

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 3 日現在

機関番号：32636

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530498

研究課題名(和文) 成熟産業、成熟市場における企業の再活性化と競争優位の再構築に関する研究

研究課題名(英文) The Research of the Rejuvenation and Reconstruction of Competitive Advantage in Mature Business

研究代表者

山田 敏之 (YAMADA, Toshiyuki)

大東文化大学・経営学部・教授

研究者番号：10453664

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円、(間接経費) 1,140,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、聞き取り調査を通じて成熟市場における企業の再活性化と競争優位の再構築に必要な戦略とマネジメントについて解明した。研究の結果、戦略やマネジメントのポイントとして、業界の常識に囚われない発想、グローバルな視点、コンテキスト思考、自社の強みの棚卸し、成長視点の危険性、地域基盤の有効活用、小さな失敗や実験からの学習、部門の壁を越えた交流、成熟市場の本質を読む経営トップの洞察力、気づきから実行に至るリーダーシップの重要性が抽出された。

研究成果の概要(英文)：This research elucidated, through a hearing survey, the direction of strategy and management in order to rejuvenate the business and reconstruct the competitive advantage in the mature business. Results of this research revealed that the importance of a unconventional thinking of the industry, a global perspective, a context thought, a valuation of strengths, a danger of growth-oriented management, an effective practical use of local assets, an organizational learning from small losses and experiments, an interaction across the barrier of sectionalism, an insight of top management which perceive the nature of mature business, a readership to facilitate awareness and action.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：成熟・衰退市場 中小・中堅企業 持続的競争優位 事業転換 戦略シフト 企業の再活性化 コア・コンピタンス 組織能力

1. 研究開始当初の背景

現在、我が国企業の置かれた環境をみると、多くの産業や市場で成熟化が進む中、企業の競争力低下が危惧される状況にある。そのような中、企業の再活性化やイノベーションをいかに達成するか、という点に関心が集まっている。これら分野における先行研究は大きく3つの方向に区分される。第一に、特定技術や産業の脱成熟化に関する一連の研究、第二に、マーケティングの視点や顧客価値の創造を重視する研究、第三に、産業や市場の成熟化に直面した企業の競争力の復活や再活性化に焦点当てた研究である。3つの先行研究の方向に共通する視点として、成熟化が進んだ環境の中、企業が競争優位を再構築するにはイノベーションが必要であるという点を指摘することができる。

一般にイノベーションは、最先端の科学に裏付けられた画期的な新技術によって達成されると捉えられる。しかし、これはイノベーションの狭義の見方にすぎない。現実の企業におけるイノベーションは、既存の技術を今までにない方法で使用したり、複数の既存技術を巧みに組み合わせたり、あるいは既存の市場を新たな発想で見るといった地道かつ日常的な活動の積み重ねから生起されることが多い。つまり、技術的視点偏重でなく、マーケティングや再活性化のマネジメントの視点も加味した企業の競争力再構築の理論が求められているのである。このことが成熟産業、成熟市場における企業の再活性化、競争優位の再構築に関する研究に着手するきっかけである。

2. 研究の目的

本研究の目的は、成熟産業や成熟市場（繊維、造船など）において、最先端の科学に裏付けられた画期的な新技術に依拠するだけでなく、既存の技術の巧みな組み合わせ、既存の市場を新たな発想で捉えなおすといった視点から、日本企業が競争優位を再構築するためにどのようにイノベーションを実現しているのかを把握し、それを可能にしている日本企業の戦略とマネジメントの特質を解明することである。

具体的には、第一に、繊維、造船、文具、日用品など具体的な産業（市場）に焦点を当て、成熟産業や成熟市場に直面する日本企業が、既存の技術を今までにない方法で使用したり、複数の既存技術を巧みに組み合わせたり、あるいは既存の市場を新たな発想で見るといった視点をもちながら、どのようにイノベーションを実現しているのか、その実態を把握することを目的とする。

個別企業が行っているイノベーションの実態把握は、現実の企業の行動を把握する上で重要なことであるが、それだけではいかに、イノベーションが実現されるのか、そのプロセスを明らかにすることはできない。そこで、イノベーションの実現を促す企業のマネジ

メント・プロセスの特質を解明することが第二の目的となる。

第三の目的は、成熟産業や成熟市場に直面する企業の再活性化、イノベーション実現のためのマネジメント・プロセスが解明されることで、抽象的議論が中心となってきた組織能力の転換メカニズムとその促進要因に関する精緻かつ厳密な理論化を図ることである。

3. 研究の方法

本研究では、成熟産業、成熟市場に置かれた企業の再活性化のプロセスや競争優位の再構築に関する戦略転換のプロセスに焦点を当てているため、実際の企業への聞き取り調査を中心に研究を進めた。聞き取り調査の具体的内容は、貴社の事業概要（主力事業、最近の業績、貴社が直面する課題等）、貴社の所属する業界の概要、置かれた環境、直面する問題など、成熟産業、成熟市場における貴社の経営戦略の特徴（競争への対応、市場の対応、タイミング（何をテコに成熟からの脱却を図ったか）、強みの変え方と活かし方、地域力の活用（産業集積）など）、上記のような経営戦略を実現する組織運営の工夫、トップのリーダーシップ（企業家精神）のあり方、情報・知識融合の工夫、組織風土の在り方、人材育成の方法など）というものであり、適宜聞き取り調査の中で補足する形態をとった。聞き取りの対象は経営トップあるいは企画、戦略部門の担当者が中心である。1回の聞き取り調査に要した時間は1社当たり1から2時間程度である。具体的に聞き取り調査を実施した対象企業は、ハセガワ（プラモデル）、一ノ蔵（清酒）、SWEET（プラモデル）、森下仁丹（食品）、あさ開（清酒）、福源酒造（清酒）、トンボ鉛筆（文房具）、若竹屋酒造場（清酒）、富士フィルム（高能素材、化粧品）、ファインモールド（プラモデル）、えちぜん鉄道（地方鉄道）、グンゼ（繊維）、タミヤ（プラモデル）、新田ゼラチン（ゼラチン）（国際ビジネス研究学会での講演）の計14社である。

4. 研究成果

本研究の結果、成熟産業、成熟市場における企業の再活性化や競争優位の再構築に関する戦略、マネジメントのポイントとして、以下のような諸点が抽出された。

(1)成熟市場の本質を読む観察力と洞察力。

一ノ蔵、ハセガワ、森下仁丹をはじめ多くの企業で流行やはやりに囚われずに市場の変化を読み解く重要性が指摘された。トンボ鉛筆では、文具市場を必ずしも成熟、衰退とは捉えていない。町の文具店は確かに減少しているが、雑貨コーナーのようなところを含め、スペースは小さいが文具を売る場所自体はむしろ増えているという認識である。

(2)業界の常識や慣行にとらわれない発想の転換。

一ノ蔵は当時の清酒の級別制度を逆手に取り、品評会に出さずに品質の良い酒を酒税がかからない方法で販売(節税酒)している。森下仁丹の駒村社長は食品メインの従来のシームレス・カプセルの活用を産業分野に拡大している。福源酒造では、清酒業とは一見関係のない林檎を使ったシードルの製造・販売へ進出している。えちぜん鉄道は、従来、外部に丸投げしていた外注を内製化し劇的なコストダウンを実現した。これらの背景には、経営トップの経歴や経験が大きく影響している。既存の業界とは全く異なる業界の出身であったり、全く違う仕事を現在も同時並行で行っているという例も見られた。例えば、森下仁丹の駒村社長は生え抜きではなく三菱商事の出身である。商社時代に磨いた感性と海外拠点の社長という経験が広い視野でものをみる洞察力と胆力に結びついているのだろう。えちぜん鉄道の豊北社長は、地元の繊維企業セーレンの出身である。繊維企業でビジネスに従事していたことで、顧客志向が身についていたが、鉄道ビジネスには携わるようになってこの常識的な発想が非常に役立ったという。さらに、福源酒造の18代目当主に当たる平林氏は海外での生活や就業体験を持ち、現在でもファッション・デザインや展示会の企画など清酒業とは異なる仕事にも従事している。海外での異質な経験が“世の中の流行の流れ”を把握することにつながっており、これが旺盛な企画力に結実しているという。

(3)小さな失敗や実験からの組織的学習とそれを支える組織要因の重要性。

試行錯誤を繰り返す中で、組織知が増幅されると同時に、従業員の意識改革も進むのである。例えば、一ノ蔵は失敗から学習することも多いという。宮城県の桃、柚子、林檎、ブルーベリーを使ったフルーツのリキュールを出したが失敗に終わった(その他にも甘酒とトマトのノンアルコール飲料も失敗)。酒屋としては酒の味を大切にす。ラベルに桃と書いてあっても味として日本酒が残ってしまう。顧客にとってラベルと味がマッチしないことになる。柚子は唯一成功した。ここから学習したことは、柚子は添加量が少ないため、柚子の主張をするということである。ここから「ひめぜん」をベースとした「柚子ひめぜん」を発売した。このような組織的学習を喚起するため、多くの企業が失敗に寛容で、誰もが意見のできる風通しの良い組織体制を構築することに努力を傾けていた。また、組織学習が行われるためには、部署や部門を越えたコラボレーションや協力体制の構築が必要になる。コラボレーションや協力体制の決め手はミドル層のリーダーの管理能力にある。例えば、森下仁丹の駒村社長は社長就任後、組織の破壊に取り組んだ。それまで

はピラミッド型の組織はあったが機能していない状況であった。単なる個人の集まりで組織の体をなしていない状況である。部長、課長と名前は付いていても何も機能しないので無理して組織化するのを止め、単純なフラットな組織を作り上げた。その中で実力、適性、能力をみて今年ぐらいから再組織化に取り掛かっている。上が機能しないということはコラボレーションや協力体制がとれず、部下の育成という発想もなく、重要な情報の共有化を図ることができないということであるという。さらに、成熟市場で企業が再活性化していくためには、従業員一人ひとりのやる気、自発的な創造性の発揮が必要である。このような個人のやる気や創造性発揮を促すために人事評価等の工夫も行われている。例えば、あさ開では、個人を基準とする人事考課を止め「全体成果主義」という考え方を導入している。従業員を適切に評価することが大切だが、適切な評価方法がない場合、評価しない方がよいという考え方が根底にある。従業員の仕事は多様であり一律の基準で判断することはできないからであるという。また、森下仁丹では、人事評価は基本的に成果主義だが、成果の部分減らしているという。5年先につながる仕事をしたか、会社のアセットになるような貢献度をみる方向に変えていくことを考えている。実績主義だけだと形だけ作る人が増すからである。さらに、組織の多様性もイノベーションを生み出すために重要となる。一ノ蔵では、初の新卒女性社員の入社を機に女性の視点からの商品開発を進め、「ひめぜん」「すず音」の誕生につながった。両製品とも従来の顧客とは異なった層への販路拡大に寄与しているという。また、福源酒造でも、特に女性の企画力、発想の活用、自由な発想や行動を促しながら(誰もが企画リーダーになることが可能)、仕事をやり遂げる責任を問うマネジメントスタイルを重視している。

(4)気づきから組織的実行に至る経営トップのリーダーシップ。

問題や現状に気づくだけでなく、実行までに結びつける経営トップのリーダーシップが重要になる。若竹屋酒造場では、現状の共有と実行のためのベクトル合わせのため、SWOT分析、ABC分析、PPMといった伝統的な戦略分析の手法を従業員と共に進めているという。

(5)成長・拡大の視点から収益性確保の視点へのシフトの重要性。

成熟市場に直面する多くの企業が、脱成熟からの脱却を狙い一層の売上増を目指して拡大路線を追求する。しかし、主力事業が成熟する中で、現状で収益を確保できる体制を確立することが重要となる。売上・拡大重視が真の顧客の存在を忘れさせるからである。メーカーが卸や小売りを通じて製品流す場

合、卸や小売りに製品を流した段階で販売した気になってしまう。本来ならばその先の最終顧客への販売が重要である。最終顧客の考えを把握するため、直販、展示会といった機会を設け、最終顧客とのつながりを構築する企業が多い。同時に、従来の問屋や卸、小売店の機能の再活性化が必要という考え方も多くの企業で共有されていた。特に、プラモデル企業では現在のメインの販売拠点が量販店となっているが、量ははけるものの、担当者のプラモデルに対する知識が不足している。さらに、従来の小売店のような子供たちが集う場所、プラモデルに出会う場所としても機能していないという問題があるという。

(6)モノでなくコンテキストで考えることの重要性。

例えば、あさ開では、自社の事業をアルコール飲料を製造・販売しているのではなく、食におけるよろこび、楽しみ、くつろぎを提供するビジネスと捉える。同様に、福源酒造では発酵食品の提供により生活の楽しみを提供する事業として自らの仕事を捉える。ハセガワでも商品開発に当たって、1個商品でものを考えるのではなく、ストーリーで商品開発を考えるという。これも顧客が商品からどのような体験をするかに焦点を当てた発想の転換と言える。

(7)地域の基盤(原材料、人材、知識、ノウハウ等)の有効活用。

特に清酒産業では酒造米の生産といった形で地元の農業との連携を行っている。一ノ蔵では、6次産業構想(農商工連携)のもと、事業化している米の栽培(農本社)を本格化し、地域への貢献(地域の米を沢山使用する、農業発展への寄与)と同時に、米の加工業にとっての原点である農業に回帰し、技術発展と応用によりベクトルを無限に伸ばしていきたいと語る。あさ開では、地域貢献も社会での会社の存在意義として強く意識している。自社の製品を岩手の米で作ることで農家を支援することになる(清酒という形で米が液体となれば海外にも売れることになる)。また四季の食材と清酒の適合を提案することで岩手の食材を支援することにもなる。また地域の雇用の創出という点での貢献も可能であるという。

(8)自社の強みの洗い出し。

脱成熟化を図っていくためには、まず自社の技術的強み、組織能力を明確に洗い出し、何ができるのかを見極める必要がある。富士フィルムは、デジタル化の進展により、写真フィルムの需要が2000年ピーク時から年10%超の急激な下落となり、本業の事業構造の転換が急務になった。この時、当時の古森社長を中心に、全社横断的に技術の「棚卸し」を行い、富士フィルムの第2の創業の中核と

なる技術は何か、自分たちに何ができるのかを洗い出すことを行った。その結果、物質をナノレベルでコントロールする技術力(ナノ・フォーカス)が自らの強みであり、これを横展開する形で高機能素材(液晶用フィルター等)やヘルスケア分野(サプリメント、化粧品、医薬品)への進出が決定された。森下仁丹では、仁丹の成熟化という状況の中で、自社の持つ「何かを包み込む」という根本の技術の強みを再確認した。今まで横展開できなかったシームレス・カプセルの強みを活かした事業展開の端緒になったのである。

(9)グローバルな視点を持つこと。

具体的には、グローバルオペレーションの経験、経営資源のグローバルな活用、グローバルな市場開拓の重要性が指摘された。今回の聞き取り調査対象企業では、グローバル化への取り組みは今後の課題とする企業が多かった。清酒など国内消費がピークの3分の1にまで減少している業界では特に海外への市場展開は脱成熟化を果たす上で重要になる。中国、台湾をはじめ東南アジアを中心に欧米にまでいかに市場を拡大するかが今後の課題となっている。しかし、現段階では現地での生産までいかず、まずは輸出をどう拡大していくかを考えているようである。また、現地化を進めていく場合、どこで生産等を行うかも大きな課題である。例えば、タミヤでは商品のコピー問題等もあり、中国ではなくフィリピンへの生産拠点の移転を図っている。

(10)社内の主要事業と非主要事業との連携の必要性。

グンセは元々織物の「経糸」に使われる生糸の生産を祖業としていたが、素材である繊維の成熟化に伴い、付加価値を付けたストックキングの生産、さらにストックキング等の包装フィルムの内製化を契機にプラスチックフィルムの生産を開始し、その後そこで培った技術を用いて印刷食品関連機械、エンジニアリングプラスチック、健康食品、電子機能材料、メディカル材料、光学フィルム等の分野へと多角化(機能ソリューション事業)を推進してきた。1988年からスタートしたメディカル事業は機能ソリューション事業で培った高分子技術とアパレル事業で培った、編む、織る、糸をまくといった加工技術を融合させたものであり、今後の柱と期待している。技術融合を含め、社内の知識・ノウハウの融合を促進するため、研究開発の支援体制を従来は事業部ごとに支援していた体制から、事業部の壁を越えて研究テーマ、要素ごとに支援するような横串を通すものへと移行してきた。また人事のローテーションは昔から行われている。この例で分かるように、主要事業が豊富に持つ知識・ノウハウあるいは人材を非主要事業と共有したり、あるいは移転等を通じて資源配分を適切に行うことで、新旧の

技術融合も起こりやすくなり、脱成熟に向けた新規分野の成長につながっていくのである。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計6件)

高井 透、グループシナジーを創り出す最適経営、JRgazette、査読無、2014、pp.43-46.

高井 透、成熟マーケットからの脱却 - コア事業転換による成熟分野からの脱却、化学経済、査読無、2013年8月号、2013、pp.63-71.

山田 敏之、福永 晶彦、製品イノベーションとミドルの役割 - 戦闘機開発の事例を中心として、実践経営、査読有、No.49、2012、pp.97-107.

山田 敏之 他、日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討、成城大学社会イノベーション研究、査読無、8巻1号、2012、pp.1-29.

山田 敏之 他、新・総合経営力指標 - コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績 2010、三田商学研究、査読無、54巻6号、2012、pp.87-113.

高井 透、斉藤泰宏、イノベーションの組み合わせが競争優位を創り出す、化学経済、査読無、59号、2012、pp.57-68.

〔学会発表〕(計1件)

山田 敏之、経営組織論の概観、その派生分野の紹介、戦略研究学会 第40回定例研究会、2013年7月20日

〔図書〕(計5件)

高井 透 他、中央経済社、東南アジアにおける日経企業の現地法人マネジメント、2013、208頁(1~10頁、118~183頁)

山田 敏之、高井 透 他、芙蓉書房出版、コンテクストデザイン戦略、2012、402頁(山田：113~134頁、高井：157~177頁、379~393頁)

山田 敏之、高井 透 他、同文館出版、コア事業転換のマネジメント、2011、219頁(高井：3~67頁、97~215頁、山田：3~14頁、69~96頁)

6. 研究組織

(1)研究代表者

山田 敏之 (YAMADA, Toshiyuki)
大東文化大学・経営学部・教授
研究者番号：10453664

(2)研究分担者

高井 透 (TAKAI, Toru)
日本大学・商学部・教授
研究者番号：60255247

福永 晶彦 (FUKUNAGA, Akihiko)
宮城大学・事業構想学部・教授
研究者番号：10279549