

# 垂直立ち上げ戦略のマネジメント ーパナソニックの事例ー

伊 藤 嘉 浩

(人文学部 法経政策学科)

山形大学紀要（社会科学）第45巻第2号別刷

平成27年（2015）2月

## 研究ノート

# 「垂直立ち上げ戦略のマネジメントーパナソニックの事例ー」

伊藤 嘉浩

(山形大学人文学部法経政策学科 准教授)

## 目 次

1. はじめに
2. 先行研究
  - 2.1 垂直立ち上げ戦略の生まれた経緯やパナソニックの過去の戦略との違い
  - 2.2 垂直立ち上げ戦略に関連する先行研究
3. 研究方法
4. 見出したこと
  - 4.1 見出したこと1：垂直立ち上げ戦略の定義
  - 4.2 見出したこと2：垂直立ち上げの成果
  - 4.3 見出したこと3：垂直立ち上げのマネジメント
    - 4.3.1 全社的なマネジメント
      - 4.3.1.1 事業部制の解体とマーケティング本部の設立
      - 4.3.1.2 サプライチェーンマネジメントの導入
    - 4.3.2 マーケティング本部でのマネジメント
      - 4.3.2.1 新商品のプロモーション
      - 4.3.2.2 マーケティング本部での新商品発売に向けたコンカレントワークス
    - 4.3.3 店舗でのマネジメント
    - 4.3.4 開発活動でのマネジメント
      - 4.3.4.1 開発期間短縮
      - 4.3.4.2 コンカレント開発
      - 4.3.4.3 開発システム (DPIM)
    - 4.3.5 生産活動でのマネジメント
      - 4.3.5.1 セル生産システムの導入
      - 4.3.5.2 デジタルセルシステムの導入
      - 4.3.5.3 標準コア工法の導入
  - 4.4 本節で得られた垂直立ち上げ戦略のマネジメント全体の要点
5. 考察
6. 結論

## 1. はじめに

本稿<sup>(注1)</sup>の目的は、パナソニックがその企業再生の過程で新たに生み出した垂直立ち上げという戦略のマネジメントを明らかにすることである。垂直立ち上げとは、新製品の売り上げをその発売と同時に急速に増加させて、売り上げと時間のグラフを描いたときに、売り上げの変化が垂直に上昇しているようにマネジメントすることである。

パナソニック（当時、松下電器産業）は、2001年度に営業赤字1980億円となり創業以来の大赤字となった。そのため、2000年にパナソニックの社長になった中村邦夫は様々な改革を行った。その結果、2002年度には営業利益が1266億円、2003年度は1955億円、2004年度は3085億円となり、パナソニックはV字回復した。

中村社長が行った一連の改革のなかで、本稿の研究対象である垂直立ち上げが生み出され、実行された。この実践により、パナソニックの主要な商品のシェアや売り上げは向上し、利益向上に貢献した。このように、垂直立ち上げはパナソニックの様々な改革とともにその業績回復に大きく貢献した。よって、垂直立ち上げを新しい戦略概念として、ベストプラクティスの1つとして研究する価値があると考えられる。しかし、垂直立ち上げが生み出されてから年月が経過しているが、この戦略について未だ本格的な研究が行われていない。そこで本稿では、垂直立ち上げ戦略の本格的な研究の第一歩として、この戦略がパナソニックにおいて積極的に推進され、実現されていた時期におけるマネジメントを取り上げて、その事例を提示して、考察する。

また、この戦略は、この時期のパナソニックだけではなく、現在や他企業においても普遍的な価値を持つと考えられる。今日、企業は世界的に市場対応のスピードアップがより求められており、この戦略は重要である。特に最近苦境に陥っている家電を始めとする日本企業が韓国や中国の企業との競争に勝ち抜くために、その優れた技術と商品企画をこれらの企業に模倣される前に、この戦略によりシェアと利益を確保することが必須だからである。また、この戦略は値引き合戦になる前に多くを販売するため、最近日本企業で問題となっている収益率向上に大きく貢献する。

本稿では、この戦略を新しい経営戦略の概念として位置づけ、そのマネジメントの実際を明らかにし、さらにこの戦略のメリットとデメリット、特徴や有効に機能する条件などを考察す

---

<sup>(1)</sup> 本稿は、2012年9月8日に東京の日本大学商学部で開催された日本経営学会全国大会での筆者の研究発表に基づき、多くの先生方から頂いたコメントを考慮して作成されたものである。ここに、貴重なコメントを頂いた先生方に感謝したい。また、本稿の内容を含む、筆者の垂直立ち上げ戦略に関する最新の研究成果について、2014年9月4日に明治大学で開催された国際会議IFSAM（International Federation of Scholarly Associations of Management）2014, Tokyoにて発表を行った。さらに、本紀要掲載に当たっても、学内の査読者から多くの貴重なコメントを頂いたことを記しておく。

る。そして、本稿は1事例の調査分析に過ぎないが、今後さらにこの概念の妥当性や普遍性をアンケート調査や他企業の事例調査分析を通して検証していく第一歩としたい。

## 2. 先行研究

最初に垂直立ち上げ戦略の生まれた経緯やそれに関連するパナソニックの過去の戦略との違い、その後に、垂直立ち上げ戦略に関係の深い競争戦略論における先行者優位性と後発者優位性、製品開発論や普及理論、そして、当時のパナソニックの企業改革に関する先行研究のレビューを行う。

### 2.1 垂直立ち上げ戦略の生まれた経緯やパナソニックの過去の戦略との違い

パナソニックの創業者である松下幸之助は経営の神様として多くの経営手法を生み出したが、重要なのは水道哲学である。彼は、「生活者の使命は貴重なる生活物資を、水道のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも量を多くして、無代に等しい価格をもって提供することにある」と主張し、実践した（松下，2001，pp. 35–36；立石，2013，pp. 80–81）。つまり、高品質の製品を廉価で大量に販売する事をパナソニックの経営戦略としていた。しかし、大量に売れる保証のないものは、製品化されない。当然、「水道哲学」に反するリスクの非常に高い製品の開発や、時代の先端をいく技術を使った新商品の開発に、事業部は及び腰にならざるをえない（立石，2001，p. 62）。

そして、水道哲学を実践する販売部隊として、2万店を超える国内の電機小売店を系列化した。これらは、「ナショナル・ショップ」と呼ばれる。「松下は、どんな製品でも、出せば2万個は売れる」といわれたのは、このおかげである（石井他，2004，p. 303）。

その結果、パナソニックは、「マネシタ電器」と揶揄されても他社に追従した新製品を出し続けた。実際、ソニーの新製品が市場に認知を得るようになると、すぐに松下電器をはじめとする他の大手電機メーカーが登場し、大きな市場を奪い去っていくということが繰り返された（石井他，2004，pp. 303–304）。このようにパナソニックが確立し、実践したのが強力な生産と販売体制に裏付けられた「2番手商法」であった。

しかし、物が無い時代に少ないメーカーが細々と生産していたのなら、幸之助の「水道哲学」も意味があったかもしれないが、もはや時代は変わってしまった（立石，2013，pp. 80–81）。かつての高度成長期の家電ブームのように、「作れば売れた時代」は、終わった（立石，2013，p. 97）。特に、1990年代以降は、物余りや、多くの家電製品がデジタル化したこともあり、ブランド認知などの点で1番手の製品が顧客の多くを獲得するようになった。また、デジタル化した新製品の価格競争が激しく、2番手以降のポジションでは、十分な収益を上げられなく

なってきた。

そこで、パナソニックは従来からの2番手戦略を1番手戦略に変更し、垂直立ち上げ戦略により、その効果を最大化させることを考えたのである。なぜならば、製品の競争のスピードが激しくなっており、従来の新製品の立ち上げ方法では、1番手のメリットを十分に生かせないからである。実際、「昔は一発当てれば2年間は安泰だったのに、今は半年も持たない」（延岡，2002，pp.19-20）からである。

## 2. 2 垂直立ち上げ戦略に関連する先行研究

このようにパナソニックは2番手戦略から1番手の垂直立ち上げ戦略に手法を変更したが、これに関連する先行研究をみてみよう。マーケティング論や競争戦略論では、従来から市場地位別競争理論（Kotler and Keller, 2006）が存在している。この理論によれば、パナソニックは従来、フォロワーの戦略をとっていたことになる。しかし、パナソニックはこの理論におけるフォロワーの目的とされる企業生存というより、リーダー企業の市場を奪い去るためにこの2番手戦略をとっており、このことはこの理論とフィットしにくい。

むしろ、パナソニックの従来の戦略と垂直立ち上げ戦略の議論は、革新性に関する商品戦略としてのリーダー戦略とフォロワー戦略の議論に相当する。すなわち、リーダー戦略は技術や市場において高い革新性を求める戦略であり、フォロワー戦略は、リーダー企業が新しい市場の開拓や新技術の導入に成功したのを確認したあとで、なるべく迅速に同じような商品を開発する戦略である（延岡，2006，p.169）。

リーダーの先行者優位性（Frist-Mover Advantages）とフォロワーの後発者優位性については古くから研究されてきた。Lieberman and Montgomery（1988；1998）は、関連する先行研究をレビューして、これら両者の利点や弱点を整理した。その結果、先行者の利点は、(1)技術リーダーシップを発揮できる、(2)希少資源を占有できる、(3)買い手のスイッチングコスト、の3点であった。一方、後発者の利点は、(1)フリーライダー（ただ乗り）が可能、(2)技術や市場の不確実性を回避できる、(3)技術や顧客のニーズの変化への対応、(4)既存企業の慣性につけ入ることが出来る、であり、結論としては、両者のどちらが有利かは、技術や市場の性質にもより、どちらともいえない。

一般に、先行者が優位と思われがちだが、後発者の優位性を提唱する研究者も多い。Kotler and Keller（2006）は、多くの企業は、マーケット・リーダーに挑戦するよりも追随することを好むとし、Shenkar（2010）も後発者による模倣の優位性を強く主張している。特に、後発者は、従来から、追随の素速さが重要であると指摘されてきたが（Levitt, 1966）、最近では、先行者にすぐに追随する後発者をファーストセコンド（First Second）と呼び、注目されている（Shenker, 2010）。このファーストセコンドは、先行者の利点を特に浸食する。垂直立ち上

げ戦略は、この浸食を防ぎ、先行者利益を最大化する新しい戦略である。

なお、垂直立ち上げ戦略の実行には、企業に諸活動の素早い動きを要求する。その点で、Goldman et al (1995) やStalk and Hout (1990) など、素早い経営に関する研究も垂直立ち上げ戦略に関係があると考えられる。

また、垂直立ち上げ戦略と関係する製品開発論の先行研究として、コンカレントエンジニアリングやフロントローディングに関するものがある。コンカレントエンジニアリングは、製品開発を迅速に行うためのマネジメントである。従来は、ある部署の業務が終了してから、次の担当部署が業務を行うというリニアな製品開発のプロセスであった。これに対して、コンカレントエンジニアリングは、各部署の役割分担により、開発を時間的にオーバーラップさせるように組織的に調整して、製品開発を行う方法であり、これにより、製品開発期間を短縮する(延岡, 1997)。この方法は、1990年前後に企業に導入し始められ(Carter and Baker, 1992)、2000年前後からの3DCADやその他のツールの開発により進化し、普及して、複数部署間で同時並行に製品開発業務を行うようになり(有泉, 2000)、さらに、生産現場でも一部類似のアプローチを取り入れている企業もある(斉藤, 2005)。なお、コンカレントエンジニアリングの手法のうち、開発の初期段階からすべての部品開発や複数機能間での統合的な活動を実施し、これらにまたがる問題解決を前倒しすることを、特にフロントローディングと呼んでおり、これにより、後工程での問題の低減や開発期間の短縮を実現する(延岡, 1997)。

このようなコンカレントエンジニアリングやフロントローディングの手法は、垂直立ち上げ戦略と同様に、迅速な製品開発のためのマネジメントであり、垂直立ち上げ戦略の実現においてもこれらに手法が用いられていると思われ、本稿においても参考になる。しかし、これらは製品開発だけを対象にしたものであり、本稿で議論する垂直立ち上げ戦略は、製品開発のみならず、この戦略を実現するための様々なマーケティング手法を中心として、生産方法を含み、それらの全社的な統合までを対象とするものであり、この点で大きく異なる。

さらに、垂直立ち上げ戦略と関係する先行研究として、イノベーションや商品の普及に関する研究がある。これについてはまず、マーケティング論で一般的なプロダクトライフサイクル論があげられる(Kotler and Keller, 2006)。これは、製品の市場投入から販売中止までの期間を、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4つに分けたもので、その売上げ曲線は成熟期、利益曲線は成長期をピークとするなだらかな山型になっている。そして、この理論により、各段階に応じたマーケティングミックスを行う必要性を提示している。しかし、本稿で議論する垂直立ち上げ戦略では、販売時点から急速に売上げを上昇させるものであり、このプロダクトライフサイクル論とは大きく異なっている。

次に、代表的なのは、ロジャースによるイノベーションの普及理論である(Rogers, 1962)。これは、イノベーションが社会で採用され、普及していく過程に関する理論であり、イノベー

ションが個人に採用される要件として、既存の技術との比較優位、個人生活との適合性、分かりやすさ、試用可能性、採用したことが他の人からわかりやすい可視性を挙げている。また、この普及は一般的に正規分布に従い、その累積度数がS字曲線の形状になることを見出し、その段階によって採用者を、革新的採用者、初期少数採用者、前期多数採用者、後期多数採用者、採用遅延者と5つに分類した。この理論は、その後の普及に関する研究に大きく影響を及ぼしており、例えば、キャズムという初期少数採用者と前期多数採用者との間での普及の欠落の危険性を提示する理論もある（Moore, 1991）。しかし、垂直立ち上げ戦略の売上げ曲線は、この理論のようなS字曲線ではなく、垂直形状とすることから、大きく異なっているといえる。

一方、商品の普及に関して、この理論よりも緻密なモデルを提示したのが、Bassによるモデルである（Bass, 1969）。このモデルでは、商品の普及について、主にマス広告等の外的な影響で商品を購入する革新的採用者と、既に購入した人からの口コミなどの内的な影響で商品を購入する模倣的採用者の2つの採用者に分けて、その数理モデルを分析した。これによれば、革新的採用者の採用度合いが高い商品では、普及曲線の立ち上がりは大きくなる。しかし、このモデルでは、マーケティング戦略の重要な要素である広告や価格などのパラメーターを考慮していないため、実際のマーケティング戦略の立案には有効とはいえない。そこで、これをより一般化し、広告や価格なども考慮したのがBassの一般化モデル（Bass et al, 1994）である。例えば、このモデルを適応すると、価格に関しては、マーケティング戦略における主要な価格戦略である上澄み価格戦略（高い価格で低い市場浸透率）と浸透価格戦略（安い価格で高い市場浸透率）を導き出すことが出来る。よって、このモデルは、本稿の垂直立ち上げ戦略の分析にも参考になるものである。しかし、垂直立ち上げ戦略では、発売初期から高価格かつ高い市場浸透を狙うもので、このモデルから導き出せる一般的なマーケティング戦略とは異なっていて、興味深い。

なお、商品の普及に関する類似のモデルとして、Griliches（1957）、Olsavsky（1980）など、またニュースなど情報の普及に関するモデルとして、Funkhouser（1972）などが有名である。

以上のように、垂直立ち上げ戦略は、従来の競争戦略、製品開発論および普及に関する先行研究に見られない新しい概念といえ、研究する意義があるといえる。

ところで、パナソニックの当時の中村社長による企業改革に関する先行研究はいくつか存在している。伊丹他（2007）やMcInerney（2007）は、パナソニックの企業再生を記述しているが、そのなかで垂直立ち上げについて簡潔に紹介している。伊丹他（2007）は、2003年にパナソニックの液晶テレビで行われた、開発から生産、販売までが連動して一気に攻勢をかける戦術は、パナソニックで「垂直立ち上げ」と呼ばれている、と垂直立ち上げを紹介し（p. 217）、さらに、2005年に発売された液晶テレビでは、世界的で同時に発売して垂直立ち上げを行う「世界同時発売・垂直立ち上げ」が行われたと紹介している（pp. 220-221）。一方、McInerney



(2007)は、垂直立ち上げについて、大規模小売店に発売前に新商品の膨大な展示物を用意して、積極的な販売促進を行ったと紹介している (pp. 156–158)。また、大藺他 (2006) は、新商品を発売と同時に大量に売り約 1 か月の間に一気に高いシェアを獲得するものと垂直立ち上げの概念を簡潔に説明し、これが2003年のパナソニックのDVDレコーダーの新製品で実践され、そのためにパナソニック社内の部門間での場の共有が存在したと主張している (pp. 115–118)。さらに、実務家による著作にも、パナソニックの垂直立ち上げにおけるデジタルカメラのセールスプロモーションのエピソードが存在する (大河原, 2003, pp. 45–49)。

以上のように、これらの研究では、垂直立ち上げ戦略を主な研究対象としているわけではなく、ほとんどが垂直立ち上げの考えを簡潔に紹介し、それが行われたという記述に留まっている。よって、これらの研究は垂直立ち上げ戦略を十分に扱っているとはいえない。例えば、パナソニックで垂直立ち上げがどのような背景で生まれたのか、詳しい考え方、垂直立ち上げを実現するために、パナソニックでどのようなマネジメントが様々な部門で行われているのか、および、その全体像を明らかにしていない。本稿では、これらを明らかにしたい。

よって、本稿が垂直立ち上げ戦略を主に扱う本格的な研究である。筆者はこれらの先行研究、文献や資料を参考にしつつ、筆者独自の調査を行いたい。その結果として、本稿では垂直立ち上げ戦略の定義、そのマネジメントおよびこの戦略を有効にする条件等について明らかにする。

### 3. 研究方法

本稿のリサーチエスチョンは、パナソニックの垂直立ち上げとは何か、垂直立ち上げをどのようにマネジメントするのか、さらにこのメリットやデメリットは何で、どのような条件が必要であるかである。

これらのリサーチエスチョンに基づいて、パナソニック関係者12名へのインタビューと 2 次資料の収集を行った。インタビュー日時やインフォーマント情報、主な質問内容は、以下の通りである。

- (1) パナソニックのナショナルマーケティング本部 (白物家電を担当) の商品企画グループのチームリーダーとコミュニケーショングループの広報チームのチームリーダー (2007年 1 月 12 日午後 1 時 30 分から午後 3 時)、垂直立ち上げ戦略に関する全社戦略、組織、マーケティング戦略等について。なお、回答者は主に商品企画グループのチームリーダーであり、広報チームのチームリーダーは、司会進行や発言内容の確認や補足を行った。
- (2) パナソニックのパナソニックマーケティング本部 (AV 商品を担当) の商品企画グループの企画チームのチームリーダー (2007年 9 月 5 日午後 1 時から午後 2 時、パナソニックマー



ケティング本部にて)、垂直立ち上げ戦略に関する全社戦略、組織、マーケティング戦略等について。

- (3) パナソニックの宇都宮工場（LCDTVの製造を担当する工場）の人事チームの主事、技術課の課長、および技術課の係長（2007年7月26日午後1時から午後2時30分、宇都宮工場にて）、垂直立ち上げ戦略に関する製品開発、および生産管理等について。なお、主な回答者は、技術課の課長と係長であり、人事チームの主事は、司会進行や工場概要の説明を行った。
- (4) パナソニックの浜松工場（洗濯機の製造を担当する工場）の生産技術者（電話および電子メール）、垂直立ち上げ戦略に関する製品開発、および生産管理等について。
- (5) 家電量販店のデンコードー山形南店の店長代理（2007年8月14日午後8時から午後9時30分、同店舗にて）、垂直立ち上げ戦略に関するプロモーションや販売等について。
- (6) 家電量販店のケーズ（K's）電気山形本店の副店長と主任（2007年8月15日午後1時から午後2時、同店舗にて）、垂直立ち上げ戦略に関するプロモーションや販売等について。なお、回答者は主に副店長であり、主任は、副店長の発言の確認や多少の補足を行った。
- (7) パナソニック系列の家電小売店の瀬上電気の社長（2007年8月17日正午12時から午後1時、同店舗にて）、パナソニックの系列店改革、垂直立ち上げ戦略に関するプロモーション、販売等について。
- (8) パナソニック系列の家電小売店の峯田電気の社長（2007年8月10日午前10時から午前11時、同店舗にて）、パナソニックの系列店改革、垂直立ち上げ戦略に関するプロモーション、販売等について。

## 4. 見出したこと

### 4. 1 見出したこと1：垂直立ち上げ戦略の定義

垂直立ち上げ戦略は、新商品を発売と同時に大量に販売し、一気に高い売り上げとシェアを獲得するマネジメントであり、その曲線の形状が垂直に立ち上がっているようになることから、垂直立ち上げとパナソニックで命名されているものである。さらに、その商品モデルの売り上げが低下すると、次に新商品を発売し、また大量に売る。これを繰り返すことで、売り上げとマーケットシェアを高く獲得しつづけることを垂直立ち上げ戦略は目標としている（図1参照）。また、垂直立ち上げ戦略は新商品の発売時点における高い需要と供給のミスマッチを防ぎ、新商品の発売時点での高価格での販売の機会損失を防ぐ。このため、売り上げ、マーケットシェア、に加えて利益向上にも貢献する。本稿ではこれを垂直立ち上げ戦略と呼ぶことにする。

一方、垂直ではなく、従来のように新製品の発売時点から売り上げを徐々に少し増加させて

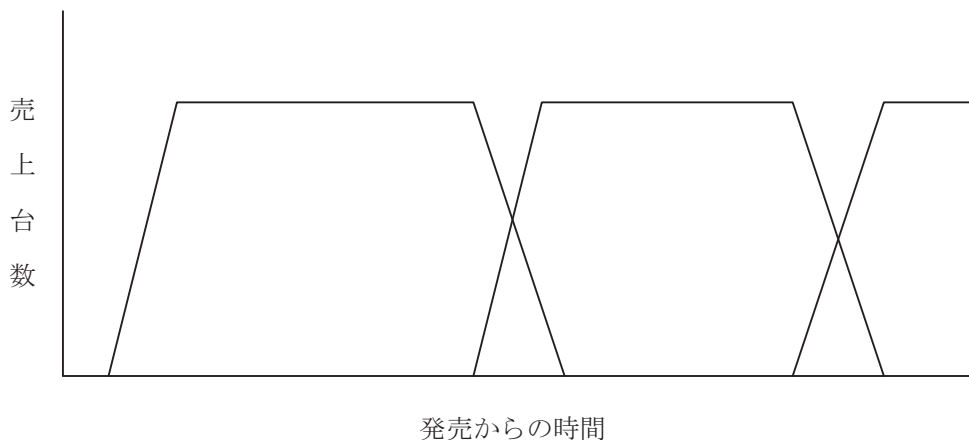
いく戦略を、垂直立ち上げ戦略に対比して、水平立ち上げ戦略と呼ぶことにする。これら2つを比較することにより、議論がより明確になると考えられるからである。なお、ここで水平立ち上げ戦略と呼ぶのは、新製品の発売時点では、価格を高価格にして、プロモーションは小規模で、TV広告を行わないか、行っても小規模に行い、取扱い店舗も限定的で、その後の売上げの推移を見極めながら、徐々にプロモーションの量や扱い店舗を増やしていき、価格を低下させていきながら、比較的長い期間を経て売上げを増加させていくマーケティングマネジメントである。

従来、パナソニックはそれまでフォロワー戦略をとりながら、その強力な生産力と販売網により、多くの商品で非常に高いマーケットシェアを維持していた。しかし、パナソニックで扱う商品の多くがデジタル化すると、商品の開発期間とライフサイクルは短くなり、さらに商品の価格の低下スピードが速まった。そのため、パナソニックのこれまでの「2番手商法」が強みを発揮できなくなり、パナソニックは新たにこの戦略を生み出し、実践したのである。また、垂直立ち上げ戦略では、これまで必要だった旧製品の在庫処分コストを大幅に削減できるようになった。

垂直立ち上げ戦略を行う対象商品は、パナソニックがV商品と呼んでいる商品群である。V商品は全社戦略として戦略的に意思決定し、選定され、特に商品企画や設計に大きな努力が投入される。具体的には、プラズマTVの「VIERA」、ブルーレイレコーダー「DIGA」、デジタルカメラ「LUMIX」、ドラムを斜めに設計した洗濯機などで、2004年度で71品目がV商品になっている。

つまり、垂直立ち上げ戦略の対象となるのは、どちらかという革新的な新商品、つまりラディカルなイノベーションといえる。しかし、インタビューによると、垂直立ち上げ戦略は、

図1：垂直立ち上げ戦略の概念図（筆者作成）



改良型の新商品、つまり、インクリメンタルなイノベーションの場合にも用いることがあるとのことであった。よって、これらを考慮して、本稿では垂直立ち上げ戦略の対象を、ラディカルなイノベーションとインクリメンタルなイノベーションの両方とするものと定義する。

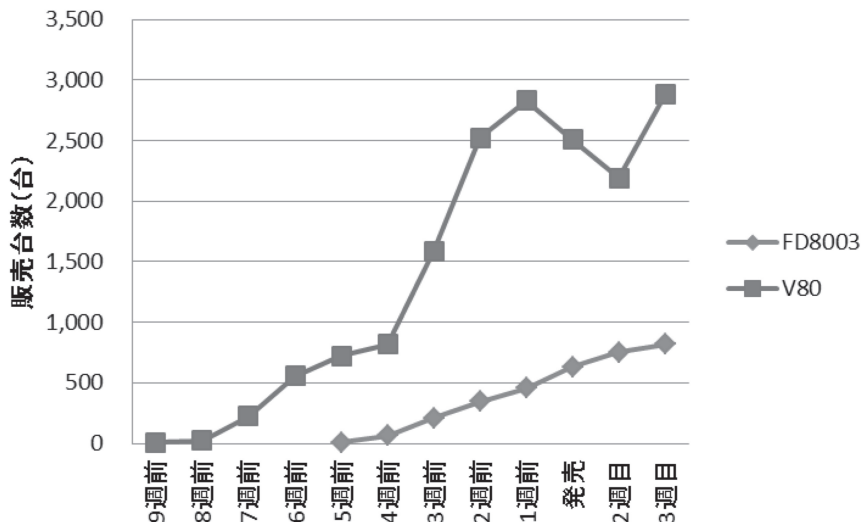
また、垂直立ち上げ戦略は進化している。パナソニックは、2005年から世界中の多くの製造拠点や販売拠点で同時に垂直立ち上げ戦略を実現する世界同時垂直立ち上げを、そして2004年から垂直立ち上げをさらに進化させた超・垂直立ち上げを実行した<sup>(注2)</sup>。

以上から、垂直立ち上げ戦略は、競争戦略論における先行者優位性（Frist-Mover Advantages）の研究の流れに位置づけられる新しい戦略概念といえるだろう。つまり、先行者優位性を最大限にいかして、大きな売上げや利益を獲得するために、企業が競争戦略上でとりうる戦略オプションとその実現のための戦略的なマネジメントである。

#### 4. 2 見出したこと2：垂直立ち上げの成果

まず、新商品の販売時点における垂直立ち上げ戦略の成果を明らかにする。図2は、パナソニックのナショナルマーケティング本部の商品企画グループから入手したもので、新商品の販売時点における垂直立ち上げ戦略の成果を表わしている。この図はいくつかの家電量販店にお

図2：洗濯機製品の販売での垂直立ち上げ戦略（出所：パナソニックより筆者が入手）

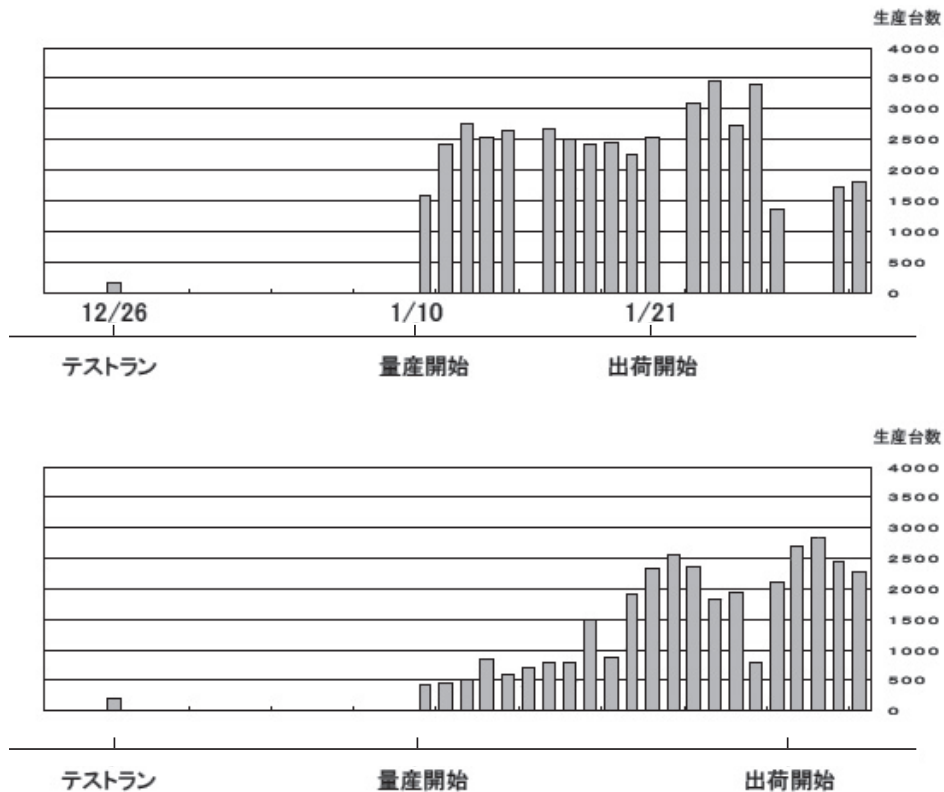


<sup>(2)</sup> この節の内容は、パナソニックのナショナルマーケティング本部（以下、ナショナルマーケティング本部と記す）、パナソニックのパナソニックマーケティング本部（以下、パナソニックマーケティング本部と記す）、パナソニックの宇都宮工場（以下、宇都宮工場を記す）、パナソニックの浜松工場へのインタビューによる。

けるデータを集計し、分析したものであり、洗濯機製品に関して垂直立ち上げ戦略を実施する以前のモデル（FD8003）の売り上げ曲線と垂直立ち上げ戦略を実施したモデル（V80）の売り上げ曲線を表わしている。前者はなだらかな曲線を描いていて水平立ち上げ戦略なのに対し、後者は垂直に立ち上がった形状の曲線を描いている垂直立ち上げ戦略なのが一目瞭然である。特に、発売前に積極的な予約活動を行うことで、発売時点以前にも多くの販売が行われている<sup>(注3)</sup>。

次に、新製品の生産時点における垂直立ち上げ戦略の成果を明らかにする。図3はLCDTV製品の新製品の生産の垂直立ち上げの進化を表わしているもので、横軸はテスト生産からの日数を、縦軸はその日の宇都宮工場でのLCDTV製品の総生産台数を表わしており、2005年と2006年の生産実績を示している。明らかに、2006年のほうがより垂直な形状で生産が行われているのがわかる。量産開始から出荷までの日数が2005年で18日だったのに対し、2006年ではそ

図3：LCDTV製品の垂直立ち上げ戦略での生産（出所：パナソニックより筆者が入手）



<sup>(3)</sup> この段落の内容は、ナショナルマーケティング本部へのインタビューによる。

れが11日になり、2006年の生産では2005年に比べて量産開始から出荷時点までのリードタイムを3分の2に短縮することが出来た。なお、図3はパナソニックの宇都宮工場からPDF形式の図として入手したものを、筆者が一部修正したものである<sup>(注4)</sup>。

以上のように、垂直立ち上げ戦略が、洗濯機、LCDTVと製品横断に、また、販売および生産と機能横断に、実際に行われていることを明らかにした。つまり、パナソニックは、垂直立ち上げ戦略を、1つの事業レベルの戦略としてだけでなく、全社的な経営戦略として実現している。

#### 4. 3 見出したこと3：垂直立ち上げのマネジメント

垂直立ち上げ戦略を実現するためのマネジメントについて、調査により見出したことを説明する。垂直立ち上げ戦略のための、全社的なマネジメント、マーケティング本部でのマネジメント、店舗でのマネジメント、開発活動でのマネジメント、生産活動でのマネジメントである。

##### 4. 3. 1 全社的なマネジメント

###### 4. 3. 1. 1 事業部制の解体とマーケティング本部の設立

垂直立ち上げ戦略を実現する上で特に大きなパナソニックの改革は、事業部制の解体とマーケティング本部の設立である。つまり、国内の家電事業の営業およびマーケティング機能を各事業部から切り離し、新たに設立したマーケティング本部に集約するというものである。従来の事業部は、ビジネスユニットと呼ばれる開発および製造を担当する組織となった。具体的には、2001年4月に2つのマーケティング本部が設立された。A V商品を中心に扱うパナソニック・マーケティング本部と、白物家電を中心に扱うナショナル・マーケティング本部である。商品の広報・宣伝部門もマーケティング本部に統合された。

この改革で重要な点はマーケティング本部へ権限や責任を大きく与えたことである。よって、事業運営の主導権は事業部からマーケティング本部に移された。例えば、商品買取制を導入し、マーケティング本部がビジネスユニットから商品を買取り、在庫負担を負うようになった。これまでは事業部が商品価格の決定権をもっていたが、マーケティング本部が商品の価格を決定するようになった。このように、マーケティング本部の事業運営の権限は大幅に強化され、垂直立ち上げ戦略の実現にも貢献した。そして、新商品の企画に関してはマーケティング本部と事業部が共同で行うことになり、垂直立ち上げ戦略のマネジメントに合う新商品の企画が行われるようになった。さらに、量販店との商談機能もマーケティング本部に統合された。このことによって、注力すべき商品に重点的に広告宣伝を投入し、営業を集中させるなど

---

<sup>(4)</sup> この段落の内容は、宇都宮工場へのインタビューによる。

の活動が可能になり、垂直立ち上げ戦略の実現に大きく役立った<sup>(注5)</sup>。

#### 4. 3. 1. 2 サプライチェーンマネジメントの導入

垂直立ち上げ戦略の実現のための対応として、重要なのがサプライチェーンマネジメントの導入である。サプライチェーンマネジメントにより、先々の需要を高い精度で予測し、需要に変化があれば生産や調達、出荷体制を柔軟に変更し、全体を最適化できる。パナソニックでは2001年から2006年までの6年間で合計2012億円のIT投資が行われたが、その39%がサプライチェーンマネジメントのためのIT投資である（伊丹他，2007，p. 168－169）。

パナソニックはサプライチェーンマネジメントの導入以前には、顧客の変化により製品サイクルが短くなっていたにもかかわらず、パナソニックの旧来のシステムでは、小売店において機会損失が出てしまうという問題が存在した。サプライチェーンマネジメントを導入した成果は、リードタイム短縮と在庫削減である。注文から出荷までのリードタイムは、2000年の6週間から2003年には2週間に縮まり（日経情報ストラテジー，2003）、垂直立ち上げ戦略に大きく貢献した<sup>(注6)</sup>。

#### 4. 3. 2 マーケティング本部でのマネジメント

##### 4. 3. 2. 1 新商品のプロモーション

以下はデジタルカメラの新商品のプロモーションの説明である。

2001年10月21日に、デジタルカメラに再参入するパナソニックの行方を左右するかもしれない大きなイベントが、東京の若者の町、渋谷で行われた。渋谷駅前の3つの大型スクリーンに、歌手・浜崎あゆみの姿が一斉に映し出された。パナソニックが10月27日から発売するデジタルカメラLUMIXのテレビコマーシャルである。浜崎あゆみのテレビコマーシャルは、この時が初めての一般公開だった。商品発売前に、しかも渋谷という街中で初公開するという、パナソニックにとっても過去に例がない試みであった。

イベント翌日の新聞やテレビのワイドショー番組は、この出来事をいっせいに取り上げた。その内容は浜崎あゆみが中心であるが、同時にLUMIXも露出した。渋谷の一瞬の出来事が、テレビ、新聞にも露出し、全国の視聴者、読者にLUMIXを訴えることができた。

デジタルカメラのプロモーションは、9月17日の商品記者発表を皮切りに、9月18日にはウェブで商品仕様を公開し、先進的な購買者に対してアピールを開始した。10月に入ると、I

<sup>(5)</sup> この節の内容は、ナショナルマーケティング本部、パナソニックマーケティング本部へのインタビューによる。

<sup>(6)</sup> この節の内容は、ナショナルマーケティング本部へのインタビューをもとに、さらに一部を伊丹他（2007）と日経情報ストラテジー（2003）により補足した。

T関連の大型展示会での商品展示と、ウェブを活用した三次元表示での商品紹介を行った。そして前述した10月21日の渋谷における先行CM公開、翌22日にはウェブ上でCMを先行公開するとともに、壁紙のダウンロードサービスや商品に対するアンケートなど、一般ユーザーに向けた告知活動を開始した。また、先行して10月17日には、浜崎あゆみを用いたキャラクターパブリシティも行い、この内容も翌日の新聞、テレビがいっせいに取り上げた。商品の発売直前には、カメラマンによる専用写真ギャラリーの開設や実写サンプル映像のウェブ上での公開により、プロフェッショナルから女性層、初心者層までを含めた幅広いプロモーションを行った。

以上のように、パナソニックは、それまでの自社のプロモーションの方法を一新し、新商品の発表から発売までの期間に顧客に大きな関心を引き起こし、新商品の発売時点に高い販売実績をもたらし、垂直立ち上げ戦略を実現した<sup>(注7)</sup>。

表1：マーケティング本部での新商品発売までのスケジュール（出所：パナソニックより筆者が入手）

1. 商品情報共有（12ヶ月前～）	
	商品G：商品のポイント・詳細スペックなどの情報発信
	営業G：商品情報共有
	CCG：商品情報共有
2. 訴求方向性検討（12ヶ月前～）	
	商品G：商品力・市場分析
	CCG：消費者に対してのメインメッセージの検討
3. 新製品導入プロジェクト（6ヶ月前～）	
	商品G：全体統括
	営業G：チャネル特性に応じた導入方法の検討
	CCG：宣伝や店頭の検討
4. 価格検討（6ヶ月前～）	
	商品G：商品力・市場・コスト分析
	営業G：市場の状況をふまえた検討
5. 生産・販売・在庫台数検討（6ヶ月前～）	
	商品G：全体統括、生産部門との連携
	営業G：市場の状況をふまえた台数見通し
6. 商談（3ヶ月～）	
	商品G：商談ストーリーの確立、全体バランスを鑑みた商談の実施
	営業G：得意先特性に応じた商談の実施
7. カタログ（3ヶ月前～）	
	商品G：商品力・市場分析
	CCG：訴求内容検討・製作
8. 宣伝（3ヶ月～）	
	商品G：内容精査
	CCG：製作・媒体・投下量検討
9. 報道発表（2ヶ月前～）	
	商品G：商品紹介
	CCG：企画運営



#### 4. 3. 2. 2 マーケティング本部での新商品発売に向けたコンカレントワークス

マーケティング本部での新商品の発売までの仕事の様子は具体的には、表1のようになり、本部内の3つのグループ、すなわち、商品企画を行う商品グループ、営業を行う営業グループ、広報宣伝を行うコミュニケーショングループ（CCG）が新商品の発売までに行う仕事を表している。表1は、パナソニックのナショナルマーケティング本部の商品企画グループより入手したものである。これら3つのグループは垂直立ち上げ戦略の実現のために、適時情報を共有する場を設けて、仕事をコンカレントに行って、新商品の垂直立ち上げ戦略を実現している。マーケティング本部が設立される以前はこれら3つのグループは事業部や販売会社などにはばらばらに存在して、このような情報共有の場は存在しなかった<sup>(注8)</sup>。

これらの仕事はすでに説明した通り、新商品の発売日に最大の売り上げを得られるように、その発売日から逆算してすべての仕事が計画されており、そのためのマーケティング活動をパナソニックは逆算のマーケティングと呼んでいる。また、垂直立ち上げ戦略を効果的に実現するためには、新商品の需要予測が重要であり、これはマーケティング本部で行っている。これは、サプライチェーンマネジメントのシステムなどを用いて、過去の類似の新商品の実績を様々に参照しつつ、マーケティング本部での目標やマーケティング予算などを考慮することで予測している<sup>(注9)</sup>。

#### 4. 3. 3 店舗でのマネジメント

まず、パナソニックは系列の販売店の改革を行った。2003年に、これまで存在したパナソニック系列の販売店のうち、改革を受け入れる意欲のある販売店をパナソニックは「スーパープロショップ」として認定した。そして、パナソニックはスーパープロショップに、重点商品の目標達成に謝礼金を支払い、また顧客管理やチラシ作成などの専門的な研修を行うなど、様々な支援策を行った。一方、パナソニックは改革を受け入れない販売店を系列からはずした。これによって、パナソニック系列の販売店は減少したが、残った販売店は垂直立ち上げ戦略を実現するだけの強い意欲を持った販売店になった<sup>(注10)</sup>。

次に、積極的な予約販売の実行を行った。つまり、新商品の発表時点から、実際の商品出荷までの期間で、より多くの顧客を獲得する活動である。このことを実行することで、新商品の発売時点での販売量を最大に持っていくことが可能になるのである。例えば、斜めドラム洗濯

<sup>(7)</sup> この節の内容は、大河原（2003）をもとに、パナソニックマーケティング本部へのインタビューで確認し、補足した。

<sup>(8)</sup> この段落の内容は、ナショナルマーケティング本部へのインタビューによる。

<sup>(9)</sup> この段落の内容は、ナショナルマーケティング本部、パナソニックマーケティング本部へのインタビューによる。

<sup>(10)</sup> この段落の内容は、家電店の瀬上電気の社長（以下、瀬上電気と記す）、家電店の峯田電気の社長（以下、峯田電気と記す）へのインタビューによる。

機の発売においては、白物家電では異例となる予約販売が行われた<sup>(注11)</sup>。

また、新商品の模型の作成と展示を行った。新商品の発表時点ではまだ商品の現物が存在しないことが多いが、店舗では顧客に具体的に新商品を知ってもらうため、新商品の模型を作成し、展示したのである。例えば、斜めドラム洗濯機の製品の模型をダンボールで作成して展示し、斜めに設計されたドラムの特徴をアピールした。発売の約1ヶ月前に模型を展示した。このことにより、製品のデザインが他の洗濯機と差別化できていることが大きな話題となり、発売までに約1万台の予約注文が入った<sup>(注12)</sup>。

さらに、展示商談会を実施した。パナソニックの系列の東北地方の電気店グループでは、1年に2回程度、温泉日帰りの展示商談会という催しを行い、新商品の販売促進を行っている。お客を大勢呼んで、温泉に入って、食事をしてもらい、その後に商談を行うというものである。この催しは中村社長の改革以降行われている。その結果、この催しは新商品の大量購入に貢献している<sup>(注13)</sup>。

この他、特に家電量販店向けには通常の取引条件よりも優遇し、店舗で店員がその商品を顧客に推奨するようにした。また、新商品発売のキャンペーンを行い、顧客の注目を集めるようにした<sup>(注14)</sup>。

#### 4. 3. 4 開発活動でのマネジメント

##### 4. 3. 4. 1 開発期間短縮

パナソニックは、ITツールを用いた設計により、開発期間を短縮した。具体的には、3DCADを用いて、事前に組み立て工程を検証することが出来るようにした。従来はモノを作ってからでないとビスが打てないなどの問題を検証することが出来ず、設計から開発までの期間に長く要していた。しかし、この3DCADを導入したことによって、設計が出来た段階でコンピューターを用いて、このような問題を評価できるようになったため、設計から開発までの期間を短縮することが出来た。

また、商品を標準化して、設計することにした。それにより、開発期間が短縮された。

これらにより、DVDレコーダー製品では、開発期間を10ヶ月から7ヶ月に短縮することが出来、展開機種の開発期間を従来の5ヶ月から1ヶ月に短縮することが出来た<sup>(注15)</sup>。

<sup>01</sup> この段落の内容は、ナショナルマーケティング本部、パナソニックマーケティング本部、家電量販店デンコードー（以下、デンコードーと記す）、家電量販店ケーズ（以下、ケーズ電気と記す）へのインタビューによる。

<sup>02</sup> この段落の内容は、ナショナルマーケティング本部、パナソニックマーケティング本部、デンコードー、ケーズ電気へのインタビューによる。

<sup>03</sup> この段落の内容は、デンコードー、ケーズ電気、瀬上電気、峯田電気へのインタビューによる。

<sup>04</sup> この段落の内容は、デンコードー、ケーズ電気へのインタビューによる。

<sup>05</sup> この節の内容は、宇都宮工場へのインタビューによる。

#### 4. 3. 4. 2 コンカレント開発

パナソニックは、コンカレントに開発を行い、設計から生産準備までの期間を短縮した。本社部門と設計部門と工場の3つの部門組織で、コンピューターによる3次元の設計画面を共有し、またテレビ会議により、情報を共有し、設計情報を開発や生産にフォードバックさせながら、これらの3つの活動を同時並行に進行させることで、開発期間を短縮した。

従来は工場の生産部隊が開発に参加するのは設計試作後の工場での量産試作が始まる前の段階からだった。それに対して、DVDレコーダー製品などでは設計試作より以前の図面引きの段階から生産部隊が参加する体制になった。また、LCDTV製品では、大阪の門真にある本社部門と札幌にある設計部門、そして宇都宮にある工場で情報を共有している<sup>(注16)</sup>。

#### 4. 3. 4. 3 開発システム (DPIM)

DPIM (Development Process Innovation Management) というシステムを用いて、開発を行っている。これは顧客が必要としているものを必要なタイミングで市場に出すための、開発システムである。具体的には、戦略策定チーム、意思決定チーム、実行チームという役割ごとのチームを組織していて、これは1つのプロジェクトとなっている。プロジェクトリーダーが商品の開発、つまり、商品の企画から市場に出してアフターサービスを行うまでのすべての責任をもって行うことになっている。この中で垂直立ち上げ戦略に合う戦略が決定され、実行される<sup>(注17)</sup>。

#### 4. 3. 5 生産活動でのマネジメント

##### 4. 3. 5. 1 セル生産システムの導入

工場における垂直立ち上げ戦略のマネジメントのなかで最も大規模なことは、セル生産システムの導入である。それまでの製品組み立て工場では、ベルトコンベヤを用いた生産が行われていた。しかし、垂直立ち上げ戦略の実現のために、パナソニックはすべての工場でセル生産システムを導入した。セル生産システムは、本来、コスト削減効果を求めて導入するのが一般的であるが、パナソニックはフレキシブルな生産を求めて、導入した。旧製品から新製品の生産への切り替えの際に、ベルトコンベヤ方式では、準備に時間が多くかかるが、セル生産システムでは、準備時間はより少なくて済むからである。

実際、大阪にある門真工場では、ベルトコンベヤがすべて撤去されて、セル生産に変えられた。また、ベテランの工員を投入して、新製品の生産の迅速な立ち上げを行った<sup>(注18)</sup>。

<sup>06</sup> この節の内容は、宇都宮工場へのインタビューによる。

<sup>07</sup> この節の内容は、宇都宮工場へのインタビューによる。

<sup>08</sup> この節の内容は、宇都宮工場へのインタビューによる。

#### 4. 3. 5. 2 デジタルセルシステムの導入

垂直立ち上げ戦略を進化させるために、導入したのがデジタルセル生産システムである。これは、セル生産で製品の組み立てを行う工員の作業の支援を、コンピューターを使用して行うシステムである。例えば、製品の組み立ての順番やどの部品を使うかといった情報がディスプレイ上に表示されるようになっている。また、製品組み立てのために、取ってくる必要のある部品の棚にランプが光り、部品を取るとセンサーが感知して、次の操作を表示するようになっている。これによって、その製品の組み立ての素人でも、1人で製品組み立てをすぐに学習できる。よって、新製品の量産体制の準備が短期間で出来るようになるため、垂直立ち上げ戦略を進化させることが出来た<sup>(注19)</sup>。

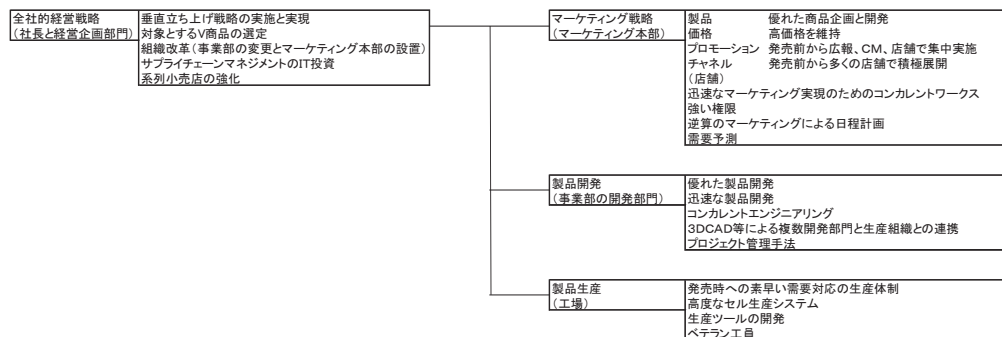
#### 4. 3. 5. 3 標準コア工法の導入

生産工程を効率化するために、標準コア工法を導入した。具体的には、クリームはんだ印刷工法の開発などである。この工法の導入により、はんだ工程の生産性が大幅に向上した。また、工程管理ノウハウの数値化・基準化を行った。生産工程ごとの不良要因のバラツキを低減するため、工程管理項目の標準化・数値化に取り組んだ。例えば、印刷工法では作業者のノウハウに頼っていたクリームはんだの供給量まで数値化を行った。このように、工場の生産性の大幅な向上を行い、垂直立ち上げ戦略の実現に貢献した<sup>(注20)</sup>。

### 4. 4 本節で得られた垂直立ち上げ戦略のマネジメント全体の要点

以上の本節で得られたパナソニックの垂直立ち上げ戦略のマネジメントと組織連携の要点を図4に示した。この図から、本社経営企画部門の垂直立ち上げ戦略の企画と推進のもと、マー

図4：本稿で得られたパナソニックの垂直立ち上げ戦略のマネジメントと組織連携の要点(出所：筆者作成)



<sup>19</sup> この節の内容は、宇都宮工場へのインタビューによる。

<sup>20</sup> この節の内容は、宇都宮工場へのインタビューによる。

ケティング本部、事業部の開発部門、工場がそれぞれの部門内、および部門間で連携して、この戦略を実現していることがわかる。

## 5. 考察

本稿では、垂直立ち上げ戦略を紹介し、従来型の水平立ち上げ戦略に対比して、経営戦略の新しい概念として提示し、パナソニックの事例を通じて、その定義、成果、そしてそのマネジメントの実際を明らかにした。パナソニックでは、垂直立ち上げ戦略は、TV、DVDレコーダー、デジタルカメラ、洗濯機などの製品横断な戦略であり、かつ、開発、生産、マーケティングなどの機能部門横断な戦略であった。つまり、パナソニックでは、垂直立ち上げ戦略は、競争戦略という事業戦略であるとともに、全社的な経営戦略でもあった。

実は、パナソニックが用いる以前にも垂直立ち上げに類似する考え方は、前述したように、コンカレントエンジニアリングやフロントローディングの研究で用いられていた。しかし、これらの概念は製品開発に限定するものであった。それに対して、垂直立ち上げ戦略は、これらの製品開発の垂直立ち上げを含むものの、それだけにとどまらず、販売やマーケティング活動も含み、販売時点での垂直立ち上げに重点を置き、生産や、さらに全社的な組織改革やITマネジメントまで含め、競争戦略としてとともに、全社的な経営戦略の概念に発展させたものとい

表2：垂直立ち上げ戦略と水平立ち上げ戦略の比較（出所：筆者作成）

	垂直立ち上げ戦略	水平立ち上げ戦略
メリット	短期間による売り上げと利益の確保の競争優位性 先行者利益の最大化、機会損失なし	ローリスク、低コスト
デメリット	ミドルリスク、高コスト	ライバルとの競争、価格競争 先行者優位性小さい、機会損失あり
マネジメントの特徴や条件		
1、リスクとリターン	ミドルリスク、ハイリターン	ローリスク、ローリターン
2、商品の種類	短期間ヒット商品向き	ロングセラー商品向き
3、商品企画	優れた商品企画が必要	通常の商品企画
4、意思決定	事前の戦略的意思決定（V対象商品として）	通常の商品企画の意思決定
5、開発方法	全業務領域でのコンカレントワークス&フロントローディング	リニアプロセス
6、生産システム	生産システム（特にセル生産）との高度な連携	通常の実業システム（コンベヤ式やJIT式）
7、マーケティング	集中的マーケティング	通常の実業マーケティング
8、販売予測	高度な販売予測	通常の実業販売予測
9、店舗での販売	店舗での事前の予約や工夫、推奨販売	店舗での通常の実業販売
10、発売後のフォローや改良	アフターフォローや製品改良が困難	アフターフォローや製品改良が容易
11、IT投資	サプライチェーンマネジメントのための積極的な投資が必要	通常レベルの投資

え、経営戦略論や競争戦略論における新しい概念と考えられる。

前述したRogers（2003）の提唱したようにイノベーションや新製品の普及曲線はS字カーブを描くのが一般的であり、垂直形状の売上げ曲線は新しい。また、従来からの競争戦略論における先行者優位性の議論を拡張する実践的なオプション戦略と考えられるからである。

なお、新商品の販売時点で大量に販売を行う企業として最近ではアップルがみられるが、アップルは製造を外部生産企業に委託して作りだめしているのに対して、パナソニックは、自社で高度なセル生産を行って、旧商品から新商品への切り替えの際の垂直立ち上げ戦略による、急激な生産需要の変動に対応していることも明らかになった。

さて、垂直立ち上げ戦略は成功であったのであろうか。その実践のためには多額の投資と多くのマネジメントの開発が必要であった。しかし、図2と図3に示したように、販売時点においても、生産時点においても垂直立ち上げ戦略が実現されている。さらに、大企業のパナソニックが俊敏な企業になった。それまで、動きの遅い企業であったパナソニックにとって、それは重要な意味を持つ。なぜならば、パナソニックが、垂直立ち上げ戦略という非常に素早い動きを必要とする全社的なマネジメントを実現したことにより、垂直立ち上げ戦略だけに留まらず、世界的な企業競争において重要度の増している、顧客ニーズや市場の早い変化に素早く対応して経営を行うことが出来るからである。

以上のように、垂直立ち上げ戦略は一定の成果を挙げているといえるだろう。しかし、垂直立ち上げ戦略を議論する上で重要な論点がある。それは、垂直立ち上げ戦略を有効にするための条件である。表2に、本稿で得られた結果から、垂直立ち上げ戦略と水平立ち上げ戦略との比較から、メリット、デメリット、特徴や有効にする条件をまとめた。

水平立ち上げ戦略がローリスク、ローリターンなのに対し、垂直立ち上げ戦略は、ミドルリスク、ハイリターンである。宝くじのような単なる確率的なハイリスクでなく、自社自身による新製品企画と開発、販売に根差した手法であるが、一番手で市場の予測が読みにくいな大量の生産と販売を行うため、ミドルリスクとした。一方、先行者優位性を最大化する戦略であることからハイリターンとした。

以下、この戦略を有効にする条件についてはすでに明らかにしてきたことであるので、改めて説明は行わないが、これらのうち、優れた新商品の企画が重要であるということを強調したい。優れた新商品でないと、垂直立ち上げ戦略を行う効果が薄くなってしまいうからである。いくら新商品の発表と同時に大量のプロモーションを行っても、魅力のない新商品であつたら、その効果は薄い。この点をパナソニックは決して忘れてはならない。以前は、ななめドラム洗濯機やライカブランドのコンパクトデジタルカメラなど優れた新商品が多くあった。しかし、その後のパナソニックの経営不振は、優れた新商品が生み出されていないため、垂直立ち上げ戦略を実施できていないことも1つの要因であると考えられる。最近、パナソニックの再度



の改革により、業績も大きく回復してきた。今後も、パナソニックが業績を伸ばしていくため、自ら生み出した垂直立ち上げ戦略を有効に活用していくことを期待したい。

また、本稿で見出した垂直立ち上げ戦略のためのマネジメントの多くは、この戦略だけのための特別なマネジメントではなく、他社も導入しているマネジメント手法である。しかし、パナソニックはこれらのマネジメントを有機的に組み立てて、垂直立ち上げ戦略という1つの経営戦略のシステムを生み出した。このことに意義がある。

垂直立ち上げ戦略はパナソニックにより生み出されたが、垂直立ち上げ戦略が効果のある優れた戦略であるならば、他企業も導入しているだろう。他社で導入され、発展していくことで垂直立ち上げ戦略は普遍的な価値を持つ。

以上から、垂直立ち上げ戦略は、競争戦略論における先行者優位性（Frist-Mover Advantages）の研究の流れに位置づけられる新しい戦略概念といえる。つまり、先行者優位性を最大限にいかして、大きな売上げや利益を獲得するために、企業が競争戦略上でとりうる戦略オプションであり、その実現のための戦略的なマネジメントである。そして、パナソニックでは、この戦略を、事業レベルの戦略としてだけでなく、さらに全社的な経営戦略として実現している。

## 6. 結論

本稿では、垂直立ち上げ戦略を紹介し、経営戦略の新しい概念として提示し、パナソニックの事例を通じてベストプラクティスとして、その定義、成果、そしてそのマネジメントの実際を明らかにした。パナソニックでは、垂直立ち上げ戦略は、製品横断な戦略であり、かつ、開発、生産、マーケティングなどの機能部門横断な戦略であった。つまり、パナソニックでは、垂直立ち上げ戦略は、競争戦略という事業戦略であるとともに、全社的な経営戦略でもあった。そして、垂直立ち上げ戦略のためのマネジメントとして、全社的なマネジメント、マーケティング本部でのマネジメント、店舗でのマネジメント、開発でのマネジメント、工場でのマネジメントについて明らかにした。さらに、この戦略のメリットとデメリット、特徴や有効に機能する条件などを考察した。

本稿には、残された課題もある。それは、垂直立ち上げ戦略の事業収益性への貢献について、本稿で用いた事例研究の方法では、測定できないことである。これについては、今後、定量的な分析を試みたい。また、本稿は1事例の調査分析に過ぎないが、本稿を、今後さらにこの概念の妥当性や普遍性をアンケート調査や他企業の事例調査分析を通して検証していく第一歩としたい。



## 参考文献

- Bass, F.M. (1969) "A New Product Growth Model for Consumer Durables," *Management Science*, Vol.15, No.5, pp.217-227.
- Bass, F.M., Krichnan, T.V. and D.C. Jain (1994) "Why the Bass Model Fits without Decision Variables," *Marketing Science*, Vol.13, pp.203-223.
- Carter, D.E. and B.S. Baker (1992) *Concurrent Engineering: the Product Development Environment for the 1990s*, MA, Addison-Wesley Reading. (末次逸夫・大久保浩監訳 (1992) 『コンカレントエンジニアリング 顧客ニーズ対応の製品開発』日本能率マネジメント協会。)
- Funkhouser, G.R. (1972) "Predicting the Diffusion of Information to Mass Audience," *Journal of Mathematical Sociology*, Vol.2, pp.121-130.
- Goldman, S.L., Roger, N.N. and K. Preiss (1995) *Agile Competitors and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold.
- Griliches, Z. (1957) "Hybrid Corn," *Econometrica*, Vol.25, No.4, pp.501-522.
- Kotler, P. and K. L. Keller (2006) *Marketing Management*, Twelfth Edition, Prentice-Hall. (監修 恩蔵直人、訳 月谷真紀 (2008) 『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』ピアソンエディケーションジャパン。)
- Levitt, T. (1966) "Innovation and Imitation," *Harvard Business Review*, Vol.44, Sep-Oct, pp.63-70.
- Lieberman, M.B. and D.B. Monrgomery (1988) "First-Mover Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.9, Special Issue, pp.41-58.
- Lieberman, M.B. and D.B. Monrgomery (1998) "First-Mover (Dis)Advantage: Retrospective and Link with the Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.1111-1125.
- McInerney, F. (2007) *Panasonic: The Largest Corporate Restructuring in History*, Truman Talley Books.
- Moore, G.A. (1991) *Crossing the Chasm*, New York: Harper Business. (川又政治訳 (2002) 『キャズム』翔泳社。)
- Olsavsky, R.W. (1980) "Time and the Rate of Adoption of Innovations," *Journal of Consumer Research*, Vol.6, pp.425-428.
- Rogers E. M (1962) *Diffusion of Innovation*, Free Press. (藤竹暁訳 (1996) 『技術革新の普及過程』培風館。)
- Shenkar, O. (2010) *Copycats*, Harvard Business School Publishing Corporation, Watertown, Massachusetts. (井上達彦監訳・遠藤真美訳 (2013) 『コピーキャット』東洋経済新報社。)

Stalk, G.Jr. and T.M.Hout (1990) *Competing Against Time*, Free Press.

有泉徹 (2000) 『コンカレントエンジニアリングによる設計の改革術』 日刊工業新聞社。

石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) 『ゼミナール マーケティング入門』 日本経済新聞出版社。

伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠 (2007) 『松下電器の経営改革』 有斐閣。

大河原克行 (2003) 『松下電器変革への挑戦』 宝島社。

大藺恵美・谷地弘安・児玉充・野中郁次郎 (2007) 『イノベーションの実践理論』 白桃書房。

斉藤実 (2005) 『成功するコンカレント・エンジニアリング』 日科技連。

財部誠一 (2004) 『松下電器「V字回復」への挑戦』 PHP研究所。

立石泰則 (2001) 『ソニーと松下』 講談社。

立石泰則 (2013) 『パナソニック・ショック』 文藝春秋。

日経情報ストラテジー (2003) 『日経情報ストラテジー』 2003年7月号、pp. 32-36。

延岡健太郎 (1997) 「新世代CADによる製品開発の革新」『国民経済雑誌』 Vol. 176、No. 6、pp. 63-76。

延岡健太郎 (2002) 『日経文庫 製品開発の知識』 日本経済新聞出版社。

延岡健太郎 (2006) 『MO T技術経営入門』 日本経済新聞社。

松下幸之助 (2001) 『松下幸之助 夢を育てる』 日経ビジネス人文庫。