

モノづくり企業の技術経営

事業システムのイノベーション能力

■ 山田 基成 著

■ 中央経済社

.....

評者

慶應義塾大学商学部教授

高橋 美樹



かつて「失われた10年」と呼ばれた日本経済は、現在、「失われた20年」とも呼ばれるようになっている。このような状況下で、日本のモノづくり企業には、どのような将来展望が描けるのか。

本書の問題意識は、「日本企業の技術自体には衰えが見られるわけではないし、従業員も何ら努力を怠っているわけではない。それにも関わらず経営成績で見ると…（中略）…全体として芳しい状態にあるとは言い難い」のは何故か、言い換えれば、顧客に対する価値創造が利益獲得に結びつかないのは何故か（序章）——というものである。

本書の内容は以下のとおりである。

第Ⅰ部では、国内外の文献サーヴェイを通じて、日本のモノづくり企業が苦境に陥った原因が考察されている。筆者はその原因を、①90年代以降、技術革新と同時に経営のスピード、とくに生産や販売活動のスピードが競われるようになり、多くの製造業で「ファッション化」（「3年単黒・5年累損一掃」モデルの崩壊）が進んでいること、②市場競争の激化により低価格化が進行し、技術と価格の相関関係が希薄化したこと、③日本企業の技術力が向上した結果、低価格・低機能品を造れなくなったこと（「技術力の向上がもたらすパラドックス」）——に求める（第1章）。

このような問題への解決策を探るため、筆者は

まず、技術イノベーションの分類・発生パターン、さらには「アーキテクチャ」「ドミナント・デザイン」などの概念を用いて、企業のイノベーション行動と製品ライフサイクルとの関連を検討する（第2章）。つづいて、製品技術のデジタル化が進み、製品のアーキテクチャが摺り合わせ型からモジュール型へと移行する中、これまでの日本企業・企業間システム・産業の強みや優位性が効力を失ってきていることを示す（第3章）。そして、企業競争力の源泉として、規模の経済性や範囲の経済性に代わって、外部経済性や代替経済性が重要になっている今、日本企業には、従来の摺り合わせ型製品を前提とした完成品－部品サプライヤー関係から離れ、あらたな協働関係（コラボレーション）を築くことが求められていることを指摘する（第4章）。

第Ⅱ部では、著者が足で稼いだ事例を中心に、「日本のモノづくり企業が今後の事業拡大に向けて技術をどのように利用するか、活用し得るか」が明らかにされる。最初に強調されるのは「戦略的焦点の明確化」、すなわち目的の達成にあたってカギとなる要因・突破口＝戦略的要因を発見し、組織メンバーに示して、資源の集中投下によって必要な技術力の獲得・蓄積や組織づくりに取り組むことの重要性である。

経営スピードの実現にあたっては、同じ産業内で同様の製品を生産していても、製品特性に応じてスピードを求められる活動やプロセスがことなることが示される(第5章)。技術のマネジメントという点では、人(予知能力や柔軟性、改善能力などに優れる)と機械(繰り返し能力、高速性、正確さに優れる)を「情報」を介して動的に結び付けるべきことが主張される(第6章)。さらに、市場のグローバル化に対応する上では、製品のアーキテクチャを世界市場に向けて提案する「グローバルトップ企業」と、特殊な製品、または製品を構成するコンポーネントやモジュールに特化した「グローバルニッチ企業」という方向性があり、後者については、「3つのマッチング」——①市場ニーズと技術シーズ(事業・製品の選択)、②戦略的焦点とコア能力の絞り込み(経営資源の集中)、③内部資源と外部資源(他企業との連携)——の重要性が示される(第7章)。また、企業間連携を活用した新事業創出にあたっては、技術開発と市場開発は並行して進められる必要があり、中核企業による戦略的計画策定とそれに基づく行動がカギであること、その上で、多様な強みの融合から新たな価値を創出すること、常に「市場との対話」を行えるような体制の構築が欠かせないことが指摘される(第8章)。そして本書の最後では、冒頭で示された3つの原因に対応した解決策が示される。それは、ひと言でいえば、「新市場の創出に向けたシステムック・イノベーションの実現能力—事業システムに関わるイノベーション能力」の獲得である(終章)。

本書を読んで評者が真っ先に感じたのは、著者の思慮深さであった。理論、事例のどちらかに偏ることなく、両者が効果的に組み合わせられている。事例については、悪い事例としてとりあげる場合でも、事例企業の良い面と悪い面があわせて説明されている。また、大企業、中小企業のどちらか

に偏ることなく、事例が分析されている。長年にわたって製造業の現場を精力的に調査してきた著者によって示される知見—「モジュール化の進展に伴う収益源の移行」、「現地化プロセスの修正モデル」等々は、どれも面白い。その一方で、説明不足な記述なども見受けられる。

例えば、著者は「経済学の世界で…(中略)…比較優位のみにて企業の競争力が決まるのであれば、各種のインフラ・コストが割高な日本で生産活動を行うのは、極めて不利な状況に置かれていることになる」(pp.161-162)と言うが、経済学で用いる「比較優位」という概念は、本来、それぞれの国が、最も得意とする分野に特化して分業することのメリットを指すものであり、コストの安い国が全てを生産すべきことを指すものではない。また、スキル、情報(知識)、機械の相互作用をモデル化するにあたって、ネルソン&ウインターによるルーティンの議論や野中の「知識創造のマネジメント」を参考にしたと言うが(p.164)、どこをどのように参考にしたのかは明らかにされていない。とくに、近年、知識創造理論には有力な反論が出現しており(洞口治夫[2009]『集合知の経営』文眞堂など)、「参考」にした内容が問われるところである。企業間連携の有効性を説くのであれば、それに関わる知財管理のあり方や取引上の問題への対処法などにも触れて欲しかった。

そして、評者が最も気になったのは、本書を通して幾度となく、「企業規模に関係なく」という類の言葉が出てくることである(企業規模の意味が希薄化していることは、ある意味、「グローバルニッチ企業」という表現にも感じられる)。著者は「生産管理と中小企業経営を専攻する」(はしがき)とあるが、経営に企業規模を問わないのであれば、中小企業経営論は必要ないのではないか。

著者による続編を期待したい。