

新規事業を創出する経営者分析

— 酒販店経営者のイノベーションプロセスの考察 —

大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授

山本 誠一

要約

経営環境が厳しい酒類小売業者はコロナ禍も重なり休業・解散が数多く出ているが、今回ビジネスモデル転換・イノベーションをおこす地域酒類小売業者を取材しその経営手法と考え方を分析した。

そこには手持ち資源とコネクションの活用とチャンスをもにするというブリコラージュ、前進させるためのエフェクチュエーション、そこからコーゼーションへのシフト、この3つの事業理論を切り替えながら、ダイナミック・ケイパビリティの3つのプロセスであるセンシング、シー징、トランスフォーミングを動かすことにより成功へと導いた。

また経営者の持つ気質に着目し、ギブアンドテイクにおけるアザリッシュの気質が重要であり、そこにブリコラージュ、エフェクチュエーション、ダイナミック・ケイパビリティを生み出す根源があり、そして迂回型一気通貫ビジネスモデルの気質が存在することも明らかになった。

今回の研究で、厳しい環境下において新規事業を創出するための要素とその関係が明らかになり、今後は同じようなケース分析を重ねながらVUCA時代の新規事業を創出する経営分析を進めたい。

キーワード

ブリコラージュ、エフェクチュエーション、ダイナミック・ケイパビリティ、ビジネス・インプロビゼーション

I. はじめに

2022年版中小企業白書・小規模企業白書では、2年に及ぶ新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰、部材調達難、人材不足といった供給面の制約もある中で、中小企業は引き続き厳しい状況にあるとしている。それ以前の2010年代から変化が激しく、あらゆるものを取り巻く環境が複雑性を増し、想定外の事象が発生する将来予測が困難な状態としてVUCA時代と言われてきた。このような環境変化に企業はどのように対応すればいいのか、本論文では小規模事業者の中でもコロナ禍以前から事業環境が厳しい酒類小売業者（酒類販売事業者）について、新事業立ち上げにともなう経営改革のきっかけと改革のプロセスを取材し、どのようにして経営改革がおこなわれて、なぜ実現できたのか。とくにリサーチクエストとして、改革のきっかけからどういう流れで新事業を立ち上げて構築していったかをブリコラージュ、エフェクチュエーション、ダイナミック・ケイパビリティ、ビジネス・インプロビゼーション、そし

て経営者の気質分析に焦点を合わせて分析し、その具体的なケースとして明らかにした。

II. 木村酒類販売株式会社のケーススタディ

I. 公認市場内での店舗経営

(1) 公認市場での経営とその後の公認市場閉鎖

1962年大阪府門真市宮野町に「公認大和田センター」ができ、約15の店舗が営業していた。これら店舗では、それぞれが自分の店の商品に自信をもっており他にはないこだわりの商品を販売していたこと、市場全体がコミュニティとして連帯感をもってつながっていたという特徴が見られた。ここで商売をしてきた1962年創業の木村酒類販売株式会社の2代目社長木村茂社長（60才）は、もの心ついたときから店を継ぐことを考え市場で商売をしてきた。市場時代からこだわりの商品販売ということで地域農産物からつくった門真自慢のお酒を企画・開発していた。これには地域農産物に対する応援という意味だけではなく、今後は商売を

する上で小売から上流の製造業も担うことが必要と考えた。この理由としてまず、リーマンショック以降2010年あたりからの急激な売上減少で倒産する危機に遭遇した。新しいことにチャレンジしなければ生き残れないと思い、このタイミングで自らのビジネスを考え直したことをきっかけに、小売業者は製造業あつてのビジネスであること、その上で作り手と同じ努力をする必要があると考えた。

そこでものづくりをするにあたり地元の門真れんこんを原料とした焼酎づくりを、多くの仲間がいる門真市商業連盟のつながりで応援いただき2009年「蓮の宴（はちすのあかり）」が誕生した。その後「ほくらのワイン」は大阪府柏原市のぶどう畑作業のボランティアに関わりながら、自分たちで育てたブドウで造るワインを2009年に始めたことがきっかけであった。ブドウ栽培も大阪府のカタシモワイナリーの協力を得て「門真でワイン作り」を合言葉に苗木を譲ってもらい、店舗の軒先ぶどうを収穫して作った「ほくらのワイン」が生まれた。次に「門真の未来を明るく元気に」を合言葉に門真米を使用した純米吟醸「かどま酒」が2012年に誕生した。

そんな中2015年1月に市場が閉店となり、営業していた15の店舗は公認市場を出ていくことになった。酒類小売業者（酒類販売事業者）の木村酒類販売株式会社も市場閉鎖と同時に出ていかななくてはならなかった。その対応と今後の戦略を迫られていた中、市場閉鎖後倉庫として使用していた場所を店舗として再スタートした。

(2) 酒類小売業からのビジネスモデル転換

そもそも酒類小売業は公認市場時代から個人顧客がどんどん減っていく中、父が築いてきた地域飲食店の販売に支えられた。ピーク時2億6千万円の売上でそのうち飲食店向けB to Bの売上は61%あった。そもそも小売向けB to Cは利益が低く儲からない。そこで売上は少ないが儲かる、そして継続的に取引してくれる飲食店向けの販売に絞り込んでいった。木村茂社長のいう「小さくしても儲かるビジネス」を目指した。飲食店向けのビジネスは、情に厚い、育ててくれるという資質を持っている。倉庫から再スタートする際に、公認市場時代から築いてきた飲食店向けビジネスを中核とするために小売向けの色合いをほとんど無くした。

また、公認市場時代から取り組んでいた地域の飲食店が元気になってもらう活動、例えば地域のまちおこしとして、2009年「新しい夢のある地場製品の創造」を掲げ「あかりの会」が発足し、2010年には門真飲食店元気塾がスタート。その後2012年から「門真元気バル」も開催され、地域振興の中心となる地元飲食店を納品先ということだけではなく、飲食店活性化を直接応援するような施策を積極的におこなってきた。

倉庫を店舗として利用してきたが、2022年改装する上で小規模事業者持続化補助金を利用し、地域の人々が集まるコミュニティスペースを倉庫2階に設置した。この発想は市場の「場」と酒場の「場」としての場の提供が重要と考えて改装した。このスペースは地域の交流スペースとして開放され、以前実施していた「酒屋の酒場」も再開させた。この「酒屋の酒場」の顧客は一般顧客ではなく、主に地域の飲食店経営者、地域の製造業・商業の経営者、酒仕入先の蔵元、酒卸業者など、木村酒類販売に関係する方々が集まる会、地域の方々を応援する会として再スタートした。

酒類小売業からのビジネスモデル転換として、小売業から製造業への参入、多角化をすすめ、また単純に製造業へ進出しただけではなく、関係する地域とそこに暮らす人々を巻き込むために店舗改装から地域イベントや催しを立ち上げて、多様で複合的要素をダイナミックに構築していった。

III. 新規事業創出の要因と流れ

I. 酒類小売業転換の考察

(1) プリコラージュによる転換

木村酒類販売木村茂社長へのデプスインタビューで明らかになったこととして、酒類小売業として市場機会をどんどん失う中、公認市場時代に経験した市場仲間同士の協力関係、そして当時から一般消費者ではなく61%占めていた飲食店向けビジネスの存在、そして小売から製造業を目指すという商品企画、同時にその商品企画は地元農産物というこだわり、酒類小売業を経営する中でこういったさまざまな要素を集めてビジネスを再考したことは、プリコラージュの

考え方であり市場機会を創造するきっかけとなった。同時に倉庫店舗の改装、飲食店支援、地域イベントや催しの開催、地域住民との交流は、新しい市場機会を伸ばすための大きな原動力となった。ブリコラージュは、「手元にあるものなら何でも使う」能力で、問題を解決しチャンスを生かすこと、ピンチを何としてでも凌ぐ、チャンスを石に噛り付いてでも物にするという気構えである (Witell, et al. 2017)。ブリコラージュと新規事業創造の研究は竹延・佐藤 (2021) でも発表されているように、手持ち資源とコネクションの活用、チャンスをもつと言われている。まさに木村茂社長が酒類小売業からビジネスを転換したのはブリコラージュといえる。

(2) エフェクチュエーションからコーゼーションへ

手持ちの資源として公認市場時代からの仲間、飲食店取引先の存在、門真市商業連盟や門真飲食店元気塾、大門酒造やカタシモワイナリーといった酒蔵、そして地元住民のつながりをブリコラージュしたなか、それをどのように進めていったのかは、コーゼーションではなくエフェクチュエーションといえる。ブリコラージュで市場機会を創造し、それを伸ばしていったのは倉庫店舗の改装、地域飲食店支援、地域イベントや催しの開催、地域住民との交流である。しかもいずれも矢継ぎ早に進めた。ブリコラージュとエフェクチュエーションは共通する要素があるが、エフェクチュエーションの創始者である Sarasvathy (2001,2008/2015) の5つの原則から今回のケースを研究した。

チャンスをさらに拡大する上での考え方で、エフェクチュエーションの「飛行機の中のパイロット (Pilot-in-the-plane)」の原則、目標に向けた進路を自ら決める上で、臨機応変な対応、迅速な判断で推進することがあげられる。即断即決で店舗、顧客・取引先、地域の関係者を巻き込みながら推進していったことがこれに該当する。とくにさまざまな意思決定を先送りせず即断即決してきたこと、そして決定したことをすぐ行動に移したことは「飛行機の中のパイロット」の原則だといえる。また公認市場が閉鎖となり移転するしかない中で、もとの倉庫から再出発したという、ピンチ、負の出来事を、ビジネスチャンスにしたことは、エフェクチュエーションの「レモネード (Lemonade)」の原則といえる。「手中の鳥 (Bird in Hand)」の原則として、公認市場にあ

る酒類小売業でありながら、一般消費者ではなく61%占めていた飲食店向けビジネスを今後の柱としたこと、「Who I am」「What I know」「Whom I know」という3つの手持ち手段をどう使うかを最大限に利用した。「許容可能な損失 (Affordable Loss)」の原則として一旦落ち込んだ売上を、また大きく拡大するつもりはなく、地域の飲食店とともに地道に商売をするということ、「クレイジーキルト (Crazy-Quilt)」の原則として、取り巻く環境の関係性をもってパートナーシップを築く上で地域の飲食店、その顧客、地域のさまざまな商売人との良好な関係構築を目指し、倉庫から改装した店舗も地域のコミュニティスペースにした。こうしたエフェクチュエーションは、ブリコラージュをきっかけとしたなかで、その各要素を伸ばす上で大きな役割を果たした。

2015年の公認市場閉鎖、倉庫からの再スタートで飲食店向けB to B取引に絞り込み、地域飲食店との取引が進む中でコロナ禍の事態が起きた。飲食店の客足は遠のき、それに伴う取引も激減した。再スタートを切った最中での売上の落ち込みである。木村茂社長が考えたのは、今ジタバタしても仕方がない。みんな厳しいのは同じである。これからは地域とともに生きていく、そして地元の飲食店と仕入先である各蔵元があつてのビジネスに替わりはなく、これからはこの関係を維持・強化することが最重要課題ととらえた。これはエフェクチュエーションからコーゼーションにバトンタッチされたことを意味する。コーゼーションは、Sarasvathy (2001,2008/2015) がエフェクチュエーション概念の反対であると説明し、コーゼーションはフィリップ・コトラーのSTPマーケティングであると言う。マーケティングプロセスの通り、製品・サービスが対象とするすべての顧客を含む市場を定義することからマーケティング計画を組んでいくことを意味する。木村酒類販売の経営において現在はコーゼーションで進められているといえる。

2. 組織能力からの考察

(1) ダイナミック・ケイパビリティ

Teece (2018) は、ビジネスモデルにおける動的機能フレームワークにおいて、ビジネスモデルの革新のための動的機能の重要性、その中でも動的機能の相互作用について、

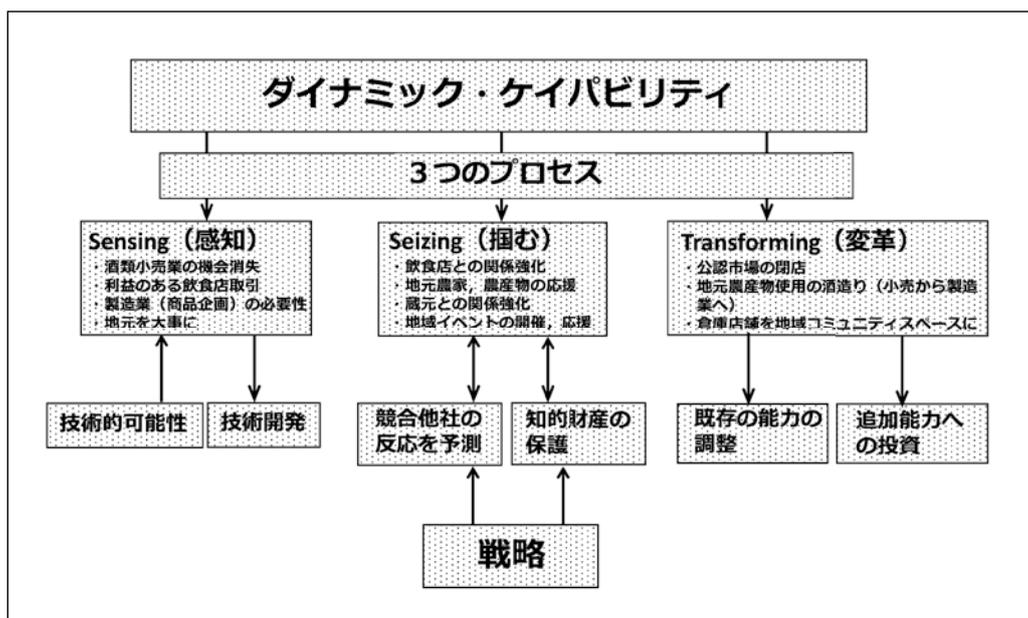
強力なダイナミック・ケイパビリティが効果的なビジネスモデルの構築と実施を可能にすると述べている。本研究ではダイナミック・ケイパビリティは、ブリコラージュ、エフェクチュエーション、そしてコーゼーションの重層的な関係から構成されていると考えるが、今回のケースからダイナミック・ケイパビリティを構成する3つの戦略論理の重層的な関係性を明らかにしたいと考える。

ダイナミック・ケイパビリティの3つの重要なプロセスは、Sensing（感知）として外部環境において機会を感知する能力、Seizing（掴む）として機会をとらえて、既存の資源や知識、ビジネスモデルを組み立てる能力、Transforming（変革）として内外の環境に合わせた調整、再配置、あるいは改革する能力である。この3つのプロセスを木村酒類販売のケースから考察すると図—1のようになる。

佐藤（2022a, p.263）は、ブリコラージュ、エフェクチュエーションとコーゼーションとダイナミック・ケイパビリティとの関連を次のように説明している。「Teeceのダイナミック・ケイパビリティのセンシング…⇒シージング…⇒トランスフォーミング…という一連の流れがコーゼーションそのものではないの

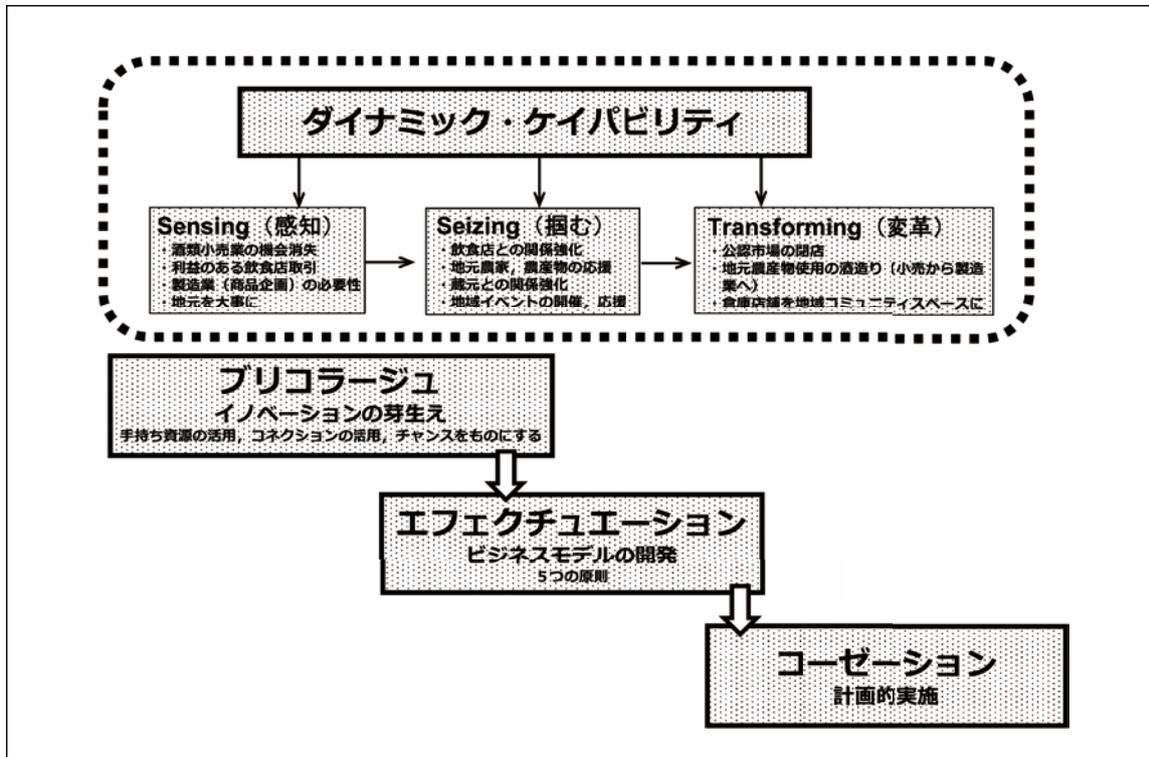
かという不満があった。その後、私は…ブリコラージュ、…エフェクチュエーション、そして…コーゼーションという3つの事業論理の切り替えが、ダイナミック・ケイパビリティのマイクロ基礎を形成すると考えるようになった。」としている。また佐藤（2022c）は、ダイナミック・ケイパビリティの3つのプロセスは、ブリコラージュとして手持ち資源とコネクションの活用、チャンスをもににする、あるいは問題を解決しチャンスを生かすことから芽生えたイノベーションのきっかけから、そのイノベーションの芽を育てて成功のビジネスモデルを試行錯誤的に開発するエフェクチュエーション、そこからビジネスモデルを計画的に実施するコーゼーションという3つの事業論理を切り替えながら進めていったことがダイナミック・ケイパビリティの礎を形成したとしている。ここで説明されたことをもとにダイナミック・ケイパビリティにおける3つの事業理論について木村酒類販売の要素を加えたものが図—2である。

図—1 ダイナミック・ケイパビリティ



出典：Teece（2018）のダイナミック・ケイパビリティをもとに筆者作成

図-2 ダイナミック・ケイバビリティにおける3つの事業理論



出典：佐藤（2022c）をもとに筆者加筆

3. 気質からの考察

(1) 成功をおさめる気質

Grant (2013/2014) はGIVE & TAKEで、「これまでの常識では、大成功を収める人には、『やる気』『能力』『チャンス』の3つの共通点がある」と述べている。同時に「仕事で他人と接するとき、私たちは常に選択を迫られている。できる限りの価値を求めようとするか、見返りを気にせず価値を提供するか」であるが、成功をおさめる人はギバーであるという。ギバーは自分が受け取る以上に他人に与える人のことを指す。一方テイクは自分の利益を優先する。また多く人はギバーでもテイクでもなくマッチャーである。ではすべてのギバーが成功をおさめるかと言うとそうではなく、Grantのいう「人間の本性には、自己の利益と他者への思いやりという2つの大きな力があり、人はこの2つの『ハイブリッドエンジン』で動いているときに最も成功する。テイクが利己的で、失敗したギバーが無私であるとすれば、成功

したギバーは他者志向であり、他者の利益に関心を持ちながらも、自分自身の利益を高めるための野心的な目標を持っている」と述べている（図-3）

Grantのいうアザリッシュ、すなわちギバーでも他者志向的なギバーが成功するということを木村酒類販売木村茂社長のケースから考察する。まず仕入れ先の蔵元を大事にしてきたこと、販売先の飲食店も大切にしてきたことは、まさにビジネスにかかわるすべての人に対し他者への配慮が高く他者志向が高いといえる。さらに間接的なかわりの地域の農家とその農産物の応援はまさに他者志向である。そして直接ビジネスに関わりがない地域の他の商売人や住民、地域のイベント等でも他者志向がうかがえる。そして新たに倉庫を改装したコミュニティスペースは地域のかかわりを深めるための目的であり、これも他者志向といえる。そんな中においても、一般小売を縮小し利益率の高い飲食店向けのビジネスを中心に構築した。すなわち木村茂社長の動きは

自己利益への配慮が高いなかで、他者への配慮が高いアザリッシュである。またギバーとして他者を信用することを基本としながら、ギブアンドテイクを使い分けること、人に貢献するギバーとして新しい価値を創造するという気質こそが経営の成功への道筋であるといえる。

また木村酒類販売のビジネスモデルは、佐藤（2022b）のいう「迂回型一気通貫ビジネスモデル」ある。「迂回型一気通貫ビジネスモデル」とは自社の基礎的市場を開拓、創造するために横展開をおこなう上で、顧客のニーズを正確に把握し、そのニーズを満足させる製品の提案がおこなえるビジネスモデルである。この「迂回型一気通貫ビジネスモデル」を構築できる経営者は、Grantのいうアザリッシュであり、他者志向的なギバーであるからこそ、顧客のニーズを正確に把握し、そのニーズを満足させる提案がおこなえるといえる。

IV. 本研究の結論と今後の研究課題

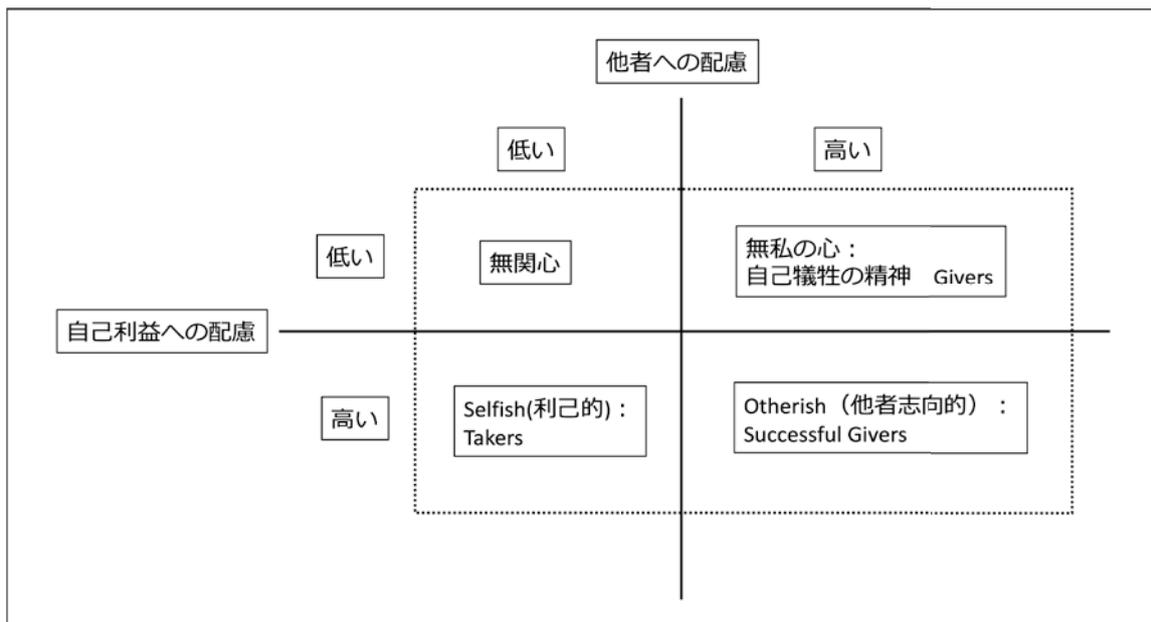
本研究では、苦境に立つ酒類小売業者がどのような流れで新規事業創出をおこなったのか、その要因をプリコラー

ジュ、エフェクチュエーション、コーゼーション、ダイナミック・ケイパビリティの視点から考察した。また新規事業を創出する上での経営者の気質の視点としてギブアンドテイクと迂回型一気通貫ビジネスモデルの特徴から分析した。

厳しい経営環境下で経営改革をおこなうためには、手持ち資源とコネクションの活用、チャンスをもにするというプリコラージュ、それを前進させるためのエフェクチュエーション、そこからコーゼーションへのシフト、センシング、シーング、トランスフォーミング3つのプロセスとしてのダイナミック・ケイパビリティ、これらが重層的に動きながら作用して成功へと導いた。これらの志向と行動のなか、前提として常にビジネス・インプロビゼーションが働く。経営者の素早い意思決定と行動力があるから実現できたことである。同時に経営者の考え方として、ギブアンドテイクの気質は事業のパーパスとビジョンの構想を決定づけることになり、プリコラージュ、エフェクチュエーション、ダイナミック・ケイパビリティを押し進める根源であるといえる。

今後は同じようなケース分析を重ねながらVUCA時代の新規事業を創出する経営分析を進めたい。

図—3 成功する giver と失敗する giver の関係



出典：Grant (2013/2014,p.253) をもとに筆者作成

引用文献

- Grant, A. M. (2013). *Give and take*. New York City: Viking. (楠木建監訳 (2014). 『GIVE & TAKE: 「与える人」こそ成功する時代』三笠書房)
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation*. Northampton, Massachusetts: Edgar Elgar Publishing. (加護野忠男監訳 (2015). 『エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論』碩学舎)
- 佐藤善信 (2022a). 「日本型マーケティングを考える」佐藤善信・本下真次・相島淑美・山本誠一 (編) 『響創する日本型マーケティング: 理論と実践』, pp. 255-271, 関西学院大学出版会
- 佐藤善信 (2022b). 「プリコラージュ, エフェクチュエーション, コーゼーション, ダイナミック・ケイパビリティ, 両利きの経営」関西学院大学専門職大学院経営戦略講座, 経営戦略1, 2022年7月22日配布資料
- 佐藤善信 (2022c). 「オタフクソースの海外事業展開のケーススタディ・リサーチ」『日本商業学会第72回全国研究大会報告論集』, 38-47.
- 竹延幸雄・佐藤善信 (2021). 「プリコラージュによる新規事業創造の特質」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』vol.10, 288-294.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Witell, L. H., et al. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*, 79, 290-298.