

|              |   |
|--------------|---|
| Title        | 企業家による期間的ドミナント・ロジックの構築と組織設計   |
| Author(s)    | 鈴木, 信貴  |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 33: 485-488  |
| Issue Date   | 2018-10-27  |
| Type         | Conference Paper  |
| Text version | publisher   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/15643">http://hdl.handle.net/10119/15643</a>   |
| Rights       | 本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management. |
| Description  | 一般講演要旨  |

○鈴木信貴（長岡技術科学大学）  
nsuzuki39@kjs.nagaokaut.ac.jp

## 1. はじめに

ドミナント・ロジックは、経営者が事業を概念化する方法や経営者が重要な資源の配分を決める際の指針であると定義され、主に多角化戦略とともに論じられてきた。すなわち、企業が新規事業へ多角化するには、その企業が保有するドミナント・ロジックを転用できる事業へ進出する方が成功の可能性が高く、逆に、新規事業がその企業が保有しているドミナント・ロジックと適合しない場合は、撤退するか新たなロジックを構築する必要があると論じる。それに対し、本研究では、同じ事業でも異なるドミナント・ロジックを構築し、ある期間毎にロジックを切り替え、それを支える組織を設計することで、競争優位を得る経営戦略について、ダイニチ工業の家庭用石油ファンヒーター事業の事例分析をもとに考察する。

## 2. 先行研究

経営戦略論の分野で、経営者、戦略策定者の経営行動の基盤となる論理（ロジック）や枠組み（スキーマ）については、ドミナント・ロジック(Prahalad & Bettis,1986)や戦略スキーマ（沼上・浅羽・新宅・網倉,1992）という概念で研究が行われてきた。

ドミナント・ロジックは、経営者が事業を概念化する方法や経営者が重要な資源の配分を決める際の指針であると定義されている。重要な資源とは、技術、製品開発、販売チャネル、広告、人的資源管理を指す。多角化した企業でも各事業が戦略的に類似していれば、一つのドミナント・ロジックで経営することができる。しかし、多角化した企業で、各事業の戦略が異なる場合は、複数のドミナント・ロジックが必要となる(Prahalad & Bettis,1986,p.490)。そのため、事業を多角化する際には、企業が持つドミナント・ロジックが新規事業と適合するかどうか重要となる。もし、適合しない場合は、経営者やトップ・マネジメントは、新たなドミナント・ロジックを構築するか、撤退する必要がある。例えば、高級百貨店の会社がコンビニエンス事業へ新規参入する場合、戦略が大きく異なるため、新たなドミナント・ロジックを構築することが必要となるだろう。

戦略スキーマは、新たな製品コンセプトを作る際に戦略策定者あるいは戦略策定を行う一群の人々が準拠する思考の枠組み<sup>1</sup>で（沼上・浅羽・新宅・網倉,1992）、ドミナント・ロジックに類似した概念である（新宅・網倉,2001）。戦略スキーマは各社で異なる。沼上ら(1992)では、電卓産業における1971年から82年までのカシオとシャープの激しい競争を事例に、競争により両社の戦略スキーマがそれぞれ変化し、彫琢していくプロセスを論じている。また、戦略スキーマは、同じ会社であっても事業部門が異なれば異なる場合もあり、トップ・マネジメントによりそれらが融合する場合もある。新宅・網倉(2001)では、1960年代から1990年代のシャープを事例に、電卓事業の戦略スキーマと家電事業が独自に形成した戦略スキーマとが融合し、新たな戦略スキーマに昇華していくプロセスを論じている。

先行研究では、ある事業にはある一つのドミナント・ロジック、または、ある一つの戦略スキーマが適応すると論じられている。特に、ドミナント・ロジックの議論では、企業が多角化し、各事業の戦略が異なる場合、複数のドミナント・ロジックを構築する必要性が論じられている。

これらの先行研究とは別に、ある一つの事業に対し、複数のドミナント・ロジックを構築し、それらのドミナント・ロジックをある期間で切り替えるといった経営戦略も考えられるが、ドミナント・ロジックの議論は、多角化戦略とともに論じられているため、先行研究では論じられていない。そのため、本研究では、ある単一事業に対し、複数のドミナント・ロジックを構築し、ある期間毎にそれらのドミナント・ロジックを切り替える経営戦略について検討することを目的とする（図1）。

<sup>1</sup> 沼上ら(1992)は、戦略家が次々と具体的な製品コンセプトを創り出す時の考え方を強調するために、既存のさまざまなコーネーションをもつ用語を敢えて選択しなかったと説明している。

図1 本研究の位置付け

|               | 単一事業       | 複数の事業 |
|---------------|------------|-------|
| 単一のドミナント・ロジック | 先行研究       | 先行研究  |
| 複数のドミナント・ロジック | <b>本研究</b> | 先行研究  |

出所：筆者作成

上記の研究・クエスチョンに対して、本研究は、具体的に、ダイニチ工業の家庭用石油ファンヒーター事業の事例分析をもとに検討を行う。同社を事例とした理由は、同社は、家庭用石油ファンヒーター事業で異なる販売・生産方法を構築し、ある期間毎にそれを切り替える事で競争優位を獲得していると考えられるためである。また、用語については、本研究では、事業に焦点を当てて議論するため、ドミナント・ロジックの用語を用いる。ドミナント・ロジック、戦略スキーマの主体については、先行研究は、経営者、トップ・マネジメント、戦略策定者と用語が異なる。本研究は、ドミナント・ロジックを構築し、イノベーションを遂行するプロセスを分析するため、主体の用語としては、企業家の用語が適していると考えられるため、企業家の用語を用いることとする。

ダイニチ工業の調査は、2018年の1月から8月にかけて行い、関連資料の収集・分析、本社・工場での関係者へのヒアリング調査、フィールド調査を行った。また、同社のドミナント・ロジックと比較分析するために、家庭用石油ファンヒーター市場に参入した他社のドミナント・ロジックについても分析する。

### 3. 事例分析

ダイニチ工業は、1964年に佐々木文雄氏が新潟県にて設立した会社である。石油暖房機器を主力事業とし、家庭用石油ファンヒーターでは、2007年度から2017年度まで11年連続で国内販売台数1位となり、国内シェアは50%を超えている。

設立当初、ダイニチ工業は、石油バーナー、石油風呂釜を製造、販売していた。1971年に業界初となる開放式の業務用石油ストーブ「ブルーヒーター」を開発し、販売を開始した。それまでの業務用石油ストーブは、ガスに比べて灯油は燃え残り（すす等）が出やすいため、煙突が必要であった（密閉式）。それに対し、ブルーヒーターは、灯油を一度、気化してから燃やし（気化式）、燃焼効率が高く、すす等を出さないため、煙突は不要となった（開放式）。同社が開放式を家庭用ではなく最初に業務用で開発したのは、佐々木氏が業務用の場合、会社の知名度や広告量といった要素ではなく、製品の性能、品質そのもので判断されると考えたためである。佐々木氏の考えどおり、ブルーヒーターは、会社、学校、旅館などから圧倒的な支持を受けた<sup>2</sup>。

家庭用石油ファンヒーターも従来は、給排気筒が必要で、給排気筒のパイプを通して排気を室外に出していた。気化式で給排気筒が不要となる家庭用石油ファンヒーターは、1978年に三菱電機が開発に成功し、販売を開始した。三菱電機の後に、松下電器産業（現パナソニック）、日立製作所などの総合電機メーカー、コロナ、トヨタミなどの石油暖房機器メーカーが相次いで市場に参入し、競争が激化していった。ダイニチ工業は、1980年に業務用のブルーヒーターの技術と経験を活かした家庭用石油ファンヒーターを発売した。この製品は顧客の支持を受け、その年に7万台を生産する主力製品となった。

家庭用石油ファンヒーター市場で各社が激しい競争を繰り広げる中、ダイニチ工業は、気化技術のノウハウの蓄積を武器に、毎年、新製品を投入し、バブル崩壊前の1990年まで10%前後のシェアを維持し続けた。しかし、バブル崩壊後の1991年頃から価格競争が激化すると、同社の販売は低迷した。それまで、同社は業務用の時から付き合いのある中小小売店を通して販売を行っていた。しかし、1台当たりの利益が少なくとも販売量の大きさで利益を確保できる量販店と販売量が限られる中小小売店とでは、価格の引き下げに限界があった。そのため、1992年に佐々木氏は量販店への直接納入を決意した。当初は、販売ルートの変更により低迷したが、他のメーカーが量販店からの注文から納入までに数日かかるころ、ダイニチ工業は注文を受けた翌朝に納入する即納サービスを実施し、それを徹底した

<sup>2</sup> ブルーヒーターは、その後、家庭用石油ファンヒーターのブランドとしても用いられ、2017年4月には業務用と合わせ累計生産台数が3000万台を超えた。

結果、業績は回復し、1993年度にはシェア15%となった<sup>3</sup>。

その後もダイニチ工業は、業績を伸ばしていったが、1998年度に創業以来の初の赤字に陥った。大量の製品残が赤字の原因であった。ダイニチ工業では、一年を通して生産を行うため、協力会社とともに、春から夏にかけて家庭用石油ファンヒーターの部品を生産し、秋、冬でこの部品を組み立て、出荷していた。このような方式で生産を行っていたため、同社では冬に期間工を雇用することは無かった。しかし、1998年度は暖冬ということもあり、製品が予想よりも売れず、大量の製品残となってしまった。生産台数を減らせば、この問題はある程度、解決できるが、それでは、利益も減少するため、固定費を吸収することができなくなる。

1999年にダイニチ工業の社長に就任した吉井久夫社長は、生産台数を増やし、たとえ値下げをしても販売量によって利益を出せる体制と気候の影響で受注が激しく変動する市場に対応できる体制を構築する改革を行った。まず、生産方法を大きく変え、1月から9月にかけては、売れ筋の製品の計画生産を行い、年間の生産計画の7~8割を生産し、倉庫に保管する。残りの2~3割の生産については、10月から12月にかけて、市場の動向に合わせた生産を行うこととした。この時期は、売上が大きく変動する場合もあるので、作り過ぎず、品切れさせない販売・生産・出荷体制を量販店、協力会社、運送会社と構築していった。同社では、前者の生産方法を「計画生産」、後者の生産方法を「受注生産」、全体を合わせて「ハイドロー生産方式」<sup>4</sup>と呼んでいる。

家庭用石油ファンヒーターは、急に寒くなり需要が増えても、量販店に取って店に製品が無ければどうすることもできない。また、製品の性能、機能、色には様々なバリエーションがある。従来のダイニチ工業でも、自社の倉庫に在庫があれば、量販店に即納することができたが、在庫が無ければ、新たに生産しなければならず、納品までに時間がかかっていた。

受注生産では、ダイニチ工業の営業担当者が量販店から注文があった都度、それをシステムに入力する。本社では、受注数量を1時間に1回集計する。本社に、その製品の在庫があれば、在庫を出荷し、在庫が無ければ、すぐに生産を開始する。当初は、生産の段取り替え等で生産に2日間程度かかっていたが、改善を積み重ね、生産のリードタイムは、現在、4時間まで短縮された<sup>5</sup>。このような生産方法により、量販店で同社の家庭用石油ファンヒーターは品切れが無い状態を常に維持できるため、同社の製品は量販店、顧客からの支持を受け、2004年度にはシェア33%となった<sup>6</sup>。

ダイニチ工業は、「早い着火スピード」、「早く温まる」、「臭いが少ない」、「音が静か」といった基本性能の向上に力を入れた製品開発を行っており、製品性能に加え、計画生産、受注生産という2つの生産方式によって生産台数、売上、利益を伸ばしていった。一連の改革の前は、60万台だった生産台数は、100万台を超えるまでになった。国内シェアは、その後、5割を超え、現在も50%台という高い水準を維持している。

ダイニチ工業の事例と比較するために、他のメーカーの事例を分析する。コロナは、1937年に新潟県で創業し、長く、石油暖房機器の専門メーカーとして業界をリードしてきた。冬とそれ以外の季節での生産量の差の問題は、同社でも大きく、冬の生産に対し、同社は冬に期間工を集め生産することで対応していた。

この問題を解消するために、コロナは、1979年に夏物商品のルームエアコン市場に参入した。このことにより、同社の製品は夏と冬の両シーズンにわたることとなり、「二毛作生産」体制の基礎が形づくられた。二毛作生産体制とはコロナの言葉であり、農業の二毛作の考え方をもとにし、同じラインを使って、1年間に2種類の異なる製品を生産する体制のことである。コロナの三条工場においては、繁忙期の逆転するエアコンと家庭用石油ファンヒーターを同一ラインで生産することで、年間仕事量の平

<sup>3</sup> 『日経ビジネス』「異色企業 ダイニチ工業」,pp.54-55,1994年10月24日号。

<sup>4</sup> 流通業者から注文が来た時に、すぐに「はい、どうぞ」と製品を納入できる方式であるため、この名が付いた。

<sup>5</sup> 4時間の生産リードタイムの場合、朝、量販店から注文の連絡があれば、午後に生産が行われ、夕方には出荷できるため、翌日に量販店に納品すること可能となる。

<sup>6</sup> 『日経×TECH』「【ダイニチ工業】松下や三菱も撤退する難市場（前編）」2006年7月12日、<https://tech.nikkeibp.co.jp/it/article/COLUMN/20060710/242855/>（2018年9月10日閲覧）。

『日経×TECH』「【ダイニチ工業】松下や三菱も撤退する難市場（後篇）」2006年7月13日、<https://tech.nikkeibp.co.jp/it/article/COLUMN/20060710/242857/>（2018年9月10日閲覧）。

準化を可能とした。この二毛作生産体制は、コロナの他の工場にも展開された（コロナ『80年史』編集委員会, 2017, p.112）。

コロナは、その後も多角化を進め、現在は、暖房機器、空調・家電機器、住宅設備機器の3つを柱に事業を展開している。同じく石油暖房機器の専門メーカーだったトヨタも1992年からルームエアコン市場に参入し、夏はエアコンの生産、冬は家庭用石油ファンヒーターの生産を行っている。その一方で、三菱電機、松下電器、日立製作所といった総合電機メーカーは、家庭用石油ファンヒーター市場の難しさから2000年代に次々と市場から撤退していった。

#### 4. 考察および結び

石油暖房機器メーカーは、総合家電メーカーが家庭用石油ファンヒーター市場に参入してきた当初、大いに懸念し、警戒したという。総合家電メーカーは大企業であり、強力な経営資源、広告量、販売網を持っている。しかし、家庭用石油ファンヒーターの需要は秋から冬に集中し、その上、暖冬、寒波といったその年の気候によって大きく売上が左右される製品である。それと同時に、灯油、火を用いるため、高い安全性が求められ、着火スピード、消臭などの基本性能を追求するためには、高い技術の擦り合わせが必要となる。そのため、TV、冷蔵庫、洗濯機といった家電製品とは性質が大きく異なる。

ドミナント・ロジックの理論で捉えれば、家庭用石油ファンヒーター事業と家電事業とは、事業、戦略が大きく異なる。そのため、家電事業とは別のロジックを構築することが必要となるが、総合家電メーカーは、それを構築することができなかった。または、従来の家電事業のロジックをそのまま家庭用石油ファンヒーター事業に適用してしまっただけで、事業がうまくいかず撤退してしまっただけと解釈できる。

その一方、石油暖房機器メーカーのコロナとトヨタの事例は、家庭用石油ファンヒーターのドミナント・ロジックを用いて、エアコン事業に参入したと理解することができる。特にコロナでは、同じ生産ラインにて、時期を変えて、エアコン、家庭用石油ファンヒーターをそれぞれ生産していることから、同じドミナント・ロジックを用いているといえよう。

それに対し、ダイニチ工業では、同じ家庭用石油ファンヒーター事業でありながら、1月から9月は計画生産、10月から12月は受注生産であり、それに伴い、販売、流通、協力会社との関係も異なっている。そのため、異なるドミナント・ロジックで経営を行っているという解釈することができる。この効果は、他社の製品が品切れを起こす中でも、同社の製品は品切れが無い状態を維持し得るため、量販店、顧客の信頼を得るとともに、通年で冬の季節商品の生産を行うことも可能としている。そのため、同社では期間工を雇用する必要は無く、正社員のみで事業を行っている。また、エアコンなど夏期の季節商品を生産することも行っていない。

本研究は、ダイニチ工業の家庭用石油ファンヒーター事業を事例に、同じ事業でも異なるドミナント・ロジックを構築し、ある期間毎にロジックを切り替え、それを支える組織を設計することで競争優位を獲得する経営戦略について分析、考察を行った。しかし、本研究は、まだ、最初の取り組みの段階であり、残された課題も多い。それらの課題については今後の研究課題としたい。

[謝辞]本研究の調査にご協力頂いたダイニチ工業の皆様へ心から感謝申し上げます。本研究はJSPS 科研費 JP18K12839 の助成を受けたものです。

#### 主要参考文献

Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5–14.

コロナ『80年史』編集委員会(2017). 『コロナ 80年史 1937-2017』株式会社コロナ.

福澤光啓 (2008). 「なぜ多角化は難しいのか? —経営学論講 Prahalad and Bettis (1986)」『赤門マネジメント・レビュー』7(7), 535-544.

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.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485–501

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・浅羽茂編著『競争戦略のダイナミズム』(pp. 27-64). 日本経済新聞社.

富野貴弘(2012). 『生産システムの市場適応力』同文館出版.