

エレクトロニクス企業に求められる 事業構造変革

中川隆之



近野 泰



CONTENTS

収益が得られない日本のエレクトロニクス企業
なぜ成熟期に収益が得られない体質になっているのか

成熟期に収益を得ている他業界の事例
エレクトロニクス企業が強化すべきポイント
戦略企画機能の担い手としてのコーポレート

要約

- 1 日本のエレクトロニクス産業では、1990年代の後半から従来の日本企業の勝ちパターンが通用しなくなっている。その外的な要因としては、エレクトロニクス業界においても成熟化（コモディティ化）の波が急激に押し寄せていることがあげられる。
- 2 日本企業が苦境に陥っている内的な原因として、定まらない事業ポートフォリオと独自領域、販売シェア重視主義と長期戦略の断念、マーケティングなき商品企画、上がらない経営スピード、価格が急速に低下する競争メカニズム、弱体化する戦略企画・戦略推進機能が存在している。
- 3 今後、コモディティ化が進むエレクトロニクス産業で収益力を確保していくためには、事業ポートフォリオの得意分野への集中、新しい収益源の創出、ユーザーニーズを吸い上げる仕組み、コモディティ化を意識した経営判断、経営のスピードアップ、事業・業界再編における買収戦略の活用などの諸施策を実施する必要がある。
- 4 これらを実行し稼げる事業構造となるためには、従来の経営スタイルでは難しい面がある。課題解決能力は一般的に高いとされる日本企業にとって、コーポレート（本社）が思い切った戦略転換や高い目標設定を遂行できるよう、課題設定能力を高めることが重要である。
- 5 同時に、戦略を成し遂げる実行力を具備することも重要である。企業戦略の推進役として、“筋肉質の戦略企画部門”の役割を見直し、コーポレート戦略の迅速な実現力、実行力を強化することが求められる。

収益が得られない日本の エレクトロニクス企業

世界のエレクトロニクス産業の生産シェアを比較すると、図1に示すように日本のシェアは年々低下する傾向にある。この理由としては、日本のエレクトロニクス産業の競争力が落ちていることがあげられる。2000年代に入って、アジア諸国のシェアが急速に拡大しており、競争環境が急速に変化していることがうかがえる。

本稿では、従来の日本のエレクトロニクス企業の勝ちパターンに言及した後、現状の課題とその解決策について考察する。

1990年代までの日本のエレクトロニクス企業の勝ちパターンでは、以下の3点が有機的に機能していた。

新製品開発による市場開拓

新製品開発を加速し、成長期には主として小型化、軽量化の技術を活用して商品の差別

化を図り収益を得てきた。後発企業が参入してきた場合には、矢継ぎ早に新商品を展開し、新興の後発企業の追い上げを振り切ってきた。

海外への製造シフトによるコストダウン
市場の成熟期には、製造拠点を海外にシフトし、現地の安い労働力を活用してコストダウンを図り、収益を確保してきた。

図1 電子機器生産における日本とアジア諸国のシェア

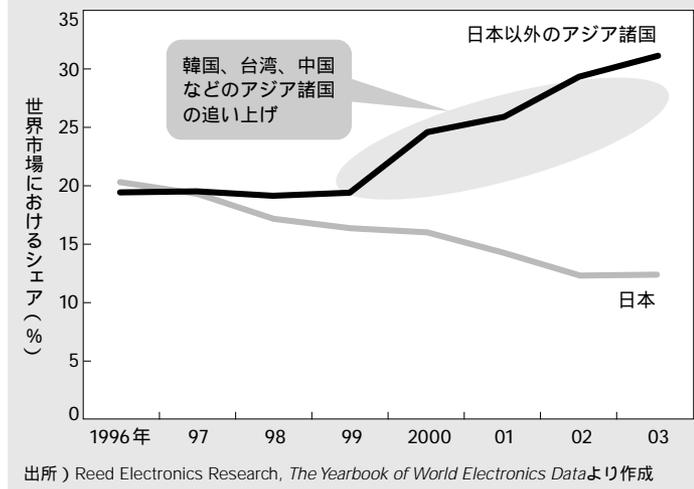
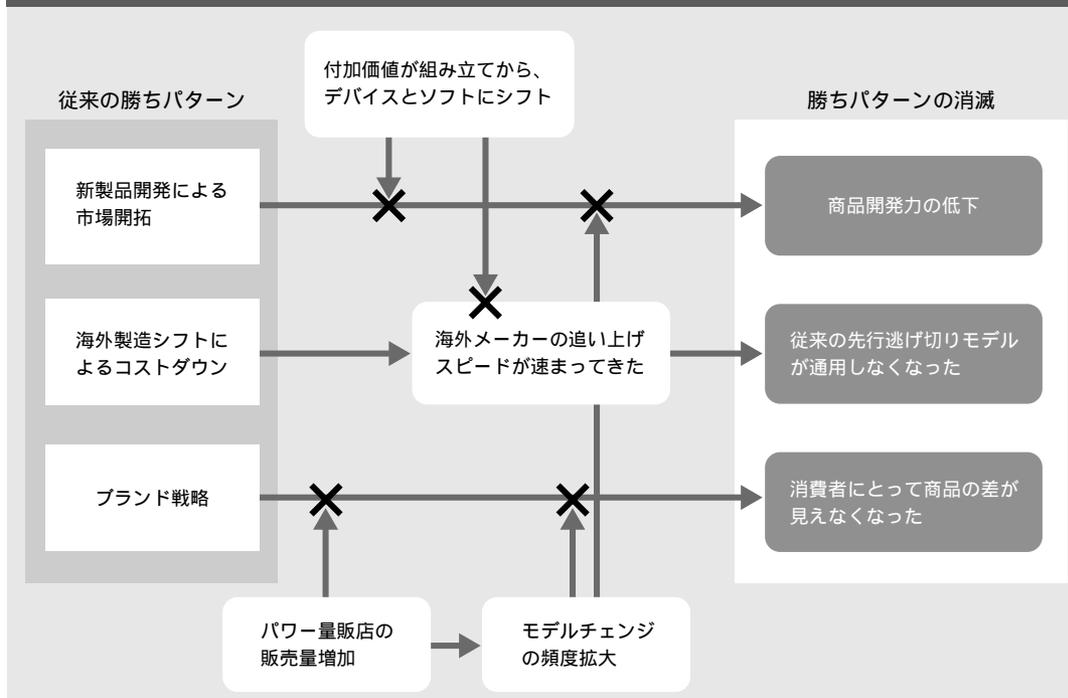


図2 エレクトロニクス業界における競争力の低下要因



ブランド戦略

幅広い商品をそろえ、広告宣伝を通じて自社ブランドをPRし、安値競争を回避して販売価格を維持してきた。

ところが1990年代後半から、前ページの図2に示すような理由により従来の強みが活かせなくなってきた。“勝者なき繁忙”の戦いに埋没し、低マージンの競争にさらされている状況にあるといえよう。図2で示した競争力低下の要因を、以下でやや詳しく見てみよう。

1 付加価値の源泉が組み立て工程からデバイスとソフトへシフト

デジタル化が進み、従来日本企業が得意とした小型化、軽量化の技術の重要性が低下し、デバイス（製品の性能を決定する素子）によって実現可能となった。この結果、いわゆるスマイルカーブ説も指摘するように、付加価値の源泉がデバイスとソフトにシフトし、組み立ての付加価値が低下した。さらに、アジア諸国の追い上げもあり、日本の技

術的な強みが相対的に低下した。

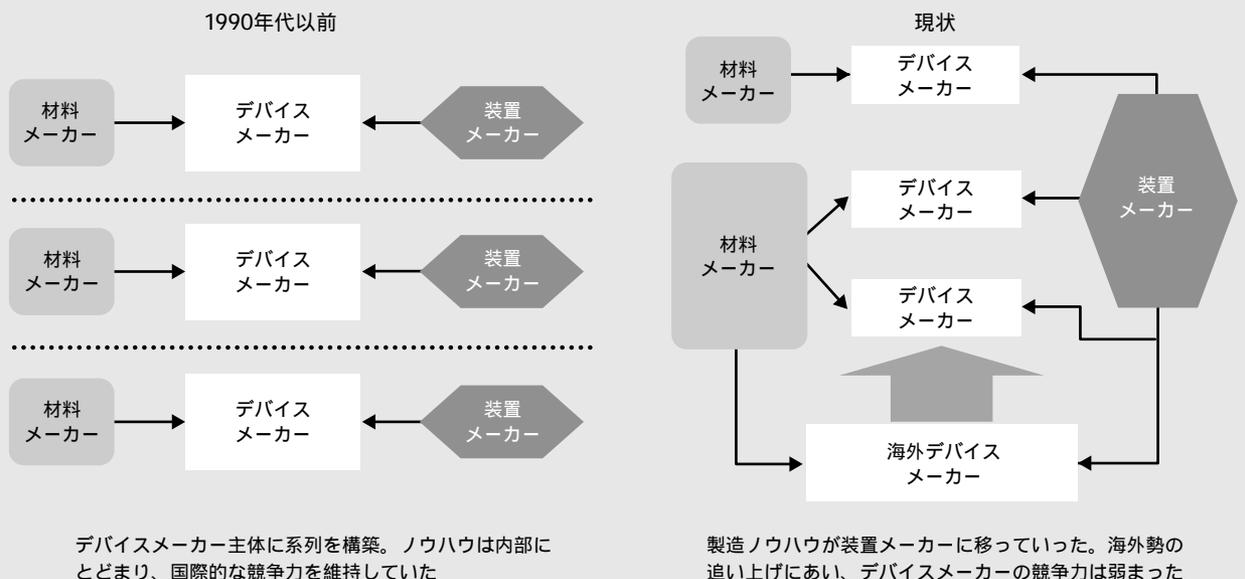
2 通用しなくなった従来の先行逃げ切りモデル

商品の付加価値がデバイスにシフトすることによって、デバイスを外部から購入し、製造する海外企業の追い上げスピードが速まった。このため新商品を開発しても、すぐに他社が類似商品を開発し、商品の差別化による収益の刈り取り時間が短くなっている。

加えて、デバイスそのものも、ファウンドリー（半導体チップの受託生産専門企業）モデルの台頭によって、低コスト化と標準化が加速した。

従来、日本の企業では系列的なモノづくりが行われ、製造ノウハウが外部グループには流出しづらかった。しかし、図3に示すように、デバイスの低コスト化、標準化の加速とともに系列構造による垂直統合モデルの競争優位性が失われ、ノウハウが装置メーカーや材料メーカーに蓄積されて、日本のデバイスメーカーが保有していたノウハウがブラック

図3 デバイス業界における系列の崩壊とノウハウの移行



ボックス化できなくなりつつある。このことも、日本企業が苦戦している理由としてあげられる。

実装・組み立て工程の面でも、EMS（電子機器の受託製造）メーカーが技術レベルを向上させるなど、アウトソーシング（外部委託）モデルがデバイス業界と同様の背景で台頭した。モノづくりのレシピ（工程手順）が公表され、国際分業も促進された。ローカル企業に追い上げられるなど競争が激しくなり、特に韓国、台湾企業などのキャッチアップが速くなるなかで、有効な障壁を築けないまま、低級ないし中級品層の市場を海外企業に奪われた。

この結果、日本企業は、自らの商品をニッチ（すき間）的分野に特化させる傾向が強まり、コモディティ化（成熟化による普及品化）する市場での競争意欲を低下させ、市場におけるポジションを低下させていった。

3 パワー量販店の販売量拡大とモデルチェンジの頻度増大

量販店での販売量が増大するにつれて、価格低下のスピードが速くなった。この理由として、量販店では新商品が出るとすぐに旧モデル商品の価格を大幅に下げ、在庫一掃を図る方法を採用しており、価格競争を強いられていることがあげられる。

量販店経由での販売比率が高まることにより、市場の動向がますます見えづらくなっている。このため、直接的な顧客ニーズを吸い上げる開発ができなくなってきた。価格の低下を食い止めるために、既存商品の改善、改良などのマイナーチェンジを中心に突き進み、真のユーザーニーズとは異なる商品を企

画し、時として過剰機能の開発に注力している。この結果、ユーザーにとって魅力的な商品開発が行われないという事態に落ち込んでいる。

これら3つの症状は、成熟期に位置する他の業界と類似している。エレクトロニクス産業でも、コモディティ化した成熟期においても稼げる企業体質へと改革すべき時期が到来していると思われる。

なぜ成熟期に収益が得られない体質になっているのか

日本のエレクトロニクス企業は、以下の3つの問題点を共通して抱えており、競争の次元を性能、機能や品質から価格競争へと自ら追い込んでしまう傾向が強い。

- 企業ごとに得意な領域を定めることなく、幅広い領域でじゅうたん爆撃的に幅広いラインナップの商品を保有し、すべての階層の消費者を対象に事業展開を行う傾向が強い。このため、商品が画一的となりやすい。
- 既存商品の延長線上における改善、改良には強いが、新たな独自技術を開発する力が弱まっている。このため、画期的なヒット商品が開発されづらい。
- 一社の商品がヒットすると、競合他社がすぐに類似商品を送り出す。この結果、コスト競争に陥りやすい。

このような“勝者なき繁忙”に陥る根本的な要因として、以下の6点が指摘できる。今後、成熟期でも稼げる体質にするために、早急に改善すべき重点課題と思われる。

1 定まらない事業ポートフォリオと独自領域

経営資源の重点配分についての確かつ迅速に意思決定し、再建すべき事業は再建し、それが困難な事業からは早期撤退する。こうした事業ポートフォリオを再編するための指針が明確に規定されておらず、総じてジリ貧事業の集合体を長期維持しているケースが少なくない。

この背景として、すべての顧客を重視するあまり、独自領域を定めて集中するという発想に乏しいことがあげられる。日本企業ではワンセット主義を重視しており、総合家電メーカーに代表されるように、すべての商品ラインを保有し、個々の商品クラスについても同業他社と比較して漏れなく品ぞろえし、どの顧客も自分の顧客にしようとする考え方が強すぎるように思える。

2 販売シェア重視主義と長期戦略の断念

従来、販売初期の販売シェアの拡大は、その後の成長期における利益の増大につながった。しかし、量販店のパワーが相対的に強くなったことで、出荷数量は拡大できても、価格低下圧力が加速し、なかなか利益を出しにくくなっている。ところが、黎明期から成長前期までの市場立ち上げ時にあったシェア拡大のイメージに固執し、成長後期、成熟期には価格競争に巻き込まれてしまっている。

この結果、たとえ初期に販売シェアを得ても、成熟後の長期戦略が用意されておらず、また量販店からの価格低下圧力によって、利益も出ていない。

他方、ニッチ分野で商品の差別化ができた

としても、その後の事業としての拡大戦略を保有していないことから、利益増大に寄与していない。

3 マーケティングなき商品企画

マーケティングの視点がユーザー主体ではなく、むしろ競合他社や販売部門への対応に偏り、本来のマーケティングが不在の商品企画に陥っている。結果として、わずかな違いしかない競合製品への追従合戦を繰り返し、ヒット率の高い独自商品の創出に苦戦している。デジタル製品でも、消費者の動向とニーズを見据えたマーケティング手法をいま一度見直し再構築すべきである。

日本企業では、開発された製品を起点に販売を考えるプロダクトアウト型マーケティングを継承する傾向が顕著である。日本では一般的に工場の力が強く、営業サイドにいる商品企画の要望が聞き入れられにくい傾向がいまだに根強いのではないかと。

工場サイドの発想に立つと、既存商品の延長線上で開発が行いがちで、斬新なアイデアが出づらい。この結果、いろいろな機能がついているものの、自社商品の「売り」を明確に訴求できず、分厚いマニュアルをつけてもユーザーがなかなか使いこなせない製品が開発されやすい。商品の重要な評価軸である操作性や利便性での利点を訴求しにくくなっている。

4 上がらない経営スピード

日本企業は従来、製品の歩留まりが低い時期に儲けることができた。現在のDRAM（記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー）やディスプレイなどのように、歩留

まりが70%を超えると、海外メーカーの追い上げにさらされ、利益率が低下する傾向にある。近年、歩留まりの改善期間が短縮されつつあり、日本のメーカーが儲けられる期間が短くなっている。

日本企業は、この優位を保てる期間に（現その期間にあるのは、たとえばCCD 電荷結合素子 やフレキシブル基板とその材料）単に歩留まり改善だけを追求するのではなく、コモディティ化した後の供給量の拡大と生産技術の抜本的改善をも視野に入れて、設備技術の改善と投資の意思決定を進めておくことが必要である。

問題は、個別工程のスピードアップより、経営のスピードアップが進んでいないことである。企画、開発、製造の各工程における効率化やスピード向上だけでなく、市場投入までの全体のリードタイムを短縮すること、また開発部門から製造部門への移管、展開といった観点で、経営スピードを改善することが必要なのではないだろうか。

5 価格が急速に低下する競争メカニズム

垂直需給モデルの優位性が低下し、部品、デバイス分野で外国企業が台頭しつつある。一方、基礎素材、部材、装置、副資材に関する日本の競争力は依然として高いといわれる。しかし、これらの消費量を急速に拡大した韓国や台湾の企業との個別交渉場面で、提供価値が早期に低下する需給構造のジレンマが拡大している。この結果として、日本の産業競争力が失われているのではないか。

また、日本企業同士で価値と価格の下落を速める“勝者なき繁忙”メカニズムが働き、

これを脱却するための業界再編が進んでいない点も、競争力低下の要因として指摘できよう。

6 弱体化する戦略企画・戦略推進機能

以上に述べた1～5の問題をもたらしている根本原因は、「弱体化する戦略企画・戦略推進機能」にあると思われる。短期収益を追求せざるを得ないカンパニー（個別事業部門）への“戦略お任せ”となり、全社戦略が“カンパニー戦略の積み上げ”にとどまっている。つまり、本社がコーポレートとして果たすべき目標設定能力と、本来の戦略実現力、実行力が低下している。

成熟期に収益を得ている他業界の事例

成熟期にあつて、事業構造や事業モデルを変革することにより、同業他社よりも利益を稼いでいる企業が存在する。ここでは、成熟期に入り商品がコモディティ化している他業界の事例を整理する（次ページの表1）。

1 得意な顧客に特化して提供サービスを拡大

自社の得意商品の強みが活かせる有望顧客群を選定し、その顧客向けに事業を拡大していく戦略である。

この戦略を採用している企業としては、GE（ゼネラル・エレクトリック）や三浦工業がある。GEでは、タービンや医療機器分野の顧客に対して、ハードの供給だけでなく、リモートメンテナンス（通信回線などを

介した遠隔メンテナンス)などの付加価値サービスを提供している。また三浦工業では、小型ボイラーの既存顧客向けに、薬剤販売やメンテナンスサービスを拡大している。このように得意な顧客層を設定し、新しいサービスなどを提供して顧客の囲い込みを行う。

2 特定技術に特化してユーザーを拡大

自転車部品のシマノや、小型モーターのマブチモーターの戦略が当てはまる。

シマノの場合、得意分野である金属加工に特化し、先端的なユーザーへの直接的な営業や共同の技術開発により、当該分野で圧倒的な技術を蓄積している。この結果、高レベルの製品を求めるユーザーから常に高い支持を得ている。マブチモーターも、自社の得意な小型モーターに絞り込み、商品を標準化して低価格で販売している。

両社とも、展開する技術を特化していることと、顧客ニーズに即した商品づくりに注力している点が共通している。

3 収益源の変革

従来の製造業では、収益源を商品の販売に据えてきた。しかし、商品そのものではなく、原料処理に収益源をシフトしている例が他産業で見られる。

たとえば、セメント会社では、産業廃棄物を受け入れ、その処理費を受け取ることにより、販売価格の低下をカバーしている。そのほか、販売後に消耗品やメンテナンスで収益を得ている例としては、エレベーター業界があげられる。

4 経営スピードのアップ

オンデマンド供給体制を構築し、企画段階からユーザーへの納品までの全体リードタイムを短縮する仕組みによって競争力を確立している。企画、開発、製造の各工程の効率化とスピードアップだけにとどまらず、顧客志向に立脚して経営スピードを速めることで、顧客価値の向上に寄与できる。

この事例として、納期の短縮化と、新商品開発のスピードアップを図っているトステムがあげられる。同社はまず、住宅向けのアルミサッシ生産受注システムを導入し、販売店で受注した商品を速やかに納入する仕組みを他社に先駆けて構築した。顧客の注文をリアルタイムで捉え、必要な分を工場で生産し、翌日には納入可能な体制とすることにより、業界内で最後発だったが、今ではトップシェアを獲得している。また、新商品の開発にも力を入れており、ユーザーのニーズを吸い上げ、短いサイクルで商品開発を行っている。

5 企業統合で交渉力を獲得

鉄鋼業界をはじめとする素材業界では、こ

表1 成熟期において稼げるモデルの例

	戦略の概要	収益のポイント
①得意な顧客に特化し、提供サービスを拡大	●自社の強みが活かせる顧客に集中	●バリューチェーンの拡大(提供するサービス内容の拡充)
②特定技術に特化し、ユーザーを拡大	●自社の強みが活かせる技術に特化 ●先端ユーザーからの情報入手。高い技術蓄積	●製品の標準化、ブラックボックス化
③収益源の変革	●収益をハードの販売以外で得る	●原料処理技術やメンテナンスの収益源化
④経営スピードのアップ	●顧客のニーズに素早く対応することによる差別化	●納期の短縮化と、新商品開発のスピードアップ
⑤企業統合による交渉力(グリッブ力)の獲得	●統合による規模拡大	●資材調達・販売時における交渉力のアップ ●成熟市場における残存者利益の獲得

の10年間に世界的規模での企業統合が進んでいる。この背景として、世界的に資源（鉄鉱石、石炭、石油）開発会社が統合されたこと、主要ユーザーであるメーカー（自動車、造船）の再編が進んでいることがあげられる。すなわち、材料調達と販売に際しての交渉力を得るために、一定水準以上の企業規模が必要となっているのである。

たとえば日本では、川崎製鉄と日本鋼管の統合により誕生したJFEスチールでは、資材調達時と販売時における交渉力の強化が可能となり、収益性の飛躍的向上につながっている。同社の場合、合併両社の製造拠点が近かったことから、製鉄所の統合が大幅なコストダウン効果をもたらしたことも収益改善に寄与した。

また、成熟期の特定分野で、同業他社を買収し、市場シェアの向上と残存者利益（当該分野から撤退する企業が増えるなかで、残存することによって得る利益）を得る戦略を展開している企業もある。信越化学工業のアメリカ子会社における塩化ビニール管事業の例や、ウォルマート・ストアーズが郊外で事業を展開して業績を拡大した事例がある。買収対象企業が利益を出していない場合でも、商圏を獲得することによってターゲット地域での販売シェアを向上させ、収益を高めることに成功している。

エレクトロニクス企業が強化すべきポイント

他業界における勝ちパターンのモデルに照らして、日本のエレクトロニクス企業が強化すべき6つのポイントを提言する。

1 事業ポートフォリオの得意分野への集中

日本の総合電機企業は、事業の多角化を進めた結果、個別事業の個性を喪失している。多角化は事業展開の歴史の結果ではあるが、事業ごとに戦略上の選択肢やライフサイクルが異なり、経営判断が困難を極めるケースが少なくない。場合によってはコーポレートレベルで事業再編を強力に推進する必要があり、事業の括り方（事業領域の定義）や、どの事業を切り離し、逆にどの事業を強化するかを議論していくうえで、コーポレートの果たす役割が重要になっている。

このため、重点事業領域を見極めて経営資源を集中投入する、あるいは再建、再生すべき事業の改革をスピーディに実現するためにも、事業評価軸、すなわち事業ポートフォリオの規定が重要である（これについては第3章で詳述する）。

また、事業部やカンパニーにあっては、製品レベルで競合他社より優位となる商品に特化していく戦略を立案、推進することが緊急の課題だろう。製品レベルでの事業選別を行う場合には、評価尺度が必要となる。評価尺度としては利益水準も重要だが、投下している資本、人材、設備と、そこから得られるリターンにより、将来の事業価値をいかに創出できるかを見極め、戦略レベルの高さと経営資源の枠に基づいて、目標の優先順位づけを行っていくことが肝要である。

2 新しい収益源の創出

(1) 川下でのサービス事業化

従来のエレクトロニクス産業は、ハードの差別化によって利益を得ている。今後は、ハ

ードだけではなく、バリューチェーン（価値連鎖）を拡大して、新たな収益源による利益確保の仕組みを創出することが求められる。この動きとして、すでにキヤノンが事務機械市場で消耗品ビジネスを展開しており、ソニーはソフトコンテンツでの収益モデルを生み出している。

エレクトロニクス産業における製品販売後の収益確保モデルとしては、デジタル家電での付加価値サービスが期待される。

たとえば、すでにハードディスクの大容量化は、一昼夜のすべての地上波テレビ放送番組の録画撮りを技術的に可能としつつあり、テレビというマスメディアの活用方策は、ユーザーにとっても大きく開放されてきている。加えて、視聴率を基軸とした放送業界のビジネスモデルが、双方向通信の導入によって、リアルタイムに視聴者の反応まで盛り込んだものへと転換することを余儀なくされ、メディア革新の時代を迎えようとしている。テレビの周辺には、エレクトロニクス産業のサービス事業機会が豊かに存在しているといえよう。

（２）川上におけるコスト転換

もう1つの考え方として、セメント業界のようにリサイクル原料を確保し、安定原料を確保することによって収益性を強化するというモデルもある。

従来、リサイクル事業は、回収にコストがかかることから、法規制の圧力がないと再生原料を使用しにくい状況に置かれていた。しかし、リサイクル網が構築され、新しい処理技術が開発されることにより、貴重な原料の調達ルートの1つとして確立されることが期

待される。リサイクル処理を行う企業と、製品を生産する企業とが共同で開発することによって、収益化できる可能性があるのではないだろうか。

（３）キーデバイスと特許防衛

新しい収益源として、自社ノウハウをブックボックス化したキーデバイスの販売が考えられる。今後、各企業が得意分野に集中するなかで、キーデバイスを供給するモデルの増加が予想される。ただし、このキーデバイスの販売では、利用時にロイヤルティを得るうえでも、特許戦略を有効に活用することが必要となる。

3 ユーザーニーズを吸い上げる仕組み

IT（情報技術）産業では、顕在化していない顧客ニーズをどのように顕在化させていくかが重要なテーマとなる。

従来のエレクトロニクス産業では、結果として、開発された技術を起点とするシーズブッシュ型の商品開発に終始し、失敗する確率が高まっているように思う。今後、ヒット商品を効率的に開発するためには、マーケティングを根本的に変える仕組みの構築が必要である。この場合、従来型の消費財マスマーケティングではなく、ユーザー属性をきめ細かく分け、潜在的なユーザー層との双方向コミュニケーションにより商品コンセプトを創出していき、新しい独自のマーケティング体制をつくるのが望ましい。

特に、デジタル製品で差別性を打ち出すことは容易ではなくなっている。そこで、ユーザーが最終的に商品を選別する判断基準

を見極めることが重要である。

製造・供給側から見れば“わずかな”差が、実は市場での優劣を決める大きな差となっている場合がある。自社製品を購入したユーザーの追跡だけでは不十分である。むしろ、潜在ユーザーのニーズを積極的に吸い上げることが重要である。どの競合製品と比較され、何が購入の決定要因となったのかを明確に分析し、顧客満足度を高める要因を追求することができる、本質的なマーケティングのあり方が問われている。

一方で、販売以降の過程を量販店に依存せざるを得ない現在のエレクトロニクス製品の流通構造を踏まえれば、今後はいかにメーカー独自のユーザーネットワークを構築して、良質なマーケティング情報を獲得できる仕組みを構築するかが重要である。

幸い、日本のユーザーは他国に比べて異常ともいえるほど高い商品感度と厳しい評価能力を持っている。いわゆる「オタク」である。彼らは、市場投入初期に新モデルを購入し、すなわちアーリーアダプター（初期受容者）となって、一般のユーザーが商品購入に際して必要となる適切なアドバイザーボード（助言者集団）を形成できるパワーを持っている。企業は、良質な情報源と評価系を独自に構築しながら、「売り」を企画できる仕組みを積極的に創り出すべきだろう。

また、すべてのユーザーニーズを満たす平均点からの商品化ではなく、訴求する対象を絞り込んで商品開発を行っていく思い切りが必要ではなかろうか。特定顧客に強い商品ができれば、その分野で高いブランドを確立し、従来のような後発メーカーからの追撃を避けることも、価値を維持することも可能で

あろう。さらには、その顧客向けの品ぞろえやサービスメニューを拡大することによって、新たな事業機会の獲得が可能になると思われる。

4 コモディティ化を意識した経営判断

低コストでの生産が可能となるよう設備能力を思い切って上げていくのか、製造工程自体をブラックボックス化していくのか、戦い方には複数の選択肢がある。想定される競争軸の転換を織り込んで、最適な投資タイミングと投資規模で、コモディティ化への対応を行っていくことも必要だろう。このためにも、投資判断を担う経営層を補佐するコーポレート部門が、戦略とその前提条件の変化といった戦略遂行過程の勘所を“可視化”して、戦略転換の時期を客観的に判断できる仕組みを構築することが求められる。

従来の勝ちパターンから脱却し、コモディティ化への対応を意識した戦い方へと転換するのは容易ではないが、コモディティ化を迎え撃ち、長期の商品戦略を仕組んでいく意識改革を行うことは、極めて重要と思われる。

5 経営のスピードアップ

(1) 先行開発と製品開発を両輪とする 開発スピードの向上

将来的に競争優位を築くために有効な要素技術を見極め、競合企業に先駆けて開発を行うことも重要である。他社との差別化を図るために、技術開発のスピードを向上させることは、トヨタ自動車をはじめ日本の自動車メーカーが注力してきた事業構造変革でもあった。同時に、ユーザーニーズを見極めて、企

画から試作までの製品開発スピードを飛躍的に改善する開発モデルの構築も重要である。

(2) 製造への移管のスピードアップ

新製品の開発後、製造部門に移管するスピードを速めることが重要であり、この展開力こそが鍵である。日本では、工場における労務費削減や人員削減などの要請から、海外生産の比重を高めている。現状のコストダウンが将来的に、日本企業の強みである「現場力」を弱くしていくのではないかと危惧される。

最近ではセル生産方式（少数の多能工からなる小さな単位で生産するシステム）など、市況に合わせて在庫を最小化し、売れる数量を素早く供給する仕組みを導入して、市場変化への対応力を増す例も出てきている。ファナックが昔から取り組んできた無人化工場は、日本のエレクトロニクス産業の究極のモノづくり戦略を実現したものといえなくもない。

そこで、モノづくり力を強化していくうえでのキーワードは、あえていえば、経営のスピードアップに収斂されると思われる。日本企業は現場での改善活動を相当進めてきているものの、全社の経営改革と密接に結びつ

ていないため、その成果が十分に表れていないケースが多いのではないかと。

日本の産業の強みである現場の改善力を活かして、事業全体として利益が出せる体制にするためには、製造部門に閉じた改革だけに着目するのではなく、企画 開発 試作 量産の一連のスピードを速めることが望まれる（図4）。

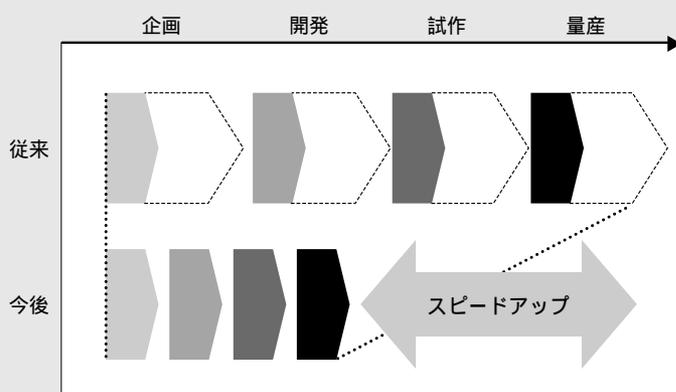
提供するバリューチェーン全体でのスピードアップを最適化し、トータルコストを削減するためには、個々の工程が戦略に従って強く関係づけられることが不可欠となる。したがって、改めて市場の声に耳を傾け、企業価値創出を最大化するために経営の掲げる数値目標を達成することが必要であり、その方策を総合的に調整する仕組みが求められる。

6 事業・業界再編における買収戦略の活用

今後、エレクトロニクス分野では、環境、エネルギー、住宅、セキュリティ、医療、アミューズメントなど異分野との融合領域で新たな事業が拡大していく可能性がある。

異業種との協働を行ううえでの一手段として買収がある。合併または買収によって、買収コスト以上の収益を稼ぎ出すためには、あらかじめ買収後の施策を十分に考慮する必要がある。特に、買収企業と被買収企業の事業特性が異なる場合、相手企業の活力を落とさないように体制面で留意することが肝要である。同時に、統合後の人員の効率化や業務の最適化などを検討するに際して、当事者である事業カンパニーだけに委ねず、時にはコーポレートが主体となって検討することも必要となる。

図4 経営スピードアップの概念



一方、第 4 章で指摘した過当競争のデメリットを回避し、需給構造における産業競争力の弱体化を避けるために、業界単位での構造改革を急ぐべきである。特に、日本の産業競争力の源泉となっている技術競争力が強い業態では、水平連携の業界モデルを模索し、技術競争力を失わないコミュニティ（ほぼ同じバリューチェーンに属しているが、異なる商品やサービスを提供している水平分業者間の連携）を形成することも必要ではないか。

戦略企画機能の担い手としてのコーポレート

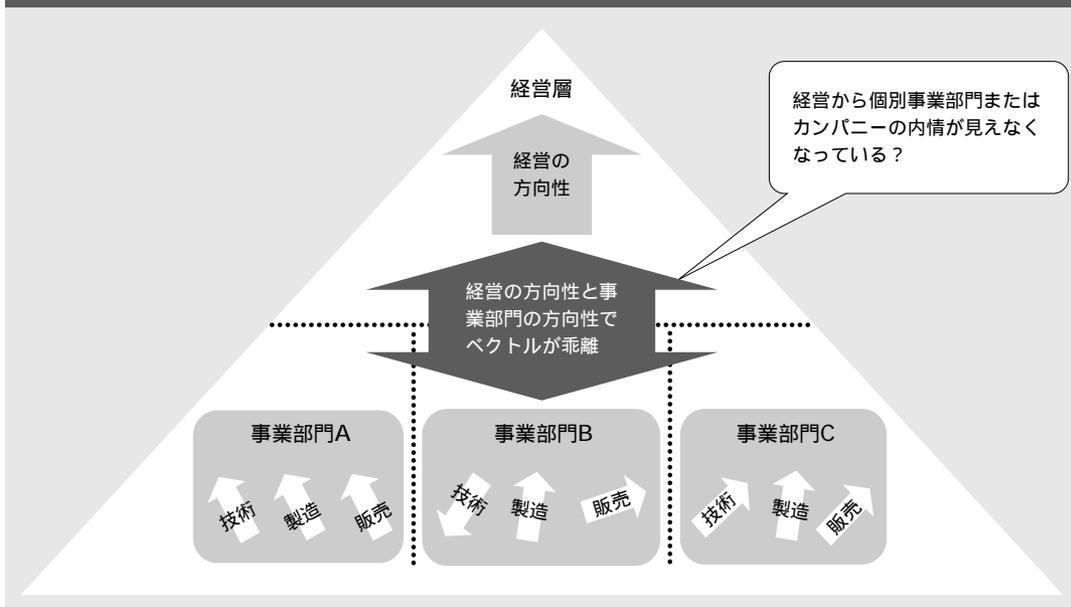
前章で掲げた事項を具体的に実行し、稼げる事業構造となるためには、従来の日本の経営スタイルでは難しい面がある。日本の製造業は、過去には機能別組織から事業別組織へと移行し、近年では事業ラインに事業執行権限を大幅に委譲してきた結果、カンパニーごとの専門性と意思決定速度を高めた。しかし、一方のコーポレートの戦略企画部門で

は、企業戦略の企画・推進機能が相対的に低下している感が強い。

近年、総合電機メーカーなど多角化が多岐にわたっている企業で、コーポレートは必要最小限の機能しか持たない極力小さいものにすることが理想であるとの議論が多くなされている。確かにホワイトカラーの効率化は、日本企業の大きな課題であり、本社部門が巨大化し、官僚主義的になることは排除すべきである。しかし、極端に小さいコーポレートを志向するあまり、戦略企画機能が弱体化して、企業全体の方向性を決定し、課題解決を行っていくことが難しくなりつつあるように思われる。

課題解決能力は一般的に高いとされる日本企業では、コーポレートが、思い切った戦略転換や高い目標設定ができるようになるために、課題設定能力を高めることが重要である。同時に、戦略を成し遂げる実行力を企業グループが備えることも重要である。この 2 点が経営側に求められる最大の課題であろう。

図5 日本企業に見られる経営と事業部門の乖離



コーポレート部門は、事業戦略の肝を正確に理解し、戦略遂行状況を執念深くモニターして、競争条件の変化に対する感性を研ぎ澄まし、競争軸の転換を適切に判断できなければならない。今や、司令塔を補佐する役割を根本的に再評価すべき時期に来ている。

日本企業にあっては、第 4 章にあげた諸点を実行するうえで大きな課題がある。たとえば、韓国や台湾の企業は、トップダウン型の決断によって、投資の意思決定や事業構造の变革を迅速に行うことができる。一方、日本の企業では、経営層が決断しても、事業部門と経営層との間でベクトルを合わせて、全社で構造变革を行うことが困難な体質になっている（前ページの図 5）。

これらの課題を解決していくためには、経営レベルで方向性を決定するだけでなく、コーポレートが、カンパニーを巻き込んだ全社的改革の推進役を果たす必要がある。稼げる企業となるために、コーポレートは、以下の 6 点を行う必要がある（表 2）。

表2 コーポレートでの課題と方策

強化すべき点	課題	具体的な方策
①得意分野への集中	事業部門の力が強く再編できない	全社共通尺度の導入と、基準値に満たない事業の再建・撤退ルールの導入
②新しい収益源の創出	事業部門では従来の延長線上の発想が中心	コーポレートにおける技術開発機能の拡充
③ユーザーニーズの吸い上げ体制	既存の営業チャネルからではユーザーニーズが集まりづらい	コーポレートにおける独自マーケティング機能の保有
④経営のスピードアップ	経営目標と現場での活動とでベクトルが合っていない	経営目標を具現化するうえで鍵となる KPI の設定と、改善に向けた支援
⑤買収戦略の活用	アフターマージャー施策の立案ができていない	買収経験者のノウハウを共有できる体制の構築
⑥知財戦略の立案	各事業部門で特許戦略を立案しており、総合力が発揮できていない	知財渉外業務や、専門性が必要な機能はコーポレートで対応

注）KPI：重要業績評価指標

1 全社の事業を共通に測定できる尺度と再建・撤退ルールの導入

各カンパニーで実施している業務内容を正確に把握し、コーポレートで取締役が判断すべき事項について支援する機能は、基本の基本である。単に事業部やカンパニーから提出された資料を整理するだけでなく、コーポレートとしての独自意見を打ち出すことが求められている。

事業部やカンパニーを立て直す機能も必要である。業績が悪化したカンパニーが自立再生できない場合、人材を送り込んで再建プロジェクトを実施するが、再建が難しい場合はルールに従ってスムーズに撤退することが望ましい。このような機能を有効に果たすために、全社の事業を共通に測定できる尺度が必要である。

2 コーポレートにおける技術開発機能の強化

既存事業の延長線上にある技術開発は、担当する事業部やカンパニーで行うことが望ましい。しかし、技術变革が激しくなるなかで、担当部門では扱えないが、将来的に脅威となる競合技術の動向の調査や代替技術に対応する機能の開発は、コーポレートで行うことが望ましい。

この開発を自社内で行うことが非効率な場合は、コーポレートが中心となって外部企業との提携などを検討することが望ましい。

3 コーポレート独自のマーケティング機能の保有

事業部間やカンパニー間に存在しているホワイトエリア（手つかずの領域）について事

業機会を発掘することは、全社を横串的、横断的に把握できるコーポレート部門で行うのが望ましい。事業部制やカンパニー制度の弊害として、それぞれの部署が展開する領域を固定化してしまうため、緊急の、また新たな領域における事業化が遅れているケースがある。この事業チャンスの発見は、コーポレートの重要な機能である。

4 経営目標を具現化するうえで鍵となる重点施策の設定と改善の支援

各部門が何に重点を置いて活動すべきかのKPI（重要業績評価指標）を抽出し、経営と担当部門の間ですり合わせを行うことも重要である。現場レベルで個別に判断して改善活動を実施しても、全社の改革とベクトルが異なっているため成果が出ていないケースが見受けられる。

担当部門と経営の間で、設定したKPIの改善のために必要な生産技術や管理手法の普及啓蒙部隊を持っており、必要に応じて支援する。異なる業態への多角化を行っている企業では、それぞれで管理手法などが異なっているケースも多く、そのよい面を共有することにより、成果を上げることが期待される。

5 買収経験者のノウハウを共有できる体制の構築

企業買収とアフターマージャー（買収後の対応）は、コーポレートが企画段階から関与することが望ましい。特に、デューデリジェンス（資産査定）や価格査定などのスキルを有している買収経験者のノウハウをコーポレートが保有しておき、そのつど共有できるようにする体制の構築が必要である。

買収後の展開領域が既存の事業部またはカンパニーと異なっている場合には、事業戦略の立案をコーポレート側が支援しておくことが望ましい。

6 知的財産戦略の立案

海外企業の追い上げから日本企業の収益を防衛する手段として、知的財産戦略の重要性が増加している。今後は、単に防衛手段としてだけでなく、クロスライセンス（特許の相互許諾）など、相手側の有効な特許を活用するための手段としても知財戦略の重要性が高まる。

特許戦略については、外部企業との間で行う知財渉外業務の場合、企業全体としての特許戦略が必要になること、また専門的な知識が必要となることから、コーポレート部門で対応することが望ましい。

エレクトロニクス産業と日本の産業界が現状の苦境から脱却し、成熟期にあっても稼げる体質になるうえで、本稿が役立てば幸いである。日本製造業の復権を願ってやまない。

著者

中川隆之（なかがわたかゆき）

技術・産業コンサルティング部上級コンサルタント
専門は材料、部品、エンジニアリング、環境分野における成長戦略立案、事業構造改革

近野 泰（こののやすし）

技術・産業コンサルティング部技術経営コンサルティング室長
専門は電子材料、デバイス・電子部品および製造技術関連の市場を中心とした成長戦略、事業開発、事業構造改革