

グローバル市場で持続的に成長できる企業の条件に関する研究

-経営者に求められる役割に注目した事例分析-

Conditions for the sustainable growth in a global market:

Case study from Mid-size Japanese Company

アンドワイズコンサルティング 福田 稔

Minoru Fukuda

AndWise Consulting

名古屋商科大学 三輪祥宏

Yoshihiro Miwa

Nagoya University of Commerce & Business

グローバル市場で持続的に成長できる企業の条件に関する研究

－経営者に求められる役割に注目した事例分析－

I はじめに

経営環境の変化に伴い、多くの日本企業は海外進出やグローバル化を検討せざるを得ない状況に置かれている。ひとつは、世界規模での金融の規制緩和の進展や、インターネットや輸送技術の発展等により、経営資源の国際移転が相対的に容易になったことでの機会の拡大である。さらに、少子高齢化に伴う国内市場での需要の先行き見込みに不安が生じているという脅威も拡大している。脅威としては、先行き不安な国内市場への新興国企業の進出も、日本からの進出と同様に容易になっていることが挙げられる。即ち、グローバル市場へと進出しないと規模の経済性が維持できず、撤退につながるという危機感がある。ただし、「海外進出の場合、予期しないことがしばしば起きる」（吉原, 1988=2014:193）。国内市場と比較して相対的に規模の大きいグローバル市場での影響の振れ幅は、相対的に大きなものとなる。そこで、吉原は「三倍の人、金、時間を用意しておく」（同書:195）「余裕が大切」（同書:208）と説いた。しかし、上記したような現在の経営環境を前提とすると「余裕」をもって海外に進出できることは少ないであろう。では、現在の経営環境にある日本企業は海外進出にどう対応するべきか、これが本稿で解明したい課題である。

本稿では、上記の課題意識に基づき、実際に海外進出に取り組む日本企業の事例分析を通じて、今後、日本企業がグローバル市場でも持続的に成長できる条件についての仮説の導出を目的とする。そのため、特異な技術によって日本市場で成長し、その技術をさらに活かして海外に進出を実現することで事業規模や売上を急拡大させたが、2～3年という短期間で業績を大幅に低下させた事例を取り上げる。当該事例を詳細に分析し、業績低下の要因を推定することで、その要因を排除あるいは回避する方策を仮説として導出したい。なお、事例分析の対象企業には中堅企業を選定している。その理由として、まず、大企業の事例研究は既に多くの実績がある。さらに、上記した経営環境の変化に向き合い、今後、

海外進出とその後の持続的成長に挑む企業は中堅から中小の企業が主流になろう。そこで実務への貢献という観点からも中堅企業を対象とする意義が高かろうと考えたためである。

II 分析の視座

中堅企業の海外進出に関して、その成功要因を探求した先行研究に吉原(1984)がある。吉原によると、中堅企業の海外進出の成功要因は「経営資源（製品技術・生産技術・経営ノウハウなど）」「経営コントロール（自分で経営する必要性など）」「国際経営資源の蓄積（トップの国際感覚・異文化への理解と耐性など）」「不確実性への備え」の4つとなるという（吉原, 1984:199-238）。そのうえで、「技術優位の海外進出」を勧めている（同書:241）。加えて、海外進出の意思決定にあたって中堅企業の経営者は、「わが社の製品や生産技術、あるいは経営ノウハウは海外でも通用するか」を第一に確認するべきだと説く（同書:243）。これは、コア・コンピタンスの的確な認識と解釈することが可能であろう。コア・コンピタンスとは、Hamel & Prahalad(1994)が提案した「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」（Hamel & Prahalad, 1994=2001: 315）と定義される概念である。具体的には「企業固有の技術や製品、無形資産単体のことではなく、それらを束ねたもの」であり「個々のスキルや組織といった枠を超えた学習の積み重ね」である、とされる。これは吉原のいう「経営資源」に相当する。経営者やマネージャーには「コア・コンピタンスとなり得る能力を分解し把握しておくこと」が求められる（Hamel & Prahalad, 1994=2001: 321-322）。さらに、コア・コンピタンスの定義と浸透が重要になる（同書: 356）。つまり、企業で定義し、浸透が図られたコア・コンピタンスに、経営者が把握している経営資源が表出している、と考えることができよう。そこで、本稿での事例分析にあたっては、まず対象企業によるコア・コンピタンスの定義を確認したうえで、その妥当性を評価していくこととしたい。それをもとに残る3点についても順次確認していく。ただし、現在の経営環境での中堅企業の海外進出を検討するためには「不確実性への備え」については、前述のとおり留意が必要だろう、吉原のいう「不確実性への備え」

は、リスクを考慮して「三倍の人、金、時間を用意しておく」べきという指摘であった。

しかし、現在の中堅企業の海外進出にとっては、受動的な印象が否めない。そこで、吉原のいう「不確実性への備え」については「不確実性への適応」と解釈し、予防的な対応を検討することを提案したい。具体的には、環境変化への対応とともに環境を形作るために求められる「組織が意図的に資源ベースを創造・拡大・修正する能力」(Helfat, Finkelstein, Mitchel, Peteraf, Singh, Teece & Winter, 2007=2010:6)を対象とした「DC(以下、「DC」という)」概念に依拠した検討である。DCとは、Teece, et al. (1990a, 1990b)により提唱された概念(Teece, 2009=2013:90)で、「厳しい競争にさらされた環境変化の只中で、企業がどのように持続的競争優位を実現するかを説明する」概念とされる。そこでは「組織は内部のケイパビリティを外部の環境にいかにかに適応させるか、そのためにどのように従来のコア・ケイパビリティを変更させる学習をするのか」(Teece, 2007)が中心的な問題意識となる。そのため、対象となる主体は「経営者の DC(dynamic managerial capability)」(Ander and Helfat, 2003)とも表現されるように経営者が中心となる。Teeceも「DCを持つ現代企業は変化とは無縁ではいられないと同時に、変化を生み出す手段であり、経営者の仕事は本質的には企業家的である」(Teece, 2009=2013:215)という。なお、「企業家」とは、制度派組織論における DiMaggio (1988) や DiMaggio and Powell (1991)によると「制度の外部から既存の制度に変化をもたらす存在であり、彼らに正当性や資源を与える補助的制度(subsidiary institutions)や補助者とともに、制度を変革する役割概念」(松嶋・高橋, 2009:2)と定義できる。つまり、DC概念における「経営者の仕事」は「制度を変革する」役割を果たすことにあるとするのが Teece の定義と解釈できよう。Teeceはこの点を「『物事の適切な実行』ではなく『適切な物事の実行』が必要だ」とも表現している(Teece, 2009=2013:3)。さらに、経営者の DC を構成する主要要素は「経営者の人的資本・認知・社会関係資本」(Adner and Helfat, 2003)であるとされる。そして、「経営者の DC、それに関連する経営者の人的資本・認知・社会関係資本が不適切な文脈で採用される」と「その進化的適合度は高まるどころか、むしろ低くなってしまふ」(Helfat et al.,

2007=2010:196)とも指摘されている。ここで、「経営者の DC」と吉原の提示した4つの「中堅企業の海外進出の成功要因」が近似していることが確認できよう。ここまでの議論では、吉原のいう「不確実性への備え」を代替する概念として DC の適用を検討してきたのだが、「経営資源」を除いた「経営コントロール」や「国際経営資源の蓄積」についても、経営者の DC を構成する要素である「人的資本・認知・社会関係資本」に包含あるいは代替することが可能であろう。なぜならば、吉原の「経営コントロール」とは海外進出を自社で実施する必要性や経験などを指し、また、「国際経営資源の蓄積」とは経営者の国際感覚や異文化への理解などを指している（吉原, 1984:211-226）ので、そこでの主要な検討項目は「人的資本・認知・社会関係資本」となっている、と判断できるためである。

上記までの検討により、中堅企業のグローバル市場で持続的に成長できる企業の条件を提示するためには、①グローバル市場で競争力のあるコア・コンピタンス、②経営者の DC（人的資本・認知・社会関係資本）の2つの概念からの分析が必要であり、かつ、有効であると確認できる。そのため、本稿での事例分析は次のように進めていく。まず、対象企業の事業の変遷からコア・コンピタンスの定義とその浸透について確認する。その後、「経営者の DC」の観点から分析を行う。ここでは、「コア・コンピタンス」についての「認知」すなわち経営者による資源やケイパビリティの認識も明らかにする必要がある。さらに、経営者の「認知」に依拠した行動や意思決定等の結果を確認していく。ここでは、人的資本や社会関係資本について、経営者の果たすべき役割である「企業家的」の視点で、DC に従いながら記述と分析を行う。これらの結果に基づき、グローバル市場での持続的な成長に貢献あるいは阻害となる要素を確認することで仮説を導出していきたい。

なお、日本企業の DC のケーススタディとしては白石(2009)がある。そこで語られる DC は Teece らによる欧米企業を対象としたものに比べ、経営者のリーダーシップではなく現場組織の主体性や自由度に本質を求めている。ただし、白石(2009)が対象とした企業は花王と大日本印刷という大企業で、経営者のリーダーシップの影響が強い中堅企業を対象とする本稿とは研究の目的が異なると考えられるため、本稿との関わりは少ないと考えている。

いっぽう、経営者の DC に注目したケーススタディとしては黄（2011）がある。そこでは環境変化に対応できる DC を創出するためのロー・レベルのプロセスやマネジメントの分析を通じて、その確立における経営者の DC の必要性が示されている。そこで本稿においても、黄の成果を参照し、経営者が環境変化に「どのように」対応したか、との観点にも注目して分析を進めていきたい。

III 事例

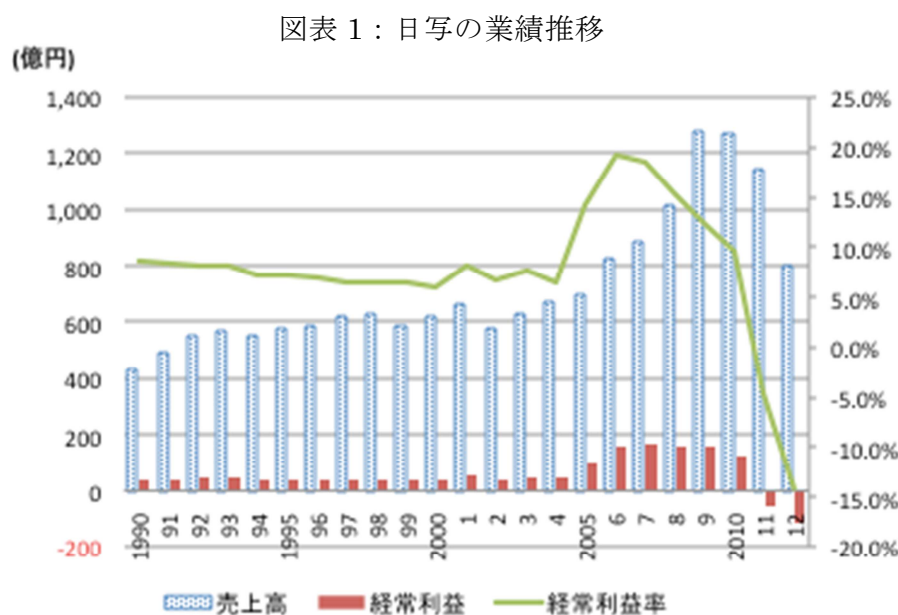
1 事例企業の沿革

本稿での事例企業には日本写真印刷株式会社（以下、「日写」という）を取り上げる。日写は 1929 年に京都で創業され、1946 年に現在の株式会社形態となった。1946 年当時の事業の中心は出版物印刷で、毎日新聞社が発行していた雑誌『NEW JAPAN』が代表的である。海外に日本を紹介する『NEW JAPAN』の仕上がりの美しさは国内外の印刷業者からも賞賛を得ることになり、「高級美術印刷の日写」という市場からの評価を確立した。

その後、1950 年の出版業界不況を機に経営基盤強化として既存の印刷技術を基礎とした紙以外への印刷に応用を目指す産業資材事業への多角化を開始した。以降、いわゆる高度成長期の日本経済の成長基調にも支えられ着実に事業規模を拡大し、中堅印刷業としての地位を確立した。1990 年代のデフレ不況下に多くの競合が業績を悪化させるなか、比較的堅調に経営を続け、2000 年代後半に売上高 1,000 億円へと急激な成長を遂げる（図表 1）。この成長に貢献した事業が先に述べた産業資材事業であり、その中核となる技術が本稿の事例に取り上げる Nissha IMD と呼ばれる成形同時転写技術である。

2000 年代前半までの日写の業績は、もちろん景気等の影響を受けて増減はしているが、売上高も経常利益も概ね一定の範囲内で安定的に推移している。それが 2006 年度を境として、売上高と経常利益ともに急激に上昇している。2005 年度まで経常利益が 100 億円を超えることのなかった日写だが、2006 年度以降は各年度 150 億円を超えて 200 億円に届くほどまで経常利益が拡大している（図表 1）。

日写はそこから生まれる資金力を背景に、国内に工場を建設する等の大幅な設備投資を行い、事業拡大に取り組んだ。だが、2009年度の売上高 1,278 億円、経常利益 155 億円が頂点に、2011年度には赤字（経常利益▲54 億円）に転落、2012年度は売上高 802 億円、経常利益▲113 億円へと業績を悪化させることとなった。



(日写の有価証券報告書より筆者作成)

2 Nissha IMD

先述のとおり日写の2009年度までの高い業績を支えた産業資材事業の基幹技術である。

(1) Nissha IMD の概要

産業資材事業の当初の開発目標は、ラジオやテレビなどの外装プラスチックへの木目柄の印刷であった。紙以外の素材への印刷は、1967年9月に製品化に成功し、日本国産として最初の転写箔¹が誕生した。転写箔は様々な製品における木目柄ブームに乗って急速に

¹ 転写箔とはポリエチレンフィルムの上に絵柄を印刷したもので、それを被印刷媒体に押し付け、加熱・加圧することにより絵柄が写される。

成長し、その後、金属調蒸着箔の開発に成功し、携帯音楽プレーヤなどに採用された。

日写および産業資材事業のさらなる売上高と経常利益の拡大を牽引したのが Nissha IMD という加飾²技法である。Nissha IMD は、箔の意匠設計からプラスチック成型加工による製品への加飾までをトータルに提供するシステムとして 1983 年に完成した。IMD とは「In Mold Decoration」の略称で、プラスチックの成形時に加飾したい絵柄等の印刷（転写）を同時に行う技術である。これは、製品製造の工程やスペースを圧縮できるうえに、意匠性の高い絵柄の複雑な曲面への加飾を可能とし、さらに印刷品質も安定化できるという画期的なシステムであった。日写は、ポリエチレン素材のベースフィルム（原反）の開発とフィルムへの印刷条件やプラスチックの成型加工条件の蓄積を行い、大量の成型加工への対応（成形機への箔送り装置開発）を進めた。そして、IMD 箔（転写箔）、箔送り装置、IMD 金型、成型技術の 4 つの要素を組み合わせた Nissha IMD というターンキーシステムを顧客に提供するに至る。具体的には、まず、ブランドメーカーが商品を企画する際に日写の営業チームが商品への加飾デザインの提案を行う。提案が採用されると、その商品の製造工程を担うブランドメーカーの社内外の EMS（Electronics Manufacturing Service）が製造に利用するプラスチック射出成型機に「箔送り装置」と IMD 射出成型用の「金型」を取り付け、印刷（加飾）用の「転写箔」を用いて成形品が製造されることになるのである。つまり、ブランドメーカーは意匠設計（デザイン）と成型加工の工程を同時に日写に依頼することになる。システムの立ち上げに際しては日写社員が顧客である EMS 工場に赴き、機器の取り付け、金型調整、射出条件設定などの設置調整を実施する必要があり、製品の量産開始後も転写箔設計・製造部署との調整は継続的に実施された。

(2) Nissha IMD のビジネス展開

Nissha IMD を顧客向けに提供開始してからの約 10 年間は、日本国内の AV 機器や家電を製造するメーカーが主要顧客であった。営業担当者が顧客との折衝や成型工場との調整を

² 加飾とは物の表面にさまざまな技法を用いて装飾を加えることをいう。

行う等のすりあわせの活動を行うことで市場を開拓し、海外にも成型加工会社を設立することで日系電機メーカーへの供給を始めていった。そして1995年頃に大きな転機が訪れる。携帯電話の外装の大量生産手法を探索していた Nokia Corporation（以下、「Nokia 社」という）の本社技術チームにより Nissha IMD が見出され、Nokia 社製携帯電話への加飾の技術として採用されたのである。これにより日写はグローバルな市場でビジネスを展開する機会を得た。携帯電話への加飾に関して、グローバル市場でのビジネス展開する規模の大きさを、携帯電話の販売規模の比較により示す。2000年代の携帯電話販売規模を台数で比較すると、日本国内は5000万台に止まっていたいっぽう、グローバル市場全体では2000年に4億台、2006年には10億台に成長している。このように成長著しい携帯電話市場のリーダ企業である Nokia 社からの受注が2003年頃から拡大し、日写の業績は飛躍的に向上していった。さらに、コンシューマ向けノートパソコンに関しても、デザイン性を差別化要素とすべく企画したが製品化プロセスで行き詰っていた Hewlett-Packard Company（以下、「HP 社」という）本社のデザインチームが Nissha IMD を採用した。そして、2006年に日写の協力のもとで“Zen デザイン”コンセプトの製品群として製品化することが可能³となった。HP 社への売上は2007年度以降の業績拡大に寄与している。

2009年当時までの Nissha IMD の成長過程は、新津・延岡(2011)によりビジネスケースとして詳細に記述・分析されている。新津らによると Nissha IMD による売上高の急速な成長と高収益性を日写が実現できた成功要因は「強固なターンキーシステムを市場が比較的小さな段階で構築し、競合企業に対する参入障壁を形成できたこと」「背景には創業者の孫で海外事業経験のあるトップマネジメントの海外顧客開拓能力と強力なリーダーシップがあったこと」の2点に集約されている。いっぽう、グローバル化に伴う技術やノウハウの流出対策にも触れており、「システムの持つノウハウは完全に囲い込むことはできず、中国や台湾の企業に伝搬してゆくが、IMD の「転写箱」が切り札としてあり、模倣はあまりない」（新津・延岡, 2011:133）という経営者のコメントが記載されている。

³ 日本写真印刷『アニュアルレポート 2008年』P. 27

また、同時期の日写の市場からの評価を示すものとして、日経ビジネス誌 2007 年 4 月 16 日号の記事がある。「隠れた実力派」という「新聞に載らない、アナリストも見ない」という『隠れた実力派 160 社』⁴という特集記事⁴においてトップに取り上げられた。ここでは、「独自の成型・加飾の技術が世界標準となり Nokia 社と HP 社に認められたこと」と「任天堂に認められ『DS』にタッチパネルが採用されたこと」により、大きなシェアを獲得した高収益企業として紹介されており、経営者が「ひたすら市場とお客を追いかけてきたこと」と「競合に対する品質と生産能力の自信」についての説明が掲載された。

(3) Nissha IMD の課題

Nissha IMD の提供によって日写が得る売上は、システム立上げ時点での「箔送り装置」「金型」の販売と量産開始後の「転写箔」の販売にある。特に量産開始後の「転写箔」の販売が大きな収益源となっており、その製造の大部分は日本国内で行われた。この「転写箔」は長いもので 3,000 メートルになるロール状のポリエチレンフィルム (PET) 上に物性の異なる層を、印刷機を用いて多層に形成するという事で「転写箔」の良品率は 50% 程度であった⁵。いっぽうで、Nokia 社および HP 社へのシステム提供による需要の大幅な拡大に伴い、生産能力における供給量不足が大きな問題となった。そこで Nokia 社および HP 社の固有のニーズを満たすための専用設備を備えた自社工場を新規に建設している。この意思決定の背景には、過去に外部委託により生産能力の規模拡大を図った際に、OEM (Original Equipment Manufacturer) が技術を習得し、競合企業として市場参入された経験がある。そのため、自社工場の設立が必須であるという前提で設備投資が進められた。加えて、Nokia 社と HP 社へのシステム提供により、設備投資を行うに十分な現金を日写が保有していたことも意思決定を後押ししたと考えられる。ただし、用地取得から稼働を開始するまでに 2 年かかるため、建設期間以上に需要が継続することを前提とされた判断

⁴ 日経 BP(2007), 「隠れた実力派」『日経ビジネス』2007 年 4 月 16 日, pp. 32-34

⁵ 富士経済 『IMD/IML フィルム関連市場の展望とメーカー戦略 2010 年』p. 46

であった。同時に、他の事業に従事していた既存工場の従業員を新工場に移動させることで雇用の確保を行いながら、産業資材事業への生産能力向上に対応していた。

(4) Nissha IMD の失速

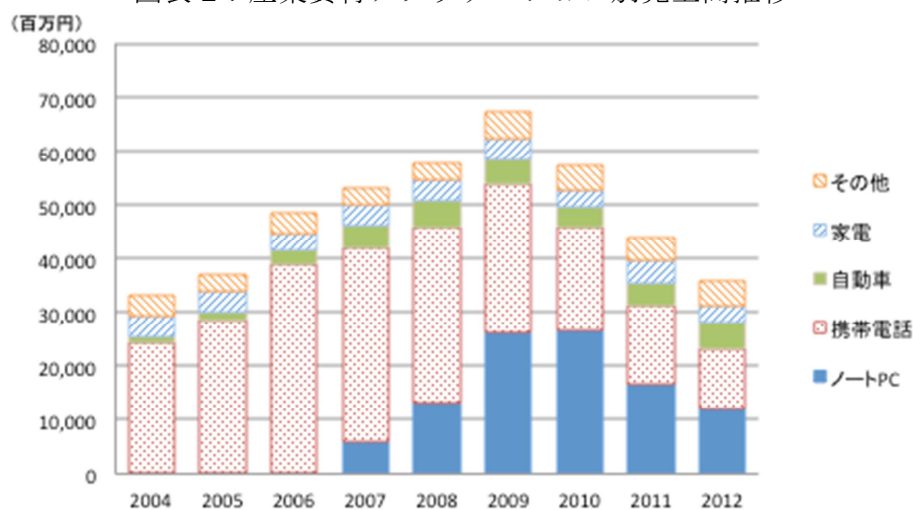
2008年のリーマンショックを経た2009年をピークに、これまでの高業績から一転して日写の業績は大きく下降する。産業資材事業の提供先企業の領域（アプリケーション）別に整理した当時の売上高の推移を図表2に示す。2009年1月の日写の開示情報に「米国発の『サブプライムローン問題』に端を発したグローバルベースでの景気後退の影響により、コンシューマー・エレクトロニクス市場でのパソコン、携帯電話向けの需要がグローバルベースで急速に減少している」との記載がある。しかし、コンシューマー・エレクトロニクス市場の需要減退だけが課題ではなかった。顧客であるNokia社およびHP社のそれぞれの製品が、それぞれの市場において、ほぼ同時に販売不振に陥っていたのである。まず、Nokia社の携帯電話事業について確認していく。2010年9月に公表されたIDC⁶のレポートによると、携帯電話の市場におけるNokia社のシェアは40.1%であり、2014年においても32.9%で首位を維持するものと予測されていた。しかし、2011年6月発表の同レポートでは、首位は維持したものの既に20.6%までシェアはほぼ半減し、2015年には0.1%になると予測されるまでになっていた。市場の予測を超えて携帯電話からスマートフォンへの移行が迅速に進行し、かつ、Nokia社のスマートフォン対応が後手に回り、Nokia社が得意としていた低価格帯市場をAndroid OSのスマートフォンに席卷されたことが原因であろう。そして、2013年9月にNokia社は、携帯電話事業をMicrosoftへの売却するに至る。

いっぽうのHP社では、パソコンが中心であった市場に、機能を絞り込むことで廉価・小型を実現したミニノート（ネットブック）やタブレット端末が登場し、需要は回復したものの製品単価が下落した。そのため、デザイン性の高さで差別化を狙っていた高価格帯のノートパソコンの需要は減退し、HP社がNissha IMDに期待していた技術の必要性も

⁶ IDCはInternational Data Corporationの略で米国で定評のあるIT専門の調査会社である。

大きく減少した。2011年8月18日にはパソコン事業部門の再構築を発表し、この発表がパソコン事業からの撤退と市場から受け止められたために株価が下落する事態を招いた。この混乱を経て HP 社の CEO は交代に至るが、それほど HP 社のパソコン事業はリスクがあると考えられる状況にあったことが推定される。

図表 2：産業資材アプリケーション別売上高推移



(日写のアンニュアルレポートより筆者作成⁷⁾)

さらに、Nokia 社や HP 社の販売不振に加えて、Nissha IMD も市場での競争力を失いつつあった。2009年当時の Nissha IMD の競争環境について概観する。

まず、納入先である EMS が製造ノウハウを蓄積したことが挙げられる。これは、Nissha IMD に関する技術的なトラブルを EMS 社員が日写のサポート要員と一緒に解決する過程でシステムへの理解を深めたことに原因が求められる。EMS では、複数社購買の施策や日写の供給能力不足を補う目的で他メーカーの育成が行われ、金型や消耗品である転写箔を中国や台湾のローカル企業に依頼する動きも進んだ。先述の「サブプライムローン問題」により、金型や転写箔の単価も低下していた。同時に、日写の収入源である転写箔市場においても台湾企業を中心とした競合企業との価格競争が始まった。とくにノートパソコン

⁷ 日本写真印刷『アンニュアルレポート』2009年 p. 12 および 2012年 p. 13 より作成

やミニノートなどのプラスチック筐体は、小型の携帯電話用途に比べて形状がシンプルなために加飾加工が容易で、多品種少量生産を得意とする他の工法との競合が生じた。また、原材料の仕入れにおいては、原油価格の高騰などにより原材料メーカーからは値上げ要請が開始された。同時に、原材料のフィルムを供給する企業によるプラスチックへの加飾事業への参入も始まっていた。特にスマートフォンとの競合に直面した携帯電話においては、更なる差別化のために複雑な形状の成形品への加飾が求められ、同時に電波透過性の向上を目的に外装素材がアルミニウムから加工が難しい錫に転換される等、要求が高度化した。

市場開拓活動として、パソコンや携帯電話以外に自動車関連への取り組みを進めたが、先行企業（クルツ社、大日本印刷）もあり、事業拡大には至らなかった。また、2006年に韓国にニッサコリア精密射出株式會社を成型品の現地生産目的で設立したが2010年には撤退している。この原因は、生産体制の確立に手間取ったうえに、韓国メーカーの頻繁なモデルチェンジや急速なスマートフォンへの切替えという条件が重なり、韓国市場に対応できなかったことにある。この経験も国内生産へのこだわりにつながっていると見えよう。

これを Porter が提唱したファイブフォース・フレームワークに従って整理したものが、図表 3 である。

図表 3 : Nissha IMD の競争環境分析

競争要因	影響度	具体的な内容
既存企業間の 対抗度	中	・台湾企業との価格競争
新規参入の 脅威	大	・中国、韓国の成型メーカーの金型製造能力向上 ・OEM 業者の自社ブランドでの参入 ・フィルムメーカーの新規参入
買手の交渉力	大	・IMD 技術の習得 ・多品種少量/新興国向けローコスト製品需要 ・買手企業の購買政策として後発企業の育成 ・他工法の採用、要求品質の高度化
売手の交渉力	中	・フィルムメーカーの値上げ要求 ・フィルムメーカーの参入
代替品の脅威	中	・他工法（IML、真空転写）の登場

（筆者作成）

3 日写のコア・コンピタンス

日写は、業績が急拡大する前の 2003 年からの第一次中期経営計画策定時点において、「企業理念」を『印刷を基盤に培った固有技術を核とする事業活動を通して、広く社会との相互信頼に基づいた《共生》を目指す』と定め、コア・コンピタンスを『高級美術印刷で培った技術を発展させ、印刷・製版技術をベースにした精緻な色と形の表現技術を表面加飾に展開するという“インプレッションテクノロジー”』と定義している。これを人事制度改革の一部である目標管理制度に組み込み、昇格試験にて設問を設けて、さらに社内報を通じて周知徹底することで浸透を図った。コア・コンピタンスの「インプレッションテクノロジー」には、「培った技術を発展」として日写の創業以来の経路へのこだわりと「精緻な色と形の表現技術」すなわち「デザイン性」のふたつが前提とされて「技術」に展開していくのである、という日写の経営者の認識が現れている。

IV 事例分析と考察

1 コア・コンピタンスの検討

日写のコア・コンピタンスは、Nissha IMD を含めたインプレッションテクノロジーとされている。グローバル市場への進出にあたっては、吉原のいう「経営資源」に相当する市場価値の高い技術を保有していたことが成功に繋がっていることが確認されるが、持続的成長に繋げることはできていない。この要因について分析していきたい。まず、コア・コンピタンスを定義した時期と浸透の手段については、大きな問題は無いものとする。事業をグローバルに展開させつつあった 2003 年に経営理念とコア・コンピタンスが明確に提示されている。時期については、槇谷(2012)において「成長期の経営戦略」としては「経営者は自らの経営哲学を常に問い直し、それを根幹に据えた経営戦略の実行」が必要であり「それを経営理念によって表明して意味づけることが極めて重要」(槇谷, 2012:99)と指摘されていることから適切な時期であったと考えられる。同時に、人事制度と連動させ、社内広報も行っていることから浸透に向けた活動も遜色無いものと言える。課題は

定義されたコア・コンピタンスそのものにあると考えられよう。例えば、加護野(2004)が指摘するように、競争優位の高い業績の持続に貢献するコア・コンピタンスとは、実態の捉えがたい無形のコア能力ではなく、主力事業として目に見えるコア事業である、とする考え方がある。その観点から、会社の歴史という経路やデザイン性のような「無形のコア能力」をコア・コンピタンスとして定義したことに疑義が生じる。これらの「無形のコア能力」は、日写の創業以来培われてきた重要な組織能力（ケイパビリティ）であることには疑義は無い。ただ、今後の新しい市場や環境でビジネスを展開するにあたり定義され、今後の競争優位の根幹とするには無形性が高すぎる。コア・コンピタンスの特徴について Quinn & Hilmer(1994)は「スキルあるいはナレッジ（製品や機能ではない）」で、「柔軟で、長期的に利用できるプラットフォーム」として「限られた量に収まり」、「バリューチェーンをレバレッジする源泉」で、「自社で支配している」「顧客にとって重要であるもの」が、「企業のシステムに埋め込まれている」という7点にまとめている。これらに照らすと Nissha IMD を核とした有形的な産業資材事業は、2000年の時点で「システム全体を機能させるノウハウそのもの」で、「世界中の射出成型機に対応できる柔軟なもの」であり、「供給数は最終製品の成形品に比べ少数」で「バリューチェーンの根底」にあり、「システムの構成要素を自社が支配」し、「EMS にとっては消耗品である転写箔と共に重要」であり「会社のシステムに埋め込まれていた」ことから、コア・コンピタンスと定義が可能な条件を備えていた。この無形性と有形性の違いが、将来における日写の競争優位を失う原因になったと考えられよう。即ち、歴史に基づくデザイン性という無形のコア・コンピタンスが浸透したために無理が生じている。例えば、限界点の定めづらい顧客満足を最大限に引き出すために顧客向けの支援活動が行われた。転写箔を製造する部門では、顧客の需要を満たすために OEM 企業への技術指導を行うことで生産量の拡大を図った。その結果として、自社の競合となる OEM 企業を育成してしまうことになっている。商品企画やデザインを担う部門では技術的な実現性よりもデザイン性を追究する商品提案活動が進められた。これらの活動は、需要の増大期に業績拡大に寄与したが、長期的には顧客

の期待値を引き上げたことで満足度を低下させ、競合の技術的能力が向上して競争環境が悪化することにつながった。さらに、短期的成功をコア・コンピタンス浸透の成果と認識し、積極的事業拡大を目的とした工場の建設・最新鋭化の決断を後押ししたとも言えよう。

以上の考察から、「コア・コンピタンスがあることでグローバル市場でも勝てる」が、「コア・コンピタンスの定義を誤ると逆効果になるおそれがある」ことが確認されよう。「コア・コンピタンスの定義を誤る」とは、DC 概念に換言すると、経営者によるコア・コンピタンスについての「認知」が「不適切な文脈で採用」された、と言えよう。

2 経営者の DC の検討

経営者の DC については、構成要素とされる「人的資源」「認知」「社会関係資本」に応じて検討を進めていく。吉原のいう「経営コントロール」と「国際経営資源の蓄積」については、新津らがいうように「創業者の孫で海外事業経験のあるトップマネジメントの海外顧客開拓能力と強力なリーダーシップ」が成功要因であり、十分に条件を満たしている。すなわち「認知」に相当する国際感覚もあり、「人的資源」としても当初の成功を収めるところまでは、リーダーシップも発揮され、海外事業経験も生かされている。前記のとおり、コア・コンピタンスの「認知」には課題はありそうだ。ただし、それだけが要因であるとは決めつけがたく、経営者の DC にも課題があると考えている。この事例では「社会関係資本」である。社会関係資本の定義は、いくつか有力なものはあるが一本化されていない。ここでは社会関係資本を理論的に体系化した Lin(2001=2008)の定義に従う⁸。Lin は「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会的ネットワークに埋め込まれた資源」(Lin, 2001=2008:32)と定義したうえで、それが効果を生み出す項目として、社会関係があるから得られるまたは機会や選択肢を得る「情報 (information)」、ネットワーク上の特定の位置や地位にあることで持ちうる「影響力(influence)」、特定の社会関係により得られる「信用証明(social credential)」、社会関係により特定資源への公的な権利を得る

⁸ 社会関係資本について経営学の文脈での定義に関しては、三輪(2014)での検討を参照のこと。

「補強(reinforcement)」の4つを掲げた。これらに基づいて日写の経営者がグローバルな競争環境という「文脈」において持ちえた社会関係資本を確認していく。事例で確認した限り、日写がグローバル市場に進出できた理由は、自社での開拓努力以上に Nokia 社や HP 社に見出されることに求められそうだ。このことから、日写の経営者が持ち得た社会関係資本は、過去から活動してきた日本国内市場の顧客や競合企業、サプライヤーが属す出版や広告宣伝あるいは家電業界というネットワークに限られるものと考えられる。本稿で対象としているグローバルな市場は、上記と異なる携帯電話やパソコン業界を取り巻くネットワークである。このグローバル市場のネットワークへの埋め込み(Embeddedness)の少なさが、必要な社会関係資本のうち「情報」へのアクセスを阻害したと考えられる。参入時点では前項で検討したように技術的な特異性を根拠とした優位性から EMS 各社に「影響力」を持ち、付加価値の高いビジネスを展開できた。しかし、「情報」にアクセスが不十分であったために顧客ニーズや市況の変化に関する洞察が不足し、経営者の「認知」にズレを生じさせた、と解釈できよう。すなわち、正しい「認知」につながる「社会関係資本」を持ち得たと仮定すると、別の意思決定もあり得たであろう。例えば、「影響力」が有効な期間に Nokia 社や HP 社から得る「信用証明」を元手(Capital)として他の顧客に展開や応用を試行できたであろう。あるいは、デ・ジュリスタンダードに向けた活動等で「補強」の実現に取り組めたであろう。しかし、これらの企業活動は筆者の調査の限りではあるが確認できていない。そして、「社会関係資本」の不足が「人的資本」にも影響をしていると考えられる。Nissha IMD 以前の日写は、そのビジネスのほとんどを日本国内の市場で展開していた。即ち、社内業務プロセスや経営者以外の人的資本である従業員のケイパビリティは日本国内市場を前提としていたであろう。この前提で海外へのビジネス展開は経営者自身が推進して成功した。さらに、事例で確認したとおりに生産能力が不足していたために新規の海外顧客開拓のニーズも薄かったことから、経営者以外に人的資本が海外顧客の開拓を行うケイパビリティを育成する機会もなく「信用証明」が活かされることはなかった。そのうえ人的資源である従業員に提示したコア・コンピテンスは Nissha

IMD 以前の日写を肯定的に表現しているので、従業員のケイパビリティもマインドも変化に向けて動機づけられないと類推される。そこで重視される価値観とは、旧来の高級印刷で求められるデザイン性を中核としたインテグラル型の「擦り合わせ」を前提としたものとなろう。この点では、携帯電話やパソコンという事業はモジュラー型の代表的な事業である(延岡, 2006)。顧客の事業特性の違いへの「認知」が不十分となったことの原因も前述した社会関係資本に求められると考えられる。インテグラル型を前提とすると、「補強」につながるデ・ファクトスタンダードもデ・ジュリスタンダードを意識する必要がない。

以上の考察から、「経営者の DC における『人的資本』として、経営者海外事業経験とリーダーシップが有効に影響する」ことは確認できた。ただし、「対象のグローバル市場のネットワークから得る『社会関係資本』を持ち得ない場合、『認知』のズレにつながる」おそれがあることも確認される。社会関係資本が不十分な場合、企業が成長してきた経路に基づく「組織の慣性」(Bartlett and Ghoshal, 1987)から抜け出すことは難しいと言える。

V まとめとインプリケーション

本稿においては、10 年程度の間グローバル市場において急激な事業成長と業績悪化を経験することになった実在企業の事例研究を行った。その結果として、中堅の日本企業がグローバル市場で持続的に成長するための仮説がいくつか確認された。

まず、「コア・コンピタンスがあることで、グローバル市場でも勝てる（仮説 1）」。「コア・コンピタンスの定義と浸透は非常に重要である（仮説 2）」。ただし、「コア・コンピタンスの定義を誤ると逆効果になるおそれがある（仮説 3）」。だから、「経営者のコア・コンピタンスの『認知』は非常に重要となる（仮説 4）」。という 4 点が、コア・コンピタンスの検討から導かれた。

続いて、経営者の DC の検討からは次のような仮説が導かれる。「経営者の『人的資本』として海外事業経験等の国際感覚が求められる（仮説 5）」。「経営者の『人的資本』として強いリーダーシップが求められる（仮説 6）」。「経営者の『人的資本』は『認知』に

よっては有効性が低下することがある（仮説7）」。「経営者の『認知』は『組織の慣性』の影響を受けるため、『企業家的』であるためには『社会関係資本』によって更新される必要がある（仮説8）」。「経営環境の変化への適応に向け『社会関係資本』を獲得するための行動を意図的に行う必要がある（仮説9）」。

日本の中堅企業がグローバル市場でも持続的に成長できる条件として、上記のとおり9つの仮説を提示した。これをすべて満たすことができたならば、グローバル市場という拡大した規模の市場で、その規模の影響で変化の振れ幅も大きく複雑な経営環境においても持続的に成長できよう。この仮説間の優先順位や相関についての検討については、紙幅の都合から稿を改めることとし、引き続き取り組むべき継続課題としたい。

本稿での貢献としては、グローバル市場という新しいコンテキストにおいて日本国内で成功した中堅企業が成長を持続するためには、経営者自身が自社のコア・コンピタンスを正しく定義し、浸透させ、活かしながらも、社会関係資本に依拠して変革することが必要であることを示した点であろうと考えている。長期的な雇用関係を前提にした日本企業においては、「人的資本」を変革することは困難を伴うことが多いと考えられる。「認知」についても、経営者のDCとしては重要な要素であるが、個人が「認知」を制御することの難しさは、行動経済学等の成果からも明らかである。そこで、重要、かつ、現実的な対応としては、社会関係資本への投資となると考えている。実務においては、顧客のみならず、競合や協業の対象企業を含めたネットワークを把握し、そのネットワークに埋め込まれる活動に投資を行う必要があることが指摘できよう。

最後に、上記までに触れていない本稿の限界について確認をしておく。本稿はあくまでひとつの会社のひとつの事例に基づいて記載されている。今後は、複数の事例を調査することで、仮説の検証や修正が必要であろう。例えば、谷山・高橋(2014)では、リーバイス社との取引で学習したカイハラ社が、ユニクロ社からグローバル市場に自社ブランド製品の販売に至る成功事例が語られる。このような研究との比較分析等も有効であろう。その積み重ねの結果、本稿で提示した9つの仮説の精緻化と実証につなげていきたい。

参考文献一覧

- Adner, R and Helfat, C. (2003), Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal* 24, 1011-26.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1987) “Managing across Borders: New Strategic Requirement” MIT Sloan Management Review Summer 1987, P.7-17
- DiMaggio, P. J. (1990), Cultural Aspects of Economic Action and Organization. Beyond the Marketplace, eds., by R. Frieland and A. F. Robertson. Aldinede Gruyter.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., (1991) Introduction. The New Institutionalism in Organization Analysis, pp.1-38, Powell, W. W and DiMaggio, P. J. (eds). University of Chicago Press.
- 富士経済(2010), 『IMD/IML フィルム関連市場の展望とメーカー戦略 2010年』富士経済.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., (1994), *Competing for the Future*: Harvard Business School Press(一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 2001年).
- Helfat, Finkelstein, Mitchel, Peteraf, Singh, Teece&Winter(2007), *Dynamic Capabilities*: Blackwell Publishers Limited(谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房, 2010年).
- 加護野忠男(2004), 「コア事業の持つ多角化戦略」特集-多角化の再検討-『組織科学』Vol. 37 No. 3, pp. 4-10.
- 黄 雅雯(2011), 「EMS企業のダイナミック・ケイパビリティ -鴻海社の事例研究を中心に-」『商学研究科紀要 72』, 2011年3月, pp47-62.
- Lin, N. (2001) 'Social Capital: A Theory of Social Structure and Action', Cambridge University Press. (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタル 社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房, 2008年)
- 槇谷正人(2012), 『経営理念の機能』中央経済社

- 松嶋登、高橋勅徳(2009),「制度的企業家をめぐるディスコース：制度的組織論への理論的含意」 KOBE UNIVERSITY Discussion Paper Series 2009-21.
- 三輪祥宏(2014),「社会関係資本と在外現地法人」『名古屋商科大学論集』第59巻1号, pp. 231-241.
- 日本写真印刷 『アニュアルレポート』 2008年, 2009年, 2012年.
- 日本写真印刷(1997),『日本写真印刷五十年史』日本写真印刷.
- 日本写真印刷 『有価証券報告書』1992年, 1997年, 2002年, 2007年, 2012年.
- 新津泰昭、延岡健太郎(2011),「ビジネスケース(No. 91)日本写真印刷—Nissha IMDによる躍進」 『一橋ビジネスレビュー』2011年 AUT, pp. 122-134.
- 延岡健太郎(2006),『MOT 技術経営入門』日本経済出版社
- Quinn, J.B & Hilmer, F.G., (1994), “Strategic Outsourcing” *MIT Sloan Management Review* Vol. 35, No. 4, 1994, pp. 43-55.
- 白石弘幸(2009),「DCの本質—花王と大日本印刷を事例に—」『日本情報経営学会誌』Vol. 29, No. 4, 2009年, pp. 72-83.
- 谷山太郎、高橋健太(2014),「海外顧客の獲得を通じたサプライヤーの成長—カイハラ株式会社をケースに—」『赤門マネジメント・レビュー』13巻3号, 2014年3月, pp. 109-136.
- Teece, D. J., (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal* 28 (13), pp. 1319-1350
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press (谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘、ステラ・S・チェン訳『DC戦略』ダイヤモンド社, 2013年).
- 吉原英樹(1984),『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社
- (1988=2014),『「バカな」と「なるほど」』PHP研究所