

# IoT時代のダイナミック経営戦略

河合忠彦

1. はじめに
2. 薄型TVウォーズでの敗因
3. IoT時代に求められるダイナミック戦略

## 1. はじめに

近年、あらゆるモノがインターネットでつながること意味するIoTが多くの革新や新ビジネスをもたらしつつある。IoTの核心はインターネットでつながれたモノから情報を収集し、蓄積・加工して新たな情報を生み出し、それを利用することにあるとされるが、それには2つの異なる流れがある。

1つはドイツ発の「インダストリー 4.0」であり、「第4次産業革命」あるいは「スマートファクトリー」とも呼ばれるように、ある製品の（複数工場の）複数の生産ラインをネットワーク化し、その全体としての“生産効率の最大化、最適化”を目指すもので、基本的に「製造業」の効率化にかかわるものである。これは、中小企業が多いドイツ企業の“生産コスト”面からの競争力強化を狙ってドイツ政府が主導したことから明らかなように、消費者ニーズとの直接的関連は薄いものである。

もう1つは、アメリカのGE等の企業連合の「インダストリアルインターネット」であり、これは、インダストリー 4.0のような生産効率化も狙いの1つだが、それ以上に“製品のオペレーションの効率化、最適化”を狙うものであり、（生産者にとっての低コストではなく）、顧客にとっての「より優れたサービス、より安いサービス」などの顧客（消費者）ニーズの充足により直接的に関連したものである。GEが販売した航空機エンジンのオペレーションの最適化サービスはその典型であり、それ以外では、Uber、Airbnb、等も（広義には）これに相当するものである。

本稿では、以上の2タイプのうち、後者の意味でのIoTを利用するビジネスにおいて日本企業が成功するにはどのような戦略を取ればよいのかを、近年発展しつつあるダイナミック戦略論の視点から検討することにする<sup>1)</sup>。

---

1) ダイナミック戦略論については河合（2004）、河合（2012）を参照されたい。

ところで、日本企業はこの IoT ビジネスで既に出遅れつつある。たとえば、次の大型商品と目されている会話型人工知能搭載の「AI スピーカー」についていえば、ソニーは本年（2017年）10月に、またパナソニックは本年冬にそれぞれ AI スピーカーを発売予定だが、これは先行するアマゾンから3年以上の遅れで、しかも中核部品は共にグーグル製である<sup>2)</sup>。

そしてここで想起されるのは、日本メーカーが薄型 TV ウォーズで韓国のサムスン電子（および LG 電子）に惨敗したことである。これは IoT ビジネスではないが、研究開発段階では圧倒的に強かったのに敗北したことを考えると、同段階で既に出遅れた AI スピーカーをはじめとする IoT ビジネスでの日本企業の成功の可能性については疑問符を付けざるをえない。そこで本稿ではまず薄型 TV における日本企業の敗因を分析し、次いでそれに即して IoT ビジネスで必要とされる戦略について考察することにする<sup>3)</sup>。

## 2. 薄型 TV ウォーズでの敗因

薄型 TV ウォーズとは、開発段階を含めて1980年代半ばから2010年頃まで続いた、ブラウン管 TV の次世代の TV と目された薄型 TV をめぐる争いであり、その市場の立ち上がりの段階までは圧倒的にリードしていた日本企業が後発の韓国のサムスン電子や LG 電子に敗れ、事業で敗退したのはおろか、多くの企業が存続の危機に追い込まれたものである。ここでは、日本企業としては最後まで頑張ったシャープとパナソニックの敗因を検討する。

なお、敗因としては、「主要な敗因」と「副次的敗因」を区別する。「主要な敗因」とは、「敗戦の直接的（一次的）原因となった“戦略にかかわる要因”」を意味し、また「副次的敗因」とは「主要な敗因に影響を与えた“戦略にかかわる要因”」を意味するものである。

### 1) シャープの敗因

シャープは液晶 TV 市場において、まず、みずから市場を創出して先行利得を得ようとする「ファーストムーバー戦略」を取って成功し、それによって生まれた市場では「大画面化と（映像の）高機能化」を目指す差別化戦略（競争戦略）を取って市場の急成長期に大成功を収め、2008年前半までは“勝ち組”と呼ばれた。しかし、08年後半のリーマンショックを引き金とする市場の縮小とともに TV 事業は赤字となり、その後、政府によるエコポイント制度（09年5月～11年3月）の導入による市場の急拡大によって小康状態を得たが、同制度の終了による需要の急減とともに再び巨額の赤字を計上し、結局、台湾の EMS（電子機器受託生産）世界最大手の鴻海工業の資本

---

2) 『日本経済新聞』2017年9月1日。

3) 以下は、河合（2017）にもとづいている。

参加を仰ぎ、最終的には同社に買収されて完敗した。

### 主要な敗因

同社の「主要な敗因」は、「戦略転換の失敗」、「超積極的設備投資」、「リスクヘッジの失敗」の3つだった。

上述のようにシャープの差別化戦略は2008年前半までは基本的に成功だったが、実は04～05年以降は、2つの問題に悩まされた。1つは「国内市場でのシェアの低下」であり、もう1つは「大画面化・高機能化戦略と中小型・低価格志向の市場ニーズとのミスマッチによる海外市場でのシェアの急低下」であった。前者をもたらしたのは、他社の急速な追撃である。次第にパネルサイズで追いつかれ、高機能化でも他社との差が急速に縮小して差別化の有効性が減り、優位性の度合いが次第に減少した。そしてその結果、シャープは次第にシェアを侵食され、また低価格競争に巻き込まれて利益が圧迫されるようになっていったのである。また後者の“市場ニーズとのミスマッチ”をもたらしたのは、シャープの需要の“読み間違え”であり、「今は大画面TVが苦戦しているが、いずれ消費者はより大画面のTVを欲するようになるので、消費者をその方向に“誘引”し、そこで形成される大画面市場に先行することによってより高いシェアと利益を獲得する」という戦略を北米市場をターゲットとして打ち出したが、この戦略が失敗に終わったのである。

そこでシャープが打ち出したのが、超積極的設備投資だった。総投資額1兆円とされた第10世代パネルの堺工場の建設（07年7月発表）であり、その目的は同工場製パネルを搭載した、大画面・高機能でしかも同クラスではもっとも安いTVを北米市場を中心に投入し、大型機市場の成長をより強力に促進してそこで大きなシェアを獲得することだった。

そして注意すべきは、この工場の建設は、シャープの戦略転換を意味するものとなったことである。というのは、上述のように同工場の目的である「大画面・高機能でしかも同クラスではもっとも安いTVを北米市場を中心に投入する」ことは、それまでの「大画面・高機能化」という差別化戦略から、それと「低価格化」を同時に目指す「ミックス戦略」への転換といえるからである。

そして結局、超積極的、というより無謀な投資によって生まれた巨大な生産能力がエコポイント制度終了後の需要の急落とともに遊休化し、破綻へと追い込まれたのである。その意味では、以上の「超積極的設備投資」と、それとワンセットのミックス戦略への転換という「戦略転換の失敗」がシャープ最重要の「主要な敗因」といえる。

ところで、以上のような設備投資を行っても、リスクヘッジをしっかりとしていれば、敗戦は免れなかったにしても、より軽いダメージで切り抜けられた可能性があるが、それができなかったのは、甘い見通しにもとづくリスクヘッジの軽視であった。それを端的に示すのが、工場の運営会社にソニーから1,000億円程度の出資を段階的に受ける契約を結びながら、それが完全に履行されなかったことである。ソニーがその1部分（100億円）を払い込んだのちにエコポイント制度によって需要が急拡大したが、その際にシャープが自社TVへのパネル供給を優先してソニーに十分

に供給しなかったために、ソニーが激怒してその後の出資を取りやめたことであった。後にシャープが資本不足に陥った際、鴻海から1,300億円の出資を得てその傘下に入った理由の1つはそれであった。

### 副次的敗因

シャープの「副次的敗因」は、同社の「狭い差別化戦略」、「垂直統合生産方式への過度の固執」、「ダイナミック戦略能力の欠如」、「成功体験」等であった。

まず最初に考えられるのは、シャープの差別化戦略が狭いものだったことである。同社が大画面TVについて「大画面・高機能化戦略」から「ミックス戦略」への転換に追い込まれたのは、「サムスン、ソニー等の急迫に対抗するには大画面化と高機能化——中でも大画面化——が不可欠だが、いずれ追いつかれるので生産コストでも負けないものを作る必要がある」と考えたためだった。

しかし、一般に差別化戦略にはシャープが取った「大画面化・高機能化戦略」のような“ハード”に関するもの以外にも、デザインその他での差別化という“非ハード”の差別化戦略もある。したがって、シャープの場合にも、ハード型にとらわれず、たとえば、ほどほどの「大画面化」と非ハード型差別化とを組み合わせた製品で“先行”するという（シャープのはそれとは異なる）「ミックス戦略」もありえたはずである。（なお注目すべきは、サムスンはそのような戦略を取ったことである。同社の06年発売の「ボルドー」、09年発売のLED-TVはまさにそのような製品だった。）

次いで「垂直統合方式への過度の固執」である。一般に垂直統合生産方式のメリットとしては、「部材等を外注する場合に発生する取引コストの削減」と、「部材等を持つことによる革新的新製品の開発力——したがって差別化能力——の向上（とそれの維持のための技術の外部流出の防止）」の2つがあるが、これらは常に発生するわけではない。したがって、一般に企業は垂直統合か外注かの選択に際しては外部調達が不利になる可能性を考慮したうえで決定しなくてはならないが、シャープの場合に問題だったのは、垂直統合方式をいわば“無条件に”良しとしたために、戦略の選択の幅を狭め、結局、失敗した可能性があることである。

シャープの垂直統合への固執が生じたのは、同社の初期の成功がその独自技術と垂直統合生産方式によるものだったために技術流出の防止が重視されるようになったからであり、理解できないわけではない。しかし、薄型TVの場合には、デジタルという同製品の性格と、パネルの製造装置メーカーを通じての技術流出の可能性とを考えれば、技術的リードが次第に縮小し、それにつれて自社技術のみに頼る差別化戦略の有効性が次第に低下することは予測できたはずである。そしてそうだとすれば、“単独での”垂直統合にこだわって規模の拡大による低価格戦略への転換に遅れるよりは、たとえばS-LCDのような合弁方式でのパネルの大量生産に転換し、競争戦略も低価格戦略に転換するという選択肢もありえたはずである。しかし、垂直統合を金科玉条とするシャープにとってはそのような転換は困難だった。それでも最後には「ソニーとの合弁方式で堺

工場を作り、（部分的にせよ）低価格戦略を採用する」方針に転換したが、それが遅くしかも不手際だったため、結局命取りとなったのであった。

第3の「副次的敗因」は「自社技術の過信」であり、これが「狭い差別化戦略」と「垂直統合生産方式への過度の固執」の基礎にあったものである。そして重要なのは、それは“ハードの技術”に関するものだったことであり、それが先述のような“ハード型”だけという「狭い差別化戦略」と「垂直統合生産方式への過度の固執」をもたらしたことである。

以上が「副次的敗因」の主要なものだが、それら以外にも次のものが見られた。第1に、同社の企業戦略、ことに堺工場を液晶パネルと太陽電池の統合的生産コンビナートとして建設したのが不適切だったことである。これは両製品に共通の技術に着目して（1プラス1が2以上になるという）プラスのシナジー効果（相乗効果）を狙ったものであり“技術的には”正しかったかもしれない。しかしそれは、堺工場の建設自体がリスクだったのに太陽電池というもう1つのリスクな新事業を“同時に”スタートさせて万一の場合のリスクを増大させたものであり、“戦略的には”望ましくなかったからである。

このことは、「事業ミックスのデザイン」という「企業戦略」についての理解が十分ではなかったことを窺わせるものであり、理解したうえでなお実行したとすれば、それは“リスク回避”という経営戦略のもっとも基本的な原則（の1つ）の軽視という別の問題があったことを意味する。

第2に、シャープのグローバル戦略が“より適切なサムスンの戦略と比べて”不適切だったことである。シャープの基本戦略は、海外市場には国内で発売したものを（そのまま、もしくはいくつか機能を省き、その分価格を落として）遅れて順次投入するという高度成長期以来の方式であり、サムスンのように、現地市場の顧客ニーズや発展段階に合わせて“ニーズ志向的に”，またそれぞれの市場の経時変化に合わせて“ダイナミックに”，さらに地域間での資源配分の優先順位を考えて“柔軟に”製品戦略を展開するというものではなかったからである。このような戦略上の差異がパフォーマンスにおけるサムスンとの大差を生み出した主因の1つになったのである。

第3に、以上に見てきた様々な敗因のもっとも基礎にあったのは、“ダイナミックな視点”，すなわち「環境が変化したらそれに合わせて——より理想的には、それを先取りして——戦略を転換するという視点が欠如していたこと，したがってそれを具体化するのに必要な「ダイナミック戦略能力」が不十分だったことである。これはシャープの戦略全般に見られたものであり、その典型が、シャープの敗因となった、先行時には適切だった大画面化・高機能化戦略からその後のミックス戦略への転換だった。それは先行時の大画面化・高機能化戦略がその後市場ニーズとミスマッチになったために、やむなく部分的に（大型機についてのみ）ミックス戦略を導入したというものだったからである。

このようにシャープが環境変化への対応——したがってダイナミック戦略——についての関心が弱かったのは、先行時の戦略が、「市場ニーズ等の環境からの要請に応える」というよりは、

「自社が強みとする技術によって創り出した製品を投入して市場ニーズ自体を作り出す」という戦略であり、それが成功したためであろう。この「成功体験」のゆえに、「環境（変化）の観察から出発して戦略（変化）を考える」というスタンスが育たなかったのである。

最後に、「成功体験」である。これは、これまで見てきた「主要な敗因」や「副次的敗因」のさらに基礎にあるものである。液晶 TV での先行の成功とその後の成功の積み重ねによってシャープに当然に生まれたものであり、これがそれまでの自社の戦略を正当化して「ダイナミック戦略能力」を低下させ、過去の戦略の延長線上の戦略の選択につながったことは想像に難くない。そして、中でも大きな経験が液晶パネルの世代交代の先頭を走って第6世代の亀山工場で（そしてその後の第8世代工場でも）大成功を取めたことであり、これが第10世代の堺工場という超積極的設備投資につながったのである。

### 敗因間の連関

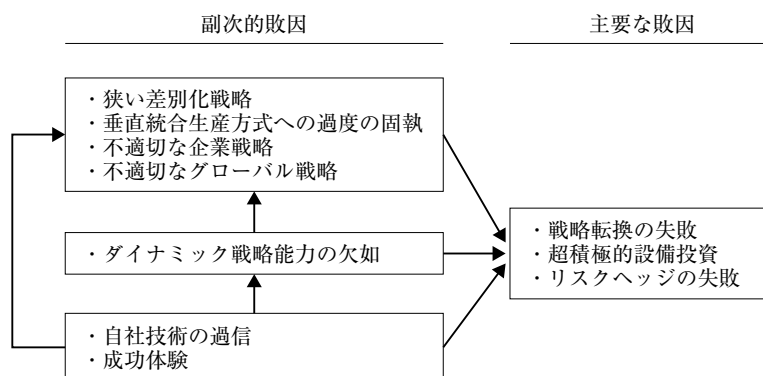
以上、シャープの「主要な敗因」と「副次的敗因」を見てきたが、それらの関係を要約して示したのが図1である。同図では「副次的敗因」を3つのグループに分けており、それらの間の関係、およびそれらと「主要な敗因」との関係について次のことを示している。

第1に、「副次的敗因」はいずれも直接的、間接的に「主要な敗因」の原因となったが、中でも、左上の「狭い差別化戦略」以下の4つの「副次的敗因」、さらにその中の「狭い差別化戦略」と「垂直統合生産方式への過度の固執」が大きな原因になったことである。

第2に、「狭い差別化戦略」以下の4つの「副次的敗因」を生む原因となったのは、「ダイナミック戦略能力の欠如」だったことである。後者はより一般的な「能力」に関するものであり、その能力の欠如が実際に（具体的に）現れたのが「4つの副次的敗因」だったと考えることができる。なお、「ダイナミック戦略能力の欠如」は、上のルートとは別に、直接的にも「主要な敗因」の原因になったと考えられる。

最後に、「自社技術の過信」と「成功体験」が「ダイナミック戦略能力の欠如」および「4つの

図1 敗因間の関係（シャープ）



副次的敗因」を通じて間接的に、またそれ自体で直接的に「主要な敗因」の原因になったことである。これらは、その意味では、もっとも基礎的な「副次的敗因」だったと見ることができるであろう。

## 2) パナソニックの敗因

パナソニックは薄型 TV 市場において、シャープと違って出遅れて「ファーストムーバー」にはなれなかったが、プラズマ TV では「革新的で迅速なフォロワー戦略」と参入後の「破壊的低価格戦略」とそれらを支えたビジネスモデルで市場の急成長期に大成功を収め、シャープと並んで2008年前半までは“勝ち組”と呼ばれた。しかし、これもシャープと同様に、08年後半のリーマンショックを引き金とする市場の縮小とともに TV 事業は赤字となり、その後、政府によるエコポイント制度の導入による市場の急拡大などもあったが、14年度まで赤字を続け薄型 TV 市場からのほぼ完全な撤退へと追い込まれた。

### 主要な敗因

同社の「主要な敗因」は「戦略転換の欠如」と「一人勝ちへの固執」であり、前者はより具体的には、「超積極的設備投資」と「リスクヘッジを欠く超積極的設備投資戦略」だった。

パナソニックにプラズマ TV への参入の成功と、その延長線上での、2004～05年から08年前半までの勝利をもたらしたのは、「“破壊的”低価格戦略」と、それを支えたビジネスモデルの構築——とくにそのコアとなる「大量生産」のための「パネル生産工場への“超積極的”設備投資——だった。しかし、これらの戦略は常に成功をもたらすわけではなく、破壊的低価格戦略はプラズマ TV の利幅の低下によって直接的に、またプラズマ陣営の弱体化を通じて間接的に自社の事業自体の弱体化をもたらす可能性のあるものだった。また超積極的設備投資も、何らかの理由によって需要が減少した場合には稼働率の低下によって損失を発生させ、その度合いによっては事業（ひいては企業自体）の存続を危うくする事態を生み出しかねないものだった。

そしてこれらの懸念のうち最初に現実化したのが前者であり、2009年3月期の TV 事業の赤字化をもたらしたが、これは、環境変化によってそれまで有効だった破壊的低価格戦略の環境適合性が失われたことを意味した。すなわち、同戦略は自社製プラズマ TV が高いコスト競争力を持ち、競合する代替製品もない環境ではきわめて有効であり、パナソニックが“わが世の春”を謳歌した04～05年はまさにそのような状況だった。しかし、海外ではサムスン、LG という同業のライバルが、また国内では競合製品の液晶 TV にシャープという強力なライバルが登場してそれらの条件が失われると価格競争が常態化し、その引き金を引いたパナソニック自体が「販売数量は伸びているのに利益が出ない」という状況に陥ったのである。

したがって、上の環境変化に合わせてパナソニックは対応策を取るべきだったのであり、①低価格戦略を（差別化戦略に）転換する、②生産設備・人員の削減等のリストラによって生産コスト

を引き下げる、③生産効率化、原材料費削減等によってコストを引き下げる、等の選択肢がありえたが、実行されたのはもっともレベルの低い③だけだった。同社は（後述の）“一人勝ち”のための低価格戦略を転換するつもりはなく、また、同戦略にとっては生産規模の拡大が不可欠で、しかも販売量は増え続けていたために生産設備等のリストラは念頭になかったからである。こうして、（他社との生産コストの差の縮小とともに“破壊度”は低下したが）パナソニックの「低価格戦略」は堅持され、これが2008年以降の赤字の連続という“実質的敗戦”の原因となったのだった。

以上が「低価格戦略」についての懸念が現実化し、その維持が敗因になった理由であるが、もう1つの「超積極的設備投資」についての懸念も現実化した。その直接のきっかけは、エコポイント制度とアナログ放送終了後の2011年後半からの需要の急落だった。これによって潜在化していた過剰能力が一気に表面化して大規模なリストラを余儀なくされ、先の実質的敗戦状態を“より悪化させて”12年3月の最終的敗戦に追い込まれたのである。なお、このように上の懸念の現実化が遅れたのは、需要の増大が続き、しかもそれがエコポイント制度によって加速したために“油断”が生じたからであった。

これに対しては、「過剰能力が一気に表面化したのは突発的な外的現象の発生によるものなので不可抗力だった」、逆にいえば「それまでエコポイント制度によって需要が拡大し続けていたのでパネル工場への巨額投資は的外れではなかった」という考え方もあるかもしれないが、これは適切ではない。というのは、売上げは伸びていたが営業赤字が続いていたのも事実であり、ことに、エコポイント制度による需要の急拡大が始まってからは、その後の大きな反動減、したがって同制度終了後の過剰能力の発生は十分予測できたはずだからである。

またそれらを考えれば、古い設備のリストラ等、よりレベルの高い対応策をできるだけ早くスタートすべきだった。そしてパナソニックも何もしなかったわけではなく、2011年度には、前年度の約2割増の2,500万台という強気の販売計画を立てる一方、3年連続営業赤字の薄型TV事業に関しては、液晶およびプラズマパネル工場への投資を4,450億円から4,000億円へと削減している。

しかし、これはきわめて不十分なものであり、しかも、上述のような需要の急減時に対する備え——リスク分散——といえるものはほとんどなされていなかった。かくてパナソニックはほとんど“無防備”なままに巨大な需要減に襲われ、なすすべもなくその波に飲み込まれたのである。ことに問題だったのは、シャープおよびサムスン・ソニー連合が既に大きな生産能力を有している段階での建設となった液晶パネルの姫路工場であり、同工場は10年の稼働開始後、一度も黒字になることなく毎年赤字を続け、16年に生産停止に追い込まれた。

こうして、「破壊的低価格戦略」とともに当初は優れた戦略だった「リスクヘッジを欠いた超積極的設備投資戦略」は、環境変化に合わせて転換されなかったために、やはり前者とともにパナソニックの「主要な敗因」となったのである。



以上「主要な敗因」の主なものであるが、以上より重要度は落ちるもののもう1つの戦略上の敗因があったことを指摘しておこう。それは、それらの戦略への固執をもたらした要因であり、戦略の前提として“一人勝ち”という過激な事業目標が維持されたことである。それを端的に示すのが、それらの戦略を主導した中村社長の次の言葉であった。

「寡占化が絶対条件。言い換えれば、寡占化に持ち込み、圧倒的なトップにならないと儲からない。……なんでもそうでしょ。売り上げを伸ばしてシェアをどんどん奪ったほうが儲かる。シェアを落とした会社は必ず利益も減る。」<sup>4)</sup>

ところで、このような過激な目標は、（実現すれば独占禁止法に抵触するといった問題はあるが）一般にそれを目標にすること自体は何ら問題ではない。しかし、それが望ましくない状況もあり、その1つが、自社製品に対して強力な競合製品があり、いずれが“標準製品”になるかを競い合っている状況である。そのような状況下での、自社と同じ製品を販売している企業群——自陣営——の中での一人勝ち陣営自体の弱体化をもたらす、長期的には自社にマイナスになる可能性が強いからである。パナソニックが直面したのはまさにそのような状況だった。液晶TVという強力な競合製品がある状況でのプラズマTVでの一人勝ち、同TVメーカーの減少のために技術革新、原材料の調達コスト等において液晶TVよりも不利になり、最終的に自社のプラズマTVの競争力低下につながる可能性があったのである。

そして実際に生じたのはまさにそれであった。液晶TVの攻勢によってプラズマTVの牙城だった37型以上の大型機分野でのシェアが70%を割り込んで劣勢ムードが漂い出した2005年初めにパナソニックは日立との包括提携を発表したが、これは同社の救済策だった。パナソニックの過激な低価格攻勢に敗れて疲弊した日立が撤退しそうになったため、自社が孤立して陣営が弱体化することを恐れたパナソニックが取った措置だったのである。そしてその後も“救済”の手を差し伸べたが、それも空しく、結局日立も撤退して孤立へと追い込まれ、最終的敗戦への一要因となったのであった。

#### 副次的敗因

以上がパナソニックの「主要な敗因」だが、それらにつながったと考えられる「副次的敗因」は次のようなものであった。

第1に、「プラズマ陣営の強化を目指す戦略の欠如」である。本書ではこれまで覇権確立までのパナソニックの競争戦略は優れたものだったと高く評価してきたが、実は1つだけ問題があった。それは、先述の過激な“一人勝ち”目標のところで述べたことと重なるが、同戦略を取った結果、

---

4) 『週刊東洋経済』2005年11月26日号：36-37。

「プラズマ TV 陣営を強化することによって液晶陣営に対抗する」という姿勢が弱くなり、それが最終的に自社の弱体化として跳ね返ってきたということである。

もっとも、パナソニックも何もしなかったわけではない。日立との包括提携などは自陣営の維持、強化のための協調戦略であり、その後も、日立に対しては液晶パネルを含めて“友好的”な姿勢で接したが、いかにも手遅れだった。パナソニックが“友好的”になったのは2005年以降だが、それは日立が同年（以降）の同社の過激な低価格攻勢で赤字になった年であり、既に“撤退”が囁かれ出していたからである。

そしてそのような遅れの原点にあったのは、やはり、中村社長の一人勝ち思考の強さであった。彼は、質問者の「パナソニックはライバルたちを完膚なきまでに叩こうとしているように見えるが、プラズマ陣営からライバルがみんな脱落したら、パナソニック 1 社で液晶陣営と戦うのはむしろマイナスではないか」という趣旨の問いに対して「1 社で戦う？ 面白いじゃないですか」と答えたが、これはそれを端的に示すものであった。

第2に、シャープと同様の TV の「垂直統合生産方式への過度の固執」があり、それが前述の敗戦の直接的原因につながったこと、ただしその理由にはシャープとは多少の違いが見られたことである。前者については既に明らかと思われるので後者についていえば、シャープの場合には、低コスト生産に加えて同社に初期の成功をもたらした“独自技術の流出の防止”という動機があり、どちらかというと後者の方が強かった。これに対してパナソニックの場合には、液晶技術では出遅れていたこともあり、もっぱら低コストの実現が目的であった。そしてこれについては、(シャープと同様に) 初期の成功がその背景にあったことから、理解できないわけではない。

しかし、垂直統合へのこだわりから設備過剰の懸念が強い中で建設が強行されたプラズマパネルの尼崎第3工場（10年1月稼動）は、のちに「主要な敗因」になっている。また、とくに問題だったのは液晶パネルの姫路工場（10年4月稼動）であり、薄型 TV 全体が過剰になるリスクを無視して強行し、やはり敗戦の「主要な敗因」になったのだった。プラズマ TV が劣勢になったために液晶 TV も重視する路線に転換したことはともかく、垂直統合への固執がなければ、少なくとも敗戦の“重症度”をもう少し下げることができたであろう。

第3に、先述のようにパナソニックの超積極的設備投資は同社の主要な敗因となったが、そのような戦略に至った1つの要因として、戦略の内容以前に、同社の販売予測や環境認識等が甘かったことがあげられることである。その典型例は、2011年度の TV の販売目標を前年度実績の約2割増の2,500万台とし、それからわずか半年後には1,900万台へと修正したことである。エコポイント制度が終了する11年度の販売目標を同制度によって急増した前年度並みとするのは（利益が出ていないことからすればなおさら）考え難いことであり、半年後にそれを大幅に引き下げたのは、見通しの甘さを示すものに他ならない。

では、そのような販売予測等の甘さはどこから来たのだろうか。それは、2004～05年における

“一人勝ち”の成功体験をそのまま持ち続けたことにより、環境のみならず、自社の体質変化も正確に認識できなくなったことである。これを端的に示しているのが、「数を作れば絶対にいけるとい信念でやってきたが、外部環境が許さなかった」<sup>5)</sup>という大坪社長の言葉である。

このような“信念”にもとづく戦略は、「生産効率の高い生産設備を持っているのは自社だけなので、破壊的低価格戦略で他社を撤退に追い込んでも自社は利益を出すことができる」といった2004～05年のような環境であればともかく、「強力な競合企業が登場して激しく低価格化を競うようになった結果、価格が持続的に下落し、販売数量は伸びても利益は出なくなった」といった06～08年の終わり以降のような環境で許される戦略ではない。そのような環境で必要とされるのは、普遍性が疑わしい“信念”にもとづいた戦略や決断ではなく、何よりもまず環境のできるだけ客観的な分析と、それと適合的な戦略の決定と実行であり、環境が変化した場合には、それに合わせて戦略を適切に転換してゆくことである。

しかし残念ながら、パナソニックではそれはなされなかった。この点での同社の失敗の原因をより一般化していえば、シャープと同様に同社にも、環境変化に合わせて戦略を修正・変化してゆく能力——すなわち、「ダイナミック戦略の形成・実行能力——が不足していた」ということである。津賀社長がパナソニックの問題点について述べた「デジタル製品が急激にコモディティー（汎用）化する中で、投資判断や環境変化への対応に課題があり、リターン（利益）を生めず減損にいたるということを繰り返してしまった」<sup>6)</sup>という言葉もそれを示している。

一般にダイナミック戦略能力が弱いと、①需要の急減など自社に望ましくない変化の予測が遅れがちになる、②予測が外れた場合へのリスクヘッジを怠りがちになる、そして、③変化が実際に生じた場合には（その予測の遅れのゆえに）対応が後手に回って事態を必要以上に悪化させる、等の問題を生じがちであり、上の津賀社長の指摘は、（シャープと同様に）パナソニックの場合にもそれが実際に生じたことを示している。

なお、以上に関して2つのことを付け加えておこう。1つは、一般論としていえば、信念にもとづく経営は、“良い結果”は自己の手柄にし、“悪い結果”は環境のせいにするといった無責任な経営になりがちだということである。実際、大坪社長は退任時に、「巨額の赤字は大変申し訳ない。ただ、将来の成長の布石を打ち、社長の責任は果たせた」<sup>7)</sup>、「リーマン・ショックや欧州の不況、震災、洪水、円高など外部の大きな混乱要因があった」<sup>8)</sup>と述べている。もう1つは、“数を追い求める経営”は一般に「環境変化の認識」を困難にし、またその一環として「消費者ニーズの変化の認識」を困難にすることである。本フェイズにおけるパナソニックの液晶TVでのフルハイ

---

5) 『日本経済新聞』2011年10月21日。

6) 『日経ヴェリタス』2013年3月24日。

7) 『日本経済新聞』2012年2月29日。

8) 『日本経済新聞』2012年2月29日。

化、倍速化等における遅れ、また大坪社長の「新興国市場向けの普及品は高機能品から不要な機能を削って作る」<sup>9)</sup>という、サムスンの海外戦略とは異なる言葉は、それを示している。

最後の要因は先にも述べたプラズマ TV での「成功体験」であり、以上に見てきた「直接的敗因」や「副次的敗因」のさらに基礎にあったものである。それは「革新的で迅速なフォロワー戦略」と2004～05年の「過激な低価格戦略」の成功であり、これによって自社の戦略に過度な自信を持ち、それを正当化して「ダイナミック戦略能力」(の働き)を鈍らせ、過去の戦略の延長線上の戦略の選択につながったと考えられる。

そしてことに重要だったのは、パネル生産能力の拡大での先行が過激な低価格戦略の大成功に直結したことであり、これがさらに巨大な工場の建設につながったことである。これは、先の「数を作れば絶対いけるという信念でやってきた」という大坪社長の言葉からも明らかと思われる。

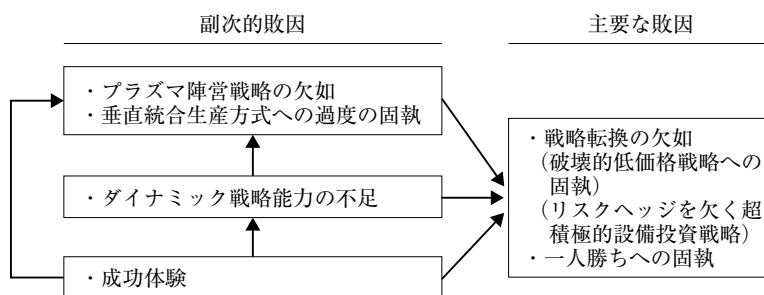
### 敗因間の連関

以上、パナソニックの「主要な敗因」と「副次的敗因」を見てきたが、それらの関係を要約して示したのが図2である。シャープの場合と同様に、同図では「副次的敗因」を3つのグループに分けており、それらの間の関係、およびそれらと「主要な敗因」との間の関係について次のことを示している。

第1に、「副次的敗因」はいずれも直接的、間接的に「主要な敗因」の原因となったが、中でも、左上の2つの具体的戦略関連の「副次的敗因」、すなわち、「プラズマ陣営戦略の欠如」と「垂直統合生産方式への過度の固執」が大きな原因になったことである。

第2に、上の2つの「副次的敗因」を生む原因となったのは、「ダイナミック戦略能力の不足」だったことである。後者はより一般的な「能力」に関するものであり、その能力の欠如が具体的な形を取ったのが「2つの副次的敗因」だったと考えることができる。なお、「ダイナミック戦略能力の不足」は、上のルートとは別に、直接的にも「主要な敗因」の原因になったと考えられる。

図2 敗因間の関係 (パナソニック)



9) 『日経産業新聞』2009年5月18日。

最後に、「成功体験」が「ダイナミック戦略能力の不足」および「2つの副次的敗因」を通じて間接的に、またそれ自体で直接的に「主要な敗因」の原因になったことである。これは、もっとも基礎的な「副次的敗因」だったと見ることができるであろう。

### 3. IoT時代に求められるダイナミック戦略

以上、敗戦から得られるより一般的な教訓を明らかにしたが、最後に、近年急速に立ち上がりつつあるIoTビジネスの場合についてはどのような教訓を得られるかを考えてみよう。

#### 薄型TVで必要だった戦略

そのためにまず薄型TVでの成功に必要な戦略を要約すると、次のようになるであろう。

- ① 「ファーストムーバー戦略」で先行を狙い、それに失敗しても「革新的で迅速なフォロワー戦略」で追撃する。なお、これらが成功したというためにはトップに立ったあとしばらくは競争優位性を維持する必要があるため、それを可能にする「製品」、「戦略」、「ビジネスモデル」を準備して参入を試みる。
- ② その後、環境変化が生じて競争優位性が脅かされ（そうになった）場合には、製品、戦略、ビジネスモデルの適切性をチェックし、問題が生じたものについてはより適切なものに迅速に修正、転換する。

以上をシャープとパナソニックの場合について見ると、両社は①を充たし、それが両社が08年前半まで勝ち組になった理由であった。しかし、両社は②を充たすことができず、最終的敗北に追い込まれた。その主因は先述のように「戦略転換の欠如」であり、そのための「ダイナミック戦略能力の不足」であった。

#### IoTビジネスでの成功に必要な戦略

以上に見た薄型TVでの成功方程式はIoTビジネスでもそのまま基本となるであろう。同ビジネスのほとんどは、（まさにインターネットにかかわるため）“デジタル”製品/サービスである点で薄型TVと同じだからである。

しかし、IoTビジネスは薄型TVとは大きく異なる特徴を有している。薄型TVでは技術革新の速度は速いとはいえある程度は予測可能であり、競合企業の数もそう多くなく、その顔ぶれもほぼわかっていた。これに対してIoTビジネスでは、そもそもいかなる製品/サービスが事業化されるか、それを誰（どの企業）が立ち上げるのか、参入する企業の顔ぶれはどのようになるのかが見通しにくく、事業化後の技術革新の速度も薄型TVの場合よりもはるかに速いケースが多いと見られるからである。

したがって、同ビジネスで成功するには、先の薄型TVでの「成功方程式」について、少なくとも、運用レベルで次のような注意や修正が必要になるであろう。

第1に、参入に際しては、先述の①が重要な点は薄型 TV の場合と同じだが、IoT ビジネスで注意すべきは、カーシェアリング等のように、製品／サービスがまったく新規のものである場合にはビジネスの“ルール”がないのが普通であり、それへの対応を併せて考える必要があることである。日本企業はルールがないと“動き出せない”といわれるが、これでは出遅れる可能性が強く、また、ルール形成の主導はもとより参加にも消極的な企業が多いが、これでは不利なルールが形成されてしまうので、とくに注意しなくてはならない。

第2に、参入後は環境の変化に合わせてより適切な戦略に転換していく必要があるが、その場合、有力な競争相手やその戦略等の変化は薄型 TV の場合よりはるかに大きく、早いと見られるので、それらを含めた環境（変化）の監視能力を高めなくてはならない。そして順調な場合にも過度に積極的な戦略に出ることは避け、出る場合にはできるだけリスクヘッジをしっかりとっておかなくてはならない。また戦略転換においては、薄型 TV で見られた垂直統合生産方式やハード型差別化への固執などの硬直的な思考はできるだけ避け、柔軟な戦略を取らなくてはならない。

第3に、可能な限りの努力にもかかわらずビジネスが不調に陥った場合には、それにいつまでも固執せず、なるべく早く撤退し、他のビジネスに“転身”することを考えるべきである。

以上が主なものであるが、重要なのは、IoT ビジネスでも「ダイナミック戦略能力」の必要性は変わらないどころかより高まるということである。そしてまたより重要なのは、IoT ビジネスに限らず、今後生まれるであろう多くのビジネスにおいて、それは不可欠のものであり続けるだろうということである。そして、世界初の新製品を次々生み出すシリコンバレーのようなベンチャービジネスセクターを持たず、しかも新興国等の追い上げで価格競争力を武器にすることがますます困難になるであろう日本企業にとっては、まず、サムスン（型企業）に負けられない企業となることが期待され、そのためにはダイナミック戦略能力を高めることがキー・ポイントになると思われる。同能力を備えた企業の増加と、それへの貢献を期待したい。

#### 参考文献

- 河合忠彦（2004）『ダイナミック戦略論—ポジショニング論と資源論を超えて』（有斐閣）。
- 河合忠彦（2012）『ダイナミック戦略論・入門—ポーター理論の7つの謎を解いて学ぶ』（有斐閣）。
- 河合忠彦（2017）『薄型 TV ウォーズの敗因と責任』（ドラフト）。
- 『週刊東洋経済』2005年11月26日号：36-37。
- 『日経ヴェリタス』2013年3月24日。
- 『日経産業新聞』2009年5月18日。
- 『日本経済新聞』2011年10月21日。
- 『日本経済新聞』2012年2月29日。
- 『日本経済新聞』2017年9月1日。

（筑波大学名誉教授）