

# 21 世紀における日本企業の戦略

2001 年 2 月

井上 実

## 1. 21世紀の日本企業に求められるネットワーク経営

21世紀は、20世紀後半から見られたように、インターネットを中心としたIT革新により、膨大な情報が一瞬にして世界を駆け巡り、情報に基づいた環境適応が猛スピードで社会全体で行われる時代となる。激しく変化する企業環境に対し、『どれだけ早く対応することができるか』、あるいは『変化を先取りすることができるか』が、企業競争力の源泉の一つになり、企業は、次の方策を採用する必要がある。

### ① 自前主義からの脱却

環境の変化に迅速に対応する為には、事業活動に関わるすべて業務を自社で賄うという従来の自前主義から脱却する必要がある。自社の抱えるすべての業務において、環境の変化を迅速に捉え高い品質で対応し続けるためには、すべての業務に関連したヒト、モノを高品質で保ち続ける必要がある。そのためには、多くのカネを必要とする。自前主義を維持するためには、多くの経営資源が必要となる。また、従業員のモチベーション維持という面でも、自社の企業活動に直接結びつかない業務を担当者に対する評価は相対的に低くなりがちであり、モチベーションを維持することは難しい。

### ② コアコンピタンスへの集中

自社のコアコンピタンスに関わる業務に集中してヒト、モノ、カネを投資し、他の業務は、その業務をコアコンピタンスとする企業へアウトソーシングすることにより、環境の変化に対して迅速に高い品質で対応することが可能となる。自社のコアコンピタンスに集中することにより、自社従業員は、全員、直接自社の事業活動に直接関わることになり、モチベーションを維持することも容易となる。

## 2. 21世紀の日本企業のコアコンピタンス戦略

21世紀においては、日本企業は次のコアコンピタンスに絞った戦略を採用すべきであると考えられる。

### ① 高品質戦略

日本文化の特徴は、Hofstedeが、1968年と1972年に世界53カ国、被験者116,000名に実施したアンケートによると不確実性回避行動度と男性度の高さにある(Hofstede, 1980)<sup>1</sup>。不確実性回避行動度とは不確実なことを許容する割合を示す。米国が46であるのに対し、日本は92であり、調査国の中でも3番目に高い値を示して

いる。不確実な製品とを許さな日本の消費者の品質が、日本独自の製品とを許さな日本の消費者の品質が、だテストを行なった製品とを許さな日本の消費者の品質が、ア製品をおいた製品とを許さな日本の消費者の品質が、階でα版、β版の出しを優りかか性伸ばく分ける。上げ者に提すリかか性伸ばく分ける。消費者に下すリかか性伸ばく分ける。価値が低下時間不確実性伸ばく分ける。ストこの不確実性伸ばく分ける。をさらに行く分ける。業との住み分けも可能と考える。

## ② 専用品戦略

高品質を求め、細部にこだわることがある。服の裏地の縫目がそっくついているかなどという細部にこだわった製品が開発の上でソフトウェアを開発し始める傾向のハードウェア、専用のハードウェアを開発し始める傾向が強い。日本において、ワープロ専用機がパソコンにやめられ、米国において、パソコン、ワープロソフトウェア、表計算などの機能は低い段階でも表計算などということができるということから、非常に短期間でワープロ専用機は駆逐されている。

この専用品を開発することに特化することにより、汎用品の開発を得意とする米国などと住み分けが可能になり、競争を避けることができる。IC分野ではその傾向はすでに現れており、インテルを代表とする汎用品を中心とした開発をする米国企業に対し、日本企業はASICやカスタムLSIなどの専用品で勝負をしている。

大競争時代である21世紀は、グローバル世界市場の中で日本文化にあったポジションを確保することが重要であると私は考える。

< 注記 >

---

<sup>i</sup> Hofstede, G , Culture's cosequences: International differences in work-related venues, Beverly Hills, CA ,1984,