

経営戦略論の再考¹⁾

— 経営戦略の有無と優劣 —

古田 龍助
陳 大為

1 はじめに

「日本企業にはほとんど戦略がない。」かつて、経営戦略論の世界的権威であるマイケル・ポーターはこのように喝破した²⁾。「ほとんどの日本企業はお互いに模倣しあっている。すべてではないにしても、ほとんどの製品範囲、特徴、サービスをすべてのライバルが提供している。さらにすべての流通チャネルを利用し、工場の配置までお互い合致させている」などと。経営戦略の本質を以下のように捉えるポーターからすれば、世界でも同質性が際立った日本社会で活動する企業群は、いかにも異質な存在なのだろう。

「戦略は単なる業務の効率化ではない、業務効率を追求するだけでは競争の優位は得られない。戦略とは、他社とは違う一連の業務活動を伴った、独特の価値の大きいポジションを創造することである。戦略的ポジショニングの本質は、ライバルとは違う業務活動を選ぶことである。競争戦略とは自社を他社とは違ったものにするることなのだ。」

いかに同質的な日本社会であっても、ポーターが知れば驚愕するに違いない、特異な業務活動を展開する企業は確かに存在する³⁾。そして、そのような会社に対してマスコミはすぐに、「異質」とか「ユニーク」という形容詞を付けて紹介したがるだろう。だが、恐らく約400万社と言われる日本の企業の中で、そのような企業の割合は多くても5%もないだろう。そのような例外的な日本企業のみが「経営戦略を有する」と言われると、日本企業全般にとっては、あまりに判定基準が厳しいと言わざるを得ない。日本人や日本企業が好んでお互いを模倣するのは間違いないが、模倣を嫌う米国人や米企業であっても、大半は結果的に似たもの同士になるのではないか？

ポーターの戦略概念に対して著者たちがさらに違和感を抱くのは、彼が「他社とは違う」あるいは「ライバルとは違う」業務活動をしきりに強調している点である。本稿で取り上げる特異な業務活動を有する企業の事例を見る限りでは、創業者たちが最初から同業他社との違いを意識して、自社の業務活動を創り上げたとは思

1) 本稿は、陳 大為が書いた修士論文、「新興企業の成長戦略：業界常識への挑戦」（平成20年度熊本学園大学大学院経営学研究科）をベースに、古田が加筆修正を加えたものである。

2) マイケル・E・ポーター稿「戦略の本質」*Diamond Harvard Business Review* Feb-Mar 1997

3) 例えば、広島を拠点とするメガネチェーン、メガネ21では社員が株主であり、原価率70%で顧客に安く販売して残った利益を、会社ではなく社員にすべて分配（留保）する。多額の広告投資が必要な場合や社員が独立して出店する際には、社員から出資を募って必要な資金を確保する。銀行借入はない。社長は年長の社員が交代で務め、創業者以下すべての社員の給料が公開されているため、自己管理が徹底しており、管理職は必要ない。日本でも特異だが、欧米社会ではまずあり得ない経営戦略の姿だろう。

えない。創業時からの経緯を現実的に見ると、創業者たちは顧客ニーズを正確に理解した上で、乏しい経営資源をやりくりしながら顧客ニーズを充足すべく創意工夫を凝らしたのではないだろうか？その結果として、業界大手とかなり違う業務活動が出来上がってしまった、という見方が現実的ではないのだろうか？そしてその独特の業務活動が、顧客ニーズを同業他社よりもはるかに効率的に充足したがゆえに、同業者の売上を奪う形で急成長が実現した、と著者たちは理解したい。

つまり、独特かつ効率的な業務活動で急成長を遂げた企業は、どの国であっても「ベンチャー」と呼ばれるごく少数派であって⁴⁾、「経営戦略がある」どころか「優れた経営戦略」を有する、と見るべきではないだろうか？ならば、「劣った」あるいは「平凡な」あるいは「間違った」経営戦略という言い方もありうる。かつて、大蔵省の指導の下で自主的な業務活動の選択が大きく制限された銀行業界であれば、「戦略がない」という言い方は妥当だろう。だが、もっと自由な業界で上場まで果たした企業であれば、ポーターが見ればいかに「戦略がない」と感じられる会社であっても、本当に戦略がないのではなく、「横並びの平凡な戦略しかない」と言うべきだろう。それでも、顧客ニーズの理解と充足態勢に間違いがなければ、まだ業界平均並みの利益率は確保できる。深刻なのは、顧客ニーズを見誤り、存在しないニーズに対して多額の投資をして、ライバルとは違う業務活動を構築する場合である。すると、当然ながら業務効率は落ちることになる。そこで著者たちは、以下のような概念図で経営戦略の有無と適否を区別

することにしたい。

図 1.1 経営戦略の類型

高い 顧客 ニーズの 理解 低い	業界の常識に染まった 平凡な経営戦略	業界常識に囚われない 優れた経営戦略
	戦略意識すらない 戦略なき経営	顧客ニーズを見誤った 間違った経営戦略
	低い	高い

顧客ニーズ充足の工夫と投資

2 経営戦略は設計図がそれとも実体か？

「経営戦略論の再考」というタイトルを冠した本稿だから、ポーター流の理解に疑問を呈したあとは、どうしてもわが国固有の経営戦略観に触れないわけにはいかない。それは、伊丹(2003)が四半期も前から提唱してきた、「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」という戦略観である。わが国を代表する経営戦略論の第一人者による見方だけに、この概念をそのまま踏襲する研究者や実務家は数多い。ただし「設計図」とは言っても、「人間くさい戦略論」を標榜する伊丹は、四半世紀前に出版された初版から版を重ねるごとに、「そもそも人々の心理や感情への配慮をした(30頁)」戦略の内容を設計すべしと主張するほどに、現実的な経営戦略論を目指してきた。すでに古田(2005)は、次のように指摘している⁵⁾。

伊丹(2003)を読むと、「『基本設計図』ある

4) 日本で「ベンチャー」と言えば、いまだに技術系の起業と誤解するマスコミや有識者が多いが、古田(2005)は、ハイテクもローテクも関係なく既存業者から売上を奪って急成長を実現した新興企業を、ベンチャーと定義している。単に技術系の起業ならばいくらでもあるが、急成長に成功した起業となれば、どの国でもごく少数になる。

5) 古田龍助稿「ベンチャーのビジネスモデルと経営戦略」熊本学園商学論集 第11巻第2.3号 38-39頁 2005年4月

いは「大きな構想を語るのが戦略(4頁)」という言葉とは裏腹に、全編にわたって、現実の組織の動きを考えればあまりに詳細と思われる個別パーツの適合について書き込まれている。その論理的な整理力には改めて圧倒されるものの、果たして現実の経営戦略の構築において、ここまで詳細な事前設計が可能なのだろうかと素朴な疑問を感じてしまう。現実の経営において問題になるのは、実際に出来上がって競争力を発揮する経営のあり方であって、事前の計画ではない。Mintzberg (1978) がはるか昔に指摘したように、事前の計画も事後の実現型もどちらも『経営戦略』と呼んで構わないのであれば、私は実現した方を重視したい。いくら事前に見事な設計図を描いても、なかなか実現しないのが現実の戦略構築である。」

古田 (2005) は、ビジネスモデルと経営戦略の区別についても議論している。簡単に言えば、前者は基本的な商売の骨格であり、後者はその骨格をうまく動かすための筋肉や神経系統まで含めた経営の総体としてイメージされる。この区別では、「基本設計図」はビジネスモデルに近いイメージになるが、実現されていない構想は研究対象として意味がないから、やはりビジネスモデル=基本設計図ではない。まして経営戦略となると、多年にわたる設備・研究開発投資や従業員の採用をベースとして、従業員の訓練や動機付けといった生々しい人間の営みまでも総体として含むため、設計図と実現した形が別物になってしまうことは、むしろ普通だろう。また、新興企業が短期間の急成長には成功しても、長続きしないことはよくある。この場合は、ビジネスモデルとしては優れていたが、優れた経営戦略にまで発展できなかったことになる。ちなみに、ビジネスモデル構想と「基本設計図」の違いを敢えて意味づけすれば、前者には業界常識とは違う革新的な商法のイメージがあり、

後者には革新性まで含意されていないくらいの違いだろうか。

ところで、日経ビジネス誌の2009年10月12日号で、わが国経営学の権威、野中 郁次郎がいみじくも次のように語っている。記事の会話口調を要約して書けば次のようになる。

「こういうことを語れる経営者は日本にはいない。」1981年から90年にかけてGM会長を務めたロジャー・スミスに会い、自信に満ちた口調でGMの戦略を語るのを聞いた時、野中はこう思った。日本車に対抗する戦略小型車「サターン」プロジェクトの立ち上げや、ロボットによって自動車の生産を完全自動化する「未来工場」など、野中はスミスの理路整然とした内容に感心させられた。その戦略が成功すれば、GMの復活は間違いないと野中は思った。しかし実際には、スミスの戦略はいずれも結果を出すことができなかった。いま思えば、その理由は明らかである。良くも悪くもアメリカ型経営理論の特徴である「演繹思考」の罠にかかってしまったのだ。スミスらGM経営陣は、競争に勝つ確率の高い成功パターンをあれこれ参考にしながら、そこから演繹的に導かれる経済合理的な論理を「戦略」と呼んだに過ぎない⁶⁾。

野中は「演繹思考」と表現しているが、要するに彼は、スミスが語る「設計図」、あるいはこの場合は非常に革新的な内容だから、ビジネスモデル構想に魅了されただけだったと言い換えてもよい。世の中にはいろんな設計図が存在するが、経営戦略の設計図ほど実現が難しく、当てにならないものはないのではないか。アメリカで主流の経営戦略論では、ポーター流の戦略ポジショニングであれ対立する資源ベース流であれ、もはや設計図が議論の対象になることはない。つねに、実際に機能している経営戦略

6) 日経ビジネス 2009年10月12日号 81頁

の実体だけが問題になる。

伊丹が提唱する「基本設計図」は当然ながら、優れた経営戦略を実現するために描かれることになるのだろう。だが、かつてのGMのように経営資源が豊富で、野中が魅了されるほどの設計図を提示することができ、経験豊富で有能と思われていたトップが君臨した企業でも、優れた経営戦略は実現しなかった。では、初めて起業に挑戦する創業者たちは、どのように基本設計図またはビジネスモデル構想を描き、なげなしの経営資源を頼りにそれをどのように経営戦略にまで実現してきたのだろうか？業界の常識に反して構築された優れた経営戦略の事例はいくつもあるが、次節以下では、陳が修士論文のために選んだ4社について、この経緯を見てみよう。

3 ガリバーの経営戦略

中古車業といえば、道路沿いに車をずらりと並べ、フロントガラスに値札を貼って売るのが当たり前だと思われる。従来の中古車店が行ってきた展示販売では、一定規模の土地と展示車数が必要であり、規模に応じて人件費も上昇するなど、多大な「展示コスト」が生じていた。また、中古車の価格が2~3週間程度で変化する日本の中古車市場では、長引く在庫期間で商品の価値を劣化させ、中古車店は常に「在庫リスク」を抱えていた。また中古車の査定価格は、店と客との駆け引きで決まることも多く、不透明なことが多かった。「騙されたのではないか、高く買わされたのではないか」との懸念から、中古車販売に対してはいかがわしいイメージがあった。

そんな業界の常識を覆し、中古車を「売る」のではなく、「買う」ことを事業化するという発想から、創業者で代表取締役会長の羽島 兼市は、「買取り専門」というビジネスモデルを

創り上げた。その仕組みは、顧客から買取った車を、中古車販売店向けのオークションに出品することで利益を上げる。展示販売をせず、在庫コストを抑えることで、適切な買取り価格を設定することができ、ユーザーから強い支持を受けた。1994年に創業された会社は、短期間でユーザーの信頼を勝ち取り、創業後わずか6年の2000年には東証二部に上場した。さらに2003年には、東証一部への上場を果たした。

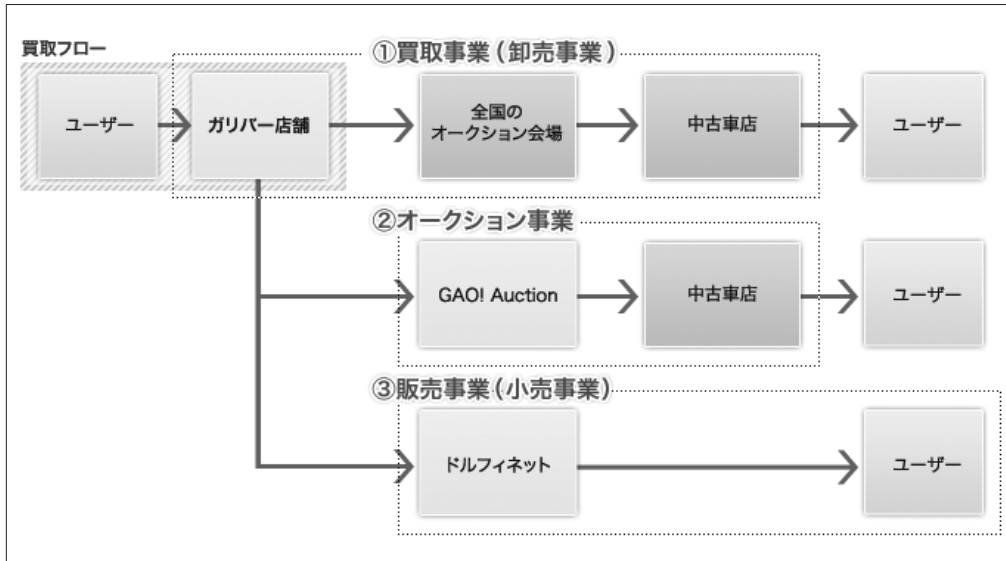
3.1 ガリバーの革新的なビジネスモデル

ガリバーでは、全国にある直営店やフランチャイズ店で買取った車を7~10日でオークション会場に売却する。展示販売をせず、オークション会場で迅速に売却することで「在庫リスク」を軽減し、さらに「展示コスト」を削減するローコスト・オペレーションの仕組みを構築した。2000年3月の沖縄進出により、店舗の全国展開を達成した。2008年2月末時点では、全国約450のガリバー店舗で年間約25万台の買取りを行い、1台あたりの粗利は低くなくても、数多くを取り扱うことで利益を上げるスケールメリットを活かした経営を可能にした。またガリバーで買取った車は、全国約130ヵ所にあるオークション会場、インターネットを利用した車販売システム「ドルフィネット」、インターネット・オートオークションの「GAO! Auction」を通じて販売されており、安定した販路が確立されている。

3.1.1 本部一括査定による買取り事業

客から持ち込まれた車を、店舗スタッフが車種・年式・走行距離・傷の有無・内装の状態など様々な要素をもとにチェックし、オプションパーツなどのプラス要素を加味して査定票を作成し、本部へFAX送信する。その後、本部の査定士が最新のオークション落札価格データの分析をもとに値付けを行い、店舗へフィードバックする。こうすることで、あらゆる車に対して明確な根拠をもとにした価格を提示することが

図 3.1 ガリバーのビジネスモデル⁷⁾



可能となる。値付けのバラツキがなくなることで、全国で同じ品質のサービス提供を実現できる。ガリバーは2005年11月4日に、車輛自動車査定システムに関する特許第3738160号)を取得した。車輛自動査定システムは、過去のオークション会場の相場データと、査定士のノウハウを活かした買取り相場にもとづいて開発されたもので、本部ではこのシステムをもとに一括査定を行っている。ガリバーのコールセンターでは、フリーダイヤルやインターネットを通じて、客からの各種問い合わせや相談に答えている。希望の日時・場所にスタッフが訪問する出張査定サービスも行っている。

3.1.2 販売事業

ガリバーは、独自で販路を持つことを目的として、1998年に画像による車販売システム、「ドルフィネット」をスタートさせた。ドルフィネットは、ガリバー店舗で買い取った車をオークション会場へ出品するまでの7~10日という

限られた期間に、インターネット上で販売するものである。ドルフィネットは、車輛の画像や基本データを中心に、過去の修復歴や小さなへこみに至るまで、傷の有無や詳細な情報が確認でき、外装100点満点・内装5段階の評価によりトータルな当該車の価値を知ることができるシステムである。現車を見てもわかりにくい情報を客に詳しく伝えることにより、購入時の不安を解消することを可能にした。客は、オークション出品前の常時約3,000台以上の車輛を見ながら車探しができる。ドルフィネットによる販売は月間約3,000台にのぼり、累計販売台数は約30万台となった。ガリバーの販売車輛には全て保証がついており、保証期間も最長3年と充実している。また購入後は、車の性能を保証する「G-Warranty」と「ガリバー・ロードサービス」で愛車のサポートを受けることができる。

7) ガリバーインターナショナルのウェブサイト(<http://www.glv.co.jp/company/info/business.html>)より

3.1.3 オークション事業

ガリバーは2005年1月から、インターネットによる完全リアルタイム・オートオークションの「GAO! Auction」を開始した。これは、ガリバー店舗で買取った車を、会員となっている自動車関連事業者がインターネットを利用してセリ方式で車を落札するオークションである。初期費用・維持費用をかけずに手軽に参加でき、良質な車を落札できることから、すでに約18,000の会員企業が利用している。他にも、統一価格の仕入れサービスや落札代行サービス、リースアップ車両の入札会など、様々なサービスを展開している。オークション事業参入の1年目で、全国に約130ヵ所あるオークション会場のうち平均出品台数でベスト17に入るほど、大きな会場として育っている⁸⁾。

3.1.4 その他の事業

グローバル展開の第一歩として、2004年11月に初の海外拠点として、Gulliver USA, Inc. が設立された。2008年6月時点では、西海岸のロサンゼルス店、サンフランシスコ店、サンディエゴ店の他にニューヨーク店がオープンし、東海岸での展開も開始した。また、市場成長が著しい中国やインドなどのアジア地域やロシアへの進出準備も進められている。金融事業としては、ジー・ワンファイナンシャルサービスを通して、割賦販売あっせん業務(オートローン)、保険代理店業務、クレジットカード業務など様々な金融事業が展開されている。車の金融ビジネスを軸としつつ、ガリバーに来店する客に対し魅力的な商品を提供している⁹⁾。

3.2 独創的なビジネスモデルの原点

羽鳥は1940年に福島県で生まれ、商人だった父親の影響を受け、学生時代から様々な商売

をしてきた。小学3年生の時に、羽鳥は社会科見学で青果市場に行った。そこでは納豆が定価の半値で売られていた。彼は納豆が大好きなので、何本仕入れたらこの値段で買えるか聞いてみると、最低20本だというので、次の日に自分の小遣いで20本を仕入れた。小さな子供が「納豆はいかがですか」と言うから、言われる方はまさか子供が自分で仕入れたとは思わず、親から言われて売っていると思って買ってあげたい気持ちになる。当時、一番まとめて買ってくれたのは芸者置屋だった。そこに行くと「何本残っているの?」と聞かれて、「25本残っています」と言えば、「全部置いて」と言われる¹⁰⁾。定価で売れるので、次の日は40本分、その次の日は80本分を仕入れられる。このように幼少時に商売のコツを体得した羽鳥は、中学校時代はタイヤの仕入れ、高校時代には猪苗代湖で貸しポート業、20代の時には重機レンタルと、次々に新しい商売を体験していった。

1976年、36歳の羽鳥は中古車業界に入った。当初は、業界の常識通りに展示場を持って買取った中古車を並べて売っていた。すると、2~3週間で値段を下げざるを得なかった。車というのは「生もの」で、どんどん値段が下がっていく。高級車だと1ヶ月置いておくだけで、10万から15万円も下がっても珍しくない。それなら在庫は持たないほうがいい、と羽鳥は思った。それだけではなく、ある日のこと、数日前に車を売った客が来てこう言った。「あの車なんだけど、彼女には400万円を買ったと言っていたので、あの40万円の値札を目立たないようにしてくれないか。」客はそんなことで気にするのかと、羽鳥は驚いた。その後も、「俺が売った車のナンバープレートをはずしてください」とか、「一番前に展示することはやめてく

8) 『月刊ユーストカー』2008年2月号より

9) ガリバーインターナショナルホームページ <http://www.glv.co.jp/company/info/business.html>

10) 『非常識の発想で儲ける』テレビ東京「カンブリア宮殿」2008年7月14日放送

ださい」という声が相次いだ。

展示していると、地元では誰の車だったかがすぐにわかる。羽島は、売ったことを知られたくない人が非常に多いことに気がついた。自分が客だったら確かに嫌だなと、羽島自身も思った。そんな嫌なことをしていたら、商売は繁盛するはずがない。ならばどうしたら良いのかを考え続けた羽島は、展示販売してはいけないことに気付いた。そこで羽島が目をつけたのが、中古車販売のオークションだった。地元の客から買取った車を展示販売せず、オークションに出品するのである。こうして、「買取り専門」のビジネスモデル構想＝基本設計図が浮かび上がってきた。中古車オークション最大手、USSの原重雄副会長によれば、「買取り専門の店だけを作ることは、今まで聞いたことがなかった。革命的な考え方であり、今までの中古車販売の常識をまったく覆すような新しい発想である¹¹⁾。」幼少から商売で鍛えられてきた羽島ならではの独創であるが、気付きの経緯を見ると、同業他社との差別化を図ったと言うよりも、販売の現場で客に要望を熟慮した結果得られたというべきだろう。

1994年、ついに羽島は買取り専門の店ガリバーを創業した。フランチャイズ支援の専門コンサルタント、ベンチャーリンクと提携し、フランチャイズ店を全国450店舗まで拡大させ、創業からわずか9年の2003年に東証一部に上場した。東京丸の内にある本社は、高級ホテルを思わせる豪華なロビーで、会議室もオフィスもすべてガラス張りである。買取り価格だけでなく、会社そのものの透明性をアピールするためだという。中古車業界のイメージを変えてきた羽島の改革はまだ続いている。目指す目標は、ガリバーのロゴを見ただけで安心できる、トヨタやホンダに匹敵するようなブランドにまで信

頼性を高めることだという。

4 樹研工業の経営戦略

愛知県・豊橋市に、どの業界であっても企業経営のあらゆる常識に反した樹研工業という中小企業がある。創業者で社長の松浦元男は県内の大学を卒業後、セロファン会社に就職した。その後プラスチック製品の国際見本市で、精密機械部品に強く魅せられる。会社にカメラ部品の製造を提案したが受け入れられず、1965年に退社して自ら樹研工業を設立した。この会社の名が世界に知れ渡ったのは、常識外れの経営の方ではなく、2002年に「世界最小・100万分の1グラムの歯車」の開発に成功したことがきっかけであった。「小さすぎて、まだ使い道は決まっていない」と、実用化は進んでいないものの、一見、無駄に見えたこの先行投資は、同社の技術開発力と品質管理をアピールするのに効果抜群だった。トヨタ系自動車部品メーカーや、スイスの時計会社からの受注が相次いだほか、カメラ付き携帯電話用のプラスチックレンズや光通信部品の金型製造で売り上げを伸ばしている。現在は従業員70名に対して、年商30億円である。韓国・台湾・シンガポールなど海外にも製造拠点を持っている。

4.1 新たな「基本設計図」の浮上

樹研工業は創業後から一貫して、プラスチック製の小型精密部品を製造販売してきたが、世界に販路を拓く「基本設計図」が松浦に見えたのは、1983年に出張のために乗った新幹線の車内での出来事がきっかけであった。隣に座ったのは外国人ビジネスマンで、松浦が初めて聞く「ノキア」というフィンランドの会社から来ていた。言うまでもなく、今や世界最大の携帯電話メーカーである。出張から帰った松浦は、その外国人ビジネスマンが言うことが気になっ

11) 『非常識の発想で儲ける』テレビ東京「カンブリア宮殿」2008年7月14日放送

た。当時、不思議なことに欧米の電機メーカーは、家電市場から姿を消し始めていた。この変化は明らかに異常であった。松浦が調べたところ、欧米の電機メーカーは次の成長産業である携帯電話にシフトしていた。このままでは、自分の町工場は時代に取り残される。はやく別の業界に販路を求めなければならないが、下請けにはそれは簡単ではない。世界で売れっ子になるためには、「売名行為」として小さなプラスチック部品の極限をやろうと松浦は思った。新たな「基本設計図」が見えてきた瞬間だった。

松浦が示した最終目標は、100万分の5グラムの歯車だった。しかし、この目標に現場で開発を担当した社員が嘔み付いた。「社長の命令で100万分の5グラムの歯車を作ったあとで、他の人が100万分の1グラムの歯車を作ったら、俺の面子はどうなる？100万分の5グラムは自分の中では許せない。だから、100万分の1グラムにしましょう」と、自らさらに大きな目標を申し出た。だがその開発には、さらに数千万円の設備投資が必要となる。儲けにならない商品に対してである。松浦は、現場従業員の熱意を感じて投資に踏み切った。開発を任された社員は高卒だが、入社して以来20年、金型作り一筋で歩んできた職人の意地があった。朝4時に出勤して、研究を繰り返していた。そして2002年、ついに世界最小の歯車を完成させた。開発したのは歯車だけではない、歯車をつくる機械も自社開発であった。世界最小歯車のニュースは世界中に配信され、外国の大学研究者も見学に来た。樹研工業は世界中で高い評価を受け、新商品の開発依頼が殺到した。あのスイスの時計メーカー、スウォッチの名前も顧客リストに載った。「売り上げの穴が新しい商品でほぼ完

全に埋まった。これは全部、マイクロ歯車による売名行為の宣伝効果の成果だった¹²⁾。」

4.2 「基本設計図」を実現に導いた常識破りの人材育成

ノキア社員との会話を通じて、自社のための新たな基本設計図を描けたのは経営者として立派だが、それを実現に導いた開発要員をすでに育てていたことが、はるかに経営者として重要な功績であった。松浦はいったいどのような経営をしていたのだろうか？一口で言えば、世間一般のあらゆる常識に反した人材育成法と、これも人材育成の一環だが中小企業としては常識外れの研究開発投資が、樹研工業の経営戦略を形作っていると言えるだろう。

4.2.1 採用は先着順で無試験

樹研工業では、他社ではまずあり得ない採用の仕方をしている。「今年は3人」と決めたら、先着順に採用していく。後からどんなに優秀な者が来ても、帰ってもらう。先着順で採用するのは、昔はなかなか人が集まらなかったからでもある。昔は、飛び込みでやってきた者に「ちょっといいところへ来た。ちょっと手伝ってくれ」と言って、その日から一緒に働くことにさせた。そうして人を雇っても、どうにも使いものにならない者など一人もいなかった。それは、社内ですっかり教育ができているからでもある。採用する時に試験を課すのは、社内教育する自信がない会社のすることである。教育する自信がないから、「とりあえず点がいいヤツを採っておけ¹³⁾」ということだ、と松浦は言う。

先着順だけではなく、面接も試験も行わない。経歴も功績も関係なく、とにかく入社を希望し

12) 『ムダで儲ける経営術～社員の能力を最大限引き出す法～』テレビ東京「カンブリア宮殿」2006年8月28日放送

13) 松浦 元男著『百万分の一の歯車！世界一の超極小部品を作る樹研工業の技と哲学』中経出版 2003年7月5日

て来社した順番で採用する。大型バイクで通勤するある個性派社員は、22年前にフリーター生活をやめようと思い、面接にやってきた。初めての面接なので履歴書を持ってきたが、松浦はその場で履歴書をゴミ箱に捨ててしまった。樹研工業では、従業員の学歴・性別・国籍を一切問わない。「一流大学を出たら間違いを恐れる、三流大学を出た者は恥を知らない。」「5分や10分の面接で人となりがわかるわけがない。外見では人ってわからない。誰もが隠れた才能を持っている。」松浦はそう信じている。元フリーターの社員は、今ではナノ工場の責任者だし、世界で一番小さな歯車を作ったベテラン職人も、高卒で先着順に採用された若者だった。

4.2.2 出戻り自由で定年制なし

高校を卒業して入社してきた女の子が20代半ばになって結婚退社する時は、「子供に手がかからなくなったら、またいつでも戻っておいで」と言って送り出す。すると、10年経ってまた戻ってくる女性がたくさんいる。男性でもそういう社員がいる。いったん出て行った人がまた入ってきてくれることは、いったん他の会社を見た上で「やっぱり樹研工業がいい」からである。「経営者にとってこれほど嬉しいことはない」と松浦は言う。また世間一般では、給料の高くなった高齢社員を辞めさせるための定年制が当たり前だ。そして、代わりに初任給という安い給料で、若い人を雇用することが常識である。しかし樹研工業では、若手を交じて生き生き働くベテラン技術者が目立つ。ベテランの職人を定年で手放すことはもったいない。本人がやめたいと思うまでずっと働けるのが樹研工業である。

4.2.3 会社に規則は何にもなし

「規則が一番の諸悪の根源である」と松浦は言う。他の会社は性悪説に基づいているのか、とにかく規則が多すぎる。樹研工業にはタイムカードも出勤簿もない。残業時間も自己申告制

にしている。タイムカードをつけても出勤簿をつけても、インチキをする人間はいつでもインチキをする。いくらでも抜け道はある。しかし、インチキをしない人間はタイムカードがなくてもインチキをしない。出勤簿やタイムカードを管理するような生産性のないことをするなら、個人の裁量に任せようがよほど効率的である。社長が信頼の態度を見せれば、社員もひどい不正はしないものである。確かに毎日、タイムカードがなくても、みんな遅刻せずちゃんと来ている。このことを従業員に聞くと、「自分をしっかり管理しなさいということだから、個人がしっかりしてないと、うまく回せない」と答える。

4.2.4 出張はグリーン車で法人カード払い

新幹線で出張する社員はグリーン車に乗る。出張では最高のコンディションで望んで欲しい、と松浦は考えるからだ。支払いはずべてクレジットカードで行い、面倒臭い出張精算はしなくていい。「精算事務より本来の仕事をやってもらおう。そのほうが生産性はいい。」松浦社長はそう語る。なぜクレジットカードを持たせるようになったかということ、GMがすでにやっていたのを見習ったからだ。GMは各カード会社に打診して、団体に契約したらどれだけ値引きするか競争させたという。見積もりを出させて、何十万枚分を一括で契約している。すると、割引などの特典があるらしい。クレジットカードは法人で使ってもいいと知ったので、10年前から従業員に持たせ始め、今ではすべての営業マンが持っている。

営業でタイやオーストラリアなどを飛び回る社員は、通貨の問題もあって、1週間分の精算をしようとするとうる1日かかる。ところが、クレジットカードで支払えば、精算はすべてカード会社がやってくれる。例えば海外に行くとなると、1日当たりの経費はいくらと決まっています。国内の運賃はすべてJRのカード、航空会社とホテルはアメリカンエクスプレス、食事と

交際費関係はマスターカードと、3枚のクレジットカードですべて事足りるのである。領収書をもらうのは、せいぜい東京都内や大阪市内でのタクシー代ぐらいのものである。そうすると、出張から帰ってきてから精算事務をする必要がない。溜め込んで半日かかって精算したら、それにも人件費がかかっている。こんな生産性のない作業はない。税務署が突くのもそこである。樹研工業に税務署の人がやってくると、経費の使い道を見て、「なんだ、これで終わりか」と言ってがっかりするぐらいである。

樹研工業では、携帯電話も会社が買って従業員に持たせている。他社だと、「基本料金と月々5,000円の通話料金までは支給する」などと、細かな条件を付けるだろう。会社の携帯電話は請求書が会社に届くから、例え私用で使ったとしても、どこにかけたか会社が把握できるので、法外に高い通話料金になることはない。樹研工業の従業員も私用の電話は、ほとんど各自の携帯電話でかけている。

4.2.5 社内の密なコミュニケーション

週休2日制の樹研工業では2ヶ月に一度、土曜日に全体会議がある。10年前までは役員会議だったが、ある女性従業員が発言したいと言ってきた。彼女に応援団が3人ついて来て、4人で役員の前で発言したのである。「それからは役員会を開放することにした。誰でも言いたいことや聞きたい話があったら来てくれということで、昼食に弁当をつけることにした」と松浦は笑う。ただし、休日のため参加は従業員の自由で強制はしない。何時に来てもいい。いろいろな話をして、午後3時ごろになると全体会議は解散する。午後6時ぐらいまで話が続くこともある。中には午前11時半にやってきて、弁当を食べたら「今日はちょっとこれから用事がありまして…」と言って帰る従業員もいる。

それはそれでいいと松浦は思っている。しかし、今ではほとんど全員が顔を出すようになっている。

松浦は毎日、従業員の誰かとともに昼食をとり、コミュニケーションのために従業員を接待する。支払いはもちろん松浦である。しかも社長の自腹で、領収書は取らない。「自腹を切るからみんながついてくる。みんなとコミュニケーションが取れて、技術開発の芽が出ることもあると考えれば安いものだ。」開発に関しても食事しながらアイデアが出てきて、有志で開発チームをつくる。リーダーは作らない。それぞれの仕事の片手間でやらせる。専任でやると資金が続かないからである。期限も資金の上限も、計画書さえもない。最初に言い出したのと違うものが、最終的に出来上がってきた場合もある。食事をしながら出てきたアイデアだからだろう。肩が凝るような会議ではなく、食事をしながらの方が話も弾むというものである¹⁴⁾。樹研工業では、従業員こそ会社の最大の財産である。

4.2.6 研究開発に常識外れの投資

その最大の財産に対して、松浦は最先端で最高級のマシンを与える。例えば、ナノという単位で金属(金型)を加工するための工場を建設した。周辺の道路から伝わる振動の影響をゼロにする免震構造や、工場内の温度を±0.001に抑えるクリーンルームを備え、そこに1ナノの単位で制御できる5軸制御のマシニングセンターを入れるために、総額3億5,000万円を投資した。それも、現状では用途が未定で、言わば基礎研究用の設備投資である。とにかく最高のグレードのものを入れ、オプションも全て付けた。従業員は購入に当たって、「ちょっとこのオプションはもったいないな」と言っていたが、「最高の機械を使おうと思ったら、そんな

14) 松浦 元男著『百万分の一の歯車！世界一の超極小部品を作る樹研工業の技と哲学』中経出版 2003年7月5日

ものを遠慮していたらダメだ」と松浦は言った。

刃物でも、超硬にすれば安いものである。だが最高レベルで削ろうと思ったら、やっぱりダイヤモンドである。最低でも30万円はする。ちょっと良い物になると、60万~90万円になる。従業員は「どうしましょうか」と松浦に聞いた。「そんなもんダイヤモンドに決まっている」と松浦の一言でダイヤモンドになった。すると、豊田工機の技術部長が来社した折に、「羨ましい」と言った。その瞬間、担当者は、上場企業の技術者でも羨望するのかと嬉しくなる。別に他人から評価を受けるかどうかは大した問題ではないが、最高の道具をもって、最高の機械の前に立ったらやはり気持ちが違う、と従業員は意気込むことになる。松浦は設備投資を惜しまない。社長が日ごろから節制して貯めたお金を、社員が使うマシンに惜しみなく投入することで、彼らは意気に感じる。そんな土気の高さで、他社が持っていない高級な機械と向き合えば、世界初の技術も生まれる¹⁵⁾。

4.2.7 従業員のやる気に教育投資

「あっ、こいつは英語を勉強したがっているな」と思ったら、松浦は6~7万円の語学の教材を買ってポンと机の上に置くことがある。入社3週間目の営業の女性が神妙な顔つきで、「話がある」と松浦に言ってきたことがあった。彼女は半年間、アメリカに語学留学したいと言いに来た。入社したばかりだから言いにくいのは当たり前である。「わかった。いいだろう。しかし、2つ条件がある。ひとつは絶対に期間内に英語を習得すること。もう1つは必ず帰っ

てくること。向こうで結婚しますというのはだめだよ。」彼女は顔いたので、松浦は留学させることにした。彼女がいた営業部では、周りがほとんど外国語を話せるものだから、自分だけ話せないのが悔しかったのだろう。

その彼女を見ていたもう1人の女性従業員も行きたいというので、松浦はその子にも留学を許可した。費用はすべて本人持ちだが、休職扱いだから社会保険は通常通り会社が払っている。こうして樹研工業では、ほとんどの従業員が外国語を話すことができるようになった。「人間というのは、1つのものでききると、自信がついて人柄が変わったようになんでも積極的になるものだ。そういう人が1人出てくると、刺激を受ける人が次々と出てくる。強い会社は、こうした従業員同士の相乗効果が働いている¹⁶⁾」と、松浦は語る。

5 ジュンク堂書店の経営戦略

1976年、神戸の小さな書店としてオープンしたジュンク堂書店は¹⁷⁾、出版不況が叫ばれる中で個性的な店舗展開を続け、売上(年商400億円)を伸ばしている。業界最大手の紀伊國屋書店の売上は1,181億円だから、ジュンク堂書店の規模はまだ中堅クラスと言える。ジュンク堂書店の強みは「充実した品揃え」だと言われており、どの分野の書籍も万遍なく置かれているのが特徴である。大型書店の基準といわれる500坪を超える2,000坪の超大型店をベースに、大都市圏を中心に全国展開している。その反面、多少不便でも来店する目的意識の強い

15) イノベティブワン インタビュー <http://www.innovative.jp/2004/0901.html>

16) 松浦 元男著『百万分の一の歯車！世界一の超極小部品を作る樹研工業の技と哲学』中経出版 2003年7月5日

17) 名称は、工藤の父親である工藤 淳の名前に由来している。工藤は、父親が経営していたキクヤ図書販売に入社したあと、書店部門(同じく父親が神戸元町に開店していた大同書房)を任せられ独立した。1976年に三宮センター街へ移転することになった。この際、新たに付けた店名がジュンク堂である。いろんな店名を父親に提案したが、どれも駄目だと言われ、苦肉の策で「淳工藤」と父親の名前をひっくり返したら、意外に気に入られ決定したという。

顧客にターゲットを絞っており、出店地はターミナル駅からやや離れた1.5等地が多い。また、喫茶コーナーや読書用の椅子と机を配置する店舗もある。同社の顧客対応は、他の書店に多大な影響を与えたと言われている。

5.1 顧客の要望から生まれた常識外れのビジネスモデル

一般に書店と言えば、立ち読み禁止であったり、漫画に至ってはビニールに包まれて読めないようになっていたりする。それに対してジュンク堂書店は、早くから座り読みを容認しており、机まで用意されている。いったいどんな発想で、ジュンク堂書店はこんな常識破りを始めたのだろうか？工藤によれば、「読書家のお客さんに意見を伺ったら、本を選ぶのに2時間かかるとか、半日間かかると言われて。ものすごく足が疲れるので、椅子を用意して欲しいとか、選書するためのテーブルが欲しいと言われて。そこで、25～6年前から作られた店には、座り込みコーナーを設置してここで選んでください、というのが出発だった。」

もっと常識外れなジュンク堂書店の特徴が、専門書の重視である。例えば、料理本のコーナーに行ってみる。すると、プロの料理人が欲しいが高価な本が並んでいる。「『名品フランス料理』婦人画報社 全7巻 10万円」がある。これは、300種類のレシピからテーブルマナーまで網羅したフランス料理の百科事典である。専門家さえも唸る品揃えが、ジュンク堂書店の絶大な人気の秘密であった。めったに売れない本を売ることによって客の信頼を集め、リピーターにするのである。

工藤が書店業界の現状を語った。「他の本屋さんとはどんどん専門書を外していかれているのが現状。だからウチが置かないと、誰が置くか

という気持ちがある。専門書を重視すると非常に喜んでもらえる。ここでやっと見つけた、それがお客の感動を呼ぶ。」「立地の悪いところに出店した時、やむを得ずわざわざ買いに来てもらえるように、専門書ばっかりの店にした。そうすると、徐々に売上の数字が上がってきて、10年ぐらい経った頃には、すごく繁盛する店になった。結果論として言えば、1～2年では全然分からなくて、10年ぐらいを経ってからやっと確信を得た。」

専門書を重視するジュンク堂書店では、仕入れの担当はなくて、売り場の担当の社員が直接仕入れを行う。普通の本屋は出版社との関係を通じて、できるだけ売れる本を大量に仕入れて売る。だがジュンク堂書店はまったく逆で、専門書を充実させて、客のニーズに隅々まで応えようとしている。工藤は、「僕自身は棚がわからないから、お願いするしかないということですよ」と言う。放任する場合には、背景として信任や信頼関係がなくてはならない。「個性が強い人間はよく人と当たりますから、ウチの場合はできるだけ干渉しないようにしている。お互い同士が居心地の良い空間を創らないといけない。放任っていうか、ウチの会社としては社員の個性を出来るだけ重視している。」だが、仕入れた本が売れない場合の責任はどうなるのか？工藤によれば、「責任はいっさい誰も取らない。時々、不良在庫処分申請書を書いて上がって来て、僕がはんこを押すだけ」¹⁸⁾である。

こだわりの品揃えに合わせて、ジュンク堂書店には、他の書店とは大きく違う特徴がある。それは、各フロアにある買い物カゴである。一見、スーパーのようなこの光景にこそ、ジュンク堂書店のもうひとつの強さの秘密が隠されている。工藤によれば、「ひとつのかごの中には、3冊、4冊は珍しくない。カゴがいっぱいになっ

18) 『社員の個性で売りまくれ！』テレビ東京「カンプリア宮殿」2007年4月30日放送

た方も時々いらっしやる。」実はレジが1階にしかないため、客はレジに向かう時、つい別のフロアに寄り道をする。そこでつい買いをしてしまう。レジに着く頃には、カゴがいっぱいになってしまい、他の店で1,000円ほどの客単価がこの店では約3,500円に上るのである。

5.2 震災を契機に全国展開を決意

工藤は26歳の時、父が経営する本の取り次ぎ会社から独立し、三宮にジュンク堂書店の第1号店を構えた。他の書店とは違った特徴を出すため、目指したのは専門書を中心とした店作りであった。1976年、ジュンク堂書店三宮店をオープンした。これが当たって、業績を順調に伸ばしてきた。専門書を豊富に揃えた店作りで、地元神戸の人たちの馴染みの店となったジュンク堂書店を、あの惨劇が襲った。

1995年1月17日、阪神・淡路大震災が勃発し、三宮の街ではビルはあちこちで倒壊した。ジュンク堂書店も壊滅な打撃を受けた。「本棚が地震で倒れて、店内は本で海のように埋まっていた」と工藤が思い出を語った。7割りの本が売り物にならなくなった。残った本をかき集め、何とか店を再開したその時、工藤はお客様から思わぬ言葉をかけられた。ほとんどのお客様から、「ありがとう、はやく開けてくれてありがとう」とお礼を言われた。工藤は思った。こんな時でさえ、人々は本を求めている。震災で人々のニーズを掴んだ工藤は、ジュンク堂書店を全国展開することを決意する。そして3年後には、紀伊国屋の牙城、新宿に殴り込みをかける(2004年新宿店オープン)。今は全国に28店舗を展開し、書店不況と言われる中、10年連続で売上高を伸ばしている。

5.3 常識外れ書店経営の成果

2007年3月31日、業界最大手、紀伊国屋書店の福岡天神店が31年の歴史に幕を下ろした。その最大の原因と地元で噂されているのは、6

年前に目と鼻の先に進出したジュンク堂書店福岡店である。どこで買っても本は本である。では、どうして福岡の客はジュンク堂書店に乗り換えたのか?ジュンク堂書店で買う理由を聞くと、「紀伊国屋に行ったら、欲しい本がなかったから」、「福岡に来たら、ジュンク堂しか来ない」、「専門書と言えば、ジュンク堂」という声が多かった。

東京・池袋は、都内で有数の書店激戦区と言われる。この場所に、ジュンク堂書店としては最大の店がある。ジュンク堂書店池袋本店である。店内はまるで夕方のスーパーのように賑わっており、出版不況はうそのような光景だ。建物の中は、地下1階から地上9階までの10フロアもある。およそ2,000坪の店内の売り場面積に並ぶのは約150万冊の本である。「1階フロアで一番珍しい本」と聞かれた社員が棚の奥の方から取り出したのは、専門家すらもめったに目にしない古墳の研究書で、なんと1冊15万円であった。そしてジュンク堂書店と言えば、この光景であった。立ち読みならぬ、座り読みスペースである。さらに喫茶コーナーまで備えている。この一風変わった書店に、多い日には2万人のお客が押し寄せてくるという。

6 日本レストランシステムの経営戦略

日本レストランシステムは、34種類の店を全国に324店舗を展開する多業態チェーンである。うち120店を占める最大の主力業態が、「茹で上げのスパゲッティ・洋麺屋 五右衛門」である。ほかに女性に人気のオムライス店「卵と私」、自然食レストラン「さんるーむ」、喫茶店「モーツアルト」などを約20店舗ずつ展開している。大半の業態は客単価が1,200~1,500円、居酒屋の店でも2~3,000円程度である。サイゼリヤやジョイフルのような低価格の外食チェーンと比べると高めの価格設定だが、長いデフレ下でも低価格競争と一線を画すことがで

きたのは、優良食材を使っているからだと言われている。パスタやオリーブオイルは、イタリアでも定評があるブランドを直輸入している¹⁹⁾。

H 20 年度の売上高は 300 億円であり、売り上げの 1 割が儲けになればよいという外食産業にあって、2 割の利益率をたたき出す高収益企業として知られている。H 20 年度の実績を見ても、確かに 19.8%もの営業利益率を達成している。同時期の大手外食チェーンと比較すると、売上高 883 億円のサイゼリヤが 10.8%、619 億円のジョイフルが 1.5%、外食部門のみ 985 億円のロイヤルが 0.04%、2,673 億円のすかいらーく G が営業損失だから、いかにずば抜けた高収益体質がよくわかる。直近の 2007 年 10 月 1 日付けで、コーヒーチェーン最大手のドトールと経営統合 ((株)ドトール・日レスホールディングス) しているが、ここでは日本レストランシステムの経営戦略だけを取り上げる。

6.1 設立の経緯と「基本設計図」の意識

大阪万博が開催された 1970 年に、創業者で代表取締役会長の大林 豁史は東京大学経済学部を卒業し、大手証券会社の日興証券に入社した。わずか 4 年で退社したが、そのきっかけは些細なことだった。ある日、大林の妹がカレー用の香辛料を海外からお土産として持ってきた。早速食べてみると、大林は「うまい！今まで食べていたカレーはなんだったのだろう？」と衝撃を受け、本番インドの味に魅せられた大林は、サラリーマンを辞めてカレー屋を始めた。そのカレー屋こそ、のちに大ヒットする「ボルツ」だった。

1973 年 4 月、当時は住宅街だった多く飲食店を並ぶ渋谷のハズ通りに、大林は「本場イ

ンドカレーハウス」としてボルツを開店させた。30 倍もの激辛カレーが話題を呼んだ。今や全国に 300 以上の店を持つ日本レストランシステムの原点がここにあった。その当時の大林の率直な感想を聞いてみると、「こんなんでうまく行くの？という感じだった」そうだ。最初の社名は「(株)ショウサンレストラン企画」で、6 月には「(株)ジャーマンレストランシステム」と改称している。その当時、外食産業では店の屋号と社名が一致するケースが非常に多かった。また、外食産業は各店の職人の腕に頼る感性の世界になっていた。そんな構造に違和感を抱いた大林は、レストランを確固たる経営システムとして構築する、という目標を掲げた。だから、社名の中にシステムをわざわざ入れたのである。

カレー屋を出店するのに、「ジャーマンレストランシステム」の社名とは、常識ではちょっと思い付かない発想である。大林の場合は、短期間でも証券会社で勤務したせいなのか、「外食をシステムとして開発する」という「基本設計図」が創業当初からあったことになる。このシステム発想自体が、業界常識に反するその後の展開の起点となった。なお、ボルツは創業から十数年間の主力であったが、現在ではすべて改装して別の店になってしまった。

それだけではまったくイメージも湧かないラフな設計方針でしかないが、大林は実際にその方針にしたがって精力的に動いた。1978 年に「サタデーナイト・フィーバー」が公開され、海外からやってきた斬新なダンスとそのスタイルが日本の若者の心を捉えた。この映画がきっかけとなり、都内でディスコが次々とオープンした。そこで大林も、渋谷駅前の一等地にディスコを開店させた。しかも 1981 年には、渋谷で一番大きなディスコ「Big Apple」をオープンさせた。最盛期は月に 3,000 万円を稼いでい

19) 「縮む市場で伸びる」日経ビジネス 2007 年 2 月 5 日号

た。カレー屋とディスコだけではなく、大林はあらゆるものに挑戦した。トルコ料理にメキシカンと、思いつくままに店を開いた。しかし、すべてがうまくいったわけではない。すし屋やラーメン屋も挑戦したが失敗した。豚カツ屋にいたっては、わずか半年で店じまいだった。大林が失敗から学んだことは、「失敗したことを二度とやらないこと」であり、それをやらなくなったから会社の業績がどんどん良くなったと言う²⁰⁾。

6.2 日本レストランシステムの高収益戦略

いくら特徴があると言っても庶民的な外食だから、食べてみてそれほど他店と差があるとは思えないが、日本レストランシステムではいったいなぜずば抜けた高収益が可能になるのだろうか？その秘密を見ていきたい。

6.2.1 グループ内の一貫内製システム

大林は、食材の調達から物流、店舗設計やメンテナンスまでの一貫したトータルシステムを外食産業に導入した。店舗のデザインや物件開発、ユニフォーム、食器の卸販売など、飲食店にかかわる業務を自社グループ内で行う。アウトソーシングでコスト削減しようとする外食産業の常識とは全く逆に、「100%内製化を目指す」という徹底した自前主義である。要するに高収益経営の秘密は、客からもらった付加価値を出来るだけ外に出さないシステムが根幹だということだ。

主力業態の「洋麺屋 五右衛門」で使っているパスタとオリーブオイルも、イタリアの現地で定評のある食材である。日本レストランシステムのパスタの輸入量は年間2,000トン以上もあり、日本がイタリアから輸入する量の3%弱に相当する。この輸入手続きもグループ企業で

こなす。利益が確保できるのは、商社の中間マージンがないからである。大林によれば、一連の内製化が利益率を3%押し上げている。

だが内製化の裏には、もう一段上の収益力を狙った仕組みが隠されている。食材の流通では、オリジナリティ豊かな食材の輸入を直接行う仕入部門とグループ各社が連携する。多ブランド展開によって数多いメニューがラインアップされているが、まとめて調達した食材をセントラルキッチンで加工することで、食材を効率良く利用している。大林はさらに、「内製化は単に外注コストを削るだけではなく、本業のオペレーションを改善するための手段でもある²¹⁾」と説明する。

日本レストランシステムには、野菜の仕入れを担当するグループ子会社がある。相場の変動が激しい野菜はすべてここが市場から仕入れた上で、各店に卸している。そして、この卸値を1年通じて固定している。例えば、キュウリ1本を90円と決めたら、どの店でも仕入れ価格は年間を通じて同じである。猛暑や日照不足で相場が1本120円に高騰しても、店の仕入れ価格に影響はない。利益目標を下回った時、店の責任者は「天候不順で食材仕入れ価格が上がった」という言い訳を使いがちだった。しかし、この内製化システムの下では、そんな理由は通用しない。店の収支を見る上で最も変化が大きいのが原価率である。それが全店で共通だから、管理部としては店ごとの収益力を比較しやすい。原価率が他店よりも飛び抜けている店があれば、それは食材の使い方に問題がある。管理部では異常数値を見つけるや否や、店長に連絡を入れて是正を指導する仕組みになっている。

20) テレビ東京「カンブリア宮殿」2007年4月23日放送より

21) 「縮む市場で伸びる」日経ビジネス 2007年2月5日号

6.2.2 グループ施設の都心配置

午前5時、日本レストランシステムの一日は物流センターから始まる。一見、普通の光景だが、ほかの会社とは違うところがある。立地は日本一の高級住宅街田園調布である。東急線の田園調布駅から2駅下った沼部駅から静かな住宅街を南下すること数分、1,500平方メートルを超える広さの物流センターがある。関東の約200店に食材や店舗資材やケーキを届ける拠点である。無駄が嫌いな大林は、どうしてわざわざ田園調布に物流センターをつくったのか？物流の担当者によれば答えは簡単で、「朝の時間帯は、都心から郊外に向かう道路が渋滞しない。したがって、より効率的に配送ができる」のである。業界常識だと、広い土地が必要で初期投資をできるだけ抑えたいという思いから、製品の配送センターや工場は、地価の安い郊外や高速道路のインターチェンジ付近に設けることが当たり前だ。しかし日本レストランシステムでは、ほとんどのグループ施設が都心の真ん中に配置されている。

田園調布にあるのは物流センターだけではない。半径2kmほどのエリアに、食材を加工するセントラルキッチンやケーキ工場、従業員の調理技術を磨く研修センターなど、8つの施設が集中配置されている。地元では「日レス村」とも呼ばれている。その収益効果は大きいという。1の地域に固まっているので、店に配送する食材・資材を物流センターに集めるのは非常に便利であり、物流コストは通常の2分の1に抑えられている。現在、田園調布周辺に新しいセントラルキッチンを作る計画もある。「日レス村」の更なる拡張は今後も続けていく方針だという。

6.2.3 長期雇用

日本レストランシステムには、700人の社員

と5,000人のアルバイトがいる。「企業にとって、やっぱり一番大事なのは人なのである。一番簡単に言えば、人が長く会社に働いてくれば、スキルが高くなる。3年から5年も経つと、みんな本当に一流になってくる」と、大林はこう認識していた。外食産業の常識では、正社員の給料は上げないし、できるだけ正社員にしないよう契約社員や派遣社員を雇って、ぎりぎりまで経費を抑える。しかも、契約を1~2年の短期にして、なるべく新人に入れ替えるようにして、人件費が上がらないようにする。そうしないと競争で負けてしまう、という考え方が業界の常識となっている。だが大林は、この常識が間違っていると考える。「お店のパートナーは長く勤務していると、4人分の仕事を3人でできる。お客様を満足させれば、4人分の給料を3人で分け合えてもいいのではないだろうか²²⁾？」

6.2.4 徹底的な無駄の排除

他の上場企業では考えられないことを大林は当たり前だと考えている。株主優待の制度がない。「株主には配当に報いるのが本筋である。優待券で客を増やしても意味はない」と大林は考えた。割引クーポン券も同じである。本当に割引するなら、メニューの値段を設定する時、その分を値引きしておく。日本レストランシステムは飲食店を紹介する大手サイトの「くるなび」に店を掲載しているが、一般的なクーポン券はない。年商300億の会社の会長だが、移動は電車である。「都心に住んでいるから電車の移動のほうが速い。効率的なほうが選んでいるだけだ。車で通うメリットがない。車1台で、運転手さんの給料とかいろいろ含めると、月に何百万円ものコストがかかる。」

代官山にある本社ビルは、コンクリート打ち放しのデザイナーズマンションのような造りで、

22) 『失敗のすすめ』テレビ東京「カンブリア宮殿」2007年4月23日放送

ビル内に吹き抜けの螺旋階段がある。実は1996年に競売で購入したものであった。一部上場企業では異例なことである。会長でしかも創業者なのに、部屋は社長と一緒にある。実に徹底している。縁起とかは一切関係なく、すべてはコストである。前に払っていた家賃に見合っていたので、競売で買ったという。社員たちとすぐ仕事の話ができる風通しのいい環境も、日本レストランシステムの強さの秘密の一部だ。

6.2.5 深夜営業の廃止

日本レストランシステムの店は深夜営業をしない。大林によれば、「俺が寝ているときに仕事をさせられないよ。趣味も人生もしっかり楽しんでもらいたい。深夜はコスト面でも割に合わないからね」とのことだ。日本レストランシステムでは、社員同士で飲むことがほとんどない。大林自身も、社長とは30年間の付き合いだが2人で飲んだことは2回しかない、と言う。「だから、昼間でできないことを夜やるっていうのはね、ダメですよ。酒の力を借りるとかね。僕はそういう会社はダメだと思います」と、大林は語る。

7 優れた経営戦略とは何か？

4社の事例から得られる知見をまとめてみよう。まず、たまたま取り上げられたこの4社に限らず、マスコミの注目を浴びるだけの優れた経営戦略は、ポーターが言うように「ライバルとは違う」どころか、業界常識とは真逆の業務活動になっていることが多い。その優れた経営戦略を業界リーダーとして実行しているのであれば、それが業界常識になる。ガリバーの場合は、そもそも中古車の買い取りで「業界リーダー」というほどの先発業者がいなかったため、革新的なビジネスモデルはたちまち同社を買い取りの最大手に押し上げてしまった。いまやガリバーが業界常識を形成しており、これから中古車業界でこの常識を破る新たなビジネスモデルが生

まれるのかどうか楽しみである。

他の3社は、業界リーダーと比較すれば、まだ中小・中堅クラスの規模である。その規模で業界リーダーに対抗して業績を伸ばしてゆくには、業界常識通りの業務活動ではだめで、実際、3社とも典型的に業界常識に反したビジネスモデルあるいは経営戦略を実行している。ただ、ガリバーも含めて4社の反常識経営を見ると、大きな違いがあることに気づかされる。それは、商品・サービスの革新性と業務活動の効率である。図示すると4社は以下のように区分されるだろう。

図 7.1 製品・サービスの革新性と業務効率から見た事例4社の位置づけ

高い製品・サービスの革新性	樹研工業 ジュンク堂書店	ガリバー
		日本レストランシステム
	低い	高い

業務活動の効率

ガリバーは、中古車査定で革新的なサービスを非常に効率的な業務活動で実現しているという点で、際立って独創的な経営戦略だと評価できる。玄人好みなら、日本レストランシステムだろう。他の外食チェーンと大差ない料理を提供していながら、比類なき高収益をたたき出す常識外れの経営戦略は、見事としか言いようがない。それでもこれら2社については、有能な経営者がその気になれば、演繹的または設計図通りに成果を想像しながら実現しやすいとは言えるだろう。つまり、先輩ほどにはうまくやれなくても、それなりに模倣することは可能だろう。ところが、樹研工業とジュンク堂書店については、一見すると極めて非効率な業務活動が容認あるいは推奨されており、それが従業員の

意欲と能力を大きく伸ばして、常識外れの成果を実現する構図になっている。非効率だが、従業員の能力を伸ばすには極めて効果的な業務活動だと言える。だが、よほど人間として魅力があり器の大きな経営者でないと真似はできない。下手に真似すると、一歩間違えば自殺行為になるだろう。

「基本設計図」またはビジネスモデル構想が、創業後のどの時点で明らかになったかについては、4つの事例では共通して創業直後からと言ってよさそうだ。樹研工業だけは創業直後の様子がわからないが、松浦の自由放任的な経営スタイルは、ノキア社員との会話から彼が世界のトレンド変化を察知して新たな「基本設計図」を描く以前から、定着していた。だからこそ、松浦が掲げた世界初への挑戦を実現してくれる人材が社内に育っていた。他の3社では創業直後から、創業者たちが業界の常識に反する「基本設計図」を抱いていた。その設計図にしたがって仕事の手順が組み立てられ、社員がその仕事の仕方に習熟して行けば行くほど、業界の常識とはまるで逆の業務活動が積み上がってゆく。ポーターが言う「ライバルとは違う業務活動」がこのようにして出来上がるのであれば、大いに納得できる。

それでも、最後に強調しておきたいことがある。少なくとも4社の事例を見る限りでは、優れた経営戦略を実現した創業者たちは、同業他社ではなく顧客と従業員にしっかり向き合ってきたからこそ、結果的に業界常識とは逆の業務活動を構築することが出来たという点だ。他人の物真似に熱心な日本人だが、顧客と従業員に真摯に向き合う経営者も、他国よりも多く日本にはいるはずだ。ならば、同業他社や他国の経営に惑わされず、顧客の要望にしっかりと耳を傾け、従業員を信頼して業務改革を任せれば、自ずと各社独自の業務活動が実現することになるのだろう。伝統的な経営管理の思想に染まっ

た経営者としては、従業員を信頼して任せきるのは勇気があるだろうが、思い切ってやってみればそれほど心配しなくてもよい、とジュンク堂書店、そしてとくに樹研工業の事例は教えている。

【参考文献・資料】

イノベティブワン インタビュー

<http://www.innovative.jp/2004/0901.html>

伊丹 敬之著『経営戦略の論理』日本経済新聞社
2003年11月(第3版)』

ガリバーインターナショナル ホームページ

<http://www.glv.co.jp/company/info/history.html>

『月刊ユーストーカー』2008年2月号

樹研工業 ホームページ

<http://www.juken.com/information/group/index.html>

ジュンク堂書店 ホームページ

<http://www.junkudo.co.jp/kaisya2.html>

テレビ東京制作『ムダで儲ける経営術～社員の能力を最大限引き出す法～』「カンブリア宮殿」2006年8月28日放送

テレビ東京制作『失敗のすすめ』「カンブリア宮殿」2007年4月23日放送

テレビ東京制作『社員の個性で売りまくれ!』「カンブリア宮殿」2007年4月30日放送

テレビ東京制作『非常識の発想で儲ける』「カンブリア宮殿」2008年7月14日放送

「縮む市場で伸びる」日経ビジネス 2007年2月5日号
日本レストランシステム ホームページ

<http://www.n-rs.co.jp/company.html>

古田 龍助稿「ベンチャーのビジネスモデルと経営戦略」
熊本学園商学論集 第11巻第2.3号 2005年4月
マイケル・E・ポーター稿「戦略の本質」*Diamond Harvard Business Review* Feb-Mar 1997

松浦 元男著『無試験入社、定年なしで世界レベルの「匠」を育てた』講談社 2005年4月25日

松浦 元男著『百万分の一の歯車!世界一の超極小部品を作る樹研工業の技と哲学』中経出版 2003年7月5日

Mintzberg, H., "Patterns in Strategy Formation,"
Management Science, No. 24, Vol. 9, 1978