

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2009年6月

「差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究」
ーダイナミックビジネスシステム論への展開ー

根来 龍之（早稲田大学大学院教授/IT戦略研究所所長）

角田 仁（デジタル経営研究センター）

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.27

Working Paper

「差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究」 —ダイナミックビジネスシステム論への展開—

根来 龍之（早稲田大学大学院商学研究科教授/IT 戦略研究所所長）

角田 仁（デジタル経営研究センター）

<要旨>

本研究では、商品・サービス自身を実現するオペレーショナルレベルの日々の仕組みとは別に、その仕組み自体を実現するための「メタシステム（メタ仕組み）」という概念を提案する。そしてメタシステムには、①事業の差別化を「維持」するメタシステムと、②事業の差別化を「革新」するメタシステムの2つがあると想定する。

これらのメタシステムを分析し、分かりやすく可視化するフレームワークとして、「ダイナミックビジネスシステム論」を提示することが、本研究の目的である。また理論的には資源ベース戦略論(RBV)、特に根来の「差別化システム論」の拡張・発展を図ることを目的とする。

本研究は事例研究による仮説構築型のアプローチを行う。まずはスルガ銀行「リテール特化戦略」とパナソニックのテレビ事業「Nextセル生産革新プロジェクト」という2つの事例について記述する。

次に上記の事例分析から得た仮説的フレームワークとして、「ダイナミックビジネスシステム論」を提案する。このモデルは、日々の差別化の実現とその仕組みの維持・革新を同時に説明するためのフレームワークであり、ビジネスシステムを日々のオペレーションレベルの「差別化システム(DS: Differentiation System)」とメタシステムとしての「維持システム(RS: Reinforcing System)」と「革新システム(IS: Innovating System)」の3つからなると考えるものである。このフレームワークによって、事例企業におけるIS、RS、DSの内容を分析し、IS、RS、DS3者の関係が、事例企業においてどうなっているかを分析する。

キーワード：仕組み、差別化システム、ビジネスシステム、メタシステム

<目次>

第1章	はじめに.....	4
第1節	研究の背景・問題意識.....	4
第2節	研究の目的.....	5
第3節	研究の意義.....	5
第4節	研究の方法.....	6
第5節	研究の前提ー仕組の概念と差別化システムー.....	7
第2章	スルガ銀行株式会社.....	11
第1節	スルガ銀行とは.....	11
第2節	「リテール特化戦略」とは.....	12
第3節	岡野社長の改革と今後.....	18
第3章	パナソニック株式会社.....	20
第1節	パナソニックとは.....	20
第2節	中村社長による5つの構造改革.....	22
第3節	テレビ事業「Nextセル生産革新プロジェクト」とは.....	28
第4章	「ダイナミックビジネスシステム論」の提案.....	31
第1節	「ダイナミックビジネスシステム論」とは.....	31
第2節	IS、RS、DSの定義.....	31
第3節	IS、RS、DSによる2社の事例分析.....	36
第4節	「S ³ モデル」(エスキューブモデル)の提案.....	50
第5節	「S ³ モデル」による2社の事例分析.....	53
第5章	研究の成果と今後の課題.....	59
第1節	研究の成果.....	59
第2節	今後の課題.....	60
	参考文献.....	62

第1章 はじめに

第1節 研究の背景・問題意識

昨今、ビジネスの隆盛は激しくなり、価格優位にしても機能差別化についても長続きしない傾向がある。この結果、昨今、新しい商品・サービスを繰り出すサイクルが早くなっているため、「新しい商品・サービスを次々と生み出す」ことが出来る企業こそ競争力が高いとの実感がある。

しかしながら、「新しい商品・サービスを次々と生み出す」ことは、容易なことではない。本研究では、継続的に革新できる企業には、商品・サービス自身を実現するオペレーショナルレベルの日々の仕組とは別に、その仕組自体を実現するための「メタシステム（メタ仕組）」の活発な動きが必要だと考える。新しい商品・サービスを次々に生み出す仕組を作り上げ、維持するためには、メタシステムが動くことが必要だということである。なお、メタシステム概念は、新しい仕組の創出や仕組の維持一般に必要な存在として、本研究では想定する。

以上のメタシステムを分析的に表現する方法を提案することはできないだろうか、というのが一つ目の問題意識である。

次にこのメタシステムには以下2つが想定できるのではないか、というのが二つ目の問題意識である。

- ①企業の差別化を「維持」するメタシステム。これは前述の「新しい商品・サービスを次々と生み出す」ことを差別化の要因としている企業であれば、継続的に新しい商品・サービスを生み出すための「仕組」を維持または強化する活動のことである。例えば後述のスルガ銀行であれば、「先端人会議キカク」といった若手社員による「アイデア創造活動を構築する活動」をいう。
- ②企業の差別化を「革新」するメタシステム。これはある企業が環境変化や顧客ニーズの変化、ライバルの対抗戦略の変化、また企業内部の事業の崩壊といった危機に直面した際に一時的に実施する「抜本的な改革」である。それ故、一つの企業の歴史の中でそう何回も実行できるものではない。例えばスルガ銀行であれば、後述の岡野社長による「リテール特化戦略」の実現をいう。

また、最後に上記2つのメタシステムを分析し、分かりやすく可視化するフレームワークを提案したい。

第2節 研究の目的

本研究は、上述のメタシステムを分析的に表現する新しいフレームワークとして、「ダイナミックビジネスシステム論」を提案することを目的とする。

ダイナミックビジネスシステム論とは、「維持システム(RS : Reinforcing System)」と「革新システム(IS : Innovating System)」から成るメタシステムがどのように「差別化システム(DS : Differentiation System)」へ働きかけて事業の差別化を図るのか、そのダイナミズムを論じるものである。

本研究は、理論的には戦略論と組織論に跨る分野となるが、戦略論的には資源ベース戦略論(RBV : Resource Based View)、特に根来(2004、2007)の「差別化システム論」の拡張・発展を図るものとなる。

そして、「ダイナミックビジネスシステム論」の観点から差別化システムの変革と維持の関係について示していきたい。

第3節 研究の意義

企業の競争優位の源泉について、企業外部の市場でのポジショニングに着目した競争戦略論(Porter、1980)に対して、企業が内部に保有する資源・能力に着目したのが、資源ベース戦略論(Barney、1991)である。資源ベース戦略論は1980年代後半に誕生後、順調に発展を遂げ、現在の経営戦略論において最も重要な理論の一つとなっている。

一方、資源ベース戦略論は中心概念について未だ曖昧な点が多い。特に、資源ベース戦略論で資源の一つとされる「組織能力」の意味が曖昧で抽象的な論議に陥りがちな点が挙げられる。曖昧であるが故に様々な議論が生まれ、「ケイパビリティ(capability)」「コアコンピタンス(core-competence)」「コアケイパビリティ(core-capability)」といった多様な概念が提案されたが、これらの区別自体も明確とは言えず、資源ベース戦略論の代表的な論者であるバーニーにおいてさえ、資源とケイパビリティがほぼ同義語として扱われている(Barney、2002)。

また、もう一つの弱点として、動的(ダイナミック)な環境への不適合性が指摘されることが多い。資源ベース戦略論は競争環境における脅威や機会が比較的安定していることを前提としているという批判がそれである。

これら伝統的な資源ベース戦略論への批判に答える一つの解になる可能性を持つ議論として、1990年代にダイナミックケイパビリティ(dynamic capability)論が登場した(Teece、1994)。ダイナミックケイパビリティとは「急激に変動する環境に対処す

るために組織内外の実行能力を統合し、構築し、再形成する能力」(Teece、1997)とされ、その後 2000 年代に発展し、現在でも議論が続いている。しかしながら、ダイナミックケイパビリティ論はやや抽象的な能力論・組織学習論に陥る傾向があり、分析的な手法として用いることは難しい。

一方、分析的な切り口からのアプローチとして、根来 (2005) は、事業の差別化のメカニズムを分析するためのフレームワークとして「差別化システム図」を提案している。

本研究は、根来の差別化システムを発展させる形で「ダイナミックビジネスシステム論」を提案するものである。これにより、「動的な環境」に対処する企業の活動を「分析的に」表現することが可能となり、それが本研究の最も大きな意義であると考えられる。具体的には、ある事業の差別化の源泉とその「維持」「革新」の関係が、「仕組み」の概念を使って表現されることになる。

本モデルは、差別化システムを拡張したモデルであり、組織学習を学習の構造として捉えるのではなく、組織学習を組織のメカニズムとして表現するために、IS、RS、DS の中身を分析している点が新しいといえる。

また実務的にも、①「経営スタッフが同業他社の長期的な変遷を分析する際に用いる」といった事後的な分析や、②「経営スタッフが自社の仕組みの強化策や仕組みの革新の具体案を練る」といった事前の分析に役立つと思われる。

第 4 節 研究の方法

本研究では事例研究による仮説構築型のアプローチを行う。

研究の方法として、まずはスルガ銀行「リテール特化戦略」とパナソニックのテレビ事業「Next セル生産革新プロジェクト」という 2 つの事例について記述する。この 2 社を選択した理由は以下の 2 点である。

- ① 両社とも、ここ 10～20 年の間に特筆すべき事業変革の成功事例を持っており、またそれらの実態に関する情報が得られやすいこと
- ② メタシステムの構築は、経営トップに依るところが大きいと想定されるが、スルガ銀行はオーナー型社長、パナソニックは非オーナー型社長との違いがあり、その違いによる両者の比較に意味があること

なお、スルガ銀行については、公開資料や雑誌記事等のみでは情報が不足していた

ため、同社幹部社員へのインタビューも実施した¹。

次に根来(2004、2007)の「差別化システム(DS)」概念を補完するものとして、「維持システム(RS)」と「革新システム(IS)」という 2 つのメタシステム概念を設定し、それら 3 つを分析するフレームワークを設定する。そして、事例企業における IS、RS、DS の内容を分析し、IS、RS、DS 3 者の関係が、事例企業においてどうなっているかを分析する。

以上の分析をもとに、「S³ (エスキューブ) モデル」の提示を行う。本モデルの特徴としては、①IS と RS は階層的関係にあるのではない、②両者の間には「継承」と「対立」の関係がある、③RS の慣性 (イナーシア) が IS の実現を妨げる場合がある、といった点を見出すことができる。なお、継承と対立のダイナミズムは経営トップの交代による場合が多いこと等の考察を行う。

最後に、本モデルの今後の可能性や課題について述べる。

第 5 節 研究の前提—仕組の概念と差別化システム—

伊丹・加護野 (1993)、加護野 (1999、2002)、加護野・井上 (2004) は、企業の事業活動を、「ビジネスシステム」という概念を使ってモデル化している。ここで「ビジネスシステムとは、価値を生み出すために必要な経営資源と、それを組織化するための仕組からなりたっている」とされる。

上記における「経営資源」とは、資源ベース戦略論での概念定義と概ね同様と考えられ、「有形」なもの (不動産、設備、立地など) と「無形」なもの (特許、ブランドなど)、そして「組織の能力 (ケイパビリティ)」が含まれると想定できる (Collis & Montgomery、1997)。しかし、「仕組」についても幾通りのかの説明がされている²が、その概念定義は必ずしも明確ではなく、仕組の概念とビジネスシステムの概念の違いが鮮明ではない³。

本研究では、根来・徳永(2007)⁴による定義を用いる。具体的には「仕組」を「ある経営資源とある自社活動が結びついてできあがる『ビジネスシステムの部分システム』」と定義する考え方である。ここでの経営資源や自社活動は複数でも単数でもよい。ま

¹ インタビュー対象者の氏名は本人希望により匿名とした。

² 例えば加護野・井上(2004)には、仕組とは「業務と業務の結びつき、あるいは、活動と活動の結びつき」(p.192)という説明がある。

³ 例えば加護野(1999)は、「仕組み」、「事業システム」、「ビジネスシステム」の 3 者を同義のものとしている(p.23)。

⁴ 根来龍之、徳永武久『仕組の自己強化と意図せざる結果』経営情報学会誌 Vol.15 No.4 2007.

た、仕組は企業内に複数存在しえる。自社活動に自社なりの特徴がない（経営資源にだけ特徴がある）場合は、仕組の特徴は、経営資源の特徴が決定づけることになる。製品開発に関する活動システム自身には他社との大きな違いはないが、ある特許を独占的に保有している場合がその例である。当然ながら、活動にも資源にも自社特有の特徴がない会社は、仕組の優位がない企業ということになる。

以下のような例が、本稿で取り上げる「仕組」である。

- ①コカコーラ社における、自販機網（経営資源）と他社のヒット製品の早期模倣を躊躇しない製品開発方針（自社活動）の組み合わせ
- ②ダイソー社における、大型倉庫（経営資源）と一括発注・大ロット買取主義の購買方針（自社活動）及び価格100円主義（自社活動）の組み合わせ
- ③吉野家における、全国店舗網（経営資源）及び長期契約の牛肉購買ルート（経営資源）と単一メニュー主義（自社活動）の組み合わせ

本稿における「仕組」の概念定義が伊丹・加護野の定義と異なる点は、①資源を仕組と別のものと考えず、仕組の構成要素と見る点、②資源（複数可）と活動（複数可）からなる仕組をビジネスシステム全体の部分システムと見る点である。

また、仕組には自己強化を図る性質がある。「仕組の自己強化」とは、仕組が事業活動の中でループ構造的に強化されることをいう（根来・徳永(2007)参照）。

仕組の自己強化は、企業の成長過程で一般的にみられる現象である。仕組は実行に移されると、競争力が向上し、シェア向上や利益拡大といった成果を生み出す。成果が上がると、仕組の優位に対する確信が強化され、仕組が継続して実行されることで益々成長が加速するというループを作り出す。

例えば、後述するパナソニックのテレビ事業における「需要の予測」という仕組は、経験を重ねるごとに予測の精度が向上して成果が上がるため、その手法に確信が生まれ、益々精度が上がるという好循環が生まれることになる。

<差別化システムとは>

資源ベース戦略論は、持続的競争優位の源泉を「経営資源（能力を含む）」に求める。ライバルや潜在的新規参入者が「模倣困難」な資源を持つことが持続的競争優位の要件とされる。当然ながら、その資源は、製品・サービス提供と市場競争において「価値」あるものであることが同時に必要である。

資源にはさまざまなものがある。設備、特許、ブランド、取引相手からの信頼性などの「資産」が、まず資源の中身になる。また、技術力やマーケティング力などの「能力」や生産現場の運営ノウハウや営業ノウハウなどの「スキル」も資源の一種である。

情報システムも「資産」となる。資源の本質は、経営者がその活用を裁量的に行うことができることである。したがって、他社と完全に共有する資源は、差別化の源泉となる資源ではない。ただし、ここで「裁量的」というのは、完全にコントロールできるということではない。たとえば、自社がメインユーザーとなっている継続的取引関係があるサプライヤーは資源ではあるが、100%子会社でないかぎり、完全なコントロール下にあるわけではない。熱狂的なユーザーの存在も同種の性質を持つ。

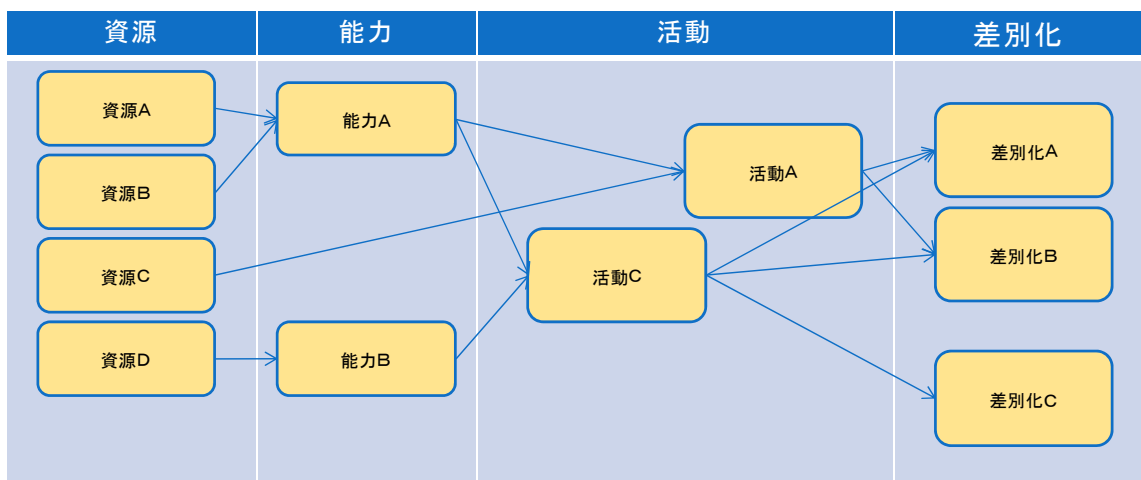
ここで一つ疑問がある。同じ資源を持つ企業は、同じ差別化を実現できるのかどうかである。資源には上手な使い方というものがあるのではないか。また、その使い方は、日々注意深く繰り返される「活動」によって維持されているのではないか。資源は蓄積可能な「ストック」である。それに対して、活動は繰り返すことをやめた時に消滅する「フロー」である。このように考えると、差別化は、資源だけではなく、その資源を使う「活動」によって成立していることがわかる。

上記の想定をもとに、根来（2005）は、事業の差別化のメカニズムを分析するためのフレームワークとして「差別化システム図」（【図表 1-1】）を提案している。

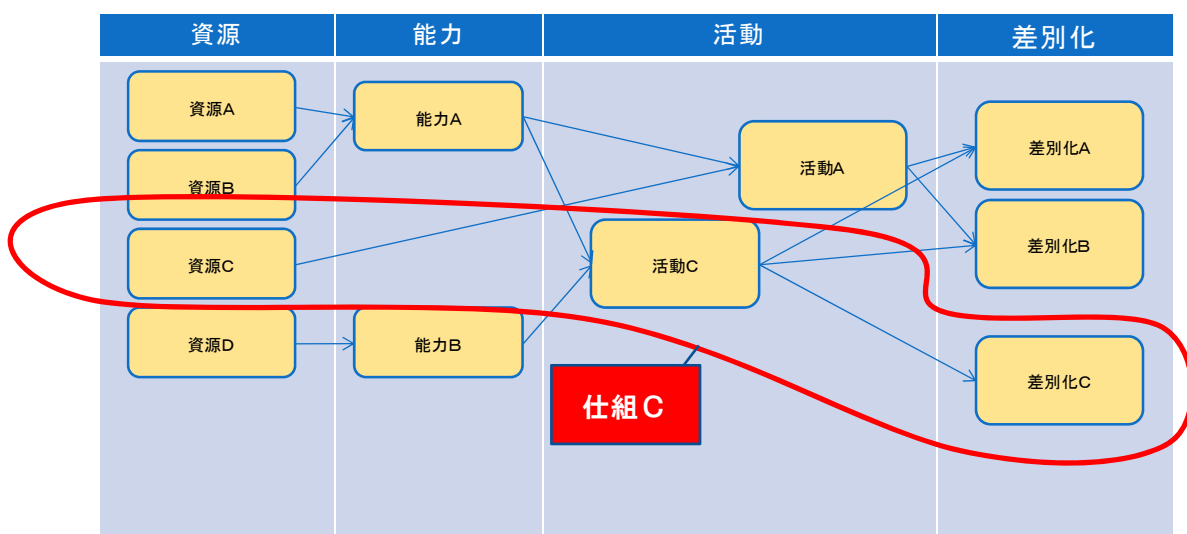
差別化システム図は「資源」「活動」「差別化」という階層化を行い、これらの三位一体構造で模倣困難性がどう実現できているのか、また模倣困難性をどう追求すべきなのかを分析する。「資源」のレイヤーでは、要素資源の模倣困難性と資源間のシナジーを追求する。「活動」では、要素活動の効率性向上と活動間のシステム性（相互強化関係）の構築が重要になる。「差別化」では、ターゲット顧客に対するインパクトの追求と差別化の全体的整合性を追求する。その上で、レイヤー間の連結性が高ければ高いほど、模倣困難な競争優位を実現できると考える。

差別化システム図では、顧客から見た企業の評価項目（差別化）から遡って、企業

【図表1-1 差別化システム図】



【図表1-2 仕組と差別化システムの関係】



が行っていること（活動）、企業が持っているもの（資源）について、当該企業の競争力を構成する「主要項目」が抽出される。抽出された項目間の矢印は目的—手段関係および相互強化関係を意味する。こうした分析を過去や現在について行なう場合は、成功モデルの説明ができる。そして、将来に向けて「あるべき」差別化システム図を策定する場合は、事業戦略作成の土台になり得る。

なお、差別化システム図は必ずしも、ある事業を実現するためのオペレーション活動のすべてを表現するものではない。オペレーション活動には、顧客評価の主要項目に直接つながらないものもあるからである。言い換えれば、差別化システム図は、あくまでも差別化につながる項目だけを分析対象とするものである。

<仕組と差別化システムの関係>

本稿で定義する「仕組」と差別化システムの関係を図示すると、【図表 1-2】のようになる。仕組とは「ある経営資源とある自社活動が結び付いて出来上がる『ビジネスシステムの部分システム』と定義しているので、資源・能力・活動・差別化の一連の結びつきが仕組とその成果となる。この場合、各要素は単数でも複数でも構わない。この図の例でいえば、「差別化C」「活動C」「資源C」の一連の結びつきを「仕組C」と称している（正確には、差別化は仕組の成果であって仕組の要素ではないが、関係を明確にするために差別化を含めて「仕組」と表現することにする）。

具体的には、前節の問題意識でいえば、「次々と新しい商品・サービスを生み出していく」システムが、一つの仕組である。そのために必要な一連の結びつき（社員参画型のアイデア案出会議といった「活動」やアイデアを実現するためのIT投資といった「資源」等）が仕組の内容となる。

第2章 スルガ銀行株式会社

第1節 スルガ銀行とは

1. 会社概要

スルガ銀行⁵は静岡県東部から神奈川県西部を基盤とする地方銀行である。本店は静岡県沼津市。預金期末残高は約 2.9 兆円⁶、従業員数は約 1600 名で、地方銀行の中では中規模にあたる。創業は明治 28 年（1895 年）と伝統があり、2008 年には創業 113 年目を迎えた。

スルガ銀行には以前から「地理的に厳しい」との強い危機感があった。東には地銀最大の横浜銀行、西にも大規模な静岡銀行が位置する。両行の規模はスルガ銀行の倍以上。1985 年 3 月期の決算では倒産の危機が高い銀行として経済誌に報じられもした。

しかし今では、高い収益力を誇る銀行として有名となった。ここ 20 年余りで見事な変貌を遂げたのである。

【図表 2-1】は、スルガ銀行の最近の業績推移である。昨今の厳しい環境の中、業務粗利益、業務純益、経常利益とも、右肩上がり順調に推移していることが分かる。また利益率の観点でも、総資産経常利益率は平成 20 年 3 月期で 1.09%と、業界平均⁷よりもはるかに高い利益率を達成している。

2. 岡野光喜社長の存在

スルガ銀行の変貌と躍進の大きな原動力は、なんとといっても 1985 年に第 5 代頭取として就任した岡野光喜（みつよし）社長の存在である。就任以来、次々と斬新な施策を繰り出し続け、その勢いは今も衰えることはない。

スルガ銀行の頭取は代々、創業家の岡野家が継いできた。初代頭取の岡野喜太郎氏から数えて、岡野光喜氏で 5 代目となる。

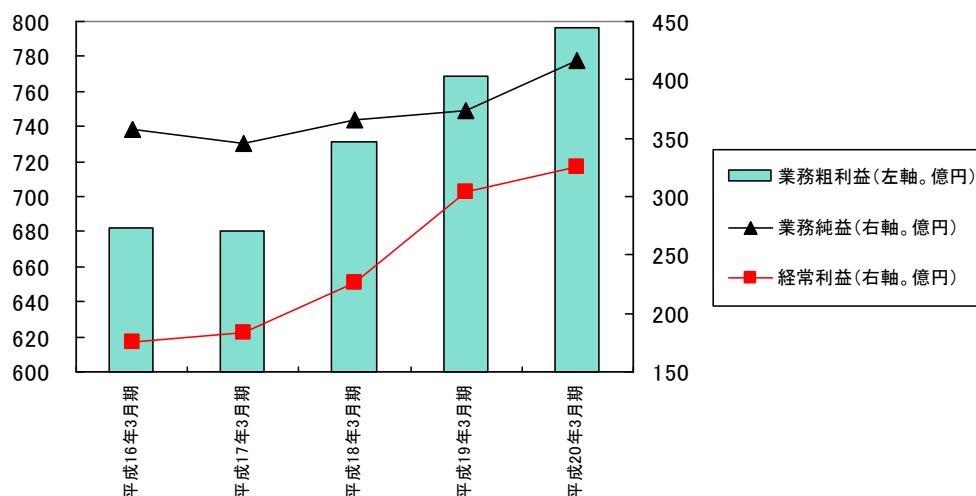
岡野光喜社長（以下岡野社長）は 1945 年生まれ。67 年に慶應義塾大学卒業後、米国コーネル・カレッジへの留学を経て、69 年に富士銀行入社。虎ノ門支店、ロンドン駐在などを経て、75 年にスルガ銀行へ入行。その後、順調にキャリアを重ね、85 年に 40 歳の若さで頭取となる。

⁵ 1990 年以前は「駿河銀行」との社名表記であったが、本稿ではそれ以前も含めて「スルガ銀行」と表記する。

⁶ 平成 20 年 3 月期決算より。

⁷ 地方銀行平均は約 0.4%。全国地方銀行協会ホームページ「地方銀行の決算の状況」より筆者が算出。

【図表2-1 スルガ銀行の業績】



しかしながら、岡野社長はオーナー経営者にありがちな「家業」への執着や過去の経緯から生ずるしがらみとは一切無縁な経営スタイルをとってきた。元来のさばけた性格もあるが、米国での異文化体験も影響しているという。

1985年に岡野社長が頭取に就任した当時、スルガ銀行は典型的な「地方銀行」だった。業界の常識から外れてはいけない、前例にないことをやってはいけないという風土で、行内には他行に負けて当たり前という雰囲気が蔓延していた。

岡野社長が最初にやったことは、権限を現場の行員へ委譲して、前例主義の組織を、失敗を恐れず挑戦する組織に変えることだったという。行員たちには「出る杭になれ」といい続けた。

1998年には「頭取」という肩書きを「社長」⁸へ、「行員」を「社員」へと呼び方を変えた。岡野社長には「銀行はサービス業」との意識がある。「銀行が特別な意識を持っていると受け取られる『頭取』という呼び方はだめだ」という。

その岡野社長主導のもと、スルガ銀行はこの20年余り改革の道を突き進んできた。

第2節 スルガ銀行の「リテール特化戦略」

1. リテール特化戦略

スルガ銀行の事業戦略上の最大のポイントは、「リテール特化戦略」である。ここでリテールとは、個人や中小企業向けという意味である。

⁸ 本稿では、1998年以前も含め「岡野社長」と表記する。

スルガ銀行がその戦略を選んだ大きな要因の一つは、地理的な環境である。前述の通り同行は静岡県と神奈川県を営業基盤としているが、両県には大規模地銀である横浜銀行と静岡銀行がそれぞれ位置しており、企業向けの金利引き下げ競争のような体力勝負ではとてもかなわない。生き残りをかけて辿り着いたのが、安定した収益を見込める個人客に特化する戦略であった。

これまで日本の銀行は、個人向けのリテール部門を収益部門とは捉えず、個人から集めた預金を企業部門への貸付に回す構造をとってきた。その中でリテール部門は預金を集める役割を担い、店舗網やATM網はそのためのコストと捉えられてきた。

岡野社長がまず最初に行ったのは、個人市場で先行している米国の銀行をベンチマークすることだった。手本に選んだのは、バンク・ワン、旧ノーウェスト、USバンコーポといった銀行。「日本には手本が見当たらなかったから」だという。これらの海外視察に営業とIT部門の若い社員を派遣した。

そして、岡野社長はいち早くリテール特化戦略を打ち出し、その実践をリードしていった。他行にも同様の戦略をとった例はあるが、スルガ銀行の優れている点は、経営資源の絞り込みの実践、つまり大企業向け法人取引からの撤退を実際に行ったことにある。海外支店や大阪・新宿・渋谷といった大企業取引を中心とする支店を閉じ、その人員を個人向け住宅ローン業務へシフトした（ただし、大阪・新宿・渋谷は、後日、個人リテール向けとして支店を新開設した）。また金融派生商品やM&A、大企業向け職域セールスといった業務も取り止めた。

銀行業界には規制時代の横並び意識から抜けきれないところがあり、メガバンクから地銀まで、企業向けも個人向けも幅広く扱う総合金融機関を指向する傾向があるが、スルガ銀行はいち早くリテール集中を英断したのである。

その結果、2007年度末時点で個人向けローン比率が貸し出し全体の75.0%まで達しており、地方銀行平均の約30%⁹に比して一線を画している。

2. ユニークな商品開発

スルガ銀行には、個人顧客に対して訴求力が高く、他行にはない商品が多数ラインアップされている。また、「業界初」といったユニークな商品が多い。

例えば、転職が多いシステムエンジニアや外資系企業の社員。勤続年数が短いサラリーマンは他行では融資が承認されないことが多い。また、スポーツ選手は収入が不安定という理由で保証人をつけなければならない場合もある。居住用ではなく投資目

⁹ 全国地方銀行協会HP「地方銀行の決算の状況」より筆者が算出

的でマンション購入を考えるサラリーマンにも、一般的には銀行が融資することはない。

こういった顧客は基本的には他行とは競合しない。それ故、金利の価格競争に巻き込まれずに高い利益を生み出すことができている。

スルガ銀行が開発した主なユニーク商品は以下の通り。

- ・他行の銀行員向けローン：自分の勤務する銀行からお金を借りたくないという心理を突いた銀行員向けカードローン。司法試験合格者、MBA、証券アナリストの資格を持っていると金利が優遇される。
- ・定期借地権付き住宅専用ローン：定期借地権付き住宅では担保の問題から通常の銀行では融資を受けられないことが多い。
- ・健康上の不安を抱える人向けの住宅ローン：通常よりも引き受け基準が緩やかな団体信用生命保険（団信）がついた住宅ローン。健康上の理由で団信に入れず住宅ローンを利用できなかった顧客が対象。

3. 多彩なチャネル展開

スルガ銀行の支店には3つのタイプがある。コミュニティバンクと呼ばれる湘南・沼津・静岡地域に密着した従来型の支店。次に首都圏エリアの住宅ローン利用の顧客を中心としたパーソナルバンキング。そしてインターネット・モバイル・電話を活用したダイレクトバンキングだ。

まず2つ目のパーソナルバンキングがユニークである。スルガ銀行は静岡県や神奈川県を営業基盤に持つ地銀でありながら、首都圏を大きな収益源としている。地銀でも取引先の東京進出とともに東京支店を構える例は多いが、スルガ銀行の場合は住宅ローン専門の拠点が新宿や日本橋のほか、住宅地の埼玉県や千葉県など首都圏に広がる。

今では地域別の住宅ローン残高比率は、首都圏が4割を超える勢いである¹⁰。そのため人員も住宅ローン担当者の半分弱を首都圏に集め、静岡県の地銀とは思えない収益構造・人員配置となっている。ここまで首都圏に入り込むことになったのは、スルガ銀行が狙う顧客層が首都圏に多いからに他ならない。

次にダイレクトバンキングであるが、スルガ銀行はインターネット・バンキングを本格的に展開していることで有名だ。邦銀初のインターネット支店を開設したのはスルガ銀行である。1999年9月に「ドリームダイレクト支店」を開設したのを皮切りに、

¹⁰ 2008年3月末現在で首都圏が41.8%、静岡が30.6%、神奈川が24.7%、その他が2.9%。同社「インターネットIR」より。

今では幾つもの支店を展開している。

実際の店舗を持たないこのバーチャル支店の展開により、顧客は一気に全国に拡大した。なおかつ、その中身も実にユニーク。インターネット・バンキングの先駆者としてのイメージを確立した。

例えば、第1号店であるドリームダイレクト支店最初の商品は「宝くじ付き定期預金」。何か付加価値をと当時20代の社員が考案した。ふつうの銀行では定期預金を預けると、店頭でノベルティーとしてポケットティッシュやラップを渡しているが、経費を要しているわりに顧客はあまり喜んでいない。それならば思い切ってその経費で宝くじを買い、3億円という夢をプレゼントしてはどうかと考えた。預金金額に応じて、年に3回、年末ジャンボなど宝くじの発売日に合わせて自宅に宝くじが郵送されてくる。なんと1等の3億円に当たった顧客もいる。当初、預金残高200~300億円程度を目標に始めたが、今や残高2000億円を超えるヒット商品となった。

女性のお客様にもっと利用して欲しいという目的から、女性に人気のプロバイダーサイト「So-net」と提携して、邦銀初の女性向け支店である「ソネット支店」も開設した。ホテルペア宿泊券やレストラン食事券が抽選で当たる定期預金が女性顧客に見事マッチして、これも人気支店の一つになった。

また、マイレージ会員1500万人以上を抱えるANAとも業務提携し、「ANA支店」も開設した。住宅ローンを利用する顧客がANA支店を利用することによってマイレージが付与される仕組みだ。顧客はお金を借りてマイルまで貯まる。訴求力抜群の商品である。

その他にもスルガ銀行は、顧客接点を持つフロント型企業との業務提携により、現在進行形で次々とインターネット支店を増やしている。

スルガ銀行は顧客の住んでいる地区によって支店を案内したりはしない。「あなたの夢とライフプランに合った支店をお選び下さい」と案内する。一人ひとりのお客様がいて、お客様の「夢」をかなえる商品とサービスがあり、それを提供する「支店」というインフラがある、という考え方をとっているのである。

4. CRMによるコンシェルジュ・ビジョンの実現

2001年、岡野社長はリテール特化戦略の要として「コンシェルジュ」ビジョンを打ち出した。コンシェルジュとはホテルのゲストリレーションズ、つまり宿泊客向けサービス相談窓口のことだ。欧米ではコンシェルジュの善し悪しがホテルの実力を象徴すると言われる。「より個人に近づき、生涯を通して金融に関する相談に乗ることができる存在をめざす」という岡野社長の思いがコンシェルジュという言葉に込められて

いる。

その実現のため、スルガ銀行では個々の顧客ニーズに「One to One」で応えることを目指してきた。1990年代後半から自動審査システムとCRM(Customer Relationship Management)システムを相次いでサービスインし、迅速かつ低コストで商品・サービスの提供を始め、その内容を年々強化してきた。

同社は、リテール特化戦略の実践を通じて、個人の返済能力に関する膨大な審査データや審査ノウハウを蓄積してきた。これにより独自の審査方法を確立し、例えば通常3日～5日要する住宅ローンの審査を平均で2日以内、簡易な案件は当日内に回答する。不動産購入者にとっては効率的な物件探しが可能になり、また住宅ローンの販売パートナー（不動産業者、ハウスメーカー、建築業者等）にとっては購入意思決定後のローン棄却（ローン審査が通らないこと）に伴う非効率を軽減することができる。スルガ銀行は、審査能力を、担保ではなく、返済能力を中心に判定する。また審査データは新商品の開発にも有効に活用されている。

CRMシステムは店頭での提案型営業に有効活用されている。顧客に関する様々な情報を一元管理し、顧客をセグメントしたうえで、クロスセル（複数商品の販売）すべき商品を店頭システムの画面上に自動的に表示させるなど、他の金融機関にはない先進的なシステムが用意されている。

「お客様一人ひとりにライフスタイル、ライフステージがあって、ある時期は車を買うことが夢、ある時期は家を持つことが夢、あるいは海外旅行が夢へと変わっていくのです。夢が実現できるように、普段からお客様とのコミュニケーションを図ることが重要です」と岡野社長は言う。

5. 先進のインフラ整備

スルガ銀行はインフラ整備にも力を入れている。預金の安全性ニーズの高まりに応じ、2004年6月に「バイオセキュリティ預金」の取り扱いを開始。これは「手のひら静脈パターン」による生体認証技術により、顧客に安心して快適な取引を提供するものである。

これは、当時としては金融商品として世界初の試みであったが、スルガ銀行が作った生体認証の流れがその後数年間で急速に進展し、今では日本の銀行にとって欠かすことが出来ないインフラとなった。

6. 店舗の改革

以前、通常の銀行のハイカウンターでは、お客様は立っているのに行員は座ってい

た。しかし、スルガ銀行ではいち早くそれを改め、社員も立って接客するようにした。

「お客様が立っているんだから、我々も立とう」というお客様志向の発想である。もちろん、お客様が座っているローカウンターでは社員も座る。つまり、お客様と同じ高さの目線で話をするという、サービス業としては当然ともいえる接客態度をとっている。それが以前の銀行ではできていなかったのである。

7. バックオフィスの改革

岡野社長はバックオフィスの改革にも次々と着手してきた。もともとコンピューターセンターであった建物に営業部以外の本部機能を移転し、「キャンパスヘブン」と名付けてフロアの壁を取り払い、巨大なオープンスペースとして社員間のコミュニケーションを良くした。

また「銀行業界はコンピューター化は積極的に行うものの、その反面、業務の見直しはあまり行ってこなかった」との岡野社長の強い思いにより、スルガ銀行では過去15年間で4回ものビジネスプロセス変革(BPR)活動を行ってきた。具体的には、銀行業界特有の営業店完結主義から、本部への事務集中を進めてきた。これにより、効率化によるコスト削減、標準化による品質の向上、巨大地震に備えた書類集中保管による信頼性向上、営業店のスペース確保といった果実を次々に生み出してきた。

8. アイデアを生み出す企画活動

以上、先進的な施策の数々をみてきたが、スルガ銀行にはこれらのアイデアを次々と生み出す「仕組み」がある。

一つ目は「先端人会議キカク」。20代～30代の若手社員4～5人のグループ数組が、最長1年間かけて様々なプランを練り、新しい商品・サービスを提案するというもの。岡野社長は年に1回の発表会には参加するが、途中は全て任せているという。社長はそういった「社員が活躍する仕組み」を用意するのが仕事で、その舞台上で活躍すべきは社員一人一人だという。この活動をすでに20年近く続けており、社員の中にも制度が定着している。

もう一つは、社内イントラネット上の「探検 21・21」という投書箱。これは社員の誰もが投書できる電子掲示板である。書き込む内容にはルールはないが、本部の担当部署は書き込まれてから48時間以内に回答する義務がある。本部の企画部門ではなく、日々顧客と接している現場の社員が、お客様からふと頂いたヒントを書き込めるところに意義がある。ここから「女性専用住宅ローン」や「がん保険付き住宅ローン」、「バイオセキュリティ預金」といった商品が生まれた。

9. 社員のやる気を引き出す人事制度

人事面でもスルガ銀行は他行と違う。スルガ銀行には従業員の1割を超える約200人の中途入社社員がいるが、その多くは異業種からの転職組である。社内では「中途入社」ではなく、「経験者入社」と呼ぶ。スルガ銀行では彼らの多くにいわゆる銀行業務はさせない。異業種からの転職組は、外の目線から斬新な提案をすることが多いからだ。

また能力があれば若手でも責任ある地位に就ける。30代半ばですでに支店長の社員もいる。銀行の支店長としては異例の若さとなる。

第3節 岡野社長の改革と今後

以上、現在のスルガ銀行の独自戦略を概観してきたが、これらの戦略は一朝一夕に実現できたものではない。明治28年設立の、いわば「老舗」の地銀にあって、大規模な方向転換を図ることは容易ではない。そのため岡野社長は様々な改革を実施しなければならなかった。

1. 企業風土改革

1985年に岡野氏が社長になり、最初の10年間最も力を入れたことは、社員の意識改革であった。今思い返すと、これが最も大変な時期であったという。

岡野社長は、前述の保守的な企業文化を改めるだけでなく、分かりやすい言葉で、幾度もリテール特化戦略を説いた。リテール特化戦略は、本来は『分かりやすい戦略』である。しかし、社内の一部には反発する者がいた。銀行に入ったからには、やはり企業融資をやりたい。無名な企業を育てる醍醐味は捨てがたい。しかしリテール特化戦略はその事業をやめることを意味する。だから、そういった社員の気持ちは痛いほどよく分かる。

岡野社長は愚直なまでに、リテール特化戦略を社員へ説き続けた。そのうち若い社員たちから賛同の意見が出始めた。転機としては創立100周年、コーポレートフィロソフィーを全て変えた頃。そこで企業文化が変わったという。明治以来の文化を変えたのである。

ただし、岡野社長の「銀行はまだまだ遅れている。製造業や流通業とは比較にならない」との思いは今も変わらない。スルガ銀行の企業風土改革に終わりはないという意思表示だと理解できる。

2. システム改革

1990年代に入り、次に岡野社長が実行したことは、米銀のリテール戦略の研究、特に米銀のシステムを徹底的にベンチマークすることだった。日本には手本になる銀行がなかった。

日本は勘定系（会計処理を行なうシステム）にコストを費やしていたが、米国は情報系（コミュニケーションやデータ管理・分析のシステム）に注力していた。米国では収益を生むと、それを情報系へ投資して、お客様へサービスという形で還元する。

1995～96年頃、スルガ銀行は欧米の銀行を真似て情報系へ積極的に投資した。当時はCRMという言葉さえなかった時代。これを2000年までに作っておいたことが良かった。そのあとの電話やインターネットを使ったダイレクトバンキングの基盤となった。

2000年頃、インターネットバンキングを始めたが、地銀では初の試みであった。また他業種との提携もスムーズに運んだ。その当時、メガバンクは公的資金注入で新しいことに踏み出せなかったという背景もあり、時代の波に乗った。1支店の預金残高が200億位の頃、インターネットのドリームダイレクト支店があつというまに1000億円集めたときは、社内でも驚きの声が上がったという。

その後、2000年代には様々なシステム化を実施してきた。その一つとして、同行の収益管理のシステムを紹介する。同行は収益管理のシステムにも定評がある。まず全ての収益を口座単位に算出し、その後顧客単位に名寄せして算出した。またそれをスコア化してパートを含む全社員へオープンにし、社員の評価も行っている。徹底した収益管理である。

なお、様々なシステム化を実施しているスルガ銀行では、IT投資の金額もさぞ大きいであろうと考えるが、意外と平均的な地銀よりも少ないのだという（数字は未公表）。銀行のシステムにおいて巨額なコストを要するのは勘定系であり、インターネットのような仕掛けはたいしたコストを要さないのだという。もちろん戦略的なIT投資は行っているが、インターネット中心であり、情報系は注目度が高いわりには安上がりに作られているという。

第3章 パナソニック株式会社

第1節 パナソニックとは

1. 会社概要

パナソニック株式会社は1918年（大正7年）に創業の総合電機メーカーである。連結売上高は9兆円¹¹、従業員は約30万人を抱え、連結対象子会社は実に556社にも上る¹²。日本を代表する大企業の一つである¹³。

事業領域は幅広く、家電製品を中心に、電子部品、設備機器、システム機器や各種サービス、さらには住宅に至るまで、まさに「総合」電気メーカーとして多岐にわたる事業を展開している。売上高構成比は、AVCネットワーク（映像、音響、PC等）が41%、アプライアンス（家庭電化製品等）が13%、デバイス（半導体等）が13%、パナホーム（住宅建材等）が18%、その他（FA、産業機器等）が15%である。まさに、人々の暮らしを取り巻く幅広い製品やサービスを提供している。

2008年現在、同社は中期計画「GP3計画」を実行中である。「海外2ケタ増販」「4つの戦略事業の拡大」「継続的な選択と集中」がその3つの柱である。特に海外での事業規模拡大は同社の課題であり、海外での2009年度売上高を2006年度対比で140%とすべく取り組んでいる。

なお、2008年10月1日に、社名をそれまでの「松下電器産業株式会社」から「パナソニック株式会社」に変更した¹⁴。それまでブランド名として使用してきた「ナショナル」と「パナソニック」の統一を図るとともに、社名も同一として、世界的な認知度を高めようという戦略である。ただし、同社の社名変更にはそういった表層の理由よりも深い決意が込められている。創業家である「松下」からの脱却である。

2. 経営理念

パナソニックの創業者は松下幸之助氏である。戦前・戦後の産業界を代表する立志伝中の人であり、日本の高度成長を牽引した経営者の一人でもある。同氏は55年間の長

¹¹ 2008年3月期決算より。

¹² 各種数字は2008年3月時点のもの。同社ホームページより。

¹³ 2008年11月にパナソニックは三洋電機を合併吸収する旨の発表を行った。もしこれが実現すると連結売上高は11兆円を超え、日立製作所を抜いて、総合電機メーカー業界の第1位となる予定である。

¹⁴ 本稿においては、社名変更前も含め「パナソニック」と表記する。

きにわたりパナソニックの社長・会長を務め、1973年に第一線を退き相談役となった後も、1989年に逝去するまでパナソニックのみならず日本の産業界に大きな影響力を持ち続けた。

同氏は独自の経営哲学を持ち、それをもって実際の経営にあたったことでも有名である。同社の従業員や販売代理店はその哲学に賛同し、その共鳴効果によって同社の栄光の歴史が築かれてきたといっても過言ではない。

同社のホームページには「経営理念」として、昭和4年に同氏が制定した綱領が掲載されている。

**産業人タルノ本文ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ
世界文化ノ進展ニ 寄與センコトヲ期ス**

この他、「水道哲学」「共存共栄」「全員経営」「人間尊重」「企業は社会の公器」など、松下幸之助氏は経営の実践と施策を通じて、数々の理念を生み出した。

例えば、「水道哲学」とは、国民の貧困を克服して生活の向上を図るために、水道から水が出るように電化製品を世の中にあまねく提供するという、企業としての社会的な使命感の表明である。また、「共存共栄」とは、メーカーであるパナソニックだけが儲けるのではなく、販売店・代理店とメーカーの両者が理解し、協力して、共に栄えることを目指すという理念である。

また、それらの哲学は、自らの経営実践の指針として、社員にも繰り返し説いて浸透が図られてきた。よく知られているように、パナソニックグループの各社では今日でも職場ごとに巻物に書かれた「綱領、信条、松下電器の遵奉すべき精神」が朝礼で読み上げられている。また、入社時をはじめ、キャリアの節目ごとの研修で、創業者の理念を学ぶ機会が用意されている。

3. 業績

創業から戦前・戦後の高度成長期を経て1980年代まで、パナソニックの業績は輝かしいものであった。幾つか低迷期があったとはいえ、毎年のように増収増益を続け、業績ピークの1984年には売上高は7兆円を超え、売上高利益率は11.8%もあった。その後1980年代後半から業績の低下が始まり、1990年代には売上高は7兆円強で横ばいとなった。利益も減少傾向となり、売上高利益率は1990年の7.2%から1999年には2.2%まで落ち込んだ。当期純利益は1990年代平均が831億円であり、7兆円の売上に対して1%強しかなく、ゼロもしくはマイナスとなる年もあった。1991年バブル崩壊以降は日本経済全体が「失われた10年」であったことを勘案しても、同社の業績低迷は酷いものであった。特に売上に比して利益の落ち込みが激しく、環境に適応

できない高コスト体質であることは明らかであった。

しかし、2000年6月に中村邦夫氏が社長に就任し、後述の経営改革を物凄いスピードで実施するや、画期的に業績が回復した。パナソニックの過去10年間の当期利益は、雇用構造改革のために大量の早期退職を募った2001年度は4000億円もの巨額赤字となったが、その後は増加に反転し、2008年度は遂に3000億円もの黒字になる予想である¹⁵。まさに「V字回復」を果たしたのである。

4. 中村社長「改革の6年」

中村社長就任前のパナソニックは、主に次の3点で問題があった。

まず一つ目が、創業者・松下幸之助に対する神格化の弊害である。松下幸之助が作り上げた「家電王国」体制が時代に適合しなくなっていたにも関わらず、大きな路線変更をせずに来てしまっていた。

二つ目が、大企業病である。組織が肥大化・縦割り化し、よもや天下のパナソニックが潰れることはあるまいと多くの社員が思うとともに、自分が所属する組織を最優先に考えるあまり、個別最適な判断に陥っていた。

三つ目が、変革意識の欠如である。パナソニックは、その成功が伝説的だった分、1990年代に成長神話の終焉に気づきながらも、社員一人一人の変革意識が乏しかった。

しかし、2000年6月に中村邦夫氏が社長に就任するや、就任5日後の経営責任者会議で企業革新を宣言するとともに、5ヶ月後の11月には3カ年の中期計画「創生21計画」を発表した。中村社長は「松下幸之助の経営理念以外、すべてを見直す」と公言し、次々と旧体制の破壊を実施するとともに、新体制を構築していった。

中村社長が在任期間の6年間は、パナソニックにとって、まさに「改革の6年」であった。中村社長による改革はかなり大掛かりで複合的なものであったが、その中で最も重要な5つの分野¹⁶（①雇用構造改革、②事業構造改革、③家電営業改革、④管理会計改革とバランスシート改革、⑤IT革新）について以下に論じる。

第2節 中村社長による5つの構造改革

1. 雇用構造改革

「松下電器はモノを作る前に、ヒトを作る会社です」と松下幸之助が語ったように、

¹⁵ 2008年9月以降の金融危機により、当期純利益の予想は修正されるもよう。

¹⁶伊丹敬之編『松下電器の経営改革』有斐閣（2007年）での分類に準じる。

パナソニックは人材を大切にすることの世評があり、それが社内でも常識であった。これまで大きな不況が訪れようとパナソニックは終身雇用を維持してきており、ある意味パナソニックは日本型終身雇用制度を象徴する会社であった。

しかし、バブル崩壊以降の長期的な不況と構造的な環境変化により、同社の国内の雇用は過剰となっていた。過剰雇用が発生した主な原因として、①高度成長期以降の大量採用、②生産の海外移転、③同業他社と比して手厚い人事制度の3点が挙げられる。中村社長就任前には、国内グループ主要企業の従業員8万人のうち約1万人の雇用が過剰であると推定されていた。また、終身雇用の維持による社員平均年齢の上昇により、労働分配率の上昇と組織の硬直化、権限移譲の遅れももたらしていた。

中村社長は、社長就任翌年の2001年7月、国内グループの従業員向けに早期退職の募集を発表し、内外に大きな衝撃を与えた。結果的に、早期退職に応募した社員は1万3000人にも上った。これによる人件費削減効果は年額1600億円であり、その後のパナソニックの長期的な収益向上に繋がった。

いわゆるリストラをこれだけ大規模に実施したにも関わらず、去って行った社員たちから大きな不満の声は上がらなかった。その理由は、手厚い退職金を用意したことにある。通常の退職慰労金の他に「特別ライフプラン支援金」と呼ばれる加算金を上乘せし、当時の相場の2倍、管理職では5000万円もの退職金を受け取れる制度であった。

一方、パナソニックは一時的に6000億円もの巨額の退職金を支払うことになったが、この手厚い退職金を可能にしたのは社内の余剰資金であった。パナソニックは歴史的に「松下銀行」と呼ばれるほどキャッシュを蓄積してきたが、それがここで役立つことになった。

以上の雇用構造改革により、以下3つの成果があった。

- ①人件費負担の減少
- ②組織の若返りと権限移譲の進展
- ③経営幹部層および社員の意識改革

2. 事業構造改革

パナソニックの事業形態といえば「事業部制」である。事業部制は1933年に松下幸之助主導のもと日本で初めて本格的に実施以来、パナソニックの代名詞ともいえる事業形態として発展してきた。個々の事業部は収支を厳しく問われ、例えば一定期間以上赤字が続くと、その事業部は存続を許されないルールになっていた。また、各事業部の将来的な原資は、基本的にはそれぞれの事業部が稼いだ資金から賄う仕組み

がと取られていた。それ故、個々の事業部は知恵を絞り、コストダウンに励み、売り上げを伸ばそうと努力し、高度成長期にはそれが絶大な効果を発揮してきた。

しかし、中村社長の就任前にはグループ内で 100 を超える事業部があり、また上場子会社のそれぞれに競合する事業部が存在するという複雑な組織となっていた。そしてそれらは競争関係にあったため、同じグループ内でありながら、情報の往来が極端に少なかった。その弊害として、同一商品を重複して扱うところがかかりあり、例えば電子ホワイトボードは、実に 5 つもの事業部で製造されていたという。それは資源配分の膨大な無駄であり、重複の規模はグループ全体で 1 兆円とも言われていた。

また、1996 年に参入したデジタルカメラにおいては、AVC ビデオ事業部、松下寿電子工業、九州松下電器の 3 社がそれぞれ別個に商品開発し、十分な経営資源を割り当てることができずにいったん撤退せざるを得ないという事態まで発生した。その後、2000 年に中村社長のもとデジタル事業への再参入を果たすが、実に 4 年間の時間が失われたことになる。他社との競争戦略上、2 度とあつてはならない事態である。

もちろん、これらの問題は 20 年以上前からグループ内で問題視されてきた。しかし、どのように解消するかは、そこに働いている人々がいて、しかも各組織が歴史を持っている以上、極めて難しい問題となる。それを、上場子会社の上場廃止とその後の事業再編という形で大胆に行ったのが、中村改革だった。

2002 年 1 月、まずパナソニックは東証一部に上場していた松下通信工業、九州松下電器、松下寿電子工業、松下精工に、非公開の松下伝送システムを加えた子会社を、完全子会社にするとして発表した。これにより上場 4 社は上場廃止となった。これらの企業に松下電池工業、松下産業機器などすでに完全子会社となっている企業も含め、事業再編の準備に入る。

2003 年 1 月、次にパナソニックは従来の 100 を超える事業部を 14 の「ドメイン」¹⁷に再編した。各ドメイン会社は連結経営責任単位として、それぞれの担当事業分野のグローバルな経営責任を負うことを明確にされた。

そして一連の改革の総仕上げとして、2003 年 12 月、すでに上場大企業であった松下電工に TOB (Takeover bid : 株式の公開買付) をかけて同社の株式の過半数を取得すると発表したのである。両社はともに松下幸之助が創業した、いわば兄弟会社であり、ある種のライバル関係にあった。それを TOB という「力づく」の手段で子会社し、パナソニックの配下に置こうとしたのである。パナソニックのみならず、日本企業の歴史の中でも、ここまで徹底した事業再編は初めてであった。

¹⁷ 14 のドメインは次の通り。AVC、固定通信、移動通信、カーエレクトロニクス、システム、白物家電、照明、環境システム、半導体、ディスプレイ、電池、電子部品、モータ、FA。

3. 家電営業改革

中村社長の就任以前、パナソニックの国内家電事業は2つの問題を抱えていた。

一つ目は、事業部に属する営業部門が市場の声を開発・生産側にきちんと伝える体制になっておらず、プロダクトアウトの論理で商品内容や価格を決定していたこと。言い換えれば、事業部内での営業側のパワーが弱すぎたこと。

二つ目は、系列販売店の問題である。パナソニックは他の電器メーカーと違い、系列販売店の強い企業として有名である。松下幸之助が心血を注いで系列店「ナショナルショップ」の育成に努め、メーカーと系列店の「共存共栄」の錦の御旗のもと、長年にわたりパナソニックの営業を支えてきたといっても過言ではない。逆に言えば、ここにメスを入れることは、長年にわたり聖域となってきた。しかし、昨今の家電量販店の成長により、国内の家電流通チャネルは激変している。それ故、系列店と量販店、その両方への政策をどうするのか、大きな課題となっていた。

中村社長は様々な改革を実施したが、この家電営業改革を真っ先に実施した。最も重要かつ深刻な問題であったからである。改革の中身は大きく2つの分野からなっていた。

一つ目は、パナソニック内部でのマーケティング本部設立という組織改革である。具体的には、2001年4月に、各事業部から国内家電事業の営業・マーケティング部門を切り離し、新設の「マーケティング本部」に集約した。従来の事業部から営業部門を除いた組織はBU（ビジネスユニット）と呼び、開発・製造に専念する体制とした。つまり、事業部制をやめて、マーケティング本部とBUが対峙する組織とした。これは中村社長が改革の当初から宣言していた「事業部制の解体」そのものであり、松下幸之助が残した最も象徴的な聖域に踏み込む改革であった。

二つ目は、系列販売網の改革である。その一番の目玉は、スーパープロショップ（SPS）と呼ばれる優良系列小売店への支援策であった。従来の支援がすべての系列店に対する平等な支援策の色彩が強かったのに対し、意欲ある強い店をきちんと支援するという方向へ舵を切ったのである。これもまた、松下幸之助が残したナショナルショップという制度への挑戦であった。

以上の家電営業改革により、以下2つの成果があったと考えられる。

- ①マーケティング本部設立による、商品戦略に関するパワー構造の変化
- ②系列小売店の再生

4. 管理会計改革とバランスシート改革

パナソニックは日本で最も優れた管理会計の制度を作り上げてきた企業であった。しかし、その伝統的システムが事業活動のグローバル化の波についていけず、古くなり過ぎ、現実の経営には役立たなくなってきた。また利益パフォーマンスを中心にした管理のあり方が資本の無駄遣いを許容してきた。

パナソニックでは、経理という言葉で「経営管理を略したものである」という解説がなされるほど重要な位置づけにあり、経営の中心は経理であるとの自負もあった。しかしながら、その裏返しとして改革への取り組みは遅れていた。中村社長の改革はその本丸とも言える経理に切り込むものだった。

中村社長は以下の2つの改革を実施した。

一つ目は管理会計システムの改革である。中村社長が就任以前、まず業績評価基準が必ずしも明確でなかった。評価基準がなかったわけではない。その逆に、評価指標の数が多過ぎたのである。そのため社員たちの行動の焦点が絞り切れずにいた。そこで2003年4月から、CCM¹⁸と呼ばれる新業績評価基準を導入し、全社的にその指標に統一した。また、本社経費のドメイン負担に関するグループ内配賦費用についても新体系を導入し、それまでバラバラであった配賦費用をすべてのドメインで一律とした。

管理会計に関するもう一つの改革は、グローバルな組織運営に関するものである。パナソニックでは従来、各事業部が海外に子会社（多くは製造子会社）を設立し、膨大な数に上っていた。また、本社と各事業部の責任分担が不明確なために、赤字事業でも撤退・解散という判断に繋がらず、事業を継続する例があつた。また、各事業部の決算が国内だけの個別最適に陥っていたため、決算の利益をかき上げるために海外子会社への無理な販売をするといった行為が行われていた。これらのことを解消する目的で、「グループ預託出資制度」¹⁹を制定し、この問題を解決した。

二つ目はバランスシートの改革である。バランスシートの改革とは、主として貸借対照表の資産サイドの見直し・圧縮を意味している。資産の質と量の改善である。質の改善とは非中核事業の整理、量の改善とは余剰資産・遊休資産・不良資産の圧縮である。中村社長就任前は、これらが極めて悪化した状態にあった。

非中核事業からの撤退として、2005年4月に株主資本1000億円の松下リースクレ

¹⁸ CCMとはCapital Cost Managementの略。EVAをアレンジしたパナソニック独自の業績評価手法である。CCMは「資産コストを考慮した利益指標」であり、資産を圧縮しながらも利益を出していくように動機付けられている。CCMが3年間赤字の事業は撤退を検討するルールとしている。

¹⁹ グループ預託出資制度とは、①業績評価単位を国内ドメインと海外子会社の連結とする、②海外子会社への出資は国内ドメインからの100%間接出資とする等からなる。

ジットを売却、2006年2月には映画事業のMCAを売却し、中核事業である「モノづくり」に経営資源を集中することを鮮明にした。さらに最大の懸案事項が松下興産の不良債権問題であった。同社は創業家との縁が深い住宅・マンション・リゾート開発の企業であるが、バブル崩壊後の2001年度には有利子負債が約7000億円にまで達していた。最終的にはメインバンクである三井住友銀行が多額の債権放棄を行い、外資系の投資会社へ売却した。また、これにより長年にわたる「隠れた大テーマ」であった松下興産問題（＝創業家の資産問題）から完全に手を引くことができた意義は大きい。

余剰・遊休・不良資産の圧縮については、中村社長は2000年6月に就任するや、すぐに当時のCFOに1兆円規模の資産圧縮を命じた。また社長就任中の6年間にわたり全社員に対して「在庫の一扫」を命じ続け、SCM改革等との相乗効果もあり、約3000億円の在庫が圧縮された。また、過剰な内部留保を株主に還元し、また約3400億円分もの自己株式の取得も行った。この他にもグループを挙げて余剰・遊休・不良資産の一扫に努め、中村社長就任中の6年間で、実に1兆2000億円もの資産圧縮を実現した。

5. IT革新

IT革新、すなわちITを駆使してパナソニックを変えていくということは、中村社長が当初から改革の目玉として取り上げたテーマであった。社長就任直後の2000年7月の経営責任会議の席で、発言の4割近くを割いてIT革新について述べている。その発言からはITを駆使して会社を変えていくのだという強い意思が感じられたという。

IT革新のプロジェクトの全体像は、SCMや開発プロセス革新といった製造業の根幹ともいえる分野に力点を置きながらも、プロジェクトの分野は多岐にわたっており、パナソニックグループ全体の業務プロセスをITで変革を図っている。

IT投資の規模は、2001年から2006年までの6年間で合計2012億円が投じられた。1年あたりに平均すると約350億円。会社規模に比して驚くほどの数字ではないが、赤字の年も緩まず投資したことと、あくまでも中期計画に則って戦略的に投資し続けたことが特筆される。IT投資の分野別割合はSCMが4割近くを占めており、SCMに力点を置いていたことが分かる。

以上のIT革新により、以下の成果があったと考える。

- ① 直接的に生じた定量効果
- ② 他の改革を支える効果

③ ビジネスプロセスの変革

第3節 テレビ事業「Nextセル生産革新プロジェクト」とは

前節にて、パナソニックグループ全社における中村社長の改革を5つの分野に分けて概観してきたが、事業分析を目的としている本稿の対象としては範囲が広すぎるため、特定の事業戦略に的を絞り、分析を行っていきたい。

具体的にはパナソニックの中核事業であるテレビ事業、その中でも特にIT革新分野の象徴的なプロジェクトである「Nextセル生産革新プロジェクト」に焦点を絞って論じていく。

1. テレビ事業の概況

パナソニックにとってテレビ事業は、単なる事業の一つではなく、企業の「顔」ともいえる中核事業である。1952年の白黒テレビ生産開始から56年目にあたる2008年10月には、テレビ生産累計「3億台」を世界のテレビメーカーで初めて達成している。

しかしながら、1980年代から90年代にかけてのパナソニックは、外部環境の2つの大きな潮流の変化—「市場の成熟化」と「技術革新」—の対応に遅れ、市場での地位が低下する一方であった。

まず「市場の成熟化」であるが、日本のテレビ産業の成熟化は1980年代から顕著であった。ブラウン管（CRT）カラーテレビはコモディティ化が進み、また単価の低い海外製品の日本進出が拍車を駆け、CRTの国内出荷台数は長期下落傾向が続いていた。さらに、市場全体の低下に加え、パナソニックの地盤沈下は深刻であり、CRTの国内市場におけるシェアが1980年には2位に比して2倍近くあったものが、2000年には2位とほぼ肩を並べるところまで落ちていた。

次に「技術革新」であるが、1990年代のテレビ市場ではCRTの成熟化と並行して、デジタル技術と薄型ディスプレイ技術が進展していた。デジタル技術はデジタル放送への対応であり、薄型ディスプレイはPDP（プラズマディスプレイ）とLCD（液晶ディスプレイ）への対応である。

パナソニックでは、徐々に出現しつつあるこの巨大市場でも遅れをとっていた。その最大の要因は、上記技術を利用した「新しいテレビ」が家電事業ではなく「デバイス事業」であったことである。家電事業は組立型産業であるのに対して、デバイス事業は装置産業的な色合いが濃く、設備投資の規模やタイミングを誤ると容易には劣勢

を挽回することができない。先行者優位が効きやすい領域であり、これまで「先行せずに製品投入しても強力な販売網によって確固たる地位を築いてきた」パナソニックにとっては、苦手分野であった。

以上のような状況の中、2000年6月に中村社長が就任し、改革を開始した。テレビ事業については真っ先に「デバイスの重視」を掲げた。その前提となる考え方は「スマイルカーブ」²⁰である。スマイルカーブとは、川上にある製品企画・開発（デバイス事業）と川下にある「サービス」に高い付加価値が期待できるので、機器メーカーはそこで収益性を確保しようという考え方である。

そのような考え方のもと、中村改革の初期段階では、テレビ事業については、以下の3つが主要施策として実施された。

- ①デバイス事業への資源の集中。特にPDPへの集中投資の実施。
- ②デバイス事業のための組織変革の実施。各社に分散していたデバイス事業を1カ所に集中。そのために松下電子工業の吸収も実施。
- ③完成品事業における「V商品」制度の実施。

上記3施策の中で、本稿では特にV商品について取り上げる。V商品とはパナソニック本社が選定する中核製品であり、その商品へグループ全社の資源を集中的に投入する制度である²¹。V商品制定の初年度（2002年度）には88製品が、翌2003年度には90製品が選定された。もちろんテレビ事業からも選定され、2003年度にはPDPデジタルテレビに世界シェア30%の目標設定がなされた。

2003年9月には新型薄型テレビ・初代「ビエラ」が発売され、国内PDPテレビ市場で日立を抜きシェア1位に、LCDテレビ市場でもシャープに次ぐ2位に躍り出た。長期低迷に陥っていたテレビ事業が復活したのである。

これには上記の主要施策を推し進めるとともに、「垂直立ち上げ」と呼ばれる「開発・生産・販売を連動して一気に攻勢をかける戦術」が奏功した。デバイス事業としての側面を持つことになったデジタル薄型テレビ産業では、商品の陳腐化が早く、生鮮食料品のように鮮度が大切なため、発売開始とともに一気に売り上げてしまい、製品市場でのポジションを確保してしまうことが狙いである。また、テレビ市場においては、多機種同時発売やラインナップ拡充が、シェア獲得に貢献することもあり、この初代ビエラは、PDP・LCD合わせて、パナソニック史上最多の13機種が同時に市場投入

²⁰ 台湾エイサー社の創始者であるスタン・シー会長がパソコンの各製造過程での付加価値の特徴を述べたのが始まりとされる。

²¹ 商品政策としては、森下社長時代に「初の商品」という機能差別化戦略があったが、一方のV商品の選定基準は「主戦場で市場占有率No.1を達成し、しかも収益に貢献する商品」という点に置かれ、あくまで「市場で勝てる商品」を目指した。

されたことも特筆すべきことである。

2. 「Nextセル生産革新プロジェクト」とは

この垂直立ち上げを可能にした「仕組」の一つが、「Nextセル生産方式」である。「セル生産方式」とは、一人あるいは数人のチームで製品を組み立てる生産方式であり、従来のベルトコンベアの流れ作業による「ライン生産方式」と比べると、多品種少量生産に向いており、生産変動に対応しやすいという特徴を備えている。また、Nextとは「次世代の」「進化した」という意味であり、「Nextセル生産方式」とはパナソニック独自の次世代型セル生産方式である。

市場の動向に合わせてモノを作る。かつてのように「作りだめ（在庫）」で対応しているのは、市場の急速な変化に太刀打ちできない。営業現場と生産現場の迅速な連携により乗り切っていくしかない。「Nextセル生産方式」には、そういった狙いがある。

この仕組を支えているのが、SCMを中心とする各種のIT革新プロジェクトである。グローバルマーケットの正確な需要予測を行い、在庫を持たないように生産する。この仕組を構築するために、ITは欠かせないインフラである。

結果的に、この「Nextセル生産革新プロジェクト」の成功が下支えとなり、2005年5月に発売された第3代ビエラにおいては、「世界同時発売・垂直立ち上げ」が実現し、その成果が結実した。

国内PDP市場のシェアの変遷としては、2001年の惨憺たる状況からわずか4年後の2005年に国内シェア65%にも上る圧倒的な地位にまで急上昇している。世界市場でも、2000年代半ばにはPDP市場において2位以下を引き離している。

なお、「Nextセル生産革新プロジェクト」はテレビ事業ばかりでなく、他の分野にも横展開され、特にDVDレコーダー市場でも、パナソニックは同時期に国内市場シェアで首位となっている。

第4章「ダイナミックビジネスシステム論」の提案

第1節「ダイナミックビジネスシステム論」とは

以下ではダイナミックビジネスシステム論を提案する。ダイナミックビジネスシステム論とは、維持システム(RS)と革新システム(IS)から成るメタシステムがどのように差別化システム(DS)へ働きかけて事業の差別化を継続的に図りえるのか、そのダイナミズムを論じるものである。

これまで論じてきたように、企業は事業の差別化を図るために、他社にはない仕組みを築き上げねばならず、またそれを維持・強化していく必要がある。しかしながら、その仕組みも未来永劫続くものはない。社会やビジネスの環境、また自社資源の陳腐化などにより、その仕組みもスクラップ&ビルドする 때가必ずやってくる。そしてそれに失敗すれば、どれほど栄華を誇ってきた企業といえども衰退は免れない。そういった差別化の仕組みとそれを支えるメタシステムの分析とダイナミズムを論じるのが、ダイナミックビジネスシステム論の趣旨である。

第2節 IS、RS、DSの定義

これから、上述した2つの事例を分析していくにあたり、分析手段であるフレームワークの定義を行う。

まずオペレーショナルレベルの「仕組み」の分析にあたっては、根来(2005、2007)「差別化システム」論を援用する。

次にメタシステムの分析であるが、本稿にて独自のフレームワークを提示することにする。具体的には、差別化システムとの関連づけを念頭に置いて、維持システム(RS)と革新システム(IS)の概念を演繹的に設定することとした。ここで「演繹的」と言っているのは、以下のISは差別化システムの革新のために必要となる概念、RSは差別化システムの維持のために必要となる概念という意味である。

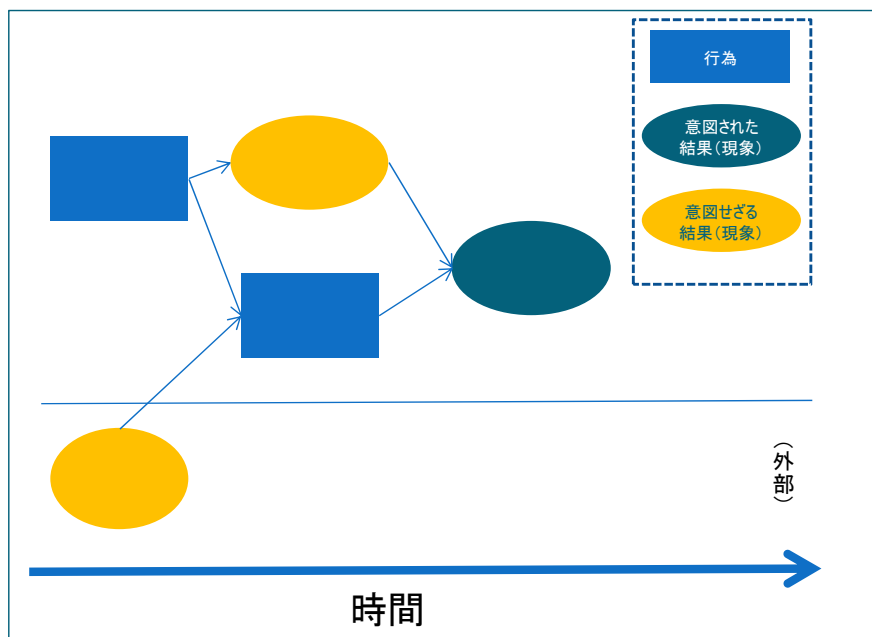
以上、次の3つのフレームワークを使用して、事例分析を行う。

- ① 差別化システム「DS」(Differentiating System)
- ② 革新システム「IS」(Innovating System)
- ③ 維持システム「RS」(Reinforcing System)

各フレームワークの定義の詳細は以下の通りである。

1. 差別化システム「DS」の定義

【図表4-1】「革新システム(IS)」



本稿では、事業を分析する手段として、差別化システムを用いる。差別化システムの定義は第2章記載の先行研究に準拠することとする。差別化システムは差別化システム図で表現される（【図表 1-1】）。

なお、差別化システムの各要素の因果関係は繰り返し型のループ構造であり、継続的なシステムと見なされている。

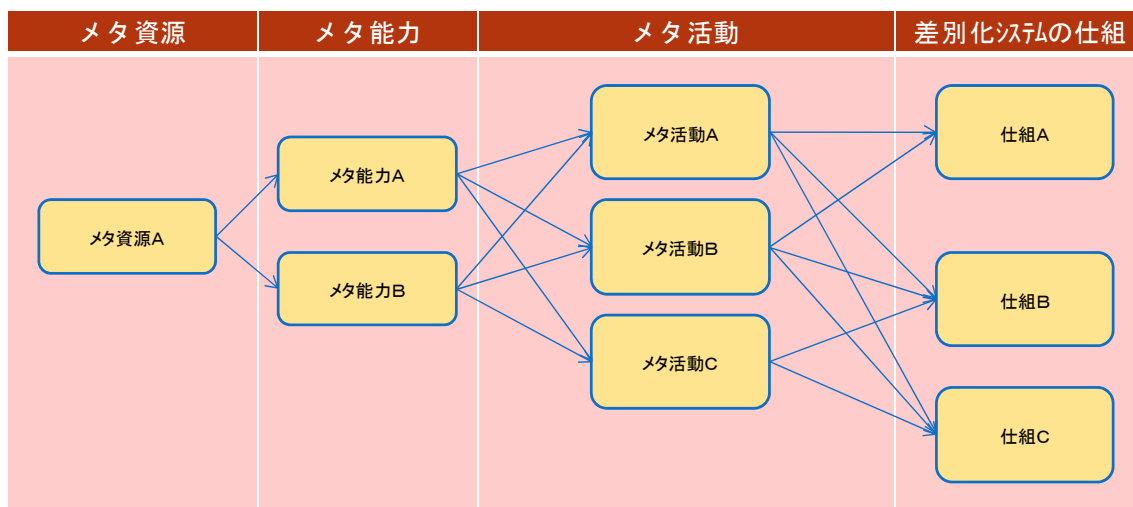
2. 革新システム「IS」の定義

本稿では、企業のメタシステムを分析する手段の一つとして、革新システム「IS」(Innovating System)を用いる。革新システムの定義は、「オペレーショナルレベルの『仕組』を変革する行為のシステム」とする。革新システムは、本研究での独自の提案である。

ここでの「革新」とは、事業の仕組を根底から作り直す「抜本的な改革」をイメージしており、ある企業の数十年の歴史の中で1回あるか否かという出来事である。継続的な活動ではなく、「1回限り」の活動である。それ故、革新システムは「1回限りの特殊性を持つ」ことを重視し、差別化システムや維持システムのようなループ構造ではなく、非ループ構造の分析手法を採用することにする。

革新システムは「因果連鎖図」で表現する（【図表 4-1】）。因果連鎖図とは、根来(2008)の「因果連鎖の網の目構造論」に基づくものであり、「行為」「意図された結果（現象）」「意図せざる結果（現象）」の3つの要素を時系列的に並べ、その因果関係（原因—結果）を矢印で結びつけたものである。

【図表4-2 維持システム(RS)】



ここでポイントとなるのは、まず企業に関する現実を「行為」と「現象」に分けることである。企業の意思決定には選択の自由がある。選択の自由を無視しないために行為を現象と分離する必要がある。ここで行為とは、自己原因の「意図した効果」の追求である。つまり、将来に向かって自分が「意図した結果」を作り出すために行うのが行為である。

次にポイントとなるが、「意図せざる結果」である。行為を行う際、それが重要な因果関係を踏まえて行われたものであれば、行為は「意図した結果」を引き出すことができるが、因果関係の決定には部分性を持っているため、結果として引き起こされる因果連鎖は多かれ少なかれ意図通りとはならない。例えば、意図した結果が生じたが、「結果の結果」の段階では意図せざる結果が生まれている場合などが、それにあたる。この他にもいくつかの場合が想定される²²。

3. 維持システム「RS」の定義

本稿では、企業のメタシステムを分析する手段の一つとして、維持システム「RS」(Reinforcing System)を提案する。維持システムの定義は「オペレーショナルレベルの『仕組』を継続的に維持・強化する資源ー活動のシステム」とする。維持システムは本研究での独自の提案である。

維持システムは「メタ活動マップ」で表現される（【図表 4-2】）。

メタ活動マップは「メタ資源」「メタ能力」「メタ活動」「差別化システムの仕組」という 4 つの階層から成り、維持システムを分析的に表現するものである。これらの構造で維持システムの模倣困難性がどう実現できているのか、そしてその模倣困難性を

²² 詳しくは根来・足代(2009)を参照。

どう追求すべきかを分析することが可能となる。

具体的には、ある事業の「仕組」について、それを維持・強化するために継続的に行われている活動（メタ活動）や、そのメタ活動を支えるための能力（メタ能力）や資源（メタ資源）を記述する。

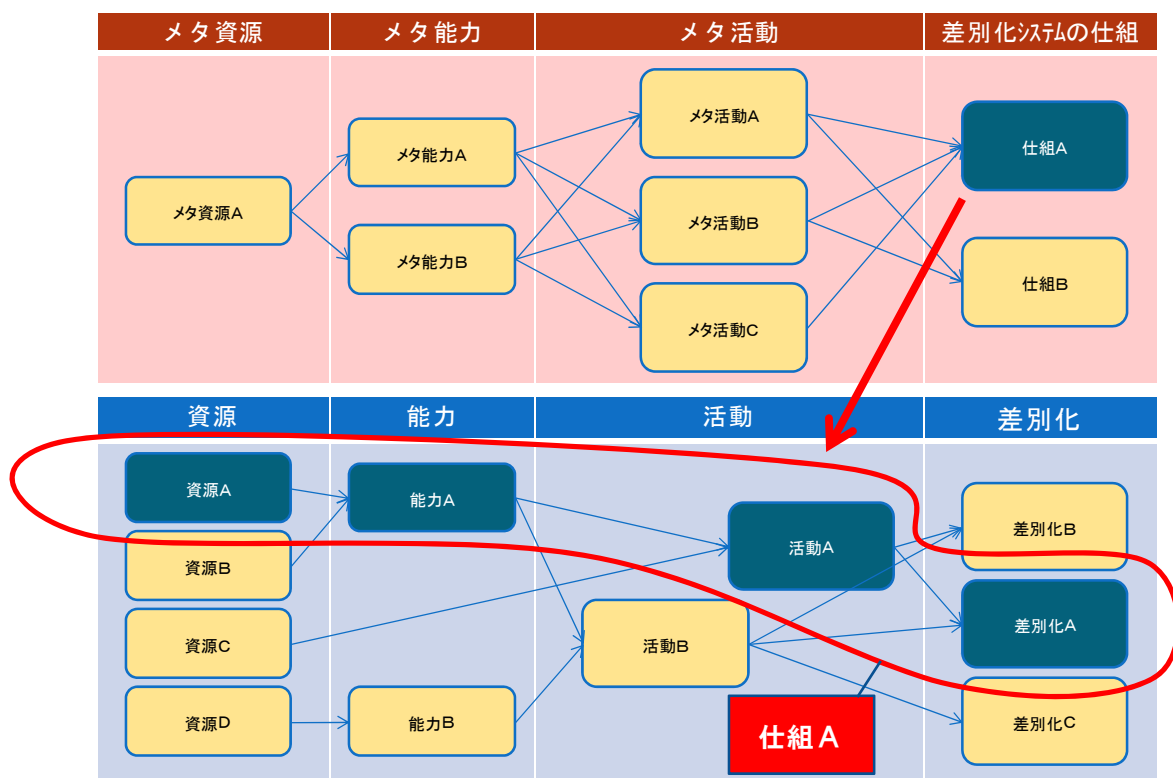
例えば、1章の問題意識でいえば、「次々と新しい商品・サービスを生み出していく」ために「社員参画型のアイデア案出会議を継続的に運営していく」ことはオペレーショナルレベルの「仕組」であるが、その仕組を維持・強化するために、例えば「社員のモチベーションを高める」といったメタ活動や「社員参画を促す経営トップのリーダーシップ」といったメタ資源が必要である。

繰り返しになるが、アイデア案出会議の活動はメタ活動ではなくオペレーショナルレベルの仕組である。それを見分けるポイントは「オペレーショナルレベルで継続的に実施されているか」であり、アイデア会議そのものは差別化システムの一部であり、その会議を維持・強化する活動がメタ活動の一部となる。

差別化システムと維持システムは「仕組」によってつながり、両者の関係を図示したのが【図表 4-3】である。差別化システムの部分システムである「仕組A」を維持・強化するために、維持システムが機能していることを示している。

先行研究におけるメタシステムの論議は抽象度の高いものが多いが、維持システム

【図表4-3 RSとDSの関係】



(とそれを表現するためのメタ活動マップ)は、事業の資源や活動等について分析的に表現しようとしている所に最大の特徴がある。

具体的には、本研究の維持システム概念は、以下の点で優れていると考える。

- ①個々の行為へ要素分割していること
- ②分析的に可視化していること
- ③オペレーショナルレベルの「仕組」と維持システムの関係性が分かること

これらの長所により、事業の差別化システムの維持・強化に関して分析的に論じることが可能となる。

なお、維持システムの各要素の因果関係は繰り返し型のループ構造を一部持ち、継続的なシステムである。

4. 3つの定義のまとめ

以上、差別化システム、革新システム、維持システムの3つについて述べてきたが、それらを一覧にまとめたのが【図表 4-4】である。

なお、以下では便宜的に、差別化システムをD S、維持システムをR S、革新システムをI Sと略して使用していく。

【図表4-4 IS、RS、DSのまとめ】

	革新システム (IS)	維持システム (RS)	差別化システム (DS)
正式名称	Innovating System	Reinforcing System	Differentiating System
定義	「オペレーショナルレベルの『仕組』を変革する活動を分析的に表現するフレームワーク」	「オペレーショナルレベルの『仕組』を継続的に維持・強化する活動を分析的に表現するフレームワーク」	「オペレーショナルレベルの『仕組』が差別化につながるメカニズムを分析的に表現するフレームワーク」
構造	時系列 (非ループ構造)	時系列 (一部ループ構造)	繰り返し型 (ループ構造)
「仕組」との関係	新しい「仕組」を生み出す活動	「仕組」を維持・強化する活動	「仕組」を運用する活動
表現方法	因果連鎖図	メタ活動マップ	差別化システム図

第3節 IS、RS、DSによる2社の事例分析

1. スルガ銀行

1. DSによる分析

2008年時点でのスルガ銀行「リテール特化戦略」のDS（差別化システム）を【図表4-5】に示す。同社では次の4つの「仕組」を継続的に実施している。

お客様にとって訴求力の高い商品を提供する仕組

スルガ銀行では、お客様にとって訴求力の高い商品を提供するために、同社ならではの「他行で扱わないユニークな商品」や「異業種提携による商品」を資源として保有していることが最大の強みである。

特筆すべきは、それらの商品を継続的に生み出していくために、「先端人会議キカク」や「探検21・21」といった社員参画型のアイデア案出活動を20年以上も実施してきたことであり、それらが同社の差別化の源泉となっている。

お客様の利便性をアップする仕組

同社では、お客様の利便性をアップするために、「インターネットによる商品の提供」や「コールセンターによる提案型営業」といった多彩なチャネル展開、特にダイレクトバンキングの活動が実施されており、それらの活動を支えるために「ユニークなインターネット支店」といった資源を保有している。

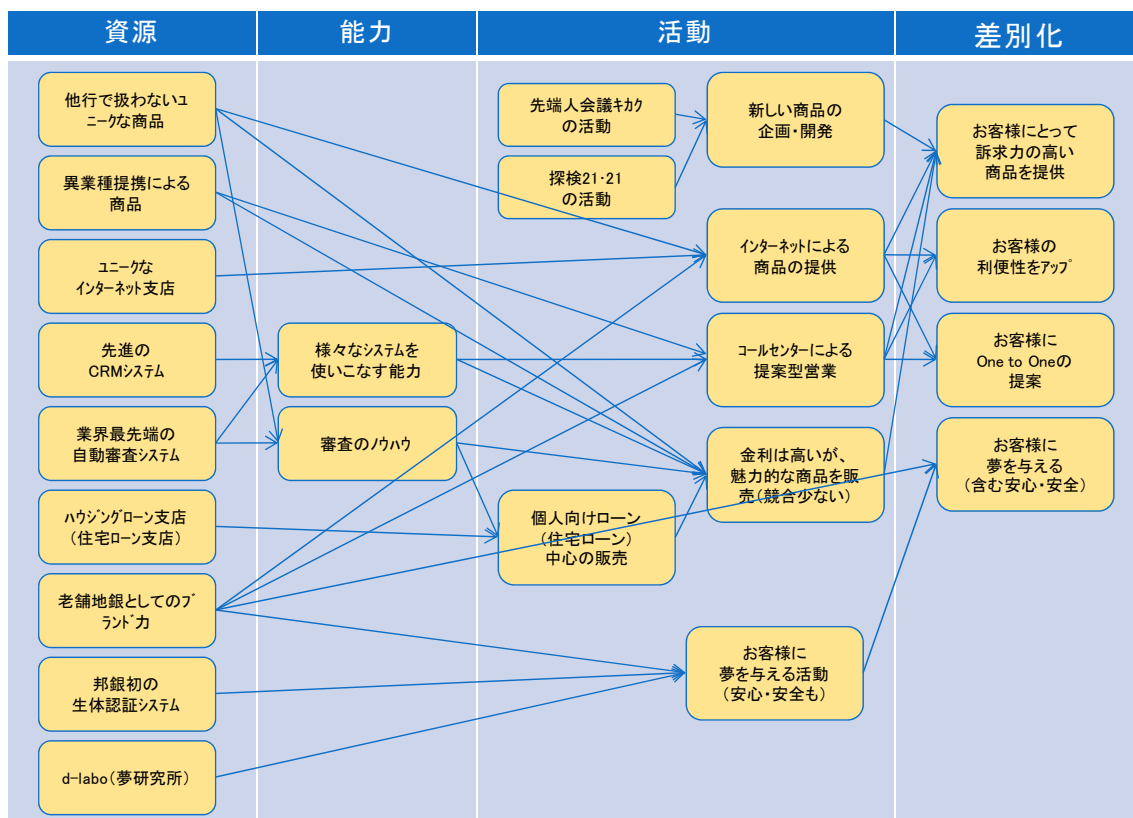
同社では、それら一連の活動が奏功し、住宅ローン比率の実に4割が地元ではない首都圏から稼ぎ出すという収入構造を実現している。

お客様にOne to Oneの提案を行う仕組

同社では、お客様にOne to Oneの提案を行うために、インターネットやコールセンターといったダイレクトバンキングを活用し、それらを支えるインフラとして「先進のCRMシステム」という資源がある。

特にCRMシステムは大変重要であり、同業他社に先駆けて2000年以前から構築してきたが、CRMはノウハウが蓄積する分野でもあり、仕組の自己強化によりさらなる差別化を図ることができる。

【図表4-5】スルガ銀行「リテール特化戦略」のDS



お客様に夢(含む安心・安全)を与える仕組み

お客様に夢を与えるという差別化は、上記3つとはやや異なる。「夢」とは叙情的な言葉であるが、個人のお客様の気持ちに訴えるという観点では、まさに同社ならではの差別化といえる。事実、同社の経営計画においても、「スルガ銀行のミッション(使命)は、お客様の〈夢をかたちに〉する、お客様の〈夢に日付を〉入れるお手伝いをすることです。」と明確にうたわれている²³。

夢という言葉には、安心・安全といった含意があるのではないだろうか。そのために、例えば同社は「邦銀初の生体認証システム(手のひら静脈認証)」といった、お客様の安全を守る資源を持つようになった。また、本稿が意外に重要ではないかと考えるのは、同社が慣例の打破を行ってきたにも関わらず持ち続けている同社の「老舗地銀としてのブランド力」という資源である。金融機関には、やはり信用が欠かせない。創業以来100年以上、地方銀行として地道に築いてきた信用は、有形・無形のかたちで個人のお客様へ安心感を与えていると思料する。

²³ 同社ホームページやディスクロージャー誌に掲載。

そういった基本的な安心・安全をお客様へ与える活動を基盤として、さらに同社が投資したのが、「d-labo（夢研究所）」である。d-labo は夢を研究する場所であると同時に、顧客が無料で夢について考える空間でもある。夢という形の無いものに一つの形を与えており、同社の差別化要因として特筆に値すると考える。

2. RSによる分析

2008年時点でのスルガ銀行「リテール特化戦略」のRS（維持システム）を【図表4-6】に示す。

同社では、メタシステムとして、次の4つの「仕組を維持・強化するメタ活動」を継続的に実施している。

お客様にとって訴求力の高い商品を提供するメタ活動

スルガ銀行のお客様にとって訴求力の高い商品を提供する仕組は「商品・サービスのアイデアを集める仕掛け作り」というメタ活動により生み出される。その仕組みより、「先端人会議キカク」や「探検21・21」といった社員参画活動が実現している。また、そのメタ活動は「社員がやる気をもって取り組める」というメタ能力や「経営者のリーダーシップ（社員参画と意識変革を促すリーダーシップ）」「社員のやる気を引き出す人事制度（若手の抜擢）」といったメタ資源により可能となっている。

特に、経営トップである岡野社長のリーダーシップによる影響は大きく、同氏は雑誌インタビューの中でも、「このような仕組みや仕掛け、舞台を作るのが私の役割で、あとは社員が自由にその上で踊り、活躍してくれば一番いいわけです」²⁴と、まさに仕組を作り出すことを意識して経営を実践していることが分かる。

お客様の利便性をアップするメタ活動

同社のお客様の利便性をアップする仕組は、「コールセンターやインターネットのインフラ構築」と「支店の開設・閉鎖」という2つのメタ活動により支えられている。また、それらは主に「組織改革を実行できる」「リソースの選択と集中がスピーディに実現できる」といったメタ能力に支えられている。そしてそれらのメタ能力は、「経営者のリーダーシップ（社員参画と意識変革を促すリーダーシップ）」と「迅

²⁴「銀行員ドットコム」（2007年9月3日）より抜粋。

速な意思決定（常務執行会議を毎週開催）」という 2 つのメタ資源に支えられている。

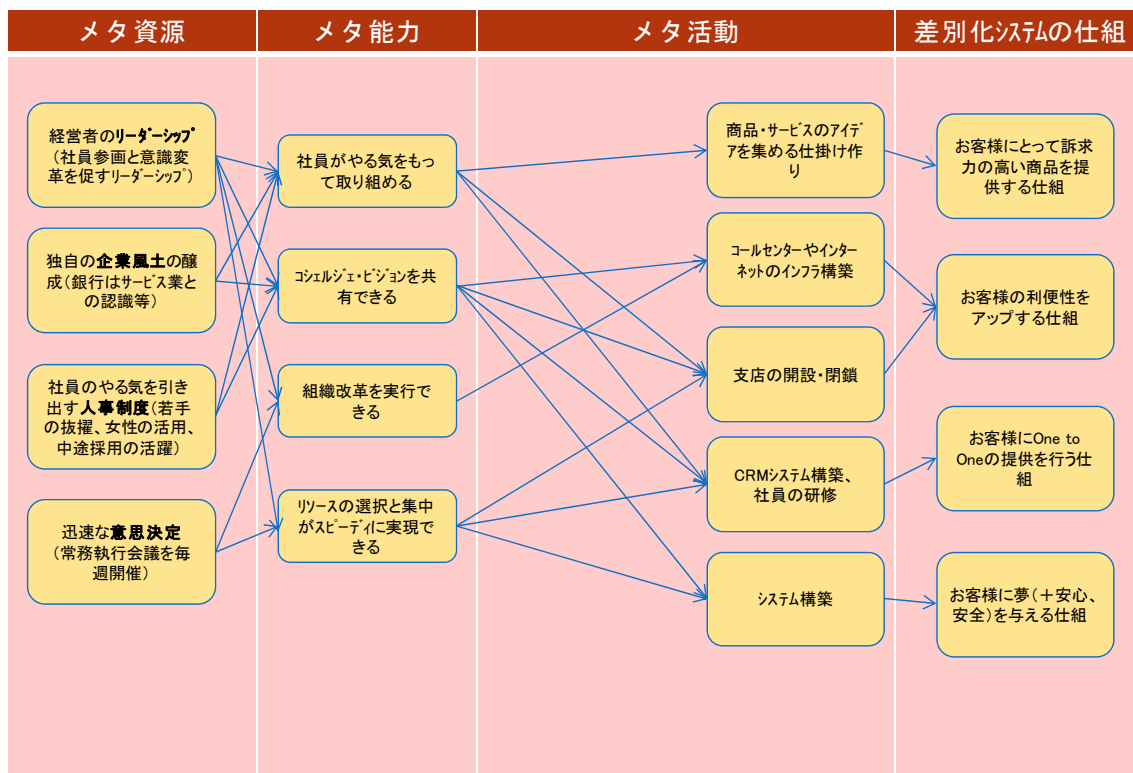
例えば、同社が次々に繰り出すインターネット支店の開設やコミュニティ支店の閉鎖といった活動が可能となっているのは、岡野社長のリーダーシップに加え、それをスピーディに実現することができる経営各層（特に執行役員の）「意思決定」にあると考える。逆に言えば、それがなければ「社長が笛を吹けども、会社は踊らず」の状態になると考えられる。

お客様に One to One の提案を行うメタ活動

同社のお客様に One to One の提案を行う仕組みは「CRM システム構築や社員の研修」というメタ活動により実現可能となっている。また、「コンシェルジュビジョンを共有できる」というメタ能力や、「独自の企業風土の醸成（銀行はサービス業との認識等）」というメタ資源に支えられている。

特に、「コンシェルジュビジョンを共有できる」というメタ能力は重要であり、これを社員に徹底できなければ、お客様へ One to One の提案を行うというサービス業ならではの仕組みは実現できないであろう。

【図表4-6】スルガ銀行「リテール特化戦略」のRS



お客様に夢（含む安心・安全）を与えるメタ活動

同社のお客様に夢を与える仕組は、「システム構築」といったメタ活動、「コンシエールジュビジョンを共有できる」というメタ能力、「独自の企業風土の醸成（銀行はサービス業との認識等）」というメタ資源に支えられている。

特に、「独自の企業風土の醸成」というメタ資源が与える影響は大きく、これこそがスルガ銀行ならではの資源といえるのではないだろうか。

以上、スルガ銀行のRSを記述して分析したが、4つの「仕組を維持・強化するメタ活動」の全てに「経営者のリーダーシップ」が関与していることが分かる。これは、本稿の今後の発展に大きな示唆を与えるものであり、詳細については後述したい。

また、同社は「強力なRS」を築き上げていると想定されるために、逆にRSのイナーシア（慣性）が強く、いつかまた別のISを実践する場合には、その慣性が制約となる可能性もある。

3. ISによる分析

スルガ銀行「リテール特化戦略」のIS（革新システム）を【図表4-7】に示す。前述のとおり、ISは一度限りの非ループ構造であり、因果連鎖図で表現される。

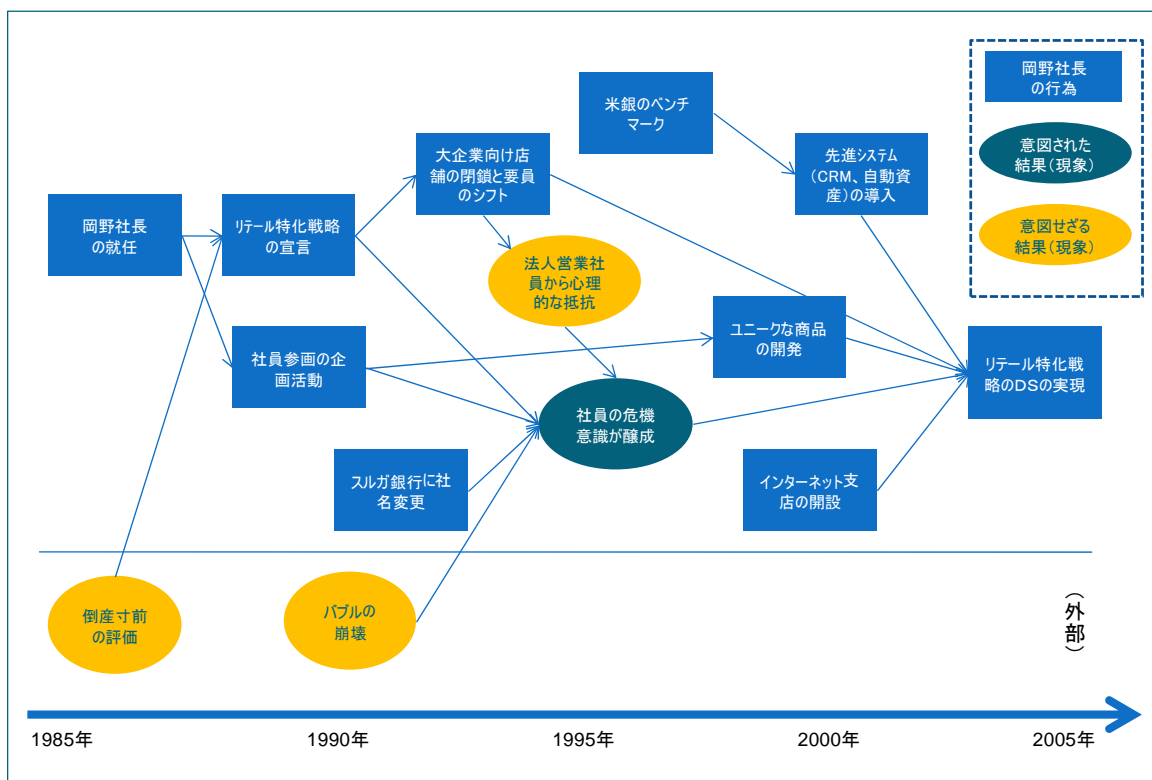
スルガ銀行「リテール特化戦略」のISは1985年に始まり、2000年代初頭でほぼ完了したと想定する。ISの開始時期については、1985年の岡野光喜氏の社長就任とともに始まったことは明確である。一方、終了時期は曖昧であるが、ISのゴールを「リテール特化戦略のDSの実現」とみなすことにより、ほぼ2000年代初頭であると想定できる。

岡野社長は一貫してリテール特化戦略に関するメッセージを出し続け、次々とDSを構築していったが、その中であって最も大きな抵抗勢力は「法人営業社員からの心理的な抵抗」であり、岡野社長が主導するISとは「対立」する関係にあったと想定される。しかしその対立も、1998年～2000年頃には解消したと考えられる²⁵。

また、同社のISには、1985年頃の「倒産寸前の評価」と1990年初頭の「バルブの崩壊」という2つの外部要因（意図せざる現象）も大きく関係している。いずれも同社社員の危機意識を醸成するものであり、岡野社長が改革を進めていく際に追い風

²⁵ 「転機は創業100周年(1998年)の頃」同社社員への匿名インタビューより。

【図表4-7】スルガ銀行「リテール特化戦略」のIS



となったことは想像に難くない。

また、スルガ銀行のISは、実に、15年以上にもわたって仕組の変革を続けてきたことが特徴である。後述のパナソニックの大改革が、中村社長就任期間の約6年間でやり遂げられたことと比較すると、大変長い期間を要したといえる。

その理由は、地方銀行と電器メーカーとの違いにあるのではないだろうか。地方銀行を含む金融機関は、長年にわたり旧大蔵省による規制を受け、業界全体が横並び体質の「護送船団方式」で守られてきたため、その体質から抜け出すのに長い時間を要したのではないだろうか。一方の電機業界は、歴史的に競争が大変激しく、企業改革が行いやすい文化があるともいえる。また別の言い方をすれば、地方銀行が企業革新を起こすのは難易度が高いため、今回のスルガ銀行の革新は、革新できたこと自体が同業他社に対して大きな差別化要因となっているとも言える。

また、スルガ銀行の長期間にわたるISを可能にしたのは、オーナー企業ゆえという分析も成り立つ。岡野社長は、現時点²⁶で社長在任期間が25年目を迎えており、非オーナー企業であれば、これほどの長期政権は不可能であった。やはり、企業の革新は経営トップの力量に依る部分が大きく、もし同社で24年間に4人もの経営トップがバトンタッチしていたら、これほど継続的に改革が実施できたか疑わしい。これも同

²⁶ 2009年6月現在。

社の I S の特徴のひとつであろう。

2. パナソニック

1. DSによる分析

2008 年時点でのパナソニックのテレビ事業における「Next セル生産革新プロジェクト」のDS（差別化システム）を【図表 4-8】に示す。

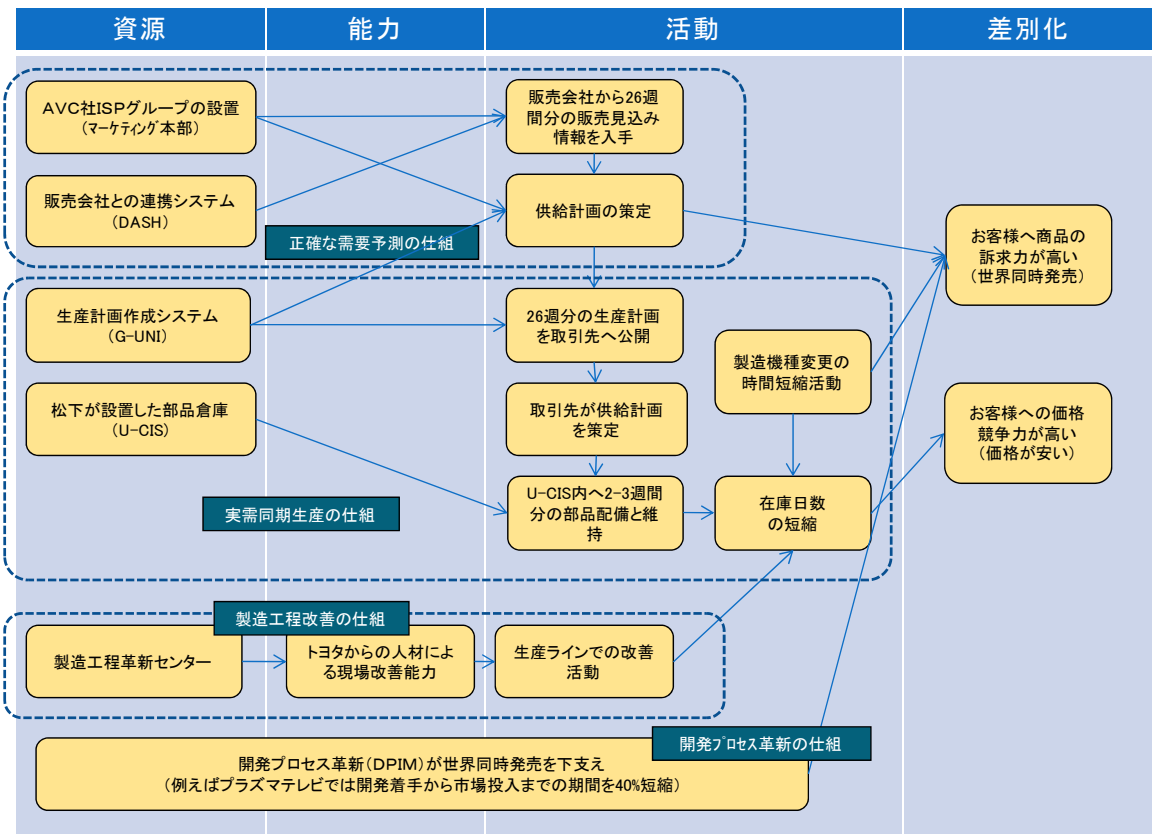
同社では次の 4 つの「仕組」を継続的に実施している。これらは I T を駆使した SCM の仕組であるが、「仕組の自己強化」が強く働いており、DS 全体が差別化に向けて強固に機能している事例であることが分かる。

① 正確な需要予測の仕組

テレビ市場へ数十機種を世界同時発売するためには、正確な需要の予測を行うための仕組が必要となる。

そのために、まず 2000 年に AVC 社 ISP グループ（マーケティング本部）という部署を新設した。パナソニックが全世界で販売する約 1000 機種のテレビの需要予測

【図表4-8】「Nextセル生産革新プロジェクト」のDS



を一元的に行う、司令塔ともいべき部署である。ISPとは「在庫(Inventory)・販売(Sales)・生産(Product)」の頭文字である。在庫削減をうたい、頭文字はあえて在庫のIから始まっている。在庫だけでなく、「お客様をお待たせしません」とのスローガンも掲げている。仕組の構築にあたり、この「資源(体制・人材)」の投入とISPグループの「活動」が最も重要な要素であったと考えられる。

CRTが主流の時代は、各国の販売会社は自国に対応した工場へ直接注文する体制だったので、地域完結型のモデルでも維持できた。一方のPDPは、組立拠点は世界各地にあるが、PDP本体(パネル)は日本の工場でのみ生産しているため、正確でグローバルな予測が必要である。

ISPグループには、世界中の販売会社から毎週木曜日に向こう26週間分の販売見込み情報が届く。その情報をもとに供給計画立案ソフトを使って供給計画を立てる。これはほぼ自動化されている。この供給計画が可能か否か各工場へ問い合わせ、大丈夫であれば、翌金曜日には世界各地の販売会社へ出荷の回答を返す。その間わずか1日である。

ISPグループでは毎週これだけの作業をたった10人で継続的に実施する。そのためにITの力は絶対に必要である。それを支えるシステムは主に2つあり、一つは販売会社との連携で使用するDASH、もう一つは工場側の生産計画を司るG-UNIと呼ぶシステムである。これらのシステムもテレビ事業の供給計画策定に欠かすことができない「資源」の一つである。

なお、「需要予測は経験により精度が高まる」という性質があるため、継続すればするほど仕組の自己強化を図ることができる。

②実需同期生産の仕組

パナソニックでは、利益率の向上のために在庫日数の軽減を図っており、そのために実需同期生産の仕組を継続的に実施している。

上記①の仕組で立てた供給計画も、工場側で生産できなければ意味がない。各工場は基本的に「毎日、売れる量だけを作る」作業を実施している。ロットMIX生産方式と呼ばれるその方式は、製造機種の変更を機動的に実施するものである。各工場では製造機種変更を短縮する「活動」に全精力を傾けた。ある工場²⁷では、従来2～6時間を要していた機種変更を、10分以内にまで短縮した。

また、取引先の協力なくして、ロットMIX生産方式は実現しない。PDPやLCD

²⁷ 液晶テレビを製造する宇都宮工場。「日経情報ストラテジー」(2006年7月号) p.193

の生産には 4000 点にも及ぶ部品点数があり、それらを取引先から過不足なく納入してもらい必要がある。

具体的には「26 週間分の生産計画を取引先にも公開」する活動を行うとともに、納入方法も VMI (Vendor Managed Inventory) 方式を採用した。パナソニックが用意する部品倉庫へ取引先が個別指示なく部品供給する方式であり、納入業者側が購入者 (パナソニック) の在庫管理をする仕掛けである。

取引先はパナソニックの生産計画を見ながら、2~3 週間分の部品をパナソニックが設置した倉庫「U-CIS」に置く。今では取引先 150 社がこの体制を受け入れているという。これも実需同期生産の仕組の大切な「資源」の一つである。

これらの資源と活動により、前述の工場では、生産量が 2001 年対比で倍増しているにもかかわらず、部品在庫の平均日数は 20 日から 7 日にまで減っているという。

なお、以上の仕組も、取引先が経験を積むことにより部品供給量がさらに最適化されていくという自己強化が図れる分野である。

③製造工程改善の仕組

同社では、トヨタから人材を招聘し、生産ラインでの改善活動を実施している。具体的にはパナソニック本社に「製造工程革新センター」を設置し、所長にトヨタ自動車出身の竹内鉦造氏が就任した。工場の現場ではパナソニック独自の改善方式にこだわらず、トヨタ流という異文化も取り入れることで少しでも高い品質のモノ作りを目指している。

なお、この仕組も経験の蓄積により自己強化が図れる分野である。

④開発プロセス革新の仕組

上記 3 つの仕組を支えるものとして、「開発プロセスの革新」という仕組がある。「Next セル生産革新プロジェクト」の一部ではないが、これにより例えば PDP では開発着手から市場投入までの期間が 40%も短縮されており、世界同時発売の戦略実現に大きく寄与している。

2. RSによる分析

2008 年時点でのパナソニックのテレビ事業における「Next セル生産革新プロジェクト」の RS (維持システム) を【図表 4-9】に示す。

同社では、メタシステムとして、次の 4 つの「仕組を維持・強化するメタ活動」を継続的に実施している。「Next セル生産革新プロジェクト」では、このメタ活動が

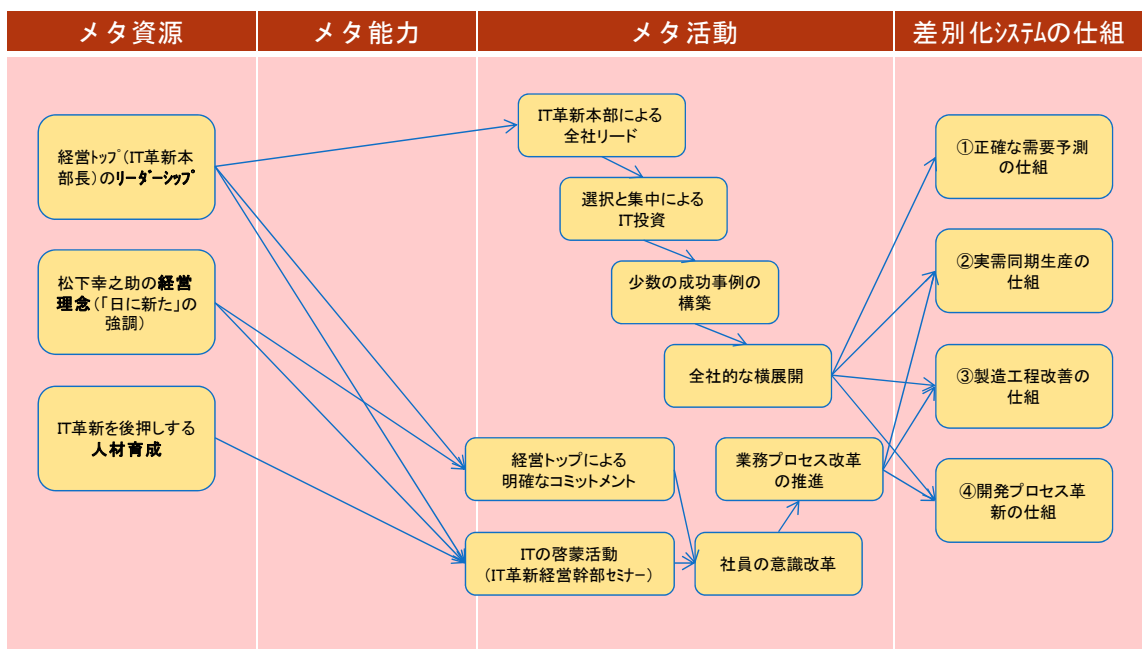
強固なために仕組みの維持・強化が強力であり、本プロジェクトの範囲が広がり続け、さらに精度や生産性が向上し続けている。

①正確な需要予測の仕組みを生み出すメタシステム

パナソニックでは「正確な需要予測の仕組み」を維持・強化するために、中村社長の力強いリーダーシップのもと集中的なIT投資を行い、また常にメッセージも発信してきた。特筆すべきは、「少数の成功事例の構築」を行って「全社的な横展開」を図るというメタ活動であり、中村改革でIT革新を進めるうえで幾度も行ってきた「仕組み」の維持・強化策である。本稿では、その一つの事例として、AVC社におけるSCMプロジェクトの成功事例を紹介する。

AVC社では、当時のAVC社長の中村氏のもと、1998年11月にSCMプロジェクトを発足した。開始時から毎月、AVC社全体と各事業部内での会議が開催され、進捗状況および課題共有や論議が行われた。中村氏は2000年6月にパナソニック本体の社長となってAVC社を離れるまで、ほぼ全ての会議に出席して、自らの思いを語り続けた。なお、その後、SCMプロジェクトのリーダーは大坪氏（現パナソニック社長）へ引き継がれ、大坪氏も2006年6月にパナソニック本体の社長就任のためにAVC社（現PAVC社）を離れるまでの間、毎月会議へ出席してリーダーシップを発揮した。SCMプロジェクトの効果は絶大であり、結果的にリードタイムの大幅な減少と在庫削減という形でその効果が現れた。

【図表4-9】「Nextセル生産革新プロジェクト」のRS



しかしながら、そこに至る道は平坦ではなかった。劇的な変革に対して、最初は多くのメンバーが反発し、反対意見が絶えなかったという。しかし AVC 社長の中村氏が毎回出席してぶれることなく改革を説き続け、1 年くらい要してやっと人々の考え方や価値観が変わってきたという。また、口で説くだけでは説得力に欠けるため、まず資源を集中させて成功例を作ることで改革の実現性と有効性を訴えた。

具体的には、最初はオーディオ事業部に絞ってプロジェクトを推し進めた。オーディオ事業部を選んだのは、取扱品目も部品数も多く、しかもグローバルで生産・販売しているために AVC 社で一番複雑なビジネスプロセスを有しており、「オーディオで出来るなら、うちでも出来る」と思われる狙いがあった。このようにまず小さな成功を起こし、その成功例をアピールして他の商品へも横展開していくのが同社の「定石」となった。

そして、中村氏は 2000 年にパナソニック本体の社長になるや、この AVC 社というパナソニックグループ全体でいえば「小さな成功事例」を、全社に横展開することになる。テレビ事業も例外ではなく、オーディオ等で培った成功事例を、中核事業のテレビにまで進展させた事例である。「Next セル生産革新プロジェクト」という切り口も同様である。このように少数の成功事例とその横展開というメタ活動は、中村改革の定石であり、他の分野でもみられる。

②実需同期生産の仕組みを生み出すメタシステム

「実需同期生産の仕組み」を生み出すためには、単にシステム等のインフラを用意すれば実現するというものではなく、各事業所や工場による主体的な「業務プロセス改革の推進」という活動が欠かせない。前述のロット MIX 生産方式実現のための「製造機種変更の時間短縮活動」がそれにあたる。各工場での地道な努力なくしてその実現はあり得ないし、さらに言えば、社員一人一人が「やらされ感」でやっていたのでは、真の改革は覚束ない。「社員の意識改革」は必須であろう。そのためパナソニックでは、IT 革新を維持・強化するための人材育成にも力を入れている。

改革の風土が組織に根付くか否かは、リーダーをいかに養成するかにかかっている。IT 革新が始まった当初はプロジェクトが上手くいかない事例もあったが、その最大の原因は各ドメインの経営陣が IT に対する理解が不足していることにあったという。単なるシステム投資と捉えて経営陣が参画せずにシステム部門任せになってしまっていた。

それ故、中村改革の後半からは、経営陣を対象として、IT 革新の理解を深めるために「IT 革新経営幹部セミナー」という活動を実施している。投資権限を持つ

事業長クラスを2日間缶詰にして、IT革新をどう取り組むか学ぶ。最初の2年間で14回開催し、9割近い事業長がすでに受講したという²⁸。また、年度ごとの初回研修には中村社長が自らの考えを直接語りかけ、「経営トップによる明確なコミットメント」という活動が行われる。こういったメタ活動が、社員の意識変革を促し、業務プロセス改革を推進する下支えとなっている。

③製造工程改善の仕組みを生み出すメタシステム

このメタシステムのためには、IT投資のみならず、業務プロセス改革を推進するための社員の意識変革といったメタ活動も必要となる。

④開発プロセス革新の仕組みを生み出すメタシステム

このメタシステムについては、「Nextセル生産革新プロジェクト」から少し離れるので詳述は割愛するが、「経営トップの明確なコミットメント」というメタ活動が大変重要な役割を果たしたと考えられる。

4つのRSの共通点は、いずれも中村社長によるリーダーシップというメタ資源の存在感である。IT革新の分野においては、中村社長は「パナソニック社長」よりも「IT革新本部長」としての役割において力を発揮したものとする。つまり、この分野については、社長自らが陣頭指揮を執るという姿勢を見せたことが大きい。経営トップの明確なコミットメントを前提として、IT革新本部のメタ活動が奏功したと考えられる。

3. ISによる分析

パナソニックのテレビ事業における「Nextセル生産革新プロジェクト」のIS（革新システム）を【図表4-10】に示す。前述のとおり、ISは一度限りの非ループ構造を持ち、因果連鎖図で表現される。

テレビ事業における「Nextセル生産革新プロジェクト」のISは、1998年に始まり、2005年で完了したと想定する。その理由は以下の通りである。

まずISの開始時期であるが、1998年11月に当時AVC社長であった中村氏がSCMプロジェクトを立ち上げたときと考えることにする。前項で同プロジェクトの内容について述べたが、「Nextセル生産革新プロジェクト」の「事実上の開始時期」という

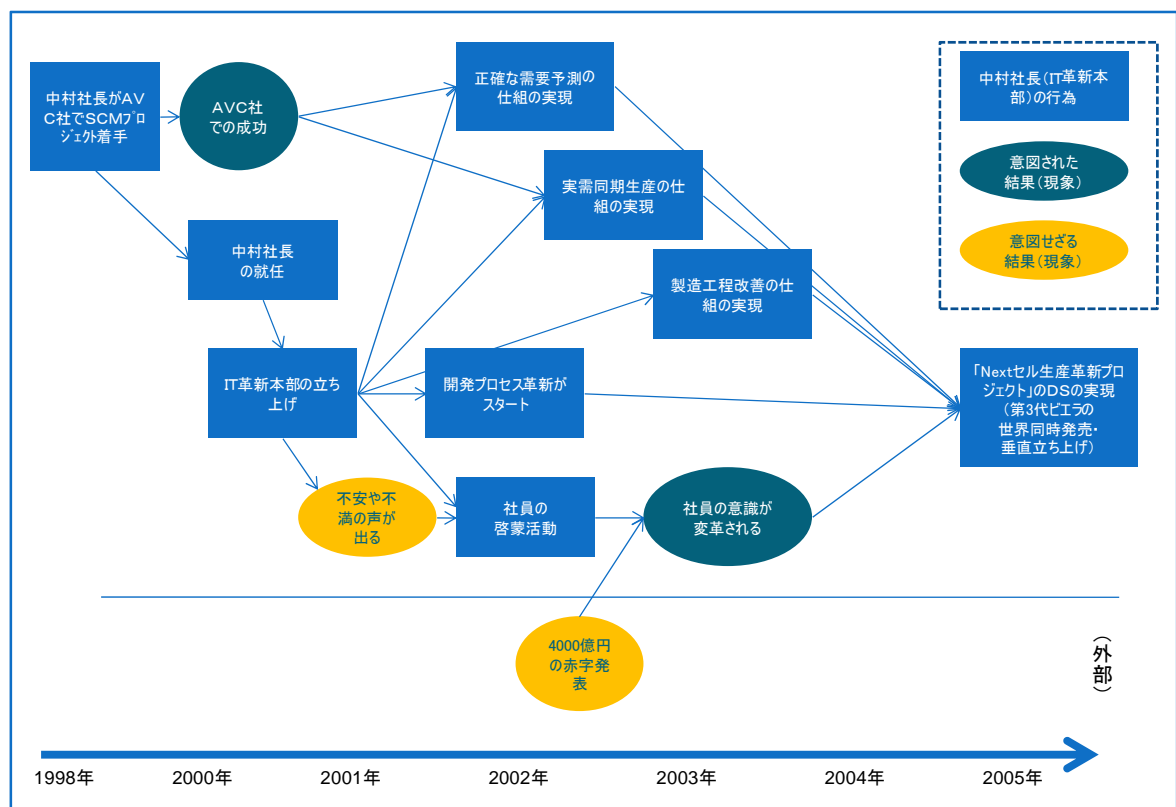
²⁸ 2006年7月時点。「日経情報ストラテジー」(2006年7月号) p.200より。

意味から、その先行的な取り組みである同プロジェクトの開始時期を取り上げる。もちろんパナソニックグループ全社での事業戦略という観点では、中村氏がパナソニック社長に就任し、IT革新本部を設立した2000年7月を開始とする考えもあるが、本研究ではあえて「Nextセル生産革新プロジェクト」の革新性の取り組みが「実態として開始された」1998年11月を開始とし、その後の全社的な動きはその横展開とみる視点をとりたい。

次にISの終了時期であるが、ISは「新しい仕組みを生み出す活動」との定義から、「テレビ事業におけるNextセル生産革新プロジェクトの4つの仕組みが実現した」時期とみなすことができる。それ故、第3代ビエラの「世界同時発売・垂直立ち上げ」が実現した2005年5月と想定する。一方、終了時期は初代ビエラの「垂直立ち上げ」が実現した2003年9月とみることもできるが、本プロジェクトの華々しい成果の結実は、やはり「世界同時発売」にあるとみなし、2005年5月を終了時期としたい。

中村社長は2000年に社長就任以来、一貫してITの重要性を訴え続け、またIT革新本部を通じて上述の4つの仕組みを構築し続けた。それらのインフラは大規模なIT投資により概ね2002年～2003年には完成していたが、前項で述べた仕組みの自己強化により、「Nextセル生産革新プロジェクト」のレベルが格段に上がっていったもの

【図表4-10】「Nextセル生産革新プロジェクト」のIS



と考える。それ故、2005年に世界同時発売という離れ業が実現したのであろう。

また、IT革新において常に困難のつきまとう「社員の意識改革」については、2002年6月に発表された2001年度決算（当期純利益が4000億円の赤字）が引き金になったと考える。やはり、テレビ事業に関わる従業員といえども大勢のパナソニックともなれば、組織の隅々にいる社員まで意識を変えていくことは大変な作業である。もちろん、それ以前にも雇用構造改革等によって改革の姿勢を見せていたが、やはり決算数字が社員に与えるインパクトは計り知れない。

さて、2008年現在におけるテレビ事業であるが、2005年のDS実現のあとも、基本的には同じ路線が継承されている。2006年に中村社長から大坪社長へバトンタッチされたが、大坪氏は自他ともに認める中村改革の継承者であり、その中核事業であるテレビ事業ももちろん例外ではない。そもそも本稿で取り上げたテレビ事業の仕組みは、概ね大坪氏が実現してきたことである。大坪氏は2003年1月にAVC社長の内示を受けた際、中村社長から「新製品の世界同時発売、同時立ち上げをやってくれ」との厳命を受け²⁹、見事それを完遂したことでパナソニックのトップに就いたといっても過言ではないだろう。

なお、本研究は、事業レベルの改革を扱うことを目的としているので、テレビ事業に焦点を絞って論じているが、中村社長によるパナソニックグループ全社の企業改革もほぼ同様の手法により実施されたと考えられる。それは、中村社長がテレビ事業をパナソニック全体の改革のドライバーとして捉えていたことによる。例えば、PDPへの継続的な大投資は、テレビ事業の変化を他の事業へも波及させようとする象徴的な行動である。

パナソニックのISで最も特徴的なことは、通常では考えられないほど短期間に改革を実現した点である。世界的な巨大電器メーカーの革新を、ほぼ6年間で成し遂げたことは驚異的である³⁰。もちろん、中村社長の力量に依るところは大きいですが、それだけで成し遂げるのは困難である。本稿では深掘りを行わないが、この改革のスピードを可能にした要因については、今後の研究課題としたい。

²⁹ 「日経ビジネス」（2006年3月6日号）p.8より

³⁰ 「テレビ事業におけるNextセル生産革新プロジェクト」以外の事業革新も、中村社長の就任期間の2006年までに概ね成し遂げている。

第4節 「S³モデル」(エスキューブモデル)の提案

本研究では、前章で行った I S/R S/D Sによる分析に加え、3つのシステムの関係モデルとして、「S³モデル」(エスキューブモデル)を提案することとしたい。本モデルは【図表 4-11】のように表現される。

同モデルは以下のような特徴を持つ。

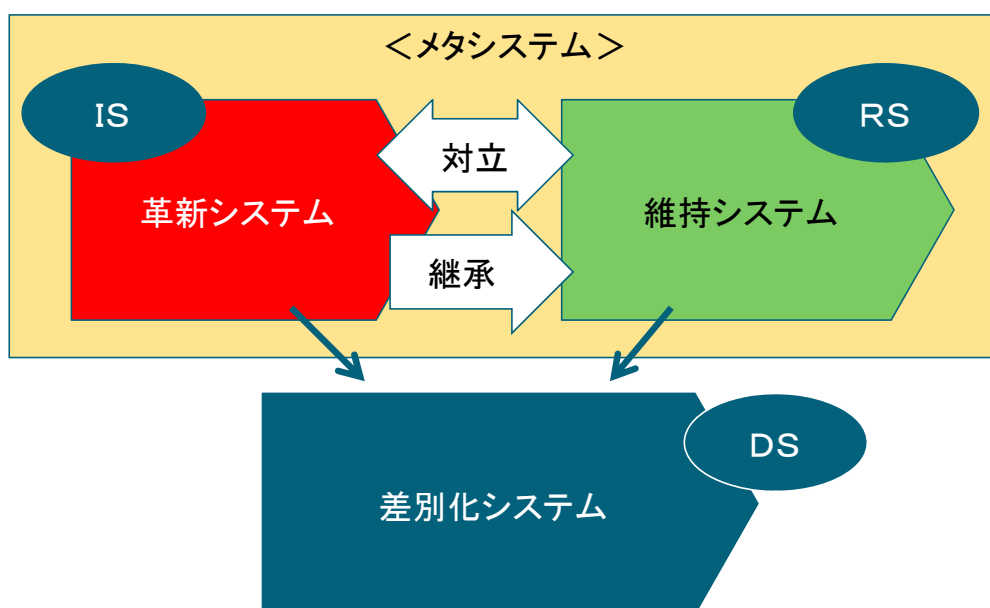
【モデル全体の特徴】

- ・本モデルは「I S/R S/D Sの相互関係」を表したものである。
- ・本モデルは「特定の時点」を表したものである(時系列を表しておらず、それを表す場合には複数個のモデルを記述する必要がある)。

【I S/R S/D Sの関係性の特徴】

- ① IS と RS は階層的関係にあるのではない
- ② 両者の間には「継承」と「対立」の関係がある
- ③ RS の慣性(イナーシア)が IS の実現を妨げる場合がある

【図表4-11】「S³(エスキューブ)モデル」



ここで、ある企業の事業再編について、3つのシステムが創発するメカニズムと関係について論じてみることにしよう。なお、以下以外の場合も想定されるが、少なくともスルガ銀行とパナソニックにおいては、以下の通りであった。

まず、事業再編を実施するには、経営者(または事業部門のトップ)が革新システ

ム（IS）を起こす。これはあくまでも意識的に発生させるべきものであり、自然発生的なものではない。スルガ銀行でいえば岡野社長による「リテール特化戦略への事業再編」であり、パナソニックでいえば中村社長による「テレビ事業の再編」がこれにあたる。

この革新システムが成功すれば、新しい仕組みが構築される。つまり革新システムのゴールは仕組みの再構築であると言える。スルガ銀行でいえば2000年ごろのリテール特化戦略の仕組みの構築完了、パナソニックでいえば2005年の第3代ビエラの「世界同時発売・垂直立ち上げ」（＝これらを実現するための仕組みの構築）が、革新システム、つまり事業再編のゴールである。

次に、差別化システム（DS）が稼働し始めると、それを維持・強化しようとする活動が自然発生的に生まれる。これが維持システム（RS）である。つまり維持システムは差別化システムの稼働によって「半ば自動的に」発生する。

また、メタシステムの2つだけ取り上げて関係を見ると、革新システムから維持システムへ仕組みがメタレベルで「継承」されたとみなせる。ただし、この「継承」は、革新システムが維持システムを直接的に生み出したという意味ではなく、あくまでも差別化システムを介して間接的に生み出されたという意味である。つまり、3つのシステムが生まれてくる時間的な順序は、革新システム→差別化システム→維持システム、となる。

以上、3つのシステムが発生するメカニズムについて簡単に論じたが、もう一つ論じるべきことがある。革新システムと維持システムの「対立」についてである。

上述の2つの事例分析で述べた通り、事業再編により革新システムを起こす場合、それまで稼働してきた維持システムとの摩擦が生じることになる。再編の質と量により、その摩擦の程度は違うが、多かれ少なかれ必ずこの対立は生じることになる。スルガ銀行の場合、岡野社長による事業再編は、それまで企業営業を担当していた社員たちを中心に反発があったし、パナソニックの場合も、社員たちの意識を変えるまで半年から1年を要したという。それらの事象は、メタシステムの観点からいえば、革新システムと、それまでの維持システムとの「対立」とみなせる。

では、なぜそのような対立が生まれるのであろうか。それは、維持システムには慣性（イナーシア）が働くためである。特に、現在の仕組みを運営する多くの社員たちは、長年にわたりそれが「正しい」と信じてビジネスを行ってきたのであり、その社員たちの意識の変革を行うことは難しい。それ故、簡単には維持システムの変更ができないのである。ここでは、その現象を「慣性が働く」と呼ぶこととする。

さらに、その維持システムの慣性が強い場合には、革新システムの目標達成を妨げ、

時にはそれを失敗に陥らせることすらある。後述のパナソニックの 1980 年代から 1990 年代がそれにあたる。その間の 3 人の社長たちは、事業を再構築すべく様々な手を尽くしたが、創業者である松下幸之助氏が築いた仕組みとその維持システムの慣性に阻まれ、いずれも失敗に終わった。

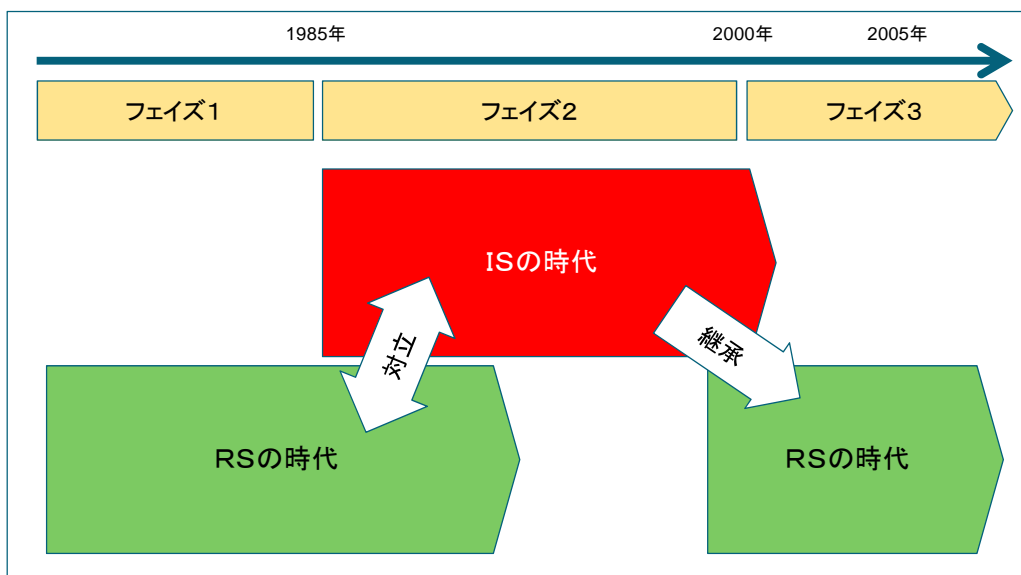
以上の考察から、2つのメタシステム（ISとRS）の関係は、【図表 4-11】の通り、階層構造ではないことが分かる。ここでいう「階層構造ではない」とは、後述の「学習はしごモデル」のように、上位概念のものが下位概念のものを生み出す（またはその逆）という構造ではないという意味である。

以上をまとめると、前述の【IS/RS/DS の関係性の特徴】①～③に帰結できる。

なお、【図表 4-11】の「S³モデル」は時間軸を持っていないが、【図表 4-12】のように IS と RS の関係を時系列で表わすこともできる。

パナソニックは、1918 年創業の歴史ある企業であり、テレビ事業だけをみても 1952 年の白黒テレビ製造開始から 2008 年現在まで 56 年もの歴史がある。その長年の歴史の中で様々な事業の成功と失敗がある。そのような長年にわたるメタシステムの変遷を一覧するには、【図表 4-12】の表現方法が適している。

【図表4-12】「S³(エスキューブ)モデル」(時系列)



第5節「S³モデル」による2社の事例分析

前節で提案した新しいモデルを、本稿の事例分析で取り上げたスルガ銀行とパナソニックの2社に適用する。特に、両社の歴史を数十年間という期間の変遷で俯瞰し、時系列的に分析してみたい。

1. スルガ銀行

スルガ銀行へ「S³モデル」(時系列)を適用した図を、【図表 4-13】に示す。

1985年以前から現在までをフェイズ1からフェイズ3の3つに区分し、それぞれの期間について以下の通り分析する。

◇フェイズ1 (～1985年)

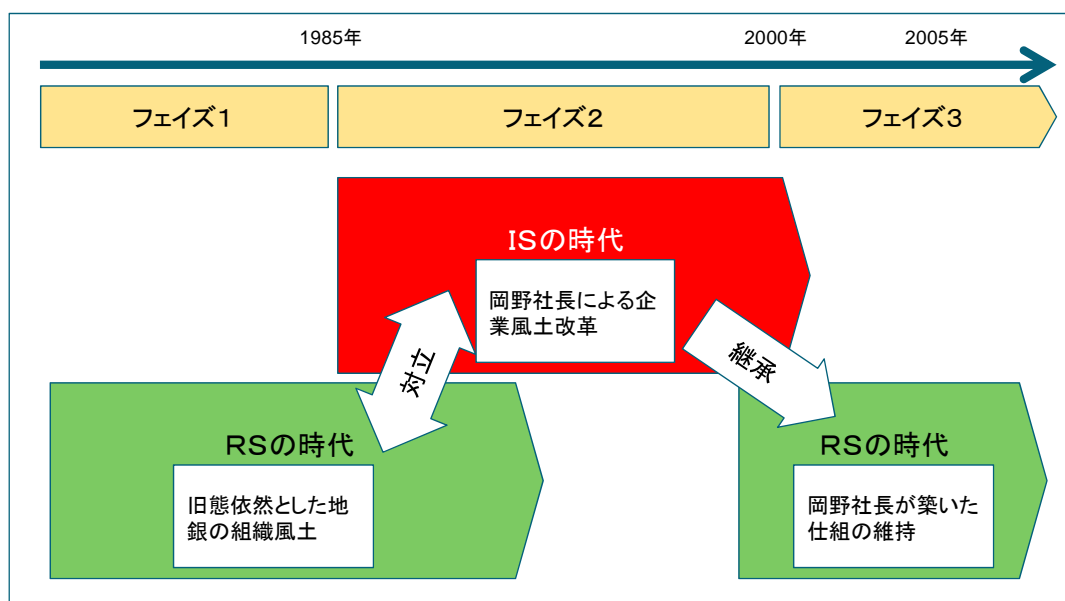
1985年に岡野社長が就任するまでの期間は、旧態依然とした地方銀行の企業風土が長年続いた時代であり、それまで数十年間歩んできた「地方銀行」のDSを維持・強化する時代であった。本稿ではその期間を「RSの時代」と呼ぶ。

旧大蔵省による護送船団方式の時代にはそれでも一定の収益を上げることができたが、前述の分析の通り、1980年代に入るとその仕組みで収益を上げることが厳しくなってきたため、岡野社長による改革が始まることとなる。

◇フェイズ2 (1985年～2000年)

スルガ銀行では、1985年に第5代頭取として岡野社長が就任すると、企業風土改

【図表4-13】スルガ銀行へのモデル適用事例(時系列)



革、特にリテール特化戦略が開始され、新しいD Sを築き始めた。本研究ではその期間を「I Sの時代」と呼ぶ。

この期間で特徴的なことは、I Sの時代の当初に、旧態依然としたR Sとの間に「対立の関係」があったことである。それまで数十年間「地方銀行」として組織学習してきたイナーシア（慣性）から、そう簡単に舵を切れるものではない。特に、リテール特化戦略により業務が大幅な縮小になる企業営業・企業融資の部門に在籍するメンバーは、明らかな抵抗を示したという³¹。

スルガ銀行の事例に限らず、事業再編を起こした際には、このような従来のR Sとの対立や摩擦は避けられず、I S—R Sの対立は、概ね一般的に起こるであろうと想定される。

◇フェイズ3（2000年～）

2000年頃に「リテール特化戦略のD S構築」をゴールとするI Sがほぼ完了すると、その頃から再び「R Sの時代」となる。

ここでのR Sは、フェイズ1でのR Sとはまったく違う、「リテール特化戦略のD Sにより自然発生的に生みだされたR S」であり、岡野社長によるI Sとは「継承の関係」となる。また2008年現在も、R Sの時代が続いているといえる。

例えば岡野社長は自ら築き上げた仕組の一つである「社員参画型のアイデア案出活動」の先端人会議キカクについて、「最初の5年間ぐらいは本部の力につぶされないように、途中でもよく出ていき励ましたけれど、今はしっかり確立されていますから、もう出ていく必要はありません」³²と述べており、維持・強化の時代になっていることを意識し、経営を実践していることが分かる。

特徴的なのは、R Sの時代となった現在も、岡野社長が未だに現役の社長として責任を担っている点であり、ここが後述のパナソニックと大きく異なる。つまり、岡野社長は自ら築き上げたD Sについて、自ら維持・強化する活動も行っている。それ故、強固なR Sが築かれるであろうと想定される。

以上、「S³モデル」を用いてスルガ銀行のI SとR Sの関係を記述してきたが、同モデルは両者の関係を一目瞭然に可視化できる。特に、時系列に沿ったものは、時代の流れにおける両者の関係を端的に示すことが可能であり、実務的にも、「事業再編の事後的な分析」に大いに役立つと想定される。

³¹ 匿名インタビューより

³² 「銀行トップインタビュー」より

2. パナソニック

前述のスルガ銀行の分析の通り、ISとRSの間のスイッチには、経営トップ（主に社長）のバトンタッチが大きく影響していることが分かる。それ故、パナソニックの分析にあたっては、まずパナソニックの歴代社長・会長の変遷について確認したい。

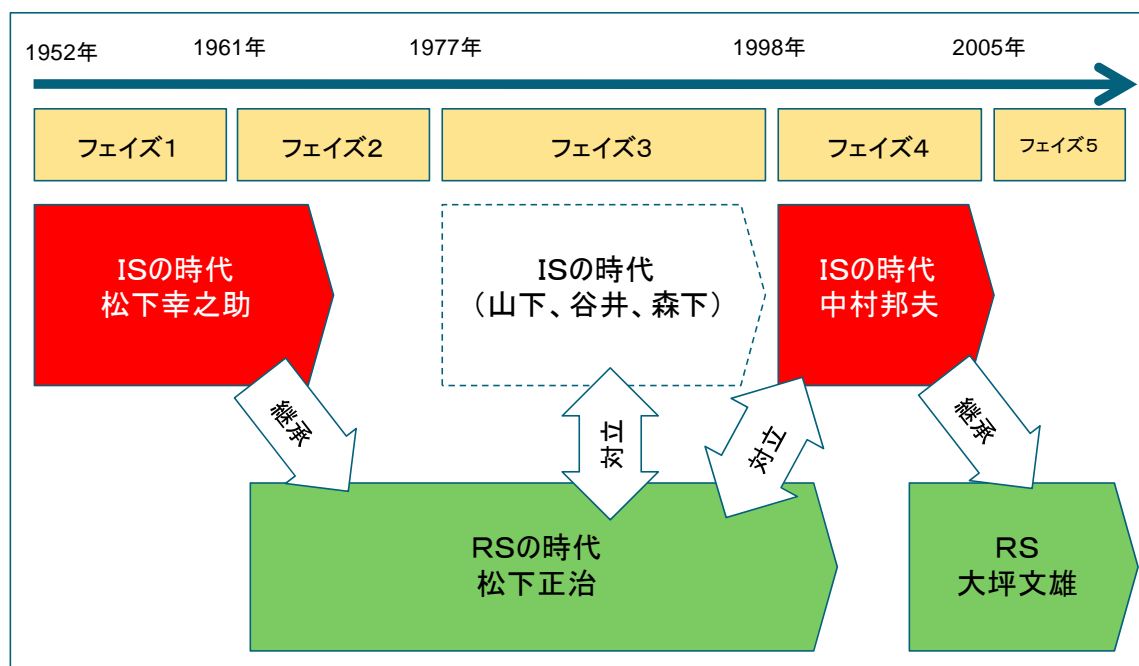
パナソニックは1918年の創業以来、創業者の松下幸之助氏が社長を務めてきたが、1961年に娘婿の正治氏へバトンタッチする。その後、1977年に山下俊彦氏が社長になるまで、いわゆる創業家が社長を務めてきた。

その後、山下氏から谷井昭雄氏、森下洋一氏と3代にわたり創業家以外から社長を輩出したが、その間会長職として松下正治氏が残り、創業家の影響を残し続けた。

そのような中、1989年に長年にわたり相談役を務めてきた松下幸之助氏が逝去する。これはパナソニック社内の力学を分析するうえでは大変重要なことである。同氏は、創業者であるばかりか、社内的には独自の経営理念を浸透させ、また社外からも「経営のカリスマ」「高度経済成長の象徴」とまで呼ばれ、内外で絶大な影響を与え続けた人物である。同氏の逝去による社内力学の変化は想像に難くない。

そして2000年、中村邦夫氏が社長に就任し、本研究の研究対象である改革を断行する。ここで特筆すべきは、会長職に前社長の森下氏が入り、創業以来初めて社長・会長職に創業家が就かなかったことである。中村氏が改革を実行するにあたり、このことは大きな後ろ盾になったと思われる。その後、2006年には改革を実行した中村氏が

【図表4-14】パナソニックへのモデル適用事例(時系列)



そのまま会長として残り、大坪文雄氏を社長に迎えた。

以上の記述を踏まえ、パナソニックへ「S³モデル」(時系列)を適用した図を、【図表 4-14】に示す。

白黒テレビが生産開始となりテレビ事業が始まった 1952 年から、2008 年現在までをフェイズ 1 からフェイズ 5 の 5 つに区分し、それぞれの期間について以下の通り分析する。

なお、本研究は事業レベルの分析を目的とするので、以下ではテレビ事業について論じていく。パナソニックの歴代社長・会長の変遷を述べたのは、I S 駆動の容易さの要因としてである。

◇フェイズ 1 (1952 年～1961 年)

フェイズ 1 は、創業者の松下幸之助氏が最初の I S を実行した時代である。この時期に同氏独自の経営理念に基づく仕組が次々と構築される。

具体的には、例えば「共存共栄」哲学に基づく系列販売店網や事業部制による高い製品力供給といった「仕組」を構築することにより、戦前・戦後の日本経済において同社は高いポジションを築き上げた。

テレビ事業については、1952 年の白黒テレビ生産開始時点から 1960 年のカラーテレビ販売へと、創業者が築いた仕組に乗り、高度経済成長の波に乗って順調に大量生産・大量販売の基礎を固めた時期であった。

またこの時期の後半には、築き上げた仕組を維持・強化するための R S が、自然発生的に生まれていたことにも注目する必要がある。仕組が強固な分、かなり強固な R S が築かれたと想定される。

◇フェイズ 2 (1961 年～1977 年)

この期間は、松下幸之助氏が構築した仕組を松下正治氏へ「継承」した時代である。もちろんこの期間にあっても、同社は常に順風満帆ではなく、経営危機に見舞われることもあったが、仕組という観点においては創業以来築き上げてきたものを用いて危機を乗り越えてきたといえる。

例えば、同社の歴史の中で常に言及される「熱海会談」がある。これは 1964 年の金融引き締めによる急激な景気後退期に、販売会社や代理店が大変な苦境の中、熱海のホテルで実施された社長会である。この席で会長の松下幸之助氏が謝罪した後、会長

のまま営業本部長代行に就き、「新販売制度」³³を制定して危機を乗り切ったというエピソードである。しかしながら、これは基本的にそれまでの仕組の延長であり、仕組のさらなる強化といえるものである。

メタシステムでいえば、RSがさらに強固なものへとなっていった時期であろう。

◇フェイズ3（1977年～1998年）

このフェイズ3は興味深い期間である。基本的には創業者が築いた仕組を維持・強化する「RSの時代」であるが、山下氏・谷井氏・森下氏の社長3代にわたり、漫然とRSの上で経営を行ってきたかといえ、そうではない。

この時期は、創業者が築いた仕組が外部環境と合わなくなり、少しずつ軋みが生まれてきた時代であった。それ故、3代の社長たちは、それぞれ改革（IS）を起こそうとしたのである。しかし、そのISは、仕組の一部入れ替え程度には貢献したが、本格的に発現することはなかった。

テレビ事業についても、1980年代後半から下落傾向にあったが、主力商品の凋落に危機感を抱いた同社は、1990年発売の「画王」に画期的な機能を幾つも盛り込み、発売から1年余りで100万台を売り上げるヒット商品に仕立て上げた。「画王」は1991年の日経優秀製品賞も獲得している。その成功を実現に導いたのは、ひとえに全社横断的な開発体制がとられたことにあったが、他の事業にこの手法が横展開されずに終わり、またそのテレビ事業さえ、次世代の商品である「美来」「タウ」と失敗し、ソニー「ベガ」に代表される他社製品に差をつけられる結果となった。つまり、テレビ事業の基本的な仕組を変革するところまでは辿り着かなかったのである。

本研究はフェイズ4にあたる中村社長のISを中心に分析するものなのでこれ以上は言及しないが、フェイズ3は同社の歴史の中で「改革を試みたが実現しなかった」興味深い期間であり、別の機会に触れてみたい。

◇フェイズ4（1998年～2005年）

この時代は、中村社長による「改革（IS）の時代」であり、まさに本稿の研究テーマである。基本的には創業者が築き上げた多くの仕組を、次々と再構築した時代であった。

³³ 「新販売制度」の骨子は以下の通り。（同社ホームページより）

- ①全国的な販売会社網の整備と充実
- ②営業所を経由しない「事業部直販制」
- ③新月販制度

この I S の期間は、前述のようにテレビ事業の改革の萌芽となる「中村氏が AVC 社長として SCM プロジェクトを開始した」1998 年を始まりとし、「第 3 代ビエラの世界同時発売・垂直立ち上げが実現した」2005 年を終わりと考えられる。

特筆すべきは、この強烈な I S の時代といえども、従来の R S との「対立」が生まれていたことである。前述のとおり、I S の初期の頃には、まだ社員の意識変革がなされておらず、潜在的な意識の中で反発があったものと考えられる。正確に言えば、多くの従業員たちが戸惑い、反発を覚えた時期であった。

例えば、I T 革新プロジェクトについても、「当初は各事業場から I T 革新に対する不安や不満の声もあがった」(伊丹、2007 年。P.181) というのは、ある意味自然なことであろう。

グループ全社で 30 万人を超える従業員の意識を変革するのは容易なことではない。しかし、社長就任早々に着手した 1 万 3 千人にもおよぶ早期退職や 2001 年度決算発表によるショックもあり、急激に社員の意識が変わっていった。逆に言えば、これほど大勢の従業員の意識変革をこれほど短期間に成し遂げたことは、驚異的な事例といえる。

◇フェイズ 5 (2005 年～)

現在は、大坪社長・中村会長という体制である。大坪社長は、自他ともに認める中村改革の継承者であり、基本的には中村社長が築き上げた新しい仕組みを、大坪社長が維持・強化しているといえる。

テレビ事業の仕組みは 2005 年の「第 3 代ビエラの世界同時発売・垂直立ち上げ」で概ね再構築され、現在は「R S の時代」であるといえる。メタシステムの概観としては I S の時代から R S の時代へ「継承」されたとみなす。

ただし、正確に言えば、テレビ事業の R S や仕組みの自己強化は 2003 年の初代ビエラ発売の頃から自然発生的に生まれており、I S の終了時期は 2005 年と明確だが、R S の開始時期は特定しづらい。

I S から R S への継承は、スルガ銀行と同様、スムーズに移行された。大坪社長は自他ともに認める後継者であり、そもそもテレビ事業における様々な仕組みは、中村社長の号令のもと、実際には当時の大坪専務(兼 AVC 社長)が着実に作り上げてきたものである。それ故、中村社長時代に築いた仕組みをさらに強化して、現在に至っている。

これもスルガ銀行と同様、強烈な R S といえるため、次に I S を起こす際には再び大変大きなパワーが必要となると想定される。

第5章 研究の成果と今後の課題

本稿の目的は、メタシステムを分析的に表現する新しいフレームワークとして「ダイナミックビジネスシステム論」を提案することと、同理論の観点から差別化システムの変革と維持の関係について論じることである。以下、その目的に照らして成果を述べる。

第1節 研究の成果

本稿の第一の目的である「メタシステムを分析的に表現する新しいフレームワークの提案」については、根来の差別化システム(DS)を拡張・発展させる形で革新システム(IS)と維持システム(RS)という2つのフレームワークを演繹的に導き、それら3つを使用してスルガ銀行とパナソニックの2社の事例分析を行って「S³モデル」を提案するに至り、それら全てを包含した形で「ダイナミックビジネスシステム論」という新しいフレームワークを提案することができた。

本稿の第二の目的は「ダイナミックビジネスシステム論の観点から差別化システムの変革と維持の関係を論じる」ことであつたが、これについては以下を示すことができた。

- ①IS と RS は階層的関係にあるのではない
- ②両者の間には「継承」と「対立」の関係がある
- ③RS の慣性（イナーシア）が IS の実現を妨げる場合がある

以上が本稿の成果として達成できたものとする。

ただし、後者は2つの事例分析を通じて帰納的に抽出した「仮説的モデルの提示」に過ぎないので、さらに他の事例を分析することなどにより上記以外の特徴を見出す可能性がある点は留意が必要である。

また、ダイナミックビジネスシステム論の提案は、以下の通り実務的にも意義があると思われる。

まず一つ目の実務的なメリットは、事業戦略のダイナミックな分析を抽象的な論議に陥ることなく検討できることにある。これは例えば、「ある事業の差別化の維持と革新の歴史を事後的に分析する」ときに有益であろう。その場合、例えば「S³モデル」（事例）を用い、維持と革新の変遷を概括的に捉えることが有用だろう。本稿では、スルガ銀行とパナソニックという金融業界と電器メーカー業界における有名な成功事例を分析対象にしたが、一般的な企業改革の歴史を紐解く場合にも利用できるのでは

ないだろうか。具体的なビジネスの場面でいえば、「経営スタッフが同業他社の長期的な変遷を分析する際に用いる」ことが想定される。ライバル社はいつ企業変革を行ったのか、その流れを経営者に報告する場面である。特に、I S と R S に対立と継承の歴史がある場合、顕著なメリットが期待できる。本稿では取り上げなかったが、保険業界でいえば韓国のサムスン火災保険や米国のプロGRESSIVE保険、銀行業界でいえば英国のH S B C など、企業の長い歴史の途中で劇的な変革を遂げている企業の分析に有効であろう。

また二つ目の実務的なメリットは、事業戦略の見直しと組織構造の強化や変革を関連付けて分析できることである。その場合、I S (因果連鎖図) / R S (メタ活動マップ) / D S (差別化システム図) を用いることができる。これは、「経営スタッフが自社の仕組みの強化策や仕組みの革新の具体案を練る」場面での利用が想定される。自社の事業の差別化のために「何を資源として調達あるいは構築すべきなのか、どんな活動を行うべきなのか、またそれらをどう結びつけるべきなのか」といった議論が可能となる。特に、自社の差別化の方向性が明確な場合、顕著なメリットが期待できる。ただし、これは基本的に自社での利用に限られると思われる。I S / R S / D S の詳細な内容を分析するためには、相当な量と質の情報が必要であり、基本的に外部の人間では知り得ないことが多い。本稿の事例分析では、パナソニックという雑誌や書籍で多く取り上げられた成功事例や、スルガ銀行では幹部社員へのインタビューを実施したからこそ分析が可能だったのであり、自社でなければ通常では困難であろう。

第2節 今後の課題

本稿においてダイナミックビジネスシステム論の提案を行ったが、本稿ではまだ仮説的なモデルを提示したにとどまる。今後は同論の検討を深めるために、まずは分析事例の追加が必要である。

今回、スルガ銀行とパナソニックに関する事例を用いたが、いずれも華々しい成功事例 (= I S が R S に勝った事例) であり、その逆に革新が不発に終わった事例 (= I S が従来の R S に負けた事例) の分析も行うべきであろう。その点、パナソニックは、中村改革以前の 1977 年~2000 年にそのような状況が観察されるため、1 社の歴史の中で失敗と成功の両方を併せ持つ興味深い事例である。I S と R S が対立し、勝つ場合と負ける場合でどのような相違があるのだろうか。例えば、外部環境 (社会環境や業界動向等) の違いや、内部環境 (従業員の危機意識等) の違いもあろう。しかし、外部環境が厳しい企業が常に改革に成功するわけではない。企業革新には、経営

トップによる「ゆさぶり」³⁴が効果的であるが、この「ゆさぶり」により従業員がうまくゆさぶられる場合とそうでない場合があるように感じられる。その要因については未だ検討途上であるが、例えば武田薬品工業³⁵は、危機的な状況がないにも関わらず経営トップが無理矢理に「ゆさぶり」をかけ、企業革新を成功させた事例であるが、そのような事例を通じて、ISとRSの関係の新たな示唆が生まれるかもしれない。

また、理論的には、組織論からの補強や吟味が必要であろう。具体的には、組織学習論の先行研究との関係を示す必要がある。特に、階層型学習モデルや、クルト・レヴィンからシャインに至る「解凍—移動—再凍結」モデル、組織慣性に関する理論との関係や違いを示す必要がある。

もう一方の理論的なアプローチである資源ベース戦略論からは、ダイナミックケイパビリティ論の動向に注目する必要がある。同理論は未だ発展途上にあり、様々な論文が発表されている状況にある。また、パラダイム転換³⁶やパラダイムシフト³⁷といった理論との関係整理も必要であろう。

一方、実務的には、ダイナミックビジネスシステム論を用いた「新しい事例の解釈」の提示をめざしたい。本稿では、仮説的モデルとして差別化システム論の拡張・発展は図ったが、新しい事例の解釈にまでは至らなかったともいえる。上述の通り、パナソニックではRSとISの関係がダイナミックに変遷してきた歴史があるが、その解釈は通説と必ずしも異なるものではない。

最後に、本研究における自覚的な問題について述べる。本研究における最大の問題点は、維持システム(RS)の本質に十分迫り切れていないことである。具体的には2つの問題があると考えられる。

1つ目は、RSのフレームワークの構造である。本稿ではRSをDSから着想して、DSの構造（資源—活動—差別化）とRSの構造（メタ資源—メタ活動—仕組み）を類似のものとして表現しているが、それ以外の分析方法が存在する可能性がある。例えば、DSになくRSに存在するものは「意思決定」や「投資行為」ではないかとの仮説から表現方法を再度吟味できるかかもしれない。

2つ目は、RSの慣性の本質についての解明が十分でないことである。組織論からのアプローチを中心に、さらなる議論が必要であろう。

34 『ゼミナール経営学入門（第3版）』（伊丹・加護野、2003年）p.458

35 『早稲田ビジネススクール・レビュー』（2006年1月号）p.18 「危機がなくても変革はできるのか—武田薬品の10年変革—」

36 『ゼミナール経営学入門（第3版）』（伊丹・加護野、2003年）p.453

37 『デコンストラクション経営革命』（内田、1998年）

参考文献

- Barney, J.B.(2002) “Gaining and Sustaining Competitive Advantage,” Prentice Hall(岡田正夫訳 (2003)『企業戦略論(上、中、下)』ダイヤモンド社)
- Collis, D.J.and C.A.Montgomery、”Corporate Strategy : A Resource-Based Approach”、1998(根来龍之他訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年)
- Stalk, G., Evans, P.&Shulman, L.E.(1992) ”Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy”、Harvard Business Review、Mar-Apr、1992、pp.57-69 (『ケイパビリティ競争論』DHBR、2008年4月号)
- Teece, D.J., etc.(1994) “The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction”, Industrial and Corporate Change, Vol.3, No.3, pp.537-556.
- Teece, D.J., etc.(1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal、Vol.18, No.7. pp509-533
- 伊丹敬之編『松下電器の経営改革』有斐閣、2007年
- 伊丹敬之、加護野忠雄『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、2003年
- 加護野忠雄『組織認識論』千倉書房、1988年
- 加護野忠雄『<競争優位>のシステム』PHP新書、1999年
- 加護野忠雄、井上達彦『事業システム戦略』有斐閣アルマ、2004年
- 遠山暁編『組織能力形成のダイナミクス』中央経済社、2007年
- 根来龍之『事業戦略と因果モデル』早大 IT 戦略研究所 Working Paper No.6、2004年
- 根来龍之『因果連鎖と意図せざる結果』早大 IT 戦略研究所 Working Paper No.24、2008年
- 根来龍之編『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト、2005年
- 根来龍之、足代訓史『意図せざる結果の原因と類型』早稲田国際経営研究 No.40、2009年
- 根来龍之、小野桂之介『経営戦略と企業革新』朝倉書店、2001年
- 根来龍之、徳永武久『仕組の自己強化と意図せざる結果』経営情報学会誌 Vol.15 No.4、2007年
- 根来龍之、向正道『情報システムの経路依存性に関する研究』早大 IT 戦略研究所 Working Paper No.22、2007年

【スルガ銀行関連】

- 「銀行トップインタビュー 第15回スルガ銀行 岡野光喜社長」銀行員トットコム、2007年9月3日
- 「株価で静岡銀行抜いたスルガ銀行「守り」から「攻め」に材料変わる」日経ビジネス、2005年9月26日
- 「スルガ銀行 127店でCRMを推進」日経情報ストラテジー、2005年6月
- 「スルガ銀が「新経営システム」を開発へ」日経 IT プロフェッショナル、2004年12月
- 「スルガ銀行 お金のテーマパーク」日経ビジネス、2003年10月20日
- 「ネット銀行 vs 既存銀行のネット支店」日経情報ストラテジー、2001年12月

「銀行改革のトップランナー 岡野光喜氏(スルガ銀行社長)」日経ビジネス、2001年9月24日

「第三回ポーター賞受賞企業・事業」一橋大学「ポーター賞」運営委員会、2003年

中谷彰宏『改革王になろう』オータパブリケーションズ、2001年

根来龍之、角田仁「スルガ銀行 リテールに特化した「コンシェルジュ」バンク」早稲田ビジネススクールレビュー、2009年1月

「スルガ銀行 インターネットIR」同社ホームページ、2008年

「スルガ銀行 ディスクロージャー誌」同社ホームページ、2008年

スルガ銀行ホームページ <http://www.surugabank.co.jp>

【パナソニック関連】

「中村改革は軽くて速い」日経ビジネス、2005年11月14日号

「松下電器のIT経営革新「Next セル」で真価問う」日経情報ストラテジー、2006年7月号

「松下、完遂した革命「幸之助神話」を乗り越え、世界へ」日経ビジネス、2008年1月21日号

「松下電器産業 動き出した成長戦略 液晶 37型、夏にも投入」日経ビジネス、2007年6月4日号

「松下、危機からの生還 本誌見た中村改革「6年の真実」」日経ビジネス、2006年3月6日号

東勝英『松下電器産業のIT投資の内容及びその効果について』2008年7月26日

竹内一正他『松下電器 10兆円グループ戦略』ぱる出版、2005年

長田貴仁『パナソニックウエイ 松下電器「再生」の論理』プレジデント社、2006年

森一夫『中村邦夫「幸之助神話」を壊した男』日本経済新聞社、2005年

「中期経営計画」同社ホームページ、2008年

「パナソニック ディスクロージャー誌」同社ホームページ、2008年

パナソニックホームページ <http://panasonic.co.jp/>

●早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧●

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析
武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起
森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム, 戦略マップ, 差別化システム
根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源—活動—差別化>モデルに基づく考察
根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜(2005年3月)
- No.9 「コンテキスト」を活用したB to C型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005年3月)
- No.10 Collis & Montgomeryの資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005年3月)
- No.11 競争優位のシステム分析:(株)スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005年4月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005年4月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005年5月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠(2005年6月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味
根来龍之(2005年3月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテイク戦略:(株)スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一(2005年12月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan(2005年12月)

根来・角田「差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究ーダイナミックビジネスシステム論への展開ー」(2009.6)

- No.18 クスマノ&ガワのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦(2006年1月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation
Ryoji Ito(2006年4月)
- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足との相関-
根来龍之・森一恵(2006年9月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹(2007年3月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 :セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道(2007年8月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子(2008年4月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論
根来龍之(2008年5月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井 尚(2008年6月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子(2008年7月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究ーダイナミックビジネスシステム論への展開ー
根来龍之・角田仁(2009年6月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

www.waseda.ac.jp/projects/riim/

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付

169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY