

親会社による子会社の学習効果の向上  
—ローソンとファミリーマートの事例から—

早稲田大学商学部  
井上達彦ゼミナール 8 期  
堅田 和希  
原 隆介

## 要旨

もし自社の属する業界に、圧倒的なシェアを誇る競合がいた場合、あなたならどのような戦略をとるだろうか。方法は大きく分けて2つある。まず1つには、自分の過去に築かれた経験を活かすという直接経験からの学習がある。直接経験から得られた情報はノイズが少ない (Denrell 2003; Levitt and March 1988) ため、結果の良し悪しを判断しやすく (Gino *et al.* 2010)、深い洞察が得ることができるとされている。しかし、自身の価値観にとらわれ、新しい意見を拒絶してしまう (野中 1984) など、視野が狭まってしまうというデメリットがある。一方で、他社から学ぶという間接経験からの学習がある。この学習では多くのことをコストなしに学習できるというメリットがある。しかしながら、間接経験からの学習はその他社のバイアスや行動の結果によって形成されるものであるため、実践の良し悪しの判断が相対的に難しく (Denrell 2003; Levitt and March 1988)、表面的な理解に留まってしまったりするというデメリットが存在する (e.g., Abrahamson and Rosenkopf 1993)。

上記のように、直接経験からの学習、間接経験からの学習はそれぞれデメリットを併せ持つが、それぞれを組み合わせることで、そのデメリットを解消できると考えられる。本稿では、完全な自社でも他社でもない親会社が、子会社に与える影響、機能に注目することで、一つのデメリットの解消方法を提示することで、これまでの学習論に新たな付与を目指した。

本稿では、同業種でありながら、自己と他者の経験という違った対象から学習している、コンビニエンスストア業界のローソンとファミリーマートを取り上げ、考察を行った。また、調査を行うにあたり、各企業の中核にて指揮を執る役員に多くインタビューを行うことで、詳細な記述を心がけた。

考察の結果、自らの親会社から学習をすることで、子会社は各学習のデメリットを解消し、効率化させることが明らかになった。まず、間接経験からの学習においては、学習が浅くなるというデメリットが存在していたが、親会社が客観的な視点から子会社に不足した点についてフィードバックを行い、さらには、親会社のノウハウを移転させることにより、学習に深さを与え、子会社の弱みを補完できるということが分かった。一方で直接経験からの学習においては、学習の視野が狭くなるというデメリットがあったが、親会社が加わることで、親会社は、自社とは異なる経験を持った親会社から学ばせることで、学習に広さを与え、同様に子会社の弱みを補完できるということが分かった。

## 目次

1. はじめに	p. 4
2. 問題提起	p. 4
3. 研究の方法と対象	p. 6
3.1. 研究手法	p. 6
3.2. 事例の選択	p. 7
3.3. コンビニ業界の外観—S E J による日本型C V Sモデルと業界の変遷	p. 9
4. コンビニエンスストア業界の事例分析	p.11
4.1. 小売時代のコンビニエンスストア業界	p.11
4.1.1 西友時代のファミリーマート	p.11
4.1.2 ダイエー時代のローソン	p.12
4.2. 商社時代のコンビニエンスストア業界	p.16
4.2.1 伊藤忠商事時代のファミリーマート	p.16
4.2.2 三菱商事時代のローソン	p.18
5. 事例の解釈とインプリケーション	p.20
5.1. 事例の解釈	p.21
5.1.1 ファミリーマートの事例分析	p.21
5.1.2 ローソンの事例分析	p.22
5.2. 事例分析のまとめ	p.24
6. おわりに	p.24

## 1. はじめに

もし自社の属する業界に、圧倒的なシェアを誇る競合がいた場合、あなたならどのような戦略をとるだろうか。その競合が市場を創り、何十年もの間、首位に君臨し、イノベーションを起こす唯一無二の存在であったとき、そのような圧倒的競合にあなたはいかにして戦うべきか。

まず1つには自分の過去に築かれた強みや経験を活かすという方法があるだろう。しかし、自己の経験ばかりを気にしてはその視野は狭くなり最適な行動を選択できないことがある。逆に、他社から学ぶことで企業は幅広い知見を得る方法もあるが、これも、他社について深く理解するのは難しいという問題もある。では、企業はこれらの難しさを解消し、自己の経験や他社の行動からより効果的な学習を行うことができるだろうか。

コンビニエンスストア（以下 C V S）業界は絶対的なトップ企業が存在する業界の一つである。株式会社セブン-イレブン・ジャパン（以下 S E J）が市場を創り、40 年間トップを走り続けてきた。C V S 業界のスタンダードとなっているビジネスモデルの多くの要素を S E J が確立させ、他社は S E J から多くを学び取ってきた。S E J のライバル企業の経営者がしばしば「セブンの後追い」「セブンをまねる」と口にするように、業界での S E J の存在感はそれだけ大きなものである。そして S E J がトップにいるのと同じ期間だけ、2 位に株式会社ローソン（以下 ローソン）が、3 位に株式会社ファミリーマート（以下 ファミリーマート）が位置し続けてきた、業界シェアが非常に硬直的な業界でもある。

しかしながら、その3社の戦略は驚くほどに対照的である。常にリーダー企業として、自ら道を切り開き、圧倒的覇者として S E J は君臨してきた。その S E J の模倣をどの企業よりも徹底的に行うことで業界3位をファミリーマートは守ってきた。そして、業界2位のローソンは、C V S 業界で唯一といっていいほど、S E J との差別化を貫き通し、何より自社の過去の経験から学ぶことで、近年 C V S の新たな可能性を見出した。同じチャレンジャー企業でありながら、異なった学習を行い、成功をしているが、彼らはどのようにして各々の課題を克服しているのだろうか。

上記の問題意識について、本稿では組織学習論の視点から解き明かしていく。その際、公刊資料を参考するとともに、ローソンの現経営幹部や、ファミリーマートの元本部社員、ファミリーマートの買収に関わった元伊藤忠商事役員からのインタビューをもとに詳細に描いた。

## 2. 問題提起

前節においてとりあげた2つの戦略について、組織学習論においては以下のような定義で議論されてきた。まず、自社のこれまでの経験から直接的に学習することを、自社（自己）

の「直接経験 (direct experience)」からの学習と定義されている。対して、他社を観察し、間接的に学習することは、「間接経験 (indirect experience)」からの学習と言われている (Gino *et al.* 2010)。

それぞれの学習にかんしては、すでに数多くの研究がなされており、ここでは、2つの学習のメリット、デメリットについて整理していく。

この直接経験からの学習のメリットとしては、より深い学習が可能になるという点が挙げられる。直接経験から得られた情報は、間接経験から得られたそれよりも、ノイズが少ない (Denrell 2003; Levitt and March 1988) ため、結果の良し悪しを判断しやすい (Gino *et al.* 2010)。結果、直接経験の方が間接経験からの学習よりも深い洞察を得られるという理由で、組織の創造性に対してより大きな影響を与える (Gino *et al.* 2010) ということも実証されている。

その反面で、デメリットも存在する。まず、どのように問題を設定して、どのように解決するのが望ましいのかについて、組織的に共有されたモノの見方をつくりあげてしまい、これがクセのように様々の問題に適用される (Miles and Snow 1978 ; Deal and Kennedy 1982 ; 加護野 1988) ため、偏ったモノの見方をしがちになる。また、直接経験からの学習は間接経験からの学習によって得られたものよりも固執されやすいという特徴がある (Gino *et al.* 2010)。特に、経営陣はしばしば、自身が経験して築き上げた価値観などにとらわれ、新しい意見を拒絶してしまう (野中 1984) など、視野が狭まってしまうことが大きなデメリットとして挙げられる。

間接経験からの学習のメリットとしては、多くのことをコストをかけることなく学習できるという点が挙げられる。また、間接経験から学習を行えば、組織は実験や探索のためのコストなしに活動の価値の本質を捉え、再現することができる (Haunschild and Miner 1997; Levinthal and March 1993; March 1991) とされ、パフォーマンスの向上にも繋がる (Bundura 1969; 1977) ともされる。

その反面、間接経験からの学習はその他社のバイアスや行動の結果によって形成されるものであるため、実践の良し悪しの判断が相対的に難しいというデメリットがある (Denrell 2003; Levitt and March 1988)。結果、以前より指摘されていた他社と同様のことを行っているつもりが、実は再現できていないといった現象にあたる (Elsbach and Sutton 1992)。つまり、間接経験からの学習では、直接経験に比べ、正確に対象を分析することが困難であったり、模倣出来たつもりでいても、実は模倣出来ていないなど、表面的な理解に留まってしまうというデメリットが存在する (e.g., Abrahamson and Rosenkopf 1993) とされている。

上記では、直接経験からの学習と間接経験からの学習について整理したが、それぞれデ

デメリットが存在することがわかった。直接経験からの学習では、自身の過去の経験に縛られ、視野が狭くなってしまうことが複数の研究において報告されている。一方、間接経験からの学習では、表面的な理解に留まってしまい、正確な模倣が出来ないことが挙げられていた。加えて、それぞれデメリットは当該組織だけでは、解決が難しいことも見て取れる。

では、いかにして、そのデメリットを解消することが出来るのだろうか。まず、直接経験からの学習のデメリットである視野の狭さを解消するには、自社とは違う、間接経験、すなわち他社に近い存在から学習することが有効だと考えられる。そうすることで、異質さを持った視点を取り入れることが出来る。また、間接経験からの学習のデメリットである、学習の浅さを克服するには、直接経験、つまり自社に近い存在から学習することが考えられる。なぜなら直接経験からならば、深い洞察を得られる（Gino *et al.* 2010）からだ。より正確に学習できるため、深さを持った学習が有効だろう。要するに、2つの経験は相互に補完させることで、両者のデメリットが解消されると考えられる。

そこで、2つのデメリット克服に適した存在として、完全な自社でも完全な他社でもない親会社や関連会社が考えられる。これまで間接経験、つまり完全な他社を見てきた企業にとって、より自社に近い親会社、関連会社から学ぶことは、深い学習を促すと考えられる。対して、これまで自社の直接経験を活かしてきた企業にとっては、自社とは異なる経験をしてきた親会社、関連会社から学ぶことで視野を広げることができるからだ。

しかし、親会社、関連会社のそれぞれの学習の作法は異なる。なぜならば、関連会社の場合、自社と競合になる可能性があり、自社に近い他社であるとはいえ、相手に対するフィードバックを良心的に100%開示するとは限らないのである。この現象は、相手に学ばせてしまうと自社の強みが移転してしまう可能性があるため生じる（Hamel 1991）と言われている。一方、親会社の場合は、利益相反に陥ることがほとんどない。よって、不毛な競争が避けられるであろう、親会社と子会社の関係について、直接経験からの学習と間接経験からの学習のデメリット解消と絡めながら、本稿では検討する。中でも、既存研究においてあまり整理されていない、親会社が子会社にもたらす影響、機能について着目して、議論を進めていく。

### 3. 研究の方法と対象

#### 3.1. 研究手法

本稿は、戦略策定者及び実行者が出店政策を行う過程で、どこから何を学習し、その学習に対して、親会社がどのように影響を与えたのかという点に注目する。ここでは、戦略策定者が競争相手や参照相手をいかに認識し、どのように意味づけていたのか、またその

意味づけが、どのように戦略策定や実行に結び付いたのかを戦略策定者の主観に潜り込んで了解するというスタイルをとる。

われわれが再構成した戦略策定者の意思決定プロセスや実行フェーズでの描写は、主観的な事例解釈である。ここで構成された戦略策定者の戦略実行に至るまでの考え方や実行プロセスが理論上意味のあるフィクションとなるには、過去の出来ごとに関して主観的・客観的な意味づけをおこなった記述データやインタビューなどの質的データを総合的に処理する行程が重要である。そのため、数値データや歴史的事実を羅列するだけでなく、雑誌記事、新聞記事、第三者のインタビューを多用し、さらには、自らインタビューを行うことで、記述をより詳細により厚くすることを目的とした。

### 3.2. 事例の選択

本稿の研究目的を前提にすれば、選択されるべき事例は、同業種内に異なる学習を行う企業が複数存在し、それぞれが親会社を有している必要がある。そこで、本稿では、親会社が子会社にもたらす影響、機能について着目して、比較、整理し、議論を進めていく。よって、先述のような複数の企業を事例として選択することで、親会社がそれぞれの学習に与える影響に関して、詳細に比較することができると考えた。この 2 つの条件を満たす業界として、われわれは C V S 業界をとりあげ、中でも上で述べた条件に当てはまるファミリーマートとローソンの 2 社を事例として選択した。

まず C V S 業界の概要を見てみる。C V S 業界は過去四半期において、百貨店業界やスーパー業界が停滞、下降をする傍らで、唯一、成長してきた業界である(図 1 参照)。その売上高の成長を支えるのが、新店舗の出店増が挙げられる。しかし、店舗数の増加は年を追うごとに鈍化の傾向にあり(図 2 参照)、コンビニエンスストアの店舗数の飽和点が近づきつつあることがわかるため、売上高の伸びも止まりつつある。

そのような中で、絶対的覇者である S E J に対して、チャレンジャーである業界 2 位のローソンと業界 3 位のファミリーマートは異なる戦略を取っている。

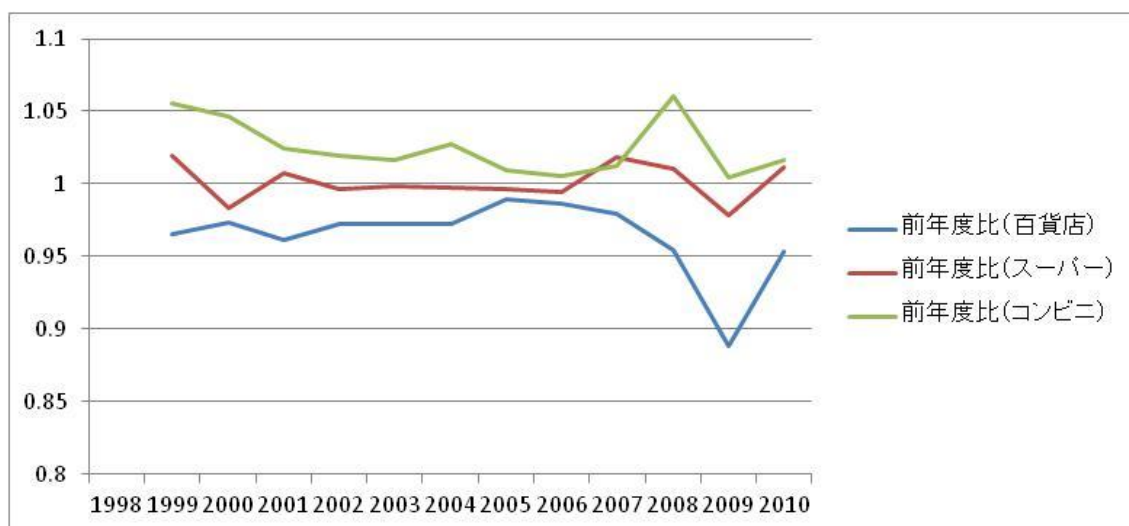
まず、ファミリーマートは S E J の徹底的な模倣戦略を取ってきた。ファミリーマートのみならず、多くの企業が S E J のビジネスモデルを模倣し続けてきた。そのことは S E J のライバル企業の経営者がしばしば「セブンの後追い」「セブンをまねる」と口にしてきたほどである(清水 2010)。その中で、S E J の成功経験から最も深く学習し、成功したのがファミリーマートだと言える。これは、1998 年に大手小売企業である西友から総合商社である伊藤忠商事株式会社(以下 伊藤忠商事)へと親会社が変更したあとも同様である。

一方、ローソンは、ダイエーの影響により、全国 47 都道府県への最速での全国展開を行った。2001 年に大手小売企業のダイエーから総合商社の三菱商事株式会社(以下 三菱商事)

へと親会社が変更したあとも、マルチフォーマット戦略と銘打ち、「ホスピタルローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンスストア 100」など、多様な店舗フォーマットを展開している。どこでも同じものを同じ価格で、というCVSの代名詞でもあったビジネスモデルを打ち破り、その戦略を実行し、成功を収めている。マルチフォーマット戦略の中でも最も店舗数の多い代表的なローソンスストア 100 の1店舗あたりの売上高は58万8000円を記録し、基本の青いローソンの51万8000円を抜き去り、SEJの62万9000円に迫る勢いである。その土地土地にフィットした店舗フォーマットで出店をすることにより、より顧客のニーズに合致したものが提供できているのである。

このように、ファミリーマートとローソンの事例は、本稿の目的である、それぞれ異なる学習を行い、それぞれの親会社が2社に与えた影響を比較、考察できる事例であると言える。

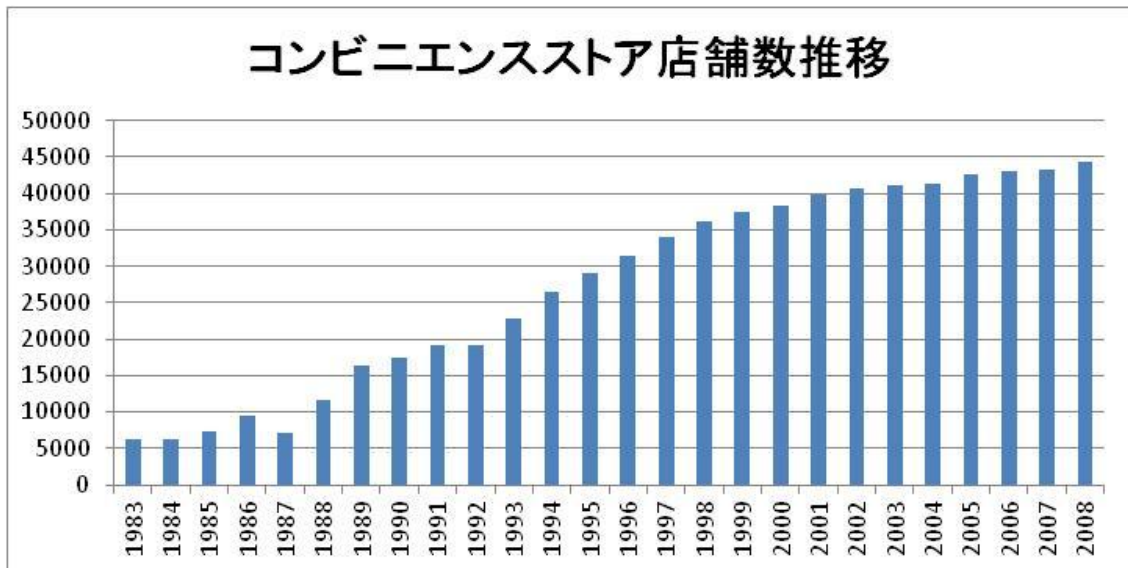
図1：大規模小売店とコンビニエンスストアの売上高前年度比推移(国内)



出所：経済産業省「商業販売統計」のデータをもとに筆者作成



図 2：C V S 店舗数の推移



出所：日本フランチャイズチェーン協会(JFA)HP上の統計データより筆者作成

### 3.3. コンビニ業界の外観—S E J による日本型C V S モデルと業界の変遷

本稿では、首位のS E Jを追いかけるという同じポジションに位置し、ほぼ同時期に親会社が小売業から総合商社になったにも関わらず、全く別の戦略を取り続けているローソンとファミリーマートに焦点を当て、事例分析を行っていく。しかし、その前に、C V S 業界の礎を築き、30 年間首位を独走するS E Jを理解することは、C V S 業界を研究する上で欠かせない。本節では、S E Jによる日本型C V Sモデルの概要とS E Jが、けん引してきたC V S業界の変遷について紹介する。

1974 年、イトーヨーカ堂はアメリカのサウスランド社との提携により、S E Jを設立、第 1 号店を出店した。設立以降、S E Jが市場をけん引し、S E Jの成長とともに日本のC V S市場は発展を遂げてきた。また、そうした成果をもたらすためのC V Sの仕組みを率先して作り上げたという点においてもS E Jは他社をリードしてきた。S E Jは常に自らのビジネスシステムにイノベーションを起こし続け、他チェーンはS E Jを模倣、追従してきた。そして、現在、企業経営の観点から考えると、S E Jのビジネス上の優位性を崩すことは非常に困難だと言える。小川（2009）は、そうした日本の大手C V Sの事業システムとして、表 1 に示すような 6 つの側面を挙げている。基本的にはファミリーマートもローソンもその多くを踏襲しているが、のちのローソンの事例分析にて、S E Jと大きく異なる戦略を取るようになった出店方式と店舗フォーマットの 2 点に注目するため、ここではその 2 点を詳しく解説したい。

S E Jは出店方式においてドミナント戦略をとっている。一定地域に集中的に出店し、

消費者にとっていつも身近に数店舗利用可能な同一チェーンの店が存在するよう出店する。この効果として、消費者の認知度の向上、買い物客の来店頻度増加、店舗指導の効率性向上、広告と物流の効率向上が得られる。

S E J は店舗フォーマットを単一に絞るシングルフォーマット戦略を採用している。消費者の徒歩 5 分以内でいつも営業している平均 30 坪の売り場で、購入後すぐ消費されることが想定された生活必需品 2、3000 アイテムを、セルフサービスで販売する。単一の店舗フォーマットを展開することで、どの店舗でも同じものを同じ値段で買える、という認識を消費者に植え付け、ドミナント出店方式との相乗効果をもたらす。

表 1：日本の大手コンビニエンスストア・チェーンの事業システム

店舗フォーマット	消費者の徒歩 5 分以内でいつも営業している平均 30 坪の売り場で、購入後すぐ消費されることが想定された生活必需品 2~3000 アイテムを、セルフサービスで販売する。狭い売り場で高い売り上げを実現するためにメリハリの利いた発注を行う。
出店方式	一定地域に集中的に出店する方式(ドミナント方式)を採用し、消費者にとっていつも身近に数店舗利用可能な同一チェーンの店が存在する状況を創る。これにより、消費者の認知度の向上、買い物客の来店頻度増加、店舗指導の効率性向上、広告と物流の効率向上と言う効果が得られる。
フランチャイズ方式	基本的に、大手 C V S は他人資本で店舗展開する。C V S 本部が加盟店とフランチャイズ契約を結び、営業に必要な諸標識の使用権と経営ノウハウの提供を行う見返りとして、一定の見返り(ロイヤリティ)を受け取る。
発注起点と店舗支援体制	各店舗が発注県がんを持ち、在庫リスクは加盟店がおい。過剰在庫も機会損失も発生させないよう、C V S 本文はデジタル情報システムと店舗指導員を通じて、店舗支援を行う。
配送システムと問屋政策	多頻度小口での発注・納品が可能になるよう、長期継続取引を前提とした少数の問屋(ベンダー)と関係を構築し、共同配送の実施や専用物流センターの設置で対応してもらおう。発注を多頻度で行えるので、仮説に基づく発注の制度が高まり、また賞味期限が短いファーストフードでも常に鮮度の高い商品が店頭に並ぶ。
商品企画	ファーストフードや N B に関して、メーカーと協力して他チェーンと差別化された独自商品の企画を図る。

出所：清水(2010)より抜粋

#### 4. コンビニエンスストア業界の事例分析

C V S 業界は前後 2 つの段階に分けられる。前の段階はダイエー、西友などの大手小売企業が C V S チェーンの親会社であった時代である。米国で主流だった C V S 業態を、こぞって日系の小売企業が輸入した。その後、三菱商事、伊藤忠商事に代表される総合商社が C V S チェーンの親会社となった時代である。本節ではまず、ファミリーマート、ローソンについて、二次資料やインタビューから得られた情報を用いて 2 社の前後の段階を記述する。特に、前節で述べた、a) 出店方式 b) 店舗フォーマットの 2 点について着目する。そして、その前後を比較し、組織学習のレンズを用いることで分析を行う。

##### 4.1. 小売時代のコンビニエンスストア業界

1974 年、イトーヨーカ堂がアメリカのサウスランド社と提携を結び、日本で初の C V S となる S E J を設立して以来、多くの小売企業が C V S 業界へと進出した。I T の発達によって、単品管理が格段に容易となり、より無駄のない納品・発注を行えるようになった。つまり、これまでのスケールメリットを活かした安く仕入れて安く販売するという規模の経済に即したビジネスモデルから、無駄のない発注を高頻度で行う高回転率を追求した速度の経済に基づいたビジネスモデルへと注目が集まったのだ。

この状況下で、ファミリーマートは徹底して S E J の戦略を模倣した。その模倣の徹底ぶりは他チェーンとは一線を画したものであった。一方で、ローソンは、S E J と同様のことをしても勝てないと判断し、出店方式において差別化戦略を推進した。しかし、差別化戦略をとるものの、部分的な差別化にとどまり独自のポジションを築くまでには至らなかった。

以下では、同状況下にあるファミリーマートとローソンの 2 社が、どのような経緯で異なる行動を選択したのかについて、記述していく。

##### 4.1.1 西友時代のファミリーマート

ファミリーマートの原点は、1972 年 9 月に株式会社西友ストア（現：西友）が、社内の企画室に小型店担当を設置したことであった。1973 年 9 月、実験店舗として埼玉県狭山市水野に 1 号店である狭山店を開店させ、次のような出店政策をとった。

###### a) 出店方式 - ドミナント出店方式

ファミリーマートは S E J と同様に強固なドミナンスを築いていった。1983 年以降、S E J の出店ペースに対抗し、セゾングループ(西友)は東京・埼玉・神奈川を自社の地盤だと考え、ファミリーマートは関東の一都二県への出店を急激に促進させた<sup>(1)</sup>。

#### b)店舗フォーマット - シングルフォーマット戦略

ファミリーマートはS E Jと同様に、主に単一の店舗フォーマットによって出店を進めてきた。一部例外として、1992年にS E Jが小型店舗「セブン-イレブン EXPRESS」を出店した二年後に、ファミリーマートも同様に1994年から小型店舗「ファリコ」を実験的に出店している<sup>(2)</sup>。これもS E Jを強く意識していた表れであろう。

上記のように、ファミリーマートはドミナント出店方式、シングルフォーマット戦略と、S E Jの忠実な模倣をしていたことがわかる。しかしながら、この模倣はファミリーマートに限られたことではなかった。イノベーションを起こし続けるS E Jのビジネスモデルは、常に業界を巻き込み、業界発足より30年間業界のスタンダードとして君臨し続けるほどに、S E Jの存在感はあった。このことは、元ファミリーマート本部社員C氏のインタビューからも見て取れる。

「コンビニには、セブンイレブンという圧倒的No.1がいた。極論を言うと、業界としては、セブンとそれ以外、といった構図になっていたんだよね。」

競合他社の人間がそう口にするほどに、S E Jは圧倒的であったのだ。その中でも、ファミリーマートは、経営の本質をとらえ、S E Jを忠実に模倣することで業界3位の座を30年以上キープし続けた。ファミリーマートがS E Jを忠実に模倣するというのは商品開発の面でも同様であった。現在、ファミリーマートの人気商品である「寿司」についても、興味深い逸話を同氏は語ってくれた。

「今でこそ人気商品の寿司ですが、過去にも寿司を売れば当たるのではないかと、という話が社内で上がったことがあったんですよ。しかし、その話はすぐに却下されてしまった。なぜかという、セブンはやってなかったから。ただそれだけの理由。セブンはなぜ寿司を取り入れなかったかという理由を調査することもなく、取り下げられてしまったんです。」

このインタビューから、S E Jを模倣することに対して、ファミリーマートがいかに神経を費やしていたかが分かる。

#### 4.1.2 ダイエー時代のローソン

ダイエーは1974年にアメリカのコンソリデーター・フーズ社と提携し、翌年、ダイエーローソンを設立、大阪府豊中市に1号店（桜塚店）を開店した。

ダイエー時代のローソンは出店政策において、以下の特徴的な 2 つの戦略をとっていた。

a) 店舗フォーマット - シングルフォーマット戦略

ダイエー時代のローソンもファミリーマートと同様に、単一の店舗フォーマットで出店をしていた。

b) 出店方式 - 47 都道府県への出店

ローソンは 1997 年に C V S 業界最速で 47 都道府県に展開した。その過程で、1989 年、東日本を中心に展開していたサンチェーンとの対等合併にもみられるように、合併・買収によって各都道府県への出店を押し進めた。

これは当時、既に業界の常識であり S E J が築いたビジネスモデルの最重要ポイントである「ドミナント出店方式」の正反対の戦略であった。S E J が合併や買収に頼らず、一店一店精査して出店していったのは、配送、来客頻度、店舗指導などの効率性を極限まで高めるためであった。そのようなドミナント出店方式を捨ててまで、ローソンは何を目指したのだろうか。当時の様子を、現ローソン幹部の A 氏は以下のように語る。

「圧倒的な 1 位であるセブンがいる以上、普通に同じことをしては勝てない。だから、我々は全国展開というセブンとは違う道を選びました。」

また、現ローソン幹部の B 氏は以下のように述べた。

「ローソンが 47 都道府県進出を押し進めたのは、親会社であるダイエーの影響が大きい。事実、かつてのダイエーは小売業界の No.1 であり、時代の寵児だったのだから、その影響を受けるのは自然な流れでした。」

以上のインタビューから、ダイエー時代のローソンの急速な全国展開には 2 つの段階があったことが分かる。まず、S E J の差別化による段階。そして、「ナショナルチェーン」であり「売上高至上主義」という親会社であるダイエー自らの経験による段階である。A 氏の言葉にもあるように、ローソンは圧倒的 1 位の S E J には真っ向勝負では勝てないと判断した。そこで、S E J の逆をいく、差別化戦略を行ったのだ。表 2 に示した年表の 1980 ~90 年代をみると、当時のローソン本社があった大阪府周辺以外における店舗展開を急いだ様子がうかがえる。それはドミナント出店方式による「一定の地理的範囲内に集中出店」という原則をある程度犠牲にすることを意味する。ローソンの真の狙いは、店舗数や売上高で S E J に追いくことだけでなく、全国に店舗網を敷くことにより、多くの取引先との交渉を有利に運ぶことであった。通販の受け渡し委託や公共料金の支払いなど、顧客の生活

に密着したサービスをどのチェーンより先に取り入れたいとの考えだ。郵便物の取引を最初に始め、店内に簡易ポストが設置されたことを覚えている方も多いだろう。このような全国への急速な店舗展開は、ダイエー創業者である中内氏がダイエーにて徹底して行った戦略と完全に一致する。B氏のインタビューからもわかるように、親会社であるダイエーから引き継いだDNAの存在が大きかったのだろう。

しかし、急速な全国展開に伴う、相次ぐ合併や買収による、無理な出店計画が響き、ローソンのビジネスシステムに亀裂が入った。全国で画一的なサービスを提供している（シングルフォーマット）にも関わらず、無理な買収により店舗間の商圈が重なってしまうというカニバリゼーションが起こってしまったのだ。

表 2

1975 年	4 月	ダイエーローソン株式会社を設立（ダイエーの 100% 子会社）
	6 月	ローソン 1 号店「桜塚店」（大阪府豊中市）を開店
1976 年	8 月	埼玉県川口市に上青木店を開店、関東地方へ出店開始
1980 年	5 月	九州地方・中京地方に出店開始
	9 月	株式会社 TVB サンチェーンと業務提携
1982 年	1 月	西日本ローソン株式会社を設立（西日本地域にの運営体制強化）
	7 月	東日本ローソン株式会社を設立（東日本地域にの運営体制強化）
1985 年	8 月	四国エリアへ出店開始
1986 年	3 月	北海道エリアへ出店開始
	9 月	九州ローソン株式会社、北日本ローソン株式会社を設立
1989 年	3 月	株式会社 TVB サンチェーンと合併し、ダイエーコンビニエンスシステムズ設立
1992 年	10 月	株式会社パコール（山口県）と業務提携
1994 年	8 月	総店舗数 5000 店達成
1996 年	11 月	CVS 運営会社の株式会社エーアンドビー（島根県）の株式取得し、エーアンドビー店舗（全 45 店舗）をローソンへ改装しオープン
1997 年	7 月	47 都道府県進出を達成
1999 年	2 月	宮崎橋通東店（宮崎市）を出店し、総店舗数 7000 店達成
2000 年	1 月	三菱商事を重要な戦略パートナーと位置づけ、広範囲な業務提携契約を締結
	7 月	東証 1 部・大証 1 部に株式上場
2001 年	2 月	三菱商事が筆頭株主となる
	4 月	「ホスピタルローソン」事業を本格化
	7 月	「ナチュラルローソン」1 号店がオープン
2002 年	5 月	新浪剛史氏が社長就任
	12 月	郵政事業庁との提携を発表
2004 年	1 月	「ファーマシーローソン」1 号店がオープン
2005 年	4 月	株式会社「バリューローソン」を設立
	5 月	「ローソン」「ナチュラルローソン」「STORE100」の 3 タイプの店舗フォーマット体制へ
	同	「STORE100」1 号店がオープン
2007 年	1 月	「ローソンプラス」の本格展開を開始
2008 年	9 月	株式会社九九プラスを連結子会社化

出所：清水(2010)より抜粋し、一部改変

## 4.2. 商社時代のコンビニエンスストア業界

1990年代後半に相次ぐ、C V S親会社の小売企業の経営不振に対して、各総合商社がC V Sの買収に名乗りを上げた。総合商社としては、川下に位置するC V Sは大口の取引先である。さらに、総合商社の持つI T技術、経営ノウハウ、そしてなにより製品の原材料を調達できる物流網をC V S事業に活用できるという狙いがあった。

総合商社が親会社になったことによるハード面での貢献を、現ローソン幹部のA氏は次のように述べていた。

「親会社が小売業から物流に強い商社に代わったことが後押しになったことは事実。親会社の顔色を伺わずに自らの最適なルートを用いることが出来るようになったんです。さらには、原材料の調達においても商社は大きな役割を果たしてくれています。」

総合商社が親会社となったファミリーマート、ローソンの二社は、物流やI Tといったハード面において商社から大きな恩恵を享受した。しかしながら、同じ総合商社が親会社になったにもかかわらず、ファミリーマート、ローソンでは、その後とった戦略は大きく異なった。ファミリーマートはS E Jのさらなる模倣戦略を繰り広げ、ローソンは業界初の複数の店舗フォーマットを展開するマルチフォーマット戦略を実施した。では、いかにしてローソンがマルチフォーマット戦略を推し進めるに至ったのだろうか。また、同じく親会社が強大な力を持つ商社になってもなお、いかにしてファミリーマートはS E Jの模倣に徹することができたのか。以下では、この2点について、記述していく。

### 4.2.1 伊藤忠商事時代のファミリーマート

1998年、ファミリーマートは親会社の西友が深刻な経営危機に陥り、伊藤忠商事が同社の筆頭株主となった。

ファミリーマートもローソンと同様に、商社から様々な支援があった。それは海外からの原料調達・生産・輸送、国内での物流ネットワークといった食材、食品のみにとどまらず、ネットビジネスや金融、保険といった新しいサービス分野でもそうであった。そのような支援を糧にして、さらにS E Jを忠実に模倣していこうという考えがあった。このことは現ファミリーマート社長の上田準二氏のインタビューからも見てとれる。

「サービス、クオリティ、クリーンネスといった、きわめてシンプルな原則を徹底させねばならない。こういうことを積み重ねて、結果、セブンとどうだったか、を見るだけだ。(中略) ナンバーワン企業(=セブン)に競争していく気はないが、学ぶことは多くある。<sup>(3)</sup>」



このように、経営母体が総合商社になってなお、組織風土は変わることはなかった。ファミリーマートに根付いた、徹底的にS E Jに食らいつく姿勢は変わることなく、戦略をぶらさなかったのである。

ファミリーマートの姿勢が変化しなかったのには、親会社である伊藤忠商事のファミリーマートへの考え方が影響している。伊藤忠商事の中では、ファミリーマートをいち投資先としてみる傾向が強かったという声もあった。元ファミリーマート本部社員C氏も同様の発言をしている。

「上（伊藤忠商事）は、結果さえ出ればいい、という考えのもと、プロセスはファミリーマートに任せていた。つまり、多くをファミリーマートに押しつけることはなかったんだよね。」

このように、伊藤忠商事は自ら多くを語ることなく、何かを押し付けることなく、本来からのファミリーマートの文化を尊重してきたことがわかる。

さらに、ファミリーマートの買収に携った元伊藤忠商事役員のD氏は、当時のことを次のように語ってくれた。

「買収した当時、ファミリーマートの弁当とセブンの弁当を食べ比べてみたんですよ。もう本当に毎日、毎日。で、比べてみると、セブンのほうがずっとおいしいんです。ファミリーマートはまだまだやらなくちゃいけないことがある、やれることがある、伸びる、そう思ったんですね。」

伊藤忠商事の社員は、実際に商品を食べ比べることにより、S E Jに比べてファミリーマートの商品力は未だ弱いことを指摘した。このように、新たな親会社である伊藤忠商事からの客観的な視点が入ることによって、西友時代にS E Jを完璧に模倣できていなかった部分を明らかにすることが出来た。

さらには、ただ指摘するだけでなく、ファミリーマートの欠点を自ら補う役割を伊藤忠商事は果たした点にも注目したい。伊藤忠商事は買収当初の社長に同社の食品部門出身である上田氏を指名した。社長就任以前は上田氏はプリマハム株式会社の立て直しに成功している。同氏は資材や素材の面から製品を見直し、現在人気商品の「ファミチキ」をヒットさせた立役者である<sup>(4)</sup>。また、ローソンが三菱商事の生活産業グループに属しているのに対し、ファミリーマートは伊藤忠商事の食料カンパニーに属させていることから、いかにファミリーマートの食料部門への深さの改善を促したかがわかる。

このように、親会社の手助けにより、ファミリーマートはS E Jをより忠実に模倣することができた。

#### 4.2.2 三菱商事時代のローソン

親会社のダイエーが深刻な経営危機に陥り、資金調達目的で2000年7月にローソンの株式上場を行うと、既に業務提携関係を持っていた三菱商事がローソン株を順次取得し、2001年に同社の筆頭株主となった。

買収の翌年である2001年から三菱商事出身の新浪氏が社長として就任した。新浪氏が社長に就任すると同時に、ローソンは経営陣の刷新を行った。もちろん、筆頭株主である三菱商事副社長（当時）の小島順彦氏のバックアップもあったが、新浪氏が社長に就任する前に役員21人のうち14人に退任してもらい、商品本部の多くの部長を入れ替え、事業の再構築をトップから実施した。そんな中、新浪氏を、数年経てば三菱商事に戻る、仮初の社長だと見る社員も少なくなかった。そこで、新浪氏は自らのローソンへの姿勢を行動で示すべく、三菱商事から転籍をした。その後、新浪氏は商社的な多角化ビジネスを始め、ローソン、ローソンストア100、ナチュラルローソン、ホスピタルローソンなどにみられるマルチフォーマット戦略を打ち出した（表3参照）。このことから、三菱商事のローソンに対する姿勢が、伊藤忠商事のファミリーマートに対するそれと対照的であることが分かる。さらには、ローソン買収当時の小島氏の言葉からもマルチフォーマット戦略が買収時から構想にあったことが分かるだけでなく、三菱商事のローソンに対する覚悟の大きさが滲み出ている。

「単に商品の取引を拡大させるだけでなく、三菱商事のネットワーク力や情報力を提供して新たな事業を展開したい。経営に対する責任を持つためにも、連結対象となる20%の出資にこだわった。<sup>(5)</sup>」

また、トップによる新たな戦略策定の様子だけではなく、以下のA氏のインタビューからは、ローソン特有のダイエーの頃より引き継がれてきたDNAが見て取れる。

「うち（ローソン）は、ダイエーのころから非常に面白い企業でした。もとよりダイエーそのものが多角的な企業であり、何でもやろうという風潮が強かったんです。ダイエー時代にパチンコ内にローソンをつくらうっていう話が上がって、それをかなり検討したこともありました。」

ローソンがマルチフォーマットを成功させたのには、ダイエーの頃より受け継がれてきた、何でもやろう、というフロンティア精神が組織全体に広がっていたことが大きく影響したというのだ。ダイエーも会員制のディスカウントストアのコウズなどの小売だけでなく、金融や出版などにも進出する多角化企業であった。これらの元来の多角的事業の実績が今なお残っており、マルチフォーマット戦略に生きてきたということだろう。しかしながら、このローソンのフロンティア精神についてその挑戦する姿勢を認める一方で、新浪氏は以下のように語っている。

「ローソンで、ダイエー出身者と出会っていいなと思ったのはチャレンジ精神です。最後まで絞り込めないで途中でやめちゃうのが欠点ですが。」

実は、親会社が三菱商事になる直前の 1990 年代後半には、S E J の追隨に傾倒してしまい、自らが能動的になる社員が少なくなっていたこともあった。そこに新浪氏をはじめとするトップマネジメントチームがテコを入れ、意識改革を行い、社員の根底にあった「フロンティア精神」をさらに活性化させた。具体的には、かつてのように意見が活発にとみ買う組織にするため、組織の細分化や、フラット化を導入し組織体制の改革を行った。また、業界初の支社制を導入し、地域ごとの裁量権を増やすことで、ローソン社員にあるフロンティア精神を存分に発揮できる土台を作った。つまり、ここで注意したいのは、決して三菱商事が入ってきたから、新たに多様な文化が生まれ、前衛的な文化が生成されたわけではないということだ。

また、B 氏の以下の言葉からも、三菱商事によるテコ入れが、ダイエーの頃より、全社員の根底に流れていた組織文化を再興させ、そのことが新戦略実行の際に大きく影響したことが分かる。

「組織体制の変革で、組織全体が昔のように再度活気づいた。そして、それがあったから、マルチフォーマット戦略を何のアレルギーもなく実行することが出来ました。」

これらのことより脈々と受け継がれてきた組織文化がローソン内には存在し、三菱商事経営トップの働きかけによって活性化されたことが、マルチフォーマット戦略成功のカギとなったことがわかる。

表3 ローソンのマルチフォーマット概要

店舗ブランド名	ローソン	ナチュラルローソン	ローソンストア 100	ローソンプラス
イメージカラー	青	えんじ又はクリーム	緑と赤	オレンジ
コンセプト	多目的に対応	健康的なライフスタイル	リーズナブルな価格	ハイブリッド (住宅地商圏タイプと 高齢者商圏タイプ)
ターゲット顧客層	若者男性を 中心とした幅広い層	都会で働く若年女性	主婦、学生、 50代以上の高齢者	主婦もしくは高齢者
商品・サービス	日用品、新製品中心 便利なサービス	健康と美のアイテム ライフスタイル提案 高付加価値	生鮮食品の充実 ローソンの廃番品 サービス商品なし	ローソンと ローソンストア 100 の組み合わせ
販売アイテム数	約 2800	約 2500	約 4500	店舗に依る
「ローソン」と 共通のアイテム	—	約 60%	約 10%	店舗に依る
立地	全国	大都市圏	都市圏	ローソン既存店からの 転換
価格帯	標準的	高価格帯を含む	ワンコイン(税込 105 円)	標準的
ロジスティクス	3 温度帯別 (チルドは 1 日 3 回配送)	3 温度帯別 (チルドは 1 日 3 回配送)	3 温度帯混載 1 日 1 回	3 温度帯別 (チルドは 1 日 3 回配送)
1 号店の開店年	1975 年	2001 年	2005 年	2007 年
店舗数(2009 年 2 月末)	7,762	93	925	747

出所：清水(2010)より抜粋

## 5. 事例の解釈とインプリケーション

CVS 業界は 1970 年の業界発足以降、世界最大のチェーン展開を行う圧倒的な力を持った S E J がトップを走り続けてきた。そのようなパイオニアがいる中で、2 番手 3 番手として奮闘してきた 2 社をこれまで見てきた。業界 2 位のローソンと業界 3 位のファミリーマートは、互いにチャレンジャーという立場であるが、全く異なる戦略をとり、それぞれ大きな成功を収めている。本節では、まず、組織学習のレンズを用い、それぞれの事例をより深く理解する。特に、親会社が変わることによって、組織学習に与えた影響に注目し、

分析をしていく。

## 5.1. 事例の解釈

### 5.1.1 ファミリーマートの事例分析

ファミリーマートは、親会社が西友のころより、店舗フォーマットや出店方式、フランチャイズ方式、商品企画など、S E Jのビジネスモデルをあらゆる面で追従した。さらに、現在はヒット商品となっている「寿司」の例を挙げて紹介したように、自らの情報よりも、情報的に優位に立つと思われるS E Jの意思決定に強く依存し、微々たる動きも忠実に模倣していた。つまり、ファミリーマートはS E Jからの間接経験からの学習を行っていたのだ。

模倣はしばしばネガティブな文脈で語られるが、必ずしもそうではない。むしろ、Haunschild and Miner (1997) や Levinthal and March (1993) が示したように、模倣によって組織は実験や探索のためのコストなしに活動の価値の本質を捉え、再現することができる。さらには、NPV（正味現在価値）のうち、イノベーターが自らのイノベーションから生み出した価値はたった2.2%に過ぎず、もたらされる結果も一時的にしかすぎないと証明されており (Schumpeter 1934)、模倣はむしろ肯定的に捉えられるべきだともいえる。その点、ドミナント出店方式やシングルフォーマット戦略という、眼に見えて、「やるべき」戦術ばかりでなく、寿司の事例のように「やるべきでない」戦術をきちんと理解し、やるべきでない戦術はやらない、といったように忠実に模倣したファミリーマートの姿勢は注目に値する。

さらに、この間接経験からの学習と相乗効果をもたらしたのが、親会社の伊藤忠商事である。伊藤忠商事は、S E Jを模倣する中で、ファミリーマートに何が足りないか、どこが模倣出来ていないかを客観的に映し出す鏡のような役割を果たした。

間接経験からの学習は、他社と同様のことを行っているつもりが、実は再現できていないといった現象が起こる (Elsbach and Sutton 1992; Meyer and Rowan 1977) ことから、表面的な浅い部分でしか、模倣できずにいる可能性があった。そこで、伊藤忠商事は、買収当初の社長に伊藤忠商事の食品部門出身である上田氏を指名するなど、その欠点を自ら補う役割を果たした。食品部門出身の幹部達は、S E Jとの弁当を食べ比べ、S E Jとの差をフィードバックし、改善を求めた。同じモノを開発しているつもりでも、実際に商品を開発する段階で模倣出来ていないという、商品力の弱みをファミリーマートに認識させたのだ。さらには、自らのノウハウをファミリーマートに伝えることで、これは、浅く広くなりがちな間接経験からの学習の欠点である「深さ」を親会社の直接経験から学ばせたとと言える。現在、ファミリーマートは伊藤忠商事の食料カンパニーに属していることから、

いかにファミリーマートの食料部門への深さの改善を促そうとしたかがわかる。そして、それは、完全な他社同士だと、相手に学ばせてしまうと自社の強みが移転してしまう可能性があり（Hamel 1991）、さらに、双方がそのように考えてしまい、互いに情報を開示しない状況に陥いる（Larsson *et al.*, 1998）ことから、完全な他社では成し得ないことであった。

このように、完全な他社でもなく自社でもない親会社の伊藤忠商事が入ってきたことにより、ファミリーマートは自社の姿を改めて認識し、強化していくべきポイントを理解し、間接経験からの学習の浅さを克服することができた。間接経験からの学習に対して、自らを映し出す鏡のような他社でありつつも、自らの親会社でもあるからこそ、正しく深く学ぶことができたのだ。

### 5.1.2 ローソンの事例分析

ローソンは、S E Jを意識し差別化しつつ、ダイエー時代の直接経験より学習することで、独自の出店戦略を取ってきた。S E Jが配送効率や広告効果促進のために、一定地域への出店を強化したドミナント出店方式を敷いたのに対し、ローソンは全国47都道府県への最速での出店を最重要課題とし、急速な全国展開を行った。これは、数多くのインタビュー証言からわかるように、強くS E Jを意識したものであった。S E Jという圧倒的強者を反面教師とした差別化を行った。

また、同時に、ダイエーからの直接経験からの学習が大きく作用したといえる。ダイエーは当時の社長である中内氏が掲げていた「ナショナルチェーン」と「売り上げ至上主義」を徹底することで、小売業として史上初の1兆円企業になる等、文字通り時代の寵児となっていた。ダイエー最盛期に子会社として創業したローソンは、その成功経験から大きな影響を受けてきたのだろう。つまりは、親会社が経験した成功体験をもとに、直接経験から学習したことも、ローソンが全国展開を推し進めた要因の一つであるといえる。

以上のようにダイエー時代のローソンは、S E Jを反面教師として差別化を目指しながらも、具体的な戦略策定の際にはより深く正確に学習できる直接経験からの学習を行うことで、自らの指針を定めていったと言える。

しかしながら、この時代のローソンは47都道府県展開という直接経験から学習をしながらも、視野が狭かったために、結果的にS E Jのシングルフォーマット戦略をとってしまい、店舗同士のカニバリゼーションを引き起こしてしまった。

この問題を解消するために採られたのがマルチフォーマット戦略である。既存の土地や店舗を活かし、複数の店舗フォーマットを展開することで、新たな顧客を取り込もうと考えたのだ。しかし、そのためには、様々な業種や多くの新たなベンダーに対する、幅広い知見や感性、何より変化に耐えられる組織文化が求められる。そこで、一度は廃れてしま

った社内のフロンティア精神を再興し、マルチフォーマット戦略を成功に導いたのが新しい親会社である三菱商事より送り込まれた経営陣である。直接経験からの学習のデメリットとして、間接経験からの学習により得られたものに比べ、固執しやすいという特徴がある（Gino *et al.* 2010）など、視野が狭まってしまうことが挙げられており、そこに「広さ」を付与したのだ。

新たな経営陣は、触媒として、「広さ」に関する2つのことを、ローソンの学習に付与した。1つ目は、総合商社が多角的な事業展開にて体現しているように、事業そのものの幅の広さだ。清水（2010）が、複数の店舗フォーマットを同時に全社的なマルチフォーマット戦略として展開しているという点で、ローソンは明らかに他社とは異なる方向に進んでいる、としているが、これはローソンが総合商社No.1の三菱商事からそのDNAを受け継いでいると考えられる。もう1つは、幅広いマルチフォーマット戦略を実行するに当たり、組織内でのフロンティア精神を構築させることであった。B氏が「ここローソンには、30年前から、『とにかくなんでもやってみよう』という文化があった。それが上手く親会社との方針にマッチしたから、スムーズに実行できた」と述べたように、多くの幅広い業種と結びつき、これまでにない新しい業態を創造・実行するマルチフォーマット戦略には、なんでもやろうという「フロンティア精神」は必要不可欠なものであった。そのため、新たな経営陣は、かつてのように意見が活発に飛び交う組織にするため、組織の細分化や、フラット化、業界初の支社制の導入などの組織体制の改革を通して、組織の意識改革を行った。活発な意見が飛び交うということは、様々な層の社員から多様な知見を得ることができ、組織として幅を持つことにも繋がる。結果、ローソン初期には全社員が有していたものの、1990年後期には消滅しつつあった、何でもやろうという「フロンティア精神」を再度呼び起こした。このときの三菱商事は、触媒が化学反応の際、自らは変化しないものの、自らの周りに存在する特定の物質だけを変化させ、新たな物質を生成する様子そのものである。三菱商事は、適切にテコ入れを行うことで、組織内のフロンティア精神を再活性化させ、組織として幅を持たせ、幅広い知見や姿勢が求められる戦略であるマルチフォーマットという新たな価値を創造したのだ。

三菱商事は、間接経験からの学習に比べ相対的に幅が狭くなりがちな直接経験からの学習を行っていたローソンにたいして、戦略そのものの幅の広さと、そのために必要なフロンティア精神を再構築することで、「広さ」を新たに付与したと言える。これも間接経験からの学習のデメリットの解消と同様に、完全な他社でもなく自社でもない親会社の三菱商事だからこそ、ローソンは効果的な学習を促すことができたのだ。

## 5.2. 事例分析のまとめ

ファミマートはS E Jの間接経験からの学習を徹底して行ってきた。西友時代のファミリーマート自身は、S E Jの模倣を徹底して行なっているつもりだった。しかしながら、間接経験からの学習は浅く模倣できていない部分があった。親会社が変わり、伊藤忠商事が「鏡」のような役割を果たすことで、ファミリーマートの姿を映す役割を果たした。さらに、何を学習出来ていないかを自らに示してもらっただけでなく、親会社の直接経験から学ぶことで、間接経験からの学習の浅さを克服し、学習の深さを得ることができた。

一方で、ローソンはダイエー時代より自社の直接経験からの学習を徹底して行ってきた。ローソンはS E Jに対し差別化をすべく、47都道府県への展開をするも、カニバリゼーションを引き起こしてしまった。そこでマルチフォーマット戦略という新たな戦略を打ち出したが、ここで生きてきたのが、ローソンに脈々と受け継がれてきたフロンティア精神であった。何より、このフロンティア精神は、三菱商事によって新しく持ち込まれたものではなく、三菱商事が「触媒」の機能を果たし、社内を活性化させることで再興したローソンそのものの文化であった。そこで再び得た組織としての幅の広さが、マルチフォーマット戦略という幅広い知見が求められる新たな戦略に一致し、成功を収めることが出来た。これもファミリーマートの事例同様、親会社が、自社のどの部分からさらに学ぶべきかについての道しるべとなってくれたといえる。

以上のように、間接経験からの学習では学習の深さ、直接経験からの学習では学習の視野の狭さと言うそれぞれ異なるデメリットを持っているが、このデメリットが親会社からの「鏡」や「触媒」によって得られる効用により解消され、相互の相乗効果をもたらし、よりよい学習となっていたことがわかった。

## 6. おわりに

本稿では、直接経験と間接経験という2種類の経験からの学習、中でもそれぞれの学習のもつデメリットに着目してきた。さらに、そのデメリットを補うには、「親会社」からの学習が有効になると考え、分析を行った。既存研究において、親会社と子会社間の学習に関する研究は未だ少なく、親会社が実際に子会社にもたらす影響、機能について詳細に整理されたものはなかった。本稿の考察の結果、間接経験、直接経験のいずれからの学習に対しても、親会社からの学習によって、子会社の実施してきた学習のデメリットを解消できることが分かった。さらに、親会社のもたらす機能についてもその一例を具体的に明らかにすることができた。

間接経験からの学習においては、学習が浅くなるというデメリットが存在していた。そこに、親会社が加わったことで上記のデメリットを解消した。このとき、親会社は、客観



的な視点から子会社に不足した点についてフィードバックを行い、さらには、親会社のノウハウを移転させることにより、学習に深さを与え、子会社の弱みを補完していた。

直接経験からの学習においては、学習の視野が狭くなるというデメリットがあったが、親会社が加わったことでそのデメリットを解消できた。このとき、親会社は、自社とは異なる経験を持った親会社から学ばせることで、学習に広さを与え、同様に子会社の弱みを補完していた。

このように、学習に関する親会社のもたらす機能を詳細に描いたことは学術上意義のあることだと考えられるが、同時に実務的観点からも少なからずの貢献はある。まず、親会社に対しては、子会社同士での学習を促すよりも、競合になることのない親会社自らがノウハウを子会社より吸い上げ、それを他の子会社へ移転すれば、敵対することなく複数の子会社の学習を促進することができる。同様に、子会社の立場にも、最初に自社は直接経験と間接経験のどちらからの学習を行っているのかを認識しさえすれば、それぞれの学習の課題をいかに克服できるのかを示すことが出来た。

しかし、本稿の限界として、CVS業界のみを扱った単一事例研究であることが挙げられる。さらなる汎用性を持たせるためにも、多くの量的データを用いた実証的研究がなされることを期待したい。このような限界はある本研究であるが、親会社の有効性や役割について、直接経験、間接経験からの学習と絡めて整理することができたことは、非常に意義深いと考える。

## 謝辞

終始熱心なご指導を頂いた早稲田大学商学部教授、井上達彦教授に感謝の意を表します。

調査の実施及び分析にあたり、株式会社ローソンの現役員の方々、株式会社ファミリーマートの元役員の方、株式会社伊藤忠商事の元役員の方には、ひとかたならぬお世話になりました。ありがとうございました。

井上達彦研究室の院生の方々をはじめ、同期、諸先輩方からは、多くの刺激と示唆を得ることができました。感謝の意を表します。

## 注

<sup>(1)</sup>以下の内容は日経ビジネス「ファミリーマートの二番手戦略“セゾンの一員”看板にセブニーイレブン追撃」（1986年10月27日）の内容に準じて記載

<sup>(2)</sup>以下の内容は日経ビジネス「セブニーイレブン構成で都心競争激化 コンビニ成長神話の終えん浮き彫り」（1994年11月28日）の内容に準じて記載

- <sup>(3)</sup>以下の内容は週刊ダイヤモンド「ローソン 商社手動コンビニの限界」(2002年5月25日)の内容に準じて記載
- <sup>(4)</sup>以下の内容はコンビニ「なぜローソン、ファミマはセブンとの差を詰められたのか!」(2010年5月)の内容に準じて記載
- <sup>(5)</sup>以下の内容は日経ビジネス「ローソン “異文化”取り込み上場へ」(2000年2月14日)の内容に準じて記載

## 参考文献

- Abrahamson, E. and L. Rosenkopf (1993), "Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Diffusion of Innovation," *Academy of Management Review*, 18, 487-517.
- Bandura, A. (1969), *Principles of Behavior Modification*. New York: Holt, Reinhart, and Winston.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Denrell, J. (2003), "Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management," *Organization Science*, 14, 227-243.
- Gino, F., L. Argote, E. Miron-Spektor and G. Todorova (2010), "First, Get Your Feet Wet: The Effects of Learning from Direct and Indirect Experience on Team Creativity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111 (2), 93-101.
- Haunschild, P. R. and A. S. Miner (1997), "Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 472-500.
- Hamel, Gary.(1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliance", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue.
- Larsson P., Okla L. and L Tranvik(1988), "Microbial degradation of xenobiotic, aromatic pollutants in humic water" *Appl. Environ. Microbiol.*; 54(7): 1864-1867.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1993), "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B. and J. G. March (1988), "Organizational Learning," *Annual Review Sociology*, 14, 319-338.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Schumpeter, J.(1934). *The theory of economic development*. Boston: *Harvard University Press*, 133.

小川進（2009）「コンビニエンスストアの革新性」石井淳蔵・向山雅夫編著『小売業の業態革新』,中央経済社,177-200.

加護野忠雄（1988）,『組織認識論』千倉書房.

清水信年（2010）,「ローソンの出店行動に関する事例研究—コンビニエンス・ストア業態の革新を目指すマルチフォーマット戦略—」『流通科学大学論集』第22巻第2号,177-192.

野中郁次郎（1984）,「情報と知識創造の組織論—イノベーションの組織化過程—」『組織科学』22(4), 2-14.

福島英史（2005）,「経営戦略と組織の相互作用—組織変革の戦略への影響経路—」『経済学研究』55(1),35-48.

西村孝史（2010）「ローソン 「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ」『一橋ビジネスレビュー』,SUM,102-119.

#### 参考サイト

セブン—イレブンウェブサイト (<http://www.sej.co.jp/>)、アクセス日時：2012 年 2 月 20 日

ファミリーマートウェブサイト (<http://www.family.co.jp/>)、アクセス日時：2012 年 2 月 20 日

ローソンウェブサイト (<http://www.lawson.co.jp/>)、アクセス日時：2012 年 2 月 20 日