

失敗経験を通じた組織学習の深化
—日本通運と佐川急便の比較分析—

早稲田大学商学部

井上達彦ゼミナール 8 期

浦田 彩乃

原 千晶

要旨

周囲の企業の多くがある特定の企業の模倣行動をするという状況、すなわち情報の連鎖による同質化圧力の中で、企業はどのようにすればその圧力を拒絶することができるのか。既存研究では、情報の連鎖自体が生じる論理については述べられてきたが、追随を拒絶する行動に関する研究は少ない。情報の連鎖の中で、企業がその同質化圧力を拒絶できる要因について明らかにすることが、本稿の1つ目の目的である。

この情報の連鎖は、模倣行動という意味では他社（他者）の経験、すなわち間接経験に基づいた行動であると言える。したがって、この間接経験をどのように受け取るのか、間接経験からの学習の仕方が、情報の連鎖を拒絶する鍵となる。しかし、間接経験からの学習を十分に行うための要因についての議論はこれまで十分になされていない。経験には間接経験だけではなく自社の経験である直接経験もあり、またそれぞれの経験は成功経験と失敗経験に分けることができる。間接経験からの学習を十分に行うための学習の組み合わせ、すなわちどのような直接経験と組み合わせることで企業は間接経験から十分に学ぶことができるのかについて考察することが、本稿の2つ目の目的である。

以上の問題意識に基づいて、本稿では事例研究を行った。情報の連鎖による市場参入が相次いだ宅配便市場を対象とし、その中でも異なる対応と結果を示した日本通運と佐川急便の2社に焦点を当て、インタビューを通じた定性調査を行った。

その結果、情報の連鎖において、企業は「自己への深い理解」をできれば、情報の連鎖を拒絶できることが分かった。なぜなら、自己を深く理解できていれば、他社との違いに気づき、同質的行動を取るべきか否かの判断を行うことができるからである。

また、成功経験の勢いのままに自社をあまり省みることなく他社を参照した日本通運と、失敗経験によって自社の軸足を再認識したうえで他社を参照した佐川急便とでは、その学習内容の深さに違いが見られた。このことから、間接経験からの学習を行う際にも、同様に「自己への深い理解」が重要だと言える。

さらに、その自己への深い理解は、それ以前の直接経験、中でも失敗経験によって得られるということが明らかとなった。これらの発見事実から、自社の失敗経験を乗り越えることで己を知っている企業のほうが、他社の成功からうまく学習することができるという示唆を提示することができた。

目次

1. はじめに	p. 4
2. 問題提起	p. 4
2.1. 情報の連鎖	p. 4
2.2. 間接経験と直接経験	p. 5
2.3. 成功経験と失敗経験	p. 6
2.4. 先行研究における課題	p. 7
3. 研究の方法と分析対象	p. 7
3.1. 調査手法	p. 8
3.2. 事例の選択	p. 8
3.3. 事例の概要	p.10
3.3.1 宅配便の定義	p.10
3.3.2 宅配便事業を築いたヤマト運輸の仕組み	p.10
4. 日本通運の事例分析	p.11
4.1. 日通の経験学習	p.11
4.2. 日本一としての宅配便市場参入	p.11
4.3. 成功経験の勢いのままに構築した仕組み	p.13
5. 佐川の事例分析	p.15
5.1. 佐川の経験学習	p.15
5.2. 商業小口貨物配送への専念	p.15
5.3. 失敗経験を経て宅配便市場へ参入	p.17
6. 事例の解釈とインプリケーション	p.19
6.1. 事例の解釈	p.20
6.2. インプリケーション：「失敗経験」の有効性	p.22
7. おわりに	p.22

1. はじめに

ある特定の企業が市場において成功を収めると、その様子を見た多くの同業他社が一斉に市場に参入していくといったことが競争市場において見受けられる。このとき、多くの後発企業は、自らも他社に追随し、同じ行動をとることが合理的だと考えているのだ。このような状況は、経済学において「情報の連鎖 (information cascades)」(Bikhchandani *et al.* 1998)として議論されてきた。

例えば、スーパーボウルという NFL の優勝決定戦では、世界中の企業が中継時のテレビ広告枠を争う競争が起こっている。なぜならスーパーボウルは 20 年連続で視聴率が 40%を超え⁽¹⁾、米国国民の半数近くに視聴されているからだ。元々は大手有名企業が広告枠を獲得し、大きな宣伝効果を享受していたのだが、現在ではベンチャー企業までもが投稿するようになっている。大小問わず多くの企業がわずか 30 秒のテレビ広告枠に対して約 350 万ドル⁽²⁾という世界で最も高い額を支払ってでも、広告枠購入を希望するのである。

このように企業は先行して意思決定を行った多くの他社に追随することが合理的であると判断し、先行者を模倣し、同じ行動をとることがある。しかし、先行者と同じ行動をとることが果たして後発企業にとって本当に利益をもたらす行動であったと言えるだろうか。先行者と同じ行動をとったとしても、全ての企業にとって有益な行動であるとは限らない。情報の連鎖の中においては、他社の参照すべきところは参照し、そうでないところには惑わされないように、企業は他社をうまく参照していく必要がある。

そこで本稿では、情報の連鎖の中での企業の学習に焦点をあてた調査を行う。情報の連鎖が起きた市場である宅配便市場に注目し、さらにその中でも、先行する企業を異なる形で参照し、その結果として異なる成果を上げることとなった日本通運と佐川急便の事例研究を行う。2 社が宅配便市場参入時に他社を観察しどのようなことを学習していったのか、そしてその学習の違いが両社の持つどのような要因や特徴が影響を与えたのかに着目して、事例を分析していく。

2. 問題提起

2.1. 情報の連鎖

「情報の連鎖」とは、自分が持っている私的情報に関心を払うよりも、周りの人の行動を真似することが合理的に思えることによって生じる現象である (Bikhchandani *et al.* 1992)。この状況は、群衆行動におけるメカニズムの 1 つとして提唱され、経済学の分野においては模倣的・同質的行動として研究されている (Banerjee 1992; Bikhchandani *et al.* 1992; 1998)。

情報の連鎖の中では、模倣・同質化への圧力が高まる。その一方で、環境の不確実性が高い場合には同質的行動は機能不全を起こしやすい (Lieberman and Asaba 2006)とされており、個人や組織にとって周りの行動を模倣することが本当に利益をもたらすかどうかは定かでない。Lieberman and Asaba (2006)は群衆行動が市場に対する過剰投資を招いた 1990 年

代のネットバブルの事例から、情報の連鎖において企業が負うリスクについて言及している。

また Bikhchandani *et al.* (1998)は、情報の連鎖を「先行者が行った行動と同じ行動が、次々にとられる状況」と定義し、先行者の行動を採用する場合と拒絶する場合について説明している。それぞれ、採用する場合をアップカスケード、拒絶する場合をダウンカスケードとして情報の連鎖の種類を分けている。さらに情報の連鎖を止める条件として「優れた有識者の登場」、「新たな情報のリリース」、「情報の採択基準が変わる」という3つを挙げている。

2.2. 間接経験と直接経験

情報の連鎖は、模倣・同質的行動という意味では、「他社 (他者)」の行動を観察すること、すなわち代理学習 (Bandura 1969; 1977)に基づいた行動であると言える。また代理学習は、他社による「間接経験 (indirect experience)」からの学習とも言い換えられる (Gino *et al.* 2010)。

間接経験からの学習のメリットとして、学習にかかるコストを削減できるという点が挙げられる。間接経験、すなわち他者の行動から学習を行えば、組織や個人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とされる (Bandura 1969; 1977)。

しかし、間接経験からの学習をうまく活かすことができない場合がある。これは、組織が参照対象の特徴について十分に考慮せず、他社が頻繁に実行する活動を模倣すること (e.g., Abrahamson and Rosenkopf 1993; Burns and Wholey 1993; Haunschild and Miner 1997)によって生じる。その具体的な例として、観察者と被観察者の企業規模が異なる場合、大企業から学ぶことは有害な結果をもたらす (Baum *et al.* 2000; Ingram and Baum 1997; Strang and Macy 2001)と実証した先行研究が存在する。

上記のようなリスクを防ぐためにも、間接経験からの学習において「注意深さ (mindfulness)」が重要であると指摘されてきた。因果関係の理解なしにそのまま他社を模倣するというアプローチは注意力のない移転プロセスとして紹介され、他社の知識を自身のコンテキストへ適応させようとするアプローチは注意力のある移転プロセスとして述べられている (Williams 2007)。しかし一方で、間接経験からの学習においては、学習というよりも、成果のみに焦点をあてやすい (Bunderson and Sutcliffe 2003; Dweck 1986)とも言われているため、注意深く観察することは難しいとされている。

ここまで、他社の間接経験からの学習について論じてきたが、これと対極的な学習として、自社 (自己)の「直接経験 (direct experience)」からの学習というものも存在する。先行研究においても、最も基本的な経験の特徴として、組織が直接的に知識を得られるか、他の組織から間接的に知識を得られるか (Levitt and March 1988)という軸を挙げて経験学習を

分類している。

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。まず、推測する際に行動や社会的なバイアスによって複雑化されてしまう間接経験に比べ、直接経験から得られた情報は、間接経験から得られた情報よりもノイズが少ない (Denrell 2003; Levitt and March 1988)ため、直接経験の方が結果の善し悪しを把握しやすい (Gino *et al.* 2010)。また、チームがひとつのタスクを遂行するとき、メンバーは、暗黙知や調整方法、創造性を促進する活動を共有し発達させる (Leonard and Sensiper 2005; Mascitelli 2000)とあるように、直接経験からは、暗黙知などの詳細まで学習することができる。その結果、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)ということが実証されている。

さらに、先行研究において、間接経験からの学習と直接経験からの学習の関係性についても述べられている。2つの経験間には負の相関があるとし、どちらか一方の経験からの学習で十分であるということが実証されている (Wong 2004; Haas and Hansen 2004; Schwab 2007)。一方で、より強く直接経験からの学習をすると、間接経験からの学習の成果に対して正の影響を与える (Bresman 2010)という研究も存在し、異なるタイプの経験が、どのようなときに補完的な役割を果たすのかを理解することはこれからの重要な研究のトピックとなる (Argote and Miron 2011)とされている。

2.3. 成功経験と失敗経験

経験の種類を分ける軸には、パフォーマンスの良し悪し、すなわち成功か失敗かという軸が存在する。これらの成功経験と失敗経験に関する議論は近年の研究においても注目を集めている (e.g., Baum and Dahlin 2007; Greve 2003; Miner *et al.* 1999; Sitkin 1992)。

まず、成功経験は、将来の活動への基盤を提供し (Weick 1984)、同じ結果が再度起こることを期待させることができる (Herriot *et al.* 1985; Sitkin 1992; Weick *et al.* 1999)とされている。つまり、成功経験は次の行動に対するモチベーションを高めるという効果を持つのである。

その一方で成功経験には、もとの戦略に固執してしまうことで次の成功を阻むというデメリットも存在する。Audia *et al.* (2000)は、エアラインの事例から、過去の優れた成功経験は根本的な環境が変化した後であっても、組織をその成功した戦略に固執させ、そのような戦略への固執はパフォーマンスを低下させると説明している。また、成功経験があると、知識を発展させなくとも、既存知識のままでうまくいくものと判断し (Lant 1992)、現状に満足してしまう (Louis and Sutton 1991)といった点からも、成功経験のデメリットとして挙げられる。

次に、失敗経験のメリットとして、反省の機会を持つことにより、一般的に成功経験より深い学習ができることが挙げられる。失敗経験のみが、計画と実際の成果の間にあるギャップに気付かせてくれる (Ellis and Davidi 2005)。また、成功経験は自信を深めるだけであるのに対して、失敗経験は、それを理解することでメンタルモデルを改良あるいは変化させる (Sitkin 1992)など、失敗経験が学習に与える有効性は多くの先行研究において指摘されてきた。

その一方で、失敗経験は必ずしも全ての個人や組織にとって有効なわけではない。個人や組織は、リスクを回避しようと失敗を恐れる (Denrell and March 2001)と考えられているため、失敗経験によってネガティブな情報を無視し、ポジティブなところだけを見ようとしてしまう (Elsbach 1994; Suchman 1995)。また、小さな失敗経験を成功として再定義することで自己防衛に走る (Dillon and Tinsley 2008; Morris and Moore 2000)企業もあることから、失敗経験のデメリットを指摘できる。

2.4. 先行研究における課題

ここまで、情報の連鎖や、直接および間接的な経験学習、また成功や失敗の経験に関して、それぞれ分類・整理してきた。まず、情報の連鎖に関する議論においては、ダウンカスケードの事例に対する考察が未だ浅いという点を指摘することができる。他社に追随することを合理的だと考える後発企業が多いことは様々な研究において実証されてきたが、この中で追随しないという選択をとる企業がどのような理由で自社の行動を決定したのかに関する研究はわずかにとどまっている。ダウンカスケードする理由について調査を進めることは、情報の連鎖の議論において意義深いものとなるだろう。

また、間接経験と直接経験の関係性についても述べてきたが、それに関する先行研究からはいまだ統一的な見解を得られておらず、この議論にはまだ決着がついていない (Argote and Miron 2011)。次に、経験の種類を分類して記述してきた。その中でまず、間接経験と直接経験の関係性について指摘し、その後、直接経験を失敗と成功という形で分類したが、現在、直接経験の種類が間接経験からの学習に与える影響について論じたものはない。経験の特徴によってそれが学習に及ぼす結果も異なる (Argote and Miron 2011)と言われていることから、経験の種類を分類した上で、どのような直接経験を間接経験による学習と組み合わせるべきかという議論をすることは意義深いと言える。

よって、本稿では、以下の2点について考えていく。まず1点目は、情報の連鎖の中でなぜ企業がダウンカスケードを行うことができるのかということ。そして2点目は、どのような直接経験を組み合わせると、間接経験からの学習をうまく行うことができるのかという問題意識についてである。

3. 研究の方法と分析対象

3.1. 調査手法

本稿は企業が成功企業に倣った連鎖の中で、何を学習し、その結果どういった行動をしたのか、それはどのような経験が起因するのかといった点に注目する。このような模倣や学習に関する実証研究において、次に述べるような限界があると指摘することができる。

まず、模倣・学習の参照対象や動機を考慮しきれていないことである。Kim and Miner (2007)は、金融業を対象にニアミス (Near-failures)経験⁽⁴⁾の有効性についての実証研究を行っているが、模倣・あるいは学習する側が、産業を超えて最も早く行動した他社のケースを参照しているという前提を置いている。同様に、Ethiraj and Zhu (2008)では製薬業界、Semademi and Anderson (2010)ではコンサルティングファームを対象に、業界内で最も早く行動した他社のケースを参照しているという前提を置いた上で実証している。しかし実際は、全ての企業が最も早く行動した企業のみを参照し、模倣・学習するというわけではない。他社を意識せずとも同様の行動を結果的にとってしまう場合や、他社の中でも産業における最も早く行動した企業ではない企業の行動を模倣・学習する場合も考えられる。実際に企業がどのような意図で誰を参照したのかを詳細に分析することが必要であるにも関わらず、この点に関して既存の実証研究では考慮できていない。

また、模倣・学習する側の能力も、詳細には検討できていない。たとえば、Ethiraj and Zhu (2008)は、製薬業界における模倣のタイムラグとその成果の相関について研究しているが、模倣する側の能力について考慮した変数を追加していない。また、模倣の程度とその成果の関係性を実証した Semademi and Anderson (2010)においては、企業の継続年数や規模、地理的要因など模倣の成否に関連する要素をコントロールしているが、これだけでは考慮すべき点が不足している。Shenkar (2010)は、模倣に必要な能力を6つ挙げており⁽⁵⁾、その能力は模倣・学習を成功させる上で不可欠であり、各企業が自主的に高めるべきだと主張している。このような能力を追うためには、企業の模倣プロセスを詳細に見る必要があると考えられる。

模倣・学習の動機や方法、参照対象を詳細に分析するためには、様々な客観的事実を述べる定量データだけでなく、自ら行ったインタビューや雑誌記事、新聞記事などの企業の主観的な考えを追うことのできる定性データが必要だと考えた。そこでわれわれは、定性的な事例分析を調査手法として選択した。

3.2. 事例の選択

本稿で扱う事例は、1976年にヤマト運輸 (以下、ヤマト)が個人向けの小口荷物の配送によって開始した宅配便市場である。この事例を選択した理由は次の2つである。

1つは、成功企業を見た同業他社が続々と市場参入し、なおかつ成功企業の戦略を意識した行動に出ているため、情報の連鎖が起きていると判断できること。そしてもう1つは情

報の連鎖という同じ状況下において、明らかに異なる対応と結果を示した企業が混在していることである。

1976年にヤマトが確立した宅配便市場には、70年代後半から80年代にかけて大手の路線トラック事業者が次々と参入した。たとえば、1977年には路線トラック事業大手の西濃運輸がカンガルーを、1981年には全日本流通や名鉄運輸がそれぞれダックスフンドやこぐまをモチーフに、一般家庭向けの小口配送に乗り出した。その後も、ヒョウやペガサスなどといった動物たちが、次々と先行した動物たちに続いて同市場に参入してきている。ヤマトのクロネコというブランドイメージを意識した各社の行動は「動物戦争」と呼ばれるまでに物流業界に大きな影響を与えており、先に出した企業以外にも総勢35社にも上る企業が争うこととなったのである。

このように、ヤマトの成功を機に、続々と多数の同業他社が同様に宅配便市場に参入した様子は、情報の連鎖が起こっているとみなすことができる。そのため、本稿の問題意識を明らかにする上で適した事例だと判断した。

また、第二の条件で挙げた、同じ状況下で明らかに異なる対応と結果を示した企業が混在しているという点においても、宅配便市場は適切な事例であると言える。同じ状況下において、異なる対応と結果を示した企業を選出し、各社のそれまでの経験や行動のプロセスを比較することで、本稿の目的を明らかにすることができると考えた。

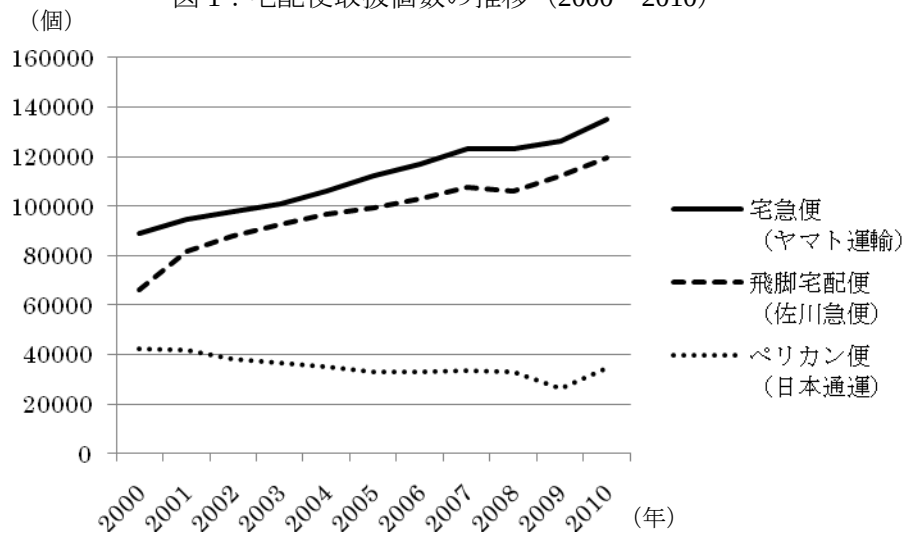
そのため、今回の宅配便市場の事例の中でも成否が分かれた2社を取り上げることとした。1社は1977年に「ペリカンBOX 簡単便」(のちに、ペリカン便へと改称)というサービス名で市場参入をした日本通運(以下、日通)である。

日通は同業他社の参入と同時期にヤマトの後を追って市場に参入した。参入当初、日通はヤマトに迫る勢いで取扱個数を伸ばしており、ヤマトに次ぐ圧倒的な2番手としての地位を誇っていた。しかし、日通の宅配便事業は2000年代後半には赤字を抱える不採算事業となり、結果として2010年には日本郵政に事業を譲渡している。

一方、同業他社の中では最も遅い1998年に「佐川急便」(のちに、飛脚宅配便へと改称)として市場に参入したのは佐川急便(以下、佐川)だ。佐川は唯一他社から20年遅れての参入であった。それにも関わらず、参入からわずか4年にも満たない2002年には、既にヤマトと同等の取扱個数を誇っている。

情報の連鎖が生じている宅配便市場において、一定の成果を収めつつも結果的に不採算事業となり撤退した日通と、後発の中で唯一成功している佐川という、対照的な対応と結果を示した2社を比較することで、本稿の目的について考察を深めていくことができる。

図 1：宅配便取扱個数の推移（2000～2010）



出典：宅配便（トラック）取扱個数（国土交通省調）から筆者が作成

3.3. 事例の概要

3.3.1 宅配便の定義

国土交通省が毎年度発表している「宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」では、宅配便は「重量 30kg の一口一個の貨物を特別な名称を付して運送した貨物」と定義されている。具体的には小口荷物 1 つにつき 1 枚の送り状が必要なものが宅配便である。そのため、一般的なイメージとして捉えられているような消費者から消費者へ (Consumer to Consumer、以下 C2C) の配送だけではなく、企業から企業へ (Business to Business、以下 B2B)、企業から消費者へ (Business to Consumer、以下 B2C)⁽⁶⁾ の配送を全て含んだ名称となっている。

3.3.2 宅配便事業を築いたヤマト運輸の仕組み⁽⁷⁾

宅配便市場の歴史は、ヤマトが築いた C2C 向けの配送サービスに端を発する。この事業を行うためには消費者から集荷するための取次店の設置とその荷物を輸送するネットワークの構築がかかせない。消費者を相手に事業を展開しているため、荷物の出どころやタイミングは各家庭によってバラバラである。その中で取扱個数を増やし、各家庭に散在する荷物を少しでも集約化するためには荷物をある一定の場所で一時的に預かってくれる取次店の設置が必要であった。当時は地元の住民と繋がり深い米屋や酒屋と契約をし、荷物 1 個につき 100 円の手数料を支払うことで成り立っていた。

そして、ヤマトの場合、各都道府県に 1 か所から数か所ある「ベース」と呼ばれる配送センターに加え、市街地に小規模な営業拠点を数多く設置することで輸送ネットワークの「密度」を高め、消費者へのこまめな配送を可能にしていた。また、消費者を相手に事業

を展開するにあたってヤマトには「サービスが先、利益後」という考えがあった。そのため、輸送ネットワークの密度を高めたうえでさらに消費者のニーズに合ったサービスを展開するために、住宅街にも出入りしやすいような小型トラックを配置し、ドライバーも1台のトラックに2人乗せる事で作業効率を高めた。さらに1台のトラックが担当するエリアを狭めることで、不在への対応の柔軟性を高めることができたのだ。

また、宅配便は単に荷物を「運ぶ」だけではなく、消費者に対する「サービス」だと捉えている点がヤマトの特徴だと言える。きめ細やかな配送を実現する仕組みを築いたのに加え、ドライバー一人ひとりが一般家庭の方に親しんでもらえるような接客を心掛けなければならない。ヤマトのドライバーたちは荷物を届けた先の消費者から貰う「ありがとう」の感謝の言葉にモチベーションを見出し、「こんにちは。クロネコヤマトの宅急便です。」という威勢の良いあいさつとともに、笑顔を忘れず働いている。

ヤマトの宅配便事業は消費者向けのサービスを重視し、そのためにかかる、取次店の設置や輸送ネットワーク、そしてトラックやドライバーなど設備と人にコストをかけて成り立っている事業であった。

4. 日本通運の事例分析

4.1. 日通の経験学習

模倣や同質化が生じやすい情報の連鎖が起きている中、他社から20年程遅れて宅配便市場に参入した佐川とは異なり、日通はいち早く宅配便市場へと参入した。そして、佐川が今もなおヤマトを脅かすまでに成長を遂げている一方で、参入当初は成果を収めていたように見えた日通は、1日に1億円の赤字を計上してしまう不採算事業への道をたどり⁽⁸⁾、結果的には日本郵政へ事業を譲渡する形で市場から撤退した。

日通がとった行動、そして行きついた成果は、直接経験、間接経験からの学習という観点から説明することができる。

日通は、ヤマトの成功経験を学習しC2Cの宅配便市場に参入したが、ヤマトの持つ仕組みにおける「密度の高い配送ネットワーク」や「徹底されたサービス」などの要素を正確に学習することができず、その成果は長期的には続かなかった。これは、日通がそれまでの自社の成功経験によって勢いづいたために、参照対象を深く観察することができなかったことが起因していると考えている。

次節より、日通の経験学習のプロセスについて詳しく見ていくことにする。

4.2. 日本一としての宅配便市場参入

1937年10月1日「日本通運株式会社法」に基づき、いわゆる国策会社として発足した日通は、半官半民の企業として企業名である「日本通運」の名の通り、日本の物流網の発展を担っている。

宅配便を開始するに至る 1970 年代には、国鉄貨物の集荷や配送、貨車への積み下ろし業務を行う通運事業を主として展開していた。さらに、輸送に使用する配送拠点はほとんどの駅に隣接されていたのだが、この配送拠点は当時、国鉄の通運事業を唯一請け負っていた日通のみが使用しており、独占状態であった。

ただ、日通の強みは通運事業によって得た日本全国に張り巡らされる陸の路線網だけではない。1957 年には国際航空貨物混載業務を開始し、国内と海外の航空機による貨物輸送を行っている。また、1964 年には 3t コンテナによる海上輸送を開始し、東京～室蘭に「第一天丸」という輸送船を就航させた。日通は日本と世界を繋ぐ航空網と海運網まで整備しており、陸・海・空の全路線網を保持した総合物流会社なのである。

さらに、日通は 1964 年の東京オリンピックや 1970 年の日本万国博など日本における国際的な行事の貨物輸送も行っている。こういった国事の輸送を担当することは国際間輸送を一社で全て担うことができるという強みを企業に対しアピールすることに繋がった。陸・海・空の路線網の構築から国事の輸送まで、自社の事業を拡大していく中で、日通はどんなニーズにも対応できなければならないということを実感していったのである。

お客さまからの問い合わせに対し、担当分野以外であっても、他事業部の人間と協力して対応できる総合力がうちのメリットなんですよ。(日本通運社員 N 氏)

また、日通は通運事業の全国展開、陸・海・空の全航路の展開など「日本一」の総合物流会社として、全ての事業においてトップでなければならないという強いプライドを抱いていた。そのため、日通は宅配便参入以前業界下位であったヤマトの急成長を目の当たりにし、なんとしてもヤマトに遅れをとってはならないという焦りを覚えた。総合物流会社として、全ての航路において自らが一位でいたいとの思いに駆られていたのである。

会社名に“日本”って付いているくらいですからね。総合物流会社として、どの分野でもトップであり続けたかったという思いがあったと思います。ヤマトがやっているから遅れてはいけないという、そういう発想でしかなかったと思います。(元日本通運社員 S 氏)

社内ミーティングにおいてもしばしばヤマトの取扱高と比較するなど、日通は常にヤマトを意識し、自社の遅れに対して強い危機意識を抱いていた。そして、ヤマトの宅配便市場開拓からわずか 1 年後、1977 年に宅配便サービスの展開を開始した。

日通はヤマトのクロネコに対抗し、宅配便のブランドイメージとして動物の中でもペリカンを採用した。ペリカンという愛称は、広告会社の博報堂との苦心の末の誕生であったのだが、最終的にはペリカンの陸・海・空に翼を広げる姿が総合物流会社として国内、海

外にも飛躍していこうという自社のイメージと合致するということで選択されたのである。

図2 日本通運ペリカン便ロゴ



宅配便サービス総合 web サイト「送料の虎」より (<http://www.shipping.jp/>最終アクセス 2012.1.14)

4.3. 成功経験の勢いのままに構築した仕組み

日通は宅配便市場参入以前に行ってきた一連の輸送手段の拡大によって、顧客に総合的な輸送サービスを提供することができた。そのことで、同社の中では「どんなお客様のニーズにも対応することが重要なのだ」という考えが、事業の多角化による成功経験として蓄積されていったのである。こうして得られた成功経験による勢いは宅配便市場参入においてもそのまま適用され、今までの海運や航空事業と同じように、多角化の一環として既存事業と両立しながら宅配便事業を始めたのであった。

通運の部分の既存のアセットをそのまま個人相手のお客さまに合わせてしまったという指摘はその通りだと思います。ヤマトはゼロから始めたわけで、うちもっと時間とお金をかけて構築すべきだったと思います。(日本通運社員N氏)

日通は、ヤマトと同様に C2C の配送サービスを提供した。消費者から効率よく荷物を集めるには、まず取次店の設置が欠かせない。この事業を始めるにあたり、そう気付いた日通は、ヤマトに負けじと、ペリカン便を扱う取次店の増加を目指した。日通の取次店に対する力の入れ方は、ヤマトに勝るものがあつた。その数は 1983 年には、先発のヤマトの取次店数約 6 万店に対し日通は 6 万 8000 店と、ヤマトの取次店数を追い越す程に拡大をみせた。ペリカン便の取次店数がこれほどまでに増加したのは、ヤマトよりも早く、コンビニエンスストア最大手のセブン-イレブン、そして親会社イトーヨーカ堂との取次店契約を締結できたことが大きな要因となった。

また日通は、いまだ全国展開を実現できていないヤマトを見て、「客に頼まれても、あそこは行きません、こっちがだめ、ではサービスにならない」⁽⁹⁾と、特定の地域に限定したサービスに対する問題意識を抱いた。そして、これまで顧客のあらゆるニーズに対応し、その航路を拡大してきた日通らしく、宅配便事業においても自らは参入当初から「全国」への配送サービスを展開することに決めた。実際に参入からわずか 5 年後である 82 年には、業界で最初に全国網を確立し、早々に全国配送を実現した。

一気に全国展開を図る際、日通は、自らが持つ既存の配送ネットワークを活用しようと

考えた。当時、日通の主軸事業は、鉄道貨物の集荷や配送、貨車への積み下ろし業務を行う通運事業であった。この事業ではコンテナでの大規模な輸送が一般的であり、このような大きな荷物を仕分ける配送センターもそれに伴う機械も当然大規模なものであった。「駅のあるところに、日通あり」と称されていたことからわかるように、当時日通は唯一、全国規模での配送ネットワークを所持していた。配送ネットワークの「密度」を下げても、日通は既に所持していた大規模な配送センターを活用して一気に全国展開を進めていったのである。

さらに日通は、事業の合理化を図ろうと、採算のとれない配送センターや営業所を削減した。その際、小規模な配送センターを廃止する代わりに、大型の配送センターに集約していったのである。

しかし、日通のこのような行いによって、配送ネットワークの「密度」は、競合ヤマトと比較しても低くなっていた。その結果、日通は、きめ細やかな時間通りの配達を徹底することができなくなってしまったのである。参入当初取次店契約をしていたセブン-イレブンにも、時間通りに届かないなどの苦情が多く寄せられるようになってしまったため、1989年、セブン-イレブンは日通からヤマトに取次店契約を乗り換えたのである。日通としては、コンビニエンスストア最大手のセブン-イレブンとの提携関係が失われたことはかなりの痛手となってしまった。

さらに日通は、サービスを一気に全国に広げるにあたり、配送センターだけでなく、「人材」に関しても既存の人材を活用することを考えた。既存の人材というのは、先ほどのような通運事業など大きな荷物を運んでいた人材のことであるが、彼らの強みは国の行事の際や引っ越し事業においても発揮されてきた。

有事のときには日通だ、みたいな感覚があります。要は大きな仕事はうちにしかできないだろうという発想があるわけですね。東京都庁が移転したときも全部日通でしたし。いろんな人が全国から人を集めて、短い間にさっと済ませて、それは本当にすごいですよ。(元日本通運社員S氏)

引っ越しはね、料金は高いですが技術は優れていると思います。たとえば梱包。パッキング。ここにあるものをぱっと割れないように包んでほしいと言えば、本当に職人さんが、さっととても短い時間で包んでくれます。あと、国内ですと家具やソファやダンスなども熟練技ですよ。職人技です。それはすごいと思います。見ていてさすがだなと思いますね。段ボールを崩したり、単に、厚紙をうまく切って、テープとひもを使って、ぱぱぱぱっとやっていく様子が。それは、新規参入の安い引っ越し屋さんで、若い人がやるような、ああいうのとは少し違うと思います。(元日本通運社員S氏)

日通の人材は、これまでの事業の特性もあって、大きな荷物をすばやく梱包し、周りに傷をつけないようにすばやく運ぶことを得意としていた。彼らは、小さな段ボールをこまめに配送するという宅配便では自らの強みをいかすことができず、宅配便の現場の士気は下がってしまった。その結果、日通のドライバーの接客態度に関して、悪い評判が広がってしまったのだ。日通の社員の間でさえ、ペリカン便よりも、気持ちよくあいさつしてくれるヤマトを使いたいなどと噂されてしまうほどであった⁽¹⁰⁾。

その結果、参入当初ヤマトに次ぐ圧倒的な取扱個数を誇っていた日通の宅配便事業も、2007年には、1日1億円の赤字を計上してしまう不採算事業になってしまったのである。

しかし、日通はこの宅配便事業における失敗経験によって自社のあるべき事業を再認識した。あくまで日通の強みは、「陸 (トラック輸送)・海 (海上輸送)・空 (航空輸送)の総合的な輸送体制、国際展開」なのである。そう確信した日通は、より一層、陸・海・空の全航路を駆使して、国際輸送への対応を強化していきたいと考えるようになった。現在のコマーシャルにも「世界日通。」⁽¹¹⁾というキャッチフレーズを掲げることで、国際展開の強化を強くアピールしている。

5. 佐川の事例分析

5.1. 佐川の経験学習

これまで述べてきたように、日通は成功経験の勢いのままにヤマトの成功という間接経験からの学習を行ってきたことによって、宅配便市場においては短期的な成果を上げるにとどまってしまった。これに対して佐川は、後発企業の中で唯一成果をあげ、今日もその勢いを強めている。この2社の成果の違いは、それまでの間接経験、直接経験からの学習の仕方が違っていたことにより生じたと考えられる。

では、佐川はどのように学習を行ってきたのであろうか。佐川はヤマトの宅配便事業の成功から、ヤマトの持つ仕組みと自社の既存事業の仕組みとの差異を理解した上で、C2CではなくB2Cの宅配便市場に焦点をあてて参入した。そしてこのような行動をとることができたのは、佐川がそれまでの自社の失敗経験を通して、自社のことをよく理解することができていたために、ヤマトをじっくり観察できたからだと考えられる。

以下に、佐川の経験学習のプロセスを詳細に見ていくことにする。

5.2. 商業小口貨物配送への専念

1957年創業という物流業界において比較的新しい企業であった佐川は、会社設立から変わらず商業小口の配送を担ってきた。その始まりは、創業者佐川清氏が行っていた飛脚業である。創業当時、大手のトラック事業者が見向きもしなかった商店などの中小規模の貨物を対象に、事業を拡大していった。当時主流だった大量生産・大量消費の対極である佐川の商業小口貨物は、多様なメーカーや問屋、小売店から、使い勝手の良い配送サービス

として愛されてきたのである。

そんな中、1976年にヤマトが宅配便市場に参入し、それに続いて多くの企業が同市場に参入していった。このとき佐川はヤマトのビジネスを見て、自社のビジネスとは異なるものだということを理解し、まず、顧客が違うことに気付いた。ヤマトが見ているのは「消費者」であったのに対し、佐川がこれまで見てきたのは「企業」である。そして、顧客の違いに伴って、事業の仕組みを変えなければならないということにも気付いていたのだ。

これまでの大きな拠点の展開は、できるだけ集約をはかって、早く効率良く荷物を配送しようという考えに基づいて展開しているので、そういう意味では、ヤマトさんとは元々拠点の展開の仕方が違いますよね。(佐川急便広報部K氏)

企業相手の事業となると競争が激しいため、消費者へのサービスに比べて荷物一つあたりの運賃は低くなってしまう。すなわち、消費者相手の事業を展開しているヤマトに比べると、佐川はコストを下げて「低価格」な配送サービスを実現する必要があった。それに加えて佐川は顧客企業が求めている「スピード配送」の実現も両立しなくてはならない。そこで佐川は、配送ネットワークの「合理化」を図ることで対応した。一つ一つの配送センターの規模を大きくし、大型自動仕分け機を導入することで多くの荷物を一気に仕分けできるよう、その立地も考えながら設置するなどの工夫を行った。トラックの種類もなるべく統一することでそのコストを下げ、1台のトラックの積載効率の向上にも力を入れた。重い荷物は下に積んで、軽い荷物は上に、できるだけ隙間が少なくなるように重ねる、といったように、ドライバーたちがより多くの荷物を積み込もうと知恵を絞ってきたのである。そしてこのような自社の仕組みは、ヤマトがC2Cに対してきめ細やかなサービスのために築いている「密度の高い配送ネットワーク」や小型車両の活用、余裕を持った積み込みなどの仕組みとは異なっていたのだ。

もちろん、佐川の社内の人々は急成長しているヤマトを意識し、競争心を抱いていた。社内ミーティングにおいて、「うちも宅配便をやった方がいいのではないか」との議論も何度か行われていた。しかし、その議論の末にたどりつくのは、「ヤマトとうちは違う」という答えだった。佐川は、同業他社の競合に出遅れるという危機感やうまみのある市場へ参入するメリットよりも、自社の既存顧客へのサービスを優先した。そして、同業他社が続々参入していく中、佐川は宅配便市場への参入を見送ったのである。

個人の方を見ていないということではないんですが、われわれとしては事業の主体はあくまで“fromB”⁽¹²⁾が軸足だと、やはりいろんな議論をする中で、最終的にはそこに落ち着きますよね。(佐川急便社員K氏)

5.3. 失敗経験を経て宅配便市場へ参入

佐川は宅配便市場への参入を見送り、自社の商業小口貨物の配送に専念し、全国に着々とそのサービスの適応範囲を拡大してきた。78年には100店舗、87年には200店舗、と全国に着々と営業所を増やしていった。84年に全国縦貫路線網を完成させて以来、全国に向けた配送サービスも軌道に乗り、順調に成長を遂げた。

しかし、1992年同社は「東京佐川急便事件」⁽¹³⁾という企業全体を揺るがす危機に直面する。当時、同グループ会社にあった東京佐川急便株式会社の元社長が不正な融資や債務保証を行ったとして特別背任に問われ、社長以外にも数名の役員たちが逮捕に至ったという事件である。この事件は毎日のようにメディアに取り上げられ、佐川急便グループ全体が、社会からの厳しい批判を受ける事態となった。マスコミが会社に押し掛け、佐川は大きな混乱の中にあった。さらにこの事件での不正な債務保証によって、佐川急便グループは、6000億円という気の遠くなるような債務を抱えることとなってしまったのである。

その一方で、配達現場に対する社会からの評価は異なっていた。佐川をひいきにくれている顧客がドライバーたちを励ます姿が見受けられたのだ。

当時、社会をいろいろとにぎわす半面、現場ではね、お客さまが離れなかったんですよ。やっぱりお客さまからは、経営陣が悪いことをしたのであって、ドライバーのKくんは悪くないよね、ということで逆に応援して貰いました。そういうのは各地であったというのは聞いていますよね。大きな社会問題を起こして莫大な借金を背負ったのですが、そこで業績を落とすことなく逆に利益を出して借金を返して行けたのですよね。それはやはりドライバーがしっかりとお客さまとコミュニケーションをとって、しっかりサービスして、信頼をして頂いていた、そういう一つの証なのではないかという風に思っています。(佐川急便社員K氏)

経営陣の不祥事によって企業としての社会からの信頼は完全に失われたかに思えたが、同社の顧客はこの不祥事からほとんど影響を受けず、これまで共にビジネスをしてきたドライバーたちを変わらず信頼し続けた。顧客の多くが佐川から離れることなく、取引関係を保持したのである。実際に、佐川はこの事件後も利益を上げ続け、当初6000億円近くあった債務のほとんどを、わずか10年足らずで返済することができた。佐川はこの大きな失敗経験を通して、自社にとって何にも代えがたい程に大事なものは、これまで関係を築いてきた「お客さま」なのだとすることを、身をもって知ることができたのである。

また、危機的な状況の中で顧客に支えてもらうことができたのは、これまで積み重ねてきたドライバーと顧客の間の信頼関係があったからだということも、この経験から同時に学んだ。だからこそ、佐川は創業時から伝わるセールスドライバーの制度、お客様第一主義を唱える「飛脚の精神」⁽¹⁴⁾といった、佐川のビジネスにおいて欠かせない原点に立ち返

ることができ、「荷送人である企業に対して手厚いサービスを提供する」という軸を再認識することができたのだ。

事件が落ち着いてきた 1998 年、佐川はついに宅配便事業への参入を決めた。佐川が当事業への参入を決めたのは、あくまでも既存顧客のニーズに答えるためであった。元々、宅配便は「わかりやすい料金体系」というメリットを持つ事業であった。宅配便が世に誕生するまでは、距離と重さによって細かく変動する複雑な料金体系しかなかったため⁽¹⁵⁾、佐川も宅配便事業参入前は過去の複雑な料金体系を用いていた。しかし、既存の料金体系のわかりにくさに顧客が困惑していたのだ。そこで、「わかりやすい運賃体系にしてほしい」という荷送企業からのニーズに応えようということで、佐川は宅配便事業に参入したのであった。またこのとき、佐川がブランドイメージとして掲げたのは、「飛脚」であった。他社が皆ヤマトのクロネコのマークに追随してあらゆる動物を掲げていたのに対して、佐川は自社の原点を忘れてはならないと、飛脚を掲げているのだ。

図 3 佐川急便新飛脚マーク



佐川急便 web サイト

(http://www2.sagawa-exp.co.jp/newsrelease/detail/2007/0313_301.html 最終アクセス 2012.1.14)

佐川は事件によって信頼の危機に直面し、その大きな失敗経験から、荷送企業という自社の軸足を再認識した。その上で佐川は、「消費者」よりもまずは自社の既存顧客である「荷送企業」へのサービスを何より大事にしたいとの思いを強く感じ、ヤマトが主に狙う C2C の配送サービスではなく、「荷送企業」を変えず、B2C の市場へ焦点を当てて参入したのである。

B2C の配送サービスというのは、一般的には通販事業の配送サービスのことを言う。佐川の実際の顧客には、アマゾンジャパン、ジャパネットたかた、セシールなどの有名な通販会社が並ぶ。通販事業を主とする B2C の配送サービスと C2C の配送サービスとは、「荷送り側が誰か」というところにその違いがある。ヤマトなどの展開する C2C の配送サービスは荷送人が消費者であるのに対し、佐川がターゲットとした B2C の配送サービスの荷送人は、既存事業の顧客と同様、企業なのである。そのため、B2C の市場に焦点をあてれば、佐川は既存事業と同様に、低価格や、融通のきくサービスといった点を価値として、既存の仕組みをほとんど変えずに参入できると考えたのだ。

(ヤマトを追い抜くことは)あまり意識はしていません。佐川急便としてのビジネススタイルを貫くべきだと思っています。現場レベルではもちろん意識してるのですが、あくまで消費者・利用者の側を向くべきです。ライバルを意識すると視野が狭く、固定的になってしまう。(中略)これまで企業貨物が軸とのスタンスを取ってきています。企業に安心して利用してもらうためにも急激なシフトはしません。(佐川急便元社長真鍋邦夫氏 インタビュー記事より抜粋)

実際、B2C であれば、集荷に伴う仕組みを新たに整える必要がない。というのも、通販会社からまとまって荷物を集荷することが可能なため、ヤマトや日通のように、いくつもの取次店を設置する必要もなければ、散在する荷物を集約化するための高密度なネットワークを構築する必要もないのである。C2C の配送サービスに広げるよりも佐川にとってはずっと合理的に市場拡大することができた。そして、実際 2002 年の段階で佐川は宅配便平均単価 543 円と、ヤマトの平均単価約 712 円から大きく価格を下げて宅配便事業を展開することができたのである。

とはいえ、B2C の配送サービスを展開すると、新たに消費者と関わることとなるため、荷受け側である消費者に対してのサービスを整える必要があった。佐川は、ドライバーが消費者と企業への荷物の両方を一手に運んでまわるのは難しいということを知っていた。そこで、消費者向けの配送を、地元の運送会社に委託することにしたのである。このような地元の運送会社の多くが、百貨店からのお中元の配送などを担っており、小さな荷物を一般家庭に配達するのに慣れていたので。消費者向けの配達を外部に委託することで、佐川の既存のドライバーは、既存の企業向けの配達に集中することができ、その士気や作業効率を保つことができたのである。

個人宅になると基本的にはだいたい一軒一個の配達になりますんで、その部分を、通常企業をまわっているドライバーが、個人宅もまわって、配達ができるかっていうと、それはやはり難しいですね。だから個人宅については、当初は、いろいろな地方にある個人事業主の小さな運送会社さんと提携して、個人への配達を委託するというネットワークを作りましたね。(佐川急便社員 K 氏)

佐川は大きな危機から既存顧客の重要性を再認識したことで、顧客をそのままに宅配便市場に参入、軸足をぶらさないサービスを展開した。自らの得意とする荷送企業へのサービスを活かすことのできる B2C の配送サービスに限定して宅配便市場へ参入したことが功を奏し、ヤマトの取扱個数と並ぶ程に、急成長を遂げたのである。

6. 事例の解釈とインプリケーション

6.1. 事例の解釈

1976年にヤマトが立ち上げた宅配便市場は、クロネコのブランドイメージを踏襲し35社が続々と参入した。本稿では情報の連鎖の中で対照的な行動をとり、異なる成果を示した2社に注目して分析を進めてきた。

日通は、ヤマトを競合として強く意識するあまり、情報の連鎖に巻き込まれるようにヤマトを模倣した。この時日通は、総合物流会社としての自社の戦略を貫こうと、ヤマトが順調に成長を遂げている宅配便市場に参入した。一方で佐川は、ヤマトという競合を意識しながらも、ヤマトと自社は異なっているのだと考え、情報の連鎖に巻き込まれることなくヤマトを模倣しないという選択をとった。

情報の連鎖に乗ることが常に悪い成果につながるとは言い切れない。しかし、情報の連鎖の中では同質化への圧力が強まるため、自社に適さない行動であっても、同質的行動をとってしまう企業も多く存在する。そのような中で、情報の連鎖にも惑わされず自社に適した行動を選択するには、佐川のように、「自己を深く理解している」ことが重要であることを、事例は示している。もし、日通が自己について深く理解をしていたならば、全く異なる分野である宅配便市場への参入に対してももう少し慎重な姿勢を持つことができただろう。また、佐川が自己理解に乏しく、目先の利益に囚われてC2Cの配送に手を出していたら、現在の成功は無かったに違いない。

また、情報の連鎖に巻き込まれて、同質化を志向したか否かという点においては違いがあるものの、「ヤマトの成功」という間接経験から学習を行っているという点においては、2社とも同様である。では、2社はヤマトの間接経験からどのように学習していたのだろうか。また、その際、自社のそれまでの直接経験が、間接経験からの学習内容やプロセスにどのような影響を与えることとなったのであろうか。

日通はヤマトの急成長を目の当たりにして、C2Cの配送サービスの市場のうまみに気付く、ヤマトからその仕組みを学習しようと試みた。事例分析において見てきたように、このとき日通は自社にとっての大きな強みである全国網を活かし、早急に全国展開を図ろうと考えたのである。この判断は、日通が有する豊富な資源を考慮すると、非常に合理的なことであり、当然のことのように思えるだろう。しかしこの判断は宅配便事業に限っては不都合を生じさせるものであったのだ。なぜなら日通の既存資源では、宅配便市場において重要な要素である「密度の高い配送ネットワーク」や「徹底されたサービス」などを実現することができなかったからである。豊富な資源を転用し、合理的な事業展開を図ろうという総合物流企業としては当然の戦略をとったのだが、結果的に日通は宅配便市場にそぐわない仕組みを構築することとなっていたのである。つまり日通は、ヤマトを観察する中で自身の既存事業と宅配便事業の本質的な違いに気付くことが出来なかったのだ。

日通がヤマトの仕組みを深く理解できず、自社との違いに気付けなかったことには、かつての自己の成功経験が影響していると考えられる。それまで成功経験ばかりを重ねてき

た日通は、自社について省みる機会がなかったため、自己への理解は浅いものであった。さらに、かつての多角化による成功経験によって、新たな活動に対しての勢いを持ち合わせており、その勢いのままに間接経験からの学習を行ってしまったのである。日通は成功経験によって新たな行動に対して勢いづく半面、少々浅はかに他社を観察してしまったのかもしれない。このことが、自己への理解の浅さと相まって、望ましくない学習の成果へと繋がってしまったのである。他社から間接的に学習する際、深く観察しようという姿勢がなければ、結局表面のみの学習となり、うまくいかない場合が多いのだ。

一方、佐川は、宅配便市場の中でも自社の既存の強みである「荷送企業へのサービス」を活かせる B2C の配送に焦点をあてて参入した。それはヤマトの成功を見て、C2C の市場では点在する消費者から荷物を集める必要があるという点に気づいたからである。これまでの事業と変わらず、fromB、すなわち企業からまとめて集荷できる B2C 事業に焦点をあてたことにより、佐川はヤマト程に緊密なネットワークを新たに構築せずに済んだ。とはいえ、消費者向けに配送を行うにあたり、ヤマトを観察して新たに加えた要素もあった。小さな荷物を運ぶための営業拠点、ドライバーの外部委託など既存資源では対応できない要素を新たに構築したのである。

このように佐川が、ヤマトの仕組みを理解した上で自社の強みを活かしながら宅配便市場において成功を収めることができたのは、それ以前に自己の失敗経験から深く学習することができていたからだといえる。1992 年に起きた東京佐川急便事件を機に、会社全体が信用の危機にさらされた。しかし、現場でドライバーたちを励まし続けた顧客たちの支えがあったため、佐川は倒産という最悪の状況を免れることができた。佐川はこの経験から、自社を危機から救ってくれた顧客の存在、顧客とドライバーの信頼関係の重要性を再認識することができた。そのため、「荷送企業への手厚いサービス」という軸足について深く理解することができ、B2C という新たなサービスに取り組む際も、ヤマトを深く、慎重に観察することができたのだ。

2 社の事例より、間接経験から学習するためには、直接経験を経た「自己への深い理解」が不可欠であり、また直接経験の中でも、失敗経験が「自己への深い理解」を促すのだと考えられる。つまり、自社の失敗経験を乗り越えることで己を知っている企業の方が、他社の成功からうまく学習することができるのである。

Shenkar (2010)は、エアラインの事例を用いて、多くの企業がモデル (仕組み)の複雑性を把握しきれていなかったため、模倣 (間接経験からの学習)に失敗したと論じていた。ここから、間接経験からの学習では他社の仕組みに対する深い洞察が必要であると言える。他社を深く観察するためのステップとしてまず、直接経験、中でも失敗経験を経た「自己への深い理解」が必要なのである。このときの「自己」というのは、自社の持つビジネスモデル (國領 1999)⁽¹⁶⁾を指す。自社の行う事業における、経営資源や流通経路、収益構造などを深く理解することが重要なのだ。自社への理解の深さが違えば、同じ対象に対する見え

方が異なる。自社についての深い理解があつてこそ、他社を見たときにその本質的な違いや同じ部分について深く観察することができるのである⁽¹⁷⁾。

6.2. インプリケーション：「失敗経験」の有効性

本稿では、失敗の直接経験によって「自己への深い理解」を促すことができると述べた。先行研究においても、失敗の直接経験からの学習の有効性についてはある程度述べられてきた。たとえば、もとの戦略に固執させてしまう成功経験とは異なり (Audia *et al.* 2000)、失敗経験への理解はメンタルモデルの改良・変化を促す (Sitkin 1992)と示されている。また、Ellis and Davidi (2005)は、失敗経験のみが計画と実際の成果との間にあるギャップに気付かせてくれると指摘している。

さらに、Ellis and Davidi (2005)は、失敗の要因を分析するなど「反省(“after-action” reviews)」の過程における学習から、自己を変化・改良させることができると述べている。人、あるいは組織は、失敗経験によって初めて「なぜ自分は失敗してしまったのだろうか」「もしあの時こうしていれば失敗しなかったのだろうか」と立ち止まって考える。その中で、これまで及ばなかったような部分にまで自らの考えや選択肢の幅を広げ、自己のあり方を問い直すのではないだろうか。

先行研究において、失敗経験は「反省」の過程だけでなく、その後の「復活経験 (recovery experience)」からも学習することができると言われている。Kim *et al.* (2009)は、復活を、企業が悪い成果を出したのちにそれを乗り越える経験と定義し、企業は復活経験によって既存の考えを棄却し、効果的な戦略のレパートリーを蓄積することができる (Sitkin 1992)ということから、その有効性を説明している。しかし本稿における事例を通じて、失敗経験、中でも復活経験の持つ効果は固定概念を棄却できるというだけではないことが指摘できる。この「復活」の過程の中で、「自己を深く理解できる」のである。

佐川は、会社全体の信頼の危機という大きな失敗経験を持ちながらも、その危機から見事復活を遂げることができた。この時佐川を危機から救ったのは、まぎれもなく既存顧客であり、顧客とドライバーとの間にある強い信頼関係であった。佐川は、自社が再び立ち上がっていく過程の中で「荷送企業へのサービス」という自社にとって欠かせない部分を、学習を通じて明確に再認識することができたのである。このように、失敗経験から実際に復活へ向かう過程において、自社にとっての「あるべき姿」、ぶらしてはならない「軸足」が浮き彫りになり、深く自己を理解することができたのである。

7. おわりに

経験学習の効果について整理した Argote and Miron (2011)は、直接経験と間接経験の関係性の議論にはいまだ決着がついていないということを指摘していた。そこでわれわれは、この「経験の組み合わせ」という点に着目した。さらに、経験の特徴によって学習に及ぼ

す結果も異なる (Argote and Miron 2011)といわれていることから、直接経験を失敗と成功に分類したうえで、どのような直接経験を間接経験と組み合わせるべきかについて、宅配便市場を事例として分析してきた。その結果、間接経験による学習を行う際には、直接経験による学習が重要であり、中でも失敗経験は深い自己理解を促すため有効であるということが明らかとなった。

本稿の理論的貢献としては、直接経験を成功と失敗の 2 種類に分類したうえで、間接経験との組み合わせについて述べた点にあると考えている。一方で、本稿の限界点は次の 2 点である。

1 点目は、間接経験からの学習を「成功」経験から倣う場合に限定している点である。直接経験と同様、間接経験においても、成功・失敗の軸で分類するという試みによってより一層この研究を深めることができるだろう。

2 点目は、単一の業界を扱ったことにより経験の内容に偏りが生じた点である。先行研究においても経験の内容にはばらつきが見られているため、今後の研究においてはその特性の違いに合わせて経験をより詳細に分類したうえで、それぞれの学習の効果や有効性について整理する必要があるだろう。

上記の限界点を考慮し、今後も本研究課題を継続的に分析していくことで、組織の経験における学習の有効性が更に明らかになっていくのではないかと考えている。

謝辞

本稿の作成において、佐川急便株式会社、日本通運株式会社、ヤマト運輸株式会社 (五十音順)の多くの関係者の方々に調査協力を頂き、言葉にできないほどの多くの学びを得ることができました。ここに記して心より感謝申し上げます。

注

⁽¹⁾SANSPO.COM「視聴率は 20 年連続 40%超え / S ボウル」

(<http://www.sanspo.com/sports/news/110208/spd1102080502000-n1.html>)、アクセス日時：2012 年 1 月 19 日より。

⁽²⁾CNN.co.jp「スーパーボウル」の広告枠が完売、30 秒で 2.7 億円」

(<http://www.cnn.co.jp/showbiz/30005151.html>)、アクセス日時：2012 年 1 月 19 日より。

⁽³⁾模倣・同質化行動の先行研究では、対象が個人の場合や組織の場合があるが、本稿では研究対象を企業組織に設定しているため、以下では「組織」、「他社」に表現を統一する。

⁽⁴⁾ある企業が失敗経験をしそうになりながらも、のちに回復を果たした経験のことを言う。

⁽⁵⁾具体的には Getting ready・Referencing・Searching, spotting, and sorting・Contextualizing・Deep diving・Implementing の 6 つが挙げられている。

⁽⁶⁾表記方法は澤田・中村(2010), 「新たな派生市場セグメントに対する既存ビジネスシステ

ムの適応困難性—競争優位劣化・逆転の要因に関する一考察—」を参照した。

⁽⁷⁾以下の内容は小倉昌男 (1999), 『小倉昌男経営学』日経 BP 社に準じて記載した。

⁽⁸⁾週刊ダイヤモンド「毎日 1 億円の赤字を垂れ流し、郵政・日通宅配便合弁の窮地」

(<http://diamond.jp/articles/-/1757>)、アクセス日時：2012 年 1 月 19 日より。

⁽⁹⁾日経産業新聞「宅配便過熱レース (4)全国網で生き残り (産業ルポルタージュ)終」(1982 年 9 月 30 日) 同記事にて日本通運自動車部長の村山義隆は全国網を持つ強みを強調する。

⁽¹⁰⁾2012 年 11 月に筆者が行った日本通運関係者へのインタビューより。

⁽¹¹⁾2012 年 11 月に筆者が行った日本通運関係者へのインタビューより。

⁽¹²⁾荷送り人が企業であることと同意である。なお、荷送り人とは運送契約の当事者として運送人に物品の運送を委託する人のことを指す。

⁽¹³⁾日経ビジネス「敗軍の将、兵を語る 佐川急便社長栗和田榮一氏 クーデター未遂、遠因は『東京佐川事件』」(2001 年 1 月 29 日)より。

⁽¹⁴⁾「迅速・確実・丁寧」をモットーに、一．顧客第一主義に徹する、一．地域社会の発展に奉仕する、一．責任と誠意を使命とする、と掲げられている企業理念である(佐川急便ウェブサイト <http://www.sg-hldgs.co.jp/company/philosophy.html>)。

⁽¹⁵⁾トラック運送の仕組みは、原則的に長距離通減と重量通減の方式が採用されていた。

⁽¹⁶⁾ビジネスモデルに関する先行研究は国領 (1999)以外にも Chesbrough (2007)、井上 (2010)、Johnson (2011)、Magretta (2002)、Osterwalder and Pigneur (2010)などが挙げられるが、これらの研究は分解要素の多さと概念の範囲で先行研究を分類することができる。

⁽¹⁷⁾自社や他社を深く理解するためには、石井 (2009)の言うように、対象に「棲み込む」ことが重要となる。また新たなビジネスモデルを築く際に、企業は「ビジネス・インサイト」と呼ばれる創造的知をはたらかせる必要があるが、これを認識するには対象に棲み込むことが不可欠であるとされる。

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.

Argote, L. and E. M. Spekter (2011), “Organizational Learning: From Experience to Knowledge,” *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.

浅羽茂 (2002), 『日本企業の競争原理: 同質的行動の実証分析』東洋経済新報社。

Audia, P. G., E. A. Locke. and K. G. Smith (2000), “The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following a Radical Environmental Change,” *Academy of Management Journal*, 43, 837-853.

Bandura, A. (1969), *Principles of Behavior Modification*. New York: Holt, Reinhart, and Winston.

- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Banerjee, A. V. (1992), "A Simple Model of Herd Behavior," *Quarterly Journal of Economics*, 107, 797-817.
- Baum, J. A. C. and K. B. Dahlin (2007), "Aspiration Performance and Railroads' Patterns of Learning from Train Wrecks and Crashes," *Organization Science*, 18 (3), 368-385.
- Baum, J., S. X. Li and J. M. Usher (2000), "Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisition," *Administrative Science Quarterly*, 45, 766-801.
- Bikhchandani, S., D. Hirshleifer and I. Welch (1992), "A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades," *Journal of Political Economy*, 100, 992-1026.
- Bikhchandani, S., D. Hirshleifer and I. Welch (1998), "Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades," *Journal of Economic Perspectives*, 12, 151-170.
- Bresman, H. (2010), "External Learning Activities and Team Performance: A Multimethod Field Study," *Organization Science*, 21 (1), 81-96.
- Bunderson, J. S. and K. M. Sutcliffe (2003), "Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance," *Journal Applied Psychology*, 88 (3), 552-560.
- Burns, L. R. and D. Wholey (1993), "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks," *Academy of Management Journal*, 36, 106-139.
- Denrell, J. (2003), "Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management," *Organization Science*, 14, 227-243.
- Denrell, J. and J. G. March (2001), "Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect," *Organization Science*, 12 (5), 523-538.
- Dillon, R. L. and C. H. Tinsley (2008), "How Near-misses Influence Decision Making under Risk: A Missed Opportunity for Learning," *Management Science*, 54, 1425-1440.
- Dweck, C. S. (1986), "Motivational Processes Affecting Learning," *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Ellis, S. and I. Davidi (2005), "After-event Reviews: Drawing Lessons from Successful and Failed Experience," *Journal Applied Psychology*, 90 (5), 857-871.
- Elsbach, K. D. (1994), "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry—The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts," *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.
- Ethiraj, S. K. and D. H. Zhu (2008), "Performance Effects of Imitative Entry," *Strategic Management Journal*, 29, 797-817.
- 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.
- Greve, H. R. (2003), *Organizational Learning from Performance Feedback*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Haas, M. R. and M. T. Hansen (2004), “When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company,” *Strategic Management Journal*, 26 (1), 1-24.
- 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.
- Herriot, P., C. Chalmers and J. Wingrove (1985), “Group Decision Making in an Assessment Centre,” *Journal of Occupational Psychology*, 58, 309-312.
- Ingram, P. and J. A. Baum (1997), “Opportunity and Constraint: Organizations’ Learning from the Operating and Competitive Experience of Industries,” *Strategic Management Journal*, 18, 75-98.
- 井上達彦 (2010), 「逆転の発想による事業デザインー6つの戦略ディメンジョンー」『早稲田商学』第424号, 31-53頁。
- 井上達彦 (2011), 「ビジネスモデリングによる海外サービスビジネスの変革 香港公文の原点回帰の事例」早稲田大学アジア・サービス・ビジネス研究所。
- 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。
- Kim, J - Y., J - Y. J. Kim, and A. S. Miner (2009), “Organizational Learning from Extreme Performance Experience: The Impact of Success and Recovery Experience,” *Organization Science*, 20(6), 958-978.
- Kim, J. - Y. J. and A. S. Miner (2007), “Vicarious Learning from the Failures and Near-failures of Others: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry,” *Academy of Management Journal*, 50(2), 687-714.
- Lant, T. K. (1992), “Aspiration Level Adaptation: An Empirical Exploration,” *Management Science*, 38, 623-644.
- Leonard, D. and S. Sensiper (2005), “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation,” in *Knowledge Management, Critical Perspectives on Business and Management*. I. Nonaka, ed.
- 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.
- Lieberman, M. B. and S. Asaba (2006), “Why Do Firms Imitate Each Other?,” *Academy of Management Review*, 31(2), 366-385.
- Louis, M. R. and R. I. Sutton (1991), “Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active

- Thinking,” *Human Relations*, 44, 55–76.
- March, J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Mascitelli, R. (2000), “From experience. Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation,” *Journal of Product Innovation Management*, 17, 179-193.
- Miner, A. S., J. - Y. J. Kim, I. W. Holzinger and P. R. Haunschild (1999), “Fruits of Failure: Organizational Failure and Population-Level Learning,” *Adv. Strategic Management*, A. S. Miner and P. Anderson, eds. Stamford, CT: JAI Press, 187-220.
- Morris, M. W. and P. C. Moore (2000), “The lessons we (don’t) learn: Counterfactual thinking and organizational accountability after close call”, *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 737–765.
- 小倉昌男 (1999), 『小倉昌男経営学』日経 BP 社。
- 大矢昌浩 (2009), 「特集: 宅配便市場のすべて」『月刊ロジスティクスビジネス』Vol. 9(2), 10-34 頁。
- 佐川急便株式会社社史編纂委員会(2007), 『飛脚の精神(こころ): 佐川急便株式会社五十年物語事業史』佐川急便。
- 澤田直宏・中村洋 (2010), 「新たな派生市場セグメントに対する既存ビジネスシステムの適応困難性—競争優位劣化・逆転の要因に関する一考察—」『組織科学』Vol. 43(3), 57-71 頁。
- Schwab, A. (2007), “Incremental Organizational Learning from Multilevel Information Sources: Evidence for Cross-Level Interactions,” *Organization Science*, 18 (2), 233-251.
- Semadeni, M. and B. S. Anderson (2010), “The Follower’s Dilemma: Innovation and Imitation in the Professional Services Industry,” *Academy of Management Journal*, 53(5), 1175-1193.
- Shenker, O. (2010), *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Sitkin, S. (1992), “Learning through Failure: The Strategy of Small Losses,” *Research in Organizational Behavior*, B. M. Staw and L. L. Cummings, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 231-266.
- Strang, D. and M. W. Macy (2001), “In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation,” *American Journal of Sociology*, 107, 147-183.
- Suchman, M. C. (1995), “Managing Legitimacy—Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- 滝本昇 (1989), 『宅配ビジネス列島: 商流が変わる生活が変わる』日刊工業新聞社。
- Weick, K. E. (1984), “Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems,” *American Psychologist*, 39, 40-49.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe and D. Obstfeld (1999), “Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness,” *Research in Organizational Behavior*, B. Staw and R. Sutton, eds.

Grenwich, CT: JAI Press, 23-81.

Williams, C. (2007), “Transfer in Context: Replication and Adaptation in Knowledge Transfer Relationships,” *Strategic Management Journal*, 28 (9), 867-889.

Wong, S. S. (2004), “Distal and Local Group Learning: Performance Tradeoffs and Tensions,” *Organization Science*, 15 (6), 645-656.

参考サイト

佐川急便ウェブサイト(<http://www.sg-hldgs.co.jp/>)、アクセス日時：2012 年 1 月 19 日。

日本通運ウェブサイト(<http://www.nittsu.co.jp/>)、アクセス日時：2012 年 1 月 19 日。