

博 士 論 文

VRIC マップによる戦略ロジックの可視化

平成 28 年 1 月  
長崎大学大学院経済学研究科  
経営意思決定専攻

藤 原 武

# VRIC マップによる戦略ロジックの可視化

藤 原 武

## 目次

第1章 緒言	1
第1節 問題意識	1
第2節 研究の目的および研究方法	2
第3節 論文の構成	3
第2章 先行研究の概観および問題	7
第1節 先行研究の概観	7
第2節 先行研究の問題	9
第3章 VRIC マップの論理	13
第1節 VRICCED モデルの概要	13
第2節 VRIC マップの基本4要素	17
第3節 キャッシュ・ジェネレーターの定義	27
第4節 VRIC マップの作成の容易性	33
第4章 リスクマネジメントの重要性と VRIC マップ	37
第1節 はじめに	37
第2節 成功要因・失敗要因への分析アプローチ	37
第3節 先行研究の問題点と本章の課題	40
第4節 まとめ	41
第5章 競争戦略論における VRIC マップの位置と意義	43
第1節 競争戦略論の4つの区分けと主要先行概念の位置	43
第2節 4つの区分けにおける VRIC マップの位置	45
第3節 ポジショニング・アプローチと資源アプローチとの関係	46
第4節 VRIC マップと諸概念の比較とその意義	46
第6章 VRIC マップと他の諸モデルとの関係	55
第1節 はじめに	55
第2節 マッピングによるポジショニング	55
第3節 マッピングのインプリケーションなど	62
第4節 VRIC マップのポジショニングの評価	63
第5節 まとめ	65

第7章 VRIC マップによる事例分析	66
第1節 VRIC マップによる事例分析の考え方	66
第2節 ハニーズの事例研究	66
第3節 しまむら, ユニクロおよびポイトの事例研究	71
第4節 国内空調機器メーカー2社の事例研究	92
第5節 まとめ	103
第8章 結語	107
第1節 要約	107
第2節 研究の意義	108
第3節 今後の課題と展望	109
参考文献	111
謝辞	115

# 第1章 緒言

## 第1節 問題意識

筆者は、銀行の派遣留学生としてアメリカのビジネススクールに留学し MBA を取得後、銀行に戻り日々の業務に追われる中、一般書籍やビジネス書、ビジネス雑誌を中心に研究を続けてきた。研究の中で、ポジショニング・アプローチ（ポジショニング・ビュー）や資源アプローチ（リソース・ベースト・ビュー）といった戦略論の説得力を感じる一方、それぞれ単独では、なぜ特定の企業は高い業績を上げられるのかという理由を十分に説明できないもどかしを感じ、統合的なフレームあるいはアプローチが必要であると考えていた。

### 1. 問題意識 1：実務現場からの問題意識

実際、筆者の銀行融資業務経験から、既存の経営理論のフレームワークでは、業績の良い企業と悪い企業のどこが違うのかうまく説明できず、新規融資あるいは継続融資の判断の根拠を基本的に財務データに頼るしかないという問題があった。必ずしも明確に意識していたわけではないが、この問題を克服するためにも、統合的なフレームあるいはアプローチのようなものが必要と考えた。実務に携わりながら、戦略論を研究するなかで、多くの経営書を読んだが、これというものはなく、結局、上述の問題を克服するためには、自らが何らかの統合的なフレームワークを考案することが必要と考えるようになった。

### 2. 問題意識 2：大学教員への転身後の問題意識

その後、大学教員の世界に入り、経営学系の科目を担当する中で、企業の本質の1つは価値の創造と配分・獲得であることを強く意識するようになった。すなわち、企業業績である  $P=f(C, A)$  ここで  $P$  : Performance,  $C$  : Value Creation,  $A$  : Value Allocation と考える。ここで価値 (Value) とは、顧客にとっては顧客価値であり、企業にとってはキャッシュ/利益である。それらを包括的に説明する戦略ロジック（特定の戦略が機能する理由）の重要性を強く認識した。

これらの問題意識の解決のために、戦略分析ツールとして戦略ロジックを可視化する独自の VRIC マップを考案するに至った。

## 第2節 研究の目的および研究方法

### 1. 研究の目的

本論文の目的は、特定の企業が高い業績をあげている理由を明確に説明するために、その戦略ロジック、すなわち特定の戦略がうまく機能する理由、これを可視化する有効なフレームワークおよび戦略分析ツールとして、筆者の長年の経験等から作り上げた VRIC マップを提示し、その有効性を示すことである。

想定する主な VRIC マップの作成者およびその目的は、次の通りである。第1に実務家である企業の経営者・経営幹部・企画担当者である。その作成目的は主に競合分析である。第2に実務家である経営コンサルタントや取引金融機関の融資担当者である。その作成目的は、前者はコンサルティング業務であり、後者は融資判断に資するためである。第3に、経営戦略論の研究者・学者があげられる。その作成目的は研究そのものである。

ここで戦略ロジックとは、戦略が機能する理由であり、経営戦略の核心である (Saloner et al., 2001; 沼上, 2006; 浅羽・牛島, 2010; 楠木, 2010)。つまり、戦略ロジックとは、戦略に係わる要素が全体としてなぜすぐれた企業業績につながるのかの理由であり、これらの要素が業績(成果)につながる因果論理(因果関係)を意味している。実際、「経営戦略論という学問は、経営戦略に携わる人々が、よりよいロジックを持つために必要な視点を提供することを目的として発展してきた」(浅羽・牛島, 2010, p. 16) のである。一方、いつの時代も巷には、成功のための普遍の法則をうたうビジネス書があふれているが、沼上(2006)がいうように、ビジネスに成功のための普遍の法則はないが論理はあるのが現実である。また楠木(2010)がいうように、戦略は因果論理のシンセシス(総合)であり、「特定の文脈に埋め込まれた特殊解」(楠木, 2010, p. 14) である。したがって戦略がすぐれた業績につながる因果論理である戦略ロジックが重要になる。

戦略ロジックを取り扱う領域、つまりアプローチ方法としては、VRIC マップの他に視点やスコープ、可視化のレベルは異なるものの、ビジネスモデルや事業システムなどがあげられる。ビジネスモデルは一般に顧客価値の創造と利益の創出の仕組みを指し、一方、事業システムは、顧客に価値を届けるまでの仕組みを意味している。川上(2011)は、ビジネスモデル研究は事業の仕組みを設計するための思考方法であり、事業システム研究は結果として形成された事業の仕組みが構築されるに至った文脈の分析に特徴があると整理している。いずれにしても、戦略ロジックが導く優れた業績をあげるビジネスの仕組みを扱うという点では共通である。

浅羽・牛島 (2010) は、戦略ロジックについて、利益獲得のために、①領域、②優位性、③手段・手順における具体的な選択の組合せ、すなわち、いかなる領域でいかなる強みをいかに実現すべきかという問題の解、これは企業によって異なるが、なぜ特定の組合せが機能するのかを説明することとしている。また、その解は、自社という固有な存在にのつての解であり、外部環境要因の何が大事で、自社資源の何が真に強みとなるかは自明でない等の難しさはあるが、ロジックなしでは経営は雑多な選択の寄せ集めに過ぎず、利益という目標に向けて企業を方向づけできないとしている。

## 2. 研究方法

本論文では、VRIC マップを提示するために、次のような研究方法をとる。

- ①文献調査（先行研究および事例分析対象企業に関わる著書・記事等）
- ②事例研究

①に加え、対象企業のホームページ（含む掲載アニュアルレポート等）を基礎として、可能な場合は対象企業の関係者へのインタビューをもとに分析を行った。

## 第3節 論文の構成

本論文は、8章により構成されている。第1章では、問題意識および目的について論じている。筆者の銀行融資業務経験等およびその後の大学教員の経験等から、既存の経営理論のフレームワークでは、業績の良い企業と悪い企業のどこが違うのかうまく説明できないという問題があった。統合的なフレームワークとして顧客価値の創造と企業にとっての価値（キャッシュ／利益）の配分・獲得を包括的に説明する戦略ロジック（特定の戦略が機能する理由）を可視化するフレームワークであり、戦略分析ツールでもある独自の VRIC マップを提示することを目的としている。

第2章では、先行研究の概観および問題について考察している。主な先行研究は次の通りである。競争戦略論の領域では、Porter (1998) の活動システムマップ、楠木 (2010) の戦略ストーリー、競争戦略に近い管理会計の領域では、Kaplan and Norton (2004) の戦略マップがある。またビジネスモデルの領域については、たとえば、Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) のモデル、Osterwalder and Pigneur (2010) のビジネスモデル・キャンバスおよび川上 (2011) などの研究がある。先行研究を検討した結果、戦略ストーリー以外は、戦略ロジックがよく見えない一方、戦略ストーリーは自分で描くには難易度が高い

ことが問題としてあげられる。

第3章では、VRICマップの論理について論じている。VRICマップは、価値提案（Value Proposition）、キャッシュ・ジェネレーター（Cash Generator）、無形資産（Intangible Assets for key processes）、リスクマネジメント（Risk Management）の4つの要素によってビジネスデザインの基本となるマップを描くものである。ここで2番目のキャッシュ・ジェネレーターは、キャッシュ／利益を生み出す仕組みである。4番目のリスクマネジメントは、リスク、すなわち企業が意図したキャッシュフローの実現を妨げる不確実性を制御しようとするものである。VRICマップは、これら4つの要素間の因果対応（因果関係）を矢印で表したものである。なお、以下では価値提案をVP、キャッシュ・ジェネレーターをCG、カギとなるプロセスのための無形資産をIA、リスクマネジメントをRMと表記する。VRICマップには、要素間の因果対応だけ示したType Iの基本形と、個別要素間の因果対応を示したType IIのフロー型の2種類を用意している。また、VRICマップの作成過程を明示することで、その再現性を示し、VRICマップの作成の容易性を論じている。

第4章では、戦略ロジックにおけるリスクマネジメントの重要性を考察し、このリスクマネジメントを分析検討し、戦略ロジックに取り込む上で、VRICマップによるアプローチが有効であることを論じている。

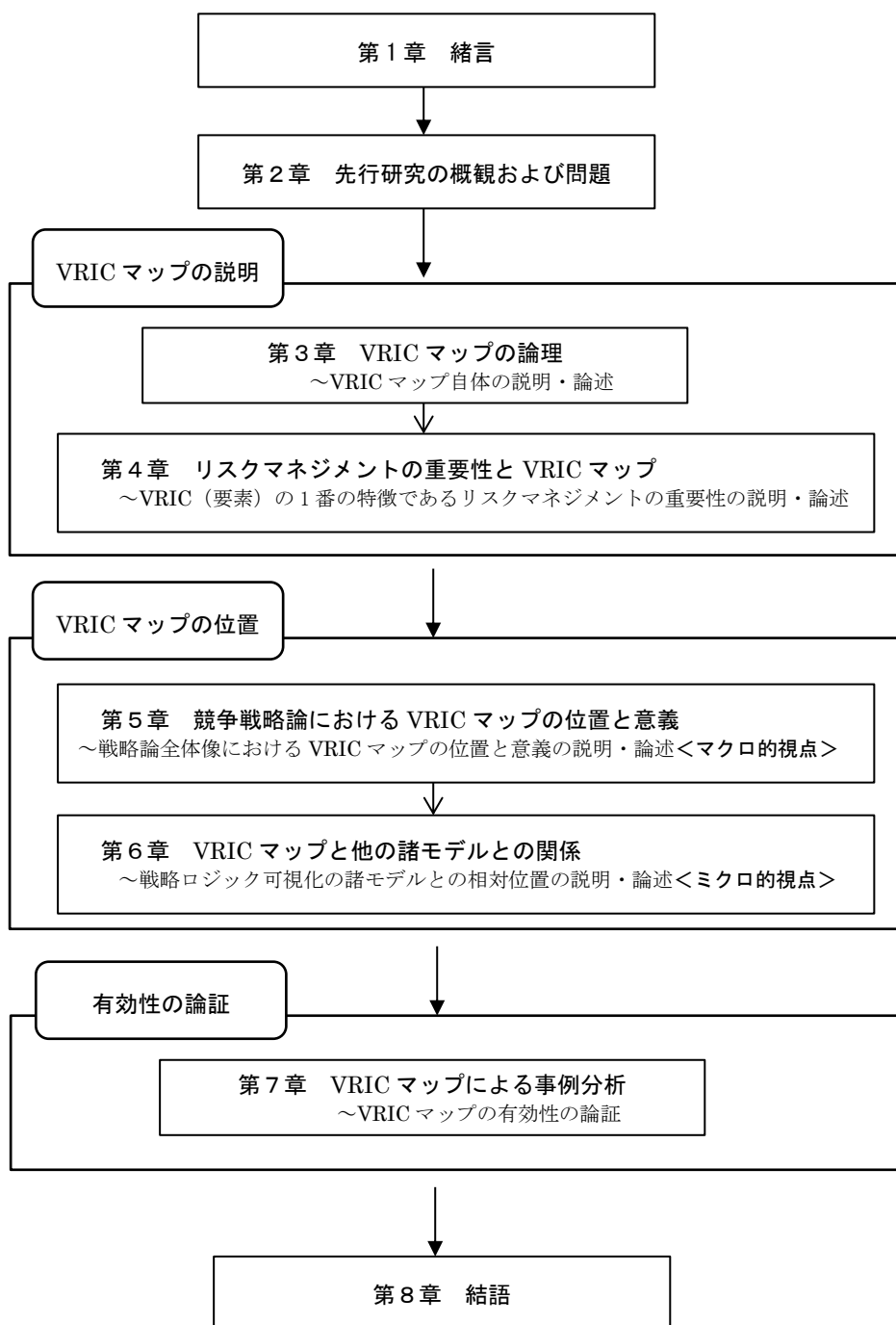
第5章では、競争戦略論におけるVRICマップの位置と意義について考察している。VRICマップの4要素のうち、大まかに言えばVP、CGおよびRMはポジショニング・アプローチであり、IAは資源アプローチおよび学習アプローチである。これら3つのアプローチのうち、VRICマップは、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの2つのアプローチの統合を図り、2つのアプローチを1つのフレーム（マップ）に取り込んだことに意義がある。すなわち、統合フレームワークとして2つの視点を持って戦略ロジックを分析することが容易となった。またVRICマップの意義として、「個別要素の対応と階層性」「可視化の試みと比較性」および「RM」を取り込んでいるのも先行モデルにはなく、VRICマップのみであることを論じている。さらに、VRICマップをSWOT分析と組み合わせることで、戦略策定のフレームワークとしての利用可能性について検討している。

第6章では、VRICマップと他の諸モデルとの関係について考察している。VRICマップのポジショニングとして、システム開発のアナロジーでは、②概要設計：コア要素の設計に対応している。またVRICマップは、簡潔性に、メカニズム解明型に重点を置いており、またやや分析よりで、相対的に難易度は低めであることを論じている。



第7章では、ハニーズ、しまむら、ユニクロ、ポイントおよびの国内空調機器メーカー2社の事例研究を踏まえて、VRICマップの有効性を論証している。

最後に第8章では、要約、研究の意義および今後の課題と展望について論じている。論文の構成を図で示すと図1-1の通りである。



出所：筆者作成

図 1-1 論文の構成

## 第2章 先行研究の概観および問題

### 第1節 先行研究の概観

戦略ロジックに焦点を当てた、あるいはそれに関わる先行研究<sup>1</sup>としては、次のものがあげられる。

#### 1. 競争戦略に関わる分野の先行研究

第1にあげられるのは、因果の連鎖というロジックそのものではないが、成功に導いた企業の諸活動の相互間のフィットを可視化したものとして Porter (1998) の活動システムのマップがある。これはどんな活動が重要であるのかまた活動相互の関係を示したものである。第2に、バランス・スコアカードで有名な Kaplan and Norton (2004) の戦略マップがある。これは、戦略のロジック、つまり特定の戦略がなぜ成功に向けて機能するかの因果関係をバランス・スコアカードの4つの視点、すなわち①財務の視点、②顧客の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点から、ある程度可視化し、要素をカテゴリー化しテンプレート化している。第3に、楠木 (2010) の戦略ストーリーがある。これは、ストーリーとしての競争戦略の視点から、戦略ロジックを真正面から扱ったものであり、ストーリーとして因果関係の流れを描き、因果の重要性の違いにも言及している。顧客へのユニークな価値提案とその結果として生まれる利益に向かって駆動していく論理の流れをストーリーとして描いている。つまり、動画としてダイナミックに因果論理の流れをとらえようとするものである。

また、特に戦略ロジックを一定の枠組みでとらえようとしたもの、すなわちテンプレート化したものとしては、加護野・井上 (2004) の事業システム戦略における事業システム分析の基本テンプレートがあげられる。価値分析シート (事業の定義)、Porter の5つの要因、経済原理 (収益モデル)、ポジショニング、事業システム (インプットとアウトプット)、事業の活動システム (Porter の活動システム) 等により①価値システムのレイヤー、②活動システムのレイヤー、③資源システムのレイヤーにより事業システムを重層的にとらえようとするものである。要すれば、Porter の活動システムに価値と資源面を加えたものである。もうひとつ、類似のものに井上 (2006) の P-VAR (Position, Value, Activity, Resource) 分析がある。これは、ポジションのレイヤー (差別化)、価値システムのレイヤー (中核価値)、活動システムのレイヤー (主要・詳細活動)、資源のレイヤーの重層構造で、相互間

<sup>1</sup> なお、競争戦略論全体における主な先行研究については、第5章において論述する。

のフィットおよび活動システムを収益エンジン（収益活動システム）と成長エンジン（開発活動システム）にわけ、収益エンジンと成長エンジンの相互循環という投資回収のサイクルを埋め込んで戦略ロジックをより動的に描こうとしている。

## 2. ビジネスモデルに関わる分野の先行研究

戦略ロジックに主に間接的に取り組んでいる領域として、近年、実務・学術両面の観点から研究が多くなっているビジネスモデルがある。ビジネスモデルの定義や構造については多様な説があるが、ここでは戦略ロジックの視点からみるので、単に構成要素をあげているだけで、要素間の関係性に明確に触れていないもの、あるいは触れていても、なぜこのビジネスモデルが機能するかを要素間の関係から説明しようとしていないものは取り上げていない。

ビジネスモデルの研究については、従来の価値提供・提案を中心としたものから利益を生み出すメカニズムも取り組むものまである。たとえば、戦略ロジックの構成要素に関しては、ビジネスモデル研究の分野においても、Johnson, Christensen, and Kagermann (2008), Zott, Amit, and Massa (2011), 川上 (2011) などの研究がある。しかしまだ、利益創出のメカニズムを真正面から取り込んだ研究は少なく、まして戦略に係わるリスクを明確に取り込んだモデルは見受けられない。

Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) では、ビジネスモデルはお互いに関係し合う4つの要素から成り立っており、これらによって価値が創造・提供されるとしている。この4つの要素とは、次の通りである。第1に一番重要とされる顧客価値の提供（CVP: Customer Value Proposition）である。第2は利益式（Profit Formula）で、収益モデル、コスト構造、利益率モデル、資源回転率から構成される。第3は、カギとなる経営資源、第4はカギとなるプロセスである。偶然にも前述した筆者のVRICマップに類似している。なお、相違点については、表5-1（p. 47）に整理している。またMasanel and Ricart (2011) では、構成要素として、方針・資産・ガバナンスの選択、弾力的な結果および厳格な結果に分け、それらが好循環するモデルを描いている。

ビジネスモデル研究全体を俯瞰したものとして、Zott, Amit, and Massa (2011) が、近年のビジネスモデル研究について整理・分析し、今後の研究の方向性について言及している。いずれにしても、当然のことであるが、多様なモデルの共通した傾向として、ビジネスモデルは顧客と企業の両方に価値を創造・提供するものとされている。顧客にとっての価値

は、文字通り顧客価値であり、企業にとっての価値は、利益である。

川上（2011）では、ビジネスモデルを①顧客価値創造スキーム、②価値提供スキーム、③利益創出スキームに分け、それぞれについて詳細に分析をしている。Osterwalder and Pigneur（2010）では、以下の9つの構成要素をあげている。すなわち、①顧客セグメント、②バリュー・プロポジション、③顧客との関係性、④チャネル、⑤収益の流れ、⑥カギとなる資源、⑦カギとなる活動、⑧カギとなるパートナー、⑨コスト構造、の9つの要素である。これらの集合体を「ビジネスモデル・キャンバス」と呼び、ビジネスモデルの設計書、すなわち、ビジネスモデルを記述し、ビジュアルライズし、評価、変革するための共通言語として提案している。

## 第2節 先行研究の問題

戦略ロジックの構造の可視化の視点からみた先行研究の問題は次の通りである。ここで、戦略ロジックの構造とは、優れた業績へつながる個々の具体的な因果関係（因果論理）の構造全体であり、その可視化とは、それら本来は目に見えないものを図等の表現により見えるようにすることを意味する。可視化に際しては、ある程度のテンプレート化（戦略ロジックを一定の枠組みでとらえること）が有効な出発点となると筆者は考える。逆に言えば、テンプレート化していない、あるいはテンプレート化が難しいと戦略ロジック自体をイメージすることが容易ではないという問題がある。この点についてはまた後述する。

### 1. 競争戦略に関わる分野の先行研究の問題

第1の Porter（1998）の活動システムのマップでは、どんな活動が重要であるのかまた活動相互の関係はわかるが、もともと因果関係の連鎖を示そうとしたものではないので、因果関係自体はよく見えない。また、活動とそれを支える経営資源・組織能力が混在しやすい感がある。さらに、要素がカテゴリー化されていないのでわかりづらい。またこのままの形では、かなり高い理解力・能力がないと活動システムマップを描くのは容易ではない。

第2の Kaplan and Norton（2004）の戦略マップは、確かに戦略のロジック、つまり特定の戦略がなぜ成功に向けて機能するかの因果関係のある程度は可視化しており、要素をカテゴリー化しテンプレート化しているので理解しやすく、描くのもそれほど難しくはないかもしれない。ただ、戦略マップの目的は、策定された戦略の実行のためのマップ（デザ

インや仕組み)であり、特定の戦略がなぜ所与の競争環境下で有効に機能するのかのロジックは必ずしも明確に示していない。IT用語で例えれば、戦略マップは、戦略というプログラムを組織というコンピュータが実行できるようにバランス・スコアカードという機械語に「翻訳」するつまり「コンパイル」するためのものである。そこには、因果連鎖の強弱とかは示されてはいないし、もともと戦略実行のためのデザインであるからその必要もないのであろう。

第3の楠木(2010)の戦略ストーリーについては、戦略ロジックを真正面から扱い、ストーリーとして因果関係の流れを描き、因果の重要性の違いにも言及している。しかし、こちらも要素は明確にはカテゴリー化されておらず、理解は難しくないが、自分で描くにはやはり難易度が高い。楠木は、戦略ロジックのテンプレート化に批判的であり、それはそれで理解できる面もあるが、分析・評価や策定の出発点としてのテンプレートの必要性は否定できない<sup>2</sup>。楠木は、テンプレート化が安易なツールとして使われ、肝心の論理が軽視される傾向があることを指摘し、例として本来は高度な論理と判断が必要なSWOT分析がいわばお手軽なテンプレートの戦略論になっているとしている。確かに現実の使い方がそれに近い面はあろうが、それは使い方の問題であり、また複雑な因果論理から目をそらすリスクがあるというデメリットがあるからといって、戦略ストーリーのとらえ方のほうが優れていると一概には言い難い。完全なモデルやフレームワークは存在するはずはなく、すべてのモデルやフレームワークには一長一短があるはずである。

また筆者がなぜ、カテゴリー化やある程度のテンプレート化にこだわるのかは次の理由による。要素のカテゴリー化とその大枠の位置関係を取り込んだテンプレートにより、戦略ロジックの分析・評価が容易となる。まっさらに近い状態から、既存の戦略ロジックを可視化すべく描いていくのはかなりの理解力・能力が必要とされ、一般の実務家には難しい。分析・評価の段階では、研究者が描けばよいとは言えるが、それを一般の実務家が理

---

<sup>2</sup> テンプレート化が統合的な発想等を妨げる面があるとの指摘がある一方、逆にテンプレート(形)から入って創造的な発想に至ることも十分にあり得ると考える。JCKモデルのJohnsonは、著書『ホワイトスペース戦略』2010年、pp. 48-51の中で、演出家スタニスラフスキーが、ある俳優が重大な脅威が差し迫っている設定で机の下に身を隠す演技を求められ、俳優が机の下に身を隠すほどの恐怖の感情を呼び起こせないで困っているとき、まず机の下に飛び込んで丸くなればよいと助言した。行動を先に起こすことで俳優は恐怖を感じる(恐怖の演技)ができたという例をあげている。つまり、この偉大な演出家は創造性あるインスピレーションが「形」を生み出す場合ばかりでなく、「形」をつくることによりインスピレーションの扉が開かれる場合もあることを明らかにしたとしている。転じて、JCKモデルの4つの要素を形ととらえ、天才経営者でない大多数の人間が、ビジネスモデルを刷新・創造するためには、明確な枠組みである「形」とマネジメント可能なプロセスの確立が必要であるとしている。

解するのは、よほど分かりやすく描かれていけばよいが、そうでなければ、かなり複雑で理解は必ずしも容易ではない。さらに、一般の実務家が戦略ロジックを可視化する段階となると、極めて困難な状況になろう。要するに、戦略ロジックをイメージする取っ掛かり・出発点としてのカテゴリー化・テンプレート化が必要である。人はイメージできないものは理解できないし、自ら生み出すこともできないからである。

一方、テンプレート化を試みた加護野・井上（2004）の事業システム戦略における事業システム分析の基本テンプレートは、基本的にレイヤーとその要素間のフィット・関係を静態的に断面的にとらえたもので、戦略ロジックのある面はとらえているが、本質的な因果関係の動的な連鎖のネットワークをとらえきれていない。レイヤーレベルのカテゴリー化はあるが、どうやって利益を生み出しているのか、リスクマネジメントをどうしているかは見えにくい。

また井上（2006）の P-VAR（Position, Value, Activity, Resource）分析は、ポジションのレイヤー（差別化）、価値システムのレイヤー（中核価値）、活動システムのレイヤー（主要・詳細活動）、資源のレイヤーの重層構造で、相互間のフィットおよび活動システムを収益エンジン（収益活動システム）と成長エンジン（開発活動システム）にわけ、収益エンジンと成長エンジンの相互循環という投資回収のサイクルを埋め込んでより動的に描こうとしているものの、単純な循環形態なため、やはり本質的な因果関係の動的な連鎖のネットワークをとらえきれていない。また、詳細な P-VAR の図も因果関係がわかりにくい。

## 2. ビジネスモデルに関わる分野の先行研究の問題

Johnson, Christensen, and Kagermann（2008）のモデル（以下、JCK モデルという）では、4つの要素（顧客価値の提供、利益式、カギとなる経営資源、カギとなるプロセス）の具体的な因果関係が明示されるような形にはなっていない。Masanel and Ricart（2011）のモデルでは、動的な因果関係の流れは描いているが、各要素（方針・資源・ガバナンスの選択、弾力的な結果、厳格な結果）に具体的に何が入るのがわかりにくい。川上（2011）のグランドデザインでは、各スキーム（顧客価値創造スキーム、価値提供スキーム、利益創出スキーム）の詳細内容は明示してあるものの、具体的な因果関係が明示できる形になっていない。Osterwalder and Pigneur（2010）のビジネスモデル・キャンバスでは、9つの主要要素にカテゴライズしたテンプレートになっており、ビジネスモデル構築法としての網羅性・実用性は高い一方、焦点がぼやけ、要素の統合化を難しくするきらいがある。要

素間の具体的な相互関係を明示するには要素が多すぎ、むしろチェックリスト的なテンプレートといった感もある。

要約すると、先行研究を検討した結果、戦略ストーリー以外は、戦略ロジックがよく見えない一方、戦略ストーリーは自分で描くには難易度が高いことが問題としてあげられる。



## 第3章 VRIC マップの論理

### 第1節 VRICCED モデルの概要

VRIC マップの背景として、その前身ともいえるべき VRICCED モデルについて以下に説明する。VRIC マップは、初めからこの形で生まれたわけではなく、モデルの思考錯誤の結果、1つの到達点として生まれたものである。

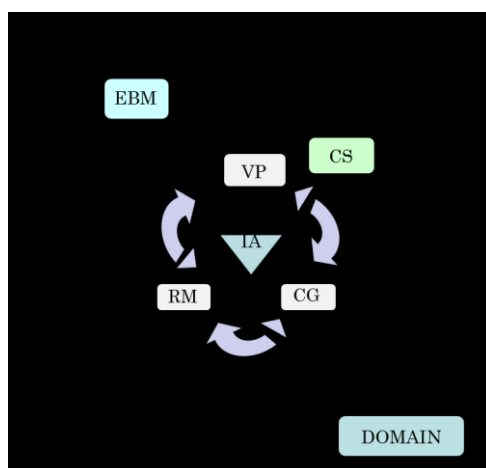
#### 1. 7つの構成要素、全体の論理と構成要素の選定基準

戦略経営の基本的な要素は7つ考えられる。これらのうち、戦略ロジックを可視化するうえで中心となる4要素は、価値提案（バリュー・プロポジション）、キャッシュ・ジェネレーター、無形資産、およびリスクマネジメントである。それらに加え、ドメイン、競争空間、具現化の3つを合わせ、7つの基本要素から、戦略経営の基本モデルは構成されると考える（e.g., 藤原, 2008）。これら7つの構成要素の頭文字をとって VRICCED モデルとよぶ（図 3-1 参照）。この7つの要素の選定基準は、企業の継続性を前提に競争優位確立のためにビジネスデザイン上の本質的な要素は何かということである。VRICCED モデルは、一般に言われる Porter (1980) に代表されるポジショニング・アプローチ, Hamel and Prahalad (1994) や Barney (2002) らの資源アプローチを統合し、戦略を組み立てる際の出発点あるいはフレームとなるモデルとして筆者が考案したものである。そこには単純にお金で買えるものは持続する競争優位の源泉にはならず、本当に重要なものでもないとの考えがある。例えば、モノとして最新鋭の工作機械・設備を考えてみる。これを多額の投資を行い導入しただけでは、競争優位の源泉にはなりにくい。むしろ生産性の低下を招くこともありえる。なぜなら最新鋭機械・設備を製品種類ごとに微妙に調整して使いこなすモノづくりのノウハウとそれを従業員が共有する仕組みがなければ、トラブルが発生し、本来の機能を発揮できないからである<sup>3</sup>。これらのノウハウ等の無形資産こそが競争優位の源泉として本質的な要素である。つまり、VRICCED モデルは、企業の継続性（継続的にビジネスを成り立たせること）と競争優位確立のための論理・メカニズム（ビジネスデザイン）の

---

<sup>3</sup> NHK「ビジネス未来人」（2007年6月10日放送）：「ものづくりは基礎から学べ（機械部品メーカー社長・高橋弘茂さん）」およびNHKスペシャル「長寿企業大国につぼん」（2007年6月18日放送）：鋳物メーカー「ナベヤ」で、最新鋭設備・機械の導入時におけるモノづくりノウハウ等の重要性が語られている。

モデルである。7要素の絞込みについては、戦略の要諦である「捨象（本質的と思われるもの以外は捨てる）」と「集中」の考えに基づいている。多くの要素は重複する部分もあるがビジネスデザインを異なる視点から見たもので、それぞれ異なるメカニズムを持っており、これらの要素を統合したモデルである。



VP: 価値提案  
(バリュー・プロポジション)  
RM: リスクマネジメント  
IA: 無形資産  
CG: キャッシュ・ジェネレーター  
CS: 競争空間  
EBM: 具現化  
DOMAIN: ドメイン

出所：筆者作成

図 3-1 VRICCED モデル

まず、価値提案（バリュー・プロポジション：Value Proposition）は、第1義的に、顧客への価値提案である。価値提案は、顧客価値（顧客ベネフィット－顧客コスト）<sup>4</sup>の提案である。顧客が製品／サービスを購入するのは、顧客が払うコスト（価格等）を超える顧客のベネフィットを製品／サービスから得られるからである。これは全ての前提となるものであり、企業の存在価値／理由そのものである。顧客に価値を提供しない企業は存続しえない。2番目の「キャッシュ・ジェネレーター（Cash Generator）」は、キャッシュ／利益を生み出す仕組みである。企業が存続し、発展していくためには、キャッシュ／利益を生み出していかなければならない。3番目の無形資産（Intangible Assets）は、価値提案やキャッシュ・ジェネレーターを実現するための資源であり、競争優位の源泉であると同時に、過去、現在、未来のビジネスデザインをリンクする重要な要素でもある。4番目のリスクマネジメント（Risk Management）はリスクすなわち、企業が意図したキャッシュフローの実現を妨げる不確実性（キャッシュフローのばらつき）を制御しようとするものである。

<sup>4</sup> Kotler and Keller, 2006, p. 196 にあるようにマーケティングでは、一般に Customer Value = Customer Benefits - Customer Costs で表される。

さらに、5つ目の要素は、事業に係わるいわゆる3次元定義のドメイン (Domain)<sup>5</sup>である。これらの5つの要素に加え、より実践的なモデルを目指し、競争環境を明確に認識するために「競争空間 (Competitive Space)」を、また戦略経営の基本モデルとして戦略の実行面の要素が不可欠であることから、戦略の「具現化 (Embodiment)」をモデルに加えている (藤原, 2008)。

このモデル全体の論理を冗長であるがワンフレーズで言うならば、「どのようなドメインを前提に、どのように競争空間を認識し (ポジショニングを考え)、どのような無形資産を基に (あるいはどのような無形資産の蓄積を目指して)、どのような価値提案を行い、どのようにキャッシュ/利益を生み出し、それらに係わるリスクをどのようにマネジメントし、どのように実行していくのかのデザイン」である。

このように本モデルは包括的なフレームであり、その独自性は、リスクマネジメントの要素、さらには戦略の具現化の要素を取り込んだ点にある。しかし、戦略ロジックの可視化を図るには焦点がややぼやけるという問題があった。実際、競争空間やドメインを所与とすれば、本モデルの中心となる VRIC (構成要素) だけで、戦略ロジックを説明するには必要十分である。そこで研究の対象を VRIC マップに絞り込んで行った。なお、VRIC マップの十全さについては、本章第2節で詳しく説明する。

次に、VRIC の4要素についての詳細は後述するので、ここでは VRIC 以外の要素について説明する。

## 2. ドメインの内容

ドメインには、企業全体レベルの企業ドメインと事業レベルの事業ドメインの2つがあるが、VRICED モデルは基本的に事業戦略のモデルであるので、このモデルにおけるドメインは事業ドメインである。事業ドメインは、個別事業戦略の前提となるもので、一般的に Abell and Hammond (1979) のドメインの3次元定義、すなわち①顧客グループ (Who)、②顧客ニーズ (What)、③技術・能力 (How) により規定される。また事業ドメインは、ひとつの事業領域における個社の製品・市場の広がり、ビジネスシステムの広がりとの組み合わせで規定することもできる<sup>6</sup>。

---

<sup>5</sup> ドメインは、一般的に Abell and Hammond (1979) のドメインの3次元定義すなわち、①顧客グループ (Who)、②顧客ニーズ (What)、③技術・能力 (How) により規定される。

<sup>6</sup> 伊丹・加護野 (2003) 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』日本経済新聞社、pp. 84-87, 109-110 では、「競争ドメイン」と呼んでいる。

### 3. 競争空間 (Competitive Space) の内容

企業は一般的に競争環境下での存在であることから、ポジショニング (位置取り) の前提となる競争環境を明確に認識するために「競争空間 (Competitive Space)」を要素として加えている。広い意味で、Porter (1980) の5F (5つの競争要因) モデルは魅力的な事業選択 (すなわちポジショニング: 対象ニーズ, 対象製品カテゴリー, ビジネスシステムの担当選択) のフレームワークの典型例である。単に競争環境とせず、競争空間としたのは、空間はそれに続くポジショニングを想起・誘導しやすいと考えたからである。競争空間は、ポジショニング (位置取り) の前提としての競争環境の認識である。

### 4. 具現化 (Embodiment) の内容

戦略経営の基本モデルとして戦略の実行面の要素が不可欠であることから、戦略の「具現化 (Embodiment)」をモデルに加えている。戦略の策定と実行は表裏一体である。実行されない戦略は意味がない。具現化とは、戦略を組織の構成員が日々のビジネスの現場で実行できるように戦略の体系的な「翻訳」、すなわち IT 用語で言えばコンピュータが実行できるようにプログラムを機械語に「コンパイル」するようなことである。具体的には、Kaplan and Norton (2004) の戦略マップやバランス・スコアカードに代表される実行のデザイン・仕組みである。この実行のデザインも包括的なビジネスデザインには含める必要がある。それが具現化である。つまり、具現化の有無が戦略とスローガン (実行されない戦略) との分かれ目となるのである。

### 5. VRICCED モデルの有効性の事例

VRICCED モデルの戦略ロジックを説明する上での有効性 (VRIC を中心に) を示すものとして、ここでは簡単に 2005 年時点でのシャープとキャノンの過去の事例に触れておく。なお以下の事例では、価値提案は VP, キャッシュ・ジェネレーターは CG, 無形資産は IA, リスクマネジメントは RM で示している。シャープの「スパイラル戦略」<sup>7</sup>は、液晶技術等 (IA) を核とした優位性の高いデバイス技術を応用し、特色のある最終製品 (VP・CG) を市場に提供していくことである。さらに、応用製品の開発プロセスから次世代のキーテクノロジーが生み出され、次世代の製品の基盤になるという商品とデバイスのスパイラル

---

<sup>7</sup> シャープ株式会社『SHARP アニュアルレポート 2005』p. 4.

戦略である。当社の電卓の開発に伴う液晶技術等の開発・蓄積がその出発点にある。それらをベースに、競争力のある液晶カラーテレビや液晶ビデオカメラ、カメラ付き携帯電話等が生み出されていった。シャープは液晶テレビのキーとなる部品である液晶の製造を自らが行うことで、テクノロジードリブンの差別化効果（CG）の取り込みや、亀山第1，第2工場への積極的、大規模な投資による規模の経済・経験曲線効果等（CG）の取り込みを図った。また、積極的な特許取得（RM）と亀山工場等に見られる製造技術等のブラックボックス化（RM）も含めた知的財産戦略<sup>8</sup>を展開し、無形資産の流出防止を図った。

キャノンにおいても、バブルジェット技術やデジタル画像技術、光学技術等の独自技術（IA）を基盤技術として各種製品開発に使い回して優位性の高いプリンターやデジタルカメラといった差別化製品（VP・CG）を生み出した<sup>9</sup>。また、製品の多様化や製品ライフサイクルの短縮化への対応で高い生産性（CG）を発揮するキャノンのセル生産方式（IA）も当社の重要な資源・能力である。さらに、特許件数の多さに象徴されるように知的財産戦略（RM）を強力に推し進めつつ、製造技術のブラックボックス化（RM）も図った。

両社に共通しているのは、事業展開していく上でコアとなる技術（IA）を持ち、それらを盛り込んだキーデバイスを内製化し（CG：自社のビジネスシステムに取り込み）、技術を蓄積・発展させ、差別化製品（VP・CG）への応用を図る一方、内製化でこそ可能になるコスト削減（CG）を推進し、激しい価格競争に耐える体質を確保したことである。また、独自技術などの特許取得（RM）やブラックボックス化（RM）によりこれら無形資産の流出防止を併せて図ったことである。

VRIC マップの論理は、この VRICCED モデルの中核となる4つの要素である価値提案（Value Proposition）、リスクマネジメント（Risk Management）、無形資産（Intangible Assets）、キャッシュ・ジェネレーター（Cash Generator）によってビジネスデザインの基本となるマップを描くものである。

## 第2節 VRIC マップの基本4要素

ビジネスデザインの中核となる要素については種々の考えがある（Johnson, Christensen and Kagermann, 2008; Osterwalder and Pigneur, 2010など）。必要十分な要素への絞り込みと整合的な可視化の実現の観点から、筆者は価値提案（Value Proposition）、キャッシュ・ジェネ

<sup>8</sup> シャープ株式会社，前掲書，p. 16.

<sup>9</sup> 日本経済新聞社編（2004）『キャノン式 高収益を生み出す和魂洋才経営』日本経済新聞社，p. 112.

レーター (Cash Generator), 無形資産 (Intangible Assets for key processes), リスクマネジメント (Risk Management) の4つの要素によってビジネスデザインの基本となるマップを描くことが可能であると考え (e.g., 藤原, 2008, 2011, 2013)。VRICマップは, これら4つの要素間の因果対応 (因果関係) を矢印で表すものである。ベースとなっているVRICマップの原型および, 具体的なVRICマップの2つのタイプについては後述する。まとめると, どのような価値提案を行い, どのようにキャッシュ/利益を生み出していくのか, それらはどんな無形資産にもとづき行われ, これらに関わるリスクをどのようにマネジメントしていくかの問いに答えることが, ビジネスデザインの基本マップとなる。

## 1. 価値提案 (VP: バリュー・プロポジション) の内容

価値提案 (バリュー・プロポジション: Value Proposition)<sup>10</sup>は, 第1義的に, 顧客への価値提案である。これは全ての前提となるものであり, 企業の存在価値/理由そのものである。顧客に価値を提供しない企業は存続しえない。価値提案は最終的には, 実現された顧客価値である。中身を簡単な式で表すと以下の通りである。

$$\text{Customer Delivered Value} = \text{Perceived Customer Benefits} - \text{Perceived Customer Costs} \quad ^{11}$$

多くの場合は,  $\text{Customer Value} = \text{Customer Benefits} - \text{Customer Costs}$  と表記されるが, ここでは正確を期すため, 上記の式をあげている。すなわち“Perceived”, としたのは, ベネフィットにしても, コストにしても, 絶対的尺度のものではなく, 顧客の認識・理解に基づく評価であるからである。たとえば, monetary cost (金銭的コスト=価格) にしても, 金額として絶対的なものでも実際には, 対象となる製品・サービスに対する顧客のニーズや資金的な状況によって, 顧客が認識する重さは異なる。さらに, この認識は, 競合他社の価値提案との競争の枠組みの中で, 相対的に認識・評価されるのである。顧客が価値を決める方法は, 製品・市場つまり顧客セグメントによって異なる。したがって, 価値提案は誰に対してどのような価値を提案するかが重要であり, 誰に対してかを明確にする必要がある。

---

<sup>10</sup> 日本語としては「価値提案」ではなく「価値提供」の方がしっくりくる場合も多いが, Kaplan and Norton の『戦略マップ』の日本語訳に見られるように, 「価値提案」が和訳の定説になっているようなので, ここでも「価値提案」としている。

<sup>11</sup> Kotler (1997) *Marketing Management, 9th ed.*, Prentice-Hall, pp. 38-39 では,  $\text{Customer delivered value} = \text{Total customer value} - \text{Total customer cost}$  としている。

## 2. キャッシュ・ジェネレーター（CG）の内容

キャッシュ・ジェネレーター（Cash Generator）は、キャッシュ／利益を生み出す仕組みである。企業が存続し、発展していくためには、キャッシュ／利益を生み出していかねなければならない。企業は社内のいわゆるビジネスシステムのどこかに利益の源泉を持たなければならない。ビジネスシステムのうち、設計／開発・調達・製造／生産・マーケティング・流通・販売・保守／サービスのどこで活動し（どこを自社が担当し）、どこに利益の源泉を求めるかである。なお、キャッシュ・ジェネレーターの詳細については、本章第3節で説明する。

## 3. 無形資産（IA）の位置づけ

無形資産（Intangible Assets for key processes）は、価値提案やキャッシュ・ジェネレーターを実現するカギとなるプロセスための資源であり、競争優位の源泉であると同時に、過去、現在、未来のビジネスデザインをリンクする重要な要素でもある。無形資産は、企業価値の大半を占めるようになってきているといわれている。ブルッキング研究所によれば、1989年における有形資産で説明される企業価値のウェイトは30%で、一方の無形資産は70%を占めている<sup>12</sup>。また、Kaplan and Norton（2004）によれば、2002年には、企業価値の75%は無形資産が占めている<sup>13</sup>。

伊丹（2003）は、情報的な経営資源を見えざる資産<sup>14</sup>（無形資産）とし、これを競争優位の源泉および企業成長のキーと位置づけた。伊丹（2003）は、見えざる資産（無形資産）が重要な理由として、①競争優位の源泉として、②変化対応力の源泉として、③事業活動が生み出すものとして、をあげている。第3の理由がビジネスデザイン上、特に重要である。なぜなら、事業活動を通して、見えざる資産に一層磨きがかかること、加えて見えざる資産は現在利用されると同時に将来への蓄積という二面性を持つからである。後者は、事業活動が無形資産の将来の蓄積を規定する一面があることを意味している。また、見えざる資産が、競争優位の源泉になりやすい理由として、この資産が持つ3つの性質、すなわち①カネを出しても買えないことが多い（自分でつくるしかない）、②つくるのに時間がかかる、③複数の製品や分野で同時多重利用ができること、をあげている。ただし、ここ

<sup>12</sup> 伊丹・伊藤他（2002）『一橋大学ビジネススクール 知的武装講座』プレジデント社、p. 117.

<sup>13</sup> Kaplan and Norton（2004）*Strategy Maps*, Harvard Business School Press, p. 4（櫻井通晴ほか監訳（2005）『戦略マップ』ランダムハウス講談社）。

<sup>14</sup> 伊丹（2003）『経営戦略の論理（第3版）』日本経済新聞社、pp. 236-247.

ではプラスの側面だけを取りあげているが、実際にはマイナスの側面、すなわち逆に競争劣位の源泉になる可能性もあることに留意が必要である。例えば、環境の変化等により Core Competencies が Core Rigidities（コアの硬直性）に転化するケースである。

VRICED モデルでは、同様に無形資産が競争優位の源泉であると同時に、ビジネスデザインを時系列につなぐリンク・キー（リンクする重要な要素）であると考えられる。このリンク・キーの内容は、企業成長や事業展開に利用される優位性の高い独自技術やブランド等の無形資産である。

#### 4. リスクマネジメント（RM）の内容

4番目のリスクマネジメント（Risk Management）はリスクすなわち、企業が意図したキャッシュフローの実現を妨げる不確実性（キャッシュフローのばらつき）を制御しようとするものである。リスクのどの側面を対象とするかにより、リスクマネジメントは2つに分けることができる。第1は、リスクのダウンサイド側つまり損失発生面を対象とするものである。信用リスクやシステムリスクの管理、災害等の危機管理はこのタイプの典型的な例である。ここでの目的は損失リスクの最適化である。第2は、リスクのアップサイド側つまり収益発生面に焦点を当て、損失面のリスクをマネジメントしながら、積極的にリスクをとって収益をあげようとするものである。なお、リアル・オプションの考え方<sup>15</sup>も、ダウンサイドのリスクを抑えながらアップサイドのチャンスを見逃さないようにしようとするという点では、第2のリスクマネジメントといえる。いずれにしても、企業の存続（継続）に不可欠な要素である。

まとめると、VRICマップのフレームで考えるビジネスデザインの定義は、「企業のIAを活用し、VPを含めたそのユニークなポジションを構築し、リスクをマネジメントし（RM）、結果としてキャッシュ／利益を生み出していく（CG）デザイン」である。

#### 5. VRICマップの4つの要素の必要十分性

VP、IA、CGおよびRMの基本的な対応関係は、図3-2 VRICマップ Type 0（原型）のように考えられる。顧客価値の創造と企業にとっての価値（キャッシュ／利益）配分・獲

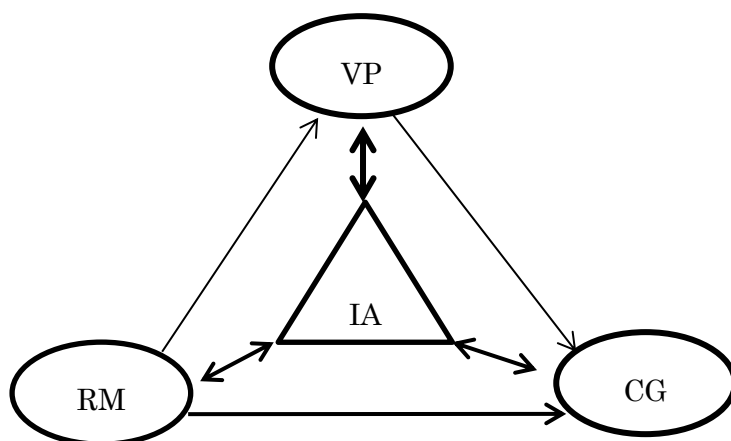
---

<sup>15</sup> リアル・オプションの考え方については、入山（2015）「世界標準の経営理論 第12回リアル・オプション理論 「不確実性を恐れない」状況は、みずからの手でつくり出せる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年8月、pp. 124-135に、経営学の観点からわかりやすく解説してある。



得が企業の本質の1つであるから、まずVPがビジネスデザインの第1の必須要素であることには、誰も異論はないであろう。またVPはポジショニング・アプローチにおける重要なポジショニングである。

第2にこのVPを実現し、競争優位につなげていくには、VPのベースとなる無形資産が必要である（IAからVPへの矢印）。これはまた、資源アプローチにおける持続的な競争優位を実現するための必要な資産（リソース）である。さらにVPを実行することにより関連するIA、特に情動的資産（ノウハウや知識等）が蓄積され、IAに一層磨きがかかってくる（VPからIAへの矢印）。この相互関係は、持続的な競争優位を確保する上で特に重要である（VP・IA間の太い双方向矢印）。



出所：筆者作成

図3-2 VRICマップ Type0 (原型)

第3に、上述の企業の本質にあるように、企業にとっての価値（キャッシュ／利益）配分・獲得を行うのがCGである。当然であるが、VPが売上、キャッシュ／利益を生み出す源泉となる（VPからCGへの矢印）。また、いくら優れた価値を提供しても、企業が存続し成長していくためには、さらにより高いVPを実現していくことが必要であり、そのためにはキャッシュ／利益が不可欠である。またVPとIAの関係と同様にCGのベースとなる無形資産が必要である（IAからCGへの矢印）。さらにCGに関連するIA、特に情動的資産（ノウハウや知識等）が蓄積され、IAに一層磨きがかかってくる（CGからIAへの矢印）。

第4に、すべてのリターンにはリスクがある。期待するキャッシュフローの実現およびその前提となるVPの実現をさまたげる種々の要素や不確実性、つまりリスクが存在する。

したがって、それらのリスクをマネジメントするリスクマネジメントが必要である。またVPとIA・CGの関係と同様にRMのベースとなる無形資産が必要である(IAからRMへの矢印)。さらにRMを実行することにより関連するIA、特に情動的資産(ノウハウや知識等)が蓄積され、IAに一層磨きがかかってくる(RMからIAへの矢印)可能性がある。ここでは、特にVP・CGのベースとなるIAの維持のためのRMが重要である。またIAを介するのではなくVP・CGへの直接のRMの可能性もある(RMからVP・CGへの矢印)。例えば、RMからVPについては、ブランドイメージの一貫性の確保のためのRMが考えられる。特にCGを維持するためのRM(RMからCGへの矢印)が重要になる場合がある。例えば、仕入れ型小売に対しSPA(製造小売業)は、製造を統合することでリスクをとってリターンを上げることを意図したビジネスであるが、ここでのRMは、まさにCGに対するRMである。

これら4つの基本要素がそろって初めてビジネスデザインの基本が成り立つことになる。

VRICマップには、次の制約条件を設けている。これらの制約条件下の範囲内であれば、4要素で必要十分であるといえる。第1に、財務分析と同様、5年程度の時間軸で考えている。財務分析の場合は、5年間の財務指標が良好であれば、たまたま運よく業績が良いのではなく、戦略がきちっと機能している、すなわち戦略ロジックがあると考えられる。一方、5年を超える長期になると環境が変化し、適切な戦略自体も変わってしまう可能性が大きいので、VRICマップが可視化する戦略ロジックは、5年の時間軸で考えている。実際、多くの企業の中長期計画も3年から5年のスパンである。時間を限ることで、競争空間(CS)やドメインは、所与として検討要素からはずすことができる。この意味で、VRICマップの制約としては、一定時点の戦略ロジック可視化のツールであって動的なものではないことがある。

第2に、戦略の実行面の仕組みである具現化も、マップの対象を戦略ロジックとすることで、スコープから外している。これらが、VRICEDモデルからVRICマップへの進化の過程である。

第3に、VRICマップは、あくまで事業戦略が対象であるので、事業環境のうち、多角経営への拡大戦略などの全社(企業)戦略は、スコープ外である。

また、コスト対ベネフィットの観点からも、これらの4要素が最適のポイントと考えられる。すなわち、さらに別の要素を加えてモデルを複雑化することはできるが、それにはコストが伴う。コストとは、①他の要素を考える手間、②要素が増えることによって焦点がぼやけてくること、③人が一度に直感的に理解できる要素としては4から5程度が限界と

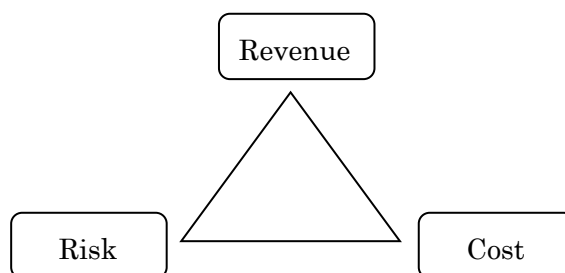
考えられ、それを超えると思考が煩雑になること、である。一方、ベネフィットとしては、①説明力が増すこと、②事業環境の要素を加えれば、より動的にとらえられ、長期のスパンで考えられること、があるが、これらのコスト対ベネフィットを考えた場合も、戦略ロジックを可視化する上で、この4つの基本要素が最適のポイントであり、必要十分であると筆者は考える。

戦略と同様に、モデルの構成要素には捨象（本質以外のものは捨てる）と集中（本質に集中する）ことが肝要と考える。

次に先行研究の概念あるいはモデルで、取り込んでいない、もしくは明確に取り込んでいないRMについて、その必要性について以下に追加説明する。

ビジネスにおいて何かを得ようとすれば、図 3-3 の「RRC のトライアングル」は最低限考えなければならないし、その呪縛から逃れる術はない。ここで RRC とは、Revenue（収益・売上）、Risk（リスク、不確実性）、Cost（コスト）である。企業はリスクを取ってコストを払ってこそ収益・売上あげることができ、その結果、利益（収益・売上－コスト）を得ることができる。つまり、戦略を策定・実行するうえで、RRC は必ず考えなければならない要素であり、それを最小限の構成要素で取り込んだのが、VRIC マップである。VP が Revenue に、CG が Revenue と Cost に、RM が Risk に対応し、IA は VP、CG、RM のベースにあるものである。

VRIC マップは絶対に切り捨てることのできない要素のみで構成している。大競争時代で不確実性の高い現代においてリスクを考えること、すなわちリスクマネジメントを行うことは、より重要となっている。ビジネスで成功するためには、失敗しないことが前提であり、そのためには、いくつもの落とし穴を避けていかなければ、つまり、特定の戦略に係るリスクマネジメントを行わなければ、成功というゴールに行きつくことはおぼつかない。



出所：筆者作成

図 3-3 RRC のトライアングル

なお、論理的な説明ではないが、これらの基本要素の発想については、筆者のキャリアが影響している。古くは、現場の管理者であったテイラーの科学的管理法や経営者であったファヨールの管理過程論の内容がそれぞれのキャリアに大きく影響されたようにである。まず、CGにおけるキャッシュへのこだわりは、筆者のMBAと銀行員のキャリアに影響されている。MBAではファイナンスの授業で企業価値とは、企業が将来生み出すキャッシュフローの現在価値であることを叩き込まれた。銀行実務では、企業が倒産する時は、単に赤字であるからではなく、払うべきものが払えなくなった時（中小企業の手形不渡りや大企業の社債償還の不履行など）であることを痛感した。また融資判断業務では、単なる利益水準ではなく返済能力の有無が第1に大切である。返済能力とは、現金生成能力すなわちCGでもある。

RMについては、筆者のリスクマネジメントに関わるキャリアが影響している。銀行では最後に、IT部門のリスクマネジメントに関わった。その後転職したのは、ITリスクマネジメントのコンサルティング会社であった。

成功している企業の戦略ロジックは、もちろんロジックであるから論理的ではあるが、そこに至った経緯には、経路依存性があるように、VRICマップにも以上のような経路依存性が存在している。

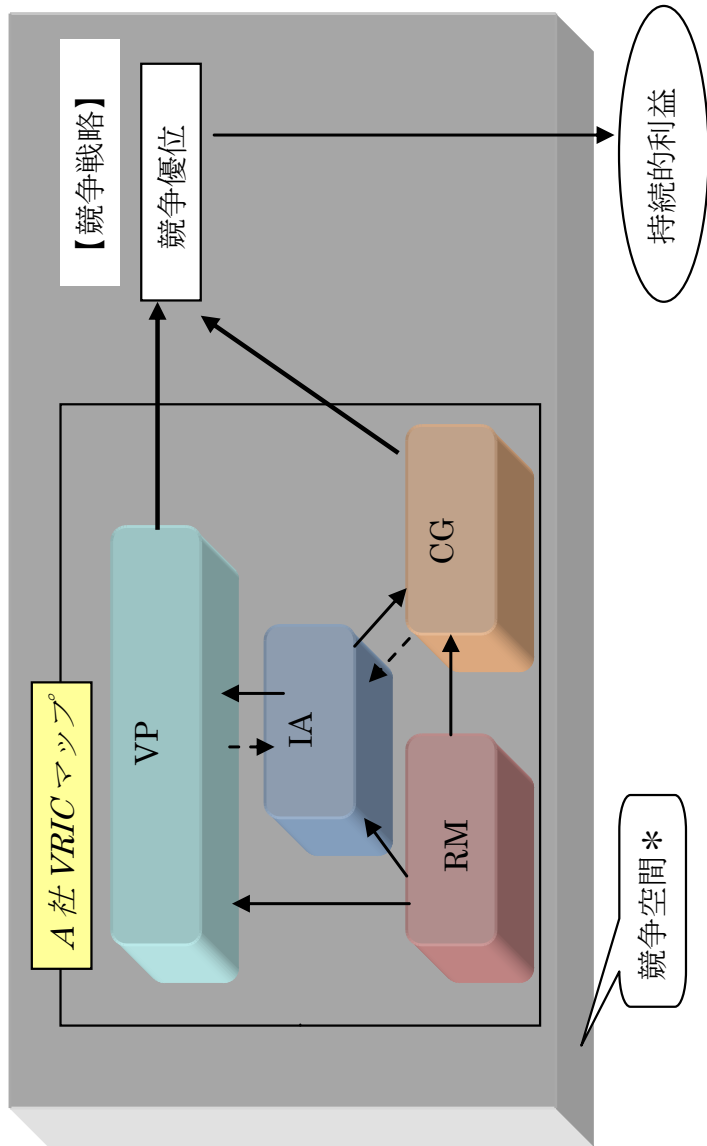
## 6. 具体的なVRICマップの2つのタイプ

VRICマップには、他社との比較を容易にする等のために、あくまでカテゴリー間の因果対応だけ示したType Iの基本形（図3-4）と、複雑にはなるがロジックを追いやすくするために個別要素間の因果対応を示したType IIのフロー型（図3-5）の2種類のフレーム<sup>16</sup>を用意した。

ここでVPは顧客の視点（Customer Perspective）に立ったものであり、IA、CG、RMは企業の視点（Company Perspective）に立ったものである。図3-4における「副次的な因果対応」とは、VP、CGそれぞれを実行することで、関連するIA、特に情動的資産（ノウハウや知識等）が蓄積され、IAに一層磨きがかかることを意味している。

---

<sup>16</sup> 業界全体をみると、Type I・Type IIの2種類のフレーム（図3-4および図3-5）の同一競争空間の上に、A社のVRICマップの他に、競合他社のVRICマップが載っていることをイメージすることができる。



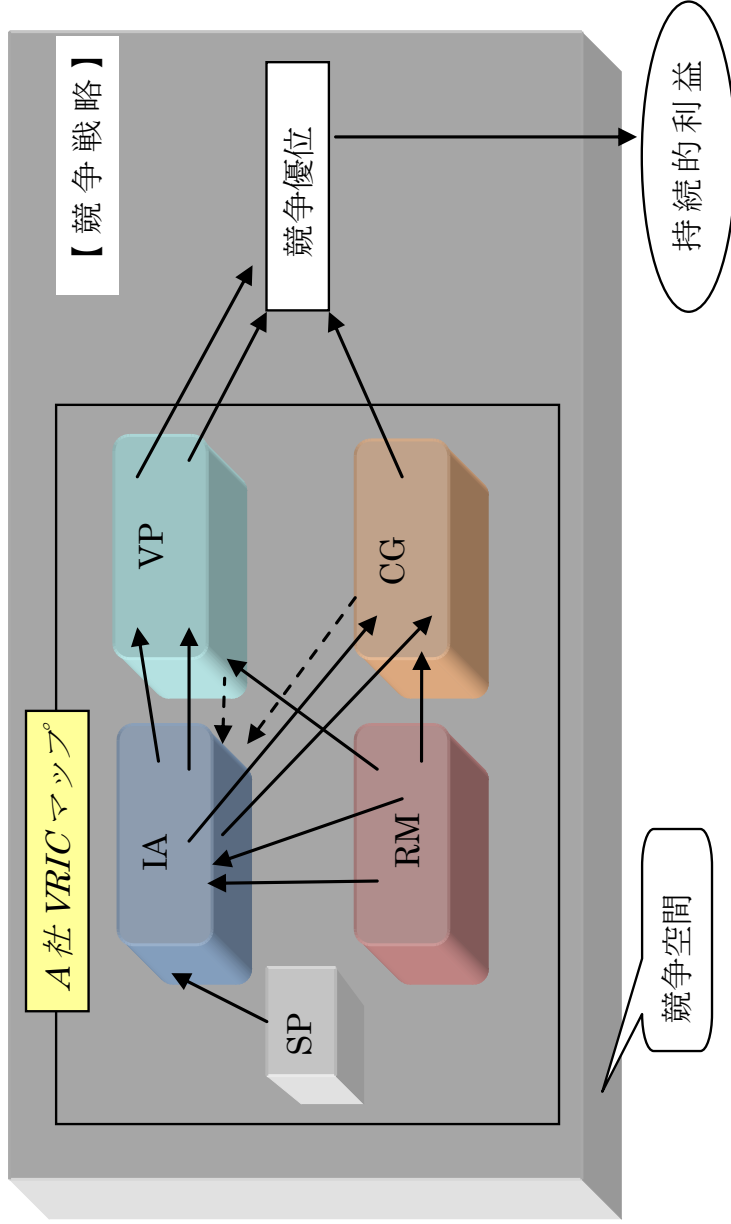
\*ここで競争空間は、VP, IA, CG, RMに影響を与える要素の集合空間とする。

→ : 主要な因果対応 (但し, VP→CG は要素が重複す  
VRIC マップには記載しない)

---> : 副次的な因果対応

出所：藤原 (2011) を修正

図 3-4 VRIC マップ Type I (基本形) の概念図



ここではSP: 戦略的ポジショニングとは、VRICマップの起点となるポジショニングとする。

出所：藤原（2011）を修正

図 3-5 VRIC マップ Type II（フロー型）の概念図

### 第3節 キャッシュ・ジェネレーターの定義

#### 1. 基本的な利益式の考え方

基本的な利益式の考え方は次の通りである。

$$\text{利益} = (\text{単価} - \text{単位コスト}) \times \text{販売量}$$

ここで、直接的にはVPは売上（単価×販売量）に関係し、CGは利益式のすべての要素に関係する。この式から、販売量を除けば（製品1単位の利益の観点からは）、競争環境の下で利益向上のためには、価格をあげる（機能・品質向上等の差別化優位）か、単位コストを下げる（コスト優位）か、あるいは両方かのどちらかである。また、競争優位とは競争の圧力に負けることなく利益を得る企業の力と考えられるので（浅羽・牛島，2010）、このことは競争優位の源泉は上述の差別化優位とコスト優位であることを意味している。

#### 2. 利益、WTP および競争優位

本節では、利益、顧客の支払い意欲（WTP：Willing To Pay）および競争優位について考察する。WTPは、製品やサービスに対して顧客が支払ってもよいと考える上限の価格のことである（Brandenburger and Stuart,1996）。つまり、製品やサービスに対する顧客にとっての魅力度を金額で表したものである。またVPは顧客の視点に立ったものであり、結果としての顧客価値（CV: Customer Value）である。なぜなら戦略ロジックの観点からは、VPは正確には顧客ベネフィットの提案ではなく顧客価値の提案であるからである<sup>17</sup>。一方、CGはあくまで企業側の視点から見たキャッシュ／利益を生み出す仕組みである。

ここで、Pを単価（Price）、Cを製品1単位当たりの費用〈含む販管費〉（Cost）とすると、以下のように言える。

##### ① 顧客の視点

戦略ロジックの観点からは、VPは実現された顧客価値（CV: Customer Value）である。

またCV（Customer Value）＝WTP－Pとなる（川上，2011）。CVは顧客が製品を選ぶ

---

<sup>17</sup> 顧客が特定の製品・サービスを選択する基準は、あくまで顧客価値であって単なる顧客ベネフィットではない。川上（2011）もビジネスモデルの観点から、同様なVPの考え方をとっている。なお、Kotler and Keller（2006）では、VPを企業が約束する顧客ベネフィットの集合ととらえているが、上記の通り、筆者はその立場をとらない。VPをこのようにベネフィットの提案ととらえる傾向があるので、本節では、VPとCVおよびWTPをあげてその関係を明示した。

基準であり、最大の CV を持つ製品を選択することになる。

## ② 企業の視点

マージン（製品 1 単位当たりの利益） $=P-C$  であり、競争優位は競合他社を上回る  $WTP-C$  となる。なぜなら、ぎりぎりの利益の下限は  $P=C$  であるからである。すなわち、最大限の  $CV=WTP-C$  となる。なお、ここでは利益の総額ではなく製品 1 単位の利益に注目している。

## ③ 結論

VP つまり  $CV (=WTP-P)$  が競合他社より大きいから顧客に選ばれることになる。実際に利益になるかどうかはマージン  $(=P-C)$  により決まる。結局、競争優位は、 $WTP-C$  によって決まるので  $WTP$  を大きくするか（差別化優位）、 $C$  を小さくするか（コスト優位）あるいは両方の達成が、競争優位の源泉になる。これは、上記 1 で述べた競争優位は差別化優位とコスト優位のどちらかあるいは両方の達成という結論と同一である。

## 3. キャッシュ・ジェネレーター（CG）の具体的内容

### 1) CG の 3 次元定義

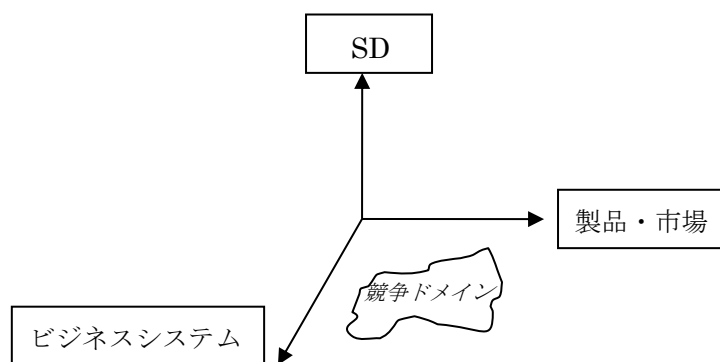
伊丹・加護野（2003）は、競争戦略を次の 3 つの選択を中心とする事業活動の設計図であるとしている。すなわち①製品・市場セグメントの選択、②どのような差別化をするかの選択、および③ビジネスシステムの選択である。このうち①と③が構造的選択としてその組み合わせを「競争ドメイン」と呼んでいる。製品・市場セグメントの選択は、誰に何を売るのかという最も基本的な決定であり、ビジネスシステムの広がり、何を自社が行う業務とするのかの基本的な決定である。

キャッシュ／利益を生み出す仕組である CG の観点からみれば、競争ドメインは、「誰に何を売るのか、その際自社は何の活動を行うのか」という、キャッシュ／利益を生み出す仕組の中のベースとなるものである。一方、差別化をコスト優位等も含めた広い意味でとらえるなら、上記②の選択は、CG の観点からは、キャッシュ／利益を生み出すためにどのような差別化を行うのかととらえることができる。これらを、具体的に整理すると次のようになる。



企業は、対象とする製品・市場セグメントと実際に業務活動を行うビジネスシステムを持っている。企業は事業内に複数の製品・市場セグメントを持つ場合は、利益の源泉となる製品・市場セグメントを持たなければならない。これに加えて、企業は社内のいわゆるビジネスシステムあるいはバリュー・チェーンのどこかに利益の源泉を持たなければならない。つまり、ビジネスシステムの段階である設計／開発・調達・製造／生産・マーケティング・流通・販売・保守／サービスのどこで活動し（どこを自社が担当し）、どこに利益の源泉を求めるかである。ここまでが競争ドメインという面の選択となる。さらにこの面に対して、利益の源泉となる広い意味での差別化を行わなければならない。これを CG の Engine（駆動部）ともいふべき“Strategic Drivers”（戦略形成要因、以下 SD という）とし、それらには、規模の経済や範囲の経済、経験曲線効果などがある（藤原，2008）。なお、SD（戦略形成要因）は筆者の造語である。

以上をまとめて CG を定義すると、製品・市場セグメント、ビジネスシステムの段階および SD との組み合わせとなる（図 3-6 参照）。いわば競争戦略をキャッシュ／利益を生み出す仕組の観点からとらえたものが CG である。



出所：藤原（2008）を修正

図 3-6 キャッシュ・ジェネレーター の 3次元定義

例えば、衣料小売業のしまむらの CG は、①製品・市場は、主婦を中心としたファミリー向けデイリーファッション衣料、②ビジネスシステムは、完全買取集荷型小売り、自前のロジスティクスなど、③SD は、非常に低い販管理費率、完全買取制による安値仕入、店舗間移動による低い値下げ率、規模の経済である（藤原，2014）。ユニクロの CG は、①

製品・市場は男女・年齢を問わないベーシックカジュアル衣料, ②ビジネスシステムは SPA (製造小売業) であり, さらに委託先工場の品質管理・生産管理への関与・指導, 東レとの提携による高機能衣料開発まで行う, ③SD は, 高機能・高品質による製品差別化, 規模の経済等である (石原・武村, 2008 ; 藤原, 2011)。

製品・市場セグメントの軸については, 企業の収益性を売上高営業利益率で考えると, 利益の源泉 (利益貢献度が大きい) となる製品・市場セグメントは, 図 3-7 の白抜き部分である。

また各製品・市場セグメントの利益貢献度は, それぞれの売上高営業利益率×売上構成比÷事業全体の売上高営業利益率となり, 事業全体の売上高営業利益率は, それぞれの売上高営業利益率×売上構成比の合計, つまり各製品・市場セグメントの売上高営業利益率を加重平均したものとなる。

すなわちここで,

各製品・市場セグメントの売上高営業利益率 (ROS) :  $R_k$

各製品・市場セグメントの売上構成比率 :  $S_k$

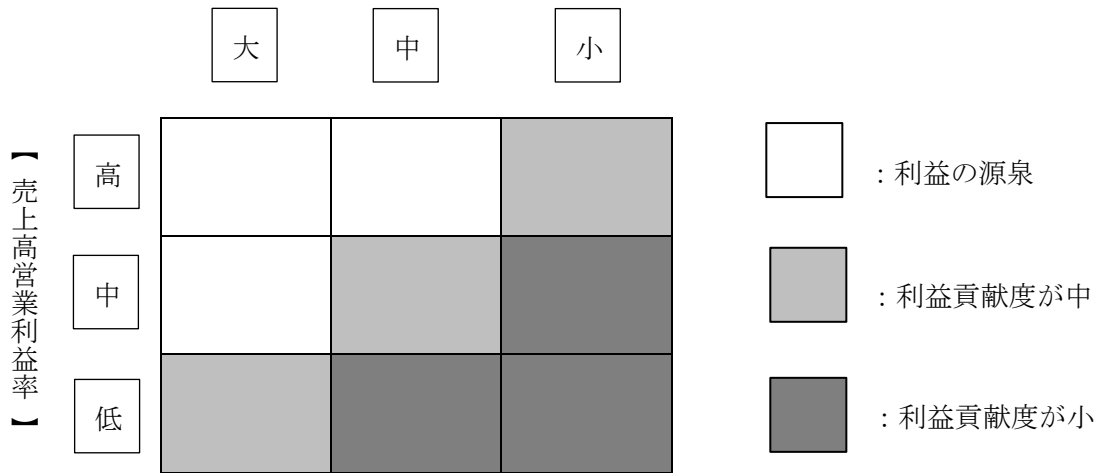
各製品・市場セグメントの利益貢献度 :  $C_k$                       とすると

$$\text{全体の ROS} = \sum_{k=1}^n R_k S_k$$

$$C_k = \frac{R_k S_k}{\sum_{k=1}^n R_k S_k}$$

となる。

【 売上構成比 】



出所：筆者作成

図 3-7 製品・市場セグメントの利益貢献度

一方、ビジネスシステムにおける利益の源泉については、例えば技術による製品差別化であれば、研究・開発であるし、原材料等の大量仕入れによる仕入れ値の低下であれば、調達、強力なブランドにあればマーケティングとなる。

なお実際の VRIC マップの CG のカテゴリーには、この 3次元のうち最も重要である SD に絞り込んで簡潔に記載している。

2) SD (戦略形成要因) の内容

SD の内容は、差別化優位、コスト優位、課金方法 (誰から何にどのように支払いを受けるか) の 3 カテゴリーおよび間接的な SD から構成される。

① 差別化優位のドライバー

差別化優位のドライバーは主に製品差別化の要因である。浅羽・牛島 (2010) は差別化優位のドライバー (自社の製品・サービスに対する顧客の WTP を競合他社より高めることに貢献しうる要因) として以下の事項をあげている。

- ・製品の特性
- ・顧客心理 (ブランド等)
- ・活動の特性 (販売・配送の体制, 取引条件)

- ・補完的な製品・サービス（周辺機器やソフトの充実，顧客サポート）

## ② コスト優位のドライバー（コスト・ドライバー）

以下の主なコスト優位のドライバー（コスト・ドライバー：事業活動の費用を大きく左右する要因）の項目は，浅羽・牛島（2010）があげている事項に「スピードの経済」を加えたものである。

- ・規模の経済
- ・経験曲線効果
- ・範囲の経済
- ・スピードの経済
- ・高い稼働率
- ・独自の技術，バリュー・チェーン
- ・サプライヤーとの関係 など

## ③ 課金方法（誰から何にどのように支払いを受けるか）

川上（2011）は，利益創出の体系的意思決定として，①誰から利益を得るのか，②何が利益のカギになるのか（バリュー・ドライバーとキャッシュ・マシン），③どのように利益を得るのか（一時的か継続的か）をあげている。ここで，バリュー・ドライバーとは，顧客に価値を伝道するための製品・サービスのことであり，顧客に価値を伝道するための製品・サービスのことであり，多くの利益を獲得する製品・サービスのことであり，カミソリ事業を例にとれば，バリュー・ドライバーはカミソリ本体であり，キャッシュ・マシンはカミソリの替え刃である。

これはいわば，課金方法（誰から何にどのように支払いを受けるか）であり，上記①，②とは次元が違うものである。

## ④ 間接的な SD

加藤（2014）は，事業の収益性を基本的に左右するのは取引先にとっての自社の必要性和代替性であるとし，その必要性和代替性に影響を及ぼす主たる要因として製品差別化，参入障壁，スイッチング・コスト，ネットワークの外部性の4つをあげている。このうち1番目の製品差別化は，既述の差別化優位のドライバーとしてあげてきたが，他の3つは，上記の直接的なSDの他に利益に大きく影響するSDであるところのいわば間接的なSDの

代表的なものである。すなわち間接的な SD として①参入障壁, ②スイッチング・コスト, ③ネットワークの外部性があげられる。

#### 第4節 VRIC マップの作成の容易性

VRIC マップが戦略ロジック可視化のための実際的に有効なツールであるためには、その作成がそれほど困難ではなく、ある程度容易である必要がある。作成が困難であれば、競争下、早い意思決定を迫られる経営者等には有用なツールにならない。そこで、次に VRIC マップの作成の容易性を示すため、作成過程について述べる。作成過程が再現可能であれば、作成が容易であるといえる。VRIC マップの作成過程は、以下の通りである（詳細は付録参照）。

- ①ステップ1：情報収集
- ②ステップ2：VRIC の4要素別のリストアップ
- ③ステップ3：リストの整理・まとめ
- ④ステップ4：VRIC マップ Type I へのマッピング
- ⑤ステップ5：VRIC マップ Type II へのマッピング

概略は、①では情報・データを収集し、②では①で収集した情報やデータに基づいて VP, RM, CG, IA の4要素別のリストアップとそれに基づく4要素に関するアイデアを抽出し、③でそれらを整理し、④で Type I にマッピングしながらさらに重要度の高い項目に絞り込む、あるいは複数項目を1つにまとめるといった整理を行う、⑤で Type II にマッピングしながら要素間の対応関係等の適切さのチェックを行い、必要に応じ④と⑤を繰り返す、マップを完成させていくことになる。

VRIC マップ作成時に注意すべき点として、グローバルベースで活動している事業を対象とする場合、「競争空間」の設定をどうするかである。すなわち、限定的な特定の国内市場か、それとも国際市場を含むのかを検討・決定し、それを明確にしておく必要がある。

また重要なポイントは、④および⑤のステップで重層構造等を考える上で、「現象」という視点である。複数の要素が絡み合っているあるいはセットになって、ひとつの要素のように見えるもの、つまり「現象」を引き起こしているのではないかと考えることが、重層構造等を解き明かす重要な切り口となることがあるからである。

上記の①～③のステップは、かなり機械的に実行できる。しかし、④および⑤のステッ

プ、特に⑤のステップでは、作成者の経験やセンスに一部依存する部分がある。経営に経験やセンスが必要なように、マップを描く、つまり戦略ロジックの核心をマッピングするにはそれ相応の経験やセンスが最終的に必要であろう。誤解を恐れずに言えば、著名な画家が、それぞれのやり方でものの本質・核心を抉り出して名画といわれるものを描くような一面がある。ただし、画家と異なり研究者・実務家にとっては、名画を描くことが必要なのではなく、それ相応のマップが描けることがまず重要である。経験・訓練等を積み、それ相応の絵が描けるように、それ相応にマップが描けるようになるはずである。描くこと自体が目的ではなく、研究者は描くことで戦略ロジックを明らかにすることであり、実務家はそのうえで、それらをわが社のビジネスいかにすべきかに反映していくことが、それぞれの目的であるはずである。

結論として、マップの作成過程は再現可能であり、当マップの意義の1つである戦略ロジックを見るあるいは見えるようにする概念レンズ<sup>18</sup>として重要な「可視化の試み」の証左となるものである。

まとめると、このようにマップの作成過程はブラックボックスではなく、一定の手順を踏む再現可能なものであり、したがって経営に関わる経験・知識に応じてマップは相応に作成できるものである。つまり、一部の者しか作成できない特殊なものではなく、この手順を踏めば、経営に関わる経験・知識あるいは、ある程度の訓練を前提にして、それらに応じて誰でもマップは相応に作成できるものである（作成の容易性）。「それらに応じて」を言い換えると、マップ作成の実践を通じて、作成者の論理的思考の洗練度がマップに映し出されるという性質あるいは現実的な意義をマップは持っているといえる。

#### 付録：VRIC マップの作成手順の例（筆者作成）

筆者の VRIC マップの作成手順を以下に示す。

##### ① ステップ1：情報収集

分析対象企業の情報収集を行う。情報収集を行う前提として、上述の通り、グローバルベースで活動している事業を対象とする場合、国内市場か、それとも国際市場も含む

---

<sup>18</sup> VRIC マップは、戦略ロジックを見るあるいは見えるようにする「精度の高い（よく見える）かつ扱いやすい概念レンズ」を目指している。「可視化の試み」（観察者が作成することの容易性および第三者が理解することの容易性）は、当マップが「扱いやすい概念レンズ」であるための条件であり、さらに「精度の高い」ものとするためには表 5-1 に示した「個別要素の対応と階層性」、「比較性」および「RM」が必要となる。すなわち、これらの特徴がそろっている可能性が高いからこそ、VRIC マップは「精度の高いかつ扱いやすい概念レンズ」として有効であると筆者は考えている。

のかという「競争空間」の設定を行い、明確にしておく。

情報収集の方法としては、例えば企業に関わる文献調査、企業のホームページ記載の企業・財務情報収集、可能であれば企業の現場の視察（小売りなら店舗や売り場、また製造業であれば工場など）や企業関係者へのインタビュー等がある。

## ② ステップ2：VRICの4要素別のリストアップ

収集した情報をVP、CG、IA、RMの4つの要素カテゴリーに分けてリストアップする。まずは重複等のこまかいところは気にせず、一通りリストアップする。

## ③ ステップ3：リストの整理・まとめ

次に、カテゴリー内の重複、カテゴリー間の重複を整理するとともに、いくつかの主要要素（キーワード）にまとめていく。VRICマップの各カテゴリーごとに上限約5要素までにまとめる、あるいは最重要なものに絞り込む。

## ④ ステップ4：VRICマップType Iへのマッピング

まとめたあるいは絞り込んだ要素をType Iにマッピングしていく。通常この段階では要素数が多いので、できればここでマップ全体を見て、さらに要素のまとめ・絞り込みを行う。

## ⑤ ステップ5：VRICマップType IIへのマッピング

④でマッピングした各要素をType IIにマッピングし、各要素の因果対応関係を矢印で表示すると併せ、重層構造等も線で表示する。ここで、構成しているのかあるいはあいまって現象として実現しているのかを実線で表示、要素の背景となっているものは破線で表示する。これらの因果対応関係や重層構造等が重複していたり、うまく表示できないものは見直す。つまり、Type IIにマッピングすることで対応関係等が適切なものかをチェックし、対応関係等が適切になるよう各要素を見直しType Iに見直した要素で再マッピングし、さらにType IIに再マッピングする。必要であればこの作業を繰り返し、適切かつわかりやすいマップに仕上げていく。なお、関係が複雑で重層構造等がわかりにくいものは、マインドマップを使って要素および要素間の関係を整理するとうまく行く場合がある。

⑥ マップ作成上の留意点

VP の事項は当然に CG における差別化優位の SD となるが，マップではすでに VP の事項として記載しており，改めて CG の事項として記載するのは 2 重記載となり，マップがわかりにくくなるため，CG には記載しない。それに伴い VP から CG への矢印も記載しないこととしている。



## 第4章 リスクマネジメントの重要性と VRIC マップ

### 第1節 はじめに

本章では、VRIC（要素）の1番の特徴であるリスクマネジメントの戦略ロジックにおける重要性について、考察を進めていく。以下では、まず経営戦略論の主要課題である企業の成功・失敗要因の探求についてのアプローチについて概観する。それから失敗要因の探求についての先行研究の問題点を明確にした上で、特定戦略のロジックにおける失敗要因の対応であるリスクマネジメントの重要性を明らかにするとともに、VRIC マップによるアプローチの有効性について検討する。

### 第2節 成功要因・失敗要因への分析アプローチ

経営戦略論の主要課題のひとつが、企業の成功・失敗要因の探求とその理論化にあることは言うまでもない。特に成功要因、つまり何故その企業は高い業績をあげているのか、共通と考えられる要因は何かが研究者の主要課題であるが、実務家にとっては、「わが社はどうすれば高い業績があげられるのか」が主要課題である。そして成功・失敗要因の構造すなわち経営戦略の核心が、戦略のロジック<sup>19</sup>つまり戦略が機能する理由である (Saloner et al., 2001 ; 沼上, 2006 ; 浅羽・牛島, 2010 ; 楠木, 2010)。実際、「経営戦略論という学問は、経営戦略に携わる人々が、よりよいロジックを持つために必要な視点を提供することを目的として発展してきた」(浅羽・牛島, 2010, p.16) のである。

一方、巷には、成功のための普遍の法則をうたうビジネス書があふれている。古くは「エクセレント・カンパニー」から「ビジョナリー・カンパニー」など多くのベストセラーが世に出ている。しかし、これだけ同様のビジネス書が売れ続けているというのは、逆説的に言うと、実は普遍の法則など見つけた人はいないからである。もしベストセラーがいうように普遍の法則が見つかっていれば、そこでベストセラーは打ち止めのはずである。Rosenzweig (2007) は、これらのビジネス書が陥る過ちをハロー効果をはじめとする9つ

---

<sup>19</sup> Saloner et al. (2001) は、戦略の構成要素のなかで最も重要なのは、企業がどのように目標を達成しようとしているかを示すロジック（論理）であるとし、内容として、どのようにこの戦略が機能するのか、この事業範囲や競争優位性がなぜ優れた企業業績につながるかという理由を戦略のロジックとし、企業がなぜ成功するのかを論理的に示すものがロジックであるとしている。また浅羽・牛島 (2010) は、経営戦略のロジックを、それを指針として活動していくことが、なぜ企業に利益をもたらすと考えられるのかという根拠とし、具体的には、①領域、②優位性、③手段・手順における具体的な選択が組み合わさったときに、自社の利益を高めると考えられる理由としている。

の「妄想」に整理し、厳しく批判している<sup>20</sup>。またここでのビジネス書には、著名な学者の著書も含まれている。長瀬（2008）も、このようなビジネス書について素朴理論などとして、因果関係を明確にしていない神話のようなものと批判している<sup>21</sup>。つまり沼上（2006）がいうようにビジネスに普遍的な法則はないが論理（うまく機能する理由）はあるのが現実である。また成功には偶然の要素が実際には大きいというのが本当であろう。

一方、研究者の経営戦略論の世界では、マクロ的な視点からは沼上（2009）によればポジショニング・アプローチや資源アプローチをはじめとする5つの経営戦略観に大別される。またミクロ的な視点からは個々の要素についての成功等との因果関係の探求が行われている。しかし、実務家の視点からは、常に「では、わが社はどうすればいいのか」が中心課題であるが、浅羽（2009）が指摘するように、残念ながら現在の戦略論は、いくつかの分析ツールを提供してはいるが、それらを使って戦略をどう策定すれば良いかについてはほとんど語っていない。これが実務家のニーズに十分応えていない現在の戦略論の限界であり、実学的戦略論のニューフロンティア<sup>22</sup>ということになる。

ここで企業の成功・失敗要因の探求についてのアプローチの全体像を整理してみる。第1に、成功要因の探求つまり、成功事例の研究が数多く、失敗事例の研究は比較的少ない。しかし、よく考えてみると、成功するためには失敗しないことが前提となる。失敗事例・要因の研究も失敗を避けることがその目的であろう。ただ失敗しないだけであれば、せいぜい業界の平均的なパフォーマンスしかあげられない。そこで、平均を上回るパフォーマンスつまり成功するための工夫、要因が必要となり、そこに注目が集まることになる。ところが、実はそう簡単ではない。環境を所与とすれば、成功要因を維持できないことが、失敗につながる、つまり失敗要因に転化することも考えられる。なぜなら多くの仕組み・システムが成功要因を前提に構築されており、成功要因が機能しなくなると悪循環がおき、一気に業績が悪化することもありえるからである。一方、成功要因とされる成功企業の共

---

<sup>20</sup> Rosenzweig（2007）は、9つの「妄想」として①ハロー効果（業績からの後づけの論理）、②相関関係と因果関係の混同、③理由は1つ、④成功例だけを取り上げる、⑤質の悪いデータによる徹底的な調査・分析、⑥永続する成功、⑦絶対的な業績（実際は業績は相対的なもの）、⑧解釈のまちがい、⑨組織の物理法則（実際は、業績は普遍的な法則に支配されていない）をあげている。

<sup>21</sup> 長瀬（2008）も、広く知られたビジネス書にも不適切な推定が見られるとし、Peters and Waterman（1982）の『エクセレント・カンパニー』、Collins and Porras（1994）の『ビジョナリー・カンパニー』、Kim and Mauborgne（2005）の『ブルーオーシャン戦略』をあげている。

<sup>22</sup> 三品（2009）は、『組織科学』（第42巻第3号）の「特集「実学的戦略論のニューフロンティア」に寄せて」の中で、戦略を実学と位置づけた場合に、現在の戦略論の兵器庫はお寒い限りと言及し、戦略論のニューフロンティアは4本の特集論文の共通点である戦略の形成プロセスという課題にあるかもしれないと指摘している。

通点は、失敗企業にもあったかもしれず、成功との因果関係は疑わしい可能性がある。いずれにしても、成功の前提は成功にたどりつけなくなるような大きな失敗をしないことであるから、成功要因だけでなく、失敗事例から考察される失敗要因や成功事例において想定される失敗につながる要因を通じて失敗しなかった要因も推察・探求する必要がある。ここで失敗しない要因とは、失敗要因の顕在化を避けるための手立てのことであり、すなわちリスクマネジメントそのものである。

ところで、アプローチの全体像を考える上では、成功要因・失敗要因（あるいは失敗しない要因）の切り口とは異なるひとつの切り口は事例に共通する（Generic）要因とコンテキスト依存（Specific）要因の軸である。成功要因は基本的には、コンテキスト依存中心であり、一方失敗要因は両方の領域に分布していると考えられる。研究の重点は、成功要因については、共通からコンテキスト依存に移りつつあるように見える一方、失敗要因（あるいは失敗しない要因）についての研究は共通が中心で、コンテキスト依存は比較的少ない（藤原，2011a, 2011b）。残りのもう1つの軸は、偶然（運によるものか）と必然（蓋然性のあるものか）の軸である。これらの全体像は図4-1および図4-2の通りである。

もちろん、偶然（運・不運等）は、環境分析の一部ではあってもそれ自体が研究の対象にはなりえない。しかし、重要なのは、成功・失敗はコントロール不可能な偶然（運・不運等）という要素に大きく左右されえるという事実である。残念ながら、どんな優れた戦略も運が悪ければ成功しないであろう。そういう意味で、戦略は偶然を成功に結びつける可能性を高める手段ともいえる。

	共通	コンテキスト依存
偶然	×	×
必然	○	◎

	共通	コンテキスト依存
偶然	×	×
必然	◎	○

×：研究の対象外    ○：研究の対象    ◎：研究の重点対象

出所：藤原（2011）をもとに作成

図4-1 成功要因研究の傾向

図4-2 失敗要因研究の傾向

### 第3節 先行研究の問題点と本章の課題

前述の通り失敗しない要因とは、つまり失敗を避けるための手立てであり、まさにリスクマネジメントに他ならない。しかし、従来この視点つまり成功するためのリスクマネジメントの視点が、特定の戦略やコンテキスト（文脈）において経営戦略論で議論されることはあまりなかった。

戦略は特定のコンテキストにおける特殊解であるが、戦略自体がコンテキスト依存のものならば、失敗要因についても、戦略そのものに関わる必然・コンテキスト依存の領域でもっと研究が行われてもよいはずである。ただし、最近では三品（2010）が、戦略の「暴走」にテーマを絞り込んで、この領域における多数の短い暴走事例をあげている。ここでは、戦略暴走に関する嗅覚の醸成が意図されている<sup>23</sup>。戦略は競争環境において成功を目指すものであるから、必然・コンテキスト依存の領域に重点があるのは当然であろう。なぜならもし直接的に共通で、成功と因果関係の強い要因があるとすれば、すぐに競争企業に模倣されて、長期的な成功・高業績は消えてしまうからである。一方、戦略は失敗を目指すわけではないから、失敗要因についてコンテキスト依存の要因を学習しようとする意欲はそがれ、必然・共通の領域が重点になるのも自然の流れであろう。この領域における最近の研究としては、エクセレント・カンパニーの失敗版である Finkelstein (2004) の *Why Smart Executives Fail*<sup>24</sup> や Sheth (2007) の *The Self-Destructive Habits of Good Companies*<sup>25</sup> がある。

しかし、成功は失敗しないことが前提であることを考えれば、失敗要因の必然・コンテキスト依存にもう少し重点があってしかるべきである。なぜなら、優れた戦略ほど、諸刃の剣で伴うリスクも大きいいため、いかにその戦略が失敗しなかったかが重要だからである。すなわち、経営者が意識するかしないかは別として、失敗を避ける、つまり特定の戦略に

<sup>23</sup> 三品（2010）は、巨額の特別損失を出したという結果をもって、戦略暴走と呼んでいる。ここでは、ハーバードビジネススクールのケースメソッドにならって、179のケースを取り上げ、経営者が良かれと思って落ちた「落とし穴」を通じて、戦略の難しさを知らしめている。戦略の不全や暴走といった研究の背景として、失敗を熟知しない限り、成功の重みはわからないという確信があるとしている。また、外見は華やかな成功も、実は無数にある落とし穴を連続して回避する、ドタバタ劇のようなものと指摘している。リスクマネジメントが重要なゆえんである。

<sup>24</sup> Finkelstein (2003) は、事業の失敗に責を負う経営者の7つの習慣として、①自分と会社が市場や環境を支配していると思いつく、②自分と会社の境を見失い、公私混同する、③自分は全知全能だと勘違いする、④自分を100%支持する人間以外を排斥する、⑤会社の理想像にとらわれ、会社の完璧なスポークスマンになろうとする、⑥ビジネス上の大きな障害を過小評価して見くびる、⑦かつての成功体験にしがみつくと、をあげている。

<sup>25</sup> Sheth (2007) は、エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣病として、①現実否認症、②傲慢症、③慢心症、④コア・コンピタンス依存症、⑤競合近視眼症、⑥拡大強迫観念症、⑦テリトリー欲求症、をあげている。

伴うリスクの顕在化を避けるという意味で、リスクマネジメントが重要である。

ところで、リスクマネジメントについて検討する際には、2つのアプローチが考えられる。1つは、直接的アプローチで、特定の戦略に伴い想定されるリスクへの対応を考え、準備することである。誤解を恐れずに単純化していえば、戦略に関わる Pros (賛成) & Cons (反対) およびメリットとデメリットの中から、Con の部分とデメリットの部分からリスクを想定・対応し、失敗しないようにすることである。もう1つは、間接的なアプローチで、多くの失敗事例から戦略に関わる失敗要因を学習し、それらを基に、特定の戦略に伴うリスクを類推してそれらへの対応を考え、準備することである。

まとめると、先行研究の問題点は、失敗要因および失敗しなかった要因への分析アプローチとして必然・コンテスト依存の領域が不十分であり、リスクマネジメントの重要性が十分に認識されてこなかったことである。そこで戦略ロジックにおけるリスクマネジメントの重要性を踏まえれば、リスクマネジメントをその基本要素として取り込んでいる VRIC マップがこの分野への有効なアプローチと考えられる。この VRIC マップの具体的な有効性については、第7章の事例分析において論証していく。

なお、上記は成功事例・成功要因の戦略ロジックであるが、競争優位を「競争劣位」に、持続的利益を「持続的損失」に読み替えれば、失敗事例・失敗要因の戦略ロジックが描けることになる。

#### 第4節 まとめ

戦略ロジックにおいてリスクマネジメントは重要であり<sup>26</sup>、この重要な、戦略に係わるリスクプロファイル（リスクの大きさとその所在）の明確化を含めたリスクマネジメントを分析検討し、戦略ロジックに取り込む上で、VRIC マップによるアプローチが有効と考えられる。これについては、第7章の事例分析において論証していく。

最後に本章の意義について述べる。第1に成功している戦略ロジックを考察する上で、単に成功したあるいは成功する要因を検討するだけではなく、失敗しなかったあるいはしない要因の側面を直接的および間接的に検討することが重要である。なぜなら成功するための前提はまず失敗しないことだからである。これは特定のコンテキストにおける

---

<sup>26</sup> Hitt, Ireland and Hoskisson (2009) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts, 8th Edition*, South-Western (久原正治ほか監訳 (2010) 『戦略経営論－競争力とグローバリゼーション』) では、各種戦略に係わるリスクについて論じている。

リスクマネジメントの側面である。第2に戦略ロジックを可視化するフレームワークとしてこのリスクマネジメントの側面を含み、大まかに要素のカテゴリー化とテンプレート化を図っている VRIC マップは先行研究のフレームワークが抱える問題にある程度対応し、有効性があると考えられる。第3に戦略ロジックの可視化として、取っ掛かり易いあるいは組みしやすく、リスクマネジメントを含む VRIC マップは実務家による戦略ロジックの分析、つまり経営戦略の大衆化に貢献することが期待できる。

## 第5章 競争戦略論における VRIC マップの位置と意義

### 第1節 競争戦略論の4つの区分けと主要先行概念の位置

経営戦略論（主に事業もしくは競争戦略論）の区分けについては種々の考えがある。例えば、沼上（2009）は、5つの戦略観、すなわち①戦略計画学派、②創発戦略学派、③ポジショニング・ビュー、④リソース・ベースト・ビュー、⑤ゲーム論的アプローチをあげている。区分けの多いものでは、Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel（2009）は、10のスクール、すなわち、①デザイン・スクール、②プランニング・スクール、③ポジショニング・スクール、④アントレプレナー・スクール、⑤コグニティブ・スクール、⑥ラーニング・スクール、⑦パワー・スクール、⑧カルチャー・スクール、⑨エンバイロメント・スクール、⑩コンフィギュレーション・スクール、に区分けしている。ここでは、わかりやすくまた、実務家にとっても示唆の多い青島・加藤（2012）の区分けを取りあげる。

青島・加藤（2012）は、経営戦略（主として事業戦略・競争戦略）に関する理論的な考え方を、利益の源泉が「内」（企業内部の能力）にあるか「外」（企業外部の構造）にあるのかという区分と、分析の主眼が「要因」にあるのか「プロセス」にあるのかという区分、つまり2つの分類軸によって戦略論のアプローチを4つに区分した。これに VRIC マップの位置を図示したものが図 5-1 である。また、4つのアプローチと対応して図 5-1 に示した主要先行概念は次の通りである。

#### I. ポジショニング・アプローチ（Positioning View）：「外－要因」に着目

Porter（1980）の「5つの力」等

#### II. 資源アプローチ（Resource-Based View）：「内－要因」に着目

Barney（1991）の「VRIN フレームワーク」、Prahalad and Hamel（1990, 1994）の「コア・コンピタンス」等

#### III. ゲーム・アプローチ：「外－プロセス」に着目

Brandenburger and Nalebuff（1996）の「価値相関図（Value Net）」等

#### IV. 学習アプローチ：「内－プロセス」に着目

Mintzberg and Waters（1985）の「創発戦略（emergent strategy）」、伊丹（1984）の「見えざる資産」、野中・竹内（1995）の「組織的知識創造」等

Porter (1980) では、産業の利益率を規定する「5つの力」として、企業の外部環境である①産業内の同業者間での競争の激しさ、②新規参入の脅威、③代替的な製品・サービスの脅威、④供給業者の交渉力、⑤買い手に交渉力、をあげている。

Barney (1991) は、資源アプローチの基本原則をまとめて、①価値 (Valuable) があり、②希少 (Rare) であり、③模倣不可能 (Inimitable) で、④代替不可能 (Nonsubstitutable) な経営資源が持続可能な競争優位を生み出すと主張し、これは VRIN フレームワークと呼ばれている (沼上, 2009, p. 91)。

Prahalad and Hamel (1990) は、コア・コンピタンスという概念を提唱した。コア・コンピタンスとは、目に見える製品や SBU ではなく、その背後にある知識・行動の体系であり、これを武器として、企業は新しい事業を創出し、長期にわたって競争に打ち勝ち、利益をあげていくのである (沼上, 2009, p. 77)。

Brandenburger and Nalebuff (1996) の「価値相関図 (Value Net)」はゲーム理論の考え方をベースとしている。ゲーム理論は、行為主体間の相互作用に重点を置いた社会科学の考え方であるため、バリューネットでは、個々の企業 (プレイヤー) を構成要素として、それらの間の関係性に着目する。上述の Porter の「5つの力」という業界構造との重要な違いは、①業界ではなく個別企業を基本的な構成要素として、個別企業の関係性に着目していること、②プレイヤー間関係として、利益を奪い合う競争関係だけではなく、協調関係も想定されていること、③補完財 (補完的) 生産者 (Complementors) という新たな要素が含まれていることである (加藤, 2014, pp. 101-102)。

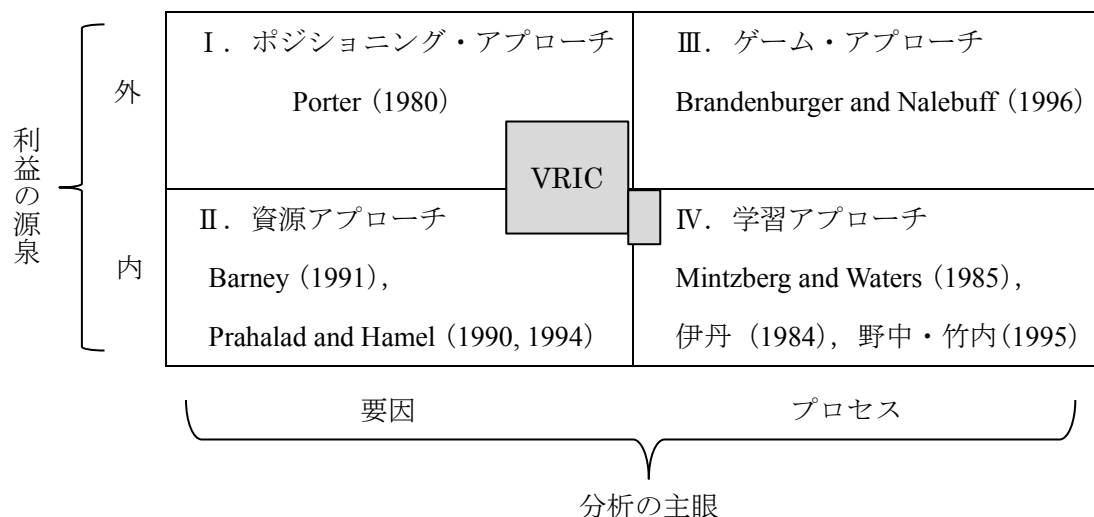
Mintzberg and Waters (1985) の創発戦略 (emergent strategy) では、戦略は事前に詳細に策定されたものではなく、結果として事後的に創発するパターンであるという考え方である。

伊丹 (1984) では、見えざる資産 (Invisible Assets) ,すなわち情報的経営資源は、現在の事業活動を通じて蓄積されるだけでなく、蓄積された経営資源が将来の経営戦略を生み出す基盤となることで、継続的な企業成長が達成され、製品市場での優位性が確立されていくという考え方である (加藤, 2014, pp. 114-115)。

野中・竹内 (1995) の「知識創造企業」では、暗黙知と形式知の相互作用による知識創造モデルを提示した。このモデルでは、4つの知識変換モード、すなわち①個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、②暗黙知から形式知を創造する、「表出化」、③個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、④形式知から暗黙知を創造する「内



面化」により、組織内でこの2つのタイプが変換されるプロセスを通じて、新しい知識が創造されるとしている。



出所：青島・加藤（2012, p. 18）を一部修正

図 5-1 戦略論の4つのアプローチ

## 第2節 4つの区分けにおける VRIC マップの位置

VRIC マップの4要素のうち、大まかに言えば VP, CG および RM はポジショニング・アプローチであり、IA は資源アプローチおよび学習アプローチである。これら3つのアプローチのうち、VRIC マップは、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの2つのアプローチの統合を図り、藤原（2011, 2013, 2014）<sup>27</sup>で示したように、従来、別々に取り扱われることが多かった2つのアプローチを明確に1つのフレーム（マップ）に取り込んだことに意義がある。前述の通り、4つの区分けにおける VRIC マップの位置は図 5-1 に示した通りである。なお、Type II にある戦略的ポジショニングは、文字通りポジショニング・アプローチである。

<sup>27</sup> VRIC マップの事例として、いずれも衣料小売業であるが、藤原（2011b）では「ハニーズ」、藤原（2013b, 2014）では「しまむら」、藤原（2014）では「ポイント」についてとりあげ、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの統合フレームワークである VRIC マップの有効性を確認している。

### 第3節 ポジショニング・アプローチと資源アプローチとの関係

ポジショニング・アプローチと資源アプローチの論争、つまり産業属性の効果と企業固有の効果はどちらが企業の収益性に貢献するかという論争は、1990年代からの Components of Variance (COV) 等の統計手法による実証研究 (Rumelt, 1991; McGahan and Porter, 1997) によると、産業効果も企業固有の効果も両方重要という結論となっている<sup>28</sup>。

他方、VRIC マップは両者を一つのマップに統合化・フレーム化し、両理論を実務家にも使いやすくしたものである。つまり、VRIC マップは統合フレーム化したことにより、理論的に重視されるポジショニング・アプローチと資源アプローチを実践するツールとして実務的に決着させたといえる (藤原, 2011, 2013, 2014)。

### 第4節 VRIC マップと諸概念の比較とその意義

#### 1. VRIC マップと諸概念の比較

次にポジショニング・アプローチと資源アプローチの統合フレーム化以外の VRIC マップの意義・特徴を他の諸概念と比較して説明する。VRIC マップと諸概念を比較したのが表 5-1 である。

今回比較した SWOT を除く諸概念は次の通りである。Porter (1998) の活動システムマップ, Kaplan and Norton (2004) の戦略マップ, 楠木 (2010) の戦略ストーリー, Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) のモデル (本節では, JCK モデルと略) および Osterwalder and Pigneur (2010) のビジネスモデル・キャンバスである<sup>29</sup>。

---

<sup>28</sup> この論争の決着については、入山 (2014, 2015) に詳しい。

<sup>29</sup> これら諸概念の戦略ロジック可視化における課題については、藤原 (2013a) で詳しく述べている。

表 5-1 VRIC マップと諸概念との比較

	主目的	個別要素の対応 と階層性	網羅性	可視化の試みと 比較性	RM
VRIC マップ	評価分析	○	△	○	○
SWOT	戦略策定	×	○	○	×
活動システム マップ	評価分析	△	○	△	×
戦略マップ	戦略実行	△	○	○	×
戦略ストーリー	評価分析	○	○	×	×
JCK モデル	評価分析	△	△	○	×
ビジネスモデル・キャンパス	戦略策定	△	○	○	×

○：対応している，△：ある程度対応している，×：基本的に対応していない

出所：筆者作成

[比較項目の補足説明]

- ① 個別要素の対応：各要素間の個別因果対応
- ② 階層性：要素の重層構造等の明確化・可視化
- ③ 網羅性：要素の網羅性
- ④ 可視化の試み：観察者が作成することの容易性および第3者が理解することの容易性<sup>30</sup>
- ⑤ 比較性：作成した個社別のモデル・マップの比較可能性（何が同じで何が違うのか、つまりどこが模倣可能か、学べるのかがわかる度合）  
これは、要素がカテゴリー化されていないと比較性は低い。  
この比較性が高ければ、同業他社だけでなく、他業界企業からも学ぶことが可能となる。
- ⑥ RM：リスクマネジメントの要素／カテゴリー取り込みの有無

<sup>30</sup> 「観察者が作成することの容易性」とは、観察者が VRIC マップを使って企業の戦略ロジックを可視化することの容易性であり、「第3者が理解することの容易性」とは、VRIC マップに描かれた戦略ロジックを第3者でも理解することの容易性を意味している。この2つがワンセット（可視化の試み）になって VRIC マップは実践的な戦略ツールとなっている。前者の容易性は第3章において示した VRIC マップの作成過程の再現性によって説明しており、後者の容易性については第7章 事例分析におけるマップの作図より論証している。

各項目についての比較評価結果は、次の通りである。特に活動システムマップとの比較評価結果を詳述する。

#### ①個別要素の対応

VRIC マップは、VRIC の個別要素間の因果対応を図示しているため「○」。SWOT は、SWOT の個別要素間の対応を図示していないため「×」。活動システムマップは、因果対応そのものではないが、活動の個別要素間の関連は示しているため「△」。活動システムマップでは、優先順位の高い戦略的テーマを黒い円で、密接に関連した活動を灰色の円で示し、実線で円の間関係を示している。しかし、実線で示された関係が因果対応なのか、重層関係なのか等、どのような関係であるかは不明である。戦略マップは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、および学習と成長の視点の個別要素間の因果対応をある程度は図示しているため「△」。戦略ストーリーは、個別要素間の因果対応を図示しているため「○」。JCK モデルは、4つの要素（顧客価値の提供、利益式、カギとなる経営資源、カギとなるプロセス）のカテゴリー間の対応は示しているものの（VRIC マップ Type I レベル）、個別要素間の具体的な因果対応を明示するような形になっていないため、「△」。ビジネスモデル・キャンパスは、9つの要素間の因果対応を示すことはできるが明示する形にはなっていないため、「△」。なお、VRIC マップでの個別要素の対応については、レベルが2つある。第1レベルは、VRIC マップ Type I のレベルで、VRIC 要素間の全体の対応のみ表示するレベルである。第2レベルは、VRIC マップ Type II のレベルで、VRIC の各個別要素間の対応を表示するレベルである。この第1レベルにある概念は、「△」とし、第2レベルにある概念は、「○」の評価としている。

#### ②階層性

VRIC マップは、VRIC の要素間の階層性を図示しているため「○」。SWOT は、SWOT の要素間の階層性を図示していないため「×」。活動システムマップは、階層性そのものではないが、活動の個別要素間の関連は示しているため「△」。しかし、関連内容が不明なのは上述の通りである。戦略マップは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、および学習と成長の視点の個別要素間の階層性は明示していないため「△」。戦略ストーリーは、個別要素間の階層性を図示しているため「○」。JCK モデルは、個別要素間の具体的な階層性を明示するような形になっていないため、「△」。ビジネスモデル・キャンパスは、個別要素間の階層性は明示する形になっていないため、「△」。

### ③ 網羅性

VRIC マップは、必要最小限の基本4要素に絞り込んでいるので、「△」。SWOT は、各要素がかなり抽象的であるので、許容量は大きく、「○」。活動システムマップは、活動と考えることができるものは全て取り込めるので、「○」。活動システムマップは、戦略的テーマの円を中心に置き、いくつもの関連活動を円で示すことができる。戦略マップは、4つの視点でとらえられるものは全て取り込めるので、「○」。戦略ストーリーは、ストーリーの要素としてとらえられるものは全て取り込めるので、「○」。JCK モデルは、VRIC マップ同様に、4つの要素に絞り込んでいるので、「△」。ビジネスモデル・キャンパスは、9つの要素でとらえるので、「○」。

### ④ 可視化の試み

VRIC マップは、作成プロセスで示した通り、観察者が作成することの容易性があり、第3者が理解することについても第7章の事例分析で論述の通り、容易性があるので、「○」。SWOT は、作成の容易性および第3者の理解の容易性ともあり、「○」。活動システムマップは、理解はそれほど難しくないが、作成は容易ではないので、「△」。活動システムマップでは、何を戦略的テーマとして、何を関連する活動とするのかは、カテゴリー化・テンプレート化していないので、作成者に大きく依存しており、作成は容易ではない。戦略マップは、作成および理解の容易性は相応にあるので、「○」。戦略ストーリーは、作成については、経営に関する高いレベルの知識等が要求され、かなり難しく、理解も必ずしも容易ではないので、「×」。JCK モデルは、作成および理解自体は容易性があるので、「○」。ビジネスモデル・キャンパスは、作成および理解自体は容易性があるので、「○」。

### ⑤ 比較性

VRIC マップは、4つの基本要素にカテゴリー化しているので、「○」。SWOT も4つの基本要素にカテゴリー化しているので、「○」。活動システムマップは、戦略的テーマおよび関連活動がカテゴリー化されておらず、異なる企業のマップを比較性（何が同じで何が違うのか、つまりどこが模倣可能か、学べるのかわかる度合）は高くないので、「△」。戦略マップは、4つの視点でカテゴリー化されているので、「○」。戦略ストーリーは、個別企業の因果対応の流れをストーリーとして細かく表示しており、それ自体は雄弁であるが、要素がカテゴリー化されておらず、比較性は低いので、「×」。

## ⑥ RM

リスクマネジメントの要素／カテゴリーの取り込み有無なので、VRIC マップは「○」で、その他は全て「×」。第4章で説明した通り、VRIC マップは、構成要素の1番の特徴としてリスクマネジメントを取り込んでいるが、ここで比較したその他の概念は、リスクマネジメントをカテゴリー化しておらず、明示的に取り込んでいるとは言えない。

## 2. VRIC マップの意義

表 5-1 に示す通り「個別要素の対応と階層性」「可視化の試みと比較性」2つがともに「○」なのは VRIC マップのみであり、また「RM」を取り込んでいるのも VRIC マップのみである。VRIC マップは Strategy as a whole, つまり戦略ロジックの観点から静的 (Static) に全体として戦略を「個別要素の対応と階層性」としてとらえている。それと同時に、個社事例の比較可能性（「可視化の試みと比較性」）を持つことが、経営戦略論の主要課題の一つである実務家にとっての有用性（わが社はいかにすべきかを学ぶことができる可能性）は大きい。他の諸概念は、表 5-1 に示すように戦略ロジックの観点から全体をとらえていないか、とらえていても他社比較が困難なため実務的な有用性が限られているからである。

ここで、改めて VRIC マップの定義 (VRIC マップとは何か) について論述する。第1に、VRIC マップの物理的定義は、「4つの要素からなるビジネスデザインの基本マップ」である。第2に、マップの機能的定義は、「戦略ロジックを可視化するための精度の高い（よく見える）かつ扱いやすい概念レンズを目指したもの」である。すなわち研究者・実務家から見て、表 5-1 に示した先行概念と比べて「精度の高い（よく見える）かつ扱いやすい概念レンズ」であるための以下の条件を満たしているからである。

- ① 「可視化の試み（作成容易性・理解容易性）すなわち、「扱いやすい概念レンズ」であるための条件  
～作成容易性・理解容易性なければ扱いが困難であり、一部の大変高度な経営理解力のある経営者等しか扱えなくなる
- ② 「個別要素の対応と階層性」「比較性」「RM」すなわち、「精度の高い」ものとするために必要な条件  
～「個別要素の対応と階層性」がなければ、具体的な因果対応の全体像がつかめないし、「RM」がなければ、経営の必須要素を見逃すことになる。また、「比較性」がなければ、複数企業のマップを比較することができないため、広い意味

で精度の高い（よく見える）マップとは言い難い。

このマップの機能的定義から考えられる意義を実務家と研究者の2つの視点からまとめると、次の通りである。

#### 1) 実務家の視点

- ・2つのアプローチを実践する戦略分析ツールであることから、競合他社の戦略ロジックを分析するためのツールとして利用できる。
- ・それだけでなく、他業界企業のマップを作成すれば、他業界企業からも学ぶことも可能である。
- ・さらに作成者の経験・知識を映し出す鏡でもある。すなわち、戦略ロジックを可視化する一方、戦略ロジックに関する自分の考え方（経験・知識に基づく）を可視化する側面もある。
- ・戦略策定については、直観等に基づく戦略構想をマップに描くことで、論理的に突き詰め、構想をさらに彫琢し、練り上げることが可能である。さらに戦略を実行する前にそれを現実に機能するかどうかある程度、論理的に検証することも可能である<sup>31</sup>。当然ではあるが、戦略は仮説であるから、実際にやってみなければわからない側面は大きい。マップを使って事前にある程度検証することで成功する可能性を高めることはできる。この戦略策定に役立たせる可能性については、具体的な方法としてSWOT分析との組み合わせが考えられる。これについては、次項で検討する。

#### 2) 研究者の視点

- ・ポジショニングと資源アプローチの2つの視点を持った戦略ロジックの分析フレームとして利用できる。

### 3. VRIC マップの可能性：分析・評価から策定へ

実務家の共通の疑問である「どうわが社はどう戦略を策定すればよいのか」に答えるためには、VRIC マップを戦略分析・評価のフレームワークにとどまらず、戦略策定のフレームワークとして機能させることが考えられる。VRIC マップとSWOT分析のシミュレー

---

<sup>31</sup> 伊丹 (2012) は、戦略の論理の重要性をあげ、「最初の直観的発想から戦略構想を練り上げるためにも、その構想の正しさを検証するためにも、戦略の論理をきちんと理解していることが不可欠である」と述べている (伊丹, 2012, p. iii)。

ションに1つの可能性がある。

SWOT分析は、内外の環境分析の手法であり、SW（強み・弱み）とOT（機会・脅威）の組合せから戦略課題もしくは戦略代替案を抽出する一般的な手法である。ただしSWOT分析による戦略課題抽出は、あくまで抽象的な組合せで、それからどう具体的な戦略代替案（オプション）につなげるのかは明らかではない。もともと、SWOT分析の難しさの一つは要素の定義区分が曖昧、主観的、表面的になりやすいことである。すなわち、強さ・弱さおよび脅威・機会は採る戦略や環境変化によりどちらにもなる可能性があり、また捉え方による面もある。例えば、高齢化は脅威か機会（成長セグメント）なのか、商店街にとってスーパー進出は脅威か機会（地域の集客力向上）なのか。また強さと機会、弱さと脅威の区分も曖昧で、解釈によりどちらにもなりえる。例えば立地はプラスのときは強さなのか機会なのか、あるいはマイナスのときは弱さなのか脅威なのかなどである。要するに、SWOT分析は、環境分析結果を整理し、課題抽出には便利だが、そのままでは戦略の策定は容易ではない。そこで、一度SWOT分析の結果を踏まえて、有望と考えられる戦略のVRICマップを描き、しっかりとしたロジックが成り立つかどうか検証する。それから、SWOT分析の結果を入れ替えて、つまりSWOTの考えうる入れ替えシミュレーションを行い、それぞれVRICマップを描いてみる。もっともしっかりとしたロジックが組立られるSWOTの要素とそのVRICマップが描く戦略を最終案とすることが考えられる。もちろん、それらが成り立つ前提条件や、戦略のリスクプロファイル（どこにどれだけのリスクがあるか）を明確にしておく必要はある（藤原，2011a）。

浅羽・須藤（2007）は、SWOT分析・SWOTダイアグラム（SW・OTの組合せ）から具体的な戦略オプションを生み出す（戦略構想）の難しさを指摘し、いくつかの構想のヒント：多様な組合せを考える、深く考える、脅威を機会に、弱みを強みできないか考える、SWOTを最初から決めつけずに、まず中立的に事象と捉えた上で評価するなどを提示している。それらを具体的に実施するためにも、VRICマップ上で思考のシミュレーションが有効であろう。例えば、IAに強み・弱みの評価にかかわらず、既存のIAをVRICマップ上に置いてみて、機会や脅威としてのVPやCGにつなげられないか、つなげるとしたら、それにかかわるRMは何かと考えてみる。机上でシミュレーションし、多様なロジックを考えることができる。例えば、浅羽・須藤（2007）は、Gerstner（ガースナー）によるIBM変革にかかわる戦略構想として、①機会と強みの組合せとして、ネットワーク社会の到来とIBMのメインフレーム（大型サーバー）および取引先上層部とのつながりという強



みの活用、②弱みと脅威の組合せにおける戦略オプションとして、ロータスとチボリの買収による汎用ミドルウェア領域への進出、③脅威の中から新たな機会として、IBMの統合力を生かしたソリューションビジネス、をあげている。VRICマップの視点から見ると、①については、ネットワーク社会の大規模処理ニーズへのVP・CGと優れたメインフレームを生み出す組織能力というIA、②については、成長機会・VPとしての汎用ミドルウェア領域と買収による優れたミドルウェアを生み出す組織能力（IA）の獲得、さらに買収を成功させるためのRM、③については統合ソリューションというVP・CGと統合力というIAの組合せ、として着想することが可能である。このようにVRICマップをSWOT分析と組合せて、戦略オプションの思考シミュレーションを通じた多様なロジックの形成と選択、つまり戦略の策定のプロセスが可能である。もちろん、結果は構想する人の能力に大きく依存するものの、白紙ベースで構想するよりは、出発点としてのテンプレートとしてVRICマップのポテンシャルは大きいと考えられる。何事も最初の一步のハードルは高く、それを越えることが肝要であろう。要約するとともに、VRICマップは戦略ロジックの評価・分析のフレームワークであるが、SWOT分析と組み合わせることで、戦略あるいは戦略ロジックの策定の1つのフレームワークとしての有効性が期待できる。これは、現在の戦略論が抱える限界、つまり戦略の分析から策定へのギャップを埋める出発点になりえるものであり、実務家の期待に応えるものである。

#### 4. VRICマップの特徴

先行研究と比較して際立ったVRICマップの特徴は次の通りである。

第1に、戦略ロジックの整合的な可視化の実現を図っていることである。具体的には、構成要素間の因果対応をわかりやすく、かつ高業績のロジックを説明するに必要な細かさで表現しようとしたものである（第7章 事例分析を参照）。先行研究では、このわかりやすさと細かさのレベル（具体性）を両立したものはないように思われる。

第2に、最低限必要かつ不可欠な4つの要素に絞り込んでいることである。4つに絞り込むメリットは、焦点を絞り込むことで、操作性を高めること、本質的な要素を深く思索することができることがある。さらに4つの要素にカテゴリー化し、テンプレート化することで、同一企業の戦略ロジックの時系列比較や、同業他社の戦略ロジックだけでなく、異業種の企業の戦略ロジックとも比較を可能としたことが大きなメリットである。誤解を恐れずいうならば、VRICマップという共通のものさしで、時間を超え、業種の境界を越

え、戦略ロジックを比較し、何が違い、何が同じかを明らかにできるのである。

第3に、要素として直接にはプロセスを含めず、また単なる経営資源ではなく無形資産を要素として取り上げていることである。プロセスを加えない1つの理由は、持続的な競争優位の確保にはプロセスよりもその裏にある種々の無形資産の方が重要と考えるからである。プロセスはわかってしまえば、模倣しやすいが、問題は高いレベルでプロセスを実行できるかであろう。それには蓄積が容易ではない裏付けとなる無形資産が必要である。もちろん、模倣困難性には、いろんな要因がからんでくるが、カネやモノといった経営資源ではなく、その重要な要因の1つは、無形資産あるいはその組合せである。例えば、かつてのシャープの液晶技術あるいは同技術と新製品開発プロジェクト体制の組合せといったものである。業界で高い業績を上げている企業のプロセスを同じレベルで模倣できない理由の1つがまさにこれである。

第4に、Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) のモデル等でも顧客の視点 (Customer Perspective) である VP および、企業の視点 (Company Perspective) である経営資源やキャッシュ/利益創出の仕組みは構成要素としてとりあげられているが、VRIC マップのように要素間の特に個別要素間の因果対応のロジックの中での2つの視点の統合を明示したものは見当たらない。特に、Type I の基本形では、構成要素の配置においても、上に VP を、その下に IA, RM, CG を配置して2つの視点を区分し、1つの図の中に取り込んでいる。Type II では、配置はかわるものの、個別要素間の因果対応が2つの視点から明示されている。

第5に、Type II に明示されるように、つまり、SP (戦略的ポジショニング) ・VP と IA に代表されるように、経営戦略論の大きな2つの流れであるポジショニング・アプローチと資源アプローチの2つの視点を明示的に1つの図に取り込んでいる。筆者は、2つの視点の両方がそろってこそ、成功する戦略ロジックは描けるものと考えているからである。

## 第6章 VRIC マップと他の諸モデルとの関係

### 第1節 はじめに

戦略ロジックに関わる様々なモデルの違いは、それらの視点と重点の違いに主に起因するものと考えられる。“All models are wrong, but some are useful.”<sup>32</sup>と言われるが、そもそも完璧なモデルなどあり得ないが、それぞれのモデルがどれだけ有効なのか、どんな時に有効でどんな時にそうでないのか等を探る1つの方法として、モデルのポジショニングを特定軸により相対位置化（マッピング）することが考えられる。また先行研究では種々のモデルの概要、特徴等のリスト化はされてきたものの相対的な位置づけ（ポジショニング）を明らかにしようとしたものはほとんど見うけられない<sup>33</sup>。マッピングの主な目的は、各モデルのポジショニングを通じてモデルの特徴を把握するとともに、どのような状況で有効でどのような状況では有効ではないのかといったことや研究上の課題や方向性について示唆を得ることである。そこで本章では、特定の軸にそったマッピングをいくつか試みることにする。もちろん、各モデルの視点、スコープ、前提条件等が異なるのに同一線上で直接比較することには批判はあろうが、現実が多様な側面を有していることから多面的に見ることが必要であり、そのためには何らかの軸でもって相対位置化しないと、本来そのモデルがどのような視点・重点を持っているかが明らかになりにくいと考えられる。

### 第2節 マッピングによるポジショニング

以下の3つの視座からマッピングによるポジショニングを行う。

#### 1. システム開発プロセス（ウォーターフォール・アプローチ）のアナロジーの活用

1番目は、戦略ロジックの策定を含む戦略の策定のプロセスをシステム開発のプロセスになぞらえたアナロジーである。両者とも将来に向けて稼働する人工物を作るという点で共通であるので、アナロジーを試みる。なお、ものづくりの設計のプロセス（概念設計、機能設計、構造設計、工程設計）になぞらえることも可能であるが、ここでは筆者が実務

---

<sup>32</sup> よく聞くフレーズであるが、もともとは統計学者 George E. P. Box の“Essentially, all models are wrong, but some are useful.”から来たと思われる。

<sup>33</sup> 著者の知る範囲で、唯一、特定の軸で各ビジネスモデルをマッピングしようとしたものが井上（2012）の注（p. 235）で、①対象とする範囲、②要素の分解の度合いの2軸でいくつかのモデルを位置づけている。ただし、①の範囲は、戦略ロジックの構造と可視化の観点からは自ずとレンジが定まってこよう。

経験として携わったことのあるシステム開発をとりあげている。

一般に、システム開発のプロセス（工程）のウォーターフォール・アプローチ（滝のような段階的アプローチ）では、以下の6つのフェーズ（段階）から構成される。

①基本計画（要件定義）=>②概要設計=>③詳細設計=>④プログラム設計  
=>⑤プログラミング=>⑥テスト

基本計画（要件定義）は、ユーザーからみたシステムが果たすべき機能や条件、つまりユーザーがシステムに実現してもらいたい事項（要件）を定義するフェーズである。概要設計は、基本計画での要件定義を踏まえ、システムの持つべき機能を確定し、システムの概要を設計するフェーズである。詳細設計は、システム構造設計ともよばれ、概要設計書をもとに、機能をプログラムレベルに分割し、各プログラムで実現する機能を定義するフェーズである。プログラム設計は、文字通りプログラムを設計し、プログラマーがプログラミングできる仕様書を作成するフェーズである。プログラミングは、実行プログラムの作成である。

システム開発プロセスのアナロジーでは、戦略あるいは戦略ロジック策定のプロセスの対応を次のように考えることができる。

① 基本計画：戦略的方向性の決定、つまり戦略に求められる方向性を定義する

具体的には、以下のように、競争等の SWOT を踏まえたものがある。

- ・差別化、コストリーダーシップ、集中、差別化・コスト統合、市場創造戦略の選択あるいは、
- ・オペレーショナル・エクセレンス、製品リーダー、カスタマー・インテグレーションの選択（Treacy and Wiersema, 1995）、など

② 概要設計：コア要素の設計（基本戦略の決定）、つまり戦略ロジックの骨格を決める

このフェーズに入ると考えられるものは以下の通り。

- A. VRIC マップ
- B. 戦略マップ
- C. Johnson, Christensen, and Kagermann のモデル（以下、JCK モデルと略）
- D. Masanel and Ricart のモデル（以下、MR モデルと略）

- E. P-VAR モデル
- F. 加護野・井上のテンプレート（以下，加護野モデルと略）
- G. 川上のモデル（以下，川上モデルと略）

③詳細設計：主要な要素の設計（詳細戦略の決定）

- A. Porter の活動システムマップ
- B. 楠木の戦略ストーリー
- C. Osterwalder and Pigneur のビジネスモデル・キャンバス（以下，OP ビジネス・キャンバスと略）
- D. 川上モデル

④プログラム設計：ビジネス（事業）プランの策定

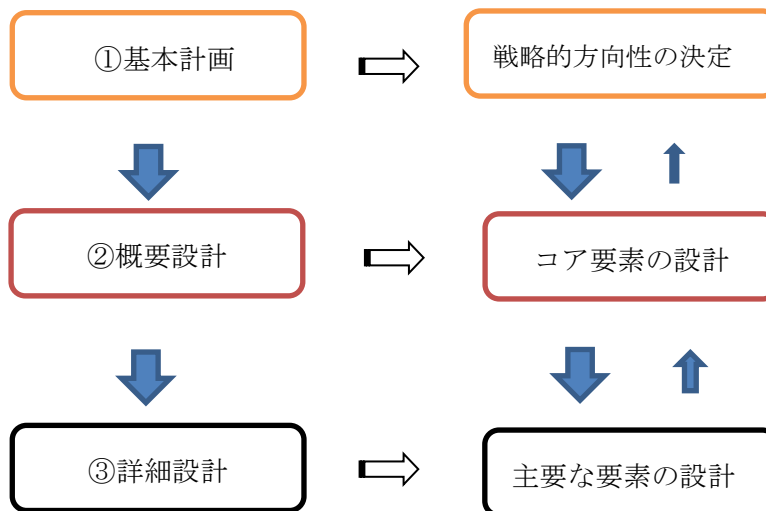
⑤プログラミング：アクションプランの策定，つまりこれで実行する

⑥テスト：事業テスト

なお，川上モデルは，その内容のレベルにより，②コア要素の設計にも③主要な要素の設計にもなり得る。

上述の通り，①～③の開発フェーズは戦略あるいは戦略ロジック策定のプロセスに対応しているが，④～⑥の開発フェーズは，計画（プラン）以降に対応しているので，ここでは関係ない。

アナロジーの対応関係を図示すると図 6-1 のようになる。



出所：筆者作成

図 6-1 システム開発プロセスのアナロジーによるマッピング

注意すべきは、通常、このタイプのシステム開発プロセスでは後戻りはないが、ビジネスデザインのプロセスでは、ある程度の後戻りが必要であろう。また、これらの区分は大雑把なもので、モデル作成内容のレベルによっては2つのフェーズに該当することもある。

## 2. 2次元マッピング

次に簡潔性・網羅性の軸と要因列挙型・メカニズム（関係性）解明型の2つの軸による2次元マッピングを試みる（図 6-2 参照）。ここで要因列挙型とは、要因（結果の原因となる要因）を単に列挙したもので、メカニズム（関係性）解明型は、個々の因果関係を明らかにしようとしたものをいう。簡潔性・網羅性の軸と要因列挙型・メカニズム（関係性）解明型の2つの軸を取り上げた理由は、次の通りである。

第1にモデルとしての簡潔性と網羅性にはメリット・デメリットがあり、どちらを重視するかでモデルとしての特徴が表れるからである。一般に簡潔性を重視すれば、焦点が明確になり、思考の深さや作成・理解の容易さ、操作性は向上するが、現象の説明力は減少し、現実との乖離が大きくなり、実践性は低下するであろう。一方、網羅性を重視すれば

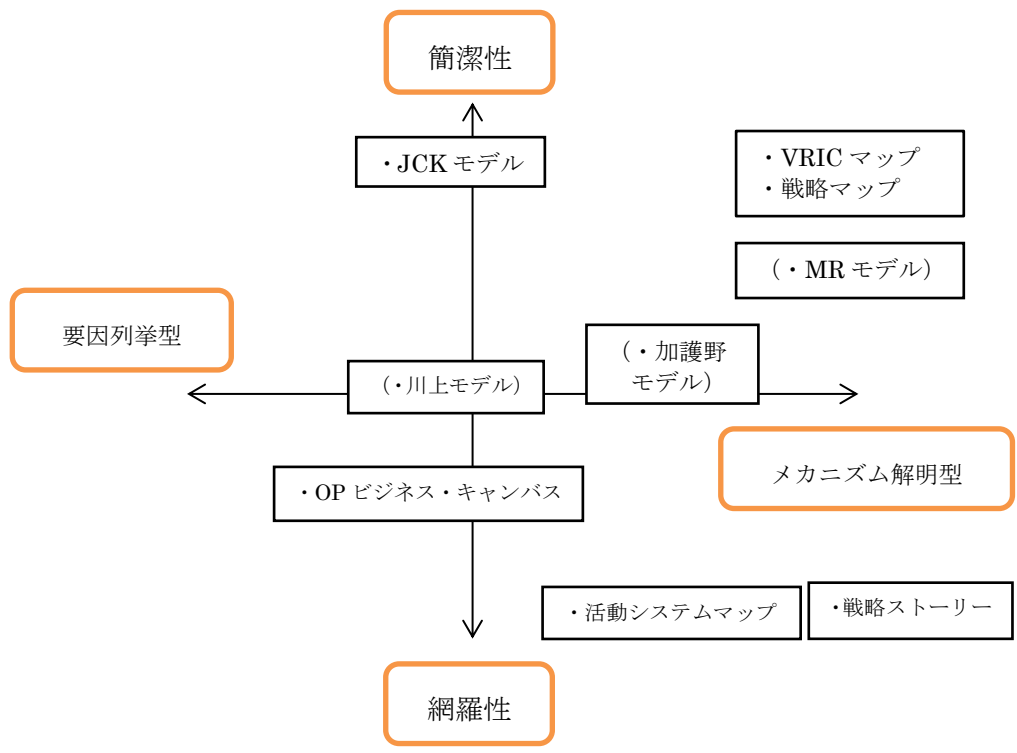
その逆となる。

第2の要因列挙型とメカニズム（関係性）解明型については、要因列挙型は、スナップショットのような静的なとらえ方であり、時間的な要因間の因果関係を考えていない、一方メカニズム解明型は、ビデオのように動的なとらえ方であり、因果関係の連鎖を考慮する、あるいは少なくとも考慮しようとしているといえる。沼上（2009）のいうように、要因列挙型は、容易さとともに、諸要因を整理することによりメカニズム解明型を描く前提となる一方、メカニズム解明型は、深い思考と作成には長い時間が必要であろう。どちらに重点をおくかにモデルの特徴が表れる。

前項のシステム開発プロセスのアナロジーのカテゴリーとの対応では、基本的に「簡潔性重視」は②の「コア要素の設計」カテゴリーに、また「網羅性重視」は③の「主要な要素の設計」カテゴリーに対応することになる。

次に、要因列挙型・メカニズム（関係性）解明型の軸によるカテゴリーでは、以下のような分類が考えられる。

- ・要因列挙型=>JCKモデル、川上モデル、OP ビジネス・キャンバス（部分的には「メカニズム解明型」）
- ・メカニズム解明型=>VRIC マップ、戦略マップ、MR モデル、P-VAR モデル、加護野モデル、活動システムマップ、戦略ストーリー



出所：筆者作成

図 6-2 2次元（簡潔性・網羅性と要因列挙型・メカニズム解明型）によるマッピング

なお、この図 6-2 で ( ) 書きのモデルは、戦略ロジックの可視化の観点から比較した表 5-1 にはあげていないが、ここでは戦略ロジックへの多様なアプローチ方法の例としてあげている。逆に、表 5-1 であげた SWOT は、上述のシステム開発プロセスのアナロジーにおける、①基本設計（戦略的方向性の決定）に資するものなので、戦略ロジックへのアプローチ方法である諸モデルの相対位置を示す本図ではとりあげていない。

3. 3次元マッピング

さらに上記の2つの軸に加え、もう1つの軸を加えた3次元マッピングが考えられる。もう1つの軸としては、容易性に係る軸つまり、難易度の軸あるいは戦略ロジックの分析重視・策定重視の軸の2つの可能性がある（図 6-3 参照）。難易度の軸とは、どれだけ容易にモデルによって構成要素の具体的な内容および要素間の関係を描けるかの軸である。3次元マッピングのメリットは、2次元マッピングに比べ、文字通りモデルの特性を表す情報が増加し、それぞれのモデルのポジショニングをより明確にできることにある。難易度



の軸は、使用する目的に照らして、どのモデルを使うのかの一つの尺度になり得るし、分析・策定重視の軸も同様である。なお、ここでは、3次元（立体的な）マッピングを図示するのは難しいため、イメージ例を1つ図示するだけとし、後はこの軸にそった分類を述べるにとどめる。

- ・難易度が低い：VRIC マップ，戦略マップ，JCK モデル，P-VAR モデル，加護野モデル，OP ビジネス・キャンバス，川上モデル

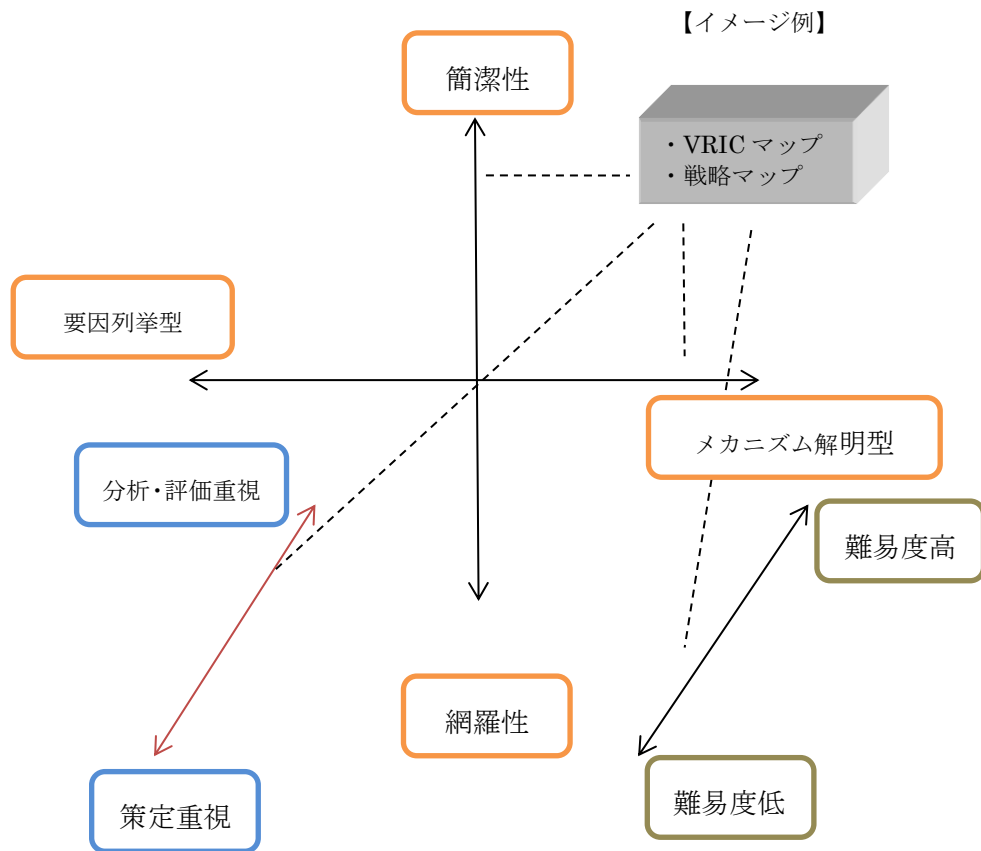
- ・難易度が高い：MR モデル，活動システムマップ，戦略ストーリー

同様に分析・評価重視・策定重視の軸にそった分類は以下の通りである。

- ・分析・評価重視：戦略マップ，JCK モデル，MR モデル，P-VAR モデル，Porter マップ，戦略ストーリー

- ・策定重視：加護野モデル，OP ビジネス・キャンバス（ただし変数が多いので実際にはチェックリスト的な利用も考えられる）

- ・両方視野：VRIC マップ（ただし，SWOT 分析による補完要），川上モデル（ただし策定方法は明示されず）



出所：筆者作成

図 6-3 3次元のマッピングの軸

なお、図 6-2 および図 6-3 では、VRIC マップと戦略マップは同様な位置にあるが、これは図の軸に対しては同様な位置にあるということであり、表 5-1 にあるように戦略ロジックの可視化の観点からは、両マップは異なる。

### 第3節 マッピングのインプリケーションなど

システム開発プロセスのアナロジーでは、どの戦略策定フェーズで各モデルが使えるのかのインプリケーション（示唆）が得られる。フェーズよっての使い分けや検討すべき構成要素の優先順位付けや絞り込みに活用できると考えられる。例えば、「コア要素の設計」では VRIC マップを使って、検討要素を絞り込み、骨格となる設計ができた段階で「主要な要素の設計」のフェーズに移り、OP ビジネス・キャンバスを使ってより詳細に設計し

ていき、不都合があれば、前フェーズの「コア要素の設計」で VRIC マップに戻り、再検討するなどの方法が考えられよう。直接に、「主要な要素の設計」に入って OP ビジネス・キャンパスを作成しようとするよりは効率的かつ容易であろう。一方、問題もないわけではない。大雑把な区分であり、各モデルは必ずしもきれいに対応するわけではない。モデル使用時のおおよその順序の目安と考えた方がよいと思われる。

2次元マッピングおよび3次元マッピングのインプリケーションとしては、どのような条件のもとで、モデルに何を求めるのか、モデルを使って何をしたいのかを明確にした上で、モデルを使い分けるのに役立つと考えられる。

2次元マッピングの簡潔性・網羅性については、例えば、時間に制約がある場合は、簡潔性の高いモデルの方が使いやすいであろう。一方、時間も深く思考する余裕がある場合は、網羅性の高いモデルを試みるのが得策であろう。ただし、フェーズ分けして、まず簡潔性の高いモデルで戦略ロジックを組み立てて、その上で、網羅性の高いモデルで精緻化と検証を行っていくことも考えられる。もっとも、モデル間で必ずしも要素間の互換性があるわけではないので、スムーズに移行できるとは限らないといった問題もある。要因列挙型とメカニズム解明型については、やはりまずは要因列挙型で要因を整理したうえで、メカニズム解明型に取り組むことが考えられる。またこの2軸を考え合わせれば、左から右に時計回りに進むといったルートも考えられよう。ただし、ここでも同様に要素間の互換性の問題が出てくる可能性はある。

さらに3次元マッピングについては、使用条件・目的によって、難易度が高くてもよいのか、分析・評価と策定のどちらを重視するのかによってモデル選択の目安とすることが考えられる。ただし、3次元にすると考える軸が増えて、選択のプロセスが複雑にはなってくる。

以上は、モデルの使用といったどちらかという実務的な視点からの評価であるが、研究面の視点からは、各モデルの相対位置化によりそれらの特徴を把握し、これからどのような要素の組み合わせが必要とされるのかといったような研究上の課題や方向性を探るのに役立つと考えられる。

#### 第4節 VRIC マップのポジショニングの評価

次に VRIC マップのポジショニングの評価について述べる。VRIC マップは、システム開発のアナロジーでは、②概要設計：コア要素の設計に対応している。また VRIC マップ

は、簡易性・網羅性の軸では、簡潔性に、要因列举型・メカニズム解明型の軸では、メカニズム解明型に重点を置いている。また分析・策定軸については、やや分析寄りであるが策定も視野に入れている。難易度の軸については、相対的に難易度は低めである。

最低限必要かつ不可欠な4つの要素に絞り込むメリットは、焦点を絞り込むことで、取り扱い易くすること、本質的な要素を深く思索することができることである。さらに4つの要素にカテゴリー化し、テンプレート化することで、同一企業の戦略ロジックの時系列比較や、同業他社の戦略ロジックだけでなく、異業種の企業の戦略ロジックとも比較を可能としたことが大きなメリットである。いわば VRIC マップという共通のものさしで、時間を超え、業種の境界を越え、戦略ロジックを比較し、何が違い、何が同じかを明らかにできるのである。本マップの使用フェーズは②概要設計：コア要素の設計であり、さらに主要要素全体について設計しなければ、実際に実行可能なレベルにはならない。すなわち、本マップの位置付けは、次の③詳細設計：主要な要素の設計（詳細戦略の決定）のベースとなる設計である。ここで、JCK モデルとの比較で、カギとなるプロセスは要素として必要なのかという疑問が生じる。プロセスを加え、5つの要素にするメリットは、網羅性の向上による説明力の増加であるが、デメリットは焦点がややぼやけることと複雑化による難易度の増加であろう。これだけだと加える方が得策にも思えるが、実際、マップに加えて可視化しても、見て理解するには複雑化する一方、プロセスと能力などの無形資産は表裏一体の関係にあり、マップを複雑にする割には、ほとんど表現として重複するケースが多い。例えば、的確なマーチャンダイジングのプロセスは、IA（無形資産）としては、的確なマーチャンダイジング能力あるいは的確なマーチャンダイジング力となってしまう、ほとんど同じ表現になってしまう。プロセスを実現するのが能力なので当然ともいえる。このような、デメリットを考えると少なくともマップ上にプロセスを増やす必要はないであろう。IA はカギとなるプロセスを実現するための無形資産であるから、そのとき対象のプロセスを考えればすむわけである。もう1つのプロセスを加えない理由は、持続的な競争優位の確保にはプロセスよりもその裏にある種々の無形資産の方が重要と考えるからである。プロセスはわかってしまえば、模倣しやすいが、問題は高いレベルでプロセスを実行できるかであろう。それには蓄積が容易ではない裏付けとなる無形資産が必要である。もちろん、模倣困難性には、様々な要因がからんでくるが、その重要な要因の1つは、無形資産である。業界で高い業績を上げている企業のプロセスを同じレベルで模倣できない理由の1つがまさにこれである。よって重要なのである。ただ、新たな、かなり革新的な

ビジネスデザインを策定するときは、まずプロセスを中心に構想することはやはり必要であろう。

## 第5節 まとめ

戦略ロジックへの様々な分析アプローチをシステム開発プロセスのアナロジーや特定の軸でマッピングすることで、各モデルのポジショニング（相対的位置づけ）を明確にし、それぞれの有用性や組み合わせの効果を検討することができた。つまり、マッピングすることで、全体を俯瞰するとともに各モデルの特徴もより浮き彫りにすることができた。先行研究では種々のモデルの概要、特徴等のリスト化はされてきたものの相対的な位置づけを明らかにしようとしたものは、ほとんど見うけられない。また VRIC マップのポジショニングをより明確にでき、またその有用性についてもさらに検討することができた。

## 第7章 VRIC マップによる事例分析

### 第1節 VRIC マップによる事例分析の考え方

以下の VRIC マップによる事例分析は、次の共通の考え方あるいは視点に立って分析している。第1に、一般に因果対応には複数の要因がからんでいることが多い。第2に、高い業績をあげている企業のビジネスデザインあるいは戦略ロジックを模倣する企業が出てこないのは、①何らかの理由で模倣自体が困難であるか、②何らかの理由で、模倣したくないあるいは模倣する意志がないか、もしくは①と②の両方の場合である。

模倣が困難である理由は、特に次のものが考えられる。第1に、重要な IA が複数の要素が組み合わさった重層構造を持っている、あるいは複数の要素が組み合わさった現象という形になっている場合である。この場合は、構造や現象として捉えること自体も容易ではない。第2に、戦略ロジック全体が、複雑で多様な因果対応のネットワークになっている場合である。このような複数の要素が組み合わさって、あるいはネットワークとなっていれば、他企業が模倣できる可能性は要素の数やネットワークの複雑さに応じて、指数的に低くなる。これは、同時成立の確率を考えれば明らかである。さらに要素の中に、それ自体が模倣困難なもの、例えば、会長のリーダーシップや企業文化などがあれば、ますます模倣できる可能性は低くなる。

継続的に高い業績をあげている企業のビジネスデザインあるいは戦略ロジックが模倣されない場合は、上述の要因がある可能性が大きいし、これなくして合理的な説明がつかない可能性が大きい。

以下の事例分析は、継続的に高い業績をあげながら模倣されていない、あるいは一部しか模倣されていない企業の分析である。

### 第2節 ハニーズの事例研究

#### 1. ハニーズの概要

株式会社ハニーズ（以下、ハニーズ）は、10代前半から30代後半の女性をターゲットとしたヤングカジュアル婦人服のSPA（製造小売業）である。「普通の女の子がファッション的な衣料をお小遣いで買いたい」というニーズに対応するという明確なコンセプトを持ち、ターゲットと同世代の若い女性中心の企画・販売およびわずか40日という短いリードタイムで、流行を見極めて走り、中国での生産でコストダウンし低価格で提供するとい

うビジネスモデルで脚光をあびた会社である。2011年5月期末で中国も含め1,059店舗(国内851店舗)を展開している。

だが、2009年5月期の621億円の売上高をピークに、また営業利益、経常利益、当期利益は、2007年5月期のそれぞれ85億円、85億円、48億円をピークに凋落し、2011年5月期には、売上高556億円で、利益は大幅に凋落し、それぞれの利益は、36億円、37億円、13億円にまで減少している。営業キャッシュフローも同時期に61億円から25億円で、株価も5分の1近くまで下落している。なお、この間、店舗数は721から1,059に増加している。2008年9月のリーマンショックによる世界不況の影響があるとはいえ、戦略不全は否定しがたい。

## 2. ハニーズのVRICマップ

概ね高業績であった2006年5月期から2010年5月期までの公表データにもとづくハニーズのVRICマップは、図7-1、7-2の通りである。参考文献に記載の有価証券報告書に加え、当社ホームページから使用した主な情報・データは、会社案内、企業情報、DATA BOOK、および決算説明会資料等である。着眼点は、流行を追うファストファッションであることから、MD(マーチャンダイジング:品揃え等の商品計画)の構造、業界最速ともいわれる40日という短いリードタイム、SPA(製造小売業)の仕組みおよび自前の物流センター等に注目した。

Type I(図7-1)から次のことがわかる。IA:「店舗情報システム」、「週一デザイン会議」、「同世代の企画・店舗スタッフ」および「製販物垂直統合による短いリードタイム」がワンセットとして組み合わせたり「高精度MD能力」を構築し、それがVP:「高感度・高品質・リーズナブルプライス」、「流行を捉えた多頻度投入」および「マルチブランド対応」を実現している。IA:「週一デザイン会議」がVP:「流行を捉えた多頻度投入」につながっている。さらにこのVPの進展がIAに一層の磨きをかける(点線矢印部分)という相互関係にある。IA:「高精度MD能力」がCG:「高精度MDによる高い勝率」につながっている。IA:「製販物垂直統合による短いリードタイム」がCG:「売り切りによる少ない値下げロス」および「短いリードタイムによるスピードの経済」につながっている。このCGさらなる進展がIAに一層磨きをかけている。最終的にVP:「高感度・高品質・リーズナブルプライス」、「流行を捉えた多頻度投入」および「マルチブランド対応」があいまって「差別化優位」を実現している。またRM:「自前の物流センター」がIA:「製販物垂直統

合による短いリードタイム」を確実なものとし、「ブランド対象年齢の拡大」が企画スタッフの年齢上昇による精度の低下を防ぐことで、「高精度 MD 能力」を維持している。

Type II (図 7-2) からは次のことが言える。上記 Type I の概要と同様であるが、ここでは個々の要素の間の対応を図示している。またビジネスデザイン (VRIC マップ) の起点となる SP (Strategic Positioning) : 戦略ポジショニングとして「普通の女の子が流行の服を小遣いで買いたいというニーズに対応」を加えている。この SP が IA : 「高精度 MD 能力」や「同世代の企画・店舗スタッフ」につながっている。

まとめると、本 VRIC マップは、SP を起点とする VRIC の因果対応のネットワーク (全体像) が、どのように差別化優位につながっているのかを明示している。本マップによって明確になったのは、特に①IA : 「高精度 MD 能力」の重層構造、②IA : 「高精度 MD 能力」が VP : 「高感度・高品質・リーズナブルプライス」につながる因果対応、③IA : 「高精度 MD 能力」が CG : 「高精度 MD による高い勝率」につながる因果対応、④RM : 「自前の物流センター」が IA : 「高精度 MD 能力」のキーとなる IA : 「製販物垂直統合による短いリードタイム」へつながる因果対応、である。上記個別要素は、因果対応のネットワークにおけるコア部分として、Type II (図 7-2) において太枠で囲っている。

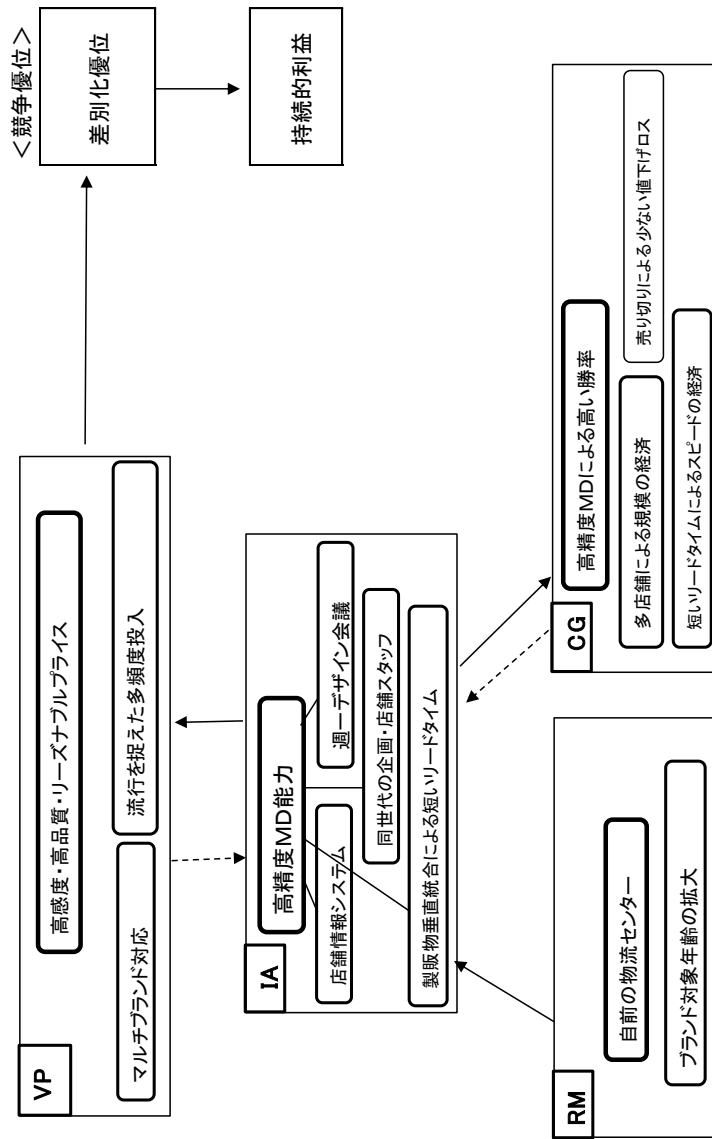
IA : 「高精度 MD 能力」の重層構造について以下補足する。「製販物垂直統合による短いリードタイム」により実需により近いところで流行の予測が可能になること、②「同世代の企画・店舗スタッフ」すなわち、顧客と同世代のスタッフが企画・営業し「週一デザイン会議」で、短いサイクルで流行をとらえること、これらがワンセットとなって予測の精度が上がる、つまり精度の高い MD が実現できていると考えられる。このことが、他社の模倣・追従を困難にしている。

なお、本稿とは別にハニーズについては分析している。これについては、藤原 (2011b) を参照。



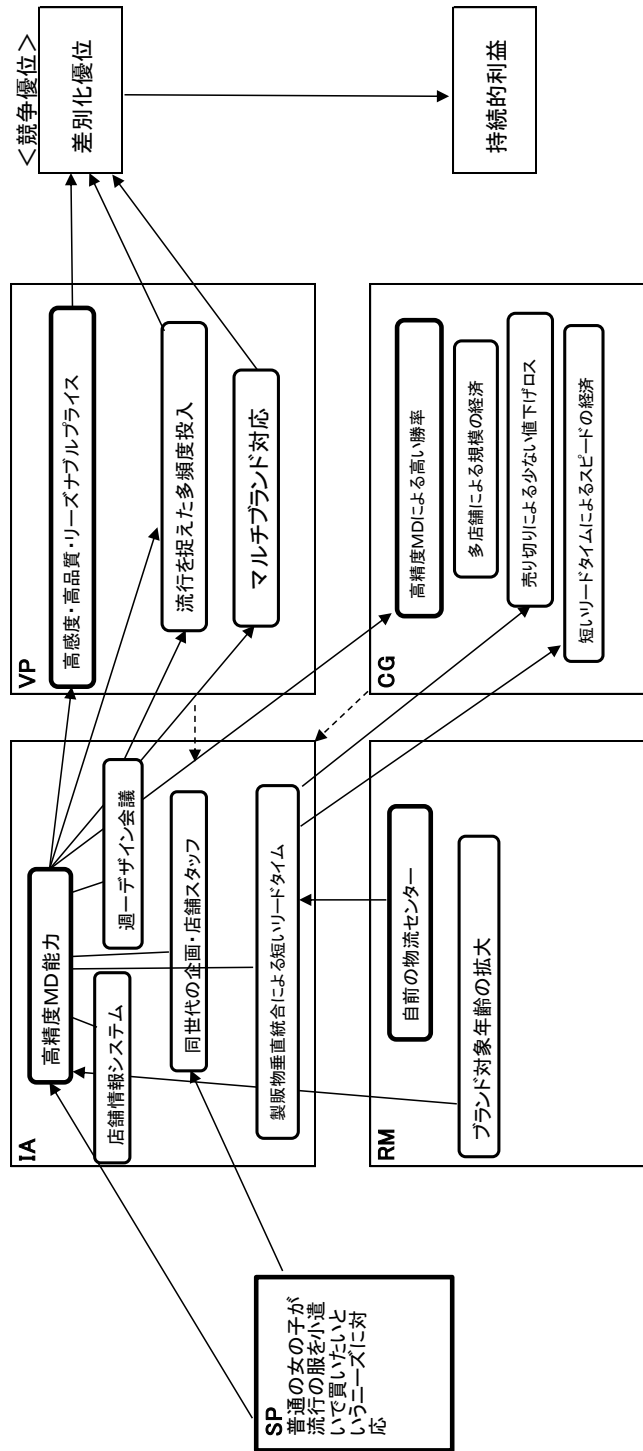
【ハニーーズ】

普通の子がファッションナブルな衣料をお小遣いで買いたいというニーズに対応  
短いリードタイムと若手女性中心の企画・販売により高精度MDを実現したファスト・ファッションSPA



出所：ハニーーズのホームページおよび有価証券報告書等から筆者作成

図 7-1 ハニーーズ VRIC マップ Type I (基本形)



出所：ハネーズのホームページおよび有価証券報告書

図 7-2 ハネーズ VRIC マップ TypeII (フロー型)

### 第3節 しまむら、ユニクロおよびポイントの事例研究

本節では、分析枠組み・アプローチとして、VRIC マップの視点から衣料小売業の「しまむら」、「ユニクロ」および「ポイント」の事例分析を試みる。しまむらを選んだ理由は、後述の通り、他社と比較し、売上高、営業利益等が極めて安定的に上昇傾向にあるとともに収益性等の指標も上記同業3社中かなり高いレベルを維持していることである。また、しまむらと対照的な戦略的ポジショニングにあるユニクロやポイントを比較対象として選んだ。これら3社の戦略ロジックを、VRIC マップを使って分析していく。

ここでは、しまむら、ユニクロおよびポイントの各計数を比較し、3社の特徴を明確にした上で、その特徴の背景にある戦略ロジックを、VRIC マップを使って解明を図ろうとするものである。

なお、以下の計数（店舗数を含む）は、3社の有価証券報告書およびホームページ記載の数字およびそれらをもとに計算した数字である。

#### 1. 3社の概要とポジショニング

##### 1) しまむら

しまむらは、20代から50代までの主婦を中心に、大多数の家族（ファミリー）をターゲットとし、日常普段着：デイリーファッションを扱う高効率・集荷型格安チェーンである。その中核となるファッションセンターしまむらの基本は、「最新のトレンドファッションから実用衣料まで、今欲しいものを低価格で提供する店」である。当初は、郊外の住宅地の近隣への出店から、幹線道路沿い・商業集積地への出店が中心となり、現在は東京・大阪等の大都市部にも積極的に出店している。低い粗利益率ながら高い営業利益率を維持できる非常に低い販売管理費率（以下、販管費率）を実現している。また、商品管理から店舗運営・店舗開発・システム開発・物流すべてを自前で行う自前主義とマニュアルやコントローラー制<sup>34</sup>（約70名のコントローラーが商品在庫管理を行う体制）・バイヤー制、パート活用体制、情報・物流システムといった仕組み・システムを中心とする効率性の高い業務システム・体制によるオペレーショナル・エクセレンス<sup>35</sup>を追求している会社であ

<sup>34</sup> コントローラーは、全店の商品在庫管理や店舗間移動、売り場オペレーション等の現場作業全般にわたる指示を出す本社に属する約70名のスタッフである。店舗にある数万点の商品アイテムが店舗に入荷してから売り場から無くなる（売り切る）までの在庫管理はコントローラーの役割である。

<sup>35</sup> Treacy and Wiersema (1995) *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley (大原進訳 (2003) 『ナンバーワン企業の法則』日本経済新聞社, p. 55) では、企業の「価値基準」(戦略の方向性)を①オペレーショナル・エクセレンス (経営実務面の卓越性: 最良の総コスト), ②製品リーダー (最良の製品)

る。また、小売業ではめずらしく完全買取制をとり、仕入れ値を低減させている。さらに優れた物流システムを活用し、商品の店舗間移動による低い値下げ率を実現している。一般的な総合スーパーの値下げロス率は平均 11 から 12%といわれるが、しまむらのそれは 5%にとどまる。また店舗は店長 1 名と 8 名ほどの M 社員<sup>36</sup>（パート社員）による少人数で、マニュアルの徹底した標準化により効率的に運用されている。標準店舗は売場面積約 1000 m<sup>2</sup>（300 坪）である。独自の物流システムを開発し、最新鋭の物流センターを配置し、全国を自由に移動する荷物 1 つあたりの移動コストはハガキ 1 枚（52 円）程度という低コストを実現している。さらに、中国の生産工場から出荷された商品が直接しまむら商品センターに納品される、つまり商品の仕分けや値札付けといった流通加工を、コストの安い中国で実施し、サプライヤーの倉庫を通さず、直接しまむら商品センターに納品すること（直流という）で、物流コストのさらなる削減を図っている。小売業を仕組み・システム中心の技術ととらえる当社のスタンスは、”The Retail Technology”をかかげる同社物流部門のパンフレットの言い方にも表れている。

業績については、2009 年から 2013 年までの期間において安定的に増収増益（営業利益ベース）を続けている。計数について特筆すべきはこの増収増益の安定性だけでなく、20% 台前半の非常に低い販管費率、3 社中ユニクロに次ぐ 2 番目の 9% 台の売上高営業利益率、および 3 社中ポイントと同等の 15.4 の高い棚卸資産回転率があげられる。ちなみにユニクロの同回転率は 6.8 である。要は、しまむらはローコスト・高回転経営を実現している。店舗数は、しまむらグループ全体で 1,808 店（しまむら本体で 1,274 店）である。

## 2) ユニクロ

株式会社ファーストリテイリングのユニクロ事業（以下、ユニクロ）は独自の SPA（製造小売業）で、あらゆる人が、どのような服にも部品として合わせて着ることができるファッション性・機能性のある高品質のベーシックカジュアル衣料を相対的に低価格で提供している。営業利益にはばらつきがあるものの 3 社の中で突出した売上高・営業利益を計

---

および③カスタマー・インテグレーション（顧客との親密性：最良の総合的解決策）の 3 つに分けている。オペレーショナル・エクセレンスは、顧客に信頼できる製品ないしサービスを競争的な価格で、かつそれに伴う困難さとかわずらわしさを最小のものにして提供することとしている。

<sup>36</sup> M 社員とは、現在のしまむらの主力パート層である。M 社員制度は能力がありながらフルタイムで働きにくい主婦層を基本に、高い処遇と家庭を両立できる時間シフトをもって構成されている。第一線（店舗）で働く M 社員の中から有能な人材を店長として登用しており、現在約 7 割の店長がこの制度から誕生している。

上している。国内ユニクロ 824 店、海外ユニクロ 301 店である。

両社は、ともに最新の流行を常に追いかけるタイプのビジネスではないが、小売りに徹するしまむらと徹底した SPA を追求するユニクロは、この点において対照的な戦略的ポジショニングをとっている。だが両社とも業界他社とは異なり、不況にもかかわらず、業績好調で、長い間勝ち組と見なされている。

ユニクロは、高機能・高品質・リーズナブルプライスのベーシックカジュアルの提供により差別化優位とコスト優位の統合戦略を実行していると考えられる。通常、差別化とコストリーダーシップは両立しにくいとされるが、ユニクロはいくつかのイノベーションにより両立している。そのイノベーションとは、①生産・品質管理への関与および②素材メーカーとの共同開発である。生産・品質管理について、多くの SPA が委託工場に丸投げしている状況のなか、ユニクロは現地駐在員や生産・品質管理のベテランを工場に派遣指導するという「匠」の仕組により、生産・品質管理に積極的に関与してきた。また、素材メーカーとの共同開発については東レとの共同開発により大ベストセラーとなったヒートテックを生み出してきた。衣料小売りが素材メーカーと共同開発するというイノベーションには同社の柳井会長の強い思い入れがあった。これらのイノベーションにより、本来は両立し難い差別化とコストリーダーシップを両立させる統合戦略を実現してきたと考えられる。ユニクロの特徴としては、以下に述べるような①高度な SPA の実現、②少品種大量生産による規模の経済の実現、③週次の緻密な販売進捗管理、④品番数の大幅な絞り込み、があげられる。

#### ①高度な SPA（製造小売業）

ユニクロは単に服を企画し、生産委託し、売るといった SPA ではない。生産面については限定した優良委託工場との長期安定関係を持ち、生産・品質管理面に積極的に関与している。また素材面については、上述の通り、素材メーカーとの共同開発まで行っている。それらの背景には、柳井会長の強力なリーダーシップがあることは言うまでもない。

#### ② 少品種大量生産による規模の経済の実現

少品種大量生産の実現には2つの要素がある。1つは、品番数（デザインや柄などの最小単位）の大幅な絞り込みである。もともとのポジショニングがベーシックカジュアルの提供であるから、品番数は少なくても当然ともいえるが、基本的にワンシーズン 500 品番は

それにしても大幅な絞り込みである。もう1つは、ユニクロが中国で提携する縫製工場は約70社で、数百社にも及ぶ他のグローバルSPAの提携工場数に比べ、大幅に絞りこんでいる。これら2つの要素により、1工場当たりの少品種大量発注を実現している。これにより規模の経済が達成される。それだけではなく、工場に対する交渉力を強めることになり、それがユニクロの生産・品質面でのコントロールを保持できることにつながっている。

### ③週次の緻密な販売進捗管理

ユニクロのリスクマネジメントとしてまず挙げられるのは、週次に行う商品別・カラー別・サイズ別の週間販売計画に対する緻密な進捗管理である。この進捗管理に基づき、週次で生産調整と販売調整を行っている。生産調整については、販売状況に合わせ、追加生産を行うのか減らすのかを調整する。これは、上記②の少品種大量発注により委託先の生産工程をコントロールしているからできるものである。一方、販売調整については、週次のちらし広告を活用し、販売未達の商品を期間限定値下げして対応している。

### ④品番数の大幅な絞り込み

上述の通り、基本的にワンシーズン500品番数に絞り込んでいる。これが、上記②と③にもつながっている。流行を追うファストファッションSPAのZARAやH&Mなど比べ、10分の1から数10分の1、集荷仕入型のしまむらと比べれば100分の1程度である。これだけ絞り込むと当たれば大きい、はずれば在庫の山となるリスクも大きい。しかし、高機能・高品質・リーズナブルプライスのユニクロにとっては、品番数の増加がかえってユニクロらしさを損ね、売れ残りリスクを発生させるといった同業他社とは逆の構造がみられる。

## 3) ポイント

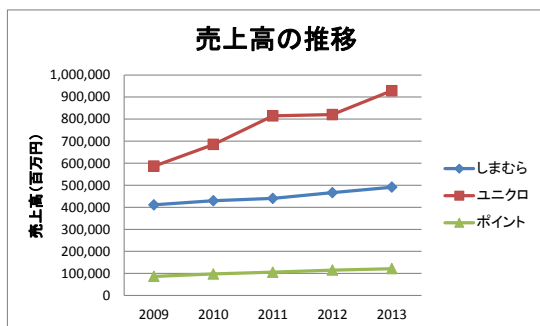
ポイントは、最新の流行を短いリードタイムで常に追いつけるタイプのビジネスであり、この点においてしまむらと対照的な戦略的ポジショニングをとっている。ポイントは20代から30代の普通の女性が「今、着たい服」を短いリードタイム(45日)でタイミングよく、手頃な値段(百貨店と量販店の中間価格帯)で提供する「ファッションカジュアル」のSPAである。「等身大のマーチャンダイジング」、すなわち顧客と同年齢の商品企画担当者が、自分たちの着たい服を作る・売るで業績を伸ばしてきた。「Enjoy? : 私たちは、ファ

ッションを通じてすべての人に enjoy することを提案します」を合言葉にしている会社である。突出して高い在庫回転率で高収益をあげ、2010年2月期まで、増収増益を続けてきたが、2011年2月期は、社長の突然の交代劇もあり、売上高は伸びたものの、減益となり、それ以降営業利益は減益をつづけている。店舗数は899（国内823）である。ファッションビルやショッピングセンターを中心に出店している。

ターゲット顧客層を年代や好み、性別等に応じて細分化し、14ブランドを展開している。代表的なブランドに、「LOWRYS FARM（ローリーズファーム）」と「JEANASIS（ジーナシス）」がある。ポイントは、次々と新しい商品を売り場に投入し、売り切りと売り場の高い鮮度の維持を図っている。元社長の石井稔晃によれば、「商品鮮度がいい」、つまりいつ店に行っても、新しい品がある。店には最小限の在庫しか置かず、たとえシャツ1枚でも商品は毎日、配送する。1か月半ほどですべて入れ替わる（大半は1か月で入れ替わる）。量販店と高額商品を扱う百貨店の中間に位置づけ、百貨店なみの品質で、価格は百貨店の70～50%である。

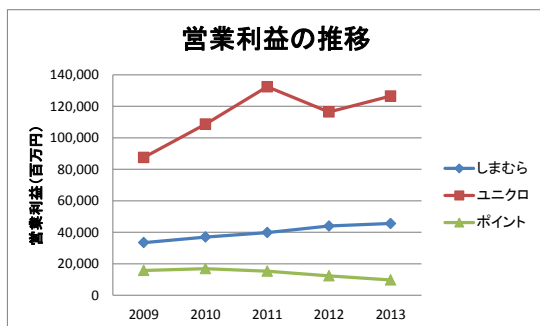
## 2. 3社の計数とその特徴

これら3社の2009年から2013年までの5か年の計数の推移グラフは図7-3～7-8の通りである。数字は各社の2014年時点の直近5か年の有価証券報告書に記載の数字である。また、しまむら及びポイントの決算日は、2月期（例えば2013年2月期は2013と表示、他社も同様に表示）であるが、ユニクロは、8月期である。そこで、2012年8月期を他社比較をするため、2013と表示しており、他の年度も同様とした。また、連結決算のため、ユニクロには、持株会社のファーストリテイリングの連結決算数字を使用している。売上高・営業利益の規模の観点からは、ユニクロが突出した1位で、はるか下にしまむら、さらにはるか下にポイントが位置している（図7-3, 7-4参照）



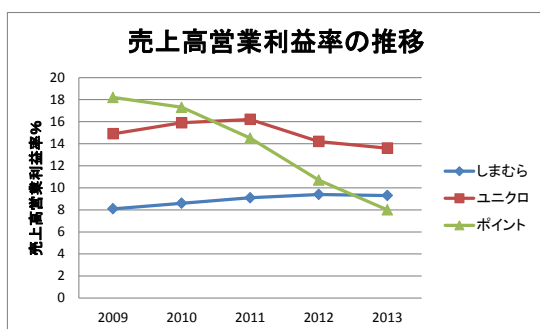
出所：各社の有価証券報告書（前述の各社計数をグラフ化したもので、以下の表も同様）

図 7-3 3社の売上高の推移



出所：各社の有価証券報告書

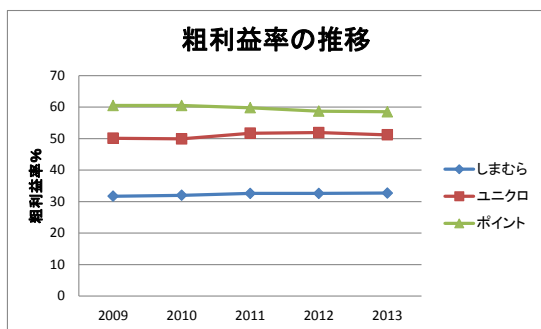
図 7-4 3社の営業利益の推移



出所：各社の有価証券報告書

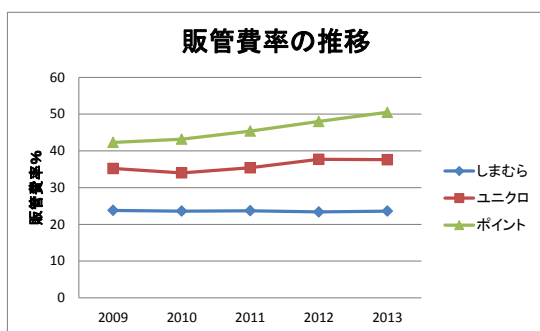
図 7-5 3社の売上高営業利益率の推移





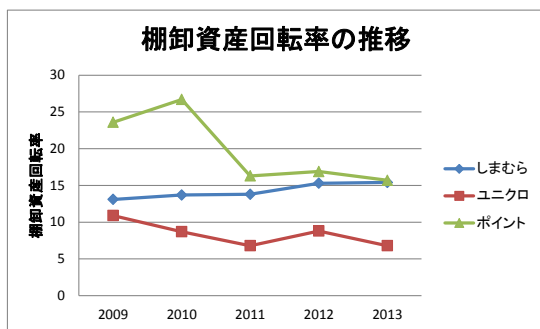
出所：各社の有価証券報告書

図 7-6 3社の粗利益率の推移



出所：各社の有価証券報告書

図 7-7 3社の販管費率の推移



出所：各社の有価証券報告書

図 7-8 3社の棚卸資産回転率の推移

最新の流行を常に追いつけるタイプのビジネスでは、一般に取扱い商品の旬の期間が短いため、高い棚卸資産（在庫）回転率が必要であり、また接客等の人件費による高い販管費率から高い粗利が高い収益性を得るためには必要である。一方、しまむらやユニクロは

取扱商品の旬の期間が比較的に長いこと、それほど高い棚卸資産回転率は要求されない。ただし、しまむらは、低価格すなわち少ない粗利のなかで利益をあげていくため、売上をあげる必要がある、また売れ残りによる値下げを抑える必要がある、そのために棚卸資産回転率が高くなっていると考えられる。ユニクロは高品質・高機能を背景にかなり高い粗利益率を維持し、結果、かなり高い営業利益率を誇る。対照的にしまむらは低価格で粗利が少ないが、それでも比較的に高い営業利益率をたたきだせるように、非常に低い販管費率を維持している。

### 3. しまむらの VRIC マップ

参考文献に記載の有価証券報告書等の情報・データに加え、当社ホームページから使用した主な情報・データは、会社案内、会社情報および決算概要等である。また、着眼点は、低価格、非常に低い販管費率（図 7-7 参照）、完全買取制にともなう売れ残りリスクへの対応、およびこれらの背景にある効率性の高い業務システム・体制の構造等に注目した。これらにもとづく、しまむらの VRIC マップは図 7-9、7-10 の通りである。

Type I（図 7-9）から次のことがわかる。IA：「マニュアル・システム」、「コントローラー（商品在庫管理の本部スタッフ）制」「高度な情報・物流システム」「パート有効活用体制」および「自前・仕組み中心、従業員重視の企業文化」がワンセットとして組み合わさって「効率性の高い業務システム・体制」を構築し、それが VP：「主婦を中心としたファミリー向けデリーファッション衣料」、「便利な店舗（場所）・売り場（品揃え・陳列）」および「低価格」を実現している。さらにこの VP の進展が IA に一層磨きをかける（点線矢印 部分）という相互関係にある。IA：「効率性の高い業務システム・体制」が CG：「非常に低い販管費率」につながっている。この CG のさらなる進展が IA に一層磨きをかけている。CG：「完全買取制による安値仕入」と「店舗間移動による低い値下げ率」は粗利益の確保につながり、「規模の経済」は、コスト全般の低減に貢献する。最終的に VP：「低価格」と CG：「非常に低い販管費率」「規模の経済」があいまって「コスト優位」を実現している。また RM：「マニュアルの継続的な見直し」は IA：「効率性の高い業務システム・体制」を構成する「マニュアル・システム」の有効性を確保し、同様に「仕組み中心主義の企業文化」を「高速配転主義」（基本 3 年で異動）が維持している。実際、マニュアルの見直しについては、全社員から毎年 5 万件以上の改善提案があげられ、それらを検討・実験し、その結果により毎月マニュアルが更新されおり、形骸化を防止し、さらにレベルを

向上させている。ここで特筆すべきは、IA：「効率性の高い業務システム・体制」がコアとなるRM：「売れ残りリスクの低減，売切れリスクの低減」を支えていることである。CG：「完全買取制による安値仕入」には、当然のことながら大きな売れ残りリスクを伴う。通常の衣料小売りでは、このリスクを避けるために多くの場合、買取を行わない。すなわちこのCG：「完全買取制による安値仕入」を現実のものとするには、RM：「売れ残りリスクの低減」が必須であり、このRMを可能としているのがIA：「効率性の高い業務システム・体制」なのである。後述するようにこのIAは、他社が模倣困難なものであり、したがってこのCGは他社が追従できないものとなっている。

ところで、VP：「お揃いの回避（少数品揃え）」は、同一アイテムの品揃えを1から2着までとし、売切れたら補充しないため、機会損失につながる。ここで注意すべきは、追加補充しないことは一見、非合理にみえるが、実は全体としてみると合理的であるという楠木（2010）のいうキラーパスになっていることである。この背景には、機会損失よりも小商圏における品揃え（お揃いを回避するように少数品揃え・売切り）や新商品投入による売り場鮮度の維持を優先するという当社の考え方がある。また、これを現実に支えているのは、IA：「コントローラー制」や「高度な情報・物流システム」等で構成された「効率性の高い業務システム・体制」である。他社が模倣困難な所以である。

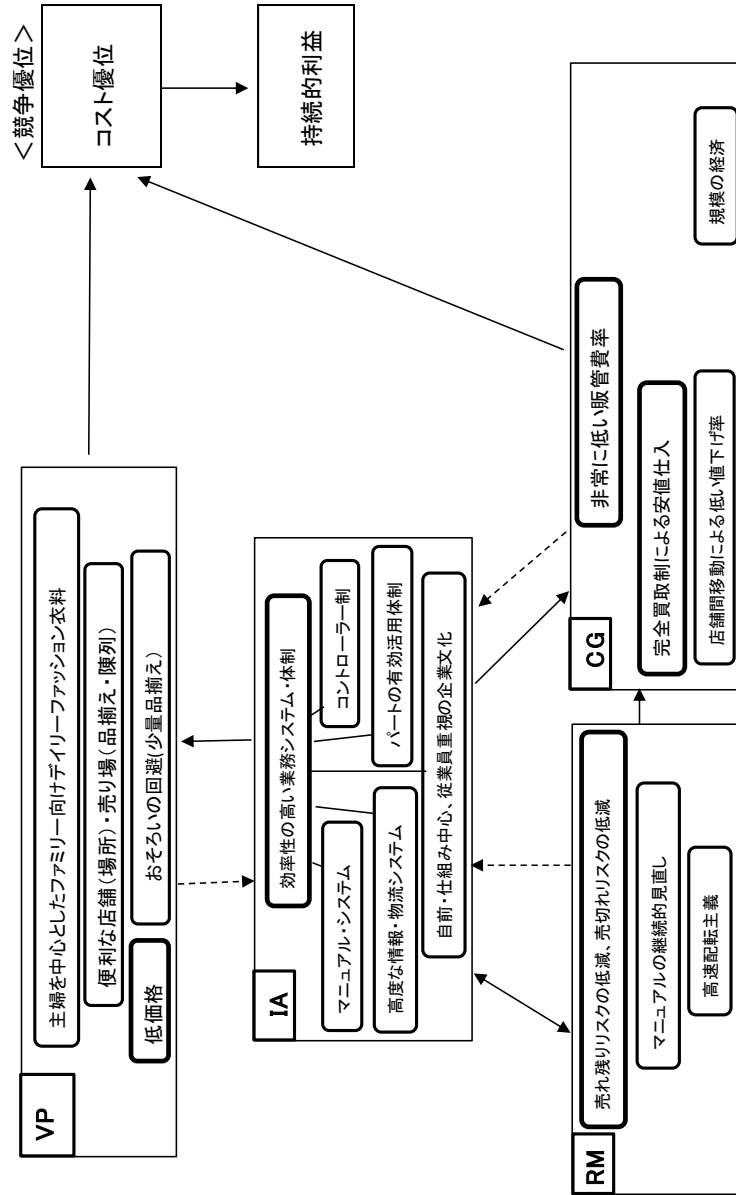
Type II（図7-10）からは次のことが言える。上記Type Iの概要と同様であるが、ここでは個々の要素の間の対応を図示している。またビジネスデザイン（VRICマップ）の起点となるSP（Strategic Positioning）：戦略的ポジショニングとして「主婦を中心としたファミリー向けデイリーファッションを完全買取集荷型で仕組みにより低価格・便利な店舗で提供する」を加えている。このSPがIA：「効率性の高い業務システム・体制」や「自前・仕組み中心の企業文化」につながっている。またIA：「高度な情報・物流システム」はCG：「店舗間移動による低い値下げ率」につながっている。

まとめると、本VRICマップは、SPを起点とするVRICの因果対応のネットワーク（全体像）が、どのようにコスト優位につながっているのかを明示している。本マップによって明確になったのは、特に①IA：「効率性の高い業務システム・体制」の重層構造・現象面、②IA：「効率性の高い業務システム・体制」がVP：「低価格」につながる因果対応、③IA：「効率性の高い業務システム・体制」がCG：「非常に低い販管費率」につながる因果対応、④IA：「効率性の高い業務システム・体制」がRM：「売れ残りリスクの低減」につながり、このRMがCG：「完全買取制による安値仕入」へつながっていく因果対応、であ

る。上記個別要素は、因果対応のネットワークにおけるコア部分として、Type II（図 7-10）において太枠で囲っている。

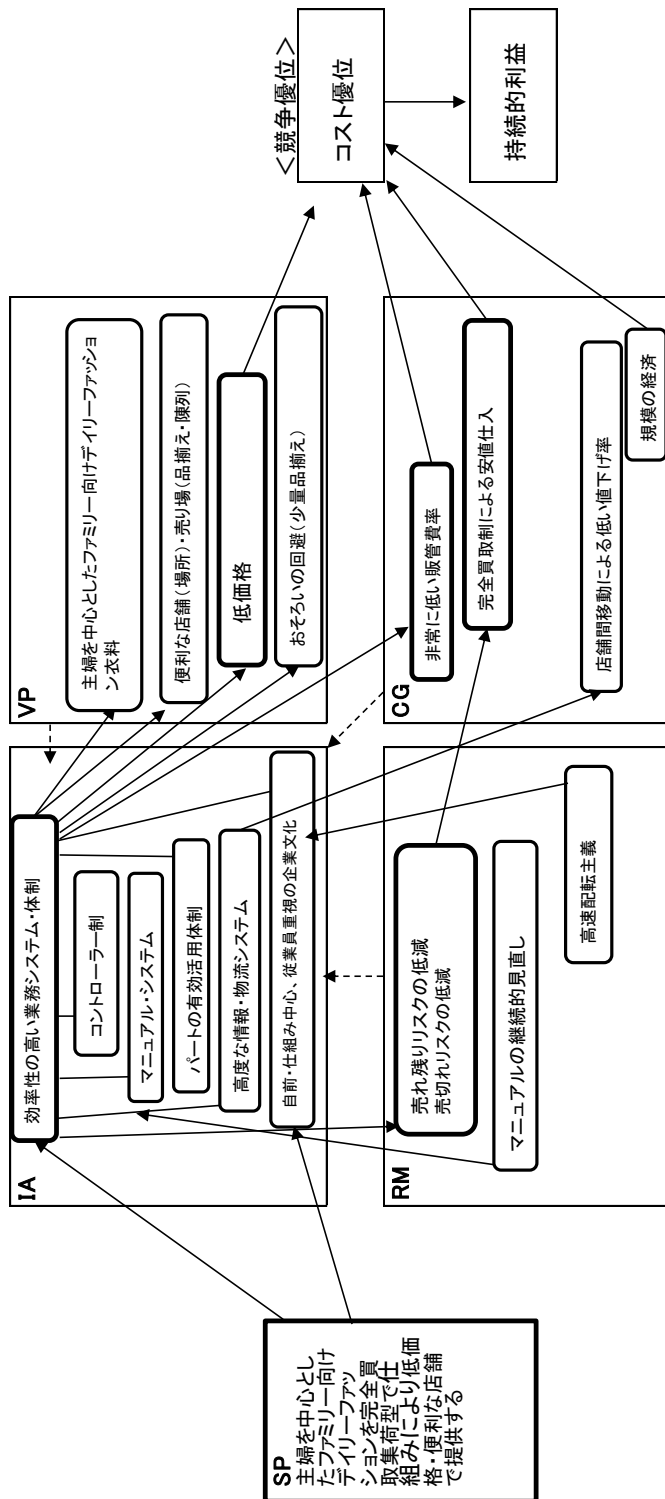
しまむらのビジネスデザイン・戦略ロジックを模倣するあるいは、模倣しようとして成功した企業は今のところ見当たらない。IA：「効率性の高い業務システム・体制」の重層構造・現象面がないのなら、模倣されて不思議はない。また、IA：「効率性の高い業務システム・体制」がなければ、CG：「非常に低い販管費率」（図 7-7 参照）を実現することは困難である。さらに、IA：「効率性の高い業務システム・体制」がなければ、RM：「売れ残りリスクの低減」はできず、しがってCG：「完全買取制による安値仕入」は実現できないと考えられる。

【しまむら】 主婦を中心としたファミリー向けデイトリーファッション衣料小売り  
 低価格・便利な店舗(場所)・売り場(品揃え・陳列)  
 低価格



出所：しまむらのホームページ及び有価証券報告書等から筆者作成

図 7-9 しまむら VRIC マップ Type I (基本形)



出所：しまむらのホームページ及び有価証券報告書等から筆者作成

図 7-10 しまむら VRIC マップ Type II (フロー型)

しまむらの業績の安定性の裏には、第1に、仕組み中心の業務システム・体制があげられるが、さらに①進化する仕組み・体制（ローコストオペレーション）つまり情報システムや直流などの物流システムの進化、マニュアルの継続的見直し等、および②時代の流れへの対応、すなわち低価格にはじまり、品質の向上=>ファッション性商品の追加=>トレンド（流行）のとり込み、と対応・進化してきたことも要因と考えられる。

忘れてはならないのは、仕組み中心の業務システム・体制を円滑に機能させるには、従業員重視の企業文化<sup>37</sup>が欠かせないことである。なぜなら、徹底した仕組み中心であれば、本部のコントローラーの指示やマニュアル通りの運営は、機械的な運営となり、店舗従業員のモチベーション低下を招きかねないからである。従業員重視の企業文化が、パート社員に安心・集中して働ける、いわば血の通った職場環境を提供し、仕組みを円滑に機能させていると考えられる。

#### 4. ユニクロの VRIC マップ

参考文献に記載の有価証券報告書等の情報・データに加え、当社ホームページから使用した主な情報・データは、経営方針、事業概況、アニュアルレポートおよびファクトブック等である。また、着眼点は、高品質・高機能とリーズナブルプライスの両立、高度な SPA の構造、品番数の絞込み、流行を追わないスローファッションにしては非常に高い粗利益率（図 7-6 参照）のとその背景にあると考えられる規模の経済、および会長のリーダーシップ等に注目した。これらにもとづく、ユニクロの VRIC マップは、図 7-11 および 7-12 の通りである。

Type I（図 7-11）から次のことがわかる。IA：「限定優良海外工場との長期安定関係」、  
「生産・品質管理への関与」、  
「素材メーカーとの共同開発」および「会長のリーダーシップ」がワンセットとして組み合わさって「高度な SPA」を構築し、それが VP：「高機能・高品質・リーズナブルプライスのベーシックカジュアル」、  
「カラーバリエーションと相応のファッション性」および「新機能投入・継続改善」を実現している。さらにこの VP の進展が IA に一層の磨きをかける（点線矢印 部分）という相互関係にある。IA：「高度な SPA」が CG：「高い粗利益率」（図 7-6 参照）につながっている。IA：「限定優良海外工場

---

<sup>37</sup> 前社長・現会長の藤原秀次郎によれば、当社の基本的な考え方の1つは会社を大きくすることではなく、まずよい会社を作ること、それは社員の長期的な満足を実現する会社を目指すこととしている。実際、M社員制度等にみられるように、パート従業員が働きやすい職場環境を提供してきた。

との長期安定関係」が CG:「規模の経済（少品種大量生産）」につながり、この「規模の経済」が「高い粗利益率」につながっている。この CG さらなる進展が IA に一層磨きをかけている。また衣料小売りでは品番数が拡大しがちであるが、ユニクロでは RM:「品番数の絞り込み」をすることで CG:「規模の経済（少品種大量生産）」を確実なものとしている。またこの RM:「品番数の絞り込み」が少品種大量発注を可能にし、発注先への交渉力を強めることで、IA:「限定優良海外工場との長期安定関係」および「生産・品質管理への関与」を維持している。最終的に VP:「高機能・高品質・リーズナブルプライスのベーシックカジュアル」、「カラーバリエーションと相応のファッション性」および「新機能投入・継続改善」があいまって「差別化優位」を実現している。同時に CG:「規模の経済」が「コスト優位」を実現している。また、IA:「週次のチラシ広告」および「限定優良海外工場との長期安定関係」が RM:「週次の製造販売調整と価格管理」を可能とし、この RM が CG:「価格管理による低い値下げ率」を実現している。

Type II（図 7-12）からは次のことが言える。上記 Type I の概要と同様であるが、ここでは個々の要素の間の対応を図示している。またビジネスデザイン（VRIC マップ）の起点となる SP（Strategic Positioning）: 戦略ポジショニングとして「低価格で高品質・高機能なベーシックカジュアル（普段着）を、品番数を絞って老若男女を問わずに提供」を加えている。この SP が IA:「高度な SPA」や「素材メーカーとの共同開発」、「生産・品質管理への関与」、「限定優良海外工場との長期安定関係」および RM:「品番数の絞り込み」につながっている。

まとめると、本 VRIC マップは、SP を起点とする VRIC の因果対応のネットワーク（全体像）が、どのように差別化・コスト優位につながっているのかを明示している。本マップによって明確になったのは、特に①IA:「高度な SPA」の重層構造・現象面、②IA:「高度な SPA」が VP:「高機能・高品質・リーズナブルプライスのベーシックカジュアル」につながる因果対応、③IA:「限定優良海外工場との長期安定関係」が CG:「規模の経済（少品種大量生産）」につながる因果対応、④RM:「品番数の絞り込み」が CG:「規模の経済（少品種大量生産）」につながる因果対応、である。上記個別要素は、因果対応のネットワークにおけるコア部分として、Type II（図 7-12）において太枠で囲っている。

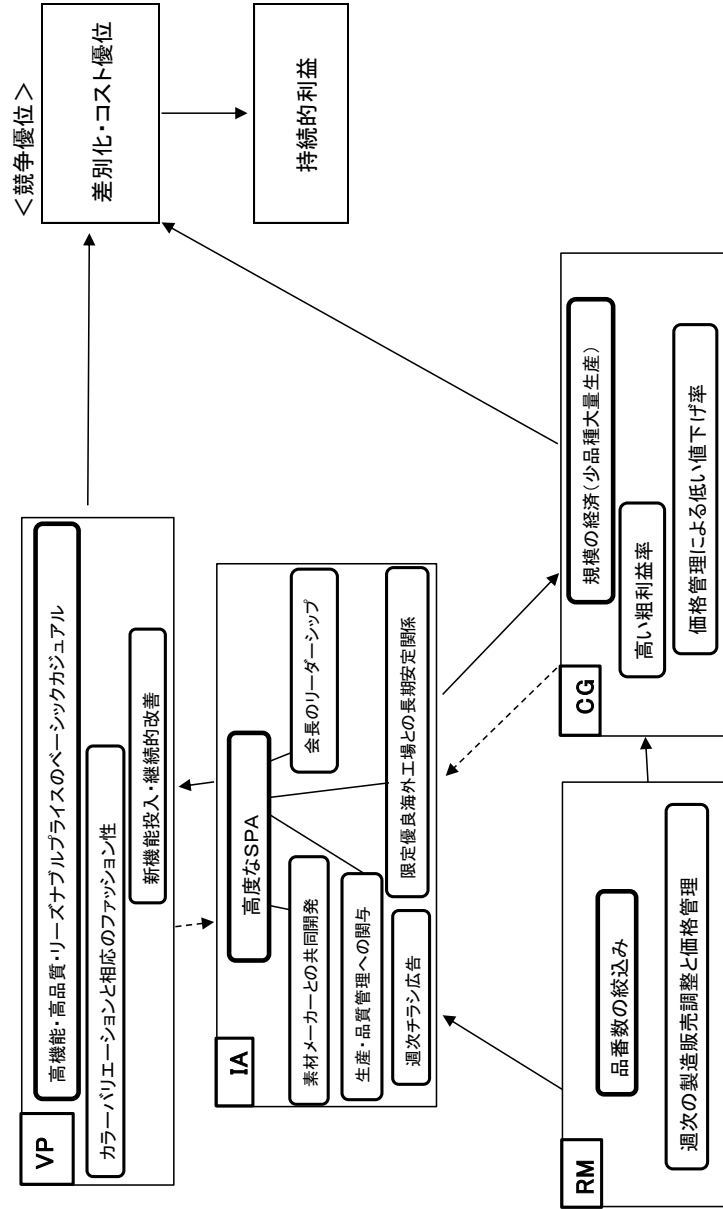
ユニクロのビジネスデザイン・戦略ロジックを模倣するあるいは、模倣しようとして成功した企業は今のところ見当たらない。IA:「高度な SPA」の重層構造・現象面がないのなら、模倣されて不思議はない。また、IA:「限定優良海外工場との長期安定関係」、「生



産・品質管理への関与」,「素材メーカーとの共同開発」および「会長のリーダーシップ」がワンセットとして組み合わさって「高度な SPA」を構築していないのなら, コストリーダーシップと差別化の統合戦略という極めて難易度の高い VP:「高機能・高品質・リーズナブルプライスのベーシックカジュアル」を実現するのは困難である。それ以外に合理的な説明は見当たらない。また IA:「限定優良海外工場との長期安定関係」がなければ, CG:「規模の経済(少品種大量生産)」を実現・維持することは困難である。さらに, 品番数がすぐに拡大しがちな業界のなかで, RM:「品番数の絞り込み」がなければ, CG:「規模の経済(少品種大量生産)」は達成できないであろう。この「規模の経済」がなければ「リーズナブルプライス」で販売している状況下で「高い粗利益率」(図 7-6 参照)の実現はできないと考えられる。

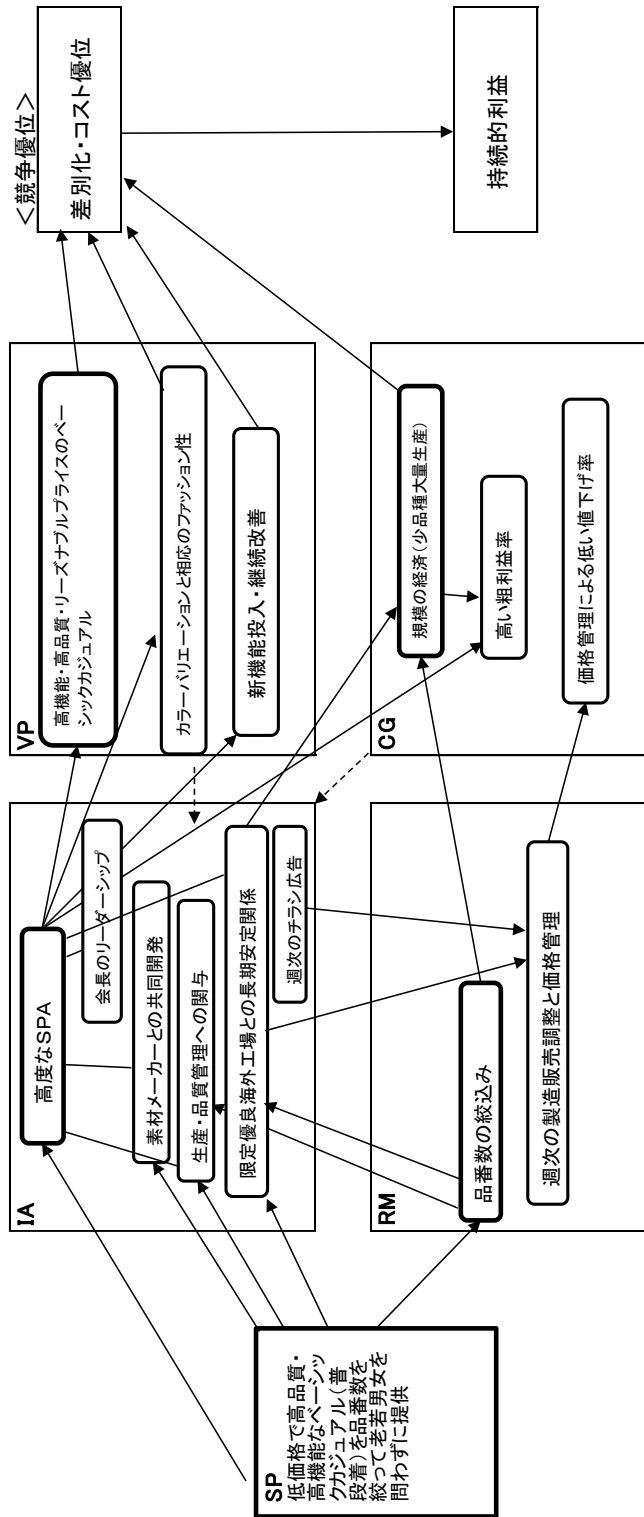
【ユニクロ】

リーズナブルプライスで高機能・高品質・リーズナブルプライスのベーシックカジュアル衣装を提供するSPA



出所：ユニクロのホームページ及び有価証券報告書等から筆者作成

図 7-11 ユニクロ VRIC マップ Type I (基本形)



出所：ユニクロのホームページ及び有価証券報告書等から筆者作成

図 7-12 ユニクロ VRIC マップ Type II (フロー型)

## 5. ポイントの VRIC マップ

参考文献に記載の有価証券報告書等の情報・データに加え、当社ホームページから使用した主な情報・データは、企業情報、CORPORATE PROFILE、年次報告書、DATA BOOK、および決算説明会資料等である。また、着眼点は、流行を追うファストファッションであることから、特に MD の構造、短いリードタイムおよび Enjoy? の企業文化、高い在庫回転率（図 7-8）、および自前の物流センター等に注目した。これらにもとづく、ポイントの VRIC マップは図 7-13、7-14 の通りである。

Type I（図 7-13）から次のことがわかる。IA：「短いリードタイム」、 「等身大の MD（マーチャンダイジング）」がワンセットとして組み合わせさせて「高精度 MD 能力」を構築しており、その際、「Enjoy? の企業文化」が「等身大の MD」を確固たるものにしてている。この「高精度 MD 能力」が VP：「安カワ、プチプラ：ファッション性と手頃な価格」「14 のマルチブランド対応」「鮮度の高い売り場」を実現している。また、IA：「高度な物流システム」および「売り切り体制」が VP：「鮮度の高い売り場」につながっている。さらにこれらの VP の進展が IA に一層磨きをかける（点線矢印 部分）という相互関係にある。次に IA：「高精度 MD 能力」が CG：「高精度 MD による高い勝率」につながっている。IA：「高度な物流システム」および「売り切り体制」が CG：「高い在庫回転率」につながっている。また、IA：「短いリードタイム」が CG：「短いリードタイムによるスピードの経済」につながっている。これらの CG のさらなる進展が IA に一層磨きをかけている。最終的に VP：「安カワ、プチプラ：ファッション性と手頃な価格」「14 のマルチブランド対応」「鮮度の高い売り場」が「差別化優位」を実現している。また RM：「自前の物流センター（365 日翌日配送）」は IA：「売り切り体制」を維持している。

Type II（図 7-14）からは次のことが言える。上記 Type I の概要と同様であるが、ここでは個々の要素の間の対応を図示している。またビジネスデザイン（VRIC マップ）の起点となる SP（Strategic Positioning）：戦略的ポジショニングとして「普通の女性がファッションを通じて Enjoy したいというニーズに対応したファッションカジュアルを手頃な価格で提供」を加えている。この SP が IA：「高精度 MD 能力」や「Enjoy? の企業文化」につながっている。

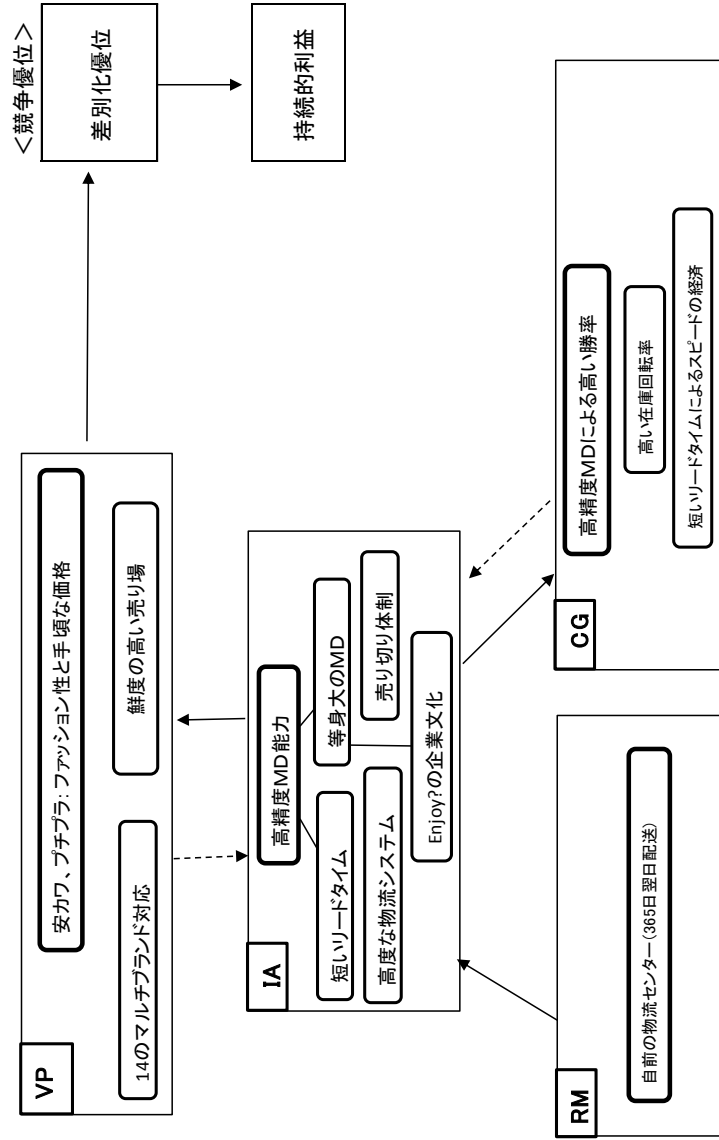
まとめると、本 VRIC マップは、SP を起点とする VRIC の因果対応のネットワーク（全体像）が、どのように差別化優位につながっているのかを明示している。本マップによって明確になったのは、特に①IA：「高精度 MD 能力」の重層構造、②IA：「高精度 MD 能力」

が VP : 「安カワ, プチプラ : ファッション性と手頃な価格」につながる因果対応, ③IA : 「高精度 MD 能力」が CG : 「高精度 MD による高い勝率」につながる因果対応, ④RM : 「自前の物流センター (365 日翌日配送)」が IA : 「売り切り体制」につながる因果対応, である。上記個別要素は, 因果対応のネットワークにおけるコア部分として, Type II (図 7-14) において太枠で囲っている。

IA : 「高精度 MD 能力」の重層構造について以下補足する。①「短いリードタイム」により実需により近いところで流行の予測が可能になること, ②「等身大の MD」すなわち, 顧客と同世代のスタッフが企画すること, これらがワンセットとなって予測の精度が上がる, つまり精度の高い MD が実現できていると考えられる。その際, 「Enjoy? の企業文化」がスタッフの流行への感度を高め, 「等身大の MD」を確固たるものになっている。このことが, 他社の模倣・追従を困難にしている。

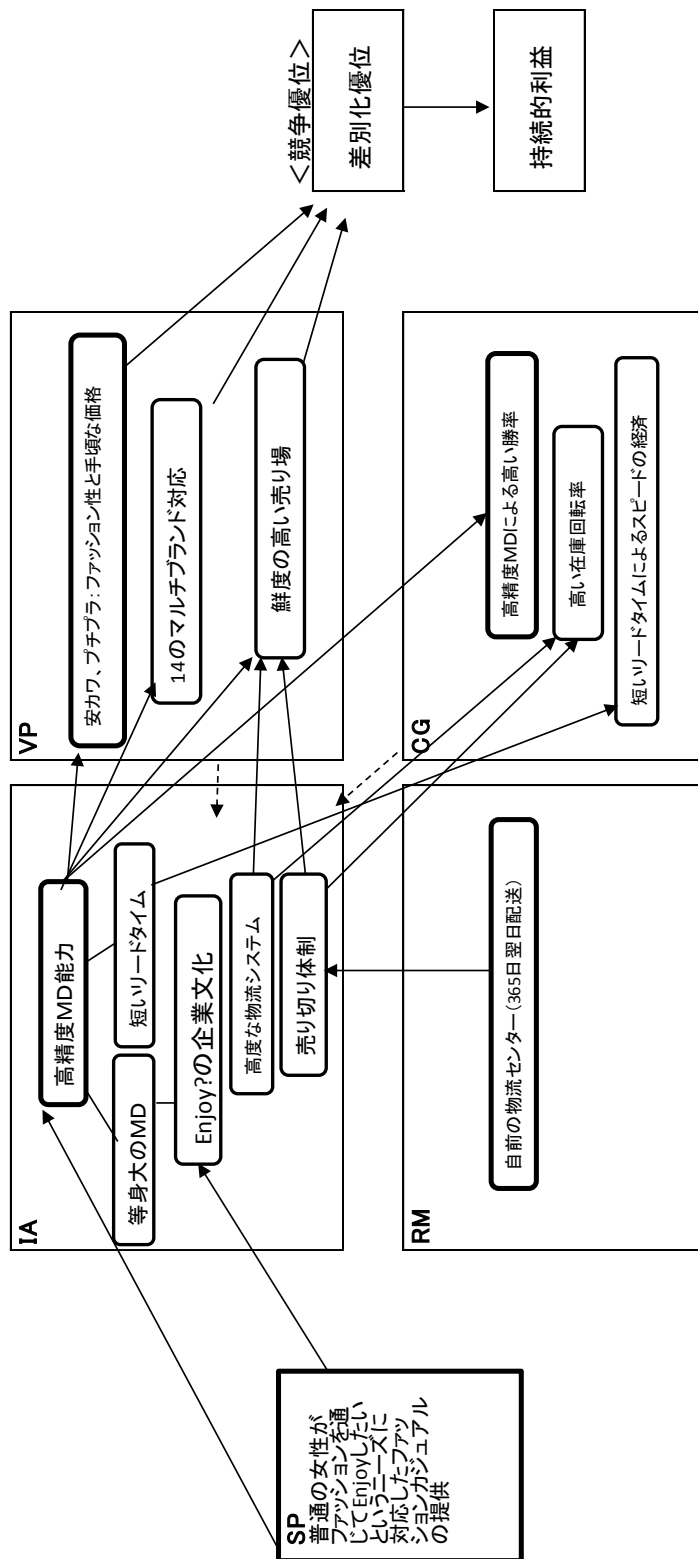
【ポイント】

主に20代～30代女性を対象とする等身大のMDを標榜する多ブランドのファッションカンジューアルSPA  
量販店と百貨店ブランドの間の中間価格帯のファッションカンジューアル衣料



出所：ポイントのホームページ及び有価証券報告書等から筆者作成

図 7-13 ポイント VRIC マップ Type I (基本形)



出所：ポイントのホームページ及び有価証券報告書等から筆者作成

図7-14 VRIC マップ Type II (フロー型)

#### 第4節 国内空調機器メーカー2社の事例研究

本節では、分析枠組み・アプローチとして、VRIC マップの視点から空調事業で世界 No.1 企業である A 社および A 社につづき国内業務エアコン市場でシェア 2 位の国内大手総合電機メーカー B 社、それぞれの国内業務用エアコン事業について事例分析を試みる。A 社を選んだ理由は、空調事業で世界 No.1 企業であるとともに後述の通り、売上高、営業利益等が安定的に上昇傾向にあり、また収益性等の指標もかなり高いレベルを維持していることである。ここでは、A 社は空調専門メーカーであるのに対し、総合電機メーカーの 1 事業部門という対照的な位置づけの B 社業務用空調事業部門と比較し、2 社の特徴を明確にした上で、その特徴の背景にある両社の戦略ロジックについて VRIC マップにより解明を図ろうとするものである。なお、分析方法としては、2 社に係わる文献、2 社のホームページ（含む掲載アニュアルレポート等）および 2 社の関係者へのインタビューをもとに分析を行った。

##### 1. A 社の概要と計数

A 社は、国内業務用エアコン市場で 40%強のシェアを持つだけでなく、近年の海外企業買収により、空調機器産業の世界トップ企業となった売上高約 1 兆 8 千億円、営業利益約 1,600 億円の空調機器専門メーカーである。海外売上高比率は 7 割を超え、海外従業員比率は 78%と文字通りグローバル企業である。国内業務エアコン市場では長年にわたりダントツのシェア No.1 であるが、国内ルームエアコン市場においても大手家電メーカーと常にシェア No.1 を争うポジションにいる。2009 年度から 2013 年度まで増収増益（営業利益）を達成し売上高営業利益率も一貫して上昇してきた（図 7-15～17 参照）。現会長は 1994 年に社長に就任して以来、現在にいたるまでトップを務め、当社をグローバルナンバー1 企業に導いたカリスマ経営者である。なお、2014 年 6 月に CEO を現社長に引き継いでいる。

会長は、人の可能性を信じる「人を基軸に置いた経営」<sup>38</sup>で強力なリーダーシップを発揮してきた。また「正面の理、側面の情、背面の恐怖」<sup>39</sup>を兼ね備えたたぐいまれなリーダーであり、関係者の「納得性」<sup>40</sup>を大切にする経営でも知られている。

同社の強みは、省エネ性の高いインバーター技術などのコア技術や、冷媒制御技術など

<sup>38</sup> 井上（2008）『「基軸は人」を貫いて』日本経済新聞出版社、p. 204.

<sup>39</sup> 同上、p. 265.

<sup>40</sup> 同上、p. 228.



の摺り合わせ技術などに代表される高い技術力および小型から大型やダクト式までの豊富な品揃え開発力にある。また冷媒まで手掛ける世界唯一のメーカーであり、環境性の高い新冷媒 R32 で他社を一步リードしている。さらにモノづくりについては国内では同社独自の生産システム（PDS）により混合一個流しというハイサイクル生産（生産サイクルを3日ごとに見直し）を実現し需要の変動に柔軟に対応するとともに生産リードタイムを6時間に短縮するなど、在庫・リードタイムの最小化を図っている。またシェア No.1 の顧客基盤も大きな強みである。業務用エアコン販売ルートはゼネコン、工務店など多岐にわたっており、これら束ね多様で強力な販売網を構築している。海外では販売代理店の買収を積極的に行い、自社のコントロール下に置くことで高い売上成長率を維持している。

これらの表層の技術力・開発力や生産システム、販売網の背景には深層としての「高度な矛盾のマネジメント」が存在している。ここで矛盾<sup>41</sup>とは、「戦略性と人間性」「本部と事業部」「短期と中長期」「集権化と分権化」「統一と個別」といった一見、両立しがたいもののことである。これらの矛盾するものを高いレベルでバランス・両立させるのが「高度な矛盾のマネジメント」である。あたかも弁証法のテーゼ対アンチテーゼを一段高いジンテーゼで統合しているかのようである。この高度な矛盾のマネジメントを生み出しているのは会長のリーダーシップや同社の企業文化であると考えられる。どこまで会長個人のものかそれとも企業文化となっているのかは定かでないが、会長が CEO 退任後もトップマネジメントとして取締役と会長を継続していることから、当面はゆるぎないものと考えられる。

A 社の直近 5 か年の財務指標の推移グラフは図 7-15~17 の通りである。数字は同社の直近 5 か年の有価証券報告書に記載の数字である。

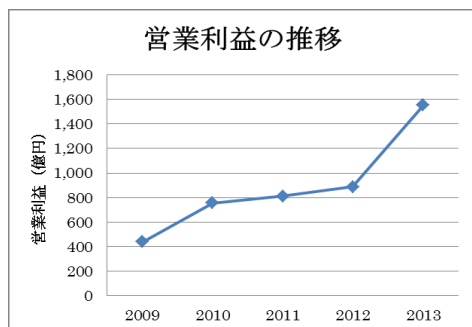
---

<sup>41</sup> 伊丹・加護野（2003）は、矛盾とは、両立しがたい複数のことを考えなければならない状況、あるいは経営の諸要素の間にうまく整合性がとれないような状況であり、この矛盾のマネジメントは経営者の大きな仕事であり、究極の仕事としている。また、柳井（2015）は、経営は矛盾との戦いであり、矛盾解決なしには次の成長はなく、この矛盾を解決すればチャンスが大きく広がる、としている。



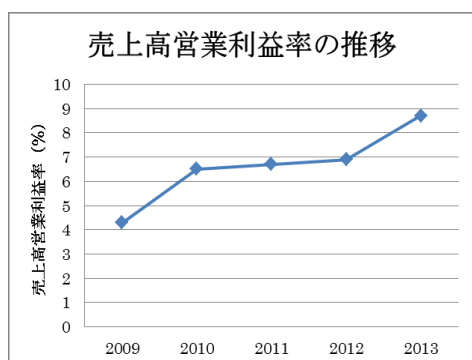
出所：同社の有価証券報告書より筆者作成

図 7-15 A 社の売上高の推移



出所：同社の有価証券報告書より筆者作成

図 7-16 A 社の営業利益の推移



出所：同社の有価証券報告書より筆者作成

図 7-17 A 社の売上高営業利益率の推移

## 2. A社のVRICマップ

参考情報・データのソースとしては、関係者インタビュー、参考文献に記載の有価証券報告書、当社会長の著書等の他、当社ホームページから使用した主な情報・データは、会社情報、製品情報、アニュアルレポート、およびお客様訪問シリーズ（導入事例）等である。また、着眼点は、ものづくり（技術力・生産システム）、矛盾のマネジメントの構造、シェア No.1 の顧客基盤、規模の経済、在庫・リードタイムの最小化、グループ経営理念、および会長のリーダーシップ等に注目した。これらにもとづく、A社のVRICマップは図7-18、7-19の通りである。

Type I（図7-18）から次のことがわかる。IA：「技術力・開発力」がVP：「省エネ性＋高付加価値（光速ストリーマ機能等）」「多様な品揃え（小型から大型，ダクト等まで）」を実現している。さらにこのVPの進展がIAに一層磨きをかける（点線矢印部分）という相互関係にある。なお、光速ストリーマ機能は、世界で唯一ストリーマ（プラズマ放電の一種）技術によりウィルス等の有害微生物を抑制・除去する除菌機能で、冷暖房運転をしない時も除菌単独運転（送風モード）で年間を通じて衛生的な空気環境を提供できる。またラウンドフロー（360°全周吹き出し）等も同社独自の付加価値である。次にIA：「A社生産システム」がCG：「在庫・リードタイム最小化」につながっている。このCGのさらなる進展がIAに一層磨きをかけている。IA：「会長のリーダーシップ」と「企業文化」が「高度な矛盾のマネジメント」を構築し、それらが当社の特徴的な組織のマネジメントとして当社のIA：「技術力・開発力」「A社生産システム」「多様で強い販売網」を深層で支えている（破線部分）。

IA：「シェア No.1 顧客基盤」と「多様で強い販売網」がCG：「規模の経済」につながっている。またIA：「会長のリーダーシップ」は相手先トップとの信頼関係を通じ、CG：「提携・M&Aによるコスト競争力確保」につながっている。最終的にVP：「省エネ性＋高付加価値（光速ストリーマ機能等）」「多様な品揃え（小型から大型，ダクト等まで）」「24時間・365日受付サポート」が「差別化優位」を実現している。またRM：「技術のブラックボックス化」がIA：「技術力・開発力」を保護し、RM：「グループ経営理念」「本部・海外とのコミュニケーション」がIA：「高度な矛盾のマネジメント」の破綻のリスクを軽減している。

Type II（図7-19）からは次のことが言える。上記Type Iの概要と同様であるが、ここでは個々の要素の間の対応を図示している。またビジネスデザイン（VRICマップ）の起

点となる SP (Strategic Positioning) : 戦略的ポジショニングとして「多様な省エネ+高付加価値製品をグローバル顧客に技術力と A 社生産システムで人を基軸に提供」を加えている。この SP が IA :「技術力・開発力」や「A 社生産システム」「(基軸は人の) 企業文化」につながっている。

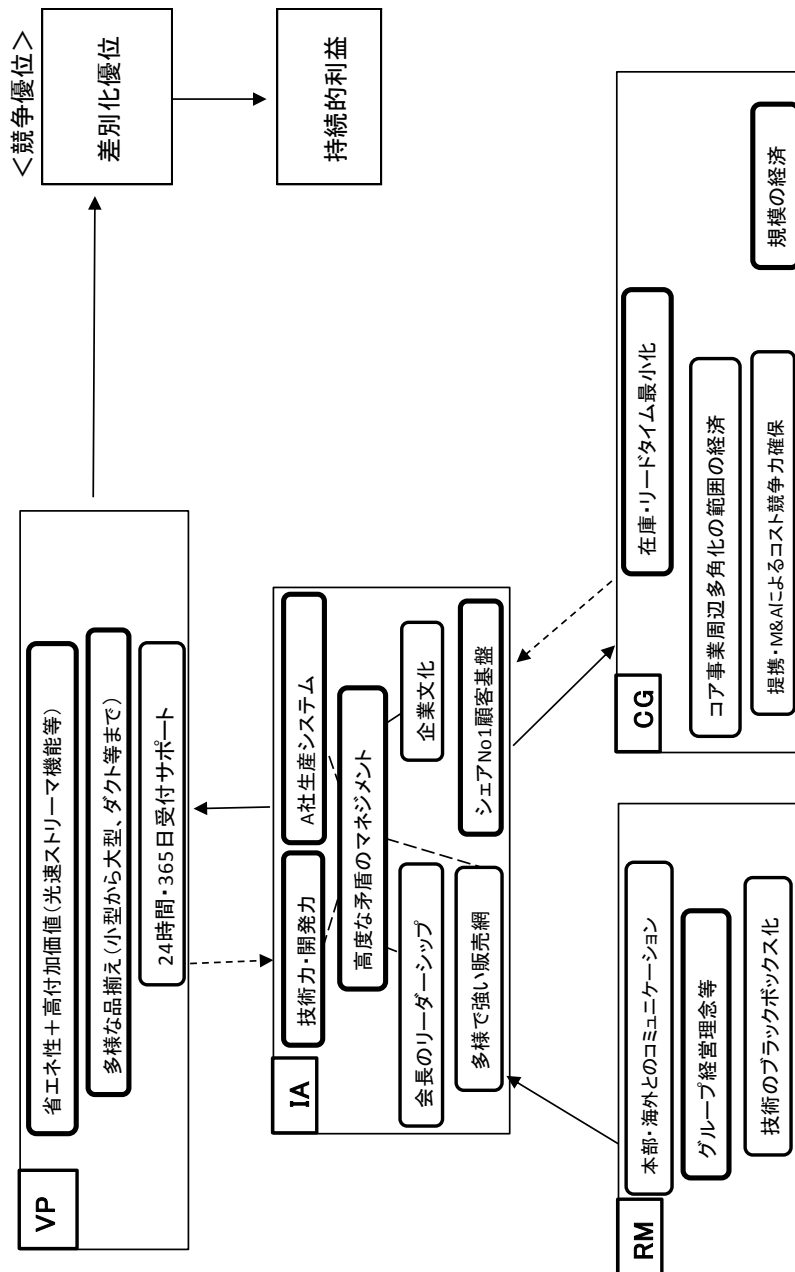
まとめると、本 VRIC マップは、SP を起点とする VRIC の因果対応のネットワーク (全体像) が、どのように差別化優位につながっているのかを明示している。本マップによって明確になったのは、特に①IA :「高度な矛盾のマネジメント」の重層構造と、このマネジメントが IA :「技術力・開発力」「A 社生産システム」「多様で強い販売網」を深層で支えるという因果対応、②IA :「技術力・開発力」が VP :「省エネ性+高付加価値 (光速ストリーマ機能等)」「多様な品揃え (小型から大型, ダクト等まで)」につながる因果対応、③IA :「A 社生産システム」が CG :「在庫・リードタイム最小化」につながる因果対応と IA :「シェア No.1 顧客基盤」が CG :「規模の経済」につながる因果対応、④RM :「グループ経営理念」が IA :「高度な矛盾のマネジメント」につながる因果対応、である。

上記個別要素は、因果対応のネットワークにおけるコア部分として、Type II (図 7-19) において太枠で囲っている。

A 社のビジネスデザイン・戦略ロジックを模倣するあるいは、模倣しようとして成功した企業は今のところ見当たらない。IA :「高度な矛盾のマネジメント」の重層構造 (「会長のリーダーシップ」と「企業文化」を含む) と、このマネジメントが IA :「技術力・開発力」「A 社生産システム」「多様で強い販売網」を深層で支えるという因果対応がないのなら、模倣されても不思議はない。一方、他社比、抜きんでて優れた技術が必ずしもあるとはいえない同社が、継続的に高い業績をあげてきている (図 7-17 参照) のは、インタビューや参考文献から推定される IA :「高度な矛盾のマネジメント」がなければ、合理的な説明がつかない。筆者の実務経験からも、例えば戦略と実行を高いレベルで両立させるのは容易ではない。筆者の勤務した銀行では、「走りながら考えろ」とよく言われたが、実態は、ほとんど考えず (戦略もなく)、ライバルばかり見て走っていただけであった。このように、どちらかに偏りがちであり、高いレベルで両立あるいはバランスさせるのは容易なことではない。「高度な矛盾のマネジメント」の実現は経営者のリーダーシップに大きく依存するものの、もし実現できれば、競争上の大きな強みになる。

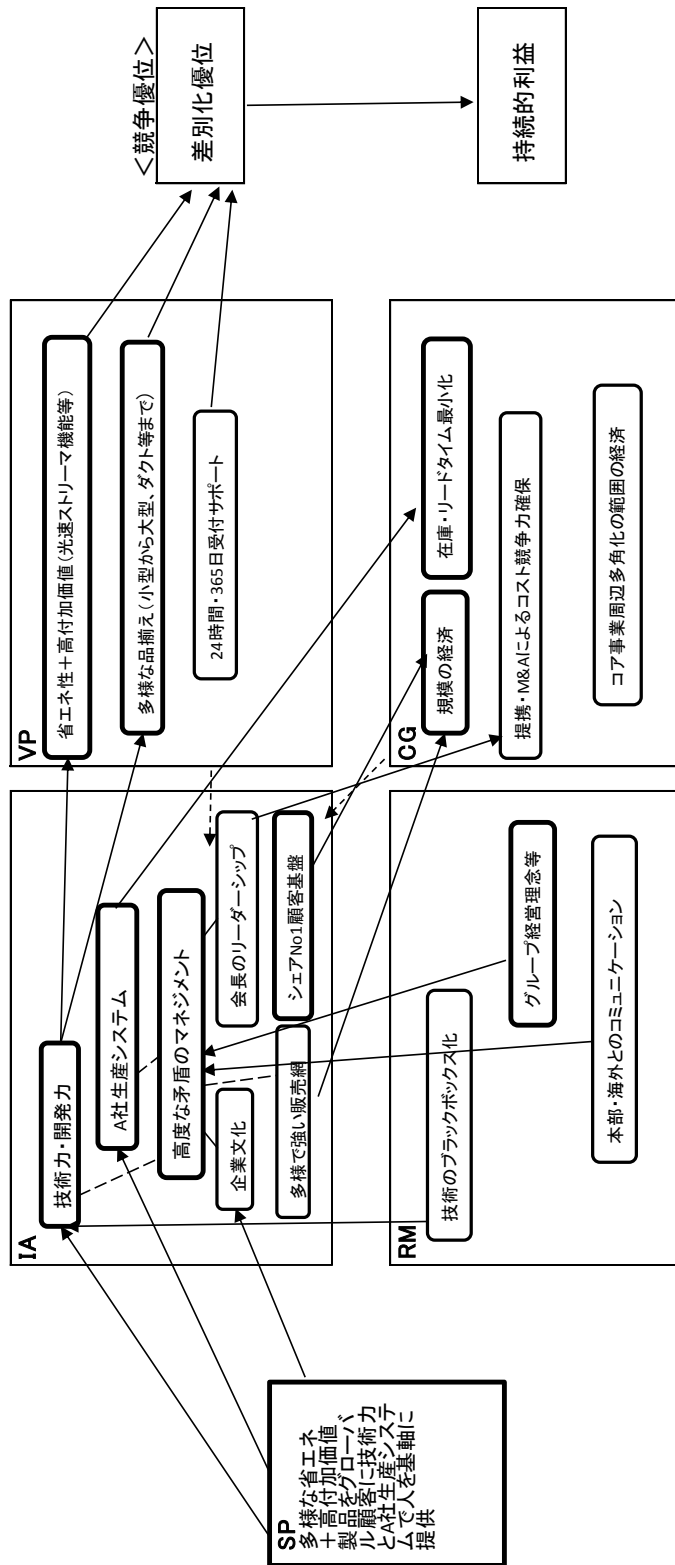
IA :「A 社生産システム」がなければ CG :「在庫・リードタイム最小化」を実現することは困難である。さらに、RM :「グループ経営理念」という多様な組織を束ねる仕掛けが

なければ、本来かじ取りの難しい IA：「高度な矛盾のマネジメント」は組織をばらばらにしがちであり、実現できないと考えられる。



出所：同社ホームページ、アナユアルレポート及び会長著書等から筆者作成

図 7-18 A 社 VRIC マップ Type I (基本形)



出所：同社ホームページ、リニューアルレポート及び会長著書等から筆者作成

図 7-19 A 社 VRIC マップ Type II (フロンティア型)

### 3. B 社業務用空調事業部門の概要

B 社のシェアは、国内業務用エアコン市場において A 社に次ぐ 2 位に位置している。大手総合電機メーカーの 1 事業部門になる。同社の強みは、高いセンサー技術と解析データの蓄積および他事業部門の技術（例えば重電事業の連携技術）の活用により実現する高い快適性や省エネ性能である。また総合電機メーカーのグループとしてトータルな提案（例えば、ビルの空調だけでなくエレベーター等も含む提案）が可能な点である。さらに全社的な先端・共通基礎技術開発の拠点を保持することで、グループ全体としての技術・開発力・サービス力を高めている。なお計数については、家電部門全体に含まれるためここでは分析できていない。

### 4. B 社業務用空調事業部門の VRIC マップ

参考情報・データのソースとしては、関係者インタビューに加え、当社ホームページから使用した主な情報・データは、企業情報、法人のお客様および事例紹介等である。また、着眼点は、技術力、総合電機メーカーとしての技術・開発・サービス力、他事業部の技術の活用とそれに伴う範囲の経済、および全社的な先端・共通基礎技術開発の仕組み等に注目した。これらにもとづく、B 社業務用空調事業部門の VRIC マップは図 7-20、7-21 の通りである。

Type I（図 7-20）から次のことがわかる。IA：「高いセンサー技術と解析データの蓄積」及び「他事業部の技術の活用」が VP：「高い快適性・省エネ性能（360 度可動式赤外線センサー、パワーシェア運転、スマートデフロスト等）」を実現している。IA：「冷媒回収技術など」が VP：「短工期・省コストのリニューアル工事」につながっている。さらにこれらの VP の進展が IA に一層の磨きをかける（点線矢印 部分）という相互関係にある。また IA：「B 社グループとしての提案力」が VP：「B 社グループトータルな提案」につながっている。次に、IA：「他事業部の技術の活用」が CG：「他事業部の技術の活用による範囲の経済」に、IA：「シェア No.2 の顧客基盤」が CG：「規模の経済」につながっている。これらの CG のさらなる進展が IA に一層磨きをかけている。IA：「B 社グループとしての技術・開発力・サービス力」が IA：「B 社グループとしての提案力」「他事業部の技術の活用」を深層で支えている（破線部分）。最終的に VP：「高い快適性・省エネ性能」「B 社グループとしての提案力」「短工期・省コストのリニューアル工事」が「差別化優位」を実現している。また RM：「全社的な先端・共通基礎技術開発の拠点」が IA：「B 社グループ

としての技術・開発力・サービス力」の保持・拡充につながっている。

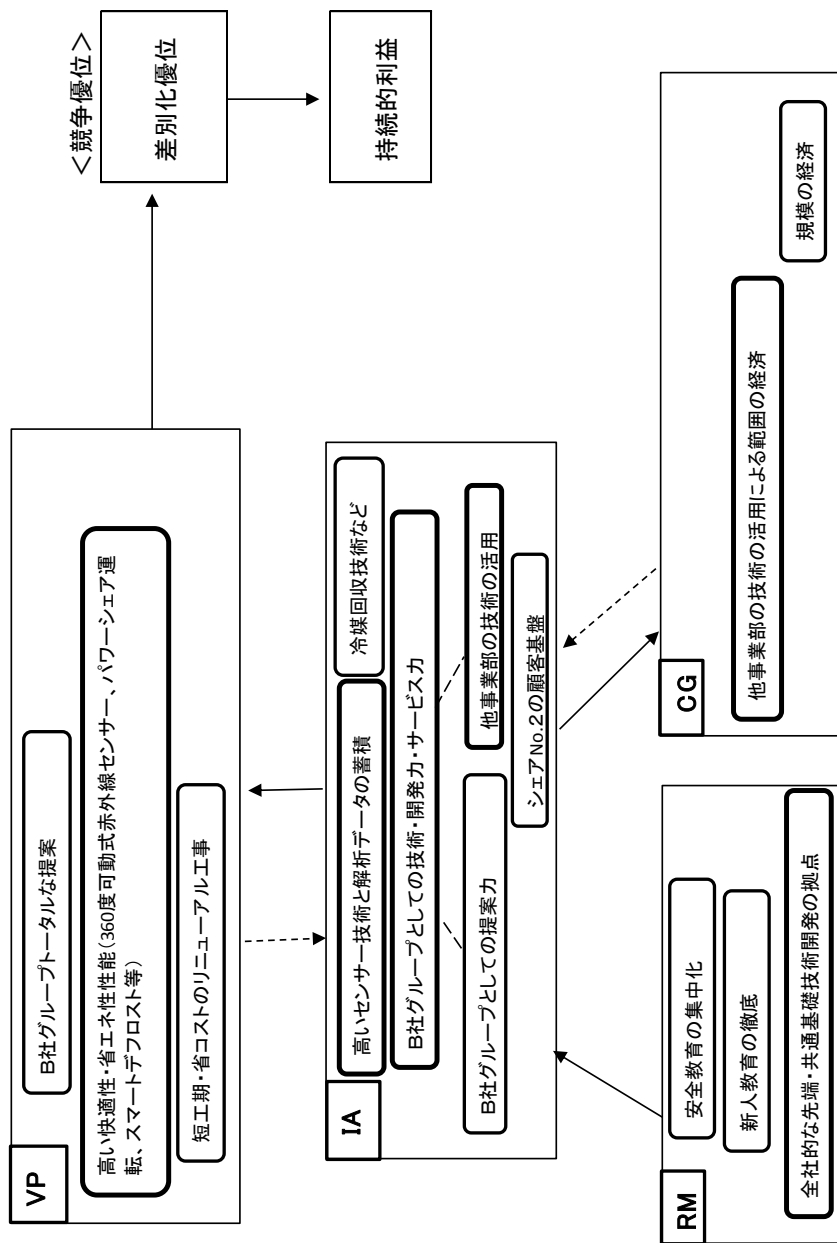
Type II (図 7-21) から次のことが言える。上記 Type I の概要と同様であるが、ここでは個々の要素の間の対応を図示している。またビジネスデザイン (VRIC マップ) の起点となる SP (Strategic Positioning) : 戦略的ポジショニングとして「固有技術とグループの技術・開発力・サービス力をもとにマーケットリーダーと差別化された価値の提供」を加えている。この SP が IA : 「高いセンサー技術と解析データの蓄積」や「冷媒回収技術など」、「B 社グループとしての提案力」、「他事業部の技術の活用」につながっている。

まとめると、本 VRIC マップは、SP を起点とする VRIC の因果対応のネットワーク (全体像) が、どのように差別化優位につながっているのかを明示している。本マップによって明確になったのは、特に①IA : 「B 社グループとしての技術・開発力・サービス力」が IA : 「B 社グループとしての提案力」「他事業部の技術の活用」を深層で支えるという因果対応、②IA : 「高いセンサー技術と解析データの蓄積」および「他事業部の技術の活用」が VP : 「高い快適性・省エネ性性能 (360 度可動式赤外線センサー、パワーシェア運転、スマートデフロスト等)」につながる因果対応、③IA : 「他事業部の技術の活用」が CG : 「他事業部の技術の活用による範囲の経済」につながる因果対応、④RM : 「全社的な先端・共通基礎技術開発の拠点」が IA : 「B 社グループとしての技術・開発力・サービス力」につながる因果対応、である。

上記個別要素は、因果対応のネットワークにおけるコア部分として、Type II (図 7-21) において太枠で囲っている。

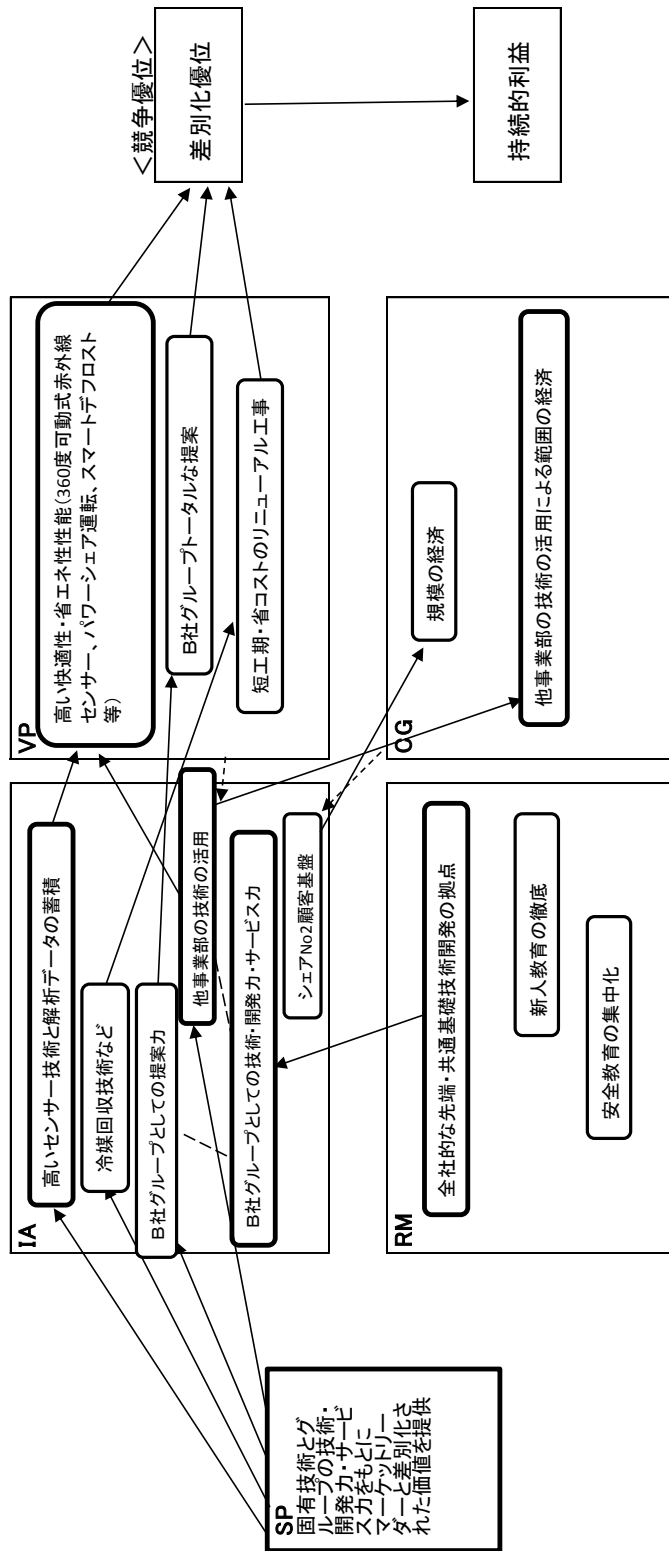
インタビューや参考文献から見出せる IA : 「他事業部の技術の活用」は上述の通り、戦略ロジックのキーファクターとなっているが、IA : 「B 社グループとしての技術・開発力・サービス力」が背景になれば、実現は困難である。また、IA : 「他事業部の技術の活用」がなければ CG : 「他事業部の技術の活用による範囲の経済」は存在しない。さらに、RM : 「全社的な先端・共通基礎技術開発の拠点」がなければ、IA : 「B 社グループとしての技術・開発力・サービス力」の継続的な維持は実現できないと考えられる。





出所：同社ホームページ, アンリアルレポート等から筆者作成

図 7-20 B 社業務用空調事業部門 VRIC マップ Type I (基本形)



出所：同社ホームページ、リアルレポート等から筆者作成

図 7-21 B 社業務用空調事業部門 VRIC マップ Type II (フロー型)

## 第5節 まとめ

### 1. 事例分析の VRIC マップに共通にみられる特徴

以上の事例分析の VRIC マップに比較的共通にみられることは、次の通り。第1に、複雑で多様な因果対応のネットワークであり、特に長期にわたり安定して高い業績をあげている「しまむら」、「国内空調機器メーカーA社」に顕著にみられる。やや安定性に欠ける「ユニクロ」も同様である。その理由としては、①複雑さは、模倣困難性につながり、②多様性は、複数の収益エンジンを持つことであり、リスクを低減し、安定性を増すことにつながる、からと考えられる。

第2に、1つの IA から複数の VP へつながっており、IA が多重利用され、効率的となっている。

これらについては、事例分析の冒頭に述べた共通の考え方・視点に立って分析したのだから当然であるという異論があるかもしれないが、その点を割り引いても、以上の VRIC マップは一定の合理性を持ってそれぞれの戦略ロジックを説明・可視化できており、入手できた情報・データの範囲内では、これら以外に合理的な説明は困難であると考えられる。

### 2. 新たに可視化されたこと、できなかったこと

以上の事例分析を踏まえて、ここで従来のフレームワークやツールでは見えなかったが、「VRIC マップによって新たに可視化されたこと」および「可視化できなかったこと」について説明する。

#### 1) 新たに可視化されたこと

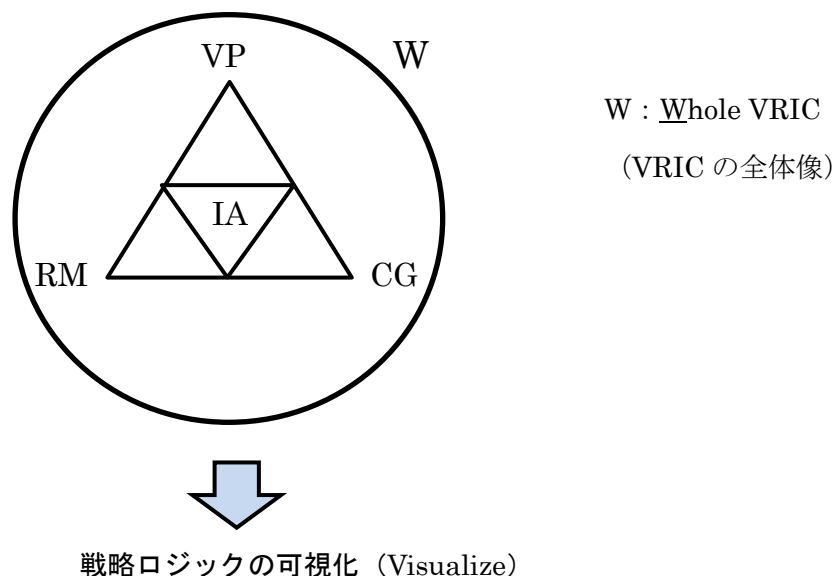
(1) 個々の要素のレベル：Add (加えたもの)

- ① IA の重層構造・現象面の可視化を付加した。
- ② RM に初めて明示的に光を当てることで、RM の可視化を付加した。

(2) 全体像のレベル：Connect (つなげたもの)

上記1を踏まえ、VRIC の要素を組合せ・つなげることにより、主にポジショニング・アプローチと資源アプローチを接合した概念レンズとして有効なものとした。具体的には、SP：戦略的ポジショニングが競争優位（およびその先の持続的利益）につながっていく「戦略ロジック：因果対応のネットワーク（全体像）」を可視化した。要するに、Add + Connect

= Visualize , すなわち IA の重層構造・現象面と RM を加え, VRIC としてつなげることで, 戦略ロジックを可視化したといえる。これが VRIC マップの核心である (図 7-22 参照)。



出所：筆者作成

図 7-22 VRIC マップの核心

### (3) 結論

VRIC マップは, 先行概念の問題 : ①戦略ロジックがよく見えない, ②描くには難易度が高い, に対応する「戦略ロジックを可視化する精度の高い (よく見える) かつ扱いやすい概念レンズ」として有効なものである。これが VRIC マップの貢献である。

## 2) 可視化できなかったこと

### (1) VRIC マップに固有の問題

基本的に VRIC の要素でとらえきれないものは, 可視化できないことになる。しかし, 誤解を恐れずに言うならば, 各要素の広い内容<sup>42</sup>を踏まえると, 特に重要な事項をとらえ

<sup>42</sup> 基本的に, VP には顧客価値に関わるものは全て, IA には無形資産としてとらえられるものは全て, CG にはキャッシュ/利益創出に関わるものは全て, RM にはリスクに関わるものは全て取り込むことが可能であり, その説明力は十全であると筆者は考えている。

きれていないとは筆者は現在考えていない。もちろん、VRIC マップの可視化のレベルは、観察者の経営に係わる知識・経験等が反映される側面があるので、現時点とらえきれていないものがある可能性はある。ただし、次項で述べるように、これ自体は他のフレームワーク・ツールにおいても同様である。

## (2) 他のフレームワーク・ツールと共通の問題

2つの問題が考えられる。第1は、内部関係者情報の不十分さである。具体的には、関係者インタビュー等による情報が不十分であれば、関係者しか知りえないような重要な事項が見落とされる可能性がある。上述の事例分析について言えば、国内空調機器メーカーの事例以外は、関係者インタビューが実施できていない。したがって、他の事例では見落とされている可能性がある。第2は、観察者の持つ知識・経験・情報等が不十分なことによる重要事項の見落としの可能性である。実際、筆者のしまむらのVRIC マップは時間を経るにつれ、より精緻なものに進化してきた。これは第3者の意見等を踏まえ、さらに情報収集や洞察を重ねた結果である。

これを「自分とは何者か」の探求のアナロジーを活用して考えてみる。「自分」には3つあると考えられる。すなわち、「自分の思う自分」、「他人が思う自分」および「本当の自分」の3つである。内部関係者情報は、いわば「自分が思う自分」であり、観察者の持つ知識・経験・情報等に基づくマップは、いわば「他人が思う自分」であり、それとは別に本当の戦略ロジック、つまり「本当の自分」がある。「本当の自分」により近づくためには、「自分が思う自分」と「他人が思う自分」、それも「複数の他人が思う自分」をすり合わせる必要がある。すなわち、内部関係者情報の入手と複数の観察者の持つ知識・経験・情報等に基づいてVRIC マップが作成できれば、より本当の戦略ロジックを可視化するVRIC マップに近づけることができる。

## 3. VRIC マップの産業横断での適用可能性

上述の事例分析では、小売業および製造業の事例が対象であり、純粋なサービス業の事例研究は、まだ出来ていない。しかし、第3章第2節「VRIC マップの基本4要素」で論述した通り、VRIC マップの基本4要素はビジネスデザインを描くに必要な十分なものであり、これらは産業によりその必要十分に違いがでるとは考えにくい。すなわち、VP、CGはビジネスの本質のひとつである価値の創造と配分・獲得にかかわり、RMはそれらに関

するリスクのマネジメントであるから必要である。残りの IA について、産業によって重要性が異なる可能性はあるが、純粋なサービス業、例えば、映画や金融業であれば、人に一体化した情動的資産（無形資産）の競争優位の源泉としての重要性は、他産業よりも大きいと考えられる。一方、これらの基本4要素以外に、サービス業に固有の不可欠な要素が別にあるとは考えにくい。いずれにしても、サービス業の事例研究は、後述の「今後の課題と展望」にあるように、取り組むべき課題であり、それらの事例研究を通じて、VRICマップの産業横断での適用可能性について、ていねいに論証していく必要がある。

## 第8章 結語

### 第1節 要約

特定の戦略が機能する理由（戦略ロジック）を可視化するためのフレームワーク・ツールは種々あるものの、それらはいずれも一面的であるか、自分で描くには難易度が高いという問題がある。戦略ロジックを統合的に／包括的に可視化できるフレームワーク・ツールとして独自の VRIC マップを提示すること、これが本研究の目的である。

第1章では、問題意識および目的について論じた。筆者の銀行融資業務経験等およびその後の大学教員の経験等から、既存の経営理論のフレームワークでは業績の良い企業と悪い企業のどこが違うのかをうまく説明できないという問題があった。顧客価値の創造と企業にとっての価値配分・獲得を包括的に説明する戦略ロジック（特定の戦略が機能する理由）を可視化するフレームワークであり、戦略分析のツールでもある独自の VRIC マップを提示することを目的とする。

第2章では、先行研究の概観および問題について考察した。主な先行研究は次の通りである。競争戦略論の領域では、Porter（1998）の活動システムマップ、楠木（2010）の戦略ストーリー、競争戦略に近い管理会計の領域では、Kaplan and Norton（2004）の戦略マップがある。またビジネスモデルの領域については、たとえば、Johnson, Christensen, and Kagermann（2008）のモデル、Osterwalder and Pigneur（2010）のビジネスモデル・キャンバスおよび川上（2011）などの研究がある。先行研究を検討した結果、戦略ストーリー以外は、戦略ロジックがよく見えない一方、戦略ストーリーは自分で描くには難易度が高いことが問題としてあげられる。

第3章では、VRICマップの論理について論じた。VRICマップは、価値提案（Value Proposition）、キャッシュ・ジェネレーター（Cash Generator）、無形資産（Intangible Assets for key processes）、リスクマネジメント（Risk Management）の4つの要素によってビジネスデザインの基本となるマップを描くものである。ここで2番目のキャッシュ・ジェネレーターは、キャッシュ／利益を生み出す仕組みである。4番目のリスクマネジメントは、リスク、すなわち企業が意図したキャッシュフローの実現を妨げる不確実性を制御しようとするものである。VRICマップは、これら4つの要素間の因果対応（因果関係）を矢印で表したものである。なお、以下では価値提案をVP、キャッシュ・ジェネレーターをCG、カギとなるプロセスのための無形資産をIA、リスクマネジメントをRMと表記する。VRICマップ

には、要素間の因果対応だけ示したType I の基本形と、個別要素間の因果対応を示したType II のフロー型の2種類を用意した。また、VRICマップの作成過程を明示することで、その再現性を示し、VRICマップの作成の容易性を論じた。

第4章では、戦略ロジックにおけるリスクマネジメントの重要性を考察し、リスクマネジメントを分析検討し、戦略ロジックに取り込む上で、VRICマップによるアプローチが有効であることを論じた。

第5章では、競争戦略論におけるVRICマップの位置と意義について考察した。VRICマップの4要素のうち、大まかに言えばVP、CGおよびRMはポジショニング・アプローチであり、IAは資源アプローチおよび学習アプローチである。これら3つのアプローチのうち、VRICマップは、ポジショニング・アプローチと資源アプローチの2つのアプローチの統合を図り、1つのフレーム（マップ）に取り込んだことに意義がある。すなわち、統合フレームワークとして2つの視点を持って戦略ロジックを分析することが容易となった。またVRICマップの意義として、「個別要素の対応と階層性」「可視化の試みと比較性」および「RM」を取り込んでいるのも先行モデルにはなく、VRICマップのみであることを論じた。さらに、VRICマップをSWOT分析と組み合わせることで、戦略策定のフレームワークとしての利用可能性について検討した。

第6章では、VRICマップと他の諸モデルとの関係について、簡潔性／網羅性および要因列挙型／メカニズム解明型の2軸から考察した。システム開発のアナロジーの活用や、2次元および3次元マップにより、VRICマップと他の諸モデルとの相対位置を論じた。

第7章では、ハニーズ、しまむら、ユニクロ、ポイントおよび国内空調機器メーカー2社の事例研究を踏まえて、VRICマップの有効性を論証した。

## 第2節 研究の意義

本論文では、戦略ロジックを可視化する1つの有効なフレームワークおよび戦略分析ツールとしてVRICマップを提示した点に意義があると考えられる。また誤解を恐れず言うならば、Porterの5フォースモデル以降、実務家が経営理論を実際に使えるようなフレームワークは提示されて来なかったことからマップの提示には意義がある。

有効なフレームワークおよびツールとしての研究者と実務家の2つの視点からまとめた具体的な意義は次の通りである。



### 1) 研究者の視点

- ・ポジショニングと資源アプローチの2つの視点を持った戦略ロジックの分析フレームとして利用できる。

### 2) 実務家の視点

- ・2つのアプローチを実践するツールであることから、競合他社の戦略ロジックを分析するために利用できるツールである。
- ・それだけでなく、他業界企業のマップを作成すれば、他業界企業からも学ぶことも可能である。
- ・さらに作成者の経験・知識を映し出す鏡でもある。すなわち、戦略ロジックを可視化する一方、戦略ロジックに関する自分の考え方（経験・知識に基づく）を可視化する側面もある。
- ・戦略策定については、直観等に基づく戦略構想をマップに描くことで、論理的に突き詰め、構想をさらに彫琢し、練り上げることが可能である。さらに戦略を実行する前にそれを現実に機能するかどうかある程度、論理的に検証することも可能である。当然ではあるが、戦略は仮説であるから、実際にやってみなければわからない側面は大きい。マップを使って事前にある程度検証することで成功する可能性を高めることはできる。

## 第3節 今後の課題と展望

第1に、VRICマップによるさらなる事例研究を積み重ねることで、フレームワークおよびツールとしてのVRICマップの精度をさらに向上させることが必要である。特に、分析対象の産業については、小売業、製造業の事例は積み重ねたので、純粋なサービス業の事例に取り組むことも必要である。

第2に、戦略分析からSWOTとの組み合わせによる戦略策定ツールへの展開を検討する。これは、現在の戦略論が抱える限界、つまり戦略の分析から策定へのギャップを埋める出発点になりえるものであり、実務家の期待に応えるものである。

第3に、業績低迷企業の負のVRICマップ（差別化劣位／コスト劣位に至る因果対応のメカニズム）への展開を検討する。

第4に、VRICマップの比較性を活用し、3つの収益性グループ（高業績・平均・低業績企業）のVRIC各要素とその組み合わせ・関係性を定性的に評価して、グループごとの

特徴を見出すことを検討する。例えば、高業績企業グループは、こういう IA を持ち、この IA と VP および RM のつながりが強いケースが多いといったことである。VRIC マップの前提は、 $\text{Performance} = f(V, R, I, C, W)$  ここで W : Whole VRIC (VRIC の組み合わせ／つながり／全体像) である。ただし、f は一律の関数 (特定の数式) ではない。まずは、高業績企業グループについて研究し、平均・低業績企業グループへ対象を拡大していく。なお、上記の第 2 から第 4 は、VRIC マップの新たな可能性の追求である。

## 参考文献

- Aaker, D.A. (2001) *Developing Business Strategies*, New York, NY: John Wiley & Sons (今枝昌宏訳 (2002) 『戦略立案ハンドブック』東洋経済新報社).
- Abell, D. F. and Hammond, J. S. (1979) *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (片岡一郎・古川公成・滝沢茂・嶋口充輝・和田充夫訳 (1982) 『戦略市場計画』ダイヤモンド社).
- Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2<sup>nd</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論【上】基本編, 企業戦略論【中】事業戦略編, 企業戦略論【下】全社戦略編』ダイヤモンド社).
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1996) *Co-opetition*, New York, NY: Currency (嶋津祐一ほか訳 (1997) 『コーペティション経営』日本経済新聞社).
- Brandenburger, A. M. and Stuart, Jr., H. W. (1996) Value-based business strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-24.
- Collis, D. J. and Montgomery, C.A. (1998) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Boston, MA: Irwin/ McGraw-Hill (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 (2004) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社).
- Hamel, G. and Prahalad C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- Hitt, M. A., Ireland, D., and Hoskisson, R. E. (2009) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts, 8<sup>th</sup> Edition*, Mason, OH: South-Western Cengage Learning (久原正治ほか監訳 (2010) 『戦略経営論－競争力とグローバリゼーション』センテージラーニング).
- Finkelstein, S. (2003) *Why Smart Executives Fail: and What You Can Learn from Their Mistakes*, New York, NY: Portfolio (酒井泰介訳 (2004) 『名経営者が、なぜ失敗するのか?』日経BP社).
- Johnson, M.W., Christensen, C. M., and Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, pp. 50-59 (関美和訳 (2009) 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年4月, pp. 40-56).
- Johnson, M. W. (2010) *Seizing the White Space*, Boston, MA: Harvard Business Press (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ).
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004) *Strategy Maps*, Boston, MA: Harvard Business School Press (櫻井通晴ほか監訳 (2005) 『戦略マップ』ランダムハウス講談社).
- Kotler, P. (1997) *Marketing Management ninth edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management twelfth edition*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86-92 (村井章子訳 (2011) 『ビジネスモデルの正しい定義』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2011年8月 pp. 126-138).
- Masanell, R. and Ricart, J. (2011) How to Design A Winning Business Model, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, pp. 100-107 (中島聡子訳 (2011) 『優れたビジネスモデルは好循環を生み出す』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2011年8月 pp.24-37).

- McGahan, A. M. and Porter, M. E. (1997) How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer Special Issue, pp. 15-30.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 257-272.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*, New York, NY: John Wiley & Sons (小山龍介訳 (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション』 翔泳社).
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press (竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略 I』 『競争戦略 II』 ダイヤモンド社).
- Prahalad, C. K. and Hamel G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- Rosenzweig, P. (2007) *The Halo Effect*, New York, NY: Free Press (桃井緑美子訳 (2008) 『なぜビジネス書は間違えるのかーハロー効果という妄想』 日経BP社).
- Saloner, G., Shepard, A., and Podolny, J. (2001) *Strategic Management*, New York, NY: John Wiley & Sons (石倉洋子訳 (2002) 『戦略経営論』 東洋経済新報社, pp. 27-28).
- Sheth, J. N. (2007) *The Self-Destructive Habits of Good Companies: and How to Break Them*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2008) 『自滅する企業：エクセレント・カンパニーを 蝕む7つの習慣病』 英治出版).
- Rumelt, R. P. (1991) How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 167-185.
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders*, Reading, MA: Addison-Wesley (大原進訳 (2003) 『ナンバーワン企業の法則』 日本経済新聞社).
- Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, Vol.37 No.4, pp. 1019-1042.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2012) 『競争戦略論 (第2版)』 東洋経済新聞社.
- 浅羽茂 (2009) 「戦略構想プロセスの研究・教育の必要性」『組織科学』第42巻第3号, pp.48-58.
- 浅羽茂・牛島辰男 (2010) 『経営戦略をつかむ』 有斐閣.
- 浅羽茂・須藤実和 (2007) 『企業戦略を考える』 日本経済新聞出版社.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論 (新版)』 有斐閣.
- 石原武政・竹村正明 編著 (2008) 『1からの流通論』 碩学舎.
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』 日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第3版)』 日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)』 日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之・伊藤邦雄・沼上幹・小川英治 (2002) 『一橋大学ビジネススクール 知的武装講座』 プレジデント社.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』 日本経済新聞社.
- 井上達彦 (2006) 『収益エンジンの論理ー技術を収益化する仕組みづくりー』 白桃書房.
- 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学』 日経BP社.
- 井上礼之 (2008) 『「基軸は人」を貫いて』 日本経済新聞出版社.
- 井上礼之 (2013) 『世界で勝てるヒト, モノづくり』 日経BP社.
- 井上礼之 (2011) 『人の力を信じて世界へ 私の履歴書』 日本経済新聞出版社.
- 入山章栄 (2014) 「世界標準の経営理論 第3回 SCP理論② ポーターのフレームワークを覚えるよりも大切なこと」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2014年11月, pp. 126-137.
- 入山章栄 (2015) 「世界標準の経営理論 第5回競争の型を見極める重要性 「ポーターVS. バーニー論争」に決着はついている」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レ

- ジネス・レビュー』2015年1月, pp. 144-152.
- 入山章栄 (2015)「世界標準の経営理論 第12回リアル・オプション理論 「不確実性を恐れない」状況は、みずからの手でつくり出せる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年8月, pp. 124-135.
- 加藤俊彦 (2014)『競争戦略論』日本経済新聞社.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004)『事業システム戦略』有斐閣.
- 川上昌直 (2007)「戦略リスクのマネジメント」『福島大学地域創造』第19巻, 第1号, pp.61-75.
- 張輝 (2012)「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教DBAジャーナル』第2号, pp.19-36.
- 川上昌直 (2011)『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社.
- 楠木建 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社.
- 斎藤孝浩 (2014)『ユニクロ対ZARA』日本経済新聞社.
- 坂下昭宣 (2000)『経営学への招待 [改訂版]』白桃書房.
- 月泉博 (2006)「ユニクロ VS しまむら」日本経済新聞社.
- 月泉博 (2015)『ユニクロ 世界一をつかむ経営』日本経済新聞社.
- 長瀬勝彦 (2008)『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社, pp. 23-35, 108-110.
- 日本経済新聞社編 (2004)『キャノン式 高収益を生み出す和魂洋才経営』日本経済新聞社.
- 沼上幹 (2006)「間接経営戦略への招待」『リーディングス 日本の企業システム第Ⅱ期 第3巻 戦略とイノベーション』伊丹敬之他編, 有斐閣, p. 43.
- 沼上幹 (2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- 藤原武 (2007)「戦略経営モデルのフードサービス企業への適用—VRIC マップによる考察」『日本フードサービス学会年報』第12号, pp. 70-79.
- 藤原武 (2008)「価値進歩ベースの事業戦略—VRICED モデルからの事業戦略再考—」『滋賀女子短期大学研究紀要』第33号, pp. 109-122.
- 藤原武 (2009)「組織学習のための戦略経営レビュー—戦略ロジック・レビューを中心として—」『滋賀女子短期大学研究紀要』第34号, pp. 33-46.
- 藤原武 (2011a)「戦略ロジックの構造とその可視化—VRIC マップによる考察を中心として—」『滋賀短期大学研究紀要』第36号, pp. 79-91.
- 藤原武 (2011b)「戦略ロジックにおけるリスクマネジメントの重要性」『近畿大学産業理工学部研究報告』第15号, pp. 28-36.
- 藤原武 (2013a)「戦略ロジックへのアプローチ方法の相対位置」『近畿大学産業理工学部経営ビジネス学科研究論文集』第3号, pp.1-18.
- 藤原武 (2013b)「戦略ロジック可視化のフレームワーク」『近畿大学産業理工学部研究報告』第19号, pp. 6-15.
- 藤原武 (2014)「戦略ロジックの可視化—しまむらとポイントの事例—」『九州経済学会年報』第52集, pp. 151-159.
- 藤原武 (2015)「VRIC マップの競争戦略論における位置」『長崎大学大学院経済学研究科研究論集』第10号, pp. 65-80.
- 三品和広 (2009)「特集「実学的戦略論のニューフロンティア」に寄せて」『組織科学』第42巻第3号, pp. 2-3.
- 三品和広 (2010)『戦略暴走』東洋経済新報社.
- 柳井正 (2015)『経営者になるためのノート』PHP 研究所.
- 山田英夫 (2012)『なぜ、あの会社は儲かるのか? ビジネスモデル編』日本経済新聞出版社.
- NHK スペシャル「長寿企業大国につぼん」(2007年6月18日放送)
- NHK「ビジネス未来人」(2007年6月10日放送)
- 株式会社しまむら ホームページ: <http://www.shimamura.gr.jp> (2012年11月30日アクセス).

株式会社しまむら 有価証券報告書（平成 21 年 2 月期, 22 年 2 月期, 23 年 2 月期, 24 年 2 月期, 25 年 2 月期）.

株式会社ハニーズ ホームページ：<http://www.honeys.co.jp>（2013 年 8 月 26 日アクセス）.

株式会社ハニーズ 有価証券報告書（平成 18 年 5 月期, 19 年 5 月期, 20 年 5 月期, 21 年 5 月期, 22 年 5 月期, 23 年 5 月期）.

株式会社ファーストリテイリング ホームページ：<http://www.fastretailing.com>（2013 年 8 月 28 日アクセス）.

株式会社ファーストリテイリング 有価証券報告書（平成 20 年 8 月期, 21 年 8 月期, 22 年 8 月期, 23 年 8 月期, 24 年 8 月期）.

株式会社ポイント ホームページ：<http://www.point.co.jp>（2013 年 10 月 2 日アクセス）.

株式会社ポイント 有価証券報告書（平成 21 年 2 月期, 22 年 2 月期, 23 年 2 月期, 24 年 2 月期, 25 年 2 月期）.

「小売のトヨタ しまむら流 社員も楽しむ究極の効率経営」『日経ビジネス』(2006.5.22) pp.30-47.

「逆風下の健闘企業③ ポイント 商品・ブランドを「高速回転」」『日本経済新聞』(2009.2.27) p. 13.

しまむらグループの物流部門「The Retail Technology Edited by Shimamura Logistics Division」同部門のパンフレット.

「社長は“根回し係”でいい 野中正人氏[しまむら社長] 編集長インタビュー」『日経ビジネス』(2013.4.15) pp. 94-97.

シャープ株式会社『SHARP アニュアルレポート 2005』

ダイキン工業株式会社 ホームページ：<http://www.daikin.co.jp> (2014 年 5 月 17 日アクセス).

ダイキン工業株式会社 有価証券報告書（平成 2010 年 3 月期, 2011 年 3 月期, 2012 年 3 月期, 2013 年 3 月期, 2014 年 3 月期）.

「第 7 回企業家賞記念講演－「デイリーファッション革命, しまむらの挑戦」しまむら 藤原秀次郎会長」『ベンチャー起業のためのメディア』.

[http://kigyoka.com/public/kigyokaprize/speech07\\_2.jsp](http://kigyoka.com/public/kigyokaprize/speech07_2.jsp)（2013 年 10 月 2 日アクセス）.

一橋大学大学院国際企業戦略科「ポーター賞」運営委員会, 授賞理由 ①ユニクロ事業 ②ポイント：<http://www.porerprize.org>（2009 年 12 月アクセス）.

「フロントランナー ポイント社長 石井稔晃さん（49 歳）等身大のブランドで夢実現」『朝日新聞社』(2009.10.10) 「be on Saturday」p.b1, p.b3.

B 社株式会社 ホームページ（2014 年 5 月 9 日アクセス）.

「ユニクロ 柳井イズムはトヨタを超えるか」『日経ビジネス』(2009.6.1) pp.26-41.

「ローコスト経営は自前主義が生む店舗, 物流...試行重ね仕組み構築 藤原秀次郎氏[しまむら社長] 編集長インタビュー」『日経ビジネス』(1999.1.25) pp.72-74.

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、研究のご指導を賜りました指導教官である長崎大学大学院経済学研究科教授 林徹先生に、謹んで感謝申し上げます。林先生のご助言・ご指導がなければ、VRIC マップは現在のように実用に耐えるものにはなりませんでした。「因果対応の表示を直線にして、もっとわかりやすくできないのか」とのご指摘をいただき、最初は、無理難題をと考えた時もありましたが、マップのレイアウトを変更するなど工夫を重ね、何とかわかりやすくすることができました。重ねて林先生には心から感謝申し上げます。

また、副指導教官である同大学院経済学研究科教授 岡田裕正先生、村田省三先生には論文の全般にわたり、ご助言・ご指導を賜り、誠に有難うございました。特に岡田先生には、ご多忙中にもかかわらず、厳しいながら、温かく、適確なご指摘・ご助言をいただき、論文の完成度を高めることができました。厚く御礼申し上げます。

さらに同大学院経済学研究科教授 ウマリ先生、薛先生には、本論文の審査にあたり、大変有益なご助言・ご指導を賜りました。心から感謝申し上げます。

最後に、亡父 藤原節男は、挑戦することの大切さを教えてくれました（バーナードの『経営者の役割』の献辞にあるように）。母 藤原照子は、筆者が現在の職場に移って以来、博士号取得成就を案じてくれました。妻 藤原千加は、いつも心に安定をもたらしてくれました。感謝いたします。