

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2008

課題番号：19530326

研究課題名（和文） 日本中堅企業に持続的な競争優位をもたらす経営戦略の研究

研究課題名（英文） Strategy and Sustainable Competitive Advantage of Japanese Middle-class Companies

研究代表者

周佐 喜和（SHUSA YOSHIKAZU）

横浜国立大学・大学院環境情報研究院・教授

研究者番号：50216149

研究成果の概要：

21 世紀に成功を収めている日本中堅企業の経営戦略について、経営者への聴き取り調査を実施し、有意義な知見を得ることができた。これらの企業は、従来から考えられていたように、独自の技術優位、積極的な海外進出、人的資源開発の努力などを実施していた。他方で、他社との違いを打ち出すために、矛盾する経営課題の克服を通じて、独自性を打ち出す努力を行っていることも判明した。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2008年度	1,600,000	480,000	2,080,000
総計	3,500,000	1,050,000	4,550,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・企業経営

キーワード：国際経営、技術経営、環境経営、人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

1990 年代のいわゆる「失われた 10 年」の時代は、企業に持続的な競争優位をもたらす経営戦略について、新たな考え方が提唱された時代であった。しかし、この時代は、同時に同じ製品事業分野を持つ企業間で、企業業績の違いが顕著になってきた時代でもあった。同じようにコア部品への集中を行い、新製品開発の加速化も実現した企業間でも、経営成果の面で大きな違いが生じることが多く見られたのである。このことは、従来の経営戦略の概念や分類では、実際の企業間の経営戦略の違いを捉え切れていないことを意味する。また、既存研究が唱える有効な経営戦略が、実際に成果に結び付くのか、検証が必要であることも示している。こうした状況の中で、

企業間の経営戦略と経営成果の違いを的確に捉えるために、地道な事例研究の積み重ねが不可欠と考え、本研究を企画することとなった。研究対象を中堅企業に絞ったのは、事業活動の内容と成果との関係を結び付けやすいと考えたからである。

2. 研究の目的

本研究の目的は、21 世紀を迎えた日本の中堅企業に持続的な競争優位をもたらす経営戦略を、事例研究を通じて解明することである。対象企業は、製造業の企業を中心に考えた。経営戦略を考える際には、以下の四つの面に焦点を当てている。

第一は、技術戦略である。競争優位をもたらす独自技術の獲得と蓄積、それを新製品開発に結び付ける方法について考察を加える。また、技術から収益を上げるための事業システムの構築など、技術部門を越えた経営戦略についても検討する。

第二は、国際戦略である。今日では、中堅企業の中でも、海外事業を積極的に展開して成功を収めている企業が多数存在する。しかし、単に海外に早期に進出するだけでは、経営成果に結び付かないことも事実と考えられる。そこで、海外事業展開の内容をより深く検討し、成果との関係を考える。

第三は、人的資源管理戦略である。技術戦略にせよ、国際戦略にせよ、それらを実行していくのは企業内の人的資源に他ならない。そこで、人材育成とキャリア開発をどのように行っていくのかが問われてくる。

第四は、環境マネジメント戦略である。環境経営が企業経営にとって重要な課題であることは既に指摘されている。しかし、環境マネジメントによって、他社にはない企業の独自性を打ち出し、それを持続的競争優位に結び付けられるのか、という点はまだ明らかにはなっていない。本研究では、その可能性について、検討を加える。

本研究では、以上の四つの側面について、既存の仮説の検証というよりも、新たな仮説や命題の提唱を重視して、研究を進めることを主眼とする。

3. 研究の方法

本研究では、既存の研究文献や二次資料の収集・分析も行ったが、中心となったのは、中堅企業の経営者への聞き取り調査である。日本国内では、首都圏地域に限らず、東北地方から九州地方に及ぶ広範な地域で、聞き取り調査を実施した。また、企業の国際戦略を検討するために、中国・韓国・ベトナムで海外調査も実施した。海外調査の際には、日本企業の比較対象として、現地企業や第三国企業の調査も並行して、実施した。

4. 研究成果

(1) 中堅企業の技術戦略

21世紀に高い競争力を維持している中堅企業は、独自の技術力を有していることが、ほとんどであった。その技術力は、特定の領域と長期間にわたって集中的に関わることによって形成されたものであった。この点は、中堅企業の保有する人的資源や資金的資源に制約が厳しいことを考えると、既存の議論の通りと言える。

しかし、中堅企業が持続的に競争優位を維持し、さらに成長の原動力を得ていくためには、単に既存の狭い技術領域に努力を集中するだけでは不十分であることも判明した。

成功を続けている中堅企業の技術開発の方向は、どこかで転換点を認めることができる。

転換点の第一は、新規性の高い技術領域の開拓である。電気機器の部品に従事しているF社は、当時の需要の中心であった一般機器向けの部品ではなく、後発メーカーでありながら、先端技術が要求される電気機器向けの部品に挑戦した。このことが、その後の企業成長の原動力になっている。

第二の転換点は、特定の部品や生産工程に限定された技術開発から、一貫生産に向けて他の部品や工程の技術への取り組みの開始である。金属部品メーカーであるT社は、表面研磨技術から出発したが、金型設計からプレス加工、溶接加工、板金加工、組立、評価、測定と、全ての工程にわたる技術と取り組んで自分のものとすることで、多様な製品領域に進出することが可能になった。機械部品メーカーであるU社は、加工技術だけでなく、材料技術の獲得にも努めた結果、独自の製品開発力(製品提案力)やコスト削減能力を得ることができた。この点は、ガラス加工メーカーのK社も同様である。また、電機部品メーカーのH社は、下位部品の開発・生産への取り組みを開始したことで、大手メーカーに対抗する製品開発力とコスト削減能力を獲得することが可能になった。

中堅企業の保有する経営資源の制約の厳しさを考えると、このような技術開発の方向転換には問題点が多いようにも見える。しかし、競合他社が模倣困難な技術力を構築していくためには、こうした技術開発の「手を広げる」ことも求められるのである。

しかし、このように技術開発の範囲を広げることは、昨今の電機・電子産業の大企業などで問題視される、安易な総合化とは一線を画している点は、注視されるべき点である。あくまでも、成功した中堅企業における技術開発は、顧客の求める製品性能、機能、品質を追求して行った結果、前記のような方向転換が起きているのである。外部の部品メーカーや加工メーカーに頼るだけでは満足できる水準に達しないと判断した結果、自社での取り組みが開始され、独自の高度な技術力を獲得していったのである。このように複数分野で技術的強みを組み合わせることで、競争優位の持続性がもたらされたのである。

このような技術開発の新たな方向を決定する際には、経営トップの判断が決定的に重要な役割を果たしている。しかし、経営トップは、常に企業が置かれた経営環境や競争環

境を分析し、合理的な決定を下しているわけではなかった。前述のように、顧客側の要請に応えるための行動が、新規の技術領域の開発に結び付いたことも多いのである。

(2)技術優位を経営成果に結び付ける戦略

調査した中堅企業の競争優位の本質的部分は、独自の技術力に求められることが多かった。しかし、単に技術上の優位性を持つだけでは、必ずしも高い経営成果とは結び付かなかった。高い経営成果を得るためには、技術上の優位性を補完する経営戦略が必要であった。そうした経営戦略を考えることも、経営トップに求められる重要な課題であった。

そうした経営戦略の第一は、技術力に付加価値を付ける戦略である。高い技術力が体現されている自社製品に、顧客が付加価値を認めるように仕向ける戦略である。スポーツ器具の部品を製造しているE社は、一流プロスポーツ選手が求める感性情報(感性的価値)を具現化する製品開発に努めている。その結果、同社はプロ選手だけでなく、一般ユーザーの一部からも高い評価を獲得し、製品の高機能化を実現している。単に高機能・高品質な製品開発を行うのではなく、技術力に感性的価値を付加することで、成功を収めたのである。

第二の戦略は、営業と開発・生産の一体化である。優れた技術力を持てば、自動的に顧客が増えるわけではない。また、顧客の要求に的確に応えなくては、優れた技術力を競争優位に結び付けることはできない。そのためには、技術部門と営業部門との密接な連携が不可欠である。しかし、両部門間の連携は、決して容易に実現できるものではない。実際、電気・電子機器産業では、大企業が他社の受注を取り付けて設計や製造を行うEMS化の方向が盛んに唱えられた時期があったが、成功している事例はそれほどない。そうした中で、中堅企業は規模が大きいことを逆手にとって、両部門の連携を密接にすることに努めている。

また、中堅企業では、大企業の一部門ではなく、自らの判断と責任で他社の受注を獲得してきた経験も活かされている。自社にとって有利な顧客か否かを判断することは、実際にはそれほど容易ではない。発注量が大きくても、注文量の変動が大きかったり、納期が厳しすぎたりして、経営成果に結び付かない顧客は存在する。成功を収めてきた中堅企業では、自社にとって有利な顧客を見分ける能力を、長期間の経験を通じて蓄積しており、それを今日の経営環境の中でも活用しているのである。

中堅企業と顧客との関係の上では、大企業

と競合する可能性の低い顧客を選択することも重要である。したがって、需要の伸びが期待できない分野を選択することも、検討する価値のある選択肢となるのである。

(3)中堅企業の国際化戦略

国際化戦略は、今日では大企業だけに適用される経営戦略ではなく、中堅企業の成長・発展にとっても重要な位置付けを占めていた。中堅企業が海外進出する場合、中国やASEAN諸国の戦略上の位置が急速に高まりつつある。

近年の中堅企業の国際化戦略の特徴は、国際化する速度の加速化と規模の拡大にある。中堅企業の中には、顧客である大企業の進出に先駆けて海外進出を実施しているところもあった。ベトナムに進出したガラス加工メーカーのK社はその一例である。また、海外での事業規模が、日本国内の事業規模より大きい企業も珍しい存在ではない。電機部品メーカーのH社は、日本国内では開発部門を中心に数十人しか雇用していないが、中国の上海を中心にした海外工場では1万人規模を雇用するまでになっている。中国で本格的な生産活動を開始してから10年も経過していないことを考えると、中国での生産規模の拡大の速さが分かる。

中堅企業にとって、このように国際化戦略の重要性が高まってきた背景には、競争環境の厳しさが増してきたことがある。中国などいわゆる新興国の企業の追い上げもあり、企業間国際競争は激化の一途をたどっている。そうした中で、コスト削減や事業機会の確保を実現していくためには、国際化戦略を避けては通れなくなっているのである。

しかし、中堅企業が海外事業活動、中でも前記のような海外生産活動を大規模に展開していく上では、困難な点に直面することも事実である。

生産工程の川下に当たる最終組立工程に近い部分を担当している大企業とは異なり、中堅企業は川上の素材加工に近い部分を担当していることが多い。この分野は、複雑な経験に裏打ちされた知識を必要とすることが多く、海外で雇用する作業員、あるいは技術者が直ちに担当できるとは限らない。予せぬ問題や文書化しきれない問題が発生することが多いのである。

海外生産に伴うこれらの問題を克服する方策は、日本からの地道な技術移転や技術指導の努力を継続して行うことであった。日本の親会社側が持っている品質や納期などに対する考え方を、現地側に伝えていく努力である。調査対象の中堅企業は、いずれも、こうした努力を持続的に行っていた。その結果、日本側と同一の工場にはならないものの、現

地側から改善提案が出てくるところまで到達した工場も現れてきていた。海外生産に伴う問題は、困難な課題ではあるが、克服可能な課題であると考えられる。

海外事業活動に関しては、中国などアジア地域を単に生産基地としてだけ考えるのではなく、成長性を秘めた市場と捉える見方も重要な視点である。酒造メーカーであるI社は、中国の大都市の日本食レストランに自社製品の販路を求めている。しかも、現地における高級イメージの確立を目指している。高級品の販路として、ある意味では日本以上に有望視しているのである。中堅企業の国際化戦略を考える上では、このように市場としての海外市場の重要性も軽視できなくなっている。

中堅企業の国際化戦略を検討していく中で、重要な要素として浮かび上がってきたのは、国際物流戦略である。企業の費用構造の中で、物流に関わる費用は大きな割合を占めている。この部分をいかに効率化するのが、重要な経営課題の一つであることが、調査の中から浮かび上がってきた。ただし、国際物流の問題を考える際には、企業単独の経営課題としてみるだけでは不十分で、物流会社や物流インフラを整備・提供する政府や自治体などとの関係まで視野に入れる必要があることが分かってきた。

(4)中堅企業の人的資源管理の課題

中堅企業が、優秀な人材を確保する上で困難な点があることは既に指摘されてきた。企業の後継者問題などは、その典型例である。本調査でも、人的資源の確保や育成に関わる問題点が経営者から多く指摘されたが、ここでは以下の二点を取り上げる。

第一は、中堅企業の求める人材の変化である。中堅企業が技術力を向上させていくに伴い、求める人材も異なってくる。安価な労働力としての人的資源だけでは不十分になってくるのである。

たとえば、スポーツ器具の部品を扱うE社では、設計部門の高度化に伴い、高度な技術者が必要とされるようになってきた。しかも、製品を実際の使用した際の感性情報を設計に反映させるためには、単なる技術的知識を持つだけでは不十分で、そうした感性情報を理解できる技術者が必要になってきた。

しかし、そうした高度な能力を持つ人材の確保は、決して容易に実現できるものではない。企業側が、仕事を遂行すること自体の楽しさを提供することが必要になってくる。しかも、そうした人材を惹き付けるためには、職場だけでなく、生活空間の充実まで求められるようになってきている。優秀な人材ほど、生活空間や生活環境を重視するのである。こ

の点は、大都市圏から離れた地方圏の中堅企業では、特に問題になる可能性がある。

第二は、海外事業拠点における人的資源管理の問題である。海外事業の比重が高まるのに伴い、海外事業拠点における人的資源の確保や育成の問題も重要性を増してくる。その際、従来の人的資源管理の制度や方式を変える必要があるのか否かが問われるのである。

中国に進出した台湾企業など海外企業は、日本企業から見ると大胆な人的資源管理方式を採っている。個人の短期的業績評価を重視し、下位評価の者を切り捨てると同時に、限られた上位評価の者には海外留学機会の提供などを含めた顕著な優遇策を採るという方式である。こうした海外企業と現地において激しい競争を展開していく中で、従来の人的資源のどこを維持し、どこを変革していくのが問われつつある。

(5)中堅企業の環境マネジメント

中堅企業の間では、環境マネジメントに対する積極性は、まだそれほど高くなく、企業間で差異も大きいという指摘があるが、調査対象の企業は、環境マネジメントに積極的に取り組んでいた。

ただし、その取り組みは、ISO14000シリーズなどの標準への適合を目指したものであった。いわば、ブームとしての環境マネジメントへの取り組みという姿勢が強く出たものであった。

しかし、一部の企業の中では、環境マネジメントによって、企業間の違いを出すべく取り組んでいるところもあった。生産における鉛フリー化などの点で、他社と同じに取り組むのではなく、製品性能やコストに及ぼす影響を考慮し、あえて他社とは異なる取り組みを行っているところがあった。環境マネジメントを一過性の流行に終わらせないためにも、こうした取り組みが増えてくることが期待される。

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1件)

Shiho Futagami and Marilyn M. Helms “Emerging female entrepreneurship in Japan: A case study of Digimon Workers”, *Thunderbird International Business Review*, January 2009, pp.1-41. (査読付)

[学会発表](計1件)

Shiho Futagami, "Vocational education and training and Human Resource Management Strategies: A Comparison of Swiss, German, British and Japanese Companies", *Personalökonomie Netzwerktreffen in Paderborn*, Januar 18, 2008

[図書](計2件)

周佐喜和 他3名(1番目) 『経営学1・2』実教出版、2009年、全336ページ。

周佐喜和・鈴木邦雄 『マネジメント入門』オプトロニクス社、2008年、全257ページ。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

周佐喜和 (SHUSA YOSHIKAZU)

横浜国立大学・大学院環境情報研究院・教授

研究者番号：50216149

(2) 研究分担者

鈴木邦雄 (SUZUKI KUNIO)

横浜国立大学・副学長(教育担当)・理事

研究者番号：30018048

曹斗燮 (CHO DUSOP)

横浜国立大学・経営学部・教授

研究者番号：20262834

中村博之 (NAKAMURA HIROYUKI)

横浜国立大学・経営学部・教授

研究者番号：20217889

二神枝保 (FUTAGAMI SHIHO)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究所・准教授

研究者番号：10267429

(3) 連携研究者