

論文

「流通プロセスのフロンティア」

—フェデラル・エクスプレス／花王／セブン・イレブンにみる物流—

畑中 邦道

—目 次—

はじめに

1. 流通プロセスと物流
2. 物流の経営戦略から見た発展段階
3. 第一段階
 - a) 第一段階のフロンティアを決める要因
 - b) フェデラル・エクスプレスのフロンティア
 - c) 花王のフロンティア
 - d) セブン・イレブンのフロンティア
4. 第二段階から第三段階へ
 - a) 第二段階のフロンティア
 - b) 第三段階のフロンティア
5. 第四段階から第五段階へ
 - a) 第四段階のフロンティア
 - b) 第五段階のフロンティア
6. 第六段階と第七段階
 - a) 第六段階でのフロンティア
 - b) 第七段階でのフロンティア

さいごに

はじめに

ビジネスを日々展開し継続させてゆく上での永遠のテーマは、今日の問題解決と明日をどうするか、である。経営の全ては、事業のフロンティアをいかにマネジメントするか、にかかっているとと言っても過言ではない。

本論文では、ビジネスが保有しているビジネス・プロセス・フローの各プロセスの内、情報化社会を迎えて、一段とビジネス優位性に差が出てきている流通プロセスを取り上げ、そのプロセスの中で最も経営環境として難しいフロンティアに直面している「物流」に焦点を合わせ論旨を展開する。

流通プロセスを構成する要素をビジネス的に区分してみると、主に三つの流れで見ることが出来る。一つは取引(交換)の流れから見る「商流」であり、一つは物的な流れから見る「物流」である。そして三つ目には、近年富に流通プロセスにおいて重要性を増している情報の流れから見る「情報流」があげられる。

ここでは、「物流」から見た流通プロセスを主に、その発展段階にあった経営戦略は何であったか、またこれからの経営戦略はどのような方向を目指すかを追求している。

流通の内、物流そのものを事業目的にしている企業での事業の成功のケースや、流通のある部分のプロセスを自事業の競争優位ⁱとすることによって事業を成功させているケース、あるいは、販売プロセスにコアコンピタンスⁱⁱを構築している企業での各々の事業の成功ケースは、それぞれ、経営戦略を実施するに用いられる道具建てや仕組みに大きな違いがある。

特に、流通のインフラストラクチャーを自事業の経営展開の手段としている企業での成功に於いては、道具建てや仕組み以上にその企業の独自性やビジョンが経営を引っ張り、結果として経営に戦略性を見いだすケースが多い。

しかし、事業形態が異なっても、それらの経営が成功した背景として多くの共通しているファクターが見いだせる。

それらには、

- *顧客満足度ⁱⁱⁱを競合以上に満たしている
- *時間が生み出す価値^{iv}が他社より突出している
- *的確な情報を入手することとそれにより生みだした価値の創出が業界一である

と言った特徴を見いだせる。

本論文では、より特徴的な経営のフロンティア^vを追求してみるために、

- a) 流通事業を経営目的にしている企業の代表として「フェデラル・エクスプレス」
- b) メーカーでありながら流通プロセスを経営戦略のおおきな柱としている「花王」
- c) 流通のインフラストラクチャーを活用し小売業で業界一の収益を上げている「セブン・イレブン」

を取り上げ、事業拡大がなされた背景を段階的に比較しながら追ってゆくことによって、事業の経営におけるフロンティアはどの辺りにあるのか、それを越える経営戦略はあり得るのか、について言及してみる。

ここでは、事業拡大がなされてきた背景を段階的に捉える為に、すでに、「花王」について研究してきた結果から得られている段階区分を取り上げ、この区分を軸に、三つの企業のフロンティアについての比較研究を試みてある。

「フェデラル・エクスプレス」については、世界規模の拡大をしていった背景にある道具建てや仕組みについて主に見てゆくこととし、「花王」については、日本国内での競争優位を流通プロセスを革新したことによって確立した超優良企業でありながら、グローバル化が極度に遅れてしまった背景を主にみてゆくこととする。

また、「セブン・イレブン」においては、小売業が持つビジネスプロセスである流通段階をインフラストラクチャーの中で経営の手段としてうまく活用することによって、戦略的に、選択的に、競合との差別化をはかって業界一の収益を上げ続ける背景を主にみてゆくことにする。

1. 流通プロセスと物流

流通プロセスに事業の競争優位を持ち物流事業を事業そのものとしている経営の場合と、流通プロセスの物流部分を事業の競争手段としている経営の場合と、平準化された物流のインフラストラクチャーの中で事業の差別化をはかる経営の場合とでは、企業の発展段階で採られる経営戦略は各々大きく異なってくる。

これらの経営戦略の違いを比較してゆくことによって、それぞれが抱える今後の経営課題を抽出し物流プロセスに関わった事業経営のフロンティアを見極めるのが本論文の目的となっている。

ここで比較研究を行う為に取り上げる企業は、運輸業では「フェデラル・エクスプレス」、メーカーでは「花王」、小売業では「セブン・イレブン」であるが、どの企業においてもその初期には、戦略的ロジスティクス^{vi}が物流を制し、その後、物流は戦略的情報システム^{vii}によって大きく変化し、結果として流通に関わる経営的変革を自社の強み

とするにいたっている。

本来、流通に関わる経営的変革を強みとした企業の共通性や普遍性を述べるには、小売り流通、卸売り流通、メーカー流通、産業財流通の業態分類からまとめてゆくことが必要である。また、その各々に流通過程としての商流、物流、情報流、があり、そこからの各々の分析も必要となる。

本論文では、どの様な事業形態においても、その事業を構成しているビジネスプロセスにおいては、流通プロセスに競争優位を左右させられているケースが多く、その流通の過程では、物流が最もコスト発生メカニズムが複雑で、コスト削減の経営戦略的效果が一番望めるプロセスでもあることから、物流プロセスに焦点をあて、運輸業、メーカー、小売り業を取り上げ、そのフロンティアは何かに迫ってみることによって、流通に関わる経営変革のプロセスを論じることとする。

2. 物流の経営戦略から見た発展段階

経営からみた流通プロセスにおける物流の発展段階を、事業のスタート時点である第一段階から現在の段階までについて、各々の段階で課題解決が必要になったであろうフロンティアを、その共通の特徴や普遍的要因により、「花王」の研究から得られた事業経営の段階区分を軸に再編成してまとめてみると、次に述べる様に、a)、b)、c)、d)、e)の五段階でみてみる事ができそうである。

また、物流の将来的発展段階を、物流そのものを事業として業界の最先端を走っているフェデラル・エクスプレスの事業目標を例にその骨子を取り上げてみると、将来的発展段階が直面する各段階のフロンティアが、仮説として見えてくる。

これを、f)、g)と二段階で提示し、他の業態の異なる事業での物流のフロンティアは戦略経営としていかに展開できる可能性があるか、比較検討してやることによって、フロンティアにおける経営を考察してみる。

物流の発展段階とそのフロンティアをその段階ごとに事業が把握しているドメインとして捉え、各段階が直面したフロンティアを乗り越える次期的展開では、どの様な環境とドメインが新しく生まれてきたのか、また生まれる可能性を秘めているのか、そのフロンティアを各々七段階のステージで経営戦略として検討を加えてみる。

a) 第一段階・・・目的：事業機会の発掘と市場参入

手段：競争優位を決めるプロセスの新しい構築

環境：クローズドシステム^{viii}でのニッチ

- b) 第二段階・・・目的：コスト低減
手段：安価な最適ルートの構築
環境：規模の経済と差別化
- c) 第三段階・・・目的：時間の価値
手段：翌日配送／JIT（ジャスト・イン・タイム）
環境：クローズドシステムでの充足
- d) 第四段階・・・目的：事業のグローバル化（地域拡大）
手段：世界の拠点化
環境：事業の発展成熟
- e) 第五段階・・・目的：受配送状況オンタイム把握
手段：受配送者と顧客ネットワーク
環境：インターネットによる情報革命の兆し
（パラダイムが変わる）
- f) 第六段階・・・目的：顧客の投資／資産運用効率の改善
手段：規模の経済と顧客の人材引き受け
環境：アウトソーシング
- g) 第七段階・・・目的：顧客が価値を生む商品の提供
手段：バリュー・ポジションの発現
環境：オープンシステム^{ix}での共生

この発展段階でフェデラル・エクスプレス、花王、セブン・イレブンの現在を見ても、事業がスタートした時代や各段階に費やした年月にはそれぞれ差があるものの、フェデラル・エクスプレスのケースでは第五段階まで成功裏に進んできており、現在では第六段階を新規事業経営のフロンティアとして取り組んでいることがわかる。

また、同じ様に花王を見ると、花王は第五段階で業界と競合の覇権争いのまっただ中にあり、セブン・イレブンは第五段階から第六段階へと確実に進んでいることがわかる。

ここでは、特に第一段階でのフロンティアの克服を詳細に見てゆくことによって、フロンティアがどんな領域にあるのか、そしてそれはマネジメント可能範囲として見る事ができるのか、フロンティアへの第一歩にはどんな手だてがあるのか、その目的や手段、事業のおかれた環境から、とられた経営戦略の中身を論じておく。

第二段階以降については、その事業のフロンティアの要因となっている背景を述べ、同時に経営戦略とフロンティアの接点を探ることによって、物流のフロンティアを浮き彫りにしてゆくこととする。

3. 第一段階

a) 第一段階のフロンティアを決める要因

第一段階のフロンティアを決める要因としては、前章で上げた、

第一段階・・・目的：事業機会の発掘と市場参入

手段：競争優位を決めるプロセスの新しい構築

環境：クローズドシステムでのニッチ

が上げられる。

この第一段階で、事業や企業がそのフロンティアを克服して立ち上がると、事業や企業の経営は、発展と拡大と継続性を自己のマネジメントの中で育て、ある時期、ある市場で、ある資源状態にあつて、あるインフラストラクチャーを含む環境の中で、新しいフロンティアに直面する。

この時点で、事業や企業の経営がフロンティアを新しい段階に直面していると意識せず、過去の延長線上に経営計画を設定し実行した場合、その事業や企業は経営の規模を第一段階で止めてしまい、第二段階のフロンティアを克服した競合や、第二段階から参入してきた競合に、将来の自分の席を譲ることになる。

事業をスタートするステージにある第一段階では、事業の置かれた環境は、すでにインフラストラクチャーとして存在している仕組みや道具建ての中での資源制約のない競争状態にあると言える。

競争が存在している環境とは、資源制限のない競争が展開していることであり、そこへの市場参入は、代替製品を既存のインフラストラクチャーが支える市場に、ライファ

イクルを延命するために導入したり、既存で平準化されている市場ではニッチ分野の創造や差別化による顧客からのリピータビリティが主体となるクローズドシステムの環境にある。

この様な環境にある第一段階での事業が持つべき目的は、市場機会の発掘と市場参入のタイミングである。

また、目的を達成させるためには、競争優位を決めるプロセスの新しい構築が必要になる。

競争優位を決めるプロセスの構築は、ニッチ分野であれば開発費用や設備投資もそれ程大きな額を必要とせずスタートできるが、既存のインフラストラクチャーに挑戦する市場への代替を参入戦略とした場合は、多額の開発・設備投資をかき集めなければスタート出来ない。

いずれにせよ、第一段階を象徴する事業とそれを取りまく市場環境の特性は、

- ① 視野の限界
- ② 合理性の限界
- ③ 働きかけの限界

と言う、競争市場での事業の経営資源の大きさに規定^xされるであろう三つの限界からスタートしていると言える。

視野の限界については、自社の事業ドメインを自社が認識できる市場範囲に定義し、その市場でのシェア設定が可能な範囲、として見ることができる。

合理性の限界については、事業における利益の最大化は、自社の経営資源をどの様に最適に組み合わせればはかれるか、とか、ビジネスのフローを構成するプロセス連鎖の再構築をどの様にすればはかれるか、と言ったことによる経営資源の合理的組み合わせの範囲、として見ることができる。

働きかけの限界については、事業が市場に対して意識的に行動を起こし、需要励起や市場創造を行った場合の市場が反応してくれる範囲とか、事業が自社として認識していなかった分野に生まれた需要とか新しい市場性の範囲、として見ることができる。

この様な限界を事業活動の範囲として見ておくことは、第一段階では特にその影響度が顕著であるため必要な要件であるが、この事業活動の範囲の概念は、第一段階にのみ特有のものではなく、事業がフロンティアを克服した時々で、かならず経営の壁として現れる事象であることから、第二段階以降についても、この視点で見ておくこととする。

b) フェデラル・エクスプレスのフロンティア

フェデラル・エクスプレスの第一段階におけるフロンティアとは何であったのであろうか、最初に採られた経営戦略からそのフロンティアを見てゆくことにする。

1973年に操業を開始したフェデラル・エクスプレスは、それまでの貨物空輸会社が、大きさの混在した荷物を集荷し、仕分け後、目的地へ定期的に空輸、到着地から個別に目的場所まで配送していた市場に対し、仕組みを変えて市場参入を図った。

その方法は、小荷物だけの配送に絞って、すべての小荷物を一旦自社の飛行機でメンフィスに中央集荷させ、そこで仕分け、また自社の飛行機で目的地へ運び、自社のトラックで配達する、と言う経営手段であった。

M. E. ポーターは、これを、価値連鎖の再編成によってコスト優位を生み出した例として、航空貨物の配送という価値連鎖を急配が必要な小荷物に絞った、としている^{xi}。

第一段階で成功したフェデラル・エクスプレスを経営史的に結果を分析すれば、その成功要因は価値連鎖の再編成であったと言われれば、説得性があり、確かにその通りである。

しかし、スタート時点にあったフェデラル・エクスプレスのフロンティアは価値連鎖の再編成が答えにあって、それを実行すれば成功すると言う確信をもって経営にあたったであろうか、いささか疑問である。

一般的には、業界のマーケティングを見直してみると、航空運輸の大部分は小荷物であり、その配送は急を要している物がほとんどで、顧客は現状に満足していない、ということがわかった。では、顧客に満足してもらえ、かつ競合に勝つためには弊社ではどんなことが出来るか、ということからスタートする。

先に述べた、三つの限界のなかでの経営資源の組み合わせにより、事業の成果をあげるドメインを差別化した分野に置き、自社の所有している小型貨物輸送機の稼働をメンフィスを軸としてフルに動かす為の最適解を生み出す、と言うのが、第一段階でのフェデラル・エクスプレスのフロンティアであったのではないかと推察される。

その答えが、ビジネスを中心にした急を要する書類配送を主体とした小荷物であり、メンフィスを軸に乗り継ぎの起きない小型貨物輸送機の往復飛行最適範囲を円周の限度とした、自転車の車輪を想像するハブ・アンド・スポークのシステムであったと考えたほうが自然である。

この様に、フェデラル・エクスプレスは、小荷物に限定することにより視野の範囲を生みだし、ハブ・アンド・スポークによって活動の範囲が決められ、メンフィスに集中

集荷をした自社所有小型貨物輸送機による合理性の追求をおこなった故に、クローズドシステムでのニッチに近いスタートが可能となり、新しいビジネスプロセスの構築によって、事業機会を発掘し、市場参入を果たした、と見た方が実際の経営の実状に近いと思われる。

c) 花王のフロンティア

花王が過去直面してきた多くのフロンティアの中で、それを克服したことによって飛躍的に競争優位を確立した経営戦略に、販社の設立がある。

花王は、この販社の設立を契機に、日本の複雑怪奇な流通の一つであったサニタリー／トイレタリー業界に、メーカーとして初めての流通革新を起こし、物流では他の業界でさえうらやむ様な競争優位を確立することになる。

この1963年に設立された販社と、その結果1971年に物流三カ年計画として物流の改革を押し進めなければならなくなった状況を、メーカーの物流のフロンティアの第一段階として捉えてみる。

石鹼業界の産業保護政策の基、再販価格制度の維持が認められていながら、技術的にも大量生産によるコストについても欧米の大企業とは大幅な差があり、欧米企業の日本上陸による市場参入は、花王にとっては一大脅威であった時代である。

そんな時代に、米国から小売り販売の流通に革新が起き、スーパーと言う新しい小売り形態をもつ流通が勃興する。

このスーパーは日本にも早速登場し、安売りを目玉に急拡大してゆく。この時、九州地区のスーパーで花王の商品が目玉商品として安売りの対象になってしまう。

花王にとってのスーパーの安売りの脅威は、海外企業の市場参入と同一以上のものとなってゆく。

花王は福岡近辺をテリトリーとする卸問屋と共同出資で、スーパーへの卸価格をコントロールすべく、花王販社を創り、流通価格をコントロールしうる仕組みを生み出す。

しかし、スーパーは全国の卸問屋を現金決済により叩いて仕入れ、安売りを継続してしまう。このことを防ぐために、花王は販社の全国展開を余儀なくさせられる。

この花王販社は、もともとはスーパー勢力への対抗上つくられた地域の卸問屋との協業であったが、その流通は花王の思うようには動かなかつた。

販社は流通倉庫の代役となり、またマーケティング機能が未熟であったため、大量の流通在庫を抱えることに陥る。

このため、花王は販社の株を買い取り、自社所有の流通機能とせざるを得なくなってしまう。

しかし、この販社戦略は、スーパーの花王商品の安売りの封じ込みを成功させ、地域の小売店へのテリトリーカバー化率も向上し、一気に業界トップシェアを確保、流通を押さえることによって再販価格を堅持させ、競合からの参入障壁を高くさせた。

一方、メーカーが卸売り機能をビジネス・プロセスの中に取り込むことは、価値を生み出し利益向上が見込めるものであったはずであったが、同時に経営合理化の遅れている流通の内、特に複雑怪奇なコスト発生を伴う物流をも背負い込むことになってしまう。

花王はメーカーでありながら物流のフロンティアにおつかることとなる。

この時、花王は経営の全勢力をかけて物流近代化三カ年計画に取り組む。

フロンティアは、

- *包装、梱包の標準化とその組み合わせによる輸送形態のモジュール化
- *そのモジュールどうしをまた組み合わせた大口梱包のユニット化
- *配送手順を前提にして予めトラックに積み込むシステム
- *標準ラックによる自動倉庫のシステム化
- *自動倉庫とトラック積み込みのシステム化(ユニット・ロード・システム)
- *パレットに積んだまま移送するパレチゼーション

によって、克服されることになる。

花王の第一段階のフロンティアへの経営取り組みは、流通マージンの削減、流通在庫の削減、輸送コストの削減を実現させるものとなったのである。

既存のインフラストラクチャーや専門業者に委ねない花王の、自社の経営資源への物流と言うビジネスプロセスの取り込みは、価値を生み出す一つの事業機会を捉えたとして良いであろう。

これは物流事業の競争といった平面的なクローズドシステムの環境で起きているものではなく、ビジネス連鎖を垂直統合として見たクローズドシステムの中で造り上げた特異なケースである。

競争優位を決めるプロセスを、花王独自の方法でものにし、そして成功させた、希有な例と言える。

市場環境から花王の物流を見てみると、海外大手メーカーの市場参入脅威とスーパー台頭への牽制が視野の範囲を決め、販社設立とその後の機能改革部分が働きかけの範囲となり、販社の花王自社所有化による流通在庫削減や搬送部分のモジュール化と一貫パ

レチゼーションを軸にしたユニット・ロード・システムが合理性の範囲を設定していたと見ることが出来そうである。

d) セブン・イレブンのフロンティア

ここで述べるセブン・イレブンの第一段階におけるフロンティアは、今日のセブン・イレブンを代表している。

1973年イトーヨーカ堂が、サウスランド社からフランチャイズ方式のノウハウのエリア独占使用権を入手、その後、セブン・イレブン・ジャパンとして成功の道を歩んでいる世界最大の規模を誇るセブン・イレブンのグループを主体にしている。

サウスランド社のスタートは、1920年サザン・アイス社として40カ所の製氷所を経営していた原点から始まる。

夏だけに需要が集中する非効率な商売に、冬も安定的な売上げが見込まれる商品を店頭にならべたのが、1930年に入ってからで、これが大成功をもたらし、店の名称をトーテム・アイス・ストアと統一して、店舗数拡大と自社製によるミルクと乳製品の製造販売をおこなう垂直統合をはたしてゆく。

1947年にはアイスクリームの生産を開始し、その一年前にトーテム・ストアからセブン・イレブンに名称を変えている。

その後ガソリンを販売するようになり、セブン・イレブンはアメリカ市民の生活のインフラストラクチャーに組み込まれたチェーン展開となった。

そして1971年、フロリダ州、ヴァージニア州、テキサス州の3カ所に流通倉庫を設置したが、その後もアメリカ国内の配送流通の為に、自社の流通センターを次々と設置してゆく。

このころからアメリカのセブン・イレブンの海外展開戦略がなされはじめ、日本への地域展開戦略は、イトーヨーカ堂とエリア・フランチャイズ契約を結ぶことによりスタートする。

サウスランド社は、スーパーの経営を本業としていたイトーヨーカ堂との契約は、アメリカでのスーパーがコンビニエンスストア事業に参入し、ことごとく失敗している実状から、あまり積極的ではなかった。

イトーヨーカ堂からすれば、アメリカ国内で起きた失敗は許されない状況であったため、チェーン経営のノウハウは導入するが、店舗経営は全く異なった管理コンセプトを採用した。

サウスランド社の生い立ちから、日本のイトーヨーカ堂と契約を行った時期までの物流のフロンティアを分析しておくことも、世界地域への拡大展開の段階を知る上で必要なことではあるが、ここでは、提携後、日本におけるセブン・イレブンは独自の経営ノウハウを蓄積し、サウスランド社を逆買収し、その後、順次セブン・イレブン・ジャパンの経営ノウハウを世界に移植していることから、セブン・イレブンの経営の重要な部分をしめる物流のフロンティアを、セブン・イレブン・ジャパンのスタートの時期から見てゆくことにする。

日本の新しい展開をみた大型小売業であるスーパーは、1975年に施行された大規模小売店舗法による規制や、店舗の進出撤退を容易にするスクラップ・アンド・ビルドが日本的風土にあわなかったことから、チェーン展開による新しい小売業形態であるコンビニエンスに一斉に参入しはじめ、そして急成長する。

イトーヨーカ堂もサウスランド社との提携の実現によって、セブン・イレブンと言うコンビニエンスのチェーン経営ノウハウを修得し、スーパー事業に付け加わる事業機会を得、市場参入をはたす。

イトーヨーカ堂は、コンビニエンスの事業をスーパー事業の範疇とか、スーパー事業の系統として考えず、狭い地域の顧客へのコンビニエンスの提供は何が充足されていないか、から競争優位を決めるプロセスを構築する。

店舗経営をスーパーの延長線上に事業経営をおかず、独立した経営組織体として管理する、と言ったことや、チェーン店に実施する前に自社直営店による実験をくりかえし、売れ筋商品の絞り込みを行い、単品管理をしても経済的に見合うシステム創りを競争優位の生まれるプロセスとして構築した。

顧客へのコンビニエンスの提供は、日販品の内、飲料や加工食品の提供の充実度合いにあったことから、コンビニエンスの出店は、地域ドミナントの集中化による商品供給の効率が得られる優位性をビジネスプロセスのなかに組み込むことと、テリトリーのカバー率が極端に高い地域クローズドシステムの覇者を狙うことになった。

セブンイレブンの第一段階におけるフロンティアは、スーパーとの違い、米国式セブン・イレブンとの違いをどう現実のものとするか、であったと思われる。

この為の戦略が、車社会ではないセグメントでスーパーとは明確に異なるコンセプトである、駅に近く、駅から住宅地への路線の線上にあるロケーションと言う、事業視野の範囲を選んだ。

店舗は既存の地域密着型の酒屋や米屋の店舗転用による、地域社会への働きかけの強

い店舗展開を行い、商品配送は自社ロジスティックス、店舗内の商品管理は単品ごとの売れ筋管理と言う合理性の追求がなされた。

4. 第二段階から第三段階へ

a) 第二段階のフロンティア

第一段階で詳細に述べてきた様に、事業スタートにおける物流のフロンティアは何処にあり、またその事業経営が事業を取りまく環境とのせめぎ合いの接線上でどう戦略的行動を起こしたか、について明確にしてきた。

この事業経営がその事業を取りまく環境とのせめぎ合いの接線を拡大してゆくと、それまで優位性を確保していた経営手段は、その企業独自のものとして差別化が継続できなくなり、業界内部で平準化してしまったり、インフラストラクチャーの機能の一つとして組み込まれてしまったりしてくる。

事業経営として競合他社との競争優位差はほとんどなくなり、新しいフロンティアにぶつかる。

第二段階におけるフロンティアを決める要因は、

第二段階・・・目的：コスト低減

手段：安価な最適ルートの構築

環境：規模の経済と差別化

である。

競争優位に持ち込む経営戦略としては、コストに集中する。変動コストとしての経費の観点からは、顧客満足度を損なわない範囲でのルートの最も安価な最適化をめざす。固定費としての設備投資の償却の観点からは、設備のフル稼働をめざす。

コスト低減を可能とする大きな要素は、規模の経済の有効性をいかに発揮できるかにある。

この時点での流通のキーワードは「いかに量をまとめ、いかに効率よく運ぶか」である。

セブン・イレブンは店舗の地域集中化と売れ筋商品一括仕入れを戦略のスタートとし、流通の規模の効率を最大化している。

フェデラル・エクスプレスは車輪のイメージを流通に適用した、ハブ・アンド・スポークによる大量処理を可能とする設備の稼働効率を上げる、集中化と再配送の最適化をはかっている。

花王は地域卸業者をまとめることにより販社をつくり、量の確保と流通段階カットによってコストを下げ、商品を自動倉庫によって運搬を標準化し、受発注のまとめによる規模の経済を最適化する配送を行っている。

b) 第三段階のフロンティア

第三段階に至った事業とそれを取りまく市場環境との間には、第一段階と第二段階ではおおきな三つの限界の事象として規定されていた、視野の限界、合理性の限界、働きかけの限界、があったが、これに加え、第三段階では新しい事象として、時間の限界が入ってくる。

時間の限界は、主に時間の単位による効率が範囲として規定されてくると言うて良いであろう。

第三段階のフロンティアを決める要因は、

第三段階・・・目的：時間の価値

手段：翌日配送／JIT(ジャスト・イン・タイム)

環境：クローズドシステムでの充足

として見るができる。

第三段階に入ると、物の移動の追跡と最適移動を図るための事前情報入手が物流効率を上げて行く手段となってくる。

状況を把握しておくことが手段の最適組み合わせを生み出せることとなり、コスト優位と顧客サービスにもフィードバックされる様になる。

状況把握のレベルやデータ量が競争優位性を決める要素となり、その分析結果で得られた統計的確度をいかにフォーキャストとして実務に生かせるかが、価値を生み出すことになる。

フェデラル・エクスプレスにおける情報ネットワークや、花王におけるオンライン・サプライ・システムがこれにあたる。

花王においては、販社を含めた物流の自社化と、銀行と組んでのオンライン決済システムの実現に向かわさせ、また、フェデラル・エクスプレスにおいては、会社としてのポリシーとなる「世界どこへでも翌日配送」を現実のものとしさせてゆく。

状況把握が情報ネットワークを促進させ、自社独自の統括的な情報把握が、物流のみならずマネジメントや商品開発にまでおよぶ、ビジネスプロセスの全体の最適化を生み出させることになる。

情報を戦略ツールとして活用することによって、時間が生み出すCSへの便益の差や、自社の強みとしての競争優位の差として、時間が価値を生み出す手段となってくる。

セブン・イレブンにおいては、コンビニエンスとしての顧客満足度の充足を目的にしたJIT対応システムを目指している。

顧客の時間単位の需要にたいして、商品供給システムはどうすべきか、を情報システムと物流システムにより構築し、「ほしい時に、ほしい物が、ほしいだけ」が提供されるシステムを組むことになる。

「物の存在」と、「時間の正確さ」と、「量の確保」が物流のキーワードとなる。

そして、現在のセブン・イレブンは、コンビニエンスを売るだけではなく、時間を価値として売る「鮮度」の提供がポリシーとなるまでにいたっている。

この段階までに、どんな事業であれ、「時間」の生み出す価値を競争優位とする為には、事業が「時間」の生み出す経済効果を数値として把握出来るビジネスプロセスになっていなければ、いくら情報システムを後付けで組み込んでも、経済効果は情報収集の為のコストに見合わないこととなる。

時間の限界が、事業経営と事業を取りまく環境との接線のせめぎ合いを繰りひろげる。

5. 第四段階から第五段階へ

a) 第四段階のフロンティア

第四段階のフロンティアを決める要因は、

第四段階・・・目的：事業のグローバル化（地域拡大）

手段：世界の拠点化

環境：事業の発展成熟

で見ていることができる。

「時間」の生み出す経済効果は、その事業が存在し継続しているインフラストラクチャーのあり方に大きく依存している。

特に物の移動を主題とした物流の場合、インフラストラクチャーは地域限定が原則になる。

小さな範囲で言えば、経済的密度の濃い「都市」の地域、経済の法的規制の範囲で言えば「国」の範囲がインフラストラクチャーの地域限定となる。

地域内での事業の成功は、競争による参入障壁を高めることによって、地域のトップシェアを維持でき、事業利益を享受できる。

第四段階では、経営は事業の継続的拡大を問われる段階にいたる。

流通において「時間」の経済効果が一番大きく出てくるのは、テリトリーとテリトリー間の物の移動にある。事業テリトリーが自国の枠から国際化をめざし外部へ踏み出す時期が第四段階となる。

第四段階を目指さなければ、事業の継続的拡大はなされない。テリトリーが国際化されると、貿易の概念が事業経営を動かすマーケティングに入ってくる。

国際化と言うレベルでは、物の移動におけるマーケティングには、貿易と言う概念がいまだに大きく影響しているが、情報のやりとりにおいては、すでに、ボーダレス、シームレスがマーケティングの根幹を貫いている環境が現出している。

花王の様な商品を持つメーカーが、地域の特異性により流通の競争優位を情報システムにより構築していたにしても、国際的環境から見れば、国際的な競合の参入障壁を高めてきたに過ぎず、日本国内での事業としての競争優位は、国際的には通用しないこととなる。

この為、花王は商品輸出や現地生産の可能な発展途上国への進出と、フロッピーディスクと言う多角化の商品により、国際的な海外進出をはかる。どちらの場合も、情報システムを駆使した流通の競争優位は全くなく、商品輸出や現地生産はブランド維持戦略であり、フロッピーは顧客ブランドのOEM生産から、品質による自社ブランドへの切り替えを行いつつあり、流通は他社まかせとなっている。

フェデラル・エクスプレスにおいては、情報のやりとりで起きているボーダレスやシームレスの環境と、物の移動をともなう物流が、同じラインに乗るべく、ハブ・アンド・スポークを世界の各地に拠点化させている。

情報ネットワークでなされたディジーチェーンのごとく、ハブ・アンド・スポークの拠点どうしを、自社の投資と自社独自のシステム構築で次々繋いでいる。この結果、貨物航空を自社で持つ国際物流では世界最大の規模となった。

国際物流になっても、フェデラル・エクスプレスのポリシーは自社貨物航空による、情報システムを駆使しての「翌日配送」システムと配送物のトレーサビリティのサービスにある。

セブン・イレブン・ジャパンは、もとの親会社であるサウスランド社を逆買収して、米国進出をはかっている。現在の米国におけるセブン・イレブンでは、全てを第一段階からのシステムにもどし、日本で生まれた単品管理の思想教育からはじめ、やっと第二段階に入ったレベルにある。セブン・イレブンが扱う商品の流通やサービスが国際化す

るまでには、まだ数年かかると思われる。

b) 第五段階のフロンティア

第五段階では事業経営とその事業を取りまく環境とのせめぎ合いの接線は、情報の限界に規定されてくる。

本論文では、情報の限界については、情報革命の時代の幕開けがはじまったばかりのため、その枠組や広がりをも明確な範囲として定義できていない。

情報の限界は、あらゆる分野で不確実性と揺らぎをうみだしており、いままでの線上でのフロンティアではない、複雑系を含めた新しいパラダイムでのフロンティアを論じる必要があると思われる。

しかし、ここでは、現在の環境で活用されうる経営ツールの範囲での、フロンティアの追求をしておきたい。

第五段階のフロンティアを決める要因は、

第五段階・・・目的：受配送状況オンタイム把握

手段：受配送者と顧客ネットワーク

環境：インターネットによる情報革命の兆し

(パラダイムが変わる)

として見ることができる。

第五段階では、情報のネットワークがインターネットを中心に、パソコンベースのコミュニケーションツールが一般化しつつある環境のもと、流通事業の取りうる戦略はどのようなものとなるのであろうか。

フェデラル・エクスプレスでは、受配送担当者はモバイルパソコンを所有し、自社の受配送センターと繋がっている。顧客はこのモバイルパソコンとアクセスをすれば繋がるようになっており、顧客は自宅のパソコンから発送をしたい物の引き取り依頼を発信し、何時ごろ引き取りにこれるかを確認できる。また、運送中は物が何処を移動中であるか、自宅のパソコンでトレースできる様になっている。

頻度の高い顧客データや時間帯、物の種類は、全てデータベースとしてフォーキャストと顧客サービスに活用され、顧客との連続的物流の把握や、集中する時間帯のサービスをパート管理で処理、各プロセスで従事する従業員と顧客が、あたかも同一情報を共有しているが如くのシステムを組み始めている。

花王においては、ある時期における特異な地域制を持った自社のみ競争優位であつ

た物流の情報システムは、次の時代では平準化された当たり前の業界特有のインフラストラクチャーとなってしまう、差別化するためには膨大な継続投資を余儀なくされるはめに陥る。地域拡大や販路拡大を伴わない、一社のみの商品の品揃えだけによる流通独占は、規模の経済から言っても、維持費用が商品の価値に見合わなくなる。

花王の提供する商品では、「時間」の生み出す経済効果を差別化として流通プロセスに膨大な資金を投じて組み込んでみても投資回収は見合わない。セブン・イレブンで扱われる食材である「おにぎり」の様に、限られたスペースに鮮度の良い物を時間帯の需要に合った適量を常に供給しておけば、差別化への投資に見合う、と言ったものではないからである。

花王は自社の流通システムを、競合他社の商品の流通に使わせることによって、自社の流通コストを低下させる手段しか持ち合わせなくなる。

物流を専門にしている事業者が、グローバルな商品をバーチャルショッピングで扱えることまで可能とする様な物流システムを組める時代に、競合の参入障壁を高くするために自社のみの流通を競争優位として堅持するのは、小売店からしても、エンドユーザーからしても、顧客満足度を満たしているものとはならない。

花王は自社で造り上げた競争優位を、競合や他社にも使わせることを模索し始め、イトーヨーカ堂が「花王」のシステムに乗ることになっている。

「花王」の競合は、売れ筋等のデータベースが花王に漏れることの懸念と、アメリカン航空の予約チケット販売の情報システムでとられた、情報の自社優先扱いの戦略と同様、独占禁止法に触れない範囲での流通独占網による花王の商品優先受注配送、値引き対抗、等が起きる懸念を表明している。

6. 第六段階と第七段階

a) 第六段階でのフロンティア

第六段階以降の物流に関わるフロンティアについては、物流経営の最先端を走っており、かつ、すでにその分野で手を付け始めているフェデラル・エクスプレスの事業機会への取り組みを例に、次に示しておく。

第六段階のフロンティアへの経営挑戦は、

- 第六段階・・・目的：顧客の投資コンサルティング／資産運用効率の提供
- 手段：規模の経済効果と顧客の人材引き受け
- 環境：アウトソーシング

を経営方針として打ち出し、チャレンジが始まっている。

第六段階での事業環境は、流通事業の事業の拡大継続がグローバルな市場環境においても事業のポテンシャルを充足させていってしまうことにより、「時間」の経済効果の発現も減少してくる。

フェデラル・エクスプレスとしては、情報システムをノウハウとした流通プロセスの代行業務が、経営の継続的拡大に結びつくとしている。

顧客の投資や資金運用のより効率的な活用について、流通プロセスやロジスティクスをフェデラル・エクスプレスにアウトソーシングさせることを勧めさせている。

このことにより顧客も優位性を得、フェデラル・エクスプレスも経営の継続的拡大を実現出来ると言うのが、第六段階のシナリオの様である。

この場合、顧客の持つロジスティクスと流通システムを人材ごとフェデラル・エクスプレスが引き受け吸収し運用してゆくと言う経営戦略が見込まれる。

この経営展開により、物流プロセスのビジネスそのものが収穫逓減に向かって成熟してしまうフロンティアを乗り越えようとしている。

情報システムのグローバルな優位性を、一単位ごとの顧客への時間の効率を提供するサービスや価値の事業ではなく、顧客物流プロセス全てのアウトソーシングの引き受け業を事業として付加できる経営戦略のツールとして活用しようとしている。

このことは、結果として自社事業の情報システムのネットワークの単位コストを下げることができ、かつ、次世代の物流を担うネットワークのプロセスラインのパイプを太くさせスピードを上げさせる為の投資を可能にさせることになるはずである。

ネットワークが、自社の合理性から生み出せる領域を越え、顧客の持つネットワークも働きかけの領域に組み込まれ、結果として事業視野の領域が、新しく加わった顧客のネットワークにより変容し、思いもよらない事業機会を見いだすことになることが期待される。

b) 第七段階でのフロンティア

第六段階で、物流のアウトソーシングの引受先として位置付けられた事業は、顧客の持つ物流プロセスのネットワークの抱え込みとなり、経営的に次世代のフロンティアを想定し、その目的や手段に経営資源の集中投資を行い、その為のマネジメントの質の向上をはからないと、抱え込みのネットワークが経営損失を発生させ、破綻においこまれる。

花王が販社制度で優位性をほしいままにしたかに見えた時、個々の販社のマーケティング能力の不足と物流管理の未熟さの為、流通在庫を大量に持ってしまい苦戦に追い込まれたと同様なことが起きてしまう。

第七段階へのフロンティアの想定は、

第七段階・・・目的：顧客が価値を生む商品の提供

手段：バリュー・ポジションの発現

環境：オープン・システムでの共生

が洞察しうる仮説として上げられる。

第七段階では、第六段階で新たに加わったネットワークを含め、自社ネットワーク情報システムの活用による、顧客の価値創造を生み出すために自社のマネジメントノウハウの提供や、日本の商社が過去に日本の中小企業の製造業の輸出やマーケティングを代行し、そして現地生産への支援をおこなってきたと同様、自社のビジネスプロセスのマネジメントツールが生み出す全てのバリュー・ポジションを顧客に提供し、ともにそのバリュー・ポジションを共有することによって、顧客の事業成長が、即、自社の事業の継続的拡大と成長に結びついてゆくような、収穫逓増を際限なく継続させる経営戦略が想定される。

物流事業から始まった経営が、あたかも買収により多角化を果たした企業のような様相を呈することになりそうである。

しかし、ここで述べている想定が、今までの企業買収による多角化と基本的に異なる点は、自社に無いバリュー・ポジションを得る為であるとか、事業シナジーが引き出される為であるとか、によってなされる多角化ではないことである。

自社内に構築されたネットワーク上にあるバリュー・ポジションに、個々の異なった企業や事業が相乗りして経営されることにより、顧客も自社もよりバリューを上げることが出来ると言うシナリオである。

この様なことが可能となるためには、インフラストラクチャーとしての情報のネットワークが、最小単位までオープンに共有可能となる様なシステムが構築されていなければ実現しないであろう。

フロンティアをクローズドシステムで見るか、オープンシステムで見るかで、この第七段階の想定は大きく変わるであろう。

また、その見方によって、視野の限界も異なるであろうし、合理性や働きかけの限界も異なるであろう。

特に、時間の経済効果を規定する物理的な時間の限界と、情報の伝搬や共鳴による時間の限界とは、全く異なる次元の環境を洞察しなければならないであろう。

時間の限界と同様、情報の限界は、物理的ネットワークに規定される限界と、共生がなされる様な環境での相互が創発をして暗黙知から形式知の創出がなされる限界とでは、全く異なる想定をしなければならないであろう。

さいごに

流通プロセスの物流部分で、顧客満足度、時間が生み出す価値、情報入手と価値の創出、が競合他社より秀でていると思われる企業の中から、フェデラル・エクスプレス、花王、セブン・イレブンを選び、各企業の事業フロンティアを、その発展段階を事業が取りまく環境の背景を見ながら論じてみた。

どの企業においても、本論文で考察した様に、流通の発展段階からみた第一段階から第三段階まででは、事業がおかれたそれぞれの環境の中で、経営はクローズドシステムの中での規模の経済を最大限発揮させ、事業成長や競争優位を手にすることがなされていた。

第三段階の最終局面では、事業のおかれた経営環境は、インフラストラクチャーとしてのクローズドシステムの成熟した環境として考えておかなければならず、そこでは、「時間」の経済がその有効性をフルに発揮していたと言える。

第四段階では、自由経済圏での経営は国際化に向かって行ったが、多くの事業経営は、この段階で、経営環境をオープンシステムとして捉えた戦略を取り始めている。

国と国との経済バランスや資本流出による自国内の雇用の機会減少に関わる諸問題やその影響などは、ここで取り上げた企業のみならずどんな企業でも、オープンシステムのフロンティアに突入したとたん、個々の企業にとっては関係なくなってしまう、その活動はインターナショナルであったり、マルチナショナルであったり、グローバルであったりすることになる。

このオープンシステムも「情報」のボーダレス、シームレス、同時性、共有性の環境がインフラストラクチャーに組み込まれたものとして整備されていないと、特定業種や特定地域内で起きるクローズドシステムそのものと、なんら変わらないことになってしまう。

その様なクローズドシステムの中では、特異な分野のみに有効性を発揮する「情報」の優位性だけに終わってしまい、経営の継続的拡大はなされないことがわかる。

この様に見てくると、流通の事業あるいはそのプロセスを競争優位とするビジネスでは、経営として事業の生業は、第五段階を境に大きく変化することが考えられる。

「時間」の経済や、「情報」の経済が、再度、「規模」による経済効果を生み出すことがあるようである。複雑系で見てみる様な経済で現れる収穫増の様なパターンが、この第五段階で出現する可能性を感じる。

フェデラル・エクスプレスにおける将来の可能性をしてみることは、第六段階と第七段階で述べてあるように、「情報」のインフラストラクチャーがどの様にグローバルベースで整備され、発展拡大してゆくかで、その経営戦略の実現性を見極めることが出来そうである。

花王は物流の優位性を一旦保持したが、その展開をグローバル・スタンダードの波のなかで、これ以上展開出来なくなりつつありそうで、メーカーである原点に戻る可能性を感じる。

セブン・イレブンは、フェデラル・エクスプレスが模索している経営戦略の一部、例えば銀行と同様な機能を持つ24時間の振り込み事業を、すでにネットワーク化している。

流通の軸である物流のプロセスから、事業経営のフロンティアについて「花王」の研究から得られた成果を基に、段階的な観点からフロンティアの持つ課題に迫ってみた。

しかし、今日、現在、この時点での経営課題を解決しながら、次世代への経営発展と経営継続を果たさねばならないと言う、二兎を同時に追うことを要求される経営の立場からは、そのフロンティアが待ち構える領域や境界では、フロンティアを如何にしたらマネジメントしうるかと言う学問的な整理は、かならずしもきれいに出来るものではないことが本論文の課題として残ってしまった。

このことについては、事業のフロンティアがオープン・システムにある場合とクローズド・システムにある場合、また、その領域と境界の接線にネットワーク外部性が働いている場合、あるいは、競争優位のダイヤモンドのクラスターレベルが異なる場合、等々から見直す必要があり、今後の研究の課題としておきたい。

以上

—参考資料—

- 1) 花王：常盤社長講演 於：幕張メッセ国際会議場 1997年6月12日
- 2) (株)花王「花王百年史」原稿 1994年
- 3) FEDEX：H. E. ハリット／マネジメント・ディレクター講演
於：東京ビックサイト 1997年7月16日
- 4) <http://www.FEDEX.com>.
- 5) 川辺信雄 「セブン・イレブンの経営史」 有斐閣 1994年
- 6) P・クルーグマン 「A Country is Not A Company」
1996年 Harvard College
- 7) 中田信哉 「物流戦略の実際」 日本経済新聞社 1992年
- 8) 矢作敏行 「現代流通」 有斐閣アルマ 1996年
- 9) 今井賢一・金子郁容 「ネットワーク組織論」 岩波書店 1988年
- 10) 野中郁次郎・竹内弘高 「知的創造企業」 東洋経済新報社 1996年
- 11) 喰代栄一 「なぜそれは起こるのか」 サンマーク出版 1996年
- 12) P. F. ドラッカー 「新しい現実」 ダイヤモンド社 1989年
- 13) 「国際経営フォーラム」(共生のマネジメント) No. 8 / 1996
神奈川大学経営学部・国際経営研究所
- 14) 畑中邦道 神奈川大学国際経営学研究科修士論文 1995年3月

(後注)

I) 本論文で用いられる「競争優位」はM. E. ポーター著「競争優位の戦略」(1985年ダイヤモンド社刊)で述べられている、規模の経済を基盤とした経営戦略から出てくる競争優位である「コスト優位」「差別化優位」「フォーカス」や、同著「戦略の本質」(1997年2・3月号ハーバード・ビジネス)で述べている「価値連鎖」から「独自性のある価値を生むポジションの創造」へのフロンティアでの「競争優位」の使い方が主であるが、一部「時間」や「情報」の「優位性」を新しい「競争優位」の発現要因として設定、定義しておく。

II) 「コア・コンピタンス」はG・ハメル著「コア・コンピタンス経営」(1995年日本

経済新聞社刊)より引用してある。ただし、本論文での使用では、同氏が1997年9月19日東京ビックサイト国際会議場にて講演時定義し直した、Hindsightであった「コア・コンピタンス」は Foresightに置き換えて戦略をくむべきである、とした主旨に、ほぼ近い使い方をしている。

例えば、Accuracyの概念はValueに、Controlの概念はEnpormentに、Periodicの概念はContentiousに、Physical-assetの概念はKnowledge-assetに、と言ったパラダイムの変化を含んだ概念となっている。

Ⅲ) 本論文での「顧客満足度」(CS=カスタマー・サティスファクション)の概念は、米国で経営品質優秀賞として表彰されるマルコム・ボルドリッジ賞の審査項目にある評価基準としてのCSの概念に立っており、日本科学技術連盟が提唱したTQCの基本概念を一部継承している、社会経済生産性本部編「日本経営品質賞」(1996年3月生産性出版刊)で定義しているCSとは部分的に異なる。サプライサイドが、よりユーザーサイドと情報共有された環境でのCSを主に概念の基盤としている。

Ⅳ) 本論文の論旨の基本となっている「時間が生み出す価値」の経営概念は、その指標化可能な初期的段階においては、J. ストーク J r 著「タイムベース競争戦略」(1989年ダイヤモンド社刊)で述べている PiriodicalなSpanを基準とした効率を主体の概念により論旨を展開している。また、それ以降に出てくる次期的段階において「情報の共有」がなされる環境では「時間が生み出す価値」の経営概念は、ジョン・L・キャステイ著「複雑系とパラドックス」(1996年白楊社刊)やM・ミッチェル・ワールドロップ著「複雑系」(1996年新潮社刊)やダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編「複雑系の経済学」(1997年ダイヤモンド社刊)等で提唱されている収穫逡増のパラダイムをビジネスプロセスに付加した概念として採用し論旨を展開してある。

Ⅴ) 本論文で述べるフロンティアとは、事業が発展してゆく各々の段階で、事業定義がなされる範囲(事業ドメインと言い換えてもよいが)を包括しているクローズド・システムと、次の段階へ事業が発展しようとする時に遭遇するオープン・システム、とを仕切っている最前線から先の未知の世界を指している。一般的に事

業がフロンティアを目指して進む場面では、何を乗り越えなければならないのか、どんな戦略をとらなければならないのか、そしてその新しい場のビジネスを支配するルールはなんであるか、がテーマになる。

P. F. ドラッカーは「マネジメント・フロンティア」(1986年ダイヤモンド社刊)で新しい経済環境の変貌を捉え、マネジメントのフロンティアはどうあるべきかを説いている。また、M. E. ポーターは「戦略の本質」(1997年2・3月号ハーバード・ビジネス)で「生産性のフロンティア」の概念を提唱している。情報革命の時代を迎えては、D. タブスコットは「デジタル・エコノミー」(1996年野村総合研究所刊)の中でデジタル社会のフロンティアについて述べている。

Ⅵ) 戦略的ロジスティクスについて、湾岸戦争を舞台にした軍のロジスティクスと、それを民間部門に置き換えた時のロジスティクスについて、当時、現役陸軍中將であった、W. G. パゴニスは「山動く」(1992年同文書院刊)の中で(p310-p316)、軍のロジスティクスについては、戦争につきものの敵の行動に伴う不確実性に対処できる意図的な仕組み、を上げ、民間部門では動機付けを強調している。どちらも、後方支援における、輸送、補給、貯蔵、整備、調達、契約、作業の自動化を単一機能化に統合し、そのいかなる分野においても最適状態に及ばないことがないように図って個々の戦略、目的、使命の全般的な達成を可能とするもの、と定義している。本論文では、W. G. パゴニスが上げた各要因に加え、それらのビジネスプロセスを情報システムによって、ネットワーク上で最適状態へのマネジメントを可能ならしめる仕組みをも含めている。

Ⅶ) ここに上げている戦略的情報システム(Strategic Information System)は、C. ワイズマンが「戦略的情報システム」(1989年ダイヤモンド社刊)の著書で述べている(p138-p144)、A. チャンドラーの組織の成長に関する研究や、M. ポーターのコスト・差別化・フォーカスといった競争分析を、情報技術をもちいた戦略的パースペクティブによって支える概念であり理論である、とする立場を、情報システムの初期段階であったその時代の背景から取り上げている。しかし、インターネットの出現とその商業的活用の可能な時代に入ってから戦略的情報システムは、戦略的パースペクティブではなく、インフラストラクチャーとし

での構造のなかでの競争優位を生み出しているビジネスプロセスへ、より優位性を増すために導入している情報システムとして捉えておく。

- VIII) 本論文に用いられているオープンシステムとは、経済主体は資源制約が課せられている状態にある系を指している。
- IX) クローズドシステムとは、オープンシステムの脚注で述べていると反対で資源制約が課せられていない系を指している。P. クルーグマンは「A Country Is Not A Company」(1996年1-2月号 ハーバード・ビジネス・レビュー:「複雑系の経済学」1997年ダイヤモンド社刊)の著述のなかで(p167-p168)、オープンシステムではポジティブ・フィードバックを受けやすく、クローズドシステムではネガティブ・フィードバックを受けやすい、としている。また、そもそも、フィードバックとは、ある(経済)主体の行動に対する、他の(経済)主体からの反応による“跳ね返り”を意味しており跳ね返りがポジティブ(正)であれば、両者の関係は補完的あるいは共働的であり、ネガティブ(負)であれば、代替的あるいは競合的である、としている。本論文でもクローズドシステムとオープンシステムにおけるフロンティアのマネジメントを扱うことから、P. クルーグマンが述べている様に複雑系を考慮に入れた範疇で定義しておく。
- X) この論文では、企業経営による利益の最大化への決定は、塩沢由典が「複雑さの帰結」(1997年NTT出版刊)で述べている様に(p32-p37)、複雑すぎてパラメーターが多すぎるが、人間個人の能力は様々な意味で限られていると同様、三つの限界(視野の限界、合理性の限界、働きかけの限界)によって制約をうける、と大きな枠でくくってしまう考え方を、ここでは同様に採っている。
- XI) M. E. ポーター著「競争優位の戦略」(1985年ダイヤモンド社刊 p137-p140)