

# 本業成熟化への対応と企業戦略の迷走

大 倉 健

## 1. はじめに

本稿の目的は、主力事業の成熟化に直面して業績不振に陥った企業が、状況打開を目指す新たな全社戦略を実行するにもかかわらず、業績回復から抜け出せない、という現象について考察することである。

主力事業の成熟化はどのような企業も直面する普遍的な問題である。しかし、そうした動機に基づいて新たな成長機会を模索する企業が、何らかの戦略性をもった経営施策を実施していくにもかかわらず、長期にわたり業績不振から脱出できないことはよく見受けられる現象である。主力事業の成熟化によって業績不振に陥った企業が新たな柱となる事業を育てて業績を回復させていくという復活のシナリオは、どのように当初の意図から外れ崩壊していくのだろうか。そして、さらなる打開策を模索して新たな手を打っても業績が上向かないという事態は、なぜ生じてしまうのか。本稿では、こうした現象が、(a)安易な関連多角化による対応、という初期時点での問題と、(b)そうした初期時点での問題に端を発する戦略の一貫性の喪失と業績不振の連鎖、という二段階のプロセスによって生じるものであることを議論する。さらに、その具体的な事例として、1980年代から2000年代前半までの日立造船による成熟化への対応の軌跡を取り上げる。

## 2. 本業成熟化に対する初期の対応における失敗と

### その後の業績不振の連鎖

2-1. 競争優位の確立という視点が希薄な「安易な」関連多角化による対応  
主力事業の成熟化が企業にとっての普遍的な問題であるとはいえ、それは必

ずしも企業の業績悪化につながるわけではない。成熟化が生じる以前から多角化を進めてきた企業の場合、その影響は相対的に小さくなるからである。一方、主力事業への依存度が高い企業では、業績を回復させるために何らかの抜本的な方策をとる必要が生じる。その具体的方策には、(1)成熟期に入った製品市場での「脱成熟化(de-maturity)」, (2)同一事業における新規市場開拓, (3)新規事業への進出という3つの方策が考えられる。

第1は、成熟期に入った製品市場での「脱成熟」を狙った施策である。その具体的な方策としては、技術革新による市場の活性化といったことが想定される。ただし、当該産業が成熟期に入るには、社会状況といった外部環境が深くかかっていることが少なくなく、企業側が多大な努力を払ったとしても容易に克服できるとは限らない。第2に、本業での新規市場開拓が考えられる。一般には、同一製品であっても、とりわけ国際的な規模で考えると、市場ごとに成長段階が異なる状況はしばしば生じる。近年になり中国やインドをはじめとする新興市場に対して日本企業が活発に進出しているのはこの一例である。ただし、同一製品で新規市場を開拓する場合には、製品技術の面で問題が生じないとしても、流通面を中心として事業を軌道に乗せる上で多大な努力を要する。

第3の方策が、本稿で中心的に取り上げる新規事業への進出である。

企業が新たな領域へと進出する際、進出領域の選定において重視されがちな条件は、(1)成長期にあること、(2)本業との間で何らかの関連性が存在することの2つである。成長市場への進出が図られるのは、主力事業が成熟化している以上ごく自然なことといえる。また、これまでの日本企業では、買収よりも内部成長による多角化が志向されており、本業で培ってきた技術や販売網を利用できる領域への展開が模索されてきた(吉原他, 1981)。既存事業で蓄積された経営資源を応用できるのであれば、ほとんど関連性がない領域に展開するよりも事業の立ち上げは円滑である可能性が高い。その種の論理を出せば、社内的な説得も比較的容易であると思われる。

しかしながら、こうした論理に基づく新規事業進出の問題点とは、成長期にある事業は同じく成長を図ろうとする他社にとっても同様に魅力が大きい、ということである。また、既存事業の経営資源が展開できるという意味では、同種の経営資源を保有している企業、たとえば、主力事業における競合他社や、あるいは当該領域での事業展開に必要な他の経営資源を保有している企業にとっ

でも同様に実行しやすい。これら2つの要件は、内部成長に基づく一つの方策における必要条件ではあるが、十分条件ではないのである。

## 2-2. 業績不振の連鎖

本業成熟化による業績不振に陥っている企業は、こうした新規事業での問題を解決するどころか、さらに新たな問題が生じることで、さらなる業績悪化が引き起こされるといふ「負の連鎖」が発生する。

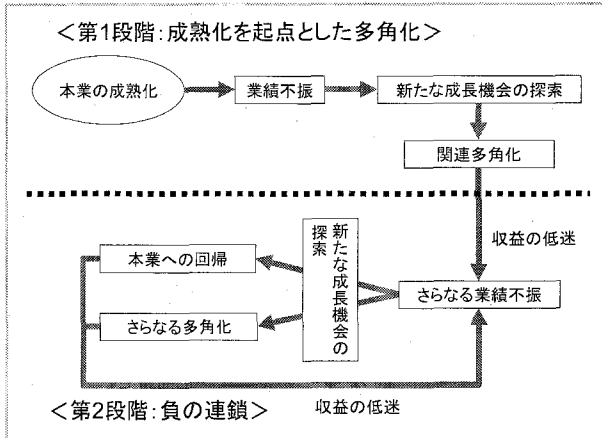
たとえ進出当初は確固たる事業基盤を保有しなくとも、新たな独自資源を蓄積することができるのであれば、競争優位を確立していくことは可能である。しかしそのためには、そうした経営資源を蓄積するための時間と資金が必要であり、進出当初から安定的な収益を生み出すことは難しい。つまり、新規事業への進出は中長期的には抜本的な問題解決につながるかもしれないが、短期的には安定的な収益源としての地位が確立するわけではない。それゆえ、本来であれば中長期的な視点から新規事業の育成を図ることが望ましい。

しかしながら、本業の成熟化によってすでに業績不振に陥っている企業の場合、新規事業での問題が新たな業績低迷の引き金を引くことになる。短期的に業績悪化という問題を解決する必要があるために、その新規事業に経営資源を集中して競争優位を確立するよりも、むしろ別の新たな方策が模索される。それは本業への回帰や、さらなる新規事業への展開である。しかし、本業については、「脱成熟」などによる環境変化が生じない限り、市場の成熟化という根本的な問題が解決されるわけではない。また、新規事業については、上述のような問題がどのような領域でも発生するために、すぐに安定的な収益源となるわけではない。

このような問題によって、「収益悪化→新たな対応策の実行→抜本的な問題の未解決→さらなる収益悪化」といふ「負の連鎖」が発生していくことになる(図2)。そこでの最大の問題は、事業構造の抜本的な問題解決を図るためであったはずの施策が、短期的には解決しがたいにもかかわらず、できるだけ早い解決を求めようとするために、次第に迷走しているような状況に陥る点にある。巧妙ではないにせよ、ある種の戦略性を当初は帯びていたはずの施策が、最終的には「戦略不在」ともいえる状況を生み出してしまうのである。仮に初期段階でもう1段階、2段階詰めて組み立てられていた戦略に基づいていたのであ

れば、避けられたかもしれない「負の連鎖」の過程にはまりこむ。そして、この過程では、問題は抜本的に解決されるどころか、次第に増幅していくのである。

図1. 業績不振の連鎖



### 3. 事例研究

以下では、上記で議論したような本業成熟化に対する対応とその後続く戦略の迷走と業績不振の連鎖がどのように生じるのかを、具体的な事例を通じて明らかにしていく。

日立造船では、本業の造船事業が成熟期に突入した1980年前後から事業の多角化が積極的に試みられた。この時期に展開された多角化事業は、陸上機械やプラント、海洋構造物といった事業で、造船を本業とする日立造船にとっては関連多角化といえるものであった。本業で蓄積された経営資源を応用することにより、事業の立ち上げが円滑である一方で、応用される資源は当該市場での競争優位の確立を裏付けるような経営資源というよりも、造船事業を抱える企業であれば持ちえる一般的な経営資源であった。各事業に造船メーカー各社の参入が相次いだことから、それは明らかである。したがって、これらの多角化事業では、本業の成熟による業績悪化の歯止めとなるような収益を継続的にあげることができなかった。

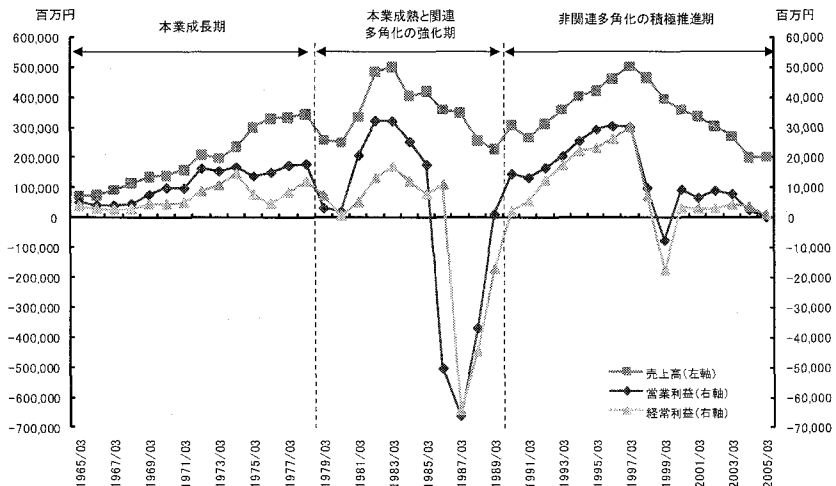
1980年代後半の造船不況に端を発するさらなる業績悪化に対応して、日立造船では本業である船舶事業において抜本的なリストラが行われると同時に、環境装置事業や「杜仲茶」、「旅の窓口」などの新たな多角化が展開された。このような対応策によって、日立造船の業績は1990年代前半にいったんは回復傾向を見せた。しかしながら、この業績回復も一時的なものに過ぎず、1990年代後半には、日立造船は業績悪化の危機に再度陥ってしまう。1990年代に展開された環境装置や健康食品といった新たな多角化事業は、一時的な好調により業績回復に貢献するものの、それも長くは続かなかった。

### 3-1. 石油危機後の造船業の成熟と関連多角化による対応

#### (1) 初期時点での関連多角化の展開

1950年代から急激な成長を遂げてきた日本の船舶出荷額は、2度にわたる石油危機の影響により、1977年の約3兆5千億円をピークとして79年には約2兆円と急速に縮小した<sup>1)</sup>。全売上の約3割を占めていた造船事業の不振を主因として、日立造船の単独営業利益は1978年3月期の179億円から79年3月期に32億円、80年3月期には21億円と激減した。

図2. 日立造船単独業績の推移



(データ出所) 有価証券報告書

主力事業の業績が低迷する中で、1980年代に入ると日立造船は多角化に活路を求めた。とりわけ同社が積極的に展開したのは、機械・船用機械、プラント、海洋構造物の3分野であった。これらの多角化事業の拡大により、1983年3月期の各事業売上高は、80年3期と比較して、機械・船用機械事業が363億円から798億円、プラント事業が186億円から952億円、海洋構造物事業が155億円から1,171億円へと、それぞれ大幅に拡大した。造船受注が再び上向いたことも手伝って、83年3月期は総売上高（単独）も過去最高の5,011億円に達し、営業利益も過去最高水準の321億円を記録した。

こうして成功したかに見えた日立造船の多角化戦略であったが、そこには大きな問題があった。日立造船が手がけていた機械・船用機械、プラント、海洋構造物といった初期の多角化事業は、造船業を通じて蓄積された技術を基盤としており、従来から大手造船メーカーが手掛けてきた事業であった。造船不況に直面すると、競合他社もまた日立造船と同様のタイミングでこれらの事業へのウェイトを高めていった。その点で、日立造船がこれらの事業において独自の競争優位を築ける要素は存在していなかった。

こうした状況下では、市場が成長しているときには好調な業績をたたき出すのが、いったん市場が停滞してしまうと他社との差別化が効かず、価格競争に陥って業績を圧迫するという問題が発生する。例えば、多角化事業の中核の1つであった海洋構造物部門のオイルリグは、80年代中盤以降に新たな原油地の開発が一巡し、中東情勢も落ち着いて原油価格高騰の懸念が遠のくと、新規受注が途絶えてしまった。このような状況の下で、1983年には1100億円ほどであった海洋構造物部門の売上は1984年には230億円程度にまで急減した。

## (2) 造船不況による赤字転落とリストラ、非関連多角化事業の大量設立

造船関連事業への多角化によって1980年代初頭のわずかの間は業績回復に成功したかに見えた日立造船であったが、80年代後半には再び深刻な業績悪化に直面することになった。その主たる要因は船舶需要の低迷であった。日本の船舶出荷額は1982年の3兆円から87年の1兆4000億円まで、半分以下の水準まで減少していく。こうした状況を受けて、1984年3月期には1685億円であった日立造船の船舶事業の売上高は、89年3月期には285億円と5分の1以下にまで減少した。他方、多角化事業の売上も83年3月期をピークとして減少に転じていた。その結果、日立造船の営業利益は1986年から88年までの

3年間に、累積1,000億円程度にもものぼる大幅な赤字に転落することになった。

こうした大幅な赤字を受け、日立造船は造船事業の抜本的なリストラに乗り出した。本体の従業員は80年代前半の約1万6千人程度から、3分の1の5千人程度にまで減少し、その後はこの水準で低位安定することになる。こうして本体の従業員は削減したものの、子会社への出向という形をとっていたためにグループ全体としては多くの従業員を抱えた状況は続いていた。

日立造船は、従来の関連多角化ではさばききれない余剰人員の問題解決のために、広範な非関連多角化事業にまで手を伸ばすことになった。これらの新規事業の母体となった子会社の数は、新聞記事などからその名を確認できるだけで1986年1～3月に25社、86年7月に7社、86年11月に4社、86年12月に9社、87年1月に9社にのぼり、名前が確認できないものも含めると、この時期の新設子会社数は63社にもなる<sup>29</sup>。

### 3—2. 90年代前半の業績回復

こうした本業のリストラと新規事業、とくに環境装置事業を中心とするいくつかの新規事業の成長により、日立造船の業績は1990年3月期以降回復に転じ、97年3月期には売上高5026億円、営業利益301億円と、80年代半ばに過去最高業績を達成した時期と同程度まで復活した。

#### (1) 環境装置事業

1990年代初頭から、日本の環境装置関連市場は急激に成長し始めた。ここでいう環境装置とは、工場の排煙を処理する大気汚染防止装置や、産業排水および下水汚水、し尿を処理する水質汚濁防止装置、都市ごみの破碎や焼却などを行う都市ごみ処理装置などである。

環境装置市場の70%程度は官公需によるものであり、自治体による公共工事発注の影響を多大に受けるものであった。1975年から89年までの間、環境装置市場は年間6800億円程度の規模で安定していたが、1990年から94年までの間に一気に約2.5倍、1兆5000億円に拡大した<sup>30</sup>。

環境装置市場のうち、日立造船が特に注力していたのが、焼却炉などを扱う都市ごみ処理装置事業であった。環境装置の4部門のうち、都市ごみ処理装置は1975年には金額にして600億円程度、環境装置全体の中でも10パーセントを占めるに過ぎない非常に小さな市場であったが、その後は徐々に拡大して、80年代には1400億円と2倍の規模に成長した。さらに90年代初頭には、上

述の環境装置産業の伸びにつれて拡大し、ピーク時の2001年には6900億円となった。90年代初頭から急成長した環境装置産業の中でも最も大きく成長を遂げたのが、この都市ごみ処理装置であり、環境装置産業全体の4割程度を占めるに至った。

このように、都市ごみ処理装置が大きく成長していった最も大きな理由は、80年代後半のごみ処理処分場（埋め立て地）の残量容積の不足という問題により、焼却炉などを用いた中間処理によって、処分場へ回すごみの量を少しでも減少させる必要が生じたことにあった。

日本のごみ排出量は1980年代後半から急激に上昇しており、新たなごみ処分場を確保する必要があった。しかし、ちょうどその頃、ごみ埋め立て地周辺の地下水や河川水からプラスチック添加剤や重金属類の検出が報告され、メディアを通じて大きな問題として取り上げられるようになり、計画が認可された埋め立て地建設でさえ、地域住民の反対により暗礁に乗り上げるような状態が生じていた。このような状況の中で、地方自治体は新たな埋め立て地の確保に努力する一方、埋め立て地に回すごみの量を減量化する対策も取り始めた。その主たる対策の一つが、焼却処理による最終処分量の削減であった。そして、焼却処理に用いるごみ焼却炉の需要は急激に拡大していったのである。

日立造船は1961年に都市ごみ焼却施設事業に参入しており、80年代の造船不況以降には、この「成長市場」に焦点を定め、付加価値の高いものから低価格帯のものまで品揃えを広げることで、新たな主力事業として注力していった。さらに、同社は三次元CADの導入による設計効率の向上や工程の短縮、組み立て子会社間での競争入札や部材の国際調達により価格競争力を強化して、低価格攻勢をかけて成長していった。その結果、91年には利益貢献を果たし、93年3月期には環境装置で1000億円を超える受注を確保した。そして97年3月期に最高益を更新した際には、環境事業は日立造船の営業利益の47%を稼ぎ出す、名実共に主力事業にまで成長していった<sup>4)</sup>。

## (2) 杜仲茶

杜仲茶は1987年、日立造船子会社である日立造船設計所によって販売が開始された。杜仲茶の事業化を最初に担当したのは広島県にある因島工場の雇用対策として発足したバイオ事業部である。同事業部はヒラメの養殖やミカンブランデーの製造といった新規事業を試みており、そのうちの一つとして浮上し



たのが、杜仲茶の事業化であった。

因島のバイオ事業部の人員は事業部全体で二十人、このうち担当は五人という小さな世帯でスタートした。同事業部は造船所周辺の飲食店で販売を行い、これが好評であったことから販売を拡大しはじめた。当初は数億円程度の売り上げであったが、93年に前期比5倍の55億円、94年には約65億円を売り上げるほどに成長していった<sup>6)</sup>。

### (3) 旅の窓口

「旅の窓口」はホテルや旅館のインターネット予約サイトであり、1996年に「ホテルの窓口」として、日立造船の子会社であるマイトリップネット社の始めた事業であった。マイトリップネット社は、上の杜仲茶を担当したバイオ事業部と同様に1986年に人員削減の受け皿として設立されたニチゾウコンピュータエンジニアリングを母体としている。同社は94年ごろからインターネットを利用した事業の企画を模索し始め、ビジネスマンが出張する際にホテル探しをインターネットで行えたら便利だというアイデアから、「旅の窓口」事業が生み出される。

「旅の窓口」は、インターネットの急速な普及に支えられて、会員数と契約施設を伸ばしていく。2003年には会員数が283万人となり、同種のインターネットサービスでは日本最大手に成長し、売上高32億円、経常利益11億円を数えるまでに成長した。同社の非関連多角化事業では、数少ない成功例である。

まったくの畑違いともいえる領域において日立造船が成功をおさめた主な理由は、同社で蓄積されたシステム技術というよりも、大手旅行代理店を中核とする従来のホテル予約システムとは両立し得ない事業システムを、同社が確立したことにある。

一般にホテルの予約は、宿泊者がホテルに電話をかけて予約を直接とる形態と、旅行代理店が仲介して宿泊客に販売する形態の二つがある。客室売上高の2割程度を占める後者のルートでは、旅行代理店が予め一定の客室を確保し、その客室を独占的に販売する「ブロックブッキング」という方法がとられている。しかし、ブロックブッキングでは、旅行代理店側のパワーが大きく、ホテル側には潜在的な不満が存在していた。旅行代理店がどれだけ販売するかは事前に予測することが難しい上に、売れ残った部屋は最終的に返品される。さらには、宿泊料の割引率は旅行代理店の裁量で決められながらも、15%程度の高

い販売手数料をホテルは代理店に対して支払わねばならない。

その間隙を縫ったのが、「旅の窓口」であった。ブロックブッキングをとらない「旅の窓口」では、ホテルと顧客はサイトを通じて直接結びつく。さらに、手数料は6%で、旅行代理店経由の販売の半分以下である。対する旅行代理店にとって、宿泊施設の予約代理手数料は収益源の一つであり、多くの店舗網を有することからも、対抗して手数料を割り引くことは容易ではなかったのである<sup>6)</sup>。

### 3-3 業績不振のスパイラル：本業と多角化事業の同時低迷

ごみ焼却炉をはじめとする新規事業への展開によって、日立造船は再度業績を向上させたかに見えた。しかし、90年代後半には再び赤字に転落してしまう。その要因は、大リストラを行ったはずの造船事業が再度危機に瀕したことに加えて、新たな中核事業として成長した環境事業や様々な展開された非関連多角化事業において競争優位を最終的に構築できなかったことにあった。

#### (1) 造船事業の再度の低迷

日立造船の造船事業は97年3月期まで100億円以上の営業利益を稼ぎ出していたが、98年3月期に11億円の赤字に転落し、99年3月期も1億円の赤字にとどまった。造船事業の収益力が急低下した理由は、造船需要の再度の低迷と、韓国との競争激化であった。

日立造船が得意とする20万トン以上の大型タンカー（VLCC）は、日韓企業の寡占市場であり、95年前後まで日本企業はコスト競争力において優位に立っていた。しかし、95年以降に生じたウォン安と韓国企業の生産性向上により、98年頃にはコスト競争力で韓国企業が10～15%優位に立った。これを背景に韓国企業は低価格構成を仕掛け、90年代初頭に1隻約1億ドル（120億円）だった平均船価は、98年には7000万ドル（85億円）に急落した。

日本企業の平均的な損益分岐点は約100億円であったことから、世界のVLCC需要のほとんどは韓国メーカーが受注することとなる。日立造船の有明工場は80年代末からの合理化により、VLCC作りでは世界トップの生産性を誇るといわれていたが、90年代後半の船価下落には対応できなかった。

#### (2) 環境事業の成熟による競争激化

当初は日立造船の業績回復に大きく貢献した環境装置事業であったが、1990

年代後半には業績の低迷に直面する。

この背景の一つには、環境装置市場に多くの企業が参入するとともに、企業間の技術格差が小さかったことがある。市場の拡大とともに、都市ごみ処理装置市場には30社あまりが参入しており、それらの企業には、石川島播磨重工業、川崎重工業、三菱重工業、三井造船、日本鋼管（現・JFEエンジニアリング）といったすべての大手造船メーカーが含まれていた。類似した技術的背景を有する企業の間では、抜本的な製品差別化が図れるような状況ではなかったのである。例えば、1980年代後半に、流動床炉と呼ばれるコンパクトな焼却炉の需要が都市部で高まった際には、日立造船のみならず、タクマ、ユニチカ、日本鋼管といった、それまでごみ焼却炉の主流であったストーカ炉のみを手がけていたメーカーは、すぐさま参入している<sup>7)</sup>。同様に、90年代後半に、最終処分に回される灰を溶融するガス化溶融炉が登場した際にも、大手メーカーは同時期に製品を発表した。このように技術的な差別化が困難な状況において、ごみ処理施設を手がける企業はできるだけコストを抑えて入札競争に勝ち残る以外に、有効な手立てはなかった<sup>8)</sup>。

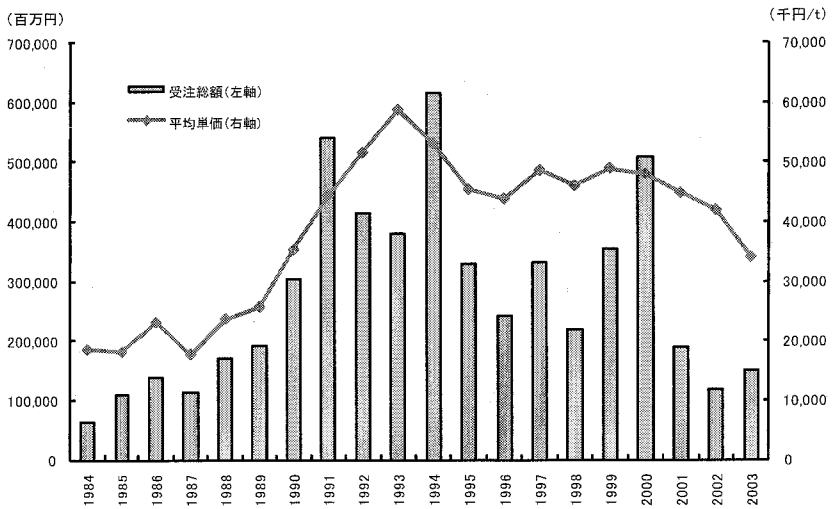
さらに、競合に拍車をかけたのが、環境装置市場の成熟化である。1990年代前半までは環境装置全体でも、都市ごみ処理装置単体でも、市場は大きく成長していた。しかし、90年代半ばから2002年にかけては、ほぼ横ばいとなり、さらに2003年以降は需要の充足と公共投資の削減により、市場規模は一気に縮小する。

このような市場の成熟化は、製品差別化の難しさと相まって、熾烈な価格競争をもたらすことになる。図3には、1984年から2003年までのごみ処理施設の受注総額と平均単価が示されている。この図からは、ごみ処理施設産業の成長末期である93年を境に平均単価が低下し始め、2003年には1993年の半値近くに単価が下落していることがわかる。このようなごみ焼却炉市場での競合激化は業界各社の業績を圧迫し、新たな主力事業の柱に据えた日立造船は、業績低迷に再度苦しむこととなった。

### (3) 非関連多角化事業の低迷

環境事業の業績悪化と並行して、日立造船が雇用対策として展開してきた非関連多角化事業も低迷していった。その代表例が杜仲茶事業である。杜仲茶市場は1980年代からの健康茶ブームを背景として、1994年には、杜仲茶を使っ

図3. ごみ処理施設の受注総額と平均単価の推移



出所:『環境施設』第48号,1992年,pp.2-13,第56号,1994年,pp.32-41,第88号,2002年,pp.50-58,第96号,2004年,pp.44-48.

た飲料製品の国内市場規模は小売りベースで約 250 億円程度まで成長していた。しかし、この成長市場には、ウーロン茶に続く新たな健康茶市場を求めて、50 社を超える企業が参入を果たしていた。

杜仲茶市場への過剰なまでの参入は、その容易さによって引き起こされていた。杜仲茶の原料である茶葉は国内生産のみならず、中国からの輸入によっても簡単に調達可能であった。加工形態についても、袋詰め、ティーバック、缶詰飲料といった通常の茶系飲料と同等である。このように参入障壁がきわめて低い状況で、カルピス食品工業（現・カルピス）、大塚製薬（現・大塚パレヅ）、武田食品、伊藤園などの大手飲料メーカーをはじめとして、電気毛布メーカーである曾和繊維工業や北海道漁業公社といった、既存事業にそれほど関係のない企業に至る、多くの企業が事業活動を展開していた。

このように多数の企業が競合する市場において、日立造船はさしたる強みを持たない一方で、食品や飲料の全国的な営業網を持たないという点では、むしろ劣位に置かれていた。杜仲茶事業の売上が 65 億円に達した 1994 年には、同

社は9億円を投じて、因島の杜仲茶生産工場を竣工した。しかし早くも翌95年には売上が半減し、その後は10億円程度に低迷してしまう。最終的には、2002年に小林製薬に営業権を売却することで、日立造船としての事業に幕を下ろした<sup>6)</sup>。

いったんは成功をおさめたように見えた他の非関連多角化事業も、同様の経路をたどる。人材派遣事業は市場の成長とともに拡大したが、専門の大手企業に対抗できるまでには至らず、最終的には2004年に同じ業界の中堅企業に売却されている。また第一次人員削減の際に子会社化されていた日立造船情報システムは、CAD/CAMソフトウェアを手がけ、売上高100億円程度にまで成長した。しかし、米国系企業が圧倒的な地位にあるCADソフトウェア業界において、単独で業容を拡充することは困難であった。近年は国内の他メーカーとともに共同開発などを行っていたが、最終的には2006年3月にNTTデータに売却され、事業に終止符を打った。

#### 4. 結論

本稿では、主力事業の成熟化に直面して業績不振に陥った企業が、状況の打開を目指して新たな戦略を実行するにもかかわらず業績回復から抜け出せないという問題がどのようにして生じるのかを考察してきた。そこでは、この問題が、安易な関連多角化の失敗と、さらなる方策に解決策を求める戦略の迷走によって引き起こされる負の連鎖、という2段階のプロセスによって生じることが議論されてきた。

この議論では、当該企業の主力事業への依存度が高く、また成熟化による業績不振が顕在化するまで新たな手を打たなかった、という点が前提となっている。逆にいえば、こうした事前の段階における成熟化への対応策が、本稿でいうような成熟化への対応失敗を起点とした業績不振の連鎖に陥らないために必要なことが示唆される。

しかしまたその一方で、同じように初期時点での対応に失敗し、またそれによっていったんはこうした負の連鎖に陥りつつも、そこから抜け出すことに成功した企業というものが存在する可能性もある。そうした、悪循環の中から脱出する経営施策というものがどのようなものであるのかという点については、

今後の研究課題としたい。

### 【謝辞】

本研究は、独立行政法人日本学術振興会による平成20年度特別研究員助成事業の一環として進められた研究成果の一部である。同機構からの経済的支援に心からお礼申し上げたい。

### 参考文献

- シーエムシー (1993) 『ゴミ処理ビジネスハンドブック』, シーエムシー。
- 日立造船株式会社 (1985) 『日立造船百年史』 日立造船, 1985。
- 日立造船株式会社 (1956) 『日立造船株式会社七十五年史』, 日立造船。
- 日立造船株式会社 (1971) 『インテグレーター 日立造船 90周年を迎えて』, 日立造船。
- 日夏嘉寿雄 (2003) 「戦後日本の大手造船会社の成熟化対応戦略(2) : 日立造船の戦略展開を中心として, 成熟期から現在まで」『帝塚山経済・経営論集』, 第13号, pp. 1-28。
- 石川島播磨重工業株式会社総務総括部社史編纂担当 (1992) 『石川島播磨重工業社史』, 石川島播磨重工業。
- 河合楽器製作所株式会社 (1968) 『限りなき前進』 河合楽器製作所。
- 環境省大臣官房廃棄物・リサイクル対策部産業廃棄物課編 『日本の廃棄物処理』, 環境省, 各年版。
- 溝田誠吾 (1984) 『造船重機械産業の企業システム : 経営資源の継承性と展開』 森山書店。
- 日本産業機械工業会 『環境装置の生産実績』, 日本産業工業会, 各年版。
- 日本造船工業会 30年史刊行小委員会編 (1980) 『日本造船工業会 30年史』, 日本造船工業会。
- 佐藤公久 (1987) 『プラント・エンジニアリング業界』 教育社新書。
- 佐藤公久 (1977) 『プラント業界』 教育社新書。
- 産業タイムズ社 『一般廃棄物処理施設発注一覧』, 産業タイムズ社, 各年版。
- 徳増肇 (1987) 『造船・重機械』 日本経済新聞社。
- 通商産業大臣官房調査統計部編 『工業統計表』, 通商産業調査会, 各年版。

運輸省船舶局監修 『造船統計要覧』, 造船統計要覧編集研究会, 各年版。

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男(1981) 『日本企業の多角化戦略 : 経営資源アプローチ』 日本経済新聞社。

- 
- (1) 『工業統計表』。
  - (2) 『日本経済新聞』1986年12月28日, p. 4., 『エコノミスト』1986年5月6日, pp. 56-61.
  - (3) 『環境装置の生産実績』。
  - (4) 「日立造船: 都市ゴミ焼却炉で圧勝, コスト削減の仕組み作る」『日経ビジネス』, 1997年9月22日, pp. 43-45.
  - (5) 「日立造船, 杜仲茶事業を拡大: 売上高2倍目指す」『日経産業新聞』, 1993年7月15日, 20面。  
「日立造船杜仲茶: "城下町"で反応探る」『日経産業新聞』, 1991年5月15日, 15面。
  - (6) 「旅行販売ネットの激震(上) 値下げ競争もろ刃の剣: 大手, 手数料体系に悩む」『日経流通新聞』, 2001年7月5日, 5面。
  - (7) 「流動床焼却炉にメーカー進出続く: ストーカ炉のタクマ・ユニチカ・日本鋼管など」『環境施設』, 第25号, 1986年, pp. 60.
  - (8) 「指名業者間の叩き合い反映し, 平均単価大幅に下落: 13年のゴミ処理施設発注は34件4,198トン」『環境施設』, 第88号, 2002年
  - (9) 「日立造船, 苦渋の「杜仲茶」売却」『日経産業新聞』, 2002年12月11日, 11面。