

Title	成熟・衰退市場にあるBtoB型製造業の技術イノベーションによる成長戦略：製紙業界における成長企業の戦略
Author(s)	坂本, 茂義
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 118-121
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10083
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

成熟・衰退市場にある BtoB 型製造業の 技術イノベーションによる成長戦略

～ 製紙業界における成長企業の戦略

○ 坂本茂義（立命館大）

本稿では、いわゆる成熟・衰退傾向の市場にある BtoB 型の製造業が、現代のような厳しい経営環境において、どのようにすれば成長することができるのか、成長のために必要な技術戦略をどのように導き出していくべきなのか、について検討をおこない示唆を提示する。具体的には、BtoB 型の製造業である製紙業において、近年成長傾向にある企業を対象とし、その企業がどのような成長戦略を打ち出しているのか、競争優位性をどこに確立しようとしているのか、技術戦略をどのように打ち出しているのかについて調査を実施している。そして、この調査結果から投資対象の明確化と投資集中の重要性、そして、提携戦略が成長に有効である可能性についての示唆が得られた。

1. はじめに

本稿では、まず研究の背景として成熟・衰退に陥っている日本と、日本の産業と、日本の製造業について、近年の厳しい経営環境について確認する。次に、成熟・衰退の傾向にある製造業において、企業が再び成長していくことが可能なかどうか、先行研究の成果を示す。そして、現代の日本の製造業、特に BtoB 型の企業が成長するためには、さらなる具体的な研究が必要であるという問題提起をおこなう。次に、成熟・衰退傾向にある BtoB 型製造業において、近年、実際に成長を遂げている企業を示す。そして、これら企業のなかから、今回は製紙業を取り上げ、製紙業が置かれている経営環境について示し、かつ、製紙業各社の成長戦略、競争優位性、技術戦略を比較調査し、成長している企業にどのような特徴があるかを示す。最後に、今回の調査で得られた知見を整理し、今後の研究の方向性について示す。

2. 成長しない日本

日本は 20 年間にわたって成熟した状態に陥っており、抜け出す気配は見られない。総務省の日本の統計、及び経産省の工業統計によれば、日本は 1990 年以降、名目 GDP が 500 兆円で頭打ちの状態となっている。また、日本の産業売上高を見ても、製造業が 400 兆円、非製造業が 1000 兆円で、ともに頭打ちの状態となっている。産業売上高は 2003 年～2006 年にかけての小泉政権下で若干の上昇傾向を見せたが、これは実体のない好景気と呼ばれており、成長する要素を含むものではないと考えられている。そして、このような成熟状態に追い打ちをかけるように、2008 年 9 月には世界同時不況が勃発し、以降、日本の産業は厳し

い経営環境にさらされている。また、2011 年 3 月には東日本大震災が発生し、日本の産業はサプライチェーンの分断や電力不足など、事業継続の危機にさらされている。日本の産業には、このような前代未聞の劣悪な経営環境中で再度成長していくことが求められているのである。

3. 成長しない日本の製造業

経産省の工業統計をもとに、2002 年～2009 年における日本の産業、特に製造業について、その生産出荷額の年平均伸び率を見てみると、そのほとんどは横ばいか、または減少しており、成熟・衰退の状況に陥っていることが分かる。一部、鉄鋼業、非鉄金属業については継続して伸びているように見えるが、これは、2007 年まで新興国を中心とした世界的な需要の増加があったためである。しかし、その鉄鋼業、非鉄金属業も、2008 年以降は世界同時不況が大きく影響しており、これまでの伸びを帳消しにして余りあるような大幅な衰退傾向にある。すなわち、どの製造業においても、短期的な浮沈はあるものの、長期的にみれば成熟・衰退の傾向にあると考えられる。それでは、なぜ日本の製造業は成熟・衰退から抜け出せていないのだろうか。

4. 成熟・衰退からの脱出は可能なのか

そもそも成熟・衰退の状況にある製造業において、企業がふたたび成長していくことは可能なのだろうか。そして、もし成長が可能であるとすれば企業はどのような方法を取ればよいのだろうか。このような、製造業にある企業の成熟・衰退からの脱出についての研究は過去にも行われてきており、主に事例研究に基づいた成果が報告さ

れている[1-5]。これらの研究成果をもとに、先の問いについて結論を言えば、成熟・衰退している製造業においても企業の成長は可能であるし、また、新たな顧客価値を生み出すことによって、成熟・衰退から脱出できることも分かる。これらの研究を整理すると、企業にとって必要となるのは、成熟・衰退市場において成長するための経営戦略と、競争優位性の構築方法（新たな顧客価値の創出）、その優位性を支える技術戦略の3つであると捉えることができる。

5. 何を追求するべきか

それでは、先に示したような過去の研究があるにも関わらず、なぜ日本の製造業は長期にわたり成長できていないのだろうか。現代の日本の製造業においても、企業は新たな顧客価値を生み出すべく日夜必死の努力続けている。現代の企業のビジネスノウハウや技術力、ビジネススピードは先行研究がなされていた時代とは比べ物にならないくらいに高度化、高速化している。それでも企業が成長できない理由としては、企業が置かれている前代未聞の劣悪な経済環境、満ち足りてしまった消費者の嗜好を把握して商品を開発し、購買を促すことの難しさ、市場のグローバル化や新興国の台頭などの競争の激化など、現代ならではの要因がいくつも複雑にからんでいることが挙げられるだろう。すなわち、成長を阻害する要因が多すぎるのである。先に示した先行研究は、対象としている事例が古く、そのほとんどが2000年以前のものであり、現代のような経営環境の厳しさ、難しさが未だ見られない時代のものである。また、先行研究が示す内容は多分に概念的でもあり、企業がすぐに適用できるような実務的な内容にはなっていない。成熟・衰退から脱出するために、新たな顧客価値を生み出すべきであるという大方針は正しいとして、それをさらに現代の厳しい経営環境に適合する形で深耕し、企業が実行できるような具体的な施策として示すことが求められる。道のりは遠いが、この研究の行き着く先は、先行研究が示している経営戦略、競争優位性の構築方法、技術戦略の3つの成長要素を企業が定常的に実践していくための具体的な実務プロセスとなるであろう。

6. 日本のBtoB型製造業

本研究では、製造業の中でも特に法人顧客からの請負いで業務をしているBtoB型の企業について取り上げる。BtoB型の企業は、自身が直接市場に接しているわけではないため、顧客企業を通して最終消費者の動向を知ることになり、どうしてもニーズへの対応が後手にまわってしまう。また、

顧客企業の経営方針によって自社の業績が左右されてしまう難しい位置にいる。最終消費者に直接接しているBtoC型の製造業でさえも成長が困難な状況のなかで、その川下に位置するBtoB型の企業が成長できるのかどうか、成長できるとすればどのような経営戦略、優位性構築、技術戦略をとるべきなのだろうか。先行研究で取り上げられた事例は主にBtoC型の製造業が多く、BtoB型の製造業についてはほとんど扱われていない。BtoB型の企業は、最終消費者のニーズを捉えながら、常に産業構造のあるべき姿を見据え、自社がそれに適合できるよう柔軟に変化しながら、さらには自社の競争優位性を明確にしていかなければ生き残ることができない。まさに、BtoC企業以上の必死の努力が必要なのである。しかし、これを実現できた暁には、その企業は現代においても成長を遂げる強力な企業となっていることであろう。著者は、現代のような困難な時代においてBtoB型企業が日本の製造業を再構築し、再度成長させていくための原動力になるのではないかと期待している。

7. 日本のBtoB型製造業における成長企業

それでは、現代の日本のBtoB型製造業において、成長している企業はあるのだろうか。近年、成熟・衰退している産業にありながら、世界同時不況も大震災もものともせず、成長傾向にあるBtoB型の製造業を見出すため、以下の6つの条件を設定した。これらの条件を満たす企業は、一般に公開されている情報をもとに調査可能である。

- (1) 企業を主な顧客とする製造業である
- (2) 属する市場の規模が横ばいか減少している
- (3) 上場企業で時価総額が100億円以上である
(2011年8月27日時点)
- (4) 2005~2010年度において毎年増収である
- (5) 2005~2010年度において毎年黒字である
- (6) 純利益が2005年度<2010年度である

以上の条件に当てはまる企業として、以下の3企業を抽出することができた。これは言いかえると、産業が成熟・衰退の状態にあるBtoB型の製造業で、成長傾向にある上場企業（ただし時価総額100億円以上）が、日本には3社しかないと意味する。

- | | |
|------------|------|
| (1) 北越紀州製紙 | (製紙) |
| (2) エスケー化研 | (化学) |
| (3) 朝日印刷 | (印刷) |

この3社について、成長戦略、競争優位性、技

術戦略を明らかにしていけば、現代における成長の要素が見えてくるだろう。これらの企業は業界のトップ企業ではなく、業界の中堅企業であることも興味深い。なぜトップ企業が成長できず、中堅企業が成長できるのか、という点についてもあわせて調査できれば、トップ企業の課題も浮かび上がってくると考えられる。結果として、ある産業を全体的に成長させるための方向性が見えてくるのではないだろうか。

8. 製紙業が置かれている状況

本稿では、先に述べた3社のうち、製紙業界の北越紀州製紙を取り上げる。その前に、まずは近年における製紙業界の状況を踏まえておく必要があるだろう。日本製紙連合会によれば、日本の製紙生産量(内需)は近年横ばい状態であり、2008年の世界同時不況以降は減産傾向にあることが分かる。製紙業界で生産されているものには、印刷・情報用紙、段ボール原紙、新聞用紙、紙器用板紙、衛生用紙、包装用紙などがあるが、近年においては衛生用紙のみ生産量が横ばいで、残りは全て減産傾向という厳しい状況にある。それに加えて、燃料価格の高騰、受注単価の下落などが追い打ちをかけている。一方、世界の紙生産量は近年増加の傾向にあったが、2008年以降はやはり衰退傾向となっている[6]。2008年以前においてもほとんどの国は横ばいか減産傾向にあったが、中国が他国の減産分を吸収して余りある伸びを見せたため、全体として増加していたものである。製紙業界は世界的に見ても成熟・衰退傾向にあるが、その中で唯一伸びを示している中国でこれからシェアを獲得していけるかどうか、製紙会社の重要な経営課題となっている。

日本の製紙会社を見ると、売上高では王子製紙と日本製紙グループ本社の2社が抜きんでており、あとは中堅企業が並んでいる状況にある。また、世界の製紙会社を見ると、米インターナショナル・ペーパーが日本の王子製紙に倍する売上高で首位に君臨しており、続いて欧米の中堅企業が並んでいる状態である[7]。世界的に見れば中堅企業であっても、日本の企業から見れば巨大企業である。日本では首位の王子製紙も、世界的に見れば5本の指にも入れない状況にある。日本の製紙会社としては、中国を狙うにしてもこれら海外の強豪と競い合っていかなければ生き残れない状況にあり、非常に厳しい競争環境にあると言える。それでは、このような厳しい経営環境の中、北越紀州製紙が堅調に成長を遂げているのはなぜだろうか。

9. 日本の製紙会社の戦略比較

日本の製紙会社の2010年度売上上位10社について、その成長戦略、競争優位性、技術戦略を比較してみると、北越紀州製紙の戦略の特徴が見えてくる。ここで、上位10社とは、王子製紙(1位)、日本製紙グループ本社(2位)、レンゴー(3位)、大王製紙(4位)、北越紀州製紙(5位)、リントック(6位)、三菱製紙(7位)、トーモク(8位)、中越パルプ工業(9位)、ザ・バック(10位)である。これらの企業の有価証券報告書をもとに、2006年以降の成長戦略を見てみると、各社ともコスト削減については毎年一貫して実施しているものの、それ以外の戦略は毎年変化している傾向にあることが分かる。戦略が成果につながる前に次の戦略に移行しているのであれば、戦略が継続した成果を生み出すことは難しいだろう。結果的に、継続した成長につながらないという状況になってしまう。一方で、北越紀州製紙の成長戦略は単純明快で一貫しており、同社の中核事業である洋紙・板紙の競争力強化となっている。競争力強化とはコスト削減と品質向上・付加価値開発のことであり、この取り組みに投資を集中させることで、売上の成長と利益の確保を継続しているものと考えられる。

また、競争優位性について見ると、戦略がぶれている企業は優位性のポイントが定まらず、網羅的な取り組みなりがちであり、その内容も若干具体性に乏しいものになっていることが見てとれる。例えば、王子製紙が競争優位性をどこに作ろうとしているかを見ると、生産の効率化とコスト削減、製品の価格維持と品質優位、資源の優位調達と安定確保、海外市場のノウハウ蓄積、新事業・新商品の開発など多岐にわたり、かつ具体的な施策の内容が見えにくいものとなっている。網羅的な取り組みのそれぞれの項目はどれも必要なものなのであろうが、投資が分散する分、明確な成果が出にくいし、社員もどこに注力してよいか分かりにくくなると思われる。一方、北越紀州製紙の競争優位性は、主力事業の洋紙・板紙に対して積み上げられていくものであり、具体的には、生産の中核を担う抄紙機の生産性向上と、抄紙機を稼働させる人材と、生み出された製品を国内外に販売していくグローバルな人材の育成である。ポイントの明確な投資は明確な成果につながりやすいし、継続して投資することで、年々競争優位性が確立されていくことにつながる。また、北越紀州製紙で特徴的なのは、競争優位性の構築において、他社との提携を積極的に推進し、その関係を維持継続していることである。他社とは、三菱商事、日本製紙グループ本社、大王製紙の3社である。三菱商事とは原材料調達、国内外の紙販売における協業を推進しており、日本製紙グル

ープ本社とは生産体制・物流、原材料調達、技術などで協業を推進している。また、大王製紙に対しては塗工紙生産技術、パルプ製造技術、環境技術などを供与している。このように提携関係を維持継続できている例は同業他社には見られない。トップ企業の王子製紙を含めて上位企業は買収戦略が中心であり、レンゴーは住友商事と日本製紙グループ本社と提携しようとしたが早々に解消してしまった。日本製紙グループ本社は近年、香港や台湾やタイなどの海外企業と提携をはじめており、しばらく様子を見なければ維持継続して成果を出せるかどうかは判断できないが、もし成果を出せば、現代において提携戦略が企業の成長にとって有効であることを示す1つの事例となるであろう。北越紀州製紙の他社にない提携戦略は、北越紀州製紙の競争優位性がしっかり確立されていることによるものであることは容易に想像がつく。競争優位性の確立がさらなる競争優位性の向上の原動力となっていることが伺えるものである。競争優位性は企業の魅力であり、実際、北越紀州製紙は2006年に王子製紙から敵対的TOBをしかけられたが、これを回避している[8]。北越紀州製紙のように同業他社との提携を維持継続できれば、お互いの親和性を徐々に高めることができ、それがやがて企業統合につながっていくことで、より競争力を強化して、世界の強豪とも競争していける可能性も出てくると考えられる。

技術戦略についても成果を出すためには投資のポイントを明確にして集中投資することが重要である。成長戦略が明確でぶれなければ、競争優位性が明確でぶれないものとなる。そして、競争優位性が明確でぶれなければ、その構築を支える技術についても、投資のポイントが明確でぶれないものとなる。先に述べた、成長戦略が散漫になってしまっている企業においては、技術戦略もぶれて不明瞭になってしまうことは言うまでもない。逆に、北越紀州製紙のような戦略軸のぶれない企業は技術戦略も明確である。洋紙・板紙のなかでも特に印刷紙と白板紙について競争力を高めるため、その品質改善とコスト削減、および付加価値の研究開発に毎年10億円が集中的に投資されている。

10. まとめ

先行研究が示す通り、競争優位性を確立するためには、成長戦略に従って優位性のポイントを絞り、集中的に投資することが重要である。しかしながら、明確事業と投資の集中は、業界上位の企業には取りにくいものである。なぜならば、業界上位の企業は事業や商品・サービスの幅がっ

てしまっているため、どうしても投資が分散してしまうからである。あまり魅力的ではない取引でも、顧客がついている限り業務を継続しなければならないのは、企業間の信頼関係で成り立っているBtoB型の製造業においては仕方のないことであろう。

とはいえ、成熟・衰退産業にある日本のBtoB型製造業が再び成長していくためには、中堅企業だけでなくトップの企業も成長してかなければならない。そのためには、トップ企業があまた抱える事業や製品に対して、本稿で確認してきたような成長のための投資の集中をいかにして実践していくかが重要となるだろう。また、製紙業界の調査から、現代の厳しい経営環境を乗り越えるための方向性として、自社の競争優位性を交渉材料として、他社との提携戦略によって自社の機能を柔軟に補完していくことが有効ではないか、という仮説が見えてきている。それが最終的に、産業構造を再構築して強化するような大連合につながっていく可能性もある。このような提携戦略をどのように推進し、成果につなげていくべきなのか、仮説の具体化および検証のためにさらなる研究を実施していく所存である。

また、先にも述べたとおり、本稿で調査した製紙業界だけでなく、化学業界、印刷業界にもそれぞれ1社づつであるが、成長している企業が存在する。今後、この残りの2社を調査して、現代のBtoB製造業が成長するための仮説をさらに導き出していく所存である。

参考文献

- [1] 大前研一編著、マッキンゼー 成熟期の成長戦略、プレジデント社、1981
- [2] William J. Abernathy, Kim B. Clark, Alan M. Kantrow : Industrial Renaissance, HARPER COLOPHON BOOKS, 1983
- [3] Kenichi Ohmae : Getting back to strategy, Harvard Business Review, 1989
- [4] Charles Baden-Fuller, John M. Stopford : Rejuvenating the mature business, Harvard Business School, 1994
- [5] Geoffrey A. Moore : Dealing with Darwin, Portfolio Hardcover, 2005
- [6] 日本国勢図会, 矢野恒太郎記念会, 2002-2012
- [7] 日経業界地図, 日本経済新聞出版社, 2006-2011
- [8] 日経業界最新ダイジェスト, 日本経済新聞出版社, 2005-2011