

Title	企業の「慣性」とイノベーション
Sub Title	Inertia and innovation
Author	高橋, 美樹(Takahashi, Miki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.4 (2007. 10) ,p.83- 95
JaLC DOI	
Abstract	<p>本稿では、経営破綻した中小自転車製造業者の事例を手がかりに、なぜ、どのように、企業に慣性がもたらされるか、また、それがいかに企業のイノベーション創出に影響を及ぼすか、について考察する。</p> <p>理論的考察とケース分析の結果、慣性の源泉として、①高い「安泰度の主観確率」(危機意識の欠如)の下での効率効果、②ルーティンの休止機能(企業活動のルーティン化に伴う変革への組織的抵抗)、③局地的学習(経路依存性に由来する学習の限界)、④誤ったコミットメントによるロック・イン効果-を指摘し、過去に大きな成功をもたらしたイノベーションも、慣性が働けば、環境への不適応をもたらす可能性があることを明らかにした。</p>
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 50周年記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20071000-0083

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業の「慣性」とイノベーション

高橋 美樹

<要 約>

本稿では、経営破綻した中小自転車製造業者の事例を手がかりに、なぜ、どのように、企業に慣性もたらされるか、また、それがいかに企業のイノベーション創出に影響を及ぼすか、について考察する。

理論的考察とケース分析の結果、慣性の源泉として、①高い「安泰度の主観確率」（危機意識の欠如）の下での効率効果、②ルーティンの休止機能（企業活動のルーティン化に伴う変革への組織的抵抗）、③局地的学習（経路依存性に由来する学習の限界）、④誤ったコミットメントによるロック・イン効果——を指摘し、過去に大きな成功をもたらしたイノベーションも、慣性が働けば、環境への不適応をもたらす可能性があることを明らかにした。

<キーワード>

慣性、イノベーション、イノベーション過程、効率効果、ルーティン、ルーティンの休止機能、局地的学習、ロック・イン、経路依存性、コミットメント

1. 問題提起

本稿では、日本の中小自転車製造業者を例に、企業の「慣性」、すなわち企業の現状維持傾向とイノベーション創出との関連を論じる。

一回の失敗が命取りになりかねず、常に「一発必中」を求められる中小企業にとっては、慣性による、問題解決の遅れが命取りになりかねない。その一例が、2004年6月に民事再生手続開始を申し立て、最終的には清算型再生案を提出して、事実上、創業1918（大正7）年以來の歴史を閉じた、A社（倒産時、資本金1200万円、従業員49名）である。A社は、「自転車のまち」大阪府堺市にあって、かつて自社ブランドももち、「堺の自転車御三家」の一角を占めていた。

以下では、ピーク時（1997年6月期）には年商135億710万円をあげながらも、約50億円の負債を抱えて経営破綻に至ったA社の事例を念頭に、なぜ、企業に慣性もたらされ、どのように、それが企業のイノベーション創出に影響するのか、考察したい。

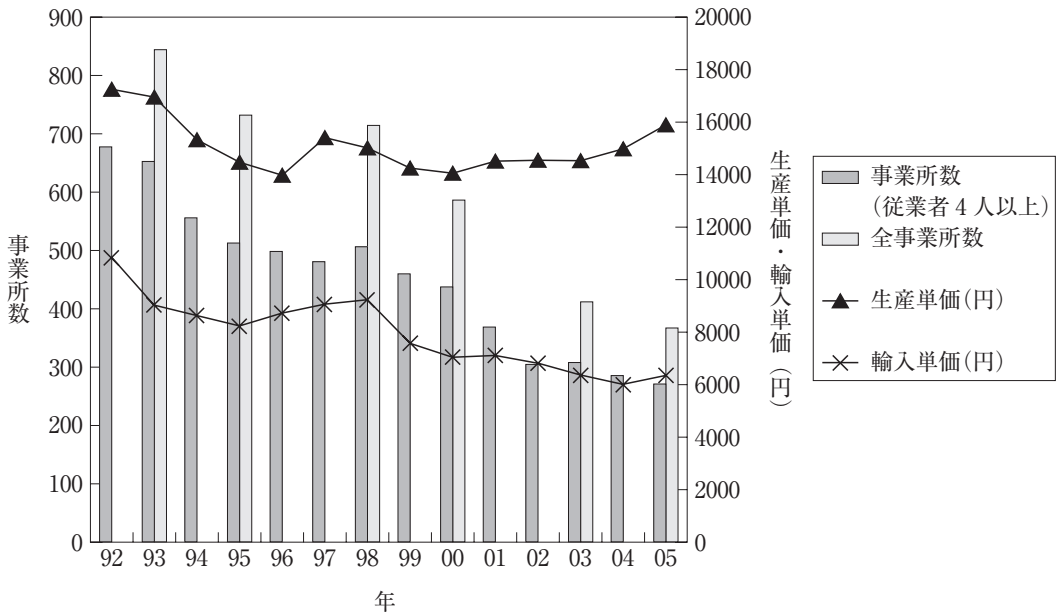
2. 日本自転車市場の特性

2. 1. 工業型メーカー・商業型メーカー（製造卸）とサプライヤー

自転車（完成車）メーカーの中であって、A社のようなタイプは、製造卸あるいは「商業型メーカー」とよばれる。これは、必要な部品を外部のサプライヤーから購入の上、組み立てるタイプのメーカーをさす。これに対し、フレームなどの主力部品を内製するタイプのメーカーは、「工業型メーカー」とよばれる。

図表1からもわかるとおり、製造卸を含む自転車および同部分品メーカーは、近年、大きく減少しており（事業所ベース）、結果的に、国内自転車市場は高度に寡占化している。2004年「工業統計表」（企業統計編）によって、自転車メーカーの代表的品目について上位3社集中度とハーフィンダール指数（HI）をみれば、「軽快車、ミニサイクル、マウンテンバイク」（61.7%, 1858）、「子供車（車輪の径の呼び12~24インチのもの）」（88.9%, 4330）、「自転車用フレーム（完成品に限る）」（83.2%, 3124）である（出荷金額ベース）²⁾。

図表1 生産単価・輸入単価と事業所数



（出所）生産に関する数値は「機械統計年報」、輸入に関する数値は財務省貿易統計によって筆者作成。

（注）1. 事業所は、「自転車・同部分品製造業」の事業所数

2. 全数調査が行われた年は、従業者4人以上の事業所と全事業所数の両方を掲載した。両者の差は従業者3人以下の事業所数であり、この部分の減少が相対的に多いことが読み取れる。

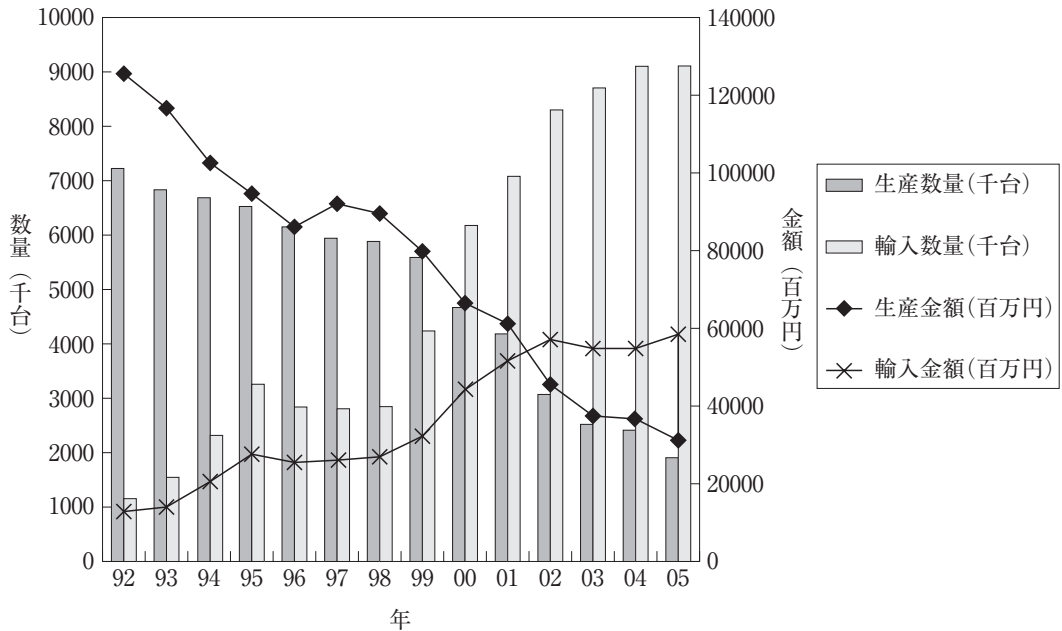
1) 工業統計調査における「製造業」とは、「有機又は無機の物質に物理的、化学的变化を加えて新製品を製造し、これを卸売する事業所」をいう。したがって、製造卸は製造業とみなされる（製造小売業は製造業と

同様に、「自転車の部分品・取付具・附属品」をみれば、上位3社集中度が78.6%、HIが5401であり、HIでみるかぎり、自転車メーカー以上に部品メーカーの集中が進んでいることがわかる³⁾。

2. 2. 急増する輸入品と国内生産

ただし、このような高集中は、必ずしも日本の自転車市場・企業に高利潤をもたらしてはいない。それは、国内メーカーが、急増する輸入品との激しい競争に晒されているためである（図表2参照）。

図表2 生産・輸入数量と生産・輸入金額



(出所) 生産に関する数値は「機械統計年報」、輸入に関する数値は財務省貿易統計によって筆者作成。

2005年でみれば、完成車輸入（914万3819台、581億4651万2000円）のうち、最も多いのが中国（881万3125台、518億1588万7000円）であり、これに台湾（30万7613台、48億1943万1000円）、アメリカ（1万218台、9億6807万2000円）が続く。

実に、完成車輸入の96.4%（台数ベース）または89.1%（金額ベース）が中国からの輸入となっている。単純に計算すれば、中国産自転車の輸入単価は、5879円であり、日本の自転車メーカー

しない。詳しくは、経済産業省経済産業政策局調査統計部産業統計室（2005）『工業統計調査の分類について』などを参照のこと。

2) ちなみに、全数調査ではないため、HIの数値は近似値となる。また、これらの品目について、「均等規模企業数」(numbers-equivalent)をみれば、それぞれの品目の企業数は、5.38（社）、2.31（社）、3.20（社）である。

3) 均等規模企業数は、1.85（社）であり、（株）シマノのウエイトが大きいと思われる。

には、このように廉価な自転車に対処することが求められているのである。

2. 3. 寡占化が進む販売先

中国から輸入された完成車の中には、日系メーカーの現地生産工場からの輸入も含まれるが(図

図表3 中国主要完成車メーカーの対日輸出実績(台商含)

〈華北地区〉		
企業名	対日輸出台数	備考
富士達	500,000	07年は丸石向け200,000台計画
泰美	400,000	サイモト向け OEM 中心
科林	630,000	サカモトテクノ, あさひ他
捷馬車業	450,000	アサヒサイクル, エンドウ, エレノア他
天津正意	150,000	OEM で早くから参入
〈華東地区〉		
捷安特	680,000	ホダカ, PCT などに供給
巨鳳	220,000	PCT7.5万台
欧亚馬	150,000	日本販売拠点が5月スタート, 初年度7万台販売計画
上海祭本	850,000	天津泰美に OEM 委託
耀馬車業	450,000	85万台生産, うち50%強が日本向け
鳳凰進出口	100,000	
上海大陸	120,000	生産の90%上が日本向け
上海弘展	35,000	
蜂須賀	200,000	ハチスカ80%, OEM20%
見誠	160,000	
華盈	1,000	
立大	1,000	
雅自達	20,000	
世同	300,000	
美輪	80,000	
泰億	17,000	
好孩子集団	200,000	07年計画, 達成確実
普利司通	600,000	BSC 中国工場
無錦川村	100,000	日本・韓国へ供給
無錦百事	5,000	ギフトメーカーへの OEM
永祺	40,000	
力霸皇	188,000	電動アシスト13,000台含む
愛爾使	500,000	06年55~60万台生産, うち90%が日本向け 大友他
杭州駿騏	70,000	
〈華南地区〉		
環球	40,000	日本向け12%
保安	10,000	
大行	70,000	
合晏	400,000	04年実績
新錦大	350,000	輸出の70%が日本向け ジック, 東邦他
美利達	10,000	BSC が販売
威萬年	200,000	輸出の75%が日本向け, GMS・HC がメイン
易整車材	110,000	日本向けが95%
亜倫	400,000	雙龍ジャパン通してマслールトで販売
三發	4,000	
華慶	3,000	
輝達	5,000	
愛地雅	3,000	
新風	60,000	
仲正	5,000	

(出所) 『サイクルプレスジャパン』(No.804 AUG. 2007)

(注) PCTは「パナソニックサイクルテック」(旧・ナショナル自転車工業)、BSCは「ブリヂストンサイクル」

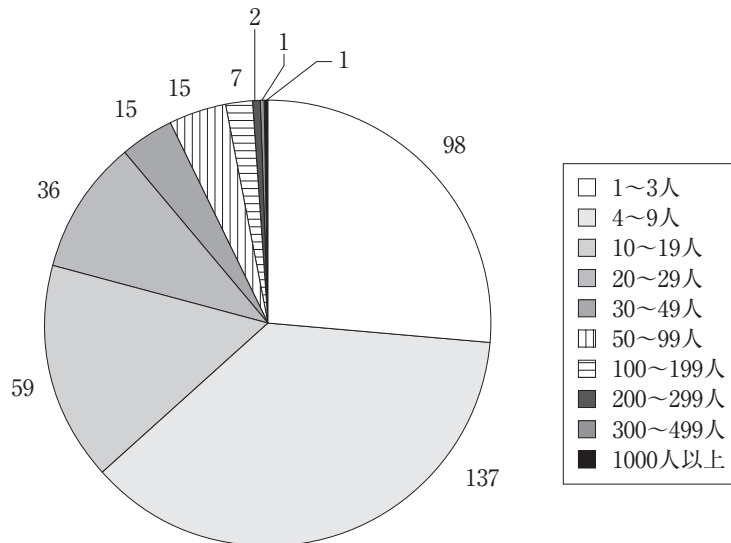
図表4 国内販売台数（推定）

店名	業態	販売台数	備考
イオン	GMS	700,000	大型売場からリニューアル、ライトスポーツ車充実
サイクルベースあさひ	専・チェーン（129店）	650,000	PB比率50%
トイザラス	米・DS	450,000	店舗数148
コーナン	HC	350,000	中国からの直輸入80%、低価格車中心
カインズホーム	HC	300,000	インショップ展開
ヨーカドー	GMS	250,000	
D C M ジャパン	HC	250,000	ホームック・カーマ・ダイキが統合
ケーヨーD2	HC	250,000	低価格戦略
セオサイクル	専・チェーン（88店）	220,000	グループ11社（分社化）
セキチュー	HC	220,000	
ダイエー	GMS	200,000	50店舗にあさひが納入
オリンピック	スポーツ	200,000	メーカー特注車主力
ヤマダ電機	家電	200,000	ダイクマ吸収
西友	GMS	150,000	
ダイシャリン	専・チェーン（30店）	120,000	東北19店、関東11店
ユニー	GMS	100,000	
島忠	HC	100,000	
ジョイフル本田	HC	100,000	スーパー HC の戦略拡大
ビバホーム	HC	100,000	
ドンキホーテ	DS	100,000	地域の各店舗は年間5000台販売
コメリ	HC	100,000	HC のコンビニ
だいわ自転車	専・チェーン（13店）	80,000	6月に関東（世田谷区）進出、30店構想

（出所）図表3と同じ

（注）日本市場での業態別シェアでは、量販店（GMS、HCなど）7割、専門チェーン・同大型店1割、その他2割となっている。

図表5 自転車・同部分品製造業の事業所数（従業者数別）



（出所）2005年『工業統計表』（産業編）より筆者作成

表3参照)、最終的には、直輸入分も含め、その多くが、日本国内の量販店(総合スーパー(GMS)、ホームセンター(HC)、スーパーマーケット等)や自転車専門の大型店・チェーン店(業販店)で販売されることになる(図表4参照)。

このような量販店や業販店に対し、自転車・同部分品製造業のほとんどは中小規模事業者である(図表5参照)。しかも、大手量販店や業販店は、国内外の完成車メーカーから自社のプライベートブランド(PB)商品として自転車を調達することも多く、自転車メーカーに対して交渉上有利な立場にある。例えば、イオン(株)は、世界中の自転車工場を検討の上、大量発注(年間20万台)や効率的輸送によって、品質を向上させながらも従来の半値のPB自転車を開発・販売した経験をもつ(『日経ビジネス』2002年8月19日号)。このような中、自転車メーカーとしては、サイモト自転車(株)・祭本社長の言うように「巨大化したGMSやホームセンターとはどうしても交渉力が必要」であり、顧客・販売先に対していかに交渉力を高めるか、が重要な経営上の課題になる(『週刊 輪界レポート』(2956号)2007年2月26日⁴⁾)。

3. 自転車メーカーにおけるイノベーション

3.1. イノベーション過程と「問題」解決

日本の自転車(完成車)メーカーは、以上のような厳しい環境下にあつて、後述するように、様々なイノベーション創出に取り組んできた。ここで、一般的な中小企業を念頭に、簡潔に、企業のイノベーション創出プロセスをまとめておこう⁵⁾(図表6参照)。

中小企業の場合、潜在的な販売不振リスク等を避けるために、具体的な「問題」、すなわち顧客・販売先が抱える問題(ニーズ、ウォンツ)や自社が直面する様々な問題を起点としてイノベーション創出に取り組むのが望ましい。ここで、イノベーションとは、自社内外の人間が協力しながら種々の問題を解決し、利益に結びつけることに他ならない。換言すれば、問題解決、すなわちイノベーション創出は、企業による組織的学習⁶⁾によってもたらされるのである。

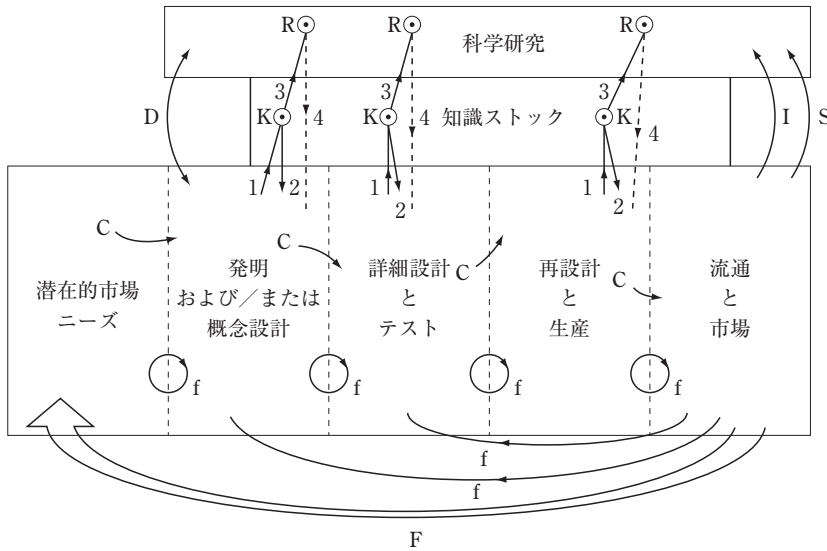
このような問題解決を通じて獲得された技術やスキルは、企業内に、ルーティンやレパートリー(技術・スキルとルーティンの総体)を含む「知識ストック」として蓄積され、さらに、別の新たな問題解決に活かされることとなる。問題解決、あるいはその基盤にある学習は累積的な性格——現在の学習(=問題解決)は過去の学習成果の延長線上にある——をもつのである。

4) サイモト自転車(大阪府堺市、資本金9800万円、従業員26人)は、上海の自社工場から完成車93万台を調達しており(中国から日本への輸入台数で第1位)、同社の国内供給量の8割を量販店向けに販売している(ヒアリング調査(2006年8月2日)による)。

5) この点についての、より詳しい説明は、さしあたり、高橋(2007)、高橋(2006)、高橋(1999)を参照されたい。なお、本項の説明は、一部、高橋(2007)と重複するが、それは、本稿執筆時点で高橋(2007)の発行時期が未定だったことによる。

6) ここに言う「学習」とは、問題解決に必要な知識について、その価値を評価した上で、知識を吸収し、活用することを意味する。

図表6 イノベーション過程の連鎖モデル



K：知識ストック
 R：科学研究
 C：イノベーションの中心的連鎖
 f：フィードバック・ループ
 F：特に重要なフィードバック
 D：発明・概念設計と科学研究との直接的な関連
 I：機械・用具、技術の手順などによる、科学研究のサポート
 S：製品の基礎をなす技術による、大規模研究組織等のインフラを通じた、科学進歩への貢献。
 ここで得られた情報は、過程のあらゆるところで適用される。

(出所) Kline, S. J. and N. Rosenberg [1986, p.290] より訳出

(引用者注) a) イノベーション過程は、各段階で発生した問題を解決するプロセスとして描かれる。

- b) それぞれの段階で何らかの問題が発生したら、まず、既存の知識ストック (K) に解答を求める (1 → K → 2)。
- c) もしも、既存の知識ストックに解が見つからなければ、科学研究へと進む (K → R) が、解答が見つかるとは限らないので、破線 (4) で描かれている
- d) 「概念設計」あるいは「分析的設計」(analytic design) とは、例えば、何らかの「動力」(power) を必要とした場合に、その用途やコストに配慮しながら、電動モーター、ガスタービン、水力タービン、ガソリン-エンジン等々から、最適なものを選択することを意味する (Kline [1985, p.37])。

3. 2. 企業の「出自」とイノベーション

このような学習の性格は、企業のイノベーション創出能力やイノベーション創出の方向性に大きな影響を及ぼす。これは、「新しい知識は既存の知識と関連させながら獲得される」という学習行動の特質が、局地的学習 (Localized Learning) をもたらし、対象となる「解決すべき問題」(= イノベーションの起点) の範囲を限定するためである。

本稿でケースとして取り上げる A 社は、1918年、自転車の部品工場が集積していた「堺村」にあって自転車部品卸として出発し、戦後、1955年から製造卸・商業型メーカーとして完成車製造に進出している⁷⁾。では、このような「出自」は、同社のイノベーション創出にどのような影響を与えたのだろうか。

「特許電子図書館」によれば、A 社が出願している特許・実用新案 (1993年~2006年) は 4 件である⁸⁾。だが、製造卸としての同社に特徴的なイノベーションは、特許や実用新案に現れるような

7) 本稿での A 社に関する説明は、「破綻の真相」『日経ベンチャー』(2004年 9 月号), 『日経産業新聞』(2001年 6 月 28 日), および筆者による阪自転車完成車メーカーへのインタビュー調査 (2006年 8 月 2 日~ 8 月 7 日) による。

技術的なものではなく、独自の調達方法にある。

「ダム方式」とよばれるこの方法は、いわゆる「カンバン方式」「ジャスト・イン・タイム方式」の逆をゆくものである。一般に、自転車の生産は、新年度・新学期の「春需」向けでピークを迎える。A社は、生産がピークを迎えたときに必要な部品が不足するのを防ぐために、需要が落ち込んだ時期に部品メーカーに発注し、大量安価に調達することで、自転車部品メーカーと共存を図りつつコスト削減を実現したのである。このようなイノベーションは、製造卸としてのA社の「出自」が密接に関連していると考えられる。

ただし、同じ製造卸から出発し、同じような環境変化に直面しても、サイモト自転車（前出）のように、フレームメーカー（数島自転車（株））を系列化して工業型メーカーに転じて生き残るケースもある。では、似たような条件下にありながら経営破綻したA社は、なぜ、環境変化に対応できなかったのだろうか、あるいは、なぜ、イノベーション創出（＝問題解決）に失敗したのだろうか。

4. 企業の「慣性」とイノベーション～A社のケース

4. 1. 何が企業活動に「慣性」をもたらすのか

4. 1. 1. 危機意識の欠如と組織的抵抗：効率効果とルーティン

ここで、まず、企業行動に現状維持傾向、すなわち「慣性」(inertia)をもたらす一般的要因を簡潔に検討しておこう。⁹⁾

慣性の源泉として第1に指摘できるのは、イノベーション創出インセンティブの欠如と組織的抵抗である。前者は、いわゆる「効率効果」によって説明でき、後者は、「ルーティンの逆機能」として説明できる。

効率効果とは、漸進的イノベーションについて、自社の「安泰度の主観確率」が高い企業ほど、イノベーション創出のインセンティブが弱いことを説明するものである。一般に、市場での競争圧力とイノベーション創出インセンティブとの関連は、「効率効果」または「置換効果」として論じられる。置換効果は、それによって市場が独占されるような革新的なイノベーションに関するものであり、自転車のように規格化が進んだケースには該当しないと考えられる。

他方、ルーティンの逆機能とは、ルーティンの「休止」機能をさす。イノベーション創出を通じてもたらされたルーティンは、既存の企業活動の効率化と同時に、その活動に関わるメンバー間のコンフリクトを休止 (truce) するという機能をもつ。その結果、既存のルーティンに大幅な変更を迫るようなイノベーションには、組織的な抵抗が生じるのである。しかも、企業活動のルーティン化は、歴史を重ね、大規模化した組織ほど進むため、ルーティンによる慣性の働きは、企業の年齢や規模に比例して大きくなるといえる。¹⁰⁾

8) 具体的には、スライド式折りたたみ自転車、自転車用籠付き両立てスタンド（以上、特許）、自転車用両立てスタンド、自転車用フタ付き前カゴ（以上、実用新案）である。

9) より詳しい説明は、さしあたり、高橋（2007）、高橋（2006）、高橋（1999）を参照されたい。

4. 1. 2. 「学習」の限界：経路依存性とイノベーション

企業活動に慣性をもたらす第2の要因は、学習能力の欠如である。先にみたとおり、イノベーション創出の基礎となる学習には、累積的な性質、ひいては局地的学習という性質がある。これを、イノベーション創出の文脈で見れば、イノベーションは、当該企業の歴史的歩み（path）に依存し、現在の企業活動とかけ離れたようなイノベーションには取り組み難いということである。

ただし、全く新しい分野の学習でも、本当に必要であれば、例えば、当該分野の専門家を新規に採用して、あるいは、サイモト自転車（前出）のように企業を買収することによって、実現可能である。したがって、学習の限界は、前述の危機意識やルーティンとも密接に関わっている。

4. 1. 3. コミットメント：ロック・イン効果とロック・アウト効果

最後に、慣性は、企業が行う戦略的なコミットメントによってももたらされる。ここに言う「コミットメント」とは、不可逆的な投資等——工場への設備投資、新技術への研究開発投資など——を通じて、背水の陣を敷くこと、あるいは退路を断つことである。適切なコミットメントは、ライバルとの競争を有利に進めることにつながる。

しかしながら、このようなコミットメントは埋没費用を発生させることによって、現行の技術・製品や戦略への執着をももたらすことになる。すなわち、企業が事業活動を通じて蓄積してきた、設備、人材、技術・スキル、取引関係などの経営資源が、①永続性をもち、②特定の技術・製品や戦略に固有のものであり、③取引（売買）不可能ならば、当該企業が既存の戦略に「ロック・イン」（固定化）される可能性が高い。しかも、このようなロック・イン効果は、学習の累積的な性質ともあいまって、いちど戦略を変更すればもとに戻すことは難しいという、「ロック・アウト」効果をももたらすのである。

企業活動に慣性をもたらす要因は、以上のようにまとめることができる。以下では、これらの要因に沿って、A社のケースを分析してみよう。

4. 2. 慣性に支配されてイノベーション創出に失敗した例：A社のケース

4. 2. 1. 危機意識の欠如と成功体験による「縛り」

A社に限らず、経営破綻の原因として、しばしば指摘されるのは、「過去の成功体験による縛り」である。しかも、それは、「優れたリーダー（社長）」から「周りが見えないワンマン（社長）」への変貌と一緒に論じられることが多い。¹¹⁾

本稿の問題意識からすれば、「周りが見えないワンマン」には、文字通り「周りが見えない」場合だけでなく、「見えていても、現状維持に走る」場合が含まれると考えられる。そして、こ

10) この点については、アンケートに基づく統計的な分析によっても明らかになっている。詳しくは、高橋（2007）を参照のこと。

11) 例えば、前掲『日経ベンチャー』（2004年9月号）、「『破綻の真相』に学ぶ崩壊の構図」『日経ベンチャー』（2005年7月号）、日経ベンチャー（1997）、日経ベンチャー（1995）などを参照のこと。

のような傾向は、現状を変えようというインセンティブの弱さ、すなわち危機意識の欠如（＝「安泰度の主観確率」の高さ）と、ルーティンによる現状維持傾向として分析できる。

A社が直面していた「問題」は、単純化すれば、「中国から輸入される低価格車に対して、いかに対応するか」「大手の量販店・業販店に対してどのようにして交渉力を高めるか」というものである。このような場合に考えられる解決策は、安い輸入車——主として軽快車——以下の低価格を実現して価格競争に臨むか、競争の次元を別に移して、直接的な価格競争を避けるか——というどちらかであろう。前者について完成車メーカーが一般的にとる行動は、中国を中心とする海外での現地生産¹²⁾であり、後者についてとる行動は、より付加価値の高い自転車——スポーツ車や電動アシスト車等¹³⁾——へのシフトや事業の多角化である。

実際、A社も90年代に、電動アシスト車の開発・販売、独自のオーダーメイド・システムによるマウンテンバイクの販売、車いすの通信販売などに取り組んでいた。しかし、その一方でA社は、それまで下請け企業に任せていた組立をも自社で行うべく、1992年に組立工場・物流センター（投資金額17億円）を稼働させ、1994年、95年には7億円をかけて倉庫の増設・機械化を進めている。在庫能力を5万台にまで高めたこのような投資は、また、多くの在庫を抱えることを前提とするダム方式をより一層推し進めるものともみなされよう。

ここで注目に値するのは、中国への生産拠点移転に関する、A社の発言である。実は、この頃から、完成車メーカーの現地生産がはじまりつつあり、A社と同規模のサイモト自転車（前出）も中国進出を果たしていた。その背景にあったのは、図表1にも示されるような、国内生産単価と輸入単価の間の大きな開きである。このような中、A社は「人件費の安さを活かした労働集約的な生産方法では、安定した品質を確保できない」、「1ドル110円程度であれば輸入品と勝負できる」と、現地生産に否定的な発言をしている（『日経産業新聞』（1997年1月8日））。このような発言は、売り上げのピーク時になされたものであり、その内容からうかがえるのは、危機意識の欠如に他ならない。

他方、たとえ一時的にせよ、製造卸としての業務を大きく効率化させた「ダム方式」が、A社に事業活動のルーティン化をもたらしたことは、想像に難くない。そして、このようなルーティンの大きな変更を伴うであろう中国進出については、社内外の利害関係者から、組織的な抵抗があったと推察される。事実、一度は実現しかけた、中国・上海経済特区での現地工場の立ち上げは、「ダム方式」を発明した当時の社長によって中止されたのである。

4. 2. 2. 製造卸としての経路依存性と学習の制限

中国での現地生産が「一度は実現しかけた」というのは、前述の「周りが見えないワンマン（社長）」化との関連でみれば、必ずしも周りが見えていなかったのではなく、見えていたが、現状

12) 日本自転車メーカーの中国進出は1994年頃に始まる。

13) (財)自転車産業振興協会(2006)『平成17年度 自転車の消費者ニーズ【調査結果報告書】』によれば、車種別にみて、最も多く購入される軽快車の価格帯は「5000円～2万円」であるが、電動アシスト車の価格帯は「5万円以上」である。ちなみに、販売チャネル別にみると、量販店では「5000円～1万5000円」が7～8割を占めるのに対し、専門店では「1万5000円～5万円」の購入が、6～7割を占める。

維持の道を選んだということであろう¹⁴⁾。

ただし、製造卸を出自とするA社の場合、仮に中国に進出しても、フレームなど主要部品の製造経験も持たないまま中国で製造することが、成功につながったかどうか、疑わしい。それは、先にみた「(中国に生産拠点を移転しても)安定した品質を確保できない」という発言からも透けて見える。日本国内で製造卸として半世紀にわたって歩みを積み重ねてきたA社にとって、中国でのビジネスや製造方法について、全く新たに学習することはかなり難しいと思われるからである。最終的にA社は、国内でフレームの提供を受けていたサプライヤーと共同で、中国・天津に進出するが、結局は、現地メーカーへの生産委託ということに終わっている。

A社の製造卸としての歩みは、また、量販店では扱いの少ない高付加価値自転車を開発・販売する上でも、不利に働いたと推測される。それは、製造卸という形態が、図表6にいう「潜在的市場・ニーズ」の直接的把握を困難にし、さらに、図表中にみられるようなフィードバックを難しくするからである。(株)シマノ・島野会長の言うとおりの「自分でつくって自分で売るから顧客ニーズを的確に把握できる」(『日経ベンチャー』(2002年11月号))とすれば、製造卸としてのA社にとっては、最終消費者のニーズを把握(学習)することも、新たな技術を追求(学習)することも、どちらも難しいことになろう。

結局、製造卸としての経路依存性が、自社の存続につながるようなイノベーション創出を困難にさせていたと言えよう。

4. 2. 3. コミットメントの失敗：工場・倉庫への投資と「ダム方式」によるロック・イン

A社に慣性をもたらした、経営破綻に至らしめた最後の要因は、コミットメントおよびそのロック・イン効果である。

A社のケースでコミットメントと見なされるのは、1992年から95年にかけての工場・倉庫への投資と、「中国に行くことは部品メーカーへの裏切り」という類の発言である。このような発言が、「ダム方式を維持する」旨の「公言」(public statement)として部品メーカーに理解され、コミットメントとして働いたのである。この種の「公言」がコミットメントとして意味をなすのは、公言に反してダム方式を放棄したときに、部品メーカーの信頼を失い、自社の存続が危うくなる場合である。製造卸(商業型メーカー)のA社のケースでは、工業型メーカーとは違って、部品を外部から調達することが不可欠である。公言がコミットメントとして働いたことは明らかであろう。

その際、A社が、自社の存続がダム方式によって支えられていると考え、また、ダム方式が自社に固有で、他社には移転できないと考えていたのであれば、A社はダム方式にロック・インされていたことになる。そして、その傾向に拍車をかけたのが、工場・倉庫への大規模な投資だったのである。

工場や倉庫は、他の用途に転用可能、また売買可能であるため、これらがもつロック・イン効

14) 後述する「中国に行くことは部品メーカーへの裏切り」という発言も、その傍証となる。

果は、さほど大きくないであろう。¹⁵⁾したがって、かつてA社に成功をもたらした「ダム方式」(イノベーション)こそが、A社に慣性をもたらし、環境変化への適応を遅らせたと言えるのである。

5. まとめに代えて

本稿では、経営破綻した中小自転車製造業者の事例を手がかりに、なぜ、どのように、企業に慣性をもたらされるか、また、慣性がどのように企業のイノベーション創出に影響を及ぼすか、について考察してきた。

理論的考察とケース分析から得られた結論は、慣性の源泉として、①高い「安泰度の主観確率」(危機意識の欠如)の下での効率効果、②ルーティンの逆機能(企業活動のルーティン化に伴う変革への組織的抵抗)、③局地的学習(経路依存性による学習の限界)、④誤ったコミットメントによるロック・イン効果——が指摘でき、過去に大きな成功をもたらしたイノベーションも、慣性が働けば、環境への不適応をもたらす可能性がある、ということである。

ただし、イノベーションと慣性との関連については、自転車という製品の属性に依存する部分も少なくないと考えられる。自転車については、いわゆる「コモディティ化」が一般化していて、競争の次元が価格に限定される傾向にある。換言すれば、製品差別化が難しく、元々、イノベーションの中心が、コスト削減をもたらすような工程革新にあるのである。

このようなコモディティ化を明示的に取り入れた考察、また、コモディティ化や企業規模と慣性との関連については、今後の研究課題としたい。

参 考 文 献

- Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley, Scott Schaefer (2004), *Economics of Strategy* (3rd Edition). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons
- Cabral, Luis M. B. (2000), *Introduction to industrial organization*. Cambridge, M.A.: MIT Press
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.128-152
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment*. New York: Free Press
- Ghemawat, Pankaj. (2001), "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review* (September)
- Harrigan, K.R. and M.E.Porter. (1983), "End-game strategies for declining industries," *Harvard Business Review* (July-August)
- Kline, S.J. (1985), "INNOVATION IS NOT A LINEAR PROCESS", *Research Management* (July-August)
- Kline, S. J. and N. Rosenberg (1986), "An overview of innovation", In R. Landau and N. Rosenberg (ed.), *The Positive Sum Strategy*, National Academy Press
- Nelson, R.R. (1991), "Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?," *Strategic Management Journal* (Winter Special Issue).
- Nelson, R.R. (1995), "Resent Evolutionary Theorizing About Economic Change," *Journal of Economic Literature* (Vol. XXXIII (March)).

15) 実際、これらの物件は、2005年10月に、A社の販売先だった、大手専門店チェーン((株)あさひ)に売却されている。

- Nelson, R.R and S.G.Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 日経ベンチャー編 (1995) 『ケース・スタディ 企業倒産』 日本経済新聞社
- 日経ベンチャー編 (1997) 『倒産の研究』 日経 BP 社
- Porter, M.E. (1976), "Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning," *Harvard Business Review* (Winter)
- Scherer, F.M. (1992), "Schumpeter and Plausible Capitalism," *Journal of Economic Literature* (Vol. XXX (September)).
- 高橋美樹 (1999) 「イノベーション, 創業支援策と中小企業政策」『三田商学研究』(41-6)
- 高橋美樹 (2003) 「クラスター, 中小企業の地域学習とイノベーション」(日本学術振興会委託調査)『商工金融』(53 巻 8 号)
- 高橋美樹 (2006) 「イノベーションと中小企業の地域学習」十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会
- 高橋美樹 (2007) 「イノベーションと中小・ベンチャー企業」『三田商学研究』(50-3)
- Teece, D.J., R.Rumelt, G.Dosi, and S.Winter. (1994), "Understanding corporate coherence: Theory and evidence," *Journal of Economic Behavior and Organization* (23)
- Tirole, Jean. (1988), *The theory of industrial organization*. Cambridge, MA: MIT Press