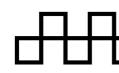


Marketing Conference

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
山本誠一

 Japan Marketing Academy

目次

- リサーチクエスチョン, リサーチ方法
- 小売酒販店「木村酒類販売株式会社」の公認市場内時代の店舗経営と危機の訪れ
- 新規事業創出の流れと要因
 - ブリコラージュによる転換
 - エフェクチュエーションからコーディネーションへ
 - 組織能力として, ダイナミック・ケイパビリティからの考察
 - 気質として, アザリッシュからの考察
- 本研究の結論と今後の研究課題

リサーチエスチヨニン

- 小規模事業者の小売酒販店「木村酒類販売株式会社」がどのように業態変化したのか、きっかけ、その要因はなにかを明らかにする

リサーチ方法

- リサーチ
「木村酒類販売株式会社」木村茂社長、社員、取引先等のデプスインタビュー

木村酒類販売株式会社

- 1962年創業 木村酒類販売株式会社の2代目社長
木村茂社長(60才)
- 大阪府門真市に1962年開業の「公認大和田センター」の
15店舗のひとつとしてスタート
- 市場内的一般消費者向けの酒類販売店
- こだわりの商品販売(地酒, 焼酎など)
- 地域農産物からつくった門真自慢のお酒を企画・開発・販売
2009年門真れんこん使用の焼酎「蓮の宴(はちすのあかり)」
2009年大阪のぶどう使用のワイン「ぼくらのワイン」
2012年門真米使用の純米吟醸「かどま酒」

品品 Japan Marketing Academy



危機

- リーマンショックの危機

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

- 消費動向の変化による危機

個人顧客の激減による危機

- 移転の危機

2015年、市場の閉鎖で店舗閉鎖、移転

- このままでは、潰れてしまう

新規事業創出

- 市場から出て、もとの倉庫を改装して再開
- 小売向けB to Cから、飲食店向けB to Bへの転換
- 地域飲食店の応援

2009年以降「新しい夢のある地場産品の創造」を掲げ、「あかりの会」，
「飲食店元気塾」をスタート

- 関係する地域とそこに暮らす人々を巻き込むために
交流できる場の提供として店舗改裝



新規事業創出の要因と流れ

□ 酒類小売業転換の考察

(1) ブリコラージュという考え方

「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)

□ 新規事業創出要因として

- ・公認市場時代に経験した市場仲間同士の助け合い、協力関係
- ・酒の製造業への敬意と関心から、酒の小売から製造業への進出するきっかけをつかむ
- ・地元の農産物への関心から、酒の原材料へ利用する
- ・市場を出て、もとあった倉庫を店舗に
- ・地域飲食店の支援、地域イベントを開催、地域交流会を企画し、地域を利用

新規事業創出の要因と流れ

□ 酒類小売業転換の考察

(2) エフェクチュエーション

- ・チャンスをさらに拡大するまでの考え方は、エフェクチュエーション
Sarasvathy(2001,2008/2015)

□ 新規事業創出要因として

- ・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
→ 「飛行機の中のパイロット(Pilot-in-the-plane)」の原則
- ・公認市場の閉鎖、倉庫から再スタート、ピンチ、負の出来事を、ビジネスチャンスにした
→ 「レモネード(Lemonade)」の原則

新規事業創出の要因と流れ

- ・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
→ 「手中の鳥(Bird in Hand)」の原則
- ・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
→ 「許容可能な損失(Affordable Loss)」の原則
- ・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ースペースにした
→ 「クレイジーキルト(Crazy-Quilt)」の原則

- ブリコラージュとエフェクチュエーションには、共通した要素が存在するが、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

エフェクチュエーションからコーディネーション

□ バトンタッチ

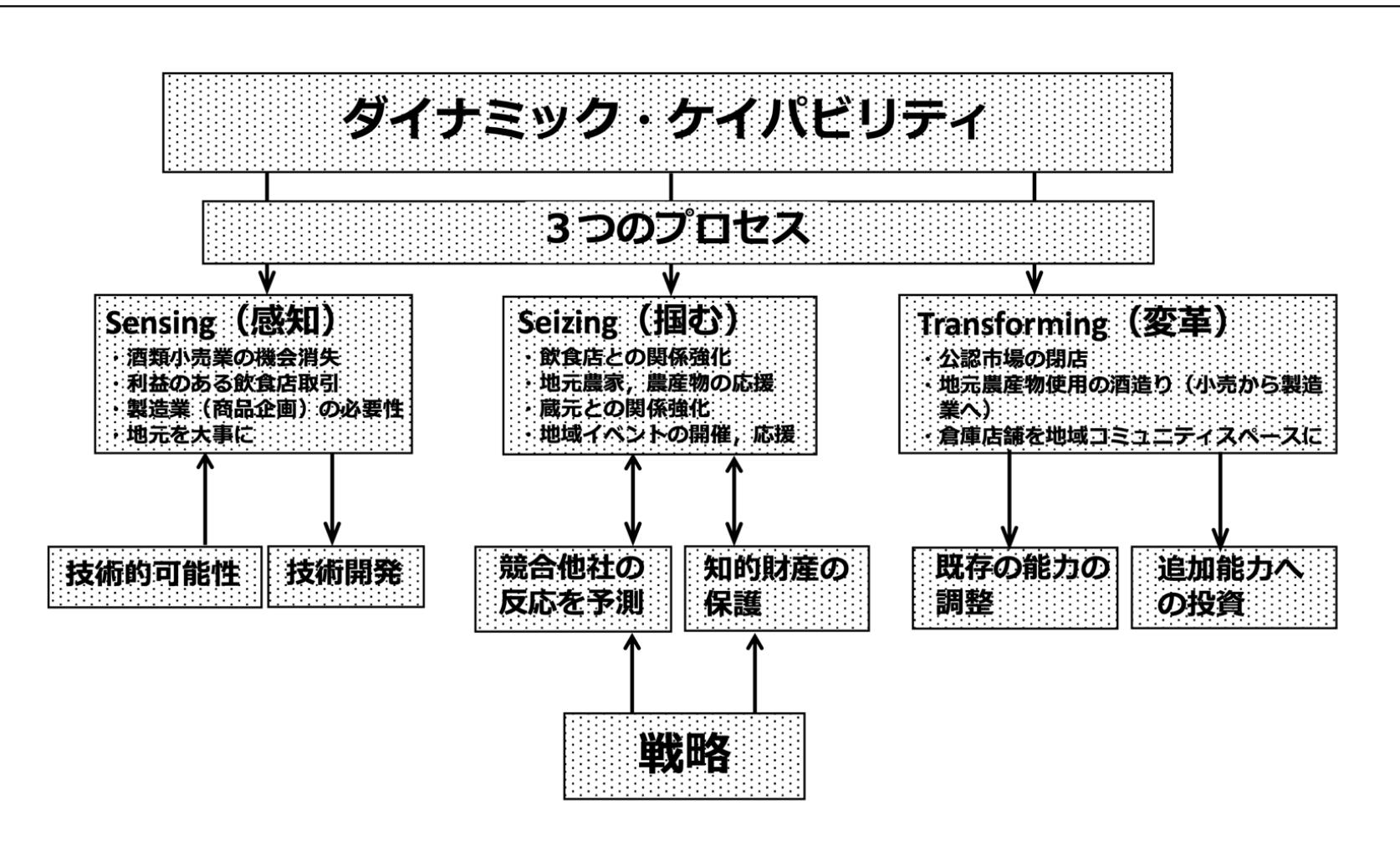
- ・地域飲食店との取引が進む中でコロナ禍の事態
- ・飲食店の客足は遠のき、それに伴う取引も激減
- ・今ジタバタしても仕方がない、みんな厳しいのは同じである
- ・これからも地域とともに生きていく
- ・地元の飲食店と仕入先である各蔵元があつてのビジネスに替わりはない
- ・最重要課題は、この関係を維持・強化すること

→ エフェクチュエーションからコーディネーションへ、
そして折々にエフェクチュエーションも

組織能力からの考察

□ ダイナミック・ケイパビリティ

- ・今回のケースは、ブリコラージュ、エフェクチュエーション、そしてコーディネーションの重層的な関係から構成されている
 - ・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
- ・この3つのプロセスを木村酒類販売のケースから考察



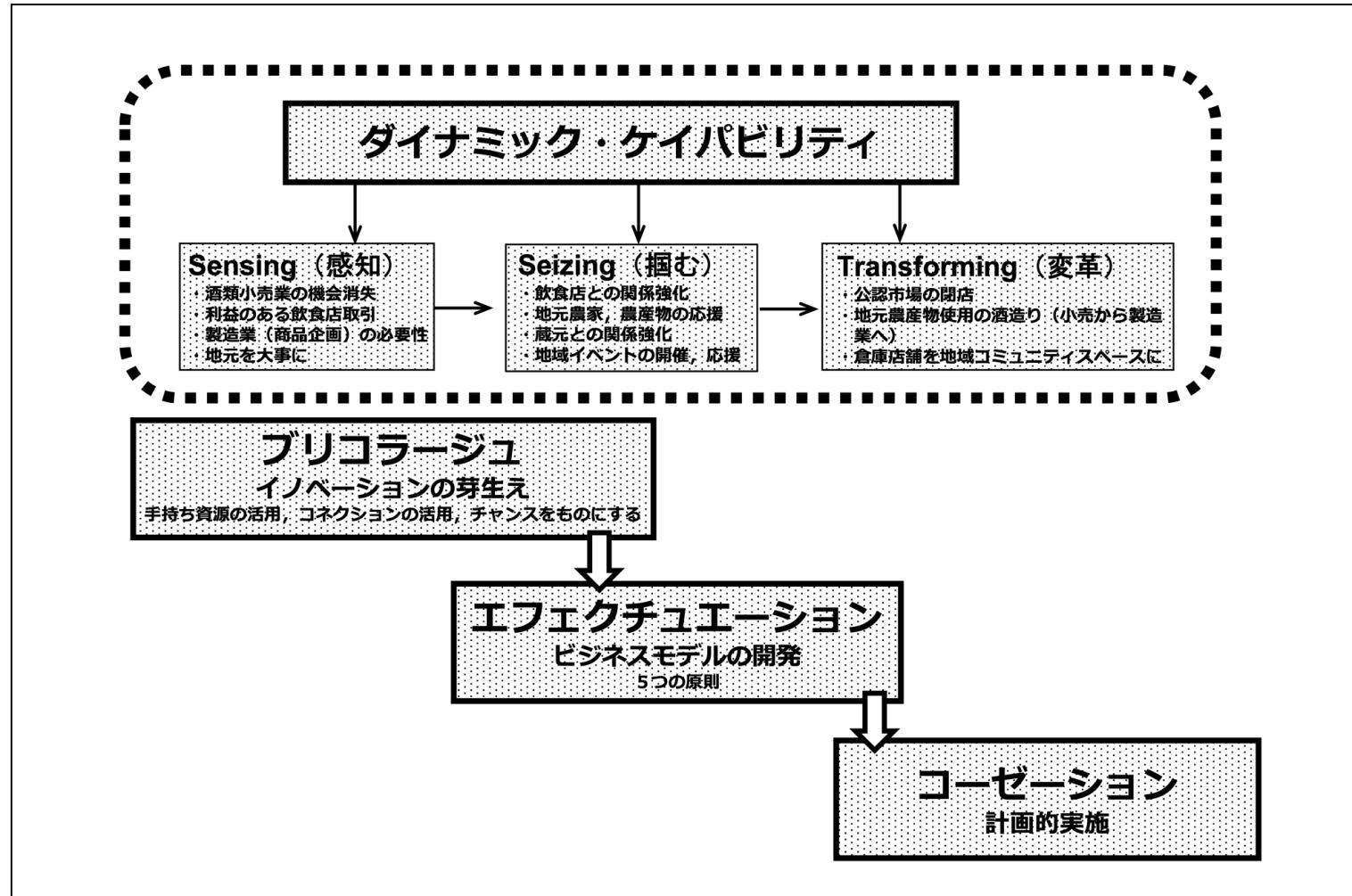
出典:Teece(2018)のダイナミック・ケイパビリティをもとに筆者作成

ダイナミック・ケイパビリティにおける3つの事業理論

□ 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、チャンスをものにする、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
- ・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デーション

□ 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。佐藤(2022c)

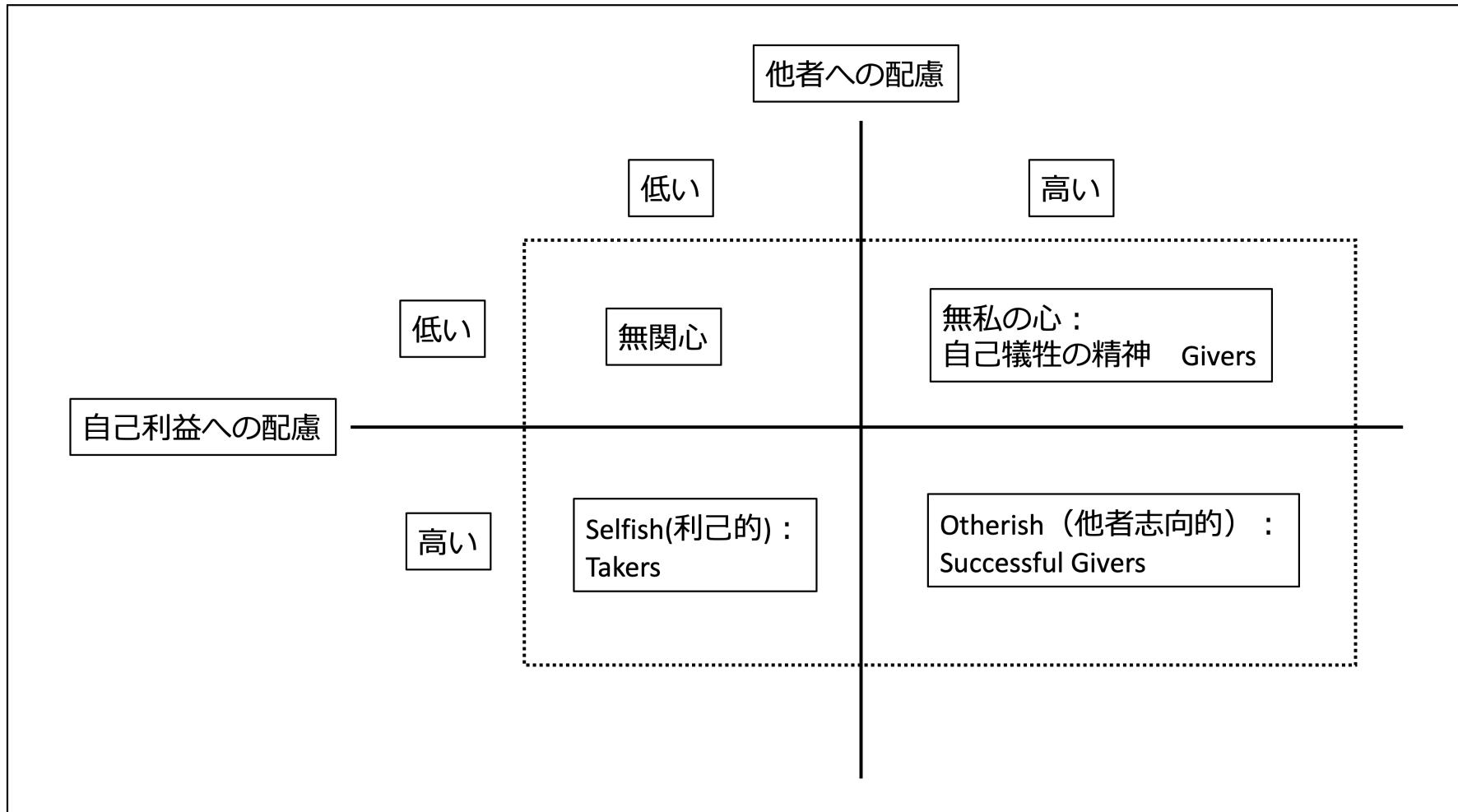


出典：佐藤(2022c)をもとに筆者加筆

気質からの考察

□ 成功をおさめる気質

- ・「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。Grant(2013/2014)
- ・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



出典:Grant(2013/2014,p.253)をもとに筆者作成

ケースから

□ 木村酒類販売のビジネスモデル

- ・迂回型一気通貫ビジネスモデル 佐藤(2022b)
- ・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
- ・「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る

結論

□ 苦境に立つ酒類小売業者の新規事業創出

- ・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、チャンスをものにするというブリコラージュ、それを前進させるためのエフェクチュエーション、そこからコーディネーションへのシフト、センシング、シージング、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、これらが重層的に働いて成功へと導いた
- ・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カスとビジョンの構想を決定づけることになり、ブリコラージュ、エフェクチュエーション、ダイナミック・ケイパビリティを推し進める根源である

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).「ブリコラージュ, 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).「ブ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・プロシードィングス』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.