

埼玉大学 博士課程論文

新規事業会社における競争戦略形成プロセスの研究

現場ベースの競争戦略論の提案

2006年3月10日

埼玉大学大学院経済科学研究科（博士後期課程）

学籍番号 03VE104

氏名 小林 満男

# 学 位 論 文 要 旨

専攻名 経済科学専攻

氏 名 小林 満男

## 1 題 目

(本題) 新規事業会社における競争戦略形成プロセスの研究

(副題) 現場ベースの競争戦略論の提案

## 2 要 旨

近年、新規事業や環境変化の激しい業界などを対象として、戦略のダイナミズムをとらえる戦略論の研究が注目されているが、実際に戦略が形成されていくプロセスを現場の実践者たちの行為に遡って分析した事例研究は少ない。

本研究の目的は、第一に、現場において戦略が形成されていく実態をとらえるための分析フレームワークを提案することであり、第二に、業界の常識に焦点をあて実践者の視点を取りこみ、営業担当者や技術担当者たちの行為を追うことで戦略形成プロセスを明らかにすることである。

競争戦略論と研究方法論は相互に密接に関連することから本研究ではこのふたつを同時に追究している。ひとつは競争戦略論の立場から、現場においていかにして戦略が形成されていくのかそのプロセスを探求する戦略形成プロセスの研究であり実践者として企業への貢献をねらっている。もうひとつは研究方法論の立場から、見えづらい戦略形成プロセスを見るための分析フレームワークの研究であり、研究者として学界への貢献を目指すものである。

本研究では、戦略形成プロセスを「事業開始当初に設定した事業の定義が、企業活動を経ることによって受動的に変化していくプロセス、あるいは環境の変化を先取りして能動的にみずから事業の定義を書き換えていくプロセス」と定義している。その上で、戦略形成プロセスをとらえるために、事業の定義、営業戦略およびこれらを策定した時点における業界の常識と、営業活動を経験し一定期間を経過した時点における再構築された事業の定義等の変容をとらえる事例分析フレームワークと案件毎の顧客の業務、受注概要、営業活動における営業担当者、技術担当者たちの行為を記述した受注の流れ、矛盾や課題をどのように克服したかを示す矛盾の克服、企業・組織間関係等からなる案件分析

フレームワークの2種類の分析フレームワークを提案している。

事例研究では、衛星通信サービスの新規事業会社をとりあげ、個々の法人営業案件について、案件ごとに実践者たちの具体的な行為を追いながら、いかにして受注を獲得し、競争優位を構築していったかを案件分析フレームワークを用いて分析すると同時に事業構造、業界特性もふまえて総合的な分析・検討を行なった。さらに、一定期間を経た後で、事業定義がどのように書き換えられていったか、すなわち競争戦略がどのように変容していったかについて、分析フレームワークを用いて分析検討した結果、「事業の定義は業界の常識と密接に関係する、事業開始時の初期体験の微妙な差が戦略形成に大きな影響を与える、意図的戦略と創発的戦略の目利きや乗り換えが競争優位につながる」の3点が示唆された。

競争戦略論の系譜および事例研究の結果をふまえ、現場で使える競争戦略論を提案する。ひとつは、現場の実践者たちがおりなす多様でアグレッシブな活動が企業の戦略形成に大きな影響を与える場合があり、その際の実践者たちは、ショーンらが提案する法律や制度で裏付けられた高度な専門家のイメージを持つ反省的实践家よりも、むしろ作業仮説を持ちながらに臨機応変に行動する「作業仮説人」としてとらえることを提案する。戦略形成プロセスは、このような現場の作業仮説人たちがおりなす、実績、共感的批判、継続の3つの側面から説明できると指摘する。ふたつ目は、受注活動のプロセスの中で発生する矛盾を克服していく際のツールとして「弁証法的矛盾克服のフレームワーク」を提案している。みつつ目は、実践者志向の「事業変革モデル・業界変革モデル」の提案である。事業変革モデルは、実践者（作業仮説人）を中心として、環境の内と外、公式な戦略（事業の定義）と日常の論理（業界の常識）の4つの戦略形成の鍵概念を配置したもので、企業の実践者たちの戦略思考、実践を支援するツールである。一方、業界変革モデルは、自企業や競争事業者を冰山モデルで表わしたものであり、業界を構成する各主体者たちとの関係を含む業界全体の構図を把握するのに役立つ。よつつ目は、なぜなぜ（Why）を繰り返しながら作業仮説をもって実践し検証していく戦略思考・戦略実践を行なう実践者（Who）を中心にすえる Why・Who 戦略の提案である。Why・Who 戦略の核心は人材育成と活用であり、実践者全員が戦略実現においては主人公と位置づけられる。最後に、事例研究の結果と提案する現場ベースの競争戦略論に則って、事例研究対象企業へ提案を行なった。

本研究で提案するフレームワークやモデルは完成されたものではなく、現場の実践者と研究者が育てていくものとされる。そして、実践者たちが思考し検討する際に利用しやすくするため、図表を多用し便宜を図っている。（以上）

## 目 次

序章 研究の背景と目的	0-1
(1) 研究の背景	0-1
(2) 研究の目的	0-2
(3) 研究の目指す方向	0-3
(4) 論文の構成	0-5
(5) 本論文の主張	0-6
注釈 (序章)	0-7
第1章 戦略論の系譜	1-1
1. 1 戦略論の流れ	1-1
1. 1. 1 戦略の定義	1-1
(1) 小林喜一郎 (1999)	
(2) バーニー (2002)	
(3) 大前研一 (1975、1977、2001)	
(4) チャフイー (1985)	
1. 1. 2 経営戦略論の主要な流れ	1-5
1. 2 経営戦略論の新たな潮流	1-11
1. 2. 1 河合忠彦 (2004)『ダイナミック戦略論』	1-11
1. 2. 2 青島矢一・加藤俊彦 (2003)『競争戦略論』	1-13
1. 2. 3 沼上幹 (2000)『行為の経営学』	1-14
1. 3 既存の戦略理論に対する批判と課題	1-16
1. 3. 1 ダイナミック戦略論に対する批判と課題	1-16
1. 3. 2 現場における競争戦略実践を支援するためには	1-17
注釈 (第1章)	1-18
第2章 事例研究の方法	2-1
2. 1 戦略形成プロセスをみるための基礎理論	2-1
2. 1. 1 ものを見る方法としての社会学	2-1
(1) 社会学からのアプローチ	
(2) 行為、行動、実践	
2. 1. 2 研究方法の総動員	2-7
2. 1. 3 社会的構築主義	2-8
2. 2 研究のスタンス	2-10
2. 2. 1 戦略研究を行う上での前提	2-10

2. 2. 2	研究の視点	2-11
	(1) 経営者の視点	
	(2) 現場と研究者との距離	
	(3) 存在論的仮定と認識論的仮定	
2. 3	事例研究の方法	2-12
2. 3. 1	常識	2-12
	(1) バーガー&ラックマン (1966)『邦訳：日常世界の構成』と山口節郎	
	(2) シュッツ (1970)『邦訳：現象学的社会学』	
	(3) ギデンズ (1976)『邦訳：社会学の新しい方法規準』など	
	(4) 加護野忠男 (1988)『組織認識論』	
	(5) 中村雄二郎 (1977)『哲学の現在』など	
2. 3. 2	変数のシステムと行為のシステム	2-18
2. 3. 3	反省的实践家	2-20
2. 4	分析フレームワークの提案	2-21
2. 4. 1	事例分析フレーム	2-21
	(1) 事業の定義	
	(2) 営業戦略	
	(3) 業界の常識	
2. 4. 2	案件分析フレーム	2-32
	(1) 受注概要	
	(2) 受注の流れ	
	(3) 矛盾の克服	
	(4) 企業・組織間関係	
注釈 (第2章)		2-40
第3章	事例研究	3-1
3. 1	事例研究の概要	3-1
3. 1. 1	衛星通信業界	3-1
3. 1. 2	対象企業	3-5
3. 1. 3	事例の選定基準	3-6
3. 2	事例研究 (個別分析)	3-8
3. 2. 1	個別分析 (事例 I)	3-11
	(1) 受注概要	
	(a) 顧客企業の概要	
	(b) 受注概要	
	(2) 受注の流れ	

(3) 矛盾の克服	
(4) 企業・組織間関係	
(5) 業界の常識の変化	
(a) 企業間関係 (業界モデル)	
(b) 企業・組織間関係	
3. 2. 2 個別分析 (事例Ⅱ)	3-22
3. 2. 3 個別分析 (事例Ⅲ)	3-33
3. 2. 4 個別分析 (事例Ⅳ)	3-46
3. 2. 5 個別分析 (事例Ⅴ)	3-57
3. 2. 6 個別分析 (事例Ⅵ)	3-66
3. 2. 7 個別分析 (事例Ⅶ)	3-77
3. 3 事例研究 (総合)	3-87
3. 3. 1 業界の常識の変容	3-87
3. 3. 2 企業間関係	3-89
3. 3. 3 事業の定義の再構築	3-92
3. 3. 4 創発的戦略形成プロセス	3-94
3. 3. 5 現実の再生産と再構成	3-96
3. 3. 6 事例分析フレームワーク	3-97
3. 4 本事例研究方法の限界	3-97
3. 4. 1 事例研究の暗黙の前提	3-97
3. 4. 2 方法論上の限界	3-99
(1) 事例研究の対象範囲	
(2) 分析データ (指標) の客観性	
(3) 業績の視点	
3. 5 業界構造、業界特性の分析	3-101
3. 5. 1 業界構造	3-101
3. 5. 2 業界特性	3-102
(1) 時間特性	
(2) 技術特性	
(3) 顧客特性	
注釈 (第3章)	3-108
第4章 現場ベースの競争戦略論の提案	4-1
4. 1 共通感覚論からのアプローチ	4-1
(1) 解決方法を共有する	
(2) 業界の常識を形にする	

(3) 戦略の制度化を図る	
4. 2 作業仮説人の提案 .....	4-6
(1) 現場の実践者を重視する視点	
(2) 作業仮説	
(3) 作業仮説人の提唱	
(4) 作業仮説人の実践	
4. 3 弁証法的矛盾克服の構図 .....	4-9
(1) 弁証法的矛盾克服のフレームワーク	
(2) 矛盾克服の事例	
4. 4 事業変革の構図 .....	4-13
(1) 各スクールの目で見えた戦略形成	
(2) 戦略形成の鍵概念	
(3) 事業変革モデル	
(4) Why・Who 戦略の提案	
4. 5 対象企業への提案 .....	4-23
4. 5. 1 衛星通信業界固有の戦略 .....	4-23
4. 5. 2 対象企業 (J社) への提案 .....	4-25
(1) 事業の再定義に対する提案	
(2) 業界の各主体者への働きかけの提案	
(3) 日常の論理に対する提案	
(4) 事業システムに対する提案	
(5) 実践者に対する提案	
注釈 (第4章) .....	4-36
第5章 まとめ .....	5-1
5. 1 結語 .....	5-1
5. 2 課題 .....	5-3
5. 3 今後の展望 .....	5-4
注釈 (第5章) .....	5-6
あとがき .....	6-1~6-2
謝辞 .....	7-1~7-3
参考文献 .....	8-1~8-7

## 図表一覧

### 序章 研究の背景と目的

- 図 1 計画的および創発的戦略
- 図 2 研究の目指す方向
- 図 3 研究の全体像
- 図 4 論文の全体構成

### 第1章 戦略論の系譜

図表 (なし)

### 第2章 事例研究の方法

- 図 2-1 現実、研究法、理論の関係
- 図 2-2 業界の常識をささえる理論
- 図 2-3 行為の準拠枠
- 図 2-4 競争者の差別化の冰山
- 図 2-5 事例分析フレームワーク
- 表 2-1 事業の定義 (記述様式)
- 図 2-6 業界の常識の定義
- 図 2-7 業界の常識の階層
- 図 2-8 案件分析フレームワーク
- 図 2-9 5つの競争要因
- 図 2-10 価値相関図
- 図 2-11 業界モデル

### 第3章 事例研究

- 図 3-1 業界の定義 (衛星通信)
- 表 3-1 衛星通信業界の発展ステージ
- 図 3-2 社史 (1998. 4. 1~2004. 3. 31)
- 図 3-3 個別案件一覧
- 表 3-2 事業の定義<事業開始時>
- 図 3-4 営業戦略<事業開始時>
- 表 3-3 顧客分類<事業開始時>
- 表 3-4 顧客との関係<事業開始時>
- 図 3-5 事例 (F社) 全国雷観測ネットワーク
- 図 3-6 事例 (F社) 受注概要



- 図 3-7 事例 (F 社) 雷・気象情報配信システム
- 図 3-8 事例 (F 社) 受注までの流れ
- 表 3-5 事例 (F 社) 矛盾とその解決策
- 図 3-9 事例 (F 社) 企業間関係 (業界モデル)
- 図 3-10 事例 (F 社) 企業・組織間関係
- 表 3-6 事例 (A 社) 事業概要
- 図 3-11 事例 (A 社) 衛星通信利用の流れ
- 図 3-12 事例 (A 社) 衛星通信導入の狙い (社内利用)
- 図 3-13 事例 (A 社) 衛星通信導入の狙い (授業強化)
- 図 3-14 事例 (A 社) 衛星通信導入の狙い (IP データシステム)
- 図 3-15 事例 (A 社) 受注概要
- 図 3-16 事例 (A 社) 衛星教育システム
- 図 3-17 事例 (A 社) 受注までの流れ
- 表 3-7 事例 (A 社) 矛盾とその解決策
- 図 3-18 事例 (A 社) 企業間関係 (業界モデル)
- 図 3-19 事例 (A 社) 企業・組織間関係
- 図 3-20 事例 (D 社) 受注概要
- 図 3-21 事例 (D 社) コンテンツ配信システム
- 図 3-22 事例 (D 社) 受注までの流れ
- 表 3-8 事例 (D 社) 矛盾とその解決策
- 図 3-23 事例 (D 社) 企業間関係 (業界モデル)
- 図 3-24 事例 (D 社) 企業・組織間関係
- 図 3-25 事例 (Na 社) 受注概要
- 図 3-26 事例 (Na 社) VoD 配信システム
- 図 3-27 事例 (Na 社) 受注までの流れ
- 表 3-9 事例 (Na 社) 矛盾とその解決策
- 図 3-28 事例 (Na 社) 企業間関係 (業界モデル)
- 図 3-29 事例 (Na 社) 企業・組織間関係
- 図 3-30 事例 (Na 社) 業界の常識の変化
- 図 3-31 事例 (S 社) 受注概要
- 図 3-32 事例 (S 社) 衛星テレビ会議システム
- 図 3-33 事例 (S 社) 受注までの流れ
- 表 3-10 事例 (S 社) 矛盾とその解決策
- 表 3-11 事例 (S 社) ネットワークの選定経緯
- 図 3-34 事例 (S 社) 企業間関係 (業界モデル)
- 図 3-35 事例 (S 社) 企業・組織間関係

- 図 3-36 事例 (Nb 社) 受注概要
- 図 3-37 事例 (Nb 社) 遠隔教育システム (移行当初)
- 図 3-38 事例 (Nb 社) 遠隔教育システム (将来)
- 図 3-39 事例 (Nb 社) 受注までの流れ
- 表 3-12 事例 (Nb 社) 矛盾とその解決策
- 表 3-13 事例 (Nb 社) 顧客の要求への対応策
- 図 3-40 事例 (Nb 社) 企業間関係 (業界モデル)
- 図 3-41 事例 (Nb 社) 企業・組織間関係
- 図 3-42 事例 (C 社) 受注概要
- 図 3-43 事例 (C 社) コンテンツ配信システム
- 図 3-44 事例 (C 社) 受注までの流れ
- 表 3-14 事例 (C 社) 矛盾とその解決策
- 表 3-15 事例 (C 社) 顧客の要求への対応策
- 図 3-45 事例 (C 社) 企業間関係 (業界モデル)
- 図 3-46 事例 (C 社) 企業・組織間関係<本格利用に向けた体制 (当初) >
- 図 3-47 事例 (C 社) 企業・組織間関係<本格利用に向けた体制 (最終) >
- 表 3-16 業界の常識の変容
- 図 3-48 送達確認回線の例 (事例 I ③)
- 表 3-17 業界の常識の分類
- 表 3-18 企業間関係 (案件全体)
- 表 3-19 企業間関係 (事例別一覧)
- 表 3-20 顧客との関係
- 表 3-21 事業の定義の再構築 (事業開始 3 年後)
- 図 3-55 衛星受信ルータ開発のコンセプト
- 図 3-56 付加価値の伝播

#### 第 4 章 現場ベースの競争戦略論の提案

- 図 4-1 共通感覚論からのアプローチ
- 図 4-2 共通感覚は組織の OS
- 表 4-1 作業仮説人モデル
- 図 4-3 弁証法的矛盾克服のフレームワーク
- 図 4-4 矛盾克服の事例 (事例 II 矛盾①)
- 図 4-5 XSR2000 開発秘話
- 図 4-6 経営戦略をめぐる対概念
- 表 4-2 戦略形成の鍵概念
- 図 4-7 事業変革モデル (BI-QM)

図 4-8 事業変革モデル (BI-CQM)

図 4-9 業界変革モデル (II-MLM)

表 4-3 Why・Who 戦略

資料

参考資料 1 衛星受信装置 (XSR2000)

参考資料 2 TCP/IP 高速化装置 (BSR2000)

参考資料 3 衛星 IP-VPN マルチキャストサービス

参考資料 4 MegaWavePro-V&IP サービス (V&IP エンコーダ)

参考資料 5 MegaWavePro-Mobile サービス

## 序章 研究の背景と目的

### (1) 研究の背景

新規事業会社において事業を成功に導くのは容易ではない。たとえ事業が短期的に成功したとしても長期間にわたって存続することはさらに難しい。事業が成功するかどうかあるいは長期にわたって存続するかどうかを常に特定の理由に帰することは困難であると考えられるが、一方において事業開始当初に策定された戦略、および事業開始後において見直された戦略如何によって、企業の命運が決定される場合も多いと考えられる。

経営とは、「継続的・計画的に事業をすること、そのための組織」(広辞苑)とすれば、ウェーバーも「一定の継続的・計画的に事業を遂行すること、またそのための組織である」と定義しておりこのような定義は古くからあるものの、経営学としての歴史は他の学問に比較して新しい。(\*1)

経営学の歴史に経営戦略論が本格的に登場するのは、チャンドラーであり、アンソフで、いずれも1960年代である。例えばチャンドラー(1962)は、戦略を「企業の基本的長期目標・目的を決定し、さらにこれらを遂行するのに必要な行動様式を採択し諸資源を割り当てることである」と定義している。また、アンドリュース(1971)は、「戦略を企業の目標、意図並びにそのための主要なポリシーのパターンである」と定義し、戦略の策定(formulation)と実行(implementation)について戦略論を展開した。その後、多くの戦略論が誕生し現在では経営学の中心というべき分野となっているが、一方においてどれが正しい戦略の定義なのか、どのような戦略が有効であるかを断定することは困難である。

戦略論の分類については、たとえばミンツバーグら(1998)は戦略サファリ(STATEGY SAFARI)と名づけ、戦略形成の観点から戦略論の学派を10のスクールに分類している。(\*2)しかし、経営の現場においてはこれらのスクールのどれかのやり方をただ追随するだけでは済まされない。

戦略は実現されなければ価値がないし、また業績をもたらすことができなければ無用の産物と言われかねない。企業の戦略は、単純明快、心地よいキャッチフレーズや美しい絵で表現されることがあるが、一方において戦略実践の現場においては、複雑怪奇とも思える課題や難問が待ち構えており、丹念にこれらを解決していかなければ戦略を実現することは難しい。

一方、近年、新規事業や環境変化の激しい業界などを対象として、戦略のダイナミズムをとらえる戦略論の研究に注目が集まってきている。たとえば、野田(2001)や河合(2004)らによるスタティック理論からダイナミック理論の流れ、青島・加藤(2003)らによる個別アプローチから複眼的アプローチの流

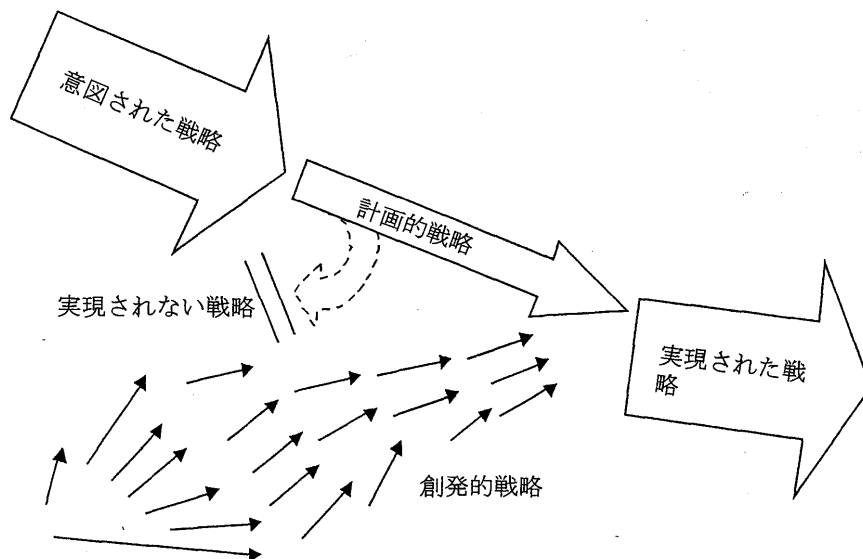
れ、沼上（2000）の『行為の経営学』やミンツバーグら（1985）の戦略形成プロセス（strategy formation process）（\*3）に着目する流れがある。

宇田川（\*4）は、「戦略の実現過程とは、組織内にある集団・個人によって様々な手がかりをもとにつくり出された認知の準拠枠が、組織内のコミュニケーション過程を通じて組織内の正当性を獲得し、間主観的な準拠枠へと存在論的変移を遂げるプロセスである」と指摘している。戦略形成のプロセスをあきらかにするためには、既存の戦略論を理論的に比較、分類することによって新たな戦略論を見出すのではなく、伊丹（2003）の「現実が理論をつくる」（\*5）との見地にたつて、現場の実践者たちが日常の行為の中でうみだし活用していると思われる現場理論を現場で発生する矛盾や課題を解決している行為を追うことによって見出すことが求められている。

## （2）研究の目的

企業の存続および競争優位を獲得するには、何よりも顧客の活動を支援する魅力ある製品・サービスを他社に先駆けて提供することが必須条件と考えられる。現実における戦略は、図1に示されるように計画的戦略（deliberate strategy）と創発的戦略（emergent strategy）のふたつを併せ持つものにとらえられる。

図1 計画的および創発的戦略



出所：ミンツバーグ他（1998）（邦訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999）P13 図1-2

新規事業においては、事業開始の際に意図された戦略に基づき、計画的な戦略が策定され、そして実践される。しかし、事業開始時には予期されない事象によって計画的な戦略の一部は実現されず、その一方で最初から明確に意図さ

れたものではないが、行動のひとつひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される場合がある。本論文では、創発的戦略を、企業家によって意図された戦略 (intended strategy) に則って思慮深く計画された (deliberate) “計画的戦略” に対するものとして「意図せざる戦略 (unintended strategy)」をとらえる。この意図せざる戦略である創発的戦略は、「組織の中にいる複数の行為者に依存し、この戦略に基づく戦略適応のプロセスを説明するには行為に基づく分析枠組みが必要である」と玉井 (1996) は指摘している。このような現実の戦略形成プロセスを把握するための事例分析フレームワークを提案することが本研究の第一の目的である。

次に、事例研究として法人向けの営業現場をとりあげ、事業の定義が案件の受注あるいは失注という営業活動を経験することによってダイナミックに変化していく模様をこのフレームワークを用いて事例分析を行う。ミンツバーグ (1987) は戦略の源泉に主観的意図に基づく行為の存在およびコンテキストを明らかにしているが、しかしそのような競争優位をもたらすような行為と結びつく主観的意図がどのようにして生まれたかについては明らかでない。現場において戦略を実現する元となる戦術をどのように実現しているかを明らかにするには行為者そのものに踏み込む必要がある。(\*6) 本研究の第二の目的は、業界の常識に焦点をあてながら実践者側の視点を取りこみ、営業担当者や技術担当者たちの行為を追うことで戦略形成プロセスを明らかにしていくことにある。

### (3) 研究の目指す方向

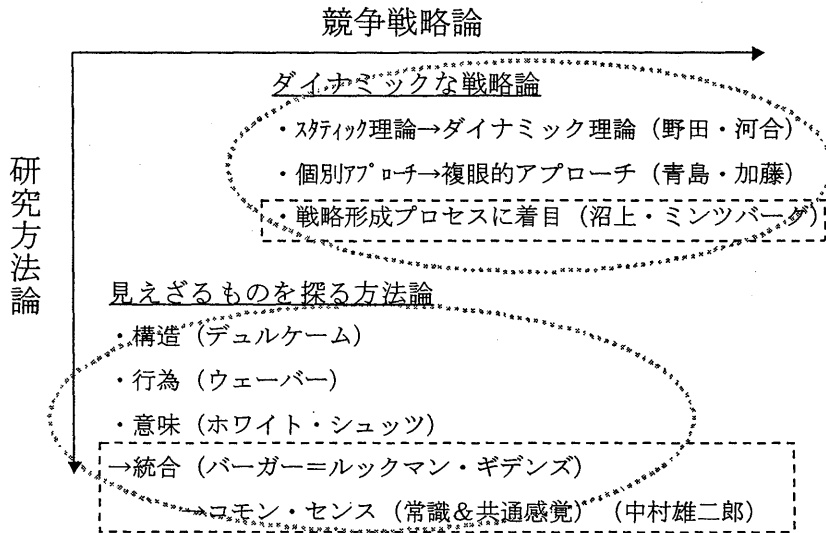
本研究においては、図 2 に示すように競争戦略論と研究方法論のふたつの分野を同時に追究しようとしている。

なぜなら、どうしたら持続的な競争優位を構築できるのだろうかという立場から戦略形成プロセスを見ることと、どのようにしたらその実態のリアリティあふれる把握ができるのだろうかということは、実は相互に密接に関係すると考えられるからである。

ひとつは競争戦略論の立場から、現場においていかにして戦略が形成されていくのかそのプロセスについて探求するものであり、実践者として企業への貢献をねらうものである。内容としては、戦略論におけるダイナミック理論、複眼的アプローチや戦略形成プロセスに関する研究に学びつつ、事例研究をふまえて現場ベースの競争戦略論の構築をねらっている。

もうひとつは研究方法論の立場から、戦略の形成に関わる戦略論の探求に加え、現場における戦略形成プロセスを見えざるものから、いかにして見えるようにするかの方法について研究を行なう。本研究では主として社会学の知見を活用し、実践者たちの行為に着目する分析フレームワークを提案する。

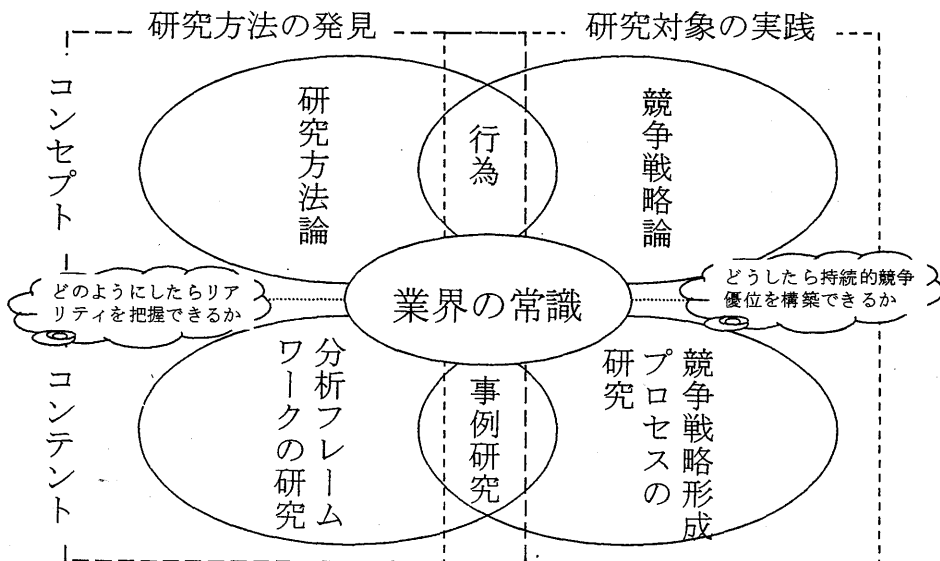
図2 研究の目指す方向



(c)2006, 小林満男

研究の全体像を図3に示す。コンセプトとしての競争戦略論と研究方法論を結ぶものとして本研究では、実践者たちの行為に着目している。また、現実の戦略形成がどのように実践されているのか、そしてそれをとらえるための分析フレームワークを結ぶものとして事例研究を行なう。なお事例研究においては、「業界の常識」に焦点をあててみていく。

図3 研究の全体像



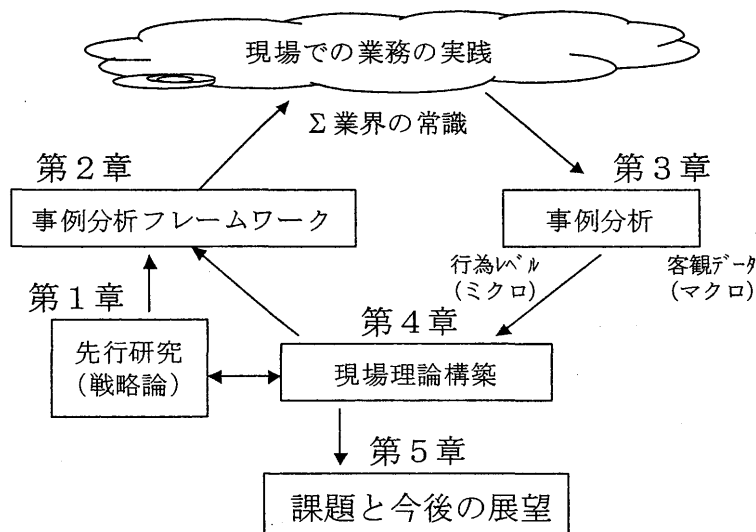
(c)2006, 小林満男

本研究では現場の実践者たちに焦点をあてている。そのため、論文の記述にあたっては、実践者たちの行為や検討状況を確実に捉えるために、文章表記でとどめることなく彼らが現場で日常利用している図表を積極的に取りあげている。分析フレームワーク（図表）は、本研究の結果が示すようにそのまま再利用するのではなく、利用の都度、実践者たちが随時見直し修正を加えながら作業仮説を発見し、モデル化の可能性を探る際の対話を促進するツールとして、現場で活用することを想定している。

#### (4) 論文の構成

本論文は、図4に示されるように5つの章から構成される。

図4 論文の全体構成



(c)2006, 小林満男

第1章では、戦略論の系譜をたどり、特に本研究が必要とされる理由、競争戦略論における位置づけを明らかにする。

第2章では、最初に戦略形成プロセスをみるための基礎理論を整理する。次に、事例研究の方法論について、研究のスタンスを整理した後、本論文で提案する「事例分析フレームワーク」および「案件分析フレームワーク」を構成する鍵概念、用語について整理を行う。そして、それぞれのフレームワークが依拠する戦略論および組織論に言及しながら、フレームワークを使う目的、利用方法について説明を行う。

第3章では、第2章で整理したフレームワークを用いて、衛星通信サービスの新規事業会社における法人営業に焦点をあてて事例分析を行う。事例分析から得られた結果を整理した後、その分析を補完する観点から、特に事業構造、



業界特性について分析・検討を行なう。

第4章では、現場で使える競争戦略論を提案する。具体的には、競争戦略論の系譜、および事例研究の結果をふまえ、事例対象企業のケースにおいては、持続的競争戦略優位をもたらす源泉として創発プロセスが重要であることを指摘する。そして現場の実践者たちがおりなす多様でアグレッシブな活動が企業の戦略形成に大きな影響を与える場合があるとの観点から、これらの実践者たちを作業仮説人としてとらえることを提案する。さらに、受注活動のプロセス（受注の流れ）の中で発生する矛盾を克服していく（状況をみる）ための「弁証法的矛盾克服のフレームワーク」を提案する。また、事業変革の模様を俯瞰する「業界変革モデル」をあわせて提示する。さらに、事例研究と競争戦略論の研究から得られた示唆をもとに、事例研究の対象企業における持続的競争優位構築に向けて提案を行う。

第5章では、本研究で得られた結論と提案を整理し、残された課題と今後の展望について述べる。

あとがきでは、現場ベースの戦略理論を里山にたとえて、自社にとっての戦略の形成、戦略の実践において、日常の事業活動をとおして自分たちの戦略理論を育てていくこと、その戦略を不断に再構築していくプロセスそのものが企業の生き残りにとって致命的に重要であるとの見解を述べて本論文のまとめとしている。

#### （5）本論文の主張

本論文のオリジナリティは、第2章で提案される事例分析フレームワークと案件分析フレームワークを中心とする一連の分析ツールと、第4章で提示される現場の実践者たちを作業仮説人モデルとしてとらえる提案、現場で発生する矛盾の克服や問題の解決を図るための弁証法的矛盾克服のフレームワークの提案、戦略形成の鍵概念と実践者志向の事業変革モデル・業界変革モデルの提案および創発的な戦略形成を期待、活用する Why・Who 戦略の提案である。

本論文の結論は第5章で述べられるが、結論を先取りして言えば、戦略形成プロセスの事例研究の結果、以下の3点が考察された。

- ①事業の定義は業界の常識と密接に関係する
- ②事業開始時の初期体験の微妙な差が戦略形成に大きな影響を与える
- ③意図的戦略と創発的戦略の目利きや乗りかえが競争優位につながる

注釈（序章）

- \*1: 権泰吉 (2004) 「最終講義：経営学の学問的性格と課題」『権泰吉教授退任記念論文集』文眞堂、p202
- \*2: Mintzberg et al (1998) は、戦略の形成についての考え方を 10 のスクール (デザイン・スクール/プランニング・スクール/ポジショニング・スクール/アントレプレナー・スクール/コグニティブ・スクール/ラーニング・スクール/パワー・スクール/カルチャー・スクール/エンバイロメント・スクール/コンフィギュレーション・スクール) に分類して提示している。最初の 3 つのスクールは戦略形成のプロセスよりも、実際の戦略の内容を重視し、市場における戦略ポジションの選択に焦点をあてている。アントレプレナーからエンバイロメントまでの 6 スクールは、戦略形成プロセスのある特有な側面にフォーカスし、理想的な戦略的行動の規範を示すというよりも、むしろその特有な視点から、実際どのように戦略が形成されていくのかを記述的に示している。コンフィギュレーション・スクールは、9 つのすべてのスクールを包括・統合する中で、戦略策定プロセス、戦略の内容そのもの、組織構造とその状況など戦略のさまざまな要素を、起業家的成長や安定した成熟期などのステージや状態に明確に区分している。このスクールのもう 1 つの側面として、戦略形成プロセスをトランスフォーメーションのプロセスとみなし、その中に、「戦略的変革」について多くの規範的文献や実践を組み入れている。
- \*3: 戦略については一般に策定 (formulation) ということが使われるが、本研究で注目する創発戦略では意識的で慎重な考察の結果として生まれるものではないので、形成 (formation) としてとらえる。後述するように、戦略形成 (strategy formation) には、再生産 (reproduction) と再構成 (restructuring) のふたつの側面がある。
- \*4: 宇田川 (2004) は、戦略の実現を組織内にある集団・個人によって創り出された認知の準拠枠が、組織内のコミュニケーション過程を通じて組織内の正当性を獲得し、間主観的な準拠枠へと存在論的変移を遂げるプロセスとしてとらえている。本論のスタンスは、基本的にこの定義にそっているが、正当性の獲得としてはコミュニケーションに加え、パワーの介入、道徳性も含めてとらえている。
- \*5: 伊丹は、「現実が理論を作る」には 2 つの意味 (①現場の観察が理論を作る、②現実の経験が理論の暗黙の前提を作る) があると説明している。
- \*6: 玉井 (1996) は、「行為者のコンテクストは、主観的な意図と結びついた行為を具体化し普及していくための必要条件であって行為を支える主観的な意図の形成を促進するものではない。行為者に裁量可能な位置を確保し、パラドッ

クスの状況に位置づければ、適応的な行為が生じるという保証はない。それは自由な行為者を仮定したときしか成立しないのである。(塩次、1994)」従って、行為者そのものに踏み込んだ議論が必要となる、と指摘している。

## 第1章 戦略論の系譜

はじめに、小林喜一郎、バーニー、大前研一らによる戦略の定義の整理を行い、本研究における戦略の定義づけを試みる。次にミンツバーグラ（1998）の分類による各スクールの戦略論について、戦略の定義、戦略の視点を俯瞰していく。

次に、近年精力的に提案されてきている戦略のダイナミズムをとらえようとする競争戦略論、たとえば、野田（2001）や河合（2004）らによるスタティック理論からダイナミック理論への流れ、青島・加藤（2003）らによる個別アプローチから複眼的アプローチへの流れ、および沼上（2000）の『行為の経営学』やミンツバーグラ（1985）の戦略の形成過程に着目した研究をとりあげ、批判的に検討していく。

最後に、これらの先行研究をふまえ、戦略論自体に対する批判、現行の競争戦略論の課題について言及し、本研究の位置づけを明らかにする。

### 1. 1 戦略論の流れ

経営学の歴史は他の学問に比較して新しいが、経営戦略は、経営学の中では中心的なテーマとなっている。経営戦略が全社的な戦略としてまた企業の長期的存続の観点からとられるのに対して、競争戦略（competitive strategy）は、個々の事業分野の競争にかかわる戦略であり、事業戦略（business strategy）ともいわれている。本研究は、新規事業会社における競争戦略について、その戦略形成プロセスを研究対象としているが、競争戦略そのものに焦点があてられたのは比較的歴史が浅いため、競争戦略に絞った定義づけの研究は多くはない。一方において、戦略としては経営戦略と競争戦略には共通する視点が多いと考えられる。

そこで、1.1では、主として経営戦略について先達の定義を整理し、本研究における戦略の定義づけを行なった後、主要な戦略論についてサーベイを行う。

#### 1. 1. 1 戦略の定義

戦略（strategy）という概念はもともと軍事の世界から生まれたもので、その歴史は古い。広辞苑（改定二版）によれば、「いくさのはかりごと。各種の戦闘を総合し、戦争を全面的に運用する方法。転じて、政治社会運動などにおいて、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定めることをいう。」としている。すなわち、いくさに勝つための策略でありその方法を示している。

戦略という概念は軍事用語から派生してきたものであるが、経営における戦略の定義についてはさまざまな考えが存在し、いまだに確固とした定義がなく

議論が付きない状況となっている。これは研究者のスタンスや研究を行う目的の違い、あるいは戦略に何を期待するかによっても戦略の定義が異なっていることを示すものといえよう。

経営戦略について、代表的な研究者の定義を小林喜一郎、バーニーらの議論を参考にして整理すると以下のとおりとなる。

(1) 小林喜一郎 (1999)

- ①Rumelt の戦略 (1980) : 戦略とは目的や政策や計画のセットであり、企業の活動範囲や生き残りや成功への接近方法を定義するものである。
- ②Mintzberg の戦略 (1987) : 5P、すなわち計画 (Plan)、策略 (Ploy)、パターン (Pattern)、ポジション (Position)、視点あるいは考え方 (Perspective) である。
- ③Learned、Christensen、Andrews と Guth の戦略 (1965) : 戦略とは目的と主要な政策のパターンであり、それらのゴールを達成するための計画であり、その企業はどんなビジネスにいてどこへいこうとしているのか、企業の特徴は何でこれからどうなろうとしているのか、を定義するものである。
- ④Chandler の戦略 (1966) : 戦略とは企業の長期目標を決め、これを実行するのに必要な行動を採用し、資源を割りあてることである。
- ⑤Ansoff の戦略 (1965) : 戦略とは企業目標を達成するための手段であり、事業活動に広範な概念を示し、機会を追求するための指針・選択を行うための意思決定ルールを提供するものである。
- ⑥Teece の戦略 (1990) : 戦略とはエコノミックレントを創り出し、増大させ、守るため、企業のポジショニングやマネジメントを決める問題である。
- ⑦Porter の戦略 (1980) : 戦略の中心となるのは、競争の発生する業界において有利なポジションを捜すことである。
- ⑧Quinn の戦略 (1980) : 戦略とは組織目標、政策、行動を全体を通して統合するパターンないし計画である。
- ⑨Hofer と Schendel の戦略 (1979) : 戦略とは、製品と市場のマッチング、地理的テリトリーから定義された範囲 (スコープ)、資源配分と差別化能力の開発、競争優位の構築、シナジーの発揮という各要素を、コーポレートレベル、事業レベル、機能レベルという3つの組織レベルごとに構築していくことである。小林は、戦略論を見る8つの視座、その視座を形成する4つの次元である<計画-実行>、<計画的-非計画的>、<静的-動的>、<中身-プロセス>を提示しこれらの戦略の定義を整理したうえで、戦略については二者択一的ではなくて広範囲にかつ包括的に接近していくことが重要で

あるとしている。

そして、「戦略とは、企業がその外的な環境を考慮しつつ、自ら定義したドメイン（主戦場）に対し、意思をもって資源を蓄積、配分していくためのルールを規定していくことであり、それは明示的である場合もあれば暗黙のうちに備わっていくものであることもある」としている。

## (2) バーニー (2002)

- ・戦争の全体計画、個別の活動方針、およびそれらのなかでの個別具体的行動計画 (Von Clausewitz, 1976:177)
- ・そのプレーヤーが、すべての可能な状況の下でどのような選択肢を選ぶかを明示する包括的計画 (Von Neumann & Morgenstern, 1944:79)
- ・長期的視野に立って企業の目的と目標を決定すること、およびその目的を達成するために必要な行動オプションの採択と資源配分 (Chandler, 1962)
- ・①資源の基本的ミッション、目的、目標の策定、②それらを達成するための政策と行動計画、③それらの組織目標を達成するために戦略が実行されることを担保する方法論 (Steiner & Miner, 1977:7)
- ・企業の基本的目標が達成されることを確実にするためにデザインされた包括的かつ統合されたプラン (Glueck, 1980:9)
- ・無数の行動と意思決定のなかに見出されるパターン (Mintzberg & McHugh, 1985:161)
- ・組織の目標を達成するための方法 (Hatten & Hatten, 1988)
- ・組織の意図された目的を満たすために策定された計画と取られた行動 (Miller & Dess, 1933:5)
- ・コア・コンピタンスを活用し、競争優位を獲得するために設計された、統合かつ調整された複数のコミットメントと行動 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1997:115)

(出所：バーニー (2002) 邦訳：表 1-1 「戦略」の定義例)

これらの定義をまとめたバーニーは、戦略を「いかに競争戦略に成功するか、ということに関して一企業が持つ理論」と定義し、リストアップされた各々の戦略の定義は、この定義を個別状況に応用したさまざま例であるとしている。

## (3) 大前研一 (1975、1977、2001)

大前 (1975、1977) は、ポーターの『COMPETITIVE STRATEGY』(1980、邦訳『競争の戦略』1982) やハメルとプラハラドの『COMPETING FOR THE FUTURE』(1994、邦訳『コア・コンピタンス経営』1995)、あるいはクリステンセンの『THE INNOVATOR'S DILEMMA』(1997、邦訳『イノベーションのジレンマ』2000)、バー

ニーの『GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE』(1991)などに先駆けて日本に「戦略論」を持ち込んだと述べているが、そこでは企業戦略を3つのC (Customer (顧客)、Competitor (競争相手)、Company (企業))を用いて次のように定義している。

「戦略とは、顧客が求めているものに対する競争相手との相対的な力関係を、自社にとってよりよいものに効率よく変化させ、持続させるための計画や作業であり、その結果、競合企業に対する優位性が継続的に維持される」

この中で大前研一は、「変革しなければならないのは個人であり企業であって、個人や企業が変わるには「気概」が必要である。戦略に魂を吹き込むのは人であってマネジメントのスタイルである」等、ものの本質をとらえる戦略的思考とヒトを重視した議論を展開している。この議論の前提にあるのは、「こうすれば企業は成功する、あるいは事業がうまく発展するという、戦略と呼ばれる「型紙」、すなわち、経営学者の言うところのフレームワークでは、何も見えなければ、答えもでない。」(大前研一 (2001)) というものであり、戦略の型紙は存在せず、経営を担う人々の戦略思考とそれに基づく実践を通して実現されるものという基本的なスタンスをとっている。

#### (4) チャフィー (1985)

チャフィーは、戦略に関する唯一の定義はないかもしれないとしながらも、これまでの戦略の共通認識を以下のように7つにまとめている。この7つの特徴を一言で言おうとすれば、それはほとんど「とらえどころのない複雑なものか」ということになってしまう。

- ①戦略は組織と環境の双方に関与する
- ②戦略の本質は複雑である
- ③戦略は組織全体の繁栄に影響を与える
- ④戦略は内容とプロセスの双方に関係する
- ⑤戦略は完璧に計画的ではない
- ⑥戦略にはヒエラルキーが存在する
- ⑦戦略にはさまざまな思考プロセスが関係する

小林喜一郎、バーニー、およびチャフィーらの議論からみてわかるとおり、戦略の定義自体が非常に広い範囲にかかわり、戦略がどのような視座から生まれてきたものかによってその定義は異なってくることを示している。定義づけを行なう研究者が事業を担う企業者や人々をどのような人間観、どのような存在として見ているかによっても異なってくると考えられる。これは逆に言えば、定義が生まれてくる特定の視座あるいは複数の視座を重視するかという戦略を

見る目、戦略へ託する思い、そして事業を担う人々をどのようにとらえるかという視点の中に、戦略の定義づけがすでになされつつあるように見える。

- したがって戦略形成プロセスの研究をテーマとする本論文では、戦略を
- ①何を事業とするかを定義づけるもの (What)  
事業が対象とする市場や競合企業などを明確に定義づけすることが戦略の出発点であるとのスタンスを採用する
  - ②事業の成功を導くもの (How to)  
事業の定義に基づき、どのようにすれば成功を導くかに関して、自ら意思をもって資源の蓄積、配分などを行う実践的なものであるというスタンスを採用する
  - ③経営を担う人々からうまれ、経営を担う人々を方向づけるもの (Who)  
経営に魂を吹き込むのは人である。戦略の策定・実践において中心をなすのは人であり、事業の遂行とともに戦略は人々によって再生産され、また再構築されていくものであるとのスタンスを採用する
  - ④戦略は絶えず問い続けられ、見直されていくもの (Why)  
戦略は常に利害関係者との関係において優劣が評価される。相手がある戦略ゆえに、常に問い続け、見直していかなければ、優位性を維持することはできない。そして、戦略を固定的なものとしてはとらえない
- という4つの側面を重視するものとしてとらえる。

すなわち、戦略を「事業を成功に導くための事業の定義づけであり、実践していくための方針を定めた一企業の理論であって、人々によって実践され絶えず問い続けられ見直されながら、再生産され再構築されるもの」と定義する。

### 1. 1. 2 経営戦略論の主要な流れ

本研究は、主として個別の事業に関わる競争戦略に焦点をあてようとしているが、競争戦略は経営戦略に対しては下位に位置し、経営戦略を実現する上で手段ととらえることができる。ここでは、経営戦略に関わる先行研究、戦略理論の系譜をたどるなかから競争戦略からみた限界、これらの限界を克服しようとする最近の研究をみていく。

戦略論の系譜をたどる場合、戦略論を見るいくつかの視座あるいは次元を提起し、その視座による分類にそって各戦略論をみるとその戦略論が何に関心をもって展開しようとしているのか、あるいは他の戦略論との関係が把握しやすい。本研究の基本的なスタンスは「戦略とは実践されなければ価値がない」し、また戦略の定義で示したように、「事業を成功に導くこと」に何らかの形で貢献しようとするものである。ここでは戦略を固定的な枠組み（型紙）や静的なも



のとしてとらえるのではなくて、それが策定され事業の経験を通してあるひとつの実践がのちに大きな戦略パターンを創発するケースがあることを早くから指摘しているミンツバーグらが整理した10のスクール(学派)の分類にそって戦略論の系譜を概観していく。

ミンツバーグ(1998)らが著した『戦略サファリ』では、各スクールをメタファとして動物にあてはめ、それらのスクールが渾然一体となっている戦略論の模様をサファリになぞらえて、議論を展開している。各スクールの特徴を基本要素(起源、基礎となる学問、推進者、意図されたメッセージ、実現されたメッセージ、教訓、キーワード)、内容とプロセス(戦略、基本的なプロセス、変化、中心人物、組織、リーダーシップ、環境)および状況(最適な適合環境、適合しやすい組織形態、最適な段階)の項目にまとめている(邦訳:p400、表12-1)。また、各スクールがどの時代に最も活発に活動していたかを出版部数、注目度に注目して、進化の状況として示している(邦訳:p381、図12-1)。そして、戦略形成という観点から、各スクールがどのような関係に配置できるかについて、戦略形成マップ(邦訳:p395、図12-2)、プロセスの細分化(邦訳:p396、図12-3)として整理している。

『戦略サファリ』には、ほとんどの主要な戦略論が網羅されていると思われるので、ここでは各スクールを概観していくこととする。

#### ①デザイン・スクール [コンセプト構想プロセスとしての戦略形成]

戦略形成における最も基本的な考え方を提唱するスクールで、具体的には、企業の内的評価(組織の持つ強み、弱み)と外的評価(外部環境に潜む脅威、機会)を適合させることにより戦略を形成するとしている。基本モデルは、SWOT(Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats)分析であり、戦略を練る場合の基礎を提示する。SWOT分析は、単純さゆえに事業の構想段階や再構築を行う場合に、思慮深く環境分析を行う際のチェックリストとして、また事業の構想力を養うために用いられる場合も多い。SWOT分析の限界を意識しつつ、これを戦略の実現性に高める必要がある。

デザイン・スクールに対しては、戦略形成における学習プロセスを回避する、戦略策定(思考)と実行(行動)を分断するなどとの批判があるものの、事業のグランド戦略をとらえて明確に方針を示す場合には強力である。

#### ②プランニング・スクール [形式的策定プロセスとしての戦略形成]

典型的には、トップ・マネジメントとよりも企画スタッフが主導権をもって時間軸と組織のヒエラルキーにそって、目標、予算、プログラムに関する運用プランに落とし込まれていく。形式を尊重するあまり、戦略の内容が十分に議

論されずに、形式的に戦略が長期計画、中期計画、そして年度計画として機械的に落とし込まれていく危険性が指摘される。

企業目標を達成する上で、将来にわたっての姿を提示する、それを達成するために必要な計画をたてようとすることは、戦略的コントロールの観点から戦略策定にとってまた戦略の実行にあたって必要である。と同時に、適宜その内容の吟味し、変革が必要な場合には形式にとらわれず、これを捨てることも必要となる。

### ③ポジショニング・スクール [分析プロセスとしての戦略形成]

ポーターに代表されるポジショニング・スクールは、戦略それ自体の重要性を強調し、戦略のジェネリック（包括、一般）化を推し進めた。このスクールでは、デザイン・スクールやプランニング・スクールに基礎を置きながらもそれらがどんな状況下においても戦略が無数にあると主張するのに対して、鍵となる戦略は経済市場におけるポジションを確立することだという限られたものが望ましいとするものである。ポーターは、「基本的には、企業を取り得る競争優位のタイプは2つある。低コストか差別化である」と主張した。そしてその基本戦略は、コスト・リーダーシップ、差別化および集中の3つとしている。

他のスクールに比較して最も決定論的であり、「戦略的な対決が始まってしまえば、与えられた状態で戦うしかない、状況を変えられるのは戦いの前か後かだけ」としている。戦略の実現において、戦略策定者やこれを支援する学者やコンサルタントを圧倒的に優性においているが、一旦、対決が始まれば現場のマネージャたちの実践のありようが勝敗を決する場合も多い。戦略の実現に不可欠な柔軟性や、ダイナミックな学習を軽視している。

戦略の構想をかためていく上で簡潔な概念を提供しており、基本戦略として置かれた状況に合った適切な戦略を見つけるための分析ツールとして、あるいは何に注目すべきかといった演繹的で計画的なものとしてとらえる場合には強力なベンチマークとなり得る。戦略の実現は、このスクールが想定している静的で秩序だったものではなく、もっと変化に富んだダイナミックなものであるが、それに対応するには他のスクールの考え方と組み合わせるなど、活用方法の工夫が期待される。

### ④アントレプレナー・スクール [ビジョン創造プロセスとしての戦略形成]

戦略形成は、一人のリーダーの直観、判断、知恵、経験、洞察から生まれるとしている。このスクールの起源はシュンペータの「創造的破壊」に遡る。戦略の形成が一人の起業家に依存するため、その思考プロセスがどんなものであるか他人からは理解できず、組織全体への学習に結びつきにくいなど多くの課

題が指摘されている。しかし、能動的な特性や個人的なリーダーシップ、そして戦略ビジョンは、戦略を形成していく上で、特に創業期における企業や、戦略スタッフを抱えるまでにない小規模の企業においては、強力な個性とリーダーシップをもつ起業家が必要とされるであろう。

現場における戦略の実現にあたっては、リーダーのもつ比重が圧倒的に大きいことは認めつつも、その企業のおかれた状況によっては、実務を行う実践家たちの能動的な実践そのものにも光をあてる必要があると考えられる。

#### ⑤コグニティブ・スクール [認知プロセスとしての戦略形成]

このスクールにおける戦略とは、戦略家の心の中で創造されるものである。戦略家のマインドを解明するために認知心理学を応用し、人間の認知領域においてビジョンや戦略が一体どのようなプロセスで形成されるかを探求する。個人という観点から戦略の形成にせまるもので、より実証主義的で世界を客観的にとらえ知識を処理したり構造化したりする流派と、すべてを主観的にとらえ世界を解釈するものとしてとらえる流派のふたつがある。客観世界と主観世界とを架橋する視点も出てきている。

戦略家たちはほとんど独学で、体験を通して知識や思考方法を学んでいる。彼らが創り出す戦略の形成過程は複雑な創造的な行為であり、十分に解明されていないが、成功している企業家の資質や条件、思考方法などについて学び、それを実践することは、競争優位をもたらす戦略形成においてひとつのヒントともたらすと考えられる。

#### ⑥ラーニング・スクール [創発的学習プロセスとしての戦略形成]

計画的でトップダウン的な戦略形成ではなく、創発的に現われた戦略をいかに組織という集合体の中に根付かせていくかに焦点をあてたもので、創発戦略と組織学習が主要テーマとなる。つまり組織が何をなすべきというよりも、複雑でダイナミックな状況に直面したときに、組織がどのように動くかに関心を持ち、実際の戦略形成の過程に関する分析と洞察を行うものである。創発学習（戦略形成の草の根モデル）においては、このプロセスを管理することは、戦略の出現を前もって予想することではなくて、その出現を認識し、適当な時期に介入することとしている。

ラーニング・スクールの基本にあるのは、時の経過に従って学習するということである。たとえば、『知識創造企業』では、重要なことは、暗黙知を形式知に変換することであるとしており、第1線にいる社員の暗黙知と経営幹部の暗黙知を統合し、形式知に変換して、新製品や新技術に組み入れるミドルマネジャーの役割を強調している。

環境がダイナミックに変化し予測不可能な場合には、明確な戦略にまとめることは期待できず、その際に柔軟に対処する手段としての学習アプローチは不可欠となろう。ただし、学習を強調しすぎることは、戦略の脱中心性、すなわち組織全体に戦略がいきわたらずに、個別に勝手に戦略が生まれてくる危険性を本質的にもっている。このスクールの知見を有効に活用するには、学んだことをどのように活かしていくのか、戦略がどのようにして生まれたのか、あるいは創発された戦略をどのようにして選択し組織全体の戦略として育てていくのか、といったことを具体的に経験していくしかない。

#### ⑦パワー・スクール [交渉プロセスとしての戦略形成]

戦略形成において政治的パワー・マネジメントは、極めて重要な要素であり、それらを除外したプロセスとして戦略形成を考えることは、現実的に意味をなさない。パワーを組織内部の個人やグループの、合法的、あるいは非合法的活動をも含む政治的な活動（マイクロ・パワー）と、戦略形成時に、組織が積極的に外部環境や他の組織をコントロールもしくは協力するプロセスから自ら有利な方向へと導くための活動（マクロ・パワー）に分類される。

マクロ・パワーは、戦略同盟や戦略的アライアンスなどとワンセットでとらえる必要がある。ブランデンバガーとネイルバフはゲーム論を応用して、競争関係にある企業間関係を共創関係に変える戦略を提唱している。

経済活動は、かならずといってよいほど政治的要素を帯びていると考えられるため戦略形成をとらえる際には、経済面ばかりではなく経済と政治の2面でとらえる必要がある。そして組織内と組織間に横たわるパワーをあわせて考慮する必要がある。

#### ⑧カルチャー・スクール [集合的プロセスとしての戦略形成]

ミンツバーグらは、カルチャーの構成要素を、世界に対する解釈とその解釈を反映する行動としてとらえており、それは、社会的プロセスの中で集合的に共有された信念として凝縮するとしている。共有化された信念は、伝統や慣習、行動スタイル、さらには企業の持つストーリーやシンボルそして製品といった目に見えるものまでにも強く反映され、企業文化として根づくことになる。

カルチャーの本質は、「組織の心 (mind)」、共有化された信念であり、それが濃厚な場合には、イデオロギーという言葉が使われる。

ミンツバーグは、カルチャー・スクールにバーニーらのRBV (Resource Based View of the firm) を含めている。その理由として、組織の発展段階において、企業の内的能力を根づかせることの重要性を強調しているが、実際にはカルチャーを根づかせることと同じだという理由からである。カルチャー・スクール

に対しては、その概念の曖昧さ、どんな変化も一貫性のあるマネジメントという観点からの阻止できる、戦略的優位性と組織の独自性が同等であるにとらえている（他と違うことはいいこと）との問題、危険性が指摘されている。

カルチャーが戦略に対して、ある時は強化するものとして、変化への抵抗として、あるいは再構成する際のパースペクティブとして機能するとすれば、戦略形成のプロセスをみる上で、組織に共有された信念や価値観、思考スタイルなどの変化をみていく必要があるだろう。

#### ⑨エンバイロメント・スクール [環境への反応プロセスとしての戦略形成]

このスクールは、環境が戦略を決定し、組織はあくまでも環境に従属する受動的なものとしてとらえている。環境とは、組織以外のすべてを指している。このスクールの発端は、条件適合理論に遡るが、ミンツバーグ等はこの理論における環境の抽象性を批判するとともに、組織において確認される環境の側面として、(a)安定性（安定しているものから動的なものまで）、(b)複雑性（単純なものから複雑なものまで）、(c)市場の多様性（統合化されたものから多様性のあるものまで）、(d)対立（親密な関係から対立関係）の4つのグループに要約している。

エンバイロメント・スクールは、環境の制約を受けながらも、(a)組織の選択の幅をひろげる、(b)組織にとって何が制約をなっているのかをあきらかにする、(c)各組織サイクルにおいて最適な選択を行う、うえで示唆するものがある。

#### ⑩コンフィギュレーション・スクール [変革プロセスとしての戦略形成]

これまで述べたすべてを包括するもので、変革をマネージしようとするスクールであり、組織が置かれている状況をどのようにとらえ、次の変化をどのようにコントロールするかという考えを示すものである。前者は、コンフィギュレーション（配置、構成の状態）と呼ばれるある特定の安定した状態であり、後者は、トランスフォーメーション（変革）と呼ばれる変化のプロセスである。

すなわち、戦略形成とはあるべきコンフィギュレーションの状態にトランスフォームするためのプロセスそのものであり、いかにして統合的なパースペクティブのもとでこれが可能となるのかが生き残りの鍵となるといえる。

コンフィギュレーション・スクールを除く9つのスクールは、それぞれ長所と短所をあわせもっている。一方、これらのスクールを併用、あるいは統合する観点からコンフィギュレーション・スクールが生まれたが、これは有能なマネージャたちが、与えられたコンフィギュレーション状態にあわせて、“適宜”ふさわしいスクールから概念やツールを借用している現場の実践と重なり合う

ようである。

時間の経過や環境の変化によって戦略が変わるものだとすれば、逆にいえばすべてに通用する総合的な戦略はないということである。一方、コンフィギュレーション・スクールでは、いつ、どのような状況、タイミングでそれぞれのスクールを採用したらいいかは示してはおらず、どのスクールを採用しても限界に突き当たるのである。別の見方をすれば、戦略を競合相手よりも有利に立つことだとすれば、決定論的な回答を特定のスクールからただちに得られることを期待できないのは至極当然のことであろう。

## 1. 2 経営戦略論の新たな潮流

経営戦略論の研究は、前述のミンツバーグらの研究(\*1-1)に示されるように、経営環境の変化など時代の影響を受けてその関心に変化しており、なかでも新たな潮流として、戦略のダイナミズムをとらえる戦略論と企業活動の見えざる資産に焦点をあてた戦略論が注目されている。これらの戦略論の多くは、前述のデザイン・スクール、プランニング・スクールやポーター理論に代表されるポジショニング・スクールの弱点を克服するものとして登場してきた。

前者の戦略のダイナミズムをとらえる戦略論の研究としては、野田(2001)や河合(2004)らによるスタティック理論からダイナミック理論の流れ、青島・加藤(2003)らによる個別アプローチから複眼的アプローチの流れ、沼上(2000)やミンツバーグら(1985)の戦略の形成過程に着目する流れがある。

後者の企業活動の見えざる資産に焦点をあてる研究としては、伊丹(1984)の『新・経営戦略の論理 見えざる資産の論理』から伊丹・軽部編著(2004)『見えざる資産の戦略と論理』などの20年以上に及ぶ一連の研究などがある。

これらにくわえて、活動理論やコミュニティ・プラクティスなどの概念を用いて戦略を実践している現場の業務そのものから戦略をとらえようとする流れも出てきている。そこでは、経営学や経済学の範疇をこえて、認知心理学、文化人類学あるいは社会学の理論などを援用しつつ現場でくりひろげられている現実をいかに正しく捉えるかがテーマとなっている。

これらの研究は別々のものではなく密接に関連しており、次節では、ダイナミズムをとらえようとする最近の戦略論をサーベイし、それらの戦略論から得られた示唆について言及し、本研究を行う意義を述べることとする。

### 1. 2. 1 河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』

河合は、既存の戦略論の多くをスタティック(静態的)戦略論とし、みずから提唱する動態的な戦略論をダイナミック戦略論として、ミンツバーグらの戦略サファリにおける10スクールの分類の延長線上に位置づけ、ダイナミック・

スクールと呼んでいる。河合のいうダイナミック戦略論とは、“ダイナミックな環境変化” およびそれから生まれる“需要不確実性”を扱いる戦略論を意味しており、これは単一の狭義の理論として構築するのは困難（同書 p20）とし、いくつかの個別のモデルはフレームワークからなる“広義の理論”として構築されるだろうと述べている。そのダイナミック戦略論を構成するものとして、

- ①不確実性を分析的に理解して対応しようとする「法則型」
- ②不確実性を所与として対応しようとする「不確実性型」
- ③それらの適応型の戦略とは異なり、みずからの積極的な戦略によって環境自体を自己に有利なように変化させてしまう「プロアクティブ型」

の3つのタイプをあげている。これらの3つの戦略タイプと、ダイナミックとタービュラントに大別した環境タイプとの組み合わせに対応するダイナミック戦略論の関係を示し（図 9-2 同書 p277）、これらの3つの戦略タイプを環境の不確実性のレベルに応じて使い分けなくてはならないとしている。

同書は、環境の変化と不確実性の観点から従来の戦略論を整理し、多くの課題があることを指摘したことは功績であるが、一方で実務者の観点から見ると腑に落ちない、納得性に欠けるきらいがあるように感じられる。例えば、

- ①従来、ダイナミック戦略論が存在しなかった。そして経済バブル以降の失われた10年をあらわにした原因のひとつとしてダイナミックな戦略論が提示されなかったためとしている（同書：はしがき、i）
- ②第一の研究の目的をそのような状況の打開を試みることとし、すべての企業に適用可能なより射程距離の長い戦略論を構築する
- ③戦略の具体的な適用については併用戦略が有効であるとし、例として創発的インフラを形成し活性化する、環境がタービュラントなビジネスではトップはできるだけ権限を委譲してミドルの自律性に期待する（同書 p286）、などを指摘しているが、これらがなぜ腑に落ちない理由を探ってみる。

①については、果たしてダイナミック戦略論が誕生していたら、長期間にわたる企業の低迷を避けることができたのであろうか、という単純な疑問である。長期低迷期間においても、優れた業績を上げ続けた企業が存在する一方で、経済バブル期の負債の処理に追われた企業もあったが、この違いを説明するもののひとつとして戦略が取り上げられるべきではなかろうか。すなわち、困難な環境においても優れた業績を上げ続けた企業がどんな経営戦略を採用していたのかどうか、これを説明する必要がある。なによりも学者が戦略論を提示し、その戦略にそって実行すれば事業が成功するようなスタンスは、あまりにも実態からかけはなれ、また経営者や現場の実践者たちの能力や主体性を軽んじてはいないだろうか。

- ②については、“すべての企業に適用可能なより射程距離の長い戦略論”はそ

もそも可能なものだろうかというものである。基本的に戦略は、突き詰めれば顧客をめぐる競争相手との戦いであり、どの社にも共通する戦略はありえない。仮にある条件を満たすものとしてモデル化したとしても、環境の変化、不確実性の高まりとともに有効なモデルは複雑になる可能性があり、ダイナミックな環境変化に対して迅速な対応が要求される経営現場では使いものにならない可能性がある。

③併用戦略が有効だろうということは、現実の経営では広く認識されており、なんらかの形で複数の戦略理論が融合されて適用されているものととらえられるが、いつどんな状況でどのような形で併用するかを判断し、運用するのは簡単ではない。また、環境がタービュラントであればこそ、逆にトップに権限を集中し、全社的、緊急的に取組む場合の方が望ましい場合もあり、これらを規範理論として示すことは無理があるのではなかろうか。

つまり、ここで示されているダイナミック戦略論は、これまで提案されてきた BCG マトリクス、プラハラドらのコア・コンピタンスなどの戦略論と新たに提唱する 3 つのタイプの戦略理論との関係を整理し、そして提唱する 3 つの戦略論を“構造的変化”、“不確実性”、“ダイナミック戦略”という 3 つの観点から定義づけ、タイプ化したものであり、戦略理論における理論研究としてあらたな境地を開いたものといえよう。しかしながら、基本的には既存理論から新しい理論を構築する規範研究であり戦略論の研究者にとっては新たな視点を提供するかもしれないが、経営現場の実践者の立場からはこれらの戦略論の具体的な適用イメージが浮かんでこないのである。言い換えれば、理論的には 3 タイプのダイナミック戦略論を環境の不確実性のレベルに応じて使い分けることが必要だとしても、いつ、誰が、どのように適用したらよいのかが見えてこないのである。また、同書でとりあげている事例は比較的知られているトピック的なものであるが、その事例は提唱するダイナミック理論でないと説明できないものだろうか、他にもっとシンプルに説明する理論があるのではなかろうかという疑問が湧いてくる。事例を最もよく説明するとともに、実践に適用できる理論が現場にとって有用な戦略論である。

#### 1. 2. 2 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』

本書は経営戦略の全体像と個別の理論をわかりやすく説明している。具体的には、企業の「内」「外」ならびに「要因」「プロセス」の 2 つの分類軸を用いて、既存の主要な戦略理論を、ポジショニング、資源、ゲーム、学習という 4 つのアプローチに分類して整理している。「内」の能力にせよ、「外」の構造にせよ、どのような「要因」によって自社に利益をもたらすのかという点に焦点をあてるのが「要因」に注目する戦略論であり、いわゆる“What”を基軸とし



ている。それに対して、利益の源泉となる「要因」自体がいかんにして生み出されるのか、という「プロセス」に焦点をあてるのが、「プロセス」に注目する戦略論であり、いわゆる”How“を基軸とするものである。

実務家にとって本書が示唆する事項は多い。経営戦略を「企業間で業績の違いがなぜ生まれるのか」という問いに答えるものとして位置づけた上で、現実の戦略を描く場合、特定の理論の一貫性自体は役立たないとし、それよりも企業業績を左右する要因がさまざまに存在することからそれらの要因を複合的に勘案することがよい戦略を描く条件であるとしている。そのため複数の戦略論もしくは戦略的視点を取り込むことが重要であって、そのための統一した枠組みで複数の理論を見ることの必要性を示している。そのゆえ同書では、一貫して「論理」、「ものの考え方」の重要性を指摘するとともに、それらの複数の論理を自分のものにする、そしてそれを導くための異なる複数の「概念レンズ」を身に付けることをすすめている。また、経営戦略を企業経営における地図（目的は同じであってもそこに到達するまでの道筋として何に注目するかによっては必要とされる地図は異なるし、同じ地図であっても選択する道筋は同じであるとは限らない）というとらえかたは、「処方箋としてではなくガイドライン」として、また「ものの見方」としての戦略論が存在するという立場に通じる。

同書では、ダイナミック戦略とは特にうたっていないが、経営戦略を「企業の将来像とそれを達成するための道筋」とし、「プロセスに着目するということはそこにいたるまでの過程を考えるということであるから、時間軸、つまりある時点からある時点までの変化が入った、より動的（dynamic）な分析となる」（同書 p25）と説明しており、ここで提唱している複眼的戦略アプローチとはまさにダイナミック戦略そのものであるといえよう。

同書の経営戦略の理論のとらえ方や、競争戦略の4つのアプローチは、競争戦略の枠組みをうまくあらわしているが、あえて批判的にとりあげるものがあるとすれば、経営者や現場の実践者たちの意図や思いなどをなんらかの形で取り込む必要があるのではなかろうかということである。すなわち、「社会科学が対象としている人間は、意図や価値観を持ち、その実現に向かって思索し、予測し、行動し、修正し、環境の影響を受けつつ、環境を変化させていく能動的であり反省的な存在である」（\*1-2）ことをふまえ、客観性を重視した分析アプローチに加えて、価値観や文脈を洞察する直観などの要素も考慮することが望まれる。

### 1. 2. 3 沼上幹（2000）『行為の経営学』

沼上は、まえがきの中で、研究の問題群として、

#### ①ミクロー・マクロ・ループの問題

マクロの構造が個人の行為を決定するという側面とミクロな行為がマクロの構造を生成するという側面を総合的にとらえる視点はないか

②事例研究に向けられた批判への対応

個別の事例を丹念に追いかけるという研究スタイルを擁護する根本的な思考が必要である

③経営の実践家との間に互いに意義深い対話の土俵を設定したい

事例研究技法の厳密化・洗練化の流れに乗らずに事例研究を擁護するためのひとつの手近な道は、解釈学系の議論を展開するというものであるが、解釈学系の議論では実践家との対話が困難であり、また法則定立的な研究では見かけはともかく実際には対話になっていない

の3つをあげている。そして研究を進める上で、どのような方法論的立場に立って研究を遂行するかが重要であるとし、〈行為システム観〉と〈変数のシステム観〉という2つの環境観を理念系として示した上で、事例研究における法則定立アプローチについて、カバー法則モデルとメカニズム解明モデルを対照的にとりあげて説明を行い、法則定立アプローチの存在論的仮定(\*1-3)と認識論的仮定(\*1-4)には問題があると主張している。

これらの問題を克服するためには、〈意図〉をもった行為者の行為と相互行為に注目して、〈行為のシステム〉として環境を読み解いていく作業が、不変の法則を確立するという目的には貢献しないが、企業環境の理解を深めていく上で必要不可欠な作業としている。そして行為システム記述の戦略論に対するインプリケーションとして、他者の意図せざる結果を活用する間接経営戦略の事例を紹介している。

沼上は『行為の経営学』において、社会科学の領域で不変の法則を確立することが困難である根本的な理由は、社会を構成している人間に反省能力が備わっている、という点を指摘し、合理性を持ちながらも反省作用を行う実践家のモデルを Schon (1983) にならって反省的実践家と呼んでいる。反省的実践家は長期的には経験や対話を通じてその知識と信念の限界を乗り越えることができるけれども、短期的にはそれに制約されることがあり、また知識を創造する主体であると同時に、自ら創り出した知識に縛られる存在でもあるとしている。

基本的に沼上の示唆するところにほとんど同意するものの、あえて物足りないと感じる点をあげれば以下のとおりである。

①反省的実践家はオールマイティかという素朴な疑問(\*1-5)

②間接経営戦略としてとりあげている事例では、当事者たちは初めから意識的に間接経営戦略として策定されたものではなかったのではなかろうか。そうだとしたら、間接経営戦略に気づくことと同時に、それを維持し活用していくことも重要な戦略になる。

- ③変数システム記述による時間圧縮という「思考バイアスの問題」を指摘しているが、時間圧縮による説明は経営の現場ではよく利用されている。時間展開を伴う説明が優れているとしても、説明する際の合理化の観点（説明する時間を短くしたいという要求）や、一方では時間展開を伴う説明が解釈を行う人によって異なりがちであり、あるいはそれをうまく説明するための記述様式が見当たらないために、経営の現場で採用されにくい理由となっているのではなかろうか。
- ④反省的対話の経営学あるいは行為システム観にたった経営学がなぜ必要かについて説得力のある議論を展開している。さらに、社会科学系の大学や大学院では行為のメカニズムを解明する思考法を身につけさせていく必要性を述べているが、その際の基点となるものとして“少なくとも必要最小限の専門用語等を身につけないと反省的思考法を育成することはできない”とし、大学で教育する意味を訴えているが、むしろ現場そのものに身をおき、実際にどのように行為が行なわれているのか、その結果、どのように戦略が形成されているのかを身をもって学ぶことが重要ではあるまいか。上記で説明した新しい戦略論から得られた知見は非常に示唆に富むものであるが、上述したように課題も散見される。

### 1. 3 既存の戦略論に対する批判と課題

戦略のダイナミズムをとらえる河合、青島・加藤、沼上らのダイナミック戦略論をサーベイした。本節では、これらの戦略論に対する批判と課題について述べ、本研究の位置づけ、目指す方向を明らかにする。

#### 1. 3. 1 ダイナミック戦略論に対する批判と課題

河合の研究は、既存の理論から演繹的に新しい理論を導き出した規範研究であるが、その戦略の具体的な適用については併用戦略が有効であるとしている。しかし、いつの時点で、誰が、どんな状況で、どのような形で併用するのかを判断し、運用するのかなど、適用面では課題がある。現場で適用するには、具体的な適用事例などを示す工夫が求められる。

青島・加藤も同様に複数の戦略論もしくは戦略的視点を取り込む複眼的アプローチの重要性を指摘している。しかし、実際にどのように地図を描いていくのかを示しきれていないのではなかろうか。すなわち、利益の源泉（外／中）と注目する点（要因／プロセス）の2つの軸によって、4つの戦略論のアプローチを示し、戦略論の全体の見取り図を示しているが、結局事例として取り上げているのは、それらの4つに分類された枠組みで事例を説明しているようにみえる。しかし、戦略論のアプローチ自体が、コンフィギュレーション・アプロ

一ちのように時間と共に変容していく必要があるとするならば、ひとつの企業を複数のアプローチを使いながら見ていく事例を充実させる必要がある。

一方、沼上の研究は、本事例研究に対して、事例研究作業と平行して方法論を研究するという手法や行為のシステムの生成と発展としてとらえる研究の方法論などを提供してくれている。あえて課題をあげるとすれば、上述の4点に加えて、時間展開を伴う説明や実際にシナリオをどのように作っていくのかを分かりやすく示すことではなかろうか。

いかに優れた戦略論であっても活用されなければ宝の持ち腐れである。経営の現場における戦略論の価値は、医療と同じように理論の整合性よりも結果によって判断されなければならない。したがって戦略論を現場において現在から未来を切り拓いて行く戦略の案内役として活用して頂くためには、まず現場の実践者たちが理解し納得すること、そして実際に彼らに使ってもらう工夫をすることが前提となる。

### 1. 3. 2 現場における競争戦略実践を支援するためには

小坂(2003)は、解釈主義やその基本である社会的構築主義の立場からの研究の成果は、その多くの事例において難解でしかも長文のテキストとなる傾向があると指摘している。それゆえ研究の成果は研究者向きではなく、まとまった時間のとれない実践者たちが理解できる形式として工夫する必要があると指摘し、図的表現の必要性を提案している。(\*1-6)

本研究は、まさにこの立場に立脚するものであり、実践者たちが経営の現場で戦略を策定・実践する際に使って頂く現場ベースの競争戦略論の構築を目指すものである。そして、実践者たちが反省的思考(戦略思考)を行なう際の、また、図表を作成していく過程で全体の理解が促進し、誤解や情報不足を気づかせ、また相手の立場に共感を覚え、対話を促進させる道具としての図的表現(モデルやフレームワーク)を豊富に提供するものである。

第2章では、これらの先行研究の成果と課題を手がかりとしながら、競争戦略論および競争戦略形成プロセスを支える基礎理論をサーベイし、事例研究の方法論について整理する。なお戦略論において新たな潮流をなすもうひとつの研究である「企業活動の見えざる資産に焦点をあてる研究」については、事例研究の中で必要に応じてとりあげることとする。

注釈（第1章）

\*1-1：例えば、Mintzberg. et. al (1998) (邦訳、p381、図12-1 10 スクールの変化)における「戦略マネジメントにおける出版部数と注目度（主観的評価）」によれば、規範的スクールでは、プランニング・スクールやデザイン・スクールは、1970年代から1980年代に隆盛し、ポジショニング・スクールは、1990年代に活発に活動している。一方、記述的スクールでは、1990年代以降をみると、コグニティブ・スクール、ラーニング・スクール、パワー・スクールが活発となり、なかでもコンフィギュレーション・スクールが突出している。

\*1-2：野中郁次郎（2005）は、2005年11月11日に逝去された故 P. F. Drucker 博士の経営学における功績を紹介する論文で、彼が「マネジメント」などの組織と経営に関する新しい概念を生み出したのは、「科学的な分析に偏らず、自らの多彩な経験に基づく直観を重視した、卓越したバランス感覚」によるものとした。そして社会科学においては、科学的に一般法則を導き出すことは極めて困難であることを述べるとともに、社会的存在としての人間を理解することの重要性を指摘している。

\*1-3：存在論的仮定とは、組織体や組織環境といったものが何から構成され、どのようなものであるかということに関する仮定である。組織と環境が複雑な多頭システムまたは象徴処理システムであるという存在論的な仮定から、それらがコントロール・システムであるという存在論的な仮定への変化が問題であると指摘している。

\*1-4：認識論的仮定とは、組織体や組織環境に関する知識をどのようにすれば獲得できるのかということに関する仮定である。沼上（2000）は、組織にせよ、環境にせよ、そこに作用している法則を定立するためには背後にあるメカニズムを解明する作業が最も重要であるというメカニズム解明モデルから、できる限り広く多様な標本にわたって同じ変数関係が同じ時間順序で生起することを確認することが肝要であるというカバー法則モデルへの変化が問題であると指摘している。

\*1-5：石井淳蔵（2003）は、戦略の審級（妥当な判断の帰属点）の残された課題として、沼上（2000）に言及し、「意図せざる結果を戦略（意図）に組み込む」という論理は、無限の循環を誘発すると指摘する。沼上がこの無限の循環を遮断するために「反省的実践家」の概念を導入しているが、この「反省的実践家」の概念は、「反省的実践家の視線の及ぶ範囲の意図せざる結果しか扱えない」と指摘し、そして「反省的実践家」がマジック・カードとして働く危険性を指摘している。本研究では、理論上、反省的実践家は石井が指摘するようにオールマイティであるかもしれないが、パワー（権力）やサンクション（法の強制力、

道徳) の関係によってその無限循環は断ち切られると考えている。

\*1-6 : 小坂 (2003) は、解釈主義 IS 研究において、社会的現実を記述するフレームワークとして、「弁証法的構造化フレームワーク」という図的表現を提案している。このフレームワークは解釈学的循環を踏んでいるため、図を作成しながらそれを実施していることとしている。このような実践と思考 (反省) を循環しながら進めていく実践的なアプローチは、戦略形成プロセスにおいてもしばしば見受けられる。

## 第2章 事例研究の方法

本章の前段(2.1)では、事例研究を進めていく上での基礎理論の整理を行い、後段(2.2~2.4)では、それらの基礎理論に則って事例分析を進めるためのフレームワークについて検討を行う。

戦略形成プロセスをみるための基礎理論としては、企業における人びとの行為や活動という社会的現実をいかにとらえることができるのかという観点から、主として社会学の知見を活用する。社会学が「研究方法の発見と研究対象の発見が同時に行われた」(\*2-1)といわれるが、まさに本研究における研究の進め方も同様に研究方法を発見しながら、同時に研究対象を発見し、そしてその研究の成果が再び研究方法を見直していくという方法を採用している。

最初に、「ものを見る方法としての社会学的アプローチ」が戦略形成プロセスを研究する上で必要な理由をバーガー&ケルナー(1981)の『社会学再考』から整理を行う。その上で、本研究において人びとをどのようなものとしてとらえるのか、その前提を明らかにする。

次に、現実をとらえていく上で要となる「行為」、「活動」、「実践」について、有福孝岳の『行為の哲学』の議論をレビューし、本研究における主要な用語である「行為」について整理する。

後段では、事例研究の方法論について、最初に研究のスタンスを整理した後、本論文で提案する「事例分析フレームワーク」および「案件分析フレームワーク」をささえる鍵概念である「常識」と「変数のシステムと行為のシステム」を中心に整理を行う。そして、それぞれのフレームワークが依拠する戦略論および組織論に言及しこのようなフレームワークを採用する理由を述べる。

### 2.1 戦略形成プロセスをみるための基礎理論

#### 2.1.1 ものを見る方法としての社会学

##### (1) 社会学からのアプローチ

バーガー&ケルナー(1981)は、人間的現実にたいする社会学的アプローチは本質的に何からなりたっているのかを簡潔かつ明晰に言いなおすことを目的として、具体的には、社会学者とは何をするものであり、社会学者は何者なのか、を論じている。そして社会学を“ものを見る方法”として位置づけている。本研究では、現場の実践者たちの行為を見る上で、この社会学から得られる知見を活用しようとするものである。

バーガー&ケルナー(1981)は、「まず、社会学の本質をなす非常に特殊なものの見方が存在していなければならない。すなわちそれは、目に見える人間世界の体系の下には、社会学者の発見を待つ、隠れた目に見えない利害構造や権力

構造が存在するという見方である。ことは「顕在的」なものだけで尽きるわけではなく、「潜在的」なものが研究されるべきものとして存在しているのだ。ごく簡単にこれをいいかえるならつぎのようになろう。世界は目に見えるとおりのものではない、と。」(\*2-2)

このことは戦略形成を実践者たちがおりなす行為によって形成されていくものとすれば、そのプロセスの「顕在的」なものだけでなく、「潜在的」なものも同時にみていく必要があることを示唆している。例えば、伊丹(1984)では、なにが本当の資源か、という議論の中で、見えざる資産(invisible assets)の重要性を指摘している。また、エイベル(1993)の競争者の差別化の冰山(\*2-3)では、業績、市場戦略および事業の定義を「目に見える相違」(visible difference)とする一方で、資源、能力、組織の仕組みおよび戦略意図を「隠れた相違」(hidden difference)としている。これらの議論は、企業の競争優位は、顕在化している見えるものだけでなく、実は目に見えない、隠れている資産や活動が支えていることを指摘している。

また、「人間的現象はそれ自体では何ごとをも語らない。だからそれを解釈されなければならない、ということである。それゆえ、解釈行為の明確化がウェーバーの方法論の中心をしめるものとなった。しかし、この明確化は無味乾燥な方法論的考察以上のものをふくんでいた。それは道徳的な、あるいは人間的なともいえる次元をふくんでいたのである。ほかの人たちの生の意味に対してねばりつよく深い注意をはらい、社会現象の隠れた意味を「解読」する行為のうちには、特殊な実存的態度が存在する。」(\*2-4)とし、「社会学的なものの見方とはいったいいかなるものであるのかということ明らかにする作業に、社会学史上の他のだれよりも情熱的かつ持続的にとりくんだという意味で「ウェーバー主義の精神」への回帰が重要だ」(\*2-5)と述べている。社会現象の隠れた意味を解読する行為においては、道徳的な、そして人間的な次元をふくむことを指摘すると同時に、ほかの人たちの生に対して敬意をもって、社会的世界をあるがままに、見ようとする、そして情熱的にかつ持続的に見ることの大切さを述べている。(\*2-6)まさにこの態度こそが、企業活動における実践者たちの日常の行為を見ていく上で必須条件といってよいだろう。

社会学者の使命として、「社会学者には、「ある」と「べし」、理解と願望、科学的分析と行動のあいだの緊張を考えぬき、生きぬくという使命が存在する。」(\*2-7)と述べているが、このことは経営現場における実践者たちに求められる使命と共通する部分が多いのではなかろうか。

一方で、「社会学の再自覚とは、おそらく何よりもまず社会学の限界を知ることではなければなるまい。」(\*2-8)と述べているが、まさに社会学が人間の世界を見るための非常に特殊な方法であって、しかもそれは情熱的にかつ持続的に



見ることの大切ではあるものの、適用にあたってはその限界を常に知り、過大な期待をすることなく謙虚に対応する必要があるといえよう。

## (2) 行為、行動、実践

本研究においては、現場の実践者たちの行為に着目しようとしている。行為とは、広辞苑によれば、「①おこない。しわざ。広義では、人間のあらゆる動作を指し、思慮・選択・決心を経て意識的に行われる意志的動作で、善悪の判断の対象となるもの。②権利の得喪・変更など法律上の効果発生の原因となる意思活動。作為と不作為とに分ける。」とされる。おこないのなかでも、特に思慮・選択・決心を経て意識的に行われる意志的動作をさしている。広い意味では意図をもったおこないを指すようである。

以下、行為について、有福とギデンズの議論をとりあげ、本研究とのかかわりを述べる。さらに、「行為のレベル」と「行為のアスペクト」について、宮台(1991)にそって整理する。

### (a) 有福孝岳(1997)『行為の哲学』

有福は同書で、「行為とは、人間が何らかの目的・目標の実現をめざして、自覚的・意志的に遂行しようとする営みである。それゆえ、行為は目的を設定するところに始まる。目的を設定すれば、手段の選択ということが行われ、それらのためには、いろいろと思慮をめぐらし、いろいろな選択肢の中から最善のものを選ぶことに決断・決心・決意しなければならない。行為は、倫理的、心理的、法律的側面において解釈される。」と述べている。(\*2-9)

さらに有福は、行為を行動との比較説明において、「行為とは、本能的に行われる行動とは違って、個人の自主的、自覚的に行われる行動である。しかしながら、単に心の状態に止まるままでは、行為として所期の目的を達成することはできない。行為は、人間のもとでは、たしかに内なる心において準備されねばならないが、心の中に止まるだけでは、真の行為とはならないし、それは行為とは言えないものであり、単に思案と計画と立案だけの行為は、夢幻として闇にきえゆくのみである。その点からすれば、行為は、必ず行動と化されねばならない。」(\*2-10)とし、個人の自主的、自覚的に行われる行動であるとし、その一方において必ず行動と化されるとし、行為が必然的に行動と結びつくことを指摘する。

「意志的行為の本質をなすものは、すべての行為が自分自身に関係付けられているという自己関係性の自覚であり、行為的主体性の確立である。本能には明確な自己意識や自由意志の自覚も不要であろうが、実行された行為としての行動、つまり人間の行為は常にその主体への関係とその自覚なしには、責任も成

り立たず、責任のない行為とも言えないであろう。」(\*2-11) この指摘は、行為とは主体者の意図を反映したものであって、実行された行為としての行動、すなわち結果には責任がともなうということである。すなわち、組織内において行為は自由勝手に行えるものではなく、結果責任との関係において自己関係性の自覚であり、行為者の主体性の確立が前提として求められるのである。

また、実践と行為との関連において、「実践とは、人間が行動によって、環境を意識的自覚的に変化させることにほかならない。」(\*2-12)

「行為の概念の中には行動と実践とが共に含まれている。そのように、両概念は、行為の概念よりも一層限定された、特殊の使い方を旨としているのである。これに対して、「行為」とは、より広い、より抽象的な、しかし、一層根源的基底的概念であり、そのゆえに、どちらにも応用可能な概念である。」(\*2-13)

「行為」とは、「活動性・はたらき」またはその「結果」を意味している。したがって、「行為」は、狭義においては理論ではなく、実践であり、思惟や認識ではなく、行動や活動である。すなわち、行為の本来の面目は、心的活動にではなくて、身体的活動にある。そして、広義においては、もちろん両者を含めたものが行為である。(\*2-14)

有福の一連の説明において、「行為」は実践であり、思惟や認識ではなく、行動や活動であるとし、心的活動ばかりではなくて本質的に身体的活動を伴うものであり、両者を一体でとらえることの必要性を指摘している。

本研究では、行為を有福の広義の意味で用いる。広義の「行為」は、心的活動ばかりではなくて本質的に身体的活動を伴うものであるということは、組織メンバーに共有された情報である「常識」というものを五感という身体的な器官を通して得られる「共通感覚」(\*2-15) としてとらえるということと深くかかわってくるように思われる。

「行為」はどこまでも人間の働きであって、自然事象としての出来事ではないけれども、「はたらき」という語が原因的側面を表わし、行為がそもそも「はたらきかける主体（自己）」と「はたらきかけられる客体（他者）」との間に成り立つ「相互関係」において成り立つもの、あるいはむしろ、そうした相互関係を成り立たしめるものである。(\*2-16) 行為はどこまでも「働きかけるもの」と「働きかけられるもの」との間に成り立つものにほかならない。(\*2-17)

つまり、行為は行為主体としての「私」に関係づけられるとともに、「私」の行為として、私の責任と名前において行われうると同時に、他者に対して働きかけるものであると同時に働きかけられるものでもあることから、本質的に相互行為と密接に関わっているものととらえられる。

有福の議論を戦略形成の文脈でとらえれば、行為が私に関係づけられることによってそれぞれの主体者が戦略の形成に能動的にかかわる可能性を示唆して

いるように思われる。そして行為は本質的に身体的活動でもあり、本質的に相互行為と密接に関わるものであることから、中村のいう共通感覚とあわせてとらえる必要がある、と考えられる。

(b) ギデンズ (1976, 1993) 『邦訳：社会学の新しい方法規準』

ギデンズは、『New Rules of Sociological Method』(邦訳：『社会学の新しい方法規準』)(以下、NRSM と略記)の中で、自ら提唱する構造化理論にかかわる基礎概念について言及し、社会学の新しい方法規準を提起している。ここでは、戦略形成プロセスの研究において密接に関連する行為、相互行為に関わる論点を同書から抽出し議論する。

ギデンズは、「動作は直接的に観察し記述できるのに対し、行為の記述はさらに進んだ過程、つまり推論ないし「解釈」(たとえば「規則に照らして動作を解釈すること」)を必然的に伴うと想定する傾向がわれわれにはあるのである。」という。(\*2-18) このことは、行為がコミュニケーションの手段であって、しかもそれは意図をもったおこないであることから行為そのものにとどまらずにさらに推論ないし解釈をも必然的に伴うものであると期待し、自明視していることを意味する。つまり、目に見えるおこないそのものだけでは行為がもたらすものを把握することはできず、行為者や関係者の解釈にまでふみこむ必要があることを示しているといえよう。

「行為は「生きられた経験」のよどみない流れのなかにある。そのような行為を個々別々の部分や「断片」にカテゴリー化する場合、それは、その行為者の注意の再帰的過程、ないし他者のまなざしに依拠するのである。」そして、「私は、行為ないし行為作用を、《世界内事象の進行中の過程における、身体的存在による、現実の、ないし企図された因果的介入の流れ》と定義づけることとしたい。」とし、行為作用の観念は《プラクシス》概念と直接結びつくとして説明する。さらに、「行為概念に関して分析的に重要なのは次の二つの点、(a) ひとは「別様にも行為しえたかもしれない」ことと、(b) 行為主体から独立した過程内事象の流れによって構成されるものとしての世界は、あらかじめ定められた未来を約束してはいない。」と指摘している。(\*2-19)

ギデンズが指摘する上記の2点は、戦略の研究において基本的な視点を提供するものと考えている。すなわち第1点は、人間が関係する組織においては、常に行為主体には別様に行行為しえたかもしれないという可能性が残されていることである。この別様の選択肢の可能性について成立させる条件は何か、別様の選択肢をとった場合のリスクについて、考慮する必要がある。第2点は、このような行為主体から独立して構成される世界において予め定められた未来は約束されない、ということである。換言すれば、予め定められた世界を約束す

ることはできないが、それを実現するためには行為主体の継続的な行為が必要であることを示唆している。

『NRSM』の結語としてギデンズは、行為作用の境界、および生産と再生産の過程が考察される様態について、以下のように述べている。(\*2-20)

「B 1 《人間の行為作用の及ぼす範囲は限定されている。人間は社会を生産する。しかし、人間は、歴史のなかに位置づけられている行為者として社会を生産するのであって、自分自身が選択する条件のもとでそうするのではない。

B 2 《構造は、たんに人間の行為作用に強制を加えるものとしてだけでなく、行為作用を可能にするものとして、概念化されなければならない》。

ギデンズの議論は、行為と社会の再生産、構造化の関係を探求するものであり、本研究における戦略形成プロセスをとらえる上で、理論的なバックグラウンドを提供してくれる可能性があるのではなかろうか。能動的な熟達者としての現場の実践者たちの行為と、その結果、戦略が具体的に形成されていく構造(化)が相互依存関係にあること、そして行為を時間的な流れの中で、構造を作る主体であり同時に構造の制約を受ける存在としての人間の行為としてとらえる必要がある。それゆえ戦略形成プロセスにおいては、実践者たちの(相互)行為は、歴史的に、過去に作り上げられた(戦略が埋め込まれた)構造に制約されると同時に、その構造に戦略を埋め込むことができるという両面でとらえる必要があるということが示唆される。

### (c) 行為のレベルと行為のアスペクト

行為は、モノとは違った性質を帯びている。行為の意味は文脈によって変わる。行為の同一性の条件とは何か。宮台(1991)は、行為のレベルから行為のもつ側面をみる場合に、行為が「その行為」であることについてみんなが合意できる条件(行為のレベル)として、①行為の物理的レベル、②行為の遂行的レベル、③行為の帰責的レベル、の3つをあげている。(\*2-21)

一方、同一の行為がどんな種類のシステム(\*2-22)に織り込まれているのか、ということ「行為のアスペクト」と呼ぶが、これには、自己システムにかかわるアスペクト、相互行為システムにかかわるアスペクトおよび社会システムにかかわるアスペクトの3つに分類される。(\*2-23)

ここで行為のレベルをとりあげたのは、戦略形成プロセスをとらえるために現場の実践者たちの行為に着目して分析を進めていく際に、同じようにみえる行為であっても単純にモノのように同一であると断定できない場合があり、すなわち行為者の身体行為の物理形式が同じように見えるからという理由だけで同一と判断できないこと、そして文脈や、責任の帰属先なども考慮すべきであるということである。

また、行為の aspekto についても同様に、行為をみる場合には、行為の主体・対象として自己、相手および社会をとらえるが、その際、個人（個々人）の行為の前提供給は自己イメージであったり、相手についてのイメージであったり、あるいは社会イメージであったりすることについて注意を払う必要がある。そして、これらの行為の aspekto が実はひとつでなく複合的に織りなす場合があることを肝に銘じる必要がある。

## 2. 1. 2 研究方法の総動員

今田 (2000) は、「科学とは、

①「なに」(what) と「なぜ」(why) に答えること

②問題となる現象を記述し説明すること

③究極の目的はリアリティ (現実) をどう捉えるかにある」(\*2-24)

としている。そして、「なに」や「なぜ」に答えるためには、「いかに」が決定的に重要であると指摘している。リアリティ (現実味) が「ある」「ない」といわれるように、リアリティはあくまで人間にとって関心を喚起する現象のことであると、リアリティがある、「すなわち腑に落ちる」「納得がいく」分析をすることが重要であると述べている。その上で《ある現象に対して主観的に思念された意味が付与された状態》のリアリティをとらえるためには、《数理演繹法》《統計帰納法》《意味解釈法》の 3 つの研究方法を総動員する必要があると述べている。(\*2-25) そして、社会の現実を解き明かす事例として犯罪捜査の例をあげて、社会科学の方法論は、「物証」、「アリバイ」、「動機」であらわされる 3 つのリアリティに対応するかたちであらわれているとし、物証を採る行為が《帰納法》に、アリバイ崩しが《演繹法》に、また動機の解明が《解釈法》に対応していると説明している。(\*2-26)

戦略の研究においては研究学派あるいはスクールに分類される場合が多いが、それらの特定のスクールは、社会科学の方法論からみると、第 1 章 (1.1.2 経営戦略論の主要な流れ) で整理したように、ミンツバーグらの分類によるコンフィギュレーション・スクールが時間の経過とともにそれぞれのスクールを再構成しながら活用するのを除けば、特定の方法論に依拠するものが多い。すなわち、社会の現実をとらえる研究の方法論という観点から戦略研究におけるスクールをみると、例えば、デザイン・スクールは、主として《演繹法》による規範的な戦略論に分類されるのに対して、エンバイロメント・スクールは、主として《帰納法》に分類される。一方、コグニティブ・スクールは、《解釈法》に重点がおかれているように思われる。

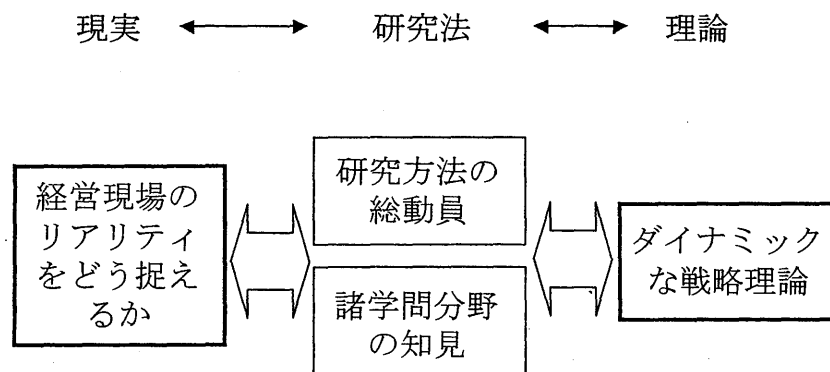
戦略形成プロセスをいずれかの戦略理論を用いて、事業の開始当初から事業の発展期、あるいは衰退期までをカバーすることは有用ではなかろう。個別の

商談や中核となるサービスや製品の開発をとらえても、差異化を通じた市場における位置取りであると同時に、組織としての能力を高めるための側面をも有している。このような多面的な側面の動態変化をとらえる必要がある。

現場で起こっている戦略形成の背後に横たわっているメカニズムを解明するには、なんらかの形で上述の3つの研究方法（演繹法、帰納法、解釈法）を総動員し、現実接近することが求められる。図2-1に、現実、研究方法、理論の関係を示す。研究方法は、経営現場のリアリティ（ある現象に対して主観的に思念された意味が付与された状態）と戦略理論を橋渡しする役割をもち、そのため研究方法を総動員するとともに、諸学問の知見に謙虚に学ぶことが必要ではあるまいか。

本事例研究においては、可能な限り研究方法論を総動員することによって、社会的現実をとらえることをめざすこととする。

図2-1 現実、研究方法、理論の関係



今田高俊編・友枝敏雄著 (2000) 『社会学研究方法 リアリティの捉え方 (終章：研究法と理論の接続)』  
有斐閣、p.269-295.を参考にして作成

(c)2006, 小林満男

### 2. 1. 3 社会的構築主義 (\*2-27)

近年、経営組織の分野において多くの新しい考え方が提案されてきているが、社会的構築主義はその中のひとつとして注目されている。このようなアプローチは、「ディスコース分析」、「脱構築」、「ポスト構造主義」という表現で行われてきている。(\*2-28)

社会科学へのアプローチとしての社会的構築主義は、哲学、社会学、言語学などを含む多くの学問から影響を受けており本質的に学際的である。(\*2-29)

同様に経営もまた、本質的に学際的なのだといえる。全人格をかたむけ、他

人との共同作業を通して目的を達成するには、学問を総動員する必要がある。実際、実践者は、特定の、単独の学問、ある分野の知識のみを頼りに行動しているのではない。戦略形成プロセスを検討するということは、実践者たちがいかに考え、いかに行動しているのかの原点に立ちもどって検討することが不可欠である。付加価値を生み出しているのは現場の個々人の人間である。企業であれば、経営者から管理者、そして担当者にいたる個々の人間の営みこそが、本当の付加価値、富を生み出している事実に着目しなければならない。

従って、企業の戦略を考え実行するには、まずもって経営に対する絶大な権限を持っている経営者に着目し、経営者の視点から戦略を検討することが第一になすことである。その上で、現場の業務を運営している中から湧き上がってくる（かもしれない）創発的な戦略、あるいは初期に想定した戦略がいかに行われているか（戦略形成）のプロセスをみていくことが必要となる。

経営者の視点に立てば、必然的に学際的アプローチにならざるを得ない。経営者の仕事は、事業を成功に導くことであって特定の学説、理論にあわせることが仕事ではないからである。有用と考えられる学説、理論あるいは情報はすべてからく利用するのである。このような複雑な、学際的な日常の思考や行動をとらえ、彼らを支援する経営理論が求められている。従って、過度に抽象化した理論は適用にあたってオプションが多すぎ判断に迷うし、一方で一義的な処方箋の提示は人間がからむ複雑で非決定的なできごとに対して誤りをもたらす可能性が大きく、いずれの場合も経営者が求める有用な戦略にはなり得ないのではなかろうか。

木村（2004）は、「成果を生み出すのは経済ではない：実際に現場で実績を生み出すのは個々人の人間である。個々の人間の営みこそが経済を動かしているのだ」という当たりまえの事実に着目することの重要性を指摘している。

(\*2-30) このことは、学際的で、かつ個々の人びとの実践が経営戦略の実現を担うという現実を見るためには、社会的構築主義としてくられるアプローチの仕方が参考となることを示唆する。それゆえ本研究においては、社会的構築主義のアプローチとされる方法を採用することとしたい。

社会構築主義の定義については、バーの議論を以下に整理する。バーは、「社会的構築主義の立場を特定すると言える唯一の特徴は存在しない」と指摘している一方で、以下に示す鍵になる諸仮定のうちの一つ以上があてはまるアプローチならば大まかに社会的構築主義に分類できるとも述べている。（\*2-31）

- ①自明的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

さらに、バーは7つの点から社会的構築主義の説明を行っている。(\*2-32)

- ①反一本質主義
- ②反一実在主義
- ③知識の歴史のおよび文化的な特殊性
- ④思考の前提条件としての言語
- ⑤社会的行為の一形態としての言語
- ⑥相互作用と社会的慣行への注目
- ⑦過程への注目

ミンツバーグらが指摘する「意図せざる結果によって創発される戦略によって実現される戦略」は、当初、事業開始当初に意図し計画された戦略のとおりに行くとは限らない。現場の人々の実践によって戦略が形成されていくというスタンスは、(a)自明の知識への批判的スタンス、(b)歴史のおよび文化的な特殊性、(c)知識は社会過程によって支えられている、(d)知識と社会的行為は相伴う、という社会的構築主義の特徴と重なりあう。いいかえれば、木村剛の議論もミンツバーグらの指摘も、戦略の形成において、実際に付加価値を創造している現場の人々の実践に目を向けることによって、「未来への選択肢を仮設し、常に新たな可能性が生み出される余地を残しておくという非決定論的な立場」に立つものであり、本研究も基本的にこのアプローチに沿っている。(\*2-33)

## 2. 2 研究のスタンス

### 2. 2. 1 戦略研究を行う上での前提

「戦略形成プロセスの事例研究」という戦略研究を行う上で、企業そのものをいかにとらえるのか、企業の存在価値をどのように考えるかを抜きにしては“画竜点睛を欠く”ことになろう。戦略研究を行う上で、以下の2点をその出発点としたい。

- ①企業の提供する製品、サービスが消費者（顧客）に受け入れられ、社会に存在する価値があること

和田（1998）は、「自社がいま現在、いかなる理由にしろすべての活動を停止し、負債なしに消滅したとしたらユーザー、消費者、社会、関係しているステークホルダーはどの程度困るか」(\*2-34)と自社の存在そのものを問うことの大切さを指摘している。この原点にたち、社会に対して付加価値を創造し存在価値を高めていくための戦略形成プロセスをみていく。

- ②企業は継続する以外に責任を果たせない

森田・西村（2001）は、「予想しがたい大きな変化があるときは、「最適性」よりも「生存可能性」がより重要になる。環境激変の中で多くの企業が死に絶えていくとき、生き抜く企業が最終的に覇者になる」(\*2-35)と指摘している。



たとえどんなに成果をあげてもそれが継続しなければ、顧客、株主、従業員などにとってより大きなメリットを提供することができない。顧客などのステークホルダーとともに成長していく企業が求められる。短期間の成功は、戦略形成プロセスとして非常に興味を引くものであるが、一方において環境条件など、自社にとって全く幸運としか言えない場合も多いようである。本研究の関心は成功をもたらす戦略がいかにしたら継続可能なのか、あるいはどうして成功が短期間で終わってしまったのかというそのプロセスをみていくことにある。

## 2. 2. 2 研究の視点

### (1) 経営者の視点

本研究は戦略、なかでも競争戦略の形成プロセスを対象としている。戦略が策定され実行されていく過程をいかにしたら正しくとらえることができるだろうか。戦略が実現されたかどうかの評価は経営者の視点にたたなければならないが、実際に現場で生み出す成果は、日々実践する個々の人びと（実践者たち）が担っている。経営者の視点で戦略をとらえ組み直していくためには、個々人の営みの集積が成果を生み出し戦略の実現を確かにしている姿そのものを把握することが不可欠である。

そのため本研究では、個々人のミクロの行為にさかのぼって分析するためのフレームワークの創出を目的のひとつとしている。そのフレームワークには、経営者の視点、経営者の思い（戦略意図）が取り込まれている必要がある。

### (2) 現場と研究者との距離

本研究では、研究対象と研究者との距離は、研究者からみて視界に入る範囲を想定し、研究者の軸足は企業の内部においている。研究者を対象企業の外部におき、財務諸表分析、市場に出回っている製品やサービスについて競合製品との比較、顧客へのインタビュー等を行うことだけで戦略形成プロセス全体をとらえられるとは考えていない。

むしろ、客観的といわれるこのような研究のアプローチに加えて、企業活動を支える個々人を行為レベルで追いかけて、どこでどのような局面において後で考えると“戦略を形成していく上で重要であった行為”がなされたかを見ていくことが必要であると考えている。つまり、企業と環境の境界をまたいで（Boundary-crossing）活動し成果に結びつけ、直接、間接に戦略形成プロセスにかかわっている実践者たちの行為をとらえられる位置に研究者を置くこととする。

### (3) 存在論的仮定と認識論的仮定

「社会、組織はそもそもどのようなものか」という存在論的仮定として、「企業は利益を生むためコントロールすべき対象である」という現実的な要請がある。組織と環境は、複雑な多頭システムまたは象徴処理システムとしてみる見方があるが、「組織は個人ではできない目標の達成を複数の人びとが協働して実現するシステム」(\*2-36) とすれば、目標を達成するために組織をコントロールすることが困難であっても、やはりコントロールしたい対象としてとらえる必要がある。現実的には、事前に把握することができない事象が発生し、あるいは意図せざる結果によって、当初想定した結果を得ることを保証することができないとしても、経営の現場においては、常に戦略の実現によって組織としての目標の達成が期待されており、その期待に応える理論が求められている。

また、「組織をどのようにして認識することが可能か」という認識論的仮定として、できる限り広く多様な標本にわたって同じ変数関係が同じ時間順序で生起することを確認することが重要であると期待されている。しかしながら、目に見える事象をつかまえたとしても、それらの背後に横たわっているメカニズムを解明する作業なくしては、現実を正しくとらえることはできない。メカニズムを解明することは、戦略形成プロセスをみていく上で最も重要な作業として位置づけたい。(\*2-37)

## 2. 3 事例研究の方法

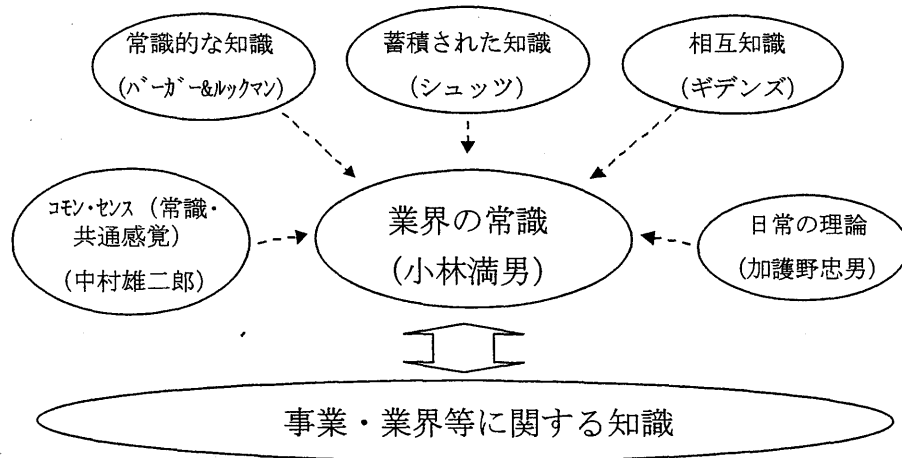
### 2. 3. 1 常識

本研究では、戦略形成という社会的事実をみる上で行為に着目している。その行為を遂行していく際の意識的あるいは無意識的に媒介するものとしての常識をどのようにとらえたらよいであろうか。図 2-2 に業界の常識をささえる理論のイメージを示す。「常識」と密接に関連すると思われるバーガー&ルックマンの<常識的な知識>、シュッツの<蓄積された知識>、ギデンズの<相互知識>、加護野忠男の<日常の理論>および中村雄二郎の<コモン・センス(常識・共通感覚)>について、サーベイする。

#### (1) バーガー&ルックマン (1966) 『邦訳：日常世界の構成』と山口節郎

意味の網目を織りなしている<知識>を欠いて社会は存在しえず、現実の社会的構成を扱う上では常識的な<知識>が中心的なものだと指摘しているのである。また、現実をとらえるには、「まず社会の通常の成員の常識に把えられるかぎりでのこの現実なるものについて明らかにすることから出発しなければならない」としている。(\*2-38)

図2-2 業界の常識をささえる理論



(c)2006, 小林満男

「日常生活の世界は社会の通常の成員によって、彼らの生活の主観的に意味のある行動のなかで、現実として自明視されているだけでない。それは彼らの思考や行動のなかにその源をもつと同時に、こうした思考や行動によって現実的なものとして維持されている世界でもある。それゆえ、われわれの主たる課題に転じるまえに、われわれは日常生活における知識の土台について、つまり間主観的な常識の世界が構成される主観的過程（および意味）の対象化について、明らかにすべく努めなければならない。」(\*2-39)

「常識は日常生活の現実に関する無数の先科学的、ないし擬似科学的な解釈を含んでおり、この現実を自明のものとみなしている。」(\*2-40)

山口節郎（1977）は、『日常世界の構成』の訳者あとがきにおいて、「理論化されたさまざまな観念体系が成立しうるのもそれらが理論以前の<知識>がもつ<有意性構造>や<妥当性構造>に支えられているからであって、観念体系に究極的な妥当性を付与するのは、理論以前の常識的な<知識>であるからである。そして、バーガー&ルックマンは、常識的な<知識>による社会的現実の構成という、主観（体）的側面のみを強調するわけではない。」とし、さらに「日常的な<知識>は社会的現実を構成するだけでなく、逆に社会的現実によって構成されるもするという、弁証法的な視点を導入することによって、著者たちは客観的な現実が主観的な現実へと内在化されてゆくプロセスをも重視する。」(\*2-41)と彼らの主張をまとめている。

バーガー&ルックマンの主張をながながと引用した理由は、ひとつは、日常世界の構成をとらえる上で、社会の成員がもつ常識的なく知識>である常識に着目することによって社会の構成をとらえるという視点を、企業活動における戦略形成プロセスをとらえるための研究方法として利用できるのではなかろうかと考えるためである。ふたつ目は、<ウェーバーかデュルケームか>といった方法論上の二者択一を克服しようと試みていること、その例として弁証法的視点を導入していることである。本事例研究では、現場で発生する矛盾を克服していく際の構図を検討するが、その際に彼らの主張がひとつの指針をもたらす可能性があると考えられるためである。

## (2) シュッツ (1970) 『邦訳：現象学的社会学』

「あらゆる社会科学は、思考と行為の間主観性を自明なことと考えている。他の人間が存在すること、人が人に対して行為すること、シンボルと記号によるコミュニケーションが可能であること、社会集団や制度や法体系や経済体系などがわれわれの生活世界の不可欠の要素であること、この生活世界が固有の歴史と、時間・空間に対する独自の関係をもつこと、—これらはすべて、あらゆる社会科学が研究を行ううえで、はっきりとあれ、暗黙にであれ、基礎となっている考えである。そして、社会学者は、これらの現象を扱うために、いろいろな方法論的装置—準拠図式、類型、統計的方法—を開発してきた。しかし、それらの現象そのものは単に自明なことと考えられている。」(\*2-42)

このことは、「社会科学の思考においては、人は単純に社会的存在とみなされ、私は他者とその行為を理解でき、他者も私と私の行為を理解できると、前提されている。」ためである。

さらに、「他者の意味や、他者の行為およびそのような行為の結果の意味を解釈するということは、観察者や行為の受け手の自己解釈を前提としているのではないのか」といい、「社会的相互関係を解釈するための方法は、もしそれが、そうした方法の基礎にある仮定やその意味の注意深い記述に基づいていないなら、どのようにしてその正しさを保証されるのだろうか」と問うている。(\*2-43)

シュッツの議論から本研究が学ぶものは、現実を把握するためには、フィールド・ワークにおける「思考と行為の間主観性」の成り立ち難さを認め、その上で、方法の基礎にある仮定やその意味の注意深い記述に基づく必要があるということであろう。

シュッツは、蓄積された知識の説明において、「われわれ日常生活においては・・・常に蓄積された手持ちの知識というものをもっており、それを枠組みとして過去や現在の経験を解釈し、また未来の出来事についての予測を行っている。こうした蓄積された知識は、それに固有な歴史をもっている。この知識

は経験というわれわれのこれまでの意識活動の中で、またそうした活動によって構成されたものであり、今ではわれわれのごく当たり前の所有物となっているものである。」(\*2-44)と指摘する。

特定の「今」において生じている経験は、「再認識の総合」によって以前の経験に「同一」「類似」「類同」「近縁」といった様式で関係づけられ、「見なれた」ものとされたり、「目新しい」ものと受取られたりする。いずれの場合も、目下の経験の解釈図式として働くのは手持ちの知識である。いいかえればそれは、蓄積された知識 (stocks of knowledge) であり、常識というものを時間的に説明したものととらえることができるのではなかろうか。

### (3) ギデンズ (1976) 『邦訳：社会学の新しい方法規準』など

常識についてギデンズは、「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」(\*2-45)としている。すなわち、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とがわかる。ギデンズは、主張する構造化理論の中の主要な概念である相互行為について、相互行為の生産には、3つの基本的な要素(\*2-46)があるとし、そのひとつである相互行為の「有意味な」ものとしてのコミュニケーションの生産にかかわる相互知識 (mutual knowledge) について言及している。(\*2-47)

ギデンズの主張をまとめれば、知識は相互知識との関連でとらえられるべきであって、相互知識には暗黙知が含まれ、その性格上は「輪郭的」であること、そして、相互知識は相互行為のなかでコミュニケーションのコンテキストがそれによって創造され、維持される《解釈図式》の形で用いられるものであり、また背後知識でもあり、常識と区別している。そして、シュッツが「蓄積された知識 (知識在庫)」と呼ぶものは、分析的に「相互知識」と「常識」に分離しうる要素を包含している(\*2-48)としている。

戦略形成プロセスを社会的に構成されるものとして相互行為による賜物とするならば、ギデンズがいうところの常識として分類される知識のみならず、むしろ相互知識に分類される知識に焦点をあてる必要がある。

#### (4) 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』

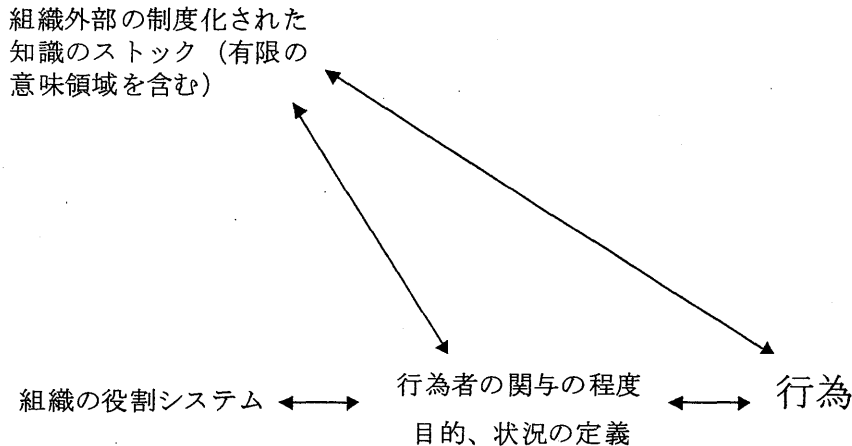
加護野は、組織の変動や変革についての一連の研究のなかから、組織の変動という問題を考えるには、ひとびとの「ものの見方」、「考え方」がいかに変化するかという問題を避けて通るわけにはいかないとし、『組織認識論』(1988)のなかで、「日常の理論」をとりあげて、①意味の重要性、②学習を通じて、あるいは、相互作業を通じて発展するという視点、③「日常の理論」がひとびとの間で共有される側面、の3点を指摘している。

「日常の理論」は、組織におけるひとびとの「見る」、「知る」、「わかる」、「選ぶ」、「決める」、「学ぶ」などの認識活動と緊密な関係を持っている。ひとびとは、「日常の理論」をもとに、考え、行為しているのである。これらの認識活動は、人間の協同を生み出すうえで必須のものである。「日常」の理論は、ひとびとが情報を取り入れ、その意味を解釈し、行為を通じて表現する認識過程と深くかかわっている。「日常の理論」の利用と発展についてより確かな命題体系が開発されれば、組織論そのものにおけるまったく新しい分析視角が確立できるのではないかと、われわれは考えている。「日常の理論」に注目することによって、組織現象を照射する新しい分析視点を確立することができる。(\*2-49)

加護野の指摘している「日常の理論」とはどのようなものであろうか。それは、あえて大胆に言えば、シュッツの蓄積された知識(知識在庫)、ギデンズの相互知識、あるいは中村のいう常識(共通感覚)に近い概念ではなかろうか。加護野は「日常の理論」を解く鍵は、現場の行為者の視点にたって動的なミクロの分析を行うことにありとし、シルバーマンの行為の準拠枠(図2-3)の概念を用いて以下のように説明している。

「シルバーマンは、日常の理論という用語を使っているわけではない。しかし、彼の分析枠組みには、「制度化された知識ストック」という体系化された知識の存在、さらにはその共有—もちろんその程度には違いがあると考えられているが—をさす概念が含まれている。行為者はこの知識をもとに組織の役割体系を与え、自らの行為に意味を与えているのである。シルバーマンによれば、このような知識ストックそれ自体あるいは共有された知識ストックのどれが利用されるかは、組織のなかのさまざまな相互作用を通じて、変化してゆく。変化のテコとなるのは、行為である。行為を通じた社会的相互作用が生み出した意図せざる結果が、知識ストックの変化の源泉となっているのである。」(\*2-50)

図2-3 行為の準拠枠



出所: Silverman (1970), p151 大月博司他 (1999) 『戦略組織論の構想』同文館、P65

繰り返しになるが、加護野の「日常の理論」にせよ、シルバーマンの行為の準拠枠における「制度化された知識ストック」も、それらは「常識」としてくくられる知識そのものにとどまるものではなく、組織のなかのさまざまな相互作用（ギデنزでいえば相互行為に相当する）という行為を通じての知識であることが共通している。

#### (5) 中村雄二郎 (1977) 『哲学の現在』など

中村は、『哲学の現在』(1977)、『共通感覚論』(1979)、『臨床の知とは何か』(1992) などの一連の著作の中で、術語や専門用語を使わずに、自らのことばでいくつかの概念の定義、説明を試みている。ここでは、分析フレームワークに直接関連する「常識」に限定して整理を行う。「共通感覚」、「コモン・センス」については、事例分析結果をふまえて、第4章で議論する。

『哲学の現在』では、「日常的な立場に立った知は常識と呼ばれている。この常識あるいはコモン・センスは、世間一般に、あれこれ立ち入った専門的知識に対するありふれた知識や厳密な学問的知に対するあいまいさを含んだ知として、またその反面で、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として、考えられることが多い。常識に対するこのような両義的な受取り方も、このように常識が正当な経験の第一段階である日常的な経験の立場にたった知であること、そして、ときに根源的な経験にもとづく知になりうることによるわけである。」(\*2-51)

指摘のひとつ目は、常識が両義的な性格をもつということである。例えば、ある文脈の中で「官の常識」といえば、凡そその意味する内容の共有度合いは高いと考えられる。しかし、内容が表層的、あるいは話を単純化するために便宜的に用いられる常識と、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としての常識は、簡単には見分けがつかないことが多い。

指摘のふたつ目は、常識が日常的な経験の立場に立った知である、ということであり、常識があいまいさを含んだものであればなおさら、日常の経験をとおして検証される必要があるということである。

『共通感覚論』においては、「日常性には、立派に日常性の原理がある以上、弁証法的に屈折した裏の裏がある。また、常識には、一筋縄では片づかないアイロニカルなところがある。学問、科学、真理、天才、独創性等々の力をためし（テストし）、批判する働きも常識にはあるのだから。すなわち常識には一見相矛盾した二つの側面がある。一方でそれは、非科学的、非哲学的、非文学的等々の消極的あるいは否定的な知識を意味している。ところが他方では、反対にかえって一人前の、ノーマルな、社会に通用する、実際的で健康的な常態の知識のことを意味している。前の意味で常識であることを恥ずべきことであり、後の意味で常識的であることは誇るに値することだと思われている。そしてこの二つの相矛盾した意味が、常識という観念のうちでどう折り合いをつけるかが問題になるはずだが、常識自身は一向にその矛盾を気にしない。たしかにこれは、常識の曖昧さを示しているけれども、それとともに常識の開かれた性格を示している。」(\*2-52)と述べており、常識がもつ相矛盾したふたつの側面について説明を行っている。

ここでの説明での特徴は、常識のアイロニカルな性質、それゆえ学問、科学、心理、天才、独創性等々の力をテストする批判的な働きに言及していることである。これは常識の曖昧さを積極的にとらえ、独創性の温床となるべく常識の開かれた性格を示している。つまり、常識が曖昧模糊としたとらえどころのないものだとしても、それを日常の経験をとおして解いていくことにより、現実をとらえるために積極的に活用できる可能性を示しているといえよう。

### 2. 3. 2 変数のシステムと行為のシステム

沼上(2000)は環境記述様式をおおまかに2つに分類している。ひとつは、「変数のシステム」としての環境記述であり、もうひとつは「行為のシステム」としての環境記述である。

環境記述様式においてシステムという用語を使っている理由は、「行為主体の行為が当該企業の利益ポテンシャルを高めたり低めたりする「諸力」として把握され最終的には変数に還元される」(\*2-53)ものとして、あるいは環境を意



図をもった行為主体が複雑に相互依存している関係としてとらえるものとしてみており、かつそれらが互いに関連付けられて一体性を生み出すものとしてとらえているためである。

環境を「変数のシステム」として記述するということは、意図をもった行為主体の行為と相互行為に即した環境記述を行うのではなく、環境というひとつのシステムを諸々の変数とその変数の関係として記述することである。一方、環境を「行為のシステム」として記述するということは、意図をもった行為主体間の相互作用に注目して環境のメカニズムやダイナミクスを記述することである。これらの2つの記述様式は理念型である。

「環境を「変数のシステム」として記述するか、「行為のシステム」として記述するかという記述様式の相違は、研究者がどのような環境環を抱いているかということばかりでなく、その人が何を分析単位とし、どのようなインプリケーションを引き出そうとして研究をしているのかという問題関心によっても異なってくる」、と指摘している。その上で沼上は、ゲーム論に基づいた経営戦略論や戦略のプロセス学派が「行為のシステム」としての環境記述を行っているが、近年ではポーターなどに代表される「変数のシステム」が経営組織論において支配的な記述様式になっていった状況について考察を加えている。(\*2-54)

沼上の議論は、行為システム記述によるメカニズム解明努力という研究指針が有効であることを指摘するものである。いいかえれば、実践家たちの主体性やその<読み>の解釈を強調する立場にたつのであれば、時間の流れとそこで展開される行為の連鎖や、解釈による解釈が幾重にも重ねられていくプロセスを厚く記述 (thick description) することが重要であり、事例研究法が向いていることを指摘している。

本研究による環境記述は、まさにこの議論の延長上にたつものであり、当初策定された戦略が、現場の実践者たちが環境の状態に対してどのように相互作用しているのか、そして主体者たちの行為の積み重ねによって再生産され、また再構成されていくプロセスをみていく上で、「行為のシステム」による記述様式を採用するものである。一方において、「行為のシステム」による記述は、その特徴から相当の期間と膨大な資料を必要とする。そのため、研究者としての厳密性を追求するには役立つだろうが、短時間で効率的な意思決定が求められる経営現場においては、このような方法が有効性であると知りつつもそのままの形で採用されることは少ないのではなかろうか。経営組織論における支配的な環境記述が変数システム記述へ変わっていった背景には、このような厚い記述に対する現実世界からの効率化の要求が強かったことが原因としてあげられよう。

そこで、本研究では戦略形成に関わるメカニズムを解明する観点から「行為

のシステム」による記述を試みると同時にある時点における現状の姿をスナップショット的にとらえる（時間圧縮して表現する）方法として「変数のシステム」による記述の両方を採用して、戦略形成プロセスをとらえることとしたい。それは、経営現場において、実践者たちが意思決定の効率化を図るために時間圧縮した姿をとらえ、かつ一定時間が経過した後でその姿がどのように変化したかを結果的にとらえながらも、同時にどうしてそのような変化をもたらしたのかのメカニズムを解明するために解釈を繰り返しているという姿とオーバーラップするものである。

### 2. 3. 3 反省的实践家

戦略形成プロセスをとらえるためには、能動的な主体である現場の実践者たちをどのような存在として位置づけるかという人間観を抜きにしては語れない。事例研究を開始する段階においては、現場の実践者たちを暫定的に反省的实践家として位置づけ、事例研究をふまえてあらためて現場の実践者たちの概念化を試みることにする。

ショーン（1983）は、専門家を現実の問題に対処するために専門的知識や科学的技術を合理的に適用する実践者としての技術的熟達者から、専門家の専門性が活動過程における知と省察それ自体にあるとする考え方にたち思考と活動、理論と実践という二項対立を克服する専門家像として「反省的实践家（Reflective Practitioner）を提案した。（\*2-55）反省的实践家たちである「有能な実践者たちは、自分の行っていることについて考えることができ、実際に当為の最中に考えることすらある。このような能力が存在するために、反省的实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をテストしたり、創造したりしているのである。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だし、評価し、次の行為に移っていくのである。彼らは、その結果を反省し、自分たちの理論を柔軟に修正していく。反省的实践家は、自分自身である種の理論構築作業を行っている理論家なのである。」としている。（\*2-56）

ショーンは、専門家像の転換という文脈において、それまでの現実の問題に対処するために専門的知識や科学的技術を合理的に適用する実践者としての「技術的熟達者」から、専門家の専門性が活動過程における知と省察それ自体にあるし、思考と活動、理論と実践という二項対立を克服する専門家モデルとして「反省的实践家」を提示した。反省的实践家の概念は、デューイの『思考の方法』における「反省的思考」に由来するといわれるが、その基礎には、知識は実践から生まれるとするプラグマティズムの発想がある。

ギデンズは、行為主体の意識に関して従来の意識／無意識の二元論から、反

省的意識、実践的意識と無意識の三層構造において把握するパーソナリティの階層モデル (\*2-57) を提示しているが、反省的实践家においては、反省的意識と実践的意識の相互作用が行われていると考えられる。

「行為の背後にある知識とか信念のすべてが即座に、しかも何の努力なしに、反省的意識によって捉えられるわけではない。だが、反省的意識の下で時間をかけて考えれば、行為の背後にある知識や信念のかなりの部分に到達することが原理的に可能になる、という点が重要なのである。反省能力が備わっているということは、行為者が長期的には高度な学習能力を持っているということの意味している。」 (\*2-58)

行為者が反省能力を備え、長期的には高度な学習能力を持つということは、単純なものごとの延長線上においてあらわれる事象だけでなく、事前には予測がつかなかった事象が発生した場合でも、それらの事象に立ち向かえる可能性があるということの意味している。それは行為者を受動的な主体としてではなく個々の情報処理とか課題を解決する学習プロセスを経験していく能動的な主体としてとらえる必要があることを意味する。

つまり、「経営現象も含めた社会現象は、社会のメンバーが反省的対話を通じて常に現時点の社会秩序を創り変える活動を展開しているプロセスなのであり、社会は静的な状態として在るもの (being) ではなく、何かに成ろうとしているプロセス (becoming) なのである。」 (Sztompka, 1991) とすれば、当初策定された戦略もまた常に新しく形成されていくプロセスだとすれば、その戦略形成プロセスの中心には反省能力を備えた実践者たちの反省的対話や学習プロセスが横たわっているはずである。したがって、戦略形成プロセスをとらえるには、まず現場の実践者たちを暫定的に、能動的な主体である反省的实践家として位置づけながら、一方では、常識や信念やさまざまな要因で制約された存在であることに着目しながら、現場における彼らの行為を追うことが必要とされる。

## 2. 4 分析フレームワークの提案

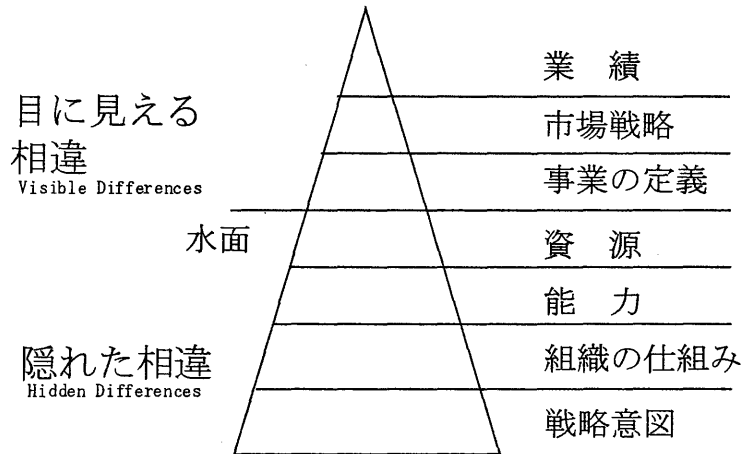
### 2. 4. 1 事例分析フレームワーク

はじめに事例分析のフレームワークの意義、全体の構図の説明を行う。その上で、このフレームワークを構成する各チャート (記述様式) を用いる理由、理論的な背景を述べる。

企業を図 2-4 に示すように、エイベルの競争者の差別化の冰山 (\*2-3) でとらえるならば、この氷山の現在から未来 (未来完了形) への移り変わりを時系列でみていくことが戦略形成プロセスであると定義する。そして、これらの氷山を形成する各層が時間の経過によってどのように変化を遂げていったのかをみることにより戦略形成プロセスの実体をとらえることになるのだろう。ここ

では、それらの層の変化を現場で働く人びとによって共有された知識（業界の常識）の変化に着目しながら、これらの変化を見ていく。

図2-4 競争者の差別化の氷山



出所：D.F.エベル（1993）（邦訳『デュアル・ストラテジー』白桃書房、1995）P126 図7-1

本研究では、特定の戦略論に基づいたフレームワークを用いるのではなく、現場で繰り返りひろげられている行為をできるだけゼロベースでとらえていく。そこから現場理論構築の糸口とすることを狙っている。したがって、事例分析にとりかかる段階においては、戦略の共通認識としてはできるだけひろくとらえることとする。（\*2-59）

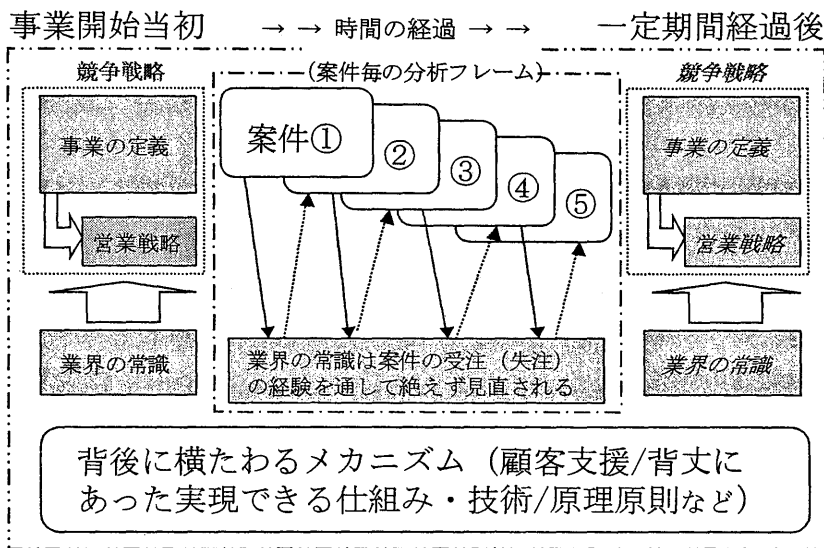
競争戦略をみる場合、業界構造に着目する方法（主として企業間関係）と組織の学習、資源に着目する方法（主として企業内関係）に大別される。ここでは、営業現場における行為に着目し、具体的な営業案件における取り組みの中で、顧客が魅力を見出す付加価値がいかにつくりこまれるかについて分析を行い、これらの多くの事例を経験した組織がどのように業界の常識、自社の事業の定義および営業戦略を見直していったかを営業担当者の視点で追う。

事業開始時に策定する事業の定義は、衛星通信の技術的な特性や過去の営業経験などで培われた業界の常識に大きな影響を受けていると考えられる。事業の定義やこれから導かれた営業戦略は、個々の案件の受注、失注の経験を経ることによって随時書き換えられていくものと考えられる。

本研究では、持続的競争優位をもたらす競争戦略がどのように形成されていくのかそのプロセスを研究対象としている。そのため戦略形成に影響をあたえ、あるいは戦略形成を具体化していく営業戦略および個々の案件における課題解

決の一連の過程を分析する。図2-5は、事例分析フレームワークであり、「事業の定義」、「営業戦略」およびこれらを策定した時点における「業界の常識」と、営業活動を経験し一定期間を経過した時点における再構築された「事業の定義」、「営業戦略」と「業界の常識」の変容をとらえるものである。事例分析フレームワークは、一定の期間における期首と期末における事業の定義、営業戦略および業界の常識の変容をみると同時に、それぞれの営業案件についての案件分析フレームワークを入れ子としてもつ二重の構造をとっている。

図2-5 事例分析フレームワーク



出所：小林満男（2004a）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

以下、事例分析フレームワークにおいて中核をなす事業の定義、営業戦略および業界の常識について、関連する理論について言及し、本フレームワークとの関連を述べる。

### (1) 事業の定義

戦略形成プロセスとは、とりもなおさず、「事業の定義」を再構築（\*2-60）していく過程とみることができる。そこで本研究においては、事業開始当初に設定した事業の定義が、企業活動を経ることによって受動的に変化していくプロセス、あるいは環境の変化を先取りして能動的にみずから事業の定義を書き換えていくプロセスを戦略形成プロセスととらえることとする。はじめに、事業の定義について、エイベル、ドラッカー、榊原、根来の議論を整理する。

①エイベル (1980) 『邦訳：事業の定義』および (1995) 『邦訳：デュアル・ストラテジー』

本研究で使用する事業の定義に関する用語は、原則としてエイベルの定義による。エイベル (1980) は、事業の定義と再定義の両方に関して、以下の作業仮定をおいている。(\*2-61)

第1：事業は3つの測度で定義できると仮定する。

- 1) 事業の広がり (scope)
- 2) 会社の提供物のセグメント間での差別化
- 3) 競争各社の提供物の差別化

第2：事業の広がりとは差別性は3つの次元で見ることができると仮定する。

- 1) 顧客層
- 2) 顧客機能
- 3) 技術

また、事業と業界と市場を次のように定義している。(\*2-62)

- ・ 事業は、顧客層と機能の選択によって定義され、通常は1つの主要技術にもとづいたものである
- ・ 業界は、複数事業の境界によって定義されるが、それでも通常は単一技術にもとづいたものである
- ・ 市場は、所与の顧客層向けの所与の機能用ということで定義される。その機能を遂行する顧客層内部での製造やマーケティングの類似性が大きくなればなるほど、顧客と機能の点では市場はさらに大きく定義される

エイベルの事業の定義の特徴は、ある顧客向けの特定機能の遂行のための代替的方法であり顧客の問題解決のひとつの形である技術を重視し、従来の顧客層、顧客機能の2つの次元に技術軸を加えた点である。

エイベルは、事業を定義することは、まさに戦略的計画策定の出発点になり、すくなくとも企業が他の企業とは異なった独自の事業の定義を策定することによって競争的な差別的有利性を獲得できることを主張している。その上で、自企業の事業の定義を明示することと同時にすべての既存の競争相手や潜在的競争相手の定義を明示的にすることが重要であることを述べている。

エイベル (1980) においても、事業の定義は固定的にとらえるものではなく、時間の経過に伴って実際どのように再定義されていくのか、どのように概念化すべきかを課題としてあげている。エイベル (1993) では、そのひとつの回答として、今日を支配する (事業を運営する)、明日に向けて管理する (事業を変革する) ことを区別し、その二面的な戦略として、デュアル・ストラテジー (Dual Strategy: MASTERING THE PRESENT / PREEMPTING THE FUTURE) の概念を提唱している。そして、競争者の差別化の冰山 (図 2-4) を示し、業績/市場戦略/事

業の定義といった「目に見える相違」も市場における相対的位置を理解する上で重要であるが、資源／能力／組織の仕組み／戦略意図といった「隠れた相違」はさらに重要であることを述べている。（\*2-63）

エイベルの主張をまとめるならば、顧客層、顧客機能、技術に着目して事業活動の広がりとは差別性の観点から事業の定義を行うことにより、事業の焦点を絞り込み、同時に市場占有率とか事業運営に必要なデータを測定し分析することに指針を与えることによって競争優位をもたらす、といえるだろう。事業の定義づけは、特に事業開始時や新製品の開発、あるいは M&A などの際には特に重要な位置を占める。事業を定義する際には、競争相手や潜在的競争相手の事業の定義を明示的にすることとあわせ、自社の事業を多層的にとらえ、中でも隠れた相違の部分重要視することを述べているといえよう。事業を多層的にとらえる考え方は、『事業システム戦略』（\*2-64）にも共通している。

事業の定義はスナップショット的にとらえられがちであるが、エイベルは『事業の定義』を提案した時から空間的な広がり（顧客層、顧客機能、技術）と同時に時間的な広がりともあわせてとらえるべきであると述べている。

## ②ドラッカー（1994）『邦訳：企業永続の理論』

企業が永続するためには、前提としている「事業の定義」が新しい現実に対応するように「事業の定義」を常に見直し、環境変化に対応すべきであると主張している。そして、創造的に破壊すべきであるとしている「事業の定義」は、「(a)組織を取り巻く環境（社会とその構造、市場、顧客そして技術）、(b)組織の特定の使命に関する前提、(c)組織の使命を達成するために必要な中核となる強みに関する前提」の3つから構成されているとする。そして有効な事業の定義の内容として、「(a)環境、使命、中核的強みに関する前提は、現実にも適合したものでなければならない、(b)環境、使命、中核的強みの3つの前提はそれぞれ、他の前提と適合しなければならない、(c)事業の定義は、組織全体に知られ、理解されなければならない、(d)事業の定義は、恒常的に検証されなければならない」の4点を指摘する。その上で、成功企業であり続けるために、系統だったモニタリングと事業の定義の検証を組織に組み込むことであるとしている。

本研究では、現実と事業の定義の整合が企業永続にとって根本的に重要であるという認識を共通にしている。戦略形成プロセスをとらえていくためには、事業の定義がどのように変容していったかに注目することが重要であり、その際、表面的に現われる事業の定義を構成する要素ばかりではなくて、それらが前提としているところに入り込んで見る必要がある。それゆえ事例分析においても、事業の定義の再構築がどのようにモニタリングされ、検証されているのか、言い換えればどのような日常の活動が結果として、事業の定義の再構築を

もたらしたかという事業の定義レベル（事例分析フレームワーク）と個別の商談における営業活動レベル（案件分析フレームワーク）をリンクさせながら全体像をとらえることとする。

### ③榊原清則（1992）『企業ドメインの戦略論』

ドメイン（domain）という言葉は、領土、範囲、領域、生育圏などの意味を指すものであるが、経営学では「諸環境の中で組織体がやり取りする特定領域」とであると定義される。すなわち、ドメインの定義とは、企業がどのような事業を選択するかという問題であり、ドメインを定義するということは、競争相手と戦う土俵を特定することであると同時に企業のアイデンティティ（同一性、あるいは基本的性格）を規定することである。（\*2-65）

榊原は、「ドメインには、戦略領域としての側面とすでに具体化された現実の事業領域の側面とがある。戦略論の立場からみれば戦略領域としてのドメインがより重要である。」（\*2-66）と指摘し、企業のドメインを構成する次元として、エイベルの空間の広がりや時間の広がり、意味の広がりに加え、

- 1) 空間の広がり：組織体の活動の空間の広がり
- 2) 時間の広がり：組織体の活動の時間の広がり
- 3) 意味の広がり：組織体の活動の意味の広がり

の3つをあげている。（\*2-67）そして、「これは、特定の経営者・管理者に固有で特殊なものか、それとも反対に、組織のメンバーや社会の共感を得ることができる一般的なものか、という対比で表される。この次元は、ドメインがどの程度明快で、理解可能で、納得できるものかということに関係する。真善美といった普遍性の高い価値や倫理性にもそれはかかわっている。普遍性の高い価値や倫理性の豊かなドメインは、意味の広がり大きなドメインである。」（\*2-68）と説明している。

自らの事業や提供する製品、サービスの意味領域もまたドメインを構成するのである。さらに、「経営者や管理者が主観的に定義するドメインは、組織のメンバーや外部の人々によって広く支持されたときに、初めてドメインとして機能するようになる。」と説明している。（\*2-69）このように、ドメインは社会的な相互的プロセスであり、組織を構成するメンバーによる共通認識や合意は、ドメイン・コンセンサスと呼ばれる。

ドメインの定義は、エイベルの事業の定義とは多くの点で共通しているが、榊原は、企業組織のドメインの広がりを3つの次元でとらえる見方を提唱した理由として、「多次元視点がドメインを見る上で決定的に重要である。「構想の大きな経営」、「スケールの大きな経営」というのは、これらの3つの次元の広がりが相対的に大きな経営をいうのである。ひとつひとつの次元に沿って



自社の位置づけをはっきりさせること、それが戦略決定におけるドメインの定義の内容なのである。」と述べている。(\*2-70)

ドメインをとらえる際に多次元でとらえる必要性を強調していること、特に、3つ目の軸として「意味の広がり」に着目しているが、1992年当時、即ちバブル経済の絶頂期にこれを指摘していることは、示唆的である。意味の次元の戦略ドメインをいかに具体的に展開するかが本当の戦略であろう。榊原は、企業と社会の相互作用の観点から、新しい製品の意味が相互作用プロセスを経て生まれてくる具体的な事例を示しているが、このようなダイナミックな現象を解明する際の鍵として意味の広がり重要である。意味の広がり、本研究で注目している「業界の常識」が従来の常識から新たな常識へ変容（深堀り、洗練）していくことに、ほぼ対応するものと考えられる。

また、「意味は常に創っていくもの」であり、時間の広がりとともに変容をとげていくものである。それも意識しようがしまいが、である。経営学は、個々の企業にとって、どこまでも個別論としてかかわりあうものである。それゆえドメインの定義にあたっては、「きれい事」、「他人の言葉」、「カタカナのしゃれた用語」などに惑わされずに、自企業のものとして個別に提起しなければならない。ドメインの定義は、自らの特殊な事情を考慮し、とことん考え抜くところから生まれてくるのではなからうか。

#### ④根来龍之 (1994) 『ソフトシステム方法論による事業定義の再構築』

ソフトシステム方法論 (SSM: Soft Systems Methodology) とは、ソフトアプローチと総称される新しい状況理解・改善方法論の中心を占めるものであり、さらに効率的な手段の設計の前に、「真の問題は何か」を探索しようとする。

根来 (1994) は、SSMによって事業の方向づけの再定義 (Re-orientation) をまず行ったうえで、プロセスの再構築 (Re-engineering) を進める方法を提案している。SSMの方法論的立場として、(a)個別主義、(b)当事者主義、(c)自省主義、(d)解釈主義の4つをあげている。この立場は、社会的構築主義の特徴と共通する面が多い。SSMが企業にもたらそうとする効果として、(a)気づきの創出、(b)確信の獲得、(c)合意の形成、を指摘している。(\*2-71)

SSMは、「ソフト」な、つまり構造化されていない問題、すなわち「what: 何をするか」と「how: どのように行うのか」の二つの質問が混在しているような場合に、問題を構造化すること、つまり「what: 何を」と「how: どのように」が混在する状況を「how: どのように」だけの問題に転換する方法である。(\*2-72) また、日常の場で何かを「マネージする」ということは、時間とともに展開し、相互に作用しあう事象 (events) と観念 (ideas) の流れに対処していくことである。SSMは、このような、あらゆる分野やレベルのマネージャーにとって、自

分たちの課題に取り組む手助けとなる。SSMは、現実世界の混沌とした状況に取り組むための体系的な手立てなのである。(\*2-73)

本研究では、事業開始当初における事業戦略の策定において、また、事業開始後における事業戦略の再構築された結果をみるために、このSSMによる事業の基本定義の仕方(\*2-74)を参考にする。SSMは基本的に、実践者がみずからモデルを構築しながら問題解決をはかっていくいわゆるアクションリサーチの形態をとるが、本研究では戦略形成プロセスをみていくために、具体的には事業の定義が再構築されていく模様を、事業開始当初の事業の基本定義をこの定義の仕方にそって整理し、これが一定期間後にどのように変化していったのかをみるためのツールとして用いている。

事業の基本定義が考慮すべき要素として、「CARFWREG」(\*2-75)の8項目があげられている。これらの要素を事業の定義におけるエイベルおよび榊原の議論と比較すると、新たに「世界観(WELTANSCHAUUNG)」が加わっていることがわかる。SSMでは世界観を重要視している。「われわれが、観察した行為に意味があると考えるのは、われわれの知性から与えられるより大きなイメージに、それに関係づけることによってである。事実一般的には当然のことと考えている世界についてのある特定のイメージ、すなわち世界観の見地からのみ、観察された行為はわれわれにとって意味がある。」(\*2-76)世界観はそれぞれの観察者が観察するものにたいして、それぞれの意味づけ(attribute meaning)を行うことを可能とする頭の中のフィルタである。このフィルタは経験、個性、政治、社会、状況によって形成され、不断に変化しているものである。(\*2-77)このように世界観が異なるということは、行為者が同じ事象にたいして意味を付与する際にその意味が異なってくる。その結果、行為者はその意味に基づいた解釈によって行動をおこすことになる。そのため、世界観は問題を構造化していく上で重要であり、事業の定義においては、いかにしてこの世界観を見出していくのか、いかにして世界観を共有していくのかが課題になる。

事例分析フレームワークを構成する事業の定義の記述様式を表2-1に示す。事業の定義の様式は根来(1994)に準ずるが、エイベル、ドラッカーおよび榊原の議論をふまえつつ、事業の定義が考慮すべき要素のうち、「その他」として、新規参入者、代替品供給者、補完的生産者、供給者、規制者の動向および自社との関係を追加した。

表2-1 事業の定義（記述様式）

事業の名称	事業の名称を文章で簡潔で表現する	
[D] 事業の定義	顧客層、どんな機能を顧客に提供するのか、誰と、何（代替品）と競争するのか、何を魅力にして、その魅力をどんな自社能力を追求して行くのかを文章で記述する	
定義が考慮すべき要素	[C] 顧客	どんな顧客層に
	[F] 機能	どんな機能を
	[R] 競争事業者	誰と、何（代替品）と競争して
	[A] 魅力	何を魅力として
	[R] 資源	どんな自社能力を使うのか、どんな製品を提供するのか
	[E] その他	新規参入者、代替品供給者、補完的生産者、供給者、規制者の動向など、この事業を展開する上で考慮すべきこと
	[G] 全体構想	企業内でこの事業のどんな位置づけを前提にしているか、業界内でどんな地位をめざすのか？ 目標となる売上げと利益は？
[W] 世界観	内的整合性：なぜその魅力で競争しようとするのか	
	外的整合性：この事業定義は、全体構想に適合的か	
チェック項目	前提になっている世界観に確信が持てるか	

出所：根来龍之（1994）ワトソン方法論による事業定義の再構築「図2 事業の基本定義の仕方」を参照、一部加筆

(c)2006, 小林満男

## （2）営業戦略

営業戦略は、事業の定義にそって策定される。営業戦略をみる枠組みとして、消費財のマーケティングの見地からアプローチする事例は多いが、一方において企業や官公庁などその製品やサービス、それらの利用方法について造詣の深い専門家、あるいは準専門家を顧客とするいわゆる法人営業に関わるものは少ない。また、法人を顧客とする営業においては、その扱う製品、サービス自体の良し悪しだけでなく、多くの要因によって購入するかどうか決定される。コトラー（\*2-78）では、企業の戦略的プランニングについてマーケティング・マネジメントの見地から基本的な考え方、分析、計画のしかたについて述べており営業戦略をみる枠組みとして参考となるが、ここではマーケティングの4P（Product/Price/Place/Promotion）にそって対象企業の営業戦略をみていく。

なお事例研究では、「営業力を競争優位の中核基盤にする必要がある。営業力を中核として、製品・技術開発力、ロジスティックス力、さらには顧客サービス力を統合し、それによって強力な総合競争力をつくらなければ、国際競争の中で日本企業の長期存続は不可能である（\*2-79）」という見解に共感し、営業に軸足をおいて分析、検討を進めていくこととする。

## （3）業界の常識

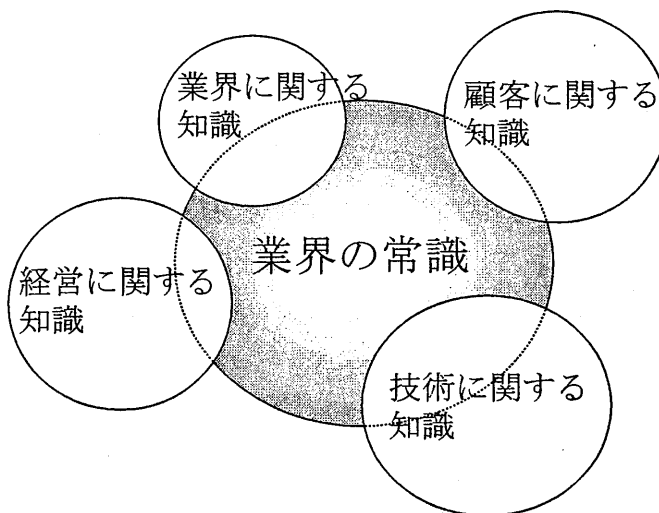
営業の現場においては他の業務と同様に業界に関する常識を身につけることは、営業業務を円滑に遂行する上で必須である。一方、この常識と呼ばれるも

こ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。業界の常識とは、文字通りの意味は、「対象としている業界を構成するそれぞれの主体者（事業者）たち、およびその構成員たちで共有されている常識」ということになる。これらは、たとえば、業界内で広く普及している業界新聞、業界ニュースあるいはガイドブックにより、また身近に利用した経験やその見聞によって大枠としては共有されていると考えられる。その一方において、特定の主体者（事業者）によって、あるいは経験の差によってはその常識とされる範囲や共有の程度はかなり違っているであろうと想像される。また、常識がかなり経験などと密接に結びついたものとするれば、途端に漠としたとらえどころのないものになってしまうおそれがある。

そのためここでは、暫定的に業界の常識を“業界に関する知識”としてとらえることとし、“顧客、業界、経営、技術等に関する知識の中で（事例研究の対象としている企業の）組織メンバーに共有されたもの”と定義する。

業界の常識は、顧客、業界、経営、技術等に関する知識からなり、図 2-6 に示されるように組織メンバーに共有された部分の集まりとしてあらわされる。

図2-6 業界の常識の定義



出所：小林満男（2004a）、業界の常識の観点からみた競争戦略、第6回IT論文セミナー（竹野内情報工学研究所）、2004.11 図表1 (c)2006, 小林満男

これらの共有された知識は、行為をとおして絶えず変容していくものにとらえられる。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や制度とし

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。

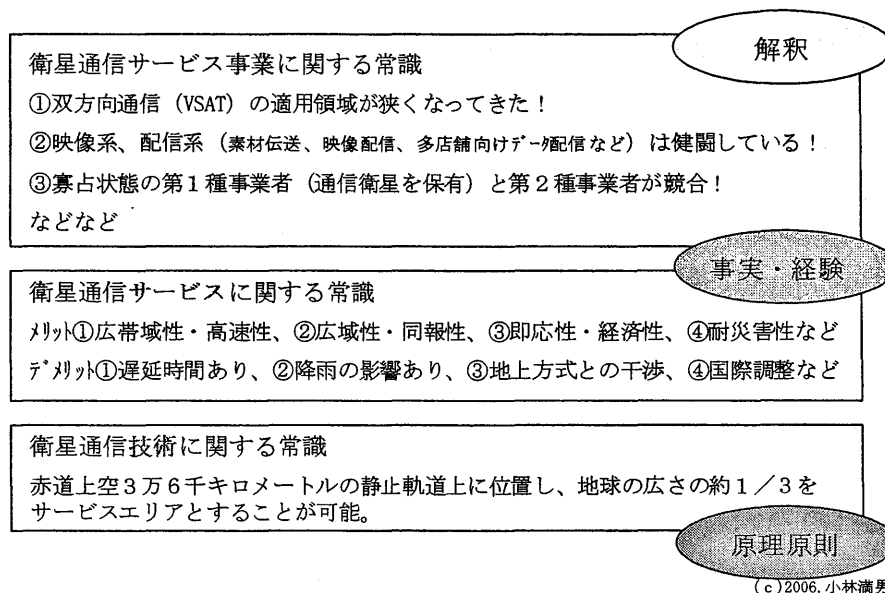
本研究では業界の常識を、行為者にとっては客観的な存在としてあらわれる  
が、業界の常識そのものはもともと主観的に生み出され、社会的な過程におい  
て間主観的に構成されたリアリティとして行為者に認知されるという社会的構  
築主義の観点から捉えている。その意味で、業界の常識は、シュッツのいう知  
識在庫(stocks of knowledge)、ギデنزのいう相互知識(mutual knowledge)と  
重なりあうと考えられる。組織メンバーに共有された業界の常識は、いわゆる  
社内常識として、自社の企業活動を行なう際の判断基準、情報収集する際のフ  
ィルタの特性に影響を与える。すなわち業界の常識は、組織メンバーが行動す  
る際の準拠枠として作用するものであり、行為の正当化への道を開くものと  
とらえられる。業界の常識に変更がなければ相互行為は再生産されるが、一方  
これまでの業界の常識に大幅な変更を生じる場合には、行為の準拠枠は見直さ  
れ相互行為は再構成されることになる。(\*2-80)

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ーに共有された業界に関する知識(暗黙知を  
含む)に焦点をあてている。

本論文では、各利害関係者との交流、組織内メンバーとの対話など、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ー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。

衛星通信業界における業界の常識は、図 2-6 に示されるように衛星通信サー  
ビスの顧客、業界、経営、技術等に関する知識の中で組織メンバーに共有され  
たもので構成される。その内容は、衛星通信技術、衛星通信サービスおよび衛  
星通信サービス事業に関する知識などが含まれる。一般に、衛星通信技術に関  
する知識は、自然科学的な知識を背景としており、組織メンバーにおける共有  
度合いは高い。その一方で、サービスや事業については顧客の業界特性や技術  
的特性に加え、それを設計、開発した人間の考えがしみこんでおり、組織メン  
バーの経験などによっては解釈のバラツキが大きくなり、共有度合いは低くな  
る傾向にあると考えられる。図 2-7 に、業界の常識の階層の例を示す。

図2-7 業界の常識の階層



法人営業の担当者に求められる知識は、技術そのものに関するものよりも、サービスや事業など上位レイヤーに属する解釈の裁量がひろいものが多い。個々の担当者の準拠枠はそれぞれ異なっても組織内のコミュニケーション過程を通じて、あるいは受注という具体的な成果をあげることによって組織内の正当性を獲得し、間主観的な準拠枠へと存在論的変移を遂げると考えられる。事例分析では、その変移の手がかりとして業界の常識に着目して検討を進めていく。(\*2-81)

#### 2. 4. 2 案件分析フレームワーク

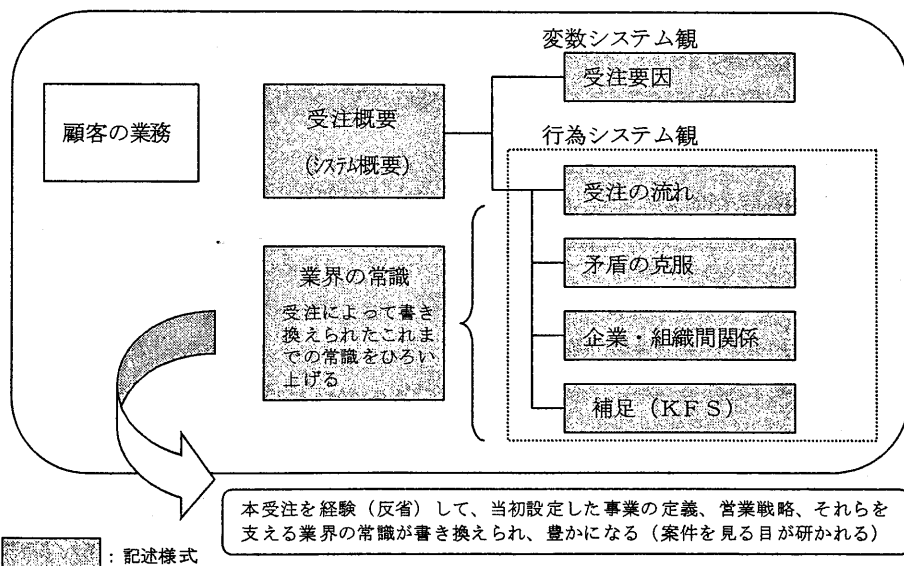
案件分析フレームワークは図 2-8 に示すように、「顧客の業務」、営業活動における営業担当者、技術担当者などの行為を記述した「受注の流れ」、矛盾や課題をどのように克服したかを示す「矛盾の克服」、「企業・組織間関係」および特記事項を記述する「補足」から構成される。

沼上 (2000) は、経営学の領域で採用されてきた環境記述様式を「環境というひとつのシステムを諸々の変数とその変数間の関係として記述する<変数システム観>と意図をもった行為主体間の相互作用に注目して環境のメカニズムやダイナミクスを記述する<行為システム観>」に分類し整理している。ふたつの環境記述様式は、理念型であり、変数システム記述は実証主義的研究に密接に関連し、例えばポーターの業界の構造分析では利益ポテンシャルを左右する要因 (5つの競争要因) に分解し、操作可能な変数に変換し分析する方法であ

る。一方、行為システム記述は解釈学的研究に密接に関連し、①意図をもった行為主体、②相互依存関係、③意図せざる結果、に注目する環境観にたつもので時間展開を伴う説明を採用する。案件分析フレームワークでは、変数システム観による一般的な説明で終わらずに、行為システム観にたち実践者の背後にある思考回路を解釈して一般的に了解可能にする作業とその行為の社会的合成プロセスの解明を行い、事業開始当初の意図された戦略が計画的戦略とは異なる意図せざる戦略を創発していく模様をとらえる。フレームワークで示される記述様式を活用して事例分析を行うことにより、営業活動の最前線において競争優位がつくりこまれていく過程とその背後に横たわるメカニズムをみる。また、当初策定した競争戦略の根底を支えていた業界の常識が営業戦略および案件の課題解決をとおして顧客や技術の動向等と関連しながら変容する模様をとらえていく。

以下、それぞれの案件分析に使う記述様式について、簡単に説明する。

図2-8 案件分析フレームワーク



出所：小林満男 (2004a) 経営情報学会2004年春季全国大会予稿集 (1A-3) を一部修正

(C) 2004/2006, 小林満男

### (1) 受注概要

「受注概要」は、顧客の業務や受注要因について、変数システム観にたつて時間圧縮にした説明により簡潔にまとめたものである。全体を俯瞰し、概要をとらえることに主眼があるので1枚の様式に、受注概要、顧客の業務、システム構成、受注内容、製品・サービス利用のメリット、なぜこのサービス、この製品が選択されたのか、受注のポイント、受注要因および参考事項を記述する。

### (2) 受注の流れ

「受注の流れ」は、行為システム観にたつて時間の経過にそつて受注獲得に向けた営業活動プロセスを記述する。顧客から出される課題やそれを解決する上で関係部署との間に生じる矛盾や葛藤を企業内外の関係者との対立あるいは協力しあいながらいかにして克服し受注に結び付けていったかについて、現場の営業担当者、技術担当者や経営者たちの行為を追う。そして、各実践者たちが従来持っていた業界の常識がその営業活動プロセスの中で、どのように変容していったかについて拾い上げていく。

### (3) 矛盾の克服

「矛盾の克服」は、営業活動プロセスの中で発生した矛盾や葛藤、課題について、矛盾の内容、矛盾をどうとらえたか、解決策、解決策の結果および重要成功要因 (KFS: key factor of success) についてまとめたものである。KFS は、いかにして矛盾を克服するに至ったかについての研究者 (筆者) の解釈、見解を示したものである。

なお、ここでは矛盾 (contradiction) と葛藤 (conflict) をほとんど区別せずに、「あることを行おうとする場合に行為者間、あるいは集団間に生じる対立の構図」を指す意味で使用している。また課題とは、「顧客など利害関係者から持ち込まれる宿題や検討事項」を示すこととする。(\*2-82)

### (4) 企業・組織間関係

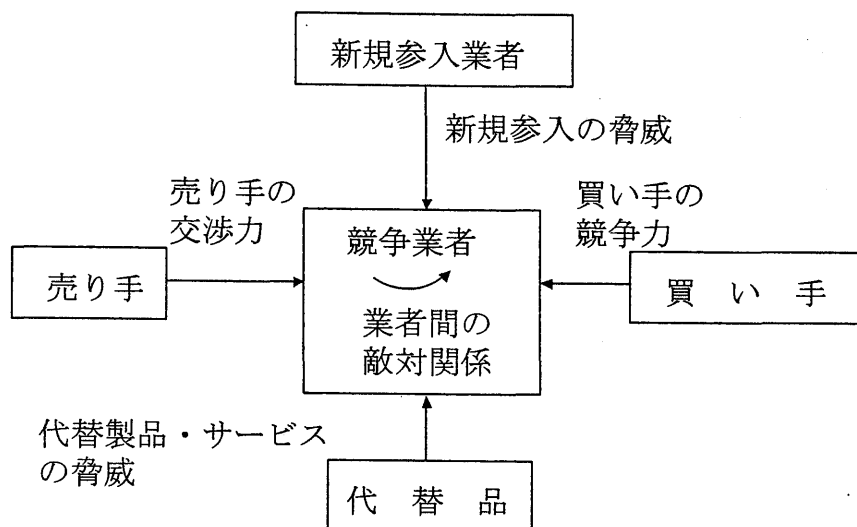
対象企業を中心に、その企業間関係をみるための企業間関係図 (業界を形成する 7 つの主体者モデル) と、さらに対象企業の組織を含めた関係を俯瞰するための企業間-組織関係図を作成する。以下、これらの関係図が生まれた理論的な背景を述べ、関係図を示す。

#### ①企業間関係図

ポーター (1980) は、「競争の根は業界の経済的構造の中にあるわけで、個々の競争しあう会社の行動が必ずしも激化の要因ではない。競争状態を決めるのは、図 2-9 が示すように、基本的に「業者間の敵対関係 (競争業者)、買い手の交渉力 (買い手)、新規参入の脅威 (新規参入業者)、売り手の交渉力 (売り手)、代替製品・サービスの脅威 (代替品)」の 5 つの要因によるとされる。これらの 5 つの要因が結集して、業界の究極的な収益率-すなわち、長期的な投資収益率を決める。」と説明している。



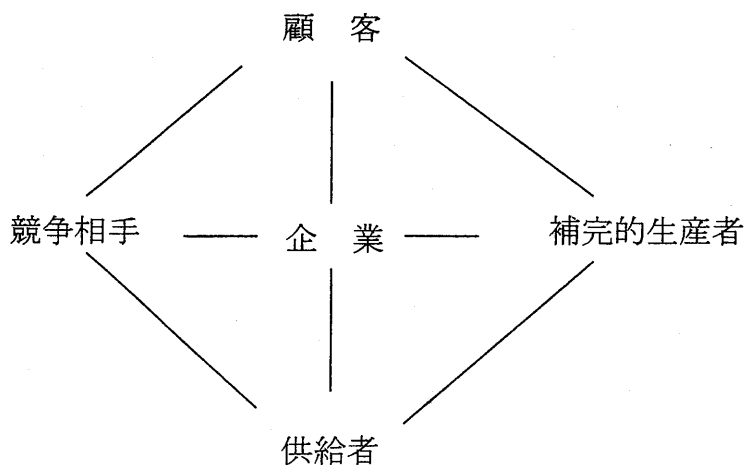
図2-9 5つの競争要因



出所：M.E.ポーター（1980）（邦訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982）p18 図表1-1

一方、ネイルバフ&ブランデンバーガー（1997）は、「パイ」を作りだすときには協調し、その「パイ」を分けるときには競争する。それがビジネスのゲームだ。企業は競争と協調を組み合わせることにより、大きな利益を上げることができる。」と、ゲーム理論を応用した「競争<competition>+協調<cooperation>→コー・ペティション<Co-opetition>」という現状打破の画期的な概念を提案した。この概念を具体化した価値相関図を図2-10に示す。

図2-10 価値相関図



出所：B.J.ネイルバフ&A.M.ブランデンバーガー（1997）（邦訳『コーペティション経営』日本経済新聞社）P29

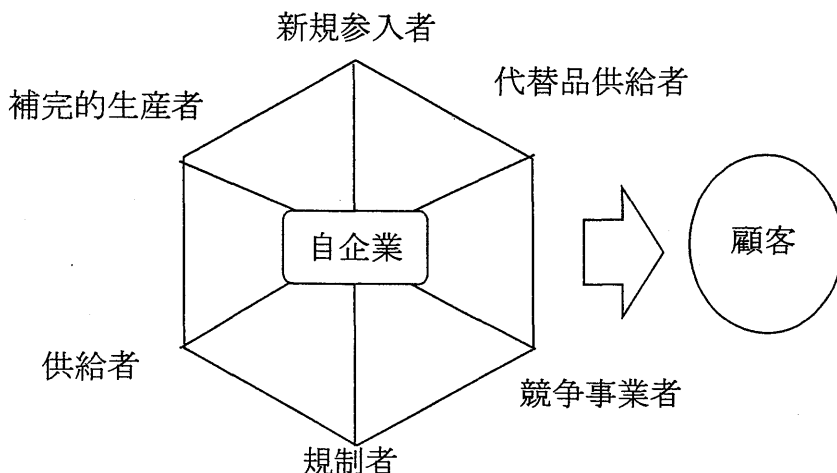
価値相関図は、誰がプレイヤーで、どんな役割を担っているかの観点から、プレイヤーは、顧客、生産要素の供給者、競争相手および補完財を供給する者（補完的生産者）の4つに分類し、ゲーム全体を視覚的に理解できるようにひとつの図に配置し、すべてのプレイヤーとすべての相互依存関係を表示している。ビジネスにおいては、自分が成功するためには、必ずしも相手が失敗しなくてもよく、多くの勝者が存在することは可能であるとしている。ビジネス全体をゲーム論でとらえ、競争と協調の両面、あるいは相互作用として見ている。ゲーム理論は様々な要因が絡み合っていて他の意思決定から独立に意思決定を行えない場合に有効であるとしている。

ネイルバフ&ブランデンバーガー (1997) は、従来の競争戦略のように業界が予め定義され、あるいは暗黙に定義された業界をターゲットとして競争戦略を練るのではなく、むしろ業界の従来の境界を積極的に無視している。それによって、競争や協調の関係を大きな構図でとらえることが可能であり、真のライバル、真の協調者の見落としを避けようとしている。また、ゲームのパートナーが複数の、場合によっては正反対の役割を同時に担うことを教えてくれる。つまり、従来の規制された境界や常識として見なしていた境界を大きな構図の中で、あらためて見直す契機をあたえてくれる可能性がある。

また、業界を形成する各主体者は、ネイルバフ&ブランデンバーガー (1997) が言う価値相関図で表わされるゲームの参加者である。このゲームへの参加者の役割は多重的であり、かつ将来における企業の視点で見れば、あるいは商談毎に、各ゲームの参加者は、それ以前の認識とは違った役割で登場する可能性がある。本研究では、この業界を形成する主体者たちの将来にむけた役割変化に着目した企業間関係図を検討する。この主体者たちの自企業から見た役割の変化は、見方を変えれば自社の戦略形成プロセスと表裏一体をなすものにとらえられる。

企業間関係図としては、ネイルバフ&ブランデンバーガー (1997) の価値相関図をベースとし、規制業界を定義する主体者として、ポーターの基本的な収益性を規定する5つの競争要因（主体者）に、規制者と補完的生産者を加えた「業界を形成する7つの主体者モデル」（『業界モデル』と略する）を提案する。業界モデルを図2-11に示す。（\*2-83）このモデルは、顧客の獲得をめぐって、自企業、新規参入者、競争事業者、供給者、補完的生産者、代替品供給者及び規制者が相互に関係することを示している。業界を形成する7つの主体者を以下のように定義する。

図2-11 業界モデル



出所：小林・根来（1998）「規制された業界の業界モデルの提案」  
「図2.2 業界を形成する7つの主体者」を一部変更

(C) 1998/2004, 小林満男

(a) 顧客

自企業、競争事業者等が提供する製品・サービスを購入する相手が顧客である。顧客は直接製品・サービスを購入する相手ばかりではなく、実質的にその購入を決定するひと顧客に含めてとらえる。業界モデルにおいて、顧客が六角形の図の中から飛び出して描いた理由は、企業間関係において顧客が特別の存在であることを明示するためである。（\*2-84）

(b) 自企業

ここでいう自企業とは、企業全体のことでなく、業界を形成する主体者のひとりとして実質的に同一の意志で行動するものを指し、複数の事業部あるいは子会社も含めたグループ会社全体をいう場合もある。

(c) 規制者

業界を規制する者をいい、業界を規定する事業法の主管省庁が該当する。規制者には、この他にライバル関係にある官庁や公正取引委員会なども該当する。また、大臣への諮問機関である審議会や裁判所も規制者に含まれる。

(d) 供給者

自らの製品・サービスを提供するために必要な生産要素の供給元、供給者をいう。供給者には、自企業で働く従業員も含まれる。

(e) 補完的生産者

自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品の顧客にとっての価値が増加する場合、あるいは供給

者が自分以外のプレイヤーにも供給しているとき、そうしない場合よりも自分への供給が魅力的となる場合、そのプレイヤーを自分の補完的生産者と呼ぶ。

(f) 代替品供給者

代替品供給者とは、自社と競争事業者が提供する製品・サービスの代替品を提供する事業者をいうが、必ずしも自社、競争事業者と同一の事業法で定義された業界に属するとは限らない。顧客の目的を達成あるいは支援する様々な製品・サービスは何かといった広い視野でもって検討する必要がある。

(g) 新規参入者

既存の製品・サービスに対して、何らかの新しい付加価値を持って参入する事業者である。新規参入によって、既存の業界がより競争的になるばかりではなく、従来存在しなかった新しい製品・サービスにより業界が拡張されたり、全く新しい業界を生み出していく場合も出てくる。

(h) 競争事業者

自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品の顧客にとっての価値が下落する場合、その自分以外のプレイヤーあるいは、供給者が自分以外のプレイヤーにも供給しているとき、そうしない場合よりも自分への供給が魅力的でなくなる場合、そのプレイヤーを競争事業者と呼ぶ。

例えば、顧客は、自企業、競争事業者や新規参入者の提供する製品・サービスと代替品供給者が提供する代替製品・サービスについて比較選択を行うため、自企業と競争事業者、新規参入者及び代替品供給者は一般に競争関係となる。規制者については、自企業、競争事業者及び新規参入者に対して規制は直接的に作用するため、大きな影響を与えることとなる。また、供給者、補完的生産者や顧客にとっても間接的ではあるが規制の影響を受ける。

ポーターの競争要因図では、競争状態を決めるのは基本的に5つの要因であるとし、これらが結集して業界の究極的な収益率、即ち長期的な収益率を決めるとしているが、5つの競争要因と業界を形成する主体者は必ずしも1対1に対応するわけではない。つまり、図2-11の業界を形成する各主体者をポーターの競争要因で対応させてみると、ひとつの主体者（事業者）はひとつあるいは2つ以上の要因を持つものとして登場してくる。

## ②企業－組織間関係図

顧客、供給者あるいは補完的生産者等との関係は、通常は企業対企業の関係としてとらえれば十分である。しかし、営業活動の中で生じる矛盾、葛藤や課題を解決しようとするとき、自企業内のどの部署が関係しているのかを把握する必要がある。同じ課題を解決するのに、技術担当者たちは供給者Aを担ぎ、営

業担当者たちは供給者 B を採用しようとする場合がある。利害関係者と企業内の特定の部署と強く結びついていると、これらの企業との関係を見直そうとする場合に企業内の特定の部署がその制約条件となる場合もある。

このような関係を積極的に見出すため、企業間の関係とさらに企業内の特定の部署を一体でとらえる企業・組織間関係図を作成する。

注釈（第2章）

- \*2-1 : P. L. Berger & H. Kellner (1981) 邦訳 p4-5. そもそも「社会」なるものの存在を知ることができるためには、まず一定の暴露的な視覚がなければならず、それゆえ「社会学」は研究対象を発見すると同時に世界を見るひとつの方法でもあった。
- \*2-2 : P. L. Berger & H. Kellner (1981) 邦訳 p 6.
- \*2-3 : D. F. Abell (1993) 邦訳 p126. 図 7-1
- \*2-4 : P. L. Berger & H. Kellner (1981) 邦訳 p 14-15.
- \*2-5 : P. L. Berger & H. Kellner (1981) 邦訳 p 14.
- \*2-6 : P. L. Berger & H. Kellner (1981) 邦訳 p 15.
- \*2-7 : P. L. Berger & H. Kellner (1981) 邦訳 p 19.
- \*2-8 : P. L. Berger & H. Kellner (1981) 邦訳 p 22.
- \*2-9 : 有福 (1997) p15.
- \*2-10 : 有福 (1997) p16.
- \*2-11 : 有福 (1997) p19.
- \*2-12 : 有福 (1997) p20-21.
- \*2-13 : 有福 (1997) p21.
- \*2-14 : 有福 (1997) p22.
- \*2-15 : 諸感覚の統合による総合的で全体的な感得力。(中村 (1979)) 戦略形成プロセスと「共通感覚」のかかわりについては、本稿第4章で述べる。
- \*2-16 : 有福 (1997) p22-23.
- \*2-17 : 有福 (1997) p23.
- \*2-18 : A. Giddens (1976) 初版邦訳 p102.
- \*2-19 : A. Giddens (1976) 初版邦訳 p103-104.
- \*2-20 : A. Giddens (1976) 初版邦訳 p232-233.
- \*2-21 : 宮台 (1991) p60-75. 参照のこと。
- \*2-22 : 宮台 (1991) p58. システムを可能なかぎり広く定義すれば、それは「カオス (混沌) ではない、何ものか」ということであり、「秩序とパターンを示す何らかの構造」がシステムである。(ケネス E. ボールディング (1985)、邦訳『トータル・システム』p10) ここでは「システム」を、「複数の要素が、互いに相手の存在のための前提を供給し合うところに形成されるループ (の網) である」、と定義している。
- \*2-23 : 宮台 (1991) p75-82. 参照のこと。
- \*2-24 : 今田 (2000) 序章 2. 研究法とは何か、p2-3.
- \*2-25 : 今田 (2000) 同上、p8.

- \*2-26 : 今田 (1991) 序章 6. 全体的なりアリティ把握をめざして、p35-36.
- \*2-27 : Social Constructionism は、「社会的構築主義」(『社会的構築主義とは何か』川島書店、「社会構築主義」(『家族とは何か』新曜社))、「社会構成主義」(『ナラティブ・セラピー』金剛出版、『社会構成主義の理論と実践』ナカニシヤ出版)と訳されている。本稿では、現場の主体者たちが<能動的に>、<身体を備えた主体として>、<他者からの働きを受けとめながら>振舞う(中村 (1992)、p63.) という主体者の能動的行為こそが戦略形成にとって根本的に必要だとの立場から、「社会的構築主義」を用いている。
- \*2-28 : 高橋正泰 (2003) 社会的構成主義と組織論、経営論集、50 巻、第 2 号、2003 年 1 月、p235.
- \*2-29 : Burr, V. (1995) 邦訳 p2.
- \*2-30 : 木村 (2004) p362. 木村は自らの経験をふまえ、企業経営においては①「経営戦略」の重要性を指摘しつつも営業や労務や人事や経理や総務における苦労に比べればたいしたことはない、と日々の業務の重要性を指摘し(同書はしがき p2.)、さらに、②「予測を超えた威力を発揮する経営者たち」のようにエコノミストたちのマクロの予測よりも企業家たちの主体性が重要であることを強調している。(同書 p66.)
- \*2-31 : Burr, V. (1995) 邦訳 p4-7. を参照のこと。
- \*2-32 : Burr, V. (1995) 邦訳 p8-12. を参照のこと。
- \*2-33 : 紺野登 (2005) p66. 非決定論的アプローチの特徴として、『「人間の意思や行動は他の原因によっても決定されるものではなく、その人自身で決定すると主張する立場」、「可能主義：多文化主義」、「状況的、帰納的アプローチ、不確実性の活用」、「仮説→総合→分析という practice (実践) のプロセス」、「仮説と実践の一体化を第一義とする」、「戦略の立案と実践は非分離である」、「不確実性は変化の出現 (emergence) と見る』を指摘している。
- \*2-34 : 和田勲生 (1998) p17.
- \*2-35 : 森田・西村 (2001) p204.
- \*2-36 : 大月博司他 (1999) p3.
- \*2-37 : 沼上 (2000) p67, p72, p94.
- \*2-38 : P. L. Berger & T. Luckmann (1966) 邦訳 p32.
- \*2-39 : P. L. Berger & T. Luckmann (1966) 邦訳 p33.
- \*2-40 : P. L. Berger & T. Luckmann (1966) 邦訳 p34.
- \*2-41 : P. L. Berger & T. Luckmann (1966) 邦訳 p354-355.
- \*2-42 : A. Schutz (1970) 邦訳 p5.
- \*2-43 : A. Schutz (1970) 邦訳 p6.
- \*2-44 : A. Schutz (1970) 邦訳 p31.

\*2-45 : A. Giddens (1976) 邦訳 p164-165.

\*2-46 : A. Giddens は、相互行為の生産の三つの基本的な要素として、①相互行為の「有意味な」ものとしての構成、②道徳的な秩序としての構成、③権力関係の作業としての構成、をあげている。

\*2-47 : A. Giddens (1976) 邦訳 p151-153. 相互知識の説明は以下のとおり。

①コンテキストの物理的側面への言及は、ほとんどの形態の日常の相互行為が生じる、相互主観的に「同意された」世界の維持にとってたしかに根本的なことである。

②「直接的感覺的環境の認知」は相互知識に照らしてカテゴリー化され「解釈される」から、大部分暗黙のものである相互知識という背景からは、本来切り離すことはできない。

③私のいう「相互知識」には、ポランニーが用いる「暗黙知」が含まれている。

④相互知識は、その性格上、「輪郭的」である。

⑤相互知識は、相互行為のなかでコミュニケーションのコンテキストが、それによって創造され、維持される《解釈図式》の形で用いられる。

⑥こうした解釈図式は、分析的に言えば、発話の発語内的力を理解するための、一連の生成的規則としてみなすことができる。

⑦相互知識は、それが自明視されており、大部分分節化されないままにあるという意味において、「背後知識」(background knowledge) である。

⑧相互知識は、行為者によって既成のものとして専有されるのではなく、自分たちの生活の有する連続性の不可欠な要素として、行為者によって新たに生産され、再生産されるのである。

\*2-48 : A. Giddens (1976) 邦訳 p164.

\*2-49 : 加護野 (1988) p42.

\*2-50 : 加護野 (1988) p30, p36.

\*2-51 : 中村 (1977) p128.

\*2-52 : 中村 (1979) p16.

\*2-53 : 沼上 (2000) p47.

\*2-54 : 沼上 (2000) p184-185. を参照のこと。

\*2-55 : Schon (1983) 邦訳 p214-215. 解説 (秋田喜代美) を参考。

\*2-56 : 沼上 (2000) p229. Schon (1983) 邦訳 p76-. Schon は、反省的実践家の中心的概念である「行為の中の省察」(①行為の中の知、②行為の中の省察、③実践の中の省察) で説明している。

\*2-57 : A. Giddens (1984) p7. p374. p375. ①反省的意識 (discursive consciousness) とは行為主体が言葉でははっきりと説明できる意識。②実践的意識 (practical consciousness) とは言葉ではうまく説明できないが、それで



も行為者が社会的実践において暗黙裡にどうすればいいかを知っている暗黙知による知識。③無意識 (unconscious motives/cognition)

\*2-58 : 沼上 (2000) p230.

\*2-59 : Chaffee (1985) は、戦略の共通認識として7つ (①戦略は組織と環境の双方に関与する/②戦略の本質は複雑である/③戦略は組織全体の繁栄に影響を与える/④戦略は内容とプロセスの双方に関係する/⑤戦略は完璧に計画的ではない/⑥戦略はヒエラルキーが存在する/⑦戦略にはさまざまな思考プロセスが関係する) 指摘している。

\*2-60 : 本稿では、「事業の定義」を変えていく (変化していくこと) を再構築 (restructuring) と呼ぶ。D. F. Abell は、事業の定義の具体的な考え方はいずれの意思決定レベルでも重要としながらも、事業の定義を策定するのは事業に責任を有する事業部長が行うものとしてトップダウン的なイメージをもつ再定義 (redefinition) という言葉を使っている。本稿では、事業の定義は、日常の業務の実践を通じて構築されていくもの、現場の主体者たちが現在の事業の定義に従いつつも、将来の事業の定義づくりに参加し作り上げていくものというスタンスから再構築という言葉を使用する。

\*2-61 : D. F. Abell (1980) 邦訳 p22.

\*2-62 : D. F. Abell (1980) 邦訳 p256-257.

\*2-63 : D. F. Abell (1993) 邦訳 p127.

\*2-64 : 加護野忠男・井上達彦 (2004) p207. など。加護野らは、企業を「マルチレイヤー事業システム」ととらえ、顧客に認識される表の価値/背後にある活動システム/活動を支える経営資源 (個別資源を結合した能力レベル・個別資源のレベル) を価値システムのレイヤー/活動システムのレイヤー/資源システムのレイヤー/個別資源 (非システム) の4層でとらえている。

\*2-65 : 石井淳蔵他 (1996) p77.

\*2-66 : 榊原 (1992) p12.

\*2-67 : 榊原 (1992) p41-42.

\*2-68 : 榊原 (1992) p43.

\*2-69 : 榊原 (1992) p33.

\*2-70 : 榊原 (1992) p44-45.

\*2-71 : 根来 (1994) p21-22.

\*2-72 : Brian Wilson (1990) 邦訳 p9-10. を参考。

\*2-73 : Peter B. Checkland & Jim Scholes (1990) 邦訳 p1

\*2-74 : 根来 (1994) p22. 「図2 事業の基本定義の仕方」を参考

\*2-75 : Customer(s) (顧客)、Attractiveness (魅力)、Rival(s) (競争相手)、Function (機能)、Weltanschauung (世界観)、Resources (資源)、Environmental

Constraints (その他) Grand Image (全体構想) の 8 項目に、チェック項目として、前提となっている世界観に確信が持てるかどうかの観点から内的整合性および外的整合性を加えている。

\*2-76 : Peter B. Checkland (1981) 邦訳 p239.

\*2-77 : Brian Wilson (1990) 邦訳 p39.

\*2-78 : Philip Kotler (1980)

\*2-79 : 田村 (1999) p255.

\*2-80 : 小林 (2005) p44.

\*2-81 : 小林 (2005) p45.

\*2-82 : 社会学では矛盾と葛藤 (コンフリクト) は明確に区分している。例えば、A. Giddens (1979) では、「矛盾」とはシステムを組織化する構造的原理の分離、「コンフリクト」とは行為者間もしくは集合体間の闘争であり、社会的実践としてははっきり現われる、としている。本事例研究では、各主体者間で対立の構図があるにも関わらず、顧客に対し競争事業者よりも魅力的な提案を行うために現場の主体者たちがいかに行動したかというその実践に焦点をあてて整理している。

\*2-83 : 「業界を形成する 7 つの主体者モデル」の説明については、小林・根来 (1998) p84-86. をもとに加筆、修正。

\*2-84 : P. F. Drucker (1954) 邦訳上巻 p46-47. 「われわれはまず、事業の目的を考察する必要がある。事業が社会の一機関である以上、事業の目的は事業それ自身にあるのではなく、事業をその機関とする社会の中になければならない。かくして、事業の目的について正しい定義はただ一つしかない。それは、顧客を創造することである。」「事業の成功にとって第一義的な重要性をもつものは、事業家の価値判断ではなく、むしろ顧客の価値判断である。」という P. F. Drucker の主張を取り入れている。

### 第3章 事例研究

本章では、第2章で整理したフレームワークを用いて、衛星通信サービスの新規事業会社をとりあげ、法人営業の視点から事例分析を行う。事例分析は、事業レベルのものと、個々の商談に関わる営業活動レベルの2階層でとらえる。

具体的には、事業レベルについては事業開始時と一定期間経過後における再構築された事業の定義をみるマクロレベルの分析と、個々の商談に関わる営業活動がどのようなプロセスを経て受注あるいは失注となったのかについて、各実践者たちの行為に焦点をあてながらそのプロセスを追うマイクロレベルの分析を併行しておこなう。一連のマイクロレベルの分析結果から、実は個々の商談という活動そのものが、マクロレベルである事業の定義の再構築に影響を与えていく、いわゆる戦略形成プロセスをみていく。

また、本事例分析フレームワークを用いた分析を補完する観点から、特に衛星通信事業をとりまく環境、事業構造、業界特性について、業界資料等を参考にしながら分析・検討を進める。

#### 3.1 事例研究の概要

本節では、最初に事例研究の対象としている衛星通信業界の定義づけを行い、衛星通信業界の発展ステージを俯瞰する。その中で、事例研究の対象とする企業が生まれた背景とその企業について述べ、事例研究の対象事業、対象とした期間、事例の選定基準および分析方法について述べる。

##### 3.1.1 衛星通信業界

本稿では、衛星通信業界を暫定的に規制(\*3-1)とサービスの提供形態の面から定義して議論を進めていく。「業界」の定義の仕方を図3-1に示す。

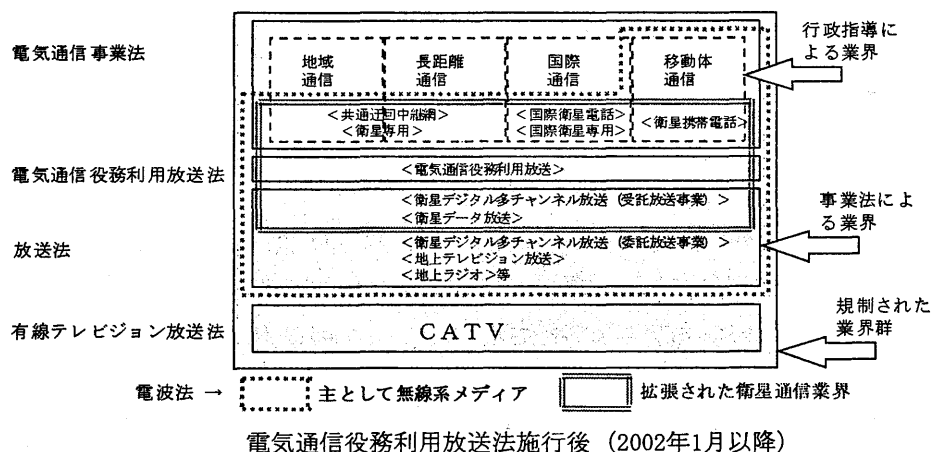
たとえば、メディア別に規定される法律によって明示的に規制された業界が「事業法による業界」である。通信業界（電気通信事業法で規定される業界）、放送業界（放送法で規定される業界）という場合はこのケースに対応する。なお、衛星通信や移動通信、あるいはラジオ放送やテレビ放送といった電波を使用する事業においては、事業法以前の問題として電波の利用、無線局の免許にかかわる電波法による規制がある。そのため、事業法による業界をみる際には、同時に規制された電波を使う事業かどうかを同時にみる必要がある。また、規制の枠内で、行政指導など明示されない裁量的行政によって規定される業界を「行政指導による業界」と定める。この行政指導による業界の境界は、ネットワークのIP化などを背景とする技術革新やFMC（固定電話と移動電話を融合したサービス）の登場によるサービスのシームレス化によって曖昧化していくこ

ととなる。

一方、業界の実態はかならずしも法的に定義された業界と一致するとは限らない。むしろ各企業の競争戦略として事業法や行政指導の境界周辺で新たな製品・サービスが生まれ、業界の範囲は常に変動しているものととらえることができる。ここでは、業界の実態的定義として、「規制の枠組みで形成される産業で、顧客をめぐる競争と協調が繰り返りひろげられる場」を考える。(\*3-2)

「衛星通信業界」とは、法的には電気通信事業法で規制された事業の中で、行政指導によって、固定通信（海外・長距離、地域）、移動通信、衛星通信ごとに新規事業者が設立されてきた経緯をふまえ、大枠としては衛星通信に分類される企業および関連する企業から構成される業界である。具体的には、通信衛星を保有する衛星系第1種電気通信事業者、通信衛星を保有しないいわゆる付加価値サービスを提供する衛星系第2種電気通信事業者および関連する事業者から構成される業界を「衛星通信業界」とする。ただし、通信衛星を利用しほとんど同じようなサービスを提供しても、それが放送法にもとづく放送と分類されるサービスを提供する事業者は含めないこととする。

図3-1 業界の定義（衛星通信）



出所：小林・根来（1998）「図2.1 業界の定義、図4.6 電気通信業界の定義」を元に加筆、修正

(c)2006, 小林満男

衛星通信サービスは、サービスの提供形態から、電気通信事業者の公衆サービスとして提供されるものと、特定の顧客向けの専用サービスとして提供されるものからなる。本稿では、特段明示しない場合には、衛星通信サービスのなかでも、「衛星専用サービス」(\*3-3)に焦点をあてている。

衛星通信業界の発展ステージを電気通信事業法が施行される（いわゆる電気

通信の自由化がスタートする) 昭和 60 年までを「夜明け前」とすると、その後今日に至るまでの発展ステージを俯瞰すると、表 3-1 のように 4 つのステージにわけることができる。

表3-1 衛星通信業界の発展ステージ

発展 ステージ	1	2	2. 5	3
	アナログ時代 (創業期)	デジタル移行時代 (第二次創業期)	デジタル本格時代 (本格競争期)	メディア融合時代 (新たな発展期)
時期	1985～1994	1995～1996	1997～2000	2001～
衛星通信 業界の 動向	S 60 : 通信自由化 : 現 JSAT 設立 : SCC 設立 : SAJAC 設立 H 5 : JSAT と合併  1 種事業者の経営状況 は慢性的に赤字続き  新規事業として衛星 2 種 業者が引立、厳しい経営 状況が続く	H 7 : 阪神淡路大震災で 衛星通信が見直される H 8 : 衛星デジタル映像 通信開始  衛星放送事業を開始して 以来、売上げが伸び取 支率が改善 (約半分は放 送で利用)  衛星デジタル放送、衛星 インターネット等のサー ビス開始に向け準備、模 索中 衛星 2 種業者 : 10 社程度	◎映像 (TV) とデータ受 信 (PC) が衛星通信に より、同一ハードウェア で実現 家電とパソコン の融合が進む ・衛星デジタル放送開始 PerfectTV、DirectTV、 JSKY-B ・衛星インターネット、 衛星データ配信・放送 サービスに相次ぐ参入 ◎衛星通信事業者、アプリ ケーションサービス提供 者、コンテンツ事業者、 放送事業者等を巻き込ん だ合従連衡が急速に進む	◎衛星/移動/地上通信が 複合/融合化、必要に応じ た選択が可能となる? ◎メディアの複合・融合に よりメガメディアの大競争 時代が到来? ◎技術革新により、さらに 通信と規制の大胆な見直し が行われる? ◎衛星通信事業者の淘汰が 進むと同時に新たな発展期 に入る?
新サービス	・アナログ映像伝送 社内 TV/SNG ・衛星データ伝送 ・VSAT	・MPEG2 デジタル映像伝送 ・VSAT (DAMA 制御/可搬局) ・CS デジタル放送 (1996. 10)	・衛星インターネット ・衛星データ配信・放送 ・衛星携帯電話	・VSAT (IP) ・電気通信役務放送 (2002. 1) ・Ku 帯衛星移動サービス

出所: 小林・根来 (1998) 「表4.1 衛星通信業界の動向」を元に加筆、修正

(c) 2006, 小林満男

昭和 59 年までの「夜明け前」には電気通信事業法は存在せず、衛星通信業界そのものが存在しないともいえる段階である。実態は、国主導 (国、電電公社、国鉄、NHK 等を含む) による衛星通信、衛星放送の開拓の段階であり、通信衛星や実験衛星を使って本格的なサービスに向けた研究開発や業務用として利用された。電電公社を例にとれば、主として衛星通信車載局による災害時の回線救済やイベントなどにおけるテレビジョンの素材伝送などの臨時回線用として活用している。また 1983 年からは従来、短波回線で行っていた小笠原と本土を結ぶ通信が衛星通信に移行し公衆サービスとして本格的な利用が開始された時期である。

第一ステージの「アナログ時代」は、1985 年の電気通信自由化、すなわち電気通信事業法、日本電信電話株式会社法等の施行による電気通信業界への競争原理の導入をうけて、平成元年ころから本格的な衛星通信サービスが開始された段階であり、いわば事業会社にとって創業期にあたる。すなわち、現 JSAT、宇宙通信 (以下、SCC)、SAJAC (\*3-4) などが相次いで設立され、相次いで通信衛星が打上げられた。打上げ前から衛星通信に対する期待は大きく、当時のアナログ映像伝送方式では映像伝送を行うのに電波中継器 (トランスポンダ) を 1 本使うこともあり、トランスポンダ単位での商談が進んだ時期である。また、

新規事業として多くの衛星系第2種事業者が参入し、社内テレビ（ビジネステレビジョン）、衛星車載局によるテレビジョンの素材伝送や超小型衛星通信装置（以下、VSATとよぶ）（\*3-5）を用いた衛星ネットワークが相次いで導入された時期でもある。

第二ステージの「デジタル移行時代」とは、映像伝送に着目すれば、従来のアナログ伝送方式では1本のトランスポンダで1回線の映像信号しか送れなかったものがデジタル伝送方式を採用することにより同程度の品質の映像信号を数回線同時に送信することができるようになった。そのため、デジタル方式への移行が急速に進み、第二次創業期と位置づけられる。（\*3-6）一般に映像伝送では、1:1で使うことの多い素材伝送も、1:nで使う映像（同報）配信も衛星回線は片方向回線で利用する。一方、データ通信や衛星電話として使う衛星回線は双方向回線であり、この時期には、国内外の衛星通信機器メーカーからこれらの用途に向けた多様なVSATが供給され、アンテナ・機器の小型化、可搬局、DAMA方式による周波数の有効利用（\*3-7）など、技術面では大きな進歩があった。また、1995年1月17日に発生した阪神淡路大震災では、あらためて衛星通信の耐災害性などが注目された。（\*3-8）一方において、国内では通信の自由化が進展し、地上ネットワーク料金の低減化がはじまり、衛星回線の有利さが相対的に減少はじめた時期でもある。その結果、衛星系第2種事業者の経営が悪化し、撤退が始まった。（\*3-9）

第三ステージの「デジタル本格時代」が今回の事例研究の対象期間に相当する。デジタル本格時代とは、映像伝送においてはアナログ伝送方式が姿を消し、データ伝送においては、インターネット・プロトコルを使ったIPデータ伝送方式（衛星インターネット）が登場し普及していった時代である。この時期は、インターネットサービスが普及しだした時期であり、ほとんどはダイヤルアップ接続であったが、次第に常時接続やブロードバンドへの要求が高まってきた。このような背景の中で、インターネットサービスの普及にあわせ新たなビジネスチャンスをねらって衛星インターネットを事業とする企業が相次いで設立された。（\*3-10）事例研究でとりあげるNTTサテライトコミュニケーションズ株式会社も衛星インターネットサービスを提供する新規参入企業の1社であった。まさに衛星通信業界において、新規参入と撤退が共存する本格競争期といえる時期であった。

規制面に着目すると、1997年から1998年にかけて、第1次情報通信改革の成果をふまえ、「情報通信産業のダイナミズムの創出に向けて」相互参入の促進、多様なネットワークの形成などを骨子とする第2次情報通信改革がスタートしている。（\*3-11）衛星通信分野においては、従来から問題になっていた通信と放送の中間領域における衛星サービスについて、郵政省からガイドラインが出さ

れた。(\*3-12)しかしこのガイドラインによれば、衛星インターネットにより、衛星通信の魅力である同時に同報・マルチキャストで個人向けにデータを送信するサービスは放送のカテゴリーとなり新規事業会社にとっては市場が狭まる厳しい環境であったが、一方ではさまざまな取組みが行われた。(\*3-13)

また、衛星電話やデータ伝送に向く VSAT については、1998 年 3 月から免許簡易化の拡大などが実施され、衛星通信分野においては規制改革が精力的に実施された時期といえる。

第四ステージの「メディア融合時代」とは、法人利用における衛星インターネット利用（本稿では衛星イントラネットを呼んでいる）が普及しだした時期であり、“新たな発展が期待される時期”と位置づけられよう。従来は、衛星／移動／地上（有線・無線）といった通信媒体ごとにネットワークが独立して構築されるケースが多かったが、後述の事例にも登場するように、それぞれのネットワークの特徴を活かし組合せて利用する形態が増えていった。また、店頭広告プロモーションや情報 KIOSK 端末による EC ビジネスなどにおいて、衛星通信の最大の特徴であるマルチキャストを使ったコンテンツ配信の利用が活発に行なわれた。しかしながら、地上回線のブロードバンド化、低価格化が劇的ともいえるスピードで進展したことにより相対的に衛星回線の魅力が褪せてきている。そのような中で、Ku 帯を使った移動体での衛星通信など技術革新の取組みが行なわれているものの、事業の実態としては次第に混迷の方向に向かっている状況ともいえよう。

衛星通信産業の市場規模をみると、1997 年度の衛星通信事業者（第 1 種事業者）の売上は 442 億円程度であり、電気通信事業（第 1 種事業者）全体（約 13.3 兆円）からみると 0.33%程度を占めるに過ぎずニッチな業界といえる。この割合は、1995 年から 2001 年までの 7 年間に於いて 0.32～0.35%とほとんど変化はなく、言い換えれば地上系電気通信サービスと同様に安定的に成長した時期といえる。しかしながら、日本の衛星通信業界を形成している 2 大企業である JSAT と SCC の近年の売上規模（両社の合計）を見ると、2003 年 3 月期の約 710 億円をピークとして、その後は次第に減少傾向にある。(\*3-14)

### 3. 1. 2 対象企業

NTT は、平成 8 年 6 月から東海大学や学習研究社などと共同で衛星通信によるマルチメディア実験を実施してきた。この通信方式は「非対称マルチメディア衛星通信システム」(\*3-15)と呼ばれ、広帯域が必要な下り回線には衛星回線を、また比較的帯域が少なくすむ上り回線には地上回線を使用することにより経済的なネットワークを実現できる特徴をもつ。NTT はインターネットが急速な普及拡大しつつある状況を背景に、またマルチメディア実験の成果をふまえ

て本格的な衛星通信事業への進出をねらっていた。(\*3-16)

一方、アジア最大の衛星オペレータである JSAT は、衛星需要の拡大基調を読み、個人向け衛星インターネットサービスを開始すべく準備していたが、本格的な商用サービスには至らなかった。

このような状況の中で両社は、1998年4月に、個人向けおよび法人向け衛星インターネットサービスを提供する事業会社である NTT サテライトコミュニケーションズ株式会社（以下、NTTSC または N 社）を設立した。N 社はその後、NTT データ、日本 IBM、CTC、ソニー、マイクロソフト、ソフトバンクから出資を受け、資本金 35 億円、社員数約 40 名の新規事業会社として、個人向け衛星インターネット事業を第一の事業とし、法人向け衛星イントラネット事業を第二の事業として華々しいスタートをきった。(\*3-17)

その後、N 社は事業開始から 6 年後、個人向け衛星インターネットサービスの失敗による財務の悪化や衛星通信サービスの需要減などにより、事業を抜本的に見直すこととなり、N 社は解散（JSAT へ営業譲渡）した。図 3-2 に設立から解散までの 6 年間にわたる軌跡を示す。

### 図3-2 社史（1998. 4. 1～2004. 3. 31）

1998. 04. 01 : NTT サテライトコミュニケーションズ株式会社設立、鯨島秀一社長就任
1998. 10. 01 : MegaWavePro サービス開始を発表
1999. 01. 中旬 : 衛星インターネットの試行サービス（無料）開始
1999. 03. 中旬 : 実質的にファーストムーブである F 社（事例 F 社）がサービスを開始
1999. 04. 02 : 衛星インターネットサービス（従量料金導入中止）を発表
1999. 06. 01 : 衛星インターネットサービス（定額月額 3980 円）を開始
1999. 07. 06 : NTT コム、JSAT に出資／衛星通信事業提携、放送も視野？（新聞報道）
1999. 12. 01 : 衛星インターネットサービス利用者向けに M/S 社 WT を利用したマルチキャスト画像配信を開始
2000. 06. 01 : 衛星マルチキャスト配信の試行サービス（無料）開始
2000. 09. 30 : 衛星インターネットサービスを終了
2000. 12. 08 : 小川喜祥社長就任
2001. 09. 01 : 衛星 IP-VPN マルチキャストサービス開始
2002. 06. 06 : MegaWavePro-Mobile サービス開始
2004. 03. 31 : 解散（JSAT へ営業譲渡）

（注）細字は、個人向け衛星インターネット接続サービス（MegaWave）の動向を示す

（c）2006, 小林満男

#### 3. 1. 3 事例の選定基準

事例研究では、第 2 章で提案した事例分析フレームワークを用いて、衛星インターネットサービスに新規参入した N 社における法人向け衛星インターネット事業（以下、「衛星イントラネット事業」と呼ぶ）をとりあげる。

対象期間は事業開始時（1998 年 4 月）からほぼ軌道にのった 2002 年 3 月まで



の約4年間を対象とする。実際のサービス開始は1998年12月からであり、実質的な期間としては約3年強である。

事例としてとりあげる個別の案件は、上記の期間において、以下の選定基準に合致した7件の法人営業案件とする。

①原則的に、受注に至った案件をとりあげる。顧客の要求の変化、代替サービスへ変更あるいは競合他社との契約により受注に至らなかった（失注）案件については、この理由を丹念にたどることは競争優位を獲得する上で重要と考えているが、反面、受注に至らなかった場合には他社が受注することになった理由やその実態を正確に把握することは実際には非常に困難であるため、ここではとりあげない。

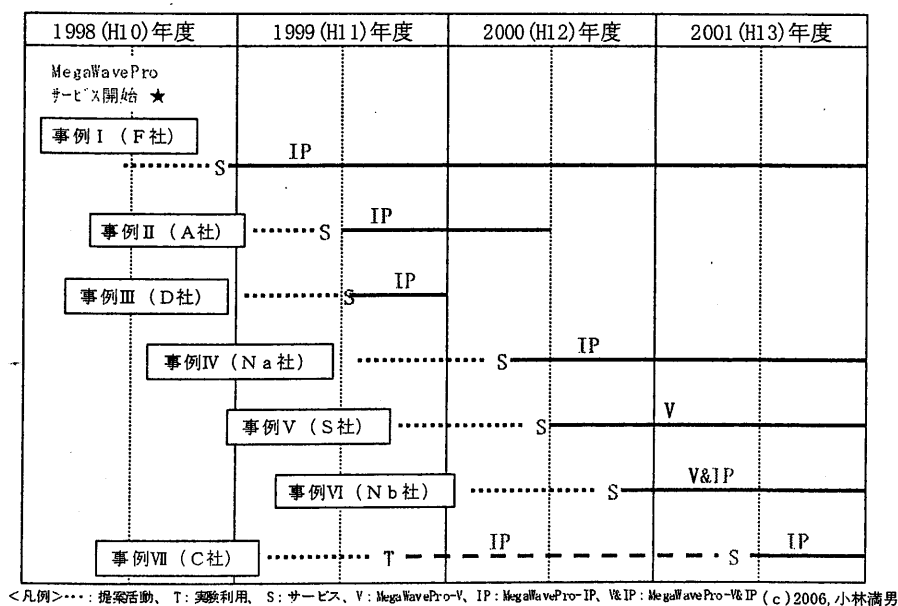
②N社が営業活動の主体として受注した法人営業案件とする。SI事業者（代理店）が提案からシステム構築までを主体的に実施し、その代理店と衛星回線契約を行うだけの間接営業案件は対象外とする。

③実際に顧客が事業として、あるいは自社利用として本格的に利用する案件を対象とする。臨時利用あるいは当初から実験のみを目的とする案件はとりあげない。

④NTTが実施したマルチメディア実験の参加ユーザで、N社のサービス開始とともに顧客となった2社については、実質的な営業活動がN社の事業開始時にはほぼ終了していたため対象外とする。

図3-3に、事例研究でとりあげた個別の案件について、営業提案が開始された時期から、受注し、サービス提供を開始した時期を一覧で示す。

図3-3 個別案件一覧



### 3. 2 事例研究 (個別分析)

本節では、最初に対象企業である N 社の事業の定義と営業戦略を調査し、どのような事業を展開しようとしたのかをまず把握する。その上で、個別の法人営業案件の分析を時系列順に行っていく。事業の定義を表 3-2 に示す。

#### 事業開始時

表3-2 事業の定義

事業の名称	法人向け衛星通信サービス提供事業 (Satellite Circuit Provider)	
事業定義	国、自治体、企業等を主な対象とし、衛星通信回線による映像と IP 伝送を経済的に提供できることを魅力として、地上回線及び既存の衛星通信回線事業者と競争しつつ、衛星通信の利用拡大を図る	
定義が考慮すべき要素	顧客	通信事業者、SI 事業者 (多店舗企業、教育関連企業など)
	機能	衛星通信を利用し、多地点への映像と IP データ配信を経済的に提供する
	競争事業者	衛星通信事業者、地上回線事業者、携帯電話事業者、通信機器メーカーなど
	魅力	NTT 等の SI 事業者の支援を受け、IP とアプリケーションを経済的に提供できる
	資源	通信衛星保有会社、SI 事業者との連携。豊富な人材など
その他	地上回線の価格競争の激化、衛星通信による IP 回線提供事業者が相次いで参入しているため付加価値を付けたサービス提供が鍵となる。そのため株主である NTT 等のシステムインテグレータと連携し利用用途の開拓に努める。衛星通信機器の開発は親会社、SI 事業者が担当する。	
全体構想	インターネットの急速な普及を背景に、個人向け衛星インターネット接続サービス (MegaWave) と連携し、経済的な IP 回線を提供することは有意義なことであり、衛星 2 種業界のトップをめざす! (衛星通信が生き残る上で IP 伝送は開拓すべき領域である)	
世界観	内的整合性: 株主の持つ資源を結集すればこの構想は実現できるはず! 外的整合性: 高速の IP 回線が全国で利用できない現状にある。顧客のニーズに応えられれば本ビジネスは成功するはず!	
チェック項目	既存事業者の現状を十分に調査すること。(顧客は満足しているかどうか。事業収益は上がっているのか。どこで利益を生み出しているか)	

様式: 根来龍之 (1994)、ソフトシステム方法論による事業定義の再構築、「図 2 事業の基本定義の仕方」を参照、一部加筆  
出所: 小林 (2004b) 経営情報学会 2004 年秋季全国大会予稿集 (4B-1) 図表 1 事業の定義、より引用。(c) 2006, 小林満男

通常、新規事業会社を設立する場合には、企業設立の趣意書、企業理念、事業領域、事業計画など、詳細にわたって計画されるが、N 社においては会社設立時の事業計画書や増資を行う際の事業説明書には、企業理念、何のためにこの事業を行うのかについての記述はほとんどなく、事業 (提供するサービス) についての説明と将来の事業計画 (収支計画) の説明があるだけであった。新規事業計画を策定した責任者は非常勤取締役役に就任したもののほとんど経営には関知せず、一方、初代の社長は会社設立の 2 日前に社長就任を要請されている。また、法人営業部においては、法人営業部長も法人営業の経験はなく、2 名の課長と 1 名の担当者が衛星通信サービスに関わる法人営業の経験を有する状況でスタートした。つまり、会社が設立された 1998 年 4 月の時点では、会社という入れ物は作ったものの、その事業をいかなる理念にたって、どのような戦略、コンセプトで運営していくかについての明確な青写真はなかったといえる。そのため、この事業の定義に記載された内容は、事業計画書から写しとったというのではなく、初代社長・法人営業部長の部内会議や顧客・SI 事業者向けセミナーでの発

言 (\*3-18)、業界誌へ投稿した記事 (\*3-19) や 1998 年 9 月に開催された会社設立記念パーティで放映されたビデオ『衛星イントラネットサービス：MegaWavePro』のナレーション (\*3-20) などからキーワードを拾い上げて作成したものである。

事業の定義で示される基本的な内容は、『「世界観＝インターネットの急速な普及を背景に、個人向け衛星インターネット接続サービス (Mega Wave) (\*3-21) と連携し、経済的な IP 回線を提供することは有意義なことであり、衛星 2 種事業者の中でトップをめざす！ (衛星通信が生き残る上で IP 伝送は開拓すべき領域である)」にたつて、「事業の定義＝国、自治体、企業等を主な対象とし、衛星通信回線による映像と IP 伝送を経済的に提供できることを魅力として、地上回線および既存の衛星通信回線事業者と競争しつつ、衛星通信の利用拡大を図る」というものであり、事業を一言でいうと「事業の名称＝法人向け衛星通信サービス提供事業 (SCP:Satellite Circuit Provider)」』であった。そして、「通信衛星保有会社、SI 事業者との連携。豊富な人材など」を資源として、「NTT 等の SI 事業者の支援を受け、IP とアプリケーションを経済的に提供できる」ことを魅力とする事業であった。

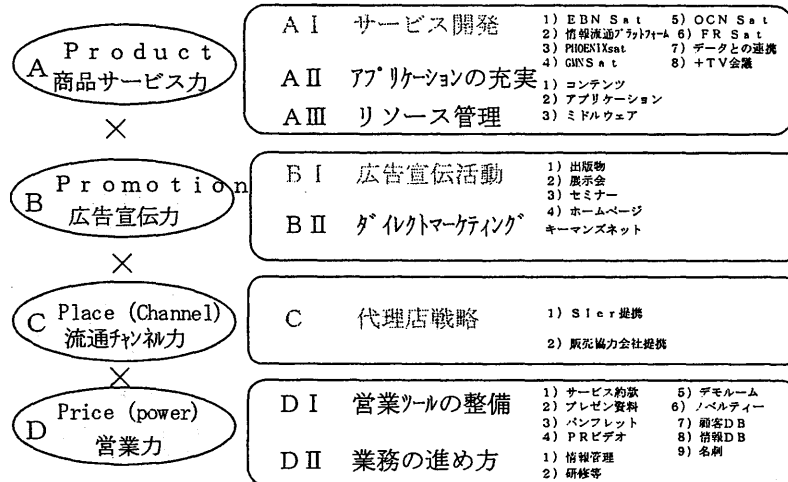
営業戦略は、サービス約款の策定やアップリンクセンタの構築と平行して、個別のプリセール活動を行ないながら、事業の定義にそって焦点を絞っていき、以下のように NTT などの出資企業でもある SI 事業者を活用する代理店営業が主軸にすえられた。具体的には、『サービス開発 (地上回線との組合せによる回線のバンドルによる回線の魅力向上)、広告宣伝活動 (企業&衛星 IP 利用の PR) および代理店戦略 (株主である SI 事業者の販売網を活用) に重点的に取り組み、業界 No1 を目指す！』とされ、『3 年で 3 万局、30 ユーザ、30 億円達成！』が目標として掲げられた。(\*3-22) なお想定したサービスの利用形態は、MegaWavePro-V (MPEG2 映像伝送サービス) では映像の同報配信を、MegaWavePro-IP (IP データ伝送サービス) では高品質映像配信・高速ファイル配信 (マルチキャスト) や高速データベースアクセス (ユニキャスト) を想定した。図 3-4 に法人向け衛星イントラネットサービスである MegaWavePro の営業戦略を示す。また表 3-3 には、N 社からみた顧客のタイプを示す。すなわち SI 事業者 (代理店) を活用する戦略とは、顧客分類でいえば、タイプ A (顧客が電気通信事業者であり彼らのサービスと組み合わせ、彼らのサービスとして販売するタイプ) とタイプ B (顧客が SI 事業者 (代理店) の場合であり、付加価値は彼らが付加するタイプ) に対応し、その場合には表 3-4 に示すように、N 社は顧客に対して衛星回線の提供だけで済み、手離れのよい構図となる。すなわち、業界 No1 に向けて急速な成長を実現するため株主である SI 事業者に積極的に販売して頂く「間接営業」を主軸におき、自らは衛星回線の提供に徹する

という戦略が描かれたのであった。

事業開始時

図3-4 営業戦略

サービス開発（地上回線との組合せによる回線のバンド幅による回線の魅力向上）、広告宣伝活動（企業&衛星IP利用のPR）及び代理店戦略（株主であるシステムインテグレータの販売網を活用）に重点的に取り組み、業界No1を目指す！ <3年で3万局、30ユーザ、30億円達成！>



\*事業開始2年目（1999年度）の営業戦略

(c)2006, 小林満男

事業開始時

表3-3 顧客分類

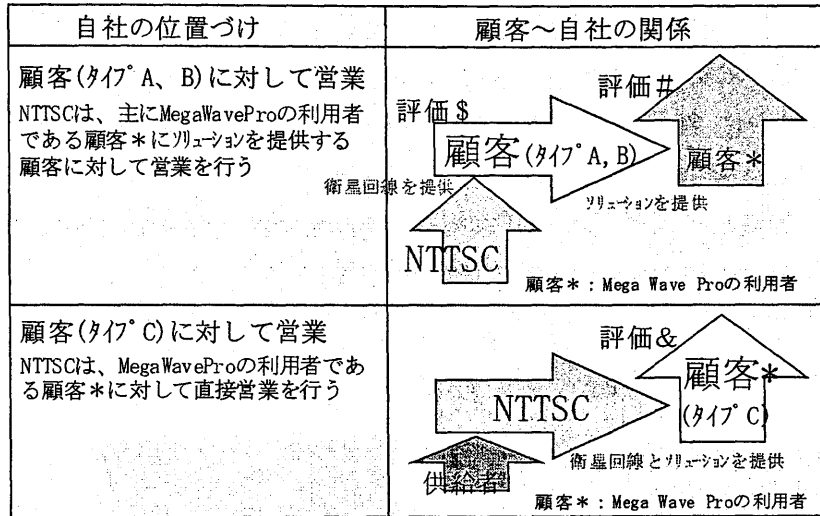
分類	顧客 (タイプ A)	顧客 (タイプ B)	顧客 (タイプ C)
顧客	通信事業者	SI事業者 サービス提供者	顧客 (エンドユーザ)
利用目的	地上衛星一体サービスの提供など	SI事業、回線セール、 情報提供サービス用	顧客の企業内、 企業間NW構築用
営業スタイル	企業間連携 (政治レベル)	アプローチ型：イベント、セミナー、宣伝 プル型：web問合せ対応、発掘 (AM依存)	
営業内容	MWP-IP中心	MWP-IP中心	MWP-V, MWP-IP
サービス開発	NTTグループ会社との 連携が必須	出資会社の能力、 APの活用が必須	小規模の開発・工夫 はNTTSC自ら実施
予想市場規模	きわめて大	顧客ニーズをどれだけ取り込めるかに依存 (BtoBの潜在需要は多い！)	

・顧客タイプによる自社の営業スタイル、内容の違いを明らかにする  
・自社が誰に直接提案、接触するかによって分類している

(c)2006, 小林満男

事業開始時

表3-4 顧客との関係



(c)2006, 小林満男

3. 2. 1 個別分析 (事例 I : 気象情報会社) (\*3-23)

(1) 個別分析の概要

(a) 顧客企業の概要

気象情報会社の「株式会社フランクリン・ジャパン」(以下、F社)は、気象情報に関する情報収集・処理、気象予報、落雷証明書の発行、雷防護に関するコンサルティングなど雷・気象に関連する事業を行う会社として1991年に創業された。親会社は、通信用保安装置、避雷管などのメーカーとして知られているサンコウシヤ(\*3-24)であり、1995年に米国で雷関連会社3社を買収している。その落雷位置を評定する技術を用いて、雷情報を提供する事業を日本で展開すべくF社を設立した。F社は、その雷センサー技術をもとに関東一円をカバーする雷観測ネットワークの構築を開始した。

近年では、IT化の進展により、あらゆる分野で電子機器が利用されているが、これらの機器は、落雷(直撃雷や誘導雷)を受けると一瞬にして利用出来なくなったりする。また、半導体製造などの精密機器を扱う企業においては、落雷によって生産が中止に追い込まれたりする場合もある。一方、ゴルフ場など人が多数集まるところにおいては、雷情報は安全を確保する上で不可欠な情報となっている。F社の強みは、単に雷情報や一般気象情報を提供する他の気象情報提供会社とは異なり、会員顧客が落雷を受けた際に発行する落雷証明書により、保険会社が落雷による損害の保険金を支払うというところにある。

F社は、1998年10月より、全国規模の雷観測ネットワークとしては日本初、

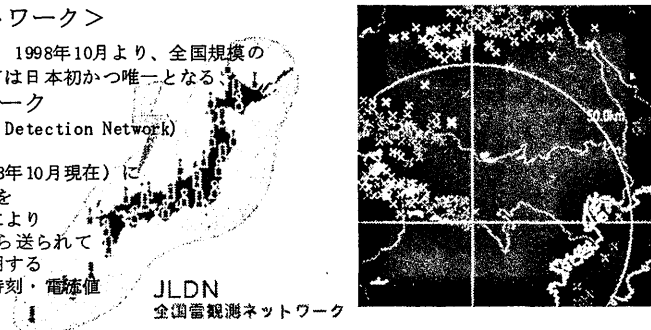
かつ唯一となる全国雷観測ネットワーク（JLDN：Japan Lightning Detection Network）の運用を開始した。JLDNは、全国29箇所（2003年10月現在）に設置した2種類のセンサーをコンバインド・システムによりネットワーク化し、GPSから送られてくる正確な時間情報を利用することにより、落雷位置・時刻・電流値などを観測している。そして、落雷からわずか10数秒でお客様に雷情報（顧客の位置を中心に200km四方の落雷1つ1つをパソコン画面上に表示し、落雷の発生、規模、移動が手に取るようにわかるようになっている）を配信している。同時に各種気象情報についても常に最新の情報を提供している。図3-5に、全国雷観測ネットワークの概要を示す。

事例（F社）

### 図3-5 全国雷観測ネットワーク

#### <日本唯一の全国ネットワーク>

フランクリン・ジャパンは、1998年10月より、全国規模の雷観測ネットワークとしては日本初かつ唯一となる全国雷観測ネットワーク（JLDN：Japan Lightning Detection Network）の運用を開始しました。JLDNは、全国29箇所（2003年10月現在）に設置した2種類のセンサーをコンバインド・システムによりネットワーク化し、GPSから送られてくる正確な時間情報を利用することにより、落雷位置・時刻・電流値などを観測しています。



JLDN  
全国雷観測ネットワーク

#### <広範囲の落雷データを提供>

お客様を中心とした200km四方の落雷1つ1つをパソコン画面上に表示します。落雷の発生、規模、移動が手に取るようにわかります。

#### <衛星を利用したリアルタイム配信>

衛星通信を利用し、落雷からわずか10数秒でお客様にデータを配信いたします。各種気象情報も常に最新の情報をご覧いただけます。

出所：http://www.fjc.co.jp/ ©2005.8.4

#### (b) 受注概要

F社は当初より、落雷情報を中心とした気象情報をリアルタイムで配信するシステムを会員制（回線料金込みの定額料金）で提供していた。従来、この気象情報は地上回線（ISDN）により関東圏内の会員宅に設置される端末に配信していたが、事業拡大により落雷発生状況を全国に対して配信するようになると、地上回線の料金負担が増大してしまう。そこでF社は、衛星通信によって雷・気象情報の同報配信を行えば、距離に関わらず、また顧客数に関わらず一定額で配信することが可能となること、さらに顧客が増えれば増えるほど回線料が割安になることに着目し、衛星通信による雷・気象情報の配信も追加することとした。受注概要を図3-6にまとめて示す。

事例 (F社)

図3-6 受注概要

項目	説明
概要	フランクリン・ジャパン様は、落雷情報を中心とした気象情報を配信する企業であり、リアルタイムで落雷発生状況を配信するシステムを、会員制で行っており、この配信方法に衛星経由を追加しました。
受注内容	従来関東地方のみの落雷情報を、地上系の回線により配信していましたが、落雷発生状況を全国に対しを配信することとなり、地上系のみではコストが増大することから衛星での配信が効果的との結論となりました。
Mega Wave Pro 利用のメリット	日本全国に対し同報で情報を配信することから、地上系のみではコストが増大します。これを衛星からの配信を行うことにより一定額で配信することが可能になりました。
受注のポイント	回線料を込みで会員から月額使用料として回収しており、営業地域を拡大したことに伴い地上系回線料の負担が増大するが、衛星通信を利用することにより回線料の負担を軽減することが可能となりました。
参考	気象情報のリアルタイム同報配信等においては、ユーザインターフェースを工夫することにより、送達確認用の上り回線なしでシステムを構築することが可能となります。

出所：NTTSC社、導入事例説明会資料より（一部加筆・修正）

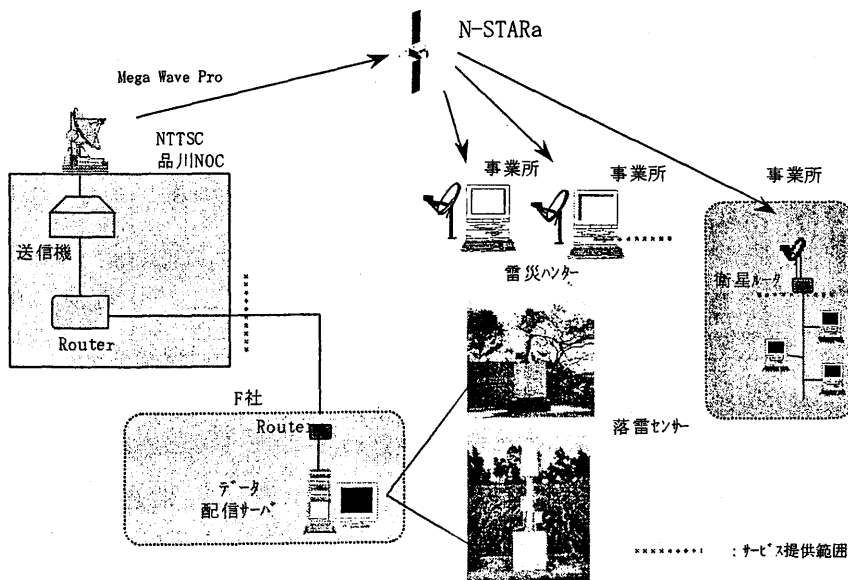
(c)2006, 小林満男

衛星通信サービスを提供する数社によって、受注に向けた競争が繰りひろげられたが、以下に述べるように、次々に直面する課題を丹念に解決していくことにより、受注に至ったものである。

衛星通信を用いた全国雷・気象情報配信システムの構成図を図3-7に示す。

事例 (F社)

図3-7 雷・気象情報配信システム



出所：NTTSC社、導入事例説明会資料及びF社ホームページ等を参照（一部加筆・修正）

(c)2006, 小林満男

全国に設置された雷センサーから集められた雷情報は、F社の本社にて情報処理、編集され、N社の送信局から通信衛星（N-STARa）に向けて送信される。通信衛星からの電波はパラボラアンテナによって受信され、衛星受信端末であるパソコン（雷災ハンターCSシリーズ）の画面に表示される。N社のサービス提供範囲は、送信局入り口からパソコンの衛星受信ボードの出口までである。

(2) 受注までの流れ

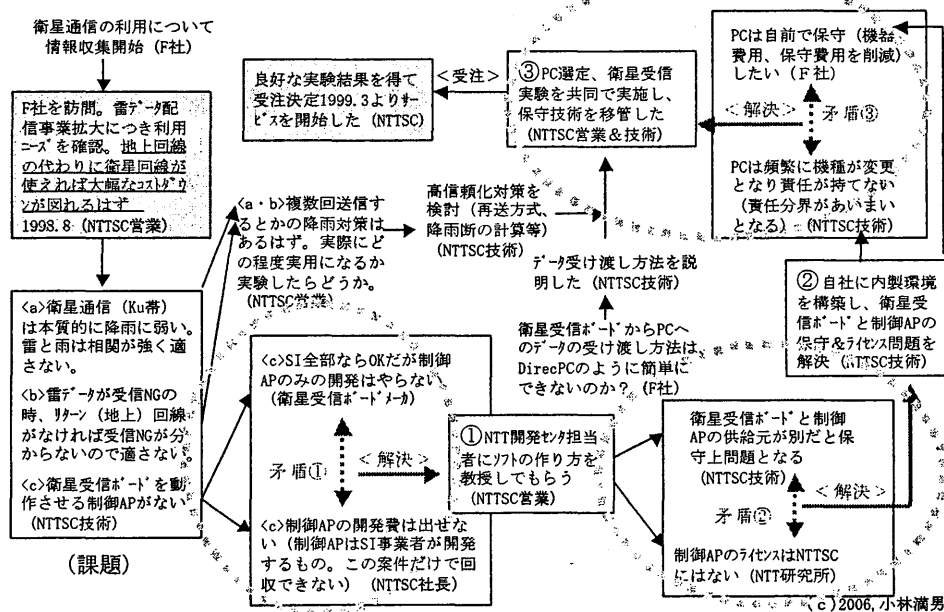
受注を獲得するには、顧客の課題を解決していく上で直面する矛盾する多くの課題を具体的に解決していく必要がある。

時間圧縮した変数システム観によれば、受注要因は、①衛星通信の採用による大幅なコスト削減を実現、②他社に先駆けて顧客の課題を解決、③これらを実現するための関係部署との連携を図ることができたため、と説明されるが、何が受注に導いたのかという実態を把握するためには行為システム観にたつて受注プロセスを丹念に追ってみることが有用である。

図3-8に、受注までの流れ（受注プロセス）を示す。

事例（F社）

図3-8 受注までの流れ



商談は、F社を訪問し、雷情報配信を衛星通信で行うことが可能かどうか打診された時から始まった。最初の訪問から、受注しシステムを構築しサービスを開始するまで、約7ヶ月間を要している。この商談においては、大きく3つの課題と、提案の途中段階で直面した3つの矛盾をいかに克服するかがポイントとなった。みつつめの矛盾を解決するために、F社と一緒に「パソコンの機



種選定、衛星受信実験を共同で実施、保守技術を移管」することを通して、最終的に受注に至ったものである。

具体的には、以下のとおりであった。F社を訪問し雷情報配信事業のあらましを伺ったところ、衛星同報配信を用いればF社にとって回線コストを削減できる可能性があることがわかった。しかし、これを実現する上で3つの課題がたちはだかっていた。すなわち、ひとつめの課題は、「衛星通信（Ku帯）は本質的に降雨に弱い。雷と降雨は相関関係が強いから、雷情報を衛星通信で配信するのは適さない。」ということ、ふたつめの課題は、「雷情報の受信が失敗した（NGの）時、送達確認のためのリターン（地上）回線がなければ受信結果が分からないので適さない。」、さらに、みつつめの課題としては、「衛星受信ボードを動作させる制御アプリケーション（ドライバソフト）がない。」というものであった。

ひとつめの課題は、いわゆる業界の常識では、「強い降雨では衛星通信（Ku帯）の電波の状態は悪くなりとてもサービスとして提供できないだろう。」というものであった。

同様に、ふたつめの課題については、N社内では、「地上回線がなければ、雷情報が正しく送達されたかどうかの保証はできない。保証できない回線を提供する訳にはいかない。」という意見が強かった。一方、送達確認用の地上回線を設ければ、衛星通信を使うメリット（同報配信による回線コストの削減）がなくなり、そもそも衛星通信を使う必要がなくなる。このように本質的に不利な条件のもとでサービス提供を行う案件は、「筋の悪い商談」とされ、ある時点で、これ以上提案を続けるのか否か判定されることになる。このケースでは、営業担当者から、「地上回線がなくとも、衛星回線を使って複数回送信するなどの方法によって確実にデータを配信できるのではないか。実際にどの程度実用になるか実験したらどうか。」と提案がなされ、同じデータを複数回送信する（再送方式）、降雨の強い場所・電波の弱い場所では大きなサイズの受信アンテナを用いる、万が一、降雨によってデータ（パケット）の欠落が生じた場合でも直接パソコンの画面にその影響が現われないように表示方法を改善する、などの対策についてお互いに検討を行い、共同で実験をすることとなった。

みつつめの課題は、実は営業担当者がF社に提案した時点では、営業担当者が当然できているものと思っていた衛星受信ボードを動作させるための制御アプリケーションがまだできていなかったことであった。つまり、『1998年10月から法人向け衛星通信サービス（MegaWavePro）を開始』とアナウンスされたサービスを実現するために必要な制御アプリケーションがなかったのである。「矛盾1」は、このみつつめの課題を解決するために発生したものである。また、衛星受信ボードと制御アプリケーションの保守、ライセンスをめぐる「矛盾2」、

さらに、衛星通信サービスの提供範囲をめぐってパソコンを自社で選定すべきとする F 社とそれではサービスの提供責任が果たせない、とする N 社（技術担当者）との間で「矛盾 3」が発生したが、以下に述べるように、矛盾を解決しながら商談は進んでいった。

### (3) 矛盾の克服

受注をめぐる営業活動では、他の競争事業者等に先駆け、具体的に見える形で顧客の課題を解決することが求められる。本案件の受注活動においては、いくつかの相対立する矛盾に直面した。これらの課題を解決するためには事業の定義、営業戦略、あるいはそれを支える業界の常識を再解釈したり、見直ししたりする必要があった。課題を具体的に解決していくことは競争優位を獲得する上で必須の条件である。表 3-5 に、本案件で生じた矛盾とその解決策を示す。

事例 (F社)

表3-5 矛盾とその解決策

	矛盾の内容	矛盾をどうとらえたか	解決策	解決策の結果	補足 (KFS)
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>★制御APIはSI事業者が開発する(社長)</li> <li>★制御APIのみの開発はやらない(衛星受信ボードメーカー)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業開始当初、NTTSCはSI事業者への衛星回線の販売を担当する会社であって自社開発はやらないと事業定義している(社長)</li> <li>・制御APIがなければ衛星受信ボードは使えず、IPサービスは開始できない。メーカーがやらないなら自前で開発しないといつまでもサービス提供ができない(営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発セタの担当者にソケットの作り方を教授してもらい、これをベースに社内で製品化を図った(営業担当の読み) 事業の定義は容易には変わらない。大規模コースまたはSI事業者案件出現まで待てないので、この機会に準備しよう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制御APIの雛形を実質、無償で内製化することができた</li> <li>・制御APIは、この後、衛星受信ボードを使う際の標準ツールとして採用されることとなった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業定義を絶対視せずに果敢に挑戦</li> <li>・開発セタとの連携</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>★衛星受信ボードと制御APIの供給元が別だと保守上問題となる(NTTSC技術)</li> <li>★制御APIのライセンスはNTTSCにはない(NTT研究所)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・衛星受信ボードと制御APIはもともと一体で使うもの。これをメーカーまで済ますこと自体が問題。検証環境を自前で持ち保守体制を固めることがサービス提供の基本である(営業)</li> <li>・雛形があれば、保守&amp;ライセンス問題はクリアできそう(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発セタにお願いし雛形を開発してもらい、これを元に自社で開発した。同時にライセンス処理について了承を得た(営業担当の読み) 自社で開発すれば後で応用がきくだろう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制御APIは良好に動作している。導入後にトラブルは発生しなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発セタの開発者(要求仕様設計からプログラミング、試験までを独力でこなす力)を有する開発者(営業担当)の確保</li> </ul>
③	<ul style="list-style-type: none"> <li>★PCIは自前で保守(保守費用を削減)したい(顧客)</li> <li>★PCIは頻繁に機種が変更となり責任が持てない(責任分界があいまいとなる)(NTTSC技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PCIを搭載する雷災ハッカーAP77NはPCと一体で提供するので衛星受信ボードも制御APIも顧客から一体で提供するのが合理的。顧客の意向に沿いたい(営業)</li> <li>・保守における責任分界をどうするかは課題(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PC選定、衛星受信実験を共同で実施し、事前に課題の解決を図った(営業担当の読み) 顧客が実質SI事業者となる形は今後も出ないはず。この機会にサービス提供体制を整えよう!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これをきっかけに受注決定。</li> <li>・顧客は雷災ハッカーの端末調達から据付工事を一貫して自前でこなすため、コスト削減等に寄与した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・種々の課題にタリタリに対応したこと</li> <li>・実験を行い課題を共同で解決したこと</li> </ul>

(c)2006, 小林満男

矛盾 1 の内容は、事業の定義にからむものであり、もともと N 社は SI 事業者を活用する戦略を中心にすえていた。従ってその場合の顧客は、顧客タイプ A (電気通信事業者) か顧客タイプ B (SI 事業者) であり、このケースにおける F 社は、顧客タイプ C、すなわち、SI 事業者を通さずに直接に、衛星通信サービスを提供する形態であった。

そこで、制御アプリケーションがなければ直接、顧客に衛星通信サービスを提供できないので、衛星受信ボードのメーカーに制御アプリケーションの開発を依頼したところ法外な開発費用を提示された。また、該当のメーカーから、「本件に

についてはパソコンから制御アプリケーションまで一体で提供する形態でなければ品質の保証はできないので引き受けられない。」とのことであった。これでは本案件はおろか、これから出てくる案件に対応できないので、営業担当者は、「この商談を機会に、制御アプリケーションを自前で準備したい。」と社長に自社開発を働きかけた。しかしながら、「N社は衛星回線の販売を担当する会社であるので開発費用のかかる自社開発はやらない。」(社長)というものであり、行き詰ってしまった。つまり、大形の商談が出てこない限り衛星受信を行うための制御アプリケーションは開発されず、それまで実質的に商談は全面ストップしてしまうというのである。大形商談はいつ出てくるかまったく検討がつかず、また事業の定義を変えるのは容易ではない。したがって、何らのかの別の方法を探する必要に迫られた。

N社の発足以降、NTT研究所、NTT開発センタおよびN社の間で、衛星通信に関わる検討会が定期的に行われていた。その検討会にN社の営業担当者が出席する中で、たまたま制御アプリケーションのデバッグソフトを作った研究者が開発センタにいたることがわかり、その研究者に制御アプリケーションの作り方を教授して頂き、N社の技術担当者が内製することに成功した。ソフトウェアの内製にあたってはメーカーでない自分たちがどうしてやるのかについてかなり問題となったが、実際に制御アプリケーションを開発し問題なく動作するのを確認すると、内製することを問題視するような意見は聞かれなくなった。開発稼働を除けば、メーカーに法外な開発費用を支払うもことなく、ほとんど無償で調達することができたのである。社長としても目に見える形で開発費がかからないために、反対する理由がなくなった。その後、この制御アプリケーションは、衛星受信ボードを使う場合の標準のドライバソフトとして採用されることになった。

矛盾2は、矛盾1とほとんどオーバーラップしている。内容は、「保守上、衛星受信ボードと制御アプリケーションは一体で、できればパソコンも含めて一体で提供すべきである。」(N社技術担当者)に対して、「研究所が保有する制御アプリケーション(デバッグソフト)そのものを使う権利は、制度としてNTTグループ会社であるN社にはない。よって現在あるデバッグソフトそのものを提供する訳にはいかない。」(NTT研究所)、というものであった。したがって、これをクリアするには、上述したように自社に内製環境を構築し、内製するしか道はなかった。制御アプリケーションを内製することによって、保守の問題とライセンスの問題を解決することができた。

矛盾3は、衛星受信端末であるパソコン(雷災ハンター)をF社がパソコンメーカーから購入するか、それとも衛星受信ボード、制御アプリケーションを実装した形でN社から購入するか、というものであった。F社としては、N社から

衛星受信ボードと制御アプリケーションを購入し、自社にて衛星受信端末として組み立て、自社の雷災ハンター用アプリケーションソフトをインストールして動作試験を行った上で保守まで含めて一体で顧客に提供することにより、機器費用および保守費用の削減が図れるメリットがある。一方、N社の技術担当者は、衛星受信ボードのメーカーと同様に、パソコンは機種変更が激しいので、衛星受信ボードや制御アプリケーションを含めて一体で提供する形態でないと、機種が変更となった場合などに使えない場合が発生する、というものであった。さらに、衛星通信サービスの提供範囲は、受信側では復調装置の出力までとなっており、つまり衛星受信ボードとパソコンの間が責任分界点となるが、物理的に挿入して使うので故障した際に、N社側に原因があるのかF社側に原因があるのか故障切り分け上問題となる、というものであった。

この問題の本質は、衛星受信端末が故障した場合、あるいはパソコンの機種変更したことによって衛星受信ができなくなった場合に、誰の責任かということの意味している。F社とN社の間でみるとお互いに対立した構図に見えるが、雷災ハンターの利用者であるF社の顧客の立場からみると、それはF社以外にはあり得ない。またF社によってどのようなサービス提供形態が最もメリットあるのかという上位の顧客の立場から下位に向かって順に見ていくと、解決策の糸口が見えてくるようである（矛盾解決の視点）。

この案件では、F社にとって最もメリットがある方法、すなわちパソコンの機種選定および調達をF社自身が行い、N社からは衛星受信ボード（制御アプリケーションを含む）を購入し、衛星受信ボードの実装、自社の雷災ハンター用アプリケーションソフトのインストールなどをF社自身で行う方法を採用することになった。衛星受信端末（雷災ハンター）として使用するパソコンは、雷・気象情報を表示するための簡易なものでよいため、F社としては価格の安い端末を選定したい意向があった。しかしパソコンの機種によっては、衛星受信ボードの制約によって使えない場合があることから、F社とN社はパソコンの選定、受信不具合時における故障切り分けについて共同で実験を行いながら、衛星受信技術に関する技術の習熟を図っていった。

この結果、F社としては比較的安価な価格で衛星受信端末を調達することができコスト削減を図ることが可能となった。これがきっかけとなって正式に受注となったものである。

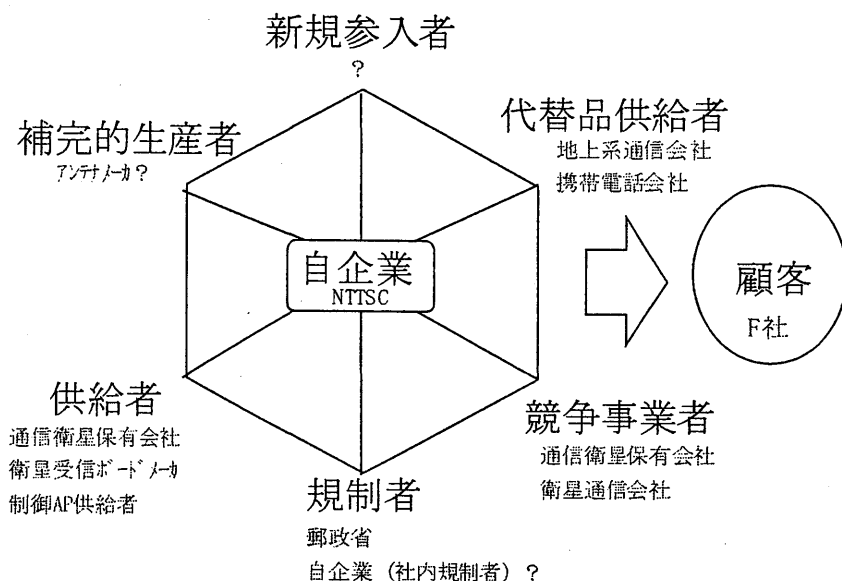
#### （4）企業・組織間関係

##### （a）企業間関係（業界モデル）

図3-9に企業間関係を示す。この図で、本案件の企業間関係を俯瞰する。

事例 (F社)

図3-9 企業間関係 (業界モデル)



(C) 1998/2004, 小林清男

従来は、サービス提供地域が関東管内など、比較的近距离で電話料金が重荷にならない場合には地上回線 (ISDN) が用いられたが、サービス提供地域の拡大とともに通信回線を見直す必要が出てきた。当時、この要求条件に使い回線として、DoPa (\*3-25) (携帯電話会社)、衛星通信サービス (通信衛星保有会社、衛星通信会社) があげられる。端末数が少ない場合には地上回線が、またデータ量が少ない場合には DoPa が、またある一定以上のデータ量でかつ一定以上の会員 (端末数) が見込める場合には、衛星通信サービスが最も 1 会員 (端末) あたりの回線コストが少なく済む。この案件では、将来の端末数をもとに計算すると、衛星通信サービスが最も経済的となり、したがって、商談においては、既に先行する衛星通信サービス会社を含めた衛星通信会社同士の競争という構図となった。

供給会社としては、衛星受信ボードの機器メーカーがあげられる。矛盾の克服の項で説明したように、常識的には衛星受信ボードを購入するとそれを使うための制御アプリケーションが添付されてくるはずなのに、N社を設立する際にその整理がなされずに、そのためサービス開始が宣言されてからあわてて準備することになっている。供給会社として通信衛星保有会社があるのは、通信衛星保有会社よりトランスポンダを借りて、そのトランスポンダを利用して付加価値サービスを提供しているためである。

規制者として郵政省のほかに、自企業があげられているのは、後述するように、『本案件のような衛星同報配信サービスは、通信ではなく放送に分類される

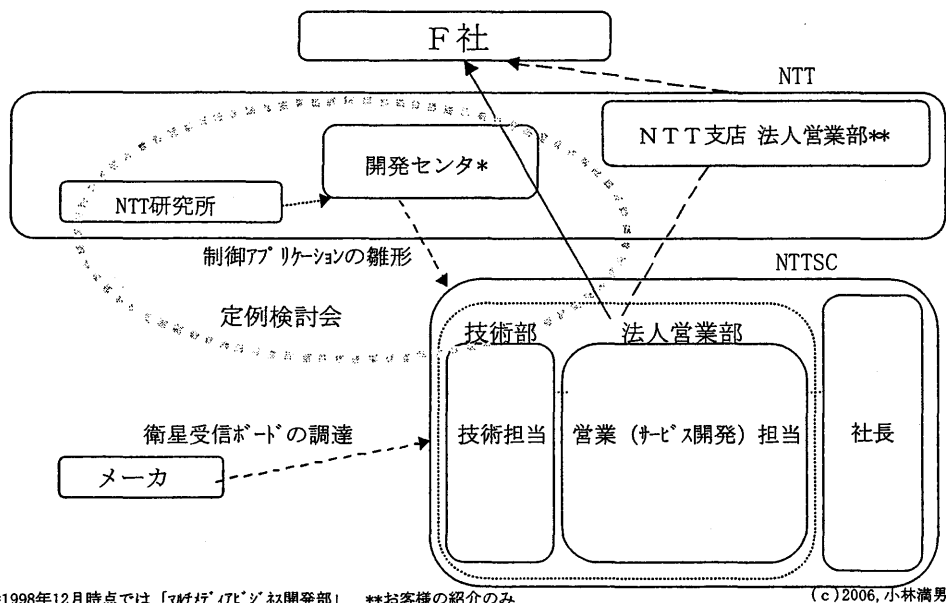
可能性があり、従って提供できない。』という意見が社内に根強くあり、ある意味で規制者的な役割を、見方を変えるとその提供するサービスが合法的なものかどうかのチェック役を果たしていたといえよう。なお、これについては、「通信衛星を利用した通信・放送の中間領域的な新たなサービスに係わる通信と放送の区分に関するガイドライン」(郵政省) 1997年12月18日(\*3-12)により、「通信」に区分されるということで押し問答の末、決着した。

(b) 企業・組織間関係

図3-10に、企業・組織間関係を示す。

事例 (F社)

図3-10 企業・組織間関係



\*1998年12月時点では「マルチメディア」開発部 \*\*お客様の紹介のみ

(c) 2006, 小林満男

「説明に来てくれ。」というF社からの引き合いは、当時、ISDNを契約しているNTT支店から持ち込まれた。また制御アプリケーションの内製は、NTT研究所、NTT開発センタおよびN社との定期的な検討会がきっかけとなって生まれている。この図からわかるように、F社の案件から発生した課題や矛盾を解決する上で、実は、直接的には関係しない会社、部署との検討会、言い換えればコミュニケーションの場が、解決方法を提示してくれる場合があることを示している。たとえば、NTTのグループ会社は直接的にはNTTの研究所とランセインスなどにおいて関係をもたない場合でも、NTTの事業部局を経由して、あるいはNTT研究所から事業部局に異動してきた研究者から基礎的なことを教授してもらうことを通じて、課題を解決していったことがあげられる。つまり、課題や矛盾に直面した際に、利害関係者の範囲をひろくとらえることによって、解決の糸口をみ

つけることができる場合があるといえよう。

#### (5) 業界の常識の変化

本案件を通して、それまで組織のメンバがもっていた業界の常識や、事業の定義で定められた事項についての解釈が、徐々に変わっていったようである。

ひとつは、SI 事業者を通した衛星回線の提供ではなくて、直接、顧客に提供する場合がある、ということである。考えてみれば当たり前のこととも言えるが、SI 事業者に依存するのではなくて、顧客タイプ C の形態についても自社が責任をもって提供する体制をとる必要がある、ということである。さらに、この案件の場合には、顧客である F 社自身が実はある意味で、N 社から見ると SI 事業者でもあった。つまり、SI 事業者（代理店）とか、顧客とかに単純に分類して見るのではなくて、その果たしている機能、サプライチェーン（デマンドチェーン）の中でどのような役割を發揮しているのかを見極めないと、自社の解釈の貧困さや自社の都合によって顧客を失う場合がある、ということを学んだのではなからうか。

ふたつめは、制御アプリケーションは SI 事業者が提供するもの、あるいは衛星受信ボードのメーカーが準備するものであって、自社が自ら開発することはない、という常識が覆されたことである。これも後になって考えれば、自社のサービスを提供するために不可欠なドライバソフトを自社で開発するのはなんら不思議ではないのであるが、事業開始当初は、「自社開発によって、何か不具合などがあつたらどうするのか。」という責任をとることに対して、極めてシビアな見方が存在していた。よく言えば慎重で確実とも言えるが、悪く言えば他人（他社）に責任を押し付ける傾向があつた。しかし、衛星受信ボードや制御アプリケーションに不具合が発生すれば、たとえその開発元がメーカーであっても、F 社に対してのサービス提供責任は免れない。いずれにしても、自社で内製することを通して、一人称でサービスを提供するという気持ちが芽生えてきたように思われる。それは、必要であれば自社で開発してもかまわない。むしろ、サービスの基本的なところに関しては自社が積極的に関係することが必要である、というものであつた。

みつめは、送信データが確実に受信されたかどうかの送達確認のために地上回線が必要だ、という一般的な常識に対して、一方では衛星通信のメリットは、同報配信によるコストダウンであるから、むしろ放送のように一方向の形で利用するのがベストだ、というふたつの常識とのぶつかり合いでもあつた。結論から言えば、顧客の期待するコストメリットを出すには地上回線を設けるわけにはいかないのが、雷発生時や降雨時であっても衛星からの電波を確実に受信できる方法を探すことになった。実際に雷雲が近づいてきた場合でも、あ

るいは大雨であっても、その降雨の継続時間や断続的な性質によって、再送方式と画面表示方法の改善などを組み合わせることによって、実用上はほぼ支障なく利用できることがわかった。このことは、送達確認のための地上回線が必要か不要かということ二者択一の立場から、もう一步、上のレベル、すなわち顧客の立場に身をおき、顧客の要求を実現するにはどのような方法を用いればよいかについて、徹底的に検討することから新たな解決策が生まれ、それによって新しい常識がつくられていく、ということを示しているようである。

### 3. 2. 2 個別分析（事例Ⅱ：パソコン塾）(\*3-26)

#### (1) 受注概要

##### (a) 顧客企業の概要

アビバジャパン（以下、A社）は、「その先の教育ビジネスへ。人間の”学びたい意欲”に終わりはない。だからアビバは、常に時代の先駆けた教育サービスを提供し続ける。」をかね、パソコン教育を主軸にした総合的な情報リテラシー能力の育成と生涯学習の支援をする新しい学びの場を提供する企業である。A社はパソコン学院アビバ、サテライトアカデミー、J's パソコンスクールなどを擁し、パソコン・ワープロなどの実務教育を軸として事業展開している。

具体的には、「第2種情報処理総合コース」、「初級シスアド総合コース」、「CADオペレータコース」、「英語ビジネス文書検定対策講座」、「アクセス講座」、「ホームページ講座」や「モバイル講座」などがある。これらの講座は、教室での対面式授業のほか、「アビバサテライトアカデミー」として、通信衛星 JCSAT-3、JCSAT-4 および N-SATRa を通じて、高品質な講義を全国約 240 拠点の AVIVA 校舎へ、リアルタイムに配信されている。さらには、FAX 回線を通じて講師に質問できる 2WAY 授業を実現している。講師もサテライト専任のインストラクターをとりそろえ、全国どこの AVIVA 校舎でも、均一でハイレベルな授業を受けることができる。(\*3-27)

また表 3-6 に示される事業概要<売上高・教室数・検定合格者数>によれば、この個別事例において受注が決定しサービスが開始された 2000 年とその 6 年前の 1994 年と比較すると、売上高・教室数・検定合格者数とも、10 倍以上に急増している。A 社においては、図 3-11 に示されるように比較的早い段階から衛星通信の利用が進められ、1997 年に名古屋金山にスタジオを開設し、同年には JCSAT-3 を使った衛星授業を開始している。(\*3-28) また 1999 年には、2 チャンネル目となる JCSAT-4 を使った衛星授業が開始されるに至っている。(\*3-29)



事例 (A社)

表3-6 事業概要 <売上高・教室数・検定合格者数>

年度	売上高 (億円)	教室数 (校)	検定合格者数 (名)
1994	12	29	4,078
1995	20	48	6,494
1996	30	70	10,001
1997	41	100	12,508
1998	62	150	20,723
1999	114	237	40,349
2000	170 (予定)	300 (予定)	70,000 (予定)

<2000年、300校稼働予定！>業界トップクラスの日本パソコン学院7ビバは1984年、名古屋市に第1校を開設して以来、パソコン需要とともに急成長を遂げ、99年末で237校を数えるまでになりました。

<検定合格者数累計120,742人>ウェブパソコン検定合格者数は累計120,742人と、他の追随を許しません。その秘密は、親身の個別指導と徹底した合格保証制度にあります。

出所：第2回MegaWaveプロジェクト（2000年3月8日、@東京国際フォーラム）遠隔教育における通信衛星の活用、  
（株）7ビバジャパン代表取締役 牧野常夫

事例 (A社)

図3-11 衛星通信利用の流れ

1997年に社内におきまして衛星放送のテストが開始され、十分なテストの後に、1998年2月にアビバサテライトアカデミーはスタートしました。衛星放送の技術の向上、チャンネルの充実、講師・スタッフ・テキスト等の質の向上とともに年々受講者数が増加しています。

- 1997年 名古屋金山スタジオ開設
- 1997年 NTT名古屋局 (JCSAT-3号) を使った衛星放送を開始 (第1CH)
- 1998年 全校へのアンテナ設置及び衛星授業の充実
- 1999年 3衛星同時受信アンテナの開発
- 1999年 名古屋-新宿間をATMで接続
- 1999年 JBTB (JCSAT-4号) を使った衛星授業開始 (第2CH)
- 1999年 新宿第2、第3スタジオ/送出・編集センター開設
- 2000年3月 NTTSC (N-STARa号) を使ったIPデータ授業開始 (第3CH)
- 2000年3月 SkyPerfecTV!/通信を使った授業開始 (第4CH)
- 2000年3月 SkyPerfecTV!/委託放送事業を開始予定

出所：第2回MegaWaveプロジェクト（2000年3月8日、@東京国際フォーラム）遠隔教育における通信衛星の活用、  
（株）7ビバジャパン代表取締役 牧野常夫

このようにA社においては、社内利用（図3-12）やパソコン授業の強化（図3-13）の観点から、衛星通信の利用を積極的に進めてきた。

事例 (A社)

### 図3-12 衛星通信導入の狙い (社内利用)

<研修>

- ・義務研修 (テキスト補足説明、カリキュラム変更時の説明など)
- ・校務研修 (入会トーク、社員教育 (挨拶))
- ・連絡 (人事連絡、機器取扱説明、緊急連絡、学校紹介)
- ・成績優秀者表彰 (全国順位上位者、地区別順位上位者、目標連続達成者、新人賞)

#### ●社内コミュニケーションの確立

社内放送として利用し、社長の訓示や会議報告、月間表彰や緊急連絡などに利用しています。スタジオと全本部、全校はテレビ電話が設置されており各所からの映像や音声はスタジオに集められ、そのまま衛星にアップリンクされ双方向通信が実現されています。

#### ●社員研修への利用

管理者の意識の徹底から校務研修では営業トークを、業務研修では指導方法など全ての社員の教育に利用しています、現状を把握して教育が一斉に行なえることで大きな戦力強化となっています。

出所：第2回Megawaveプロジェクト (2000年3月8日、@東京国際フォーラム) 遠隔教育における通信衛星の活用、  
(株) 万バジヤン代表取締役 牧野常夫

事例 (A社)

### 図3-13 衛星通信導入の狙い (授業強化)

<インストラクター補助>

ホームページ講座、ACCESS講座、モバイル講座

<特殊授業のサポート>

第2種情報処理、初級シスアド、CADオペレーター、英語ビジネス

#### ●パソコン授業の強化

1校では受講者が少ない特殊授業でも全校で集まれば相当人数となる場合、授業が成り立ちます。また高度な専門的な授業を行なう場合、各校の講師が対応することは非常にきびしく、スタジオに一人専門講師をおくだけで様々なニーズに応えた授業を開始できることは衛星の利点です。当社では様々な授業の強化に衛星を大いに利用しております。

#### ●アビオへの利用

J's パソコンスクールアビオはフランチャイズ方式で展開されています。教えているのはお母さん方です。専門的な授業を衛星による講師がサポートすることで、専門的な講義は衛星による講師が行い、操作は先生がマンツーマン指導で行なうといった授業が可能となります。

出所：第2回Megawaveプロジェクト (2000年3月8日、@東京国際フォーラム) 遠隔教育における通信衛星の活用、  
(株) 万バジヤン代表取締役 牧野常夫

## (b) 受注概要

上述のように、A社においては従来からパソコン教育等に衛星通信を活用しているが、事例でとりあげる案件は、衛星IP回線を利用したパソコン教育支援システムである。従来の衛星回線（映像伝送サービス）を使ったシステムでは、図3-14に示されるように、講師の操作するパソコンの画面を遠隔地にある教室のテレビに映そうとすると、くっきりとした画像が得られず、生徒には非常に見づらい画面となってしまいう問題があった。また、講師が操作するパソコンの画面を生徒のパソコン画面に表示したいとの要求があった。このため、A社において、これらの要求をみたす衛星通信サービスの検討が開始された。

事例（A社）

### 図3-14 衛星通信導入の狙い（IPデータシステム）

#### ●パソコンの画面をテレビに映すと見にくい！

パソコンの授業を衛星放送（Vサービス）で行なう場合、講師の操作するパソコンの画面をスキャンコンバーターなどを利用し、テレビ映像のNTSC信号へ変換して映し出しております。最近のパソコンはどんどん高解像度になり、このようにして映し出されたテレビ映像ではくっきりとした画像が得られず、生徒には非常に見づらい画面となってしまいます。拡大や移動を繰り返しカメラワークでカバーしておりますが、画面全体が把握しにくいため、我々の大きな課題として取組んで参りました。

#### ●講師が操作するパソコンの画面を生徒のパソコン画面へ

IPデータを利用して、パソコンの画面をソフトウェアを使って衛星を経由して教室へ飛ばせないか、単純な発想でした。そこで出会ったのがコンパック社のCAIシステムCampusEsperでした。大学などのLAN環境で講師が生徒のパソコン画面を転送させるシステムでしたが、我々は衛星で動作するように、NTT様の協力を得ながら実験がはじまりました。実験は完了し講師の操作するパソコン画面が、3～5フレーム/秒で生徒側のパソコン画面に映し出すことが可能になりました。

#### ●実際の授業へ

今月から、Vサービス（映像・音声）＋IPデータサービス（PC画面）のダブルアップの授業が開始されます。CADなど高解像度がそのまま転送されく好評を得ております。まだまだ問題はありますが、さらにチャレンジし続けていきます。

出所：第2回MegaWaveProFター（2000年3月8日、◎東京国際Fターム）遠隔教育における通信衛星の活用、  
（株）元バジパン代表取締役 牧野常夫

図3-15に受注概要を示す。受注した内容は、上記の要求をみたす上で基盤となるIPデータを伝送する衛星IP回線（MegaWavePro-IP）、衛星受信ルータおよび衛星受信アンテナなどであった。この衛星IP回線とe-Learningシステムを組み合わせることにより、講師の操作するパソコンの画面を直接生徒のパソコンに表示でき、効果的な教育支援が可能となった。

A社の衛星教育システムの構成図を図3-16に示す。スタジオにいる講師の映像は、既存のJCSAT-3またはJCSAT-4を利用した衛星通信サービスによって、全国の教室で受信される。今回、追加された衛星教育システムは、さらに講師が操作するパソコンの画面そのものを、e-LearningシステムとN-STARaを使った衛星通信サービスによって、全国の各教室にいるひとりひとりの受講生のパソコン画面に転送するものである。e-Learningシステムは、LAN接続の状態

使われるシステムであり、いわばスタジオの LAN と全国の教室の LAN を衛星 IP 回線で直結したシステムといえる。受講生は、教室の大画面にて講師の講義内容を見ながら、目の前にあるパソコンには講師の操作した画面が現われるので、パソコンソフト学習では非常にわかりやすいものとなっている。

事例 (A社)

図3-15 受注概要

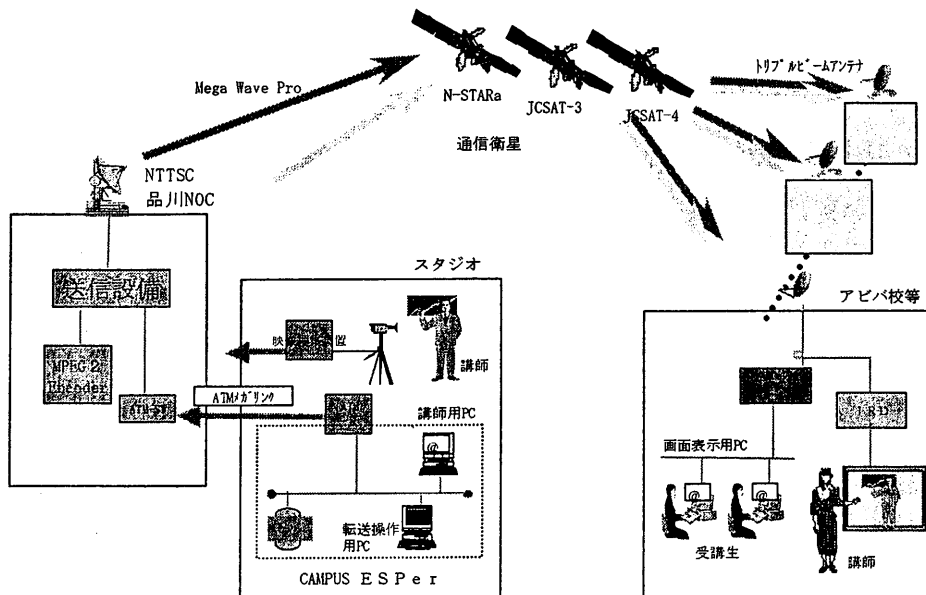
項目	説明
概要	アビバジャパン様は、パソコン学院アビバ、サテライトアカデミー、J's パソコンスクールなどを擁するパソコン・ワープロなどの実務教育を軸として事業展開している企業で、近年急成長を続けております。
受注内容	従来から、パソコン教育等に衛星通信を活用していますが、今回受注したのは、パソコン教育支援用として IP データを送送する衛星回線 (MegaWavePro-IP) です。
Mega Wave Pro 利用のメリット	従来の衛星回線 (映像伝送サービス) では、パソコンの操作画面をテレビで表示するには、別途スキャンコンバータが必要となり、また鮮明な表示が不得意であったが、IP データを送送する衛星回線 (MegaWavePro-IP) を採用し、e-Learning*システムと組合せて利用することにより講師の操作するパソコンの画面を直接生徒のパソコンに表示することが可能となり、効果的な教育支援が可能となりました。
受注のポイント	e-Learningシステム*を衛星回線で利用するには多くの課題があり、また既に導入している NTT (JCSAT-3)、JBTV (JCSAT-4) に加え NTTSC (N-STARa) の衛星回線を同時に受信するアンテナ**の開発を行う等、お客様、NTT名古屋支店等と一緒に実験を積み重ねながら解決していったことが受注に寄与しました。
参考	衛星回線 (MegaWavePro) の導入にあたっては、衛星受信装置が必要となりますが、既存の衛星受信ボードはパソコンの機種、利用状況によっては利用できない場合があり、そのためパソコンの機種等に依存しないパソコンに外付けで使う衛星受信ルータが必須でした。本案件を機に、衛星受信ルータ (XSR2000***) の開発を迅速に進め、納入に間に合わせることができました。

\*: CAMPUS ESPer \*\*：アビバ・アンテナは日本アンテナと共同開発した製品です  
\*\*\*: XSR2000は、NTTCom (開発セカ) と連携し、アンテナと共同開発した製品です

(c) 2006, 小林満男

事例 (A社)

図3-16 衛星教育システム



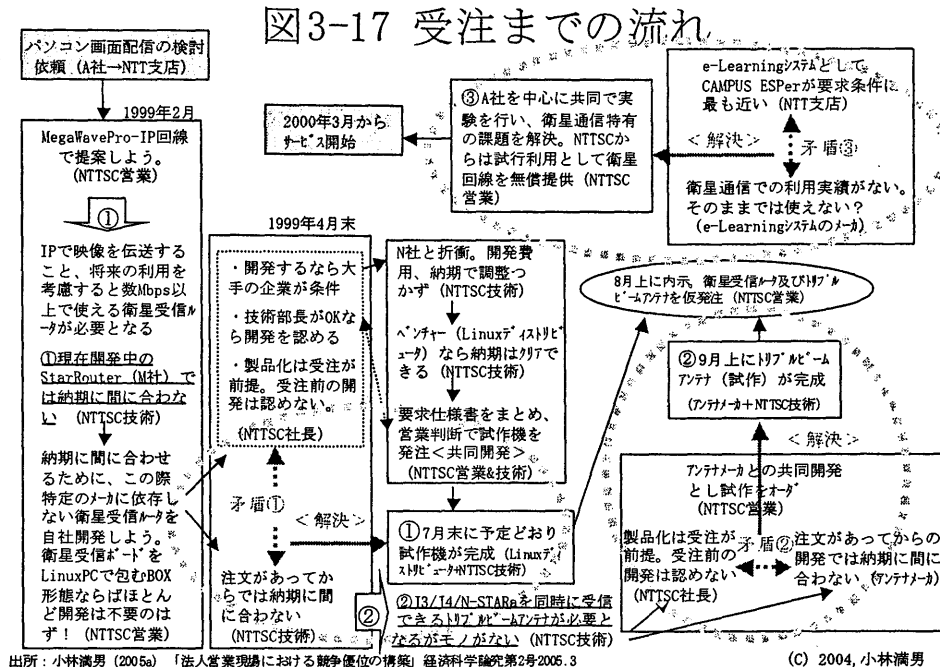
出所：第2回NTTSC MegaWaveProセミナー (2000年3月8日) 資料等を参考

(C) 2004, 小林満男

(2) 受注までの流れ

受注までの一連の流れを図3-17に示す。

事例 (A社)



A社からNTTの支店にパソコン画面配信の検討依頼が出され、N社に情報が持ち込まれたのは、1999年2月であった。以降、サービスが開始される2000年3月までの約1年間、提案活動や共同実験が続けられた。本案件では、A社の要求に応えるには、3つの課題が待ち構えていた。

ひとつめの課題は、衛星受信ルータの調達であった。1教室ごとに受講者用の複数のパソコンに対してIPで映像を伝送しなければならず、また将来の利用を考慮すると数Mbps以上で安定して動作する衛星受信ルータが必要であったが、この時点では使える衛星受信ルータは市販されていなかった。一方、衛星受信ボードはあったが、パソコン毎に衛星受信ボードを必要とするため導入費用がかさむ欠点があった。

ふたつめの課題は、既に、2つの通信衛星を用いて授業を行っているため、これらに加えて3つ目の通信衛星からの電波も同時に受信可能とすることが求められた。すなわち、既に導入しているNTT (JCSAT-3)、JBTB (JCSAT-4)に加えてN社 (N-STARa)の衛星回線を同時に受信するためのトリプルビームアンテナを調達しなければならないが、この時点では2つの通信衛星からの電波を同時に受信するデュアルビームアンテナはあるものの、市販のトリプルビームアンテナは存在しなかった。また、各教室にいる受講者のパソコンの画面上に、本部スタジオにいる講師の操作する画面を映し出すにはe-Learningシステムを利

用する必要がある。e-Learning システムでは、講師と受講者を双方向回線で結ぶ必要があったが、衛星回線は片方向回線であるために、衛星回線で利用するためには改善が必要であった。（\*3-30）

これらの課題を解決していく中でいくつかの矛盾が発生したが、利害関係者による検討を積み重ねながら、A 社、NTT 支店、アンテナメーカーや e-Learning システムのメーカーによる実験を通して、サービス開始に至った。

受注に至った要因として変数システム観によれば、以下の3点が指摘される。

- ①顧客のニーズの把握に成功した
- ②ニーズを具体化する製品を提案した
  - ・補完製品の発掘（e-Learning システム）
  - ・顧客の要求をする製品開発（トリプルビームアンテナ、衛星受信ルータ）
- ③顧客との共同実験で有効性を実証

### （3）矛盾の克服

受注をめぐる営業活動では、他の競争事業者等に先駆けて、具体的に見える形で顧客の課題を解決することが求められる。本案件の受注活動においては、いくつかの相対立する矛盾に直面した。これらの課題を解決するためには事業の定義、営業戦略、あるいはそれを支える業界の常識を再解釈したり、見直したりする必要があった。課題を具体的に解決していくことは競争優位を獲得する上で必須の条件である。具体的には以下のとおりであった。

衛星回線を利用するには衛星受信装置が必要となる。しかし、既存の衛星受信ボードではパソコンの機種、利用状況によっては利用できない場合があり、そのためパソコンの機種等に制約されずに使える衛星受信ルータが必須であった。図 3-17 に示されるように、既に M 社にて衛星受信ルータの開発は進められていたが顧客の要求する納期に間に合わない。N 社は衛星通信サービス提供事業者（SCP：Satellite Circuit Provider）として事業を定義し、それゆえ衛星受信端末機器の自社開発は実施せずに、必要に応じて株主企業あるいは外部から調達することとしていた。しかし、外部調達（M 社が開発を進めている装置）では納期に間に合わないことが判明した。これに固執すれば直ちに失注する公算が大であった。そこで自社開発の道を内々に検討しはじめたが、「既に開発中の専門メーカー（M 社）でさえ納期に間に合わないのに、素人による自社開発ではとても納期に間に合せることはできないだろう。」というのが社内のおおかたの考えであった。

法人営業案件においては、こういった過酷な要求や、矛盾や葛藤が次から次に湧き出てくるケースが多い。このような課題を丹念にのりこえていくことが顧客に付加価値をもたらすと同時に競争優位獲得につながると考えられる。課

題をのりこえられなくなった時点で、“自動的に”競争事業者との競争から脱落していく。本案件の場合、衛星受信ルータとトリプルビームアンテナの開発に見通しがたった時点で A 社から内示があり、競争事業者は実質的に消滅した。付加価値創造をめぐる競争事業者との競争では、たいていの場合、顧客からの課題などの外部要因そのものに起因するものよりも、むしろ課題に対する自組織の認識、さらには具体的に課題を解決するための事業システム、それらを支える組織の能力などが制約となる場合が多い。表 3-7 に本案件で発生した矛盾をどうとらえ、そしてどのように克服していったかを一覧表で示す。

事例 (A社)

表3-7 矛盾とその解決策

	矛盾の内容	矛盾をどうとらえたか	解決策	解決策の結果	補足 (KFS)
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>★開発するなら大手の企業が条件 (社長)</li> <li>★技術部長がOKなら開発を認める (社長)</li> <li>★製品化は受注が前提。受注前の開発は認めない (社長)</li> <li>★注文があってからでは納期に間に合わない (技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・失注した時の在庫切れはできるだけ避けたい。開発中の StarRouter の開発を急ぐべき (社長)</li> <li>・大手メーカーに発注したのでは納期に間に合わない。Linux 対応の衛星受信ボードを活用し Linux デバイスボードと共同開発すれば納期に間に合う。できないなら確実に失注する (営業)</li> <li>・製品化は課題は多いが自信はある (技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・とりあえず試作を行い発注があり次第対応可能とした (営業担当の読み)</li> <li>IPアドレスを提供する会社が武器たる衛星受信ボードがなければ話にならない。メーカーが開発した製品はそのメーカーが扱わない傾向があるので、この機会にメーカー色のない製品を整備したい</li> <li>・アンテナメーカーの自主開発の位置づけとし、開発に協力。</li> <li>(営業担当の読み) 開発費用は出せないが、これからどんどん販売していくのでアンテナにとってもプラスのはず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・試作開始から約2ヶ月で試作機を完成することができた。これが受注内示に大きく寄与した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・XSR2000 (Linux) の共同開発</li> <li>・開発技術者 (が社内にはなければ開発は不可能であった)</li> <li>・迅速な対応</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>★注文があってからの開発では納期に間に合わない (アンテナ)</li> <li>★製品化は受注が前提。受注前の開発は認めない (社長)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デュアルアンテナができる (D社用に既開発済み) のなら、トリプルアンテナも可能だろう (技術)</li> <li>・J3/J4/N-STARは軌道上におき配置されている。スカパー (J3/J4) などとの同時受信はこれからも出てくる。是非解決したい (営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンテナメーカーの自主開発の位置づけとし、開発に協力。</li> <li>(営業担当の読み) 開発費用は出せないが、これからどんどん販売していくのでアンテナにとってもプラスのはず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トリプルアンテナを採用することにより、ひとつのアンテナで同時に3衛星を受信でき、またアンテナ工事は1回で済む。教室が急拡大している現状では導入メリットは大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンテナメーカー/LNB情報など</li> </ul>
③	<ul style="list-style-type: none"> <li>★e-Learningシステムとして CAMPUS ESPER が要求条件に最も近い (NTT支店)</li> <li>★衛星通信での利用実績がない。そのままでは使えない? (e-Learningシステムのメーカー)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・e-Learningシステムを衛星通信で使うには工夫が必要。顧客との共同実験が近道だ (技術)</li> <li>・試行実施で使う衛星回線は無償提供し実験に協力しよう (営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・A社、NTT支店と共同実験を行い、課題を解決 (営業担当の読み) APがこのビジネスの鍵であることを実感!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ほぼ満足していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・衛星に合うアンテナの探索</li> <li>・ファミリーを出し合う実験</li> </ul>

出所：小林満男 (2005a) 「法人営業現場における競争優位の構築」経済科学論究第2号2005.3

(C) 2004, 小林満男

例えば矛盾①に対して、社長は事業の定義で規定されているように自社開発は認めないスタンスにたっており、仮に自社開発となった場合でも技術部長が認める大手メーカーへの発注を条件とした。一方、法人営業部の技術担当者は製品の開発期間を画期的に短縮する方法を見出すとともに、これを具体化するベンチャー企業を探しあてていた。

しかし、それでも顧客から注文を受けてからの開発では納期に間に合わない。そこで営業担当者は、本件が今後の法人営業を展開する上で避けてはとおれないほど重要な案件であり、自社開発を行なうことで受注ができるのであれば、ぜひそうすべきであると考えた。そもそも自社サービスにとって不可欠な端末装置である衛星受信ルータは自社で準備すべきであって、そうすれば衛星受信ルータの製造メーカーでない SI 事業者にとっても扱いやすくなるだろうと考え、発注があり次第製造を開始できるように、予め試作を行なうよう社長を説得し、

了解を得たのであった。

この事例は、営業担当者や技術担当者が自社の事業における本案件の位置づけ、意味合いを徐々に共有しながら、解決策をねり、果敢に取り組んだことが矛盾解決（競争優位のつくり込み）に寄与し、結果として受注に至ったことを示している。具体的には、技術担当者は方針決定前にすでに納期に間に合わせるための方策の検討を開始しており、社長らは「在庫リスク」と衛星受信ルータの納期が間に合わないことによる「失注リスク」を総合的に検討するなど、それぞれの立場で本案件に取り組んでいったのである。

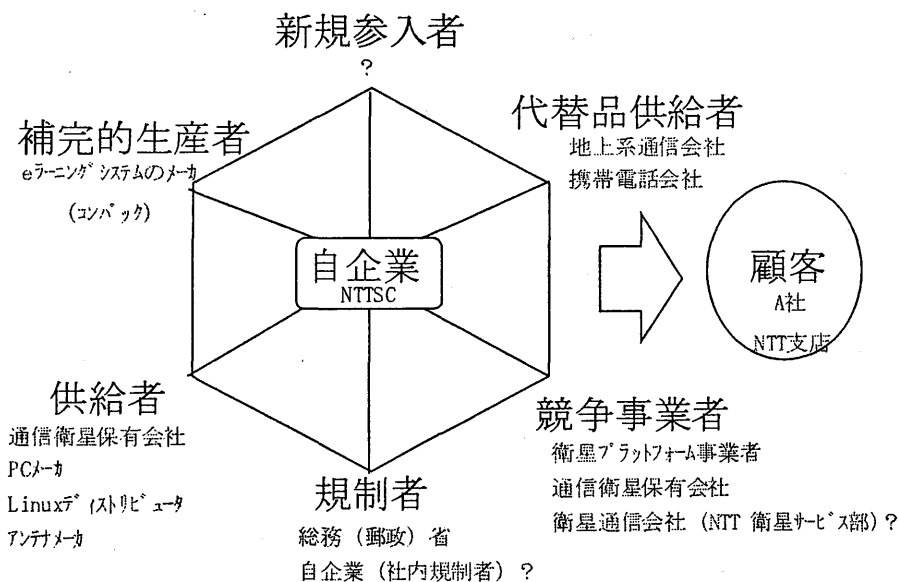
(4) 企業・組織間関係

(a) 企業間関係（業界モデル）

図3-18は、企業間関係を示したものであり、競争優位をつくりこんでいる姿を空間的に把握するのに適する。

事例（A社）

図3-18 企業間関係（業界モデル）



出所：小林満男（2005a）「法人営業現場における競争優位の構築」経済科学論究第2号2005.3

(C) 1998/2004, 小林満男

本案件の場合、顧客はA社であるが、同時に既にJCSAT-3によりサービスを提供しているNTT（営業を担当しているNTT支店）はSI事業者でもあり、顧客でもあり、一方では競争事業者の側面をも有していた。すなわち、結果的に受注した際の衛星回線の契約はA社との間で結ばれたが、既にサービスを提供しているNTTはA社からの信頼も厚く、A社の3チャンネル目の衛星通信サービスを自社サービスで行うのか、それともN社を含む他社サービスを採用するかという点に関して大きな影響力〔顧客としての側面〕を有していた。したがって顧



客である A 社と同様に、NTT 支店に対しても N 社の衛星通信サービスを利用することのメリットをアピールする必要があった。

この案件では、NTT (NTT 支店) が自社で提供する衛星帯域通信サービス (SBCS) で N 社と同じサービスを行おうとすると、現状では技術的な制約があるために新たな投資が必要であった。そのため NTT 支店は、衛星回線については N 社の衛星通信サービスを推薦することとし、e-Learning システムや衛星受信ルータ、地上回線などを含めたトータルシステムの供給者として寄与した [競争事業者から SI 事業者へ]。このように、競争事業者の位置にいる事業者であっても、最終顧客 (A 社) にとってより付加価値のつくような関係づくりができる場合には、競争事業者に自らのサービス・製品を引き立ててくれる協調者の役割を担ってもらえる場合がある。

e-Learning システムは衛星通信回線にとってはそれ自身の魅力をまず補完財であり、e-Learning システムの供給者は補完的生産者にとらえられる。

トリプルビームアンテナの共同開発メーカ、衛星受信ルータにおける PC メーカおよび Linux ディストリビュータは、N 社にとって供給者であり、N 社が競争優位をもたらす付加価値をうみだす際に協調者として作用している。

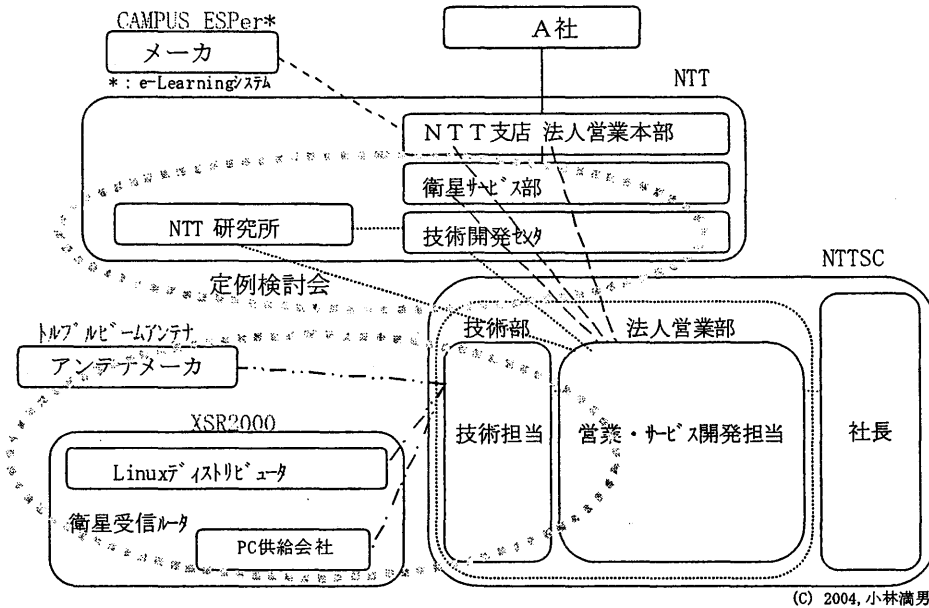
このように衛星通信サービスをめぐる法人営業においては、複数の企業で構成される企業連合による受注競争の形態をとることが多い。この企業連合は、固定した関係ではなく案件によって異なるので、自社が業界においてどのような位置を占めているかを俯瞰的にとらえる上で、案件毎に企業間関係を考慮しながら自社のポジショニングを確認することは有益である。

#### (b) 企業・組織間関係

図 3-19 に企業・組織間関係を示す。本案件において受注の鍵となったのは、Linux ディストリビュータの協力を得て衛星受信ルータ (XSR2000) (参考資料 1) を実質 3 ヶ月という短期間で開発に成功したことにありといえるだろう。衛星受信ルータの共同開発のアイデアは、定例検討会の場がきっかけとなり、これが発端となって N 社の技術担当者が中心となって仕様検討を行い、Linux ディストリビュータ、パソコンメーカをまきこんで試作機の開発が行われたのである。つまり、ひとつの課題や実現する上で発生する矛盾を克服するには、異なる企業・組織や人々との出会いが大きな役割を果たす場合があり、それがどこから生じたのかを見極め、活用することが肝要である。

事例 (A社)

図3-19 企業・組織間関係



### (5) 業界の常識の変化

受注前と受注後における業界の常識の変化をとりあげる。

ひとつめは、事業の定義で定めている「自社開発は行わない」が、F社案件における制御アプリケーション開発の経験もふまえ、次第に「自社開発が必要ならばやればよい」に変わってきた。何が何でも自社開発はやらない、ということではなくて、状況によっては自社開発もありうるということになってきた。ただし、自社開発といっても開発費用はほとんどかけないこと、換言すればかならず該当の案件で開発費用を回収できることが条件となった。つまり、会社としては開発費用を負わないのであれば開発してもよい、ということになったのである。

ふたつめは、もっと積極的な考え方であって、「事業開始前はこのような自社製品はSI事業者が自前で開発するはず」から、「SI事業者に自主的に販売してもらうには(SI事業者を活性化するには)、むしろ自社製品を準備して彼らが販売しやすい環境にする必要がある。そのためにも自社製品は必要である」というように、SI事業者を見る目、期待する内容が180度、変わってきたのである。この理由は、N社の出資者でもある大手のSI事業者から持ち込まれる案件が少なく、まだ成約にも至らない中で競争事業者は着々と実績をあげている(\*3-31)という状況も左右していたものと思われる。

みつめは、「開発するなら大手メーカーに限る」というものである。既に開発中の衛星受信ルータ (Star Router) も大手の電気機器メーカー (M社) であり、

また試作が認められた際に社長から「開発するなら大手の企業が条件」と指示され、大手の電気機器メーカ（N社）と交渉に入ったが、開発費用の前払い、高額な開発費、Linux技術者が手薄など、散々たる状況であり、採用には至らなかった。ひとつの案件で開発費用を回収しなければならない制約がある中で、衛星通信/IP/Linuxなどという比較的当時としては特異な技術分野において、短期間でしかも少量生産となれば、そもそも大手の電気機器メーカの出番ではない。にもかかわらず、大手の電気機器メーカに固執したのは、研究所や事業部局において彼らとの付き合いが長く、技術面でも安心して任せられるという信頼感からきていたように思われる。いずれにしても、わずか10名にも満たない創業して数年しかたっていないベンチャー企業であるLinuxディストリビュータ（\*3-32）であっても、十分にしかも既存の大手の電気機器メーカよりも早く安く確実に開発できるということを直接に、あるいは間接的に見聞きすることによって、組織メンバで共有される業界の常識は変容していった。

### 3. 2. 3 個別分析（事例Ⅲ：ゲームソフト会社）

#### （1）受注概要

##### （a）顧客企業の概要

株式会社デジキューブ（以下、D社）は、1996年2月、コンビニエンスストアなどにおいてエンターテインメントソフトの販売を主たる目的としてスクウェア（現スクウェア・エニックス）によって設立された。後に、旧エニックス、ナムコ、カプコン、TSUTAYAを運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ等も出資する。

主に、セブン・イレブン、ファミリーマートなどの大手コンビニエンスストアの店頭には設置している約2万台の端末（デジPOP）へCS放送（スカイパーフェクTV!）によるゲームソフトのPR映像などを配信する「デジキューブチャンネル」の放送も行い、ゲームソフトなどの販売を実施していた。店頭ではほぼ定価販売であったための割高感や、ネット通販の普及によるコンビニでのゲームソフト売り上げの低下などを打開するために、1998年頃より新たな事業としてコンビニエンスストアに情報KIOSK端末（D社では、DCT（デジタル・コンテンツ・ターミナル）と呼ぶ）を設置し、音楽の配信（販売）、プロマイド、チケットなどの販売および店頭プロモーションを行う「キオスク端末事業」に取り組みはじめた。

なおD社は、キオスク端末事業等による失敗により2003年11月26日に東京地裁に自己破産を申請している。（負債総額95億円）（\*3-33）

(b) 受注概要

本事例では、新規事業として取組んだキオスク端末事業において、その音楽をはじめとする各種データを何のネットワークで配信するかをめぐっての通信事業者間の競争の様相を扱っている。対象期間は、最初の訪問（1999年4月）から、衛星通信による実証試験（衛星通信回線については、「試行利用」と呼ぶこととする）を受注し、半年間の試行利用が終了する（2000年3月）までを事例研究の対象とする。受注概要を図3-20に示す。

事例（D社）

図3-20 受注概要

項目	説明
概要	デジキューブ様は、ゲームソフトの拡販にスカパー放送を利用して、全国の約2万台に及ぶプロモーションを行なっていますが、今後、デジタルコンテンツターミナル（DCT）により、音楽、プロマイド、チケット販売などの新規事業を行なうことになりました。
受注内容	DCTへの音楽、プロマイドなどのファイル配信に衛星通信を使用することになり、その試行利用（6ヶ月間）について受注しました。本格利用は失注となった。
Mega Wave Pro 利用のメリット	MegaWaveProサービスとして既にIPによるマルチキャストファイル配信の実績があり、地上回線及び衛星受信端末を調達するだけで直ちに利用が可能となります。
受注のポイント	本格展開の際に、JCSAT-3衛星を利用することを前提に、通信衛星の切り替えを容易にするデュアルビームアンテナを調達したり、送達回線としてNTTDoCoMoのDoPaを主体に、INSパケット回線を加えて経済的な送達確認の回線を準備しました。本格展開の際のパートナーとして、運営体制なども評価して頂いたことが受注に寄与しました。
参考	デジキューブ様からの出資要請に応えることができないでいたところに、その間隙についてトヨタが出資要請に応じたことで、本格利用では失注となった。トヨタは、Gazoo事業や新車情報の配信等で衛星通信を使用することとし、その衛星送信局を自前で確保することとし、JBTVIに出資した。

(c) 2006, 小林満男

受注した内容は、DCTへの音楽、プロマイドなどのファイル配信のための衛星通信回線（試行利用期間である6ヶ月間）と衛星通信端末機器などである。本格利用については、D社からの出資要請に応えることができないでいたところにその間隙をついてトヨタが出資要請に応じたことで本格利用は失注となった。

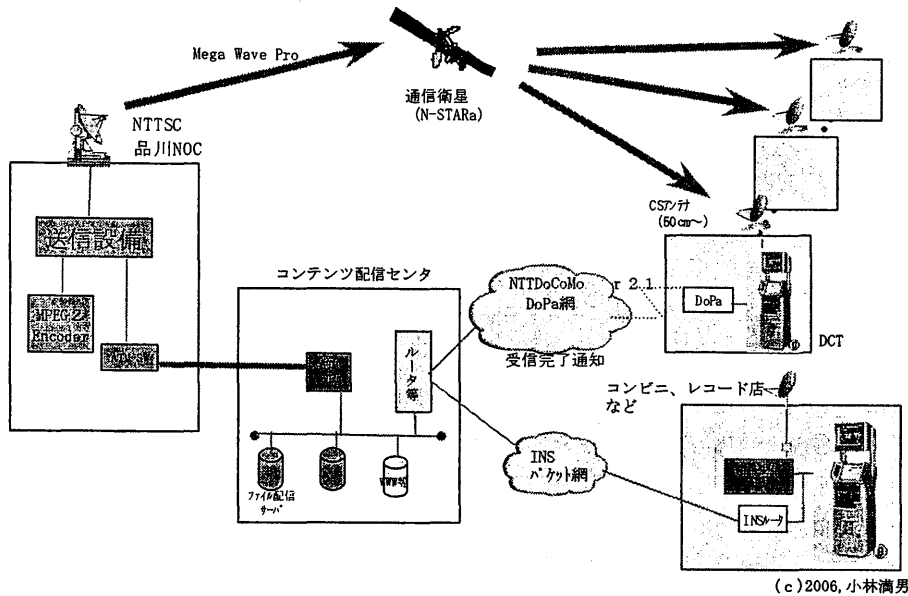
（「3.2.3 (6) 本格利用失注の分析」参照）

コンテンツ配信システムを図3-21に示す。音楽、プロマイドやチケットなどの各種情報は、コンテンツ配信センタから、N社の衛星送信局に送られ、通信衛星（N-STARa）を経由して、コンビニエンスストアやレコード店に設置されたDCTにマルチキャスト配信される。これらの情報が確実に受信されたことを表わす受信完了通知は、地上回線を経由してコンテンツ配信センタに送られる。万が一、降雨などで受信が失敗した場合には、コンテンツ配信センタから再送される仕組みとなっている。なお、地上回線としては、DCTの設置場所において携帯電話（DoPa）の電波が良好に受信できる場合にはDoPa網を、地下などで電波状

態が悪い場合には INS パケット網 (ISDN) を利用し、経済的な送達確認を行えるようにしている。

事例 (D社)

図3-21 コンテンツ配信システム



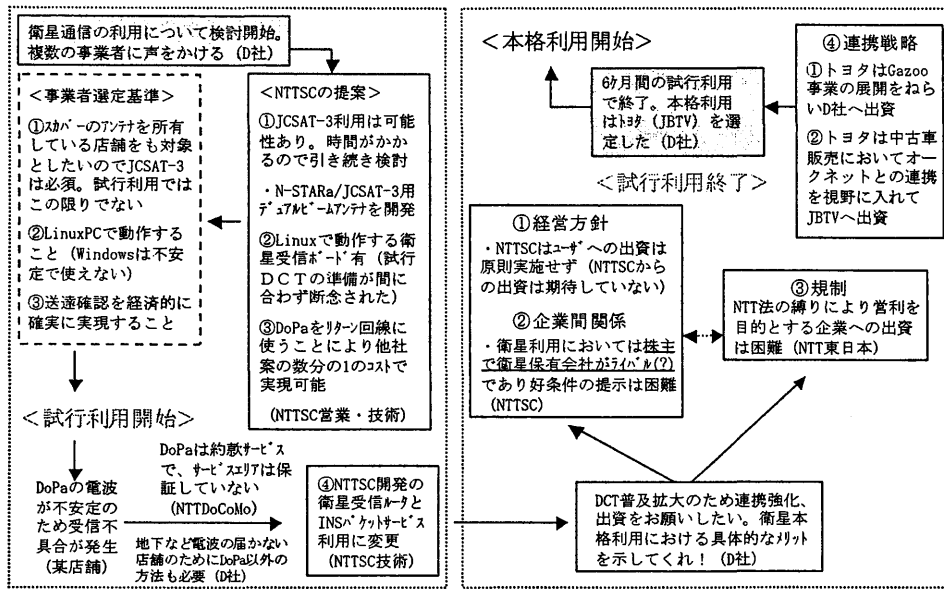
通信衛星については、CS放送 (スカイパーフェクTV!) の「デジキューブチャンネル」で使っているアンテナをそのまま使うことが大前提であった。そのためデジキューブチャンネルで使っている JCSAT-3 を使うこと、さらにその偏波も同一であることが必須の要件であった。本格展開の際に JCSAT-3 を利用することを前提に、通信衛星の切り替えを容易にするデュアルビームアンテナを調達することで試行利用については、N-STARa を使うこととなった。

## (2) 受注までの流れ

受注までの一連の流れを図3-22に示す。1999年4月、D社からNTTに対して、DCTに対するデータ配信のネットワークについて検討依頼が出された。当時、ブイシンク (\*3-34) は、すでに情報 KIOSK 端末を用いて音楽配信実験を展開しており、データ配信ネットワークにはNTTのATM回線を用いている。

事例 (D社)

図3-22 受注までの流れ



(c) 2006, 小林満男

情報 KIOSK 端末を用いた音楽配信事業では、著作権の問題を含め課題が山積していた。中でも情報 KIOSK 端末の価格とデータ配信にかかわるコストは、事業の採算上、可能な限り低くおさえる必要があった。衛星回線は、同じ情報を全国に散在する端末に対して同時に、しかも高速で配信する場合に、端末の数が多ければ多いほど1端末あたりの配信コストが安くなるため、端末の数を多く見込める場合には、地上回線に比較して一般的に有利となる。D社は、この時点ではすでに、DCTの試験利用(実証試験)の開始時期を同年10月に設定し、衛星回線によりデータ配信を行うことをほぼ決めていた模様であるが、あらためてNTTに対して、地上回線、衛星回線を含めた最適なデータ配信ネットワークのあり方について検討を出した。

D社から提示された衛星通信事業者を選定する基準は、

- ①現在、CS放送のアンテナを設置している店舗をも対象としたいのでJCSAT-3を使うことが前提となる。本格利用の際に通信衛星の切り替えに要する費用負担がなければ実証試験で使う通信衛星はJCSAT-3にこだわらない
- ②衛星受信端末は、LinuxPCで動作すること
- ③送達確認を経済的に実現すること

という3点を最も経済的に所定の期間内に実現できることであった。

これに対応して、N社は、①については、N-STARaとJCSAT-4で衛星通信サービスを実施しているものの、JCSAT-3は利用していなかった。「JCSAT-3を使うことはN社の設立時には想定していなかった。理由は、JCSAT-3で通信用として

使えるトランスポンダがほとんど空いていないということと、CS放送（JCSAT-3とJCSAT-4）の利用者が衛星通信を行う場合には、比較的空いているJCSAT-4を使えばよい。むしろ、そのように誘導したほうがよい。」というのが理由であった。しかし、JCSAT-4では、既に設置してあるJCSAT-3用のアンテナを使うことが出来ないで、受信アンテナを共用するメリットは出てこない。一方、近い将来に、JCSAT-3の通信用トランスポンダが使えるとの情報もあることから、試行利用では、暫定的にN-STARaとJCSAT-3からの電波を同時に受信できるデュアルビームアンテナを開発することで対応することとし、JCSAT-3の利用については引き続き検討課題とした。JCSAT-3の利用をめぐることは、これを保有するJSAT（N社の第2株主）とN社、N社内においても積極派と消極派の間において表3-8に示すような対立する構図となったが、この矛盾を抜本的に克服する解決手段は見つからず、試行利用から本格利用に移行する半年後まで持ち越しとなった。なお、事例Ⅱ（A社）の案件で3つの通信衛星（N-STARa/JCSAT-3/JCSAT-4）（\*3-35）からの電波を同時に受信するトリプルビームアンテナを開発しているが、それはここで開発したデュアルビームアンテナの技術がベースとなって誕生したものである。

事例（D社）

表3-8 矛盾とその解決策

＜試行利用時＞					
	矛盾の内容	矛盾をどうとらえたか	解決策	解決策の結果	補足（KFS）
①	★通信衛星としてJCSAT-3を使いたい（D社）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・N-STARaとJCSAT-4でサービス提供中。JCSAT-3で新たにサービスを開始するにはかなりのユーザー（帯域）を確保することが必須の条件となる（営業）</li> <li>・収支が確約できなければ、新たにJCSAT-3のトランスポンダを借りることはできない（社長）</li> <li>・（営業担当の読み）コンビニ、ATM/KIOSK案件で他事業者との連携次第でJCSAT-3の可能性はある（営業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・試行利用はN-STARaで行う</li> <li>・（営業担当の読み）N-STARaの試行利用で時間を稼ぎつつJCSAT-3利用ユーザーを確保する（営業）</li> <li>・メカと共同でサブ用（JCSAT-3/JCSAT-4を同時受信用）アンテナをN-STARa/JCSAT-3同時受信用に改良した（技術）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様との間で本格利用時はJCSAT-3を使い、また移行費用を持つことを確約した</li> <li>・他のJCSAT-3利用予定ユーザーの営業に力を注ぐこととなった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・試行利用と本格利用を分けて、JCSAT-3利用によるリスクを先延ばし（共有）</li> </ul>
②	★送達確認を経済的に確実に実現すること（D社）  ★DoPaの電波の弱い店舗がある（D社）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NTTDoCoMoのDoPa（LAN接続サービス）の基本料金は月500円である。情報量が少なれば格安で実現できるはずである（営業）</li> <li>・約款サービス（公衆サービス）なのでサービス契約の保証はしない（NTTDoCoMo）</li> <li>・地下など電波の届かない店舗があるのでDoPa以外にも必要だろう（D社）</li> <li>・DoPaは電波が良好な場所で限定して使おう（技術担当）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MegaWaveProとDoPaの接続試験を実施していた経験を活かしてこの案で提案した（営業）</li> <li>・DoPaの電波が良好に受信できない店舗では、衛星受信ルータを使用し、送達確認の回線としてINSパケットサービスを採用した（技術）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・送達確認の情報量を計算した結果、最も経済的に実現できた</li> <li>・DoPaよりは割高ではあるが、改善の策としてINSパケットサービスにより回線コスト増を最小限にとどめた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新技術（DoPa）との組合せ利用を商談が発生する前に事前に確認したこと</li> <li>・顧客の利用状況の把握（により最適な回線が選定できたこと）</li> </ul>

(c) 2006, 小林満男

②のLinuxPCで動作する衛星受信ボードについては既に提供中であり、またLinuxで動作する衛星受信ルータ（XSR2000）もA社案件で開発済みであり、問題はなかった。（実際には、LinuxによるDCTの開発は間に合わず、OSにはWindowsを採用した）

また、③については、まず数万台に及ぶ情報 KIOSK 端末のすべてに対して確実にコンテンツを送り届けるには、1 回目のデータ配信で受信データが 100%受信できなかつた場合に、KIOSK 情報端末に対して受信が完了するまで繰り返して送り届けるやり方など種々の方法がある。そして数回送信してもデータ受信が完了しない KIOSK 情報端末については、設置した店舗側で状況を確認するなどが必要となる。③の課題は、このような大規模な情報 KIOSK 端末に対して確実にマルチキャストファイル配信を行う配信ソフトウェアを見つけることと、実際にコンテンツの配信が完了した（またはまだ完了していない）ことをコンテンツ配信センタに経済的な方法で伝えるネットワークを選定することの2つに細分化できる。

最初の大規模マルチキャストファイル配信ソフトウェアについては、NTT 研究所が開発した Infocast (\*3-36) は大規模配信でも問題なく使えるというシミュレーション結果を得ていたことから、これを使って D 社、NTT 研究所と共同で実験を行い、問題なく動作することを確認した。

送達確認のための回線については、電話回線（ダイヤルアップ接続）、パケット回線（INS パケット）などが候補にあげられたが、新たに回線を契約すると、基本料金だけでも月額 2000 円を超える。送達確認のための受信完了通知は、情報量が極めて少なく、また伝送速度は高速度である必要はないためここに注目し、月額の基本料金が 500 円の従量制料金である NTT ドコモの無線パケット通信サービス（DoPa）を利用することとした。情報 KIOSK 端末側で、特定の通信ネットワークに対応するためにはその通信機能を作りこむ必要があるが、時間がかかる。N 社では、事業開始当初から送達確認のための回線として、無線パケット網の優位性に着目して実験を開始していた。そこで、事例 II（A 社）案件で開発した衛星受信ルータ（XSR2000）に、無線パケット通信機能を作り込んだ「改良型衛星受信ルータ（XSR2000plus）」を開発するより、送達確認のためのネットワークを競争事業者が提案する案の数分の 1 のコストで実現可能とした。

この案件では、通信衛星（JCSAT-3）の利用をいかにして実現するかをめぐって株主企業（通信衛星保有会社）との間で、また社内においても、社長、営業担当者、技術担当者同士で対立する構図を惹起しこれが引き続き検討課題となった。しかし、これを除けば、顧客である D 社が提示した選定基準を解決する案を提示し、実際に改良型衛星受信ルータ（XSR2000plus）やデュアルビームアンテナを短期間で実現し、そして大規模マルチキャストファイル配信の実験を行い問題なく動作することを検証したことによって、試行利用の受注については比較的順調に進んでいった。

衛星回線の試行利用を受注した要因を変数システム観で整理すると、以下の 3 点があげられる。



①本格展開に必要な技術を有していること

店舗の設置環境を考慮した地上回線の設計、Linux 版衛星受信ボード、ファイル配信ソフトなどを有し、運営体制も万全である。

②JCSAT-3 衛星利用を準備していること

既存のデジ POP 端末用アンテナや設置店舗における CS 放送（スカイパーフェク TV！）アンテナを活用する観点から JCSAT-3 は必須である。

実証実験を行う店舗については、N-STARa/JCSAT-3 からの電波を同時に受信できるデュアルビームアンテナを設置することにより、本格利用時には JCSAT-3 へのスムーズに移行できる。JCSAT-3 を保有する JSAT は N 社の株主なので、本格利用時に確実に JCSAT-3 を利用することが期待できる。

③新規事業拡大の際のパートナーとして、NTT グループへの期待があった。

DCT の事業展開において必要となる認証などのセキュリティやネットワークに関する最新の技術、また DCT 設置店舗の拡大にあたり、NTT グループは活用できる。

(3) 矛盾の克服

受注までの流れ（図 3-22）に示されたとおり、顧客の事業者選定基準に対して、本格利用時における JCSAT-3 のトランスポンダを確保することを除いてはほぼクリアできていた。

矛盾①は、この JCSAT-3 のトランスポンダを 1 本、借りた場合に、賃借料を上回る収益を確保できるかどうか、あるいは収支に見合う顧客を獲得できるかどうかにかかっていた。ちょうどこの時期は、コンビニエンスストア等を舞台として、KIOSK 端末や ATM 機の設置、さらには事例Ⅶのような店頭プロモーション向けに衛星通信を使ったコンテンツ配信の商談が水面下で活発に動いており、コンビニエンスストア、それらの有力株主である商社や e ビジネスを狙っているベンチャー企業などの動きから、進行中の商談の受注率や受注時期と支出から収支のシミュレーションを重ねた結果、採算がとれると判断し試行利用受注に邁進していった。

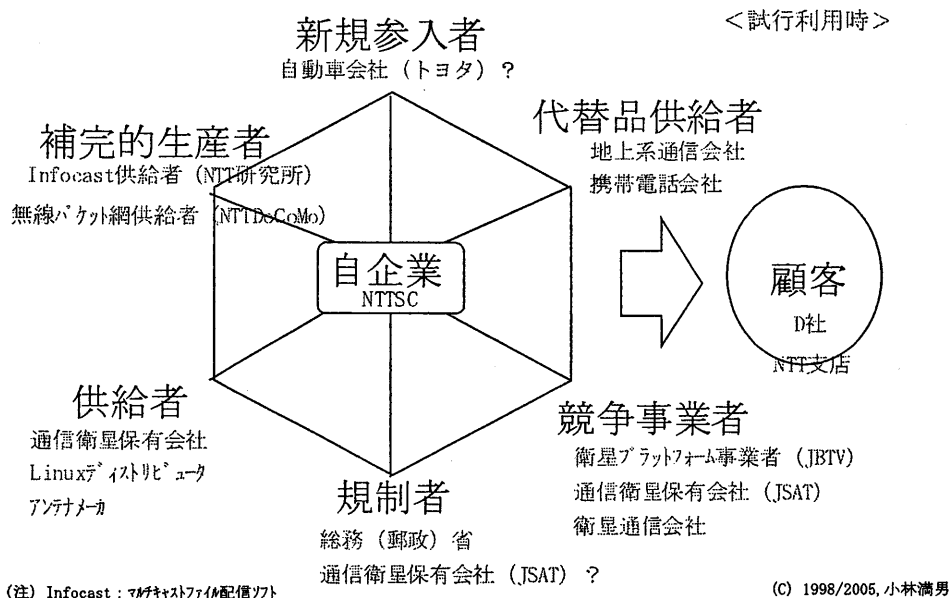
矛盾②は、送達確認のネットワークに無線パケット網（DoPa）を使えるようにしたことにより、送達確認を最も経済的に実現できたが、一方で、DCT を携帯電話の電波の届かない地階のレコード店に設置することもあり、この場合には使えないことが判明した。無線パケット網は、使えるところで使うサービスであり、電波の届かない場所では利用できない。この無線パケットのトランシーバだけを電波の届く場所に設置する案もあったが、保守性などを考慮しデータ量が少ない場合には無線パケット網の次に経済的な INS パケットサービスを選定した。したがって、送達確認の方法としては、大部分の店舗は最も経済的な

無線パケット網を使用し、携帯電話の電波の届かない場所に設置された DCT には INS パケットサービスを採用し、送達回線の回線コスト増を最小限にとどめることができた。

- (4) 企業・組織間関係  
(a) 企業間関係 (業界モデル)  
図 3-23 に企業間関係を示す。

事例 (D社)

図3-23 企業間関係 (業界モデル)



顧客はいうまでもなく D 社である。NTT 支店は、「顧客」として示している。顧客である D 社からみれば、NTT 支店も N 社もほとんどひとつの会社のように見えるであろう。しかし、D 社は NTT 支店に対して最も望ましい衛星通信サービス (会社) を D 社に推薦する役割を期待しており、N 社としては NTT 支店を D 社と同様に全力で自社サービスの優位性をアピールする必要があった。

規制者の欄には、総務 (旧郵政) 省と通信衛星保有会社である JSAT をあげている。本案件で焦点となった JSAT が保有する通信衛星 JCSAT3 は、JCSAT4 とともに、ほとんどのトランスポンダは PerfecTV! (JCSAT-3) と JSkyB (JCSAT-4) という CS デジタル放送に割り当てられ、通信用に割り当てられているトランスポンダは極めて限定されている。ところが、JCSAT-3 を使って通信サービスができるとすると、D 社の場合のようにすでに CS デジタル放送用に設置したパラボラアンテナを設置しているユーザに対してコンテンツを配信する場合には、新たに CS アンテナを設置する必要がないので、他の通信衛星 (JCSAT-1、JCSAT-2

など) を使う場合に比較してきわめて優位に立つことができる。つまり、通信と放送は、法律では明確に規定されているにも関わらず、トランスポンダは通信用も放送用もまったく同じものであるため、トランスポンダ利用用途の割り当ての仕方が通信事業者たちや放送事業者たちの競争に影響を与えることになる。一方、通信衛星保有会社 (JSAT) もまた規制者になりうるとしたのは、通信用に割り当てられたトランスポンダの利用状況 (誰が利用しているのか、どれだけの帯域が利用されているのか、誰が利用申込をしているのか) について知りえる立場にあるため、潜在的に通信事業者の利用者に影響を与える可能性があるためである。しかも、本案件のように通信衛星保有会社自体が直接、衛星通信サービスの提供において競合するような構図となる場合には、通信衛星保有会社からトランスポンダを借りて付加価値サービスを行う衛星通信サービス会社とは競争事業者の関係になると同時に、トランスポンダを貸す (貸さない) という選択肢、トランスポンダの利用に関する情報を操作することによって、競争関係を変えることができる。つまり回線の提供者という位置づけを越えて、競争事業者の競争関係を変える役割を潜在的に持つと考えられるため、規制者の側面を持っているといえよう。

供給者には、通信衛星保有会社、改良型衛星受信ルータ (XSR2000plus) の供給者である Linux ディストリビュータおよびデュアルビームアンテナの共同開発を担当したアンテナメーカーが該当する。

補完的生産者としては、N 社の「単なる 1 本のしかも片方向の IP 伝送路」でしかない衛星通信サービスを数万の情報 KIOSK 端末に対しても、全国同時に、確実に、しかも高速でマルチキャストファイル配信をするという付加価値をつけている Infocast の供給者である NTT 研究所が該当する。また、これまでは衛星受信ルータ (XSR2000) は、片方向の IP データを受信する機能しか持たなかったが、無線パケットの通信機能を追加したことによって、他の方式の市販されている衛星ルータが回線料金の高いフレームリレーや ISDN にしか対応できないのと比較して、コスト優位をもたらしたのである。つまり、無線パケット通信機能の追加によって、N 社の提供する「単なる 1 本のしかも片方向の IP 伝送路」である衛星通信サービスが、わずかなコストの追加で非対称ながら「双方向の IP 伝送路」として大きな付加価値をもたらしている。補完的生産者は、無線パケット通信機能を提供する NTT ドコモであり、機能追加を行うにあたって NTT ドコモから技術マニュアルの提供、利用の仕方についてのアドバイスを受けている。

新規参入者としては、本格利用の際に自動車会社 (トヨタ) が登場してくる。  
(「3.2.3 (6) 本格利用失注の分析」参照)

代替品供給者には、地上系通信会社、携帯電話会社が該当するが、本案件で

は、衛星通信回線がコスト的に有利な状況となるため、特段、脅かされるような関係になっていない。

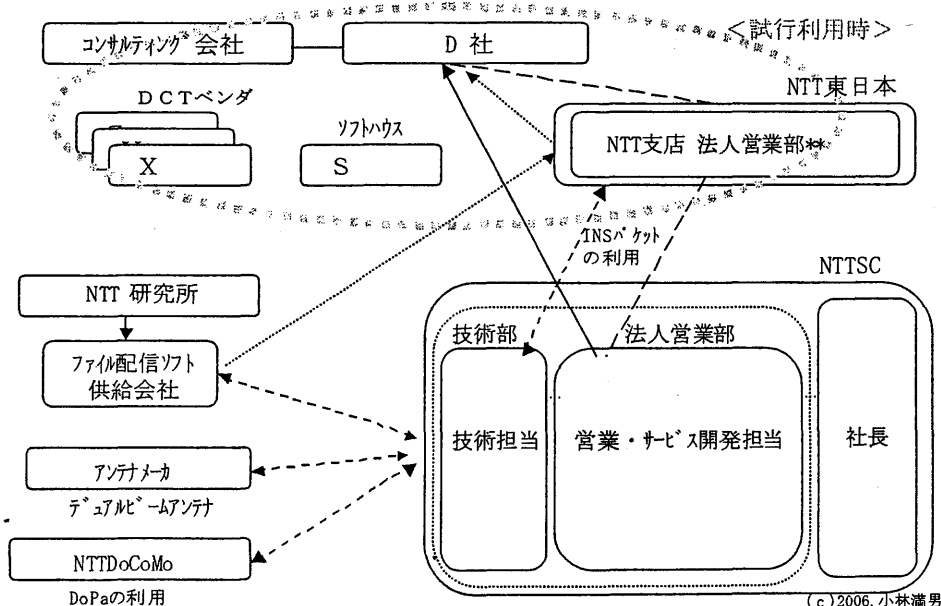
競争事業者は、同種の衛星通信サービスを提供する事業者である。衛星プラットフォーム事業者とは、既に衛星回線を使ってコンテンツの配信を行っている衛星通信会社のことをいう。すなわち、この事業者が同じ仕組みを使って、2社目に提供することができれば、コンテンツ配信センタの運営費用や衛星回線費用（1社あたりに必要な衛星回線の帯域、すなわちコスト）を下げるができるので、後発のN社にとって最も強力な競争事業者となりうる。通信衛星保有会社（JSAT）自身も、自社の衛星通信サービスであるSSS（スター・ストリーム・サービス）を持ち、同様に営業活動を展開している。本案件でも、株主であるJSATは、N社にとっては競争事業者であり、供給者であり、場合によっては規制者になりうる微妙な関係にあることがみてとれる。

(b) 企業・組織間関係

D社では、「キオスク端末事業」の展開にあたり、コンサルティング会社、DCTの供給会社、ソフトハウスをはじめ、地上系・衛星系の通信事業者など多くの事業者が関連した。試行利用の衛星回線の受注が決定してからは、実証実験の実施に向けて通信関係についてはNTT東日本を中心に検討が進められていった。図3-24に企業・組織間関係を示す。

事例（D社）

図3-24 企業・組織間関係



この図からわかるように、N社においては、D社の課題を解決するために、技

術部が中心となって、NTT 研究所（ファイル配信ソフト供給会社）、アンテナメーカー、また衛星受信ルータに無線パケット通信機能や、INS パケットのインタフェースを設けるために、Linux ディストリビュータ、NTT ドコモやNTT 東日本のSE などの協力を得ながら対応していった。N 社にとってはまさに、新規事業の立ち上げ期として関連する企業が数珠つなぎりに増え、また N 社内に技術が蓄積されはじめた時期であった。

実証実験用の衛星回線の受注とシステム構築プロセスにおいては、D 社は、NTT 東日本を通信ネットワーク（NTT グループ）のとりまとめ役（ネットワークインテグレータ）として位置づけていた。この中で無線技術に強い技術者が集まっていた N 社は、主に通信ネットワークの中の無線部分、すなわち自社の提供する衛星回線と無線パケット網を利用する技術を提供する役割を担った。

#### （5）業界の常識の変化

D 社の案件は、衛星通信サービスの提供事業者にとって、自社の事業の定義や事業の進め方などにおいて判断が必要となり、またそれまで漠然として持っていた常識が次々と覆っていったきわめて特異なものであった。

①顧客の要求する JCSAT-3 のトランスポンダが試行利用の提案時点で確保できず、また本格利用時においてもトランスポンダの確保と送信設備の準備の見通しは確定しなかった。したがって、N 社の技術担当者や案件の担当ではない営業担当者らは「顧客の要求する設備や回線がなければ売れない。」というスタンスであった。結果的には、N 社としては法人営業部長やこの案件を担当していた営業担当者が主張する「本格利用時までに顧客の要求を実現する可能性があるのであれば、あらゆる手段を尽くして提案しよう。」といういわば積極的なスタンスをとることとなった。その理由としては、「衛星通信サービスの商談の件数は事業開始時に想定したのとは異なって多くはないので、1 件、1 件、確実に受注を積み重ねていかないと事業が立ちゆかない。」という危機感が次第に募ってきていたことと、「本格利用までには時間がある。JCSAT-3 のトランスポンダを確保する問題を除けば、自社の有する技術力で十分に解決できる。」、そして「いざとなったら、JCSAT-3 を保有する株主でもある JSAT が力になってくれるだろう。」との思いもあり、D 社から、「本格利用時に JCSAT-3 に移行できるのであれば、試行利用（実証実験）では他の通信衛星でもよい。」という了解を頂いたのであった。そして試行利用では N-STARa を、本格利用では JCSAT-3 を使うが、これらの通信衛星を同時に受信できるデュアルビームアンテナを用いることにより、本格利用に移行する場合のアンテナ工事を不要とした。

②営業担当者たちも技術担当者たちも送達確認用の地上回線は必要との判断を下していた。理由は、コンテンツ容量が格段に大きいことと、情報 KIOSK 端

末により受信 NG のデータが異なる場合、受信 NG となったデータだけを集めて、再送信をする必要があると考えたためであった。(\*3-37)

したがって本件では、D 社の意向もあり事例 I (F 社) のように送達確認用の地上回線をなくす方向ではなく、いかにしたら経済的なネットワークを見出すかに関心が移っていった。そして、「衛星回線と地上回線の組み合わせ」からではなくて、情報量が少ないこと、高い伝送速度も要求されないことから、「衛星回線と無線 (パケット) 回線の組み合わせ」というもっとも経済的な方法を編み出したのであった。この無線パケット網を活用する方法は、飲料の自販機などで採用され始めていた (\*3-38) が、衛星通信分野では最初の事例となった。

③セブン・イレブンやファミリーマートなどのコンビニエンスストアでは、本部から店舗に対する商品情報、天気情報や従業員の教育コンテンツを JCSAT-3 による衛星回線で配信していた。同時に、D 社は CS 放送 (JCSAT-3) を受信するデジ POP 端末を店頭で設置していた。すなわち、衛星通信の特徴として同報・マルチキャストがあげられる。コンビニエンスストアのように多店舗に対して配信する場合には衛星通信は有利となる。通信衛星からの電波を受信するにはパラボラアンテナが必要となる。50cmΦの小型の受信アンテナとはいえ、一旦、設置すると、工事費用や稼動などから通信衛星を変える (アンテナの方向を変える工事が発生する) ことには慎重となる。(\*3-39)

このような特質から、「現在、コンビニエンスストアに導入されている衛星通信回線が、IP ベースのものに更改される場合や、これらの店舗を舞台として、店頭プロモーションや ATM 機との複合端末による EC ビジネスなどの新規ビジネスが登場する場合には、必ずや衛星回線としては JCSAT-3 が使えられるはずだ！」という確信がさらに強まったように思われる。(\*3-40)

④「提供する通信ネットワークが優れていれば受注できるはず。」という暗黙の常識は、実証試験の場合には成り立ったが、事業の本格展開では覆されてしまった。「キオスク端末事業」の本格展開で D 社が狙っていたのは、まず多くの顧客に DCT を利用してもらうこと、そのためには取り扱うコンテンツをより魅力的なものにする、コンテンツを充実させることに加えて、いかに多くの店舗に DCT 設置させてもらうかという「場所とり」であった。

もうひとつは、できるだけ多くの DCT を短期間に設置するためには、投資資金が必要であり、そのために増資を引き受けてくれるコンテンツ配信事業のパートナーを求めていたと想定される。受注の流れ (図 3-22) の右側部分は、試行利用開始から試行利用終了に至るまでの間における関係を示す。ここで得られたことは、基本的には顧客の要求に沿うことが契約継続の絶対条件であるが、その際、このように多くの事業者が関連する事業においては、情報 KIOSK 端末やコンテンツそのもの、あるいは通信ネットワークなどの個々の製品やサービ

スの優劣（機能・経済面）よりも、資本関係を含めた連携関係（政治）をいかに構築するかが優先されるというものであった。

N社としては、本格利用を受注した方がよかったのか、それとも失注した方が結果的によかったのか、判断の分かれるところであるが、実証実験で採用されたものの、本格利用で失注した理由を以下にまとめてみる。

#### （6）本格利用失注の分析

時間的な経過を追いながら失注を導いた「負の競争優位の要因」を検討する。

##### ①N社の経営方針（顧客とはすべて等距離外交）

N社は8社の出資によって設立された会社である。NTT（NTTCom、NTT東西）、NTTデータ、IBM、CTCなどのSI事業者が出資している関係で、SI事業者、顧客に対しては等距離で接する方針を貫いている。第一位の株主がNTT（NTT再編後は、NTTCom）であることから、中立性を重んじ、マルチベンダを旨とし、特に特定の企業に肩入れすることは原則として行わない。衛星通信の法人営業（ソリューション）案件では、企業連合同士の競争になるケースがほとんどであり、その際、出資が前提条件となる場合や特定企業の製品の採用を要請されることがある。中立性を強調しすぎると、企業連合やSI事業者、あるいは顧客から見放される場合もあり、等距離外交は競争上、不利になる場合も多い。

##### ②企業間関係（株主がライバルという歪な構造）

N社にとって通信衛星保有会社であるJSATは株主であり、ここから衛星回線（トランスポンダ）を仕入れることが至上命令となっている。また、制度上、衛星地球局の免許人はすべて通信衛星保有事業者となっているため、衛星地球局を新設するような商談については、トランスポンダが使えるかどうかの照会を含めて衛星通信会社（リセール会社）の営業情報が通信衛星保有会社に筒抜けとなっている。通信衛星を保有している関係で大幅な値引きが可能（\*3-41）であり、リセール会社に対して圧倒的に有利な立場にある。衛星回線の帯域を多く使ういわゆる大形の案件の場合には、衛星通信会社の衛星通信サービスではなく、利用者またはSI事業者がリセール会社として衛星地球局を保有する場合がある。この場合には、衛星回線（トランスポンダ）は、リセール会社からではなく通信衛星保有会社から直接調達することになる。つまり、大型の案件では、衛星通信サービス会社は、本質的にSI事業者と競争関係となるのである。このような構図となる案件は少なくない。

通信衛星保有会社（株主）は利用者、またはシステムインテグレータに売り損なっても、衛星通信会社（リセール会社）は株主から衛星回線を仕入れざるを得ないので、通信衛星保有会社にとっては、衛星回線の利用者、SI事業者あるいは衛星通信会社（リセール会社）のいずれであっても儲かる構図となっている。

通信衛星保有会社が実質的に JSAT と SCC の 2 社による寡占状態となっている現状では、SI 事業者や衛星通信会社（リセール会社）がいろいろな手段を講じて付加価値をつけてもこれらの事業者間での競争は激しく衛星回線の販売事態から利益を得ることは至難の業であり、衛星回線が販売されたことによる利益の大半は通信衛星保有会社が得るという構図となっている。

つまり、寡占状態にある通信衛星保有会社と競争状態にある衛星通信会社（リセール会社）等が入り混じって同じ土俵で勝負する業界であり、付加価値の程度に応じて利益をあげられる業界というよりも、トランスポンダを寡占的に保有する事業者が一人勝ちするいびつな業界ともいえる。見方を変えれば、通信衛星保有会社（株主）が儲けるために、出資した衛星通信会社に稼がせる構図となっているのである。

### ③規制（NTT 法による規制）

NTT 東日本は、NTT 持株会社が 100%株を所有する NTT 法による特殊会社である。地域独占とひきかえに様々な規制が立ち上がる。出資については、子会社を通じて行なうとかの方法もあるが、顧客にとっては、NTT 東日本から直接出資を受けた、という方が何かと有利な場合がある。実際にどのような出資なら可能かということに加え、それ以上に“社内規制”、“社内総務省”なる小姑（規制官庁に代わって規制の解釈、指導を行なう事務スタッフ）による「裏の規制」が生まれ、これが企業の競争力を制約する場合もある。本件のように、トヨタなどの民間企業と戦う構図の場合には、NTT 法による規制は制約として作用する。

### ④連携戦略（ライバル社のみごとな連携戦略）

本案件の背後には、コンビニエンスストアを舞台としながら情報 KIOSK 端末（EC、銀行の ATM）、ネットワーク & POS、ITS（トヨタの GAZOO）などを巡って、コンテンツホルダー、端末機器のメーカ、通信会社、自動車会社、金融会社など商社連合を軸にした戦いが背後にある。情報 KIOSK 端末をベースにした新規ビジネスを行なう事業会社が相次いで設立された（\*3-42）が、この場合の出資条件に、どの会社の衛星通信サービスを採用するかを組み入れて、政治レベルで商談が決まる、というケースが多い。

## 3. 2. 4 個別分析（事例Ⅳ：放送局）

### （1）受注概要

#### （a）顧客企業の概要

日本放送協会（以下、Na 社）は、公共の福祉のために、あまねく日本全国において受信できるように豊かで、かつ、良い放送番組による国内放送を行い又は当該放送番組を委託して放送させるとともに、放送およびその受信の進歩発達に必要な業務を行い、あわせて国際放送および委託協会国際放送業務を行う



ことを目的として、放送法に基づき設立された法人である。1999 年度末において、テレビジョンは、総合放送 3,468 局、教育放送 3,394 局、衛星第 1 放送、衛星第 2 放送各 1 局、高精細度テレビジョン放送実用化試験局 1 局、ラジオは、第 1 放送 212 局、第 2 放送 140 局、FM 放送 519 局を運用する総合情報メディア企業である。(\*3-43) また Na 社における通信衛星の利用は、衛星通信の本格的な商用サービスが開始される前の CS 時代から、通信衛星の利用においては放送素材の伝送や衛星放送の分野で常にリーダーとして活躍し、衛星放送 (BS 放送) においても常に先導的な役割を果たしてきた。

#### (b) 受注概要

全国の各地方放送局から本部のデータベースに登録されている放送用コンテンツ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。地方放送局では素材コンテンツをダウンロードし編集した後、ローカルで放送する。素材コンテンツをダウンロードするためのネットワークとして、

- ① MPEG2 で作成された容量の大きなファイルであるためダウンロードを短時間で行うためには高速の回線が必要となる
- ② 各地方放送局がこれらの素材コンテンツをダウンロードする頻度は高くはないので、ダウンロードを行う時だけ高速の回線ができればよい
- ③ 素材コンテンツは、本部から各地方放送局へ配信されるので、高速の回線が必要なのは下り回線 (片方向) だけでよい

を満たす必要がある。

素材コンテンツのデータベースへのアクセス回線としては、提案の時点ではすでに ATM 回線 (\*3-44) を使って実験が行われていたが、これを全局に展開するとなると回線費用が膨大になることから、Na 社は経済的なネットワークを求めていた。度重なる検討と提案の結果、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ものである。図 3-25 に受注概要を示す。

図 3-26 に、素材コンテンツの VOD 配信システムの構成図を示す。リクエストするための回線は、高速である必要はなく INS ネット 64 (128kbps) を利用している。一方、各種のサーバから取り出された素材コンテンツは、リクエスト回線を通らず N 社の送信局へルーティングされ、衛星回線により、リクエストした地方放送局で受信される。

事例 (Na社)

図3-25 受注概要

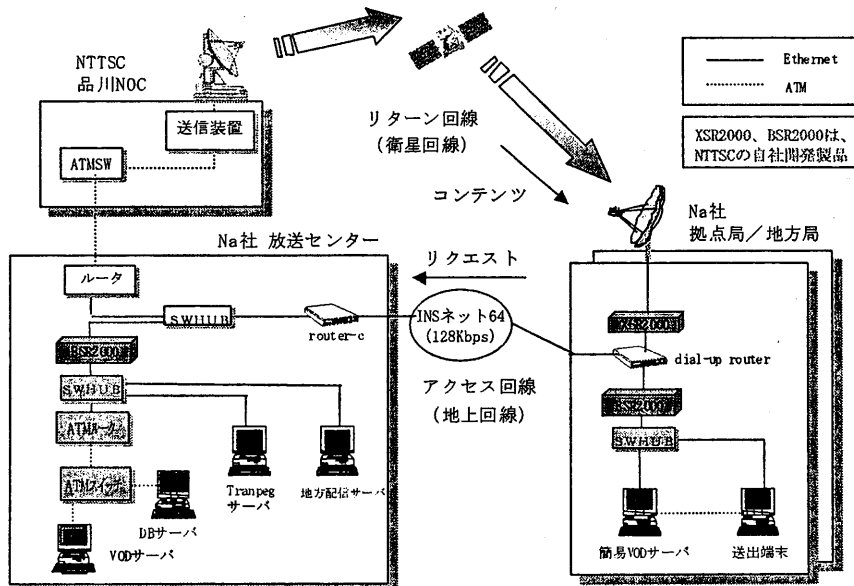
項目	説明
概要	Na社では、代々木で作成した放送用コンテンツをMPEG2のデータベースとして管理し、このコンテンツを地方局で作成する番組に提供する仕組みを始めることとなり、このリターン回線に衛星通信を利用することとなった。
受注内容	今回受注したのは、衛星を利用しNa放送局の各地方局からの素材提供要求に対し迅速に対応できる回線として、衛星回線をご利用いただいている。
Mega Wave Pro 利用のメリット	Na社の素材コンテンツは容量が大きいため、必要なときには高速で伝送する必要があるが、常時使用するほどのトラフィックが発生しない。このための回線をATMでひく場合拠点数分の高速回線を用意しなければならないが、衛星通信であれば1回線用意することにより全拠点で利用でき、大幅なコストの削減が図れた。
受注のポイント	当初数拠点での実験時にはATMで3Mbps回線を使用し実験していたが、これを全局に展開する際に、NTTComと一体となりお客様にメリットのある回線をご提案することができた。
参考	衛星では伝送遅延(250msec程度)があるためTCP/IPを利用した高速通信は難しい。そこで、高速のTCP/IP通信を実現するため、弊社で開発したX'フィン'装置 (BSR2000) を導入することにより、快適な環境での通信をご利用いただいている。

\*BSR2000の自社製品開発により、他社と差別化を図り受注できたものである  
\*NTTCom (ソリューション事業部、技術開) 及びNTT PF研究所との連携が功を奏した  
出所: NTTSC社、導入事例説明会資料より (一部加筆・修正)

(c)2006, 小林満男

事例 (Na社)

図3-26 VOD配信システム



出所: NTTSC社、導入事例説明会資料より (一部加筆・修正)

(c)2006, 小林満男

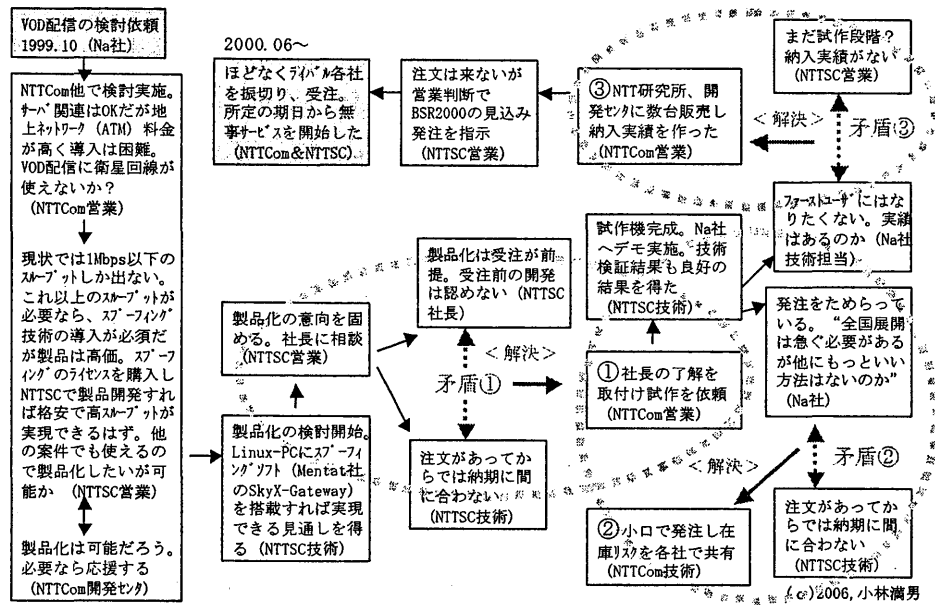
N社の受注内容は、この衛星回線部分と、各地方放送局に設置される衛星受信ルータ (XSR2000) および放送センターと各地方放送局に設置される TCP/IP 高速化装置 (BSR2000) である。衛星受信ルータと TCP/IP 高速化装置は、N社が開発した製品である。

(2) 受注までの流れ

受注までの一連の流れを図 3-27 に示す。

事例 (Na社)

図3-27 受注までの流れ



素材コンテンツの VOD 配信システムについては、Na 社を中心に NTTCom、NTT 研究所およびサーバ機器メーカーから構成される VOD-PT (仮称) が設置され、ネットワークの構築方法などについて検討を重ね、実験が進められてきた。しかし、地上回線でネットワークを構築すると膨大なコストがかかることから、VOD 配信に衛星回線が使えないかどうか VOD-PT をとりまとめている NTTCom から、N 社に検討依頼があった。

検討依頼が持ち込まれた 1999 年 10 月から、サービスが開始される 2000 年 6 月までの約 8 ヶ月間にわたって、衛星回線利用についての提案活動と共同実験が繰り返りひろげられた。本案件を実現する上で、

- ①現状の TCP/IP での利用 (いわゆる衛星インターネット) では、スループットは、ほぼ約 1Mbps が上限であった。顧客が要求するスループット (3Mbps 以上) を実現するには、スプーフィングと呼ばれる TCP/IP 高速化技術 (\*3-45) を導入する必要があるが、市販されている米国製品は高価である。リーズナブルな価格で調達する方法はないか。
- ②MegaWavePro-IP サービスには、「帯域共用 (従量制)」のメニューはあるが、特定のユーザが高速で使うと他のユーザが圧迫されてしまう。スループットに上限を設けるとか、複数のユーザで共用できる仕組みはないか。

という、2つの課題があった。

本案件では、ATMなどの専用線（地上回線）に対して衛星回線と公衆回線の組み合わせのコスト優位性は、比較的早い段階で認識されたが、逆にこのような回線構成は他の衛星通信会社においても提供可能であり、差別化要因とならない。①は、TCP/IP 高速化装置を他社よりも安く調達することで差別化を図ろうとする〔外部〕要因である。これに対して②は、TCP/IP 高速化装置を使うことにより顧客であるNa社は高速回線を安く利用できる反面、帯域共用回線を提供するN社にとっては、他のユーザにサービス提供する場合に回線品質の低下をもたらしかねず、そのため複数ユーザによる帯域共用回線の利用にあたってはどのようにしたら調和のとれた利用が可能かというサービス提供者側の〔内部〕要因である。衛星通信サービスを提供するにあたっては、外部要因と内部要因の両者を解決していく必要があった。

さらに、①については、事例Ⅱ（A社）で開発した衛星受信ルータのように、すなわちLinuxPCに、スプーフィングソフトを組み込むことによって、TCP/IP高速化装置を実現することとなり、その開発をめぐって3つの矛盾が発生したが、逐次これを解決していった。②は、帯域共用回線の宿命であり、各ユーザができるだけ必要な時にストレスなく使えるように、顧客の了解のもと各ユーザが利用できる最大のスループットを制限することとした。具体的には、Na社の本部センターからN社の送信局へのエントランス回線であるATMの回線速度を一定値以下とした。

受注を獲得するには、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る差別化

に集約されよう。

### （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”に対して迅速に解決策を提示できなければ、競合他社に案件は移っていく。

本案件では、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り、かつ、他社との差別化を図るにはTCP/IP高速化装置の自社開発が必要となった。3つの矛盾はこれらを実現する上で発生したものであり、表3-9に矛盾の内容、矛盾をどうとらえたか、およびその解決策を示す。

事例 (Na社)

表3-9 矛盾とその解決策

	矛盾の内容	矛盾をどうとらえたか	解決策	解決策の結果	補足 (KFS)
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>★発注をもらってからでない(顧客)</li> <li>★発注があつてから納期に間に合わない(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・失注した時の在庫リスクはできるだけ避けたい(社長)</li> <li>・リスクを覚悟して開発しないとこのような使い方で拠点数(台数)の多い案件はなかなか出ないので永遠にこの製品はもてない。失注しても売り切る自信はある(営業)</li> <li>・製品化は課題は多いが自信はある(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・とりあえず試作を行い技術を押さえることとした</li> <li>(営業担当の読み)社長の考えは簡単に変わらないので、技術検証を行ない時間稼ぎをしながらお客様の動向を見よう!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米Mentat社製品の約1/3の価格で実現できた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・XSR2000(Linux)の開発経験</li> <li>・開発技術者</li> <li>・開発セクとの連携</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>★弊社への発注時期を延ばす(顧客)</li> <li>★すぐに発注しないと納期に間に合わない(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客は我々の製品化の動きを見ている。注文してからしか製品化に踏み切らないとしたら製品開発に自信がないと考えるのではない(営業)</li> <li>・在庫リスクを圧縮することで解決できないだろうか(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BSR2000を小口で発注。注文が確定した時点で70台を7台に、PC購入台数を大口に変更することをメーカーより了承を得た</li> <li>(技術担当の読み)リスクは各社で共有しよう!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トワイック(代理店)製造会社等との粘り強い交渉によりリスク回避に成功した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トワイック(代理店)との70台を7台に交渉</li> </ul>
③	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ファーストユーザにはなりたくない。実績のない製品は採用したくない(顧客)</li> <li>★まだ試作段階。製品化はこれからであり納入実績はない(技術&amp;営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファーストユーザを避けるというのは顧客のポリシーの問題だから簡単に脱得はできない(営業)</li> <li>・試作機の技術検証を徹底することで理解してもらえないか(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NTT研究所、開発センターに急遽数台販売し納入実績を作った。その上で見込み発注を行なった</li> <li>(営業担当の読み)受注できると確信、勝負に出よう!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ会社ではあるが、納入実績ができた。本装置は後で、学校ネットワークの契約延長、衛星移動(MegaWavePro-Mobile)サービス実現に寄与することになる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業担当の決断(?)</li> </ul>

(C) 2006, 小林満男

①TCP/IP・高速化装置の製品化(先行発注は認めない!)

衛星受信ルータを新規開発する場合とまったく同じ構図であった。すなわち、社長は「顧客からの発注をもらってからでなければ開発はダメ」という立場であった。一方、技術担当者は、「製品化は可能。ただし発注がきてからでは納期に間に合わない」というものであった。このTCP/IP 高速化装置は基本的にユニキャストで使うもので、高価な衛星回線を1人のユーザが専有利用するタイプであるため、端末の台数は極めて限定されるだろうと考えられた。

したがって、「数台しか導入されない個別案件では、開発稼働やスプーフィングソフトのライセンス費用の面から割高となり自社開発はできないので、失注の場合における在庫リスクを覚悟してでも、本案件をきっかけに自社製品として開発しておかないと禍根を残すことになるので、この機会にぜひラインアップ化したい。」(営業担当者)という状況であった。

解決方法も衛星受信ルータの場合とほぼ同じであり、まずは技術的に可能なことを事前に確認しておくために試作を進め、開発技術を押えるとともに製品価格について見通しを得ることができた。

②納期の問題(待っているだけでは納期に間に合わない!)

試作機が完成しNa社の担当者にデモを行い満足して頂いた。しかし、Na社の担当は衛星通信回線の他にもっといい方法はないのか引き続き検討を進め、なかなか発注を出さない。Na社からの発注が出ないからといってN社が製品調達を進めなければ、結果的に納期に間に合わなくなり、自然にこの案件はなくな

ってしまう。

「導入は全国の地方放送局すべてを同時に行うのではなくて準備のできたところから徐々に導入する。」という営業からの情報をもとに、スプーフィングソフトの代理店と交渉し、小口でライセンスを購入し、ある台数の注文が確定した時点で、大口のライセンス契約に切替わるようにした。すなわち、小口発注することにより受注機会を維持しながら失注による在庫リスクを圧縮しつつ、かつライセンス料についてもスプーフィングソフトの代理店とリスクシェアすることにしたのである。これによって指定された納期をクリアすることに成功した。①と②の矛盾を克服していく上で、事例Ⅱ(A社)での経験が役にたった。企業の方針や、誰がどんな考えを持ちどんなやり方をすれば矛盾を克服することが可能なのかどうか、という面での学習効果が働いた。

### ③実績の問題（納入実績のない製品は使わない！）

みつつめの矛盾は、もともと厳しいものであった。それはそろそろ発注という段階になってNa社から、「TCP/IP 高速化装置のファーストユーザにはなりたくない！」と言われたことである。もともと業務の性質上、また企業文化として、「実績のある安定したものを使うのが当たり前」のNa社である。試作装置によるデモを見ただけではなかなか購入してはもらえない。どうしても納入実績が必要だということであった。つまり、「多少の金額の差であれば、米国Mentat社の製品を使えばよい」という考えであった。しかしそうなれば、N社の衛星回線を使う必要もなくなり、失注する公算が高まる。それゆえ、どうしても納入実績を作る必要性があった。

そこで、Ku帯の衛星移動通信方式(\*3-46)を開発中のNTT研究所、および衛星回線の遅延対策を検討していたNTTCom技術開発センターへの売り込みを行い、急遽、納入実績を作ることによってこの矛盾を解決し、Na社の理解を得たのであった。

## (4) 企業間関係

### (a) 企業間関係（業界モデル）

図3-28に、企業間関係を示す。

顧客はNa社である。Na社は放送・通信分野に関する多くの技術者集団をかかえ、また通信衛星の利用についても長い歴史をもつ手ごわい顧客である。

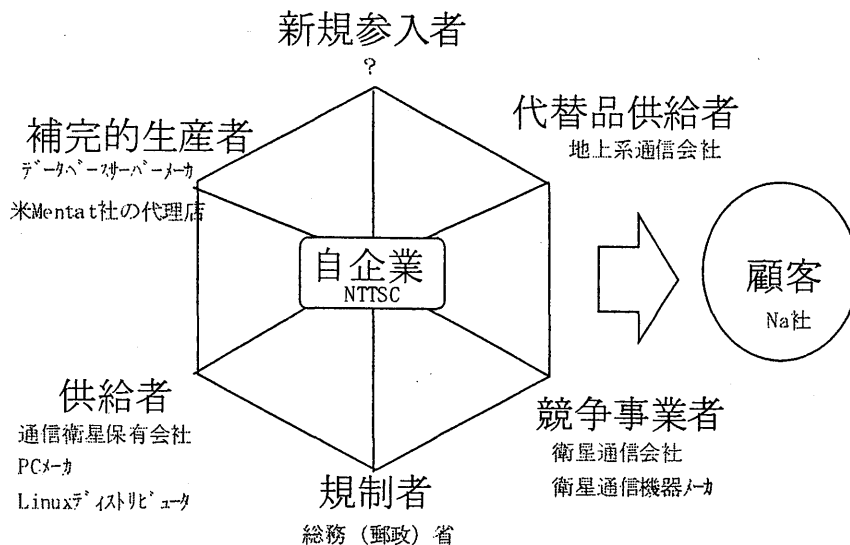
規制者として総務（郵政）省をあげたが、本案件では直接には関係しない。

供給者には、通信衛星保有会社および、TCP/IP 高速化装置の開発を担当したPCメーカー、Linux ディストリビュータがあげられる。衛星受信ルータ(XSR2000)の時と同様に、安定性の観点からOSとしてLinuxが選定された。短期間にTCP/IP 高速化装置(BSR2000)を製品化する上で、Linux 技術者を要するLinux ディス

トリビュータの果たした役割は大きい。

事例 (Na社)

図3-28 企業間関係 (業界モデル)



(C) 1998/2005, 小林清男

補完的生産者として、データベースサーバーメーカーとスプーフィングソフトを提供する米 Mentat 社の製品を扱う日本の代理店が該当しよう。スプーフィングソフトは、静止衛星を使って高速で TCP/IP 通信を行う場合に問題となる遅延時間を克服するツールである。これがない場合の通常の衛星インターネットのフルプットは 700kbps~1Mbps であるのに対して、スプーフィングすることによって、1本のトランスポンダで伝送できる最大の帯域である約 30Mbps 程度のスループットを得ることができる。すなわち、TCP/IP 高速化装置 (BSR2000) は衛星回線の弱みである遅延時間を克服し、衛星回線の利用価値 (付加価値) を高めるので補完製品といえる。

新規参入者は、特段見当たらなかった。

代替品供給者には、専用線などを提供する地上系通信会社である。

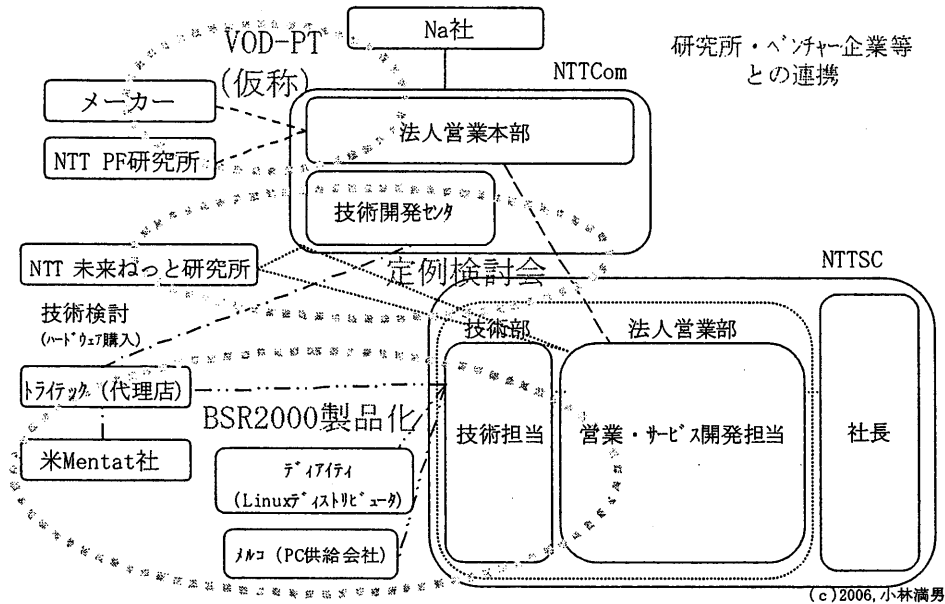
競争事業者は、衛星通信サービスを提供する事業者である。TCP/IP 高速化装置の試作機が完成しデモを実施した後、発注をためらっていたのは、競争事業者である衛星通信会社や衛星通信機器 (衛星受信ルータなど) を提供する機器メーカーがさかんに売り込みをかけていたためであった。結果的に、要求条件を所定の納期内で最も安く提供できる N社が選定された。

(b) 企業・組織間関係

図 3-29 に企業・組織間関係を示す。

事例 (Na社)

図3-29 企業・組織間関係



本案件において受注の鍵となったのは、ひとつは既に顧客との間で信頼関係を構築し検討、実験を進めていた NTTCom や NTT 研究所 (VOD-PT) の存在であり、ふたつめとしては NTT 研究所、NTTCom および N 社等で実施している定例検討会であり、そしてみつつめとして短期間に TCP/IP 高速化装置 (BSR2000) を製品化する上でのパートナーである Linux ディストリビュータの存在であった。

営業情報 (顧客の欲するサービスや課題) 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は展開されていった。

例えば、NTT 研究所、NTTCom 技術開発センター等との定例検討会での打合せの後、開発技術者が書いた衛星通信回線の高速化に関する論文を N 社の営業担当者が目にしたところからこの“物語”は始まっている。すなわち、この案件の話が出る前から、NTTCom 技術開発センターでは米国 Mentat 社から TCP/IP 高速化装置 (Sky X GateWay) を購入しすでにある実験を行っていること、そして、この装置はハードウェアとして購入するだけでなくソフトウェアとして購入する方法もあり、動作する OS として Linux が含まれていることを把握していた。

そこへこの案件が出てきたことから、前回の LinuxPC を使って衛星受信ルータを開発した経験をふまえてまた同じような手法が使えるのではないかと N 社の営業担当者は考え (二匹目のドジョウをねらって)、NTTCom 技術開発センターの担



当者に製品化の可能性を尋ねたのであった。その後、N社は上述のように、営業活動の進展にあわせて、ソフトウェアライセンスをMentat社から取得しLinuxPCに組み込み、TCP/IP高速化装置を自社製品（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。なおこの装置は、遅延時間をもつネットワークにおいて高速のTCP/IP通信を実現する装置であり、衛星回線だけでなく、地上のインターネット回線においても使える製品である。

#### (5) 業界の常識の変化

本案件をめぐっては、当初、図3-30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。これを営業担当者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。

事例（Na社）

### 図3-30 業界の常識の変化

#### 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 $1/n$ で使う同報通信が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すむ場合があれば売れるはずだ。

★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）でも条件が揃えば売れる！

(c) 2006, 小林満男

本案件をとおして、「ユニキャスト（1:1）利用では売れない」という商談開始前に持っていた業界の常識は、図3-30に示すように、「ユニキャスト（時間を共有する方法）でも条件が揃えば売れる場合がある」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ひろまっとはいかない。

「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。ちなみに、トランスポンダ1本 (月額約4000万円) で利用できる帯域幅は約24Mbps (片方向回線) とすると、現在 (2005年8月時点) であればほぼ同じ速度をもつ地上回線であるADSL (月額料金を計算しやすくするために約4000円とする) と比較すると、帯域あたりの価格 {ビット単価 (bit/円)} 差は、1万倍 (4桁) もの開きがある。もちろん、このような単純な比較ですべてを言い尽くせる訳ではないが、技術革新の激しい通信の世界においては、わずか10年も経たないうちにこのようなことが起こるので、常に顧客の業務、関連する技術の動向など見つめることによって「条件付き」の中味をとらえなおし、業界の常識をブラッシュアップしていく必要がある。

また、表3-9に示される矛盾を克服するプロセスを通して、

①市販のスプーフィング装置は高価である！

ソフトライセンス購入により自社開発を行うことで、市価の数分の一で実現することができた。調達方法によって価格低減が可能である。

②受注してからでは納期に間に合わない！

受注前に試作を実施し、実質的な開発を進めることによって納期に間に合わせた。事前に準備できることはすべてやろう。

③ファーストユーザはいやだ (顧客)

納入実績がないものはリスクが大きいので使えないという意向であった。すなわち、製品の不具合に巻き込まれ業務に支障をきたしたくない (製品を選択した責任を負いたくない?) というものであった。

これに応えるには、ただ実績を示すしかない。「ファーストユーザは避けたい」というのは理にかなっており顧客の信念を変えるのは容易ではないが、納入実績を作ることは自分たちの努力次第で可能である。NTTグループ企業に販売しても「納入実績」には変わりはないととらえ、急遽、この製品を必要としているグループ会社、部署を探し、「納入実績」としたのであった。

このようにものごとの見方、とらえ方を変えて自社でできることを探し出し、これをやり遂げることで顧客の要求に応えていくことの大切さを学んでいった。

### 3. 2. 5 個別分析（事例V：ドラッグストア）

#### （1）受注概要

##### （a）顧客企業の概要

株式会社スギ薬局（以下、S社）は、昭和51年に創業以来、全店が保険薬局の認可を受け、処方箋に対応できる「調剤併設型ドラッグストア」のリーディングカンパニーとして愛知県を中心に店舗展開を行ってきた。

事業内容は、保険調剤 および 医薬品・健康食品・化粧品・日用雑貨の販売であり、地域のお客様にとって身近で気軽に相談が出来る「かかりつけ薬局」を目指す経営理念のもと、2000年6月にナスダックジャパンに株式上場、同年10月には100号店を開設し、毎年、数10店舗の新規出店を行っている。2002年7月には150号店、2003年7月には200号店を開設している。

上場当時、ドラッグストアでは唯一の全店保険調剤薬局体制を確立しており、医薬分業の流れをふまえた事業を展開するとともに、サービス水準の維持のため従業員の教育に力を入れている。また、販売時点情報管理システムと顧客管理システムを連携し、顧客の購入商品を特定できるようにしており、商圈や年齢などの条件ごとの販売実績を分析することによって顧客の消費動向を正確に把握することを可能とするなど、情報の活用に関心を込めている企業である。

(\*3-47)

##### （b）受注概要

受注概要を図3-31に示す。

事例（S社）

図3-31 受注概要

項目	説明
概要	S社は、保険調剤、医薬品、健康食品、化粧品、日用雑貨などを販売するドラッグストアで、愛知県を中心に100店舗を展開しています。店舗の拡大にあわせ、社員教育、社内情報伝達用に衛星配信形態を取り入れました。
受注内容	従来よりテレビ会議システム（地上回線）を利用して映像配信を行っていましたが、店舗数の急増により増加する通信コストを削減するため、衛星通信で全国への映像配信を行うこととし、3MbpsのMega Wave Pro-Vサービスを導入されました。
Mega Wave Pro 利用のメリット	このシステムにより、店舗実務経験に精通した商品部長や、店舗運営部長が直接社員教育を実施して社員教育レベルを一定に保ちながら、さらにパート、アルバイトまで同じ情報を共有する事で、意思統一を図る事ができるようになりました。
受注のポイント	愛知県安城市に本部があるために、東京品川SNOCまでのエントランス回線料が問題になりましたが、上り回線をINS64×3本と設定し、そのままTV会議システムを使用することでコストを抑えることができ、NTT西日本と連携して早期受注に結びつけました。
参考	今後引き続き、薬局の拠点数拡大が図られ、一層の衛星コストメリットが顕著になって現れてきます。他のチェーン店でも急成長している薬局、スーパーなどには衛星+TV会議システムの導入を是非共同提案いたしましょう。

出所：NTTSC社、導入事例説明会資料より（一部加筆・修正）

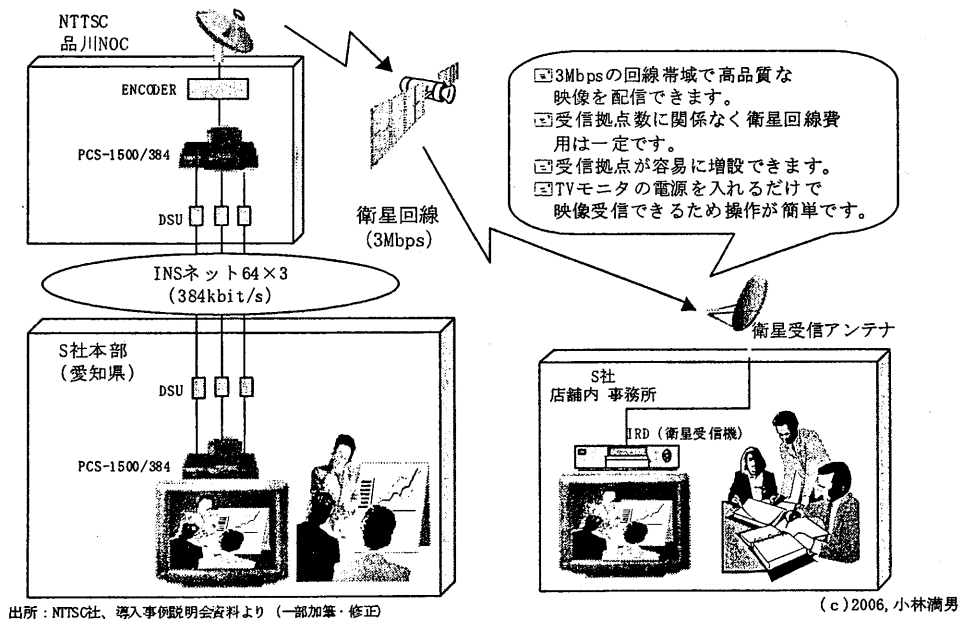
(c) 2006, 小林満男

店舗数、社員・パートの急増により、従来実施していた集合訓練では場所の確保やコスト面でデメリットが目立ちはじめたことから、1996年12月に、電話回線（ISDN）を利用した「多店舗集中管理システム」（現テレビ会議システム）を導入した。ISDNを使ったテレビ会議システムでは、新たに店舗が開設されるたびに、回線の増設および通信費用の増加に加え、回線接続に手間がかかる等の問題が発生した。そこで、愛知県から、三重県、岐阜県など出店エリアの広域化に対応するため、電話回線から衛星回線に移行することとなった。本案件は、衛星回線で映像配信を行うための3Mbpsの映像伝送サービス（Mega Wave Pro-V）についてのものである。

衛星テレビ会議システムの構成を図3-32に示す。愛知県のS社本部から、N社の送信局までのエントランス回線には、映像伝送サービス（専用線）ではなく公衆回線（INS64×3本）を使用している。すなわちテレビ会議システムは、S社本部とN社の送信局の間を結ぶエントランス回線の伝送装置として使い、本部から各店舗への映像配信に衛星回線（MPEG2映像伝送サービス）を使うことによって多店舗展開時においても回線コスト増を抑えることに成功した。

事例（S社）

図3-32 衛星テレビ会議システム



## (2) 受注までの流れ

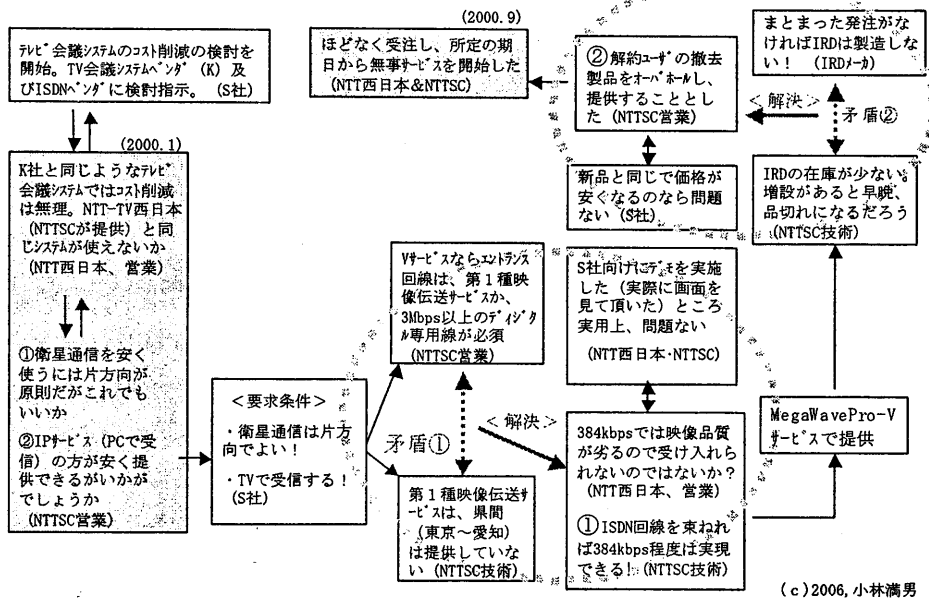
1996年12月より利用していた電話回線によるテレビ会議システムでは、店舗数の増大や今後の広域展開においてはコスト増をもたらす。そこでS社では、テレビ会議システムのリース切れを区切りとしてコスト削減の検討を開始し、

テレビ会議システムのベンダ（K社）と ISDN 回線のベンダ（NTT 西日本）に検討を依頼した。

NTT 西日本の営業担当者は、現状と同じようなテレビ会議システムでは抜本的なコスト削減は困難であり、また今後もテレビ会議システムを使うのであれば現行の K 社が納入する公算が大きいだろうと考えた。当時、NTT 西日本では、N 社が提供する衛星通信サービスによる社内テレビ（NTT-TV 西日本）を利用しており、営業担当者はこれと同じ仕組みが使えるかと考え、N 社に問い合わせをしたことから、本案件の検討が開始された。図 3-33 に、受注までの流れを示す。

事例（S社）

図 3-33 受注までの流れ



(c) 2006, 小林満男

この案件で課題となったのは、現状のテレビ会議システムが双方向回線であるのに対して N 社が提供する映像伝送サービスは片方向の配信サービスであり満足して頂けるかどうかという、S 社の利用ニーズの確認であった。これについては、経営陣が生の声を実タイムで伝え、あるいは店舗実務経験に精通した商品部長や店舗運営部長が社員やパートに新商品の説明や事務連絡を行うために使うので、映像配信は本部から各店舗への片方向でよいことがわかった。

これを N 社の衛星通信サービスで実現するためには、

- ① S 社本社から N 社の送信局（東京品川）にどのようにして伝送するのか、
  - ② 衛星受信用チューナ（IRD）（\*3-48）をいかにして確保するか、
- というふたつの矛盾を解決する必要があった。

N 社が問い合わせを受けた 2000 年 1 月から衛星テレビ会議システムによる放映が開始される 2000 年 9 月までに、S 社のニーズ・利用形態を確認し、デモを

実施しながら上記のふたつの矛盾を克服することによって受注獲得に至っている。受注要因としては、具体的には、以下の3点があげられる。

- ①従来のテレビ会議システムに比較して、大幅なコスト削減を実現
- ②簡単な操作（本部、店舗ともボタンひとつで使える）
- ③導入が短期間で済む（新設店舗ではパラボラアンテナをつけるだけで、即、利用できる）

### （3）矛盾の克服

本案件において発生したふたつの矛盾について、その内容、矛盾をどうとらえたか、矛盾の解決策などを表3-10に示す。

事例（S社）

表3-10 矛盾とその解決策

	矛盾の内容	矛盾をどうとらえたか	解決策	解決策の結果	補足（KFS）
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>★第1種映像伝送サービス、高速デジタル専用線（高額）が必要（営業）</li> <li>★第1種映像伝送サービスは提供していない（技術）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・TVで受信するならばVサービスとなるが、エントランス回線の第1種映像伝送サービスは提供していないし、高速デジタル専用線は高価で現実的でない。</li> <li>・Vサービスは、3Mbps以上でしか使えないと決め付けるのはどうか。もし顧客が低レートでもいいというのなら、エントランス回線にISDNが使える（営業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の意向を伺ったところ、384kbs程度でも、十分使えるとのこと（顧客とのすり合せを行なった）</li> <li>（営業担当の読み）エントランス回線のレートが3Mbpsから384kpbsになれば品質は下がるが同時にコストも下がる。顧客の判断を待とう！</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・映像品質は、Vサービス（3Mbps）よりも落ちるものの、利用方法が本社からのトップダウン型で実務レベルの“指導”、“連絡”などの伝達手段で使っている模様であり、ほぼ満足して頂けた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の意向及び具体的な使い方を十分に把握する</li> <li>・NTT西日本と連携</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>★IRDの在庫が少ない（技術）</li> <li>★ある程度のIRDは在庫として持ちたい（営業）</li> <li>★まとまった発注がなければIRDは製造しない（IRDメーカー）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解約ユーザーのIRD（レナカ）が戻ってくるが、これを使えないか。わが社は古物商の免許は持っていないので使えない（営業）</li> <li>・IRDをオーバーホースし、メーカーの品質保証を取り付け、顧客に十分な説明をした上で提供したらどうか（技術）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IRDの製造メーカーと発注条件について交渉するもロジックが足りない。メーカーにオーバーホースを了承してもらおう。</li> <li>・顧客から、オーバーホース機器での提供で了解を頂いた。</li> <li>（営業担当の読み）Vサービス案件は芳しくない。在庫リスクはできるだけ避けたい！</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メーカーとの粘り強い交渉によりリスク回避に成功した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メーカーとの粘り強い交渉（力）</li> <li>・在庫管理（需給見通しをふまえた弾力的な対応）</li> </ul>

(c) 2006, 小林満男

ひとつめの矛盾は、「S社の本社からN社の送信局のある東京品川に伝送するエントランス回線に何を選定するか」に関連するものである。当時、県間をまたがるアナログ映像伝送サービスはなく、一方、映像を符号化した後、高速デジタル専用線で伝送する方法もあるが回線費用が高額となり、現実的ではなかった。表3-11にこのエントランス回線の選定経緯を示す。

事例 (S社)

表3-11 ネットワークの選定経緯

	ネットワーク構成 (圧縮符号化方式)	コスト*	操作性	エントランス回線	ネットワークをどう見ているか!
① お客様の当初イメージ		大	容易	提供していない!	『端末はTVに限る。PCは店舗では使えない。ボタンひとつで動くものでないと使えない。当面は、ミーティング、社員教育等でしか使わない。とにかく操作が簡単で、店舗が増えてもコストが増えないものがいい。』(S社室長)
② 導入システム		中	容易	既存のISDNを利用できる	
③ N社の当初提案		小?	やや難	特段問題なし	『これからはインターネットの時代。PCで映像を見る方式を導入すると、商品情報を配信できるなど後で応用が効く。また、パソコンの操作はそんなに難しいものではない。』(N社営業担当)

コスト\*: 地上回線費用+衛星回線費用

(c)2006, 小林満男

衛星テレビ会議システムに対して顧客 (S社) は、『端末はTVに限る。PCは店舗では使えない。ボタンひとつで動くものでないと使えない。当面は、ミーティング、社員教育等でしか使わない。とにかく操作が簡単で、店舗が増えてもコストがふえないものがいい。』(S社経営企画室長) というものであった。つまり、映像回線は双方向である必要はなく、また映像品質についても誰が何を説明しているのかがわかればそれ以上の映像品質は求めない、というものである。それ以上にもっとも重要なのは、「各店舗ではボタンひとつで使えること」が最も重要な要件と考えていた。つまり受信端末は、テレビモニタが必須であるとしていた。

これに対して、『これからはインターネットの時代。PCで映像を見る方式を導入すると、商品情報を配信できるなど後で応用が効く。また、パソコンの操作はそんなに難しいものではない。』(N社営業担当者) という見方に固辞した。理由は、受信端末がテレビモニタになると、それに必要なエントランス回線サービスは現在ないため、または高価な ATM などの地上回線を使わざるを得なくなるために、N社の衛星通信サービスを使う優位性が薄れるため、受信端末としてはなんとかパソコンを用いる方向で決着したかった。そうすることにより、「衛星回線の帯域も少なく済むので、それはS社にとっても歓迎されるはずだ」と考えたのであった。

そこで、「ISDN回線を束ねれば、384kbpsのデジタル伝送は可能。」(N社技術担当者) なので、まずは384kbpsの映像品質で受け入れてもらえるかどうか、S

社に対してデモを実施したところ「実用上、問題ない。」(S社)ということであった。一方、N社の営業担当者は、朝の開店前の店舗に出向き、店長から開店前の業務模様を伺い、また店長、店員たちの動きなどを見たところ、パソコンのスイッチをオンにしてから映像が映るまでに数分もかかるようではとても使いものにならないことを実感した。つまり、店舗の受信端末に要求される条件は、スイッチを入れたらただちに映像が受信できることであり、電源をON/OFFする以外の操作は不要なのである。本案件では、表3-11に示されるように、顧客もサービスの供給者も、お互いに(a)現場(現物)を見ることによって、(b)相手の業務とか考えを理解し、これによって当初それぞれが考えていたネットワーク構成ではなく、両者の要求を取り入れた②案(導入システム)が採用されることになった。

ふたつめの矛盾は、「映像の受信に必要なIRDの確保」に関連するものである。当時、N社ではS社へ納入するだけのIRDの在庫はなく、一方、IRDメーカーからは、S社への納入台数に比較してかなり大きな(1桁多い)発注がなければIRDは製造しない(仮に製造するにしても価格が高くなる)という申し出を受けていた。IRDは受注生産であり、また、衛星通信会社が異なると使えないため、自社で売り切れる自信がある台数しか在庫を持つことはできない。衛星通信によるMPEG2映像伝送サービス(\*3-49)は、S-NET社、JBT社他も提供しており競争が激しいため、N社の社長以下、営業担当者も含めて、まとまった台数のIRDを先行発注するにはリスクが多すぎると考えた。このIRDの調達方法について、営業担当者、技術担当者を含めて検討している中で、『最近、レンタルのIRDが解約されて戻ってくるものが増えてきている。これを流用することはできないか。』(営業担当者)という声があがった。そこで、IRD先行発注に伴う在庫リスクを軽減するとともに、S社への確実な供給をみたすために、IRDメーカーにレンタルバックされたIRDのオーバーホールを粘り強く交渉する一方で、顧客のS社に対してはIRDがオーバーホール品でもいいかどうか(オーバーホール品ゆえIRDの価格は値引くが新品と同じ保証を行う)交渉し了解を頂いた。

このように営業の現場では、何かをなそうとすると、当初設定したルールや業務フローどおりにいかないことが多い。そのような中で、相対立する構図や矛盾に遭遇した場合に、それぞれの利害関係者で受け入れることができるぎりぎりの案を持ち寄って交渉することで、矛盾を克服できる場合があることをこの事例は示している。

#### (4) 企業・組織間関係

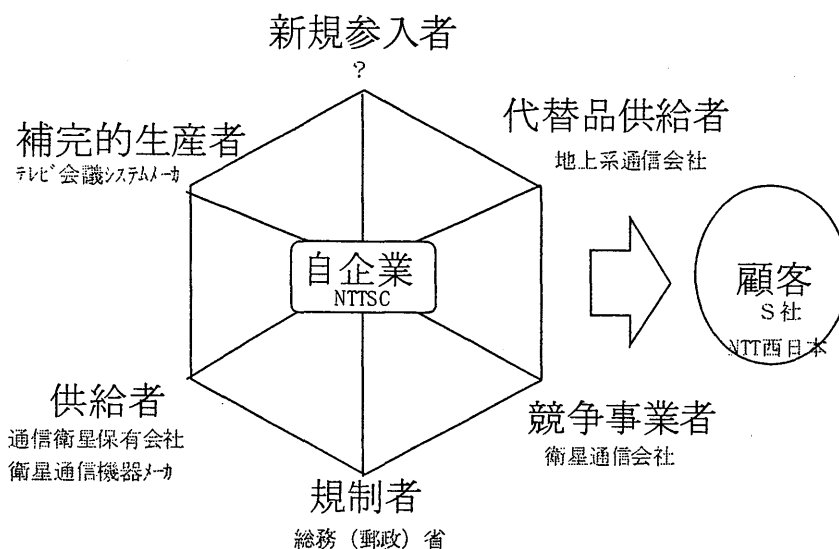
##### (a) 企業間関係(業界モデル)

図3-34に、企業間関係を示す。



事例 (S社)

図3-34 企業間関係 (業界モデル)



(C) 1998/2005, 小林満男

顧客はS社とNTT西日本である。衛星通信サービス (MegaWavePro-V) の契約は、S社とN社の間で行われた。NTT西日本は、N社からIRDを仕入れ、テレビ会議システムやISDN等と一緒にS社に提供しており、この衛星テレビ会議システム全体の設計を行うSI事業者の役割を担い、N社の顧客でもある。NTT西日本は、N社の衛星通信サービス (MegaWavePro-V) の顧客でもあり、社内テレビ「NTT-TV西日本」として活用している。

規制者に総務(郵政)省をあげているが、本案件では直接には関係しない。

供給者には、通信衛星保有会社とIRDの製造メーカである衛星通信機器メーカをあげている。

補完的生産者として、テレビ会議システムのメーカをあげている。正確に言えば、テレビ会議システムをS社に納入するSI事業者の役割を担う地上系通信会社であるNTT西日本が該当しよう。テレビ会議システムは、通常、双方向通信の形態で使用するが、ここでは片方向の映像伝送機器として本社に設置し、店舗にはIRDとテレビモニタを設置するだけのシンプルな構成としている。テレビ会議システムの機能を落として使うことにより、片方向の衛星通信回線で使えるようにしたという意味で補完製品といえる。

新規参入者は、特段見当たらなかった。

代替品供給者には、ISDNや専用線などを提供する地上系通信会社である。店舗数が少ない場合には、ISDNは有力な代替品となる。

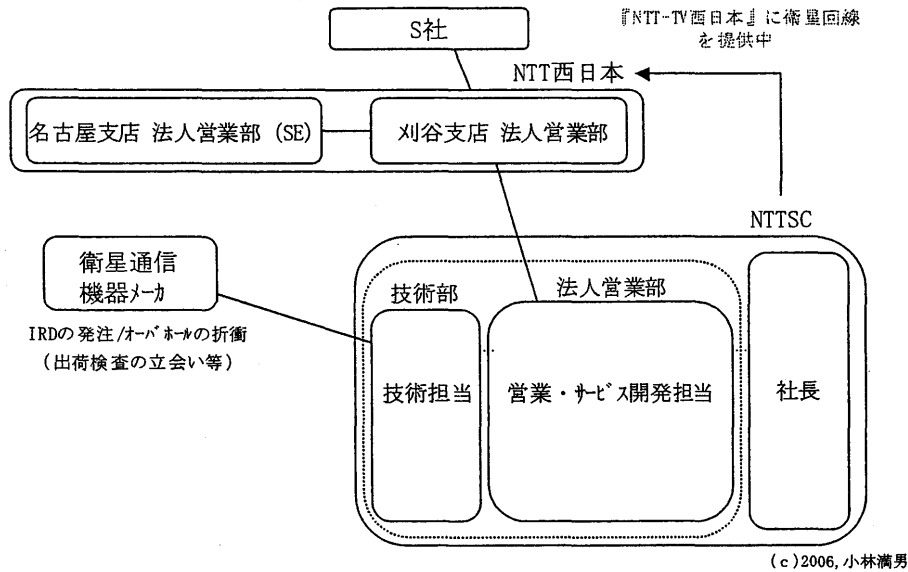
競争事業者は、衛星通信サービスを提供する事業者である。

(b) 企業・組織間関係

図 3-35 に企業・組織間関係を示す。

事例 (S社)

図3-35 企業・組織間関係



本案件の受注に最も寄与したのは、日頃から S 社のキーマンと信頼関係を築き上げ何かと頼りにされている NTT 西日本の営業担当者であった。ここから問合せが入ったことから本件は開始している。この問合せがなければこのような案件の存在さえも気がつかず、受注はあり得なかった訳である。NTT 西日本の営業担当者が N 社に問合せをしてきたのは、「社内テレビ「NTT-TV 西日本」で使っている衛星通信会社である」ということを知っていたためである。まさに、「顧客が顧客を呼ぶ」構図である。

本案件で特徴的だったのは、NTT 西日本、および N 社とも営業担当者と技術担当者の連携プレーが比較的うまくいったことである。NTT 西日本においては、テレビ会議システムと ISDN、衛星回線との組み合わせ利用の検討および現地でのデモ、そして導入において、また、N 社においては IRD の調達にあたり、営業担当者の要請をうけて技術担当者は IRD のメーカーとオーバーホールについて粘り強く交渉し、またオーバーホール後の試験立会いなど、地味な仕事を丹念にこなしていった。受注できた案件を後で振り返って見ると、このような基本的な業務を淡々とこなしていることが多かったように思われる。

(5) 業界の常識の変化

本案件においては、従来、組織メンバが共有している業界の常識のいくつか、脆くもくずれたように思う。ここではその中で、ふたつの矛盾を克服するなかで発生した3点についてとりあげる。矛盾に対して柔軟な発想、すなわち「ひょっとしたらできるかもしれない、ダメモトであたってみよう！」といった物事に対する見方とか、姿勢とか、あるいは従来は常識と考えられてきたものを絶対視しないで果敢にチャレンジしていったことがKFSの“源”になったように思われる。

①MegaWavePro-V (MPEG2 映像伝送サービス) は、3Mbps より高い伝送速度で使うもの！ → 384kbps の映像信号を MPEG2 3Mbps で伝送することもある！

業界の常識にもとづき MPEG2 映像伝送サービスの時間利用は、3Mbps の伝送速度としている。それゆえ顧客から N 社の衛星送信局までのエントランス回線は、第1種映像伝送サービス (アナログ伝送) かまたは 3Mbps 以上のデジタル専用線 (デジタル伝送) が必要となる。ところが今回の事例は、衛星回線は 3Mbps で提供しているが、映像信号は H.261 (\*3-50) で符合化し、衛星送信局までのエントランス回線として 384kbps の ISDN 回線を使うので、映像の品質は、MPEG2 (3Mbps) ではなく、H.261 (384kbps) 程度となる。高価な衛星回線をこのようにわざわざ悪い映像品質で使うことはこれまで聞いたためしがない。384kbps 程度の映像信号ならば、MPEG4 (\*3-51) で符号化し、衛星 IP データ伝送サービスで配信するのが最も一般的 (業界の常識) である。

しかし、S 社の場合においては、「幹部が座ったまま説明する形で放映するため映像の動きが小さいこと、放映対象者は内容のわかる店長、店員、パートなどに限定されていること、毎週定期的に放映され、かつ内容が非常に具体的であること」という使い方をするために、多少、映像品質が悪くても実用上は問題なく使えるのである。さらに、ISDN の利用は放映時間だけですむので、回線料金はデジタル専用線に比較して格段に安くなる。また最大のメリットは衛星回線が 384kbps の MegaWavePro-IP (IP データ伝送サービス) ではなくて、わざわざ約 4 倍も高い (基本料金を除く) 3Mbps の MegaWavePro-V (MPEG2 映像伝送サービス) を使うことによって、各店舗では、操作の面倒な、電源を入れてから使えるまでに数分もかかるパソコンではなくて、ボタンひとつでほぼ瞬時に映像が見られるテレビモニターで受信できるのである。まさに本案件は、顧客 (S 社) と供給者 (N 社) の両社にとって、従来の業界の常識をあっさり捨て去ることによって win-win の関係をつくりあげた事例と言えよう。

②レンタル物品など中古品の再販売などはしないもの！ → レンタルバックされた物品でも顧客が了解すればオーバーホールすることによって再販売は可能である！

背に腹は代えられない。IRD は受注生産であるが、IRD の需給見通しと在庫リ

スクを考慮すると、IRD メーカーの提示する台数を一括発注する状況にはない。さりとてこの機会を逃せば、いつまでたっても大規模案件が出てこない限り、今後、MegaWavePro-V（映像伝送サービス）は提供できないことになる。品質保証と在庫リスクの削減、そして提供価格逡減の3つを同時に実現したのが、今回のレンタルIRDのオーバーホールによる解決策であった。

①も②も従来からの固定した発想（レンタル物品を再販売することなどあり得ないという業界の常識）から抜け出ることができなければ、解決することは困難であった。

### 3. 2. 6 個別分析（事例VI：製造企業）

#### （1）受注概要

##### （a）顧客企業の概要

日本電気株式会社（以下、Nb社）は、連結売上高が約5兆円（1999年度）の日本有数の情報通信機器メーカーであり、衛星通信分野においては、衛星通信システムの開発、構築、販売を行なうSI事業者として、また一時期、小型の衛星地球局装置の屋外装置では世界的にもトップシェアを占めるなど、マイクロウェーブ・衛星通信機器分野の国内トップメーカーである。Nb社は、衛星通信サービス会社であるS-NET社（同社の前身であるJS-NET社（日本サテライトネットワーク）の株主であり、同社に衛星通信システムを提供している。

1999年2月の報道（\*3-52）では、「1998年度の業績予想を下方修正、リストラを発表」とあり、国内景気回復の遅れ、アジア・中南米の経済危機による需要の低迷、急激な円高の進行などにより、経営的に厳しい状況に直面していた。また、同年9月の報道（\*3-53）によれば、Nb社グループをインターネット中心の事業構造に再編成することし、10月1日付けでインターネット事業推進室や全社的な経営革新を推進する経営革新推進室が設置され、2000年4月から、カンパニー制（NECソリューションズ、NECネットワークス、NECエレクトロニクス）に移行すると発表している。このように、本案件の話が持ち込まれた1999年11月は、まさにNb社にとってインターネットを軸に事業構造の抜本的な見直しを進めている最中であり、経営機構・事業構造・費用構造・財務構造の改革のなかで、本社ビル（スーパータワー）の売却に見られるように徹底的にコスト削減が行われた時期であった。

##### （b）受注概要

Nb社は衛星通信機器メーカーとして、商用衛星通信サービスが開始される以前から、通信衛星さくら2号（CS-2）を使って「NECサテライト教育システム（NESPAC）」を開始するなど、積極的に衛星通信を活用してきた。（\*3-54）

商用衛星サービス開始後も引き続いて衛星通信を用いた遠隔教育システムを運用し、NECグループ、約19万人（約3/4は首都圏外）をまとめるツールとして活用してきた。それまでは、トランスポンダ1本を借りNESPACや災害対策等に使用してきたが、衛星関連設備は老朽化し、NESPACは会員制としているが会員が増えず採算性が悪化してきた。そのため、全社的に事業の再構築がすすめられている中で衛星通信の利用においても抜本的に見直すこととなり、経済的な衛星通信システムへの更改、またNESPAC運営のグループ会社への移行など、大幅なコスト削減を図ることとなった。受注概要を、図3-36に示す。

事例 (Nb社)

図3-36 受注概要

項目	説明
概要	情報通信機器メーカーのN製造企業は、衛星通信システムの製造、販売及び構築を手がけこの分野での先進事業者である。事業環境の変化に伴い、従来利用していた双方向遠隔教育システム (NESPAC) 及び社内の教育情報配信 (NESPAC-TV) を見直しを行い、MegaWaveProを導入した。
受注内容	Mega Wave Pro-V&IPサービス 終日専用 3Mbps (2001年2月～)
Mega Wave Pro 利用のメリット	既設の自前で送信局を持つ形態に比較して衛星回線料、運用費等を大幅に削減できた。新たに開発したV&IPサービスにより映像回線は同時にIP回線としても利用できるため、衛星回線費用の削減、利用用途の拡大が可能となった。
受注のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自前の送信局のアウトソーシング化、映像回線を2CHから1CHに変更（同時利用の際は、臨時利用を組合せる）、MPEG2映像品質の高さ（6Mbpsから3Mbpsに変更したと思わせない高品質映像）ことにより、大幅なコストダウンを実現した。本サービスの導入にあわせ、既設の大形アンテナなどの除却を行ない、財務負担の軽減を図ることができた。</li> <li>・ V（映像）回線とIP回線を同じ衛星回線の帯域を共用できるV&amp;IPサービスと衛星IP-VPNマルチキャストサービスとあわせることにより、衛星回線の一層の有効利用と利用用途の拡大が期待できる</li> <li>・ 顧客にとってのメリットを具体的に解決する方法を提案し、これを実現するサービスをタイムリーに実現できるNTTの総合力が受注の決め手になった。</li> </ul>
参考	従来方式の抜本的なコストダウンと将来の利用像の提案を短期間で実施するという課題をかかえたN社の担当部署と頻りに打合せを行い、真の要求条件を引き出し提案に結びつけたことが最も受注に貢献したと思われる。

(c)2006, 小林満男

すなわち、従来利用していた双方向の「サテライト教育システム (NESPAC)」と「社内の教育情報配信システム (NESPAC-TV)」を見直し、移行当初は、図3-37「遠隔教育システム (移行当初)」に示すように片方向の映像配信システムを導入することとし、N社のMegaWavePro (MPEG2映像伝送サービス)を導入した。これに伴い、自前で所有していた全国10ヶ所に設置してあった大形の送信局は不要となり、既設のアンテナ・送受信装置の除却を行なうことで財務負担の軽減を図った。

また、従来2CHあった映像回線は、1CHに変更する(2CHを同時利用する際は、もう1CHを臨時利用として申し込む)とともに、MPEG2エンコーダの性能向上により映像回線の帯域を従来の6Mbpsから3Mbpsに変更するなどによって大幅なコストダウンを図ることができた。

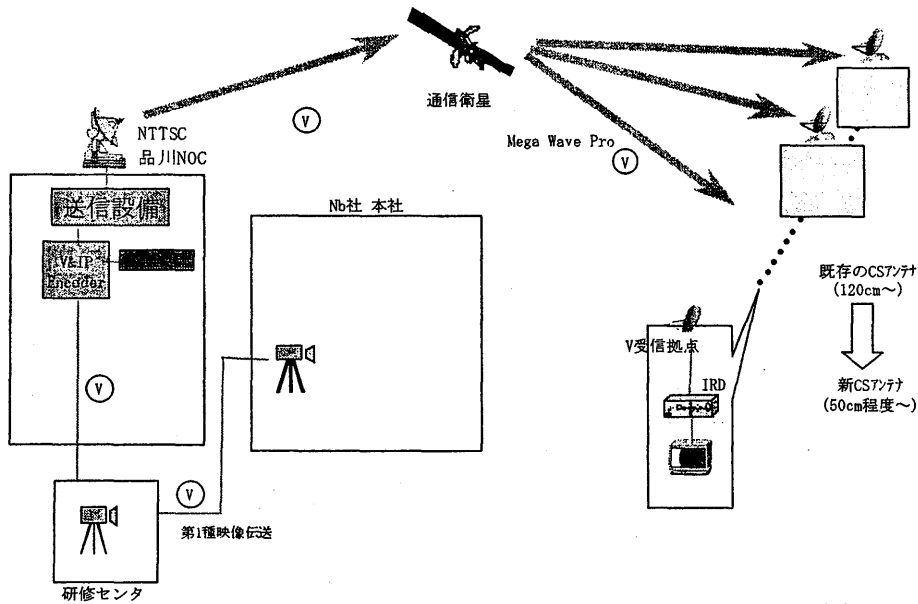
さらに、将来的には、図3-38「遠隔教育システム (将来)」に示すように、映像回線 (MegaWavePro-V) と IP 回線 (MegaWavePro-IP) を同じ衛星回線の帯域

を共用できる MegaWavePro-V&IP サービス (\*3-55) を採用することにより、また衛星 IP-VPN マルチキャストサービス (\*3-56) とあわせることにより、衛星回線の一層の有効利用と利用用途の拡大が期待できる。

受注内容は、衛星回線 1 回線 (3Mbps)、衛星受信用チューナー (IRD) に加え、個別配信機能 (ソフトウェア) の開発費を含むものであった。

事例 (Nb社)

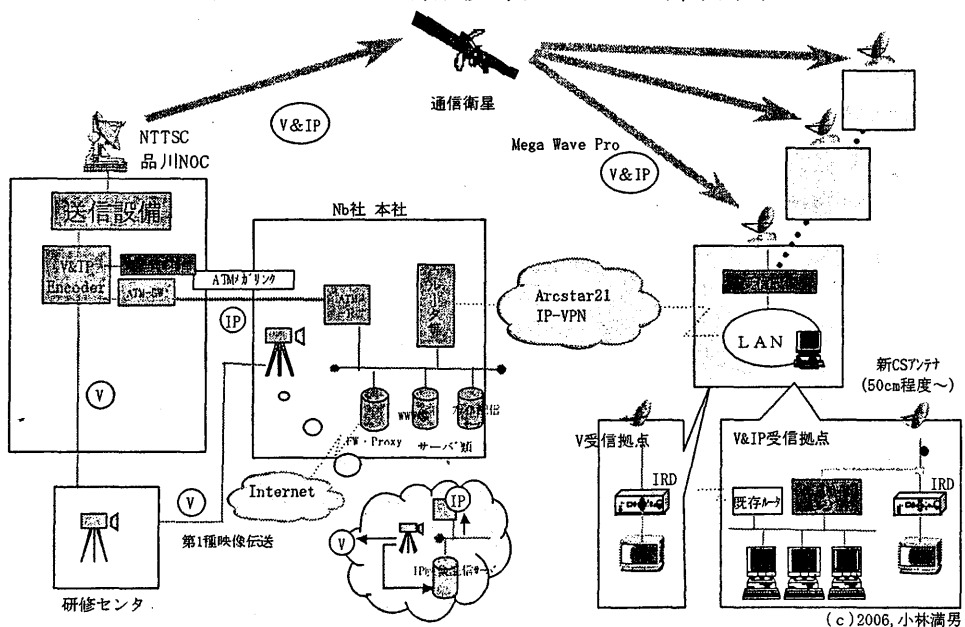
図3-37 遠隔教育システム (移行当初)



(c)2006, 小林満男

事例 (Nb社)

図3-38 遠隔教育システム (将来)



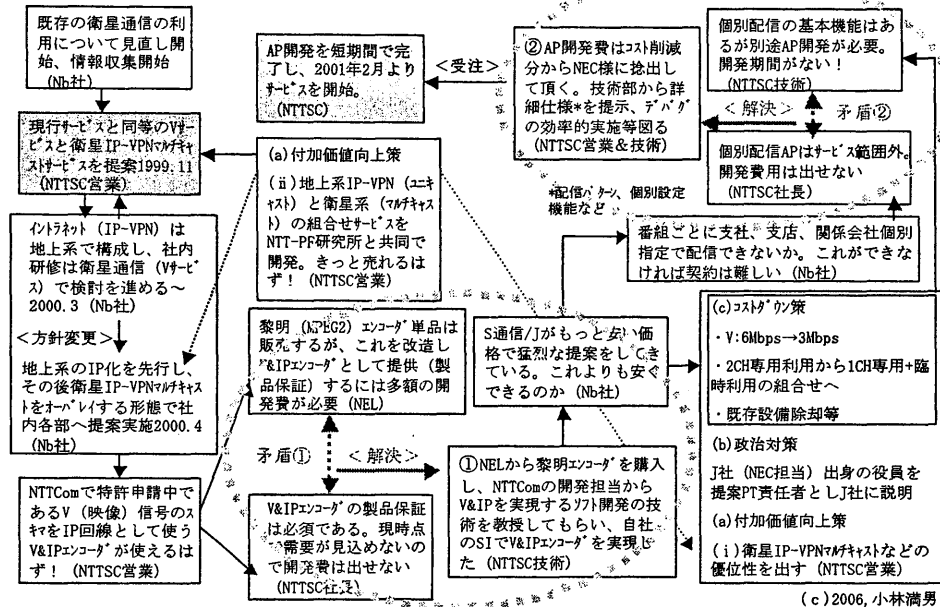
(c)2006, 小林満男

(2) 受注までの流れ

受注までの一連の流れを図3-39に示す。

事例 (Nb社)

図3-39 受注までの流れ



Nb社から衛星通信サービスについて問合せを受けた時(1999.11)から、N社の提供する MegaWavePro-V 映像伝送サービスでサービス開始するまで、約1年3ヶ月の長期間にわたって提案活動が実施された。問合せを受けた時点では、更改する際の衛星通信サービス会社をほぼ決めていたようであるが、諦めることなくNb社の要件をヒアリングしながら、提案活動を進めていった。

提案を進めていく中で他社との差別化を図る観点から、V&IP エンコーダの開発や個別配信ソフトの開発が必要となり、これをめぐってふたつの矛盾が発生した。また、顧客であるNb社の要件を実現していく上で、みつつの対応策が実施された。長期間にわたるNb社への提案交渉を通して、(a)V&IP エンコーダ、(b)個別配信ソフト、(c)衛星 IP-VPN マルチキャスト、の3つが新たに開発された。

衛星回線をめぐる提案活動では、このように長期間を要し、その中でいくつかのこれまでにない仕組みや装置あるいは利用方法が提案され、その提案内容によって受注か否かが決定される。なお、受注要因は、変数システム観にたてば4点に集約できる。

- ①お客様の宿題に丹念に応えながら要求条件を引き出した
- ②最新技術により将来の利用方法を提案した

- (a) V&IP エンコーダによる衛星回線の有効利用を提案
- (b) 衛星 IP-VPN マルチキャストによる地上系衛星系融合ネットワークを提案
- ③ NTT との連携を図り、課題を実現した
  - (a) V&IP エンコーダ：「NTTCom 技術開発センタ+NEL 社+N 社」と協働で実現
  - (b) 衛星 IP-VPN マルチキャスト：「NTT-PF 研究所+NTTCom 衛星サービス部+N 社」の 3 社で共同開発
- ④ 顧客の大幅なコスト削減を実現した  
衛星回線費用の抜本的低減を図るとともに、顧客の衛星送信局、大形アンテナを不要とした (Nb 社の固定資産除却の促進に寄与した)

### (3) 矛盾の克服

本案件においては、他社との差別化を図る観点から、積極的に新規開発に取り組んだ。以下、新規開発をめぐるふたつの矛盾をどのように克服したのか、さらに、顧客の要求への対応策について述べる。

矛盾の内容とその解決策を表 3-12 に示す。

事例 (Nb社)

表3-12 矛盾とその解決策

	矛盾の内容	矛盾をどうとらえたか	解決策	解決策の結果	補足 (KFS)
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>★V&amp;IPエンコーダは需要が見込めないので製品開発費は出せない (NTTSC社長)</li> <li>★V&amp;IPエンコーダの製品保証には多額の開発費用が必要 (NEL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NTTSCは回線運用会社であって製品開発会社ではない。メーカーが製品保証しない製品は使えない。(社長)</li> <li>・本案件のポイントは衛星IP-VPNマルチキャストサービスである。これを実現する技術がV&amp;IPエンコーダであり、これは顧客とNTTSCの両者にとってwin-winの関係を作る。ぜひとも実現すべき課題である(営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・黎明エンコーダとV&amp;IPソフトをチューニングし、V&amp;IPエンコーダに仕立てる (SI)をNTTCom開発センタの指導のもと、技術部で実施した。これにより、黎明エンコーダ+αの費用で、衛星回線を効率的に利用できるエンコーダを開発でき、顧客の要求に応えることができた。</li> <li>(営業担当の読み) 自社のSIで実現することにより故障時の対応もスムーズにできる。浮いた費用で予備機を準備し信頼性向上を図れる!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市販のMPEG2エンコーダを利用して、V&amp;IPエンコーダを実費で内製化することができた。</li> <li>・これにより、衛星回線の効率的な利用が図れること、タイムリーにV&amp;IPエンコーダを開発できたことで顧客の信頼を得たようだ。</li> <li>・需要はともかく、少なくとも新しいサービスとしてPRできる材料が増えたので、どんどんPRできる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SIを自ら行い、製品コストの削減、技術力の向上を図った</li> <li>&lt;課題に果敢に挑戦&gt;</li> <li>・開発セクタとの連携</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>★個別配信の機能はあるが別途AP開発が必要。開発期間がない (NTTSC技術)</li> <li>★個別配信APはサービス範囲外。開発費用は出せない (NTTSC社長)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別配信はサービスでは必須の機能。基本サービスとして作っていない方が不自然。これを実現しなければ受注はあり得ない。(営業)</li> <li>・開発費が工面できれば開発期間が短いかなんとかやれるかも知れない(技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他のサービスを使った場合に比較して大幅なコストダウンを実現できるで、その中から開発費用を捻出してもらうよう粘り強く交渉し了解を得た。</li> <li>(営業担当の読み) 大局で判断すれば必ず解決できるはず!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支社/支店/グループ会社別の配信や、他の支店に幹部が出張している時でも個別配信により、現地で受信することが可能となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社設備の理解、開発仕様及び試験方法の徹底検討</li> <li>・顧客とソフト開発メーカーとの連携(ほとんど共同開発に近い)</li> </ul>

(c) 2006, 小林満男

ひとつめの矛盾は、事例 II (A 社) における衛星受信ルータ (XSR2000) の開発、事例 IV (Na 社) における TCP/IP 高速化装置 (BSR2000) の開発とまったく同じ構図であり、V&IP エンコーダの開発に関するものである。製品化を担当する NTT のグループ会社 (NEL) からは、「製品保証するには多額の開発費が必要」とのことであった。N 社社長の考えは、「今後需要が見込めないで製品開発費



は出せない。出すとしても本案件で開発費用が回収できること」、そして同時に「N社は衛星回線提供会社であり、メーカーの製品保証のない製品は使わない」というものであった。

そこで、それぞれの関係者の考えをすり合わせた結果、V&IP エンコーダは開発するといっても、既に製品として販売されているNTTが開発した「MPEG2 エンコーダ（黎明）」が出力する「映像パケットと ATM メガリンク（\*3-57）で伝送されてくる IP パケットを MPEG\_TS（\*3-58）上で重畳させる装置」、「インタフェース変換器」によって構成されるが、これらのみつつの装置は市販品であり、これに映像パケットと IP パケットを多重させるソフトを機能追加すれば V&IP エンコーダが出来上がる。したがって、これらを一体化した装置を新たに開発するのではなく、各装置をラックに装着しそれぞれの装置をコードで接続して V&IP エンコーダ実現する、いわゆるシステムインテグレーションで対応することとした。その結果、N社技術担当者のソフトウェア開発に要する稼働実費だけで開発することができた。浮いた費用で予備機を準備することで、コスト削減、自社の技術力の向上に加えて、信頼性の向上も図ることができた。

自社の技術担当者のレベルを見極めた上で、課題に果敢に挑戦し、有言実行することで顧客からの信頼を得ることができた典型的な例であった。

ふたつめの矛盾は、衛星受信用チューナ（加入者）ごとにかつ受信プログラムごとに[受信/非受信]を設定できる機能である個別配信機能の開発に関するものである。例えば、Nb社の支店とNb社のグループ企業でグループピングしておき、それぞれ別のプログラムを配信する場合などに必要となる機能であり、Nb社のNESPAC-TVでは日常的に用いられている機能であった。個別配信機能は、業界の常識では当然に衛星通信事業者側が具備すべき機能と考えられていたが、N社のMegaWavePro-V（MPEG2 映像伝送サービス）では、この機能を準備していなかったのである。ここでも、N社内では「個別配信機能は当然必要だ」、「個別配信機能はサービスの対象外。個別のユーザが対処すべきもの」という意見の対立があった。結局、N社としては個別配信機能の開発費用は出せないということになった。Nb社と粘り強い交渉を行なった結果、本案件のトータルコスト削減費の中から開発費を捻出するという論理で、Nb社に開発費を負担して頂くこととなった。

顧客の要求への対応策としては、表 3-13 に示すとおり 3 点あった。

(a)の付加価値向上策としてN社が提案したのは、「衛星 IP-VPN マルチキャストサービス」であった。これは、受発注データのような 1:1 の通信は地上ネットワーク（IP-VPN）で行い、一方、同じデータを多地点に配信する場合には衛星通信を使ってマルチキャスト配信するものである。換言すれば、この 1:1 のユニキャスト通信と 1:n のマルチキャスト通信をトラヒックの内容に応じて、

自動的に地上系または衛星系のネットワークに振り分けて伝送するネットワークであり、衛星通信の同報・マルチキャストの特徴を徹底的に利用したネットワークサービスである。このサービスコンセプトは、流通業界向けに開発された IP ネットワークである EBN (\*3-59) と衛星通信を組合せた EBNsat サービス (\*3-60) が元になっている。この経験をふまえて、企業向けの典型的な IP ネットワークである IP-VPN と衛星通信を組合せることによって、光回線が未導入の拠点において高速の IP ネットワークとして活用できるので、地上系通信事業者にとってもメリットがあると考え、NTT 研究所、NTTCom と N 社の 3 社でサービス開発を進めてきたものである。

事例 (Nb社)

表3-13顧客の要求への対応策

	対応策の分類	どうとらえたか	対応策	対応策の結果	補足 (KFS)
(a)	付加価値向上策	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星IP-VPNマルチキャストサービスは、ユニキャストは地上系NWで、マルチキャストは衛星系で配信するもので衛星通信の特徴を活かしたサービスであり、今後、顧客がソリューションとして他社へ販売していくのにも役立つソリューションとして活用できるはずである。(営業)</li> <li>衛星通信とIP-VPNを組合せたサービスは他社にはたいへんでも、NTTにとっては困難ではない。先行優位を確立する上で今(この案件)はとて重要である(営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTT-PP研究所、IP-VPNサービス主管、衛星サービス部と検討プロジェクトを設置し、仕様検討から検証、お客様へのデモまで迅速に対応することができた。(営業担当の読み)</li> <li>基本コンセプトは、EBNsat (EBNと衛星回線の組合せ)の延長上にあり、実現条件は揃っている!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客のイントラネットのIP化が一段落した後で、衛星IP-VPNマルチキャストサービスを採用することとなった。この仕組みは日本初であり、うがいを振り切る原動力となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の成果からヒントを得る (EBNsat*)</li> <li>研究所等との連携</li> </ul>
(b)	政治対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>S通信を採用(代理店となっている)すれば、取り次ぐだけで儲かるのに!(営業)</li> <li>苦労しても自社サービスであれば、利益が出る。まして日本初の2つのサービスが花を開くかどうかのチャンス。(営業)</li> <li>目には目を。株主を教育しよう。(営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>急速、社内に提案PTを設置し、J社(NEC担当)出身の役員をPT責任者とし、J社に、弊社サービスの優位性を説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J社(株主)とともに顧客に呼ばれ、グループとしての見解をただされる。経済性、将来性も含めて改めて優位性を理解頂き1件落着した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主もまたうがいを、利害関係者に目配りすること</li> <li>早期発見、早期対処</li> </ul>
(c)	コストダウン策	<ul style="list-style-type: none"> <li>本案件はコストダウンが至上命令である。ありとあらゆる手段を活用しコスト削減策を提案しよう(営業、技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来6Mbpsで利用していたものを3Mbpsで利用し、利用頻度の少ない2CH目は臨時扱いで費用削減する等を提案。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これをきっかけに受注決定。</li> <li>予想以上のコストダウンを達成。顧客より感謝された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デモで品質を確認するなど、課題を共同で解決したこと</li> </ul>

\*EBN：流通向け開発セクタが開発したIP-VPNネットワーク。EBNsatはEBNと衛星回線を組合せて、単独で利用するよりも経済的に利用できるネットワークサービス(c)2006, 小林満男

(b)の政治対応とは、「競争事業者である衛星プラットフォーム事業者(\*3-61)の代理店となれば、何もこんな苦労をしなくても一定のマージンが入るだろう。」という“商社出身”の営業担当者と、「苦労しても自社サービスであれば利益が出る。まして日本で初めてのふたつのサービス(「MegaWavePro-V&IP」と「衛星 IP-VPN マルチキャストサービス」)が花を開くかどうかのチャンスである。」と考える“NTT 出身”の営業担当者との葛藤である。まさに自社の事業の定義が問われる時であり、顧客(Nb社)からもN社としてのスタンスを問われたのである。単なる他社サービスの代理を行うのであれば、Nb社としては直接、そのサービスを提供している事業者の衛星通信サービスを利用すればいいので、N社の存在価値はない。結果として、Nb社の衛星教育システムとイントラネットについて将来の展開を含めた提案が評価され一件落着となった。

(c)のコストダウン策については、MPEG2 エンコーダの性能向上をふまえ Nb 社の担当者と実験を行い利用する帯域幅を 6Mbps から 3Mbps に見直すとともに、利用頻度の少ない 2 チャンネル目を時間利用扱いにするなど、あらゆる手段を活用しコスト削減策の提案を行っていった。

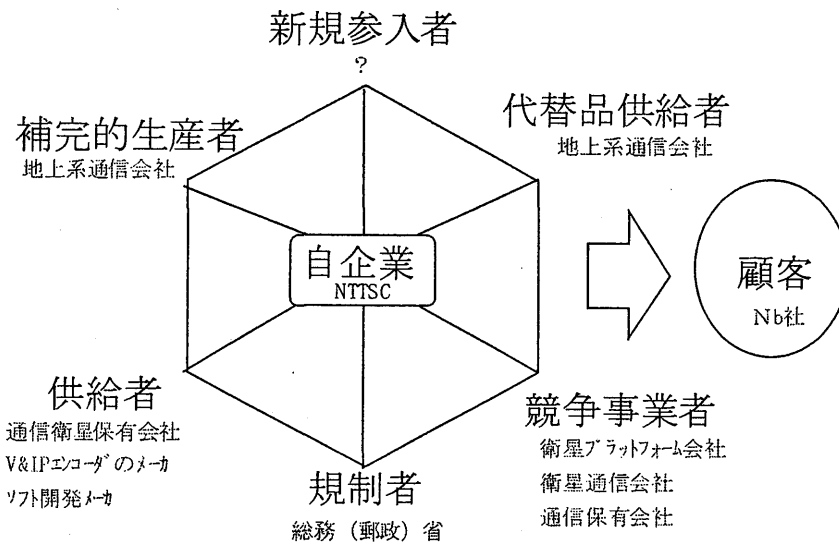
(4) 企業・組織間関係

(a) 企業間関係 (業界モデル)

図 3-40 に、企業間関係を示す。

事例 (Nb社)

図3-40 企業間関係 (業界モデル)



(C) 1998/2005, 小林満男

顧客は Nb 社である。Nb 社は衛星通信機器メーカーであり、衛星通信が利用され始めた時からの先進的利用者である。また、経営革新プログラムが進行中であることから、徹底したコスト削減を求める一方で、将来の展開についても確固とした提案を求めてきた。まさに本案件は、顧客 (Nb 社) によって供給者である N 社のサービスが育てられた典型例だったといえよう。

規制者として総務 (郵政) 省をあげたが、本案件では直接には関係しない。

供給者には、通信衛星保有会社および、V&IP エンコーダのメーカ、および個別配信ソフトのソフト開発メーカが該当しよう。

補完的生産者として、地上系通信会社、すなわち NTTCom である。すなわち、1999 年から 2000 年当時、IP-VPN はマルチキャスト (1:n) 通信に対応していなかった。また光回線が全国津々浦々に及んでいない状況で大容量のファイルを全国に散在する拠点に同時に高速で配信するのは、サーバ技術ともからみ困難

な状況にあった。しかし、衛星通信のマルチキャストを利用すると比較的簡単に実現することができる。つまり、IP-VPN と衛星通信はお互いに補完製品の関係になるので、IP-VPN の供給者である地上系通信会社は補完的生産者であるといえる。

新規参入者は、特段見当たらなかった。

代替品供給者には、IP-VPN を含む専用線などを提供する地上系通信会社が該当する可能性があるが、ただしこの時点では衛星通信が行っているような加入者ごと、プログラムごとの個別配信機能をもつ地上系ネットワークと配信サーバを経済的に実現している方法は見当たらなかった。

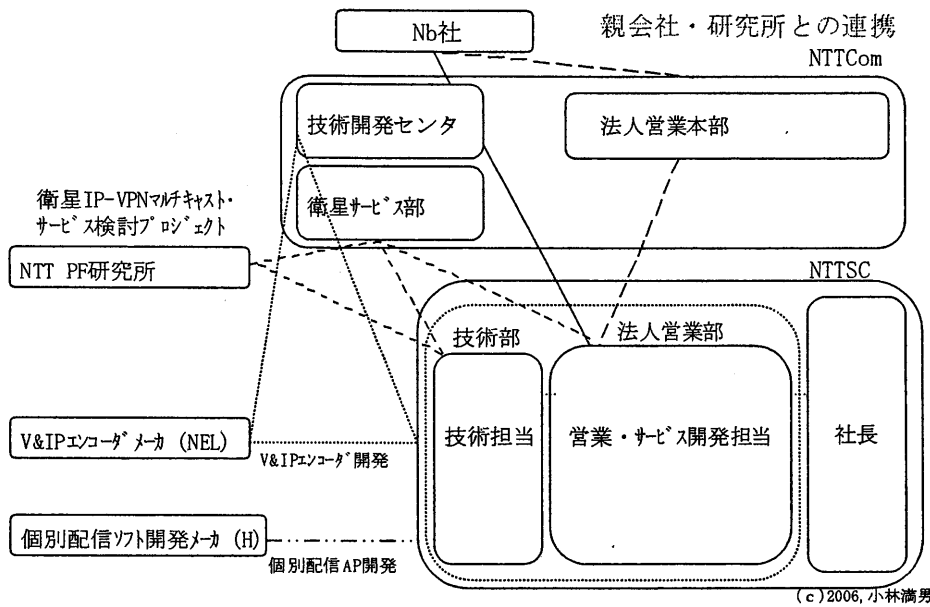
競争事業者には、衛星プラットフォーム事業者、衛星通信会社および通信衛星保有会社が該当する。衛星プラットフォーム事業者とは株式会社スカイパーフェクト・コミュニケーションズである。CS デジタル放送の設備を用いて“通信”を行うものであり、もともと加入者ごと、プログラムごとの個別配信機能を持っている。また衛星受信チューナ（IRD）は、市販の安価なものを使えばよいので強力な競争事業者であり、単純な映像配信だけであれば最有力事業者だった可能性がある。衛星通信事業者は複数社あるが、なかでも S-NET 社は Nb 社が出資している衛星通信会社であり、有力候補のひとつであった。また、それまで Nb 社は、通信衛星保有会社である JSAT からトランスポンダを借りており、また衛星通信の機器メーカーとして密接な関係を持っていた。仮にトランスポンダ利用の見直しがあるとすれば真っ先に相談にのる、いわばパートナーであった。したがって、この案件は三つ巴、四つ巴の競争構図をなし、日頃の取引関係、資本関係などが複雑にからみ、法人営業案件としてはかなり厳しいものであった。

#### (b) 企業・組織間関係

図 3-41 に企業・組織間関係を示す。本案件において受注の鍵となったのは、顧客の最大の関心事であったコスト削減を大胆に実現できる方法を導入初期から将来にわたって具体的なステップとして示したことでありとされる。また、単純な衛星映像配信サービスでは自社の優位性が発揮できないと考え、前々から進めていた「衛星 IP-VPN マルチキャストサービス検討プロジェクト」の場を活用して、実現の見通しを得たことである。さらに、本案件を契機として映像回線の空き帯域を IP データ回線としても使える V&IP エンコーダを開発するにあたっては、NTTCom の技術開発センタ、V&IP エンコーダメーカーと直ち検討体制をつくり、また V&IP エンコーダを実現するソフト開発技術を NTTCom の開発担当から教授してもらったことは大きな収穫であった。

事例 (Nb社)

図3-41 企業・組織間関係



このように顧客からの厳しい要求、あるいは自社からあえてまだ実現をしていない付加価値提案を行う中から、真に顧客が欲する要件を引き出すことに成功し、その要件を顧客が想定している“当たり前サービス”からもう一歩踏み込んだ“魅力あるサービス（顧客の想定を超えたサービス）”を実現していく上で、パートナー企業、なかでも実際にそれを可能とする人々と連携することが何よりも重要であることをこの案件は示している。

### (5) 業界の常識の変化

本案件に取り組む前と受注後において、組織のメンバによって共有される業界の知識のいくつかは変化していった。典型的な例を以下に示す。

①MegaWavePro-V (MPEG2 映像伝送サービス) と MegaWavePro-IP (IP データ伝送サービス) は、別々のサービスである！

→技術的制約がなくなれば、MPEG2 映像伝送サービスと IP データ伝送サービスを一体のサービスとしてもよい！

MPEG2 映像伝送も IP データ伝送も、CS デジタル放送の標準と同じ DVB プラットフォームを使っており、MPEG2 の映像信号と IP パケットは別々のチャンネルを使って伝送している。そのため同一ユーザが MPEG2 映像伝送と IP データ伝送を行う場合でも、それぞれのチャンネル（帯域）の相互乗り入れはできずまったく別のチャンネルとして扱うために、サービス約款においてもふたつのサービスを契約することとして2倍の基本料金を頂くこととなっていた。

しかし、新たに開発した V&IP エンコーダの採用によって MPEG2 映像伝送も IP データ伝送も、同じチャンネルを使って伝送できるようになると、ひとつのサービスと見なさざるを得ない。つまり、ひとつのチャンネルの中をユーザがどのように（どのような割合で）映像伝送と IP パケット伝送に使うかにかかわらず、トータルで専有する帯域で決めればよいことになる。このように、これまで別々の独立した帯域であったものが、技術的な制約を克服することによって映像パケットと IP パケットの帯域を一体として扱えるようになると、サービス仕様や料金に影響を及ぼすことになる。

つまり、これまで別々のサービスとして提供してきたサービス仕様は、実は固定的なものではなくて、顧客にとっての付加価値（それは同時に本案件に見られるように自社サービスの付加価値でもある）を追及していく中で、変わっていく（変えていく）ものである、という柔軟なとらえ方を学んでいった。

②2チャンネル同時放映したい（2チャンネル分の設備が必要となる）！

→放映する時間、頻度、同時利用の程度などによっては、Nb 社専用に 2チャンネル分の設備を設置する必要はなく、コスト削減が図れる！

一方のチャンネルが臨時利用（複数社による共同利用）で可能ならば顧客にとって大幅なコストダウンが可能となる。これは顧客の要求をそのまま受け入れるのではなくて、利用目的、利用形態によっては他のサービスと組み合わせることによって、利用料金の低減化を図ることができる例を示している。つまり、<損して（利用料金を低減することで）得（受注）をとれ！>ということで、win-win の関係を見出したのである。

③現在利用している通信衛星保有会社、出資先の衛星通信会社、または自社の衛星通信機器を購入している衛星通信事業者を選択するであろう！

→利用目的を最も適える通信会社を選択する場合がある！

通信衛星保有会社である JSAT と衛星通信機器メーカーの Nb 社は、お互いに相互補完の関係が働き、案件によっては同行セールスを行うなど、協業関係を築いてきた。同様に、主に Nb 社の衛星通信機器を使って衛星通信サービスを行っている衛星通信会社 S-NET 社があり、かつそこに出資をしている状況において、Nb 社ではない他の国内メーカーの製品を採用して事業を展開している N 社に発注する公算は、極めて少ないと考えるのが常識であろう。

このような中で受注できた理由としては、Nb 社においては事業の抜本的な見直しの真最中であり、「大胆なコスト削減を実現すること」が喫緊の課題であった。と同時に、「インターネットに焦点をあてた経営改革」を断行中の中で、『衛星通信の利用においても単なるコスト削減にとどまらず、将来の展開にあたり、IP データをも扱えるネットワークを構築しておきたい。』（Nb 社 IS 部統括課長）という経営戦略からの要請があり、それに着実に応えていったことがあげられ

るだろう。

本案件を通して、出資関係の有無などで受注確率を単純に判断するのではなくて、顧客のおかれた状況において自社が顧客の付加価値を最大化できるかどうかを見極めた上で、積極的に提案を進めていくのか否かを判断する必要があるということを学んでいった。

### 3. 2. 7 個別分析（事例Ⅶ：有線放送会社）

#### （1）受注概要

##### （a）顧客企業の概要

キャンシステム株式会社（以下、C社）は1962年に創業し、以来39年の歴史を有し、有線音楽放送の全国展開を達成してきた。C社は全国主要都市と一部地方都市に放送網を持つ有線放送社で、日本有線大賞を主催している全国有線音楽放送協会に加盟する会社の中で最大規模の会社である。有線放送業界全体でも、USEN（旧有線ブロードネットワークス、旧大阪有線放送社、以下、U社）に次ぐ業界第2位につけ、「西の有線、東のキャン」と呼ばれ、両社は顧客拡大を通して熾烈な競争を繰りひろげてきた。（\*3-62）社名の由来は、「Cable Audio Network」の頭文字C・A・N（キャン）から来ている。

C社は、ネットワークの拡大のために配信システム(Cable Audio Network)を開発、通信衛星による配信により音質の充実をはじめ、(1)BGMやメッセージ放送、CMなどの配信サービス(PC-CAN)、(2)インターネット上での地域へ向けた店舗情報の宣伝、紹介(キュリオキャンスクエア)、(3)レンタルサーバ、プロバイダ事業(キャンドリームネット)、(4)デビットカード事業など、ネット社会に適合した新規事業を進める一方で、より生活に密着した高音質の音楽と情報のサプライヤーとして事業活動をおこなっている。

1999年当時、C社は、自社の地球局から全国170ヶ所の放送センタへ約120CHの音楽や情報チャンネルなどを配信する「CANSAT-21」（通信衛星はSCCのスーパーバードA号を利用）を運営する衛星通信の先進ユーザである。地球局の保守運用も自社で行なっている。

##### （b）受注概要

受注概要を図3-42に示す。当時C社は、既存の有線による音楽放送の普及拡大に加え、コンテンツホルダーとしての強み、強力な営業力を活かし、映像配信、店頭プロモーション等の新規事業（コンテンツ販売、衛星配信プラットフォーム事業）である「PC-CAN」を試行的に提供していた。これらの強みをふまえ、衛星通信の利用や運用の経験をいかして、衛星通信を利用した本格的な展開を検討していた。

事例 (C社)

図3-42 受注概要

項目	説明
概要	C社は、USEN (有線ブロードネットワークス、旧大阪有線放送社) に次ぐ大手の有線放送会社である。既存の有線による音楽放送の普及拡大に加え、コンテンツホルダーとしての強み、強力な営業力を活かし、映像配信、店頭プロモーション等の新規事業 (コンテンツ販売、衛星配信プラットフォーム事業) を企画している。
受注内容	映像配信、店頭プロモーション等のファイル配信方法として衛星通信による方法を採用しました。NTTSCのMegaWavePro (衛星回線)、衛星受信ボード、衛星受信ルータ等を受注した。
Mega Wave Pro 利用のメリット	日本全国に対し同報で情報を配信することから、地上系のみではコストが増大する。これを衛星から配信を行うことにより一定額で配信することが可能となった。また、送達確認用の上り回線としてNTTDoCoMoのDoPaを採用することにより、信頼性の高いファイル配信を経済的に実現した。
受注のポイント	希望されたJCSAT-3の確保に向けた努力と、経済的なファイル配信の仕組みを提案したこと、衛星配信プラットフォームを利用するシーウェブ (Cw社) を紹介したことが受注の決め手となった。NTT東日本、日立IT等との連携も寄与した。
参考	大規模の受信拠点に対して一定の手順で確実に配信するマルチキャストファイル配信技術は発展途上であり、1年以上にも及ぶ技術検証期間を経て採用が決定された。

(c)2006, 小林満男

本案件の提案開始は、1999年の1月に、C社からN社の衛星通信サービスの説明を求められたところから始まった。C社は、N社の第二株主であるJSATの競合企業であるSCCの通信衛星を利用して、自社の地球局から全国170ヶ所の放送センタへ配信する「CANSAT-21」を運営していた。しかし、スーパーやコンビニエンスストアなどを対象としてBGMやCMなどの配信を行おうと考え、利用する通信衛星としてはすでにスカイパーフェクTV!の受信用アンテナを共用する点に着目し、JCSAT-3を希望していた。これは、事例ⅢのD社が、いくつかのコンビニエンスストアチェーンにJCSAT-3用アンテナを設置していることに一脈通ずる。

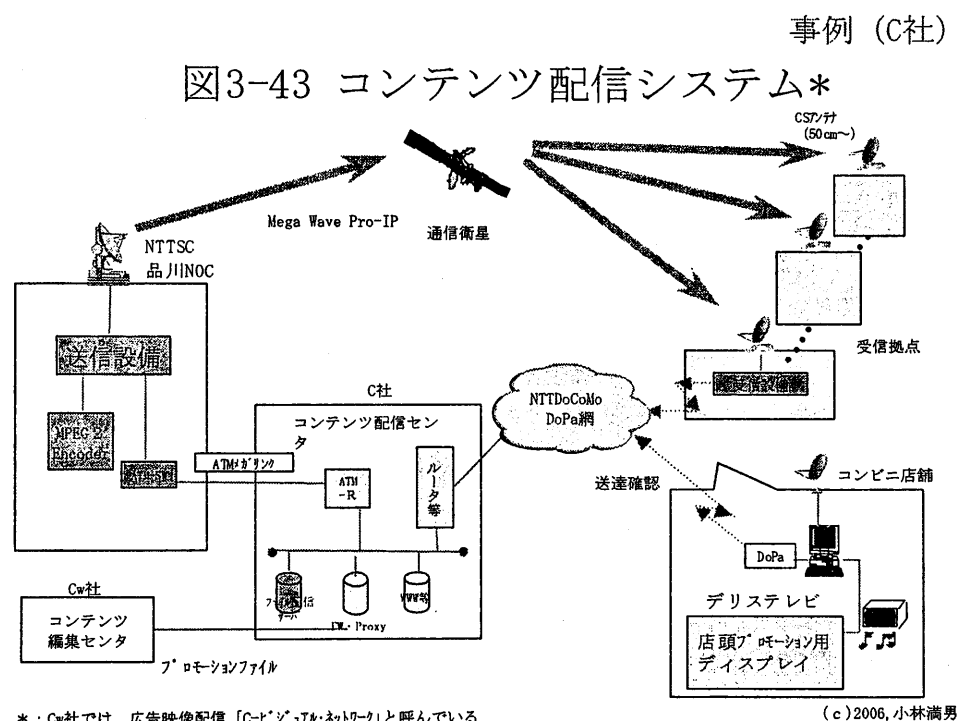
C社は、まず衛星通信を利用した効果的なプロモーション実現に向けて、技術検証、プロモーション方法などの実験を開始した。この時期、市販のWindowsパソコンを24時間、365日運用すると動作不安が付きまとい、そのため事例ⅢのD社と同様にLinuxに注目していた。N社からC社に対してLinuxバージョンの衛星受信ボードと衛星回線を提供し、1999年8月から技術検証を実施した。C社は、技術検証と平行して顧客開拓を進めていった。

株式会社シーウェブ (以下、Cw社) は、主に屋外広告事業を手がける会社として1999年に設立された。(\*3-63) 同社は、店頭ガラス面に設置する同社が特許申請中のスクリーンに、液晶プロジェクターで動画映像を映写することによって、店舗の内外に向けたプロモーションを行う事業を企画していた。Cw社から、衛星通信によるコンテンツ配信システムの相談を受けたN社の営業担当者



は、C社とCw社の事業が多く共通していること、さらにC社が既に音楽などのコンテンツや衛星通信に関わる豊富な経験を有しているのに対して、Cw社が既にプロモーションを行う場所を提供するコンビニエンスストアから了解を取り付けていること、さらに広告のノウハウや特殊なスクリーンに関する技術を持っていることから、1999年12月から2000年2月にかけて両社に新規事業の連携について提案を行った。この事業は、本質的に規模の経済が働くので、単独で事業を実施するよりも、得意技を出しあい、必要な資源の共通化を進め、多くの顧客を獲得することが鍵となると考えたためである。

2001年8月から開始された衛星通信によるコンテンツ配信システムの構成を図3-43に示す(\*3-64)。



すなわちCw社はコンテンツの編集と店頭プロモーションの機器等を担当し、一方C社は、編集されたコンテンツを衛星回線でマルチキャスト配信するためのサーバ機器等を配備し所要の処理を行った後、N社の送信局に送信する。また受信拠点におけるアンテナおよび衛星受信装置の調達、工事、保守を担当する。そしてN社は、C社に衛星回線と衛星受信ボードを提供する。

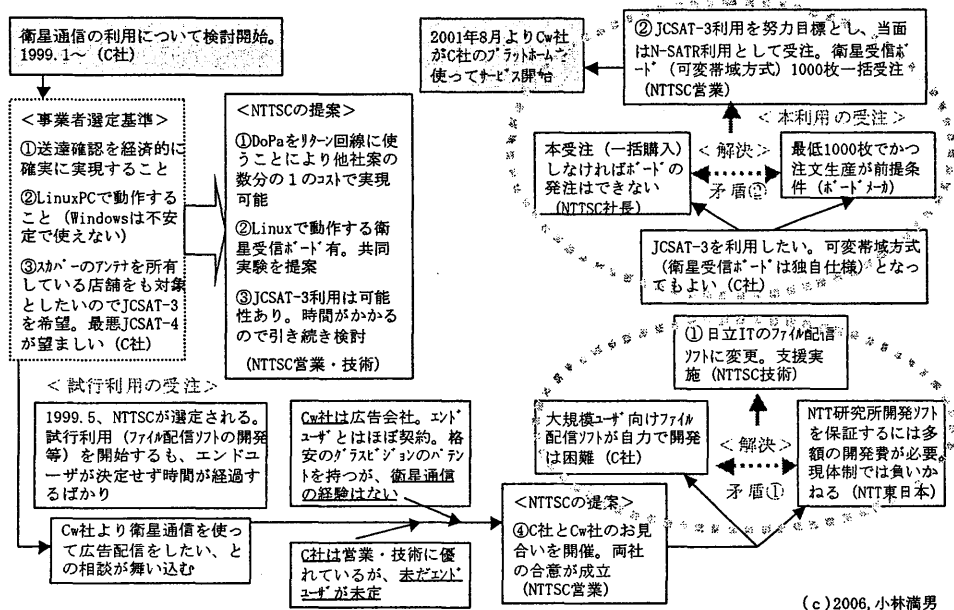
各拠点において受信されたコンテンツは、ハードディスクに蓄積された後、所定のプログラムにそって再生され、店頭プロモーション用ディスプレイに映写され、またBGMとして店内に流れることになる。なおコンテンツの受信結果については、無線パケット網を介してC社のコンテンツ配信センタに伝えられる。

(2) 受注までの流れ

受注までの一連の流れを図3-44に示す。

事例 (C社)

図3-44 受注までの流れ



(c) 2006, 小林満男

図の左側の部分は、試行利用に関わるものであり、右側の部分は本利用に関わるものである。本案件に関する営業活動は、以下に示す三段階に区分される。

(a) 試行利用の提案期

C社から衛星通信のサービスについて説明を求められた1999年1月から実験を開始した1999年8月まで。

(b) 連携の提案期

1999年12月から2000年2月ごろにかけて、C社とCw社との連携を提案した時から受注契約を得た2000年10月まで。

(c) システム構築期

受注契約後、本格的な広告配信実施に向けてシステム構築を実施していった2001年8月まで。

主要な提案活動は、顧客からの要求に対して行われたよっつの提案と本利用提案の中で発生したふたつの矛盾克服からなる。

試行利用の提案期においては、C社の要求である①送達方法を経済的に実現すること、②Linuxで動作する衛星受信ボードを準備すること、の2点については既に準備が済んでいたことから提案は順調に進んでいった。なお、③JCSAT-3利用については、引き続き検討課題となった。

連携の提案期では、上述したように、C社とCw社の強み、事業の補完性を考慮して、おそろおそろ両社に事業連携について打診を行った。本来、N社の事業は、衛星回線の提供であって業務コンサルティングではない。また、両社と別々に契約できれば売上高は、約2倍になる可能性がある。それにも関わらず両社に連携の提案を行ったのは、このようなコンテンツ配信においては規模の経済が成り立つこと、逆にいえば、事業として厳しい状況の中で共倒れして短期間で利用が終了するよりも、お互いにwin-winの関係が成り立つ仕組みを構築した方がベターとN社の営業担当者たちは考えた。ほどなく、C社、Cw社の合意が成立し、共同で事業を展開することとなった。

システム構築期では、実際に大規模拠点にマルチキャストでコンテンツ配信を実現する上で遭遇したふたつの矛盾を克服する必要があった。

本案件では、提案開始から本受注が決定した2000年10月まで、その提案活動と実験は、2年近くに及んだ。変数システム観によれば、受注要因として、

①顧客の開発を支援、コスト削減を実現

(a)衛星受信端末の開発、ファイル配信ソフトの技術支援を行った

(b)DoPa利用による地上回線コストの削減を実現した

②顧客の課題に丹念に応えた

(a)新技術(DoPa、Linux)活用を提案、試行実験に協力した

(b)JCSAT-3利用については粘り強い折衝を行い理解を得た

③事業者連携に寄与

(a)顧客を紹介し得意分野を活かした協業関係樹立に貢献したに集約される。

(3) 矛盾の克服

本格利用における提案活動の中で、ふたつの矛盾が発生した。試行利用でC社との信頼感が醸成されつつあったといえ、事例Ⅲ(D社)のようにいつ事業者を変えられるかわからない状況にあった。このような中で発生した矛盾に対して、以下のような対応をしていった。表3-14に矛盾の克服を示す。

①ファイル配信ソフトの保証に多額の費用が発生する(自力では開発困難!)

これはマルチキャスト配信ソフトをめぐるものであり、NTT研究所が開発したマルチキャスト配信ソフトには、コンテンツ配信を円滑に行うためのアプリケーションソフト(運行管理ソフトウェアなど)の開発が別途必要でありC社は自力でソフトハウスを活用し開発を進めていたが、それが困難な状況に陥っていた。一方、アプリケーションソフトの開発をNTT東日本(実際のソフト開発自体は、NTTのグループ会社)が行なう場合には、ソフト開発に伴うリスクを考慮した多額の開発費用が発生するとされた。

このような状況の中で、他社の配信ソフトを調査しはじめたところ、該当するファイル配信ソフトが見つかり、急遽、実験を行い、実用上問題ないことを確認した。また、アプリケーションソフトもファイル配信ソフトの供給会社が開発することとなり、解決となった。

事例 (C社)

表3-14 矛盾とその解決策

	矛盾の内容	矛盾をどうとらえたか	解決策	解決策の結果	補足 (KFS)
①	★本導入開始直前になって、供給元 (NTT東日本) が安定した供給をするには多額の費用が必要だと主張しはじめた	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NTT研究所開発のファイル配信ソフトは半製品 (使いこなすには更なる開発が必要) であることが判明し、NTT東日本が固執 (G社) 始めた。彼らの「リスクを取らない体質」から見て、このままでは案件がG社になってしまうので別案を探そう! (営業)</li> <li>・他社製品が使えないかどうか調べてみよう! (技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日立ITのファイル配信ソフトに変更した。</li> <li>・餅屋は餅屋にまかせる! 積極的な事業者と組まないと難局を乗り越えることは難しい。グループ会社といっても解決できないならば外れてもらうしかないだろう (営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファイル配信ソフトについては無事解決。</li> <li>・NTT東日本は、ファイル配信ソフトの供給から撤退したことから、システムインテグレーターの役を降りることになった。衛星回線、衛星受信ボード等の契約は全てC社と直結で行うこととなった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・迅速な対応</li> <li>・顧客の課題解決の立場にたった判断</li> </ul>
②	★JCSAT-3の通信用トランスポンダを1本借りることができないため、帯域で借りの必要が出てきたが、可変帯域で動作する衛星受信ボードはない。一方、新規開発する場合には、1000枚単位での発注しか受け入れられない (ボードメーカー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C社からボードメーカーの発注単位数 (1000枚) を一括受注しなければ、可変帯域の衛星受信ボードの発注はできない (NTTSC社長)</li> <li>・案件の動向から衛星受信ボードの在庫を持つことはできない。ボードメーカーは上場を控えており妥協はしないだろう! (営業)</li> <li>・可変帯域で動作する送信局 (多重化装置) の準備は可能。可変帯域で動作する衛星受信ボードを準備すればサービスは可能である (技術)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C社から、一括受注を頂く (営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JCSAT-3が利用できるまではN-STARaを用いるが、両衛星で使える可変帯域用衛星受信ボードを準備することができ本格利用開始に間にあった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・粘り強い交渉</li> <li>・可変帯域で受信できることを示した技術力 (N社の技術担当、ボードメーカーの技術担当)</li> </ul>

(c) 2006, 小林満男

②衛星受信ボードの発注は 1000 枚単位が前提 (ボードメーカー→N社)

(N社の衛星受信ボードの発注は、C社からの発注が条件)

ボードメーカーとしては、『可変帯域用の衛星受信ボードは、N社専用であり、他社には販売できない。それゆえ最低ロット数以下の発注ならお断りしたい。』というものであった。一方、N社の営業担当者たちも同様に、『今後の案件を考慮すると、衛星受信ルータの形態が主流となるので、衛星受信ボードの大量の在庫を売り切る自信はない。』というもので、N社社長と同じ意見であった。そこで、C社と交渉し、結果的に衛星受信ボードの一括発注を頂いている。在庫リスクを持てる人は誰なのか、そのサービス、その案件によって答えは異なる。N社は送信局設備とトランスポンダを確保する点については事業リスクを負うが、受注生産を基本とする受信端末の在庫については、事例II、事例IV、事例Vなどにみられるように、一貫して在庫リスクの最小化を図っている。その基本方針はここでも踏襲されている。

顧客の要求への対応策を表 3-15 に示す。

表3-15 顧客の要求への対応策

	対応策の分類	どうとらえたか	対応策	対応策の結果	補足 (KFS)
①	★確実な送達確認を行なえる回線を経済的に実現方法を提案してくれ (C社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>送達確認のための地上回線コストをなくすには、究極的には、連送 (同じ信号を複数回送信する) を採用する方法が有効だが、将来を見越すと何らかの回線は必要だろう。(営業)</li> <li>NTTDoCoMoのDoPa (LAN接続サービス) の基本料金は月500円である。情報量が少なければ格安で実現できるはずである。(営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MegaWaveProとDoPaの接続試験を実施していた経験を活かし、この案で提案した。(営業担当の読み) 経済的に実現できることが確認できれば事業者選定に有利となるはず!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>送達確認の情報量を計算した結果、最も経済的に実現できることを確認した。</li> <li>DoPaの電波が良好に受信できない衛星受信端末では送達確認にADSLを採用し、回線コストを最小限にとどめた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術 (DoPa) との組合せ利用を簡談が発生する前に事前に確認したこと</li> <li>顧客の利用状況の把握 (により最適な回線が選定できたこと)</li> </ul>
②	★Windowsは不安定なのでLinuxを使いたい (C社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>WindowsPCでは連続運転に無理がある (C社/NTTSC)</li> <li>衛星受信ボードはLinuxに対応しているので期待に沿える (営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LinuxPC+Linux対応衛星受信ボードを提供し、試行実験を実施した。C社/NTTSC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星受信は良好であったが、7MHz受信ワットの開発等でLinuxの利用は課題が多く、Linux技術者の転職もあり、本格利用ではWindowsPCを利用することになった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社にないLinux対応衛星受信ボードを保有 (差別化)</li> <li>技術支援</li> </ul>
③	★通信衛星としてJCSAT-3を使いたい (C社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>N-STARaとJCSAT-4でサービス提供中。JCSAT-3で新たなサービスを開始するにはかなりのコスト (帯域) を確保することが必須の条件となる。(営業)</li> <li>(営業担当の読み) コレは、AIM/KIOSK案件で他事業者との連携次第でJCSAT-3の可能性はある (営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行利用はN-STARaで行う。(営業担当の読み) N-STARaの試行利用で時間を稼ぎつつ、JCSAT-3利用コストを確保しよう (営業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様との間で本格利用時はJCSAT-3を使うことを努力目標 (移行費用を持つ) としたことで受注に1歩近づいた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>試行利用と本格利用を分けて、JCSAT-3利用によるリスクを先延ばし (共有)</li> </ul>

(c)2006, 小林満男

①送達確認を経済的に実現すること、②Linuxで動作する衛星受信ボードの調達、③JCSAT-3利用、の3点については、事例Ⅲ (D社) の案件とほぼ共通しており提案の時期もほぼ重なっていた。そのため、法人営業において、ほぼ同じような案件が同時に進行する形態の場合には、守秘義務契約に抵触しない限りにおいてかつ自社がその解決策を有する場合には、顧客の課題を解決していく上で相乗効果を発揮できる場合がある。

#### (4) 企業間関係

##### (a) 企業間関係 (業界モデル)

図3-51に、企業間関係を示す。

顧客は直接的にはC社である。この案件では広告配信エンドユーザであるコンビニエンスストア等と広告配信の契約をするのはCw社である。Cw社が順調に発展し続けられない限り、衛星回線は長く使ってもらえない。したがって、顧客を考えるとときには、《N社→C社→Cw社→広告主 (コンビニエンスストア等) → (このプロモーションによって影響を受ける) 消費者》と、自社 (N社) を起点に順に遡って見ていく必要がある。ここでは、直接、提案当初から、本利用開始後まで提案をし続けた相手であるC社とCw社をあげている。

規制者として総務 (郵政) 省をあげている。本案件には直接には関係しないが、C社の所属する有線放送業界では、電柱へのケーブル架設に伴う電柱使用料の問題や通信と放送の境界に関わる事項で規制当局と軋轢があり、この面での

状況把握は欠かせない。

供給者には、通信衛星保有会社および衛星受信ボードのメーカーがあげられる。

補完的生産者として、マルチキャスト配信ソフトの供給者と無線パケット網の事業者が該当する。

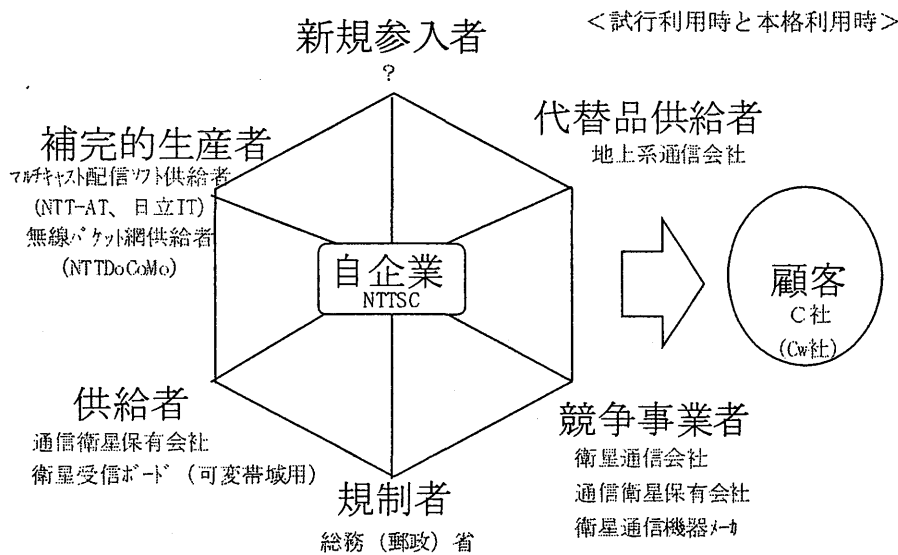
新規参入者は、特段見当たらなかった。

代替品供給者には、専用線などを提供する地上系通信会社である。

競争事業者は、衛星通信サービスを提供する事業者であり、試行利用の提案初期段階から、本利用の受注が確定するまで、多くの通信事業者が登場した。すでに CANSAT-21 の衛星回線を提供している SCC であり、また、CS アンテナを共用する点等から JCSAT-3/JCSAT-4 を保有する JSAT が有力候補であった。さらに、N 社を含む付加価値通信を提供する衛星通信会社に加えて、システムインテグレーションとして提供する衛星通信機器メーカーも強力な競争事業者となる可能性があった。

事例 (C社)

図3-45 企業間関係 (業界モデル)



(C) 1998/2005, 小林満男

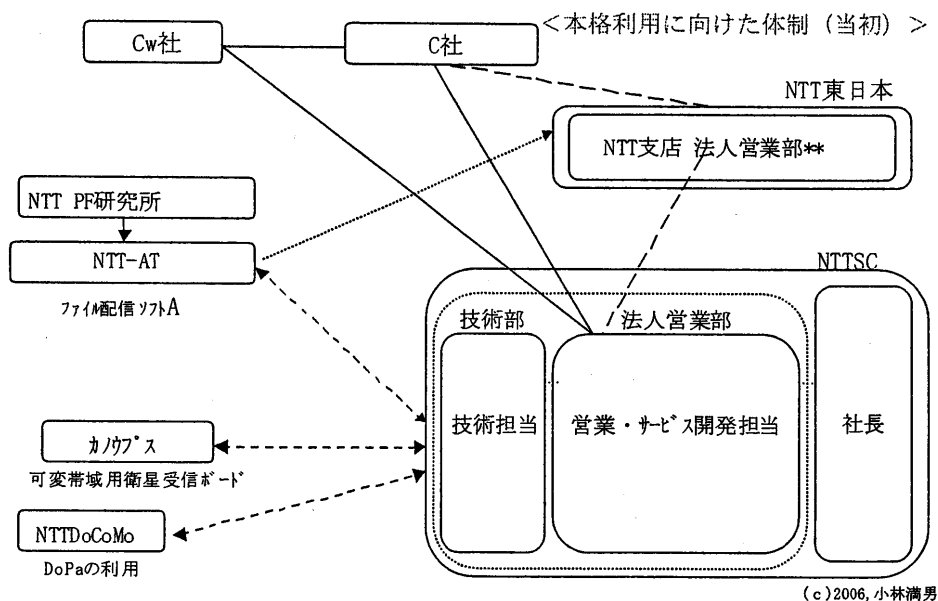
(b) 企業・組織間関係

図 3-46 と図 3-47 に企業・組織間関係を示す。受注まで長期間にわたる案件では、顧客の要求に丹念に応えられなければ競争から脱落していく。本件で N 社が最終的に受注できた理由は、受注までの流れ (受注要因) で述べられているとおりであるが、もうひとつ付け加えるならば、Cw 社による支持であった。つまり、衛星回線を選定するのは C 社であったが、その顧客になる C 社を Cw 社に紹介したこと、また Cw 社から寄せられる質問や相談に対応してきたことから、

自然に N 社～C 社～Cw 社の関係ができ、結果的に、競争事業者は脱落していったものと思われる。

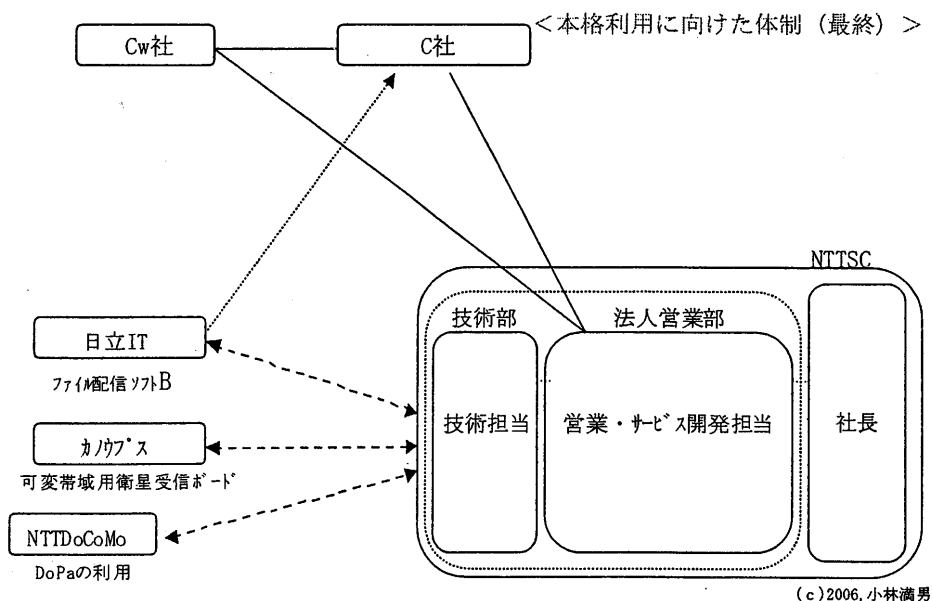
事例 (C社)

図3-46 企業・組織間関係



事例 (C社)

図3-47 企業・組織間関係



本格利用の当初においては、図 3-46 に示すように NTT 研究所の開発したファイル配信ソフトの供給を切り口に、いわゆる SI 事業者としての役割を担うはず

であった NTT 東日本は、ファイル配信ソフトのアプリケーションソフト開発において C 社の予算額内では開発体制がとれないとの理由で（開発リスクを考慮して自ら撤退した？）、SI 事業者の役割を降りてしまった。

N 社は、ファイル配信ソフトの供給者として NTT 東日本を紹介した経緯から、新たなファイル配信ソフトの供給者を探し出し C 社に紹介することによって、ことなきを得た。実際に、コンテンツの編集センタから衛星受信端末までを責任をもって運営できるのは C 社以外にはあり得ない。むしろ、N 社からみた場合には C 社は顧客というよりも、むしろ広告映像配信を提供する Cw 社の SI 事業者としてとらえた方が実態に近い。本格利用における最終形態は図 3-47 に示されるようにすっきりした体制となっている。

#### (5) 業界の常識の変化

C 社の案件は、事例Ⅲ（D 社）と希望する通信衛星が JCSAT-3 であること、送達確認で使用するネットワークが無線パケット網であること、また衛星受信ボードは Linux で動作すること（パソコンの OS として、Windows ではなく Linux を使用したい）など、共通点が多い。また、提案時期についてもほぼ重なり合っており、受注の前後における常識の変化についても案件ごとに変化したというよりも、同時期に一気に変化していったようである。

①CSAT-3 のトランスポンダ利用について：事例Ⅲ（D 社）に同じ

②送達確認用の地上回線について：事例Ⅲ（D 社）に同じ

③営業活動の範囲について：

従前は「衛星通信サービスの販売に直接関係すること」までであり、出資案件や企業間の連携については主たる株主の判断が必要であり、原則的に N 社は主導的には実施しないものとしていた。したがって、C 社と Cw 社から、衛星回線の利用目的や対象とする顧客に共通点が多いという話を伺った際、当初は守秘義務契約の観点からもまったく独立した案件として対応することとした。

ところが、このような衛星通信を利用するプラットフォーム事業の場合には、プラットフォームを構築する費用は大きく、また構築に要する期間も長くなる傾向がある。そして顧客はできるだけ多いほうがコスト面で有利となる、いわゆる規模の経済が働く。また、顧客層が重なり、同じような事業を行おうとする事業者が多数いる場合には、できるだけ早く事業を開始した方が有利となる。

さらに、本案件の場合には、受注の流れ（(b)連携の提案期）で述べたように、両社の間には補完的関係が成り立つことから、敵対関係にはならないだろうと考えた。その上で慎重に C 社と Cw 社に両社事業の連携について意向をたずねたのであった。その結果、「衛星通信サービスの販売に直接関係すること」であった営業活動の範囲は、「受注を獲得するためには、必要であれば協業を提案する



こともある」という柔軟なものに変わっていった。つまり、従来の営業活動の枠組みやしぼりのようなものを離れ、顧客獲得に向けて N 社として何をなすべきなのか、何が可能なのか、どうすれば顧客に付加価値をもたらすことができるのかという原点に立ち返って検討した結果、「C 社と Cw 社の両社に協業をすすめる」という具体的な行為を誘発したのである。

### 3. 3 事例研究 (総合分析) (\*3-65)

#### 3. 3. 1 業界の常識の変容

事例分析フレームおよび案件分析フレームを用いて、7 件の法人営業案件について分析を行なった。それぞれの事例において、顧客の要求や要望に応えるために、それまで自明とされていた衛星通信サービスにかかわる顧客、業界、経営、技術などに関する業界の常識を再検討し、実現する上で発生した矛盾や葛藤を克服していった。またそのことによって業界の常識は変容していった。表 3-16 に、それぞれの案件を受注することによって変容していった業界の常識を一覧で示す。

表3-16 業界の常識の変容

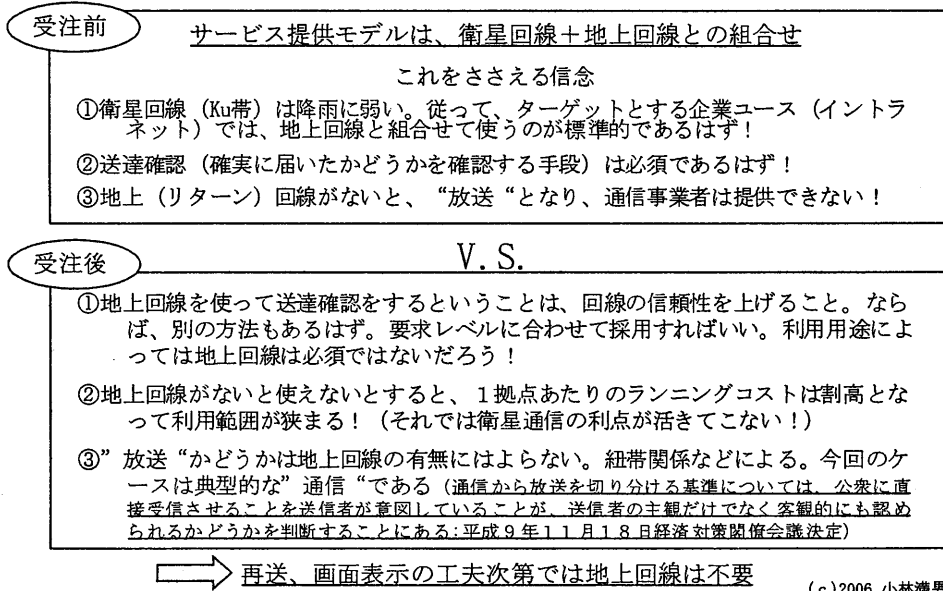
顧客	開発装置	課題解決による業界の常識の変容
事例 I (F)	・ 制御 AP	①SIをやりたい (顧客) → ①顧客がSIをやる場合もある ②制御APIはSI事業者が提供 → ②制御APIは商売道具ゆえ自社で準備すべき ③送達確認用の地上回線が必要 → ③再送、GUIの工夫次第で地上回線は不要
事例 II (A)	・ XSR2000 ・ デュアルモード	①開発中装置では納期に間にあわず → ①試作により納期は短縮できる ②自社開発は行わない → ②自社開発が必要ならやればよい ③SI事業者は自前で開発するはず → ③SI事業者活性化には自社製品が必要 ④開発するなら大手メーカーに限る → ④ベンチャー企業を活用 (大手は遅い、Linux技術者不在)
事例 III (D)	・ XSR2000 (機能追加) ・ デュアルモード	①顧客の要求するJCSAT3対応設備の準備に時間がかかる (NTTSC) → ①JCSAT3移行が可能なら待つ (顧客) (デュアルモードで移行を容易にした) ②送達確認用の地上回線が必要 → ②無線ネットワークにより経済的な送達確認を実現
事例 IV (Na)	・ BSR2000	①ユニキャスト (1:1) 利用は売れない! → ①条件が揃えば売れる! ②市販のソフトウェア装置は高価 → ②ソフトウェア購入と自社開発で経済化を実現 ③受注してからでは納期に間にあわず → ③試作により納期は短縮できる (事例 II ①) ④アーティストはいやだ (顧客) → ④試作品を研究所等に販売し実績を作った
事例 V (S)		①TVで映像受信したいがSNOCまで → ①ISDNを3回線束ねて代替 (パケット伝送) のための映像伝送回線がない ②384kbpsならMPEG4 (PCで受信!) → ②衛星回線は3MbpsのMPEG2 (TVで受信!) ③IRDの在庫がない → ③解約サービスのIRDを在庫に (新品にこだわらない)
事例 VI (Nb)	・ V&IPエンコーダ ・ 個別配信ソフト ・ 衛星 IP-VPN	①VとIPサービスは別契約 (別々の帯域を使う) となり高価 → ①V帯域でVとIPを共用するV&IPエンコーダを開発し帯域の効果的な利用を可能とした ②2CH同時放映かつコストダウン → ②専用と臨時利用の組合せでコストダウン達成 ③出資先等を選定するだろう! → ③利用目的を最も適える会社を選定する
事例 VII (C)	・ 衛星受信モード (可変帯域)	①顧客の要求するJCSAT3対応設備の準備に時間がかかる (NTTSC) → ①JCSAT3移行が可能なら待つ (顧客) (事例 III ①) (可変帯域対応モードで移行を容易にした) ②同様の事業を検討している事業 (C広告会社) あり → ②補充性のあるC広告会社との協業を提案し実現 (受注に向け仲介も行う)

\*事例は契約順に表示、(凡例) V:映像伝送サービス、IP:IPデータ伝送サービス、IRD:衛星受信用フェーズ、SNOC:衛星送信局  
出所:小林海野 (2005a) 「法人営業現場における競争優位の構築」経済科学論第2号2005.3 表2を一部追加、修正 (c)2006,小林海野

例えば、MegaWavePro-IP (IP データ伝送サービス) を利用した IP マルチキャストによる多地点へのファイル配信においては、すべての受信局において確実に受信されたことを送信側で確認するためには、従来、送達確認用の地上回線 (ISDN など) が必要と考えられていた。しかし、事例 I ③では、図 3-48 に示されるように利用形態と経済化の観点から地上回線をなくす案が模索され、複数

回の送信（再送）や端末での表示方法を工夫することで、送達確認用の地上回線を不要とし、その結果、ファイル配信コストの大幅な削減を実現した。

図3-48 送達確認回線の例（事例Ⅰ③）



一方、事例Ⅲ②では、顧客の利用形態から送達確認は必須であったが、その情報量が少ないことに着目し、地上回線ではなく無線パケット（DoPa）による方法が採用された。すなわち、送達確認に関する従来の考え方やその実現方法は、顧客の業務とのすり合わせをとおして新たな解決方法が加わった結果、送達確認回線が必要か不要かという単純な見方を越えて、ある一定の条件または前提が成り立つ場合には、それに相応しい実現方法を探し当てていくことを学んだといえる。

また、「地上（リターン）回線がないと“放送”となり、通信事業者は提供できない！」といった規制（行政指導）の誤った解釈は、営業活動の中で是正されていったのである。つまり、単に、送達確認というものが技術的に実現できるかどうかという技術面だけではなくて、法的な側面についても理解が深まることによって、それまでの業界の常識はより豊かに変容されていったことがみとれる。

表3-17は、各事例でとりあげた業界の常識の変容を、常識の内容によって5つのカテゴリー（A.顧客/B.業界/C.経営/D.技術/E.その他）に分類したものである。7つの事例で取り上げた変容した業界の常識は20件にのぼる。

表3-17 業界の常識の分類

事例 (企業)	常識の内容				
	A. 顧客	B. 業界	C. 経営	D. 技術	E. その他
事例Ⅰ (F)	①		②	③	
事例Ⅱ (A)			③		① ②
事例Ⅲ (D)				②	①
事例Ⅳ (Na)	① ④			②	③
事例Ⅴ (S)				① ②	③
事例Ⅵ (Nb)		③		① ②	
事例Ⅶ (C)		②			①

注：①～④は、表3-16に示される各事例ごとの、変容した業界の常識（に付した番号）である

(c)2006, 小林満男

事例Ⅰ①と事例Ⅳ④が「A. 顧客」に分類されているのは、その内容ではなく要求を発しているのが顧客であるところに注目している。「D. 技術」に関連する常識が多い（7件＝35%）が、これは表3-16の「開発装置」欄に示されるように、事例Ⅴを除いて受注を獲得するまでの営業プロセスの中で何らかの新規開発をやっているためと考えられる。また、「E. その他」に分類される6件の内訳は、納期短縮のために少ない費用で発注前に予め開発技術を習得するために試作を先行して実施した2件、将来のJCSAT-3衛星への移行を容易にするための交渉（デュアルビームアンテナや可変帯域対応ボードの開発を含む）に関するものが2件、残りの2件は「事例Ⅱ②自社開発が必要ならばやればよい」と「事例Ⅴ③解約ユーザのIRDをオーバーホール（新品にこだわらない）」というものであり、これらは従来の事業の方針や販売物品に対するものの見方に関連するものである。

変容した業界の常識として本論文でとりあげたものは、受注に至った案件について、それも直接に受注獲得に大きな影響を与えたものだけであり、いわば氷山の一角に過ぎないといえなくもない。しかし、現場においては“受注した”という事実のもたらす影響力は極めて大きく、また受注はシンボリックな出来事（\*3-66）でもあり、組織構成員の常識を変容するきっかけとなるものである。

### 3. 3. 2 企業間関係

次に企業間関係の分析を行う。表3-18は、7つの事例における企業間関係図

新規事業会社における競争戦略形成プロセスの研究  
現場ベースの競争戦略論の提案

(業界モデル) をもとに一覧表としてまとめたもので、各実践者たちと自社との関係を示している。表3-19に、事例毎に各実践者たちと自社との関係を示す。事業開始時には、主たる顧客を株主である電気通信事業者(顧客タイプA)とSI事業者(顧客タイプB)と想定し、これらの大手の企業が実質的な営業を担う代理店営業を中心に据えていた。

表3-18 企業間関係 (案件全体)

主体者	事例Ⅰ～事例Ⅶ
顧客	システムインテグレータ: 4事例 エドユーザ: 3事例
SI事業者	NTT/NTTCom/NTT東日本/NTT西日本
競争事業者	NTTCom/JSAT/SCC/JBTV/エレクトロネット/スカパー/KDDI/トヨタ
代替品供給者	NTT/NTTCom/NTT西日本/富士通?
新規参入者	トヨタ?
補完的生産者	NTT西日本/NTTDoCoMo//NTT-AT/NEC/日立IT/コンパカ/Mentat
補完製品	TV会議システム/DoPa/フアイ配信/DBサパー/フアイ配信/e-Learning/SkyXGateWay
供給者	JSAT/NTT-AT/NTTエレクトロネクス/NEC/日立/日立IT/ カノウス/サトウエア/日本アテナ
規制者	郵政省/JSAT?

注: N社の株主企業

(c)2006, 小林満男

表3-19 企業間関係 (事例別一覧)

主体者	事例Ⅰ	事例Ⅱ	事例Ⅲ	事例Ⅳ	事例Ⅴ	事例Ⅵ	事例Ⅶ
顧客	気象情報社 タイプC	パソコン塾 タイプB	ゲーム会社 タイプB	放送局 タイプB	ドラッグストア タイプB	製造企業 タイプC	有線放送会社 タイプC (B?)
SI事業者		NTT	NTT東日本	NTTCom	NTT西日本		NTT東日本
競争事業者	SCC Direct	スカパー JBTV	JSAT JBTV トヨタ	NTTCom	KDDI	JSAT スカパー	SCC Direct JSAT
代替品供給者	NTT	NTT?	富士通? (地上回線)	NTTCom	NTT西日本		
新規参入者			トヨタ				
補完的生産者		コンパカ (e-Learning)	NTT-AT (フアイ配信) NTTDoCoMo (DoPa)	NEC (DBサパー) Mentat (SkyXGateWay)	NTT西日本 (TV会議システム)		日立IT (フアイ配信) NTTDoCoMo (DoPa)
供給者	JSAT NEC	JSAT サトウエア 日本アテナ	JSAT NTT-AT サトウエア 日本アテナ	JSAT サトウエア テイアティ	JSAT 日立	JSAT 日立 NTTエレクトロネクス	JSAT 日立IT カノウス
規制者	郵政省 NTSC?		JSAT?				

注: 事例は契約順に表記、顧客タイプは実態で分類(契約上はすべてタイプC)。Directは「エレクトロネット社」の略。

出所: 小林満男(2005a)「法人営業現場における競争優位の構築」経済科学論究第2号2005.3 表2を一部追加、修正

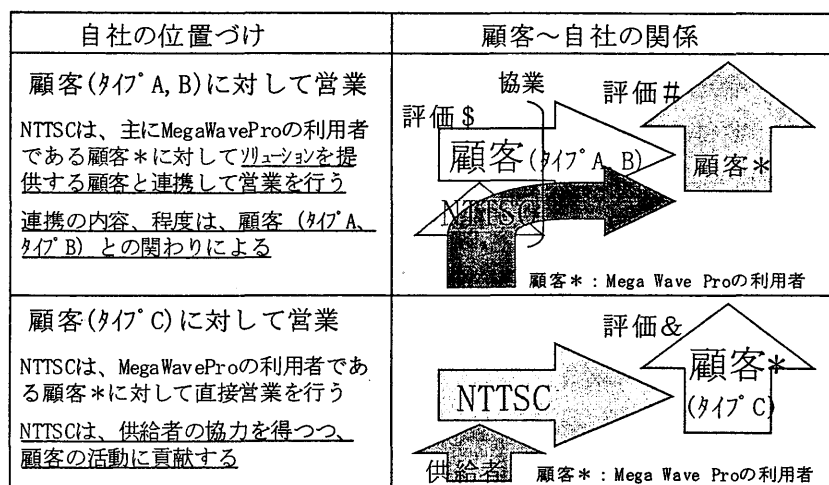
(c)2006, 小林満男

結果は前述のとおり、SI 事業者が主たる営業を行う顧客タイプ B の形態は半数の 4 件であったが、衛星回線の契約はすべて最終顧客と直接契約を行っている（タイプ C）。顧客から見た場合、回線を含めてシステム構築の全体を SI 事業者に依頼する場合であっても、衛星回線やそれに付随する端末機器等については、衛星通信事業者から直接調達するケースが多いことを示している。

実態として N 社は、最終顧客の間に顧客タイプ B のように SI 事業者が入る場合であっても、営業活動やシステム構築においては、表 3-20 に示すように、最終顧客への提案に同行し SI 事業者に代わって、提案説明、設計書作成、試験実施などを行っており、実質的にはタイプ C の場合とほとんど変わらない。つまり、当初、想定していた最終顧客への提案、設計など、手間隙のかかる部分を SI 事業者がやってくれるという甘い目算は、はずれてしまった。もともと衛星通信に関わる知識や経験の浅い SI 事業者にこの役割を期待しようにも、ないものねだりであったともいえる。

事業開始 2 年後  
(2000. 3 末) 頃

表 3-20 顧客との関係



注：2.2.2部分に変化したところ

(c)2006, 小林満男

表 3-18 によれば、株主である NTTCom と JSAT は顧客 (SI 事業者)、供給者としてばかりではなく、競争事業者や代替品供給者として登場する場合があることを示しており、N 社にとって株主企業との良好な関係づくりが最も重要であることが見えてくる。事例別に示した表 3-19 で詳細を確認すると、たとえば、JSAT は事例Ⅲ、事例Ⅵ、事例Ⅶでは、競争事業者として登場している。そしてグループ会社として設立された N 社と株主の JSAT は、顧客をめぐる相争う構図となっていた。N 社は衛星通信サービスを行う上で、トランスポンダはすべて株主

である JSAT から仕入れなければならない。したがって、仕入先の選択ができず、かつ仕入れ価格に影響力を行使できない株主企業である JSAT と競争するのは、ポーターのいう、「売り手の交渉力」、「業者間の敵対関係」ばかりではなく、「株主の政治的圧力」が加わった三重の脅威に直面することになる。視点をかえれば、N 社の果たしている機能を別会社としてやる理由は見当たらず、むしろ N 社を JSAT の内部組織として見れば、上記の三重の脅威は消失するのである。これは、N 社の存在理由（事業の定義）の根幹に関わる本質的な事項である。

また、衛星回線に付加価値を付け、競争力を増す上で様々な補完製品との組合せが重要となる。補完製品は、衛星通信とは異なる分野の製品であることが多いことから、日頃から補完製品を他の競争事業者よりもいち早く見出し、その利用方法を検討するとともに、それらを提供する補完的生産者との連携関係を築くことがこの事業の鍵となっていることが見えてくる。

企業間関係は、「①個別の商談ごとにみる、②複数の案件を圧縮して見る、③複数の案件を一覧表でみる」ことによって、特定の案件である立場として登場した企業が一過性のもので特段問題視する必要がないのか、それともある立場で頻繁に登場してくる構造的な理由があるのかなどを検討する際に有用と考えられる。また、表 3-19 は事例別に示したものであるが、これはほぼ発生順（時系列）にもなっているため、時系列的に何か傾向を帯びていないかのチェックになりうる。また、案件を軸として、戦略形成プロセスを外部環境（利害関係者）の移り変わりによってとらえようとする際に参考となる。

これらの事例をとおして得られた経験と分析結果は、事業の定義が再構築される際に反映されていくこととなる。

### 3. 3. 3 事業の定義の再構築

事業開始当初に設定された事業の定義は、受注、失注などの経験をとおして、業界の常識の変容とともに随時書き換えられ、個々の案件の営業活動に影響を与えるとともに、営業戦略会議や年度事業計画などに織り込まれていった。表 3-21 は事業開始 3 年後（2001 年 3 月）における事業の定義を示したものであり、下線を付した太字の部分が再構築されたところである。

法人向けの衛星通信サービスの提供者としての N 社は、株主である NTT、NTT データ、IBM、CTC などの SI 事業者（\*3-67）が顧客に対するソリューションを提供する際に衛星回線を提供する役割を持つとされた。その事業の本質は衛星通信サービス提供事業者として、主として SI 事業者に対する供給者と位置づけられていた。しかし、多くの営業案件を経験するなかから、顧客や SI 事業者の要求に応え受注を獲得するためには、顧客の求める課題を自ら理解しその解決を図るためのサービスやしかけなどを自ら準備する必要性を学んでいった。

新規事業会社における競争戦略形成プロセスの研究  
現場ベースの競争戦略論の提案

事業開始3年後  
(2001.3末)頃

表3-21 事業の定義の再構築

事業の名称	法人向け衛星ソリューションサービス提供事業 (Satellite Solution Provider)	
事業定義	国、自治体、企業等を主な対象とし、顧客のニーズに対応する衛星ソリューションを経済的に提供することを魅力として、SI事業者等と連携し衛星通信の利用拡大を図る (Satellite V&IP カンパニー、顧客ドリブン)	
定義が考慮すべき要素	顧客	官公庁、多店舗企業、SI事業者など
	機能	衛星通信を利用したソリューション (衛星回線+IP) を経済的に提供する
	競争事業者	衛星通信事業者、地上回線事業者、携帯電話事業者、通信機器メーカーなど
	魅力	NTT等のSI事業者と連携し、V&IP回線とアプリケーションを経済的に提供できる
	資源	通信衛星保有会社、SI事業者との連携。豊富な人材など
	その他	事業開始時よりもさらに競争が激化、SI事業者との連携が益々重要となるので株主であるNTTグループ企業をはじめ、現在ライバルに位置するSI事業者との連携を模索し、利用用途の開拓に努める。衛星通信機器の開発は必要に応じて自社開発も行なう。
全体構想	経済的なIP回線と衛星ソリューションを提供することは有意義なことであり、衛星2種業界のトップをめざす！ (衛星通信が生き残る上で、回線の提供に留まらず顧客のニーズに応える衛星ソリューション分野にのりだすことは必須条件である)	
世界観	内的整合性：株主の持つ資源を見極め結集すればこの構想は実現できる！ 外的整合性：高速のIP回線が全国で利用できない現状にある。顧客のニーズに応えられれば本ビジネスは成功するかもしれない！	
チェック項目	既存事業者の現状を十分に調査すること。国の施策動向 (e-Japan戦略) を十分にワッチし、株主 (NTTグループ企業・通信衛星保有会社) と連携をとり、迅速に対応すること。	

様式：根来龍之 (1994)、システム方法論による事業定義の再構築、「図2 事業の基本定義の仕方」を参照 一部加筆  
出所：小林満男 (2004b) 経営情報学会2004年秋季全国大会予稿集 (4B-1)

具体的には、衛星回線の提供という基本的なサービスから、ホスティング、マルチキャスト配信サービスなどのオプションサービスや OBN、IP-VPN と衛星通信回線を組み合わせたバンドルサービスを開発するとともに関連するアプリケーションまでを含めて提供していった。

このように個別案件の受注活動というマイクロな行為の積み重ねをとおして、衛星ソリューションサービス提供事業者 (SSP : Satellite Solution Provider) として事業は再構築されていった。ひとことで言い表すならば、「SatelliteV&IP カンパニー」というものであり、V&IP エンコーダの開発をふまえて、MegaWavePro-V (MPEG2 映像伝送サービス) と MegaWavePro-IP (IP データ伝送サービス) を統合して V&IP としてとらえ、これを生業とする衛星通信 (Satellite communications) で提供する、というものである。また、「顧客ドリブン」とは、「回線」から「ソリューション」を軸にサービス提供範囲をひろげながらも、それは開発 (シーズ) 主導ではなくて、顔の見える顧客の具体的な要求によって駆動されるという、自社の位置づけや体力などを考慮した営業活動のスタンスを示したものである。

定義が考慮すべき要素 (その他) では、「事業開始時よりもさらに競争が激化。SI 事業者との連携が益々重要となるので株主である NTT グループ企業をはじめ、現在ライバルに位置する SI 事業者との連携を模索し、利用用途の開拓に努める。衛星通信機器の開発は必要に応じて自社開発も行なう。」とされた。この中でひとつめのポイントは、ライバル関係に位置する SI 事業者であっても補完的な関

係になりうる場合があるので、かれらとは「敵対関係にあるという一面的な見方はとらないで、連携を模索し利用用途の開拓に努める」ということが考慮されている。ふたつめのポイントは、「衛星通信機器の開発は必要に応じて自社開発も行なう」というものである。それは〔事業の定義〕で述べたように、顧客ドリブンが前提となっているものの、いくつかの案件で自社開発した製品がきっかけとなって受注した経験をふまえ、新たに追加されたものである。

事業開始当時に比較し格段に競争が激化している状況を反映して、「経済的な IP 回線と衛星ソリューションを提供することは有意義なこと、回線の提供にとどまらず顧客のニーズに応える衛星ソリューション分野にのりだすことは必須条件である」という全体構想が組織メンバに共有化されていき、新たな業界の常識として定着していった。

### 3. 3. 4 創発的戦略形成プロセス

受注の鍵となった衛星受信ルータの開発をとおして営業現場における創発的な戦略形成のプロセスを追う。図 3-17 に示されるように、「納期に間に合わせるために、この際特定のメーカーに依存しない衛星受信ルータを自社開発しよう。衛星受信ボードを LinuxPC で包む BOX 形態ならばほとんど開発は不要のはず！

(N 社営業担当者)」と、顧客の納期に対する厳しい要求に応えるために事業の定義や従来の業界の常識にはなかった、①自社開発、②Linux の採用、③既存の PC を利用する、というみつつのアイデアが提案された。たまたま衛星受信ボードを開発した NTT 研究所が Windows に加え、近い将来、UNIX、Linux 機でも衛星受信ボードを使うだろうと見越してこれらの OS に対応するドライバソフトを開発していた。その情報を NTT 研究所、NTT 技術開発センタ、N 社の定例検討会をとおして営業担当者が知り、当時注目されだした Linux を使うと安定して動作する衛星受信ルータを短期間で開発できそうだと直観し、自社開発の可能性を NTT 技術開発センタの技術者に相談したことが自社開発のきっかけとなった。相談を受けた技術者は、直ちに Linux のディストリビュータを探しあて検討を開始したところ、開発期間はわずか 3 ヶ月程度で済むことが分かった。

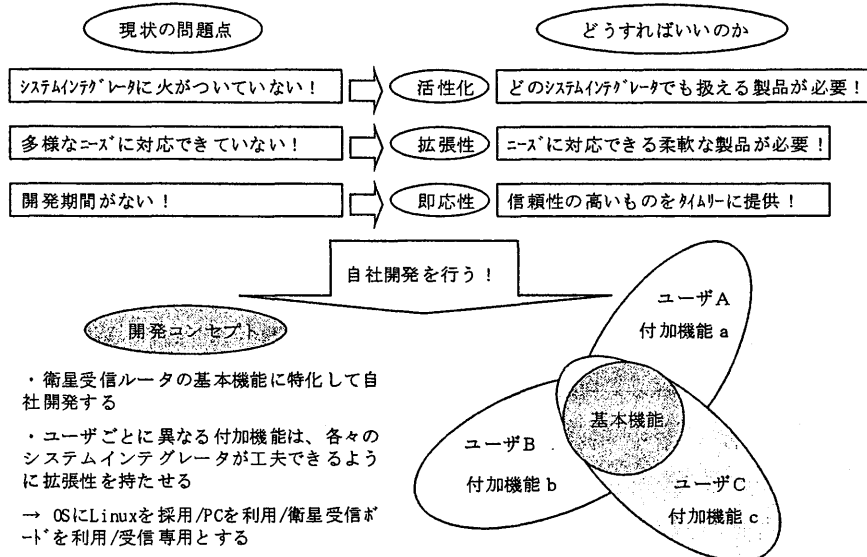
既に開発を進めていた M 社は専用機として金型おこしから行なったため、結局出荷までに 2 年の期間を要した。一方大手メーカー (N 社) は開発費用として数千万円、所要の開発期間として約 1 年を提示してきたが、これも専用機の開発を念頭においてのものであった。

営業担当者たちが考えたのは、「①技術革新の激しい状況の中では専用のハードウェアで実現するよりは既存の PC を流用し機能追加に柔軟に対応できるようソフトウェアベースで開発をすべきだ、②ソフトウェアベースで開発すれば案件に応じて容易にソリューションを組み込むことができる切り口をあたえる、



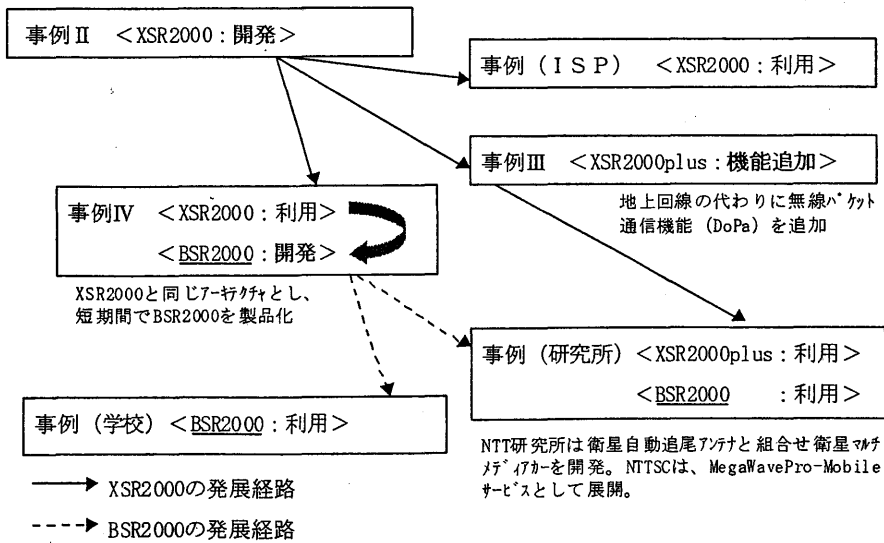
このコンセプトは SI 事業者にとって歓迎されるはずだ」ということであった。  
衛星受信ルータ開発のコンセプトを図 3-55 に示す。

図3-55 衛星受信ルータ開発のコンセプト



注: (「衛星受信Linuxルータの導入」H11.5.20, NTTSC法人営業部サービス開発G)を参考に筆者が編集 (c)2006, 小林満男

図3-56 付加価値の伝播



出所: 小林満男 (2004b) 経営情報学会2004年秋季全国大会予稿集 (4B-1)

その後、衛星受信ルータ (XSR2000) は図 3-56 に示すとおり、その後の複数の営業案件で採用されていった。例えば事例 III では、当初の XSR2000 は単純に

衛星通信で IP パケットを受信するだけの機能しかなかったものが、顧客（および SI 事業者）の要求によって、送信するパケット数が少ない場合には最も安く実現できる無線パケット網を用いた送達確認機能を付加し、改良型衛星受信ルータ（XSR2000plus）として他の案件でも採用されていった。（\*3-68）すなわち、営業担当者たち、なかんずく自称「サービス開発 G メン」たちがもくろんだ衛星受信ルータ開発のコンセプトのとおり、案件（または SI 事業者）によって製品が半ば自律的に機能拡張しながら導入されていき、付加価値の伝播を通して競争優位の確立と利益の獲得に貢献することとなったのである。

さらに、LinuxPC にアプリケーションソフトウェアを組み込むというコンセプトは、事例Ⅳでは、衛星通信回線特有の遅延時間を補償する技術であるスプーフィング機能を備えた TCP/IP 高速化装置（BSR2000）の開発に引き継がれ、この装置もいくつかの案件の受注に貢献した。

また、NTT 研究所は、開発した衛星自動追尾アンテナに、XSR2000plus と BSR2000 などを組み合わせ、走行中の車から高速のインターネットが利用できる「衛星マルチメディアカー」を開発した。（\*3-69）そして、N 社はその後、衛星マルチメディアカーのコンセプトを引き継ぎ、移動しながら衛星通信サービス（MPEG2 映像伝送サービスおよび IP データ伝送サービス）が利用できる MegaWavePro-Mobile サービスを開始した。（\*3-70）あるひとつの実践がその後の大きな戦略パターンを創発するということをこの事例は示している。各案件の事例分析結果を時間的、案件相互の空間的關係としてとらえることにより、課題解決に向けた行為レベル（ミクロ）と事業レベルの競争戦略（マクロ）が密接に結びついていることがわかる。一連の分析フレームワークを案件の進行中において使用することにより、競争戦略の中における案件の位置づけをより明確にとらえることが可能になると考えられる。

### 3. 3. 5 現実の再生産と再構成

宇田川（2004）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。本事例に当てはめれば、再構成とは XSR2000 という装置を自社開発したことによって自社開発の道を切り拓き、これをきっかけとして組織メンバが共有していた業界の常識を従来の“回線売り“から“ソリューション提供“に書き換えていったプロセスに対応する。一方、再生産とは既存の業界の常識やノウハウ、または既存の装置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。

たとえば事例Ⅱ（A 社）の場合には、衛星受信ルータやトリプルビームアンテナの開発をとおした新たな付加価値を創造する活動（再構成）が主だったよう

に思われるが、その後いくつかの案件においては、これらの装置やノウハウは組織メンバにとって既知のものとして積極的に提案され受注を勝ち取っている（再生産）。つまり利益をもたらす基盤の多くは再構成の際につくりこまれるが、実際に利益をもたらすのは一般に再生産の過程においてであり、現場においては一旦再構成されたものをいかに多くの顧客に少ないコストで提供できるかが実務上の課題となる。具体的にはパンフレットやマニュアルの作成、デモ環境の整備、新規開発製品の貸し出しや潜在顧客へのセミナーなどをおして精力的な普及展開活動が展開されることになる。

付加価値を創造する面（再構成）と効率的に遂行する面（再生産）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。

### 3. 3. 6 事例分析フレームワーク

新規事業においては、事業の開始時点において事業計画書を策定し、これにもとづいて事業を展開することになる。しかし、事業の開始前には想定されなかった事象が発生したり、想定したスピードよりもかなり早い時期に競合する新技術が登場したりする。

特に法人営業における案件の1件1件は、顧客にとって、顧客が所属する業界において、業界トップを目指すための企業戦略のひとつの手段として位置づけている場合が多い。そのため、既に衛星通信を導入している業界他社よりもさらに優れた利用方法の提案が求められ、顧客ごとに異なる機能が盛り込まれるのが一般的である。

従って法人営業の現場は、顧客の企業戦略を実現するために提案者である競争事業者同士が顧客へ魅力をアピールする場となっている。また、競合各社の競争戦略が直接的にぶつかる場でもあることから、案件の進捗にそって競争優位をもたらす付加価値づくりをめぐる関係する事業者をまきこんだ熾烈な競争が展開されていく。すなわち、顧客への提案活動そのものの中に、競争戦略の形成が必然的に織り込まれていくこととなる。

それゆえ本論で提案した事例分析フレームワークを利用することにより、各案件における課題解決の具体化に向けた担当者の行為（ミクロ）が、いかにして事業の定義や営業戦略（マクロ）に影響を与えていったかを部分的ながら示すことになると考えられる。

## 3. 4 本事例研究方法の限界

### 3. 4. 1 事例研究の暗黙の前提

第2章で提示した研究のスタンス、事例研究の方法および分析フレームワークにのっとり、研究対象企業であるN社における衛星通信事業における戦略形成プロセスの模様を法人営業活動の側面から見てきた。

伊丹(2003)は、「理論は現実から生まれるが、そこにはふたつの意味がある」と指摘している。(\*3-71)

第一の意味は、「現場の観察が理論を作る」ことであるとし、バーナードの経営理論が経営者としての自分自身の体験を論理整合的に説明するための論理体系として生まれたことを説明している。この例にならえば、本研究は、民営に移行した企業(NTT)がマルチメディアブーム(その本質はインターネットの勃興)にのっとり新規事業の一環として、インターネットを軸に衛星通信の新規事業を企画中の企業(JSAT)と合併で新規設立した企業に出向した営業マネージャー、営業担当者たちが自分たちの行ってきた実践が競争戦略とどのようなかわりがあったのか、経営にどのような貢献をしたのかを説明するものであるということが出来る。

第二の意味は、「現実の経験が暗黙の前提を作る」ことであるとし、そして、「しばしば我々は人間の行動を、証明する必要のない「公理」として仮定してしまう。だが、実は、その仮定は身の回りの人間社会の観察にベースをおいている。自分の持つ、人間行動に対する、基本的前提に対する信念が暗黙のうちに反映されている」と指摘している。本研究においては、暗黙にふたつの前提をおいている。ひとつは、実際の現場における営業経験から、「戦略の形成は事業開始当初は戦略策定者(新規事業会社の事業計画を作成した責任者、またはその作成を命じた人)であっても、事業の運営にたずさわる現場の多くの実践者によってそれは再生産され、そして場合によっては再構成されるものである。つまり、現場の第一線の実践者を戦略の実践者として、かつ戦略形成に影響を与える積極的な存在としてとらえている。それゆえ、そのきっかけとなる付加価値を生み出し、付加価値を作りこんでいる日常の業務、日常の実践をみつめることの重要性を主張している。ふたつめは、新規事業の成功にとってその企図する事業を愛でる(惚れこんでいる)戦略策定者がその経営トップを務めることが望ましいのではなかろうか、というものである。(ただしこの点については本稿では、経営トップの選出は会社設立時には決定されている事項ととらえ、特段、言及はしない)

本稿では、このような暗黙の前提にたち、戦略形成プロセスをみるために、既存の複数の戦略理論を活用しながら分析フレームワークを作成し、事例分析を実施してきたが、方法論上においては以下に示すような限界があったと考えている。

### 3. 4. 2 方法論上の限界

「一般に「良い研究」とは、それが無かった時に比べて、現象の観察者が、より良く世の中の現象を理解でき、説明でき、場合によっては予測できるような言説・命題のことであろう」(\*3-72)とされるが、はたして本事例研究によって、これが無かった時よりもよりよく営業現場の現象を、そして戦略が形成されていくプロセスをよりよく説明できるようになったのであろうか。

本事例研究における方法論上の課題を以下に示す。

#### (1) 事例研究の対象範囲

「3.1.3 事例の選定基準」によって選定した受注した7件で、戦略形成プロセスを説明できるのか、という課題である。

新規事業の立ち上げ期である事業開始から約3年間（サービス開始時期から約2年半）を対象としているが、扱っているのが受注案件だけであり、失注した案件は含まれていない。失注した経験によって何を学んだのか、あるいは営業活動の中で従来になかった新たな付加価値が生み出したかについては、本事例研究では直接的には調査対象としていない。すなわち失注がどのような形で戦略形成プロセスに影響を与えたかについては直接的には見えてこない。失注案件については、その経緯、実際どのような活動が繰り返りひろげられたかの記録が残されていない場合が多く、また担当した人びとの記憶から消えやすく事例研究で取り上げるのは実際問題として厳しい状況にある。しかし、失注の経験は、何らかの形で次の案件の中に直接的、あるいは間接的に影響をあたえるであろうと考え、受注案件のみを対象としている。

本研究でとりあげた受注案件には、SI事業者（代理店）が提案からシステム構築までを担当した案件は含まれていない。代理店と衛星回線契約を行うだけの間接営業は事業開始当初からの戦略であったが、結果的にはこれが主流とはなり得なかったため、ほぼ問題ないと考えられる。ただし、受注した案件全体がどのような内容（ユーザ種別、利用目的・利用形態、受注規模、伝送速度、顧客タイプなど）であるかについても分析し、本事例研究の結果との整合性をみる必要がある。

#### (2) 分析データ（指標）の客観性

本事例研究を進める上で、いかにして客観性を確保するかということである。すなわち、測定そのものが測定者の恣意的な解釈に影響されないか、という問題である。特に、「受注の流れ」については、異なる人びとの矛盾や課題に対する認識をどのようにして正確に把握できるのかという問題が突きまどった。

「測定者の恣意性をできるだけ除去する方法として、(A)測定を研究者ではな

く調査対象者が行うようにすること、(B)研究者それ自身が測定する場合、測定方法を測定に先立って事前に規定しておくこと、がある。」(\*3-73)しかし、本事例研究においては、(A)も(B)も採用できなかったため、客観性を確保するため、N社がSI事業者(代理店)向けに衛星通信サービスの営業促進を図るため営業キャラバン用に作成した「受注概要」を手がかりとして関係者へのヒアリングを行い、公開資料(セミナー資料、報道発表資料、業界誌掲載内容)を用いるとともに、実際に開発した装置など具体的なモノに関連付けながら見ることとした。

### (3) 業績の視点

上記の事例分析では、個々の案件において発生したさまざまな課題を解決し矛盾を克服することによって受注に至ったことを述べているが、その一連の営業活動の結果、目標とする業績を達したのかどうか、つまり、「生産要素を用いて組織が実際に生み出す価値」と「生産要素の所有者が期待する価値」から導かれる組織のパフォーマンス(\*3-74)について、それが満足するものであったのかどうかについて明確には述べていない。図2-4の競争者の差別化の冰山でいえば、それは氷山の頂上に位置する「業績」に対応する。そして業績は、競合各社の相違や組織のパフォーマンスを示すもつとも「目に見える」特徴である。

「戦略形成プロセス」の研究とは、暗黙的にそれは「持続的競争優位をもたらす戦略を形成するプロセス」のことを指し、それは標準を上回るパフォーマンス「その企業が創出する経済価値が、資源の所有者が期待する価値を越える水準」を実現するものであるといえる。

本事例研究では、個々の事例がもたらす売上高、利益額については明記していない。それは、ひとつには原価計算上の問題があり前提のおきかたによって結果は異なること、ふたつめには詳細なデータを公表する積極的な理由が見つからないため、ここでは総じて対象とした事例の赤字受注はなかったものとして扱っている。また、事例研究の対象とした期間における業績については、実際にサービスを開始して間もない1999年1月の社長念頭挨拶において公式表明された「3年で3万局、30ユーザ、30億円達成！」の目標でみれば、「2001年度末において、受信局数は3万局には達しなかったものの、実験、トライアル利用を除いたユーザ数は30を超え、売上高もほぼ30億円を達成(\*3-75)」しており、四苦八苦しなながらもほぼ期待された「標準的パフォーマンス」であったといえるのではなかろうか。いずれにしても売上高や利益など、公表可能な客観的なデータとつき合わせながら、業績、組織のパフォーマンスという視点から評価することは欠かせない。

### 3. 5 業界構造、業界特性の分析

ひとつひとつの営業活動を実践していく上で、個々人のアイデアや工夫によって、あるいはN社自身の努力だけではどうしても克服できない場面に何度も遭遇している。特に、本事例研究では取り上げていない失注した案件などにおいてはそうである。本節では、特に衛星通信業界の業界構造と業界特性の面から分析を行い、事例研究の補完を行うこととする。

#### 3. 5. 1 業界構造

衛星通信業界は、昭和60年の電気通信の自由化とともに生まれ、平成元年頃から急速に立ち上がってきた。衛星通信によるネットワークは、電波法と電気通信事業法によって規制されている。

昭和60年に施行された電気通信事業法では、電気通信事業者は自ら通信回線設備を保有する《第一種電気通信事業者》とその回線を借用して付加価値通信サービスを提供する《第二種電気通信事業者》に大別される。第二種事業者は、さらには大規模・不特定多数を対象とする《特別第二種》とその他の《一般第二種》に分類される。衛星通信においては、回線とは通信衛星の電波中継器（トランスポンダ）を指し示し、第一種電気通信事業者のサービス提供範囲は、端末装置（モデム）間としている。規制は、その様態として《構造規制》と《行動規制》に分けられるが、衛星通信事業においても、構造規制として、第一種事業者と第二種事業者に明確に分離された。（\*3-76）

一方、電波法では、トランスポンダと地球局の無線局免許人は、通信衛星を保有する第一種事業者と規定されている。つまり、第二種事業者が第一種事業者よりトランスポンダを借りて自前の地球局設備を保有しても、その地球局の免許人は第一種事業者となる。このことは、第二種事業者が新しく衛星通信事業を始めようとする、どのような設備で、どのような規模の無線局かなど、事業を行う上での、言い換えれば競争事業者の内情を知る上での最も重要な情報が第一種事業者に筒抜けの構図となっているのである。基本的にトランスポンダを借りる先の第一種事業者とは競争にはならないのである。

また、電気通信事業法第10条《需給調整条項》により、衛星通信事業（通信衛星の保有事業者）においては日本国内の衛星通信の需要を鑑み参入企業が規制された結果、2000年当時は、JSAT（伊藤忠商事、三井物産、住友商事らが出資。2000年2月、NTTComがN-STAR 2機（の持分）を現物出資）とSCC（三菱商事、三菱電機が設立。その後三菱グループ企業26社が株主に加わる）のほぼ2社による寡占市場が形成されていた。（\*3-77）

なお、2004年4月から電気通信事業法としては、第一種事業者と第二種事業

者の区別はなくなり、また第一種事業者においても従来の契約約款サービスから相対契約に移行した(\*3-78)が、通信衛星を保有することによる優越的な立場には変わりはなく、基本的にはこの状態が現在も継続しているとみなされる。

事例Ⅲや事例Ⅶなどに見られたように、上述の理由により N 社が衛星系第一種事業者(JSAT)と競争構図となれば圧倒的に不利であり、他方、衛星系第一種事業者から出資を受けていることによりその内部組織的に振舞うとなれば、衛星系第一種事業者と資本関係にない衛星系第二種事業者にとっては大きなハンディを負うことになる。したがって衛星通信業界は、このように通信衛星を保有する事業者と通信衛星を保有しない多くの付加価値事業者が入り混じった構図となるが、付加価値事業者の大半は JSAT または SCC のいずれかの通信衛星を利用することになり、JSAT 系(JCSAT 系)または SCC 系(スーパーバード系)の事業者として区分されることになる。(\*3-79)

このように、衛星通信サービスの法人営業活動においては、構造規制からくるこれらの制約と、出資や取引関係などからくる行動の制約などが密接に関連してくる。これらの制約は戦略形成プロセスの基底部分を構成するものと考えられ、営業案件ごとに現場の実践者たちがおりなす行為群、あるいはその過程で見出されたアプリケーションや開発された装置などによって、戦略形成プロセスは充実していくように見える。

### 3. 5. 2 業界特性

衛星通信サービスあるいは衛星通信業界特有の事項について、以下、時間特性、技術特性、顧客特性の 3 点について整理する。これらの基本的な事項は、各事例に共通にあらわれてくるものであり、それぞれは業界の常識の一部を構成する。

#### (1) 時間特性

衛星通信サービスを提供する場合、顧客が検討をはじめてから、「衛星通信サービス提供会社等が提案を開始し、契約、システム構築、そして実際に衛星通信サービスを開始するまでに要する期間」は、一般に、地上回線サービスを提供する場合に比較して長くなる傾向がある。

本研究で扱った 7 つの事例について見ると、図 3-4 に示されるように、提案開始からサービス開始までの期間( $T_{ps}$ )は、最も短い事例Ⅲ(D社)でも 5 ヶ月であり、事例Ⅶ(C社)にいたっては、実験利用の提案の時からカウントすると 31 ヶ月にも及ぶ。7 つの事例における  $T_{ps}$  平均は、12.4 ヶ月(最も長い事例Ⅶ(C社)を除くと、9.3 ヶ月)となっている。この結果は、他の多くの事例から得られる結果ともほぼ一致している。(\*3-80)



衛星通信サービスの提供においては、MPEG2 映像伝送サービスで使用する衛星受信チューナ、IP データ伝送サービスで使用する衛星受信ボードや衛星受信ルータは、製品価格と市場規模の関係から受注生産の形をとる場合がほとんどである。この製品調達に約 2~3 ヶ月を要している。また、衛星通信サービスを利用するには、時間を要する衛星受信アンテナを取り付けるための現地調査、設置工事を拠点ごとに実施する必要がある。そのため、製品調達とシステム構築に要する期間である約 3 ヶ月を除くと、提案開始から実質的に受注が決定するまでの期間 ( $T_{pc}$ ) の平均値は、約 9.4 ヶ月 (最も長い事例 VII (C 社) を除くと、6.3 ヶ月) となり、半年以上に及ぶことがわかる。

すなわち衛星通信業界においては、提案開始から受注、サービス開始に至る期間は半年以上に及ぶことが多く、以下のような傾向が顕著に見られる。

- (a) 各社のサービス内容、技術レベル、メリット等が徹底的に比較される
- (b) 新たな付加価値を創造していく学習型の営業が求められる
- (c) 顧客の意向や技術革新によって、提案当初とはまったく違った結果となる場合がある

このように衛星通信業界を時間特性で見ると、商談や新しい技術・製品の開発においては、半年がひとつの時間的な目安となっていると考えられる。そのため、既に提案当初において他社に実質的に決定されている商談であっても、このような時間特性ゆえに、顧客に新たな付加価値を提案することができれば、十分に巻き返すことができる。逆にいえば、長期間にわたる営業活動において、絶えず顧客に対して、他社よりも優れた付加価値をもたらす新しいサービスや製品などを提案し続けることができなければ、ただちに失注につながる厳しい業界であるといえる。

## (2) 技術特性

商用の衛星通信サービスは、静止軌道上の通信衛星の Ku 帯のトランスポンダを利用して行われる。(\*3-81) 衛星通信サービスの観点から技術的特性を整理する。

### (a) 静止軌道の通信衛星から派生する問題

静止軌道上の位置確保は国際間の調整により、長期間を要し、かつ政治的な要素を含む事項である。したがって、通信衛星保有会社は簡単に参入できないと同時に退出の判断も慎重にならざるを得ない。すなわち、参入障壁が高い特徴を有する。そして、その軌道の位置は、通常  $4^\circ$  間隔で配置されるが、通信衛星からの電波を効率よく放射するには、サービス対象地域 (日本) から見て、真南 (東経  $180^\circ$ ) が最も望ましい。また、複数の通信衛星を配置する場合には、隣接した位置 ( $4^\circ$  離れた軌道位置) が望ましい。また、既に CS デジタル放送

やBS放送受信用に多数のアンテナが設置されており、その放送サービスあるいは単にアンテナを共用する場合には、それらの通信衛星または放送衛星と隣接した軌道位置に通信衛星を配置すると利用しやすい。

これは、CSデジタル放送とのシナジー効果をねらって、CSデジタル放送で使っているJCSAT-3のトランスポンダを使いたいとする事例Ⅲ(D社)や事例Ⅶ(C社)において見られるように、どの通信衛星を使うかという通信衛星それ自体が、衛星通信サービスを選定する場合において大きな比重を占める場合が出てくる。したがって、衛星通信サービスを行う場合にどの通信衛星を使うかは事業戦略上の大きな課題となる。N社の場合、出資者がN-STAR(NTTCom)あるいはJCSAT(JSAT)という通信衛星を保有する会社であるため、利用する通信衛星は決定事項としてスタートした。つまり、どの通信衛星を使うか、どのようなシナジー効果を出すかという戦略は、N社設立の際にはすでに織り込まれるはずであるが、事例Ⅲ(D社)や事例Ⅶ(C社)で大きな課題として浮上するJCSAT3の利用については、含まれていなかったのである。

また、通信衛星が赤道上空36,000km上空の静止軌道に位置することから、「地球局～通信衛星～地球局」の電波伝搬に要する時間(遅延時間)は、約0.5秒となる。そのため、衛星回線をインターネット(TCP/IP)回線として利用すると、事例Ⅳで述べたように、遅延時間の影響によりスループットが“本質的に低下”してしまう。事例Ⅳでは、TCP/IP高速化装置(BSR2000)を開発し、この遅延時間の影響を克服している。

#### (b) Ku帯の電波を使用することから派生する問題

Ku帯の電波は降雨に弱い特徴がある。したがって、回線の信頼性を高めるには降雨断を最小限に抑える必要があり、受信アンテナの口径を大きくするのが最も基本的な対処法ではある。一方、導入する側からみれば、受信アンテナはできるだけ小さい方が望ましくさまざまな技術が開発されてきた。これらの努力はただちに回線品質を媒介として競争に影響を与える。たとえば、高出力トランスポンダ、降雨時にはアップリンクの出力電力を増大する送信電力制御、トランスポンダの送信電力を効率的に使う通信方式(SCPC→MCPC)(\*3-82)、高感度受信機等の開発、採用などである。

降雨断による影響は、事例Ⅰ(F社)、事例Ⅲ(D社)および事例Ⅶ(C社)に見られる受信データが正しく受信されたかどうかを確かめる送達確認の問題と結びつく。降雨断による影響を最小化するために、事例Ⅰ(F社)では、設置場所によっては受信アンテナを口径の大きいものに変える、複数回送信することにより実質的に降雨断の影響を少なくする、画面への表示方法を工夫するなどが行われた。

このように事例の中で課題として登場した事項は、紐としてみれば衛星通信の技術特性そのものに根ざしている場合が多く、物理的な原理原則に遡って解決していくことが求められる。

また衛星通信では、周波数が高くなればなるほど、また指向性が高くなればなるほど、移動しながら利用することは不得意である。従来、Ku 帯を用いた衛星通信では、このような性質のために受信アンテナは固定設置され、原則的に固定通信として用いられてきた。したがって、これまでは移動しながら衛星通信を使う場合は、業界の常識ではLバンドまたはSバンド（\*3-83）と決まっていたが、これも技術の進歩で変わりつつある。（\*3-84）他の製品、他の実現方法と比較され、最もコスト・パフォーマンスに優れていなければ採用されない。新しく開発した製品がただちに従来のやり方を変えて主流となる場合は少ない。だが顧客によってあるいは利用用途によっては、ある程度の価格差は障害とならない場合もあるので、従来の常識で判断することなく、顧客の立場に立脚して製品や技術を見極めることが必要となる。

#### (c) 片方向通信に向くということから派生する問題

これは(a)と密接に結びつくものであるが、静止衛星が赤道上空 36,000km に位置することから、原理的に地球上の 1/3 の面積が照射範囲（サービスエリア）となる。したがって、地球と静止軌道との距離を考えれば、日本国内における拠点間の距離は問題とならず、本質的に“放送”（“通信”では、「同報」または「マルチキャスト」と呼ぶ）に向いているメディアということができる。言い換えると、ある地点から同じ情報を例えば日本全国に一斉に配信するのに最も適している。この場合、受信拠点（受信アンテナ）数に制限はない。したがって、企業ユースにおいては、ビジネステレビ（社内テレビ）、予備校の遠隔講義、コンビニエンスストアなどへのコンテンツ配信などで利用されているが、その際、受信拠点数が多ければ多いほど経済的となる。すなわち、N社が提供するような片方向通信に分類される同報・マルチキャスト利用においては、「経済性」を発揮することが最大の課題であり、多くの場合、競合する（代替）通信ネットワークは、地上回線となる。

逆にいえば、VSAT 通信のように双方向の電話やデータ通信を行おうとすると、送信用の大形アンテナや高価な送受信装置が必要となるため、上記の利用形態とはまったく反対に、双方向通信ではポイント・ツー・ポイントを基本にした通信が主体となり、災害時における通信など衛星回線に対しては「経済性」よりも「信頼性」や「迅速性」などが求められることが多い。

したがって、技術特性から、片方向通信や双方向通信に求められる「属性」は異なり、また競合する回線（製品・サービス）も異なってくるので、衛星通

信の技術的特性の何を特徴として、誰（競合する製品・サービス）と、如何に競争するのかを詰めることが競争戦略上、重要となる。事業開始時の事業の定義において、「衛星回線は下り片方向（の同報・マルチキャスト）回線を徹底的に利用して、地上回線と組合せて提供する」という考え方は、基本的には上記に示される衛星通信の特徴に根ざした業界の常識であった。しかしながら、「マクロ的には衛星通信の本質的な特徴に則ったネットワーク」のモデルと考えられたが、個別の商談毎にみれば、事例Ⅰ（F社）のように、送達確認用の地上回線を設ける（あるいは設けない）ということは、多様な選択肢の中のひとつであって常に最も優れた実現方法とは限らない。つまり、衛星通信の本質的な特徴を活かすことを定石としながらも、個別の商談においては顧客の要求に柔軟に対応していく中で新たな戦略が形成されていくといえよう。

### （3）顧客特性

衛星通信を利用する顧客は、双方向型通信においては、業務の性質上、防衛、警察、消防、防災・国土保全などのミッションクリチカルな分野を担当する官公庁や電力・通信・放送・道路などインフラストラクチャを管理運営する企業が多い。これに対して、研究対象としたN社が提供する片方向型通信の顧客は、民間企業が中心であり、事例であげた7社の内訳をみると、公企業は事例Ⅳ（Na社）1社のみであり、他の6社は民間企業である。その中で、すでにある業界でトップクラスの位置を占めている歴史ある企業として事例Ⅵ（Nb社）と事例Ⅶ（C社）をあげるとすると、他の4社（事例Ⅰ（F社）、事例Ⅱ（A社）、事例Ⅲ（D社）、事例Ⅴ（S社））はすべて創業間もない歴史の浅い企業であり、同時に急速に業績を伸ばしている企業である。

前項の技術特性で述べたように、片方向型通信は、同報・マルチキャスト通信を利用して多拠点にコンテンツを配信するのに最も適した回線であり、経済的かつ迅速にネットワークを導入できることから、多店舗企業や多店舗展開を志向する新興企業と相性がよい。

事業開始から4年目の2001年9月時点において、N社の利用者は実験利用を除いて25社に達しているが、サービス開始以来の実験利用までを含めた全37社について業種を分類すると、情報サービス業（14社）、小売業（8社）、教育関連（7社）の3業種だけで、78%を占めている。その他、放送業、製造業、建設業、保険・証券などが続き、幅広く利用されていることがわかる。

従来は、片方向型では、銀行・証券・保険会社など金融機関を中心に、ビジネステレビ（社内テレビ）としての利用が多かったが、N社のようなIPデータ伝送サービス（いわゆる衛星インターネット）が登場したことにより、CSアンテナを設置するだけでパソコン・サーバなどの端末に直接、データを送ること

ができるため利用範囲が広くなり、さらに同等のサービスが従来よりも安い衛星回線料金で実現できるようになったことから、事例に登場する企業のように短期間に事業規模の拡大を目指す企業を中心に利用されていった。このように、衛星通信サービスの顧客には、(a)多店舗展開や急速な企業規模の拡大、(b)抜本的な業務改革、(c)情報通信技術（ICT）の戦略的活用、を志向する等の傾向が見られる。

注釈（第3章）

\*3-1：規制は、事業法などの「法による規制」と規制官庁の裁量行政による「裁量規制」がある。また規制は、事業の参入・退出や料金など企業の行動そのものを規制する「行動規制 (conduct regulation)」と、事業の構造や外資規制などの「構造規制 (structure regulation)」に分けられる。競争戦略の面からは、この両面を考慮する必要がある。

\*3-2：小林・根来 (1998) p83 を参考。

\*3-3：衛星専用サービスとは、顧客が衛星回線を専有して利用する形態をいう。これに対して、NTT ドコモが提供する衛星携帯電話 (WIDESTAR) やイリジウム衛星携帯電話は衛星公衆サービスに分類される。一般に、衛星公衆サービスの料金は従量制をとり、利用時間が少ない場合には衛星専用サービスよりも割安となるが、災害発生時などには輻輳が発生して通話困難となる場合がある。

\*3-4：SAJAC (SATellite JAPAN Corporation) <サテライトジャパン>のこと。衛星通信事業の申請をしたのは、SCC、JCSAT<日本通信衛星>、SAJAC の3社であったが、郵政省は2社に固執し最後発のSAJACは保留となった。その後、SAJACも認可を受けたが乱立を避けるためJCSATと合併し、JSATとなった。

\*3-5：Very Small Aperture Terminal の略。無線局の免許取得や無線従事者の配置などにおいて規制緩和措置が講じられ、比較的簡易に利用できる。

\*3-6：標準のテレビジョン信号 (4MHz) をアナログ伝送するには 27MHz 帯域のトランスポンダ 1 本を使用する。これとほぼ同程度の品質を有する映像をデジタル伝送 (MPEG2 6Mbps) する場合には、1 本のトランスポンダで同時に 3 チャンネル送信できるので、衛星回線料は 1/3 となる。

\*3-7：Demand Assignment Multiple Access の略。要求時に回線を割り当てる方式で回線の利用効率が高い。一般に、複数の利用者が衛星回線を共用する場合に用いられる。

\*3-8：「震災で見直される衛星通信」『日経コミュニケーション』1995. 7. 19、p106-p113 などを参考。

\*3-9：1997年にJS-NETとビデオサットが合併(100億円減資)し、現在の衛星ネットワークとして再スタートしている。また、NTTデータ、松下、日産らが設立したスター・コミュニケーション、日立、三井物産らが設立したジャパン・スペースリンク、日立電線らが設立したダイレクト・インターネットは、2000年前後を境に営業譲渡あるいは清算となった。これらの企業の懸命な努力にもかかわらず、地上回線の料金低下とブロードバンド化が急激に進んだことから、相対的に衛星通信回線の適用領域が狭くなり、結果的に衛星回線の新規顧客の獲得はおろか、既存顧客の維持さえも困難となり、事業として立ち行かなくな

ったことが最大の要因と考えられる。

\*3-10：「特集：インターネットは衛星で進化する」『日経コミュニケーション』1997.9.1、p92-p113などを参考。NTTSC、ベッコアメ・インターネット、ダイレクト・インターネット、宇宙通信、などが衛星インターネットに新規参入した。これらの企業は当初、衛星回線を下り回線にのみ用いる形態で開始したが、KDDI、テレマン・コミュニケーションズは、衛星回線を上り/下り回線の双方に用いるIP-VSATによる衛星インターネットサービスで参入した。ベッコアメ・インターネットはNTTとの訴訟問題をかかえ、結局サービス開始に至らなかった。ダイレクト・インターネットは、1998年1月から日本で最初に衛星インターネットサービスを開始したものの衛星通信事業から撤退している。このような中で、宇宙通信は当初より個人向けの衛星インターネット接続サービスの事業性はないと判断し、法人向けサービスに特化した。2003年11月から帯域共用型の衛星インターネットサービス（SSN-P 仮称）を提供すると報じられているが、その提供料金（月額30,000円）はNTTSCの個人向け衛星インターネットサービスであるMega Wave（月額3,980円）と比較し約7.5倍となっている。

\*3-11：電気通信審議会答申（平成8年2月29日）「日本電信電話株式会社の在り方について—情報通信産業のダイナミズムの創出に向けて—」（参考資料）では①相互参入の促進、②多様なネットワークの形成、③地域の競争の促進、④接続の確保、⑤国際競争力の向上、⑥研究開発力の向上、⑦ネットワークビジネスの推進、⑧NTTのボトルネック独占への対処、について提言されている。

\*3-12：「通信衛星を利用した通信・放送の中間領域的な新たなサービスに係わる通信と放送の区分に関するガイドライン」（郵政省）1997年12月18日  
本ガイドラインによれば、「通信から放送を切り分ける基準については、公衆に直接受信させることを送信者が意図していることが、送信者の主観だけでなく客観的にも認められるかどうかを判断することにある」とされ、具体的には、「セールスレディ宅への営業情報等の配信、医師会や弁護士会がその会員に対して行う会報等関連情報の配信、予備校がその予備校生に対して行う授業映像等の配信」は、「通信」とされた。

\*3-13：「衛星インターネットは「通信」か「放送」か（個人向け同報サービスが投げかける新たな境界問題）」『日経コミュニケーション』（1998.2.2）を参考。たとえば、「通信衛星使うインターネット、インフィネット・11月から新サービス」日経新聞朝刊（1997.6.30）によれば、「法制度上の課題もある。郵政省は現時点で家庭向け衛星インターネット配信を不特定多数対象の「放送的」サービスとみている。放送サービスは免許が必要だが、インフィネットとJSATは衛星利用をCATV会社向けなどに限定するシステムを開発。この“難問”をクリアした」とされる。このように通信衛星を使ったサービスでは、しばしば規制と

の関係が問題となる。

\*3-14：高度情報通信ネットワーク社会形成に向けた宇宙通信の在り方に関する研究会（2002.3）参考資料 20 参照。JSAT と SCC の営業収益については、JSAT については 2005 年 3 月期の有価証券報告書を、SCC については同社の会社概要（売上高推移）から計算により求めた。

（JSAT）<http://www.c-direct.ne.jp/japanese/uj/pdf/10109442/00035437.pdf>

（SCC）<http://www.superbird.co.jp/aboutus/gaiyo.html> (@2005.8.4)

\*3-15：大田和彦他（1997）参照のこと。

\*3-16：たとえば「NTT、98 年第 1 四半期にも N-STAR を商用利用へ、衛星部門分離などポイントに」『日経ニューメディア』（1997.6.9）で、関連する部分を以下に示す。「サービス開始を計画している時期から約 1 年後に当たる 99 年度には、NTT は持株会社のもとに長距離会社と地域会社に分割される。NTT では本体での事業化が難しい場合に備えて、現在長距離事業本部の中にある衛星部門を分社化し、他企業からの出資も受け入れる方式も検討しているようだ。NTT は N-STAR を商用化し、グループ内外を問わずにサービス提供することで、衛星通信事業に本格的に乗り出す。」

\*3-17：<http://www.micle.co.jp/kawara/kawara005.txt>（第 005 号 1998 年 7 月 21 日発行）（マイクル渡辺）では「NTT の衛星インターネット子会社へソニーなど資本参加。NTT サテライトコミュニケーションズにソニー、マイクロソフト等が出資し 8 月に資本金を 35 億に増資。スカパーフェク TV との受信端末の共通化も発表。出資比率は NTT36.5%、日本サテライトシステムズ 33.5%、NTT データ通信 10%、ソニー9%、マイクロソフト、伊藤忠テクノサイエンス各 4%、日本 IBM2%、ソフトバンク 1%。9 月に法人向け、12 月に個人向け衛星インターネットサービス開始。個人加入者の獲得目標は 5 年間で 30 万人。」と報じている。

\*3-18：NTTSC 主催第 2 回 MegaWavePro セミナー（2000.3）など。

\*3-19：「特集：衛星ビジネスの現状と将来展望」『ビジネスコミュニケーション』（1999.10）、1999 Vol.36 No.10 など。

\*3-20：ビデオ「衛星イントラネット：MegaWavePro」の最後の部分で、衛星イントラネット事業に対する N 社の決意を以下のように述べている。

『衛星イントラネットサービス、MegaWavePro を提供する NTT サテライトコミュニケーションズは、有力パートナー 8 社の協力のもと、各社の特徴を最大限に活かしながら、お客様の課題を解決いたします。NTT サテライトコミュニケーションズは、お客様のベストパートナーとして、期待に応える柔軟なサービスを提供いたします。そして私たちは、お客様の事業活動の一層の発展を通して、衛星イントラネット市場のリーディングカンパニーを目指してまいります。』

\*3-21：「MegaWave」とは、N 社の主力事業である個人向け衛星インターネット接



続サービス（ブランド）名である。同サービスのスループットは最大約 700kbps～約 1 Mbps 程度とうたっており、“Mega”に電波をイメージする“Wave”を組合せて命名した。一方、法人向け衛星イントラネットサービス（ブランド）名は「MegaWavePro」として、“法人＝専門家（Pro）”“向けであることを強調し区別している。広義には、「衛星インターネット」は、「MegaWave」「MegaWavePro」の両者を含むが、狭義には「MegaWave」のみを指す。「MegaWavePro」は法人顧客毎の専用ネットワークであり、「衛星イントラネット」と呼んでいる。

\*3-22：公式に『3年で3万局、30ユーザ、30億円達成！』が目標として掲げられたのは、鮫島社長の年頭挨拶（@1999.1.4）においてであった。

（事例分析Ⅰ：F社）

\*3-23：本分析は、小林（2004a）の報告をもとに詳細に記述したものである。

\*3-24：サンコーシャの会社概要については、以下を参照のこと。

[http://www.sankosha.co.jp/company\\_n/index.html](http://www.sankosha.co.jp/company_n/index.html)

『サンコーシャは昭和5年の創業以来、通信用保安装置・避雷管の設計・製造から、気象観測機器や光技術関連設備機器の設計・製造にいたるまで、時代のニーズに応じて事業の幅を広げてまいりました。また、雷・気象情報会社としてフランクリン・ジャパンを設立、日本全国に雷観測網を設置して落雷情報の提供サービス業を行っており、観測から防護まで“雷”に関する世界で唯一の総合企業としてその地位をゆるぎないものにしております。』（伊藤眞義社長あいさつより抜粋）（@2005.8.4）

\*3-25：NTTドコモが提供するパケット通信サービス。ほぼ常時接続状態で使える。距離には関係しない全国一律料金。パケット量が比較的少ない場合にはコストメリットがある。

（事例分析Ⅱ：A社）

\*3-26：本分析は、小林（2005a）をもとに詳細に記述したものである。

\*3-27：A社の概要については、A社のホームページ、および「第2回MegaWaveProセミナー（2000.3.8@東京国際フォーラム）、N社主催」において、「遠隔教育における通信衛星の活用」と題して（株）アビバジャパン代表取締役の牧野常夫氏が発表された内容による。

\*3-28：このサービスは、NTTが提供している。NTTは、1989年頃より、JCSAT-1を利用して衛星通信サービス（SDCS：衛星デジタル伝送サービス、SVCS：衛星映像伝送サービス）を提供してきた。また、1996年からは本格的な衛星通信サービスであるSBCS（衛星帯域通信サービス）を開始した。N社が設立された1998年から、NTTがJSATへ出資（通信衛星N-STARa、N-STARbによる現物出資）する2000年までの間は、NTTとそのグループ会社であるN社の業務は重なり合い、競合状態となるが多かった。

\*3-29: このサービスは、日本ビジネステレビジョン社 (JBTV) が提供している。JBTV の会社概要については、以下を参照のこと。

<http://www.jbvtv.co.jp/>

\*3-30: Campus ESPer は Ethernet (TCP/IP) で相互に接続されて使用される。衛星通信回線はサーバから受講生への下り回線だけに使っている。そのため、受講生端末からの応答を送信する上り回線として地上回線を行うか、あるいはみなし応答で処理するなどの工夫が必要となる。

\*3-31: 当時、N 社にとって、最大の競争事業者は、DirecPC サービスを提供する SCC とこのサービスを利用してシステムインテグレーションとして提供する富士通であった。富士通は、衛星通信システムの自社開発路線を捨て、米国の HNS が開発した DirecPC サービスを SCC からサービス提供を受けるかたちでスーパーバード A を用いて「富士通衛星情報サービス」として、N 社よりも約 1 年早い 1997 年 7 月より提供を開始している。(『衛星通信ガイドブック 2000』p31 参照)

\*3-32: (株) サードウェア。 <http://www.3ware.co.jp/> を参照。

1997 年 2 月 7 日設立。事業内容は、① インターネット/イントラネット活用のための総合的な支援サービス。② Linux オープンソース・ソフトウェアのサポート。③ コンピュータ・セキュリティのコンサルテーション。久保元治社長は、Linux に関する広報、啓蒙活動を行うことを目的として先進的なベンダーによって 1998 年 2 月に結成された LBI (Linux Business Initiative: リナックス・ビジネス・イニシアチブ) の世話人代表を務めている。

(事例分析Ⅲ: D 社)

\*3-33: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』

<http://ja.wikipedia.org/wiki/> の“デジキューブ” (@2005. 8. 4) を参考とした。

\*3-34: 店頭端末で MD に録音。ブイシンク、音楽ソフトのネット配信実験開始「ブイシンクは、NTT の協力を得て店頭端末による音楽ソフト配信サービス「ミュージックポッド」の実験を都内レコード店で開始する。デジタルデータ化した楽曲をサーバに蓄積、光ファイバ回線を通じ各端末にダウンロードする。ユーザは端末画面で好きな曲を検索、視聴し、持ち込んだ MD にデータを書き込む。価格は、楽曲だけの場合 1 曲 150 円前後、その場で印刷した歌詞とジャケット写真付きで 250 円前後。端末価格は 200~250 万円程度を予定」。

<http://www.musicpod.co.jp/press/index.html> (@1999. 5. 25) より。

\*3-35: N-STARa (東経 132°) / JCSAT-3 (東経 128 度) / JCSAT-4 (東経 124 度)

\*3-36: 衛星通信を使った非対象ネットワークにおいて高信頼マルチキャストファイル配信を実現するソフトウェア。日本 IBM と NTT 研究所によって開発された RMTP (Reliable Multicast Transport Protocol) を利用している。情報送信

前に仮想チャネルを確立するコネクション型のプロトコルであるため、信頼性が高い。

\*3-37：端末の規模が大きくなると、実際にはどの端末にどこまでの情報が確実に届いたかを積極的に各端末から通知させる方法は、コンテンツ配信センタの配信サーバの負荷が大きくなり実際的ではない。同じコンテンツを複数回送信する方法によって受信確率を上げる方法や、送信するデータを時間的にひろくばら撒いて送ることによって一部のデータが欠損しても受信側で復元できる配信方法なども提案されている。

\*3-38：北海道コカ・コーラボトリング社では、1999年4月から DoPa を利用した専用移動機を自動販売機に組み込み、本社の検量センタで在庫管理を行なうシステムの本格導入を開始した。(モバイルコンピューティング推進コンソーシアム (1999. 11. 30) p80~p83. 参照)

\*3-39：経済学でいう「スイッチングコスト」が高くつく。

\*3-40：このことは、JCSAT-3 が位置する東経 128 度を中心とした静止軌道を「コンテンツ銀座通り」(N 社法人営業部長) と呼んでいたことに象徴される。ちなみに N-STARa は東経 132 度、JCSAT-4 は東経 124 度で、JCSAT-3 をはさんで東西に 4 度ずつ離れている。

\*3-41：通信衛星を保有する衛星 1 種会社は、約款料金で提供する義務が課せられていたが、通信衛星を保有しない衛星 2 種会社の料金は届出制であり、名目上は業界秩序が保たれていた。2004 年 4 月からは、1 種事業者と 2 事業者の区別はなくなり、従来の衛星 1 種会社にも相対契約が適用されることとなった。

\*3-42：例えばミックスキューブ社は、2000 年 8 月にデジキューブ、三和銀行、モビット等 14 社の出資により設立され、レストランやコンビニエンスストア・スーパーマーケットなどを中心に 2003 年 3 月までに全国に 2,000 台の EC 機能と金融機能を搭載した「ミックスキューブターミナル(MCT)」を配備する計画であったが、途中で解散に至っている。

(事例分析Ⅳ：Na)

\*3-43：NHK 平成 11 年度業務報告書および監事の意見書による。

本分析は、小林 (2004c) の報告をもとに詳細に記述したものである。

\*3-44：非同期転送モード (ATM: Asynchronous Transfer Mode) により伝送を行なう方式。情報量や通信速度が異なるデータ、映像、文字などの情報を統合して、高速通信を実現した帯域保証が可能な専用線サービス。

\*3-45：インターネットで一般的な TCP/IP 通信は、通信の信頼性を確保するためにサーバとクライアント間で頻繁に確認応答を繰り返す。そのため、衛星回線のようにネットワークに遅延があるとスループットが低下する。高速化技術である BSR2000 で採用した米 Mentat 社 (現、米 PACKETEER 社) の SkyX Gateway

では、TCP をリアルタイム・プロトコルの XTP に置き換えて通信することによりスループットの低下を防止している。参考資料 2 を参照のこと。

\*3-46 : 田中他 (2000) を参照のこと。この方式を使った「衛星マルチメディアカー」については、「モバイルマルチメディア衛星通信システム」(2002. 3) を参照のこと。

(事例分析 V : S 社)

\*3-47 : スギ薬局の急成長の模様については、日経情報ストラテジー (2001. 8) を参照のこと。スギ薬局を「顧客情報が持続的成長を支える、地域密着データが販促活動に生かす元気企業」と紹介している。ちなみに、1997 年 2 月期と 2002 年度 2 月期の 5 年間で、売上高、店舗数ともに、約 5 倍に急増している。

\*3-48 : 衛星受信用チューナのこと。(IRD : Integrated Receiver & Decoder)

\*3-49 : MPEG2 映像伝送サービスとは、映像データを MPEG-2 (Moving Picture Experts Group phase 2) で符号化して伝送するサービスである。再生時に動画と音声合わせて 2~6Mbps 程度のデータ転送速度が必要とされる。画質は S-VHS のビデオ相当である。IRD で受信し通常のテレビモニターで見ることができ、ビジネステレビや映像中継などで広く利用されている。

\*3-50 : H. 261 : 映像の圧縮符号化方式の標準の一つで、主にテレビ電話やテレビ会議で映像データを送受信する際に利用される。ISDN 回線を利用することができる。

\*3-51 : MPEG4 (Moving Picture Experts Group phase 4) : 映像データの圧縮方式の一つで、携帯電話や電話回線などの通信速度の低い回線を通じた、低画質、高圧縮率の映像の配信を目的とした規格。

(事例 VI : Nb 社)

\*3-52 : 「NEC、'98 年度業務予想を下方修正、リストラを発表」(1999. 2. 19)  
<http://ascii24.com/news/i/mrkt/article/1999/02/19/615479-000.html?geta>

\*3-53 : 「日本電気、インターネットに焦点を合わせ、カンパニー制を導入——平成 11 年度上期および通期の予想業績も発表」(1999. 9. 30)

<http://ascii24.com/news/i/mrkt/article/1999/09/30/604729-000.html?geta>

\*3-54 : Nb 社の「NESPAC」「NESPAC-TV」の説明については、『衛星通信ガイドブック 2000』p37 を参照のこと。

\*3-55 : MegaWavePro-V&IP サービスについては、参考資料 4 を参照のこと。

\*3-56 : 衛星 IP-VPN マルチキャストサービスについては、参考資料 3 を参照のこと。

\*3-57 : ATM メガリンクサービスは、最高 600Mbps の高速通信を提供する専用サービス。帯域保証のサービスカテゴリに CBR (Constant Bit Rate) を採用した通信回線により、データ通信から音声や映像等のリアルタイム通信まで、その

種類に応じた最適な速度で伝送できる。詳細は、下記を参照のこと。

<http://www.ntt.com/atm-m/>

\*3-58: MPEG トランスポートストリーム。ビデオストリームとオーディオストリームを同期させてできるストリームで 1 本のストリームの中に複数のプログラムを構成することができるので多重伝送に適する。データの伝送誤りが発生する環境を想定しておりデジタル放送（通信）で使用されている。

\*3-59: EBN (Enhanced Business Network)。(財) 流通システム開発センターが開発した IP-VPN ネットワーク。

\*3-60: EBNsat サービスとは、NTT-PC 社が提供する EBN サービスと N 社が提供する衛星回線 (MegaWavePro-IP) サービスを組合せたネットワークサービスであり、多拠点に大量のデータを配信するような利用形態の場合には、それぞれの回線を地上回線だけで構成する場合に比較して経済的なネットワークを構築できる特徴がある。EBNsat サービスの基本的なコンセプトは、法人営業部内に誕生したサービス開発 G メン (小林ら) が提案したものである。

\*3-61: 衛星プラットフォーム事業者とは、委託放送事業者 (コンテンツを持つ放送局) に代わって衛星送信局 (衛星プラットフォーム) を運用する事業者で、株式会社スカイパーフェクト・コミュニケーションズが該当する。「SKY ビデオサービス」として放送基盤設備を共用して通信サービスを提供している。

(事例 VII: C 社)

\*3-62: 有線放送業界は、顧客の争奪をめぐって熾烈な競争を繰りひろげてきた。最近では、両社の訴訟にまで発展している。

<http://www.cansystem.co.jp/pdf/20050705.pdf> (@2005. 8. 1)

\*3-63: Cw 社の広告配信事業は、その後、普及展開が進まず、2003. 5. 1 に破産宣告をうけ事業継続を断念した。

\*3-64: 広告映像配信システム「C-ビジュアル・ネットワーク」。第一弾として am/pm に導入された「デリステレビ」は、店頭ガラス面に動画映像を映写し店舗の外に向けて広告を行うものである。『衛星通信ガイドブック 2001』p26 参照。  
事例研究 (総合分析)

\*3-65: 本分析は、小林 (2004c) の報告をもとに詳細に記述したものである。

\*3-66: 営業部門にとって受注は、シンボリックな出来事であり営業スタイルなどに影響を与えるが、一方は、直接担当しなかった営業担当者にあっては頭では理解しても身体ではなかなか理解しづらい面もある。たとえば、「試作により納期は短縮できる」は、「事例 II ①」と「事例 IV ③」に出てくるが、これはある案件の受注したことで営業担当者全員が有していたそれまでの常識がまったく書き換わったというよりも、事例 II の営業担当者に加え、事例 IV の営業活動に新たに加わった営業担当者も同じ経験をすることによって、この常識の変容が

法人営業部内、さらには技術部内へと徐々に浸透していったイメージに近い。

\*3-67：N社の株主でもあるSI事業者の3社（NTTデータ、IBM、CTC）は、N社に出向社員を送り込み、社内に担当部署を設置するなど衛星通信にかかわる提案を積極的に行なったが、結果として本研究の対象期間である4年間における受注実績はゼロであった。このことは、衛星通信の魅力が次第に低下しつつある中で、衛星通信の専門家がほとんどいないSI事業者が衛星通信を利用して顧客に付加価値をもたらすことがいかに困難であったかを物語っているように思われる。

\*3-68：改良型衛星受信ルータ（XSR2000plus）は、衛星受信ルータ（XSR2000）に、双方向通信のために無線パケット網（DoPa）のインタフェースを新たに設けたものである。営業担当者たちは、衛星通信で配信されるファイルの送達確認に無線パケット網を用いる方法をEBNsatにならってDoPasatと呼んでいた。

\*3-69：田中他（2000.7）、『テレコムフォーラム』（2002.2）などを参照。

\*3-70：N社は、2002年6月6日、衛星自動追尾アンテナを用いたMegaWavePro-Mobileの本格サービスを開始したと発表した。NTTワールドエンジニアリングマリン株式会社の海底ケーブル敷設船「すばる」で導入。陸上の本社との通信や気象情報の入手など下りの高速回線にMegaWavePro-Mobileを利用し、比較的情報量の少ない船舶からの上り回線にはNTTドコモの衛星携帯電話（無線パケット）を使用し、回線料の低減を実現した。

\*3-71：伊丹敬之（2003.10.18）「現実の中から理論は生まれる」『組織学会年次大会会長講演』（記録：加藤寛之）p3.

\*3-72：藤本隆宏（2003）「良い研究」とは. p177.

\*3-73：藤本隆宏（2003）「指標の客観性」p188.

\*3-74：J. B. Barney（2002）『邦訳：企業戦略論（上巻）』p60.

\*3-75：初年度（1998年度）の売上高がほぼ0円からスタートし、1999年度は約10億円、2000年度は約20億円を達成している。

\*3-76：奥野・鈴木・南部（1993）「第3章 電気通信事業の規制と政府の役割（規制者と被規制者の政治経済学）」などを参照のこと。

\*3-77：2000年当時、衛星系第一種事業者としてインテルサット衛星を利用するKDDI、ハチソン・コーポレート・アクセス、パンナムサット・インターナショナル・システムズ・インクなどが存在するが、日本国内において一般企業が多様な目的のために利用できる事業者は、通信衛星軌道位置などの制約もあり、ほぼJSATとSCCの2社による寡占状態となっている。

\*3-78：電気通信事業法の一部改正「平成16年4月1日施行」により、参入規制（「第一種電気通信事業」および「第二種電気通信事業」の事業区分を廃止、許可制から登録制への移行等）や消費者保護ルールの整備（提供条件の説明や

苦情の処理等) を始めとして、電気通信事業法の制度全体について見直しが行われた。第1種事業者については、相対契約が認められた。

\*3-79: エイ・コスモスや IMAJICA など、衛星通信車載局を有し、イベント中継や素材伝送などを行う事業者の場合には、トランスポンダを臨時に使うため JSAT と SCC のトランスポンダを共用する方がお互いにメリットがあるため、両社の通信衛星を利用できるように2重免許を取得している。

\*3-80: N社の2001年12月末時点における30ユーザにおける $T_{ps}$ の平均値を求めると、約6.5ヶ月であった。

\*3-81: Ku帯では、上り回線(地球局→通信衛星)に14GHzの電波を、また下り回線(通信衛星→地球局)に12GHzの電波を使用する。

\*3-82: SCPC(Single Channel Per Carrier)はひとつの電波にひとつのチャンネルを伝送する方式であり装置構成が簡単という特徴があるが、ひとつのトランスポンダに複数の電波を送出することになり、干渉のためにトランスポンダの出力電力を下げている。一方、MCPC(Multi Channel Per Carrier)は、ひとつの電波に複数のチャンネルを伝送する方式であるため、トランスポンダの出力電力を最大限に利用できる特徴がある。

\*3-83: 衛星を使ったイリジウムやインマルサットでは、通信衛星と端末の間の通信にはL帯(1.6GHz/1.5GHz)を、NTTドコモの衛星携帯電話では、S帯(2.6GHz/2.5GHz)を使用している。

\*3-84: 田中博他(2000)は、高速で移動しながらでも使えるKu帯(14GHz/12GHz)で衛星自動追尾アンテナ(受信専用)を開発した。Ku帯で送受信可能な衛星自動追尾アンテナの開発も進んでいる。

## 第4章 現場ベースの競争戦略論の提案

本章では、第3章における事例分析結果をふまえ、営業現場において適用可能な競争戦略論を提案する。競争戦略論の系譜および事例研究の結果から、事例研究の対象企業のケースにおいては、持続的競争優位をもたらすには、なによりも事業の実践に伴って創発する戦略をいかに創造しかつ公式戦略として取り込むかという日常の実践が重要であったように思われる。

現場におけるそれぞれの行為主体から組織全体へとひろがる創発プロセスをとらえるには、行為主体にさかのぼる分析が必要である。そのため、本稿ではこのような戦略形成プロセスをみるための基礎理論として哲学、社会学などにその手がかりをもとめ、業界の常識、業界モデルなどの概念を用いた分析フレームワークを開発し、事例分析を行なってきた。

事例分析結果をふまえ、第一に、中村の共通感覚論を拠りどころとしてまとめれば、「競争優位の源泉は組織のオペレーティングシステムに例えられる共通感覚を不断に研いていくこと」ととらえられ、そのためには、①解決方法を共有する、②業界の常識を形にする、③戦略の制度化を図る、の3点が指摘される。

第二に、現場の実践者たちがおりなす多様でアグレッシブな活動が企業の戦略形成に大きな影響を与える場合があるとの観点から、それらの実践者を、従来の企業家、反省的実践家に対して、特に作業仮説人としてとらえることを提案している。そして戦略形成プロセスに影響を与える要因として、作業仮説人たちがおりなす、①実績、②共感的批判、③継続、の3つを指摘している。

第三として、「受注の流れ」において見られる矛盾を克服することが受注に直接に関連していることを鑑み、この矛盾克服の構図をみるための「弁証法的矛盾克服のフレームワーク」を提案する。これは事後的な分析ばかりではなく、実践をしているなかで、矛盾を克服していく際のツールとして適用可能である。

第四に、事業変革の構図をあらわす事業変革モデルと、具体的に現場の各実践者たちをまきこみ、創発的な戦略形成を期待、活用する「Why・Who 戦略」を提案する。

最後に、第3章における事例分析結果と4.1~4.4の検討をふまえ、対象企業（譲渡先であるJSAT）における持続的競争優位構築に向けて提案を行なう。

### 4.1 共通感覚論からのアプローチ (\*4-1)

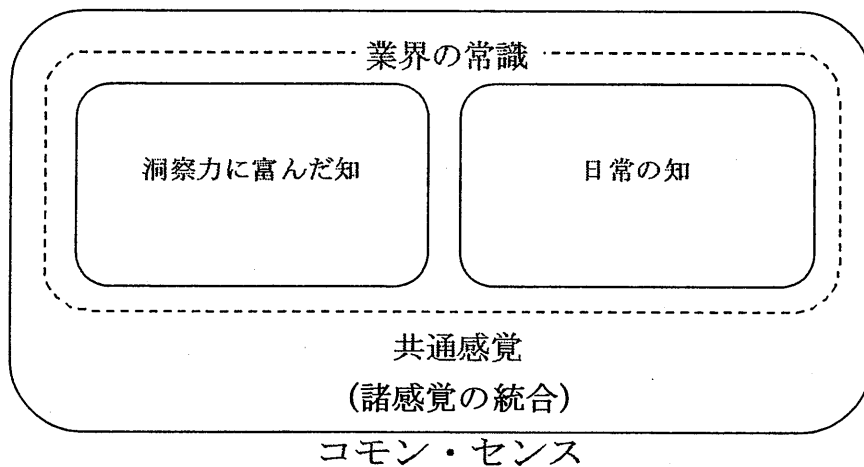
本稿では、2.3.1において事例研究における鍵概念である「常識」についての先行研究を整理した。そして、2.4.1の事例分析フレームワークの提案の中で「業界の常識」の定義、内容および階層について暫定定義して、事例分析を行った。



事例分析の結果、従来の業界の常識が受注という経験を境に徐々に、あるいは抜本的に変わっていく姿を見てきた。ここでは事例分析の結果をふまえ、業界の常識を中村の共通感覚論を手がかりとしてとらえなおすこととしたい。

図4-1に示すように、業界の常識は、「ありふれた知識や曖昧さを含んだ日常の知」と「専門的知識よりも広く豊かな知識や学問的知よりも洞察力に富んだ知」の両義性（弁証法的性格）をもち、それらは、諸感覚の統合としてこれらの常識を有機的に編成し活用する能力であり組織の認識枠組みに相当する共通感覚を構成するものととらえることができる。

図4-1 共通感覚論からのアプローチ



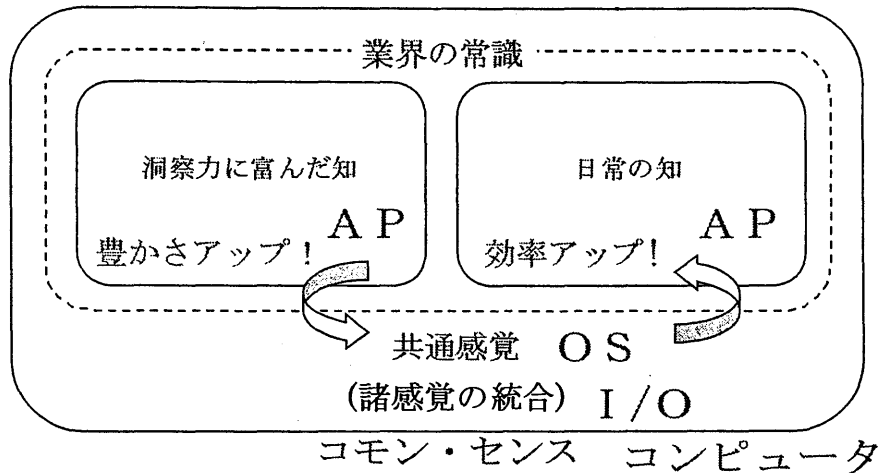
出所：中村雄二郎，共通感覚論，岩波文庫，(2000.1)，p10～p11を参考

(c)2006, 小林満男

たとえば事例Ⅱでは、自社開発は行わず衛星回線の提供に徹して効率的な事業運営を図るという事業の定義で示された自明的な常識が、顧客とのせめぎあいの中で、単に開発するかしないかという二項対立的なとらえ方ではなくて、“ある条件が成り立てば自社開発を行うことも有効である”といった、洞察力に富んだ知として洗練されていった。そしてこの洗練された業界の常識は、個々の場でそれぞれの利害関係者との葛藤や交渉という具体的な行為によって裏付けられた身体性を帯びたものであり、通常、それは経験と呼ばれるものである。

この共通感覚は、コンピュータになぞらえればオペレーティングシステム(OS)に対応するのではなかろうか。(\*4-2) 一方、日常の業務の中で得られた業界の常識というデータはそれを利用するアプリケーションプログラム(AP)と一体でとらえるとすれば、図4-2に示されるように業界の常識(AP)は、共通感覚(OS)のもとで、効率的に業界の常識を駆使して業務を行うと同時に、

図4-2 共通感覚は組織のOS



出所：中村雄二郎、共通感覚論、岩波文庫、(2000.1)、p10～p11を参考

(c)2006, 小林満男

一方では従来の業界の常識（AP）とは異なる常識を生み出すことによって共通感覚（OS）をより豊かに研きあげていく役割を担っている。このように単純化され、形式的、効率的な側面を強調する業界の常識（AP）と諸感覚を統合し効果的な側面を強調する共通感覚（OS）は、循環的な関係にあると考えられる。組織のオペレーティングシステム、すなわち組織の認識枠組みであり基盤能力としての共通感覚を継続的に研いていくことが戦略形成プロセスの核心であり、中長期的な競争力を形成すると考えられる。ここから、3つのインプリケーションが導かれる。

#### （1）解決方法を共有する

営業活動という実践を通して、業界の常識を豊かにし洗練するだけでなく、利害関係者のそれぞれにとってメリットをもたらす解決法の生み出し方や情報の共有の仕方などの学習方法をも学んでいる。つまり、受注することによって得られるのは、直接目に見える粗利益（＝売上げ高－仕入原価）だけではない。利益そのものは1回限りのものであるが、解決法の生み出し方など組織としての共通感覚を継続的に研くという学習の効果は、次の営業活動あるいはさらにその次の営業活動にと末広がり的に反映されていく可能性をもつ。

したがって、目の前の矛盾の克服や課題の解決を個人の経験に終わらせずに組織としての共通感覚を研き上げるために、それを共有し、かつ使える形に仕立てる意識的な努力が必要となる。ひとつひとつの実践をとおして得られた

個々の業界の常識（AP）をどんなに多く集めたとしても、課題の認識の仕方や解決の仕方が深まらなければ競争優位には結びつかない。現場の関係者による対話が重要となるが、具体的には、提案の途中段階における提案審議会（その方向、内容で提案を進めていったらいいのか、関係者で知恵出しを行う場）を開催し、また受注の暁には受注報告会（何が受注する際の鍵となったのか、顧客はどこに魅力を感じたのか、魅力（付加価値）をつけるために何をしたのか）を行うなどが有効である。このような公式的な場に加えて、問題が発生したその場その時に、関係者が集まってホワイトボードを前にして行なう検討や、加えて喫煙室でのおしゃべりやお茶や酒を飲みながらのなにげない会話が経験の共有を促すと同時に新たな解決策をもたらすことになる。

最も重要なことは、これらの場に出てきた体験やアイデアなどをその場限りのものとせず、記憶し、メモをとり、次の具体的な行為に結びつける努力を意識的に行うことである。本研究で提案する案件分析フレームワークはそのような検討を行う際に、対話のきっかけを提供するツールとして、またその検討内容を整理するツールとして利用できる。

## （2）業界の常識を形にする

業界の常識は、上述のように知識そのものとしてよりも行為をとおして得られた経験にたつ共通感覚としてとらえるべきであるが、一方においてその共通感覚自体を直接的に認識し把握することは容易ではない。

「われわれが認識できるもの（見えるもの）は、しよせん「色」の世界。対象を固定しないとものをとらえられないが世界は一時もとまらず動いている。我々の頭は対象を固定しなければものを考えられない。その時使う道具が言葉だ。だが言葉で固定すれば生きた現実もたちまち動かない死骸となる。」（\*4-3）

共通感覚は固定したものではなくて常に変化しつづけるものとしてとらえる必要があるが、現場では合理的で目的的でかつ単純なものが求められるため、何か型にはめて固定的に扱えるものが好まれる。そのため、いかにして両者のバランスをとるかが常に課題となる。そのためには、現場業務の実態を把握するための仕掛けやツール、仕事のやり方を工夫する必要が出てくる。受注をもたらした業界の常識を変えるきっかけとなった新製品や新サービスなど目に見える道具があると、話す言葉・内容、意味の共有が進み、戦略形成が促進されることになる。それゆえ、業界の常識の変化を観念の世界にとどめずに、できるだけ具体的な新製品や新サービス（\*4-4）に結びつけると効果的である。また、新製品や新サービスは、それ自身新たな多義的で多様な意味をもたらすので、業界の常識を豊かにし新しい業界の常識を生み出す契機にもなりうる。

### (3) 戦略の制度化を図る

提案活動の中で、顧客からの課題を解決し、またその解決を図る上で発生した矛盾克服のためのもの見方や工夫などは、その案件だけに留まってしまっは持続的な競争優位にはつながらない。継続的にこれらの経験を活かしていくには、(1)の解決方法を共有する学習に加えて、それを何らかの形で制度化していく必要がある。つまり、新たな業界の常識によって抽象化したり、それまでの常識を捨象したりすることが現実的な要請として出てくる。

「制度化というのは、いい意味でも悪い意味でも、すでに決められたものを守り、能率的に使う上で便利な働きをする。契約あるいは約束事としての制度は、一度決めたあとではよほど難点が生じない限り、それに従うのに一々検討しなくていいからである。こうして制度は、自己運動し、慣性系として惰性化する。」(\*4-5) 制度化にはこのように、ルール化し効率化を促進すると同時に惰性化するという両面があるが、本稿では企業目的を達成するために与えられている正当性と妥当性を付与するためには、制度化という手続きが必要であるという立場にたっている。

たとえば実際の提案活動では、「受注」という事実は営業担当者に自信をもたらすと同時にトップも認めざるを得ない。そして受注実績の積み重ねによって、営業担当者や担当した技術者たちの行った行為やそこで生まれた製品やサービスに対して正当性、妥当性が付与されていくこととなる。具体的には経営会議や取締役会においてその受注内容、営業手法や開発製品や新サービスが取り上げられ、事業計画へ反映(制度化)されていく。つまり、事業の初期段階における受注獲得という実績がエンパワーメントをもたらし、次の実績に寄与するというポジティブフィードバックが働くことになる。この制度化は、戦略形成プロセスの中核を担っているととらえられる。

営業担当者や技術担当者たちは、実績をあげることによって、提案過程を通してトップや事業責任者と直接接する機会が増す。そして、次第に一体感が醸成されていく模様は、営業担当者たちが周縁的参加から次第に十全的参加に向かっていく姿と重なっていく。(\*4-6) すなわち、戦略形成を制度化していくプロセスにおいては、組織にとっての正当性や妥当性を付与するための権力の裏づけが不可欠である。個々の商談で見れば、たとえば受注獲得を確かなものにするための新製品開発をめぐる資源の配分における権力のとりあいを経た後、受注か失注かの結果によってあらためて資源が付与されるか否かが決定されていく。受注をきっかけとして創発的に生まれる戦略形成は、ある時点で権力によって正当性や妥当性が付与される必要があり、受注獲得の積み重ねとそれを制度化していくプロセスが戦略形成プロセスそのものであるといえる。

#### 4. 2 作業仮説人の提案 (\*4-7)

本節では、戦略実践において実践者たちの行為を重視する視点を最初に述べ、次に本事例研究でとりあげた彼らの行為を説明する上で鍵概念となる「作業仮説」について、石井威望氏の議論を整理する。その上で、現場の実践者たちを反省的实践家として暫定的にとらえて事例研究を進めてきたが、むしろ作業仮説を持ちながら試行錯誤している現場の実践者たちを「作業仮説人」としてとらえなおすことを提案する。そして、戦略形成プロセスは、作業仮説人たちのおりなす3つの側面から説明できるのではなかろうかと提起する。

##### (1) 現場の実践者を重視する視点

企業経営の責任者は、株主から経営を付託された経営者である。そして経営戦略の責任者も経営者でしかありえない。このような前提に立ちながらも、日々の経営活動を支えている実践者の働きがあってこそ戦略は実現されるのであり、現場の実践者たちの行為を戦略の実践としてではなく戦術、あるいは戦闘と呼ぼうとも、戦略実現の一端を担っていることには変わりはない。

本稿では、「企業の戦略とは、競争に成功するために企業が持つセオリーである」(\*4-8)、「企業における競争優位の責任は全社員の責任である」(\*4-9)そして、「すべての(戦略)理論は仮説にすぎず、より高い説明力を目指して修正され続けるべきもの」(\*4-10)とするリソース・ベースト・ビュー(RBV)の立場を支持する。大月他(1997)は、「経営学の研究の特徴として①学際性、②実践性、③人間の主体性」の3つをあげ、「他の社会科学と異なって組織体の行動の分析を組織メンバーの意思決定に注目して行うのであり、それは受動的な人間というよりも主体的な人間の行動を重視するものである。」(\*4-11)と述べている。

この現場の実践者たちを、暫定的な仮説である作業仮説をつくりながら作業仮説を実行する(working hypothesis\_in\_use)人びとにとらえたい。現場で実際に付加価値を作り出すのは現場の個々の実践者たちである。彼らの実践こそが経営を担っているのであり、現場の実践者たちの行為が“戦略を実現するプロセス”を形成しているといえよう。

##### (2) 作業仮説

石井威望(1989)は『デュアル思考のすすめ』の中で、ものを見るときの見方として、「コップの水」論を引き合いに出し、「コップの中に水が1/3ある場合に、①1/3しか残っていない、といういい方と、②1/3も残っている、といういい方の2種類があるとし、それらはまったく相反しているが、どちらの議論も正しい。だから、両方の議論それぞれに共感し、なおかつ両方は矛盾し、葛

藤しているということを認識するプロセス—このプロセスがむしろノーマルなのである。その作業自身が、存在を確定するプロセスなのである。そういう作業をやって、初めて真の存在が確定できる。」(\*4-12)と説明している。そして、そのデュアル思考を支えるものとして、「作業仮説」を引き出している。

作業仮説に関する石井の議論を以下にまとめる。

「作業仮説というのは、したがって、一方で自分が否定されるかもしれないという可能性と、一方で自分が確定するかもしれないという両方の可能性を常にもっている。だからデュアルなのである。」(\*4-13)「たぶんこうではないか、これでやってみておかしかったら、また仮説を変えてみよう、やっている間に状況についての情報が入ってくるだろう—というのが作業仮説である。いわば作業仮説とは、ある意味で満身創痍になりながら、なんとか生き残ろうというかなり痛々しい人間の無知の証拠だともいえる。」(\*4-14)

「とにかく限られた情報だけはあるのだから、それだけで一応のモデルはつくることができる。それに基づいて当面は最も合理的と思われる行動に賭けることになる。それが、作業仮説である。それをやっているうちに、だんだん新しい情報がわかってくる。新しい情報が加わったことによって、前の情報の欠落していた部分がわかり、今までのモデルが間違っていたことがわかったときは、それを新しいモデルに切り替えればいいわけで、決して前の作業仮説にこだわることはないのである。」(\*4-15)「一元的な考え方、二者択一的な考え方ではとても対応できない。あれこれ思い悩むよりも、気軽に作業仮説を立てて、チャレンジし、そのプロセスでどんどん軌道修正していくという対応の仕方を私はぜひすすめたい。」(\*4-16)

要するに、作業仮説は、現場において限られた情報の中で、とりあえず何がしかの判断をして行動する場合において、暫定的に設定する仮説といえる。試行錯誤を暗黙の前提としながら、果敢に行動していく際の「現場の実行理論」であるといえよう。

### (3) 作業仮説人の提唱

事例分析の中で営業担当者たちをどのようにとらえたらいいだろうか。

シュンペーター(1926)は、交換経済の独立の経済主体として、業主(資本家)に対比させて「企業者(Unternehmer)」の概念を提唱した。企業者は、新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行にあたって能動的要素となるような経済主体のことであり、この概念を構成する機能を果たしているすべてのヒトを指すため、株式会社や個人会社における「非独立的」使用人、たとえば支配人や重役であってもさしつかえない(\*4-17)、としている。しかし、もともと業主に対比され、新結合の担い手として生まれた概念で、現場の実践者

(practitioner) たちをとらえるには無理がある。

一方、反省的実践家は、技術的熟達者に対する概念として新たな専門家像として提唱されたもので、主に教育や医療の現場で取り上げられてきた。この場合の専門家としては、医師、弁護士、大学教授、建築家、都市計画者、教師、学芸員、カウンセラー、会計士、経営コンサルタント、看護師、保健婦、栄養士、介助福祉士などが該当するとされる。(\*4-18) 反省的実践家そのものは、「行為の中の省察」を強調するものであり、実際に対象となるこれらの専門家は、多くは職業資格をもち高度な職業倫理が求められる職業人がほとんどである。

「Schon はアカデミックな研究により正当化されてきた専門家の知に対し、これまで非科学的なものとして考えられてきた実践の中に埋め込まれた知、実践者自身が生み出すインフォーマルな知を正当化し、その有用性を明らかにした」(\*4-19) が、それは専門家集団内のものといえよう。このような専門家色の強いモデルで、営業現場の担当者たちをとらえるのは適切ではなからう。

営業現場における実践者（営業担当者、技術担当者）たちは、必ずしも高度な専門資格や法的資格を求められる訳ではないが、一方では、かなり柔軟に、限られた情報の中で作業仮説（予測）をもって実行に移し、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、ということを繰り返している。このような現場の実践者たちを「作業仮説人（WHP:working hypothesis people）」と呼ぶこととしたい。表 4-1 に、企業者、反省的実践家および作業仮説人モデルを一覧で示す。

表4-1 作業仮説人モデル

	特 徴	備 考
企業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交換経済の「独立の」経済主体</li> <li>・この概念を構成する機能を果たしているすべての人</li> </ul>	v. s. 資本家 創造的破壊 新結合 (イノベーション)
反省的実践家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・状況との対話</li> <li>・行為の中の省察</li> <li>・実践的認識論によって対処</li> </ul>	v. s. 技術的熟達者
作業仮説人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限定された情報の中で一応のモデルをつくり最も合理的と思われる行動に賭ける</li> <li>・試行錯誤、測定可能性</li> <li>・実践的認識論によって対処</li> <li>・弁証法的発展 (注)</li> </ul>	作業仮説とは、とりあえず暫定的に行動する際の指針。複眼的、非断定的、のびやかで、ゆたかなもの (注)

(注) 橋口氏は、解説の中で石井威望博士の思想を紹介している

(c)2006, 小林満男

#### (4) 作業仮説人の実践

現場では、経営者以下、常になんらかの作業仮説を持ちながら、試行錯誤しているのが現実ではなかろうか。戦略形成プロセスは、このような現場の作業仮説人たちがおりなす、以下の3つの側面 (APC) から説明できると考えられる。

##### ① 《実績：Achievement》

作業仮説を持ちながら果敢に実践し、実績を出すことによって組織として正当化（権力を獲得）していく側面

##### ② 《共感的批判：Positive critique》

現場の実践者たちへの愛情、まなざしを注ぎつつ、論理的に批判する側面

##### ③ 《継続：Continuity》

戦略意図（願望）を心の中に強く持ち続け、実践していく側面

#### 4. 3 弁証法的矛盾克服の構図

事例研究における「受注の流れ」に見られるように、顧客からの課題を実現する上で、あるいは競争事業者との差別化を図る上で、組織内に矛盾する考えや立場をとる人びとが出てくる。これらの矛盾を克服していった事例を丹念にたどっていくと、ひとつのパターンが見出される。「本来、弁証法とは人間が持つ思考の本質をきわめて正確にとらえた知の綜合法なのです。それは、単純で予定調和的な直線運動というよりはむしろ、対立と否定を介したジグザグの連続と考えるべきです。知の弁証法的創造発展は、歴史的必然性といった人間味のない原理原則ではなく、どちらかといえば、苦渋と困難を切り拓いて展開されるべきものです。弁証法的思考のイメージは、矛盾を好んで、汗水流して努力によって、より高く、より深く真理を追究するものだといえます。」(\*4-20)

事例に見られるように法人営業の現場は、まさに「環境の変化や顧客の要求の変化によって生まれてきた矛盾を弁証法的に止揚されていくダイナミックなプロセスである。」(\*4-21) といえるのではなかろうか。つまり、矛盾が発生している現場においては、組織の内外、組織と個人の対話がくりひろげられ、問いかけ、思いを共有するとともに、異なった視点からの検討が行われることによって、「弁証法は、矛盾を対立的にとらえるのではなく、新たな論理空間を生み出すことで創造に転ずる知の方法論である。」といえる。(\*4-22)

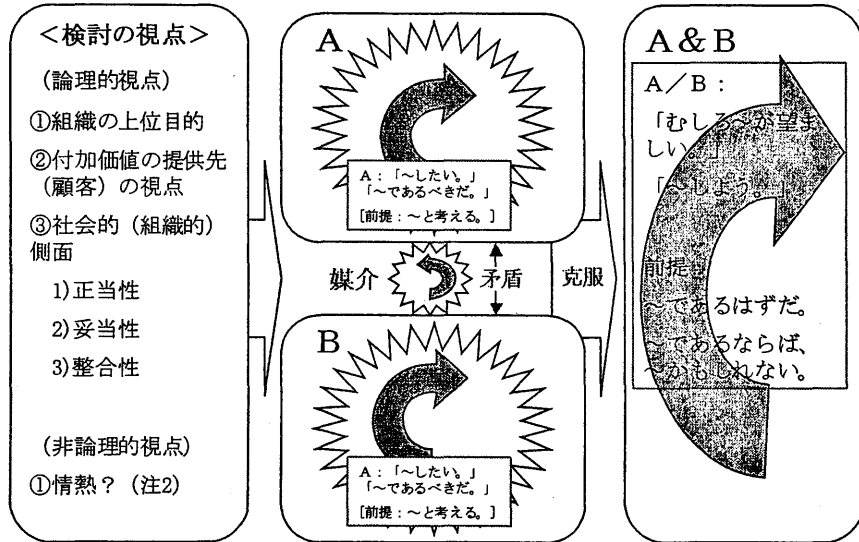
##### (1) 弁証法的矛盾克服のフレームワーク

弁証法による矛盾克服のフレームワークを図 4-3 に示す。このフレームワークでは、相矛盾するふたつの立場 (A, B) の考え、ものの見方やその前提となる考えをふたつの大きな歯車であらわしている。一方、これらの矛盾を一旦、否定し、止揚するための媒介となる検討の視点を左の欄に示している。検討の視



点は、人間味のない“論理的”な原理原則ばかりではなく、人間くさい“非論理的”な観点からも検討されねばならない。

図4-3 弁証法的矛盾克服のフレームワーク



注1: 歯車の発想は、三浦つとむ (1968) 『弁証法はどういう科学か』 p91. より得た  
注2: 稲盛和夫 (1996) 『成功への情熱』を参考

(c)2006, 小林満男

論理的視点における「①組織の上位目的」とは、矛盾に遭遇した際に、まず一旦組織の目的（事業の定義）に立ち戻って、この立場から矛盾をとらえなおすということである。そして、それでも対立が解消されない場合には、順に組織の上位目的をたどっていくことである。なぜなぜ (Why・Why) をくりかえし、思考の位置を上位にあげることによって、Aの立場もBの立場も実は同じ目的を達成するための手段のひとつであることが共有され、新たな解決方法が見つかる場合もある。「②付加価値の提供先（顧客）の視点」から矛盾を見ることは、自組織内ではA,Bそれぞれの立場とも正しくとも、結果的にAもBも対立するままでは、顧客の要求に応えることはできない。つまり、顧客や競争事業者など企業外部の視点にたつて、矛盾をみつめることによってAとBの関係を対立や競合する関係から互いに協力しあう関係に変えていく（止揚する）ことが可能となる場合がある。「③社会的（組織的）側面」の視点とは、自社、顧客、競争事業者といった関連企業だけにとどまらず、たとえば法律や習慣などの社会的側面や、あるいは自企業内の規則や各種方針などとの整合性の観点から検討を行うことである。

非論理的視点とは、むしろこれらの検討を行う際の姿勢やスタンスといったものであり、「情熱？」のようなものが該当しよう。（\*4-23）論理だけではヒトは動かない。ヒトは納得しない。（\*4-24）論理は大事ではあるが、同時に事業

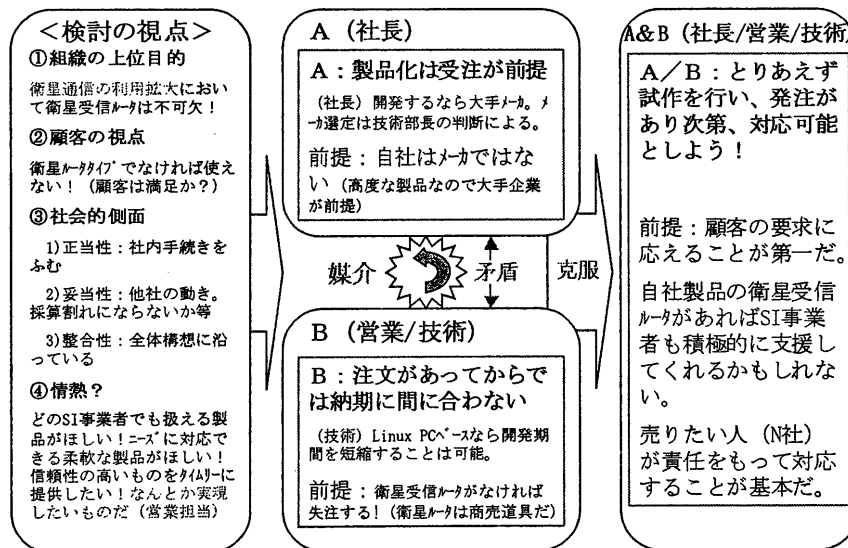
を運営する実体としてのヒトの機微をふまえた実践によってより力強い解決策となる。

これらの検討によって、AとBは、新たにA&Bとして新しい論理空間、新しい考えに生まれ変わる（止揚される）こととなる。

## (2) 矛盾克服の事例

図4-4は、事例Ⅱにおける矛盾①について、図3-20および表3-7を弁証的矛盾克服のフレームワークで再整理したものである。

図4-4 矛盾克服の事例（事例Ⅱ矛盾①）



(c)2006, 小林満男

検討の視点を見ると、「①組織の（上位）目的」については、衛星通信の利用拡大するためにはシステムインテグレータにとって自社サービス（衛星回線と衛星受信端末など）が魅力的である必要がある。そしてシステムインテグレータの要求する機能を後で追加できる衛星受信ルータは不可欠であると考えられるが、検討しているものはこれを満たすものとした。

また、「②顧客の視点」では、顧客の要求を実現するには、衛星受信ルータタイプが必須であり、受注獲得を目指すのであれば、必然的に製品化が必要であった。このようにこの事例では、当初は、衛星回線を販売する企業であり衛星受信端末などの自社開発は行なわない、としていたものが、現実の商談を前にして、“自社開発”行なっても受注獲得を目指すのか、それとも当初の方針どおり自社開発は行なわないので失注してもかまわない、という問題に論点が移っていった。そして、受注が前提で、つまり赤字受注とならなければ製品化し

てもよい、というふうに矛盾をとらえる視点はスパイラルアップしていった。技術担当者らの検討によって開発期間を大幅に短縮する見通しが得られたことから、社長以下、営業担当者、技術担当者らがすり合わせをおこない、「とりあえず試作を行い、発注があり次第、対応可能としよう！」となったのである。つまり、この弁証法的矛盾克服（止揚）によって、社長は事業方針の変更と製品開発に対する投資リスクに直接的にかかわり、技術担当者は衛星受信ルータの試作を成功させること、そして営業担当者はいつでも受注できる体制が整ったことから受注獲得に全精力を注ぎ込むこと、つまりそれぞれの本来業務に専念することになったのである。

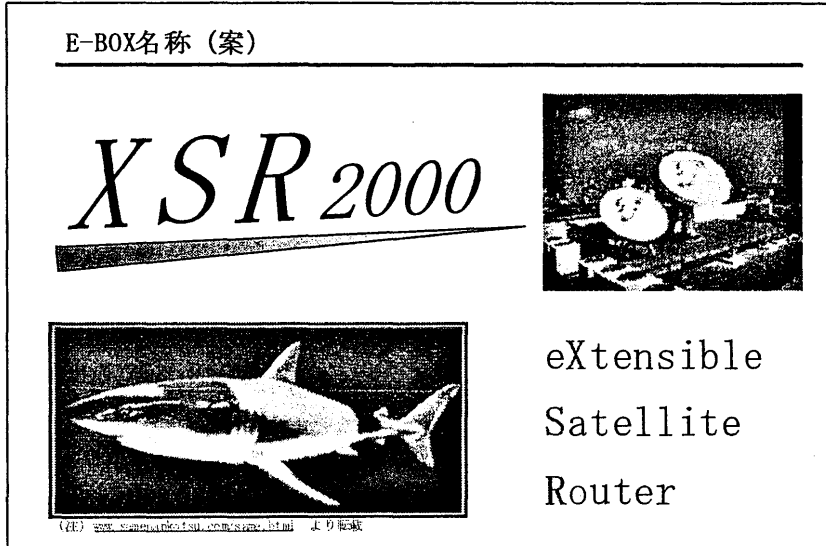
この矛盾克服は、当初、「失注しようとも自社での製品開発は行なわない。」としていた方針を「赤字受注でなければ自社で製品を開発してもよい。ただし、製品化は受注が前提である。」に変わったことがきっかけとなっている。そしてこのきっかけは、20 ページにもおよぶ「XSR2000 開発企画書」（1999. 5. 20）で社長説明を行った時に起こった。企画書では、衛星受信端末に関わる整備状況、利用アプリケーションからみた衛星受信端末のあり方、当時のシステムインテグレータに火がついていない（積極的に取り扱ってくれない）状況とその理由、そのためになすべき事項を洗い出し、問題打開のひとつの方策として、Ethernet のインタフェースを持ち、かつ後で機能追加が可能な BOX タイプの衛星受信ルータである E-BOX（後に XSR2000 と命名される）が必要であることを指摘している。この企画書は、「法人営業部サービス開発 G メン」によって書かれたが、“サービス開発 G メン” は組織図に掲載される正式な組織ではなく、法人営業部内に自然発生的に生じたグループで、「テレビ刑事ドラマ、G メン」にあやかって、「あざやかに、時にさりげなく課題を解決していく連中」をイメージして名づけられたものである。

社長は、営業担当者たちの懸命な説明にもかかわらず、自社における製品化には乗り気ではなかった。しかし、最後のページ（図 4-5）の説明を終えたとき、『わかった。ただし、製品化は受注が前提だぞ。開発するなら大手メーカーに限る。メーカー選定は技術部長の指示に従ってくれ。しっかりやれ！』と激励してくれたのであった。XSR の名前は、当時、流行の兆しを見せていた XML にあやかり、「2000 年以降をのりきっていく“拡張可能な“衛星受信ルータ」と意味づけられ、「XSR2000」と名づけられた。社長の名前は（故）鮫島秀一博士。

「われわれはぜひこの企画を実現したい。そのためには社長の後押しが必要だ。」ということ粘り強く訴えた営業担当者らの情熱が矛盾を克服していく機動力となったのである。このページには、社長のトレードマークである「シャーク（鮫）」が描かれ、シャークが衛星受信ルータを背負って勢い良く泳いでいるのである。検討の視点に「情熱？」と入れたのは、現場において次から次に

湧き起こる矛盾を克服していくためには、論理的視点にたった分析に加えて、このような情熱に裏付けられた具体的な行為が必要とされるのである。

図4-5 XSR2000開発秘話



注：この図は「XSR2000開発企画書」（1999.5.20）最後のページのイメージを再現したものである (c)2006, 小林満男

#### 4. 4 事業変革の構図

経営戦略論には、多様な理論が存在し、ミンツバーグらはそれを10スクールに分類している。戦略というものをどのように位置づけるのか、どうとらえるのか、戦略の性格やその研究方法をめぐっては、図4-6に示されるように、まったく対立する概念で語られることも多い。

図4-6 経営戦略をめぐる対概念

ポジショニング・スクール	資源ベース・スクール
意図した戦略	創発戦略
実証的研究	解釈的研究
分析型戦略論	プロセス型戦略論
演繹的戦略論	帰納的戦略論
規範的	記述的
コンテンツ	プロセス
特殊的	一般的
Formulation (策定)	Implementation (実施)
企業家	組織人
適合	創造
長期	短期                      などなど

(c)2006, 小林満男

これらのいわゆる二元論で語られることの多い経営戦略論であるが、現実の経営はどちらか一方の立場にたっておこなわれているのであろうか。

第3章では、現実の戦略がどのように形成されているかについて事例をとおして見てきたが、現場の実践者（経営者、営業担当者、技術担当者）たちの思考や、行為を見る限り、「何か特定の理論を実行する機械」のイメージとはほど遠く、これらの理論や立場にかかわる二元論はたくみに処理されているように見受けられる。たとえば、図4-6で示される「ポジショニング・スクール VS. 資源ベース・スクール」は、そもそも対立する戦略論なのであろうか。（\*4-25）本節では、最初に戦略形成プロセスをミンツバーグらの10スクールの分類の枠組みで事例を見ていく。そして、現場における戦略理論とのかかわりの中で、戦略理論そのものよりも戦略思考の重要性を指摘する。次に、事例研究の結果をふまえ、戦略形成にかかわる鍵概念を検討する。その上で、これらの鍵概念をもちいて、「事業変革モデル」を提示する。さらに、この事業変革モデルを活用する戦略である「Why・Who戦略」を提案する。

#### （1）各スクールの目で見えた戦略形成

ミンツバーグら（1998）が著した『戦略サファリ』においては、戦略形成プロセスを、それぞれ「①デザイン・スクール→コンセプト構想プロセス、②プランニング・スクール→形式的策定プロセス、③ポジショニング・スクール→分析プロセス、④アントレプレナー・スクール→ビジョン創造プロセス、⑤コグニティブ・スクール→認知プロセス、⑥ラーニング・スクール→創発的学習プロセス、⑦パワー・スクール→交渉プロセス、⑧カルチャー・スクール→集合的プロセス、⑨エンバイロメント・スクール→環境への反応プロセス、⑩コンフィギュレーション・スクール→変革プロセス」として分類している。

本事例における戦略形成は、事業開始までの戦略策定段階においては、①デザイン・スクールと②プランニング・スクールとしてとらえられるが、一方で、事業が開始された後では、当初に設定された戦略（狭義の戦略としての事業の定義）は、個々の事例を経験する中で、「行動→回顧（反省）→思考（作業仮説）→行動」をとおして、創発的に学習が行われているようである。作業仮説をたてて試行錯誤しながら取組み、そしてある結果を得ることによって学習していく、という意味では③ラーニング・スクールの面を持っている。また、個々の案件の中において、矛盾を解決していく過程は、まさに政治的なプロセスであり、頻出した「社長 VS. 営業担当者、技術担当者の構図」における組織内部における事業方針や資源（開発費用）の配分をめぐるマイクロ・パワーと、顧客、競争事業者、補完的事業者との競争から協調へ移行させていくマクロ・パワーは、まさに⑦パワー・スクールそのものである。このように、戦略形成プロセスを

特定のスクール1校でまとめることは現実的ではない。

あえて無謀を承知で、『戦略サファリ』における特定のスクールで代表させるとすれば、⑩コンフィギュレーション・スクールとなろう。すなわち、「戦略形成プロセスは、各スクールに代表される考え方、すなわち概念のデザインまたは形式的プランニング、システマティックな分析、個人的な認知への集中、集合的共同化、または環境への単純な反応のいずれかである。しかし、それぞれがその適当な時期と適当な状況の中に見出されなければならない。」となり、試行錯誤しながら矛盾を克服し課題解決を図っている現場の姿と重なるが、第1章で述べたように、「時間の経過や環境の変化によって戦略が変わるものだとすれば、逆にいえばすべてに通用する総合的な戦略はない。」「別の見方をすれば、戦略を競合相手よりも有利に立つことだとすれば、決定論的な回答を特定のスクールからただちに得られることを期待できないのは至極当然のことであろう。」という振り出しの議論に戻ってしまう。

戦略をあるスクール、あるパターンに押し込めることができるということは、ミンツバーグのいう戦略の三つの誤謬（①予測は可能である、②戦略家は戦略課題と別世界に存在できる、③戦略策定プロセスは定型化できる）（\*4-26）の議論と結びつく。すなわち、未来を現在の延長として線形思考的にとらえることを戒めたものであり、現場の実践者たちの能動的で創発的な可能性を現場ベースの競争戦略論に取り込むことの必要性を示唆している。

かように現場においては、特定の戦略理論（スクール）によって経営している訳ではなくて、これらの戦略理論を用いて現場で起こっている現象をいかに正しく把握するか、いかにこれらの戦略理論を使いこなすかという戦略思考とそれにもとづく活動こそが戦略を形成していると考えられる。本稿では、この戦略思考に結びつくものとして、企業を階層的にとらえ、時間の側面からデュアル（現在志向と未来志向の2面性）としてとらえるエイベルの「デュアル・ストラテジー」や弁証法的発展による本質を見抜くための知的プロセスとしての石井威望の「デュアル思考」を取り上げてきたが、いずれにしても競争優位をもたらすためには現場の実践者たち自身による“戦略的思考を創造すること”が重要である。繰り返して述べれば、ある企業にとっての戦略はその企業独自のものであり、個別性の高いものである。それゆえ、企業は戦略理論が提供する原理原則をふまえつつも、その企業に適合する理論を選択（創造）する必要があるため、既存の「戦略理論の当てはめ」ではなくて「戦略思考による戦略理論の活用」を戦略として位置づけるべきである。したがって、戦略理論の果たす役割は、企業が当てはめとして使う理論そのものを提供するというよりは、企業の実践者たちの戦略思考を助け戦略の実践を支援するものであるといえる。

(2) 戦略形成の鍵概念

戦略形成プロセスを「事業の定義を再構築していく過程」ととらえた場合、この戦略形成に関連する5つの鍵概念について、鍵概念にもっとも近いと考えられる戦略スクール、鍵概念の中でも中核となる鍵用語、さらにこれらの概念を提示している論文等を一覧表として表4-2に示す。

表4-2 戦略形成の鍵概念

	鍵概念	(戦略スクール)	鍵用語	関連する論文等
①	事業の定義	(デフィニション)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客層/顧客機能/技術</li> <li>事業観(世界観)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の定義(エーベル)</li> <li>デュアルストラテジー(エーベル)</li> <li>コンテキスト・ラーニングによる事業の再構築(根来)</li> </ul>
②	企業間関係	(ポジショニング)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界行々</li> <li>5つの競争要因</li> <li>競争と協調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争の戦略(ポーター)</li> <li>コーポレーション経営(ブレンデンプォーター&amp;ババフ)</li> </ul>
③	日常の論理	(コグニティブ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界の常識</li> <li>相互知識</li> <li>知識在庫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通感覚論(中村)</li> <li>組織認識論(加護野)</li> <li>セムシキグ・イノヴァー・ション(ワイク)</li> <li>構造化理論(キテンス)</li> </ul>
④	事業システム	(カプチャー[RBV]) (ラーニング)	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源</li> <li>能力</li> <li>技術(サーチ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業システム戦略(加護野・井上)</li> <li>見えざる資産の戦略と論理(伊丹・輕部)</li> <li>コア・コンピタス経営(ケリー・ババフ)</li> <li>企業戦略論(ハーン)</li> </ul>
◎	企業者 (作業仮説人)	(アントレプレナー) (ラーニング)	<ul style="list-style-type: none"> <li>反省的実践家</li> <li>創造的破壊</li> <li>権力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済発展の理論(シュンペーター)</li> <li>反省的実践家(ジョン)</li> <li>拡張による学習(エンゲストロム)</li> <li>状況に埋め込まれた学習(レイフ&amp;ウエンガー)</li> </ul>

(c)2006, 小林満男

(a) 事業の定義 {Definition of Business}

事業をいかに定義するかというもので狭義の競争戦略に対応する。顧客層、顧客機能、技術などによって定義され、特にその事業がもつ意味としての事業観(世界観)を共有し、環境の変化に合わせて、適宜、見直していくことが重要となる。この事業の定義には、ビジョンや経営理念が含まれる。

戦略スクールとしては、初期の戦略概念が起業家や組織を作り上げた創設者から派生するという意味で、デザイン・スクールの立場に近い。

(b) 企業間関係 {Enterprise Interrelation}

自社からみた顧客、競争事業者、補完的事業者など、関係する事業者との関係を示すものである。企業間関係は、企業の環境の中で最も大きな比重を占めると考えられる。利害関係を有する各事業者との関係は、ポーターが指摘するように競争要因(脅威)があり、これらをめぐって、競争を協調へ変えていく状況を一覧でとらえられるようにする必要がある。

戦略スクールとしては、ポジショニング・スクールに該当する。

(c) 日常の論理 (業界の常識) {Daily Logics (Common Sense of Industry)}

これは、日常の業務を遂行していく上での論理である。組織メンバーが共有する知識や慣習、さらにはアイデンティティなどが関係する。直接、目に見えにくく、意識されない場合も多いが、行為を行う上でガイドラインを提供していると考えられる。鍵用語としては、本稿でとりあげた業界の常識、相互行為に伴う相互知識や知識在庫が該当する。

戦略スクールでは、コグニティブ・スクールに近いとらえ方をしている。

(d) 事業システム {Business System}

事業システムは、(b)の企業間関係に対するもので、自企業(企業内)の事業を遂行している仕組みそのものを指す。具体的には、事業として提供する製品やサービスを提供するシステムとそれらを実現するために企業が有する資源、能力および技術などが該当する。

この企業内部の資源や能力を重視する戦略は、資源ベース戦略(RBV: Resource Based View of the Firm)と呼ばれる。

(e) 実践者 (作業仮説人) {Practitioner (WHP: Working Hypothesis People)}

実践者とは、シュンペンターのいう新結合の担い手となる人びとである企業者の要素を幾分かは持ち合わせながらも、基本的には日常の業務を丹念に実践している現場の人びと(経営者、営業担当者、技術担当者)のことをさしている。ここではその体現者として作業仮説人をイメージしている。

鍵用語としては、作業仮説人と概念的に近い反省的实践家、創造的破壊および権力などがあげられる。鍵用語に権力を取り上げたのは、実践者たちが矛盾を克服していく際には、必ずその大小を問わず、また意識してもしなくても権力とかかわりが発生するためである。また明示的に行為を強要する場合には、可能とならしめるものとしての権力を無視することはできない。

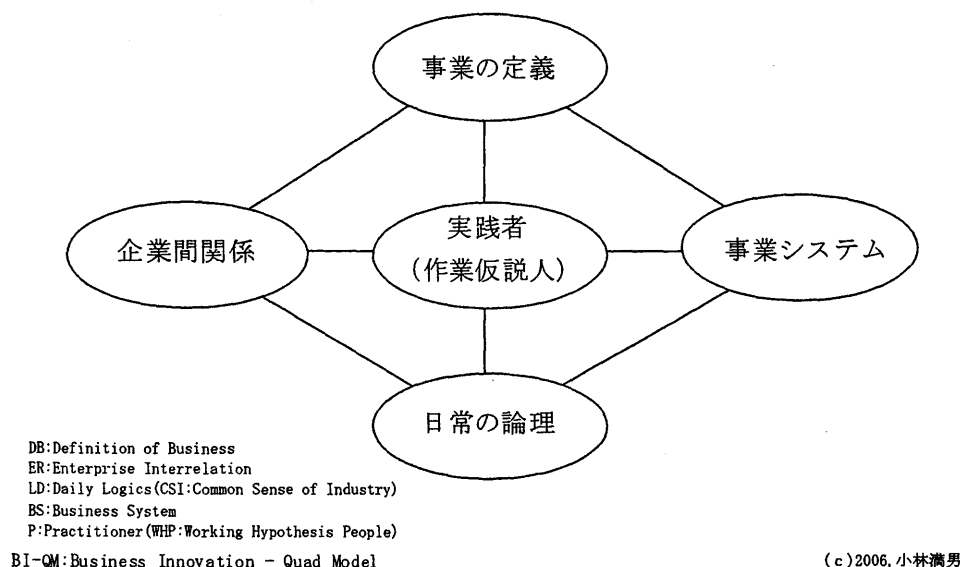
企業者を中心にすえた戦略スクールとしては、アントレプレナー・スクールが該当する。企業者をひとりの起業家や創業者よりももっと幅広くとらえ、現場の実践者たちをも含めればラーニング・スクールでもある。

(3) 事業変革モデル

戦略形成の鍵概念をもとに、作成した事業変革モデルを図 4-7 に示す。このモデルは、事業の変革をとらえる際の概念的な枠組みを提供しようとするものであり、四角形の上端に事業の定義を、下端に日常の論理をすえ、また左端には企業間関係を、右端には企業内部の事業システムを示している。



図4-7 事業変革モデル (BI-QM)



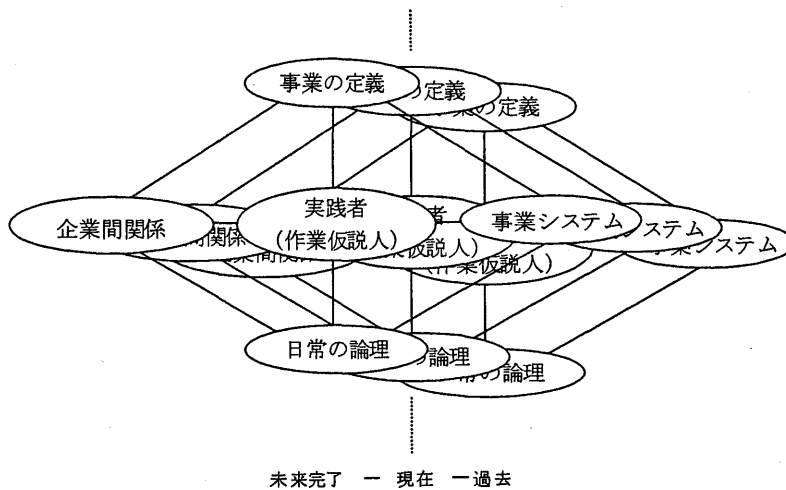
すなわち、上下方向は、上に向かうにしたがって企業のビジョンや経営理念、事業の定義といった抽象度が高くなる方向であり、いわば企業としてのあるべき姿を示している。一方、下へ向かうにしたがって日常の業務そのものの世界となり、企業のあるべき姿というよりは企業の実際の姿、活動のありさまを具体化した世界を示している。

左右の方向は、上述のように左端に配置した企業間関係は、自企業を中心として自企業の利害関係者を配した業界モデルであらわされる。具体的には事例分析で用いたように、競争要因（脅威）の視点だけではなく補完的生産者を取りこみ協調者として巻き込むための視点をも含めている。右端の事業システムは事業を遂行するためのシステムそのものであり、左端が企業間システムとすれば、事業システムは企業内システムに分類される。

これらの四角形の中心に位置するものが実践者であり、作業仮説人たちである。上述のように、実践者たちは、上下方向で見れば、企業のあるべき姿を模索するとともに、これらを実現すべく日常の業務を遂行している。つまり抽象化された世界と具象化された世界を実践者たちの相互行為をとおして行き来しているにとらえられる。それも単に、受動的に行っているのではなくて、自発的に創造的に行為しながら、事業の定義を書きかえ、また日常の論理（業界の知識）を洗練し研きあげていると考えられる。そして、企業内の事業システムを用いて、他の企業と競争したり協調したりしながら、顧客へ付加価値を提供するのである。

図 4-7 に示される事業変革モデルは、ある時点におけるスナップショットとして提示しているが、このモデルは図 4-8 に示すように、過去 (past) → 現在 (present) → 未来完了 (future perfect) としてとらえなければならない。未来形ではなくて未来完了形としてとらえるのは、現在において未来のある時点である状態になっているだろうという希望的観測でみるのではなくて、それが未来のある時点で既になされたものとして積極的にとらえる必要があるという意味で、未来形の代わりに未来完了形を用いることとしたい。

図4-8 事業変革モデル (BI-CQM)



BI-CQM: Business Innovation - Cubical Quad Model

(c)2006, 小林満男

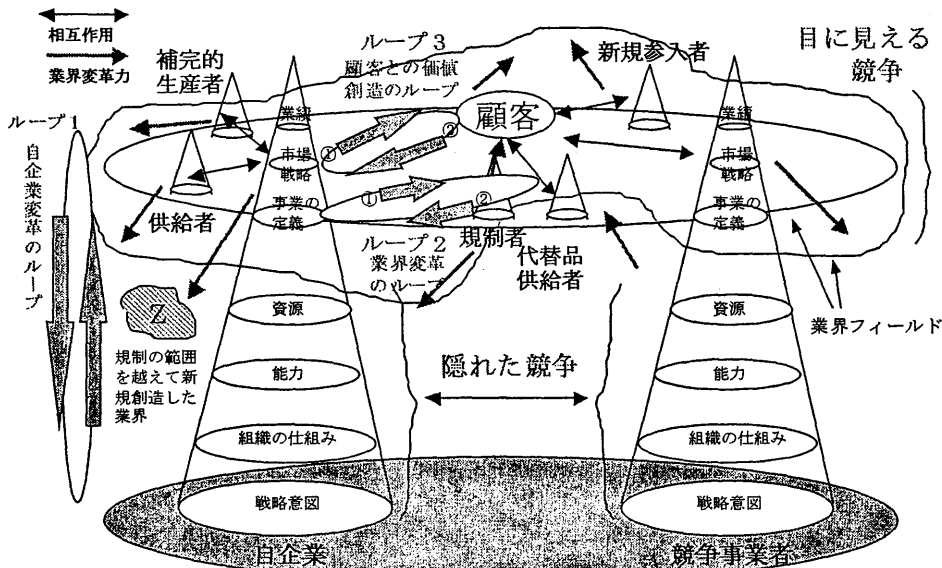
それぞれの鍵概念も、それらを結びつけ、「生きたシステム」とする上で欠くことのできない企業者たちもこの時間の流れでとらえる必要がある。ある時点を中心にとらえた事業変革モデルを BI-QM (Business Innovation - Quad Model) と呼び、特に過去、現在、未来完了として時間の経過を含めた事業変革モデルを BI-CQM (Business Innovation - Cubical Quad Model) と呼ぶ。(\*4-27)

事業変革モデルは、競争優位をもたらす、そしてこれを持続するための戦略を形成していく事業変革のプロセスをとらえていく際に、事業の定義を軸として、企業間関係、事業システム、そして日常の論理も含めた事業全体を俯瞰し分析するためのモデルである。このモデルは網羅性を主たる特徴としており、各概念にわたって分析することを前提にしているが、分析する目的によっては、特定の概念を中心に検討してもよい。

一方、事業変革モデルが時空間の中でも、“時間のひろがり”に重きをおくモデルとすれば、ある時点における”空間のひろがり”により重点をおいて俯瞰

する事業変革モデルが考えられる。図 4-9 は各利害関係者を含めた業界という視点からみた業界変革モデル (II-MLM: Industry Innovation - Mutual Learning Model) を示したものである。(\*4-28)

図4-9 業界変革モデル (II-MLM)



II-MLM: Industry Innovation - Mutual Learning Model  
出所: 小林・根来 (1998) 図2.5 業界変革モデル、図3.6 業界変革の相互学習モデルより作成 (c)2006, 小林満男

この業界変革モデルは、ある企業（自企業）の変革が業界全体の変革に影響を及ぼす関係を示すもので、自企業と業界との関係をあらわすのに図 2-4 に示すエイベルの「競争者の差別化の冰山」モデルを利用している。その理由は、業界変革を行う場合には必ずその原動力たる戦略意図、事業システム（組織の仕組み、能力や資源）に着目せざるを得ないと考えるからである。また競争者との差別化の要因を目に見える相違 (visible differences) と隠れた相違 (hidden differences) に分けている。業績は、その下の層に示される要因の影響を受け、また市場戦略、事業の定義も同様にその下の層に示される要因の影響を受けている。つまり、自らの事業領域を定義しかつその市場戦略によって業界と関わりを持つといえる。

図 4-9 において、「 $\leftrightarrow$ 」は利害関係者（企業）間の相互作用を示す。また、「 $=>$ 」で示される領域は、各企業の活動によって業界の範囲が影響を受けている模様を表している。通常、自企業、新規参入者、競争事業者、供給者及び補完的生産者は業界を拡張するように働いていると考えられる。顧客は、現状の製品・サービスには満足せずに、各企業へ宿題を出し回答を求めたり、また、企業と共同で新しい製品・サービスを開発する場合には、業界を拡張するように働く。一方、代替品供給者の活動は、既存の事業者にはない新たな付加価値

をもって、既存の業界が提供する製品・サービスを代替品で置き換え、業界を浸食、縮小する方向で作用する。規制者は、業界定義を規制によって行う主体者であり直接的に業界の境界を変化させる。その方向は業界の拡張に向かったり縮小の方向に向かったりする。また、「Z」で表される領域は、既存の業界の規制を受けない領域であり、新たに創造した業界であることを示す。業界を形成する各主体者が相互に作用する領域を業界フィールド（実態としての競争の場）と呼ぶが、冰山モデルで表される自企業と競争事業者などの事業の定義と市場戦略はこの業界フィールドで交差することになる。

業界の変革とは、顧客と業界を形成する主体者たちの間に存在する潜在的ギャップ（価値）を発見し、そのギャップを新しい仕組みまたは新しい製品・サービスで埋める活動であり、時間とともに時には急速に時には徐々に、業界の当事者間の関係を変えていくダイナミックなプロセスである。そして、このダイナミックなプロセスは、自企業を中心にしてみるならば、「ループ1：戦略意図から事業システム（組織の仕組み、能力、資源）、事業の定義、市場戦略そして業績を貫く自企業変革のループ」、「ループ2：顧客を中心とする他の主体者たちへの働きかけ、影響、あるいは彼らからの学習、影響を貫く業界変革のループ」、そして「ループ3：顧客との価値創造のループ」の3つの学習モデルで説明することができる。

業界変革モデルでは、戦略形成プロセスを企業（実践者）間の相互学習として、また企業内の各実践者たちの相互学習としてとらえる意味では、それぞれの実践者たちの学習に着目するラーニング・スクールに準拠しているといえる。

#### （4）Why・Who 戦略の提案（\*4-29）

事例分析において「受注までの流れ」や「矛盾とその解決策」の図表に示されるように、矛盾を解決するにあたっては、その矛盾をどのようにとらえたのか、また解決策をめぐるなぜなぜと問いを繰り返しながら、関係者と考え方のすり合わせを行いながら暫定的な解としての作業仮説をもって次の行為に移っていった。そして、課題解決においては、解決するためのアイデアを持っている人を見出し、彼らに課題を結びつけて解決を図る、という一連のパターンが見られた。すなわち、法人営業の現場における事例のように、前例のない新しい課題を次々に解決していかなければならない場合には、何を（What）、どうすればいいのか（How）といったマニュアルやスタティックなフレームワークでは問題を解決することは覚束ない。

むしろ、なぜ顧客はそのような要求を突きつけてくるのか、なぜ社長は新規開発にゴーサインを出さないのかについて、執拗に問うことによってどこに価値を置いているのか、何に拘っているのか、矛盾の奥に潜む真の理由を見出す

必要がある<Why>。前例のない課題はヒトが解決するしか手はなく、解決できるヒトを見つけるか、または実践者自らが解決者になるかである<Who>。

このように、次々に受注を獲得し持続的な競争優位を維持していくには、なぜなぜを繰り返しながら作業仮説をもって実践し検証していく戦略思考・戦略実践を行う実践者を中心にすえる戦略が求められる。本稿では、この<Why>と<Who>を中心にすえた「Why・Who 戦略」を提案する。表 4-3 に、ポジショニング戦略、資源ベース戦略、シンプルルール戦略と Why・Who 戦略を一覧表として示す。これらの各戦略はもともと戦略目的が異なるものであり、相互に排他的な関係にとらえるのではなく、相互補完的にあるいは相互に重なりあう戦略としてとらえる必要がある。

表4-3 Why・Who戦略

	ポジショニング戦略	資源ベース戦略	シンプルルール戦略	Why・Who戦略
戦略目的	●「ポジショニング」を確立する	●経営資源のフル活用	●チャンス追求	●人材の育成・活用
戦略ステップ	●魅力的な市場を活用する ●防御可能なポジショニングを定める ●補強し防御する	●ビジョンの確立 ●経営資源の蓄積 ●各市場で経営資源をフル活用	●混乱に身を投じる ●動き続ける ●チャンスをつかむ ●ファストスタートをかける	●戦略意図 ●作業仮説を持つ ●試行（思考）錯誤 ●回顧的反省（セスをみがく）
戦略的な問いかけ	●我々はどこにあるべきか Where (Which)	●我々は何であるべきか (What)	●どのように前進すべきか (How to)	●なぜ我々はこの事業を行うのか。誰が担うのか (Why & Who)
優位性がどこで生まれるか	●きっちり統合された行動体系を伴った、エグゼクティブからのあるべきポジショニング	●模倣困難な希少資源	●主要なプロピと企業独自のシンプルルール	●持続的に行う思索、構想力、作業仮説
最も有望な市場	●変化が緩慢で構造が固定的な市場	●適度に変化し、構造が固まった市場	●とどまることなく変転し、先の見通しが立たない市場	●新規開拓市場 (先の見通しが立たない市場)
優位性の継続性	●持続可能	●持続可能	●予測不能	●予測は不能だが持続可能
リスク	●状況が変化した時にポジショニングを変更するのが困難になる	●動きが強くなり、状況の変化に合わせた新たな資源の蓄積に出遅れる	●有望なチャンスにしっかり腰を据えて取り組めない	●効果的な人材育成方法が見当たらない
業績目標	●収益性	●当該市場の長期的な支配	●成長	●利益（創造）

出所：小林満男「代々のリーダーシップ」（邦訳）（HR2001.5）、シンプルルール戦略、p57、図1（競争優位戦略への3つのアプローチ）に追記（c）2006、小林満男

Why・Who 戦略では、戦略の目的を「人材の育成・活用」に重点をおいている。戦略的な問いかけを見ると、ポジショニング戦略は、<Where (Which)>、資源ベース戦略は<What>、シンプルルール戦略は<How to>に着目するのに対して、Why・Who 戦略では<Why と Who>を重視する。また Why・Who 戦略における戦略ステップは、「なぜ我々はこの事業を行うのか。誰が担うのか。」というものであり、実務レベルで言い換えれば「なぜこれが問題となるのか。なぜこのような問題がおきるのか。誰が知っているのか。誰が解決できるのか。解決できるヒトを知っているか。」に対して人材の育成・活用の観点から戦略を組み立てるものである。外部より適切な人材を獲得することも Why・Who 戦略の範疇となる。そして競争優位は、これらのヒトたちの「持続的に行う思索、構想、

作業仮説」によってもたらされるものとし、この戦略は、先の見通しが立たない市場（新規開拓市場）などに向くとしている。

この戦略の強みでもあり弱点は、ヒトに重点を置くことから由来するもので、肝心の人材育成・活用に特効薬が見つからないことである。この戦略の意味するところは、事業に対する責任者は経営者、事業部長しか持ち得ないという前提に立った上で、経営者、事業部長、また現場の営業担当者や技術担当者それぞれが自ら学び、構想をもって挑戦していくことの重要性である。

戦略は、個々の実践者や組織の中に潜んでいる。事例をいくら並べてもいくら経験してもそれが制度や事業システムとして反映されていかなければ、所詮、一過性のものとして終わる。それでも過去の経験に学ぶことによって現在起きている事象を把握し、既存の業界の常識を共感的かつ批判的（positive critique）に検討するという反省的实践や、作業仮説を持って行為することが、自らの構想を豊かにすると同時に目に見えない隠れた現象を見る目を鍛えていくように思う。個人個人が自燈明法燈明の精神でかつ随所作主として行動することがこの Why・Who 戦略の核心である。

#### 4. 5 対象企業への提案

事例研究と現場ベースの競争戦略論の研究から得られた示唆をもとに、事例研究の対象企業における持続的競争優位構築に向けて提案を行なう。

##### 4. 5. 1 衛星通信業界固有の戦略

衛星通信業界は、通信衛星を保有する事業者と通信衛星は保有せず必要なだけトランスポンダまたは帯域を借りて付加価値をつけて再販売する付加価値事業者に分類される。付加価値事業者はさらに、

- ①衛星回線サービスの提供を主たる事業とするプラットフォーム型
- ②衛星通信機器等の製造企業もしくは輸入代理店を営む企業がシステムインテグレーションの一環として行うインテグレーション型
- ③自らが衛星回線の利用者であって、その利用技術や衛星回線などの保有資源の有効利用を図る形の副業型

の3つに分類できる。

事例研究でとりあげた N 社はプラットフォーム型に分類されるが、この型は移動通信業界における NTTDoCoMo や KDDI に見られるように、衛星通信業界においても設備（回線）を保有する通信衛星保有企業が規模の経済を活かして回線サービスを提供する形態が有利となる。（\*4-30）それにもかかわらずあえて付加価値事業者としてグループ会社を設立した理由は、当時、NTT 法附則第 2 条で「NTT の本格的な衛星通信への参入に際しては、分社を検討する」となっていた

ため、通信と放送の融合領域に位置する衛星インターネット事業をいち早く展開したいNTTとNTTとの連携強化を模索していたJSATとの思惑が一致したためと考えられている。

衛星通信業界固有の戦略としては、通信衛星保有会社においては、国の宇宙通信政策、通信衛星の軌道確保、電波免許取得などの規制に対する長期的かつ慎重な対応を基本としつつ、公共機関などの大規模な衛星通信利用を担うことにより結果的にJSATとSCCの2社による棲み分け、寡占状態が指向されることとなる。衛星通信のもつ広域性を活かし、海外では通信衛星保有会社のM&Aや提携が活発でありその事業範囲はグローバルにわたり、日本のように国内をサービス対象とする衛星通信利用はむしろマイナーとなっている。したがって、それらの事業者とのM&Aを含めた連携やJSAT、SCCの合併による国内1社体制への移行も選択肢のひとつとなろう。

一方、付加価値事業者においては、地上回線や移動通信サービスの技術革新と普及拡大により価格が急激に低下したにもかかわらずトランスポンダの料金は高止まりのままであり、そのしわ寄せをまともに受けることになった。どの型の事業を行うかによって事業の定義、競争戦略は異なり、例えばプラットフォーム型では、(a)規模の拡大、(b)システムインテグレーションなどの付加価値増進、(c)通信衛星保有会社への内部組織化、(d)撤退、などの戦略が考えられる。N社の例は、結果的には(d)の撤退を選択し、そして(c)の通信衛星保有会社にその事業は引き継がれることになった。この撤退という選択は、N社の経営陣、幹部の意思決定であると同時に、N社を作った株主企業の判断で行なわれたものであった。株主のグループ企業戦略が抜本的に再定義(redefinition)されたのである。

事例研究でとりあげたN社の場合、当初の計画的戦略であったシステムインテグレータ(代理店)を活用した間接営業戦略が当初想定したほどの成果が出なかった一方において、営業経験を重ねる中から自ら付加価値増進を行う戦略を形成「(a)→(b)」していったものととらえることができる。すなわち、付加価値事業者における固有の戦略は、通信衛星保有会社のような比較的安定したスタティック戦略ではなくて、事業構造上個々の事業領域や環境の変化に応じ弾力的に対応していくダイナミック戦略であったといえる。

従来からJSATは、付加価値事業者やメーカ系システムインテグレータに付加価値の増進を担当させる間接営業戦略をとり、自ら付加価値を高めて販売するいわゆるソリューション営業には熱心ではなかった。付加価値を高めることよりも衛星回線(トランスポンダ)の販売に徹して、顧客の要望にあわせたサービスメニューづくりや工数のかかる送信局の運営などは付加価値業者に委ねる戦略をとってきた。ところがこのような戦略では、ビット単価が地上回線に

比較して1万倍もの開きがある(\*4-31) 現状では、衛星回線の魅力は急速に褪せてきている。N社の事例に見られたように衛星回線の魅力を回復させ、さらに魅力を増すためには付加価値創造に積極的に取組まないと受注できない状況になってきている。その一方で、通信衛星を保有しないプラットフォーム型の付加価値事業者が衛星回線を販売するために付加価値をつけようとすればするほど付加価値事業者の収支構造が悪化し、通信衛星保有会社だけが一人勝ちする構図となっているところに最大の問題がある。この構図は通信衛星保有会社にとっては優位な戦略に見えるが、肝心の衛星回線を販売する付加価値事業者は業界から撤退していくことになり長続きはしない。すなわち、付加価値をつけるコストとその付加価値をつけたことによって販売で両社が得た利益について、通信衛星保有会社と付加価値事業者との間でバランスがとれることが望ましい。

2004年3月までは、通信衛星保有会社は約款サービスによる提供の名のもとに衛星回線料金を高止まりのままとし、顧客からの衛星回線料金の値下げの要求は付加価値事業者が吸収する構図をとることが可能であったが、その後、通信衛星保有会社にも相対契約が適用されることになった。そのため、衛星回線の価格競争に通信衛星保有会社も参加することになり、付加価値事業者にとって積極的にリスクをとって付加価値を増進するインセンティブは低下してきている。したがって、通信衛星保有会社（あるいはS-NETなどのように子会社である付加価値事業者）が自ら身銭を切って付加価値を増進する取組みを行わない限り、衛星回線の魅力が相対的に萎んでいく趨勢をとめることはできない。

#### 4. 5. 2 対象企業（J社）への提案（\*4-32）

本事例研究の対象企業であるN社は、3. 1. 2 および図表3-4に示されるように、2004年3月31日をもって第二株主であるJSAT（通信衛星保有会社）に営業譲渡することとなり、6年間の活動に終止符が打たれた。したがって、対象企業に対する提案は、営業譲渡された先であるJSATに対する提案として行なうこととする。

事例分析と現場ベースの競争戦略論の提案をふまえ、戦略形成の鍵概念にそって、N社の営業譲渡先であるJSATに対して、以下の取組みを提案する。

##### （1）事業の再定義に対する提案

JSAT社の事業の定義は、NTTグループからのJSATへの出資（2000年2月）、N社から営業譲渡（2004年3月）およびS-NETの子会社化（2004年8月）などの一連の流れの中で再定義（reorientation）されてきたと考えられる。（\*4-33）

JSAT社における衛星通信事業の中心は衛星回線（トランスポンダ）の販売が中心であり、主たる顧客は、①国内の一般企業、②国内の官公庁、③NTTグルー



プ、④衛星放送プラットフォーム事業者（株式会社スカイパーフェクト・コミュニケーションズ）、⑤海外企業、などである。

③と④の比重が大きいが、③は株主企業、④は出資先企業であることから継続利用を基本戦略としつつ、①と②の新規顧客の開拓と維持に重点を置く。また、国際戦略については、合従連衡が進みつつある現状（\*4-34）をふまえ、連携を主体としつつ新規顧客の開拓に取り組む。

事業の方向づけの再定義は、社長（CEO）、業務執行責任者（COO）および①の法人営業の責任者に NTTCom 出身者を据えることによって一層明確化された。

（\*4-35）

具体的には、NTT グループとの結びつきを強め、従来の衛星回線（トランスポンダ）売りから、衛星回線により一層魅力をつける方向に舵をとりはじめた。

（衛星回線プロバイダーから衛星ネットワークインテグレータへの脱皮）

事業の定義（再定義）レベルの提案としては、ビット単価が相対的に高くなり民間企業における衛星回線利用が次第に衰退していく現状を鑑み、国防、警察、消防、国土保全、自治体業務などのいわゆるミッション・クリティカルな分野における利用と、いわゆる 1:n 型の放送（配信）タイプの利用の両方を積極的に開拓すべきである。またサービスの対象とするエリアも従来の日本国内重視から、太平洋、インド洋などの洋上およびアジアを中心とする海外拠点にまでひろげる必要がある。つまり、サービスエリアを日本国内から海外へひろげると同時に、固定利用から船舶などの移動体での利用に拡大すべきである。

（\*4-36）

## （2）業界の各主体者への働きかけの提案

これは、企業間関係にかかわる事項についての提案である。業界モデルに登場する主体者に対する働きかけの提案を以下に示す。以下に顧客、規制者および補完的生産者への働きかけの提案を示す。

### （a）顧客に対する働きかけ

顧客タイプ A（顧客＝電気通信事業者）に対しては、N 社において取り組まれた衛星回線と地上の IP ネットワークを組合せた衛星 IP-VPN マルチキャストサービス（参考資料 3）を発展させ、光回線が及ばない地域においても高速の IP 回線を利用できるようにすることである。ポイントは、ブランド力のあるネットワークインテグレータが提供する IP-VPN サービスのオプションメニューとしてワン・ストップ・ショッピングで提供する形態とするとともに、顧客が衛星通信を使うことを意識させないようなネットワークを構築することが望ましい。

また、災害発生時などにおいて、被災地と本部を結ぶネットワークは、従来

は、回線を必要とする官庁などが自営ネットワークとして構築しているが、見方によっては電気通信事業者が臨時に提供する専用線サービスととらえることもできる。すなわち、電気通信事業者、運送業者等と連携し、災害発生時に被災地とインターネット、または顧客のイントラネットと結ぶフルアウトソーシング型の臨時衛星回線サービスの創設を提案する。ポイントは、顧客のオーダーひとつで365日24時間、いつでも出動できる体制をととのえることと、ある一定の規模（利用日数、回線速度など）以上の場合に、衛星携帯電話などの公衆利用型のサービスよりも経済的に実現することである。特に、医療関係者や防災関係機関などの利用が期待される。

顧客タイプB（顧客＝システムインテグレータおよび付加価値事業者（旧第二種衛星通信事業者））に対する働きかけとしては、第一に、付加価値事業者が衛星回線を販売したくなるように衛星回線のビジネスに魅力をつけることである。現状では、衛星回線が売れて一番儲かるのは通信衛星保有会社である。例えばメーカ系のシステムインテグレータであれば衛星通信機器やルータなどの販売およびシステム構築が主たる事業であって、衛星回線を販売するのは2の次である。当然ながら、地上回線でも衛星回線でもどちらを選択してもよく、顧客が望む方法、自社の利益が最大となる方法を選択すればいいのである。つまり、衛星回線を利用することが顧客ばかりではなくシステムインテグレータにとっても魅力的でなければならない。

付加価値事業者たちがリスクをとって自社開発しづらい新製品の開発をJSAT自らが引き、システムインテグレータや付加価値事業者が取り扱い易いように製品を準備することである。また、その製品を付加価値事業者がメーカから単独で購入するのではなく、JSATが各事業者の調達をまとめて行なうことで各社の調達リスクを軽減することも有効と考えられる。

事例対象のN社のような通信衛星を保有しない企業におけるプラットフォーム型の事業は、地上回線事業者や携帯電話会社に見られるように、経済合理性が成り立たずに趨勢的には萎んでいく傾向にある。そのため、通信衛星を保有する企業自らが衛星回線に魅力をつけることに重点を置き、その魅力のついた衛星回線を利用して付加価値事業者がそれぞれの得意とする分野や業務における付加価値をつけて衛星回線を販売してくれる体制をつくるべきである。通信衛星を保有しない付加価値事業者に衛星回線自体に魅力をつけるリスクまでを負わせるのではなく、それぞれの得意とする分野で付加価値をつけ、衛星回線を販売する際にはお互いが競争事業者としてではなく協業関係となる方向を模索すべきである。

第二に、現状の付加価値事業者が衛星回線に付加価値をつけることによって衛星回線が売れた場合、その付加価値の高めた程度を考慮して衛星回線の卸価

格を低減するとかのインセンティブを付与する仕組みを作ることである。つまり、売れるための付加価値をつけることを付加価値事業者がしなかったら売れなかったのであり、付加価値を増進する努力が報われる構図を作らないと、メーカー系システムインテグレータが衛星通信業界から次第に遠ざかりつつあるのと同様に、衛星回線を販売する付加価値事業者が去っていくこととなる。

事例では、システムインテグレータとして比較的 NTT 関連企業が健闘しているが、それは主として回線を総合的に提供する立場からたまたまあるケースでは衛星回線が魅力的であったためであり、あるいは自社の取り扱う製品やサービスと衛星通信の組合せによる利用が顧客にとって魅力的だから採用したに過ぎないのである。顧客は自らの課題を解決してくれることを期待しており、システムインテグレータはそれに応えることが使命であって、衛星回線を販売することは目的ではなくて、ある条件を適えるために必要があれば採用するという現実を忘れてはならない。

顧客タイプ C (顧客=エンドユーザ) に対しては、何よりも衛星通信の特徴が生きてくる利用分野や利用方法を勧めていくことである。特に、ミッション・クリティカルな官公庁における利用では、これまで、JSAT か SCC のいずれかの通信衛星を使う形態がほとんどであるが、衛星ネットワークとしての信頼性を考慮すると、2つの通信衛星保有会社のトランスポンダを併行して使う「キャリア分散 (トランスポンダ分散)」や、補完的に他社の衛星回線を使って最低限の通信を確保する方法なども有効であり、積極的な営業が望まれる。

事業の再定義のところで述べたように、有望な顧客として国防、警察、消防、国土保全、自治体業務などのいわゆるミッション・クリティカルな分野と 1:n 型の IP マルチキャスト利用を必要とする企業であり、前者が官公庁中心なのに対して、後者は民間企業が中心となる場合が多い。また利用する衛星通信システムも前者が VSAT などの双方向通信が必須なのに対して、後者は配信型の片方向通信で済む場合が多い。そのため、必要とされる営業手法なども異なり、基本的には、顧客に着目して営業体制を分け、顧客との継続した信頼関係を構築することが肝要である。

#### (b) 規制者に対する働きかけ

現状では、国内の衛星通信業界は、実質、JSAT と SCC の通信衛星保有会社 2社を中心に、多数の衛星回線リセール会社等から構成されている。国内の衛星通信に対する需要は ADSL などに象徴される地上ネットワークの低価格化や携帯電話、あるいは無線 LAN の急速な普及によって、ビットあたりの価格が割高となり、また便利さで劣るため市場の伸びが鈍化している。海外においては、衛星通信事業者同士の合従連衡が積極的に行なわれている。また、CS デジタル放

送を例にとれば、過激ともいえる競争を経て、パーフェク TV! と JSkyB が合併しスカパーフェク TV! が誕生したが、その後、さらに DirecTV! を吸収し、1 社体制となっている。ひとつめは、独禁法上の課題はあるものの、将来的には合併等による通信衛星保有会社の 1 社体制を視野に入れた規制当局への働きかけが必要であると考えられる。

ふたつめは、デジタルデバイド解消策としての「超高速インターネット衛星」の利用に対して、慎重に対応すべきことを提案する。2001 年 3 月の「e-Japan 重点計画」で、光ファイバ並みの帯域を有する「超高速インターネット衛星の 2005 年打ち上げ、2010 年目途の実用化」が目標として提示された。また、2001 年 10 月には、「世界最先端の IT 国家」の実現にむけて、「全国ブロードバンド構想」が発表された。「高速インターネット」には、DSL、CATV、無線が該当し、「超高速インターネット」は概ね 100Mbps の帯域を利用できる光ファイバを指し、「超高速インターネット衛星」はこの条件を満たすものであり、デジタルデバイド解消策の最後の砦として位置づけられている。「超高速インターネット衛星」による経済効果については、産業連関分析により、直接効果として 789 億円の効果があると見積もられている。(\*4-37) 既にこの通信衛星を利用して衛星インターネット事業を行なう企画会社が設立されている。(\*4-38)

事例分析では直接扱っていないが、N 社における個人向け衛星インターネット接続サービス (MegaWave) に見られるように、高価な衛星回線を 1:1 で使用する単純な衛星インターネットサービスでは、衛星通信の持つ同報性・マルチキャストの特徴を活かしておらず、ADSL などに比較して価格面で適わない使い方である。1999 年当時は、ADSL サービスの対象外地域をねらい、その補完として「高速性」を全面に出して売り出したが、結局は「ビット単価の高さ」や「定額制料金の採用を遠因とする高負荷ユーザの登場による収容ユーザ数の減少」などの理由により、事業は中止となった。一方、ほとんど同じ仕組みにも関わらず、企業利用においては衛星イントラネット (衛星インターネット) 利用はまずまずの成果をあげている。つまり、一般の利用者が使うインターネット利用に対して、企業がある業務のために専用で使う場合には、たとえビット単価が高くとも、その業務による効用がそれを上回れば利用して頂けるのである。このようにほとんど同じサービスであっても、利用目的や利用の仕方が違えば、利用者にとっても提供する事業者にとってもプラスとなる場合もマイナスとなる場合があるという経験を活かすべきである。換言すれば、超高速インターネット衛星の登場によって、トランスポンダの伝送容量が 30Mbps から 100Mbps へ拡大し、またスポットビームなどによって面積あたりの伝送容量が増えようとも、1:1 を基本とする衛星インターネットの個人利用では、ADSL や光回線と比較して価格的に同程度にすることは至難の業であることは明白である。

したがって、デジタルデバイド解消策としての衛星通信利用については規制者に対して慎重に以下のような働きかけを行なうことを提案する。

#### <1>超高速インターネット衛星の利用について

一般利用者向けの衛星インターネットについては、N社などの日本での事例ばかりではなくて、米国でもほとんどの事業者が経済的に成り立たず撤退している。その理由を徹底的に究明することによって、今後、予定されている超高速インターネット衛星による個人向けの衛星インターネットサービスについては、誰が事業主体となって誰にどんな条件で提供するのかをしっかりと詰める必要がある、無条件でこのプロジェクトにのるべきではない。既に設立されている企画会社等と密接に連携して対応すべきである。超高速インターネット衛星は、本来、アクセス回線の代替と位置づけられるものであり、ADSL や光回線と同程度の利用料金だけでは事業が成り立たないので、ユニバーサル基金を使うなど、衛星インターネット事業者に対する補助制度について事前に詰めておく必要がある。また、ユーザ局の設置・運用コストの削減が課題であり、ユーザ毎にアンテナを設置する形態に加え、筆者らが提案する無線アクセスシステムや無線LAN とキャッシュサーバを組合せる「集合型衛星インターネット」(\*4-39) の経済化（端末装置価格の低減、アンテナ・設置方法の簡易化、マルチキャストの利用とローカルに設置したキャッシュサーバによる衛星回線帯域の抑制効果）について更なる検討が望まれる。

#### <2>本当に1ユーザあたり100Mbpsの帯域が必要なのか

そもそもの論議として、なぜ1ユーザあたり100Mbpsという帯域が必要なのか原点にもどって整理する必要があるのではないかと。必要なのは定額でいつでもいくらでも使える常時接続サービスであり、電子政府・電子自治体サービスを利用するのに100Mbpsである必要はない。諸外国でのブロードバンドの普及に対する考えかたなどを参考としつつ、映像情報はBS/CS デジタル放送や地上デジタル放送の利用を基本としつつ、それらのメディアとの組合せ利用によって少ない衛星回線帯域で快適に使えるようにして、ユーザひとりあたりの衛星回線帯域を「100Mbpsの呪縛」から解くように、研究会などを通して規制当局に働きかけることも必要ではあるまいか。地理的にブロードバンド利用が困難地区においては、政府からユニバーサル基金などの補助を受けたブロードバンドサービスの利用を仕向ける方法よりも、むしろ自治体や住民に補助金をわたし、彼らがブロードバンドネットワークの選択までを行なう方法とすることにより、地域の実情にあった現実的な選択が可能となるのではなかろうか。

いずれにせよ、現在、Ku帯の通信衛星に搭載されているトランスポンダの約半分は使われていないと言われている中で、この「100Mbpsの呪縛」をはずすことによって、「超高速インターネット衛星ありき」でなく、併行して遊休トランス

ポングダを長期間にわたって有効利用することができれば、ユーザ、衛星インターネット提供事業者の双方にとってもメリットとなる可能性がある。

(c) 補完的生産者に対する働きかけ

衛星回線のマルチキャスト性の特徴を活かし、これと地上系 IP 回線 (IP-VPN) を組合せた「衛星 IP-VPN マルチキャストサービス」においては、衛星回線によって IP-VPN は補完サービスとなる。また、海上を航行中の船舶で衛星インターネットが利用できる「MegaWaveMarine」では、自動追尾アンテナや、上り回線に使う NTTDoCoMo の衛星 DoPa 網やインマルサットの衛星携帯電話網は補完サービスとなる。

すなわち、地上系電気通信事業者などは競争事業者と補完的生産者の両面を有する場合が多いことから、衛星回線にとっての補完製品、補完サービスをできるだけひろい範囲でとらえる必要がある。そして、顧客からみた場合には、ひとつのサービスとして扱えるように、システム構築・保守や料金請求などを一貫して提供する仕組みとしたい。また、衛星回線を快適に利用するためのマルチサテライトアンテナ (\*4-40) や防災、遠隔医療、遠隔教育などのアプリケーションとは互いに魅力を高めるので、顧客の視点にたつて自社の軸足を外さない範囲で共同開発を働きかけることが望ましい。

(3) 日常の論理に対する提案

業界の常識としてくくられる衛星通信に根ざした技術、サービスや事業などにおける常識的な見方や考え方を受け入れ、その上で批判的に検討し、顧客の要求や技術革新の変化に応じて、柔軟に見直していくことである。一例として衛星通信の特徴をとりあげる。

従来、衛星通信の特徴として、(a)高帯域性 (高速性)、(b)同報性・マルチキャスト、(c)広域性、(d)経済性、(e)迅速性、などが強調されてきた。

最近では、事例研究に見られるとおり、高帯域性や経済性などは優位とは言えずむしろ劣位とさえなっている。現時点でも衛星通信が優位性といえるのは、(b)同報性・マルチキャスト、(c)広域性、(e)迅速性、(f)移動性などであり、これらの特徴が活かせる分野に重点的に取り組む必要がある。換言すれば、他のサービスに比べて有利となる領域で、経済合理性にかなう使い方を徹底して模索すべきであるということである。

具体的な利用分野としては、(i)映像&データ配信分野 (通信と放送の融合領域)、(ii)素材伝送 (現地取材、映像中継)、(iii)全国一斉同報 (地震・気象情報、危機管理情報など)、(iv)移動体での利用 (特に海上)、(v)デジタルデバイド解消 (島嶼や山間地など地上回線や携帯電話の利用が困難な場所)、(vi)

海外との通信、などが該当する。

第一のポイントは、衛星通信が向いている分野に重点的に適用すべきである。その際、衛星通信サービスと競合関係となる地上回線（光回線）、携帯電話や無線 LAN などと組み合わせることによって、それらを補完製品・補完サービスに変え、衛星回線に魅力を付加する使い方をすることである。（\*4-41）

第二のポイントは、海外通信や海上での利用を積極的に推進すべきである。視点を地上から 36,000km の上空の通信衛星のある静止軌道に移動し、そこから半径 6,400km の地球を見れば、隣村との通信（国内通信）も数千 km 離れた拠点間の通信（国際通信）もほとんど変わらない。国内中心の衛星通信利用から太平洋国家として、またインド洋を含めた地域でのグローバル利用は今後発展が見込まれ、国家戦略と結びついた形でのペルシャ湾～マラッカ海峡、オーストラリア・ニュージーランド、ハワイ・北米大陸にいたる範囲における、衛星通信利用を推進すべきである。

第三のポイントは、現場で得た感覚を見逃さずにそれが一過性のものなのか、それが顧客のニーズと密接に結びついているものなのか、どうしてそれが今まで顕在化してこなかったのか、どうして実現できなかったのかなどについて、組織メンバーを巻き込み対話を重ねながら明らかにしていくことである。営業担当者を中心に、顧客からの意向、要望を受け止め、それを具体化する技術担当者や供給事業者と検討を重ね、経営陣の支援を受けながら営業活動を実践していくことである。

#### （4）事業システムに対する提案

自企業の変革の取り組みについて、エイベルの競争者の冰山モデルの隠れた相違の部分事業システムと見立て、各層に対する提案を以下に示す。

「市場戦略/事業の定義」では、NTT と CS デジタル放送プラットフォーム事業者による継続利用を大前提とした上で、①e-Japan 戦略/u-Japan 構想にそって官公庁を顧客とする防災、医療、教育などの公的アプリケーション利用とデジタルデバイド解消に向けた衛星インターネット利用、②インド洋から太平洋、オーストラリア、北米に及ぶ洋上、関連諸国とを結ぶ移動通信・国際通信、③110° 衛星および CS デジタル放送プラットフォーム事業者のプラットフォームを活用した通信・放送融合分野での利用、を重点的に開拓すべきである。特に③の110° 衛星の利用が低いままにとどまっているので、BS/CS 放送受信アンテナを共用できるメリットなどを活かし、110° 衛星の利用を検討している事業者、ユーザと共同して新たなビジネスを開拓することが急務である。

「資源/能力」においては、①衛星管制センタ（設備、技術担当者たち）の有効活用、②保有する通信衛星の活用、③衛星通信システム・サービスの目利き

能力の向上、に重点を置くことを提案する。

①は、横浜の衛星管制センタに HUB 局や基地局を設置し、大形のアンテナを設置できないユーザにシェアまたはレンタルすることにより、衛星通信利用における初期コストを低くすることができる。また、群馬県にある子会社の S-NET の衛星通信センタとあわせて、HUB 局や基地局の二重化を図ることにより、信頼性を確保することができる。衛星通信会社の使命は、信頼性の高い衛星回線を提供することであり、そのためには日常の通信衛星の管制制御や顧客の衛星通信サービスの運用監視が高度にセキュアな環境で確実に行なわれていることを確認する仕組みが必要である。

②は、通信衛星の保有数ではアジア最大であるメリットを活かし、通信衛星の収容分散・故障時の迅速な収容替えによる信頼性、可用性の向上を図ることであり、またサービス提供地域の広域対応を活かすことである。

③については、衛星通信に更なる魅力をつける上で欧米各国、特に米国やイスラエルなどにおける衛星通信機器や利用実態について継続的な調査、評価が欠かせない。これらについて一定の目利き能力を有する人材の育成を図ることを基本に、基幹的なサービスに直結する、あるいは今後重点的に展開していく分野におけるアプリケーションや衛星通信機器については、自らが海外の衛星通信機器メーカの代理店となって技術力の蓄積に努めるとともに、他社に先駆けて迅速な導入を図る必要がある。なお、ここでいう目利きとは、顧客のニーズを嗅ぎわけ、見出し、それに最も適合する技術を見定め、自社の製品・サービスとして仕立てるしたたかさをいう。

「組織の仕組み」に対する提案としては、需要が低迷している現状であることから、これまで以上に顧客志向 (Customer Driven) を徹底する。営業体制は、顧客層、顧客の特性にあわせて、4つの営業部署(民間企業を担当する法人営業、官公庁を担当する営業、放送・メディア関係を担当する営業、国際分野を担当する営業)を配置し、機動的に動けるように配慮する。競争優位の源泉のひとつは、顧客にとって価値のあるサービスを他社に先駆けて実現することである。したがって営業部署を中心にして、サービス開発部署、技術部署および人的資源管理部署などを横断的に動員して顧客の意向を実現することである。そして、営業主導のサービス開発を進めるために、サービス開発部署を営業組織内に設置するとか、配置場所が営業部署の近くに配置するとか、または営業の責任者をサービス開発の責任者と兼務させることなどにより、顧客のニーズに即応する体制を構築する。

「戦略意図」に対する提案である。JSAT は、1985 年の電気通信事業法の施行を受けて設立された日本初の民間の衛星通信事業者として、新しいコミュニケーションのしくみを提供し、衛星通信の市場を開拓してきた。現在、36,000km



上空の 8 つの軌道に 9 機の衛星を保有する、アジア太平洋地域における最大規模の衛星通信事業者である。そして、2003 年 10 月、これまでの創業期（第 1 フェーズ）、拡大発展期（第 2 フェーズ）に続く新たな成長に向けた第 3 フェーズという位置付けのもと、「JSAT 中期経営計画(2004 年度～2008 年度)」を策定している。また、新コーポレートスローガン“JSAT, Creating Satellite Solutions”のもと、JSAT のコアコンピタンス：「衛星＋映像」ソリューション、「放送／通信融合」ソリューションを活かしお客様のビジネス発展に貢献していく、と宣言している。（\*4-42）

JSAT の戦略意図は、上記に示されるようにホームページのスローガンなどに端的に示されているように思われる。第一は、衛星ソリューションの創造に焦点を当て付加価値創造を積極的に進める方向である。第二は、NTT グループ、商社のグループ企業として徹底して連携による効果を引き出し、出資元の企業に貢献することである。第三は、アジア最大の衛星通信事業者として規模の効果を事業に最大限に活かすことであり今後も国際連携を拡大する方向である。

見方を変えれば、これまではどちらかというところ、第二、第三の資本の論理、戦略提携の論理や衛星第 1 種事業者という規制の論理が支配的であったが、磯崎社長の就任後に策定された「JSAT 中期経営計画（2004 年度～2008 年度）」以降は、それらの論理をふまえつつも、自らが衛星を使った新しいサービスを創造することによって、新たな市場、新たな顧客を開拓しようとする戦略意図が見えてくる。そして、衛星ソリューションサービス提供事業を担ってきた N 社からの営業譲渡（2004 年 4 月 1 日）によって、“JSAT, Creating Satellite Solutions”は一層強化されていくことが期待できる。

#### （5）実践者に対する提案

事例における「受注のながれ」で見られたように、法人営業活動においては、従来の業界の常識にとらわれずに、果敢に実行することが求められることが多かった。そして、NTT の研究所や技術開発センタとの定例検討会や、研究所出身者からの支援が発端となって課題解決のアイデアが生まれ、実現するための技術を習得することによって受注に結びついたことが多々あった。このような、関連部署との交流関係や実務を通しての問題解決の仕方や解決そのものは、それぞれの担当者にしみこんでいて、これらを経験していない他のヒトに移転することは容易ではない。したがって、営業譲渡する際には、これらの経験を有する営業担当者やサービス開発を担った技術担当者を出向させて経験の移転（人技一体での交流）を積極的に進めることが望ましい。

また、NTT の研究所や技術開発センタとの情報交換をする場を作り最新の技術動向の把握に努めるとともに、NTT の各中核事業会社の法人営業部署と定期的に

情報交換を実施し、衛星通信利用に向けた営業案件を見逃すことのないようにする。さらに、これらの法人営業部署に対して、積極的に最新の衛星通信サービスや国内・諸外国における利用事例の紹介につとめ、衛星通信サービスの魅力をPRしていくことが肝要である。

実践者は、事業の定義と日常の論理、企業の外部環境（主としてポジショニング）と内部環境（事業システムなど）に魂を吹き込む実体であり、何よりも作業仮説を持ってなぜなぜをくりかえしながら実践を通して学び、そして他者に働きかける存在でもある。実践者は、一方では事業の定義を軸にしながら、市場戦略を策定し、資源/能力を活用し、組織の仕組みを通して戦略意図に則って自企業を変革していく主体者であり、他方では業界を形成する各主体者へ働きかけ、影響を与え、そしてそれらの影響を受ける主体者でもある。実践者を①自企業の学習（ループ1：自企業変革のループ）、②自企業と業界を形成する各主体者たちとの相互学習（ループ2：業界変革ループ）、③顧客との相互学習（ループ③：顧客との価値創造のループ）における中心的存在としてとらえ、なによりも現場の第一線に立つ彼らが一人称で働くことができ、時宜に経営者が彼らを支援する環境を整備すべきである。

注釈（第4章）

- \*4-1：小林（2005b）をもとに検討を加えた。
- \*4-2：コンピュータのアナロジーでいえば、環境をとらえ、そして環境に影響を与える行為と直接結びつく諸感覚は、入出力装置（I/O）に対応する。諸感覚は、それらを統合するOSである共通感覚のもとで動作する。
- \*4-3：玄侑宗久（2005. 1. 30）読売新聞朝刊（27）12版より。
- \*4-4：新製品の開発の事例としては「衛星受信ルータ（XSR2000）」（参考資料1）、「TCP/IP 高速化装置（BSR2000）」（参考資料2）、「V&IP エンコーダ」を開発しこれを用いた「MegaWavePro-V&IP サービス」（参考資料4）、また新サービスの事例として「衛星 IP-VPN マルチキャストサービス」（参考資料3）などが該当する。
- \*4-5：中村（1992）p23-24.
- \*4-6：Jean Lave and Etienne Wenger（1991）邦訳 p11. 参考。正統的周辺性とは、権力関係を含んだ社会構造に関連する複雑な概念であり、周辺性は権力を行使する位置を示す。（同書）
- \*4-7：小林（2005b）をもとに検討を加えた。
- \*4-8：Jay B. Barney（2002）邦訳上巻 p32.
- \*4-9：Jay B. Barney（2002）邦訳上巻 p280.
- \*4-10：Jay B. Barney（2002）邦訳上巻 p ii. まえがき（岡田正大）
- \*4-11：大月他（1997）p7-8.
- \*4-12：石井（1989）p32-33.
- \*4-13：石井（1989）p110.
- \*4-14：石井（1989）p111.
- \*4-15：石井（1989）p129.
- \*4-16：石井（1989）p211.
- \*4-17：Schumpeter（1926）邦訳（上巻）p198-199, p213.
- \*4-18：D. A. Schon（1983）の訳者（佐藤学）序文より。
- \*4-19：D. A. Schon（1983）邦訳 p217.
- \*4-20：野中、紺野（2003）p71.
- \*4-21：紺野（2005）p71.
- \*4-22：紺野（2005）p70.
- \*4-23：稲盛（1996）は、『成功への情熱』の中で、「ビジネスに成功するには」と題して情熱（PASSION）をあげている。そして情熱を構成するものとして、「①利益（Profit）、②願望（Ambition）、③誠実さ（Sincerity）、④真の強さ（Strength）、⑤創意工夫（Innovation）、⑥積極思考（Optimism）、⑦決してあきらめない（Never

Give Up)」の7つをあげている。稲盛が経営哲学としてあげている105項目にわたる基本的な考え方や行動の指針は、矛盾を克服するための検討において、その検討のスタンスを提示するものとして参考になると考えている。

\*4-24：山本五十六元帥語録「やってみせ、言ってみせ、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」は、ヒトを動かす際の要点を象徴的に言い尽くしている。<http://www.japan-fishing.com/navy/situmon.html> (@2005.3.15)

\*4-25：岡田正大(2001)は、RBVの可能性と題して、外部環境を重視するポーターと内部環境を重視するRBVをめぐる論争を整理し、戦略論における両者の主眼が180°異なるにもかかわらず、企業の競争戦略を考慮するうえでは外部環境も内部環境もともに重要であり、両者が交わるところに戦略があるとしている。本稿の事業変革モデルでは、このスタンスを採用している。

\*4-26：Mintzberg(1994)邦訳p79-83.

\*4-27：Quadは四辺形、Cubical Quadは立方体を意味する。事業変革モデルは対称的な4つの鍵概念を頂点とする四辺形としてあらわされるので、その形状からQuad Modelと名づけている。また、時間の経過を含めた事業変革モデルは、4つの鍵概念で構成される四辺形を過去、現在、未来(完了)の連続的な時間の流れとしてあらわしたものでCubical Quadの形状をなす。Cubical Quad Antennaは高能率アンテナの象徴であり、効率的に電波を放射する(過去から未来に向けて進んでいく)と同時に効果的に電波を補足する(未来(完了)を現在にとりこむ)イメージを事業変革のそれに重ね合わせて名づけたものである。

\*4-28：小林・根来(1998)p101~102。「図2.5 業界変革モデル」を参考。

\*4-29：Why・Who戦略については、大前(2001)の議論からヒントを得た。大前は、「見えない大陸：覇者の条件」と題して、従来の「戦略と呼ばれる型紙は存在しない」とし、あえて戦略を描くとしたら、「パーソン・スペシフィック(どんな資質を持つ人材がやるのか)」、「タイミング・スペシフィック(いつやるのか)」が戦略を決定すると述べている。

\*4-30：実質的に、通信衛星保有事業者2社による寡占市場を構成している状況において、プラットフォーム型の付加価値事業者同士の熾烈な競争に加え、地上回線などの代替事業者との競争によって付加価値サービスの提供価格は抑えられ、結果的に付加価値サービスの原価に占めるトランスポンダ費用が圧倒的に高くなり利益が出ない構造となっている。さらにN社のように、トランスポンダを1本借りしてこれをMCPC(TDM)方式により小口でリセールする形態では、顧客がついてもつかなくともトランスポンダ費用を支払わなければならない、トランスポンダの大半の帯域を販売できない限り赤字となる。この状況は、通信衛星保有会社のトランスポンダの在庫リスクを付加価値事業者が肩代わりしているとも言える。

- \*4-31：第3章 p38. 参照。
- \*4-32：小林（2005a）より引用、加筆。
- \*4-33：JSAT への提案については、本研究結果をもとに筆者が関係者へのインタビューをふまえてまとめたものである。
- \*4-34：JSAT は、2001年にパンナムサット（PAS）と共同衛星事業を締結し、西経127度にKu帯によるアジアと北米を結ぶ衛星通信事業を共同で行なってきた。  
<http://www.jsat.net/release/2001/010801.html> (@2005. 10. 9)
- \*4-35：NTTCom 出身の磯崎澄氏が代表取締役社長に就任（2003. 6. 26）、田名瀬正直氏が上級執行役員法人ビジネス事業部長に就任（2005. 5. 1）、またN社社長の小川喜祥氏は営業譲渡とともに執行役員業務本部長に就任（2004. 4. 1）した。
- \*4-36：JSAT は、2005年2月10日、8月からの衛星海洋インターネットサービス（MegaWaveMarine）開始に向けて、試行サービスを開始すると発表した。  
<http://www.jsat.net/release/20050210-1.html> (@2005. 10. 9)
- \*4-37：「超高速インターネット衛星」は、e-Japan 重点計画の施策のひとつとして位置づけられ、300億円の投資に対して、2.63倍（789億円）の直接効果をもたらす。サービス開始後の2010年にはサービス市場と機器市場の合計で年間2兆7,997億円の間接効果をもたらし、さらに、サービス市場と機器市場からの生産誘発等によって6兆530億円の誘発効果をもたらすと試算されている。『高度情報通信ネットワーク社会の形成に向けた宇宙通信の在り方に関する研究会最終報告書（平成14年2月）』p141-143。
- \*4-38：2003年8月7日、超高速インターネット衛星を利用する衛星インターネットサービスの事業化を検討する「(株)超高速インターネットサービス企画」が日本電気、NEC 東芝スペースシステムおよびJSATの出資により設立された。
- \*4-39：小林は、本研究会の「衛星利用ワーキング・グループ構成員」として、条件不利地域向けに、双方向型VSATと地域サーバーを設置し、これと加入者を無線LANで接続する「集合型衛星インターネット」を提案し、その事業性について検討を行なった。『高度情報通信ネットワーク社会の形成に向けた宇宙通信の在り方に関する研究会最終報告書（平成14年2月）』p147-151. 参考資料14（資料p127~139.）
- \*4-40：住友電気工業とJSATは、日本でサービスしているすべての衛星放送の電波を1台で受信できるマルチサテライトアンテナ（LuneQ-40）を共同開発し、2004年11月から発売を開始した。このアンテナは衛星通信（放送）の利用にあたってのアンテナ設置の煩わしさを軽減するものであり、まさに補完製品と呼べる。  
<http://www.jsat.net/popup/041124.html> (@2005. 10. 9)
- \*4-41：一例として、小林（2003b）では、災害時やイベントなどの臨時ネットワークとして衛星通信とアドホック無線網との組合せ利用をとりあげ、サービ

新規事業会社における競争戦略形成プロセスの研究  
現場ベースの競争戦略論の提案

スエリア、端末サイズ、位置表示やマルチホッピングなどの機能、端末価格などの点から、相互に補完関係となることを説明している。

\*4-42 : JSAT 社ホームページより要約。www.jsat.net (@2005.10.9)

## 第5章 まとめ

本章では、本研究で得られた結論と提案を整理するとともに、残された課題と今後の展望について述べる。

### 5.1 結語

本研究は、現場における戦略形成プロセスをとらえることによって競争優位構築に資することを直接の目的としており、その上位目的としては、持続可能な競争優位の構築に資することであった。戦略論としてこの永遠の課題に立ち向かうために、第一に、現実をとらえるための分析フレームワークをつくり、第二に、それらの分析フレームワークを使って事例分析により競争優位をもたらす戦略形成プロセスそのものを追ってみた。さらに、業界構造や業界特性の観点から考察を加えた結果、対象とした新規事業会社においてはいくつかの顕著な傾向が見られた。戦略形成に関する考察と本研究における提案を以下にまとめる。

#### <戦略形成に関する考察>

##### ①事業の定義は業界の常識と密接に関係する

事業の開始時の業界の常識は、受注（失注）経験を通して変容していく。これに対応して事業の定義や営業戦略は再構築されていく。本論文では事業の定義が再構築されていく過程を戦略形成プロセスと定義しているが、再構築された事業の定義は、業界の常識を変容していく。

すなわち事業の定義が再構築されていく過程（戦略形成プロセス）と業界の常識の変容は、表裏一体の関係にある。ただし、事業の定義自体は、企業間の競争力の格差を左右するひとつの要因に過ぎない。（\*5-1）

##### ②事業開始時の初期体験の微妙な差が戦略形成に大きな影響を与える

事例Ⅰをはじめいくつかの事例において、自社開発を行わないとしていた会社設立時の事業の定義を変えながら受注を勝ち取っていった事例が示されている。現場ではなによりも業績、結果が要求され、そして受注という実績を示すことが戦略を維持しあるいは変容していく際に大きなきっかけとなる。

また、事例Ⅱにおいて新規に開発した製品がその後の案件において、機能追加しながら、またそのコンセプトを他の製品開発に応用することによって、次々に案件受注に貢献した例を示しているが、このように初期段階の“小さな意思決定”がその後の戦略形成に大きな影響を与えることが確認された。（\*5-2）

③意図的戦略と創発的戦略の目利きや乗り換えが競争優位につながる

戦略形成プロセスとは、実践を通して業界の常識（身体的な共通感覚も含めてコモン・センスととらえる）を豊かに洗練していく過程であるとみることもできるのではなかろうか。

具体的には、実践で得られた新たな業界の常識や諸感覚でとらえられた経験を開発技術、新サービスや事業の仕組み等として事業システムに反映させ、権力システムの中に取り込む（制度化）という一連のプロセスといえる。そしてこの現場の実践者たちによる創発を戦略的に有意な“シグナル”として競争戦略の中に取り込むか、あるいはそれを些細な“ノイズ”として無視していくかという戦略の目利きや、意図的戦略から創発戦略へ乗り換えていく能力自体が競争優位につながっていく。（\*5-3）

<本研究における提案>

①現場の実践者たちを作業仮説人ととしてとらえることを提案した

現場における実践者たちを、「かならずしも高度な専門資格や法的資格を求められる訳ではないが、一方では、かなり柔軟に、限られた情報の中で作業仮説（予測）をもって実行に移し、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」作業仮説人ととらえることを提案する。

戦略形成プロセスは、作業仮説人たちがおりなす(a)実績、(b)共感的批判、(c)継続、の3つの側面から説明できると考えられる。

②弁証法的矛盾克服のフレームワークを提案した

日常の業務の中で発生する矛盾や葛藤を克服するにあたって、経営者、営業担当者や技術担当者によって、矛盾をどのようにとらえるのか、あるいはそれに対する解決策についての考えはそれぞれに異なるのが普通である。

その際、(a)組織の上位目的、(b)付加価値の提供先（顧客）、(c)社会的（組織的）側面などの論理的な視点からの検討に加え、何としてでも実現したいという情熱のような非論理的なものが鍵となる場合があることを事例で示した。

矛盾が発生した場合において、この弁証法的矛盾克服のフレームワークを用いて対話を深めることにより、利害関係者、相対立する実践者たちが前提とする考えやこだわりをえぐりだし、複眼的視点から検討を加えることによって、矛盾克服に資することが期待できる。（\*5-4）

③戦略形成の鍵概念と実践者志向の事業変革モデルを提案した

競争優位を構築する上で、そして戦略が形成されていくプロセスを見る上で事業全体を見る枠組みを持ち、全体を把握することが重要である。



具体的には、実践者たちは事業の拠りどころとして事業の定義を軸足としながらも、企業間関係、企業内部（事業システム）および日常の論理（業界の常識）に目配せをしながら、自ら責任をもって能動的に行為していく姿をとらえる事業変革モデル（BI-QM）について検討した。そして、本論文では、実践者たちが自らの事業を変革していく様を時間的なひろがりを取り入れた事業変革モデル（BI-CQM）と、さらには所属する業界を変革していく様を空間的なひろがりに着目してあらわした業界変革モデル（II-MLM）を提案した。

事業変革さらに業界変革は、それぞれの実践者たちによる企業間、企業内の組織をまたがった複数の学習プロセスとしてとらえることができ、これらの取り組みいかんが競争優位をもたらす。

#### ④創発的な戦略形成を期待、活用する Why・Who 戦略を提案した

Why・Who 戦略とは、詰まるところ人材育成と活用であり、そしてそれは換言すれば“現場回帰”であり“修行”に相通じる。その視点・視座は、実践者全員がそれぞれの担当する範囲、場合によってはその範囲を時には越境しながらも戦略実現に対して責任をもつというものであり、そういう意味で実践者の全員が戦略の実現においては主人公である。事業に対する責任は経営者、事業部長しか持ち得ないという前提にたった上で、経営者、事業部長、また現場の営業担当者や技術担当者それぞれが、自ら学び、構想をもって挑戦していくことの重要性を指摘した。

「三直三現主義」、「事件は現場でおきている」、「現場 100 回」、「現場から理論は生まれる」と言われるように、生の現場にたつて現実をとらえ、そこから能動的に問いかけ（Why）、課題を解決していくという実践の中心は人（Who）でしかあり得ない。問いかけと実践は終わりのない修行としてとらえられ、この修行自体が戦略形成プロセスを形成するととらえたい。（\*5-5）

## 5. 2 課題

3.4.2 で述べたとおり、本研究においては、研究の方法論上、事例研究の対象範囲が限定されていること、分析データの客観性をめぐる問題、業績との関連が詳細に述べられていないことからくるある種の物足りなさがつきまとっている。また、事例研究で取り扱った業界、企業はひとつだけであり、この結果をもってただちに他の業界や企業へ適用できると断言はできない。

また、提案した分析フレームワーク、弁証法的矛盾克服のフレームワークや事業変革のモデルも提案と適用だけにとどまっており、適用結果をさらにフレームワークやモデルに反映するとともに、何よりも戦略形成を見る目が研かれ、そして競争優位構築に資することができたという実証まではいたっていない。

さらに、本研究では業界の常識を手がかりとしながら、それぞれの実践者たちの行為に着目して、「受注までの流れ」、「矛盾とその解決策」として事例分析を行なったが、受注に至るまで平均6~9ヶ月にもおよぶ営業活動における実践者たちの姿をわずか数枚の紙で言い尽くすことは至難の業である。何を“重要なイベント”として記述するかという点において、研究者の見方や考え方が入り込んでしまう危険性がつきまとう。その一方で、経営の現場においては、少ない記述量で最も重要な課題は何なのかを簡潔に言い尽くすことが常に要請されている。その意味でも、事例分析や案件分析のフレームワークとその具体的な活用方法についてはさらなる検討が必要と考えられる。

### 5. 3 今後の展望

上述のとおり本研究をめぐる課題は山積しているものの、それゆえ今後の展望が期待できる面を併せ持っていると考えられる。

ひとつには、提案した分析フレームワークなどを他の業界、他の企業において活用することにより、その有効性を確認するとともにそれらの適用結果をふまえて分析フレームワークを研き上げていくこととしたい。

ふたつめは、矛盾解決を図っている構図を弁証法的矛盾克服のフレームワークとして提案したが、現場で活用するためには多くの改良が必要だと考えられる。すなわち、矛盾を克服していく上での検討（の視点）をより具体的に示していく方向の研究である。その際、AやBという実践者たちが持っているまだ共有されるに至っていない“業界の常識”や彼らのこだわりや前提となっているものの見方や考え方をえぐり出す方法を見出し、そして稲盛和夫（1996）が指摘するように実践者自身が情熱を持ちさらに他の実践者の情熱をかきたてるという面からの研究が必要と考えられる。

みつめは、本論文で提案する事業変革モデルと業界変革モデルは抽象度の高いモデルであり、立場、見方の異なる理論を寄せ集めて構成したモデルであることからくる課題である。複数の理論を集めて使ったモデルでは、その前提なり条件をどのように設定するとかにより、恣意的な要素が入り込みやすい欠点を持つ。そのためには、恣意的な要素をできるだけ排除する方向（各理論を統合化する方向）の検討が引き続き必要となる。

そういう状況にもかかわらずこれらのモデルを提案したい理由は、これらの図表を使いながら、それぞれの現場の実践者たちが対話を重ねることによって新しい視点を見出したりしながら矛盾を克服し、競争優位をもたらすことを期待しているためである。提案している作業仮説人という人間観、事例フレームワークや案件分析フレームワーク、弁証法的矛盾克服のフレームワーク、事業変革モデルや業界変革モデルは、それ自体が競争優位をもたらすことはないで

あろう。研究者がモデルやフレームワークを提案し、現場の実践者たちがこれらの枠組みや型に現実をあてはめ検討するという形態は想定していない。本論文で提案するフレームワークやモデルは、完成されたものではなくて、現場の実践者と研究者が育てていくものとして位置づけている。そのため、現場の実践者たちがこれらのフレームワークやモデルをひとつの雛形として参考にしながら、矛盾克服や課題解決にあたって編集を加えながら、問いかけ、検討に活用することによって、結果的に競争優位をもたらすことは可能と考えたい。

## 注釈（第5章）

\*5-1 : D. F. Abell(1993)邦訳 p126. 図 7-1. D. F. Abell は、競争者の冰山モデルによって、事業の定義が企業間の競争力の格差を左右するひとつの要因に過ぎないと説明している。本研究では、競争力の格差を左右する要因として、冰山モデルであらわされる隠れた相違としてあげられている資源、能力、組織の仕組み、戦略意図だけでなく、M. E. Porter (1980) が指摘する利害関係者の間に生じる脅威や A. M. Brandenburger & B. J. Nalebuff (1997) が指摘する企業間関係や補完製品などもあげている。業界の常識は、業界の定義に直接関係する事項だけでなく、競争力を左右するこれらの要因にまで及んでいる。

\*5-2 : Jay B. Barney(2002)邦訳上巻 p264. Jay B. Barney はこれまでの企業戦略論が大きな意思決定 (big decisions) を正しく行なうことが中心テーマであったと指摘する一方で、無数の小さな意思決定 (numerous small decisions) が単独ではなんら大きな成果を生むわけではないが、それらの決定が集まった時、全体としては模倣コストの高い競争優位をもたらす、と指摘している。本研究は、「それは戦術レベルの問題」、「それは戦闘レベルの問題」として「戦略としては軽んじられがちな日常の小さな意思決定」を拾い上げ、その集積が次第に創発的に戦略を形成していく模様（戦略形成プロセス）を事例として取り上げている。

\*5-3 : Jay B. Barney(2002)邦訳上巻 p46. Jay B. Barney は、「当初の意図的戦略を非常に早く修正したり、あえて迅速に捨て去ることによって創発戦略へ乗り換えることができる能力は、企業にとって重要な競争優位と見なすことができるのではないかと同様の指摘をしている。本研究では、この能力の源泉として実践を通して研かれた業界の常識（身体的な共通感覚も含めてコモン・センスととらえる）に注目している。

\*5-4 : 荻谷剛彦(1996)は、常識にどっぷりと浸かったものの見方・考え方を「単眼思考」と呼び、ありきたりの常識や紋切り型の考え方にとらわれずに、「自分の頭で考える」ことを「複眼思考」と呼んでいる。そのためには、相対化する視点をもつこと、「正解」がどこにあるかという発想から抜け出すことが重要である趣旨のことを述べている。(同書 p36) そのためには、問いの立てかたと展開のしかたや論理的に自分の考えを展開すること、何よりも問いをずらしていくことで隠れた問題を探っていくといった方法を述べている。この複眼的思考法は、本研究で提案した弁証法的矛盾克服のフレームワークにおける矛盾を克服するための“検討の視点”に応用することができる。また、Why・Who 戦略として提示した「なぜ・なぜ」の問いかけが重要であることを同書の説明を借りれば、「なぜ」という問いかけは、正解探しの発想ではなかなか答えが得られ

ない問いのかたちだからです。「なぜ」という問いがさらなる考えを誘発するのは、その答え、「なぜなら・・・」についての予想や見込みを、とりあえず考えてみることで自体に意味があるからです。」(同書 p126)そして、この「とりあえず考えてみる」、そして「とりあえず試しにやってみる」実践者のイメージは、本論文で提案する作業仮説人にほかならない。

\*5-5：問いかけと実践を一定の業を習いおさめることで卒業すれば資格がつく修業と区別し、卒行のない修行としてとらえたのは、道元のいう修行にあやかりたいとしたためである。道元のいう修行とは、無常の中にある人間の生であった。その生にたち現われるのは人間の世界であろう。(春日佑芳 (1989) p187) 道元は、こうしたわれわれの判断・行動の一致の中に、人間の世界に見る事物が立ち現われる、といているのである。その行動が全く違ったものであれば、いま見ている水はまた違ったものになるだろう。人間の行動の一致の中に、私たちのいま見ている人間の世界がある。(同書 p188) また、佐藤俊明 (1986) は、「人の物を盗む訓練を重ねて泥棒になるのではなく、人の物を盗んだ時がすでにりっぱな泥棒だ (沢木興道老師)」と説明している。これらの見方や考え方によれば、「問いかけや実践と戦略形成は別物であって、問いかけと実践は手段であり戦略形成は目的であり、問いかけと実践が先で戦略形成は後、つまり問いかけと実践の結果戦略が形成される」という常識な見方ではなくて、「問いかけと実践という修行自体が戦略形成プロセスそのものである」ということであり、Why・Who 戦略ではなによりも現場における実践を重要視するものである。

あとがき

本論文の底流にある思想を一言であらわすとすれば、それは里山理論または雑木林理論とでも呼ぶべきものであろう。多様な木々（理論）が集まって里山（理論群）を構成している。野原にぽつんと立つ1本の木（単独の理論）は美しくもあり凛々しくもあるが、往々にして雷や竜巻で一瞬にして消え去ることもある。最小多様度の法則を持ち出すまでもなく、戦略における多様性の視点は重要である。持続的競争優位とは、つきつめれば企業が形を変えながらも顧客に付加価値を提供し続けながら生き残ることである。

里山は、単に自然にまかせて雑木林が形成されたのではなくて、人々が折々に、手を入れて育ててきたものである。里山は地域の人々が作り上げた人工林であっても、それが人工林であると感じさせないところに里山の魅力がある。里山（戦略理論）は一日にしては育たない。長い年月をかけてゆっくりとしかかも着実に育つ、育てるものである。まさに、自社にとっての戦略の形成、戦略の実践とは、日常の事業活動をとおして自分たちの戦略理論を時間とともに育てていくことであり、その戦略を不断に再構築していくプロセスそのものが企業の生き残りにとって致命的に重要なのである。その戦略が凝縮されたものとしての「事業の定義」が再構築されるプロセスを本論文では「戦略形成プロセス」と呼んでいる。

里山理論の課題は、いかにして多様性（多様な理論）を企業として統制、秩序を保ちながら活用していくか、ということになる。マネジメントは、manage からきている。manage には、「権限を持つ人が巧みに人を使用し、細かな所まで気を配ってある目的を達する。またはある事業を行う」という意味がある。そして、manage to [+ do] には、「どうにかして～する、うまく～する」の意味がある。すなわち、この多様性をどうにかしてやりくりをすることがマネジメントであり、それを支えるのが戦略理論であり、そのための方向性を提供するのが戦略思考である。事業変革モデルや業界変革モデルでいえば、このやりくりする主体者は、モデルの中心に位置する現場の実践者たちにほかならない。

本研究を進めていく中で戦略論以外の分野で大きな影響を受けたのは、哲学者の中村雄二郎であり、もうひとり社会学者のアンソニー・ギデンズである。

『哲学の現在』、『共通感覚論』、『臨床の知とは何か』などを著された中村が『臨床の知とは何か』を発表されてから13年を経た今、現場の知を改めてあらわすとしたらどういうものになるのだろうか、と考えながら事例研究を進めていった。ヒントは現場そのものにあるのだろう。現場の実務を経験しながら、一方で先達の研究を手がかりに思考をめぐらす、そういう時空を遡りながら現場を見つめなおすことによって、目の前に繰りひろげられている「見えざるシ

システム (invisible system/hidden system)」、「複雑なシステム (complex system)」を解きほぐし、一層、見えるものにできるのではなかろうか。

『New Rules of Sociological Method (1976, 1993)』(邦訳：社会学の新しい方法規準)、構造化理論を集大成したと言われる『The Constitution of Society (1984)』が発刊されてからすでに20年から30年が経過する。もしもギデンズが現時点で「社会学の方法規準」や「社会の構成」を改めて提示するとしたらどのようなものになっているのだろうか。本論文では、ギデンズの構造化理論 (The Structuration Theory) については直接的には言及していないものの、戦略形成プロセスの再生産と再構成における基本的なとらえ方では、構造化理論に依拠していると考えている。ただし、「構造の二重性 (Duality of structure)」の枠組みを持ち出してきて、それに現実を当てはめて見るというやり方は採用していない。

本研究を進めていく中で得られたものを一言で述べるならば、現場における戦略形成も、また戦略研究も一朝一夕で達成されるものではないということであり、職場の先輩・同僚たち、あるいは学界の先達たちの長きにわたる経験と研究に学びつつ、目の前でくりひろげられている現実に対して、自らの考えを持ちながら挑戦し続けていくことの大切さであったように思う。

## 謝辞

本研究は、1998年3月18日、産能大学の社会人大学院（経営情報学研究科修士課程）を修了した筆者が同年4月1日に設立されたNTT サテライトコミュニケーションズ株式会社にNTTから故鮫島秀一社長とともに出向したことがきっかけとなっている。新規事業会社における事業の立上げにあたっては、多くの制約があったにも拘わらず、自社の製品・サービスが顧客に受け入れられるようにさまざまな取り組みが行なわれたが、これらの取り組みに果敢に挑戦していった職場の仲間たちの活躍をいかにしたら企業の競争力に結びつけ、社会に役立てることができるのだろうかという思いが本研究を開始する動機となっている。結果を求められる厳しい事業活動に従事しながら、これらの思いを明らかにすべく研究は開始された。現場の実践者を作業仮説人としてとらえるアイデアは、新規事業を立ち上げるという営業経験の中から湧いてきたものである。

本研究を進めていく上で多くの方々からご指導を頂いた。研究の基礎的な枠組みは、産能大学大学院経営情報学研究科の根来龍之先生（現在、早稲田大学大学院商学研究科教授、IT戦略研究所所長）から、「ヒトがからんだシステムを扱うソフトシステム方法論（SSM）、競争戦略における事業の定義・こだわりの大切さ」を学んだことに負っている。また、新規事業の立上げに従事しながら、経営情報学会の解釈学的経営情報学研究部会、解釈的アプローチ研究部会に参加し、主査の高橋正泰先生をはじめ、小坂武先生、杉野周先生、高井俊次先生、竹田昌弘先生、青木克生先生他、また産業界から参加された研究会メンバ各位には、経営現場における解釈学的アプローチの重要性とそのための方法論を学ばせて頂き、また多くの示唆を頂いたことに深く感謝する次第である。

また、経営情報学会、経営戦略学会の全国大会ならびに、主に情報部門の技術士や自治体の情報関係者などが集まる（株）竹野内情報工学研究所主催のIT論文発表セミナー（IT懸賞論文）においては、研究途上の発表にもかかわらず熱心に議論して頂いたことに感謝します。とらえどころのない“業界の常識”を手がかりとしながら、目に見えにくい事業活動の実態、競争戦略が形成されていく姿を捉まえてみよう、という冒険はこれらの研究会等に参加する中から生まれてきたものである。

戦略の鍵概念で取り上げた学界の先達たちには、直接お会いし指導を受けたわけではないが、この研究を通して身近に感じるようになったような気がしている。そして、競争戦略論や競争戦略形成プロセスの研究を通してあらためて、戦略研究の奥の深さと広がりを感じるとともに「①現場が原点。そして思考と主体的な実践の両面を持つことが重要である、②長年にわたる研究と実践の積み重ねがあつてこそ。時代とか歴史の重みを感じるとともにささやかながらそ



のひとこまを創り上げていくことに参加している」という充実感を得たように思う。

新規事業を立ち上げるという実務経験の中で生じた数々の思いや疑問を解き明かすべく、研究会活動等で進めてきた研究を博士課程論文としてまとめるために研究の機会と場を与えてくれた埼玉大学大学院経済科学研究科の先生方、事務室各位ならびに西山賢一先生をはじめ研究室各位のご支援と協力に対して深く感謝する次第である。

博士課程に進学する以前から、論文指導の主査を担当して頂くこととなった西山賢一先生の著書を読む機会があり関心を抱いていたところ、経営情報学会ポスト知識ビジネス研究部会の第1回会合（2002年7月26日）において、西山賢一先生の講演「多様性と競争優位の持続性」を聴講する機会に恵まれ、これが縁となって埼玉大学大学院博士課程の門をたたくこととなった。「暗黙知を見える世界に引上げる」ために現場人である社会人学生が不得意な「言葉の戦場」に引っ張り出し、既存の経済学の中に埋没せずに理系・文系といった型にはまった見方を取り払い、経営学、認知科学、生命科学、社会学や哲学などにわたる幅広い分野から現実の世界にアプローチするという研究方法は、まさに本研究の目指す方向であった。また、ゼミで学習したエンゲストロームの活動理論やウェンガーたちの学習理論などは、本論文ではほとんど直接的には言及していないが、これらの見方や考え方は、本研究の中心をなす「事例分析フレームワーク」、「弁証法的矛盾克服の構図」や「事業変革モデル」のアイデアを生み出す上でその土台をなしている。また、副主査の菰田文男先生には、プロジェクト研究や紀要論文（経済科学論究）をとりまとめる上で、貴重なアドバイスを頂いた。同じく副主査の並河永先生には、大学、大学院で経済学を専攻していない小生に対して新産業組織特論の講義や論文指導を通し、経済学的な見方と研究の進め方、そして学問の厳しさを教えて頂いたことに感謝します。

また、西和彦先生には、ベンチャー・ビジネス特論の講義において、「①自分の体験、言葉で語ることの大切さ、②時間の大切さ。時間は唯一の残された企業の資源である、③『失敗の定義<失敗とはこうするとうまく行かないことを発見しただけ、人生に失敗といえるものはない。あるとすれば、人生の中の少しのグチぐらい>』に見るしたたかさ、しなやかさ、④経営は技術であり論理である」を学んだ。『経営とは、「ヒト」、「もの」、「かね」、「システム」を使って限られた「時間」のうちに利益を創り上げること』という経営の定義は、誰にでも平等に与えられている時間に着目している点で、そして実践の大切さを指摘している点で新鮮であり本研究を進めていく上で原動力となった。深謝いたします。

博士課程を受験する際に抱いていたぼんやりとしたイメージが埼玉大学での

3年間にわたる研究を通してやっと形になってきたように思う。今、一度、この研究の中で新たに誕生したフレームワークやモデルを現場で活用し、時間という資源を大切にしながら、自らの成長と若手の育成に役立てていきたい。

本研究は新規事業、なかんずく法人営業の現場から生まれたものであり、志半ばに先立たれた NTT サテライトコミュニケーションズ株式会社の初代社長である故鮫島秀一博士、二代目社長である小川喜祥氏、また個別に名前をあげることは控えさせていただきますが、事例に登場する苦勞を共にした職場の上司、同僚たち、NTT グループ関係者にはたいへんお世話になった。心から感謝します。また、事例研究の最初に登場する実質最初の顧客となった株式会社フランクリン・ジャパンの長田取締役営業本部長（役職は当時）をはじめ、多くの顧客や関係企業の皆様には、現場の中で相互に緊張しあいながらも生きた学習をさせて頂いたことに対して感謝いたします。

最後に、社会人学生が論文をまとめるにあたって家族の支えと支援が何よりも大きな存在であった。論文をまとめることができた喜びを大学院修士1年生の長女明菜、大学1年生の長男真、そして3人の学生を快くかつ叱咤激励しつづけてくれた妻ゆきに心から感謝するものである。

2006年3月10日

埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程  
03VE104 小林 満男

参考文献

- Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1997) , Co-opetition, c/o Linda Michaels Literary Agency (嶋津祐一・東田啓作訳、『コーペティション経営』、日本経済新聞社、1997)
- Alfred Schutz(1970) ON PHENOMENOLOGY AND SOCIAL RELATIONS, The University of Chicago Press (森川眞規雄・浜日出夫訳『現象学的社会学』紀伊国屋書店、1980)
- Anthony Giddens(1979), Central Problem in Social Theory, University of California Press (友枝敏雄・今田高俊・森重雄訳『社会理論の最前線』ハーベスト社、1989)
- Anthony Giddens(1984), The Constitution of Society, University of California Press
- Anthony Giddens(1976), New Rules of Sociological Method, 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』而立書房、1987)
- Anthony Giddens(1993), New Rules of Sociological Method(SECOND EDITION), 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二版』而立書房、2000)
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003)『競争戦略論』東洋経済新報社
- 有福孝岳 (1997)『行為の哲学』情況出版
- Brian Wilson (1990) , Systems : Concepts, Methodologies, and Applications 2nd EDITION (根来龍之監訳『システム仕様の分析学 ソフトシステム方法論』共立出版、1996)
- Clayton M. Christensen (1997) , THE INNOVATOR'S DILEMMA, (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2000)
- Donald A. Schon (1983) , The Reflective Practitioner (佐藤学・秋田喜代美訳『専門家の知恵—反省的実践家は行為しながら考える—』ゆみる出版、2001)
- Derek. F. Abell (1980)、DEFINING THE BUSINESS: THE STARTING POINT OF STRATEGIC PLANNING, (邦訳：石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点—』千倉書房、1984)
- Derek. F. Abell (1993)、MANAGING WITH DUAL STRATEGIES (邦訳：小林一・二瓶喜博訳『デュアル・ストラテジー—混迷の時代を生き抜く戦略—』白桃書房、1995))
- Etienne Wenger, Richard McDermott, William M. Snyder (2002)、Cultivating Communities of Practice (邦訳：野村恭彦監修・野中郁次郎解説・櫻井祐子

- 訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社、2002))
- 藤本隆宏 (2003) [連載：経営学研究法] Field-Based Research Method (FBRM) :  
実証研究の方法論、赤門マネジメント・レビュー 2巻5号 (2003年5月)
- 玄侑宗久 (2005) 「言葉から離れ生の現場へ」読売新聞朝刊 2005. 1. 30 (27)  
12版
- Gary Hamel & C. K. Prahalad (1994), COMPETING FOR THE FUTURE, Harvard Business  
School Press in Boston (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』、日本経済  
新聞社、1995)
- Gary King, Robert O. Keohane, Sidney Verba (1994), DESIGNING SOCIAL  
INQUIRY, Princeton University Press (真淵勝監訳『社会科学のリサーチ・  
デザイン』頸草書房、2004)
- Geertz, Clifford (1973), The Interpretation of Cultures : Selected Essays.  
権泰吉 (2004) 「最終講義：経営学の学問的性格と課題」『権泰吉教授退任記念  
論文集』文眞堂
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1988), STRATEGY SAFARI:  
A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press  
(齋藤嘉則監訳、木村充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ』東洋  
経済新報社、1999)
- Henry Mintzberg (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard  
Business School Publishing Corporation (編集部訳『戦略プランニングと  
戦略思考は異なる』DHB、プレジデント社 (July 2005)
- 稲盛和夫 (1996) 『成功への情熱—PASSION—』PHP 研究所
- 今田高俊編 (2000) 『リアリティの捉え方』有斐閣
- Ino Rossi (1983), From the Sociology of Symbols to the Sociology of Signs;  
(下田直春・安村克己・鈴木孝光訳『弁証法的構造社会学の探求』頸草書房  
1989)
- 石井淳蔵 (2003) 「戦略の審級」組織科学 Vol. 37 No. 2:17-25 (2003)
- 石井威望 (1989) 『デュアル思考のすすめ』PHP 文庫
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 伊丹敬之 (2003) 「現実の中から理論は生まれる」『組織学会 2003 年度年次大会  
会長講演』
- 伊丹敬之・軽部大 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社
- Jay B. Barney (2001), GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE, Second  
Edition, Prentice Hall INC (岡田正大訳、『企業戦略論』ダイヤモンド社、  
2003)
- Jean Lave and Etienne Wenger (1991) Situated Learning : Legitimate

- Peripheral Participation (佐伯ゆたか訳・福島真人解説『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』産業図書、1993)
- Joseph A. Schumpeter (1926) THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG, 2. Aufl., 1926 (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(上)(下)』岩波文庫、1977)
- 春日佑芳 (1989)『道元とヴィトゲンシュタイン』ペリカン社
- 苅谷剛彦(1996)『知的複眼思考法』講談社
- 加護野忠男 (1988)『組織認識論』千倉書房
- 加護野忠男 (1999)『<競争優位のシステム>事業戦略の静かな革命』PHP 新書
- 加護野忠男・井上達彦 (2004)『事業システム戦略』有比閣アルマ
- Kathaleen M. Eisenhardt, Donald N. Sull (2001)『Strategy as Simple Rules』(スコフィールド素子訳『シンプル・ルール戦略』DHB、プレジデント社 (July2005))
- 河合忠彦 (2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣
- Kenneth. E. Boulding (1985), The World as a Total System Sage Publications (高村忠成・山崎純一・花見常幸他共訳『トータル・システム』第三文明社、1988)
- Kenneth. J. Gergen (1994), Realities and Relationships Sounding in Social construction, Harvard University Press (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践』ナカニシヤ出版、2004)
- 木村剛(2004)『戦略経営の発想法—ビジネスモデルは信用するな—』ダイヤモンド社
- 小林喜一郎 (1999)『経営戦略の理論と応用』白桃書房
- 小林満男、根来龍之(1998)「規制された業界の業界変革モデルの提案」産能大学紀要、第19巻、第1号
- 小林満男 (2002)「衛星通信ビジネスモデルの検討」『第3回 IT 懸賞論文 <入選>竹野内情報工学研究所』
- 小林満男 (2003a)「衛星通信サービスの現状と展望」『平成15年度先端複合技術研究発表年次大会、日本技術士会』
- 小林満男 (2003b)「アドホック P2P 無線網のビジネスモデルの検討」『第4回 IT 懸賞論文 <入選>竹野内情報工学研究所』
- 小林満男 (2004a)「衛星通信サービスの法人営業戦略の一考察」『経営情報学会 2004 年春季全国大会研究発表大会予稿集 (1A-3) p58-p61』
- 小林満男 (2004b)「営業現場における業界の常識の変容」『経営情報学会 2004 年秋季全国大会研究発表大会予稿集 (4B-1) p311-p314』
- 小林満男 (2004c)「業界の常識の観点からみた競争戦略」『第5回 IT 懸賞論文 <入選>竹野内情報工学研究所』

- 小林満男 (2005a) 「法人営業現場における持続的競争優位の構築」 経済科学  
論究 (埼玉大学経済学会)、第 2 号、2005 年 3 月
- 小林満男 (2005b) 「戦略形成プロセスの事例研究」 『2005 年経営戦略学会  
第 5 回研究発表大会要旨集 p1-p4』
- 小坂武 (2003)、「(研究ノート) 解釈主義 I S 研究における図的表現の必要性和  
開発—弁証法的構造化フレームワーク—」 『経営情報学会誌』 Vol. 12  
No2, September 2003, pp. 47-66
- 紺野登 (2005) 『「分析と計画」から「仮説と実践」へ ポジビリズムの戦略論』  
DHB、ダイヤモンド社 (July2005)
- Lidwig von Bertalanffy(1968), GENERAL SYSTEM THEORY Foundations,  
Development, Applications (長野敬・太田邦昌訳 『一般システム理論』  
みすず書房、1973)
- 三浦つとむ (1968) 『弁証法はどういう科学か』 講談社現代新書
- 宮本孝二 (1998) 『ギデンズの社会理論—その全体像と可能性—』 八千代出版
- 宮台真司 (1991) 「社会学の基礎概念」 (今田高俊・友枝敏雄編 『社会学の基礎』  
有斐閣
- 宮田矢八郎 (2001) 『経営学 100 年の思想』 ダイヤモンド社
- 水田洋 (1975) 『社会科学の考え方』 講談社現代新書
- 森田・西村 (2001) 「情報技術が流通戦略を変える—日米自動車流通の比較分析—」  
新宅純二郎・浅羽茂編 『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社
- 中村雄二郎 (1977) 『哲学の現在—生きることを考えること—』 岩波新書
- 中村雄二郎 (1979) 『共通感覚論』 岩波現代選書、[(2000) 岩波現代文庫]
- 中村雄二郎 (1992) 『臨床の知とは何か』 岩波新書
- 野田智義 (2001) 「戦略のダイナミック理論構築を目指して—産業内企業間相違  
の進化をめぐる—考察—」 新宅純二郎・浅羽茂編著 『競争戦略のダイナミズ  
ム』 日本経済新聞社
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』 日本経済新聞社
- 野中郁次郎 (1996) 「ドメインの定義」 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・  
野中郁次郎著 『経営戦略論 (新版)』 有斐閣
- 野中郁次郎 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新聞社
- 野中郁次郎、紺野登 (2003) 『知識創造の方法論』 東洋経済新報社
- 野中郁次郎 (2005) 『経済教室：故ドラッカー氏と経営学<分析と直観がバラン  
ス>』 (2005 年 11 月 18 日朝刊) 日本経済新聞社
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学』 白桃書房
- 根来龍之 (1994) 『ソフトシステム方法論による事業定義の再構築』 DHB、  
ダイヤモンド社 (Dec-Jan. 1994)

- 西和彦 (2003) 『ベンチャー・ビジネス特論』 埼玉大学大学院経済科学研究科  
博士後期課程ゼミ資料 (Part1)
- 奥村昭博 (1989) 『経営戦略』 日経文庫、日本経済新聞社
- 奥村正寛・鈴木興太郎・南部鶴彦編 (1993) 「日本の電気通信—規制と競争の  
経済学—」 『シリーズ・現代経済研究 5』 日本経済新聞社
- 大前研一 (1975) 『企業参謀』 プレジデント社
- 大前研一 (1977) 『続企業参謀』 プレジデント社
- 大前研一 (2001) 『見えない大陸：覇者の条件』 DHB、ダイヤモンド社 (May2001)
- 大月博司・高橋正泰・山口善昭 (1997) 『経営学—理論と体系—第二版』 同文館
- 大月博司・中條秀治・犬塚正智・玉井健一 (1999) 『戦略組織論の構想』 同文館
- 岡田正大 (2001) 『ポーターVS. バーニー論争の構図』 DHB、ダイヤモンド社  
(May2001)
- Peter B. Checkland (1981) Systems Thinking, Systems Practice, John Wiley  
& Sons, Ltd. (高原康彦・中野文平監訳『新しいシステムアプローチ』  
オーム社、1985)
- Peter B. Checkland & Jim Scholes (1990) Soft Systems Methodology in Action,  
John Wiley & Sons, Ltd. (妹尾堅一郎監訳『ソフト・システムズ方法論』  
有斐閣、1994)
- Peter. F. Drucker (1954) THE PRACTICE OF MANAGEMENT Harper & Brothers  
Publications, New York. (野田一夫監訳、現代経営研究会訳『現代の経営  
(新装版) (上)』ダイヤモンド社、1987)
- Peter. F. Drucker (1994) 『The Theory of The Business』 (田代正美訳『企業  
永続の理論』 DHB、ダイヤモンド社、Dec, -Jan1995)
- Peter. L. Berger and Hansfried. Kellner, (1981) .Sociology Reinterpreted  
An Essay on Method and Vocation (森下伸也訳『社会学再考』新曜社、1987)
- Peter. L. Berger and Thomas. Luckmann, (1967). The Social Construction of  
Reality. Garden City, N.Y.: Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成』  
新曜社、1977)
- Philip Kotler (1980) MARKETING MANAGEMENT : analysis, planning, and control  
[FOURTH EDITION] (村田昭治監修、小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『邦訳：  
マーケティングマネジメント [第4版] プレジデント社、1983』)
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York, The Free Press.  
(土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982)
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』 中公新書
- 佐藤俊明 (1986) 『修証義に学ぶ』 講談社
- S. McNamee & K. J. Gergen (1992) Therapy as Social Construction Sage

- Publications (邦訳：野口裕二・野村直樹訳『ナラティブ・セラピー』  
金剛出版、1997)
- Simon, Herbert, A., Administrative Behavior : A Study of Decision-Making  
Processes in Administrative Organization, (3<sup>rd</sup> Editon). New York: Free  
Press, 1976. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動：経営組織における  
意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社、1992)
- Sztompka, Priotr, Society in Action: The Theory of Social Becoming.  
Cambridge: Polity, 1991.
- 高橋正泰(2003)「社会的構成主義と組織論」『経営論集』50巻、第2号、p235-249.
- 玉井健一(1996)「戦略適応と行為—Mintzbergの戦略論を手がかりに—」  
小樽商科大学商学討究第46巻第2・3号
- 田村正紀(1999)『機動営業力』日本経済新聞社
- 内田義彦(1971)『社会認識の歩み』岩波新書
- 宇田川元一(2004)「現実の再生産と再構成としての戦略—戦略論研究のパー  
スペクティブ統合へ向けて—」『経営学研究論集』第20号、p1-12.
- Vivien Burr(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)
- 和田勲生(1998)『戦略の本質』ダイヤモンド社
- Weick, Karl., The Social Psychology of Organizing, (2<sup>nd</sup> Edition) New York :  
Random House, 1979 (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』(原書第2版)  
文眞堂、1998)
- Weick, Karl., SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS, California :Sage Publications,  
1995 (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキングインオーガニゼーションズ』  
文眞堂、2001)
- 柳澤寛一(1994)『自分の頭で考える経営論(社会科学の方法を求めて)』  
マネジメント社
- Yrjö Engeström., LEARNIG BY EXPANDING (An activity theoretical approach  
to developmental research), 1987 (山住勝広・松下佳代・百合草禎二・保坂  
祐子・庄井良信・手取義宏・高橋登訳『拡張による学習』新曜社、1999)

#### 衛星通信関連論文

- 大田和彦、菊池恵子、滝澤暢、亀澤祐一、川添雄彦、「非対称マルチメディア  
衛星通信システム」、NTT R&D、Vol. 48 No. 6 1999
- 鮫島秀一(2000)「衛星インターネットサービスの現状と動向」衛星通信研究



2000. 7 No. 86、KDD エンジニアリング・アンド・コンサルティング  
田中博、風間宏志、中山正芳、関智弘、長瀬文昭、水野秀樹、「高速移動体対応  
マルチメディア衛星通信システム—新システムの提案と実証システムの構築  
—」信学技法、SANE99-126, SAT99-163 (2000-02)

#### 資料

- 衛星通信ガイドブック (2000、2001、2002 年度版)、サテライトマガジン社  
「震災で見直される衛星通信」『日経コミュニケーション』1995. 6. 19、日経 BP  
(1995)  
『衛星通信年報 (平成 12 年度版)』KDD エンジニアリング・アンド・コンサル  
ティング (2000. 11)  
「発見！元気企業 [スギ薬局] 顧客情報が持続的成長を支える」『日経情報スト  
ラテジー』p188～p191、日経 BP (2001. 8)  
『高度情報通信ネットワーク社会形成に向けた宇宙通信の在り方に関する  
研究会最終報告書』研究会庶務担当：総務省情報通信政策局宇宙通信政策課  
(2002. 3)  
小西博 (1998～2005) 『衛星通信 (1998 年度版～2005 年度版)』株式会社理経  
『モバイルコンピューティング導入ガイドブック：モバイルで実現するスピー  
ド経営』モバイルコンピューティング推進コンソーシアム、(1999. 11. 30)  
「モバイルマルチメディア衛星通信システム」、『テレコム・フォーラム』  
(財) 日本電信電話ユーザ協会 (2002. 2)  
『第 2 回 MegaWavePro セミナー資料』NTT サテライトコミュニケーションズ(株)、  
(2000. 3)  
『導入事例説明会 (キャラバン) 資料』NTT サテライトコミュニケーションズ  
(株)、(2001. 3)  
「特集：衛星ビジネスの現状と将来展望」『ビジネスコミュニケーション  
(1999. 10) 1999 Vol. 36 No. 10  
『XSR2000 開発企画書』NTT サテライトコミュニケーションズ(株) (1999. 5. 20)

# 資料

参考資料1：衛星受信ルータ (XSR2000)

参考資料2：TCP/IP高速化装置 (BSR2000)

参考資料3：衛星IP-VPNマルチキャストサービス

参考資料4：MegaWavePro-V&IPサービス

参考資料5：MegaWavePro-Mobileサービス

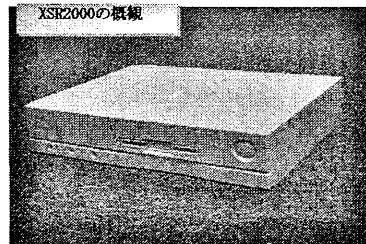
## 参考資料1 衛星受信ルータ (XSR2000)

### MegaWavePro サービス

- ・地上回線と衛星回線を組み合わせた非対称・双方向通信サービス。
- ・衛星の高速性 (最大30Mbps) ・同報性を活かした高速ファイル転送、高速マルチキャスト配信等、各種アプリケーションに対応。
- ・IP (インターネットプロトコル) の利用により、イントラネットの高速プラットフォームに最適。

### XSR2000の特徴

1. MegaWavePro-IPサービス対応の衛星受信ルータ。
2. Linux OSと衛星受信ボードを組合わせたアプライアンス製品。
3. 汎用性の高いLinuxの採用により、IPフィルタリング・IPマルチキャスト・IPマスカレード等の機能に併せ、各種アプリケーション適用などの拡張が可能。
4. 上り回線にダイアルアップ機能を持ち、「DoPa」にも対応。
5. 6Mbps程度のIPパケット転送処理能力を有し、10Mbps超の高速化への拡張も可能。更にTCP通信の高速化対応も考慮。



### 主要諸元

衛星受信部	変調方式	QPSK
	通信方式	TDM
	伝送速度	42.192Mbps
	誤り訂正	ビタビ、リードソロモン符号
	デスクランブル	ブロック暗号方式
ルータ部	受信周波数	950~2150MHz
	イーサネット	RGB (D-SUB25)、イーサネット、シリアル
	LANポート	10/100base-T
	プロトコル	IP (RIP v1)
	マルチキャスト	最大16x11指定可能、IGMP v1
	運用/管理機能	Syslog、Telnet、FTP機能、衛星ファームウェア

出所：NTTSCパンフレット (XSR2000) より。一部追記、修正。

Mega Wave Pro™

## 参考資料4 MegaWavePro-V&IPサービス

V & IPサービスとは、契約固定帯域中にVideo (映像) パケットとIP (データ) パケットを同時に且つ効率的に多重伝送するサービスです。



### ●特徴

V&IPサービスを実現するために以下の2つの新規技術を採用しました。

- ・映像パケットストリーム中の速度調整用無効パケットをデータ転送パケットに置き換えることにより映像・データ同時多重伝送を実現しました。(映像・データ多重技術)
- ・映像品質を極力落とさずに無駄な映像パケット出力を抑えて映像エンコードすることにより多くの速度調整用無効パケット (=データ転送パケット) を生成することを可能としました。(高効率MPEG2エンコード技術)

### ●効果

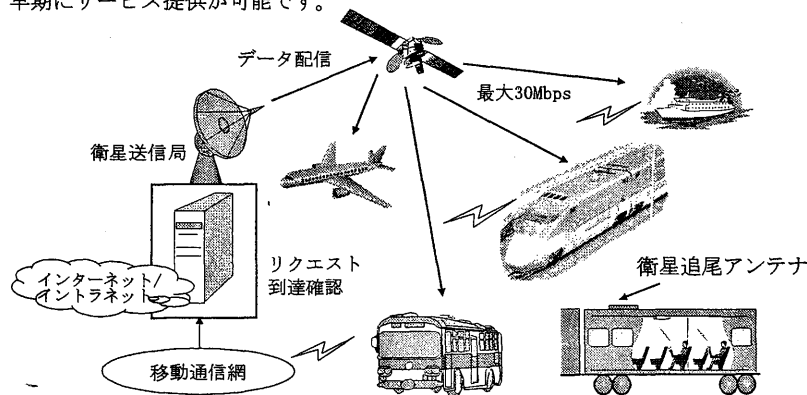
- ・契約固定帯域内で映像サービスとデータサービスを同時に利用することが可能となります。
- ・映像パケットを優先的に出力するので映像品質を低下することはありません。
- ・映像パケットがない時には契約固定帯域を全てデータパケット転送に利用できます。
- ・契約固定帯域内であれば映像及びデータを切り替え無しで自由に転送できます。

出所：NTTスカイワン資料より。一部追記、修正。

Mega Wave Pro™

## 参考資料5 MegaWavePro-Mobileサービス

移動体の中のユーザに対し、インターネット/イントラネットへの高速アクセス環境、動画を含む大容量データの受信環境を提供するシステムです。下り回線には衛星回線 (MegaWavePro-IP) を用い、移動体に取り付けた衛星追尾アンテナで受信します。また、上り回線として携帯電話や衛星携帯電話などの移動通信網を用いることにより、早期にサービス提供が可能です。

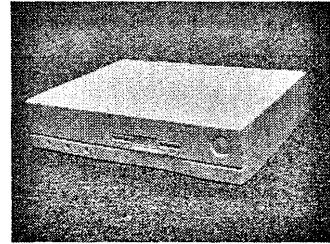


出所：NTTスカイワン資料より。一部追記、修正。

Mega Wave Pro™

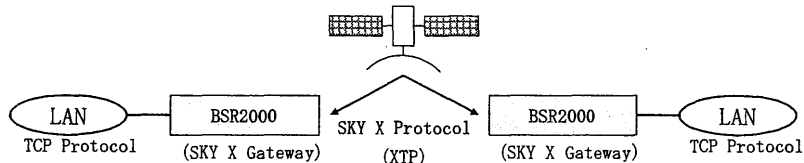
## 参考資料2 TCP/IP高速化装置 (BSR2000)

1. 高帯域の衛星を利用することにより最大約20Mbpsの高速インターネット環境を実現することが可能となります。
2. Mega Wave Pro-IPサービス対応の\*SKY Xゲートウェイです。
3. 衛星通信における伝送遅延を克服し、TCP/IPによるデータ通信をスムーズに行うことが可能となります。
4. 衛星区間のみプロトコル変換をするため、端末側で特殊なソフトウェアは不要であり、またネットワークの大幅な変更せずに高速インターネット環境を実現することが可能です。
5. 多地点への同報配信に適したマルチキャストプロトコルもサポートしております。



BSR2000 TCP/IP高速化装置

\*SKY Xゲートウェイは、米国Mentat社の製品であり、BSR2000はこの技術により実現した製品です。



XTP (express transport protocol), TCP/IPの対応に相当するレベルを動的に設定し、応答パケットを待たずに大量のデータを送信することにより高速化を図っています。

出所：NTTパソネット (BSR2000) より。一部追記、修正。

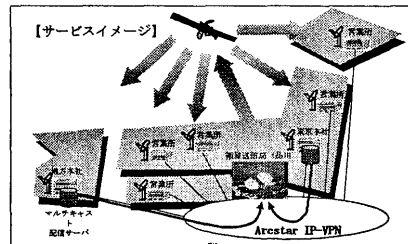
Mega Wave Pro™

## 参考資料3 衛星IP-VPNマルチキャストサービス

Arcstar IP-VPN衛星マルチキャストサービスは、同報性・高速性の特徴を持つMegaWave-Pro™をArcstar IP-VPN™に組み合わせることで、マルチキャストサービスをIP-VPN上で実現し、マルチキャストデータを高セキュリティかつ、経済的に多地点に配信することが可能となります。

- 経済的なマルチキャストを実現  
広帯域な衛星回線により、日本全国に大容量のコンテンツを一齐に同報配信することができます。配信地点が多いほど、1地点あたりの通信コストは軽減されます。
- 複数地点及び地方からの情報発信化  
Arcstar IP-VPNへ接続すれば、全国どこからでも情報を発信することができます。
- 高品質なマルチキャスト  
帯域制御機能により、発信地点から多地点の受信地点まで安定したストリームを配信することが可能です。
- 高セキュリティなマルチキャスト  
IP-VPNのCUG (Closed User Group) 及びMegaWave-Proの秘匿機能により、高度なセキュリティのもとでグループ間をまたいだ配信が可能です。

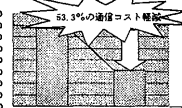
- インtranetとして  
社内イベントやお知らせなどの社内広報TVに。  
社内教育・営業研修などの遠隔講義に。  
販売店・代理店等への商品案内・カタログ配布に。
- Ekstraネットとして  
取引会社・系列会社との受発注などのデータベース更新に。
- 電子商取引として  
コンビニエンスストア等KIOSK端末へのコンテンツ配信に。  
中古車オークションにおける会員への画像配信に。



項目	単位	数量	単価	合計	備考
初期費用	円	1	315,000	315,000	初期費用として、1回のみ発生。
月額費用	円	36	9,722	350,000	月額費用として、1回のみ発生。
運用費用	円	1	210,000	210,000	運用費用として、1回のみ発生。
総費用	円			875,000	
1地点あたり	円			1,750	

●効果  
1地点あたりの月額通信コストが  
336,600円から27,292円へ、

53.3%の通信コスト軽減。



出所：NTTコミュニケーションズパソネット (Arcstar IP-VPN衛星マルチキャストサービス) より <抜粋>

Mega Wave Pro™