

戦略経営システムの構造と 「情報創造論的」戦略論

——業態発想からフォーマット発想への転換——

和多田 作一郎

はじめに

わが国の流通は、現在国内的にも国際的にもさまざまな問題が議論の対象となっている。今後どのように流通地図が塗り替えられ、どのような競争の時代が始まるのか、関係者は固唾を飲んで見守っている。

1983年に通産大臣の諮問に答えて、産業構造審議会流通部会から、『80年代の流通ビジョン』が答申された。そこでは、小売流通産業を「生活産業」としてとらえようとする考え方が提案された。

すなわち「小売業は従来のようにモノを流すパイプに止まらず、生活関連情報を提供するとともにそれに付随してモノ、サービスを総合的に提供する総合生活産業へと発展していくことになる。また収集した消費者情報を生産者にフィードバックしてだけでなく、消費者ニーズに対応した、商品の企画・開発機能をも備えることが引き続き期待される」とし、「消費者は単に生産者から供給されるものを受動的に消費するのではなく、安全性や精神的、文化的価値をも重視しつつより主体性をもって自らの生活を豊かなものにしようとする創造的消費者あるいは生活者と呼ばれるべきものに変化したと考えられる。」と述べている。

ここで初めて「生活者」という言葉がでてきたことに注目しなければなら

ない。

そして、『80年代の流通ビジョン』が答申されてから6年しか経過していない1989年には『90年代の流通ビジョン』が答申された。流通をめぐる環境の変化が目まぐるしく、これに対応するためである。そこでは、次のような「生きるための消費」から「豊かさのための消費」への転換が強調されている。

すなわち、「わが国の経済発展を通じて、消費者は物質的な欲求を超えて精神的な欲求の充足を求めるようになり、人並の意識から脱却した消費者は、多様な選択肢の中から自分自身の価値観に基づいた基準を作り、最大限の満足を得るための自分なりのライフスタイルを築くようになる。社会の成熟化とともに、“生きる”ための消費から、“豊かさ”のための消費へと消費の態様もかわり、さまざまな生活局面において今後一段と多様化が進行する。……」としている。

流通は「流し通す」と書くが、商品を大量に流し通すという役割は、工業社会のもので、現在社会における流通は生活文化の提案や豊かな生活の創造を行う機能に重点をおくべきである、という提案である。

そして、「わが国の小売機構が、多数の中小零細な店舗が高密度に存在するという特質を有している現状を考慮すれば、大型店の出店を全く自由にした場合、地域社会に大きな混乱をもたらす恐れがあり、したがって、消費者利益の保護にも配慮しつつ、大店法の枠組み自体はこれを維持する」と結論した。

しかし、これは、日米構造協議の結果、規制緩和から撤廃への道を歩みつつある。これにより、1991年12月20日、アメリカのトイザラスの日本人、日本トイザラス（本社・川崎）は、その1号店を開店し、現在日本全国に6店舗を開店した。最終的には、100店舗の出店を計画している、といわれている。これにより、トイザラスの出店地域の玩具店は、倒産に追い込まれるという、強力なカテゴリー・キラー（業態を殺す）の出現である。今後日本の流通構造が革命的な変貌を遂げるであろう。

トイザラスは豊かな生活提案型の「ライフスタイル型の専門大店ディスカウンター」と呼ばれる、フォーマットである。アメリカにおいては、既に業態は消滅し、このようなフォーマットが出現し繁栄をしている。

わが国の流通産業は、既にこれまでの業態間競争から、フォーマット間競争の時代に突入したのである。

この論文は、戦略経営システムとしてのフォーマットの構造を明らかにすることにある。

1 戦略的情報システム（SIS）の問題点

戦略の失敗は、いかなる戦術をもってしても回復できない、というのは軍事専門家の一致した見解である。企業においても戦略の失敗は致命的と考えるべきである。今日、企業を取り巻くマーケット、経済、技術といった経営環境が劇的な変化をみせているが、いまほど経営戦略の見直しが迫られている時期はない。そして同時に、経営システムの再構築が求められている。

こうした状況を背景に、戦略的情報システム（SIS: strategic information system）論議が活発になってきた。SIS がこれまでのデータ処理（EDPS）のツールとしてのコンピュータ活用を経営戦略レベルにまで引き上げた功績は否めないとしても、「SIS を導入しない企業は滅びる」といった、経営戦略の本質を考えない議論があまりにも多いことに筆者は心配をしている。

経営システムは、モノの調達から加工してこれに付加価値を付けて顧客に届けるというモノ（含む：サービス商品）の流れのシステムと、このモノの流れを制御する情報の流れのシステムの2つから構成される。

いくら情報の流れを戦略的に他社と差別化して、SIS を構築しても、その企業の提供する製品なりサービスを顧客に届け満足を得なければ、企業の発展はできない。経営成果を決めるものはマーケットであり、販売する製品の差別化がすべてに優先する。

最近発刊の学会誌『電子情報通信学会誌』の「戦略的情報システム（SIS）

特集」に「戦略的情報システムとは、顧客の多様な要望に柔軟に対処することにより、競合他社との間にサービスの格差をもうけ、競争優位にたつための企業戦略経営システムのことである。」¹⁾と定義している。SIS構築の目的は、戦略経営システムの構築が目的であり、システムと組織を同義と考えると、SISは組織戦略で、トータルな戦略経営システムのサブシステムと考えなければならない。

前掲書はさらに次のように続けている。「例えば、航空業界におけるコンピュータ座席予約システム（CRS）は、（略）当初、座席販売の効率化のために導入されたシステムであるが、そこに多くの付加価値をつけることにより、次々に顧客（取引先）を囲い込むことになり、ひいては、業界の統廃業という航空業界における大変革がもたらされたのである。（中略）

そして、このような事例がいくつか業界で独立に現れ、そこに共通する概念として浮かび上がってきたのが、SISである。

この概念を製造業に適用したものは、コンピュータ統合生産（CIM: computer integrated manufacturing）と呼ばれる。営業・販売の最前線と工場を直結し、製品の開発・生産・販売の流れをある経営戦略のもとに統合し、顧客の多様な要望に対処し、受注から出荷までの時間を短縮し、在庫量を削減することにより、企業活動全体の効率化をはかり、競争優位性を獲得しようとするシステムである。」（下線は筆者挿入）

航空業界のCRSと製品業のCIMには著しい違いがある。前者は、その企業の提供する商品は、サービス商品（座席予約）で、情報通信システムで移動ができるので、顧客（取引先）の囲い込みができたのである。後者は、モノの流れを効率化することにより企業活動全体が効率化した。

2つの事例の共通点は、経営効率優先でなく経営効果優先の、顧客にたいし便利な経営システムを構築した、ということである。

売上げなり利益を所与としてこれをできるだけ少ないコスト達成することを効率追求、経営資源を所与として与えられたコストで、できるだけ大きな売上げなり利益を達成することを効果追求ということにする。

戦略経営システム構築に必要な考え方は、これまでの大量生産、大量販売時代のような企業側の論理による効率優先の経営から、徹底的に顧客側の論理にたった効果優先の経営に再構築することである。

2 経営情報システムの構造と機能

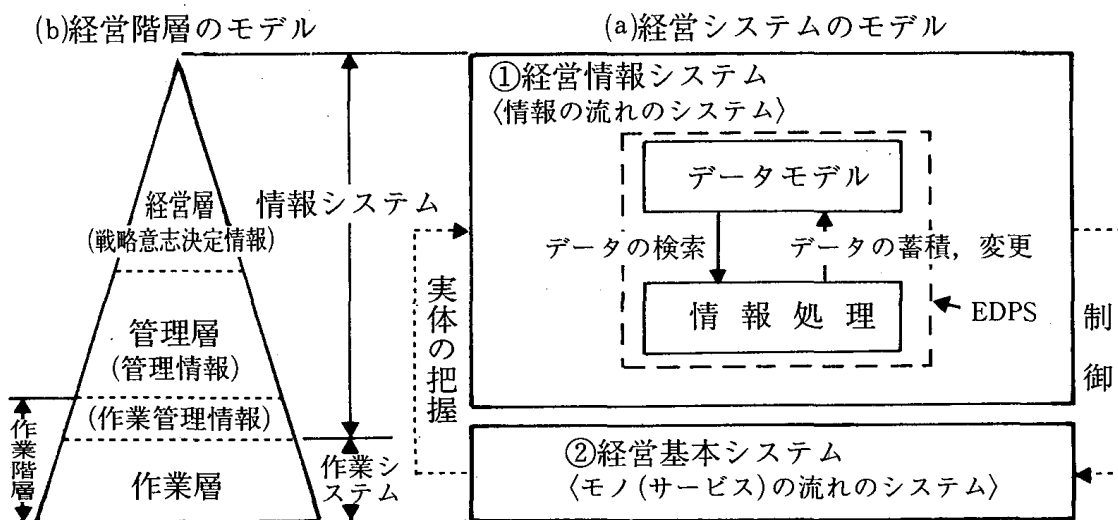
経営学において、組織は、「権限の体系」というのは伝統的な組織観である。1960年代以降、「情報処理システム」と考える組織観が台頭した。

ハーバード・サイモンは、1957年「組織の本質は意思決定を含む情報処理システムであり、組織の階層は、人間の認知並びに情報処理能力の限界を克服するためにつくる」という考え方を提唱した。

コンティンジェンシー理論（contingency 理論は、条件適合理論、環境適応理論と訳されるように、）組織の環境適応を問題にする理論のなかから生まれた。「組織は、環境の生み出す情報の意思決定負荷に適応する情報処理能力を展開させることによって、環境に有効に適応するという基本命題を確立した。」

この考え方による、経営システムの基本構造を図1²⁾に示す。

図1 経営システムの基本構造



前項で述べたように、経営システムを情報の流れのシステムとモノ（サービス）の流れのシステムに分け、前者を経営情報システム、後者を経営基本システムと呼ぶことにする。³⁾

図の(a)と(b)を対照して、経営情報システムは、経営組織階層の経営層、管理層のそれぞれの戦略的意思決定情報と管理情報、及び作業層の管理情報を含んでいることに注目していただきたい。

つまり、経営情報システムは、EDPS（コンピュータによるデータ処理システム）だけではなく、経営・管理者の意思決定情報を含んでいる、ということである。

経営基本システムは、経営組織の作業層に対応していて、ここではモノの流れに付加価値を付ける作業をしている。

経営情報システムは、経営基本システムのモノ（含むサービス）の流れの実体⁴⁾（entity）をデータで把握し、その流れを制御することにある。

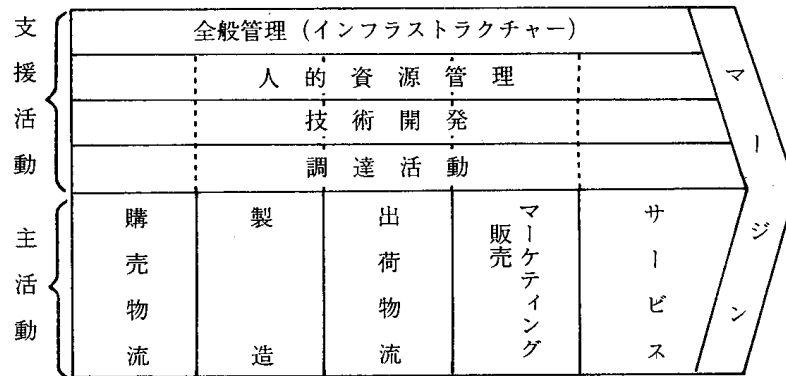
制御とは、「目的の仕事をして、モノに付加価値を付ける行為」と定義する。

ポーター（M. E. Porter）はマーケットが価値を認める製品やサービスを創り出す活動を「価値活動」、その価値活動の有機的な連関としての仕組みを「価値連鎖システム」と呼んだ。⁵⁾図2にこの「価値活動の基本」を示すが、価値活動は、企業が事業経営において行う技術的・経済的に性格の異なるさまざまな活動の価値連鎖システムを構築し、顧客が喜んで買う価値を創造することである。

ポーターは、「競争優位性」の基本的な類型として「コスト優位性」と「差別化」の2つがあることを指摘した。この競争優位性につながる価値活動は、経営基本システムのモノの流れが経営情報システムの情報（伝票）により制御されることにより生じる。

ポーターのいう、顧客の喜んで買う価値を創造する「価値連鎖システム」はどのようにして創造できるであろうか、が戦略的情報システムの大きな課題であるが、このための経営情報システムの機能として次の3つが必要である。

図2 価値活動の基本



出典：M. E. ポーター「競争優位の戦略」1985，ダイヤモンド社

- (1) 経営情報システムは，経営基本システムの実体を正確にリアルタイムに把握する。
- (2) 経営情報システムの情報によって，経営基本システムのモノ（含む：サービス）の流れが価値連鎖が最適化（最大化）するように制御する。
- (3) リアルタイムに把握された，経営基本システムの実体情報，特に市場情報を戦略的，戦術的（管理的）意思決定に結びつける仕組みを内蔵する。

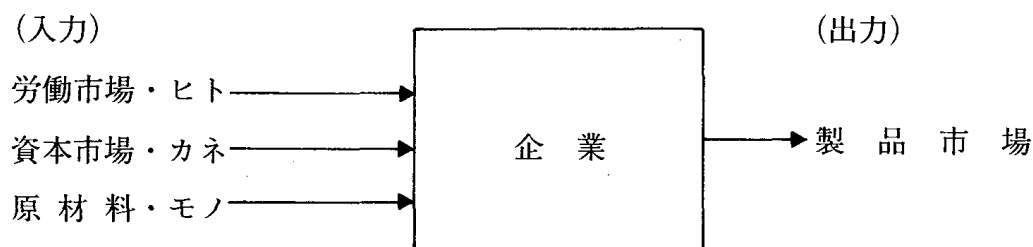
価値活動の連鎖の最適化は，企業内だけに存在するのではなく，他企業との「垂直的連結」においても必要である。

3 戦略的経営と市場戦略

「企業は環境の中に生きる生き物であり，生かされている生き物である。」⁶⁾ このため，企業は環境との間に多くの取引関係をもっている。企業が利用できる経営資源は，この取引関係から生み出されたものである。この関係を図3に示すが，図の入力を所与として，できるだけ大きな利益なり売り上げをあげることを効果追求と定義した。効果追求の経営をするためには，製品市場の顧客を意識して，徹底的な顧客の満足の追求できる経営・管理が

必要である。

図3 企業と外部環境の関係



戦略的経営とは、経営システムの出力である顧客と製品の関係に注目して、経営効果追求可能な経営システムの構築をすることである。その効果追求は、ROI（総資本経常利益率）で測定する、と考える。

ここで、経営戦略を、「不確実性の高い環境に対して、長期的な展望の下に、全社的な視野から組織としての市場克服の基本計画」⁷⁾と定義する。この定義には、下線を引いた4つの戦略思考に対する次の条件が含まれている。

- (1) 経営戦略は長期計画である。
- (2) 経営戦略は市場克服の計画である。
- (3) 経営計画は基本計画である。
- (4) 経営戦略は組織の目標である。

経営戦略は、組織の目標ということは、組織という人間の集団を引っ張っていくための目標である。生身の人間を燃え立たせて働く意欲を持たすような「その企業のあるべき姿の基本コンセプト（経営ビジョン）」を作り、誰もが理解できるものでなければならない。長期計画であり、基本計画ということは、不確実な環境の小さな変化にとらわれることなく、その「企業のあるべき姿の基本コンセプト」に基づいて、環境克服の長期に変更しない実施計画とを接続する、要の位置をしめる計画でなければならない。

経営戦略の策定に当たり、企業のあるべき姿を具現化するために、次の3つを決めることが求められる。

- (1) 市場の選定戦略
- (2) 企業構造の戦略
- (3) 経営資源の活用戦略

戦略は、市場克服の計画であるために、これを実現するに一番重要なことは、市場戦略である。

4 「市場論的」戦略論の台頭

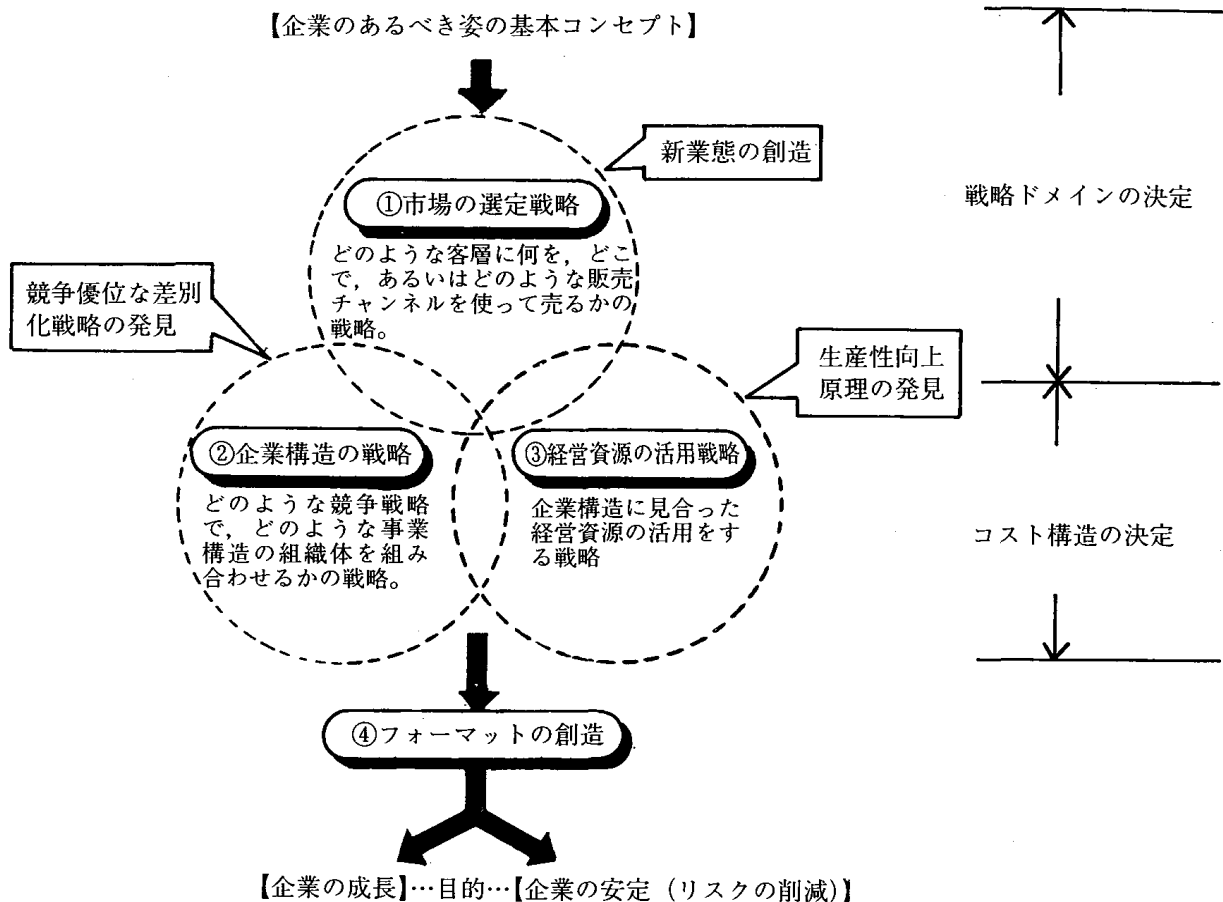
チャンドラー (A. D. Chandler (1962)) による「構造は戦略に従う」⁸⁾ という命題の提出以来、戦略経営論は、戦略と組織構造の関係として研究された。これは「組織論的」戦略論である。このため、それまでの戦略論は、企業の競争優位性の確立のための組織基盤の考察を主としてきた。これにたいして、マーケティング論的、あるいは「市場論的」戦略論が台頭してきた。⁹⁾ 「市場戦略は、市場において企業の競争優位性を長期的に保障するようなマーケティング取引のグランド・デザインである。したがって、市場戦略は、競争優位性を長期にわたって保障するようなマーケティング行為の特定形態を指定しなくてはならない。この特定形態のマーケティング行為を、組織行動として生み出そうと努力する過程において、競争優位性の組織基盤となる特定形態の経営資源が蓄積される。」⁹⁾

「組織論的」戦略論は、「既存の製品・市場ポートフォリオの中から、企業独自の事業領域（ドメイン）を選択したり、複数の事業領域が選択された場合には、その間での経営資源配分をどう行うかにある。」これを本稿では、「企業構造の戦略」ということにする。勿論、この戦略も重要であるが、それ以上に重要なことは、「静態的な製品・市場のポートフォリオの選択ではなく」市場でのマーケティング行為のフィードバック情報を戦略意思決定に結びつけるという戦略思考が重要である。

5 戦略経営システムの構造

「市場論的」戦略論を実現する戦略経営システムの構造を図4に示す。

図4 戦略経営システムの構造



前述のように、企業は環境のなかの生き物である。不確実な環境の小さな変化にとらわれることなく、「その企業のあるべき姿の基本コンセプト」に基づいた市場克服の基本計画が経営戦略である。換言すると、経営戦略とは、将来のかなり長い期間にわたり、企業の成長と安定（リスクの削減）を保障するような「儲けの仕組み」あるいは経営システムの構築をめざす、ということである。

経営戦略の策定に当たり、「企業のあるべき姿の基本コンセプト」を具現

化するために、図示した3つの要素（①②③）を決めることが求められる。それぞれ、「新業態の創造」であり、「競争優位な差別化戦略の発見」であり、「生産性向上原理の発見」である。

このうち、①は、戦略ドメインの決定であり、②、③は販売する製品のコスト構造を決めることになる。

これまで小売業は、業態を明確化するだけで、発展することができた。現在は競争の激化と生活者の消費傾向の変化が激しく業態の明確化だけでなく、事業機会を鋭く読みとり、その事業化に必要な資源をすばやく展開する、というこれまでと異質の市場戦略を展開することが求められる。

どの企業でも、戦略を策定している。この点では企業間格差はほとんどないが、格差を生じるのは、図示する3つの要因を同時に展開するという発想がなかったことと、その戦略を有効に遂行するための経営資源をもっているかということと、その戦略が能率的に遂行される仕組みの構築ができなかった、という点である。

「戦略が有効で、それが能率的に遂行されるとき、その戦略は企業成果の向上に貢献し、儲けの仕組み」になる。「戦略の能率は、その戦略に投入した経営資源量と、その戦略が生み出した成果の比率である。」¹⁰⁾

図に示す「フォーマットの創造」に注目していただきたい。図示した、「新業態の創造、競争優位な差別化戦略と、発見された生産性向上原理を盛り込んで、企業の成長と、安定を可能にする小売の経営システム」がフォーマットになることを図は示している。

6 業態発想からフォーマット発想に転換

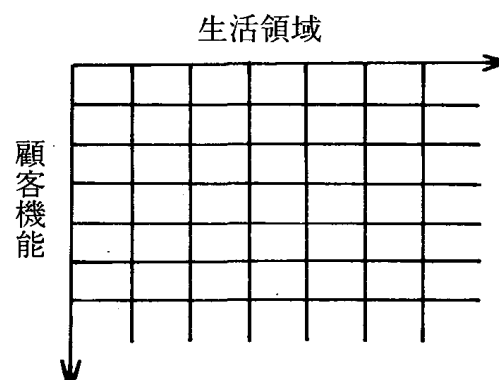
アメリカから始まり、日本においても最近では実務家の間には、フォーマットという言葉を使用し始めるようになったが、明確な定義を示した文献は見当たらない。

唯一、中内潤著『小売流通情報の戦略デザイン』に、「現在小売流通情報

を特徴づける最も重要な要因の一つは、それが展開されている小売業態とサービス事業……以下、これを一括して“事業フォーマット”と呼ぶ。」と述べ、「現在小売流通情報を特徴づける第1の主体的条件は、まさしくこの事業フォーマットの多様性にある」¹¹⁾と述べている。

さらに、前掲書は、図5を示して、「生活者の「生活システムとしての消費市場：その認識の枠組」を説明している。これは、「消費市場を個々の顧客の生活システム（あるいはその集合）としてとらえ、それを何らかの軸に基づいて“生活領域”を分類し、そして各“生活領域”を構成する顧客ニーズをこれまた何らかの軸に基づいて分類することによって、様々な事業フォーマットを生活システムに対応づけるという考え方」を示している。

図5 生活システムとしての消費市場：その認識枠組



(中内 潤著『小売流通企業の戦略デザイン』プレジデント社刊転載)

「ここで重要な点は、分類軸としてどのような軸を設定できるかが、“消費市場認識”の適否の鍵を握っている」¹²⁾と述べていることである。

1 「はじめに」で述べたように、流通業界は、これまでの業態間競争からフォーマット間競争の時代を迎えている。これまでの業態という考え方では、あまりにも大雑波で他店と差別化することはできない。業態をより精緻化した競争優位な戦略的フォーマットを如何に構築するかが問われている。アメリカの小売業界においては、トイザラスに代表される強力なフォーマット

が創造され、これまでの業態的発想の企業は次第に斜陽化し淘汰されている。その代表的企業は、GMS の代表のシアーズであり、百貨店のメーシーである。

小売の競争は、表層的には、店頭に並べられた、商品でなされるようであるが、その品揃え能力、価額等は図4に示された、戦略ドメインの決定、コスト構造の決定(②、③)という戦略思考により決められる。

7 消費市場認識の枠組み

経営戦略の有効性は、その戦略が経営環境特にマーケットに適合している程度により決まる。そのポイントは、経営者の正しい消費市場の認識である。

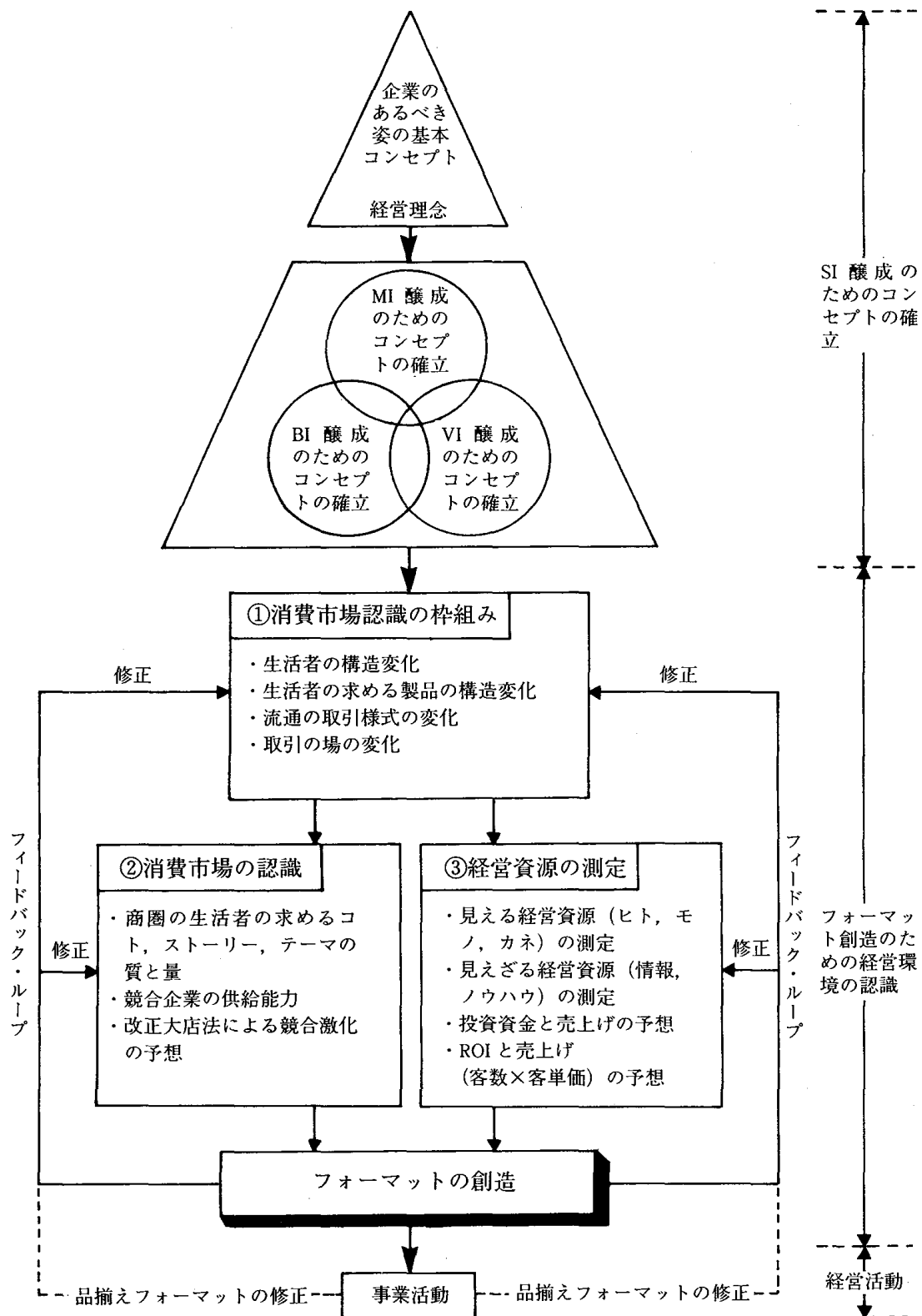
「小売業は、商品・サービスをどのように調達し、どのようにアソートメント(集成体)して事業フォーマットを作り、どのようなオペレーションに基づいて消費市場に提供するか意思決定により」支えられている。その小売業者の経営者が、「消費市場に関するイメージを“消費市場認識”と呼び、そして、ある一定の“消費市場認識”をもたらす思考枠組みを“消費市場認識の枠組み”¹³⁾と呼ぶことにする。

マーケットをただ漫然とみても何もみえない。フォーマット創造のための戦略ドメインを決めたり、自社の経営資源に見合う新事業を探索するという目的をもってマーケットを見ると、見えないものが見えてくる。このように見えないものを見えるようにする概念装置というフィルターが「認識の枠組み」である。¹³⁾

M. E. Porter (1985) によると、競争優位性を創出する最大の機会は、細分化の新しい方法からもたらされる」と指摘している。

図5に示した、生活システムとしての消費市場を生活領域と顧客機能という細分化により分類して、それを実現するフォーマットを創造する目的をもって「消費市場認識の枠組み」というフィルターを通して消費市場を認識する。

図6 フォーマット創造のための経営環境認識のステップ



(拙著「豊かな生活提案のための小売り業態開発Q & A」実務教育出版刊より転載)

図6に「フォーマット創造のための経営環境認識のステップ」を示す。

図の①「消費市場の認識の枠組み」を設定するための消費市場のマクロ的な構造変化を図示している。②「消費市場の認識」というのは店舗の所在地（あるいは出店予定地）の商圈の生活者や競合企業の状況，あるいは将来出店が予想される企業名などのミクロ的な認識のことである。③「経営資源の測定」というのは創造しようとするフォーマットの事業活動に必要な経営資源をもっているかどうかの推定を行うことである。

図6にフィードバック・ループを示しているが、①②③のそれぞれの認識、測定により修正して、次第に「利益のでるフォーマット」創造の実験をしていくことを示している。

8 SIの核としてのフォーマット

フォーマット創造の目的は、競争企業に比べより「利益の出る売上げの獲得」にある。

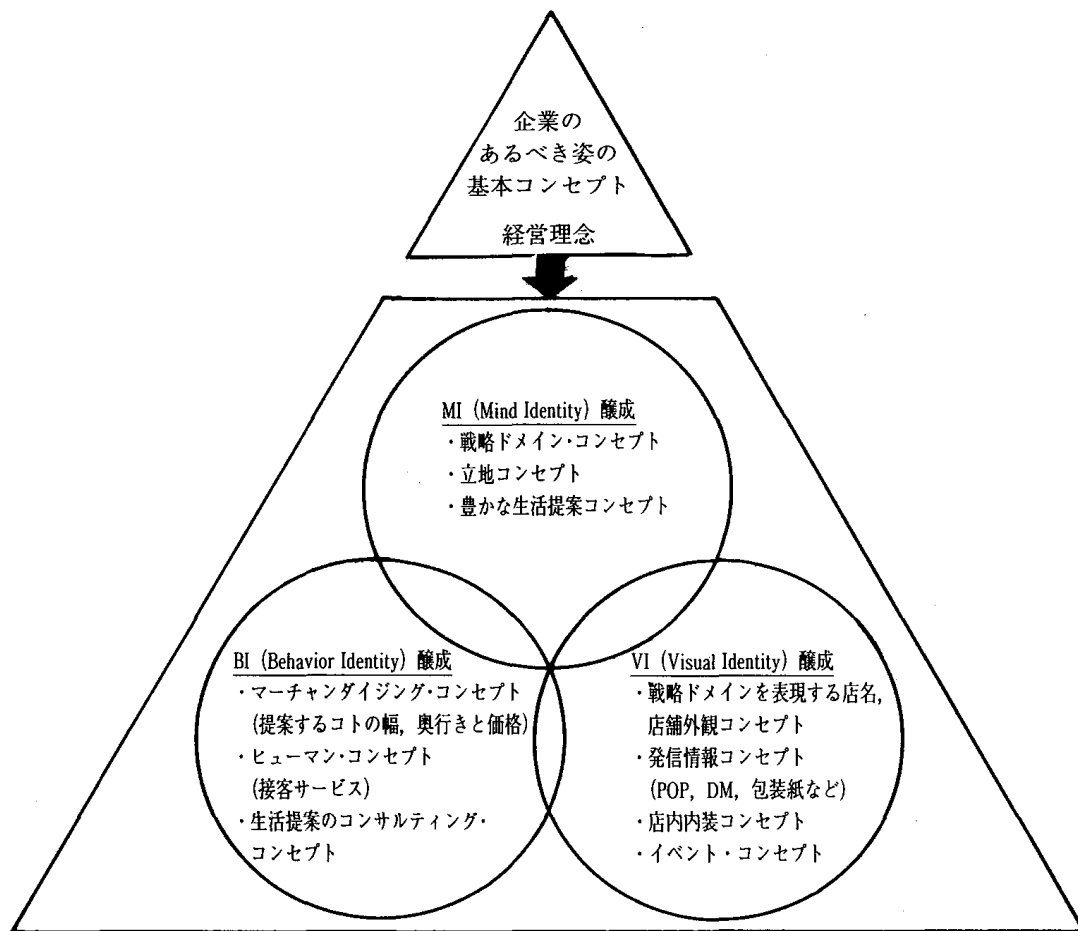
売上は、 $\{客数 \times 客単価\}$ であるから、フォーマットの創造は集客システムの構築と言いかえることができる。集客力を高めるためには、その店のコンセプトを主張して、これを顧客の頭の中にイメージとして記憶させることが求められる。

コンセプトとは、その企業の主張であり、これによって顧客の頭脳のなかに記憶されるイメージである。このイメージによりSI（ストア・アイデンティティ）が醸成され、顧客のストア・ロイヤルティが生まれる。

図7にSIの構成要素であるMI（マインド・アイデンティティ）、BI（ビヘイビア・アイデンティティ）、VI（ビジュアル・アイデンティティ）を掲げ、どのようなサブコンセプトをつくらなければならないかを示している。

MIには、戦略ドメイン・コンセプト、立地コンセプト、豊かな生活提案コンセプトを示している。これらのMIのサブコンセプトは、フォーマット創造のスタート・ラインである「企業のあるべき姿の基本コンセプト」と経

図7 SIを醸成するためのコンセプトの確立



(拙著「豊かな生活提案のための小売り業態開発Q & A」実務教育出版刊より転載)

営理念から導かれる。そして、BI や VI のサブコンセプトは、これと矛盾することは許されない。

各サブコンセプトが基本コンセプトにより串刺しにされたアイデンティティのあることが、戦略の統一性の視点から非常に重要である。

図6に示すフォーマットの創造は、このコンセプトの創造から始まっていることに注目して欲しい。つまり、フォーマットというのは、顧客が直接認識する商店の品揃えや、サービスであり、ここに全てのコンセプトが凝縮されていなければならない。

つまり、フォーマットというのは小売業の場合は、その店頭に並べる商品の品揃えであり、それを中心とした販売システムであり、これにより顧客が

その店の SI を醸成する。

9 フォーマット創造の戦略思考事例

フォーマットをより具体的に理解していただくために、トイザラスの事例をとりあげる。

社長チャーチル・ラザスは、フォーマット創造のための消費市場認識について、子供の成長という局面から、消耗品的に変化する耐久消費財的な商品に注目をした。その購買頻度の高さから、ディスカウントが必須条件と認識した。子供を育てるうえで玩具は、遊ぶだけでなく、知的面・健康面でも重要であり、12歳から19歳を対象に一人当たりの玩具を含めたキッズ・マーケット（子供用市場）は年間30万円を超える市場であり、その成長率が非常に高い（10年間で1.7倍）ことに気付いた。この認識により“チルドレン・バーゲン・タウン（子供のための安売り百貨店）という新業態の創造にとりかかった。

(1)市場の選定……市場領域の決定

トイザラスができるまでは、母親は玩具店や用品店、ドラッグ・ストアなどを回って育児用品を買っていた。そこでトイザラスは、育児に必要な商品すべてがワンステップ・ショッピングが可能で、しかもディスカウントして売る店を選定した。「育児という生活局面を限定して」1万8千品目を品揃えするというスペシャリティ・ディスカウンター（専門分野の安売り店）という新業態を開発した。当時既にフルライン型のディスカウンターとしては、Kマートなどがあったが、専門分野に限定したディスカウンターは初めてであった。市場の選定戦略の、素晴らしい差別化戦略をみることができる。

(2)事業構造の差別化戦略の発見

店舗の立地は、フリースタANDINGでリース料の安い郊外を選んだ。そ

のためスーパーリジョーナル型ショッピングセンター（SRSC と略称）の近くにウェアハウス型の建物を店舗とした。このことは、商圈人口約10万－20万人のショッピングセンターの集客力を利用していることを意味する。

販売方法は、セルフサービスのセントラル・チェックアウト方式で、店舗投資とオペレーション・コストの徹底的な削減を狙った。さらに、チェーン展開によって大量販売をし、集中仕入れと海外での産地開拓によって低価額仕入れを可能とした。

(3)生産性向上原理の発見

前項にも関係するが、立地がフリースタANDINGで、ショッピングセンターの集客力を利用した倉庫型の店舗ということは、設備投資が少なくすみ、しかも売上高の多いことで、非常に高い投資回転率を実現した。

さらに、POS システムを採用して、単品管理を徹底し、一定期間の販売個数に比例した陳列個数の品揃えを行った。これによって、各品目で個数による在庫回転率が一定となり、売れ筋に欠品がなく、死に筋商品が発生しないで定期発注を可能とした。しかも、バックヤードに在庫を持たないので、すべての商品を店頭陳列して、店の天井まで置くという商品の豊富さを演出した。

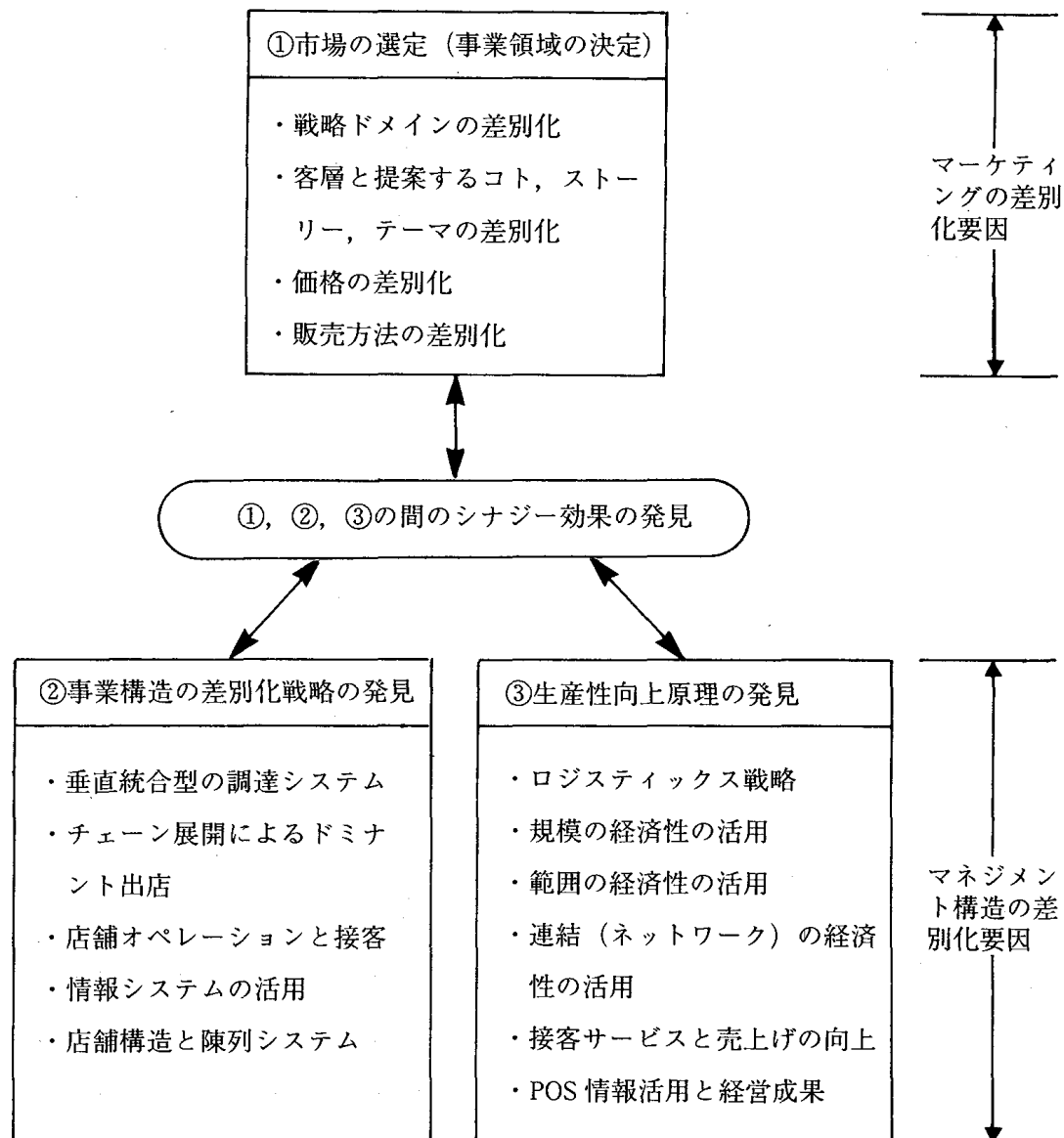
これにより、他の店よりも20－30%の安売りをして、1989年度の決算によると年商が40億ドルで、実に6.7%の2億6,800万ドルの純利益を獲得するという、稀にみる新フォーマットの創造に成功した。

10 3つの戦略思考間のシナージ効果

トイザラスのフォーマット創造の3つの戦略的意思決定要因間にシナージ効果のでる戦略思考をしていたことに注目していただきたい。図8に「(1)市場の選定」というマーケティング要因と「(2)事業構造の差別化戦略の発見」と「(3)生産性向上原理の発見」というマネジメント要因間のシナージ効果

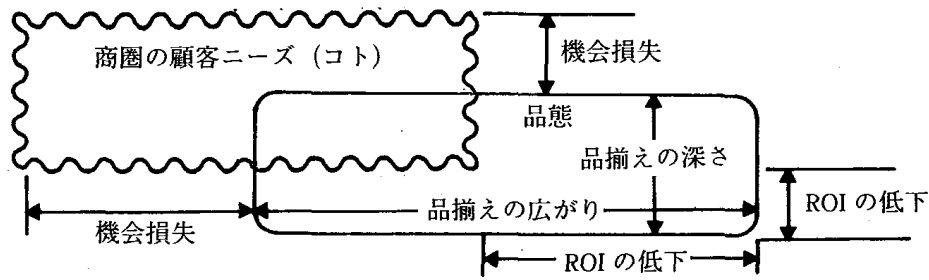
の発見が、フォーマット創造に必要なことを図示する。

図8 フォーマット創造のためのシナジー効果の発見



一番重要なことは、「顧客の顔の見える販売システム」の構築をして、図9に示すように顧客ニーズのコト（生活シーン）とそのコトを満たす商品群（これを品態という）との間にミスマッチングの生じないようにすると同時に各品態間にシナジー効果のでる品揃えを実現することである。

図9 顧客ニーズのコトと品態のミスマッチング



(図8, 9 拙著「豊かな生活提案のための小売り業態開発Q & A」
実務教育出版社より転載)

11 「情報創造論的」戦略論

前述のように経営システムは、最適な経営管理の意思決定をするための情報処理システムと考えられる。経営環境の多様性を克服して安定成長を図るために、情報処理負荷の増大を図らなければならない。これがサイバネステイクスの「最小有効多様性の法則」(the law of requisite variety)といわれるものである。小売業はPOSシステムを導入するのは、この目的である。

野中郁次郎教授は、この考えをさらに広げ、「企業の環境適応は、環境の生み出す情報・意思決定負荷に合わせて企業がただ受動的に情報処理構造を調節していけば達成できるというものではない。企業は、主体的に環境に働きかけることによって、よりよく環境に適応できるのである。コンティエンジンシー理論に欠落しているものは、企業の主体的環境適応の側面である。環境変動にダイナミックに適応する組織は、情報処理を効率化するのみならず、情報を“創造”しなければならない。」¹⁴⁾と述べている。本稿で、この創造する情報として、「フォーマット情報の創造」を提案して、「情報創造論的」戦略論あるいは「フォーマット情報創造の戦略論」を提案する。

これまでの戦略論は、「組織論的」戦略論から、「市場論的」戦略論となり、最終的に顧客が一番認識してSIの核となるフォーマットの創造という「情報創造論的」戦略論にならなければならない、という主張である。

本稿では小売業を主として説明したが、「フォーマット」という考え方は、製造業にも卸売業にも、同じに適用できる考え方である。

あ と が き

紙数の関係で十分な説明ができなかったのは残念である。フォーマットという言葉は、アメリカの流通業界では一般化していて、トイザラスをはじめ色々な企業で具体的に強力な競争優位なフォーマットが開発されている。しかし、本稿のように、これを理論的に解明した論文は見当らない。

今後、本稿の実証的研究を計画している。

註

- 1) 編集特別幹事, 小川英光稿「戦略情報システム」『電子情報通信学会誌』Vol. 76, No. 4, 1933年, 337ページ。
- 2) 和多田作一郎『創造的経営情報システム論』白桃書房, 1992年, 214ページ, 図4-15を一部改訂転載。
- 3) 前川良博著『システムの問題解決法』ビジネス・オーム社, **ページを参考。
- 4) 実体 (entity) という言葉は, アメリカ国防省の CODASYL 委員会 (事務処理用言語開発を目的にした委員会) のデータベース分科会で指導的な役割をはたした Charles W. Bachman が考えた言葉である。その基本的な考え方は, 「実社会は, いろいろな実体 (entity) と, それらの関係 (relation) により構成されている」という事実の発見から始まった。情報の本質をつかむためには, その発生源になるヒト, モノ, カネなどの個々の対象物をとらえることが必要で, この個々の対象物を実体と称した。
- 5) M. E. Porter (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press., p. 33-38.
- 6) 伊丹敬之, 加護野忠男共著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989年, 13-14ページ。
- 7) 前掲書, 29ページ, 戦略の定義を参考。
- 8) A. D. Chandler, Jr. (1962), Strategy and Structure, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年) 邦訳書, 28-32ページ参照。
- 9) 田村正紀著『現代の市場戦略』日本経済新聞社, 1989年, 5-10ページ。
- 10) 田村正紀著『流通産業……大転換の時代』日本経済新聞社, 1982年, 44ページ。
- 11) 中内潤著『小売流通企業の戦略デザイン』プレジデント社, 1991年, 88ページ。
- 12) 前掲中内著, 158-159ページ。
- 13) 前掲中内著, 95-98ページ。
- 14) 野中郁次郎著『知識創造の経営』1990年, 26-27ページ。