

Title	柔よく剛を制す：電子部品業界チャレンジャー企業の逆転戦略
Author(s)	森戸, 健太郎; 若林, 秀樹
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 556-559
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17985
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

2D20 柔よく剛を制す ～電子部品業界チャレンジャー企業の逆転戦略～

○森戸健太郎、若林 秀樹（東京理科大学）

8820242@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

スマートフォンの台数成長は鈍化傾向にある(図 1)ものの、機器の高機能化による電子部品の員数増加と高付加価値化はとどまるところを知らない。特に近年、5G 対応端末が急増し、さらなる各種電子部品の需要が見込まれる。EV 化の波に加え先進運転支援システム (ADAS) や自動運転技術などの強化により使用される電子部品の数は増え、業界においては追い風となる状況である。しかし、電子部品各社の売り上げ成長性(表 1)には、倍半分と大きなばらつきがみられ、チャレンジャーだった中国メーカーが追い上げ追いこしたケースもある。本稿ではこれらを技術経営的に分析し、チャレンジャー企業が売り上げ成長を進めシェア拡大を果たし上位企業を追い越す逆転戦略について考察した。

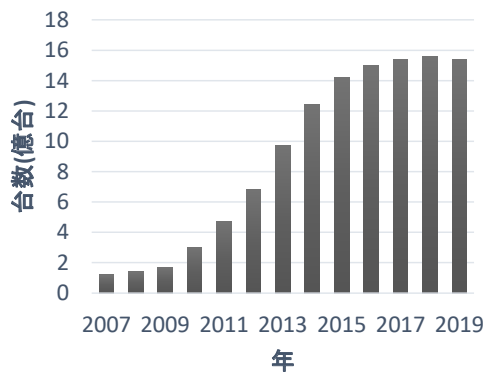


図 1. スマートフォンの世界出荷台数
(株式会社ストレイナー資料引用)

表 1. 国内外電子部品会社の売り上げ CAGR(2011 年～2020 年)

	売り上げ CAGR (2011-2020 年)
Sunlord(中)	22.7%
Chilisin(台)	20.1%
Yageo(台)	13.3%
村田製作所	10.6%
Delta(台)	6.3%
TDK	5.1%
サムスン電機(韓)	3.5%
太陽誘電	3.3%

出所) 森戸 2021

2. 先行研究

2.1 戦略

クラウゼヴィッツ[1]は著書「戦争論」の中で、戦いにはそもそも相手があり状況も変化するものとして動的にその本質・本性を捉えている。そして、野中[2]らは「戦略の本質」において、国家ないし国家に準じた主体間で闘争がなされる場合、一方の極にあるのが技術のレイヤーであり、他方の極に大戦略のレイヤーがある。そしてこの両者の間は戦術、作戦戦略、軍事戦略の 3 つのレイヤーに識別することが出来、戦いの逆転にはレイヤーごとの戦略が重要であると述べている。また、クスマノ[3]らは「Strategy Rules」の柔道戦術として勝負の場をつくり出すのは戦略であり、チャレンジャー企業の戦いの勝敗を決めるのは戦術で、動き、柔軟性、レバレッジの各要素の重要性を説いている。

2.2 チャレンジャー企業の戦略と優位性

山田[4]らはリーダー企業が追従しにくいチャレンジャー企業の戦略として下記特徴をあげている。

- ① 企業資産の負債化_リーダー企業が多大な開発資源を持つこと
- ② 市場資産の負債化_リーダー企業の製品の価値が無くなる開発をすること

- ③ 事業の共喰化_ユーザーに発信していた論理と矛盾する製品・サービス
- ④ 論理の自縛化_リーダー企業が強みとしてきた製品・サービスと共食い関係にある

これらは資産があるがゆえに環境の変化に追従できないことや安易にリーダー企業が追随すると企業内に不協和音が生じるため定石となる手段のとれないことに対応している。一方、久保[5]らは逆にチャレンジャー企業側からの視点として後発企業が有する優位性に下記特徴をあげている。

- ① 模倣・改善、ベンチマーク先とし差別化できる可能性
- ② 先行企業が創出した市場を踏まえさらに拡大できる可能性
- ③ 技術や消費者ニーズといった経営環境変化をビジネスチャンスとして活かせる可能性
- ④ トップ企業を中心とした先発企業の凋落によるシェア増加の可能性

このように技術や消費者ニーズといった経営環境の変化は、先発企業には制約条件に作用する一方で、後発企業にはビジネスチャンスとして作用する可能性が高いことを示唆している。後発企業の優位性をチャレンジャー企業が戦略的に活用した場合に、チャレンジャー企業が高成長性を持つと考えられる。前述の野中、クスマノらの両フレームワークにおいては、戦略や戦術がそれぞれ独立に扱われたことが課題であると考え、それらの関係性を理解するため統合フレームワークを作成し技術経営分析を試みた。

3. 分析

3.1 統合フレームワーク

本研究では前述したように野中らが提案する戦略とクスマノらが提案した戦術を統合し図 2 に示す統合フレームワークに基づき電子部品各社の成長戦略分析を行った。このフレームワークにおいては、成長に対して戦略戦術的に相関の強い影響があると考えられる

図 2 戦略フレームワークと逆転指数 (○印：該当項目)

ベース	レベル	構成要素	逆転指数			
			①経営者在位年数	②Net D/E	③中国市場比率	④車載比率
戦略の本質 Strategy Rules	大戦略	リーダーシップ	○			
		社是、経営理念				
		技術				
	軍事戦略	中期経営計画		○		
		会社事業構造				
	作戦戦略	事業計画			○	
		戦場の選択				○
	戦術	バランス・柔軟性	○			
		レバレッジ		○		
		地の利			○	
タイミング					○	

出所) 森戸 2021

①経営者在位年数、②Net D/E、③中国市場比率、④車載比率 を KPI として適用し、これらの KPI を以降「逆転指数」と定義する。具体的には、業界を俯瞰しバランスの取れた戦略を経営に適用できるリーダーシップ性・レジリエンス度合いを反映する指標として①経営者在位年数を適用した。また、経営の積極性に相当するレバレッジを反映する指標として②の Net D/E を選択した。そして電子部品業界が成長戦略の地の利とタイミングに対応し③中国市場比率、④車載比率を適用し、これらの逆転指数を用い各企業の成長戦略を技術経営的に分析した。

3.2 分析手法

本稿では、W/W に展開し成長を続ける国内外大手電子部品メーカーを分析対象にした。国内電子部品メーカー(以降国内部品 3 社)としては、村田製作所、TDK、太陽誘電の 3 社を選択した。国外電子部品メーカー(国外部品 5 社)は、Yageo(台), Chilisin(台), Delta(台), Sumsung(韓), Sunlord(中)の 5 社を選択した。国内部品 3 社に対しては公開情報である有価証券報告書や統合報告書に基づき、国外部品 5 社についてはアニュアルレポートや企業 HP に基づき分析した。成長率が異なる 2 つの期間(2014-2016 年と 2018-2020 年)を設定、16 個のデータで統計分析した。

4. 結果

4つの逆転指数①経営者在位年数、②Net D/E、③中国市場比率、④車載比率 と2014-2016年の2018-2020年の2つの期間の売り上げ成長率との相関プロットとそれらの最小二乗近似直線をそれぞれ図3(a), (b), (c), (d)に示した。図3において、売り上げ成長率は②Net D/E(相関係数=0.77, t値=4.56, p値0.0004)と①経営者在位年数(相関係数=0.53, t値=2.33, p値=0.035)の各逆転指数に対し正の相関が見られた。

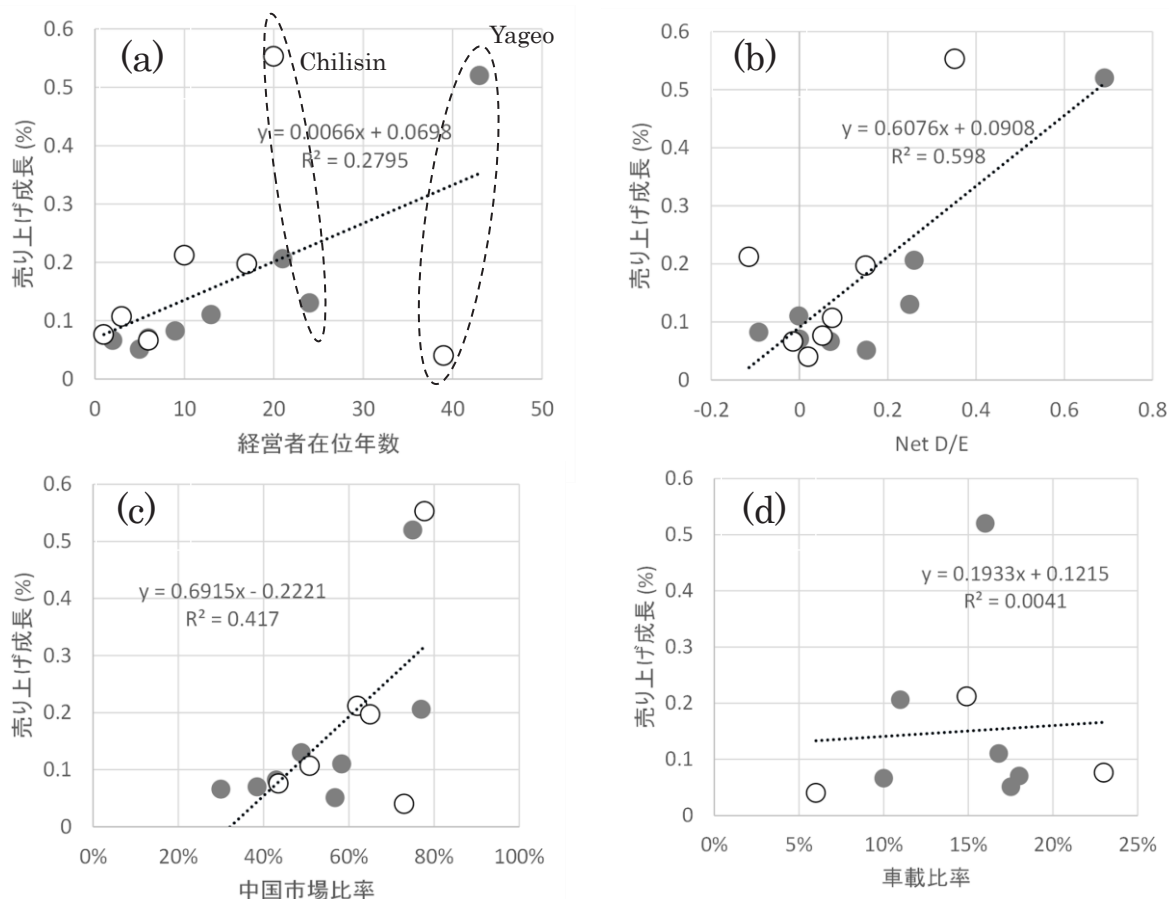


図3 売り上げ成長率(○2014～2016年、●2018～2020年)と逆転指数との関係
(a)①経営者在籍年数 (b)②Net D/E (c)③中国市場比率 (d)④車載比率

出所) 森戸 2021

②Net D/E の高い企業ほど売り上げ成長の高い傾向があった理由としては、レバレッジを効かせた経営戦略が売り上げ成長に対して有効であると言える。一方、①経営者在位年数にも売り上げ成長に対して正の相関がみられた。経営期間の長い経営者は創業者や大株主であるとともにその分野に対する知識や経験が豊富なことや権限や影響が大きいいため経営戦略に対してもレジリエンス性を有することが高成長につながったものと考えられる[6]。このうち図3(a)にみられた外れ値の Yageo と Chilisin に対しては、その期間中の M&A の有無に起因したと考えられる。また、③中国市場比率と売り上げ成長との間にも正の相関(相関係数=0.65, t値=3.05, p値=0.009)がみられた。

一方、売り上げ成長に大きく寄与すると予想した④車載比率については、ほとんど相関がなかった。現時点では車載市場の成長の鍵である EV がまだ成長途上にあることが理由にあると思われる。

5. 考察～逆転戦略

売り上げ成長の逆転戦略と逆転指数の関係性を「チャレンジャー企業の逆縁戦略」の関係式として図4を提案する。制御可能な指数ではないものの、経営者在位年数は売り上げ成長に強く影響を与えた。また、同様に高い成長性を示す部品メーカーでは Net D/E と中国市場比率が高い傾向を示

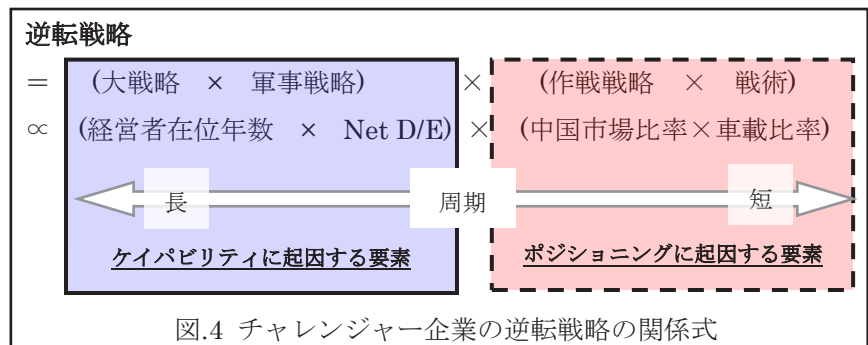


図.4 チャレンジャー企業の逆転戦略の関係式

出所)森戸 2021

した。一方、本稿では車載比率との間には相関が無い結果になったが、近年の電装化や EV 化の流れを踏まえば当然車載比率の影響も将来的には成長性に現れると予想される。

このように企業の逆転戦略をケイパビリティの指数とポジショニングの指数に分解すると、戦略には前者が重要であることが示唆される。この傾向はトヨタ=アイシン危機の事例[7]などに代表される強い日本企業に共通してみられ、柔道において日頃の鍛錬による基礎体力の向上が技の習得にも増して重要であることにも通じている。そして、電子部品業界のチャレンジャー企業においては、ケイパビリティを戦略的に高め・活用出来る企業がより高成長すると考えられる。

5. まとめ

国内外電子部品業界の売り上げ成長戦略に対し技術経営分析を行い、それらの売り上げ成長率は経営者在位年数、Net D/E、中国市場比率との間に高い正の相関傾向のあることを見出した。また、売り上げ成長率と車載比率との間は現時点ではほぼ無相関であったが、今後の市場動向から成長戦略について具体的な影響が現れるものと予想した。そして、電子部品業界においては経営者在位年数などケイパビリティを有効活用したチャレンジャー企業が高成長する傾向があった。ここから、逆転戦略には、ポジショニングに起因する要素と比較してケイパビリティに起因する要素の寄与の重要性が高いことを指摘した。

一方、すべてのレイヤーの残りの KPI に対しては分析が出来ていないため、例えば大戦略には社是、技術のレイヤーには知的財産、軍事戦略では事業構造の影響など 本稿では取り扱うことのできなかつた KPI を深堀していくことが今後の課題である。また、これらが相関関係と因果関係のどちらに該当するか、さらには他の業界での事例に対しても考察を広げたい。

参考文献

- [1] クラウゼヴィッツ(篠田英雄訳), 戦争論, 岩波文庫 (1968 年)
- [2] 野中郁次郎他, 戦略の本質, 日経ビジネス人文庫 (2005 年)
- [3] David B. Yoffie and Micheal A. Cusumano, Strategy Rules, Harper Business (2015 年)
- [4] 山田英夫, 逆転の競争戦略 第 5 版, 生産性出版 (2020 年)
- [5] 久保文克, 後発企業効果をめぐる経営史的考察 - マクロ分析と分析フレームワークの構築 -, 商学論纂 中央大学 第 57 巻 5・6 号(2016 年 3 月)pp. 457-513
- [6] 松田真一「経営リレー論」(前編)野村総合研究所「知的資産創造」2016 年 10 月号 pp. 98-115
- [7] ダンカン・ワッツ(辻竜平・友知政樹訳), スモールワールドネットワーク, ちくま学芸文庫(2016 年)