

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2009 年 10 月

変革期のビジネスシステムとその発展プロセス

— 松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 —

向 正道 (デジタル経営研究センター)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.28

Working Paper

変革期のビジネスシステムの発展プロセス

― 松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 ―

向 正道 (デジタル経営研究センター)

<要旨>

根来・向 (2007)、向・根来 (2007)、Mukai and Negoro(2009)は、セブン-イレブンのビジネスシステムを、差別化システムを用いて時系列に分析することにより、1) 情報システムは「仕組」に組み込まれることにより、差別化や企業の経営指標に貢献する、2) 差別化システムは整合性を保ちながら発展しており経路依存的な傾向を持つ、ことについて議論を行った。

本稿では、セブン-イレブンの事例とは異なり、ビジネス上大きな変革を行った企業、松下電器産業（現パナソニック）の分析を行う。「創生 21」中期計画前後のビジネスシステムを、差別化システム図を用いて分析することにより、1) ビジネス変革期において、多くの活動が置き換えられるのに対し、過去の有効な資源がその後のビジネスの再生に重要な役割を果たすこと、2) 差別化システム上「仕組」は差別化に対する合理的枠組みを提供しており、その枠組みを通じて活動の置き換えと資源の飛躍的な質的向上が見られること、を示す。

キーワード：差別化システム、仕組、資源蓄積、組織学習

－ 目次 －

第1章	はじめに	4
第 1 節	研究の背景	4
第 2 節	事例の選定について	4
第 3 節	研究の方法	5
第2章	松下電器産業(パナソニック)	7
第 1 節	松下電器産業 業績の推移	7
第 2 節	松下電器産業 ビジネスシステムの変遷	12
第 3 節	創生 21 計画期・躍進 21 計画期の分析	27
第3章	まとめ	38

第 1 章 はじめに

第1節 研究の背景

近年、IT 技術に代表される個々の技術そのもの、またそれを用いた活動自身は、容易に他の企業の知るところとなる。つまり、技術や、新規のビジネスモデルは、コモディティ化のスピードが増し、模倣可能性が高まっているかもしれない (Brynjolfsson,2008)。ただし、根来・向 (2007)、向・根来 (2007)、Mukai and Negoro(2009)にもあるように、同じ IT 技術を用いても、そこから得られる経営上のパフォーマンスや差別化の度合いは企業ごとに異なることが予想される。つまり、差別化システム上の「仕組」の存在と、そこにいたるビジネスシステムの発展プロセスが、他社に対する模倣困難性をもたらす。

根来・向 (2007)、向・根来 (2007)、Mukai and Negoro(2009)は、セブン-イレブンのビジネスシステムを、差別化システムを用いて時系列に分析することにより、1) 情報システムは「仕組」に組み込まれることにより、差別化や企業の経営指標に貢献する、2) 差別化システムは整合性を保ちながら発展しており経路依存的な傾向を持つ、ことについて議論を行った。

本稿では、セブン-イレブンにおける、同一ベクトル上でビジネスシステムが発展していく事例とは異なり、ビジネス上大きな変革を行った企業、松下電器産業株式会社 (現パナソニック株式会社) の事例を分析する。分析では、戦後の成長期、1990 年代戦後の変革試行期、及び、「創生 21」、「躍進 21」両中期計画を取り上げ、松下電器産業が他の総合電機メーカーに対し、どのようなかたちで優位な立場に立ったか、差別化システムを用いて分析を行う。

結論を先取りすると、松下電器産業においては、1) ビジネス変革期において、多くの活動が置き換えられるのに対し、過去の有効な資源がその後のビジネスの再生に重要な役割を果たしていること、2) 差別化システム上、「仕組」は差別化に対する合理的枠組みを提供しており、その枠組みを通じて活動の置き換えと資源の飛躍的な質的向上が見られること、を示す。

第2節 事例の選定について

本稿では、松下電器産業株式会社 (現パナソニック株式会社) を事例として取り上げる。分析対象として取り上げた理由として、以下の 3 点があげられる。

1. 2000 年に中村氏が社長就任することを境として業績が改善しており、他の総合電機メーカーと比較しても優れた経営指標を持つ企業群に属する。

2. セブン-イレブンと同様、IT 技術の活用をビジネスの重点成功要因と位置づけている。
3. セブン-イレブンと異なり、ビジネス上の大きな改革を実行している。

松下電器産業の「創生 21」、「躍進 21」両中期計画については、多数の書籍、文献で取り上げられており、本稿でもこれら文献を参考に分析を進める。

第3節 研究の方法

根来・向（2007）、向・根来（2007）、Mukai and Negoro(2009)同様に、差別化システム図を分析のフレームワークとして用いる。差別化システム図は、資源、活動、差別化（成果）の三つのレイヤーからなり、資源が活動を通じて、差別化にどのように貢献するか示すことができる。

差別化システムは、単に、強みを機会に結びつけるという、原因→結果という単純な構造ではなく、資源／活動／成果の各構成要素がそれぞれの階層内部であるいは階層をまたがってお互いを強化しあう「相互作用モデル」としての特徴を持つ。多くの成功した企業の事例からも、ある単一の資源や活動のみによって長期的な競争優位がもたらされることは少ない。

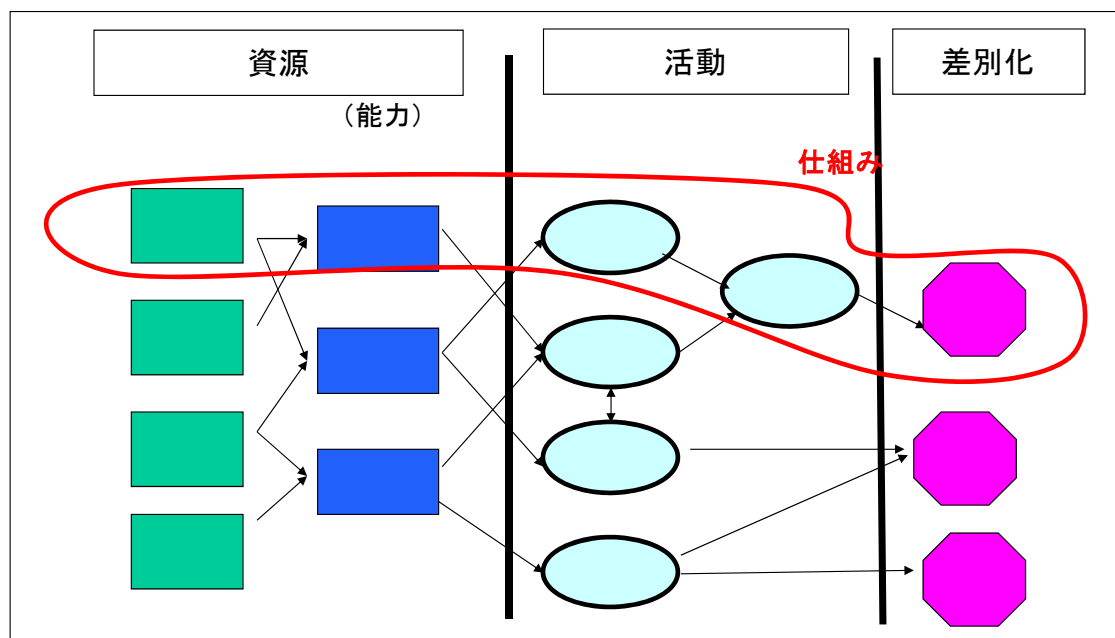


図1 差別化システム図

根来(2008)、根来・角田(2009)、Mukai and Negoro(2009)は、差別化システムの中でも、差別化に大きな影響を与える部分システムとしての「仕組」の存在を指摘する。根来(2008)は、「ある差別化に、すべての資源と活動が一様に影響しているわけではない。ある差別化項目に対して影響度が強い部分システムを分離できる」とし、「仕組」を、「ある経営資源とある自社活動が結びついてできあがるビジネスシステムの部分システム」と定義している¹。

なお、差別化システム図の記述については、根来・向(2007)、Mukai and Negoro(2009)と同様に、「差別化」のために「活動」が意図する指標を理解しやすくするために、「活動水準(精度)」を「差別化」レイヤー内に付け加える。

¹ 活動、資源の組み合わせで、どこまでを「仕組」の範囲とするかは、分析者の認識に依存することとなる。その意味で、資源、活動は実在する要素であるが、「仕組」は企業の差別化を説明するための概念的な枠組みと捉えたほうがよい。

第 2 章 松下電器産業（パナソニック）

第1節 松下電器産業 業績の推移

松下電器産業は 1918 年に創業し、戦後の高度成長期の波に乗り、日本を代表する総合電気メーカーに発展した。戦後の松下電器産業の成長は、大量生産・大量販売モデルによるもので、これを、全国に展開された系列販売網、多岐にわたる製品ラインナップ、安価で高い品質の商品を提供できる開発・生産技術の 3 点で支えてきた。また組織的には、1933 年に事業部制を導入しており、戦後、非常に早いスピードで拡大する製品多角化を支えている。この経営手法は、国内のみならず海外でも優れた経営手法として認められている²。

しかし、1980 年代になると、技術面ではデジタル化・システム化、販売面では家電量販店に代表される非系列販売チャネルへと経営環境が変化し始める。旧来は、多少、事業部間で製品が重複しても、「担当事業部が完全に決まらない黎明期の製品を、複数の事業部で切磋琢磨していくことは競争力の強化につながった」（中村,2002）とされており、事業部間での経営資源の重複を強くは否定しなかった。ただし、経営環境の変化を伴い、製品開発に必要なリソースの増加、製品ライフサイクルの短命化から、製品開発における経営資源の重複が問題視されるようになった。同じく、他社製品がすぐ隣に並べられる家電量販店では、系列販売店のように、製品の魅力を顧客へ直接訴求することが難しくなってきた。1980 年代中頃から、デジタル技術への投資や組織面の改革を繰り返すが、例えばフラット管テレビで 2 年も出遅れる³など、十分な成果が得られていたとはいいいにくい。

このような経営環境下における、売上高、資産合計額、経常利益額の推移を図 2 に示す⁴。

² 経営者である松下幸之助氏に関する書籍が、海外も含めた書籍が出版されており、また、米 TIME 紙（1962 年 2 月 23 日）の表紙を飾った 2 人目の日本人実業家としても知られている。

³ SONY 社のフラット管テレビ VEGA に対して、松下電器産業のタウは 2 年出遅れる。

⁴ 経営指標は日経 NEEDS の連結財務データを利用。

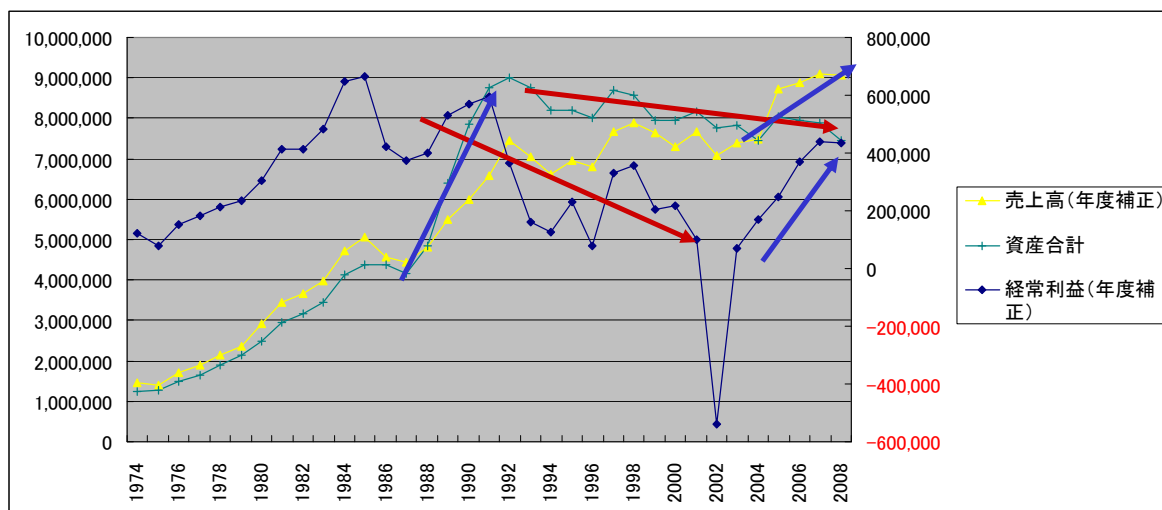


図2 売上高、総資産、経常利益の推移

総資産は1985年ごろから急増している。その後、1990年代前半より、徐々に減少していく傾向にある。

売上額、経常利益額は、1985年前後まで増加の傾向にある。売上高は2003年まで大きな増額はないが、2003年以降増加に転ずる。経常利益額1985年前後から徐々に下落し、2002年には大規模な赤字に陥る。2003年以降急速に改善する。

次に、図3に棚卸資産回転率、経常利益率、総資産利益率の推移を示す。

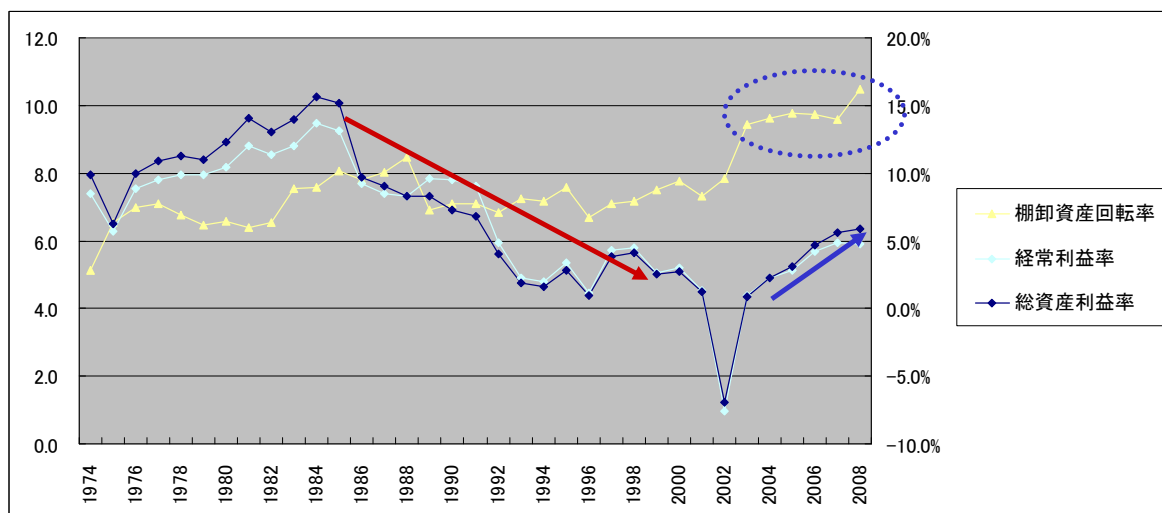


図3 棚卸資産回転率、経常利益率、総資産回転率の推移

経常利益率、総資産利益率については、1985年前後より悪化傾向にある。その後、2002

年の赤字を境に改善傾向にある。棚卸資産回転率は 1970 年代～2000 年にかけて、それほど変化はないが、2003 年以降は 2 割強の改善が見られる。

2003 年以降の各経営指標の改善は、2000 年に社長に就任した中村氏（現会長）の貢献が大きいと考えられる。創生 21 計画、躍進 21 計画の両中期計画により、業績の V 字回復を果たしている。両中期計画の成果は、業績面の指標だけでなく、V 商品、ブラックボックス技術等、技術開発面の成果も見られる。図 4 にデジタル基盤のコスト面、図 5 に製品開発リードタイム面の優位性を示す。

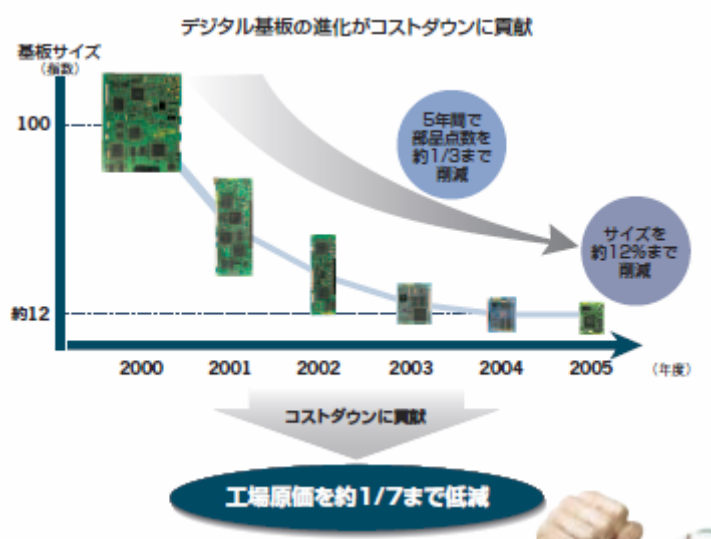


図 4 デジタル基盤コストの削減

「アニュアルレポート 2005」 より

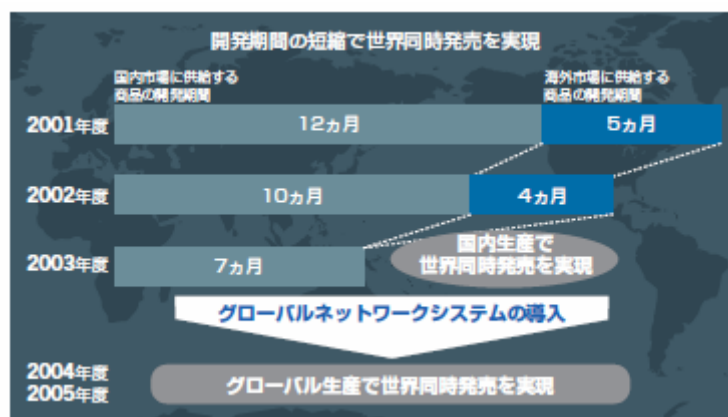


図 5 製品開発リードタイムの短縮

「アニュアルレポート 2005」 より

これらの指標だけでなく、プラズマディスプレイ TV、DVD、デジタルカメラ、ななめ

ドラム洗濯機等、多くの競争力のあるヒット商品が発売されている。図 6 に、洗濯乾燥機の販売単価、売上金額構成比について示す。両指標から、ななめドラム洗濯機は、競争力のある製品であることがわかる。

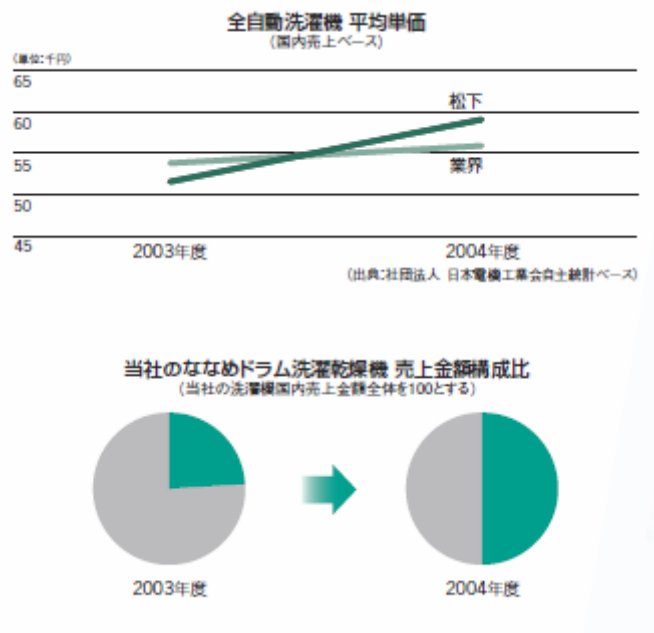


図 6 ななめドラム洗濯機の市場での競争優位性

「アニュアルレポート 2005」 より

上述のように、製品魅力度、コスト面の優位性が発揮され、松下電器産業は業界でも優れた経営指標を持つ企業になった。図 7、図 8 に、他の総合電気メーカーと、経常利益率、総資産回転率を比較する。松下電器産業は上位の企業群に位置している。

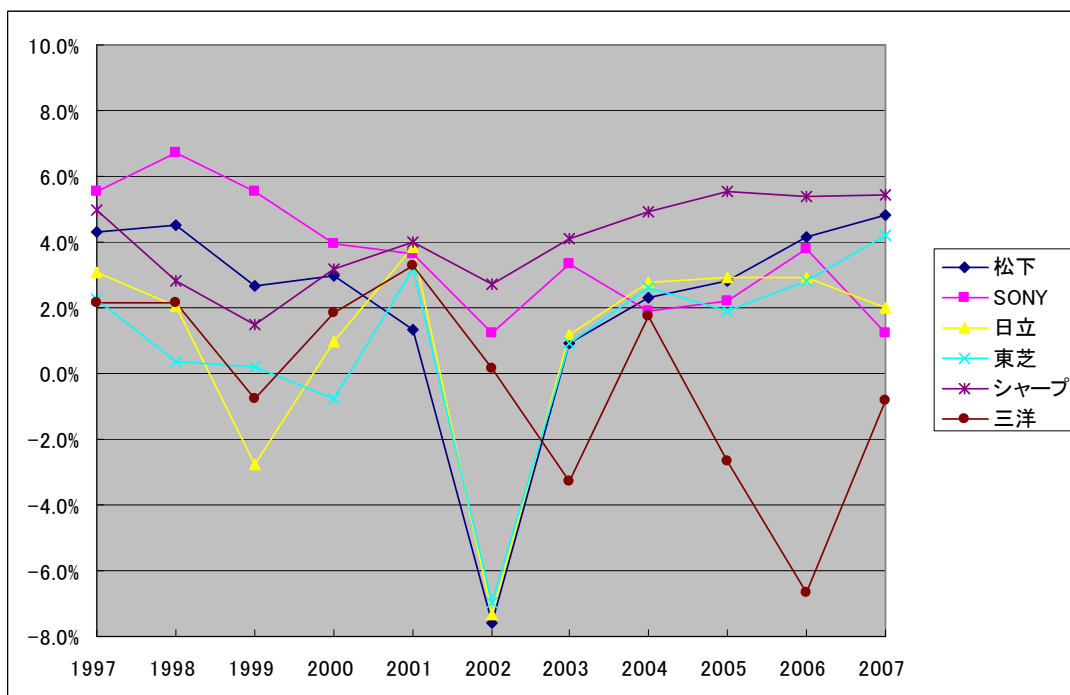


図 7 経常利益率の比較

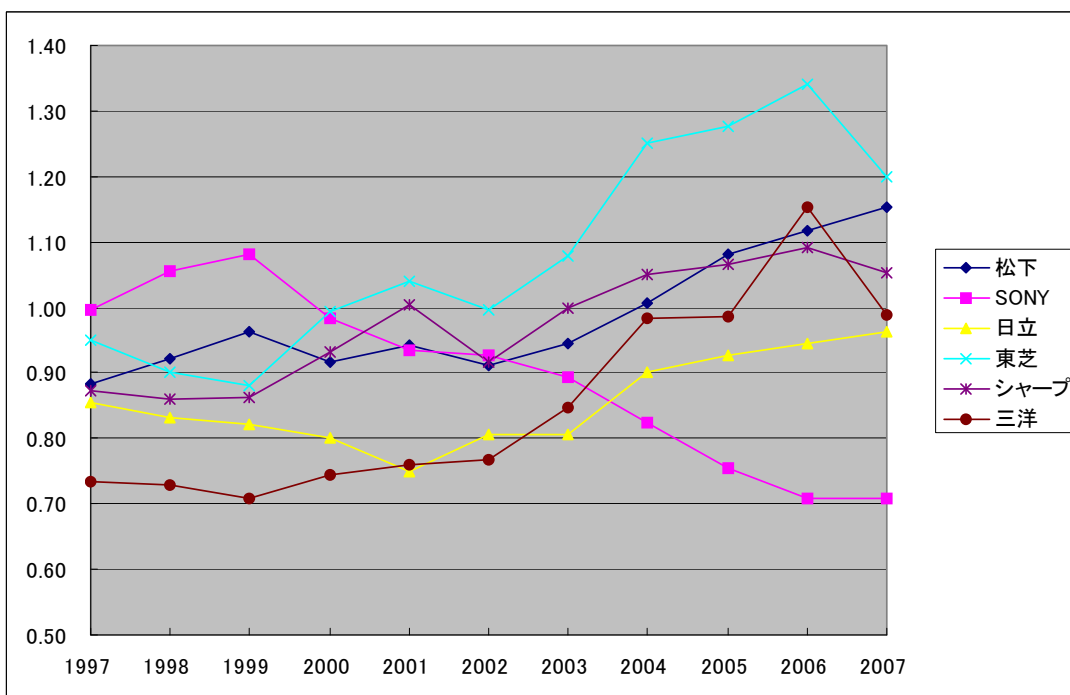


図 8 総資産回転率の比較

また、2000 年以降、松下電器産業が重視した棚卸資産回転率についても他社との比較を

行う。2007 年度は、比較した企業内で最上位に位置する。

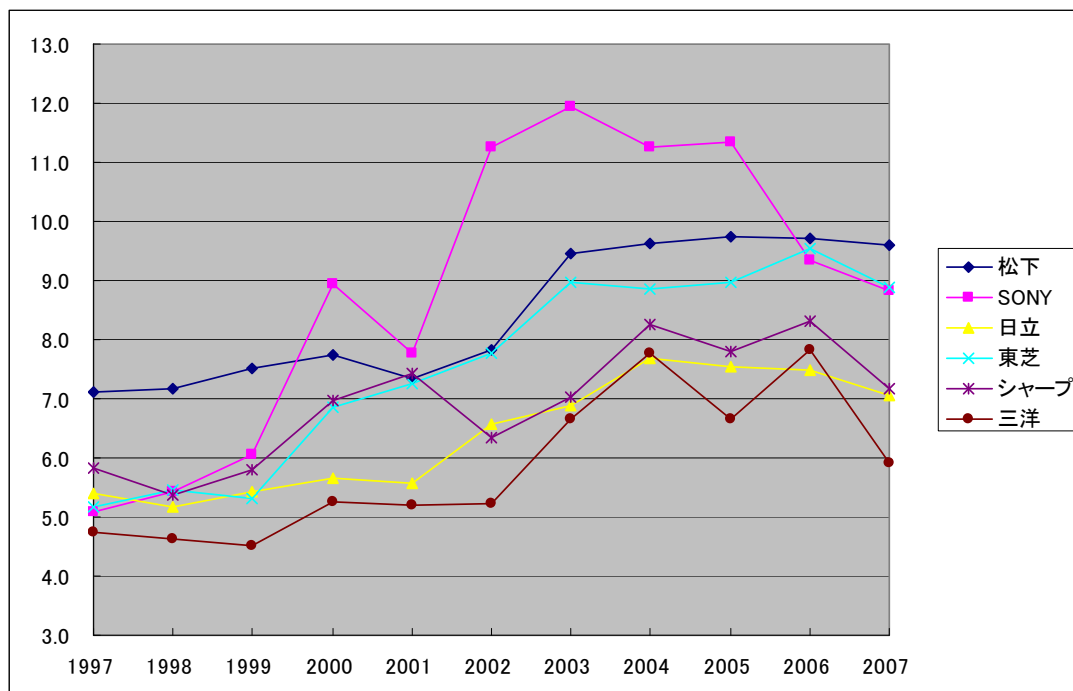


図 9 棚卸資産回転率の比較

第2節 松下電器産業 ビジネスシステムの変遷

経営指標の推移から、松下電器産業の事業活動を 4 つのフェーズに分けることができる。

表 1 松下電器産業 事業活動

フェーズ	説明
1. 戦前創業期 (1918 年～1945 年)	- 基礎的な事業運営の仕組みが構築された時期。 - 事業部制、系列販売チャネル、初期の製品構成。
2. 戦後～成長期 (1946 年～1984 年)	- 戦後復興、高度成長の波に乗り、大きく成長。 - 製品多角化、また大量生産・大量販売により、事業が非常に広範囲に及ぶ。
3. 変革試行期 (1985 年～2000 年)	- 売上は微増ながら、徐々に利益率を落としていく。 - デジタル化、非系列販売チャネル等の環境変化に対応するため試行錯誤を繰り返す。
4-1. 創生 21 計画期 (2000 年～2003 年)	- 創業以来の赤字に転落。 「創造と破壊」により、事業構造を中心とした変革が行われる。
4-2. 躍進 21 計画期 (2004 年～2006 年)	「創生 21 計画」の成果が見え始める。 - 事業の集中と選択が進み、強みが強化されていく。

（注）創生 21 計画期、躍進 21 計画期は中村社長による同一企業戦略をとるためフェーズを分けないほうが適切と考える。

創業期からの、外部環境、組織構造、技術・生産、および販売面の事業活動の変遷を図 10 に示す。

戦前創業期 (1918年～1945年)	戦後～成長期 (1946年～1984年)	変革試行期 (1985年～2000年)	創生21計画期 (2000年～2003年)	躍進21計画期 (2004年～2006年)
●終戦(1945) ●高度成長期(1965) ●重電機器メーカーが家電機器業界に参入(1950前半) ●家電ブーム(1950後半) ●冷蔵庫、スーパert台等(1970後半) ●名古屋デパート値引販売(1956) ●オイルショック(1973) ●創業(1918) ●「松下電器製作所」と改称(1929) ●第1回創業記念式「水道哲学」(1932) ●事業部制(1933) ●株式会社へ改組、事業部を分社(1935) ●「製造所制」を廃止、「工場制」へ(1949) ●再び事業部制へ(1950) ●事業計画制度(1952) ●4本部制 10事業部(1954) ●47事業部(1964) ●事業本部制廃止 製品グループ別担当制(1972) ●65事業部(1974) ●総括事業本部制(1975)	●松下正治社長(1961) ●山下社長(1977) ●谷井社長(1986) ●分社化 1976年 松下放送機器 1977年 松下産業機器 1979年 松下電池工業 ●全事業部の社長直轄制(1978) ●部門一事業本部一事業部体制(1990) ●フラントな事業部制(1994) ●4社内分社制(1997) ●CCM採用(1997)	●森下社長(1993) ●中村社長(2000) ●IT経営本部(2000) ●「創生21」発表(2001) ●早期退職優遇制度(2001) ●部屋制廃止、グループ制へ(2001) ●4事業セグメント制(2001) ●松下電子工業 合併 半導体社(2001) ●グループ傘下5社の完全子会社化 発表(2002) ●トメイン会社制スタート(2003) ●事業評価基準をCCM 50% (2003) ●グループ預託出資制度導入(2003) ●全社コストバスターズプロジェクト(2003)	●「躍進21」発表(2004) ●松下電工の連結子会社化(2004)	●大坪社長(2006) ●「GP3」(2007) ●「躍進21」発表(2004) ●松下電工の連結子会社化(2004)
●超弾型ランプ(1923) ●スバーア・イオン(1927) ●テレビの公開実験(1939) ●軍事用生産への転換(1940前後) ●松下電子設立、エレクトロニクス技術の展開 オランダフィリップス社との合併(1952) ●中央研究新設(1953) ●海外生産精選化(1960代)	●自転車用電池式ランプ(代理店)募集(1923) ●「松下電器月報」創刊(1927) ●「ナショナル」店会、「ナショナルショップ制度」(1957) ●製品別契約制へ(1932) ●松下電器貿易を設立(1932) ●配当金付株立金制度(1933) ●連盟店、41年に一万店(1935) ●宣伝課(1946) ●ナショナル未来会(1949) ●「連盟店制度」復活(1949) ●営業本部(1951) ●目黒販賣会社設立(1951)	●松下LEC設立(1990) ●MTM(1990) ●ナショナル会をMASTに改組(1992) ●「バート」の素直な義経(1995) ●量販店向け松下コンシューマーエレクトロニクスを設立(1997) ●松下ロジックマックスマネジメントを設立(1997) ●阪社(LEO)の再々編 SPSS制度導入(2003) ●海外Panasonicブランドに統一(2003)	●松下LEC設立(1990) ●MTM(1990) ●ナショナル会をMASTに改組(1992) ●「バート」の素直な義経(1995) ●量販店向け松下コンシューマーエレクトロニクスを設立(1997) ●松下ロジックマックスマネジメントを設立(1997) ●阪社(LEO)の再々編 SPSS制度導入(2003) ●海外Panasonicブランドに統一(2003)	●松下LEC設立(1990) ●MTM(1990) ●ナショナル会をMASTに改組(1992) ●「バート」の素直な義経(1995) ●量販店向け松下コンシューマーエレクトロニクスを設立(1997) ●松下ロジックマックスマネジメントを設立(1997) ●阪社(LEO)の再々編 SPSS制度導入(2003) ●海外Panasonicブランドに統一(2003)

図10 事業活動の変遷

本稿では、各フェーズの事業の特徴を整理し、経営指標に有意な変化をもたらした「創生 21 計画」、「躍進 21 計画」の両中期計画を中心に分析を進める。

(1) 戦前創業期（1918 年～1945 年）

1918 年 3 月 7 日、松下電器産業の前身となる「松下電気器具製作所」が、松下幸之助により創設された。当初は、「アタッチメントプラグ」、自転車用「砲弾型ランプ」等、電気部品を扱っていた。その後、アイロン、ラジオ等のヒット商品により、徐々に事業が拡大していく。1932 年 5 月 5 日には、第 1 回創業記念式を迎え、「水道哲学」として知られる経営理念を発表する。

「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには、物資の生産に次ぐ生産をもって富を増大させなければならない。水道の水は加工され価値あるものであるが、通行人がこれを飲んでもとがめられない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も、水道の水のごとく物資を豊富にかつ廉価に生産提供することである。それによってこの世から貧乏を克服し、人々に幸福をもたらし、楽土を建設することができる。わが社の真の使命もまたそこにある」⁵

1933 年には門真に本社を移し、「自主責任経営の徹底」と「経営者の育成」を狙いとし、その後の経営の根幹をなす事業部制に移行する。事業部制は、「製品の開発から生産、販売、収支に至るまで、一貫して責任をもつ独立採算制」が特徴である⁶。

販売面では、1932 年に一般的な代理店契約（他社製品も販売）から製品別契約（特定の製品については松下のものだけしか扱わないという専売代理店制）に販売店の変更を推進する。同時に、配当金付積立金制度の採用や、機関紙「松下電器月報」を発刊等により、1941 年末には 1 万店を超えるまでに販売網が拡大する。戦後の成長期には、これらの系列販売網が松下電器産業の成長に大きく貢献することとなる。

まとめると、戦前創業期に、①多角化された事業を運営する事業部制、②系列販売チャネルの組織化、が事業の基礎として確立し、その後の事業に大きく貢献していくこととなる。

(2) 戦後～成長期（1946 年～1984 年）

戦後の復興期を乗り越え、朝鮮戦争、また、1950 年代後半から「三種の神器」に代表さ

⁵ パナソニックホームページ 社史より <http://panasonic.co.jp/history/chronicle/1932-01.html>

⁶ パナソニックホームページ 社史より <http://panasonic.co.jp/history/chronicle/1933-02.html>

れる家電ブームの波に乗り、高度成長期に大きく事業が拡大することとなる。

戦後復興期は、他社と比較して販売面を重視する戦略をとる。早い段階に系列販売網の量的な優位性を築くことが、その後の成長のカギとなっていく。1949年に戦前の「連盟店制度」復活させ、1951年には月賦販売会社設立、1957年には「ナショナル店会」、「ナショナルショップ制度」を制定する。他の主要5メーカーも同様にそれぞれの系列網を拡大していった。しかし、松下電器産業の場合、その構築が他社より早かったため、優秀な代理店を取り込むことに成功したと言われている⁷。販売する製品も品種が多様化するにつれて、必然的に、連盟店制度は個々の製品別のものから全製品を扱う「総合連盟店制度」へ移行していく。

技術面は、1952年にフィリップス社との提携、同時期に中央研究所を設置するなど、製品多角化を推進する技術力の蓄積が進んでいく。これらの施策が、各種エレクトロニクス応用機器の品質を世界的な水準に高めるのに大きく貢献したと言われている⁸。ただし、当時は、他社と比較して圧倒的な技術面の優位性を強みとしていたわけではなく、「他社よりも高品質、高機能の製品を作り、シェアを奪っていく」⁹、また、「画期的な商品の販売を追求するのではなく、むしろ他社で消費者に支持される商品が開発された後に、即座に類似の商品を他社よりも安価で良質に作って追従する」¹⁰、すなわち、他社製品の模倣をいわず、「大量生産、大量販売」により事業が拡大していくビジネスモデルであった。

当時は、「穴が開くより、少しぐらい競合があったほうがいい」¹¹、また「アナログ製品中心の時代には、担当事業部が完全に決まらない黎明期の製品を、複数の事業部で切磋琢磨していくことは競争力の強化につながった」¹²と考えられており、多少の経営資源の重複があっても、製品フルラインナップ化により大きく事業が成長した時期であった。このような製品多角化にともない多数の事業部に組織が細分化されていく。

当時の差別化システム図を図11に示す。

⁷ 下谷,1998,P.200-203 より、他社と比較して2倍以上の販売系列店を持つことが分かる。

⁸ 下谷,1998,P.138 より

⁹ 長田,2008,PP.135-136 より

¹⁰ 伊丹,2007,P.101-103 より

¹¹ 森,2005,P.59 より

¹² 中村,2002

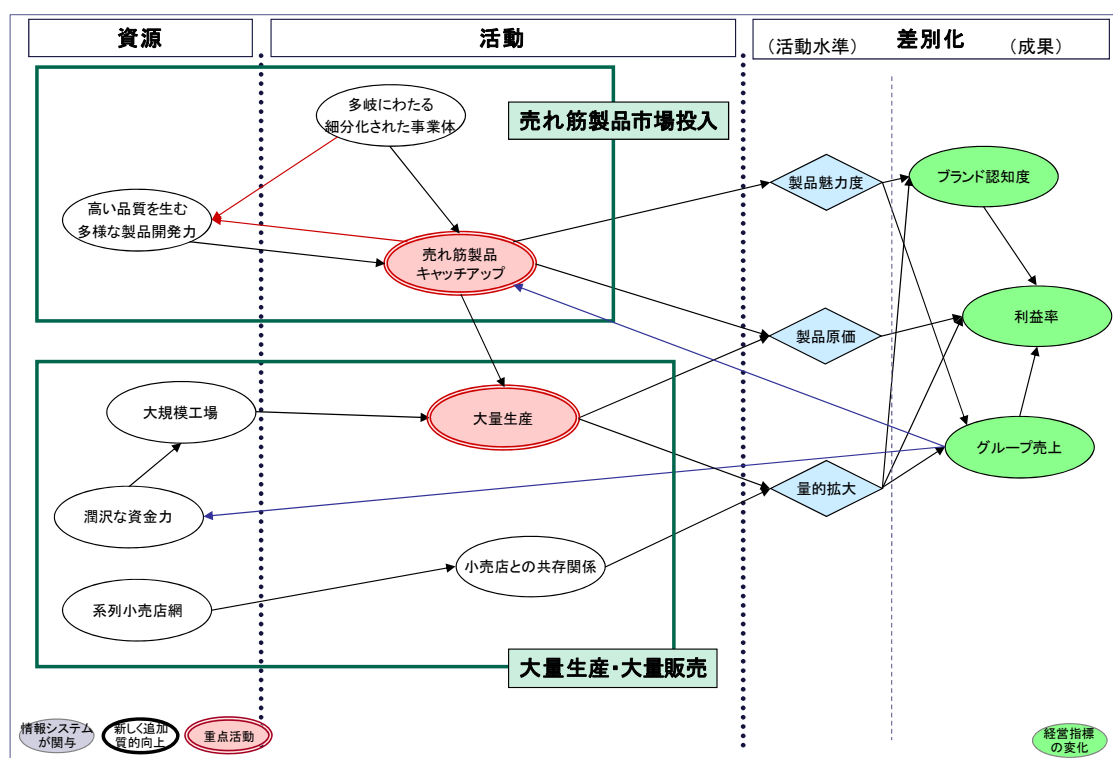


図 1 1 戦後～成長期 差別化システム図

なお、松下電器産業は順調に成長してきたわけではない。例えば、1950 年代中頃の重電機メーカーによる海外メーカーとの技術提携、また、オイルショックによる景気低迷等、の経営の危機的状況もあった¹³。このような経営環境の変化に対して、松下電器産業は組織構造の集中（本部制）と分散（フラットな事業部制）を繰り返す。具体的には、1951 年の営業本部、1954 年の事業本部制、また 1975 年の総括事業本部制に代表される事業の集中、逆に 1964 年のフラットな 47 事業部制、1975 年からの分社化等の事業の分散が挙げられる。

1970 年代後半になると、社内外の環境変化に伴う潜在的なリスクが拡大していく。一つ目として、あまりに多くなった事業部の存在である。1974 年にはピークの 65 事業部からなり、社長が統括するにはかなり無理のある状況にあった。二つ目として、量販店やスーパーといった各種「非系列」流通チャネルの急速な台頭がある。国内で最大規模の系列販売店網を持つ松下電器産業にとって、新たな販売チャネル、情報収集パワーの台頭は今後の事業運営を行ううえで、リスクが徐々に拡大していく。

¹³ 1964 年の「熱海会談」も東京オリンピック後の景気の急速な後退期に開かれた。

(3) 変革試行期（1985 年～1999 年）

1980 年代中ごろになると、多数の事業部組織の運営、「非系列」流通チャネルの台頭に加え、製品のデジタル化、システム化の新たな環境変化の波が押し寄せる。松下電器産業は、販売面、技術面、組織面でそれぞれ大きな課題を持つこととなる。1985 年以降の約 15 年間、各種の改革を実行してきたが、必ずしもその後の成長に貢献しているとは言い難い。以下に試行期の改革面の動きを整理する。

まず販売面の課題として、量販店やスーパーなどといった各種の「非系列」流通チャネルの急速な台頭が挙げられる。国内の家電販売で、1972 年には 15%弱だったものが、1979 年には 30%、1985 年には 50%ほどに拡大している¹⁴。また、複数メーカーの商品が同じ場所に展示される量販店において、松下電器産業の商品は、商品の特徴の乏しさから顧客に選択されないケースも増えてきた。

このような環境変化に対し、成長期の強みであり、一時期は約 30,000 店近くにまで達した国内最大の系列販売店網を保持しているために、販売面の組織改革が後手にまわる結果となる。また、製販一体を基本とする事業部制のために、会社として総合力をもって、巨大な流通チャネルに対抗することが難しい面もあった。1990 年代になると、いくつかの施策が試みられた。例えば、量販店の対策として、1990 年に販売会社を子会社化し LEC（ライフ・エレクトロニクス・コーポレーション）に再編、同年に MTM（マーケット・オリエンテッド・トータル・マネジメント）システム導入し量販店への製品供給の最適化を試行した。また、系列販売店に対する対策として、1992 年に有力販売店の選定を意識した、「ナショナル店会」から「MAST（マーケット・オリエンテッド・エース・ショップ・チーム）」への再編を試行した。これらの施策は形式的な組織の変更に留まり、大きな成果を得るには至らなかった。

次に、技術面の課題を取り上げる。家電業界では、製品のデジタル化、システム化、また製品ライフサイクルの短命化が 1990 年代の特徴となる。製品のデジタル化、システム化により、ソフトウェア面を中心として、製品開発にかかる負荷が増えると同時に、技術要素間の連携の必要性が高まってきた。また、装置産業である半導体製造は量産効果の必要性から、工場の投資も大型化する傾向にある。松下電器産業のように細分化された事業部組織は、「経営資源の分散と重複の典型」¹⁵といえ、短期間に他社より魅力的な製品を開発、生産することが難しかった。

このような環境変化に対し、人員面のミスマッチもあって、必要な技術戦略が計画的に行われてきた。1990 年代後半から、人材の異動も含めて、重点事業に対する集中的な経営資源の展開と事業組織の一元化の流れがある。1997 年には半導体開発本部を設置し、シス

¹⁴ 下谷,1998,P.203 を参照

¹⁵ 中村,2005、長田,2008,P.155 より

テム LSI への経営資源の集中が行われている。同じく、1997 年には、細分化された事業部の再編のため、社内分社制（AVC、電化・住設、エアコン、モーター）をスタートするとともに、AVC 社に「融合商品企画室」の設置や、PDP 関連事業の一元化を行っている。2000 年には、新井工場（システム LSI）建設や、茨木テレビ工場の PDP 工場への転換を発表している。

これらの技術面の施策は、近年のヒット商品を生み出す技術力の蓄積という意味で、重要な施策と考えられる。ただし、1990 年代に、必ずしもヒット商品が次々と生まれてきたわけではない。例えばテレビ事業において、1996 年のソニー社のフラット管テレビ「ベガ」のヒットに対し、松下電器産業は 2 年近く遅れをとっている¹⁶。家電量販店では、多数の製品の中から松下電器産業の製品が選択される、魅力的な製品の提供が必要となるが、実際ヒット商品が少なかったのは、技術力が不足するというより、事業部制において、市場から遠い製造部門に主導権が与えられるという、企業文化的なものに問題があったかもしれない。

以上のように、販売面、技術面の環境変化に対し、経営資源の分散・重複をもたらす事業部制の課題が認識されている。中村（2005）は、1990 年代半ばのデジタルカメラの撤退を、「まさに経営資源の分散と重複の典型といえる商品企画で、結局成功に至らず、撤退を余儀なくされた」と振り返っている。「規格大量生産・大量販売という二〇世紀型の加工組立型製造業で成功」からの脱却が求められる。

なお、1990 年代を中心とした変革試行期は、施策の多くは成果を生み出すことはなかったが、成功を収めた施策もあることを付け加えておく。デジタル技術、システム技術への集中投資の他に、米国 AVC 社の SCM¹⁷や、電化・住設社の販売体制改革等、2000 年以降につながる施策もいくつかある。

（4）「創生 21 計画」期（2000 年～2003 年）

2000 年 6 月、中村邦夫氏が松下電器産業社長（現会長）に就任する。2001 年 1 月に「創生 21」中期計画を発表し、その前後からさまざまな施策が実行される。「創生 21」中期計画、および、続く「躍進 21」中期計画では、「創造と破壊」、「超・製造業」、「お客様本位の価値創造」、「ボリューム領域での寡占」等、基本的な考え方が示されている。

「創生 21 計画」にて実施された改革テーマを図 12 に示す。

¹⁶ 伊丹,2007,P.203 より

¹⁷ 当時、中村邦夫氏が米国パナソニックの社長として、SCM の検討を指揮した。

「創生21計画」——「軽くて速い」松下に向け「創造」ステージへ軸足をシフト

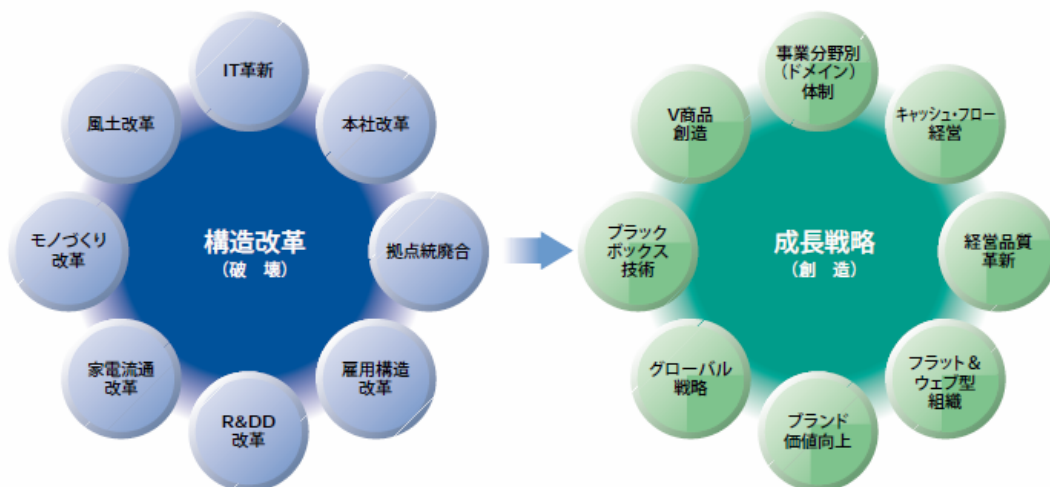


図 1 2 「創生 2 1 計画」改革

「アニュアルレポート 2003」より

本稿では、数多くの施策の中で、以下の 7 つについて取り上げる。

(a) グループ会社の再編

グループ内の子会社を吸収し、事業の再編を従来の松下電器産業本体だけではなく、グループ全体にも拡大する

(b) 技術の集中と選択・V 商品

「コア技術プラットフォーム」、「戦略商品群プラットフォーム」、ブラックボックス化、V 商品など、研究・開発資源を成長分野に集中

(c) 国内家電流通改革、系列小売店の選別

現代の流通環境を意識し、国内家電流通改革による機能集約的なマーケティング・営業組織、製造側との力関係の逆転、SPS 制度

(d) 「モノづくり改革」早期市場投入

販売サイドに適した SCM の構築、市場への早期製品投入、セル生産の拡大

(e) フラット&ウェブ型組織

部課制度を廃止し「軽くて速い」組織体系、「フラット&ウェブ型組織」

(f) IT 革新の推進

民生 SCM、デジタルものづくり、調達革新等

(a) グループ会社の再編

2000 年当時、松下電器産業は数多くの事業部を抱え、また 1970 年代の分社化や旧来か

らの子会社の存在により、松下電器産業本体だけではなく、子会社間でも事業の重複が多数見られた。特に、デジタル製品開発は商品ライフサイクルが短く、かつ、大量の経営資源を必要とするため、組織間で経営資源が分散されることは致命的な問題といえる。以前から、再編の必要性は認識されたものの、実際に十分な問題の解決が図られることはなかった。

2001 年、中村は、事業セグメントを AVC ネットワーク、アプライアンス、インダストリアル・イクイップメント、デバイスの 4 つに設定する。その後、2001 年 4 月に松下電子工業を吸収し、2002 年 1 月に、松下通信工業、九州松下電器、松下寿電子工業、松下精工、松下電送システムのグループ会社 5 社を完全子会社化することを発表、2002 年 10 月には完全子会社化を完了する。2003 年 1 月にドメイン会社制をスタートし、先の 4 つの事業セグメントに加え、100 を超えた事業部を再編し、14 の事業ドメイン体制（図 1 3 参照）とする。ドメイン間の線引きが明確になり、経営資源重複の排除による事業の効率化が狙いやすく、技術の高度化、製品の短サイクル化に対して、開発リソースの分散を回避し、組織間の要素技術の結合が行われる。

事業再編の概略図



図 1 3 松下電器産業事業ドメイン

「アニュアルレポート 2002」 より

ドメイン会社には、徹底した「エンパワーメント」（権限委譲）と「資本ガバナンス」を進める。また、事業ドメイン会社は従来の単独・国内中心の考え方を一掃し、グローバル連結によるキャッシュ・フロー重視の自主責任経営を展開することになる。賦課費体系¹⁸、

¹⁸ 従来の売上に比例した変動費を、本社が提供する役務に応じた固定額に変更

出資・配当制度¹⁹、CCM（キャピタル・コスト・マネジメント）とキャッシュ・フローによる業績評価²⁰等、経営の仕組みが変更される。

(b) 技術の集中と選択・V 商品

製品開発は、家電量販店で売れることを目標に、目に見えない良さではなく、特徴が一目でわかる先進性と、製品群トータルでの統一性を兼ね備えた商品デザインに強化していく。

2002 年 2 月より、ボリュームゾーンで占有率 NO.1 を達成し、収益に貢献する強い「V 商品」²¹に経営資源が集中され、V 商品を主力として市場に投入していく。プラズマディスプレイテレビ、DVD 等当初 88 品目が V 商品として選定され、売上面に貢献する²²。

同時に、2002 年 4 月より開発プロセス革新プロジェクトが開始される。2002 年 12 月には、プラットフォーム型開発体制発足、2003 年 4 月には 20 戦略商品群プラットフォーム体制が発足する。プラットフォーム型開発体制は、コア技術プラットフォーム開発体制と戦略商品群プラットフォーム開発体制からなり、開発パワーが、差別化技術、戦略商品へ集中的に投入される²³。また本社 R&D 部門では、事業化までの開発フェーズを細分化して評価・管理を行うフェーズチェンジマネジメント（PCM）を導入し、独創的な開発テーマの創出と先行開発テーマへのシフトを推進する。事業ドメイン会社の開発プロセスにおいても、各開発フェーズで投資回収の視点に立った評価・管理を行う開発プロセスマネジメント革新（DPIM）を導入し、商品開発期間の大幅な短縮を実現した。

(c) 国内家電流通改革

2001 年 1 月に家電営業改革を発表する。2001 年 4 月に、事業部の営業部門、家電・情報営業本部、LEC 本部、宣伝事業部を解消し、新たにパナソニックマーケティング本部、ナショナルマーケティング本部、家電流通本部を設置する。旧来は、事業部が独自に宣伝広告を行っていたが、その機能は両マーケティング組織に統合されることにより、注力すべき製品に広告宣伝費が配分されることになった。広告宣伝を製品発売時期に集中できるため、ブランド認知度を高めることにも貢献している。

また、マーケティング本部は在庫負担の責任を負うが買い取り拒否の権限もあるという

¹⁹ 本社に支払う配当基準を各社の連結株主資本に対する一定率とし、赤字でも徴収

²⁰ 資本収益性を表す CCM と資金創出力を表すキャッシュ・フローを 50%ずつ評価

²¹ 2005 年アニュアルレポートでは、「ブラックボックス技術をもち、環境に配慮した商品であり、ユニバーサルデザインの点で際立った」の 3 点が付け加えられる。

²² 2002 年度は目標とする 1 兆円の売り上げを達成する。（2003 年アニュアルレポートより）

²³ 「分社・関係会社の枠を超えた「集中型」の開発体制で、開発パワーの一元的なマネジメントを可能にします。これにより、成長の牽引役である戦略商品群の開発に注力できるようになった。」アニュアルレポート 2003 より

「商品買取制」が導入される。販売側が市場に受け入れられる機能、価格の製品のみ買い取るようになるため、製造側との力関係が逆転し、販売側が製品開発・投入に大きな力を持つことになる。また、量販店は直接マーケティング本部が対応することにより、事業運営の主導権がマーケティング本部に移ることとなった。

系列小売店については、2003 年 4 月に「ナショナル・パナソニックの会」に代わり「スーパープロショップ（SPS）制度」が導入される。系列小売店との関係については、旧来の「共存共栄」ではなく、「平等から公平へ」と意味合いが変更され、5000 店程度の意欲ある小売店にて再組織化されることになった。この制度は、努力している小売店を支援する仕組みとされ、重点商品の販売目標達成時の感謝金や、顧客管理やチラシ作製などの専門的な研修が実施される。本制度実施後、2003 年以降は系列販売店の売上が下げ止ることになる。

(d) 「モノづくり改革」早期市場投入

IT 面、営業面の改革と並行して、SCM の導入による、週単位の生産・出荷を実現するウィークリー・マネジメントの構築を順次進める。これは、市場と同期するモノづくりを実現する、軽くてフレキシブルなサプライチェーンの構築を目標としている。2003 年以降の棚卸資産回転率の改善は、本施策が大きく貢献していると考えられる。

また、設計の共通プラットフォーム化をベースに、IT を駆使して、開発・設計、部材調達、製造から販売までの時間軸を大幅に短縮する改革を進めている。共通プラットフォームの採用により、製品そのものの部品点数を削減できると同時に、生産自体を簡素化でき、コスト面、生産リードタイム面で大きなメリットを生んでいる。生産方式も、2003 年には組み立て工程を中心にセル生産の導入をほぼ完了しており、導入した工場では 1 人当たりの生産性は約 9 割向上、リードタイムは約 4 割短縮、設備投資は従来比約 3 分の 1 になるという大きな成果を得ている²⁴。

なお、製品化までのリードタイムを短縮し、他社に先駆け、市場へ早期に十分な量の製品を投入（図 5 参照）できることは、売上、利益率、ブランド認知度に対して大きな意味を持つ。国内では家電製品が売れるタイミング、例えば、ボーナス、クリスマス、入学・入社時期等が固定化されているので、他社より優れた機能を組み込んだ製品を早期に製品化、量産化し、他社よりも早く市場に投入できることは大きな意味を持つ。これらのタイミングにおいて、商品投入の遅延または機能不足、生産量の不足は、他社製品に対して大きなビハインドとなる。

並行して、工場に対する大規模投資を実行し、量産効果によるコスト低減を行っている。2001 年 9 月に茨木 PDP 工場を増強、2002 年 5 月に茨木第 2 工場へ 600 億円投資、2003

²⁴ アニュアルレポート 2003 より

年 12 月に魚津工場（システム LSI 工場）の建設を発表している。また、2000 年 10 月に東レとの合弁会社の松下プラズマディスプレイを設立、2003 年 4 月には CRT 事業で松下東芝映像ディスプレイを設立するなど、他社との協業も並行して行われている。

(e) フラット&ウェブ型組織

中村は、雇用構造面の改革を進める。1990 年代は余剰人員の再配置で雇用を守っていたが、2000 年には人件費が経営を圧迫する状況にあった²⁵。2000 年末に雇用構造改革プロジェクトを発足し、2001 年 3 月に早期退職優遇制度導入、8 月より募集を始める。2002 年 1 月にグループ 8 万人のうち 1 万 3000 人（全社員の 16%）が本制度に応募する。人員削減に対して、非常に巨額の資金を投入したこともあり、比較的順調に雇用面の調整が推移した。

2001 年 4 月には部課長制を廃止し、組織のフラット化、スピーディな意思決定を進める。古い慣習にとらわれない若返った組織として生まれ変わり、中村は、新しい組織の形を「フラット&ウェブ型」組織と呼び、「軽くて速い」松下を目指す。早期の雇用面の対策の実施が、その後の各種改革の推進に大きな成果をもたらしたと考えられる。

(f) IT 革新の推進

中村は、「IT 革新なくして経営革新なし」とし、自ら IT 革新本部長となり、改革を進める。IT を駆使することにより、先に述べた「市場直結型ものづくり確立」、「世界にない独自技術の開発とその早期製品化」を目指す²⁶。

中村は、社長に就任する以前に、米国 AVC 社の SCM プロジェクトで成功を収める。その経験もあり、中村(2002)は、「私はいくつかのアメリカ企業の衰退から復活への過程を目の当たりにしたが、その復活のカギを握ったのが、IT による企業革新である」、また、中村(2005)では「アメリカはすでにさまざまな IT 革新を成し遂げたのに対して、日本は緒についたばかりなのだ。しかし裏返せば、まだまだ革新の余地が残されているということではないだろうか」と述べている。

中村が実施した IT 改革とその成果は図 1 4 のようになる。各種 IT 革新テーマに巨額の投資を行い、その成果を得ている。

²⁵ 伊丹,2007,P22 に詳しい

²⁶ 中村,2005 より

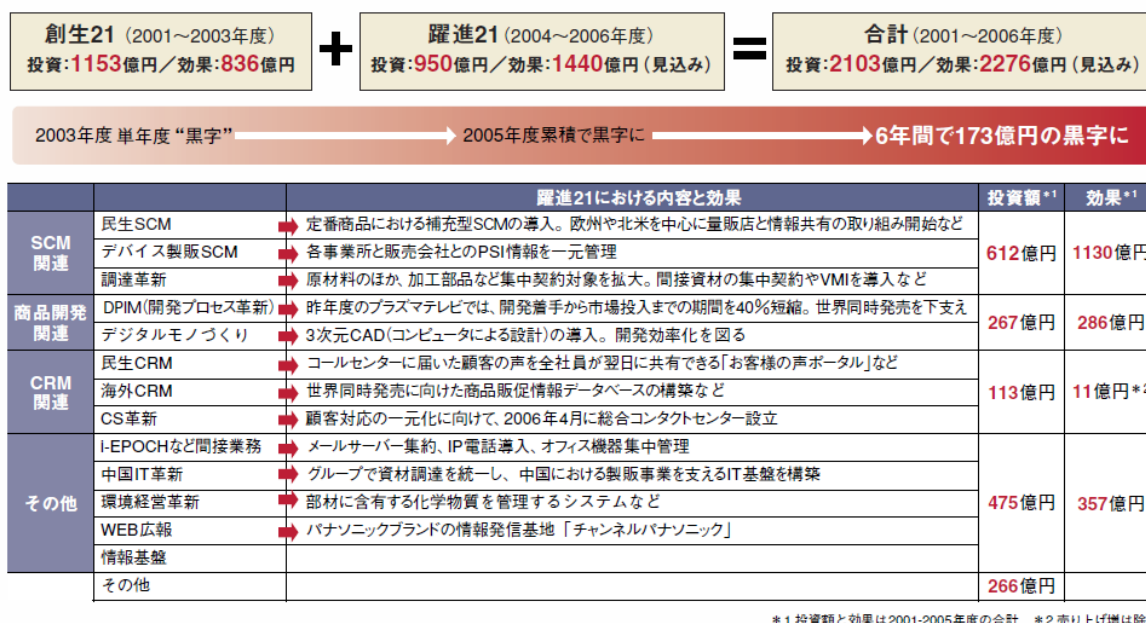


図 1 4 IT 革新テーマとその効果

日経情報ストラテジー 2006 月 7 月号 p.197 より

なお、IT 面の革新テーマは、製品開発、調達、サプライチェーン、販売等、幅広い業務領域に投資が行われているようであるが、早期市場投入、在庫削減、社員のコミュニケーション改善等、改革が目指す目標に対して重点的に投資が行われているのが特徴である。会社の改革の方向性と、IT 投資の内容が一致していることを付け加えておく。

(5) 「躍進 21 計画」期 (2004 年～2006 年)

続く「躍進 21 計画」は、「成長事業の加速」と「経営体質の強化」を軸に活動を進める。「躍進 21 計画」は、ほぼ「創生 21 計画」の延長線上にあると言える。また、本期は、「創生 21 計画」の成果が、表れてくる期間でもある。

中村(2005)は市場をオセロ・ゲームにたとえ、「デジタル製品の市場競争では、独創的な技術を採用し、お客様のニーズを顕在化させる特徴が出せれば、まるでオセロ・ゲームのように一瞬にして局面を変えることができる」と表現する。「市場直結型ものづくり確立」、「世界にない独自技術の開発とその早期製品化」の成果が発揮された²⁷。

「躍進 21 計画」期活動のポイントを以下にまとめる。

(a) 松下電工の吸収

2003 年 12 月、松下電工 (株) と包括的協業関係を構築することに基本合意し、その後同社株式に対する公開買付けを経て、2004 年 4 月 1 日付で同社及びそのグル

²⁷ 図 7 経常利益率の、図 8 総資産回転率を参照。

ープ会社を連結子会社化する。

(b) V 商品、コラボ V 商品

テレビ（VIERA）、デジタルカメラ（LUMIX）等、V 商品のヒット、また、松下電工と共同で商品開発（コラボ V 商品）を行う。また、商品間のデザインの共通化を意識すると同時に、ユニバーサルデザインを採用する。（図 1 6 参照）

(c) ブラックボックス技術

デバイス面の技術蓄積が進み、他社にない優位な技術「ブラックボックス技術」が商品に生かされる。また、ユニフィエに代表されるプラットフォーム部品となるシステム LSI 群が製品に組み込まれていく。（図 1 5 参照）

(d) 世界同時発売・垂直立上の加速

海外での活動を重視し、主要な市場において製品発売を同時期に行う。

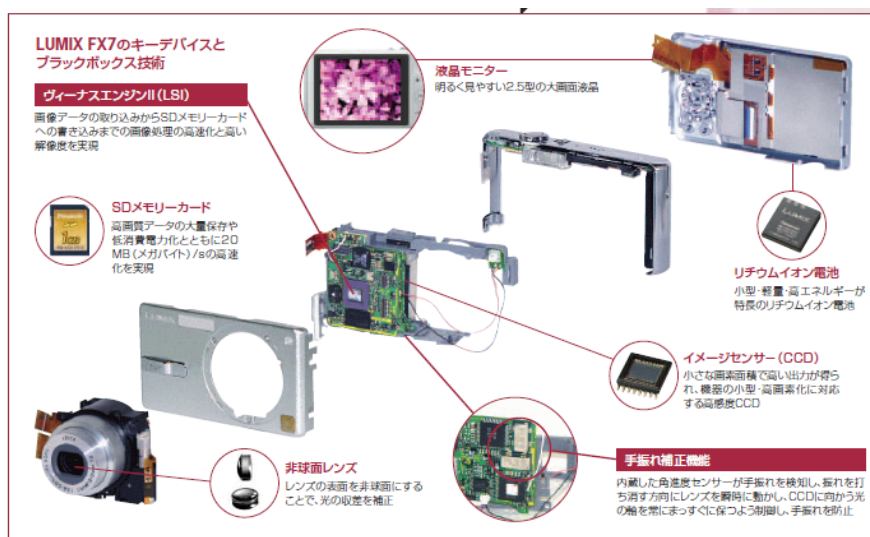


図 1 5 デジタルカメラにおけるブラックボックス技術

「アニュアルレポート 2005」 より



図 1 6 松下電工との融合、コラボ V 商品

「アニュアルレポート 2005」 より

「躍進 21 計画」期は順調に、売上、経常利益を伸す。2006 年 6 月には、大坪文雄氏が社長に就任し、中村は会長となる。その後、大坪は GP3 中期計画を発表し、改革路線を継続した事業運営を進めていく。

第3節 創生 21 計画期・躍進 21 計画期の分析

(1) 創生 21 計画期、躍進 21 計画期の差別化システム

成長期と「創生 21 計画」期、「躍進 21 計画」期の事業活動を 表 2 に整理する。

表 2 成長期、創生 21、躍進 21 計画期の事業活動の比較

	戦後～成長期	創生 21 計画期～躍進 21 計画期
ビジネスモデル	・ 大量生産・大量販売	・ ボリューム領域で寡占
外部環境変化	・ パワーがメーカーから量販店へ ・ 製品のデジタル化、高機能化、短サイクル化、システム化により、製品開発負荷が増大	
販売・チャネル	・ 一般消費者 ・ 系列販売網と協調を通じ販売網を拡大	・ 一般消費者（企業向けも増えているがここでは取り扱わない） ・ 系列販売網＋量販店（量販店重）

	戦後～成長期	創生 21 計画期～躍進 21 計画期
	• 宣伝広告重視（製品認知型）	• <u>視）</u> • <u>市場への早期立ち上げ重視</u> • 宣伝広告重視（<u>ブランド訴求型</u>）
製品・技術	• 他社のヒット商品に素早くキャッチアップ • 他社より、安く、高品質で • 製品ラインに穴があかないことを重視	• <u>目立つ製品、目立つ機能（独自技術）</u>、かつ他社より、安く、高品質で • <u>開発リソースの集中と複数部門の連携重視</u>
重視する指標	• 売上高 • 利益率	• 売上高 • 利益率 • <u>キャッシュ・フロー</u> • <u>資産回転率、棚卸資産回転率</u> • <u>投資効率（CCM）</u>
活動水準指標（業務上重視する指標）	• 大量販売 • 製品魅力度（主に価格、品質） • 製造原価（販売単価）	• <u>製品魅力度（主に機能、デザイン）</u> • 製造原価（販売単価） • <u>市場製品投入 L/T</u> • <u>需要柔軟性（棚卸資産回転率）</u>

（注）下線部は、事業戦略、指標等に違いが見られる点

販売面、技術面の環境変化をうけ、成長期の「大量生産・大量販売」から、「ボリュームゾーンで寡占」へとビジネスモデルが変化している。それに伴い、販売面、生産・技術面の事業戦略も大きな変化が見られる。これに伴い、活動水準指標（業務上重視する指標、精度）も製品魅力度（機能、デザイン）、市場製品投入リードタイム、需要柔軟性へと変化している。

以下に「創生 21 計画」期の差別化システム図を図 17 に示す。

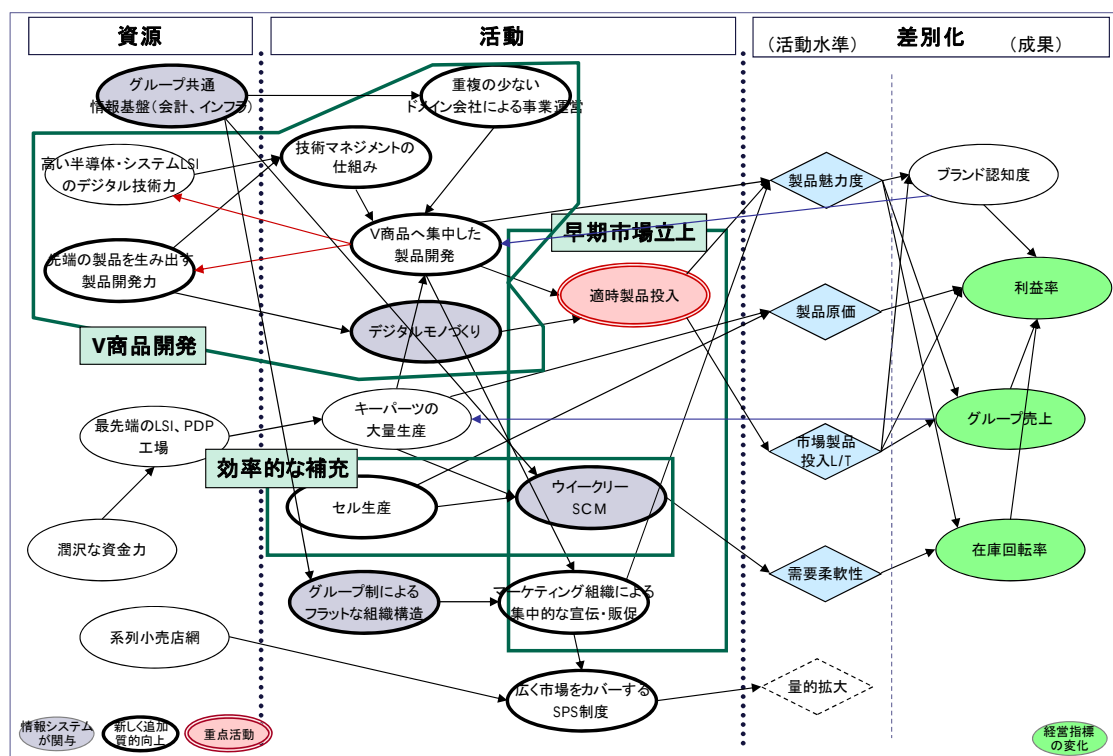


図 1 7 「創生 21 計画」期 差別化システム図

「創生 21 計画」期の差別化システム図では、「V 商品開発」、「早期市場立上」、「効率的な補充」の 3 つの「仕組」が見られる。

続いて、「躍進 21 計画」期の差別化システム図を図 1 8 に示す。

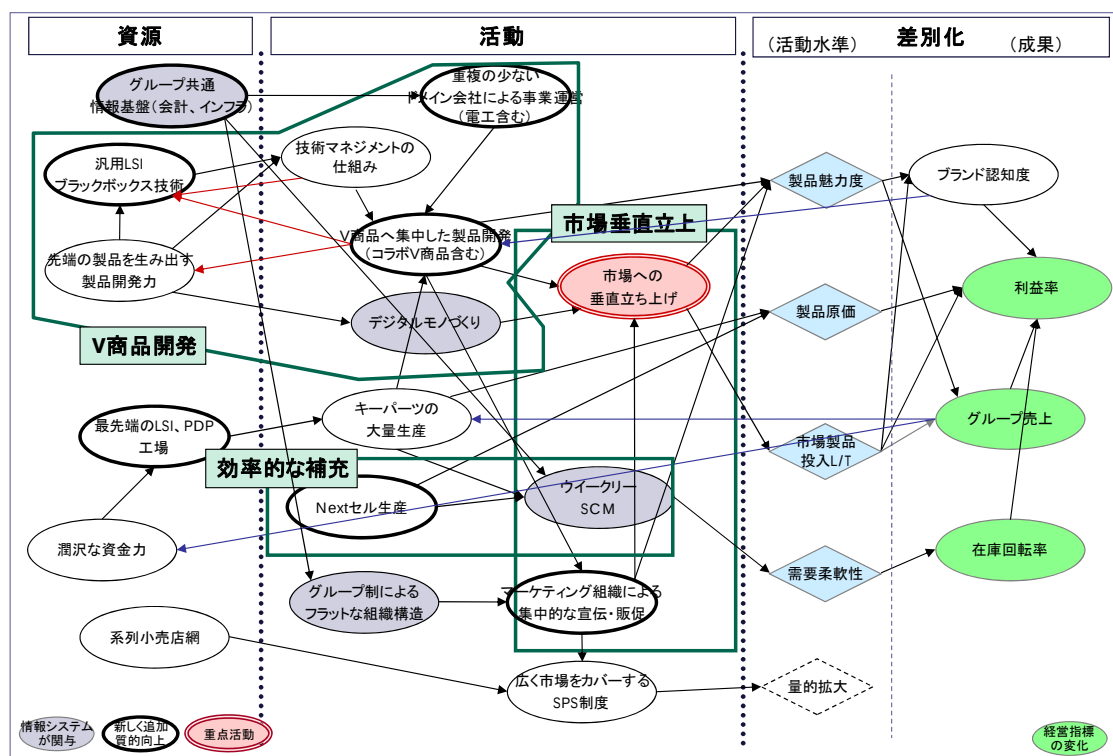


図 18 「躍進 21 計画」期 差別化システム図

差別化システム図は、「創生 21 計画」期と大きな違いはない。資源、活動の置換、または質的向上が見られる点と、「早期市場立上」の「仕組」が「市場垂直立上」へと発展した点にある。

各「仕組」と経営指標の関係をまとめると表 3 のようになる。各種経営指標に直接的、間接的に広く効果があることがわかる。

表 3 創生 21、躍進 21 計画期の事業活動の比較

「仕組」	活動水準指標	利益率	売上	在庫回転率	ブランド認知
V 商品開発	● 製品魅力度	価格の維持	ヒット商品	（安定した売れ筋商品の需要）	ヒット商品
早期市場立上 市場垂直立上	● 製品魅力度 ● 市場製品投入 L/T	価格の維持	他社より早期に新製品投入できる効果	売れるタイミングでの製品市場投入	他社より早期に新製品投入できる効果
効率的な補充	● 需要柔軟性 ● 製品原価	廃棄ロスの低減	機会ロスの低減	市場への柔軟性	（なし）

「創生 21 計画」期との比較において、変革試行期の差別化システム図を図 1 9 に示す。ここでは、「創生 21 計画」期をベースに、以前から存在した資源・活動のみを実線、当時なかった資源活動を破線で示し、変革試行期に行われた主要な施策についても書き加える。なお、変革試行期は新たな経営環境の変化に試行錯誤した期間のため、目指す活動水準指標、成果は同じものを用いた。

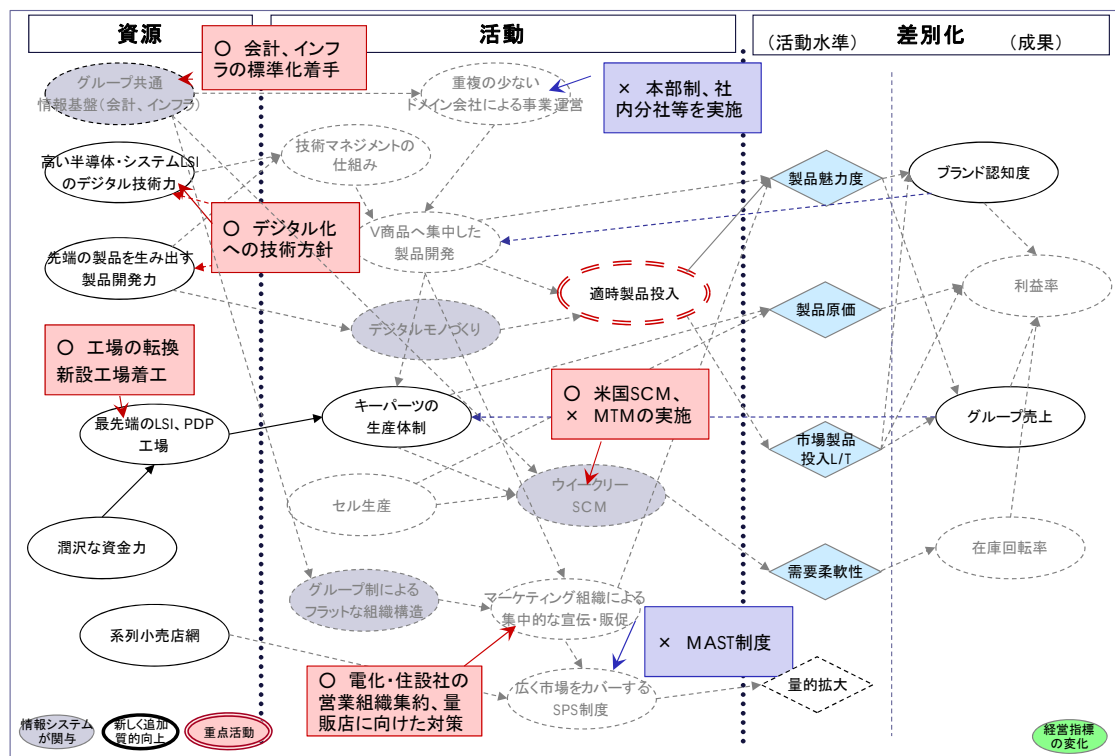


図 1 9 「創生 21 計画」期との比較における変革試行期の差別化システム図

(2) 情報システムと差別化システム

根来・向 (2007)、向・根来 (2007)、Mukai and Negoro(2009)では、情報システムは活動水準指標 (精度)、および経営成果に対して間接的であることを示してきた。創生 21、躍進 21 計画期の両差別化システム図からも、同様のことが言える。

松下電器産業のケースにおいて、情報技術や情報システムそのものに特殊なものはないと考える。ただし、情報システムをうまく使うには、業務プロセスの設計やその実行において、優れた組織的能力を必要とするものが多い。

例えば、グローバル情報基盤としての会計システム (MEGAS) は、非常に多くの子会社の業績を収集・分析する必要がある、ウイークリーSCM (週次での生販計画・指示) を実現する民生 SCM は、垂直立ち上げ、市場柔軟性を意識した製品の補充が達成される必要がある、また、デジタルものづくりは最先端の 3D-CAD 等、特殊な能力を必要とする。

情報技術や情報システム自体は模倣することも可能と考えるが、松下電器産業の差別化システム図に見られるように、事業活動とうまくマッチさせながら情報システムを活用するには、かなりの使いこなしの能力²⁸が必要と言える。これらの能力が組み合わされた情報システムは「仕組」とも関係が深い。民生 SCM は効率的な補充や市場垂直立上の「仕組」、デジタルものづくりは V 商品開発の「仕組」内に組み込まれている。差別化システム図には明示していないものの、「仕組」内の情報システムと関連する活動は、情報システムを使いこなす能力も組み合わせて持っていると考えるのが適切である。

以上、根来・向(2007)、向・根来(2007)、Mukai and Negoro(2009)と同様、松下電器産業においても、差別化は、情報システム単独ではなく、情報システムが組み込まれた「仕組」が重要な役割を持つ。また、情報システムの有効性が発揮されるためには、情報システムをビジネスシステムの要素として組み込み、情報システムを活用する能力が重要となる²⁹。

(3) 差別化システムとビジネスシステムの再帰的強化の構造

次に、各差別化システム上の資源、活動について分析を行う。

「創生 21 計画」期(図 17)、変革試行期(図 19)の差別化システム図から、資源については、改革以前に投資した最先端の工場、およびデジタル・システム技術の開発力が基礎となっていることがわかる。変革以前より、工場や製品開発力を、最新の技術動向にキャッチアップさせてきたことがその後の優位性に大きな影響を持っている。

ただし、2000 年時点では、他社製品と比較する限りにおいて、技術開発力に何らかの優位性があったとは言いきれない。例えば、フラット管テレビの開発のように、主力商品ジャンルで他社に出遅れた例もある。ブラックボックス技術、また統合プラットフォーム(ユニフィエ)等を生み出した、優位性を持つ技術開発力は、「躍進 21 計画」期(図 18)に飛躍的に成長したものであり、「創生 21 計画」期における集中的な技術投資を通じて、差別化の一要素として、質的に向上していったと考えられる。

活動については、「創生 21 計画」期を境として、旧来のものは破棄され、新たな活動が組み込まれている。変革前に何度も施行された、重複のある組織、及び全方位的な系列販売網との協調体制の破棄が、「創生 21 計画」期に実行される。また、経営資源を集中・連携しやすい組織運営とともに、量販店の重視のマーケティング、SCM、技術開発管理等の活動が追加され、活動水準指標に対して有効な「仕組」が形作られる。すなわち、以前からある資源が新たな活動と組み合わされることによって、目指す活動水準指標に対して「仕

²⁸ IT 技術を使いこなす組織能力については、平野(2007)等いくつかの研究成果がある。

²⁹ 能力には、情報システムを使う能力と情報システムをビジネスシステムに組み込む能力の 2 点があると考えるが、事例研究からは情報システムを使う能力の言及にとどめる。ビジネスシステムに組み込む能力に関する研究は、情報システム構築に関する研究に譲りたい。

組」として機能を始めたことになる。

同時期に、差別化から活動、資源への逆方向の因果関係も機能を始める。「創生 21 計画」期（図 1 7）から「躍進 21 計画」期（図 1 8）にかけて、ビジネスシステムを特徴づける資源を、質的に強化、または優位な資源・活動へと置き換えていく逆方向の因果関係がいくつか存在する。このような逆因果構造による再帰的な「仕組」、また差別化システム全体の強化の構造は、ビジネスシステム全体に安定的な成長³⁰をもたらしている。

図 2 0 に、例として「V 商品開発」の仕組と再帰的強化構造³¹の概念図を示す。

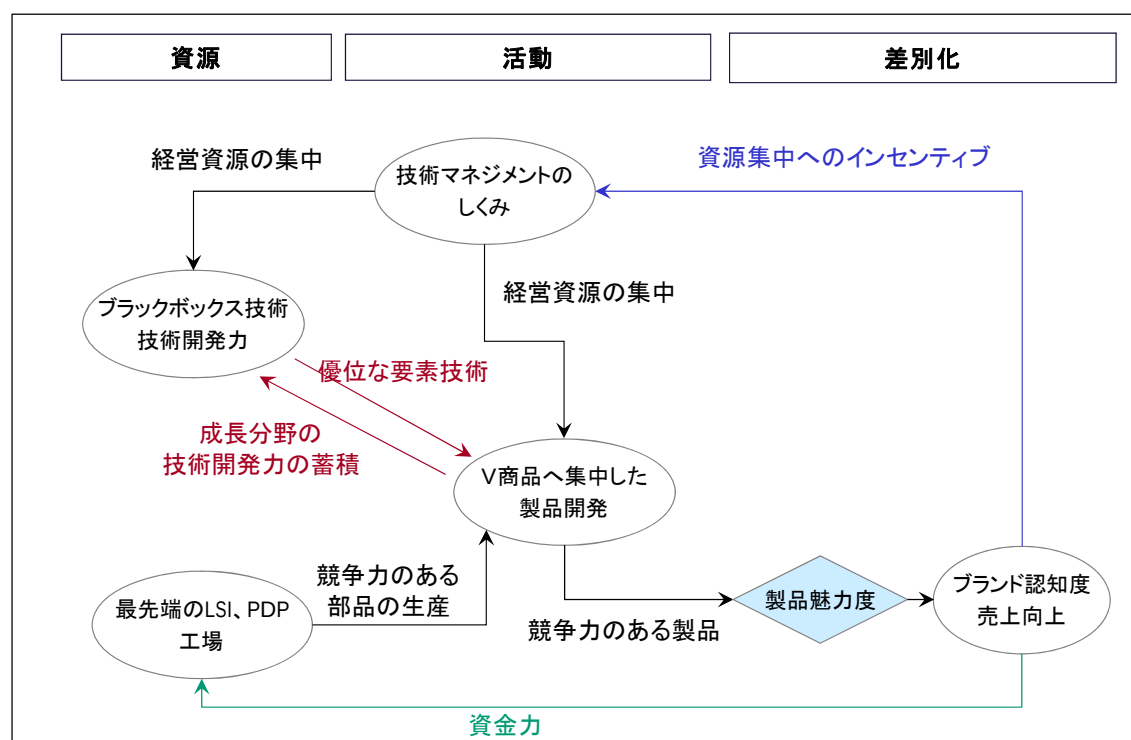


図 2 0 「V 商品開発」の仕組、再帰的強化構造の概念図

図 2 0 では、「ブランド認知度の向上→技術マネジメントのしくみ→V 商品への開発・販売リソースの集中が加速→ブランド認知度の向上」、また、「売上向上からの資金力の裏付け→先端工場、技術開発への投資→V 商品製品開発→製品魅力度→売上向上」等が、ビジネスシステム全体に好循環を生む構造となっている。

事例より、逆因果関係をいくつかに分類することが可能である。

³⁰ 「創生 21 計画」、「躍進 21 計画」の期間は、市場、技術の変化が断絶的なわけではない。ここでの安定的な成長とは、ゆるやかな環境変化における適応を意味している。

³¹ 根来・向（2007）、向・根来（2007,2009）では再帰的な構造を、ループ構造と定義した。本稿では、単純に同じところを周回するループの意味と区別するため、再帰的効果構造という言葉を用いた。

- ① 活動に有意性を与えるポジティブフィードバック
ブランド認知度 → 技術マネジメントのしくみ
- ② 資源投資へのインセンティブ
売上向上 → 最先端工場、製品開発への投資
- ③ 特定能力の質的向上
V 商品へ集中した製品開発 → 技術開発力

本事例のみで、逆因果関係を一般化することには無理があるが、「仕組」内で、資源、活動が強化されるビジネスシステムの構造は注目に値する。根来・向（2007）のセブン・イレブンの差別化システム上からも、同様の逆因果構造が読み取ることが可能である。差別化システム上に存在する逆因果関係の分類については、ここでは一般化を避け、再帰的強化構造の存在を言及するに留める。今後の研究課題としたい。

まとめると、松下電器産業の事例では、差別化の出発点となる資源（デジタル技術力）の存在が前提にあった。その後「仕組」が機能しだすことにより、差別化システム全体が目的（差別化レイヤーの活動水準指標や成果、例えばブランド認知度）への整合性が生まれ、資源がうまく差別化に貢献することになる。さらに、差別化システムが成果を生みだすと、「仕組」の効力性が認知され、「仕組」と連携した資源、活動を強化するインセンティブ（逆方向の因果関係）が生まれる。成果やインセンティブは差別化システム自体、また要素そのものを強化・発展させる再帰的強化構造となり、特に、資源（特に能力）の優位性がこの「仕組」を介して経路的に増していく。

ある意味、企業の変革期において、全くゼロからビジネスシステムが再構築されるとは考えにくい。変革に成功した企業はある程度過去の資産を引き継いでいると考えるのが妥当である。最後に、差別化システム内の資源、活動の変化と、変化を支える合理的枠組みについて述べる。

（4）資源・活動の変化・蓄積に対する合理的枠組み

変革試行期からの、資源、活動の変化を追うと「創生 21 計画」期を境として、要素の変化が、漸進的に質が変化するものと、断続的に置換されていくものがあることがわかる。

漸進的に変化するものとして、技術開発力に代表される「能力（ケイパビリティ）」、つまり無形の資源が挙げられる。能力は、実際の組織の活動を通じて習熟度が増すものであり（Levitt and March, 1988）、一足飛びに獲得される資源ではない。つまり、企業に特殊な能力については市場取引が難しく、人に固定化しやすい。能力に関する過去の研究では、能力に代表される無形の資源は、業務のルーティン³²を介して歴史的に獲得されることが

³² ここではルーティンをパターン化された業務として扱う。その他の定義は Becker(2004)に詳しい。

述べられている（Nelson and Winter, 1982、Teece,1997）。

同様に、根来・向（2007）のセブン-イレブンの事例における、発注行為、商品企画を後方から支援する POS データも、長期間にわたるデータの蓄積を経て優位性が獲得されたものであり、その他ブランド価値等も漸進的に変化する資源であることを付け加えておく。

対して、断続的な変化を行う要素として、活動、および、有形の資源が挙げられる。事例では、「創生 21 計画」期を境として、活動の多くが置換され、ビジネスシステムとして大きく変化している³³。同一の事業の方向性を持つ「躍進 21 計画」期においても、「市場の垂直立上」のように、一部の活動が、内部のタスクを置き換えることにより、そこから得られる活動水準を向上させている。事例にあるように、活動は、優位な方法が見つければ、合目的的³⁴に変更されていく可能性が高い。

また、活動だけでなく、工場に代表される有形の資源についても、断続的な置換が行われる。獲得には時間がかかるものが多いが、合理性があれば追加、または置き換えがなされるだろう。

表 4 に差別化システムの変化のプロセスをまとめる。

表 4 差別化システム 要素の変化のプロセス

	漸進的变化	断続的变化
短期間で変化	なし	活動 (変化の合理性)
中長期で変化	無形資源 (活動を通じて経路的に蓄積)	有形資源 (変化の合理性)

（補足） 表下段の括弧内に、変化の理由を示す。

企業のビジネスシステムにおいて、「仕組」の狙う活動水準指標が同じものを意図していることを前提として、活動水準向上のために活動、有形資産は、変化の合理性があれば置き換えられ、新たな要素の有効性により差別化の度合いが決まってくる。対して、能力に代表される無形の資源は自社で時間をかけて蓄積していく必要があり、合理性が想定できたからといってすぐに獲得できるものではない。無形の資源の獲得は、歴史的な蓄積の経路が必要となり、他社に対する資源の優位性を獲得するためには、組織学習論の観点から

³³ ここでは、企業の業務を、その業務の流れと、業務を行う人に分解して考える。業務の流れを活動と置き、業務を行う人、すなわち業務を行う能力を資源と置く。活動の断続的な変化とは、業務が流れる順序や、流れの中の一タスクを変化させることを言う。

³⁴ 合理性は、事前に計画される場合もあるし、結果から事後的に合理的であると判断される場合もある。

も、他社とは異なる水準の活動が必要と考えられる。

以上から、資源と活動の組み合わせとしての「仕組」は、その役割を拡張して、活動、有形資産の置換、無形資源の蓄積にも重要な枠組みを与えらるゝものと考えられることができる。図 2 1 に、「仕組」と要素置き換えの合理的変化と資源蓄積をもたらす枠組みについて示す。

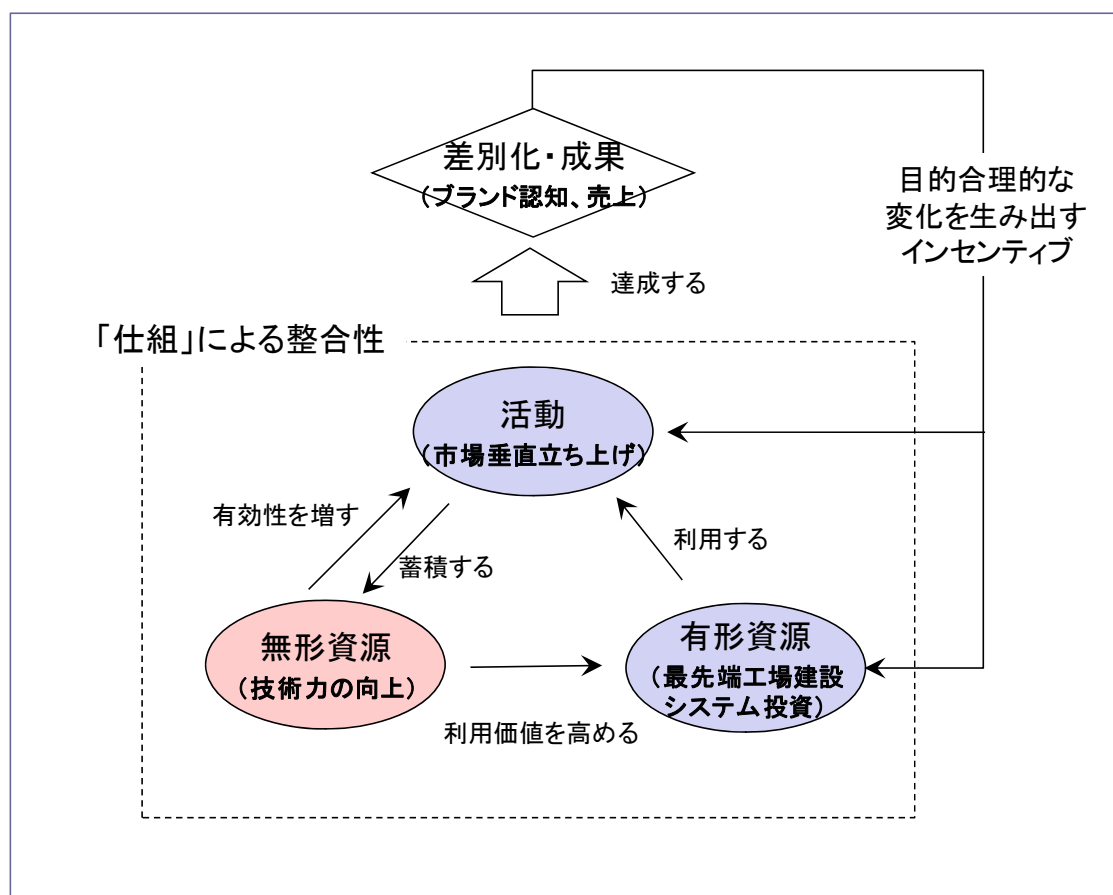


図 2 1 要素置き換えの合理的変化、資源蓄積をもたらす仕組

無形資源、有形資源、活動は、それぞれ表 4 に挙げるような異なる変化の仕方となるが、「仕組」内では、それぞれが相互依存関係を保ちつつ、要素のアウトプットを向上させている。事例からも、「仕組」のような差別化をもたらす資源・活動が連携して機能することで、目的に対する合理性が与えられる。以上を踏まえ、資源、活動が変化していく様子を以下にまとめる。

まず、活動は、資源と比較して変化することが容易³⁵であり、環境の変化や、製品・サービスの追加に対して、適切に置き換えていく必要がある。言い換えると、差別化を維持

³⁵ リーダシップ、組織文化による活動の変化の難しさもあるが、リーダーシップ、組織文化はビジネスシステム全体の変化の難しさと言う場合が多いので、ここでは活動の変化は容易とした。

するためには、「仕組」が支える合理性の枠組みの中で、「仕組」の外部の変化に対応して、新たな活動によってアウトプットを向上させていく必要がある。

対する無形資源は、市場取引が難しく、獲得には時間がかかる。また、「仕組」や活動とも関係が深い。図 2 1 に示すように、無形資源と活動の整合性がもたらされ、その組み合わせが他社に対して優位性をもたらす「仕組」となった場合、その「仕組」を介して能力の向上がもたらされる。

一般的には、能力の質的向上は、“Learning by Doing”（実践による能力向上）によってもたらされるという考え方があるが、どのような業務内容からも等しく優位な能力が生まれてくるわけではない。「仕組」のような優位性のある枠組みの中から生まれてくるとしたほうが適切であろう³⁶。

以上、「仕組」がもたらす枠組みは、ビジネスシステムの変化を分析する上で、重要な視点を与える。すなわち、長期的な差別化は、要素還元的にビジネスシステム上の単独の資源や活動からもたらされるのではない。ビジネスシステムが優位性を発揮するためには、要素間の整合性を維持させつつ、構成する要素に目的合理的な意味と資源蓄積の枠組みを機能させながら、ビジネスシステムの優位性を維持・発展させていく必要がある。

³⁶ 「仕組」と資源はどちらが先に存在するのかという疑問があるが、差別化をもたらす以前に、レベルが低いかもしれないが、業務を成立させるために活動や資源に相当する要素が存在する。これらの活動や資源を基礎として、他社に対する優位なパフォーマンスの差異が認知された段階で、「仕組」として特定することが可能となる。その意味で、資源と「仕組」はどちらが先というより、ほぼ同時に発生すると言えるかもしれない。

第3章 まとめ

松下電器産業の事例では、「創生 21」中期計画を境に、事業活動に大きな断絶が存在するが、既存の技術開発力をベースとして、V 商品開発、市場の早期立上に経営資源を集中させることにより、業績の回復を見た。

ここで、「仕組」は差別化に貢献するだけではなく、構成する資源や活動の変化のプロセスにも関係が深いことを述べた。例えば、V 商品開発という「仕組」の例に挙げられるように、「創生 21 計画」期以前の技術開発力が、ブラックボックス技術や統合プラットフォームを生み出す技術開発力へと、質的に向上していく。「仕組」が介在することにより、資源は、その優位性を飛躍的に向上させていると言える。

事例から得た「仕組」の役割は、以下の 3 点となる。

- ① 資源、活動の整合性より、企業に差別化をもたらす。
- ② 活動、有形資源の置き換えに合理性をもたらす枠組みを提供する。
- ③ 無形資源の質的向上を促進する資源蓄積の構造を提供する。

松下電器産業のケースにおいて、差別化をもたらす技術開発力等の資源は、単に将来の技術動向を睨んだ技術投資や、企業内に数多く存在するルーティンからの習熟的な組織学習だけでは、偶然性の域を脱せず、他社との差異が発生した事由を説明することは難しい。差別化に寄与する「仕組」が要素間に整合性をもたらす過程と同期して、関連する活動（ルーティン）が合目的に置き換えられ、そこで得られる組織学習や情報の蓄積を通じて、「仕組」固有の資源の優位性が再帰的、経路的に増していくことが、他社にない差別化の要因と考えられる。

言い換えると、優位性のある資源、特に能力（ケイパビリティ）の獲得は、企業内に数多く存在するルーティンからというより、「仕組」のように、企業内の特別なルーティンを媒介して学習されたものと説明したほうが適切であろう。このような、成果・差別化と結びついた「仕組」、またそこで蓄積される資源は、類似した行為、また情報技術に代表される他社と同様のツールを用いているようであっても、競争力を持つとともに、非常に模倣困難性が高いものとなる。

－ 参考文献 －

- Amdreu, R. and C. Ciborra, (1995), “Organizational learning and core capabilities development: the role of IT”, *Journal of Strategic Information System*, 5(1996) .
- Becker, MC (2004), *Organizational routines a review of the literature*, *Industrial and Corporate Change*, volume13, number 4.
- Brynjolfsson, Erik , Lorin M.Hitt and Shinkyu Yang (2002), “Intangible Assets: Computer and Organizational Capital”, *Brookings Papers on Economic , Activity-2002*, 1, pp.137-198.
- Brynjolfsson, Erik and Andres McAfee, (2008), “Investing in the IT That Makes a Competitive Difference”, *Harvard Business Review*, Jul-Aug2008, Vol. 86 Issue 78, p98-107
- Barney, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, Inc. (邦訳 岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社) .
- Carr, Nicholas G. (2003), “IT Doesn’t Matter”, *Harvard Business Review*, May 2003, pp.41-49.
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin/Mcgraw-Hill (邦訳 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社) .
- Levitt, Barbara and James G. March, (1988), “Organization Learning”, *Annual Reviews in Sociology*, 14, 319-340.
- Nelson, RR and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press (邦訳 櫻井通晴,『経済変動の進化理論』, ランダムハウス講談社) .
- Mukai, Masamichi and Tatuyuki Negoro (2009), “Contribution of Information Systems to Business Performance as an Embedded Factor of ” Differentiation Mechanism “: A Case Study of Seven-Eleven Japan ” , *Asia Pacific Conference on Information Management 2009 Proceedings*.
- Orlikowski, Wanda J (2000), “Using Technology and Constituting Structures A Practice Lens for Studying Technology in Organizations”, *Organization Science*, vol.11
- Teece, D.J. et.al. (1997) , “Dynamic Capabilities and Strategic Management” , *Strategic Management Journal*, vol.18
- Zollo, Maurizio and Sidney G. Winter, (2002), “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, *Organization Science*, MayJun2002, Vol. 13 Issue 3.
- 伊丹 敬之他 (2007), 『松下電器の経営改革 (一橋大学日本企業研究センター研究叢書) 』,有斐閣.
- 伊丹 敬之,一橋 MBA 戦略ワークショップ (2006), 『企業戦略白書V 日本企業の戦略分析:2005』, 東洋経済新報社.
- 岡本 康雄 (1979), 『日立と松下 上・下―日本経営の原型』,中央公論新社.
- 大河原 克行 (2009), 『松下からパナソニックへ 世界で戦うブランド戦略』,アスキー・メディアワークス.
- 下谷 政弘 (1998), 『松下グループの歴史と構造―分権・統合の変遷史』,有斐閣.
- 長田貴仁 (2008), 『パナソニックウェイ―大胆かつ緻密な「新成長戦略」の本質』, プレジデント社.
- 中村邦夫 (2002), 「Focused on our Customers」,ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2002年8月号.

中村邦夫(2005),「メイド・イン・ジャパンを鍛える」,ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2005 年 9 月号.

根来龍之(2004),「事業戦略と因果モデル」,早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper No.6.

根来龍之監修・早稲田大学 IT 戦略研究所編(2005),『デジタル時代の経営戦略』,メディアセレクト.

根来龍之(2006),「競争戦略論の出発点は何であるべきか?」『早稲田商学』第 407 号.

根来龍之(2008),「差別化を支える仕組とその維持・強化・変革のシステム」,『富士通総研 経済研究所 ECONOMIC Review』 Vol12 No.4 PP.4-11.

根来龍之,角田 仁(2009),「差別化システムの維持・革新の仕組に関する研究」早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper No.27.

根来龍之,向正道(2007),「情報システムの経路依存性に関する研究」早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper No.22.

根来龍之,吉川徹(2007),「競争優位を実現する IT 戦略」,早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper No.21.

野中郁次郎(1985),『企業進化論』,日本経済新聞社.

平野雅章(2007),『IT 投資で伸びる会社、沈む会社』,日本経済新聞出版社.

松下 幸之助(2001),『実践経営哲学』,PHP 研究所.

松島桂樹(2007),『IT 投資マネジメントの発展—IT 投資効果の最大化を目指して』,白桃書房.

向正道,根来龍之(2007),「セブン・イレブンの情報システムを通じた経路依存性の研究」『経営情報学会 2007 年秋季全国研究発表大会誌』.

元橋 一之(2002),「日本経済の情報化と生産性に関する米国との比較分析」,RIETI working paper.

森 一夫(2005),『中村邦夫「幸之助神話」を壊した男』,日本経済新聞社.

パナソニック株式会社 アニュアルレポート

パナソニック株式会社 沿革 <http://panasonic.co.jp/company/info/history/>

パナソニック株式会社 社史 <http://panasonic.co.jp/history/chronicle/>

早稲田大学 IT 戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

●早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧●

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003 年 3 月)
- No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulati の問題提起
森岡孝文(2003 年 11 月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性―提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)
- No.6 戦略計画と因果モデル―活動システム, 戦略マップ, 差別化システム
根来龍之(2004 年 8 月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源―活動―差別化>モデルに基づく考察
根来龍之(2004 年 12 月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜(2005 年 3 月)
- No.9 「コンテキスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究:PC, 携帯電話, テレマティクスの比較
平林正宜(2005 年 3 月)
- No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴:「競争戦略と企業戦略」及び「戦略の策定と実行」の統合の試み
根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)
- No.11 競争優位のシステム分析:(株)スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005 年 4 月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究:NEC エレクトロニクスのポートフォリオ戦略
井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠(2005 年 6 月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味
根来龍之(2005 年 3 月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略:(株)スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一(2005 年 12 月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan(2005 年 12 月)

- No.18 クスマノ&ガワのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展:クスマノ
&ガワ事例の再整理ならびに Java の事例分析を通じた検討
根来龍之・加藤和彦(2006 年 1 月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related
Organizational Innovation
Ryoji Ito(2006 年 4 月)
- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足的相关-
根来龍之・森一恵(2006 年 9 月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹(2007 年 3 月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 :セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道(2007 年 8 月)
- No.23 事業形態と収益率 :データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子(2008 年 4 月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果 :因果連鎖の網の目構造論
根来龍之(2008 年 5 月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井尚(2008 年 6 月)
- No.26 「顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子(2008 年 7 月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 :ダイナミックビジネスシステム論への展開
根来龍之・角田仁(2009 年 6 月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス:松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察
向正道(2009 年 9 月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先 : RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.ac.jp/projects/riim/>



事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1－6－1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim>

WASEDA UNIVERSITY