



ブルーオーシャン戦略論の有効性 : 日本企業における事例研究

島田, 智明

(Citation)

国民経済雑誌, 199(6):77-95

(Issue Date)

2009-06

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81005205>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81005205>



ブルーオーシャン戦略論の有効性： 日本企業における事例研究

島 田 智 明

本研究では、ブルーオーシャン戦略論の有効性について、日本企業二社を事例として分析する。ブルーオーシャン戦略とは、簡潔に言うと、競合他社と血みどろの争いを繰り広げる既存の市場空間（レッドオーシャン）を避け、未開拓の市場空間（ブルーオーシャン）で需要を創出し、事業を行うことである。中古市場においては、ブックオフが、本を普段購入しないような人々を刺激し、ビジネスホテル市場においては、東横インが、深夜タクシーで自宅に帰るようなビジネスマンやシティホテルを好んでいた女性をうまく顧客として取り込んでいき、それぞれ新しい需要を創出した。これら二社の成功要因として、低コスト戦略で説明できる部分もあるが、潜在的な顧客が求める物やサービスを提供したことも考慮しなければならない。それをブルーオーシャン戦略には欠かせない分析ツールである戦略キャンパスを用いて解析する。また、ブルーオーシャン戦略の主たる特徴として、需要創出以外に、低コストと差別化のトレードオフの克服が挙げられるので、ポーターの基本戦略論を始めとした戦略論の流れについても論述する。さらに、企業が成功した場合に限って、後付けでブルーオーシャン戦略を利用したと結論づけることは容易であるが、事前にブルーオーシャンを見極め、そこに戦略を立案し、計画通りに実行できるかというブルーオーシャン戦略の有効性についても検討する。

キーワード ブルーオーシャン戦略, 戦略論, 日本企業, 事例研究

1 背 景

ブルーオーシャン戦略 (Blue Ocean Strategy) を提唱している学者は、チャン・キム (W. Chan Kim) とレネ・モボルニュ (Renée A. Mauborgne) で、両者とも INSEAD に属している。INSEAD というのは、フランスのフォンテンブローにあるビジネススクールで、今はシンガポールにもキャンパスをもっている。私はフォンテンブローキャンパスで、2005年に生産・オペレーション管理 (Production and Operations Management) の分野で PhD を取得したので、ブルーオーシャン戦略という言葉を目にする機会が多かった。正確に言うと、チャン・キムとレネ・モボルニュが、ブルーオーシャン戦略の前に、バリューイノベーション (Value Innovation) (Kim & Mauborgne, 1997) という概念を広めようとしていた時期があっ

て、このバリューイノベーションで用いるバリューカーブ (Value Curve) が話題になり、私も知覚的に受け入れやすいこの概念に大なる興味を抱いた。ちなみに、バリューイノベーションはブルーオーシャン戦略の一部となり、バリューカーブは戦略キャンバスという名称になっている。

専門分野も異なるので、在学中にチャン・キムと直接話す機会はほとんどなかったが、アジア人の間でチャン・キムのようなキャリアパスが理想だとよく話していたのを覚えている。チャン・キムは、今でこそ実践家向けに本や論文を書くことに特化した学者となっているが、以前は、トップジャーナル（たとえば、*Management Science* や *Strategic Management Journal* など）で手続き的公平性 (Procedural Justice) に関する研究論文を発表するアカデミック志向の研究者であった。公平性には大きく分けて、分配的公平性 (Distributive Justice) と手続き的公平性の二つが存在し、前者の重点が結果の公平性であり、他方、後者の重点は結果に至るまでの過程の公平性である。サラリーマンにとって公平性は重要な関心事で、不公平というだけの理由で会社を変える人は日本だけでも年間何百万人もいるので、何をもって公平と感じるかは重要な研究課題である。

さて、話を元に戻すと、経営学の学者として、若手研究者のときはアカデミックな論文誌に焦点を合わせ、年とともに人生経験を積んだ後に、企業人向けの論文誌に移行して、コンサルティング業務をしながら社会貢献を行うというのが理想的なのである。言うは易し、行うは難しだが、チャン・キムはこれをまさに世界のトップレベルで実現した経営学者である。英語を母国語としない韓国人のチャン・キムが優れた理論を創造し、米国人のレネ・モボルニュがそれを美しい英語表現に変えてしまう。数式を使わない経営学の分野では、興味深い理論の構築だけでは不十分で、それをいかにすばらしく表現し、様々な批判に耐えていくかが、理論を広める上で重要な鍵となる。したがって、チャン・キムとレネ・モボルニュは、お互いに相手の能力を使って自分の能力を最大限に生かし、補完し合っている黄金コンビである。以前、ある外国人に、すばらしい共著者を見つけ育てることが学者として成功する方法だと言われたことがあるが、チャン・キムの例がまさにそうである。前置きはこの程度にしておいて、次章から論文の核心に入っていく。

2 戦略論の概略

戦略 (Strategy) という用語はもともと軍事目的でよく使われていた言葉であるが、第二次世界大戦後、会社経営においても頻繁に使われるようになった。戦術 (Tactics) という用語とよく混同されるが、厳密に言うと、例えば、ある戦いに参加するかどうかを決めるのは戦略であり、戦いにおいて具体的にどのように戦うかが戦術である。経営学において、戦略を一つの学問分野として確立した最大の立役者は、競争優位 (Competitive Advantage) とい

う言葉を浸透させたマイケル・ポーター（Michael Porter）である。元々、産業組織論の経済学者であり、1980年代に戦略論を切り開いた人である。

ポーターは、ある業界内で、競合他社よりも競争優位に立つための基本戦略として、表1に示す通り、三つの戦略を掲げている。(1)全般的なコストリーダーシップ（Overall Cost Leadership）、(2)差別化（Differentiation）、(3)集中（Focus）である（Porter, 1998b）。企業が、このうちの二つ以上の戦略を同時に遂行して成功することはまずあり得ず、どれかを選択するトレードオフの状況にあるとしている。とくに、企業がある業界全体での競争を考える場合、差別化か全般的なコストリーダーシップのどちらか一つの戦略を選択する必要がある、そうしなければその企業は業界で中途半端な状態に陥り、身動きが取れない危険な状況になると議論している。また、企業が業界全体ではなく、狭いターゲット、つまり、ある特定セグメントでの競争を考える場合、市場を狭めて集中戦略を行うことによって、差別化あるいは低価格化、または、その両方を実現することができるとしている。

表1 ポーターの三つの基本戦略

		戦 略 優 位 性	
		顧客に知覚される独自性	低価格ポジション
戦略ターゲット	業 界 全 体	差 別 化	全般的なコストリーダーシップ
	特定セグメント	集 中	

このポーターの三つの基本戦略理論が提唱されたのは1980年のことだが、今日に至るまで戦略のベースとして、学者の間でも企業人の間でも広く一般に支持されている。ポーターは、数多くのフレームワークや理論（たとえば、価値連鎖（Value Chain）（Porter, 1998a）やポーター仮説（Porter Hypothesis）（Porter & van der Linde, 1995）など）を提起しているが、上述の三つの基本戦略理論だけでなく、5つの力という業界構造分析のフレームワーク（Porter, 1998b）の提唱者としても支持されている。5つの力とは、供給業者の交渉力（Bargaining Power of Suppliers）、顧客の交渉力（Bargaining Power of Buyers）、新規参入業者の脅威（Threat of New Entrants）、代替品の脅威（Threat of Substitute Products or Services）、既存業者間の競合（Rivalry among Existing Firms）である。ポーターの理論では、この5つの競争要因を用いて業界構造分析を行い、企業がどの業界で事業を行い、その業界でどのようなポジショニング（Positioning）を図るかに重点が置かれている。

それに対し、競争優位の源泉を内部資源とする RBV（Resource-Based View）という見方（Wernerfelt, 1984）がある。企業の内部資源には、有形のもの（機械や資本金など）だけでなく、無形のもの（ブランドや技術など）も含まれ、その企業特有の内部資源の積み上げが模倣困難な資産となり、持続的な競争優位を生み出すという考え方である（Barney, 1991）。

ある産業で同じような外部環境構造に直面している二つの企業が同じような結果に至らないのは、その二つの企業における内部資源が異なるからであるというのがRBVの主張である。ポーターのポジショニングがある業界の外的（環境）要因の分析を重視しているのに対し、RBVは企業の内的（資源）要因の分析に重点を置いていると言える。

しかしながら、ポジショニングもRBVも、近年の技術革新とともに変化するダイナミックな市場での分析には対応できず、RBVから発展した動態能力（Dynamic Capabilities）という考え方が台頭してきた（Teece et al., 1997）。動態能力においては、市場の急激な変化に対応できる組織の学習能力が強調されている。いくら魅力的な産業構造に面しようとも、いくら優れた内部資源をもっていようとも、目まぐるしく変化する時代には一時的なものとなり、変化に柔軟に対応できる能力こそが持続的な競争優位の源泉になるという主張である。

次に、ポーターの競争戦略が世に広まるのと同時期に、同じ Harvard Business School で、Skinner (Skinner, 1969) に始まり Hayes と Wheelwright (Hayes & Wheelwright, 1984) が発展させた製造戦略（Manufacturing Strategy）について、ポーターの競争戦略との関連性から論述する。ポーターによると、戦略には二つのレベルがあり、一つが事業戦略（Business Unit Strategy）、もう一つが企業戦略（Corporate Strategy）である（Porter, 1998a）。企業戦略は事業戦略の上位に位置し、どの事業を行うかというポートフォリオ構成を考える戦略が企業戦略なのに対し、各事業においてどのように競争優位を確立するかの方角性を描く戦略が事業戦略である。一般的には、事業戦略の下位に位置する戦略として、機能別戦略（Functional Strategy）が認知されており、製造戦略は、その一つとして捉えられる（Wheelwright, 1984）。機能別戦略のその他の例として、マーケティング戦略（Marketing Strategy）、営業戦略（Sales Strategy）、人的資源管理戦略（Human Resource Management Strategy）、財務戦略（Financial Strategy）などが挙げられる。また、先進国においては、ものを造る製造業だけでなく、サービスを提供するサービス業の割合も大きくなってきたので、近年、製造戦略は、サービス戦略（Service Strategy）と合わせて一まとめにオペレーション戦略（Operations Strategy）と呼ばれることが多い。

しかしながら、ポーターはオペレーション戦略の存在を認めず、オペレーション効率（Operational Effectiveness）と戦略が混同されていること自体が問題だと主張している（Porter, 1996）。オペレーション効率とは、同じような活動を競合他社よりも効率的に行っているかどうかであり、他方、戦略的ポジショニング（Strategic Positioning）とは、競合他社と異なった活動を行っているか、あるいは、同じような活動を競合他社と異なった方法で行っているかである。したがって、オペレーション効率がいくら優れていても、競合他社がすぐに模倣するので、オペレーション効率だけでは持続的な競争優位を得られず、戦略にならないという説明である。1970年代から80年代にかけて日本の製造業が成功したのは、国外市場に

参入したとき、他国の製造業よりもオペレーション効率が非常に優れていたからにすぎず、ほとんどの日本企業が確固たる戦略をもっていなかったため、日本企業のオペレーション効率を模倣する他国企業との業績差は時間とともに狭まっていき、日本企業の圧倒的な優勢はなくなったと議論している。

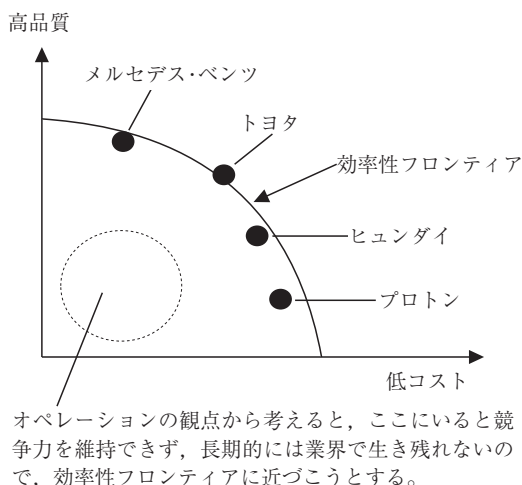
しかしながら、我々オペレーションを研究する学者の多くは、オペレーション効率が企業競争力の源泉の一つと捉えているので、オペレーション戦略を一つの戦略体系と見なしている。Wheelwright は、ポーターと異なる見方で、日本こそがオペレーションを戦略的に扱っているところだと議論し、オペレーション戦略の基本として、品質、信頼性、柔軟性、低コストを挙げ、オペレーション効率の一般的な指標としている (Wheelwright, 1981, 1984)。また、この四つの指標をそれぞれ製品 (Product) とプロセス (Process) に分けて分析することが多いのだが、製品とプロセスが独立しているわけではなく、製品属性に対して、プロセス能力が適確かどうかということも考慮しなければ製造業は成功しないとしている (Hayes & Wheelwright, 1979a, b)。

企業が上述の四つの競争要素すべてを一度に満たすことは困難で、各要素は一般的にトレードオフの関係にあるとされている。例えば、低コストを x 軸に高品質を y 軸に取って、各自動車製造業の位置を図 1 に図示すると、効率性フロンティア (Efficiency Frontier) というカーブと x 軸と y 軸で囲まれた領域にすべての自動車製造業が含まれる。例えば、メルセデス・ベンツ車は高品質だが高コストであり、また、トヨタ車は十分に品質がよく、中程度のコストである。それに対し、ヒュンダイ車は、低コストだが若干品質に欠ける部分があり、プロトン車は、品質よりも国民が車を購入できるようにコスト優先という状況である。

図 1 に示す通り、オペレーションの観点から競争力を考えると、効率性フロンティアから離れている自動車メーカーは、 x 方向 (低コスト) でも y 方向 (高品質) でもその合成でもよいのだが、ベストプラクティスの集合体である効率性フロンティアに近づく努力をしなければ生き残れない。もちろん、オペレーションには四つの競争要素があり、品質や低コストよりも、信頼性や柔軟性で競争するという戦略もある。もし、企業が低コスト戦略に重点を置くのであれば、具体的にどのようにコストを下げるのか、たとえば、在庫管理の徹底化はコスト削減の戦略の一つである。具体的に各部品の在庫レベルをどの程度に設定するかは、オペレーション戦略というよりもオペレーション管理 (Operations Management) の範疇に入るであろう。もちろん、オペレーション戦略とオペレーション管理の境界が明確に線引きされているわけではなく、また、線引きする必要性もない。

ここで強調したいことはトレードオフという概念である。在庫レベルの最適化は、一般的に品質にほとんど影響を与えることなく、在庫管理維持費削減などにより低コスト化につながる。しかしながら、在庫に余裕がなくなり、顧客への納期日が遵守されないという危険性

図1 高品質と低コストのトレードオフ



を伴うので信頼性を下げることにつながり、顧客の急な注文に対応するのが困難となるので柔軟性を失うことにもつながる。したがって、品質、信頼性、柔軟性、低コストの四つのパフォーマンスを一度に上げることは困難であり、企業は、これら四要素のトレードオフに直面し、戦略の方向性を選択する必要に迫られる。もちろん、現状に改善の余地が十分ある場合、例えば図1の破線で囲まれた円の部分辺りに位置する企業は、四つのパフォーマンスすべてを、少なくとも高品質と低コストの両方のパフォーマンス両方を一度に上げることが容易であろう。ちなみに、効率性フロンティアは、技術の進歩などにより、少しずつであるが外側、すなわち右ななめ上方向に拡張している。

効率性フロンティアを用いたトレードオフの図は、オペレーション戦略 (Clark, 1996; Hayes & Pisano, 1996) の分野だけでなく、ポーターの事業戦略 (Porter, 1996) にも利用されている。前者の場合、四つのオペレーションの競争要素のうちの一つがそれぞれ x 軸や y 軸を示し、オペレーションの抜本的改革によって、 x 軸と y 軸に選択した競争要素の一方あるいは両方が改善され、効率性フロンティアを外に押し上げるとしている。他方、後者の場合、 x 軸はコストリーダーシップ (相対的なコストポジション)、 y 軸は差別化 (価格以外に顧客へ与える価値) で固定されており、オペレーション効率の改善が効率性フロンティアを外に押し上げるとしている。ブルーオーシャン戦略では、ポーターのコストリーダーシップと差別化のトレードオフに焦点を当て、それが需要創出により克服できると議論している。ブルーオーシャン戦略の説明については次章に譲る。

3 ブルーオーシャン戦略の概要

まず、ブルーオーシャンの定義から始める。ブルーオーシャン（青い海）とは、競合他社が立ち入っていない未知の市場空間、つまり、今日存在しない産業すべてを意味する。それに対し、レッドオーシャン（赤い海）とは、既知の市場空間、つまり、今日存在する産業すべてを指す。したがって、ブルーオーシャンにおいて、需要は創出されるものであり、取り合うものではない。一方、レッドオーシャンにおいて、各企業は既存の需要をより多く獲得しようとするために、競合他社とマーケットシェアを奪い合い、血生臭い競争を繰り広げるのである。ブルーオーシャンとレッドオーシャンの比較を表2に要約している（Kim & Mauborgne, 2004）。簡潔に言うと、ブルーオーシャン戦略とは、競合他社と血みどろの争いを繰り広げる既存の市場空間を避け、未開拓の市場空間で需要を創出し、事業を行うことである。ブルーオーシャン戦略を深く理解したい読者や、ブルーオーシャン戦略の事例をいくつか参照したい読者には、（Kim & Mauborgne, 2005）を一読することを薦める。

表2 ブルーオーシャンとレッドオーシャンの比較

ブルーオーシャン	レッドオーシャン
競争のない市場空間を創出する。	既存の市場空間で競争する。
競争を意味のないものにする。	競合他社を打ち負かす。
新しい需要を創出し、獲得する。	既存の需要を開拓する。
顧客への価値を高めるか、あるいは、顧客へ低コストで提供するかというトレードオフの関係を打破する。	顧客への価値を高めるか、あるいは、顧客へ低コストで提供するかというトレードオフの関係が生じる。
差別化と低コストの両方を追求しながら、企業活動の足並みを全体的に揃える。	差別化あるいは低コストのどちらかの戦略的選択を行い、それについて企業活動を全体的に合わせる。

ブルーオーシャンの特徴として、表2に示す通り、差別化と低コストの両方を追求することが挙げられる。つまり、ブルーオーシャン戦略では、既存のある業界全体をターゲットにするのではなく、未開拓の市場空間で需要を創出し、競争を無意味なものにするので、差別化と低コストのトレードオフを克服できるのである。しかしながら、この状況は、表1で示されたポーターの第三の基本戦略、特定セグメントでの集中戦略に類似しており、ポーターによると、集中戦略ではターゲットとする市場を狭めることによって、差別化と低コストの両方を実現できるとしている。ブルーオーシャンをある産業の中に存在する未開拓の新市場空間と捉え、その市場に資源を集中する戦略がブルーオーシャン戦略であると考えれば、ポーターの集中戦略と考え方としては同じになる。そのような見方をすると、ブルーオーシャ

ン戦略の新奇性が薄れるが、ブルーオーシャン戦略の最たる醍醐味はその分析ツールの戦略キャンバスの利用である。横軸に競争要因を並べ、縦軸に対象企業のパフォーマンスを、業界平均あるいは競合他社のパフォーマンスと重ねることによって、対象企業の特徴が浮き彫りにされる。次章では、実際に戦略キャンバスを利用して、日本企業二社を事例分析する。

4 事例研究

本章では、ブルーオーシャン戦略の具体例として、ブックオフと東横インを採り上げ、それぞれ戦略キャンバスを用いて分析する。この二社を選んだ理由は主として二つあり、まず一つ目は、さまざまな学者がブルーオーシャン戦略を日本企業に事例適用している中で、この二社に関しては著者の知る限り、まだ分析が行われていないということである。二つ目の理由は、著者にとってこの二社は非常に身近な存在であり、この二社によって著者自身の生活が快適になったと思うからである。本稿を執筆するに当たっては、調査目的でいくつかの店舗やホテルを回り、また、著者以外の観点を含めるべく、学生や女性の利用者と議論を行い、それらの結果を事例研究として以下にまとめた。

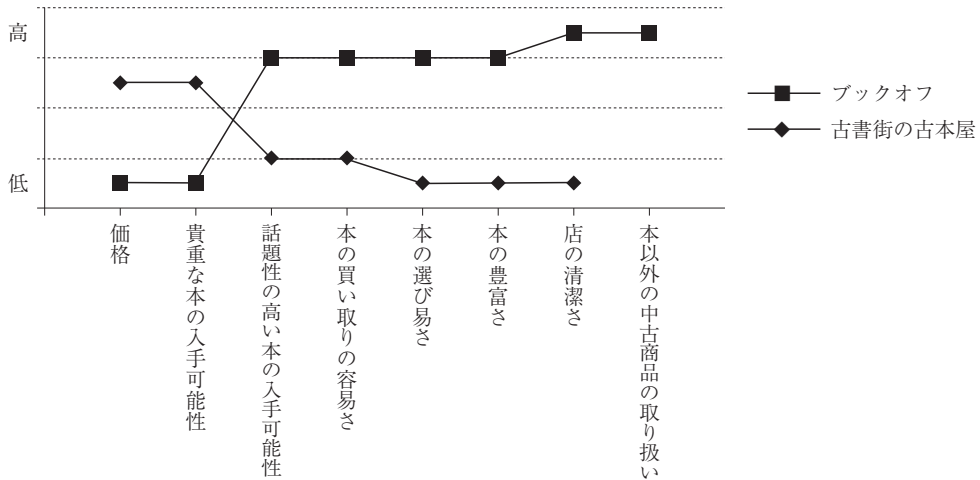
ブックオフは、1991年の設立以来、中古本を販売したり、本を買い取ったりする中古図書専用書店として全国展開を行い、約900店舗をもつまでに急成長した。当初、ウェブサイトでの販売に消極的であったが、現在はウェブ店舗での販売や買い取りも行っている。多くのブックオフの店舗では、中古品として、書籍以外に音楽CD、映画DVD、ゲームソフトウェアなども取り扱っている。消費者のリサイクルの意識の高まりと景気停滞が追い風となったところもあり、ブックオフコーポレーションは、中古本等の販売だけでなく、衣服の再利用事業についてもブックオフの姉妹店を使って全国展開している。ブックオフの運営方法について詳しく知りたい読者は（村野，2003）を参照して頂きたい。

ブックオフが流行る前は、中古本というのは薄汚い古書街で売っているというイメージが強く、とくに女性には敬遠されていた。その当時、古書街の狭い店舗に乱雑に並ぶ中古本の中から自分の欲しい本を見つけるのは至難の技で、ある特定の本が欲しいときには通常の書店に行って新しい本を購入するというのが当然であった。しかしながら、新しい本というのは文庫本を除いてそれなりの値段がするので、頻繁に購入できるものではなかった。また、読んだ後置き場所に困るので、図書館を利用するという人も多かった。ところが、今はブックオフを有料図書館のように利用する人が増え、つまり、ブックオフでお目当ての中古本を購入し、読んだ後、まとめてブックオフに買い取りを依頼するという利用者が増え、普段本の購入に躊躇していた人々を顧客として取り込んでいったのである。

ブックオフの戦略キャンバスを、古書街にある古本屋と比較する形で図2に示している。ブックオフでは、近年に発刊された、新品に近い状態の本を新本の定価の半額程度で販売し

ており、少し汚れた本、発行日の古い本、店頭でしばらく売れなかった本などを一律105円で売っている。したがって、本の平均価格は、ブックオフの方が、古書街の古本屋に比べて格段安い。しかしながら、ブックオフでは、古書街で見かけるような歴史的に貴重な本がほとんど置かれていない。その代わり、話題性の高い流行りの本に関しては、在庫の回転が速いブックオフで入手できる可能性が高い。

図2 ブックオフの戦略キャンパス



ブックオフの強みは、売りたい本の査定が早く、かつ、明瞭で、本の保存状態さえよければ高価で購入してくれるところである。しかもまとまった数であれば自宅まで古本を取りに来てくれるので、とくに引っ越し時の処分としては非常に便利である。また、ブックオフでは、膨大な数の本が置いてあるにもかかわらず、本の陳列があいうえお順や分野別に整理されている棚が多く、読みたい本をすぐに検索できるという特徴がある。店も明るく清潔で、若い店員の「いらっしゃいませ」の聲が入りにくい古本屋のイメージを変えていき、女性でも入りやすい空間となっている。もちろん、店内には古本特有の臭いもなく、これは買い取り後、本を一冊一冊機械できれいにする効果の表れである。

購入金額に応じてポイントがたまるというシステムがリピーターを維持している部分もあるが、買った本を読んだ後、処分目的で売りにくる顧客も一種のリピーターである。このようなリピーターが、知らないうちにブックオフに頻繁に通うようになり、忠誠なファンとなっているのである。また、ブックオフの社会的役割という観点から考えると、本来捨てられる、あるいは、本棚に眠る運命にある本を社会で循環させることによって、利益が社会に還元され、それを仲介しているブックオフは儲けながら社会貢献している優良企業と言える。

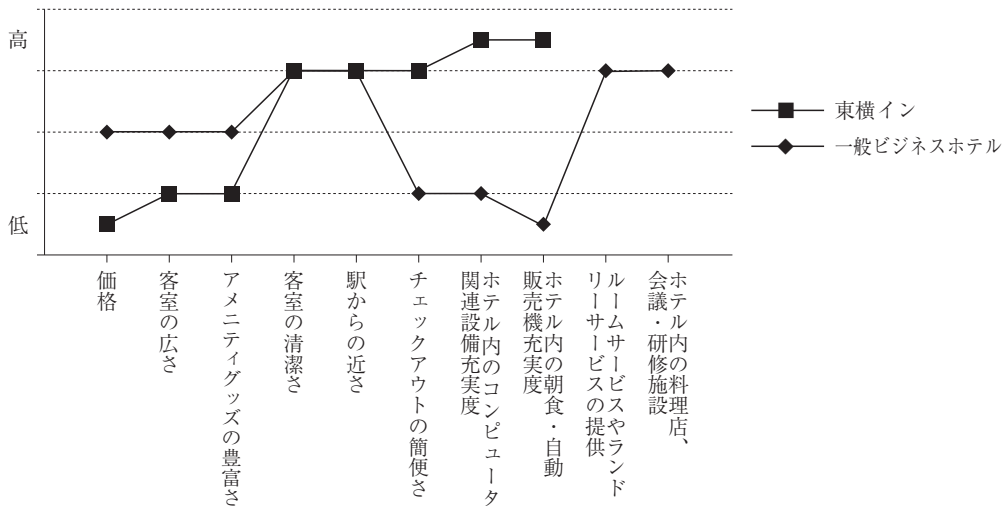
ブックオフにおいては、図2の戦略キャンパスが示すように、従来の古書街の古本屋では

重視されなかったこと、すなわち、(1)本の買い取りの容易さ、(2)本の選び易さ、(3)本の豊富さ、(4)店の清潔さ、(5)本以外の中古商品の取り扱いが見直され、古本屋を敬遠していた人だけでなく、普段本を購入しないような人までも顧客として取り込んでいった。古書街の古本屋では、図書館や研究者が欲しがるといふ歴史的に貴重な本や、マニアが求める著者の直筆サインやメッセージ入りの本を見つけられるが、大衆の需要ではないので、ブックオフでは買い取りさえ行われない場合が多い、つまり、店頭に並ぶことはまずない。その代わり、話題性の高い本、たとえばベストセラー書などは回転が速く、また、需要も高いのでブックオフの店頭で見かけることが多い。ブックオフは、低価格はもちろんのこと、消費者が何を望むかを考え、それらを提供したので成功したのである。

次に、東横インについて事例分析を行う。東横インは、1986年に設立されたビジネスホテルチェーンで、現在、全国に200以上のホテルを展開している。第一番目のホテルが、東京と横浜の間の蒲田に位置していたので、東横インという名称になったそうである。東横インが流行る前は、ビジネスホテルチェーンというサンルートホテル、ワシントンホテル、チサンホテルなどが全国展開していて、ルームサービスやアメニティグッズが行き届いている分、宿泊料金が高く、また、ホテル内の自動販売機で売られている飲料の値段も外より割高で、朝食も有料という状況であった。そのため、仕事で遅くなったときは、無理してでも自宅まで帰るのが通常であった。また、同僚や友人と飲みすぎて遅くなったときも同様で、自腹でタクシー代を払ってでも自宅に帰るというのが当然であった。しかしながら、安価で清潔な東横インの登場で、仕事や付き合いで多忙なビジネスマンの選択肢が増え、会社近くのビジネスホテルに泊まる人も増加してきた。また、女性の視点を取り入れ、女性でも安心して泊まれるホテルを目指したので、元来、宿泊費がかさんでもシティホテルを好んでいた女性客が、東横インに泊まるようになり始めた。東横インは、このような多忙なビジネスマンや女性客の需要を創出し、顧客として取り込んでいったのである。東横インを深く知りたい読者は（西田，2004）を参照して頂きたい。

東横インの戦略キャンパスを、一般ビジネスホテルと比較する形で図3に示している。一般ビジネスホテルをどの程度のホテルと捉えるかは各人異なる見解を示すと思われるので、昔からあるビジネスホテルチェーン、たとえば、前述のサンルートホテル、ワシントンホテル、チサンホテルあたりを参考にして頂きたい。東横インの宿泊料金は、東京都内のシングルで6,000円から7,000円程度、ダブルやツインでは9,000円程度である。しかも、オープンしてまもないホテルでの宿泊や、深夜24時を過ぎてからの宿泊の場合、シングルで4,000円程度、ダブルでは5,000円程度で宿泊でき、東横インクラブ会員、学生、60歳以上の高齢者、妊産婦に限っては、日曜・祝日の宿泊費が30%割引となるので、うまく利用すれば非常に安価に宿泊できることになる。

図3 東横インの戦略キャンパス



しかしながら、東横インの部屋はそれほど広くなく、どここの東横インでも同じような部屋の造りとなっている。大きな荷物などは、ベッドの下が空きスペースになっていて、その空間を利用して置かざるを得ない。ベッド、机、空の冷蔵庫、テレビ、トイレ、浴室などが所狭しに備え付けられているだけで、部屋をうろうろするようなスペースはない。しかも、高品質、あるいは、ブランド物のアメニティグッズが豊富に用意されているわけでもなく、宿泊するのに最低限必要な物だけが用意されているという具合である。ただし、女性はアメニティグッズに重点を置くので、女性宿泊客には室内備え付けのアメニティグッズ以外に、レディースセットという小袋が付いてくる。すべてのホテルにおいて支配人が女性というのは、女性でも安心して泊まれるビジネスホテルを目指していることの表れであろう。

東横インは、一般のビジネスホテルと比べて、確かに上記の点では劣っているが、部屋の清潔さに関してはビジネスホテルに引けを取らない。比較的新しいホテルばかりなので、建物自体が新しく、内装もきれいである。客室だけでなく、ロビーや廊下などの公共部分も清潔感にあふれている。また、駅の近くという立地条件も一般のビジネスホテルと同じ程度である。中には、駅の目の前というホテルも多い。逆に、ホテルが駅の近くにない場合もあるが、その場合無料シャトルバスを出して対応している。

東横インの優れたところは、チェックイン時に宿泊費の支払いを済ませるので、チェックアウト時は、鍵を返却して、室内電話を利用しない限り、すでに印刷された領収書を受け取るだけで済むことである。ビジネスマンの朝は非常にあわただしく、チェックアウトで待たされる時間ほど苛立たしく感じるものはないので、受付に待ち行列ができていない限り、数秒でチェックアウトできる迅速さは称賛に値する。東横インにとっても、チェックイン時に

料金を回収するので、宿泊客と料金トラブルになる心配をしなくてもよい。また、新聞の朝刊を無料配布しており、チェックアウト後の移動時、電車等で新聞を読むことができるのは、顧客との話題を探すビジネスマンにとって便利である。

また、東横インのIT設備は非常に充実しており、ノートブックPCを持参している場合、あるいは、持参していなくても受付で有料レンタルすることによって、客室でインターネットを無料利用できる。一般のビジネスホテルでも、最近無料でインターネットを提供しているところがあるが、未だ有料のホテルが多い。とくに、一般のビジネスホテルよりもワンランク上のホテル、たとえば、プリンスホテルなどでは基本的に有料で、ましてや、高級ホテルでは確実に有料となる。東横インでは、ロビーにPCとプリンターが備え付けられており、PCを持っていない人でも無料でインターネットが利用でき、また無料で印刷することもできる。ロビーにはその他、電話が備え付けられており、3分以内であれば国内の固定電話に無料でかけられるというのもビジネスマンには嬉しいサービスである。

ビジネスマンにとって最も喜ばしいサービスは、簡単な朝食が無料で付いていることである。ホテルによって、おにぎり中心の和食、パン中心の洋食に分かれており、また、無料なのでそれほど期待はできないが、少しでもお腹に何かを入れてコーヒーも飲んで、それから仕事に向かえることはビジネスマンにとって活力の素になる。また、ロビーに備え付けのウォータークーラーが24時間無料で利用できることや、ホテル内の自動販売機で売られている飲料の値段が、近くのコンビニエンスストアよりも安価であることも好ましいことである。

東横インのクラブ会員になると、宿泊回数に応じてポイントがたまり、ポイントに応じて無料宿泊券がもらえるというシステムがリピーターを維持している部分もあるが、予約が東横インのウェブサイトですぐにでき、予約のキャンセルも宿泊当日の16時までペナルティーなしで行えることもリピーターを増やしている要因である。最近では、楽天トラベルなどのオンライン旅行代理店が同様の予約サービスを行っているが、ホテルが直接提供しているサービスではないという違いがある。また、会社によっては、実額ではなく、定額の宿泊費が支給されるため、東横インに泊まって浮いた宿泊費を豪勢な夕食に充てるというビジネスマンも多い。あと、実際にどれほどの人が利用しているか分からないが、宿泊料金を商品券や図書券などの金券で支払えることも東横インの支持者を増やしているのではなかろうか。このような人々が東横インの忠誠なファンとなっているので、不法改造問題の影響も少なく、常に高い客室稼働率を維持している。2006年2月2日付けの毎日新聞によると、全日本シティホテル連盟が調査した2005年のビジネスホテル平均客室稼働率が67.4%なのに対し、2005年3月時点での東横インにおける客室稼働率は83.1%と突出している（野島・高橋、2006）。

しかしながら、東横インには、ルームサービスがない。ベルボーイだけでなく、ルームサービスに対応できる要員もいないのである。また、ホテル内にレストラン施設もない。宿泊

客は、食事を外で済ませるか、食料品を近くのコンビニエンスストアで調達しなければならない。ただし、多くのホテルが駅前にあるので、飲食店やコンビニエンスストアを容易に見つけることができ、不便さはほとんど感じられない。また、東横インにはランドリーサービスもない。ランドリー袋にワイシャツ等を入れておけば、クリーニングしてアイロンをかけてもらえるというサービスはないのである。しかしながら、ホテル内にはコインランドリーがあり、長期滞在者にとっては、クリーニングに出せない下着類なども洗濯できるので、かえってコインランドリーの方が便利かもしれない。

ほとんどの東横インには、会議・研修施設もないので、企業が組織でホテルを利用するときには不都合な場合がある。研修施設を持っていない企業は、会議・研修施設の備わったホテルで企業研修を行い、そのままそのホテルで宿泊するというのが一つのパッケージとなっており、ホテル側にとってもホテル内でのイベント開催は大きな収入源となっている。しかしながら、東横インにとっては、高い客室稼働率維持を考慮すると、駅前の限られたスペースに客室以外の施設を設けるより、より多くの客室を設ける方が得策なのであろう。ただし、地方の一部の東横インには会議室施設が備わっている。

東横インにおいては、図3の戦略キャンパスが示すように、従来の一般ビジネスホテルでは重視されなかったこと、(1)チェックアウトの簡便さ、(2)ホテル内のコンピュータ関連設備の充実、(3)ホテル内の朝食・自動販売機の充実が重視され、終電を逃したビジネスマンだけでなく、ワンランク上のビジネスホテルやシティホテルに宿泊していた女性までも顧客として取り込んでいった。駅からの近さや客室の清潔さは、もともと一般ビジネスホテルが売りにしていたことなので、東横インと比較してそれほど差はない。むしろ、東横インが一般ビジネスホテルに比べて劣っていることは、(1)客室の広さ、(2)アメニティグッズの豊富さ、(3)ルームサービスやランドリーサービスの提供、(4)ホテル内の料理店、会議・研修施設である。とくに、東横インには最後の二つのサービスあるいは施設がないのである。しかし、カプセルホテルには抵抗があるが、安く寝られればそれでいいと思っているビジネスマンにとって、これらの項目はホテル選定の決定要因にはならない。客室が清潔で、インターネットや朝食が無料で利用できればそれで十分なのである。もちろん、東横インの成功には、価格破壊に依存する部分が多いが、多忙なビジネスマンが何を望むかを考え、それらを提供したので成功した部分も多い。

日本企業二社の事例から学べることは、第一に、ブックオフも東横インも低コスト戦略をとっているということである。ただし、安かろう、悪かろうではない。良いものを安く提供しているのである。第二に、戦略キャンパスから読み取れるように、潜在的な顧客が求める物やサービスを提供することによって新しい需要を創出したことである。とくに後者については、差別化と言ってもすぐ模倣されるような差別化なので、戦略的にはあまり効果的とは

言えないが、やはり忠誠なファンが支えるという先行者利益（First-Mover Advantage）で説明できるのではなかろうか。

5 ブルーオーシャン戦略の有効性

ブルーオーシャン戦略の一番の問題点は、事前に何がブルーオーシャンになると判断できるのだろうかということである。世の中には磨けばブルーオーシャンになりそうな魅力的な原石がたくさん転がっている。たとえば、企業が大学の研究室が持っている技術に投資するとき、企業はその技術が利益を生み出すと信じているからお金を出すのであって、それが実際に利益につながらなかったケースがどれほどあるのだろうか。ブルーオーシャンに関しても同じことが言える。成功した事象だけ集めて、後付けでブルーオーシャンだということは容易である。

例えば、任天堂のWiiがブルーオーシャン戦略だと位置づけられているが本当にそうなのであろうか。家庭用ゲーム機というのは、元来子供だけがユーザーの対象であったが、Wiiは、料理やダイエットプログラムのソフトウェアを提供することによって、大人、とくに主婦の需要を創出したので大成功につながったとされている。一方、子供たちが仮想世界にのめり込み、現実世界との見分けがつかなくなって猟奇的な事件を犯すまでに至ったという社会現象を批判するマスコミに対応しただけという意見もある。つまり、大人までもユーザーにしてしまえば、子供がゲーム機に夢中になることに批判的だった大人の支持を得ることができ、家庭でゲーム機禁止ということにはならないのである。このように、日本企業のグローバル化の数少ない成功例においてさえも対立する評価を受けること自体が、ブルーオーシャン戦略の適用の難しさを物語っている。

ブルーオーシャンに類似した概念に、破壊的技術（Disruptive Technology）（Bower & Christensen, 1995）がある。持続的イノベーション（Sustaining Innovation）に対抗して、破壊的イノベーション（Disruptive Innovation）という言い方もされ、簡潔に表現すると、破壊的技術とは、最初はローエンドとして捉えられていた技術が現在主流となっている技術に取って代わるような技術を指し、保守的な企業は、現在主流の技術に拘り、次世代の技術に乗り遅れてしまいがちだという警告も含まれている。破壊的イノベーションの考え方は発展し、前述のような破壊をローエンド型と位置付け、打倒するべき相手が競合他社というよりも消費のない状況である破壊に限っては、新市場型と分類している（Christensen & Raynor, 2003）。新市場型破壊イノベーションは、需要を創出するようなイノベーションを指すので、ブルーオーシャン戦略と似た概念であると言える。事実、ソニーのウォークマンに関して、チャン・キムはブルーオーシャン戦略の例として紹介し（Kim & Mauborgne, 2005）、クリステンセンは破壊的イノベーションの例として紹介している（Christensen & Raynor, 2003）。

おそらく、会社のトップに、「本当に破壊的イノベーションのような考え方をされたのですか？ブルーオーシャン戦略のような考え方を利用されたのですか？」と尋ねると、企業の宣伝になり、会社を率いる者としての業績にもなるので、「実はそうなんです。これは絶対に流行ると信じて私が開発を指揮したのです。」のようなことを言うかもしれない。しかし、実際の技術担当者に聞くと、実はこれこれしかじかで結果的にうまくいったというだけで、ブルーオーシャン戦略や破壊的イノベーションのような考え方はほとんどしませんでしたと答えるであろう。後付けではなんとでも言えるので、事前にブルーオーシャンあるいは破壊的技術になるかどうかという判断を下すのは、予知能力者でない限り難しい。

では、ブルーオーシャン戦略論が有効かどうかという話題に触れると、私の意見では、破壊的イノベーション同様、戦略立案の分析ツールとしては非常に有効であると考えます。また、ブルーオーシャン戦略という新しいビジネス用語を創造することによって、経営者の頭脳が活性化されるという点でも有効であると考えます。しかしながら、ポジショニング、RBV、動態能力などと並べて議論するような戦略論ではないであろう。つまり、アカデミックに議論するには、破壊的イノベーションの概念からそれほど離れていないというのも理由の一つであるが、理論の土台が堅固ではないので困難であると思われる。ただし、たとえば、ブルーオーシャンと思われるベンチャー企業を少なくとも10社以上挙げて、5年後にこれらの企業のうち、どの企業が成功し、どの企業が途上で、どの企業が失敗したかを、その過程と合わせて縦断的研究（Longitudinal Research）を行えば、ブルーオーシャン戦略論を強固にする要素が検出されるのではなかろうかと考える。

結局、ブルーオーシャン戦略が成功するかどうかは企業の体制次第なのではなかろうか。ミンツバーグの実証研究によると、戦略が常にトップダウンで計画的に遂行されることはなく、戦略の一部は実現されないのが現状ということである。トップダウンで最初に意図した戦略（Intended Strategy）のうち実現に向かう戦略は煮詰められ、熟考型戦略（Deliberate Strategy）として、ミドルマネジャーからボトムアップで湧き上がってくる創発型戦略（Emergent Strategy）と融合される形で、最終的に戦略が実現されるとしている（Mintzberg, 1978）。米国企業の場合、カリスマ的な経営者によるトップダウンのアプローチが強いであろうが、日本企業の場合、現場の意見や合議制ということでボトムアップのアプローチが強いであろう。いずれにしろ、ブルーオーシャン戦略というのは、新しい市場空間を創出するという大胆な考えに基づいているので、トップダウンで行う場合は容易であるが、ボトムアップの要素が強い日本企業の場合、顧客に近いところ、あるいは、現場からじわじわと上がってくるすぐれたアイデアを途中で却下しない企業体制が必要になってくる。任天堂の戦略部門の社員によると、任天堂の場合、花札カードのメーカーから世界に通用する家庭用ゲーム機メーカーになれたのは、失敗を恐れず新しいことにどんどん挑戦しようという企業体質

があったからだということである。世の中に出なかった製品はたくさんあるそうで、そういう意味では、ブルーオーシャン戦略論のような考え方が成功するかどうかは、企業の戦略形成過程に依存すると考える。

6 結 論

本稿において、まず、ブルーオーシャン戦略に至るまでの戦略論の流れを説明した。ポーターによると、競合他社よりも競争優位に立つための基本戦略として、(1)全般的なコストリーダーシップ、(2)差別化、(3)集中があり、企業が、このうちの二つ以上の戦略を同時に遂行して成功することはまずあり得ず、どれかを選択するトレードオフの状況にあるとしている。一方、ブルーオーシャン戦略では、新しい市場空間で需要を創出することにより、低コストと差別化のトレードオフを克服できるとしている。しかしながら、解釈によっては、これがポーターの第三の基本戦略である集中に類似した概念であり、ブルーオーシャンの考え方がポーターの理論で説明できることを論述した。また、ブルーオーシャン戦略が、既知の概念である新市場型破壊的イノベーションとそれほど変わらないことにも触れた。事実、企業研修で、土曜日に私がブルーオーシャン戦略を自社にあてはめようという課題を与え、日曜日に他の先生が破壊的イノベーションを自社にあてはめようという課題を与えたところ、結局同じような議論を繰り返すことになってしまった。

しかしながら、ブルーオーシャン戦略の優れたところは、その分析ツールの戦略キャンバスにあり、それをブックオフと東横インに適用することによって事例研究を行った。戦略キャンバスは、ブルーオーシャン戦略を提唱しているチャン・キムとレネ・モボルニュが、以前広めようとしていたバリューイノベーションという概念の柱であるバリューカーブのことである。一方、ブルーオーシャン戦略の弱点は、企業が成功した場合に限って、後付けでブルーオーシャン戦略を利用したと結論づけることは容易であるが、事前にブルーオーシャンを見極め、そこに戦略を立案し、計画通りに実行することが非常に困難ということである。ただし、現在、チャン・キムとレネ・モボルニュは、このような批判に対応するべく、欧州の企業数社に対して、実際にブルーオーシャン戦略を計画立案の時点から導入し、その成功事例を分析しているとのことなので、その結果を待つて再考してみたい。

7 最 後 に

本稿を書くに当たって、戦略論が本当に学問として成り立つかどうかという基本的な疑問を抱いたので、戦略論について、さらに経営学という学問分野自体についてまで今一度考えてみた。経営学の花形研究者は、常に戦略論か組織論を研究している学者、あるいは、他の分野(例えば、マーケティングや会計学など)をベースにしながら戦略論や組織論を語る学者と

言っても過言ではない。組織論はミクロとマクロに分類され、ミクロ組織論に関しては個人やグループが分析単位となるので、心理学と結び付けて考えることが多く、アカデミックな学問として成り立ちやすい。一方、マクロ組織論は企業が分析単位となることが多いので、戦略論に近く、ある現象に起因する要素が複雑なために理論の適用性がケースバイケースで、普遍的な理論というものを確立するのが困難な場合が多い。もちろん、ミクロ経済学とつなげた場合、学問として成り立ちやすいが、一般社会人は数式による説明を好まないのも、そのような理論は社会に浸透しにくい。

企業の経営層の関心事が一般的に企業戦略であることに間違いはなく、複雑な数式を使わずに彼等の思考を支援するフレームワークが常に学者に求められている。例えば、ハーバードビジネスレビューに代表される企業人向けの論文誌では、表1のように、 2×2 マトリックスと呼ばれる縦軸2分類、横軸2分類の4つのセルから成る表で、ある現象をすべて表現しようとする。もちろん、この4つのセルに含まれない例外現象もあるのだが、人間の思考能力として、三次元以上では頭に描きにくく、一次元では例外がたくさん出てくるので、ちょうど 2×2 マトリックス辺りが適切なのである。また、世の中には、実践的なものは学問として学ぶものでなく、経験として身に付けるものだと考える経営陣もいるであろう。松下幸之助や田中角榮のように、学校ではなく経験で経営学を学び、立身出世した経営者も多く存在する。確かに、戦略論は純粋にアカデミックな学問とは言い切れないかもしれないが、実践的要素が強く、社会からの需要が高い学問と言えると思う。そこで、戦略論を始めとした経営学という学問を時代の流れとともに再考してみた。

まずは江戸時代まで遡ると、日本では、儒教の教えにある士農工商という身分制度を積極的に利用し、武士が最高位で、その次が農民、それから手工業に専念する職人、そして最も身分が低いのは商人とされていた。もっとも、職人と商人の区分けはあいまいで、町人として一つの身分層で扱われることが多かったようである。商いにお金はつきもので、商人が巨万の富を背景に権力をもつ可能性があるのも、商人を最も低い社会的地位とすることによって、支配層の武士が平民の力を抑制しやすくする仕組みがあったのであろう。いずれにしろ、江戸時代、「商」自体が社会制度的に重要な存在と見なされていなかったことは確かである。

この流れは明治時代の大学機関創設にも影響を及ぼしている。現在の東京大学を中心として、内地に7校（東京、京都、東北、九州、北海道、大阪、名古屋）、外地に2校（ソウル、台北）が帝国大学として創立されたのであるが、東京帝国大学と京都帝国大学に経済学部が設置されただけで、商学部あるいは経営学部はどの帝国大学にも設置されなかった。もちろん、経営学は経済学の一部という考え方もあり、その流れは現在に至っても続いていて、東京大学、京都大学、大阪大学においては、経済学部の中に経営学科が細々と存在する形態になっている。いずれにしろ、未だに「商」自体がアカデミックな学問として好まれた対象で

ないことを示唆している。ただし、経済学は、ノーベル賞まで存在するようにアカデミックな学問として認められているが、経営学者がノーベル経済学賞を取ることはまずあり得ない。

ところが、高等商業学校から大学に昇格した旧三商大、つまり、現在の神戸大学、一橋大学、大阪市立大学、あるいは、早稲田大学や慶應大学をはじめとする私立大学においてはこの限りではない。経営学部または商学部が経済学部から独立した学部として存在し、「商」の存在意義が認知されている。ただし、これらの大学でも、「商」がアカデミックな学問として認められているとは言い難い部分があるが、少なくとも実践的な学問としては認められている。大学は専門学校とは異なるので、研究者を養成する機関か、実務家を養成する機関かという議論は昔からあり、それと学問のあり方は密接につながっている。

旧帝大においては、大学が世界に情報発信する研究機関であることを自負しているので、アカデミックな研究者養成に重点が置かれがちなのに対し、旧三商大や私立大学においては、大学が教育機関であることも強調されているので、その大学を出た卒業生が社会で活躍できるように、常に実務家養成を念頭に置いている。学部レベルに関しては、学生自体がまだ将来を決めていないということもあって、研究者養成か実務家養成かを分類したカリキュラムを通常提供しないが、大学院修士レベルでは、博士前期課程と専門職学位課程（MBA）に分類されており、前者が研究者養成、後者が実務家養成と明確に区別されている。では、戦略論がどちらに役立つかという主として後者である。

したがって、戦略論は、社会的需要を考慮した、実務家に直接役立つ実践的な学問であると考えられる。ブルーオーシャン戦略論だけでなく、ポーターの様々な戦略フレームワークがアカデミックではないと批判する学者もいるかもしれないが、戦略フレームワークの議論により、経営層の頭脳が活性化されれば、それはそれで学者として社会に貢献していると言えるのではなかろうか。経営学者としては、それを社会に還元している実践的学問の学習過程と位置付け、学者としての任務の一つであると捉えるべきだと考える。

本稿執筆におけるフィールド調査等において、科学研究費（19730271）の助成を受けている。

参 考 文 献

- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995) "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 43-53.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Clark, K. B. (1996) "Competing through Manufacturing and the New Manufacturing Paradigm: Is Manu-

- facturing Strategy Passé?" *Production and Operations Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 42-58.
- Hayes, R. H., & Pisano, G. P. (1996) "Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts," *Production and Operations Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-41.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979a) "The Dynamics of Process-Product Life Cycles," *Harvard Business Review*, March-April, pp. 127-136.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979b) "Link Manufacturing Process and Product Life Cycles," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-140.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984) *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York, New York: John Wiley & Sons.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1997) "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 103-112.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2004) "Blue Ocean Strategy," *Harvard Business Review*, October, pp. 76-84.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Porter, M. E. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1998a) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998b) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, New York: Free Press.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995) "Green and Competitive: Ending the Stalemate," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 120-134.
- Skinner, W. (1969) "Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 136-145.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 7, pp. 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- Wheelwright, S. C. (1981) "Japan: Where Operations Really Are Strategic," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 67-74.
- Wheelwright, S. C. (1984) "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 77-91.
- 西田憲正 (2004) 『東横インの経営術』日本評論社.
- 野島康祐・高橋昌紀 (2006) 「東横イン 無駄排除で急成長 客室稼働率突出83%」, 『毎日新聞』, February 2.
- 村野まさよし (2003) 『ブックオフの真実：坂本孝ブックオフ社長、語る』日経 BP 社.