



プロフィット・ゾーンとビジネストライアド： 企業発展の一般法則を探る

石 塚 浩

概要

プロフィット・ゾーンとは、顧客ニーズの充足の対価としての収入が関連コストを大きく上回る状態を指している。この状態にある企業は大きな利益を得ているが、プロフィット・ゾーンは企業環境の変化にともない、常にシフトしている。本稿ではプロフィット・ゾーンにビジネスを位置づける方策として、ビジネストライアドという概念を導入する。ビジネストライアドは、「顧客を誰にするか」「その顧客に何を提供するか」「どうやって実現するか」の3つの視点から事業を捉えていくものである。多くの事例をみながら、現在の事業がプロフィット・ゾーンにあるか否か、また、どうすればプロフィット・ゾーンに位置する新しい事業を創造できるかについて考察する。考察を通じて、企業発展の一般法則を探る。

キーワード：企業成長、環境適合、ポジショニング、経営資源

(受領日 2015年12月25日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

プロフィット・ゾーンとビジネスライアド： 企業発展の一般法則を探る

石塚 浩*

1. ビジネスライアドとプロ フィット・ゾーンの関係

企業は保有する経営資源を使用して事業を営み、製品やサービスを作り出し、顧客に対価を払って購入してもらう。顧客の側は、自らのニーズを充足してもらえらるからこそ対価を支払う。Abell (1980) は事業を定義する次元として、顧客 (Customer Groups) = 誰を顧客にするか、顧客機能 (Customer Needs) = その顧客に何を提供するか、技術 (Technology) = どのように実現するか、の3つの次元を挙げている。ここでの技術 (Technology) は、幅広く捉えて実現手段と考えるべきだろう。これらの3つの次元は自社の事業の現状を把握する上で役に立つが、加えて事業の内容をどう変えていくかを考える際に、あるいは、まったく新しい事業の構築を考える際にも応用できる。顧客を誰にするかが決まれば、提供すべきものは何かが決まるし、反対に提供可能なものから、顧客を誰にするかを考えることもできる。新規事業であれば、顧客は誰か (Whom)、その顧客に何を提供するのか (What)、どのように実現するのか (How) を考えながらビジネスを進めていく。既存事業であれば、必要に応じてこれらをどう変えていくかが課題となる。こうした3つの次元から事業をみることは、それぞれ

の事業のビジネスモデルの本質を考える際の出発点になると思われる。本稿では、上記の Whom、What、How をビジネスライアドと名付け、事例分析の基礎におく。

顧客は誰か、その顧客に何を提供するかを決めることは、とくにポジショニング (positioning) と呼ばれている。しかし、いくらよいポジショニングを決めても、それらが実現できるかどうかは別である。顧客が満足する水準の製品やサービスを達成できないので十分な売上が得られなかったり、コストが掛かりすぎたりということがあある。実現に向けての問題点を解決していくことが求められる。どんなに優れたポジショニングが構想できたとしても実現できなければ意味はない。

企業環境の変化のなかで長期にわたって競争優位を継続するためには、上記の Whom、What、How のビジネスライアドを適切にコントロールすることが必要になる。企業環境の変化は、企業にとって機会にもなるし脅威にもなる。ビジネスライアドを適切にコントロールすることで機会を逃さずに活用し、脅威を回避あるいは抑止することによって、企業成長を促進させる。こうしたビジネスライアドが増えてくると企業成長の好循環が始まる。その過程では、売上と利益が改善するとともに、上場企業ならば企業価値の向上の一端を示す株価向上がみいだされる。反対に、企業環境の変化のなかで、ビジネスライアドが次第に、望ましい状態からずれていく現象がある。こうしたビ

* 文教大学経営学部

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

ジネストライアドが企業において増えてくると停滞の悪循環となる。財務的には売上と利益が減少し、株価が下落していく。

経営戦略は、企業の存続と発展のために形成されるものである。企業の存続とは、倒産など企業活動が不可能になることなく活動を継続すること、発展とは売上が増えたり、利益が拡大したりすることを指している。生き残りに必要なものは何かといえば、企業の環境変化にうまく対応していくことだろう。この場合の企業環境とは、抽象的にいうなら、企業の存続と発展に影響する要因であり、企業側からコントロールの難しいものと捉えられる。より具体的にいえば顧客のニーズの変化、競争相手の行動、取引相手の行動、技術の変化、経済情勢の動き、政治、文化、生活など、企業が影響を受ける環境要因は数多くある。企業環境は決して固定せず、変化し続けるものである。その変化を受けて、顧客を誰にするか、何を提供するかを適切に変える必要があるし、実現方法も変える場合が生じてくる。また、そうした変化のなかで生じるチャンスを見逃さないようにするべきである。

自由主義経済のシステムを前提とすると、企業環境の変化の多くは市場取引に反映される。企業が取引をしている市場には、アウトプット先の販売市場とインプット先の原材料・部品市場、資本市場、労働市場がある。販売市場は自社の製品やサービスを顧客に売る市場である。企業は販売市場からの売上や利益によって存続でき成長できるのだから、この市場の重要度は高いといえる。販売市場には顧客とライバル企業がいる。顧客は製品やサービスに対してニーズ (needs) を有している。ニーズとは、顧客が必要としているが充足されていない要因を指

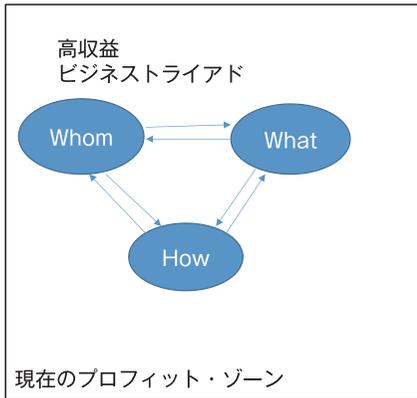
している。ニーズには、顧客みずから認識している顕在ニーズと、認識していない潜在ニーズがある。販売市場において企業は、顧客のニーズを把握し、それを充足する製品やサービスを提供しようと努力する。それに成功する企業は、競争相手との顧客の獲得競争に勝利することになり、売上を他社よりも増やし、競争上の優位を獲得できる可能性が高まる。

Slywotzky and Morrison (1997) は、「持続的かつ卓越した収益性で、企業に莫大な価値をもたらす領域」を、プロフィット・ゾーンと呼ぶ。彼らは、プロフィット・ゾーンを確保するための戦略について多くの事例を用いて説明している。たとえば、米国の GE がコンピュータを製造していないにもかかわらず、この GE からコンピュータを購入する企業の話が出てくる。購入した企業は GE が提供するファイナシングやアフターサービスに惹かれたのだという。これは GE のソリューション型のビジネスが、顧客のニーズを充足した例といえるだろう。

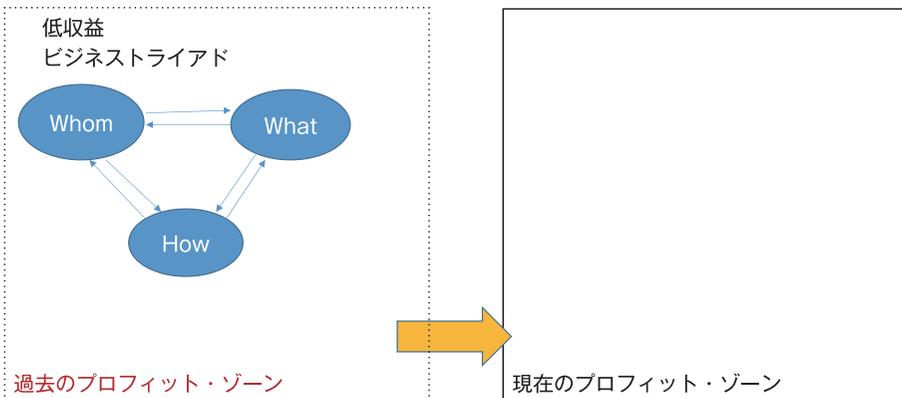
プロフィット・ゾーンの考え方を、顧客ニーズとの関係において再解釈すると、プロフィット・ゾーンとは、「ニーズ充足の対価としての収入が、関連コストを大きく上回る状態」であるといえる。この領域にジネストライアドを置けるかどうかは肝心なところになる。図表 1 は、プロフィット・ゾーンとジネストライアドの関係を概念的に表現したものである。上図は、ジネストライアドがプロフィット・ゾーンに位置していて、高い収益性が得られている場合である、下図は、プロフィット・ゾーンがシフトしたにもかかわらず、ジネストライアドは不変のため収益性が低下している場合である。

図表1 プロフィット・ゾーンとビジネストライアド

プロフィット・ゾーン内：高収益トライアド



プロフィット・ゾーンのシフト：低収益トライアド



企業の実際の活動において、成長発展を常に継続するには、ビジネストライアドを上図のようにプロフィット・ゾーンに位置し続けることが必要である。位置し続けることが難しくければ、少なくともプロフィット・ゾーンに位置する事業を多くして、一方で非プロフィット・ゾーンに位置する事業を少なくすることが求められる。企業のビジネストライアドとプロフィット・ゾーンとの関係を、実際の企業例でみてみよう。

任天堂はこれまでの数年間で、プロフィット・ゾーンから非プロフィット・ゾーンへの移動を経験した。同社の株主向け報告書によると

任天堂は、2009年3月期に売上高1兆8,386億円、そして営業利益5,552億円を計上し、それまでの同社の最高益を塗り替えた。それにはDSとWiiというメガヒットのゲーム機が貢献している。2006年当時の任天堂は、誰を顧客にしたかという点で、ゲーム機のライバル企業であるソニーと大きな違いを見せた。

ゲーム市場におけるライバルのソニーは当時、ゲーム機に高性能なICチップを組み込み、動きが速くスムーズでリアルな精細映像のゲームを実現した(井上, 2009, p.52)。ソニーは、より高性能なゲーム機を求める従来の顧客のニーズを延長線上で満たそうとしたとい

える。それに対して任天堂は、ゲーム機の高性能化路線をとらなかった。代わりにゲーム人口の拡大という顧客層を広げる戦略に出た。ゲームは一部のコアな顧客以外にとって、生活必需品とはいえない。そのなかで子供から若者という限定された顧客層から、老若男女へと顧客層を拡大した。何を提供するか、という視点からは家族全員で遊べるゲームソフトを用意したり、脳トレーニングや料理レシピのソフトを提供したりもした。この結果、それまでTVゲームに批判的な態度であった母親たちもゲーム機を利用するようになった。販売市場において顧客を誰にするか、その顧客に何を提供するか、は経営戦略策定の重要な意思決定事項といえるだろう。ゲーム人口の拡大から、それにふさわしいゲーム機とソフトの開発を矛盾なく実行したことが任天堂の成功の最大の理由だろう。

岩田聡社長（当時）は、ゲーム人口を増やしたという短期間での成功をふりかえて「方向は正しいという自信はあっても、こういうスピードでこういうことが起きるとは思っていませんでしたというのが正直なところです」と語っている（井上，2009，p.78）。任天堂の戦略は後からみれば非常に合理的なものに見えるが、岩田氏の話にあるように完全な見通しをもっていただけではない。新たなビジネスライアの決定が不確実性をともなうとされ、採用されないこともよくある。

顧客層を広げた任天堂の戦略は成功したが、このビジネスライアドによる栄華は長くは続かなかった。2014年3月期の決算では売上高が5,720億円と2009年と比べて3分の1に縮小、営業利益に至ってはマイナス463億円となった。どのような環境変化が生じたためだろうか。答

えは新しい技術がもたらしたスマートフォンの登場である。スマートフォンにゲームのアプリを入れると、ゲームができるようになる。わざわざゲーム専用機を買わなくてもゲームができる。家にいなくてもスマホさえあれば、電車のなかでも暇つぶしにゲームをすることができる。この手軽さがゲームの顧客を惹きつけた。また、巧みな課金システムは、スマホ・ゲーム各社に高い利益をもたらした。

プロフィット・ゾーンは、スマホ・ゲームへのニーズを中心に据えたものになってしまったが、任天堂はその変化の流れには出遅れた。その理由は、ソフト以外にゲーム機で稼ぐ同社のビジネスモデルにある。スマホ・ゲームがますます普及すれば、任天堂の専用ゲーム機はさらに売れなくなる。同社みずからスマホ・ゲームに力を入れたくない、あるいは力を入れられないことには、こうした事情もあった。これまで成功していたビジネスライアドを捨てたり大きく変えることは、大きなリスクへの挑戦であるから、トップの決断によって行われるべきである。

任天堂は2015年春、スマホ・ゲームを展開するDeNAと提携し、ついにスマホのゲームに参入することとした。しかしながら、スマホ・ゲームへの参入によってプロフィット・ゾーンに移動できるかどうかは分からない。すでに多くの競争相手が存在していて、スマホ・ゲームはもはやプロフィット・ゾーンではなくなっているかもしれない。しかし、任天堂のマリオやポケモンなどのソフト資産は、顧客への魅力が大であることは間違いない。こうした資産とDeNAの有するスマホ・ゲームのシステム開発力と運用力が結びつけば、一定の市場シェアを獲得できるというのが、任天堂の狙いである

う。しかし、ビジネストライアドの変更を導いた任天堂社長の岩田氏はその成果をみることなく急逝した¹⁾。

進学予備校大手の代々木ゼミナールは非プロフィット・ゾーンに陥り、同社のこれまでのビジネストライアドを大きく変えねばならなくなった。それまで同予備校の主たる顧客は、私立文系の大学を志望する浪人生であり、彼らに人気有名講師の授業を提供してきた。人気有名講師は代替がきかないので、講師が大講義室で一度に多くの予備校生を教えるという授業になる。そのために大型の校舎が必要となり、代々木ゼミナールは、ターミナル駅の周辺に立派な大規模校舎を建設していった。

ところが、少子化の時代を迎えると事情は大きく変わった。大学全入に近い状態が出現した結果、浪人生は減少し、とくに代々木ゼミナールの主な顧客である私立文系志望の浪人生は大幅に減少した。受験生の多くを占めるのは高校生となったが、昼間は高校に通学しているので、昼間の予備校の授業には通えない。通学の利便性を考えると、ターミナル駅の大規模校舎よりも、最寄り駅近くに中小規模の教室が数多く展開されていたほうが高校生たちのニーズに合致している。さらにはインターネット配信のビデオ講座を視聴する学習スタイルも珍しくなくなった。こうしたネット配信の授業では、教室を使わずにオン・デマンドによる講義を何回でも配信できるので、大規模講義型よりもコスト面で有利になる。

代々木ゼミナールでは、浪人受験生が減り閑古鳥が鳴く校舎をいくつも閉鎖しなくてはならなくなった。校舎の閉鎖について、代々木ゼミナールを運営する高宮学園の副理事長は「(かつて生徒を集めた)私立文系を中心とする事業

のあり方を、十分に換えられなかった²⁾と述べている。顧客が変わり、顧客から求められるものも変わった。そうであれば、これまでの実現方法も必要なくなる。そうした実現方法のひとつが大規模校舎であった。代々木ゼミナールは、この資産をビジネスホテルに活用しようとしているという³⁾。

2. プロフィット・ゾーンに位置するビジネストライアドの形成

持続的に競争優位を確立し、長期的に業績を上げることを目指す場合、決め手になるのはビジネストライアドである。ビジネストライアドの3つの要素である誰を顧客にするか (whom)、何を提供するか (what)、そして、どのように実現するか (how) は相互に関連し依存しあっている。これらの3つが矛盾なく整合性がとれていれば、ビジネストライアドとしては完成している。ただし、プロフィット・ゾーンのシフトは、ビジネストライアドを常に翻弄する。ビジネストライアドとして完璧であっても、プロフィット・ゾーンから外れていけば、収益性は低くなってしまう。

さらには、収益性の高いビジネストライアドは、特定のプロフィット・ゾーンを前提にして Whom、What、How が相互に強く結びつき、無駄のない効率的なものになっている。こうした完成した状態になると、変わらないことを是とする構造化が志向され、自らを変化させる力を弱めてしまう。こうなると、プロフィット・ゾーンのシフトにあわせたビジネストライアドの再設計が難しくなってくる。

2.1 適切なポジショニング：顧客を誰にするか（Whom）、その顧客に何を提供するか（What）の決定

ビジネスライアドを考える際に、誰を顧客にするかは大切な決定である。顧客については、現在の顧客層への浸透を図り、その数を増やすこと、加えて従来の顧客層とは異なる層を開拓すること、あるいは顧客層を限定することが考えられる（図表2）。ただし、顧客は誰か、何を提供するか誰を顧客にするかは、何を提供するかと結びつけて、組み合わせとして構築しなければならない。

図表2 顧客層の拡大と限定

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">① 現在の顧客層へさらなる浸透を図る② これまでとは異なるニーズ充足によって新たな顧客層を開拓する③ 顧客層を限定して、特定のニーズ充足に集中する。 |
|--|

九州でビジネスホテルを展開するホテル会社アメイズの例をみてみよう。このホテルチェーンは顧客層の限定によって成功したといえる。ビジネスホテルの立地と言え、これまでは大きな駅の近くと決まったようなものだったが、大分市を本拠地とするホテルチェーン「亀の井ホテル」はそんな常識を覆し、幹線道路沿いのロードサイドで営業している⁴⁾。幹線道路沿いにあるホテルだということは、主たる顧客は自動車を使って出張するビジネスパーソンである。この点で、鉄道利用で出張のビジネスパーソンは同ホテルの顧客からは外れることになる。駅前には、ビジネスホテルがたくさん営業しているが、競争が多ければ顧客の奪い合いは熾烈になり、収益性は悪化してしまう。幹線道路沿いの田舎であれば競争のホテルはなく、ホテルがひとつ建ってしまえば、ホテル需要は充

たされてしまい新規参入はできなくなる。

次は絞り込んだ顧客に何を提供するかである。一般のビジネスホテルとは異なり繁華街にあるわけではないから、ほとんどの客は飲食をホテルで済ませることになる。そこで、亀の井ホテルはファミリーレストランを併設し、そこで飲食してもらうことにした。宿泊と飲食の双方への支払いを独占的に獲得できるのは大きい。またレストランには、宿泊客だけでなく食事だけを目当てにマイカーで来訪する客も見込める。

顧客が限定されているため収入の増大にはどうしても限度があるので、コスト削減は不可欠である。コストを効果的に下げる方法が、同ホテルのビジネスを成立させる実現方法（How）となる。ホテルの同一規格化や従業員のマルチタスク化を行い、コストを下げている。もともとファミリーレストランの社長であった同ホテルの穴見社長は「ファミリーレストランが長い僕からすると、ホテルにはムダが目につく。そこを変えることで、ローコストの運営を可能にした⁵⁾と語っている。ファミリーレストランの従業員管理などの経営ノウハウが、ホテル経営に活用されている。

Porter（1980）の競争戦略では、差別化の必要性が次のように説明される。自社の製品サービスと競合他社のそれが同質になると、値下げ競争が生じるために利益が減少する。よって、同質的ではない自社独自の製品サービスを提供することが利益確保の方策である。

同質的になると利益が減少するという論理は、ミクロ経済学の完全競争状態から着想を得たものである。

しかし、Porterの戦略理論は競合相手との競争関係に視点を置きすぎていて、顧客が求め

るニーズは何であるかを見失う恐れがある。顧客が購買を決めるのは、彼らの有するニーズが購買を通して充足されると期待しているからである。差別化は競争関係よりも、むしろ顧客ニーズの面から差別化を定義するべきであると考えている。そうであれば差別化の定義は次のようになるだろう。「充足されていない顧客ニーズを満たすことで、競争優位を実現すること」である。

先にみたように、企業環境が変われば、それまで優れていたビジネスライアドが有効ではなくなるので、組み合わせを変えてビジネスライアドを刷新する必要が生じる。単純な言い方だが、環境変化のなかで競争相手が見逃している顧客のニーズに気づき充足することで競争優位は得られる。先に挙げた Slywotzky and Morrison (1997) は製品やサービスに関して、競争相手への反応として提供するものを決めるのではなく、顧客の優先事項や経済システム性から顧客に提供するものを決定すべきだとし、こうすることがプロフィット・ゾーンを維持し利益の持続的な確保が可能になるとする。

しかしながら、満たされていない顧客のニーズを見つけるのは難しいことである。なぜなら、こうしたニーズには顧客自身も気づいていないことが大半だからである。むしろニーズを顧客に代わって発見する姿勢が必要になることもある。顧客自身が気づいていない潜在的な顧客ニーズの発見によって、発展してきた企業に産業機器メーカーのキーエンスがある。キーエンスは、工場で使われるセンサーなどの機器を開発し販売する企業であるが、製造は一部を除いて行っておらず、OEM（相手先ブランドによる生産）の形で協力企業に外注するファブレスである。給料の高いことで知られていて、40

代の社員の平均給与は日本一とされている⁶⁾。

同社の経営理念には「顧客の欲しいというモノは創らない」というフレーズがある⁷⁾。これは決して顧客のニーズを無視するというのではない。顧客みずから気づかないニーズを発見し、製品化していくことを意味するフレーズである。顧客に何を提供するかという点で、これまで未充足の顧客ニーズを探し出していく。

同社の顧客は製造部門つまり工場であることが多く、その潜在ニーズを充たす機器を開発し提供する。それを実現する方法としてユニークな営業体制と開発体制を構築している。同社のセールスパークソンは一日中、顧客の工場で過ごすことが多い。何をしているのかというと、工場内を観察し、こういう機器があったら効率が高くなるだろうとか、作業が楽になるだろうという製品アイデアのネタを探している。有望なものが見つかり製品化できそうな場合は、開発担当者と一緒にその工場を訪問して、商談とともに製品の具体化を進めていく。ファブレスであるのは、開発に力を注ぐためであり、逆に開発力にかげりが生じてくれば、同社の収益力も衰えていくだろう。

隠れた顕在化していない顧客ニーズを発見する方法が、Kim and Mauborgne (2005) のブルー・オーシャン戦略で提唱されている。ここでは顧客に何を提供するかを決定する際の4つの観点が挙げられている。それらは、「増やす」「付け加える」「取り除く」「減らす」である(図表3)。業界で通例として提供される要素について変更することで、ニーズを発見していくという考えである。ビジネスライアドのHowの応用、つまり蓄積された経営資源を、これまでとは異なる事業へ横展開するという視点は欠いているが、新たなニーズ発見の方法と

しては役立つものである。

図表3 顧客ニーズの発見方法
(Kim and Mauborgne, 2005)

① 増やす	：業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か
② 付け加える	：業界でこれまで提供されていない、今後付け加えるべき要素は何か
③ 減らす	：業界標準と比べて思い切り減らす要素は何か
④ 取り除く	：業界標準として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か

①の業界標準と比べて増やすことで成功した例として、スターバックスコーヒーが挙げられるだろう。コーヒーを提供するだけでなく、快適な空間の提供を訴求したことが同社の成功につながっている。もちろんコーヒーそのものが、一定のレベルに達している必要はある。しかしそれ以外に快適空間を実現するために、ソファやテーブルなどの設備から接客教育まで、さまざま工夫を行ったことが効果を上げている。コーヒーを飲むことだけが目的の人は、同社が狙いとする顧客層から外れてしまうかもしれない。何を提供するかは、顧客の選択と結びついている。

従来の製品やサービスに付け加えたことで成功した例は多い。たとえば戦後における資生堂の成長発展の基礎として、化粧品だけではなく化粧方法をあわせて提供したことが挙げられる。太平洋戦争に敗北した日本は占領軍（米軍）から多くの影響を受けた。女性の社会進出はそのひとつであった。戦前までは旧制女学校を出て家事手伝いして、見合い結婚をする女性が多かったが、戦後は学校を卒業してから会社などで働くという女性が増えた。外で働くとなれば、身だしなみとして化粧が必須なものとなる。ところが、化粧そのものの欧米化が進み、

新しいタイプの化粧品が多数登場してきたが、当時の若い女性には、その使い方（化粧方法）がよく分からなかった。

そこに上手く対応できたのが、資生堂であった。化粧品を販売するだけではなく、加えて化粧の方法を提供した（青井・和田, 1989, pp. 183-185）。どのような形で提供したのかといえ、その中心は美容部員を育成し店舗に派遣することであった。美容部員の派遣には、小売りである化粧品店との密接な関係づくりが必要であったが、同社のボランティア・チェーン・システム（資生堂チェーン）が効果的に働いた。

付け加えることで成功した例をもうひとつ加えると、建設機械のコマツが挙げられる。コムトラックスというITシステムを導入したことで売上を伸ばした⁹⁾。このシステムは、ブルドーザーやパワーショベルといった建設機械1台1台に通信装置をつけて、稼働状況、燃料の状態、故障の可能性などの情報を本部に送るもので、燃料切れの前に燃料補給の手配をしたり、故障する前に修理スタッフを現地に送ることができるようになった。燃料切れや故障によるマシンストップがなくなり、建設機械を使う顧客としては、実質的に使用時間を増やすことができた。GPSで建設機械の位置が常に本部によって把握されているので、修理スタッフは現地に迷うことなく到着できるし、建設機械が万一盗難されても、どこにあるかが直ぐに分かる。

上記は提供するものを増やしたり加えたりした例であるが、④の取り除いた例はないだろうか。ブルーオーシャン戦略の著者は、業界標準から取り除いた例として、日本のQBハウス（キュービーネット株式会社）を挙げている（Kim and Mauborgne, 2005）。QBハウスは一

一般の理容店が行っている髭剃り、洗髪、毛染め、あるいは肩もみなどを削り、ヘアカットのみに絞ったサービスを提供する。サービスを限定しているため、料金は安く時間もかからない。

顧客に何を提供するか(What)において、独自性を見だし他社との競合を回避することが売上と利益を確保できるというブルー・オーション戦略の教えは大切であるが、顧客を誰にするか(Whom)と強く連動している点を見逃してはならない。QBハウスの事例では、顧客に提供するサービスを限定したことで、顧客自体も限定している。従来型の理容店の充実したサービスを好む顧客もたくさんおり、あくまでも理容店あるいは美容室の顧客の一部を獲得するものである。提供するものを決定することは、顧客が誰かを決めることでもあるし、反対に、顧客が誰かを決めれば、何を提供すべきかが見えてくる。顧客は誰で、何を提供すべきかを行うポジショニングは、こうした双方向の動きを通じて決まってくると考えられる。

2.2 どのように実現するか：実現するために必要な経営資源

ポジショニングだけでビジネストライアドは完成しない。加えてポジショニングを実現する手段が確立していなければならない。いくら優れたポジショニングが着想されても実現手段が用意できなければ、そのポジショニングは画餅の餅にすぎないといえるだろう。

実現手段であるHowを考える際に、その中核にあるのが経営資源である。企業活動では、経営資源と呼ばれるヒト、モノ、カネ、情報が利用されて製品やサービスが作り出されている。作られた製品やサービスは販売に回される

が、それらは企業のアウトプットとなる。経営資源のうち、事業を行うなかで自然に蓄積されたり、企業自ら意図的につくりだすものがあるが、インプットとして購入されるものもある。

なんらかの事業をする場合には、多様な経営資源が必要である。自動車会社であれば、まず自動車をつくる工場が必要である。また、その工場で働く従業員が必要である。部品も必要だし、それらを購入するには資金が要る。さらには、自動車開発には技術が要るし、自動車組み立てにはそのノウハウが欠かせない。人的資源(ヒト)、物的資源(モノ)、資本的資源(カネ)、情動的資源を総称して経営資源と呼んでいる。

経営資源は入手が容易なものと入手困難なものに分けられる。一般に市場で購入可能なものは入手しやすいと考えられる。同じ自動車会社の組み立て工場で働く新人の労働者と熟練の労働者について比較してみよう。新人の労働者は、組み立て作業についてほとんど知らないもので、教育が必要である。それに対して、熟練労働者は手慣れた作業で仕事をこなしていく。新人の将来性ということを考慮に入れなければ、会社にとって現時点で価値ある人的資源は熟練労働者のほうだろう。こうした熟練労働者は同じ工場で、長い年月をかけて作業をしてきた結果として得られた人材であって、労働市場から新たに雇い入れることが難しい人材である。また自動車工場の熟練労働者をアイスクリーム工場の熟練労働者では代替できないし、同じ自動車の組み立てといっても、トヨタの組み立てと日産の組み立てではやり方が異なっている。トヨタの熟練労働者が最も力を発揮するのは、トヨタの工場においてであり、熟練労働者は企業特異な性質を有する資源であるといえるだろう

う。

入手の難しさの点でいえば、熟練労働者以外に、技術、ノウハウ、ブランド、信用などが該当する。いわゆる情動的経営資源であり、見ざる経営資源とも呼ばれている。市場での購入が容易であるなら、実現方法を容易に入手できるのと同じことである。実現する方策を競争相手が保有すれば同じポジショニングで活動できることを意味し、自社事業と競合他社の顧客の奪い合いは激しいものになる。せっかく誰を顧客にするか、何を提供するかについてユニークなポジショニングをしても、競争にさらされ高い利益率は確保できない。入手の難しい経営資源が実現方法に組み込まれているほど、他社からの模倣は困難になる。

情動的経営資源は模倣困難な資源である。技術、ノウハウ、ブランド、信用は、その性質から市場で購入することが難しいので、みずから作り出さなければならないし、作るには時間がかかってしまう。情動的経営資源はさらに、組織内部蓄積型と市場依存型の2つに分かれる。技術とノウハウは、組織内部蓄積型であるのに対して、ブランドや信用は市場依存型とされる。技術やノウハウは、企業の内部で開発され、発展し、そして蓄積していく。企業は研究開発や業務改革を通じて、切磋琢磨し試行錯誤を繰り返しながら、それらを形成していく。もちろん、技術やノウハウは最終的に、製品やサービスというかたちで市場の評価を受けるわけだが、それはあくまで間接的である。

トヨタ自動車のかんばん方式は、同社の自動車組み立ての生産ノウハウがシステム化したものであり、内部蓄積型の経営資源であるといえる。かんばん方式は創業者の豊田喜一郎が着想したものを、同社の工場長を務めた大野耐一が

体系化し実現した（大野，1978）。いかにして生産上の無駄をなくすかという生産ノウハウであり、製品や部品の在庫の削減が実現できる。導入されてから50年以上が経過しており、その間に進化し続けている。

かんばんとは、街中にある宣伝のための看板のようなものではなく、むしろ宅配便の荷送り状のようなものである。部品在庫に絞って考えてみると、かんばん方式では自動車の組立作業で部品が使用される度に部品から、かんばんが外されていく。一定時間が経過してから、外したかんばんの数をみれば、使用した部品の数が分かる。使用した分の数だけ部品を補充・発注するようにすれば、部品在庫が増えすぎることにはなくなる。

かんばん方式は、アメリカのフォード自動車が始めたフォードイズムと呼ばれる規模の経済を発揮させてコストを下げる大量購買、大量生産、あるいは大量販売とは、まったく異なるものである。需要が小さいとき、あるいは需要変動が大きいときに、とくに力を示す方式だといえる。日々進化し改良されていて現在では、かんばんも電子化されている。多くの製造業が、このかんばん方式を自社の生産に取り入れようとしているが、トヨタほどは上手いかわないのが実情のようである。かんばん方式は、なかなか入手の難しい経営資源のひとつであるといえるだろう。

一方、ブランドや信用は、より直接的に市場の影響を受け市場依存型の資源とされている。ブランドの価値を高めたり低めたり、信用するかしないかは、それまでの企業努力や実績も重要であるものの、市場（顧客）や社会において判断される傾向が強い。内容はまったく同じ製品でも、有名メーカーのものと無名メーカーと

では実売価格が変わってくることが多い。これなどは、顧客側の受けるイメージによってメーカー間のブランド価値の違いが形成されたといえるだろう。

このことを示すユニークな例に良品計画がある。スーパー西友のPBであった無印良品が独立して創業した会社である。企画から製造、小売りを展開していて、商品の共通の特徴としてナチュラルさやシンプルさがあり、人気を得ている。同社がヨーロッパに出店したとき、面白いことがあった。店舗名を MUJI として数店舗を開店したところ評判となった。面白いのはその理由なのだが、ヨーロッパの人たちは、MUJI の商品に「武士道」や「禅」を感じるという¹⁰⁾。無印良品の商品のもつナチュラルさやシンプルさが、そういうイメージを与えているのかもしれない。同社にとっては想定外の反応だと思われるが、このようにブランドイメージは顧客側が決める市場依存型資源のひとつなのである。

誰もが求めるニーズを充足しようとするポジショニングは、顧客層を広げ売上を拡大することに繋がるが、なかなか実現することが困難である。成功例として、ファーストリテイリング社が展開するユニクロについてみてみよう。ユニクロの顧客は誰かといえば、老若男女すべての人が対象である。品質が高く価格は低いカジュアル衣料を提供することで成長してきた。一部の人々ではなく、すべての人を顧客にすることは、売上を大きくするための条件である。また普段着であるカジュアル衣料に絞った狙いは、流行による需要変動を回避することに繋がった。一方で、「品質がよくて価格は低い」は、ほとんどの人々に訴求する普遍的なニーズに対応するものである。顧客として、すべての

人を選んだ以上、このような普遍的な訴求をする必要があるだろう。しかし、品質がよいことと低価格であることは、実現するのが困難な矛盾した目標であるといえる。

こうした矛盾した目標をもつビジネストライアドは実現が難しいものだったが、ファーストリテイリングは、その課題を SPA（製造小売り）という新業態によって克服していく（月泉, 2012）。まず、製造コストを下げるために中国での生産を選択した。中国の複数の縫製工場と契約し生産していく方法だが、そう簡単ではなかった。まず要求どおりの水準の製造ができる縫製工場は見つからなかった。要求水準が達成できなければ、品質の維持は不可能である。同社は指導すれば水準に達することのできる工場を探し出し、指導役を派遣し生産体制を整えた。

衣料のビジネスでは、流行だけではなく春夏秋冬の商品の入れ替わりと需要変動がある。最終顧客である消費者の購買状況に密着できれば、このような市場変化に適應できる。同社はユニクロという店舗を有し、自社で企画し委託先で製造された自社製品を販売している。店舗で得た市場に関する情報を製品企画と製造にすばやく伝え、それぞれの活動を調整することができる。人気のあるアイテムを追加で生産し販売する。そうでないアイテムは販売努力を強めて売り切るようにしている。

しかし、ファッション性を強くは訴求しなかったユニクロのポジショニングは、海外ブランドの SPA から新たな挑戦を受けている。ZARA、H&M、Forever21 などのファッション性を重視した海外ブランドは日本国内で人気を得ている。顧客に何を提供するかという点で、ファッション性を加えたポジショニングを

したのが成功要因だろう。次々と新たなデザインのファッションを投入していく彼らのビジネスは、ファッション性を重視する顧客たちのニーズを充たしている。

2.3 実現手段を横展開する

ビジネストライアドの実現手段を横展開し、新しい事業を創造する、つまり新しいビジネストライアドをつくることが考えられる。自社の従来事業で得た経営資源を新事業で活用することは、多角化戦略を進める際のコストを下げる有力な策である。

駐車場事業を営むパーク24が新規の事業として、カーシェアリングを始めたのは、既存事業の実現手段の横展開であるといえるだろう。カーシェアリングとは自動車の時間貸し事業である。自動車を1日とか半日とか貸すものとしてレンタカー事業があるが、カーシェアリングの場合もっと短い15分とか20分とかの短時間の単位で自動車を貸している。複数の人が1台の車を利用しあうかたちになるのでシェアリングという言葉が使われている。カーシェアリングを最初に始めた会社ではないが、パーク24はすぐに首位に立つことができた¹¹⁾。

首位に立つことができた理由は、競合他社に比べて当該事業のポジショニングを実現できる経営資源を有していたからである。カーシェアリングの事業において大切なことは、手軽に自動車を借りられるようにすることである。遠く離れた場所まで行って利用しようという人は少ない。近い場所で利用できなければ顧客は増えない。パーク24は Times という駐車場の運営会社であり、国内では運営する駐車場の数が最も多い。パーク24のカーシェアリングは、こうした Times 駐車場を拠点にしているの、手

軽に手間をかけずに利用できるという顧客ニーズに応えることができる。このことが、先発していた競合企業を抜き去った有力な理由である。パーク24は高い営業力で、地元に着し駐車場の数を毎年1割弱ずつ増やしている。2015年7月末で全国約1万5,000の駐車場がある。このためカーシェアリングの拠点数は2015年2月時点で6,000を超え2番手企業の4倍も多い。

同社のカーシェアリング事業では、顧客はパソコンやスマートフォンで予約をし、利用はカードを使ってドアロックを開錠して始める。残りの燃料や運転状況も本部で把握されていてポイントの付与を通じて効率的かつ安全な運転を促す仕組みとなっている。それまでに無人管理の駐車場運営を通じて、ICTシステムの技術や運用力を有していることもプラスに働いた¹²⁾。

同社の場合、ポジショニングを実現する方法において当初から、競合他社よりも有利であったといえるだろう。むしろ自社運営の駐車場の多さを出発点に、実行可能な新規事業を探しだしたとみることができる。同社の駐車場が増えれば増えるほど、カーシェアリング事業の規模も拡大する。自社にすでにあるものを横展開して、新たなポジショニングとしての顧客は誰か、その顧客に何を提供するかを見いだすことができた。

3. 企業環境の変化とビジネストライアド

3.1 ビジネストライアドをプロフィット・ゾーンに導く

これまでの事業展開が、ビジネストライアド

の変更の妨げとなることがある。先に述べたように任天堂がスマホ・ゲームに出遅れた理由として大きいのは、まず同社のゲーム専用機であるWiiやDSを購入させることが、従来のビジネスの基本となっていたことである。もし任天堂がスマホ・ゲームに力を入れれば、ゲーム機は売れなくなるという組織内競争が生ずる。また、代々木ゼミナールの場合は、大きな投資をした大規模校舎が無駄になることを避けたい、さらにそこで働く多くの人員をどうするかが容易に解決できない課題となり、ビジネストライアドの変更後に後れをとったと思われる。

ビジネストライアドを新たに変える際の阻害要因は、上記のようにビジネストライアドが硬直化し自らが変化を阻むようになった場合が多い。それまで成功してきたポジショニングに執着してしまったり、既存事業の仕組みや経営資源がビジネストライアド変更の妨げになったり、あるいは過去に行われた投資や努力が、変更に対する情緒的な抵抗につながったりすることがある。Christensen (1997) は、イノベーションのジレンマという概念を紹介している。有力大企業の凋落の理由を説明するもので、現在の顧客を重視した持続的イノベーションに集中するあまり、新興の後発企業の新しい技術やノウハウへの対応がカニバリゼーションのために遅れてしまうとされる。

イノベーションに熱心であったとしても、それらが現在の顧客のニーズを充たすことにのみ向けられていると、新たに生じている顧客ニーズを見逃してしまい、その結果、収益の低迷を避けることはできない。またビジネストライアドが、効率的で無駄のないシステムとして完結することに注力しすぎると、ビジネストライアドの3つの次元が不安定化することに抵抗する

ようになる。しかし、プロフィット・ゾーンへの移動を可能にするには、各次元を不断に見直し積極的に変化させることが求められる。

Christensen (1997) が述べるように、企業環境の変化のひとつである技術の進歩は急激であることが多く、その影響が大である。たとえば1980年代にCDが登場し、レコードからCDへと急速に移行していった。そのなかで、レコードで音楽を聴くには必須のレコード針は不要になっていった。その結果、レコード針を製造していた会社が清算に追い込まれたことがあった。さらにインターネット配信が始まり、今度はCDの売上が減少している。

富士フィルムは、主力事業のビジネストライアドが、プロフィット・ゾーンから急速に逸脱してしまうという危機に直面した。カメラに長年の間、使われてきたカラーフィルムであったが、この製品自体がデジタルカメラの登場という技術革新のなかで不要になった。富士フィルムとアメリカのコダック (Kodak) 社は、この大きな環境変化のなかで明暗を分けた。富士フィルムは、この環境変化を乗り切ることができたが、アメリカのコダック社は対応できずに倒産した。約130年の歴史を誇るコダック社は、写真フィルムで一時代を築いた米国を代表する巨大な名門企業であった。しかし、カラーフィルム市場の変化への対応が遅れて、つまり不要となりゆくカラーフィルムの売上が減少して倒産するに至った。皮肉なことに、世界初のデジタルカメラを開発したのはコダック社であったが、デジタルカメラの普及スピードは、コダック社の予想をはるかに超えていた。主力商品の構造的な売上減少をみたコダックの投資家は、同社への投資を引き揚げコダックは見捨てられたかたちになった。

一方、生き残ることができた富士フィルムはどうであったか。カラーフィルム市場が消滅する危機は、当然だが富士フィルムにも同様に存在した。同社の2002年度と2014年度のアニュアルレポートによると、2001年度連結売上高は約1兆4000億円であったが、そのうち写真関連は60%であった。12年後の2013年度連結売上高は約2兆4400億円となり、写真関連は15%になった。カラーフィルムの市場が急速にしばむなかで、富士フィルムは他の事業分野を開拓できた。富士フィルムは、カラーフィルムで培った技術を応用して他の事業に進出した。カラーフィルムの事業は、高度な化学技術を必要とした。消費者向けカラーフィルムを商業化できた企業が世界で数社しかなかったことは、高い技術水準の必要性を示している。カラーフィルム事業で発展してきた同社は、積極的に顧客からのクレームに対応し、技術改良や開発を続けてきた。また消費者という幅広い顧客に長年、フィルム自体から現像、プリントまで満足のゆく写真サービスを提供してきたことは同社のブランド価値を高めたといえるだろう。

富士フィルムは同社のブランド力を活用しながら、保有する化学技術を横展開させ医療や化粧品事業へと振り向けた。改革を成し遂げた古森重隆富士フィルムホールディングス会長は当時を振り返って、「2000年に社長に就任した時、会社の行く末をシミュレーションしたが、数年たたず持たないと分かった。蓄積した技術、財務力、グローバルでのブランド力など多くの経営資源を組み合わせる新たな成長戦略を描き事業構造を変える。この課題を乗り越えることが天命だと決意してやってきた」「当社が生き残れたのは変化を受け入れて対応する勇氣、変化を予測して先取りする力に優れていた

からだと思う」と述べている¹³⁾。

富士フィルムは、技術力、資金力、ブランド力、人材をカラーフィルム事業以外に振り向けて危機を乗り越えることができた。富士フィルムの展開をみて際立っているのは、企業環境の変化に果敢に立ち向かった企業トップの姿だろう。

GEのCEOだったジャック・ウェルチは、「世界で一位か二位になれない事業からは撤退する」と宣言し、競争力のある事業のみを残し、同社の業績を劇的に改善した¹⁰⁾。各市場をみてNo.1かNo.2になれる事業のみがGEに必要で、他は要らないとの判断であった。荒療治にみえる経営判断であるが、プロフィット・ゾーンに位置づけられる事業を選び残す方法としては首肯できる。シェアの高い、つまりライバルよりも売上の大きな事業は、すべてそうだとは言いきれないものの顧客のニーズを充足させている可能性が高い。ウェルチは、同社の歴史的な事業である家電事業からも撤退したが、過去のしがらみを断ち切りプロフィット・ゾーンへの事業の集中を短期間に成し遂げたといえるだろう。

3.2 感知されにくい変化に気づく

カラーフィルムが使われなくなるとか、スマホが急速に普及しているなどは、変化が急激なゆえにそれを察知したり、その影響を予想したりすることが比較的易しい。それに対して少子高齢化は、何十年もかかって進んでいくので、その影響がどのように現れるかについて検討が遅れ、対策が後回しになってしまうことがある。代々木ゼミナールが浪人生減少への対応に遅れた例などは、これに該当するだろう。環境変化がゆっくりであるがゆえに対処が遅れてし

まう現象は、ゆで蛙症候群という概念で説明される (Bateson, 1979, 邦訳 p.327)。蛙を熱い湯に投げ込めば、すぐに飛び跳ねて逃げ出す。冷たい水から徐々に温めていくと、蛙は逃げ出す機会を逸してそのまま死に至るという話である。実際には起こらないこととされるが、漸進的なゆっくりとした変化は感知されにくく、対応が遅れてしまうことの比喩として使われる。

ゆで蛙症候群には、どのように対処すべきかといえば、環境変化への感度を上げることが必要だろう。顧客への販売活動や取引先との交渉をはじめとして、企業は外部環境とのインターフェースをたくさん有している。そうしたインターフェースから得られる情報を共有する工夫が必要である。新しい情報は、変化を起こす契機となるからである。IT で処理できるデータだけではなく、人間でしか処理できない暗黙知を含めて共有化することが求められる。

組織のメンバー同士で、共有された情報をもとにコミュニケーションをとり、真の変化を捉え対策を検討しあうことが、環境変化を感知し上手に対応していくのに欠かせない。そういう意味では、部署や職種の垣根を越えた社員同士の交流を作り出す必要がある。加えて、組織目標あるいは組織文化として、変化することを当たり前とする姿勢を持つことが大切である。継続的な業務改善または差別化の飽くなき追求こそが、組織内に変化をおこし、ビジネストライアドをプロフィット・ゾーンに移動しつづける鍵になる。

GE の No.1・No.2 ポリシーを率いたジャック・ウェルチはその後、ニューヨーク州クロトンビルにある社内大学で従業員育成を行いながら、新事業の企画をはじめいくつもの企業改革

を継続的に進めた (Slywotzky and Morrison, 1997, 邦訳, p.79)。パウンダリレス (組織の境界を取り払うこと) を唱え、巨大な GE の組織の壁を超えたコミュニケーションを実現し、組織全体の情報や人員を最大限に活躍させた。クロトンビルで育った幹部社員たちがそれに応えた。

日本で長期に成長している企業に、セブンイレブン・ジャパンが挙げられる。同社は40年間にわたって成長してきた実績を有している。スーパーのイトーヨーカ堂の子会社として設立され、1974年に第1号店を開店した。今は持株会社セブン&アイ・ホールディングスグループの中核を担っている。

イトーヨーカ堂は、大量仕入れによるバイイングパワーと大量販売を特徴とするスーパー業界の有力企業であったが、70年代に入ると大量の仕入れと販売を支える店舗数の増加が頭打ちになってきた。大規模小売店の出店を制限する法律が施行されるとともに、出店予定先の商店街の反対運動があったためである。商店街と調和できる新しい小売り業態が必要とされた。イトーヨーカ堂の役員であった鈴木敏文氏はアメリカ流通業の調査を行い、コンビニエンスストアという新しい小売りの業態に着目し、日本にはじめてコンビニエンスストアを導入した。コンビニエンスストアの店舗展開やその運営は、フランチャイズシステムによって行われた。もともと商店街で酒屋や八百屋などを経営している個人経営者がオーナーとして契約し、コンビニエンスストアを開店し運営する方式である。これなら、商店街からの反対運動は生じにくい。

また「開いててよかった」を訴求し、幅広い品揃えの商品を24時間提供することによって、

当時の若者たちによる夜間の需要に応えた。若者世代を顧客の中核に据え、彼らの必要とする商品を提供した。まさに、それまでの小売りサービスでは得られなかった便利さを提供したのだった。

しかし、最初から課題もあった。個人商店は大きくないので、在庫が増えると置く場所に困る事態が発生した。この問題を解決するために考え出されたのが単品管理方式であり、ITシステムのPOS（販売時点情報管理）が導入されると本格的な単品管理が行えるようになった。単品管理の基本は、商品ごとに売れ行きや在庫の状態をチェックし、売れ筋の商品を多く仕入れ、死に筋の商品は少なくするところにある。客の立場からすれば、買いたい商品が揃っていて欠品が少ないというメリットがある。店側としても在庫が減少するので、その保管スペースも小さくて済むようになるし、売れ残りになる仕入れが減るので運転資金にも余裕が生まれる（緒方・田口、2014）。

単品管理を実現する手段として導入されたPOSシステムは、コンビニエンスストアが顧客に提供するもの（What）の拡充につながった。そのひとつがPOSを使った料金収納代行サービスである。電話代や電気代をコンビニで支払えるサービスである。サービス自体は収益に直接貢献していないとの店側の不満もあるが、客が店に足を運ぶ機会が増えれば「ついで買い」を誘う間接的効果もあるので侮れない。本来は単品管理という他の用途の実現方法であったものが新サービスの提供へと展開した。また店舗への来訪を促すアイデアは、店内にATMを設置するセブン銀行という金融業への進出に結びついていった。

小売店はメーカー製造の商品を仕入れて販売

するだけだと、顧客ニーズを充足する上で競争相手と違いはない。同一の商品を販売していたのでは購入を促すための値下げ競争を誘発することになる。一般に製造機能を持たない小売店は、メーカーとの間で商品の共同開発をしてPB（プライベートブランド）商品を販売する。セブンイレブンはチーム・マーチャンダイジングと呼ぶメーカーとの共同開発を通じて、セブンプレミアムというPB商品を拡充し、それらは店舗の品揃えの過半数を占めている。ここでも同社のPOSデータは顧客の商品に対するニーズを把握するために大いに役立っている。最初に導入されたPOSシステムは専ら商品ごとの販売個数を記録するだけであったが、その後に進化を遂げ、他のさまざまな関連情報を獲得できるようになっていて、店舗および本部による分析力を高める要因になっている。

長期的な成長を実現するためには、企業環境への適応が不可欠である。主要顧客は誰か、その顧客に何を提供すべきかを適切に見直していく必要がある。小売業の場合は消費者が直接に商品を買うので、購買者がどのように変化しているのかに気を配らなければならない。顧客が変化すれば、その顧客に提供すべきモノも変化する。

セブンイレブンでは、全国にいるOFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー店舗経営相談員）2000人を隔週で集めて会議を開いている。トップダウンによる指示が徹底される点が目立つが、そのほかにも地区別などさまざまなミーティングが行われ、直に対話し議論するなかで情報交換が実現されている¹⁴⁾¹⁵⁾。

セブンイレブンを日本に導入した中心人物の鈴木敏文氏（現セブン&アイ・ホールディングス会長）は、次のように話している。「私は

ずっと、『変化対応』と言い続けている。変化はチャンスだ、企業が衰退するのは時代の変化に対応できていないからだ。たとえば、コンビニエンスストアが国内で3万店とか5万店になれば飽和状態になるとよく言われてきた。だけど僕は絶対そういうことはありえないと言っている。飽和とは同質化の結果だ。変化に対応し、差別化・異質化できていれば同質化しないからだ。セブンイレブンの品ぞろえはかつてと今はまったく違っている。』¹⁶⁾

鈴木会長の話にある「変化対応」こそ、企業がプロフィット・ゾーンに居続けるために最重要な行動である。主たる顧客が若者から高齢者にシフトするなかで、同社は高齢者向けの商品を拡充し、配達サービスを始めている。まさに固定は死である。鈴木会長の言うように、環境の変化に上手く対応できてこそ、企業は発展できる。顧客を誰にするか、その顧客に何を提供するか、どのように実現するか、を企業環境の変化にあわせて常に見直す必要がある。見直しによる環境適合に成功するか失敗するかによって、企業の命運は決まるといってよい。

セブンイレブンは、イトーヨーカ堂やデニーズなどと共に、持株会社セブン&アイ・ホールディングスを設立した。この持株会社は傘下の子会社にコンビニエンスストア、スーパー、デパート、そしてファミリーレストランを有する巨大グループとなった。セブンイレブン以外はあまり高い成果を上げていない。そこで各子会社を連携させて商品やサービスを充実させるとともにコストを下げることを目指している¹⁷⁾。グループ全体としてのビジネスライアドを決定することが求められている。

4. 結論 企業成長の一般法則に向けて：戦略から組織へ

企業の長期的な発展には、企業環境への適合が必要である。それはビジネスライアドをプロフィット・ゾーンに置き続けることを意味する。そのためには組織的な対応が不可欠であり、とくに全員が常に考える組織が求められる。経営戦略を考えるとき、とくに長期に企業が成長するためには、組織が決め手になると思われる。セブンイレブン以外にも、長きにわたり成長を続ける企業は常に変化に対応し、組織の改善や改革を繰り返している。反対に過去に成功した方法を繰り返すことに力点をおき、かつてうまく働いたビジネスライアドにしがみついている企業は、プロフィット・ゾーンのシフトに追いつくことはできない。組織には慣性力があり、過去の成功体験から得られたことの繰り返しを選好する面がみられる。

環境変化が不可避であるなら、変化対応が求められるわけだが、変化対応を当然とする価値観が組織全体に浸透することが必要である。セブンイレブンの場合は、トップが変化対応の文化を直接そして間接に浸透させようとしている。組織の全員が変化を志向しなければ、プロフィット・ゾーンにビジネスライアドを位置づけることなどできない。

常に考える組織では、企業のすべての人々が意識的あるいは無意識に何かを企画している。それは所属している部署が開発であろうと、製造だろうと、営業だろうと関係はない。それぞれの仕事のなかで、新しいことに取り組んだり業務改善を図るなかでクリエイティブな活動を日々行っている。こうした活動は企画と実行そ

のものである。

さらに、組織として環境への感度を高める工夫が欠かせない。そのためには組織のさまざまな壁を越えた交流があることが大切である。前述したようにセブンイレブンでは、OFCの情報交換によって、顧客層の変化や顧客のニーズの変化について知識や情報の共有が行われている。これらがセブンイレブンにおける変化を感知し対応していく素地のひとつになっている。グーグルでも同じである。TGIF (Thank God! It's Friday!) と名付けられた金曜の晩に開かれるパーティーは、部門や階層を超えた情報交換、情報共有の場になっていて、同社の創造的な事業に貢献している。

組織の全員が、組織内外の情報への感度を高めること、情報から得られたさまざまな変化への対応を常に考え続け、果敢に実行する文化を構築することが企業成長の一般法則を考える際の前提といえる。ビジネスライアの3つの次元を、プロフィット・ゾーンに位置づけする具体的な戦略的な経営判断は、その後に行われるべきだろう。

注

- 1) 日経産業新聞2015.7.23「ゲーム情熱どう継承」
- 2) 日本経済新聞2014.8.24朝刊「代ゼミ20校閉鎖」
- 3) 日経 MJ (流通新聞) 2014.8.29「代ゼミの冬物語」
- 4) 日経ビジネス2008.8.11「亀の井ホテル 人のいない場所に勝機あり」
- 5) 日経トップリーダー2009.11.1「亀の井ホテル社長穴見保雄「ムダ取り」と「数値管理」で空室だけでも儲かるホテル」
- 6) 東洋経済オンライン2014.10.15「最新版! 「40歳年収が高い会社」トップ300「1位キーエンスから300位東芝まで総まとめ」 (<http://toyokeizai.net/articles/-/50383?page=2> : 取得日

2015.11.4)

- 7) 日経産業新聞1997.8.18「強さの研究7 キーエンス」
- 8) 株式会社キーエンス ホームページより <http://www.keyence.co.jp/jobs/fresh/contents/development/philosophy.jsp> (取得日2015.11.8)
- 9) 日本経済新聞2014.11.24朝刊「コマツ相談役坂根正弘 (23) コムトラックス——場所や残燃料、遠隔把握、開発のヒント「たまごっち」(私の履歴書)」
- 10) 日経ビジネス1999.9.27「海外展開 良品計画」
- 11) 日経産業新聞2015.2.16「カーシェア陣取り熱く」
- 12) 日経ビジネス2015.9.7「パーク24」
- 13) 日本経済新聞2013.11.8朝刊「日経フォーラム 世界経営者会議」
- 14) 日経産業新聞2015.8.21「経営コンサルの現場から 経営理論の進化③」
- 15) 日本経済新聞2012.10.20朝刊「コンビニ店の「相談役」、セブンイレブン・ジャパン小林正樹さん (しごと図鑑)」
- 16) 日経ビジネス2015.10.05「賢人の警鐘」
- 17) 日本経済新聞2015.1.10朝刊「小売り3~11月決算」

参考文献

- Abell, D.F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall. (石井淳蔵訳『新訳 事業の定義—戦略計画策定の出発点』碩学叢書, 2012年).
- Bateson, G. (1979), *Mind and nature: A necessary unity*, Bantam Books. (佐藤良明訳『精神と自然: 生きた世界の認識論』思索社, 1982年).
- Christensen, C.M.(1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓, 玉田俊平太訳『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社, 2001年).

- Kim, W.C. and R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社, 2013年).
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, NY, Free Press. (土岐坤, 服部照夫, 中辻万治訳『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年).
- Slywotzky, A. J. and D. J. Morrison (1997), *The Profit Zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*, Times Books (恩蔵直人・石塚浩訳『プロフィット・ゾーン経営戦略：真の利益中心型ビジネスへの革新』ダイヤモンド社, 1999年).
- 青井倫一・和田充夫 (1989) 『リーダー企業の興亡—運命か、戦略の失敗か』ダイヤモンド社.
- 井上理 (2009) 『任天堂：驚きを生む方程式』日本経済新聞社.
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社.
- 緒方知行・田口香世 (2014) 『セブンイレブンだけがなぜ勝ち続けるのか』日本経済新聞出版社.
- 月泉博 (2012) 『ユニクロ 世界をつかむ経営』日本経済新聞社.



Journal of Public and Private Management

Vol.2, No.3, March 2016, pp.1-19

ISSN 2189-2490

The Profit Zone and the business triad : In search for the general theory of firm growth

Hiroshi Ishizuka

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 25 December 2015

Abstract

A profit zone is the perfect state for a firm to attain its profit-earning potential. A profit zone indicates a state rather than a place, where the revenue from customer satisfaction significantly surpasses the related costs. Many firms find it difficult to cope with a profit zone's constant state of change. We introduce the concept of the business triad to analyze business growth and understand the profit zone. A business triad consists of customer groups, customer needs, and business resources. If firms can establish their business triads in a profit zone, they greatly increase their chances of achieving their profit-potential. This thesis explains the relationship between a profit zone and a business triad using several business cases.

Keyword : firm growth, environmental fit, positioning, managerial resources

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.2, No.3

ISSN 2189-2490

2016年3月28発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>