〈論文〉

競争優位の持続とビジネスシステムの変容

――ケース分析を中心に――

太　田　一　樹

キーワード
ビジネスシステム
競争優位
社会関係資本
オーバー・エクステンション
エフェクチュエーション
ネットワーク理論
タビオ
ワタベウェディング
山本光学

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．ビジネスシステム研究
1．ビジネスシステムとは
2．ビジネスシステム研究の類型と特徴
3．ビジネスシステム研究の意義
Ⅲ．ケース分析
1．タビオ株式会社
2．ワタベウェディング株式会社
3．山本光学
Ⅳ．本研究の意義と課題

Ⅰ．はじめに

中小企業が競争力を高めるには，経営戦略論に従えば，競争の少ない最適なポジションに参入するか，価値や希少性があり模倣困難な経営資源を磨き組織的に展開できる能力を積み上げていくことが大切である。また，十分でない経営資源や能力は他社との提携などで補いながら競争力を高めていくことが大切となる。しかし，現実的には単独で競争優位を維持し続けることは，規模の小さな企業ほど困難が伴うことが多い。

特に規模の小さな企業はどのような競争優位の選択肢を取り得るのだろうか。経営学分野の主テーマではないのでそれほど多くの研究成果はないが，中小企業論では「存立問題」として古くから関心のあるテーマの一つである。本稿では，経営学の知見も取り入れながら，2つの視点に着目して，古くも新しい現代的課題について検討してみたい[1)]。

1つは，太田（2022 a, 2022 b, 2022 c）では企業の競争優位の大きな源泉の一つとして，社会関係資本も創出するネットワークの活用があることを指摘した。社会関係資本の創出を強調するのは，他の資源にも増して価値と希少性があり模倣困難性が高いからである。

二つ目は，成長発展を図るうえで「オーバー・エクステンション」や「ゆらぎ」が重要だとの議論である。ベンチャーや中小企業の分野では，清水（1986），大滝（1997），中沢（1998），金井・角田（2003）などが指摘している。また，伊丹（1984），伊丹・加護野（1989），野中（1990）の大企業を中心とした経営学分野の研究でも，その重要性が指摘されている。他方，経済発展と技術形成の関連を分析した中岡編（1990）でも，日本近代造船業の発展過程を分

1）本稿は，寺島教授退職記念号の執筆を契機に，筆者の過去の論考を整理して，あらためて中小企業の競争優位の源泉や条件を探究したものである。ご批判・ご意見を頂戴し，さらに研究を深めていきたい。

析し「全体のプロセスが段階的な技術的跳躍ともいうべき構造を持つ」(p.13) と指摘する。そして「跳躍の目標が大きければ大きいほど，新しく学ばれるものの量は多い」(p.14) と，跳躍することの必要性とその役割の一面を説明している。これらの研究は，技術であれマネジメントであれ，一時的にせよ，「不均衡」な状態を創造することの必要性を指摘するものである[2)]。

本稿では，この 2 つの視点に着目して，ビジネスシステム（論）の視角からアプローチをしてみたい。それは，企業の内部だけでなく外部も含めて，全体構造の協働の制度的枠組みを総合的に分析することができるので，企業のコントロール可能（マネジメント可能）な範囲が同定でき，実践的にも豊かな含意を得られると期待できるからである。また組織や産業を対象としているものの学問領域（学会）が異なる中小企業論と経営学の接点を見出すことが可能な視覚であると考えるからである。

分析対象とする事例は，佐藤（2017）のようにライフ・ストーリー全体を視野に入れながら長期的かつ客観的に時間軸に沿った方法で分析を試みた事例である。その理由は佐藤（2017）が指摘するその方法の優位性（コンテクストとの関わりで解釈することが可能になることなど）だけでなく，特に経営のイノベーション（純粋な科学・技術でなく市場との相互依存関係）を評価するには長期的視点で結果を観察することが大切であると考えるからである[3)]。

最後に，中小企業の競争優位の源泉や条件について，本稿で示唆された点や課題について提起しておきたい。

Ⅱ．ビジネスシステム研究

1. ビジネスシステムとは

ビジネスモデルとよく似た用語に，ビジネスシステムがある。ビジネス雑誌や経営学の文献においても，両者はほぼ同義語的に用いられていることも多い。しかし加護野・山田（2016）では，「ビジネスモデルは，業種などの特定の文脈から切り離されたモデリングとしての設計思想が強い。一方，ビジネスシステムは，個別企業や産業のおかれた文脈を経路依存的にとらえ，その特殊性を踏まえて設計の結果としてのシステムを包括的に説明しようとする」ものとし，両者の概念の相違を指摘する[4)]。また「ビジネスシステムは，人々の協働の枠組みであり，学問的に表現すれば協働の制度的枠組み」であり，「日本のビジネスシステム研究には，地場産業や伝統産業，長寿企業など含めた多様なビジネスを対象とする蓄積がある」(pp.6-7) と指摘する。

加護野（1993）では，ビジネスシステムについて次のように説明する。ビジネスの世界における競争には 2 種類のものがあり，1 つは個々の商品やサービスレベルでの競争，もう 1 つは

2）石井・石原編著（1998）では，これらの経営のパラドックスとも理解できる状況に対して，新しいコミュニケーション概念を定式化し論理的根拠を与えている。それによると，「ゆらぎやオーバー・エクステンションのない経営が（他社との創発的な関係の発展の契機を失った）病理的な性格を持つことを明らかにするものである」(p.18) とし，コミュニケーションの隠蔽構造の分析からその意義を説明している。

3）企業家研究に新たな視点を持ち込んだ優れた研究書だと評価できる点は少なくとも以下の 2 点ある。①企業成長との関連で企業家精神の問題を検討する場合，スタートアップ前後から議 ↗ 論し始めるケースが多いが，企業家の生い立ちからのライフ・ストーリー全体を視野に入れて長期的かつ客観的に時間軸に沿った分析を試みている点，②研究目的を解明するのに相応しいケーススタディの方法論を用いている点にある。つまり企業家精神の生成・発展の要因を丁寧に抽出するためにコンテクストとの関わりを踏まえながらライフ・ストーリー全体を分析していく方法論が採用されている点である。 ↘

4）国領（1998）によると，ビジネス・モデルとは，①誰に（市場の定義），何を届け（価値を定義），②そのために経営資源をどのように組合せ，その資源をどのように調達し，③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い，④いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるかについてのビジネスのデザインについての設計思想である（国領（1998），p.48）。

ビジネスシステムレベルでの競争である。後者は前者に比べ，目立ちにくいが，その優位は長期にわたって持続する傾向があると指摘する。ビジネスシステムとは，商品を開発し，顧客に届けるための能力と仕組みである。企業内部の分業の仕組み（つまり組織編成），仕事を行うための技術やノウハウ，物的・人的資源（経営資源），企業外部との連携の仕組み（企業間関係），生産や物流さらに取引の仕組み（ロジスティック・システムや流通システム），人々の物の考え方や見方（パラダイム）などから構成されており，ある分野で事業を営むための総合力だといってよいとする。

加護野・山田（2016）や加護野（1999）では，高い業績を上げたビジネスシステムの従来の支配的な設計思想は「規模の経済性」であったが，「速度（スピード）の経済性」，「組合せの経済性」，「外部化」といった別の設計思想が見られるようになった点を，ケース研究から導き出している。

また，加護野・山田（2016）では，「新しいビジネスシステムが自動的に生み出されるのではなく，企業あるいは企業家による革新の結果として創造されるのである」（p.12）が，「だが，日本のビジネスシステムは，産業や地域に埋め込まれた歴史的・文化的な要因と深く結びついてきたという事実が重要である」（p.307）と指摘する。

本稿ではあえてビジネスシステムという用語を用いることにする。個別企業や産業集積の関係性を経路依存的にとらえて，構築から維持・発展までの成長のダイナミズムを分析したいからである。

2. ビジネスシステム研究の類型と特徴

岡田（2012）では，ビジネスシステム研究を4つに類型化している（図表1）。

それは，①国レベル，②国の産業レベル，③地域産業レベル，④個別企業レベルである。

本稿に関連のある③と④についてみておこう（pp.49-50）。

「③地域の産業レベル」を対象にしたこれらの研究では，競争優位ではなく産業の存続や発展をビジネスシステムの枠組みで解明しようとしているため，伝統的な産業を支える制度や，特定地域の産業特有のネットワークや慣習に注目している。「④個別企業レベル」の研究では，個別企業のもつ資源とその組み合わせに焦点を当て，競争優位をビジネスシステムの差別化という視点で分析している。

また，ビジネスシステム研究には4つの特徴がみられると指摘する。要約して紹介しておこう。

第1の特徴はビジネスがどのように誕生して存続して成長したのかというダイナミズムを明らかにしている点である。第2の特徴は価値を創造するシステムに焦点が当てられていることである。つまり個別企業の活動のみを切り取って分析することはその企業の持つ優位性の本質を見失いかねない。個別企業の枠を超えて，価値を創造するシステムに注目したビジネスシステムという研究視角は，より現実に即して，個別企業あるいはそれよりも広い範囲にまたがる価値の創造を解明できると考えられる。第3の特徴は，システムの要素間の相互依存関係を解明している点である。第4の特徴はビジネスシステムの生成や発展のダイナミズムを創発性の観点から明らかにしている。いくつかの研究が明らかにしてきたことはビジネスシステムの創発性である。ビジネスシステムは，初めから意図的に計画されて作られたものではない。環境適応のための制約や，それを乗り越える試行錯誤のプロセスが描かれている。

以上の特徴からビジネスシステム研究とは，ビジネスの存続・維持・成長を実現する価値の創造を相互依存関係と創発性の観点から解明する研究であると捉えられる。

3. ビジネスシステム研究の意義

岡田（2012）では，ビジネスシステム研究の意義を4つにまとめている（p.56）。

図表1　ビジネスシステム研究の4つのタイプ

分析単位	国レベル（経済・社会的諸関係）	国の産業レベル	地域産業レベル	個別企業レベル
研究目的	ビジネスシステムの生成（創造）・発展	システムの変貌，海外進出の方法，産業の成長要因	存続，企業間分業の仕組み，人材育成とイノベーションの促進	競争優位性，システムの変革，存続
鍵概念	権限関係，相互依存関係，市場，社会	技術，制度，相互依存関係，シナジー，親会社と子会社の関係	ネットワーク，制度，取引ルール（不文律）相互依存関係，ダイナミズム	経営資源とその組み合わせ，企業間取引，情報システム，流通システム，組織システム
先行研究	Cochran（1957），Whitley（1991），大東ほか（2007）	加護野・石井（1991），岡田（2000），Yang（2007）	加藤（2006），西尾（2007），森元（2009）	川辺（1996），新井田（2010），吉村・曽根（2011）

出所：岡田（2012）p.50

①企業や産業の長期的な優位性や独自性を解明できる点である。模倣困難な競争優位や独自性が明らかになる。

②相互依存関係の全体像を解明できる点である。相互依存のプロセスで生み出されるシナジーがもたらす価値は見落とされかねない。相互依存関係のダイナミズムを分析できるビジネスシステムには，各要素が生み出す価値だけでなくてシステム全体で創造する価値を明らかにできるのである。

③多様な現象を分析できることである。ビジネスシステム研究では，企業や産業の競争優位性だけでなく伝統的な企業や産業の存続要因を解明することができる。それはシステムの生成や発展というダイナミズムに焦点が当てられるからである。

以下では，ビジネスシステム研究の特徴を活かして，ケース研究を進めていく。

Ⅲ．ケース分析

競争優位を持続させている要因な何か，これを探求するためにケース分析を試みる。本稿では，これまでに長い期間にわたり，経営者はじめ関係者に筆者が長時間のインタビューを実施してきた3つの企業を紹介する。ライフ・ストーリー全体を視野に入れながら，創業期から長期的に時間軸に沿いながら当時のコンテクストに配慮しながら分析を試みたものである。

1．タビオ株式会社

（1）企業の概要

タビオ株式会社（旧名：株式会社ダン）の創業者は越智直正氏である[5]。「靴下屋」（商標登録）という靴下の専門店の業態を確立させ，2000年10月に大阪第二部株式市場に上場させた企業家である。2006年9月1日に「株式会社ダン」から「タビオ株式会社」に社名を変更している。

ここでは紙幅の関係でビジネスシステムの変容のみ紹介しておこう。

タビオのビジネスシステムの軌跡を分析すると，構築時から上場までの期間（以下，構築期），上場直後から社名変更期までの期間（以下，停滞期），タビオから現在までの期間（以下，再構築期）という大まかに3つのステージに分けることができる（図表2）。越智直正氏

5）本ケースは，越智（2016），太田（2008, 2022 a, 2022 b, 2022 c）などを引用・参照している。

が構築した上場ぐらいまでの仕組みを「ダン・システム」と呼び，現社長の越智勝寛氏が入社し事業の仕組みを改革した仕組みを「タビオ・システム」と呼ぶことにする。その後のタビオ・システムは，再構築期に該当することになるが，2015 年以降のデジタルトランスフォーメンション対応期（以下，新タビオ・システム）とそれまでの期間を 2 つに分けることも可能である。

各期のシステムの特徴と，その設計理念[6]を分析してみると，以下のように解釈することができよう。

（2）構築期：ダン・システム

ダン・システム構築の動機としては，「お店の隣に工場がある」ような，在庫ロスが生じないような合理的な仕組みづくりが志向されていた。そして，「不況産業といわれる靴下業界に，我々の手で桃源郷をつくろう。そして業界の灯火になろう」という強い使命感のもとに，取引企業とともに協同組合靴下屋共栄会が設立されている。

その時のダン・システムは，外見からみると先端的アパレル企業が模索していた SPA 型のモデルに類似している（図表 3）。しかし，その背後にある理念は経済効果の追求だけではなく，事業協同組合の理念である相互扶助の精神で運用されている[7]。つまり，多くのアパレルの営利企業が企図した SPA（以下，営利法人型 SPA）ではなく，組合という中間法人の特徴を活かしたネットワークで構成された SPA（以下，中間法人型 SPA）だと捉えることができる。中間法人型のネットワークには，Granovetter, M.（1985, 2017）が指摘するような「埋め込まれた紐帯」の関係が生じることになり，それがネットワークメンバーに相互依存と信頼を醸成するので，ヒューリスティックな意思決定が可能となり取引コストを低減することになる。仕組みの立上げ期においては，直正氏の強烈なカリスマ性が貢献したが，その後の運営においては直正氏のリーダーシップのもとに相互扶助精神が生み出す，信頼が大きなシステムの基底にあったものと推察される。それは，価格設定についてはニッターの意見を尊重していること，物流センターに自主納品した商品は原則的にタビオが買いとること，などの行動に見て取ることができる。

（3）停滞期：ダン・システム

上場直後に業績が停滞してしまう時期があった。それは，業績向上への圧力が高まり，短期志向に陥ってしまったこと，協同組合としての相互扶助の精神が後退し売上げ至上主義に陥りプロダクトアウト型に変質してしまったことがあげられる。

その時のダン・システムは，協同組合としての相互扶助の精神が後退してしまい，中間法人型 SPA ではなく，営利法人型 SPA に変容したものと推察される。営利法人型 SPA の特徴は，多くの企業にみられるように中間に位置する業者が親企業としてのパワーを発揮しながら計画的な生産・販売を一手に管理するところにある。この変容が，相互扶助の精神で運営されているネットワーク内の組織と不適合を生じさせ，パワーに基づくプロダクトアウト型の営利法人型 SPA への変質が信頼関係を減縮させ，ネットワークを機能不全に追い込んだものと考えられる。SPA の仕組みは営利法人型 SPA と相性がよいのかもしれない。中間法人型 SPA 型の特徴を活かすには，相互扶助の精神を担保

6）ここでは「設計理念」と「設計思想」の用語を使い分けている。設計思想とは，加護野・山田（2016）で用いられている「規模の経済性」，「速度（スピード）の経済性」，「組合せの経済性」といったシステムが内在する経済性のことを示している。他方，設計理念とは，システム全体の根底を貫徹する理念のことである。

7）事業協同組合とは，「中小企業者が個々では対応できない課題に対して，相互扶助の精神に基づき協同して事業を行うことにより，経営上の諸問題を解決し，経営の近代化・合理化や経済的地位の改善・向上を図ることを目的とする組合」とし，相互扶助とは，「組合員が互いに協力して事業活動を行うことにより，全体としての利益を上げ，全体の利益が各組合員の利益に結びつくという関係」と説明している（全国中小企業団体中央会（2020），p.10）。

できる理念（ビジョンと社会的使命感）と相互理解，そしてその仕組みが必要とされていることに改めて気づかされることになる。

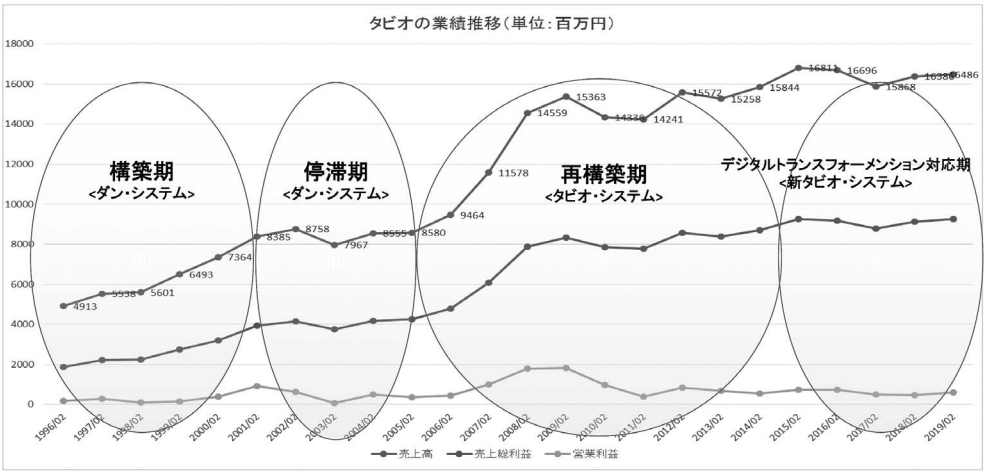
(4) 再構築期：タビオ・システム

後継者の勝寛氏が商品本部長になった頃から徐々に組織変革が行われてきたが，タビオに社名変更になった頃からその成果が現れてくる。一連の活動の背景には，プロダクトアウト型からマーケットイン型への体制づくりの整備がさしあたりの目的とされた。その変革は，組織文化に加え営業や開発，直営店などの再構築にも及んでいる。さらに特筆すべき点は，ダン・システムからタビオ・システムへとシステムの設計思想を大きく変革したことである（図表4）

タビオ・システムの理念の最も重要な点は，親企業と下請会社というヒエラルキー関係が成立してしまうことを排除することである。タビオが中間に位置すると，停滞期のように，計画的な生産・販売を一手に管理するパワーを発揮してしまい営利法人型 SPA に変質してしまう可能性がある。それを排除したいとの思いが設計理念に反映されている。

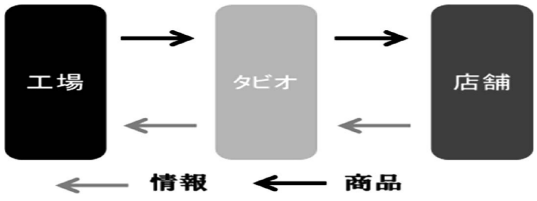
協同組合は解散しているが，その精神である相互扶助を基底にした「埋め込まれた紐帯」を活かすようなシステムづくりを志向している。つまり経済学的市場取引でも組織的取引でもな

図表2　ビジネスシステムの変容と業績の推移

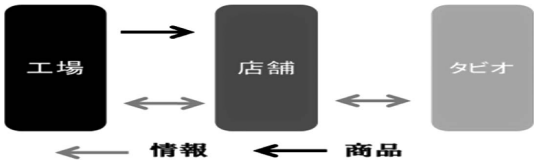


出所：有価証券取引書などを参照して、筆者作成

図表3　ダン・システム



図表4　タビオ・システム



い相互依存と信頼によって成立している取引関係を標榜している。市場と呼応する小売店と，高品質を追求するニッターとの関係づくりの場を，システムの視点からデザインしているのが現在のタビオ・システムの役割といってもいいかもしれない。タビオは自らの最適化だけを図るための生産・販売計画を立案することはしない。ニッターや小売店が判断し決定した生産内容や販売内容を尊重しているので，両者は自らの才覚を活かし，市場の売行きに合わせて自律的に「売れる商品を売れる分だけ」生産し販売することが求められる。その達成にはシームレスに市場動向を分析し続けることが必要であり，自ずとマーケット志向が定着することになる。しかし市場は大きく変化する時があり，ファッション品は特にそうである。その予期せぬ変化をしなやかに乗り切るには，三者間に築かれた信頼関係と相互扶助の精神がまさに貴重な戦略資源になる。そこに，経済学的市場取引や組織的取引では享受できない社会関係資本から創出される利益の価値と，競争力の源泉を見出すことができるのである。

2. ワタベウェディング株式会社

(1) 会社の概要

渡部隆夫氏は，ワタベウェディング株式会社を貸衣裳業からトータルブライダル企業に育て上げ，日本にブライダル産業を創造した人物である[8]。「絶えず“明日咲く花の蕾がいくつあるか”を数え続ける」がブライダル業界のトップを走る渡部隆夫氏が好んで使う言葉である。隆夫氏は親から引き継いだ個人商店を，青年期に涵養された先見性と洞察力に加え時には業界が驚くほどのイノベーティブな経営手法を用いて業容拡大を図り，1997 年 12 月にはブライダル業界として世界で初めての上場を果たしている。また，トップとして日常の経営を構想し意思決定し実践していくには「経営とは変化創造業なり」を重視しているという。「変化を創造すること，つまり当社で自ら変化を作りあげながら，他社に追随を許さない経営をすること」であると語る[9]。

以下，ここでは紙幅の関係で，主要なビジネスシステムの変容について要約しておこう。

(2) 海外挙式市場の創造

成長を目指す隆夫氏は，年間売上高目標を設定しながら，次々と業界では新しい取り組みを取り入れていく。1967 年には年商 1 億円を突破し，ワタベ衣裳店は売上規模だけでなく知名度も含めて名実共に京都を代表する企業に成長する。この時期は，第一次ベビーブーム世代（団塊の世代）の子供たちが結婚適齢期を迎えてブライダルブームが起こり，1972 年には最多の 110 万組（ちなみに 2004 年は 72 万組）が婚姻したとされる。結婚式場はどこも満員で，有名な式場ともなると 1 年前に挙式予約しなければならなかった。未曾有の高度経済成長期を日本が謳歌していた頃である。

経営は順風満帆であったが，隆夫氏は「これでいいのだろうか。本当にこれでいいのだろうか」と現状に甘んじることなく，常に将来のことを心配していた。ある日，偶然にも厚生省の発表した人口動態統計が目に入った。その数字を見て愕然とする。「出生数が減少している。ブライダル業界は人口動態に影響を受ける。20 数年後は，結婚組数が 70 万組を割るかもしれん。現状のままでは立ちいかない。なんとかしないと」。寝ても覚めても将来の先行きのことが頭から離れなかった。

ちょうど将来の先行きを構想している時，頭の片隅に引っかかっていた営業マンの情報がい

8）本ケースは，太田（2018）に加筆・修正したものである。なお，当時の状況を再現するために，役職等は 2008 年 6 月現在のものを使用している。

9）本企業は「事業再生 ADR（準則型私的整理手続）」が，2021 年 3 月に成立し，その後 2021 年 6 月 30 日に興和の完全子会社となっている。この要因についての検討は別稿に譲るが，本ケースでは渡部隆夫氏の経営トップとしてのマネジメントの経営の軌跡（次期社長への承継まで）に焦点を当て分析している。

やに気になっていた。それは，ハワイで挙式するので衣裳をレンタルさせて欲しいとの要望である。1年でわずか顧客2組の要望であったが，「そうか，うちに2組あったということは日本全国でみるとハワイで結婚したカップル数はかなりの数になるのではないだろうか」。「うちの年間の取扱い組数はだいたい3000組。京都市内での婚姻組数は年間でざっと1万5000組なので，うちの京都でのシェアは20%。すると，単純に考えてお客さんが2組いるということは京都では10組ぐらいのカップルがハワイに行っていることになる。そうすると，京都に住む人の数は日本人口の1%。京都で10組なら全国でだいたい1000組のカップルがハワイで挙式をしていることになるのとちがうやろか」としばらく考えこんだ。その時，心の中に明るい展望が開けたという。「うちが獲得している3000組の実に3分の1にもなる。こんなところに金脈があるとは！200組，300組を年間に集客しているホテルに対してテナント契約を取り付けるのに躍起になっているというのに」。

1972年2月に，ハワイへと飛び立った。当時は，一部の恵まれた人しか海外旅行ができなかった時代であったが，ニクソン・ショック（金とドルの交換停止）が起こり，1ドル360円の固定相場制から変動相場制へと移行し円高が予想されていた時期でもあった。

早速に現地調査を始めたが，予想通り850組のカップルがハワイで挙式を行っていたが，日本のブライダル企業が進出していない。また市場調査を進めると，衣裳や美容，結婚式場の手配，さらには現地のフォトグラファーを自らが手配をしなければならず，現地での挙式に一苦労していることが分かった。日本語の分かるスタッフを探すのはさらに大変なことが明らかになった。ハワイにブライダルショップがあれば利用したいとの声も多い。「ジャンボジェット機180人乗りから450人乗りになり，一度にたくさんの人が海外旅行をできる時代が来ている。また円高へ進むことは十分予想される。そうなれば海外旅行者とともに海外で挙式する若者も増えるはずだ。これはいけるぞ」と隆夫氏は確信した。当時は，日本のブライダル業界が盛況で110万組が挙式をあげていた頃である。

「トータルなサービスを提供するには多くのスペシャリストが必要なために参入障壁は高いが，さらに他に真似のできないサービスを展開しなければならない」ことを実感していた隆夫氏は，早速，JTBやJAL（現在のジャルパックにあたる旅行部門）と提携し，「ワタベ衣裳店」がハワイでの挙式者からの受注を一手に引き受けることのできる仕組づくりを構築して，1973年9月に海外第1号店として米国ハワイ州に「ホノルル店」を開設した。初年度は予想通り1000組の顧客を集客することができた。

隆夫氏は，「ハワイへの投資額は10万ドル。誰でも直ぐに追随できる額です。他に真似されないサービスを展開するために1000組を取り扱わなければ採算がとれない単価をあえて設定しました。ドレスとタキシードのレンタル料金をセットで100ドル（当時は1ドル270円なので2万7千円）に設定しました」と述懐する。さらに「ブライダルはパイの奪い合い。先に思いついたら，いかに参入障壁を高くするかを考えておくことが大事なのです」と続ける。

（3）新たな商品展開と国内市場開発

1973年10月の中東戦争に端を発する石油価格の高騰により，洗剤やトイレットペーパーなどの買占めが各地で起こり，「狂乱物価」と評される状況を招いているころである。ワタベ衣裳店の顧客受注先が，徐々に美容院や結婚式場から旅行会社に移りつつあり，同時にハワイでハネムーンを兼ねた二人だけの結婚式が芽生え始め，挙式の主導権が結婚する本人達に移りつつある頃，予想していたことだが，日本の結婚式の風習が徐々に変わりつつあることを海外含めた挙式の実績から実感できた。さらに，旅行会社との取引から，全国に販売網を持つことの戦略的な意義を学ぶことになる。それは，海外で挙式したい顧客は全国に点在しておりアクセスする店舗が必要であること，そして店頭での

接客がワタベの知名度を上げるためにも必要であることを学ぶ。国内販売網を拡大するために東京に拠点を持つことにした。京都の貸衣裳店では初めての東京進出であった。希望の地に出店するにはかなりの交渉を要したが，1977 年に東京・新宿という一大交通拠点に建設されるファッションビル「西武新宿ペペ」に東京地区第 1 号店を開設することになった。この店舗は路面店であり，ホテル・式場の集客力に依拠したテナント型のビジネスモデルで成長してきたワタベにとっては，新たな戦略とビジネスモデルを工夫する必要があった。先ず，ファッションに敏感な顧客が多いので，ウェディングドレスをメインにした婚礼衣裳のレンタルショップというコンセプトを打ち出し，「衣裳＋海外挙式」という一括したパッケージの提案や帰国後の国内における披露宴までも含めた結婚式に関するトータルなサービスを提供するという新しい提案を試みた。また，顧客サービスを充実するためにホテル・式場の紹介業を始めたが，すぐにはその効果は現れなかった。同業他社との競争が待ち受けていたこともあるが，ワタベのサービスが市場で理解され支持されるのに時間を要した。しかし，パブリシティの効果を活用し認知度は高まった。また，東京支店長に女性を登用するなど新たな人事改革もおこなっている。1978 年には売上高が 8 億 4000 万円に達している。

(4) 市場創造者のジレンマ

時代を先取りした取組みが奏功して，海外挙式やウェディングドレスの需要は高まり大きな事業の柱に育ち始めていた。しかし，そのことが新しいジレンマを生むことになる。1 点あたりのレンタル料やレンタル衣裳数が少なくなり，その結果 1 組あたりの衣裳代の客単価が低下してきた。ウェディングドレスでの挙式スタイルに注力すればするほど客単価が低下してきたのである。

神前式スタイルの場合，数回，和装でお色直しをするのでレンタル衣裳は数点になり客単価は高くなる。また，和装に大きな流行がないので，1 着の着物を何回転も回すことが可能である。他方，ウェディングドレスでの挙式スタイルでは和装ほどお色直しをしない。しかもドレスには流行り廃りが早く流行がある。したがって和装ほど客単価が上がらないばかりか，1 着のドレスの回転数は低くなる。そのことが不良在庫を増やし資金を寝かせてしまうことになる。このことは，今までの貸衣裳業の高収益を支えてきたビジネスのやり方が時代に合わなくなってきたことを意味する。

他方，既製ドレスではなく花嫁の好みに合ったウェディングドレスを求める傾向が強くなってきた。また，東京の店舗の販売員から「レンタルではなく，真っ白い新品ドレスが着たい」という要望のあることが隆夫氏の耳に入った。たしかに欧米では，ウェディングドレスはレンタルではなく購入して着用するケースが多い。しかし，メーカーから仕入れるドレスはレンタル用であり販売用ではない。また，仕入れて販売するとなると，そのメーカーと競合関係になる。隆夫氏は「そのうちに日本国中の女性も，新しいドレスを着たいと望むようになるのではないか。そうなると貸衣裳店の存在意義はどうなるのだろうか。しかしメーカーと競合関係になる」と頭を悩ませ続けた。

社内の大反対にあったが，隆夫氏は決断した。女性の社会進出も増え，自社で生産するほうがコスト的にも流行面でも有利だと判断して，早速，自社生産をするためにプロダクト本部を社内に設置し，素材の仕入れから縫製まで一貫して行う直営の工場を立ち上げた。業界初の試みであった。しかし，レンタルから販売への流れは徐々にその傾向は現れてきたが急激には生じなかった。そこで，プロダクト本部は他社にもドレスを卸していくことも検討し始め，幸いにも和装からドレスへという流れを予見していた京都の大手メーカーの OEM 生産を請け負うことができた。ちょうど時期はバブル経済で日本経済が舞い踊ろうとする時期に突入していた 1985 年頃である。全受注を請け負っていたので発注量の増加に応じて国内中の縫製工場

を駆け回り，なんとか外注先を確保しながら仕事をこなしていた。しかし，生産管理の経験が蓄積されていないこともあり，短納期での追加発注に品質水準を上げながら対応することは難しく，素材や仕掛品，見込み生産した完成品などの在庫は膨んでいくばかりであった。この頃，自社の新着ドレスも売れ始め，他方，発注先の協力企業の品質管理の統制が課題になってきたこともあり，契約更新を断念した。

自社で一貫した大量の生産を進めていくためには，「大きな工場を建設し，本格的生産に乗り出すしかない」と，大規模工場の建設に踏み切ることになる。工場の建設候補地として，北海道，東北，九州など国内だけでなく，海外までが候補地の対象となった。初期投資費用，人件費，部材の調達，輸送費，輸送時間などが検討された。最終的に，海外の3拠点に絞られた。そこは，インドネシアのジャカルタ，中国の大連，そして中国の上海である。最終的に，上海に工場を作ることが決定された。苦労しながらも，工場の稼働率は高まり，生産性の高い工場となっている（中国での展開については太田（2019）を参照のこと）。

(5) ドメインの明確化と業界初の上場

1996年，ワタベ衣裳店は海外挙式のマーケットシェアが60%に達し，売上高は97億4000万円（1996年3月期）に達した。貸衣裳部門の売上高比率は半分以下であった。貸衣裳から総合ブライダル企業としてのドメインを明確にしていく時期にさしかかっていた。社名を1996年8月8日に「ワタベ衣裳店」から「ワタベウェディング」（以下，ワタベ）に社名変更した。それに伴い，コーポレート・アイデンティ（CI）もリ・デザインしロゴマークも一新した。

ホテル・式場でのブライダルが成熟期に入っていた1979年に社長に就任した隆夫氏は，未公開企業における企業債務の個人保証の重さをひしひしと感じていた。企業規模が大きくなるに伴い，銀行借入も増加し個人保証の額も増加するからである。「株式公開を果たして，ナショナルブランドになろう」と，1981年に上場のための準備作業が本格的に始まった。当時は上場するには，売上高が100億円，利益が10億円は必要だといわれ上場のハードルが高い時代であった。ワタベの売上げは28年間増収を続けてきたが，1981年で13億円であったが，上場を目指して長期計画の下で100億円の売上高を目指すことになる。年間平均15%の成長で，5年で売上高を倍増させた。さらに勢いに乗り，1997年に売上高が100億円を突破することになる。

1997年12月12日に，ブライダル業界としては世界で初めて上場することになる。大阪証券取引所第二部と京都証券取引所に上場する。貸衣裳は総資産回転が1.5回転で10%の利益であり，2回転は無理だといわれる。「では，日本一のブライダル企業にするためにはどうするか，売上げを100億円，200億円にするにはどうすれば良いかを考えました。それには増資しかないと，自分の貯金をはたいても限度がありますから他人資本も受け入れました」と述懐する。上場は資金調達力の向上，財務体質の強化，知名度の向上以外に様々なメリットをもたらした。それは，銀行の頭取や副頭取といった経営者層の来訪が増えたことである。また，ワタベに持ち込まれる情報の量が増え質も向上した。

(6) 経営の信条

トップとして日常の経営を構想し意思決定し実践していくには「経営とは変化創造業なり」を重視しているという。「変化を創造すること，つまり当社で自ら変化を作りあげながら，他社に追随を許さない経営をすること」だと語る。「ブライダルほどドラスティックに変化しているものはないのです。変わらない様に見えていますが，猛烈なスピードで変わっているのです」と。

そして，「結婚式をもっと素敵に，もっとこういう風に，もっと安くできる方法を考えて，市場に変化を起していく時，良いものはすぐに模倣されやすい」ので「真似をされない，され

にくいような後ろの部分（氷山のような状況）を作ること」である。そして「どうしても真似したくなっても，真似をしたら損したり不利益を被ると思える仕組みを作っておくこと」であるとも語る。

特に経営理念の大切さについては，「ものの考え方や価値観のバラツキが組織を壊す。ビジネスモデルを構築さえすれば事業を起こして上手くいけるし，ビジネスモデルが構築できなかったら業を起こすことがあまりできないという風な論調がありますが，私はそれは間違いだと思います」と。社員には「事業成功の 3 つの条件として，1 つは経営理念の統一で成功の 50％，やる気が 30％，ビジネスモデルが 20％ ぐらい」だと話をしている。

また，「企業はゴーイング・コンサーンでなければならない。人材教育を考えずに利益追求すると内部崩壊になる」との考えの下，社員教育にも力を注いでいる。

3. 山本光学

(1) 企業の概要

山本光学は，スポーツ用品，眼鏡，サングラス，光学機器，バイク・ヘルメット，産業用保護具を製造販売する企業であるが，創業以来トップシェアを保持している産業用防塵眼鏡とスポーツ用眼鏡が企業の中核的製品となっている。創業は明治 44 年（1911 年。会社設立は 1935 年），大阪市中央区でレンズ加工業者から出発している。「SWANS」ブランドで世界有数のブランドメーカーに躍進し，国内ではスポーツ用ゴーグル市場の半数以上のシェアを占める企業である。スポーツグラスでも知名度は高い。第 6 回世界陸上選手権の女子マラソンで優勝した鈴木博美選手が掛けていたスポーツグラスも山本光学が開発し提供したものである。現在，本社は大阪府東大阪市，資本金は 9845 万円，売上高約 62 億円，従業員数約 224 人の企業である（1999 年 7 月期）。以下，山本光学にとって成長初期を迎えたころの内容を中心に紹介しよう[10]。

(2) 成長の契機－官公庁との取引

従業員が総勢で 27 人（工場 20 人，事務・営業 7 人）と未だ零細企業であった昭和 29（1954 年）に防衛庁の指定工場となる。航空眼鏡，防塵眼鏡，遮光眼鏡などを 1 万個単位で納入（当時の年商に相当）することになった。この時に得た官庁関係への仕様書提出，資材管理，品質管理のノウハウから，以後メーカーとしての製品規格，工程基準などを確立していく。現在の山本光学の製品技術や生産技術の基礎が整備される時期である。

しかし，この取引は，当時零細企業であったので一朝一夕に達成されたものではない。以下その経緯を振り返ろう。当時，防衛庁が最大手の眼鏡小売店（東京・銀座）に防塵眼鏡を発注したことに始まる。防塵眼鏡 100 個という少量の発注であったが，在庫はどのメーカーも品薄で，山本光学もその例外ではなかった。しかし，眼鏡小売店から注文を受けた山本光学は，全国の眼鏡店を奔走し，1 個 1 個防塵眼鏡を買い集めて納品した。この努力が一つの契機となり，防衛庁の指定工場の認定を受けることになる。

「在庫はないかという引き合いをうけたのですが，その頃には旧軍の防塵眼鏡は売り尽くしていたため，1 個ずつ買い集めて，ようやく注文通りの商品を 100 個用意しておさめた努力が認められたのです。指定工場のお墨付きを獲得してからは，常に一番で応札し続け，1 万個の航空眼鏡，2 万個の雪除け眼鏡を納入するなど，防衛庁納入眼鏡業者のなかでは長く一位の成績を収めたものです」（山本健治会長）

防衛庁の審査基準は厳しかったこともあり，「山本光学はしっかりした会社」という評価を得るとともに，「防塵眼鏡は山本光学」と全国にその名が拡められていく。1955 年には売上高 3000 万円を達成していた。

10）本ケースは，太田（2008）に加筆・修正したものであるが，詳しくは太田（1997 a, 1997 b, 1998），山本光学（1992），山本（2018）も参照のこと。

この後，技術革新を取り込みながら「SWANS」ブランドを世界的に有名にしたスポーツ用眼鏡が開発されていく。いわば経営基盤が確立する時期を迎えることになる。

(3) 成長の節目－射出形機導入がもたらす革新

売上高は1995年の3000万円から，翌年には4800万円，翌々年には7100万円と急速に業績を拡大していく。いわば，成長の節目を迎えることになる。1995年に150万円を投資し，業界に先駆けてプラスチック射出成形機が導入される。東大阪周辺の企業の中では逸早い導入であったといわれる。「射出成形機を導入してサングラスを創ったことは，当時の大きな素材革命（透明のプラスチックのシートを切ってフレームにはめ込む）であり，工程革命（インジェクション）であった」（山本爲信社長）という。山本光学は，この機械を使い，プラスチック成形による日本最初のサングラスフレームの開発に成功する。「従来はセルロイドでフレーム手作りしていたため，一人の作業員が1日に2〜3個ぐらいしか出来ませんでしたが，5オンスの射出成形機でも1日1000個はできるのですから技術革新というのはすごいものです。」（健治氏）

当時の眼鏡生産の常識はセルロイドで作ることであったが，この機械の導入が生産方法の常識を覆してしまった。山本光学は，素材と生産方法に大きなイノベーションを起こしたのである。

①射出成形機導入の動機

なぜ，山本光学だけがこのような機械を導入することができたのか。先ずは，その機械の存在をどのようにして発見したのかについてみてみよう。

健治氏は「加工屋では儲からないし生きていけない。オリジナルな完成品を作らなければ」と，常々考えていたと言う。その時，米国の雑誌を見ていた時には，マッカッシーの掛けているサングラスに眼が止った。レンズにはプラスチックが使われていた。「これだ。サングラスという新しい分野に挑戦しよう」と決断した。健治氏はその製造方法を探るため全国を奔走した。しかし，明らかになったことは，米国にはその技術はあるが日本にはないということだった。さらに悪いことに，社内には技術者がおらず，当然に射出成形機や組立技術もなかった頃である。しかし，健治氏は諦めなかった。このサングラスを製作してくれそうな異業種企業を探し回ったのである。「当時，米国には射出成形機という技術とこのサングラスを作る技術はありました。しかし，日本にはありませんでした。でも私は何とかこの眼鏡を作りたかったのです。地域の周辺企業（東大阪周辺）には，必ずや作ってくれるところがあると信じていました」（健治氏）

サングラスの製造に要する工程毎に専門業者に製作を発注することで，このサングラスの製作が可能であることが分かった。つまり，試作品を作るためにアウトソーシングをしたのである。次いで，山本光学はこの製作技術を内製化することになる。その時にプラスチック射出成形機を「名機製作所」（名古屋の射出成形機メーカー）から150万円で購入することになる。

しかし，機械を購入すればすぐ作れるという単純なものではない。素材の開発・加工が重要な技術要素となってくる。当時，新素材としてのプラスチックを使った画期的な眼鏡を作るためには解決すべき課題が多くあった。眼鏡に合った品質水準の保持，精度を高める金型づくりなどである。この課題に対して，当時プラスチックを製造・販売し始めたダイセルと共同で取り組むことにより，解決が図られる。

②射出成形機導入の決め手は何か

健治氏がマッカシーの掛けているサングラスを作りたいという強い思い入れが，結果的に射出成形機を導入させたとも理解できる。しかし，射出成形機導入には大きな投資やリスクが伴う。機械を導入することのリスクをどのように認識していたのだろうか。成形機導入により

大幅な生産性向上が期待できることは健治氏も知っていたという。では，サングラスの需要や販売予測についてどのような見通しを持っていたのだろうか。

「石原慎太郎『太陽の季節』のベストセラー化や映画化の予定などからサングラスが流行する気配は感じ取っていました。しかし，とりあえずやったというのが本音ですな。」「最初からドンドン売れるとは思ってもいませんでした。時代とマッチングしたのでしょうね。」（健治氏）

おそらく，健治氏も将来を予測した明確な数値目標やそれを根拠づける客観的なリサーチデータを持っていなかったのだろう。為信氏は，その状況を思い起こしながら，会長の判断の的確さを以下のように補足する。

「今の会長（当時社長）は，デザイン面に対して意欲的であり，時代を読む才覚がありましたからね。」（爲信氏）

③射出成形機導入がもたらした意義

山本光学と同様に，過去にレンズ加工業を営んでいる業者は東大阪周辺に数多く存立している。その内の一つである A 社も 1962 年に射出成形機を導入し，プラスチック製のサングラスを作り始めている。その時，資本金規模は山本光学とほぼ同額の 750 万円であった。当時は，海外のコピー物を真似して製造すれば，欧米で飛ぶように売れていた時代である。山本光学と A 社を単純に比較することはできないが，当時企業規模等から判断しても同様の環境（条件）にあったとみてよい。しかし，現在の売上高をみると，山本光学が約 90 億円に対し，A 社は約 5 億円である。また，A 社は優れた開発力を内包しているが，未だ自社ブランド製品を持つに至っていない。

これ以降の山本光学の成長にとって，この射出成形機の導入は非常に大きな貢献をすることになる。それは，経営者が意図した結果か否かは別にして，健治氏の思い入れと才覚で「とりあえずやった」という「跳躍」（的な決断）が成長の大きな節目を創ることになる。それは，山本光学を世間に知らしめ，売上高増に貢献したばかりでない。山本光学の技術面のドメインを方向づけるものでもあった。

大流行したサングラスが，3 年を過ぎて陰りが見え始めた頃から，射出成形機導入の意思決定の正しさが，論拠を持って確認され始めてくる。

（4）経営基盤の確立期－技術革新の取り込み

成長の第一の節目が射出成形機を導入した 1955 年とすれば，第二の節目は 1964 年以降矢継ぎ早に開発されていくレンズの技術開発の時期に相当する。とりわけ，現在の「SWANS」ブランドの曇らないスキーゴーグルを誕生させた「ハイドロンレンズ」の開発（1971 年）を指摘できる。この「SWANS」ブランドのスキーゴーグルは，今でこそ世界的な知名度を確立しているが，ハイドロンレンズが開発されるまでは輸出を中心とした一業者にすぎなかった。当時，山本光学は，1960 年から取引を始めていたミズノなどのスポーツ流通における国内スキーゴーグル需要の大きさを知らされていた。しかし，海外製品が市場の大半を占めており，技術的な優位性に劣る日本製は，その市場に食い込むことがほとんど出来なかった。その市場に山本光学は曇らないレンズ「ハイドロンレンズ」を完成させ参画することになる。いわば，現在の経営基盤を確立した革新的技術が開花し始めた時期といえる。しかし，この革新的技術の芽は，古くは防衛庁から受注した遮光眼鏡の技術開発の時代まで溯ることになる。しかし，とりわけ決定的に重要なのは，上述したように射出成形機の導入により革新的な眼鏡を試作し量産化する技術を経験していたことである。また，その経験が，社内に対して自社技術開発志向を促していたことである。以後，山本光学のスキーゴーグルを世界の冠たるブランドまでに高めた「ハイドロンレンズ」の開発（1971 年）につながっていく。と同時にそれが「眼鏡の機能を売る」という山本光学のドメインを方向づけていくことになる。

(5) 第二の成長の節目

どのようにしてこのハイドロンレンズの技術を獲得したのか，そしてどのようにして「SWANS」を世界的なブランドに育成していったのか，その奇跡を追っていこう。

山本光学のスキーゴーグルを世界の冠たるブランドまでに高めた「ハイドロンレンズ」が1971年に開発される。この技術は，チェコで開発され，アメリカで製品化されたものといわれる。日本ではガラスメーカー最大手の日本板硝子がその国内の販売権をもっていた。山本光学は日本板硝子と提携して「ハイドロンレンズ」の商品化が可能となった。この技術情報も米国のある雑誌記事からリサーチしたものである。そのレンズの市場性に着目し，直ぐさま米国の製品化した研究所に連絡を入れた。そこで，日本板硝子が国内の一手販売権を持っていることを知らされる。この技術を知ってからの迅速な対応は評価されてしかるべきである。しかし，中小企業（当時の売上高6億円，従業員数100人強）の域にある山本光学が，なぜ日本板硝子と提携できたのか。その時の心情を爲信氏は以下のように語る。

「とにかく，私としては当って砕けろの思いでしたね。交渉では『私の会社は，スポーツ眼鏡専門の企業でスキー分野でも実績があります。このレンズ技術をスキー分野に応用したい。その部分だけで結構です。専門家に任せて欲しい』と懇願しました。会社全体の信用をぶつけましたね。」

この時，見込み生産量も提示して交渉したという。熱意が功を奏したのか，当初は試験的ではあったが「ハイドロンレンズ」の技術提携が認められた。

「相手が大企業でも，新素材なので取扱っていた部署は比較的小さかったわけです。だから私ところみたいな企業でも相手にしてもらえたのでしょう。しかし，とにかく行って交渉したことが成功に結びついているのとちがいますか。」（爲信氏）

こうして，ハイドロンレンズを採用した曇らないゴーグル「スワンズS－No 115」は完成した。しかし，発売後すぐに予想通りの芳しい成果を上げたわけではない。この画期的な技術が市場で脚光を浴びるには，1972年ミュンヘンで開催されたスポーツ用品の一大見本市「ISPO」での展示を待たなければならなかった。外国製のブランド神話を崩すには，この技術をスキー先進国であるヨーロッパで認めさせることが先決であるとの判断があった。また，出展と同時に専門紙への広告掲載を始めた。

さらに，国内でも様々なマーケティングの試みが行われる。「SWANS」のスキーゴーグル販売促進用ポスターのモデルには当時のトップモデルの秋川リサを採用し，消費者や市場に向けて積極的な販促活動が行われた。「これからの売り場は単に商品を選択するだけの場ではなく，ユーザー自身がその個性と主張を発見する場である」というコンセプトが設定されている。72年には年間販売額に匹敵する広告宣伝費をつぎ込んだ。ハイドロンレンズを採用した「スワンズ・ゴーグルS－No 115」の成功にかける意気込みには並々ならぬものがあった。なぜ，ここまでリスクを冒して注力したのか。爲信氏は説明する。

「当時国内市場のゴーグルは輸入品がほとんどであった。私の会社も安い商品を作っていたが，高級なブランド品は製造していなかった。しかし，ハイドロンの技術取得により，チャンスが訪れた。この商品は先端技術のためヨーロッパのメーカーでもほとんど商品化されていなかった」。

しかし，もう少し時間をかけリスクを低減しながら対応する方法はなかったのだろうか。この疑問に対して爲信氏は以下のように応えた。「先ず市場を確立しておきたかったのです。そのためには，早く行動することが必要だったのです。なぜなら，山本光学より大量のハイドロンを購買する競争企業が出現すれば，この技術を手放さなければならない事態が起こる心配もあったからです。そのためにも逸早く世界の市場を認識しておく必要があったのです」（爲信

氏）

これらのマーケティングが功を奏し，「スワンズ・ゴーグル S-No 115」は倍々の勢いで売上が伸びていく。ハイドロンレンズという先端技術とその製品の市場性に賭けた山本光学は，所期の目的通りに先進技術とハイドロンを手に入れることが出来た。また，これらの経験がブランドイメージを向上させ，「SWANS」を世界有数のブランドとしての地位を確立させた。

「一つの分野でトップになるとちがいますね。トップになるといろんなところから自然と情報が入ってくるようになります。素材メーカー，仕入先，販売先だけでなく，異業種の業界からも技術情報が入ってきます」（爲信氏）

この成功を契機に，販売最前線からの情報が山本光学のマーケティング活動にも大きな影響を与え始めている。

1991 年には創業 80 周年を迎え，企業キャッチフレーズ「快適創造企業」を制定して，経営理念に則った行動規範の確認を行った。さらに 2001 年には創業 90 周年を迎え，今後 100 周年を超え，さらに 21 世紀を生き抜いて成長し続ける事業のテーマとして「Protecting for you」（安全文化の創造）という新たなドメインが設定された。

（6）地域の企業との関わり

一般的に，企業が成長するにつれ，競争する市場はグローバルになり，商品の多様化が新たな競争相手を生み出し，ブランドを含め経営資産は豊富になることから，従来とは異なった多様なネットワークの中から様々な連携を模索し実行することが大事になる。スタートアップ期からの成長期までは，製品開発や製造技術に関して地域とのかかわりが成長の源泉として大きな役割を果たしていたが，成長するにつれ，提携先もグローバルになっていくことがこのケースから読み取ることができる。しかし，このことは，地域とのかかわりがなくなるということではない。山本光学の例で見ると，グローバルに通用するブランド企業の存在は地元企業の技術力に負うところが多く，一方で他の企業はベンチマーク企業としての有形無形のノウハウを協力関係の中で導入できる。また，大阪府立産業技術総合研究所や大学との共同研究にも積極的に取り組んでおり，この研究成果を通じて，直接的であれ間接的であれ，その成果を地域企業に還元し地域の発展に貢献することになる。現在，爲信氏は，東大阪市立産業技術支援センターが主催する「東大阪モノづくり開発研究会」の会長として，地域のモノづくりに携わる技術者育成の場づくりにも力を注いでいる。

東大阪という集積地における産学連携のネットワークについて爲信氏が語る。「お付き合いをしていくと，悩みを打ち明け合うようにもなります。お互い経営トップですから，技術や製品開発の話だけでなく，経営という面での話になることもあり，ビジネスに直結していなくても，経営者としての自分を肥やすうえで，それはいい経験になりました。そういう点では事業環境に恵まれました」（山本（2018），p.252）と東大阪で形成したネットワークを評価している。また，産学官連携についても「肩の凝らない“下駄ばき”でできることが，この東大阪という町の良さだと思います」と語る（同 p.252）。東大阪という集積地はニッチトップな企業が多く集積しているので町としても注目されるとともに情報も集積しやすいので，ビジネスチャンスも多いと評価する。ただし，「企業規模は別にして，やはり他社にないキラリと光る技術や製品を持っていなければならない。単に集積地にあるから，というだけではだめです。自分の土俵をしっかりと固めて，そのうえで他社と交流したり連携したりして，新しいことに挑戦するという形が大切です」（同 p.257）と語る。

Ⅳ．本研究の意義と課題

本稿では，特に中小企業の成長発展や競争力を持続するための方策について，2 つの視点に着目して，ビジネスシステムの視角で 3 社の企業を分析してきた。

2 つの視点とは，社会関係資本の創出と，

「オーバー・エクステンション」など「不均衡な状態」の重要性である。

最後に，本稿の意義と課題を明確にするために，日本のビジネスシステム研究に対する有力な批評を紹介しておこう。上林（2018）は，加護野・山田（2016）を書評する中で「グローバル市場主義の進展に伴い，日本企業のほか，国家，医療，大学等を含む各種制度体は，『選択と集中』の名のもと，いずれも短期利益や効率を基軸に据えた経営へと変革を余儀なくされていることは周知の事実である。つまり，技術や社会の変化にとどまらず，より深層から影響を与えている経済システムの変化にも注意を払うことで，より説得的にビジネスシステムの変化を説明できるのではないか」（pp.66-67），また「取引相手を信頼し，安心感があったからこそ外部化して協業できるのであり，そこから高度な垂直的協業関係も成り立つものと思われる。（中略），だからこそ英米では出来る限り指揮命令系統を通じ確実に影響力を及ぼすことができるよう『内部化』の論理は強く作用するのである」（p.67）と指摘している。

この見解も踏まえながら，紙幅の許す限りで，本稿で示唆される点と研究課題について提起しておこう。

（1）3 社のケースから理解できるが，地域との企業とのかかわりが強いということである。タビオの場合は，奈良の産地にある企業とともに協同組合靴下屋共栄会を設立して，ビジネスシステムを構築している。また，ワタベウェディングは，貸衣裳業として京都に立地することの利点は理解できるが，全国展開しても上場しても本社を京都から移していない。山本光学の場合は，企業の発展に大きな影響を与えたサングラスの製造において「当時，米国には射出成形機という技術とこのサングラスを作る技術はありました。しかし，日本にはありませんでした。でも私は何とかこの眼鏡を作りたかったのです。地域の周辺企業（東大阪周辺）には，必ずや作ってくれるところがあると信じていました」（山本健治氏）と，立地する産業集積の技術力を信頼していた。またサングラスの製造に要する工程毎に専門業者に製作を発注することでサングラスの製作が可能であることを予見しており，実際に重要な試作品づくりを任せている。信頼関係のある取引先とのネットワークがあってのことであろう。また，あらためて山本爲信氏も，産学官連携を含め東大阪について「肩の凝らない“下駄ばき”でできることが，この東大阪という町の良さだと思います」と，産業が集積することの利点を強調する。ここに，外部化を可能にする信頼関係を礎にした協業関係が成立していた企業の姿を想定することができる。産業集積に形成された社会関係資本の存在が，中小零細企業の成長発展に貢献していたことが理解できる[11)]。

他方，上林（2018）の指摘する今日におけるグローバル市場主義の進展の影響についてはどうだろうか。東大阪を含め多くの地域にある産業集積の弱体化を指摘する見解は多い。タビオのケースでみても，地域産業レベルでは奈良の靴下産業の弱体化が見られている。また，個別企業レベルでみても，タビオの停滞期のように短期志向に陥りビジネスシステムが変容（営利法人型 SPA に変容）してしまったことが指摘できる。

しかし，タビオの場合は，設計理念（中間法人型 SPA）を実現できるようなシステム（タビオ・システム）に再構成することにより競争優位を持続している。このことは，グローバル市場主義の影響があっても，信頼を醸成する社会関係資本を活用するビジネスシステムの構築

11）このケース以外にも，その地域における社会関係資本を評価する企業が多い。航空・宇宙機器部品の製造技術では世界的に有名な中小企業でも「この不便な地で技術が磨かれた歴史があり，その積み重ねてここまで成長しているので，都心に出ていくことの魅力は感じない」（精密機器経営者，2022 年 7 月 25 日インタビュー）と話をされている。CSR 活動が社会関係資本を蓄積し，それが中小企業の業績に貢献することを示唆した研究成果もある（横田・田中（2019））。

と存続は可能であることを示唆している。ただし，企業レベルでのビジネスシステムの例であり，地域産業レベルの存続可能性の問題については研究を深めていく必要がある。

(2) 3社のケースに共通していることは，事前に丹念にリサーチしたターゲット市場に，精緻に立案した計画に従ってリニアに事業を展開していくという姿ではなく，理念や志に牽引されながら可能な事業を創りあげ，さらに次の事業機会をうかがいながらチャレンジしていくという姿を読み取ることができる。タビオの場合，仕組みの立上げ期においては，在庫ロスの課題を克服するために「お店の隣に工場がある」ようなシステムを標榜して，越智直正氏の強烈なカリスマ性によってニッターを説得しながら構築されたものである。現在のようなシステムに変容されていくことを事前に計画していたものではない。また，ワタベウェディングは，渡部隆夫氏が「経営とは変化創造業なり」と語るように，矢継ぎ早に業界常識を超えるイノベーティブな経営を行っている。例えば「衣裳＋海外挙式」という一括したパッケージの提案やトータルサービスの提供においても市場で受け入れられるまでにかなりの時間を要しているし，自社生産のための直営の工場の立ち上げにおいてもかなりの苦労をしていた。山本光学の場合は，サングラスの生産のために過大ともいえる成形機導入の投資を行っているが，それは需要予測や販売予測に基づき投資額を決定したというより「サングラスが流行する気配は感じ取っていました。しかし，とりあえずやったというのが本音ですな。」と山本健治氏は述懐している。山本爲信氏も「スワンズ・ゴーグル S ー No 115」の販促に年間販売額に匹敵する過大ともいえる広告宣伝費をつぎ込んでいる。

これらの意思決定は，エフェクチュエーションの行動原理（思考様式）に近い。エフェクチュエーション（effectuation：実行論）とは，Sarasvathy（2008）が提起した行動原理であり，その反対はコーゼーション（causation：因果論）である[12)]。

エフェクチュエーションの行動プロセスの特徴としては，①目的主導ではなく手段主導で新しいチャレンジをしていく，②不確実性の高い環境では期待利益は正確には算出できないので，損失の許容範囲を決めてチャレンジしていく，③実行しつつ可能性のある新たなパートナーシップを築いてチャレンジしていく，④予期せぬ事態を積極的に受け入れ，偶然をチャンスに変えながらチャレンジしていく，⑤予測ではなく，可能な変数をコントロールして成果にチャレンジしていく，といったものである。

この行動原理は，結果的に，組織に「オーバー・エクステンション」や「ゆらぎ」を生じさせ，「不均衡」な状態を組織に創造することになる。また，コーゼーションの原理で組織的に議論を重ね「選択と集中」を練り上げて実行することは難しいかもしれないが，偶然を活かして迅速にグローバル市場への進出を決定し実行するという行動様式は十分に可能となろう（例えば「ボーン・グローバル企業」の議論とも関連する）。

もちろん，合理的に解釈するならば，事業案件に応じて行動原理を使い分けているのかもしれない[13)]。ただ，競争力を強化し成長に寄与し

12) この議論は，経営学やマーケティングの研究における科学哲学観にもかかわる問題である。例えば「現実は，企業と消費者（市場）との交錯する関係の中で成立する」（石井（1993）p.15）と主張する。また「現実は決して一義的には定まらない（つまり現実は構成される），あるいは現実には汲めども尽きぬ不定さが含まれる（つまり，現実は創発する），あるいは変化こそが常態だ，現実は不安定な中に揺れ動く，という発想が隠れている」（pp.20-21）とし，このような相対主義的発想がマーケティング研究の焦点であり，新たな現実の生成の動的関係を研究する上で重要であることを強調する。

13) ペンローズは，経営者の役割として「経営者サービス」（managerial service）と「企業家サービス」（entrepreneurial service）の2タイプあることを指摘している。また，その役割の発揮度合に関しては，経営者の環境認識や経営哲学などの相違により大きく異なるものである，と考えているようだ。

ている行動を今回のケースで見る限り，経営者は外部環境の変化（事業ライフサイクルなど）に関係なく，エフェクチュエーションの行動原理をとっていることがうかがえる。

それは，今回のケースは実質的に創業経営者であったからなのか，中堅・中小企業の規模であったからなのか，この点をさらに探究していく必要があろう。この探究は，事業承継研究（創業者，2代目，3代目の思考様式の相違と企業発展との関係など）[14]や中小企業支援策[15]の有効性にも貢献するものである。今後の重要な研究課題である。

（3）業界トップあるいは上場すると，量的にも質的にも集まってくる情報が異なってくるとの趣旨の話を，3社ともに指摘していた。ワタベウェディングの場合，上場により財務体質強化や知名度向上に加えて，銀行の頭取や副頭取といった経営者層の来訪が増え，さらに他からも持ち込まれる情報の量が増え質も向上した，という。タビオでも同様の話をよく聞く。また，山本光学においても「SWANS」が世界有数のブランドとして確立した際に「一つの分野でトップになるとちがいますね。トップになるといろんなところから自然と情報が入ってくるようになります。素材メーカー，仕入先，販売先だけでなく，異業種の業界からも技術情報が入ってきます」と述懐している。なぜこのような現象が起こるのだろうか。おそらく，企業が属するネットワークの質と地理的拡がりが変容したものと推察される。

ネットワーク理論によると，ネットワークには「bridging（接合型）」と「bonding（結合型）」の2タイプがある。「bridging」は「弱い紐帯」なので，多様な情報が遠くから入手しやすくイノベーションにつながりやすい反面，私的情報や暗黙知が移転されにくい。反対に「bonding」は「強い紐帯」なので，閉じたネットワークになり易い。そのため，信頼や行動規範が醸成されやすい反面，相互監視や制裁のメカニズムが働きやすい，とされる。今回のケースを考えてみると，取引銀行のような「bonding」ネットワークからは私的情報が，連鎖的に拡大する「bridging」ネットワークからは同業種以外の多種・多様な情報が，もたらされることは想像に難くない。特に，エフェクチュエーションの思考様式で駆動している企業にとっては，両方のネットワークの活用が経営においては重要ではあるが，「bridging」から得られる情報は戦略的な価値をもつことになろう。検証を含め今後の研究課題としたい。

（4）ビジネスシステムの視覚からの研究の意義について，最後に確認をしておく必要があろう。加護野・山田（2016）では，「ビジネスモデルは，業種などの特定の文脈から切り離されたモデリングとしての設計思想が強い。一方，ビジネスシステムは，個別企業や産業のおかれた文脈を経路依存的にとらえ，その特殊性を踏まえて設計の結果としてのシステムを包括的に

14）カリスマ型創業経営者の企業を承継した2代目（息子など親族者）には，反作用なのか，コーゼーションのマネジメントを志向する人が多いという印象を持っている。同時に，組織や人事も教科書的なコーゼーション型の経営スタイルに変革するところを多く見聞するが，組織が円滑に機能していないケースも見受ける。その理由として，短期的には組織ルーティンとの不適合があると思われるが，中長期的には，コーゼーションには「オーバー・エクステンション」が生じ難く，成長の動因が機能していないという問題があるのではないかと考えている。この点を，いくつかの事例から確認していきたい。

15）2022年3月に『中小企業伴走支援モデルの再構築について』（伴走支援の在り方検討会）が公表された。そこには，このような記述がある。「従来の伴走支援は補助金など政府等の支援ツールを届ける課題『解決』型に力点が置かれてきた傾向にあるが，不確実性の時代には『経営力そのもの』が問われるため，そもそも何を課題として認識・把握するかという課題『設定』型の伴走支援の重要性が増す」と記されている。そして，「経営者との対話を通しての『信頼』の醸成，経営者にとっての本質的課題の掘り下げが重要。これが経営者の腹落ちに繋がり，内発的動機づけが得られる」とし，「対話」の重要性が強調されている。

説明しようとする」ものとし，両者の概念の相違を指摘していることは既述した。

渡部隆夫氏は，「ものの考え方や価値観のバラツキが組織を壊す。ビジネスモデルを構築さえすれば事業を起こして上手くいけるし，ビジネスモデルが構築できなかったら業を起こすことがあまりできないという風な論調がありますが，私はそれは間違いだと思います。（略）事業成功の 3 つの条件として，1 つは経営理念の統一で成功の 50%，やる気が 30%，ビジネスモデルが 20% ぐらい」と語り，従業員教育に注力していることを強調している。また，タビオでも，相互扶助の精神を貫徹できる設計理念をベースにいくつかの変革が行われてきた。さらに山本光学のケースでもそうだが，単なるモデリングの変革だけでは競争優位を持続することは難しいことが理解できる。競争優位を持続するには，経営理念，組織文化，組織構造などを含めて企業の本質的価値の創出を最適化するために，全体構造の協働の制度的枠組みを再構成することが大切になる。そこに，ビジネスモデルではなくビジネスシステムの視角で探究していくことの意義が，学術的にも実践的にも見いだせる。

本稿では，経営学の知見も取り入れながら，中小企業論では主要な研究テーマである「存立問題」と関連する中小企業の競争優位の持続性について，両者の学問を橋渡しする（と期待できる）ビジネスシステムの視角で分析を進めてきた。そして，示唆される点と研究課題について提起してきた。

最後にグローバル市場主義においても上述した日本型のビジネスシステムは有効なのか，この点について簡単に検討しておきたい。分かり易い問いかけとしては，このビジネスシステムは海外でも有効かということになろう。各国・地域に根差している社会・文化というコンテクストに応じた社会関係資本（信頼など）を創出する仕組みに修正できるのであれば有効である，というのが現在の私の見解である。ケースの量と質を向上させ，定量的分析も加えながら探究していくことを今後の課題としたい。

謝辞

筆者が大阪府立産業能率研究所・研究員として入所した時，そして大学に移籍して以降も，寺島先生には公私にわたりいろいろとお世話になりました。寺島先生がご定年退職なさるに際し，長年のご活躍に先ずは敬意を表し，これまでのご厚誼に対してあらためて感謝を申し上げます。また，拙稿を寺島教授退職記念号に寄稿するに際しお世話いただきました龍谷大学経営学会にもお礼を申し上げます。

付記

科学研究費補助金「社会が求める非認知能力モデルの構築と中小企業支援のための利活用法の検討」（基盤研究（C）20K01842））の研究成果の一部である。

参 考 文 献

浅野恵子（2006）『ブライダルコーディネーターになるには』ぺりかん社

ブライダル産業新聞社「WATABE HISTORY」『ブライダル産業新聞』（第 388 号～第 411 号）

中小企業基盤整備機構（2007）『ケース「タビオ株式会社（旧名・株式会社ダン）」：日本型 SCM「旅たつ」世界の靴下へ』

Granovetter, Mark（1985）“Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness” American Journal of Sociology, Vol.91, No.3.

Granovetter, Mark（2017）Society and Economy : Framework and Principles, Belknap press of Harvard University Press.（渡辺深訳（2019）『社会と経済枠組みと原則』ミネルヴァ書房）

池田潔（2020）「中小企業研究の分析視点に関する新たな考察－中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える」『地域と社会』（大阪商業大学比較地域研究所）第 23 号

石井淳蔵（1993）『マーケティングの神話』日本経済新聞社

伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社

伊丹敬之・加護野忠男（1989）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社

入山章栄（2020）『世界標準の経営理論』ダイヤモン

ド社
加護野忠男（1993）「新しいビジネス・システムの設計思想」『現代経営学研究学会誌ビジネスインサイ』第 1 巻 3 号
加護野忠男（1999）『競争優位のシステムー事業戦略の静かな革命』PHP 研究所
金井一頼・角田隆太郎編（2003）『ベンチャー企業経営論』有斐閣
加護野忠男・山田幸三編（2016）『日本のビジネスシステムーその原理と革新』有斐閣
上林憲雄（2018）「書評：加護野忠男・山田幸三編著『日本のビジネスシステム：その原理と革新』」『日本経営学会誌』第 41 号
宮川公男（2005）「ソーシャル・キャピタル論」宮川公男・大守隆編『ソーシャル・キャピタル－現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社
宮川公男・大守隆編（2005）『ソーシャル・キャピタル－現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社
Nahapiet, J. & Ghoshal, S.（1998）“Social capital, intellectual capital and the organizational advantage” Academy of management review vol.23 No.2
中岡哲郎編（1990）『技術形成の国際比較』筑摩書房
中沢孝夫（1998）『中小企業新時代』岩波新書
野中郁次郎（1990）『知識創造の経営』日本経済新聞社
日本マーケティング協会関西支部（1997）『中小企業のマーケティング』
太田一樹（1997 a）『製造業の成長に関する研究』（社）大阪府技術協会
太田一樹（1997 b）「中小製造業の経営実態と今後の戦略課題」『協会リポート No 29』（社）大阪府技術協会
太田一樹（1998）「企業成長に関する研究」『奈良大学総合研究所所報』（第 6 号）
太田一樹（2008）『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略－マーケティング・マネジメントからのアプローチ』ミネルヴァ書房
太田一樹（2011）「中小企業の経営革新」高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一編著『現代中小企業論（増補版）』同友館
太田一樹（2017）「書評：佐藤善信著『企業家精神のダイナミクス：その生成，発展および発現形態のケース分析』」『大阪経大論集』第 68 巻第 4 号
太田一樹（2018）「創業から上場への成長のダイナミクス：ケース分析による企業家精神とイノベーションの探究」『産開研論集（創刊 30 周年記念）』第 30 号
太田一樹（2019）「中小企業の国際化と中国市場での戦略的課題」高田亮爾・前田啓一・池田潔編著『中小企業研究序説』同友館
太田一樹（2022 a），「企業成長のダイナミクスと社会関係資本－タビオのソーシャルネットワークの分析を手掛かりに」佐竹隆幸追悼論文集編集委員会監修・関智宏編著『中小企業研究の新地平』同友館
太田一樹（2022 b），「競争優位を創出するネットワークに関する研究－タビオのビジネスシステムを事例に－」大阪経済大学中小企業・経営研究所編『深化する中小企業（中小企業季報 200 号記念出版）』同友館
太田一樹（2022 c）「中小企業の競争力の源泉としてのネットワークの創造：社会関係資本を創出するビジネスシステム」『中小企業支援研究』（vol.9，千葉商科大学経済研究所）
大滝精一（1997）「成長の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略』有斐閣アルマ
大守隆（2005）「ソーシャル・キャピタルの経済的影響」宮川公男・大守隆編『ソーシャル・キャピタル－現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社
岡田美弥子（2012）「ビジネスシステム研究の意義と課題」『日本情報経営学会誌』vol 33 NO.2
越智直正（2016）『靴下バカ一代：奇天烈経営者の人生訓』日経 BP 社
佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論－経営の課題と政策の行方』ミネルヴァ書房
佐藤善信（2017）『企業家精神のダイナミクス：その生成，発展および発現形態のケース分析』関西学院大学出版会
Sarasvathy, Saras D.（2008），“Effectuation: elements of entrepreneurial expertise” Edward Elgar（サラス・サラスバシー（著）加護野忠男（監訳）高瀬進・吉田満梨（訳）（2015）『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎）
清水龍榮（1986）『中堅・中小企業成長論』千倉書房
Teece, David J.（2007）” Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of（Sustainable）Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal,* 28（13）（渡部直樹編著（2016）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社
Teece, David J.（2009）*DYNAMIC CAPABILITIES &*

STRATEGIC MANAGEMENT, Oxford University Press（谷口和弘，蜂巣旭，川西章弘，ステラ・S・チェン共訳（2013）『ダイナミック・ケイパビリティ戦略：イノベーションを創発し，成長を加速させる力』ダイヤモンド社

Tsai, W. & Ghoshal, S.（1998）“Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks” Academy of Management Journal VOL.41, NO.4

鶴蒔靖夫（2006）『ウェディング進化論』IN 通信社

渡部隆夫（2004）「すてきな生活文化を創造する」二宮正司編著『時代を拓く起業家精神』晃洋書房

山本光学（1992）『継続は力なりー山本光学株式会社80周年記念誌』（社史）

山本爲信（2018）『ただ　その先へ』新風書房。

Yin, R. K.,（1994）“Case Study Research 2/e,” Sage Pub.（近藤公彦訳（1996）『ケース・スタディの方法』，千倉書房）.

横田理宇・田中敬幸（2019）「中小企業の地域社会に対する CSR 活動が業績に貢献する過程－ソーシャル・キャピタルの視点に基づく事例研究一」『組織科学』Vol.53 No.1

全国中小企業団体中央会（2020）『中小企業組合ガイドブック（2019-2020）』（https://www.chuokai.or.jp/k-guide/guidebook2019-2020.pdf）

（受理　2022 年 7 月 30 日）