

景気があまり良くないと
言われている時に「日本企
業は弱くなった」と嘆く人
もいれば、「まだまだ強い」
と主張する人もいる。何を
もって企業の強弱を語って
いるのだろうか。一般的に、
収益は企業の競争力、いわ
ゆる実力を測る重要な指標
の一つである。しかし、今
回は、東京大学の藤本隆宏
教授が提示する企業の競争
力を階層的に捉える視点を
紹介し、収益だけが企業の
実力を測る物差しではない

企業を測る物差し

最も根源的な組織能力から
順に深層・表層の競争力が
挙げられている。まず、
「組織能力」から紹介して
いくことにしよう。「組織
能力」とは、他社が容易に
真似できない独自の能力の
ことである。たとえば、も
のづくりでいえば「5S
(整理、整頓、清掃、清潔、
躰)」「作業の標準化」「ジ
ヤストインタイム」「カイ
ゼン」などの手法を用いて、
効率的な生産を安定的に実
現できる力といったもので
ある。

組織能力は「深層の競争
力」に影響を与える。その
測定指標は「生産性」「生
産リードタイム」「開発リ
ードタイム」「工程内不良
率」などである。これらは
最終消費者から見えないた
め「深層」という表現がな
される。ものを買うときに
製品の開発リードタイムに
ついて尋ねる人はいないだ
ろうが、製造企業の現場に
とっては重要な指標であ
る。そして、戦後日本の優
良製造企業の強さの源泉だ
と考えられている。

「深層の競争力」は最終
消費者にも見える形の「表
層の競争力」に影響を与え
る。その測定指標は「価格」

競争力を 階層的に捉える

とこのことを述べる。

企業の競争力を階層的に
捉える場合、企業の収益に
影響を与える要素として、



名古屋大学大学院
経済学研究科講師

大神 正道

「知覚された品質」「ブラ
ンド」「納期」「サービス」
などである。この中でも
「価格」は為替レートの影
響を受けるため、円高にな
ると日本の優良製造企業の
強さが消される可能性があ
る。また、「ブランド」の
力が高ければ価格設定権を
握ることができるが、日本
企業は欧米企業に差をつけ
られていると言われている。
競争力の階層構造の終着
点には収益力がある。その
指標は売上高経常利益率や
株主資本利益率などにな
る。このような階層性を考
慮すると、日本の製造企業
は、組織能力や深層の競争
力はあるが、表層の競争力
になると弱くなってしま
い、収益力は芳しくない、
という右肩下がりの傾向に
特徴があることがわかる。
要するに、いいものを作る
割にあまり儲からないので
ある。

以上から考えると、冒頭
での「日本企業が弱くなっ
た」と嘆く人は「収益」を
見ており、「まだまだ強い」
と主張する人は、「深層の
競争力」を見ていると理解
できる。企業の競争力を階
層化して考えることで、取
り組むべき課題も見えてく
る。日本の製造企業に関し
ては、強みのある組織能力
や深層の競争力を最終消費
者に認めてもらう仕組みづ
くりが重要だと言えるだろ
う。

おおがみ まさみち 技術マネ
ジメント。東京大学大学院経済学
研究科博士課程単位取得満期退
学。修士(経済学)。1980年
生まれ。

