

加藤健太・大石直樹／著

『ケースに学ぶ日本の企業——ビジネス・ヒストリーへの招待（第2版）』（有斐閣ブックス）

発行所 株式会社有斐閣

2025年12月25日 初版第1刷発行

ISBN 978-4-641-18474-9

もう一つの・・・ (Another Perspective on Each Case)

* 下記の目次タイトルをクリックすると、ファイル内でジャンプします。

目 次

もう一つの 大阪紡績 (Another Perspective on Case 1)	2
もう一つの 三菱合資 (Another Perspective on Case 2)	5
もう一つの 阪急 (Another Perspective on Case 3)	9
もう一つの 資生堂 (Another Perspective on Case 4)	11
もう一つの 森永製菓 (Another Perspective on Case 5)	13
もう一つの 三井物産 (Another Perspective on Case 6)	17
もう一つの 日清食品 (Another Perspective on Case 7)	19
もう一つの ダイエー (Another Perspective on Case 8)	23
もう一つの トヨタ自動車 (Another Perspective on Case 9)	26
もう一つの 本田技研工業 (Another Perspective on Case 10)	28
もう一つの ソニー (Another Perspective on Case 11)	32
もう一つの セゾン (Another Perspective on Case 12)	34
もう一つの 吉野家 (Another Perspective on Case 13)	36
もう一つの セブン-イレブン (Another Perspective on Case 14)	38
もう一つの オリエンタルランド (Another Perspective on Case 15)	41
もう一つの 任天堂 (Another Perspective on Case 16)	44
もう一つの ファーストリテイリング (Another Perspective on Case 17)	46
もう一つの 星野リゾート (Another Perspective on Case 18)	49

もう1つの 大阪紡績

Another Perspective on Case 1

大阪紡績の設立に際して、渋沢栄一が、大阪の綿糸商や蜂須賀茂韶をはじめとする華族から出資を受けるために尽力し、成果をあげたことは本文で強調した通りである。ここでは、その背後にある、渋沢自身は「合本法」ないし「合本組織」という言葉を使ったが、学術の世界では広く「合本主義」と呼ばれる経済思想と、その実践に解説を加えたい。

「合本主義」は、「義、すなわち公益の追求を事業の目的として掲げ、その目的に賛同する人々から広く資金を集め、事業を実施するための組織を作る。その趣旨をよく理解し、実行できる適切な人材を選び、経営にあたらせ、経済活動を通じて利益をあげ、国家社会を豊かにさせる考え」と定義される（渋沢栄一記念財団 [2012] 113 頁）。

この中で、とくに注目したいのは「広く資金を集め」という点である。すなわち、会社の資本を小額の株式に分割し、株式を資本市場で自由に売買することにより、株主は出資金を容易に換金できるようになった。それゆえ、株式会社は一般の投資家から広く資金を集められるのである。とはいえ、本文でも重視したように、明治時代の初期には商法などの法制度が十分に整備されておらず、株式会社制度に対する認知度は低く、資本市場も発展の端緒をつかみつつあったにすぎない。だからこそ、渋沢は「合本主義」を唱えるなど、啓蒙活動に尽力しなければならなかったといえる。

渋沢が「合本主義」にはじめて触れたのは、遠くパリの地であった。彼は1867年1月、徳川慶喜の弟・昭武のフランス万国博覧会への派遣と数年間の留学のために結成された使節団の一員としてパリに向かった。渋沢は約2年間のフランス滞在期間中にイギリス、ベルギー、オランダ、スイスなどを訪問し、西欧文明を目の当たりにする中で、渋沢が「最も感じたのは、事業が合本組織で非常に発展して居ることと、官民の接触する有様が頗る親密であることであり、「合本組織で商工業が発達すれば自然商工業者の地位が上って官民の間が接近して来るであろうと思った」と振り返っている（宮本 [2016] 220-223 頁）。彼は、士農工商から官尊民卑へと脈々と連なる日本の現状を打破し、商工業者の地位を向上させるために「合本組織」という仕組みの有効性に着眼したのである。

「合本法」に関して、渋沢は晩年の1928年、「会社制度の創始」という訓話の中で次のように論じている。すなわち、「実業」を日本に広めるためには、それが利益を生まなければ不可能である。それゆえ、まずは商工業者が「相当なる利益」を獲得して発展する方法を考えなければならない。たとえば、個人が「智慧」を働かせて大きな利益を上げることはあるだろう。しかし、極論すると、個人が富むだけでは国は豊かにならないし、国家は強くならない。とくに商工業者の地位が低く、影響力が小さいという問題を抱えている場

合、その解決に向けて「全般に富む」方法を構想しなければならない。その方法としては、「合本法より外にない」。渋沢はこのように考えて、株式会社制度の普及に尽力したのである（島田 [2014] 4-6 頁）。

1871 年に大蔵省に出仕した渋沢はその年、株式会社設立の解説書といえる『立会略則』を著した。そこで強調されたのは「私権」である。「商業」（ビジネス）は、民間人が「私権」をベースに検討を重ね、モノ・サービスを取引することを基本とするから、政府は介入すべきではない。ただし、1 人で会社を設立し、成長させることは困難なので、互いに協力し合う必要が生じる（宮本 [2016] 237-238 頁）。ここにも「合本主義」に通じる渋沢の思想が反映されている。注意すべきは、「合本」は単に資金を広く募ることに限らず、「必要な経営能力を備えること」と「必要な技術基盤を固めること」、言い換えれば人的資本を含む点である（武田 [2021] 89-90 頁）。

予算編成をめぐる大蔵卿の大久保利通と対立した渋沢は、大蔵省を辞めて民間の世界に身を投じ、「合本主義」を実践しながらその有効性を証明することで、日本に株式会社制度を根づかせていく。その実践に関しては、次の諸点に関心を向けたい。

第 1 に、渋沢が「公に何らかの形で役職についた会社」という意味で関与した企業は 178 社にのぼった。そのうち、より強く関与した 49 社の共通点としては、①煉瓦や人造肥料、製紙、麦酒など欧米の知識や技術を導入した新しい業種が多いこと、②鉄道や港湾などインフラストラクチャー（社会基盤）にかかわる業種が多いこと、③トップ・マネジメント（会長・社長・頭取など）に就く場合は 1 業種 1 社を基本原則としたこと、④仮に同じ業種で 2 社以上に関与する場合は地域的に重複しないことを原則としたこと、が指摘されている（島田 [2011] 58-59 頁）。

第 2 に、渋沢が「一定規模の出資をしている主要株主」の 1 人として企業に関与し、時にリーダーシップを発揮したり、発言力を行使したりしたことである。株主（出資者）としての関与については、会長・社長・頭取といったトップ・マネジメントを継続的に務めた企業の場合は、渋沢の持株率は 10~30 % と高かったものの、平取締役や監査役などを務めただけの企業、あるいはトップ・マネジメントであっても就任期間が短い企業の場合、その持株率は 1 桁にとどまる、といった違いを確認できる（宮本 [2016] 243 頁）。ただし、三井家や岩崎家といった財閥同族の出資比率と比べると、渋沢のそれは相対的に低いといっている。

しかも、渋沢は、新たに株式を引き受ける（出資する）ための資金を調達するために、自分が役員を務める企業の株式であっても場外市場を利用して積極的に売却していた。それゆえ、彼は自らの関与した企業に対する影響力を強化することよりも、新たな企業の設立に関与することを優先して行動したといわれるのである（島田 [2011] 78 頁）。

先述した人的資本との関連では第 3 に、(A) パートナーとでも呼ぶべき経営者の存在と、(B) 「会社運営チーム」を派遣するという手法が重要である。

(A) としては、浅野総一郎や大倉喜八郎、馬越恭平、益田克徳、植村澄三郎、荘田平五郎など出資や役員就任といった面で渋沢に協力した経営者をあげられる。このうち浅野は、

上述の49社のうち東京瓦斯や磐城炭鉱など7社の役員を務めるとともに、大口の資金を供給する「出資パートナー」であった。他方、(B)に関しては、次のように「モデル化」される。すなわち、渋沢はまず、自分と一緒に大株主になってくれた人物を経営陣に招き入れると同時に、経営手腕が高く責任感の強い人物を専務取締役に登用する。次いで、新しい知識を身につけた大学生を技術者として採用し、時に欧米に留学させて技師長に育てる。そして経理担当者は第一銀行から「お目付け役」的な人材を送り込む。渋沢は、このような「会社運営チーム」を設立に関与した企業に派遣して、持続的な成長の可能な経営基盤の形成を図ったのである（島田 [2011] 89-92, 99 頁）。

以上のように、渋沢は「合本主義」を啓蒙するにとどまらず、経済界でそれを実践することで近代産業の移植に主導的な役割を果たしたのである。

参考文献

- 渋沢栄一記念財団編 [2012] 『渋沢栄一を知る事典』 東京堂出版。
島田昌和 [2011] 『渋沢栄一——社会企業家の先駆者』 岩波書店（岩波新書）。
島田昌和編 [2014] 『原典でよむ 渋沢栄一のメッセージ』 岩波書店。
武田晴人 [2021] 『渋沢栄一——よく集め、よく施された』 ミネルヴァ書房。
宮本又郎編 [2016] 『渋沢栄一——日本近代の扉を開いた財界リーダー』 PHP 研究所。

[加藤健太]

[\(↑ 目次に戻る\)](#)

もう1つの 三菱合資

Another Perspective on Case 2

岩崎小弥太が1916年7月から敗戦までの約30年にわたり、4代目社長として三菱財閥を牽引したことは本文で言及した通りである。

ここでは、小弥太がどのような教育を受けて三菱合資に副社長として入社したのかという点について、ケンブリッジ大学での留学時代を中心に検討してみたい。

1879年8月、岩崎弥之助の長男として誕生した小弥太は99年9月に東京帝国大学法科大学に入学したが、1年も経ていない1900年7月に退学し、イギリス留学に飛び立った。1896年11月に日本銀行総裁に就任した弥之助は、北島亘という行員の妻がアメリカ人であったことから、この夫妻に小弥太と弟の俊弥を預けて「西洋式の礼儀作法」を学ばせた。弥之助はこの時点で、将来的に息子たちを留学させることを考えていたという。

留学先を、父親が学んだアメリカではなく、イギリスに決めたのは、加藤高明の慫慂があったためとされる（岩崎家伝記刊行会 [1957] 56-59頁）。

加藤は1881年7月、東京大学法学部を首席で卒業して郵便汽船三菱会社に入社、83年6月に弥太郎のポケットマネーでイギリスに渡り、正規の大学教育を受けなかったものの、実地で回漕業や保険業などを学んだ。1885年2月、弥之助副社長から6月に戻るよう命じられた彼は、予定通りに帰国し、8月に三菱会社神戸支社副支配人に就任、10月には新たに発足した日本郵船に移っている。さらに1886年4月、加藤は弥太郎の長女・春路と結婚して岩崎家と縁戚関係を持つことになった。

ところが、わずか1年後の1887年1月、加藤は日本郵船を退社して外務省に入省し、公使館書記官兼参事官として総務局政務課に勤務、88年2月には大隈重信外務大臣秘書官となったものの、翌年12月に大隈と行動をとともにして辞表を提出した。彼は1890年9月から大蔵省に奉職したが、陸奥宗光が外務大臣に就任した94年7月に外務省に戻って政務局長に就任、さらに日清戦争終結後の同年11月には34歳で駐英特命全権公使に任命された。

こうした経歴に加えて、加藤はイギリス滞在当時、弥太郎の嗣子・久弥の留学相談にも乗っていた。具体的には、豊川良平からケンブリッジ大学への留学に関する相談を受けた際、彼は、同大学は日本の大学と異なり、「純粹の専門学科を教ふる仕組には無之、只何業に就く人にも有要なる高等の学問を汎く教ふる処に有之」と「大賛成」していた（奈良岡 [2010]、櫻井 [2013] 335-339頁）。その後のキャリアを踏まえれば、加藤が小弥太のイギリス留学を「慫慂」した可能性はきわめて高い。

さて、イギリスに渡った小弥太は、ケンブリッジ大学に入学する準備として約2年間、

イギリス人教師の家に下宿したり、ビリヤード場の 2 階で間借りしたりしながら、ラテン語など「古典学」の勉強を続けた。そして 1902 年 10 月、24 歳でケンブリッジ大学ペンブローク・カレッジへの入学を果たした。

1347 年創設のペンブローク・カレッジは、ケンブリッジ大学でも歴史が長く、20 世紀初頭には、主に中産階級とその上位層の家庭出身の学生に対し、伝統的な知的専門職（聖職者、法律家、医師）と新たに台頭してきた科学者や技術者を養成するために、「政治的過激主義に陥ることなく健全で正統的な教育を施すこと」を教育方針に掲げていた。小弥太が入学した 1902 年の新入生は 72 名で、日本人は彼 1 人であった（宮川 [1996] 18-19 頁）。

小弥太のケンブリッジ大学時代の「動静は遺憾ながら明らかでない」とされる（岩崎家伝記刊行会 [1957] 63 頁）。とはいえ、断片的な情報をつなぎ合わせると、彼のキャンパスライフがある程度浮かび上がってくる。

1891～1926 年の「入学者原簿」の 84 ページに氏名を確認できる小弥太は、ペンブローク・カレッジの学生に人気のあった古典学・数学・自然科学・歴史学などの中から、歴史学を志望学科に選んだ。ケンブリッジの学部学生が、志望学科のトライポス（優等卒業試験）を受けるためには、①講義を聴く、②図書館で勉強する、③「監督」（スーパーバイザー）の個人指導を受けるという 3 つの方法がある。③について、小弥太の「監督」は近代ヨーロッパ史（ナポレオン）を専門とする歴史学者のウィリアム・S. ハドレーだったと推測されている（宮川 [1996] 19-23 頁）。

小弥太の志望したヒストリカル・トライポスは、学生が在学 2 年目の終わりにパート I をとり、その合格者だけがパート II への進級を認められていた。彼は 1 年目の 1904 年 6 月にパート I を、翌 05 年 6 月にパート II を、それぞれパスしている。

ここで、両者の必修科目と選択科目の一部を紹介しておく。パート I の必修科目は論文課題やヨーロッパ史概論（中世）、選択科目は比較政治学やイギリス経済史、パート II の必修科目はそれぞれ論文課題やイギリス憲政史（1485 年以降）、選択科目は比較政治学や国際法、政治経済学といったラインナップであった。小弥太がパート I の試験を受けた 1904 年 5 月 30 日の論文課題は「よき統治の基準について」「歴史の解決不能の諸問題」「奴隷と隷属」であり、翌 05 年 5 月 27 日のパート II の論文課題としては「進歩の条件としての戦争と国際競争」や「妥協の価値と危険」などが出題された（宮川 [1996] 23-28 頁）。

その名称の通り、トライポスはそれに合格するだけで優秀な学生であることが証明される。ただ、試験の成績は、ファースト・クラス、セカンド・クラス、およびサード・クラスの 3 段階に区分されており、1904 年のヒストリカル・トライポスの場合、それぞれの合格者数は 7 名、33 名、40 名の、計 80 名であった。小弥太はセカンド・クラスだったが、大学側は、英語を母国語としない学生としては「きわめて優秀な成績」と評価していたという。ちなみに、パート II の成績はサード・クラスであった（宮川 [1996] 30 頁）。

1902 年にケンブリッジ大学トリニティ・カレッジで学んでいた今村繁三は、大学入学の準備をする小弥太について、「岩崎君はなかなか勉強家で読書の際は何を話しても知らぬ顔

であった。物事に集中できる性格であった」と回顧している。トライポスもこの「集中」力で乗り切ったのであろう。

しかし、今村は「勉強もしたが酒もよく飲んだので、お父さんの弥之助さんからお叱りが来たこともある」と続けている。彼は小弥太と浜口担の 2 人を「相棒」と呼び、自分たちが駐英公使館の林董公使と松井慶四郎書記官の「監督」を受け、月に 5 ポンドしか支給されなかったと述懐する。加えて、あるとき、高価な真珠のカフスボタンと宝石入りのネクタイピンを購入した今村と小弥太は、日本の親に報告する際、小弥太は今村の世話になったお礼にネクタイピンをプレゼントしたことにし、今村は小弥太の世話になったお礼にカフスボタンを贈ったことにしたというエピソードを紹介している（岩崎家伝記刊行会 [1957] 59-60 頁）。

小弥太が何をして父・弥之助を怒らせたのかは判然としない。ただ、1908 年にアメリカに留学し、10 年にコロンビア大学薬学部を卒業した資生堂の福原信三の評伝には、次のような記述がある。すなわち、留学生の中には「財閥の息子どもがいて、カードやビリヤードに賭けたり、女性関係で問題を起こしたり」するなど、総領事など現地の要人に「苦々しく思われた者もいた」と（矢部 [1970] 79 頁）。

もちろん、小弥太の留学先はイギリス、信三はアメリカだから、ここに登場する「財閥の息子ども」に彼が含まれる可能性はきわめて低い。ただ、異国の地で親の監視から逃れた若者が、時に羽目を外して怒りを買ひ、間接的に親の監視下に置かれたことも想像できるだろう。

学問に話を戻せば、小弥太は、先述した歴史学以外にも地理学や社会学にも興味を持ち、とくにイギリスの社会主義思想、ウィリアム・モリス (William Morris) やジョン・ラスキン (John Ruskin)、バーナード・ショー (Bernard Shaw) らの唱えた「理想主義的社会改良思想」に強い関心を寄せ、自らの思想に大きな影響を受けた。本文でも「社会的存在としての企業」という見出しを付けて解説したが、そうした思想の根幹にはイギリス留学時代に触れた学問が活かされたように思われる。

1905 年 9 月、小弥太はケンブリッジ大学からバチェラー・オブ・アーツの学位を授与された。翌年の春、イギリスに別れを告げ、大西洋を渡ってアメリカを訪問、各地を漫遊した後、3 月に約 5 年ぶりに帰国すると、5 月には 28 歳で三菱合資の副社長に就任する。これをもって、彼はビジネスパーソンとしての第一歩を踏み出したのである（岩崎家伝記刊行会 [1957] 65-69 頁）。

参考文献

岩崎家伝記刊行会編 [1957] 『岩崎小弥太伝』東京大学出版会。

櫻井良樹 [2013] 『加藤高明——主義主張を枉ぐるな』ミネルヴァ書房。

奈良岡聰智 [2010] 「加藤高明と岩崎家——駐英公使時代を中心に」『三菱史料館論集』第 11 号。

宮川隆泰 [1996] 『岩崎小弥太——三菱を育てた経営理念』 中央公論社（中公新書）。
矢部信壽編著 [1970] 『福原信三』 資生堂。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 阪急

Another Perspective on Case 3

本文では少ししか触れられていなかったが、阪急百貨店の中心に位置したのは食堂であった。それは、阪神急行電鉄（阪急電鉄）の『社報』1929年10月7日号に掲載された「小林一三講話」の要旨に示される。その中で小林は、経験のなかった百貨店経営で成功してやるという「信念」を持てたのは、前身の梅田阪急食堂（旧阪急ビル4,5階）で利益を上げたことにあったと述べている。また彼は、百貨店の第2期工事が完成すれば、食堂の利益は倍の年72万円に上り、これを原資にすれば百貨店が儲からなくてもさらに割引きして商品を販売できると考えた。そして、「商売というものは、儲けなくてもよいと度胸をきめて勉強すれば儲かるもので、幸い今日では百貨店も立派に利益を上げている。私はこの式で食堂中心の百貨店を経営するつもりである」（圏点：引用者）と宣言したのである。

その歴史は、阪急電鉄が1920年11月5日、「清潔で、安くて、おいしい」をモットーに掲げ、本社ビル2階を使って梅田阪急食堂をオープンしたことに始まる（後に4,5階を利用）。メニューは洋食のみで、ビーフステーキ、カツレツ、オムレツ、コロッケ、ライスカレーを30銭で提供した。当時の一番人気はライスカレーだったらしい。1925年6月に阪急マーケットがオープンすると、食堂もその2,3階に移って規模を拡張、29年4月の阪急百貨店開業とともにその7,8階に移転し、面積を誕生時の8倍に広げ、献立に和食を追加した。

ここで注目したいのは第1に、はじめて食券前売制度を採用した点である。当時、というより現在も、ファストフードを除けば飲食店は伝票制度を採るところが多い。客は、飲み食いした後に伝票をレジに持って行って代金を支払う。これに代えて、阪急食堂は1930年1月から食券を導入した。その理由として、1927年3月7日に発生した丹後大地震や29年3月3日の梅田郵便局火災の教訓があげられる。前者の地震では、回収不能代金＝「非常時食逃げ」が60円35銭、1人30銭として200人分にも上ったとされる。そうした事態に対処するため、食べる前に代金をいただくことにしたのである。

第2に、料理を低価格で提供するために、一部のメニューを自給した点に目を向けたい。阪急百貨店は、三越や高島屋といった呉服店系百貨店との差別化を図るべく、大衆本位の低価格路線を打ち出していたが、その点は食堂も例外ではなかった。必ずしも種類は多くないものの、たとえば、ロールケーキの場合、当初より自家製品を宝塚新温泉内製菓所で作っていたが、あまりの売行きに生産が追いつかず、阪急食堂に勤務する村上元吾を主任者として1926年に直営製菓工場の建設計画を立て、翌年1月に完成させた。「直営製菓場では儲けるな」という小林の方針に従い、工場の利益を追求することなく、「エクレー型シ

ュークリーム」などのスイーツやパンを低価格で客に提供した。阪急食堂はこのほかにも、青島産（1930年7月）や満蒙産（32年7月）の牛肉を買い付けたり、フライ用の冷凍エビなども安価な輸入品を使ったりして食材の調達コストを抑えた（阪急百貨店 [1976] 72-74, 88-89, 110-113, 117-118 頁）。

こうした工夫を通じて、阪急食堂は、当時珍しかった洋食を中間層に広め、新しい食文化を発信する役割も果たしたのである。

参考文献

株式会社阪急百貨店社史編集委員会編 [1976]『株式会社阪急百貨店 25 年史』阪急百貨店。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 資生堂

Another Perspective on Case 4

資生堂は日本の化粧品企業の中でも、ブランド戦略において特徴的な存在である。それはケース本文でも触れたように、創業以来の長い歴史の中で試行錯誤をしながら、独自の「資生堂ブランド」を築き上げてきたからにはほかならない。企業のブランドを考える上で、コーポレート・ブランド（企業ブランド）とプロダクト・ブランド（製品ブランド）の違いを理解することは重要である。コーポレート・ブランドとは企業そのもの、同社の場合は「資生堂」がこれにあたり、ローマ字表記の「SHISEIDO」はプロダクト・ブランドとして使用されている。また同社は、「一瞬も一生も美しく」というコーポレート・スローガンを掲げ、美（Beauty）を通じた幸せな社会の追求が、同社の使命であることを打ち出している。

「資生堂」という独特な社名は、中国の古典『易経』にある「至哉坤元，万物資生」という言葉に由来するとされる。これは「大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか。すべてのものは、ここから生まれる」という意味で、人々の生活や美を育む存在でありたいという同社の理念が込められている（資生堂ウェブサイト「社名の由来」）。薬学という西洋で発展したサイエンスをベースとする企業であると同時に、そこに東洋の思想・哲学を融合することで、独自性を目指したのである。

資生堂のブランドを語る上で欠かせないのが、椿をモチーフとしたシンボルである。現在のシンボルマークの原型は、1915年に初代社長の福原信三によってデザインされたもので、「花椿マーク」として知られる。椿は日本的な美しさや品格を象徴するモチーフであり、1919年に商標登録され、長く資生堂のロゴとして、あるいは商品名などに使われてきた。そして、花椿にちなんでつくられた資生堂の顧客組織が、「花椿会」である。花椿会は1937年に始まった会員制度で、顧客との長期的な関係を築くための仕組みとして機能してきた。ここには、単なる商品の販売だけでなく、ブランド文化を共有するコミュニティを形成するという、資生堂の主体的かつ独自の発想が見られる。

こうした歴史の上に、資生堂は商品ごとに独立したプロダクトからなる複数の製品展開を行っている。たとえば、高級スキンケアの Clé de Peau Beauté（クレ・ド・ポー ボーテ）、エイジングケアを中心とした ELIXIR（エリクシール）、サンケアの ANESSA（アネッサ）などである。これらはそれぞれ異なる顧客層や価格帯を対象としており、独自の世界観や広告戦略を持つ。つまり資生堂は、企業ブランドのもとに複数の製品ブランドを展開するブランド・ポートフォリオを形成しているのである。

このようなブランドの体系と構造は、市場の細分化に対応する上で合理的である。化粧

品市場は年齢、性別、価格帯、使用目的などによって大きく分かれており、1つのブランドですべてをカバーすることは難しい。そこで企業は、異なるブランドを通じてそれぞれの市場やターゲットにアプローチする。資生堂は戦前から、こうしたブランド戦略を実行してきたのであり、日本企業の中でも早い段階からブランド戦略を意識的に展開してきた企業であるといえる。

そして、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行と前後して、同社はブランド戦略をさらに大きく転換した。2021年、ヘアケアや男性向け化粧品などのパーソナルケア・ブランドを事業ごと売却し、経営資源の選択と集中を打ち出したのである。その対象となったのは、ヘアケア・ブランドのTSUBAKI（ツバキ）や、男性向けブランドのUNO（ウーノ）のほか、SEA BREEZE（シーブリーズ）、肌水、専科といった知名度の高い製品ブランド群で、投資ファンドのCVCキャピタル・パートナーズに1600億円で売却された。このブランド売却決定の背景には、世界の化粧品市場でプレミアム・ブランドの競争が激化していることがある。高価格帯のスキンケアや美容ブランドは利益率が高く、またブランド価値を築きやすい領域であるため、資生堂はそうした高付加価値製品に経営資源を強化するブランド戦略に舵を切り、ポートフォリオを組み換え、新たな製品ブランド体系の構築を目指しているのである。

このように資生堂のブランド戦略は、社名の理念や象徴的なシンボルに支えられながら、時代に応じて大きく変化してきた。椿のシンボルや花椿会に象徴されるように、同社は早くからブランド文化を重視してきた企業であり、その上でコーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドのよりよい組み合わせを目指した試行錯誤が今も続けられている。こうした一連の資生堂の取り組みは、創業以来、美を追求する企業としてのブランド価値向上を中軸に据えた経営を展開する企業であることを示しているといえよう。

参考文献

資生堂ウェブサイト。

[大石直樹]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 森永製菓

Another Perspective on Case 5

工場の建設、機械設備の導入、商品の製造、海外視察、あるいは広告をはじめとする販売促進活動といった森永製菓の経営行動は、当然のことながら資金を必要とする。それは、どのように調達されたのだろうか。以下では、この問いに接近してみたい。

1907年7月に赤坂田町工場の全焼という危機に見舞われた森永商店は、それを好機に変えて同年10月、柴田町工場を新設することで、生産規模の拡大と生産設備の機械化を推進した。この設備投資は約35万円を要し、9万円の火災保険金ではまったく足りなかったため、北浜銀行堀留支店から融資を仰ぐことにした。松崎半三郎は当時の様子を以下のように回顧している。

「その為め金融面は俄かに窮屈になって来た。のみならず（工場の：引用者）再建に約三ヵ月を要した為め、その間は休業する外なかったが、この時最も痛手を受けたのは有力な工員数名が他の会社から引き抜かれ、競争相手を作ったということで、殊に安物を作り出されたため大変な迷惑を蒙った」（電通 [1964] 84頁）。

単に工場を焼失しただけでなく、人材の流出と価格競争にも直面する文字通りの危機だったわけだが、そうした状態の森永商店に融資をした北浜銀行とはどのような銀行だったのか。

北浜銀行は1896年12月に創立総会を開催し、定款を議定するとともに役員を選出した。頭取には藤田伝三郎の実兄で藤田組の役員を務める久原庄三郎、常務取締役には岩下清周がそれぞれ就任した。

1857年6月19日に信州松代藩で生まれた岩下は18歳で上京し、現在の立教学院の前身となる築地の私塾に入って宣教師ウィリアムズから聖書と英語を学んだ後、矢野二郎校長に勧められて東京商法講習所（現、一橋大学）に入学する。さらに岩崎弥太郎と豊川良平が開設した三菱商業学校に転校、卒業後は三井物産に入社した。同社ではニューヨークやロンドンといった有力支店に勤務したものの、益田孝と意見が対立して1889年に退社、品川電灯などの社長を務めた後に1891年11月、三井銀行に入行した。

岩下は、将来性のある事業や企業家・経営者には積極的に融資して育成をすべきという考えのもと、三井銀行を「商業金融」から「産業金融」へと転換することを試みた。実際、同行大阪支店は、彼の方針に沿って日清戦争後の第2次企業勃興期から松下幸次郎や藤田伝三郎との取引を拡大し、両者との人的な関係を強めていく。しかし、こうした岩下のス

タンスに不信感を抱いた副長の中上川彦次郎は、彼を横浜支店長に「左遷」することを企てる。

この情報を聞きつけた藤田が、銀行業務に精通した岩下の経営手腕に目をつけ、北浜銀行設立計画に引き込んだのである（西藤 [1982] 29-31 頁, 老川 [2017] 37-40 頁）。

創立委員に選出された岩下は創設事務を一手に引き受け、業務を開始した北浜銀行を頭取に代わる実質的な経営者として主導していく。彼は「わが国の銀行界に 1 つの新生面を開いて、営業上の特殊な地位を占めようとして、社債の引受けを始めた。十分資産がありながら、資本の融通がないため苦しんでいるような企業に金融し、救済しよう」という〈信念〉に基づいて、三井銀行では道半ばで終わった成長企業に対する金融面での支援を実践したのである（小林 [1988] 10-13 頁, 原典は故岩下清周君伝記編集会 [1931]）。

このような岩下の〈信念〉が、森永商店向け融資として結実したと考えられる。ここで注目すべきは、森永太一郎が「株式会社となって、万一、事業に失敗した際、株主に迷惑をかけること」を恐れていた点である。つまり、太一郎は（少なくとも）早期の株式会社化には消極的だった。したがって、森永商店にとって、銀行借入は有力な資金調達手段だったと考えられる。一方で、岩下は「かねてから森永の事業が有望なこと、店主太一郎の正直さ熱心さを高く評価していた」とされる。

1910 年の正月、2 年前の衆議院議員選挙に当選して政界に進出していた岩下は、予告なしに黒馬車で森永商店を訪ねた。彼が工場の「参観」を希望すると、太一郎はすぐに支配人の松崎を呼び、2 人で工場を隅々まで案内するとともに、将来の事業拡張計画などを詳しく説明した。岩下も、西洋菓子事業の将来性を語った上で、自ら融資を申し出たという。

資金繰りに苦しんでいた 2 人は、「これはさっそく気の変わらぬうちに、岩下氏の好意にすがらなくてはならぬ」と翌朝、麹町区紀尾井町の岩下邸を訪問する。この場面で、以下のひと悶着が起こるのである。

その理由は、融資が具体化する過程で利息に話が移った際、岩下が、1 割 2 分や 1 割 5 分という低利ならば、確実な担保を設定できる他の事業者（企業）に融資すると述べ、「高利と思われるような金額を要求した」からとされる。これをきっかけに、岩下と太一郎の間で以下の激しいやりとりが勃発した。

太一郎「それは高利です」

岩下「いや、高利ではない」

太一郎「高利です。それではあなたは高利貸ということになります」

岩下「高利貸とはなにごとだ。菓子屋職人のくせに、失敬千万だ」

大柄な 2 人は立ち上がって「まさにつかみ合わんばかりの大喧嘩になった」。足元を見られた太一郎が怒りをあらわにしたことも理解できるし、「財界の大御所」である岩下が「高利貸」呼ばわりされて腹を立てたことも当然といえる。

松崎は 2 人の頭が冷えたところを見計らって、太一郎を先に帰した後、改めて岩下に融資

を要請し、その場で5万円の小切手を受け取っただけでなく、その利息を1割2分に抑えたのである（電通 [1964] 89-92 頁）。

先に触れた通り、岩下は太一郎を高く評価して森永商店を訪れた。この点に関して、『岩下清周伝』は、「すぐ人に惚れた」という以下の追悼文を掲載している。

「君（岩下：引用者）は一寸したことでスグ惚れると云ふ風の人だった。森永へ菓子を買ひに行った。そこには仕事服を着てせっせと働いている若い男がいて僅かの買物には過ぎた客の扱ひ振りであった。話をしてみると、その男が主人の森永太一郎氏だった。この初対面が森永氏との浅からぬ機縁と成った」（故岩下清周君伝記編集会 [1931] 225-226 頁）。

岩下が一目惚れしたのは、太一郎であった。しかし、上記の出来事を経て、岩下と松崎の関係は親密さを増していった。岩下が、「直情径行の太一郎をよく補って、辛抱強く誠心誠意を持って女房役をつとめる半三郎」を「深く信頼した」からであり、その「信頼は終生かわることがなかった」といわれる（電通 [1964] 92-93 頁）。

重要なのは、この出来事が森永商店の株式会社化を促す1つの契機になったことである。先ほどと同じ1910年の「年明け早々」、岩下が株式会社化を勧め、これを受けて「近い将来、株式会社組織に改めること」を入店の条件にしていた松崎は早速、岩下の義弟・藤村義苗と協議し、徹夜で定款案を作成して太一郎に提起した。

太一郎は松崎の説明を受けてこれを了承したものの、森永商店が「他人の手に渡ってしまうのではないか」という疑念を募らせた太一郎の親類縁者の従業員は、株式会社化に強い反対の姿勢を示した。こうした事態に対し、太一郎は自らその必要性やメリットを数日ばかりで説明・説得して納得させ、1910年1月15日、株式会社発起人会を開催するに至った。そして同年2月23日、岩下を議長とする創立総会を開き、定款と「株式会社森永商店」の社名、資本金30万円を決議して「近代組織としての森永の歴史」をスタートさせたのである。ちなみに、「森永製菓株式会社」に改称したのは、10年以上の年月を経た1912年10月であった（森永製菓 [2000] 51 頁）。

参考文献

老川慶喜 [2017] 『小林一三——都市型第三次産業の先駆的創造者』 PHP 研究所。

故岩下清周君伝記編集会編 [1931] 『岩下清周伝』 近藤乙吉。

小林龍馬 [1988] 「北浜銀行と岩下清周——ある銀行家の経営思想」『立命館経営学』 第26巻第6号。

電通編 [1964] 『松崎半三郎』 森永製菓。

西藤二郎 [1982] 「岩下清周と北浜銀行——彼の経営理念をめぐって」『京都学園大学論集』 第10巻第2号。

森永製菓編 [2000] 『森永製菓一〇〇年史——はばたくエンゼル, 1 世紀』 森永製菓。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 三井物産

Another Perspective on Case 6

本文では、戦前における三井物産の活動を通じて総合商社の多面的な機能が論じられた。三井物産の主たる経営行動やそれに伴う機能は、明治以降、日本経済が急速な近代化を模索する過程で変化していった産業構造の動向に対応して、大きく変容していく。しかしこの間、製品の輸出入、原料や設備の調達をはじめとする海外との取引仲介ビジネスこそが三井物産の主たる事業であり、同社は日本と海外双方に情報を提供することで、内外市場におけるモノと情報をつなぐ役割を担った。

もう少し具体的にいうと、戦前の主要製品は、三井物産が積極的に海外市場を開拓していったことによって、はじめて輸出が可能となったとさえいってよい。とくに最大の輸出産業であった繊維業は、三井物産の仲介を通じて海外からの機械設備導入の道が開け、技術についても三井物産からの情報提供によって品質の向上努力がなされた。さらに三井物産は、海外から廉価かつ複数の原料を調達したが、これによって日本の紡績会社は、価格や品質の異なる原料を混ぜ合わせ、用途の異なる多様な製品を生み出すことが可能となった。「混綿」と呼ばれる技術は日本紡績業の強みであったが、これは三井物産が、中国、インド、アメリカなど海外支店のネットワークを通じて最適な原料調達を行ったことで実現したのである（日本経営史研究所 [1978] 174-175 頁）。

このように、「総合貿易商社のパイオニア」（日本経営史研究所 [1978] 297 頁）として日本の貿易をリードする存在であった三井物産は、近代化の過程で、貿易に関するビジネスを通じて日本経済に多大な貢献を果たした。この間、急速に海外支店網を拡張させることで、経営規模も飛躍的に拡大した。それに伴い、組織運営のあり方についても度重なる改革を経ながら、徐々に効率的な経営組織へと転換していくこととなる。

この過程において三井物産は、増大していく支店網を組織全体でいかにして管理・調整すべきか、本店と各支店との権限関係をいかに設定するか、「パイナップルから鉱石まで」という本文中の表現にもあるような膨大な数に及ぶ商品をどの組織が取り扱うかなど、さまざまな難しい問題に直面することとなった。支店が世界中に広がり、取り扱う商品が多様化し、しかもそれらの取引が相場変動の影響を強く受ける方法で行われるという状況は、三井物産が抱える潜在的なリスクの増大を意味した。たとえ取引相手の依頼によって商品や設備を調達する「委託取引」のように、一見安全に思える取引も、実際は、代金回収や商品引渡し段階でのリスクが存在する。こうした複数のリスクを組織としていかに抑えることができるかという対処能力が、商社経営にとっていかに重要であったかは、第一次世界大戦のブーム期に取扱高で三井物産を凌いだともいわれる巨大商社の鈴木商店が、ブー

ムの崩壊過程であっけなく倒産したという事実からも明らかである。

つまり商社経営にとって、組織的なリスク・マネジメント能力は決定的に重要なのである。商社というビジネスは、時に相場を利用した取引が不可欠であるが、その際、積極的にリスクをとるだけでなく、自らが直面するリスクをいかにして見積もり、それらを組織としていかにして抑え込み、あるいはコントロールすることができるか。こうした商社ビジネスに不可避な一連のリスクに関して、三井物産は組織的に対応しえたことによって、日本を代表する総合商社になったのである。

参考文献

日本経営史研究所編 [1978] 『稿本 三井物産株式会社 100 年史』上, 日本経営史研究所。

[大石直樹]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 日清食品

Another Perspective on Case 7

筆者がとくに感動した日清食品の商品は、「カレーメシ」である。より正確に言えば、「カレーメシ」シリーズの各種商品であり、中でも「ハヤシメシ」は大好物といっても過言でない。

強調したいのは、日清食品がライス商品をヒットさせることに苦戦し、それは安藤百福から息子・宏基、さらに孫の徳隆へと、3代にわたる奮闘の歴史だったことである。

本文で述べたように、高等教育を受けることなく起業した百福と、宏基の歩みは、かなり異なる。幼いときから百福の働く姿を見ながら育った宏基は、慶應義塾大学商学部時代に片岡一郎ゼミに所属してマーケティング論を専攻すると同時に、「出前一丁」の名前を考案するなど〈家業〉にも関心を向けた。1971年3月に慶大を卒業すると、コロンビア大学に留学し、より深くマーケティング（経営学）を学ぶ道を選んだ。

ところが留学中の1972年、宏基は、百福からロサンゼルス工場の建設にあたって、販路を開拓するよう命じられ、米国日清の取締役役に就任する。どのような商品に現地の需要があるのかを調べるためであった。彼が、マーケティング理論に基づいて商品コンセプトを策定すべく、調査をした結果、日清食品がアメリカ向けに輸出していた既存商品は〈麺が長すぎ、細すぎ、スープが脂っこい〉ので、麺の短い「ヌードルスープ」タイプに変更しなければならないという結論を導き出す。

しかし、その提案は〈それはラーメンではない。ラーメンを売れ〉と百福に却下された。宏基はこれ以降、電気鍋を携えて全米の約750店ものスーパーマーケットを訪れて実演販売を行った。その間に工場は完成し、商品は出荷される。詳細は判然としないものの、彼は「地道な営業活動」と「試行錯誤」を繰り返すことによってアメリカ市場を切り開いていったとされる（「日清食品社長安藤宏基氏（下）」『日経流通新聞』1996年9月12日、「日清食品社長安藤宏基氏——承の巻」『日経産業新聞』1988年1月26日、「日清食品・安藤宏基氏」『朝日新聞』1985年8月7日朝刊）。

1973年に日本に帰国した宏基は翌年6月、取締役開発部長に就任した。彼は、新商品開発の部門長として最初に手がけたカップ焼きそば「U.F.O.」、続く「どん兵衛」で成功を収め、周囲に実績を示していった（「日清食品社長安藤宏基氏——転の巻」『日経産業新聞』1988年1月27日）。

次なる宏基ら開発部の挑戦は、日本人の主食である米を原料にして、「カップヌードル」に並ぶ主力商品をつくり出すことであり、「カップライス」として実現する。蒸した米を特殊な方法で無数の気孔ができるように処理した上で乾燥させることで、長期保存を可能に

し、かつ、お湯をかけると多孔質の「コメ」に熱と水分が行き渡って「たきたてのご飯」のようになる。加えて、原料の米が新米／古米／古々米のいずれであっても品質を問わない点もメリットになった。

「カップライス」の試食会は、東京・赤坂の料亭「新長谷川」で開かれた。そこには福田赳夫や田中龍夫など歴代の国務大臣のほか、経団連会長の名経営者・土光敏夫の姿もあった。熱湯をかけるだけで完成する「カップライス」を食べた来賓たちは、「異口同音に『すばらしい』とほめたたえた」という。同じく長官以下幹部職員を食糧庁の大広間に集めて開かれた試食会でも、「カップライス」は絶賛され、農林省総合研究所は「歯触り、味ともに優れ、即席ライスとしてこれ以上望むことは難しい」と高い評価を与えた。

試食会の開かれた 1974 年当時、米離れによる需要の減少はコメ余りと政府の食糧管理特別会計の赤字を膨らませていた。「カップライス」は、米の消費を喚起することで、こうした食糧問題を解決する 1 つの手段としても期待されたのである。

そして 1975 年 10 月、「カップライス」はドライカレー、エビピラフ、チキンライス、五目寿しなど 7 種類のラインナップを揃えて発売された。そして、出荷開始から 1 カ月で 50 億円の注文を集める好調なスタートを切った。しかし、追加注文はほとんどなかった。1 個 200 円という価格設定が 110 円の「カップヌードル」に比して高すぎたこと、米は家庭の炊飯器で日常的に炊いていることが、リピーターを獲得できなかった理由であった。

宏基は、価格を下げれば売れるはずと商品の改良を強く訴えた。「手塩にかけた商品を失いたくない思いで必死」であった。社内も、時間をかけて需要を喚起すべきという意見が多数派であった。すでに当時の資本金の 2 倍、ほぼ年間利益に相当する 30 億円を投じて滋賀工場に「カップライス」用の新鋭設備を 4 ライン建設していたという事情もあった。

しかし、百福は撤退を決断する。「経営は進むより退く方が難しい。撤退の時を逃したら、泥沼でもがくことになる。幸い私は創業社長だった。自分の責任で決断できた」と百福は回顧する。他方、宏基は「撤退と口で言うのはやさしいが、会社の信用もメンツも失われるわけで、大変なショックだった」と振り返る。当時は父親の決断に納得していなかったのだろう（安藤 [1983] 200-210 頁、安藤 [2002] 109-112 頁、安藤百福発明記念館 [2013] 92-95 頁、「日清食品社長安藤宏基氏——転の巻」『日経産業新聞』1988 年 1 月 27 日）。

撤退を決めた役員会において、百福は「ライスから撤退するが、これは一時的凍結だ。捲土重来を期す」と宣言したという。しかし、彼自身はライス商品で成果をあげることはできなかった。1985 年 6 月に 2 代目・社長に就任した宏基は、自著の中で「当時の悔しい思いを一度たりとも忘れたことはない。インスタントライスの開発を私自身の克服すべき技術的課題としていまも引きずっている」と述べた。

時期はかなり下って 2009 年 3 月、日清食品はカップライス「GoFan」（ゴーハン）を発売した。水を入れて電子レンジで 5 分間炊き上げるという調理方法を重視し、五目炒飯、チキンライス、およびスパイシージャンバラヤの 3 種類を揃えた。しかし、リーマン・ショックの打撃から立ち直っていないデフレ経済下で、1 食 270 円という強気の価格設定が消費者の支持を得られなかったのか、少なくとも、日清食品のウェブサイトを見る限り、

2009年10月のシーフードパエリアの発売、11年3月と翌12年3月のリニューアルくらいしか、その後の展開を確認できない。

宏基は同じ書籍の中で「もし今回の商品が売れなければ、必ず再挑戦する。成功するまでモグラの精神で、掘って掘って掘り続けるつもりである」と宣言していた（安藤 [2010] 56-57頁）。

そして2014年4月、日清食品は、カップに水を注ぎ、電子レンジで加熱するだけでカレーの混ざったごはんをつくることのできる「カレーメシ」を、税込208円で発売した。味はルウの辛さに応じた「中辛」「辛口」「大辛」に加えて、「トマトの酸味とスパイス感を効かせた『トマトカレーメシ』というラインナップであった（「日清食品、即席カレー『日清カレーメシ』」『日経産業新聞』2014年3月13日）。

「カレーメシ」は、従来の「カップカレーライス」をリニューアルした商品であり、そのプロデュースをクリエイティブ・ディレクターの佐藤可土和が手がけたことで注目を集めた。佐藤は雑誌の取材に対し、「カップヌードル」がそれまでのラーメンとは異なる独自のポジションを築いたのと同じように、「カレーメシ」も従来のカレーライスと明確に違うことを、まずはネーミングで消費者に訴求したという。さらに、日本の食文化を代表するメニューではなく、より身近な存在に感じてもらうため、パッケージに関しては「あえて懐かしさを誘うゆるめのデザイン」を採用したと語った（「5人の仕掛け人が明かす『次の一手』」『日経トレンドィ』2014年7月号）。

近年、若者をはじめ「テレビ離れ」が急速に進む中であって、日清食品は若者に〈刺さる〉テレビCMの制作にこだわり続けている。2017年9月の雑誌の中で、同社のマーケティング部長の深澤勝義取締役が「大人は理解できなくていいと割り切っている」と断言したように、日清食品のCMは「若者以外には理解しがたい、一見バカバカしいコンテンツ」という点に強みを持つ。たとえば「カレーメシ」の場合、「カップヌードルを『メンよりメシ』というナレーションとともに爆破し、『まぜると無駄にうまくなる』」といった具合に、わざと「無駄」という否定的な言葉を選んで使っている。同社は「隙や自虐的要素」をCMに加味することで、若者の注目と支持を集め、彼・彼女たちがそれをSNS上で拡散することによって、商品の知名度と消費者の興味・関心を高めるようなマーケティングを実践しているといえる（『〇〇離れ』は幻想だった！ 若者が殺到、欲望に刺さる5条件』『日経ビジネス』2017年9月11日号）。

このような日清食品のユニークすぎるテレビCMは、2015年4月に宏基からバトンを受け取った3代目社長の安藤徳隆の経営観も影響していると考えられる。彼は、無駄（≒非効率）を重要視する。すなわち、無駄は「遊び心」と言い換えられ、「遊び心」がなければ、ブレークスルーは生まれないとされる。「無駄よし」という言葉は、徳隆の「いかにブレークスルーするかが大切」なのだという信念を表しているのである（「弱冠37歳の若さで社長に就任した“3代目”の仕事術とは？ 安藤徳隆」『日経アソシエイツ』2015年10月号）。

「チキンラーメン」の誕生から「カレーメシ」の発売までに半世紀以上の歳月が流れた。その間、最も大きな変化を遂げたのは、テレビとそれを媒体としたCMのあり方だったと

もいえる。しかし、日清食品には、テレビ放映開始からすぐにその可能性を確信し、身の丈に合わない巨額の資金を投じて CM を制作した、百福の DNA が脈々と受け継がれているように思われる。

参考文献

安藤宏基 [2010] 『カップヌードルをぶつつぶせ！——創業者を激怒させた二代目社長のマーケティング流儀』中央公論新社（中公文庫）。

安藤百福 [1983] 『奇想天外の発想』講談社。

安藤百福 [2002] 『魔法のラーメン発明物語』（私の履歴書）日本経済新聞社。

安藤百福発明記念館編 [2013] 『転んでもただでは起きるな！ 定本・安藤百福』中央公論新社。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つのダイエー

Another Perspective on Case 8

ダイエーの価格破壊の根底には、中内功の流通革命論がある。それは、1969年に出版された『わが安売り哲学』（日本経済新聞社）の中で存分に展開されたのだが、文字通り〈哲学〉と呼ぶべき主張であった。本書は以下の一文から始まる。

「私は真実の意味でこの世を消費者のための社会にしたい。それには消費者に信任された商人が、消費者志向を信条とする生産者と連携し、一步一步、歩を進めるほかはない。この一連の動きの中で流通業者が流通の主導権を奪還し、その力を価格決定権として持つことこそ流通革命だと思う」（中内 [1969] 3頁）。

中内の〈哲学〉のエッセンスは、この文章に端的に示されている。主役は消費者であり、小売業者はその代理人として、メーカーから価格決定権を奪い返す。それこそが流通革命の本質というわけである。

そうした〈哲学〉は何を根拠にしていたのだろうか。中内の流通革命論は、コストから売値を決めるコスト主義とは異なり、「その商品に消費者が求める価値を基準に売価」を設定した「バリュー主義」を原理とする。商品の価値は、消費者の手に渡ったときにはじめて実現するのであって「コストとは無関係」なものと解釈される。彼・彼女らは、価値を認めた商品には高い対価を支払うが、認めなければ1円だって払わないからである。

しかし、消費者は、商品に需要に応じた商品の価値を設定できないから、ここにその「忠実な購買代理人」として流通業者が登場する。彼・彼女らの持つ価値は、ニーズと読み替えられるが、それを「的確に迅速につかえる特権」を持つのは「店頭で客と接する最前線の流通業者」だけである。「消費者のニーズを基礎にし、販売価格の設定にバリュー主義をとるとき、流通業者は生産者に対して主導的な位置に立つことができる。それゆえ、「革新的流通業者」は「価格の破壊者」として現れなければならない、「ダイエーの存在価値」も「既存の価格を破壊するところ」にこそ求めるべきだ、と中内は主張したのである（中内 [1969] 23-25, 30, 50頁）。

中内の流通革命論は、文字通りの「革命」を目指す。価格は「現実の世界の中心的存在」だから、流通革命は「現在の社会秩序を破壊しながら新しく創造していくこと」、つまり「革命」にならざるをえない。それは、生産者の設定する価格ではなく、「革新的流通業者が消費者大衆のために価格を設定することによって、生産者中心型社会を流通業者中心型の社会」へと変革することを目標とする。流通業者は、消費者の「代理人」だから、革命

後の価格は消費者のそれとイコールで結ばれる。そして、流通革命は『安全であることの権利』、『知らされる権利』、『選択できる権利』、『意思が反映されるべき権利』の完全な行使」を実現し、消費者主権の確立した消費者社会を成立させる。要するに、彼にとって、流通革命は社会変革なのである。

こうした〈哲学〉を持つ中内は、卸売業者の排除を中心に据えた流通革命論を「流通“簡素化論”」と揶揄し、コスト主義に立つものとして切って捨てる。ここでは、彼が「問屋無用論」にくみしない点に注目したい。中内は、大規模流通業者が物流センターを整備することで、「大きな問屋の問屋機能」は必要なくなるが、中小メーカーにとって、自社の製品を流通業者に届けてくれる「小さな問屋は絶対に欠かせない」という論理を展開するのである（中内 [1969] 50-54 頁）。

以上の主張が、中内のオリジナルでないことは彼自身が認めている。すなわち、「私どものような流通業者が主体性をもって発言すべきだ」と述べた伊東光晴の「見方から本当の意味での流通革命論が始まったといえるかもしれない」と（『エコノミスト』1982年2月23日号）。伊東は『大量消費時代』の著者であり、当時は東京外国語大学の助教授を務めていた理論経済学者であった。彼は、複数のメーカーの同じ種類の商品を取り扱うスーパーマーケットのような大規模流通業者が「メーカーに対して値引きその他を要求する力を持つようになる」ことを「対抗力としての下からの流通革命」と名づけた（伊東 [1964] 223-225 頁）。中内は、伊東の議論を自分なりに解釈した上で、流通革命論として自分の言葉で発信したといえよう。

中内率いるダイエーが、価格決定権をめぐる松下電器産業と激しく対立し、最終的に松下製品の出荷停止という事態に至ったことは本文で述べた通りである。この件に関して、中内は次のエピソードを残している。

正確な日時は判然としないが、ダイエーが「ブブ・カラーテレビ」を発売した 1970 年 11 月以降の「松下との対立がいよいよ深まったある日」、中内は、京都にある松下幸之助の別邸「真々庵」に招待された。その席で、幸之助から「もう霸道はやめて、王道を歩むことを考えたかどうか」と諭された。中内はしばらく沈黙した後「そうですか」と発したただけであった。

幸之助は「立派な『水道哲学』をお持ち」だから「『安売りをやめて、松下の言う通りに売ってくれたら、アフターサービスも全部する。だから流通経路を破壊するようなことはやめてくれ」と言いたかったのだろう」と中内は解釈し、それに理解を示す。しかし、自分にも『安売り哲学』があるから、価格決定権に関しては譲歩できない。「互いに相手の言い分はよく分かっている。だが絶対に同意できない」のである。中内は、反論の言葉を呑み込んで「そうですか」とだけ答えた。

結局、2 人の会談は決裂し、雨の中を見送ってくれた幸之助と中内が再び会う機会は訪れなかったという（中内 [2000] 77-79 頁）。

幸之助の「霸道」と「王道」の発言に関する中内の解釈は、正確さを欠くように思われる。なぜ財界人として交流しても何ら不思議でない 2 人が、二度と顔を合わさないほど決

定的に決裂したのか。それは、両者がともに〈信念〉ないし〈哲学〉を強く、固く有していたからだと考える。中内の〈哲学〉は上記の通りだから、幸之助の〈信念〉に目を向けたい。

ウェブサポートの「旧版のケース（第2版に未収録のもの）」で読むことのできる、松下電器産業のケースで論じたように、幸之助によれば、1人1人の繁栄なくして社会の繁栄、さらに国家の繁栄はありえない。個人の繁栄にとって適正な所得は欠かせず、そのために企業も適正な利潤を得る必要がある。そして、適正な利潤は、正価販売によってこそもたらされる。この正価販売の論理は、まさに彼の〈信念〉であった。

注意すべきは、ここでいう「正価」が文字通り〈正しい価格〉だという点である。幸之助は、松下電器産業が「小さな町工場」だった時代の思い出を次のように語っている。すなわち、取引先から値引きを求められた際、若い従業員の顔が頭に浮かび、「私どもの工場では、こういうような状態で、みんな汗水たらして一生懸命にやっているのです。そしてやっとできた製品に、正常な計算で決められたのがこの価格です。それを値切られるのは、身を切られるよりつらいのです。だからこの値段でどうか買ってください」と「本当に心の底からそう思って、熱心に訴えた」。この熱意が伝わったのか、幸之助の提示した価格で取引は成立する。彼はこの出来事をきっかけに「値段もより一層慎重に適正妥当なものをつけるよう心をくだいた」という（松下 [2007] 113-116 頁）。

幸之助にとって、自社製品につけた「正価」は、「正常」かつ「慎重」な計算に基づいた「適正妥当」な価格以外の何ものでもない。それが破壊されることを許せるはずはなかった。

片や製造業で、もう片方は流通業で、日本の産業発展に大きな足跡を残した2人の企業家は、揺るぎない〈信念〉と〈哲学〉を有していたがゆえに、袂を分かつ以外の選択肢を持たなかったといえよう。

参考文献

伊東光晴 [1964] 『大量消費時代——消費革命・流通革命・産業構造』河出書房。

中内功 [1969] 『わが安売り哲学』日本経済新聞社。

中内功 [2000] 『流通革命は終わらない』日本経済新聞社。

松下幸之助 [2007] 『決断の経営』PHP 研究所。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つのトヨタ自動車

Another Perspective on Case 9

「流れを究める」といわれたときに、真っ先に頭に浮かぶのは、ベルトコンベア上を流れる部品・半製品の姿だろう。もちろん、こうしたイメージは間違っていない。しかし、1950年代初頭のトヨタ自動車（トヨタ）は、ベルトコンベアの導入に必要な資金を容易に調達できる状況にはなかった。そこで同社はマテリアル・ハンドリング（マテハン）に注目したのである。マテハンとは「運搬管理」のことで、フォークリフト、パレットやコンテナなどを用いて資材を運ぶ作業を指す。

トヨタは1951年初頭、運搬対策委員会を設置してマテハンの改善に乗り出し、53年以降はさまざまな運搬用機器を導入したり、工場設備と一体化した運搬用設備を設置したりしていく。1953年にフォークリフトを導入した倉庫では、床面積の利用率が4倍に増加し、新旧部品の分類も容易になり、積み下ろしの運搬効率は6倍も向上したという。ほかにも、それまで2人の作業員が手作業で行っていた鉄材の整理・積み下ろしを、移動式クレーンに切り替えることで作業工数を半分に減らしたとされる。要するに、作業を大幅に効率化したのである。

このようなマテハンへの着眼は、トヨタの経営陣（豊田英二と斎藤尚一）が1950年に渡米し、フォードのリバー・ルージュ工場を視察した経験に基づく。英二はそこで目にしたコンベアの様子を『流線型』という雑誌の1950年10月号に綴っている。また、斎藤は、コンベアにとどまらないマテハンの重要性を次のように述べていた。マテハンの改善は大量生産に際して、コスト削減（原価切下げ）と生産増強の双方できわめて大きな役割を果たす。アメリカの自動車工場において、マテハンは支払賃金の40%を占め、時に「生産労務費」の60%以上を費やすといわれる。それゆえ、フォードは巨額の資金を投じて「材料運搬」の合理化を進めている、と。斎藤は「製品の価値になんらの寄与をしない材料取扱」に対するフォードの取組みに感動すら覚えたのであろう。

トヨタ自身ではないが、日本生産性本部視察団もまた、マテハンに注目した。それは、同本部が1955年から12年間にわたって海外に派遣した視察団の調査に基づく「運搬」関連の報告書に示される。ちなみに、トヨタも1958年5～7月の第2次視察団と59年5～7月の第3次視察団に参加している。

ここで強調したいのは、運搬用の機器や設備とは異なる視点からマテハンに言及した報告書である。第3次視察団は、アメリカの「工場の床面は例外なく、日本より優れている。とくにフォード工場の床の如きは、日本のどの百貨店よりも滑らかだといってよい。同時に床の高さが高低なく、段のないいちような平面にまとめられている」（圏点：引用者）。

だからこそ、運搬用機器は円滑に動き回れるし、使える機器の種類や利用範囲を広げて、それらの能力を最大限活用することもできる。彼らは、運搬用機器だけでなく、その機器を効率的に使用するために「工場の建物そのもの」のあり方が鍵になることを見抜いたといえる。

トヨタは1954年初頭、^{ころも}挙母工場の組立工場の増改築と設備更新に着手し、55年に完成させた。そして、同年、マテハンの学習成果は「トヨペット・クラウン生産開始に向けた体制整備に活かされ」ることになった（和田 [2009] 422-444 頁）。

今日、トヨタのコスト削減に向けた取組みは「乾いた雑巾をさらに絞る」といった表現で語られる。それは、半世紀以上も前の「床」へのこだわりを、端的に示されるのである。

参考文献

和田一夫 [2009] 『ものづくりの寓話——フォードからトヨタへ』名古屋大学出版会。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 本田技研工業

Another Perspective on Case 10

本文では、本田技研工業が設立当初から、本田宗一郎が技術、藤沢武夫が営業という形で明確にトップ・マネジメントの役割を分担したことの重要性に言及するとともに、「このケースの解説」では、「本田宗一郎という企業家の存在」を強調した。

創業間もない 1950 年に入社し、副社長まで上り詰めた西田通弘は、「本田さんがいなかったら、本田技研は生まれなかったし、ユニークな商品も生まれなかった」と述べつつ、「忘れてならないことは、藤沢さんの存在である。本田技研という会社は、藤沢さんがいなかったら、今日の成長発展はなかっただろう」と藤沢に光を当てることの大切さを強く訴えている（西田 [1993] 2 頁）。

宗一郎は自分を「モノづくりに没頭する破天荒な激情家」と認識する一方、藤沢を「事業の修羅場を経験した商売人」「江戸っ子で多趣味、人間通」、「視野が広くバランス感覚に優れ、調整能力にもたけていた」ととても高く評価した。そして、アメリカ市場を開拓した元副社長の川島喜八郎は「本田が千両役者なら、藤沢は名演出家だった。舞台装置を整え、シナリオを書き、本田という千両役者を踊りまくらせた」と 2 人の関係を表現した（本田 [2001] 156 頁）。

2 人の出会いは 1949 年 8 月、通商産業省の技官だった旧知の竹島浩が、宗一郎に、営業と財務に強い藤沢を推薦したことをきっかけとする。「東京に出て本格的なオートバイを作りたいが、金がない」と訴える 42 歳の宗一郎と、「夢のある技術を持った男と組んでモノを売りたい」と考えていた 38 歳の藤沢は、「たちまち意気投合した」という（本田 [2001] 158-159 頁）。

藤沢の言葉を借りれば、「私は戦前から、だれかをとつかまえて、いっしょに組んで自分の思い通りの人生をやってみたいと思っていました。その場合には、私はお金をつくって物を売る。そして、その金は相手の希望しないことには一切使わない。なぜならば、その人を面白くさせなければ仕事はできないにきまっているから」となる（藤沢 [1998] 15-16 頁）。宗一郎は、理想的な相棒にとつかまったといえるだろう。

では、藤沢の営業手腕はどのように発揮されたのか。本田技研は 1947 年に発売した A 型エンジンでヒットを飛ばし、51 年の E 型ドリム号もヒットして成長の端緒をつかんだ。そして、1952 年、輸出を視野に入れて開発された同社にとって最後の自転車用補助エンジンとなる F 型カブを第 3 のヒット商品に育て上げた。

ここでは、藤沢が F 型カブを全国で 5 万店を超える既存の「自転車屋」で販売するだけでなく、代金を前金で払い込ませることを発案した点に目を向けたい。それは、彼が独自

の流通網の整備と資金調達手段の獲得を実現したことを意味するからである。「自転車屋」の勧誘にあたって、藤沢は 1952 年 6 月、「あなた方のご先祖は、日露戦争の後、勇気をもって輸入自転車を売る決心をされた。それが今日あなたの商売です。ところが今、お客様はエンジンの付いたものを求めている。そのエンジンをホンダが作りました。興味がおありなら、ご返事ください」という「名文」を添えてダイレクトメール（DM）を送った。すると、3 万店以上から「興味あり」の返事が届く。

藤沢はそれらに対し、「ご興味があって大変うれしい。ついては一軒一台ずつ申し込み順にお送りします。小売価格は 2 万 5000 円ですが、卸価格を 1 万 9000 円にします。代金は郵便為替でも、三菱銀行京橋支店へ振り込んでいただいても結構です」と書いて返信した。さらに、彼は当該支店に協力を要請し、銀行からも「当行の取引先・ホンダへのご送金は三菱銀行京橋支店にお振り込みください」という支店長名の手紙が届くように手を打った。その結果、最初の入金 は 5000 軒、最終的には 1 万 3000 軒の取扱店を新規に獲得したのである（伊丹 [2010] 81-82 頁）。

藤沢が自分の役割として財務（資金調達）面に自信を見せていたことは、すでに述べた。その実践は、1953 年の 15 億円もの巨額な設備投資を可能にしたことに示される。当時の本田技研は、排気量を上げたドリーム号や F 型カブの生産を拡大させており、後者に関しては上記の通り流通経路も整えられていた。そして、F 型カブの支払いは前金、ドリーム号は月賦支払いもあるものの、出荷後平均 2 カ月くらいで完全に回収できていた。つまり、本田技研は手許に豊富な資金を持っていた。

そこで藤沢は、生産の増加に対応するために「思い切って設備に投資しよう」と考え、宗一郎に「社長、欲しい機械をどんどん入れようよ。そのかわり、すぐに動かしてほしい」と頼んだ。宗一郎はすぐに最新鋭の機械を導入すべく、アメリカやドイツ、スイスのメーカーに発注し、その金額は強大な同業他社であるトヨタ自動車と日産自動車のそれに比肩する 4 億 5000 万円に達した。

藤沢によれば、宗一郎は「自分から設備や機械をほしいといったことがない。与えられた条件のなかで、可能性を見つけようとする」。だから、新規に購入する機械設備を無駄にするはずはない。そうした信頼がなければ、財務面に余裕があったとしても、資本金 6000 万円の企業が 1954 年までに 15 億円の設備投資という「大冒険」はできなかった、と藤沢は振り返る（藤沢 [1998] 34-36 頁）。

藤沢の能力は、営業と財務にとどまらず、マネジメント面でも発揮された。その典型例が、1964 年 6 月に設置された本田技研らしさの象徴ともいえる「大部屋」方式の役員室である。一般的に、役員室は各自に個室を用意するのだが、藤沢は役員を「大部屋」に集めた。そこには、どのようなねらいがあったのか。

藤沢は、役員を「未知への探求をする役」と捉え、「後始末ばかりしている掃除屋であってはならない」と考える。役員まで上り詰める人は「なんらかのエキスパート」だから、部下の管理から解放し、「身一つで大部屋に集まって」もらうことを企図したのである。しかし、具体性のなさゆえに「ここに来て何をすればいいんだ」という反対意見もあったと

いう。そうした意見に対して、藤沢は次の言葉で説得を試みる。

「いや、重役は何もしなくていい。おれもそれでやってきた。何もないゼロのなかから、どうあるべきかという問題を探すのが重役の役目で、日常業務を片付けるのは部長以下の仕事だ。(略) 役員は全部こっちへ来て、何もないところからどうあるべきかを探してほしい」。

本田技研の役員はそれまで部長を兼務していたため、担当以外の業務の知識も興味もなく、他の部門に口を出すことを避ける傾向が強く、役員会は自分の担当する部門の現況報告をする場になっていた。それが「大部屋」に集まることで、役員の間で「共通の話題」が蓄積され、「非常にレベルの高い集団思考」できるように変貌を遂げた。このように、本田技研は、宗一郎にも藤沢にも誰にも主導権がなく、「下からのアイデア、上からのアイデア、いろいろなものをこねまわし、集団思考でやっていける体制」を確立していったのである（本田技研工業総務部 HCG [1975] 178 頁，藤沢 [1998] 130-132 頁，藤沢 [2009] 131-135 頁）。

そして、「集団思考型」の役員室は、本文で強調した宗一郎という 1 人の天才に依存しない研究開発体制を実現するために、本田技術研究所という独立した企業（組織）をつくったときの藤沢の発想と共通点を持つのである。

前出の西田は、「本田さんと藤沢さんが出会ってすぐのころ、まるで新婚夫婦のように常に行動を共にし、議論を重ねていました。(略) それと同じように、形こそ違いますが、私たちも、さまざまなことを議論し合いました。お互いの性格までもよくわかり合えました」と、「大部屋」方式の役員室にコミュニケーションを促す機能を見出している（本田 [2001] 199 頁）。

以上の通り、藤沢は、役員に〈考えること〉を求めた。そして彼自身も部下から「思索型の経営者」と評された。すなわち、藤沢の行動力は「人間的な迫力とあいまって、激しいものだった」が、「ただ、やみくもに行動するのではなく、深い思索と哲学が伴って」おり、「熟慮断行のタイプ」であった。その背後には、膨大な読書量、それも「名著を通じた叡知の蓄積」、とくに 1936 年に至文堂から出版された平泉澄『万物流転』に強く影響されたといわれる。

万物流転の法則の視点に立てば、本田技研も持続的に発展できず、淘汰されるかもしれない。したがって、この法則から逃れる方法を考えなければならない。それは、人材育成に力を注ぎ、持続可能なシステムを構築することである、と藤沢は思索した（西田 [1993] 69-72 頁）。彼は、常に自分と宗一郎のいない本田技研の将来を展望し、具体的な仕組み（制度）を構築することを通じて、次世代の人材に「集団思考」の課題解決を教授したといえよう。

参考文献

- 伊丹敬之 [2010] 『本田宗一郎——やってみもせんで、何がわかる』 ミネルヴァ 書房。
- 西田通弘 [1993] 『本田宗一郎と藤沢武夫に学んだこと——「主役」と「補佐役」の研究』 PHP 研究所。
- 藤沢武夫 [1998] 『経営に終わりはない』 文藝春秋（文春文庫）。
- 藤沢武夫 [2009] 『松明は自分の手で』 PHP 研究所。
- 本田技研工業総務部 HCG 編 [1975] 『ホンダの歩み——1948～1975』 本田技研工業。
- 本田宗一郎 [2001] 『本田宗一郎 夢を力に——私の履歴書』 日本経済新聞社（日経ビジネス人文庫）。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの ソニー

Another Perspective on Case 11

ウォークマンの開発に際して、ソニーがデザインを優先したことは本文でも述べられていた。重要なのは、1人1人が手がけるデザインも、企業という組織の中で行われるから、組織の設計方法によって、デザイナーの意識や作業のやり方も影響を受けるという点である。

ソニーは1978年6月、盛田昭夫の発案で「ID (=インダストリアル・デザイナー) の集団」として意匠部を新設した(テレビ事業部のある大崎とオーディオ事業部のある芝浦の2カ所)。それまで各事業部の下部に位置づけられていたデザイナーを、1つの組織にまとめたわけである。同部は発足からわずか5カ月後の11月にPPセンターへと改称した。後述する「デザイナーをマーケターに」という意識改革を進める上で、「新しい魅力的なネーミングが必要」とされたからであった。ちなみに、PPは何の略でもない。前のPはプロダクトにあてられたが、後ろのPにはプランニング、プロポーザル、プロモーションなどいろいろな意味を持たせた。

意匠部は、事業部から依頼を受けた仕事を手がける一方、自由な発想に従ってモック・アップ(模型)を創り、それを事業部に“売り込む”ことを狙って、デザイン会議を開催した。しかし、実際に採用されたケースは「ごく一部」にとどまり、「デザイナーのプラスチックの捌け口とはなっても、実務として役立つ行事にはならなかった」(黒木[1990] 19-21, 28-31 頁)とされる。そこで黒木靖夫部長は、部内の管理職に対し、以下のように訴えた。

「あなた達は、みな純粋培養だ。入社以来、デザインしかやったことがない。黙々とすぐれたデザインをやってきて、ソニーデザインの評価を高めたことは尊敬するけれども、一方でデザインがいいものは売りにくい、という社内外の声にも耳を傾ける必要がある。商品は、売れなくては何もならない。売れる商品とは何かを、デザイナー側で考えてみよう」(黒木[1990] 21 頁)。

PPセンターへと組織(の名称)が変わっても、こうした認識に変わりはない。黒木は次のように思考する。①「遊び心がなくては、おもしろい物はできない」、しかしIDは「単なる遊びではない」のだから、遊び心とデザインの実現性を両立させなくてはならない。②マーケターはデザイナーになれないのだから、デザイナーがマーケターになるしかない。これは、デザイナーが売れる商品を考えることにほかならない。そして、彼は②の実践に

向けて、デザイナーの意識改革と商品企画プロセスの変更を進めた。後者については、事業部から送られてきた商品企画趣意書に即して、デザイン業務を始めるだけでなく、時にはデザイン業務を前に持ってきて、事業部がそれに基づき商品企画趣意書を手直しするようにした。黒木はこれを“先にデザインありき”と表現したのである。

したがって、「デザイナーをマーケターに」という改革の主眼は、何もデザイナーをセールスマンにすることではない。彼らにも「マーケター的感觉やセールス情報」を持たせる点にこそあったのである。デザイナーは、形や色の美しさで自分のデザインを売り込むにとどまらず、事業部や営業担当の求める「売れるか売れないかの根拠」も訴えるべきである。マーケティングの知識や市場の情報は比較的容易に手に入る。だからこそ、意識改革が必要とされたと考えられる。

PPセンターは、事業部という縦割り組織に横串を刺す「横断的な組織」であり、業務の境界を明確化せずに「アミーバ状」に動いたという。事業部と共同作業をする際に、商品企画のすべてを手がけることもあったし、コスメティック（化粧品）・デザインだけを引き受けるケースもあった。結果として、業際（仕事の隙間）を埋めたことに加え、事業部間のコーディネートといった機能も部分的ながら発揮できたとされる。ウォークマンのヘッドホンも、PPセンターがトランスデューサー事業部とテープレコーダー事業部の間を橋渡しすることで安価に附属できたのである（黒木 [1990] 19-22, 256-257, 266-270 頁）。

参考文献

黒木靖夫 [1990] 『ウォークマンかく戦えり』筑摩書房（ちくま文庫）。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つのセゾン

Another Perspective on Case 12

本文でも触れたように、「無印良品」は西友ストア（1983年に西友と改称）のプライベート・ブランド（PB）として生まれた。その歴史は1975年に発売した「西友お茶漬こんぶ」にまで遡ることができる。西友は1977年に「料理素材缶」という名称でPB商品を展開し始め、その後、グラフィック・デザイナーでかつ同社のアドバイザーでもあった田中一光たちの提案に基づいてブランド名を「SEIYU LINE」に統一、素材、工程、および包装の3つの側面から新たな商品の研究開発に乗り出すようになる。その際、「商品の本来の機能に沿って、ムダをそぎ落として良品廉価を実現する」ことを基本コンセプトに掲げ、主なターゲットである「主婦の意見」を重視した。そして1980年、40品目のPB商品と「わけあって、安い」というキャッチコピーを引っ提げて、「無印良品」は誕生する。命名したのは前出の田中であった。なお、西友は1989年6月に無印良品事業部を分離・独立して株式会社良品計画を設立している（由井・田付・伊藤 [2010] 12, 87-88 頁）。

ここで、上記の基本コンセプトがどのように実際の商品に反映されたのかという点に目を向けたい。「無印良品」は商品開発にあたって、①素材の選択、②生産工程の見直し、③包装の簡素化にポイントを置いた。この3点こそ「わけあって、安い」の「わけ」なのである。

①は、家庭用品と食料品から3年遅れの1984年にスタートした衣料品を取り上げて説明しよう。この年、「無印良品」は「まんまの」キャンペーンを張りながら、天然素材そのものの色を漂白や染色せずに作った点に特徴を持つ「生成りシリーズ」を大々的に売り出す。同シリーズの初期に目立った純毛関連の素材は国内から中国産のカシミアやキャメル、イギリスの羊毛、ペルーのアルパカ、ウルグアイのシープ、インドの水牛など世界に広がっていった。また、良品計画元常務の有賀馨は「衣料品の素材開発の一番の原点はやはり綿に尽きるでしょう。世界中にはいろんな綿がある。その綿にもそれぞれいろいろな特徴がある。太くて短いもの、その逆に細くて長いもの。それらを探し求め、商品化していくうちに、現在（1990年代半ば：引用者）の衣料品が出来上がった」と述べる（流通企業研究会 [1996] 119-121 頁）。さらに「無印良品」は1986年から素材調達だけでなく、海外での生産や商品開発にも着手し、88年には「地球大」キャンペーンを打つまでに国際化を進めたのである。

②については、「鮭水煮」（鮭缶）に注目したい。「無印良品」はそれまで胴体だけだったものを、頭からしっぽまで「丸ごと」使うことで、生産における選別工程を省略し作業の効率化を実現するとともに、「しゃげは全身しゃげなんだ」というキャッチコピーを添えて

販売し、初期のヒット商品に育て上げた。

③に関しては、商品を包むことに加え、説明用ラベルも必要最低限にとどめるなど包装の簡素化を図った。だからこそシンプルさが、商品のみならず包装にも表れるのである。

ナチュラル・テイスト（自然色）。今日、「無印良品」のイメージをこの言葉で表現する人は多いだろう。それは、1982年のはじめての展示会で商品を一堂に集めたときに特徴として見出され、コンセプトとして固められていったといわれる。たとえば、再生紙やクラフト紙の醸し出すナチュラル・テイストは、20代前後の若い世代には新鮮に映り、上の世代は子どものころに使ったという「一種独特の郷愁のようなものを感じる」。そうした味わいは現在まで受け継がれる「無印良品」の魅力であり、消費者に訴求する最も大切なポイントになっている。

「安さは必要条件ですが、絶対条件ではないんですね。」と堤清二がいう通り、「無印良品」の4つの文字のうち、最重要視されたのは「良」である。良品計画元商品部部長の岡田雅敏は「他社の製品とどこが違うのかをハッキリさせる意味で、『良』が重要なのです。消費者、生活者のベネフィット（利便）を良の中にきっちり表現できていないと、その消費者の賛同を得ることができない」という（流通企業研究会 [1996] 31, 64-73 頁, 堤・三浦 [2009] 96-97 頁）。

「無印良品」は「良」にこだわり、基本コンセプトに沿いながら「良」に向けて不断の挑戦を続け、ナチュラル・テイストというブランド・イメージの確立に成功したと考えられよう。

参考文献

堤清二・三浦展 [2009] 『無印ニッポン——20世紀消費社会の終焉』中央公論新社（中公新書）。

由井常彦・田付茉莉子・伊藤修 [2010] 『セゾンの挫折と再生』山愛書院。

流通企業研究会 [1996] 『「無印良品」のモノづくり発想』オーエス出版。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの吉野家

Another Perspective on Case 13

このケースの本文は、1980年の吉野家の倒産と再生の過程を描いたものである。再生プロセスに「会社更生史上、空前でありながらおそらく絶後であろう成功」という評価が下されているように、吉野家は急速に業績を回復させ、かつての輝きを取り戻した。倒産に至る過程において、社内のおよそ大半は会社の破産を想定していたというから（安部・伊藤 [2002] 214 頁）、吉野家の倒産と再生の物語は、企業が存続していくことの難しさと大切さを私たちに教えてくれる。

しかし会社存続の危機を乗り越えた吉野家は、その後、再び大きな経営危機に直面する。2003年12月末にアメリカでBSE感染疑惑牛が発見されたことを受けてアメリカ産牛肉の輸入が禁止された、いわゆるBSE問題である。その結果、翌年2月11日以降、吉野家は牛丼の販売停止を余儀なくされる。この危機に対して、ライバルの「すき家」や「松屋」が使用する牛肉を変更し、またこれを機にメニューも豊富なラインナップにするという対応を見せる中、吉野家はあくまでも主力商品である牛丼へのこだわりを見せ、アメリカ産牛肉の調達を前提とした行動を選択する。輸入禁止から2年後の2005年12月、アメリカ産牛肉の輸入が再開されたのも束の間、検査で特定危険部位が見つかったとして、翌年1月、政府は再び輸入禁止を決定する。これを受けて、牛丼復活を計画していた吉野家は牛丼再開の延期を余儀なくされる。

この間、「すき家」を展開するゼンショーは、牛肉の調達先をオーストラリアに変更して2004年9月から牛丼の販売を再開し、05年には「なか卯」を買収するなどの攻勢に出る。そして2008年、ついに店舗数で吉野家を抜いて業界1位の牛丼チェーン店となる。「すき屋」1号店がオープンしたのは、吉野家が倒産してから2年後の1982年であったから、これは1899年創業の老舗にとって大きな事件であったに違いない。そこで、ここでは、BSE問題に端を発する危機下における吉野家の経営判断について考えてみたい。

ライバル他社と異なり、吉野家があくまで牛丼にこだわり続けたことはすでに触れた。営業を継続するため新商品の販売にも踏み切ったが、これについても、牛丼とは似て非なる「豚丼」は販売しなくなかったのが本音だったという（戸田 [2007] 81頁）。こうした判断のよりどころとなったのが、本文で論じられている1980年の倒産の経験であった。倒産時に吉野家の根本的な問題として指摘されたのは、「単品経営」の弊害だった。吉野家は、牛丼に依存したビジネスであり、牛丼がこければ会社がこけるという高いリスクを抱えている。これを解消するためにも、会社再建には牛丼以外のメニューを展開する必要があると主張されたのである（戸田 [2007] 74頁）。しかし、再建に際して吉野家が行ったのは、

かつての牛井の味と価格を取り戻すことであり、牛井回帰によって再建を成し遂げたのである。

そして、伝統の味を守ることで危機を乗り越えてきたという教訓は、BSE 問題時の対応においても基本戦略となる。アメリカ産牛肉が使えないからといって安易に材料を変えることはかつての失敗を繰り返すことになり、牛井に代わる中途半端な商品を出せば、長年にわたって培ってきた「ブランド」が棄損する。吉野家の使命は、「吉野家の牛井というブランドを健全に継承」することであり、それを「永遠」なものにするためには、単年度決算は気にしないという経営判断があったのだという（戸田 [2007] 79 頁）。

徹底した単品経営を貫き、伝統の味によって会社を発展させ、倒産の危機すら原点回帰で乗り越えてきた吉野家にとって、BSE 問題も、かつて直面した危機対策の応用であった。そして、当然のように過去の失敗の経験から学習した対応を選択した。しかし今度の危機は期間も長く、また何より強力なライバルが存在するなど、吉野家が直面している競争環境はかつての状況とは異なっていた。最近の吉野家は、牛井依存の方針を修正しつつあり、また現実の動向を見る限り牛井のみの単品経営は限界のようにも思える。しかし、もしそうであるならば、それまで有効であった単品経営が BSE 問題の前後でなぜ成り立たなくなったのか、牛井チェーンが直面する環境や消費者のニーズがどのように変化したのかについて、その理由とともに検討してみる必要があるだろう。

参考文献

安部修仁・伊藤元重 [2002] 『吉野家の経済学』日本経済新聞社（日経ビジネス人文庫）。
戸田顕司 [2007] 『吉野家 安部修仁 逆境の経営学』日経 BP 社。

[大石直樹]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの セブン-イレブン

Another Perspective on Case 14

本文でも言及した通り、セブン-イレブンの物流システムの革新は出店戦略と密接に関連していた。それは、ドミナント方式（地域集中出店）の出店戦略に基づく、フランチャイズ方式を用いた店舗開発（加盟店の獲得）である。

セブン-イレブンのフランチャイズ展開の歴史は、東京都江東区豊洲に店を構える酒屋「山本茂商店」の長男・山本憲司が、1973年8月29日付『日本経済新聞』に掲載されたイトーヨーカ堂とサウスランド社の提携とコンビニエンスストアのチェーン展開の記事を読み、「これだ！」と直感して、「イトーヨーカ堂社内 セブン-イレブン係様」宛てに開店を希望する手紙を出したことから動き始める（山本 [2017] 26-27 頁）。

セブン-イレブン社内では、「いきなりフランチャイズ店を出していくのは冒険しすぎるので、直営店で実験してノウハウを実地で身につけるのが先でそれが良識ではないか」という意見が優勢だったという。しかし、鈴木敏文は「小型店と大型店の共存共栄」と「既存小型店の活性化」という創業の目的の達成に向けて、1号店をフランチャイズ店にすることを決断した。

1974年の正月、鈴木は「山本茂商店」を訪れ、新婚でかつ弟妹の面倒を見る山本の言葉に耳を傾け、その責任感の強さを感じる。当時の豊洲は、店の周りに石川島播磨重工業の造船ドックや資材置き場、社員寮などが並んでおり、人通りは多くなかった。しかし、鈴木は、立地の悪さを認識しながらも、山本の熱意に心を打たれてフランチャイズ契約を結んだのである。

1974年5月15日、豊洲店は記念すべき1号店として、激しい雨の降る中、正規の開店時間の30分前、午前6時30分にオープンした（岩淵 [1987] 70-76 頁、鈴木 [2008] 99-100 頁）。

豊洲店は、前出の山本が後に本を出版するくらいの成功を収める。とはいえ、セブン-イレブンは当初からフランチャイズ方式による多店舗展開の方針を採用していたわけではない。実際に、2号店の相生店は1974年6月20日、神奈川県相模原市の新興住宅地に直営店としてオープンしている。この店舗は、アメリカ型の立地の有効性をテストするとともに、コンビニエンスストア運営のノウハウを蓄積することを目的とした実験店に位置づけられた（セブン-イレブン・ジャパン [1991] 58 頁、川辺 [2003] 128 頁）。

セブン-イレブンは1974年から75年春にかけて、「実験的な性格」を持つ店舗をフランチャイズ方式、直営方式の双方を合わせて10~15店のペースで出店すると同時に、74年秋からフランチャイズ店の募集を開始し、75年に60店、76年には150店に拡大する計画

を立てていた（川辺 [2003] 128 頁）。

注目すべきは、セブン-イレブンがこの間にフランチャイズ方式を優先する出店方針に転換したことである。

その背景を前出の山本は次のように述べる。相生店は豊洲店の 3 倍近い規模を有し、広い駐車場も用意した。しかし、オープン初日こそ 102 万円に達した日販はその後減少傾向をたどり、30 万～35 万円まで落ち込んでしまう。開店から約 1 カ月後、本部から豊洲店が売上げを伸ばしている理由を尋ねられた山本は「ビールとつまみを買ってくれる銭湯帰りのお客様のおかげ」と答える。

当時はお酒を販売する場合、一般酒類小売業免許を取得する必要がある、その要件は厳しかった。そこでセブン-イレブンは、直営店を優先するよりも、酒屋を加盟店に勧誘し、フランチャイズ方式で多店舗展開していくことを優先する方針に転換した、と山本は推察している（山本 [2017] 56-58 頁）。

そして実際に、セブン-イレブンは店舗開発のターゲットを酒販店に絞り、「息子は後を継がないというし。」というコピーを添えて加盟店募集の新聞広告を出したり、豊洲店をはじめ売上げの好調な加盟店を実際に見学してもらったりして、酒販店を獲得していくのである（セブン-イレブン・ジャパン [1991] 53-54 頁）。

店舗開発に際して、鈴木は、リクルート・フィールド・カウンセラー（RFC）と呼ばれる担当者に「江東区から一步も出るな」と厳命した。豊洲店の近隣にフランチャイズ店を集中するためである。小売企業は通常、商圈の重複を避けながら新たな店舗を配置する。自社の店舗間で顧客を奪い合うこと（カニバリゼーション）を防ぐためである。しかし、鈴木は「店舗ごとに商圈を隣接させながら店舗網」を拡大するドミナント方式で展開する方針を貫き通した。その理由は後述する。

1 号店をオープンさせたとはいっても、セブン-イレブンの名前どころか、コンビニエンスストアという小売業態そのものが認識されていないから店舗開発は容易でなかった。RFC は、江東区内の酒屋を片っ端から訪ね歩き、契約に意欲を見せない店で一日中手伝いをしたりして加盟店の獲得に努めたのである。とはいえ、開発エリアが江東区に限定されたから、加盟店を増やすにつれて新規出店の余地は狭くなっていく。入社間もない RFC だった宮川輝夫（後の常務）と菅野弘行（後の取締役）は、たまたま鈴木に「江東区の隣接区域でも、交渉させていただけないでしょうか」と要望した。そこに返ってきた答えが、「江東区から一步も出るな」だったのである。

鈴木は「枠を外せば楽になる。所定の枠を外して、とれるところへ行ったらこいと指示すれば、皆、楽なところに走って、新規店舗の所在地が一気に拡散してしまう」ことを懸念していた。彼は「ドミナントが実現できなければ、この事業は失敗する」と確信しており、「原則は絶対崩さない。決めた戦略は徹底する」ことにこだわった。それは、セブン-イレブンが初年度に出店した 15 店はすべて江東区内だったことに示されている（岩淵 [1987] 133-135 頁、鈴木 [2008] 103-104 頁、田中 [2012] 45-49 頁）。

なぜ鈴木はドミナント方式の店舗開発にそれほどこだわったのか。セブン-イレブンにと

って、ドミナント方式は以下のメリットを有すると考えられた。

- ①競合企業の出店の余地を狭めることができる。
- ②一定地域に多数の店舗を設置することで、知名度が高まる。
- ③ベンダーは、配送時間の短縮と配送頻度の向上が可能となり、商品を効率的に配送できる。
- ④本部のオペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC）は、店舗間の移動時間を短縮できて、より多くの時間を加盟店オーナーの相談・指導などに利用できる。

このうち初期段階でとくに重要だったのは③である。店舗間の距離が短ければ、配送の時間を短縮できるだけでなく、ガソリン代や運転手の人件費も節減できる。本文で詳細に解説したように、コンビニ向けの配送は多品種・多頻度・小口を特徴としている。1店舗当たりの発注量が小口（少量）であっても、同一地域の店舗の注文を合計すれば全体のボリュームは大きくなってトラックの積載効率が上昇する（田中 [2012] 46 頁）。鈴木も、「オープン当初は一定配送地域にまとまった数の店舗を早くオープンし、物流面で小口配送を実現しやすくする意味合いが強かった」と語っている（鈴木 [2008] 103-104 頁）。その言葉は、出店戦略と物流システムの革新が密接に関連していたことを示唆するのである。

参考文献

- 岩淵明男 [1987] 『セブン-イレブン システム流通革命』 オーエス出版社。
- 川辺信雄 [2003] 『セブン-イレブンの経営史——日本型情報企業への挑戦（新版）』 有斐閣。
- 鈴木敏文 [2008] 『挑戦 我がロマン』（私の履歴書）日本経済新聞出版社。
- セブン-イレブン・ジャパン編 [1991] 『セブン-イレブン・ジャパン——終わりなきイノベーション 1973-1991』 セブン-イレブン・ジャパン。
- 田中陽 [2012] 『セブン-イレブン 終わりなき革新』 日本経済新聞出版社（日経ビジネス人文庫）。
- 山本憲司 [2017] 『セブン-イレブン 1号店 繁盛する商い』 PHP 研究所（PHP 新書）。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの オリエンタルランド

Another Perspective on Case 15

本文では、東京ディズニーランドのアトラクションなどの建設が、職人的な「アート制作志向」で進められたこと、「デザイン優先」の方針のもとで妥協を許さず細部にこだわったからこそ、非日常の世界を創造できたことを強調した。

では、魅力あふれるアトラクションは実際、どのようにつくられたのだろうか。「ジャングルクルーズ」と「スプラッシュ・マウンテン」を題材にして、オリエンタルランドがいかなる困難に直面し、どのような工夫を凝らしてそれを乗り越えたのかを見ていこう。

東京ディズニーリゾートの公式ウェブサイトによれば、「ジャングルクルーズ」は「ジャングルをこよなく愛する、陽気で勇敢な船長のボートに乗って、ゾウやワニ、ライオンなどのさまざまな野生生物たちを観察しながらジャングルを進む探検ツアー」と解説される人気のアトラクションである。その建設の過程でオリエンタルランドは、アメリカのディズニー社との間で激しい意見の対立が生じるほどの困難に直面した。

常務取締役・建設本部長として招聘された長谷川芳郎は、12月中ごろから3月中旬にかけては「ジャングルとしての責任は持てない」と発言しただけでなく、このアトラクションの建設そのものを中止することを何度も考えたり、全体を屋根で覆う案を検討したりしたこともあった（長谷川 [1984] 104-105 頁）。1年間で最も寒い季節でも平均気温が最低で11℃、最高だと21℃に達するアメリカ南部のフロリダ州と異なり、浦安市のそれは最低3℃、最高9℃で圧倒的に寒い（Weather Spark ウェブサイト）。長谷川は、冬になれば、樹木の枝葉が落ちてジャングルと呼べない状態になることを懸念したのである。

そうした事情は当然、ディズニー社の耳にも入っており、ジャングルの中にガスバーナーを設置して、冬の間は周辺の空気を温めることを提案してきた。決して冗談ではない。実際に、フロリダ州などのグレープフルーツ栽培で用いられていた方法なのである。しかし、オリエンタルランドはこの案を検討した結果、効果を期待できないと主張し、両社の間に経験と理論の激しい対立を招くこととなった。結局、この問題は、ガスヒーターが必要になったときに備えて、事前に配管をジャングルの川を渡して設置しておくという「足して二で割る式」の案で結着した。

より重要なのは、「植栽グループ」のアイデアとその実践である。すなわち、このグループが、耐寒性の強い常緑樹を選定し、さらにヤシ類や竹類を混ぜることで「熱帯のジャングルという雰囲気を出すこと」に払った「最大限の努力」と工夫こそ、長谷川の想像をはるかに上回って、ジャングルの雰囲気を維持したまま最初の冬を乗り切れた、最も大切な要素だったのである（長谷川 [1984] 105-106 頁）。ディズニーランドを訪れて「ジャン

グルクルーズ」に乗船すれば、今を生きる私たちも、当時の努力と工夫の痕跡を目撃することができるだろう。

「スプラッシュ・マウンテン」は当初、総工費100億円の単体のアトラクションとして計画された。ところが、すでにカリフォルニアで稼働していた単体の「スプラッシュ・マウンテン」に不満を持っていたディズニー社とオリエンタルランドが検討を重ねた結果、時期は不明だが、総額250億円を投じてエリア開発をすることで合意に達した（加賀見 [2003] 76頁）。そして1992年10月1日、「スプラッシュ・マウンテン」に「ビーバーブラザーズのカヌー探検」と「ジャコウネコのサラおばあちゃんが森の香りに包まれた料理」を提供する「グランマ・サラ」を加えた「ディズニー映画『南部の唄』をモチーフにした小動物の郷」である「クリッターカントリー」という6番目のテーマランドとしてオープンした（宮原ほか [1998] 94-95頁）。

ここで注目したいのは、「スプラッシュ・マウンテン」の製作に際して、日本の技術開発力が発揮されたことである。

カリフォルニアの「スプラッシュ・マウンテン」は縦1列の7人乗りで、水に向かって落下する際にゲストが大量の水飛沫を浴びる。日本のゲストはこれに抵抗感を持つと考えたオリエンタルランドは、ボートの形状の改良によって水飛沫の量を減らすために、研究に乗り出した。

水飛沫の量はボートの先端と底の形状によって決まるから、それらの形状を変えた複数の実物大のボートを制作し、実物と同じ大きさと角度の水路を備えたパイロット・プラントを設置した。オリエンタルランドは、停止するときに小さな衝撃、短い距離、少ない水飛沫という条件を満たすボートを開発するために、半年間もの時間をかけて実験を続けた。その結果、ボートはカリフォルニアのディズニーランド・パークとは異なり、2人並列の座席を4列配置することになって1回当たりの収容人数を1名増加し、運営の効率性を高めるとともに、オリエンタルランドは特許を取得することもできたのである。この形状のボートは後に、フロリダ州のマジックキングダムに建設された「スプラッシュ・マウンテン」にも採用されており、日本の高い技術開発力を証明することになる（加賀見 [2003] 77-78頁）。

ディズニー社は、ディテールに徹底的にこだわるという伝統的精神を持つといわれる（野口 [2006] 276頁）。東京ディズニーランドでそれを実現するために重要なのは、オリエンタルランドの創意工夫と技術開発力といえるだろう。

参考文献

加賀見俊夫 [2003] 『海を超える想像力——東京ディズニーリゾートの誕生の物語』 講談社。

野口恒 [2006] 『東京ディズニーランドをつくった男たち——「夢の王国」の光と影』 ぶんか社（ぶんか社文庫）。

長谷川芳郎 [1984] 『「魔法の国」のデザイン——ディズニーランドが拓く新時代』 日本経済新聞社。

宮原志夫・長谷川俊夫・影山優子・岡村優子編 [1998] 『東京ディズニーランド クロニクル／15年史』 講談社。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 任天堂

Another Perspective on Case 16

任天堂を語る上で欠かせないのが、マリオやピカチュウに代表されるキャラクターIP (intellectual property : 知的財産) である。ゲーム業界では新しいタイトルや技術が注目されがちだが、任天堂は早い段階からキャラクターそのものを長期的なブランド資産として育てる戦略をとってきた。この点が、同社の経営戦略の特徴となっている。

任天堂のキャラクターIP の歴史は、ファミリーコンピュータ (ファミコン) が発売される前にまでさかのぼる。1981年にアーケードゲーム『ドンキーコング』が登場し、本文でも紹介したように、ここではじめてマリオというキャラクターが登場した。そして、ファミコン用ソフトとして1985年に発売された『スーパーマリオブラザーズ』のヒットによって、ゲーム史上最も有名なキャラクターの1つとなった。この成功は、単なるゲームソフトのヒットによる売上拡大という指標を超えて、ゲーム・キャラクターが企業のブランドあるいは知的財産になりうるという可能性を示した点で重要である。

1990年代に入ると、任天堂は新たな人気IP を次々に生み出していく。たとえば『ゼルダの伝説』シリーズの主人公リンクや、『星のカービィ』のカービィなどが登場し、任天堂のキャラクター群が充実していった。1996年に登場した『ポケットモンスター』は、その後の任天堂におけるIP戦略を象徴する存在となった。ポケモンはゲームだけでなく、アニメ、映画、カードゲーム、玩具などへと多分野に投入され、メディアミックス型IPへと成長した。その結果、「ピカチュウ」(商標登録第4247910号) は、ゲームを遊ばない人でも知っているほどの認知度を持ち、マリオとともにグローバル・キャラクターとして広く親しまれている。

2000年代以降、任天堂はこれらのIP を単発のヒットではなく、長期的なブランドとして育てる戦略をより明確にしていった。マリオ・シリーズだけでも、『マリオカート』や『大乱闘スマッシュブラザーズ』など、本来のゲームから派生したシリーズが生まれ、多彩なジャンルでキャラクターが活躍している。さらに、映画やテーマパークといったゲーム以外の分野にも展開が広がっている。2023年に公開された『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』は世界的なヒットとなり、任天堂のキャラクターが映画産業でも大きな可能性を持つことを示した。またユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) 内の「スーパー・ニンテンドー・ワールド」は、ゲームIP を体験型エンターテインメントとして拡張する試みである。

任天堂のIP戦略の特徴の1つは、キャラクターを長寿ブランドとして育てる点にある。多くのゲーム会社は新しいIP を次々につくり出すことで成長してきたが、任天堂はむしろ

既存の IP を長期間にわたって育てることに重きを置いている。マリオ、ゼルダの伝説、ポケモンなど、いずれも 20 世紀生まれのキャラクターは、21 世紀の今もなお、世代を超えて親しまれている。

もう 1 つの特徴は、ゲームハードと IP の連動である。任天堂はゲームソフトだけでなく、ゲーム機も開発・販売している。Nintendo Switch やニンテンドーDS、Wii などのハードは、マリオやポケモンといった人気キャラクターの新作とともに発売されることが多く、これらの IP がハードの販売を強く後押ししてきた。つまり、任天堂にとってキャラクターIP は単なるコンテンツではなく、ビジネス全体を支える中核的な資産なのである。

さらに、任天堂はキャラクターのブランド管理を厳格に行うことで知られている。キャラクターの性格や世界観、ビジュアルのイメージを慎重に守り、ブランド価値を損なうような使い方を避けてきた。また、任天堂のキャラクターは子どもから大人まで楽しめる普遍的なデザインを持っていることも特徴である。シンプルで覚えやすく、親しみやすい外見や性格を持つため、ゲームをはじめて遊ぶ子どもでも理解しやすい。こうしたデザインは結果として、親世代から子ども世代へとファンが受け継がれる構造を生み出している。

このように任天堂の IP 戦略は、キャラクターを長期的なブランド資産として育て、活用することに重点を置いている。ゲームという枠を超え、映画やテーマパークなどへと展開が広がりつつある現在、そのキャラクターIP の価値はますます高まっている。任天堂の成功は、優れたゲーム開発能力だけでなく、キャラクターを長く愛されるブランドとして育てる経営戦略によって支えられているといえるだろう。

参考文献

任天堂ウェブサイト

[大石直樹]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つのファーストリテイリング *Another Perspective on Case 17*

ファーストリテイリングは2024年5月、誕生40周年を祝う「ユニクロ感謝祭」の一環として「全国一斉ユニクロ調査」の結果を自社のホームページ上で発表した。その結果によれば、「感動したユニクロの商品は？」という質問に対する回答の1位はヒートテック、2位はエアリズムであり、「初めて買ったユニクロ、何ですか？」に対する回答の1位はフリース、2位はヒートテックであった¹。これは、消費者がユニクロ商品に対して機能性というイメージを強く抱いていることを示す。そこで以下では、本文では触れなかった機能性商品の代名詞とでも呼ぶべきヒートテックを取り上げて、東レとの提携に注目しながら商品の開発と継続的な改良を検討する。

本文でも言及した通り、ファーストリテイリングは、空前のヒット商品となったフリースの素材を東レから調達していた。こうした両社の関係は2000年以降、急速に深まっていく。それは、柳井正が同年4月、経営陣を引き連れて、東レの前田勝之助会長と平井克彦社長を訪問し、ユニクロの世界戦略のパートナーになってほしいと訴えたことをきっかけとする。同日、柳井は前田に対し、ユニクロ専任の部署を新設することと、平井社長がその部署のトップとして直轄することを要望した。これを受けて東レは翌5月、「ユニクロ向けに世界の東レグループの素材・技術を提供する総合窓口」としてGO（グローバルオペレーション）推進室を開設し、社長の直轄にはしなかったものの、専務格の繊維本部長に室長を兼任させた。このような経緯を経て両社の担当チームは、本格的に商品の共同開発に乗り出した（月泉 [2012] 91-92 頁, 杉本 [2024] 302-305 頁）。

その前年にあたる1999年、ファーストリテイリングは後にヒートテックとして商品化される、真冬でも暖かく着ることのできるアンダーウェアを構想し始めた。東レの協力なくしてこの構想は実現できない。ヒートテックには、後述する特殊な繊維を開発する東レの技術が不可欠だったからである。

不運だったのは、ファーストリテイリングがヒートテックの販売を開始した2003年の冬が全国的に暖冬だったことであろう。正確な数値は不明だが、期待したほど売れなかったとされる（杉本 [2024] 305-306 頁）。実際、日経テレコン21を使って、「ユニクロ」と「ヒートテック」をキーワードに2003～05年の『日本経済新聞』の朝刊と夕刊、『日経産

・1 ちなみに、「ユニクロは普段着？ おしゃれ着？」に対しては、前者93%、後者7%であった（ファーストリテイリング・ウェブサイト「全国一斉ユニクロ調査 結果発表」, 2025年1月22日閲覧）。

業新聞』および『日経流通新聞 (MJ)』の記事を検索すると、わずか 2 件しかヒットしない。そのうち 1 つの記事は、ユニクロ銀座店が気温の低下し始めた 2005 年 11 月 16 日、カジュアルウェアによるウォームビズ・スタイルを提案する際に、「エアテック」シリーズとともに「吸収した汗を熱に変える素材を使った下着, T シャツなど『ヒートテック』シリーズ」を軸に商品展開をしている様子を報じていた（『ウォームビズ』気温低下で商戦本番, 着こなし提案が勝負——ユニクロや三陽『日経 MJ』2005 年 11 月 18 日）²。

当初は「発熱」と「保温」という基本機能だけだったヒートテックは 2004 年に「抗菌」と「ドライ」機能を追加し、翌 05 年には女性用に「保湿」機能を追加して支持を集め、販売枚数を 450 万枚まで伸ばした（月泉 [2012] 98 頁）。

2006 年 6 月、ユニクロと東レは「戦略的パートナーシップ」契約を結んだ。両社はニューズリリースの中で、素材メーカーと SPA の境界線を越え、素材から販売に至る一貫した商品開発体制を構築して、消費者の生活を豊かにする衣料品などを提供することを宣言した。さらに、「現在の市場には存在しない画期的な素材開発を目指し、今までにない“夢のある”商品創りにつなげ、新たな需要を創出」することを強調すると同時に、同年 3 月に次世代素材開発プロジェクトという名称のプロジェクト・チームを設置したことを発表した（ユニクロ・東レ『戦略的パートナーシップ』の構築について」2006 年 6 月 19 日）。

同じ 2006 年、プロジェクト・チームは女性向けに「保湿」機能を向上させて販売枚数を 1200 万枚に倍増、翌 07 年にレーヨンにミルクプロテインを練り込んでさらに保湿性を高め、「ストレッチ」機能を追加すると販売枚数は 2000 万枚に達して生産枚数をほぼ完売、グローバル展開に乗り出した 08 年のそれは 2800 万枚でフリースの約 2600 万枚の記録を更新し、「静電気防止」と「形状保持」の機能を追加した 09 年の販売枚数は 5000 万枚へと増加した（月泉 [2012] 96-98 頁）。

ヒートテックが飛躍する転機となったのは 2007 年とされる。ユニクロはこの年、東レに対して高い吸湿発熱効果を持つレーヨン、保湿性の高いマイクロアクリル、高い吸汗速乾機能を持つポリエステルという従来の 3 種類の繊維にストレッチ性に優れたポリウレタンを加えて、着心地を高めることを提案した。肌へのフィット感を増して発熱性を向上させることも期待された。しかし、他社を含め機能性インナーウェアで使われる繊維は当時、3 種類までにとどまっており、4 種の材料で構成された合成繊維は「未知の領域」といわれた。4 種類だと均一な染色が難しく、色ムラが出るからである。この課題に対し、東レはヒートテック染色施設で数百種類の薬品を使って試行錯誤を重ね、何十回も実験を繰り返して独自の染色法を開発して解決した（『週刊東洋経済』2012 年 3 月 17 日号）。

女性向け商品開発部門の責任者であり、ヒートテックの開発にも携わった白井恵美は後に「ストレッチや保温性、カラーバリエーションが豊富という部分も確かにヒートテックの魅力ですが、2005 年にさらに“保湿性”という機能を素材にプラスしたのが大きかった

² もう 1 つの記事は、「ライター 宇野正樹氏——保温・速乾性の高い下着（持って行こうよ）」（『日本経済新聞』2003 年 11 月 12 日夕刊）である。

と思います。冬は寒いだけでなく空気が乾燥しますよね。女性にとっては肌の乾燥による痒みは悩みの種なんです。だから保温性と保湿性を兼ね備えた素材を作れば、もっと多くのお客様にヒートテックを着ていただけるのではないかと私たち開発チームは考えたんです」と振り返る（NHK「仕事学のすすめ」制作班編 [2010] 47-48 頁）。

同じく保湿性に関して、西川雅昭ユニクロ・カットソー・ニット・インナー生産部長は、『週刊東洋経済』の記事の中で「週 3~4 回は両社のスタッフ（50 人：引用者）がミーティングを開き、工場に出向いて改良に改良を重ねている」「バーチャルカンパニーのように一つの会社のようなもの」と語っていた（『週刊東洋経済』2009 年 1 月 24 日号）。

ヒートテックはユニクロを代表する大ヒット商品になった。柳井はその理由を次のように論じる。

「常識的な人であれば、既存のこの商品はスポーツ関連商品だと考えて、たとえば全国で 5 万点とか 10 万点は売れるだろうと考える。でもぼくらは、そんな常識にはとられない。この商品の用途そのものを変え、いろんな付加価値をつけたら、ひょっとしたら 500 万点とか 1000 万点売れるのではないと考えるのだ」（柳井 [2009] 117 頁）。

この言葉を踏まえれば、ヒートテックは、常識にとられない発想からスタートし、ユニクロが素材メーカーの東レと協力し合いながら、新たな機能を追加し、その機能に改良を加え続け、高付加価値を追求することで進化し続けてきたと考えられる。そして、この「続け」という点に「金の鉱脈」を発見できる SPA の持つメリットを見出すことができよう。

参考文献

NHK「仕事学のすすめ」制作班編 [2010]『柳井正 わがドラッカー流経営論』NHK 出版。

杉本貴司 [2024]『ユニクロ』日本経済新聞出版社。

月泉博 [2012]『ユニクロ世界一をつかむ経営』日本経済新聞出版社。

柳井正 [2009]『成功は一日で捨て去れ』新潮社。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

もう1つの 星野リゾート

Another Perspective on Case 18

星野リゾートの星野佳路社長が「教科書通り」の経営を実践していることは、比較的よく知られている。4万冊の蔵書を有した平岩外四（東京電力社長・会長や経済団体連合会会長など）をはじめ、読書家の経営者は少なくない。しかし、彼・彼女たちが「座右の書」にあげるのは、司馬遼太郎の歴史小説や城山三郎の経済小説が多く、経営学の書籍はピーター・ドラッカーを除くときわめて少ない（辻村 [2009]）。

その中であって、ファーストリテイリングの柳井正は、前出のドラッカーの書籍をすべて入手し、ユニクロの経営がターニングポイントを迎えた際には、『マネジメント』や『現代の経営』『イノベーションと企業家精神』『プロフェッショナルの条件』などの代表作を何度も読み返したとされる（杉本 [2024] 97頁）。そして、柳井は、『マネジメント』に提示された8つの目標（マーケティング、イノベーション、人的資源、資金、物的資源、生産性、社会的責任、条件および制約としての利益）を組み替えながら戦略を構築したと考えられている（朱 [2016]）。

とはいえ、星野ほど経営学の書籍を「教科書」と捉え、その内容を実践に活かしてきた経営者は、少なくとも日本では稀有な存在であろう。

彼は「1991年に星野リゾートの社長に就任して以来、経営学の専門家が書いた『教科書』に学び、その通りに経営してきた」と断言し、従業員のモチベーションを高めたり、サービスを改善したり、旅館やホテルのコンセプトをつくったりするなど、自身が「経営者として実践してきたことはすべて教科書で学んだ理論に基づ」くと明言している。

なぜ星野は、そこまで「教科書通り」にこだわるのだろうか。彼はその理由を、自らの経験に照らすと『教科書に書かれていることは正しく、実践で使える』と確信しているからだと説明している。

なぜ星野は、そこまで「教科書」を信頼できるのか。それは、彼が参考にする「教科書」の著者は、アメリカのビジネススクールで教鞭を執る研究者であり、「『ビジネスを科学する』という思想の下」に、時間を費やして数多くのケース・スタディを積み重ね、そこから一定の法則を発見し、理論として体系化している。しかも、「その内容は学問的に証明され、一定条件のもとでの正しさはお墨付」だからである。

だから、星野は、「経営判断を誤るリスクを最小」にするために、あるいは、「思い切った経営判断に勇気をもって踏み切るきっかけ」を得るために、「教科書」に書かれた「経営の定石」を学び、理解するという（中沢 [2010] 12-16頁）。

では、星野は、どのような本をどのように理解し、実践に使っているのか。ここでは、

本を①探す、②読む、③実践するという順序で、彼の議論に耳を傾けよう。

①本を探すにあたり、星野はまず、書店に足を運んで実際に本を手にとり、ページをめくることを薦める。そうした実体験によって「初めて分かることや気づくことがあるからだ」という。そして、本を選ぶ基準として、彼は「著者の研究者としての知名度を重視する」。とくに、コンサルタントを兼ねて実践と学問の双方から知見を得ているアメリカの著名な大学教授は、「膨大な調査によって理論を実証している」ことが多いからである。

星野は「教科書にする本」を「1行ずつきちんと理解しながら読み、分からない部分を残さない」。内容（理論）の理解と同時に、「『自社にどのように当てはめればいいのか』『どこを変える必要があるのか』と考えながら読む」ことで、頭の中を整理し、自社で「打すべき対策」を見出すとされる。しかも、1度だけでなく、何度も繰り返し読む。

では、「教科書」に書かれたことをどのように実践に移すのか（③）。彼はその際に大切なこととして、「100%教科書通りにやってみることに」、つまり「すべて忠実に実行すること」をあげ、それを「難しいことではない」と断言する。経営者は「覚悟を持って、教科書通りに取り組みればいいだけであり、社員にもその内容を説明する。

「教科書通り」の経営がうまくいかないこともある。しかし、星野は、「苦しいときでも教科書通りだという自信があれば耐えられる」と述べ、戦略を見直すことに否定的である。その前に、「教科書の戦略を1つずつ確認し、なぜ成果が出ないのか、しっかり考える。何度も教科書を読み返して、それをマニュアルにして忠実に実践する」。戦略の「微調整」は、「すべてを教科書通りにやり切ってから」なのである（中沢 [2010] 17-25 頁）。

ここまで星野が信頼を寄せる「教科書」とは、誰が書いた、いかなる本なのだろうか。そして、その本はどのように実践に活かされたのだろうか。星野リゾートが2007年から運営する島根県松江市の玉造温泉の「華仙亭有楽」（有楽）を事例に取り上げて、この問いに接近しよう。

玉造温泉には、玉湯川に沿って50室から100室の客室を持つ中・大規模の旅館が並んでいる。その中であって有楽は、周囲と同じ中規模旅館であり、顧客ターゲットとしては個人客と団体客双方を視野に入れて、宿泊代の引下げなどの手段で同業者と競争を繰り返した結果、経営状態の悪化に見舞われていた。

そして、星野リゾートは2007年から有楽の運営に乗り出して再建を進めていく。その際、星野が「教科書」に使ったのは、ハーバード・ビジネススクール教授のマイケル・E.ポーターが1980年に発表した『競争の戦略』（ポーター [1982]）であった。星野は1980年代にコーネル大学のホテル経営大学院に留学していたときにポーターの理論に出会い、「強く印象に残った」という。当時の経営学の文献は、マーケティングを強調する傾向が強く、その中であって「ライバルの動向こそが重要」という議論に目からウロコを落としたのである。

ポーターは、企業がライバルとの競争環境を踏まえて選択すべき戦略をコスト競争力で強みを発揮する「コスト・リーダーシップ」、競合相手との違いを訴求する「差別化」、特定領域に経営資源を投下する「集中」の3つに分け、どれかを選んで徹底することの重要

性を強調した。

有楽の再建にあたり、星野は市場調査の結果を踏まえて、「集中」と「コスト・リーダーシップ」を選択し、顧客ターゲットを個人客に「集中」と同時に、経営効率を改善してコストを削減し、上質なサービスを提供する高級旅館に生まれ変わらせる戦略をとった。1980年代後半から団体客の減少と個人客の増加という方向に日本人の旅行のあり方が変化していたにもかかわらず、玉造温泉には個人客に焦点を絞った高級旅館がなかったからである。

コスト削減は、団体客向けと個人客向けという2種類のサービス体系を用意するため、スタッフの配置や施設の準備で生じていたムダを排除することで実現した。星野は「仕事を兼務するなどの工夫によって、質の高いサービスを効率的に提供することはできる」という。

有楽は、団体向けの施設を解体する一方で、個人向けに茶室をつくったり、全客室に露天風呂をつくったりするなど新しい戦略に沿った設備投資を実施し、高級化路線を追求した。その結果、客室は半分に減ったものの、収益性の高い旅館として再生したのである(中沢 [2010] 29-37頁)。

ポーターの『競争の戦略』は、経営学の〈古典〉とあってよいが、星野が「教科書」として参考にする書籍は常にアップデートされている。『日経ビジネス』2021年12月27日・2022年1月3日号のインタビューの中で、彼は、①ダン・アリエリーの『予想どおりに不合理』(アリエリー [2008])、②シーナ・アイエンガーの『選択の科学』(アイエンガー [2010])、そして、③デビッド・テイラーの『ブランド・ストレッチ』(テイラー [2004])の3冊を、「最近」の「教科書」にあげている。

これらの中で①について、星野は、オンライン予約の強化を図る星野リゾートが、「どういう表示をしたら、さらに予約してもらえるか」を検討し、工夫を重ねているものの、顧客は合理的な判断をしないこともあるらしく、その背景にある消費者の心理を学ぶために、社内のマーケティング・チームと同書の内容を共有している。

星野は、自らが構築したいビジョンや戦略、組織の参考になる経営学書を選び、そのエッセンスを抽出した上で、それを星野リゾートのコンテキストに適合するように調整してから実践に移した(大野 [2023])。そして、その成果はホテル・旅館の再生という形で実を結んだ。だからこそ、彼の「教科書と実際の経営に違いはない」という信念は変わらないのである。

参考文献

アイエンガー、シーナ/櫻井祐子訳(2010)『選択の科学』文藝春秋。

アリエリー、ダン/熊谷淳子訳(2008)『予想どおりに不合理——行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』早川書房。

大野貴司 [2023] 「経営者による経営学理論の経営実践への適用に関する一考察——星野

- リゾート・星野佳路の事例から」『帝京経済学研究』第56巻第2号。
- 朱亮 [2016] 「日本の経営者に与えたドラッカーの影響に関する研究——経営学説から戦略経営論への再構成」東洋大学大学院経営学研究科博士論文。
- 杉本貴司 [2024] 『ユニクロ』日本経済新聞出版社。
- 辻村宏和 [2009] 「『経営者育成の理論＝経営教育学』構想——中心的『命題・仮説』を支える下位仮説の整理及び傍証」日本経営教育学会編『経営教育論』中央経済社，所収。
- テイラー，デビッド／グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 [2004] 『ブランド・ストレッチ——6つのステップで高めるブランド価値』英治出版。
- 中沢康彦 [2010] 『星野リゾートの教科書——サービスと利益 両立の法則』日経BP社。
- ポーター，マイケル・E.／土岐坤ほか訳 [1982] 『競争の戦略』ダイヤモンド社。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)