

資本財企業による先進国の需要開拓

——電動工具企業のマキタの事例研究——

林 隆 一

神戸学院経済学論集

第49巻 第3号 抜刷

平成29年12月発行

資本財企業による先進国の需要開拓

——電動工具企業のマキタの事例研究——

林 隆 一

キーワード：製品開発，サービス体制，おいあくま，補完財資産，資本財，
電動工具

1. はじめに

本論文では、資本財における先進国の需要開拓の成功事例として、電動工具のトップメーカーであるマキタの事業展開の分析を行う。日本の資本財産業は、既存の技術や製品をベースに、世界各地域で異なる新しい需要を発見・開拓し、高いシェアを獲得した大企業が多い、稀有な業種となっている。例えば、マキタの他に、小松製作所、クボタ、椿本チェーン、オイレス工業などの企業が挙げられる。これらの企業は同じ製品群に対して、異なる用途分野を開拓し、海外展開を成功させていることに共通点が見られる。また、これらの企業は新興国だけでなく、先進国でも新たな需要を発掘して、業績拡大を進めてきた。結果として、これらの企業は特定の顧客や業種に依存せず、比較的高い利益率を長期的に維持していることを特徴としており、単純に製品や技術の優位性だけでは説明しにくい。むしろ資本財産業では、同じ製品を同じ用途で世界展開することで成功している大企業は少数であり、新しい需要を発掘するための要因を明らかにするため、事例研究を進める必要がある。

既に代表的な資本財である工作機械の日本企業の事例分析として、ファナックなどのキーコンポーネント企業が、新しい最終需要と地域を広げることで、業績を拡大させてきたことを明らかにしてきた。林（2014）では、ビジネス・

資本財企業による先進国の需要開拓

エコシステム（キーストーン戦略⁽¹⁾）の観点から、部品企業であるファナックを中心とする工作機械産業の事例研究を行い、林（2015）でプラットフォーム・リーダーシップ戦略⁽²⁾の「外部補完者」の概念の拡張を試み、林（2016）では現地調査を踏まえ台湾工作機械産業をキーストーン種であるファナックの視点から分析を行った。その中では、ファナックが自ら、スマートフォンの躯体加工向けの工作機械（最終製品）に展開し、需要を拡大させている状況を明らかにしてきた。これらが、ファナックや工作機械にだけ当てはまる事象でなく、他の資本財でも当てはまる一般化できる事象なのかを検討するため、本論文では、資本財で世界展開に成功したケーススタディとしてマキタの事例を分析する。マキタは新興国だけでなく、先進国でも新たな需要を発掘して、業績拡大を進めてきたことが特徴的である。

本論文の構成として、第2章で先行研究を参照し、第3章でマキタの現状分析と経営理念をまとめる。その上で、第4章でマキタの世界各地での製品・需要開拓の経緯と第5章で国内外のアフターサービス体制の整備の歴史をまとめる。これらを踏まえ、第6章で、マキタの各地域展開の成功パターンは、（1）各地域の需要に対応、（2）新技術やコスト対応、（3）サービス体制の整備による好循環が重要であることを示す。日本で成功した技術や製品をベースに、世界各地で地道なトライ&エラーを繰り返し行い、異なる需要を発見・開拓し、成功している。世界的に地域を広げ、顧客対象や商品も広げることで、時間をかけて、既に持つ自社の強みを生かせるターゲット顧客に対して、商品投入する好循環が築かれていることを明らかにする。

（1） Iansiti & Levien（2004）は、従来の経営戦略論の外部環境とされてきた「産業（構造）」と「市場」に対して、企業の内外がシームレスに結びついた「ビジネス・エコシステム」（ビジネス生態系）というフレームワークを提唱した。

（2） Gawer & Cusumano（2002）は、オープン・モジュラーの競争環境下にあっても高い収益性を維持するインテルなどのIT企業の研究を通して、広範な産業レベルにおける特別な基盤技術の周辺で補完的なイノベーションを起こすように他企業を動かす能力をプラットフォーム・リーダーシップと定義した。

2. 先行研究

Christensen (1997) は、モジュール型産業の HDD などの研究を通して、「イノベーションのジレンマ」(the Innovator's Dilemma) を提唱した。主要な顧客の声に耳を傾け、製品開発に活かしている優良な企業ほど、技術変化が起こったときに、合理的に判断した結果、対応が遅れるケースである。既存事業を営むための能力を高めることで、異なる事業への適性が失われるが、既存技術を高めても、メインストリーム市場で要求される性能水準を超えると、顧客は他の基準に従って製品を選ぶようになるためである。

新宅・天野 (2009) では、新興国市場戦略の中で、機能・品質が高く、価格も高いハイエンド市場は市場規模も小さいが、先進国企業の多くは、当初はこのセグメントに留まっているケースが多いことを指摘している。天野 (2015) は、新興国市場戦略のジレンマを論じ、「市場適応」と「市場開発」に焦点を当て、中位所得層のための経営再構築を主張した。これらの文脈の中で、具体的な資本財企業の新興国戦略の事例分析として、鈴木 (2015) は、DMG 森精機、安川電機を対象として資本財の製品開発戦略を事例研究している。また、鈴木・新宅 (2015) では、資本財のサービス戦略として、ヤマザキマザック、ファナック、牧野フライスの工作機械の事例を研究している。三宅 (2012) は中小企業の多くの事例研究を通して、新しい市場の作り方として、「価値」とは存在ではなく、認識上の現象であることを指摘している。つまり、新興国だけでなく、先進国にも顕在化していない潜在需要があり、特に顧客によりニーズが異なる資本財の場合は潜在需要がまだ残されている可能性が残っていることを示している。本論文では、先進国の新しい需要を着実に進めてきたマキタの事例に注目し、資本財のサービス戦略として示す。

一方で、Teece (1986) は、イノベーション先行者の占有可能性として補完財資産が重要な役割を果たしていることを指摘した。補完財資産は、技術を事

資本財企業による先進国の需要開拓

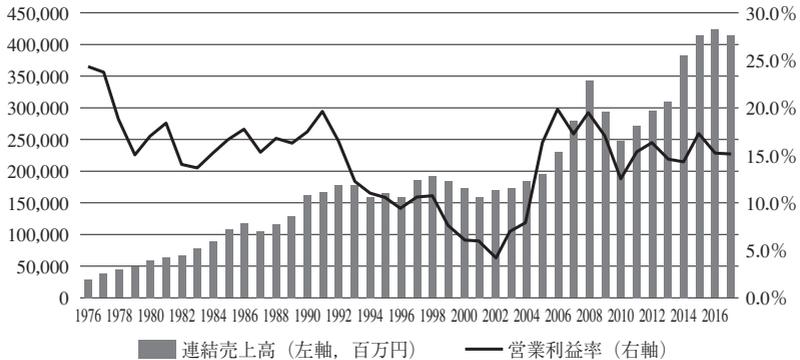
業化している市場で競争力を確保するために必要である流通チャンネルやコンピュータ（ハードウェア）に対するソフトウェアや消耗品などの補完的な資産である。マキタの事例では「補完財資産」としてのアフターサービス体制の構築により、主要な顧客の声だけでなく、多様な地域の顧客の声を基に開発を進めてきた。世界的に地域を広げ、顧客対象や商品も広げることで、既に持つ自社の強みを生かせる対象顧客に対して、商品を投入する好循環が築かれている。電動工具のような資本財の場合、客観的指標に依存しないケースが多く、多様な顧客の新しいニーズを取り込むことで「イノベーションのジレンマ」の回避に成功していると考えられる。

資本財企業のアフターサービス体制の分析としては、長内・榊原（2012）における建設機械のコマツのアフターマーケット戦略の分析や藤原（2015）におけるクボタの中国事業展開の事例研究が挙げられる。アフターサービス体制が新製品開発につながっているという点では、藤原（2015）のクボタの事例が、マキタとの類似点が多いと考えられる。藤原（2015）は、クボタの中国事業展開の事例研究から、中国市場での成功の要因として、（1）ターゲット顧客の絞り込み、（2）補助的サービスの重要性、（3）得意技の抽象化と現場翻訳の点を指摘した。これらのクボタの事例研究から得られた知見を踏まえ、マキタの事例研究から、資本財における先進国も含めた事業展開にも適応できるか検証を行う。

3. マキタの企業理念

マキタは電動工具専業で、北米のB&D社と欧州のポッシュ社と並ぶ世界トップの一角を占める企業である。マキタは、1915年の創業以来、約100年間で大きく成長し、2017年3月期の連結売上高は約4150億円、営業利益は約626億円、従業員数は世界中で1万5千名以上となっている（図表1）。日本企業全体で見ても、企業価値である時価総額では1兆1000⁽³⁾億円を超える日本を代表する企業の一社となっている。

（図表1）マキタの売上・営業利益率推移



（注）各年の3月期決算

（出所）有価証券報告書、マキタ100年史編集委員会（2015）より作成

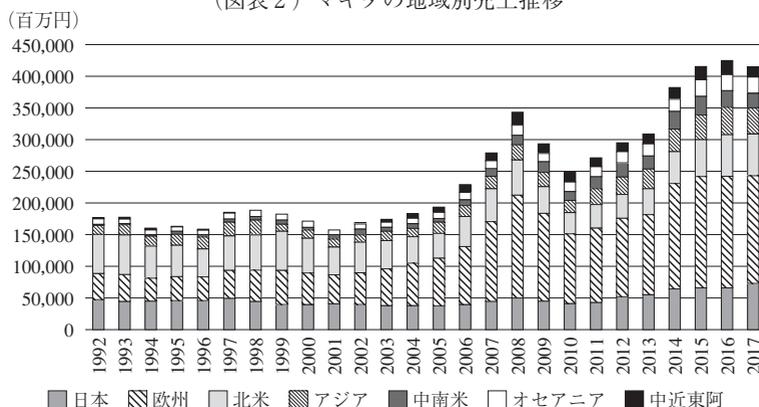
マキタの海外売上比率は8割を超えており、日本以上に欧米アジアの世界中で「マキタ」ブランドが有名である。マキタは海外の構成が、全生産の約9割、従業員の8割以上であるグローバル企業である。マキタの売上構成比率で欧州が40%強と最大で、内訳は西欧が27%、ロシア東欧が13%である。その他では、日本が18%、北米が16%、日本を除くアジアが10%、中南米、豪州、中近東アフリカがそれぞれ5%前後と世界中で販売している。

マキタが世界的な企業となった背景として、各国で異なる需要に対応して地道に潜在的な顧客ニーズを吸い上げ、新製品開発を進め、顧客層を拡大してきたことが挙げられる。モータの販売修理会社として創業したマキタは、戦後の経営不振の起死回生の策として、戦前にマキタの製品設計・製品を担っていた後藤十次郎氏を57歳で新社長として招聘した。中興の祖となった後藤十次郎氏が、マキタを「モータの会社」から「電動工具の企業」へと変貌させた。その際に、後藤氏の人生訓であり、以下の言葉の頭文字をとった禅宗の教えに由来する「⁽⁴⁾おいあくま（5つのテスト）」をマキタの社訓としている。

（3） 2017年9月時点で東京証券取引所の全上場企業中で概ね100社に位置している。

（4） 「おいあくま」は、従業員に守らせるというより、後藤氏自身が自分に言い聞

(図表2) マキタの地域別売上推移



(注) 各年の3月期決算

(出所) 有価証券報告書、マキタ100年史編集委員会(2015)より作成

- おこるな
- いばるな
- あせるな
- くさるな
- まけるな

この「おいあくま」は、現在でも受け継がれている。マキタの精神は、創業当時に築き上げられ、現在の「経営姿勢／品質方針」にも、その精神が受け継がれていると考えられる。

マキタの経営姿勢／品質方針

1) 社会と共に生きる経営

(法令・規則を順守し、倫理に従って行動し、反社会的勢力の介入を許さない会社)

かせる言葉となっていると言われている。

- 2) お客さまを大切にしている経営（マーケット指向の会社）
- 3) 堅実かつ積極的な経営（健全な収益体制のもとで永続する会社）
- 4) 質実剛健の社風を大切に、一人一人の能力を活かす経営（喜びを感じる会社）

なお、マキタは現在の長期目標として「Strong Company」を掲げている。具体的には、人の暮らしと住まい作りに役立つ工具（充電式を含む電動工具、木工機械、エア工具、エンジン式を含む園芸工具）の国際的総合サプライヤーとして、業界において確固たる地位を確保することである。一方、Makita NEWS（2012）では、45年以上にわたって販売店を営む海津誠さんの以下の言葉を紹介している。「大工さんや建築屋さんだけでなく、電気屋さん、左官屋さん、タイル屋さんといって建築全般に関わる業種の職種の職人さんが来店されるなど、客層も大きく様変わりしました」とあり、製品開発とともに顧客層を拡大していったことが分かる。顧客ニーズに基づくマーケット指向で、製品・顧客・地域層をそれぞれ地道に広げており、その結果として、主要な電動工具において、各地域で異なる幅広い顧客層に対して、以下のように安定的なシェアを獲得している（図表3）。

（図表3）マキタの地域別の主力製品とシェア

地域	顧客	対象	シェア
日本	プロ向け	木材	50%
米国	コンシューマー向け	木材	10%
欧州	プロ向け	石材	20%
ロシア東欧	プロ向け	石材	25%
アジア	プロ向け	木材	5%

（出所）現地ヒアリング等より作成

4. マキタの現地需要戦略

マキタは、世界各国の多様な需要に対応して地道に顧客ニーズを吸い上げ、新製品開発を進め、顧客層を拡大してきた。前述の経営姿勢や長期目標を踏まえ、製品・地域層の拡大の経緯を、製品開発の歴史の視点を中心に検証する。

マキタは1915年にモータの販売修理会社として創業している。その後、第一次世界大戦による輸入減少に対して国産代替のため、1919年には最新設備を導入した新工場を建設し、各種小型モータの開発販売を進めてきた。第二次世界大戦中には軍需用モータの優先生産が義務付けられたが、戦後の紡績生産規模制限廃止とともに、紡績用の特殊モータの注文を受け、繊維業界で認知される企業となった。1950年には木工機械企業の菊川鉄工所（伊勢市）にも、木工機械に組み込む5馬力の特殊モータの取引契約を結び、その後に7.5馬力、10馬力と種類を増やし、受注数量を拡大し、主要顧客となっていくた。しかし、朝鮮戦争特需一巡による経営不振に加え、労働組合結成や経営との対立もあり、1年弱で4人の社長の交代が行われるなど経営は安定しなかった。前述の通り挽回策として、招聘された後藤十次郎新社長は、構造的な問題を解決のために、「独自製品の開発」を重要課題として打ち出し、全従業員に「現在の設備を活用して、大量に作れるものを見つけよう」と呼びかけた。

半年後に主要顧客の菊川鉄工所からの情報に基づき、電気ハンドプレナー（携帯用の電気カンナ）の新規開発を決めた。その後の試行錯誤の上、1958年に国産初の携帯用電気カンナを発売している。米国製の価格8万5000円に対して2万9800円⁽⁵⁾で販売した。さらに同年に携帯用電気ミゾキリを、1962年に電気マルノコと電気ドリルを開発している。その後も開発を進め、1965年に20機種、1970年には約100種類⁽⁶⁾にラインアップを拡大している。さらに後述のように、1978年にニッカド電池を使った充電工具を投入し、1996年にはニッケル水素電

(5) 同機能の国産品なら価格は半額というのが当時の業界常識であった。

(6) 切削、切断、削孔、研削などの各機能の電動工具である。

池を、2005年にはリチウムイオン電池を採用した充電工具を業界に先駆けて投入している。

海外展開も国内同様に製品開発による展開を行っている。電動工具の本場である米国向けには、1964年に初めての輸出として電気カンナのOEM供給を行い、1970年には当社初の海外現地法人を設立している。その後、北米が本場である2×4（ツバイフォー）の木材住宅のために、圧縮空気力でクギを打つエア（電動）工具も1981年に開発し、北米市場でも存在感を増してきた。しかし、1985年6月に米国での日本の半導体メーカーのダンピングと特許侵害が提訴され、1987年3月に日本の電動工具も含めた15品目に対して100%の報復関税が発表された。日米協議で15品目は3品目に削減されたが、コンピュータ類、カラーテレビと並んで電動工具⁽⁷⁾も対象に含まれた。1992年5月に米国競合企業からダンピング提訴され、1993年6月に本裁定がなされ、業務用切断作業用電動工具⁽⁸⁾に対して54.52%のダンピング課税が課された。それに対して、マキタは「おこる」こともなく、ダンピング課税発生後2年間で、現地生産比率を約15%から70%弱まで拡大して対応したが、北米売上は低調な推移が続いた。

しかし、マキタは「くさる」ことなく、また「あせる」こともなく製品開発を進めている。家電製品向けなどに開発された新しい技術を、電動工具業界にいち早く取り入れ、世界各地の需要開拓を進めてきた。1997年8月に初めて、カドニウムを使用しないニッケル水素電池を搭載した12V充電ドライバ(6213D)を発表している。さらに2005年2月に、業界に先駆けたりチウムイオン電池を搭載した充電式インパクトドライバ(TD130D)の販売を開始した。リチウムイオン電池に加え、マキタオリジナルの希土類ボンド磁石の4極モーターの採用により、従来比40%の小型化に成功した。使用履歴を記憶したメモリ

(7) 直径2分の1以上のドリル、ハンマドリル、ストレートグラブの3種類14モデルが対象となった。

(8) 1999年12月にダンピング課税は完全に撤廃された。

資本財企業による先進国の需要開拓

チップの採用で最適充電システムによる急速充電に加え、従来のニッケル水素式と比較して約2倍の長寿命化を実現している。2006年の米国の見本市で大きな話題となり、普及が進むことで、北米地域の業績・シェア回復が進んでいった。充電工具を中心に米国の最終消費者からも高い評価を得ている（図表4）。

（図表4）米国専門誌での電動工具評価例

2011 TOOL GUIDE 評価（18-Volt Cordless Drill）

企業名	型番	ドル	読者投票	充電(分)	TORQUE/POWER	BATTERY LIFE	COMFORT	EDITORS'
MILWAUKEE (TTI)	2601-22	170	4.27	40	Fair	Fair	Very Good	
MAKITA	BDF452HW	190	4.25	25	Excellent	Very Good	Very Good	BEST OVERALL/ BEST VALUE
DEWALT (B & D)	DCD760KL	220	4.18	35	Excellent	Good	Very Good	
BOSCH	36618-02	198	4.18	21	Fair	Good	Very Good	
PORTER-CABLE (B & D)	PCL180DRK	175	4.08	23	Good	Good	Very Good	
RIDGID (HomeDepot)	R86007	190	3.94	28	Very Good	Very Good	Very Good	
HITACHI	DS18DSAL	165	3.76	36	Very Good	Good	Excellent	
CRAFTSMAN	17310	120	3.57	47	Fair	Excellent	Good	
RYOBI (TTI)	P815	160	3.56	49	Very Good	Good	Good	
SKIL	2895LI-02	110	2.99	80	Fair	Good	Very Good	

2011 TOOL GUIDE 評価（18V Hammer Drills）

企業名	型番	ドル	読者投票	重さ lb	TORQUE in-lb	EDITORS'
MAKITA	BHP454	290	4.20	5.4	560	BEST OVERALL/ BEST VALUE
MILWAUKEE (TTI)	2602-22	250	4.16	5	550	
MILWAUKEE (TTI)	2611-24	350	4.14	6.4	650	
DEWALT (B & D)	DCD970	330	4.06	5.8	NA	
RIDGID (HomeDepot)	R861150	280	3.72	6.2	565	
HITACHI	DV18DL	270	3.72	6	570	
BOSCH	17618	290	3.31	6	650	

（出所）TAUNTON'S TOOL GUIDE (2011)

2008年6月には新開発のブラシレスモータを使用した充電式インパクトドライバ（TD132D）で1回の充電あたりの作業量を旧来機種との1.4倍に引き上げた。開発生産が一体となり、2008年に自社生産にこぎつけ、2010年にはさらに性能を向上させた充電インパクトドライバ（TD133D（14.4V）、TD145D（18V））の販売を開始している。加えてリチウムイオン電池を新たに搭載した工具として、2010年2月には充電式小型集じん機（VC340D）を、2012年4月にはリフォーム業や設備電気業者に対応して切断・剥離・検索を1台でこなすマルチツール

(TM3000C, TM40D, TM50D), 2015年にはロボットクリーナー (RC200D) を販売し、リチウムイオン電池採用製品群を拡張している。このように、マキタは新しい技術を軸に現地の異なる必要性に応じて、新製品でシェアを高めている。

一方、北米がダンピング提訴の影響で不振だった時期に、海外展開全体で「まける」ことを避けるため、欧州の顧客の声も聞き、製品開発を進めてきた。具体的には、1994年9月にイギリス工場で量産した新振動ドリル (HP1500) が挙げられる⁽⁹⁾。石工用途の粉塵環境・高負荷作業でモータやけ破損の多さを目撃したことから、ディスクグラインダ (9079シリーズ) を開発している。当社固有の低振動システムとして「ばね」を用いたシャフト間の摩擦でトルクを伝達する SJS (スーパージョイントシステム) を採用している。1995年1月にピストンハンマ方式・オイル注油式の電動ハンマ (HM1302) を量産している。HM1302 は軽量化を進めながら、本体内部の動きを最適に調整し、振動と反動を低減させた。それ以降、欧州売上構成が高まり、2001年3月期には、欧州売上が北米売上を逆転し、拡大していった。

マキタは、その際に「いばる」ことなく、2005年以降にも振動を約30%低減した製品を投入し、欧州でのシェアを大きく伸ばした。欧州では住宅建築に一般的に石材が用いられ、石材加工ドリルは振動による健康障害が多発していた。そのため、振動レベルに応じた振動暴露時間の制限である欧州議会指令 (2002/44/EC) が2002年に公示され、2007年7月に発効されていた。従来のドリルの振動では1日60分の使用制限となるため、低振動機工 AVT (Anti Vibration Technology) を搭載した電動ハンマドリル (HR4011C) を開発し、振動を30%低減させ、許容作業時間を2倍以上延長させた。これにより、技術的に遅れていた石材中心の欧州電動工具市場での認知度が高まったのである。

(9) マキタで国内工場の生産実績なく海外工場で量産した初めてのケースである。

資本財企業による先進国の需要開拓

マキタは、電動工具とは顧客層が異なる園芸工具⁽¹⁰⁾には、M&Aを活用して参入・強化を進めている。初のM&Aとして、1991年1月に独ザックス・ドルマー社を買収している。ドルマー社は、1927年設立でエンジン方式のチェンソー生産を世界で初めて成功した企業である。さらに、園芸分野を強化するため、1991年12月に富士重工の子会社の富士ロビンと業務提携し、1993年9月に新型エンジン刈払機を完成し、2007年5月に完全子会社している。エンジンが中心の園芸工具で、マキタが得意なリチウムイオン電池の充電式を投入した。充電式の園芸工具には排ガスがなく、低騒音・低振動であることを強みとして、新たな市場開拓を進めている。

さらに、1981年より米国市場で主要製品であるエア工具の製造を行っていたが、2005年9月にOEM供給の受取があった住宅関連のエア工具企業の兼松日産農林から2006年に関連事業の営業譲渡を受けた。2010年3月には可動式ドライバガイドを搭載した65 mm 高圧エアくぎ打ち（AN630H）の販売を開始している。阪神淡路大震災以降に建築基準の耐震化もあり、同時に使用される増加したクギの種類の製品ニーズに対応している。

このように、マキタは「おいあくま」の精神により、製品・地域を広げること、安定的な収益体制のもとで永続する会社を目指してきた。マキタはマーケット指向を徹底することで、新技術や新地域で得られた知見を、他の製品や地域に展開を継続してきた。住設全般に携わるあらゆるユーザーに役立つ製品とサービスを探求し、50年以上にわたり電動工具メーカーとしての地歩を固めてきたと言える。これらのマキタの製品・地域層の拡大の経緯を、サービス・生産体制の視点から次に検証する。

5. マキタのサービス・生産体制

マキタは、日本国内に19支店および114カ所の営業所を有し、海外では40か

(10) 代表的な製品として草刈機やチェンソーなどが挙げられる。

国以上に直営の営業拠点を設立し、世界160か国で販売し、世界中で迅速なアフターサービス体制を構築している。⁽¹¹⁾ マキタは商品力だけでなく、地道な販売網・サービス対応が他社との差別化の源泉となっている。マキタは戦後に電動工具の販売製造を開始し、早い段階からアフターサービス体制整備に注力してきた。1956年8月の大阪営業所開設を皮切りに、1962年6月に3支社11営業所体制を構築した。1960年時点で登録販売店数は2287店まで急速に拡大している。

(図表5) マキタの国内サービス体制構築（1960年まで）

年	月	地域	登録販売店数	
1956	8	大阪	関西	367
	3	東京	関東	631
	8	福岡	九州	178
1959	6	札幌	北海道	156
1960	1	高松	四国	127
	4	仙台	東北	112
	5	広島	中国	83
	8	金沢	中部	633
	10	静岡	合計	2287
1961	2	横浜		

(1960年7月時点)

(出所) マキタ100年史編集委員会 (2015) などより作成

1984年に3支社19支店体制（営業所110か所超）への組織変更を行っている。これらの営業所は、最終ユーザーに実際の販売を行う小売店のサポートを行う。もともとの創業がモータ修理であったこともあり、故障した工具を3日間で直すなどの迅速なアフターサービス体制を確立している。故障した工具を3日間で直す「修理3日体制」を目指すことで、ユーザーの高いレベルの要求を収集することができるようになったと考えられる。現在では国内114カ所の直営営業所と全国約3万の登録販売店のネットワークを持ち、マキタブランドで全国展開している。全国の販売店に対するきめ細かな販売コンサルティングを行うとともに、そこから吸収した様々な意見や情報を開発部門にフィードバックし、

(11) 2013年1月設立したマキタ・マレーシア（MML）で海外現地法人は合計50社目となっている。

資本財企業による先進国の需要開拓

ユーザーのニーズに的確に、迅速に responding している。これらの営業戦略はユーザーからの信頼を得、現在国内トップシェアという高い評価を得ている。

マキタは「製品安全に関する基本方針」を以下のように掲げている。「当社は、お客さま（ユーザー、消費者）に安全な製品を提供できる体制を整備するとともに、お客さまが安心して当社製品を使っていただけのように、全社を挙げて取り組む。また、万一の予期せぬ重大な製品事故の発生時には、迅速かつ適切な事故情報の収集 およびお客さまをはじめとする社内外関係者への開示を行う」との基本方針も、アフターサービス体制の整備があってこそ可能となっている。

国内同様に海外でも現地に根付いた販売体制を整えてきた。早くも1962年には世界進出を意識し、社名を「マキタ電機製作所」とカタカナ表記にしている⁽¹²⁾。1959年のオーストリア向けの輸出を皮切りに、1961年に台湾、1962年に香港、タイなどに商社経由で輸出している。マキタは1970年にアメリカに進出して以来、世界40カ国以上に直営の営業拠点を設立、販売網やアフターサービス体制を充実させてきた。1985年2月時点で12か国69カ所の直営販売サービス網を整備しており、1984年度には売上高輸出比率が67%に達している。

生産面では、1985年に稼動したアメリカ工場をはじめ、中国、イギリス、ドイツ、ブラジル、ルーマニア、タイで電動工具等の製品を生産しており、現在ではグループ生産の9割弱が海外生産となっている⁽¹³⁾。2000年には社内の反対を押し切り、社長のトップダウンで量産型モデルの2kgハンマドリル（HR2410）を国内工場から中国工場に生産シフトした。高価格が課題でシェアを伸ばしきれずにいたため、日米工場より3割コスト安の中国工場にシフトしている。多

(12) さらに1991年4月に社名を「マキタ電気製作所」から「マキタ」に変更している。

(13) 国内工場に加え、中国工場（MCC・MKC）やルーマニア工場の見学を行なった。

能工化と多品種少量生産を進めてきた国内工場はこれ以降、本格的にマザー工場化が進んでいる。

（図表6）マキタの地域別生産動向

マキタの地域別生産（千台/月）

	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16
国内	400	410	324	195	280	274	237	250	237	226	225
欧州	180	196	183	104	254	334	258	303	295	251	242
北米	88	123	106	58	100	111	110	113	109	109	108
中国	757	1,047	1,005	774	1,246	1,452	1,347	1,458	1,556	1,528	1,475
中南米	36	43	47	32	51	79	86	108	104	97	50
合計	1,461	1,818	1,665	1,163	1,931	2,250	2,037	2,232	2,301	2,211	2,100

構成比	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16
国内	27%	23%	19%	17%	15%	12%	12%	11%	10%	10%	11%
欧州	12%	11%	11%	9%	13%	15%	13%	14%	13%	11%	12%
北米	6%	7%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
中国	52%	58%	60%	67%	65%	65%	66%	65%	68%	69%	70%
中南米	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	4%	2%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

（出所）会社資料より作成

1997年8月から半年単位で、日本国内の設計者を1人ずつ欧州とアメリカに駐在させて市場調査を行う制度を始めている。欧米現地ヒアリングを実施した際にも、各トップが市場調査の重要性を他社よりも認識していることが確認された。実際、マキタ100年史編集委員会（2015）においても「既存のニーズに
 応える製品を開発するだけでなく、新たな需要を喚起する製品開発に取り組んだことが、欧州での売上増につながった」（P103）と記述されている。欧米だけでなく、新興国市場の販売網の拡充することで、現地ニーズをくみ取ってき
 ている。⁽¹⁴⁾

例えば、2007年1月にはマキタ・ペルー（MPE）を設立し、5月に営業開始している。金・銅鉱山があり、ダイナマイトを埋める穴を開けるためのコンピネーションハンマやビットの需要に加え、内陸のアマゾンでは森林整備のた

(14) 欧米訪問だけでなく、2007年のマキタ・ガルフ（ドバイ）の取材後には、現地の代理店巡りに同行し、現地ニーズのくみ取りの実際の現場を取材した。

資本財企業による先進国の需要開拓

めのチェンソーなどの需要開拓を行っている。2010年には、現地での市場調査を踏まえ、コーヒー豆を収穫するコーヒーハーベスター（EJ2650LH）を開発している。

また東欧などの国々には、販売体制構築により顧客ニーズをくみ取り、既存製品の組み合わせから現地需要に対応し、高いシェアを確保している。例えばウクライナには、2003年に進出し、2005年に100%子会社（出資金4800万円）を設立している。ウクライナ売上は14億円とマキタ全社の構成比は小さいものの、ウクライナでは最も知名度の高い日系企業の一つとなっている。従業員数は43名で、日本人の駐在員はおらず、経営は現地化が進んでおり、ウクライナの現地需要に対応した400のモデルを販売している。既に、ニセブランド品もウクライナで出回っているが、ウクライナで購入された電動工具全てに3年間の保証を行い、リチウムイオン電池には2年の保証を行うことで差別化している。マキタは、耐久性と信頼性に自信を持っており、保証対応を進めていると考えられる。

このようにマキタは販売網・サービス対応により、修理対応だけでなく、各地域のニーズを収集し、改善や新規開発につなげている。また多くの製品を取り揃えることで、需要規模が小さく独自開発ができない地域でも現地にあった商品ラインナップを揃えることができおり、世界全体でマキタブランドイメージが構築される好循環が見られる。

6. サービス体制によるニーズ収集と地域・製品の多角化がターゲット顧客を決める

本論文では、電動工具企業のマキタの事例を通して、資本財における世界需要開拓の事例を検証した。マキタの歴史的な事例展開から、（1）各地域の需要に対応、（2）新技術やコスト対応、（3）サービス体制の整備による好循環が重要であったことを説明した。全世界に展開することで、それぞれの地域に対して地道な現地対応を行っている状況を検証した。日本で成功した技術や製

品をベースに、世界各地域で、異なる需要を発見・開拓し、現地化を進めることで成功している。新宅・天野（2009）や天野（2015）で分析された新興国だけでなく、先進国でも新たな需要を発掘して、業績拡大を進めている現状を分析した。

藤原（2015）は、クボタの中国事業展開の事例研究から、中国市場での成功の要因として、（1）ターゲット顧客の絞り込み、（2）補助的サービスの重要性、（3）得意技の抽象化と現場翻訳の点を指摘した。しかし、（1）ターゲット顧客の絞り込みは、「競争戦略論が真っ先に語る、重要でありながら実は難しいポイント」として、「豊富な選択肢のなかから選りすぐった上での顧客の絞り込みだったとはいえない」と指摘している。つまり、アフターサービス体制による補助的サービスにより、真の顧客ニーズを吸い上げ、結果的にターゲット顧客の累積的な拡大を実現している。マキタは、（1）サービス体制から得られた情報を基に顧客のターゲットを累積的に広げてきた。北米でのアンチダンピングへの対応やリチウムイオン電池製品の投入など、各地で機が熟すタイミングまで地道に対応している。ターゲット顧客の絞り込みはむしろ結果と考えられる。

（2）補助サービスとしては、クボタと同様にサービス体制の整備を先行して行い、「無自覚情報」を含めた顧客の声を直接集め、それが開発につながっている。

（3）得意技の抽象化としては、マキタの「おいあくま（5つのテスト）」の精神で実行している。マキタは「おいあくま」の精神を通して、地道なトライ&エラーを繰り返し行ってきている。世界的に地域を広げ、顧客対象や商品も広げることで、既に持つ自社の強みを生かせるターゲット顧客に対して、商品を投入する好循環が築かれている。

電動工具のような資本財の場合、顧客が一般消費者だけでなく、プロフェッショナルでもあるため、客観的指標に依存しないケースが多く、開発も試行錯誤を繰り返している。また、マキタの場合は、主要な顧客の声だけでなく、多

資本財企業による先進国の需要開拓

様な地域の顧客の声を基に開発を進めてきた。その結果として、Christensen (1997) の指摘した「イノベーションのジレンマ」を回避できていると考えられる。Teece (1986) の指摘した補完財資産である補助的サービスとしてのアフターサービス体制が有効に機能している。新しい需要を世界各地で開拓している工作機械やファナックの事例は、マキタの電動工具にも共通して当てはまる部分があると考えられる。

今後の課題として、マキタの好循環の要因が資本財企業に普遍的に適用できることを検証するため、さらに他の資本財企業にも事例研究を広げる必要がある。例えば、先進国も含めた世界各国で異なる需要などに対応しているグローバルな資本財企業として、既に分析されている小松製作所やクボタ以外にも、椿本チェーンやオイレス工業などの部品企業もあげられ、これらの企業の検証も今後の課題であろう。これらの企業は特別の顧客や業種に依存せず、比較的高い利益率を長期的に維持していることが特徴である。資本財産業の中では、比較的に分析が進んでいる工作機械産業など産業での展開も必要と考えられる。また、これらの定量的な評価方法も検討する余地が残されている。

なお、本論文は JSPS 科研費17K18575（挑戦的研究（萌芽））の助成による研究内容が含まれている。

参 考 文 献

- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳「イノベーションのジレンマ」, 翔泳社, 2000年)
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2002) *Platform leadership: how Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*, Boston: Harvard Business School Press. (小林敏男監訳「プラットフォーム リーダーシップ: イノベーションを導く新しい経営戦略」, 有斐閣, 2005年)
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳「キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム」, 翔泳社, 2007年)

TAUNTON'S TOOL GUIDE (2011) The Taunton Press

Teece, D. J. (1986) "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaborations, licensing and public policy," Research Policy 15, 285-305

Hutt, D. H. & Speh, T. W. (2004) Business Marketing Management, South-Western College Publishing. (笠原栄一訳「産業財マーケティング・マネジメント [理論編]」, 白桃書房, 2009年)

天野倫文 (2015) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論」, 天野・新宅・中川・大木編 (2015) 『新興国市場戦略論』所収, 有斐閣, 2-26

伊丹敬之編 (2013) 『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣

長内厚・榊原清則 (2012) 『アフターマーケット戦略』白桃書房

鈴木信貴 (2015) 「産業財の製品開発戦略」, 天野・新宅・中川・大木編 (2015) 『新興国市場戦略論』所収, 有斐閣, 136-156

鈴木信貴・新宅純二郎 (2015) 「産業財のサービス, ソリューション戦略」, 天野・新宅・中川・大木編 (2015) 『新興国市場戦略論』所収, 有斐閣, 157-185

柴田友厚 (2015) 『イノベーションの法則性』中央経済社

新宅純二郎・天野倫文編 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣

林隆一 (2014) 「製造業におけるプラットフォーム・リーダーシップ戦略とキーストーン戦略—工作機械産業の事例研究—」, 神戸学院経済学論集46巻1・2号

林隆一 (2015) 「プラットフォーム・リーダーシップ戦略における補完者の拡張—工作機械産業の事例研究—」, 神戸学院経済学論集46巻3・4号

林隆一 (2016) 「台湾工作機械産業におけるエコシステムの検証—プラットフォーム・リーダーシップ戦略の現地調査—」, 神戸学院経済学論集47巻3・4号

藤原雅俊 (2015) 「得意技の抽象化と現場翻訳」, 一橋ビジネスレビュー2015 WIN.

藤本隆宏編 (2013) 『「人工物」複雑化の時代』有斐閣

三宅秀道 (2012) 『新しい市場のつくりかた』東洋経済新報社

マキタ100年史編集委員会 (2015) 『マキタ100年の歩み』マキタ

Makita NEWS (2012) Volume 155