

# 業界の常識の観点からみた競争戦略

衛星通信サービスの法人営業の事例

技術士（電気・電子部門）

小林 満男

PFD03664@nifty.com

## 目次

1. はじめに
2. 業界の常識
  2. 1 業界の常識の定義
  2. 2 業界の常識の空間的、時間的説明
  2. 3 業界の常識の役割
  2. 4 衛星通信業界における業界の常識
3. 事例研究
  3. 1 事例研究の方法
  3. 2 Z社案件の事例
    - (1) 受注概要
    - (2) 受注までの流れ
    - (3) 矛盾の克服
    - (4) 企業、組織間関係
    - (5) 業界の常識の変化
4. 業界の常識の観点からみた競争戦略
  4. 1 現実の再生産と再構成の過程
  4. 2 反省的实践家
5. まとめ
6. 謝辞
7. 参考文献

## 1 はじめに

技術開発や営業の現場では、従来当たり前だと思われていた業界の常識が覆されることがしばしば発生している。また、それまでの常識を頑なに信じていたばかりに大事な商談を逃したり、技術開発に遅れをとったりすることもある。

本論文では、最初に、報告者が属していた業界に焦点をあて、業界の常識の定義を試みる。次に、技術やサービスを企業に販売することを主たる活動とする法人営業現場において業界の常識に着目し、商談について事例分析を行なう。そして、技術者たちや営業担当者たちがどのようにして業界の常識をのりこえていったのか、その際、それまでの業界の常識を見つめ直すことにより新たな付加価値を創造するという過程をとおして競争優位を確立する模様を社会的構成主義の観点から理論的な考察を試みる。

なお以下の内容は、報告者の検討結果を述べたものであり、本商談に対する報告者の所属する企業、関係する企業の方針を述べたものではありません。

「論文の内容は、私の知る限り他者の著作権等に抵触致しません。」

## 2 業界の常識

営業の現場においては他の業務と同様に業界に関する常識を身につけることは、営業業務を円滑に遂行する上で必須である。一方、この常識と呼ばれるものの範囲は組織にとって、また個人にとって必ずしも一致するものではなく曖昧であり、定義することは困難だといわれている。

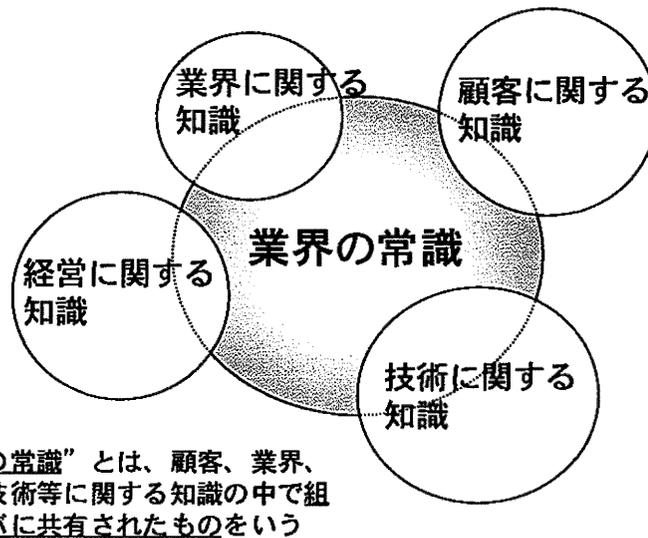
### 2.1 業界の常識の定義

常識について、A. ギデンズは、「常識は、ものごとが自然的世界や社会的世界においてなぜそのようなものとしてあるのか、あるいはそのようなかたちで生ずるのかを説明するために依拠される、多少とも明確に表現された理論的知識を包括するものとして、みなすことができる。常識は、その特性において、決してたんに実践的なもの—「お料理的知識」—だけではない。常識は、通常かなりな程度、文化の顕示的合理化にもっとも直接的なかたちで寄与する「専門家」の活動に由来し、またそれに対し敏感に反応する」(\*1)としている。即ち、直接的、反省のない、ハウツー的なものとして常識をとらえるのではなく、毎日の観察や経験に基づいたものであって、専門家の活動に由来するものでもあり、常識を複合的な見地からとらえている。ここでは、業界の常識を“業界に関する知識”として捉え、“顧客、業界、経営、技術等に関する知識の中で組織メンバに共有されたもの”と定義する。

## 2.2 業界の常識の空間的、時間的説明

業界の常識は、顧客、業界、経営、技術等に関する知識において、図表1に示されるように組織メンバに共有された部分の集まりとしてあらわされる。これらの共有された知識は、行為をとおしてたえず変容していくものととらえられる。図表2は、時間的な動きで業界の常識を表したものである。すなわち、業界の常識は、企業活動（ミクロとしてとらえれば個々の行為）をとおして本質的に空間的、時間的にダイナミックに変化する面を持ちながらも、一方では身体、記憶、ルーティングの中に、あるいは種々の手続きなどとして埋め込まれた堅固な倉庫のようなものとしてとらえることができるのではなかろうか。

**図表1 業界の常識（定義）**



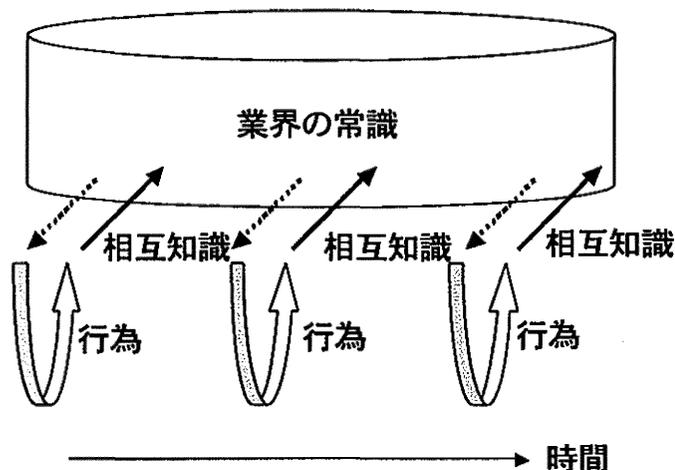
(c)2004, 小林満男

## 2.3 業界の常識の役割

業界の常識の多くは、自社の事業の定義、経営戦略を定める際に考慮する事項と重なり合っている。常識は、経営トップから中間管理職、現場の第一線の社員によって、また個々人によっても異なるものと考えられる。ここでは、現場業務を達成する上で組織メンバに共有された業界に関する知識（暗黙知を含む）に焦点をあてる。

組織メンバに共有された業界の常識は、いわゆる”社内常識”として、営業活動を行なう際の判断基準、情報収集する際のフィルターの特性に影響を与えているものと想定される。常識の共有度合いが高まれば高まるほど業務の効率化が進み、他社に対する競争力が増すようにも思われるが、果たして実体はどのようなのだろうか。

図表2 業界の常識 (時間的定義)



(c)2004, 小林満男

本論文では、各利害関係者との交流、組織内メンバとの対話など、実際の商談に関わる営業活動をとおり、遭遇した矛盾や課題をどのように捉えなおし解決していったのか、つまりそれまで組織メンバが共有していた業界の常識がどのように変わっていったかということと、競争優位（短期的には受注の成否）がいかに密接に結びついているのかについて丹念に追い考察を試みる。

#### 2.4 衛星通信業界における業界の常識

業界として、衛星通信業界をとりあげる。衛星通信に関する業界の常識には、自然科学に依拠する純技術的な知識から、これらの技術を利用して開発したサービスの特性に関わる知識や、これらのサービスを利用して行なう通信事業に関する知識（業界構造、時間的特性、規制・顧客の動向）など広範囲にわたっている。一般に、技術そのものに関する常識は、曖昧性が少なく組織メンバにとって共通の理解が得やすい。しかし、サービスレベルになると、夫々の経験などの違いによって共有度合いは分散してくる。さらに事業レベルに関する常識については、単に経験の有無や知識をどれだけ多く知っているかとは別に、意図的、政治的な面がからみ、夫々の解釈によるところが大きくなると考えられる。このような上位レイヤに位置づけられる常識は、事業の定義や事業戦略から影響を受けると同時に、これらに影響を与えているものと考えられる。

### 3 事例研究

官公庁や企業における衛星通信サービスの利用は、自らの業務を抜本的に改善したり、業界他社に対する競争優位を確立するための差異化の手段であったり、その導入目的は多様である。その際、衛星通信回線は目的を達成するための一部に過ぎず、これを組み込んだ情報通信システムは本質的に一品料理的な性格を持つこととなる。

#### 3.1 事例研究の方法

業界の常識は、事業活動の中心を占める事業の定義や営業戦略などに、直接的あるいは間接的に盛り込まれていると考えられる。個々の商談はこれらのもとでアドホックに展開される。その際、業界の常識は、商談の進行とともに活用され、書きかえられていくものにとらえている。ここでは、営業現場における“行為”に着目し、具体的な営業案件における取り組みの中で、顧客が魅力を見出す付加価値（競争優位の源泉）がいかによりこまれるかについて分析を行い、これらの多くの事例を経験した組織がどのようにして、業界の常識、自社の事業の定義及び営業戦略を見直していったかをボトムアップで追う。

すなわち、本論文では、営業の立場から持続的競争優位をもたらす“競争戦略”を研究対象とするが、その分析対象はこれらを具体的に産み出すものとなると考えられる案件個々の戦略（戦術レベル）及び個々の案件の中における課題解決（戦闘レベル）に焦点をあてて、その過程の分析を行なう。その際、事業開始当初に準備した事業の定義（衛星通信サービス仕様、サービス提供形態等）について、サービスレイヤ、サービスパラメータに着目し、その変化を見ていくことにより、業界の常識の変化を把握していく。

図表3に、事例分析全体のフレームワークを示す(\*2)。図表4は、個別の商談をする場合のフレームワークを示したものである。これらのフレームワークを活用し、業界の常識に着目しながら、商談の進行の背後に横たわるメカニズムを洗い出したい。

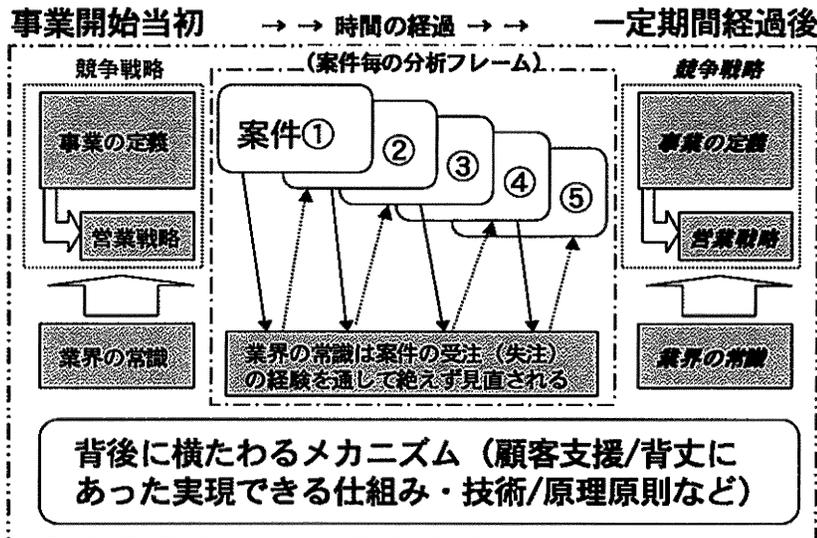
#### 3.2 Z社案件の事例

一例として、衛星イントラネット事業に新規に参入した企業（N社）の営業活動における個別の商談（Z社案件）について報告する。

##### (1) 受注概要

Z社は、全国に拠点を有する情報メディア企業である。各拠点から本部にあるデータベースに登録されている情報をタイムリーかつ高速でダウンロードするシステムの構築が必要とされていた。データベースへのアクセス回線には地上回線もあるが、検討の結果、コスト・パフォーマンスに優れたN社の衛星通信回線とリクエスト回線に使用する地上回線（ISDN）の組み合わせ方式を採用することとなった。

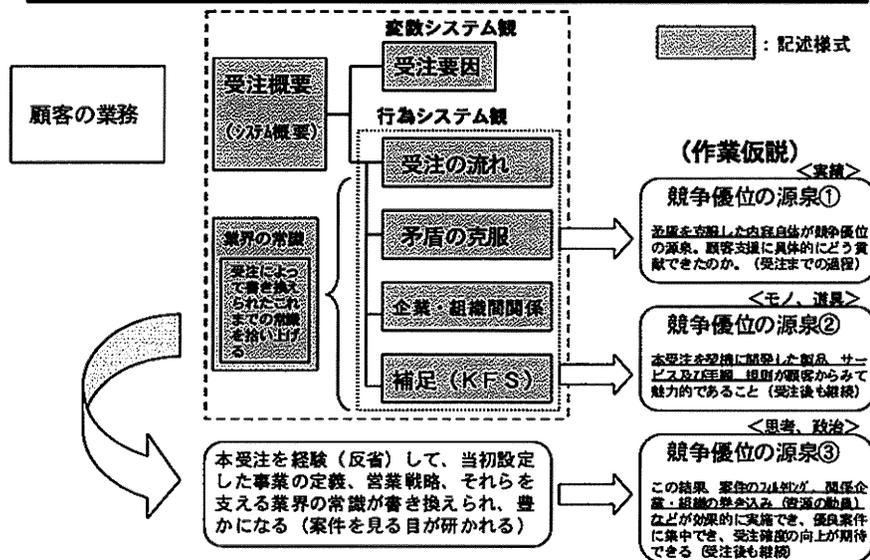
図表3 事例分析のフレームワーク (全体)



(出所) 経営情報学会2004年春季全国大会予稿集 (1A-3)

: 記述様式 (c)2004, 小林満男

図表4 事例分析のフレームワーク (案件毎)



(出所) 経営情報学会2004年春季全国大会予稿集 (1A-3)

(c)2004, 小林満男

(2) 受注までの流れ

受注にあたっては、何よりも顧客の課題解決に寄与することがポイントとなる。変数システム観\* (\*3) によれば、受注要因は、

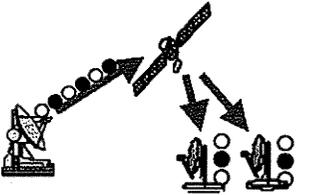
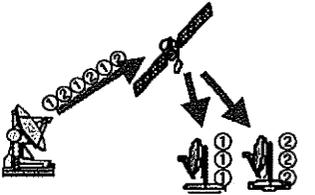
- ① 衛星通信回線の採用による大幅なコスト削減
- ② 親会社・研究所と連携

③ 自社製品の開発により差異化を図った、と説明される。

本案件では、当初、図表5に示すように、「同報/マルチキャストと比較してユニキャスト（1：1）利用ではコスト高となるので、受注は難しいだろう」という業界の常識が支配していた。これを営業担当がなんとか顧客の期待に応えようとする中で、衛星通信（TCP/IP）回線を高速で利用可能とするスプーフィング技術をたまたま知ったところから、既存の常識へ挑戦することになったものである。

このような付加価値をもたらす活動の実態を把握するために、行為システム観（\*3）にたって受注過程をみていくことは、日常の営業活動を反省的にみつめることとなり、新たな付加価値創造へ向けた契機ともなる。

図表5 トランスポンダのコスト削減

空間の共有によるコスト削減 (同報・マルチキャスト)	実現方法	時間の共有によるコスト削減 (ユニキャスト)
	構成図	
	トランスポンダの利用イメージ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同じ情報を異なる地点①、②・・・nで、同時に受信する。衛星回線を空間的に共有することにより、費用を1/nに低下できる</li> <li>・ 各局は同じ情報を受信する</li> </ul>	説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ①、②・・・n向けの夫々異なる情報を時間的に並べて送信する。衛星回線を時間的に共有することにより、費用を1/nに低下できる</li> <li>・ 各局が使える時間は制約される</li> </ul>

(c)2004, 小林満男

### (3) 矛盾の克服

法人営業活動においては、顧客から、あるいは供給事業者などから、随時、課題解決が求められるのが通例である。これらのいわゆる“宿題”をきちんとクリアできなければ、競合他社に案件は移っていく。

本案件では、各拠点のデータベースアクセス時間が短いため、地上（専用）回線に比較して衛星回線を時間的に共有する方法が経済的となる可能性があったが、一方で、衛星通信（TCP/IP）回線を高速で利用するスプーフィング技術の採用が必須であった。他社との差異化を図る上ではスプーフィング装置の自社開発が必要となったが、①製品化に向けた開発（先行発注は認めない!）、②納期の問題（在庫は持た

ない!), ③実績がない(顧客:ファーストユーザにはなりたくない!), の3つの矛盾をタイムリーに克服する必要があった。

#### (4) 企業、組織間関係

営業情報(顧客の欲するサービス、課題)とそれを解決する製品、サービスにキーパーソンを結びつけ、課題解決として仕立てる上で、顧客に付加価値をもたらす活動をどこで、誰がやっているのかを常日頃からワッチすることは営業の本質、中核をなす活動である。本案件でも複数の企業や部署と連携しながら営業活動を展開していった。例えば、研究所等との定例の情報交換会での打合せの後、開発技術者が書いた衛星通信(TCP/IP)回線の高速化に関する論文をふとしたことから営業担当者が目にしたところから“物語”は始まった。ソフトウェアライセンスを米国の開発会社から取得しLinuxPCに組み込み自社でスプーフィング装置を自社製品(BSR2000)として製品化した。これによって、同等の市販品の数分の一の価格で実現できたことが受注をもたらした直接の理由となっている。

### 図表6 業界の常識の変容(例)

#### 衛星通信はユニキャストでは回線コストが高くなり売れない

○衛星通信は、36,000kmの静止軌道にある通信衛星を利用するものでロケットの打上げを伴うため、地上回線に比較し帯域あたりのコストは一般に高くなる。一方で、地球を幅広くカバーできることから、本質的に放送型(ひとつの電波を複数のユーザで利用する)が向いている。回線を共有することにより、1ユーザあたりのコストは $1/n$ となり急減する。(空間を共有)(原理原則)

○従って、コスト面から $1/n$ で使う同報通信かマルチキャストでしか利用されないだろう。仮にユニキャスト利用があったとしても、それはマルチキャスト通信と混在した形でしか受け入れられないだろう。

### V. S.

★コストが選択基準であれば、ユニキャストであっても地上回線と比較してコストが少なくても売れるはずだ。

★コストを下げるには時間を共有する方法もある。コストを $1/n$ にするこの方法でも利用上、支障なければ顧客はきっと採用してくれるだろう。

→ユニキャスト(時間を共有する方法)も条件が揃えば有効である

(c)2004, 小林満男

#### (5) 業界の常識の変化

本案件をとおして、“ユニキャスト(1:1)利用では売れない”という我々が商談開始前に持っていた業界の常識は、図表6に示すように、“ユニキャスト利用でも売れる場合がある”という新しい業界の常識として条件付きながら組織メンバに受け入れられたように思われる。営業の現場においては受注という結果が持つ影響力は大きいですが、一方

で営業担当者自身が直接経験しないとなかなか染み込まない。

「条件付き」とは、地上回線と比較してもともと帯域あたりの価格 {ビット単価(bit/円)}が高価な衛星通信回線では、本案件のように、地上回線を利用する場合に比較して有利になる領域は限定されている、ということの意味している。このように、新技術の登場などによって適用領域が変わっていくことによって、新たに業界の常識は生まれ、洗練されていくこととなる。

#### 4 業界の常識の観点からみた競争戦略

戦略論の研究は、自らの寄って立つ視点（パースペクティブ）の違いによって、リニアパースペクティブ（ポーターの競争戦略論やバーニーの Resource-based View など）と、戦略は環境ともものに変化することを仮定する適応的パースペクティブに大別される。

宇田川（\*4）は、両パースペクティブを統合するものとして、現実には社会的に構成されたものである社会的構成主義の観点に基づき、解釈的パースペクティブを提案している。社会的構成主義を特定する唯一の特徴は存在しないとされるが、

- ① 自明の知識への批判的スタンス
- ② 歴史のおよび文化的な特殊性
- ③ 知識は社会過程によって支えられている
- ④ 知識と社会的行為は相伴う

の4点があげられよう。（\*5）

これは、環境に適応するというよりも、むしろ、当該組織が適応すべきであると見なす環境自体が、組織によって主観的に構成される側面に関心をむけるものである。

本論文では、この観点から競争優位（短期的には受注という戦術）を確立していく過程と業界の常識の変化をみることにより、競争優位をもたらす顧客にとっての付加価値の創造が、実は組織自身によって主観的に構成され、かつ組織を構成するメンバの行為という形で具体化されることによってもたらされた事例を紹介している。

#### 4.1 現実の再生産と再構成の過程

業界の常識は、定義から、また事例が示唆するように、業務を行なう上で必要な背景となる物理的な法則に裏付けられた原理原則的な知識や、自分あるいは組織メンバが経験、あるいは知覚したものが蓄積されることによって形成される。それはまた、受注や失注などをおおして強化されたり、見直されたりする動的なものである。

宇田川（\*4）は、「組織には新たな現実を産み出す側面（再構成）と、環境が客観的に存在すると考え、その枠内で行為が生み出される側面（再生産）の両方が存在している」と指摘している。

本案件に沿って言えば、再構成とは BSR2000 という装置を自社開発

したことによって衛星通信の新たな提供領域が生み出され、これまでの営業活動内容が大きく変化したことによって組織メンバに共有される業界の常識が塗り替えられていく過程である。一方、再生産とは既存の業界の常識を活用して効率的に業務を遂行する過程であるといえる。付加価値を創造する面と効率的に遂行する面が、連続的かつ反復的に進行していく現実をとらえていく上で、業界の常識の変容を注意深くみていくことは、持続的な競争優位を確立する上で、ひとつの手がかりを与えてくれる可能性がある。例えば、本案件では製品化をとおした新たな付加価値づくりを行なう活動（再構成）に重点がおかれたが、この製品は他のいくつかの案件においては、既知の業界の常識（が具体化されたもの）として提案され受注を得ており、この場合には BSR2000 は再生産の有力なツールとして寄与したといえる。

#### 4.2 反省的実践家

沼上（\*3）はその著書の中で、ショーンに言及しつつ、合理性を持ちながらも反省作用を行なう実践家のモデルとして反省的実践家を紹介している。反省的実践家は理論の一方的な利用者ではなく、自らかなり複雑な実行理論（theory-in-use）をテストしたり創造したりしている。彼らはこのような理論に基づいて予測（仮説）をたて、実行に移し、その結果とその結果がもっている意味を見出し、評価し、次の行為に移っていく、と説明している。

本論文における業界の常識とは、まさにこの実行理論を構成するものであり、反省的実践家が生み出し、テストする対象そのものである。営業活動を含めた経営活動は、組織のメンバが反省的対話をとおして常に社会の構成を変えていくプロセスととらえることにより、組織メンバはその主体者として、積極的な位置を占めることになる。

#### 5 まとめ

営業活動において、従前の業界の常識にとらわれずに果敢に挑戦することによって競争優位（受注）をもたらした事例を紹介した。見方を変えれば、営業現場においては、日常業務の中で絶えず業界の常識という現場理論を参照しながら、かつこれを書きかえ豊かにしていく作業を行なっている、といえる。

現場の営業担当者や技術者を反省的実践家ととらえ、彼らが合理性の制約を持ちながらも現場理論や付加価値創造に直接的に関わっている、ということを経界の常識に焦点をあてることによってその一面を提示できたのではなかろうか。現場の活動をこのようにとらえることは、組織メンバが担っている潜在的に果たしている機能（見えざる活動）にも目を注ぐことになり、顕在的な機能とあわせて実態をより豊かに把握できるものと期待される。その際、組織メンバ同士の対話は

中心的な位置を占めると考えられ、かつそこで交わされる言葉や文脈は業界の知識を共有する上で欠くことのできないほど重要な役割を果たしていると考えている。

本論では、日常的な経験の場にたった知である常識に着目しながら、営業活動の現場をながめてみた。常識は、世間一般のありふれた知と、一方では専門的知識よりも豊かな知識、学問的知よりも洞察力に富んだ知の両面を含むものとしてとらえられることも多い。(\*6)常識は経験知の集積であり本質的にあいまいさを持つが、このあいまいさこそが豊かな発想の源ではなかろうか。そしてこのあいまいなものを何とかして伝えようと四苦八苦して取組むところから、豊かなコミュニケーションが生まれるのではなかろうか。

日本語の常識は、英語では“common sense”にほぼ相当するが、この言葉はもともと視覚、嗅覚、味覚、触覚にわたってそれらを統合して働く共通感覚の意味をもつという。(\*6)この日常のどろくさい経験から生まれる全体的な感得力(センス)をメイキングするだけでなく、ギビングすることによって、組織メンバーとのコミュニケーションは一層豊かになると思われる。

日本語を単にカタカナ用語に置き換えただけでは新たな付加価値は生まれず、業界の常識は豊かにはならない。現場の実務者の反省的实践をとおして得た現場理論や付加価値の創造が先であって、それを象徴化した中身のあるカタカナ用語は、自然と後からついてくるものである。

## 6 謝辞

本研究を進めるにあたり、新規事業の実践の場と研究の場を与えてくれたN社の事業責任者に感謝します。また、Z社様から有益なアドバイスを賜り、同僚と悪戦苦闘をとおしてZ社様の事業にささやかな貢献ができたものと感謝しております。また、現在所属する埼玉大学大学院経済科学研究科の西山賢一教授並びに研究室メンバーとの有益なディスカッションに対して深謝します。

## 7 参考文献

- \*1: Giddens, A. (1993) *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, 2<sup>nd</sup>. ed. Stanford, CA: Stanford University Press. (松尾精文・藤井達也・小幡正敏訳『社会学の新しい方法規準—理解社会学の共感的批判—』<第2版>而立書房、2000年)
- \*2: 小林満男、衛星通信サービスの法人営業戦略の一考察、2004年度経営情報学会春期全国大会予稿集(1A-3)、(2004年6月)
- \*3: 沼上幹、行為の経営学、白桃書房、(2000年3月)
- \*4: 宇田川元一、現実の再生産と再構成としての戦略—戦略論のパーспекティブ統合に向けて—、『明治大学経営学研究論集』第20号、1-12、(2004年)
- \*5: Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待—言説分析とは何か—』川島書店、1997年)
- \*6: 中村雄二郎、哲学の現在、岩波新書、(1977年5月)