

# 反転のイノベーション戦略

信州大学学術研究院社会科学系准教授

橋本 規之

## 1 分析の視角

### 1-1 新結合の構成

往年の名ピアニスト、アルフレッド・コルトーは、レッスンを受ける生徒の短所を長所に変える名教師であったと言われる。凡庸な教師であれば生徒に短所の克服を求め、理解のある教師であれば生徒の長所をさらに伸ばそうと考えるだろう。欠点を美点に変えるというコルトーの教授法は、確かに異端のように思える。現実はこの教授法が実を結ぶためには、欠点が逆に美点と映るような価値基準を見出し、それに相応しい演奏法や楽曲の解釈力を身に着けさせることが肝心となろう。

このコルトー流の教授法は、イノベーションの競争戦略を考える上でも示唆に富む。生徒の短所と長所は、競争戦略では弱みと強みということになるだろう。「強み」とは競争優位に貢献する要素のことである。これに対して、競争優位に貢献しない要素は「弱み」となる。いま「要素」と表現したが、この要素は製品・サービスから、それらを提供するのに必要な経営資源や組織能力までを含意している。

この強みと弱みの観点から、イノベーションの競争戦略の特徴を整理してみると、次の四タイプに分類できる<sup>1)</sup>。

- (A) 自社の強みをさらに強化する
- (B) 競合他社の強みを弱みに変える
- (C) 自社の弱みを強みに変える
- (D) 他社の強みを自社の強みとする

これら四つのイノベーション戦略は相互に排他的なものではない。つまり同時に追求が可能である。詳しくは次節で検討しているが、(A)と(C)、(B)と(C)の組合せは、現実のケースにも見られる。つまり、(C)を行うことで、(A)や(B)の成果も得られるのである。冒頭で触れたコルトーの教授法の狙いもそこにあったのかもしれない。複合的な成果が得られる戦略ほど、持続的な競争優位につながる可能性が高いと言える。

それゆえにここで注目するのは、(C)の自社の弱みを強みに変えるタイプのイノベーション戦略である。市場競争上の「弱み」を「強み」に変える新結合を、「反転のイノベーション」と呼ぶことにしたい<sup>2)</sup>。ここでの新結合の定義は「経営資源、組織能力、活動、機能・サービス、顧客ニーズなどの各次元の構成要素の組合せの変化を通じて、新たな価値を生み出すこと」である。

新結合の考えは、イノベーション概念の創始者であるシュンペーターのそれを踏まえている。シュンペーターは、新結合の内容を①新しい商品の創出、②新しい生産方法の開発、③新しい市場の開拓、④原材料の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、という五つのタイプに分けていたが<sup>3)</sup>、これは成果から見た分類とも言える。

一方で、この五つのタイプの新たな組合せもまた新結合であるとシュンペーターが考えたことは重要である<sup>4)</sup>。単に成果が複数のタイプから構成されているというだけでなく、そこに新結合の組

(1) (E) 競合他社の弱みを自社の強みとする戦略は、(B) 競合他社の強みを弱みに変える戦略と表裏の関係にあり、実質的には同一となるため、(B)の戦略に統合されている。

(2) 榊原(2012)では、リバース・イノベーション(reverse innovation)の日本語訳として「反転イノベーション」を用いている。リバース・イノベーションは、開発途上国の現実から着想するイノベーションである。事業活動の焦点が、従来の「先進国から新興国・後発国へ」という流れではなく、「新興国・後発国から先進国へ」という逆向きの流れに

なっていることから「リバース(反転)」と表現されている。

これに対して、本稿における反転のイノベーション(inverse innovation)の「反転」とは、第一に、市場競争上の「弱み」の要素を「強み」の要素に変えるという意味である。第二に、この市場評価の反転は、後述する認識の視点と密接に関連していることから、「認識=視点の反転」も含意されている。

(3) Schumpeter(1926); 邦訳、182-183頁。

(4) 近能・高井(2010)3頁。

合せ方への視点が垣間見られるからである。

新結合の要素と要素間の関係を現代的な文脈で考察したのは、青島・楠木（2008）である。ここではシステムの再定義という視角から、内部システムと外部システムの写像関係の変化として、新結合が捉えられている。内部システムは、製品の物理要素（物理層）と製品機能（機能層）の写像関係で表され、外部システムは、製品機能（機能層）と顧客ニーズ（価値層）の写像関係で示されている。新結合＝イノベーションは、写像関係の変化の程度に応じて、その強化を意味するリニア型、変化を意味する組換え型、そして内外のシステム境界の変化を意味するカテゴリー創出型の三タイプに分類されている<sup>5</sup>。

本稿の新結合では、このような写像関係に基づいた枠組みを理論的根拠とする一方で、具体的な分析では直感的な理解を優先して、各要素を加法的に表現する方法を採用している。たとえば、次節で登場するデルのダイレクト・モデルは「直販制＋注文生産＋無在庫＋開発・生産の内部化」というかたちで新結合を表している。

新結合が、経営資源等の要素の結合関係の再編であるならば、その総体である事業システムとの関係も検討しておく必要があるだろう。競争戦略として事業システム戦略を提示した加護野・井上（2004）では、事業システムを「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間に、どのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム<sup>6</sup>」と定義している。

事業システムは、ポーターの活動システム<sup>7</sup>を発展させたマルチレイヤー（多層）の階層構造を持つ。最上層に位置するのは顧客に認識される価値（価値システム層）である。中間層は価値を実現するための活動システムであり、最下層には様々な活動を支える経営資源システムがある。経営資源システム層は、さらに個別資源を統合する組織能力と個別の経営資源の二層に区分されている<sup>8</sup>。

本稿で注目する新結合は、事業システムのコアに相当するが、この結合は各層内の要素にとどま

らず、各層を縦断した結合も含んでいる。また、事業システムの外部にある要素と結合する場合もあるため、新結合の要素が全て新旧の事業システムの要素というわけではない。この点で事業システムとは異なる。新結合が起こるとき、既存の事業システムの構成要素の間では構成内容の変更が起こっている。この変更には、①既存要素の削除（不要化）、②新要素の追加、③要素間の新しい結合、という三つのパターンがあり、多くの場合、複合的に見られる。

「強み」と「弱み」を梃子としたイノベーションの競争戦略において、新結合の前後で「弱み」が「強み」に転じるのであれば、構成要素の変化＝新結合の組合せ方が重要な問いとなる。言い換えると、新結合のパターンとプロセスに焦点を当てることで、イノベーションのダイナミズムを、結合される構成要素の単位から明らかにできるはずである。これが、二つある分析視角のうちの、第一のポイントである。

## 1-2 視点の反転と環境認識

第二のポイントは、視点が反転するプロセスを捉えることである。「弱み」が「強み」に転じる重要な契機として、価値基準の大胆な転換＝視点の反転が見られる<sup>9</sup>。Xという評価基準の下では競争優位に貢献しない要素のため「弱み」と評価されるのに対して、Yという評価基準の下では競争優位に貢献する要素となるため「強み」と評価される。この別の視点に基づいた価値の反転現象は、個人や組織の環境認識と深い関係がある。

経営組織の文脈に認識論を適用した組織認識論において重要なことは、経営資源をはじめとした各要素を実体的・絶対的ではなく、関係的・相対的に捉えることである。組織認識論の視角から企業の革新＝事業パラダイムの創造を論じたのは、加護野（1988）である。同書でまず強調されたのは、組織のメンバーは情報自体に反応するのではなく、情報の「意味」に反応するということである<sup>10</sup>。つまり解釈という行為＝認識が重要になる。

加護野は、実務家の「日常の理論」を根拠づけるために、クーンのパラダイム論<sup>11</sup>を援用した。ここでのパラダイムとは、組織の認識の根本を規

(5) 青島・楠木（2008）60-67頁。

(6) 加護野・井上（2004）37頁。

(7) Porter（1998）；邦訳、76-90頁。

(8) 加護野・井上（2004）207-208頁。

(9) ここでは、既存の価値観とは真逆、あるいはそれに

準ずる認識に変化することを、広義の「反転」と捉えている。

(10) 加護野（1988）57-63頁。

(11) Kuhn（1962）。

定するメタファーの集合体のことである。メタファーとは、「Xとは何々のようなものである」という表現や観念である<sup>12</sup>。先に挙げたデルであれば、「ダイレクト」が、同社のPC直販ビジネスの革新性を象徴するメタファーと言えるだろう。組織の認識パラダイムは「自分たちを取り巻く世界は何々のようなものだ」という基本的メタファーで構成されている。それゆえ、多様なメタファーの組合せを通じて、多様な認識の枠組みを創造することが可能となる<sup>13</sup>。

しかし、パラダイムには認識する情報を選別する働きがあり、視野が限定される恐れがある。さらに認識のパラダイムが異なると用いるメタファーも異なるために、パラダイム間の共通理解は困難となる<sup>14</sup>。このために既存のパラダイムからの転換は容易ではない。シュンペーターは新結合を阻害する一因に「思考習慣」を指摘していた<sup>15</sup>。この思考習慣は既存のパラダイムに相当する<sup>16</sup>。新しいパラダイムを創造するためには、行為→情報→意味という認識のサイクルを流動化させ、新しい情報と意味、すなわち新しいメタファーを獲得する必要がある<sup>17</sup>。

自らの行為から新たな意味を得る能動的な環境認識の論理を深く考察したのは、ワイク（1979）である。ワイクは、組織メンバーが適応するのは客観的な環境というよりも、自らが解釈した環境であるとし、行動を通じた組織メンバーの主体的な解釈の重要性を指摘した。自らによって解釈＝再構築された環境は「イナクト（enact）された

環境」と呼ばれる。組織メンバーの行動を制約するのは、イナクトされた環境である。組織メンバーが自らの行動を制約する環境認識を生み出す点に、認識と環境の相互作用がある<sup>18</sup>。

イナクトされた環境は組織メンバーの行動を制約するが、他方で新たなイナクトメントを起こすための素材を提供することも少なくない<sup>19</sup>。「視点の反転」という認識パターンは、組織内に保持されてきた「イナクトされた環境」を否定して、解釈の多義性を生み出す局面において見られることがあるだろう。

また、イナクトメントという主体的で異質な環境認識が起こるためには、活動経験の流れの中に変化＝ギャップが生じていることが必要である<sup>20</sup>。ギャップに注目することにより、「弱み」を活かす気づきを得る。このように「視点の反転」は、イナクトメントの一つのあり方としても把握できるのではないかと考える。あるいは、多様なイナクトメントが起こる中で淘汰＝選別の過程を経て生き残った認識のパターンとして、「視点の反転」を位置づけることもできよう。

環境に対する解釈の多義性は、組織メンバーのコミュニケーションを通じて削減され、新たな意味が共有され、保持されていく<sup>21</sup>。この認識の組織化のプロセスは、視点の反転が新結合につながるための組織認識上の条件となる。これは、認識面における組織能力と言え、組織の認識能力は組織能力の重要な構成要素である。

組織メンバーが認識＝解釈する対象は、組織を

(12) メタファー（隠喩）の古典的な定義は「類似性に基づく比喩」である。その基本機能は、未知の事柄を既知の事柄で表現できることであり、わかりにくいものをわかりやすいものに見立てて理解できることである。概念をイメージ化し、また異なる領域の概念や意味を結びつける上で、メタファーを用いた表現は効果的である。言語的な比喩表現として見た場合、「～のように」と類似を示す言葉を伴う比喩はシミリー（直喩）と呼ばれ、類似を示す言葉を伴わない比喩表現がメタファーになる。加護野は、シミリーなどの比喩やアナロジー（類推：類似性に基づく推論）も含めた広義の意味でメタファーを捉えている（102、130頁）。これは、メタファーを言葉のレトリックというよりも、環境を解釈する認知的な作用として理解する現代のメタファー観と整合的である。認知的なメタファーでは、類似性は客観的な属性というよりも、主観的な解釈に拠っている。深い洞察を得るには、抽象度の高い（上位の目的の）関係性の認識に基づいた発見的な類似性が重要である（谷口、2003）。

(13) 加護野（1988）110、119頁。

(14) 加護野（1988）136-145頁。用いるメタファーが異

なるから、認識のパラダイムが異なると言ってもよい。人間の認識や思考過程にメタファーが本質的な役割を果たしていることを明らかにして認知意味論の分野を開拓したのは、レイコフとジョンソンである。彼らは、メタファーで構成された概念が、説明対象となる概念のある側面に人々の注意を向けさせる一方で、対象概念の他の側面に関心を払わなくさせる傾向があることを指摘している（Lakoff & Johnson, 1980；邦訳、12頁）。一例として、議論を“戦争”のメタファーで認識した場合、その戦闘的な側面に意識が向くことで、協調的な側面を見落とす弊害がある。組織認識論の文脈でワイクは、ビジネスの世界での軍隊的なメタファーの多用が、組織の柔軟性を失わせ、問題解決の選択肢を狭める可能性があるとした（Weick, 1979；邦訳、65-67頁）。

(15) Schumpeter（1926）；邦訳、225-226頁。

(16) 加護野（1988）158-160頁。

(17) 加護野（1988）168-179頁。

(18) Weick（1979）；邦訳、213-219頁。

(19) Weick（1979）；邦訳、171-172頁。

(20) Weick（1979）；邦訳、169-170頁。

(21) Weick（1979）；邦訳、171-172頁。

取り巻く外部環境と組織の内部環境の両方である。しかし、解釈の主体は組織のメンバーだけではない。ユーザー、競合企業、地域社会、マスメディアなど外部環境と見なされているプレーヤーから当該組織もまた認識=解釈の対象となる存在である。このような内外の認識の相互作用から価値観の逆転をもたらす視点が生じる場合もあるだろう。

戦略とは変化する環境に適応することである<sup>22</sup>。さらに高度の戦略は、与えられた環境に受動的に適応するのではなく、自らに適した環境を能動的に作り出すことである。組織メンバーの積極的な探索行為は、企業家的な発想や発見という環境の認識=解釈と密接に結びついている。

戦略論の定番ツールの一つであるSWOTの枠組みを用いて、外部環境と内部環境の適合という観点から表現するならば、脅威(Threats)を機会(Opportunities)とし、弱み(Weaknesses)を強み(Strengths)に転じる組合せ=新結合を実現するための認識=解釈が肝要となるだろう。劇的な視点の転換は、このような環境条件のときに生じる可能性が高い<sup>23</sup>。逆説的だが、「弱み」に注目することの意味がここにあると言える。市場競争上の「弱み」の要素は、厳しい制約条件として働くことが少なくない。そして厳しい制約条件は、視点=価値観の逆転を促す原動力となり得るからである。

ここまで新結合の構成と視点を反転させた環境認識という二つの分析視角について検討してきた。この二つの視角から「視点の反転による新結合」のプロセスを捉えることが、本稿の課題である。次節以降では、具体的な事例分析を通じて、視点の反転と、「弱み」を「強み」に変える反転のイノベーションとの関係を考察してみたい。

## 2 先行事例に見られる反転の論理

### 2-1 イノベーションの競争戦略

本節では、先行研究で取り上げられてきた事例を中心に、反転のイノベーションの論理を具体的に検討していきたい<sup>24</sup>。「強み」と「弱み」の観点からイノベーションの競争戦略は、次の四つのタイプに分類できた。

- (A) 自社の強みをさらに強化する
- (B) 競合他社の強みを弱みに変える
- (C) 自社の弱みを強みに変える
- (D) 他社の強みを自社の強みとする

トヨタ生産方式など生産工程の改善を中心としたイノベーションの多くは、自社の「強み」をさらに強化するタイプ(A)の戦略に該当する<sup>25</sup>。製品開発の観点では、コア技術戦略が典型となる。延岡(2006)では、コア技術戦略は「技術による強みを持続するための組織能力を構築し活用する技術経営<sup>26</sup>」と定義されている。具体的には、シャープの液晶に見られたように、強みと認識している技術を様々な製品・市場にスパイラル的に展開することによって、中核技術の競争優位を高めていく戦略である<sup>27</sup>。

競合他社の「強み」を「弱み」に変えるタイプ(B)の戦略の大きな特徴は、既存の有力企業の戦略から見たとき、(B)戦略との両立が困難な点である。戦略間のトレードオフの存在である。既存企業の補完的資産の価値を大幅に低下させるイノベーション戦略はその代表例である。補完的資産とは、「製品やサービスを生産するための設備や機械、それを売るための販売網、ユーザーの使用やメンテナンスを支援するサービス網などの補完的な機能<sup>28</sup>」を有する資産のことである。

パソコン市場に新規参入した際にデルが採用した直販制は、競合企業の「強み」を「弱み」に転じる戦略であった。既存企業にとって独自の流

(22) この場合の環境とは、主に外部環境が想定されていると思われるが、内部環境の変化に対する適応もまた、戦略的行為であろう。

(23) もっとも、SWOTのマトリクスは、認識のフレーム=スキーマを固定化しがちであり、視点を反転させるようなダイナミックな発想を抑制する方向に働くだろう。

(24) 「弱み」や「強み」として注目している要素は、ビジネス全体の一部である。「弱み」や「強み」に該当する要素が複数存在する可能性は排除されていない。ここでは、反転のイノベーションの視角から、それに該当すると考える「弱み」と「強み」を取り上げていることに留意されたい。

(25) ジャスト・イン・タイムは、従来の生産の流れを

逆転させて、前工程は後工程に引き取られた分を補充生産すればよいとした生産革新である。また、工程間のバッファー在庫を置かないことは、伝統的な考えとは正反対であった(大野、1978、9-12頁)。このようにトヨタ生産方式を支える重要なイノベーションには、視点を反転させたアプローチがいくつも見られた。青島・楠木(2008、65頁)では、生産システムの境界を再定義したトヨタ生産方式は、カテゴリー創出型のイノベーションに位置づけられている。

(26) 延岡(2006)102頁。

(27) 延岡(2006)116-119頁。

(28) 一橋大学イノベーション研究センター編(2017)57頁。

通・販売店網や卸売業者との関係は、直販制への投資と矛盾するためである。逆に独自の流通・販売店網を持たず、卸売業者や量販店とのつながりもないデルにとっては、自社の「弱み」を「強み」に変える戦略でもあった。

創業者のマイケル・デル自身はこのような戦略を「柔道戦術」と呼んでいた。柔道の基本は、相手の力を利用して制することである。「柔道戦術」は、第一に競合他社の強みを弱みに変える戦術のことだが、第二に自社の弱みを強みに変える戦術の要素も含んでいた<sup>29</sup>。

この自社の「弱み」を「強み」に変えるタイプ(C)の戦略は、反転のイノベーション戦略の核心である。具体的な事例については、次項で詳しく見ていくが、反転のイノベーションを生む契機となるのは、視点の位置取りである。経営資源や組織能力の価値は、評価する視点によって異なり、変化するためである。さらに、この視点の反転を通じた複数の要素の新結合が難しいほど、競合企業の模倣を遅らせ、自社の競争優位を持続できる可能性が高まるはずである。

従来の価値基準では「弱み」(顧客の低評価)だが、新しい価値基準では「強み」(顧客の高評価)になるという観点から見ると、クリステンセンの分断的イノベーション<sup>30</sup>も、反転のイノベーションの一種と位置づけられるだろう。

自社の「弱み」を「強み」に変えるタイプ(C)の戦略と、競合他社の「強み」を「弱み」に変えるタイプ(B)の戦略は、同時に追求できるケースが少なくない。デルの柔道戦術、クリステンセンの分断的イノベーション、そして反転のイノベーション戦略。いずれにおいても持たざる者の優位を発揮して、既存の競合企業の事業と利益相反の程度が大きいイノベーションを起こすほど、相手の模倣を遅らせ、自社の競争優位を持続させる可能性が高まると言える。

最後、他社の「強み」を自社の「強み」とするタイプ(D)の戦略には、チェスブロウのオープン・イノベーション<sup>31</sup>や戦略的提携が該当する。(B)では競合他社と記した箇所を、(D)では単に他社と表記したのはこのためである。提携先は

競合企業とは限らず、むしろ異業種の場合もあるだろう。

沼上(2006)で示された間接経営戦略は、反転のイノベーションの観点からも注目に値する競争戦略である。間接経営戦略とは「戦略家が様々なプレーヤーたちの「自然」に生み出す効果を意識的に利用して構築した戦略<sup>32</sup>」のことである。間接性の源泉は、「プレーヤーたちの行為がもたらす〈意図せざる結果〉<sup>33</sup>」である。

四タイプの分類から判断するならば、間接経営戦略は(B)と(D)の両方の要素を含む競争戦略と言える。つまり、他社の「弱み」や「強み」を自社の「強み」とする戦略である。同書では、マクドナルドとロッテリアの積極的なTV広告によるハンバーガー市場の拡大にただ乗りしたモスフードサービスの事例が取り上げられている<sup>34</sup>。資本力に劣るモスは、マクドナルドとロッテリアの広告競争の成果＝ハンバーガー市場の拡大の恩恵を受けることができた。高校生以上の年齢層を主なターゲット顧客としたモスは、マクドナルドとロッテリアによってハンバーガーを食べる習慣を身につけた子供の成長後のニーズを取り込むことができたのである。

他社と同じ舞台上で競争しないだけでなく、他社間の競争の成果を利用する間接経営戦略は、「漁夫の利」戦略と言えよう。一方、市場との関係で見れば、間接経営戦略の要諦の一つは、市場の成長というよりも、顧客の成長を重視する点にあると考えられる。この時間軸へのまなざしは、次項で述べるデルの戦略の原点にもなっている。

## 2-2 反転のイノベーションの事例

表1には、反転のイノベーションとして7事例がまとめてある。(A)(B)(C)(D)の戦略タイプの要素を全て満たしたのが、(3) ジョンソン・エンド・ジョンソンの使い捨てコンタクトレンズ「アキュビュー」である。

(A)(B)(C)の各戦略タイプの要素を満たしたのは、(1) デルのダイレクト・モデル、(2) キヤノンの小型複写機「ミニコピー」、(6) ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのイベント「ハロ

(29) Dell (1999) ; 邦訳、310-313頁。

(30) Christensen (2000) ; 邦訳、9-11頁。このイノベーションは、既存の技術進歩の軌道とは別の軌道上で発生し、成長軌道を切り替える性質のものである。この点を考慮して、原語のdisruptiveを「破壊的」ではなく、「分断的」と日本語に訳すことを支持しているため、ここでは分断的と表記する(高橋伸夫

編・東京大学ものづくり経営研究センター著、2005、96-97頁、近能・高井、2010、120頁)。

(31) Chesbrough (2003)。

(32) 沼上(2006) 52頁。

(33) 沼上(2006) 48頁。

(34) 沼上(2006) 53-59頁。

表1 反転のイノベーションの事例

| 製品・サービス・事業                   | 発売年   | (A) | (B) | (C) | (D) |
|------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|
| (1) デル：ダイレクト・モデル             | 1984年 | ○   | ○   | ○   | —   |
| (2) キヤノン：小型複写機「ミニコピア」        | 1982年 | ○   | ○   | ○   | —   |
| (3) J&J：使い捨てコンタクトレンズ「アキュビュー」 | 1988年 | ○   | ○   | ○   | ○   |
| (4) 3M：付箋・メモ帳「ポスト・イット」       | 1980年 | ○   | —   | ○   | —   |
| (5) プリンズホテル：大磯ロングビーチ         | 1957年 | ○   | —   | ○   | —   |
| (6) USJ：イベント「ハロウィーン・ホラー・ナイト」 | 2011年 | ○   | ○   | ○   | —   |
| (7) 常磐興産：スパリゾートハワイアンズ        | 1966年 | ○   | —   | ○   | —   |

出所) 筆者作成。

注) 1. (A) ~ (D) の項目は次の通り。

- (A)：自社の強みをさらに強化する (B)：競合他社の強みを弱みに変える  
 (C)：自社の弱みを強みに変える (D)：他社の強みを自社の強みとする

2. ○は該当を意味し、—は該当していないことを意味している。

ウィーン・ホラー・ナイト」の3事例である。

(A) と (C) の要素を満たしたのは、(4) スリーエムの付箋・メモ帳「ポスト・イット」、(5) プリンズホテルの大磯ロングビーチ、(7) 常磐興産のスパリゾートハワイアンズの3事例である。

このうち (1) ~ (4) の事例に関しては、製品開発やイノベーションを論じた先行研究で詳しく検討されてきたものである。これらの優れた研究成果を援用しつつ、反転のイノベーションの視角からあらためて光を当てることにしたい。

(1) デル：ダイレクト・モデル

1984年に創業したデルは<sup>35)</sup>、PCの直接販売制を採用して成功を収めたビジネスモデル<sup>36)</sup>で知られている。既存の競合企業にとって卸業者との関係や販売店網は直販制への投資と矛盾するため、すぐには追随できないからである<sup>37)</sup>。しかし、直販制はデルのビジネスモデルの重要だが一要素に過ぎない。

楠木 (2010) は、デルの競争優位のクリティカル・コアは、「自社工場での組立て」にあると指摘する<sup>38)</sup>。外部から組立工程のみに注目して判断すれば、自社工場での組立ては非合理に見える選択であり、模倣する競合企業は少ないだろう。しかし、デルの視点で事業システム全体から捉えた場合には、一本筋の通った選択と判断できると

いうことである。

在庫というバッファを排した無在庫の生産はトヨタ生産方式と同じく、上流工程と下流工程の密接な調整が不可欠である。したがって、組立の工程を委託生産することは合理的ではない。つまり取引コストを考慮するならば、内製を選択することが総コストの節減につながっており、決して高コストの生産方式を採用しているわけではないことを意味する。

また、生産工程を支える製品設計と組立に関する技術開発もアウトソースではなく、自社で行う判断をしている。生産技術の開発や生産プロセスの改善は、競争優位に直結するからである。

顧客との関係では、ダイレクトのコンセプトで、エンドユーザーの視点に立つことがデルの基本方針であった。この姿勢は、注文生産でユーザーがパソコンを一定の自由度でカスタマイズできるようにした点にも表れている。

まとめると、デルのビジネスモデルは、「直販制+注文生産+無在庫+開発・生産の内部化」の新結合によって実現したと考えられる。

しかし、直販制、注文生産、自社工場での組立て、直接サービス、サプライヤーとの密接な連携は、この事業モデルを構成する重要な要素だが、これらはダイレクトの理念を実現するための手段である。

(35) 2003年にデル・コンピュータからデルに社名を変更している。

(36) 事業システムとビジネスモデルに概念の違いを求める場合もあるが、ここではほぼ同じ意味で用いている。

(37) 一部の大口顧客に限定した直販は以前からコンピュータ業界でも行われていたが、デルの直販制の画期は、個人ユーザーを含めて全ての顧客に対して直接販売した点にある。

(38) 楠木 (2010) 330-335頁。

デルのダイレクトとは、“エンドユーザーに直接接する”という意味であり、ここから流通過程の短縮化＝卸売・小売の省略と、注文生産による製品・部品の無在庫の仕掛けが構築される。

したがって、“ダイレクト＝エンドユーザーに直に接する”という創業理念が、デルの競争優位の源泉であると考え<sup>39</sup>。もっとも、ダイレクトの理念を端的に示せるのが直販制であることも確かである。96年に開始したインターネット直販は、デルの競争力をさらに高めることにつながった<sup>40</sup>。

要するに、ダイレクト・モデルを成功へと導いたのは、エンドユーザーとは間接的な関係であるのが通念であった業界において、“エンドユーザーに直に接すべき”と視点を反転させた点が大きいと言える。

「当時の大手メーカーがすべて卸売業者・小売店を通じて販売するという考え方を採用したため、人々は、こうした間接的な流通経路が当たり前だと思い込んでしまったのである。

しかし、この方式は「何も知らない顧客」と「知識の乏しいショップ」という関係を前提にしている。私は、そんな関係は長続きするわけがないと見抜いていた。(中略) 1984年の時点でも「10年後には、もっと知識の豊かなパソコンユーザーが何百万人も誕生しているだろう」くらいは予測できた<sup>41</sup>」

ダイレクト・モデルの出発点となった企業家的認識をマイケル・デルはこのように述べている。市場の成長ではなく、顧客の成長を時間軸上で考えてみることの重要性を示唆する言葉である<sup>42</sup>。

## (2) キヤノン：小型複写機「ミニコピア」

1982年に発売されたキヤノンの小型の普通紙複写機「ミニコピア」(「PC-10」と「PC-20」の二機種)は、小規模事業者や個人ユーザー向けの市場を開拓し、同社の複写機事業の競争力を高めた製品である。

この小型複写機の画期的な特徴は、新開発したカートリッジ方式の採用で、メンテナンス・フリーを実現したことである<sup>43</sup>。カートリッジ方式とは、現像器、帯電器、感光ドラムとトナー、クリーナーをボックスに全て収納し、トナーの使い切りとともにボックス自体を交換するというものである。故障の9割が感光ドラム周辺で生じていたことから、関連部品を一括して簡単に交換できる仕組みとしたのは合理的な措置と言える。

このカートリッジ方式という使い捨ての発想が生まれた背景に、信頼性と価格のトレードオフの問題があった点は注目に値する<sup>44</sup>。信頼性が高い(故障が少ない)製品設計を志向すれば、コストの上昇は避けられない。しかし、主に個人ユーザー向けに販売される小型複写機では、従来製品の半額以下となる20～30万円の販売価格とすることが先に決定されていた<sup>45</sup>。信頼性を確保しつつ、同時に価格に見合ったコストで製品を開発しなければならないという難題に開発チームは直面していたのである。この問題を解決へと導いたのが、主要部品をカートリッジに収めて使い捨てにするという逆転の発想であった<sup>46</sup>。

この結果、製品設計が簡素化でき、高い信頼性と費用の節減の両立を可能にした。耐久製品の修理ではなく、消耗品として寿命の見切りをつけた使い捨てを選択した点が「ミニコピア」における視点の反転である。この視点の反転は、複写機の利用とメンテナンスで収益を得るビジネスモデルから、消耗品から収益を得るビジネスモデルへの転換を意味した。

大胆な視点の転換が可能であったのは、結果的にキヤノンが大規模なサービス網に依存していなかったことと無関係ではないだろう。複写機事業では後発メーカーとなるキヤノンの「弱み」は、競合企業と比較して十分なサービス網を構築できていなかった点にある。従来の複写機ビジネスでは、サービス・エンジニアによる定期的なメンテナンス・サービスが前提とされ、企業にとって重要な収益源であった。このビジネスモデルの下では、すでに顧客別の綿密なサービス網を構築して

(39) 94年に撤退するまでの約4年間、小売経由での販売も行うなど戦略にブレが見られた時期もあった。しかし、正しい決断ができたのはダイレクトの創業理念を忘れていなかったからであろう (Dell, 1999; 邦訳, 131-132頁)。

(40) Dell (1999); 邦訳, 312頁。

(41) Dell (1999); 邦訳, 38頁。

(42) デルのビジネスモデルの全体像については、Holzner (2005) を参照されたい。

(43) 山之内 (1991) 349-351頁。

(44) Nonaka & Takeuchi (1995); 邦訳, 213-218頁。

(45) 価格面では、50万円台から20万円台に引き下げられるために、従来のコスト積算方式ではなく、売価逆算方式が採用された (寺本, 1998, 72頁)。

(46) このとき、トナーカートリッジの寿命は2000枚に設定された (Nonaka & Takeuchi, 1995; 邦訳, 216頁)。

いた先発の富士ゼロックスに有利であり、キヤノンは大企業や官公庁向けの大型高速機の市場では競争劣位であった。

しかし、70年代末には大型・中型機の需要が頭打ちになっていたことを認識していたキヤノンは新たに小規模事業者や個人ユーザー向けの市場を開拓することに着手したのである。メンテナンスが不要な複写機の開発は、十分なサービス網を確立していなかったキヤノンの「弱み」を「強み」にするイノベーション戦略となった。同時にこの戦略は、サービス網で優越していた富士ゼロックスなどの先発企業には追従しにくいものであり、最大の競合企業の「強み」を「弱み」へと変えることに成功したのである<sup>47</sup>。

複写機事業で開発されたカートリッジ技術は、既存のプリンター事業の強化にもつなげた。レーザービーム・プリンター事業でも新たに個人向けの市場を拡大するのに役立った<sup>48</sup>。また、消耗品ビジネスのコンセプトは、バブルジェットプリンターの製品開発にも生かされ、本体と消耗品を一体としたビジネスモデルが構築された<sup>49</sup>。

反転のイノベーションとしての「ミニコピー」の成果は、「小型化+カートリッジ方式+メンテナンス・フリー」という新結合によって、小規模事業者と個人ユーザー向けの複写機という新市場を創造したことである<sup>50</sup>。

### (3) ジョンソン・エンド・ジョンソン：使い捨てコンタクトレンズ「アキュビュー」

ジョンソン・エンド・ジョンソン（以下、J&J）の「アキュビュー」は、使い捨てコンタクトレンズ市場でトップシェアを誇る製品である<sup>51</sup>。1988年にアメリカで誕生し、日本では91年から販売が開始された。現在のコンタクトレンズ市場の9割は使い捨てタイプである。

使い捨てコンタクトレンズの実現の決め手は、製造方法のイノベーションにあった。三種類あるコンタクトレンズの主な製造法のうち、モール

ディング法は、他の製法（レースカット法、スピニングキャスト法）より加工精度は荒いが、生産コストが格段に安く、大量生産向けであった<sup>52</sup>。J&Jが採用したのは、モールディング法を改良したスタビライズド・ソフト・モールディング法（SSM法）である。もとはデンマークの小企業が開発した製造法だが、この技術を知ったJ&Jは直ちに行動を開始し、84年に権利を獲得している。

J&Jのコンタクトレンズ事業への進出は、81年にアメリカのコンタクトレンズメーカーを買収したときに始まる。買収後に社名をフロンティア・コンタクトレンズからビスタコンに改称し、J&Jのコンタクトレンズ事業部門を担当する子会社とした<sup>53</sup>。デンマークで開発された新技術の存在を知り、権利の取得に動いたのもビスタコンである。このようにJ&Jが新たな製造技術の情報を探知できたのは、既存のコンタクトレンズメーカーを買収して、社内にコンタクトレンズに関する知見を蓄積していたことが、第一の理由としてある。

J&Jが使い捨てタイプのコンタクトレンズに注目し、その将来性を確信できた第二の理由は、手術用のマスクや手袋など医療用ディスプレイ製品の事業を通じて、使い捨てのメリットを熟知していた点がある<sup>54</sup>。使い捨て医療製品ビジネスで培われた組織認識が、コンタクトレンズ業界の通念を反転させる決め手となったのである。コンタクトレンズの場合、使い捨てを選ぶことで加工精度や寿命という従来の価値基準で既存製品と競う必要はなくなる。逆に、清潔さや手軽さという新たな価値をユーザーに提供する製品戦略が可能となる。

使い捨てコンタクトレンズの事業化では、ビスタコンの既存製品のシェアが低かったことが、逆に功を奏した点も重要である<sup>55</sup>。長期間使用するタイプのコンタクトレンズ製品を主力事業としていなかった「弱み」が、むしろ「強み」として働くことになったと言える。これに対して既存事業

(47) 寺本（1998）73頁。

(48) 山之内（1991）354頁、寺本（1998）74-75頁。

(49) 榊原（2005）108-109頁。

(50) 顧客への訪問販売が中心となる複写機ビジネスでは、セールス人員数や代理店数も重要となる。この販売体制では、リコーがキヤノンや富士ゼロックスを圧倒していた。小型機の開発は、訪問販売から店頭販売へと販売チャネルの切り替えも意図されていた。82年の上市に際して、販売会社のキヤノン販売は約3000店（電気店、電卓店、カメラ店）と契約している。しかし実際には、店頭販売の対応のみ

では売上につながりにくかったことから、セールスマンによる顧客への訪問販売を補完的に必要とした。この問題は、キヤノン販売の各事業部（カメラ、事務機、光機）のチャネルの複合化（他事業部の主管製品も販売）を促すこととなった（石崎、2012、108-109頁）。

(51) 2012年時点で日本におけるJ&Jの市場シェアは47.0%である（日経産業新聞編、2013、277頁）。

(52) 榊原（2005）197-198頁。

(53) Johnson & Johnson Vision Care Web Site.

(54) 榊原（2005）198頁。



の「強み」が逆に「弱み」となったのが、それまでアメリカ市場で首位の立場にいたボシュロムである<sup>56</sup>。ボシュロムも使い捨てコンタクトレンズの技術開発をJ&Jと競っていた。しかし結果的に、ボシュロムが後塵を拝することになった背景には、二つの理由が考えられる。一つには、既存製品とのカニバリゼーションを恐れたためである。いま一つには、ディスポーザブル製品の事業経験に乏しかったことから「使い捨てる」というコンセプトに確信が持てなかったことである<sup>57</sup>。

キヤノンの「ミニコピー」と同様に、J&Jの「アキュビュー」においても、長く使用するという発想から、寿命の見切りをつけた消耗品として捉えるという視点の反転が、画期的な新結合を実現している。すなわち、「低コストの大量生産技術+ディスポーザブル製品の知見+即納物流体制」という新たな組合せによって、世界のコンタクトレンズ市場で首位の立場を確立したのである。多品種の製品を生産し即納する体制は、J&Jの元来の「強み」であり、多様な製品を世界市場に迅速に投入することを可能にした<sup>58</sup>。

#### (4) 3M：付箋・メモ帳「ポスト・イット」

3Mの付箋・メモ帳「ポスト・イット」は、強力な接着剤（粘着性ポリマー）の開発に失敗したことから生まれたヒット商品である<sup>59</sup>。

1968年にスペンサー・シルバーが参加していた開発チームは、様々なポリマーを合成する過程で粘着的というよりも凝集的な性質を持つポリマーを偶然生み出す。このポリマーは、強力な接着剤という評価基準から見れば質の低い接着剤であり、「簡単にはがせる」接着剤は「弱み」以外の何物でもなかった。しかし、粘着力ではなく、凝集力に注目するという視点の反転が、新結合への道を開くことになる。

接着剤の改良プログラム自体は目標未達のまま4年で終了したが、その後もシルバーは不思議な性質を持ったポリマーの用途の可能性を探索し続けた。72年にはこのポリマーの接着剤を塗布した掲示板を、鋸が不要なコルクボードのイメージ

で商品化した。市場の反応は小さくヒット商品にはつながらなかった。

転機が訪れたのは、1974年に新たに結成されたベンチャー・チームにアート・フライが参加したときである。教会の聖歌隊メンバーであった彼は讚美歌集をめくっていたときしおりが滑り落ちたことで、しおりを固定する必要性を意識する。同時にシルバーが発見していた“簡単にはがせる”接着剤を塗布するアイデアを思いつく。シルバーの掲示板と比較して、フライのしおりのアイデアは、貼り付けられる側ではなく、貼り付ける側に接着剤を塗布するという点で、視点を反転させた認識であった。

この本格的な用途開発につながる経緯を、田中（1990）では、「解」（特殊なポリマー）が先に存在して、解くべき「問題」（しおりの固定）がその後に見つかるという、ゴミ箱モデルの意思決定の好例として指摘している<sup>60</sup>。ここで注意すべきは、特殊なポリマーとしおりの固定は、両者が出会うまでは「解」でも「問題」でもなかった点である。両者が出会うことで、特殊なポリマーは「解」となり、しおりの固定は解くべき「問題」となった。特殊なポリマーとしおりの固定という新結合の関係を認識することが重要である。

着想から2年余りの時間を費やして、フライは接着剤を紙に塗布するプロセスと製造装置を開発し、試作品を完成させる<sup>61</sup>。この段階でフライは、単なるしおりを固定させる用途を超えて、コミュニケーション・ツールのメモ帳として使えるのではないかと考えた。

しかし、試作品に対するマーケティング部門の評価は厳しかった。通常メモ用紙の7～10倍の高価格であるにもかかわらず、効用が明確ではなかったからである。「ポスト・イット」が市場で広く受け入れられるためには製品の価値を理解してもらう必要があった。既存の類似品はないため、実際の使用経験が重要であると考えたフライは、技術本部長のジェフ・ニコルソンの支援を受けて社内の秘書部門に試用を依頼し、好評を得る。社外を対象としたテスト・マーケティングで

(55) 1982年時点のアメリカでの市場シェアは、ビスタコンが2%、ボシュロムが40%である（古岡、2010、44頁）。

(56) ボシュロムは、1971年に世界で初めてソフトコンタクトレンズを企業化している。

(57) 古岡（2010）45頁。

(58) 古岡（2010）46-47頁。

(59) 製品開発の経緯は、3M（2002）；邦訳、38-40頁、3Mのウェブサイト、田中（1990）83-87頁、日本

に根づくグローバル企業研究会編（2005）183-187頁に拠る。

(60) 田中（1990）88-93頁。

(61) フライは、必要に応じて貼りつき、用が済んだときにはきれいにはがせるように、接着剤の濃度の調整や改良を行った。また、板状の紙の一部に接着剤を塗布する技術が当時の3Mにはなかったため、フライはエンジニアの協力を得て製造装置を独自に製作している。

も最初に高い評価を得たのは、全米の優良企業に勤める秘書たちからであった。いずれも“簡単に貼ってはがせる”便利さを実際に体験したことが好結果につながっている<sup>62</sup>。接着剤の「弱み」が「強み」に転じたのである。「ポスト・イット」は、80年にアメリカで発売され、81年に日本を含む世界で発売された<sup>63</sup>。

このように見てくると、3Mの「ポスト・イットノート」による反転のイノベーションは、「粘着力の弱い接着剤+しおり・メモ帳+秘書のニーズ」という新結合によって実現したと言える。二人の研究員の発見や着想の結合だけでなく、製品の上市が認められ、実際に市場に受け入れられるための問題解決には、秘書のニーズとの結合が必要であった。

よく知られているように、3Mの研究員には就業時間の15%までを個人の自由な研究に使える権利が認められていた。シルバーもフライもこのルールを活用していた。二人の「ポスト・イット」の開発物語は、自由で主体的なイノベーションを尊重する3Mの組織文化を、企業の内外に向けてアピールする恰好の宣伝材料となっている。

#### (5) プリンズホテル：大磯ロングビーチ

大磯ロングビーチは、神奈川県大磯町に1957年に開業した海岸沿いの大型プール施設である。53年に営業を開始した大磯ロングビーチホテル（現・大磯プリンスホテル）に併設されており、事業の運営は同ホテルが行っている。

大磯ロングビーチは、西武鉄道グループを率いた堤義明の早稲田大学商学部の卒業論文（1957年3月）の構想を実現した事業として知られている。“海辺にプール”という異端の構想であったが、この事業コンセプトの妙は、「海は入るものではなく、観るものである」という視点の反転にあったと考えられる。

海水浴客が、海で泳ぐことよりも、浜辺で日焼けすることを重視するのであれば、水泳の機能と

日焼けの機能は分離可能である。水泳の機能は大型プールで提供し、日焼けの機能はビーチの景観を提供することで、レクリエーション・サービスとして成立する。つまり、プールの遊泳+海辺の日光浴という新結合で集客は可能と判断できる。

実際、大磯海岸の波は高く、遊泳禁止であった。このことは、海水浴場として見れば致命的な立地であり、大磯の「弱み」である。しかし、ビーチの開放性や情緒性は十分にあった<sup>64</sup>。

他方でプール事業として考えてみると、相模湾が一望できる海辺の景色は「強み」となる。都市部に立地するプール施設では高層ビルなど各種の建造物が視野に入り、リゾート気分を味わうことは難しいであろう。さらに、一直線の海岸線は、長大で見晴らしのよいプールの設営が可能になる。プール事業にとって更なる「強み」である。

大磯ロングビーチの成功は、東京から一時間というアクセスの良さに加えて、借景の妙と言える相模湾の眺望と海岸線の形状を活かして、大磯の「弱み」を「強み」に変えた新結合の結果である。すなわち、「相模湾の眺望+一直線の海岸+長大なプール+海辺の日光浴」の新結合が、遊泳禁止の海に臨む大磯ロングビーチの開業を夏の風物詩に変えたのである<sup>65</sup>。

以上、五つの事例について先行研究を参照しつつ考察してきた。(6) ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（以下、USJ）の「ハロウィーン・ホラー・ナイト」イベントと、(7) 常磐興産のスパリゾートハワイアンズ事業については、両者をイノベーションの観点から取り上げた研究文献は、管見の限り見当たらない。一方、当事者や関係者による有益な文献は存在するため、これらの文献を手掛かりにして、次節と第4節では、残る二つの事例を詳しく検討してみたい。いずれも反転のイノベーションの好例を提供していると考えられる。

(62) 77年に四つの大都市を対象に行った市場テストの結果が不振であったことから、商品化の中止も検討されていた。しかし、このテスト結果が思わしくなかったのは宣伝とカタログによる調査方法のためであると考えた事業部担当副社長のジョー・レイミーは、翌78年に試供品を用いた市場テストをアイダホ州の州都ボイシ（ボイジー）で実施し、試した人の90%以上が購入の意思を示すという成果を得ている。

(63) 付箋サイズの「ポスト・イット」は、日本市場の開拓過程で誕生している。日本法人の住友スリーエ

ム（2014年に住友電気工業との合併を解消。3Mの100%子会社となり、スリーエムジャパンに商号変更）の営業部門の人たちが現場での使用状況を観察する中で、メモ用紙サイズの「ポスト・イット」を切り分けて付箋として利用するケースが多いことに気づいたのがきっかけである。

(64) 宇多・村井・武中（1989）154頁。

(65) 芸能人の水泳大会などTV番組の撮影場所としてもよく利用されていたことから、マスメディアを通じた宣伝の影響も少なくないだろう。

### 3 事例分析 I : 「ハロウィーン・ホラー・ナイト」

#### 3-1 弱みから強みへ

##### (1) イベントの不振

2001年3月に大阪に開園したUSJは、日本のユー・エス・ジェイが運営するハリウッド映画をメイン・コンテンツとしたテーマパークである。アメリカのユニバーサル・グループから企画・建設・運営に関するライセンスを受けており、映画会社ユニバーサル・スタジオの事業部門の子会社ユニバーサル・パークス&リゾーツの管轄下にある。もっとも、近年は日本の運営会社であるユー・エス・ジェイが独自に開発したアトラクションやショーの比重も高まっており<sup>66</sup>、これらの実績は日本法人のコンテンツの開発能力の伸長を示すものと言える。開園10周年の2011年にパークに登場し、6年後の現在も集客に大きく貢献している「ハロウィーン・ホラー・ナイト」関連のアトラクションやショーは、その象徴的な事例である。ここでは、USJの起死回生の新企画である「ハロウィーン・ホラー・ナイト」について、1)「弱み」の同定、2)「強み」の同定、3)「弱み」が「強み」に転じる論理の同定、という反転のイノベーションを把握する方法に従って詳しく検討していきたい。

まず「弱み」の同定である。パフォーマンスの面では、2010年までのハロウィーン・イベントが赤字続きであったことが指摘できる。この時期までのハロウィーン・イベントは昼間を中心に開催され、内容もカーニバル風のパレードであった<sup>67</sup>。9月中旬から11月初旬までの開催期間で、例年7万人程度の集客にとどまっていた。数十万人を集客する夏期との格差は大きく、パレードに要した費用も回収できない状況であった<sup>68</sup>。

一方、経営資源の面で「弱み」に該当するのは、ゾンビである。従来からゾンビの遭遇イベントは開催されていたが、小規模であり目立たない存在であった。当然、昼間のハロウィーン・イベントとの関連性は低い。一部のマニア向けに近いゾンビ遭遇イベントが入場者数の増加に貢献す

る程度は小さく、その意味でパーク全体から見ると、弱みと言える経営資源であった。

##### (2) 「強み」となる評価

しかし、量的な面では物足りないイベントであったが、その特殊メイク技術と演出の効果もあってゾンビの完成度は非常に高く、クオリティーの面では申し分がなかった。USJの母体に相当するユニバーサル・スタジオは、ホラー映画の草分け的存在である。したがって、不足していた量的側面を補うことができれば、質の高さを存分に発揮できる余地があったと言える。

実際パフォーマンスの面を見ると、「ハロウィーン・ホラー・ナイト」のイベントが導入された2011年の同シーズンの集客は2か月間で40万人を超えていた。これは当初目標とした14万人（従来の倍）を大きく上回っていた。翌年以降も来園者は増加し、2014年10月には146万人の集客を達成、翌15年10月には175万人と単月では過去最高を記録している<sup>69</sup>。もちろんこれらの集客数は「ハロウィーン・ホラー・ナイト」だけの成果ではないが、従来のハロウィーンのイベントの「弱み」が「強み」に転じたことは確かである。

それでは、「弱み」が「強み」に転じた論理とは何であろうか。

#### 3-2 反転の論理

##### (1) ゾンビ&ハロウィーン・ブーム

市場のニーズやトレンドの面では、近年のゾンビ・ブームと90年代から広がりを見せていたコスプレ文化が交差するところに、今日のハロウィーン・イベントの盛り上がりがあるのではないかと考えている。図1は、2000年から2016年の期間を対象にして、新聞各紙の記事検索で「ハロウィーン」または「ハロウィン」の語でヒットした件数を示したものである。ここから、ハロウィーンが日本のマスメディアで注目を集めるようになってきたのは、2010年前後くらいであることが見て取れる。特に2015年以後の伸びが著しい。

(66) 森岡 (2016a) 172-174頁。

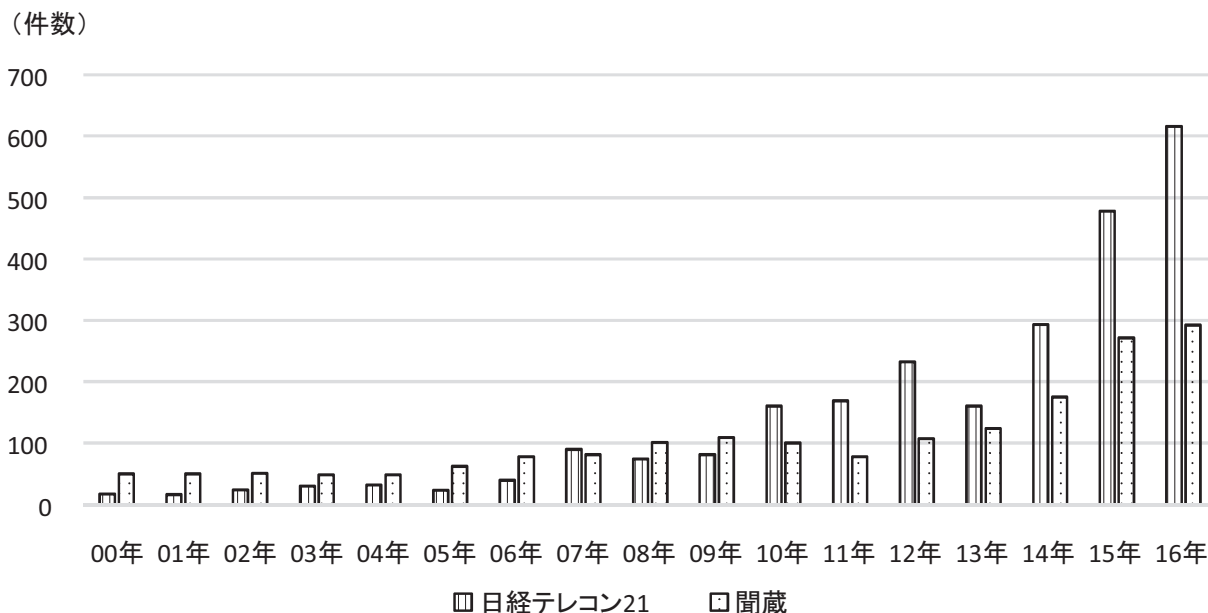
(67) 夜のイベントとしては、2008年から2010年まで「ハロウィーン・スペシャル・ナイト」が開催されている。各年10月の金曜日に実施され、最初の年は3夜、残りの年は5夜と限られた日程であった。また、イベントに参加するには専用チケットを購入する必要があった。後述するように、「ハロウィー

ン・ホラー・ナイト」の場合、専用チケットを購入する必要はなく、通常の入場券で参加できた。

(68) 森岡 (2016a) 62頁。

(69) 『日経MJ』2015年9月16日付。『日経産業新聞』2016年9月16日付。USJの年度別入場者数を見ても、2011年度からV字回復している(森岡・今西、2016、107頁)。

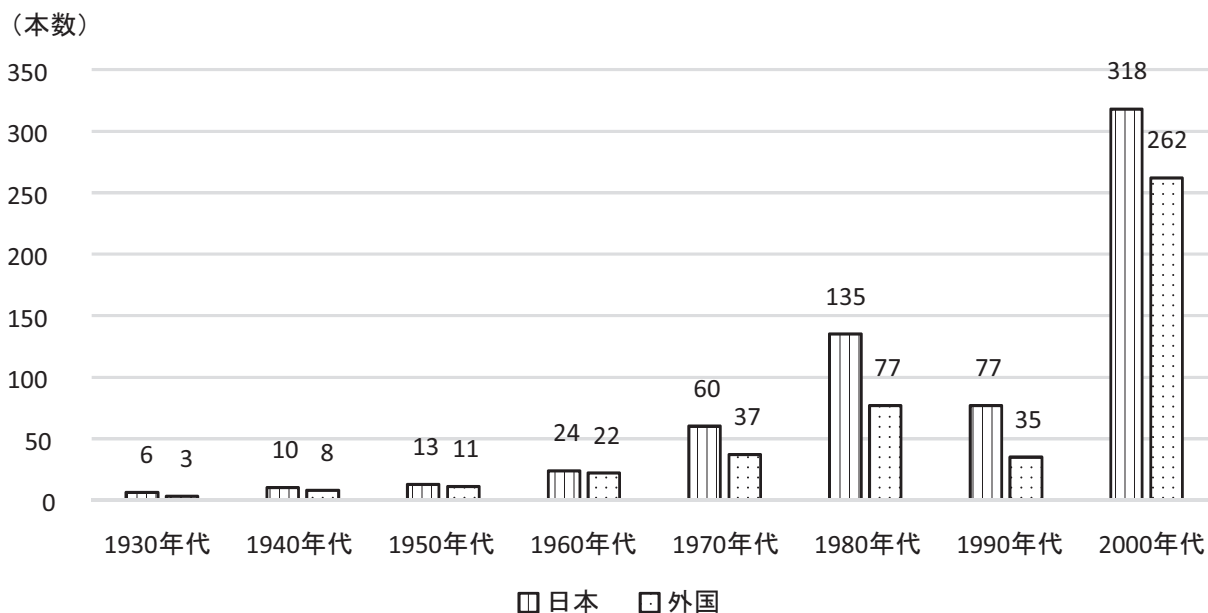
図1 新聞各紙の「ハロウィーン／ハロウィン」検索件数  
(2000年～2016年)



出所) 日経テレコン21及び聞蔵の記事検索より筆者作成。

注) 日経テレコン21は、日経四紙を中心とした新聞記事・企業情報のデータベースであり、聞蔵は、朝日新聞の記事データベースである。

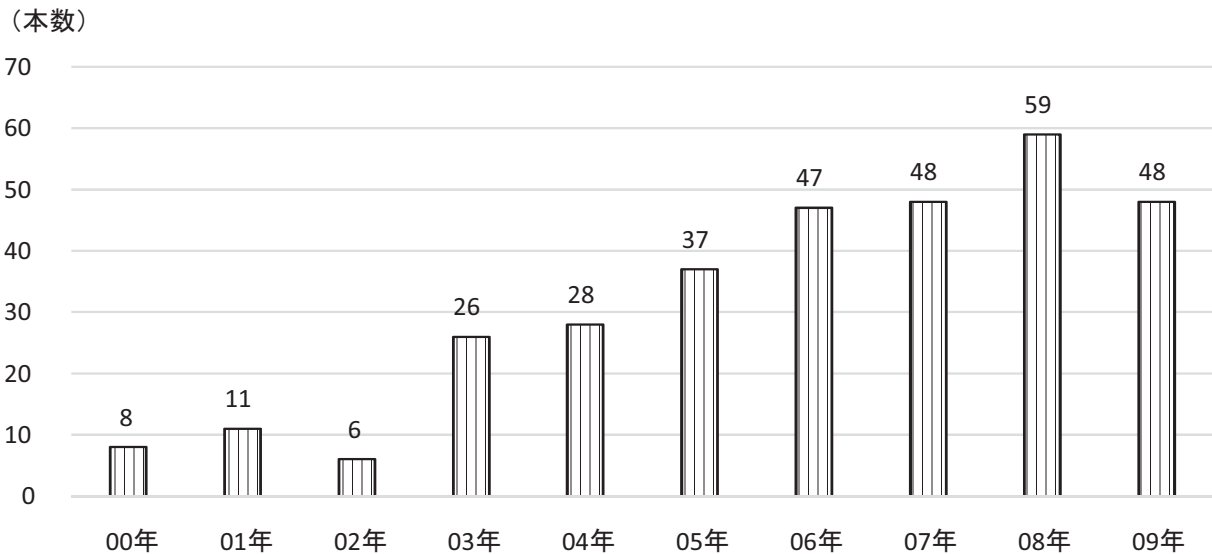
図2 ゾンビ映画の公開本数の推移  
(1930年代～2000年代)



出所) 岡本 (2017) 66頁。

注) 公開本数のカウント方法等の詳細については、出所の文献を参照されたい。

図3 2000年代のゾンビ映画の公開本数の推移（日本）



出所) 岡本 (2017) 94頁。

また、近年のゾンビ・ブームの動向を示唆しているのが、図2である<sup>70</sup>。ゾンビが登場する映画の公開本数の推移を見ると、1930年代から2000年代までの間に2回ゾンビ・ブームがあったことが確認できる。第一次のブームは1980年代であり、78年に公開された『ゾンビ』（原題：Dawn of the Dead、79年日本公開）の影響が大きい。ゾンビ映画の巨匠ジョージ・A・ロメロが監督し、以後のゾンビ映画のスタイルを決定づけた作品として知られる<sup>71</sup>。それは、人肉を食らう大量のゾンビと人類との間で生死をかけた戦いが繰り返されるという終末的な世界観が基調となっている。この路線をサバイバル・ゲームのスタイルで推し進めたのが、2002年に公開された映画『バイオハザード』である<sup>72</sup>。2000年代の第二次ゾンビ・ブームを牽引した本作は、その後シリーズ作品が6作も公開されるほどの成功を収める。図3は2000年代の日本のゾンビ映画の公開数の推移を詳しく見たものだが、『バイオハザード』が公開された翌03年からゾンビ映画の公開本数が急増していることが確認できる。2000年代のブーム

は、80年代のその2倍を超える規模である。

このような市場環境の下で、ハリウッド映画をコンテンツとしたテーマパークであるUSJで、ゾンビを全面に打ち出したハロウィーン・イベントが開催されたのであった。

## (2) USJの戦略と企業家的発見

「ハロウィーン・ホラー・ナイト」の考案者である森岡毅は、マーケティングに数理モデルを適用して10月期の来場者数に大きな伸び代を発見している。このモデルはガンマ・ポワソン・リーセンサー・モデルと呼ばれ、最近の購買データから消費者の購入頻度や各月の市場規模が予測でき、どの時期にどのアトラクションに経営資源を投入すべきかの判断材料を提供するものである<sup>73</sup>。

この市場分析から9月から10月に若い女性層のレジャー需要が高まることに気づき、独身女性層をコアターゲットに選んでいる。彼女たちに提供する価値は、「思い切り叫んでストレスを発散できる」体験である。

(70) ゾンビが初めて映画に登場するのは1932年制作のアメリカ映画『ホワイト・ゾンビ』と言われる（日本公開は33年。公開時の邦題は『恐怖城』）。

(71) 岡本 (2017) 81頁。内容の深さの面では、監督デビュー作の『ナイト・オブ・ザ・リビングデッド』（1968年制作）の方が優れていると思われる。極限状況のドラマを冷徹に描き、人間に害をなすのは同じ人間であるというゾンビ映画の本質が簡潔に表現

されている。また、各登場人物の判断や行動がことごとく裏目に出る様は、不条理劇の趣がある。ロメロの反転させた認識＝ストーリー展開の妙である。

(72) 映画の原作は、1996年にプレイステーション用のゲームソフトとしてカプコンから発売された『バイオハザード』である。

(73) 森岡 (2016b) 174頁、森岡・今西 (2016) 104頁。

表2 USJのハロウィーン・イベントの新戦略 (2011年)

|           |                            |
|-----------|----------------------------|
| コアターゲット   | 若い独身女性層                    |
| What      | 思い切り叫んでストレスを発散できる          |
| How=4P    |                            |
| Product   | ハロウィーン・ホラー・ナイト (ゾンビ遭遇イベント) |
| Price     | 無料 (追加課金なし)                |
| Place     | パーク全域 (一部エリアを除く)           |
| Promotion | 関西地区中心のCM広告                |

出所) 森岡 (2016b) 175-179頁より筆者作成。

森岡には前職でシンシナティに数年間滞在した経験があり、アメリカでのハロウィーン・パーティの楽しみ方を知っていたことがある。すなわち、ハロウィーンとは「日ごろは親が顔をしかめるようなことをいっぱいできる非日常、清く正しく堅実な日常の中では抑圧されたダークサイドを表に出すことが認められるお祭り<sup>74)</sup>」であり、その主役はハイティーンより上の年齢層の人たちであった。

このようなアメリカでのハロウィーン体験から森岡は「昼間の明るく楽しいパレードとは対照的な、夜のダークサイドな「コワ楽しい」体験で、ハロウィーン・シーズンに来場する消費者の理由は確実に強くなる<sup>75)</sup>」と予想した。子供が楽しむイベントから大人が楽しむイベントへの視点の転換である。プロモーションもこの路線を踏襲し、関西地区を中心に「怖いけど面白い、楽しい！」のCM広告を行っている。

そして、この「怖いけど面白い、楽しい！」を体験するための手段として選ばれたのが、ゾンビである。ハリウッド仕込みのリアルなゾンビの存在に森岡が気づいたのは、企画のアイデアを求めて過去に開催された自社のイベントの映像記録を見直していたときであった<sup>76)</sup>。

森岡 (2016b) によれば、マーケティングの4P

に基づいて、「ハロウィーン・ホラー・ナイト」の企画は立案された。要点を表2に示したが、価格政策で無料 (追加課金なし) を選択できたのは、既述の統計モデルを用いた需要予測から十分に費用をカバーできると判断したためである。14万人の集客目標に対して実際には40万人を超えていたのだから、リターンは予想を大きく上回ったであろう。

### (3) 新結合の論理

適切なアプローチを採用することで10月期の来場者数を伸ばすことは、潜在的に可能であった。では、適切なアプローチとは何か。それは、おびただしい数のゾンビが徘徊する世界の「コワ楽しい」体験を若い女性層を中心とした来場者に提供することであった。イベントの舞台の時間を夜 (18時以降) に設定したことは、ゾンビ体験の潜在ニーズに応える措置であったと言える<sup>77)</sup>。これは秋の夜長を過ごすための新たな娯楽を生み出すことにつながる。パークの稼働率や利用状況の面からも、夏期と比べて日没の時刻が早まる秋期は、それだけ夜の時間帯の重要性が高まる。開催時間を昼から夜へと反転させたことが功を奏したのである<sup>78)</sup>。

ゾンビという良質の経営資源を最大限に活用する上で、イベントの主軸となる時間帯を昼から夜に移行させたことが、最も重要な視点の反転と言える。なぜならば、パーク全体にゾンビを解き放つことができるからである<sup>79)</sup>。この視点の反転によって、新結合としての布置が実現する。すなわち、「ゾンビ遭遇イベント+夜のテーマパーク+ハロウィーン+若い独身女性層のレジャー・ニーズ」という新たな結合である。ゾンビの質の高さをTPOの再設定と大規模化でアピールすることで、地味な小規模イベントから大々的な人気イベントに転換できたのである。

この新結合の有利な点に、新たな設備投資が不要なことがある。2011年時点のUSJは、厳しい予算制約から追加の設備投資なしで、来場者の大幅増加につながる新企画を立ち上げる必要があっ

(74) 森岡 (2016a) 65頁。

(75) 森岡 (2016a) 67頁。

(76) 森岡 (2016a) 66頁。

(77) ここでゾンビ体験と記したのは、観客としてゾンビとの遭遇を体験するだけでなく、後述するゾンビに扮することによる積極的な参加者としての体験を含んでいるためである。

(78) ハロウィーンのシーズン中は、夜の時間帯のイベントだけでなく、昼の時間帯のイベントも開催され

ている。

(79) 前史の「ハロウィーン・スペシャル・ナイト」(2008年~2010年)では、限定されたエリアでゾンビが徘徊したが、主役は別のキャラクター (ビートルジュース) であり、イベントにおけるゾンビの存在感は概して希薄であった。しかし、2010年になるとゾンビへの注目度が高まっていることが確認できる (USJ「ニュース・リリース」2008年8月27日付、2009年8月20日付、2010年8月25日付)。

た。ゾンビという低コストの経営資源の活用は、その要請に応えるものであった<sup>80</sup>。ハロウィーン関連のイベント期間中はゾンビを演じるための臨時のアルバイトが採用されている。つまり、本質的な要素は人そのものではない。ゾンビに変装するために必要な特殊メイクや演出などの技術的要素の水準の高さが、ゾンビという良質の経営資源の核心なのである<sup>81</sup>。

#### (4) 競合相手の強みを弱みに変える

この新結合は、競合相手の「強み」を「弱み」に変える性質も満たしていた。主な競合相手として、オリエンタルランドが運営する東京ディズニーリゾート（TDR）を想定するのであれば、TDRにはリアルなゾンビを用いたイベントは模倣困難である。否、そもそも模倣する動機はない。確かに健全な娯楽を提供するディズニーの世界にも悪役は存在する。ディズニーヴィランズである。しかし、おとぎ話の世界で求められる非現実的＝空想的な描写は、ハリウッド映画のリアルな描写とは相反するものである。

「ハロウィーン・ホラー・ナイト」は、子供やファミリー層ではなく、大人や大学生を主なターゲットとしている。したがって、USJの戦略は、相手の強みを弱みにする戦略の要素も兼ね備えていると言える。「弱み」とは、ディズニーの流儀に反するため模倣できない、あるいはそもそも模倣する意思がない、ということである<sup>82</sup>。

#### (5) 強みの強化

従来は、9月初旬から11月初旬の期間で金曜日～月曜日と祝日のみの開催であったが<sup>83</sup>、2015年には10月に限り全日開催となり、16年からは9月から全日開催されている。「夜のイベントが目的の来場客も多く、午後7～8時に超満員になる日

もあった<sup>84</sup>」ためである。開催日数の大幅な増加は「ハロウィーン・ホラー・ナイト」が多数の集客を期待できるイベントとして定着してきたことを示しているだろう。

また、シーズン中は仮装姿で来場できるため、「ハロウィーン・ホラー・ナイト」は参加型の体験イベントの性格も備えている<sup>85</sup>。仮装パーティーの舞台をUSJが提供したと考えるならば、ゾンビはそのための呼び水として働いている<sup>86</sup>。主役は仮装を楽しむ来場者である。おびただしい数のゾンビが徘徊する世界の「コワ楽しい」体験に加えて、大人がハロウィーンの仮装を思う存分に楽しめる場を共有する機会を設けたことが、更なる人気と集客を可能にしたと言える。

2015年以降は、昼の時間帯のハロウィーン関連イベントを拡充し、子供を連れたファミリー層の集客にも力を入れている。昼間の親子連れと夕方以降の若い女性客という二つの主要ターゲットを時間帯で入れ替える戦略である<sup>87</sup>。

顧客の成長を時間軸上で考えてみることも有益である。2011年に開始してから6年が経過していることから、当初は子供で参加できなかった人たちが、夕方以降のイベントに参加できる年齢となり、リピーターとしてUSJの集客に貢献していると考えられる<sup>88</sup>。

## 4 事例分析Ⅱ：スパリゾートハワイアンズ

### 4-1 弱みから強みへ

#### (1) 炭鉱から観光へ

スパリゾートハワイアンズは、1966年1月に常盤ハワイアンセンターの名で福島県いわき市に開業した温泉レジャー施設で、ハワイをテーマにした日本初のテーマパークである。90年3月には施設の拡充に合わせてスパリゾートハワイアンズに

(80) 映画においても一般的にゾンビ映画は低予算で制作が可能である。

(81) 人的要素よりも技術的要素の重要性を強調したが、このことは芸達者なゾンビが貴重な存在であることを否定するものではない。イベントが盛り上がるためにはゾンビの活躍が必要である。

(82) 森岡（2016a、242頁）では、過去最高の175万人の集客を記録した2015年10月期は、月間集客数ではじめて東京ディズニーランド（TDL）を上回ったという認識が示されている。USJの推計では、TDLの10月期の集客は多くても162万人とされたからである。TDLは単月の数字を公表していない。

(83) 「ハロウィーン・ホラー・ナイト」の導入初年度の2011年は、9月23日～10月30日の期間で（金）～（日）と祝日及び10月31日（月）のハロウィーンの日

日に開催されている。開催曜日は2012年から（金）～（月）に拡大されたが、同年10月31日（水）と翌13年10月31日（木）はハロウィーン当日であるため、イベントは開催されている。

(84) 『日経MJ』2015年9月16日付。

(85) 昼のイベントでは参加型の仮装パレードが2006年から実施されている。

(86) 事前に応募した参加者がゾンビに扮してマイケル・ジャクソンの『スリラー』の音楽に合わせて踊るイベントが2014年以降、10月31日に開催されている。ダンスの規模は2000～3000人である。

(87) 『日経産業新聞』2016年9月16日付。

(88) ホラー関連の一部のアトラクションに年齢制限がある。18時以降のパークへの入場の年齢制限はないが、低年齢での参加は多くはないだろう。

表3 スパリゾートハワイアンズの沿革

|         |  |
|---------|--|
| 1963年秋  | 常磐炭礦（株）、温泉を利用した娯楽施設の構想を発表                |
| 1964年9月 | 子会社の常磐湯本温泉観光（株）設立（社長・中村豊）                |
| 1965年4月 | 常磐音楽舞踊学院設立（理事長・中村豊）                      |
| 1966年1月 | 常磐ハワイアンセンター（JHC）開業                       |
| 1967年5月 | 中村豊、常磐興産取締役社長に就任                         |
| 1970年7月 | 常磐炭礦、常磐興産に商号変更。常磐湯本温泉観光を吸収合併し、ハワイアン事業を承継 |
| 1973年1月 | JHCの累計入場者数が1000万人に達する                    |
| 1976年9月 | 常磐炭礦、全面閉山                                |
| 1982年4月 | TQC（全社的品質管理）導入。88年11月、デミング賞受賞            |
| 1988年3月 | 常磐自動車道開通。東京から2時間でアクセス可能                  |
| 1990年3月 | JHCの名称をスパリゾートハワイアンズ（SRH）に変更              |
| 2006年2月 | 累計入場者数が5000万人に達する                        |
| 2006年9月 | 映画『フラガール』全国公開                            |
| 2011年3月 | 東日本大震災の余震で施設が大きく損壊。SRH休業                 |
| 2011年5月 | ダンシングチームによる「フラガール全国きずなキャラバン」開始           |
| 2012年2月 | 全館営業再開                                   |
| 2013年8月 | 累計入場者数が6000万人に達する                        |

出所）常磐興産のウェブサイトより筆者作成。

名称変更して今日にいたっている。採炭業から観光レジャー業へと事業構造の転換に成功した常磐興産（70年に常磐炭礦から商号変更）がハワイアンズ事業の運営会社である（表3<sup>89</sup>）。常磐炭礦は本州最大の採炭量を誇っていたが、主要なエネルギー源が石油へとシフトする中、石炭業の斜陽化に対応した炭鉱町の生き残り作戦として、温泉レジャー産業に進出したのであった<sup>90</sup>。

以前の石炭業と現在の温泉レジャー業を主力とした企業経営を通じて、反転のイノベーションの視角から「弱み」と位置づけられる経営資源は、二つあると考えられる。一つは、鉱山会社時代の「温泉」である。“灼熱の常磐炭礦”と呼ばれた採炭現場からは高温（70℃）の温泉が常に湧き出

ていた。1トンの石炭を採掘するのに40トンの温泉を排出する必要がある、年間数億円の経費が生じていた<sup>91</sup>。

そしていま一つの「弱み」であったのは、温泉レジャー業に進出後の「フラダンサー」である。特に1980年代後半から90年代前半にかけてダンサーの数が不足し、ショーの水準の維持が困難になっていた。ダンサーの在籍数の推移を見ても、69年には最多の43名が在籍していたが、76年に30名を割り、80年に20名を下回り、88年には12名という最低水準に落ち込んでいた<sup>92</sup>。当時の地元いわきではフラダンサーの社会的評価は決して高くはなかったことも、ダンサーの募集にマイナスの影響を及ぼしていた<sup>93</sup>。さらにバブル景気後

(89) 常磐炭礦から常磐興産への商号変更の際、常磐ハワイアンセンターを運営していた子会社の常磐湯本温泉観光を吸収合併している。

(90) 当時の常磐炭礦の従業員は1万6000人。家族を含めると約6万人が炭鉱住宅などで共同生活をしていた（坂本、2015、277頁）。

(91) 清水（2015）13頁。『日本経済新聞』地方経済面東北、1984年3月24日付。

(92) 清水（2015）137頁。在籍数が12名の場合、非番の者を除くと、舞台上がるのは8～9名になる。しかし当時の舞台の広さで華やかさを保つためには、最低10名以上の出演が必要と判断されていた（池澤辰夫・安藤之裕監修、常磐興産株式会社スパリゾートハワイアンズ編、1990、193-194頁）。

(93) 社会的評価の低さを反映して「腰振りダンスの姉ちゃん」と揶揄されることも少なくなかった。



の93年に団体客が激減して集客に苦勞していた時期には、自前の教育機関によるダンサーの育成が問題視された。フラダンスのショーは無料で提供される一方、ダンサーの養成には年間4億円もの経費がかかっていたためである。

このようにスパリゾートハワイアンズの場合、創業前と創業後にそれぞれ経営資源の「弱み」を抱えていた。しかし実際には、この二つの「弱み」は、不可欠かつ最大の「強み」として働くことになる。この点を詳しく見ていこう。

## (2) 「強み」となる評価

最初は、大量に湧き出る高温の温泉問題である。確かに石炭の採掘時には負の資産であるが、それを温泉ビジネスに活用するのであれば、大きな正の資産となる。「日本のハワイ」というコンセプトで巨大な室内温泉施設が実現できたのも、天然の豊富な高温泉があればこそのことである。

一般に経営資源の価値は、無条件に決まる性質のものではなく、それを評価する文脈や視点によって価値の大きさは決定される。つまり経営資源の価値は、絶対的・実体的なものとしてあるのではなく、相対的・関係的な存在である。このことを端的に示したのが、常磐炭礦＝常磐興産の温泉である。高温泉という常磐炭礦の「弱み」は、常磐興産のハワイアン事業では「強み」に転じたのである。

パフォーマンスの面でも圧倒的な湯量は複数のハード（温浴施設）の新設を可能にし、集客に貢献してきた。最初の大規模なリニューアル投資は1990年3月であり、既存のハワイアンセンターを「遊び」をテーマとした「ウォーターパーク」に改装し、さらに水着で入る温浴施設「スプリングパーク」を新設した。続けて97年には世界最大の浴槽面積を誇る露天風呂「江戸情話 与市」を、99年には美と健康をテーマとした滞在型宿泊施設「ウイルポート」を、2001年にはハワイアン&スパをテーマとした屋外温浴施設「スパガーデンパレオ」を新設し、10年ほどの間に相次いで大型の温浴施設をオープンさせている。広大な採炭跡地があればこそ、このような設備の拡張が可能であったと言える（表4）。

年間入場者数を見ると、最初のピークは、常磐

表4 規模の推移

(単位：m<sup>3</sup>)

|       | 開業時<br>(1966年1月) | 現在<br>(2012年12月) |
|-------|------------------|------------------|
| 敷地面積  | 330,000          | 330,000          |
| 建築面積  | 19,313           | 42,747           |
| 延べ面積  | 41,500           | 94,546           |
| ビーチ面積 | 6,600            | 8,458            |

出所) 坂本 (2015) 311頁。

注) 東京ドームのグラウンド面積は13,000m<sup>2</sup>である。

ハワイアンセンター時代の1970年度である。炭鉱からの転業という話題性もあり、開業4年目のこの年に155万3000人を記録している。しかしその後の入場者数は減少傾向に転じ83年度には100万人を下回る状況が見られたが、おおむね80年代は100万人から110万人の水準で推移していた。88年度は常磐自動車道の開通で東京圏からのアクセスが容易となり、144万人（前年比33%増）を記録したが、翌年には127万人に減少している。90年度にはスパリゾートハワイアンズへのリニューアル効果で144万人に回復したが、バブル景気の終焉で90年代前半は減少傾向にあった。再び入場者数が増加に転じるのは、世界最大の露店風呂が新設された97年度である。これ以降、年間入場者数は毎年度増加を続け<sup>94</sup>、2005年度には151万1000人を記録し、35年ぶりに150万人超えを達成している。

一方、慢性的な人員不足で創業後の「弱み」と言えたフラダンサー（正式名称：スパリゾートハワイアンズ・ダンシングチーム）が「強み」として明確に認識されるようになったのは、創業期の実話を基に制作された映画『フラガール』（2006年9月全国公開）後である。同映画の大ヒットを機にフラダンサーの社会的評価が一変する。ダンサーの募集に苦慮していた状況から、全国から志願者が集まり、むしろ選考に苦慮するほどになった<sup>95</sup>。恥ずかしい職業からあこがれの職業へと変化したのである。フラダンサーの在籍数は2008年に34名（内新規採用6名）、12年に38名（同5名）と増加し、2014年には41名（同6名）の陣容を誇

(94) この間の入場者数の増加の一因として、宿泊客を対象とした無料のバス送迎がある。2000年に東京駅発着の運行を開始し、その後さいたま新都心駅、新宿駅、横浜駅等へ発着先を順次拡大した。「バス代は無料でも客足が減る平日に宿泊客を確保できる

効果は大きい。現地で使う飲食代や土産代など全体でみれば採算は合う」（佐久間博巳取締役、『日本経済新聞』夕刊、2002年12月27日付）からである。

(95) カレイナニ早川 (2017) 158-160頁。

表5 フラダンサーの在籍数と新規採用者数の推移  
(2008年度～2017年度)

| 年度   | 期生 | 在籍数 | 内新規 |
|------|----|-----|-----|
| 2008 | 44 | 34  | 6   |
| 2009 | 45 | 32  | 8   |
| 2010 | 46 | 29  | 0   |
| 2011 | 47 | 34  | 6   |
| 2012 | 48 | 38  | 5   |
| 2013 | 49 | 40  | 7   |
| 2014 | 50 | 41  | 6   |
| 2015 | 51 | 39  | 4   |
| 2016 | 52 | 35  | 4   |
| 2017 | 53 | 39  | 12  |

出所) 常磐興産提供資料。

- 注) 1. 在籍数は、新人ダンサーのデビュー時に広報発表された数値である。デビューの時期は入学3か月後の7月だが、47期生は震災の影響で10月となった。  
2. 期生は、常磐音楽舞踊学院の入学年度に基づいている。

るまでになった(表5<sup>96</sup>)。

年間入場者数への効果を見ても、映画が公開された2006年度は154万7000人、2007年度には161万1000人と過去最高の入場者数を達成している。フラガールたちのダンスショーを観ることを目的に訪れる人が増えたのである(表6)。

もっとも、2008年度以降は、140万人から150万人の水準で推移しており、映画公開が入場者数の増加に与えた影響は限定的であったかもしれない。映画公開の主な影響は、フラダンサーの募集状況と社会的評価の改善にあったと考えられる。

これまで見てきたように、常磐炭礦の「温泉」と常磐興産の「フラダンサー」という二つの「弱み」は、スパリゾートハワイアンズ事業における「強み」として評価を改めた。では、この二つの経営資源の「弱み」が「強み」に転じた論理とは何であろうか。

表6 スパリゾートハワイアンズの入場者数の推移  
(2005年度～2016年度)

| 年度   | 入場者数(千名) |
|------|----------|
| 2005 | 1,511    |
| 2006 | 1,547    |
| 2007 | 1,611    |
| 2008 | 1,518    |
| 2009 | 1,487    |
| 2010 | 1,336    |
| 2011 | 374      |
| 2012 | 1,408    |
| 2013 | 1,507    |
| 2014 | 1,483    |
| 2015 | 1,473    |
| 2016 | 1,411    |

出所) 常磐興産提供資料。

- 注) 2011年度の入場者数は次のように東日本大震災の影響を受けている。4月～9月:全館休館、10月～1月:部分営業、2月～3月:全館営業再開

#### 4-2 反転の論理

##### (1) 市場ニーズとコンセプト

豊富な湯量に注目したとき、温泉ビジネスを思いつくのはありがちなことである。しかし、そこから東北に「日本のハワイ」を実現するという発想は、やはり企業家的な飛躍であろう。発想者は中村豊、当時の常磐炭礦副社長である。閉山後の炭鉱関係者の雇用の受け皿となる新規事業のアイデアを求めて海外視察に出かけた中村は、「ホノルル空港に降り立った瞬間、ハワイの暖かさと“炭鉱の負の資源”である温泉がオーバーラップした」と語り、「青い空と海、そしてフラダンス、タヒチアンダンスのエンターテインメント——日本人にも必ず受け入れられるはずだ<sup>97</sup>」と確信する。

市場のニーズや時代のトレンドの面でも1940年代末から50年代にかけて日本ではハワイアン・ブームが起こっていた。都会のホテルやダンスホールでは定期的に「ハワイアン・ナイト」が

(96) 最適な在籍数はショーの構成に必要な人数から判断されている。2010年度は在籍数が少ないにもかかわらず新規の採用が行われていないのは、当時のショーに必要な人数が確保されていたことと、映画公開による人気上昇で引退するダンサーが少ないと

予想されたためである。一方、2017年度に12名と多くの人数が採用されたのは、2015年からプロジェクトマッピングが導入され、夜のショーの構成が変化したためである。

(97) 坂本(2015)279頁。

開催され、ハワイアン音楽が演奏された。ハワイの肯定的なイメージは『憧れのハワイ航路』（1948年発売）や『ハワイの若大将』（1963年公開）といった歌謡曲や映画を通して広められた<sup>98</sup>。61年に始まった寿屋（現・サントリー）の「トリスを飲んでHawaiiへ行こう！」の販売キャンペーンは話題となり、当時の流行語にもなった。

日本のIMF八条国への移行にともない、64年4月には海外渡航が自由化され、その年だけで約3万5000人がハワイを訪れた<sup>99</sup>。当時の日本人の間でハワイは、一度は訪れてみたい夢の観光地であり、66年1月に開業した常磐ハワイアンセンターの「千円でハワイに行こう」という大衆路線のコンセプトは、市場のニーズに合致していた<sup>100</sup>。

## (2) 自前主義と一山一家

炭鉱とフラダンサーという種類が全く異なる存在を結合させた媒体は、温泉である。しかし、経営資源とはいえ、モノはモノに過ぎない。新たな結合を実現するのはヒトである。肝心なのは温泉という媒体とハワイという表象を結合した中村豊の企業家的発想力であり、関係者を説得しそれを具体化したリーダーシップである。

ハワイをテーマとした本格的なテーマパークを実現するためには、本格的なフラダンスのショーを開催する必要がある。このとき中村が採った方

針は、フラダンサーを自前で育成することであった。常磐ハワイアンセンターの開業に先立つ65年4月にフラダンサーの社内育成機関である常磐音楽舞踊学院を設立し、理事長に就任している<sup>101</sup>。

しかし、炭鉱関係者からのフラダンサーの募集は容易ではなかった。「へそ出し踊り」「裸踊り」と揶揄され理解を得ることが困難であったとき、東京からプロのダンサーを連れてくればよいのではないかと意見する役員もいた。これに対して、中村は「炭鉱人の血を受け継いで、炭鉱の空気の中かで育ってきた人間が踊ることによって常磐炭礦の精神が生きることになる。よそからダンサーを連れてくることはあり得ない<sup>102</sup>」という姿勢を一貫して示していた。

こうして集めてきた1期生は18名で、内16名が炭鉱の娘であった<sup>103</sup>。学院生は常磐興産の社員として採用され、2年間の全寮生活を送った<sup>104</sup>。時間と費用をかけて社員ダンサーを養成したのは、「人の手は借りない。すべて自前でやる」という中村の経営方針に由来していたが、この「手作り」というのは炭鉱会社に見られた特徴でもあった。

常磐炭礦は、建設、土木、製造、輸送の各専門集団を有し、水、電気、機械・設備を自社で作る自己完結型の組織であった。また、炭鉱はガス爆発や落盤、出水など常に死と隣り合わせの職場で

(98) 矢口（2011）115-116頁。

(99) 1964年度の海外渡航者は約12万8000人であり、ハワイへの渡航者は全体の4分の1程度である。旅券申請時の目的別では、観光目的の海外渡航者は2割ほどになる。1960年代に入ると、業務目的でハワイを訪ねる会社員も増加した。もっとも、現地工場の視察を旅程に入れることで業務渡航の名目としたケースもあり、観光と業務の境界線は明確ではない。

海外旅行を促進するために、日本交通公社（現・JTB）は銀行と提携して海外旅行積立預金のキャンペーンを61年から開始していた。同社が提供するハワイの旅には「ダイヤモンド・コース10日間」（38万6000円）と「アロハ・コース8日間」（36万3000円）の二種類が用意されていた。当時の一流企業の男性大卒者の初任給は月給2万円程度である（矢口、2011、125-129、143-144頁）。現在の物価水準に換算してハワイ観光には400万円ほどの旅費が必要であった。

(100) この大衆路線は需要拡大の意味で正解であったが、サービス業としての接客姿勢は「お客様は千円札。千円札に頭を下げろ」であり、「掘れば売れる」という炭鉱時代の生産者の発想を残していた。しかし、1970年代後半になるとハワイがより身近になり、施設も陳腐化してきた。このため設備のり

ニューアルだけでなく、炭鉱時代の古い体質改善に着手する必要性を認識し、82年にTQC活動を開始した。顧客の満足度を測定して評価基準とし、目で見える管理を通じてPDCAサイクルを回すなどの各種活動の成果は、88年にサービス業として初のデミング賞の受賞に結びついた。このようにTQCへの取り組みを契機として、「お客様に感動を」を合言葉に、顧客第一、品質第一を志向する組織に転換できてきたことも、観光レジャー業で競争優位の維持を可能にした組織能力面での要因と考えられる（池澤辰夫・安藤之裕監修、常磐興産株式会社スリゾートハワイアンズ編、1990）。

(101) 常磐音楽舞踊学院は、福島県知事の認可を受けた各種学校であり、東北の宝塚音楽学校となることを企図していた。

(102) 清水（2015）110頁。

(103) 残りの2名のうち1名は福島市出身、1名は本社総務部社員で、初代ソロダンサーを務めたレイモミ豊田（小野恵美子）である。

(104) 中村の教育方針で、バレエ、フラダンス、タヒチアンダンスといった踊りの技術だけでなく、裁縫、茶道、礼儀作法などを教えていた。現在でも踊り以外の科目も教えることが、創設以来の学院の伝統となっている（清水、2015、33-34頁）。

あり、最悪の事態を防ぐためには、相互の信頼と協調が不可欠となる。常磐炭礦の経営理念であり組織文化である「一山一家」は、地域社会に密着した共存共栄の経営姿勢であり、互いに協力し、助け合って目的を成就することを重視していた<sup>105</sup>。

しかし、バブル景気の終焉で団体客が減少し、経営環境が厳しくなるにつれ、コストセンターと見なされていた学院の廃止を求める圧力が強まる。94年から95年のことである<sup>106</sup>。自前のダンサー養成を継続すべきかどうかで社内の意見は激しく対立したが、最終的には当時観光事業本部の副本部長であった斎藤一彦（2002年に社長就任）の決断により学院の存続が認められている<sup>107</sup>。「自前でダンサーを養成すれば年間4億円の経費がかかる。ハワイからダンサーを呼んでくれば1億円で済む。3億円の差はたしかに大きい、その差こそが、お客さんを惹きつける<sup>108</sup>」というのが、斎藤の判断の根拠であった<sup>109</sup>。

短期的な視点でコストの節減を重視するのであれば、ダンサーの社内での養成を止め、市場からの調達を選択することが合理的な判断となる。しかし学院の廃止を寸前のところで思いとどまることができたのは、学院創設以来の指導者カレイナニ早川（早川和子）ら学院関係者の熱意に加えて、経営サイドも土壇場で「一山一家」の精神を忘れていなかったためであろう。常磐炭礦＝常磐興産の精神的支柱である「一山一家」は、合理化が徹底せず過剰雇用をもたらす側面はあるが、他

方で安易な人員整理を抑制する機能を果たしている<sup>110</sup>。

スパリゾートハワイアンズの成功に見られる常磐炭礦＝常磐興産は、単なる人員整理の意味でのリストラではなく、環境変化に対応して事業構造を転換するという真の意味でのリストラクチャリングを実践してきた組織である。学院廃止問題の局面では「弱み」と位置づけられていた学院生がやがて最大のソフト資源＝人的資源となる可能性を失わずに済んだことは、大きな意味がある<sup>111</sup>。

この場合の視点の位置で重要な点は短期的か、長期的かということではない。競合他社の模倣や追従を困難にさせる経営資源のコアは何かという視点が肝心である。この視点から見直すことで、社内で育成したフラダンサーが踊るポリネシアン・ショーこそがコアの経営資源である、という気づきが得られたのである。

まとめると、中村豊と斎藤一彦という二人の経営リーダーとフラダンスの指導者カレイナニ早川（早川和子）の存在が、地域ブランドのコアとなる「フラガール」という人的資本の形成・蓄積・維持を可能にしてきたと言える。スパリゾートハワイアンズは、日本で唯一本格的なポリネシアン・ショーが常時観られる場として独自の地位を確立したのである。その決め手となった、ハワイアンズのダンサーをフラガールへと変身させた映画化の影響を、項を改めて見ていくことにしたい。

(105) 坂本（2015）281-283頁。常磐ハワイアンセンターでは、基本的に炭鉱関係者を従業員として雇っていた。このため「父親がフロントマン、母親が客室係、息子が調理師、娘がフラダンサー」といった状況が珍しくなかった（清水、2015、17頁）。常磐ハワイアンセンターの設立は、炭鉱町という地域の社会関係資本を基盤とした経営資源の新結合と言える。

他方で「一山一家」の負の側面として、閉鎖的・排他的な傾向があることは否定できない。しかし「好むと好まざるとにかかわらず、地域で生きるしかない土着企業であった」（菊池勇・常磐興産取締役、『日本経済新聞』地方経済面東北、1984年3月24日付）という背水の陣としてのコミットメントが、炭鉱町の転業を可能にした原動力であることも確かであろう。

東日本大震災の被害で200日を超える長期休業を余儀なくされたときでも、スパリゾートハワイアンズでは、社員の解雇は1名も行われていない。むしろ休業期間を逆手にとって、社員のレベルアップのため、ハウステンボスなど同業他社への長期派遣（延べ70名）を実施していた（坂本、2015、307頁）。

『日経産業新聞』2014年9月17日付）。

(106) 学院の廃止問題が現実に浮上した背景に、80年代末にフラダンサーの在籍数が最低水準に落ち込んでいたことがある。さらに、学院の最大の支持者であり、社内で天皇と呼ばれていた中村が87年に亡くなっていたことの影響も無視できないだろう。

(107) 清水（2015）133-134頁。

(108) カレイナニ早川（2017）145頁。

(109) 97年に学院の改革が行われ、卒業後は芸能社員として技能（7ランク）に応じた給与制度が導入されている（清水、2015、200-201頁）。

(110) 常磐興産は、事業の多角経営（分社化によるグループ企業経営）で炭鉱離職者の雇用の維持を図ってきた。

(111) もっとも、テーマパークとして定期的に施設を新設してきたことが利用者の拡大に寄与したのも確かである。映画『フラガール』で、自前で育成したダンサーたちによる本格的なポリネシアン・ショーが最大の強みとなる経営資源であることを改めて認識する以前は、むしろハード寄りの経営施策であった。

### (3) 映画とメディアの力

「温泉」と「フラダンサー」という二つの「弱み」を「強み」に変えたキーパーソンは、中村豊である。しかし、ハワイアンズのダンサーたちの社会的評価を一変させたのは、中村を主人公とした最初の企画案ではなく、フラダンスの関係者を主演に据えた案を採用した映画『フラガール』（2006年公開）の大ヒットであった<sup>112</sup>。

映画を製作・配給したのは、独立系の映画会社シネカノンである。プロデューサーの石原仁美は当初は中村豊を主人公にした物語を考えていたが、取材を重ねるうちに、女性が夢を実現する物語を描くべきだとしてフラダンサーを主演にした企画に変更している<sup>113</sup>。

二つの企画案とも扱う題材が、炭鉱から観光へという企業の事業転換の成功物語、炭鉱町の生き残り作戦であることには変わりはない。しかし、それをいかに魅力的に語るかという点で、主演を英雄的な社長から、炭鉱娘の踊り子たちへと視点を反転させたことが、映画成功の決定的要因となった。そのひたむきな情熱と健気さが、広く観る者の心を打つということだけでなく、フラダンサーの職業的魅力が、主人公たちと同じ10代後半から20代初めの女性層に強く訴求する仕上がりになっていたからである。

優れたメディア・コンテンツがTV放送などで繰り返し登場することの広告・宣伝効果は無視できない。映画『ローマの休日』（1953年制作。54年日本公開）の輝きが、都市ローマの観光人気を現在でも根強く支えているように<sup>114</sup>、作品の魅力が色あせない限り、映画『フラガール』の定期的な放映が、スパリゾートハワイアンズとフラガールの人気の持続に貢献するはずである。

メディアによる物語化の理解を深めるために、ここでは「イタコの誕生」を主題とした研究を参照してみたい。大道（2017）は、青森県下北半島のローカルな存在であった口寄せ巫女のイタコがメディアによって1960年代に全国的なブーム

となり、大衆文化における心霊現象の典型としてのイタコ像が形作られる過程を分析している。

同書によると、もともと恐山の菩提寺とイタコの間には宗教的には何の関連性もなかった<sup>115</sup>。しかし、1950年代後半からイタコが新聞や雑誌で頻繁に取り上げられるようになると、霊場恐山の表象をイタコが利用するかたちで自らの価値を高める一方で、菩提寺の側もイタコの口寄せの商売を黙認することで参拝客数の増加につながるという互恵的な関係の強化が見られた。

恐山のイタコが注目を集めることになった背景には、高度成長時代に高揚した日本の伝統文化の再発見熱とその後のオカルト・ブームがあった<sup>116</sup>。メディアの影響力で「恐山のイタコ」は誕生したが、その表象が大衆文化として幅広く浸透するにつれ、霊場恐山と菩提寺の観光価値も高まったのである<sup>117</sup>。

恐山とイタコの間を踏まえて、常磐炭礦とフラダンサーの間を考えると、炭鉱はフラダンサーを必要とし、フラダンサーは炭鉱を必要とした関係であった。炭鉱娘が躍るフラダンスであればこそ、炭鉱町の転業の経緯が市場価値のある物語となる。創業時もマスコミに取り上げられたことで多くの来場者を得ていたが、映画『フラガール』の成功は、その比ではない。映画以前にはフラダンサーの定まった呼称はなく、「ハワイアンズの踊り子さん」などと呼ばれていたが、映画公開後は「フラガール」が正式な通称となる。「フラガールの誕生」は、メディアによる物語化の集客効果を最大限に享受するための経営施策と言えよう。

### (4) 小括

常磐炭礦＝常磐興産には、二つの「弱み」があった。したがって、「弱み」を「強み」に変える新結合のパターンも二つある。一つは、「広大な採掘跡地＋多数の炭鉱離職者＋豊富な温泉＋ハワイアン人気」という新たな組合せにより、石炭

(112) 観客動員数125万人、興行収入15億円、第30回日本アカデミー賞で最優秀作品賞を受賞している。

(113) 清水（2015）206-215頁。

(114) より正確には、映画に描かれたローマ市内での数々の場面が人気の観光スポットになっているという意味である。

(115) イタコの口寄せが見られるのは、毎年7月20日から24日まで行われる恐山の火祭りの場である。イタコが火祭りに関わり始めた時期は1920年代（大正末から昭和初期）というのが通説である（大道、2017、230頁）。

(116) 1960年代に入ると、メディアの関心は、恐山あるいは恐山の一部としてのイタコから、恐山のイタコそれ自体へと移っていった。この結果、恐山は「死者に会える山」から「イタコを通じて死者に会える山」に変容した（大道、2017、151頁）。

(117) 2000年代に入ってもイタコを観光資源として利用する取り組みが見られる。一例として、公益社団法人八戸観光コンベンション協会は、2009年から観光客の誘致促進のため「イタコの口寄せ」イベントをはちのへ総合観光プラザで開催している（大道、2017、346-354頁）。

業から観光レジャー業への転換に成功したことがある。いま一つは、「創業実話+フラダンサー+ヒット映画」という新結合により「フラガール」が誕生し、ハードからソフトへと顧客への訴求点がシフトできたことである。

リピーターの獲得には、ハードの定期的な更新に加えて、ソフトの定期的な更新が重要である<sup>118</sup>。資金や立地の制約からハードの拡充が次第に難しくなりがちであるのに対して、ソフトは創意工夫次第と言える。したがって、ソフトは自前でなければならない。市場で時間をかけずに自由に調達できるようなソフトでは独自性はなく、競争優位にはつながらないであろう。

## 5. 結論

競争優位に貢献する要素を「強み」、貢献しない要素を「弱み」と判断し、この「強み」と「弱み」の観点からイノベーションの競争戦略のあり方を検討してきた。本稿で特に注目してきた戦略は、「弱み」を「強み」に変える新結合=反転のイノベーションであった。

反転のイノベーションは、自社の弱みを強みに変えるだけでなく、強みをさらに強化したり、競合企業の強みを弱みに転じたりすることが同時に追求可能な戦略である。このような複合的な成果が期待できるイノベーションを実現するためには、視点の反転と新結合の構成という二つの視角からアプローチすることが有効であった。最初の視点の反転を、要素の評価との関連で述べるならば、次の三つのポイントが指摘できる。

第一に、「強み」と「弱み」は、要素（製品・サービス、経営資源、組織能力など）の固有の属性ではないと理解することが肝心である。認識論で言えば、「強み」と「弱み」は実体的・絶対的ではなく、関係的・相対的である。したがって価値観や評価基準が異なれば、あるいは要素間の結合のあり方が異なれば、競争優位への貢献度は変わり、要素の評価も変わってくる。

第二に重要な点は、反転のイノベーションと視点の反転との関連性である。競争上の「弱み」の要素を「強み」に変えることと、視点を反転させることは同じではない。しかし、反転のイノベーションを起こすためには、視点の反転=価値観の

反転が必要となることが少なくない（表7）。

たとえば、顧客との直接的関係を志向したデルのダイレクト・モデルは、ユーザーを無知な消費者とは見なさず、学習する者として理解していたから誕生したものである。キヤノンの小型複写機やJ&Jの使い捨てコンタクトレンズでは、製品を耐久品ではなく消耗品と捉えることが必要であった。海辺のプールを構想した堤義明にとって、海は泳ぐものではなく観るものであった。

この逆さにした認識=価値観は、どのようなときに生まれるのであろうか。第三のポイントは、視点の反転が起こる条件である。ギャップに注目したイナクトメントとして、あるいは「イナクトされた環境」の否定として、視点の反転が起こるとき、そこには現実に対する強い違和感や疑問がある。また、厳しい制約の存在が観察される。

マイケル・デルの場合、コンピュータの価格は部品の合計額（600ドル）の5倍（3000ドル）もするのはなぜかと思ったことが、ダイレクト・モデルを着想したきっかけである<sup>119</sup>。キヤノンの開発チームは、信頼性とコストの厳しい制約条件の下に置かれていたことが、トレードオフを両立させるカートリッジ方式を生み出す圧力となった。USJの森岡毅は、設備投資なしで集客が多く期待できる企画を求められていたために、高品質だが低予算の資源であるゾンビに注目することで、昼間の健全な娯楽を夜のダークなイベントへと反転できた。脅威を機会とし、弱みを強みに転じる組合せ=新結合を生み出す認識=解釈は、企業家的な発想や発見の最たるものである。

しかし内外の環境が厳しい状況のとき、視点の反転が不適切に起こる場合もある。デルは90年代前半に小売経由の販売も手掛けたが、4年で直販制に回帰した。常磐興産はダンサーの社内養成の廃止を検討したことがある。このとき創業理念（デルのダイレクト）や組織文化（常磐興産の一山一家）が、視点が多角な方向に転じたとき、正しい方向に戻す役割を果たしていた。創業理念や組織文化には組織認識のパラダイムとして視点を定める機能がある。この定位の機能は、視点のブレを修正するのに役立つが、他方で視点を過度に固定化する逆機能として働く可能性もある。

このように視点の位置取りは極めて重要だが、視点を反転させただけでは競争優位とはならない

(118) 2000年代のスパリゾートハワイアンズの客全体に占めるリピーター率は、85%~90%である（『日本経済新聞』地方経済面、2002年10月26日付。同

2007年11月6日付。『日経産業新聞』2003年8月1日付）。

(119) Dell (1999)；邦訳、32-33頁。

表7 視点の反転

| 製品・サービス・事業                   | 視点の反転                                  |
|------------------------------|--|
| (1) デル：ダイレクト・モデル             | 間接的な顧客関係から直接的な顧客関係へ                    |
| (2) キヤノン：小型複写機「ミニコピア」        | 耐久品から消耗品へ                              |
| (3) J&J：使い捨てコンタクトレンズ「アキュビュー」 | 耐久品から消耗品へ                              |
| (4) 3M：付箋・メモ帳「ポスト・イット」       | 粘着力（貼る）から凝集力（はがす）へ                     |
| (5) プリンズホテル：大磯ロングビーチ         | 泳ぐ海から観る海へ                              |
| (6) USJ：イベント「ハロウィーン・ホラー・ナイト」 | 昼（子供）のイベントから夜（大人）のイベントへ                |
| (7) 常磐興産：スパリゾートハワイアンズ        | ①採炭業から温泉レジャー業へ<br>②映画の主人公を英雄的な社長から炭鉱娘へ |

出所）筆者作成。

表8 新結合の構成

| 製品・サービス・事業                   | 新結合の構成  |
|------------------------------|---|
| (1) デル：ダイレクト・モデル             | 直販制＋注文生産＋無在庫＋開発・生産の内部化                                    |
| (2) キヤノン：小型複写機「ミニコピア」        | 小型化＋カートリッジ方式＋メンテナンス・フリー                                   |
| (3) J&J：使い捨てコンタクトレンズ「アキュビュー」 | 低コストの大量生産技術＋ディスプレイ製品の知見<br>＋即納物流体制                        |
| (4) 3M：付箋・メモ帳「ポスト・イット」       | 粘着力の弱い接着剤＋しおり・メモ帳＋秘書のニーズ                                  |
| (5) プリンズホテル：大磯ロングビーチ         | 相模湾の眺望＋一直線の海岸＋長大なプール＋海辺の日光浴                               |
| (6) USJ：イベント「ハロウィーン・ホラー・ナイト」 | ゾンビ遭遇イベント＋夜のテーマパーク＋ハロウィーン<br>＋若い独身女性層のレジャー・ニーズ            |
| (7) 常磐興産：スパリゾートハワイアンズ        | ①広大な採掘跡地＋多数の炭鉱離職者＋豊富な温泉＋<br>ハワイアン人気<br>②創業実話＋フラダンサー＋ヒット映画 |

出所）筆者作成。

ことも確かである。それを可能にするのは、新結合の構成である。これが、視点の反転に続く、第二の視角である。検討してきた7事例を見ても、新結合の方法は多様である（表8<sup>120</sup>）。それでも二つの共通点があると考えられる。

第一に、時代のトレンドや市場＝顧客のニーズ（潜在的なニーズを含む）と合致することが必要である。市場＝顧客に広く受け入れられて、はじめてイノベーションと呼べるからである。

キヤノンの小型複写機の開発では、未開拓だが

大きな成長が期待できる個人や小規模事業者のニーズが捉えられていた。J&Jの使い捨てコンタクトレンズでは、清掃の手間を省きつつ、清潔な状態が保てるというユーザーの願望が叶えられていた。3Mの付箋・メモ帳は、社内外の秘書のニーズに合致したことで上市が認められ、人気商品となった。USJの「ハロウィーン・ホラー・ナイト」の大ヒットの背後には、ゾンビ&ハロウィーン・ブームと若い独身女性の間でのレジャー需要の高まりがあった。

(120) 新結合を構成する次元は、経営資源、組織能力、活動、機能・サービス、顧客ニーズなどであるが、各事例の新結合を比較したとき、上記の次元を全て満たす加算的表現として統一はしていない。また、

事例分析を通じた新結合の次元と構成要素の選択において、主観的評価の傾向を残している。改善は今後の課題としたい。

競争優位を実現した各事例に見られる新結合の第二の特徴は、それまで自社の「弱み」であった要素が、新たな「強み」として新結合の構成要素になっていることである。このために既存の競合他社が追随しにくい状況が生まれる。自社の「弱み」が他社の「強み」であったならば、その「弱み」であった要素が新たな「強み」に転じたことは、他社の「強み」が「弱み」へと変化することを意味するからである。

大規模な販売網やサービス網を持つ既存の競合企業にとっては、これら補完的資産の価値を大幅に低下させる新結合は、すぐには模倣が困難な戦略である。独自の流通・販売店網を持たず、卸売業者や量販店とのつながりもなかったデルの場合、それを逆手に取った直販制のダイレクト・モデルを生み出していた。キヤノンは、使い切り型のカートリッジを開発してメンテナンスを不要にすることで、サービス網の充実が複写機ビジネスでの優劣を決定づける要素ではないことを示した。ビジネスモデルではなく、製品特性に注目するならば、3Mの「ポスト・イット」は、粘着力の弱い接着剤が、付箋やメモの糊に利用されたことで、ユニークなヒット商品へと生まれ変わっていた。遊泳禁止の海に臨む大磯ロングビーチは、水泳の機能と日焼けの機能を分離することで、プールの遊泳+海辺の日光浴という新結合を生み出していた。いずれのケースも要素の組合せを変えることで、市場競争上の「弱み」であった要素を「強み」の要素へと昇華している。

以上の事例分析から確認できるのは、「弱み」を「強み」に変える新結合の存在である<sup>121</sup>。翻って、「弱み」に注目することに実践的な意味はあるのだろうか。二つ意味があると考えられる。

一つは、視点の反転が、競争優位と密接に関係しているのであれば、「弱み」と認識している要素を逆の視点から捉え直してみると、何らかの示唆が得られる可能性がある。市場競争上の「弱み」の要素は、厳しい制約条件として働くことが少なくない。厳しい制約条件は、視点=価値観の反転を促す原動力となり得る。既存の価値観からの脱却は、新たな環境への適応力を高めることにつながるだろう。

いま一つは、「強み」が強みでなくなったとき

の対応である。従来の「強み」に代わって「弱み」の要素を新たな競争上の「強み」とすることは、手持ちの経営資源を用いて活路を見出す、という現実の要請にも応えることになる。

それでも、「弱み」であると認識していた経営資源が、実は「強み」になることを自覚するのは難しいことかもしれない。この場合、外部=他者の視線が重要な役割を果たす可能性がある。新聞・雑誌であれ、写真であれ、テレビであれ、映画であれ、メディアに取り上げられるということは、他者の視線で切り取られることを意味する。

村山(2006)によれば、北海道美瑛町が「丘の街」として知られるようになった一つの転機は、1986年に同地を題材とした写真集が出版されたことである。風景写真家・前田真三のフレームで切り取られた町の姿が、地元住民に観光資源としての認識を促すことになったのである。

スパリゾートハワイアンズの場合、炭鉱からの転業を題材とした映画によって広く知られるようになったと言える。実話あつての物語だが、それでも映画という視点で切り取られた魅力的なストーリーがあればこそそのフラガール人気であろう。それは内部の人間(当事者)にとっては特別価値があることには思えなくても、外部の人間(観光客=異邦人)にとっては価値のあるものになるということである。

組織は、環境を解釈するだけでなく、環境によって解釈される存在である。したがって、内外の環境によって解釈された内容を、組織は戦略的に利用することが求められるだろう。

最後に、近年注目を集めている二つのイノベーションに言及することで、反転のイノベーションという視点の可能性について述べておこう。

まずは、リバース・イノベーションである<sup>122</sup>。このイノベーションは、開発途上国の現実から着想を得ることで生まれ、逆に先進国に影響を与えるイノベーションである<sup>123</sup>。先進に対する発展途上を「弱み」と見るならば、「弱み」から逆に「強み」の示唆を得るリバース・イノベーションは、反転のイノベーションの特性を持つ。

次に、創薬の領域でドラッグ・リポジショニングと呼ばれる開発手法がある<sup>124</sup>。この創薬手法の特徴の一つに、薬の副作用に注目して、新たな作

(121) 新結合が「弱み」を「強み」に転じたことは確かだが、時間軸を通じて、どの程度競争優位に貢献してきたかという点については十分に言及できていないため、今後の検討課題としたい。

(122) Govindarajan & Trimble (2012).

(123) 榊原(2012, 25頁)や沼上(2016, 237頁)では、クリステンセンの分断的イノベーションの枠組みを国際経営の文脈に適用したものと、リバース・イノベーションを捉えている。



用の薬を生み出す点がある。これまでに、制吐剤にあった便秘の副作用を利用して、下痢を伴う過敏性腸症候群の治療薬が開発され、またまつげが伸びる副作用があった緑内障治療薬からは、まつげを伸ばす薬が生まれている<sup>125</sup>。まさに視点を反転させることで「弱み」を「強み」とした創薬の成果である。

このように「反転のイノベーション」という視点は、関連するイノベーションの特徴を明確にすることに寄与すると考えられるのである。

## ＜参考文献＞

- 青島矢一・楠木健 (2008) 「システム再定義としてのイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』春号、58-77頁。
- 池澤辰夫・安藤之裕監修、常磐興産株式会社パブリゾートハワイアンズ編 (1990) 『レジャーサービス業のTQCへの挑戦：常磐ハワイアンセンターの実践の記録』日科技連。
- 石崎琢也 (2012) 「製品イノベーションと組織イノベーションの共進化：複写機産業におけるイノベーションの発生と普及のプロセス」『経済科学論究』第9号、埼玉大学経済学会、103-114頁。
- 宇多高明・村井禎美・武中信之 (1989) 「湘南海岸の沿岸域利用の現状と開発にかかる2、3の問題点」『海洋開発論文集』第5巻、149-154頁。
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式：脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社。
- 大道晴香 (2017) 『「イタコ」の誕生：マスメディアと宗教文化』弘文堂。
- 岡本健 (2017) 『ゾンビ学』人文書院。
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論：企業における創造と革新の研究』千倉書房。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣。
- カレイナニ早川 (2017) 『ひまわりのように』双葉社。
- 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済新報社。
- 近能善範・高井文子 (2010) 『コア・テキストイノベーション・マネジメント』新世社。
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』有斐閣。
- 榊原清則 (2012) 「リバース（反転）イノベーションというイノベーション」『国際ビジネス研究』第4巻第2号、19-27頁。
- 坂本征夫 (2015) 「スバリゾートハワイアンズの挑戦：ハワイアンセンター物語・常磐DNA」清水一利『常磐音楽舞踊学院50年史 フラガール物語』講談社、所収。
- 清水一利 (2015) 『常磐音楽舞踊学院50年史 フラガール物語』講談社。
- 高橋伸夫編、東京大学ものづくり経営研究センター著 (2005) 『170のKeywordによるものづくり経営講義』日経BP社。
- 田中政光 (1990) 『イノベーションと組織選択：マネジメントからフォーラムへ』東洋経済新報社。
- 谷口一美 (2003) 『認知意味論の新展開：メタファーとメトニミー』研究社。
- 寺本義也 (1998) 「事業の多角化と製品開発：キヤノンの躍進」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動 第2巻 企業家精神と戦略』有斐閣、所収。
- 日経産業新聞編 (2013) 『日経シェア調査 2014年版』日本経済新聞出版社。
- 日本に根づくグローバル企業研究会編 (2005) 『ケーススタディ住友スリーエム：イノベーションを生む技術経営』日経BP社。
- 沼上幹 (2006) 「間接経営戦略への招待」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『日本の企業システム 第Ⅱ期 第3巻 戦略とイノベーション』有斐閣、所収。
- 沼上幹 (2016) 『ゼロからの経営戦略』ミネルヴァ書房。
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞出版社。
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2017) 『イノベーション・マネジメント入門 第2版』日本経済新聞出版社。
- 古岡信吾 (2010) 「コンタクトレンズ市場の成熟化とコモディティ化をめぐる攻防」『立命

(124) ドラッグ・リポジショニングについては、水島 (2015) が詳しい。

(125) 水島 (2015) 89-90頁。リポジショニング後の薬

の方が大きな市場となることが珍しくない点も、研究開発に強いインセンティブを与えている。

- 館経営学』第49巻第2・3号、39-69頁。
- 水島徹 (2015) 『創薬が危ない：早く・安く・安全な薬を届けるドラッグ・リポジショニングのすすめ』講談社。
- 村山研一 (2006) 「地域の価値はどのようにして形成されるか」『地域ブランド研究』第2号、信州大学人文学部、29-56頁。
- 森岡毅 (2016a) 『USJのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか?』角川書店 (角川文庫)。
- 森岡毅 (2016b) 『USJを劇的に変えた、たった1つの考え方：成功を引き寄せるマーケティング入門』角川書店。
- 森岡毅・今西聖貴 (2016) 『確率思考の戦略論：USJでも実証された数学マーケティングの力』角川書店。
- 矢口祐人 (2011) 『憧れのハワイ：日本人のハワイ観』中央公論新社。
- 山之内昭夫 (1991) 「プロダクト・プランニング (4) キヤノンのパーソナル・コピー」田中幸一監修『ゼミナール マーケティング：理論と実際』TBSブリタニカ、所収。
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press. 邦訳、ヘンリー・チェスブロウ (2004) 『OPEN INNOVATION：ハーバード流イノベーション戦略のすべて』大前恵一朗訳、産業能率大学出版部。
- Christensen, C. M. (2000) *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. 邦訳、クレイトン・クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を減ぼすとき 増補改訂版』玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、翔泳社。
- Dell, M. (1999) *Direct from DELL: Strategies that revolutionized an industry*. HarperCollins Business. 邦訳、マイケル・デル (2000) 『デルの革命』國領二郎監訳、日本経済新聞出版社 (日経ビジネス人文庫)。
- Govindarajan, V. and C. Trimble (2012) *Reverse Innovation*. Harvard Business Review Press. 邦訳、ビジャイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンブル (2012) 『リバーズ・イノベーション』渡部典子訳、ダイヤモンド社。
- Holzner, S. (2005) *How DELL Does It: Using speed and innovation to achieve extraordinary results*. McGraw-Hill. 邦訳、ステーブン・ホルツナー (2008) 『DELL：世界最速経営の秘密』二見聰子訳、インデックス・コミュニケーションズ。
- Kuhn, S. T. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press. 邦訳、トーマス・クーン (1971) 『科学革命の構造』中山茂訳、みすず書房。
- Lakoff, G. and M. Johnson (1980) *Metaphors We Live By*. The University of Chicago Press. 邦訳、ジョージ・レイコフ、マーク・ジョンソン (1986) 『レトリックと人生』渡部昇一・楠瀬淳三・下谷和幸訳、大修館書店。
- Nonaka, I. and I. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. 邦訳、野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』梅本勝博訳、東洋経済新報社。
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*. Harvard Business School Press. 邦訳、マイケル・E・ポーター (1999) 『競争戦略論 I』竹内弘高訳、ダイヤモンド社。
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2 Aufl. Duncker und Humblot. 邦訳、ヨーゼフ・A・シュムペーター (1977) 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 (上)』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、岩波書店。
- 3M (2002) *A Century of Innovation: The 3M story*, 3M. 邦訳、住友スリーエム株式会社 (2002) 『3M 100年史』。
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. Addison-Wesley. 邦訳、カール・E・ワイク (1997) 『組織化の社会心理学 第2版』遠田雄志訳、文真堂。

(2017年12月27日投稿、2018年2月28日受理)