

コーポレートデザイン再設計のエッセンス

岩 崎 尚 人

I. はじめに

2020年11月、パンデミック騒動が日々激しさを増す中で、「日経平均29年ぶりの高値」が報道された。バブル崩壊後の最高値である。米大統領選を巡る不透明感が和らぎ、世界の投資家が運用リスクを取る姿勢を強めているからだという。確かに、長らく2万円ラインを行ったり来たりして、投資家をヤキモキさせていた株価が24,3225円になり、30年前の水準に近づきつつあるというのだから、期待も高まったに違いない。12月に入って間もなく27,000円までに伸張すると、米国バイデン大統領就任の2021年1月21日（日本時間）には28,000円を超えている。コロナ禍の中での株価上昇にはやや違和感があるものの、「経済の先行指標」といわれる株価上昇には何やら期待を込めてしまう。

あまりに長い時を経たために、バブル経済前後の状況は多くの人々にとって忘却の彼方、というかもはや歴史の一部にすぎないのかもしれない。その時の景気動向と市場の価値観の変容は、景気変動が社会に大きな影響を及ぼすことを如実に示していた。その後30年間の経営環境の変化は激しく、戦時を除くと、人類史上経験することのなかったほど大きな変化であったに違いない¹⁾。その中で、多くの企業が栄枯盛衰の荒波を経験し、多くの企業が誕生し、また姿を消してきた。

投資信託会社のあるトップが、「日本経済は、30年毎に陰と陽が入れ替わる」との大局観を示している²⁾。確かに、そうした動きがあることは事

実なのかもしれないが、何よりも今次の株価復活の原動力となってきたのは、企業の変革努力である。企業の進化は、ダーウィン流の進化論³⁾やあるいはラマルク流の進化論⁴⁾が主唱するような環境決定論的進化ではない。むしろ、コウブ⁵⁾や今西錦二⁶⁾が説を唱えた、主体の意思や意識がこもった進化である。今正に時間をかけた企業の変革努力の結果が実を結んだのである。

本稿では、過去40年間の産業社会を概観しながら、企業変革の基本的な考え方について、「コーポレートデザインの再設計⁷⁾」という概念的枠組みの中で考えていくことにしよう。

II. コーポレートデザインの基本概念

経営環境激変の中でビジネス転換を企図する企業が最初に考慮すべきは、経営環境の何が、どのように変わっているのかを明らかにすることである。そして、それが当該企業にとって、どういった影響を与えるのかについて知ることである。それなくしてビジネスを闇雲に進めると、元も子もなくなってしまふ。当然であるが、変化への対応は早すぎても遅すぎても成果を収めることはできない。いかに巨大な組織であっても持てる経営資源は希少であり限界があり、タイミングが重要である。また、ビジネスを運営し組織力を強化していくために、組織を形成しているメンバーの管理体制も重要である。さらに、時として対立矛盾に陥ってしまうステークホルダー間の関係を上手くコントロールすることも求められる。経営者は、さまざまな経営資源をどのように組み合わせるかを考え、その資源をどのように調達し、パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、いかなる流通経路と価格体系の下で財・サービスを提供していくのかといった事業構造とそれを展開するための基本的な活動プロセス、つまり「企業の全体構造」を再設計していかなければならないのである。

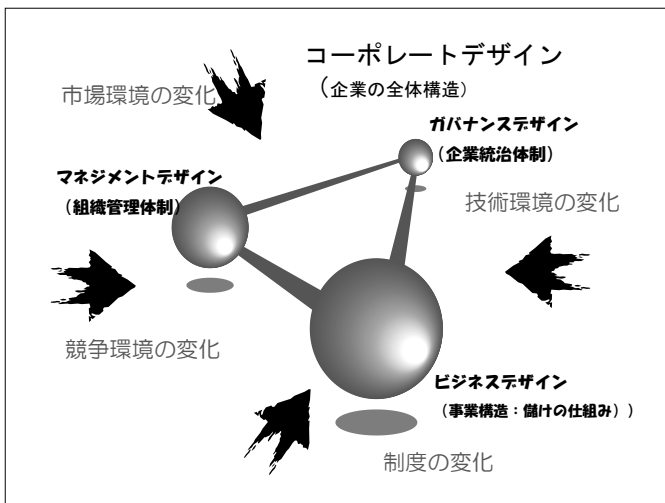
本稿では、企業の全体構造を経営環境との関係から設計し直すことを、

「コーポレートデザインの再設計」と呼ぶ。

「コーポレートデザイン」とは、収益や儲け生み出す事業の仕組み・仕掛けで設計である「ビジネスデザイン」、それを有効かつ効率的に機能させる組織管理の仕組み・仕掛けである「マネジメントデザイン」、さらにステイクホルダー間の関係を調整する企業統治の仕組み・仕掛けである「ガバナンスデザイン」、それらの総体である。そのため、経営環境の変化に適合したビジネスデザインを構築したとしても、それを適切に運営するマネジメントデザインの体制を整備できなければ、期待通りのパフォーマンスをあげることができない。

要するに、企業が期待されたパフォーマンスをあげるためには、環境変化、ビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインの間での適切な組み合わせが成立しなければならないのである。

図表1 コーポレートデザイン概念



1. 変化する外部環境

以下では、企業を取り巻く外部環境の主要な要素である、「市場環境」「技術環境」「競争環境」「制度」の変化とその影響について考えていくことにする⁸⁾。

(1) 市場環境の変化

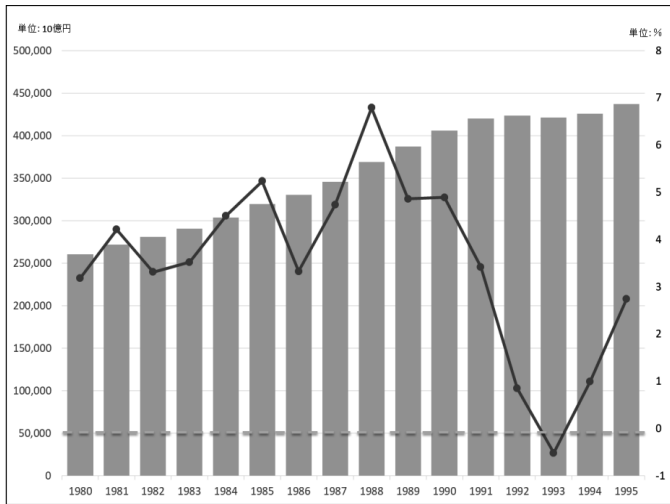
外部環境の中で最も身近なものは、市場環境である。

生活者が形成している消費市場の変化、すなわち需要の変化である。日本の場合およそ300兆円が個人消費であり、13億人超を抱える中国の消費市場の規模は約650兆円と日本の倍以上である。どちらの国においても経済に占める生活者の割合は大きく、日常生活が経済状況を左右しているのである。

冒頭でも述べたが、経済の動きが消費者行動に大きな影響を与えることを実感したのは、バブル経済崩壊前後であった。1987年の円高不況後始まったバブル経済最高潮時の消費者の購買決定の要因は、崩壊後のそれと全く異なっていた。バブル経済の中で生活者の間に高価格品は付加価値が高く、それが購買欲求や意欲を喚起するといったムードが蔓延していた。そのため、企業側も市場が求める以上の機能やサービスを提供することに躍起になり、オーバースペックであることを当然のように評価する傾向にあった。当時の家電製品には使用方法の分からない多くのボタンやスイッチがついていた確かな記憶がある⁹⁾。現在まで続く過剰包装もその一例であるが、無駄も付加価値の一つなのであろう。

ところがバブル経済が崩壊すると、市場の価値基準は一変して生活者の購買行動も大きく変化した。高価格志向は一掃され、いわゆる「価格破壊」が拡散した。生活者はメーカーが設定した定価(小売希望価格)での購入を拒否し、より廉価なものを求めてディスカウントショップ(DSS)¹⁰⁾、カテゴリーキラー¹¹⁾、100円ショップ(百均)といった業態に群がるよう

図表 2 1980年～1995年までの GDP 推移



出所：World Economic Outlook Database, October 2020

になった¹²⁾。もともと、価格破壊はそれほど長く続いたわけではない。

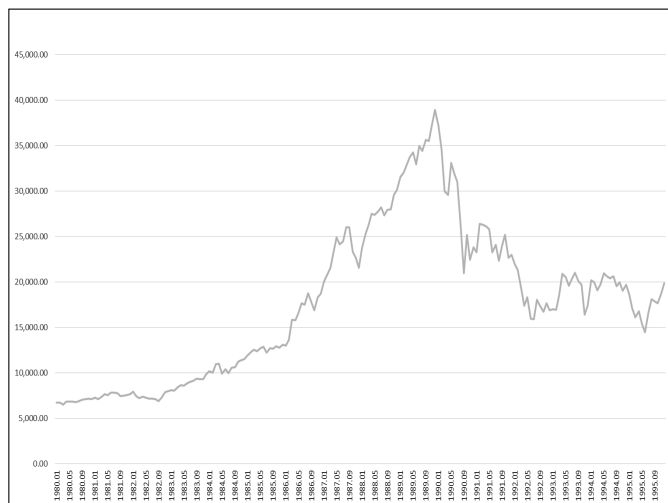
果して「平成不況」と命名される頃になると、市場は低価格だけで購買意欲を喚起されることが少なくなった。TPOに応じて高級品や高価格品を求める人々が登場するようになり、「市場の二極化現象」がいわれるようになると市場はますます不透明感を増した。

「不況、不況」といわれる中で、銀座に世界の高級ブランドショップが軒を広げていた。一円でも安い日用品や食品を求める一方で、ブランド・ショッピングをしたり、一流ホテルやレストランでランチタイムを楽しむなどの相反行動がみられるようにもなった。一昔前であれば、前者は金持ちの行動パターンであり、後者は貧乏人¹³⁾の行動パターンとして理解されていたが、ニューミレニアム時代の「市場の二極化」パターンはそれほど単純ではなかった。裕福な専業主婦がメルセデスに乗ってフェアを羽織って百貨を日常的に利用するし、低所得で日々儉約を迫られている非正規社

員の若い女性がルイヴィトン的高级バッグを身につけているのも珍しいことではない。そのため、市場は、ますますターゲットを絞りきれない複雑さや不透明さが強くなった。

また、市場の変化が街の様相も変えた。2007年の夏以降東京銀座の中心部に、「ファスト・ファッション」と呼ばれるSPA業態¹⁴のアパレルの大型店舗が立ち並び始めた。スウェーデンのH&M社日本第1号店の開店を皮切りにして、わが国最大SPAのユニクロ(UNIQLO)、世界最大SPAブランドのZARA、そしてSPAの生みの親ともいえるGAP社などの大型旗艦店舗である。オートクチュールやプレタポルテといった高級アパレルとは違い、高価格でも高級でもなく、本来であれば銀座とはいかにも不釣り合いである。古の銀座は変わり、それが発信するイメージも徐々に変容しつつある。果たして、パンデミック直前のインバウンド・ブームの最中には、中国人観光客であろうか、アジア人観光客の観光バスが長蛇の列で銀座通

図表3 1980年～1995年までの日経平均株価



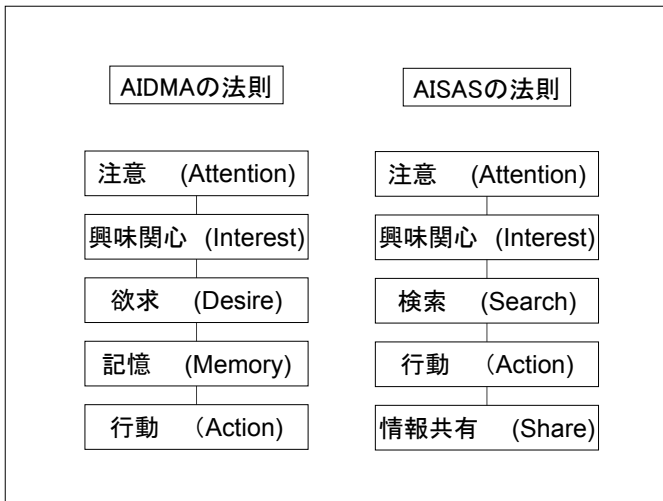
出所：日経電子版 ヒストリカルデータ
<https://indexes.nikkei.co.jp/nkave/archives/data?list=monthly>

りを占有していた。パンデミックの収束後、銀座は、どのように変わっているのだろうか。

いずれにしても、市場は経済状況によって大きく左右される。それに加えて、生活者の購買方法にも変化がみられるようになった。平成不況の中で百貨店の統廃合が進むと、ここ数年はスーパーマーケットの売上も伸び悩んできた。さらに、一人勝ち状態であったコンビニエンスストア（コンビニ）の成長にも陰りが見え始めた。小売業界の中で、店舗を持たない通信販売市場だけが拡大してきた。テレビやラジオの番組の幕間のCMではなく、一つの番組として組み込まれ、そこで直販するようになってきた。中には、プログラムの中で別の企業のCMも流れるものまで見られるようになった。加えて、eコマース（EC）市場も急拡大している。とりわけ、パンデミック下の緊急事態宣言が市場変化を助長していることも事実である。流通構造の変化が生活者の購買行動にも影響を与えている。

米国マーケターのローランド・ホールによれば、店舗販売型の流通シス

図表4 購買行動の変化



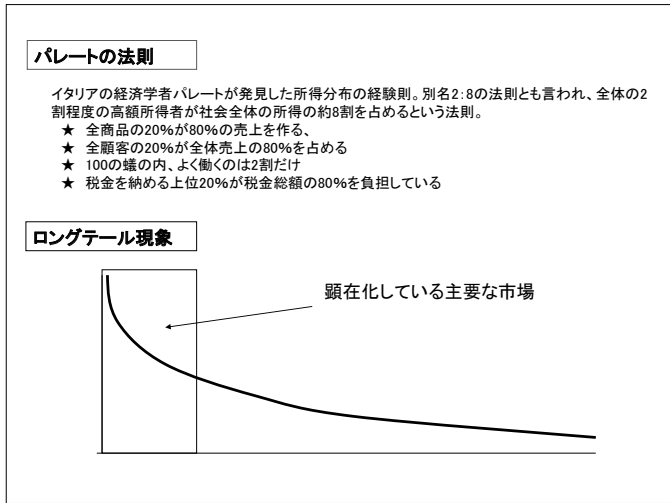
テムの中で、一般的に消費者は「注意 (Attention) →興味関心 (Interest) →欲求 (Demand) →記憶 (Memory) →行動 (Action)」, すなわち「AIDMA」という購買行動をとってきた¹⁵⁾。しかし、インターネットの普及で消費者が検索サイトを活用して情報を収集し、Facebook や Twitter, Instagram などの SNS を通して、面識の有無に関係なく多くの他者と容易に情報交換するようになった。すると消費者の購買行動が、「注意 (Attention) →興味関心 (Interest) →検索・比較 (Search) →行動 (Action) →情報共有 (Share)」へと変化した。「AIDMA」から「AISAS」への変化である¹⁶⁾。

その結果、市場や消費者の手にする情報は質量とも格段に向上し、時として企業のそれを上回るまでになっている。しかも、情報を拡散させる「おしゃべり好き (情報共有)」の消費者の数も確実に増えている。実は、市場は確実に着実に賢くなっており、侮ることのできない怖い存在に育ちつつある。

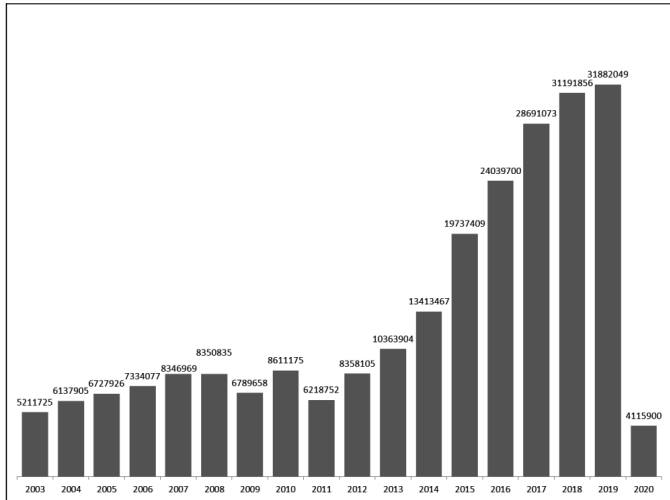
また、インターネットの普及は、従前魅力ある市場ではなかった潜在市場も顕在化させた。2割の優良顧客が売上の8割を稼ぎ出すといった「パレートの法則」に支配されてきた流通システム下では商売が成立しなかった「ロングテール¹⁷⁾」という巨大な潜在市場が顕在化してきた。ロングテール市場では、それまで「死に筋商品」としてしか扱われることのなかった商品が収益源とみなされるようになる。限界費用が限りなくゼロに近いエコシステムの下で、無視されてきた80%の潜在市場の顕在化である¹⁸⁾。もはや、「オタク」市場は、オタクだけのものではない。

さらに、日本の「内なるグローバル化」が新しい消費市場を誕生させてきた。アジアの発展途上国の多くが急速な経済成長を遂げてきた。少子高齢化が進み人口減少傾向にある日本にとって、訪日観光客の増加は大歓迎である。幸いなことに、アジア圏の各国の人々にとって未だ日本は魅力的な国であるようで、ここ数年のインバウンドブームの波に乗って観光客数は鰻登りであった¹⁹⁾。加えて、「低コスト・低サービス」を追求する LCC

図表5 パレートの法則とロングテール現象



図表6 外国人観光客の推移



出所：日本政府観光局 (JNTO) 公表データより作成

https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/

(Low Cost Carrier) がアジア市場で本格的に稼働したことも、発展途上の国々のグローバル化や観光業推進に一役買っていた。訪日観光客による「内なるグローバル化」は経済的便益だけでなく、市場の多様化を促して、硬直化した市場の柔軟性を高めることにも有益である。硬直的で同質的な市場は、大きな変化に直面した際に壊滅する確率が高くなる。大きな変化に耐えうるために柔軟性・弾力性を強化しておくことも重要である。「内なるグローバル化」は、日本市場の多様性を高度化するという意味でも重要であり、パンデミックのできるだけ早い収束が待たれるところである。

いずれにしても、市場環境の変化は、コーポレートデザインの再設計を促す大きな要因なのである。

(2) 競争環境の変化

コーポレートデザインの再設計を促す変化の第二は、競争環境である。

変化の一つは、盛者必衰サイクルの短縮である。近年、特定業界・業態の中での勝者と敗者の入れ替わりが著しく短くなっている。今昔を問わず特定の業界で一旦トップの座についたとしても、その地位に長くとどまり続けることが保証されるわけではない。近年、その入れ替わりは余りにも激しい。

20世紀世界の自動車産業を支配していたのは、「ビッグ3」といわれた米国企業であった。また、長年に亘って世界の写真フィルム市場でトップの座に君臨していたのは米コダック社である。PCが市場に登場したばかりの1980年代初頭、多くのメーカーがビッグブルー、IBMの後塵を拝していた。1990年を前後して日本のPC市場は、「C&C」のNECに完全に牛耳られていた。日本のGMS業界で常にトップの座に君臨していたのは日本最初のスーパーマーケットのダイエーであり、液晶事業で世界のトップを走っていたのは「目の付け所が違う」シャープであった。確かに、これら当時のエクセレント・カンパニーは大成功を取めた後も、成功を続け

ていくに十分な資源や組織能力を保有していた。

しかし、20世紀の勇者の多くは、21世紀になると間もなく、トップの座を追われ、市場から姿を消したり姿を変えたり、あるいは第一線から退いたりした。安寧の時代は、そう長くは続かなかったのである。『両利きの経営』を著したオライリー C. A. とタッシュマン M. L. の「50年前であれば、いや20年前までも、経営者には時間がたっぷりであった。変化への対応が少々遅れたとしても、挽回できたのである。それが、もはや通用しなくなっている」との指摘通りである²⁰⁾。

盛者に登り詰める時間が短くなる一方で、業界のトップに上りつめても、その地位を守り続けられる期間が短くなっている。トップになった瞬間から新しい競争と向き合わなければならない、戦国時代の下剋上状態である。敵は次々と新しい武器を準備して挑んでくるため、その度毎に新たな対応が求められる上に、その間合いも短くなっている。ネットサービスの草分けだった Yahoo! は、日本市場でも先行者として市場を拡大したが、Amazon や楽天が登場すると市場を一挙に奪われた。わが国最大で1,000万人まで会員を集めた SNS のミクシィも、Facebook に反撃する間もなくシェアを奪われてしまった。

そして、競争環境の変化を促しているもう一つの要因は、経済のボーダーレス化、企業活動のグローバル化の進展に伴う変化である。わが国で近年急速に国内市場のグローバル化、「内なるグローバル化」が進むとともに、日本市場でも外国企業との競争激化を招いている。しかも、それら競合は、手の内を知った欧米先進国のグローバル企業だけではない。アジアの新興企業やそれらによって買収されたグローバル企業などの新参企業（ニューカマー）の参入である。かつてと比べて財力・魅力が失われたとはいえ、1億人超の豊かな生活者を抱えている日本市場は、おいしい市場である。その上に、彼らのルールや常識がわれわれのそれとはかなり異なっていることから、手の内もほとんどわからず、徹底的に攻め込まれること

も度々である。例えば、世界最大の家電メーカーになった中国企業ハイアール社は、小型冷蔵庫生産の国営メーカーであったが、三洋電機を提携すると一挙に家電のフルラインメーカーに変身している。いつの間にかである。

さらに、ニューカマーの中には、同じ業界・業態だけでなく従前なら直接対峙することのなかった業界・業態から予告なく乱入してくる企業も少なくない。業種・業態を超えて産業のボーダーレス化に挑戦してくる競合は新しい武器を手にしており戦い方も違う。例えば、トヨタが google と競うことになると考えた者がいるだろうか。Amazon が巨大なプラットフォームとしてネットワーク・システムを各国政府に提供するなどとは想像さえしなかったであろう。まして、日本の電信電話事業を独占していた電電公社²¹⁾の末裔が、eコマースの Amazon と競合することになるなどと10年前に想像する者などいかなかったはずである²²⁾。かつて競争関係とは無縁だった業種・業態がその気配を感じさせることなく、市場に食い込み制覇してしまうこともあるのである。

しかも、「昨日の味方が、今日の敵になる」ことも珍しくない。情報技術の革新と企業活動のグローバル化が急速に進展する中で、境界不明瞭なボーダー上で闘争が展開されている。例えば、iPhone や iPad の委託生産をしている台湾 EMS 企業の鴻海（ホンハイ）も、液晶メーカーのシャープを買収したことで下請け製造専門アウトソーサーからの転身の用意は整っている。もしかすると、鴻海が apple の最大の敵になるかもしれない。また、文房具メーカー、プラスの通販子会社としてスタートしたアスクルも、そうした例の一つといえる。競合他社の製品を扱うことが不可欠な文具通販に参入することは、文具メーカーとしては非常識な行動であり社内多くの者が反対した。併せて、メーカーが直販をすることは顧客である文具店にとって裏切り行為にもなる。本社にとっても、文具店にとっても、白昼夢であった。しかし、アスクルのビジネスモデルは精巧で両者の問題を解決

した。当初両者の説得に必要であった「エージェント制度」などという方便も、20年を経て状況が大きく変わっている中では、もはや無用になっている。

このように競争環境の変化がコーポレートデザインの再設計を迫っているのである。その意味で、かつて強者であったがためにサクセストラップに陥り易い日本企業が、ニューカマーたちの格好の餌食になってしまう可能性は決して低くないのである。

(3) 技術環境の変化

第三の要因は、技術環境である。

1980年代半ば以降に進化を遂げたデジタル技術は、コアプロダクトである半導体の集積度と処理速度の大幅な向上によって日進月歩の発展を遂げてきた。そうした性能向上と反比例するように電子機器の価格が大幅に低下して、PCのコモディティ化とインターネットの普及を促した結果、本格的な「ネット社会」が到来した。そこでは、B2B取引の範囲を拡げ大幅な効率化を実現して生産性が大幅に向上した。また、B2C取引においても、ワンツーワン・マーケティングによる市場の囲い込みやEC市場の拡大など消費市場を変容させただけでなく、C2C取引をも大いに活性化させた。さらに、SNSはヒトとヒトのコミュニケーションの手段や方法、その内容を変えるとともに、情報の受け手であった普通の人々を能動的な表現者やサービス提供者へと変身させることにもなった。われわれ生活者の日常生活は、アナログ技術からデジタル技術への技術軌道の変化によって、20世紀後半のわずかな期間で革新的進歩を遂げたのである。

いうまでもなく、社会構造や産業構造を変容させているのは、ICT分野の技術革新だけではない。バイオテクノロジー分野のイノベーションによって、第一次産業の農業が第二次産業と第三次産業を取り込んで「第六次産業」といった新分野の産業を誕生させた。観光地では、ブランド牛やブ

ランド豚、ブランド魚が大人気である。また、医学分野の新発見や技術革新によって多くの疾病が解明され数多くの生命が救われているし、かつてならば頻発しかねなかったパンデミックを未然に防いでいる。環境技術の発展によって地球の持続可能性もかろうじて担保されているし、エネルギー革命なしに環境問題を回避することもできない。これに限らず、科学分野のイノベーションがあつてこそ、今日のわれわれの生活は維持されているのである。

とはいえ、いかに優れた科学者であっても、当該分野の技術の詳細な内容まですべてを熟知しているわけではない。かといって、ビジネスをメインにしている企業に期待することはできない。しかし、ビジネス側もその分野の技術がどういった方向に進もうとしているのかという、「技術軌道」を明確に把握しているべきである。自社のビジネスに直接関わる技術はもちろんのこと、主要な科学分野の技術軌道を知らずして変化に対応していくことができないことは当然である。

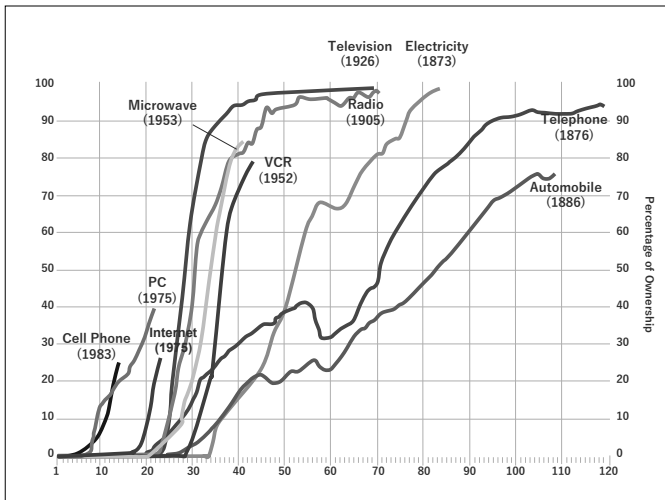
技術軌道だけでなく、ビジネスにとって技術変化がどのくらいのスピードで市場に普及するのかということが重要なことはいうまでもない。例えば、自動車が世界市場シェアのおよそ50%に普及するまで80年以上の時を要している。米国で大量生産体制を確立した自動車産業は、米国市場で普及し産業としての地位を確立した後、欧州先進国市場で普及した²³⁾。その後、多品種少量生産を可能にするリーン生産方式を導入した、日本メーカーが、国内市場を開拓するとともに欧米先進国にも輸出するようになった。時を経て、アジアの開発途上国の市場を開拓すると、1980年代には世界の自動車市場の半分以上を日本企業が供給するようになった。こうして自動車は世界市場普及したが、1980年に至るまで世界で自動車普及率は50%前後に過ぎなかった²⁴⁾。高額な自動車の普及率が各国の一人当たりGDPに連動することが影響したのであろう。

それに対して、フューチャーフォン（携帯電話）が一般市場に登場して

世界市場の80%ほどに普及するまでに20年程であった²⁵⁾、同様に1995年に本格化したわが国でインターネットの利用率が約90%になるまでわずか20年であった。また、2007年に米国で発売されたスマホは5年を待たずに世界標準になっている。これらの製品・サービスの価格が自動車に比べて廉価であったことも一因であろう。しかし、このことは世界が「漸進型社会」から技術・製品のライフサイクル・スピードの速い社会に変容していることの証左でもある²⁶⁾。例えば、携帯電話メーカー、ノルウェーのノキア社は、携帯電話市場で世界一であったにもかかわらず、スマホ市場への参入を断念せざるを得なくなった。また、1980年代後半世界最大シェアのレコード針メーカーであったナガオカも、CD市場の予想を超えた急拡大と普及スピードによって解散に追い込まれている²⁷⁾。

技術環境の変化を知るには、技術軌道とともに技術の市場への普及スピードも考慮しなければならない。

図表7 技術と製品の変容



資料：Microsoft Developers Conference 99, 原典：W. Michael Fox & “Fortune”

このように技術環境の変化は、コーポレートデザインの再設計を迫っているのである。

(4) 制度の変化

第四の要因は、制度の変化である。

ここでいう制度とは、法律や規制、商慣習・商慣行などであり、それが企業行動にとって大きな制約条件となっていることはいうまでもない。法律や規制を無視して事業を継続することはできない反面、規制緩和がビジネスチャンスが大きくすることも少なくない²⁸⁾。過去 50 年間の規制緩和を振り返ってみると、その多くは、経済のボーダーレス化や民営化がその理由である。

例えば、1990 年代半ばわが国の金融市場は諸外国の圧力によって開国を迫られた。グローバル・スタンダードを突きつけられた日本政府は、金融ビッグバンを回避できず、参入を許されていなかった外国の金融機関に市場が開放された。その結果、強力な国際競争力を持った黒船が大挙して日本市場に参入してきた。黒船にとってバブル崩壊以降、多額の不良債権を抱えていた日本の金融機関は格好のターゲットであった。その結果、わが国の金融機関は規模に関わらず合従連衡策を選択せざるを得なかった。旧財閥系に加えて群雄割拠していた大手銀行が姿を消し、現在に至っては全国規模で事業を展開するメガバンクは、三菱 UFJ 銀行、三井住友銀行、みずほ銀行の三行のみとなっている。

事の善し悪しは兎に角、伝統的な金融システムの瓦解が、金融業界以外のさまざまな産業全体にも影響を及ぼしたのである。財閥系銀行を頂点にして形成されてきたバブル経済崩壊以前の古い産業構造は、金融機関の統合によって構造改革を余儀なくされた。従来系列の取引先・顧客企業で株式の持ち合いを行って企業間の結びつきを強化し収益機会を増やして、他の系列企業や外国企業からの買収の防波堤となっていた護送船団が瓦解し

図表 8 わが国の主な規制緩和（1985～2005）

日本電信電話公社民営化（1985年）	国鉄民営化（1987年）
貨物自動車運送業への新規参入の条件緩和（1990年からの物流2法）	
ビールなどの年間最低製造量の緩和（1994年）	
電力自由化（1995年）	金融ビッグバン（1996年）
酒類販売業免許の付与基準の緩和（1998年）	
建築基準検査機関の民間開放（1998年）	
労働者派遣事業（1999年）	農業への株式会社参入（2000年）
バス運送事業への新規参入の緩和（2002年）	
タクシー台数の制限撤廃（2002年）	
電気通信事業の開放（2003年）	
指定管理者制度による行政サービスの外国資本等への開放（2003年）	
医薬品の部外品化による緩和（2004年）	
郵便事業の民間開放（2005年）	

たのである。そして、このことが企業経営における株主の立場を大きく変容させることにもなった。無口で無力な株主が企業の所有者として力を発揮し始めた。当然のように企業統治が問題となって、コーポレート・ガバナンスという用語が巷でも飛び交うようになった。その後、会社法の改正などを経て今日に至っている。

また、グローバル・スタンダードの御旗の下で、国際会計基準（International Financial Reporting Standard : IFARS）の導入が企業活動に大きな影響を及ぼしている²⁹⁾。かといって、それを無視することもできない。さもないければ、足かせをつけた状態のままグローバル市場で事業展開することにほかならないし、資金調達の間でも大きなハンディキャップを負うことにもなってしまうからである。

他方、民間による経済活性化をスローガンに、戦後日本の経済社会の根幹に変化を求める規制緩和が積極的に進められてきた。明治維新以来、国家によって独占されてきた郵便事業が2005年に民営化され、全国一律で展開されてきた郵便事業は民間企業に開放された³⁰⁾。全国に盤石なネット

ワーク網を構築してきた宅配業者にとって大きなビジネスチャンスのように思われた。結果的に激しいサービス競争、価格競争に晒されることになり、早々ヤマト運輸は郵便事業から撤退した。もっとも、それまでのヤマトの宅急便事業の成功は、多くの運輸規制緩和に対する挑戦の結果であった³¹⁾。

とはいえ、規制緩和だけが是とは限らないのも事実で、事象に応じて規制強化の動きも進みつつある。公害規制や個人情報保護法などはそうした事例である。また、ネット社会の拡大に伴って想定していなかったような事件が起り、法規制が必要になってきた。もちろん、そうした規制強化がビジネスチャンスとなることも少なくない。

さらに、コンプライアンス（法令遵守）だけでなく、社会的存在、社会の公器として常識的に守るべき、目にみえない規制や道義的・倫理的責任にも配慮が不可欠である。今や企業の社会的責任（CSR）に対して関心が高まり、自発的にそれに取り組まない企業は成長はおろか存続さえ保証されない。地球環境への配慮はもとより、企業を取り巻くすべてのステイクホルダーに対する配慮も企業に強く求められるようになってきている。内部統制システムの強化や公益通報者保護法の施行などコーポレート・ガバナンスに関わる規制強化にみられるように、経営者に対して誠実さと高潔さが求められるようになってきたのである³²⁾。

企業が特定の国や地域に拠点を置いて事業を展開する場合、そこでの法律制度や風習、商慣習に従わなければならないことはいうまでもない。制度を理解し遵守して、企業を成長・発展さらに進化させていくためにも、コーポレートデザインの再設計が必要なのである。

2. 企業の内部システム

これまでみてきたように、企業を取り巻く外部環境は絶えず変化しており、それを無視することはできない。ビジネスでは、何がどのように変わ

り、ビジネスに対して、直接間接にどのような影響を及ぼしているかを分析することが不可欠なのである。

以下では、それに適応する企業の内部システムを構成する三つの要素、ビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインについて考えていくことにしよう。

(1) ビジネスデザイン

コーポレートデザインの第一の要素であり、収益を生み出すための仕組み仕掛けが「ビジネスデザイン」である。

ビジネスデザインは、個別事業の展開方法やそのための具体的な仕組みや仕掛けを設計すること示しているのであり、「ビジネスモデル特許」で脚光を浴びるようになった情報通信技術を利用したビジネス手法を示すことに限定するものではない。企業が収益を生み出すための仕組み仕掛けとしてのビジネスデザインは、企業が存続と持続的成長を実現するために市場で展開している事業の基本的方向と価値創出の具体的方法論、および収益を生み出す事業領域などを指している。

そこで、既存事業を強化することによって企業力が増大するのか、あるいは新規事業を立ち上げることによって事業領域の拡大を図っているのか、国内あるいは海外市場を主力市場としているのかなど、事業展開の方法とそのための「ビジネス・コンプレックス(事業複合体)」を設計することがビジネスデザインの要諦となる。また、いかなる技術や資源を組み合わせる事業構造や収益構造を構築しようとしているのかや、どのようなバリューチェーンを構築あるいは変革することによって事業革新を実現していくのか、そして、企業力を強化するために資源をどこからどのような方法によって獲得していくのかなど意思決定の仕組み作りもビジネスデザインの機能と密接に関連している。

いうまでもなく、収益を生み出すための仕組み仕掛けは、それを取り巻

く企業の外部環境に左右されるので、その変化や動向をどのように認識するかが重要になる。経済的動向がどういった傾向にあるのか、市場や顧客はどういった変化をみせるのか、あるいは技術軌道はどういった方向に向かい、市場への普及速度はどの程度であるのか、そのとき競合はどういった行動をするのか、競合状態は現在と同じなのかなど、さまざまな視点から経営環境の変化を仮説することが求められるのである。

(2) マネジメントデザイン

コーポレートデザインを構成する第二の要素は、企業を機能させるためにデザインされる組織管理の仕組み仕掛け、すなわち「マネジメントデザイン」である。

ゴーイングコンサーンである企業の究極的な目的は存続にある³³⁾。企業が究極的目的を達成するためには、持てる経営資源を効果的・効率的に活用して、価値を生み出していくことが求められる。そこで、企業の理念やビジョン、戦略など企業方針や企業文化をどのようにメンバーが共有し、どういった組織体制を構築して人を配置し活用していくのか、組織を構成するメンバーをいかに管理し、モチベーションを高め、能力を強化していくのかなどが、マネジメントデザインの要諦となる。いうまでもなく、それと収益を生み出すビジネスデザインとの適合を維持することは重要な課題となる。象とネズミのように、がたいが違えばそれぞれの時間軸に差があることは、言うまでもない³⁴⁾。

ビジネスデザインとマネジメントデザインの不マッチが、企業のパフォーマンスに大きな影響を与えることは想像に難くない。高品質・低価格で日本製品が世界市場を席卷していた1980年代、終身雇用、年功序列を中核に据えた日本的経営は、輸出主導で経済成長を支えるビジネスデザインを底支えしていた。日本的経営は、当時の日本企業にとって最適なマネジメントデザインであった。バブル経済崩壊後、凋落する日本企業の多く

がビジネスデザインの再設計を試みた。しかしながら、経営状況が激変する中で、好循環を生み出していたビジネスデザインとマネジメントデザインとの関係にヒビが入りギクシャクし始めた。変化する経営環境が、終身雇用や年功序列、同質性によって生み出されてきた強さを許容しなくなったのである。そこで、多くの企業がコーポレートデザインの再設計にチャレンジした。しかしながら、一部を除いてそれに成功する企業は出現してこなかった。

COVID-19のパンデミックによってニューノーマル(新しい日常)が求められている現在も、バブル経済崩壊直後と同様、新しいビジネスデザインとマネジメントデザインとの関係の見直しが求められていることは確かである。それは、今後の日本経済、日本企業にとって、極めて重要な選択となるに違いない。

(3) ガバナンスデザイン

コーポレートデザインの第三の要素は、企業統治に関わるガバナンスデザインである。

従来多くの日本企業は、日常的に身近な少数のステイクホルダーとの関係に注目して経営してきた。つまり、顧客よりも従業員や経営者、会社のオーナーであるはずの株主よりも債権者である銀行を重視し、他のステイクホルダーはなおざりにされることが多かった。製品・サービスを提供することに集中してきた反面、自社の製品・サービスが引き起こした環境問題や社会常識に反する行為などには大きな関心を向けず、問題が表面化してから初めて対処するのが通例であった。コーポレートガバナンスに対する関心が高まるにつれて、さまざまなステイクホルダーとの関係が改めて問い直されるようになった。顧客満足度(CS)は高まっているか、経営者は企業価値を高めるような経営を行っているか、環境やりサイクルに配慮した製品設計や生産活動を行っているか、従業員満足度(ES)は高いかな

ど、すべてのステイクホルダーとの双方向関係を強く意識せざるを得なくなった。この点については、前節の「制度の変化」で詳述したので、ここでは簡単に触れるだけにする。

いずれにしても、経営環境が変化する中で、ビジネスデザイン、マネジメントデザイン、ガバナンスデザインをそれぞれ再設計し、それらを齟齬なく機能させることが求められているのである。

Ⅲ. コーポレートデザインの再設計とは

長々と論じてきたが、これまでの議論を整理して考えると、コーポレートデザイン再設計のエッセンスは極めてシンプルである。要するに、企業の内部システムが相互作用する外部環境と、事業構造、組織管理体制、組織風土や文化、企業統治構造などから構成される企業の内部システムとが矛盾することなく適合する全体構造をつくることである。そのためには、外部環境を変えるか、あるいは内部システムを変革するか、さもなければ両者を変化させるかを選択することになる。もっとも、コーポレートデザインを再設計するために外部環境そのものの構造を変えるには、膨大な時間とエネルギーを費やさなければならない³⁵⁾。つまり、企業の選択肢は、必然的に内部システムの変革ということになる。

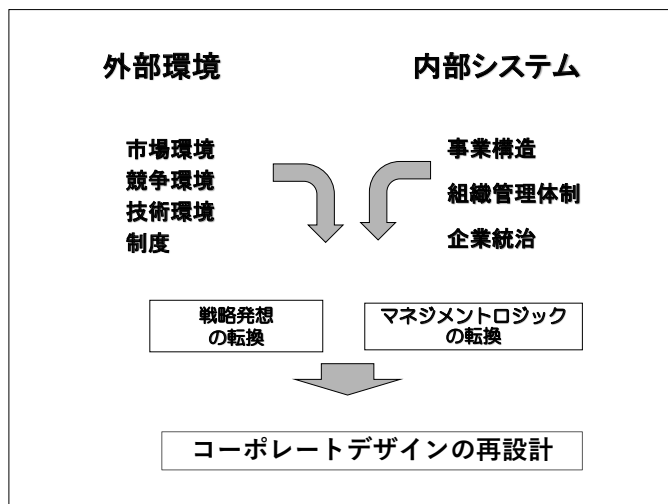
1. 戦略発想とマネジメントロジックの転換

コーポレートデザインを再設計し企業進化を実現していくためには、主体的意志によって外部環境に適応する「戦略発想の転換」と、同時にそれを具現化できる「マネジメント・ロジック（経営の論理）の転換」にチャレンジすることが必要になる。

(1) 戦略発想を転換する

「戦略発想の転換」とは、時代の変化に対応するために企業戦略のベ-

図表10 コーポレートデザインの再設計



スとなる考え方や常識そのものを転換することである。「工業化社会」と呼ばれる20世紀の日本の産業社会では、大量生産・大量販売を基礎とする「規模の経済」、複数事業を展開することによって未利用資源や生み出される副産物の活用に焦点をあてた「範囲の経済」、そして競合する企業と同一市場で同じ武器を使ってシェアを奪い合う「横並び競争」「同質的競争」などが企業の戦略発想の基本であった。つまり、自らが展開する事業から成果を得る手段は、「規模の経済」「範囲の経済」などの経済性追求にあると考えていた。しかし、市場環境、競争環境、技術環境や制度などが変化する中で、規模や範囲の経済追求一辺倒で、従前通りにビジネスを継続的に展開していくことが困難になってきた。そこで、これまでの発想を根本的に棄却し、全く異なる視点で事業を捉え直してみなければならない。事業の「パラダイム転換」である³⁶⁾。

しかしながら、企業革新を実現するためとはいえ、時代や市場が求めているからといって、既存の持てる経営資源をすべて入れ替えたり、収益を

あげている事業展開を中断して、ゼロから新しい事業に踏み込むことなどあり得ない。産業再生機構設立時のCOOであった富山和彦氏は言う。「評論家的に経営を語る人は、そんなのぶち壊してしまえと気楽に語るが、それで既存の事業組織そのものが壊れてしまった場合、イノベーションの投資資源はどこから持ってくるのか。壊れた事業の激しい返り血を浴び、資金繰りに奔走したことがあるのか³⁷⁾」その通りである。

パラダイム転換に直面した場合に経営者としてできること、すべきことは、当該の事業や市場を異なる視点から見直すか、そこでの戦い方を変えるか、事業展開の効率化を推進するか、製品やサービスを追加するかなどである。ところが、成功の罫が視点の転換を容易には容認しないのである。成功体験が大きければ大きいほどその傾向は強くなる。しかし、市場や顧客、競合に何よりも先んじることによって生み出される「スピードの経済」や、自己完結的事业展開から脱却することによって生み出される「連結の経済」、所有することではなく共有することによって生み出される「共有の経済（シェアリング・エコノミー：Sharing Economy）³⁸⁾」、あるいはサービスを受ける者から金銭的対価を受け取ることなくサービスを提供することによって生み出される「無料の経済性（フリー・エコノミー：Free Economy）³⁹⁾」など新しい経済価値創出の視点から既存事業を見直してやる必要がある。それによって、事業そのものを根本から変えたり、経営資源を総入れ替えたりすることなく、時代や経営環境の変化に対応した事業の再構築（リストラクチャリング）や競争優位性の構築が可能になる。

事業のパラダイム転換は、既存ビジネスを新しいもの、新しい仕組み仕掛けへと進化させることになるのである。

(2) マネジメントロジックを転換する

こうした「戦略発想の転換」を具体的なビジネスに落とし込んでいくためには、それを受け入れ運営する組織管理体制も変革しなければならない。

企業の内部システムの変革である。これを実現するためには、従前支持・信奉されてきた内部システムのマネジメントロジックを変更することが必要である。自らが展開している事業のドメインやビジネスモデルを革新することでコアコンピタンスを見直す。そのことによって、本業の顧客価値の意味や創造プロセスを変えたり、組織管理体制を革新することによってコミュニケーションや組織内パワーを変えたり、あるいは企業文化や風土の底流を流れている意識構造を革新してメンバーのモチベーションを大幅に改善したりすることが可能になるはずである。

従来常識として考えられてきた分業でさえICTの進歩がそれを超えるシステムを作り上げている。組織化の基本とされてきたピラミッド型の官僚制組織も逆機能だけが顕著になって、それとは異なる新しい有機的組織構造も示されている。しかし、分業体制のロジックに縛られた人間は分業の限界から脱却できずに右往左往するだけだし、官僚制機構の中で育てられた人間は硬直的で画一的な思考と既得権の呪縛から逃れることができずに手をこまねいていることしかできない。

また、日本企業の強みの源泉として評価されてきた「和」も、変化する経営環境の中では少なからず齟齬を生み出している。貧からの脱却を目的にして勤勉さやまじめさに力点をおいた人事システムの中で育ち評価されてきた者に、創造性や異質性を求めること自体無理がある。生活者の選択を優先する近年の市場は、同質的・画一の商品やサービスの提供ではなく、異質性や面白さを求めている。そうした市場に直接対峙する人間を古いタイプのビジネス・ロジックに縛りつけてしまうような組織管理体制で、新しい顧客価値を創出することができるはずはない。生活者の選択を優先する市場では、顧客価値創造に向けて戦略発想を転換すると同時に、それに対応してマネジメントロジックを転換しなければ、企業進化を促すことはできない。逆に、新しいマネジメントロジックが機能して新しい戦略的知が働けば、新しいビジネスデザインが創発されることにつながるかもしれ

ないのである。

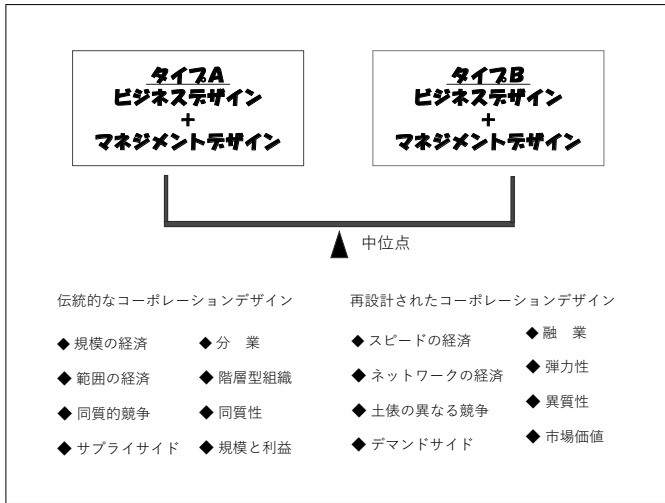
2. 矛盾を探索し止揚的に解消する

これまでの議論を前提にして、コーポレートデザインの再設計によって進化を遂げる企業に求められることは、既存のコーポレートデザインと、事前に想定されるそれをいかにして統合していくのかということになる。換言すれば、変化する経営環境の中に既存事業展開にかかわる何らかの価値を生み出しつつ、その一方で、それと全くかかわりのない新しい価値創出を同一組織内で実現することが可能になるかどうかである。既存事業を壊すことなく、新規事業を成功裏に立ち上げていくことの可否が問題なのである。

本稿のこれまでの既述をより簡潔にまとめると、現段階でより成功裏に事業を展開しているコーポレートデザインは、既存のタイプの環境と最適な状態にあるが、それがタービュラントで複雑な経営環境に変わると、既存のタイプのコーポレートデザインでは成長を維持することも存続していくこともできないということである。このようにいうと、単一方向に向けてコーポレートデザインを再設計すべきであると指摘しているように理解されるかもしれないが、そうではない。

図表 11 が示すように「規模の経済」「範囲の経済」「同質的競争」「サブライサイド」といったパラダイムの下でのビジネスデザインは、「分業」「階層型組織」「同質性重視」「規模・利益」に規定されたマネジメントデザインとマッチする古いコーポレートデザインである。それに対して、「スピードの経済性」「連結の経済性」「共有の経済性や無料の経済性」「ルールの異なる競争」「デマンドサイド」といったパラダイムの下にあるビジネスデザインは、「融合」「弾力的・多元的組織」「異質性の容認」「面白さや創造性」に規定されたマネジメントデザインにマッチする異なるタイプのコーポレートデザインであるとする。

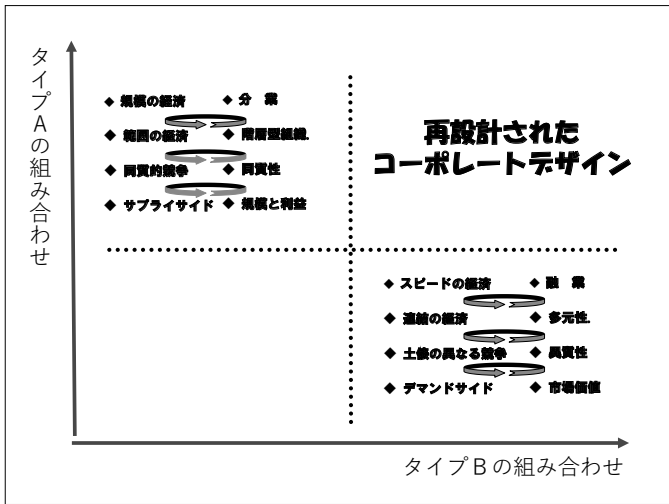
図表 11 二律背反のコーポレートデザイン



その場合、変革を企図する企業はできるだけ古い戦略発想から脱却して、且つできるだけマネジメント・ロジックを転換することによって、環境変化に対して適応することを選択するかもしれない。つまり、図表 11 に示される「タイプA」と「タイプB」のように対極にあるものを両立させるためには、その「中位点 (a balanceable point)」を探ることが最も容易な解決法である。しかし、それでは何の解決にもならず、むしろ、既存事業と新規事業とが共倒れになってしまう可能性が高くなるだけである。ところが、少なくない企業がこの中位点による解決を選択する傾向にある。もちろん、それでは成功裏に企業の舵取りをしていくことはできない。一挙両得は、それほど容易ではない。

なぜなら、経営環境は絶えず変化しており、一時的に変化を乗り越えることができたとしても、次の瞬間には別の変化に直面することになる。対極にある概念を一つのフレームワークの中で併存させただけでは問題を解決したことになる。変化の度に中位点の位置を変えバランスさせるこ

図表 12 コーポレートデザインの再設計のエッセンス



とが求められることになり、せっかく再設計したコーポレートデザインも「根本原因 (Root Cause)」を排除したことはないからである。

新規事業創造とマネジメントの関係について、クリステンセン C. は著書『イノベーションのジレンマ』で、「既存技術の延長ならばいい。しかし破壊的技術の場合、主力事業に吸収させることはかえって命取りになる⁴⁰⁾」と指摘する。これを解釈すると、持続的イノベーションは漸進型で比較的技術軌道や市場浸透度の予想がつくが、破壊的イノベーションには、そうしたタイプのコーポレートデザインでは対応することができない。つまり、「タイプA」「タイプB」を一軸のフレームワークの中に統合することは困難なのである。

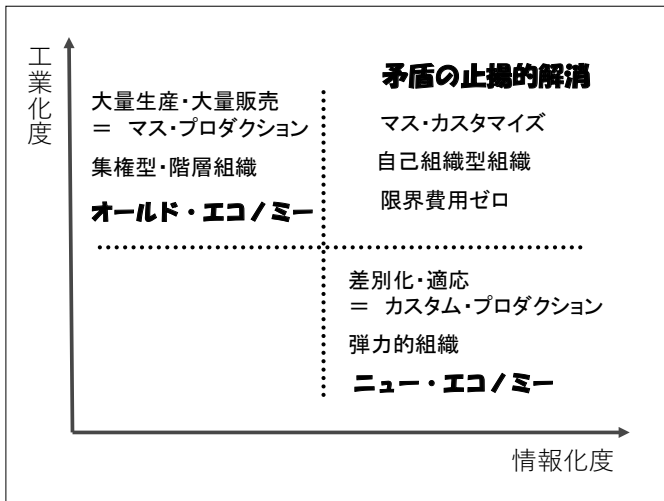
それに対して、コーポレートデザインの再設計という視点での本稿の主張は、タイプA、タイプBのどちらかを選択すべきであるというものではない。コーポレートデザインの再設計に取り組む上で重要なポイントは、タイプAのコーポレートデザインとタイプBのコーポレートデザインとは

二律背反するものではなく、その間に存在する矛盾を発見し解消すること、すなわち矛盾を止揚的解消することに目を向けることである。(図表12を参照)。

例えば、規模の経済や範囲の経済を求めて、それを最大限実現する企業行動を「工業化度の高い」ものと位置づける。それと対極的な企業行動は市場の個別ニーズに適応して付加価値を高めることを求め、それを実現する企業行動を「情報化度の高い」ものと仮定する。前者の条件だけを充足したり、後者の条件だけを充足したりしてコーポレーションを再設計しようとすることは、それほど難しくはない。このフェーズでは、「工業化度」と「情報化度」とは一軸の対極に位置づけられる。しかしながら、工業化度を構成する条件を無視するような活動を選択することは企業にとってあり得ない。規模や範囲の経済性の実現はいかなる企業にとっても、不可欠である。(図表13を参照)。

そこで求められる企業行動は、「工業化度」と「情報化度」を対極に位

図表13 仮説的「矛盾の止揚的解消」



置づけるのではなく、それぞれを別の軸として考えることである。そうすることで、「カスタマイズ」を「マス・カスタマイズ」に置き換えたり、状況に応じて変化する自己組織化が実現されることになる。(図表 13 を参照)。もちろん、そこで得られた解答を具現化することは容易なことではない。それを実現するのが科学でありイノベーションである。同時に、そのことは、当該企業が抱えている最大かつ問題の底流を為している根本原因を突き止め、それを解決することにもなるはずである。

IV. むすびにかえて

小生の敬愛する研究熱心な同僚が、スタンフォード大学オライリー教授とハーバード・ビジネススクールのタッシュマン教授による『両利きの経営』という書籍が大きな関心を集め、それを巡ってさまざまに研究が広がっていると解説してくれた。それを聞き込んだ小生は、あざとく本稿の執筆を決めた。その流行はやりに乗って、これまで講演会や企業研修などで自身が主張してきたことを再検討してみようという魂胆である。

関心を集めている著作の初刊は 2016 年であり、翻訳されて日本語版が刊行されたのは 2019 年であるから、同僚と比べても小生はかなりしんがりの追随者ということになる。『「二兎を追う」戦略が未来を切り開く』という副題が殊更魅力的であったこともあって読み進めると、日本語訳解説で早稲田大学入山章栄教授が絶賛している通り秀逸であった。

今更ながらではあるが、「経営学は極めて学際的であり、云々」の学問と教えられたし、教えてもきた。しかし、経営学は「学」というより、謎解きのようなものである。経営に関わる変数は無数であり、あらゆる現象が予測困難といわざるを得ない。かくして、経営「学」が企業経営に成功に至るプロセスを明示しているかどうかは依然として疑問である。しかし断言はできないものの、名著の主旨でもあるように、企業が直面している矛盾を探し出してそれを解き明かすことができれば、ビジネスでの成功に

も少なからず貢献することができそうである。

ところで本題に戻ると、本稿で振り返ってきたように、平成時代のおよそ30年に亘る長い景気低迷の中で、多くの日本企業が辛酸を嘗めてきた。その一方で、同時代に成長を遂げてきた日本企業が存在しないわけではない。わが国でも逆風の中で成長を実現して、大きな資産と名声を手にした起業家や企業は少なくない。本稿ではそうした企業パフォーマンスに差異が生じた理由を「コーポレートデザイン」という概念に関連付けて議論してきた。また、それをベースにコンテクストを為してきた現実社会の移ろいを鳥瞰してきた。

そこから得られた結論の一つは、伝統的なコーポレートデザインと平成時代を通して再設計されてきたコーポレートデザインとは、一軸の対極に位置づけられるものではなく、それぞれが別の軸を為す二元的なもの捉えるべきであったということである。

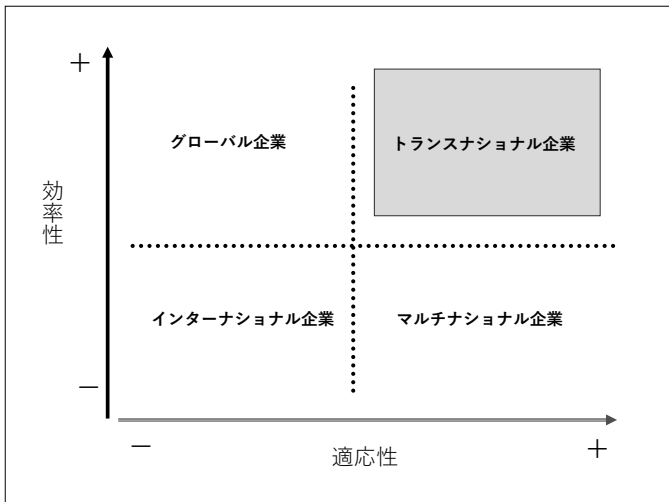
例えば、昭和の時代、日本の経営は日本経済を世界の頂点に担ぎ上げ、当時の人々は当時なりの豊かさを享受していた。戦後の昭和は、日本企業にとってバラ色の時代であった。その時代のコーポレートデザインは、経営環境とうまくマッチしていた。ところが、時代が平成になった途端に長期不況が日本企業を襲い、その中でグローバルビジネスだ、グローバルスタンダードだ、IT革命だ、ICTだ、情報化だ、ジェンダーだ、ニューノーマルだ、とさまざまに形を変えるプレッシャーの下で、コーポレートデザインの再設計を迫られてきたというのが、これまでのストーリーであった。

幸か不幸か、今日再設計されたコーポレートデザインには、昭和時代の残滓が少なからずある。例えば、近年になっても、未だに日本企業の成果型賃金体系には年功序列的要素が残っているし、組織管理体制や企業文化にも日本的経営の名残がある。それ自体が問題だと言っているわけではない。また、それが生み出した結果について否定的な訳でもない。組織慣性

はいかなる場合にも存在する。しかし、一軸の「中位点」を目指した調整によって、対極にあるものの統合を図るプロセスを続けてきたこと、すなわちコーポレートデザインの再設計のゴールを探るプロセスにこそ問題があったといえる。再設計のプロセスが、一軸の対極に置かれた二つの考え方のバランスをとろうとするところで止まっていたのである。

例えば、マズローの欲求5段階説に対してハーズバーグが提唱した二要因理論では、満足と不満足を一軸で捉えず異なる軸で捉えることで、動機づけ理論に新しいコンセプトを提供した⁴¹⁾。また、1980年代末以降グローバル化が本格化する中で、ゴシャール G.=パートレット C. が、「トランスナショナル企業」という新しいコンセプトを打ち出している⁴²⁾。グローバル企業モデルとしても知られるトランスナショナル企業の特徴は、効率性と適応性という矛盾する2つの概念を導き出し、それらを同時に実現したことにある、つまり矛盾を解消するには、それぞれを対極に位置づけるのではなく、それぞれを別の軸に位置づけて課題を解決す

図表 14 トランスナショナル企業概念



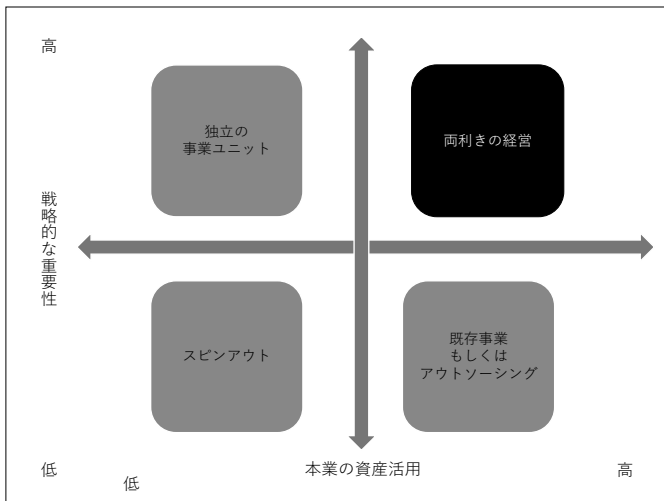
ることを提起している。要するに、「効率性＝グローバル化、適応性＝ローカル化」として捉えて、「高い効率性と高い適応性」を同時に実現することで課題を解決したのである（図表14を参照）。

同様に、「両利きの経営 (Ambidexterity)」では、指数関数的変化を生み出す破壊的イノベーションの中であって、企業進化を実現する要素として「深化と探索 (Explore & Exploit)」という二つの軸による課題解決を提起している（図表15を参照）。クリステンセンが否定していた点を見事に覆したのである。

コーポレートデザインの再設計において最も重要なことは、企業が直面している課題を集約しその根本原因を見いだすことである。課題の原因となっている矛盾を見つけ、そして、それらを別の軸として捉えて、その矛盾を解いていくのである。

換言すると、コーポレートデザイン再設計のエッセンスとは、変化する

図表15 両利きの経営



出所 『両利きの経営』 p. 286 より作成

環境の中で企業経営の中に生じている齟齬や矛盾を発見し、それを止揚的に解消していくことである。

- 1) Harari Y. N., “SAPIENCE: A Brief History of Humankind”, New York Times Best Seller 2011, (『サピエンス全史 文明の構造と人類の幸福』, 柴田裕之訳, 河出書房新社, 2016年) に詳しいので参照。
- 2) 日経新聞 2020年12月25日朝刊, p. 20 に詳しいので参照。
- 3) 自然選択説であり, 進化が突然変異によって起こるという学説。
- 4) 用不用説であり, 生物には器官の要不要によって変異するとした学説。
- 5) ベルクソン, 『創造的進化』, 岩波文庫, 1992年, pp. 103-104 詳しいので参照。
- 6) 今西錦司, 『進化とはなにか』, 講談社学術文庫, 1976年に詳しいので参照。
- 7) 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2010年に詳しいので参照。
- 8) ここであげた4つの要因だけに必ずしも限られる訳ではない。
- 9) 使用できないわけではなく, 使用方法を購入者が理解できないという意味である。
- 10) ディスカウントショップとは, 廉価販売の大規模量販店のことをいった。
- 11) カテゴリーキラーとは, 一定の流通経路は省くことによって価格低廉化を行った小売業者である。例えば, 「カクヤス」「アオキインターナショナル」など。
- 12) 1990年初頭のバブル崩壊後に, 希望小売価格を決めかねた一部のメーカーが, オープンプライス制度を導入している。
- 13) 貧乏人という言葉が悪いかもしれない。「市井の人」というべきかもしれない。
- 14) スペシャリティー (S)・ストア・リテーラー・オブ・プライベート (P)・レーベル・アパレル (A)」の頭文字で, 「自社ブランドを販売するアパレル専門店」のことである。1980年代に米国 GAP 社が自らの業態を説明するのに使用した。2021年2月の報道によると, 2020年の売上世界一のアパレル企業は, ユニクロである。
- 15) ローランド・ホールは1920年代のアメリカの販売・広告の実務書の著作者である。
- 16) AISAS は, わが国最大の PR 会社である電通 (株) による分析に基づいて, 2004年に明らかにされた概念である。
- 17) クリス・アンダーソン, 『ロングテール―「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』, ハヤカワ・ノンフィクション文庫, 2014年
- 18) ジェレミー・リフキン, 『限界費用ゼロ社会 (モノのインターネット) と共有型経済の台頭』, 柴田裕之訳, NHK 出版, 2015年
- 19) 2019年の訪日外国人観光客の数は史上最高であったが, 2020年のパンデミック以降, このブームも一気に収まってしまった。
- 20) チャールズ・A. オライリー & マイケル・L. タッシュマン 『両利きの経営』 に詳しいので参照。
- 21) 日本電信電話公社 (電電公社) は1985年に民営化した特殊法人であり, 日

- 本の電信電話事業を独占していた。
- 22) この典末として、NTTは2021年中にNTTドコモを完全子会社として取り込み、競争力強化を図ることになった。
 - 23) Raymond Vernon, “STORM OVER THE MULTINATIONALS The Real Issues”, Harvard University Press, 1977年, (古川公成訳, 『多国籍企業を襲う嵐—政治・経済的緊張の真因はなにか—』, ダイアモンド社, 1978年に詳しいので参照。
 - 24) 図表7 技術と製品の成長を参照。
 - 25) 国際電気通信連合 (ITU: International Telecommunication Union) 2019年公開版による。
 - 26) こうした社会は「リープ・フロッグ」社会と呼んでもいい。同様のことは、オライリー=タッシュマンも指摘している。『両利きの経営』 pp. 85-87
 - 27) 解散後、同社の事業の一部を山形ナガオカが引き継いだ。1999年商号を株式会社ナガオカに変更した。因みに2010年頃よりアナログレコードの人氣が回復傾向にあり、レコード針の生産が増えている。
 - 28) 内閣府の試算によると、2005年度における1990年代以降の規制改革の経済効果は、約18兆3,452億円となっている。
 - 29) 現在、日本で求められている会計基準は、日本会計基準、米国会計基準、国際会計基準、国際会計基準の日本版である。
 - 30) 郵政民営化は、2005年、小泉政権の下で実施されたいわゆる「郵政選挙」で決められた。
 - 31) ヤマト運輸宅急便を誕生させた故小倉昌夫氏が、旧運輸省や旧郵政省と規制緩和を巡って激しく対立していたことは、つとに有名な話である。
 - 32) 岩崎尚人, 前掲書, pp. 251-259, 白桃書房に詳しいので参照。
 - 33) 生物学的アナロジーに従った場合である。
 - 34) 本川達雄, 『ゾウの時間 ネズミの時間 サイズの生物学』, 中公新書, 1992年に詳しいので参照。
 - 35) 経営学では、「市場の創造」ということがよくいわれるが、それに成功する企業の数を決して、多く存在するわけではない。また、三品は、イノベーションから得られる収益が大きいだけでなくことを指摘し、リインベンションの概念を提起している。イノベーションの概念を提起したシュンペーターがイノベーションを「新結合」と指摘するように、無が何かを生み出す可能性は小さいのである。
 - 36) トーマス・クーン, 『科学革命の構造』(山下茂訳), みすず書房, pp. 125-152, 1971年
 - 37) チャールズ・A. オライリー & マイケル・L. タッシュマン, 前掲書, p. 390
 - 38) 端的にいうと、それは、「財やサービスを個人や家族といった単位集団が独占的に使用することが保証される『所有 (possess)』するのではなく、他の個人や単位集団とも共同で使用することを認める『共有 (share)』して利用する」ことによって生み出される何らかの経済性のこと。Botsman, R., Rogers, R. (2010) *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live* (関美和翻訳, 小林弘人監修 (2010) 『シェア—〈共有〉からビジネスを生み出す新戦略』, NHK 出版) に詳しいので参照。
 - 39) Chris Anderson (2009) *Free: The Future of a Radical Price* (小林弘人監訳・高橋則明 (2009) 『フリー—〈無料〉からお金を生み出す新戦略』, NHK 出版) に詳

しいので参照。

- 40) Clayton M. Christensen, “Disruptive Technologies Changing the Waves”, Harvard Business Review Clayton M. Christensen on Innovation (「イノベーションのジレンマ」, 『クリステンセン経営論』, ダイアモンド社, 2013年, p. 28)
- 41) フレデリック・ハーズバーグ, 『仕事と人間性 — 動機づけ — 衛生理論の新展開』, 北野利信 (訳), 東洋経済新報社, 1968年に詳しいので参照。
- 42) Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, “MANAGING ACROSS BORDERS: THE TRANSNATIONAL SOLUTION”, President Fellows of Harvard College, 1989年, (吉原英樹訳, 『地球市場時代の企業戦略』, 日本経済新聞社, 1990年) に詳しいので参照。

<主要参考文献>

(abc 順)

- (1) Chris Anderson, “Long Tail”, Hyperion Books, 2006, (篠原ゆり子訳, 『ロングテール — 「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』, ハヤカワ・ノンフィクション文庫, 2014年)
- (2) Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, “MANAGING ACROSS BORDERS: THE TRANSNATIONAL SOLUTION”, President Fellows of Harvard College, 1989年, (吉原英樹訳, 『地球市場時代の企業戦略』, 日本経済新聞社, 1990年)
- (3) Henri-Louis Bergson, “L’Evolution Creatrice”, 1907年, (真方敬道訳, 『創造的進化』, 岩波書店, 1979年)
- (4) Botsman, R., Rogers, R, “What’s Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live”, 2010年, (関美和訳, 『シェア — <共有> からビジネスを生みだす新戦略』, NHK 出版, 2010年)
- (5) Clayton M. Christensen, “Disruptive Technologies Changing the Waves”, Harvard Business Review [Clayton M. Christensen on Innovation], 2011年, (ダイアモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳, 『クリステンセン経営論』, ダイアモンド社, 2013年)
- (6) Thomas L. Friedman, “The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century Further Updated and Expanded Edition”, International Creative Management, 2005年, (伏見威蕃訳, 『フラット化する世界 [増補改訂版] (上) 経済の大転換と人間の未来』, 日本経済新聞出版社, 2008年)
- (7) フレデリック・ハーズバーグ, 『仕事と人間性 — 動機づけ — 衛生理論の新展開』, 北野利信 (訳), 東洋経済新報社, 1968年
- (8) Gary Hamel, C. K. Prahalad, “COMPETING FOR THE FUTURE”, Harvard

- Business School Press, 1994年, (一條和生訳, 『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社, 1995年)
- (9) Michael Hammer, James Champy, “REENGINEERING THE CORPORATION A Manifesto for Business Revolution”, Linda Michaels Literary Agency, 1993年, (野中郁次郎訳, 『リエンジニアリング革命』, 日本経済新聞社, 1993年)
- (10) Harari Y. N., “SAPIENCE: A Brief History of Humankind”, Kinneret, Zmora-Bitan, Dvir, 2011年, (柴田裕之訳, 『サピエンス全史 文明の構造と人類の幸福』, 河出書房新社, 2016年)
- (11) 今西錦司, 『進化とはなにか』, 講談社学術文庫, 1976年
- (12) 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012年
- (13) 岩崎尚人, 神田良, 『経営をしっかりと理解する (実務入門)』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2005年
- (14) David Kirkpatrick, “The Facebook Effect”, Teri Tobias Agency, 2010年, (滑川海彦, 高橋信夫訳, 小林弘人解説, 『フェイスブック 若き天才の野望』, 日経BPマーケティング, 2011年)
- (15) Thomas S. Kuhn, “THE SRRUCTURE OF SCIENTIFIC REVOLUTIONS”, The University of Chicago Press, 1962年, (中山茂訳, 『科学革命の構造』, みすず書房, 1971年)
- (16) Ray Kurzweil, “THE SINGULARITY IS NEAR: When Humans Transcend Biology”, Loretta Barrett Books, 2005年, (小泉公二訳, 『シンギュラリティは近い[エッセンス版]人類が生命を超越するとき』, NHK出版, 2016年)
- (17) Geoffrey A. Moore, “LIVING ON THE FAULT LINE”, James Levine Communications, Inc., 2000年, (高田有現, 齋藤幸一訳, 『企業価値の断絶』, 翔泳社, 2001年)
- (18) Lee Tom Perry, “OFFENSIVE STRATEGY”, Haper Business, Division of Haper Collins Publishers, Inc., 1990年, (恩蔵直人, 石塚浩訳, 『攻撃戦略—競走の試練で企業力を鍛える経営—』, ダイヤモンド社, 1993年)
- (19) Jeremy Rifkin, “THE ZERO MANAGINAL COST SOCIETY: THE INTERNET OF THINGS AND THE RISE OF THE SHARING ECONOMY”, Einstein Thompson Agency, 2015年, (柴田裕之訳, 『限界費用ゼロ社会 〈モノのインターネット〉と共有型経済の台頭』, NHK出版, 2015年)
- (20) 齋藤和紀, 『シンギュラリティ・ビジネス AI時代に勝ち残る企業と人の条件』, 幻冬舎新書, 2017年
- (21) 寺本義也, 岩崎尚人, 『ビジネスモデル革命 競争優位のドメイン転換』, 生産性出版, 2000年

- (22) 寺本義也, 岩崎尚人, 『新 経営戦略論』, 学文社, 2014 年
- (23) 寺本義也, 岩崎尚人, 近藤正浩, 『ビジネスモデル革命 第2版 競争優位から共創優位へ』, 生産性出版, 2007 年
- (24) 寺本義也, 岩崎尚人, 近藤正浩, 『ビジネスモデル革命 第3版 グローバルな「ものがたり」への挑戦』, 生産性出版, 2011 年
- (25) Alvin Toffler, “Previews & premises”, Curtis Brown, Ltd., 1983 年, (徳岡孝夫訳, 『大変動』, 中央公論社, 1983 年)
- (26) Raymond Vernon, “STORM OVER THE MULTINATIONALS The Real Issues”, Harvard University Press, 1977 年, (古川公成訳, 『多国籍企業を襲う嵐 — 政治・経済的緊張の真因はなにか —』, ダイヤモンド社, 1978 年)