

# 自動車部品メーカーによる自動車産業の発展

## —従業員のマラルを向上させる組織機能と、 役割を活発化させる組織機能の条件—

法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程 鈴木 誠二

### 要旨

自動車メーカーと、自動車部品メーカー（以下、部品メーカー）との取引関係は、市場取引よりも協調的な側面があり、この協調的な側面こそが日本の自動車産業の優位性に貢献していた。部品メーカーは、部品の供給を通じて、自動車の開発支援や、消耗部品のメンテナンスを通じた顧客接点及び、消耗部品の販売を通じた販売店の収益を担っている。日本の部品メーカーは、自動車産業のおかれた課題に対し、新しい可能性へチャレンジする戦略姿勢よりも、既存路線の延長と経営の合理化に力を入れる傾向がある。これにより、部品メーカーの機能が低下し、自動車産業の競争力低下が懸念されている。本稿では、部品メーカーの機能を活発化するために、従業員のマラルを向上させる組織機能と、役割を活発化させる組織機能の条件を提示する。

研究により、従業員のマラルを活発化させる組織機能は、「販売環境別の商品開発を可能にする組織」であると導いた。これにより従業員の特性にあったコミュニティを創出する業務を通じ、従業員のマラルが高められることが明らかになった。また、役割を活発化させる組織機能の条件は、①「経営者と従業員の関係において、エンゲージメントが成り立っている組織」であること、②「販売店との直接的な関係性を高めたコミュニティが形成される組織」であること、③「ユーザーの使用状況に適合する商品開発を起案し、プライベートブランドを展開可能な組織」であることと導いた。

キーワード：マラル、コミュニティ、エンゲージメント、プライベートブランド

## Development of the Auto Industry by Auto Parts Manufacturers

### – Conditions of Organizational Functions that Enhance Employee Morale and Activate Employee Roles –

Doctoral Course, Hosei Graduate School of Regional Policy Design  
Seiji Suzuki

#### Abstract

The business relationship between automakers and auto parts manufacturers (hereafter, “partsmanufacturers”) has a cooperative aspect rather than being a mere market transaction, and this collaborative feature was precisely what contributed to the predominance of the Japanese auto industry. Parts makers play a supporting role in automobile development by supplying auto parts, contacting customers for the maintenance of consumables, and earning income from dealers through the sale of consumable parts. Japanese parts makers tend to prioritize the extension of existing lines of business and the rationalization of business rather than employing business strategies to challenge new business opportunities as a response to various issues surrounding the auto industry. It was feared that this tendency

may cause parts makers to slump and result in a decline in the competitiveness of the auto industry. This paper suggests conditions of organizational functions that enhance employee morale and activate the employee roles.

This study concluded that the organizational function that enhances employee morale is “an organization that enables community-specific product development.” From this conclusion, it was clarified that employee morale can be enhanced through work that produces organizational communities that correspond to employees’ characteristics. Furthermore, the conditions of organizational function that activate the employee roles are as follows: 1) rapport is established between management and employees, 2) communities having an advanced direct relationship with dealers are formed, and 3) a

draft of product development suitable for users is prepared and private brand development can be launched.

**Keyword: morale, community, engagement, private brand**

## I. 問題意識と研究の目的

日本の自動車企業（以下、自動車メーカー）は、約70%の部品をサプライヤーから調達しており、その需要性は高い。特に、自動車メーカーと、自動車部品サプライヤー（以下、部品メーカー）との取引関係は、市場取引よりも協調的な側面があり、この協調的な側面こそが日本の自動車産業の優位性<sup>[1]</sup>に貢献していた。

しかし、モータリゼーション終焉<sup>[1]</sup>を境に、日本の部品メーカーの戦略に対する姿勢は、新しい可能性へのチャレンジよりも既存路線の延長と経営の合理化に力を入れる傾向があり、グローバル競争に立ち向かっていける可能性があるのか懸念されている<sup>[2]</sup>。

本来、部品メーカーは、自動車メーカーに対して、自動車部品の供給を通じて自動車の開発支援をおこなっている。また、アフターマーケットでは、自動車購入後から次の購入までの間、消耗部品のメンテナンスを通じたお客様との接点や、消耗部品の販売を通じた販売店の収益を担っている。このような役割を果たしていると自ら証明するためには、どのような組織機能を備える必要があるかは、明らかではない。

そこで本稿では、自動車の開発支援を可能にする部品の供給と、アフターマーケットにおける顧客接点と販売店収益に貢献する部品販売を可能にする組織には、どのような条件が備わっていればよいのかを明らかにする。このことは、部品メーカーの役割を活発化させて、自動車産業の発展をはかるためにも、社会的な意義があると考えられる。

## II. 研究内容

本研究の内容は、以下の通りである。

自動車メーカーは系列のトップに位置し、自動車メーカーと部品メーカーとの関係性は、関係的信頼と経験を基礎した運命共同体であった<sup>[3]</sup>。

しかし、1999年発表の日産自動車リバイバルプラン、2000年にはトヨタ自動車のCCC21がスタートされ、自動車メーカーはかつてない原価低減を部品メーカーに要求した。これにより、これまでの関係性が変化し、部品調達ネットワークは、長期的な協力関係に基づいた取引

構造から、比較的オープンな構造へ見直す動向が顕著になった<sup>[4]</sup>。

また、国内自動車メーカーは、①国内における自動車市場の縮小、②新興国における自動車市場の拡大への対応、③世界各国、各地域で相次ぐ環境規制への対応という課題に直面している<sup>[5]</sup>。

このような環境下では、部品メーカーの役割は、更に重要となる。そこで、自動車産業が期待する役割を活発化するための課題を以下に整理する。

一つ目は、国内自動車メーカーの需要伸張を背景とした量産政策により、これまで大幅な商品構造が変化されてこなかったこと。

二つ目は、自動車メーカーの系列別にすみ分けされた供給体制により、部品メーカー間の競争が少ないこと。

三つ目は、アフターマーケットの主導権は、流通がもっており、販売店やユーザーとの関係が希薄であること。

このような課題に対処するには、組織を変革させ、従業員のモラルが新たな可能性へチャレンジすることに向かわせる必要がある。

本研究では、部品メーカーはどのような組織機能を備えた組織に変革すれば、従業員モラルが新たな価値創造に向くのか、また、どのような組織機能が部品メーカーの役割を活発化に導く条件なのかを明らかにする。

## III. 研究方法

本稿は、以下の方法で分析をおこなう。

### 1. 概要

研究内容を構造化するため、本研究では、①先行研究、②事例研究による自動車部品メーカーへの質的調査の研究法を用いる。

### 2. 内容

先行研究サーベイでは、従業員のモラルが高まるように組織構造を変革するためのアプローチを見出す。

事例調査では、新たな組織に変革し自らの役割を証明した自動車バッテリーメーカーの事例を取り上げる。

事例企業の市場環境を把握し、インタビュー調査をもとに、組織変革を実現する戦略と新たな組織機能における役割に関して質的關係性を記述する。

### 3. 考察

考察では、従業員のモラルを向上させる組織機能と、役割を活発化させる組織機能の条件を提示する。

## IV. 先行研究

本研究は、従業員のモラルが高まるように、組織構造を変革するためのアプローチを見出すものである。

マッキンゼー事業再生 [2004年] では、企業が業務改革をおこなうアプローチは、6つの視点があると述べられている<sup>9)</sup>。その中で、従業員の動機づけは、必要なアプローチのひとつとして位置づけられている。従業員の動機づけにおいて、経営者が与える影響力は大きい。

そこで先行研究を、従業員の動機づけに関する経営者要件に絞り込んだ。先行研究サーベイより、動機づけが組織に与える影響をもとに、従業員のモラルが高まる組織構造に変革するアプローチを見出す。

### 1. 経営者資質及び経営者行動と従業員意識への影響

従業員意識（モラル）へ影響を及ぼす、経営者の資質及び経営者行動に関する議論は、松原 [2006] の研究<sup>10)</sup>をあげることができる。この研究では、松原 [2004] のもとに経営者のリーダーシップ・プロセス・モデルを設計し、経営環境が経営活動に影響される内容について研究をしている。そこでは、企業の業績は経営環境に影響される部分と企業独自に経営活動によって規定される部分が仮定できると指摘している。実証的研究においては、経営者の特性は、企業風土・文化・従業員モラルだけではなく、企業業績に対しても直接影響力をもたらすという結果を導いている。つまり、経営者特性及び経営者行動は、企業風土・文化を介し間接的に影響する部分と企業業績に直接する部分を仮定するのが適切と見出している。

あきらかになった経営者特性及び経営者行動より、企業風土・文化・従業員モラルに留まらず、企業業績に対しても直接影響があるならば、経営者はどのような役割を担い、どのような戦略を実行すべきかあきらかにする必要がある。

### 2. 動機づけ言語が、仕事の成果、満足に及ぼす効果

上司による動機づけ言語と、部下の仕事成果及び仕事満足との関係を探した議論は、飯野・東出 [2004] の研究<sup>11)</sup>をあげることができる。この研究は、Sullivan [1988] が指摘した結果を、日本での適用と企業規模の違いについて研究をしている。そこでは、日本の大企業とベンチャー企業において、動機づけ言語を上司が使用

することは、部下の仕事の成果と満足にプラスの影響がある関係性を見出している。明らかになった関係性は、大企業では、上司が方向性を与える言語を使用することによって、部下の仕事の成果（仕事の質）は低下し、ベンチャー企業では、上司が意味作りの言語を使用することによって、部下の仕事の成果（仕事への情熱）は低下すると示している。さらに議論を進め、上司が関係構築の言語を使用すると、部下の仕事の成果（仕事の質や情熱）が高まり、ベンチャー企業に限っては、仕事の成果（プライベート重視）は低下するという関係性を見出している。

あきらかになった関係性を鑑み、部下が仕事の成果（仕事の質や情熱）を、自ら能動的に高め事業の持続的成長を促す組織機能をあきらかにする必要がある。

これまでの研究をまとめ、従業員のモラルが向上する組織構造に変革するアプローチを見出すうえで、あきらかにすべき項目を示すと次のようになる。

- 1) モラルに影響を与える経営者の役割
- 2) 企業業績に直接影響がある経営者が起すべき行動
- 3) 従業員自ら、仕事の質・情熱を高める組織機能

以下では、この項目をもとにメカニズムの評価をおこなう。

## V. 事例研究による自動車部品メーカーへの質的調査

本研究は、新たな組織に変革し自らの役割を証明した自動車バッテリーメーカーの事例をもとに、組織変革を実現する戦略と新たな組織機能における役割に関して質的関係性を導く。

### 1. 新神戸電機を選定した理由

事例として、自動車バッテリーメーカーの「新神戸電機株式会社（以下、新神戸電機）」を取り上げる。

自動車バッテリーは、自動車に必ず搭載され、次世代型自動車開発の中心的な機能部品とされていることから、自動車メーカーへの開発支援の役割を証明することが可能である。

また、アフターマーケットにおいて、定期的な点検と交換の喚起活動が重要であることから、顧客接点が高く、販売店の収益も担っている。故に、役割を活発化させる組織の条件を論じることが可能である。

新神戸電機は、日立グループが1966年より資本参画している企業で、資本関係にある日産自動車株式会社（以下、日産自動車）との強力なパートナーシップのも

と、新車販売台数と連動し、堅調に事業を拡大してきた。しかし、日産自動車のリバイバルプランにより、グローバル調達打ち出され、大幅なコスト削減要求を受領した。これにより、企業存続の危機に追い込まれた新神戸電機は、組織構造改革を断行し新たな価値を産み出した。業績はV字回復し、V字回復したあとも実績は向上し続けている。このことは、部品メーカーの役割を果たす組織機能によって、役割が定着されたことに関する検証が可能である。

よって、部品メーカーの役割（開発支援・顧客接点・収益貢献）を果たす組織改革を論じるうえで、一般性を有すると考えられる。以下図1において、新神戸電機の沿革を示す。

社名	新神戸電機株式会社
創立年月日	1916年12月29日
事業概要	自動車用バッテリーの製造・販売
単独売上高	757億1,700万円
単独従業員数	1,339名
株主	日立化成株式会社 (2012年4月 100%子会社)
<b>沿革</b>	
1916年	日本蓄電池(株)設立
1917年	神戸電気(株)設立
1949年	証券取引再開に伴い、上場
1966年	日立グループ資本参入 (日本蓄電池(株)対象)
1969年	新神戸電機(株)発足 (日本蓄電池と神戸電機の合併)
2003年	創業以来初 生え抜き社長就任
2011年	日立化成:TOB発表 (100%子会社化)
2012年	完全子会社により、上場廃止

図1：新神戸電機の沿革

(出典：新神戸電機株式会社ホームページより筆者作成)

## 2. 新神戸電機を取り巻く市場環境

個別事例の検討に先立ち必要な市場環境を把握する。把握すべき市場環境は、これまで自動車メーカーと協調的な取引関係を築いたOEM供給<sup>2)</sup>の実態、アフターマーケットにおける販売店関与と顧客接点の状況、次世代バッテリーの展望とした。

### (1) OEM供給の実態

2000年頃の、日本の自動車メーカーは14社（日本自動車工業会所属）あるが、バッテリーメーカーは5社（電池工業会二次電池部会所属）であった。自動車メーカーのオープン化と時を同じくして、2003年にバッテリーシェア上位2社（日本蓄電池・ユアサバッテリー）が合併した。今後、バッテリーがコモデティ化<sup>3)</sup>される

と価格競争力を高める規模化がグローバルに進むと考えられる。

### (2) アフターマーケットの現状

バッテリーを販売する販売店は、自動車部品の販売はバッテリーに限らず兼業店<sup>4)</sup>での取扱が多い。よって、バッテリーのメンテナンスを通じたお客様との関係性構築は難しい。また、バッテリーの販売を通じた販売店の収益についても、1店あたりの販売ボリュームが低いことや、商流プロセスが長いことより、販売店収益の貢献度は低いと考えられる。よって、アフターマーケットにおける優位性は、必要な商品をタイムリーにより安く供給する、デリバリー力であると考えられる。

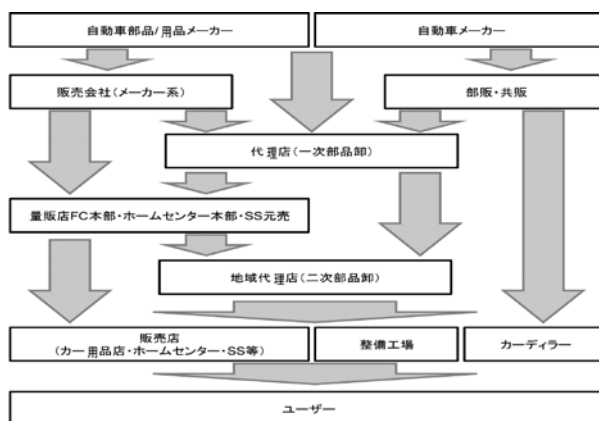


図2：自動車部品・用品の流通経路（概念図）

(出典：2009年度版カー用品産業白書 矢野経済研究所より筆者加工)

### (3) 次世代バッテリーの展望

環境に配慮した、電気自動車の開発が進められている。電気自動車の普及拡大に向けた課題は、航続距離の短さと、車体価格の高さであるといわれている。従来のエンジン式に搭載されているバッテリーは、鉛を主原料としていたが、電気式はリチウムイオンが使用される。優れた性能を有するリチウムイオンバッテリーを、低コストで開発できるか否かが、普及の鍵とまでいわれている。電気自動車と従来型エンジン式とでは、異なるバッテリーを搭載するため、業界構造が大きく転換されることが予測されている。

## 3. 新神戸電機の概要

2000年頃からの新神戸電機は、大手供給先の日産自動車の新車販売台数激減により、販売実績が大幅に減少した。親会社の日立グループの経営再編に伴い開発や投資費用が抑制された。また、2003年に競合大手2社（日本電池とYUASA）が合併により価格競争が激化し、最大クライアントである自動車用品チェーン店の取扱額

柄が他社に切り替わった。業績の下げ止まらない経営状態を受け、親会社からの社長派遣は、2002年3月で打ち切られた。2002年に発表された「ie.HITACHIプランII」では、事業の見極め期限は3年以内と設定されていた。

2003年に創業以来はじめて生え抜き社長が就任し、様々な変革を断行した。その結果、業績は回復し2010年にはバッテリーシェアでトップを脅かす存在にまで成長した。成長は、危機を脱出したあとの2006年以降も持続されている。このことは、危機に直面し変革した組織機能によって、部品メーカーの役割を果たしていると考えられる。

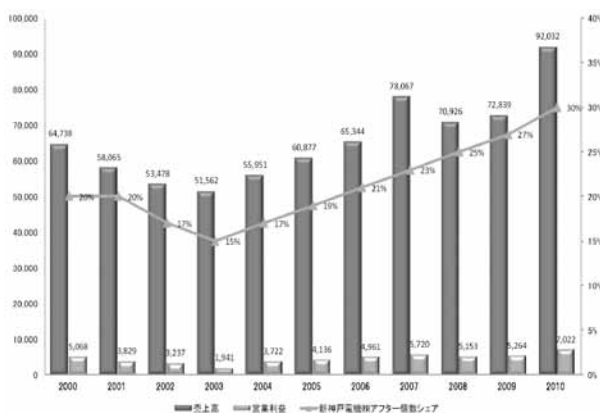


図3：新神戸電機売上・シェア推移（単位：百万円）  
（出典：新神戸電機決算報告書・シェアは筆者が推定）

### (1) 経営環境と企業文化

一般的にグループ会社の子会社は、社長を始めとした経営幹部は親会社から派遣されることが多い。親会社から派遣された幹部は、短期間の任期で入れ替わるのが通例で、新神戸電機も1966年の日立グループの経営参画以来、社長をはじめとした経営陣は親会社から派遣されていた。これにより、①社長交代の度に変更される方針や組織体制、②業務の中身や自身の適正を理解されない状態での人事評価、③長期ビジョン設計の不明確さという経営環境にあった。

根付いた企業文化には、人事評価と行動面に特徴があった。人事評価では、業界や自部門の業務に精通しないまま管理や評価されるため、表面的な成果や処世に優れた社員が評価されていた。また行動面では、需要伸張に支えられ受注に対応する業務が長年続いた結果、販売に対し積極的な行動はされてこなかった。このことから、指示されたことはきっちりやるが、新たなチャレンジを提言するような文化は根付いていないと考えられる。

### (2) 新神戸電機の業務改革

2003年に就任した生え抜き経営者は、入社以来全ての部門を渡り歩き、従業員とコミュニケーションをとりながら業務経験を積んできた。そこで得た経験により、「従業員のモチベーションがあがるような企業文化に変革しないと、業績は改善しない」と判断されていた。業績不振に陥った2000年頃から行われた変革は、従業員視点でオペレーション全般におよんだ。以下図4において、業務改革の沿革概要を一覧に示す。

年月	事象	サプライチェーン機能	業務改革概要
2000年	新車販売台数激減	製造・開発	TPMS 5)
2001年	-	販売	販売会社統合
2003年	生え抜き社長就任	支援活動	方針発表会開催
		支援活動	社長賞設定
		出荷・物流	物流センター設立
2004年	-	支援活動	人事制度改変
		販売	販売会社解体
		支援活動	SOHOシステム 6)
		サービス	コールセンター設立
		支援活動	パソコン配備
2005年	-	販売	特約店制度廃止 7)
		製造・開発	ランダム製造ライン
2006年	技術革新商品供給開始	販売	スーパーエージェント制度 8)
		支援活動	パソコン禁止令

図4：2000年～2006年新神戸電機業務改革の沿革

（出所：インタビューより筆者作成）

### 4. 特徴に関する質的調査（特徴の詳細検討）

組織変革による業績回復を果たしたメカニズムの解明は、従業員へのインタビュー調査でおこなう\*。

- 1) 実施時期：2011年～2012年
- 2) 対象者：10名
- 3) 実施方法：

生え抜き経営者へ戦略や実行に関するディープインタビューをベースに、従業員へは、何を感じどのように思い行動したかを焦点に実施した。インタビューは期間別実績より、新車販売台数の激減期（2000～2003年）・業務改革期（2003～2006年）・改革モデルの定着期（2007年～）に分けておこない、KJ法<sup>9)</sup>で整理した。

### 5. 新車販売台数の激減期

業績が下げ止まらない中で、変革を断行し続けた生え抜き経営者が、何をめざして、何をどのように変えたのかを議論する。

#### (1) 派遣経営陣との対立

1990年後半から、自動車メーカーの販売不振・親会社の事業再編の影響を受け、会社の業績は創業以来マイナ

\* グロービス経営大学院ケースメソッド作成に伴うインタビュー内容をもとに、本稿用にインタビューを新たに追加しおこなった

スに転じた。その結果、経費削減や、従業員の報酬（残業代・昇給・昇進・ボーナス等）は大幅に削減された。

更に大幅なコスト削減が必要な2002年秋頃に、従業員の中でひろまった噂話がある。生え抜き経営者（当時、取締役常務執行役員）が、役員会において、「これ以上、従業員へ皺寄せを求めるなら、親会社からの天下りや親会社の給与も下げろ！」と親会社の派遣役員に罵声を浴びせたという内容であった。このことは、「収益改善をめざし、リストラを敢行する親会社の派遣役員」と、「指示されたことはきっちりやる従業員に否は無い」と、会社都合を従業員に押し付ける方策に対し徹底的に抵抗したプロパー役員との対立が推測される噂話であった。

このような噂話からうまれた経営陣の対立図式は、創業以来希薄だった従業員の経営参画意識を、自分ごととして捉えるきっかけとなった。これまでとの「違い」を認識した従業員は、生え抜き社長を承認し、従業員自らが経営に対する参画意識が高められた。

## (2) 内部抵抗への対処

価格競争力が激化し始めた2000年以降、アフターマーケットの販売責任<sup>10)</sup>を果たせなくなった販売会社の解体を判断する。

これまで、販売会社はアフターマーケットの販売取り纏めという既得権を長年維持し、10%程度の固定費を受受していた。更に、マージンを約20%受受し販売していた。よって、販売会社解体に伴い商流を短縮したことで、規模に劣る大手企業との価格競争力を維持した。バッテリーは商品特性上、経年劣化し、商品は危険物扱いしなくてはならない。これにより、流通で、在庫を持ち、個別のデリバリーをおこなう必要がある。このことから、商流プロセスは多くなる特徴がある。

また、バッテリーの販売店は、兼業店が多いことから、取扱い店舗数が多く一店あたりの販売数量は少ない特徴がある。そこで地域の販売店である整備工場・カーディーラー・ガソリンスタンドへのデリバリーを一手に請負う特約店が存在する。特約店は、販売店との重要な接点であることから、販売会社は特約店と密接な関係を築いている。また、販売会社の経営陣は、新神戸電機からの転籍者であり強い発言力を有していた。このような長年築きあげられた商習慣により、販売会社の経営陣は、新神戸電機に対し絶大な影響力を有していた。既得権を有する販売会社の経営陣達は、関係の深い特約店と共に販売会社解体に抵抗する。しかし、約8割の特約店は取扱い数量が少なかったこともあり、販売会社の解体と共に特約店会も解散された。特約店会は、後にスーパーエージェント制度として役割をデリバリーから営業

に変更し立上げられた。対象のエージェントは、インセンティブを集中的に付与され、販売会社の営業部隊に代わって、地域の末端営業を担い実績を向上させた。

これまでの商慣習と決別する政策推進は、変革を断行するという経営者の明確なメッセージとして従業員に伝わる。慣習に土着する抵抗者は、リストラクチャリングという形を通じて包摂させた。

## (3) 小括

以上のことをまとめると、次の通りである。

従業員の日線課題を理解している生え抜き社長は、その視点のまま変革を断行した。そこで、派遣された経営陣との対立が推測され、従業員の関心と求心力を高めた。また、価格競争力の維持を目的とした製販一体という経営者の決断に対する抵抗への対処は、従業員が自らの役割として、業績に執着するエネルギーに変換された。

従業員視点による変革推進での対立や、実績が伴わない抵抗勢力への対処は、従業員のモラルを阻害する要因の排除を狙い実行されたと考えられる。このことは、指示されたことはきっちりやる従業員と、従業員ひとりひとりの特性を理解した経営者との関係において、これまで希薄であった、エンゲージメントが成立されたと判断する。

## 6. 改革モデルの定着期

対立や抵抗を排除したあとで、業績の失地挽回に向け具体的に何をして、どのような効果を得たのかを議論する。

### (1) 方針発表会の開催

社長就任後、「基本方針説明会」を定期的に開催した。ここでは、従業員日線での方針を全従業員に明確に示した。それに伴い、各部の方針、目標といった実行政策を従業員自らが考え発表させた。方針発表会を通じ、従業員自らが、自身のキャリアビジョンを意識する風土の醸成に務めた。

また、目標管理制度を導入し、評価された従業員は、どの上司がどのような評価を付けてどのようなコメントを記載したのかを分かるようにした。従業員が自ら掲げた目標に対して、全ての上司が共有し、目標達成を支援する取組みが推進された。

### (2) 人事制度の変革

会社の業績が一番苦しい時期に取組んだ業務改革は、信賞必罰の給与制度の構築であった。成果が認められる者に対しては、大幅な給与UPをおこない、業界最高水

準の給与レベルへ引き上げた。さらに、名誉に値する功績に対し社長賞を設けた。社長賞は、仕事のプロセスや取組みも評価に取り入れたため、全従業員を対象とされた。副賞は功績によって異なるものの、名誉に値する賞に相応しくした。副賞は、日頃従業員を支えてくれている家族に届けられるようにしたいという思いから、金一封として300万円程度が渡された。

### (3) 全従業員へのノートパソコン付与

販売会社解体により、新神戸電機の総営業人員は業界再大手企業の1/10にあたる80人程度となった。少ない人数で機動力を発揮するために、SOHO（スモールオフィス&ホームオフィス）システムを導入した。約80名の営業スタッフは、地区専従として全国に配置させた。また、業界ではじめて、ノートパソコンを全従業員に付与した。付与されたパソコンでは10日ぐらいに1度のペースで社長メッセージの配信、社長との意見交換、社長のスケジュール公開等、社長自ら積極的な関与を高め、従業員とのコミュニケーションを図った。

しかし、パソコンによるコミュニケーションの充実は、face to faceのコミュニケーションを希薄にした。隣のスタッフへの対応もメールで済ますなどが散見された2006年頃、生え抜き経営者は、「face to faceのコミュニケーションの再構築」を図る。その内容は、管理職に対し「9:00～9:30のパソコン閲覧の禁止」するものであった。その時間は、管理職から部下に挨拶をおこない、昨日の報告と、本日のすべきことを直接聞くコミュニケーション時間として設定された。現在でもそのようなコミュニケーションは継続されており、意識低下の歯止め策が持続されている。

### (4) オペレーションの改革

バッテリー販売を通じ販売店の収益に貢献する活動は、販売店からの求心力が高まる。この活動により販売店の支配力を得ることができる。販売店と協調的な関係構築を図るためには、従業員が動く仕組み創りが必要である。そこで、オペレーションを従業員視点で刷新した。

まずは、物流改革として、工場内に全オンラインで自動仕分け可能な物流センターを建設し、コスト増になるといわれた販売店への直接供給を可能にした。次に、受注を一箇所に集中させ、コールセンターを工場内に併設した。これにより、営業マンの業務効率はもとより、ユーザーのクレームの集約が図られ、今まで、特約店にかき消されていたユーザーの声が直接耳に入るようになった。その情報は、製品開発に活用された。特に、クレーム報告は、パソコン上で全従業員が閲覧できるような処置がとられ、クレームに対するノウハウが従業員に蓄積

されていった。三つ目に、製造を、ひとつの製造ライン中で、機種・アイテムに拘らずランダムに製造できる設備を開発した。この開発により、製造量が減り機種の多様化が進む中でも稼働率を下げることもなく、製造することができた。この製造ラインシステムにより、今までスペックの拡大に及び腰であった製造部門も積極的なスペック拡張に踏み切れた。最後に、可能な限り地区専従の営業マンに権限を委譲した。これにより、販売店への対応スピードが格段に向上した。

このような、従業員の個の力に依存した仕組は、管理が難しく統制力や情報の拡散が懸念される。しかし、社内のSNS（生え抜き経営者とのコミュニティサイト）の活用を活発化することでガバナンスは保たれていた。

よって、バッテリーの製造から販売に至るまでのオペレーションが、営業マンごとに自己完結する仕組として構築された。

### (5) 小括

以上のことをまとめると、次の通りである。

営業マンの地区専従政策によって、販売店への接点が増えた。これにより、バッテリーメーカー従業員とバッテリー販売店との関係において、販売に関するコミュニケーションが高められた。これにより、バッテリーメーカー従業員が有する商品知識と、販売店が有する販売知識との相互交換で、ユーザーに対しバッテリー販売（交換）を喚起する活動が活性化された。この取組みは、新たな需要を創出する経済活動として多くの販売店から支持され販売拠点が大きく増えた。この現象により、「製造視点から、販売店視点」という視点の変化が認知されたことを意味する。また、バッテリーメーカー自ら販売に貢献するといった活動により、サプライチェーンが自己完結している。これは、バッテリーメーカーが中心となり、地区事情・販売店事情にあったそれぞれのコミュニティを創出したと解釈できる。このコミュニティ創出は、チャンネル支配力という競争力が構築されたことを説明する。

このような優位性を構築した要因として、従業員の意識の変化があげられる。これまで従業員は、客観的に経営に参画していた。しかし、従業員視点の経営に変革されたことで、従業員はすべて中心的な役割を担う。このことは、従業員のまなざしが「お客様から常に視られる」という認識になったと考えられる。「お客様に常に視られているという認識」により、従業員は常に緊張感を持ち、販売店のお役立ちという形で求心力を高め続けなくてはならない。高め続けるために、新たな可能性にチャレンジする必要性と、オリジナルティの創造意欲が高められる。従業員の「視られることを認識した業務」

は、自らのモラルを醸成させていった。つまり、生え抜き社長就任により、自己完結可能なサプライチェーンを築き、従業員自らモラルを醸成する成果を導いたと判断する。

## 7. 改革モデルの定着期

オペレーション改革を実現させ、販売コミュニティの効果により失地挽回に成功した。その後、どのような組織機能が定着し、持続的成長に起因したのかを議論する。

### (1) 組織内の学び

研究開発部門では、業務車両用（トラック・バス・タクシー等）のバッテリーは、バッテリーに大きな負荷をかけバッテリーの機能が著しく劣化する。よって、業務車両を管理するユーザーからは耐久性に対する強いニーズがあることを掴んでいた。特に、業務車両を保有するユーザーには、バッテリーはコストと考えられている。しかし、販売に関して大きな影響力を持つ、販売会社や地区の特約店の、抵抗により開発は承認されなかった。その理由は、商品の回転率低下と在庫負担であった。

しかし、そのような慣習も、販売会社の解体や特約店制度の廃止によって、構築された地区ごとの販売コミュニティによりスタンスが変わった。地区担当からは、ユーザー別・販売店別・企業別等おかれた環境にあった商品開発を望まれ、開発部門への要求が後をたたない状況であった。このような個別対策は、これまでの生産性に対する概念（少品種大量生産）を覆し大きなコストUPが見込まれるが、製販一体によって得たマージンにより吸収可能であった。

これにより、OEM品のアフターマーケット供給という一律政策からの脱却を図り、積極的にユーザー別・販売店別のプライベート商品の開発を進めた。その結果、それぞれのオリジナルティが確立され、需要動向に左右されることのない確実な販売と、顧客の囲い込み効果による持続性を産んだ。これまで業界でできなかった商品のオーダーメイド化を、構築したコミュニティを背景に成し遂げた。この活動は、これまで「商品供給」に留まってものを、「販売のお役立ち」に活動の質を高めた効果として、地区のブランドとして確立された。このような、商品のカスタマイズにより開発の活性化が起り、開発レベルの向上効果が得られたと考えられる。

### (2) 組織外への波及

これまで、開発者は新車メーカーに要求された商品機能を、要求された価格で納品するといった開発をおこなっていた。しかし、使用ユーザー別のセグメント商品（プライベートブランド品）は、商品優位性を認める技

術的根拠や、実証活動を通じたエビデンスが示された。ユーザーニーズに対応する商品開発に切り替える方針によって、自動車の使用状況を鑑みた技術開発が活発になった。これにより様々なノウハウが蓄積された。

ノウハウの蓄積は、自動車メーカーに対し環境に対応する開発支援がおこなわれた。まず初めに、自動車の減速時における再生エネルギーを瞬間的に高効率充電し燃費向上/CO<sub>2</sub>削減に貢献する充電受入れ特性を高めた環境対応型バッテリーを、日産自動車と共同開発し、2006年から納入が開始された。更に、業務車両用（トラック・バス等）のバッテリー開発に使用された技術は、ISS（アイドリングストップ&スタート）バッテリーに応用され、2008年日産自動車のマーチに搭載された。このようなプレミアム技術を活用した商品は、資本系列である日産自動車以外の自動車メーカーにも認められ納入された。2010年三菱自動車/2011年ダイハツ自動車・スズキ自動車へも納入された。これらの商品は、商品価値が認められ納入価格が引き上げられた。これにより、バッテリーのコモデティ化を回避することに繋がった。

### (3) 小括

以上のことをまとめると、次の通りである。

販売コミュニティによって、販売店の主要購買動機が、「安くすぐ供給される商品から、販売し易い商品」に変化した。この変化により、ユーザーの使用状況に適合した商品を開発し続けられる組織機能が定着された。この組織機能により、商品ニーズを絶えず集約し、ユーザーニーズに応じた開発をおこない続けるスキームが、弛まない技術革新を可能にした。このような商品開発を可能にする組織機能は、販売店や地域ごとのプライベートブランドの品を創出した。このプライベートブランドの開発技術は、企業にノウハウとして蓄積された。

よって、組織による学習効果と、プライベートブランドの開発活動が定着され、弛まない技術進歩を可能にし、持続的成長に繋がったと判断する。

## 8. 事例研究の評価

先行研究サーベイで導きだしたあきらかにすべき項目をもとに、事例研究を評価する。

### (1) モラルに影響を与える経営者の役割

従業員の視点での変革推進は、従業員のモラルの高まりが成功の鍵を握る。企業は、従業員という個人の立場から、真に成長する動機を引き出す具体的政策が必要となる。具体的な政策が無ければ、従業員の「愛社精神による動機」を、会社都合で勝手に期待しているにすぎない。しかし、新神戸電機の経営者は、従業員のモ



ルールに着目し活動を活発化させる組織設計をおこなった。その政策の根幹は、従業員のまなごしを、「客観的に会社を視るといったまなごしから、主観的な活動を視られるという認識に変化させる」ことであった。ステークホルダーから視られるという感覚に変化した従業員は、視られることを演じはじめ、成果に対する自己承認が高まった。自己承認というモチベーションは、地域別・販売店別・商品別等の従業員特性を引き出し、それぞれのコミュニティやブランドが構築された。結果として個の特性が尊重され、経営者や販売店も共感できる形として構造化された。これが、企業の集合帯となると規模化を超える競争力となった。

よって、経営者の役割は、「従業員のまなごしを、視られる側に変化させること」であると導いた。以下図5において、従業員のまなごしと行動動機の変革プロセスを図にて示す。図では、そもそも経営に関心がない従業員を基点に、まなごしを変える組織変革を機に、自己承認意識が高まり、最終的に自動車メーカーへの開発支援に至るまでのプロセスを現している。

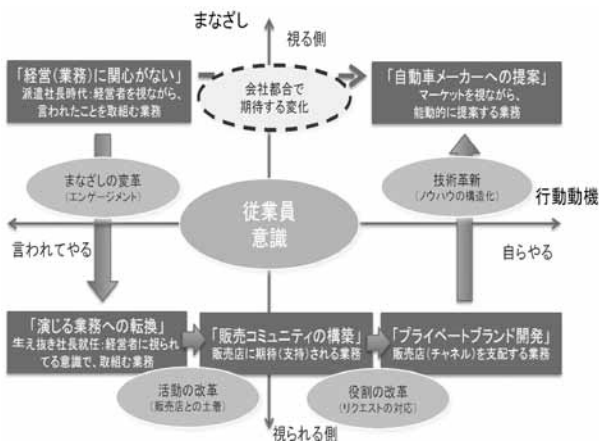


図5：従業員のまなごしと行動の変革プロセス (出所：筆者作成)

(2) 企業業績に直接影響がある経営者が起すべき行動

変革は企業が業績を向上させるためにおこなうものである。しかし、変革推進には、抵抗勢力の出現を想定したインプリメンテーションが必要であり、これらは、変革に対しマイナスエネルギーとなって現出する。このことは、結果として企業の永続的な成長や競争優位を阻害する場合が多い。

そこで重要なのは、抵抗勢力の出現を予め予測した具体的な対処方法を、「変革ステージにあった対立図式を鮮明にすることで、従業員に認識しやすくした」ことにある。その取組を集約すると3点に絞られる。第一に、創業以来続く従業員と経営陣（親会社からの派遣

営陣）との社会的対立に対し、従業員視点で対立を鮮明にして排除したこと。第二に、業界商習慣との対立に対し、リストラクチャリングをおこない包摂したこと。最後に、規模に敵わない条件を、プライベートブランド品を開発することで対応し、条件的な対立を支配に変えたことである。合理化という一律政策と決別し、個別のオペレーションを推奨することは、従業員ごとに独立していた価値観のアイデンティティを高めた。

よって、経営者の行動は、「従業員視点での対立図式を鮮明にし、従業員のモラルを阻害する要因を無力化すること」であると導いた。以下図6において、従業員視点での対立の所在を確認したうえで、どのような経営者行動をおこない、どんな効果を得たのかを一覧で現した。

対立	対象 (from)	生え抜き社長(経営者)行動	結果 (to)
		オペレーションの一体化	アイデンティティ
社会的対立 (慣習)	従業員⇄経営者	派遣経営陣との対立 排除	従業員と経営者との結束 (エンゲージメント)
文化的対立 (既得権)	従業員⇄顧客 (顧客・販売会社・特約店)	販売会社解体 包摂	販売コミュニティ創出 (販売店密着)
経済的対立 (価格)	経営者⇄顧客 (顧客・販売店)	プライベート商品開発 支配	イノベーション創出 (技術進歩)

図6：新神戸電機の対立図式と経営者行動による効果

(出所：筆者作成)

(3) 従業員自ら、仕事の質・情熱を高める組織機能

販売店への関与を高めたコミュニティ、コミュニティから生まれたプライベートブランドの数は、企業のオリジナリティとなり蓄積する。企業のオリジナリティは、差別化要素となり競争優位性の源泉となり、その源泉は人的資源であり、モラルである。モラルを高められる組織機能の条件を整理すると以下の4点に集約される。まず、仕事に喜びを感じる。次に、喜びに向けた動機づけが、他人ではなく自らであること。三つ目に、仕事に対する動機づけの内容が、自己の見返りではなく組織の見返りであること。最後に、仕事から得られる喜びが、結果に限定されず、達成に向けたプロセスであることである。

以上のことを踏まえると、必要な組織機能は、3点に集約される。まず、自己完結を可能するオペレーションを築くこと、次に、ステークホルダーとの協業業務をおこないニーズの集約が可能であること、最後に、プライベート品開発が可能であることであると導いた。

## VI. 考察

考察では、従業員モラルを向上させる組織機能と、役割を活発化させる組織機能の条件を提示する。

### 1. 従業員モラルを向上させる組織機能

部品メーカーが、本来の役割を果たすには、新たな価値を産み出す情報を収集し、ニーズにあった商品をひとつでも多く開発し商品化する仕組構築が必要である。実現に向け、部品メーカーは、自動車メーカーへの納入を基点としたオペレーションから、自動車の使用状況にあわせた商品を供給するオペレーションに再構築しなくてはならない。そのために、経営者自ら従業員の関与を高め、従業員のモラルを高める必要がある。

そこで本稿では、従業員のモラルを活発化させる組織機能は、「コミュニティ別の商品開発を可能にする組織」であると導いた。これにより従業員の特性にあったコミュニティを創出する業務を通じ、従業員のモラルが高められることが明らかになった。

### 2. 役割を活発化させる組織機能の条件

抵抗や対立を鑑み、変革において到達すべき組織機能の条件を以下に示す。

1点目は、変革を持続的に推進するには、真の役割を全うする力が必要である。この力を醸成するために、「経営者と従業員の関係において、エンゲージメントが成り立っている組織」であること。

2点目は、合意形成を図るためには、使命感をもち業務を遂行しなくてはならない。使命感を強固にするために、「販売店との直接的な関係性を高めたコミュニティが形成される組織」であること。

3点目は、従業員は自身の力を超えた能力を発揮することはできない。そこで、「ユーザーの使用状況に適合する商品開発を起案し、プライベートブランドが展開可能な組織」であることであった。

## VII. 今後の課題とインプリメンテーション

### 1. 今後の課題

本研究は、バッテリーメーカーのおかれた環境をベースとした関係性考察のため、適用範囲に懸念が残る。

また、論証すべき仮説に対して、客観的データもしくは相互主観的議論により支持されることを完全に示しきれていない。よって今後は、サステナブルな側面や企業の特性等の対象を広げ、さらに研究の枠を広げる必要がある。

### 2. インプリメンテーション

部品メーカーが、ケーパビリティによる競争優位性をどのように構築させ、それを持続的に維持させるには、主要購買決定者に対し、どのようなアプローチを行えば良いのだろうか。

この問いに対し、本研究はティーチャーカスタマーやヘビーユーザーとのアイデンティティを高め、購買者に確かな意味を伝達する仕組を構築することが、結果としてナレッジが醸成され競争優位性に繋がると示した。このことは、コモデティ化による価格競争を回避し、ソリューション思考による独自の価値を創造させ占有率(シェア)を向上させる。このようなプロセスは、ライフタイム・カスタマーを拡大させ、次なる開発イノベーションと、部品の価値を拡大させる垂直統合を刺激する要素になる可能性を秘めることも示唆できる。

これまで、「生産管理」の観点で、工場の生産性を向上させることによってコスト競争力の優位性を築きあげていた先行研究や、研究・開発・営業といった個々の機能や部門ごとにサプライチェーンを論じた先行研究では、寡占化が進む市場環境下において、規模の小さい部品メーカーでは優位性を構築できないとされてきた。しかし、顧客との関連性を深め、伝達能力を最大化し、新たな需要を創出するように再設計すれば実現可能と示している。

事例研究では、「自己承認を基点としたモラルの醸成」と「現場での粘り強い活動の積み重ね」が成功の鍵であった。しかし、企業の歴史や規模、体質によって改革のアプローチは変わってくる。本稿では、戦略が必要な発生メカニズムに迫ることはできていない。今後は、発生メカニズムを解明することの必要性を感じ検討したい。

最後に、事例企業の近況を付け加える。新神戸電機は、2012年に親会社の完全子会社になった。その1年後に、工場部門を除き吸収された。吸収後は、親会社のインフラを活用し海外展開を積極的に展開し事業は拡大している。しかし、国内アフターマーケットは、苦戦を強いられている。生え抜き経営者の退任と、親会社への吸収によって、顧客接点の尊さを重んじた組織設計や、従業員と経営陣とが一体となった企業文化が実績に影響を与えていないかと懸念する。

### 【謝辞】

新神戸電機の皆様には、インタビューの面で多大なるご協力を頂いた。ここに感謝の意を表する。

## 注

- 1) 自動車が生活必需品として普及する現象。  
自動車の大衆化。
- 2) 製造を発注した相手先のブランドで販売される製品  
この場合は、自動車メーカーへの新車搭載商品を示す。
- 3) メーカーごとの、機能・品質などの差が、解りづらく単なる価格比較になりがちな商材
- 4) 本業が別にある店舗形態。バッテリーを販売する販売店はすべて、整備工場やSS等本業が別にある。
- 5) Total Productive Maintenance の略  
「生産効率を極限まで高めるための全社生産革新活動」で、現場の小集団での、設備を対象とした改善活動。
- 6) スモールオフィス・ホームオフィスの略  
「自宅兼事務所を基点に活動することで、移動時間のロスをなくし営業効率を向上させる仕組み」
- 7) バッテリー販売会社各社が、自社製品のみ取り扱いの契約を結んだ、地域の最終小売業者を顧客に受けもつ地域間屋。
- 8) 新神戸電機製商品の販売実績が高い特約店上位 20 社（全体売上の約 80%）向けの優良特約店への特典制度
- 9) インタビューデータを、カードに記述し、グループごとにまとめて、図解しまとめる手法
- 10) 販売会社の責任は、売上や利益よりも、シェアが優先されていた

## 参考文献

- [1] 近能善範, 2003, The Japan Society for Science Policy and Research Management, lvoll8, 企業関係と製品開発, p177
- [2] 青木克生, 2003, 関東学院大学経済経営研究所年報第 25 集, 日本における自動車部品サプライヤーの現状と戦略, p209
- [3] 真鍋誠司, 2002, 組織科学 vol.36 no.1, 企業間協調における信頼とパワーの効果, p92
- [4] 延岡健太郎, 2006, 国民経済雑誌第 180 巻第 3 号, 日本自動車産業における部品調達構造の変化, p57
- [5] 太田志乃, 2012, 九州経済調査月報 6 月号, 変革期にある日本自動車産業の展望, p2
- [6] 本田桂子, 2004, マッキンゼー事業再生 p150-154
- [7] 松原敏浩, 2006, 愛知学院大学経営管理研究所紀要第 13 号, p31-32
- [8] 飯野一・東出浩教, 2004, Japan Ventures Review No.5, 上司の動機付け言語の使用が部下の仕事の成果、仕事の満足に及ぼす効果, p69