

「思いの経営学」を基礎にした競争戦略の有効性 成熟期にある企業が競争上、イノベーション上有効な競争戦略をめざして

Effectiveness of the Competitive Strategy by “Management Based on Desire”

森 俊 也*

Shunya MORI

1. 本研究の背景と問題意識

企業を取り巻く環境の変化はめまぐるしく、企業はそれらの諸環境の変化に適合していくことが重要(伊丹、1999など)と言われて久しい。企業は、グローバル化、少子高齢化、高度情報化・技術革新、環境重視および成熟化という諸現象・事象を踏まえつつ、顧客やライバル、従業員、資源などの各種環境の変化を捉えながら、経営や事業を展開していくことが極めて重要とされている(伊丹の戦略適合理論など)。

このようななかで、日本の多くの業界・企業においては、多くの事業・製品を展開しつつ、しかもその事業・製品の多くが成熟期を迎えている。企業としても成熟期にあるなかで、このような成熟期にある企業にとって、どのような経営学が求められるのであろうか。また、この経営学によりどのような効果もたらされ、それまでの経営学のどのような課題が解決できるのであろうか。

企業の事業・製品のステージが導入期、成長期および成熟期のはじめの段階であれば、既存の経営学を基礎にしながら経営や事業を展開していくことが可能であったかもしれない。ただ、企業の多くの事業・製品においては成熟期に入って相当程度の期間が経過しているなかで、既存の経営学をもとにした経営や事業の展開でよいのであろうか。現在の経営理論、具体的には、人的資源管理論(ジャン他、2012)や競争戦略論(ポーター、1980)、マーケティング論(マッカーシー、1964)、マネジメント論(ドノバン他、1998)、イノベーション論(クリステンセン他、2003)などにおいては、「品質・機能・価格」を基礎にしながら展開されている。すなわち、経営学はこれらの各種理論を統合した

ものと言えるため、これまでの経営学は、「品質・機能・価格」の経営学と表現することができよう。しかし、これらの「品質・機能・価格」を基礎にした企業の展開に対して、楠木他(2006、2007)はそれらの展開では十分ではなく、「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」を基礎にして今後の競争やイノベーションを考えていくことが求められることを示唆している。また、森(2019)は、「品質・機能・価格」の経営学が根づいてきた成熟期にある企業においては、製品価値が価格に単純化してしまう「コモディティ化」を境にして、利害関係者に対する有効性を確認しながら、これまでの品質・機能等の可視性を追求してしまう癖を直し、「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営学への転換が必要になることを主張している。

成熟期にある企業においては、それまでの「品質・機能・価格」の経営学から上述の「顧客にして欲しい思い」の経営学に変化させていくことで、どのような意味や効果をもたらすのであろうか。また、この経営学は、既存の経営学(「品質・機能・価格」の経営学)の課題の何が解決できるのであろうか。

自分(達)がこうしたいと思っていることを一般に「思い」と言うが、本稿では、相手がこういう思いになって欲しいということを「思い」と表現している。すなわち「顧客にして欲しい思い」を自分(達)が思い、考えていくことを基礎にした経営学である。

本稿ではまず、成熟期にある企業において、これまでの「品質・機能・価格」の経営学から脱却し、「顧客にして欲しい思い」の経営学(思いの経営学)を構築していくことが求められる背景について確認する。また、この新たな経営学が成熟期にある企業にとってどのような

意味をもち、これまでの経営学におけるどのような課題を解決しようのかについて考察する。上述からも明らかであるように、成熟期にある企業は「品質・機能・価格」を基礎にした競争やイノベーションにより持続的に競争優位を確立することが難しくなっている。本稿では、かかる状況を踏まえ、この「思いの経営学」は経営学の要件として重視され、しかも既存の経営学の課題として存在している、「既存の競争戦略を転換し、それによりイノベーションを創出する論理として有効か」について理論的・実証的に検証することにする。

2. 「品質・機能・価格」の経営学からの脱却と

「顧客にして欲しい思い」の経営学の必要性

多くの人が利用する(利用してきた)日産のキューブ、森永のウィダーインゼリー(現商品名、インゼリー)、ソニーのウォークマン、スターバックス、ローソンのナチュラルローソン、ヴィレッジヴァンガードなどは、「この顧客が、なぜ、どのように喜ぶのか」という「顧客にして欲しい思い」をもとして製品・サービスを具体化している。成熟期にある企業の多くが、「品質・機能・価格」の視点で競争やイノベーションを推進し、それらが必ずしも十分とは言えないなかで、このような新たな視点をもとにした競争の展開や、イノベーションの創出に着目していくことが重要となる。

例えば、日産を含む自動車業界の企業はこれまで、「故障せず、燃費がよく、よく走り・曲がり・止まる」という物差しをもとに競争が展開され、価値次元の見えやすいイノベーションが展開されてきたといえよう。そのなかで日産においては、新たな視点に立ち、顧客に長年愛される自動車を開発するに至っている。

日産は、顧客に「自分の部屋でくつろいでいるような感覚」を味わって欲しいと考えながらキューブを開発し、顧客に対して「この車を買ったら生活がどのように変わるのか」を訴えかけている。同社は、このコンセプトをもとにデザインを四角い箱型にしたり、リアガラスを左右非対称にしたり、ドアのように開くリアゲートや小さな箱型に7人乗車ができるようにしたりしながら個性的な存在感を発揮している(楠木他、2007)。つまり、日産のキューブ以外の上記の事例においても、それぞれの業界においてこれまで追求されてきた価値次元の見えやすい物差しに疑問を提起し、「顧客にして欲しい思い」を基礎にしながら、その顧客に適した価値をまとめる形でこれまでになかった新たな製品・サービスを開発している。「顧客にして欲しい思い」というコンセプト

をもとにして複合的な価値を統合したものは価値次元が見えにくいものの、この顧客には大変な難く、ライバルも真似しにくいいため、長期にわたって顧客に受け入れられ、持続的な競争優位を確立している。また、従業員においては、仕事もこれまでと大きく視点が異なるため学習やそれに伴う創造的な緊張も生まれ、新たな商品に対する顧客の支持もあり、やりがいや達成感も生まれている。

成熟期にある企業の多くが「品質・機能・価格」の視点でイノベーションが創出されてきたとすると、経営学の重要な領域であるイノベーション論においてはこれまで、「品質・機能・価格」の文脈で基本的な目標や課題が記述されてきたと考えられ、また、イノベーション論のみならず、経営学を構成する各種経営理論においても、同様の文脈で基本的な目標や課題が整理されてきたと推測できる。はたして、このままでよいのだろうか。

これまでの経営学について森(2020)は、それを構成する主たる経営理論の代表的な研究を考察し、それぞれの理論の基本的な目標や課題は以下のように整理されるとしている。

イノベーション論は、基本的な目標として「社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーション」を掲げ、課題は「これまでになかった品質・機能・価格による製品・サービス・仕組みを」設定してきた(クリステンセン他、2003など)。また、人的資源管理論は、基本的な目標として「従業員にやりがいや達成感を」掲げ、課題は「品質・機能・価格を追求する仕事による評価・処遇・やりがいを」設定してきた(ジャン他、2012など)。さらに、競争戦略論は、基本的な目標として「ライバルへの持続的な競争優位を」掲げ、課題は「ライバルにはない品質・機能・価格による競争優位を」設定してきた(ポーター、1980など)。そして、マーケティング論では、基本的な目標として、「顧客のニーズの束やその変化を満たす価値を」掲げ、課題は「品質・機能・価格の追求により多くの人にとって有難いものを」設定してきた(マッカーシー、1964など)。最後に、マネジメント論では、基本的な目標として「利害関係者達との良好な関係を」掲げ、課題は「品質・機能・価格を追求することにより結果として利害関係者が喜ぶを」設定してきた(ドノバン他、1998など)。これらの経営理論を統合したものが経営学とすると、これまでの経営学は「品質・機能・価格」の経営学と言うことができる。

これらの経営理論について、イノベーション論の立

場より課題の再定義が必要となると指摘しているのは、楠木他(2006、2007)である。楠木他は、¹⁾企業の多くが、高機能化・機能追加・低価格化などの「価値次元の見える」イノベーションを展開した結果、製品価値が価格に単純化するコモディティ化を引き起こし、必ずしも利益獲得には結実していない、²⁾企業は脱コモディティ化を意図してこれまでと異なるイノベーションをしようとしても、主に3つの原因(①組織内部での意思決定がしやすい、②ライバルとの競争もしやすく従業員のモチベーションが上がりやすい、③顧客が認識しやすい)により、これまでと同様のイノベーションを展開しやすい「可視性の罠」に陥り、利益獲得に結びつかない、³⁾企業は「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」というコンセプトイノベーションのように、新たなカテゴリーを創造する「価値次元の见えない」イノベーションを展開することにより、利益の獲得やライバルへの競争優位に結びつきやすい(例:ウォークマン、スターバックス、ウィダーインゼリー(現商品名、インゼリー))、などを指摘している。つまり、楠木他は、経営者等がそれぞれの企業のこれまでについて回顧・反省し、今後新たな方向に一步踏み出す上で必要となる要件について提示している。

楠木他が取り上げる事例からも明らかであるが、ここでの基本的な目標はこれまでと同様の「社会や顧客に意味のあるこれまでと質の異なるイノベーション」を掲げている。ただ、イノベーションを生み出す視点としては、「品質・機能・価格」から「顧客にして欲しい思い」に変化し、課題は「この顧客がこれまでに味わったことのない思いができる製品・サービス・仕組みを」設定している。

これらの示唆を踏まえれば、それぞれの理論においては、基本的な目標は変化しないなかで、「イノベーション論」の課題のように転換することになるであろう。つまり、「人的資源管理論」の課題は「顧客に新たな気持ちをもたせよう仕事による評価・処遇・やりがい」へ転換することになる。さらに、「競争戦略論」の課題は「ライバルがこれまで顧客にさせたことがない新たな思いをせよ」ことによる競争優位を「に」転換することになる。そして、「マーケティング論」の課題は「この顧客のこの状況・場面において有難いものを」に転換することになる。最後に、「マネジメント論」の課題は「顧客にして欲しい思いにより顧客が喜び、その具体化に従業員はやりがいを感じ、ライバルへの競争優位を」に転換することになる。これらの経営理論を統合したも

のが経営学とすると、この新たな経営学は「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営学(思いの経営学)と言うことができる(森、2020)。

このように、楠木他は企業のイノベーションに関して重要な示唆を与えつつ、成熟期にある企業に対して、イノベーション論のみならず他の経営理論においても、目標を達成する上での課題を「顧客にして欲しい思い」の文脈で整理することが必要となり、それらを束ねる経営学においてもその文脈で整理することが重要となることを教えてくれる。

また、楠木他 of イノベーション論を考察すると、成熟期にある企業がこれまでになかったイノベーションについて理解し、実際に生み出すことができるのかという疑問や課題も導き出される¹⁾。すなわち、このような疑問・課題を前提とすれば、成熟期にある企業(経営者のみならず従業員)に対して、「価値次元の见えない」イノベーションの重要性が示されたとしても、これらの企業がその内容や、それを創出する意味・効果、それを創出する流れについて理解できるものとはなっていないため、実際にこのようなイノベーションを創出することは困難となる。つまり、このイノベーションの内容や、意味、生み出す流れなどについても明らかにすることにより、成熟期にある企業においてはこのようなイノベーションを一部の製品・サービスではなく、企業全体(複数の製品・サービス)で、しかも継続的に生み出すことができるようになると考えられる。したがって、「品質・機能・価格」の経営学では十分とは言えない成熟期にある企業にとっては、「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営学(思いの経営学)という新たな経営の枠組みや論理を構築し、この「顧客にして欲しい思い」を基礎にした新たなイノベーション論、人的資源管理論、競争戦略論、マーケティング論、マネジメント論を立論していくことが重要となる。このような新たな経営学や経営理論により成熟期にある企業は、製品価値が価格に単純化するコモディティ化のようなタイミングを機に「顧客にして欲しい思い」を基礎にしながら新たな経営や競争を展開し、新たなイノベーションを創出することができるようになる。

それでは、上述の「価値次元の见えない」イノベーション論の課題を克服しつつ、成熟期にある企業に求められる経営学を検討すべく、ここで「思いの経営学」という枠組みを提起し、それによるイノベーションの論理を考察する。この「思い」とは、「顧客にして欲しい思い」である。つまり、顧客をどのようにしたいのか(どの

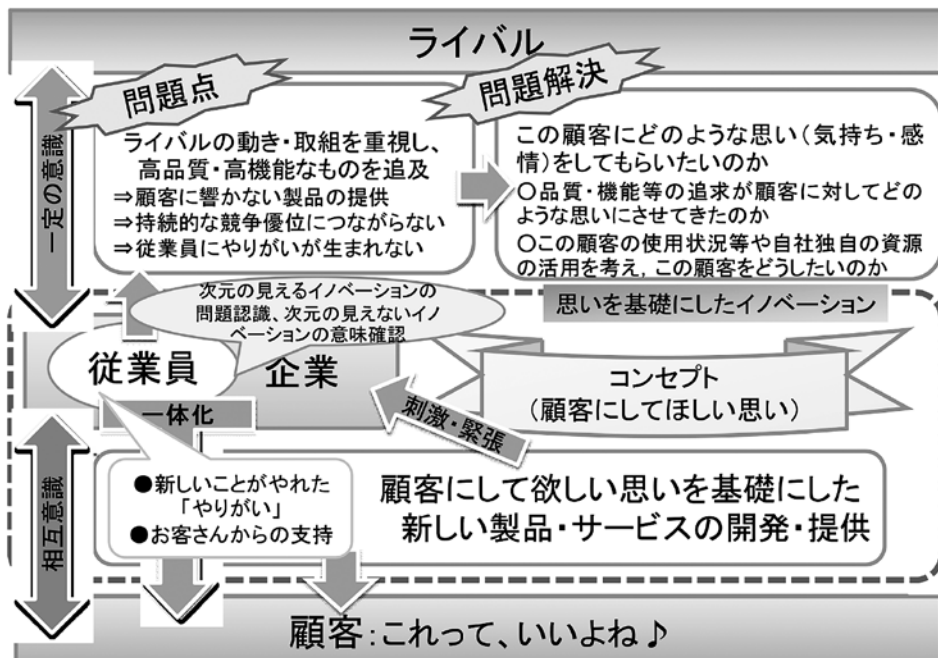
ような感情をもってもらいたいのか、どのような表情や表現をして欲しいのか)である。この「顧客にして欲しい思い(感情、表情、表現)」は、楠木他がコンセプトイノベーションにおいて提起する「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」に当たる。人の喜びは、何がしかの「思い」(感情等)であらわすことができるため、この喜び方を具体的な「思い」であらわしたほうが経営者や従業員の目指す方向がわかりやすくなる。したがって、経営者や従業員の目標は製品の品質や機能の向上ではなく「思い」の達成となるため、製品開発の視点が広がり、新たなものが開発されやすくなる。この「思い」を経営や戦略の基礎とするのが「思いの経営学」である。

この「顧客にして欲しい思い」は、言うまでもなく「企業側が考える」思いである。ただ、この企業側の思いを感じるのはあくまで「顧客」であり、価値判断の主体は「顧客」となる。企業側は顧客がこれまで使用した経験やその際にどのような思いをさせてきたのかを踏まえ、「ある顧客」を特定し、その顧客が使用する状況・場面等を考えながら、顧客にして欲しい「新たな思い」を定義することになる。また、この「思い」をしてもらえるよう製品・サービス・仕組み等を考え、顧客に対して投げかけることになる。

それでは、この「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営学とは、どのような枠組みや論理であろうか。上述のように、成熟期にある多くの企業においては、これまで企業の論理で物事を考え、ライバルの動きや取組みを重視し、「品質・機能・価格」などを追求してしまい、顧客には十分に響かない製品・サービスの提供になってしまったり、ライバルに対して持続的な競争優位につながらなかったり、これらの活動の参加した従業員のやりがいにはつながらなかったりという問題が生まれていたと言えよう。それらの諸課題を踏まえれば、図1のような各種利害関係者の存在とそれらとの良好な関係化を考えた枠組みであり、「顧客にして欲しい思い」のようなものを基本方針にした論理を考えていくことが重要となる。

図1についてより具体的に記述すれば、以下のようになる。成熟期にある企業においてはまず、経営者と従業員の間で、ライバルの動向を重視することにより生まれていた、「品質・機能・価格」の追求により顧客に十分に響かない状況を回顧・反省することになる。これらを踏まえて、かかる企業では、ライバルを一定程度意識しながら、顧客の使用状況・文脈や自社独自の資源の活用を考え、顧客にどのような思い(気持ち・感情)を

図1.「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営学(思いの経営学)の枠組み



出所:筆者が提起する「思いの経営学」の枠組み

してもらいたいのかということを経営学を基礎にした製品やサービスを開発していくことになる。そして、かかる企業の従業員においては、このようなこれまでと異なるイノベーション(「価値次元の見えない」イノベーション)への参加を通して仕事へのやりがいを感じてもらえるようになる。このような枠組み・論理である。この「顧客にして欲しい思い」を経営学(思いの経営学)の枠組み・論理により、顧客においては、これまで味わったことのない思いを経験することができ、従業員においては、これまでになく新しいことをやることができ、顧客からも支持されることによるやりがいを得られるようになり、この企業にしかない展開、すなわち競争優位が確立されることになると考える。このように、「顧客にして欲しい思い」のような方針をもつことにより利害関係者の相互の関連付けがなされ、それぞれとの良好な関係がなされることになる。

これまで重視されてきた「品質・機能・価格」の経営学を超え、顧客の奥底にあるインサイトを発見し、それに基づきコンセプトを事業のコアに定め、また、企業の将来像を再定義し、人・組織が一体となってブレクスルを起し、イノベーションの創出へとつなげていく経営学が、「思いの経営学」である。

それでは、図1の枠組みや論理をもとにしながら、成熟期にある企業において「顧客にして欲しい思い」を経営学(思いの経営学)の有効性について確認する。冒頭で述べたように、成熟期にある企業は、「品質・機能・価格」を基礎にした競争戦略により競争優位の確立が難しくなっており、以下では、その代表的な業界である銀行業界に着目しながら、この経営学が「競争戦略の転換し、それによりイノベーションを創出する論理として有効か」について理論的・実証的に検証することにする。

3. 成熟期企業の経営学として「思いの経営学」の有効性:競争戦略の転換とそれによりイノベーションを創出する論理として有効か

3-1. これまでの競争戦略論で、成熟期企業は有効な競争戦略を策定し、これまでになくイノベーションが生み出せるのか

楠木他(2006, 2007)は、スターバックスや森永ウイダーインゼリー(現商品名、インゼリー)などの事例について、価値を再定義するとともに、可視性を低めていることから「価値次元(以下、次元)の見えない」イノベーションと捉え、成熟期にあり、競争環境下の企業

においては、その創出により競合他社との持続可能な違いをつくることの重要性を主張する。また楠木他は、多くの企業はコモディティ化を克服しようと違いをつくることに努力はするものの、「可視性の罠」(visibility trap)に嵌ってしまい、なかなか「次元の見えない」ものを創出できないことも強調する。すなわち、成熟期にある企業は組織内意思決定的(組織内部で資源の投入・配分を正当化しやすい)に、競争戦略的(ライバルとの明確な違いをつくる方向に流れやすく、従業員のモチベーションも上がりやすい)に、顧客価値的(顧客がイノベーションによるパフォーマンスの向上を認識しやすい)に、品質や機能などの「次元の見える」ものを追求してしまい、製品価値が価格に単純化してしまうコモディティ化から逃れられず、結果として持続的な競争優位を確立できずにいたとすることができる。

このような重要な指摘がなされてから、一定の期間が過ぎている。スターバックスなどを参考にしながら、これまでと大きく質の異なるイノベーションを創出しようとしても、どうしても「次元の見える」ものから脱却できず、実際には「次元の見える」ものになってしまう。また、一度は、このようなイノベーションを創出したスターバックスでさえも、その後の取組みや展開を確認してみると、同様のイノベーションを創出することが難しい(森, 2013)。すなわち、成熟期にある企業がこのようなイノベーションを創出するためには、これまでのイノベーションを回顧・反省し、今後のイノベーションの方向性や意味を確認しながら「顧客にして欲しい思い」を経営学(思いの経営学)が重要となる。

ただ、このように企業自らが「思いの経営学」の必要性の気づき、これまでになくイノベーションが創出できる場合と、他の企業の動きにより「思いの経営学」の必要性に気づかされ、このようなイノベーションが創出される場合とが存在するのではないだろうか。企業の多くは幾つかの理由から「可視性の罠」に嵌ってしまうため、自らの気づきのみで「次元の見えない」ものを創出することは難しい。

しかし、そういった企業でもライバルの動きを分析する視点をポーター(1980, 1985)に代表されるような競争戦略から、「顧客にして欲しい思い」を基礎にする競争戦略に転換することにより、「次元の見えない」ものを創出できる可能性があるのではないだろうか。

以下では、成熟期にある企業が「可視性の罠」に嵌らないでこれまでになくイノベーションを生み出すためには競争戦略の視点の転換が重要となることを確認

する。また、このような競争戦略の視点の違いにより生み出されたイノベーションが競争上有効なのかについても考察することにする。

3-2. 競争戦略論の理論的背景と成熟期企業に対する課題

成熟期にある企業において、これまでのイノベーションが顧客に対して十分でないと自覚したり、この自覚に基づき経営者と従業員とが今までにないイノベーションの方向性や意味確認をしていくことができれば、これまでになかったイノベーションを自らで展開することになるが、多くの企業において、それらがうまく進むわけではない。このような自覚的にこれまでになかった「次元の见えない」イノベーションの創出が難しい企業において、どのようにしたらこのようなイノベーションを生み出すことができるであろうか。

自らの気づきにより「可視性の罠」から抜け出すことが難しい企業においては、どのように各種環境を捉え、どのような戦略をもとにイノベーションを展開していく必要があるであろうか。楠木他が主張するように、成熟期にある企業の多くは、組織内意思決定的に、競争戦略的に、顧客価値的に可視性の高いものを追求してしまうため「可視性の罠」に陥りやすいのである。

それではどうして、このような理由から可視性を追求してしまうのだろうか。その原因は、多くの企業において策定されている競争戦略や、それが基礎にしている競争戦略論にあるのではないかと考える。つまり、成熟期にある企業がライバルの動きをポーター(1980、1985)に代表されるような既存の競争戦略的な分析により、自社のイノベーションの方向性を明らかにしようとするれば、品質や機能、価格などの可視性が高い「次元の見える」イノベーションの方向性になってしまう。すなわち、ポーターは、産業の競争状態を規定する(競争の激しさを規定する)諸力として、(1)新規参入の脅威、(2)代替品の脅威、(3)売り手の交渉力、(4)買い手の交渉力、(5)競争業者間の敵対関係といった「5つの競争要因」(five forces)を提示し、これら要因に防御的・攻撃的に働きかけることにより独自の価値あるポジションを構築していくことが必要であるとしている。したがって、成熟期にある企業がこれらの5つの競争要因に対応し、他社に打ち勝つ方法である「コストリーダーシップ」「差別化」「集中」を考えようとするれば、基本的に「品質・機能・価格」²⁾の文脈で整理することになり、その結果、「次元の見える」ものが生まれてきや

すいことになる。

一方、成熟期にある企業がライバルの動きを「顧客にして欲しい思い」の視点で捉え、その視点をもとにした競争戦略的な分析により、自社のイノベーションの方向性を明らかにしようとするれば、品質・機能などの可視性が高いものではなく、「この顧客をこうしたい」、「この顧客がこう喜ぶ」という可視性が低い「次元の见えない」イノベーションが生まれうるのではないかと考える。つまり、これまでのイノベーションのまずさについて自ら気づくことができない場合において、これらの企業はこのまずさについて「他から気づかされる」ように意識することが求められ、また、他から気づかされるためには、企業が策定している既存の競争戦略を見直し、転換することが重要となる。

3-3. 銀行業界既存企業A社(金利・手数料・利便性といった品質・機能・価格の視点で競争戦略を展開)において「思いの経営学」により競争戦略の転換とこれまでになかったイノベーションの創出は可能か、可能にする要因は何か

それでは成熟期にある企業が、既存の競争戦略的な分析から「顧客にして欲しい思い」をもとにした競争戦略的な分析に転換することで、これまでと異なるイノベーションが生まれるのであろうか。ここでは、これまでのイノベーションのまずさに自ら気づくことが困難と捉えられる業界に焦点をあて確認することにする。森(2017)は、2000年前後から「変革期にある」「大競争期にある」と言われながらも、なかなか「次元の見える」イノベーションから抜け出せないと捉えられる銀行業界に着目し、銀行業界のある企業(既存企業A社)が既存の競争戦略の視点で考えた場合のイノベーションと、「顧客にして欲しい思い」をもとにした競争戦略の視点で考えた場合のイノベーションでは、その中身がどのように変化するのかについて考察している。

金融ビッグバン以降、業務や金利、内外の市場に関する規制が緩和・撤廃されるとともに、FTやフィンテックと呼ばれる技術革新により、「ロボアドバイザー」(コンピューターが顧客ニーズや市場を分析し、株式や債券においてどのように分散投資すべきかを示唆するサービス)や「ソーシャルレンディング」(余裕資金を運用したい人と資金を必要とする人をインターネット上で融通するサービス)などの新たな事業やサービスが生まれている。ただ、これらの取組みをけん引しているのは、銀行業界の既存企業ではなく、これらとは無

関係のベンチャー企業や通販、流通、メーカーなどの異業種の企業となっている。銀行業界の既存の企業においては、どのような展開をしてきたのであろうか。森(2017)は、金融ビッグバン以降の既存企業の事業展開を確認しても、残念ながら「次元の見えない」ものが生まれているとは言い難い状況にあり、銀行業界の既存企業は、セブンイレブンやソニーなどの異業種からの新規参入者が登場しても、これまでのイノベーションの延長戦上で物事を捉え、既存の競争戦略論の文脈でイノベーションを展開していたことを主張する。そのうえで森(2017)は、異業種から新規参入が生まれた当時の状況について可能な限り補足しながら、同業界の既存企業A社が競争戦略の視点の違いによりイノベーションの中身がどのように変化するかについて考察している。その要点をまとめれば、以下の①および②のように整理できる。

①既存の競争戦略の視点で考えた場合

セブンイレブンやソニーなどの異業種からの新規参入者(それぞれ、セブン銀行、ソニー銀行)は、一見して金利や手数料などの条件が良く、ネットやATMを中心としたチャネルを活用して利便性も高い。このような新規参入者の戦略や戦術について、ポーターに代表されるような既存の競争戦略的に(「新規参入者」等を脅威と捉えて、それらにうまく対処し独自のポジションを確立することで投資収益を大きくしようという視点で)分析・学習することで、既存企業A社のイノベーション課題が導出されることになる。

既存の競争戦略で分析することにより既存企業A社は、事業推進上、既存企業が劣っている点(金利、手数料、利便性等)が明確となり、優位にある企業とのギャップを埋め、それに対し優位に立つための要点を理解することができるようになる。マーケティング諸戦略の革新による顧客ニーズ・ビヘイビアに適応した商品開発や新型のデリバリー・チャネルの強化・展開の必要となることを自覚し、店舗に代替するネット・チャネルの「ネットバンキング」や小売等の店舗内に開設された小型銀行店舗の「インスタ・ブランチ」を強化・展開することになる。

既存の競争戦略で既存企業A社のイノベーションを考えれば、顧客に対して、「預金、融資、決済、為替・送金、カード、資金の管理・アドバイスなどの多様な金融商品・サービスを(沢山の金融商品・サービスを)、金利・手数料等の条件を良くしながら(よい条件で)、顧客の行動特性を踏まえ店舗、ATM、電話、ネットバ

ンキング、インスタ・ブランチなどの多様なデリバリー・チャネルで提供する(より便利に、適した場所で)」イノベーションが生まれることになる。実際に、「三井住友銀行」³⁾や「みずほ銀行」⁴⁾などのメガバンクや地方銀行の多くが、その当時以降、ネットバンキングやインスタ・ブランチなどにより、顧客に対して条件の良さや利便性をアピールする取り組みを実践している。

ただ、このようなイノベーションが生まれた場合でも、他社に対して持続的な競争優位が発揮されるか、また、単に金融(カネ)の文脈で事業を捉えることで顧客の消費財の購入という問題解決に十分に貢献できているのかという課題は残されたままである。

②「顧客にして欲しい思い」をもとにした競争戦略の視点で考えた場合

セブンイレブンやソニーなどの異業種からの新規参入者(それぞれ、セブン銀行、ソニー銀行)の真の目的は何であろうか。一見して、条件や利便性をよく銀行事業を展開しているように見えるが、目的をこのような「品質・機能・価格」の視点ではなく、「顧客にして欲しい思い」の視点に転換すると見え方が変わってくる。これらの新規参入者は、「お金は何のために使われるのか」ということを基礎にし、顧客の生活や消費のために使用されるというそもそもから事業を捉え直し、消費財と金融商品を一体化させながら銀行事業を展開することを重視している。このように新規参入者は「提供面」が一般企業と銀行とに、「顧客面」が消費財と金融商品とに二分化されていた従来の状況を克服し、消費財ニーズと金融商品ニーズとを同時に満たすべく銀行事業に参入している。

これらの状況を踏まえば、既存企業A社は、個人の金融ニーズをカネの側面からアプローチするだけでは不十分となり、個人の消費行動にまで遡り、その側面から個人諸ニーズを捉えることが必要となる。それにより、金融商品が企業から提供される「時点(時と場所)」と、顧客が必要とする「時点」とが乖離していたこれまでの状況を解決し、異業種企業という新規参入者の戦略や戦術を「顧客にして欲しい思い」をもとにした競争戦略の視点で分析・学習することで、既存企業A社のイノベーション課題が導出される。

「顧客にしてほしい思い」を基礎にしながら既存企業A社のイノベーションを考えれば、顧客に対してその使用文脈・場面を踏まえ、「モノ・サービス・カネを一体的に提供し、『この人にとって最適な買い物により、最高の日常生活を!』』という思いの実現に向けたイノ

バージョンが生まれることになる。かくして、A社は、お金は何のために使用されるのかを考え、顧客の問題解決(消費行動)というものを基本にして、この問題解決のための金融商品、それに適うチャネルという形でビジネスを設計するとともに、顧客があるモノ・サービスを購入する際に何を大切に、何にこだわるのかを聴取しながら顧客の最適解を共に考えていくことを目指すことになる。また、A社は、顧客に対して最適な選択をしてもらうために、消費財に関する各種情報を獲得・蓄積するとともに、A社とこれまで取引のある消費財メーカーの中から、顧客のこだわりを実現できる企業を特定し、顧客に対して紹介・提案することになる。このように、A社はこれまでの事業展開において培ってきた企業力や事業力を活かした展開を志向することになる。これらのイノベーションの意味や内容について、顧客の使用状況・使用場面を特定し、より具体的に考えると、例えば、流通小売店に日々買い物に訪れ、子供の成長のことを考えながら、近い将来、自宅の建設を考えている主婦層やファミリー層については、流通小売内にあるインスタ・ブランチにおいて【顧客の問題解決に適うチャネル】、スタッフが当該顧客の気になる事柄(デザイン、工法、素材、設備、行政手続き、外構、庭など)にかかる要望を聞きながら、適した業者候補を紹介・案内し【顧客の問題解決】、それに向けた家計設計、資金計画を同時に提案することになる【顧客の問題解決のための金融商品】。また例えば、大学進学時の学費や入学後の専門的な学び、将来の就職などを含めた教育について悩みをもちながら進学を考える高校生や親については、じっくりとそれぞれの気持ちを聴取し相談支援が可能な店舗において【顧客の問題解決に適うチャネル】、スタッフが当該顧客の気になる事柄(4年間の学生納付金、地域大学や首都圏大学を比較した場合の学生納付金の差異、各月の生活費、それぞれの大学の専門分野や学生の成長・成果、専門分野の学びの結果としての就職業界・企業・職種)にかかる要望や悩みを聞きながら、適した高等教育機関候補を紹介・案内し【顧客の問題解決】、それに向けた家計設計・資金計画・学生となった場合の生活設計を同時に提案することになる【顧客の問題解決のための金融商品】。

③これまでにないイノベーションの創出を可能にする要因は何か

上述のように森(2017)は、既存企業A社において、これまでにないイノベーションが生まれる可能性につ

いて示唆している。それではどうして、このようなイノベーションの生まれうるのであるのか。それは、既存企業A社において、図1のような「顧客にして欲しい思い」を基礎にした論理をもち、これまでのライバルの動きや取組みを重視しこれまで「品質・機能・価格」を追求してきたことを反省し、ライバルを一定程度意識しながら(新規参入者など「顧客にして欲しい思い」の視点でイノベーションを創出している企業は参考にし)、顧客の使用状況・文脈や自社独自の資源の活用を考え、「顧客にして欲しい思い」を基礎にした製品・サービスを考えている点にある。

すなわち、既存企業A社が図1の枠組みや論理をもとにライバルを一定程度意識し(「顧客にして欲しい思い」を基礎にしているライバル企業は参考にし)、競争戦略の分析視点を転換することにより、これまでの「品質・機能・価格」の面(銀行業界であれば、沢山の金融商品を配置し、金利・手数料の条件や利便性をよくする)を追求する「次元の見える」イノベーションから脱し、「顧客にして欲しい思い」の面(銀行業界であれば、顧客の買い物や生活、将来においてこうなって欲しい)を追求する「次元の见えない」イノベーションが生まれうることになる。

3-4. 考察:銀行業界既存企業A社において「思いの経営学」の競争戦略により創出されるイノベーションは、他の既存企業との競争上有効か

森(2017)が提起する、既存企業A社における「顧客にして欲しい思い」をもとにした競争戦略により創出されるイノベーションは、はたして他の既存企業の競争やイノベーションの動向を踏まえた場合に有効であろうか。ここでは、新規参入事例が生まれてから20年程度経過している銀行業界の既存企業の競争やイノベーションの近年の展開を確認しながら、その有効性を考察することにする。

大手・中堅・中小企業や大口個人などを主たる顧客にかかえるメガバンクの「三菱UFJ銀行」は、「AI(Artificial Intelligence:人工知能)を活用した中小企業向け融資事業」により競争上優位な立場を確保しようとしている。同行は、NTTドコモやソフトバンクなどの通信系企業が決済や資産運用事業に参入を表明し、楽天やLINEなどのIT企業が金融分野を強化するなかで、「競争が激化する個人向けの事業ではなく、AIという新たな技術を活用しつつ、これまでの取引先との関係性から優位性が確保できる中小企業向けの

事業」(口座の入出金の額や頻度、口座金額の増減をもとに企業間取引の状況や企業の実態を把握し、融資の可否を判断する事業。融資上限額や貸出金利を設定し、従来よりも迅速な融資が可能となる。)に力を入れている。同行のメガバンクとしての口座情報といった事業力と新たな技術をもとに、顧客に対して既存事業でより利便性を高めるような取組みを推進している【『日経ビジネス』2019・7・1をもとに、同行のイノベーションを筆者なりに整理】。

また、中小企業や個人などを主な顧客にかかえながらリテール事業を展開する大手銀行の「りそな銀行」は、「くつろげる場をつくりながら専門人材による対面販売を強化しつつ、時間的な制約を排除した相談特化型店舗(チャネル)」により競争上優位な立場を確保しようとしている。同行は、多くの銀行が効率的な運営のために支店を減らしているなかで、「店舗の内装を工夫し、時間的制約を排除し、しかも金融商品の知識が豊富な少数精鋭の行員で運営する個人向けの店舗」(年中無休で夜9時まで開く店には、大型スクリーンやカラフルな椅子・ソファなどを配置し、こだわりの飲み物を用意し、それぞれが思い思いの時間を過ごすことができる場にしている。そこでは、金融セミナーやコンサートなどを開催し、資産運用やローンに関して専門的知識をもつ行員を配置し、くつろぎとともに気軽に何度も各種金融相談ができるような場にしている。)を展開している。同行がこれまで力を入れてきた個人顧客のなかでも特に50歳以下の現役世代を中心に、支店の空きスペースを活用しつつ、空間・時間・ヒトの3つを柱にしながら、積極的な販売活動を推進している【『日経ビジネス』2019・9・9をもとに、同行のイノベーションを筆者なりに整理】。

さらに、中小・零細企業や個人などを主な顧客にかかえながらリテール事業を展開する地方銀行の「佐賀共栄銀行」は、「融資の際に単純に金利を下げることはせず、銀行と取引先企業との関係深耕をもとにした融資事業」により競争上優位な立場を確保しようとしている。同行は、多くの銀行が金利のたたきあい競争を展開するなかで、融資量を増やすという店舗の目標を廃止し、「融資量×金利」で算出する貸出金利息収入を増やすという目標に切り替え、「行員が取引先企業に定期的に足を運ぶことによる関係深耕や、迅速な融資の実行などによる利便性の向上」(同行の平均金利は全銀行の2倍となっているように、他行のような安易な金利勝負はせず、融資企業数の目標や取引先回

りの目標、融資の迅速さの目標を設定したり、支店長としての適任者の在任期間を長くしたりするなど、銀行と取引先企業との信頼関係を強化する。)を重視している。資産規模では全国でも最小レベルの同行が、定期的な訪問や利便性の強化などにより信頼を寄せる取引先企業の心理を捉えつつ、金融取引機会の増大を図っている【『日経ビジネス』2020・3・16をもとに、同行のイノベーションを筆者なりに整理】。

これまでの銀行業界の既存企業の取組みからすれば、これら3行の競争やイノベーションは注目されるかもしれない。ただ、融資などの条件の良さや、利便性の向上、快適なチャネルの設計、さらには、訪問回数の強化による銀行と取引先企業との信頼関係の構築といった、これまで同業界の既存企業においてよく見られたイノベーションであり、既存企業A社が「顧客にして欲しい思い」をもとにした競争戦略により創出された上述のイノベーションとは質的に異なることが分かる。

銀行業界の既存企業のなかで注目されるこのようなイノベーションは、「顧客の生活をこうしたい」、「顧客にこうなってもらいたい」というものではなく、「金融商品をこういった条件で、便利に提供する」、「金融商品をこういった場でこう提供する」というものである。したがって、既存の競争戦略の視点で考えた場合に生み出される、「沢山の金融商品・サービスを、よい条件で、より便利に、適した場所で」と同様のものとなる。つまり、これまでの同業界の既存企業が展開してきた延長線上のイノベーションであり、しかも他社も同様の視点で展開しているため、必ずしも、顧客に有用であったり、従業員のやりがいにつながったり、ライバルへの競争優位につながったりするとは限らない。

一方、上述の「顧客にして欲しい思い」をもとにした競争戦略の視点により生み出されるイノベーションは、顧客や従業員への価値創造、ライバルへの競争優位に寄与する可能性が高いと考えられる。つまり、このようなイノベーションを生み出した企業において、「顧客」はこれまでにない新たな思いをすることができ、「従業員」は新たな仕事(新たな仕事に対する学習とともに、相手に思いををせ、考え、新たに何かを生み出す仕事)を体験することによる刺激・緊張や、顧客が新たな思いに至っていることを実感しやりがいを得ることができるようになる。また、このようなイノベーションを生み出した企業において、顧客は新たな思いができたこの企業と他の企業との違いを認識することになり、「ライバ

ル」への競争優位が確立されるようになる。

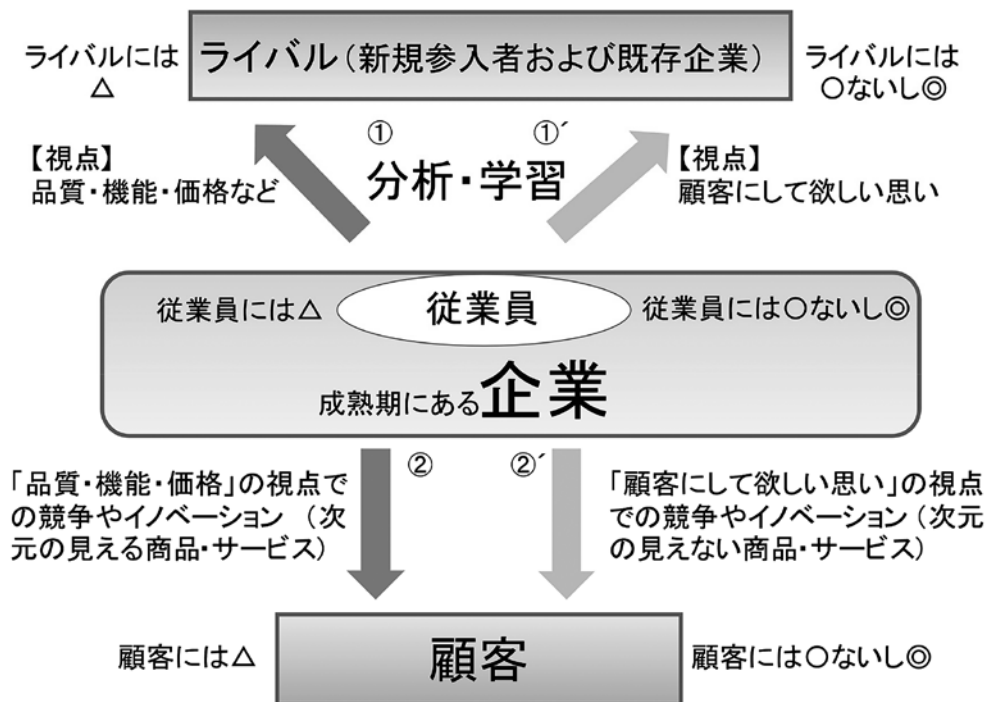
3-5. 「思いの経営学」は成熟期にある企業の競争戦略を考える上で有効か

成熟期にある銀行業界既存企業A社が、新規参入者などのライバルについて既存の競争戦略で考えた場合と、「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営学（思いの経営学）をもとにした競争戦略で考えた場合とではイノベーションの方向性は大きく異なることになる。上述してきたように、業界の既存企業は競争戦略の視点を転換し、ライバルの分析視点を变えることにより、これまでの「次元の見える」イノベーションから「次元の见えない」イノベーションに転換することが可能となり、しかも、そこで創出されるイノベーションは、既存企業との競争上も有効となる可能性が高い。したがって、既存企業のこのような競争やイノベーションは、顧客や従業員の価値創造、ライバルへの競争優位の確立に寄与できる可能性が高いと言えよう（図2）。

成熟期ある企業はどうしても品質・機能・価格などの

「次元の見える」イノベーションを追求してしまい、その罟から脱け出せなくなってしまうのは、既存の競争戦略でライバルを分析するとどうしても「次元の見える」ものを生み出そうとするためであり、これらの企業はそれとは異なる競争戦略の視点やイノベーションを創出する論理を持ちえなかったためではないかと考える。成熟期にある企業の多くが、これまでのイノベーションのまずきに自らが気づき、「顧客にして欲しい思い」をもとにしながら「次元の见えない」ものを生み出し、「可視性の罟」から抜け出してもらいたい。しかし、この罟から抜け出すのが自力では難しい企業では、図1の（ライバルとの関係性にあるような）、これまでライバルの動きを重視し、「品質・機能・価格」などの視点で違いをつくってしまう傾向やその問題点を理解することが必要となり、その理解に基づき競争戦略の視点を「顧客にして欲しい思い」の視点に転換し、ライバルを分析することではじめて「次元の见えない」ものを創出できる可能性が生まれる。これらからも明らかであるように、成熟期にある企業においては、ライバルの分析視点を「顧客にして欲しい思い」の視点で捉えることが重要

図2. 成熟期にある企業はライバルの分析視点により競争やイノベーションがいかに変わるか



出所: 本稿の考察をもとに筆者作成

となる。

4. 結びにかえて

成熟期にある企業はこれまで、「品質・機能・価格」の経営学を基礎に競争戦略の策定やイノベーションの創出を考えてきたと言えよう。ただ、これらの企業は多くの事業・製品を展開し、その事業・製品が成熟期に入り相当程度期間が経過しているなかにおいて、この経営学により他社を分析することで有効な競争戦略を策定することができるであろうか。また、この競争戦略をもとにこれまでにないイノベーションを生み出すことができるであろうか。本稿では、成熟期にある企業が品質・機能・価格を追求してしまう「可視性の罠」に嵌らないようにするための競争戦略を策定し、これまでにないイノベーションを創出することができるよう、「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営学(思いの経営学)の枠組みや論理を提起し、この経営学の有効性を検証してきた。成熟期にある銀行業界の既存企業の考察からも明らかであるように、この経営学を基礎にすることにより競争戦略の転換とこれまでにないイノベーションを創出でき、顧客や従業員の価値創造、さらにはライバルへの競争優位の確立に寄与できる可能性が生まれる。次稿以降では、この業界以外の有効性についても検証することにする。

もし、成熟期にある企業にとって上述のような課題があり、それら企業にとって意味のあるイノベーションの創出が難しいとすると、「顧客にして欲しい思い」の経営のような新たな経営やそれをもとした競争戦略について探究していくことが極めて重要となるのではないだろうか。

注

- 1) 楠木他(2006, 2007)のイノベーション論は、1)「価値次元の見える」イノベーションが企業にもたらす弊害(コモディティ化を加速させ、自分の首を絞め利益を獲得しにくくなる)について論述している。また、「価値次元の见えない」イノベーションの効果は「企業」に対して論述しているのみである。2)「価値次元の见えない」イノベーションを例示(スターバックス、ウォークマン、ワイダーインゼリー(現商品名、インゼリー))している。また、「価値次元の见えない」イノベーションのためには「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」というストーリーを創造することが必要となることを強調している。3)少数の製品を

扱っている企業や1つの製品の「価値次元の见えない」イノベーションを例示している。これらの1)～3)の事項に対する筆者の疑問は、それぞれ、1)「これまでのイノベーションの問題点や新しい方向へ向かうことの必要性を理解するだけで、「価値次元の见えない」イノベーションが生まれるか、2)「価値次元の见えない」イノベーションについて実際に想像し、考え、具体的に生み出すことができるのか、3)「単一の製品・サービスのみではなく複数の製品・サービスでこのようなイノベーションを生み出すことができるのか、というものである。これらの1)～3)」の疑問を踏まえると、新たなイノベーション論の構築に向けては、それぞれ、1)「企業は「価値次元の見える」イノベーションをしたがることを想定し、このようなイノベーションと決別する方針を明確にする。また、企業全体でイノベーションを創出するために、「従業員一人ひとり」に対する意味・効果を確認する、2)「価値次元の见えない」イノベーションはこれまでと大きく異なるため経営者は理解しにくく、また事例を紹介しても従業員はわかりにくいいため、企業が顧客をどう捉え、どのような過程・段階を経れば「価値次元の见えない」イノベーションが生まれるのかを明らかにする、3)「複数の製品・サービス(企業全体)で「価値次元の见えない」イノベーションを創出させる経営枠組みを明らかにする、ことが必要となる。

- 2) 競争戦略のいくつかの研究において、競争の基本戦略の事例として紹介されているのは、以下の通り。1)「コストリーダーシップ」(例:自動車・フォードT型車、電卓・カシオショック、カメラ・キャノンEOS100(グロービス・マネジメント・インスティテュート, 2002), ハンバーガー・マクドナルド(東北大学経営学グループ, 2003), 半導体・テキサスインスツルメント(大滝他, 2006)), 2)「差別化」(例:ハンバーガー・モス, 自動車・ダイムラーベンツ(グロービス・マネジメント・インスティテュート, 2002), 自動車・本田技研(大滝他, 2006)), 3)「集中」(例:味へのこだわりをもつヤングアダルト層という特定の顧客に向けたハンバーガー・モス(東北大学経営学グループ, 2003), 高所得者に特化したクレジットカード・ダイナースクラブ(大滝他, 2006))。このように、これらの戦略の基礎には、「品質・機能・価格」があり、これをもとに独自の価値あるポジションを設定しようとしている。

- 3) 三井住友銀行は当時、銀行本体でネットバンキングを手掛ける一方、ネット専門銀行「ジャパンネットバンク」を設立している。同行では、店舗や人員を最小限に抑え、主要なチャネルを低コストのインターネットに集中して営業経費を節減し、その成果を既存銀行に比べ高金利・低廉手数料で顧客に提供することを目的としている。
- 4) みずほ銀行は当時、インスタ・ブランチの受入れに能動的な企業のショッピングセンターに出店し、当該店舗の営業時間に合わせた金融サービス提供の時間設定をすることで、商品・サービスの購入と金融サービスの利用というワンストップ・ショッピング化を実現している。同行では、時間的制約を排除し、顧客利便性の向上を目的としている。

【参考文献】

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L.(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: ILR Press.
- Burke, W. W. and Trahan, W.(2000), *Business Climate Shifts*, Boston, MA: Butterworth-Heinemann.(プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント訳『組織イノベーションの原理』ダイヤモンド社, 2000)
- Christensen, C.M.(1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001)
- Christensen, C.M., Raynor E.(2003), *The Innovator's Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2004)
- Douglas, B., Wright, S., Bachman, P., and John E.(1998), *In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance*, London: Financial Times. (鶴田知佳子・村田久美子訳『株主価値追求の経営ーキャッシュフローによる企業改革ー』東洋経済新報社, 1998)
- Donovan, J., Tully, R., and Wortman B.(1998), *The Value Enterprise*, New York: McGraw-Hill Companies. (デトロイト・トーマツ・コンサルティング戦略事業部訳『価値創造企業』日本経済新聞, 1999)
- Drucker, P. F.(1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営』(上・下)ダイヤモンド社, 1996)
- Drucker, P. F.(1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Heinemann. (上田惇生訳『イノベーションと起業家精神』(上・下)ダイヤモンド社, 1997)
- Freeman, R. E.(1983), "Strategic Management: A Stakeholder Approach," *Advances in Strategic Management*, Vol.1, pp.31-60.
- Freeman, R. E.(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C.(2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.6, pp.1264-1294.
- McCarthy E. J.(1964), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D, Irwin: Homewood. IL.
- Normann, R. and Ramirez, R.(1994), *Designing Interactive Strategy*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. (中村元一・崔大龍訳『ネットワーク型価値創造企業の時代』産能大学出版部, 1996)
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)
- Ramaswamy, V. and Francis G.(2010), *The Power of Co-Creation: Build it with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, New York: Free Press.
- Kotler, P.(1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and Eastman, L. J.(1999), "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second Order Latent Variable Approach," *Group and Organization Management*, Vol.24, No.3, pp.300-339.
- 伊丹敬之(1999)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之(2004)『経営戦略の論理』(第3版)日本経済新聞社。
- 伊丹敬之(2012)『経営戦略の論理』(第4版)日本経済新聞社。

- 済新聞社。
- 井出正介・高橋文郎(1998)『株主価値創造革命』東洋経済新報社。
- 伊藤邦雄(1999)『企業価値を創造する』東洋経済新報社。
- 大澤 豊・一寸木俊昭・津田眞激・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助(1999)『マーケティングと消費者行動』有斐閣(第5刷)。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田 智(2006)『経営戦略』有斐閣アルマ。
- 奥村昭博(1986)『企業イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社。
- 加藤敬太・金井一頼(2009)「経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性」『大阪大学経済学』大阪大学経済学会, 第59巻, 第2号, pp.63-77。
- 上林憲雄(2012)「人的資源管理論」『日本労働研究雑誌』No.621, pp.38-41。
- 楠木 建・阿久津聡(2006)「カテゴリー・イノベーションー脱コモディティ化の論理ー」『組織科学』第39巻, 第3号, pp.4-18。
- グロービス・マネジメント・インスティテュート(2002)『MBA 経営戦略』ダイヤモンド社(第4版)。
- 十川廣國(2000)『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社(第5刷)。
- 竹内規彦(2017)「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」『日本労働研究雑誌』No.648, pp.4-15。
- 竹内弘高・楠木 建(2007)『イノベーションを生み出す力』ゴマブックス。
- 田路則子(2005)『アーキテクチャルイノベーションーハイテク企業のジレンマ克服ー』白桃書房。
- 東北大学経営学グループ(2003)『ケースに学ぶ経営学』有斐閣(第14刷)。
- 野中郁次郎・永田晃也(1995)『日本型イノベーション・システム』白桃書房。
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・山下義通・小久保厚郎・佐久間陽一郎(1997)『イノベーション・カンパニー』ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎編(2002)『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版。
- 野中郁次郎・勝見 明(2005)『イノベーションの本質』日経BP社(第6刷)。
- 三菱総合研究所・阪本大介(2005)『イノベーションリーダー・マネジメント』アーク出版。
- 村上伸一(1999)『価値創造の経営管理論』創成社。
- 森 俊也(2013)「成熟期における企業デザイン」日本経営学会編『新しい資本主義と企業経営』経営学論集第83集(7), 千倉書房, pp.1-11。
- 森 俊也(2015)「『思いの経営学』の構築に向けて」日本経営学会編『日本的ものづくり経営パラダイムを超えて』経営学論集第85集(37), 千倉書房, pp.1-11。
- 森 俊也(2017)「『可視性の罠』からの脱却と競争戦略の転換」日本経営学会編『日本の経営学90周年の内省と構想』経営学論集第87集(53), 千倉書房, pp.1-9。
- 森 俊也(2018)「成熟期企業におけるステークホルダー・マネジメント」日本経営学会編『公共性と効率性のマネジメント』経営学論集第88集(17), 千倉書房, pp.1-10。
- 森 俊也(2019)「成熟期企業の『癖』と、それを理解し、直すことによるイノベーションの創出」日本経営学会編『日本的経営の現在ー日本的経営は何を残し、何を变えるのかー』経営学論集第89集(55), 千倉書房, pp.1-10。
- 森 俊也(2020)「企業の成熟期における経営学ー『品質・機能・価格』の経営学と、『顧客にして欲しい思い』の経営学ー」『長野大学紀要』第42巻, 第1号, pp.123-135。
- 吉村孝司(2000)『企業イノベーション・マネジメント』中央経済社(第5刷)。
- 【銀行業界への新規参入が生まれた当時の経営雑誌】**
- 金融財政事情研究会(2001)『金融財政事情』2001・3・5, pp.12-15。
- 金融財政事情研究会(2001)『金融財政事情』2001・4・26, pp.26-30。
- 金融財政事情研究会(2001)『金融財政事情』2001・6・18, pp.14-17。
- 金融財政事情研究会(2001)『金融財政事情』2001・6・18, pp.18-23。
- 東洋経済新報社(2000)『週刊 東洋経済』2000・3・4, pp.32-33。

【銀行業界の近年の競争やイノベーションの動向に関する経営雑誌】

日経BP社(2019)『日経ビジネス』2019・7・1, pp.14-15。

日経BP社(2019)『日経ビジネス』2019・9・9, pp.58-62。

日経BP社(2020)『日経ビジネス』2020・3・16, pp.68-71。