モノづくり通信

Vol.35 2016 年 9 月発行

1．ごあいさつ

残暑お見舞い申し上げます。まだまだ暑い日が続きますがいかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンク　照井清一です。

リオ五輪の日本選手の活躍すごかったです。印象的だったのは、福原愛ちゃんの「苦しい 4 年間だった。もうやりたくない」という言葉。アテネ五輪金メダリストの塚原直也氏は「一番練習した人が一番になる」と言っていました。4 年間全てを競技に費やした彼らを見て、自分はどうだろうかと反省しました。

2．経営戦略の歴史とその発展

モノづくり通信 Vol.26 では経営戦略について、戦略の起源、軍事戦略と経営戦略について考えました。今回は経営戦略の歴史の振り返り、経営戦略とは何かについて考えます。

(1) 最初の経営戦略　アンゾフ

1957 年イゴール・アンゾフは、四つの成長戦略「市場浸透」「市場開拓」「製品開発」「多角化」をマトリックスに表しました。そして経営に軍事用語の戦略という概念を導入しました。

この成長マトリックスで留意すべき点は、既存事業から乖離するほど失敗する確率が高くなる点です。市場開拓戦略、製品開発戦略の成功率は 30%、対して多角化戦略の成功率は１０%以下と言われています。

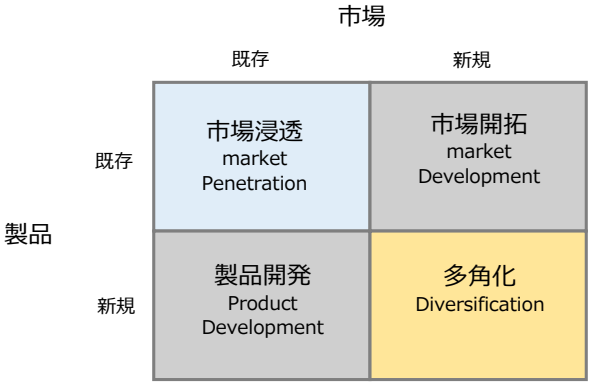

図１　アンゾフの４つの成長戦略

(2) 経験曲線の発見

ボストン・コンサルティンググループ（以下、BCG）は、ブルース・ヘンダーソンが 1963 年 7 月 1 日に創設しました。当初コンサルティングビジネスは順調にスタートしたとは言い難い状況でした。

ヘンダーソンは、クライアント企業の原価と競合の価格、業界のコスト傾向を調べた結果、生産量が増大すればコストが低減することを発見しました。これを経験曲線として体系化しました。この理論によれば、どのくらい生産量を増やせば、コストがどのくらい低減するかが把握できます。

電動工具メーカーのブラックアンドデッカー社に対し、BCG は価格を引き下げれば販売量は著しく増大するとアドバイスしました。

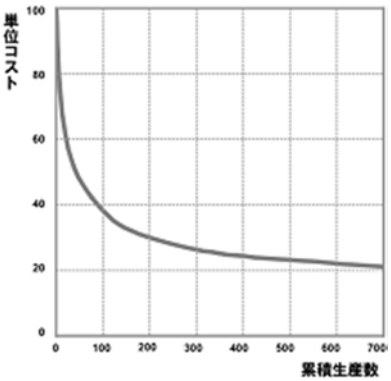

図２　経験曲線

丸のこぎりの価格を 30 ドルから 19.95 ドルに引き下げたところ、販売量は 5 万台/年から 60 万台/年になり、その結果コストも下がり利益が増えました。一方で経験曲線の勾配は産業より異なり、期待したようにならない例も多くありました。

(3) ポジショニングと市場シェア

1967 年、ヘンダーソンはキャッシュフローに着目し、事業の段階により資金を必要とする事業と、資金を生み出す事業があることに気づきました。

これを市場シェアと市場の成長性により 4 象限に分類し、プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス（PPM）が完成しました。

当時アメリカでは売上を増やし事業を安定化させるために、多くの企業が多角化に走り、事業の見直しに迫られていました。PPM は 1 枚の図で事業構造と収益性を明らかにし、力を入れるべき事業と売却すべき事業を見極める事ができました。

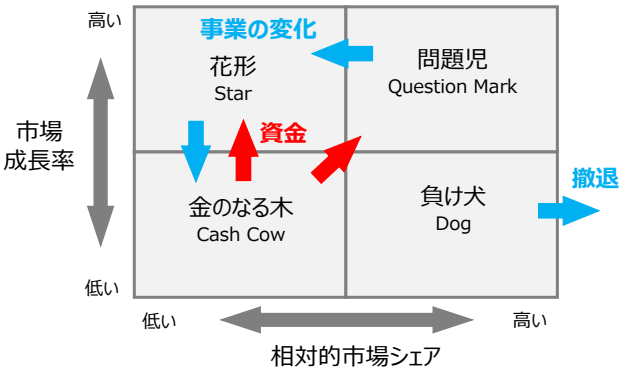

図 3　BCG のポートフォリオマトリックス

(4) 戦略のコモディティ化

1980 年代コンサルティングビジネスが普及すると、コンサルタントの提供する戦略は、どの企業にも同じものとなりました。戦略のコモディティ化が進み、コンサルタントの戦略を採用する限り、ライバル企業も同じ戦略を取るため差別化できなくなりました。

(5) プロセスに対する関心

戦略がコモディティ化し、競合との優位性を得られなくなったため、戦略はより個別事業の詳細に入り込むようになりました。業界、分野ごとの個別のプロセスの改善に向かっていきました。

(6) BCG のタイムベース競争

BCG は高度成長期に急激に発展した日本企業を研究し、米国企業は、付加価値がつく時間がサプライチェーン全体の 0.05～5%程度しかなく、95%以上の時間が前工程の待ち時間や手直しなどに費やされていることが分かりました。BCG はこれをタイムベース競争理論にまとめ、時間を 1/4 にすることで生産性は 2 倍に上がり利益率は 20%向上すると提唱しました。

これはトヨタ自動車など日本企業が取り組んでいるリードタイム短縮です。製造業では品種が増えても生産性が低下しないように、段取り替え時間を短く、仕掛品を減らし、リードタイムを短縮することに注力してきました。それを BCG は戦略としました。

(7) コアコンピタンス経営　ハメル&プラハード

コアコンピタンスとは 1990 年に、プラハラードとハメルによって提唱された「企業の核となる能力・得意分野」のことです。むやみに多角化に走らず、事業ノウハウや製品開発力など得意な分野に、ヒト、モノ、カネなどの経営資源を集中して競争力を高めることです。

ソニーの小型化技術、米フェデラル・エクスプレスの物流管理システム、トヨタの生産管理方式などがコアコンピタンスの代表例です。

(8) リソースベーストビュー

コアコンピタンス経営を実現するフレームワークのひとつがリソースベーストビュー(RBV)です。RBV は、競争優位を保つために、企業の経営資源や内部的なケイパビリティ（経営資源を活用できる能力）の開発を重視する、バーニーが提唱した戦略論です。

経営資源	Value 価値があるか	Rarity 希少か	Inimitability 模倣困難性	Organization 組織は適切か	競争優位	経済的パフォーマンス	強みか弱みか
A	×	−	−	×	競争劣位	標準以下	弱み
B	○	×	−	×	競争均衡	標準	強み
C	○	○	×	×	一時的競争優位	標準以上	強み、固有のコンピタンス
D	○	○	○	○	持続的競争優位	標準以上	強み、持続的なコンピタンス

図 4　VRIO フレームワーク

【VRIO フレームワーク】
RBV のフレームワークで、企業の内在価値を 4 つの要素から分析します。（図 4 参照）

- V：経済価値(Value)
- R：希少性(Rarity)
- I：模倣困難性(Inimitability)
- O：組織(Organization)

(9) ビジネスプロセス・リエンジニアリング　ハマー&チャンピー

ビジネスプロセス・リエンジニアリング（BPR）は、マイケル･ハマー＆ジェイムズ･チャンピーが「リエンジニアリング革命」として提唱した経営手法です。
BPR は「コスト、品質、サービス、スピードなどを劇的に改善するために、業務プロセスを根本的に見直すこと」です。その多くは優良企業をベンチマーキングし、その良い点を取り入れるベストプラクティスの探求でした。しかし実際はコスト削減が主となり、リストラや人員削減の代名詞となったため、多くの社員の反対に遭い、急激に衰退しました。

(10) 株価至上主義

1980 年代アメリカは巨額の貿易赤字のため大量にドルを発行し、巨額の投資マネーが世界を駆け巡るようになりました。発言力を増した投資家は株価至上主義を生み出し、経営者は長期的な発展より短期的に株価を上げるように強い圧力を投資家から受けるようになりました。
CEO が交代すると経営コンサルタントに多額の費用を払い、企業価値を高める戦略を発表します。

(11) 価値創造経営（Value Based Management：VBM）

企業が価値を創造するには、資産調達の費用（例えば借入金の利息）を上回る儲けを生み出す必要があります。そこで経済付加価値（Economic Value Added : EVA）を指標として、部門ごとに EVA の最適化と上昇を目指す経営が VBM です。
ＶＢＭを徹底することで、適切な戦略判断が行われ、インパクトの高い業務改善が可能と言われました。

【経済付加価値（Economic Value Added : EVA)】
税引き後営業利益から資本コストを引いて計算したもので、アメリカのスターン・スチュワート社が開発しました。EVA を高めることが VBM の向上になります。

(12) 経営戦略について

経営戦略の手法やフレームワークは、その時代の背景や経営環境によりアメリカで生まれました。1970 年代は多角化により収益性が低下した企業に、1980 年代は日本企業との競争に苦しんでいる企業に、そして 1990 年代は急激に声高になった株主の要求に答えるために…。
その中には、一時脚光を浴びたものの急速に衰退した BPR のような手法もありました。今流行の経営戦略やその手法は、本当にその企業の経営を改善するものでしょうか？

3．ものづくり温故知新「『翼だけはつけなかった！』航空機技術者が設計したスポーツカー」

昭和 14 年、東京帝大航空学科を卒業し立川航空機に入社した長谷川龍雄氏は、独創的な層流翼理論（ＴＨ翼）を研究していました。昭和 19 年今後予想される B29 による空襲に対抗するため、陸軍は立川航空機に高高度戦闘機キ 94 の設計を命じ、27 歳の長谷川氏は主任設計を命じられました。
このキ 94 は、高度 1 万メートル以上で性能を発揮するために、排気タービン（ターボスーパーチャージャー）、インタークーラー、与圧室が必要でした。いずれも当時は未完成の技術で、長谷川氏をはじめとする立川航空機の技術者は不眠不休で取組みました。彼らも開発という戦場で戦っていました。しかしキ 94 は完成することなく終戦を迎えます。

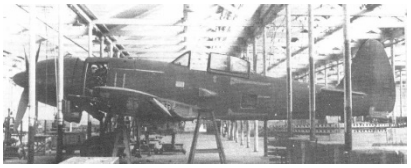

図 5
高高度戦闘機キ 94

長谷川氏は食べていくために「ほんの腰掛のつもり」で入社したトヨタ自動車で、初の本格的な乗用車トヨペット・クラウンやトヨタ最初の大衆車パブリカの開発に取組みました。

しかしパプリカの販売は思ったほど伸びず、パプリカの増産の一角としてパプリカをベースにスポーツカーを開発しました。

長谷川氏の狙いは「スポーツカーを大衆の手に」、非力なエンジンでも軽く空気抵抗の少ない車体に載せることで、低価格で高性能なスポーツカーを目指しました。

出来上がった車は、車重 580kg、ボディパネルやバンパーにアルミパネルを使用し、リヤウィンドウやランプカバーは樹脂製でした。このトヨタスポーツ 800（通称ヨタハチ）はレースでは軽さを活かして大パワーのホンダ S800 と名勝負を繰り広げました。

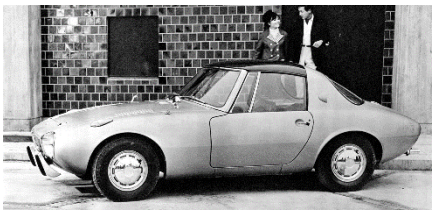

図 6
トヨタスポーツ 800

長谷川氏はこう社内で語っていました。

「コックピットから天井のまとめ方も、コーターベンチレーターからの空気の吸出し方式も、銀色の塗装まで飛行機ムードになってしまった。翼だけは付けなかったからご安心願いたいが、馬鹿は死ななきゃ直らない訳か。昔飛行機屋だったことが、自動車屋になった現在でもときどき頭をもたげてくる。」

元航空機設計者が設計したヨタハチは約 3200 台生産され、数十台がアメリカに行きました。

1980 年代、引退した長谷川氏は訪米し、トヨタスポーツ 800 の熱心なオーナーと交流しました。

現地でオーナーのトヨタスポーツ 800 に乗せてもらうと、通りすがりの若者から「これはトヨタの新型車か」と聞かれました。「この車は 1960 年代につくられたと言っても、誰も信用してくれないんだよ」長谷川氏は語りました。

4．未来戦略ワークショップ「経営戦略の発展の歴史とその特徴」」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」９月は「経営戦略の発展の歴史とその特徴」今回のテーマを掘り下げ、BCG やマッキンゼーの経営戦略とその歴史について考えます。勉強会はどなたでも参加できます。詳細は以下にあります。

http://ilink-corp.co.jp/1669.html

日時　９月２５日(日)　9:30～12:00
場所　刈谷市総合文化センター　アイリス
（中央生涯学習センター）501 研修室
刈谷駅南口　徒歩３分
参加費　500 円
前日までに、ＦＡＸ、電話(0564-55-5661)
又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

未来戦略ワークショップ参加申し込み　FAX　0564-52-5364

会社名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　**お名前**＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

TEL＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　**FAX**＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

5．編集後記

昭和世代の私は、どうも昔の車に引かれるようです。トヨタスポーツ 800、今でも色あせないと思います。復活したら欲しいという人は多いと思うのですが…。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAX して頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク　代表取締役　照井清一
〒444-0202　愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1
TEL 0564-55-5661　FAX 0564-52-5364
URL : http://www.spiral.ilink-corp.co.jp
Email: terui@ilink-corp.co.jp
Facebook：https://www.facebook.com/se.terui
メルマガ
http://spiral.ilink-corp.co.jp/malmag.html