

---

企業経営における成功要因に関する研究  
—脱成熟化のための新規事業創造と組織革新—

---

課題番号:09630108

平成9年度～平成10年度科学研究費補助金(基盤研究C(1))  
研究成果報告書

平成11年9月

研究代表者:安西 幹夫  
(福島大学経済学部)

## はしがき

われわれは、過去約7年間にわたって「企業経営における成功要因に関する研究」を続けてきた。それは、まず企業経営研究の今日的な指導原理として、成功を測るための尺度を確定することから始まり、ついで、経営理念、戦略、組織構造、管理システム(計画と統制のシステム)、人的資源管理、経営財務、といった6つの領域における成功を規定する要因を探るべく文献、実証研究を行なった。

以上の研究過程から作り上げられた全体的かつ概念的なフレームワークに基づいて、今回われわれは、市場の成熟化を念頭におきながら、さらに成功要因を探ることにした。すなわち、これまで日本経済を牽引してきたリーダー的産業が成熟化し、さらには生産拠点の海外への移転、部品・製品の輸入によるいわゆる産業空洞化の驚異が現実のものとなりつつある今日の国内状況を考えると、今日、日本企業に求められることは企業家精神を持つこと、具体的には新規事業を創造するとともに革新のための管理システムを再構築し、何らかの点において独自性を有することである。

ところで、本報告書は大きく3つの部分から構成されている。すなわち、第Ⅰ部「成熟化と新たな成長のための処方箋」、第Ⅱ部「企業の成長戦略の実態」、そして第Ⅲ部「地方中小企業の成長への課題—福島県内中小企業を対象とする調査結果—」である。第Ⅰ部では、本研究における成熟化への対応に関する概念的フレームワークを示すとともに、今回ヒアリング調査を行なったいくつかの企業のうちとくにトヨタ自動車に焦点を当てて具体的な議論を展開している。第Ⅱ部では、やはり今回行なったアンケート調査結果に基づいて、今日のように厳しい経済状況の中で日本企業がどのような成長戦略、そして組織管理をとっているのかをまとめている。第Ⅲ部では、福島県内の中小企業を調査対象とし、地方中小企業がどのような問題を抱えており、そのさらなる成長のためには何が課題となっているのかを明らかにし、その解決の糸口についても言及している。

今回の調査で得た貴重なデータの分析は、残念ながら未だ完全には終わってはいないし、研究そのものも未だ継続中である。したがって、本報告書はその途上のものであることをお断りしておきたい。したがって、これからの成果は今後また論文等で公表していくつもりである。

なお、今回の調査に当たっては数多くの企業の方々からのご協力を得た。ご多忙の

中ご協力いただいた企業の方々に心から感謝申し上げる次第である。

#### 研究組織

研究代表者:安西 幹夫(福島大学経済学部)

研究分担者:清水 孝 (早稲田大学商学部)

#### 研究経費

平成9年度	2,700千円
平成10年度	500千円
合計	3,200千円

#### 研究発表

清水 孝「組織間活動による新規事業戦略の創発—トヨタ自動車の原価企画を超えた新たな挑戦—」『早稲田商学』378号, 1998年, 133—151頁

## 目次

### 第Ⅰ部 成熟化と新たな成長のための処方箋

1 企業を取り巻く環境が根本的に変わりつつある	1 頁
2 成熟化する市場をどう見るか	6
3 脱成熟化経営への糸口	11
4 トヨタ自動車の戦略展開－21世紀に向けての改革－	16
5 不特定多数の消費者を対象としたマーケティングの終焉	25

### 第Ⅱ部 企業の成長戦略の実態

1 調査の概要	29
2 主成分分析による企業の分類	29
3 新製品に関するアイデアの源泉等	31
4 成長のための業績システム	34
5 新製品・新事業の業績評価	36
6 新製品開発・新事業開拓のための組織	39

### 第Ⅲ部 地方中小企業の成長への課題－福島県内中小企業を対象とする調査結果－

1 福島県内中小企業の現状と問題点	43
2 インタビュー調査による問題点整理	45
3 新たな事業展開をめぐる問題状況	49
4 新たな事業展開の方向	57
5 結び－経営者はプラス志向であれ－	61



## 第 I 部 成熟化と新たな成長のための処方箋

### 1 企業を取り巻く環境が根本的に変りつつある

この先、われわれをとりまく経済社会はどうなっていくのか。企業経営はどう変わっていくべきなのか。そしてわれわれ個人は其中でどう生きていけばよいのか。こうした問いは、およそ時代の転換期とか変革期と称される時期には、われわれのように企業経営を研究する者でなくとも、誰もが考えるテーマであろうが、今がまさにそれを問うべき時だといえる。それは、現象レベルでの企業そして企業間における経営という歴史的現象を研究対象としている研究者にとって、さまざまな問題設定のための前提となる条件枠組みを問うものである。換言すれば、これは、われわれの経済社会や企業に関する、トーマス・クーン(THOMAS KUHN)のいう「基本的なものの見方」という意味での新しいパラダイム(paradigm)を探索することでもある<sup>1</sup>。

それでは、この経済社会や企業に関する新しいパラダイムとはどのようなものなのか。その問いに対する解答は、幾人かの研究者による既存の議論・指摘の中に見られる。例えば、ピーター・ドラッカー(PETER F. DRUCKER)は、既に1969年に、「来るべき知識社会(Knowledge Society)」についての論述をおこなっている[P. F. DRUCKER, 1969(邦訳, 1969年)]。彼は、新しい知識の登場で産業革命以来築かれてきたわれわれの産業社会に不連続な変化が生じ、きたるべき新しい社会が多面的な組織社会であること、そしてそのダイナミズムの中心となるのが知識労働者と呼ばれる人達であることを主張した。ドラッカーはこのような時代のとらえ方を出発点として、最近では『未来企業』(1992年)、あるいは『ポスト資本主義社会』(1993年)といった業績の中でさらなる議論を展開している。また未来学者、アルヴィン・トフラー(ALVIN TOFFLER)は、30年近くの間、来るべき社会変化を捉えるための研究を続けており、それを『未来の衝撃』(1970年)、『第3の波』(1980年)、そして『パワー・シフト』(1990年)という3部作に著わしている。彼は、情報技術革命を契機とする「第3の波(the third wave)」と呼ばれる変動の結果来るべき社会の在り様を描いた。「第3の波」、それは、重厚長大型産業を中心とする煙突型文明の「第2の波」に続く、コンピュータ、エレクトロニクス、バイオテクノロジーなどのいわば軽薄短小型産業による新しい文明の誕生である。それはまた、標準化された汎用品の大量生産至上主義時代の終わりでもある。そして、ドラッカーにせよトフラーにせよ、これらの議論に共通する

---

<sup>1</sup> THOMAS. KUHN, THE STRUCTURE OF SCIENTIFIC REVOLUTIONS. The University of Chicago Press:Chicago,1962 (中山 茂訳『科学革命の構造』みすず書房,1971年)を参照されたい。

キーワードは「知識」である。知識が新たな富創出の源泉となる。ネットワーク化による知識創造型企業の台頭。この新しい富創出システムの幕開けが、今まさにわれわれの経済社会に地殻変動を起こそうとしているのである。

本題に入る前に、ここで今一度、いまわれわれを取巻く経済社会に起こっている地殻変動が何たるかを考えてみたい。それは、ロバート・ライシュ (ROBERT B. REICH) の『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』(1991年) 中において見事に記述されている [REICH, 1991, 1992 (邦訳, 1991年)]<sup>2</sup>。そこで、以下では同書を拠り所として経済社会における地殻変動とその意味を論じることとする。

### 18-20世紀における「国家」概念の生成

ライシュによると、18世紀から20世紀にかけての時期、それは地球上のさまざまな地域で「国家(nation)」という社会単位概念が生成されてきた時期であったという [REICH, 1991, 1992, p.13 (邦訳, 1991年, 17頁以降)]。その結果、「国民経済(national economy)」という考え方が登場し、やがてはそれが経済ナショナリズムを生むことになる。それ以前、国家の富というのは君主が所有するもので、その土地に住む一般の住民にはほとんど関係のないものであった。それが、国家の富が、国民の経済的幸福に関わり合うものとなったのである。つまり、国民が国民経済あるいは国家経済という同じ船に乗り合わせているのだという認識が生まれるのである。

その変化の発端となったのが、イギリス繊維工業(とくに木綿工業)でのハーグリーヴズ (JAMES HARGREAVES, 1745~78年) のジェニー紡績機(1767年)<sup>3</sup>、アークライト (SIR RICHARD ARKWRIGHT, 1732~92年) の水力紡績機(1769年)といった機械とジェームス・ワット (JAMES WATT, 1736~1819年) による蒸気機関の実用化に始まる産業革命であった。この産業革命の歴史的意義は、「工場」という新しい経営形態を生み<sup>4</sup>、産業資本を中心とする資本主義制度を確立せしめたことにある。こうした工場での機械による経営は、製品やその部品の標準化と相俟って大量生産を可能とした。当然のことながら、それを大量販売に結びつける必要がある訳だが、鉄

---

<sup>2</sup> 同書の『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』(国家の役割)という書名について、訳者である中谷巖(一橋大学商学部教授)は、これがアダム・スミス (ADAM SMITH) の『国富論』(AN INQUIRY INTO THE NATURE AND CAUSES OF THE WEALTH OF NATIONS, 1776)を意識したものと指摘されている [REICH, 1991, 1992 (邦訳, 1991年, 439頁)]。スミスが国家の富を問題としたのに対して、ライシュが国家の役割を問題としているのが面白い。

<sup>3</sup> 手回しではあったが、多くの紡錘から綿糸大量供給した。しかし、紡出糸の撚りが弱くてよこ糸用にしか利用できず、たて糸の量産は水力紡績機で実現された。なお、ハーグリーヴズはジェニー紡績機を1767年に製造販売するが、これで失職を恐れた労働者に破壊されたと伝えられる。

<sup>4</sup> 経営形態については、例えば、高宮晋『現代の経営』1970年, 111-115頁を参照されたい。

道網と電信網,そして道路網といったインフラがそれを実現させたのである。ちなみに,わが国で「日本」という国家概念が考えられたのは明治維新(1868年)の直前,幕臣の勝海舟によってであったといわれているが[司馬,1989年,23頁],その後,明治政府は実に国民所得の20%にもあたる資金を投じて鉄道網と道路網を整備する。それが大量生産された製品を大量販売するための市場機構を作り上げていった[今井・金子,1988年,25頁]。

また,こうした大量生産は,それに見合ったマス・プロ教育プログラムを生み出した。まず,子供たちは決められた時間までに決められた行動をするよう訓練される。工場では,労働時間は日の出,日没によって決まるのではなく,時計で管理されるからである。産業社会の組織では,何よりも時間に正確であることが求められる。そして,教育されるべく内容は大量生産される部品のように標準化され,子供たちはどれだけ多くの内容が頭に詰め込まれているかを見るために,標準テストを受けさせられる[REICH,1991,1992,p.59(邦訳,1991年,81頁)。前出のトフラーは,産業社会の基盤となる大衆教育のかくれたカリキュラムとして,第1に時間厳守,第2に服従,そして第3に機械的な反復作業に慣れる,といったことを指摘している[TOFFLER,1980,p.29(邦訳,1980年,48頁)]。それを徹底させたのが日本である。堺屋太一は次のように述べている。「日本は『規格大量生産』に適した人材をつくるのが目的だから,第一に,共通の知識や技能を持っていること,『読み・書き・そろばん』が完全にできて,ある程度の歴史や外国知識を持っていること。第二に,協調性のある人間,大きな会社や組織に入って規格大量生産を共にする性格のあること,第三に,辛抱強いこと,面白くない仕事でも頑張るし,嫌な人間関係でも終身雇用で辛抱する人間,そして第四に,個性と独創性のないこと,これが最も大事だと考えている[堺屋・稲盛,1998年,53頁]」。

かくして,大量生産・大量販売は大規模企業を生み出し,さらにそれらは国益とも結びつくことで,「経済国家主義」,つまり国民ひとりひとりの経済的幸福が国家の経済力と密接な関係にあるという考え方を支配的なものとしたのである<sup>5</sup>。

---

<sup>5</sup> 産業革命は直ちに国民の経済的幸福に結びついた訳ではない。むしろ,それは豊かな資本家と貧しい労働者を生み出し,イギリスでは失業と低賃金,劣悪な労働条件に不満を持つ人々の反乱が起こった。やがて労働者は団結し,労働組合といった拮抗力(countervailing power)を持って資本家の譲歩を引き出した。さらに,所有と経営の分離が進み,大規模企業が専門経営者の手にゆだねられると労働者への譲歩はさらに進む。加えて,国家(政府)は税制,社会保障制度,そして各種規制をもってその調整に努めた。そして,経済競争がそ



## 高付加価値型生産への転換

産業革命が典型的に行われたのは、まず最初にイギリスであったが<sup>6</sup>、大量生産・大量販売のシステムを作り上げて20世紀における世界経済のリーダーとなったのはアメリカだった。しかし、第2次大戦後、そのアメリカの生産方式が、日本企業の攻勢に脅かされることになる。日本は、アメリカに学びながらも日本型生産方式ともいべき独自のシステムを築き上げ、繊維、鉄鋼、自動車、テレビ、半導体などの製品でアメリカ企業にまさる競争力を持つに至ったのである。

とりわけ、自動車産業の場合には、アメリカ人の自信と自尊心を砕くに等しいものであったに違いない。1950年代にスタートしたわが国乗用車生産は、60年代に国内需要の伸びによって急成長、70年代には輸出を伸ばし、1980年にはついに世界一の自動車生産国になった<sup>7</sup>。その後、わが国の四輪車生産台数は、ピーク時の90年には1,349万台にまで達したのである。中でも日本車にとって主要な海外市場である米国でのシェアは、ピーク時の91年には30.3%に達した(輸出と現地生産を合わせた乗用車台数)<sup>8</sup>。

米国MIT産業生産性調査委員会が、日欧米における8つの製造分野の企業について調査し<sup>9</sup>、その結果を『MADE IN AMERICA』という報告書をまとめたのは、そのような日本企業の攻勢に対する危機感からであったといえる[DERTOYZOS et al.,1989(邦訳,1990年)]。同書で、調査委員会は、インダストリアル・パフォーマンスでアメリカ企業がいかに遅れをとっているかを指摘、①時代遅れの戦略、②短期的視野、③開発と生産における技術的な弱さ、④人的資源の軽視、⑤協調体制の欠如、⑥政府と産業界の足並の乱れ、といった問題を挙げている。

ところが、事態は一転、1991年5月、日本経済はいわゆるバブル成長の崩壊後低迷し、97年度(97年4月～98年3月)は74年以来23年ぶりにマイナス成長となるなど、不況が深刻化している。逆に、米国経済は急速に復活、92年から始まった好況は今なお続いている。好況の結果、失業率も97年は5.4%にまで改善され、にもかかわらず消費者物価上昇率は2.3%にとどまっている。これまでに例のない、新しい事態との意味から、現在の米国経済をニュー・エコノミー(new economy)とも呼んでいる。果たして、この事態はいかなる方策から生まれたのか。この点に関し

---

それぞれ拡張を目指す国と国との間のぶつかり合いになると、愛国心と経済国家主義とが結びつくことになる。

<sup>6</sup> その時期は1760年頃から1830年頃までのことであった。

<sup>7</sup> 戦後日本自動車産業の成長の軌跡については、例えば、伊丹敬之他『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社(1988年)を参照されたい。

<sup>8</sup> 『日経ビジネス』1993年6月21日号、12頁を参照されたい。

<sup>9</sup> 16人の委員を中心に全体で約30人の教授陣が参画したMITの産業生産性調査委員会は、自動車産業、化学産業、民間航空機産業、コンピュータ・半導体・複写機産業、民生用電子機器産業、鉄鋼業、繊維産業の8分野の製造業について、アメリカ、日本、ヨーロッパの企業200社以上を2年間にわたって調査した。

て、前出のライシュは、日本企業の台頭に対してアメリカがとった戦略を次のように整理している [REICH, 1991,1992,pp.70-77(邦訳, 1991年, 96頁以降)。まず、第1の戦略は100年前の保護貿易主義への回帰という方法であった。しかし、これは米国企業の競争力を回復させる方策ではなかった。そこで第2の戦略、リストラが行われた。加えて、第3の戦略、M&Aが進められた。徹底したリストラとM&Aが米国経済に再び力を与えていることは間違いない。だが、ライシュが重視しているのは、これら3つの戦略とは異なる、第4の戦略ともいべき新しい事態である。つまり、高付加価値型生産の登場である。

ライシュは、大量生産に代わる、新しい高付加価値型企業こそが<sup>10</sup>高い収益をもたらしているのだと主張する。高付加価値型企業は、他社に真似のできない独自のコア・コンピタンスを有し、特定の市場ニーズに製品・サービスを提供する。逆を言うと、標準化された汎用製品を生産することからは大きな利益をあげることが出来なくなったのだ [REICH, 1991,1992,p.82(邦訳, 1991年, 110頁)]<sup>10</sup>。これら高付加価値型企業の組織は、大量生産型企業のようなピラミッドではなく、彼が「シンボリック・アナリスト」と呼ぶ3種類の人たち、問題発見者(=潜在的ニーズを発見する)、問題解決者(=特定ニーズを解決するためのシーズを開発する)、そして戦略的媒介者(=両者を結びつけてビジネスとして具体化する)を結びつける「クモの巣」であり、それも国の枠を超えたグローバル・ウェブ(Global Web)という特徴を持っている。それはまさに知識創造型企業なのである。

### 経済社会の新しい事態

上述の高付加価値型企業が牽引する新たな経済社会の事態をどう見るべきか。ライシュは、経済を語るとき、従来の「われわれは国家経済という同じ船に乗り合わせている」という仮定が変わったのだと考える。それは、まず、高付加価値型企業がグローバル・ウェブと呼ばれるように国家の枠を超えて活動していることによる。彼は、「21世紀には、国籍が意味を持つような製品や技術はなくなっているだろうし、企業や産業も国家の枠を超えていることだろう。少なくともこれまで理解してきたような概念としての国家経済(あるいは国民経済)は存在しないだろう [REICH, 1991,1992,p.3(邦訳, 1991年, 3頁)]」と述べている。その上で、「アメリカ人はもはや同じ経済の船に乗り合わせてはいない(同様に、アメリカ以外の国でも人々は同じ船に乗り合わせてはいない) [REICH, 1991,1992,p.7(邦訳, 1991年, 10頁)]」と言う。その証拠として彼が提示し

---

<sup>10</sup> ライシュは、いわゆる国際標準、デファクト・スタンダード(事実上の規格)については言及していない。ここで言う標準化された製品とは、どこの国のどの企業でも生産可能なものという意味に解釈できる。

ているのが、米国経済の好況とともに急速に進みつつある所得格差の事実である。

「好況にかかわらず、労働者の賃金が減少している結果、米国社会は急速に『持てる層』と『持たざる層』の2つの階層に分断されつつある。最も裕福な上位1%が、今では米家計の富の39%を握っている。住宅の価値を除いた場合、この比率は47%にはね上がる。富の93%は上位5分の1の層に集中している。マイクロソフトの最高経営責任者(CEO)であるビル・ゲイツ氏の純資産は下位40%の家計の純資産総額を上回っている[日本経済新聞、1998年4月22日]」のである。ライシュは、「お互いの幸福に責任を分かち合う人々の集まりとしての国民国家という概念は、過去のものとなりつつあるのだ[REICH, 1991,1992,p.9(邦訳, 1991年, 13頁)]」と言う。いままでは、同じ船に1等室から3等室までの乗客が一緒に乗り合わせていたのであるが、目下、1等室の船と2等室、3等室のそれとが別になりつつあるというのだ。結果、国家を社会単位として経済や産業を論じること自体に余り意味がなくなる。

そうすると、1等室の船に乗り込むことができる乗客はどのような人々なのか、ということが問われる。それが、ライシュのいうシンボリック・アナリストと呼ばれる人々である。それは、先述の問題発見者、問題解決者、戦略的媒介者からなるひとつの職種を形成するものである<sup>11</sup>。現在の経済社会に起きつつある、この新しい事態こそが、地殻変動の本質である。

## 2 成熟化する市場をどう見るか

目下、わが国における産業の多くが成熟期にさしかかっている。日本経済のリーディング産業である自動車事業の場合がまさにそれに該当する。企業の立場からすると、このような状況においては、自らの存続・発展のために成長期とは異なる経営が必要とされる。そこで、以下では、成熟化しつつある日本国内自動車市場、とくに乗用車市場とそれに対するトヨタ自動車の経営に学びながら、脱成熟化経営への処方箋を考えてみたい。

ところで、成熟化とは何なのか。ひとつの製品が市場に登場し、それが多くの消費者に受け入れられると販売数量が増える。その場合、顧客は製品そのものにお金を出しているのではない。それを所有・利用することで自らのニーズが満たされるという価値(効用)と価格を秤にかけた上で、そこから得られる満足にお金を出しているのである。しかし、いかに事業に成功した場合でも、時間と共にその満足水準は低くなり、やがて消費者はその製品を所有・利用するため

---

<sup>11</sup> ライシュは、これからの経済社会における職種を3つに分けている。第1に「ルーティン・プロダクション・サービス」、第2が「インパースン(対人)・サービス、そして第3が「シンボル・アナリスティック・サービス」である[REICH, 1991,1992,p.173(邦訳, 1991年, 241頁以降)]。彼は、所得水準から見た場合、第1および第2の職種の人々を乗せた船がそれぞれ沈みかけていると指摘する。

にお金を出そうとはしなくなる。つまり、いかなる製品でも特定市場での交換価値には寿命があるのである。

これがマーケティング理論でいう「製品ライフサイクル(product life cycle=PLC)」である。一般に、製品ライフサイクルは導入(introduction)、成長(growth)、成熟(maturity)、衰退(decline)という段階を経るとされているが、利益は導入以前の段階、製品開発段階(product development stage)および導入ではほぼマイナス、それが成長期でプラスに転じて増加していくが、製品ライフサイクルが成熟期にさしかかる頃になると減少し始める。したがって、成熟段階に達しつつある製品を事業とする企業としては企業全体の事業構造を考慮しつつ、その対応を考えなければならない。つまり、対象事業が成熟期にある場合には、そのマネジメントのあり方も成長期のそれとは異なるべき点もあるということである。

目下、わが国の自動車産業は、「国内需要の落ち込み」と「輸出の減少」によって大幅減産を強いられ、1997年度の国内自動車生産台数は1,077万台となり、ピーク時の90年度の1,359万台に比べると280万台ほどの落ち込みを呈している。さらに、日本自動車工業会の調べによると、98年4月から99年1月までの累計生産台数は前年同期比8.9%減の8,074,527台となっており、98年度は78年度以来20年ぶりに1,000万台割れとなる公算が強いとみられている[日本経済新聞, 1999年2月25日]。

このように国内の自動車生産台数が減少してきている第1の原因が、国内需要の落ち込みである。90年度の7,802,242台(うち乗用車5,092,295台、トラック2,685,122台、バス24,525台)をピークに、それ以降減少傾向にある<sup>12</sup>。ちなみに、98年の国内需要は、日本自動車工業会の統計によると、乗用車が4,096,000台、トラック1,790,000台、バス14,000台で、合計5,900,000台(前年比-12.3%)が見込まれている[日本経済新聞, 1998年12月18日]。それでは、今後、日本の自動車産業を取り巻く市場環境はどうなっていくのか。この点については、いくつかの研究機関が予測を行っているが、例えば93年に日興リサーチセンターが行った試算では、次のとおりである。人口動態変化などの変数を考慮に入れた長期予測では、国内潜在成長率は約1%まで鈍化、従来安定した伸びを示してきた国内自動車需要の動きは、GNPや個人所得の変動との相関で、700万台を中心として上下動を示す米国市場のような「循環型」需要になると予測されている[日本興業銀行, 1993年7月、12-29頁]。このレポートが発表された時、巷間では余りにも悲観的な予測で

---

<sup>12</sup> 統計は日産自動車調べによるもので、出所『自動車産業ハンドブック 1998年版』日刊自動車新聞社、1997年、324-325頁。なお、1996年度は消費税アップ前のいわゆる駆け込み需要があり、7,287,960台になったが、その後はまた減少傾向にある。

あるとの見方も少なくなかったのであるが、今ではもっと厳しい現実には直面しているのである。このように、21世紀に向けての国内自動車市場は多少上下変動を伴う成熟期に入ることが予測され、今日の内需不振が決して一時的な現象ではないことが指摘できる。

ところで、こうした市場の成熟化というのは、それぞれの企業経営にとって、何を意味するのであろうか。というのは、市場が成熟化したとはいえ、一企業の経営の立場からは、維持・発展の機会が残されていることも少なくないからである。その場合でも、市場の成熟化を単に特定市場規模(マーケット・サイズ)の伸びの鈍化という現象としてだけとらえていたのでは、一企業の立場からその問題を克服するための戦略は生まれにくい。しかしながら、この「成熟化」という言葉は、PLC理論それ自体同様あいまいな使い方をされているといえる。そこで、論者によっては、PLCにおける発展の段階を、後に紹介するホファーとシェンデルのように、開発、淘汰、成長、成熟、飽和、停滞、衰退といった具合にもっと細かく分類したり、また成熟期そのものをさらにいくつかに分類したりしているが、いずれにしても現実の一つの事業が直面している具体的状況を把握するために、それを成熟化という言葉だけで説明するのは抽象かつ単純すぎるといえる。それゆえ、われわれは、企業としては、こうした市場の成熟化というのが何を意味するのかをさらにくわしく分析する必要があると考えている。

そして、そのためには、P.コトラー(PHILIP KOTLER)が示す、ニーズ(needs)、欲求(wants)、そして需要(demands)といった概念の定義区分がひとつの手がかりとなる[KOTLER, BOWEN, and MAKENS, 1996, pp.24-25(邦訳, 22-24頁)]。つまり、コトラーの指摘によると、ニーズというのは、「人間が知覚している欠乏状態」を意味している。これには、食べたい、眠りたい、安全でありたい、といった基本的なニーズから、ある特定の集団に所属したい、他の人間から尊敬されたい、そして自分の能力を高めたい、といった個人的なニーズに至るまで、さまざまな要素が複合的に関わり合っている。クルマに関していえば、例えば「個人で自由に速く地上空間を移動したい」といった基本的なニーズから、「家族と楽しみたい」、「安全でありたい」、「リラックスしたい」、「他の人から社会的に身分の高い者と認められたい」、といったニーズまでさまざまなものが考えられる。いずれにせよ、この概念内容は非常に抽象度の高い言葉で表現されるので、これが直ちに具体的な特定製品に結びつくとは限らず、ニーズ自体が飽和状態になることは一時的にあり得ても、なくなることは考えられない。

次に、欲求とは、「人間の持つ文化や個性によって形成されるニーズの表現」を意味する。例えば、先ほどの「個人で自由に速く地上空間を移動したい」というニーズを満たすために、ある人はクルマを求めるが、別の人間はオートバイや自転車、あるいはローラースケートを求めるか

も知れない。つまり、「欲求はニーズを満たす手段(=財)との関連で説明される」ものなのである。欲求が、技術革新などで新しい代替財が出現し、その結果、成熟、衰退することはあり得るだろうが、そのライフサイクルは相当長期になるものと推測できる。それは、製品カテゴリーのライフサイクルに等しい。例えば、乗用車というのも、このレベルの概念と考えられる。そして、3番目の需要というのは、「実際に消費者が購入できる、また購入しようとする欲求」である。つまり、人間の欲求には限りがないが、それを満たす資源には限りがあるし(=財の稀少性)、購買力にも限度がある。そこで、人々は自分で買えるものの中から最高の満足(効用)を得られるものを選択する。したがって、需要は、流行、製品価格、購買者の所得、経済の景気状況、人口動態などによって短期的には変動するものであって、その長期的なライフサイクルは特定財の効用との関連から生じる欲求のライフサイクルに規定されるものといえる。

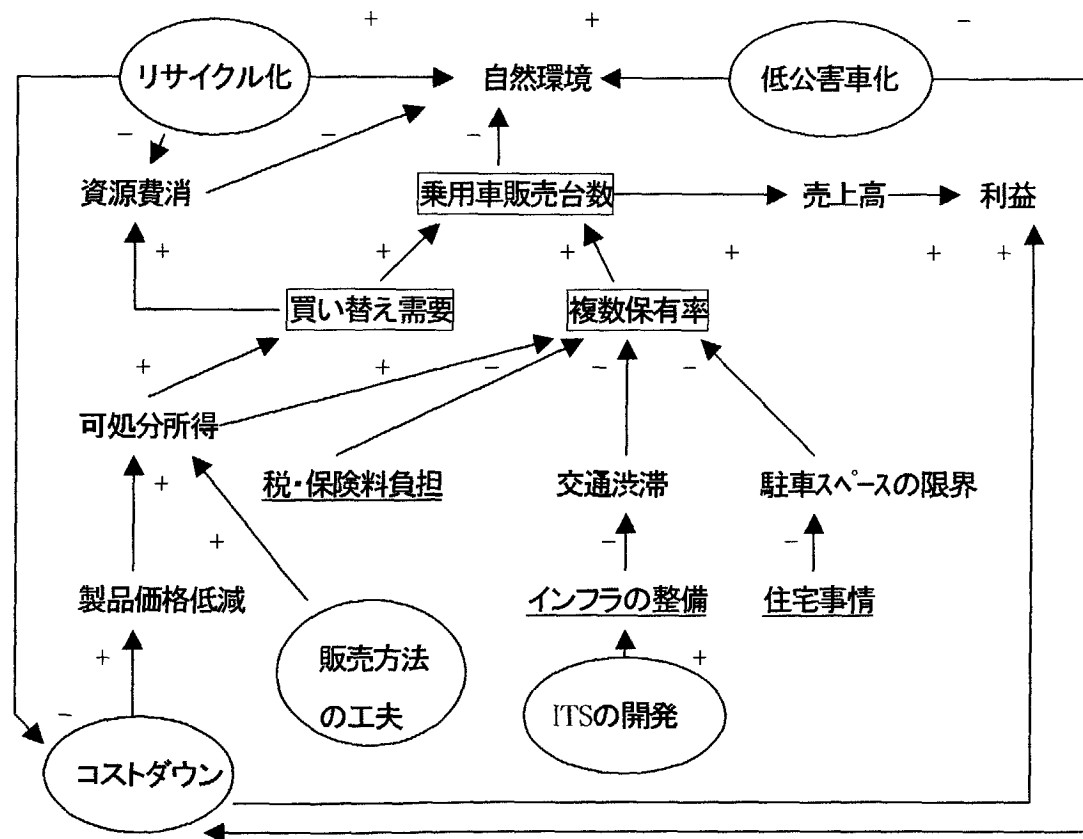
それでは、われわれは、国内乗用車市場の成熟化をどのように考えればよいのだろうか。まず、「個人で自由に速く地上空間を移動したい」という基本的ニーズがなくなることはあるまい。それに替わる画期的な手段が出現しない限り、これもまだ満たされていない部分が残されている。この場合、乗用車市場全体での販売台数を伸ばすには、買い替え需要を増大させるか、乗用車の世帯複数保有率を上げることが考えられる。前者は、短期的にはあり得るが、長期的にはこれで市場規模を拡大するのは無理である。したがって、後者の世帯複数保有率を上げることで、市場規模を拡大する余地はまだあるはずである。ちなみに、乗用車世帯保有率は、1993年8月時点で72.0%と、すでにかんがりの普及率であるとみてよいが、複数保有率となると、32.8%(乗用車2台以上が22.0%、乗用車1台+バンが9.7%)にとどまっている。しかし、一あくまでも推測の域を出ない話ではあるが――世帯に2台以上所有したいという欲求はもっとあるはずである。事実、乗用車保有台数とともに、複数保有率は年々僅かながらも増大している。したがって、われわれの見方からすれば、国内乗用車市場は、まだ成長の可能性が若干残されている。それならば、なぜ国内需要がかくも伸び悩んでいるのだろうか。それは、欲求を需要へと至らしめる条件が整っていないからである。つまり、買いたくても買えないということである。その場合、障害となっている要素としては、現状では、駐車スペースの限界、高い高速道路料金や交通渋滞などの道路事情、税・保険料の負担、可処分所得の伸び悩みといったことが考えられる。

このような乗用車国内需要の伸び悩みをブレイクスルーするための問題状況は、図1のようなネットワーク図として表わすことができる。このネットワーク図は、ウルリッヒ=プロブストが提唱する手法によって作成したものである[ULRICH u. PROBST, 1991(邦訳, 1997年)]。

このネットワーク図では問題に関わる要素と各要素間の影響関係を矢印で表わしている。そ

ここに+(プラス)もしくは-(マイナス)と記されているのは、その影響関係がプラスかマイナスかを示している。つまり、影響関係がプラスであれば、「影響を与える要素Aが大きくなれば影響を受ける要素Bも大きくなる」「Aが多くなればBも多くなる」といった関係を表わしている。このように、2つの要素がプラスの関係にある場合、影響を与える要素がマイナスになれば影響を受ける要素もまたマイナスになる。また、影響関係がマイナスであれば、「影響を与える要素Aが大きくなれば影響を受ける要素は小さくなる」「Aが多くなればBは少なくなる」といった関係を意味している。

図1 国内乗用車需要をめぐる問題状況



既に述べたように、ここでは、乗用車販売台数の増大に関わる主要要素は「買換え需要」と「複数保有率」であると考えている。これら2つの要素は、いずれもプラスの影響を持っていることは明らかである。そして、「可処分所得」は買換え需要、複数保有率のいずれにもプラスの関

係にあるが、目下これが伸び悩みもしくは減少傾向にあるためにこれら2つの要素にとっては制約となっている。さらに、複数保有率を押し上げるに際して、「税・保険料負担」、「交通渋滞」、「駐車スペースの限界」といった要素が同じく制約となっている。ここで挙げたような問題を解決・緩和するには、税・保険料負担の軽減、道路などインフラの整備、住宅事情の改善(2台以上の駐車スペースの確保)といった措置が有効であると考えられるが、これらは政治・行政レベルの問題であり、自動車企業レベルでは解決できない。図1の中で、これらの要素にアンダーラインが引かれているのは、それが有効な解決措置であっても、企業の外部条件であることを示している。実は、乗用車国内市場が未だ成長可能性を持っているといっても、その実現が困難なのは、こうした企業の外部条件が大きな隘路になっているからにほかならない。ただ、インフラ整備に関しては、トヨタ自動車などが取り組んでいるITS(Intelligent Transport Systems)という次世代交通システムの開発が期待されている。その他、自動車企業ができるのは、コストダウンによる製品価格の低減、販売方法の工夫で、可処分所得の伸び悩みを緩和する程度である。図1の中では、自動車企業レベルで可能な措置(=制御可能な戦略的要素)を楕円で囲って示している。

しかし、仮に乗用車販売台数が増大すると、資源費消は増え、排気ガスなどの自然環境破壊が深刻な問題となる。それには、自動車企業は、クルマのリサイクル化を進める一方で、低公害車化、さらに低燃費化といった措置をとり、その実現に努力しているが、それはまたコストを押し上げることにもなる。この点に関しては、政治・行政が規制を強める一方で、環境に優しい低燃費・低公害車に対する需要を喚起する政策を今後とも積極的に推進すべきである。

以上のように、乗用車の国内市場は成長可能性が若干残されているといっても、そのブレイクスルーは企業外部の条件による部分が大きく、短期的な解決はあまり望めない。そのような市場の認識をもとに、自動車企業として脱成熟化経営をどのように考えていけばよいのだろうか。次に、その考え方と具体的な戦略を検討することにする。

### 3 脱成熟化経営への糸口

ここでは、成熟化した市場に対応して、企業が重視すべき経営課題と製品・市場戦略の展開を考えてみたい。

まず、成熟期にある事業に対して企業は何を目指すべきか、重視されるべき経営課題をとりあげる。この点に関しては、市場発展段階と相対的競争ポジションの組み合わせから選択すべき戦略オプションを示したC.W.ホファーとD.シェンデル(CHARLES W. HOFER & DAN



SCHENDEL)の議論の紹介から始めることにする[HOFER & SCHERNDL,1978, pp.102-112 (邦訳, 1981年, 115-124頁)]。ホファーとシェンデルは、事業レベルにおける戦略オプションとして、競争ポジションとの関連において投資行為を通じて何をねらうかという観点から、①シェア拡大戦略、②成長戦略、③利益戦略、④市場集中・資産集中戦略、⑤回復戦略、そして⑥整理・撤退戦略といった6つの概念を挙げている。第1のシェア拡大戦略というのは、対象市場でのシェアを増大させることで優位な競争ポジションを確保しようとするものである。第2の成長戦略は、急速に拡大しつつある市場の中でこれまでのシェアを維持することを目的としている。第3の利益戦略とは、その事業における既存の資源とスキルを最大限に活用しながら利益獲得を最大のねらいとしている。第4の市場集中・資産縮小戦略は、その事業が対象とする特定の限られた市場セグメントに資源とスキルを再配置することで、その特定市場セグメントでのシェア増大をねらう。第5の回復戦略は、衰退傾向にある当該事業の既存市場における競争ポジションを速やかに救うことである。最後に、第6の整理・撤退戦略は、瀕死の事業からできるだけ多くのキャッシュ・フローを引き出しつつ撤退しようというものである。

ホファーとシェンデルによれば、投資行為に関して、ある企業が以上6つの戦略オプションの中からいずれを選択するかは、次のようなステップにしたがって検討されることになる。第1に、その事業の短期的な財務状態を評価する。第2に、その事業の相対的競争ポジションを確認する。第3に、その企業が対象とする製品／市場セグメントの発展段階を決める。そして最後に、その事業の相対的競争ポジションと製品／市場セグメントの発展段階からその事業の基本戦略を定めるとしている。相対的競争ポジションは、「強い」、「中程度」、「弱い」、「脱落」、製品／市場セグメントの発展段階は、「開発」、「淘汰」、「成長」、「成熟」、「飽和」、「停滞」、「衰退」と区別されている。その場合、相対的競争ポジションが「強い」もしくは「中程度」で、製品／市場セグメントの発展段階が成熟・飽和・停滞の段階にある場合の推奨される基本戦略は利益戦略とされている。また相対的競争ポジションが「弱い」場合には、市場集中戦略、「脱落」の場合には回復戦略または整理・撤退戦略が妥当とされている。

それでは、自動車企業、それも業界トップのトヨタ自動車は何を主要な経営課題としているのだろうか。これに関して明文化されたものはないが、少なくともホファーとシェンデルのいう利益戦略をとっているようには思えない。むしろ、奥田碩社長(当時)は「国内販売シェア40%達成」を目指す考えを表明している。これは、ホファーとシェンデルが開発、淘汰の発展段階に妥当であるとするシェア拡大戦略である。この場合、その意味するところは、正確には、規模の経済を生む生産台数の確保である。40%という数字も、期待販売台数から逆算した達成可能値である

といえる。しかし、なぜ利益獲得ではなくシェア拡大なのか。この場合、その理由は、グローバル・レベルにおける競争の中で外国競合企業に打ち勝たなければ生き残れないという要請にある。奥田社長(当時)は、「生き残りのためには世界のビッグファイブに入っておく必要がある。(そうした規模を実現できない企業は)将来的には下請けメーカーになる可能性もある」と述べている[日本経済新聞, 1998年12月18日]。ちなみに、トヨタ自動車の国内生産は317万台(1998年実績, 除軽)であり、そのうち国内販売が171万台である。これに海外生産の147万台が加わり、合計で464万台となる。いずれにせよ、トヨタ自動車の経営者はグローバル・レベルでの競争に関心を寄せている。2000年初頭の世界の自動車市場の規模は、北米、ヨーロッパ、日本を含むアジアの3極で、それぞれ1500万台が見込まれているが[片岡, 1998年, 22頁], 新しいコンパクト・カー「ヤリス(Yaris)」を欧州市場に導入し、2000年にフランスのニース郊外に新デザインセンター「トヨタ・ヨーロッパ・デザイン・ディベロップメント(仮称)」を新設、さらには2001年にフランスのバランシエンヌ工場を新設してヤリスの生産を開始する(生産能力は年間15万台)といった一連の計画も、欧州での2.9%(1997年)にどどまっている同社のシェアを上げるために他ならない。そして、何よりも本拠地日本市場における競争ポジションを確たるものにするということから、国内販売シェア40%という目標が強調されているといえる。先述の通り、短期的に国内販売市場の規模が拡大する望みは少ないので、その実現のためには、競合他社のシェアを奪い合うことにならざるをえない。

このようにある程度限定された市場規模の中で、それもライバル社が多い状況の中でシェア拡大を図る場合、自動車事業のように資本集約性(Capital Intensity)が高い産業においては、各社とも既存設備操業度の達成・維持に努力を注いでくるために価格競争も激しくなり、その結果収益率を上げることもむずかしくなると考えられる。だからこそ利益意識を強める必要があるのではあるが、これはホファーとシェンデルが推奨する「利益戦略」という戦略オプションには当てはまらない。むしろ、こうした成熟期の状況はM.E.ポーター(MICHAEL E. PORTER)の指摘に合致するところが多い。つまり、ポーターは、成熟期に移行する場合に業界の競争環境におこる重要な変化として次のようなことを挙げている[M.E.PORTER, 1980, pp.238-240(邦訳, 1982年, 312-315頁)]。

- ①成長が鈍化すると、シェア競争は激化する。ただシェアを維持しているだけでは、それまでの成長率を保てなくなるので、企業は他社シェアを攻撃し始める。
- ②企業はますます買いたれた繰り返し購入の顧客に売ることになる。
- ③競争の重点がコストとサービスに移る。この時期、技術もほぼ安定するので、競争はコスト

とサービスを中心としたものに向かう傾向にある。この進展で、事業に成功する要因が変わる。

- ④設備能力と人員の過剰が出ぬよう増強するのがむずかしい。業界が低成長に対応してゆく過程では、過剰設備が生じる可能性が大きくなり、そうすると価格競争の傾向がいつそう強まる。
- ⑤製造、マーケティング、流通、販売、研究などすべて、やり方が変わる。
- ⑥新製品や新用途があらわれにくくなる。
- ⑦国際競争が激化する。技術が成熟化と製品の規格化が進み、コストが重視される結果として、厳しい国際競争が起こる。
- ⑧移行期に業界の利益は低下するが、それが一時的な場合と永続する場合とがある。成長は鈍り、買い手はより賢くなり、マーケット・シェアがよりいつそう重視され、必要とされる戦略の転換は不確実で困難であるといったことから、業界の利益は、通常、前の成長段階の水準よりも一時的に低下する。
- ⑨流通業者のマージンは減少するが、彼らの力は強まる。

したがって、これまでの検討から、次のようなことが言える。

**命題1: 市場が成熟期に至ると、ある程度限定された市場規模でのシェア競争と国際競争が激化する。**

**命題2: 競争ポジションが「強い」あるいは「中程度」の企業は、制約された市場規模の中でシェアの維持・拡大を重視する。その場合、市場では価格競争が激しくなり、コストダウン圧力が強まるとともに収益率は低下する。**

**命題3: 競争ポジションが「弱い」企業は、特定市場セグメントへの集中戦略をめざすが、「脱落」グループの企業は、回復もしくは整理・撤退を検討することになる。**

なお、競争戦略としては、価格競争の激化、コストダウンの圧力が強まる中、「差別化」の重要性がますます高まってくる。これは、競争ポジションが脱落状態でもない限り、その強弱にかかわらず該当する。ポーターは、競争のための基本戦略として、コスト・リーダーシップか差別化、あるいは一点集中主義かのいずれかを選択すべきであるとしているが[M.E.POTER, 1980, p.241(邦訳, 1982年, 316頁)], われわれの考えでは、コストダウンは競争に参画するいずれの企業も力を注ぐであろうからそれだけで競争に打ち勝つことはむずかしく、基本的に「差別化」が必要となる。ポーター自身が認めているように、コスト・リーダーシップによる競争戦略というのは、競合他社も同じ方法で挑んで来た場合には競争に勝つための決定的な手段とはならない。

したがって、一点集中主義の場合でも集中差別化戦略が最優先されるべきである。つまり、競争戦略については次のようなことが言える。

**命題4:市場が成熟期に移行すると、競争戦略としては「差別化」の重要性がますます高まる。**

差別化とは、市場や製品について独自性を持つことによって市場での直接的な競争から身を守る隙間(niche)を創り出すことである。しかし、差別化といっても、具体的に製品・市場に関してどのような点において独自性を持たせて訴求点とするのかを特定化していかなければならず、そのために具体的な展開の方向を決めなければならない。そこで、今度は上述の命題をふまえて、企業として、製品・市場戦略をどのように検討すべきかということを考えてみたい。ここでは、製品・市場戦略を検討するツールとして、H. I.アンゾフ(H. IGOR ANSOFF)が開発した成長ベクトル・マトリックスにならって、製品技術/使命マトリックスを用いて説明する[H. I. ANSOFF, 1965, 1988(邦訳, 1969年, 1990年)]。

図2 技術/使命マトリックス

		技 術	
		既存	新規
使 命	既 存	市場 浸透	新技術 製品開発
	新 規	新使命 開発	異種事業 開発

図2に示すマトリックスは、製品技術と使命(市場ニーズ)の2つの次元からなっている。そして、それぞれが自社にとって既存のものであるのか、新規のものであるのかによって、①市場浸透、②新使命開発、③新技術製品開発、そして④異種事業開発という4つのパターンが考えられる。アンゾフのマトリックスは多くの戦略論に関する文献でも用いられているのであるが、あらためてそれぞれの意味を説明すると、以下のとおりである。

①市場浸透とは、その事業が現在対象としている市場ニーズに向けて既存の技術製品でマーケット・シェアの拡大をめざすものである。

②新使命開発というのは、基本的に従来の技術による製品を新しいニーズに向けることで自社の売上高を伸ばそうというものである。

③新技術製品開発は、従来のニーズに向けて新技術による代替製品を提供することで、買い替え需要を喚起したり、需要の増大を図ろうというものである。

④異種事業開発は、技術および充足すべきニーズ、双方共に新しい事業領域に挑戦しようという方向である。

以上4つのパターンのうち、①から③までは自社にとって、製品技術、マーケティングの面で何らかの共通関連性を持っている。ただし、②と③については、マーケティング、技術のいずれかの面で未知なる部分を含んでおり、当該企業にとっては新規事業と認識されることが少なくない。そして、①から③までと違って、④は共通関連性が極めて少ない。自社だけにとって未知な部分(つまり、他社は知っている)、いずれの企業にとっても未知な部分、双方を含んでいる。したがって、この④の異種事業開発は客観的に見ても新規事業の開発である。この新規事業の開発についてはあらためて別稿で述べることにして、ここでは①から③について、トヨタ自動車における具体的な戦略の展開を論じることとする。

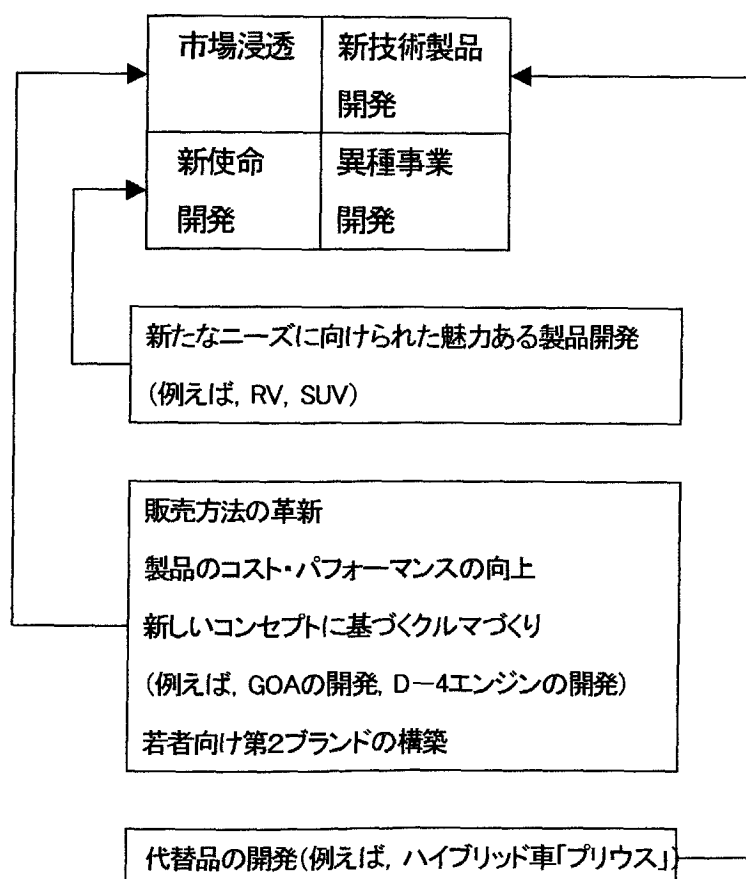
#### 4 トヨタ自動車の戦略展開－21世紀に向けての改革－

既に述べたように、国内乗用車市場は90年の509万台をピークに下降傾向にある。そうした中で、トヨタ自動車は時流に先んずべく、次々と新たな戦略を打ち出すことによって成熟化への挑戦をしている。90年代になってから、トヨタ自動車が展開をみせたその主要な製品・市場戦略としては、低価格政策(製品コスト・パフォーマンスの向上)、RV(Recreational Vehicle)・SUV(Sports Utility Vehicle)による新しいライフスタイル・ニーズへの対応、「安全」、「低公害」、「低燃費」といった新しいコンセプトに基づくクルマづくり(例えば、GOA(Global Outstanding Assessment)の開発、D-4直噴エンジンの開発)、新たな販売方法の模索(例えば、店頭販売の重視、インターネット販売)、次世代車の開発(例えば、ハイブリッド車の開発)、そしてニュージェネレーションの若者向け第2ブランドへの挑戦(VVCという組織の設置)などを挙げるができる。これらの戦略は、それぞれ場当たりに考え出されたものではない。トヨタ自動車は、日本の自動車産業が絶頂期にあった89、90年頃、既に自動車市場の成熟化に対応するべく、21世紀に向けての戦略、組織管理の改革に着手しており、そうした胎動の中から上述のような戦略が生み出されてきているのである。

これらの戦略を前出の製品技術／使命マトリックスに照らし合わせてみると、①の市場浸透に

については、販売方法の革新、製品のコスト・パフォーマンスの向上、新しいコンセプトに基づくクルマづくり、第2ブランドの構築といった手段が該当する。②の新使命開発では、RV・SUVのような新たなニーズに向けられた魅力ある製品づくり、そして③の新技术製品開発ではハイブリッド車「プリウス」の開発を挙げることができる。つまり、①から③に対応したトヨタ自動車の具体的な戦略は図3のように示すことができる。そして、以下では、これらの戦略の中でも特に重要と思われる2つの戦略、「低価格政策(製品のコスト・パフォーマンスの向上)」、「VVC(Virtual Venture Company)の設置」について詳しく述べることにする。その理由は、第1の戦略に関しては、高いコスト・パフォーマンス性(買得感)が一貫してトヨタ車の強みの1つになっていること。第2は、トヨタ自動車国内乗用車市場でシェア拡大を図るには、若者市場セグメントでの競争力を強化する必要があり、その使命をもって設立されたのがVVCであるということである。

図3 トヨタ自動車の戦略展開



### 低価格政策<sup>13</sup>

バブル経済が崩壊した後、トヨタ自動車の製品戦略を見ると、同社が持つ優れたコスト・マネジメント能力を活かして「価格低下」を図り、ユーザーに対してトヨタ車の「高いコスト・パフォーマンス」を売り込もうという動きが目立つようになってきた。

トヨタ自動車は、トヨタ生産方式に代表される品質・コストのマネジメント能力に優れたメーカーであるが、これまでは必ずしも低価格をセールスポイントとはせず、むしろ豊富な製品ラインアップ(モデル数)と商品力(商品そのものの魅力)を強みとする戦略をとってきたといえる。それが、90年代に入ってから製品のコスト・パフォーマンスという側面を訴求点として強調するようになってきたのである。

商品コンセプトに関して、トヨタ自動車は、一貫して日本人ユーザーの好みを考慮に入れながら万人受けする「正統性」を重視している。この場合、正統性とは何だろうか。これまで、日本の乗用車ユーザーにとってのそれは、「速さ」、「快適さ」、そして「豪華さ」といったキーワードで表現され得るものであった。これまでもトヨタ自動車は、この3つの要件を満たすクルマを比較的廉価で提供するという点において他社よりも優位性を持っていたから成功してきたといえる。それが、「クラウン」、「マークII/クレスト/チェイサー」、「コロナ/カリーナ」、そして「カローラ/スプリンター」といったヒット商品群であった。このトヨタの万人向けの正統性を重視する姿勢それ自体は今も変わりが無い。しかし、90年代に入ると、トヨタはその正統性の内容を変えてきている。それは未だはっきりとしたものではないが、あえて言うならば、「実用性」である。そうしたトヨタの新しい製品戦略の方向性が如実に表れたのが、95年の新型「カローラ/スプリンター」であった。

トヨタ自動車の代表的な大衆車「カローラ」は、日本のモータリゼーション元年といわれる1966年に登場<sup>14</sup>、68年以来26年間連続で乗用車国内年間販売台数ナンバー1の座にあるモデルである(日本自動車販売協会連合会調べによる)。ちなみに、1994年のカローラの国内販売台数は、228,660台、姉妹車スプリンター<sup>15</sup>を加えると324,317台である。94年現在、カローラは156カ国に

<sup>13</sup> ここでの論述は、次の拙稿に依拠するものである。M. Anzai, 1996, ff.279.

<sup>14</sup> 1966年から71年までの5年間は、日本の自動車、とくに乗用車産業にとって信じられないような高度成長の時期であった。66年の年産88万台から71年の372万台まで、わずか5年間で290万台も生産が増えたのである。この時期、トヨタ自動車は産業成長の波に乗り、大きな飛躍を遂げることになる。

<sup>15</sup> 「スプリンター」は、カローラとスタイルが一部異なるものの使用部品の殆どを共用している近似車(レック・アライク・カー)である。トヨタ自動車は、こうした部品を共用しながらグリル、テールライト、ボンネット、フロント・フェ

輸出され、海外15カ国でも生産され、年間の生産台数は102万台を超える量販乗用車である。トヨタ自動車では、「カローラ」を4年毎にフルモデルチェンジ(全面改良)しているが、開発コストの高いプラットフォーム(エンジンとサスペンションを取り付けるフロア構造部分)については2回のモデルチェンジ毎、つまり8年に1度の割合いで設計変更を行っている。そして、95年5月にフルモデルチェンジ発売された新型は、4年毎のフルモデルチェンジを基準にして8代目であった。

1991年6月に発売された7代目モデルは、その開発期間が日本経済のバブル期で未曾有の好況状態にあったこともあり、ホイールベースを35mm、全幅を30mmそれぞれ延ばしてキャビンスペースを大きくし、騒音・振動・突き上げ対策に開発コストをかけるなど総じて高級化を図った。これらのコスト高は価格に転嫁され、販売価格は5～10万円値上げされた。しかし、その結果、カローラの国内販売は目標を下回り、社内では「失敗作」と評価されていたのである。そこで、95年の新型は、旧モデルに比べて平均71,000円(5.5%)販売価格を下げ、さらに売れ筋グレードにはエアバッグを標準装備するなどしてコスト・パフォーマンスの高さをセールスポイントとした<sup>16</sup>。そ

---

ンダーなどを変えることで車種を多様化する方法をGMに学んだという」[川原晃『競争力の本質—日米自動車産業の50年—』ダイヤモンド社、1995年、55頁以降]。GMが77年に乗用車の小型化(ダウンサイジング)をするのに、キャデラック、オールズモビル、ビュイックを似通った車としてユーザーの不興を買い、販売不振に陥ったが、トヨタ自動車は、この方法でそれぞれ商品コンセプトを差別化し、取り扱いディーラーを別にしてトータルの販売台数を増大させた[前掲書、79頁]。

<sup>16</sup>小型乗用車主要モデルの価格比較と発売時期

車種	価格(単位:万円)	発売時期
トヨタ「カローラ」	145.7	95年5月
日産「サニー」	149	94年1月
本田「シビック」	154.4	91年9月
マツダ「ファミリア」	139.5	94年6月

(注)排気量1500ccセダン車。自動変速、エアコン、パワーウインドーなど主要装備付き。「カローラ」のみ運転席エアバックを標準装備。

出所:日本経済新聞, 1995年5月16日。



の場合、消費者が負担するコストに関して、トヨタ自動車では、購入価格から売却時の下取り価格を除いた金額にガソリン代などの維持費を足した、クルマの所有にかかる総費用(total cost of ownership)を重視しているという。例えば、4ドアセダンで車重を50kgほど軽くすることで、燃費を向上させたり、バンパーを2分割構造とし、その一部を未塗装にすることで補修費用の低減を図ったりしている。したがって、商品コンセプトとしては、旧モデルの「豪華さ」に代えて「経済性」と「実用性」を強く打ち出したものとなっている。

実はこの時期、低価格をセールスポイントとするモデルの登場は、トヨタ「カローラ」だけではなかった。他の乗用車メーカーも次々と低価格車を提供して価格競争を展開している。例えば、1994年5月、日産は「サニー・ルキノ」(サニーのクーペ・タイプ)の廉価車を88万7千円で発売している。また、マツダは、1994年6月に「ファミリア」のモデルチェンジを行ったが、新型の最廉価車を97万円という価格に設定し話題となった。かくして、91年以来の経済不況の中、日本の自動車メーカーは総じてコスト・リーダーシップによる競争優位を求めて価格競争を展開し始めたのである。

競争関係にある複数の企業が、同じような方法でコストダウンを図りながらコスト・リーダーシップを求めて全面的に価格競争を行えば、お互いにとって利益なき闘いが続くことになる。価格競争では大きな市場シェアを持つトヨタが有利であるとしても<sup>17</sup>、果たして顧客が本当に低価格車を求めているのだろうか。その疑問に対する消費者の答えは「否」であった。消費者は、ただ「価格」対「その製品本来の基本機能」でのパフォーマンスだけを求めてはいなかったのである。そこでトヨタ自動車は、クルマ本来の機能に加え、「安全性」、「低公害」、「低燃費」という新しいコンセプトに基づくクルマづくりを手がける。それが、GOAと呼ばれる衝突安全性を高めたボディの開発や低燃費・低公害のD-4直噴エンジン、VVT-i(Variable Valve Timing-intelligent)＝連続可変バルブタイミング機構、等々の開発である。目下、GOAはトヨタの殆ど全車種に導入され、D-4エンジンはコロナ／カーナ、ナディア(RV)といった車種に搭載されている。また、エンジンの吸気バルブのタイミングを連続的に電子制御することで高出力、低燃費、低公害に寄与するVVT-iは、例えばヤリスの国内モデルである「ヴィッツ」に1SZ-FE型エンジンとの組み合わせで搭載されている。市場浸透戦略では現在のニーズに向けて既存技術製品を提供するといっても、本来的機能の向上、付加価値の創出のために数多くの技術開発が必要であり、投資も要

---

<sup>17</sup>1994年度、トヨタの国内販売は前年度比1.9%増の2,062,148台。シェアは40.8%である。ちなみに、業界第2位の日産は1,080,793台で1.3%増。シェアは21.4%で過去最低に落ち込んでいる[朝日新聞、1995年4月21日]。

求される。その上で、トヨタ自動車は、「価格」対「機能+付加価値」での買得感をセールスポイントとしているのである。それは、②の新使命開発戦略に該当する「新たなライフスタイル・ニーズに向けられた」RV, SUVの車種にもいえる。そうすると、ポーターが指摘するように、企業としては、ますます精度の高い原価分析を行い、①製品ミックスの合理化(不採算製品を取り扱い品目から取り除く)、②誤りのない価格政策を行う必要性に迫られることになる[M.E. Porter, 1980, pp.241-242(邦訳, 1982年, 316-317頁)]。以上のことから、次のような命題が導出される。

**命題5:** 命題2で述べたように、成熟期には市場シェアの奪い合いのために価格競争が激しくなり、コストダウン圧力が強まるが、消費者は必ずしも「価格」対「その製品本来の機能」でのパフォーマンスだけを求めているとは限らない。その場合、企業は何らかの付加価値を提供することで製品の差別化を図り、その上で「価格」対「機能+付加価値」での買得感をアピールできなければならない。その意味で、価格政策が重要である。

**命題6:** 成熟期には、合理的な製品ミックス、適切な価格設定を行うために、より精度の高い原価管理が必要となる。

#### ニュージェネレーションの若者市場をねらうVVC<sup>18</sup>

トヨタ自動車は、1997年8月1日付けでVirtual Venture Company(以下、VVCと略称)という社長直属の組織を発足させた。VVCのVirtualは、「その時々の仕事を実行するために必要な人材を社内外から集めてネットワーク状に組織化する」ということを、Ventureというのは「新しい企画・事業を行う」、そしてCompanyは「トヨタの一部門ではあるが、独立性を有している」ということをそれぞれ意味している。

VVCの概要は表1の通りであるが、その目的とするところは、「ニュージェネレーション層(30歳代以下を中心とした若年層)の好意度獲得をねらいとした施策の企画・実行」であって、具体的には、「ニュージェネレーション層をターゲットとした新商品・新サービスの企画・事業化および情報発信・収集」をすることとなっている。ここでいうニュージェネレーション層とは現在30歳代以下の年齢層の人たちであるが、すでに免許を保有している顕在的な顧客と、まだ免許を持っていなかったり、あるいは未だ免許取得年齢に達していない高校生・中学生などの潜在的顧客を含んでいる。

ここで、トヨタ自動車が若者市場をターゲットとしてVVCという組織を設置したことに注目しなければならない。現在、トヨタ自動車の国内販売はその5割前後を中高年層が支えており、逆に30

---

<sup>18</sup> VVCについての論述は、一部、拙稿(清水, 1998年)からの転載である。

歳以下は2割台にすぎない。先に述べたように、これまでトヨタ自動車という会社は万人向けの正統性を重視するクルマづくりを行ってきた。しかし、万人向けの無難なスタイルのクルマというのは、若者にとっては魅力のない、面白くない、俗にいう「ダサイおじさんクルマ」になってしまっている。若者には、良いクルマが必ずしも欲しいクルマではないのだ。これらの若者が中高年になった時に、万人向けの無難なスタイルのトヨタ車のファンになるというのであるならば、中高年層向けの製品群はそのままに、単純に30歳代以下の年齢層の市場でのシェアを上げることで乗用車市場全体における同社のシェアを拡大することができる。しかし、トヨタ自動車が直面している現実はもっと深刻である。というのは、まず20歳代の市場セグメントでのシェアが落ち、そしてその後に30歳代のシェアも落ち込んでいるからである。こうした時間的変化は、ニュージェネレーションと呼ばれる現在の若者がいずれ中高年になっても万人向けの無難なトヨタのクルマには興味を示さないということの意味している。VVCの古谷俊男チーフコーディネーター(当時)は、「今や、かつてのように“いつかはクラウン”といえる時代ではなくなってしまった。新しい30歳代の人たちは、恐らく40歳になってもGパンスタイルで、クラウンに乗ろうとはしないでしょう」と言う。奥田碩社長(当時)は、「このままでは、いつかはトヨタがなくなってしまう」という強い危機感を持っており、そのブレークスルーがVVCに与えられた使命なのである。

### 表1 VVCの概要

- |         |  |
|---------|--|
| 1.名称    | :ヴァーチャル ベンチャー カンパニー<br>(英語名 Virtual Venture Company, 通称 VVC)   |
| 2.発足時期  | :平成9年8月1日  |
| 3. 目的   | :◇ニュージェネレーション層(30歳以下を中心とした若年層)の好意度獲得を狙いとした<br>施策の企画・実行。<br><br>◇具体的には、ニュージェネレーション層をターゲットとした新商品・新サービスの企画・事業化および情報発信・収集など。 |
| 4. 場所   | :VVCマネジメントスタッフ用オフィス<br>東京三軒茶屋サンタワーズ・センタービル8・9階   |
| 5. 責任者  | :プレジデント 清水 順三  |
| 6. 人員構成 | :◇コアメンバー50名(社内40名, 社外10名)<br><br>◇上記コアメンバーが社内外を問わず最適な人材をネットワークしていくことにより  |

プロジェクト・チームを構成。

7. 意思決定方法 : 市場情勢やターゲット・ニーズの変化を俊敏に捉え、VVCの活動に反映させていくために、既存の仕組みにとられない意思決定方法を検討し、実践する。

(出所:トヨタ自動車HP(<http://www.toyota.co.jp>)一部加筆修正)

当面、VVCでは、以下に記す8つのプロジェクト・テーマを抱えてスタートすることとなった。

- ①アナザーブランド
- ②既販車の仕立て直し
- ③車も時間財
- ④心配ご無用海外レンタ
- ⑤マルチライドランド
- ⑥情報ステーション
- ⑦次世代モビリティ
- ⑧バーチャルな世界が広げる車の魅力

①のアナザーブランドとは、これまでのトヨタ車とは異なるコンセプトで商品開発を行い、ブランドも販売チャネル(流通)もともに新しいものを構築しようという企画で、2001年までにその実現をめざしている。これは、トヨタ自動車における脱成熟化のための戦略上、8つのプロジェクトの中でもとりわけ重要なものであると思われるので、後に詳しく述べることにする。

②の既販車の仕立て直しというのは、①と同様なコンセプトで既に市販されている車をベースに内外装を変えようというものである。VVCの使命からすれば、あくまでもアナザーブランドが本筋ではあるが、その実現までには時間がかかるので、当面の収益源という意味合いを持っている。これらは、“REMIX”という冠ネーミングで、既に「ラオム」、「タウンエース・ライトエース ノア」、「スパシオ」、「イプサム」といった4車種を販売している。通常、特別仕様車というのは割安感を持たせた価格設定をしているのであるが、REMIXは決して廉価をセールス・ポイントにはしていない。多少値段は高くても、市販車とは違った車に乗りたいという顧客をターゲットとしているのだ<sup>19</sup>。また、TV広告などのマスメディアを通して宣伝活動を行っているが、できればマス広告に頼らない宣伝方法(例えば、インターネットのHP)を試行中とのことである。

---

<sup>19</sup> トヨタ自動車では、1997年2月に、ユーザーの好みに応じたオリジナル車を生産、販売する「モデリスタインターナショナル社」を設立している。同社の理念は、「Make a car for you」から「Make a car for me」へという車づくりのコンセプトの変革にあるという[片山, 1998年, 292頁]。

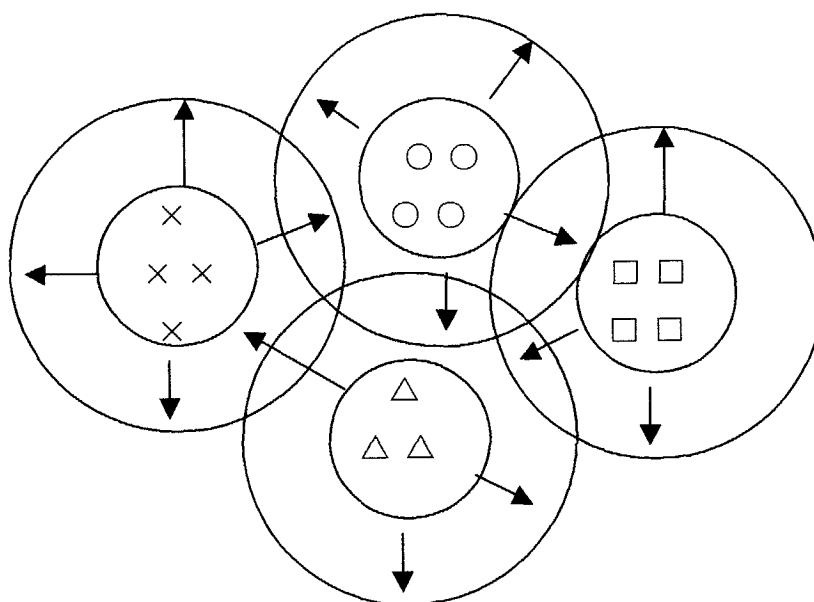
テーマ③の「車も時間財」というのは、「乗りたい時」に「乗りたい車」を提供するサービスを開発しようというものである。車を単なる「地上空間移動手段財」とみなすのではなく、「時間財」という新たな視点から見直し、そのサービス・システムのソフト、料金体系を検討中とのことである。④の「心配ご無用海外レンタ」は、日本人に海外旅行先でトヨタ車を利用してもらい、トヨタ車の好イメージの刷り込みをしようというもの。この場合、車に日本語版のナビゲーターを搭載するなどして、日本人が安心して海外でレンタカーを利用できるよう工夫している。既に、米国ロサンゼルスでモニター実験を実施しており、JTBといった旅行代理店がこれに注目しているという。テーマ⑤の「マルチライドランド」は、東京の臨海副都心(通称お台場の一角)に約74,000平方メートルという敷地を使って、トヨタ自動車以外の企業も参加して建設されるテーマ施設である。トヨタとしては、プレゼントパビリオン(現行モデル車、福祉車両、カスタマイズ車などの展示)、ヒストリーパビリオン、フューチャーパビリオン(ジェットコースターに乗って未来都市交通をバーチャル体験する)といった3つのパビリオンの他、ライドコース、EVコンピューター・システムなどの施設を提供する。これは、10年間限定で東京都所有地を借りて建設するもので、企業イメージの向上が最大の目的とされている。⑥の「情報ステーション」は、インターネット上にHPを開設し、顧客と双方向のコミュニケーションを築こうというもの。⑦の「次世代モビリティ」は、将来の「車と社会」のあり方を提案しようというもので、まずは⑤のプロジェクトの中でのEVコンピューター・システムを手がけている。最後、⑧の「バーチャルな世界が広げる車の魅力」というのは、「車離れ」といわれる「プレエントリー」層の若者をターゲットにした実態調査を実施し、対策を検討しようというもので、自動車模型をビジネスとするタミヤ模型といった会社とも意見交換を行っている。

以上8つのプロジェクト・テーマのうちでもとくに注目されるべきは、①のアナザー・ブランド車の開発であろう。その背景にあるトヨタ自動車の危機意識については既に述べたとおりであるが、このプロジェクトの意義はこれまでのトヨタが得意としてきた万人向けの無難なクルマづくりという戦略を排して、特定の顧客にターゲットを絞り、それら限られたニーズに応えるという製品-市場戦略の転換という点にある。VVCでは、これを「尖ったクルマ」づくりという表現をしている。これをもう少しわかりやすく説明すると次のようなことである。

クルマの開発に際しては、まず市場のニーズを考える訳であるが、実際には特定の顧客層のニーズに応える形で開発されることはなかった。いま図4の小円が、そもそも開発されようとしているクルマが対象としている市場を示している。○や×は具体的なターゲット・ユーザーである。本来、新車の開発に際しては、これらのターゲット・ユーザーのニーズを汲み上げていけばよい。しかし、実際には規模の経済性を実現するために最少生産台数という制約がある。現行では、1

車種について同一プラットフォームで20万台程度の生産があればコストの面からは理想的であるという。だが、小円のニーズだけに応えていたのでは台数は遠くおよばない。そこで、隣接する市場ニーズへと対象を拡大していくことになる。こうすることによって規模の経済性は確保できるが、できあがったクルマは自己主張を失ってしまう。これが、ニュージェネレーションの支持を失った原因ともいえる。そこで、VVCではボリュームをねらわずに、20から30歳代の、それも特定のニーズにターゲットを絞った開発を手がけている。前出の古谷氏が語るところによると、当面、「生活こだわり派」と「女性のエントリー派」という2つのセグメントにターゲットを絞っているとのことである。

図4 新車開発におけるニーズの拡大解釈



## 5 不特定多数の消費者を対象としたマーケティングの終焉

以上、本報告書の第I部では、企業を取り巻く環境が根本的に変わりつつあること、その中で成熟化してきている産業にはその生き残り、そして更なる発展のためにどのような戦略が考えられるのかを、トヨタ自動車を例に論じてきた。ここで、その検討から得られた命題をいま一度まとめておきたい。

**命題1: 市場が成熟期に至ると、ある程度限定された市場規模でのシェア競争と国際競争が激化する。**

命題2: 競争ポジションが「強い」あるいは「中程度」の企業は、制約された市場規模の中でシェアの維持・拡大を重視する。その場合、市場では価格競争が激しくなり、コストダウン圧力が強まるとともに収益率は低下する。

命題3: 競争ポジションが「弱い」企業は、特定市場セグメントへの集中戦略をめざすが、「脱落」グループの企業は、回復もしくは整理・撤退を検討することになる。

命題4: 市場が成熟期に移行すると、競争戦略としては「差別化」の重要性がますます高まる。

命題5: 命題2で述べたように、成熟期には市場シェアの奪い合いのために価格競争が激しくなり、コストダウン圧力が強まるが、消費者は必ずしも「価格」対「その製品本来の機能」でのパフォーマンスだけを求めているとは限らない。その場合、企業は何らかの付加価値を提供することで製品の差別化を図り、その上で「価格」対「機能+付加価値」での買得感をアピールできなければならない。その意味で、価格政策が重要である。

命題6: 成熟期には、合理的な製品ミックス、適切な価格設定を行うために、より精度の高い原価管理が必要となる。

そして、第I部の最後に、われわれは、自動車のように成熟化した産業に関しては、これまでの大量生産・大量販売を基調とするマネジメント、不特定多数の消費者を対象とするマーケティングが通用しなくなりつつあることを指摘しておきたい。勿論、企業はこれまでもマーケット・セグメンテーション(市場の細分化)を行なってはいるのであるが、規模の経済性を追求する結果として結局のところターゲットの範囲を広く、あいまいにしてきたのである。市場が成熟化してくると、それでは既にある程度満たされた消費者の購買意欲を喚起することができなくなる。そこで、これまで以上に想定される顧客を絞りこんで、彼等の特定ニーズに徹底的に応えていくようなマーケティングが必要であるといえる。つまり、ただ売ればよいというのではなく、どのようなニーズを持った顧客に買って欲しいのかを、明確に意識した製品・サービスを提供するようなマネジメントへの転換である。

本稿は、トヨタ自動車(株)取締役浦西徳一氏、取締役内山田竹志氏、経営企画部長小野博祥氏およびVVCチーフコーディネーター古谷俊男氏に対して1998年2月から7月に実施したインタビューに大きく依拠している。ご多用にも関わらず、長時間のインタビューに快くお答えいただいたことに深甚なる感謝を申し上げます次第である。

## 第 I 部 引用参考文献一覧

- ANSOFF, H. IGOR, **Corporate Strategy**, McGraw-Hill, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1969年).
- ANSOFF, H. IGOR, **The New Corporate Strategy**, Wiley:San Diego, 1988 (中村元一・黒田哲彦訳『最新戦略経営』産能大学出版部, 1990年).
- ANZAI, MIKIO, **Neue Entwicklungen im Produktmanagement der japanischer Automobilindustrie**, in: **Customizing in der Weltautomobilindustrie: Kundenorientiertes Produkt- und Dienstleistungsmanagement**, Hg.v. Franz W. Peren u. Helmut H.A. Hergeth, Campus Verlag:Frankfurt, New York, 1996, ff. 279.
- DERTOUZOS, MICHAEL L. et al., **MADE IN AMERICA**. Cambridge, Mass. : The MIT Press,1989 (依田直也訳『Made in America』草思社, 1990年).
- DRUCKER, PETER F., **THE AGE OF DISCONTINUITY**. New York, Evanston: Harper & Row Publishers Inc.,1969 (林 雄二郎訳『断絶の時代—来るべき知識社会の構想—』ダイヤモンド社, 1969年).
- DRUCKER, PETER F., **MANAGING FOR THE FUTURE**, Truman Talley Books Dutton, 1992 (上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『未来企業』ダイヤモンド社, 1992年).
- DRUCKER, PETER, F., **POST-CAPITALIST SOCIETY**. Harper Business, 1993 (上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年).
- HENTON, DOUGLAS, JOHN MELVILLE, and KIMBERLY WALESH, **GRASSROOTS LEADERS FOR A NEW ECONOMY: How Civic Entrepreneurs Are Building Prosperous Communities**. Jossey-Bass Publishers,1997 (加藤敏春訳『市民起業家—新しい経済コミュニティの構築』日本経済評論社, 1997年).
- HOFER, CHARLES W. and DAN SCHENDEL, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, St. Paul, Minn.: West Publishing,1978 (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『ホファー／シェンデル 戦略策定—その理論と手法—』千倉書房, 1981年).
- KOTLER, P., J. BOWEN and J. MAKENS, **Marketing for Hospitality & Tourism**, Upper Saddle River:Prentice-Hall, Inc., 1996 (ホスピタリティ・ビジネス研究会訳『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会, 1997年).
- KUHUN, TOMAS, S., **THE STRUCTURE OF SCIENTIFIC REVOLUTIONS**. The University of Chicago Press: Chicago,1962,1970 (中山 茂訳『科学革命の構造』みすず書房,1971年).
- PORTER, MICHAEL E. , **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press:New York, London, Tronto, Sydney, Tokyo, Singapore, 1



980(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年).

REICH, ROBERT B., **THE WORK OF NATIONS—PREPARING OURSELVES FOR 21<sup>st</sup>—CENTURY CAPITALISM**. Alfred A. Knopf, Inc.: New York, 1991,1992(中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社, 1991年).

TOFFLER, ALVIN, **FUTURE SHOCK**. Random House, Inc.,1970(徳山二郎訳『未来の衝撃』実業之日本社, 1970年).

TOFFLER, ALVIN, **THE THIRD WAVE**. William Morrow & Co.,Inc.,1980(徳山二郎監訳・鈴木健二・桜井元雄他訳『第三の波』日本放送出版会, 1980年).

TOFFLER, ALVIN, **POWERSHIFT—KNOWLEDGE: WEALTH, AND VIOLENCE AT THE 21<sup>st</sup> CENTURY**. Bantam Books, 1990(徳山二郎訳『パワーシフト』フジテレビ出版, 1991年).

ULRICH, HANS und GILBERT J.B. PROBST, **Anleitung zum Ganzheitlichen Denken und Handeln**. Bern: Verlag Paul Haupt,1991(清水敏允・安西幹夫・榊原研互訳『全体的思考と行為の方法—新しいネットワーク社会の可能性を問う—』文眞堂, 1997年).

伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, 1988年。

今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、1988年。

片岡修『トヨタの方式』小学館, 1998年。

川原晃『競争力の本質—日米自動車産業の50年—』ダイヤモンド社, 1995年。

堺屋太一・稲盛和夫(責任編集)『21世紀日米共生の時代』PHP研究所, 1998年。

清水孝「資料 組織間活動による新規事業戦略の創発—トヨタ自動車の原価企画を超えた新たな挑戦—」『早稲田商学』第378号, 1998年10月, 321-339頁。

日本興業銀行『興銀調査/262 レポート:自動車産業の中・長期展望—求められる「成熟」対応—』1993 No.4、日本興業銀行資料センター1993年7月。

日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1997年版』日刊自動車新聞社, 1996年。

## 第Ⅱ部 企業の成長戦略の実態

### 1 調査の概要

調査は、1998年2月に実施された。対象となったのは東証1部・2部上場企業であり、1000社に対して調査票を郵送し、250社から回答を得た。調査の主目的は、企業成長に関する概要を知ることである。とくに、成長の源泉をどこに求めるかを確定し、その上で、源泉別に成功を導く経営管理に相違があることを検証することを試みた。また、これと並行して、各種の定性的な要因についても調査を行っている。

### 2 主成分分析による企業の分類

調査結果の分析においては、第1に企業が成長のために重視する点を聞き、その結果に関して主成分分析を行うことによって、企業が成長のために重視している因子特性と抽出した<sup>1</sup>。その結果、固有値1以上の3つの主成分が検出された。

---

<sup>1</sup> このために行った質問は以下の9つである。回答は非常に重要であるを5、全く重要でないを1とした5点リッカートとなっている。

- ①既存製品を国内の新市場に導入する。
- ②既存製品を国外の新市場に導入する。
- ③既存製品を広告活動によって浸透させる。
- ④既存製本の独特な販売方法によって浸透させる。
- ⑤既存製品を販売促進活動によって浸透させる。
- ⑥既存技術を応用して自社の提供している既存製品とは用途の異なる新製品を既存市場に開発・導入する。
- ⑦新技術を導入した既存市場に対する新製品を開発・導入する。
- ⑧既存の技術を応用して新市場に新製品を開発・導入する。
- ⑨既存の技術による多機能製品を既存の市場に導入する。

表1 成長のための主成分

	固有値	解 釈
主成分1	2.586	製品技術志向
主成分2	1.821	販売技術志向
主成分3	1.036	市場開拓志向

成長のためには製品に関する技術を高めることが最も強く求められているが、さらに平均値だけを見れば、新技術を導入することの方が、既存技術の利用よりも高い。とはいえ、とくに既存技術を利用して用途の異なる新製品を開発するようなケースは「重視」の傾向が強く、様々な用途に向けて自社が保有している技術を拡大していくことが目指されている。優れた技術が企業内に存在していても、これを販売するための営業拠点および物流チャネルなどが整備されているとともに、総合的な営業力がなければならない。第2主成分は、こうした企業の販売力を志向する因子となっている。第3主成分は既存製品をもとに、新しい市場を開拓する方向性が確認されている。新たな市場を開拓することによって製品技術および販売技術にも革新を引き起こす原因ともなることがある。

ここでは固有値の高い第1主成分および第2主成分について大規模クラスタ分析によってサンプルを分類した。その結果は図1に示されている。

全体の4割を超す企業が製品技術および販売技術のいずれに対しても高い関心を示している。本稿では、これらの企業を「オールラウンド型企業」と呼ぶことにする。製品技術および販売技術のバランスがとれていることはある意味で理想ではあるが、双方で競争力を高めていくためには、相当の資源が要求される。従来は、こうした全方位型の経営戦略が望まれていたが、今日においては、コア・コンピタンス(core competence)を特定し、様々な情報技術やアウトソーサーを利用しながら、むしろ経営資源を得意分野に集中するという戦略が注目されている。こうした観点に立てば、販売技術を強く志向する企業(マーケティング先導型)や製品技術を強く志向する企業(技術開発先導型)が、むしろ成長する可能性も高いし、とりわけ、ベンチャーや中堅企業においては、こうした形が望まれるはずである。そこで、オールラウンドな戦略をみざす場合と資源集中を目指す場合における経営管理の方法について、以下では分析結果をもとに論ずるものとする。

図1 成長戦略の4クラスタ

		製品技術志向	
		高 い	低 い
販売 技術 志向	高 い	オールラウンド型 111社	マーケティング先導型 57社
	低 い	技術開発先導型 45社	第3要素型 33社

### 3 新製品に関するアイデアの源泉等

さて、図1で設定された4つのクラスタにおいて、新製品の企画・開発に関連したアイデアの源泉などについて調査を行った。

まず、新製品の企画・開発における市場の潜在的ニーズおよびシーズ(技術・販売チャネル)の重視の程度を5点リッカートで質問した。

表2 ニーズおよびシーズの重視度

	平均	分散	オールラウンド	マーケティング	技術開発	第3要素	
潜在的ニーズの重視度	4.41	0.72	4.53	4.23	4.53	4.15	***
シーズの重視度	4.12	0.77	4.26	3.98	4.24	3.76	***

ここでは、オールラウンド型および技術開発先導型の企業でいずれも重視度が高い結果が出ている。マーケティング先導型の企業では、潜在的ニーズの重視度が高いと想定されたが、結果はそうではなかった。これは、マーケティング先導型の企業では、ニーズをとりこんで製品を開発するよりも、マーケティング手法を利用した企画・開発に重点がかけられているからであると考えられる。もちろん、こうした企画・開発方法もシーズに内包されるものではあるが、今回の調査では、シーズとして狭義の定義付けをおこなったためにこのような結果になったと解釈することが

できる。

次に、新製品の企画・開発におけるアイデアの源泉として、何を重視しているのかについて質問を行った。

表3 ニーズおよびシーズに関するアイデアの源泉

	平均	分散	オールラウンド	マーケティング	技術開発	第3要素	
既存製品の予期せぬ利用法	3.33	1.01	3.51	3.25	3.27	2.97	**
既存製品への不満	4.12	0.78	4.22	4.05	4.27	3.67	***
産業・市場構造変化	3.91	0.82	4.05	3.82	4.00	3.52	***
人口年齢構成変化	3.13	1.12	3.27	3.51	2.74	2.76	***
ユーザーの価値観変化	3.83	0.88	3.98	3.95	3.50	3.58	***
新技術の登場	4.34	0.70	4.50	4.09	4.55	3.94	***

オールラウンド型企业と技術開発先導型企业では、重視のパターンが類似している。「既存製品のユーザーの不満」、「産業および市場構造変化」、「新技術の登場」で高い重視度を示している。一方、マーケティング主導型の企業では、「人口・年齢構成の変化」や「ユーザーの価値観の変化」で他のクラスターと比較して重視度が高かった。技術開発先導型の企業では、「新技術の登場」が最も重視されるべき要素であることは当然であるとして、「既存製品への不満」や「産業・市場構造の変化」が技術および開発への強い刺激になることになる。一方で、マーケティング主導型の企業では、「人口・年齢構成の変化」や「ユーザーの価値観の変化」という、より属人的な要素を重視していることになる。こうした属人的要素の変化をマーケティング技術によって認知し、新製品に具体化させていこうとする動きが見られるのである。

ところで、企業が保有している技術力や技術力などを中心とした新製品開発力に関する自己評価はどのようになっているだろうか。調査によれば、「技術力は競合他社と比較して非常に強い」および「強い」と考えている企業が70%を超えており、また「新製品開発力は競合他社と比較して非常に強い」および「強い」と考えている企業が約54%であった。さらに、新製品開発がここ数年、成功裏に進んでいるかという質問に対しては、「非常に順調」および「順調」とした企業が約47%にとどまっている。これら3つの質問について、「どちらともいえない」～「非常に弱い・順調ではない」とした企業に、その原因を質問したところ、技術開発力の不足(40.5%)、製品技術の成熟化

のために新製品開発が困難(30.1%), 硬直的な組織体性(14.1%)があげられたが, 資金不足は2.5%にとどまっている。技術力は持っているが, それをどのように新製品に具体化させていくかについては, 各企業において確固たる自信につながっていないところに問題を見出すことができる。市場におけるニーズと技術をいかに結びつけていくかがポイントとなろう。なお, この結果についてクラスタ毎に分散分析を行ったが, 統計的に有意な差は認められなかった。

表4 競争優位の源泉

	平均	分散	オールラウンド	マーケティング	技術開発	第3要素	
研究開発	4.46	0.68	4.60	4.09	4.60	4.39	***
デザイン	3.40	1.06	3.65	3.45	3.14	2.97	***
多品種少量生産(生産技術力)	3.94	0.86	4.00	3.95	4.00	3.67	
国際化された経営	3.43	0.89	3.56	3.25	3.55	3.19	*
アウトソーシングの活用	3.15	0.87	3.28	3.11	3.23	2.70	***
マーケティング	4.16	0.80	4.32	4.18	4.22	3.55	***

最後に, 企業の強みとして重視されている点について質問した。各企業のクラスタ特性から, 当然高くなるものが含まれているが, それ以外にもたとえば国際化された経営とかアウトソーシングといった近年注目されつつある経営管理の手法にも注目している。

オールラウンド型の企業では, 全ての項目で重視度が高くなっており, まさしくオールラウンド型の様相を呈している。一方, 技術開発先導型の企業では, 研究開発, 生産技術力といった技術関連の要素が重視されている。ところがマーケティング先導型の企業においては, 他の要素と比較すればその重視度は高いものの, マーケティングの重視度が他のクラスタと比較しても高くはない。すなわち, マーケティングは, ある意味で企業の保有する技術力や開発力と切り離して考えられるものではないことが示されていると考えられる。マーケットのニーズと企業内のシーズを結びつけることがマーケティング技術であると考えればこのことは容易に理解できる。したがって, 市場状況をたくみにとりいれることに注力しつつ, 得た情報をいかに製品化するかという点には, 資源の投入をしなければならない点に注意すべきである。

#### 4 成長のための業績システム

企業が成長するために必要とする経営管理システムについて調査を行った。とくに、業績評価システムについて詳細な調査をしている。

新規事業あるいは新製品について業績評価を行う場合、以下の指標について「非常に重視している」を5、「まったく重視していない」を1とする5点リッカートで質問を行った。

表5 業績評価の重視度

	平均	分散	オールラウンド	マーケティング	技術開発	第3要素	
売上高予算比	3.91	0.87	4.00	3.91	3.96	3.58	*
営業利益予算比	3.96	0.80	3.98	4.06	3.89	3.73	
経常利益予算比	3.87	0.90	3.93	3.96	3.91	3.42	**
税引前利益予算比	3.47	0.89	3.50	3.56	3.44	3.18	
売上高成長率	4.09	0.77	4.22	4.04	4.16	3.67	***
経常利益成長率	3.88	0.84	4.01	3.85	4.02	3.33	***
税引前利益成長率	3.54	0.88	3.62	3.56	3.58	3.18	*
総資本経常利益率	3.51	0.90	3.59	3.53	3.49	3.27	
総資本税引前利益率	3.34	0.88	3.43	3.33	3.22	3.21	
売上高経常利益率	3.92	0.88	4.05	3.93	3.96	3.41	***
売上高税引前利益率	3.49	0.89	3.57	3.47	3.42	3.33	
ROE	3.63	0.96	3.71	3.65	3.52	3.36	
マーケット・シェア	4.13	0.79	4.34	4.07	3.93	3.79	***
売上高以外の顧客の反応	3.81	0.87	3.91	3.80	3.89	3.47	*
業界紙専門誌の反応	3.48	0.82	3.61	3.50	3.49	3.09	**
卸の反応	3.18	1.06	3.50	3.28	2.73	2.76	***
CVS量販店などの反応	2.51	1.25	2.83	2.83	1.82	2.00	***

全般に見れば、財務指標として売上高成長率、非財務指標としてマーケット・シェアが高い重視度となっている。新規事業あるいは新製品が対象となっている点から考えれば、マーケット・シェアを獲得することが当面の目標となり、これは、財務指標に落としこんでいけば売上高成長率

になるということである。これ以外には、売上高および営業利益の対予算比、売上高経常利益率が高いスコアであった。依然として、予算や売上高利益率といった伝統的な指標が重視されていることが示されている。こうした傾向は、ほぼ各クラスに同様であった。しかし、売上高成長率および経常利益成長率では、マーケティング主導型でかなり低くなっている。一方、技術開発主導型では、卸や量販店などの反応について著しく低い結果が生じており、ほぼ、これらについては否定する形になっている点が興味深い。

結果として、オールラウンド型の企業ではマーケット・シェア、売上高成長率などを中心として、あらゆる指標で重視度が高く、まさに様々な観点からの業績評価を試みていることが分かった。これに対して、マーケティング先導型企業は、マーケット・シェア、営業利益予算比および売上高成長率などを中心としながら、各種予算への重視度が他のクラスよりも比較的強く見られる。すなわち、マーケット・シェアの拡大は、マーケティング技術に準拠して作成された予算を達成することによってなされると考えているのである。また、技術開発主導型企業では、売上高成長率、経常利益成長率を中心としており、マーケット・シェアに対しては他のクラスほど大きな注意を払っていない。このことは、卸や小売の反応を強く否定していることから明らかであって、市場動向と言うよりも、自社の技術および開発力に成長の源泉を求めていることが明確になっている。

自社の強みを活かすという観点に立つのなら、すべての業績評価指標に目を向けるよりも、ここで考察したマーケティング先導型あるいは技術開発主導型のように、特定の指標により重要な意味を持たせていく方が良い。企業にはそれぞれ戦略目標があり、これを達成するための顧客の定義およびビジネス・プロセスはひとつに限定できない。したがって、成長を目指すためには、当該事業および製品における因果連鎖を認知し、戦略目標を成功裏に遂行するようなシステムを構築することが必要である。このようなシステムは、KAPLANとNORTON[1996]によってバランスト・スコアカードに具体化されている<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> バランスト・スコアカードにおける因果連鎖の問題については、清水・長谷川[1997年]を参照されたい。なお、バランスト・スコアカードのようなシステムが必要であるか否かという質問に対し、「実際にこうしたシステムを構築している」とした企業も既に2社あった。「バランスト・スコアカードという概念は知らないが、財務・非財務指標を用いた事業評価システムがあるか構築中」とした企業は47社(20.7%)、「そのようなシステムは有用だとは考えるがその構築は困難である」とした企業は126社(55.5%)、「戦略遂行システムとして予算管理で十分である」とした企業が52社(22.9%)であった。



## 5 新製品・新事業の業績評価

以下では、新製品・新事業に関連した意思決定および業績評価に関する論点を取り上げる。まず、新製品および新事業の立ち上げに際して、いかなる情報を重視しているかを調べた結果が次の表に示されている。

表6 新製品の発売・新事業の立ち上げ決定時に重視する要素

	平均	標準偏差
①新機能・高品質	4.44	0.66
②自社のマーケット・リサーチ結果	4.20	0.75
③機能・品質に対する相対的低価格	4.05	0.81
④ライフサイクルと収益の分析	3.73	0.83
⑤回収期間・正味現在価値法などの会計的分析結果	3.59	0.82
⑥業者によるマーケット・リサーチ結果	3.39	0.92
⑦その他: 回収期間5年以内、CVSでの定番獲得、開発費投資効果、開発から量産期 間の短縮		

ここでは、「新製品・新事業が提供する製品の新しい機能および品質の高さ」という製品属性が最も重視される結果となっている。次いで、「自社のマーケット・リサーチ結果」、さらには「機能・品質に対する相対的低価格」となっている。これらは、機能、品質および価格とこれらを総括して実施したマーケット・リサーチによって新製品・新事業の立ち上げを決定していることになる。一方で、ライフサイクルにおける収益分析、会計的分析結果はそれほど重視されてはおらず、直接、製品にその将来性を見出そうとするのである。しかしながら、そこでは、機能、品質および価格を一連の重視要素としている。

かつて、PORTERは、競争優位の獲得のためには差別化、コスト・リーダーシップあるいは集中化をとるべきであることを主張した[PORTER,1980]。差別化は、他にはない製品を提供すること、つまり、他社の提供する製品よりも高機能か高品質かあるいは他社よりも異なった方法で製品を提供することにより獲得される。また、コスト・リーダーシップは、他社と同じ製品を他社よりも安く提供することにより競争優位が獲得されるとする。こうした競争優位の戦略は、しかし、差別化やコスト・リーダーシップをとることによって競争を回避しようとする戦略である。今日の状況は、高機能・高品質を追求しつつ、同時にコスト面でも優位に立つことによって全面的に対決をする戦略をとるべき状況になってきている[COOPER and SLAGMULDER, 1999]。この調査結果は、こう

した理論を裏付けるものであると考えられる。

次に、新製品の発売あるいは新事業の立ち上げ決定後に何を検討するのか、主としてマーケティングの方法について調査した。

表7 新製品の発売・新事業の立ち上げ決定後に検討する事項の重視度

	平均	標準偏差
①重点販売を行う販売チャネルの決定	3.94	0.98
②POPや営業員による販売促進	3.76	1.01
③物流の方法	3.44	0.88
④広告媒体と露出度	3.43	1.07
⑤販売地域の限定	2.93	0.90

販売チャネルあるいは販売促進といった要素がある程度重視されているものの、全体的に重視度は高くはなかった。実際には、製品の企画・開発段階でこうしたマーケティングの方法までを検討しておくことが多い。原価企画が発展するにしたがって、製品企画の局面で原価を削減するため、あるいは収益を増大するための議論が源流にさかのぼって検討されていることが、こうした状況の原因のひとつであると考えることができよう。

さて、新製品・新事業の導入も慎重に検討されるべき事項であるが、一方でこうした製品・事業の撤退も企業にとっては大きな意思決定事項である。むしろ、一度立ち上げてしまった製品や事業をいつ、いかなる状況でクローズするのかを決定する方が困難なのかもしれない。

表8 新製品・新事業の撤退に際して重視する要素

	平均	標準偏差
①利益の予算不達成	4.27	0.81
②自社のマーケット・リサーチ結果	4.05	0.90
③売上高の予算不達成	4.04	0.76
④業者によるマーケット・リサーチ結果	3.60	0.94
⑦その他:採算性、他社の動向、許容設備投資額、損失額、CVSでの定番落ち、市場 成長性		

こうした意思決定を行う場合、最も重視されているのは、利益の予算不達成であった。いくつかの企業にヒアリングを行った際に、利益の予算不達成とともに、累積損失を使用している例が多かった。まずは、利益あるいは売上高の予算目標に到達しなかった場合に見直しが始まり、損失の累積額などが一定の金額を超過した場合に、最終的な撤退の判断を下すことになる。なお、ここで、一部の企業ではコンビニエンスストアなどでの定番入り、定番落ちなどが大きな影響を持つとする企業があった。調査企業全体としては、小売の反応に対する重視度は低かったものの、食品や消費財など一部の産業においては消費者の動向をダイレクトに反映する小売の状況に敏感になっている点がうかがえる。

新事業・新製品は、一定の目標を持たされる。それは、売上高予算であったり利益予算であったり、あるいはマーケット・シェアであったりする。そして、こうした目標値の達成・不達成によって、現状維持、追加投資あるいは撤退といった意思決定をさらに行わなければならない。したがって、こうした情報はフィードバック情報として重要な役割を果たしており、チェックの頻度によってフィードバックの速度が決定する。

表9 新製品・新事業の売上予算と実績の比較分析の頻度

①1ヶ月に1回程度	97社	39.3%
②半年に1回程度	74	30.0%
③四半期に1回程度	36	14.6%
④1年に1回程度	23	9.3%
⑤必要に応じて1ヶ月より短く	17	6.9%
合計	247社	

調査の結果も、売上高については1ヶ月に1回程度の予算実績比較を試みている企業がおおよそ4割、さらに1ヶ月より短くと答えた企業を加えると5割近くにもものぼることを示している。しかし、半年に1回あるいは1年に1回程度とした企業もあわせておおよそ4割に上っている。ここでは、売上高予算に限定したためにこうした結果になったのかどうかは分からないが、売上高予算を中心としてフィードバックを行うのであるならば半年あるいは1年に1回では不十分であって、その他の何らかのフィードバック指標を利用していると考えられる。

## 6 新製品開発・新事業開拓のための組織

新製品開発・新事業開拓の源泉には、個人的な発想や発案を基礎とする方法と、組織的な力を基礎とする方法のふたつがあり、1995年の調査では、「経営者などが個人的に見いだしたアイデアを活かす」とした企業は11%であって、「組織的な活動を実施している」とした企業はおよそ80%にもものぼっている[安西・清水、1996年、122頁]。調査では、成長性の高い企業では、個人の発想に依拠する部分が少なからずあるという結論を導いている。もっともプリミティブな発想が、このように個人による場合でも、これを製品や事業に具体化していく場合には、組織的な力を必要とすることは言うまでもない。この場合、新製品開発あるいは新事業開拓のための組織としては、様々な部門からのアイデアを持った人々が集まるプロジェクト・チームが優れていると考えられるが、その実状について調査を行った。

表10 新製品開発あるいは新事業開拓のための組織

①新製品開発・新事業開拓部門があり、そのメンバーが主に開発・開拓を行っている	84社	33.7%
②新製品開発・新事業開拓部門があり、そのメンバーが主に開発・開拓を行っている	104	41.8
が、必要に応じて、社内の他の部門からもメンバーを集めることがある。		
③新製品開発・新事業開拓部門があり、そのメンバーが主に開発・開拓を行っている	11	4.4
が、ほぼ毎回、社内の他部門からメンバーを集めている。		
④新製品開発・新事業開拓部門は、原則としてプロジェクト・チームが実施する。そのメンバーの中心は、研究開発部門の担当者であるが、適宜社内の他の部門からメンバーを集める	50	20.1

基本的に、新製品開発・新事業開拓部門があって、当該部門が業務を行っているというケースが全体の3/4にのぼっている。ただ、当該部門の専従者だけが業務を行っているかと言えば、必ずしもそうではなく、適宜他部門のメンバーも新製品開発・新事業開拓のチームにとりいれられていることがわかっている。近年管理会計の世界で注目を浴びている原価企画でも、様々な機能部門の人々が原価企画チームに参画することによって、開発期間の短縮を達成し、さらには製造部門において低コストで製造できるような設計を行うことが可能になった。マーケットに接する部門、製造部門そして製品開発および事業開拓部門の人々がインターアクトする事によ

て、開発・開拓への斬新なアイデアを創発させるとともに、作り易さ、売り易さといった点までの検討を早期の段階から行うことが容易になるのである。また、機械部品商社のミスミのように、事業化を完全なプロジェクト・チームで遂行している企業もある。

理論的には、企画、開発、設計、試作、生産および販売といったあらゆる機能部門の人々がチームを組むことが求められるが、実務ではこの点をいかに実施しているかを調査した結果が次の表である。それぞれの部門のメンバーが新製品開発のために集められる程度を、「必ず入る」を5、「まったく入らない」を1とした5点リッカートで示している。

表11 新製品開発チームに含められる部門

	平均	標準偏差
①設計部門	4.01	1.06
②製品企画部門	3.96	1.03
③販売部門	3.91	0.98
④製造部門	3.67	1.07
⑤試作部門	3.58	1.14
⑥基礎研究部門	3.56	1.27
⑦その他の開発部門	3.44	1.12
⑧経営企画部門	3.21	1.18
⑨その他	2.23	1.48
⑩社外のサプライヤー	2.01	1.04
⑪社外の販売店	1.77	0.93

この質問は、原価企画のプロジェクト・チームを強く意識している。結果として、設計、製品企画、販売、製造、試作基礎研究といった部門はプロジェクト・チームに参加する機会が多いことが示されている。一方、社外のサプライヤーの傘下の程度はきわめて低かった。今回の調査が製造業だけではなく、商業も含まれていることが原因のひとつであると考えられる。製造業においては、たとえば早期のデザイン・インによって原価企画に参画させたり、あるいは組織間原価管理の一端としてのサプライヤー・マネジメントではチェーン化された原価企画によってサプライヤーの評

価を進める点などが議論されており<sup>3</sup>, さらなる調査を行う必要がある。

最後に, このような新製品開発・新事業開拓部門の業績評価尺度について質問した。

表12 新製品開発・新事業開拓部門の業績評価尺度

		複数回答
①新製品として発売した製品の一定以上の売上高	187	75.1%
②新製品として発売した製品の一定以上の利益	169	67.9%
③費用の対予算比	54	21.7%
④特許件数	37	14.9%
⑤新製品として発売した製品の点数	28	11.2%
⑥その他		
合計	249社	

①および②は, 結局は売上予算あるいは利益予算の達成度を表しており, 先の結果とほぼ整合している。もちろん, 予算利益の背後にはマーケット・シェアなどの要因があることに間違いはないが, 現場では予算という金額ベースの目標がもっとも理解しやすいため, このような結果になっていると考えることができる。なお, その他の回答としては, スピード, 市場での評価, その他の非定性的要素などがあがっており, それぞれの企業が戦略的な目標としている項目を中心とした業績評価システムを構築する必要性がここでも読みとれるのである。

<sup>3</sup> この点については, [COOPER and SLUGMULDER, 1999]を参照されたい。

## 第Ⅱ部 引用参考文献一覧

COOPER, R. and R. SLUGMULDER, **Interorganizational Cost Management**, Productivity Press, 1999.

KAPLAN, R.S. and D.NORTON, **The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, 1996.

PORTER, M.E., **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, 1980.

安西幹夫・清水孝「日本企業は未来をめざしているかー日本企業の経営戦略に関する実態調査」『企業会計』第48巻第4号、1996年。

## 第Ⅲ部 地方中小企業の成長への課題

### －福島県内中小企業を対象とする調査結果－

#### 1 福島県内中小企業の現状と問題点

##### 企業誘致依存の産業構造

本題に入る前にまず、既存の調査・統計資料に基づいて福島県における産業の現状を整理しておきたい。

平成8年度、福島県内総生産は7兆9,414億円。それを産業別に見ると平成4年度で第1次産業1,941億円(産業合計の2.4%)、第2次産業3兆1,260億円(39.4%)、第3次産業4兆8,167億円(60.7%)となっている<sup>1</sup>。そのうち伸びているのは第2次産業で、とくに製造業が伸び率で抜き出ている。本県の産業構造は昭和40年代の企業誘致中心の産業政策によって構築されたものである。「各地域は先行投資という形で産業基盤整備を行い、企業進出は企業サイドの選好にゆだねられた。その結果、電機・機械を中心とした産業構造となり[福島経済研究所, 1998年7月, 30頁]」、加えて景気対策としての公共事業推進によって建設業が地域経済の重要な産業となっている。

昭和60年(1985)9月のプラザ合意は輸出主導で拡大成長基調にあったこれまでの日本経済の流れを質的に変えた。つまり、日本の輸出増大は、円の対ドル為替レートが不当に安いからだとされ、日米の通貨当局による円高誘導が行われたのである。日本のメーカーは急速な円高に対応するべく生産拠点を海外にシフトし、国内ではいわゆる産業の空洞化が始まることになる。同時に円高を追い風に、原材料、部品、製品の輸入も増加、大競争時代が到来する。結果、本県のリーディング産業である電機・機械ばかりでなく、例えば繊維等の分野でも厳しい価格競争にさらされることになる。

##### 低い付加価値生産性

以前より福島県工業の課題は、労働生産性、付加価値生産性にあるということが指摘されてい

---

<sup>1</sup> 『福島県勢要覧平成10年版』福島県統計協会, 平成10年10月, 147頁。



る<sup>2</sup>。例えば、福島経済研究所がまとめた『福島県の経済と産業』(1995年9月)では、工業統計表のデータに基づき、労働生産性、付加価値生産性<sup>3</sup>の低さを指摘している[福島経済研究所, 1995年9月, 92頁]。同報告書は次のように記している。「……従業員一人あたりの経営効率では全国平均よりもかなり低い。平成4年の従業員1人あたりの製造品出荷額等(従業員30人以上の事業所)は2,484万円<sup>4</sup>で全国の3,652万円の68.0%と低く、同じく従業員1人あたりの付加価値額でも全国の1,276万円に対し、福島県は73.4%の936万円とまだ低い水準にある[福島経済研究所, 1995年9月, 92頁]」。そして、本県工業の課題が、労働生産性、付加価値生産性の低さにあるとしている。中小企業の現状という視点から見ても、本県の工業が中小企業(中小企業基本法でいう従業員300人未満の企業)がほとんど<sup>5</sup>であるということそれ自体が問題なのではなく、むしろ問題なのはその付加価値生産性の相対的な低さにあるとされている<sup>6</sup>。

ちなみに、平成6年度(1994)の1人当たり県民所得も2,781千円と、1人当たり国民所得3,080千円から約10%低い。したがって、本県中小企業の問題の核心は、労働生産性、付加価値生産性を向上し、ひいては県民1人当たりの所得を増大せしめることにあるといえる。

そのためには、これまでの産業構造を変えつつ高付加価値型企業を増やしていくことが必要となる。それには、新たな事業を創造していく必要があるのであるが、上述のような本県の産業構造は今日に至るも大きく変わっていない。福島経済研究所の報告書は次のように指摘している。「近年、各地域で多種多様な地域振興へ向けた魅力ある事業が行われている。しかし、これら事業の中から地域の基幹になりうる新産業が創出してこないのは“中央からの産業移転”という依存体質が依然として強い産業政策に由来していると思われる[福島経済研究所, 1998年7月, 36頁]」。

とは言うものの、新しい事業を創出するというのは、実際そう容易なことではない。それでは県

---

<sup>2</sup> 付加価値＝生産過程で新たに付け加わる価値。総生産額から原材料費と機械設備などの減価償却分を引いたもので、人件費・利子・利潤になる。

<sup>3</sup> 労働生産性＝生産額÷従業員数／付加価値生産性＝付加価値額÷従業員数

<sup>4</sup> 平成9年度、従業員1人当り製造出荷額は2,585万円と若干増加している。

<sup>5</sup> 本県の中小企業は全事業所数の98.8%を占めており、しかもこのうち従業員数20人未満の小規模事業所が65.8%を占めている[福島経済研究所, 1995年9月, 94頁]。

<sup>6</sup> 福島経済研究所の報告書は次のように指摘している。「問題なのはもとより規模の大小ではなく、本県の大勢を占めるこれら中小企業の付加価値生産性が必ずしも高くないことにある。中小規模の事業所の付加価値生産性は、従業員数300人以上の事業所の約4割程度にすぎず、こうした中小規模の事業所の付加価値生産性をどのように上昇させるかが本県工業の今後の大きな課題になっている[福島経済研究所, 1995年9月, 94頁]」。

内中小企業は今後どのような事業展開を行うことができるのか。筆者は、県内既存製造業企業に関しては、ベンチャーのようにまったく新しい事業を創出するというよりは、「自社開発」によって自立化を図ることが志向されるべきであると考え。それが、ここで見たような下請け度が高いことによる問題を緩和・解消し、経営の付加価値を高めるための有効な戦略要因となると考えるからである。以下では、その可能な事業展開の方向性を探っていきたい。

## 2 インタビュー調査による問題点整理

以上、既存の調査・統計資料に基づいて本県内産業の現状と問題点を簡単にまとめたが、ここで今回筆者がインタビュー調査した県内中小企業が現在どのような問題を抱えているのかをあらためて明らかにしておきたい<sup>7</sup>。調査対象企業は17社、業種構成としては製造業10社、サービス産業(商業、印刷、輸送、設備工事)7社である。企業形態としては、株式会社が最も多く14社、残り3社は有限会社である。お答えいただいたのはいずれも各社の代表取締役社長である。

まず、今回ヒアリング調査対象となった企業がどのような環境条件の下におかれているのか。ここで挙げられた経営者の生の声としての問題点は大きく次のように整理できる。

- ①市場状況は極めて厳しい(売上高は減少、変動も大きい)
- ②物流システムが不適切(コストは高く、売れ筋商品は流れてこない)
- ③行政の公的支援体制が不十分(規制・制約が多い)
- ④企業間の協力体制が欠如もしくは不十分
- ⑤大学等の研究機関との協力体制が欠如もしくは不十分
- ⑥コンピュータの普及がいま一つ伸びない

①の市場状況については、「極めて厳しい」とする企業が多いのであるが、とりわけ公共事業を主たる事業対象とする建設・設備工事関係の企業が売上高の減少に苦しんでいる。財政構造改革から公共事業予算は縮小の一途をたどっており、こうした企業では受注高が減少しているだけでなく、価格競争の結果、収益率も悪化している。例えば、照明器具、電線など電設工事用資材を電気工事業者に販売するQ社(同社は必ずしも公共事業に依存している訳ではないが)でも同業者間の価格競争が厳しく、取引きは「価格」ともう一つは「セールスマンと業者との

普段からの付き合い方」で決まるという。大手ゼネコンが下請け発注先に価格競争をさせるので建設会社が破格値で受注することになり、そのしわ寄せがこうした所にまで及んでいる。総じて、公共事業を相手とする企業は市場がジリ貧状態にあるといえる。だが、衰退の危機にあるのは何も建設・設備工事業ばかりではない。絹織物、ニットなどの繊維産業では、国内市場での需要の成熟化、廉価な輸入品の攻勢等の影響からやはり苦戦を強いられている。

梁川町のニット・メーカーF社、S社長は、「1996年(平成8年)、2億9,000万枚のニット製品が海外から輸入されている。それに対して国内生産分が3,000万枚と、日本のニット市場は完全に輸入品で占められている。市場でニット製品を買おうとすると10枚に9枚までが“made in China”といったアジアからの輸入品がほとんど。それも国内市場の需要からすると明らかに供給過剰の状態になっている」と指摘する。東南アジア諸国からニット製品の輸入が急増したのが1987年頃というから、やはりプラザ合意以降の円高がひとつの契機になっているといえる。

そして、販売市場側での問題は売上高の減少、収益率の悪化にとどまらない。変動が大きいという事を指摘する企業が少ない。「2,3ヶ月受注が続いたと思うと、その後ぱたりと仕事が無くなったりする」、あるいは「これまでは、ひとつの製品(部品)が普及・成長して価格競争から粗利が落ちるまでに一定の時間的余裕があったのだが、いまは普及し始めたと思ったとたんに価格が落ち込んで採算がとれなくなってしまう」といった声が上がっている。これは、一汎用機は別として一新たな設備投資の決定が困難な状況を生み出すことになる。こうした現象の背景には、製品のライフサイクルが短くなってきていること、そしてメーカー側が厳しいコスト・ダウンの要請から常に内製・外製政策そして外注政策の見直しを図っていることなどが考えられる。コピー機の部品を手掛けている精密板金のA社では、機種によってはメーカー側の生産台数が増えたために、コスト低減のためにプレス加工に設計変更され、結果、同社の仕事なくなることがあるという。系列に代表される、日本企業の特徴である継続的取引関係が崩壊しつつあるといってもよいのかもしれない。

ただ、この不況下においても活況を呈している市場もある。今回調査した対象企業に限っては、リチウム2次電池、そして生産ラインの自動化設計といった市場を対象としている事業は順調に推移している。前者のリチウム2次電池は、OA機器、携帯電話用のバッテリーとしての需要が伸びている。OA機器用で強いSONYに対し、携帯電話用ではサンヨーが先手を打っている。携帯電話用リチウム電池にかかるサンヨーはニッケル水素電池から撤退しつつあり、その分のシェアを松下電池工業が取っている。そして、SONY、松下は次世代の電池開発に力を

---

<sup>7</sup> この調査は、1998年9月～11月に行われたものである。

入れているので、この市場は今後の技術革新の動きに目が離せないところである。後者に関しては、省人化によってコスト・ダウンを図ろうとしている工場のニーズが背景にあるものと推察できる。

いずれにしても、こうした厳しい市場状況を単なる不況としてとらえるべきではない。これは構造的に経済社会、企業経営のあり方そのものが地殻変動を起こしていると見るべきである。

次に、②の物流については、まず小売業の立場から「売れ筋商品がなかなか流れてこない」という問題の指摘があった。これは、女性用衣料品、小物(アクセサリー)、化粧品等を扱う小売店から出されたもので、「メーカー側が物流の経済効率を重視して、ある程度量がまとまらないと品物を納入してくれない」、あるいは「連休の時等には全く商品が入らなくなってしまい、小売店は息の根を止められる思いをしている」といった指摘がなされている。また、女性用衣料品に関しては、メーカーやアパレル企業が主催する展示会で発注する方式をとっている場合、小売店側が不確実な需要予測に基づいてリスクを負わなければならない、思いきった仕入れができない。いざ販売時期になって売れるからといっていまさら注文しても商品を仕入れることができない、といった悩みもある。例えば、ニット製品の場合、毎年2~3月頃(ブランドによっては1月)に秋物の展示会を行う。メーカーはその時期には秋物のサンプル出しを行いつつ、夏物を生産、そして春物を出荷するといったスケジュールで動くようシステムができあがっているのだ。郊外型の大規模小売店舗の増大で、従来からある街中の商店街に集客力がなくなっているということも勿論大きな問題ではあるが、実は今日の物流の在り方自体がある意味ではそれ以上に深刻であることが伺える。

また、製造業者の立場からは、「物流(輸送)コストが高い」との声が上がっている。物流費は「第3の利潤源」といわれる。これは、1970年、早稲田大学の西沢脩教授がアメリカでの研究を踏まえて主張された言葉である。つまり、第1の利潤源は売上高の増加、2番目は製造原価を引き下げること、そして第3番目が物流費の削減である。東京経済大学・中光政教授の話によれば、日本企業における売上高対支払物流費比率の数値は減少しているものの、これは在庫コストの削減努力によるもので、輸送コストはさほど減少していないという。輸送コストの中でもとりわけ高速道路料金の高さが指摘されている。公共料金の高さも相俟って企業にとっては大きな負担として申し掛かっているといえる。例えば、原町のある木工会社が米国オレゴン州から樅(もみ)材を輸入している。その会社では、荷を直接福島県に降ろせない(定期便がない)ので東京経由で運んできている。すると、米国オレゴンから東京までの船賃よりも、東京で通関して原町まで運んでくる費用の方が高くなってしまふ。

という訳で、輸送コストの問題はあるが、企業としての物流コストはトータル・コスト、つまり調達物流費、社内物流費、販売物流費、返品物流費、回収物流費、廃棄物流費等を把握し、その削減に努めなければならない[郵政省郵政研究所編,1994年,12頁]。

③に挙げられたのが、行政の公的支援体制に関する問題であった。その際、小売業者から出されたのは、「補助金を貰うためのハードルが高い上、その手続きが大変である」、「商店街活性化の補助金等の用途に対して制約が多すぎる」、あるいは「県側の政策が変わるので対応に困る」といったことである。行政による公的支援はその性格上制約が伴うのはやむを得ない。しかし、「例えば1,000万円の補助金を受け、そのうち700万円はコンサルティング料と指定されており、1回は先進例の商業地を見るための研修旅行をしなければいけないとか、報告書はカラー印刷であること等々の決まりがあつて、商店街の活性化のために実効を挙げていない」といった意見に対しては行政側も耳を傾ける必要があるのではないだろうか。何を目的として税金を使って公的支援を行うのかを今一度考えて欲しいところではある。しかし、それを利用する側も、既に述べたように、その資金の性格を考慮し支援を受ける条件を前以って十分知っておく必要もあろう。敢えて苦言を申せば、本来、こうした公的支援を当てにしないで自力でできることをやる姿勢も欲しい。それくらいの覚悟がなければ商店街の活性化は成功しない。

④は環境条件というより企業自身の問題なのかも知れないが、企業間関係マネジメントの課題である。例えば、中小小売業者にとっては商店街自体の集客力をどう高めるかという大きな課題があるが、そのためには当該商店街に所属する小売業者間の一致協力が不可欠となる。共通駐車場、スタンプ制、宅配サービス等の導入には出来る限り多くの店舗が参加することが望ましい。しかし、実際には個々の利害を主張し合い、「手を取り合って足を引っ張り合っている」といった現実もあるようだ。こうした話は、県内の温泉組合等でもよく耳にすることである。

また、製造業の場合には主として技術面での協力・提携の必要性を認識しており、今後こうした企業間ネットワークを構築していくことが課題とされている。その場合、コーディネータの存在が不可欠なのであるが、実際その機能を果たすことができる機関なり人材が欠如している。また、こうしたものは人為的に作ったからといってすぐさま機能するというものでもない。信頼関係に支えられた人間的な強い繋がりを築き上げていく必要がある。

⑤には大学をはじめとしてハイテクプラザといった機関の支援体制に関する問題があがった。ハイテクプラザの利用に関しては、「ある会社が別の会社と共同で研究開発を行うために部屋の仕切を取りたいと希望したが県の規程上受け入れてもらえなかった」とか「利用料の支払いが証紙でなければならないのは不便」といった声があった。しかし、中には「ハイテクプラザでは

技術面で何かと相談させていただいている」「普段着で付き合い出来るのがいい」とその存在を評価している企業もある。大学の方は外部からはどうアプローチすればよいのかということさえ判らない存在であるようだ。それでも工学系大学では、これまでも企業との共同研究等が行われているが、この場合においても、「大学の先生の専門レベルがあまりに高すぎてコミュニケーションが難しい」といった声も少なくない。⑥は情報処理サービスなどの事業を手がける企業から出された問題で、「例えばLANのような企業内総合情報ネットワークを広めようにも、その導入を決める決定権を持つ経営者が理解してくれない」とか「企業向けにHP(ホームページ)作成のサービスをするにも、インターネットの普及が今一つである」といった声があがった。ネットワーク化されたコンピュータの普及が遅れているのは本県に限ったことではなく、日本自体に当てはまることである。これには、日本の通信料金を可能な限り下げることが基本である。

以上が、今回のヒアリング調査を通じて得られた経営者の生の声をまとめたものである。そこで、こうしたいろいろな意見に基づいて、次に本研究の課題である新たな事業展開をめぐる問題状況をモデル化してみたい。なお、その場合、ヒアリング調査対象には小売業も含まれていたのであるが、議論の都合上、対象を製造業に限定したいと思う。

### 3 新たな事業展開をめぐる問題状況

清成忠男等によれば、わが国に「ベンチャー・ビジネス」(Venture Business)という言葉が紹介されたのは、ベンチャー・ビジネスについての第2回 Boston College Management Seminar(1970年5月)に参加した通産省の佃近雄氏によってであったという[清成・中村・平尾,1971年,9頁]。ベンチャーとは、英和辞典などでは「冒険的事業」「投機」とある。英語で説明すると、risky undertaking, つまりリスクを伴う新事業という意味である。清成等は次のように説明している。「少なくともわれわれの概念としては、ベンチャー・ビジネスとは、研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業を意味する。したがって、それらは小企業として出発するが、従来の新規開業小企業とちがうのは、独自の存在理由をもち、経営者自身が高度な専門能力と、才能ある創造的な人々を引きつけるに足る魅力ある事業を組織する企業家精神をもっており、高収益企業であり、かつ、このなかから急成長する企業が多く現れていることである[清成・中村・平尾, 前掲書, 10頁]」。ちなみに、アメリカではベンチャー企業を表わすのに Venture Business という言葉は余り用いられず、単に start-up company 等と呼ばれている。事業は本来リスクがあるものということなのだろうか。

目下、わが国は第3次ベンチャー・ブームといったことが言われているが、本来のベンチャーというのは天才集団が時間をかけて生み出すもので、そう簡単な話ではない。例えば半導体の発明は、ベル電話研究所の電子管部長であったマービン・ケリーという人が、電話通信システム構築のために真空管の限界を認識し、それに代わる全く違った原理による増幅器の開発を夢見た。そして、その夢をMITで研究をしていたウィリアム・ショックレーに託したことから始まった。ケリーの誘いでショックレーがベル電話研究所に入ったのが1936年のことである。その時の様子を、菊地誠氏は次のように記述している。

「ケリーはその時、

『10年、20年後、私達の国アメリカが求めるものは何だろうか？それを考えたことがあるか。』

と、ショックレーに問うている。

『それは、二人のアメリカ市民が、この広い国のどこにそれぞれがいようと、まるで向かい合っているように、明瞭な会話を交わせる、そういう通信システムだ。』

ケリーの夢は、まさに、今日私達が持っている電話網なのだ。1936年のこの時、ケリーはこの夢を明確にショックレーに描いて見せた。

『そのネットワークを作るには、もはや真空管は役に立たない。』(中略)

『そこで、真空管とは全く違った原理で、将来の課題に耐えられるような増幅器を考えてほしい。そのために君に来てもらった。時間がかかってもよい。じっくり待ってあげるから、真空管とは全く違った何かを考えてほしいのだ。』[菊地誠, 1992年, 44-45頁]

そこでショックレーは「真空管とは全く違う増幅器」の研究に没頭する。しかし、ショックレーはそれから12年もの間、失敗に失敗を重ね辛酸をなめることになる。そして、グループメンバーのウォルター・ブラッテンの小さな実験のミスから結晶の増幅作用が発見されたのは1947年12月23日のことであった。トランジスタの誕生である。西澤潤一(岩手県立大学学長)は、「失敗の連続であったにもかかわらず、それを続けさせたのはアメリカ人のすばらしい所。日本では、先々判らないものを、しかもこれだけ長い期間失敗続きの研究を続けさせないだろう。ベンチャーはそんな簡単なものではないのだ」と指摘している<sup>8</sup>。実際、それまでの産業構造ないしある製品に関する技術的枠組みを変えるようなイノベーターとしてのベンチャーには、天才的な頭脳を持つ人間、かなりの時間、そして資金が必要となる。本県の中小企業を対象に考えるには少々かけ離れた話になってしまう。

---

<sup>8</sup> 平成10年10月25日、組織学会全国大会(東北大学)における西澤潤一教授の記念講演「地域社会と大学の新たな役割」から。

したがって、ここではベンチャーというより、「自社開発」ということを中心テーマに問題状況を構築しながら、その一つの在り方として新規事業を考えることにしたい。自社開発というのは、製品企画力、製品開発力、デザイン力、製造技術力といった点において他社にない強み(コアコンピタンス)を持ち、自社製品(部品)の差別化を図ることを意味している。ここで自社開発を中心テーマとしたのは、本県の中小企業(製造業)においては、脱下請け、下請け度を下げることが必要であると考えからである。図1の問題状況ネットワーク図(製造業)を参照されたい。このネットワーク図は、今回の県内中小企業を対象としたヒアリング調査結果から、ウルリッヒ=ブロープストの示す手法によって作成したものである[ULRICH u. PROBST,1991,邦訳 1997 年]。

### 県内中小企業(製造業)における問題状況ネットワーク

すでに第 I 部でも説明したが、このネットワーク図では問題に関わる要素と各要素間の影響関係を矢印で表わしている。そこに+ (プラス)もしくは- (マイナス)と記されているのは、その影響関係がプラスかマイナスかを示している。つまり、プラスであれば、「影響を与える要素 A が大きくなれば影響を受ける要素 B も大きくなる」「A が多くなれば B も多くなる」といった関係を表わしている。また、マイナスであれば、「影響を与える要素 A が大きくなれば影響を受ける要素 B は小さくなる」「A が多くなれば B は少なくなる」といった関係を意味している。

既に述べたように、今回調査した本県企業が抱える問題は「売上高が減少」「受注が変動」ということであった。そして、「付加価値生産性の低さ」というのが、より根本的な問題であるということも指摘した通りである。そこで、「売上高を上げ」、「受注を安定させ」つつ、高付加価値型の事業を実現することが本県中小企業の課題であるといえる。

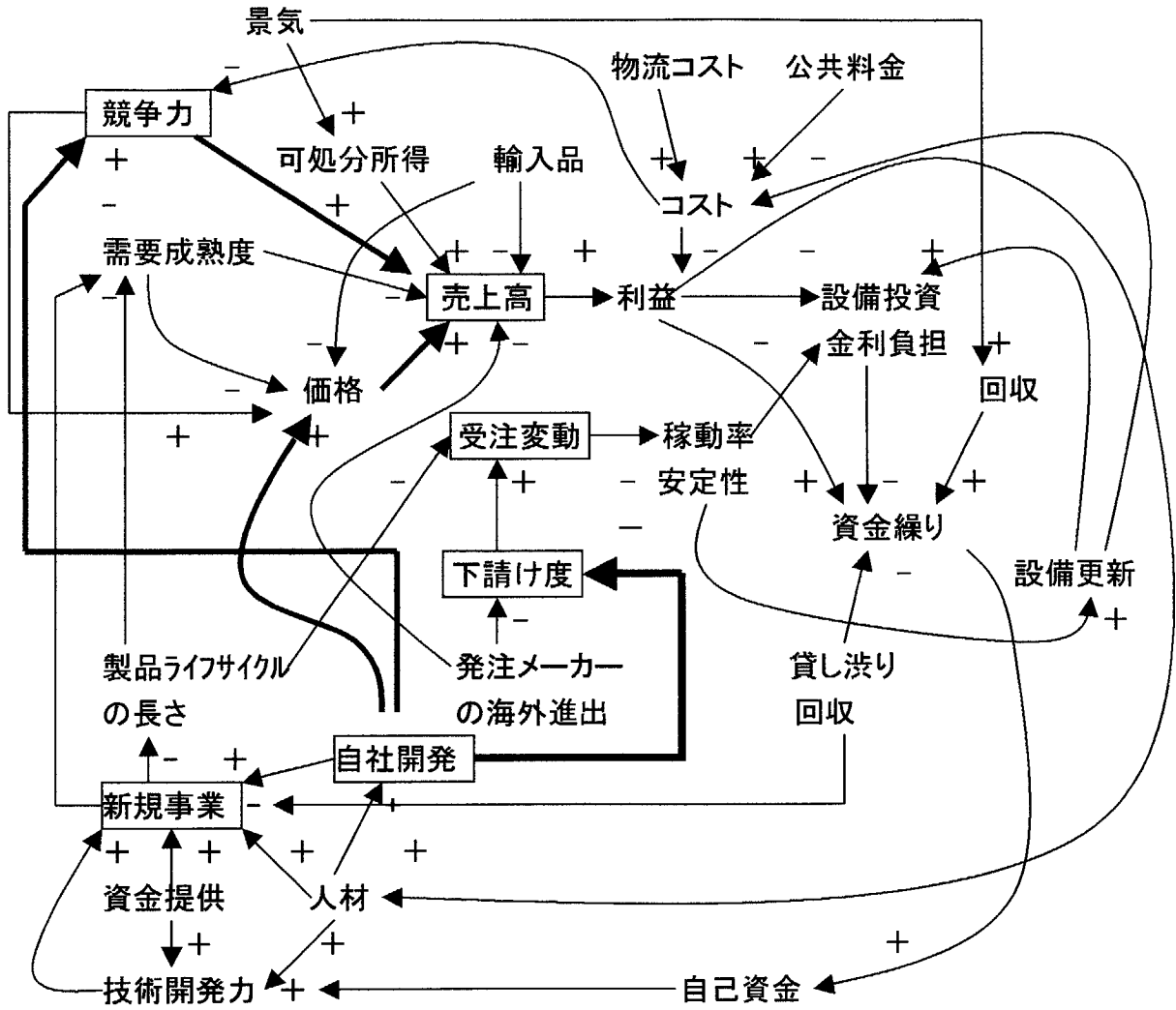
まず売上高に影響を与える要素としては、「価格(+」「需要成熟度(-)」「競争力(+」「可処分所得(+」「輸入品(-)」といったものが挙げられる。利益は、価格(図上では売上高(+))を介して示されている)とコスト(-)によって決まる。したがって、高付加価値(high value)を前提に売上高の増大を実現するには、当然のことながら価格を高く、コストを低くする必要がある。価格には競争力(+), 輸入品(-), 需要成熟度(-)といった要素が影響を与えるが、高い価格を維持するには、ここでいう「自社開発」を行い、同時に競争力を強めることが効果的であると考えられる。また、今回問題として挙げられていた「受注の変動」は、「下請け度(+)」によって影響を受ける要素である。この下請け度を低下させる(脱下請け)ことでこの問題を解消・緩和することができるが、これにも自社開発が有効である。自社開発力があれば、下請け度も下げることが



できるはずである。ウルリッヒ=プロブストは、問題解決のためには、問題状況ネットワークの分析から、操作可能で、かつそれを操作することで効果の大きい要素を選択する必要があると指摘しており、それを制御可能な戦略的要素と呼んでいる。ここで、自社開発はまさに制御可能な戦略的要素であるといえる。

また、そのような自社開発は、新事業を創造する可能性をも秘めている。ちなみに新規事業に影響を与える要素としては、「人材(+)」「資金(+)」「技術開発力(+）」等が考えられる。それに、今日社会問題となっている「貸し渋り・回収」は、新規事業にとって当然マイナスの影響要因となっている。

図1 県内中小企業(製造業)の問題状況ネットワーク図



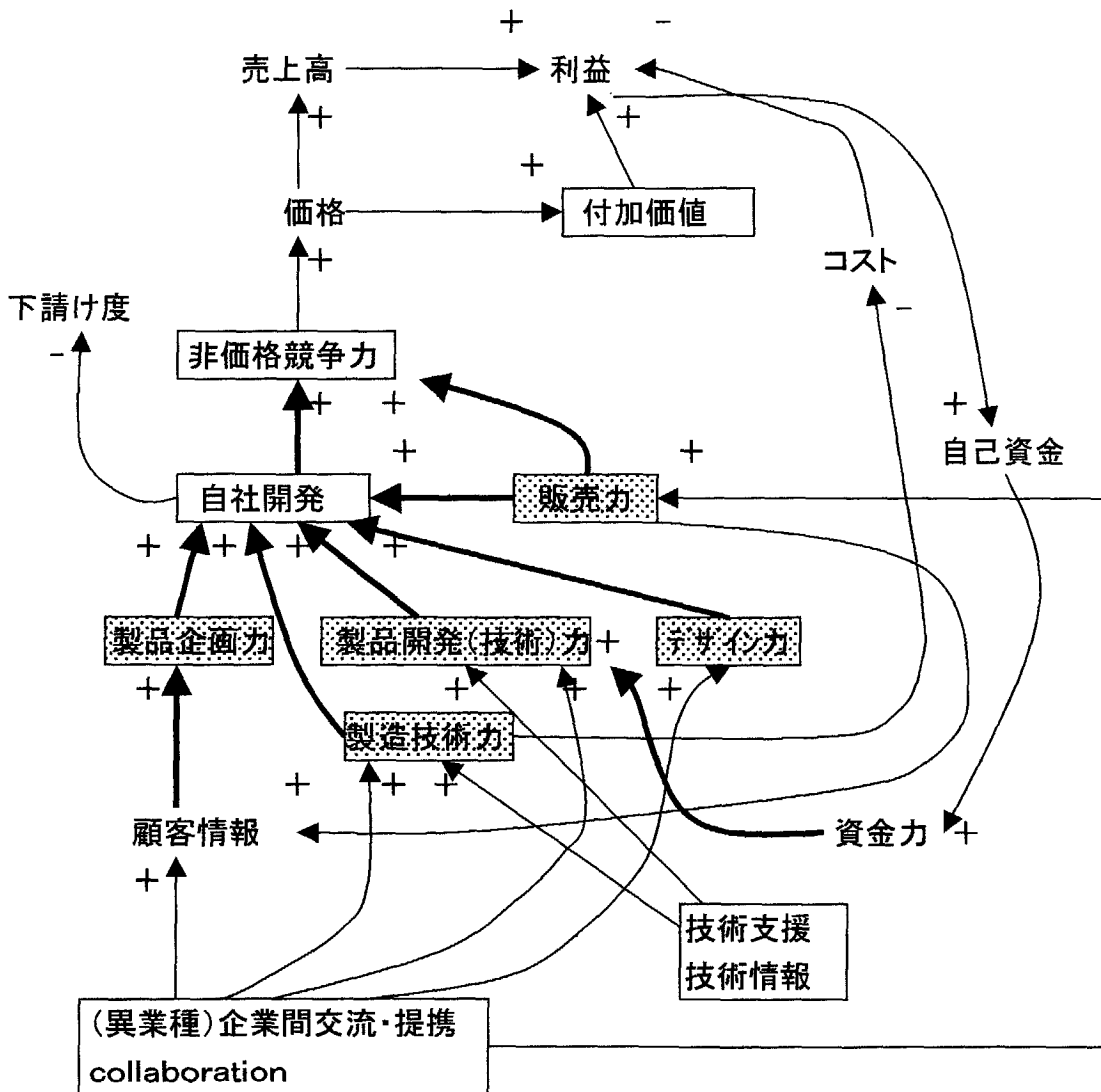
## 自社開発を決定づける5つの要素

そこで、自社開発という問題を中心にもう少し詳しく検討してみると、図2のようなネットワーク図に描くことができる。先に述べたように、自社開発は「下請け度」を低くするため、そして「非価格競争力」を高めるために有効な手段である。非価格競争力が強くなれば、価格競争の不毛な戦いを強いられることなく価格を相対的に高く維持でき、売上高を伸ばし、付加価値を高めることもできるからである。その自社開発の力を決める要素としては、まず「製品企画力(+)」「製品開発力(+)」「デザイン力(+)」「製造技術力(+)」が考えられる。このうち、とくに製品開発力に関しては、資金力が強く影響を与え(+), 自己資金力の有無が大きな意味を持つものといえる。したがって、自社開発力⇒非価格競争力⇒高付加価値⇒利益⇒自己資金⇒資金力⇒製品開発力⇒自社開発というサイクルをプラスに回転させる仕組みを作ることが望ましいということになる。

以上のような4つの要素に加え、今回指摘された5番目の要素は、「販売力(+)」という問題であった。つまり、「モノを作るには作ったが、これをどうやって売ればよいのかわからない」、「販売チャネルを作れない」、「営業が弱い」といったことである。これは、本県に限られたことではなく、一般に製造業中小企業が自社開発をおこなった際に抱える大きな問題であるといえる。

今挙げたような自社開発を決定づける5つの要素を戦略的媒介変数としてどうやって動かしてやればよいかを考えると、製品企画力には何よりも顧客情報(+)が必要で、製品開発力、製造技術力には技術情報・技術支援(+)が必要である。そして、販売力を含めてこれらのためには、「コラボレーション(collaboration)」, つまりさまざまな組織間(大学, 企業, 行政, 非営利組織, そして地域住民等)の協同が必要不可欠となる。それには「(異業種)企業間の交流・提携」も含まれる。

図2 県内中小企業における自社開発の問題状況ネットワーク図



## 人材に関わる問題状況

さらに、ここで自社開発、ひいては新規事業展開に必要な人材に関わる問題状況を考えてみたい。それをネットワーク図に示したものが図3である。自社開発に影響を与える人材関連要素は、「社内人材の活用(+)」と「人の採用(+)」、そして「社外人材の活用(+)」の3つである。自社開発をするに、まずは社内の人材を活用することが基本である。「そんな余裕はない」という経営者の方も少なくないが、それを言っていたのでは自社開発はいつまでもできない。何とか時間をやりくりして、余裕を作るしかない。積極果敢に新規事業を展開しているN社長は、「新しいことをやろうと言うと、よく社員が『それならそのような体制を作ってください』というが、私は常に『体制を作る前にまず自分でやってみてくれ』と言うんです」そして「時間的余裕がないというが、余裕はつくるもの。どこの会社でも削る部分があるはず」と言う。まったくその通りである。だが、その場合、「管理者の能力(+)」という要素が大きな意味を持つ。つまり、上司がそれら社内人材の潜在能力を引き出す力をもたなければいくら自分でやってみてくれといっても実行できない。何か新しいことをやるために学習するには、やる気(心理的エネルギー)というものが伴わなければならないからである。学習する過程での指導するのも、そしてやる気を起こさせるのも管理者の役割であるといえる。それが、旧来のように、部下に命令・指揮し、統制するだけの管理者では務まらない。今回調査した企業でも、「せっかく若い人が入ってきてくれても、それを育てることができる管理者が不足しており、悪くすると辞められてしまう」。「うち(自社)の管理者は一生懸命によく働くのだが、管理能力に欠けている」といった声があがっている。今日の管理者は部下の仕事を監督する統率者というよりも部下の持っている能力とやる気を引き出す指導者でなければならないのだ。そのためには、経営のプロを育てる管理者教育が必要である。そして、それをどうするかが今後の課題であるといえる。

その上でどうしても人材が不足する場合には、人の採用が考えられる。しかし、今日(就職したい)人はいても企業側が欲しい人材がないというのが現状である。今回調査した企業だけを見てもあきらかにいわゆる労働市場でのミスマッチが生じていると認められる。工場設備の自動化設計業務を行っているO社でも、「とにかく人の確保がむずかしい。うち(自社)は決められた仕事を決められた期限までにやってくれさえすれば、あとは出勤時間なども自由なのに、それでも来てくれない」と現状を訴えている。で、いまどのような人材が求められているのかというと、「創造力、つまり知識創造力」のある人、また「熟練した技術力」を有する人といった声が多く、逆に間接部門、いわゆる事務部門の人間はいらないという。一般論としては、図4に示すように、これから望まれる人材は、国際性、情報技術の能力、そして人間性に支えられた創造力を有す

る者といえる。国際性に関しては語学だけでなく異文化間コミュニケーションの能力が求められる。情報技術力、今やどのような仕事でも大なり小なりコンピュータを情報処理だけでなくネットワーク手段としても使いこなすことができなければならない。そして、人間性。どんなに仕事の遂行能力、問題解決能力が高くても、人間として人から信頼され、尊敬される人格の持ち主でなければならない。かくたる上で創造性を発揮できる人間、それがこれから求められる人材である。

図3 自社開発に関わる人材の問題状況ネットワーク図

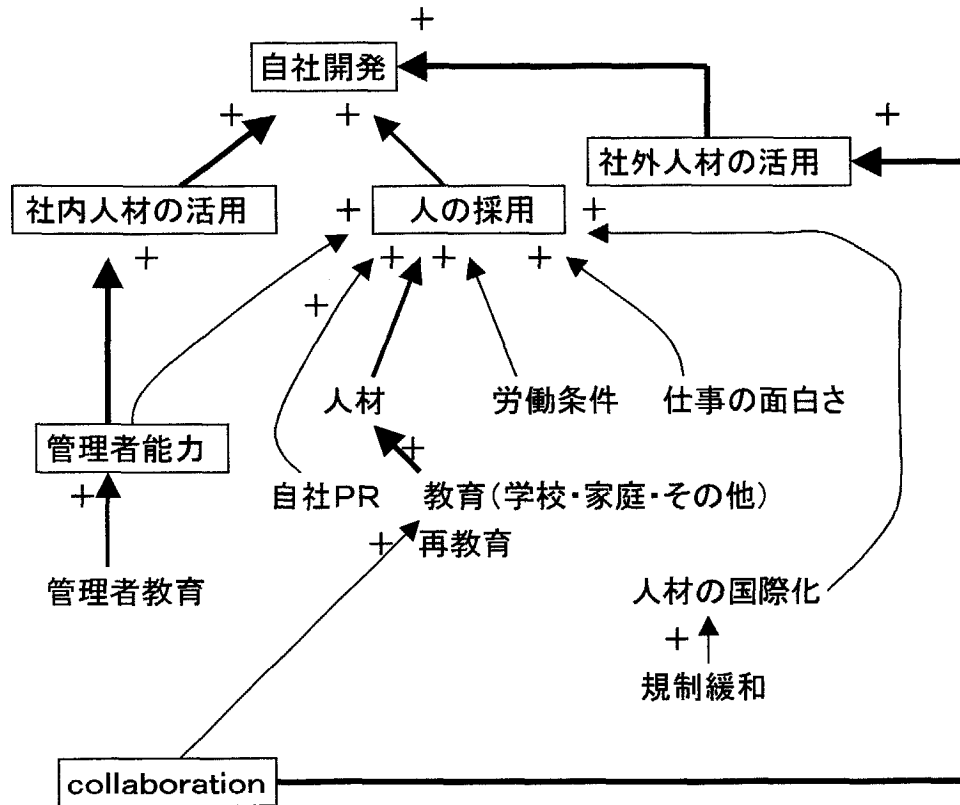
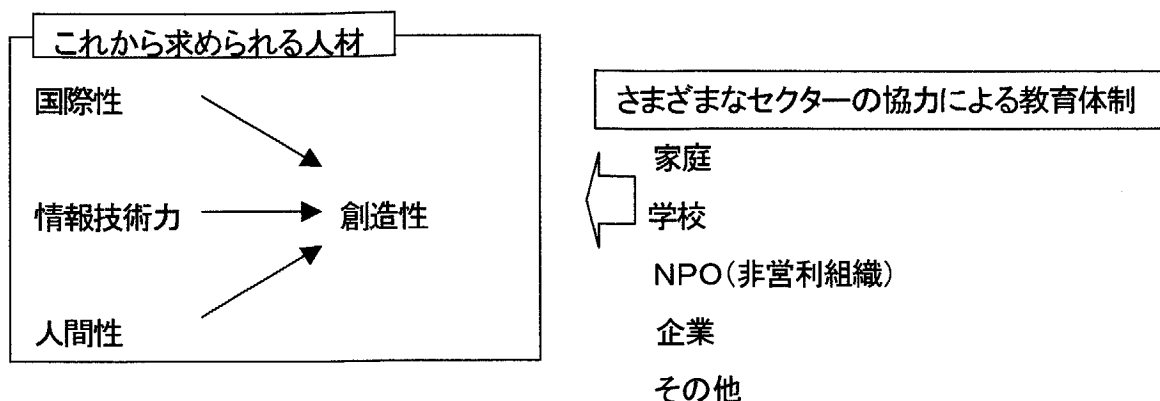


図4 求められる人材とその育成



外部からの人の採用に関わる要素としては、「自社PR(+）」「(労働市場における)人材(+）」「(自社の)労働条件(+）」「仕事の面白さ(+）」といったことが考えられる。労働市場における人材に関しては、地域の教育が大きな意味を持つ。しかも「教育は学校で行われるもの」という考え方を捨てて、教育は家庭、学校、企業、さまざまなボランティアによる非営利組織等さまざまなセクターによって、地域ぐるみで行うべきものとする必要がある(図4を参照)。同時に、労働力のミスマッチを緩和し、流動性を高めるために再教育にも力を入れていく必要がある。現在のところ、労働省管轄の職業訓練所がその役割を果たしているが、商業高校、工業高校といった専門高等教育機関もその新たな機能として再教育を加えてはどうだろうか。3番目の労働条件については、賃金だけでなく仕事の内容も関わる。よく3K(汚い、きつい、危険)は嫌われると言われるが、必ずしもそうではない。仕事が面白ければ、その点は緩和される。そのためには、従業員に夢を与えることが必要だ。excitingな仕事、つまりわくわくするような、感動するような仕事をする機会を与え、成功には利益を分配する。例えば、いずれ株式公開が予定されている株式会社などの場合には、ストック・オプションのような制度も積極的に取り入れてはどうだろうか。人間は金銭的な報酬だけで働くものではないが、しかしまたそれが少なくとも不満を持つ。面白い仕事と思いきった報酬制度がなければなかなかよい人材も集まらない。それでも集まらない場合には、外国から来てもらえばよいのだ。これには、わが国の法律上の規制がまだあるが、少子化が進む日本では今後ますますこうした規制が緩和され、いわゆる「出ていく国際化」から「受け入れる国際化」が進展することは間違いない。

以上、県内中小企業の現状を踏まえた上で、自社開発をめぐる問題状況のモデル化を試み



たが、以下では具体的な事業展開の在り方を探ってみたい。

## 4 新たな事業展開の方向

### 「まずは地域を豊かにする」ことからの発想

売上高は、対象市場における潜在的消費者の購買力、つまり可処分所得の高さによって影響を受ける。したがって、対象市場が特定地域に限定されるような事業(地域密着型事業)の場合には、その地域の所得水準にかなり規定されることになる。確かに人口を急激に増やすことは難しく、その面での制約は否めない。だが、購買力という視点から見た場合、その所得水準を向上させることで市場規模を拡大できる可能性はある。どうやって住民の可処分所得を増やすか。とくに地方の企業経営者は、自らそれを考えなければならない。有限会社H社の社長、M氏は、農機具の小売業を本業としながらも、「農機具の販売というのは、時代遅れの商売。このままではこのビジネスも限界だ。これを克服するにはこの地域を経済的に豊かにしなければならない」ということで、地域の産業振興に情熱を注いでいる。その結果生まれたアイデアのひとつが、三春素麺のビジネス。三春は元々素麺の産地だった。彼は、それを偶然『和漢山菜図』という江戸時代の百科絵図の中で見つけた。それによると、当時三春のひっぱり製法による素麺は有名で、素麺屋も30~40軒あって賑わいを見せていたのだ。それが、明治以降の養蚕業振興で衰退、今では三春素麺の名前すら消えてしまった。M氏は、是非ともそれを復活させようと、製法を麺造りの専門家に相談、新たに会社を設立した。彼はそれを高級素麺として普通の素麺の4倍ほどの価格で全国に販売している。同氏の地域の産業おこしは素麺にとどまらない。今や減反されて空いているたばこ畑の再利用法がそれ。たばこ畑の土壌は強い酸性で、簡単に転作できない。彼が思いついたのは、ほうれん草。海拔400m位の土地でほうれん草の栽培を始め、これも新たに有限会社を設立している。

### 事業機会は内部にありーアウトソーシング逆を行く

今述べたように、高付加価値型の企業となるには、下請け度を低くしなければならない。つまり、自社開発が必要なのである。しかし、「下請け企業が自社開発なんてむずかしい」という経営者が多い。現実が厳しいのは推測できる。しかし、それを打破しなければ下請け度はいつまでも低くならず、自立化が困難になるばかりか、いつかはジリ貧を避けられない。

ビルの空調設備用ダクトの設計・製造・施行を行うN社(福島県郡山市)。2代目として創業者

の後を継いだのが現社長のN氏である。N氏は、東京大学工学部で電子工学を学び、その後ある大手電機関連企業で光通信等の仕事をされていた。社長に就任して、彼は「このままダクトだけをやっていただけでは20年後わが社はない」と、その事業の先行きに危機感を抱いた。彼が目指したのは自社開発による自立化であった。「新規事業はリスクが高い」という彼は、まず自分の工場で使用する金属加工機械の開発を試みた。「工場に必要な、自分たちで使う機械を自前で作ろうと提案した。自分たちが必要なものを自ら作ることのメリットは、自ら厳しい評価ができること。仲間が作ったものには厳しい評価を下すからだ。そのため、内輪で高く評価されたものは外でも必ず売れるはずだ」とN氏はいう。それだけ新たな事業のリスクが低減されるという訳である。その結果、シートストッカー(ダクト製造に必要な材料をストックする装置)、共板バンドマスター(曲げにくい形状の金属板を曲げる機械)、手動の金属板曲げ機(バンドマスターの手動タイプ)、U-turn装置(ダクト同士の接続に使われる共板フランジの加工テーブルをUターンする装置)等のオリジナル製品を自社開発した。シートストッカーは、板厚別に原板を5段の棚に収納し、昇降装置によって必要な厚さの金属板を選びエアで浮かして取り出すもので、従来困難であった原板の保管や出し入れ作業を楽にし、省力化、合理化に応える機器である。バンドマスターは、ファブリラインやプレスブレーキなどでは曲げにくいさまざまな形や大きさの金属板を容易に曲げることができる機械で、従来2人がかりでの作業が1人で可能となるもの。

ここでN氏の自社開発に対する考え方は、①自分で(売れるかどうかを)評価できる機械、②自社で使える機械を開発する。③他社の真似はしない。④金額的には数百万程度の開発費に抑えリスクを少なくする。⑤販売に関しては商社と協力。そして、⑥できるだけ公的な助成金を利用する、といったことである。

そして、これらの金属加工機械の設計・製造から学んだKnow-howを、今度は、連続マカロニ茹で上げ装置、かき揚げ供給装置、フライキング(電磁誘導コイル中間加熱式フライヤー)といった食品調理機械の開発・製造に乗り出した。そうすると、それを宣伝・広告する必要性が生じてくる。当初、パンフレットなどの制作を外部の専門業者に依頼したが、対応が遅い上に高いことが問題となった。そこで、N氏は、PRも自前でやろうと考えたのだ。しかも、それは印刷物だけではなく、コンピュータのディスプレイ上でのプレゼンテーションであった。そのために、デザイナーを雇い入れ、新たに会社を設立した。デザイナーを雇って自社製品のPRだけをしていたのでは商売にならない。と言うわけで、マルチメディア事業を始めた。動く宣伝、現在のようにインターネットのホームページが普及する前の話である。熱海ユラックスで行われたマルチメ

ディア・フェアに出展したが、その当時はまるで理解されなかったという。そこで、この技術を売ろうと試み、今度は晴海の見本市でMacのハイパーカードを用いたソフトをフロッピーで配ったりもした。そうこう努力しているうちにインターネットが普及、現在ではHP等のコンテンツ制作サービスを行っている。

こうした情報技術は、さらに本業であるダクトの設計・製造・施行へ応用される。「建設業はとにかく価格競争が激しい業界。ダクトでも一品毎の受注生産の方が付加価値も高いが、これは生産効率が悪い。しかも短納期という条件もクリアしていかなければならない。」こうした受注生産の生産効率を上げてコストダウンを図る必要がある。そこでは、情報技術の力が不可欠となる。まずCADによる設計。しかし、単にコンピュータを用いて図面を書くだけでは意味がない。N社では、そのデータが直接工場の現場で見ることができるようにして、それをNCマシン(例えば、レーザー金属切断機)に直結させている。将来はCAD/CAMを含めた統合的生産管理システムを開発していく計画だ。工場現場での「資材手配ソフト」「予算管理データベースシステム」「工場の営業支援データベースシステム」等、それらの一部はすでに販売を開始している。

工事から情報産業まで、N氏は自社の経営の在り方を「アメーバ的企業体質」と表現する。同社のカネのなる木商品(今日の主力製品)は空調の設計・施行、そこから得たキャッシュフローを次々と新しい事業に投資している。それは、まさしく最近はやりのアウトソーシングの逆を行くやり方である。自社で必要なものは他社でも必要なはず。それが新規事業のリスクを低減させている。

### 事業コンセプトの創造による新たな事業展開

昭和45年、お父様がトラック13台をもって運送会社(有限会社D運輸)を設立。以降、順調に業績を伸ばし、高度経済成長期にかけてトラックの台数も増えていった。バブル成長期には人手不足が問題となっていた。

それがバブル崩壊とともに需要が急減。昨年、有限会社を株式会社に変更、社名も「Dロジスティックス社」と改める。それと同時に、これまでの運送業という考え方を変えて物流サービス業への転換を図った。お父様が社長を勤めていた頃、現社長は無駄が多くそれを顧客に負担させているのは合理的でない、また管理職が「俺達は命がけでモノを運んでいるんだ」といったドライバー上がりの人達で本来の管理者としての能力を持たない、といったことに気づき、「こんなことをやっていたんでは、会社は存続できない」と思ったという。全国で5万社、県内だけでも1、

000社以上あるといわれるトラック輸送業者。これらの会社は皆同じで、競争は価格競争しかない。家族など小人数でやっている会社は価格を下げる事ができるが、人を雇っているある程度以上の会社はコストダウンができないので価格を下げることは自分で自分の首を絞めることになる。そこで、現社長は、サービスで付加価値をつけようと思ったという。つまり、トラックでモノを運ぶことをビジネスとするのではなく、物流システムを考えて「こうすれば運賃を下げる事ができますよ」と、知恵と発想で勝負しようと考えた。

昨年、社名を変更した際、彼が掲げた目標値は「3年後に売上高を1.5倍に伸ばす」といったものだった。時期が時期だけに会社内の反応は冷ややかであった。ある電機メーカーへ営業に行ったとき、先方との交渉の結果、30%の物流コストのダウンを条件に注文を取った。それから、物流費削減の研究、真剣な取り組みが始まった。例えば、できるだけ高速道路は使用しない、片道東京までしかないときには帰り便に別のお客様の荷物を輸送、そのお客様からは片道料金で受ける等々、30%カットを実現したのだ。その後も注文は増え、3年後に1.5倍という売上高目標は来年早々にもすでに2倍にも達するという。

## 企画・デザイン力で自立化を図る

先にも述べたが、日本のニット市場は完全に輸入品で占められている。市場でニット製品を買おうとすると“made in China”といったアジアからの輸入品がほとんど。国内市場では10枚に9枚までもが輸入品だ。それも国内市場の需要からすると明らかに供給過剰の状態になっている。

こうした厳しいニット産業の中でF社は順調に業績を伸ばしている。それは、同社がこれまでのニットメーカーのようにアパレルの注文にしたがって製品を作るのではなく、自ら開発・デザインした製品をアパレルに買ってもらっていることによる。同社では、市場価格にして4万円前後の高級婦人物ニットに特化している。決して価格競争はしない。したがって、付加価値も高くなる。それは素材選びから始まる。そのために、M社ではパリやミラノといったファッションの中心地に契約スタッフを抱え、彼等から流行の最新情報をいち早くキャッチするよう努めている。サンプルが出来上がると、展示会を行いアパレルを招く。アパレル側も同社の製品は必ず売れるので安心して購入できる。しかも、同社では1品種あたり100枚と生産を限定して、徹底した多品種少量生産を行っている。

「現在、日本の衣料市場にどのくらいの量の衣料が供給されているかご存知でしょうか。35億枚です。日本の人口から考えますと1人が年間30枚位買わないとさばけない量です。ニット製

品だけで見ると10億枚ですから、これも日本人全員が1人当たり7から8枚買ってくれないと売れ残る計算になります。そこで当社は1品種当り100枚と生産量を限定しております。全国47都道府県ありますが、例えば福島県で2〜3枚買ってもらえば、1品種は全部売れることとなります」とS社長は差別化の重要性を力説する。社長のS氏が差別化戦略で最も重視するのは、素材。常に新しい、そして良質の素材を探し求め、その情報はアパレルの追従を許さない。先頃、同社では素材だけの展示会を行い、それには多くの大手アパレルが足を運んだ。本来、これは素材企業が行うべきものであるが、彼らはニット製品という視点からこのような機会を企画することはない。「うち(わが社)では営業活動は一切していない。買い手(お客さん)が向こうから寄って来るようでないと、会社は駄目だ」と、S社長はメーカーとしての自負心を語ってくれた。

## 5 結びー経営者はプラス志向であれー

筆者が自社開発の必要性を訴えると、よく「そんな余裕はない」とか「そんなこと中小企業にはとても無理」といったこたえが返ってくる。現実が厳しいのはよくわかる。しかし、経営者自らがそのように夢のないことでは従業員はやっていられない。経営者は、常にプラス志向でなければならない。ベンチャー・ビジネスをはじめ、自社開発による新たな事業展開を図る企業の経営者は、ほとんど例外なしにプラス志向の持ち主である。ある中堅企業の社長は「中小企業だから人材ない、カネない、時間ないは嘘だ」と言いきる。むしろ中小企業だからできることも多いと考えるべきであろう。

例えば、N社のN社長は、「これからは地方の時代、そして中小企業の時代だ」と言われる。つまり、中小企業の場合には、経営責任の所在が明確で、意思決定は即断即決で速い、またこれからますます要請されるであろう多品種少量生産にも中小企業の方が向いている。また、地方であるがゆえに情報入手が遅くなるという問題もインターネットという情報技術革命によって解消、中小企業に対する公的な支援等はむしろ地方の方が有利であるという。

防災剤を開発した米国ノーチャ社の技術を導入し、燃えにくい木材や準不燃の古紙ボードを開発している株式会社S社のS社長も、プラス志向の持ち主である。彼がノーチャ社の副社長ジョン・マッカレー氏と商談をしたときの事を彼はこう語る。「中小企業は動きが速い。私はすぐさまその販売権を得る交渉に入った。時を同じくしてI商事と在米日系N社が販売権を得るための交渉に入っていたが、なんとかその権利を得た。当方は社長自身の私が交渉に当たったのに

対して、I社やN社は社員であり、資金決済などのスピードは私の会社の方が早かった。そうした大企業で稟議を通すとなると、決まるまでに半年ぐらい、ハンコの数も12個位必要になるそうである。この場合、決裁権を持っているのは私であるから、やりたいという意志を伝えてからいくら払えるまで即決できる」。

もちろんすべての点において中小企業が強い訳ではない。とくに人材の面、資本の面等では一般に大企業の方がまさる。そこで後に述べるように、中小企業はさまざまな連携(collaboration)を志向すべきなのである。

### 第三部 引用参考文献一覧

ULRICH, HANS und GILBERT J.B. PROBST, *Anleitung zum Ganzheitlichen Denken und Handeln*. Bern: Verlag Paul Haupt, 1991 (清水敏允・安西幹夫・榊原研互訳)『全体的思考と行為の方法－新しいネットワーク社会の可能性を問う－』文眞堂, 1997年).

菊地誠『日本の半導体四〇年－ハイテク技術開発の体験から－』中央公論社, 1992年。

清成忠男・中村秀一郎・平尾光司『ベンチャー・ビジネス－頭脳を売る小さな大企業－』日本経済新聞社, 1971年。

福島経済研究所『図説 福島県の経済と産業』1995年9月。

福島経済研究所『福島の進路』No.191, 1998年7月。

『THE21』10月特別増刊号, PHP研究所, 1998年10月。

