

中小企業が連携することによって経営資源の有効活用が図られることが考えられる。

【例：地域の中小企業による経営資源の有効活用】

「単工程を各々」で取り組んでいた中小企業が顧客基盤の拡大を図るために、各企業の強みを結集して「多工程をワンストップ」で行う新たなビジネスモデルに転換。単体では力を発揮できなかった経営資源が地域で連携・統合することによって新たなビジネスを開拓する。単工程の下請企業形態から脱し、前工程や後工程を内製化していくことで、自らができる仕事の幅を広げ、生み出す付加価値を高め、ユーザー企業に対する提案力や営業力などの向上を目指す。

(2) 新陳代謝を促進する上で求められる「経営力」の变革

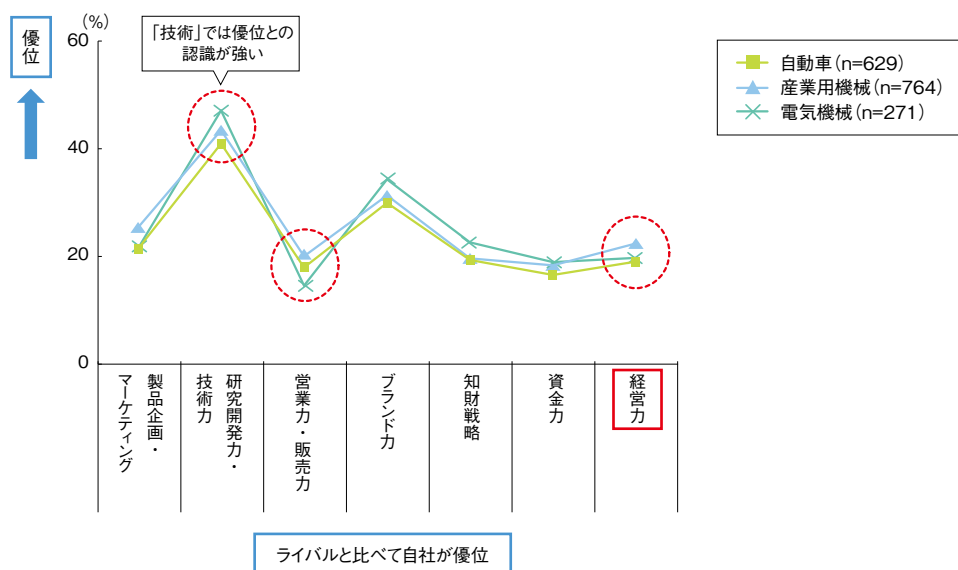
技術革新のスピードの高まりや製品寿命の短期化など“ものづくり”を取り巻く環境が大きく変化している。さらに、産業の新陳代謝を促進させるためには経営改善・事業再編が必要である。非効率な事業を温存するほど傷口が広がり、対応が遅れるほど実施が困難

になるため、早期の着手が重要となる。そうした中、企業は従来よりも素早く変化に対応することが求められており、「経営力」が一層重要な要素となっている。しかし、以下に分析するとおり、我が国企業の「経営力」は行動力や戦略立案力などに課題があり、新陳代謝の促進に向けて「経営力」の变革、経営における果敢な決断・行動が求められる。

① 「研究開発・技術力」には優れるも、「経営力」では劣る

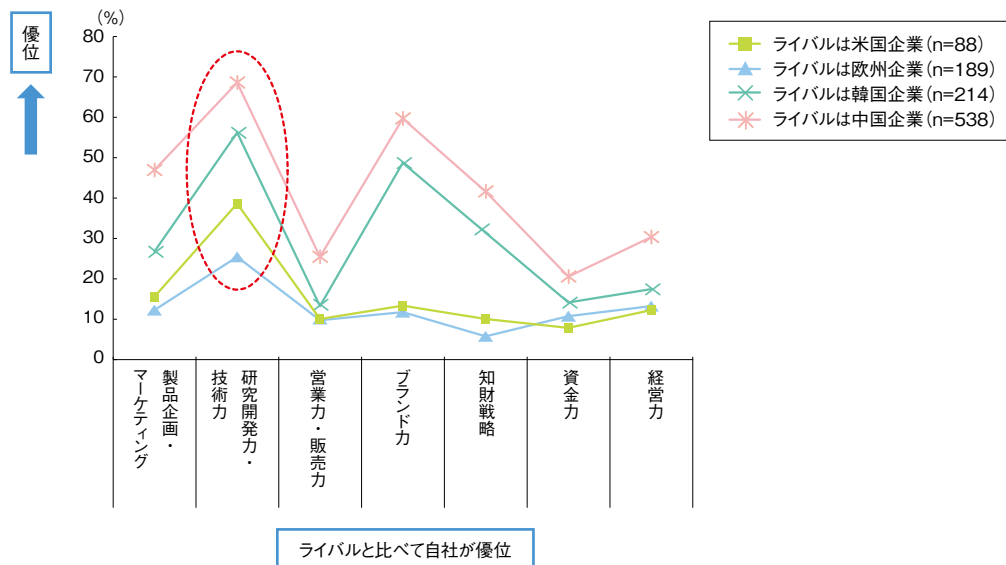
「製品企画・マーケティング」、「研究開発力・技術力」、「営業力・販売力」、「ブランド力」、「知財戦略」、「資金力」、「経営力」という各要素の競争優位性について、同業のライバル企業と比較した自己評価を行った。すると、「研究開発力・技術力」では、ライバル企業に対する自社の優位性の認識が強い(図147-2)。「研究開発力・技術力」がライバル企業に対して優位であるとの回答比率は「自動車」で41.0%、「産業用機械」で43.5%、「電気機械」で47.2%に達している。一方、「営業力・販売力」については優位性の認識が低く、「自動車」では17.8%、「産業用機械」では

図147-2 ライバル企業と比べた競争優位性の自己評価(主力製品別)



備考：1. 各要素をライバル企業と比べた競争優位性について、「自社が優位」、「自社がやや優位」、「自社と同等」、「自社がやや劣位」、「自社が劣位」の選択肢の中から選択させ、「自社が優位」、「自社がやや優位」との回答比率を集計。
 2. 自社の主力製品が「自動車」、「産業用機械」、「電気機械」のいずれかと回答した企業を集計。
 資料：経済産業省調べ(12年12月)

図147-3 ライバル企業と比べて競争優位性の自己評価(国籍別)



備考: 1. 各要素をライバル企業と比べて競争優位性について、「自社が優位」、「自社がやや優位」、「自社と同等」、「自社がやや劣位」、「自社が劣位」の選択肢の中から選択させ、「自社が優位」、「自社がやや優位」との回答比率を集計。
 2. ライバル企業の国籍別に集計。
 資料: 経済産業省調べ(12年12月)

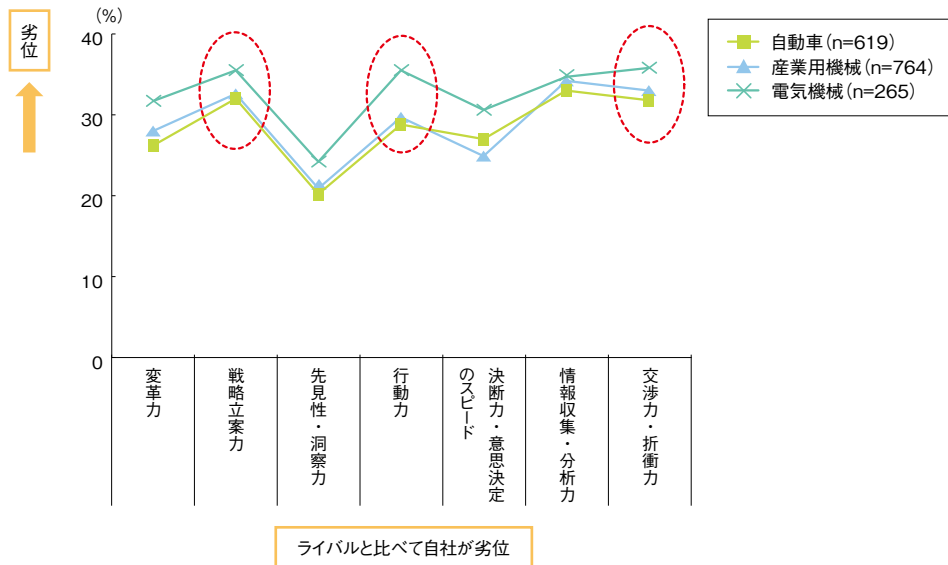
19.9%、「電気機械」では14.4%にとどまっている。
 また、ライバル企業に対する競争優位性の自己評価について国籍別に集計すると、全般的に米国・欧州企業よりも中国・韓国企業に対して優位性が高いと認識している(図147-3)。「研究開発力・技術力」はいずれの国に対しても相対的に優位性が高いとの結果が出た。ただし、中国・韓国企業に対しては5割以上の企業が「研究開発力・技術力」で優位性があると回答

しているが、米国企業に対しては38.5%、欧州企業に対しては25.3%にとどまっている。「ブランド力」や「知財戦略」も対欧米企業と対中韓企業で優位性の認識に差が大きく、中韓企業に対しては優位との認識が強いが、欧米企業に対しては優位性の認識が低い。また、「営業力・販売力」、「資金力」、「経営力」についてはいずれの国の企業に対しても相対的に優位性が低いと認識している。

次に、優位性の認識が低い「経営力」について、「変革力」、「戦略立案力」、「先見性・洞察力」、「行動力」、「決断力・意思決定のスピード」、「情報収集・分析力」、「交渉力・折衝力」という7つの構成要素に分け、同業のライバル企業と比較した自己評価を行った。回答

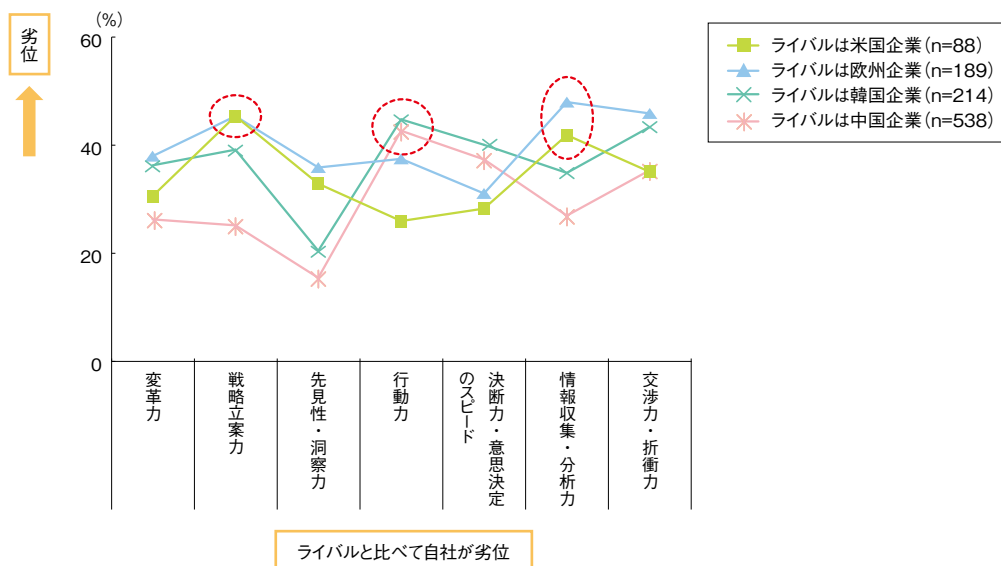
企業を主力製品別に集計してみると、傾向はおおむね同じであり、経営力の中でも「戦略立案力」や「行動力」「交渉力・折衝力」がライバル企業に対して劣位すると認識されていることがわかる(図147-4)。全般的に「電気機械」は、「自動車」や「産業用機械」よ

図147-4 ライバル企業と比べた「経営力」の自己評価(主力製品別)



備考: 1. 各要素をライバル企業と比べた競争優位性について、「自社が優位」、「自社がやや優位」、「自社と同等」、「自社がやや劣位」、「自社が劣位」の選択肢の中から選択させ、「自社が劣位」、「自社がやや劣位」との回答比率を集計。
2. 自社の主力製品が「自動車」、「産業用機械」、「電気機械」のいずれかと回答した企業を集計。
資料: 経済産業省調べ(12年12月)

図147-5 ライバル企業と比べた「経営力」の自己評価(国籍別)

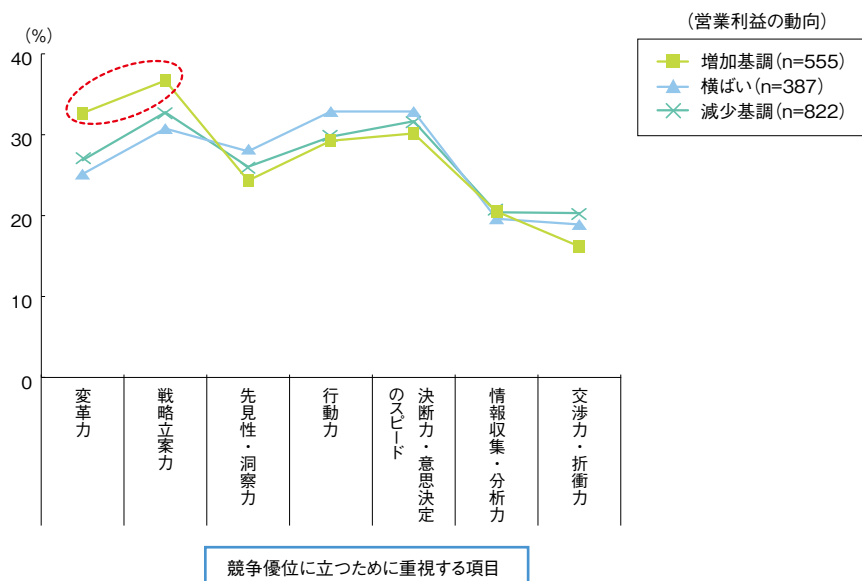


備考: 1. 各要素をライバル企業と比べた競争優位性について、「自社が優位」、「自社がやや優位」、「自社と同等」、「自社がやや劣位」、「自社が劣位」の選択肢の中から選択させ、「自社が劣位」、「自社がやや劣位」との回答比率を集計。
2. ライバル企業の国籍別に集計。
資料: 経済産業省調べ(12年12月)

りも劣位との傾向が出ている。また、ライバル企業の国籍別に分析すると、米国企業・欧州企業に対しては「戦略立案力」や「情報収集・分析力」で劣位し、中国・韓国企業に対しては「行動力」で劣位するとの結果となった（図147-5）。

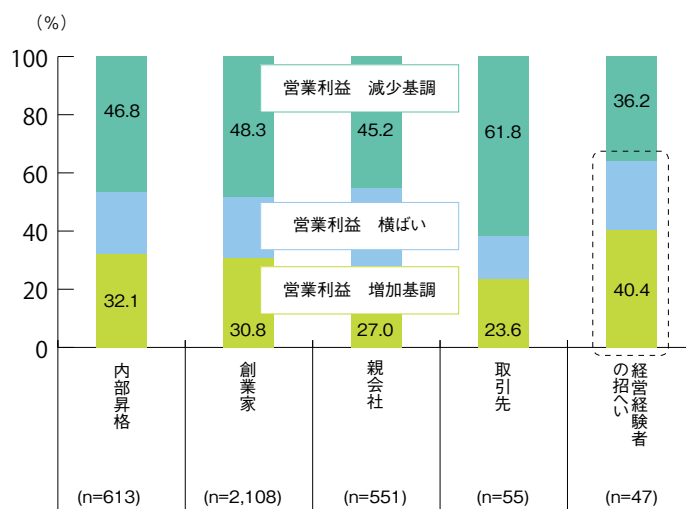
ライバル企業に対して競争優位に立つために重視している項目を挙げてもらい、その回答を営業利益の動向ごとにクロス集計したところ、営業利益が増加基調である企業は「戦略立案力」や「変革力」を重視していることがわかる（図147-6）。既述のとおり、我が

図147-6 競争優位に立つために重視する要素（営業利益の動向別）



備考：競争優位に立つために重視している要素を2つまで回答。その結果を営業利益の動向別にクロス集計した。
資料：経済産業省調べ(12年12月)

図147-7 経営者の出身と企業業績の動向



備考：経営者の出身を「創業者」、「内部昇格」、「親会社」、「取引先」、「経営経験者の招へい」の5つに区分し、営業利益の動向別にクロス集計した。
資料：経済産業省調べ(12年12月)

国企業はライバル企業に対して「戦略立案力」で劣位している傾向が強かった。我が国企業の弱点と言える「戦略立案力」を重視している企業はパフォーマンスが良好であることから、企業経営における「戦略立案力」の重要性がうかがえる。

② 「経営のプロ」を活用する企業が相対的に利益を上げる

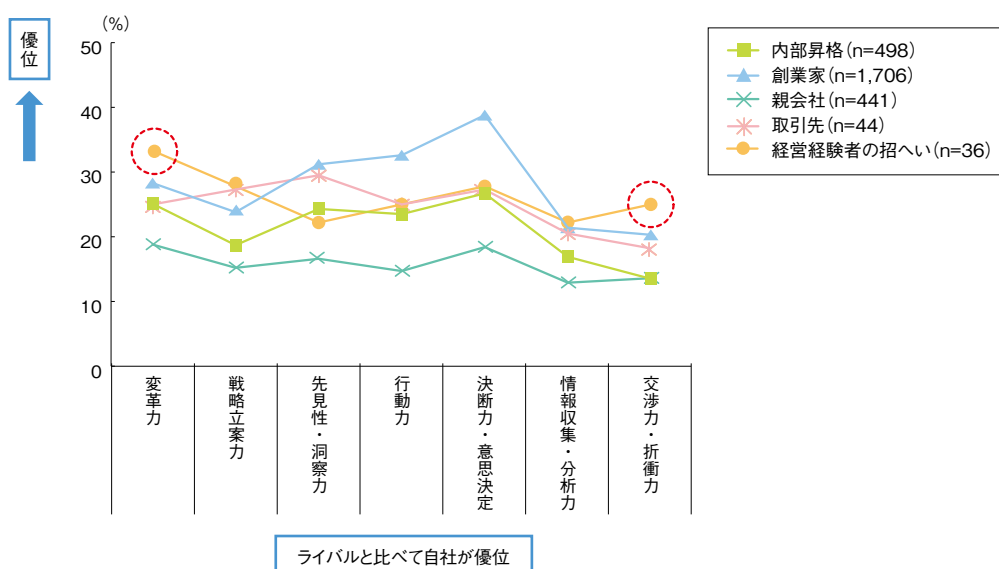
ここでは、経営者の出身によって企業業績や経営力の優位性に違いが生じているのかを分析する。経営者の出身を「創業家」、「内部昇格」、「親会社」、「取引先」、「経営経験者の招へい」の5つに区分し、企業業績（営業利益）の動向とクロス集計すると、「経営経験者の招へい」では営業利益が「増加基調」との比率が40.4%となり、他の出身区分より良好なパフォーマンスを示す結果となった（図147-7）。「経営のプロ」である「経営経験者」を活用する企業が相対的に利益を上げている傾向がうかがえる。

なお、「経営力」の各要素の優位性をライバル企業

と比べた自己評価について、経営者の出身区分別に集計すると、「経営経験者の招へい」は「変革力」や「交渉力・折衝力」に対する優位性の評価が高い（図147-8）。経営経験者は外部での経験を生かし、また外部からの視点を持ち込むことで、企業に変化をもたらそうとする意向が強いと考えられる。他に強い傾向が出ている点としては、「創業家」について「決断力・意思決定」や「行動力」に対する優位性評価が高くなっており、リーダーシップや求心力に強みを持っている様子が見えらる。

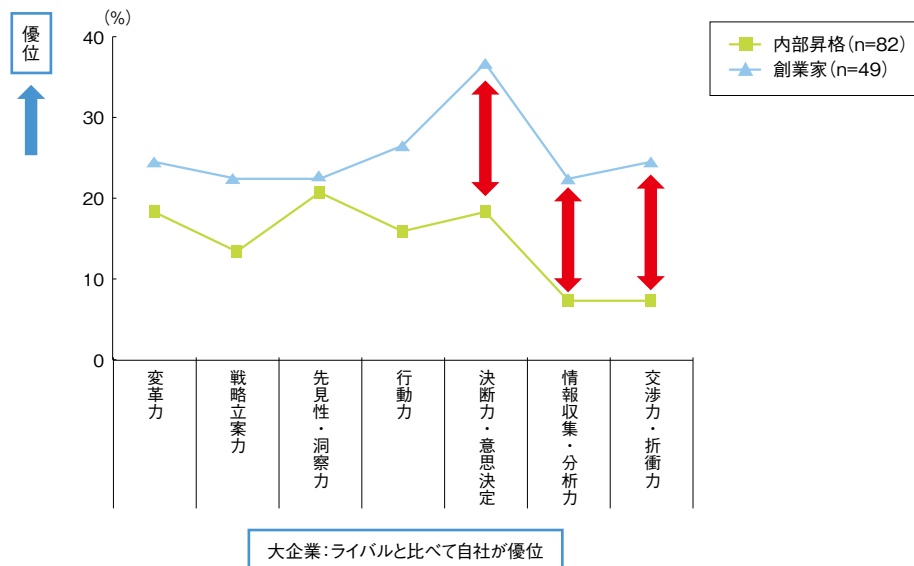
また、大企業について経営者の出身区分が「内部昇格」「創業家」である企業を対象に、「経営力」の各要素の優位性の自己評価を集計すると、全ての要素で「創業家」の経営者の方がライバル企業に対する優位性の自己評価が高い傾向にある（図147-9）。特に「決断力・意思決定」、「情報収集・分析力」、「交渉力・折衝力」で、「内部昇格」と「創業家」の乖離が大きい。決断は社内に対するリーダーシップ、交渉や情報収集

図147-8 経営者の出身と「経営力」の自己評価



備考：経営者の出身区分（「創業家」、「内部昇格」、「親会社」、「取引先」、「経営経験者の招へい」と）、「経営力」の各要素をライバル企業と比べた競争優位性についての回答をクロス集計した。
資料：経済産業省調べ（12年12月）

図147-9 経営者の出身と「経営力」の自己評価



備考:大企業(資本金3億円超、従業員数300人超)で、経営者の出身区分が「創業家」「内部昇格」と回答した企業を対象に、「経営力」の各要素をライバル企業と比べた競争優位性についての回答をクロス集計した。
資料:経済産業省調べ(12年12月)

は社外との関係性を反映する要素と捉えると、「内部昇格」は「創業家」に比べるとリーダーシップに劣り、対外関係も弱い傾向にあることを示していると考えられる。「内部昇格」は、社内の競合を勝ち抜いた生え抜きの経営者であり、社内実務にも精通している

ことから経営手腕が期待されるものの、一方では「サラリーマン経営者」とやゆされるようにリーダーシップやスピード感の欠如、保守性を批判されることもある。本件の結果はその一面を現している可能性がある。

コラム

明日へのヒント⑤ 販売チャネルと競争力

エレクトロニクス産業では、携帯電話、液晶テレビ、2次電池などの分野において、次々と韓国・中国・台湾の企業にシェアを奪われ、厳しい状態に追い込まれている。

では、何が要因だったのであろうか。携帯電話事業のケースとして、日本の携帯電話キャリアが推進する通信方式がグローバル化できなかったことが挙げられるが、加えて90年代後半から世界シェアトップになったノキアのように廉価モデル携帯を成長が期待できる新興国に普及できなかったことも大きい。つまり、新興国市場のマーケティングおよび部品のグローバル調達による低コスト製造に遅れをとった。

同じことが、液晶テレビの開発競争にも見られる。液晶テレビが世の中に普及していない2000年頃のテレビ市場を見ると、日本企業はブラウン管テレビ（1.6億台）の生産シェアを50%近く持っていた。しかし、2005年には韓国企業等の台頭の中で、日本企業はブラウン管テレビ生産シェアを30%以下に低下させ、ブラウン管テレビから液晶テレビに生産を移行し始めた。テレビ市場では液晶テレビの生産が伸び始め、2005年にはブラウン管テレビ生産台数が1.7億台に対して、液晶テレビが2,000万台であったが、2010年にはブラウン管テレビ生産台数が3,900万台に対して、液晶テレビは1.9億台となり、テレビ市場の主流が液晶テレビに移った。

韓国企業は、2000年以降ブラウン管テレビにおいて、新興国や欧米市場で着実に販売チャネルを確立していった。2005年には、欧米市場のブラウン管テレビ生産で日本企業と同程度のシェアを獲得した。液晶テレビの需要拡大の中で、2010年には液晶テレビ生産シェアでも30%近くにまで伸ばした。ここで注目するのは、液晶テレビ生産拠点の主力を韓国内ではなく海外に置いたことである。ヨーロッパ市場向けには東欧に、アメリカ市場向けには中南米に生産体制を構築し、生産シェアを50%以上に高めることに成功し、先進国および新興国に販売チャネルを拡大しながらグローバルマーケットを取り込んでいった。

一方、日本企業は2005年には50%近くあった液晶テレビ生産シェアを、2010年には30%以下まで低下させた。グローバルに市場が拡大する中で、韓国企業とは対照的に先進国および新興国に販売チャネルを拡大できなかった。国内拠点での生産が中心で（国内生産台数：1,000万台）、グローバルなマーケットの取り込みと生産体制の確立に後れを取ってしまった。

韓国企業が積極果敢な投資を実現できた背景には、経営の決断力もさることながら、販売チャネルをグローバルに拡大することをめざし、ブラウン管テレビ販売の時期からマーケットをpushしていった実績が、液晶テレビの開発競争を優位に進め、容易に市場拡大していった点が伺える。

競争力は技術力だけでは決まらない。液晶テレビを世界に先駆けて開発した日本の現状がそのことを如実に物語る。世界に目を向けると、人口が増加し、経済発展する国は多数ある。こうした市場の求めるものも仕様・価格・品質など非常に多様である。良い技術を的確にマーケットに結びつけるマーケティングとそれを裏打ちする販売チャネルを確立することも競争力にとっては大きい。