

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

# 専門職学位論文

「持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム」

-志と顧客価値を結ぶ文化技術-

2005年1月26日

神戸大学大学院経営学研究科

南知恵子研究室

現代経営学専攻

学籍番号：038b257b

氏名：矢崎和彦

## 目次

<u>第1章</u>	<u>序論</u>	
第1節	問題意識	1
第2節	研究対象領域の概要	1
第3節	研究課題	5
第4節	本稿の構成	7
<u>第2章</u>	<u>先行研究レビュー</u>	
第1節	経営資源分析に関する先行研究	8
第2節	経営理念と組織文化に関する先行研究	12
第3節	デザインの経営的考察に関する先行研究	14
第4節	文化的消費に関する先行研究	17
<u>第3章</u>	<u>調査概要</u>	18
<u>第4章</u>	<u>調査結果 - ホールフーズマーケットの事例研究 -</u>	
第1節	ホールフーズマーケットの事業内容	20
第2節	食品流通業界の概要	20
第3節	ホールフーズマーケットの企業理念とビジョン	22
第4節	コーポレート・スタイル・デザイン経営の研究	23
<u>第5章</u>	<u>調査結果 - Wホテルの事例研究 -</u>	
第1節	Wホテルの事業内容	29
第2節	ホテル業界の概要	29
第3節	Wホテルの企業理念とビジョン	31
第4節	コーポレート・スタイル・デザイン経営の研究	32
<u>第6章</u>	<u>まとめ</u>	
第1節	結論	37
第2節	本論文の含意	38
第3節	今後の課題	39
	付属資料	40
	参考文献	48

## 第1章 序論

### 第1節 問題意識

企業は何のために存在するのか。企業活動に携わる人間にとっての永遠の命題である。経営とは滔々と流れる歴史的時間軸と社会的空間軸の間に身を置きながら、より良い未来を創造するための持続的かつ連帯的な営みである。企業の存在理由は存続自体や競争対応にあるのではなく、自らの働きによってあるべき未来の創出を行なうことにある。だからこそ、企業は志を持つべきである。自らの社会的歴史的な存在理由を問い続けるべきである。

過度な経済合理性追求型の経営は、企業力を弱め、市場価値を失い、企業価値を損ない、社会的な混乱を巻き起こす。心の底から迸る熱い思いが企業の存在理由を明確にする。それは企業活動に独創性を付与し、顧客の心とも響存する。企業側の思いは商品やサービスに組み込まれ市場に投入され、顧客は発信された意味を消費する。

企業の志は経営理念という形で明示化され企業内外に示される。理念は企業文化を生成し、組織成員に思考と行動の規範的枠組みを提供し、事業システムや事業活動に落とし込まれ、商品やサービスを創出する原動力となる。すなわち、明確な志を基軸とする経営理念は持続的競争優位の源泉となる。

当論文ではコーポレート・スタイル・デザイン経営を研究する。強固な理念のもとで独創性の高い事業活動を実施し成功を収めている事例研究を実施しコーポレート・スタイル・デザインと呼ぶ概念の導出を行なった。コーポレート・スタイル・デザインは経営理念を発展させ、それを具体的活動へと導く思想と技術である。

その思想的意味とは、企業こそが様式や文化創造の主体となるべきであるとの強き思いにある。何故なら、企業の志や熱き思いから生成したコーポレート・スタイルは企業活動に一貫性を付与し、顧客の人生や生活に文脈的価値を提供し、企業の存在理由を明確にすると考えられるからである。

その技術的意味とは理念共有化にある。通常、経営理念は言語情報として共有される。しかし、言語情報の伝達力には限界がある。言語情報と比較して情報伝達力に優れるとされる非言語情報の活用によって理念の企業内理解を高め、顧客や取引先、投資家などへの伝達力を高める。すなわち理念のコミュニケーション促進技術がコーポレート・スタイル・デザインの持つもう一つの意味である。

コーポレート・スタイル・デザインは企業活動全体に及ぶため、企業側から発信されるすべてのアウトプットを通じて理念的理解をサポートする。また、これらの行為が企業内に模倣困難資源生成をもたらし、持続的競争優位性の実現に貢献する。

### 第2節 研究対象領域の概要

#### 1. 何故今デザインなのか ・デザインを取り巻く状況について・

当論文の主題であるコーポレート・スタイル・デザインを論じる前に、一般的に用いられるデザイン（すなわち商品差別化要素としての意匠や形状などのデザイン）を取り巻く状況を概観しておくことにしたい。

現在、デザインはさまざまな分野に大きな影響を与えている。その領域は企業経営のみならず都市経営や国家経営などにも及んでいる。デザインを基軸に企業再生を果たしたケースや国家戦略としてデザイン力の強化を掲げる国も増加している。デザインの対象も、

有形消費財はもとより無形サービス財や生産財など広範囲に及び、我が国の経済産業省も2003年度より戦略的デザイン活用研究会を立ち上げ、デザイン政策への取り組みに積極姿勢を見せている。つまり全ての経営体にとって無関心ではいられない新しい経営資源としてのデザインが注目されているといえる。

これらの流れを受けて既に世界各国政府はデザインに力点を置いた政策を実施している。「GDPに占めるデザインの市場規模は日本の0.5%に対して、韓国1.2%、英国2.6%と日本を大きく上回っている。英国では首相の主導により90年代後半に英国で生まれた先進的・創造的・革新的商品とサービス約1,000件を認定し、販売促進を行なうプロジェクトを立ち上げ、企業に対する革新性の触発や世界における英国のイメージ向上をサポートしている。韓国ではデザインを国家戦略として位置付け、大規模なデザイン振興支援を行い、大統領の指揮のもと、国を挙げて取り組んでいる。」(経済産業省製造産業局デザイン政策チーム、2003)。また、「中国においても、すでに400校とも500校ともいわれるデザイン系教育機関が設立され、毎年優秀な学生を輩出している。」(財団法人国際デザイン交流協会)と報告されている。

一方、企業におけるデザイン戦略も活発化している。アップルコンピュータはiMACに続きiPOD等の一連の商品群を送り出し成功を収めている。「1998年の夏に売り出さされてからわずか1ヶ月で、iMACは二番目に売れるコンピュータとなった。15%以上の人が初めてパソコンを買った人であり、12%はインテル・モデルから買い替えた人であった。マックのコンピュータで利用できるソフトウェアが不足していることを考えると、iMACの人気はひとえにその知的なデザインに人々の心が惹き付けられたことを物語っている。」(Kotler, 2001, p.p.360)。「日産ではデザインの重要性を唱えるカルロス・ゴーンのリーダーシップによってデザイン部門を企画・開発部門から独立させ、徹底したデザイン戦略を実施している。」(経済産業省製造産業局デザイン政策チーム、2003)。

しかしながら、大多数の日本企業の経営者の意識や取り組みは依然低い。経済産業省の報告書において『2003年2月に製造業企業を対象に実施した調査によると、企業が付加価値向上のために重視するものとして「技術の向上」を挙げる企業が91%であったのに対し、「デザインの活用」を挙げる企業は12%にすぎなかった。「ITの活用」や「ブランドの活用」がそれぞれ22%であったことからしても、デザインの活用を重視する企業が極めて少ない点が伺える。』(経済産業省製造産業局デザイン政策チーム、2003)と指摘されている。

このことは新技術開発や新素材開発などの研究開発投資に巨費を投じる企業や、広告宣伝活動などに大きな予算が割り当てられている企業は多いが、デザインに対しての投資を行なう企業はまだまだ少数派であり、デザイン戦略を企業活動に組み込んでいる例は多くないことを示している。このような認識は、事業機会喪失や競争劣位要因となる。何故なら、Kotlerの指摘のように、顧客の商品購入意思決定の重要な要素にデザイン性の良さがあげられるからである。日本が誇る技術力や品質力に、日本が誇る美意識を融合することが出来れば日本企業の相対的な競争力は格段に高まると思われる。また、興味深いのはホテルなどのサービス商品領域にもデザイン要素が重視されている点である。サービス財におけるデザインの対象領域は人々の経験のデザインということになるが、このような領域までもがデザインの対象となりうるという事実の持つ意味は大きい。

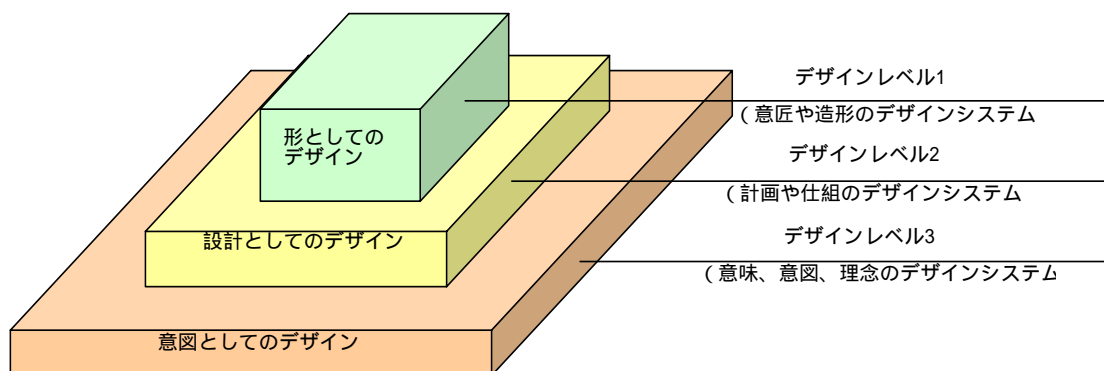
日本には深い精神性に裏打ちされた繊細かつ高度なデザインの風土ともてなしの風土がある。日本のデザインに対する国際的評価は高く、建築家やファッションデザイナーなど世界を舞台に活躍する人々が多い。また、日常的な商品領域にも独自の美意識は組み込まれており、そのレベルも高い。例えば、百貨店の食品売り場に並ぶ食品包装の繊細な美しさや、老舗旅館の室礼と振舞に魅了される外国人は多い。つまり日本は様々な分野のデザイン領域において国際的競争力を有する素地を有しているという事である。「国名を聞いただけで多分野にわたって高いデザイン性を想起させることができるのはイタリアと日本だけである」と国際的に活躍する建築家の坂茂は語る。

以上のように商品差別化手段としてのデザインでさえも顧客価値を高め、企業価値創造に貢献する資源となりうることは明白である。しかし、当論文の主題はデザインのそのような側面を論じるだけでなく、デザインの持つ、より本質的な力を発展させ、より深い次元で経営に応用することによって、持続的競争優位を確立しようという点にある。

## 2. デザインの定義

当論文で用いるデザインの定義づけを行なうことにする。*Cambridge Advanced Learner's Dictionary*ではデザインを Pattern、Plan、Intend の三つに分類している。すなわち、「造形、意匠、図案」、「計画、仕組」、「意図、意味」ということになる。一般的にデザインは形や表面上のデザインとして捉えられる場合が多いが、形を生み出す構造としての計画や設計や仕組としてのデザイン、さらにはその基底となる意図としてのデザインといった拡がりを持つ言葉である。当論文においてもデザインをこの三つの意味で用いることとする。

さらに、このデザインの三つの意味が企業活動の中では図1のような三つの階層構造となって企業内のデザインシステムとして機能するという立場をとる。



< 図1 デザインの定義と構造 >

現実社会におけるデザインの適用においては、各意味が必ずしも階層構造であるとは限らない。むしろ、意匠や造形としてのデザインが独立的に存在するというケースが一般的である。

このようなデザインの用いられ方は意匠や造形のみが価値の全てであるという暗黙的合意の上に成り立つ。しかし、このような理解はデザインの持つ意味を矮小化させ、デザイン盗用や模倣などを生み出す危険思想ともなる。形だけがデザインの価値ではない。このようなことで失敗している企業事例は多い。

形を生み出す計画性や仕組みのデザインがあってこそ優れた造形的デザインを持続的安定的に生み出すことを可能とする。しかし、より本質的なデザインの価値は、意味的価値や理念的価値にある。意味・意図としてのデザインが、仕組みのデザインを制御し、優れた造形デザインを生み出す構造を獲得した時にデザインシステムはより重要な経営資源となりうる。このような考え方から

三つのデザインの意味を三階層構造と捉えることとした。

ここでは図1のように三つのデザインの階層をレベル1、レベル2、レベル3と表す。デザインレベル1は意匠、造形、音響、空間設計などの知覚可能なデザインやデザインシステムをさし、商品やサービスレベルのデザインを意味する言葉として使用する。デザインレベル2は、レベル1段階で提示した商品デザインやサービスデザインを生み出す構造や制度や組織システムのデザインを意味する言葉として利用し、デザインレベル3はレベル1,2を支える基盤となる意図、意味、理念を表す言葉として使用する。

### 3. コーポレート・スタイル・デザインについて

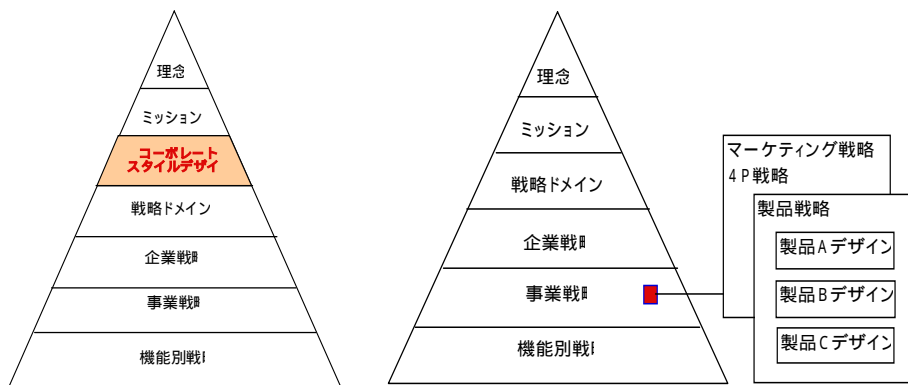
伊丹(1980)は、経営理念は組織や人を動かすための支柱であり規範であると、その重要性を指摘している。また「経営者が経営の理念を表明し納得を求め、そして組織の文化形成に大きな努力を払うことによって、人々のもつ四つの基礎要因(目的、情報、思考様式、感情)に影響を与えようとする経営の働きかけである。」(伊丹他,1989)とし経営活動における経営理念の働きを説明している。

また伊丹は経営戦略の実践のための落とし込みにも触れ次のように指摘している。「組織のコンセプトや基本戦略だけが呈示されても、現場の業務活動がすぐそれにそって動き出すとは限らない。むしろ、それだけでは現場の活動の指針としては抽象的すぎるであろう。したがって現場と業務活動計画と戦略とをドッキングさせるいわば翻訳作業が必要になる。そのための現場へと指針となるべきものをもつ必要がある。」(伊丹,1980、p.p.279)とし、理念と現場の活動を繋ぐ仕組みの必要性を説いている。

理念の理解促進を困難にする要因として次のように点が考えられる。一般的に経営理念は言語情報として共有されるためその伝達能力に限界がある。何故なら「言語情報は本質的に曖昧性が高く、また語用論的知識や社会的、文化的知識を必要とする。」(林,1998)からである。そのためコミュニケーションが複雑化し、伝達力が弱くなるという特質がある。

以上のような研究成果を参考に、経営理念やミッションを組織内外と共有化し具体化するための翻訳装置としてコーポレート・スタイル・デザインという概念を導きだした。以上のような観点から、当論文では戦略階層構造におけるコーポレート・スタイル・デザインの位置づけを理念、ミッションの直下に配置し、プロダクトデザインを超えた大きなデザイン概念として存在させ、企業理念やミッションなどのコンセプトをコーポレート・スタイル(企業主導による様式や文化創造活動)に落とし込む経営技術として位置づける。

対してプロダクトデザインは製品戦略の一要素を担うものとして位置づけるものとし、図2に両者の違いを表すこととする。



< 図2 コーポレート・スタイル・デザインとプロダクトデザインの位置づけ >

### 第3節 研究課題

デザインが企業経営に有用な資源であることは既に概観した通りである。しかし、優れたデザインの商品やサービスを生み出す企業側の取り組み姿勢は異なる。前節で提示した3つのデザインレベルの組み合わせによって三通りのデザインシステムが考えられる。(表1参照)

	デザインレベル1	デザインレベル2	デザインレベル3
	形	設計	意図
プロダクトデザイン型		×	×
システムデザイン型			×
コーポレートスタイルデザイン型			

< 表1 デザインシステムの類型 >

商品やサービスなどの知覚デザインのみ重点を充てる戦略では形のデザインシステム(デザインレベル1)のみを必要とし、これを「プロダクトデザイン型」と称する。次に優れた商品サービスを持続的に生み出す構造をも作り出そうとする戦略で、これを「システムデザイン型」と称し、形のデザインシステム(レベル1)と設計のデザインシステム(レベル2)を必要とする。さらに意図、意味、理念レベルをも内包した3つのデザインレベルのすべてを必要とする戦略を「コーポレート・スタイル・デザイン型」と呼ぶ。

プロダクトデザイン型は商品戦略すなわち商品属性の一要素としてデザインを用いるという考え方であり、適用範囲が商品戦略に限定されるため導入の容易性は高い。また、優れた商品デザインを生み出すために優れたデザイナーなどを起用する必要があるがプロダクトデザイン型は外部資源を効率的に活用できるという特徴を持つ。しかし、相対的に外部資源への依存度が高くなるため、模倣困難性は低くなる。また、他律的、偶発的な要因によって成否が左右されるため、その効果の持続性は低くなると考えられ競争優位の程度は高くない。

システムデザイン型はデザイン的対応能力を自社内に蓄積しようとする戦略であるためプロダクトデザインに軸足を置きながらも、やや広い範囲をその対象領域に組み込むことが可能となるという特徴を持つ。システムデザイン型は仕組みや制度などの自社資源活用を前提とするため、導入の容易性はやや低くなり、また模倣困難性もやや高くなる。この場合の競争優位の程度は高いが、競合他社によって資源蓄積時間やコスト投入を行なうという対応を選択された場合には一時優位となる可能性がある。



コーポレート・スタイル・デザイン型は、企業理念を起点とする価値観やスタイルや美意識などの客体化技術としてデザインを用いるという考え方であり、その対象領域はバリューチェーン全体に及ぶ。すなわち企業活動が生み出す有形無形のアウトプットの全てとそれらの総体としてのスタイル（様式）がデザインの対象領域となる。（表2参照）

戦略の適応領域	製品戦略	製品戦略/事業戦略	企業戦略
デザインの対象領域	プロダクトデザイン プロダクトやその周辺のデザイン	プロダクトデザイン、空間デザインなど 対象領域はプロダクトに限定されないが 理念との関連性は薄い	スタイルデザイン/コーポレートデザイン 企業が発信する全ての有形無形のアウトプット をデザインの対象領域とする
デザインの根拠性	部分的導入	部分的導入	全社的導入
必要資源	優れたデザイナーとその活用技術	デザインをマネジメントする仕組・制度	ビジョンと企業文化に基づく コーポレートスタイルデザイン能力
導入の容易性	高い	やや低い	かなり低い
競争優位の程度	通常	一時優位	持続優位

<表2 経営におけるデザイン類型の特徴>

バリューチェーンはマイケル・ポーターによるモデルとマッキンゼーによるモデルの二つが知られるが、いずれも競争優位を生み出す潜在的な力を持つ資源・潜在的能力を分析する手法として用いられている。製品やサービスは一連の垂直的な企業活動を通して作り出されており、垂直的に関係した企業活動の集合を製品のバリューチェーンと呼ぶ。

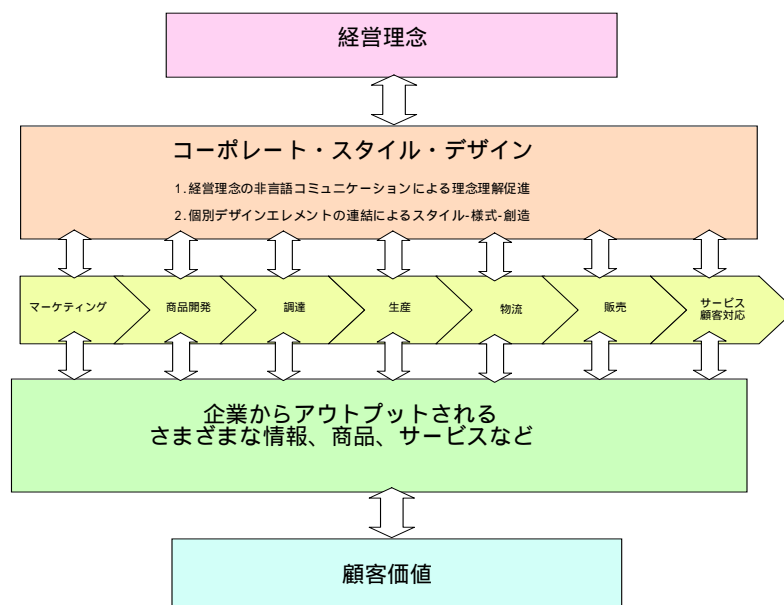
このフレームワークをコーポレート・スタイル・デザイン能力形成のための資源創出フレームとして活用しようとするものである。

経営理念はコーポレート・スタイル・デザイン・システムを通じてすべての事業活動に具体的デザインとして落とし込まれるため、事業活動全体の理念伝達能力が高まる。結果として、あらゆるステークホルダーは企業側から発信されるすべての情報や商品やサービスやその総体（スタイル・様式）を通じて理念を暗黙的に理解することができる。また、企業内に在っては、このプロセスの連続的適用によって自律的持続的な組織学習が行われる。これらの活動によって企業内部にコーポレート・スタイル・デザイン実現能力が蓄積され、日常的な事業活動そのものが模倣困難資源生成の要因となり持続的な競争優位性の実現に貢献するという構造ができ上がることになる。

コーポレート・スタイル・デザインのための枠組は図3に示したような形で表すことができる。経営理念は言語情報として明文化され社内外に向けて発信されるが、言語情報による情報伝達力に限界性によって、経営理念の発信者と受信者（従業員や顧客など）の間に齟齬が起きる。経営理念の重要性は既知の事実であるが、経営の根幹ともいえる理念が組織成員にさえ正しく理解されなかった場合、組織外にある顧客や他の利害関係者への正確な伝達が困難となる。そこで非言語的コミュニケーション・システムを活用することによって、理念を企業の内外に正しく伝えること、さらには個別的なデザインエレメントを連結させ、より広義のデザイン思想ともいえるスタイル・デザイン（様式のデザイン）に昇華させることを目的としてコーポレート・スタイル・デザイン型の経営を研究することとしたい。

コーポレート・スタイル・デザインが必要とされる社会的背景は多様である。まずは、理念的差別化の実現による持続的競争優位の確立や高付加価値経営の実現などの企業側の要請がある。一方、生活者の経験知の蓄積や意識変化による要求の高次化も大きな理由である。高度に成熟した生活者は単なる物的消費を目的とせず、生活設計や人生設計などの

自己実現文脈に適合する商品やサービスを求める傾向が強い。そのため形状や色柄などの物理的条件のみならず、自身が共感、共鳴できる理念や哲学を持つ企業の商品を積極的に購入しようとする。



<図3 コーポレート・スタイル・デザインとバリューチェーン>  
マッキンゼーによる一般的なバリューチェーンモデル  
企業戦略論/基本編 p.p.248 を加工作成

コーポレート・スタイル・デザインは組織内部にあっては理念理解に基づくスタイル的一貫性を創出する技術として作用し、顧客や市場に対しては理念によって導きだされたコーポレート・スタイルを効果的にコミュニケーションするための技術として作用する。

そのような意味からも今後の企業経営においてコーポレート・スタイル・デザイン型経営の重要性がますます強まるものと考えられる。企業は志を実践することによって、持続的競争優位を獲得し得る。そして、コーポレート・スタイル・デザインは個々の企業の志や価値観を色濃く繁栄することが出来る、見えざる価値を可視化し伝達する技術である。

以上のような観点から、本研究では、企業理念がコーポレート・スタイル・デザインという文化技術を介して企業の持続的競争優位源泉となることを立証することにしたい。また、検証方法としては事例研究を行うものとする。

#### 第4節 本書の構成

第1章では問題意識、デザインへの関心への高まりの証左、デザインの定義、コーポレート・スタイル・デザインについての定義を行ない、当論文のテーマを示した。第2章では当論文の主張に関連する先行研究を経営資源分析、企業理念と企業文化、デザインの経営的考察、文化的消費に関する四つの観点から実施した。第3章では調査概要を説明した。第4章ではホールフーズマーケットの調査研究と分析を実施し解説を試みた。また第5章ではWホテルの調査研究と分析を行なった。第6章では本稿の結論と含意を示した。

## 第2章 先行研究レビュー

経営理念という見えざる価値観が、デザインという技術によって伝達力を高められ、さらに顧客の文化的消費を促し、その連続的活動ループによって企業内に経営資源が生成蓄積され持続的な競争優位を確立する。これが本文の構造である。その理論的背景を得るため四つの観点からのアプローチを行なうこととした。

- (1)経営資源分析に関する先行研究
- (2)企業理念と企業文化に関する先行研究
- (3)デザインの経営的考察に関する先行研究
- (4)文化的消費に関する先行研究

### 第1節 経営資源分析に関する先行研究

当節の経営資源分析に関する先行研究はバーニーの『企業戦略論』(1997)を中心に実施する。バーニーの理論においては模倣困難性の高い経営資源の保有が持続的競争優位性確立の条件とされている。模倣困難性の高い資源は、独自の歴史的条件(先行者優位や経路依存性)、社会的複雑性、因果関係不明性、特許などの代替困難性、等の要因によって獲得されている。では、どのようにそれらは獲得できるのだろうか。本論文では、優れた経営理念がコーポレート・スタイル・デザイン・システムによって理解や浸透を深め、日々の事業活動に落とし込まれる構造を確立した時に持続的な競争優位源泉が生成されると考える。つまり、コーポレート・スタイル・デザイン・システムが経路依存性や社会的複雑性や因果関係不明性などの領域をコントロールする仕組として機能し模倣困難資源生成に寄与するのではないかと考えられる。そこで本節では、内部経営資源を競争優位源泉とみる戦略論、すなわちリソース・ベースト・ビューに関する戦略論についての先行研究を行うこととした。

戦略論には二つの大きな潮流がある。一方がマイケル・ポーターを中心とするポジショニング理論であり、もう一方がジェイ・B・バーニーを中心とするリソース・ベースト・ビュー理論である。前者は企業の立脚する産業構造とその中におけるポジショニングこそが競争優位性を決定付けるという理論であり、後者は組織能力こそが競争優位源泉であるという理論的枠組みである。

バーニー(1997)は次のように記している。企業内部の強みや弱みについての研究の大部分は、1911年にハーバードビジネススクールにおいて、組織におけるジェネラルマネージャーの役割を分析することから始まった。初期の研究では、ジェネラルマネージャーの行う決定が企業の業績に大きな影響を与えるということが想定されており、質の高いジェネラルマネージャーは組織の強みとなり、質の低いジェネラルマネージャーは弱みとなると考えられていた。

フィリップ・セルズニックなどの社会学者たちは、ジェネラルマネージャー研究とは異なる視点から組織内部の特性を研究していた。組織リーダーの本質的役割をビジョンの注入とそれに整合する組織体制や構造を作り上げることにあるとした。その結果、組織ビジョンと組織構造が相まって企業が競合他社に勝る経営能力を持つとの考え方を示した。

エディス・ペンローズ(1959)は企業成長のプロセスと成長の限界を理解しようとした。

伝統的経済学のモデルにおいては、企業とは市場の需給観察に基づいて自己利益を最大化するために生産レベルを決定するという仮定があった。しかし、その仮定を役立たないと結論付けた上で、1.企業は多くの個人や集団の活動を関係付け調整する経営上のフレームワークとして理解されるべきであること、2.企業は生産資源の束として理解されるべきであると論じた。ペンローズによれば、企業によって管理される生産資源の束は個々の企業によって全く異なるものであり、同業界にいても根本的に異質の資源が求められるとした。また、生産資源を広く定義した。経営者のチーム、最高経営者のグループ、創業者の技術などの非弾力的な生産資源が、競争に対して与える意味についても研究を行なった。

リソース・ベースト・ビューはバーガー・ワーナーフェルトが *Strategic Management Journal* に掲載した論文"Resource-Based View"(1984)に始まる戦略と組織資源との関連性に関する研究である。リソース・ベースト・ビューという言葉は初めて産み出し、資源ベースで企業戦略を説明する枠組を示した。

ワーナーフェルトは、ペンローズの打ち出した資源という概念を、戦略論的に再定義したということになる。その後、バーニーによって資源がその企業の持続的競争優位源泉となることを主張し、経営戦略論研究の支配的なパースペクティブへと発展した。

リソース・ベースト・ビューは、個々の企業は本質的に異なるものであり、経営資源の側から資源特性とその変化に結び付けて、競争優位性を分析しようとする経営戦略論の理論的枠組である。価値を生み出すために最も大切なものは、その企業の持つ資源の模倣困難性にあり、その経営資源ゆえに、その企業は他社と比べて、より高い競争優位性を維持するという考え方である。

模倣困難性の高い資源を保有している場合に企業は持続的競争優位を持つ。しかし、その資源が直接的模倣によって複製されそのコストが当初コストを低くなる場合競争優位は一時的なものではない。また他の経営資源によって、代替可能であり、そのコストが当初の競争優位資源獲得より低い場合にも競争優位は一時的なものにしかない。

模倣困難資源は (1)独自の歴史的条件 (Unique historical conditions) による先行者優位や経路依存性、(2)社会的複雑性 (Social complexity) (3)因果関係不明性 (Causal ambiguity) (4)特許などの代替困難性 (Imperfect substitutability) のなどのよって高くなるとされる。

経路依存性とは、モノゴトがどの方向へ収束するかは、あるプロセスが展開する初期時点のイベントが、その後のイベントに大きな影響を与えるという考え方である。社会的複雑性とは競争優位の源泉となる経営資源が、組織内の人間関係や組織文化などに支えられている場合、模倣は容易ではないとするものである。因果関係不明性とは競争優位源泉となる経営資源が複数考えられ、それぞれの経営資源と競争優位との因果関係が曖昧であれば、そもそも模倣すべき資源が特定できないため模倣の困難性が高いというものである。代替困難性とは特許などの制度的な要件によって模倣が制限されているような場合をさす。(バーニー, 1997)

企業が保有する経営資源の活用によって得られるパフォーマンスを理解するためのフレームワークとして、VRIOフレームワークが提唱された。VRIOフレームは、ある資源が競争優位をもたらすかどうかは、資源の価値性、希少性、模倣可能性の3要因によって決まると整理され、さらに組織化を加えた4つの要因の頭文字をとってVRIOフレー

ムワークと名付けられた。価値のある資源を有すること自体は競争上同等の能力を持つだけに過ぎないが、価値がありかつ希少性の高い資源を保有することで一時的な競争優位が得られ、さらにその資源の模倣困難性が高ければ持続的な競争優位がもたらされ、その3要因がそろっていても、その資源を活用するための組織能力がなければならぬという考え方である。VRIO分析は表3のようなフレームを利用して企業活動能力を記載し、さらに、それを支える個別資源ごとに、4つの問いに対しての優位性の有無を分析し、競争優位の程度を分析するというフレームである。

内部資源		資源の価値	資源の希少性	模倣困難性	組織能力	競争優位の程度	経済的 パフォーマンス
A	a1						
	a2						
	a3						
B	b1						
	b2						
	b4						
C	c1						
	c2						
	c3						

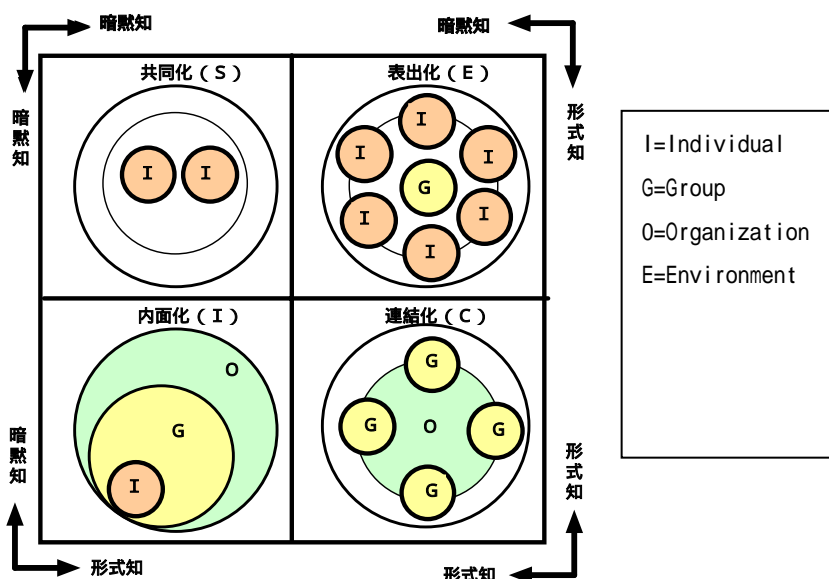
<表3 VRIOフレームワーク>

リソースベースとビューの視点が発展していく中で、戦略的価値を持つ財務的、物的、人的、組織的属性を表現する用語として、経営資源、ケイパビリティ、コア・コンピタンスなどの概念が生まれていった。ハメルとプラハラッドはコア・コンピタンスという概念を提示した。コア・コンピタンスとは「顧客に対して他社には真似の出来ない、自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」(Hamel&Prahalad, 1994, p.p. 12)である。またストーク他(1992)はケイパビリティという言葉を用いた。ケイパビリティは資源の組み合わせや管理自体の能力に言及するものである。「コア・コンピタンスはバリューチェーンの特定の点での技術と生産の専門性を強調するが、ケイパビリティはより広い範囲に立脚しバリューチェーン全体を包含するものである。コア・コンピタンスとケイパビリティは伝統的な構造モデルとは対照的に戦略の行動面を強調する点に共通性が見られる。(Stalk他、1992、P.P28)とした。

野中、紺野(2003)は、リソース・ベースト・ビューの次のような問題点を指摘している。リソース・ベースト・ビューは、企業内部の知識や能力を対象として、経営資源としての性質とそれらの配分のあり方がモデル化されているが、知識をはじめとする内部資源を、組織がいかに創造するかは議論の焦点となっていない。つまり、リソース・ベースト・ビューでは戦略遂行上の鍵として経営資源を位置づけてはいるものの、それ自体は固定的で静的なものに過ぎず、保護や獲得といった手段しか提供されていない。

そこで、「知識ベース企業」という概念を提唱している。知識経営とは知識を基盤とした企業理論のメカニズムであり、知識とは個の信念が社会的相互作用の過程で正当化されることによって価値を生み出す知識資産となるとする理論である。知識ベース企業における戦略の起点は自らが何をしたいのか、すべきかという絶対価値にあるとしている。

知識ベース企業の基本となる知識創造理論(野中、1990)とは知識を客観的知識と主観的知識に分解し、前者を言語化・形式化可能ということから形式知、後者を言語化困難性ということから暗黙知と呼び、この二つの知識体系が相互循環的・補完的關係をもちながら時間的推移とともに知識が量的質的に拡張されるとの考え方を示した。さらに、これを発展させる形でSECIモデル(野中、竹内1995)を提唱した。(図4)



< 図4 SECIモデル Hitotubashi on Knowledge Management p.p.98 を加工 >

SECIモデルでは、個人の暗黙知から組織の暗黙知に変換する過程を共同化 (socialization)と呼び、これは五感や直接経験を通じて、暗黙知を共有し創出するプロセスであるとしている。次に、それらを言語化することによって、暗黙知から形式知に変換する過程があり、これを表出化(externalization)と呼び、対話や思索によって、概念、言語、デザインなどを創造するものであるとした。さらに形式知と形式知を組み合わせる新たな知識創造を行なう過程を連結化(combination)と呼んだ。次に形式知を新たな暗黙知として学習していくという過程として、内面化(internalization)がある。この4つのプロセスの連続的運動によって組織内に組織が蓄積されるという考え方である。

野中他(2003)はこの知識創造のダイナミクスによって、リソース・ベースド・ビューとポジショニング・アプローチ間の二項対立が解消できるとしている。知識ベース企業は人間の能動性を基軸とする企業観を前提としている。つまり、その観点に立てば市場構造とは自らの戦略的地位を決定づけるものではなく組織や顧客との応答の中で「暗黙知」を豊かにするものであり、それが組織内外の相互作用に基づいて市場価値に結びつく「形式知」を創造するものであるとした。つまり継続的に発展進化するのが市場と資源の関係であるとした。

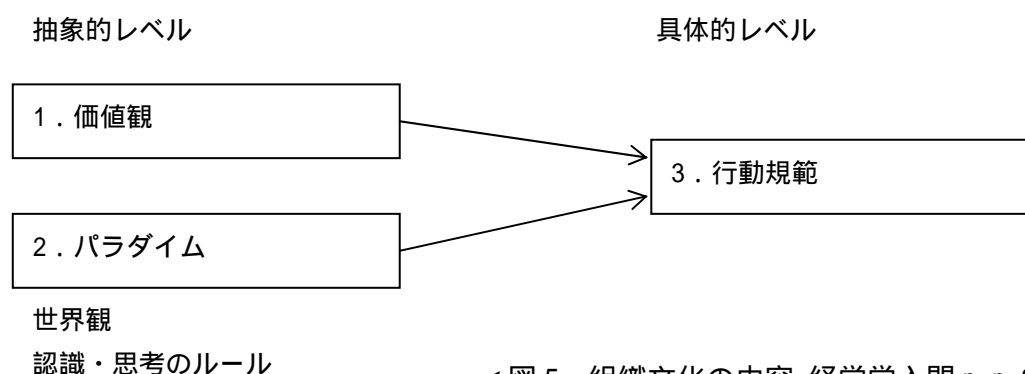
以上、経営資源分析に関する先行研究を行ってきた。さまざまな経緯を経てリソース・ベースド・ビューへと発展するプロセスを概観した。持続的競争優位をもたらす経営資源のパフォーマンスを計るためのVRIOフレームワークの要点を記した。さらにはバーニーの論点とは異なる経営観に立脚する経営資源論としての知識ベース企業についても見てきた。では、どのように経路依存性を活かす仕組みを作るのか、操作不可能領域だとも思える因果関係不明性や社会的複雑性をコントロールする仕組みを作ることは可能なのか、この点が当論文の研究課題の一つである。

## 第2節 企業理念と企業文化に関する先行研究

本節では、当研究の中心的概念となる経営理念に関する先行研究を行う。

伊丹・加護野(1989)によれば、経営理念は、企業の存在理由の明示化と経営活動や行動規範の提供の二つの要素から成り立つとし、経営理念の意義は組織内の成員にとっての三つの必要性にあるとした。第一は組織内で働く人々の理念的インセンティブの欲求。第二に、行動規範としての理念。第三にコミュニケーションのプラットフォームとしての理念の三点である。また経営理念が組織文化化された時に組織内に根付くとした。経営理念は経営者の内発性に拠り、組織文化は組織成員のものであるという考え方から、経営理念が組織文化の一部になることは組織の人々の間に経営理念が浸透することを意味するとした。組織文化とは組織が共有するものの考え方や感じ方であり、企業文化や社風などと呼ばれるものと同義であると定義した。組織文化は二つの部分からなり、一つは組織の多くの人に共有されている価値観であり、もう一つは人々に共有された認識や思考のパラダイムであり、両者が互いに強化し合いながら組織文化をなす。逆説的にいえば価値観とパラダイムに齟齬や隙間があれば組織文化としての定着は困難であり、組織の価値観は経営理念の理念的目的、つまり組織の存在意義の付与に対応し、組織のパラダイムは、理念の経営と行動への規範に影響されるものであるとの考え方を示した。

価値観やパラダイムは抽象度が高く、長短合わせ持つ存在である。抽象性の長所は解釈の融通性にあり、短所は解釈の多義性による具体性の欠落である。そこで価値観とパラダイムから成っている組織文化を具体的に表現して組織の人々にわかりやすくする役割を果たすのが行動規範であるとし図5のように示した。行動規範とは組織の中で遭遇するさまざまな状況の中で、人々がいかに行動すべきかについての内面化されたルールであり、暗黙のルールを具体的に記したものである。組織文化とは価値観とパラダイムと行動規範の三つの要素が組織内に共有されたものである。



< 図5 組織文化の内容・経営学入門 p.p.353 より - >

組織文化の意義は次の三つに大別される。価値観の共有、パラダイムの共有、行動規範の共有である。組織人が経営理念を欲する理由こそが価値観共有の意義であるが、それが組織内で共有化されることによって、その意義は加速され、組織内での相互確認作用が起こり価値観はますます強固になり、努力注入へのモチベーションが高まるという構造である。判断基準の共有の意義は価値観の共有だけではなくパラダイムの共有からも起こるが、判断基準の共有化が実現すると意思決定の擦り合わせが容易になる。パラダイムの共有化

の意義は次の三点である。第一にコミュニケーションを容易にすること。第二に、自らの行動に対する確信を持つことが可能となることである。企業戦略や組織構造、管理システムがパラダイムと合致している場合に人は信頼感を抱くようになる。第三に、人々の学習への効果である。共有されたパラダイムはどのようなことを学習すべきかを暗黙的に指し示すため学習効果を促進する。行動規範共有の意義は人々の自律的な制御と、意思決定スピードの迅速化の二つの意義がある。

このように組織文化の存在は個人の意思決定や、行動、努力、学習などといったさまざまな局面で影響を与える。このような組織文化は個々人の意思決定や努力に、少しずつではあるが持続的に企業経営に影響を与えることにつながる。このような働きこそが組織にとって重要なことであり、さまざまな物事がより良い方向に実行させていく見えない構造であるとした。さらに組織文化は対外的な機能をも持つ。明確な組織文化によってより良い企業イメージと評判を外部に形成することができる。例えば、品質重視、技術に定評といった形で企業外部に伝えられ顧客からの信頼を得ることにつながり、組織文化の意義は、それを構成する価値観、パラダイム、行動規範が組織の構成員に共有化されることの意義であり、鍵は共有化にあると指摘した。

ポランス&コリンズは『ビジョナリーカンパニー』(1995)の中で理念の重要性に関してこのような記述を残している。「偉大な国、偉大な協会、偉大な学校など長く続いている機関の基礎をなしている理想のように、ビジョナリーカンパニーにとって基本理念は組織の土台になっている基本的な指針であり、われわれが何者で、何のために存在し、何をやっているのかを示すものである。」(ポランス&コリンズ,1995,p.p.89)とし、収益力が会社存続の必要条件ではあるが、それ自体が目的ではないとし、ビジョナリーカンパニーが組織内に徹底的に価値観を教化し、経営陣や従業員を育成し、目標や戦略の実行や、組織設計においても基本理念との一貫性を持たせていることや、基本理念を明確にする事によって理念以外の全てを変化させも発展させることが容易になることを指摘している。

水谷内(1992)は経営理念を企業内統合と社会的適応の二つの機能を有するものと定義した。前者は経営者の人生観などに表明された精神や教訓が企業の心として語り継がれることによって企業内の人々に統一的なビジョンと一体感が形成されさまざまな意思決定に反映されるものとなり、これが企業文化や社風、企業体質などと呼ばれるものである。後者は理念自体が環境などの変化に影響を受けながら長期的には企業自らが社会的存在意義を外部に明示する機能であるとする考え方であり、理念は戦略を生むという命題を提起した。また企業文化創造・変革の重要性を指摘し、その意味からも経営理念の組織内浸透の究明が経営理念研究の今日的課題であると指摘している。

石井他(1985)は企業理念の組織的知識創造との関係性を次のように説いた。「理念は組織成員によって開発される知識を正当化するための基準となる。正当化とは組織内で生まれた思いやアイデアを真なる知識に近づけて行くプロセスである、組織的知識創造の諸成果が社会に受け入れられるためには、正当化の基準はどこかに真善美を反映させたものでなければならない。何故ならば知識が究極的に目さすのは正当化された真なる信念であるからである。」(石井、1985、p.p.228) 強固な経営理念に立脚した企業文化は企業の固有の歴史や環境化において長期にわたって経路依存的(path dependency)に蓄積される経営資源であり、極めて模倣困難性の高い資源であるといえる。



宮田(2003)は経営理念の有効性を優良企業の財務分析との関係性において実証した。「経営理念というきわめて抽象的で定性的な要因が、新製品の開発や収益にどれだけ効き目を有するかは、これまで想像、推測、直観、信念の域を出なかったが、膨大なデータの分析から戦略的に利用可能なものであること、さらには組織の効果的な遠泳に必須の要素であることが確認された。」(宮田、2003、p.p.191)。

以上見てきたように、経営理念は企業の存在理由を明確にし、企業活動の一貫性や組織文化の生成に貢献するものであると考えられる。

### 第3節 デザインの経営的考察に関する先行研究

デザインの対象領域は広い。それゆえに対象となる研究領域も広いが、本節ではデザインと経営との関わりに関する先行研究を行なうこととする。

経営学者たちはデザインに関して次のように論じている。デザインは商品の価値の構成要素であり、差別化の源泉でもある。「デザインとは、企業が商品、環境、情報および企業のアイデンティティーに関係して、主要なデザイン要素(性能、品質、耐久性、外見およびコスト)」を創造的に用いることで、顧客満足および企業の収益性を最大化しようとするプロセス」(Kotler and Rath, 1984, p.p.17)であると定義し、「競争が激化するに従って、デザインは商品とサービスを差別化してポジショニングするための強力な武器となる。」(Kotler, 2001, p.p.360)と指摘した。

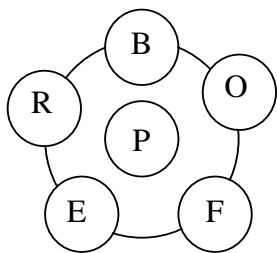
クリストファー・ロレンツは『デザインマインドカンパニー』(Lorenz, 1990)の中で、新たな競争資源としてのデザインの重要性を示した。インダストリアル・デザインの見地からケーススタディを中心とする研究を重ねたロレンツは、コスト競争や技術開発競争などと並ぶ競争力の源泉としてデザインを位置づけ、製品差別化戦略の重要な要素としてのデザインの重要性を指摘した。その上でデザイン志向の高い企業へと転身するための方法論を考察し、三つの要素を提示している。1. デザイナーの声の反映、2. 必要とされる変化を創造するキーパーソンの存在、3. トップマネジメントの関与である。また、マーケティング的效果を向上させるためには、企業がより高い位置でデザインを用いるべきであり、商品開発プロセスの各段階における関連各部門との結合的關係性を作り出すべきであると説いた。ロレンツの研究はデザインのマーケティング的有用性の指摘を行ないデザインやデザイナーの経営的位置づけの向上を提示したという点においては一定の評価は出来るが、プロダクト・デザイン・レベルのデザイン観に基づく言説に終始している点が限界であり、より深層的なデザイン観への研究の掘り下げを行なう必要がある。

佐渡山他(1992)はデザイン戦略経営を提唱した。デザイン戦略経営は経営戦略の一環としてデザインを取り込み、デザイン戦略を策定し、商品企画を練り、経営に直接役立てることをさす概念としている。背景にある問題意識は、デザインの持つ経営的インパクトは認知されているが、デザインが経営的に制御不可能な存在として受け止められているため、多くの経営者はその存在を理解できていない。そこでデザインを経営と結びつけて経営戦略の一環として取り上げられるような仕組みを提示している。この点がコトラーの視点と異なる視点である。コトラーはデザインが競争戦略上有用なツールとなることと指摘しているが、デザインへの制御方法には言及していない。デザイン価値を計る価値尺度を構築することによって経営者がデザインの経営資源的価値を理解し、経営戦略に積極的に活用

しようとする素地を作ろうとしたものである。そのためP・B O F E Rというモデルを提示し、デザインを、理念を核とする五つの要素に分類した。

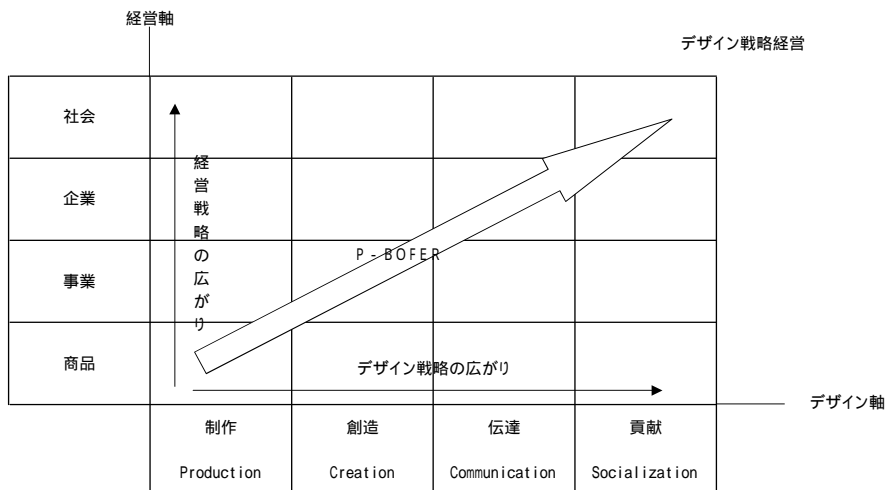
ロレンツがデザインを生み出すデザイナーやキーパーソン、またトップマネジメントなどの人的側面に焦点を当てた研究を行ったのに対し、佐渡山他はデザイン研究を経営理念や経営システムに落とし込むという点に重点を充てた研究を行ない、デザインと企業理念の関連性を示す枠組（図6）を提示した。

理念 (Philosophy)	審美性	Beauty	形や色の美しさ	内容的美しさ (記号性・意味性)
	独創性	Originality	特注、ユニーク	性の内的多様性への満足
	機能性	Functionality	物理的機能性	心理的機能性
	経済性	Economy	ブライス	モノに対する経済価値
	信頼性	Reliability	モノの信頼性	企業に対する信頼性



<図6 P-B O F E R 理念を核とするデザイン活動>  
・デザイン戦略経営入門 p.p.58 を加工-

さらにデザイン戦略と経営戦略との関係づけを行ない。図7のように表し、経営戦略とデザイン戦略との関連性に関して次のように指摘した。「デザイン戦略経営の目さすところは、経営戦略の広がり段階である商品、事業、企業、社会の各レベルにおいて、経営戦略の一環としてデザイン戦略、すなわち、デザインを武器や資源として経営に活用する具体的な方法を策定し実施していくことである。そして、デザイン戦略の策定実施とはP-BOFERのあらゆる手段を用いた具現化の方法を考案し実施することである。」(佐渡山他, 1992、p.p.85)。



<図7 経営戦略とデザイン戦略 デザイン経営戦略入門 p.p.85>

デザイン経営戦略はデザインを科学的に取り込むための具体的な方法論を示したという点では評価が出来るが、経営理念との関連性は議論されていない。

次に商業的に活躍するデザイナーによる言及にも触れてみたい。原(2003)は『デザインのデザイン』においてビジネスとデザインとの関係性に触れ、次のような指摘を残している。「日本の産業デザインは生活文化の方ではなく、明らかに経済の方向を向いていた。文化ではなくまず産業、という日本の価値尺度は二十世紀の後半全てにわたって隠然たる力を発揮しており、それは今日においても通奏低音のように社会の基底に低く響いている。」(原、2003、p.p.11)また、自身のデザイン観についても触れ「視聴覚以外のハプティックな感覚、すなわち触覚を中心とした繊細な諸感覚が近年さかんに注目を集めている。コミュニケーションの理想はヴィジュアルで人々の目を奪うことではなく、五感にしみ込むように浸透することだと考えるようになった。デザインは単につくる技術ではない。むしろ耳を澄まし、目を凝らして生活の中から新しい問いを発見して行く営みがデザインである。」(原、2003、p.p.25-26)とし、デザインを商品属性の構成要素としてだけでなく、より大きな概念で捉えようとしている。

同様の指摘はデザイナー以外の立場からもなされている。「デザインは情報・知識や概念をカタチにいたらしめる方法であり、プロセスである。たとえば、組織自体もデザインの対象であるし、コンセプト創造、イノベーション・プロセスそのものにもデザインはかかわる。さらに、さまざまな創造のための場のデザイン、すなわち組織の知識体系のデザインやイノベーション・マネジメントのデザイン、究極には企業文化のデザインといった今後の領域ととらえてしかるべきである。組織的創造の方法論として考えられたときに、デザインが経営戦略から日常のこのレベルの知識創造にいたるまで大きく貢献することは疑いの余地がない。」(野中他、1990、p.p.256)

以上のように、さまざまな観点からデザインに関する先行研究を行ってきたが、コーポレート・スタイル・デザインを考察する当論文の主題に直結するデザインに対する観点を、ロレンツのマーケティング・マネジメント論、佐渡山他の経営戦略論、原のクリエイティブ視点から再度整理しておくこととする。

三者に共通しているのはデザインの有用性を説くものである。しかし、その意味するものは三者三様であった。マーケティング・マネジメント視点からデザイン戦略を提案したクリストファー・ロレンツの論点は、あくまでもインダストリアル・デザインという視点からのデザイン戦略の重要性とそのためマネジメントシステムを提言しようとするものであった。デザイン戦略経営を提示した佐渡山他の議論の中心はデザイン戦略と経営戦略との関連性を経営活動に落とし込むためのシステムの提示であったが、デザインの持つ、より深層的な意味に関しての言及はなされていなかった。原は独自の深い洞察と経験によりデザインの持つ時代的意味を豊かな表現で記している。しかし、あくまでもデザインの担い手としてデザインを論じたものであるため、原の体験的知見を具体的な組織的知見に落とし込むための方法論抽出は読み手に委ねられているという経営学上の課題が残されている。

デザインには三つの意味(かたち・意匠、設計・制度、意図・理念)ある。かたちの重要性とそのマネジメント論を説いたものがクリストファー・ロレンツであり、設計・制度とかたちの両面からのデザイン論を示したのが佐渡山他であり、意図や理念からのデザイン論を示したのが原であるといえる。

#### 第4節 文化的消費と消費行動に見る文化性の先行研究

次に商品を超えた様式や文化などの哲学的意味を消費の対象としようとする文化的消費に関する先行研究を俯瞰することにした。

ジャン・ボードリヤール(1979)は『消費社会の神話と構造』の中で消費が機能的な使用や所有を超えた存在として、消費社会におけるモノの存在を物質的価値と使用価値と社会的意味を持つ記号であるとした。「商標は鎖のように切り離し難い全体としてのモノの一貫した集合的な姿を押しつけてくる。それらはもはや単なるひとつつながりのモノではなくて、(中略)ひとつつながりの意味するものなのである。」(ボードリヤール、1979、p.p.14)とし意味の集積としての消費という概念を示した。

石井(1993)は消費をモノの性能効能面からといった一面的側面からだけではなく、文化的意味消費という観点から評価すべきだとし、モノの能力とモノの文化的意味を表4のように分類した。その上で意味構成型コミュニケーションと機能伝達型コミュニケーションの二つに情報を分類し、意味情報伝型コミュニケーションの困難性を記した上で、社会的共有のためのコンテキストの育成と対話型コミュニケーションの重要性を指摘した。

	モノの物理的能力	モノの文化的意味
製品価値の付与者	生産者	消費者
製品属性	客観的	主観的
製品の意味	限定・一義的	無限・多義的

<表4 モノの能力とモノの文化的意味 >

・マーケティングの神話 p.p.97より・

南(1998)は『ギフト・マーケティング』において消費行動を文化的現象と捉える立場からの研究を行なった。「消費行動は、近代の資本主義社会における産業システムの一部として位置づけられるのではなく、新たな社会関係を具現化し、社会集団を他と差異化するための文化的な戦略となる。ここで消費行動それ自体は、文化的な情報の発信・制御のシステムとして機能する。」(南、1998、p.p.223)とした。消費者における消費財の選択行為を生活様式の体现のためのコミュニケーションシステムと捉え、贈答行為もまた、その内在する象徴的意味性を消費財に介在させるコミュニケーションシステムであるとした。

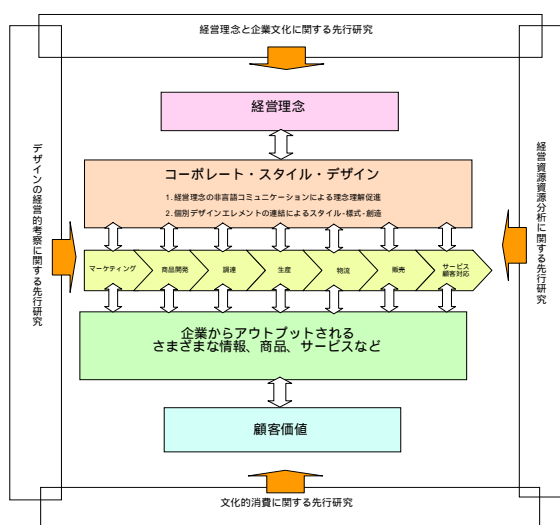
以上、四つの観点から先行研究を行ってきた。コーポレート・スタイル・デザイン・システムが企業理念を基点とした企業活動に一貫性を齎し、その活動によって創出された多様なアウトプットとその総体としてのスタイルをコントロールすることによって顧客価値を創出し、文化的消費を刺激し、企業価値を高めるという構造を理解すること。また、その枠組を企業活動の実体に落とし込むための知見を獲得することが本論文の目的である。

第1節では持続的競争優位源泉としてのデザインシステムについての研究を行う当論文の理論的支柱を得るために、戦略論の中から資源論学派の歴史的流れを概観し、リソース・ベースト・ビュー、VRIOフレーム分析、模倣困難資源の生成についての先行研究を行った。第2節では経営理念や企業文化の持つ経営戦略的有用性やその役割を明確にするために、経営理念やビジョン、さらには組織文化に関する先行研究を行った。第3節ではデザインと経営の関連性を論ずる先行研究を、マーケティング・マネジメント、経営戦略論、クリエイティブの三つの方向から実施した。第4節では理念基点型の経営活動によって生

み出された製品やサービスが何故、顧客価値を獲得するのかということを示すために文化的消費と消費行動に見る文化性に関する先行研究を実施した。

それぞれの先行研究は他分野とオーバーラップしながら当論文の理論構築に貢献するものとなる。コーポレート・スタイル・デザインと先行研究の四分野の関係性を図8に示すこととする。

以上の先行研究により導出されたコーポレート・スタイル・デザインが現実の経営戦略展開においてどのような意味を持つのか、その点を食品スーパーチェーンとホテルチェーンの二つの事例を用いて検証して行くこととしたい。



< 図8 コーポレート・スタイル・デザインと先行研究の位置づけ >

### 第3章 調査概要

#### 1. 調査方法

コーポレート・スタイル・デザイン型経営を実践し既に持続的競争優位源泉となる経営資源を有すると考えられる事例を選定し調査を実施した。調査方法はインタビュー、参与観察、書籍や新聞、インターネットなどの資料収集に基づく文献調査を用いた。インタビューは2004年9月下旬から10月中旬の間に実施した。インタビュー時間は1~2時間程度の時間を掛け、経営者トップもしくは上級管理職の人々を対象に行なった。インタビュー企業での質問項目は予め用意しておいた基本的質問項目に加えて、対話の中から、当論文に論旨に関連するような話題が提示された場合には、そちらへと話を深めて行くような形で実施した。

#### 2. 調査対象企業

調査対象企業は今回の研究のためにインタビュー調査を実施した下記7社の中から当論文の主題に適合すると考えられる「ホールフーズマーケット」と「Wホテル」の2社を選定した。候補企業と選定理由は以下のとおりである。

(1)調査企業

- 1.ホールフーズマーケット(米国/テキサス) <今回の調査対象企業>
- 2.Wホテル(米国/ニューヨーク) <今回の調査対象企業>
- 3.Bal eri I t a l i a (イタリア/ミラノ)
- 4.D r i a d e (イタリア/ミラノ)
- 5.C a m p e r (スペイン/マヨルカ島)
- 6.明輝家具集団-香港-有限公司(香港)
- 7.北京曲美家具有限公司(中国/北京)

(2)選定理由

- 1.明確な理念を持つこと
- 2.コーポレート・スタイル・デザイン型の経営を実践していること
- 3.デザイン性に優れた企業であること
- 4.デザインとの関連性の低い業界分野であること
- 5.生活者を対象とする企業であること
- 6.経営的な成功を収めていること

(3) 今回の事例研究企業

インタビューを実施した7社の中から、次の二社を事例研究の対象として選定した。第一はホールフーズマーケットである。ホールフーズマーケットは1980年創業の自然食品を主体とする米国のスーパーマーケット・チェーンである。Wホテルは1998年にスタートした新しいホテルチェーンである。ニューヨークを皮切りに全世界展開を目論むWホテルは短期間で成功を収め、新しいホテル文化の担い手として注目されている。両事例とも成熟した業界構造の中で厳しい競争環境下にさらされながらも、明確な理念やミッションに基づいたコーポレート・スタイル・デザイン経営によって一定の経済的成功を収めている企業であった。

## 第4章 ホールフーズマーケットの調査結果

### 第1節 ホールフーズマーケットの事業内容

ホールフーズマーケットは1980年に3名の小さな商店経営者が集まって創業されたオーガニック・自然系食品を取り扱うスーパーマーケット・チェーンである。明確な経営理念と独自の経営スタイルで成長を遂げ、成熟した米国食品流通業界にあって、従来型食品チェーンが脅威と看做すような存在に育った。わずか24年前にテキサス州のオースチンで誕生した従業員総数19名の小さな食品店は、さまざまな企業のM&Aや合併などを経て、2004年10月末現在で北米と英国に166店舗を有するチェーンとなった。

過去5年の年間売上伸長率は平均21%を超え、5年間で2.15倍の規模となった。2004年9月期には年間38億ドルの売上達成を見通し、英国への本格進出も視野に入れ新たな成長ステージを迎えようとしている。92年のナスダック上場以来ウォールストリートのアナリストたちの大方の予想を覆して好調に成長を続けてきた。93年当時10ドルを割り込んでいた株価は順調に右肩上がりとなり既に90ドルを超えている。同社の業績好調を支える最大の要因は顧客からの信頼である。取扱商品に関する厳格な基準を設け、基準に合致しない商品は扱わないという徹底した姿勢を貫き続けてきた。その企業姿勢が高い意識を持つ豊かな顧客層に圧倒的な支持を得ている。また、Fortune 100 Best Company to Work や100Best Corporate Citizensなどに数年間連続して選出されるなど、経営スタイルや社会性に富む企業姿勢や活動への評価も高い。

私がインタビューに訪れたのは、ニューヨークのコロンバスサークルに開発された大型複合施設内にあるショッピングゾーンの地下に位置する店舗で、マンハッタン最大の食料品店であり、同社のフラッグシップショップでもある。

店舗に足を踏み入ると五感を優しく刺激する工夫がなされている。フレッシュなフルーツや野菜は種類も豊富で見事に美しく並べられ、鮮魚売り場や精肉売り場はスーパーマーケットとは思えないほどの充実ぶりで、あたかもパリの朝市のような様相を呈している。チーズ売り場、ワイン売り場は圧倒的な品揃えとプレゼンテーションを誇り、食材や加工食品の品揃えも半端ではない。しかも、初めて目にするブランドも多く、プライベートブランドも充実している。また、調理済み食品の種類も豊富でパスタバー、オリエンタル食品バー、インド料理バー、寿司バー、サラダバー、オリーブバーなどさまざまなグルメフードが用意されている。店内にはイートインのコーナーも用意され、ランチ・タイムともなるとレジには長蛇の列ができることとなる。

ホールフーズマーケットは当論文の主題である優れた理念を活かすコーポレート・スタイル・デザイン・システムを有し顧客価値と直結させている企業である。同社のデザインの対象領域は商品デザインや空間デザインのレベルに留まらず、調達構造や制度や組織システムのデザインレベルなどにも及んでいた。

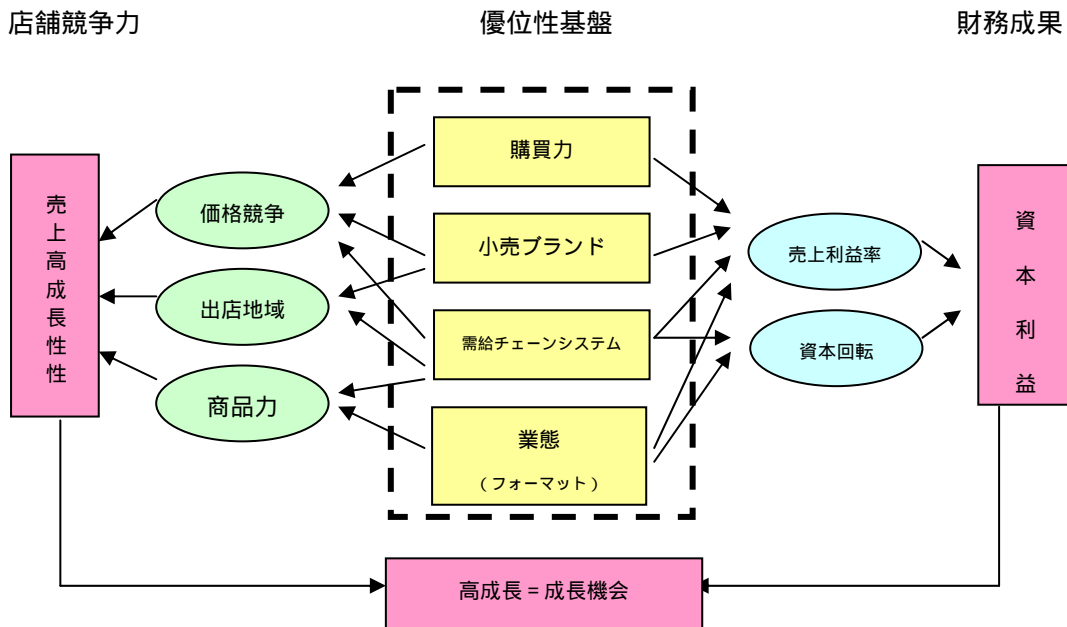
### 第2節 食品流通業界の概要

ここでホールフーズマーケットの米国内小売業界における市場地位を簡単に記し、同社が属す流通業の業界状況を俯瞰的に見ていくこととする。

ホールフーズマーケットの2003年度の年間売上高は31億4860万ドルであり、スーパーマーケット業界では22位にランキングされている。(日経BP社WEB,2004)2004年度の売

上高が38億ドルで20%増、既存店のみの売上高も8.6%と非常に高い成長率を達成している。

世界の流通業界地図に目を転じるとここ十数年で大きく塗り変えられてきていることが判る。日本国内においてはダイエーやマイカルが凋落消滅し、世界にあってもシアーズやKマートがかつての輝きを失っていった。「いくつかの企業は高い成長率を維持した。ホームデポ、ウォルマート、カルフルー、テスコ、コストコ、アホールド、ターゲットなどがそれらの企業である。中でもウォルマートは1990年代初頭、世界流通業のトップについた後も高い成長率を維持して、ついに2002年にはフォーチュン世界企業ランキング500社の首位となり、売上高で流通企業だけでなく、世界の全企業の頂点に立った。」(田村、2004、pp1)。それでは高い成長性を有する企業グループの競争優位基盤はどのようなものがあるのだろうか、この点を田村(2004)は以下のように図示し4つの競争優位基盤をあげている。(図9)



< 図9 先端流通業の競争優位モデル・先端流通産業 199 頁より・ >

購買力とはメーカーなどの取引企業に対する流通企業の交渉力を意味し、小売ブランドとは流通企業の主導に基づいて開発された流通企業名もしくはプライベートブランドをさす。需給チェーン・システムとは地域ごとの消費者欲求の異質性に対応した個店対応を低コストで計るシステムであり、サプライチェーンとデマンド・チェーンからなる。業態(フォーマット)ポートフォリオとは特定企業の持つ店舗業態のメニューのことである。店舗業態は店舗の立地、品揃え、価格水準、サービス水準などの小売ミックスから見た店舗の特徴であり、その企業独自の経営資源を反映している。

先端流通産業の代表格ともいえるウォルマートは、ウォルマートストア、サムズクラブ、スーパーセンターの3つの店舗フォーマットを持つが、同社の最大の優位性基盤は購買力やブランド力ではなく高度に情報武装した需給チェーン・システムにあると言われている。その需給チェーン・システムはサプライ・チェーン・システムとデマンド・チェーンから



成り立ち、前者は物流システムが後者はデータウェアハウスがそのシステムの基盤を支え、このシステムにリテールリンクが加わり販管費の削減、適正在庫水準の維持、商品原価の削減を通じた価格訴求力による売上高利益率の達成と、資本回転率の維持の同時実現を図るビジネスモデルを作り上げ、国際的展開へと歩みを進めている。

一方、クローガーは食品やドラッグ系の品揃えを中心とする流通業であり、M & Aなどを行い急速に拡大した。2002年現在で、同社は食品スーパー部門において7800アイテムのプライベートブランドを擁し、売上数量の31%をプライベートブランドが占めるという状況となっている。販売規模を背景とした購買力によって独自の小売ブランドを作り上げたことが同社の競争優位基盤である。しかし、現在はウォルマートを中心とするスーパーセンターなどとの競争の結果、一時期の勢いをなくしている。

テスコは英国に本社を置く英国トップの流通企業である。英国流通業の特質はメーカーを支配下に置き、小売ブランドを開発したことにあった。同社の高い利益率の源泉は、売上の60%を占める小売ブランドによるものである。また、小売ブランドによってテスコは店舗を差別化し、価格訴求力を獲得した。またテスコはクラブカードを導入し、顧客情報の獲得と分析を行い顧客データベースマーケティングにおいて高い成果を上げ始めている。(日経BP, 2004年)

また同社ホームページを見ると、ホールフーズと同様に企業の社会的責任や環境配慮に対しての明確な姿勢を打ち出していることが読み取れる。商品政策はもとより、環境政策、エネルギー政策、資源再生方針、輸送方針など多岐に渡る詳細な方針と報告が明文化され開示されている。

尚、巻末に資料として1992年を基点としたホールフーズマーケットとここで取り上げた3社とダウジョーンズの株価推移比較表を添付しておく。株価の推移を見てもホールフーズ社が堅調に業績を拡大している様子が見て取れる。

### 第3節 ホールフーズマーケットの企業理念とビジョン

ホールフーズマーケットは経営理念を重視する企業である。理念の根底に流れる思想は、現代社会の危機的な地球環境と健康への問題意識である。経営理念は The Whole Philosophy にまとめられている。同社にとって重要なキーワードは「食」「人」「地球」である。それぞれに対して下記のように記している。

同社の企業理念と事業実体には一切の乖離はない。高い志と良心に基づく誠実な事業活動は顧客からの圧倒的な信頼を獲得している。さまざまな不安要因が日常的に蔓延る現代社会にあって、明確なビジョンとポリシーによって選別された良質の商品は多少価格が高くとも安心できる食を求めたいという顧客を対象に高い顧客価値を形成している。価格差を上回る価値が顧客内に形成されていることは明らかな事実である。その根源となる経営理念がホールフィロソフィである。

*Whole Foods* 仕入れ先は地域にこだわらず、最高の質で最も純粋な商品（添加物、着色料、保存料などを一切使わず、加工されていないもの）を仕入れます。それが一番おいしく、また栄養価の高いものであると信じています。

*Whole People* 最高の人材を雇い、意志決定権を与えます。食べ物に情熱を持っていることが基本ですが、人間としてバランスのとれた人を求めます。各地域において、ビジネスとしての高い収益を確保し、コミュニティにとっても有益な一員であることを目指す上で、優れた人材は不可欠です。

*Whole Planet* 企業も個人同様、地球の住民として、それなりの責任を果たさなければいけないと信じています。グローバル規模で持続可能な農業、環境と農民保護に最も有効である有機農法を積極的にサポートしています。地域レベルでは、フードバンク、コミュニティイベントスポンサー、社員のボランティア活動、純利益の最低5%は非営利団体に寄付といったプログラムを通し、コミュニティとのつながりを強化しています。

(*The Whole Philosophy* -同社ホームページより取得-)

#### 第4節 コーポレート・スタイル・デザイン経営の研究・ホールフーズマーケットの事例・

##### 4.1.ホールフーズマーケットのコーポレート・スタイル・デザインの概要

ホールフーズマーケットの成功の背景にはホールフィロソフィを背景とした徹底した食の安全性へのこだわり、環境保全意識の啓蒙、地域社会への貢献といった理念的な側面を抜きには語れない。顧客もその点を高く評価している。

米国においてオーガニックフードや自然食品を取り扱う店というだけでは今や珍しい存在とは言えない。同じような理念を持って経営している事業者も多い。しかし、ホールフーズが成功したように同業他社が大きな成功を収めている訳ではない。また、テスコの社会的責任意識とも趣が異なる。

経営への信頼もさることながら、その背景に視覚的、感覚的な要素が深く関与していると考えられる。理念や効用などを強く押し出された場合にある種の胡散臭さや陰鬱さがつきまとう場合があるが、同業者にありがちなそのような気配が全く感じられない。店内に入ると視覚、嗅覚、触覚、聴覚の四感覚を総動員して味覚的欲求を刺激してくれる。すべてにおいて心地よい雰囲気が用意されているのである。しかも、一つ一つの取扱商品は素材、製法などさまざまな観点からエココンシャスな視点で厳選されている安心の食材だけである。その気持ちのいい空間に身を置くだけでしあわせな気持ちにさせてくれるとともに、社会的意識の高い知的生活者に近づくことができるような気持ちになれる。そんな不思議な魅力に満ちた店舗である。これが偶然の産物なのか、あるいはマーケティングの技法としてのビジュアル・マーチャンダイジングの所産なのか、それとも理念基点型のコーポレート・スタイル・デザインの結果なのかを分析していくことにしたい。(資料2-1 写真1参照)

#### 4.2. ホールフーズマーケットの経営スタイル

ホールフーズのコーポレート・スタイル・デザインは同社の経営スタイルを、抜きには語れない。同社経営の最大の特徴は経営理念へのこだわりと顧客要求への真摯な対応姿勢である。これはコーポレート・スタイル・デザインに限らずあらゆる点に貫かれていた。この理念と顧客要求の二つをコンフリクトなく効果的に活かしながら事業運営を計るために多くの意思決定権限が現場に与えられていた。また、その組織運営を属人的能力に依存することなく組織的能力を蓄積しようとしていた。同社では、各部門がチームと呼ばれ、従業員はそのメンバーだという考え方で貫かれている。各店舗には、シーフード部門やベジタブル部門など12の部門があり、各部門を統括するチームリーダーにはチームをマネージする権限が与えられ、目標と予算の範囲であれば人材採用や取扱商品を決定することもできる。顧客の求めがあり自社のベンダーで取り扱うことのない商品であればイエローページで探しても扱うこともあるという。各店の品揃えや内装さえも店ごとに違う。この点が、ウォルマートや、ターゲットやなどの他の大型リテールストアとの決定的な違いである。しかし、一方で各店が勝手気儘にオペレーションを行っている訳ではなく、全米で10に分割された地域ブロックごとに頻繁な情報共有を行い、物流センターなどを共有するシステムとなっている。現在、北アトランチック地域の属するニューヨークのマンハッタン地域には積極的な出店を計っている。出店戦略は主要な顧客ターゲットである高学歴で高収入者が居住する人口密度の高い地域である。

#### 4.3. ホールフーズマーケットの社風と企業文化

ホールフーズ社風や企業文化を見ていくことにしたい、今回の事例研究を行うに際して私のインタビューに応じてくれたのは、John Marsh という男性であった。指定された顧客対応カウンターの前で待っているとジーンズにカジュアルなシャツ、そしてエプロンがけの笑顔の青年がやってきた。店長室までの案内役かと思いついていたら、彼こそが、ホールフーズマーケットの旗艦店であり、マンハッタン最大の食品店を率いるストアチームリーダー（同社では店長をストアチームリーダーと呼ぶ）の John Marsh であった。インタビューはバックオフィスにある彼の小さなオフィスにて行なわれた。おそらくは誕生日を迎えたばかりなのであろう。仲間たちのメッセージが書かれた新聞紙大ほどの大きなバースディカードが壁面に貼られていた。皆から愛されているなど思わせるに足りうる好人物であった。

同社のアニュアルレポートには創業者であり、CEOである John Mackey が同店の制服のロゴ入りシャツを来て登場している。彼は一般的なCEO像とは全く異なる人物であるという。カジュアルな服装を好み、ジーンズ姿で仕事をし、チームメンバーと好んで話す彼は従業員からとても尊敬されているという。二人の John の飾らない人柄は同社の価値観を体現しているように思われた。

企業文化を一言で表すとしたらという私の質問に対して次のような答が返ってきた。「エンパワーメント。社員を信じて意思決定をさせてあげる。自由にコミュニケーションさせてあげる。オープンドアポリシーもそうだ。例えば直属の上司を超えて階層の上の人に意見を伝えることも出来るし、誰でもが話を聞いてあげる。その辺りが他社との大きな違いだ。またチームというコンセプトも大きな特徴である。チーム全体が勝たないと意味が無

い、スポーツと同じである。一人が失敗したらチームの敗因になってしまう。TEAM という言葉にはIという文字は入らない。WEなんだ。(笑)」

#### 4.4. ホールフーズマーケットの店舗デザイン

同社店舗には格別のアトモスフェアとデザイン性があり、しかも一貫性がある。当店の主役は豊富な種類の野菜や果物、魚介類や肉類などの生鮮食品であり、デリコーナーのフードたちである。それぞれが圧倒的なバリエーションを持ち、米国の他の食品スーパーとは比較にならない上質感を醸し出している。この品揃えを活かす仕組が他の食品スーパーとの決定的な違いである。

理念であるホールフィロソフィを表現するシンボリック・オブジェは主役であるこれらの商品そのものである。したがって店舗デザインのコンセプトもその点に留意され、店内に派手な装飾やPOPは施されず、モノにすべてを語らせるという手法が採択されている。特に生鮮品コーナーや調理済み食品を販売するデリコーナーなどでは、その配慮が色濃く出ており、スーパーマーケットの中にいるとは思えないような売り場が作り出されている。

生鮮品コーナーの中でも最も典型的な売り場が魚介類を販売するシーフードコーナーである。さまざまな種類の海の幸を氷の上に並べて販売しており、さながらパリのマルシェの魚屋を彷彿とさせる売り場となっている。パック詰めされた冷凍の切り身の魚や加工済み食材が幅を利かせる米国食品スーパーにあって、これだけの種類のフレッシュな魚介類を販売する売り場は珍しく、週末ともなると料理に自信を持つニューヨーカーが買い出しにやってくる。そのため調達面でも工夫がなされており、同社では自前の船を有しており、それによって漁獲した魚を販売しているとのことであった。(資料2-1、写真4)

日経流通新聞は同店舗を次のように紹介している。「日本の量販店やスーパーはモノが売れない原因を価格に特定し、低価格販売だけを切り札にして商いを続けているが、一向に明るい兆しは見えてこない。どこに行っても手に入る商品を並べて、低価格だけを売り物にしていて本当に良いのだろうか。米国でも同時テロ以降、小売業の売り上げは低迷しているが、新興スーパーマーケット「ホールフーズ」は独自性を重視し、想定した顧客層の支持を集めている。ニューヨークの店舗では中心顧客層をスタイリッシュで知的な三十年代と設定した品ぞろえと店作りを展開している。商品は鮮度を重視し、オーガニック(有機栽培)食材を豊富に並べ、ワインやチーズの種類も多彩だ。こうした工夫によって、商品知識があり可処分所得の高い層を集客している。

店舗としては、レジで並ぶ時間を短縮するため、顧客は縦でなく横列に並び、空いたレジにすぐ向かえるようにしてある。入り口には観葉植物と花を飾り、店内には顧客層が気に入るような生活シーンを写真パネルで飾って演出している。また顧客の要望を記入する専用用紙とその設置スペース、回答スペースも用意し、店舗と顧客の情報共有化を図っている。」(10月23日掲載記事より)と記している。

このように評価の高い同社の店舗であるが、現場主義のオペレーションを重視するということになるとイメージコントロールが難しくなると思われるため、どのようにその点をコントロールするのかを確認した。

「私の地域(北アトランチック地区)に限っていうと、二人の人間が居るだけである。そのチームが25店舗を見て、サイネージやディスプレイを見ている。彼らは店内の装飾だけ

を見るが、他にも店舗の内装や什器備品などを担当しているチームもある。サイネージの色やグラフィックなどは店によって少しずつ異なるので異なった印象を持たれるかもしれないが、フィロソフィは同じだし、カスタマーサービスや商品の質や、清潔度などのグレードなども同じだから、結果的には全体としてのホールフーズマーケットは同一に見える。例えば、ここの店の事例をお話ししよう。当店舗は自分たちの中で初の地下店舗であった。これは大変心配であったので、風水マスターに来てもらっているいと相談した。風水マスターのアイデアで店内にツタの模様を描いたし、配置の相談もした。全ての店は立地条件が違うので、それぞれの良さを活かす。だからデザインは結果として違ってくる。たぶん全部統一化したら経済的にはメリットはあるのだろうけど、今のやり方が自分達らしくてうまくいくのだと思う。」

同社の現場主義はデザインコントロールにまで及んでいた。このようなコントロールシステムにも関わらず、見た目は違っても、見えない価値観によって統一されている行動規範によって結果的に全ての店舗間が同じ気配を醸し出している。通常は逆である。デザインは統一されていても行動や気配はバラバラということが多い。これも同社のコーポレート・スタイル・デザインの特徴であろう。

#### 4.5. ホールフーズマーケットの商品

同社の取扱商品に対する姿勢は厳格である。入ってはいけない成分リストを持ち、そのような商品は決して取り扱わない。また、よりよい商品を販売するため自社で船まで持っている。価格は一般のチェーン店と比較して割高であるが、取扱商品の豊かな存在感と安心感を求める顧客層に支持されている。(資料2-1 写真4 参照)

日本経済新聞は「響き合う食の旬」というタイトルの記事で同社の野菜を次のように表現している。「有機農法による食材が料理店で評判になると、農業も元気が出る。そして野菜に精気が満ちるとそれを売る生鮮食料品店の空気が違ってくる。サンフランシスコの大型食料品店「ホールフーズ」の売り場には巨大な素焼きの皿が並び、見事に陳列された野菜たちの姿はまぶしいほど魅力的だ。」(2001年2月24日)

同社では「365ORGANIC」などのプライベートブランドの開発にも力を入れ、人工調味料や着色料や甘味料などを排した上質でピュアな食品の開発を行い、美しいパッケージデザインが施され店内にて販売されている。(資料2-2 参照)

#### 4.6. ホールフーズマーケットにおけるその他のデザインの傾向

ホールフーズマーケットのデザイン的一貫性は店舗や商品に限定されない。それは、アニュアルレポートやウェブサイトデザイン、出版物などにも及んでいる。例えば毎年のアニュアルレポートには、美しい野菜や果物の写真が多用され、同時に誠実そうな従業員が紹介されているといった具合である。冒頭に記したCEOの制服姿もまたアニュアルレポートに掲載されている。(巻末資料2-3、写真1)

ホールフーズと近似する姿勢を打ち出している英国のTescoの表現形式とは明らかに異なっている。米国と英国の違いと片付けるにはあまりにも大きな隔たりである。ホールフーズマーケットは明らかにホールフーズ・スタイル(ホールフーズ様式)とも呼べる何かが存在している。人、言葉、態度、店舗のデザイン、商品などの全ての要素が一つの世界観の中に美しく融合しているのである。ホールフーズは間もなくTescoの本拠地、英国に

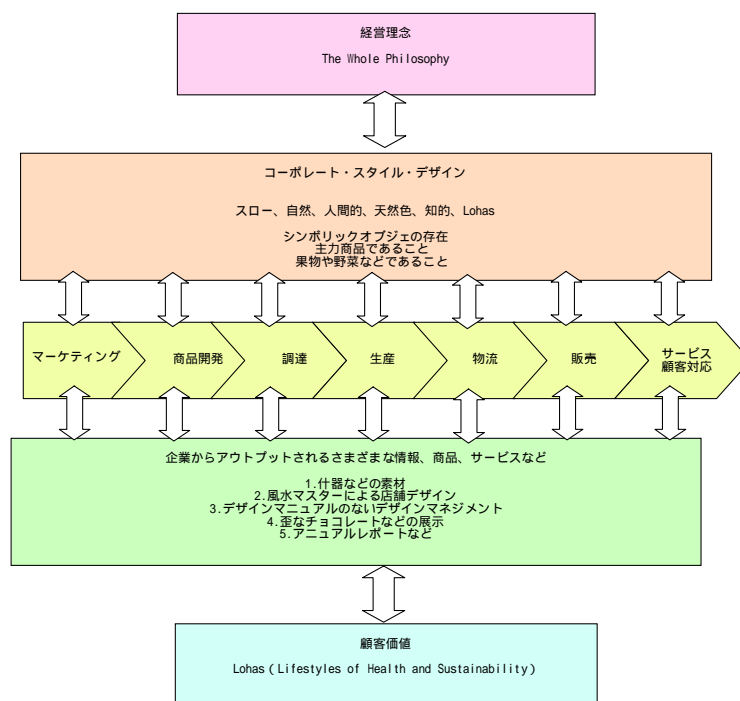
本格進出する。この二つの異なるスタイルを持つ企業のどちらに軍配が上がるのか、コーポレート・スタイル・デザインは国境を超えることができるのか。この解については歴史の裁定を待つことにしたい。

#### 4.7. ホールフーズマーケットのコーポレート・スタイル・デザイン

ホールフーズマーケットはデザインとは縁の薄い食品スーパーマーケット業界に属する企業である。しかし、同社は典型的なコーポレート・スタイル・デザイン型の企業である。コーポレート・スタイル・デザイン・システムは企業理念を可視化する技術としてデザインを用いるという考え方であり、バリューチェーンの全体に対象領域が広がる。

つまり、すべての事業活動に経営理念が組み込まれて独自のデザインに転換発信されるため、事業活動全体の理念的伝達能力が高まるという特徴を持つ。

それらが同社のアウトプット全体の一貫性をコントロールし、スタイル（様式）の域にまで高める役割を果たしている。これまでに見てきたように同社の経営理念はホールフィロソフィである。つまり高い倫理観に基づく環境意識や健康意識に立脚した思想である。しかし、理念の言語的表現だけでは理解や伝達が難しくなる。そこでコーポレート・スタイル・デザイン・システムが役割を果たすこととなる。



< 図 10 ホールフーズのコーポレート・スタイル・デザイン >

同社のコーポレート・スタイル・デザイン・システムには経営理念を受け継ぐ形で、自然、人間的、カラフル、知的、Lohas (Lifestyles of Health and Sustainability) などのイメージが存在している

ホールフーズのスタイルデザイン形成に決定的な影響を与えているシンボリック・オブジェこそがフレッシュで健康的な果物や野菜であり、焼きたてのパンであり、デリで販売

されているパスタやサラダなどの商品であり、その視覚的イメージである。ここはおおいに注目すべき点である。経営理念をサポートするイメージが取扱商品そのものによって与えられるということである。つまり、理念と取扱商品が同一意図を有することを意味する。加えて、その商品が野菜や果物などのイメージ伝達において齟齬を生じさせにくいモチーフであり、それらが理念伝達を促進する感覚的メタファとして用いられたことも大きな成功要因である。すべてはこの点に尽きる。同社のスタイルデザインシステムが効果的に機能している最大の理由はここにあると思われる。(図 10 参照)

#### 4.8. ホールフーズの競争優位源泉—模倣困難資源とその生成について—

同社の個別的な業務プロセスや取扱商品やサービスを見る限り模倣困難な資源は見つからない。例えば無農薬の野菜や果物を入手することは可能であるし、一部のPB商品を除いて不適格な素材を含有しない食材を集めることも可能である。まして同社では取扱成分基準リストさえ公開している。また豊かで健康的な店舗内のアトモスフェアやアニユアルレポートのデザインもまた模倣困難なものとは言い難い。しかし、それらの要素の一つ一つが縦横につながったビジネスシステムになることによって簡単には模倣の出来ない仕組みとなっている。つまり、同社最大の模倣困難資源はビジネスモデルそのものということになる。

どのような経緯で、このビジネスシステムが生成されていったのかを解き明かす鍵が理念とコーポレートスタイルデザインシステムの2点である。

- (1) 理念が明確であり、平易で理解しやすい言葉で語られていること。
- (2) 理念の感覚的伝達を支援するデザインシステムが、健康的で豊かで美しい野菜や果物などの生鮮食品というブレの生じにくいイメージをコアに形成されていったこと。

この二つが引力となって、ホールフーズのバリューチェーン上の活動プロセスから生じるアウトプットの知覚的と感覚的クオリティを高めていった。そのことによって、顧客、従業員、取引先、合併企業、投資家などさまざまな人たちをホールフードスタイル(ホールフード様式)に巻き込んでいくことに成功した。その結果として今日のビジネスモデルが経路依存的に確立されていったということである。

また、徹底されているのはデザインディテールではなく理念であることがインタビューを通じて確認された。理念とコーポレート・スタイル・デザインが企業全体の進むべき大きな方向づけを示し、チームワークと徹底した現場への権限委譲によって市場に機敏に対応することが可能となる組織運営メカニズムを確立した。その自律的持続的活動によって企業内部にコーポレート・スタイル・デザイン能力が蓄積され、日常的事業活動そのものが模倣困難資源生成の要因となり持続的な競争優位性の実現に貢献するという構造ができ上がっていったということになる。

同社の資源獲得生成のプロセスをキーワードとして表すならば「理念・市場両輪駆動型経路依存的資源生成プロセス」とでも表現できるであろう。既にホールフーズマーケット価値は顧客の体験や知識の中に概念化され蓄積されている。顧客の中にでき上がったホールフーズワールドもまた模倣困難性の高い経営資源の一つである。

## 第5章 Wホテルの調査結果

### 第1節 Wホテルの事業内容

新しいホテル文化を創出したともいえるWホテルは、デザインホテルを確固たるビジネスモデルとした先駆的存在として知られる。98年にWニューヨークが誕生してわずか6年で、米国を中心に現在20のWホテル、部屋数5500室を擁するホテルに成長した。上質で小型デザインホテルとフルサービス大型ホテルの魅力を併せ持つホテルというコンセプトで近年のホテル業界では異例の短期的な成功を収めた。最低でも一室350ドル前後といったプライスゾーンにも拘らず部屋は決して大きくはない。しかし、高い稼働率を維持し続ける付加価値の高いビジネスを展開している。現在、ニューヨークに5件のWが稼働しているが予約の取り辛いホテルとして有名である。夜にはホテル内のバーにクリエイティブな気配に満ちたニューヨーカーが溢れかえる。テーブルを確保することはおろか、カウンターバーで飲み物を注文することさえ難しいほどである。その人気の鍵を握るキーワードがデザインである。

Wホテルはシェラトンやウェスティン、セント・レージスなどの6つの国際的ホテルチェーンを擁するスターウッドグループ(Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.)に属するホテルである。スターウッドグループ唯一のオリジナルブランドがWホテルである。(資料3-1 写真参照)

### 第2節 ホテル業界の概要

ホテル業界は社会環境や景気動向の影響を受けやすい業界である。ホテル経営の特性には次のような点が上げられる。(1)巨大な設備投資などの固定投資を必要とすること。(2)従業員やメンテナンスコストなどの一定額の運営コストを必要とすること。(3)提供できる商品価値が価値立地や空間的条件などの物理的側面にさまざまな制約を受けること。(4)景気や季節などの要因によって需要が左右すること。(鎌矢、2001)。

またサービス財の一般的な特性には次のような点が上げられる。(1)購買前知覚が困難であること(無形性)。(2)生産と消費が同時に行われる(不可分性)。(3)提供者の質や提供時点によって提供品質が異なる(変動性)。(4)有形財の様に需要変動に備えた備蓄を行うことが出来ない。(消滅性・非貯蔵性)。(Kotler, 2001)。

つまり、ホテル経営はハイリスクなビジネスである。そこで、経営安定化のため諸施策を実施する必要がある。「客室稼働率の向上」「客単価の拡大」「客室外の収入減の確保」などの売上の安定的確保策と、「初期投資額の抑制」「オペレーションコストの抑制」などのコストの構造的抑制策である。

「客室稼働率の向上」には、大型チェーンホテルの予約情報システムへの加盟やカスタマーカードなどの発行による顧客囲い込みなどの手法がとられ、「客単価」向上のためには、室内面積の拡大や内装やサービスの向上などの手法がとられる。「客室外収入源の獲得」には宴会需要の開発や、飲食事業などの拡充、「初期投資額抑制策」としてはM&Aによる既存ホテルの買収、「オペレーションコストの抑制」のためには室内備品や食材調達コストの低減化や、オペレーションスキルの効率向上によるコスト低減化などの手法がある。

このような経営活動の実現は、独立した単独のホテル経営では困難であるため、多くのホテルが大きなホテルネットワークやホテルチェーンのフランチャイズとなるケースが続



出している。また、大型ホテルチェーンに事業売却するケースも多い。そのような流れを受けて国際的なホテルチェーンは再編期を迎えており、国際的なホテルチェーンの大型化、寡占化が続いている。「欧米では90年代後半に大手ホテルオペレーターによるM&Aが繰返され、マリオット、スターウッド、ヒルトンなどが大きく客室数を伸ばした。この動きは、買収によってエコノミーからラグジュアリーまであらゆる顧客層に対応することが可能なフルラインのブランドを備え、市場を地域別、価格帯別にセグメントし、各セグメントの特性に合ったブランドのホテルを出店することを狙ったもので、チェーン全体でより広い顧客層を囲い込み、さらには地域的な景気変動のリスク分散を図ろうとするものである。また、予約システムや会員制プログラムの統合により顧客ベースが広がり、運営コストやイーロード・マネジメントシステム3などのIT投資の負担が軽減できることもホテルチェーンの再編を加速させた要因のひとつである。」(住友信託銀行調査部、2001。)

またWホテルとの競合するデザイン性の高いホテルも増加が見込まれており、競争激化が予想される。イタリア高級ブランドによるホテル進出も相次いでいる。日本経済新聞によれば『イタリアの高級ブランド企業が相次ぎホテルチェーンの展開に乗り出す。アルマーニがドバイなどを皮切りに世界十四カ所に開設。ベルサーチやブルガリもアジアや欧州、中東などでのホテル展開計画を打ち出した。各社は蓄積した高いブランド力とデザインを武器に、高級ホテルを新たな収益源として確立させる。アルマーニ・グループは今後七年以内にホテルを十カ所、リゾート施設を四カ所展開する。両社の拠点であるドバイとミラノに高級ホテルを建設、その後ロンドンやニューヨーク、東京など大都市にも広げる。「アルマーニ・ホテル」の総投資額は十億ドル超。EMAAARプロパティズが不動産を開発、アルマーニがホテルの内外装や備品、調度品のデザインを受け持つ。「アルマーニ流のデザインと哲学をホテル経営に生かしたい」(ジョルジオ・アルマーニ会長)ファッションのベルサーチは今後三年間でアジアと中東地域に絞り、ホテルとリゾートを計十二施設展開する。すでにオーストラリアのプリズベン近くリゾート施設「パラッツォ・ベルサーチ」を二〇〇〇年に開いている。

宝飾ブランドのブルガリは五月中旬にミラノ中心部に第一号ホテルを開設する。このため米ホテルチェーン大手のマリオット・インターナショナルと共同出資で「ブルガリ・ホテルズ・アンド・リゾート」を設立した。

フィレンツェで四つのホテルを持つ皮革ブランドのフェラガモも二〇〇五年にローマに新ホテルを開設するほか、今後はロンドンなど海外進出を視野に入れている。

ブランド各社は、一流ホテルの高級感を大切にしているビジネスが、ブランド事業と相通ずる部分があるとみている。運営はパートナーに委託し、自らはデザインなどに特化。ブランドイメージの世界各地でのさらなる浸透とロイヤルティ収入の確保を狙っている。』(日本経済新聞、2004年4月19日掲載記事。)

以上、ホテル経営の特性や業界状況、デザインホテルの状況を見てきたが、更なる再編が起こりそうな業界である。

### 第3節 Wホテルの事業理念とビジョン

Wホテルは法人名ではない。世界各国に740軒のホテルと22万室の部屋数を持つスターウッドグループのホテルブランドである。しかし、同グループにあって唯一のオリジナルブランドであり、創業者である44歳のバリー・スターンリヒト(Barry S. Sternlicht)の思い入れも強いホテルである。Wホテルのホームページ上の公開資料からWホテルのコンセプトを見ることにしたい。

オリジナルブランドホテルのような個性とスタイルに、大規模なビジネスホテルの信頼感と安定性、行き届いたサービスが加わっているのがWホテルです。

アップスケールなホテル体験のスタンダードを書き換えたWホテルは、ホテル業界でも最も成功した新しいホテルブランドとなっています。

それは、旅先でも日常生活と同じようにスタイルと実質のバランスを求めるお客様の存在を認識することから始まりました。どのWホテルにもそのバランスは活かされています。新鮮でありながら使いやすく、生活スペースとしての心地良さを感じさせる超モダンなアプローチのデザイン、そして、快適で暖かみのある行き届いたサービスと他では見られないアメニティも大切にしています。

各ホテルには有名なレストランが配され、ホテルのお客様だけでなく、地元の事情通の人々にも人気を博しています。著名なシェフ、ドリュウ・ネポラントとの共同プロジェクトでWニューヨークのレストラン、ハートビートの成功をさせたのを皮切りに、Wシアトルのアース&オーシャン、Wニューヨーク・ザ・コートアイコンと続きました。

Wホテルは、1900年代初頭のグランドホテルのような素敵で素敵な社交場でありたいと考えています。今、Wホテルは人々があらゆるロケーションで特別な時を過ごすモダンな社交場となっているのです。

( Wホテルの歴史より—同社ホームページより取得— )

Wホテルの理念を示す言葉を抽出すると以下のようになる。

- (1) 個性・スタイルと信頼感・安心感の同時追求
- (2) 新しいホテル経験価値の創造
- (3) 日常性
- (4) 快適性、心地よさ
- (5) 暖かみ
- (6) モダンな社交場

このようなキーワードを基点にWホテルスタイルは構築されている。そこから導かれたホテル全体のデザインや室内調度、サービスのクオリティなど全てが実に魅力的に設計され、多くの顧客を魅了し続けている。

## 第4節 コーポレート・スタイル・デザイン経営の研究・Wホテルの事例

### 4.1. Wホテルのコーポレート・スタイル・デザインの概要

Wホテルは質の高いデザイン性とサービスとしなやかな経営戦略で成功を収めた。「個人的なスタイルと信頼感や安心感の同時追求」「新しいホテル経験価値の創造」「日常性」「心地よさ」「暖かみ」「モダンな社交場」などといったキーコンセプトに基づいてさまざまな経験価値が開発され、高い顧客価値形成を齎した。ニューヨークで誕生したWホテルには常に華やかな話題性がつきまとう。次々に開発する新しいビジネスメニューが情報性と事業性を拡大する。

Wホテルの一号店は古いホテルをリノベーションしたものであった。デザイン的には洗練されていたが部屋は狭く、バスルームにはバスタブさえなくシャワーだけであった。料金も高額であったが、予約が取れない話題のホテルであった。一階のバーは毎夜長蛇の列をなすほど盛況であった。宿泊客は部屋のカードキーを見せないとホテル内に入れない程であった。その勢いのまま6年が経過し、米国を中心に20軒を持つホテルチェーンに育った。オーストラリアや韓国などにも進出を果たした。同社の成功を分析する際に、デザインというキーコンセプトを除外して考えることはできない。(資料3-2 写真1参照)

### 4.2. Wスタイルのブランド拡張と物販事業

Wホテルでは客室内にWショップというカタログが置かれており、さまざまな商品を販売している。64ページものボリュームを持つ立派なメールオーダーカタログである。スタートした時点から較べると確実に厚くなっており、商品も充実してきている。またホテル内にはリアルな店舗も併設され、WEBでの販売も実施している。この点をインタビューの際に質問した。

「意図的に、戦略的にやってきたと言えはかっこいいのだが、部屋にある枕やシーツやベッドカバーなどを手に入れたいというお客様のリクエストが沢山出てきて、最初はこれに応じるかたちでどうしてもというお客さまに予備品を販売していたが、新品のストックにも限界があるし、そんなに要望が高いのならカタログでも作ってみようかということになり、部屋の中にあるものだけでカタログ販売が始まった。次第にウェブサイトでも販売するようになり、お客様の声を聞いているうちに判ったのは、お客さまの頭の中に、Wスタイルのようなものが勝手に出来上がって行って、さまざまなリクエストが寄せられるようになってきた。我々もWスタイルをさらに強化するような書品を提案し、販売するようになった。今、ホテル内のショップは五店舗あり、もっと広がっていくだろう。どんなビジネスも同じだと思うが、オポチュニティを発見したときに、すぐに、それに対応することが重要だと思う。」とWホテル全体のオペレーションを指揮する部門のバイスプレジデントのBradford G.Wilsonは答えてくれた。

全てのホテル経営にとって初期設備投資額には限界がある、投資金額は見込まれる収益と投資回収目標から試算される。そこから客室面積あたりの投資金額が算出され、さまざまな室内家具や備品、装飾などが決定されるというプロセスを踏む。Wホテルも同じであった。その際に同ホテルが採択した意思決定がWホテルのその後の経路を決定づけるイベントとなったのである。Wホテルでは室内設計を行う際にベッド周辺に重点的にコストを投じることにした。それはホテル宿泊客が必ず体験する行為が就寝であり、ベッドへの満

足感がホテル顧客の経験価値形成に重要な意味を持つと考えたからであった。そこで上質のベッドや、ベッドリネン、ピローなどを用意した。その結果、ホテル宿泊客がチェックアウトの際にリネンやピローなどを買い求めたいと言い始めた。そこからカタログの歴史は始まっているが、今やカタログの中にはクッション、バスグッズ、ワインクーラーやキャンドル・スタンドなどさまざまな商品が掲載されている。それらの商品は部屋にも備えられており、ホテルの宿泊体験がカタログ掲載商品の使用体験と同調するという無駄のない仕組を作り上げている。カタログ販売はもちろん、ショップやWEBでの販売も好調のようである。また、近々、WホテルのないエリアにWブランドの小売店舗を出す予定もあるとのことであった。物販事業は既にホテル宿泊客の客単価向上策というレベルを超えた事業に育ちつつあるようである。(資料3-2 写真2,4,5,6参照)

#### 4.3. Wホテルのサービス事業と顧客拡大

Wは顧客の中に芽生えつつあるWスタイルを、Wライフスタイルにまで拡張させる計画を持っている。ツーリストだけではなく、地域住民を顧客対象として取り込むためのさまざまなビジネス展開にも積極的に取り組んでいる。それが、バー、レストラン、スパやショップなどの事業化である。その意図は、収入を宿泊客のみに依存することの危険回避に他ならない。同様の考えから、他の多くのホテルが同様の施設を有し、サービスを提供しているが、Wはこの点においても大きな成功を重ねつつある。

ここでも同ホテルのコーポレート・スタイル・デザイン能力がその成功に大きな影響を与えている。Wホテルでは一号店のオープンに際して「ウイスキーブルー」という名のバーを同時にオープンさせた。このバーは既述のように圧倒的な人気スポットとなり毎夜多くのニューヨーカーを吸い寄せ、ニューヨークにWありを印象づける契機となったバーであるが、この店のプロデュースを行なったのがシンディ・クロフォードのパートナーの男性であったため、当初は彼らの周辺人脈が多く集った。そのようなことからウイスキーブルーの熱狂的ともいえる騒動が始まっていったのである。人々が特別な時を過ごすモダンな社交場でありたいというWホテルの原点がここにある

同様にレストランも有名シェフとのコラボレーションを行なっている。スパ事業に関してはBLISSという名のスパの世界では名の知られた事業体を買収し、W傘下に収めBLISSのブランド力を利用して全てのWホテルのスパをBLISSに変更していく予定であるという。また客室内のシャンプーや石鹸類などはAVEDAから既に全てがBLISSに変更され、カタログやショップなどでも販売すると言った連携が計られている。Wのスタイルデザイン能力を活用したビジネス展開は既存のホテルビジネスの範疇を超えた広がりを見せ始めている。

#### 4.4. Wホテルの高効率経営

Wホテルの多くは既存の老朽化したホテルをリノベーションしたものである。タイムズスクエアのWホテルはハリウッド・ブラネットがホテル建設途上で破産したため宙に浮いていた物件を取得してWホテルとして立ち上げたものである。Wホテルはホテル業界の宿命ともいえる巨額の初期投資金額の抑制を可能とする構造で立ち上がっていったことになる。しかし、部屋が狭いという決定的な欠点があった。そこを解決する魔法の杖として用

いられたのがデザインであり、優れたサービスであった。

オーナーのコンセプトは、それまでにあった伝統的なフルサービスのホテルと、スタイリッシュなブティックホテルの両方を兼ね備えたホテルを作るところにあった。不思議なことに部屋は小さいがデザインが優れているのでとても心地よく感じる。神秘性、完璧さ、質、細部へのこだわり、などが付加価値となっている。お客さまが部屋を見た瞬間にあっと言わせる何かがあるようにデザインを心掛けているという。

「見かけが同じホテルを二個も三個も作る気は全くない、それでもここがWなのだと感じるものは大切にす。それはコンフォートであり、暖かみ、歓迎してくれているような雰囲気などはどのホテルにも共通して大切にす。」

確かにWホテルでは細部にデザインの配慮が行き届いている。それがWの経験価値を高める要因となっている。しかし、一方で、高いデザイン性への傾注はオペレーションコスト増大の要因とならないのかという点を確認すると、次のような回答が返ってきた。

「殆どのWホテルは一般のラグジュアリーホテルより収益性が高い。モダンであるということはシンプルであるということであり、維持コストが低くて済む。例えばリッツカールトンの花や食器と、Wの花や食器と比較してみたい。彼らはもの何百ドルもかけて花を頻繁に入れ替えて生けるし、食器だって豪華なものを使う。」

確かにロビーの花は少量の花をシンプルにしかし美しく生けてあるし、部屋には植木鉢に植えられた草が窓辺に置いてあるという具合である。食器もシンプルなものだ。そのような世界を彼らは日常性や、心地よさという表現で表している。つまり自分の生活にも思わず取り入れたいようなアイデアがホテルの空間の中にさまざまな形で展示されているということである。だからこそ、宿泊客はWホテルに心地よさを感じ、そしてWホテルの商品までもを買いたくなるのである。ここはWホテル経営の真骨頂である。今や顧客にとって、猫足家具やジノリやバカラなど珍しい存在ではない。しかも、それらよりずっと維持コストを押さえることが出来る新しい顧客価値領域をWは発見したのである。

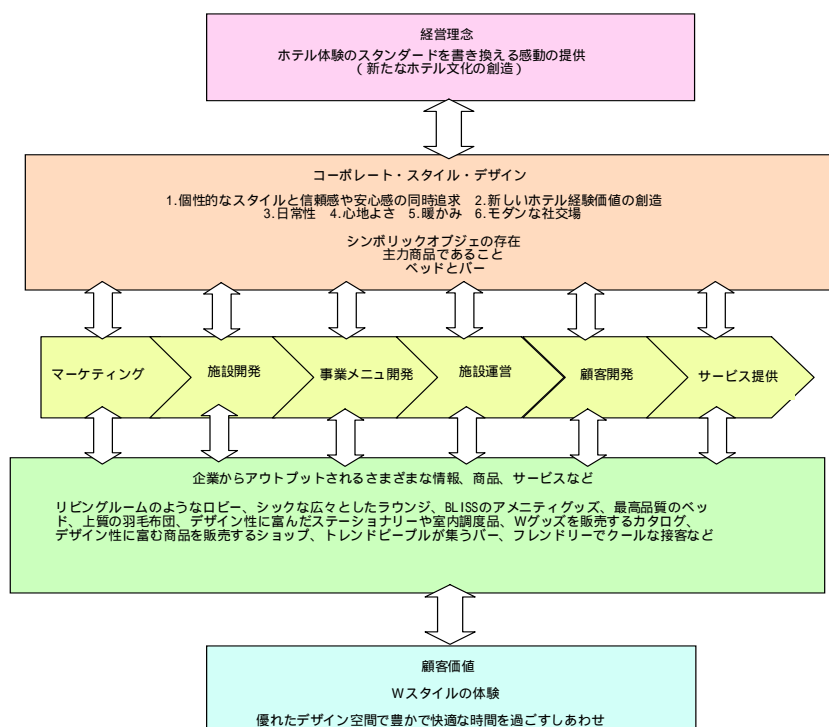
#### 4.5. Wホテルのデザインコントロールシステム

Wホテルでは、社内にデザイングループを持ちさまざまなデザイン要素とその一貫性をコントロールしている。さらに、その部門の最も重要な業務は、従業員全員にWスタイルを理解させることである。それらは全てがマニュアル化されている。例えば館内のフラワーアレンジメントに関する項目だけでも、かなり分厚いマニュアルがあるという。

また、最近ではデザイン上だけでは優れたホテルがいっぱい出てきているので、デザインプラスサービスを合わせた差別化を行なおうとしている。サービスの上ではフォーシーズンズやリッツなどがレベルは高いが、ちょっとスマシタ感じがあるので、それを同じクオリティで、もっとフレンドリーに行なうことを重要視しているし、マニュアルやトレーニングなども充実させている。

#### 4.6. Wホテルのコーポレート・スタイル・デザイン

同ホテルもまた、コーポレート・スタイル・デザイン型の企業である。ホールフーズの社会性に重点を置いた理念や使命感に対して、Wホテルはホテル体験のスタンダードを置き換えたいという志、つまり新しいホテル文化の創造が理念的概念として存在する。またそれは小規模ブティックホテルと大型チェーンホテルの良さを合わせ持ったホテルを創設しようと言うWスタイル（コーポレートスタイル）という明確なビジョンとなった。



< 図 11 Wホテルのコーポレート・スタイル・デザイン >

また同ホテルは「日常性」「心地よさ」「暖かみ」「モダンな社交場」というシンプルな表現で理念をブレイクダウンし、新しいホテル文化の創造という大きな方向性によって、従来からのホテル経営の業界常識を覆すようなイノベーションを起こした。また、日常性やくつろぎ暖かみといった具体的なスタイルコンセプトによって、Wホテルが提示する全てのエレメントを特別のものに仕上げていく。同ホテルのシンボリック・オブジェは「ベッド」と「バー」である。最高品質のベッドや上質の羽毛布団はWホテルの宿泊客へのもてなしの象徴となり、トレンドピープルが集うバーは地元顧客にホテルが提供できる経験価値の象徴となった。その二つを通じて従業員と顧客の双方がWのコンセプトを深く理解することが出来た。それは、リビングルームのような、ゆったりとしたロビー、シックな広々としたラウンジ、上質のアメニティグッズ、美しいデザインのステーションナリーや室内調度品、Wグッズを販売するカタログ、デザイン性に富む商品を販売するショップ、フレンドリーでクールな接客などの代表的なアウトプットを導いていった。それらの行為によって全てのステークホルダーの心の中に「Wスタイル」が形成されていった。(図 11 参照)

#### 4.6. Wホテルの競争優位源泉—模倣困難資源の生成について—

Wホテルは、徹底したデザインへのこだわりと、顧客価値へのこだわり、さらに数値を重視するという経営スタイルによって独自の企業文化を築き上げた戦略志向の強いコーポレート・スタイル・デザイン型企業である。

蓄積された経営資源は設立経過年数の浅さにも関わらず多岐に渡っている。Wホテルは最も成功したデザインホテルとして既に高いブランド力を有しており、そのブランド力と収益力を活かした事業の多角化にも積極的に取り組み、カタログ販売、店舗販売、WEB販売なども行っている。また、バーやレストランなどの飲食事業、SPA事業の買収などをも実現している。それらの経営資源の多くが経路依存的プロセスによって生成蓄積されているという点が特徴的である。例えば、インタビューでも触れられているように、ベッドリネンからスタートしたカタログ販売は顧客価値形成と投資効率の絶妙なバランスから導きだされたベッド周辺への集中的投資が、その後の経路を決定づけるイベントとして作用した。それらは新たな商品開発や事業機会へと発展し拡張を続けながら、ブランド力の向上と収益拡大に貢献するという善循環プロセスを確立した。そもそも、Wホテルスタートの起点は、行き詰まったホテルの買収再建事業である。同社は様々な事業活動の現場からさまざまな事業機会を発見する能力と導かれた仮説をしなやかに検証する事業機会対応能力にも優れている。短期間で飛躍的な成功を収めてきた同ホテルのアグレッシブな経営姿勢に学ぶ点は多い。また、同ホテルの華やかな顧客層やネットワークによって支えられた情報発信能力は高く、これもまた模倣困難性の高い資源の一つである。

全ての経営活動の中にはさまざまなイベントが待ち構えている。当ケースには二つの含意がある。第一には、高いデザイン性の提供という理念動機がテコとなり既存事業を画期的に転換して行った点である。全ての企業が志を持ち、ミッションを明確にすることによって新たな次元に事業転換を果たすことが出来るということを示す事例である。第二には、日々遭遇するスモール・イベントをポジティブな好機と捉えることによって、さまざまな事業発展のための資源蓄積の可能性となることを示す事例でもあった。

## 第6章 まとめ

### 第1節 結論

今回の調査を通じて幾つかの発見があった。経営理念が全ての経営の基点であることはいうまでもない事実であるが、理念それ自体ではその内容や意図に関わらず十分な働きを期待することは出来ない。それは理念が言語情報によるものであり、理念を理解し行動すべき対象が人間であることによる。

今回研究調査を行なった二社、そしてインタビューを実施した他の五社への調査活動を通じて、経営理念を統合的な顧客価値へと転換している企業、すなわちコーポレート・スタイル・デザイン型企業には共通する見えざる構造が存在していることが判った。

コーポレート・スタイル・デザインの機能は、1.非言語コミュニケーションによる理念理解促進、2.個別デザインエレメントの連結によるスタイル(様式)創造の2点に集約される。前者に対応するものとしての「シンボリック・オブジェ」の存在があり、後者に対応するものとして「理念の日常的反芻構造」の存在があった。

また、日常的事業活動の中で次々に発生するヒストリカル・イベントと理念との同時感応型の経路依存的資源生成プロセスにも共通性が見られた。

#### 1. 理念理解促進のためのシンボリック・オブジェの存在

非言語コミュニケーションによる理念理解促進手段として、コーポレート・スタイル・デザイン型の企業にはこのような働きを促進するための象徴的な商品イメージもしくはサービスイメージが存在していることが判った。ここではその存在をシンボリック・オブジェと称することとする。シンボリック・オブジェは顧客価値の本質ともいえる商品やサービスそのものであるため理念理解や理念浸透に大きく寄与するものと考えられる。ホールフーズマーケットのシンボリック・オブジェは「健康的な果物や野菜や魚肉類などの生鮮食品やチーズなどワインなどの商品群」であり、Wホテルのシンボリック・オブジェは「心地よい眠りを誘うベッドとクリエイティブ経験を味わえるバー」である。双方の事例とも、それぞれの企業の主要な取扱商品であることが特徴的である。シンボリック・オブジェの存在が、経営理念の感覚的理解をサポートし、組織成員への理念浸透化を促進に大きく寄与していた。

#### 2. バリューチェーン全体を通じた理念の日常的反芻によるスタイルの創出

調査企業は理念やミッションが日常的業務に落とし込まれているという点でも共通性がある。理念はシンボリック・オブジェの存在を通じて組織成員に、より深く理解されることになる。そのことによって企業活動に理念の日常的反芻プロセスが組み込まれる。つまり、事業活動の全体の意思決定規範として理念が作用することにより、企業のアウトプットに一貫性が齎らされ、個別デザインエレメントを連結統合させることになる。ホールフーズやWホテルのマーケティング戦略やコミュニケーション戦略のスタイル的一貫性はこのような点においても特徴的であった。

#### 3. ヒストリカル・イベントと理念の同時感応型の経路依存的資源生成プロセス

全ての経営体は企業活動を通じてさまざまな機会と脅威に遭遇する。事業機会を発掘・



発見し、それらを自社の事業展開に活用する組織的能力は企業経営に決定的な優位性を付与するが、今回の調査を通じてそのような事例が散見された。持続的競争優位の確立における模倣困難資源の獲得と生成の重要度は既に指摘されている通りであるが、ここでは日常的に起こるヒストリカル・イベントやスモール・イベントとコーポレート・スタイル・デザイン・システムによって理解度を高めた理念が同時に感応し合って、組織に経路依存的资源生成と蓄積を促進していることが確認された。

## 第2節 本論文の含意

### 1. 経営理念浸透を支援するコーポレート・スタイル・デザイン理論の発見

企業経営の主題は経営理念であり、その実践こそが企業の存在理由である。しかし、理念の組織内共有は困難であり、組織を超えての情報共有はさらに困難となる。言語情報によって形式知化された経営理念やミッションなどの存在を抜きに共有化を計ることは不可能であるが、言語情報のみでの組織内外コミュニケーションには限界がある。言語を超えた社会的知識や文化的知識の共有化が前提となるからである。(林、1988)。

今回の事例調査を通じて得られた知見の重要な点はここにあった。

二つの異なる事例調査を通して、従業員たちは確実に理念を理解した上で、業務に取り組み、顧客価値の形成に貢献していることが確認された。つまり、理念が顧客価値を形成するエンジンとして作用していたのである。その重要な役割を担っていたのが理念の感覚的理解を支援するコーポレート・スタイル・デザインの存在である。コーポレート・スタイル・デザインによって理解を高めた従業員の働きが顧客の感動を創出し、顧客は企業への忠誠度を高めていた。

コーポレート・スタイル・デザインは企業経営のさまざまな局面で応用可能な経営技術となるであろう。さらには企業経営を超えた都市経営や国家経営などのマーケティング戦略にも応用可能な手法として発展させることが出来るのではないかと考える。

当研究によって、経営戦略論でその重要性が議論されてきた経営理念を組織内外に浸透させるための理論的枠組が提供できたのではないかと考える。

### 2. スタイル価値の創出による顧客創造と顧客維持への貢献

コーポレート・スタイル・デザインによって創出される価値は単品の商品レベルの価値ではなく、より広い領域や範囲をカバーするスタイル価値となる。コーポレート・スタイル・デザインでは企業からのさまざまなアウトプットに理念的一貫性に基づく感覚的一貫性が付与されるため、それぞれの要素が無理なく調和し結合することになる。今回の調査においてこのような事例に出会うことが出来たことが二つ目の知見である。ホールフーズやWホテルには顧客の中に自然な形でホールフーズワールドやWホテルスタイルのようなものが出来上がっていた。

しかし、両社ともディティールとしてのデザインの同一性は計られていなかった。むしろ、Wホテルは同じホテルを幾つも作るつもりはないと言い切り、ホールフーズは立地に合わせてデザイン開発をすると話していた。しかし、無秩序ではないし、安易に標準化されたデザインでもない。どこを切り取ってもWらしさやホールフーズらしさが感じられるスタイルが既に出来上がっていた。文化的次元にまで高まったブランド・エクイティの確

立によって、新しい事業領域や商品領域にその価値を拡張し成功を収めていた。この一連のメカニズムによって新たな顧客創造や顧客維持がなされていることが発見された。

当研究の理論的貢献の二点目はコーポレート・スタイル・テザインによって企業発のスタイル創造の端緒を見いだした点にある。

### 第3節 今後の課題

コーポレート・スタイル・テザインは企業経営観に新たな視座を提供する枠組である。最も模倣困難性の高い経営資源である「志」を「顧客価値」へと増幅させるシステムであり、経営戦略やマーケティング戦略に有用なツールである。

今回の研究を通じて明らかになった点をさらに深化させ多様な経営組織に応用可能な経営のフレームワークとして「コーポレート・スタイル・テザイン」を完成させていきたい。そのためにも、更なる事業分野や企業規模など、より多くの事例研究を行なう必要がある。また、企業以外の組織や団体についての事例研究も行ないたい。さらには、より深みのある先行研究を実施することによって理論的厚みを増していく必要もあるだろう。

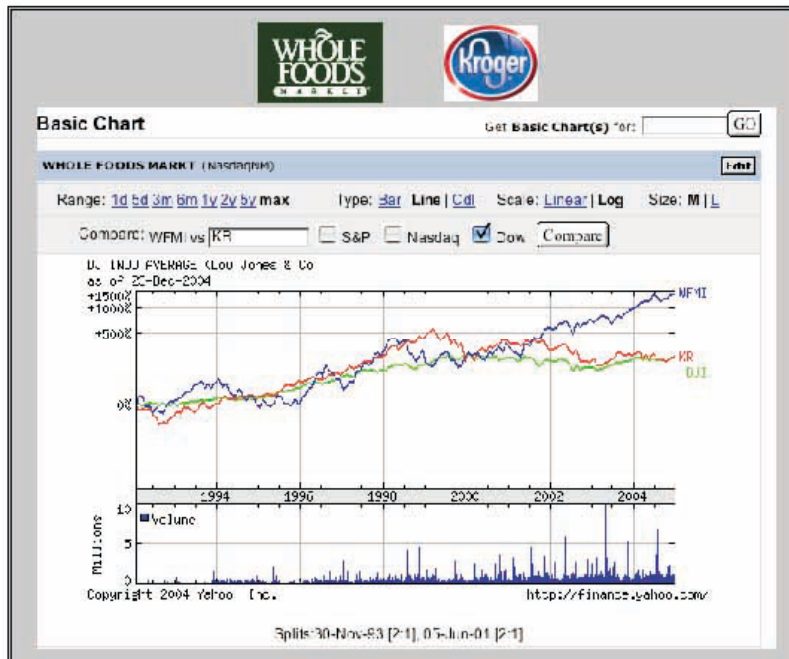
一方、私自身が経営に携わる立場からコーポレート・スタイル・テザイン経営を実践していきたいと考えている。実践を通じて得られた知見を再び理論的成果物へと還流させていくことによって、研究成果と事業成果の螺旋型進化を目指すこととしたい。

<資料1 ホールフーズマーケットと主要流通業の株価推移>  
 2004年12月27日 Yahoo.comにて取得、加工。

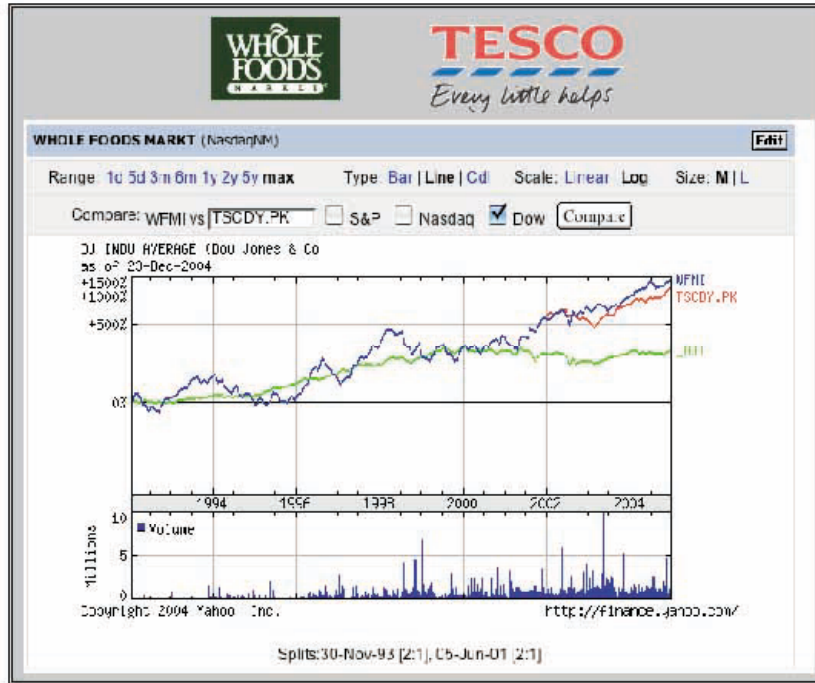
1.ホールフーズとウォルマート及びダウジョーンズの株価推移グラフ



2.ホールフーズとクローガー及びダウジョーンズの株価推移グラフ



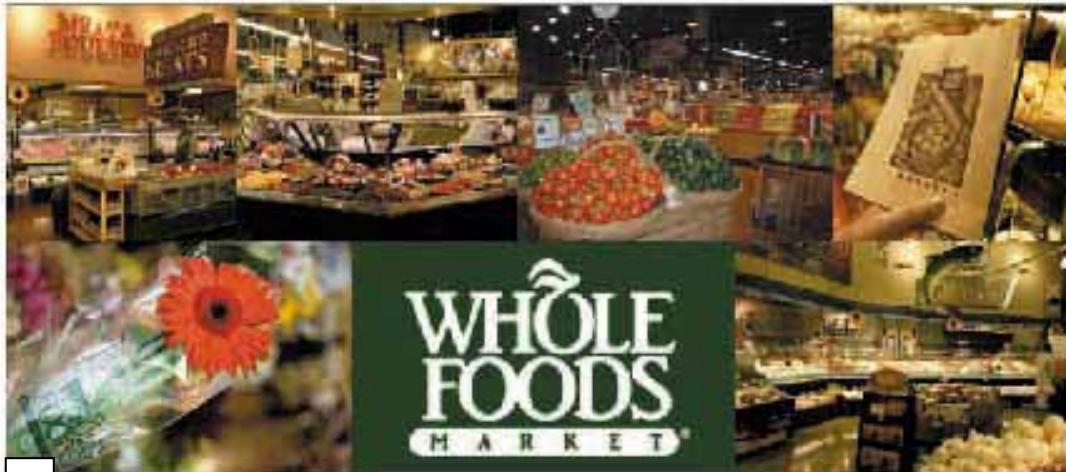
### 3. ホールフーズとテスコ及びダウジョーンズの株価推移グラフ



<資料 2-1 ホールフーズマーケットの店内風景>

・同社ホームページより 2004 年 12 月 29 日取得・

WholeFoodsMarket <http://www.wholefoods.com/>



1



2



3



4



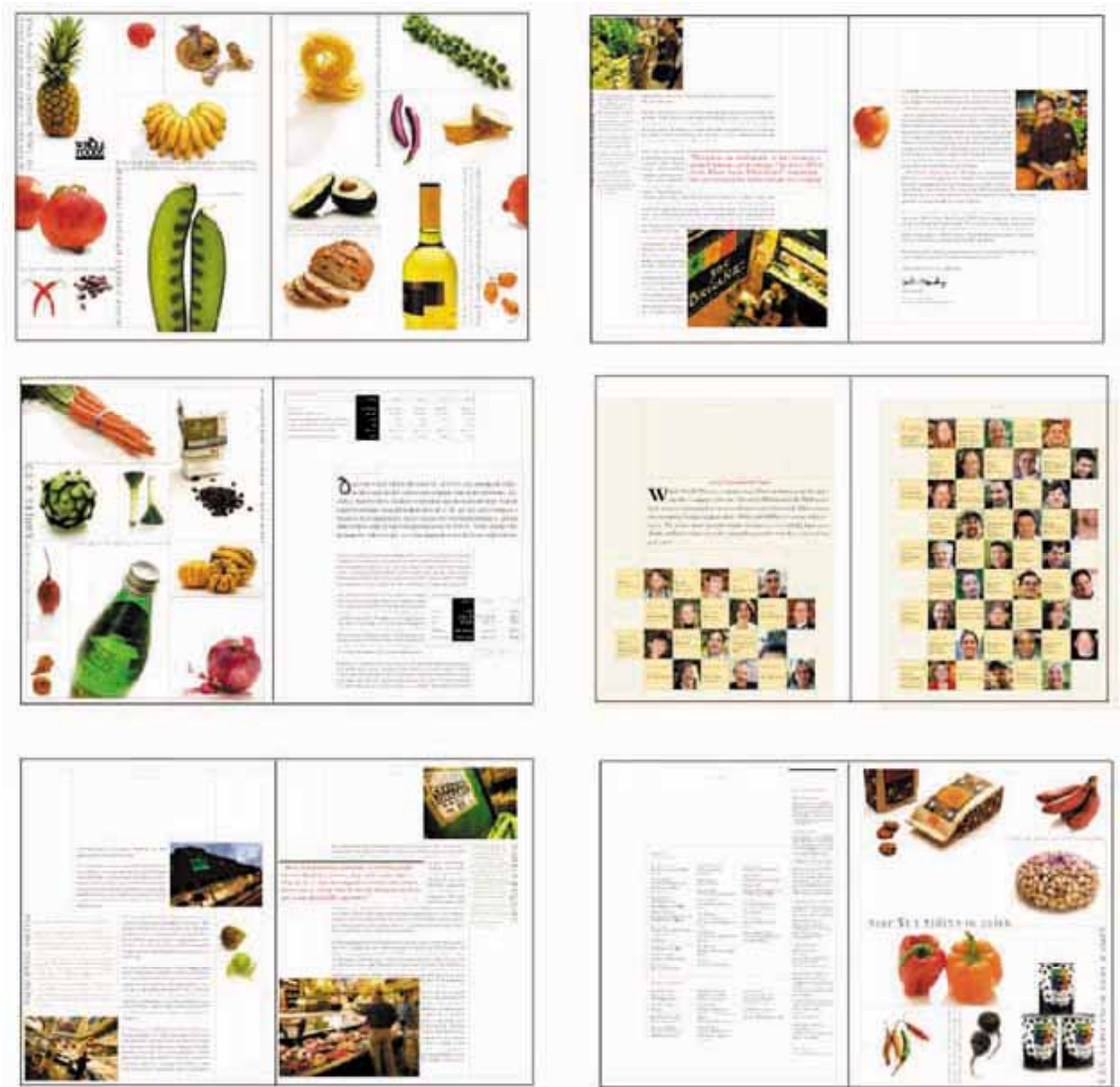
5

1. ホールフーズマーケットのWEBサイトのトップページに紹介されている店内風景
2. 新鮮な果物や野菜とナチュラルなディスプレイ什器
3. ベーカリーコーナー
4. 独自の船までを持つ魚介類コーナー
5. 欧州専門店並みの品揃を誇るチーズ売り場

<資料 2-2 ホールフーズマーケットのプライベートブランドのデザイン>  
・同社ホームページより 2004 年 12 月 29 日取得・



<資料 2-3 ホールフーズマーケットのアンニュアルレポート 2003 年度分>  
 ・同社ホームページより 2004 年 12 月 29 日取得・

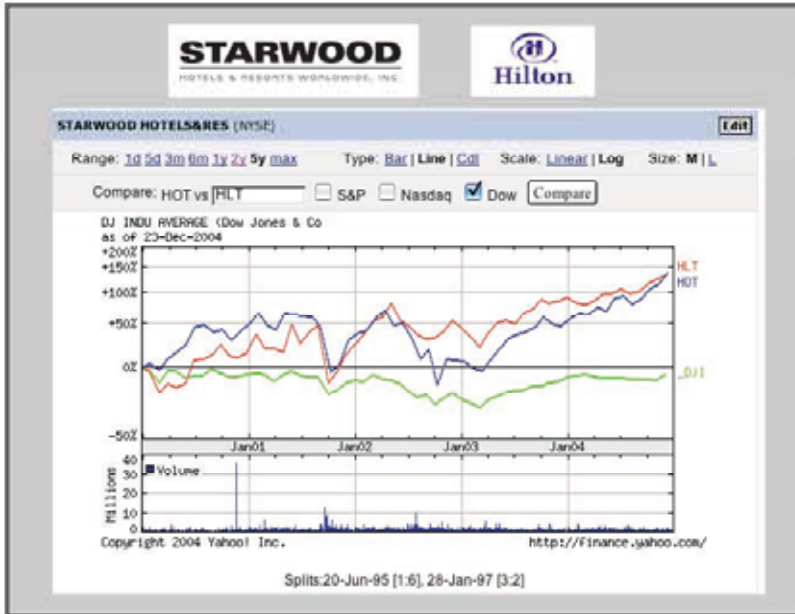


ホールフーズマーケットの 2003 年度のアンニュアルレポート。  
 ここでもシンボリックオブジェである野菜や果物の美しいビジュアルが多用されて  
 いる。中断右の頁では優秀従業員が紹介されている。

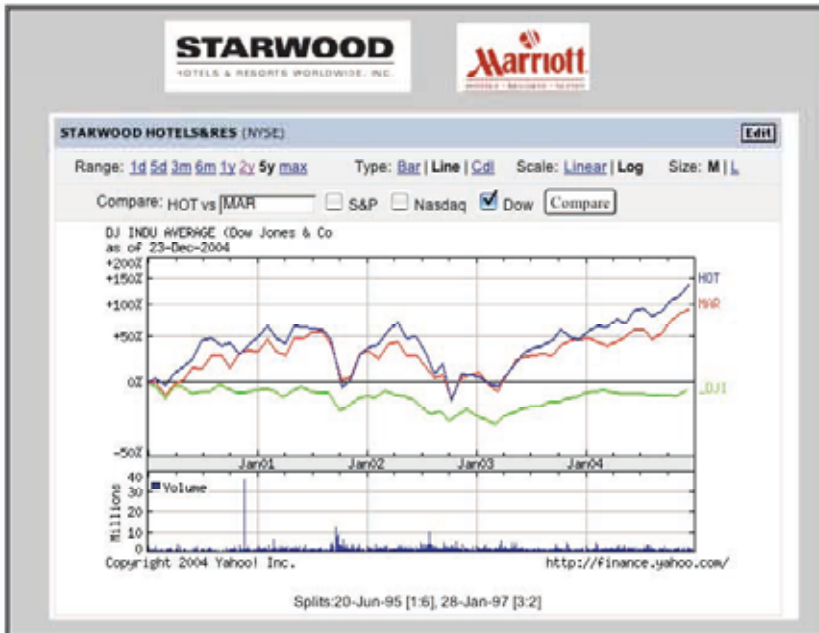
<資料3 スターウッドグループと主要ホテル業の株価推移>

2004年12月27日 Yahoo.comにて取得、加工。

1. スターウッドとヒルトンホテル及びダウジョーンズの株価推移グラフ



2. スターウッドとマリオットホテル及びダウジョーンズの株価推移グラフ





3. <資料 3-1 Wホテルの空間デザインや商品デザインなど>  
・同社ホームページより 2004 年 12 月 29 日取得および撮影・  
W Hotel <http://www.starwood.com/whotels/index.html>

各地のWホテルのデザイン性に富む建物や内装デザインなどの模様



<資料 3-2 Wホテルの空間デザインや商品デザインなど>

・同社ホームページより 2004 年 12 月 29 日取得および撮影・

1

1.Wホテル一号店  
Wニューヨークの玄関



2

2.Wホテルのベッド



3

3.Wホテルのバー



4

4.Wホテル室内におかれた  
通信販売カタログ



5

5.多くの宿泊客を魅了するピロー



6

6.カタログやWEBで販売されているリネン類



## 主要参考文献

Barney, J. B. (1997C) *Gaining and sustaining competitive advantage*: Addison-Wesley Publishing . Company .(岡田正大訳『企業戦略論【上】・基本編・』ダイヤモンド社、2003年。)

Barney, J. B. (1997C) *Gaining and sustaining competitive advantage*: Addison-Wesley Publishing . Company .(岡田正大訳『企業戦略論【中】・事業戦略編・』ダイヤモンド社、2003年。)

Barney, J. B. (1997C) *Gaining and sustaining competitive advantage*: Addison-Wesley Publishing Company .(岡田正大訳『企業戦略論【下】・全社戦略編・』ダイヤモンド社、2003年。)

Baudrillard, J. (1970) *La Societe de Consommation*; Edition Planete.  
(今村仁司、塚原忠訳『消費社会の神話と構造』紀伊国屋書店、1979年。)

Hamel,G and C.K. Praharad(1994) *Competing for the future*: Harvard Business School Press .  
(一條和生訳『コア・コンピタンス経営』、日本経済新聞社、1975年。)

Nussbaum, B. (2004) " The Power of Design " *Business Week* May17 . 2004

Kotler, P., and G. A. Rath . (1984) " Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool " ,  
*The Journal of Business Strategy*: 16-21

Kotler, P. (2001) *Kotler Marketing Management* , Prentice-Hall, Inc .(恩蔵直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2001年。)

Lorenz, C. (1990) *The design dimension* : Blackwell Publishers (野中郁次郎監訳、紺野登訳『デザインマインドカンパニー：競争優位を創造する戦略的武器』ダイヤモンド社、1990年。)

Nussbaum, B. (2004) " The Power of Design " *Business Week* May17 . 2004

Nonaka I. and Takeuchi H.(2004) *Hitotubashi on Knowledge Management*:Jhon Wiley & Sons

Penrose, E. T. (1980) *The theory of the growth of the firm* : Oxford : Blackwell (末松玄六訳『会社成長の理論・第二版・』ダイヤモンド社、1962年。)

Stalk, G., P. Evance, and L. E. Shulman. (1992) *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*; Harvard Business Review on Corporate Strategy (DIAMOND ハーバードビジネス・レビュー編集部訳『経営戦略論』ダイヤモンド社、2001年。)

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal*

石井淳蔵『ブランド・価値の創造』岩波書店、1999年。

石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社、1993年。

石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、1985年。

伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社、1980年。

伊丹敬之、加護野忠男『ゼミナール経営学入門<第3版>』日本経済新聞社、2003年。

鎌矢和人「ホテルにおける経営分析と経営戦略に関する一考察・ホテルのハイテク化を視野において」下関市立大学経済学研究科修士論文、2001年。

佐々木圭吾 (2004)「知識社会における総合経営の構想・医薬品企業を例に」『ビジネス・インサイト』第12巻第1号。

佐渡山安彦、三留修平、井口博美『デザイン戦略経営入門』講談社、1992年。

高橋伸夫(2002)「ペンローズ『会社成長の理論』を読む」『赤門マネジメントレビュー』第1巻第1号, 105-127頁。

田村正紀『先端流通産業 日本と世界』千倉書房、2004年。

野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年。

野中郁次郎、紺野登(2003)「『知識ベース企業』で何が見えてくるのか」『一橋ビジネスレビュー』51巻3号。102-115頁。

原研哉『デザインのデザイン』岩波書店、2003年。

林進『コミュニケーション論』有斐閣、1998年。

水谷内徹夜『日本企業の経営理念』同文館出版、1992年。

南知恵子『ギフト・マーケティング』千倉書房、1998年。

宮田矢八郎『収益結晶化理論』ダイヤモンド社、2003年

山本哲士『デザインとしての文化技術』文化科学高等研究院、1993年。

岡田正大『市場分析と事業戦略立案の理論的フレームワーク』2004年。慶応義塾大学工学部  
企業家養成講座資料。

[http://www.njima.elec.keio.ac.jp/ufj/2004.%8Ft%91%E65%89%F15.19\(KBS%89%AA%93c%90%E6%90%B6%81j.pdf](http://www.njima.elec.keio.ac.jp/ufj/2004.%8Ft%91%E65%89%F15.19(KBS%89%AA%93c%90%E6%90%B6%81j.pdf)。(2004年9月6日取得)

経済産業省製造産業局デザイン政策チーム『戦略的デザイン活用研究会報告』

<http://www.meti.go.jp/gather/materials/g40624aj.html> (2004年7月7日取得)

財団法人国際デザイン交流協会『中国のデザイン事情』2003年。

"<http://www.jdf.or.jp/article/index.php3?Mode=article&id=610>"(2004年8月21日取得)

住友信託銀行調査部『好調を維持する外資系ホテルチェーンの動向』2001年。

"<http://www.sumitomotrust.co.jp/RES/research/PDF2/Ind13.pdf>"(2004年12月30日取得)

日経BPリアルタイムリテール『消費者動向分析をリテールビジネスに活かす』2004年。

<http://premium.nikkeibp.co.jp/retail/column/ksa/02/>。(2004年12月30日取得)

Tesco ホームページ <http://www.tesco.com/everylittlehelps/>

WholeFoodsMarket ホームページ <http://www.wholefoods.com/>

W Hotel ホームページ <http://www.starwood.com/whotels/index.html>

『日本経済新聞』「響き合う食の旬(デザインの樹にのぼる)」2001年2月24日。夕刊, 8ページ。

『日本経済新聞』「イタリアの高級ブランド企業が相次ぎホテルチェーンの展開に乗り出す」  
2004年4月19日。夕刊, 3ページ。

『日経流通新聞』「価値求める顧客つかむ 訴えるのは知恵と工夫(販促の方程式)」2001年10月23日。日経流通新聞M, 3ページ。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2003・1	園田 龍太郎 田中 亮偉 舟橋 洋明 渡邊 敏章	知的創造プロセスにおける主唱者の意図と信頼 新型目薬開発ケース分析	5/2003
2003・2	東條 伸一郎 福武 基裕 和田 昇 葭崎 真裕	キャリア形成におけるメンタリングの効果	5/2003
2003・3	高梨 寿 野村 佳子 皆川 真寛 吉岡 秀治	職務特性モデルにおいて成果変数に影響を与える因子に関する 考察 J 鉄道の乗務員職場二箇所の比較分析	5/2003
2003・4	安本 光朗	グローバル化時代のマーケティングと R&D の統合 製薬企業のグローバル戦略と製品開発事例による考察	6/2003
2003・5	佐竹 忠敏 中野 誠 大原 由利子 伊藤 和宣 清水 恭彦 猶本 良夫	Brand remodeling 再び輝き始めたブランド	7/2003
2003・6	香野 雄一郎	ブロードバンド時代の Web サイト戦略 証券会社の Web サイト分析	10/2003
2003・7	松本 米龍	技術提携における先行的人間関係の役割	10/2003
2003・8	野村 佳子	多能工化が客室乗務員に与える影響	10/2003
2003・9	東條 伸一郎	外資製薬メーカーにおける研究開発効率 研究者の人的資源管理の視点から	10/2003
2003・10	松本 行浩	製品開発におけるコンフリクトの所在と規定因	11/2003
2003・11	田中 康平	日本的生産システムにおける情報共有	12/2003
2003・12	松井 豊	医療事業マネジメントにおける ES 重視 CS 経営 (CS・ES 複合 型経営) の提案と社会的意義の考察	12/2003
2003・13	南條 大輔	わが国企業における経理教育の実態	12/2003

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性 - ERP に代表される業務パッケージの導入に着目した研究 -	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム - 志と顧客価値を結ぶ文化技術 -	3/2005