商学は金儲けのための学問にあらず

井上達彦（いのうえ　たつひこ）
専門分野：競争戦略、ビジネスシステム

1．はじめに

「商学」とは、ビジネスについての学問です。ビジネスの学問というと、金儲けのためのものだと思われがちですが、そうとは限りません。それを越えたものでもあるのです。「社会の困りごと」を解決し、「あったらいいな」を実現するための学問です。結果的にお金が集まるのですが、それは正当な対価、顧客に喜ばれることをした見返りです。事業家は、世界を幸せにできた分だけ豊かになれるといえます。

少なくとも、私は、「商学」というのは社会のさまざまな課題をビジネスという手段によって解決し、人々を幸せにするための学問だと思っています。

ある起業家は、「社長というのは課題解決のプロであるべきだ」と言います。常に社会の困りごとに対してアンテナを立て、すかさず察知してビジネスによって解決する。その見返りによって自らも豊かになると説いています。

もちろん、世の中に悪徳商人という人たちもいないわけではありません。その数も少なくないでしょう。だからこそ、早稲田大学商学部に入学された皆さんには、商学を正しく使って欲しいのです。この章では、このような視点から「商学」というのを見つめ直していきます。

2．商学は技術

商学というのは一種の技術です。技術は、便利な道具にもなりますが、同時に凶器にもなります。本田技研を創立した本田宗一郎さんは言います。

「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である」

宗一郎さんのことをよく知っている関係者は、ここで言う行動とは技術のことだと説明してくれました。ストレートに表現すれば、「理念なき技術は凶器であり、技術なき理念は無価値」ということになります。原子力（核）という技術を、兵器に使うのも資源に使うのも人間次第だというわけです。

商学というのも一種の技術です。技術は、便利な道具にもなりますが、同時に凶器にもなります。人の弱みにつけ込んで金儲けをしたり、不正な会計処理をして世間をだますこともできます。しかし、商学というのは、正しく使えば世の中をよくすることもできます。２つの事例を紹介しましょう。

事例１　アップル ― 人々を幸せにするビジネス

アップルは人々の夢、「あったらいいな」を実現するために、数々の革命を起こしてきた会社です。何を成し遂げてきたのかは、創業者の一人であるスティーブ・ジョブズによる、iPhone のお披露目スピーチにあらわれています。

> ときどき、革命的な製品が出現して、すべてを変えてしまうものだ。その１つにでも携わることができれば幸運なんだけど、アップルはそういったものを２つ３つ出してきた。
>
> 1984 年、マッキントッシュを発売した。これはアップルを変えただけではなく、コンピュータ業界全体を変えた。2001 年には、最初の iPod を世に出した。これは音楽の聞き方だけではなく、音楽業界全体を塗り替えた。
>
> そして…今日は、革命的な製品を３つ紹介したい。
>
> 最初のものは、「タッチコントロールのついたワイドスクリーンの iPod」だ。２番目は、「革命的な携帯電話」。そして３番目は、「インターネット上のコミュニケーションを大きく進歩させる機器」。
>
> 「タッチコントロールのついたワイドスクリーンの iPod」、「革命的な携帯電話」、「インターネット上のコミュニケーションを大きく進歩させる機器」…。
>
> わからないかな。これら３つは別々のものではなくて、１つの機器なんだ。われわれは、これを iPhone と呼ぶ。今日、アップルは電話を再発明する。

Steve Jobs iPhone introduction speech

なぜ、ジョブズたちは電話を発明し直そうと思ったのでしょうか。それは、従来の携帯の使い勝手が悪かったからです。誰も使わないような機能ばかりが目立ち、操作が複雑でした。「自分たちが使いたいと思う電話を作ろう」。そう声をかけあっ

て作られたのが iPhone なのです。

実は、iPod のときも同じでした。かつてのデジタルオーディオプレイヤーといえば、操作が複雑で一般の人が使えるような代物ではありませんでした。楽曲を圧縮する作業は必ずしも簡単ではない上に、多くの設定を携帯端末で行わなければなりません。

楽曲をネットからダウンロードするときにもトラブルが絶えませんでした。違法にダウンロードできるサイトがもてはやされ、レコード会社やアーティストたちを悩ませていました。また、そこを経由してウィルスに感染することもありました。

それを解消したのがアップルです。iPod という携帯プレイヤーだけではなく、音楽管理ソフトウェアを開発して、楽曲の圧縮やプレイリストの作成を容易にしました。さらに、楽曲を一曲単位で購入してダウンロードできる iTunes ストアを準備し、有料で課金できる完全なシステムを提案したのです。ジョブズは言います、「僕ら一人ひとりが音楽を大好きだったから、みんな、iPod を自分のために作ったんだ」（アイザックソン , 2012, p.206）と。

iPhone の登場によって「あったらいいな」に拍車がかかります。2008 年 7 月ゲームやアプリケーションをダウンロードできる App Store というサイトを設置。アプリをダウンロードできるようにしました。しかも、今度は一般の人たちがゲームやアプリケーションの開発に携われるようにしました。

9 ヵ月後にはダウンロード回数が累計で 10 億を突破します。2015 年現在、iPhone と iPad で合計 150 万本を超えるアプリが登録されていて、累計ダウンロード回数は 1,000 億回を突破したと発表されています。地球上で 1 秒間あたり約 850 本のアプリがダウンロードされる計算です。アプリを開発してきた人たちには、累計で 300 億ドル支払ってきたそうです（2015 年 WWDC: Worldwide Developers Conference）。

App Store の社会への貢献は明らかです。App Store の登場をきっかけに、多くの人が開発者となりました。利用者を幸せにするばかりではなく、瞬く間に、数えきれない起業家（アントレプレナー）を生み出し、産業を創り出したのです。

事例２　ジャイプール･フット ― 社会の困りごとを解決するビジネス

インドには、550 万人の四肢切断者がいます。毎年 2 万 5 千人から 3 万人が、事故や病気によって手足を失っています。これらの人の多くは読み書きができない文盲なので、最低限の医療さえ受けることができません。まさに、夢や希望を失った人たちなのです。

ジャイプール・フットは、これらの人たちに夢や希望を与えます。

ダンサーを夢見ていたスーダ・チャンドランは、14歳のときに自動車事故で右膝から下を失った。踊ることはおろか、二度と歩くことができないと思い、松葉杖でこれからの人生を覚悟していた。1984年のある日、彼女はジャイプール・フットを知り、無償で義足を作ってもらった。古典舞踊のダンサーになるためのトレーニングを再開し、やがて彼女はインド映画のスターとなった。

C.K. プラハラード『ネクスト・マーケット』英治出版

ジャイプール・フットとは、わずか30ドル（3,000円程度）の義足ビジネスです。米国の義足の平均価格は8,000ドル（80万円程度）なので、これは破格の安さです。しかも、貧困層の人たちにとって使いやすい工夫がなされています。

インドの貧困層の人たちの生活というのは、欧米の先進国の人たちの生活とはずいぶん異なります。裸足で歩いたり、しゃがんだり、あぐらをかいたりします。水田に足を踏み入れることもあります。欧米の義足メーカーは、このような生活や労働のスタイルに合わせて義足を作っていません。

ジャイプール・フットの発案者であるラム・チャンドラさんは、高価な割に使えない義足を見て、インドの状況にぴったりと合った義足を作りたいと思いました。

運命的な出会いは、自転車のパンクがきっかけでした。自転車屋の店主が硫化ゴムを用いてタイヤを修理しているのを見て、はたと気づいたのです。チャンドラさんは、医師と職人の力を借りて硫化ゴムを用いて義足の足の部分を試作します。

このとき、材料はどこでも手に入るようなものを使いました。製作に用いる道具も、特殊なものではなく、基本的なものですむようにしました。あえて特許は申請には出さず、他の発展途上国であっても、同様のビジネスが展開できるようにしたのです。

義足の製作には足の型取りをしたり、義足のフィッティングをするなど、熟練の技能が必要ですが、インドには、一定の経験を積んだ熟練の職人がたくさんいます。チャンドラさんは、これらの職人に声をかけました。ビジネスが軌道に乗ると、職人の月収は手当を含めて月に平均で500ルピー（1万円程度）。これはインドの平均の月収の2倍に該当します。このようにして、わずか30ドル（3000円程度）の義足を作り、インドの平均月収を下回る金額で購入できるようにしました。

現在ジャイプール・フットを製作・販売しているのは、バグワン・マハビール・ビクラン・サハヤタ・サミティ（BMVSS）という非営利組織です。BMVSSは、1975年に、D.R. メーター博士によって設立されました。「移動の自由と尊厳の回復」を掲げ、年間およそ1万6000人に義足などを提供しています。

3．経営学の視点から解説する

これら２つの事例には、ビジネスのエッセンスが詰まっています。私は商学の中でも経営学の専門家なので、経営学における３つの視点から解説してみます。

(1) リーダーシップ
(2) 組織のデザイン
(3) 競争の戦略

(1)リーダーシップ

まず、ビジネスというのは、企業家のリーダーシップがなければ始まりません。

リーダーシップとは何か。辞書を見ると「指導者としての地位・任務。指導権。指導者としての素質・能力。統率力」と書かれています。しかし、リーダーシップというのは、必ずしも地位や任務で語りつくせるものではありません。素質や統率力といっても、それがどのように育まれるのかが問題です。その中で参考になるのが、ビジョナリー・リーダーという考え方です。

ビジョナリー・リーダーというのは、儲けること（売上や利益）だけではなく、自らが率いる会社や組織の理念やビジョンを大切にするリーダーです。自ら果たすべき使命を実現するために利益を生み出す。つまり売上や利益をビジョンの実現の手段と考える点に特徴があります。

ビジョナリーリーダーシップ像は、「あったらいいな」を実現したり、「困りごと」を解消するというビジネスの本質に適合するもので、２つのタイプがあります。１つは、特定の商品について卓越したアイデアをもつというリーダーシップです。時代を見据えて常にヒットを連発するので、神がかり的な存在となり、カリスマ型リーダーとして敬われます。

もう１つは繁栄し続ける組織を築き上げるというリーダーシップです。たとえて言えば、それは建築家のようなもので、必ずしも目立つ存在ではないのですが、重要な役割を果たします。

前者のタイプは「時を告げる人」に、そして後者のタイプは「時計をつくる人」にたとえられます（コリンズ＆ポラス , 1994）。

「昼や夜のどんな時にも、太陽や星を見て、正確な日時を言える珍しい人に会ったとしよう。…（中略）…この人物は、時を告げる驚くべき才能の持ち主であり、その時を告げる才能で尊敬を集めるだろう。しかし、その人が、時を告げる代わり

に、自分がこの世を去ったのちも、永遠に時を告げる時計をつくったとすれば、もっと驚くべきことではないだろうか」（p.37）

いつ何時も、正確に時間を言い当てられる人がいたら素晴らしいことです。しかし、正確に時間を言い当てられる装置（時計）を発明した人はもっと凄いといえます。究極のリーダーシップとは何か。それは、自分がいなくても永続的に機能し続けられる組織を作ることです。

ジョブズは単なるカリスマなのか？

カリスマ型リーダーによる経営は確かに魅力的です。しかし、それが永続することはありません。なぜなら、リーダーが人間である以上いつかはこの世から去ってしまうからです。これが、カリスマ型リーダーの限界です。

それゆえ、カリスマ型リーダーが持つ特定のアイデアに頼りすぎると、かえって永続性を損なってしまう場合があるのです。実際、企業の立ち上げの段階で、卓越したアイデアで成功した企業は、その後、組織づくりを軽んじる傾向にあるようです。会社組織というのを、特定の製品やサービスを生み出すための手段と考えてしまうからだと考えられています。

これに対して、ビジョナリー・リーダーは、逆の発想で組織づくりをします。すなわち、製品を生み出すことは、基本理念を実現する会社組織を永続させる手段だと考えるのです。

アップルのスティーブ・ジョブズさんは、時代を見越し、革新的な製品やサービスを言い当ててきました。パソコン、携帯オーディオプレイヤー、そしてスマートフォンと、次々に画期的な製品を世の中に送り出してきました。この意味で、彼はカリスマ型リーダーの典型だといえます。

しかし、彼のリーダーシップはそれにとどまりません。永続しうるビジネスの仕組みを築こうとしてきたのです。彼の偉業は、iPod や iPhone として語るべきではなく、ビジネスの仕組みを革新したという点にあります。ジョブズさん自身も、自国の偉大なる経営者たちに触れつつ次のように語っています。

「１世代あるいは２世代あとまで、意義を持ちつづける会社を作るんだ。それこそウォルト・ディズニーがしたことだし、ヒューレットとパッカードがしたこと、インテルの人々がしたことだ。彼らは後世まで続く会社を作った。お金が儲かるだけじゃなくてね。アップルもそうなって欲しいと僕は思っている。」（アイザックソ

ン , 2012, p.471）

インドの非営利組織を設立したデベンドラ・ラジ・メーター博士にしても、同じことが言えます。ジャイプール・フットの製品自体の開発は 1967 年のことでしたが、最初の 7 年間に製作されたのは 50 体にも満たなかったそうです。非営利事業としてビジネス化してから、大規模展開が可能になったのです。30 ドルの義足というのは世間の目を引きます。しかし、義足そのものに注目するのではなく、30 ドルで義足を販売しても赤字にならないというビジネスの仕組みに注目しなければなりません。割り切った設計を行い、硫化ゴムという廉価な素材を用い、失業中の熟練労働者の力を借りたからこそ、桁外れに安い義足を生産・販売できたのです。

(2)組織のデザイン

それでは、ジョブズさんやメーター博士は、ビジネスをどのように設計し、組織づくりを行ってきたのでしょうか。

まず、自分自身、そして自分の会社がどこまでを担当し、他社に何を委ねるのかということについて考えなければなりません。個人にできることは限られているからです。いくらジョブズさんが卓越したアイデアをもっていたとしても、彼一人で実現させることは不可能です。メーター博士にしても、彼一人で膨大な数の義足を作り、それを販売することはできません。たくさんの人たちの知恵と力が必要です。

しかし、彼らの協力を得るためには見返りが必要です。夢を語るだけでは不十分で、生活を支えられるように、十分な対価を支払えなければなりません。そのために、ビジネスの「設計図」を描く必要があるのです。この設計図のことをビジネスモデルといいます。

ビジネスモデルとは、「①だれにどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系の下で届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想」（國領，1999，p.26）

もちろん、実際には設計図の通りにビジネスが展開するとは限りません。顧客のニーズを読み違えたり、製品の開発が遅れてしまったり、予想しなかったトラブルに見舞われるものです。逆に、製品のネーミングを変更しただけで売上が倍増することもあります（予期せぬことも含め、結果的に生まれた仕組みをビジネスシステ

ムという)。

それでも、ビジネスには設計図が不可欠です。社員や取引先に、ちゃんと見返りを支払えることを示す必要があります。このような設計なしには、彼らを引きつけることができないのです。

これを経営学では「誘因と貢献とのバランスをとる」といいます。

誘因と貢献

誘因というのは、社員や取引先にとっての動機づけです。まず、社内の従業員について考えてみましょう。

- 賃金や給料がもらえる
- 安定した雇用が保証される
- 福利厚生が手厚い
- 仕事を通じて名声が獲得できる

さまざまな動機があります。単純に、協力することのメリットのことだと考えて下さい。アップルやジャイプール・フットの場合、そこで働き、取引すること自体がメンバーの誇りにもなり得ます。

これに対して、貢献というのは、その見返りとして従業員が提供する資源や能力です。たとえば、下記です。

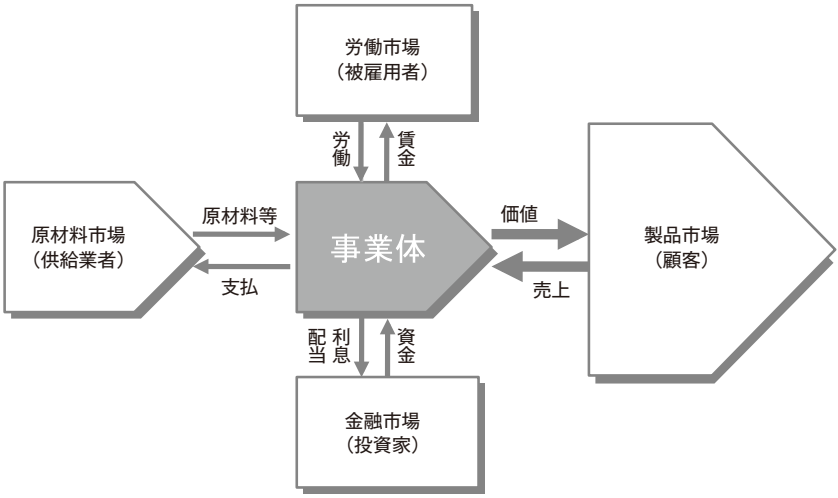
- 高度なエンジニアリング力
- クールな製品をデザインする力
- 義足を設計する専門知識
- 熟練の労働力

これらの誘因と貢献がバランスがとれていなければ、組織は維持できません。たとえば、給料の割に働きが悪ければ、会社はその従業員を解雇するでしょう。逆に、貢献の割に報酬が低い場合、その従業員は会社を去ることでしょう。

それゆえ、会社という組織が存続して社会に対して製品やサービスを提供し続けるためには、組織のメンバーから貢献を引き出すのに十分な動機づけができなければならないのです。

動機づけが必要なのは、社員だけではありません。投資家や供給業者など、社外

図1−1　価値を生み出す事業の仕組み



の取引先とも誘因と貢献のバランスをとる必要があります。まず、銀行などから借りるなどして資金を調達します。資金があれば、原材料を調達して代金を支払うことができます。人を雇って賃金を支払うこともできます。ジョブズさんがアップルを創業したときも、投資家から資金を集めて仲間たちとガレージでパソコンを作りました。ジョブズさんのパソコンは顧客に高く売ることができたので、利息をつけて投資家に返済することができました。

万が一、原材料の代金が支払われなかったり、資金の返済が滞ったりすれば、取引先は離れていってしまいます。

商学の本質

会社という組織が存続して社会に対して製品やサービスを提供し続けるためには、組織のメンバーから貢献を引き出すのに十分な動機づけを与え続けなければなりません。繰り返し述べてきたように、従業員や取引先の働きに十分報いる必要があるのです。

そのためには、売上をあげて、事業を存続できるだけの収入を確保する必要があります。十分な対価を支払うために、利益を出さなければなりません。

これが、ビジネスのポイント、いわば商学の本質です。すなわち、彼らの協力を

もとに、それを越えた価値を生み出すのです。顧客から得られる売上収入が、原材料費や人件費を上回らなければならないということです。

利益 ＝ 売上収入 － 総支出

しかし考えてみれば、かかった費用を上回る収入を確保するというのは不思議な話です。単純に考えると、100 のコストで生み出された製品は、100 の価値しか持ち合わせていないはずです。それゆえ顧客には 100 でしか販売することができず、コストは回収できても、利益は生まれないはずです。利益なしには次なる投資もできません。

なぜ、コストを上回る価値を生み出すことが可能なのでしょうか。

従業員を不当に安く雇うことでコストを引き下げ、利益を捻出しているのでしょうか。取引先から原材料を買い叩いているからでしょうか。あるいは、逆に、極端に高い値段をつけているからでしょうか。

それは、違います。そんなことをしていたら、協力が得られなくなってしまいます。誘因と貢献のバランスが崩れてしまって、やがて会社は崩壊します。たとえコストの水準を抑えていたとしても、従業員や取引先が満足できる水準でなければなりません。製品市場においても、値段が適正でなければ顧客は誰も買いません。

バランスを保ちつつ、利益を捻出するところにビジネスの極意があります。その極意は、基本的には「価値がないものから価値を生み出す」というものです。たとえば、下記などが考えられます。

- 価値がないと思われているものについて、資源としての価値を発見する。
- 断片的に存在するだけでは価値が出ないものを集めて価値を生み出す。
- 意味的な価値を加える。

基本的には、協力パートナーにとってあまり価値のないものを集め、価値の高いものとして顧客に喜んで買ってもらい、そこで得られた利益を分け合うということです。

資源としての価値を発見する

灯台下暗し。身近に転がっているありふれた材料がビジネスに役立つことがあります。資源として見なされていない資源や社会で活用されていない資源は、安く調

達できるものです。

たとえば、チャンドラさんは、社会的に眠れる資源に目をつけました。自転車のタイヤを修理するとき、硫化ゴムが利用されていることに気づきます。硫化ゴムはインドでも入手しやすい原材料で、一般には、価値のある資源とはみなされていません。それを義足の原材料にすることを思いつくのです。

アップルにも同じようなことがありました。初代 iPod を製造するとき、超小型ハードディスクドライブの資源的な価値を見出し、安く調達しました。東芝製のディスクドライブは信頼性が高く、記憶容量も十分な装置でしたが、その性能を最大限に発揮できるような用途は見つかっていませんでした。しかし、アップルにはその価値の大きさがわかったのです

断片的に存在する資源を集める

１つひとつは小さな存在で価値を見出せない資源であっても、それを束ねることで価値を生み出すことができます。これらの資源を束ね、結びつけることで、大きな価値を生み出すことができます。

メーター博士が事業規模を拡大するとき、義足を作るときの労働力については、インド国内での普通の職人に目をつけます。エンジニアにしても、職人にしても、それぞれの能力を発揮する機会がなければ、対価を得ることはできません。いくら優れた能力があっても、それが孤立して活動していては意味がありません。社会に断片的に存在した「個」であっては大きな力とはならないのです。

メーター博士は、職人一人ひとりが別々に自らの能力を浪費するのではなく、個々に活動するよりも大きな価値を生み出すように工夫しました。１＋１が３にも４にもなるようにする。２×２が４になるような人の活かし方を考えたのです。その基本原理が、分業です（コラム参照）。

意味的な価値を加える

もう１つの方法は、価格を比較的高い水準に維持するという方法です。顧客にとってオンリーワンの存在になれれば、少々高い価格でも買ってもらえます。顧客に喜ばれつつ、より多くの収入を得て、それを取引先や従業員と分け合うことができるのです。

その方法の１つはブランド構築です。ジョブズさんは、折に触れてアップルの共同創設者のマイク・マークラさんの言葉を引用したと言います。

「優れた会社は印象を大事にしなければならない。パッケージからマーケティングにいたるまで、すべての面で会社の価値と重要性を伝えなければならない」（アイザックソン , 2012, p.142）

製品のデザインや使い勝手にこだわるのはもちろん、彼は店で購入するときの顧客経験にもこだわったのです。業界の常識に反して人通りの多いショッピングモールに美しい店舗を構え、クールで創造的というアップル製品の雰囲気を印象づけることに成功しました。

こうして、アップルはブランド価値が最も高い会社の 1 つとなりました。「BrandZ」という第10回世界ブランド価値レポート（Millward Brown）によれば、2015 年には Google を抜いて世界で最も価値があるブランドに輝きました。2,469 億ドル (約 30 兆 4,818 億円) と算出されています。

コラム　分業の力

分業というのは、文字通り手分けして仕事をすることです。分業について、早くから注目していたのは経済学者のアダム・スミスです。彼は、ピン（虫ピンのようなもの）を生産する工場を観察して、一人でピンを作る場合と、組織で分業してピンを作る場合の生産性を比較しています。

ピンを作る工程は、線を延ばし、切り取り、一方を尖らせ、他方を丸めるというものです。細かく工程を分けると 18 にも及びます。これを一人の職人がすべて手がけるとなると、さまざまな作業を順番にこなさなければならないので、一日に 20 本程度しか作れないそうです。これに対して、10 人で分業すると、一人ひとりの職人は、単純作業を効率よくこなすことができるので、実に一日に 48,000 本のピンが作れるのです。一人当たりに換算しても 4,800 本のピンとなり、240 倍もの生産性が実現します。

ジャイプール・フットは、分業のパワーを最大限に発揮しました。熟練労働者と言っても、当時のインドの状況では、職にありつけずその能力を眠らせておくしかありませんでした。個人として、あちらこちらの断片的に存在していては、連結ピンと同じで生産性の高い仕事はできません。メーター博士は、これらの社会的に有効活用されていない人的資源に注目し、分業体制を整え、多くの人に求められる義足を大量に生産することにしました。だからこそ、一足 30 ドル（当初）という価格を実現できたのです。

しかし、ブランドの構築だけで価格を高く維持するのは難しいものです。

この点をもう少し深く理解するためには、他社との競争について考えなければなりません。競争が激しいと利益が上がらないからです。最後に、競争戦略という視点から、ビジネスの仕組みづくりについて考えていくことにしましょう。

(3)競争の戦略

競争するというのは、同じような製品やサービスを同じお客さんに同じように提供するということを意味します。何が起こるかというと価格競争が起こります。自社もライバルもギリギリまで価格を引き下げ、収益がゼロになるぐらいまで戦います。血みどろの競争です。これでは、お互いたまったものではありません。

なぜ、価格競争が起こるのでしょうか。それは、他社と違いのないものをお互いに作っているからです。お客さんにとって「どちらでもいい」という程度の価値しか与えられない製品やサービスを提供しているからなのです。

もし、お客さんに対して自社にしか作れない価値あるものを提供していたとすれば、このような競争は起こりません。それゆえ、他社とはひと味違うような商品やサービスを提供する必要があるのです。

競争戦略というと、一般的には、いかにして戦うのか、その長期的構想と思われがちです。しかし、意外なことに競争戦略を練るときには「戦わない経営」を目指さなければならないのです。

戦略というのは十年というタイムスパンに及ぶ計画や構想です。極端な話、十年後に血みどろの競争をしないための計画を練り、その実現に向けて何をすべきかのロードマップを描くということなのです。

2つの差別化

さて、競争しない戦略の基本的な方法の１つに差別化があります。差別化できていれば競争は起こりません。競争がなければ、より大きな利益が手元に残ります。利益が残れば、それを次の投資に充てて、さらに大きな社会貢献ができるようになります。

ちなみに、他社に対して違いを作る差別化には２つのレベルがあります。１つは、製品・サービスの差別化です。これは、他社との製品・サービスとに違いを生み出すことを意味します。表層的な価格の差異、製品の性能、デザイン、品質、広告、イメージ、アフターサービス、支払条件、品揃え、その他顧客への便宜による差別化がこれに含まれます。

表1－1　2つの種類の差別化

	製品・サービスの差別化	事業の仕組みの差別化
特徴	目立つ、わかりやすい	目立たない
	華々しい成功	表面にあらわれにくい成功
	真似しやすい	真似するのに時間がかかる
	持続時間が短い	持続時間が長い

加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略―事業の仕組みと競争優位』有斐閣より

もう1つのレベルは、ビジネスの仕組みの差別化です。一言でいうと、顧客に価値を提供するための仕組みや能力による差別化を意味します。たとえば、要素技術、製品開発の方法、生産技術、工場の設備や配置、販売と流通の仕組み、人々を動かす仕組み、蓄積された信用などがこれにあたります。

製品・サービスの競争というのは、目立ちますし華々しく、よく話題にもなります。しかし、差別的競争優位が持続する期間は短いのです。新奇性のある製品・サービスを市場に出しても瞬く間に追随されてしまいます。デジタルオーディオプレイヤーやスマートフォンにしても、次から次へと類似製品が開発され、製品そのもので競争優位を持続することは難しくなります。

これに対して、事業の仕組みの差別化は、目立つことはありませんし、一般に話題になることも少ないといえます。しかし、ひとたび差別的優位をもたらす仕組みを作り上げてしまえば、その競争優位は、長く持続します。

アップルの場合、他社に先んじて、多様なデジタル機器の間で連携がとれるようにしました。パソコンのiMac、オーディオプレイヤーのiPod、コンテンツプラットフォームのiTunesストア、スマートフォンのiPhone。アップルIDを登録することで、いとも簡単にコンテンツを楽しむことができます。このようなベースを設置してしまえば、他社が同じビジネスに参入して同じレベルの顧客基盤を築くのが難しくなります。

ジョブズさんは、自らの理想を実現するためにリーダーシップを発揮して、ビジネスの仕組みを築き上げました。これが、他社にはない製品づくりを生み出すベースとなって、アップルの優位性をもたらし続けているのです。

4．結びにかえて

ビジネスというのは、一人では成し遂げられないことを可能にする技術です。人

類の「夢」にしても、社会的な課題にしても、本来、長期にわたって継続的に取り組むべきものです。寄付などに頼っていては安定しません。大災害によって引き起こされた社会問題であっても、やがて人々の記憶から忘れ去られてしまうからです。それゆえ、ビジネスとして確立し、安定的に収益を上げ続けなければなりません。

ジョブズさんやメーター博士が、ビジネスという技術を駆使して夢を実現したり、社会的課題を解決したりする様子をみて、みなさんにも「早く技術を習得したい」と感じていただけたかもしれません。

しかし、焦らないで欲しいとも願っています。というのも、本田宗一郎が警告しているように、哲学や理念がなければ、技術は凶器になりかねないからです。

アップルにはそれ自身が体現してきた、言葉にいい表されない理念があります。ジャイプール・フットには「移動の自由と尊厳の回復」という理念があります。生まれ育った環境で、さまざな人と出会い、議論を交わして深い経験をしてこそ、人間の本性についての考えが生まれるものです。学友たちとさまざまなものに触れて、共に語り合い、考え抜いてこそ、自分なりの世界についての考え方や歴史の見通しができるようになるものです。

優れた事業家には、しっかりとした「人間観」「世界観」「歴史観」が備わっているといわれます。これらの基礎がなければ、「事業観」は生まれないからです（三品 , 2006）。

実は、このようなものの見方＝「観」というのは、大学の教養課程で育まれるものです。技術を適切に制御するのは人文科学の領域なのです。ジョブズは文学や芸術などの教養を大切にしていました。だからこそ、アップルというブランドを生み出すことができたといいます。

「アップルが世間の人たちと心を通わせられるのは、僕らのイノベーションはその底に人文科学が脈打っているからだ」（アイザックソン , 2012, p.468）

早稲田大学商学部の教育使命は、「学識のある実業人の育成」です。金儲けや金勘定の技術に終始することなく、基本的なものの見方を養うような場や機会を提供します。その中で、「ビジネスを通して人々を幸せにしたい」という気持ちも高まってくるかもしれません。ゼミの活動、ビジネスプランコンテスト、あるいは留学やインターンシップを通じて、必要な知識や行動力も身に付くかもしれません。

私達は、新たなビジネスを創造して、皆が欲しているものを今までにないかたち

で提供できるように、実行力を伴った人を社会に送り出したいと考えています。

参考文献

稲葉祐之・井上達彦・鈴木竜太・山下勝（2010）『キャリアで語る 経営組織』有斐閣。
井上達彦（2015）『模倣の経営学：偉大なる会社はマネから生まれる』日経ビジネス人文庫。
ウォルター・アイザックソン（井口耕二訳）（2012）『スティーブ・ジョブズⅡ』講談社。
加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣。
國領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略：ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社。
ジム＝コリンズ・ジェリー＝ポラス（1995）『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』日経 BP 社。
浜口隆則（2007）『戦わない経営』かんき出版。
C.K. プラハラード（スカイライトコンサルティング訳）（2010）『ネクスト・マーケット』英治出版。
三品和広（2006）『経営戦略を問いなおす』ちくま新書。