

Title	需要創造型高収益事業モデルの実証分析
Author(s)	石田, 徳治; 香月, 祥太郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 315-319
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7563
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

需要創造型高収益事業モデルの実証分析

○石田徳治、香月祥太郎（立命館大学）

1. はじめに

グローバル化や IT 化進展の中で日本の国際的地位低下が著しく、従来型の産業に属する日本の大企業の多くは資本収益率が低下し苦しい状況にある。一方、海外ではグーグルやマイクロソフトのような「製品そのものの基本コンセプト」を打ち出して急成長した、業績も将来性も高い未来型の企業が多く見られるが、日本では1980年以降、新興ベンチャーが大成長した時例は稀有な状況である。この原因としては、「製品が国境を越える」20世紀型の貿易モデルの利益構造が崩れ、グローバル化と IT 技術進展の影響で、世界的な産業構造変化と新しい産業興隆が起こっているが、多くの日本企業はこの変化にうまく対応できていないことが考えられる。1)

そのような環境下でコストリーダーシップと差別化から2者選択して最適な企業のポジションを選ぶ戦略に代表されるアメリカ流のグローバルスタンダード経営が日本企業でも主流であるが、コモデティ化の進展に対応して、この戦略に基づいた過当競争が多くの分野で繰り返されている。その一方で、経営者の価値観を重視した独自の経営により高収益を上げている企業も見られる。

このことから、人間的要素を重視した独自性の高い経営に該当する企業を抽出し、その高収益事業モデルを分析し、高収益を獲得する為に必要な要件を考察することが本論文の目的である。

2. 先行研究

(1) 利益につながるイノベーション

イノベーションを利益につなぐ重要性について榊原清則、他は以下のように問題提起している 2)。

優れた産業技術を開発し、それを装備した製品をいち早く市場にだしても、イノベータの競争優位と利益に繋がらないことが多く、モノ作りを付加価値や利益に繋げるには価値創造と価値獲得の2つの視点が必要である。

● 価値創造 (Value Creation) : 絶対的な商品価値を生み出す2つの源泉がある

第1は、優れた商品や技術による高い技術・商品価値の創造(顧客ニーズへの合致、技術イノベーションや革新的な機能)である。

第2は、効率的な製造や製品開発による優れた価値創造プロセスである。

● 価値獲得 (Value Capture) : 付加価値や利益を獲得し自社の事業価値創造へ

差別化、独自性、儲けの仕組みが重要で、真似られ過当競争になれば、価値創造しても価値獲得はできない。

(2) アメリカ流グローバルスタンダード経営

野中郁次郎、他は「マイケル・ポーターのポジショニング論が主流の経営戦略で、実現のポイントはコストリーダーシップと差別化で競争優位を生み出すことにあるが、差別化と低コスト化は、トレードオフの関係にあり、コストリーダーシップか差別化かのどちらかを選択して、自社ないし当該事業のポジションを決めることが重要となる。バブル経済の崩壊後、90年代半ばからのリセッション期には、このような戦略論をアメリカ流グローバルスタンダード経営として多くの日本企業も取り入れてきた。しかし、選択と集中と巨大投資でコストリーダーシップを追求できるのは、実質

的に市場シェアの上位 1,2 社に限られ、多くの企業は差別化路線を選択し過当競争を生み出している」と指摘し、また、「普遍性と合理性を追求し客観性を重視するあまり人間的要素を無視する傾向が強い」と述べている。3)

従来の日本の経営では、人間的要素を根幹に据える志向が重要視され、その中にアメリカ流のグローバルスタンダード経営を取り入れた事業モデルが主流であった。近年、それに加えて、より顧客志向で独自の経営理念で需要を創造し高収益事業モデルを展開する企業が出現してきた。

3. 対象企業の抽出と高収益事業モデルの確認

高収益事業モデルの対象企業として、B to B 事業でモノ作りと部品事業を中核とした村田製作所と、B to C 事業でソフトとサービスを中核とした任天堂という事業領域の異なる2社を抽出して、それらの高収益事業モデルを分析する。図表 1 は、対象企業として抽出した村田製作所、任天堂と日本の電機業界から松下電器を選び、それぞれの業績を売上高と売上高営業利益率について比較したものである。この表から対象企業は、継続して売上高を伸ばし、

	年度	2003	2004	2005	2006	2007
売上高 : 億円	村田製作所	4,142	4,244	4,907	5,668	6,100
	任天堂	5,148	5,152	5,092	9,665	16,724
	松下電器	74,797	87,136	88,943	91,081	90,689
売上高 営業利 益率	村田製作所	17.9%	16.4%	18.3%	20.0%	20.0%
	任天堂	20.9%	21.6%	17.7%	23.4%	29.1%
	松下電器	2.3%	2.8%	4.2%	4.8%	5.7%

図表 1 業績比較 (村田製作所、任天堂 VS 松下電器)

20%前後の高い売上高営業利益率を維持、達成していることがわかる。

村田製作所は 2005 年から業績を向上させている。これは携帯電話の第 3 世代機、PC における MPU の高機能化、薄型 TV などの市場拡大に伴う新たな電子部品の需要創出が要因で、将来市場における新規需要を想定し、それに求められる電子部品を他社に先駆けて市場化したことが高収益事業モデルを可能にしている。

任天堂は、2006 年以降、大幅に業績を向上させている。これは 2006 年に発売された携帯型ゲーム機ニンテンドーDS Lite と据え置き型ゲーム機 Wii 及び関連のソフトウェアが高収益の要因となっており、それまでゲームの複雑さからゲーム離れが取りざたされていた状況下で、斬新なユーザーインタフェース機能やインターネット機能などを活用した新機軸のソフト群の提供で、成熟して飽和状態にあると思われた市場に新しい需要を創造し、高収益事業モデルを可能にしたものである。 4)、5)、6)

4. 対象企業である村田製作所と任天堂の経営における特長の抽出

(1) 村田製作所 7)、8)、9)、10)

電子部品の低価格化進展の中で、2007 年には世界シェアでセラミックフィルタ/振動子:65%~70%、ショックセンサ:90%、セラミックコンデンサ:35%、など高い市場占有率と新製品比率 30%以上の開発スピードで商品開発を行っている。2000 年以降も電源や Bluetooth のようなモジュール製品など多くの新製品が生まれて業績に寄与し、2015 年で売り上げ倍増の 1 兆円と新規事業を 1000 億円規模まで育成する計画を MURATA 2015 では打ち出している。

第1の特長は、「もの作り力と生産技術」が競争力の源泉で、機能性セラミックスに絞り、材料から完成品まで垂直統合の形で生産設備も含めて全工程を内製化とブラックボックス化し、多くの商品に水平展開していくことである。

第2の特長は、三次元マトリックス経営である。村田製作所では原材料から製品まで生産装置も含めて一貫生産しており、それを効率的に管理する為にグループ内の経営管理単位を製品別の軸と各製品に共通する工程別の軸から細分化し、それぞれの単位を独立採算の事業体として収益管理している。縦(製品)と横(工程)を組み合わせたマトリックス組織にグループ全体を支える本社機能スタッフを加えた組織が村田グループのポテンシャルを無駄なく効率的に機能させ技術革新とローコスト化を両立させている。

第3の特長は、中長期的な視点に立ったロードマップ戦略である。様々な立場の人材が将来市場の予測と市場ロードマップを作成し、そして商品ロードマップ、次に必要とされる技術ロードマップを作成する。重点テーマについては代表的な顧客を選定し、早い段階で顧客に情報開示し顧客から情報や示唆を受けることでロードマップの実現性を高め、対象市場での共通のロードマップ化に繋げている。また、戦略的プロセス管理で研究開発を研究から量産化まで 4 フェーズに別けて管理し、その進捗状況や成果が全て DB に蓄積され検索可能であり、その開発に直接関係しない技術者にも効率よく利用できるようになっている。

第4の特長は、戦略的技術プログラムで、研究開発活動に必要な要素技術を全社的に水平展開し共有化する為に、所属組織単位ではなく技術ユニット単位で運営されている。最先端技術の水平展開、蓄積技術の普及など技術レベルの向上を目指して社外人材との交流も図られ、広い視野で技術を高め判断することが可能になっている。

第5の特長は、技術の練磨と独自の製品へのこだわりを社是などに掲げて、経営TOPが強いリーダーシップを発揮して企業ブランドの独自性を打ち出した経営である。

(2) 任天堂 11)、12)、13)

任天堂は、1983年からのファミコンと関連ソフトの発売、続くスーパーファミコンで業績を伸ばし、1990年代初頭には日本有数の優良企業となった。その後、ソニー・コンピュータエンタテインメントからプレイステーションの発売があり業績拡大に苦しんだ時期もあったが、携帯ゲーム機ではニンテンドーDS、据え置き用ゲーム機ではWiiを発売し、2007年には約1兆6700万円を超える売上高と約30%の営業利益率を誇る世界の超優良企業に至っている。

第1の特長は、「独創性と柔軟性を基に、驚きの種を常に考える商品開発」で、ハードウェアのロードマップに従う横並びの製品作りは採らない。過去にニンテンドー64ではハードウェアのパワーアップを重視した経緯はあったが、ニンテンドーDSやWiiでは原点に立ち戻って商品化を進めている。

第2の特長は、本体価格は安く設定して機器購入を促進し、ソフトで儲ける商売に徹した事業展開である。シナジー効果を活かしたような他業種展開は行わず、任天堂が最も強みを発揮できる事業領域に絞る。

第3の特長は、ハードはファブレスに徹して、主要部品の設計も一部はアウトソーシングしコンパクトな開発体制をとることで投資も極小に抑え、売上高が1兆円以上に対して従業員数は3000人台のスリムな企業体質である。

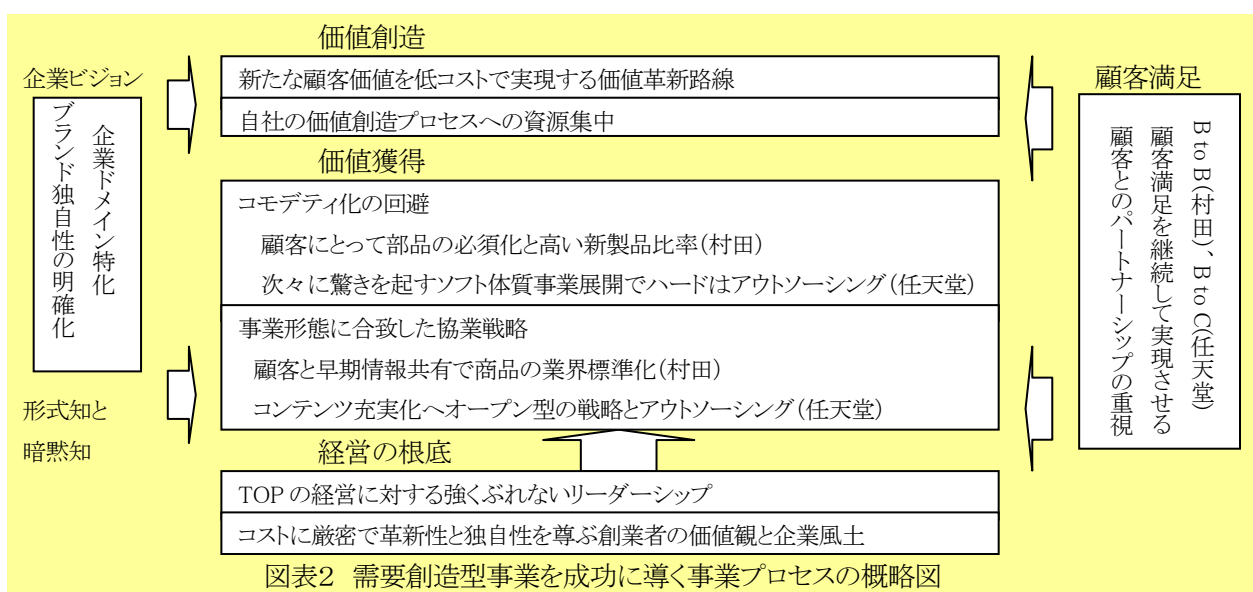
第4の特長は、3rdパーティからソフト供給可能なオープン型戦略とオープン型のイノベーションへの注力である。ファミコンではスクウェアの「ファイナルファンタジー」など、任天堂以外のメーカーから大ヒットが生まれた。ニンテンドーDSでは脳トレの川島教授などゲームメーカー以外の人材との連携や、Wiiでは健康管理など家族全員が楽しめる新機軸ソフトが登場し、コンテンツの豊富さと幅広さで「ゲーム人口の拡大」と任天堂の高収益に繋がっている。

第5の特長は、経営TOP自らがイノベーターであり、開発や企画へのリーダーシップを発揮して、企業ブランドの独自性を自ら実践し、メッセージを社員に発信することで企業の存在意義に基づく経営を進めている。

5. 需要創造型高収益モデルの実証分析

今までの分析から、村田製作所と任天堂が高収益を維持している主要因は、既存需要に対するコスト低減や差別化での競争優位獲得ではなく、需要創造型事業により高収益な事業モデルを可能にしていることが確認できた。

次に、両企業が需要創造型事業を推進している事業プロセスの概要を示したものが図表2である。



次の①～⑦に示すように、両社は経営TOPの強いリーダーシップの下に、需要創造型事業の要点となる価値創造と価値獲得のプロセスに対して、顧客とのパートナーシップを重視した競争力の高い取り組みを行っている。

①. 企業ブランドの独自性に基づく企業ドメインの特化

経営者自らが強いリーダーシップを発揮して、創業者あるいは後継者の価値観や精神から形成される企業ブランドの独自性を企業の社会的な存在意義として明確化し、統合的なビジネスモデルではなく、「部品から完成品、ソフトサービス」までの産業構造のなかで、村田製作所では部品、任天堂ではソフトサービス・ソリューションという具合に、付加価値構造が高い企業ドメインに特化し、それに合致した経営を行っている。

②. 新しい顧客価値と低コストを同時に達成する開発戦略

他社と横並びの製品開発での収益悪化を回避して新規な顧客価値を生み出すバリュー・イノベーション(価値革新)戦略である。村田製作所では将来の有望市場想定から、新しい顧客価値を生み出す商品を他社に先駆けてブラックボックス化された自社技術で市場に提供し、任天堂ではハードウェアの進化に従う横並びの商品展開ではなく、「ゲーム人口の拡大」による新しい顧客に新しい価値を提供する一人勝ち戦略をとる。

③. 価値創造プロセスへの資源集中

村田製作所では「モノ作りと生産技術」を競争力の源泉にして、コア技術について材料から完成品まで生産設備も含めて垂直統合した形で自社開発する為に、経営資源を関連分野に集中させている。任天堂ではソフト企業として「独創性に基づき、顧客に新しい驚きを提供する」ソフトを企画・開発し大ヒットを続けている。その実力が任天堂のコアコンピタンスであり、その企画とソフト開発については経営 TOP 自らイノベータとして参画し、資源を集中的に投入している。

④. コモデティ化の回避

両企業は技術が習熟する前の「競争優位期間」の事業を継続させる為に次々に新しい商品を創出する戦略で高収益をあげている。但し、任天堂ではソフト体質事業を中核にコモデティ化しやすい機器本体はアウトソーシングを活用し、コモデティ化した安価な部品を使い、顧客が購入しやすい価格帯で商品化し、村田製作所では自社部品を搭載する顧客商品がコモデティ化で市場拡大し、部品需要もそれに伴い拡大することで高収益を獲得している。

⑤. 事業形態に合致した効果的な協業戦略

村田製作所では需要創造に対して、市場の早期拡大の為に早い段階から重要顧客との情報交換と知識共有による商品目標の具体化を進めるオープン型のビジネス展開を採っている。任天堂では幅広い一般顧客層に対して品質が高く魅力的で豊富なソフト群を提供する為に、自社ソフトに限定せず 3rd パーティの活用と幅広く外部人材や企業とのコラボレーションから、従来のゲーム分野とは別の新しい価値も生み出すオープン型の戦略を積極的に進め、ハードはアウトソーシングを積極的に活用するスリムな開発体制をとり、高収益を可能にしている。

⑥. TOP の強くぶれないリーダーシップとコストに厳しく革新性と独自性を尊ぶ企業風土

経営 TOP は企業ブランドの独自性に合致した企業ドメインと研究開発の方針を明確に社員に提示し、強いリーダーシップを発揮して社員のモラルを高めながら革新的な経営をぶれることなく推進している。また、コストに厳密で革新性と独自性を尊ぶ創業者の価値観とそれらを共通の価値観とする企業風土が経営の根底にある。

⑦. 顧客とのパートナーシップの重視

村田製作所では自社部品が搭載される顧客商品にとって代替品のない必須部品であること、任天堂では事業の中心であるコモデティ化しにくいソフトと機器本体との組み合わせ商品であり、一般顧客は機器を購入すると魅力的な多くのソフトを継続して楽しめることがポイントである。このように単一の完結型商品ではなく、顧客との信頼関係とパートナーシップを築き、商品のバンドル性を重視した事業展開を図ることでコモデティ化を回避している。

6. 結論

村田製作所と任天堂の需要創造型事業を根幹とした経営戦略は企業の価値観をブランド独自性として経営理念や判断基準の形で確立し、企業に定着させたものであり、企業のブランド独自性に立脚したドメインの特化も高収益型事業モデルの創出に有用なものとなっている。

この事例を通して、論理整合的なグローバルスタンダード経営の視点だけでなく、コストに厳密で革新性と独自性を尊ぶ創業者の精神が形式知や暗黙知として受け継がれた人間的要素を重視した経営も重要な成功要因であることが実証分析の結果、確認された。

また、その根底には、江戸時代から受け継がれた京都特有の社会資本に基づく職人のモノ作り文化と馴染みの顧客を大切にする商人文化とが融合した経営理念が高収益事業モデルを支えていると考えられる。

(参考文献)

- 1) 野口悠紀男 資本開国論 ダイヤモンド社 pp47-55、pp109-112 2007 年 5 月
- 2) 榊原清則＋香山晋 イノベーションと競争優位 pp5-19 NTT出版 2006 年 7 月
- 3) 野中郁次郎、紺野登 フロネシスの知: 美徳と実践の知識創造論 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー 2007 年 4 月
- 4) 株式会社 村田製作所 2007 年 3 月期、2008 年 3 月期決算説明会 資料
- 5) 任天堂株式会社 第 67 期、第 68 期株主報告書
- 6) 松下電器産業株式会社 2003 年度～2007 年度 年間決算説明会資料
- 7) 高木清 村田製作所の研究開発戦略 ビジネスリサーチ 2003.6
- 8) 改革の研究 村田製作所 風土刷新へ 10 年計画 日経ビジネス 2007 年 9 月 10 日号
- 9) 村田製作所 HP 部品進化論
- 10) 村田製作所の挑戦 理工教育支援プロジェクト 日経テクノルネサンスジャパン 2008 年 6 月
- 11) 任天堂の発想力 月刊 BOSS 2008 年 1 月
- 12) 日経ビジネス特集 任天堂はなぜ強い 2007 年 12 月 17 日号
- 13) 伊藤嘉浩 新規事業開発の成功・失敗の要因分析: 家庭用ゲーム機事業への新規参入事例 山形大学紀要第 37 巻 2 号