

## 「経営」2回目（新宅） 企業経営の転換

- 土屋守章『現代経営学入門』  
– 第3章 転換期の企業経営

1

## 3章 転換期の企業経営

### 3.1 歴史の転換点

### 3.2 既存産業の成熟とハイテクノロジー

---

### 3.3 経営戦略論の登場

### 3.4 事業領域の選択

---

### 3.5 競争の戦略

2

### 3.1 歴史の転換点

## 流れの変化

- P. ドラッカー『断絶の時代』(1969)
  - 既存産業の成熟→知識重視の時代
- ダニエル・ベル『脱工業社会の到来』(1975)
- 若者たちの反乱 –1960年代末–
- 学園紛争
  - 組織の時代:大企業の独占、組織の個人の葛藤
- 近代化=管理社会
- アブセンティーズム

3

### 3.1 歴史の転換点

## 公害と製造物責任 –1970年代初–

- 公害問題 環境破壊
- 製造物責任—消費者運動
  - ラルフ・ネーダー:GMのコルベア
  - 日本における消費者運動:テレビ二重価格問題
- 企業の社会的責任
  - 大企業批判

4

### 3.1 歴史の転換点

## ニクソン・ショックと石油ショック

- ニクソン・ショック(1971)
  - →変動為替相場制
- 石油ショック(1973)
  - ローマ・クラブ『成長の限界』
  - 原油価格の高騰 5倍
- インフレーション「狂乱物価」
  - 商社批判、企業批判

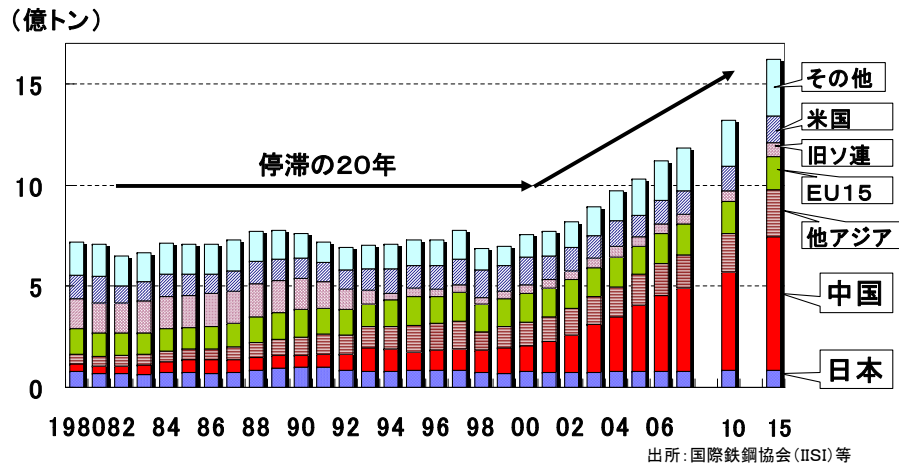
### 3.1 歴史の転換点

## 減量経営

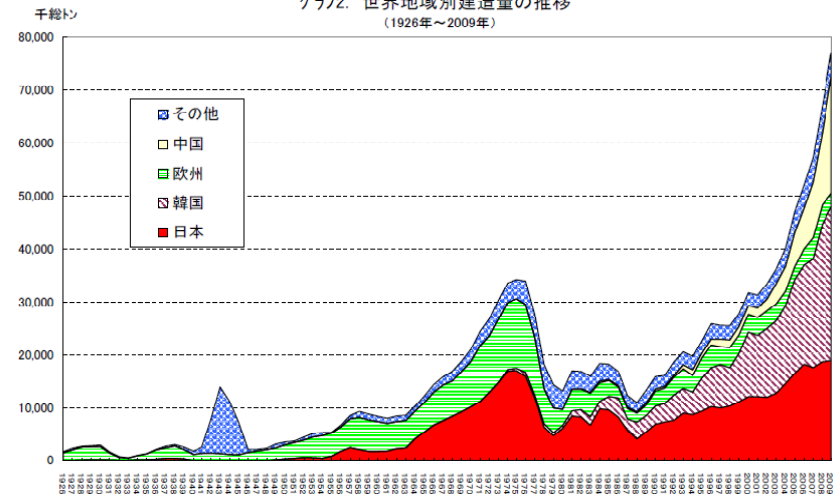
- 需要の減退と不況
- 減量経営、合理化、省エネ・省資源
  - 日本の産業構造の変化
  - 重厚長大(鉄鋼)→軽薄短小(機械組立)
- 企業批判の沈静化

### 世界鉄鋼需要見通し (06年10月IISI)

80—90年代停滞、2002年から中国に牽引され急増。



グラフ2. 世界地域別建造量の推移 (1926年～2009年)

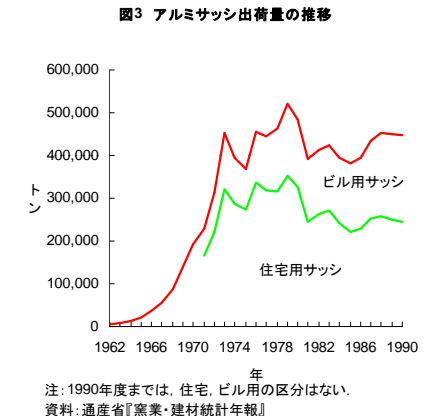
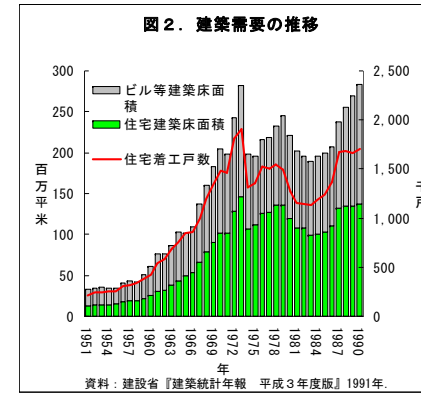


(注) 1. Lloyd's Register資料から作成。1967年までは進水量。1968年以降は竣工量。  
2. 対象は100総トン以上の船舶。

### 3.1 歴史の転換点

## 企業経営の意識の変化

- 第2次石油ショック(1979)
  - 原油価格15ドル→40ドル
  - 同質的変化→小さなショック
- 企業経営の意識の変化
  - 企業家精神 ベンチャー、社内ベンチャー
  - 多品種少量生産
  - 在庫



## 日本企業の競争力強化

- カラーテレビ
  - 1977年 対米輸出自主規制(175万台)
- 自動車
  - 1981年 対米輸出自主規制
- VTR: 83年EC最低輸出価格規制
- 半導体
  - 1986年 日米逆転 日米半導体協定
- MIT産業生産性調査委員会『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』草思社

## 半導体生産の国別シェア

- 全体市場
- 86年日米逆転
  - 88年ピーク
  - 93年日米再逆転

- DRAM市場
- 83年日米逆転
  - 87年ピーク
  - 98年日韓逆転

図1-23 国籍別の半導体メーカーのシェア

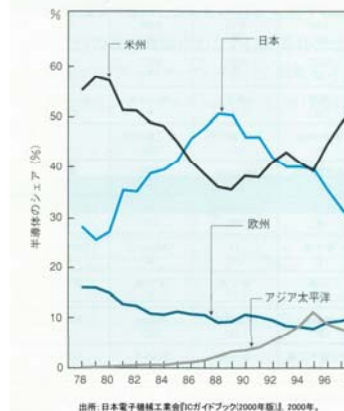
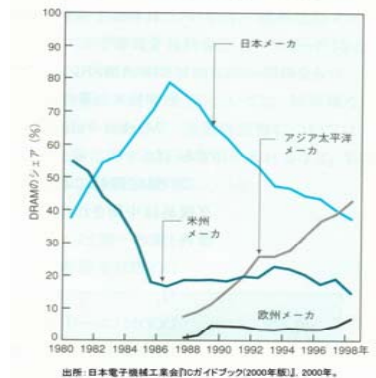


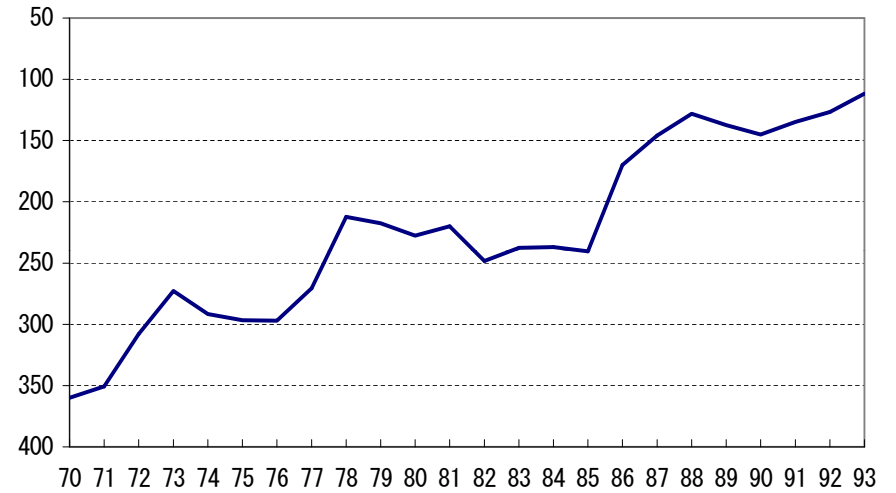
図3-16 世界のDRAM市場の国籍別メーカーシェア



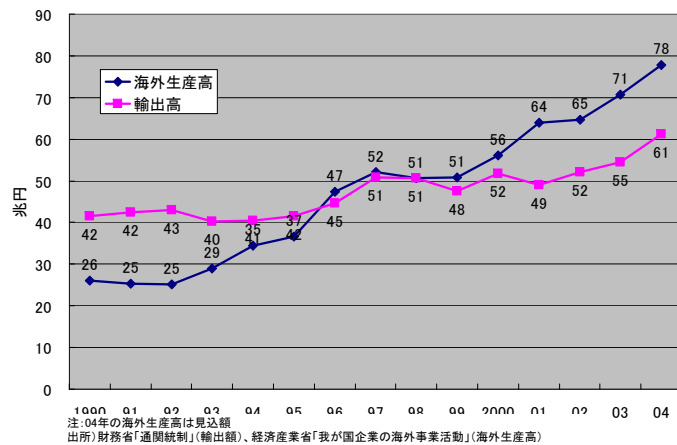
# 円高の進行

- 1985年 プラザ合意
  - 急速な円高の進行
- 日本企業の海外進出の加速
  - アジアへの海外工場進出
  - 欧米での現地生産

円ドル為替レートの推移

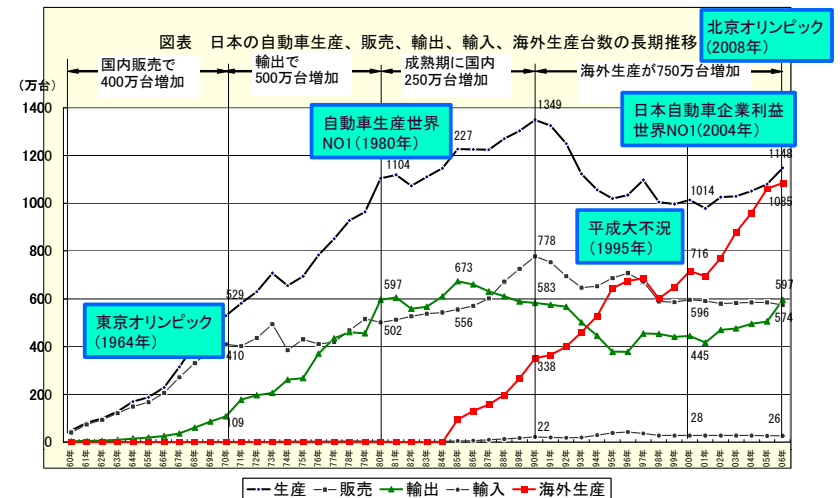


# 日本企業の海外生産の拡大

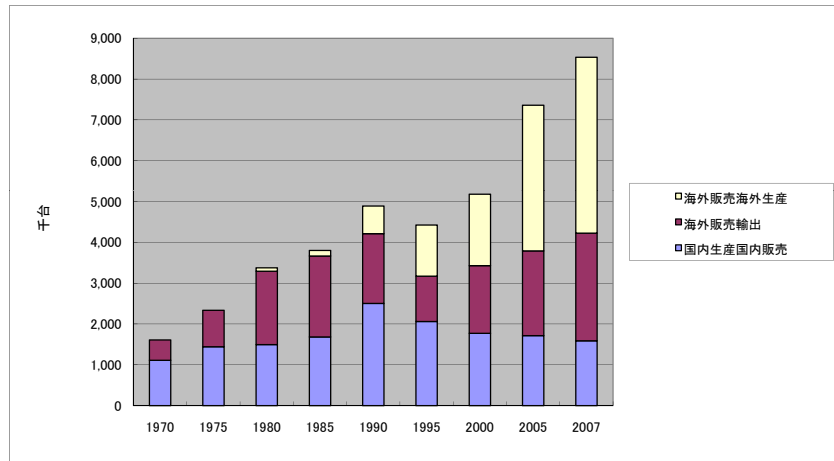


1996年に、海外生産と輸出が逆転した。

# 日本の自動車産業の発展: 輸出から海外生産へ

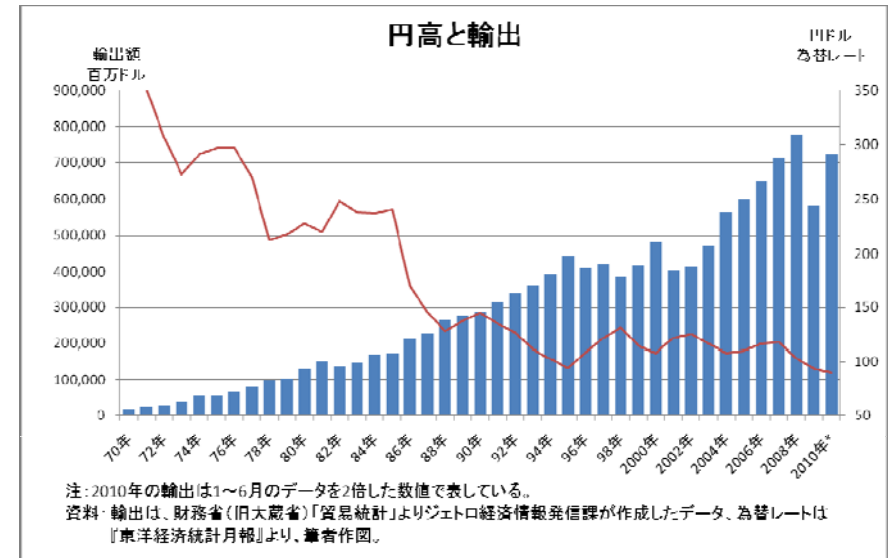


## トヨタの海外生産



17

## 円高と輸出



18

### 3.1 歴史の転換点

## 企業家精神の時代

- 中小企業に対する認識の変化
  - 大企業の下請け、二重構造
  - ベンチャー企業、中堅企業、企業家精神
- アメリカ: ベンチャー企業の成功
  - シリコン・バレーの半導体企業
  - Rout 128、リサーチ・トライアングル
  - DEC、アップル
  - フェデラル・エクスプレス
  - ジェネンティック

19

## 日本の大企業(エレクトロニクス)失敗例

- 電卓産業 1970年代
  - 品質へのこだわり、品質基準
  - 東芝、松下、日立などの参入と撤退
  - 勝者はカシオとシャープ
- ビデオゲーム 1980年代
  - ハードへのこだわり ---中心は補完財
  - ソフトはハードに付随したおまけ
  - 松下、NECの参入と失敗
  - 勝者は、任天堂

20

## 大企業の凋落

- 大企業:社内ベンチャー制度
  - IBMのPC、3M、東レ
- 大企業の凋落、大規模組織の時代の終焉
  - クライスラー
  - インターナショナル・ハーベスター  
→ナビスター
  - USスチール→USX

21

## 社内ベンチャー制度 IBM-PCの事例

- 1970年代, 情報処理産業の急成長
  - メインフレーム, ミニコン, パソコン
  - IBM:メインフレームへの高い依存
    - 売上の40%,利益の75%
  - 高成長セグメントへの参入を模索
    - 有望な成長機会としてパソコン市場

22

## 社内ベンチャー制度 IBM-PCの事例

- 社内ベンチャー組織=「独立事業単位」
  - 1980年,フロリダ州ボカラトン工場  
12人の「自己完結的」ベンチャー事業チーム  
1年間でパソコンの開発・商品化
  - トップ・マネジメント直結組織  
開発/販売に外部企業との連携  
インテル,マイクロソフト,コンピュータ・ランド
  - 1983年,パソコン業界トップに

23

## 社内ベンチャー制度 東レ

- ファッション部門
- 繊維事業部門
- 樹脂事業部門
- フィルム事業部門
- ケミカル事業本部
- 商品事業部門
- 電子情報機材事業部門
- 複合材料事業部門
- 水処理事業部門
- ACE事業部門
- 新事業開発部門
  - プリンタ事業部
  - 新事業開発部門ソフト推進G

24

ここから

25

### 3.1 歴史の転換点

## 多品種少量生産の時代

- 市場に対する認識の変化
  - 70年代後半不況期
  - 価値の多様化
  - 消費の個性化
  - 市場のセグメント化

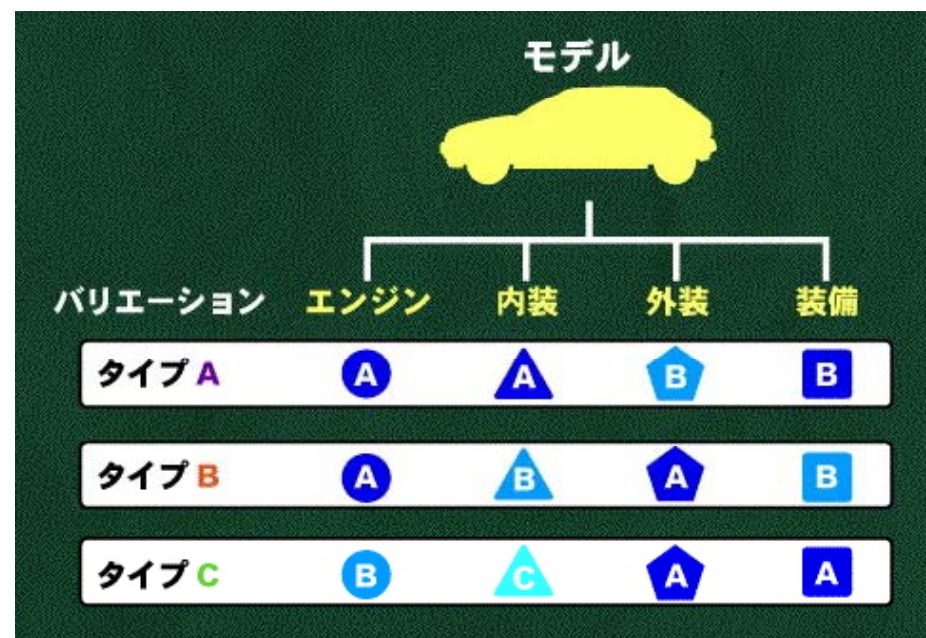
26

### 3.1 歴史の転換点

## 多品種少量生産

- 規格品の大量生産 → 多品種少量生産
  - トヨタ式生産方式の発端
  - 製品多様化と高付加価値化による不況の克服
  - 多品種少量生産、フレキシビリティ
  - NC工作機械、FMSの利用
  - 効率的な多品種少量生産
- 供給の多品種化と市場の細分化
  - 製品の差別化
  - 川上の素材にまで波及

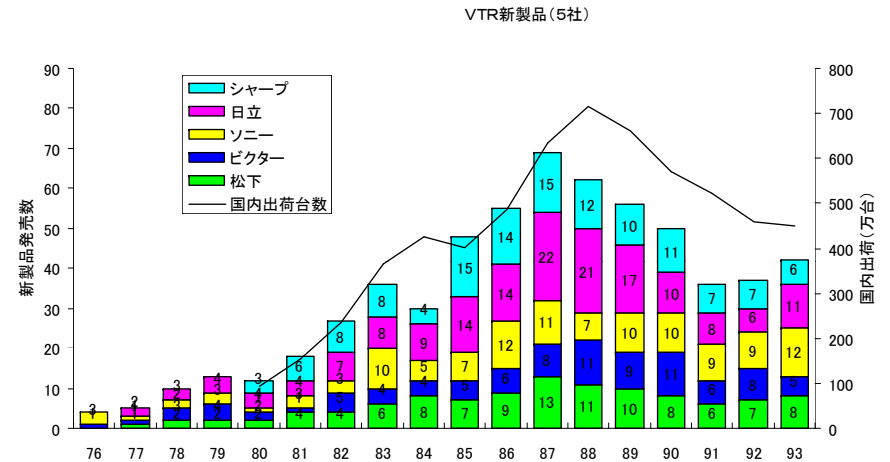
27



28



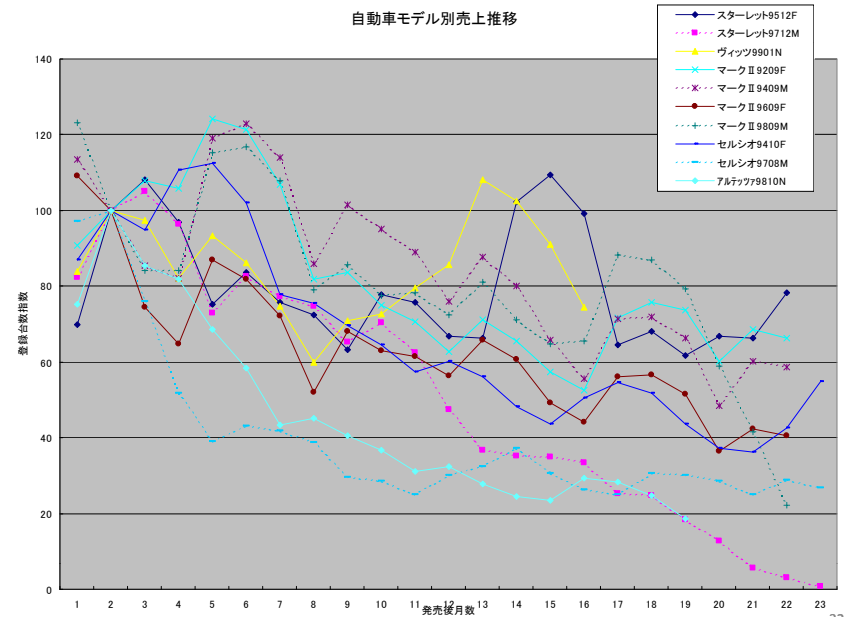
相原修『CDROMゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社



### 3.1 歴史の転換点

## 在庫に対する感覚

- 石油ショックの教訓
- トヨタ生産方式の普及
  - 製品多様化とジャスト・イン・タイム
  - 生産の平準化
- 在庫管理の必要性
  - 情報システムの活用





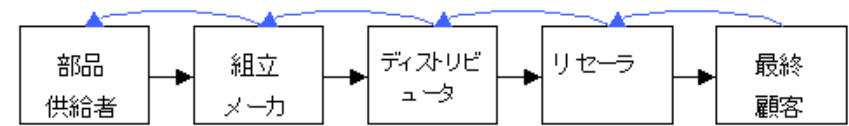
# デルのSCM

- デル [Dell](#)
  - パソコンの直販
  - 注文生産 [BTO](#)

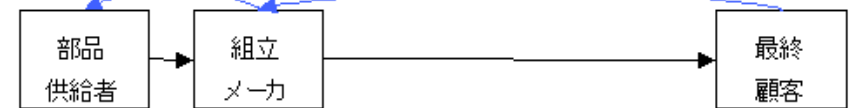
33

## 見込み生産型

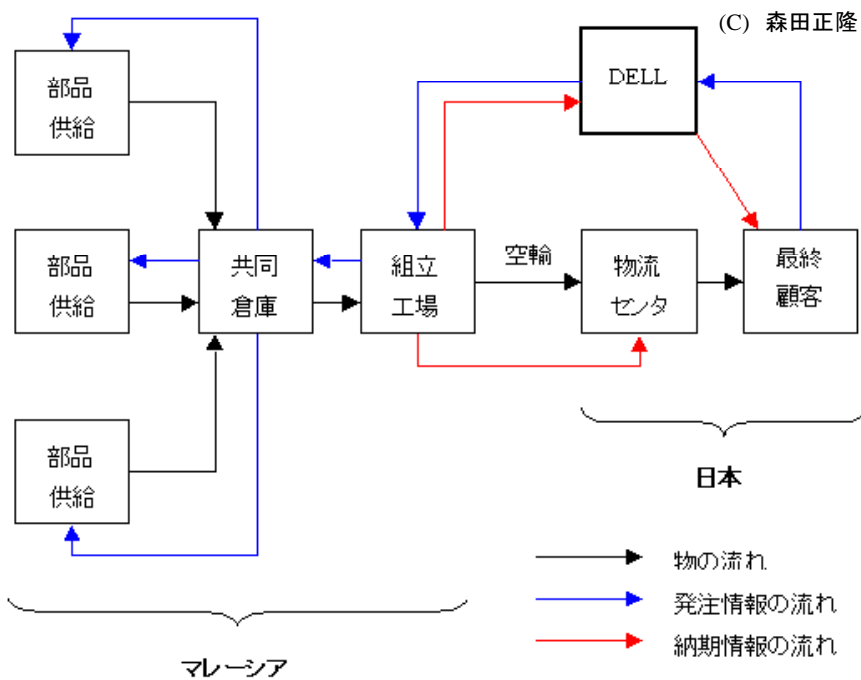
(C) 森田正隆



## 受注生産型



34



(C) 森田正隆

## 3.1 歴史の転換点

### 新しい流れの方向

- 産業のパラダイムの変化
  - 大量生産体制: 規模の経済の追求
  - フレキシビリティの追求
- 大量生産体制の限界
  - 社会の画一化、人間性の限界
  - 公害
  - 石油ショック

36

## 3章 転換期の企業経営

3.1 歴史の転換点

3.2 既存産業の成熟と  
ハイテクノロジー

3.3 経営戦略論の登場

3.4 事業領域の選択

3.5 競争の戦略

37

3.2 既存産業の成熟とハイテクノロジー

## 市場の飽和: 需要の成熟

- 産業・企業のライフサイクル
- 産業の成熟の2側面
  - 需要面と供給面
- 市場の飽和
  - 買い換え需要

38

3.2 既存産業の成熟とハイテクノロジー

## 生産性のジレンマ: 供給の成熟

- 製品イノベーションの時代
- ドミナント・デザインの登場
  - 製品コンセプトの確立、T型フォード
- 工程イノベーションの時代
  - 生産性の上昇
- インクルメンタル・イノベーション
  - 専門機械メーカーの登場
  - イノベーションの成果と普及
- 生産性のジレンマ
  - 成熟産業=高い生産性と少ないイノベーション

39

## 生産性のジレンマ

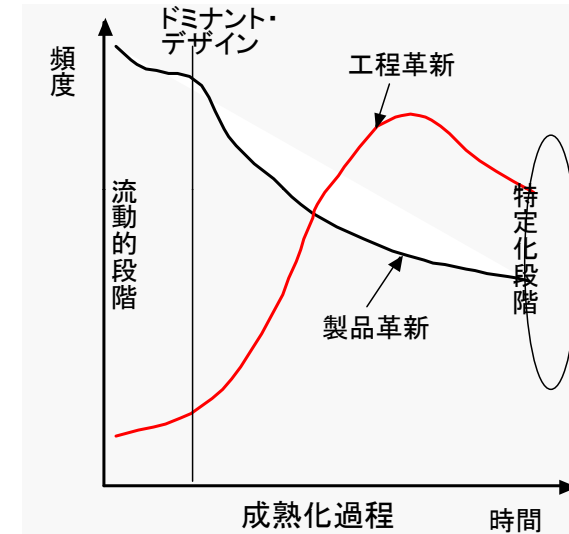
- William J. Abernathy, The Productivity Dilemma - Roadblock to Innovation in the Automobile Industry-, The Johns Hopkins Univ. Press, 1978.  
アバナシー『生産性のジレンマ』
- 技術発展の結果、生産性は高くなるが、イノベーションのコストは高く、起こりにくくなる。

40

## 製品・工程の発展パターン

- 技術革新と製品・工程の発展のパターン
  - アメリカ自動車産業、とりわけフォードについての詳細な分析。
- 分析単位:「プロダクティブ・ユニット」= 製品と工程を一体として捉えたもの
- プロダクティブ・ユニットは、「流動的な(fluid)段階」から「特定化された(specific)段階」へと発展する。

## プロダクティブ・ユニットの発展



## プロダクティブ・ユニットの発展

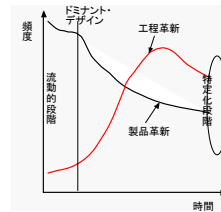
	流動的段階 fluid stage	移行期	特定化段階 specific stage
焦点	製品機能の最大化	→	コスト削減
源泉	ユーザーのニーズ情報	→	外部の工作機械部門、破壊的な外部要因
新奇性 急進性	高い	→	低い、効果は累積的
モード	製品革新 > 工程革新	→	製品革新、工程革新ともに インクリメンタル
頻度	高い	→	低い

## プロダクティブ・ユニットの発展

製造工程の状態	組織	フレキシブル、非効率的	→	効率的、システムティック、資本集約的
	規模	小さい	→	大きい
	設備	汎用機	→	専用機
	変化のコスト	小	→	大
	投入要素	一般に入手可能	→	専用の原材料 → 垂直統合の進展
	製品	頻繁に変化、注文設計	→	コモディティ、非差別化

アバナシー『生産性のジレンマ』  
プロダクティブ・ユニットの発展

## (1)製品革新の時代

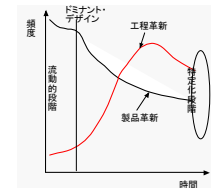


- 新しい概念の製品(ラジオ、テレビ)が、新技術を基に登場。
- 実験的製品で、ユーザーの使い方は多様。
- ユーザーの声を取り入れて、製品革新。
- 製品革新のアイデアを持った企業が参入。
- 各社は、独自の製品を持ち、製品の機能で競争。(急進的な製品革新)

45

アバナシー『生産性のジレンマ』  
プロダクティブ・ユニットの発展

## (2)ドミナント・デザインの登場



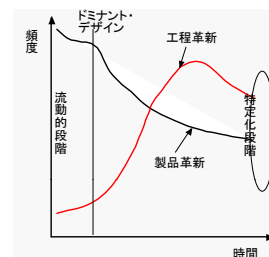
- いろいろな製品革新を集大成した傑作＝「ドミナント・デザイン」の登場。
  - コンピュータ＝IBM360、自動車＝T型フォード、プロペラ機＝DC3、ジェット機＝747
- ドミナント・デザインがその産業で標準的な製品仕様となる(急進的な製品革新は少なくなる)。基本はその仕様で、周辺で差別化(インクリメンタルな製品革新)。

46

アバナシー『生産性のジレンマ』  
プロダクティブ・ユニットの発展

## (3)工程革新の時代

- ドミナント・デザインに沿った製品をいかに安いコストで製造するかが焦点になる。工程革新による生産技術の進歩。製品革新と工程革新の逆転。

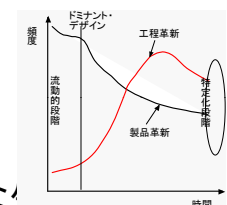


47

アバナシー『生産性のジレンマ』  
プロダクティブ・ユニットの発展

## (4)成熟期

- 需要の伸びの停滞。各社とも標準的なもの。製品革新も工程革新も望まなくなる。
- 但し、インクリメンタルな革新が出て、品質向上、コスト削減。
- →生産性は高められるが、その産業の中から大きな革新が出にくくなっていく。  
＝生産性のジレンマ

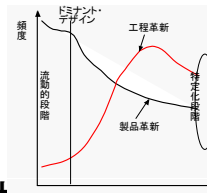


48

アバナシー『生産性のジレンマ』  
プロダクティブ・ユニットの発展

## (4)成熟期

- その産業のあり方を変えるような大規模な革新は、その産業の外部から出てくる。
- 例)真空管→半導体

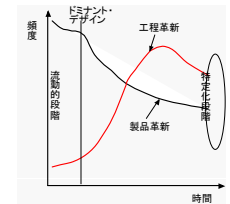


49

アバナシー『生産性のジレンマ』  
プロダクティブ・ユニットの発展

## 自動車産業

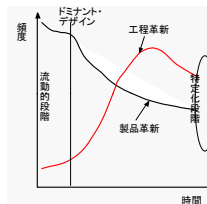
- (1)製品革新の時代
  - 金持ちの道楽用品として、様々な製品形態が存在。基本的な技術について、多様な選択肢が存在する。例)蒸気機関、内燃機関、電気モーター
- (2)ドミナント・デザインの登場
  - T型フォード: 内燃機関、エンジンは前部に設置、ハンドルは円形



50

アバナシー『生産性のジレンマ』  
プロダクティブ・ユニットの発展  
自動車産業

- (3)工程革新の時代
  - T型フォードを安く生産するために、「フォード・システム」の登場
  - cf.T型フォードの経験曲線
- (4)成熟期
  - 1930年代以降は、製品、工程ともに大きな技術革新はない(オートマチック・トランスミッションぐらい)。しかし、様々な改良は積み重ねられ、製造コストは低下し、品質は向上した。



51

### 3.2 既存産業の成熟とハイテクノロジー

## 既存産業の成熟-----日米比較

- 日本: 後れたスタート 1950年代
- 工程イノベーションからのスタート
  - 鉄鋼: BOF転炉、連続鑄造
- インクルメンタル・イノベーション
  - QCサークル
- 石油ショック後の減量経営
- 生産面での国際競争力の強化

52

## ハイテクノロジーの登場

ハイテクノロジー:

20世紀の自然科学の成果を基礎にした応用技術

- 固体物理学: 半導体、マイクロ・エレクトロニクス
- 高分子化学: 炭素繊維などの新素材
- 分子生物学: 遺伝子組み替え

53

## ハイテクノロジーへの対応

- ハイテクへの取り組み
  - アメリカ: ベンチャー企業、人・資金の移動
  - 日本: 大企業、多角化、既存産業への応用
- シリコンバレー
  - 産学の連携: 研究者の独立
  - ヒューレット・パッカート
  - 大企業からのスピンアウト ベル研
  - フェアチャイルド → インテル
  - アップル

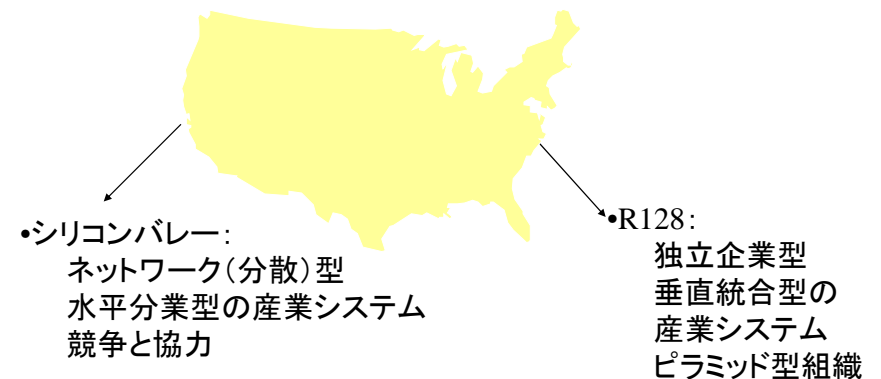
54

## 『現代の二都物語』 アナリー・サクセニアン

- ボストンのルート128とシリコンバレー
  - 両者とも70年代は興隆したが、80年代にともに下降。
  - R128は下降を続けたが、シリコンバレーは80年代後半に復活し、90年代には急成長。

55

## 『現代の二都物語』 アナリー・サクセニアン



56

## 既存産業への応用

- 既存技術とハイテクの融合
  - 情報技術、エレクトロニクスの生産技術への応用
  - 鉄鋼、自動車
  - メカトロニクス
  - オプト・エレクトロニクス
  - カメラ