

■ 研究論文

危機的 地方企業のイノベーション戦略の論理

A Logic of the Innovation Strategy in the Local Business Faced a Crisis.

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

高 柿 健

TAKAGAKI, Ken

1. はじめに

人は一度自転車に乗れるようになると、しばらく乗らなくても乗れる。水泳や楽器の演奏、キーボード操作のスキルも同様に永続性がある。こうした人間の身体における不可逆的スキルを「身体知」という。この永続的・不可逆的な身体知はスポーツ選手の最大の強みであり、不確実な環境における意思決定ツールとして有用な武器となる。スポーツ選手の成長は身体知の獲得度によって測られるといっても過言ではない。近代以降、日本のスポーツ界はハードな練習においてのみ、これを成しえるとした風潮が定着した。スポーツ科学の発達により、その方法論は次第に合理化され、時間的短縮がみられるようになったが、スキル獲得には最低限の反復実践（練習）が不可欠であることに変わりはない。これはヘーゲル (Hegel, Friedrich) 弁証法の「量質転化の法則」¹⁾やグラッドウェル (Gladwell, M.) の1万時間の法則²⁾に

おいても同様に述べられている。

スポーツ選手や音楽家、職人といわれる人々はまず「実践から学ぶ」行為と省察によってその卓越したスキルを獲得しているのである。現代のような不確実な環境への適応が求められる企業経営では理論的实践よりも、こうした行為と省察のプラグマティズム³⁾的实践による身体知の獲得が求められているのではないだろうか。

企業の戦略には前提とする意図が存在するが、不確実な環境ではすべての変数を戦略に組み込むことは難しく、意図せざる結果が生じる可能性が高い。ミンツバーグ (Mintzberg, H.) も「意図された」当初の戦略と結果として「実施された」戦略の違いとしてこのことを述べている。この「結果としての戦略」をフレキシブルに許容、利用できるか、「意図せざる結果」をいかに扱うかが隆盛企業へのターニングポイントであると考えられる。特に弱者といわれる地方の中小企業は通常の理論的・戦略的な発展プロセスでは逆転劇を生むこと

1) 一定量を積み重ねることで、質的な変化を起こす現象をいう。

2) トップレベルのスキルを身につけるためには1万時間必要であるとする法則。

3) パース (Pierce, C.S.)、ジェイムス (James, W.)、デューイ (Dewey, J.) らによって唱えられた「実用主義」ともいわれ、生じた結果によって思考の意味を決定しようとする実践的、帰納的思考に基づくイデオロギーである。

は難しい。弱者は意図せざる成長と革命の“うねり”の相互作用を利用し、新たな成長のパスを模索しながら発展していかなければならないのである。

本稿で取り上げる株式会社「八天堂」は危機的状況から商品製造の技術とブランディング、ライアンスによる製販体制の確立といった直接経営戦略とプラグマティズム的実践による結果としての市場開拓の間接経営戦略により急激に売上げを伸ばし、全国ブランドを構築した地方発の製パン企業である。

八天堂はそれまでの失敗の経験と継承してきた技術を生かし、スイーツパン（くりーむパン）という新たな商品カテゴリーの手土産市場を創出し、消費者に先行者ブランドとして認知させた。この手土産市場の創出は沼上（2000）によって提起され、マーケティング分野で注目されている間接経営戦略の一例といえる。

修行的要素の強いパン製造業にとって、従業員コミットメントの醸成は大きな課題である。かつての八天堂の失敗もこの人的弱点に起因することが大きい。八天堂はこの課題を商品力とブランディングによってクリアし、現在、急速な発展プロセス期を迎えている。これは八天堂のそれまでの失敗経験がバッファとなり、無名メーカーの東京進出という博打的な販売戦略と間接経営戦略を可能にしたプラグマティズム的な「開き直り」戦略の結果であったともいえる。

この発展プロセスは同じく地元（広島）から全国展開をおこなっている製パン企業「タカキベーカリー」のそれとは異なる。本稿では第2章でパン文化の歴史と「タカキベーカリー」の発展プロセスを比較事例として取り上げる。続く第3章では八天堂の概要と沿革を述べ、第4章で八天堂の技術経営をコアとした直接経営戦略と結果としての間接経営戦略を分析する。さらに第5章では八天堂と同型の発展を遂げた山口（岩国）の「旭酒

造」を取り上げる。第6章では沼上（2000）を参考に事例企業の間接経営戦略の源泉について考察し、まとめとして商品・従業員のコミットメントの変化を戦略成果として提示する。

2. 日本のパン文化の歴史と「タカキベーカリー」の貢献（発展プロセス）

2-1 日本のパン文化

パンは1543年ポルトガル人によって日本に伝えられ、西欧の宣教師などによって広められたが、その後のキリシタン禁止令によって禁止されたため、貿易がおこなわれた長崎以外ではパン文化は根付かなかった。明治時代に入り、政府の欧風化政策により食生活は大きく変化を遂げ、横浜、函館、長崎といった港町を起点にパンは広まっていった。パンは日持ちがよく、炊飯のような煙が立たないため軍用の食料（兵糧）として活用されることとなり、1873年（明治6年）海軍がパン食を導入した。翌年には東京に官営の製粉工場がつくられ、西南戦争（1877年）の頃からは軍の携行用食糧として大量生産された。また、脚気防止に有効であるとされたこともこの時代のパンの普及を加速させた。

1874年（明治7年）には木村屋（東京）⁴⁾でおやつとして酒種による「あんぱん」（明治8年明治天皇に献上）が売り出された。1890年（明治23年）には軍用の乾パンからヒントを得て「ジャムパン」が開発され、他の菓子パン・惣菜パンへとつながっていった。欧米からも多種のパンが入ってきたが日本人には堅いパンよりも柔らかいパンが好まれた。

日本のパン普及に大きな役割を担ったのが学校給食である。大正12年（1923年）の関東大震災や昭和初期の大恐慌により栄養失調の児童が増加し、東京朝日新聞と陸軍糧友会が児童用の「栄養パン」を配給したことをきっかけに大戦後にはパンを主食とした「給食」が普及し、若年層を中心

4) 1989年（明治2年）創業の製パンメーカーで、現在は和洋菓子・レストラン事業を展開している。「銀座木村屋のあんぱん」は老舗ブランドである。

にパンが定着していった⁵⁾。さらにパンの発酵に使われ始めた「イースト（酵母）」がパンの製造効率を高め、国内の物流の発達とともにパンを一般に広めていった。これに伴い、ジャムやマーガリンといった関連需要も拡大し、食品添加物、発酵促進剤、乳化剤などが研究開発された。当初わが国のパンは米不足の代用主食としての面が強かったが、給食で育った世代が成人するにつれて朝食に「パンとコーヒー」といった欧米化がすすんでいったのである⁶⁾。

また第二次世界大戦後の食糧不足時にアメリカが小麦粉を援助物資として供給し、パンの切符配給制を実施したことも戦後のパン普及の一因となった。パンの原材料は小麦粉であり、明治時代から大半が輸入（アメリカ・カナダ・オーストラリアが主）され、現在もそれは変わらない（2009年は85%輸入）。

2-2 パンの商品特性

パンは大きくは職人による「手焼きパン」と大規模生産による「工業生産パン」に分けられる。ヨーロッパのパン市場は大半が「手焼きパン」であるのに対し、日本のパン市場は「工業製品」としてのパンの割合が7割と高い。次いで焼き立てパンが2割、インスタベーカリー⁷⁾などのその他のパンが1割である。これは戦後、アメリカのオートメーション化による大量生産の製パン技術が導入された影響が大きく、米の代用食として普及した歴史とも関係している。

高度成長期にはパンの消費者ニーズが多様化し、次第に中小規模のベーカリーにも市場が開かれていった。ヨーロッパ型個店ベーカリーは品揃えを重視し、発酵方法などの生産技術を高め「手作り」「こだわり」「出来たて」といった差別化要因で工業生産パンとの価格競争に対抗していった。

保存面から言えば、生もの同様の即日消費のものと数日の賞味期限が設定されるパンがあり、これが市場範囲を決定することとなった。中小規模の個店ベーカリーは品質重視のヨーロッパタイプのものが多く、狭い市場をターゲットにした。対する大規模製パン企業は保存期限の長いものを製造し、広い市場をターゲットとした。販売方法もそれぞれ異なり、個店ベーカリーの多くは対面での直接販売を行なったのに対し、大規模製パン企業は販売店の系列化など複数の流通チャネルを経由した広域間接販売を展開した。

日本の工業製パンは寡占市場⁸⁾であり、大手製パン企業は全国展開を積極的に進めシェアの拡大、生産コストの削減による価格競争を展開している。そこで価格競争力の弱い個店ベーカリーは品質重視のヨーロッパ型の製法で勝負するしか太刀打ちできないのである（図1参照）。もちろんヨーロッパにも工業生産パンが普及しつつあり、アメリカにもこだわり品質のパンも多数あるが、比較分類上、ヨーロッパ（職人）型とアメリカ（工場）型という大きなカテゴリーで分類、考察する。

図1 ヨーロッパ型パンとアメリカ型パンの比較

	ヨーロッパ （職人）型	アメリカ （工場）型
製法	手焼き・こだわりのパン	工業生産パン
価格	高価格	低価格
市場範囲	狭い	広い
販売方法	直接販売	間接販売
ターゲット	品質・ブランド志向	価格・量志向
用途	自家消費・贈答（手土産）	自家消費

この図からわかるように2つのパンは価格面と品質面でトレードオフの関係にある。ただし、パンは主食としての日用食品と嗜好品という面を持つ

5) 近年、学校給食のパンは少子化の影響もあり、大幅に減少している。

6) 2011年度には総務省家計調査においては1世帯当たりのパンの購入金額が史上初めてコメを上回った。

7) スーパーやデパートの店内でパンを焼き販売する店

8) 日本の大手3社は山崎製パン、フジパン、敷島製パンである。

つ特性上、それぞれを好む顧客は流動的で用途によって買い分けているのが実情である。

パン市場はすでに成熟しており、模倣・コモディティ化しやすく、商品ライフサイクルが短いのが特徴である。個店ベーカリーが生き残るためには新たな技術、製法による新商品開発の技術経営、ブランド化、アライアンスなどによる新市場開拓を積極的に行わなければならない。腹を満たす代用食としてのニーズから始まったパン文化であるが、その購買動機は価格、美味しさ・形状などの品質から安全、安心といったオーガニックやLOHASに対応した健康食品としての目的買いのウォンツへと徐々に高められている。この顧客の目的買いに対応した商品を開発することができなければ、生き残るための顧客ロイヤリティを獲得することはできないのである。

2-3 近年のパン業界の動向

一八天堂のスイーツパン開発時期から一

パン業界のような原材料を輸入に依存している食品製造業は当然のことながら、海外市場の価格変動に大きな影響を受ける。2006年、オーストラリアは大干ばつにより小麦を含めた穀物の生産量が減少した。わが国は穀物自給率が低く、輸入小麦の約2割をオーストラリアに依存しているため、小麦の国内価格が一気に高騰した。近年、小麦は干ばつなどの気象条件のみならず、食料やバイオマスエネルギーとしての需要の拡大に伴い国際的に値上がり傾向にある。2007年（平成19年）から2009年（平成21年）にかけては政府売り渡し小麦価格が3度値上げされ、大手製粉会社が小麦粉価格の値上げに踏み切り、小売価格は約30%値上がりした。これに伴い、小麦関連の食品小売価格も値上げが相次ぎ、価格が不安定な状況となった（図2参照）。

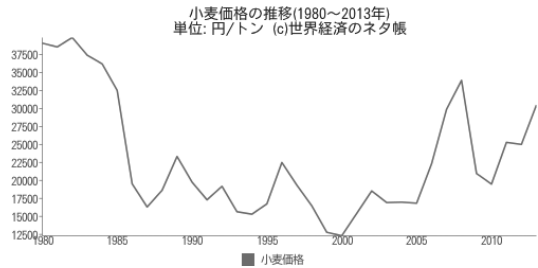


図2（世界経済のネタ帳「小麦価格の推移」http://ecodb.net/pcp/imf_usd_pwheatm.html, 2013）

その後、景気は未だ低迷していたが、小麦価格が落ち着き、製パン各社は主要食パンの価格を20円程度引き下げた。これによりパン市場は再び価格競争に突入することとなった。特に食パンは値ごろ感の高い商品の投入や低価格PB（プライベート・ブランド）の台頭もあって単価の下落が顕著となった。

コンビニエンスストア（以下、CVS）ではタスポ効果⁹⁾の反動で2009年パンの売り上げが落ち込んだが、食パンやフィリングタイプパン（クリームたっぷりやもちもちのボリューム感などの食感が支持されたパン）、男性客を取り込んだベーカリースイーツの需要を獲得した¹⁰⁾。

また、2009年度（平成21年）の商品別市場規模構成比では菓子パン・惣菜パンが約6割のシェアを占め、チャネル別市場規模においては、専門のベーカリーではなく、量販店がトップとなりCVSと合わせるとその構成比は5割を超えた（図3参照）。近年CVSでは個店ベーカリーなみの品質を追求した高級志向品¹¹⁾や健康志向に対応したPB商品の開発を強化している。大手パンメーカーも有名女優をTVCMに起用し宣伝広告に力を入れるなど非価格競争へ向けて苦肉の策を講じて

9) たばこ自動販売機の成人識別カード「taspo（タスポ）」導入で、CVSでたばこを購入する人が増え、その他の商品の売り上げも伸びた現象。

10) デイリーヤマザキ、ココストア、ナチュラルローソンなどにはCVSインストアベーカリーが導入され、もっちりした食感のスイーツ系商品が好調であった。

11) 2013年、セブンイレブンの高価格の価値訴求商品「セブンゴールド 金の食パン」が大ヒットした。

いる。

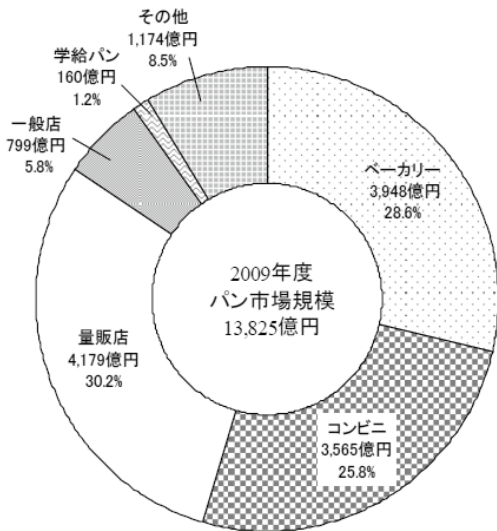


図3 2009年度チャネル別小売市場構成比
「パン市場に関する調査結果2011」
株式会社矢野経済研究所より

2-4 株式会社「タカキベーカリー」の歴史と沿革

タカキベーカリーはデニッシュペストリー（製品）、生地の低温製造法（製法）、セルフサービス（販売）、フランチャイズ方式（流通）の導入など製パン業界において数々のイノベーションを成し遂げ、市場の拡大に貢献してきた地方（広島）発の製パン企業である。

タカキベーカリー（1951年、株式会社タカキのパン、1962年から現社名）は1948年（昭和23年）高木俊介・杉子夫妻とパン職人・家政婦の4人によって創業された。原爆投下後の広島の復興に合わせてパン文化を普及させ、日本全国から海外へと事業展開し、現在は主要6社からなる従業員8000人の企業グループに発展した。

創業時は代用品として「未利用資源¹²⁾による食品」の販売から始め、食生活の質の向上を目指

しパン事業へと転換した。「美味しいものをつくらう。みんなに喜んでもらおう。」と原材料の小麦粉も製粉機でふるいにかけて白いモノのみを使用し、それまで塩とイーストでつくられていたパンにバター、卵、砂糖、油脂を入れたパンを製造した。

タカキは新興のパン屋であったため、小麦の配給資格を持っておらず¹³⁾、市民の持ってくる配給券と引き換えにパンを売る権利はなかった。そこで綿打替取次店のしくみをヒントにしたパンの委託加工の流通システム¹⁴⁾を開拓した。そしてヤミ市で食材を得てブレッド（食用のパン）を売り、広島ではじめてサンドイッチを販売した。当時の日本人の食生活は米の価値が非常に高く、パン文化が根付いていなかった。これは1954年（昭和29年）の米の豊作年にパンの需要が一気に減り、パン業界が混乱したことからわかる。

当時パンはパン箱に山積みされ、八百屋などで不衛生に販売されていたが、タカキはパンの包装紙を黒く汚れた新聞紙から仙花紙（今のトイレットペーパーよりも劣った紙質）に変え、ケースを設置しトングで挟んで販売した。すると売り上げが急激に伸びたのである。これはタカキのパンへのこだわりが「家族に提供する食品を衛生的に扱ってほしい」とする主婦の潜在需要に通じた結果であった。

日本のパン文化の創成期にタカキは「パン文化普及」のためのコンサルティング・セールスや従業員教育、パン職人の育成（その後もこの方針は貫かれている）に力を注ぎ、アメリカへの留学を先駆けて実施した（ビジネススクールをはじめ、ホームエコノミストコース、米国調理学校）。これは技術のみならず、歴史・風土・人情・習慣などがパンと密接に関連しているのを体感させることを目的とした留学であった。2004年には「アンデルセン芸北100年農場」という製パン学校を自ら設立し、2年間の研修（自ら土地を開墾から

12) ドングリやよもぎの粉など

13) GHQから小麦・油脂類、発酵促進剤が製パン業者に食糧配給されていた

14) 八百屋や菓子店が客が持ち込んだ配給小麦を預かり、それをタカキがパンに加工して店頭に戻すしくみ

はじめ、小麦を育て、粉をひき、焼く、パンの製造プロセスをすべておこなう)を始めた。

1959年創業者・高木俊介はパンのルーツ、製造販売の実情を学ぶため欧米を視察し、デニッシュペストリー¹⁵⁾やオープンサンドイッチに感銘を受け帰国した。この経験をもとに試行錯誤を繰り返し、62年に国内初のデニッシュペストリーを発売した。新商品開発に加え、タカキベーカリーはパン生地の発酵冷凍技術であるパンの低温製造法¹⁶⁾を研究開発し、特許を取得した。しかし早朝・深夜勤務を課せられていたパン職人の負担を軽減し、日本の焼きたてのパン市場の拡大のため、これをすぐに一般開放した。こうしたパンの普及を目指した取り組みが従業員のコミットメントを高め、後のタカキベーカリーの発展プロセスに大きく影響を与えた。

タカキベーカリーは1967年(昭和42年)原爆後の廃墟を活用した「広島アンデルセン¹⁷⁾」を開店させ、日本初のセルフ方式(トングでパンをトレーにのせて自らレジまで運ぶ)を導入した。続く68年には実験店舗として横浜・神戸と並びパンの味にうるさい長崎店を開店し成功させた。その後、岡山工場(1970年)を建設し岡山・神戸の市場展開を視野に入れたが、岡山には東京・銀座の木村屋にのれん分けされた老舗の有力メーカーがあった。戦時中は軍の納入業者にもなっており、その流通網も強固であった。神戸においても同様の老舗パン屋が乱立しており、参入は困難であった¹⁸⁾。そこで高木は「交通と同様、広島から四国や西中国への「下り」の市場参入は容易であるが、関西方面への「上り」の市場参入は困難である。よってこの地域への市場参入にはもっと「上り」である東京から展開しなければならない」

と「川上・川下」理論によって、それまで慎重であった東京進出を決断した。そして1970年広島、長崎、松山などの地方店舗の成功経験をもとに東京・青山に「青山アンデルセン」を開店した。

タカキベーカリーはパン文化をファッション文化と同等に考え「パンのある生活」「食卓に幸せを運ぶ」クオリティベーカリーを目指してライフスタイル・マーチャンダイジングを行なっている。

1972年からは冷凍パン生地の技術を活用してベイク・オフ方式¹⁹⁾のフランチャイズ店「リトルマーメイド」を展開し、40年間で全国約370店舗まで増やし、現在もアンデルセンファミリーを拡大している。CI計画やQCサークルなどの組織統合・改善の組織活動にも積極的で、2003年には事業化しやすいよう持ち株会社のアンデルセン・パン生活文化研究所、子会社としてマーメイドベーカリーパートナーズ、タカキベーカリー、アンデルセンサービスに特化・再編した。

現在、タカキベーカリーはヨーロッパ伝統の「石窯パン」の製造・卸・(小売)販売や「お茶菓子PAN」、卵・乳不使用の「すこやか」シリーズなど品質へのこだわりを持ち、安心・安全な商品開発を行なっている。これに貢献しているのがHEIB(ホームエコノミスト・イン・ビジネス)・SPA(セールス・プロモーション・アシスタント)の存在である。主に女性が担当しており、顧客の声をいち早く商品に反映できるよう企業と消費者を結ぶ存在として活用されている。

タカキベーカリーの海外の事業展開はこれまでアメリカ、台湾、オーストラリアの企業との提携で行われていた。2003年には香港、上海において現地法人とフランチャイズ契約を結び出店したが、東日本大震災の原発事故発生以来、中国は輸

15) パイのように生地を層状にして焼いたパン。クリームや甘く煮た果物などをトッピングすることが多い。

16) 予備発酵させたパン生地を2~4度で低温発酵させ熟成、これを冷凍保存することによって、いつでもパンがつかれる技術

17) デンマークの童話作家アンデルセンが人々に夢や希望を与えたように、自らもパンを通じて人々に喜びと幸せを届けたいという思いから命名。

18) 1984年にはアンデルセン芦屋店、85年には夙川店、86年にはそごう神戸店、87年には大丸心齋橋店を出店。

19) 工場で製造した冷凍生地を使用して、売場に併設したパン工房でパンを製造することをベイク・オフ方式と呼ぶ。アンデルセンはパンの製造工程をすべて店内でおこなう。これをスクラッチ方式という。

入規制をおこない冷凍パン生地を輸出することができなくなってしまった。そこでタカキベーカリーは2011年に「タカキベーカリー香港」を、続く12年には香港工場を設立した。タカキベーカリーはこれを製造拠点とし東南アジア²⁰⁾を中心とした海外展開を目指している。

現在、八天堂とタカキベーカリーはともに全国ブランドを確立し、世界市場への進出を掲げるまでに成長している。しかし、その前段階である東京進出へのマーケティング（全国的なブランディング）プロセス、組織の成長プロセスは大きく異なっている。個店ベーカリーは通常、地域展開の成功経験をもとに拡大していくが、八天堂の成長プロセスは逆のパスを通る。これは創業した時代背景にも影響を受けている。同じパン製造業であってもタカキベーカリーは戦後のパン普及期にパンの市場拡大の一役を担いながらの発展であった。対する八天堂が本格的にパン製造に取り組んだのは3代目の森光孝雅の代(1990年代)であり、パンの価格競争真っ只中の時代であった。このため八天堂は腰を据えた人材育成ができず、売り上げ重視のための商品のブランディングが一番の命題となった。八天堂が東京発信の販売展開を決断した理由はこうした時代背景も影響しているのである。

対するタカキベーカリーはパン製造の素人である高木俊介が始めたパン屋であり、従業員教育から始め、創発的でイノベティブな学習組織の文化を作り上げていった。ライフスタイルを変革した商品開発、流通チャネルの開拓、製法の変革、セルフサービスの導入などタカキベーカリーはパン市場におけるリーダー・先行者の戦略を展開した。そして培った組織ケイパビリティを活用し、意図一行為のプロセスである直接経営戦略によって成功した地方での経験をもとに満を持して東京へ進出した。

先に述べたように、八天堂は市場とブランディングの必要性に駆られての東京進出であり、行為一意図・意図せざる結果の利用といった逆向きの因果関係で捉える間接経営戦略の発展プロセスといえることができる（水越（2011））。つまり八天堂は新商品（冷やして食べるくりーむパン）によって爆発的な手土産市場を創出するという「意図せざる結果」を招き、これを利用する発展プロセスによって現在のポジションを確立したのである。

3. 株式会社「八天堂」の概要と沿革

広島県三原市に本社を置く株式会社八天堂はアメリカで大恐慌が起こり、景気が悪化した1933年（昭和8年）に森光香によって創業された、80年3代続く老舗のパン屋である。八天堂は「甘くておいしい和菓子を通じて周りの人たちを元気づけたい」との思いから和菓子専門店（森光八天堂）として創業された。2代目社長・森光義文は高度経済成長に合わせ洋菓子を取り入れ、屋号をラ・セーヌ八天堂とした。3代目社長・森光孝雅は神戸の老舗ドイツパン屋で修業し、26歳で地元三原に「たかちゃんのパン屋」を開業し、(平成21年屋号を「八天堂」に統一) 広島県内に10店舗、取扱商品100種類以上のパン屋に成長させた。

3代目が事業を始めた1990年代初頭は広島県の地方都市（三原）には大手CVSがほとんどなく、早朝から購入できる焼き立てパンの店は存在しなかった。そこで森光は袋詰めでありながら「こだわり」の「焼きたてパン」といった付加価値を武器に事業を拡大し、多店舗展開を行なった。当初業績は順調であったが、CVSが乱立し始めると量販店でも焼きたてを売りにするパン屋が相次いで出店を始め、業績は悪化した。森光自身「この時期は、いいものを作れば、必ず売れると思っていた」と当時を振り返る²¹⁾。

「焼きたて」という商品価値は流通面を課題と

20) 東南アジアでは中間層が増え、各国での販売可能性が高まっている。

21) 広島県立総合技術高等学校における講演「地元経済界の経営者から学ぶ ～経営戦略の実践について～」（2013年2月26日）、第13回広島県スペシャリストの祭典記念講演（2013年10月26日）における八天堂社長 森光孝雅氏インタビュー。

する個店ベーカリーでは展開が難しく、市場に近い追随企業にシェアを奪われることが多い。たかちゃんのパン屋も例外ではなく、2001年には業績が赤字に転じ、消費の冷え込みも重なり2億円弱の売上額に対し、負債額1.4億円と金融機関からの追加融資が困難な財務状況となった。この業績の悪化に伴い、当然のことながら従業員のコミットメントは低下していき、経営は負の連鎖に陥っていった。この時期を森光は「経営悪化とともに自らの存在意義を見失っていた」と述べている。銀行からの民事再生を視野に入れた財務改善案の指南を受けつつも、立て直しに向け森光は「自分がもう一度パン屋を始めるならどうするか」と原点から振り返り、顧客の購買動機から見つめ直すためスーパー等の市場調査を入念に行なった。そこで再度、天然酵母などのこだわりの袋詰めのパン需要を見出したが、これもすぐに模倣され競争市場となってしまった。

さらに調査を進める中で、森光は高価格帯のパン・スイーツの市場に着目した。この市場はそれまでのパン市場とは対照的で顧客の購買動機が明確な目的買いの市場であった。森光は自らのパンも「消費者に選ばれる商品にならなくてはならない」とそれまでの多品種展開をやめ、プレミアムくりーむパン一品の集中化戦略をとる決断をした。そして森光が後に「博打の世界」と表現する「口の中で溶けていく」新感覚の「スイーツパン」の開発に社運をかけて取り組んでいった。

パン業界は商品の入れ替わりが激しく、3年続けばヒットと言われる厳しい業界である。八天堂は「たかちゃんのパン屋」時代、三原名産の「タコ」を使ったパンや尾道名産の「でべら」²²⁾を使ったパンなど奇をてらったパンを次々に販売した。これはよく地元のメディアに取り上げられたが、長続きせず次第に売れなくなった。この経験がコア商品として一般に馴染みのあるくりーむパンを選択させた。もちろんスタンダードなパンである限り、口どけにこだわった新食感の「スイーツパ

ン」といった付加価値がなければ、価格競争(レッドオーシャン)の淘汰を生き残ることはできない。

4. 八天堂の直接経営戦略と間接経営戦略

4-1 スイーツパンの商品開発

まずは八天堂の直接経営戦略の一つであるスイーツパンの開発技術について述べる。八天堂がスイーツパンに着手した2007年は原材料の小麦の輸入価格が安定せず、パンの価格競争の激しい時期であった。顧客の目的買い商品となるためには「口の中で溶けていく」という新感覚のパンのコンセプトは譲れず、生クリームの使用が不可欠であった。元来、日本のパンは和菓子からの文化継承であり生地に包み込んで焼き上げる。このため焼き込みが効かない生クリームは耐性面で使用困難とされてきた。この製法の課題を打開したのが和菓子・洋菓子店の歴史を持つ森光・八天堂のこれまでの経験知であった。

森光は試行錯誤の中で先代の洋菓子店時代に使用したシュークリームにクリームを入れ込む機械を活用し、後工程で生クリームを注入する方法を開発した。しかし、生クリーム使用にはもう一つ課題があった。それは温度の課題、つまり要冷蔵のパンを開発しなければならない課題であった。焼き上げたパンにとって冷蔵保存(特に5℃帯)はかたくなり、パサつくためタブーとされ、デニッシュ、サンドイッチ以外に冷やして売るパンはなかった。この「パンは温かい方がおいしい」という常識を覆したのも森光・八天堂の経験的創造であった。水分移行ができるスイーツの製法(レシピ)を応用することにより、強力粉が一般的であるパンの生成に薄力粉を混ぜ合わせることで、要冷蔵でもスポンジのように柔らかくてしっとりしたパンを実現したのである。この経験的技術によって開発した口どけによる感覚的経験価値(長沢(2006))が八天堂くりーむパンの大きな強みとなった。

22) ヒラメの干し物

4-2 老舗ブランドの価値

老舗とは先祖代々の業を守り抜き、繁盛している店であり、商品・サービスの均質性から得た顧客の信用・愛顧（ロイヤリティ）のことである。事業の継続には理念（家訓・社訓・社是）、長期ビジョン、人材育成、本業重視、生存領域、適正規模を考慮した取り組みなどの要素が必要であるが、コアテクノロジーを柱にした経験価値創造と技術経営が最も重要であると長沢（2007）は指摘する。

京都で伝統的羊羹や最中を製造販売する御菓子司「虎屋」は創業約500年を迎える老舗企業である。この虎屋の強みも経営者のこだわりである「五感で和菓子を楽しむ」といった経験価値の創造と、TORAYA CAFÉなどの革新的な商品開発による技術経営なのである。

老舗ブランドにはこうした事業継続の歴史をバックボーンとした資産価値があり、これが顧客の信頼と共感を得るのである。老舗ブランド商品は経営者の技術へのこだわりの証であり、これを消費する顧客にも同様のこだわりが経験価値として移転する。

老舗ブランドにはこうした「こだわりへの相互信頼」という付加価値が凝縮されているのである。この人を納得させる説得力、自己投影できる商品力への信頼が贈答品、手土産として活用される理由であると考えられる。

4-3 近年のスイーツ市場の動向

スイーツは専門店をはじめ、CVS、量販店、百貨店、交通ルート市場（駅ナカ、駅ビル空港、高速道路のSA/PA）などのチャンネルを中心に販売されている。スイーツは嗜好品であるため、売り上げは経済状況の影響を受けやすい特徴があるが、近年の和洋菓子・デザート類市場は2兆円規模の市場になっている（矢野経済研究所「和洋菓子・デザート類市場に関する調査結果2012」）。

洋菓子メーカーは原材料の高騰の影響を受けやすいため、ロス率リスクの高い生菓子の開発には慎重である。CVSはローソンの「プレミアムロールケーキ」のヒット（2009年）以来、各社専門店同様のプレミアムオリジナルスイーツ商品の開発に注力し、CVSスイーツ市場は好調に推移している。高級感、斬新さ（珍しさ）、パッケージデザイン、知名度、手軽さなどの条件を満たし、贈答品としての評価も得てきており、CVSにおいてもスイーツの目的買いが行われている。

また販売ターゲットもこれまでのフォーマルギフト需要のみならず、帰宅時の会社員に対して、ストレス解消という購買動機を喚起し「自分へのご褒美（自家消費）需要」や風味の感動を共有したい女性心理を捉えた「手土産需要」を狙っている。贈答用の手土産バックをつけたり、パッケージの価格を非表示にする施策は手土産商品としてのメッセージの表れである。

通常パンは最寄品であるため、目的買いされる買回り品としての地位を獲得するためには付加価値が必要である。この手土産として評価される地位が嗜好品としての「スイーツ」との違いということもできる。

4-4 アライアンスによる販売戦略

八天堂社長・森光孝雅は自身がパン職人であるため、ものづくりへのこだわりが強く、短期利益思考のいわゆる「職人上がり」の経営者であった。森光自身もインタビュー（2013.2）で「経営面での知識が皆無であった」と述べ、たかちゃんのパン屋の失敗の一番の原因はここにあると振り返る。スイーツパン開発時も八天堂は商品開発力・製造技術力はあるがマーケティングの下流である販売力に大きな課題を抱えていた。この弱みを克服したのが東京「生産者の直売のれん会（黒川健太代表）」との出会いであった。森光は黒川の中小食品メーカーの生産者支援事業の趣旨に賛同し、スイーツパンの先行者ブランド²³⁾として

23) 先行者ブランドによる知覚品質は持続的な競争優位のポジションになる。

スケールメリットを生かした東京での販売を決意した。そして販売を開始するにあたり2008年東京の株式会社「生産者直売のれん会（2007年設立・黒川健太代表取締役）」に加盟した。2009年には関西総販売元として「トレジャーアイランド（2007年設立・長瀬二郎代表取締役）」とも提携した。共に「八天堂事業部」という位置づけでスタートし、その後、持分法適応会社としてそれぞれ「八天堂リテイリング」²⁴⁾。「八天堂KANSAI」を立ち上げた。

この生産者直売のれん会への加盟²⁵⁾が八天堂にとって弱みである販売力を補完する以上に大きなターニングポイントとなった。生産者直売のれん会（以下のれん会）は、「価格競争からの解放」をテーマに美味しいものを作り続ける全国の食品生産者の支援事業、地域活性化事業を行う会社である。その事業形態は全国の優れた商品を持つが販路を持たない中小食品メーカーを組織化し、都心の駅ナカや百貨店、高速道路のサービスエリアの空きスペースに即席の「1坪ショップ」をつくり販売する形態である。会員メーカー同士のコラボ商品のマッチング・ネットワークビジネスをはじめ、商店街や道の駅、温浴施設などへの「ショップ・イン・ショップ」を展開している。

当初はオリジナル集積型店舗に出店してもらう形態を考えていたが、売上が伸びず3億円の赤字を計上した。そこで駅ナカ、百貨店とそれぞれの商品に適した場所を選定し、商品をすべてのれん会が買い上げ、販売する形態に変更した²⁶⁾。結果、2007年5億円であった売上は現在30億円に伸びている。この実績に最も貢献したのが八天堂であった。つまり八天堂にとってのれん会にとっても互いが製販の補完的生産者としての関係を構築したのである。八天堂くりーむパンの東京販売

場所として、のれん会は交通量の多い「駅ナカ」に目をつけた。しかしタカキベーカリーのような地方での成功経験・知名度のない八天堂に販売許可は出ず、厳しい条件でのスタートとなった。



エキュート品川サウス八天堂

そこでまずは駅販売を諦め、空き店舗は多いが通勤の人通りが多く、コミュニティビジネスとして情報発信力が強い東京都北区の十条銀座商店街を最初の出店地とした（ただし、出店といってもシャッター前（一坪一日¥5,000）で、ダンボールに手書きのPOP、50個限定販売という状況であった）。その後、板橋区遊座大山商店街、品川区戸越銀座商店街と次々と販売商店街を増やしていった。すると口溶けのよい新しい食感のくりーむパンは評判になり、口コミですぐに広まっていった。この販売実績が、東急電鉄渋谷駅通路や大宮駅といったターミナルでの販売許可につながった。八天堂は無名のパン屋の東京進出という厳しい販売条件のフシを商品技術力とアライアンスで乗り越えたのであった。

売上増大のティッピングポイント（4-6で後述）は2009年の客観的信頼性の高いパブリシティであった。タレントの山口智充氏がTBS『はなまるマーケット』の「はなまるカフェ・おめざ²⁷⁾コーナー」で八天堂のくりーむパンを紹介し、その年の「おめざランキング」1位を獲得することとなった。販売数量も1日5,000個を越えるようになり、東京圏のハブターミナルである品川駅構内での催

24) 生産者直売のれん会の子会社「八天堂リテイリング」は持分法適用会社として33%を八天堂が出資し、社長・森光孝雅を取締役として登記している。

25) 入会金500万円、月会費10万円の条件で加盟。入会金は地域の物流センター予算を5億円と見積もり、100社で分担して500万円とした。

26) 八天堂くりーむパンもすべて買い取りであるが、共に販売計画を立て、製販一体の経営を行っている。

27) ゲストに招かれた芸能人・文化人がそれぞれにこだわりを持って紹介する店舗・商品を「おめざ」という。

事形式販売の権利を獲得した²⁸⁾。この結果、森光の描いた東京からのシャワー方式の戦略が軌道に乗り、通常とは逆向きの販売展開による「八天堂のくりーむパン」の全国ブランディングが成功したのである。

4-5 意図せざる結果としての手土産市場の開拓

八天堂はくりーむパン（スイーツパン）の発売当初、それまでミニチュアパン、動物パンといった贈答用のパンの製造経験はあったが、贈答・手土産市場の開拓の意図はあまりなかった。きっかけとなったのは消費者の声であった。常々、八天堂は「手づくり・手づつみ・手わたし」「笑顔で接遇、真心でおもてなし」と販売方針を掲げており、顧客とのコミュニケーションを重視している。その実践を通じて「もっと良い袋はないのか」、「箱がないのか」という顧客の声を聞き「手土産市場」という潜在需要を確信したのであった。この手土産市場の創出は企業の意図とは別の形（用法）で商品（情報）が消費者に受容された「意図せざる結果」の市場創出といえることができる。

スイーツパンとしての価格設定は市場調査の結果、通常のクリームパンの価格である100円とショートケーキの300円～400円の価格帯の中間の200円とした。この価格帯はパンとしてのプレミアム価値を付与し、手土産スイーツとして認知され、ブルーオーシャン市場となった。また「昭和八年創業」とした老舗ブランドも手土産需要をさらに喚起した。

八天堂は品質を重視し、包装ラインもオートメーション化を避け、非効率であるが一つずつ手づくり、手づつみ、手わたしで行うため、製造を一か所の工場（広島みはら臨空工場）で行っている。八天堂はかつての失敗経験から自力（人材育成と生産力）をつけてから段階的に生産量を増やすという社長・森光の方針のもと、急激な生産量

のアップをせず、常に需要過多の状況が続いている。

この取り組み方針は通常、機会ロスをまねくといったマイナス面が指摘されるが、逆に効用も見られる。品質の信頼性はもちろんのこと、品不足が逆に商品の希少性を高め、手土産商品としてのヒット要因となっているのである。また数量が少なく棚置きせず手渡し販売で行うため、顧客の生の声を聞きやすい状況にもなっている。

情報発信力の強い東京での成功実績は八天堂ブランドを全国的なブランドへとつなげ「たかちゃんのパン屋」時代、1.7億円だった売上高が2009年には10億円、その後、年間1億円強ずつ増加し、2013年には16億円に達し、意図せざるスピードでの売り上げ増を達成することとなった。この成功を背景にスイーツパン市場もパン市場同様、すぐに追隨者が現れた。「八天堂のくりーむパン」は商標登録しているが、その他の知的財産権は取得しておらず、模倣品が次々に販売される可能性が高い。しかし八天堂執行役員本部長・石岡大輔は「品質で差別化されているので問題ない」と顧客の知覚品質で類似品に負けないと自信を語っている²⁹⁾。

4-6 手土産市場における口コミの有効性

義理人情を重んじてきた我が国文化において「手土産」という贈答行為は「他者への心遣い」という利他的な美徳行為とされてきた。しかし時代の変化とともに相手への有意性、互酬性を求めるといった利己的な意図が強まる傾向がみられる。

手土産は他者の趣味・嗜好といった価値基準に合わせた贈答行為であり、「かけたコスト以上に評価されたい」という付加価値の効用を期待した高いコストパフォーマンスが求められている。手土産にはこうしたヒューマンインターフェースとしての役割を担う「心を投影した商品」やオピニ

28) 現在は品川駅構内（駅ナカ）の商業施設「エキュート品川」の常設店舗として大手メーカーと肩を並べる。

29) 株式会社八天堂 執行役員 本部長 石岡大輔氏インタビュー（2013年11月21日 施 八天堂本社）

オンリーダー「物知り」としてのステイタスを確立できる経験価値の高い新規商品が選ばれやすい。具体的には価格、量、賞味期限、持ち運び、パッケージ、希少性、評判などが選好基準としてあげられる。なかでも重視されるのが「ブランド」である。

近年のギフト市場は17兆円規模にまで拡大している。これは近年のギフト市場が誕生日やクリスマス、バレンタイン、友人・家族へのプチギフトといった日常生活での贈り物が増えている結果であり、「建前」ギフトから贈り手の「センス」「思い」を重視したコミュニケーション手段としてのギフトへと変化していることを示している。

先述した「老舗ブランド」はこの贈る人の「信頼性」「センス」というメンツを守り、贈られる人への尊敬の「思い」を投影しやすいという効用がある。つまり老舗ブランドは贈り相手に「よく思われたい」「センス良く見られたい」という見返りの自己表現欲求を充足しやすいブランドなのである。

八天堂の主たるプロモーション活動は「口コミ」であり、これが老舗ブランドとのシナジーを生み出し、より信頼度を高め手土産市場の創出につながっていった。口コミはプロモーションの範囲を限定するという宣伝活動範囲において大きなマイナスイメージがある。しかし現代のような商品情報過多の市場においては企業（利害関係者）からの情報は商品購入の意思決定に向けての懐疑性が高まりやすい。よって情報発信者が利害関係を持たない消費者である「口コミ」は信頼性が高く、購入への意思決定の可能性を高める。この口コミ効果が八天堂くりむパンの手土産需要をさらに喚起したのである。

高付加価値手土産は信頼関係の証としての帰属性と相手を敬い献上する役割に加え「オピニオンリーダー」³⁰⁾や「市場の達人」³¹⁾といった物知り・

インフルエンサー (influencer) としてのステイタスを確立するといった効用も期待できる。

口コミによる情報拡散はインフルエンサーによって一気に広がることもある。Gladwell, M. (2000) はこのきっかけを「ティッピングポイント」と呼び、情報通 (メイブン)、グループを相互につなぐ媒介者 (コネクター)、情報を拡散させる説得者 (セールスマン) の少数の人々によって引き起こされるとしている。Rogers (1983) のイノベーター理論ではこれらの人々はイノベーター (革新者2.5%) とアーリーアダプター (初期採用者13.5%) であり、彼らオピニオンリーダーの情報をきっかけにアーリーマジョリティ (前期追随者34%) が一気に採用を始める。これが成長商品としてのティッピングポイントである。その後レイトマジョリティ (後期追随者34%)、ラガート (遅滞者16%) の採用局面へと続き、商品のライフサイクルに影響を与えるのである。

4-7 八天堂のブランド拡張

八天堂は2012年6月にFuFuDoという屋号でメロン、ジャム、チョコ、アンパンの販売展開を試みた。これは顧客の意見を反映した新たな菓子パンを販売しようとする試みであった。この結果、好評であったメロンパン、ジャムパンを2013年に八天堂ブランドで販売開始した。

八天堂の販売戦略の柱はブランディングであり、ブランドロイヤルティの高い既存の「くりむパン」ブランドは最も守らなければならないエクイティである。よってFuFuDoでの販売は当然のことながら「八天堂のくりむパン」ブランドのリスクヘッジであった。加えて、八天堂ブランドを使わず販売することには、それぞれのパンが商品力のみでどれだけ評価されるかを知る意図があった。結果として八天堂ブランドがなくともこれらのパンは高く評価され、人気は「一過性では

30) ある特定の領域や商品に深く熟知し、「フォロワー」とよばれる一般消費者の態度や意思決定において強い影響力を持つ人物。

31) Feick and Price (1987) が市場志向的で複数の商品カテゴリーについて広く浅い情報を有し、一般消費者から情報源として頼りにされている消費者を「市場の達人」と定義した。

ない」とするバイヤーの確信と要望のもと2013年、ブランド拡張³²⁾がおこなわれた。

ブランド拡張はコスト削減や信頼性のメリットがある反面、既存の商品の知覚品質やブランド連想を弱め、ダメージを与えることがある。八天堂においてはくりむパンブランドの知覚品質・ブランドネームが被害を受けることは最も避けなければならない。特に和菓子の購入においてはロイヤリティの要素が大きいと、和菓子屋からのスタートである森光・八天堂はブランドロイヤリティの確立には非常に敏感である。現在、手土産ブランドとしてのイメージが浸透しているが、手土産の用途は比較的幅が狭いため、スタンダードなくくりむパンの強みが生かされている。八天堂ブランドは口コミを中心としたコミュニティによって確立されたブランドロイヤリティにおいて企業自体の信頼性も高めている。これは大手製パン業者がプレミアム商品によって企業のコーポレートブランドをつくる戦略プロセスに近い。

今後グローバルブランドへの展開を考える八天堂であるが、現地のブランド化のためには販売先の国のコンテキストを重視した販売戦略³²⁾を考慮し、品質管理など食品製造の現地の課題をクリアし、次なる市場を開拓する間接的アプローチを試みなければならない。

次章では八天堂同様、地方市場での経営不振により社員を失い、倒産寸算まで追い込まれた3代目社長が業界の破壊的なイノベーションを行い、博打的な東京市場進出から意図せざる逆的劇を導いた間接的アプローチの事例として「旭酒造」株式会社を取り上げる。

5. 「旭酒造」株式会社の概要と沿革

山口県岩国市瀬越の山奥にある旭酒造は明治時代から続く老舗の酒造メーカーで現社長の桜井博

志は3代目である。桜井は大学卒業後、西宮酒造（現日本盛）で修業し1976年に旭酒造に入社するも、2代目の父と酒造りの方向性が合わず退社した。しかし1984年（昭和59年）父の急逝により再び家業を継ぐこととなった。

当時は焼酎ブームにより日本酒市場は縮小し、旭酒造は最盛期（1973年）の約2000石³⁴⁾から1/3の約700石へと生産量が落ち込んでいた。売上規模も地元山口県岩国市の酒造メーカーで4番手という厳しい経営状況であった。

3代目は売り上げ改善に向けて看板商品の「旭富士」を値引き販売したり、流行りの紙パック酒を販売したり、地元名産の「ふぐ」に合う酒を販売したりと試行錯誤を重ねたがどれも根本的な改善にはつながらず、経営状況は悪化の一途をたどった。

結果的にはこの圧倒的な負けが旭酒造にとって変革への腹決めとなったのである。3代目は独自の商品としてワイン酵母のお酒も開発したが八天堂同様、奇をてらったものは長続きしなかった。そこで本質的な価値で勝負しなければならないと“名酒”を研究し、技術的に困難とされる純米大吟醸酒に挑戦することを決めた。大吟醸酒は小規模な仕込みでなければ高品質が保ちにくいと小さな酒造であることが逆に強みになると考えたのである。

1989年の酒税法改正以降、日本酒は米・米麴のみを原料とする純米酒と醸造アルコールが添加された本醸造酒（醸造アルコール添加10%以下）、普通酒（醸造アルコール添加10%以上）に分けられる。原料である酒米は雑味を取り除くため、外側のタンパク質の部分を削るのであるが、この精米歩合が50%以下のものを大吟醸酒という。1992年旭酒造は兵庫県産の最高級酒造好適米「山田錦」³⁵⁾を23%まで精米（磨き）、日本一の大吟

32) すでに成功したブランド名を使って、新商品を新しいカテゴリーに投入すること

33) アジア諸国のイスラム圏、仏教圏が共に「八」という数字を縁起の良い数字と捉えられているため、八天堂はまずは社名でのブランド浸透に期待している。

34) 一升瓶100本で1石

35) 2013年の山田錦の全国生産数量は約31～32万俵、うち4万俵は旭酒造が買っている。

醸酒「獺祭（だっさい）³⁶⁾ 磨き二割三分」を醸造した。

「獺祭」の完成に至るまで旭酒造は様々な変革を積み重ねた。通常、酒造りは杜氏³⁷⁾を製造最高責任者とし、その下で働く蔵人の職人集団とともに醸造を行う。伝統的に蔵元（メーカー）は口出ししない製販分離体制が一般的であるが、旭酒造は技術情報を社長が集め、杜氏がこれを実行する形で大吟醸酒を造り上げた。そして、最終的にはこれまで経験値が重んじられ、品質のブレが許容されてきた杜氏制を廃止し、社員のみで最新の製造機械と徹底した数値管理のマニュアルにより品質を安定させた醸造体制を確立した。これにより冬期のみが常識的であった醸造を室温管理と仕込みの微調整により一年中醸造できる四季醸造を実現したのである。

1990年「獺祭」が完成し、社長・桜井は市場の大きい東京での販売を決意した。これも先述した八天堂と同様で地方の成功経験なしでの進出であったため、状況は厳しく、酒屋・飲み屋を地道に回るドブ板営業と口コミによる方法に頼るしかなかった。そこで大吟醸酒である「獺祭」を4合瓶¥1,250の破格の価格設定で販売することにした。低価格設定の理由は、この価格でなければ売る自信がなかったためであったが、これが意図せざる結果として「身近な大吟醸酒の先行市場」を開拓することになり「獺祭」のブランド化につながった。本来、大吟醸酒の市場は少量生産のため希少価値による高価格設定であるが、旭酒造はこれを機械化による大量生産により低価格で売り出したのである。親しみやすさ、なおかつ高品質の最高級大吟醸はすぐさま評判になり、爆発的市場を開拓したのである（2014年の売上高は49億円）。

6. 間接経営戦略のメカニズム

2つの事例企業はともに市場とブランディングを求めて東京進出し、商品技術力を中心とした直

接経営戦略と意図せざる結果の爆発的な市場を創出した間接経営戦略によって現在のポジションを確立した。先にも述べたが、成長（将来）の戦略はすべて意図通りの結果を招くわけではない。共約不可能な存在である他者（消費者）が介在する限り、間接性は必ず発生する。これをいかに利用できるかが急成長企業への鍵ということになる。

沼上（2000）は「間接性の源泉と基本論理」として組織内外の軸、さらに学習知識・創造と相互作用・相互依存の軸の4つの象限に分類した（図4参照）。組織内外の学習によって蓄積された知識やスキルも意図せざる結果（間接性）の源泉となるが、大きい成長要因となる意図せざる結果（間接性）の源泉は相互作用・相互依存の関係によって起こる。特に組織外の他者である消費者の相互作用・相互依存の「環境メカニズムの論理」が最も大きな意図せざる結果を生み出す。「環境メカニズムの論理」はさらに組織外の自生的な相互作用・相互依存関係を利用するのか、組織外(他者)の設計された相互作用・相互依存関係を利用するのかに分けられる。

図4 間接性の主たる源泉と基本論理

行為主体	組織外	知識創造環境の論理	環境メカニズムの論理 a 自主的 b 組織的・制度的
	組織内	経営資源の論理	組織慣性の論理
		学習・知識創造	相互作用・相互依存 生成メカニズム

沼上幹（2000）『行為の経営学』p.208

一つ目の「組織外の自生的な」という表現は矛盾を感じるが、これを理解するには社会学者マー

36) 古い商品名の旭富士では不利な商慣習を引きずってしまうと考え、東京進出を機に地元・獺越の一字をとり、獺祭（だっさい）と命名。

37) 杜氏は農家などの請負業で農閑期に行われる。

トン (Merton, R. K) の予言の自己成就³⁸⁾ の概念を活用すればよい。この概念はひとりの根拠のない噂や思い込みの予言を周囲の人々が信じることにより、結果として予言通りの現実がつくられる現象をいう。社会現象はこのように人々の自生的な相互作用・相互依存関係によって大きな影響を受け、意図せざる結果を招くのである。

八天堂と旭酒造はともにこうした環境メカニズムの相互作用によって爆発的な市場拡大を引き起こしたと考えられる。ただ、環境メカニズムの論理は対象とする組織外の人々が共約不可能³⁹⁾ な存在であることを考えれば、コントロールすることは難しく、後知恵や帰属の誤りといったバイアスの過剰学習に陥りやすい。根木・足代(2009)が言うように、意図せざる結果へのアプローチは因果連鎖の読みを強化したり、多様な変数を盛り込んだコンティンジェンシープランをつくり対応するくらいしかないのである。そこで間接戦略へのアプローチは相互作用・相互依存の作用であるが組織内でコントロールできる要素が残る「組織慣性の論理」にあるのではないかと考える。「組織慣性の論理」も組織内であるが他者による相互作用である限り、意図せざる結果は生じる。しかし組織内である以上、特に企業であればコントロールできないにしてもある程度方向づけることは可能である。

これまで成長企業を目指し、意図(戦略)的に生産性を高めるため日本企業が重視してきたのは企業理念の浸透、企業文化の醸成のための従業員「コミットメント」であった。2つの事例企業の第2創業期は、後ろ向きであった従業員の大半が辞め、業界の知識のないゼロベースの若い社員中心の組織編成であった。経験年数が長く多様な価値関数を有する従業員の意識統一は難しいが、新規であったため既存の体質に感化されることな

く、新たなイノベーション体質の企業文化を醸成することにつながったのである。

グレイナー (E. Greiner (1978)) の企業成長の5段階モデルによれば、組織は進化—危機—革命を繰り返し成長していく。企業は第1(創造性)段階として創業者の理念・リーダーシップが従業員のコミットメントを高め、死の谷⁴⁰⁾ やダーウィンの海⁴¹⁾ を乗り越えていく。その後、組織化が進むが次第に組織の柔軟性は失われ、外生的要因(危機)がなければ既得権益を守り、あえてイノベーションのリスクを取らない「イノベーションジレンマ」に陥る。先述したように企業の成長にはイノベーションは不可欠である。意図的なイノベーションが難しいのであれば、少なくともこの「イノベーションジレンマ」を引き起こすような阻害要因を組織的に除去しなければならないのである。

7. おわりに

かつての日本の高い生産性を生み出してきたのは終身雇用制度、年功序列型賃金制度、企業別組合制度であった。これらの柱が従業員の高いコミットメントを生み出し、わが国の経済成長を支えてきた。製造業の従業員コミットメントには企業理念・ブランドに対する情緒的コミットメントと将来の独立のための技術(職人の暗黙知)獲得といった功利的コミットメントがある。

従業員コミットメントにおいて大きな情緒的要因は「ブランド」である。八天堂は東京での販売成功実績により老舗ブランドとスイーツパン市場の先行者(ファースト・ムーバー)ブランドの価値が従業員間で共有(ブランドの内部化)され、コミットメントが高まり、業績の向上につながった。かつての八天堂は修行的要素の強い従業員が多く、モチベーションは将来の独立に向けた繁盛

38) 根拠のない予言でもその予言を信じて行動すれば、結果として予言通りの現実がつくられること。マートン(Merton, R.K)は銀行が根拠のない「倒産する」という噂により、過剰に預金が引き出され実際に倒産した例を挙げている。

39) 共通の基準がないこと。

40) 研究を製品化するときの状況や障壁

41) 製品開発したものを事業化するときの状況や障壁

店のノウハウの習得であった。よって経営状況が悪くなれば店長に育てたミドルリーダーから辞めていき、技術・ノウハウといった暗黙知の学習サイクルが機能せず、商品の均質面の課題が生じていた。さらに、こうした状況をカバーしようとした経験値の高い従業員が過負担となり、勤続年数の長い社員から辞めていくといった負のスパイラルに陥っていた。つまり、情緒的コミットメントを生むブランド力の弱さが人材を流動化させ、長期ビジョンでの人材投資が困難な状況が生まれていたのである。

八天堂の土産市場は外部（環境）である消費者の商品へのコミットメント、つまり商品ロイヤリティが引き起こした意図せざる結果である市場創出であったが、同時にブランド構築により組織内部（環境）においても求心力を高める結果を生じさせたのである。八天堂も旭酒造もその商品製法はマニュアル化され、いたってシンプルである。この低い模倣困難性がかえってエクイティとしてのブランドを強く意識させ、職人・徒弟業種でありながら功利的コミットメントよりも情緒的コミットメントが高まるという結果を生んでいるのである。これが間接経営戦略の可能性である。

こうした副産物の多い間接経営戦略は共約不可能な存在（他者）が引き起こす爆発的な市場メカニズムを利用した効率の良い洗練された戦略といえる。時機を逃し、通常のパスでは逆転が望めない弱者においてはこのプラグマティズムに支えられた間接的アプローチこそ逆転イノベーションに向けた求めるべき戦略のパスなのである。

《引用・参考文献》

（外国語文献）

Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知

郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論』岩波書店.)

Merton, R. K. (1968) *The Mathew Effect in Science: Science*, Vol.159, No.3810, pp.56-63.

Greiner, L. (1978) 「Evolution and Revolution as Organization」 President and Fellows of Harvard College. (藤田昭雄訳 (1979) 「企業成長の”フシ”をどう乗り切るか」 『ダイヤモンドハーバード ビジネス・レビュー』 Jan.-Feb.)

Quinn, R. E. and Cameron, K. S. (1983) ”Organizational Life and Shifting Criteria of Effectiveness” *Management Science* 29.

Rogers, E. M. (1983) *Diffusion of innovation (third edition)*, Free Press.

David A, Aaker. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press. (陶山計介訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略: 競争優位をつくり出す名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社.)

Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books. (高橋啓訳 (2000) 『ティッピング・ポイント いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』飛鳥新社.)

Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1997) *Co-opetition*, Crown Business. (嶋津祐一・東田啓作訳 (2003) 『ゲーム理論で勝つ経営』日本経済新聞社.

Christensen, C. and E, Raynor. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining successful Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation. (櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解』翔泳社.)

（日本語文献）

上山春平編 (1980) 『世界の名著59パース ジェームス デューイ』中央公論社。

- 角田隆太郎 (1990) 「辺境企業の経営戦略—タカキベーカーリーの事例」(上) 『広島経済大学経済研究論集』 13 (4)。
- 角田隆太郎 (1990) 「辺境企業の経営戦略—タカキベーカーリーの事例」(下) 『広島経済大学経済研究論集』 14 (1)。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学』 白桃書房。
- 石川寛子 (2002) 『近現代の食文化』 アイ・ケイコーポレーション。
- 水越康介 (2006) 「マーケティング的間接経営戦略への試論—意図せざる結果の捉え方について—」 『組織科学』 39 (3)。
- 長沢伸也 (2006) 『老舗ブランド企業の経験価値創造』 同友館。
- 長沢伸也・染谷高士 (2007) 『老舗ブランド「虎屋」の伝統と革新』 晃洋書房。
- 宮田加久子・池田謙一 (2008) 『ネットが変える消費者行動—クチコミの影響力の実証分析』 NTT出版。
- 根来龍之・足立訓史 (2009) 「意図せざる結果の原因と類型」 『早稲田国際経営研究』 No.40。
- 水越康介 (2011) 『企業と市場と観察者—マーケティング方法論研究の新地平』 有斐閣。
- 加護野忠男 (2011) 『新装版 組織認識論—企業における創造と革新の研究』 千倉書房。
- 酒井拓司 (2012) 「挑戦国際ビジネス—タカキベーカーリー—」 『ジェトロセンター』 182, 9月号, pp.74-75。
- 鈴木泰詩・浦坂純子 (2012) 「中小企業従業員における組織コミットメント」 『評論・社会科学』 101, pp.59-83。
- 一志治夫 (2013) 『アンデルセン物語』 新潮社。
- 桜井博志 (2014) 『逆境経営』 ダイヤモンド社。