

## 論文

# 日本企業の競争力低下の原因についての一考察 —経営戦略論分野の研究のサーベイ—

和田 剛明

### キーワード

日本企業の競争力  
経営戦略  
ビジョン

### 目次

1. はじめに
  2. 日本企業の事業戦略上の問題点
    - (1) 同質化・量産戦略の結果による、製品の品質・価格競争力の低下
    - (2) 品質を価値に転換するマーケティング戦略の不在
    - (3) ポジショニング戦略の不在
  3. 日本企業の企業戦略上の問題点
    - (1) 多角化における戦略的意思決定の問題
    - (2) イノベーション・システムの問題
    - (3) 業界標準獲得戦略の不在
  4. 日本企業の戦略の問題点の整理
    - (1) 既存研究で指摘される問題点の根幹にある戦略的意思決定上の問題
    - (2) アメリカ型システムへの過度の傾倒の危険性
    - (3) 苦境であるからこそ揺らがぬビジョンを
  5. おわりに
- 参考文献



## 1. はじめに

2012年の3月期の決算において、国内大手家電メーカーが大幅な赤字を発表した。パナソニック株式会社が7,722億円、ソニー株式会社が4,567億円、シャープ株式会社が3,761億円（各社決算資料より。いずれも当期純利益、1億円未満四捨五入）と、3社で赤字額を合計すると1兆円を超えることは、ニュースとして大きく報じられた。また、半導体製造でもエルピーダメモリが3月で上場廃止し、ルネサスが大幅なリストラを断行するなど、業績の不調が報じられている。

日本企業の経営に対する研究を振り返ると、その評価が一貫して悪かったわけではない。戦後復興期、1960年代の高度成長期を経て、1970年代から1990年代初頭にかけては、日本企業は高い国際競争力を持つと評価されており、その背景にある要因についての研究がなされていた。たとえば、日本の経営や日本の社会性・文化性に着目したDrucker (1971)、Abegglen (1973)、Vogel (1979)、Ouchi (1981)、現状より高い野心的な目標を掲げ、組織のあらゆる階層に勝利への執念を植え付けることで、その目標を追求・実現していく戦略策定と実行プロセスに注目したPrahalad and Hamel (1989)、日本の自動車メーカーの研究から、効率性を生み出す生産・開発方式について分析をしたWomack, Jones, and Roos (1990)、Clark and Fujimoto (1991)などが挙げられよう。

しかし、1990年代のバブル崩壊以降、「失われた10年」などといわれる平成不況に突入し、日本企業の業績が悪化する。同時に、アメリカ企業がIT産業を中心に業績を回復させ、韓国企業が積極的な投資により半導体や液晶製造で国際的シェアを獲得し、中国企業が白物家電や製造委託といった安い労働コストが強みになる分野で成長した。この時期から、日本企業経営についての研究においても、戦略上の問題点を指摘し、修正を提言するものが増えるようになる。2000年代はかろうじて小康状態を維持していたものの、リーマンショック以降の世界同時不況、円高、東日本大震災など、大きなインパクトのある要因が重なり、近年になって一気に問題が顕在化したと考えられる。

たとえば、戦略論研究者のPorterは、1980年代後半から10カ国の100以上の産業に対する比較研究を行ない、1990年に『国の競争力』を著した。この研究の期間は日本企業の競争力が高く評価されていた時代に該当するが、この時点でPorterは、日本には強い競争力を持つ産業がある一方で、これと併存する形で非常に競争力の弱い産業が存在することに気づき、興味を抱いている。彼は日本企業に対する研究を継続し、成功しているとされている日本企業や産業にも、持続的成長の観点から問題を抱えているとの考えにいたる (Porter, 1990, 2000)。

現在の日本企業の業績悪化が、環境の変化によって以前から抱えていた問題が顕在化したものであるならば、その問題を修正すれば業績が回復軌道へと向かうはずである。このように言葉で表せば簡単なことであるが、日本企業は業績の悪化状態から抜け出せぬまま、それが長期化しているのはなぜだろうか。

その背景にあると考えられるのが、成功体験の中での戦略の硬直化である。戸部・寺本・鎌田・杉之尾・村井・野中 (1984)、Leonard-Barton (1992)、Burgelman (2002)、Amikura and Shintaku (1998)、新宅・網倉 (1998, 2001)、網倉・新宅 (2011) が指摘しているように、特定の環境へ適応、最適化が進むと、戦略的な思考枠組みや資源・組織能力が固定化・硬直化し、環境の変化への適応能力を損ね

る。

Prahalad and Bettis (1986) は企業レベルの認識枠組みを「ドミナント・ロジック (支配的論理)」と名づけ、環境変化への対応、多角化の成否に影響を与えているとしている。Prahalad と Bettis は、Hedberg (1981) の組織学習の議論を引き、大きな環境変化に直面した企業は、既存のドミナント・ロジックに対し、アンラーニング (学習棄却) と修正が求められると指摘している。しかし、Levinthal and March (1993) が指摘するように、既存の組織が一定の効率性を持つときに、組織学習は近視眼に陥りやすく、その結果、新たなルーチンの探索よりも現在のルーチンの活用を図る。

これらの議論から日本企業の現状について考察するならば、好調だった時に機能していた戦略策定の思考枠組み、経営資源・組織能力が、環境の変化によって収益性は低まったものの、競争において一定の成果を上げられるものであり、それが故に捨て去ることができず、適応を阻害していると考えられる。

確かに、現在の日本経済の状況は好ましいものとはいえない。しかし、大手家電メーカーに大きな損失が発生するなどのインパクトのある情報は、硬直化してしまった経営戦略を修正する契機、大きな後押しとなり得る。現時点において、日本企業の経営戦略について多くの論者が指摘している論点を俯瞰することは、大いに意義があるものと考えられる。本稿では、1990年代からの日本企業の競争力低下に関する戦略論の諸研究をサーベイした上で、日本企業の解決すべき課題が何であるかを整理・検討することを目指す。

本稿の構成は、以下のとおりである。

まず2節において、家電事業において韓国や中国企業が伸長し、これに対抗できていない理由はどこにあるのか。日本企業の事業戦略上の問題について、(1) 製品の品質・価格競争力の構築、(2) マーケティング、(3) ポジショニングの視座により、既存研究を整理する。

続いて3節においては、欧米企業がIT関連事業などで新たな製品・サービス事業を創造し、世界的なスタンダードの座を手に入れているのに対して、日本企業が後手に回り、ともすれば「ガラパゴス化」と揶揄されるような国内市場のみの展開で終わってしまう理由はなぜなのか。新規事業の創造における企業戦略上の問題について、(1) 多角化における意思決定、(2) イノベーション・システム、(3) 業界標準獲得の視座により、既存研究を整理する。ここにおいて、上述した成功による戦略の硬直化と適応力の低下の観点から、非効率性だけではなく、そもそも備えていた効率性も含めた両面からの戦略評価を行う。

その上で、4節において戦略の問題の克服のために、何が必要であると指摘されているかを整理する。そして、日本企業の経営の現場を観察した上で戦略について分析した経営学者からは、論者によって言葉は違うが、既存の日本的経営の良さを維持しつつ、新しい環境に適応させるストーリー、ビジョンが求められているという指摘が共通してなされていることを確認する。

## 2. 日本企業の事業戦略上の問題点

### (1) 同質化・量産戦略の結果による、製品の品質・価格競争力の低下

ポーター・竹内(2000)は、1970年代から1980年代にかけて日本企業が高い国際競争力を獲得し、維持することを支えていた戦略こそが、同時に、1990年代以降に競争力が低下する原因となったと指摘する。彼らの指摘は、以下のようなものである。

日本企業は競合企業をベンチマークし、製品構成や、製品の品質・機能において競合企業に負けまいと同標準を実現することを目指した結果、模倣が進んだ。さらに、全社的生産管理(TQC)、リーン生産などの手法によってオペレーションの効率化を進め、高品質・低価格の製品を実現することに成功し、国際競争力を高めた。しかし、同等の戦略をとる日本企業間の競争においては、品質と効率性で差を打ち出せず、競争を激化させることとなった。

やがて、日本企業の躍進を目の当たりにした欧米企業が、日本企業のオペレーションの研究・分析を行ない、これにIT技術や高度な統計分析手法を加え、より進化した効率化手法を生み出し、実践するようになる。ここにおいて、日本企業の製品は差別化要素に乏しく、オペレーション効率性でも優位性がなくなり、品質・価格での訴求力が失われ、国際競争力が低下した、というのである。

ポーター・竹内(2000)は、日本企業に対し、模倣による同質化戦略から脱却し、長期的視野に基づいた独自性のある差別化戦略を立案するように転換すべきだと提言している。

三品(2011)も、セイコーのクォーツウォッチ、ヤマハのピアノの事例を取り上げ、製品の工芸的価値ではなく、工業的な量産を指向することによって市場を開拓して一定期間は成長することができた。しかし、その成功が故に、自身による量産の結果として製品の希少性価値を失い、競争力を失ったというように、差別化戦略の不在を指摘している。

### (2) 品質を価値に転換するマーケティング戦略の不在

ポーター・竹内(2000)の分析に対して、浅羽(2002)は、模倣は競争を激化させる負の側面もあるが、企業を鍛える正の側面もあり、一概に競争力の低下に結びつくわけではないと指摘している。第一に、模倣は品質・機能の革新を促す。たとえば初期の電卓産業においては、シャープが薄さで、カシオが多機能性によって優位性を持っていた。そして、カシオが薄型化、シャープが多機能化を進める模倣をし、両社は薄型化、多機能化で熾烈な競争を繰り広げていく。もし、両社が差別化して競争を回避し、それぞれの市場で独占的な地位を保有していたならば、利益水準は高まる反面、製品を革新する誘因は生じなかったはずであり、模倣による競争の激化が製品の革新を推し進めたことになる。また、両社は異なる資源・能力と戦略スキーマ(戦略を策定する際の「認識枠組み」)に立脚しており、「薄さ」、「機能性」を実現するための技術的アプローチは異なるもので、組織能力も独自に進化・発展していった(沼上, 浅羽, 新宅, 網倉, 1992; 新宅, 網倉, 1998, 2001)。

第二に、仮に品質・機能が収斂してしまったとしても、模倣はオペレーション効率化を促す。ポーター・竹内(2000)では、欧米企業が、日本企業のオペレーション効率化手法をベースとし、ITを導入することでより発展させた効率化手法を構築したことをもって、日本企業の優位性が減じたとし

ている。しかし、手法を使いこなすのは人・組織であり、手法が旧くとも、組織の能力と改善意欲が高ければ効率化のスピードで上回ることが可能である。模倣の結果として製品の品質・機能面で互角になることは、価格競争を激化させ、コスト改善の努力の投入量を増大させる。この結果、差別化戦略による棲み分けをして競争に晒されていない企業より、高い効率性を実現しうる。

日本企業が開発・生産の効率化によるコスト改善に代表されるものづくり能力を持ちつつ、価値の獲得ができなくなったことは、製品アーキテクチャ<sup>i</sup>およびイノベーターのジレンマ<sup>ii</sup>により、次のように説明される。

新しい製品を開発するためには、製品全体に関する知識と、開発における緊密な連携が必要であり、クローズかつインテグラルなアーキテクチャを持つ企業が優位となる（新宅，1994；楠木・チェスブロウ，2001；中川，2011）。日本企業は、歴史的にインテグラル型アーキテクチャを選択し、そのもとで能力を蓄積し、自動車産業や家電産業において優位を発揮してきた（藤本，2001，2004，2005；延岡，伊藤，森田，2006；延岡，2006，2011）。

しかし、製品に対する技術蓄積が進むにつれ、内部構造が簡潔に整理され、モジュラー化が進む。この結果、分業と専門化による効率化を指向し、部品製造に特化し量産・外販する企業が登場し、オープン化が進む。すると、汎用部品を調達して組み立てるだけで、市場で求められる品質水準を達成することができるようになる。新規参入の障壁が低まることにより、モジュラー型アーキテクチャを選択し、ボリュームゾーンを取り込む組立メーカーが登場する（楠木，チェスブロウ，2001；伊藤，2005）。これに対し、先行企業は既存顧客との関係を重視する結果として、品質を下げる選択ができないイノベーターのジレンマに陥り、インテグラル型アーキテクチャによる品質作り込みを継続してしまい、ボリュームゾーンを取り逃す（Christensen & Raynor，2003；榊原，2005）。

日本企業に当てはめれば、インテグラル型アーキテクチャでの開発・生産によって、VTR、DVD、液晶テレビといった家電事業を立ち上げ、初期は優勢にあった。しかし、「日本品質」を重視し追求し続けた結果、新興国市場への展開において、モジュラー型アーキテクチャを選択して普及価格帯の量産品を展開する中韓の企業に優位を明け渡した（新宅，2009）。

この問題に対し、単にオープン・モジュラー型アーキテクチャを選択するとしても、企業間の競争において外部から調達する部品・設備に依存すれば、競争相手も同様のものを調達することができるため、競争優位の源泉とならない。競争優位を得るには、企業内部の独自の能力が不可欠となる（武石，2003）。さらに、汎用部品を調達して組み立てるだけのビジネスでは、競争優位が得られないどころか、労働コストが低い新興国企業に太刀打ちできないだろう。

天野（2004，2005，2009）、藤本（2004）は、日本国内の事業を再編し、技術力・組織能力を鍛える「場」として残すことにより、単独で見れば収益性は低くとどまるものの、生み出されたノウハウを海外事業のオペレーションなどに展開することで、グローバル競争における優位が得られることを指摘している。模倣困難な競争優位の源泉として、そして、製品技術、製造技術の革新を主導する場として国内の事業拠点を残し、日本企業のものづくり能力を保持した上で、世界市場において収益を確保するにはどのような戦略が考えられるだろうか。

藤本 (2004)、新宅 (2009)、野中・遠藤 (2011)、延岡他 (2006)、延岡 (2006, 2011) は、日本企業が技術力やものづくり能力に関して高い競争力を保有しており、品質・価格上で競争力を持つ製品を作るポテンシャルがあると評価した上で、それを価値の獲得に結びつけるマーケティング戦略が不在であることが問題であり、これを強化すべきだと指摘している。

第一の方策は、日本企業のものづくり能力によって実現された価値が理解されるように、地道なブランド構築のためのプッシュ型のマーケティングを進めることである (藤本, 2004; 新宅, 2009; 野中, 遠藤, 2011)。延岡 (2011) は、模倣困難な競争優位の源泉として日本企業のものづくり能力を維持した上で、「こだわり」や「感性」に訴えかけ、「かゆいところ」に手が届くことに対する顧客の評価基準である「意味的価値」を生み出すことができれば、高い価値を獲得できる可能性を指摘している。延岡は、たとえば、日本の家電メーカーが苦境に立たされているのに対し、自動車メーカーが国際競争力を維持している理由として、車好きに訴える意味的価値の訴求に成功しているからだとしている。

第二の方策は、日本国内でものづくり能力を鍛えつつ、現地に現地化製品の開発組織を置き、現地のニーズを吸い上げるプル型のマーケティングを行い、ニーズに適合するように修正をした現地化モデルを開発することである (新宅, 2009)。

この修正の方向としては、まず、現地の所得水準にあわせ、妥当な品質・価格のモデルを投入することが挙げられる。たとえば、ホンダはベトナムのオートバイ市場において、1990 年代末まで、国内の「スーパーカブ」を元にした製品によって 5～8 割のシェアを獲得していた。現地製品においても、国内におけるインテグラル型のアーキテクチャが採用され、製造品質、価格も国内のものがほぼ適用されたため、20 万円前後と現地にとっては高級品であった。これに対し、中国からホンダの模造バイクが流入し、ホンダの正規品の  $1/4 \sim 1/3$  ほどの価格設定によりボリュームゾーンを獲得し、ホンダはシェアを 9% まで落とす。中国の模造バイクは、ホンダのバイクの部品を模造し、これを組み合わせたモジュラー型アーキテクチャによるものであり (大田原, 2009)、Christensen and Raynor (2003)、新宅 (2009) のいう破壊的イノベーションに該当する。これに対し、ホンダは最大時速などの機能水準を国内より引き下げ、中国製や ASEAN 製の部品を使うことによってコストダウンすることで以前の半分の価格を実現しつつ、既存のものづくりのノウハウを駆使することにより耐久性などの製造品質は維持した新モデルを投入する。この結果、中国企業を押さえて再度ベトナム市場で優位を獲得した (新宅, 2009; 新宅, 天野, 2010; 大田原, 2009)。

また、日本と海外では生活様式、文化が異なるため、それに合わせた微妙な製品修正も求められる。新宅 (2009) は、新興国市場への展開において品質・価格を抑えればよいわけでもなく、現地市場が重視する品質・機能軸を高め、現地市場がそれほど重視しない品質・機能軸では若干手を抜く、「メリハリ」をつけた差別化も重要だと指摘している。

### (3) ポジショニング戦略の不在

日本企業が高いものづくり能力を備えていながらも競争力が低下するという現象に対して、能力が

価値獲得につながっていないとする指摘とともに、開発および調達、生産、販売までの一連の企業活動の中でどの活動を行うのかという、事業のポジショニングの失敗も指摘される。

日本企業の多くが得意とするインテグラル型アーキテクチャの延長で、蓄積されたものづくり能力を活用して競争力の獲得を目指す方法のひとつとして、藤本（2001, 2004）は、部品の製造に特化・集中し、高品質の部品を世界中に販売することを提言している。たとえば、パーソナルコンピュータ（PC）用のMPUで成功しているIntelは、MPUの開発・製造においては、クローズかつインテグラル・アーキテクチャを選択し、高機能を実現している。その一方で、PCメーカーにオープンかつモジュラー部品として販売することで高い収益を上げている。

このような部品ビジネスへの展開を選択する場合には、既存の完成品事業から完全に撤退することも求められる。榊原（2005）は、事業のポジショニングにおいて、部品製造・販売と、完成品製造の双方を手がける企業は、事業のカニバリゼーション（共食い）が起こることを指摘している。榊原は、セイコーのウオッチ事業において、生産会社のセイコーエプソン、セイコーインスツルがムーブメント<sup>iii</sup>を販売している事例において、この事業の共食いが発生しているとしている。完成品メーカーは、ムーブメントを購入して、これに文字盤、外装、バンドなどを組み合わせることで完成品のウオッチを製造できる。このムーブメント販売において、セイコーエプソン、セイコーインスツルのセイコーグループは、シチズンと競争を繰り広げており、高品質・低価格のムーブメントを供給している。この結果、中国の完成品メーカーが日本製のウオッチと遜色のない精度のムーブメントを仕入れることができ、完成品において日本製ウオッチに近い品質を実現できるため、日本製ウオッチの価格が下落してしまったというのである。

### 3. 日本企業の企業戦略上の問題点

#### （1）多角化における戦略的意思決定の問題

Drucker（1971）Abegglen（1973）、は、日本の経営における終身雇用による心理的保障と生涯訓練による生産性向上を評価し、意思決定における稟議制度はコンセンサスを重視するもので、決定までは時間がかかるが決定後はスムーズに行動に移ることができる」と評価していた。また、Nonaka（1988）は日本企業において、ミドルが上からの抽象的なビジョンを具体的に展開し、さらに現場の体験に根ざした業務コンセプトを集約し意思決定をする、ミドル・アップ・ダウン型経営による意思決定をしていることが、競争力につながっていると指摘している。

これに対し、沼上・軽部・加藤・田中・島本（2007）は、日本企業のミドルの濃密な相互作用による創発戦略の創出と実行が日本企業の強みであり、これ自体が間違っているのではないとした上で、ミドルが調整活動などに縛られ身軽に動けない「組織の重さ」が、日本企業の長所を損ねていると指摘している。

日本企業が競争優位性を失った背景には、沼上他が指摘したような「組織の重さ」の結果、新規事業の創造、既存事業の選択と集中といった戦略的意思決定能力が弱まっていることが考えられる。たとえば、ポーター・竹内（2000）は、「産業構造を分析し戦略的に収益性の高い産業を選択する」、「多

角化戦略の目標を成長性から収益性へと転換し、関連性のない分野への多角化をやめる大幅な転換を図る」といった多角化における戦略転換が求められているのに対し、コンセンサス重視のリーダーシップでは意思決定に時間がかかり過ぎ、強固な上下関係のある階層構造のもとでは現場での革新の動きを阻害するため、日本型組織モデルの更新をすべきだと指摘している。

また、三品（2004, 2007, 2010, 2011）では、日本企業の事例研究を行い、失敗の要因について分析している。その結果、創業経営者は優れたリーダーシップを備えていたが、二代目、三代目の経営者が同族や内部昇進といった専門経営者としての素質と関係ない基準で選択され、専門経営者能力に乏しいことが問題だとしている。これらの経営者は、本来ならば事業を興した結果として企業業績が成長するという因果であるのに対し、企業業績を成長させ続けること自体が目的となり、新規事業創造より既存事業の効率化を指向し、資金を温存する。そして、既存事業の業績が低下して苦境に立たされると、海外展開や不動産投資など安易な多角化に走り、企業経営を深刻な不調に陥れると指摘している。この問題から脱するためには、現状の日本企業のような内部昇進システムと集団的意思決定では困難であり、世界を変えるような創造性を持ったリーダーを育成しないと提言している。

## （2）イノベーション・システムの問題

製品アーキテクチャのモジュール化は、製品がコモディティ化するという価値の変化だけではなく、新規事業を生み出すイノベーション・システムにも影響を与える。製品アーキテクチャのモジュール化が進展すると、シリコンバレーのように、それぞれの部品や技術に特化してイノベーションを興すベンチャー企業や研究機関が集積し、企業・組織を超えて知識を交換するオープン・イノベーション・システムが実現可能となる（Chesbrough, 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006）<sup>iii</sup>。

イノベーションの創出、特に破壊的イノベーションにおいて、既存の戦略や経営資源の制約を受けないという側面において、新規企業、ベンチャー企業に優位性が存在する（Christensen & Bower, 1996）。そして、活発なイノベーションを興す企業が集まったオープン・イノベーション・システムに対し、企業内に知識を抱え込む日本企業は、多対一の不利も抱えることになる（Chesbrough, 2003, 2006; Chesbrough et al., 2006）。さらに、日本企業の戦略策定において、新しい製品・技術の開発をした後は、改善による品質向上と効率化によって長期的に利益を得ようという考え方が定着していること。先端の産業クラスター内部の企業との接点がないため、技術動向に対する情報入手ができず、有効な対抗策が打てないこと。そして、社内の意思決定プロセスが遅いことによって、新技術の開発サイクルにおいても劣位にある（安藤、元橋, 2002）。

青木（2002）、安藤・元橋（2002）、石倉（2003）、妹尾（2009）は、シリコンバレーのようなオープン・イノベーション・システムが登場したことによって、日本企業が技術上の劣位に陥り、新規事業の創造において不利になったと指摘する。

ただし、製品の大きな革新・脱成熟化が起るときには、製品アーキテクチャがモジュラー型からインテグラル型に再びシフトすることが起こりうる（楠木、チェスブロウ, 2001；田中, 2009）。このときに、モジュラー型の企業では部分的な製品知識しかないため、対応が難しい（新宅, 1994；中川,

2011)。よって、製品・事業分野を適切に選択しさえすれば、日本的なクローズ・インテグラル型のイノベーション・システムも、新規事業創造において一概に不利とは言いきれない。

また、伊丹（2009）はアメリカでオープンイノベーションモデルが実現したのは、移民の国であること、世界共通言語である英語を使用していること、ドルが基軸通貨であることの恩恵によることが大きく、全く違う社会システムのもとにある日本企業がこれを模倣するのは正しい選択ではないだろうと指摘している。

### （3）業界標準獲得戦略の不在

規格や製品・サービスには、たとえば SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）のように、利用者が増えることにより利用者間のネットワークによる価値が高まる。または、DVD や Blu-ray ディスクプレイヤーとソフトウェアのように、製品が売れるとそれに伴って補完財が充実し、製品の価値が高まるといった、ネットワーク外部性が作用する性質を持つものがある。このようなネットワーク外部性が作用する規格や製品・サービスにおいては、売れたものが魅力を高め、さらに売り上げを増し、そして魅力を高める……という、循環強化プロセスによって競争力を高め、事後的に品質や価格で上回るものが登場してもこれを圧倒し、デファクト・スタンダード（事実上の業界標準）となる（Katz & Shapiro, 1985; 浅羽, 1995; 山田, 1997, 2004 / 2008）。

デファクト・スタンダードの獲得の第一の方法は、初期の段階で他の規格、製品・サービスに対する数量的優位を構築することである。数量的優位を構築するための方法としては、規格制定委員会や、コンソーシアム（企業連合）を結成し、市場競争の前にコンセンサスを形成することが有効な手段となる（浅羽, 1995; 新宅, 許斐, 柴田, 2000; 新宅, 江藤, 2008; 山田, 2004 / 2008）。小川（2009）は、日本企業はインテグラル型アーキテクチャによる優位をもとに、製品全体での優れた技術を開発することを優位としており、DVD や Blu-ray などの製品イノベーションを興し、世界標準を押さえた。この一方で、世界各国の政府と企業、公的機関を交えたオープンな国際標準を制定することには積極的ではなく、通信規格や太陽光発電など公益性があり、国際的な標準の制定が望まれる市場では少数派となり、欧州企業に破れたと指摘している。

また、デファクト・スタンダードの獲得の第二の方法は、自社の規格に対応する補完財を充実させることである。Gawar and Cusumano（2002）、立本（2007）、小川（2009）、妹尾（2009）は、Intel やシスコ、アップルが補完財供給業者に対する技術の公開・提供を行いながら、自社の製品・サービスに対応する補完財を増やし、競争力を高める「プラットフォーム戦略」によってデファクト・スタンダードを獲得したことを指摘している。

妹尾（2009）、平野・ハギウ（2010）は、日本企業は、ものづくり技術をクローズに内部に抱え込むことで、独自性による優位を築いてきた。このため、技術を公開することに逡巡があり、補完財供給業者をとりこんだプラットフォームを構築し、デファクト・スタンダードを獲得する競争に乗り遅れ、新規事業創造において劣位に立たされていると分析している。

## 4. 日本企業の戦略の問題点の整理

### (1) 既存研究で指摘される問題点の根幹にある戦略的意思決定上の問題

2、3節にて整理した、既存研究において指摘される日本企業の問題点について、それぞれの解決可能性を検証していく。

まず、事業戦略上の問題、同質化戦略および量産戦略の結果、製品の付加価値低下を招いたという指摘については、能力構築につながったとする評価もされている。その能力構築について、インテグラル型アーキテクチャのもとでのものづくり能力構築と品質追求の結果、過剰品質になったという指摘については、マーケティング戦略およびポジショニング戦略の見直しにより解決すると提言がなされている。よって、戦略の修正によって解決しうると考えられる。

次に、企業戦略上の問題のうち、イノベーション・システムについては、伊丹（2009）が指摘するように企業が戦略的に操作できる範囲を超えており、従来の日本的経営システムの延長で対応せざるを得ない問題であろう。一方、多角化による事業展開の問題、業界標準の獲得については、事業戦略上の問題と同じく、戦略の修正によって解決しうる課題である。

日本企業に対して戦略の修正を提言する声は、近年になって上がってきたものではない。たとえば、10年前の2002年の時点において、日本経済新聞の「経済教室」欄の連載というビジネス界の人間が広く目にするだろう媒体において、野中、伊丹、藤本や新宅といった、本稿で研究を取り上げた論者らが、上記のような戦略上の問題の指摘、およびその解決に向けた提言を行っている<sup>iv</sup>。これらの提言が、全く実務家に届かなかったとは考えられず、問題を認識していても、戦略を修正できなかったと考えるのが妥当である。今日の業績不調の根幹に、沼上 他（2007）が指摘した、「組織の重さ」のような、日本企業の戦略的意思決定能力の低下がある、とまとめられよう。

### (2) アメリカ型システムへの過度の傾倒の危険性

日本企業の戦略意思決定能力の問題の解決のために、アメリカ型経営の導入を主張する声もある。しかし、過度の経営システムの変更、アメリカ型経営の導入は、日本企業の強みを損ねるとの反論も多い。むしろ、アメリカ型経営を導入すると、さらに状態が悪化するとする意見すらある。

たとえば、Lincoln and Gerlach（2004）は、バブル期において、日本がアメリカのビジネスの方法や価値観を取り入れたことが、大きな失敗につながったと指摘している。また、1958年に“*The Japanese Factory*”（邦訳『日本の経営』）を出版した Abegglen は、当初、終身雇用などの日本的経営システムを否定的に捉えていた。しかし、1973年の“*Management and worker*”（邦題『日本経営から何を学ぶか』）では、その評価を好意的なものへ変えている。そして、2004年に出版された新訳版の序文において、アメリカ流の企業統治、成果主義の導入の弊害を指摘し、日本の文化を無視した変化、制度全体に与える影響を考慮しない変化、日本経済の成功をもたらした基盤を脅かしかねない変化は拒否すべきだと指摘している。

国内の経営学者からも、日本的システムの過度の切り捨てに異を唱える意見が出されている。たとえば、高橋（2004, 2005, 2011）は、成果主義や、欧米流のガバナンスの導入が、企業経営に負の影響

を与えることを指摘している。また、野中・遠藤（2011）はアメリカ流のマネジメントを導入する弊害として、現場と意思決定を分離してしまい、過去のデータの分析に囚われ、現場で生まれる暗黙知を活用して新たなものを生み出すことが困難になることを指摘している。

Abegglen は、“*The Japanese Factory*”の新訳版の出版と同時に、『新・日本の経営』を出版し、日本企業が事業の整理、企業の再編による再設計を進めつつ、終身雇用のような日本企業の経営システムについては、基本的な部分で継続性を維持していることを好意的に評価している（アベグレン、2004）。ウェストニー・クスmano（2011）が指摘するように、単にアメリカモデルの市場原理を導入するのではなく、協調性と関係性を重視した日本的アプローチをバランスさせるような、日本モデルへの進化・発展が求められるといえよう。

### （3）苦境であるからこそ揺らがぬビジョンを

結局、日本企業の戦略策定能力の復活のためには、アメリカ型の経営の導入ではなく、沼上 他（2007）が指摘した「組織の重さ」を軽減し、Nonaka（1988）が示したミドル・アップ・ダウン型経営のダイナミズムを取り戻すことが妥当と考えられる。

また、藤本（1997, 2003）は、トヨタの生産システムの進化のプロセスを分析し、それが必ずしも事前に意図され計画的に進められたものではなく、意図的か意図的でないかに関わらず、すでに行われた様々な試行に対し、精錬し、結果的に事後的合理性を持つシステムへとまとめ上げる組織能力に支えられていると分析している。藤本は生産システムの革新について研究したものであるが、延岡（2006, 2007, 2011）は、この藤本の議論を新規事業創造に援用している。延岡は、シャープの液晶技術の革新において、組織能力によって様々な製品・事業へと液晶技術を展開し、それぞれの製品分野で求められるスペックに対応する中で薄型化、省電力化などのイノベーションを進めてきたことを指摘している。このような累積的なイノベーションを不断に積み上げれば、総合として欧米企業に比肩しうる大きなイノベーションを実現することが可能であり（沼上, 1999）、持続する収益を獲得できる（延岡, 2007, 2011）。

藤本（1997, 2003）、延岡（2006, 2007, 2011）が示したように、日本企業が蓄積してきた組織能力は、それが正しく発揮されれば、環境変化への適応力を高め、大きなイノベーションを生むポテンシャルを持っているはずである。野中・遠藤（2011）も、現場・現物・現実からの帰納法から発想を得て、それを発展させ、大きな革新と昇華させる日本型イノベーションを続けることが重要だと指摘している。

日本企業の好調時の議論に戻れば、Hamel and Prahalad（1994）は、苦境時にリストラクチャリングなどに逃げるのではなく、コア・コンピタンスをもとに未来を開拓する戦略を立てねばならないとして、日本企業をその戦略実践の優良事例として取り上げている。好調時には、組織能力を地道に価値につなげていくことが問題なくできていたのである。しかし、三品（2010）が、苦境に陥った中で、窮余の一策として無軌道な行動に出た「貧すれ鈍する」ことが日本企業の失敗原因だと指摘しているように、基本を見失って迷走しているのではなかろうか。

この迷走状態から脱するためには、企業を牽引する戦略的ストーリーやビジョンが求められる。たとえば、楠木（2010）は、日本企業がインテグラル・アーキテクチャのもとでの組織能力を構築してきたこと、そして日本の組織とモチベーションのあり方を考えたときに、それを競争戦略の上の優位へとつなげていくストーリーが求められていると主張している。三品（2010, 2011）は、まず、経営者が企業としてやるべきこと、やりたいことを提示し、それを目指す挑戦をするべきだと指摘している。野中・遠山・平田（2010）は、日本企業が強みとしてきたミドル・アップ・ダウン型イノベーション創造を再活性するためには、組織の理念やビジョンが重要になるとしている。野中・遠藤（2011）は、Collins の『ビジョナリーカンパニー』の議論を引きつつ、ビジョンのもとに組織全体が「不連続の連続」へと動くことで、日本型イノベーションを再度軌道に乗せることができるとしている。そのCollins（2009）は、優れた企業は困難に直面しないのではなく、衰退に直面したときに、いくらか苦境に立たされてもあきらめず、それから脱却して復活する能力を持っていることだとしている。そのためにこそ、自社の企業文化を特徴付けるビジョンを捨ててはならないと指摘している。

理念・ビジョンが持続的な成長を牽引した事例としては、たとえばセイコーエプソンが挙げられよう。セイコーエプソンは「失われた10年」に、時代の流れに反して急成長したと評される（藤原, 2004）。

この成長を支えているのが、積極的な多角化・事業展開である。創業時から事業展開の代表的な流れをみると、機械式時計部品の製造から事業を興し、完成品ウォッチ製造へと川下統合をする。そして、時計技術をもとに東京オリンピックの時間計測用の公式クォーツ式ストップウォッチを供給し、その小型化を進めてクォーツ式ウォッチ事業を立ち上げる。このクォーツ式ウォッチをもとに、表示装置に液晶画面を用いたデジタル式ウォッチを開発し、液晶技術をさらに液晶プロジェクター事業へと展開している。また、東京オリンピック時のクォーツ式ストップウォッチ開発からは、現在の主力となっているプリンタ事業も派生している。ストップウォッチの計測結果の印刷・出力用にプリンタ装置を開発し、これからドット・マトリクス・プリンタ事業を立ち上げ、さらにインクジェット・プリンタ事業へと発展させている（青柳, 2000; 藤原, 2004）。

セイコーエプソンも90年代に業績低下に悩まされるが、事業展開における戦略的な選択と集中を明確にし、再成長する原動力となったのが、「SE21」、「SE Five」といったビジョンであった（青柳, 2000）。

## 5. おわりに

本稿では、2、3節において、経営戦略論の分野を中心とした、日本企業の競争上の問題点について指摘する研究を俯瞰した。その中で、従来の日本的経営のすべてが肯定できるものではないけれども、アベグレン、天野、浅羽、楠木、藤本、延岡、新宅、高橋といった、日本国内の現場に目を向けた研究者<sup>v</sup>からは、日本的経営や、今まで蓄積してきた組織能力を捨てるべきではなく、それを活用した戦略が求められているべきだとの指摘がなされていることを確認した。

また、4節においては、その能力を価値に結びつける戦略ストーリーや、それを構築し、あきらめ

ず実現する基礎となるビジョンが必要であることを確認した。

本稿は既存研究の論点を整理したものであり、ビジョンの有効性について、既存研究の蓄積のある一企業事例から簡単な確認をした段階にとどまっている。実際に日本企業について事例調査を進め、ビジョンが彫琢されるプロセス、それが事業展開の戦略と成果へとつながるプロセスについて解明することを、今後の課題としたい。

## 参考文献

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese Factory: Aspects of its social organization*. Glencoe, Ill.: Free Press. 邦訳、ジェームス・C・アベグレン (2004) 『日本の経営＜新訳版＞』 山岡洋一 訳、日本経済新聞社。
- Abegglen, J. C. (1993). *Management and worker: The Japanese solution*. Tokyo: Sophin University in cooperation with Kodansya International 邦訳、J. C. アベグレン (1973) 『日本の経営から何を学ぶか』 占部都美監訳、ダイヤモンド社。
- アベグレン, ジェームス・C (2004) 『新・日本の経営』 山岡洋一 訳、日本経済新聞社。
- 天野論文 (2004) 「国際分業と見えざる資産の論理」伊丹敬之, 軽部大 編著『見えざる資産の戦略と論理』(pp. 172-201). 日本経済新聞社。
- 天野論文 (2005) 『東アジアの国際分業と日本企業—新たな企業成長への展望』 有斐閣。
- 天野論文 (2009) 「東アジアへの直接投資と企業成長のマネジメント—代替型から成長型への転換」新宅純二郎, 天野論文 編『ものづくりの国際経営戦略—アジアの産業地理学』(pp. 55-79). 有斐閣。
- 天野論文, 新宅純二郎 (2010) 「ホンダ二輪事業の ASEAN 戦略—低価格モデルの投入と製品戦略の革新」『赤門マネジメント・レビュー』9 (11), 783-806。
- Amikura, H. & Shintaku, J. (1998). Process of organizational capabilities development: Strategic schema and competitive advantages in the electronic calculator industry. 『上智経済論集』43 (1), 1-39.
- 網倉久永, 新宅純二郎 (2011) 『経営戦略論入門』 日本経済新聞出版社。
- 安藤晴彦, 元橋一之 (2002) 『日本経済競争力の構想—スピード時代に挑むモジュール化戦略』 日本経済新聞社。
- 青木昌彦 (2002) 「産業アーキテクチャのモジュール化—理論的イントロダクション」青木昌彦, 安藤晴彦 編著『モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質』(pp. 3-31). 東洋経済新報社。
- 青柳一弘 (2000) 『セイコーエプソン 知られざる全貌—地方で育ったグローバル企業』 日刊工業新聞社。
- 浅羽茂 (1995) 『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』 有斐閣。
- 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。
- Baldwin, C. Y. & Clark, K. B. (2000). *Design rules: The power of modularity*. Cambridge, Mass.: MIT Press. 邦訳、カーリス・Y・ボールドウィン, キム・B・クラーク 『デザイン・ルール—モジュール化パワー』 安藤晴彦 訳、東洋経済新報社。
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47, 325-357.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 邦訳、ヘンリー・チェスブロウ (2004) 『Open innovation—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 大前恵一朗 訳、産業能率大学出版部。
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 邦訳、ヘンリー・チェスブロウ (2007) 『オープンビジネスモデル—知財競争時代のイノベーション』 栗原潔 訳、翔泳社。
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press. 邦訳、ヘンリー・チェスブロウ 編著『オープンイノベーション—組織を越えたネットワークが成長を加速する』 長尾高弘 訳、英治出版。
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading

- firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197-218.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- C. H. (2001) 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』伊豆原弓 訳. 翔泳社.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, クレイトン・クリステンセン, マイケル・レイナー (2003) 『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて』櫻井祐子 訳. 翔泳社.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 邦訳, 藤本隆宏, キム・B・クラーク (1993) 『製品開発力—日米欧自動車メーカー 20 社の詳細調査』田村明比古 訳. ダイヤモンド社.
- Collins, J. C. (2009). *How the mighty fall: Snd why some companies never give in*. [S.l.]: Jim Collins. 邦訳, ジェームズ・C・コリンズ (2010) 『ビジョナリーカンパニー③—衰退の五段階』山岡洋一 訳. 日経 BP 社.
- Drucker, P. F. (1971). What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review*, 49 (March-April) 110-122.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣.
- 藤本隆宏 (2001) 「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一 編『ビジネス・アーキテクチャー—製品・組織・プロセスの戦略的設計』(pp. 3-26). 有斐閣.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2005) 「アーキテクチャ発想で中国製造業を考える」藤本隆宏, 新宅純二郎 編著『中国製造業のアーキテクチャ分析』(pp. 1-22). 東洋経済新報社.
- 藤本隆宏, 新宅純二郎, 天野論文 (2009) 「ものづくりの国際経営論—アーキテクチャに基づく比較優位と国際分業」新宅純二郎, 天野論文 編『ものづくりの国際経営戦略—アジアの産業地理学』(pp. 3-27). 有斐閣.
- 藤原雅俊 (2004) 「セイコーエプソン—技術が事業展開をドライブする」伊丹敬之, 西野和美 編著『ケースブック 経営戦略の論理』(pp. 213-246). 日本経済新聞社.
- Gawer, A., and Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership : How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 邦訳, アナベル・ガワー, マイケル・A・クスマノ (2005) 『プラットフォームリーダーシップ—イノベーションを導く新しい経営戦略』小林敏男 監訳. 有斐閣.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press. 邦訳, G. ハメル, C. K. プラハラード (1995) 『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』一條和生 訳. 日本経済新聞社.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 3-27). New York: Oxford University Press.
- 平野敦士カール, アンドレイ・ハギウ (2010) 『プラットフォーム戦略—21 世紀の競争を支配する「場をつくる」』東洋経済新報社.
- 伊丹敬之 (2009) 『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社.
- 伊藤薫 (2005) 「中国産業のアーキテクチャ特性とわが国空洞化論の関係」藤本隆宏, 新宅純二郎 編著『中国製造業のアーキテクチャ分析』(pp. 23-55). 東洋経済新報社.
- 石倉洋子 (2003) 「今なぜ産業クラスターなのか」石倉洋子, 藤田昌久, 前田昇, 金井一頼, 山崎朗 著『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』(pp. 1-41). 有斐閣.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, comptetition, and compatibility. *Amrreican Economic Review*. 75(3), 424-440.
- 國領二郎 (1995) 『オープン・ネットワーク経営—企業戦略の新潮流』日本経済新聞社.
- 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社.
- 國領二郎, 野中郁次郎, 片岡雅憲 (2003) 『ネットワーク社会の知識経営』NTT 出版.

- 楠木建, ヘンリー・W. チェスブロウ (2001) 「製品アーキテクチャのダイナミック・シフト—バーチャル組織の落とし穴」 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一 編『ビジネス・アーキテクチャー—製品・組織・プロセスの戦略的設計』(pp. 263-285). 有斐閣.
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件』 東洋経済新報社.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue, Summer), 111-125.
- Lincoln, J. R., & Gerlach, M. L. (2004). *Japan's network economy: Structure, persistence, and change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理—慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』 東洋経済新報社.
- 三品和広 (2007) 『戦略不全の因果—1013社の明暗はどこで分かれたのか』 東洋経済新報社.
- 三品和広 (2010) 『戦略暴走—ケース179編から学ぶ経営戦略の落とし穴』 東洋経済新報社.
- 三品和広 (2011) 『どうする? 日本企業』 東洋経済新報社.
- 中川功一 (2011) 『技術革新のマネジメント—製品アーキテクチャによるアプローチ』 有斐閣.
- 日本経済新聞社 編 (2002) 『やさしい経営学』 日本経済出版社.
- 延岡健太郎, 伊藤宗彦, 森田弘一 (2006) 「コモディティ化による価値獲得の失敗—デジタル家電の事例」 榊原清則, 香山晋 編著『イノベーションと競争優位—コモディティ化するデジタル機器』(pp. 14-48). NTT 出版.
- 延岡健太郎 (2006) 『MOTI 技術経営] 入門』 日本経済新聞社.
- 延岡健太郎 (2007) 「『ものづくりの組織能力』 組織能力の積み重ね: 模倣されない技術とは」 『組織科学』 40 (4), 4-14.
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理—日本製造業の生きる道』 日本経済新聞出版社.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29 (3), 9-18.
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, 遠藤功 (2011) 『日本企業に今大切なこと』 PHP 新書.
- 沼上幹, 浅羽茂, 新宅純二郎, 網倉久永 (1992) 「対話としての競争—電卓産業における競争行動の再解釈」 『組織科学』 26(2), 64-79.
- 沼上幹 (1999) 『液晶ディスプレイの技術革新史—行為連鎖システムとしての技術』 白桃書房.
- 沼上幹, 軽部大, 加藤俊彦, 田中一弘, 島本実 (2007) 『組織の「重さ」—日本の企業組織の再点検』 日本経済新聞出版社.
- 小川紘一 (2009) 『国際標準化と事業戦略—日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル』 白桃書房.
- 大田原準 (2009) 「オートバイ産業—ローコスト・インテグラル製品による競争優位の長期的持続」 新宅純二郎, 天野倫文 編『ものづくりの国際経営戦略—アジアの産業地理学』(pp. 185-205). 有斐閣.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan. 邦訳, M・E・ポーター (1992) 『国の競争優位 (上)・(下)』 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫, 戸成富美子 訳. ダイアモンド社.
- ポーター, マイケル・E, 竹内弘高 (2000) 『日本の競争戦略』 (榊原磨理子 協力). ダイアモンド社. <sup>vi</sup>
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, September-October. 邦訳, C・K・プラハラッド, ゲイリー・ハメル (2010) 「ストラテジック・インテント」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編訳『戦略論 1957-1993』(pp. 203-252). ダイアモンド社.
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』 有斐閣.
- 妹尾堅一郎 (2009) 『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか—画期的な新製品が惨敗する理由』 ダイアモンド社.
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略—成熟産業の技術転換と企業行動』 有斐閣.
- 新宅純二郎, 網倉久永 (1998) 「戦略スキーマの相互作用: シャープの事業展開と戦略策定の参照点」 『経済

学論集 64 (2), 2-24. 東京大学経済学会.

新宅純二郎, 許斐義信, 柴田高 編 (2000)『デファクト・スタンダードの本質—技術覇権競争の新展開』有斐閣.

新宅純二郎, 網倉久永 (2001)「戦略スキーマの相互作用—組織の独自能力構築プロセス」新宅純二郎, 浅羽茂 編『競争戦略のダイナミズム』(pp. 27-64). 日本経済新聞社.

新宅純二郎, 江藤学 編著 (2008)『コンセンサス標準戦略—事業活用のすべて』日本経済新聞出版社.

新宅純二郎 (2009)「新興市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『国際協力銀行・国際調査室報』2, 53-66.

高橋伸夫 (2004)『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社.

高橋伸夫 (2005)『<育てる経営>の戦略—ポスト成果主義への道』講談社.

高橋伸夫 (2011)『ダメになる会社—企業はなぜ転落するのか?』筑摩書房.

武石彰 (2003)『分業と競争—競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣.

田中辰雄 (2009)『モジュール化の終焉—統合への回帰』NTT 出版.

立本博文 (2007)「PC のバス・アーキテクチャの変遷とプラットフォームリーダの変化について」『赤門マネジメント・レビュー』6 (7), 287-296.

戸部良一, 寺本義也, 鎌田伸一, 杉之尾孝生, 村井友秀, 野中郁次郎 (1984)『失敗の本質—日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社.

Ulrich, K. T. (1995). The role of product architecture in the manufacturing firm. *Research Policy*, 24, 419-440.

Vogel, E. F. (1979). *Japan as number one: Lessons for America*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 邦訳, エズラ・F・ヴォーゲル (2004)『ジャパニアズナンバーワン (新版)』, 広中和歌子, 木本彰子訳. 阪急コミュニケーションズ.

ウェストニー, D・エレノア, クスマノ, マイケル・A (2011)「「奇跡」と「終焉」の先に何があるのか—欧米の論調にみる日本の競争力評価」青島矢一, 武石彰, マイケル・A・クスマノ 編著『メイド・イン・ジャパンは終わるのか—「奇跡」と「終焉」の先にあるもの』(pp. 24-65). 東洋経済新報社.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million dollar 5-year study on the future of the automobile*. New York: Rawson Associates. 邦訳, ジェームズ・P・ウォマック, ダニエル・ルース, ダニエル・T・ジョーンズ (1990)『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。—最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日』沢田博 訳. 経済界.

山田英夫 (1997)『デファクト・スタンダード—市場を制覇する規格戦略』日本経済新聞社.

山田英夫 (2004 / 2008)『デファクト・スタンダードの競争戦略 (初版 / 第2版)』白桃書房.

## 註

- i 製品アーキテクチャとは、製品の機能を実現するために、内部をどのような部品に分割し、その開発・製造をどのような企業・組織で担当するかについての戦略的構想のことであり、「インテグラル (統合型・擦り合わせ型)」と「モジュラー (組み合わせ型)」の両極、および「オープン」と「クローズ」の両極が存在する。製品全体での機能を実現するため、部品の設計・製造の微調整をしながら全体最適を目指すものがインテグラル型アーキテクチャ、汎用部品の組み合わせによって製品を作るものがモジュラー型アーキテクチャである。また、社内、もしくは長期的取引関係にある企業間で開発・製造が完結するものがクローズ型アーキテクチャ、開かれた市場から部品を調達し、組み立てるものがオープン型アーキテクチャである (Ulrich, 1995; Baldwin & Clark, 2000; 藤本, 2001)。
- ii Christensen (1997) の邦訳タイトルである。イノベーションのジレンマの話が人口に膾炙しているが、本稿では原題の innovator's dilemma に倣いイノベータ、ジレンマの話をを用いる。
- iii クォーツ (水晶振動子)、制御用 IC、モータ、電池などから構成されるウオッチの駆動体。
- iv 國領 (1995, 1999)、國領・野中・片岡 (2003) も、同じくオープン・アーキテクチャのもとでの情報公開と知識創造について議論しているが、地理的な制約のないインターネット上の「場」としている。これに対し、Chesbrough (2003), Chesbrough, et al. (2006) では、知識の伝達には人の対面コミュニケーション

ンが不可欠であるとし、シリコンバレーのような特定地域を「場」としている点が異なる。

- v この連載は、加筆のうえ日本経済新聞社 編『やさしい経営学』（日経ビジネス人文庫）として出版されており、確認できたもので、2010年時点に第7刷が出ている。日本企業の戦略に対するメッセージは、新聞連載に加えて、書籍として長期に渡り発信されている。
- vi Abegglen (1958) は、日本各地の工場の訪問調査による研究である。そして、Abegglen は82年からは日本に移住し、上智大学で教鞭をとり、97年には日本国籍を取得している（アベグレン，2004の著者紹介より）。
- vii 英語タイトルは Can Japan compete? であり、本著のメッセージがより明確に表れたものであるが、確認できた限りでは日本語版の出版が一番早いため、これを参考文献として掲載する。