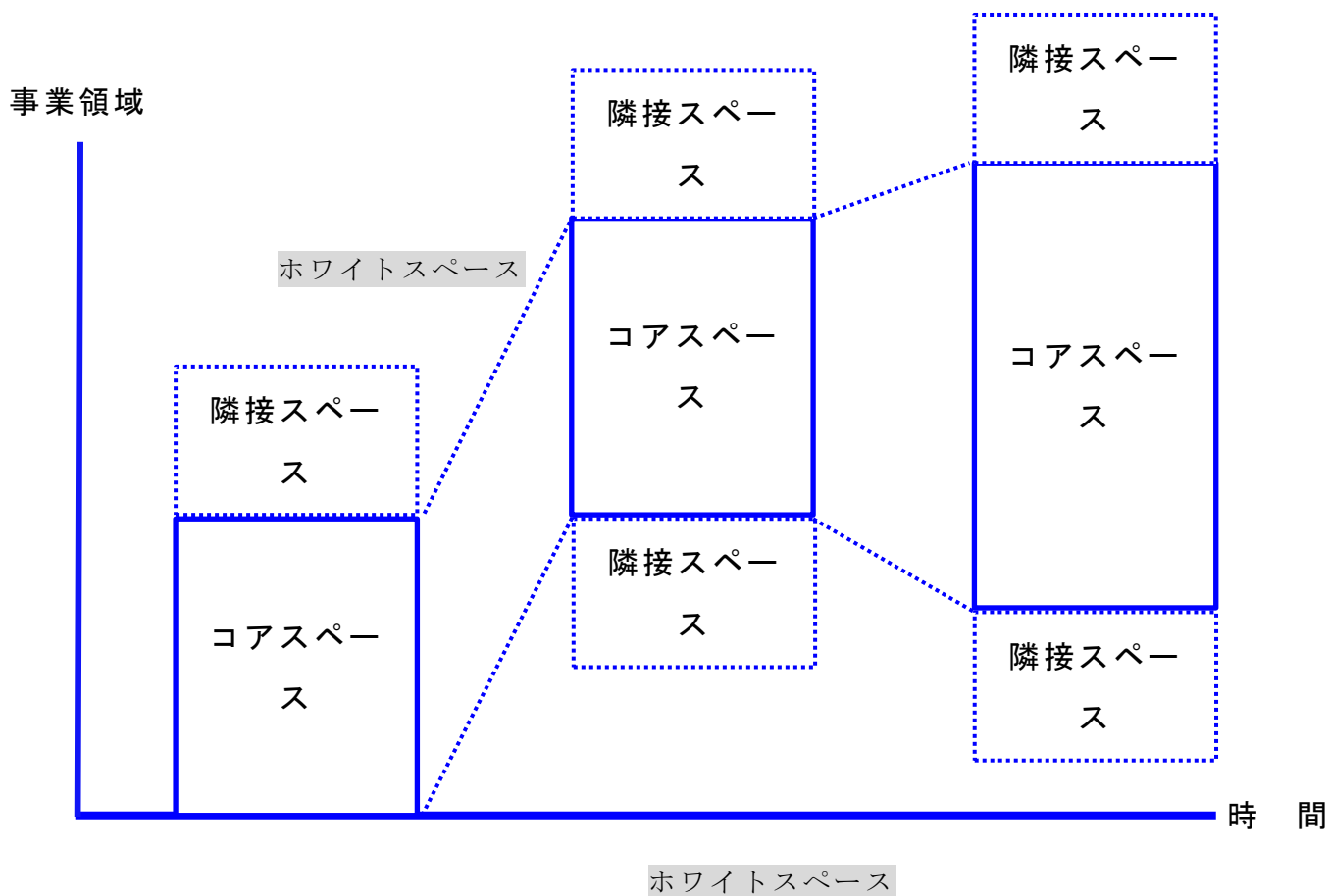
出所：筆者作成

(2) コアスペースの変更

コアスペースについては、企業の拡大再生産という方向からの変化だけではな

く、企業自身の方向性の変化からも変更が生じる。企業は顧客があつて始めて成り立つものであり、顧客のニーズに合ったものを生産しようとするベクトルが常に働くものである。

図表 29 コアスペースの変化に伴う、ホワイトスペースの変化



出所：筆者作成

そして、顧客満足を追求する際に商品に付加機能が付属し、モデル変更が伴うことにより、コアスペースに変化が生じることは当然である。つまり、顧客のニーズの変化に対して斬進的に応えていくことによって、徐々にコアスペースの位置が変化し、従来コアスペースであった領域がそうでなくなりまた、コアスペースの移動に伴って、隣接スペースの領域が変化していくことも十分考えることが

できる。

すなわち、顧客のニーズが変化すれば、企業のコアスペースは顧客のニーズに合わせて、隣接スペースを取り込む形で変化していくということである(図表 29)。

(3) コアスペースの変更とビジネスモデルイノベーション

前述したように、コアスペースは時間の経過とともに、常に変化が生じる可能性があるものである。この点を先行研究においては考慮していない。そして、コアスペースが変更することによって、当然に隣接スペースやホワイトスペースの範囲が変化することとなる。つまりは、ホワイトスペース戦略で活用しようとしている経営資源も変化するということである。

具体的に考えると、すでに使用を停止している経営資源は、本来破棄されたり、資源が消耗したり、価値を失うといった運命にあるが、コアスペースの変化によりそれらの経営資源が再度活用される可能性もある。このような場合であっても、コアスペースの変化に伴って利益方程式の変更をはじめとするビジネスモデルの変更が伴うので、これらはホワイトスペース戦略であるということができるかもしれない。

とはいうものの、ホワイトスペース戦略を実行しようとするものは、新たな市場開拓を目的としているものであり、既存事業領域の延長線上でコアスペースが拡大し、従来ホワイトスペースであった部分が隣接スペースに変化したとしても、企業が実践しているのは、これまでの延長戦上で実施してきた新分野への進出であり、ホワイトスペース戦略の枠組みに依拠した行動に固執する必要はない。つまりは、ホワイトスペース戦略に該当しない場合であっても、見た目上はホワイトスペース戦略を実行しているかのように見えることもあるが、実際はこれまでの戦略の延長線上にある新市場の開拓である場合も存在しているのである。その場合、実務の立場から考えても、あえて戦略の変更を伴った意思決定は必要ないといえるであろう。

したがって、本研究では、ホワイトスペース戦略に基づいて考察する際には、既存事業領域で実施してきた戦略の延長戦上で新規市場に進出している場合は、

外形的にはホワイトスペースに進出していたとしても、本質的に異なるものとして考えていくこととする。

(4) 問題点

コアスペースを明確化することは、ホワイトスペース戦略実施の前提要件となる。しかし、ホワイトスペース戦略を実施する場合にコアスペースから、どのような分野へ進出するのか、どのようなホワイトスペースに進出するのかについては無数の選択肢が存在しているといえることができる。つまり、同じコアスペースを持った企業であってもホワイトスペース戦略の方向はそれぞれの企業によって異なるのである。つまり、ホワイトスペース戦略の枠組みは、フレームに当てはめて考察すれば自動的に進むべき方向性が示されるというものではなく、各社の意図や様々な変数によって決定されるのである。このため、ホワイトスペース戦略を用いて中小企業の戦略策定のフレームワークを構築する際には、このような方向性の決定に影響を与える変数について考察する必要がある。

第6節 ホワイトスペース戦略を活用した戦略実行のフレームワーク

本研究の対象となる中小企業が、ホワイトスペース戦略を実行する場合に、何を考慮すべきか、何が重要であるのかを検討する必要がある。前述の通り、大企業とは異なり、資源という面でも能力という面でも大きな制限があるからである。検討すべき事項としては、

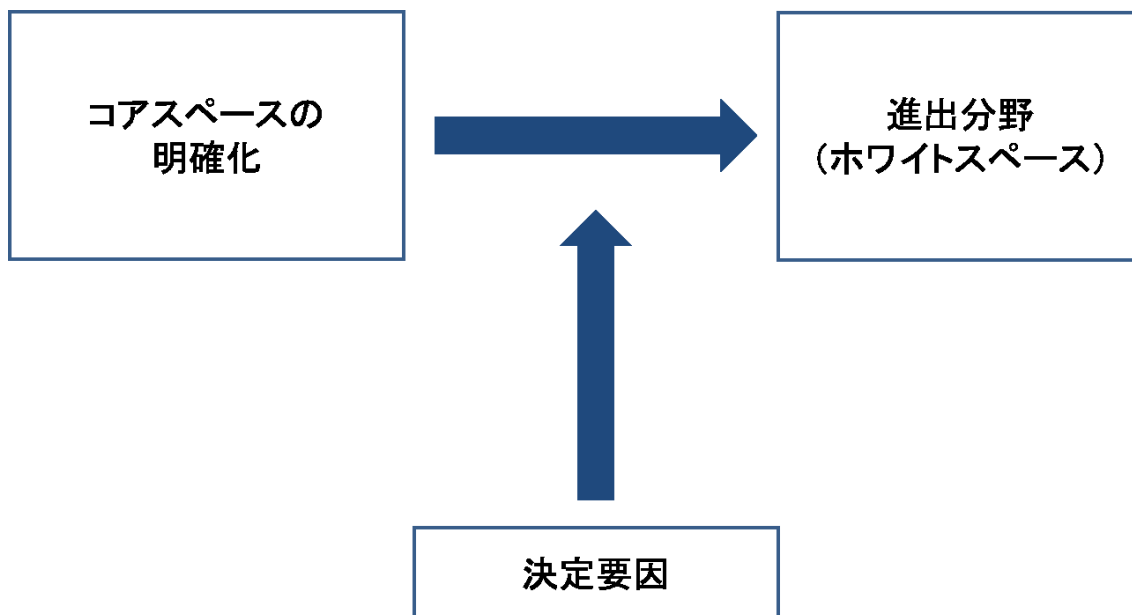
- ① コアスペースの明確化
- ② 進出分野(ホワイトスペース)の明確化

という二つの項目について検討する必要がある。そして、企業のコアスペースが明確になったとしても、コアスペースやその延長線上で戦うという選択肢も当然に存在している。つまり、ホワイトスペースへ進出を決定する動機として、何らかの決定要因が介在しているはずである(図表 30)。

具体的に、ホワイトスペース戦略を採用するという決定に至るには、コアスペ

ースを明確化したのちに、ホワイトスペースに進出することを決定しなければな

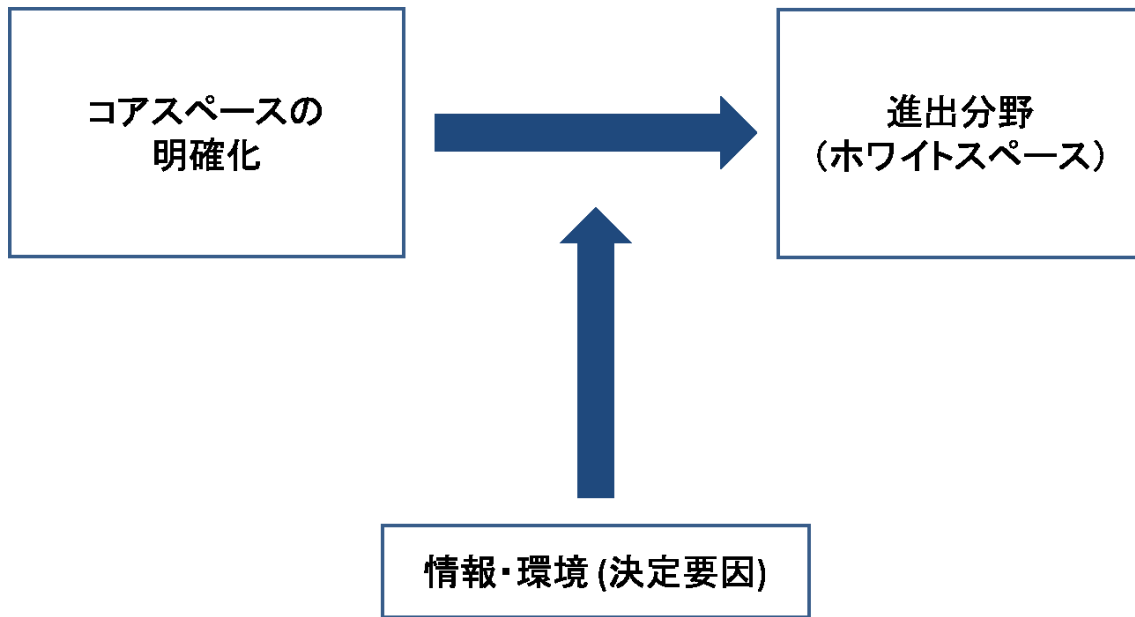
図表 30 進出分野決定への影響



出所：筆者作成

らない。ホワイトスペース戦略実行に至るには、事業領域を決定するための様々な変数が影響を及ぼすものである。この決定要因については、ヒト・モノ・カネ・情報・環境といった要因が考えられるが、ホワイトスペースの定義自体が自社のこれまでの仕事のやり方を活用できない戦略という定義であるので、ヒト・モノといった経営資源については、自社がこれまで活用してきた経営資源であり、シナジー効果を重視してきた従来の多角化論での議論のように、決定的な要因であるとは言い難い。また、カネについては、ホワイトスペース戦略を採用するかどうかというよりも、ホワイトスペース戦略を決定後に具体化する際の決定要因として考慮すべきである。つまり、ここで検討すべき重要な決定要因は、情報と環境であるといえる(図表 31)。

図表 31 進出分野決定の決定要因



出所：筆者作成

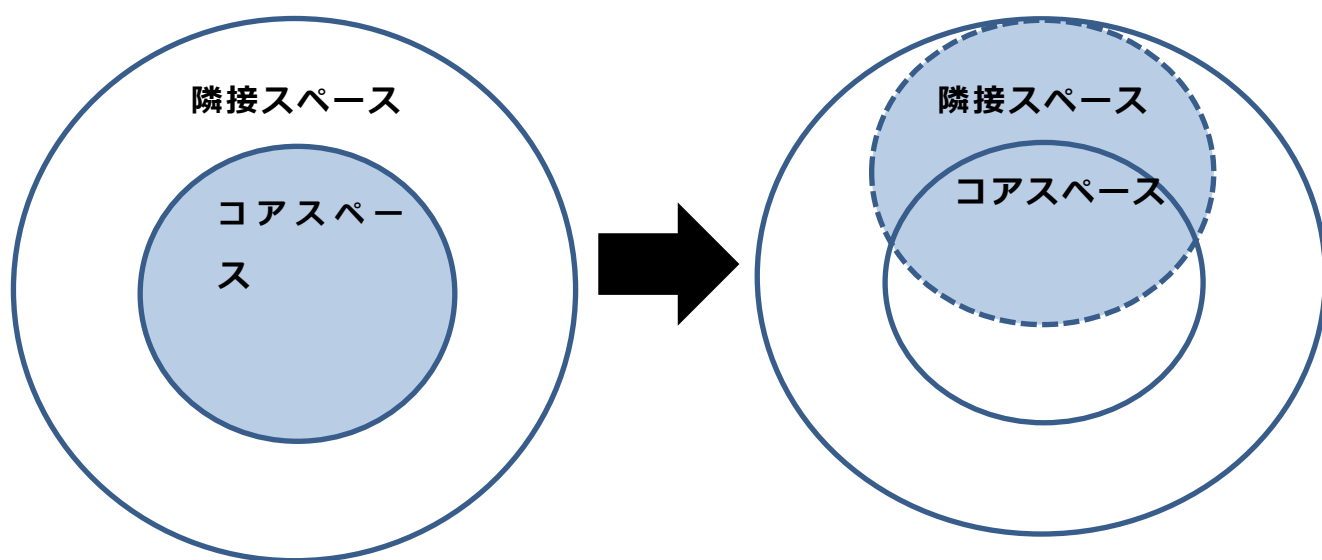
(1) 決定要因としての情報

企業が新分野に進出する際には、なんらかの勝算があるはずである。そして、特にこれまでの仕事のやり方が通用しないような分野に進出しようとする決断は企業にとって大きなリスクを抱えることとなる。このような決断を後押しするのは、成功への道筋であり、成功を確信させる情報だということができる。この情報については、経験者を外部から採用したり、研究成果や、海外事例を検討したうえでの確信だということもある。

(2) 決定要因としての環境

ホワイトスペース戦略を自ら実践しようとするケースは非常に少ないと思われる。なぜならば、企業が新たな分野に進出する際に、あえて自社のこれまでの仕事のやり方を活用できない手法を前提として検討することは考えにくく、(図表32)できるだけこれまでの事業で培ったノウハウや経営資源を活用とするはずである。実際に、従来の多角化論では、経営資源の有効活用が中心的に論じられてきた。

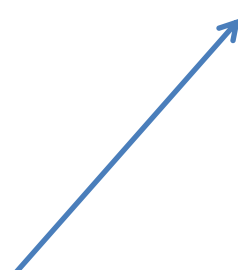
図表 32 コアスペースを中心に、事業展開するイメージ

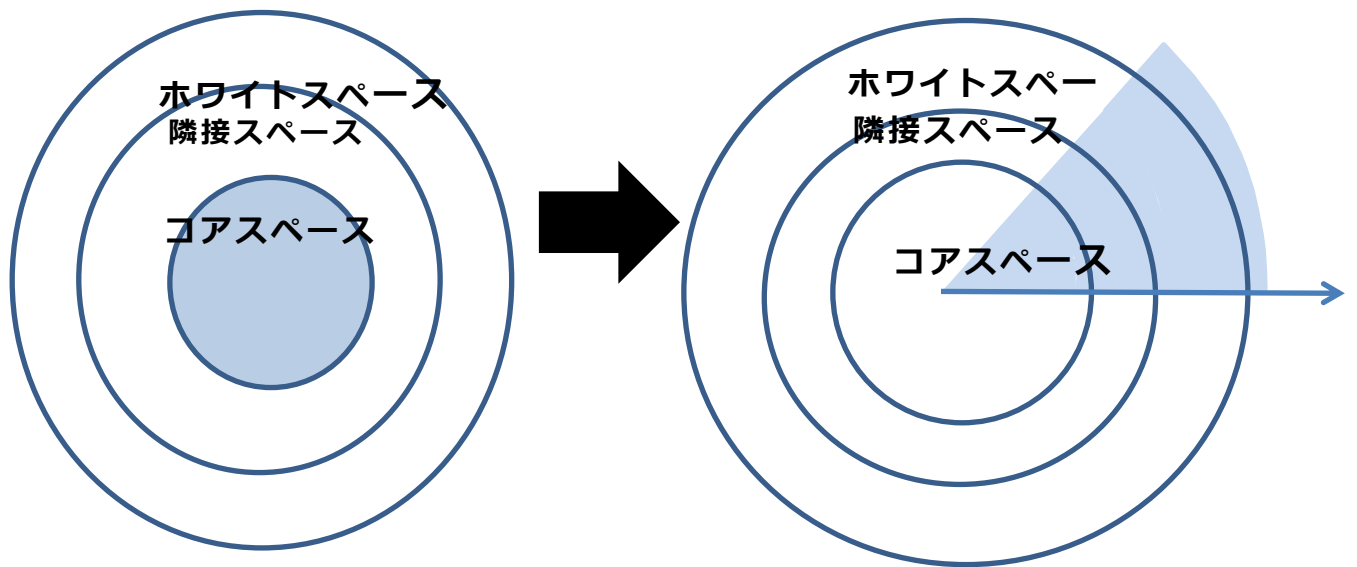


出所：筆者作成

つまり、通常の経営者の発想としては、これまでのノウハウをはじめとする経営資源の有効活用を念頭に、新規事業の転換を考えるのが普通であり、あえて関連性のない領域への進出を考えるのは、ある領域に関する信頼できる情報があったり、何らかの確信的な判断ができる材料が必要となると考えられる。特に本論文で対象としている中小企業の情報収集能力は限られており、この傾向が強いと考えられることができる。その1つのストーリーとしては、従来のコアスペースから隣接スペースへシフトしていく際に、隣接スペースの外に広がるホワイトスペースを発見するということが考えられる(図表 33)。

図表 33 事業の方向性決定によるドメインの変更イメージ





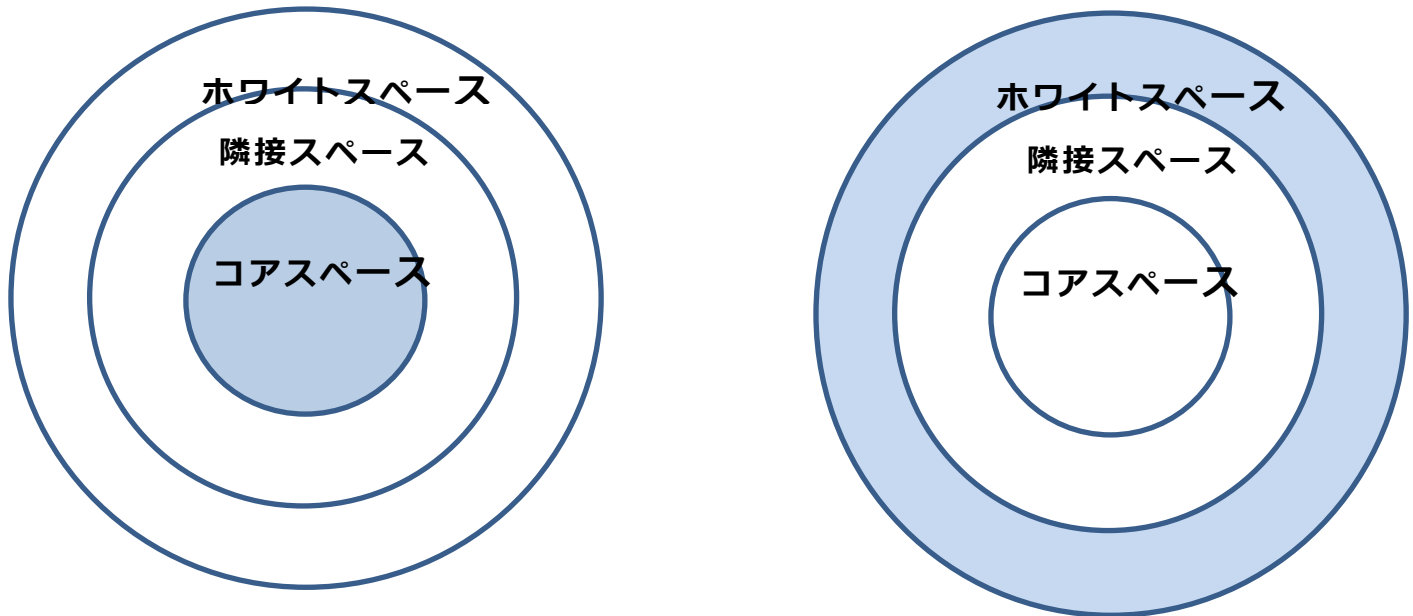
出所：筆者作成

企業があえて、ホワイトスペース戦略を考えるという2つ目のストーリーとして考えられるのは、自社がこれまで行ってきたマーケットの外部環境が大きく変化し、市場が大幅に縮小するなどの危機的な状況になった(なりそうな)場合が該当するものとする(図表34)。

つまり、市場構造の変化とは、いわゆる需要の変化であり、それは、消費市場を取り巻く環境の変化と、それを形成する生活者自体の行動によって変容する(寺本2007)。

具体的には、従来の市場が消滅するのであれば(コアスペース)、コアスペースと関連の深い隣接スペースについても、市場縮小の危機は高まることが想定される。そのような状況においては、これまでの市場とは、離れた市場を選択すべきであり、ホワイトスペース戦略が妥当するものである。

図表34 外部環境変化による事業ドメインの変更イメージ



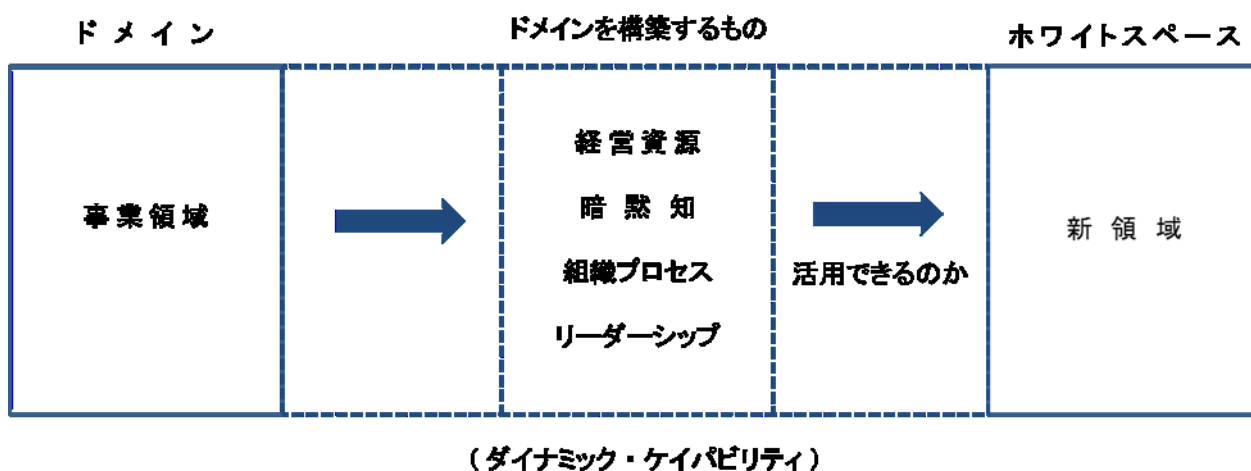
出所：筆者作成

第7節 企業ドメインの本質について

前述の通り、ホワイトスペース戦略において、企業のコアスペースをどのように変更するのかが、中核的な枠組みとなっているのである。そしてその際に重要な変数として作用するものが、情報や外部環境であった。つまり、ホワイトスペース戦略においては、保有する資源については、必ずしも意思決定に重要な要素とはなっていないのである。

しかし、従来の多角化論でも明らかなように、現在保有している経営資源と、新事業領域で必要となる経営資源との関係は、非常に重要である。進出した事業領域において必要となる経営資源がなければ、その領域での競争が不利な立場になってしまうのは、当然だからである。そこで、本論文では、新しい活動によって新しい経営資源や組織能力が形成されていくプロセスについて論じたダイナミック・ケイパビリティ研究を参考にしながら、ホワイトスペース戦略において十分に論じられていない点を考察していくことにしたい(図表 35)。

図表 35 ダイナミック・ケイパビリティの位置づけ



出所：筆者作成

ダイナミック・ケイパビリティとは、初期の定義では急速な環境変化に対処するために内部・外部のケイパビリティの統合・構築・再配置を実行する組織・経営者のケイパビリティということであった(Teece,2013)。つまり、本論文の枠組みに当てはめて考えると、企業がホワイトスペースという未知の分野へ事業展開を考える際に求められるケイパビリティであるということが出来る。逆にいえば、ダイナミック・ケイパビリティがなければ、未知の領域への多角化には困難が伴うということが出来る。

ダイナミック・ケイパビリティは、企業独自の資産ベースを継続的に創造・拡張・改良・保護し、価値ある状態に維持するために利用される(Teece,2010)。そしてダイナミック・ケイパビリティ論は企業レベルにおいての長期的な競争優位の源泉を説明するものであり、競争優位を獲得するために行われるホワイトスペース戦略では十分に論じられていない領域を補完する理論であるということが出来る。

ケイパビリティとは、オペレーショナル・ケイパビリティ、経営ケイパビリティ、ガバナンス・ケイパビリティ、ダイナミック・ケイパビリティが挙げられる。

最初の 3 つのカテゴリが一般的ケイパビリティとまとめられる(Teece,2013)。ダイナミック・ケイパビリティにおいては、これに加えて事業環境の変化に対応するために経営者の能力を反映するとされている。つまり前述の通り、本論文では、ホワイトスペース戦略に影響を与える変数として考慮していたが、これらはまさに、ダイナミック・ケイパビリティ論における外部環境の変化に該当する。つまり、これまでの事業領域がホワイトスペース戦略によって変化する場合において、ダイナミック・ケイパビリティを考慮することが重要であるといえることができる。

つまり、ホワイトスペース戦略を成功させるには、情報や環境という存在だけではなく、企業内部におけるダイナミック・ケイパビリティが重要である前述したように、この点について、ホワイトスペース戦略においては、「経営資源」として触れているのみであり、フレームワークとしては不十分である。特に本論文の対象である中小企業においては、豊富でない経営資源を変化させる能力がなくては、新しい環境に適応することはできないのである。

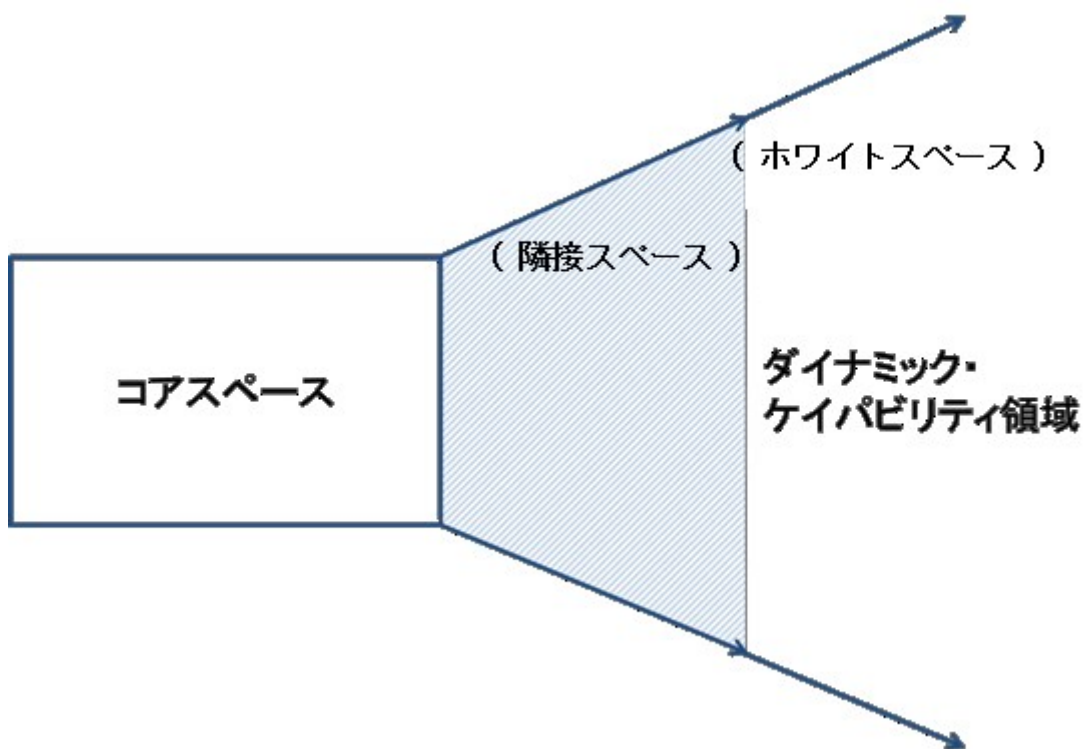
よってこの点を加味してフレームワークを再考することにより、市場から競争優位を目指すホワイトスペース戦略と、企業内部から競争優位を目指すダイナミック・ケイパビリティと融合したフレームワークを示すことが可能である。

第 8 節 ホワイトスペースのフレームワーク再考

企業が新たな市場を開拓する場合にホワイトスペース戦略を活用するとしても、実際には、すべての分野に進出することは不可能である。それがたとえ隣接分野の外側にあったとしても勝算がなければ進出することはできないのである。その進出可能な範囲というものが保有する経営資源を活用した、ダイナミック・ケイパビリティにより決定することができる(図表 36)。ホワイトスペースとは、コアスペースと隣接スペースの外側すべてであり、無限に存在することとなる。しかし、実際には、どのような分野にでも無制限に進出することは不可能であり、その際に進出可能かどうかを判断する基準がダイナミック・ケイパビリティによっ

で判断できることとなる。むしろ、どのような領域についても、進出すること自体は可能であるかもしれないが、自社の経営資源やケイパビリティの観点から言えば、ダイナミック・ケイパビリティを有しない場合、コアスペースから遠く離れた領域において、成功することが難しいということは間違いない。

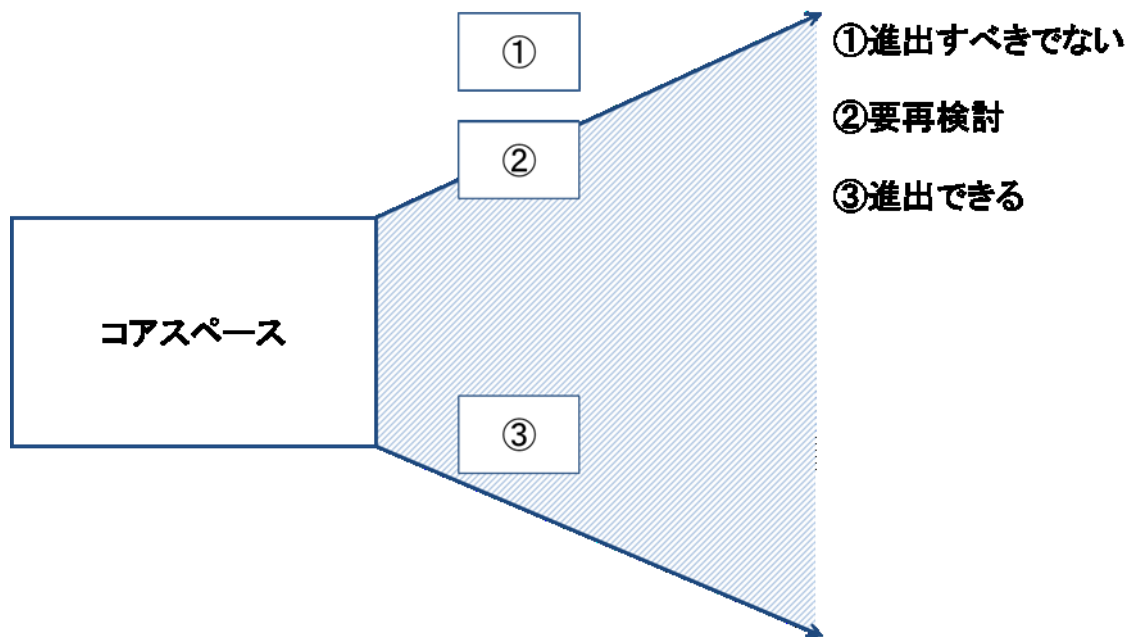
図表 36 進出可能な領域



出所：筆者作成

実際にホワイトスペース戦略を実施する段階において、自社のダイナミック・ケイパビリティによって適用できる範疇かどうかを判断する必要がある。もっとも判断しにくいような場合もあり、その場合には、再検討を行うこととなる(図表 37)。

図表 37 ホワイトスペースへ進出判断のメルクマール



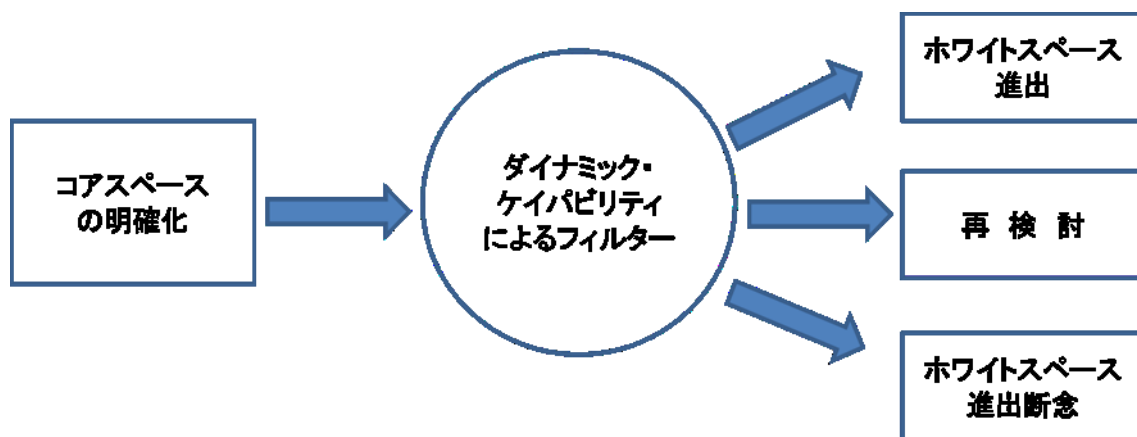
出所：筆者作成

ホワイトスペース戦略を実行するためには、①コアスペースの明確化、②ダイナミック・ケイパビリティの明確化、③新事業範囲の明確化という3つのステップを実行することが必要であるといえる。これは、特に余剰の経営資源がない中小企業にとって重要なプロセスであるといえる。

つまり、ホワイトスペース戦略を実践する場合には、コアスペースを明確にし、コアスペースから他の領域に進出する際に、ダイナミック・ケイパビリティというフィルターを通して、ホワイトスペース進出の可否を判断するというのである(図表38)。

このようにダイナミック・ケイパビリティによるフィルターを通すことにより、ホワイトスペース戦略が、さらに効果的に経営資源と連動することとなり、成功する可能性が高まると考えることができる。

図表 38 ホワイトスペース戦略のフレームワーク



出所：筆者作成

第9節 建設業界のホワイトスペース

(1) 建設業界から環境産業へ

環境産業は、経済産業省の試算によると、1998年の21兆円市場が、2012年には86兆円特に、産業廃棄物処理やリサイクル事業は、1998年の16兆円から、2012年には、43兆円と大幅に伸びている。雇用規模についても、88万人から万人へと拡大している。産業廃棄物の発生の大部分が建設廃材であるということから、建設業界から産業廃棄物処理業へと進出するケースが多くなっている。また、建設業界の市場が縮小し、産業廃棄物業界の市場が拡大しているという市場規模に関する情報がでていことも建設業界から、環境業界というホワイトスペースに進出する一つの要因となることは容易に想像できる。具体的な業務においても、建設現場においてどのような段階で廃棄物が発生するのか、どのような業務を行うのかの想定もこれまでの業務の延長であるので可能である。加えて、建設廃材等に対して再利用を促進するような法規制も行われており、今後はさらに強化されることも考えられている。法規制に基づく、新たなホワイトスペースが発生することは、かなり高い確率で実現されるはずであり、このような法規制に基づく新市場の創出という情報も重要である。

建設業界から、環境産業へと目が向いていることは事実である。ここで意識し

ている環境産業とは、前述したように産業廃棄物処理業である。建設現場においては、必ず建設廃材が発生するので、建設業者の一定数は自社において産業廃棄物を自社処理という形で処理をしている。自社処理の場合には、特別に許可は不要であるので他社の産業廃棄物といっても許可を取得するか否かといった違いだけであり、実際の業務に変わりはないのである。

(2) 建設業から農林水産業へ

建設関連分野としてのホワイトスペース戦略は、検討したように環境産業への進出が多くなっている。地域に密着したローカリズムを特徴とする中小企業は、その地域ごと、また企業ごとに、必要とされる事業を開拓していくこととなる。企業ごとに進出する分野は多種多様となると思われる。北海道においての調査では(2010)建設業の進出分野は、第一次産業(27.4%)、環境産業(23.4%)となっており、この二つで約半数を占めている。第一次産業の問題点は、就労者の高齢化という点にある。国勢調査によると第一次産業就労者の8割以上は、65歳以上となっており、労働力が必要であるという意味において、建設業界からの進出先としては、検討すべき分野であるといえることができる。法律においても、農業法人という制度が創出され、また農業特区という地域が設定され、規制緩和が行われる等、建設業界から、進出しやすくなる土壌は整っているといえることができる。

第10節 考察

(1) ホワイトスペース戦略の貢献

Johnson(2010)のホワイトスペース戦略は企業のこれまでの方法を見直し、利益の生み出し方を変えることにより、成長できることを示している。従来の多角化論においては、主に経営資源の多重利用によるシナジー効果に注目してきたが、ホワイトスペース戦略では、ビジネスモデルの革新に中核概念が置かれている。ビジネスモデルの変革については、顧客価値提案、利益方程式、主要経営資源ならびに主要業務プロセスに注目し論じられている。この点で、ホワイトスペース戦

略は、新領域への進出について、従来の多角化論とは異なる視点を提供していると評価することができる。

とはいうものの、新領域への進出は、綿密な分析を実施したうえで実行しなければならないことは言うまでもない。経営資源や能力が十分ではない中小企業においては、特に自社分析という観点が不足している企業が多く、その傾向は顕著であるということができる。自社分析を行うことにより、自社はどの分野で事業を営んでいるのか、なぜあるいはどのように利益がでているのかといったことを明らかにすることを通じて、自社のコアスペースを明確にすることができる。コアスペースを明確にし、認識することが経営戦略を立案するうえでは、非常に重要となる。このコアスペースをビジネスモデルという観点から経営層が理解することがホワイトスペース戦略の大きな貢献である。ビジネスモデルを理解し、コアスペースを理解することによって、初めて隣接スペースにどのような戦略を立案できるのかを検討することができるようになるのである。

つまりは、ホワイトスペース戦略によって自社分析を行い、ビジネスモデルを確立させるとことにより、次の戦略へとつながっていくものである。このように自社分析から戦略を立案し、自社のビジネスモデルを再検討するという方式は社内での議論を活性化し、社内の体制を見直すきっかけにもなるということができる。またホワイトスペース戦略を実施するためには、外部の情報を取得し分析する必要が生じることとなる。自社分析だけで戦略を立案するのではなく、競合他社との比較という観点が必要である。この観点は新戦略を立案するうえでは、当然のことではあるが、中小企業においては十分に行われていないという現状があり、ホワイトスペース戦略を検討することによって、他社分析の必要性を感じ実践することにより、企業の情報収集能力、分析力が高まり、情報に対する認識も変化するという効果も期待できる。

(2) ホワイトスペース戦略の限界

ホワイトスペース戦略は自社分析からはいることで、中小企業においても活用が可能な戦略であるということができる。ただ、ビジネスモデルを変えるという

言い方をしているが、それぞれの企業は、どのように利益を生むのかについては、日々、より利益率が高いやり方というものを模索しているはずであるので、即時に効果が発揮できる方策すぐに発見できるというものではない。つまり、これまでのビジネスモデルを前提として改善ではなく、ビジネスモデルそのものの変更が求められるのである。

また、ホワイトスペース戦略においては、自社のビジネスモデルを重視しており、これまでのやり方を変えるという視点が必要である。これまでのやり方を変えるためには、関係者の理解が必要となるが、従業員全員の賛同を得ることは簡単ではない。この点でいえば、新しい領域において必要となる経営資源あるいはケイパビリティを獲得するもしくは既存の資源・ケイパビリティを適応させることには、組織の慣性という観点からも困難が伴う。

またホワイトスペース戦略を実現し成功させるためには、同業他社の動向や市場に関する情報の収集が不可欠である。これらの事項については、自社のコアスペースを確認したうえで、ホワイトスペース戦略を実施するの可否かというプロセスになる。企業にとって重要な変数となるはずである情報についてホワイトスペース戦略においては、重要視していない。つまり、コアスペースを明確化することの必要性については、十分説明がなされているが、進出すべきホワイトスペースをどのように決定するのかについての言及が不足しているのである。この点がホワイトスペース戦略における限界であるということが出来る。特に中小企業にとっては、これらのプロセスは難易度が高い。コアスペースからホワイトスペース戦略へとつなげる変数に係る情報については、どのような情報をどのような手法で入手するのか、入手した情報についてどのように分析し判断するのかは、企業の土壌や企業の分析能力に依存する部分である。情報の獲得という能力の高低によって、ホワイトスペース戦略が大きく変化する可能性がある。このような情報に対しての能力が中小企業においては欠けているということが出来る。また、ホワイトスペース戦略の枠組みの中には企業自身が保有している経営資源が含まれている。しかし、経営資源の内容自体は網羅的にあげられているに過ぎない。ダイナミック・ケイパビリティ論では、特に、暗黙知、組織プロセス、トップ・

マネジメントのリーダーシップ・スキルといったものに注目する。これらは、ホワイトスペース戦略を実践する場合において経営資源を活用できるかといったフィルターをかける際に重要な要因である。なぜなら、経営資源が脆弱な中小企業にとっては、経営資源の有無や豊富さよりも、適応という観点から判断せざるを得ないからである。いわゆるダイナミック・ケイパビリティに関する考察が欠けている点もホワイトスペース戦略の限界である。

また、ホワイトスペース戦略は事業全体を見渡す戦略であるが、中小企業において行動規範・評価基準というものが策定され、適切に運営されている企業は非常に少ない。ホワイトスペース戦略を実践する前提として行わなければならない事項が事業全体に及ぶので、戦略立案に至るまでの負担が非常に大きいので、中小企業で安易に実現することが難しいといえることができる。

第11節 まとめ

本稿においては、建設業における中小企業を研究対象として考察している。建設業界においてイノベーションは必要不可欠であり、どのようなイノベーションが必要となるのか、どのようなイノベーションが適切なかが問題となる。建設業界において技術革新によるイノベーションは日々行われているものの、その効果は特定領域において限定された効果しか発揮していない。これらの取り組みは、生産性を向上させるといった効果はあるものの、現在問題となっている建設業界における不況に対して抜本的な提案にはならないと考えている。そこで、ビジネスモデル全体を見直すイノベーションの検討を前提として本稿でホワイトスペースについて、検討したものである。

ホワイトスペース戦略を実行する場合として、Johnson(2010)は、次の三つの基準を掲げている、①既存の利益方程式、とくに間接費のコスト構造と経営資源の回転率の一方または両方を変更しなくてはならない場合。②主要経営資源・業務プロセスを新たに多数導入しなくてはならない場合。③事業をおこなうために、これまでとはまったく異なるルールや規範、基準を取り入れなくてはならない場

合。という 3 項目をあげている。市場縮小という経営状況の変化であれば、なんらかの対策を行う必要があり、どれかの項目に該当する可能性が高い。また単一の項目に当てはまらなくても複合的にホワイトスペース戦略を実施する必要がある場合である。もっとも、ホワイトスペース戦略の検討段階においては、大きな資本投下を伴わないのでリスクも最低限度であり、検討する意義は大きいものである。ホワイトスペース戦略の実行を検討する場合には、事業全体を再考する必要があり、仮にホワイトスペース戦略を実行するという判断に至らない場合であっても、その分析結果は必ず企業の今後の戦略に役立つものである。

現在の建設業界を鑑みると、建設業のイノベーションを研究するにあたっては、建設業界の主力市場であった公共事業という市場が縮小しており、これまでとは異なった市場へ進出しなくてはいけないという業界事情がある。本稿では、これまでにブルー・オーシャン戦略、ホワイトスペース戦略など、新規領域への進出に関わる研究を概観してきた。しかし、いずれの研究においても、中小企業にとって、実行面での困難が伴うことが明らかとなった。以下では、その困難を補うための、新しいフレームを探索していくこととする。

第四章 ダイナミック・ケイパビリティに関する一考察

第 1 節 はじめに

企業の多角化戦略や新市場構築・発見といったブルー・オーシャン戦略やホワイトスペース戦略についてこれまでは検討を重ねてきた。これらの戦略を立案し活用するためには、単に企業の経営資源があり、それを活用できるというだけでは十分ではなく、企業自身が持つ変化に対応する力や変化を認識する力が必要である。本章では企業自身の保有する戦略優位に立つためという観点からダイナミック・ケイパビリティについて考察をする。

経営環境はたえず変化しており、一時的に戦略的競争優位を勝ち取ったとしても、その状態を継続するためには、企業も環境変化を敏感に感じ取り適応していくことが必要である。多角化戦略においては、経営資源の重複利用を中核に置き、いかに多角化戦略を実現していくのかというところに主眼があった。

また、ブルー・オーシャン戦略においては、他社とは異なる顧客価値を提供し、それ以外のコストを削減するバリューイノベーションを実現することを通じて、競争のない市場を創造することを目指すことに主眼があった。ホワイトスペース戦略においてはビジネスモデルの革新を伴う新しい市場の発見というところに主眼があった。これらの戦略を成功させるためには、戦略の必要性を認識し自社やその時の環境に応じた戦略を実施する必要がある。

しかし、これまで検討してきたこれらの戦略論においては、戦略を実行する企業内部の経営判断というものに対する考察が不足している。特に産業特性や環境の変化という要因よりも、企業が生き残り、戦略的優位を維持するためには、産業特性や環境の変改という要因よりも、企業経営者のトップ・マネージメントスキルに求められる(Teece,2013)。これらの課題は、経営資源が潤沢で、余剰資源が豊富な大企業であれば、自ずと解決できる課題であるといえるかもしれない。しかし、資源や能力が潤沢ではない中小企業にとっては、正しい経営判断をするためのケイパビリティ、資源を適応させていくためのケイパビリティに関してきちんとした知見を提供しなければ、新領域への進出に関するフレームは絵に描いた餅になりかねない。

この点で、我々は企業経営者のトップ・マネージメントスキルを効果的に活用

できるか、効果的に活用できる環境があるのかといったダイナミック・ケイパビリティに着目する。

ダイナミック・ケイパビリティは一般的ケイパビリティと異なるものである。一般的ケイパビリティによってある程度の熟練度でタスクを実現できる(Teece, 2013)。つまり一般的ケイパビリティは常に正の値しかとらないのである。これに対してダイナミック・ケイパビリティの場合は、いかにして組織はケイパビリティの拡張、ケイパビリティと事業環境の同期化、その組織にとって有利な事業環境の実現を形成するかといった点にある(Teece, 2013)。つまり、ダイナミック・ケイパビリティの場合には、事業環境、技術機会の適切な評価に基づいて、適切なタイミングで適切な物事を実行することが重要である。もっともダイナミック・ケイパビリティの場合には、適切な物事が実行できないような場合には、組織が混乱するというリスクを含んだものであり組織が混乱して事業環境に適合できないような場合には、一般的ケイパビリティと異なって、負の値をとりうるということである。

本稿においてはこのようなダイナミック・ケイパビリティを考察することにより効果的な戦略立案、実行に際して中小企業にとって必要なフレームワークを構築することを目的とする。

第2節 先行研究におけるダイナミック・ケイパビリティとは

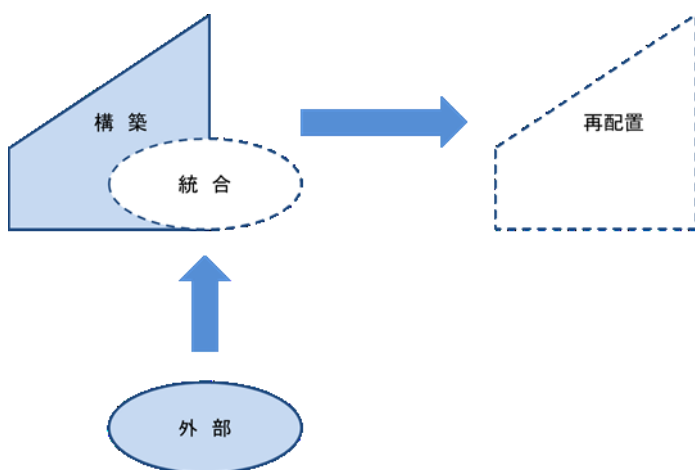
ダイナミック・ケイパビリティの定義は「内部・外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対処する企業の能力」(Teece, Pisano, and Shuen, 1997)というものが最初の定義である(図表 39)。

もちろん、これだけの説明では、ダイナミック・ケイパビリティを理解することは不十分であり、Teece 他(1997)においても組織のコンピタンスを通じて企業特殊資産が個人、集団にまたがる統合的な集合体へとまとめられていくことを通じて組織の資源ベースを変化させることまでを含めて論じている(図表 40)。

Eisenhardt and Martin(2000)はダイナミック・ケイパビリティを「企業が市場変

化に適合するという目的、さらには市場変化を創造するという目的で、資源を利用するさまざまなプロセス」と定義している。このようにダイナミック・ケイパビリティを組織のプロセスと表現することで、能力と限定した場合と比べて概念が広範なものとなり、その境界が見極めにくくなっている。ダイナミック・ケイパビリティが目指すところは、市場変化への対応であり、また市場変化の創出である。

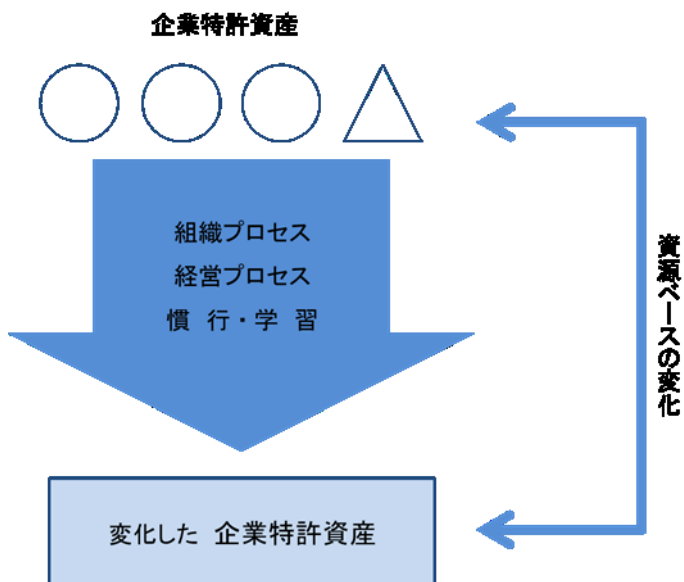
図表 39 ダイナミック・ケイパビリティの初期定義



出所：筆者作成

市場変化への対応という視点から定義づけを試みたためにプロセスという表現を用いたものであり、その根幹は企業の特有の経営資源と経営資源を活用する能力をににある。その中で特に重要なものとして企業に対して変化する市場環境の性質の識別、機会の認識を可能とするような情報処理のケイパビリティに他ならない(Pierce,Boerner,and Teece, 2002)。つまりは、変化する環境を認識する能力、新しい環境を創造する能力を持ったうえで、自社の経営資源を新しい環境に適合させる能力であるということが出来る。

図表 40 市場への対応

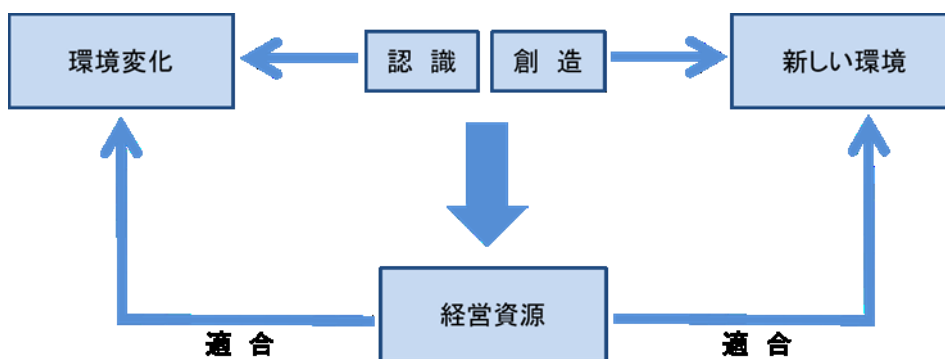


出所：筆者作成

つまり、ダイナミック・ケイパビリティ論では、市場の変化を識別し経営資源を適合させるケイパビリティと、市場を創造しそれに適合させるケイパビリティが存在しているのである。言い換えるならば、現実にある環境に適合させるという対応と、これから創造する環境に適合させるという2つのサイクルが存在しているのである(図表 41)。

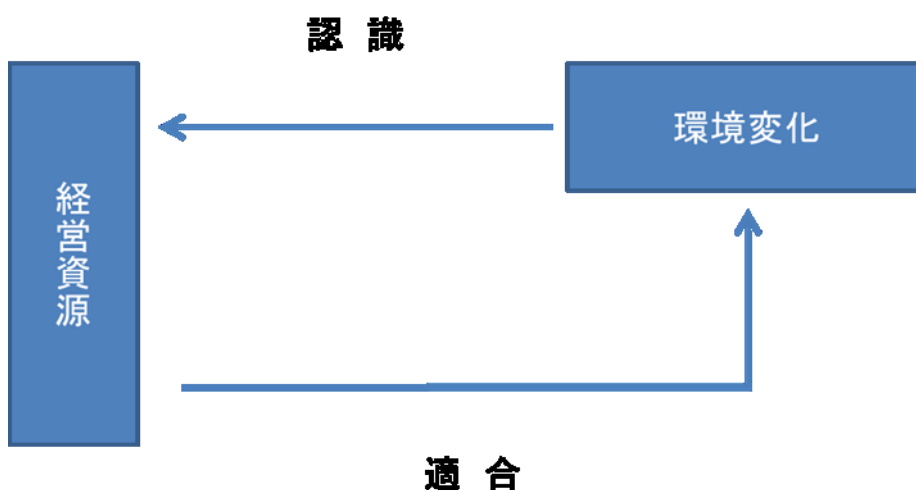
そこで環境変化を認識し、経営資源を環境変化へと適合させる(図表 42)という環境が変化したことに対応するダイナミック・ケイパビリティと新しい環境を発見または創造することによって、経営資源を適合させていくという(図表 43)ダイナミック・ケイパビリティの実践により経営資源を適合させるとともに新市場を創造するという二つの視点が存在している。

図表 41 ダイナミック・ケイパビリティの能力



出所：筆者作成

図表 42 環境変化に対応するダイナミック・ケイパビリティ

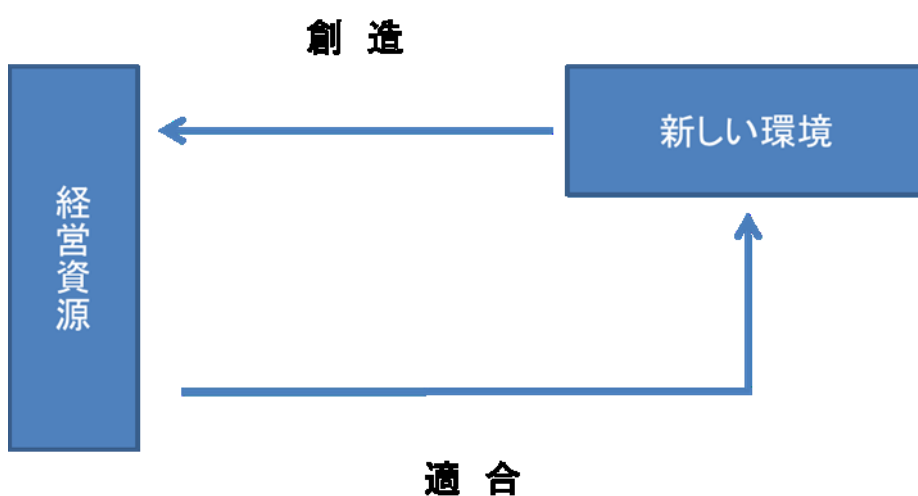


出所：筆者作成

経営資源を環境変化へ適合させるということは、環境の変化という危機に対して迅速に、他社に先駆けて経営資源を変化させることである。また新しい環境へと経営資源を適合させるということは新たな市場を発見し戦略的に進出するということを含むものである。ダイナミック・ケイパビリティは現状への対応という側面と新市場創造といった異なる状況への対応が必要となる。時系列で考えると環境が変化した後に対応する場合(過去)と、環境変化を自ら今後作り出す(未来)と

いった違いがある。その違いを理解したうえで経営資源を適合させるということが不可欠なのである。つまりダイナミック・ケイパビリティとは、単なるプロセスに関するフレームワークではなく組織としての能力であり能力を発揮できているのかを確認する必要がある。

図表 43 市場創造に係るダイナミック・ケイパビリティ



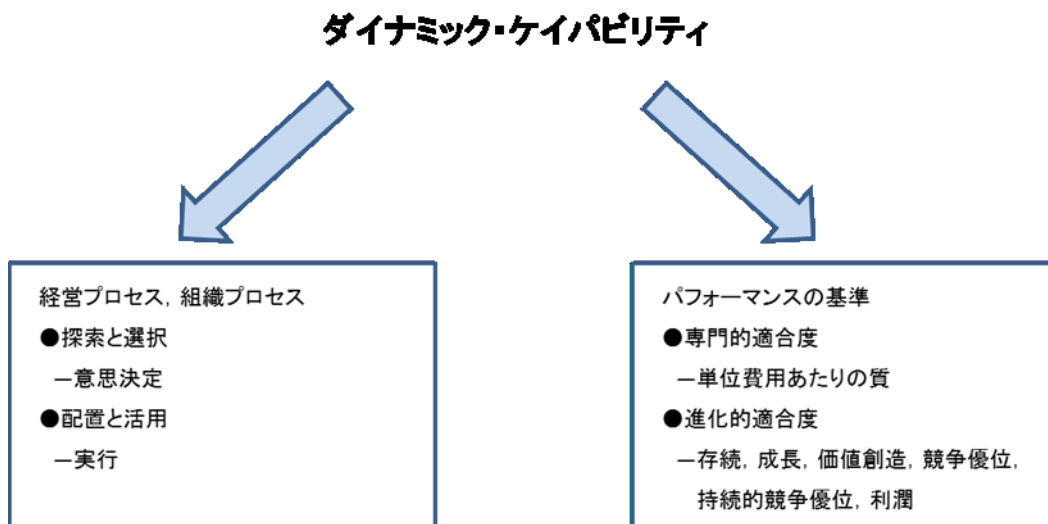
出所：筆者作成

具体的にはダイナミック・ケイパビリティがうまく機能していることが必要である。ダイナミック・ケイパビリティが効果的に機能しているのかについての判断指標には Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Shingh, Teece & Winter (2007) が提示している(図表 44)

ここでダイナミック・ケイパビリティのプロセスの重要事項である意思決定と実行について考察する。過去の環境変化に対する対応であっても、これから市場創造するための対応であっても、プロセス自体には大きな変わりはない。また、パフォーマンス基準である単位費用あたりの質、存続、成長、価値創造、競争優位、持続的競争優位、利潤についても過去に対する評価であっても未来市場創造

の場合であっても大きく変わることは考えにくい。そうであれば、図表 42 の環境変化も図表 43 の新しい環境もともに環境変化であるということができるので、図表 42,43 は統合することができる。統合すると、図表 45 のようにまとめることができる。以下では、このフレームをもとにダイナミック・ケイパビリティの枠組みを検討していくこととする。

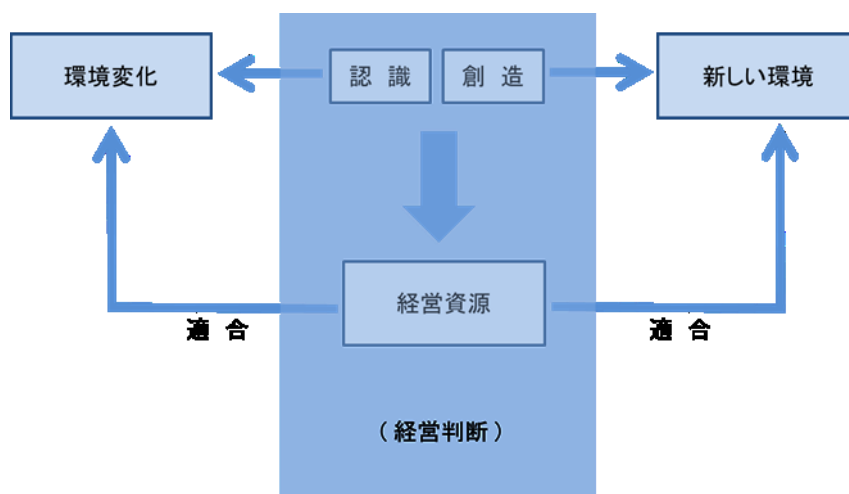
図表 44 ダイナミック・ケイパビリティ：プロセスとパフォーマンスの基準



出所： Helfat 他,2007,P13

これまでに論じたように、環境変化を認識して経営資源を環境に適応させるというダイナミック・ケイパビリティと自ら環境を変化させるために経営資源を新しい環境に適用させようとする2種類のダイナミック・ケイパビリティが存在している。そしてその2種類のケイパビリティは外部の影響を受けて経営資源を外部へ適合させるとともに、企業内部から新たな外部環境を創造することによって、その創造した環境に適合する経営資源を作り出す源であるということが出来る。

図表 45 経営資源に働きかけるダイナミック・ケイパビリティ



出所：筆者作成

そして、ダイナミック・ケイパビリティによってもたらされるものは価値創造、競争優位、持続的競争優位といったものの源泉である(Helfat 他,2007)。戦略論において持続的競争優位という概念は、重要であり、競争優位性を維持するための源泉としては、単に経営資源が優れているだけでは足りず、脅威の回避、機会の活用といった能力を発揮することが必要である。

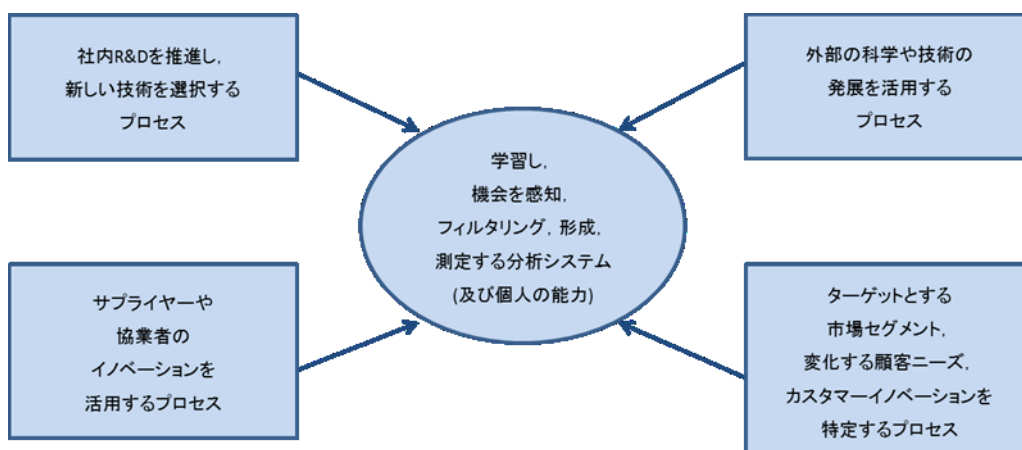
つまり、ダイナミック・ケイパビリティとは全体的な資源ベース、ケイパビリティ・ベースの一部を構成しているだけではなく、環境の変化に敏感に対応することによって戦略変化を志向するものを含むということが出来る(Helfat 他,2007)。

第3節 意思決定とダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティを考察してきたが、結局のところダイナミック・ケイパビリティは、企業の意思決定力を端的に表すものであるということが出来る。企業の意思決定ということは、戦略的決定が最も重要な事項であり、戦略的決定の目的とするところは持続的競争優位に尽きるということが出来る。持続的競争優位を得るための意思決定とは、すなわち(1)機会・脅威を感知・形成する能

力、(2)機会を生かす能力、(3)企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力という3つの能力である(Teece 2016)。

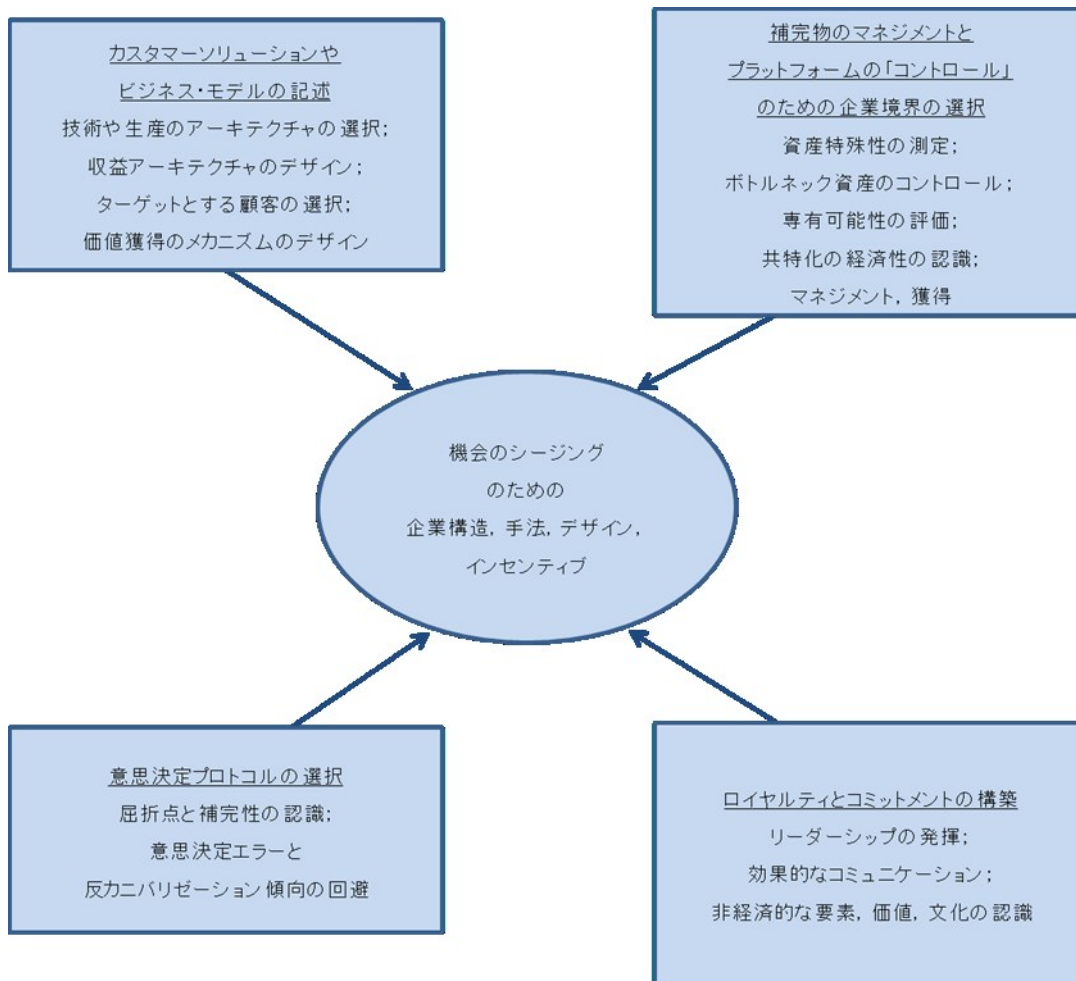
図表 46 市場技術的機会の「センシング」のための生態系フレームワークの要素



出所：Teece,2016,p.16

(1) 機会・脅威を感知・形成する能力とは、市場動向を敏感に察知することにより、新たな市場を発見する能力と市場の変化を敏感に感じ取り既存商品の限界やライバル会社の新商品による自社の売上減少の危機を感知する能力である。市場の動向については、通常は容易には判断できないので、研究が情報収集といった活動により補完することとなるが、このよう活動によって得られた情報についてもダイナミック・ケイパビリティの構成要素である。このような機会や脅威のセンシングについてのフレームワークが提示されている(図表 46))。

図表 47 戦略的意思決定のスキル



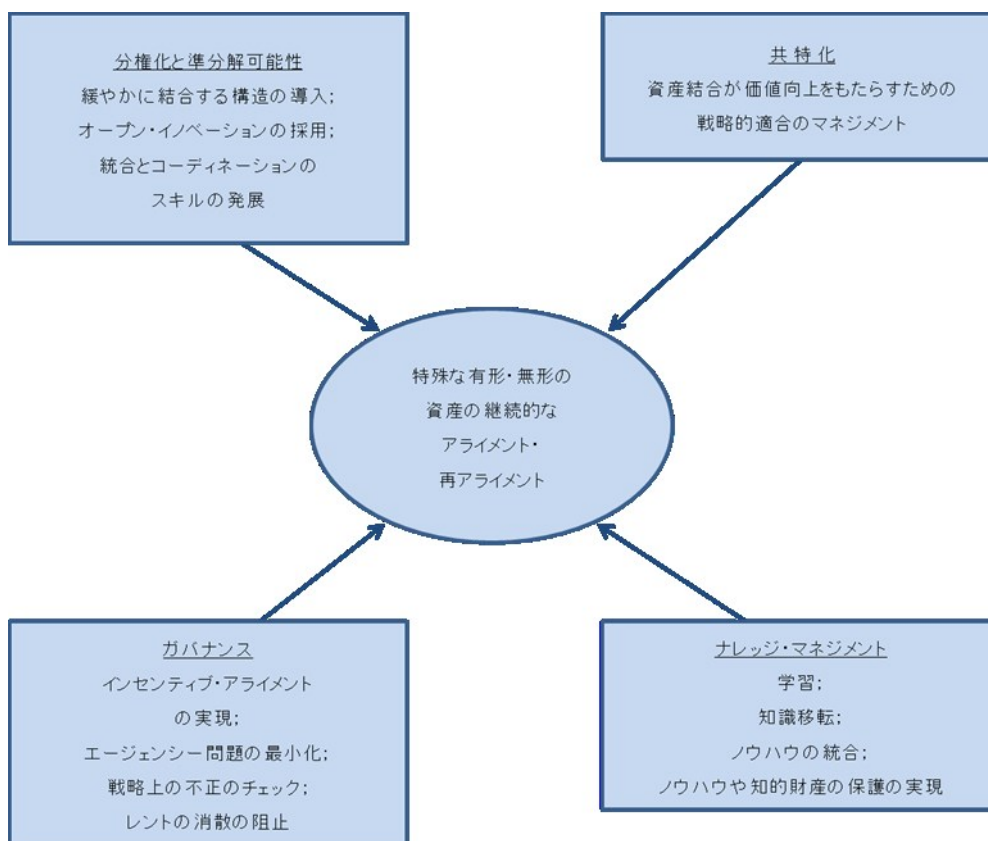
出所 : Teece 2016,p.34

(2)機会を生かす能力とは、(1)機会・脅威を感知し・形成した場合において、経営層が新しい、製品、プロセス、サービスを通じて、その機会を活用するように取り組まなければならない (Teece 2016)。このような経営層が機会に対応する能力そのものがダイナミック・ケイパビリティを構成する重要な要素であるといえることができる。つまり、機会を活かし脅威を回避するためには、戦略的意思決定のスキルが重要である(図表 47)。

(3)企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力とは、企業が保有するすべての経営資源を活用し、できるだけ効率的に市場動向に対応していくことができるのか、その為に必要はこ

とを選別し、判断し、実行することが経営層には許されているだけではなく、求められているものである(図表 48)。

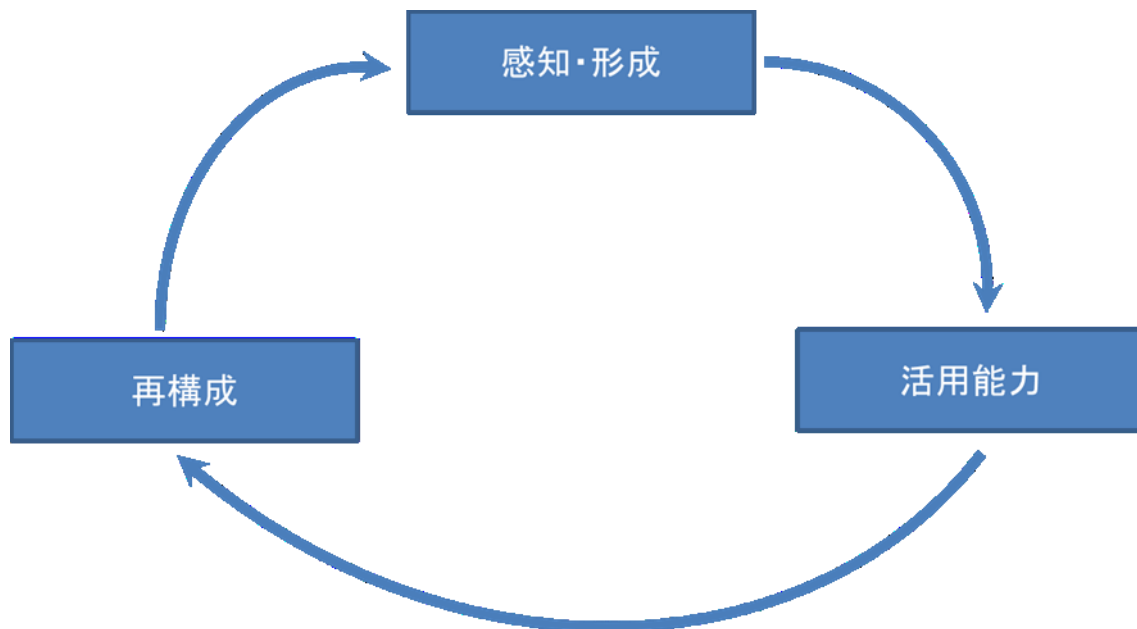
図表 48 結合、再構成、資産保護のスキル



出所 : Teece,2016,p.45

以上のようにダイナミック・ケイパビリティは3つの要素を複合的かつ効果的に活用することで戦略的優位を保つために企業が継続的に変わり続けることを可能とする組織・経営の意思決定能力である (Teece,2016)。これら3つの能力は各々単独で存在するものではなく、(1)感知・形成→(2)活用→(3)再構成とスパイラルを形成しているものである (図表 49)。

図表 49 ダイナミック・ケイパビリティの要素の関係



出所：筆者作成

このように組織としてダイナミック・ケイパビリティを活用していくためには、図表 49 のように 3 つの要素をサイクルとして回転させながらダイナミック・ケイパビリティと組織プロセスを融合させていかなければいけない。

つまり、各部門の指導的立場のある人間を含めた経営者や経営層が個別具体的な事例に直面した場合にどのような行動をするのかといった経営層の実際の行動を一つの変数として扱われることとなる。

第 4 節 経営層とダイナミック・ケイパビリティ

通常の継続的に円滑に運営されている組織において、経営者の日常的な行動の影響はほとんど受けず組織は運営・維持されているものである。組織が円滑に運営されている場合において経営者の行動が組織に影響を与える場合とは、新しい戦略立案や戦略変更他、組織変革を実現する必要がある場合である。このような組織変革が必要になる場合とは、経営者のビジョンを実現する場合であり、特に環境変化に対応するために行われる戦略変化である。環境変化に対応するような場合は生き残りをかけた戦略変更である場合が多い。

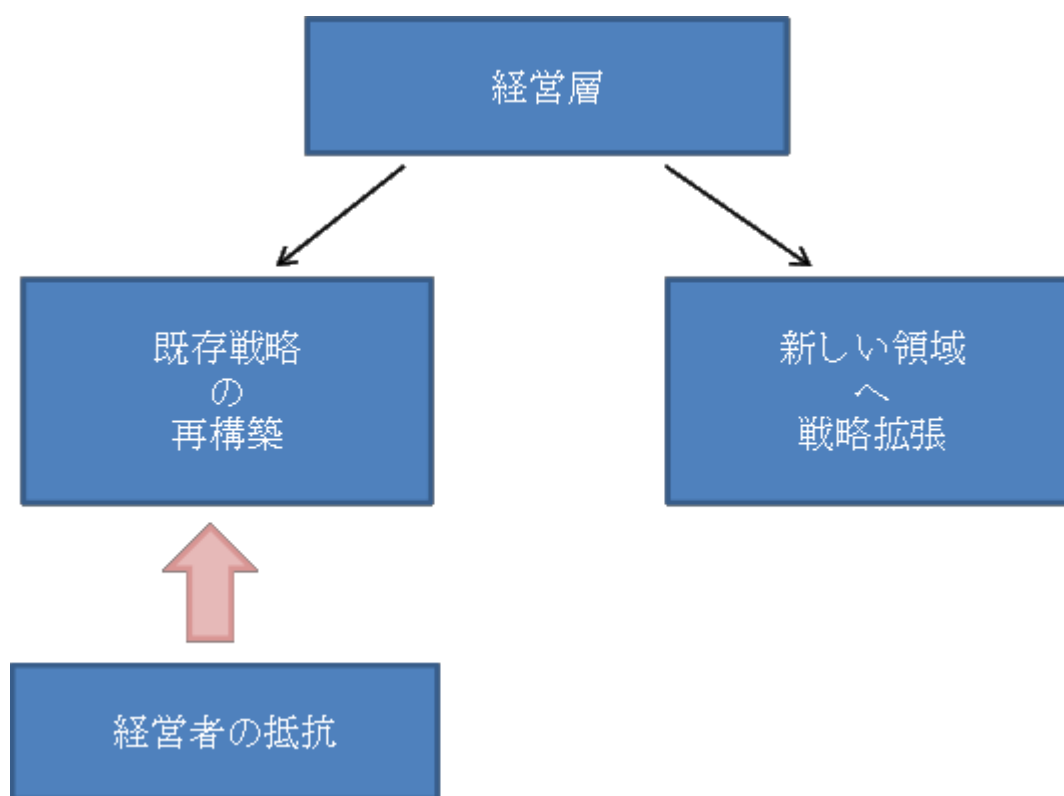
また、経営者だけではなく経営層の判断として利益や市場の拡大を目指す場合にも組織変革が行われるがこのような場合には、組織拡大といった攻めの戦略が伴う場合が多い。このような二つの異なった性質の戦略を Helfat 他(2010)では、既存戦略の再構築と新しい領域への戦略の拡張と表現している(図表 50)。特に経営者は自社の優位性に自信を持っている場合には、環境変化を受け入れがたく、実際に生じている変化を把握していないことが多い(Helfat 他,2010)。先行研究においては、経営層が環境変化にまつわるデータを十分に入手しているにもかかわらず順応できていない経営者が大多数であるという検証がされている(Helfat 他,2010)。

つまり、既存戦略の再構築の場合、経営者の抵抗が生じた場合には、ダイナミック・ケイパビリティが十分に発揮されたとはいえず、既存の戦略の焼き直しに終わる可能性が高い。その際、ポイントになるのは、経営者や経営陣の抵抗をなくすための意識改革である。言い換えるならば、経営者や経営陣の意識改革は、ダイナミック・ケイパビリティを論じる以前の問題であり、前提条件ともいえるものである。

企業は意思決定において、過度の楽観主義、損失回避性向、隔離エラー、戦略的ごまかし、プログラム持続性といった投資の意思決定エラーがおこる(Teece 他,2016)。組織的意思決定プロセスは、合理性の基本原則に逆らった、時には奇異であるとさえ見える特徴を示すことが多い。これらのエラーは経路依存性やネットワーク効果がある動きの速い環境では大きなダメージを受ける。ダイナミック・ケイパビリティを発揮させるためには、このような抵抗にも目を向ける必要

があるといえる。

図表 50 経営層とダイナミック・ケイパビリティ



出所：筆者作成

第5節 事例検討

ダイナミック・ケイパビリティを新しい領域の戦略拡張に限定するとすれば、図表 43 が基本的なフレームワークになる。以下では、このフレームを理解するために、簡単な事例を当てはめ検討することとする。

【創造】

① 新戦略の創造

【経営資源】

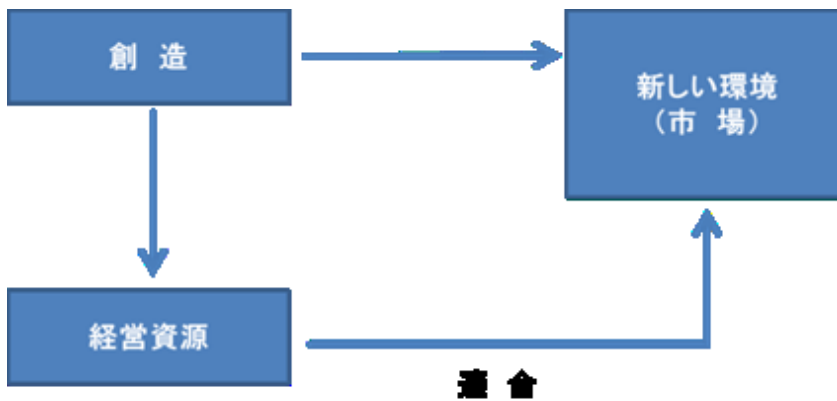
②経営資源の選択

【新しい環境】

③新市場への適合

以下事例をフレームワークに適用して分析を行う(図表 51)。

図表 51 ダイナミック・ケイパビリティのフレームワーク



出所：筆者作成

事例 1 (スナップル) (Helfat 他,2010,p.97)

経営資源：請負飲料業者・流通業者の大規模ネットワーク

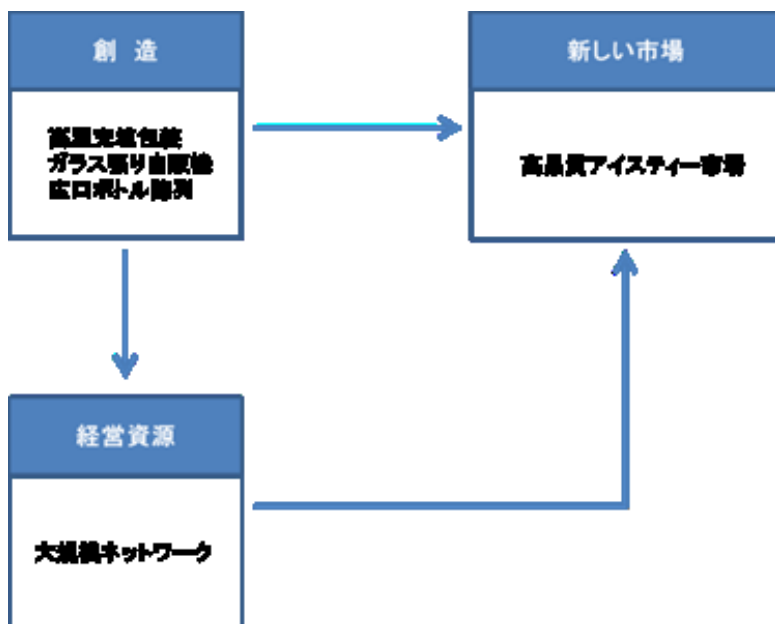
価値創造：高温充填包装・ガラス張りの自動販売機・広口ボトル陳列クーラー
開発

新しい環境：健康志向をイメージした高品質のアイスティ市場

スナップルは健康志向のイメージを強調し、製品液を充填した「新時代」にふさわしい高品質の RTD 紅茶を携えて、発展途上の市場となっていたアイスティ市場に参入した。TVCM によるブランディングも先駆けて行い、多くの有名人からの支持をとりつけることができた。また高温充填包装という後には業界のスタ

ンダードとなる先駆的な製法をみだし、ガラス張りの自動販売機や独特の広口ボトルを陳列するクーラーを開発した。

図表 52 スナップルのダイナミック・ケイパビリティ



出所：筆者作成

このような新商品の開発の背景には、飲料の準備、ボトリング、倉庫での保管、販売といった活動を担っていた独立の請負業者飲料業者と流通業者からなる大規模ネットワークという経営資源の存在があった。そしてその経営資源を活用し、ガラス張り自動販売機を展開するという経営層の判断が成功した事例である(図表 52)。

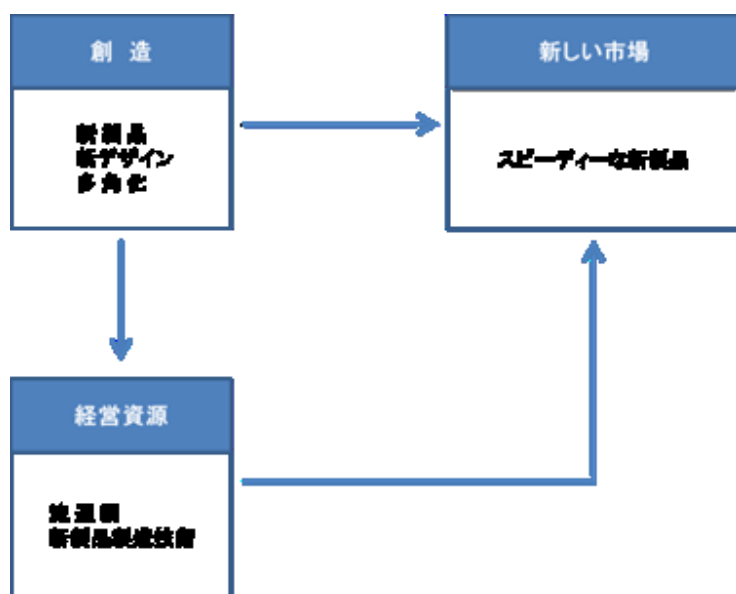
事例 2 (ラバーメイド) (Helfat 他,2010,p.84)

経営資源：流通網・新製品製造技術

価値創造：新製品と製品の連続的改良

新しい環境：新商品市場

図表 53 ラバーメイドのダイナミック・ケイパビリティ



出所：筆者作成

ラバーメイドは、流通網の拡大、新製品の拡充といった多角化経営から始まり、新製品と新デザインを他社に先駆けて行うことによって、ほとんどの商品において独占状態を構築した。ラバーメイドはスピーディに新製品を開発することによって他社が模倣する前に次世代の商品をさらに開発することで独占状態を維持しているのである。そのためには、市場の分析能力、特に顧客が次にどのようなものを望んでいるのかといったマーケティング能力が根幹たる経営資源であるということが出来る(図表 53)。

第6節 考察

ダイナミック・ケイパビリティは、経営層が環境変化に対応するために行われる戦略変更の肝となる要因である。以上の議論を、本論文の問題意識に照らし合わせて検討すると、次のようなインプリケーションがあるといえよう。第1に、ダイナミック・ケイパビリティを発揮するためには、経営者や経営陣の意識という前提条件が必要となる。変化を認識する際のバイアスが変革を止める重要な要因となるからである。

第2に、ダイナミック・ケイパビリティのプロセスは、新しい領域に進出する際の意思決定を説明する枠組みとして活用できるという点である。これは、これまでに見てきたブルー・オーシャン戦略やホワイトスペース戦略において欠けていた視点であり、補完関係にあるといえる。自社の経営資源の現状を明らかにしたうえで、新しい事業領域に適合させることができるかどうかは、意思決定の根幹をなす重要なポイントとなる。

ダイナミック・ケイパビリティを発揮して新しい戦略を実行する場面において、環境変化が生じ、生き残りをかけた変更をしなければいけない場合においては、ほとんどの場合で経営層が後手に回ること、生き残り戦略において成功できていないという実態がある。この要因はもっぱら経営層がこれまでの成功体験を捨てることのできない点にあり、決して情報収集不足等のデータの欠落ではないことが重要である。

第7節 まとめ

本章では、ダイナミック・ケイパビリティについて考察をおこなってきた。企業は経営層の能力によって企業戦略が大きく変化することは当然である。また、企業戦略の変化は経営層の能力だけではなく経営資源や環境からも大きく影響を受けるものである。これらの一連の環境要因すべてを踏まえた上でどのような戦略を立案し実行するのかについては、経営層の決断や働きかけが必要であり、これらダイナミック・ケイパビリティを検討することによって明らかにしようと試みた。

企業が新規に戦略立案を行い、戦略変更を行う場合には、必ず経営層の関与が必要である。つまりダイナミック・ケイパビリティを検討する場合に経営層の関与は必要不可欠である。また新規に経営戦略の立案を行い、また戦略変更を行う場合については、既存戦略の再構築と新しい領域への戦略の拡張という二つのパターンがあるということが明らかになった。この二つの戦略変更点について考察すると、環境変化に伴う戦略の再構築の場面においてはダイナミック・ケイパビリティが適切に機能していないことがあることが明らかとなった。ダイナミック・ケイパビリティを適切に機能させることができない阻害要因についても様々な要素があるが、もっぱら経営層自身の問題であることが多く、経営者の抵抗を減らすことが前提条件となっている。一方、経営戦略の変更をし、戦略の再構築がうまく機能している企業においては、権限移譲がスムーズに行われており、そこに経営層の関与は最低限度に限られていることから、ダイナミック・ケイパビリティが自然と適切に機能しているということができる。

ダイナミック・ケイパビリティを適切に運用することにより、企業が存続し持続的競争優位を保つことができる可能性が高まることは当然であるが、ダイナミック・ケイパビリティを適切に運用するだけではなく、当然どのような戦略を構築し実現するのかといった戦略の中身が適切であって初めて効果があがるものである。つまり、これまで考察してきた多角化戦略、ブルー・オーシャン戦略、ホワイトスペース戦略とダイナミック・ケイパビリティを適切に運用するということは全く別次元のものではなく、相互に関連して考察すべきものである。つまり特定の戦略を構築する場合だけではなく、構築した戦略をどのように効果的に実施していくのかという場面でダイナミック・ケイパビリティを適切に運用することが必要となってくるものである。つまり各戦略を実行するにあたり、本当に実現可能なのか、という問いに答えるものがダイナミック・ケイパビリティであり、ブルー・オーシャン戦略やホワイトスペース戦略などに欠けている部分を補完することができるフレームであり、戦略立案に際して無視してはいけないものである。特に、豊富な余剰経営資源を有する大企業とは異なり、経営資源に乏しい中小企業にとって、新しい領域に適合できるかどうかの判断は、最も困難で最も重

要な意思決定であるといえる。

よって、戦略立案のフレームワーク構築の際にダイナミック・ケイパビリティを適切に運用するという観点を含めて検討を加えていきたい。

第1節 はじめに

建設業界は市場縮小が顕著であり、業界再編が進んでいる。またこれまで悪しき習慣として存在していた入札談合が厳しく取り締まられているという現状があり、公共工事においては、厳格な入札が行われている。厳格な入札ということは、一定の技術水準もしくは一定の仕様をクリアしたうえで、単純に価格競争のみで落札者が決定しているということである。この結果、利益幅についても大幅に減少している。また、交通網の発達により距離の壁というものがあまり障壁となっておらず、中小企業であっても地元だけではなく、多くの地域へと営業活動の拠点を増やしているということがいえる。つまり、これまでは一定の地域内で、一定の競合との競争であったものが、より広範囲の市場において、より多くの競合と競争することになり、競争がより激化しているのである。この点で、現在の建設業界はと弱者は淘汰されていく厳しい環境にあることになる。

このような厳しい競争環境においても中小企業建設業は生き残る必要がある。なぜならば災害時の復旧工事等は地元建設業者がなければ迅速に対応することが困難であり、地域住民にとってライフラインの確保すらままならないこととなるからである。2018年の台風による被害によって多くの家屋が損傷したが、12月現在においても、建設業者の手が回らないために、ブルーシートによる応急措置のまま放置されている現状もある。ある意味で、地域のインフラの担い手である建設業は、経済原理に基づいて淘汰されるに任せてはいけない面もあるのである。中小企業は資源も能力も限られているからである。

そこで本論文では、中小企業建設業を対象を絞ったうえでフレームワークを検討していくことが必要となる。筆者の経験では、現状において中小企業建設業では、きちんと戦略を構築して実践しているところは、あまり実例がなく、ほとんどの場合が経営者や経営層の判断のみで経営判断をしていると思われる。とはいっても、世の中に流布している経営理論は、大企業だからこそ実現できる、あるいは極めて優秀な経営者だからこそ実現できる内容のものが多く、地域の中小企業にとっては参考にならない面もある。

そこで本論文において中小企業が実践可能なフレームワークを提示することを目的としている。これまで検討してきた戦略は多角化戦略、ブルー・オーシャン戦略、ホワイトスペース戦略、ダイナミック・ケイパビリティ論である。各々特徴があり、長所・短所が存在するが、中小企業というフィルターをかけたうえでみると、それぞれ物足りない部分があった。そこで本章では、これらの知見をもとに、中小企業の新領域への展開を可能にする理論的枠組みの再構築を試みる。

本章において再構築したフレームワークを用いて、次章以降で実際に中小企業に展開できるのか検討を加えていくこととする。

第2節 フレームワーク構築についての考察

まず、多角化戦略については、成長戦略の一つであるので、多くの戦略の中から企業はどの戦略を選択するのかということである、つまり、市場浸透戦略、製品開発戦略、市場開発戦略という戦略に続いて多角化戦略を検討すべきである(中田,2016)。つまり多角化戦略は企業が本業以外の事業を手掛けるように、従来からの事業の領域を超えて、事業領域(製品分野)を拡大していくことを指すことである。多角化戦略に関する先行研究についても事業領域拡大に関する研究が大半であり、二章において検討した内容も事業領域拡大戦略についてである。このように事業分野を拡大していく多角化戦略は、業績が好調時の戦略である場合と、建設業界のように市場が縮小している場合の二つがありうる。

しかし、前述の通り、従来の多角化論において中核的な要素は、既存の経営資源の活用がどの程度できるのかというシナジー効果であり、公共工事という市場自体が衰退している現状では、その周辺領域も衰退しており、必ずしもシナジー効果のある市場ばかりではない。また、非関連多角化によって成長分野に進出するとしても、経営資源の乏しい中小企業にとって、指針となるようなインプレケーションは、多角化論から得ることは難しいのが現状である。

次にブルー・オーシャン戦略は、新規需要を主体的に創出する戦略である。新規需要を開拓するということは、競争相手がいない市場を創造するということに

なるので、このような戦略が可能であれば中小企業にとっても、効果が期待できる。新しい領域の進出という点では、多角化戦略と類似する部分があるが、最も異なる点は多角化戦略が競争戦略を出発点として、他社との競争を前提に考察することに対して、ブルー・オーシャン戦略においては、競争のための戦略ではなく、市場創造という点を主眼とし、競争自体を無意味にしようとするところにある。

しかし、新しい市場を創造することができれば競争相手がいないということは当然ではあるが、その市場が魅力的であれば、ライバル企業も進出してくることとなり、近い将来ブルー・オーシャンではなく、レッド・オーシャンとなってしまうので、ブルー・オーシャン戦略が成功したとしても未来永劫安泰な市場を手に入れた訳ではないことに注意する必要がある。そしてブルー・オーシャン戦略を実現するためには、すべてに対して優位性を求めるものではなく、減らす、増やす、取り除く、付け加えるといった、4つのステップをたどることでバリューイノベーションを実現し、特定の価値において圧倒的に有意な立場を実現しつつ、コストを削減することを目指す戦略である。このような戦略であれば、中小企業においても強みを強調することにより戦略の実現が可能であると思われる。

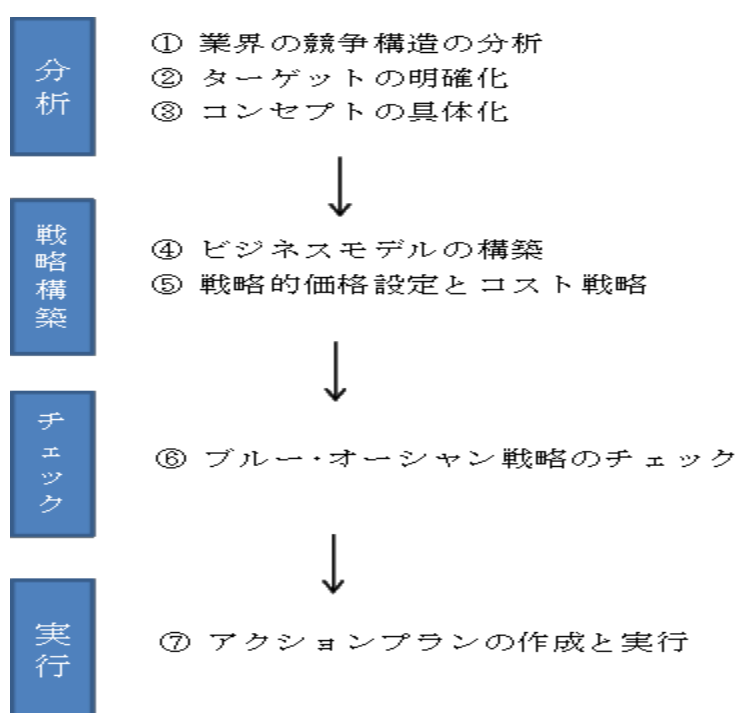
ブルー・オーシャン戦略の肝となる部分は戦略キャンバスであり(図表 11,12,17～25 参照)自社とライバル企業を比較検討するところにある。そしてブルー・オーシャン戦略においては、競争構造を分析し客観的に戦略を構築するという点が出発点である。

ブルー・オーシャン戦略の実行プロセスにおいて①業界の競争構造の分析②ターゲットの明確化③コンセプトの具体化④ビジネスモデルの構築⑤戦略的価格設定とコスト戦略⑥ブルー・オーシャン戦略のチェック⑦アクションプランの作成と実行という7段階を経て、ブルー・オーシャン戦略を実行していくことになっている(Kim 他,2017)。最初に競争構造を分析し、ライバル会社を設定して自社の強みを生かせる市場を創造していくものである。つまりブルー・オーシャン戦略の主眼は分析にあり、分析という客観的な視点を出発点として戦略を構築していくものである。

ブルー・オーシャン戦略を活用するためには、業界構造を分析しかつライバル

企業を特定することが必要となる。競争を避けるということは、競争が行われている市場について理解する必要があるからである。この分析という視点がブルー・オーシャン戦略の重要な部分である。つまりブルー・オーシャン戦略を実行するためには、客観的な分析力を持たなければならないのである。

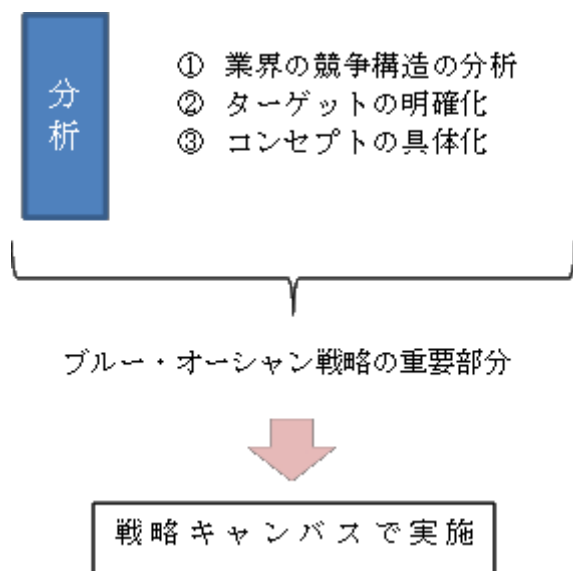
図表 54 ブルー・オーシャン戦略 7つのステップ



出所：筆者作成

客観的な分析力を持つこと、そして分析した結果に基づいて戦略を構築することとなるので、ブルー・オーシャン戦略を実行する際の成功の可能性は高まるものである。ブルー・オーシャン戦略の枠組みに準じて言えば、①業界の競争構造の分析、②ターゲットの明確化、③コンセプトの具体化というものが該当する。これらの3項目について戦略キャンバスを用いることで明確に分析することがブルー・オーシャン戦略の分析なのである(図表 55)。

図表 55 ブルー・オーシャン戦略の分析



出所：筆者作成

第3節 ブルー・オーシャン戦略実施の課題

ブルー・オーシャン戦略における分析では②ターゲットを明確化する必要がある。つまりはライバル企業を明確にして、ライバル企業との比較という観点である。しかしここに落とし穴がある。中小建設企業においてライバル会社を特定することは非常に困難である。地域の狭い領域で活動している中小企業にとって、他の企業がどのようなことを強みに活動しているのか、といった情報は容易に入手できる情報ではないからである。また、市場分析に欠けるリソースも潤沢にあるわけではない。また、限定されている領域で活動している中小企業にとって①業界の競争構造の分析についても、その意義を理解することは難しいであろう。しかし、①②の分析をきちんと実行した後でなければ、③コンセプトを具体化することもできないのである(図表 56)。

このように、新領域への進出に関する優れた枠組みであるブルー・オーシャン戦略であるが、中小企業にとっては、いくつかの重大な課題があるといわざるを得ないのである。

図表 56 中小建設業者戦略キャンバス実現の課題

【戦略キャンバス】

- ① 業界の競争構造の分析 → 分析資源の欠如
- ② ターゲットの明確化 → ライバル社特定の困難
- ③ コンセプトの具体化 → ①②の実行が必要

出所：筆者作成

では、現実的に、どのような形であれば、中小企業は事前の分析を実施できるのであろうか。

中小企業再生のためのフレームワークとしては

- ① 自社の競争構造の分析
- ② 自社の現在のターゲットの明確化
- ③ 自社の強み・弱みの明確化
- ④ ビジネスモデルの再構築
- ⑤ 戦略的価格設定とコスト戦略
- ⑥ ブルー・オーシャン戦略のチェック
- ⑦ アクションプランの作成と実行

という形で最初の3項目を自社分析中心の実行プロセスに変更することにより中小企業においてもより実行しやすいものとなる。ただし、ブルー・オーシャン戦略において中核的なプロセスとなる戦略キャンバスの作成は、業界他社の分析

が必須であった。これを自社の分析に置き換えてよいのかという疑念が生じる。そこで、以下ではホワイトスペース戦略の知見を検討しながら、ビジネスモデルの革新の可否を検討したい。

ホワイトスペース戦略は、企業のコアスペースを理解したうえで、既存の事業の外に活路を目指す場合に実践する(Johnson,2010)。そしてホワイトスペース戦略を実行する場合に、検討すべき事項としては、①コアスペースの明確化②進出分野(ホワイトスペース)の明確化の2点が重要である(中田,2017b)そしてこの2点を理解するためには、①顧客価値提案、②利益方程式、③主要経営資源、④主要業務プロセスの4つの要素を理解することが必要である(Johnson,2010)。

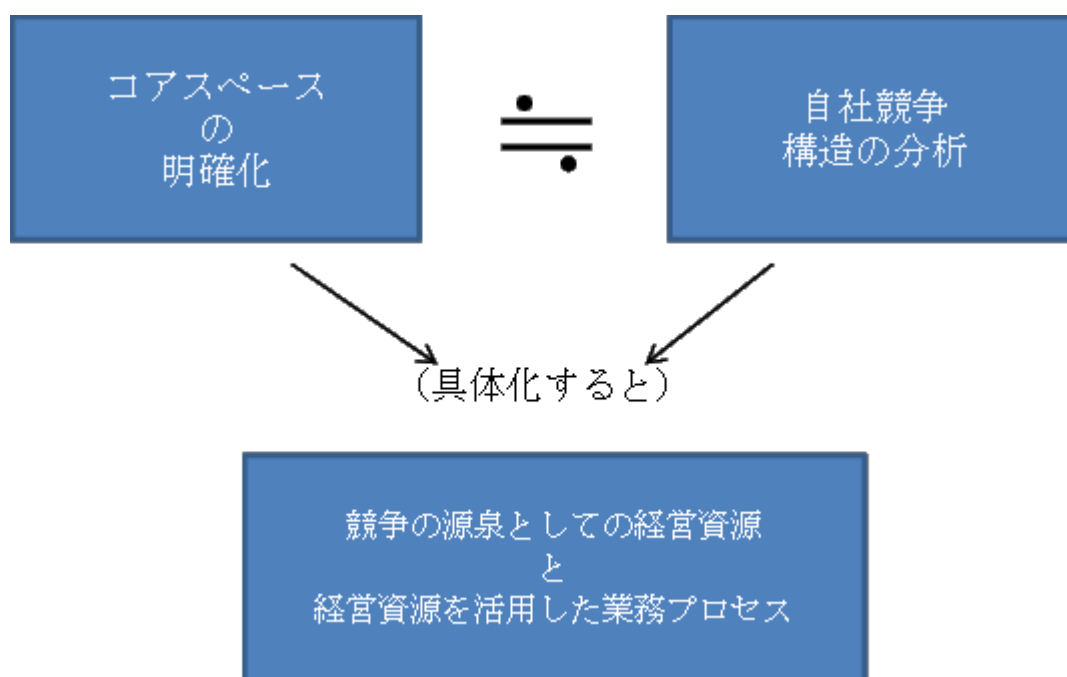
注目すべき点は、ホワイトスペース戦略の着眼点としてあげられているこの4項目がすべて自社分析という観点から出発しているところである。実際に、ホワイトスペースの定義は、他社も含めて未開拓の領域という意味ではなく、自社にとってビジネスモデルの変革が伴う領域として捉えられている点は重要である。つまり、自社分析という観点がホワイトスペース戦略の重要な部分だということが言える。このようにホワイトスペース戦略においては、自社分析という観点を戦略論の出発点としているものであり、まさに自社分析を主要な要素として戦略を構築しているものである。

ここで、業界や競合企業に関する分析を、自社分析に置き換えることの是非について、建設業界の特徴に鑑みて検討してみたい。建設業は、ゼネコンと呼ばれる総合的な能力を有する大手あるいは準大手と、地域の中小企業からなっている。成熟産業である建設業界にとって、差別化の要因は技術や企画力などが考えられるが、前述の通り、今日の建設業界では、一定の基準をクリアした企業による入札が広く浸透している。つまり、特殊な場合を除いて、ある特定の技術に秀でていても、一定の基準をクリアしているかどうかの問題であり、その優位性を活かした事業展開は難しく、多くの中小企業は同質的な競争を繰り広げているのである。

このような状況においては、業界や競合の分析をしたとしても、そこから得られる情報は必ずしも有益な情報は得られない。むしろ、自社の分析を行うことで、

ビジネスモデルを見直し、そこを起点に同質的な競争を抜け出すことの方が、実効性の高いプロセスとなる可能性が高いのではないか。つまり、同質的な競争が行われている市場においては、自社のビジネスモデルを変革することが、競合のないブルー・オーシャン戦略につながるのではないかという仮説である(図表 57)。

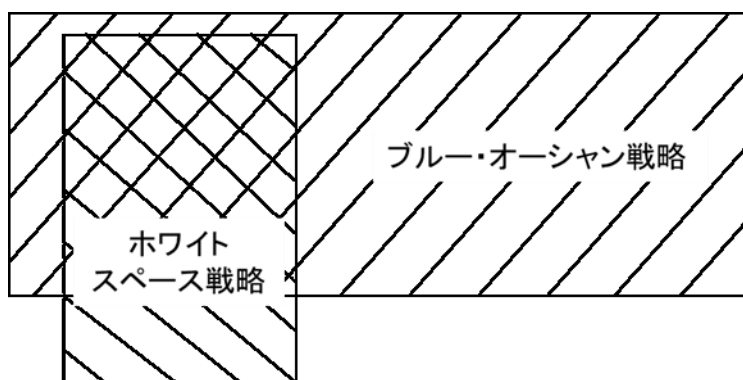
図表 57 コアスペース・競争構造の具体化



出所：筆者作成

そこで、本論文では、ブルー・オーシャン戦略のプロセスの前半部分を、競合や業界の分析ではなく、自社のこれまでの戦略について分析することと置き換えたモデルを構築し、その実効性を検討することとする(図表 58)。

図表 58 ブルー・オーシャン戦略とホワイトスペース戦略の関連図



出所：筆者作成

第4節 ブルー・オーシャン戦略の修正

ホワイトスペース戦略は自社がメインで事業を展開するコアスペースを中心にコアスペース・隣接スペースを超えた部分に進出(ホワイトスペース)する戦略である。しかし、このホワイトスペースは全く未知の分野に進出することではなく、ビジネスモデル(図表 26 参照)の革新を伴う領域が該当するのである。つまり、ホワイトスペース戦略とは、ブルー・オーシャン戦略と異なって競合や市場に目を向けたものではなく、自社のコアスペース事業や隣接スペース事業でのやり方をそのまま継承できないという未知をホワイトスペースと表現しているものであり、その着眼点は自社のビジネスモデルにあるということが出来る。つまり、新しい顧客価値を提供するための(図表 26 参照)②利益方程式③主要経営資源④主要業務プロセスの検討が重要となるのである。

ここで前節において検討したブルー・オーシャン戦略のフレームワークにホワイトスペースの自社分析の観点を盛り込むこととする(図表 59)。

- ① ビジネスモデルの分析
- ② 自社の現在のターゲットの明確化
- ③ 自社の強み・弱みの明確化
- ④ ビジネスモデルの再構築

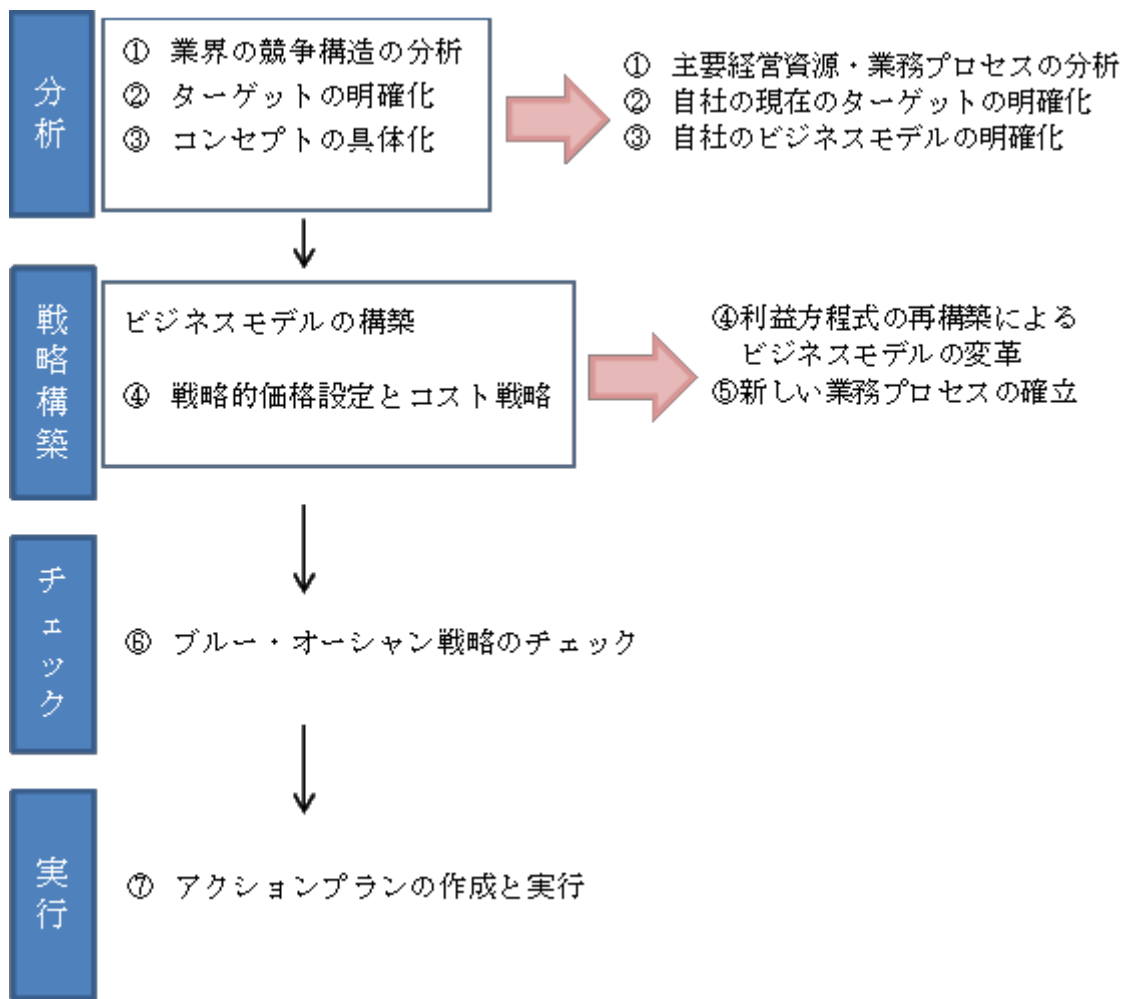
- ⑤ 戦略的価格設定とコスト戦略
- ⑥ ブルー・オーシャン戦略のチェック
- ⑦ アクションプランの作成と実行

さて、このように修正したブルー・オーシャン戦略の枠組みは、建設業界における中小企業の戦略策定プロセスとして有効に機能するであろうか。前述の通り、市場や競合企業の分析を自社分析に置き換えた理由として、建設業界の特殊性すなわち一定程度の基準を満たせば入札に参加でき、入札の基準は価格であるという事情をあげ、同質的な競争を前提に考えることの妥当性を述べた。

しかし、一方で、このモデルは、経営資源が脆弱な中小企業を前提とした場合に、これまでに再三指摘してきた、新しいビジネスモデルで必要となる経営資源や業務プロセスへの適応という視点が抜けている。つまり、新しい理想的な新領域を発見したとしても、そこに適応することができなければ、ビジネスは成功することができないのである。経営資源の豊富な大企業であれば、適応可能であったとしても、経営資源や能力に限界のある中小企業にとっては、容易に適応できる問題ではないのである。この点について、以下ではダイナミック・ケイパビリティの知見を用いて、考察することとしたい。

ダイナミック・ケイパビリティの定義は「内部・外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対処する企業の能力」(Teece, Pisano, and Shuen, 1997)とされている。企業が急速な環境変化に対応するということは、環境変化に対する評価と判断が必要となってくる。すなわちダイナミック・ケイパビリティとは、経営者や経営層の判断能力に大きく依存しているといえる。特に、本論文で対象としている中小企業においては、その傾向は大企業と比べて強くなると考えられる。

図表 59 ホワイトスペース戦略の知見をブルー・オーシャン戦略に取り込む



出所：筆者作成

企業においては、経営者によって個々の能力は異なるものであり、同じ状況にあったとしても同じ結論に達するということはないはずである。この点で、自社のダイナミック・ケイパビリティについて検討することは、自社の分析とは言うものの、未来の自社に対する適応を検討することであり、豊富な経営資源を有しない中小企業にとっては重要なプロセスであるといえる。本論文では、この検討を、ダイナミック・ケイパビリティによるフィルターをかける、と表現する。そしてダイナミック・ケイパビリティによるフィルターな重要な点は個々の経営者が自分の身の丈に合った判断をするということを期待しており、そのような経営者の判断によりはじめて企業は環境変化に対応していくものである。このような

ダイナミック・ケイパビリティによるフィルターをフレームワークに加えると(図表 60)となる。

図表 60 フレームワーク (原案)



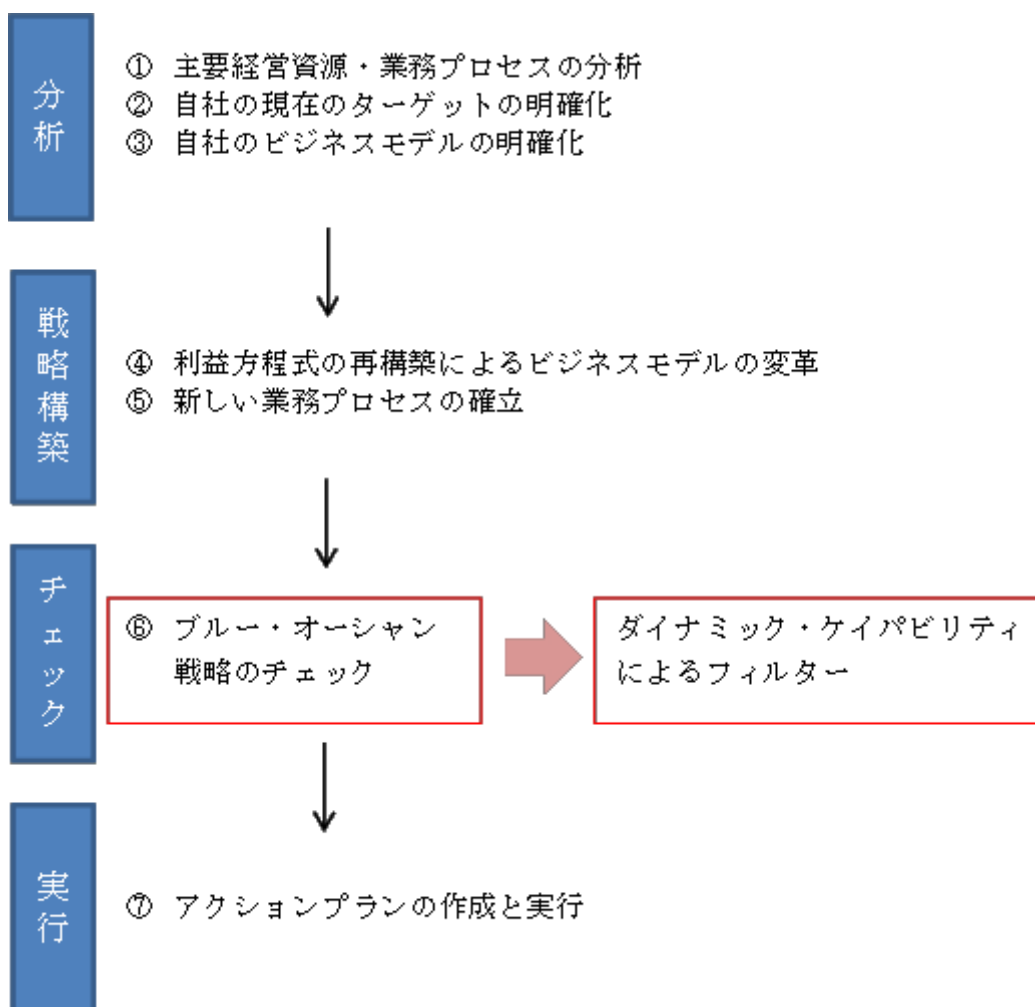
出所：筆者作成

ここでダイナミック・ケイパビリティによるフィルターとは、修正したブルー・オーシャン戦略を検討した結果実践できるのかどうかという判断であり、経営層が自社の経営資源を考慮した結果のことである。つまり、新たな戦略を実施するのかどうかという経営層の判断となる。ダイナミック・ケイパビリティについては四章において検討を加えたが、ダイナミック・ケイパビリティは戦略を自社で実行できるのかどうかという経営層の判断基準・判断能力に関わる問題であり、中小建設業者において、戦略を構築した後の問題である。つまり、戦略実践段階について検討すべき事項であるが、実行に移す前に必ず検討しなければならない事項であるということができる。

ここで前述したダイナミック・ケイパビリティの役割を考察すると、ダイナミック・ケイパビリティの結果によって①新事業として実行する、②断念する、③再検討するという選択肢へと進むこととなる。そうであれば、ダイナミック・ケイパビリティによるフィルターは修正したブルー・オーシャン戦略として立案した中小企業再生のフレームワーク(図表 58)を検討した後に適用するのではなく、

⑦アクションプランの作成と実行前に判断すべき事項であることがわかる。ダイナミック・ケイパビリティによるフィルターとは、戦略を検討した結果実践できるのかどうかという判断であり、経営層が自社の経営資源を考慮した結果のことである。つまりは、⑥ブルー・オーシャン戦略のチェックそのものがダイナミック・ケイパビリティによるフィルターであるということが出来る。図表 58 にダイナミック・ケイパビリティを入れ込むと図表 61 となる。

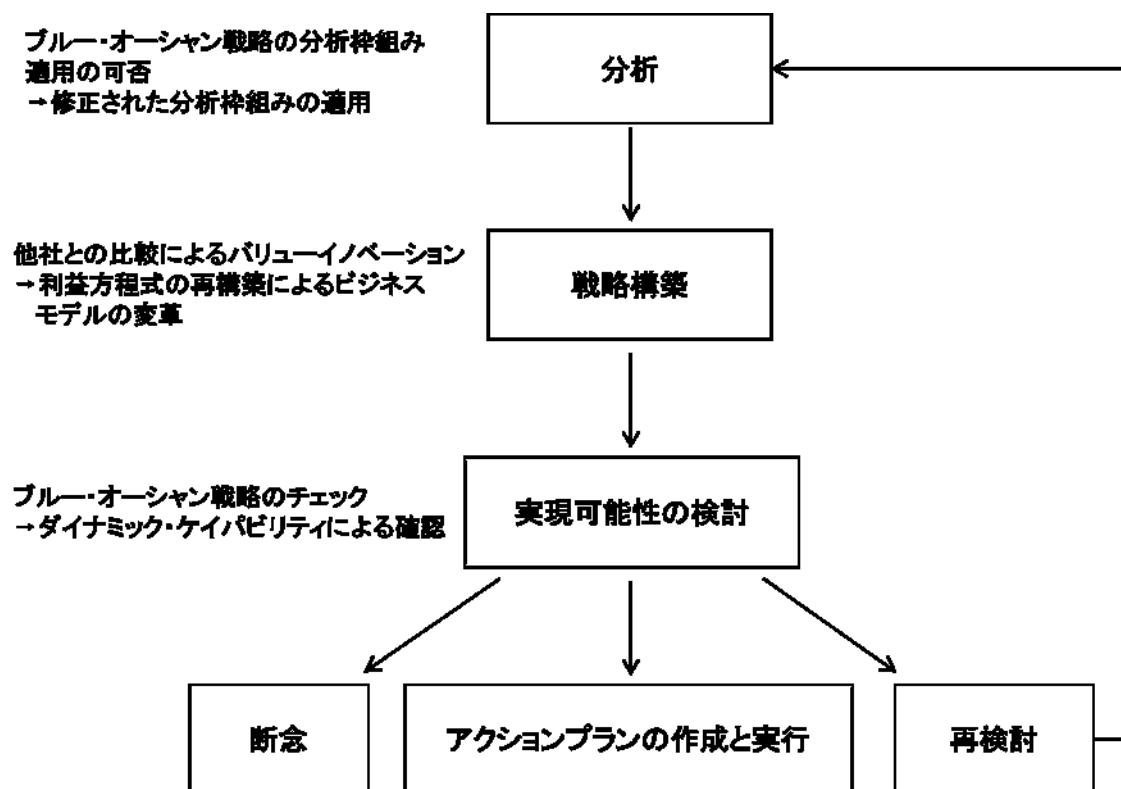
図表 61 修正したブルー・オーシャン戦略とダイナミック・ケイパビリティ



出所：筆者作成

以上の考え方を踏まえて中小企業再生へのフレームワークを提示すると以下のようになる(図表 62)。

図表 62 中小企業再生へのフレームワーク



出所：筆者作成

様々な検討を経て、図表 62 において中小企業再生への最終的なフレームワークを提示した。中小企業の多くは、既存の経営理論を実行するための資源や能力が不足していることが前提となっている。とはいうものの、すべての中小企業が、これらのフレームを活用することができないというわけではない。そこで、このフレームは、各プロセスにそれぞれ二段階のステップを設けている。

第 1 のステップは、ブルー・オーシャン戦略の枠組み通りに実行できるかどうかである。ブルー・オーシャン戦略で想定する枠組みは、一見シンプルに見えるが実行については高度な能力が必要となる。競合をどの企業に置くのかによって、戦略キャンバスの形は大きく変わる。また、競争の軸の設定によっても同様であ

る。

そこで、本モデルでは、この段階でブルー・オーシャン戦略の枠組みに従った分析ができるかどうかを確認している。実行できるほどの資源や能力を有している中小企業であれば、素直にそれを実行に移し詳細な分析をするべきであろう。しかし、このような分析を実行できない場合、あるいは実行しても雑な分析になってしまい有効性を確保できない場合は、修正された分析に移行するべきであろう。前述の通り、修正された分析の枠組みは、同質的な競争を前提としている中小建設業界を念頭において構築されたものであることは、忘れてはならないことである。

次に、戦略構築の段階である。本来であれば、他社との明確な違いを生み出すための戦略キャンバスを用いた分析に基づいたバリューイノベーションを実行できる戦略もしくはビジネスモデルを構築する段階である。分析の段階と同様に、ブルー・オーシャン戦略の枠組み通りに実行できる場合は、特に問題は生じないために、即座に戦略構築に取り掛かるべきであろう。

しかし、中小企業の資源や能力には制約があるために、戦略構築は容易でないことも多いことが予測される。そこで、本モデルでは、バリューイノベーションほどのインパクトはなくとも、利益方程式を見直すことでそれに準じた効果を追求している。ブルー・オーシャン戦略の枠組みと比較して、ホワイトスペース戦略において提唱されているビジネスモデルの変革は、考慮すべき項目も明確で、資源や能力に劣る中小企業にとっても指針となりやすいものである。そこで、利益がどのようにして出ているのか、出すべきなのかという利益方程式を中心に再考することで、ビジネスモデル全体を変革するというモデルを構築し、代替的な手段を提供している。

第3に現実可能性の検討である。前段階で構築された戦略もしくはビジネスモデルが、本当の実行できるのかという点を検討する段階である。ブルー・オーシャン戦略もホワイトスペース戦略も、構築された戦略の有効性などを検討することは考慮しているが、実行できるかどうかについての検討は十分にされていない。豊富な資源を有する企業であれば、トップのリーダーシップや組織変革を通じて

実行すればできるという発想も、ある程度は納得できるので、それほど重要な問題とはならないのかもしれない。

しかし、中小企業にとっては、こうあるべきだという姿を描いたとしても、多くの場合、それは現状とは大きく乖離した姿である可能性が高い。なぜなら、理想的な姿と乖離しているからこそ、大きく成長できていない現実があるからである。本論文の研究対象となっている中小建設業者については、これまでも再三触れてきたが、同質的な競争環境の中で、価格競争に取り組んできた企業が大半を占める。このような状況で蓄積された経営資源や能力には自ずと限界があるのは容易に想像できることであろう。

この点で、中小建設業者を研究対象としている以上、これらを前提にモデルを構築しなければならない。そこで、本論文では、第3段階に実行可能性の検討を入れている。豊富な資源や能力を有している場合は、ブルー・オーシャン戦略の枠組みに従って、構築された戦略の是非を検討することで、この段階はクリアできるであろう。一方、十分な経営資源や能力を有していない場合は、ダイナミック・ケイパビリティ論に基づいて、新しい領域に適応できるかどうかを検討しなければならない。適応できると判断した場合は実行に移り、できなかった場合は、断念するか、再検討のプロセスに戻り、冒頭からのステップを再度繰り返すことになる。

もちろん、実行できるというのは現有の資源を前提にしたものではない。新しい領域において必要となる経営資源や能力をどのようにして獲得するのか、あるいは現状の資源や能力を適応させるのかということ、きちんと考察することが求められている点には留意する必要がある。つまり、実行可能性はその時点で必要かつ十分な経営資源や能力を有しているか否かという観点から評価されるのではなく、あくまでもダイナミック・ケイパビリティ論の趣旨に合った、適応できるかどうかという観点から行われるべきだということである。

第5節 まとめ

本論文では、中小企業再生へのフレームワーク構築のために多角化戦略、ブルー・オーシャン戦略、ホワイトスペース戦略、ダイナミック・ケイパビリティについて検討を行った。これらの戦略はそれぞれ独自の分析枠組みを提供しているものの、各々完全に独立したものではなく、コンセプトや取り扱う変数などについては相互に類似し関連している部分もある。ただ、これらの先行研究において共通している部分は、そのほとんどが題材として大企業が用いられており、中小企業において実践することが困難な前提が存在している。例えば、ブルー・オーシャン戦略における業界分析の観点や戦略キャンバスを用いて分析を行う際のライバル企業の設定等である。特にブルー・オーシャン戦略において鍵となる部分は分析という観点であり、分析に基づいて戦略を構築するので、その戦略が成功する可能性を高めており、ブルー・オーシャン戦略の枠組みをベースにする限り、ブルー・オーシャン戦略の重要部分である分析の観点を取り除くことはできない。

そこで本章では、ブルー・オーシャン戦略の分析の観点を中小建設業者が実践可能な方法へと置き換えることを検討した。業界分析やライバル企業の分析は困難であるとしても、自社分析という観点については、中小建設業であったとしても実践可能である。そこでブルー・オーシャン戦略の分析部分を自社分析中心に置き換えることとした。これをこのように置き換えることが可能であるという前提は、そもそも中小建設業者は業界の構造的な問題によって同質的な競争を繰り広げているという特殊性にあった。

また、他社との分析が十分にできていることを前提に、4つのアクションを事項して実現できるバリューイノベーションについても、中小企業にとって困難が伴うことが考えられた。そのため、本論文ではより具体的な指針が示されているホワイトスペース戦略の知見を用いた利益方程式の再構築を通じたビジネスモデルの変革で代替的なプロセスを構築した。ホワイトスペース戦略の重要部分は自社の利益構造である、ビジネスモデルの再構築であり、その前提として自社の利益構造の理解、つまりは自社利益構造の分析という点にある。この自社利益構造の分析というホワイトスペース戦略の一部分をブルー・オーシャン戦略に取り込むことによって、修正したブルー・オーシャン戦略の精度がより向上するものと

考えることができる。ここでホワイトスペース戦略において中心となる自社利益構造であるビジネスモデルの再構築を戦略の再構築を行うのであれば、ホワイトスペース戦略を中心に戦略を立案すべきとも考えられるが、ホワイトスペース戦略の中心は利益方程式の変更であり、利益構造を変えることを新たな市場ととらえている。また新たな市場というものは自社にとって新しいか否かという判断であり、従来ない市場を指しているわけではない。つまり、利益方程式を再構築して新たな市場を開拓したとしても、その市場にライバルがいない訳ではないということである。

ただし、前述の通り、建設業界における中小企業の競争状況を見ると、同質的な競争が繰り広げられている点に注目する必要がある。つまり、同質的な競争が行われている状況において、新しいビジネスモデルを構築し、ホワイトスペースに進出した場合、そこでの競争状況は、ブルー・オーシャン戦略を採用したものに近い状況にあることが予測される。もちろん、ホワイトスペース戦略においては、新しいビジネスモデルが強調されているが、あくまでもブルー・オーシャン戦略の枠組みが基本となっているので、バリューイノベーションが実現できるビジネスモデルであることが前提となっている点は注意が必要であろう。

つまり、本論文で提示したモデルは、バリューイノベーションが困難であるからこれを放棄するという意味ではなく、利益方程式の再構築を通じた新しいビジネスモデルの構築を通じて、バリューイノベーションを実現することを目指すものである。繰り返しになるが、このようなロジックが成立するのは、中小建設業者の特殊な競争環境を前提としている。

現在の建設業界のように市場が縮小しているような状況において生き残りを図るためには、単に他社との競争に打ち勝つだけでなく、新たな市場というものを模索する必要があり、そのためには、新市場創造というブルー・オーシャン戦略をベースに捉えるべきなのである。

構築したフレームワークの活用法を検討するために、次章において実際の事例にあてはめて検討をさらに加えることとする。

事例研究においては、まずブルー・オーシャン戦略のあてはめを行う(図表 55)。

そこで戦略分析が可能であれば、ダイナミック・ケイパビリティによる考察を加える(図表 45)。ブルー・オーシャン戦略のあてはめでは、戦略分析が不可能か不十分の場合には、本章で提示した修正したブルー・オーシャン戦略のフレームワークを用いて分析を行う(図表 62)。

第1節 はじめに

前章では、多角化や新領域への進出に関する先行研究をもとに、建設業における中小企業で活用可能なブルー・オーシャン戦略のフレームワークを修正した、新たな枠組みを提示した。そこでは、従来のフレームワークは優れた内容ではあるものの、中小企業にとっては実行するための資源や能力という面で、難しいことが明らかとなった。本章では、このフレームワークを実際に企業にあてはめることによりその有効性を確認する。特に、前章で構築したフレームワークは、中小企業にとって実行可能な形で活用できるプロセスを意識したものであり、本章ではそのような視点からも分析を進めていきたいと考えている。本章では方法論としては、質的方法論の1つである事例研究を採用しているが、企業の戦略実行までのプロセスを確認することによって量的な研究では浮き彫りにできない企業の戦略構築・実行までの判断やメルクマールを浮き彫りにすることが可能になると考える。

検討する企業は3社で、すべて中小建設業者である。前章で構築したフレームワークは、同質的な競争を繰り広げている業界を前提に構築されており、また、本論文のそもそもの問題意識も中小建設業者にあることから、選定された業界は問題意識に準じて選定されている。ただし、同質的な競争を前提としているとは言うものの、選定された企業は、現在は専門性の高い事業を営んでおり、新領域への進出を果たした企業であることは重要である。

なお、建設業界という基準以外の研究対象の選定の基準として、中小企業に関心があるという観点から、比較的大規模な会社が多い建設一式工事や土木一式といった一式工事をメインとしている業者以外から選定を行った。また新領域への進出を論じるという観点から、継続して10年以上業務を行っている企業であり、特定の分野で売上や利益を維持又は向上させている成功している企業を選定している。つまり、新領域への進出という戦略が成功し、現在の地位を獲得しているといえる。

選定した業者はアトリフォーム株式会社、株式会社 TTN コーポレーショ

ン、マックスエンジニアリング株式会社の3社である。アトリフォーム株式会社はリフォーム業、株式会社 TTN コーポレーションは内装業、マックスエンジニアリング株式会社は土壌改良事業を各々手掛けている。これらの会社は中小企業でありながら自社の特定を生かして業界が縮小している現在においても、業界において一定のシェアを維持している。また、戦略の立案や実行プロセスも早く、戦略立案に対する認識も高いものがある。

本章では、本論文で提示したフレームワークを用いてそれぞれの会社がどのような状況でどのような意思決定をしてきたのか、といった実際の経営戦略を分析する。資源の豊富でない中小企業が新領域への進出を決める際に、どのようなプロセスを経て、意思決定がされているのか、という点を中心に考察する。これによって、中小建設業者の戦略立案やアクションプラン作成等のメルクマールが浮き彫りになるのではないかと考えている。本研究で構築したフレームワークは、学術的な意義はもちろんのこと、実務的な意義を持たせることを意図している。この点で、事例研究として検討させていただいた企業に対してなにもフィードバックすることができなければ、本論文で提示したフレームワークでは不十分であるという評価になってしまうこととなると考えている。本稿で取り上げた事例において、どのような分析を行ったのかについて簡単に提示する。

まず事例1で検討するアトリフォーム株式会社については、本論文で提示した修正したブルー・オーシャン戦略のフレームワーク(図表 62)に当てはまりの良い企業であり、フレームワークが有効に活用できる事例として提示している。後述するように、経営資源や能力面で劣ることが多い中小企業において、それらを克服し、有効な戦略を立案することができた事例であるといえる。

事例2の株式会社 TTN コーポレーションについては、中小企業でありながらも、ブルー・オーシャン戦略において差別化し、その差別化が十数年も継続できているという特殊な企業である。そしてその現状に妥協することなく、さらに戦略を構築しており、ブルー・オーシャン戦略において勝ち組となった後においても継続して攻めの姿勢で成功を収めている。ビジネスモデルの核心を通じて、新領域への進出を果たしたのちにも、継続的に新しい取り組みを続けている。つま

り、ブルー・オーシャン戦略で成功したのち、その後の戦略については、本論文で提示したフレームワークを修正することで適用が可能である事例として検討を行った。

事例3のマックスエンジニアリング株式会社の場合については、多角化経営を実施しており、全体を本稿で提示したフレームワークで検討することはできなかった。しかし、多角化経営を分割して戦略ごとに分析を行うことによって本論文で提示したフレームワークを活用することが可能となった。当該事例については、ブルー・オーシャン戦略の戦略キャンバスを用いて分析も行った。戦略キャンバスだけでは、戦略の方向性を打ち出すことが困難であったので本稿で提示したフレームワークを活用することにより、効果的な分析を行うことができた。

以下事例1~3という形で、会社の概要、会社の戦略、フレームへのあてはめを行ったうえで、内容をまとめる形で検討を行う。

フレームワークへのあてはめの順序としては、最初にブルー・オーシャン戦略へのあてはめを検討する。ブルー・オーシャン戦略にあてはめることができなかった場合には、なぜあてはめができなかったのかについて明確にしたうえで、その修正箇所を示すものとする。

第2節 方法論

(1) 定量的研究と定性的研究

経営学におけるリサーチ・デザインの基本型は、定量的研究と定性的研究のいずれかに該当することが多く、その中でも定量的研究では統計手法によるサーベイ研究、定性的研究では事例研究(ケース・スタディ)が経営学でも最もよく使用される代表的なリサーチ・デザインである(田村, 2006)。

定量的研究は、数値的に扱える研究で、量的変数を扱う研究とされ、データとして利用できる分析単位の観察数は統計分析に十分な量の観察数が必要になる(田村, 2006)。多くの事例を対象として変数間の一般的なパターンの発見や検証に取り組む(田村, 2006)。定量的研究におけるサーベイ研究は、特定の研究事項に

ついてアンケート調査から得られたデータに基づく研究などが代表例である(田村, 2006)。母集団を設定し、母集団を代表する標本を抽出しデータを分析することで、母集団について重要なことを明らかにしようとする点に特質がある(田村, 2006)。

定性的研究は、定量的研究以外のリサーチ・デザインを包括する残余カテゴリーとして位置づけられ、質的変数を扱い、分析単位の観察数は少ない(田村, 2006)。定性的研究における事例研究は、研究課題に適切な 1 つあるいは少数の事例を研究対象とし、事例の諸側面(変数)を事例全体のコンテキストとの関連で集約的に検討し、特定事例の結果に因果的に結びつく諸条件をそれらの全体的配置との関連で解釈し識別する(田村, 2006)。

また、事例研究の長所として George & Bennett(2005)は、以下の 4 つの点を指摘している。第 1 に、高い概念妥当性を実現する潜在的力という点である。少ない事例において、文脈的要因を考慮しつつ、理論的概念を反映する指標を見つけ、測定・精緻化し、妥当性を高めることができる。第 2 に、新たな仮説を生み出すうえで効果的な手順という点である。事例研究は、逸脱事例などの研究を通じて、新たな変数や仮説を見出す点において優れている。第 3 に、個々の事例の文脈で仮説上の因果メカニズムが果たす役割を詳しく吟味する有力な手段としての価値という点である。事例研究は、個々の事例の因果関係のメカニズムを詳細に検討することが可能になる。第 4 に、因果複雑性に対する能力である。同一結果帰着性や複雑な相互作用、経路依存などの複雑な因果関係を捉えることができる点に特徴がある。

本論文では、後述するように、定性的研究を実施することから、ケース・スタディを実施するうえで、考慮すべき点として、リサーチ・デザインの選択、ケースの選択、ケース・スタディの一般化について Yin(1994)をもとに確認していく。

(2) リサーチ・デザインの選択

リサーチ・デザインとして、ケース・スタディをなぜ選択するのかという点を

明確にすることが必要になる。リサーチ・デザインを選択する際に、Yin(1994)は、「提示されているリサーチ問題のタイプ」、「研究者が実際の行動事象を制御できる範囲」、「歴史事象ではなく現在の事象に焦点を当てる程度」という3つの条件から検討する必要性を指摘している。

リサーチ問題のタイプとして、「誰が」(who)、「何が」(what)、「どこで」(where)、「どのように」(how)、「なぜ」(why)などが挙げられる(Yin, 1994)。リサーチ問題のタイプの中でも「何が」、「誰が」、「どこで」といった問題は、探索的、現象の発生率や普及度やある結果を予測する場合に用いられ、サーベイ研究や資料分析が適切な方法とされ、「どのように」、「なぜ」といった問題はより説明的でありケース・スタディ、歴史、実験が適切とされる(Yin, 1994)。

「どのように」、「なぜ」という問題に焦点を当てるケース・スタディ、歴史、実験は、「研究者が実際の行動事象を制御できる範囲」、「歴史事象ではなく現在の事象に焦点を当てる程度」によって区別することができる(Yin, 1994)。ケース・スタディは、現在の事象を検討するのに望ましく、それらに関連する行動は操作できない状況で用いることが望ましいとされる(Yin, 1994)。このように、「どのように」、「なぜ」というリサーチ問題を扱い、研究者が行動事象を制御できず、現在の事象に焦点を当てる状況の場合にケース・スタディを実施することが適当とされる。

本論文の問題意識に当てはめて考えると、中小建設企業の戦略策定がどのようになされているのか、あるいはなされるべきなのかということは、まさに、「どのように」という問題に他ならない。さらに、従来の戦略構築の枠組みが、「なぜ」中小建設企業に当てはめることができないのか、について掘り下げて分析する意味からも、本論文での方法論として、ケース・スタディを採用することが適切であると考えることができる。

(3) ケース選択

ケース・スタディを実施する際にどういった基準でケースを選択するのかとい

うことを明確にすることが必要になる。Yin(1994)は、ケース選択において単一ケース・スタディと複数ケース・スタディを選択する基準について議論している。Yin(1994)は、単一ケース・スタディを選択する基準として、決定的ケース、極端なあるいはユニークなケース、新事実のケースの3つの基準を挙げる。決定的ケースは、単一ケースが十分に定式化され重要な理論のテストをする際に決定的なケースとなる場合である。極端なあるいはユニークなケースは、稀に生じるようなケースの場合である。新事実のケースは、それ以前に科学的研究に取り組むことができなかつた現象や状況を観察・分析し、そうした状況に接近できるようなケースの場合である。

また、Yin(1994)は、複数ケース・スタディに取り組む際に、サンプリングの論理ではなく、追試の論理を基礎としてケースを選択する必要性を主張している。サンプリングの論理では、サンプルから得られたデータは、より多くのデータを「代表」とすると仮定され、推測統計学を用いて、代表性が実際に正確であるか検証される(Yin, 1994)。しかしながら、ケース・スタディにサンプリングの論理を適用する場合、いくつかの問題点が指摘される。ケース・スタディは、現象の発生率を評価するために利用すべきではない点、関心のある現象と文脈の両方を扱うため、極めて多数の潜在的な関連変数を用いることから大量のケースが必要となり、関連変数を統計的に考慮することができない点、多くの重要なトピックスを経験的に研究することが困難になる点である(Yin, 1994)。このような点から、複数ケース・スタディを選択する場合、それぞれ扱うケースが同じような結果を予測するののかという「事実の追試」に基づく選択、あるいは予測できる理由ではあるが対立する結果を生むのかという「理論の追試」に基づく選択のいずれかに当てはまるケースを選択する必要がある(Yin, 1994)

上記のように、ケース・スタディを実施する際に単一ケース・スタディの場合には、決定的なケース、極端なあるいはユニークなケース、新事実のケースの3つの基準からケースを選択することが必要とされる。複数ケース・スタディは追試の論理に基づき、事実の追試、理論の追試の基準に基づきケースを選択することが必要とされる。

本論文で取り上げた3社は、上述の議論を踏まえて、以下の観点から選定された。①中小企業であること、②建設業法に基づく許可を取得していること、③市場縮小を経験していること(業歴10年以上)④土木一式や建築一式といった工事ではなく、専門工事を主要業務としていること、⑤継続して売上・利益をあげており、業績が伸びていること、⑥社長とのインタビューが可能なこと、である。

①②の項目については、本論文が中小建設企業の市場縮小を前提とした戦略を検討しているものであり、大前提となるものである。③⑤については、市場縮小時において、業績を維持し、向上させることができた戦略転換を分析することを目的としていることから、必要な条件であると判断した。④専門工事をメインとしているということは、土木一式や建築一式といった一式工事のように仕様書において工事方法の概要が定められることが少なく、企業独自の方法において効率性を重視して工事を行うことが可能である。つまり、これらの条件を満たした企業は、公共投資を軸とした均質的な競争から脱却し、企業の持っている資源(技術・ノウハウ・経験等)を前面に出した戦略を実施しているということの意味している。⑥については、2次資料を基にした実証研究ではなく、1次資料に基づいた実証研究の方が、ケース・スタディとしてはより詳細な分析ができるという研究の質にかかわる条件である。本論文では、このような前提を満たした企業について事例分析を行うこととした。

(4) ケース・スタディの一般化

ケース・スタディは、サーベイ研究とは異なる一般化の方法がなされる点に注意が必要である。サーベイ研究は、あるサンプルから収集された経験的データに基づき母集団を推論することを目指す方法であり、頻度を列挙し統計的一般化を目指す(Yin, 1994)。

ケース・スタディは、サーベイ研究における統計的一般化を用いることは好ましくないとされる(Yin, 1994)。ケース・スタディは、サーベイ研究のように母集団を推論するためにケースがサンプリングされるわけではなく、単一ケースの場合、決定的なケース、極端あるいはユニークなケース、新事実のケースに基づき

ケースが抽出され、また複数ケースの場合は追試の論理に基づきケースが抽出される(Yin, 1994)。

このような方法論上の違いもあり、経営学の主要ジャーナルにおいてケース・スタディを使っている論文の採択率は決して高くない(Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008; 横澤・辺・向井,2013)。主な理由は経営学全般における研究パラダイムはいまだに実証主義が主流であり、その視点からみたケース・スタディは、一般化や客観性の問題、データ収集・分析過程における厳密性の欠如などの課題が多いことが挙げられる(Bengtsson,Elg,&Limd,1997)。

つまり、ケース・スタディにおける一般化は、ケース・スタディの結果を他のケース・スタディに一般化するのではなく、理論を拡張し、理論命題に一般化することを目指す分析的一般化として位置づけられる(Yin, 1994)。本論文の問題意識に照らし合わせて言えば、従来の戦略構築に関するフレームワークの問題点を明らかにしたうえで、新しいフレームワークを提示し、検証するというプロセスは、まさに、理論を拡張し、理論命題に一般化するプロセスであるといえる。この点で、本論文の実証研究としてケース・スタディを採用するということは、本論文の理論的・実証的な位置づけとして適切な選択であるといえる。

(5)具体的な取り組み

本論文において、事例分析の対象となったアトリフォーム株式会社、株式会社 TTN コーポレーション、マックスエンジニアリング株式会社の 3 社は、筆者が継続的に顧問としてサポートをしている企業である。顧問の内容としては許認可に関する諸手続、社会保険に関する諸手続及び、相談・助言となっている。

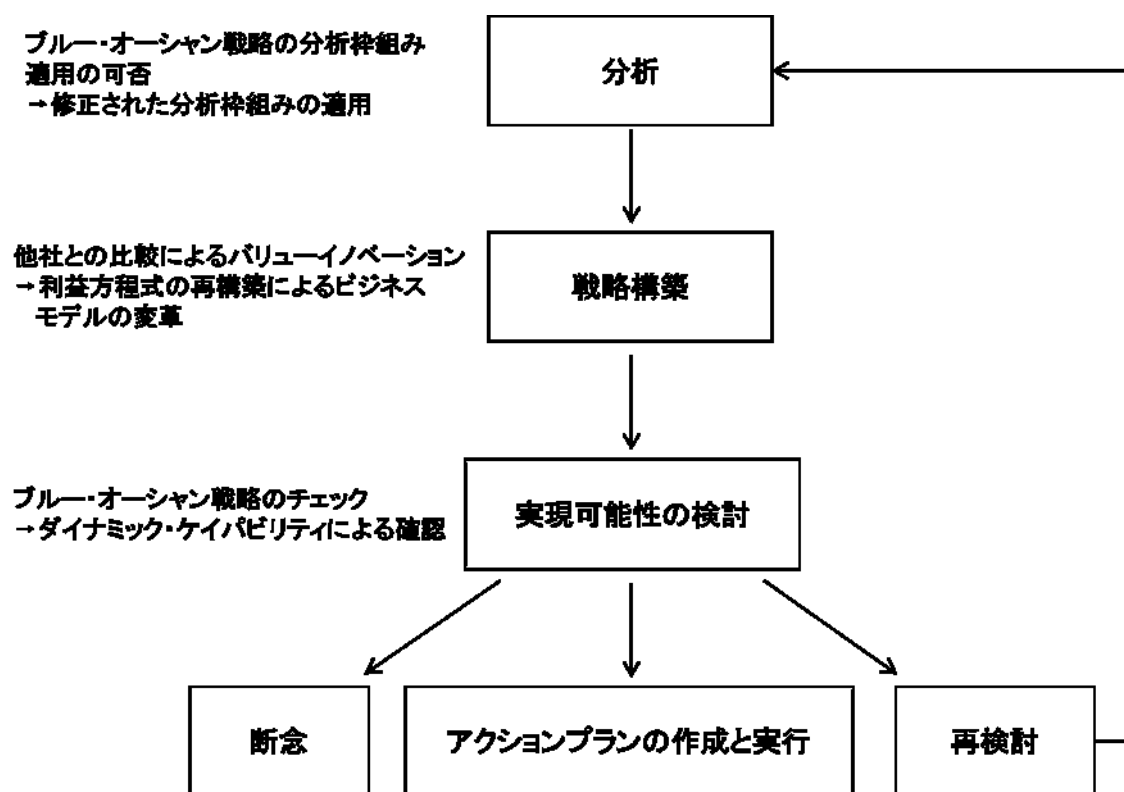
3 社ともに代表取締役を直接の窓口として様々な手続に対応してきたものである。本論文において事例研究の題材とすることについても快く承諾をいただいたうえで、2018年10月~12月にかけてインタビューをおこなったものである。アトリフォーム株式会社（面談 5 回、電子メール 20 回）、株式会社 TTN コーポレーション（面談 5 回、電子メール 10 回）、マックスエンジニアリング株式会社（面談 3 回、電子メール 8 回）と各々直接面談及び電子メール等によって

詳細についてヒアリングを行った。また、事前に本論文の該当箇所については、提示したうえで分析した戦略について齟齬がないことを確認した上で本論文への掲載へと至っている。

第3節 分析の枠組み

以下では、本論文で構築したフレームワークにあてはめ、枠組みの有効性を確認していくこととする。分析の枠組みとなるのは、再掲した下記の図表の通りである。また、分析、戦略構築、実行可能性の検討の具体的な内容については、以下のようにになっている。

(図表 62)再掲



出所：P.126 再掲

【分析】のフェーズ

ブルー・オーシャン戦略の枠組みが適用できる場合

- ①業界の競争構造の分析
- ②ターゲットの明確化
- ③コンセプトの具体化

ブルー・オーシャン戦略の枠組みが適用できない場合

- ①主要経営資源・業務プロセスの分析
- ②自社の現在のターゲットの明確化
- ③自社のビジネスモデルの明確化

【戦略構築】のフェーズ

ブルー・オーシャン戦略の枠組みが適用できる場合

- ④ビジネスモデルの構築
- ⑤戦略的価格設定とコスト戦略

ブルー・オーシャン戦略の枠組みが適用できない場合

- ④利益方程式の再構築を通じたビジネスモデルの変革
- ⑤新しい業務プロセスの確立

【チェック】のフェーズ

ブルー・オーシャン戦略の枠組みが適用できる場合

- ⑥ブルー・オーシャン戦略のチェック

ブルー・オーシャン戦略の枠組みが適用できない場合

- ⑥ダイナミック・ケイパビリティによるフィルター

第4節 アートリフォーム株式会社の事例研究

(1) 会社の概要

会社名 アートリフォーム株式会社（大阪府吹田市）

資本金 10,000,000 円

売上の推移 34 億円(H26.3) 42 億円(H27.3) 45 億円(H28.3)

経常利益推移	5 百万	5 百万	7 百万
従業員数	166 名		
事業内容	住宅内装業		
代表取締役社長	大本哲也		

会社の業務内容としては、一般消費者に対して不動産の内装工事をメインの事業としている。特に新規に中古物件を購入した際のリフォーム事業が売上の大半を占めている。不動産のリフォーム事業において特徴的なことは、顧客の要望に応じた内装工事を行うことは当然であるが、まだイメージ程度しかなく具体化していない顧客に対して自社の提案力を生かして、顧客のニーズを組み取った提案を行うことにより、単なる相談客や見に来ただけの冷やかしか客を見込み客にまで引き上げ、かつ実際に成約まで達成するという不動産内装工事業者としては異質の体質を持っている。売上に関してはここ数年増収増益となっており、拠点も全国へ展開している途上である。

増収増益の要因としては、営業窓口として各都市に拠点を置くだけでなく、ウェブサイトでの集客に注力している。ウェブサイトにおいて顧客の質問にきめ細かく対応するとともに、各拠点窓口に誘導することにより、受注を増加させている。ホームページ上において受注することに注力している会社は多数あるものの、実際の店舗も各都市におくことにより、ウェブサイトからの問い合わせという手軽さと、実際にあって相談ができるという信頼関係の構築により受注を伸ばしているものである。

ホームページの記載を引用すると、アートリフォーム株式会社が自社の強みとしてアピールしているのは、①創業 60 年の歴史と年間 6000 件を超える実績、②地域に密着した体制、③アドバイザーを中心としたフォロー体制、④提案力の 4 点を差別化戦略として打ち出している。

アートリフォーム株式会社の実績は多種多様であり、全面改装から水回りのリフォーム、壁紙の張替えなど、小規模な工事から大規模な工事まで幅広い実績があることが確認できる。また、大阪・兵庫を中心とした関西圏では、店舗数も数

多くあり、ショールームも併設しているので、実際に間取りや家具の配置等を見学することも可能である。つまり、顧客が具体的なイメージを持ったうえでの提案というものが可能となっている。このような内容の濃い打ち合わせは地域密着型で営業をおこなっており、単に営業拠点としての支店ではなく、実物を見せるためのショールームの役割を併せ持つことにより可能となっている営業手法であるといえる。また、打ち合わせの際には、建築士や建築施工管理技士、インテリアコーディネーター、宅地建物取引士といった有資格者が多数在籍していることから、的確でかつ専門性の高いアドバイスを行うことが実現している。これらの専門スタッフは、施工前だけではなく、施工中や施工後に至っても顧客をフォローする体制を継続している。特にアトリフォーム株式会社のフォロー体制は担当者がフォローするだけではなく、担当者と複数の専門スタッフがチーム体制で顧客をサポートしている。アトリフォーム株式会社の経験から、リフォームは家族にとって生涯に数回しかない大きな買い物であるということを理解し、リフォームの決断においては、ご主人が重要な役目を果たすが、リフォームを決断した後の打ち合わせにおいては、奥様が主導権を握ることが多いという実体験から、「必ず女性スタッフを担当者に含めることで奥様が心置きなく要望を伝えることができる環境というものを意識している」と、アトリフォーム株式会社代表取締役社長である大本氏は語っている。

現在の会社の代表者である大本氏は三代目であり、売上等の推移をみても、順調に事業承継されているように見えるが、実際は突然の先代の他界により、想定外の時期に経営を引き継ぐこととなった経緯がある。大本氏によると、引継ぎ当初は、役員や従業員との間に溝があり、コミュニケーションにおいては非常に苦労があったということである。現在の代表者は証券会社の営業職出身であり、持ち前のコミュニケーション能力を社内において発揮し、人材を掌握するに至っている。

(2)会社の戦略について

代表取締役大本哲也氏へのインタビューによると、これまでの歴史・実績をア

ピールポイントとして、地域地盤を強固にするとともに全国展開を行っている。ホームページから受注を完結させることもできるが、住宅リフォームという高額商品であるため、安易にホームページ上だけでの成約は考えていない。最初のきっかけがホームページであるというだけで、企業の体制としては、いつでも顧客の要望に沿えるように拠点を展開していく。特に来社時には専門スタッフのきめ細かい対応により、満足をしてもらえる対応というものを心掛けている。そのために製品の展示やスタッフ教育には常に最善を心掛けている。顧客からするとウェブサイトの手軽さと対面での信頼関係という二つのメリットを与えた上で、ウェブサイトからの問い合わせに丁寧に対応するだけでなく、対面でのサポートを軸としている。今後は全国に拠点展開を視野に入れている。現在の本社が大阪府吹田市であり、本社の移転を検討しており、事業シナジー、現社員の動向、採用への影響等を総合的に考慮したうえで判断したいとしている。

このように、アートリフォーム社は、地域密着の多店舗展開、ウェブサイトの活用による機会の創出、専門スタッフの充実という3点を密接に連携させながら、地域の拡大戦略を実行しているのである。

(3) フレームの適用

(3)-1 分析のフェーズ

まず初めに検討しなければならないのは、分析のフェーズにおいて、ブルー・オーシャン戦略の枠組みをそのまま適用できるかどうかである。この点について、ブルー・オーシャン戦略の実行プロセスでは、(図表 55 参照)①業界の競争構造の分析、②ターゲットの明確化、③コンセプトの具体化という作業は必要となる。アートリフォーム株式会社は建設業界に所属している。建設業界とひとくくりにされてはいるが、多種多様な業種が内包されている。例えば、大きなものであれば大規模ビルを建築する会社、ゴルフ場を建設する会社があり、小規模のものでいえば、個人向けの住宅を建築する会社、電気工事だけを行う会社、ガス設備をと取り付けだけを行う会社、これらすべてが建設業界に属しているということが

できるのである。つまりは、業界の競争構造の分析を行うことは非常に困難であるということができるのである。もっとも、建設業界の中で、リフォーム工事をメインで行っている会社に絞って、競争構造を分析することも可能である。この場合には、ターゲットを明確にして、戦略キャンバスによる分析へと進むこととなるのであるが、アトリリフォーム株式会社は中小企業であり、自社と同規模のリフォ会社は無数にあり、特定のライバル企業を設定することは困難である。また単純にリフォーム業界といっても、企業ごとにキッチンのような水回りが得意なケース、防音設備に強いノウハウを持っているケース、インテリアやデザインに特化しているケースと様々であり、特定のライバル企業を設定することができなければ戦略キャンバスにおいて分析を行うことができないということができる。また、ターゲットを明確にできなければ、競争優位にたつべく戦略のコンセプトを具体化することもできないので、ブルー・オーシャン戦略における第一ステップである、分析を実行することができない。

もし、仮にライバル企業が特定できた場合は、どのように考えるべきであろうか、仮にライバル企業が特定できたとしても、ブルー・オーシャン戦略を構築するためには、特定したライバル企業を戦略キャンバスを用いて分析する必要がある。つまり、ライバル企業の強み、弱みを把握したうえで戦略を構築する必要があるのである。しかし、中小企業において他社を分析する部署というものは通常存在しない。他社の技術や商品进行分析しそれに対する対抗策としてブルー・オーシャンを構築することは、非常に困難である。仮に特定の企業に対して戦略を構築したとしても、中小企業は無数に存在し、特定の会社に対してであれば、効果的な戦略を構築したとしても、特定の会社をライバル企業として立案した戦略であれば、他の会社に効果がある可能性は低いものである。つまりは、当該事例はブルー・オーシャン戦略を活用することは困難であるということができる。

以上のように、アトリリフォーム社では、戦略構築にあたり、分析のフェーズではブルー・オーシャン戦略の枠組みを直接適用することが難しかったことが分かった。そこで、分析のフェーズの修正された枠組みである、①主要経営資源・業務プロセスの分析 ②自社の現在のターゲットの明確化 ③ 自社のビジネス

モデルの明確化がどのようにして実施されたのかを見ていくことにする。

アートリフォーム株式会社が自社の強みとして、自社ウェブサイトに記載している項目は、以下の7項目である。

- ① 創業65年の確かな歴史
- ② 年間6000件を超える実績
- ③ 地域に密着した店舗展開
- ④ 質の高いサポートを実現するプロフェッショナルな3職種
(アドバイザー・施工管理・女性プランナー)
- ⑤ 安心できるサービス体制
- ⑥ 3Dパースや図面作成にも柔軟に対応
- ⑦ 中古物件購入でのタイミングでのリフォーム提案

代表取締役社長の大本哲也氏によると、これらの項目が自社において強みだと認識している事項である。①創業65年の確かな歴史、②年間6000件を超える実績などは、他社と違いを説明する一つの要因であるということ是可以する。しかし創業年数が長いことや施工実績があること自体が差別化を実現する要因である強みであるとは言い難い。というのも、それ自体が強みになるのではなく、強みを発揮した結果、創業年数が長くなったり、施工実績が多くなったりするからである。また、戦略構築の際にこの強みに特化して戦略を構築することはできない。つまりいくら努力しても創業65年を増やすことはできないのである。

また、③地域密着した店舗展開については、まさに現在実行中の戦略であり、これによってウェブサイトによる拡大がやりやすくなっている、あるいはサービス体制が充実するなどの好循環が生まれている。この点で、この項目については、戦略転換後の戦略そのもの、あるいは戦略の結果ともいうことができる。

④質の高いサポートを実現するプロフェッショナルな3職種、については、⑤安心できるサービス体制、⑥3Dパースや図面作成にも柔軟に対応、⑦中古物件購入でのタイミングでのリフォーム提案、などの基盤を提供する能力である。つまり、専門性が高い人材がいるからこそ、以下の項目が実現可能になっているのである。この点で、専門性の高い人材は、新しい戦略のカギとなる要素であるとい

える。

分析をするにあたって重要なことは、現在のアトリフォーム株式会社は、これらの優位性や特徴を持つに至っているが、多店舗展開を始めるにあたって、どのような強みを持っていたのかである。

代表取締役社長の大本哲也氏によると、当時のアトリフォーム株式会社は、大阪府下での活動が中心であった。これは実際にクライアントも何度も会うことができるという点が成約に大きくかかわっていた。逆にいうと、実際に面談できない地域からの受注は、ほとんどなかった。従来は、集客方法もほとんどがチラシや口コミでしかなく、チラシを配布する地域が店舗を中心とした地域になることから急激に受注が増加することは望めなかった。しかし、その当時からアトリフォーム株式会社では、専門性を持った有資格者が多数在籍しており、クライアントのほとんどが、専門家から情報提供を望んでいたことと考え合わせると集客さえうまく行うことができれば、飛躍的に業績が向上する可能性があることは理解していた。

以上のように、当時のアトリフォーム株式会社は、専門性を有している従業員という資源を有しており、専門性の高い情報提供ができるという強みを持っていたものの、ターゲットは店舗を中心としてチラシ配布の範囲でしか考えておらず、集客力という点で弱みがあった。

(3)-2 戦略構築のフェーズ

それでは専門性を発揮した地域密着の多店舗展開という戦略の転換はどのようにして実施されたのであろうか。はじめに、戦略構築のフェーズにおいて、ブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用できたのかどうかについて確認したい。代表取締役社長の大本哲也氏によると「リフォーム業界には、非常に多くの会社が存在しており、特に特定の企業をターゲットとして考えたことはなく、自社をいかにクライアントにとって魅力のある企業と感じてもらえるのか」ということを大切にしてきたということである。自社を顧客目線で分析をしており、顧客にとって魅力に感じるものが強みになりうると認識されていたのである。もっともブル

ー・オーシャン戦略を構築する際に必要となる他社分析やライバル企業といったものは、あまりにも多くの企業が参入している現状から特定することはできないと判断をしたので、その段階でブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用することは困難であった。

では、次のステップとして、ブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用できなかった場合について検討したい。本論文のモデルでは、④利益方程式の再構築を通じたビジネスモデルの変革、⑤新しい業務プロセスの確立という 2 つを示した。

利益方程式の再構築という点では、多店舗展開によってそれまでの利益構造が大きく変化することが期待された。それは、従来はチラシによる集客に依存していたことにより、集客範囲が限られていたが、ウェブサイトを中心として集客に移行することにより、顧客からの問い合わせが飛躍的に増加した。ただ、問い合わせが増加したとしても住宅リフォームは高額な商品であり、顧客は会って話したい、実物を見て検討したいという要望が常に寄せられてきていた。そこで代表取締役社長の大本氏は、多店舗展開を実行することを決断した。多店舗展開には初期投資がかかるだけではなく、家賃や雇用する従業員の給与といった経費が増加することが懸念された。しかし、ウェブサイトによる広告は地域を問わずに発信することができるだけではなく、チラシと異なってその効果期間は非常に長い。また定期的に更新することにより、効果期間は無限に広がっていく。またチラシと異なって特定の店舗が広告代金を負担することなく、1店舗あたりの広告宣伝費は減少することが試算からわかった。さらに店舗間で連携することにより専門性の高い従業員によるアシスト体制を構築することでより顧客に対するサービスが充実することとなった。このような広告宣伝の一括化、専門性の高いスタッフの店舗間での連携を行うことで店舗間において競争意識よりも連帯意識が高まり、想定していなかった一体感が従業員間で生まれることとなった。

このようにして、新しい事業展開として①ウェブサイトの充実による集客力の強化、②多店舗展開による地域密着営業の強化、③専門性向上による顧客満足の強化・利益率の向上、を軸とした新しい戦略が打ちされた。これは、顧客に提供する価値を従来の価格から専門性へ転換し、ウェブサイトや多店舗展開によって

利益方程式を変えようとする試みであった。

WEB からの受注は全国からの注文を受けることが可能であるが、地域密着を実現するためには、多店舗展開を行うことが必要不可欠となる。もっとも多店舗展開といっても、人口と内装工事のニーズはほぼ比例することとなるので、まずは大都市圏を中心として多店舗展開を実施している。

最初は吹田市の本社からのスタートであったが、現在では、関西圏を中心として 12 店舗を展開している。また関東・東海エリアにも 3 店舗出店をおこなっている。また、店舗に来店する意義を感じてもらうために店舗においては最新の設備を展示することをメーカーとタイアップして実現している。特に地域密着営業については、本社である吹田から始まり関西圏では成功しているので、この成功実績を全国で展開していくことには自信をもっている。

専門性については、来店者に対して、満足度を感じてもらうために専門性を有したスタッフを多数配置している。特に 1 級建築士を中心として有資格者の数は 88 名にもものぼり、社員数が 166 名であることを考えると非常に有資格者数が多いといえることができる。このような資格取得を推進するだけでなく、社員の能力を向上させるために、メーカーから講師を招いての商品研修は毎年おこなっており、建設業界のなかでは、非常に教育制度が充実している企業であるといえることができる。

また社員の能力向上のための研修において助成金を毎年度活用することでより充実した研修を実施することができている。助成金制度は毎年詳細が変更されるものであり、継続的な情報収集が必要不可欠である。つまり、総務部門においても助成金情報を獲得・活用する土壌が整っているといえることができる。この事項は専門性を確保・維持するための補助的な要因であると考えられるが、やはり従業員教育においては費用がかかるものであり、その一部でも公的資金をもって毎年実現しているということが、会社の営業部門だけではなく、スタッフ部門の充実が根底にあるといえることができる。

このように、当時描いていた新しい戦略は、現在、概ね実行されているといえる。もちろん、現在の次元に至るまでには紆余曲折があり、簡単な道のりではな

かった。次のチェックのフェーズでは、それらの点にも触れる。

(3)-3 チェックのフェーズ

構築された戦略の実行にあたり、その確認はどのようになされたのであろうか。これまでのフェーズでブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用できなかったことが明らかなので、ここではブルー・オーシャン戦略のチェックができたかどうかではなく、修正された枠組みにおけるダイナミック・ケイパビリティによるチェックという観点で確認したい。そのためには、現在のアートリフォーム社の姿と必要となる経営資源や能力と、当時の状況との比較が必要である。そこで、ここでは、まず、現在のアートリフォーム社の戦略について確認することにしたい。

(4) 現在のアートリフォーム株式会社

現在のアートリフォーム株式会社は、下記のように 15 店舗を有し(図表 63)、地理的拡大をしている。毎年 2～3 店舗を新たに展開していることから、対面での顧客対応を重視したうえ地域密着という会社方針を忠実に実現していると思われる。現段階では、本社のある大阪を中心に近畿圏である神戸、奈良、京都等には非常に強い実績を持っている。これらに加えて関東圏、中部圏にも店舗展開を実現させている。今後は九州・中国にも店舗展開を行う予定である。

代表取締役社長の大本哲也氏によると、現時点においてもリフォームに特化しながら全国的に展開をしている建設業者はあまり存在していない。すでに関東、関西、中部といった大都市圏へと進出をしており、業界の市場としても全体売上の 50%以上の発注がある範囲を網羅しているということができる。

つまり拠点は大阪に置きつつ、ウェブサイトなどで受注があると神戸へ出かけるというスタイルではなく、各マーケットに拠点を置いているという意味で地域密着という戦略を実践しており顧客に安心感をもって最寄りの店舗へと誘導する土壌はできているものということができる。もっとも店舗展開は、費用を投下すれば実現可能であり、やはり重要なことは、店舗展開した後の従業員の対応であり、専門性を背景とした提案力である。この専門性、提案力の向上が戦略として

は重要な部分になるものといえる。アートリフォーム株式会社の特徴としては、地域密着を会社の方針として掲げながらも、会社に対する問い合わせにおいては、まずウェブサイトからという顧客が多いことが特徴的であるといえる。

図表 63 地域に密着した店舗展開

【関東・東海エリア】

東京支店・横浜支店・名古屋支店

【大阪エリア】

本社・千里万博支店・大阪支店・南大阪支店・高槻支店・豊中支店／大阪賃貸

【兵庫エリア】

神戸HDC支店・東神戸支店／神戸賃貸・西神戸支店・宝塚支店

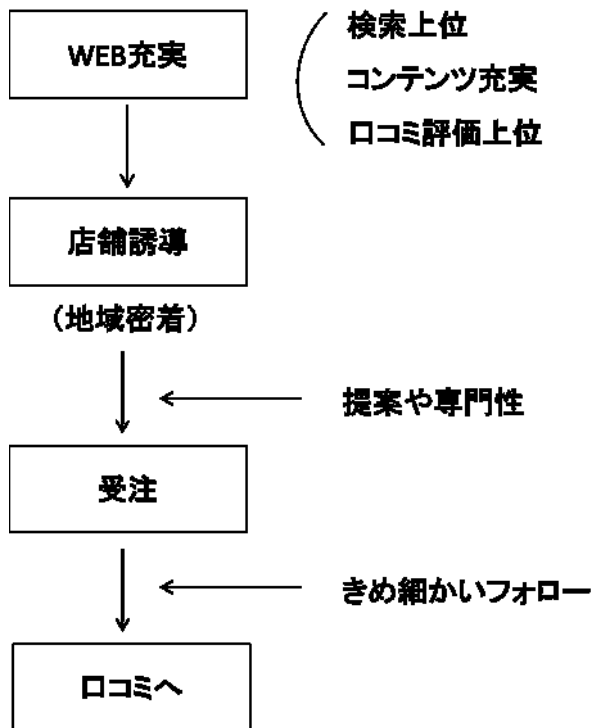
【京都・奈良エリア】

京都支店・奈良支店

出所：アートリフォーム株式会社ウェブサイト

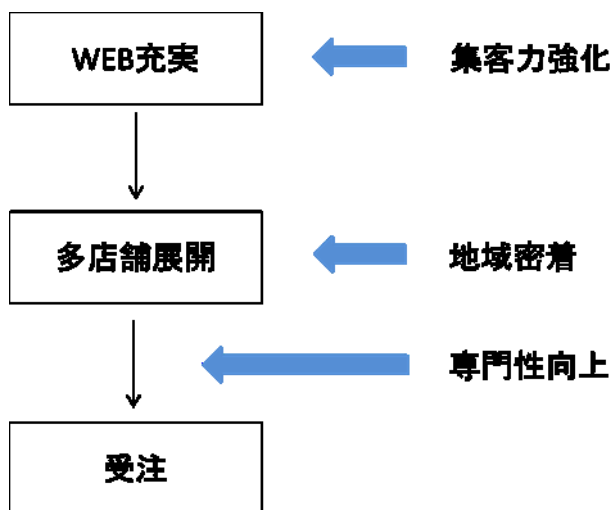
ウェブサイトにおいては、エンドユーザーに対する PR ポイントではないので、自社の強みとして触れられてはいないが、営業活動において最も重要な部分である受注においても強みが存在する。この受注における強みとは、受注において最初のアプローチのほとんどがウェブサイトからの問い合わせであり、検索上位に表示されるウェブサイト対策、コンテンツとしての見やすさ、コンテンツの充実度、またウェブサイトにおいては口コミや他社との比較が簡単であるので、き

図表 64 アートリフォーム株式会社受注拡大戦略



出所：筆者作成

図表 65 戦略の反映



出所：筆者作成

め細かい対応を継続する必要がある(図表 64)。このような WEB からの受注という差別化が根底にあることが最も大きな強みであるということが出来る。つまり、

ウェブサイトという非対面方針から対面方針へ誘導することで多くの顧客層から見込み客を開拓しているということが出来る(図表 65)。

ウェブサイトの充実については、お客様の声(図表 67)や施工事例(図表 66)を積極的に更新することで安心して来店できる雰囲気を見えるかすることから始め、更新頻度を高めることにより、何度も訪問したいと思わせるウェブサイトとすること、特に個別の分野について専門性に特化した人材を活用することにより、アートリフォーム株式会社の情報を常に発信し続ける。

アートリフォーム株式会社のウェブサイトでは、下記のような施工事例が複数閲覧することができる、施工前と施工後の写真と合わせて施工時のポイントが記載されている。このような施工事例は多数掲載されており、自分の事例に近い施行事例を閲覧することによって、イメージが膨らみ問い合わせの増加に役立っている。


図表 66 施工事例


物件種別	戸建
施工費	約 1260 万円
施工内容	解体・造作工事 水廻り入替 内装工事 フローリング工事 サッシ・建具工事 塗装工事 電気工事 外壁・屋根塗装工事 外構工事 リペア、雑工事
工期	約 2 か月


施工場所 神戸市西区


出所：アトリリフォーム株式会社ウェブサイト


図表 67 お客様の声抜粋

 当初希望していた〜可能であれば、①浴室のサイズアップ、②浴室乾燥機設置の両方とも実現出来たことは良かったです。
ただ、洗面の壁紙については説明が曖昧で、こちらの認識と違って、
二転三転したのが残念でした。

 こちらの細かい注文にもあなたから「出来ません」と言う様と聞いた事はありませんでした。顧客満足と常に心掛けている姿勢に感銘致しました。あなたがご担当であったからこそ今の安心感があります。本当にお世話になり、ありがとうございました。今後の活躍も祈ります。

 給湯器は種類によって、ガス料金の優遇があるものがある。また、リフォーム内容によっては、国、自治体の補助金が出るものがある。そういう点の知識と、事務手続きに精通していただく、安心してまかせられる。

 良かった点：全体的に思い通りの仕上がりとなり、大変満足しています。
悪かった点：台所の空調設備、和室の壁紙替え等、リフォーム前には必要ないと思っていたが、仕上ってみると無理しても依頼しおけば良かったと感じた。

 また、収納が増えました。元々別の業者にてお借りしていたが、不安になりこちらに施工をお願いしました。本当に何も分からなかった私に、基本、値段、納期おて為の事を親身に添ってくださり、大変感謝しております。家族も大変気に入ってくれており、何より「安心」を贈ってくださると思っております。ありがとうございました。

今回のリフォームをお考えになったきっかけ 建売りの家へ収納がなかったから。



- お風呂がとても快適になった
- クロスが貼りが丁寧できれい。
- 職人の質が良い(とても感じが良)



当初希望していた〜可能な場合は、①浴室のサイズアップ、②浴室乾燥機設置の両方とも実現出来たことは良かったです。
ただ、洗面の壁紙については説明が曖昧で、こちらの認識と違って、
二転三転したのが残念だ。

出所：アトリフォーム株式会社ウェブサイト

このような戦略はどのような成果を生んでいるのであろうか。事例の冒頭に示したように、アトリフォーム株式会社の売上は順調に増加しており、利益についても多少の変動はあるものの、着実に増加している。また、図表 67 のように顧客満足も高いものがあり、戦略はうまくいっていると評価してよいのではないかと考えている。

(5)アトリフォーム株式会社のダイナミック・ケイパビリティ

- 前述の通り、それまでのアトリフォーム株式会社との目に見える大きな違いは、①ウェブサイトの充実による集客力の強化、
②多店舗展開による地域密着営業の強化、
③専門性向上による顧客満足の強化・利益率の向上であった。

代表取締役社長の大本哲也氏によると、①ウェブサイトの充実による集客力の強化と②多店舗展開による地域密着営業の強化に関しては、これまでの経営の延長線上の取り組みであり、それほど異質の活動であるという認識はなかったという。例えば、ウェブサイトの活用については、これまでも自社でウェブサイトの

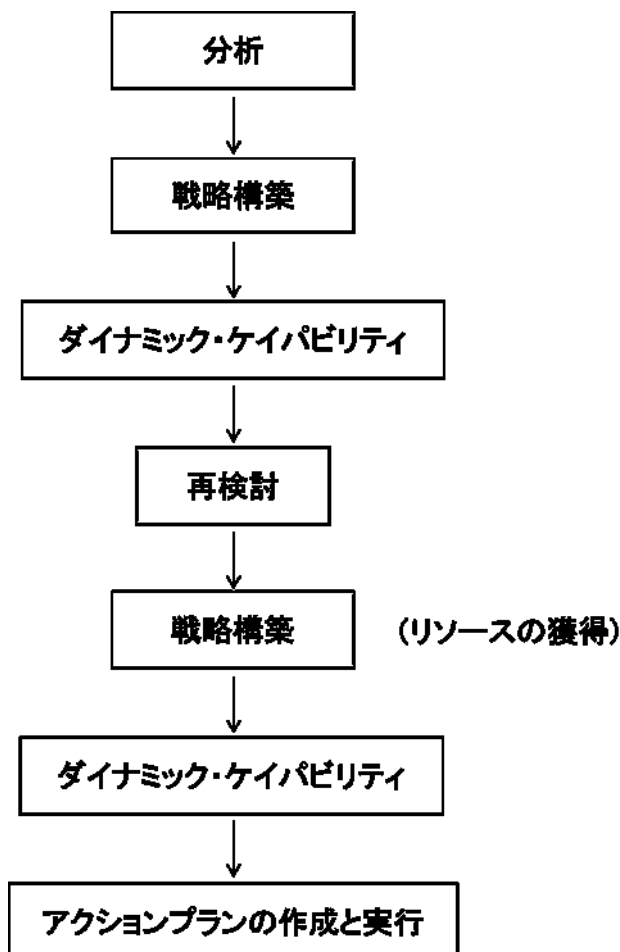
作成などを行っており、まったくの素人であるというわけではなかった。もちろん、これまでと全く同じことをしていたわけではなく、そこからわかりやすい内容に進化させていくことが求められたのであるが、あくまでも充実という観点からの努力であった。

同様に、②多店舗展開による地域密着営業の強化についても、これまでも営業活動は実施しており、特に新規性のある活動とは捉えられていなかった。もちろん、多店舗展開したことで立地的なメリットが生じ、営業がやりやすくなるという効果はあったものの、多店舗展開をしたことによって、これまでとは大きく異なるノウハウや能力が要求されるという考えはなかった。つまり、①ウェブサイトの充実による集客力の強化と②多店舗展開による地域密着営業の強化に関しては、既存戦略の拡大・充実であり、現在有している経営資源を活用することにより実践が可能であったと考えられていたのである。

しかし、代表取締役社長の大本哲也氏によると、③専門性向上による顧客満足強化・利益率の向上については、実現困難であると考えられていた。なぜなら、専門性を向上させるには、専門要員の確保・教育といった有形・無形のコストが生じるからである。専門性が高い人材を各店舗で有するという事は、多様な分野について一通り知っているというゼネラリスト的な人材が1人いればよいところに、深い専門的な知識を有する人材が専門分野の数だけ各店舗に必要なということの意味している。このため、専門的な能力を各店舗に有したうえで拡大を目指す場合には、規模の小さい当初は、経費がかかり利益率は、いったん低下するものである。

代表取締役社長の大本哲也氏によると、今後の展開として専門性を重視しつつ、原価を下げる企業努力として社内にて製品製造を検討したが、自社の経営資源だけでは困難であると断念をした。社内製造という新しいビジネスモデルも検討されたが、社内資源の適応ができないという判断がなされたのである。このように、専門性向上による顧客満足の向上と会社の成長と利益という、一見相反する項目を同時に実現するためことは難しいという判断がなされ、戦略について再考されることとなった。つまり、現有の資源では、これらを同時に追求する戦略への転

図表 68 アートリフォーム株式会社の戦略再考のプロセス



出所：筆者作成

換は難しく、また、容易に適応できる課題ではないと判断されたのである。本論文のフレームワークで説明するとすれば、ダイナミック・ケイパビリティによるフィルターをかけることによって、戦略の実行可能性について、難しいという判断がなされたのである。

その後、晝製造企業を M&A にて買収することにより、一度は断念した専門性向上を原価の低下という二つのミッションに取り組むことができるようになっていく。これは、ダイナミック・ケイパビリティを発揮した結果断念に至った案件で

あっても、他からのリソースを手に入れることによりアクションプランを実行することが可能となったものである。つまり、適切なプロセスを経て、適切な意思決定をしていれば、課題が明確となり、次の機会を適切に生かすことができるという典型的なケースであるといえる(図表 68)。

(6) まとめ

ここでは、アトリフォーム株式会社の①ウェブサイトの充実による集客力の強化、②多店舗展開による地域密着営業の強化、③専門性向上による顧客満足度の強化・利益率の向上、というビジネスモデルの転換を伴う戦略転換について、本論文で構築したフレームワークに基づいて分析を試みた。

本論文で提示する戦略のフレームワークとしてはブルー・オーシャン戦略を基本としているが、ブルー・オーシャン戦略の中心である戦略キャンバスなどの分析ツールは、経営資源の乏しい中小企業では活用できる企業は少ない。そこで、本論文では、代替的に、自社分析を徹底して実施することで、ブルー・オーシャン戦略の実行につなげるモデルを示した。戦略キャンバスを用いる場合には、ライバル企業が設定されており、優劣を比較することはそれほど困難ではない。しかし建設業界でしかも中小企業である場合にライバル企業を設定することは非常に困難である。建設業界における中小企業は、同質的な競争を基本としていることや、比較のための探索する資源や能力などが十分ではないなどの理由からである。

アトリフォーム株式会社の場合は、まず、分析のフェーズではブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用できなかった。このため、自社の分析を通じて、同質的な競争を抜け出すためのヒントを得ることができた。それに基づいて、顧客価値という観点から、新しい利益方程式に基づいたビジネスモデルの変革を行った。この新しいビジネスモデルは、必ずしも競合企業との比較分析によって生み出されたわけではないことは注目に値する。つまり、同質的な競争がなされている業界では、競合他社との比較ではなく、顧客価値の観点から自社を分析することによって、新しいビジネスモデルの構築が可能になるのである。

また、ダイナミック・ケイパビリティという観点からの分析も有効であった。このケースでは、ダイナミック・ケイパビリティという観点から新しいビジネスモデルを検討した結果、当初は一部を断念している。つまり、資源の豊富でない中小企業にとって、現有の資源や能力で適応できるかどうかという点は、戦略実行において重要な要素となっているのである。

今回分析したアートリフォーム株式会社の場合、構築した戦略に対しても十分にダイナミック・ケイパビリティを発揮しており経営者の能力も高い。特に専門性の強化と原価の低下という二つの相反するミッションを一度は断念したものの、M&A を成功させることにより、自社で不足している経営資源を獲得して実行に移している。現段階では戦略実現への第一歩にすぎず、今後とも企業の戦略実現に向けた動向に着目していきたい。

第5節 株式会社 TTN コーポレーション

(1) 会社の概要

資本金	3000 万円		
売上の推移	58 億円 (H27.3)	58 億円 (H28.3)	54 億円 (H29.3)
経常利益推移	1 億 2 千万円	2 千万円	2 億 7 千万円
従業員数	450 人		
事業内容	住宅内装業		
代表取締役	辻野福三郎		

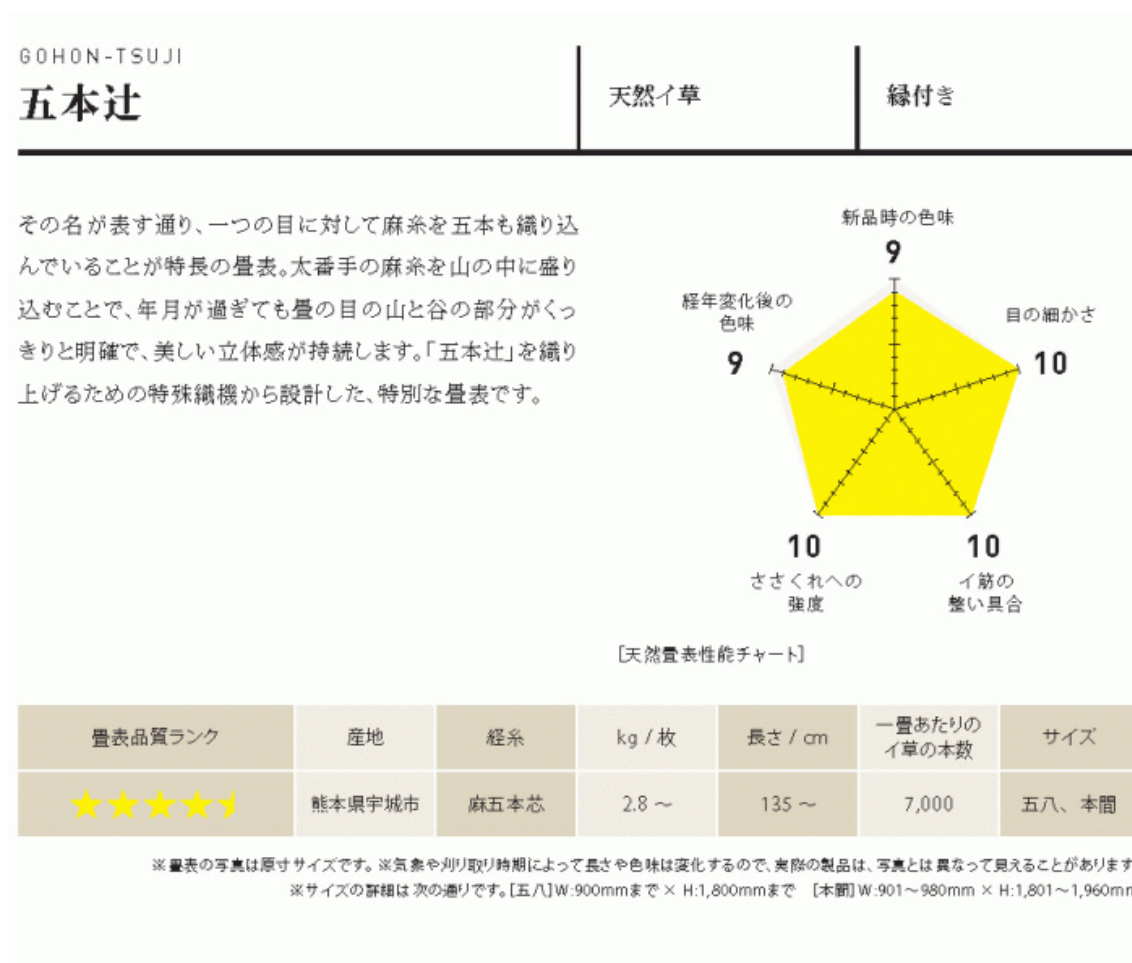
(2) 会社の戦略について

畳を中心としてビジネスを展開している。建設業界の中において畳に特化することによって、他社との差別化を図っている。特に事業の核となっているサービス業（飲食・宿泊業）に対する畳の入れ替えについては、店舗が休業している時間定での工事を実施することで、受注を大幅に増加させた。具体的には、24 時間体制での施工が可能であり、店舗が閉店している深夜帯において畳の入れ替えを

含めた内装工事を実施している。この体制についてはすでに十数年実施しており会社にも顧客にもすでに定着しているということができる。

代表取締役辻野福三郎氏によると、現在のところこのような体制で施工を行っている会社は株式会社 TTN コーポレーションだけである。数社が同様の体制での施工体制を試みたことはあるが、すべての会社で定着させることができなかつたという。内装業社でありながらこのような施工体制（24 時間体制）を維持できている理由を明確にできるのか社長へのインタビューや会社の訪問によって明らかにできるように試みたい。

図表 69 畳ブランド



出所：株式会社 TTN コーポレーションウェブサイト

また、畳に関して独自の専門ブランド(図表 69,70)を立ち上げるだけでなく、はイ草の生産農家とも専属契約を結んでおり、生産工程を一貫して管理していることも特徴的である。また、畳の原料であるイ草について品種改良を重ねており、畳という製品自体の差別化も試みているといえることができる。

図表 70 畳ブランド



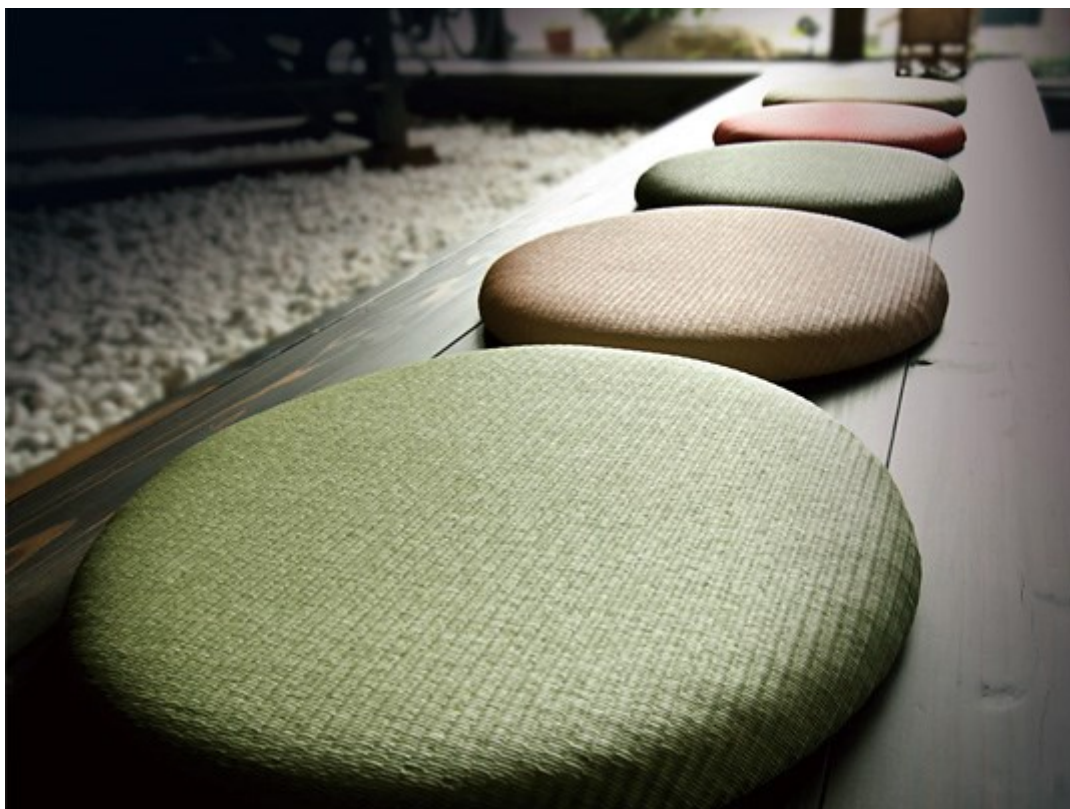
出所：株式会社 TTN コーポレーションウェブサイト

「TTN コーポレーションが取り揃えている国産畳の多くは、国内一の産地である熊本県産のものです。永生二年（1503年）八代地方の領主：岩崎主馬守忠久公に

よる特別な保護のもと、イ草の栽培を農民に推奨したことから始まり、今では国内畳表の9割を占めるほどの生産量になりました。この地方では品質を高めるべく、品種改良などに積極的に取り組んでいます。そこから生まれた優良品種を原料とした高級畳表を TTN コーポレーションでも多数取り扱っており、和室の格調を高める敷物として提案しています。」(株式会社 TTN コーポレーションウェブサイトより)

このようにイ草の産地にこだわるとともに、受注生産による高級ブランドを確立し、主力商品として定着させている(図表 71)。

図表 71 ブランド畳加工品

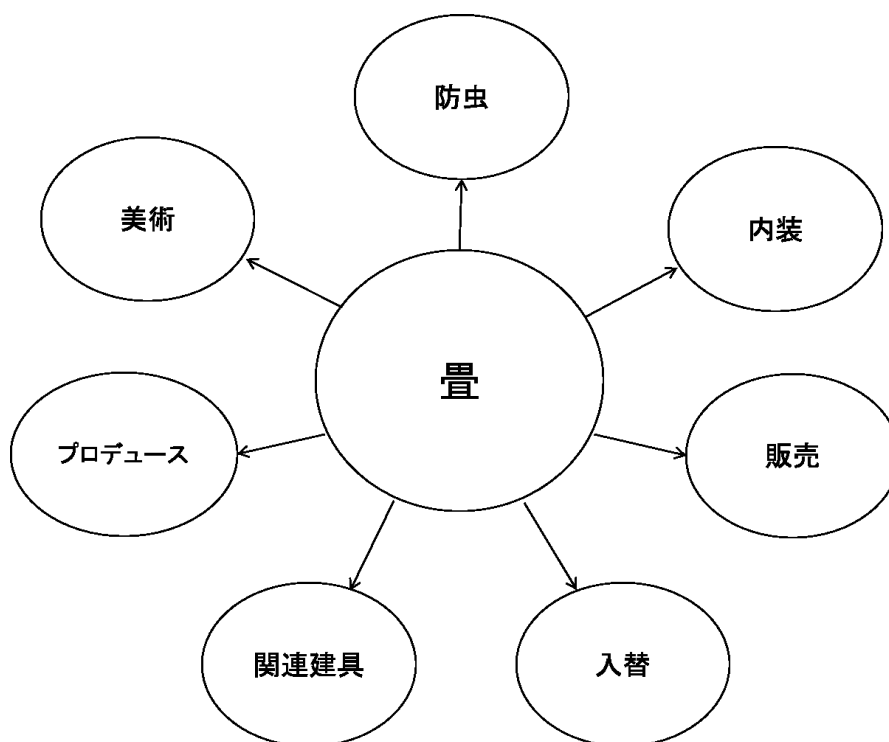


円形に畳を加工した「マカロン」。柔らかな芯材を使うことで、クッションや座布団のような使用感となっている

出所：リフォーム産業新聞ウェブサイト

例えば、シックハウス・アトピーなどの健康被害を防ぐために自社農場によるイ草栽培で無農薬イ草の生産に成功し、また産地を特定できるトレサビリティも導入している。畳 1 枚の単価で勝負するのではなく、高付加価値製品を主力商品として開発・販売している。付加価値は少しの工夫でも可能であるという代表取締役である辻野福三郎氏の考えを浸透させ、考える姿勢を商品へと反映している現状の戦略としては畳を中心として事業展開を行っている(図表 72)。畳を販売することを中心として畳の洗い替えや内装・建具・家具と関連する部分全般に渡っている。畳には虫がつく可能性があり、畳及び関連する部分に対して防虫対策・加工業務を行っている。

図表 72 株式会社 TTN コーポレーション株式会社事業展開図



出所：筆者作成

(3) フレームの適用

(3)-1 分析のフェーズ

まず初めに検討しなければならないのは、分析のフェーズにおいて、ブルー・オーシャン戦略の枠組みをそのまま適用できるかどうかである。この点について、株式会社 TTN コーポレーションは、すでに 24 時間営業という他社には真似のできないブルー・オーシャン戦略を実行している。この点において業界で差別化を行い成功している企業であるということが出来る。そもそもブルー・オーシャン戦略において差別化に成功している段階において、再度戦略キャンバスで差別化を検討することはブルー・オーシャン戦略の枠組みで想定していない。しかも株式会社 TTN コーポレーションが実現している 24 時間営業での差別化は戦略実施から 10 数年たっているがライバル企業が参入に成功していない市場である。株式会社 TTN コーポレーションは、かつて内装業で積極的に営業活動を行ってきた。これは畳屋としての限界を感じたためであった。しかし、内装業界というものは建設業界の中でも中小企業がひしめき非常に競争の多い業界であった。多くは元請けからの発注であり、仕様書に基づく施工を期限内に行うことが元請けからの依頼であり、それがすべてであった。つまり、そこには職人としての技術や品物の品質よりも期限内に仕様書どおりに仕上がるのが求められるのみであった。株式会社 TTN コーポレーションでは、当時から畳の品質や施工能力には自信があったものの自社の営業努力だけでは業績を伸ばせずにいた。当時も飲食店の畳替えは主力業務の一つであったが、合い見積もりを行って競合他社に勝てないケースも多々あった。品質や技術には自信があったので、一度取引してもらえれば、次回以降も継続してもらえる自信はあったので、初回取引をいかに受注できるのかが大きな課題であった。初回取引を受注するために、どのようにすれば発注がもらえるのかといった観点から顧客のニーズをヒアリングすると、一番多かった答えが、畳入れ替え等の内装作業時に店舗を休業させることにより、営業機会がなくなること、すなわち売上がなくなることが一番内装工事を発注する際の障害になっていることに気がついた。確かに内装工事であれば数日間休業することになるが、畳替えや襖替えといった作業であれば、店の閉店時間だけでも十

分に対応可能である。そこで内装工事ではなく、畳を専門に取り扱うことで初回取引を得ることが 24 時間営業を実行した端緒である。

そして、畳を専門的に取り扱うことにより、これまで培ってきた畳の品質や技術が生かされることとなり相乗効果が生まれた。

以上をもとに、株式会社 TTN コーポレーションの戦力をブルー・オーシャン戦略にあてはめて検討を行う。

ブルー・オーシャン戦略は、次のようなステップで分析を実施する。

【分析】

- ①業界の競争構造の分析
- ②ターゲットの明確化
- ③コンセプトの具体化

前述のように、代表取締役辻野福三郎氏によると、当時は畳店をはじめとする和風建築に関わる多くの業者が立ち行かなくなり、リフォーム業界へ参入することがトレンドであった。しかし、多くの企業がリフォーム業界へ参入したために、逆に、過当競争が生じ、利益が出ない構造になっていた。

そこで、代表取締役辻野福三郎氏は、原点回帰を図り、価格競争に縛られない形で畳業界において生きていく工夫を考えたのである。代表取締役辻野福三郎氏によると、畳という製品は、良いからといって売れない商品であり、洋風化が進んだ今日では、一般住宅向けのビジネスでは難しいという分析を行った。つまり、戦略キャンバスに当てはめて考えると、一般に考えられる競争の軸は、すべて利益を生み出さないものであると考えたのである。

続いて代表取締役辻野福三郎氏が目を向けたのは、業務用の用途である。料亭や居酒屋には座敷があり、一定の需要が見込める。しかし、これらの顧客は、一顧客あたりで考えると、一般住宅よりも多くの需要があるものの、畳を変えることを躊躇する要因があることに気が付いた。それは、畳を変えることによる機会損失であった。

一般に、畳を変えるためには、実際の畳は微妙に大きさが異なるために、畳を

持ち帰り、工場で施工し、畳を入れるというプロセスがある。このため、飲食店で畳を入れ替えるためには、1日から数日かかり、この間、店を閉めなければならないために機会損失が生じていたのである。

代表取締役辻野福三郎氏は、ここに新しい顧客価値があると判断した。

(3)-2 戦略構築およびチェックのフェーズ

ブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用すると、戦略構築のフェーズは、以下のようになる。

④ビジネスモデルの構築

⑤戦略的価格設定とコスト戦略

⑥ブルー・オーシャン戦略のチェック

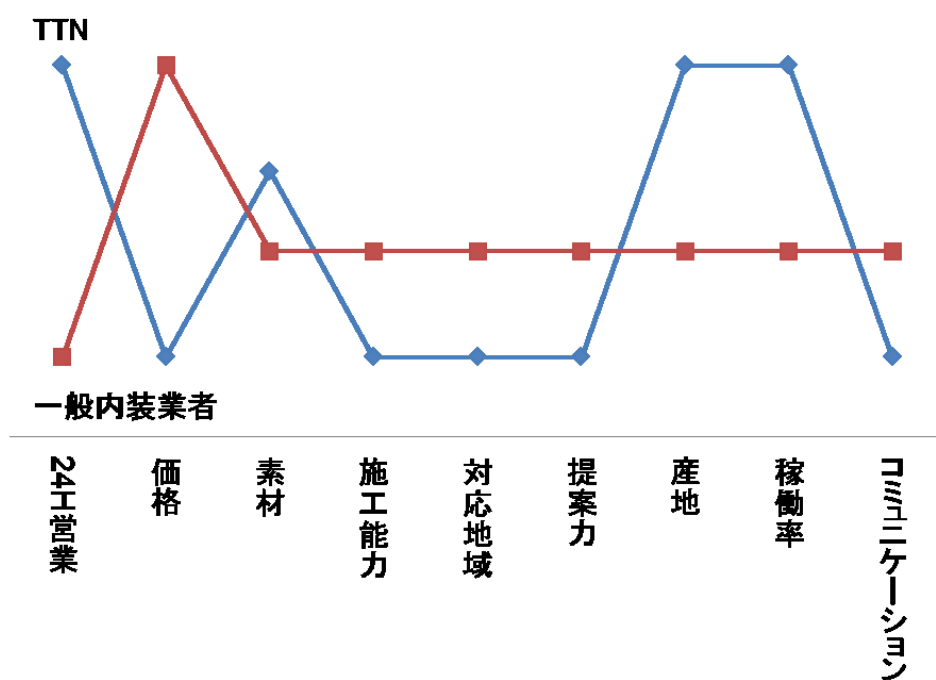
代表取締役辻野福三郎氏が構築したビジネスモデルは、24時間営業であった。内装業者の24時間営業は、これまでにないコンセプトであった。しかし、24時間営業をすることによって、前述の飲食店は、店舗の営業終了後に畳を入れ替え、翌日の営業前には新しい畳で営業をすることが可能になるのである。つまり、機会損失をすることなく、店舗の畳を入れ替えることが可能になったのである。

しかし、一方で、24時間営業をすることで、深夜残業代金が発生し、コストは増加してしまうというデメリットがあった。しかし、実際には、営業や総務部門に関しては通常と変わらない営業時間であるし製造部門や施工部門に関してはシフト制を導入することで、限られた作業所を三交代で回すことにより作業場を効果的に活用することができるようになった。都市部において広い作業場を求めることは価格的に難しく、通常の3倍の量の畳をさばけるようになってことは、コスト削減に多いに寄与している。コスト削減効果は場所だけでなく機械の回転率等備品の回転率にも及んでいる。このような3交代制を導入することによって、社員間で全くコミュニケーションが図れないというケースも出てきている。会社風土を大切にしているので、全社的なイベントや取り組みに予算をさき、会社としての一体感を重要視して予算を積極的にとるようになっている。また、24時間営

業に対応する依頼は基本的には店の閉店時間と休業日に施工することが前提である。そうであるならば基本的には畳の洗い替えや簡単な施工に限られることとなる。ここではこれまで培ってきた提案力を発揮することができないし、発揮する必要はないということとなる。そこで、営業社員全員に対して高い専門性を持たせるための教育は必要ないということとなる。また対応可能地域も 24 時間施工で対応できる日帰りの地域を主とすることとなり、遠方顧客は対象外ということとなる。

以上をまとめると、TTN 社のビジネスモデルは、図表 73 のような価値曲線として示すことができる。24 時間営業をすることで上がったコストは、工場や備品の稼働率によって相殺しており、バリューイノベーションを実現したのである。

図表 73 株式会社 TTN コーポレーションの戦略キャンバス



出所：筆者作成

(4) TTN 社の戦略の再構築

ブルー・オーシャン戦略で見事に成功を収めた TTN 社であるが、現在はそれをてこに、さらなる領域へ事業展開をしている。つまり、ブルー・オーシャン戦略で成功したのは、次なるブルー・オーシャン戦略を展開するのではなく、ブルー・オーシャンをベースに新しい戦略を構築しているのである。

ここでは、本稿で提示した修正されたフレームワークに従って、TTN 社の新しい戦略について分析することとする。

(4)-1 分析のフェーズ

本稿で提示したフレームワークのうち、分析については以下のようになっている。

- ①主要経営資源・業務プロセスの分析
- ②自社の現在のターゲットの明確化
- ③自社のビジネスモデルの明確化

①主要経営資源・業務プロセスの分析

株式会社 TTN コーポレーションの強みは、24 時間施工が可能であり、店舗休業時間帯に施工することで顧客の営業機会損失が無くなることである。

また、このような体制構築・維持が可能な人事制度・会社風土である。代表取締役辻野福三郎氏によると、株式会社 TTN コーポレーションの成功以降、いくつかの企業が参入してきたが、24 時間営業に成功した企業はほかにない、株式会社 TTN コーポレーションの経営資源と能力、業務プロセスが独自であり、模倣困難であることに原因があるという。

②自社の現在のターゲットの明確化

他社に比べて優位となっている理由は、24 時間施工体制が大きいことがわかった。取引先にすると内装や畳の入れ替え等を行うことによって、一部でも休業や使用不可能な場所ができると機会の損失にあたるものである。このようなリスクをできるだけ最低限にすることが可能だということは顧客にとって、非常に魅力

的な提案であり、競争優位にたてる大きな要因である。

現在、飲食店に続いてターゲットとしているのは、畳に関しての高級ブランド化、畳だけでなく襖等の建具を一括で発注することができる利便性及び同時に施工することの効率性(費用面・時間面)があげられる。

これまでは、畳を中心に業務と組み立ててきたが、近年のマンションでは、和室がない居宅も数多く見られており、畳の需要が年々減少していることは否定できない事実である。また、畳の原材料であるイ草についても生産者が高齢化しており、また跡継ぎが不足しており衰退の危機にある。このような状況においてもこれまでは、イ草の生産から畳の製造まで一貫して取り扱うことによって業績を向上させてきたが、いつまでも畳にだけ依存することはできない市場環境にある。そこで株式会社 TTN コーポレーションの強みである 24 時間営業で顧客の機会損失リスクを低減できる襖等の消耗建具の取り扱いを積極的に行うようになった。また縮小する畳市場ではあるが、新たな顧客を開拓すべく、高級感のある新商品の開発や海外への展示会等の出店も積極的に取り組んでいる。海外に関しては、今のところそれほど大きな売上は構築できていないが、問い合わせが多く、一度購入した際のリピート率の高さからも、海外展開も今後の検討課題である。

③自社のビジネスモデルの明確化

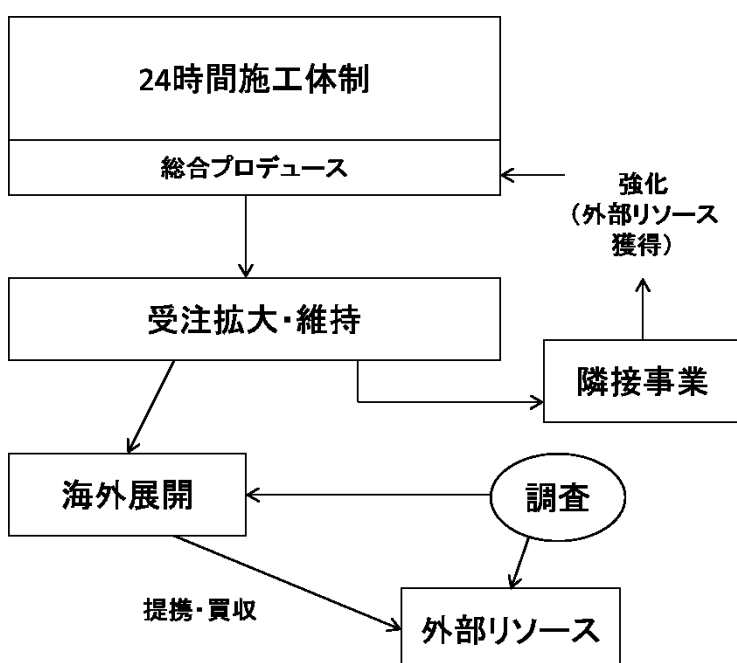
株式会社 TTN コーポレーションのビジネスモデルの強みは 24 時間施工体制である。機会損失をなくすという顧客価値を提供するために、営業、工場、物流といった異なる活動をまとめる施工体制などの業務プロセスが、株式会社 TTN コーポレーションのビジネスモデルを支えている。

しかし、施工体制でいくら優位にたったとしても、商品が良くなければ顧客を継続して得ることは困難である。この点を理解したうえで商品開発を積極的に行うことにより、商品においても差別化ができるように開発を実践している。また施工範囲を広げるべく、外部からリソースを獲得する M&A にも力をいれている。

つまり、株式会社 TTN コーポレーションは当時の 24 時間施工体制という突出したビジネスモデルをベースしつつも、それに満足することなく、新しい展開を図るべく、いくつかの領域への進出を目論んでいたのである。しかし、図表 74 に

示すように、それは、現在の保有している経営資源だけでは実現することができないものであった。後述するように、代表取締役辻野福三郎氏は、現在のビジネスモデル、保有経営資源と、将来必要となる経営資源や能力とのギャップを認識し、適応する必要性を感じていたのである。

図表 74 株式会社 TTN コーポレーションの戦略



出所：筆者作成

(4)-2 戦略構築のフェーズ

本論文で提示した修正されたフレームワークのうち、戦略の構築に関わるものは以下の通りである。

④利益方程式の再構築を通じたビジネスモデルの変革

① 新しい業務プロセスの確立

昼の 24 時間営業によって飲食店に新しい価値を提供したのちに、株式会社 TTN コーポレーションが取り組んでいるのが、和の総合プロデュースと海外展開

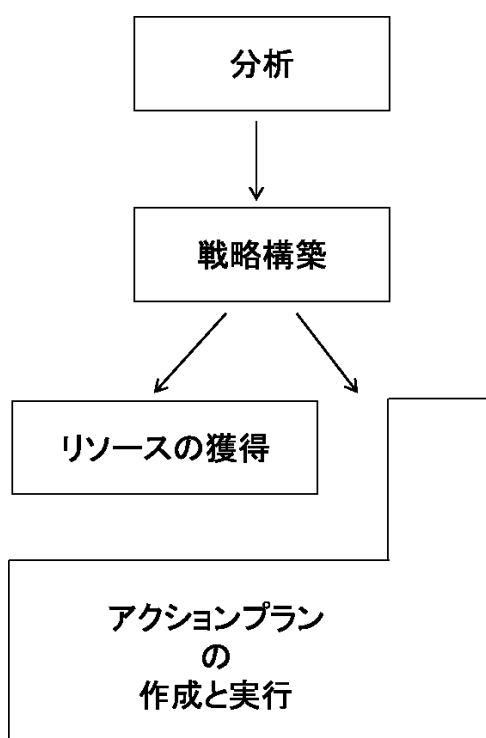
および隣接領域への進出である。

和のプロデュースとは、畳だけではなく 24 時間施工で対応できる消耗備品・建具を当初は想定していた。具体的には襖や障子等の張替えや入れ替えである。株式会社 TTN コーポレーションの顧客としては、一般消費者よりも飲食店や料亭、料理旅館といったサービス業が圧倒的に多くなっている。これら顧客のニーズとしては畳や障子、襖を入れ替えた際に玄関回りや庭の植栽等もリニューアルしたいという要望が多く、これらに対応するために専門性をもった人員を配置しているものである。畳を中心として業務を行っているので顧客のコンセプトも基本的には「和」ということとなり、和風でかつおしゃれな空間創りを目指している。畳以外の領域であっても、和というコンセプトが同様であるので、畳で培ったノウハウが活用できる領域であり、隣接領域であるということが出来る。近年では和テイストの家具製造も視野に入れており、家具製造販売会社の買収を進めている。この買収が成功すると外部リソースの獲得により隣接事業の強化につながるものと思われる。

海外展開については、海外でイ草の生産可能な地域を模索するとともに和というコンセプトが様々な分野で取り上げられていることから、展示会出展の際のサポートを依頼されるケースが出てきている。現状では、それほど大がかりなニーズには対応できていないが、世界遺産に和食が登録されたように「和」に対する関心は非常に高まっているということが出来る。今後は展示会のサポートだけではなく、自社のブランドを海外へ発信していけるようにまずは市場調査から実施していく。海外での畳の認知度向上を図り、海外展開も積極的に進める。海外においては畳単独ではなく「和」という観点を大切にして「和」の一要因としての畳及び関連商材を展開していく。これからは提案力を中心として、和というコンセプトが必要な展示会や催し物のプロデュースにも積極的に取り組む。海外からの問い合わせも増加してきたことから、海外展開を来期以降は中心として事業展開を行う。今年度においては、海外の市場調査、提携先を調査するとともにシナジー効果の高い買収先というリソースの獲得を目指している。株式会社 TTN コーポレーションの特徴として戦略構築段階においてリソースを外部から獲得する

という方向性を打ち出し、リソースの獲得と同時にアクションプランを作成することにより、足りない経営資源を明確にするとともに、経営資源を獲得できた際には直ちにアクションプランを実行に移せる体制となっているものである(図表75)。

図表 75 株式会社 TTN コーポレーションの同時並行的なプロセス



出所：筆者作成

(4)-3 チェックのフェーズ

構築された戦略の実行にあたり、その確認はどのようになされたのであろうか。株式会社 TTN コーポレーションは、当初はブルー・オーシャン戦略に成功し、確固たる地位を確立したものの、それ以降は競合他社との比較というよりは、顧客価値と自社の資源や能力に注目して戦略を決定してきた。この点で、でブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用するのではなく、修正された枠組みにおけるダイ

ナミック・ケイパビリティによるチェックという観点で確認したい。

それではダイナミック・ケイパビリティについて検討するための基準となる、株式会社 TTN コーポレーションの現在の戦略はどのようなものであろうか。戦略構築のフェーズでも述べた通り、現在、株式会社 TTN コーポレーションが取り組んでいるのは、24 時間営業をベースにしつつも、和の総合プロデュース、海外展開、および隣接事業への進出などである。

代表取締役辻野福三郎氏によると、図表 75 に示す通り、これらの新しい取り組みは、既存の経営資源や能力で、すべて対応することができるものではなかった。そのため、目指すべき方向性は見えているものの、今すぐにその戦略を実行することができないこともあったという。

しかし、株式会社 TTN コーポレーションでは、現有の資源や能力が不足していることによって、必要となる戦略が実行できないことがわかると、何が自社に足りないかを整理し、どのようにして獲得するのかという再検討のプロセスに、いち早く入ってきたという。例えば、和の総合プロデュースを目指す際に、豊だけでは資源が足りない。しかし、現有の資源や能力ではふすまなどを製作することは難しいことが分かった。その際に、株式会社 TTN コーポレーションでは新しい領域で必要となる資源や能力を、時間をかけて獲得してイ草くもしくは育成していくのではなく、外部リソースの獲得を通じて可能にしてきたのである。実際に、株式会社 TTN コーポレーションは、周辺領域への進出に伴って、ふすまの会社を買収し、資源を獲得している。

同様に、海外進出にあたっては、海外の販売チャネル等の構築に困難を感じた代表取締役辻野福三郎氏は海外向けに物販を行っている会社を買収している。

以上の事柄からもわかるように、株式会社 TTN コーポレーションは、自社の経営資源だけではなく、足りない経営資源は外部資源を積極的に活用し、また自社に導入していくことで対応している。つまりダイナミック・ケイパビリティによる判断において自社資源の活用だけではなく、足りない経営資源を明確にして、どのように、どこから調達するのかといった経営判断を加えているということができる。

しかも株式会社 TTN コーポレーションの場合、戦略構築時において足りない経営資源を明確にし、経営資源を外部から獲得することを前提として、短時間で戦略の再構築を行っている。つまり、戦略構築と同時並行的に、ダイナミック・ケイパビリティによる判断行い、さらには実行しつつ資源を獲得しているのである。

同時並行的なプロセスは、意思決定の迅速化に大きく寄与していることは間違いない。しかし、このような判断は早期に不足する経営資源を判断することによる判断ミスが生じたり、戦略を実行しているにも関わらず経営資源を獲得できなかった場合に進行しているプロジェクトが停滞するケースや、中止しなければいけなくなるといったリスクが併存していることは注意が必要である。いわば、代表取締役辻野福三郎氏の高度な経営能力に依存したプロセスであるといえる。

以上のように、TTN 社におけるチェックのフェーズでは、自社の保有している経営資源と能力と、必要となる資源や能力のギャップを明確にしたうえで、判断されていることが明らかとなった。この点で、本論文の提示しているダイナミック・ケイパビリティによるフィルターをかけたうえで意思決定がなされていることが確認できた。ただし、TTN 社の場合は、このフィルターが戦略構築と戦略実行と極めて近いもしくは同時並行的に行われている点で、特殊性があった点は興味深いケースであったといえるが、枠組み自体の変更は必要のない範囲の特殊性ではないかと判断している。

(5) まとめ

株式会社 TTN コーポレーションの場合は、業界で唯一 24 時間施工というものを実現しており、ブルー・オーシャン戦略において成功している企業であるといえることができる。そしてブルー・オーシャン戦略が未来永劫第一人者の座を確保できる戦略ではないことは周知のとおりであり、そこで次への布石としての戦略構築が必要となる。現在株式会社 TTN コーポレーションは、豊業界において第一人者となっている。今後も豊という事業領域で成長を目指して経営をしていく一方で、市場全体は衰退傾向にある豊事業から、新たな成長領域を見つけ、進出

していくことが求められている。

戦略の再構築を行う際に、株式会社 TTN コーポレーションはかつて成功したブルー・オーシャン戦略と同様に手法を取らなかった。競合とは異なる価値曲線を実現するというよりは、顧客価値と自社のできることに焦点を当て、新しい戦略を構築したのである。その際、自社の経営資源と必要となる経営資源のギャップを早期に明らかにして、外部のリソースを活用することを通じて、新しい事業領域に適応していったのである。

現在の強みを生かしながら、経営者の強いリーダーシップにより会社を引っ張っていることが株式会社 TTN コーポレーションの強みであることが明らかとなった。

本来は特定の強いリーダーシップを持つ経営者が会社を引っ張ることは、経営者の交代による不安というものが併存するのではあるが、株式会社 TTN コーポレーションの場合には、すでに社長は3代目であり、経営層が変わっても会社の土台が揺るがないことを証明している。端的に言えば、新しい戦略と実行を通じて、経営資源や能力が蓄積されている状態であるといえる。

第6節 マックスエンジニアリング株式会社

(1) 会社の概要

資本金 20,000,000 円

売上の推移	H29	H28	H27
	13 億 4 千万円	10 億 4 千万円	6 億 8 千万円
経常利益	1 千 9 百万円	1 億 3 千 5 百万円	4 千 5 百万円
事業内容	土壌調査・土壌改良		
代表取締役	澤田英雄		

マックスエンジニアリング株式会社が手掛けているのは、土壌汚染調査・改良という土地に付随する業務である。東京築地市場の豊洲移転問題や、森友学園問

題な度で話題にもなったが、近年土壌汚染の有無が土地の価格を大きく左右することになっている。環境問題を重要視する現代において非常に需要の多い業界である。マックスエンジニアリング株式会社は、2003年の土壌汚染対策法施行と同時にいち早く土壌調査業務という業務に目をつけており、業界の先駆者である。現段階においては、大手企業が土壌調査、改良を手掛けるだけであり、中小企業でライバル企業は存在していない。

基本業務としては地盤調査・改良であり、もし自分の所有する土地から有害物質が出てきたらどうすれば良いのかといった相談から、有害物質の調査から除去までトータルに対応することができる。また、環境というキーワードから土地の有害物質除去だけではなく、ため池等で発生する水草の除去、水草を堆肥化することによって廃棄物処理費用を抑えるといった環境問題に関係した事業を多方面で実施するといった戦略を展開している。

(2) 会社の戦略について

環境というキーワードで事業展開を実施するとともに、他業種にも進出するという多角化戦略(図表 76)を実践している。特にメイン事業としている土壌調査、改良事業の利益率が高いことから、中核事業の利益を利用して多方面への投資を行っている。

マックスエンジニアリング株式会社の実施している多角化戦略は、土壌調査・改良というメイン事業に加えて、環境対策関連事業を中心として展開されている。実施している。土壌調査・改良という業務は建設業界に属し、マックスエンジニアリング株式会社は、特定土木一式工事の許可を有している。

環境関連事業は水草の除去から水草を堆肥化する事業をグルジアの環境保護の一環としてグルジアにおいて農地を取得し、グルジアワイン（無農薬）を生産するに至っている。このグルジアワインを提供するために飲食店も開業している。このように考えると一見全く関連のない建設業とワイン事業がかなり近接していることがわかる。

また、現在の高い収益性を利用して、リース事業を実施している。多くの建設

機械等を一括して購入し、減価償却費として経費算入して、一方でこれらの機器をリースすることにより収益をあげている。減価償却については定率法を用いているため、初年度の償却額が大きくなり、結果として利益を圧縮することに成功している。年々リース事業の割合が増加しており、単なる節税対策ではなく一つの事業としてとらえるべき規模にまで拡大している。

本論文では、これらの事業のうち、中核となる建設業(土壌改良)と、堆肥事業について取り上げることとする。ワイン事業及び飲食店事業は本業との関連で実施されたものではなく、また、事業規模も小さいからであり。ビジネスモデルの変革という本論文の趣旨とも合致しないからである。

(3)-1 分析のフェーズ

まず初めに検討しなければならないのは、分析のフェーズにおいて、ブルー・オーシャン戦略の枠組みをそのまま適用できるかどうかである。この点についてマックスエンジニアリング株式会社は、建設業界に属している。その中でも土木一式工事の許可を保有しており、本論文で検討外としている一式工事である。しかし、土木一式工事の許可はとび土工といった専門工事もその適用範囲に含んでいる。まさにマックスエンジニアリング株式会社の主要な業務はとび土工であり、本論文の適用範囲である専門工事業者であるということが出来る。またとび土工という専門工事の内容も多種多様であり、本論文で検討しているマックスエンジニアリング株式会社は土壌調査・改良をとび土工という職種でおこなっているが、のり面工事や擁壁設置工事等、とび土工の適用範囲は非常に広い。ブルー・オーシャン戦略の枠組みで検討するのであれば、とび土工ではなく土壌調査・改良工事を基本として戦略キャンバスで分析するべきである。しかし、現在のところ土壌調査・改良工事双方を実施している企業は大手ゼネコン等の大企業だけであり、中小企業で土壌調査・改良工事を行っている企業は存在していない。つまり、特定のライバル企業を設定することができないのである。もっとも、大企業が土壌調査・改良事業を行っているといっても。その多くはマックスエンジニアリング株式会社が下請けとして実施しているという実態がある。土壌調査・改良という

事業は土地評価に直結する事業であり、その工事の成否や施工技術や調査分析の信頼性といった意味で大企業に発注が集中するといった状況にある。大手ゼネコンから発注が来ているマックスエンジニアリング株式会社の技術力や施工能力が高い評価を受けていることは事実であるが、土壌の調査・施工の発注主は、建設業界外からであることがほとんどであり、一般施工主にまでマックスエンジニアリング株式会社がの施工能力が認識されているといえるところまでは来ていないのである。つまり大企業とは良い意味で共存の関係であり、その地位を脅かす中小企業は存在していない。そういう意味で、マックスエンジニアリング株式会社のライバル企業を設定することはできないといえることができる。

以上のように、マックスエンジニアリング株式会社においては、ブルー・オーシャン戦略のフレームを直接的に当てはめることが困難であることが分かった。したがって、本論文で提示した修正されたフレームワークを用いて分析を進めることとした。

本論文で提示したフレームワークのうち、分析については以下のようになっている。

- ① 主要経営資源・業務プロセスの分析
- ② 自社の現在のターゲットの明確化
- ③ 自社のビジネスモデルの明確化

まず、マックスエンジニアリング株式会社の分析を進める際には、一見関連性の薄い複数の事業領域を有しているために、自社分析として考察するにしても、会社一括で考察することは難しいであろう、事業ごとに切り分けて、そこで本論文では、まず、事業ごとに切り分けることが可能かとの判断をしたうえで、本論文のフレームワークにあてはめることとする。マックスエンジニアリング株式会社の場合には、大きく分けると土壌関連事業と環境関連事業、海外ワイン事業と3つの事業を実施している。事業の運営上という観点から言えば、各々相互の関連はほとんどなく、事業ごとに切り分けて分析を行うことが可能である。

図表 76 マックスエンジニアリング株式会社の主要な事業

土 壌 関 連 事 業	環 境 関 連 事 業	海 外 事 業	リ ー ス 事 業
--	--	----------------------------	----------------------------------

出所：筆者作成

土壌関連事業

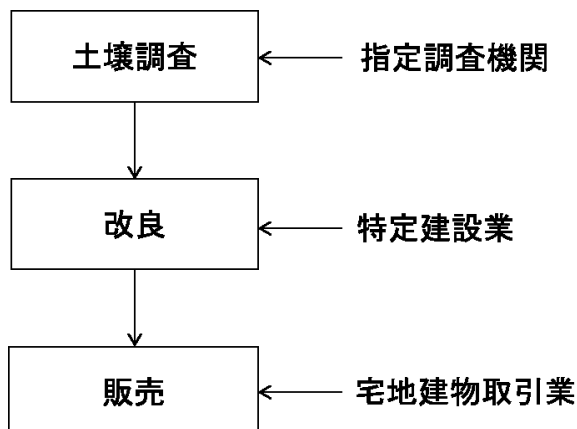
① 主要経営資源・業務プロセスの分析

マックスエンジニアリング株式会社の現在の強みは、土壌調査・改良にある。業界の先駆者としての知識・経験と環境省認定の指定調査機関、東京都知事許可の特定建設業、大阪府知事許可の宅地建物取引業と調査から施工・評価に至るまで一貫して取り扱うことができている数少ない業者である(図表 77)。

土壌調査・改良事業においては専門性が高く、有資格者が必要である。社内において資格取得を推進することが売上向上には必要不可欠であり、社内教育の充実とともに有資格者の募集を同時に進めている(図表 78)。

では、このような垂直的な業務を展開する以前のマックスエンジニアリング株式会社は、どのような業務をしていたのであろうか、代表取締役澤田英雄氏によると、当初は土壌調査のみをおこなっていたが、調査結果と土壌改良とは非常に密接に関連しているだけでなく、土壌調査結果が改良が必要と判断された場合には、土壌調査の結果、除去する必要がある化学品等は多岐に及び、各々除去に必要な対策が異なるものである。有害性の強いものは行政に対する報告義務が発生

図表 77 許可認可による一貫取引のイメージ

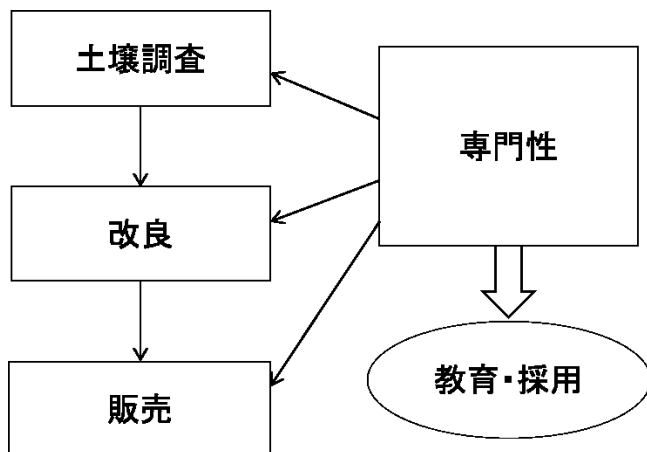


出所：筆者作成

しまた処理した際に二次的に発生する物質に対しても責任を持つ必要がある。単に土壌調査のみをおこなっていた場合にも、土壌改良を行う業者からアドバイスが求められることもあり、また実際に現場まで出向いて直接改良工事の手順を指示することも少なくなかった。とはいっても建設業の許可が無いときには、建設業法上現場での作業を請け負うことはできなかった。その後、まず大阪府において土木一式工事の許可を取得した後に、東京都へ本社移転を契機として、一般建設業許可から特定建設業許可へと許可換えを行った。特定建設業を取得することにより、資産要件、技術者要件を満たす必要があったので、特定建設業取得は信頼性確保のうえでも非常に効果的であった。また、大規模工事の場合に下請けに出す金額についても一般建設業と異なって上限金額がなくなったことにより、元受けでの受注が取りやすくなったものである。

以上のようにマックスエンジニアリング株式会社は現在のビジネスモデルを構築するにあたって、主に専門性の高い人材をそろえるという点で、経営資源のギャップが生じていたためである。

図表 78 土壌調査について戦略イメージ



出所：筆者作成

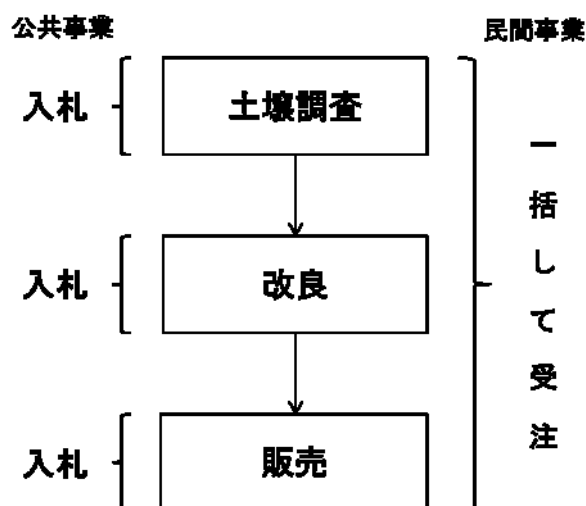
② 自社ターゲットの明確化

土壌調査・関連業務においては、大手がこぞって参入している公共事業ではなく、民間事業を中心に行っている。メリットとしては、公共事業においては、調査と改良は別の入札で行われるため、両方ができるメリットを活用することができない。むしろ、特定の領域における専門性を高め、規模の経済を享受したほうが有利に働くこともある。

これに対して民間の事業であれば、調査から改良までを同時に受注することができるし、顧客が希望するのであれば、売却先のあっせんまで、宅建業者として請け負うことができることがメリットとなっているのである。代表取締役の澤田英雄氏によると、マックスエンジニアリング株式会社では、このような事業全般に渡って継続して受任できることを全面に出して営業を行う(図表 79)。つまり、マックスエンジニアリング株式会社は、一定の条件を満たしたうえで価格競争となる公共事業の入札ではなく、それぞれの業者を選定する手間や一括で受注することで生じるメリットを売りに、民間事業者を対象としたビジネスを展開しているのである。

では、以前のビジネスモデルでは、どのような顧客を対象としていたのであろうか、代表取締役澤田英雄氏によると、中小調査会社として、土壌の調査から水質の調査まで、特に分野を限定することなく受注していた。受注先は大手ゼネコンから個人事業主まで幅広く対応していた。あまりにも多くの業務をこなす一方で、規模の小さい業務が多かったため、採算は非常に悪くなっていた。

図表 79 一括受注のイメージ



出所：筆者作成

以上のように当時の顧客は非常に幅広く、現在のように顧客は絞るいことができていなかったということが出来る。つまりは、現在の顧客と異なった層を対象にビジネスを展開していたのである。

③ 自社のビジネスモデルの明確化

以前は日々の経営に追われており、依頼があった仕事は断るいことなく、すべて受任するという体制であった。もっとも業務数は現在よりも多く、取引先も大小あわせて相当数あった。また、時には公共工事の入札に参加することも行った。

しかし、業務が多岐に渡ることから利益率は非常に悪く収益性がわるいために、業務依頼があった場合には、どんな業務であっても売上・利益確保のために断るという判断ができないという悪循環にあった。

(3)-2 戦略構築のフェーズ

それでは一括受注という戦略の転機はどのようにして実施されたのであろうか、はじめに戦略構築のフェーズにおいて、ブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用できたかどうかについて確認したい。代表取締役澤田英雄氏によると、土壌調査会社というものは、建設業でもありかつ調査業でもあるという非常に特殊な業態である。業態ごとに建設業に近い場合、環境産業に近い場合、調査に特化している場合となっている。さらに業務の大半は大手ゼネコンが請け負っており、中小企業でこれらの業務をおこなっている企業は非常に少なく、ライバル会社を特定することは困難であった。つまり、ブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用できないと判断したのである。

そこで本論文で提示した修正されたフレームワークを適用することとする。修正されたフレームワークのうち、戦略構築に関わるものは以下の通りである。

④利益方程式の再構築を通じたビジネスモデルの変革

⑤新しい業務プロセスの確立

前述の通り、従来は幅広い領域でビジネスを展開していたマックスエンジニアリング株式会社は、土壌調査から改良、販売までの一貫したビジネスを展開することで、顧客に対して利便性や安心感といった新しい価値を提供することを目指した。

ここで重要なことは、従来は個別の事情で入札をおこない、業務を受注していたために、個々の事業で価格競争をしつつ、採算をとる必要があったのに対して、一括で受注することで、個々の個別最適ではなく、トータルで利益を得ることを考えればよくなったことである。

また、逆にトータルのプロデュースできる事業を優先的に受注することにより、業務の選別ができるようになり、従来のようになんでも受注するという姿勢

ではなく、自社の専門性を活用できる分野のみを受注するといった営業方針へと転換することができた。これらの方針を実行するためには、まず専門性の土台となる許認可を取得することを大前提として実行に移した。許認可を取得するには、有資格者の確保が必要であり、社内教育で資格者を養成するとともに有資格者を募集することによって、社内だけでは補うことのできない経営資源を獲得することとした。経営資源を獲得することによって、専門性が明確となり、それに伴って業務プロセスも専門性を活かせる業務へとシフトすることとなった。

(3)-3 チェックのフェーズ

構築された戦略の実行にあたり、その確認はどのようになされたのであろうか。これまでのフェーズでブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用できなかったことが明らかなので、ここではブルー・オーシャン戦略のチェックができたかどうかではなく、修正された枠組みにおけるダイナミック・ケイパビリティによるチェックという観点で確認したい(図表 80)。

現在の土壌調査・改良事業においては、メイン業務であり、市場シェアもとれている。当時からの課題は、専門家の育成・充実を図ることによる売上向上が中心であった。限られた資源で実施するには、広範囲の専門性を必要とし、また規模の拡大を考えると量的な充実も必要となるからである。したがって、これらの専門的人材の質的・量的拡大が可能かどうかという観点からの課題であったといえよう。

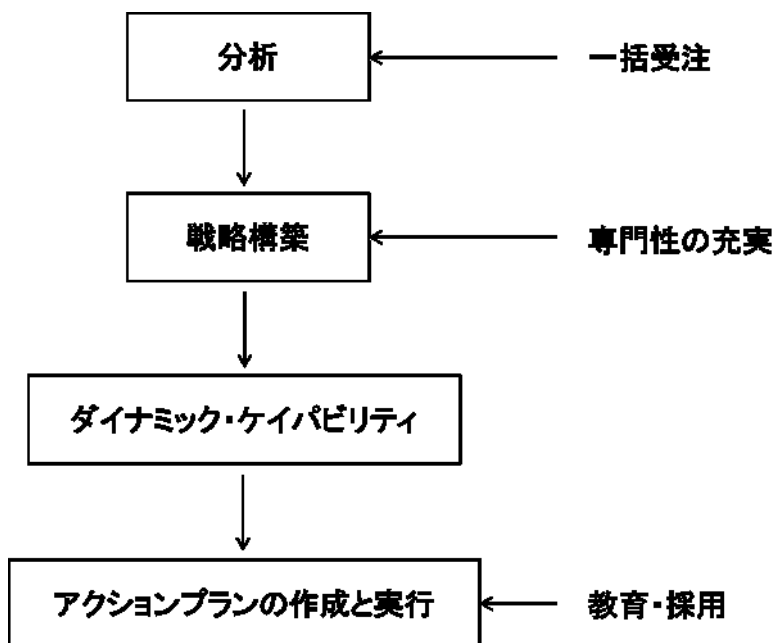
この点について代表取締役澤田英雄氏は、どのように判断したのであろうか、不足する人材については、教育と採用を中心に補充・拡大できると判断した。採用面では、新規採用を積極的に行うことはもちろんだが、離職者をなくすことを重要視した。中小企業にとって離職者がでることは、人材が補充できるまでは、他の従業員がカバーして補うしかなく、負担が大きくなり、離職者の連鎖につながるからである。また今後の方針として社内教育を充実させていくので、離職者はすなわち社内から知識が流出することに他ならないと考えたのである。そのために、会社の方向性を明確にするとともに従業員に対して業務のみの教育ではな

く、理念やモチベーション維持・向上に関する研修等、従業員の能力向上に資する様々な研修を導入している。また専門性を向上させるための研修制度や資格取得時の補助等も充実させていった。また、公的な助成金制度（キャリアアップ助成金等）を活用することにより、会社としての教育投資だけではなく公的な資金を合わせて活用することにより、充実させていったものである。

以上のように不足する専門人材という課題に対して、従業員に対して様々な教育制度を充実させることにより、従業員は、人を大切にする会社であるという認識が生まれ離職率が下がるとともに会社に対する貢献意識も生まれ、専門性の高い従業員へと経営資源を適応させていくことができたのである。

従業員に専門性をもたせること及び、専門性の高い人を採用するという方針は現在でも継続して課題として認識されており、注力されている。

図表 80 土壌関連事業のフレームワーク



出所：筆者作成

具体的には、既存の社員に対する専門性の充実、試験受験のための補助制度、休暇制度のような優遇措置の検討、新規採用社員においては、専門技術や知識を有している者の優先採用等をおこなっていくことが検討されている。

(4) 環境関連事業

代表取締役澤田英雄氏によると、環境関連事業については、水草の堆肥化などの事業を現在進行形で進めているという。マックスエンジニアリング株式会社では、関連する技術の特許申請する予定である。現在のところ事業と並行して研究開発を行っており、手始めに大阪府に対して経営革新を申請する予定である。水草の処理については、水草処理を請け負った段階で、発生した水草の処分費を支払っても利益が発生するが、本来は処分費がかかる水草を堆肥化することによって、通常必要であった処分費がかからないだけでなく、堆肥を販売することによって、商品価値が生まれるものである。当然研究開発としての先行投資が必要ではあるが、将来的には採算がとれる事業であると考えている(図表 81)。

(4)-1 分析のフェーズ

代表取締役澤田英雄氏によると、マックスエンジニアリング株式会社では、当初、当該事業を始めるにあたり、自社の強みや弱みを把握するために、ブルー・オーシャン戦略の枠組みに従って、下記のように分析を実施した。

しかし、この種の環境関連事業については、実際には多種多様なものがあり、一般化して戦略キャンバスを描くことは困難であるという課題に直面した。大きな枠で戦略キャンバスを描くと図表 81 のようになるが、この分析によって実際の戦略を構築することはできなかった。つまりは、ブルー・オーシャン戦略の枠組みに従って分析を試み、一応の形にはしたものの、その分析は適切なものではないと判断され、これに従って戦略を構築することはできないという判断に至ったのである。

そこで、マックスエンジニアリング株式会社では、顧客価値と自社の分析を徹底することで、本論文で提示した修正されたフレームワークに当てはめると次の

ようになる。なお、本論文で提示したフレームワークのうち、分析については以下のようになっている。

- ① 自社経営資源・業務プロセスの分析
- ② 自社の現在のターゲットの明確化
- ③ 自社のビジネスモデルの明確化

① 主要経営資源・業務プロセスの分析

現在、マックスエンジニアリング株式会社は、土壌調査及び土壌改良に関する経営資源を保有しており、この領域では一定の評価を得ていることから、信頼という経営資源も保有していると考えてよいであろう。水草処理については、従来から実施しているものであり、一定のノウハウも保有している。

現在のマックスエンジニアリング株式会社の強みとしては、水草の処理技術(除去する)に加えて、土壌等の分析を実施し、環境要因という観点から水草発生抑制のためのアドバイスができるということをおこなうことができる。また、継続して取引のある顧客に対しては、水草が発生してからの受注ではなく、水草の大量発生前に処理を、実施することで、処理費の抑制を図ることもできている。

② 自社の現在のターゲットの明確化

現在のマックスエンジニアリング株式会社の顧客は、公共事業・民間事業の両方が対象となっている。水草の処理自体は、それで1つの事業として完結するために、継続取引が必須でないからである。とは言いつものの、土壌等の分析からアドバイスを実施したり、水草の大量発生前の処理を提案することなどは、継続的取引を前提とするものであり、軸足は、継続的な取引が可能となる民間事業者においていることは間違いない。

③ 自社ビジネスモデルの明確化

現在のビジネスモデルは、基本的には水草処理という事業をベースに、事業としては完結していることを基礎としている。つまり、水草処理という事業そのも

ので利益が出る価格設定をし、コストもその範囲で収まっている。しかし、マックスエンジニアリング株式会社は、単発の取引で終わらせるのではなく、継続した取引を獲得するために、前述のような様々な取り組みを実施してきた。

つまり、マックスエンジニアリング株式会社のビジネスモデルは、水草処理という単発の取引を基礎に置きつつも、土壌分析を通じたコンサルタント的な付加価値を提供すること、継続取引のメリットとして大量発生前に処理提案をすることを通じた処理費の低減という価値を提供するという点に特徴があるということができる。

(4)-2 戦略構築のフェーズ

前述のとおり、マックスエンジニアリング株式会社における当該事業は、現在進行形で進化している途中である。現在、検討されている新しい戦略はどのようにして策定されているのであろうか。

本論文で提示した修正されたフレームワークのうち、戦略の構築に関わるものは以下の通りである。

④利益方程式の再構築を通じたビジネスモデルの変革

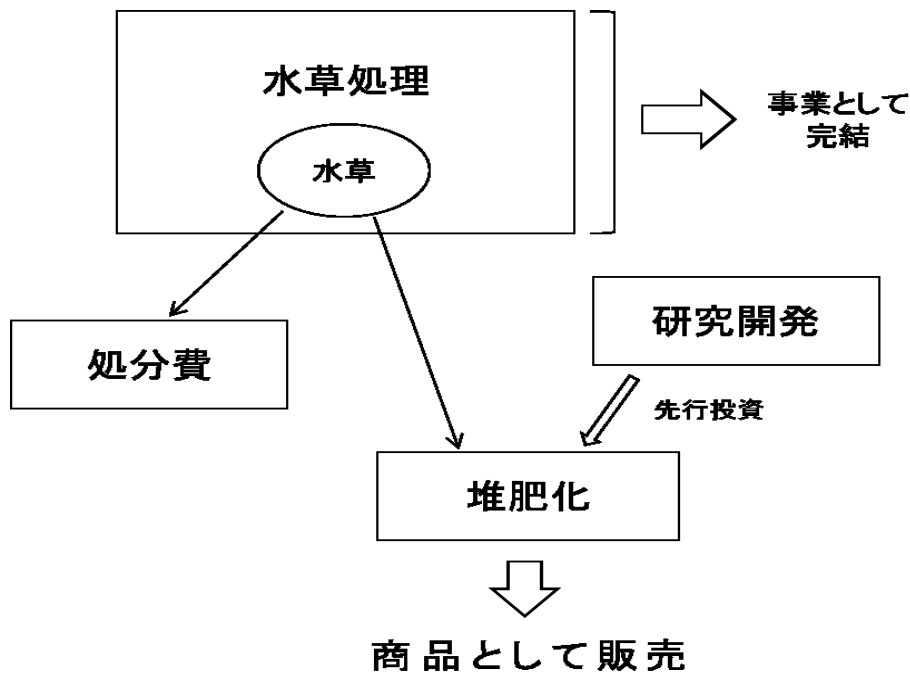
⑤新しい業務プロセスの確立

代表取締役澤田英雄氏によると、利益方程式については、処分費をかけて処理している水草を堆肥化することによって、新たな収益源とすることを考えている。端的に言えば、従来、水草は廃棄しており、その処理に費用が生じていたのに対して、新たな利益方程式では、これを処理することによって堆肥化し、価値を生み出そうというのである。これが実現すると、水草の処理費用それ自体についても金額を引き下げることが可能となる。

つまり、クライアントから見ると費用が下がりかつ処理した水草を再利用することができるので、地球環境を考えた対策であるということができる。ただし、現在は処理方法を研究中であり。研究開発費の回収等を考慮すると最初の段階から大幅な値下げはできない可能性はある。

新しビジネスモデルをもとにした環境事業のイメージを図示すると図表 81 のようになる。

図表 81 環境事業のイメージ



出所：筆者作成

(4)-3 チェックのフェーズ

構築された戦略の実行にあたり、その確認はどのようになされたのであろうか。分析のフェーズでは、ブルー・オーシャン戦略の枠組みを適用しようと試みたものの、実現できなかったことから、ここではブルー・オーシャン戦略のチェックができたかどうかではなく、修正された枠組みにおけるダイナミック・ケイパビリティによるチェックという観点で確認したい(図表 82)。

現在構築されつつある新戦略は、現在事業を行っている水草処理のプロセスに付加することによって、再利用・商品化するということである。

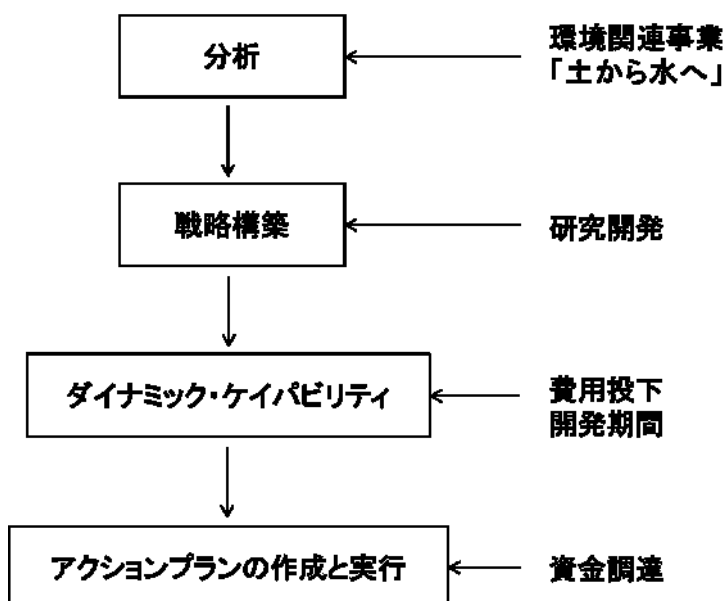
代表取締役澤田英雄氏によると、当面の課題は、堆肥化のための研究開発によ

の特許取得、堆肥の販路開拓、などがあげられる。ビジネスの基本的な部分となる水草の処理については既存のビジネスの延長なので、特に課題となる点は見当たらない。

研究開発については、すでに自社内で蓄積をしており、特許を取得できる見込みであり、新しいビジネスモデルへの適応は可能であると考えられている。また、堆肥についても、もともとの材料は廃棄物となるはずであった水草であり、水草処理と事業が一体化していることで、材料費を消滅することが可能となっている。この点から言えば、原料の仕入れ等に関わる新しいノウハウを構築する必要はないので、新しいビジネスモデルへの適応は比較的容易であると判断された。

また、販路開拓という観点から言えば、堆肥自体は汎用品であり、必ずしも特殊な経路で販売されるものではない。この点でも、参入自体は容易であると判断されている。以上を踏まえて、代表取締役の澤田英雄氏は、当該事業を推進することに決めた。現状は事業として、水草処理を行いながら、研究を継続している。特許申請や経営革新の申請は実施する。今後は投下資金の予測を行い、資金調達を行うことができるかが戦略実施のメルクマールになるものである。

図表 82 環境事業のフレームワーク



出所：筆者作成

(5) まとめ

以上のように、マックスエンジニアリング株式会社の経営戦略について検討を重ねた。マックスエンジニアリング株式会社は、環境といったキーワードを中心に多角化戦略もしくは事業領域の拡大を進めている。マックスエンジニアリング株式会社は、多岐にわたる事業を展開しているが、本論文では中核的な2つの事業について分析を進めてきた。

代表取締役の澤田英雄氏は、経営学の学習にも熱心であり、ブルー・オーシャン戦略などの考え方もいち早く習得し、経営に生かそうとしてきた。本論文で取り上げた2つの事業展開についても、ブルー・オーシャン戦略の枠組みに従って分析を進めるなど、工夫をしてきた。しかし、中小企業にとっては、ブルー・オーシャン戦略の枠組みは実行が難しく、対象や評価軸を決めることには困難が伴う。また、分析はできたものの、そこから新しい展開を図ることができないこともありうるという典型的なケースであった。

そこでマックスエンジニアリング株式会社は、自社の分析を徹底して実施して、自社の強みを展開できる方法について検討を進めることで、新しい領域への進出を決めることができたのである。

土壌改良の事業では、中核的な従来のビジネスに加えて、垂直的業務を付加することで新しいビジネスモデルを確立することができた。現在、さらなる拡大を目指し、専門性の量的・質的拡大に取り組んでいる。進出の決めてとなったのは、必要となる専門性の獲得ができるか否かであった。これまでの中核的な事業で培った専門性以外の部分で、同様に高度な専門性を発揮でききるかどうか、ビジネスモデルの肝となっている。これによって、それぞれの単独での事業での採算性ではなく、トータルとしての利益方程式を考えればよいという状況を作り出したのである。

水草の除去を営む環境事業では、従来の土壌改良のノウハウに加えて、堆肥の製造販売に関する資源・能力が必要となった。従来の水草除去事業では一定の成果をあげているものの、単独でのビジネスでは競争優位を確固たるものにはできない。そこでマックスエンジニアリング株式会社は、継続的な取引を前提とする

付加価値を提供すること、廃棄されていた水草を資源化し、堆肥として有価物にすることで、事業をさらに進化させる取り組みに挑戦している。

ここで重要なことは、自社の強みを維持しつつ新しい領域で必要となる資源や能力を明確にし、その獲得へ向けた取り組みを実施していることである。本ケースに基づいていえば、水草の堆肥化に関する研究開発であり、特許取得である。また、継続取引に向けた、コンサルティング提案であり、大量発生前での提案による経費削減であった。

以上のように、マックスエンジニアリング株式会社においても、本論文で提示した枠組みに沿った意思決定のプロセスが確認できた。マックスエンジニアリング株式会社については、事業の展開直後もしくは現在進行形で進んでいることもあり、タイムリーな分析ができた一方で、その意思決定が正しかったのかという検証はできていない。今後の事業展開を見守る必要があるが、フレームに沿った適切な意思決定がなされたのではないかと考えている。

第7節 まとめ

本章では、6章(表図 62)で提示した中小企業再生のフレームワークを用いて、アートリフォーム株式会社、株式会社 TTN コーポレーション、マックスエンジニアリング株式会社の3社の分析を行った。3社ともに中小建設企業であり専門工事を主たる業務としているものである。

アートリフォーム株式会社においては、自社の分析を行い、強み・弱みを明確にしたうえで戦略を構築し、ダイナミック・ケイパビリティによるフィルターによって戦略の断念、アクションプランの作成・実行、再検討といったフローをたどることがアートリフォーム株式会社の現状の企業運営に合致していることが明らかとなった。特に立案した戦略がダイナミック・ケイパビリティによるフィルターによりリソースが足りないことがわかった段階で再検討に移行し、その後外部リソースを獲得したことによってアクションプランの実行へと移行しており、まさに本稿で提示したフレームワークに沿った流れとなっている。

株式会社 TTN コーポレーションの場合には、業界内で唯一 24 時間施工というサービスを打ち出している。24 時間サービスの実施により、顧客にとっては、店舗の閉店時間帯での施工が可能となっており、機会の損失が最小限というメリットが享受できている。このような差別化はまさにブルー・オーシャン戦略である。そして、通常ブルー・オーシャン戦略は未来永劫継続できる戦略ではなく、ビジネスモデルや商品を模倣されるものである。しかし、株式会社 TTN コーポレーションの場合には、すでに 10 年以上も 24 時間施工というサービスを継続しているにもかかわらず、ライバル企業が現れていない。ただ、このような優位性だけに頼るのではなく、新戦略を次々と打ち立てており、新し領域に進出している。本章では、株式会社 TTN コーポレーションの新戦略について、本論文で構築したフレームワークを用いて分析を行った。

株式会社 TTN コーポレーションの特徴としては、戦略構築後ダイナミック・ケイパビリティによるフィルターをかける段階で同時にアクションプランの作成を行っていることがある。つまり、戦略構築し、実行するかどうかの判断材料としてアクションプランまで同時並行的に進めているということなのである。この点のメリットとしては、判断が早期に行うことができるというものがある。しかし、これは、単に早い判断をしているというものではない。きちんとした自社分析を実施し、新しいビジネスモデルに必要な経営資源や能力を把握したうえで、戦略の再構築を行っているのである。

戦略策定の段階で、アクションプランの作成までを求めるということは、分析の段階で、時には慎重であり、より時間をかけて検討を行っているということができる。また、戦略を実行するかどうかわからない段階でアクションプランまで作成することは、仮に戦略を実行しないという判断を行った場合には、無駄な活動に終わってしまい、時間のロスにつながるのではないかという疑問もある。この点について、代表取締役辻野社長はインタビューに対して「アクションプラン作成という投資は最低限の投資であり、実際にアクションプランを実行することに比べると金額には大きな差がある。アクションプランの作成により従業員がより具体的な戦略立案にかかわるといった教育的効果もあり、全く無駄な部分はない」

とされている。つまり、株式会社 TTN コーポレーションでは、アクションプランの作成に従業員を関与させることにより、経験を積ませるという効果と実際にアクションプランを実行する際には、熟知した従業員がすでに存在しており、新しい戦略の浸透にも効果的であると考えているのである。

マックスエンジニアリング株式会社の場合には、多角化戦略を実行しており、2つの事業について取り上げた。マックスエンジニアリング株式会社の場合は、ブルー・オーシャン戦略の枠組みに基づいて分析を試みたものの、必ずしも有効に活用できたわけではない。

そこで、マックスエンジニアリング株式会社は、自社の経営資源と顧客価値を中心に検討することで、垂直的な事業を一括で受注すること、廃棄していた水草を活用することで新しい価値を提供するなど、いくつかの新しいビジネスモデルを構築することに成功した。

いずれのケースにおいても、本論文で提示したフレームワークのに適合したプロセスで意思決定が進められ、新しいビジネスモデルを構築することに成功している。3つの事例研究で一般化ができたということは言えないが、少なくとも、本論文で提示したフレームワークの有効性は確認できたといえるのではなかろうか。

7 終章

第1節 本論文の問題意識と要約

我が国の建設業界は、平成4年をピークにその投資額は、84兆円から平成22年には約半分の41兆円にまで落ち込んだ。その後、現在では約50兆円にまで回復したものの、以前のような規模には至っていない。建設業界での就労者も、ピーク時の685万人（平成9年）から平成27年には500万人と減少している。同様に、許可業者数は、平成11年の60万業者から平成24年には47万業者へと減少している。

産業の動向を見れば、もはや建設業界は衰退産業であるともいえる状態にあるが、一方で、建設業は都市のインフラを支える必要不可欠な存在であるという一面もあるために、決してなくなる産業であるともいえる。近年、我が国では地震や豪雨などの災害が多発しており、その復旧、復興という面から見ても、必要最小限の業者がいれば良いというわけではない。

建設業界では、かつての売上の中心は、公共事業であった。しかし、現在では公共事業はかつてほどの規模で行われなくなり、これに依存した経営を続けることは困難になった。また、各企業が地域をまたいで活動することによって、中小企業といえども、広域での競争に巻き込まれている現状もある。このように、中小建設業者は極めて厳しい状況に追い込まれているのである。

本論文は、中小建設業者のこのような状況を踏まえて、中小建設業者のための新規事業の戦略立案のためのフレームワークを確立することを目的としている。ただし、ここでいう新規事業とは、これまでの事業と全く違う領域ということではなく、従来の事業に近接する場合や、従来の事業と一見変わらないものの、ビジネスモデルそのものの革新を伴う場合なども含んでいる。

中小建設業者という対象を明確にすることで、いくつかの前提条件が生じる。第1に、中小企業は経営資源も能力も、大企業と比較すると潤沢にあるわけではなく、不足する資源や能力を前提としたフレームワークが必要であるということ

である。資源や能力面で劣位になりがちな中小企業は、競争環境の分析や戦略立案あるいは構築した戦略の評価において、困難が伴う。情報収集などの面でも、コスト面で限界があるからである。

第 2 に、建設業では、公共事業が売上の柱の 1 つであるという性格上、一定水準の技術や品質を確保したうえで、入札という価格競争が主たる競争の形となっていることである。つまり、入札参加資格というハードルを越えれば、さらなる差別化を図っても入札に成功するわけではなく、特殊性を武器に競争をするというよりは、価格面での競争が重要になってくる。つまり、建設業においては、一定の条件の下で同質的な競争となる傾向が強くなっているのである。

序章では、上述のような中小建設業界の現状について論じた。建設業界の現状や中小建設業者の課題を整理することを通じ、本論文の問題意識について論じた。

第 1 章では、経営戦略の概念を整理したうえで、多角化戦略について論じた。従来の多角化研究ではシナジー効果を中核的な概念として、現在保有している経営資源の関連性による類型が行われてきた。関連型多角化はシナジー効果が得られやすく、利益面でのメリットがあるものの、成長性では非関連型多角化が優れているといった議論である。また、経営資源の重複利用が、どのような資源で生じやすいか、といった研究なども盛んにされていた。これらの研究において、情報的経営資源をはじめとする経営資源に注目し、議論が展開されている点は、その後の資源ベース理論の発展につながったとことなどからもわかるように、戦略論の進化という意味で評価することができる。しかし、同質的な競争を行っている中小企業という観点から言えば、余力のない中小企業にとって、非関連型の多角化を実施する余裕はないであろうし、関連型の多角化は、競合も実施するので結局は同質的な競争を回避することは難しい。

さらに、多角化研究では、余剰資源があるときほど、多角化戦略はうまくいくという知見も提供されている。しかし、競争環境が厳しい中小建設業者の状況を考えると、このような恵まれた環境にある企業は少数派であるといわざるを得ない。これらの点で、多角化戦略論をもとに中小建設業者の戦略を決定することは、必ずしも有効ではないといえる。

第2章では、ブルー・オーシャン戦略について論じた。ブルー・オーシャン戦略とは、新規需要を主体的に創造する戦略であり、競争相手がいない市場を生み出す戦略である。ブルー・オーシャン戦略はそのコンセプトの独自性が高いこともさることながら、戦略キャンバス、価値曲線、4つのアクションによるバリューイノベーションなど、ユニークなツールも提供しており、理論的にも実務的にも有用な研究であると評価できる。また、同質的な競争になりがちな中小建設業者にとっても、競争がない市場を創造するというコンセプトは、大変参考になるものになっている。

しかし、経営資源や能力が十分ではない中小企業にとっては、ブルー・オーシャン戦略において提供されているツールは難易度が高く、有効なツールとはなりえない場合が多々あると考えられる。ブルー・オーシャン戦略の枠組みでは、他社と競合しないということを重視するために、戦略策定にあたって、他社との比較分析が決定的に重要になっている。その際に、比較対象の選定や競争の軸（戦略キャンバスの項目を何にするか）などは、業界について幅広い調査と分析を実施しなければならないのである。しかし、経営資源に余裕のない中小企業にとっては、そこに資源を割くことは難しく、簡単に実施できる内容とはなっていないのである。このように、ブルー・オーシャン戦略の枠組みは、同質的な競争を繰り返している中小建設業者にとって、非常に重要な視点を提供しているものの、その実行にあたっては、大きな壁が存在しているのである。第3章では、以上のように、ブルー・オーシャン戦略の枠組みについて論じ、課題を明確にした。

第3章ではホワイトスペース戦略について論じた。ホワイトスペース戦略は、ブルー・オーシャン戦略とは異なり、ホワイトスペースと名付けた新しい領域を「自社にとって新しい」と定義し、事業領域そのものというよりは、ビジネスモデルの再構築に主眼を置いた理論を構築している。ホワイトスペース戦略の枠組みは、自社のコアスペースを明確にすることから始まり、自社にとって新しい領域で必要となる顧客価値、利益方程式、経営資源、業務プロセスを一貫した形で構築することなどで形成されている。

競合企業との関係というよりは、顧客価値と自社の資源や業務プロセスに注目

するという考え方は、中小企業にとっても実行しやすいコンセプトであるといえる。大企業と比べて資源や能力が劣位になりがちであるとは言うものの、顧客価値について常に問い直すことは、規模の大小に関わらず、経営者の基本的な姿勢であるといえるからである。また、自社の経営資源について理解し分析することについても、業務改善などと近い内容であり、特に特別なことではないからである。

しかし、ホワイトスペース戦略の枠組みに基づいて考察された、その新しい領域において必要となるビジネスモデルの革新が、実行可能かどうかについては、判断基準が示されているわけではない。中小企業がホワイトスペース戦略の枠組みを活用するうえで、この点が課題になることを指摘した。余剰の経営資源が存在している大企業においては、新領域への適応は、資源という観点では容易かもしれない。しかし、新たに考察された机上のビジネスモデルがどれだけ素晴らしいものであったとしても、中小企業にとっては活用できる余剰資源も少なく、必要となる経営資源、業務プロセスなどの面で適応することができなければ、新領域で描いたビジネスモデルが絵に描いた餅になる可能性も高い。以上のように、第3章では、ホワイトスペース戦略の枠組みについて論じ、中小建設業者の視点から分析し、その課題を明らかにすることができた。

第4章では、このような判断基準を提供する理論としてダイナミック・ケイパビリティ論について検討した。「内部・外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対処する企業の能力」(Teece,Pisano,and Shuen,1997)という定義からもわかるように、ダイナミック・ケイパビリティ研究は、現在のコンピタンスを新しい環境に適応することができるかどうか、という観点から論じられている。従来の経営資源に関する研究は、どちらかといえば、現在保有している経営資源や能力から、競争優位について論じるのに対して、ダイナミック・ケイパビリティ研究は、その名の通り、動的な観点から、企業の適応について論じるものである。

ダイナミック・ケイパビリティ論で論じられている内容は、中小企業にとって非常に重要な視点を提供している。つまり、これまでも指摘しているように、

中小企業は大企業と比較して、経営資源や能力の面で劣位になりやすく、余剰の経営資源を潤沢に保有しているわけではない。また、新規に獲得するという観点から見ても、獲得にかかる金銭的なコストや人材を引き付ける魅力という点で、比較的劣位になりやすい。つまり、新規の事業もしくは新領域への進出に伴って、不足する経営資源や能力をどのようにして埋めることができるのか、という観点は、戦略決定の際に非常に重要なポイントとなるのである。以上のように、第5章では、ダイナミック・ケイパビリティ論が、新領域への進出に伴う課題について考察する視点として、優れている点を論じ、ブルー・オーシャン戦略やホワイトスペース戦略の枠組みにおいて、中小企業の立場から考えると十分ではない点について、有効な知見を提供できる概念であることを指摘した。

第5章は、第1章から第4章までの議論を踏まえて、中小建設業者にとって実行可能な新領域における戦略策定のプロセスに関するフレームワークを構築した。序章でも明らかにしてのように、中小建設業者の課題は、同質的な競争環境からいかに抜け出すのか、という点にあり、これを解決することが本論文の問題意識である。このため、同質的な競争から抜け出すことを中核においている、ブルー・オーシャン戦略の枠組みを基本として置いた。ブルー・オーシャン戦略の目指すものは、いかに競争するのではなく、競争のない環境を創造することにあるからである。

しかし、ブルー・オーシャン戦略の枠組みに従えば、戦略構築の前半部分で必要になる分析のフェーズにおいて、非常に質の高い分析が必要となる。競合のない市場を創造するためには、競合企業を徹底的に分析し、競合とは異なる価値曲線を実現しなければならないからである。ところが、前述したように、ブルー・オーシャン戦略で提供されているツールについては中小建設業者にとっては難易度が高い。調査や分析の資源や能力が十分ではないからである。

本論文では、分析のフェーズにおいて、このような課題を解決するために、ブルー・オーシャン戦略の枠組みの利用が難しい場合には、代替的にホワイトスペース戦略のプロセスを代用し、自社分析を中心に実施するというモデルを提示した。競合を分析するプロセスの代わりに、自社の分析をするというのは一見奇異

に見えるかもしれない。このような代替措置が適切であるという判断は、中小建設業者が公共投資の入札が売上の柱となっており同質的な競争が中心となっているという業界の特性に依存している点は注意が必要である。つまり、建設業界特有の競争環境を前提に考えると、このような代替的措置が可能となるのであり、すべての中小企業に共通した枠組みとは言えないのである。

戦略構築、構築された戦略のチェックのフェーズにおいても、それぞれ、ブルー・オーシャン戦略の枠組みを基本としつつ、その実行が困難である場合を想定して代替的なプロセスをモデルに組み込んでいる。特に最後のチェックのフェーズでは、ダイナミック・ケイパビリティという観点から検討するプロセスを設け、新しい戦略が絵に描いた餅にならないようなポイントを設けている点に特徴がある。

第6章は、アトリフォーム株式会社、株式会社TTNコーポレーション、マックスエンジニアリング株式会社の事例研究を実施することを通じて、本論文で構築したフレームワークの有効性を検証した。

アトリフォーム株式会社は、中小企業がひしめいているリフォーム業界において、建築士やインテリアコーディネーター、宅地建物取引士といった各領域の専門家を複数置くことによって、顧客の高い要望に、多面的に対応できる新しいビジネスモデルを構築することに成功した企業である。本論文のフレームに従って分析をすると、ダイナミック・ケイパビリティという観点から、一時的に新戦略を断念し、M&Aをすることで再実行したという特徴のある事例であった。

アトリフォーム株式会社は、現在、地域密着の戦略を実行するために、ビジネスモデルの革新を進めている。特に、webを活用した受注の仕組みや、専門家集団を活用するための支店間の連携の仕組み、あるいは専門家の獲得・育成といった人的資源管理の仕組みなどである。これら一連の変化は、本論文で提示したフレームワークに従った意思決定のもで進められていることが確認されたのである。

株式会社TTNコーポレーションは、2つの観点から分析を行った。第1の分析は、ブルー・オーシャン戦略の枠組みをそのまま適応できた事例である。24時

間営業という独自のビジネスモデル構築した際には、ブルー・オーシャン戦略の枠組みをそのまま実行できた。しかし、それ以降の新領域への拡大は、ブルー・オーシャン戦略の枠組みではなく、本論文で提示したモデルに従って、戦略を立案し実行していた点は、興味深い事例であった。つまり、ブルー・オーシャン戦略は、理想的には何度も何度も繰り返し実現することで、ブルー・オーシャンを作り続けることが理想であるといえる。しかし、現実的には、自社の努力によって創造したブルー・オーシャンを捨てて、新しいブルー・オーシャンを創造することは、難しい。自己の成功体験をたやすく捨てることには、多くの慣性が働き、困難が伴うからである。

第2の分析において、株式会社 TTN コーポレーションは、自ら創造したブルー・オーシャンを軸に、新たな事業展開を図っていた。株式会社 TTN コーポレーションは、新しい戦略を構築し実行する際に、戦略構築のフェーズとチェック、戦略再構築のフェーズを同時並行的に進めることで意思決定を速めていた。当社の迅速な意思決定と実行力の高さは、我々の提示したフレームワークに合致したプロセスを経ているものの、逐次的ではなく、同時並行的になされていたという点も注目すべき事例であるといえる。

マックスエンジニアリング株式会社の事例は、今まさに新しい戦略を実行している進行形の事例である。マックスエンジニアリング株式会社では、ブルー・オーシャン戦略の枠組みに従って考察はしたものの、その有効性に疑問を持ち、断念している。その後、本論文で提示したフレームワークに従って戦略を構築し、実行に移していることから、本論文のフレームワークの実務的な有効性を示す事例であるといえる。

以上の3社の事例研究を通じて、本論文で構築した中小建設業者の戦略構築のフレームワークは、有効に機能するものであるといえる。もちろん、3社の事例をもって、普遍性があるという結論を出すのは早急に過ぎるのは承知しているが、少なくとも、詳細な事例研究を通じて、有効なコンセプトであることは示すことができたといえよう。

第2節 理論的含意

本研究の理論的な含意は、2点ある。第1に、資源や能力の面で劣っている中小企業の観点から、枠組みを提供した点である。本論文で取り上げたブルー・オーシャン戦略やホワイトスペース戦略は、それぞれ体系的な理論であり完成度の高い枠組みを提供していることは間違いない。しかし、これらの理論はある種的前提がなければ有効に機能しないという限界も有している。それは、業界のことを詳しく調査することができる、競合との競争の軸をきちんと整理することができる、新しいビジネスモデルに適応できるといった、ある意味で優れた資源や能力を前提としているのである。本研究は、これらの理論に依拠しつつも、中小企業を前提に、経営資源や能力に劣っている企業でも実行可能であるという独自の枠組みを構築したという点で、独自性の高い知見を提供している。

第2に、第1の視点と一部重複するが、実行という観点からフレームワークを構築しているという点である。ブルー・オーシャン戦略では、競争のない市場をどのように描くのか、という点が中心に論じられている。ホワイトスペース戦略では新領域でどのようなビジネスモデルを構築するのかが、中心に論じられてきた。しかし、これらの枠組みは、描いた戦略は実行できる、資源や能力を適応させることができるという側面が強く、机上の空論になりがちである。実務的な観点から言えば、経営資源や能力の適応が最も困難なポイントであり、本論文のフレームワークは、この適応という観点を取り入れている点に、理論的な含意があるのである。

第3節 実践的含意

本論文のフレームワークは、理論的な枠組みであると同時に実践的な枠組みでもある。そもそも、従来のフレームワークが中小企業にとっては利用することが難しいという問題意識から研究がスタートしていることもあり、枠組み自体が実践を意識したものとなっている。

ブルー・オーシャン戦略は、これまでにない優れた知見を提供していることは間違いない。この点で、これが実行可能であれば、実務的にも採用するのが最も良い。そこで、本論文のフレームワークでは、まずはブルー・オーシャン戦略の枠組みが適用できるかどうかを検討し、難しければ、代替的に次のステップに進むように構築されている。

これまでに延べてきたように、本論文のフレームワークは、資源や能力に劣る中小企業でも実行可能な工夫がされており、このフレームに従って分析、戦略構築、戦略のチェックを行えば、適切な戦略を構築することが可能になる。あるいは、構築した戦略を断念することができるようになる。この点で、大企業を前提に構築されることの多い経営戦略の分野において、中小企業の実践を志向した枠組みを提供することができた点に、実践的な含意があると考えている。

第4節 残された課題

本論文は、中小建設業者の戦略策定に資するフレームワークを提示することを目指した。前述の通り、経営資源や能力に限界のある中小企業には様々な制約がある中で、実行可能なプロセスを提示するためには、いくつかの困難が伴った。それゆえに、本論文で提示したフレームワークには、いくつかの限界がある。

第1に、特殊な競争環境を前提に構築されたモデルであるという点である。建設業という、公共事業が収益の大きな柱となっている業界が主たる対象であり、ここでは均一的な競争環境があるという特殊性があった。本論文で提示したフレームワークは、この特殊性ゆえに成立している部分があり、必ずしも中小企業全体に適用できる枠組みにはなっていないことである。

第2に、本論文は3社の事例を丁寧に分析することを通じて、フレームワークの有効性を確認している。しかし、3社の事例をもって、中小建設業者のフレームワークとして一般化することはできない。この点で、本論文における実証研究は、まだ緒についたばかりであり、大量サンプルによる分析あるいは、事例研究のさらなる積み重ねによって、より普遍的な知見となることを目指さなければならない

らない。

さらに、実務的な観点から言えば、それぞれのフェーズにおけるより具体的な分析ツールを提供することも可能であろう。本論文の問題意識は、経営資源や能力面で限界のある中小企業にとって、有効なフレームワークを提供するという点にあった。今回提示したフレームワークは、より具体的なレベルに落とし込み、より使いやすいツールにすることができれば、より多くの企業に活用してもらうことができるであろう。

これらの課題は、今後の課題として受け止めている。

【参考文献】

- Ansoff,H.I (1957) “Strategies for diversification” *Harvard Business School Publishing Corporation*. (関美和子訳『多角化戦略の本質』ダイヤモンド社 2010) .
- Barney.J.B(2002) “ GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE,Second Edition”PRENTICE HALL,INC. (岡田正大訳『企業戦略論上』ダイヤモンド社 2012)
- Charlene Li(2010) “OPEN LEADERSHIP:How Social Can Transform the Way You Lead”Wiley and Sons International Right. (村井章子訳『フェイスブック時代のオープン企業戦略』朝日新聞社 2011) .
- Chesbrough.H.W(2003) “ Open Innovation ” *Harvard Business School Corporation*. (大前恵一朗訳『Open Innovation ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学 2007) .
- George, A. L. & Bennett(2005), A. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences* The MIT Press(泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』勁草書房 2013).
- John L.Gattona(1998) “Strategic Supply Chain Aligenment—Best Practice in Supply Chain Management” Routledge (前田健蔵・田村誠一訳『サプライチェーン戦略』東洋経済社(2000).
- Johnson,M.W(2010)“Seizing The White Space : Business Model Innovation for Growth And Renewal” *Harvard Business Press*. (池村千秋訳『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの「空白」をねらえ』阪急コミュニケーションズ.2011)
- Kim.W.C&Mauborge.R (2005) “Blue Ocean Stragy” : *Harvard Business School Press*.(有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社 2007).
- Kim.W.C & Mauborge.R (2015) “Blue Ocean Stragy : Expanded Edition” : *Harvard Business School Pdblishing orporation*. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社 2015) .

- Kim,W.C & Mauborge,R(2017) “ Blue Ocean Shift” : *Grand Central publishing*.(有賀裕子訳『ブルー・オーシャン・シフト』ダイヤモンド社 2017).
- Marris,M(1964)“The Economic Theory of `Managerial`Capitalism”Macmillan Co.,London.(大川勉、森重泰、沖田健吉訳『経営者資本主義の経済理論』東洋経済.1971).
- Magretta,J (2012) “Understanding Michael Porter” : *Harvard Business Press*. (櫻井裕子訳『マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房 2012) .
- Penrose,E.T (1995) “The Theory of the Growth of the Firm” (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社.2010) .
- Porter.M.E. (1998) “The Competitive Advantage”: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: *Free Press*.(竹内弘晶『競争戦略論』ダイヤモンド社 1998).
- Prahalad.C.K & Krishna.M.S(2008) “The New Age of Innovation” (有賀裕子訳『イノベーション新時代』日本経済出版社 2009)
- Richard Boulton、Barry Libert& Steve Samek(2000) “Gracking The Value Code” *HarperCollins Publishers* (坂井賢二訳『バリューダイナミクス』東洋経済新報社 2000) .
- Robert K. Yin(1994) “Case Study Research 2/e” *Sage Publications,Inc* (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』 2017).
- Rumelt,R.P(1974). Strategy, structure and economic performance. Cambridge, MA:*Harvard University Press*.
- Rumelt,R.P(2011) “Good Stategy,Bsd Strategy” *Crown Business* (村井章子訳『良い戦略悪い戦略』日本経済出版社 2012) .
- Teece,D.J(2007) “ Explicating Dynamic Capabilities:The Nature and Microfoundations of (Sustainable)Enterprise Performance”*Stragic Management Journal*,Vol.28,pp.1319-1350 (渡部直樹訳『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社 2010)

Teece, D.J. (2009) "Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth" New York: Oxford University Press. (谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘、Stella S.Chen 訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社.2013).

Theodore Levitt(1962) "INNOVATION IN MARKETING" The McGraw-Hill Companies, Inc. (土岐伸訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社.2006)

Yin, R. K.(1994) *Case Study Research 2/e* Sage Publications, Inc.(近藤公彦訳『新装版ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房 2011).

青島矢一・加藤俊彦(2012)『競争戦略論』東洋経済新報社.

安熙錫(2004)「韓国企業の成長と戦略調整」『組織科学』第37巻3号 pp3-41.

安部義彦 (2013)『ブルー・オーシャン戦略を読む』日本経済新聞出版社.

安部義彦・池上重輔(2008)『日本のブルー・オーシャン戦略』ファーストブレス.

網倉久永・新宅純二郎 (2011)『経営戦略入門』日本経済新聞社.

安部徹也(2015) 『イノベーション理論集中講義』日本実業出版社.

井賀英夫(2013)「経営者にとって MBA のまなびとは—自社における実践の考察を通じて—」『商大ビジネスレビュー』第3巻第1号 pp1-16.

池上重輔(2011)「保険業界におけるブルー・オーシャン戦略の検証—ソニー生命とライフネット社の事例から—」『早稲田国際経営研究』第42号 pp87-98.

石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎 (1996)「経営戦略論 (新版)」有斐閣.

石田秀朗(2011)「考え抜く力を向上させるプログラムの検討—ブルー・オーシャン戦略を活用して—」『奈良産業大学紀要』第42巻第26号.

伊藤良二・須藤実和(2004)「コア事業と成長戦略」『組織科学』第37巻第3号 pp11-20.

上野恭裕(2004)「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』2004年13巻 21-33頁.

上野恭裕(1993)「多角化戦略とコア資源」『大阪府立大学経済研究』第38巻第4

号 pp65-86.

上原修(2008)『グローバル戦略調達経営』日本規格協会.

内山悟志・遠藤玄声(1998)『TCO 経営革新』生産性出版.

占部都美 (1988)『経営学辞典』中央経済社.

大木清弘(2014)「目指すべき各課戦略とは何だったのか? : Rumelt 研究再考—
経営学輪講 Rumelt(1974,1982)—」『赤門マネジメント・レビュー』第 9
巻第 4 号 pp243-263.

大杉奉代 (2006)「中小建設業における存立を目的とした多角化戦略の一考察 —
多角化度決定要因を中心に—」『広島大学マネジメント研究』7 号 pp96-99.

大住壮四郎 (2012)「価値創造のためのパブリック・マネジメント」『関東学院大
学経済研究所年報』03 号 pp1-11.

織畑基一(2008)「戦略的価値創造—ブルーオーシャン戦略深耕の一考察—」『経営・
情報研究』第 12 号 pp59-65.

加護野忠男(1976)「レビュー・アーティクル製品市場戦略と企業成果」『国民経済
雑誌』第 133 巻第 3 号 pp72-82.

加護野忠男(2004)「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』第 37 巻第 3 号 pp4-
10.

鴨志田晃(2004)『数値化経営の技術』東洋経済新報社.

軽部大・青島矢一・武石彰 (2012)『イノベーションの理由』有斐閣.

木村定雄・鷺見浩一(2006)「建設業界の特性を反映した大学安全衛生教育システ
ムの構築と実践」『KTP Progress』第 12 号 pp111-119.

喬普建(2014)「アンゾフの企業成長戦略：多角化戦略を中心に」『熊本学園商学論
集』第 18 巻第 2 号 pp1-29.

楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社.

グローバルタスクフォース(2004)『ポーター教授『競争戦略』入門』総合法令.

小島琢矢(2007)『ブルー・オーシャン戦略実現シート』長崎出版.

小松昭英 (2010)「ビジネスアセスメント序説—商業の生産性」『経営情報学会
2010 年全国大会研究発表論文』.

- 境新一(2005)『法と経営学序説』文眞社.
- 笹生心太(2009)「ボーリング場産業のブルー・オーシャン戦略に関する研究」『スポーツ産業学研究』第19巻第1号 pp55-65.
- 佐藤郁哉(2017)『質的データ分析法』新曜社.
- 清水勝彦(2015)「経営学から見るブルー・オーシャン戦略」『Harvard Business Review』2015年10月号 pp62-70.
- 邢晶(2015)「成長期におけるビジネスモデルの再現性に関する一考察」『立教ビジネスデザイン研究』第12号 pp31-44.
- 鈴木純(2018)「SEDAモデルで実現する顧客価値イノベーション」『ダイヤモンドクォーターリー』2018年秋号 pp14-25.
- 鈴木智弘(1991)「多角化戦略と戦略的提携序説：新たな組織関係、組織構造の創造」『一橋研究』15巻4号 pp17-40.
- ゼネラル・エレクトリック・カンパニー(2001)『GEとともに』ダイヤモンド社.
- 十合廣國(2006)『経営組織論』中央経済社.
- 大東和武司・金泰旭・内田純一(2008)『グローバル環境における地域企業の経営』文眞堂.
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部(1999)『サプライチェーン理論と戦略』ダイヤモンド社.
- 高木晴夫(2005)『組織マネジメント戦略』有斐閣.
- 高橋広行他(2015)『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版.
- 田中彰(2004)「総合商社の多角化と総合経営」『組織科学』第37巻第3号 pp42-52.
- 田中和夫・小原重信(2006)「建築リニユアル市場のサービスモデル研究～建物所有者と建設業の視点から～」『国際プログラム・プロジェクト学会』第1号第1巻 pp111-119.
- 竹原邦子(2005)「国や企業活動におけるプロジェクトマネジメント導入への取り組み」『サイエンスプロジェクトマネジメント学会』第7巻第4号 pp3-8.
- 玉川憲(2018)「SEDAモデルで実現する顧客価値イノベーション」『ダイヤモンド

- クォーターリー』2018年秋号 pp26-37.
- 田村正紀(2006)『リサーチ・デザイン 組織知識創造の基本技術』白桃書房.
- 張輝(2012)「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教 DBA ジャーナル』第19巻第36号 pp19-36.
- 寺田成(2008)「コア事業をもつ多角化戦略に関する考察」『大阪府立大学経済研究』54(1)pp133-142.
- 寺本義也・岩崎尚人(2002)『ビジネスモデル革命』生産性出版.
- 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩(2007)『ビジネスモデル革命第2版』生産性出版.
- 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩(2011)『ビジネスモデル革命第3版』生産性出版.
- 中島秀之・諏訪正樹・藤井晴行(2008)「構成的情報学の方法論からみたイノベーション」『情報処理学会論文誌』49巻4号 pp1508-1514.
- 中田孝成(2016)「多角化戦略に関する一考察」『星陵台論集』第49巻第2号.
- 中田孝成(2017a)「ブルー・オーシャン戦略についての一考察」『星陵台論集』第50巻第1号.
- 中田孝成(2017b)「ホワイトスペース戦略に関する一考察」『星陵台論集』第50巻第2号.
- 中村洋・浅川和宏(2004)「企業の R&D 活動における外部ナレッジの有効活用と最適外部依存度—製薬バイオ産業における分析—」『組織科学』第37巻第3号 pp53-65.
- 中野明(2007)『ブルー・オーシャン戦略がわかる』秀和システム.
- 西山茂(1996)『MBA アカウンティング』ダイヤモンド社.
- 日覺昭廣(2015)「市場は後からついてくる」『Harvard Business Review』2015年10月号 pp72-80.
- 延岡健太郎(2018)「SEDA モデルで実現する顧客価値イノベーション」『ダイヤモンドクォーターリー』2018年秋号 pp4-13.
- 野中郁次郎・勝見明(2008)『イノベーションの本質』日経 BP 社.
- 野中郁次郎・臼井純子・渡辺南・信藤哲也・内本夏朗(2000)『リレーションプロセスマナジメント』ダイヤモンド社.

- 藤原雅俊(2008)「経営資源観とイノベーション研究の統合可能性—多角化企業におけるイノベーションメカニズムの解明に向けて—」『日本経営学会誌』第22号 pp3-14.
- 船井総合研究所(2015)『士業の業務革新マニュアル』ダイヤモンド社.
- 古田靖(2009)『ブルー・オーシャン戦略を使いこなす』TAC 出版.
- 邢 晶(2015)「成長期におけるビジネスモデルの再現性に関する一考察—ヤマハ及びヤマハ中国の音楽教室を事例に—」『立教ビジネスデザイン研究』第12号 pp31-44.
- 星野達也(2015)『オープンイノベーションの教科書』ダイヤモンド社.
- 保田隆明(2008)『企業ファイナンス入門講座』ダイヤモンド社.
- 松江英夫(2015)『自己変革の経営戦略—成長を持続させる3つの連鎖—』ダイヤモンド社.
- 水野雅彦(2005)「イノベーションの地理学の動向と課題」『経済地理学界年報』第51巻 pp205-224.
- 三谷宏治 (2012)『ビジネスモデル全史』ディスカバー・トゥエンティワン.
- 宮丸正人(2018)「SEDA モデルで実現する顧客価値イノベーション」『ダイヤモンドクォーターリー』2018年秋号 pp38-41.
- 八重樫文・岩谷昌樹(2014)「デザインによるブランディングに関する考察」『立命館経営学』第53巻第1号 pp53-74.
- 安室憲一(2007)『ビジネスモデル・シンキング』文眞堂.
- 横澤公道・辺成祐・向井悠一朗(2013)「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか—経営学輪講 Glaser and Strauss(1967), Yin(1984), Eisenhardt(1989a)の比較分析—」『赤門マネジメント・レビュー』12巻第1号 pp41-68.
- 吉川吉衛(2007)『企業リスクマネジメント』中央経済社.
- 吉田靖 (2009)『ブルー・オーシャン戦略を使いこなす』TAC 出版.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男(1981)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社.

米田正子（2003）『建設業の新分野進出』東洋経済新報社.

和田勲生(1998)『戦略の本質』ダイヤモンド社.

渡部直樹(2006)「戦略と構造、そしてケイパビリティ：進化論の観点からの再構成」『三田商学研究』第49巻第4号 pp81-99.

渡部直樹(2010)「ケイパビリティ論の性格と意義」『三田商学研究』第53巻第2号 pp83-100.

【参考ウェブサイト】

アートリフォーム株式会社 閲覧日 H30.8.10

<http://www.artreform.com/>

株式会社 TTN コーポレーション 閲覧日 H30.8.1

<http://www.ttn-corporation.net/>

マックスエンジニアリング株式会社 閲覧日 H30.8.1

<http://max-en.com/sp/>

日本建築連合会 閲覧日 H27.7.1

<http://nikkenren.com/publication/pdf/handbook/>

政府広報 閲覧日 H30.10.1

<https://www.gov-online.go.jp/tokusyu/syaho/naze/haikei.html>

国土交通省 閲覧日 H30.11.1

<http://www.mlit.go.jp/common/001149561.pdf#search=%27%E5%BB%BA%E8%A8%AD%E7%94%A3%E6%A5%AD%E3%82%92%E5%8F%96%E3%82%8A%E5%B7%BB%E3%81%8F%E7%8F%BE%E7%8A%B6%27>

消費者庁 閲覧日 H30.11.2

http://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/white_paper/2013/white_paper_1004.html

政府広報オンライン 閲覧日 H30.10.31

<https://www.gov-online.go.jp/tokusyu/syaho/naze/haikei.html>