


## SEISHIN APPLICATION *CLICK*

### —— 適応と前進 ——

index アフターコロナへ向けて今考えること

- P2~6 【アフターコロナの社会におけるしなやかさ】 日本大学商学部／大学院商学研究科 教授 平松 庸一  
P7~P10 【アフターコロナの生活はどう変わる?】 株式会社 フラジュテリー 代表取締役 橘田 佳音利  
P11~P12 【環境の復元力を模索する幼魚水族館というコミュニケーションメディア】 有限会社 ブルーコーナー 代表取締役 石垣 幸二  
P13~P15 【戦略なきマーケティングは企業を滅ぼす(1)-“理”にかなった戦略とは-】 丸山 謙治

### 今号のテーマ

収束するのかしないのか? まだまだ、断言できないコロナ禍です。そのような状況において、我々は何を目指して、何をすればいいのか? というテーマで寄稿を執筆陣の皆様をお願いいたしました。

平松庸一先生からは、一人一人の対話を紡ぎ出し、しなやかに復元ポイントを見出し続ける努力が重要ということ。丸山謙治先生からは、マーケット・リーダーとアグレッシブ・チャレンジャーにとっての理にかなった戦略について。石垣幸二さんとの対談では、環境問題においては、その場所に住んでいる生き物のことを好きになってもらうことが一番で、そのきっかけづくりとしてオープンした幼魚水族館について。というように今回も多彩な提言をいただきました。

自社のこと、社員一人一人のこと、それぞれが、ホームポジションを常に意識し、常にあるべき姿を考えると、現在のような困難な状況を乗り越えるときの復元力を養うべきではないかということを示唆されているように思います。今号のクリックも充実した内容となっています。皆様のお役に立てれば幸いです。

CLICK編集室主幹 福田七衛

## 誠伸商事株式会社

TOKYO 03-5751-3011  
SIZUOKA 054-340-1191  
TOUHOKU 022-299-6661  
KITAKANTOU 028-684-1981  
NIIGATA 025-286-9040

# アフターコロナの社会におけるしなやかさ

日本大学商学部／大学院商学研究科 教授  
平松 庸一

## 1. はじめに

先日、天の川を観るために八ヶ岳に1泊旅行に行ってきました。残念ながら曇天のため、満天の星を見上げることは出来ませんでした。代わりにホテル主催の簡易プラネタリウムで当地から観ることができる星空を解説付きで楽しむことが出来ました。天の川とは、私たちの地球が所属する（1千億個以上の恒星からなる）銀河の一部の様相であり、私たちはそれを見ていることになるのです。NASAによると、宇宙には、天の川銀河の他にも、2兆個以上の銀河が存在するだろうと数学モデルから算出しています。科学の業績を再認識すると同時に、その未到達部分のあまりにも大きいことに圧倒され帰路につくことになりました。21世紀に入り日本では、少子高齢化問題に起因する構造的問題を抱えながら、原発神話が崩壊し、実質賃金上昇への期待も薄く、将来への不安を抱えつつ、デフレ脱却の信頼できるシナリオさえ用意されていないのです。そして2020年3月に発生したパンデミックは、わが国社会に大きな爪痕を残し続けています。天空でも、地上でも、人類の未知は減少するどころか、ますます増大化しているように思えるなか、我々には何ができるのだろうかを、謙虚に問わざるを得ないのではないのでしょうか。

## 2. 近代化とビジネスの複雑化

20世紀は、科学技術の進歩と同時にその限

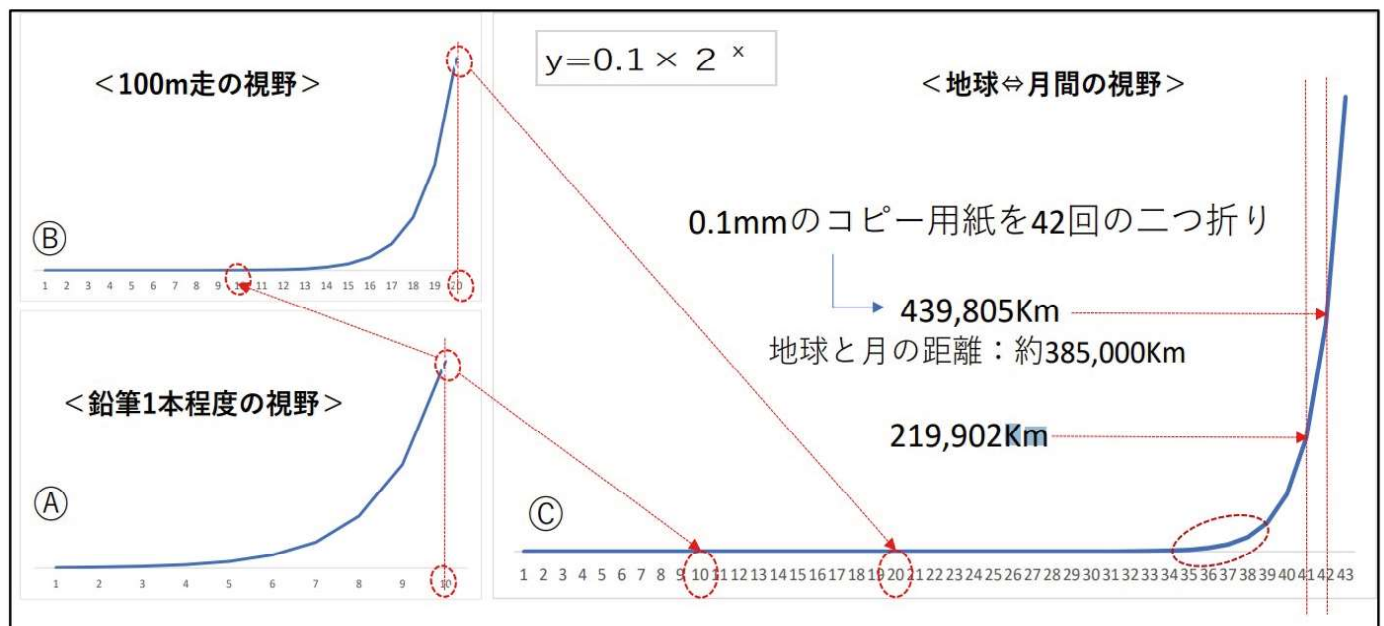
界をも知り得ることとなった世紀でもあったと言えるでしょう。20世紀前半には2度の世界大戦があり、この時期以降、大量生産による大量消費型ビジネス・モデルが構築され、モータリゼーションを加速化させながら、組織の巨大化を飛躍的に進行させました。企業が経営判断を行う場合の情報は、いつも不完全です（限定合理性）。私たちは聖人君子ではないので、相手に隙あらばそれに付け込んで利益を得たいと考える者もいるでしょう（機会主義）。商いの場は、非常にシビアな世界です。お人よしでは、早晚、立ち行かなくなるでしょう。駆け引きを計算（取引コスト）しながら、丁度良い落としどころ（需要と供給、価格）をみつけながら商売は進むものです。これが市場経済です。一般的にハイリスク・ハイリターンかロウリスク・ロウリターンを両極にしたグラデーションのなかから自分の立ち位置を選ぶこととなります。魅力のある市場には多くの参入者が入ってくるので、市場の拡大が見込めなければ分け前は少なくなります。とても魅力があるのに参入障壁で防御出来ない市場の場合、一般的には利益の少ない市場となり（完全競争均衡状態）、そのような業界は、徐々に魅力がなくなっていく（斜陽化）。このようなわけで、企業経営では、最も非効率的な資源配分が行われている業界（独占）が、実は最も魅力的な業界となるのです。しかし、政府介入により排除されます（独禁法）。紙幅の関係上用語の羅列になり恐縮なのですが、20世紀後半の経営理論は、ドラッカーの主張するごとく、マーケティングとイノベーションによる絶え間ない顧客の創造を志向してきました。市場における魅力の

あるポジショニングを求めて経営されることが多かったのです。1990年以降、企業が保有する組織能力が競争優位の源泉であるという観方への変化（リソース・ベイスト・ビュー、コア・コンピタンス等）も生じました。しかし、これは、1980年代から始まったデジタル革命（パーソナルコンピュータ、インターネット、情報通信技術等）が、現在のAI（人工知能）、IOT（モノのインターネット）等のインフラとなり、第4次産業革命へと連結して、未来志向都市のデザインが進行する目まぐるしい変化経営（アジャイル・マネジメント）が進行するなか、強みとなる組織能力の陳腐化速度も速くなるため、組織に逆機能の硬直性（コア・リジディティ）を生んでしまい、結果的に競争優位の源泉になり得ないと言われていています。このように様々な経営理論が、泡沫のごとく誕生しては、変化（消滅）している現状下、経営学の良心が問われる時代になっていると言えるでしょう。

### 3. 不確実性の高い状況化における変化対応自己変革能力と復活力

1990年代のバブル崩壊以降、わが国の日本

経済は、20世紀型の「ものづくり」をベースとした価値創造のあり方に違和感を感じながら、新型コロナ禍において急激かつ強制的にDX社会に突入させられたと解釈できるでしょう（アナログからデジタルへ）。中小企業の経営者の皆さんを中心に感じておられる閉塞感は、これまでの成功体験が通用しないからではないでしょうか。経済産業省ほか「2020年版ものづくり白書」<sup>[1]</sup>では、世界規模の不確実性の高まりに対処するために、企業は**変化対応自己変革能力**を保有することの重要性を指摘しています。この不確実性は、20世紀末の軍事用語として始まったVUCAとして最近よく耳にします。つまり、変動性（volatility）、不確実性（uncertainty）、複雑性（complexity）、曖昧性（ambiguity）が同時的に起こっているのです。人類がこれまでに体験したことのないほどの非常事態として受けとめるべきなのかもしれません。有力な対処理論の一つにティース（2007）<sup>[2]</sup>があるでしょう。彼によると、これらの不確実性に対処するためには、環境変化による脅威を感知する能力（Sensing）、機会を捉え、資源、ルーティン、知識を臨機応変に応用し再利用する能力（Seizing）、企業の有形・無形資産を増大し、



図：射程距離による現象の相違

結合し、保護し、再構成して競争力を維持する能力 (Re-configuring)、そしてこれらのオーケストレーション能力の存在こそが、財務パフォーマンスだけでなく、価値創出につながり企業能力が強化されるだろうと提示したのです。特に、中小企業にとっては、脅威を感知する能力が重要となるでしょう。しかし、筆者は、これだけでは十分でなく、**レジリエンス（復活力）**の重要性を主張してきました。このレジリエンスは、災害等で大打撃を受けた場合に、元のかたちに戻ることを望むのではなく、新たな**復元ポイント**を臨機応変に見つけ出し、自組織の再構築を目指す**しなやかさ**と本稿では定義することにします。

ここで重要なのは、経営の守備範囲は、業界・業種・業態によってみな違うわけなので、教科書的な解はありません。企業の進むべき道は経営トップ判断に依存するのです。前頁図は、0.5mmのコピー用紙を二つ折りに単純に繰り返すと、42回目には、地球と月の距離より分厚くなってしまおうということを視覚的に示しています。もちろん物理的には不可能です。しかし、この現象はさまざまに、私たちに重要なことを示してくれています。経営者の皆さんの射程距離が、◎の場合、36回目くらいまで変化のあることが見逃されるでしょう。⑧では、15回目、④では5回目あたりで変化が認識できるのです。いずれも同じ現象（数式）なのに、射程距離によりその見え方は異なるのです。このように、前述の変化対応自己変革能力で特に重要であると指摘した脅威感知能力には、経営者の射程距離を要件に加わえることが重要です。これが身の丈経営です。つまり経営目的によって、どの脅威を感知すべきなのかは異なってくるのです。言い換えると、月を突破するためには◎のスコープで判断すべきでしょうし、鉛筆のデザインを追求したいのであれば④のスコープが重要なのです。そして、無駄に他

社比較により疲弊してしまわないためにも、環境（市場）からの攻撃による組織の破損した部分を繕い、よりベター（出来ればベスト）な復元ポイントを見つけ出すしなやかな才覚が、今の時代の経営者には強く求められているのです。

#### 4. 対話型組織開発の実践事例

前節において、変化対応自己変革能力と復活力の視点から説明をさせていただきました。本節では、これの実現に向けて有効な経営実践方法論として、対話型組織開発を提案したいと思います。筆者は、これまでファシリテーション<sup>1</sup>という手法でこれを追求してきました。以下に、ある管理職の事例<sup>[3]</sup>をご紹介します。

\*\*\*\*\*

A氏は、これまでの管理職経験のなかで、一つの事例が強く心に残るとの発言があった。その事例とは、入社数年の社員の「部長、僕、会社辞めたいんです。教師になりたかったんです。最初エリアに配属されて、やっぱりこの会社は自分に合っていないと思ったんです。でも、東京に来たら違うかなって期待していたんです。でも、東京も同じだった。1年間、我慢してきたんですけど。」という内容であった。これを起点に、筆者とA氏の間でのファシリテーションの結果から導出された事実認識が下記のようになった。

<sup>1</sup> ファシリテーションとは、*facilitate*と*debate*から筆者が造語した*facilibate*から来ます。方法論的融和と方法論的対立の*orchestration*と*improvisation*の統合を目指す能力開発スキルです。2021年8月にファシリテーション研究会を結成して、対話型組織開発方法論の実践的・学術的の両面から研究を行っています。

A氏が所属するα社は、年功序列によるゼネラル・マネジャー志向の人事制度が運用されており、組織への忠誠心の高揚が重んじられ、評価基準でもあった。年功序列と終身雇用は親近性があり、組織内政治も醸成されていた。つまり、生涯勤めあげる組織においては、組織内派閥における勝ち組陣営にポジショニングする優位性を形成することは、上昇志向の高いA氏のみならず、多くの社員の関心事項でもあった。巨大組織α社は、これまでの国内寡占市場におけるNO.1を目指し、グローバルをも視野に入れたグローバル企業へと脱皮がうまく進行しつつあり、ローカル志向➡グローバル志向の市場へのスイッチに成功している。さらに、世界市場で戦えるグローバル企業への脱皮のためには、将来性のある若い人材の活躍が必須であった。しかし、A氏がマネジメントする部では、若手離職者の多発現象へのリスク・マネジメントの欠如が伺える。つまり、世代間ギャップの認識不足とダイバーシティマネジメントへの適応不全が発生している。これの克服には、上司と部下がわかり合える組織開発が重要であった。A氏は、決してコミュニケーションが欠損しているわけではない。それは、生産部門と営業とのつながりの改革やさまざまな変革活動を成功裏におさめた結果、本部長に昇進していることが証左である。A氏が管理する本部に求められるものは、組織行動における多様な分析レベルからの価値創造実現につながるダイナミックな関係性構築の重要性を理解し実践にうつすことである。これに気付いたA氏の行動は、ゼネラリストからスペシャリストへのキャリアチェンジであり、多様なキャリア形成と複線型新時代人事制度を構築すべく自ら実践することであった。DX時代に適応すべく組織開発に向けて、対話を重視した組織開発のために、組織人から仕事人へ（ゼネラリスト➡スペシャリスト➡プロフェッショナル）のキャリアデザインを

自ら構築しようとしている。

\*\*\*\*\*

上記のケースは、ファシリテーションにより、A氏の過去のマネジメントの失敗によるトラウマを再認識させ、その後の管理職者のキャリアに大きな影響を及ぼした事例です。つまり、若手社員が退職するというどこにでもある一つの事象が、小さなゆらぎを起し、これに気付いた管理者が、対話型重視の組織マネジメントへとシフトチェンジした事例となっています。組織のグローバル化、DX化が進展するなか、不確実性が急激に高まり、戦略の方向性が不明確となる場合、強力なトップダウンによる組織中心方向への結束だけでは、組織が環境に適合することは困難です。本事例の場合、小さなゆらぎから一人一人とのコミュニケーションの重要性の再認識にいたり、対話型組織開発へとシフトした結果、大きな組織開発へとつながる可能性が提示されています。大きな変革は、小さなゆらぎから始まる事例と言えるでしょう。つまり、A氏の**変化対応自己変革能力**の環境変化による脅威を感知する能力が、ローカル志向➡グローバル志向での成功を、さらにA氏が射程距離を変化させることで、グローバル・レベルへの復元ポイントへと移行させて、組織開発を遂行していくしなやかさの事例であると言えます。

## 5. アフターコロナを想定して今日のビジネスパーソンはどう歩むべきか

新型コロナ禍という現象の正体は、何だったのでしょうか。これまでの自然災害と何が異なっているのでしょうか。本稿では、このことを、既存のこれまでのコミュニケーション（アナログ）の破壊と、新たなコミュニケーションの再構築（デジタル）の視点から考えてきました。これからの、経営者は、



## 【特集】

明確な未来におけるあるべき姿を構築し、そこからのバックキャスト思考が求められます。あるべき姿を実現したときの波及効果から中期的成果、短期的成果をデザインし、現在の経営資源を活用したアウトプットをこれに連結していくマネジメントが求められます。そのためには、一人一人のコミュニケーションを大切に、しなやかに作用させることが必須となるのです。われわれ人間は、自分たちの無力を学べる天空の世界同様、地上のビジネス世界をも、畏敬の念をもって見直すべき時がきているのではないのでしょうか。この2年半の間、社会全体で苦しみ、自制し、協力し合ってきました。特に、医療従事者のご尽力には、感謝の気持ちが尽きません。懸命に生きていることを励まし合える社会、取り残される人がいない社会の実現（SDGs）をめざしたいものです。そのためには、一人一人の対話を紡ぎ出し、しなやかに復元ポイントを見だし続ける努力が重要となるでしょう！

最後に、哲学者の言葉をもって締めくくることをお許しいただければ幸甚です。

「ここに二つの物がある、それは—我々はその物を思念すること長くかつしばしばなるにつれて、常にいや増す新たな感嘆と畏敬の念とをもって我々の心を余すところなく充足する、すなわち私の上なる星をちりばめた空と私のうちなる道徳的法則である。」<sup>[4]</sup>

## 【参考文献】

- 【1】 経済産業省、厚生労働省、文部科学省「2020年版ものづくり白書（令和元年度ものづくり基盤技術の振興施策）」、第201回国会（常会）提出、pp.42-59、2020
- 【2】 Teece, D.J. : “Explicating Dynamic Capabilities; The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance” *Strategic Management Journal*, 28(13):1319-1350, 2007
- 【3】 平松庸一、岡星竜美、泉谷史郎、安藤裕之「プログラムの3Sモデルにおけるスパイラル構造と意味形成プロセス」*P2M学会誌*、Vol.17、No.1、国際P2M学会、2022
- 【4】 カント「実践理性批判」（波多野精一、宮本和吉、篠田英雄〔訳〕）岩波書店、p.317、1979

## ■プロフィール

平松 庸一（ひらまつ よういち）

日本大学商学部／大学院商学研究科 教授

1962年大阪市生まれ、早稲田大学大学院修了（学術博士）。専門は、戦略的人的資源管理論、組織論。製造業、私立大学社会人教育部門等を経て、2006年より新潟大学へ。筑波大学、中央大学、両ビジネス・スクール非常勤兼任の後、2019年より現職。

著書に「日本のイノベーション1」（共著、白桃書房、2011年）、

論文に“Creating Resilient and Sustainable Medical

Organizations—An Empirical Study of a Medical Facility Facing the Uncertainty of the COVID-19 Pandemic—” (THE INTERNATIONAL ACADEMY OF STRATEGIC MANAGEMENT, 2022)、など。



# アフターコロナの生活はどう変わる？

株式会社フラジュテリー 橘田佳音利

## 【アフターコロナはいつ？】

1日でも早いアフターコロナを待ってやまない毎日だが、一体それはいつ来てそしてどうなっていくのか？ もしくは本当にやってくるのだろうか？

私見であるが、今後この新型コロナウイルス感染症は、インフルエンザ同様の立ち位置になっていき、after コロナではなくwith コロナが続くのではないかと、思っている。しかし、この恐ろしかった初期の感染時から2年以上を経て、世界の薬学の、医学の力と、その間の生活で培った経験で、我々人類はより良い環境への変化を遂げることができるのではないかと、思う。

2020年1月、日本にコロナが上陸してしまっただけで2年8か月。コロナ第1波（2020年3月～5月頃）からはじまり現在第6波（2022年1月頃～）の中にある。そろそろコロナも終息して、アフターコロナに向けてどのように生きていけばよいのかを、当然皆が考えているのだろう。アフターコロナは、元通りの生活に戻ることができる、と考えている方もいるのかもしれない。

リスクモンスター株式会社が法人会員に行ったアンケート調査では次のような結果となったようだ。

「新型コロナウイルス感染症は、いつ頃終息すると思いますか？」という問いに対して、

- ・2023年内…44.5%
- ・2024年以降…31.9%
- ・2022年内…18.5%
- ・既に終息したと思う…5.0%

という回答率結果だ。

半年以内の終息を見込んでいるのは、わずかに2割となった一方で、約8割が

2023年以降も続くと考えており、約3割は「終息は2024年以降」と長期化を見込んでいることが明らかとなった。

先にも述べた通り、私個人の意見を言えば、コロナがなくなり、この感染症がやってくる前と同じ毎日の生活に戻ることはもうないと思っている。

しかしそれが悪いかというと、さほど悪いものではないのではないかと、とも思う。

## 【コロナ禍】

私は2020年の春、ノアの箱舟を思い出していた。

日本創造学会の2021年秋のニューズレターに下記のようなことが書かれていた。「2020年より世界的に流行している新型コロナウイルス感染症ですが、ペストやコレラ、スペイン風邪など疫病の類が約100年ごとに人類を脅かしていることが分かっています。約100年ごとの疫病の流行が帰納的に推論できるのであれば、2120年頃を見据えた対応を“創造”しておくことは当然といえます。」と。

歴史の節目で時代が大きく変わるときには、飢饉・疫病・内乱などが起こる。そして以前の価値観を振り返りながら、新たな価値観を獲得し、今日に続く科学・工業技術や資本主義経済を発展させることができてきたのだという。

まさに現在、新型コロナウイルスの大流行は、次の時代の新しい価値観が求められていると言えるのではないかと。新しい「ニューノーマル」が生み出されることが求められているのだろう。

コロナがやってきたばかりのころ、我々は、

## 【特集】

何もできずに、すべてを我慢してきた。この感染症にかからないように最大限の努力をしなければならなかった。感染力の強い、そして死に直面する恐怖の病気であったからだ。

外出ができない。であるから、仕事に行けない、買い物もままならない、レストランなど外食もできない。旅行に行けない。スポーツもできない。学校にいけない。部活もできない。塾にも行けない。ないない尽くしのコロナ元年であったと思う。

必要に迫られ、打合せの為銀座に出かけた2020年3月のある日。

銀座4丁目の交差点付近には、ほとんど人はいなかった。車も通っておらず、信号や横断歩道は機能していなかった。人も車もない閑散とした中央通り、横断歩道など渡る必要がなく、一人二人の歩行者が好きなどころを好きなように横断している。こんな銀座の光景を見たのは初めてだ。過去にも銀座の街から人が消えた、ネオンが暗くなったなどと言われた時期もあったが、この時の銀座はその時と比べものにならないほど閑散としていた。昼ではあったが、まるで映画の恐怖の1シーンのようにさえ感じた。

### 【コロナ禍に対応すべく】

このコロナ禍、ビジネスにおいては在宅勤務・リモートワークというものが通常のこととなった。

そしてワクチンが出来上がり、だんだん人は外に出ることができるようになってきた。それでも、在宅勤務・リモートワーク・出張減・リモート会議・リモート授業にリモート塾。更に、エンターテイメントでは配信ライブも始まり、大人も子供もネットを介しての生活が主となった。

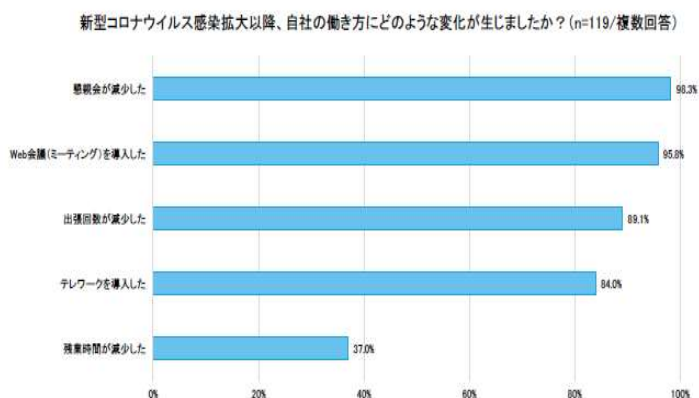
今までになかった日常がやってきたのである。

前出のリスクモンスター株式会社が法人会員に行ったアンケート調査では、「新型コロナウイルス感染拡大以降、自社の働き方にもどのような変化が生じたか？」の問いもある。その回答は、

- ・懇親会が減少した…98.3%
- ・Web会議(ミーティング)を導入した…95.8%
- ・出張回数が減少した…89.1%
- ・テレワークを導入した…84.0%

という回答率であり、大多数の企業で非接触の対策を講じている。

(図表D)



果たしてそれは悪いことばかりだったのか？この新たなあたりまえ、「ニューノーマル」は、今後に向けて、いけてるところもあると思う。

### 【コロナ禍の生活環境の変化】

会社に1時間から2時間、もしくはもっと多くの時間をかけて通勤していたビジネスパーソンの通勤時間が節約された。在宅でも仕事をするのが可能であることが証明された。

開催される全国会議。それは地方から東京に出てくることのできなかった遠方の方たちの参加が増えた。時間節約やコスト削減がコロナ禍以前より容易になった。

全国から集まる会議に私も度々出席した。しかし会議に関しては良いことばかりでなく、マイナスと思われることもあった。全国から集まった方たちとの会議が終わった後は、



何気ない会話も行われていた。その会話からは、会議では話せなかった意見が出てきたり、そこからより良いアイデアにつながったりする。会議中以外でのコミュニケーションは新たな展開にもつながる。それがなくなったことは、大きな損失ではないかと思う。

時間の節約やコスト削減など、利便性が生み出されたが、人間同士の対面コミュニケーションはいつになっても必要なのだ、と改めて強く感じる良い機会になった。

また、本社を地方に引っ越した会社もあった。そこで若者たちの地方へのUターンIターンも増えた。そのおかげで、生活コストが下がり、生活水準が上がった家庭もあると聞く。

この最悪のコロナ禍、だが、このように大人の世界では、再認識すべき点を見出すことができる良い機会になったのだとも思う。

一方、子供たち・若者の教育の現場ではどうだろう。

保育園・幼稚園・小学校の子供たちは、人と触れ合いながら成長していくものである。そのふれあいという社交場を失ってしまった。人と接し、人と隣り合わせで話し、多様な触れ合いがあるからこそ、色々な考え方が育ち、芽生える感情や心の成長があるはず。それが失われてしまったというのは、大きな問題であると思う。

学校の給食では「黙食」なるものが生まれた。食事を共にする時こそ、コミュニケーションの場である。ここでのふれあいは大きなものであるはずなのに。致し方ないとはいえ、この「黙食」とは、子供の育成に恐ろしく悪い取り組みである。

中学・高校生活では、部活が始まり、更に濃い人間関係が生まれる現場。そして夢中になれるものを見出す場、そして熱い友情がうまれる場、青春の真ただ中であるはず。しかしその機会も失われ、熱中したい

部活にも参加できない。

甲子園が中止になり、国体も見送られ、卒業式・入学式・成人式が中止や延期となり、青春の1ページを奪われてしまったのではないかと、と本当に悲しく思う。

だからこそ、今年3年ぶりに開催された夏の甲子園で優勝した仙台育英・須江航監督のスピーチの「青春って、とっても密なので。あきらめずに暗いなかでも走っていった。本当にすべての高校生の努力のたまもの。全国の高校生に拍手して。」という言葉に多くの人たちが感動した。

子供たちの生活においては、かなり辛いことばかりであったと、残念であり大変悲しく思う。成長期、触れ合うこと・会話すること・スポーツに取り組むこと、思い切り体と心を使ってぶつかり合い、仲間と叱咤激励して学び生活すること、こんな素晴らしいふれあいの場を奪われたことは、ほんとうに悲しむべきことである。

### 【どうすればよい？アフターコロナ？ウィズコロナ？】

今後、コロナ禍で起こった新しい生活形態とコロナ禍以前のノーマル、両者の良い部分を合わせた、「ニューノーマル」が作られていくことになるのだろう。

インフルエンザ感染による死者は年に3500人ともいわれている。コロナもインフルエンザ同様、常時予防に留意し共存できるような、予防と生活の仕組みを作っていく必要があると思う。

ただ若者たちに関しては、是非とも以前と同じような生活が戻るように努力したいものである。

### 【アフターコロナの行動回帰に関する意識】

野村総合研究所が2021年11月、全国20～79歳の男女合計5,156人を対象に行った、コロナ禍における意識動向に関するアンケート調査で、「今後、自身の生活をどのようにしていきたいか」の問いに対し、

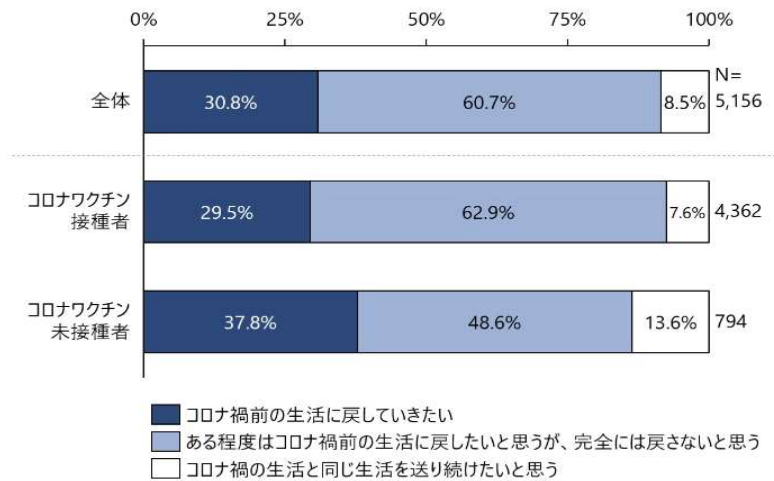
【特集】

・コロナ禍前の生活に戻していきたい…30.8%

・ある程度はコロナ禍前の生活に戻したいと思うが、完全には戻さないと思う…60.7%

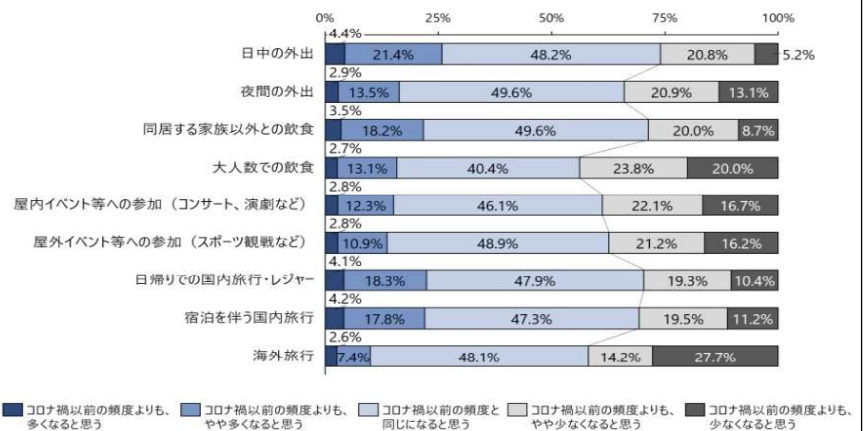
「生活を完全には戻さない」が最も多く、6割に上った。またコロナ禍前の生活に戻していくために特に必要なこととして、「治療薬や治療方法の確立」と「医療体制の整備」というのが前提であった。(参照；図1)

図1 今後の自身の生活をどのようにしていきたいと思うか (全体、コロナワクチン接種有無別)



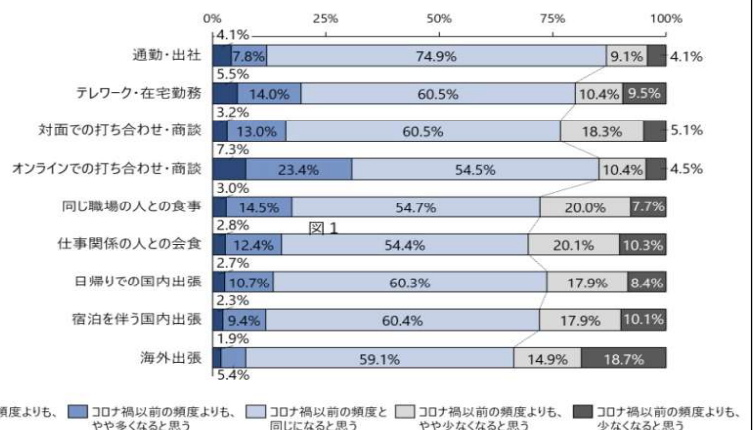
そして、自分自身の外出の内容別活動の頻度に関して尋ねると。生活はコロナ禍以前と同じ状態にまでは戻らなくても、外出頻度は以前と同様までに戻りたい、と思っているという結果が出ている。(参照；図2)

図2 今後、自身の以下の活動の頻度はどのようになると思うか (全体)



しかしビジネスにおいては「オンラインの打ち合わせが増える」「海外出張が減る」に関しては約3割での回答だった。(参照；図3)

図3 今後、自身の以下のビジネス活動の頻度はどのようになると思うか (就労者全体)



アフターコロナがあるのであれば、行動回帰に関する意識としては、6割が今後、生活を完全には戻さない、と考えている。しかしビジネスにおいては、働く形態が変わるであろう、と考えている人が多いということだ。

アフターコロナに関して、どちらかという働く側・消費者側の立場に立って書かせて頂いた。アフターコロナ、もしくはこのままウィズコロナが継続した場合にも、この酷い状況だったコロナ禍に於いての経験を活かし、それぞれ利点のみを抽出した「ニューノーマル」を作り上げていくことになるであろう。

そしてそれは、以前の価値観を振り返りながら、新たな価値観を獲得し、より良いものへと進化していくのではないだろうか。

# 環境の復元力を模索する 幼魚水族館というコミュニケーションメディア

有限会社ブルーコーナー 代表取締役 石垣 幸二  
(聞き手：クリック編集部)

SDGsの盛り上がりを背景にした環境教育ニーズの高まりもあり、伊豆半島の自然環境でもあるこの地域の特性を活かし、生息地と隣接しているからこそ調達できる生き物の展示をする「幼魚水族館」がクリック3月発行号でご紹介した、静岡県東部地方駿東郡清水町にある大型ショッピングセンターサントムーン柿田川内にオープンしました。

館長に就任した、岸壁幼魚採集家・鈴木香里武氏の頭の中を具現化したら本当に面白い水族館ができるかもしれないと、この水族館をプロデュースした、「海の手配師」石垣幸二さんに海洋生物と水族館の魅力をお伺いしました。

**Q:** 海洋生物の専門家というと、さかなクン(タレント、魚類学者)や、鈴木香里武さん(タレント、岸壁幼魚採集家)が有名ですが、石垣さんはお二人とかなり長いお付き合いをされているそうですね。

**石垣:** さかなクンとの出会いはサンシャイン水族館に仕事で訪問した時でした。後ろの方から私に近づいてきて、「こんにちは」も「はじめまして」もなく、「オキナワクルマダイって、生きているのを見たことありますか?」と耳元でささやかれ、はっと後ろを振り返ると、そこにはまだ学生のさかなクンがいました。その後、ハコフグの帽子をかぶってテレビタレントとして活躍しているさかなクンと再会しました。それ以来、私の会社であるブルーコーナーに遊びに来てくれるようになり、たくさん水族館関係者や研究者を交えながら、魚のことを教えて頂いています。彼はイラストレーターですから、イラストを描いたり、あのキャラクターでたくさんの人たちに海の面白さを伝えています。どうやったら生物を魅力的に正確に伝えられるかを、今でもさかなクンから多く学ばせて頂いております。

**Q:** 昨年、アナザースカイというテレビ番組で拝見したのですが、鈴木香里武さんは少年時代から、石垣さ

んを魚の師匠として慕われているみたいですね。

**石垣:** ありがたいです。私は歳の離れた幼馴染ですと答えていますよ。少年時代の鈴木香里武さんは、タモ網を持って漁港の海面に浮かんでいる幼魚をすくって観察する子でした。今と全く変わってませんね。幼い頃からさかなクンに憧れ、大好きな魚のことを多くの人に伝えたいと思っていたようです。話を聞く態度や出てくる言葉が子どもらしくない子どもでした。魚にしか興味を持っていなかったからか、同級生とは話が合わずにつらかったみたいです。休みの日に伊豆に来て家族と一緒に岸壁採集をしたり、輝いている大人と接する時間が、彼にとっては一番楽しかったのでしょう。

私はもう香里武さんとは20年の付き合いになりますけど、子どもの頃から面白い思考を持った人だなあと感じてました。彼の頭の中を具現化したら本当に面白い水族館ができるんじゃないかと思ってたんです。その鈴木香里武さんに幼魚水族館の館長を努めてもらい、形になったということが、感無量で、早くいろんな人に知ってもらいたいと思っています。

**Q:** 石垣さんのご著書の「水族館」革命を読ませていただきましたが、「好きなことを仕事にする」ことを突き詰めていった結果、海の手配師として魚を捕獲・飼育し世界の水族館に供給するサプライヤーになったそうですが、海のスぺシャリストになろうと決めたくっかけはどのような時でしたか?

**石垣:** 新卒で入社した会社では外商員をしていました。営業の仕事は楽しかったのですが、扱う商品にはなかなか愛情が持てなくて…。私にこの商品を扱って欲しいと売り込みに来る方たちはその道30~40年の人ばかり。1種類の商品について熱く語る姿を見て「自分には何もないなあ」と思い始めたのです。私はスぺシャリストになりたいと思いました。ずっと死ぬまで、

それを追いつけて、自分が好きなものを追いかけていくような、そんな仕事をしたいと思っていたら、下田に住んでいた頃に毎日海に潜って生物をつかまえたり、海辺の潮だまりに生物を集めて自分だけのミニ水族館を作ったりしていた記憶がよみがえってきたんです。「これだ！海の専門家になろう。」って突然決めました。

**Q:** 石垣さんが子どもの頃からの考えていたことがまさに幼魚水族館で実現していますね。

**石垣:** 私は水族館というところがどういうところであるべきかと常に考えているんです。幼魚水族館は香里武さんの頭の中を具現化するということがテーマでした。実は幼魚というのは飼育が結構難しく、水質の変化とかには適応できなかつたりします。そのため、濾過能力の技術だとか、照明の当て方一つとってもやっぱりお客様に普段の元気な姿を見せようということが水族館の一番のことだと思っていることです。そのために魚たちの健康状態の維持を限られた条件の中でしっかりとやりくりをするというのが、この世界観を見せられるということだと思っています。しっかりと飼育して、その幼魚たちが成長して成魚となった暁には卒業式として他の水族館に転校していきます。また研究者と協力し合いながら、卵から育った仔魚や稚魚を幼魚まで育てるところまで、できることをしっかりやりたいなと思っています。

**Q:** クラゲの展示水槽の中に、レジ袋のゴミがクラゲと一緒にクルクル回りながら見せる展示方法もすごい技術ですね。

**石垣:** 実はご縁があって、清水町の図書館で環境に関する講演会をさせていただいたんです。その時に水槽に水深300メートルから捕獲した深海魚とともに上がってきたゴミと一緒に展示して、たくさん子どもたちにも見せられ、お話もさせていただいたんですけれども実はゴミは市街地から川を通り海に通じてまして、わりと伊豆半島はすぐに急深になっておりますので、水深300メートルあたりからかなり上がってくるんです。コロナ禍の影響でそのゴミの中にはマスクがたくさんあります。海を海だけで守るのではなくて、市

街地や川の周辺から守っていかないと、海にどんどんゴミが出て入ってしまいますよね。環境問題について海と市街地が個別に動いているという感がありました。環境について考える大きなことは、その場所に住んでいる生き物のことを好きになってもらうことここが一番じゃないかと思うんですよね。そうすると、この生物はもっと長く生きていけると思うのです。その環境について考えてもらうきっかけづくりがこの幼魚水族館だと思います。私は自分で港から、拾ってきたゴミと一緒に水槽に展示してあるわけなんですけれども、かといつても幼魚たちはそのゴミをうまく利用して、たくましく生きています。こうした姿を見て頂くことで幼魚の可愛らしさやたくましさを感じてもらい、彼らが暮らす環境についてスマートに考えるようになってもらえればと思っています。魚のことを知るきっかけづくりになるような入口となる水族館にしたいと思っています。

本日はありがとうございました。



■プロフィール  
石垣 幸二  
(いしがき こうじ)  
1967年静岡県生まれ。  
日本大学国際関係学部卒業。10年間のサラリーマン時代を経て、2000年に有限会社ブルーコーナを設立。世界に6社しかないサプライヤー（海洋生体

納入業者）として、30カ国で3700種を超える海洋生物を捕獲・飼育し、世界の水族館に納入してきた。深海生物に関するテレビ番組など、メディアにも多数出演。今年7月、世界初の「幼魚水族館」をプロデュースし、大型ショッピングセンターサントムーン柿田川内にオープン。著書に『「水族館」革命』などがある。漫画『マグル深海水族館』などの監修も担当。

幼魚水族館ウェブサイト <https://yo-sui.com/>



# 戦略なきマーケティングは企業を滅ぼす（1）

－ “理” になかった戦略とは？ －

丸山 謙治

いろいろなビジネスの場面においてよく耳にするのが「戦略」という用語だ。戦略とは本来は戦争用語だが、その用語の使われ方はまちまちである。しかし、限られたパイ（顧客）を奪い合う超競争時代を生き抜くための競争志向コンセプトにおいて、戦略は中心的な働きをするため、その特質を正確に理解しておく必要がある。

## ◆競争志向における戦略とは？

競争志向コンセプトとは、競争を出発点とし、見込客の心の中で競合品との差異化を戦術／戦略を通して行い、顧客を獲得することである。従って、このコンセプトでの戦略とは、数ある選択肢の中から自社品を選んでもらうために、競合品に対する自社品の競争優位性（戦術）を最大限に活用して見込客や顧客の心の中で差異化を行ない、その優位性を持続可能なものとする全社的かつ長期的な方向性である。

ここでの「差異化」とは、品質や機能面での優位性を単に示すことではなく、類似の競合品との比較の上で、競合品にはない新しい特性（日本初や世界初となるような独自性）を自社品の競争優位性として“見込客の心”に鮮明にアピールすることであることも付け加えておく。

さて、一つの失敗が致命的ともなってしまう超競争時代において、一か八かの無謀な戦略は許されない。失敗を未然に防ぎ、成功する確率を上げるためには、戦略立案の前に、今日のマーケティングは「生き残りを賭けた企業間の知的戦争であること」そして「その戦場は見込客及び顧客の心の中であること」をしっかりと認識すること。そしてその上で、自社品にとって“理”になかった戦略を立てることである。

その“理”の部分として戦略を立てる上で我々に大きな指針を与えてくれるのが、以前このコラムで説明した「心の原則」（CLICK Vol.47

No.1&3）と「戦争の原則」（CLICK Vol.47 No.4&5）である。

マーケティングにおいて必勝の方程式などない。しかし、成功した商品を分析すると、そこには必ず成功した明確な理由がある。しかもそれは、理になかった当たり前のことでもある。

戦略に関する書籍は山ほどあり、またセミナーも至る所で頻繁に開かれている。それだけ超競争時代では戦略が重要である証なのだが、マーケティング戦略を立案する上で最も重要なことは、「**戦略の良し悪しはその戦略を誰が使うかによって決まる**」ことを十分に認識することだ。

全ての人の欲求を満足させる商品などあり得ないと同様に、**全ての商品や企業にとって最適な戦略などない**。マーケティング戦略が競合との戦いに勝つための競争戦略である以上、巨大企業に適した戦略が経営資源の面で大きく劣る中小企業にとって優れた戦略、つまり理になかった戦略か、と言えそうではないことは明白である。にもかかわらず、僅かなシェアしかもたない企業がシェアトップのマーケット・リーダーの戦略を真似て頓挫するケースは後を断たない。（戦争の原則3に反した結果）

## ◆市場ポジションの分類

自社に適した戦略を立てるためには、競合との力関係において自社が市場のどのポジション（シェアの順位）に位置しているのかを正確に知ることが重要となる。

学者やコンサルタントによって市場ポジションの分類は異なるが、ここでは競争志向コンセプトの下でシェアによって以下のように四つに分類する：

### **タイプ1** マーケット・リーダー（Market Leader）

最大のシェアをもつ企業。原則的には各業界にリーダーは1社。

## タイプ2 アグレッシブ・チャレンジャー

### (Aggressive Challenger)

業界2位またはそれに近いシェアをもち、リーダーに対して仕掛けた攻撃を維持・継続していけるだけの経営資源をもっており、リーダーからシェアを奪うことによって自社のシェアを拡大しようとする企業。

## タイプ3 イノベティブ・チャレンジャー

### (Innovative Challenger)

業界2位以下で、リーダーとの直接対決を避け、新しいカテゴリーを創造・維持することによって自社のシェアを拡大しようとする企業。

## タイプ4 マーケット・ニッチャー (Nicher)

大手企業などが狙わない隠れ家的市場に特化して競争を避け、専門的商品を提供してその市場でトップシェアを獲得・維持しようとする企業。

この分類では、チャレンジャーを二つのタイプに分類しているが、アグレッシブ・チャレンジャーとイノベティブ・チャレンジャーとを分ける明確な指標（シェアの数字など）はない。ポイントは、リーダーに対して仕掛けた攻撃を維持・継続していけるだけの企業体力をもっているか否かだ。従って、圧倒的なシェアをもつリーダーが存在する市場ではアグレッシブ・チャレンジャーが存在しない場合もあり、逆に上位数社のシェアが拮抗している市場ではアグレッシブ・チャレンジャーが複数存在するかもしれない。

学者の中には模範的なシェアに基づいてポジションを分類しているケースも見られるが、そのような市場は現実的には少なく、シェアがほぼ等しい企業が複数存在したり、リーダーの企業が度々変わるような市場もある。従って、経営資源なども考慮の上、自社がどのポジションに属するか総合的に判断することが必要である。では、ポジションごとに“理”に適った戦略を見ていこう。

## ◆ポジションごとのマーケティング戦略

### 1. マーケット・リーダー（攻撃的防御戦略）

リーダーは言うまでもなく、その業界で1社のみである。自動車業界のトヨタ、ハンバーガーチェーンのマクドナルド、移動体通信のNTTドコモなどがすぐに思い浮かぶだろう。中には自称リーダーと自負する企業もあるが、決めるのは消費者であり、シェアである。この点を間違ってはいけない。

リーダーにとっての戦略を一言で言えば「**攻撃的防御戦略**」である。目標はリーダーとしての地位を守りながら市場（カテゴリー）そのものをさらに大きくすること。

防御戦略というと受け身の意味合いに聞こえるが、「攻撃は最大の防御なり」と言われているように、最大の防御戦略とは攻撃することである。では誰を攻撃するのか？ 標的は敵（競合）ではない。自分自身（自社）である。つまり、自社の既存の商品を新商品で次々に攻撃（刷新）するのだ。競合が類似品で攻撃してくる前に先手を打って次々に自社品を刷新して進化させ、相手の戦う意欲さえ消滅させてしまう。まさに「戦わずして勝つ」戦略である。

スマートフォンのリーダーであるアップルは、iPhoneを毎年のように刷新して競合他社の追随を許さず、競争の厳しいスマホ市場に於いてトップのシェアを長年維持している。リーダーは自分自身を攻撃する勇気をもつことが重要であり、売れているからと言っていつまでも既存の商品にしがみついていると、競合に先を越されてしまう。

また、リーダーは自社品の販売を拡大するよりも、市場そのものを大きくすることを優先すべきである。市場が大きくなれば、最大のシェアをもつリーダーの売り上げも自ずと増える。従って、競合の参入を市場の拡大にうまく利用すること。逆に、競合の参入を阻止したり、競合を排除するような行動にでると、独占禁止法に悩まされることにもなりかねない。

### 2. アグレッシブ・チャレンジャー（弱点攻撃戦略）

成熟した市場でシェアを大きく伸ばすにはリーダーからシェアを奪うことである。そのリーダーに戦いを挑める唯一のプレイヤーがアグレッシブ・

チャレンジャーだ。

リーダーは時にその企業名や商品名がカテゴリーの代名詞となるほど知名度と実績の点で多くの消費者の心をつかんでいる。人間の心はいつたん固まってしまうとそれを変えることは非常に難しい（心の原則3）ため、リーダーのマネをして真正面から戦いに挑み、自社品がリーダーのモノよりも優れていると訴えても消費者の心はそう簡単には変えられない。それでも、多くの企業がこのような行為に走り、その結果が類似品の氾濫となる。

リーダーとの戦いに臨むアグレッシブ・チャレンジャーの戦略は、実を避けて虚を責める奇法（戦争の原則5）を中核とした「**弱点攻撃戦略**」である。目標は、リーダーの弱点（虚）を探し出し、そこを攻撃することでリーダーの守りを崩し、シェアを奪ってNo.2の座を確かなものとする。そして、3位以下を大きく引き離してリーダーとの2強体制を創ってしまうことである。

では、リーダーの弱点とはどこなのか？それは、リーダーの「強みの裏に潜む弱点」。すなわち強みを最大限に発揮するために犠牲になっている所だ。そのような弱点は攻められてもそう簡単には克服できない。

ピンとこない方のために、ハンバーガー業界のリーダーであるマクドナルドを例にとって説明しよう。マクドナルドの強みとは？おそらく多くの人がこう言うだろう。「速くて安い」。注文してから商品が出てくるまでの時間が短く、比較的安いのが強みである。しかし、この強みを実現するために犠牲になっていることがある。それは、注文ごとに時間をかけて丁寧に作ることができないことだ。厨房の機械をフル活用して生産効率を上げなければならない事情もある。ここがマクドナルドの強みの裏に潜む弱点である。

この弱点を攻めて売上げを大きく伸ばしたのはモスバーガーである。お客様からの注文を聞いて一個一個時間をかけて丁寧に作る。また食材にも高いコストをかけて独創的なメニューでおいしい。マクドナルドの強みを研究し（戦争の原則2）、その強みを逆手にとった路線、つまりス

ローフードを目指す戦略を執ることで、多少高くともおいしいハンバーガーを食べたいという消費者を惹きつけ、ハンバーガー業界でNo.2の地位を不動のものとした。

さらに、平成16年からはファストフードとは一線を引くファストカジュアル業態（緑モス）に積極的に転換を進め、マクドナルドとの戦略の違いをますます加速させた。

致命的弱点を衝かれたマクドナルドは容易には反撃することができず、両社は競合関係以上に棲み分け的关系となり、消費者がその時の状況によってどちらかを選べる2強共存体制が出来上がったのである。これこそ、アグレッシブ・チャレンジャーにとって無駄な損失を出さない「戦わずして勝つ戦略」と言える。

以上、マーケット・リーダーとアグレッシブ・チャレンジャーにとっての理にかなった戦略の概要を述べたが、それぞれで執る戦略が大きく違うことをご理解いただけたと思う。

次のイノベティブ・チャレンジャーとニッチャーは、多くの企業や商品がこれに該当すると思われるので、次回でその戦略を詳しく説明したい。最後に、全ての企業や商品にとって良い戦略/悪い戦略などないことを、再度指摘しておく。

Al Ries & Jack Trout, *Marketing Warfare*, A Plume Book, 1986

丸山謙治『競合と戦わずして勝つ戦略』日本能率協会マネジメントセンター、2016年

#### ■プロフィール

丸山 謙治（まるやま けんじ）  
カリフォルニア大学バークレー校  
エクステンション認定マーケター

昭和56年 慶応義塾大学経済学部卒業 株式会社リクルート勤務を経て、攝津板紙株式会社（現レンゴー）に入社。米国デンバー大学大学院ビジネススクールに社費留学した後、日米の企業で長年マーケティング業務に従事する。また、マーケティング関連書の執筆や翻訳、セミナーや専門学校などの講師も務める。

著書に「競合と戦わずして勝つ戦略」（日本能率協会マネジメントセンター）「競争としてのマーケティング」（綜合法令出版）訳書に「実戦ボトムアップ・マーケティング戦略」（日本能率協会マネジメントセンター）がある。





# PDF Change Server 2

## OFFICE入稿ワークフロー効率化の決定版!

- 「Officeデータはバージョンの差異がいろいろ」
  - 「レイアウト崩れや文字化けチェックが大変」
  - 「罫線や地模様が上手く再現されない」
  - 「データ変換作業に時間とコストが掛かる」
- そんなお困りごとはございませんか?



OFFICE入稿のOK?NG?を  
サクサク仕分け!

手離れよく働き方改革



PCS-2 オフィス変換

検索

発売元 **SEISHIN** 誠伸商事株式会社  
www.seishin.co.jp

**SEISHIN**

編集後記 ; 今号は「創刊 47 年目 6 番目の号」で  
ございます。前回この編集後記で次号の発刊は 9  
月と申し上げましたが、予定を変更いたしまして 10  
月発刊となりましたことお詫び申し上げます。

なかなか訪れないアフターコロナ、編集室主幹である福田  
が常に気を配っている点でございます。今回はその点に注  
目致しました。今後も不定期発刊となりますが、編集部員一  
同、皆様にお喜び頂けるCLICKでありますよう、心をこめて  
お届けして参りたいと存じます。

ご意見ご感想は右記バーコードより、もし  
くは下記メールアドレスにお送りいただけ  
れば幸いです。編集室 主幹 福田七衛と  
もども一同お待ちしております。

seishin-somu@seishin.co.jp



### 「SEISHIN APPLICATION CLICK」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室  
〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10

編集室主幹 : 福田七衛  
編集スタッフ : 杉本なつみ・世古真一・橘田佳音利  
制作スタッフ : 日比野悠太・山田七重  
問い合わせ先 : TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページ  
に CLICK バックナンバーの掲載  
を開始致しました!

<https://seishin.co.jp/click>



CLICKバックナ  
ンバーはこちら  
から CLICK!  
バックナンバー