

シイエム・シイのコア・ナレッジ

目 次

はじめに	・・・	2
1．コア・ナレッジとは	・・・	3
2．シイエム・シイの業績推移とコア・ビジネス	・・・	5
3．シイエム・シイのコア・ナレッジ(1)	・・・	9
4．シイエム・シイのコア・ナレッジ(2)	・・・	10

シイエム・シイのコア・ナレッジ

名城大学
大西幹弘

はじめに

シイエム・シイは不思議な会社である。企業理念に「真のマーケティング・カンパニーとして社会に感動を提供する」とあるように¹、対外的にはマーケティング事業をメインとし、システム開発事業をサブとする「マーケティング・販促支援」²企業としてのイメージが経営陣により常に強調される。たとえば同社の直近の決算短信では、セグメント情報の事業区分として「マーケティング事業」と「システム開発事業」が掲げられ、前者に属する主要な業務として「インターナル・マーケティング」「エクスターナル・マーケティング」「カスタマーサポート・マーケティング」および「トータルプリンティング」が列挙されている³。

一方、マイクロフィルムサービスに始まる同社の沿革と設備状況を仔細に観察すれば、そこには紛れもない印刷企業としての姿が浮かび上がる。1962年の設立以降、マイクロフィルム受託業務からオフセット印刷事業への進出(1966年)、途中EDP(電子データ処理)ビジネスへの進出(1970年)を挟んで、「株式会社中部印刷製本センター」(現中川センター)の分社化(1980年)へと続く同社の歩みは、印刷企業としての同社の発展過程を物語るものであろう⁴。ちなみに2008年3月末現在の簿価で、「機械装置及び運搬具」の金額がずば抜けて大きい事業所は「中川センター」であり、同事業所の「重要な設備」として挙げられているのは「印刷機」と「中綴じ機」である⁵。

だが、われわれの見るところ、シイエム・シイの現時点での真の姿はマーケティング企業でも印刷企業でもない。マーケティング企業としての展開を志向していることは事実であり、同分野での一定の業績も積み上げてはいるけれども、言葉の本来の意味での「マーケティング」がシイエム・シイの屋台骨となっているとは必ずしも言い難いとわれわれは考える。また印刷企業としてのシイエム・シイは、セグメント情報から判断する限り、売上高で見て全社の1/10の存在に過ぎない⁶。

ではシイエム・シイの真の姿は何なのか。業績の屋台骨を支えるコア・ビジネスは如何なるものか。コア・ビジネスの競争力をサポートするコンピタンス(競争優位要因)はどのような内容を有するのか。そのコンピタンスを実現するナレッジは暗黙知なのか形式知なのか。

以下、われわれはかかる諸問題について考察を加えておくことにしたい。

¹ 同社 website <http://www.cmc.co.jp/01/index.html> 参照

² 『日経会社情報(2009年秋号)』におけるシイエム・シイのヘッドライン(p.199)

³ 同社2009年9月期 第3四半期決算短信 p.9.

⁴ 同社『新株式発行並びに株式売出届出目論見書』平成20年10月 p.16

⁵ 同社『新株式発行並びに株式売出届出目論見書』平成20年10月 pp.29-31

⁶ 同上書 p.22

1. コア・ナレッジとは

最初に、本稿のキー・コンセプトをなす「コア・ナレッジ」についてわれわれの考えを明らかにしておきたい。

われわれはコア・ナレッジを「企業の成長性と収益性を左右するナレッジ」と定義する。具体的には、企業総体としての高い売上高成長率をもたらすナレッジであり、また売上高営業利益率に示される高い収益性を実現するナレッジである。業界平均と比較して、あるいは日本企業の標準的水準と比較して、当該企業に高成長と高収益を、少なくとも5年程度以上にわたってもたらし続けている暗黙知と形式知の総体を、われわれは「コア・ナレッジ」と名付ける。

企業に高成長をもたらすナレッジの一つは、言うまでもなく事業ドメイン選択における経営者の判断力であろう。確かな現状認識と優れた洞察力、経験に裏打ちされた自信と豊かな発想力が紡ぎあげる事業領域の取捨選択および深耕は、成長分野の発見と取り込み、市場の先取と絶え間ないイノベーションの実現を通じて、企業売上高の高成長を可能とするに違いない。これは経営者の暗黙知である⁷。暗黙知は知覚を含む身体スキルであり、属人的な性格を有するため、かかる暗黙知を体得した人材を経営の最高意思決定者のポストに就任させることが、高い企業成長の条件となる。

次に、高収益性を実現するナレッジであるが、高い収益性の根拠は当該企業が生産する財・サービスのユニークさ、もしくは製造・供給プロセスの卓越性に求めることができよう。前者は高度な製品差異化として、高価格やGMS等での特売率の低さに反映される。通常、ヒット商品やサービスには追随者が登場し、先行品のユニークさが次第に失われ、遂には価格競争の激化、収益性低下のプロセスを辿る。したがって当該財・サービスが中長期的に高収益性を維持し続けるとすれば、そこには差異化を維持・再生産する何らかの仕掛けが施されていることになるであろう。その代表例として、われわれは特許や登録商標といったユニークさの法的保護を挙げることができる。ナレッジの観点から述べれば、これは「法的に保護された形式知」に他ならない。

一方、卓越した製造・供給プロセス、すなわち競合他社に比べ際立った低コスト・高生産性を可能とする要因は多彩である。製造プロセスに熟練者の技能を要する工程があり、技能保有者間でパフォーマンスに明瞭な差が存在する場合、より優れた熟練技能者を確保することは卓越した製造プロセスの実現を確実なものにするであろう。この場合、「個人の暗黙知」が高収益性の源泉となる。

また財・サービスの生産・供給プロセスに競合他社とは異なる独自の手法が用いられ、それが個人の暗黙知には依存しておらず、かつ低コスト・高生産性を実現している場合、高収益の源泉は「明示されざる形式知」ということになるであろう。ひとたびこの形式知が公表され、競合他社が採用することになれば、当該企業の相対的優位性は失われてしまうからである。

以上に加えてわれわれは個人の暗黙知の一種として「現場リーダーの暗黙知」も、卓越した製造・供給プロセスを実現する要因の一つとして指摘しておきたい。同一生産方法、同一ワーカーのもとでも、現場リーダーの管理能力の巧拙で生産性は変わり得るのである

⁷ 三品は戦略策定に際しての経営者の環境変化察知能力を「機」を読み取る心眼」と表現している。三品和広『経営戦略を問いなおす』ちくま新書 2006年9月 p.55

が、それは職場モラルのレベルアップやワーカー間のコミュニケーションの改善が、現場リーダーの属人的スキルに依存しているからに他ならない。この優れたリーダーシップやコーチング能力等の結果として実現される当該組織の高活性状態を、「組織の暗黙知」と呼ぶことができるかもしれない。迅速な反応や対応、継続される学習や改善、成長や進化の飽くなき追求などに示される「組織の暗黙知」は、ひとたび形成されると特段の工夫をせずとも組織内部の慣性により暫くの間はそのままの形で維持されるであろう。企業文化とか企業風土と呼ばれるものは、この「組織の暗黙知」が何らかの仕組みで長期にわたり維持・再生産を重ね、あたかも組織生来のものであるかのように定着を見た状況を指すものと思われる。

次にコア・ナレッジのいくつかの特徴を指摘しておきたい。

まず第一に、定義にあるようにコア・ナレッジは企業の成長性と収益性に直接の影響を及ぼすナレッジであるため、競争優位を実現する競争力の源泉として位置づけられる点である。別の表現を取るなら、競争優位を示す好調な企業業績の背後には必ずコア・ナレッジが存在する筈である。

次にコア・ナレッジの企業間移動について述べれば、形式知であるコア・ナレッジは他企業に移転されやすく模倣も容易である。したがって競争優位の維持には、問題の形式知を法的手段で保護するか、厳重な情報管理体制を敷いて漏洩を防止することが要請される。一方、暗黙知であるコア・ナレッジは属人的な性格を有し、その育成に時間がかかるため、企業間での移転や模倣は一般に困難であるといえよう。ただ、その属人的な性質を逆手にとって、暗黙知を有する人材をライバル企業からスカウトすることは有効な競争力強化策になり得る。この場合、スカウトされる側の企業にとっては、如何に人材の流出を防ぐかが経営上の重要な課題として浮上することになるであろう。

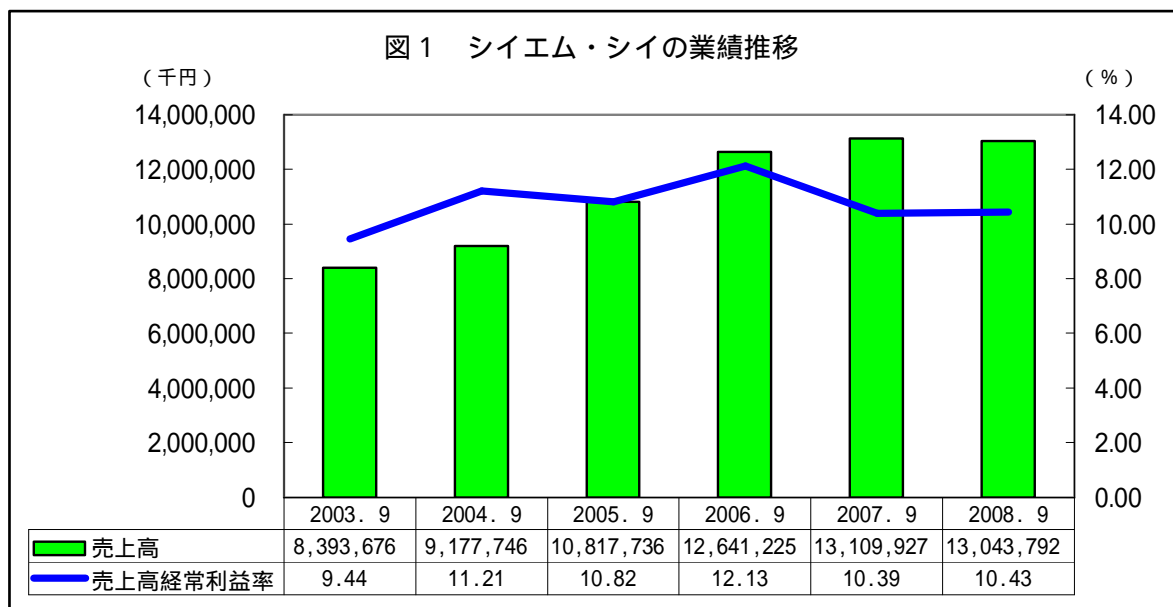
最後にコア・ナレッジの創出について考えると、形式知であるコア・ナレッジは、日常業務や研究開発活動を通じて産出される夥しい形式知のうち、高収益性に直接関与するものを指す。一般の形式知と同様、それは人間の諸活動を通じて創出されるコンテンツに他ならない。これに対し暗黙知は知覚を含む身体スキルであるため、日常業務や多様な経験を通して、個人の身体に形成される。特にコア・ナレッジを構成する経営者の判断力や生産ラインでの熟練技能、現場管理能力等は、その創出に多大の時間を必要とするであろう。

以上がわれわれの「コア・ナレッジ」であるが、あわせて「コア・ビジネス」、「コア・コンピタンス」、「コア・プロダクト」それぞれの本稿での意味内容と相互関係について簡単に述べておきたい。コア・ビジネスは当該企業の主要な事業領域で、企業全体の売上高や営業利益に対する貢献が最大の分野を指す。セグメント情報を仔細に検討することで分析対象企業のコア・ビジネスが何であるかはほぼ確定できるであろう。このコア・ビジネスで産出される財・サービスが「コア・プロダクト」である。「コア・コンピタンス」はかかるコア・プロダクトを供給する「一連のスキルや技術」⁸を指し、コア・コンピタンスをナレッジの観点から解釈したものが「コア・ナレッジ」ということになる。

⁸ G. Hamel & C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994 p.219
一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日経ビジネス人文庫 2001年 p.315

2. シイエム・シイの業績推移とコア・ビジネス

図1はシイエム・シイの最近6期の売上高と売上高経常利益率を示したものである⁹。2008年9月期に売上高の伸びの停滞が見られるとは言え、2003年以降、順調な成長を遂げてきたことが理解されるであろう。この5年間の売上高成長率は年率9%強で、同時期の日本経済のGDP成長率や、後に見る印刷業他社の売上高推移と比較したとき、シイエム・シイの高成長性は際立ったものと言えよう。



* 2006年9月期までは単独決算、2007年9月期以降は連結決算

出所：同社『新株式発行並びに株式売出届出目論見書』2008年10月

同社 2008年9月期 決算短信

一方、収益性の指標である売上高経常利益率は直近5期では10%超の値を示しており、トヨタ自動車をはじめとする同期間のわが国優良企業のレベルに匹敵する水準にある。成長性・収益性いずれの指標で見ても、シイエム・シイは間違いなくエクセレント企業の範疇に属すると言えるであろう。

このことをシイエム・シイの出自である印刷業他社との比較で確認しておくことにしよう。表1は成長性や収益性、生産性及び安全性に関する幾つかの財務指標について、シイエム・シイとサンメッセ、上場企業業種平均（印刷を含む「その他製造」）、上場大手9社平均を比較したものである。サンメッセを取り上げたのは、同社の売上高がシイエム・シイに近く（2008年3月期で14676百万円）、印刷専業であるため、「マーケティング・販促支援」を掲げるシイエム・シイとの相違が浮き彫りになることが期待されるからである。

まず成長性について見ると、シイエム・シイが直近5年で年率9.22%の売上高の伸びを

⁹ 収益性の指標としては売上高営業利益率を見るのが適切であるが、データ入手の関係で売上高経常利益率を使用した。

表1 シイエム・シイと印刷業他社の財務比較

		シイエム・シイ	サンメッセ	業種平均(上場企業)	上場大手9社平均
成長性	5年平均増収率(年率)	9.22	1.14	-	4.79
収益性	売上高営業利益率	10.00	0.68	3.03	5.10
	売上高原価率	73.20	82.02	79.29	82.14
	売上高販管費率	16.80	17.31	17.68	12.76
生産性	労働装備率(10万円)	55.25	133.00	232.00	157.86
	売上高減価償却費率	1.72	6.08	4.15	5.79
安全性	流動比率	233.95	106.44	145.46	165.50
	固定比率	60.29	115.87	101.04	98.90
	自己資本比率	69.00	58.97	57.10	59.26

*シイエム・シイは2008年9月期、サンメッセは2008年3月期

*業種平均(印刷を含む「その他製造」上場企業平均)は07/04-08/03の期間で日経算出

*上場大手9社は凸版、大日本、図書、共同、日本写真、光村、野崎印刷、三浦、光陽社 データは日経算出
出所：日経 NEEDS

示しているのに対し、サンメッセは1.14%、上場大手9社平均でも4.79%の成長に留まっている。上場大手企業の場合、液晶カラーフィルターや半導体用フォトマスクといった電子部品・IT関連部材を手掛けていること等から、5%弱の成長率を維持しているが、印刷専門のサンメッセは、メディアの電子化に伴う紙離れ・印刷離れの影響も受けて、苦戦を余儀なくされているように思われる。

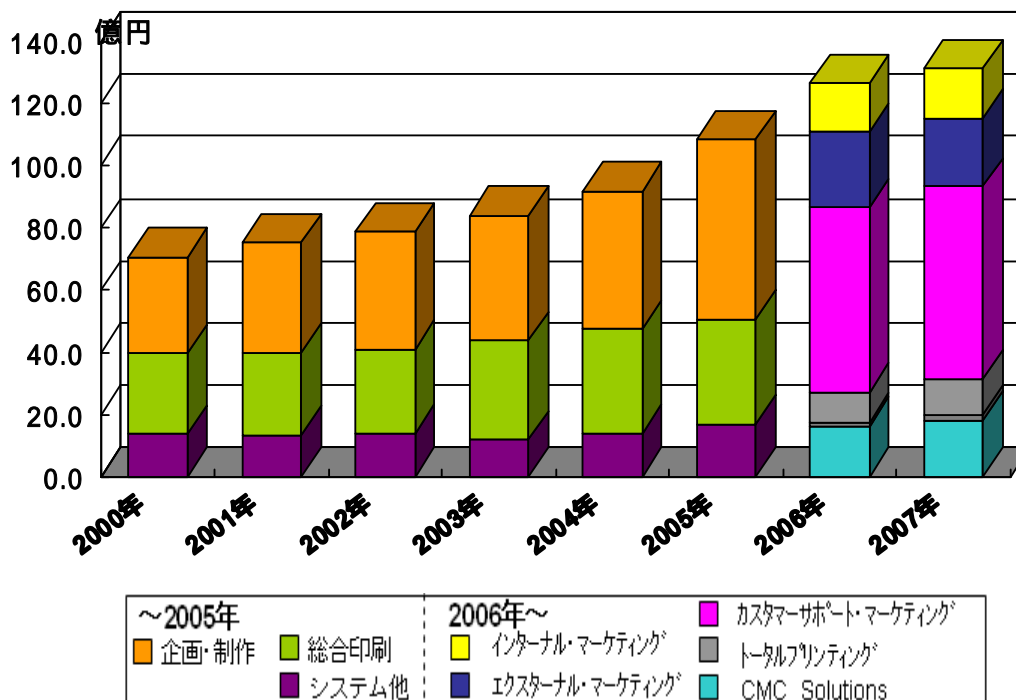
収益性を見ると、このことがより明瞭となる。直近の売上高営業利益率がシイエム・シイ10%に対し、上場大手9社平均5.10%、上場企業業種平均3.03%に対し、サンメッセは僅か0.68%に過ぎない。シイエム・シイとサンメッセとの9%ポイント余の差は、両社の売上高原価率の差から発生しており、その差の半分は生産性の項目にある売上高減価償却費率の差に起因している。すなわちシイエム・シイは売上高の規模から見て、保有・使用する機械設備が通常の印刷企業に比べ少なく、また労働装備率の数字からも明らかのように一般の印刷企業に比べ、より労働集約的な性格を有している。安全性における固定比率(固定資産/自己資本)の低さもこの事実を物語る。

印刷業を出自としつつも印刷業ほどには設備を保有せず、むしろ労働集約的なスタイルで高成長と高収益を実現するビジネスとは、いったい何なのか。われわれはシイエム・シイのセグメント情報を手掛りに、同社のコア・ビジネスの実体に迫りたいと思う。

図2はシイエム・シイの部門別売上高の時系列推移である¹⁰。2006年から従来の「企画・制作」・「総合印刷」・「システム他」のセグメントに代えて、「インターナル・マーケティング」・「エクスターナル・マーケティング」・「カスタマーサポート・マーケティング」・「トータルプリンティング」・「CMC Solutions」の5つの事業セグメントが採用されている。

¹⁰ 図2は同社内部資料のグラフである。ちなみに同社有価証券報告書ではセグメント情報は「マーケティング事業」と「システム開発事業」の2事業区分での情報開示しか行われていない。

図2 シイエム・シイの部門別売上高推移



出所：シイエム・シイ「弊社のあらまし」

直近2年間で最も売上高が大きいのは「顧客サポート・マーケティング」の分野で、次いで「外部マーケティング」「内部マーケティング」「CMC Solutions」が続いている。顧客サポート・マーケティングとは「自動車をはじめ様々な分野の取扱説明書・修理書の企画・編集・制作」¹¹を主要な業務とする事業分野で、主にトヨタ自動車の幾つかの車種のオーナーズマニュアル、リペアマニュアル、新型車解説書の作成を担当している。ちなみに「内部マーケティング」は「業務標準化、ブランド・商品・販売に関わる教育研修等」¹²を主な業務とし、「外部マーケティング」は「消費者に対するプロモーションを中心に広告やイベント、各種コンテンツ制作等」¹³を事業内容とするものである。これらのマーケティング事業と印刷業務の関連であるが、図2に明らかなように2006年以後の「トータルプリンティング」が2005年までの「総合印刷」の一部分しか継承していないことを考えると、マーケティング事業に伴う各種資料やコンテンツの印刷業務は、各マーケティング・セグメントの売上高に含めて計上されているものと考えられる。

ここで顧客サポート・マーケティングについて考えてみたい。シイエム・シイの顧客サポート・マーケティングとは、主にトヨタ自動車が生産・販売する乗用車の取扱説明書や修理書の作成である。これは確かにシイエム・シイにとっての顧客マ

¹¹ 同社2008年9月期 有価証券報告書 p.73

¹² ibid.

¹³ ibid.

あるトヨタ自動車への業務支援（サポート）に他ならない。本来ならばトヨタ自動車が自身の手で企画・編集・作成すべき各種マニュアルを、シイエム・シイが代行して作成しているのである。おそらく、マニュアル作成の最終工程である印刷業務のみを担当していたシイエム・シイが、より上流の工程である企画・編集分野へと事業領域を遡上・拡大させていった結果なのであろう。トヨタ自動車の立場から見れば、マニュアル作成業務の外注化であり、アウトソーシングの過程である。シイエム・シイの立場では、トヨタ自動車の本体業務の請負ということになる。

「マーケティング」の定義は多様かつ広範であるが¹⁴、市場と対峙しつつ財・サービスの開発や製造を通じ顧客或いは価値の創造を迫及する、という点では誰しも異論はないであろう。シイエム・シイのマニュアル作成代行業務が、かかる「マーケティング」のコンセプトに適合的であるかどうか、われわれは判断を留保したいと思う。繰り返しになるが、実態から言えば、それは請負であり、アウトソーシングの一形態に他ならないと言えよう。

同様のことは「インターナル・マーケティング」についても述べることができる。「業務標準化、ブランド・商品・販売に関わる教育研修等」を内容とするインターナル・マーケティングは、企業の従業員教育の代行・請負であり、発注する企業の立場からはアウトソーシングのタイプに他ならない。他方、「エクスターナル・マーケティング」について言えば、消費者への販売促進支援や広告・ノベルティの企画・制作、ホームページ作成等の事業を行っており、事実上、広告代理店の業務内容と一致する。企業イメージおよび製品・サービスのPRと販売促進関連ビジネスから構成される「エクスターナル・マーケティング」は、前記「カスタマーサポート」、「インターナル」の2つのマーケティング事業と比較してより本来の意味でのマーケティングに近い存在と言えるかもしれない。

さて、ここでわれわれはシイエム・シイのコア・ビジネスについて、とりあえずの結論を得ておくことにしたい。コア・ビジネスとは「当該企業の主要な事業領域で、企業全体の売上高や営業利益に対する貢献が最大の分野」¹⁵であった。図2から明らかなように売上高については「カスタマーサポート・マーケティング」が最近の2年間では最大の比率を占めており、シイエム・シイのコア・ビジネスである可能性が高い。営業利益についてはマーケティング・セグメントごとの情報開示が行われておらず、実態は不明であるが、われわれはカスタマーサポート・マーケティングについて「収益性は高い」との証言を得ている¹⁶。また労働集約的な性格を有するシイエム・シイの場合、従業員の配置状況はコア・ビジネスを推定する上で重要なファクターになり得ると考えられるが、2008年3月末の時点において最大の従業員を擁する事業所は日進センターであり¹⁷、同センターの業務内容の8割はトヨタ自動車に対するカスタマーサポート・マーケティングであるとされ

¹⁴ たとえば日本マーケティング協会(JMA)ではマーケティングを次のように定義している。「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」(<http://www.jma2-jp.org/report/marketing.html>)

¹⁵ 本稿 p.4 参照

¹⁶ 2009年1月20日に日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が行ったシイエム・シイ本社での聞き取り調査の際の発言

¹⁷ 全従業員403名中、43.7%にあたる176名が日進センターに配属されている。同社『新株発行並びに株式売出届出目論見書』平成20年10月 p.29

る¹⁸。以上の事実から、われわれはシイエム・シイのコア・ビジネスがカスタマーサポート・マーケティング、とりわけトヨタ自動車に対するカスタマーサポート・マーケティングにあるものと考え¹⁹。

3. シイエム・シイのコア・ナレッジ(1)

シイエム・シイのコア・ビジネスとわれわれが考えるカスタマーサポート・マーケティングは、いったい誰によって事業ドメインに組み込まれ、成長を続けて来たのであろうか。未だ顕在化していなかったマニュアル作成代行業務の豊かな発展可能性は、如何なるプロセスを通じて発見され、実際のビジネスとして起ち上げられたのであろうか。

われわれはまず事実関係を確認しておこう。同社の沿革に拠れば、シイエム・シイが初めてトヨタ自動車からマニュアル作成を受託したのは1977年(昭和52年)6月である²⁰。またマニュアル企画制作部が日進町(現日進市)に移転し、トヨタ自動車向けカスタマーサポート・マーケティングの拠点として日進センターの整備が進んだのが1990年から1993年にかけてのことである²¹。ここから考えられることは、マニュアル作成代行業務への進出の意思決定が1970年代半ばに為され、その後15年程度の期間を経てコア・ビジネス、もしくはその有力候補としての地位が確立されたというプロセスである。

さて、マニュアル作成代行業務(カスタマーサポート・マーケティング)への進出を判断したのは創業社長(現会長)の林幹治であった。『社長の力』(西浦道明著、かんき出版、2005年)に拠れば、林がマニュアル作成代行ビジネスの可能性に気付いたのは「トヨタの海外技術部を訪問した際」²²であったという。海外技術部の本来の仕事は製造・開発等に関わる関連各部署への技術支援であるが、当時、同部では本来業務のかたわらスタッフ自らが空き時間を利用して説明書や修理書を作成していたという。補助的・付随的な業務はできる限り少なくしたい海外技術部の潜在的意向を感じ取った林は、マニュアル作成作業にシイエム・シイの社員を派遣し、取扱説明書や修理書の企画・編集のノウハウを自社内部に取り込んでいった。1980年代に入りトヨタの輸出が急増、また円高や貿易摩擦もあり海外現地生産化が加速するにつれ、トヨタ本体の仕事量も急増し、補助的・付随的業務の外注化(アウトソーシング)が拡大していくことになる。こうしてシイエム・シイにおけるカスタマーサポート・マーケティングのコア・ビジネス化が進行していくこととなった。

林の洞察力と布石の周到さは強調しても余りある。海外技術部の潜在的意向の的確な把握、人材派遣を通じたマニュアル作成ノウハウの修得。その後のトヨタの生産拡大までも想定していたか定かではないが、訪れた幸運をシイエム・シイ成長の跳躍台にする下地を作り上げた点において、林の経営者としての暗黙知は光彩を放っている。

¹⁸ 2009年6月1日に日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が行ったシイエム・シイ日進センターでの聞き取り調査による。

¹⁹ ちなみにトヨタ自動車向け売上高が全売上高に占める比率は、2008年9月期で45.3%を占める。またトヨタ自動車向け売上高の中で、カスタマーサポート・マーケティングの占める比率は同時期について約70%となっている。同社「会社説明資料」2009年1月20日 p.13

²⁰ 同社『新株式発行並びに株式売出届出目論見書』2008年10月 p.16

²¹ ibid. 同社「弊社のあらまし」

²² 西浦道明『社長の力』かんき出版2005年 p.38

4. シイエム・シイのコア・ナレッジ (2)

次にわれわれはカスタマーサポート・マーケティングの高収益性の理由を検討しよう。カスタマーサポート・マーケティングとはマニュアル作成業務の請負であり、もともとトヨタ自動車本体が担っていた業務であるから、発注側のトヨタから見て原価構造が透明で、およそ高収益性を実現できるような事業環境にあるとは思われない。だが既に述べたように「収益性は高い」事実がある。以下、われわれは、トヨタによるマニュアル作成業務の発注方式、シイエム・シイにおけるマニュアル作成工程の実態、の順で検討を加え、シイエム・シイのコア・ビジネスの高収益性の秘密に迫りたいと思う²³。

まずトヨタ自動車のマニュアル作成業務発注方式であるが、現時点で4社²⁴への指名発注とのことで、正確な技術知識と的確な文章表現を要求されるため、参入のハードルが高く、新規参入は見られないとのことである。トヨタは車種ごとにマニュアル作成担当企業を決め、受注した企業はオーナーズマニュアルからリペアマニュアル、新型車解説書を始め当該車種で必要とされるあらゆるマニュアル・ドキュメントの企画・編集を担当する。4社とも自社内に印刷部門を保有していることから、作成されたマニュアルの最終印刷も受注企業内で行なわれているものと考えられる。

問題はトヨタの発注価格である。トヨタ自動車の立場からすれば、発注価格は低ければ低いほど望ましい。しかしながら余りに低すぎて受注4社のいずれかで赤字が発生し、マニュアル作成に支障を来す事態は望ましくない。車種単位の発注であるから、他の企業でカバーするにはコスト面でも時間の面でも犠牲が大きすぎるのである。それゆえ現実的選択として4社すべてが黒字になるような最低価格の水準での発注が行われることになる。

これを受注企業の立場から見れば、所与の受注価格のもとで、実際に積み上げるコストが低ければ低いほど、あるいはマニュアル作成の生産性が高ければ高いほど、黒字幅が拡大することになる。コスト構造の、あるいは生産性における企業間格差が、利益水準の相違を生み、収益性の差となって顕在化することになる²⁵。シイエム・シイの高収益性の秘密はここにある。以下、われわれはシイエム・シイのマニュアル作成工程の分析を通じて、同社の高収益性の源となっているコア・ナレッジの実体を明らかにしておきたい。

日進センターでのマニュアル作成は、乗用車購入者向けのオーナーズマニュアルや修理工場・エンジニア向けのリペアマニュアルといったマニュアルの種類ごとに部署が生まれ、それぞれの部署にスタッフが配属されて、作業が進められる。専任担当者の数で見るとオーナーズマニュアルに50名程度、リペアマニュアルに100名弱、新型車解説書に20名程度が配置されている。これらのスタッフの多くは自動車整備士の国家資格やトヨタ検定といった自動車技術に関するメーカー資格を有しており、文書作成技法についてのテクニカルライティング資格を有する者も少なからず存在する。なおトヨタからのマニュアル作成業務の発注は、新型車の発売時はもとより、既存車のモデルチェンジやマイナーチェンジ

²³ 以下の内容は日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2009年1月20日と6月1日の2度にわたって実施したシイエム・シイへの聞き取り調査に基づくものである。

²⁴ シイエム・シイ、シンテックホズミ、石田大成社、アベイズムの4社である。

²⁵ シイエム・シイ以外の3社は非上場であるため、帝国データバンクや東京商工リサーチのデータをもとに売上高経常利益率を推計すると、シンテックホズミ6~7%、石田大成社3~4%、アベイズム1%未満の値が得られる。

の際にも発生する。すなわち販売される車種が多くなるほど、またモデルチェンジの周期が短くなるほど、シイエム・シイの受注は増加することになるのである。

マニュアル作成の具体的プロセスを見てみよう。新型車の発売に先立ってトヨタ自動車から「B資料」と呼ばれる専門的な技術情報資料が持ち込まれる。この資料の理解には自動車に関する高度な技術知識が必要なため、まず最初にスタッフの中でもキャリア 10 年以上のベテランが解読・解析した上で、ポイントとなる事項を要約し、理解しやすい形に明文化する。この明文化された技術概要を共通の知識基盤として、キャリア 3~5 年のスタッフが、それぞれの部署で担当マニュアルの作成に従事する。マニュアルの文章表現については統一されたライティングルールが設定されており、過去に使用されたイラストや定型文についてはデータベースから取り出して再利用することができる。

マニュアルの作成には作業者の優れた技術理解力と文書作成能力が必要であり、これらはいずれも個人的スキル、すなわち属人的技能（暗黙知）に他ならない。われわれのインタビューに拠れば、日進センターでのマニュアル作成において、作業者の暗黙知に依存する割合は 80%程度に及ぶとされる。またかかる暗黙知の形成に要するキャリア年数は、超一流の暗黙知で 10 年、診断や電気部門では 5 年、脱着部門では 1~1.5 年の経験が必要とこのことであった。なお、技術理解力と文書作成能力を兼ね備えた人材の育成については、「自動車技術を専攻したエンジニアを採用して文章能力を勉強させる」手法が用いられているとのことである。

要約しよう。シイエム・シイの高収益性の源泉は、マニュアル作成での高生産性（低コスト）を可能にする熟練技能であり、自動車技術の理解力と文書作成能力とを兼ね備えた個人の暗黙知に他ならない。自動車技術専攻のエンジニアを採用して文章能力を磨かせ、10 年の経験を積ませて超一流の技術ライターに仕立て上げる。この超一流ライターの主導の下、中堅ライター（3~5 年経験者）、若手（2 年未満）が組織され、ピラミッド型分業体制の下、高品質の各種マニュアルが短時間で編集・作成されていくのである。