

# 西日本インカレ（合同研究会）2016 専用企画シート

※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

大学・学部・所属ゼミナール名（フリガナ）		
フリガナ）アイチダイガク	フリガナ）ケイエイガクブ	フリガナ）オオタコウジゼミナール
愛知大学	経営学部	太田幸治ゼミナール

※大会申込書時に記入したチーム名から変更することはできません。

※パワーポイント内に動画を使用している場合は「有・無」を記入してください。

チーム名（フリガナ）	代表者名（フリガナ）	チーム人数 （代表者含む）	パワーポイント内の 動画使用（有・無）
フリガナ）ミミック	フリガナ）タジママサヒロ	4人	無
MiMiC	田嶋雅大		

## 研究テーマ（発表タイトル）

企業が模倣しにくい経営戦略を実行するためにはどうすればよいのか

※必ず<企画シート作成上の注意>を確認してから、ご記入をお願いいたします。

### 1. 研究概要（目的・狙いなど）

本研究の目的は、企業が模倣しにくい経営戦略を実行するためにはどうすればよいのかを明らかにすることである。

企業が模倣しにくい経営戦略を明らかにすることによって、企業が模倣しにくい経営戦略を立案する参考となる。また、企業が模倣しにくい経営戦略を実行するためにはどうすればよいのかを明らかにすることによって、企業がうまく戦略を実行する参考となる。

### 2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

経営戦略とは、持続的な競争優位性の確立に向けた資源配分と施策の基本方向性である(清水;2011)。

文献を整理していくと、企業が模倣しにくい経営戦略には、ビジネスシステムの差異化(加護野・井上;2004)が重要となることがわかった。

まず、差異化には、製品・サービスの差異化と、ビジネスシステムの差異化がある(加護野・井上;2004)。製品・サービスの差異化とは、他社の製品やサービスとの間に違いを作ることである(加護野・井上;2004)。次に、ビジネスシステムの差異化とは、ビジネスシステムを通じて違いを生み出すことである(加護野・井上;2004)。ビジネスシステムとは、顧客を終着点として、そこに実際に製品・サービスを届けるために、企業が行う業務の仕組みである(伊丹;2012)。この2つのタイプの差異化の特徴から、ビジネスシステムの差異化が模倣困難であることがわかった(加護野・井上;2004)(図表1)。

企業がこのビジネスシステムの差異化を実現するためには、「統一」、「本丸」、「細部」という3つの論理によるビジネスシステムの構築が必要である(伊丹;2012)。「統一」とは、目的とする差異化を明確に意識し、ビジネスシステム全体の設計をすることである(伊丹;2012)。「本丸」とは差異化を実現する本質的要因に、徹底的に対応したビジネスシステムにすることである(伊丹;2012)。「細部」とは、ビジネスシステムを構成する業務一つひとつに目を行き届かせることである(伊丹;2012)。この「統一」、「本丸」、「細部」という3つの論理を兼ね備えた、複雑なビジネスシステムを企業が模倣することは困難であることがわかった(伊丹;2012)。

# 差異化の2つのタイプ

	製品・サービスの 差異化	ビジネスシステムの 差異化
特徴	目立つ、わかりやすい 華々しい成功 <b>模倣が容易</b> 持続時間が短い	目立たない 表面に現れにくい成功 <b>模倣困難</b> 持続時間が長い

## 3. 研究テーマの課題

企業が模倣しにくい経営戦略を策定できたとしても、それがうまく実行されるとは限らない(清水;2011)。なぜなら、戦略を策定する本社と、戦略を実行する現場が異なるためである。つまり、本社は現場のことを知らず、現場は戦略を十分理解していないにも関わらず、理解している素振りをしてしまうため、戦略がうまく実行されないのである(清水;2011)。また、部門間によって、責任や目標も異なり、仕事に対する価値観も異なるために、部門間で対立を起こしてしまう(組織の分化が発生する)ことも原因である(清水;2011)。さらに、部門間の利害が対立した場合には、自部門の利益の最大化を目指すために、他部門の言うことにあまり耳を貸さず、自部門の主張を繰り返しがちになることも原因である(清水;2011)。

## 4. 課題解決策 (新たなビジネスモデル・理論など)

企業が模倣しにくい経営戦略をうまく実行するには、企業内部の組織に一体感を持たせることが必要である(伊丹;2012)。組織に一体感があれば、組織としてまとまった努力を継続的に持続させることができるのである(伊丹;2012)。組織に一体感を持たせるためには、企業内の各部門が同じ組織文化を持ち、従業員のモラルを高めることが重要となってくる(伊丹;2012)。

ではどのようにして、企業内の各部門が同じ組織文化を持ち、従業員のモラルを高めることができるのか。これは、SAP という概念を用いて明らかにすることができる。なぜなら、SAP は企業内部の個人の相互作用に着目する戦略観であり、その相互作用から、どのようなものが生み出されたのかを明らかにできるからである(大森;2011)。特に企業内部の相互作用のなかでも、プラクティスに着目することで明らかにすることができる(大森;2011)。プラクティスとは、非目的的でルーチン化された、企業全体で行う活動である。

## 5. 研究・活動内容 (アンケート調査、商品開発など)

企業内の各部門が同じ組織文化を持ち、従業員のモラルを高めることについて、SAP という概念で明らかにできることを、トイレ掃除というプラクティスの具体例を挙げて説明する(大森;2011)。まず、企業内全体でトイレ掃除を行うことによって、異なる部門の従業員とコミュニケーションをとることができる(大森;2011)。また、プラクティスは非目的的な活動であり、それぞれの部門ごとに異なる目的を持たないため、組織の分化は起こらず、部門間の壁を取り払うことができる。さらに、トイレ掃除を続ける(ルーチン化する)ことによって、企業内の部門それぞれが同じ組織文化を持ち、従業員のモラルを高めることができるため、戦略をうまく実

行することができるのである(大森;2011)。

## 6. 結果や今後の取り組み

トイレ掃除の例のように、非目的的でルーチン化された、企業全体で行う活動であるプラクティスによって、企業内部の各部門が同じ組織文化を持ち、従業員のモラルを高めることができ、戦略をうまく実行することができるのである。

これからは、実際に企業に理論を当てはめ、プラクティスによって、戦略をうまく実行できているのかを検証する。

## 7. 参考文献

- ・ 伊丹敬之(2012)『経営戦略の論理(第4版)—ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』、日本経済新聞出版社。
- ・ 井上達彦(2015)『模倣の経営学』、日本経済新聞出版社。
- ・ 大森信(2011)『トイレ掃除の経営学—Strategy as Practice アプローチからの研究』、白桃書房。
- ・ 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。
- ・ 清水勝彦(2011)『組織を脅かすあやしい「常識」』、講談社。

## 西日本インカレ事務局への連絡事項

### <企画シート作成上の注意>

※本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1チーム・1点提出してください。

※本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1~7以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。

※本企画シートは、西日本インカレ事務局への連絡事項と企画シート作成上の注意を含め、3ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4サイズでプリントし、3ページ目までを渡します。

※企画内容は、未発表の（過去に他誌・HPなどに発表されていない）ものに限り、ただし、学校内での発表作品は未発表扱いとなります。

※商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、版権の使用許諾を得てください。日経BP社・日経BPマーケティング社は一切の責任を負いません。

※書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先（使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など）を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Webサイト上の資料を利用した場合は、URLとアクセスした日付を明記してください。

※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

※その他、注意点については「企画シート・パワーポイントの作成および提出について」をご参照ください。