

# モノづくり企業における脱成熟化を推進する社内の仕組みと組織について

|        |              |         |
|--------|--------------|---------|
| モノづくり隊 | (株)中山製鋼所     | 箱 守 一 昭 |
|        | (株)イシダ       | 石 本 剛   |
|        | (株)栗本鐵工所     | 岡 本 芳 樹 |
|        | Hitz 日立造船(株) | 下 手 英 登 |
|        | (株)村田製作所     | 熱 田 善 胤 |

## 1. テーマの選定

1. 我々のチームは、自前で製造工場を持つ『モノづくり企業』5社のメンバーで結成されている。
2. 結成当初、メンバー各人は自社の企業活動を活発にするには、ここに示すような取り組みが必要であるという問題意識を持っており、メンバーの考えはまちまちであった。

イシダ：既存・新規事業領域の拡大を推進する仕組み、組織

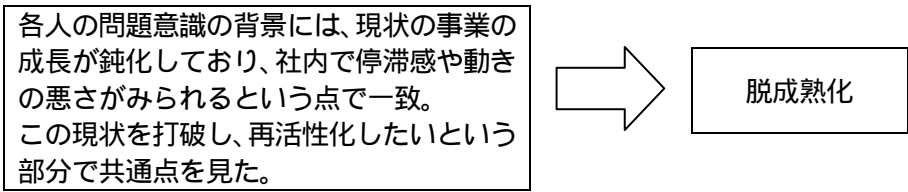
中山製鋼所：アライアンスをベースにした新規事業戦略

村田製作所：新製品を事業化する仕組み及び組織

栗本鐵工所：アライアンス（社内、社外）による事業戦略

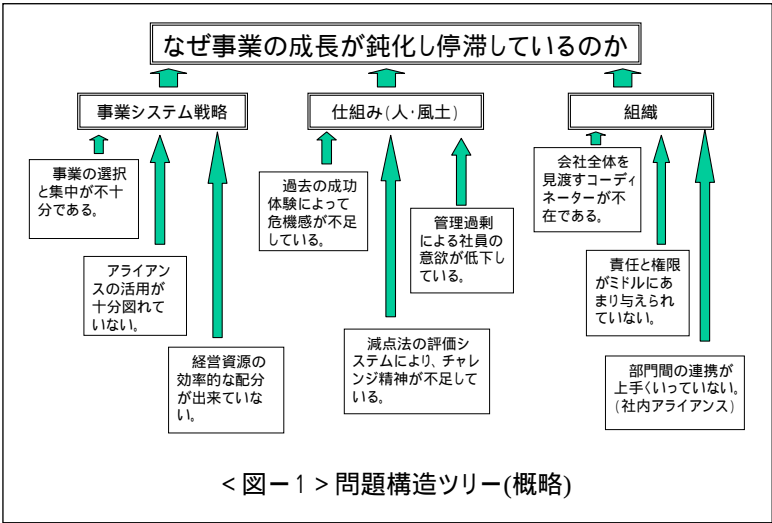
日立造船：既存事業の拡大戦略

## 3.



4. そこで『なぜ事業の成長が鈍化し、停滞しているのか』について問題構造ツリーによる問題点の抽出を試みた。その結果を<図-1>に示す。

『事業システム戦略』『人や風土といった仕組み』、或いは『組織』に問題があるということがわかった。



5. 以上のことからテーマ名を『モノづくり企業における脱成熟化を推進する社内の仕組みと組織について』と決定した。

## ．仮説の設定

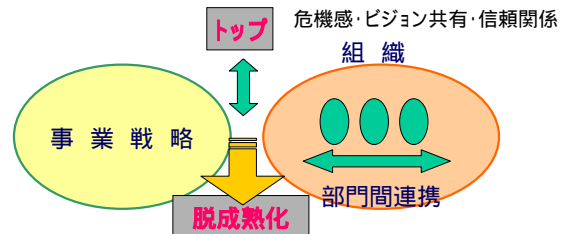
1．成熟化とは『企業発展の過程で急速な成長の時期から成熟期という緩やかな成長に移行した段階』のことをいう。市場の成長が鈍化するためシェア競争が激化し、売上利益が低下し、市場はコスト競争、サービス競争に移行していく。成熟化すると社内では、市場が変化しているのに従来の仕事のやり方に対する意識の変革が出来ない、或いはどうして良いかわからないといった状態が見られるようになる。

脱成熟化とは、成熟化に対応して新たな事業に進出したり、既存事業を新たな視点から再活性化することによって、企業を再び成長軌道に乗せるための企業行動である。脱成熟化のあるべき姿を<図-2>に示す。

### 脱成熟化された状態とは？

#### 競争優位性の確立

企業の基本的な戦略・事業構造・組織構造・組織文化・思考の枠組みが変革され、『起業家精神』を定着させ組織能力が革新されている状態



<図-2> 脱成熟化のあるべき姿

2．脱成熟化の戦略は大きく3つに分けることが出来る。

- 一つ目は『既存市場に既存技術』で対応するもので、これにはコスト競争力の確立、製造工程の革新、一点集中戦略、ニッチ戦略、差別化戦略がある。
- 二つ目は『既存市場に新規技術』で対応するもので、新技術による差別化、独自製品による差別化、技術の複合化戦略、技術のブラックボックス化がある。
- 三つ目は『新規市場に既存技術』で対応するもので、これにはビジネスモデルの変革、海外進出、顧客ターゲットの変革、新市場の創造といった戦略がある。

こうした検討の結果、我々のグループでは脱成熟化に成功している企業には以下に示す4つの取組みがあるはずだとの結論に達し、仮説を設定した。

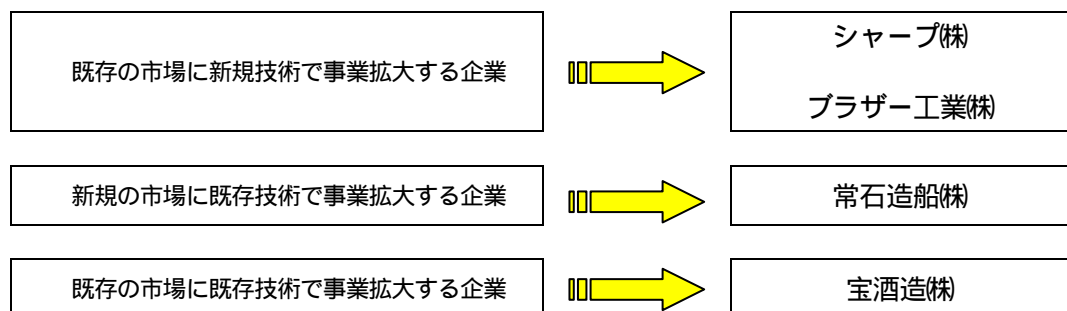
#### 〔仮説〕

|                   |                                          |
|-------------------|------------------------------------------|
| 事業戦略              | 仮説1：コア事業を基盤とした競争優位性を高める取組みがあるはずだ。        |
| 組織構造<br>・<br>組織文化 | 仮説2：全社員に共通した大きな危機感が存在し、革新の原動力になっているはずだ。  |
|                   | 仮説3：トップと従業員との間に信頼関係があり、ビジョンが共有化されているはずだ。 |
|                   | 仮説4：会社全体を見渡し、部門間連携を促す組織が存在するはずだ。         |

## ．仮説の検証

1．調査企業の選出

前章に示した既存、新規の技術 - 市場マトリックスの3つの戦略領域に対応する4社を選定した。



## 2. 企業調査

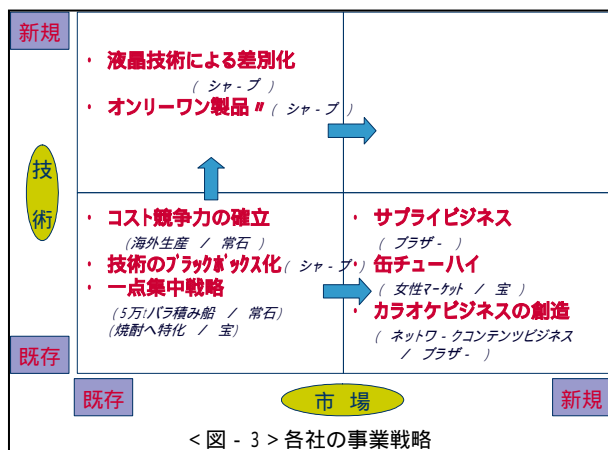
『部門間連携』『ビジョンの共有化』『トップとの信頼関係』『コア事業戦略』『危機意識』をキーワードとして質問を行い、得られた回答を調査企業毎に仮説検証結果としてまとめたものを以下に示す。

|           |    | 仮説1：<br>コア事業を基盤とした競争<br>優位の取組み                                                          | 仮説2：<br>危機感が革新の原動力                                                      | 仮説3：<br>トップと従業員の信頼関係<br>とビジョンの共有化                                              | 仮説4：<br>部門間連携を促す組織                                                                                                            |
|-----------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 常石造船(株)   | 検証 | 中型バラ積船に特化。人件費削減のための海外戦略を実行。先代社長の人脈、先見性あり。                                               | 社長が事あるごとに社員と家族、協力会に人を大切にしている企業風土と生き残りの危機意識を理由付で説明。                      | ビジョンが明確。社内イントラネットを駆使し、情報開示に努める。取締役会議事録、経営情報誌などの配信。                             | 若社長が国内戦略、先代社長が海外戦略を分担。地域に密着したオーナー会社で、部門間連携は強い。                                                                                |
|           | 評価 | ○                                                                                       |                                                                         | ○                                                                              | ○                                                                                                                             |
| 宝酒造(株)    | 検証 | 酒類（特に焼酎）の営業展開、商品企画に競争力あり。焼酎、みりんの製造技術、ブレンド技術、アルコール抽出技術に独自の技術力あり。                         | トップが事あるごとに、全社員の危機感の醸成を図っている。反面、過去に免許で法的に守られてきた業種であり、会社全体としては危機意識は薄い。    | トップダウンによる数値目標提示型ではなく、経営トップの実現できない計画は計画ではないの思想から各事業部の意志も反映され、納得性はある。            | とりまとめは経営企画部であり、営業、商品企画重視の現組織体制で機能している。酒類については、商品本部が中心的役割を果たしている。                                                              |
|           | 評価 | ○                                                                                       |                                                                         | ○                                                                              | ○                                                                                                                             |
| シャープ(株)   | 検証 | 技術、ノウハウのブラックボックス化を進め独自商品で競争力を発揮している。また、人を大切にし、人に蓄積されたノウハウを見えざる資産として活用している強みがある。         | 電機業界で売上規模は最下位にあり、危機感を有している。ただ最近入社した社員は業績の良い面しか経験しておらず、危機感を共有しているか確認できず。 | トップダウンの色彩が強い会社であるが、社長の考え方が判りやすい言葉で述べられ、社員の理解が得られており、また過去の実績から、社員との信頼関係が築かれている。 | オンリーワン商品企画部が部門横断テーマを企画推進する。個別テーマでは緊急プロジェクトが組織される。部品と製品、部門間のすり合わせが強みとの共通認識あり。                                                  |
|           | 評価 | ○                                                                                       |                                                                         | ○                                                                              | ○                                                                                                                             |
| ブラザー工業(株) | 検証 | コア技術は自社で開発するという風土と製造販売の連携を密にした「事業一貫経営」で競争優位性を高めている。                                     | 社長自らが強い危機感をもち、第三の創業を決意。ただ周りからは最初は冷ややかな目で見られる。                           | 情報通信機器事業の立上げとビジョンが明確。ただ全員がこのビジョンを納得していたわけではなかった。                               | 部門間の調整役は、社長自らが実行。ヒトを工夫し、カネを工夫して組織を「困い」、その種を育てている。                                                                             |
|           | 評価 | ○                                                                                       |                                                                         |                                                                                | ○                                                                                                                             |
| 検証結果まとめ   |    | コア事業、コア技術の保有、育成、強化を大切にする社風がある。<br><br>社長が自社のコア事業領域を明確にし、それを基に事業戦略をわかりやすい言葉で職員全員に徹底している。 | 過去の反省をベースに社長の強い危機感があり、社員に伝える継続的な努力をしている。                                | オーナー企業風の、任期の長い社長による軸のぶれない方針に基づく、プロセス重視の評価がベースとなっている。                           | 部門間のパワーバランスの調整役は、部門を超越した社長自らが実行。中小企業の如く、社員との一体感が得られる適正な規模で最大限の効果を発揮している。<br><br>個別課題の取組みは緊プロに代表される、トップが選出した旗振り役(推進責任者)の存在が有効。 |

## 3. 各社事業戦略のまとめ

各社の事業戦略のまとめを<図-3>に示す。

- 既存市場 - 既存技術では、  
→常石の海外戦略による「コスト競争力の確立」  
→シャープの『技術のブラックボックス化』  
→常石、宝酒造の『一点集中戦略』が上げられる。
- 既存市場 - 新技術では、  
→シャープの『液晶技術による差別化』『オンリーワン製品による差別化』が上げられる。



●新市場 - 既存技術では、  
→ブラザーの『サプライビジネス』『カラオケビジネス』  
→宝酒造の『缶チューハイ』が上げられる。  
今回の調査企業ではこうした戦略のもと、脱成熟化を推進していることがわかった。

#### ・ブラザー工業の深掘り

企業訪問を通じて得られた仮説検証結果をブラザー工業の深掘りの中でさらに考察した結果を以下に示す。

| 仮説                                            | 調査内容                                                                                                                                                                                                                                                                             | まとめ                                                                                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 仮説１：<br>「コア事業を基盤とした競争優位性を高める取組みがあるはずだ」        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●製造・販売の連携を密にした「事業一貫経営」。</li> <li>●コア技術は自社で開発するという風土。</li> <li>●「御縁」を通じた他社との連携。</li> <li>●ダボハゼ的研究開発がきっかけをつくった。</li> </ul>                                                                                                                  | 自社の持つ技術と他社の技術を上手くマッチングさせている。失敗をしてもこれを分析し、次の機会を虎視眈々と狙う。一番大きいのは「縁」を通じて競争優位性を高めている点か？ |
| 仮説２：<br>「全社員に共通した大きな危機感が存在し、変革の原動力となっているはずだ」  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●会社の状況が悪かったので危機感からいろいろな新規事業というのがやれた。</li> <li>●「何をやっても上手くいかない状況」（危機感）であるからこそ革新的なことが社内を通る。</li> <li>●トップの危機感が大きな方向転換を決断させ、経営資源を集中させることに成功した。</li> <li>●製造・販売の連携を密にした「事業一貫経営」が危機感を共有させた。</li> </ul>                                         | 「危機感」というのは本当に会社が潰れるという現実と直面した時に現れる。これは変革（決断）の大きな原動力となっていた。ただ全社員が共有していた訳ではない。       |
| 仮説３：<br>「トップと従業員との間に信頼関係があり、ビジョンが共有化されているはずだ」 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●失敗を認め合いプロセスを評価する風土がある。</li> <li>●現場の意見を吸い上げる仕組みには気を遣っている。（辻説法）</li> <li>●新しい事業に対する「納得とか合意形成」というのはあり得ない。リーダーの「囲い込み」により成功に導かれた事例あり。</li> <li>●「情報通信」というビジョンを共有化し、「試行錯誤の連続」で成功に導いた。</li> </ul>                                              | 実務者がビジョンを共有化し「試行錯誤の連続」で成功に導いた。トップが実務者を外圧から「囲ってあげる」ことで、実務集団が燃え上がり、成功した。             |
| 仮説４：<br>「会社全体を見渡し、部門間連携を促す組織が存在するはずだ」         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●旗振り役は間違いなく「社長」である。</li> <li>●大きな方向転換は社長自らが決断。</li> <li>●情報通信事業が上手くいったのは社長の「やる気」と「囲み」、加えて外部との「御縁」が上手く絡んだ結果。</li> <li>●オーナー社長というのは最後は「社長が言うなら」ということで収まる。</li> <li>●社長が社内から相当反対されたカラオケをあえてやり出し、また社員は反対に耐えたことが逆に「燃える集団」をさらに燃えさせた。</li> </ul> | 部門間のパワーバランスの調整役は、部門を超越した社長自らが実行。中小企業の如く、社員との一体感が得られる適正な規模で最大限の効果を発揮している。           |

#### ・まとめ

脱成熟化を推進する社内の仕組みと組織で何が重要であるかというところを＜図 - 4＞にまとめた。

『オーナー企業風の任期の長い社長』『軸ブレのないビジョンの共有』『トップの囲い込み』『試行錯誤』『プロセス評価』がキーワードで、こういったものを組織、仕組みの中に上手く取り入れることが脱成熟化を進める上で重要であるということがこの研究を通じて我々が得た『いただき』である。

以 上

