

南山大学大学院

博士論文

組織能力の独自性

— 成長企業 3 社の事例 —

平成 26 年 1 月 17 日

D2010BB001

小出 琢磨

目次

1. 研究の目的と方法.....	1
2. 先行研究の文献サーベイ	10
2.1 文献サーベイの方法.....	10
2.2 ペンローズ.....	12
2.3 伊丹敬之	15
2.4 バーニー	17
2.5 ハメルとプラハラード.....	18
2.6 ティース	20
2.7 藤本隆宏	22
2.8 組織能力論の特徴と全体像	25
(1) ペンローズ発の組織能力論.....	25
(2) ポジショニング指向の米国企業と組織能力論.....	26
(3) 静態論と動態論	28
3. 事例研究の方法	30
4. 株式会社シマノ	40
4.1 会社概要	40
4.2 創業期（1921年～1957）	40
4.3 創業者の息子たちによる躍進（1958年～1970年代）	42
4.4 トップメーカーとしての地位確立（1970年後半～1990年前半）	45
4.5 競争の激化と市場の成熟化への対応（1990年代後半～現在）	51
4.6 シマノの組織能力	56
5. 株式会社ファーストリテイリング.....	68
5.1 会社概要	68
5.2 創業期（1949年～1985年）	68
5.3 SPA体制の構築と業績不振の危機（1986年～1996年頃）	71
5.4 全社改革と第2次ユニクロブーム（1997年頃～2000年頃）	73
5.5 トップメーカーを目指した躍進（2001年頃～現在）	76
5.6 多角化と海外進出（2000年前半頃～現在）	80
5.7 ファーストリテイリングの組織能力.....	83
6. 株式会社ミスミグループ本社	96

6.1	会社概要	96
6.2	創業期（1963年～1970年代中盤）	97
6.3	生産財の流通革命の確立（1970年代中盤～1990年代中盤）	100
6.4	減収減益の原因と課題（1990年代中盤～2001年）	105
6.5	新社長による全社改革（2002年～現在）	109
6.6	ミスミの組織能力	114
7.	研究成果と今後の課題.....	128
7.1	事例研究 3 社に見る組織能力	128
	(1) 独自性.....	128
	(2) オープン経営.....	130
	(3) 大きい目標	134
	(4) DCの有無とタイプ.....	136
7.2	組織能力論の進展	138
	(1) 組織能力論における静態論と動態論	139
	(2) コア・コンピタンスとその他の組織能力.....	142
	(3) DCの新たな概念	144
	(4) 組織能力の「独自性」	145
7.3	今後の課題.....	146
	(1) 組織能力構築についての研究	147
	(2) オープン経営であるが模倣困難であることの解明	147
	(3) 実務で使用可能な組織能力モデルの構築.....	148
	参考文献	150

1. 研究の目的と方法

企業の競争優位の源泉についての経営戦略研究は、ポーターを中心としたポジショニング・アプローチ（PV：positioning view）が、1980年代をリードした。PVとは、競争優位の源泉を外部環境の諸条件に求め、産業構造や市場の枠組みのなかに自社をいかに位置づけるかに焦点をあてた経営戦略論である。近年は、1980年代後半以降に誕生した企業の内部特性に焦点を当てて持続的競争優位の源泉を説明しようとする資源ベース・アプローチ（RBV：resource-based view）が主流になっている。

組織能力（organizational capability）は、この一連の資源ベース・アプローチの研究において、提唱されているものである。

しかし、「組織能力とは何か」といった際に、その捉え方は多様であり、理解がしにくいといわれる。これは、組織能力の研究は進んでいるものの、その反面組織能力の捉え方の違い等により多くの研究が整理されないまま展開されているためである。本章では、まず組織能力の研究に至った問題意識を述べ、そのうえで研究の目的を示すこととしたい。

組織能力はRBVのなかで論じられている。そのため、もう一度RBVの基本をおさえながら、「組織能力とは何か」について検討する必要性を感じたことが、本研究を行うに至った動機である。

これまでのRBVにおける議論では、組織能力について、以下の3点が明らかになっている。

まず、1点目は、「組織能力」の表現の仕方に関することである。「資源」、「ケイパビリティ」、「コア・ケイパビリティ」、「コア・コンピタンス」等、論者ごとに組織能力についての表現の仕方が違っている。これは、沼上（2008）がいうように、RBVが1つの学派ではなく、競争優位には内部資源が重要であるという論者の主張の集合体であるため、「組織能力」に関する統一的な、あるいは共通理解のある定義がされてこなかったということである。

しかし、これらの表現ないし用語は、それぞれの内容は微妙に異なるものの、基本的には全て組織能力と捉えるというのが、通説となっている（バーニー,2002）。

2点目は、競争優位をもたらす組織能力の特徴に関することである。このことについては、初期のRBVの議論の中で整理がすすんでいる。特に、伊丹やバーニー、ハメル&プラハラードら、初期のRBVの論者たちによって、議論された。

具体的には、以下の通りである。

伊丹（1980）は、情動的経営資源を「見えざる資産」として、その重要性を論じた。

バーニー（1986,1991）は、経営戦略論的な観点から「企業の競争優位性の源泉」である経営資源がどのような性質や特徴を有するかに理論的力点を置いた。そして、経営資源が1)「有価値性」、2)「希少性」、3)「模倣困難性」、4)「代替困難性」を持つ際に、競争優位性が発揮されるとした。

ハメル&プラハラード(1990,1994)は、組織能力のうち、競争優位の源泉となる中核的な能力をコア・コンピタンスと定義した。

RBVの議論を通じて明らかになった3点目は、組織能力の中身についてである。以下の通り、組織能力をストックである資源とそれを活用する能力に分けて捉えることができる。「調整する能力」「組み合わせる能力」「開発・管理する能力」「統合・利用する能力」「整える能力」「実行する能力」は、全て、「活用する能力」である。

ハメル&プラハラード,(1990)：「組織における学習により習得された集合体であり、特に、多様な製造スキルを調整したり、複数の技術を統合する能力」(p.82)

グラント,(1991)：「組織が保有する資源を調整・組み合わせる能力」(p.121)

ヘドマン&カーリング,(2002)：「資源を開発し、管理する能力」、「資源を統合し利用する能力」、「資源の組合せを整える能力」(p.83)

ヘルファット&ペタラフ,(2003)：「組織の資源(あるいはケイパビリティ)から、特定の最終目的を実現するために最終調整されたタスク集合を実行する組織の能力」(p.998)

また、RBVの議論が進むに従い組織能力の中身は、上記に加えて、以下のダイナミック・ケイパビリティ(DC:dynamic capability)という概念を加えた。DCを提唱したティースら(1997)やヘルファットら(2007)によると、DCは、以下のように定義される。

ティース,ピサノ & シェーン,(1997)：「急速な環境変化に対処するために、内部及び外部のコンピタンスを統合・構築・再構成する企業の能力」(p.516)

ヘルファットら,(2007)：「資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力」(p.6)

これらDCは、藤本(2003,2004)によると組織能力を改善する能力と進化させる能力(組織能力構築能力)として捉えられている。以上のように、RBVにおいては、「組織能力とは何か」について、議論を深化させていった。

しかし、現在、RBVにおける議論で1つの論点になっているDCについては、沼上(2008)や赤尾(2012)が述べているように、論者の中心的な関心が取引コスト理論にある。更には、様々な要素に関わる議論をしており、かつ、モデルとして明快になっていない(赤尾,2012)。そのため、必ずしも組織能力に関する示唆は十分とはいえない。

このように、組織能力は重要であるという認識とは裏腹に、「組織能力とは何か」という追及や、特定の企業について組織能力を具体的にみるとどうであるか、組織能力は複数あるのか、複数ある場合は組織能力同士の関係性はどうか、そして組織能力と競争優位がどのような関係になっているかについて議論は進展していない。組織能力を整理し、明快にする必要がある。

そのためには、以下の3つが必要であると考える。

1点目は、上述の「資源を活用する力」という組織能力の定義をもう少し具体的にすることが必要である。これは、一般化することが研究だとはいえ、「組織能力とは何か」という組織能力の定義については、まだ抽象論の域をでていないことは否めないということである。特に、

組織能力の中身に関しては、「活用する」をもう一步深堀りして表現する必要があると考える。これらのヒントもこれまでの RBV の論者たちの見解や議論が参考になる。

ストークらが主張した組織能力（コア・ケイパビリティ）の定義である「戦略的に理解されるビジネスプロセス」（ストークら,1992,p.62）については、プロセスそのものは、組織能力でないという見解が通説となっている。

伊丹（1990）によると、組織能力は「組織構造」や「経営管理システム」に影響を与えるものであり、「組織構造」や「経営管理システム」は組織能力ではない（pp.31-33）。

バーニー（2002）によると、「企業にとって、競争優位を生じさせる可能性がある経営資源やケイパビリティを特定する方法の1つは、バリューチェーン分析である」（p.245）。

2点目は、これまでの RBV の流れで議論されたことは、体系化されたものとは言い難いものであった。故に、組織能力の全体像を見据えて議論する必要がある。例えば、DC で論じられている議論は保有している組織能力をいかに進化するかという点を中心に論じられており、それまでの RBV の研究業績を踏まえていない印象を受ける。つまり、上記3点目で述べた近年の RBV の重要な組織能力に関する議論である DC とそれまでの組織能力をどのように捉えるか（DC との統合的な見方）が重要になってくる。

本件に関しては、藤本（2003,2004）の研究が参考になる。

藤本（2003,2004）によると、組織能力は、「アウトプットを高いレベルで出力する組織能力」と「組織能力を改善する能力」、「組織能力を進化させる能力」で表現される。「組織能力を進化させる能力」とは、組織能力を構築する、あるいは組織能力を変化させる能力である。藤本が述べる「組織能力を改善・進化させる能力」は、DC ということができる。ここで重要なことは、藤本が、組織能力を DC を含めて議論した最初の研究者の1人であるということである。

最後に、3点目は、組織能力と競争優位の関係を明確にすることである。これは実証研究をしていないため、どのような力が実際に競争優位につながっているかが明確になっていないということである。これは、筆者の研究方法に関する問題意識といってよい。日本の多くの組織能力や近年では、ダイナミック・ケイパビリティに関する研究は、抽象論をさらに抽象的に議論している感がある。打破のためには、福澤（2012）もいうように実証研究の必要性が増していると考える。

以上のような問題意識に基づいて、本研究の目的を設定し、その方法を述べる。本研究の目的は、次の2つである。

- 1) 組織能力をキーコンセプトにする事例研究によって、3社の経営（持続的競争力）を解明する

- 2) 事例研究によって、組織能力の実態を明らかにして、組織能力論を進展させる

研究目的の1点目は、企業の競争優位について、組織能力を軸にして論じていくことであり、さらに、そのアプローチとして、事例研究を用いるということである。

前者について述べると、さきに述べたとおり、企業の競争優位性、もしくは成功要因の重要な1つを資源や組織能力におくものが、RBVの中心的な考え方である。従来は、バーニー（2003）のように、資源を中心に成功要因を捉えることが多い。ウォルマートの地理的ロケーション（物的資本）、アップルのスティーブ・ジョブズ（人的資本）、ハーレーダビッドソンの経営手法に関する社会の肯定的な評価（組織資本）、企業における内部留保（財務資本）などがそうである（p.224）。しかしながら、本研究では、企業の競争優位や成功要因に関して、組織能力、すなわち、能力ないし資源及びそれら能力や資源を活用する力である組織能力、またその組織能力を変化発展させる能力（DC）を中心的な概念にして論じていく。

組織能力をキーコンセプトとする実証研究を行うためには、まず組織能力に関する概念フレームワークが重要になる。この概念フレームワークを打出すために、第2章では、文献サーベイを行った。文献サーベイの対象となる研究は、主だったRBVに関連する、もしくは組織能力に関する研究に定め、重要な研究を選定することに留意した。選定された研究者は、以下の通りである。

ペンローズ（1959）

伊丹（1980）

バーニー（1986,1991）

プラハラード&ハメル（1990）、ハメル&プラハラード（1994）

ティース（1997）

藤本（2003,2004,2006）

各研究者については、第2章第2節以降で、論じた。

まず、第2節では、ペンローズの研究を分析した。ペンローズは1950年代末に、その著書である『The Theory of the Growth of the Firm』で、企業の成長メカニズムを解明する研究を発表した。ペンローズは、企業を「一つの管理の枠組みの中に集められた資源の集合体である」とともに、「一貫性のある一つの管理組織体である」としている。そして、経営とは、生産資源が（再）配置され、未使用な潜在的生産サービスが引き出されることであると説明している。

第3節では、伊丹の研究を分析した。伊丹が1980年に発表した『経営戦略の論理』で論じた「見えざる資産のダイナミクス」論は、初期のRBVの業績として位置付けられている。この研究において、伊丹は、情動的経営資源の重要性を強調するとともに、企業が事業活動を通じて情動的経営資源を同時に蓄積している点も強調し、組織が持つ学習機能にも注目した。

第4節では、バーニーの研究をとりあげた。バーニーは伊丹やワーナフェルトと同時期の研究者であり、初期RBVである。バーニーのRBVは、ポーターらによって提唱されたPVが、外部環境分析に偏重していたことへの批判から生じている。PVが外部環境に競争優位の源泉を求めるのに対し、企業の内部資源の重要性を指摘し、企業の競争優位を生み

だす経営資源の特徴を明示した。その特徴は、「異質」で「移転困難」であるだけでなく、「有価値性」「稀少性」「模倣困難性」「代替困難性」である。

第5節では、ハメルとプラハラードの研究を分析した。その研究は、より実践的な戦略論として、プラハラード&ハメル(1990)によりコア・コンピタンス(企業の核能力)として提示された。ハメルとプラハラードの特徴は、コア・コンピタンスとその他の組織能力を区別している点にある。さらに、組織能力同士を関連づけ、より実践的な戦略論として、企業の競争優位性を明らかにしようとした点にある。

第6節でとりあげたのは、ティースの研究である。1990年代以降のRBVの議論は、組織能力自体を定義することから、環境の変化に対応して組織能力をいかに更新するかについて注目が集まる中、DCが提唱された。DCという概念を最初に提唱した研究者の1人と言われるティースは、初期的なDCの定義を「内部・外部のコンピタンスの結合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対応する企業的能力」とした(ティース・ピサノ・シエーン,1997,p.516)。

第7節では2000年代に発表された藤本の研究について分析している。藤本はその研究で、RBVの先行研究の引用や、RBVの特徴であるPVへの批判を行っておらず、前述5人の研究とは異なる流れにある。藤本は、トヨタを始めとする日本の自動車企業の丹念な現場観察をもとにした研究を行った。そして、トヨタ的な「もの造りの組織能力」は、「ルーチン的なもの造り能力」、「ルーチン的な改善能力」および「進化能力」に区別して論じた。

第2章の文献サーベイの目的を整理する。第1の目的は、組織能力を基軸としてRBVで議論された組織能力論を整理し、どのように組織能力論が生成、展開されていったかを論じることである。第2の目的は、こうしたRBVの整理に基づき、「組織能力とは何か」「組織能力をどのように捉えることが可能か」等、組織能力論の特徴と全体像を提示することである。

第3章では、事例研究の方法について述べる。事例研究を行う目的は、事例研究を通じて組織能力論を発展させることである。本稿の事例研究¹は、概念フレームワークに基づいて行われる。企業活動は、インプットとしての資源や資産を、企業活動というプロセスを通じて、価値、すなわちアウトプットを創出する。組織能力をこのプロセスとしての位置づけとしている。このように捉えるとインプットとしての資源と組織能力としての資源を区別することができる。先行研究を踏まえて、組織能力の概念フレームワークとして、「A. 資源と活用する力」、「B. DC」、「C. コア・コンピタンス」の3つに分類した。

¹ 事例研究/実証研究とは、特定の企業について、その企業の活動と活動の結果を認識し、結果をもたらした原因を探り、因果関係を解き明かす取り組みである。企業の活動を時間軸で追い、それぞれの活動がどのように他の活動に影響を及ぼし、そして結果をもたらしかを考察する。このような考察を繰り返すことで、結果の原因を特定し、原因と原因の間の因果関係を明らかにするのである。

研究目的の1点目の後段は、研究のアプローチとして、事例研究を用いることであるが、これについては、概念フレームワーク同様、第3章で述べている。

従来の組織能力の研究においては、「組織能力をキーコンセプト」として、「事例研究」を行うものはなかったように思われる。キーコンセプトとは、分析のための中心的な概念である。

例えば、福澤（2012）も引用しているバーゲルマン（1994, 1996）は、インテル社を詳細に研究した実証研究であり、それは戦略論であり、社内企業家理論である。それは、組織能力論に寄与するものを含んでいるが、組織能力論ではない。

また、組織能力について研究した事例研究は日本においても存在する。しかしながら、組織能力をキーコンセプトにする事例研究は見当たらないように思われる。例えば、著者が新商品開発といった特定の機能を組織能力であると定義し、そこから議論がはじまっている。そして、その成功した企業では、新製品開発がどのように行われたかを述べ、その後、新製品開発力とは何かを論じている。この研究は、新製品開発の研究であるといえるものの、組織能力の研究とはいえないように思われる。

一方、藤本の研究は、トヨタなどの自動車企業の研究であるが、これまでに見たように、組織能力論の研究としてみることができる。しかし、藤本の研究は、筆者のこの論文の事例研究とは違う性格の研究といえる。すなわち、トヨタの製品開発を中心に長期にわたって行われた本格的な研究であり、その研究成果として、組織能力に関する理論的体系が生み出されている。これに対して筆者の本研究では、初めから組織能力に関する概念フレームワークを用いて、事例を研究する。つまり、組織能力の先行研究における研究成果をもとに組織能力の概念フレームワークを作り、それをもとに事例を分析していく。

更に、日本において、複数企業を対象にした組織能力についての事例研究は存在しないと思われる。従来の日本における組織能力の研究は、1つの論文で1社の事例研究を行うものであるため、他の事例研究で得た研究結果との比較がしにくい。筆者のこの研究は、事例研究の対象企業を3社としている。

事例研究とは、本来はインタビューなど直接的に得た1次情報を用いて分析することが一般的である。対して本稿の事例研究では1次情報は用いず、一般公開されている2次情報を用いて行った。榊原（2005）は、『イノベーションの収益化』において、「公表されている文献や資料を用いるだけでも、豊かな分析が可能であることを示すことも、ここでの議論のねらいである」と、その取り組みの意義を述べている（榊原, p.166）。

『イノベーションの収益化』では、優れた技術が利益に結びついていない数々の事例を紹介し、その原因を追及し、これからの方策を提案している。インテルのマイクロプロセッサ（MPU）のイノベーションに関する事例は、2次情報である約10編の論文や文献を用いて行われた。榊原はこの研究において、MPU開発までの経緯や、MPUがコンピュータに取り入れられるようになった過程を記述しており、当時の販売先顧客や顧客での使用用途、

インテル社内の意思決定などを詳細に記述し、分析している。中には、インテル社内で意思決定がなされた時の経営陣の気持ちを記述している。

事例企業の対象企業である 3 社の選定については、第 3 章で述べているが、その選定の際の着眼点は、以下の通りである。

1 点目は、業績である。長期的に好業績をあげている企業を選定した。長期的に好業績をあげていることは、すなわち、競争力の源泉としての組織能力を研究するのに適した企業であるということである。具体的には、2000 年～2012 年の売上高と営業利益が上昇傾向の企業を選定候補としている。本稿では、組織能力を企業がビジネスを遂行しアウトプットを排出する際の能力（藤本,2006）と考えていることから、売上高と本業で稼いだ利益である営業利益に注目している。利益だけでなく売上高を比較することで、企業規模をリストラ等により縮小させることによって利益確保を実現した企業を選定から外すことが可能となると考える。

2 点目は、雑誌の記事や先行研究などの各種資料や文献が多くあり、企業の活動や結果の情報を収集することができる企業とした。これは、本稿では 1 次情報は用いず、一般公開されている 2 次情報を用いて行うため、研究方法として必然的に多くの資料が必要になるためである。

3 点目は、上記の選定基準の中から、売上高が 1 兆円を超えない程度（以下、大規模）の企業群から候補を選定した。1 兆円を超える巨大企業群の組織能力の研究は、既に藤本（2004,2006）が研究しているため対象外とした。

上記の結果、選定した企業は以下の通りである。

株式会社シマノ

株式会社ファーストリテイリング

株式会社ミスミグループ本社

第 4 章以降で、これら 3 社の事例研究を行う。第 4 章では、株式会社シマノを、第 5 章では、株式会社ファーストリテイリングを、第 6 章では、株式会社ミスミグループ本社についての事例研究を行った。

まず、株式会社シマノ（以下、シマノ）は、大阪府堺市に本社を置いており、現在、高い製品開発力で自転車業界をリードしている自転車部品メーカーである。自転車の国内生産が年々縮小するなか、早くから海外市場に販路を展開したシマノは世界的にも高いシェアをほこり、高利益率で成長を続けている。1921 年の創業当初から世界一の部品をつくるという高い目標を掲げ、創業者の後を引き継いだ 3 人の息子はその後のシマノを躍進させ、自転車部品のトップメーカーに育てた。シマノは、1960 年代から米国での販売を開始し、1970 年代には、自転車部品トップメーカーの地位を確立する基礎となる「システム・コンポーネント」という開発思想を打ち出している。この開発思想がシマノ製品の独自性を形成するとともに技術力を高める際の明確な方向づけを与えている。近年、自転車業界の競争の激化と市場の成熟化から成長が伸び悩み、シマノグループ全体の一体感の醸成と開

発・生産の生産性向上を図る必要がでてきた。そこで、開発にはタグチメソッド、生産にはシックスシグマを導入し、プロセスの標準化を進め、技術共有や技術移転を促した。このような取り組みにより、開発における試作回数の削減や、ユーザーの乗り心地を高めるなどを達成していった。こうしたシマノの事例より明らかになった組織能力を提示する。

第5章では、株式会社ファーストリテイリング（以下、FR）の事例を分析した。柳井正（以下、柳井）はFRの前身となるメンズショップ小郡商事に1972年に入社し、1984年にユニクロブランドを立ち上げ発展させていった。ユニクロの商品コンセプトは「ベーシック・カジュアル」であり、ターゲット顧客は「ノン・エージ、ユニセックス」である。アパレル業界は、商品の多様性と季節性に加えて、原料や副資材の多さ、生産工程の複雑性から、商品の標準化は難しいと言われていた。また、アパレル業界は、分業も進んでいるが、情報連携が不十分であり、廃棄ロスが多いなど問題があった。このようなアパレル業界に疑問を持った柳井は、標準化された商品を開発し、商品企画を行い生産のリスクを取るSPA体制を構築していった。成長に陰りが見えてきた1995年頃、全社を対象としたABC（All Better Change）改革を実施した。まず、生産委託工場の技術指導と生産管理を行った。また、店舗に大幅に権限委譲し本部は支援するという体制に改めた。基幹業務システムも刷新し、さらに、マーケティング活動にも力を入れることでブランドイメージを向上させていった。こうした取り組みが功を奏し、第2次ユニクロブームを巻き起こした。その後、柳井は、トップ企業を目指して更なる改革を実行している。FRの組織能力は以上のような事例から明らかにしていく。

第6章では、株式会社ミスミグループ本社（以下、ミスミ）の事例を分析した。ミスミは元社長の田口弘（以下、田口）が「顧客の購買代理」の理念を具現化していくことで成長していった。膨大な商品点へ対応するために、顧客から注文が入ってから最終加工するという方式を考案し、納期の短縮や低価格化につなげた。また、「持たざる経営」の理念により、営業マンはなく、受発注システムやそのオペレーションの外注化をしている。顧客対しては「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という新たな付加価値を提供することで、競争力を得ている。また生産委託メーカーに対しては、競争入札を導入している。そして社員をサラリーマンから企業家へ変貌させることを目的として、チーム制組織へ移行した。田口はビジネスの競争が激化していた2002年に当時社外取締役役に就任していた三枝匡に社長の座を渡した。三枝は田口が積み上げてきた理念を基本とするものの、環境変化に応じて方向性を修正した。低コストや短納期が中心であったコンセプトに、品質を加えた。また、生産、物流、営業やコールセンターなどの業務で顧客に繋がる業務を内部化した。2005年には、国内市場の先細りへの懸念などから、生産委託メーカーである駿河精機と経営統合をすることによって、海外展開を加速し、大幅に成長していった。こういった事例よりミスミの組織能力を明らかにしていく。

最後に第7章では、本研究の成果を取り纏め、残された課題について説明する。3社の事例研究によって、組織能力の実態を明らかにして、組織能力論を進展させることが本稿の

研究目的の 2 つ目であった。まず、事例 3 社の分析から明らかになった発見事実を記述していく。すなわち、組織能力が具体的にはいかなる特徴があったか、組織能力の多様性、組織能力の生成・発展の様相、組織能力がいかなる意味で持続的競争力の源泉になっているか、を明らかにする。そのうえで、組織能力論に新たな知見を加え、組織能力論を進展させる。

最後に、次章以下のタイトルを記し、本論文の体系を示すことにしたい。

第 2 章 文献サーベイ

第 3 章 事例研究の方法

第 4 章 株式会社シマノ

第 5 章 株式会社ファーストリテイリング

第 6 章 株式会社ミスミグループ本社

第 7 章 研究成果と残された課題

2. 先行研究の文献サーベイ

2.1 文献サーベイの方法

前章で述べたとおり、組織能力は大きな枠組みとしては、RBV 内で研究されているとしても、初期と後期では、主張が異なっている。初期における RBV は PV との対比を主たる主張としており、後期 RBV は初期 RBV の批判を踏まえた主張を展開している。つまり、RBV は、その多様性、すなわち、その組織能力の捉え方の違いを整理しないまま展開しているということになる。そして、一般的には「組織能力や RBV に関する研究の多くは、米国の研究である」と考えられている。これは、近年の企業の競争優位の源泉についての経営戦略研究の流れを確認すると明らかであり、事実、日本の組織能力の研究者の多くが米国中心の研究の流れを取り纏めている。

そのため、本章の目的の 1 つは、組織能力を基軸として RBV を整理し、どのように組織能力論が生成、展開されていったかを論じることにある。本章の第 2 の目的は、こうした RBV の整理に基づき、組織能力論の特徴と全体像を提示することである。

文献サーベイにおいては、以下の点に留意をする。

沼上 (2008) は、日本における初期 RBV の研究者として、伊丹 (1980,1984,1987) や野中 (1985,1990,1995) といった研究者をあげている。本稿では、伊丹を取り上げる。伊丹 (1980) は、「見えざる資産のダイナミクス」論として展開している。「見えざる資産のダイナミクス」論は、吉原ら (1981) の研究成果である情動的経営資源の蓄積が企業成長のカギ概念であるという説明をもとにしている。その研究結果である組織内の知識やノウハウである「見えざる資産」に着目し、それが形成され、活用されるプロセスを取り纏めている。

野中は、本稿では取り上げない。野中を取り上げない理由は、2 点ある。1 点目は、野中の知識創造論が経営学においては、戦略論というより知識論（「RBV が重視する知識ベースの理論」(沼上,2008,p40)）という独立した分野の研究として捉えることができると考えたためである。しかし何よりも、野中らは、RBV と知識創造論とは以下の点で明確に相違があると論じているためである (野中・竹内,1995,pp.70-71)。

- 1) 知識創造論は、知識に関して明確に関心を示しているが、RBV は知識に関して、明言していないか、していたとしても焦点がぼやけている。
- 2) RBV の実証研究においては、コア・コンピタンスやケイパビリティ (組織能力) を「どうやって組織能力を構築したか」について、関心がない。知識創造論の関心は、「どうやって知識を組織的に作るか」にある。
- 3) RBV では、トップとトップ・マネジャーの役割を重視している。知識創造論では、ミドル・マネジャーをマネジメントプロセスの機能上、重視している。
- 4) RBV で欠けているのは、総合的な理論的枠組みである。知識創造論では、新たな理論の提示を行っている。

本稿は組織能力論の研究であり、組織能力を知識そのものと定義していないものの、RBVが重視している知識の側面も重視するため、野中の見解も随所で参照することとする。

また、RBVの流れとは関係なく、日本には、組織能力を研究している研究者が存在する。その代表的な研究者である藤本は(2003,2004,2006)、トヨタの詳細な調査を基に、トヨタの組織能力を研究し、もの造り組織能力を定義している。この藤本の研究も本稿で取り上げようと思う。

次に、文献サーベイを実施するにあたっては、いくつかのサーベイ論文を参考にしたい。具体的には、以下の3つのサーベイ論文を参照する。

沼上論文(2008)は、既に述べたとおり、日本においても初期RBVの研究者～伊丹(1980,1984,1987)や野中(1985,1990,1995)～が存在したという点を再認識させている。それだけでなく、伊丹(1980)の「見えざる資産のダイナミクス」に関する詳細な視点についても解説している。この沼上(2008)論文は、1970年代後半から1980年代初頭の日本企業の実証研究からも、初期のRBVが生成されたことを再確認した論文である。同時に、それら日本企業の実証研究は、米国のRBVにない独自性をもったものであるということも明らかにしている。

尚、沼上(2008)のRBVの分類の仕方が参考になる。それは、3つの軸でRBVを分析している点である。3つの分析軸の1つ目は、ポーターとの対比軸である。これによると、ポーターの戦略論を経済学の産業組織論を基礎とした戦略論とし、RBVは、アンチ・ポーターの戦略論の集合体としている。2つ目は、時間軸である。これは、RBVの生成と展開を議論する際に、ポーター、初期RBV、後期RBVと3段階に分けて議論したということである。さらに、構造論か、ダイナミックな議論であるかという議論を時間軸に加えている。そして、ポーターや、初期RBVのバーニー、後期RBVのティースは、構造論としての共通性を持っていると主張している。3つ目の分析は、米国と日本の対比軸である。これによると、日本にオリジナルのRBVがあるという指摘をしている。このような3つの軸で整理をしているサーベイは他には見当たらない。特に、3番目の米国と日本の対比軸の観点を持って、文献サーベイを行っているところに沼上(2008)論文の特徴がある。

次に、福澤(2012)論文は、DC論の内部論理の構造、およびその議論の統一性のなさを提示している論文である。具体的に、福澤(2012)論文では、DC論の6つの条件を提示し、DC論の内部論理の構造を明示している。特に、藤本(1997)やバーゲルマン(1983a,1983b,1994,1996,2002a,2002b)についての詳細な検討を行っており、参考としたい。

最後に、延岡(2006)は、製造業を中心としているものの、主要な文献を通じて明らかになったことを踏まえて、組織能力論の分析枠組みを提示している。また、MOTの専門家である延岡の組織能力の分析枠組みは、実務に即した経営という観点で、役に立つものである。企業が経営戦略を構築する際に、自社の組織能力を分析するのに役に立つということである。それはとりもなおさず、組織能力を分かりやすく表現しようとしたものといえ

る。そして、こうした実践的な延岡の枠組みは、その後の研究に応用しやすいと考えている。

2.2 ペンローズ

組織能力に関する主要な文献としては、RBV を中心に取り上げる。

まず、RBV の源流として、ペンローズ (1959) を取り上げる。次に、初期の RBV 論者として伊丹 (1980,1984)、バーニー (1986)、組織能力をコア・コンピタンスで表明した論者として、プラハラード&ハメル (1990) があげられる。プラハラード&ハメル (1990) は、初期から中期の RBV の研究者といえる。さらに、後期の RBV としては、ティースらの研究 (ティース・ピサノ・シェーン;1997) を選ぶことができる。この 5 人は、上記で述べたように、一連の流れで議論が進んでいると捉えることができる。最後に、藤本 (2004) を取り上げている。藤本の研究内容は、RBV といっているが、それまでの 5 人と異なり、日本企業を独自の着眼点で組織能力を論じているため、前出の 5 人の流れに位置づけることは難しい。

さて、ペンローズの著書である『The Theory of the Growth of the Firm』(1959 年)は、資源ベースの戦略論の源流の 1 つといわれる (モンゴメリー,1995;オリバー,1997;ティース・ピサノ・シェーン,1997;軽部,2008)。ペンローズの関心は、その著書名の通り、企業の成長のメカニズムを解明することにあつた。しかしながら、その理論の展開に RBV もしくは組織能力論的な視点を見出すことができる。それは、資源観、企業観、成長観、環境観に関する 4 つの分析視角で表現することができる (軽部,2003;伊丹・軽部,2004)。

～資源観～

ペンローズ (1959) の資源観に関する独自性は、経営資源 (resources) と経営資源によって生み出される生産サービス (services) との区別を強調している点である。これは、経営資源が生み出す機能的側面に注目することによって、導き出される。

ペンローズは、そもそも企業の成長とは、もともと未利用で潜在的な生産サービスが新たな事業活動を伴って顕在化するプロセスとして捉えている。また、ペンローズの理論では、企業の成長だけでなく、企業の多角化あるいはイノベーションプロセスといったものも同様に捉えている。

このペンローズの理論からは、企業内部の「未利用で潜在的な生産サービス」の存在が企業成長や多角化、イノベーションの源泉であるといえる。さらに、経営資源そのものではなく、経営資源から特定の生産サービスの引き出され方にこそ個別企業の独自性の源泉があるという示唆を導くこともできる。この示唆は、重要である。それは、伊丹の資源を事業推進と研究開発の同時に利用するという論理の正当性を示すとともに、組織能力とは何かという示唆を与えているからである。

伊丹は、「研究のための研究という直接的な技術蓄積の経路」の重要性以上に、「現場の競争を通じた技術蓄積という間接経路」の重要性を説いている（沼上,2008,p.56）。これは、競争で鍛えられている現場での間接経路による技術蓄積の方が、より競争優位につながりやすいということである。

現場は、企業の独自性を反映する。そのため、事業推進が行われる現場では、経営資源から特定の生産サービスを引き出す行為そのものが、独自性をもちやすい。さらに、現場では独特なやり方で「未利用で潜在的な生産サービス」を引き出すため、その生産サービスも独自性をもつということである。このようなペンローズの示唆から導ける「間接経路による技術蓄積の方が直接経路による技術蓄積より望ましい」という論理は、組織能力構築という観点で重要である。

以上のように、ペンローズの見解からは、現場の事業推進を行いながら「未利用で潜在的な生産サービス」を引き出す力こそが、組織能力であるともいえる。

～企業観～

ペンローズは、企業の成長を論じる前提として、企業の定義を打出している。ペンローズは、企業を「一つの管理の枠組みの中に集められた資源の集合体である」とともに、「一貫性のある一つの管理組織体である」としてしている（ペンローズ,1995,pp.5-6）。前者は、ペンローズが事業会社を想定して打出した定義である。事業会社は、その経済的機能を「市場に製品やサービスを提供して利益を上げるために、人的資源やその他の資源を獲得し、組織化すること」（ペンローズ,1995,p.5）とシンプルに定義できる。そのため、企業を「資源の集合体」ということが可能になる。また、後者に関しても、前者同様、事業会社を想定して打出した定義である。そして、企業の経済的機能を「財やサービスを経済に供給するために、企業内で立案され、実行に移される諸計画に即して生産資源を利用すること」（ペンローズ,1995,p.38）と定義する。これは、企業を、「資源を管理する組織体」ということを可能とする。ここで、ペンローズが強調しているのは、資源の集合体としての企業と管理機構としての企業という「二面的性質」（ペンローズ,1959,p.31）である。そして、企業家や経営チームによって経営資源が（再）配置され、未利用な潜在的な生産サービスが引き出される過程を強調している（軽部,2008）。

ペンローズが定義する2つの定義、「資源の集合体」としての側面と「管理機構」としての側面は不可分なものといえる。つまり、まず既存の管理体系の下で、新たな生産サービスの顕在化が促進される。そして、新たな生産サービスの顕在化によって既存の管理体系の改善が促進されるといった動的かつ時間展開的な相互関係が存在するということである（軽部,2007）。すなわち、組織能力は、組織機構や管理そのものではない（伊丹,1980）が、能力構築については管理方法によって大きな影響を受けるということである。

～成長観～

ペンローズの成長観からは、企業成長を不均衡プロセスとして捉えている点に独自性がうかがえる。ペンローズは、企業の成長プロセスを企業の成長に伴い知識や経験が蓄積するという受動的な適応過程として捉えていない。知識や経験の深化を伴って管理者能力が発展し、結果として質的变化が生起する過程としてダイナミックな企業成長のプロセスとして捉えている。そこで、ペンローズが強調している点は、ある規模から別の規模への移行プロセスとしての成長過程ではなく、発展的で累積的な性質を有する成長過程にある。ペンローズが、企業の成長に関して、このような発展的で累積的な性質を有する成長過程に注目する理由は、2つある。1つ目は、資源の集合体であると同時に管理機構として、捉えられている企業が、その背景ではダイナミックなプロセスを通じた知識の貯蔵・創出主体となっているからである。と同時に、企業成長のプロセスが組織的な知識や経験の発展プロセスとして位置づけられているからでもある（軽部,2008）。

このようにペンローズによると、企業成長のプロセスは、それまで未利用だった生産サービスが新たに利用された結果として不均衡が解消されるプロセスであるとしている。このような企業成長プロセスは、新しい事業活動を通じて、未利用な生産サービスが新たに蓄積され、結果的に不均衡を創出するプロセスでもある。つまり、1つの不均衡の解消は、新たな不均衡をもたらすということである。そして、このような不均衡は、企業内に常に内在しているというのがペンローズの考えである。このことから、企業の成長のプロセスは、たとえ外部環境の変化がなくても内生的な知識や経験の変化によって生起するということが導かれる。ここにRBV的な視点を見出すことができると共に、組織能力の構築自体が企業成長に寄与するものであるという示唆を導くことができる。

～環境観～

環境観に関して、ペンローズは次のように述べている。「企業成長の理論を展開するにあたって、企業内部の資源に着目するために、まずは『環境』の影響を脇に置くこととした。・・・さらに、環境とは『外部にある』固定的で不変的な何かではなく、実はそれ自体、企業によって自らの目的に資するように操作されうるものである」とする（ペンローズ,1995,p.7）。つまり、ペンローズにとっての環境とは、単に企業の外から1つの与件として与えられるものでないということである。つまり、ペンローズは、環境というものを、企業家に代表される意思決定主体の主観的判断や認識を通じて解釈されるものとして捉えているということである。

このような企業の主観的判断や認識はまた、日々の事業活動を通じて蓄積される知識や経験によって規定されるため、日々変化するものと考えられる。その結果、たとえ全く同一の経営資源を保有する二つの企業が全く同一の環境（需要条件）に直面したとしても、これらの企業はそれぞれ異なる成長速度・方向性を実現することとなる（軽部,2008）。このことから、企業の主体的な環境に対する認識の相違が個別企業の独自性を作り出す源泉となるという示唆を導き出すことができる。

2.3 伊丹敬之

伊丹の『経営戦略の論理』（1980年）で論じられた「見えざる資産のダイナミクス」論は、初期のRBVの業績として位置づけられる。同書は、「経営資源の束としての企業観」に立脚した戦略論を展開しており、ペンローズのパーспекティブを引き継いでいるといわれる。そして、そこでは、「見えざる資産」「ダイナミックシナジー」「オーバー・エクステンション」という独自の概念を提示している。伊丹は、これら概念を提示することで、組織的学習プロセスの重要性を、企業の競争力形成と企業発展の説明論理の中心にすることに成功している。この組織的学習プロセスの重要性は、RBVの主要な研究が必ずしも十分に光を当てることのできなかつた点であるといわれている（沼上,2008,軽部 2008）。

この伊丹の独自の概念は、吉原・佐久間・伊丹・加護野の著書である『日本企業の多角化戦略』（1981年）における業績を発端に形成されていったものである。『日本企業の多角化戦略』とは、ルーメルト（1974）のフレームワークを踏襲して、日本企業のサンプルを使った多角化戦略と組織構造と経営成果の実証研究を行ったものである。この実証研究をする際に、吉原ら（1981）は、「実際の企業の成長は過度の分権化・過度の多角化による高成長と、逆に過度の集権化・過小な多角化による収益性の向上というジグザクの経路をたどるのではないか」という仮説を打出している。そして、「バランスを欠いた過剰な分権化・多角化が、成長という観点からは望ましい」という発見事実を得るに至っている。吉原らは、その説明に情動的経営資源の概念を用いて、情動的経営資源の蓄積と活用が企業成長のカギ概念であると結論付けている。伊丹は、この結論を用いることによって、『経営戦略の論理』（1980年）で情動的経営資源の重要性を説き、『新・経営戦略の論理』（1984年）あるいは『Mobilizing Invisible Assets』（1987年）において、情動的経営資源を「見えざる資産」と名づけ、さらに「オーバー・エクステンション」という概念を打出していった（沼上,2008）。

「見えざる資産のダイナミクス」の論理とは、経営資源の中で最も重要な経営資源は情報であり、またその生産・拡大再生産の担い手である人間であることを前提とした論理である。そこでは、人間が活動を通じて学ぶという特徴を持つがゆえに、今の事業活動は何らかの学習を生み出し次の事業活動に役立つような「見えざる資産」を生み出すこととなる。そうすることによって、現在の活動と将来の活動がダイナミックに連動するものとして捉えられるようになる。つまり、経営者は現時点のワンショットの合理的な意思決定でなく、長期のダイナミックな最適化を目指す意思決定を行う視点の設定が可能となるという論理である。このように考えることによって、企業は、現時点での経営資源に最適に適合した経営戦略を採用するという戦略から開放されることとなる。そして、企業が「オーバー・エクステンション」の論理をベースとした更なる発展可能性を持つ経営が可能になるとする。その論理は、企業がある程度無理をした経営戦略を策定し、日々の業務で人間が学習するように仕向ける論理である。そして、その結果としてより豊富な「見えざる資産」

を将来時点で獲得するという論理である（沼上,2008）。

「見えざる資産のダイナミクス」の論理の独自性は、米国の初期 RBV の基本的な主張や論点と比べて、少なくとも以下の三つの点で異なっている（軽部,2008）。

第一の相違点は、伊丹（1980）は、「見えざる資産」の概念を「企業の差別化の源泉」だけでなく、「変化対応能力の源泉」としても捉えている点にある。米国の初期 RBV が「企業の差別化の源泉」となる経営資源の同定化・特定化という構造論として発展してきたのに対し、伊丹はダイナミックなプロセスも重視しているということである。これにより、「見えざる資産」という概念を、静・動2つの能力格差を説明する概念として、位置づけている。「静的な意味での能力格差」とは、ある一時点での企業間の収益性格差を説明する概念として、「見えざる資産」という概念を位置づけている。と同時に、外部環境変化への時間発展的な適応力という「動的な能力格差」を説明する概念としても位置づけている。この一見矛盾とも見ることのできる両義性が成り立つのは、「見えざる資産」の蓄積プロセスの背景において、主体的な組織学習プロセスが想定されているからである。これにより、動的な環境対応を可能とする。さらに、伊丹は、そのようなプロセスを通じて蓄積される「見えざる資産」を、他の経営資源と組合せて、異なる製品・事業・業務間で共有・転用・多重利用が可能であると定義している。この「見えざる資産」の捉え方は、「静的な意味での能力格差」として、他企業との比較が可能である。また、この「静的な意味での能力格差」については、米国の初期 RBV が、市場の調達可能性と資源蓄積に時間がかかるという点は強調していた。しかしながら、米国の初期 RBV では、組織学習による組織能力の発展という動的な特徴は検討されていないということを鑑みると、伊丹の「見えざる資産のダイナミクス」の論理の独自性が際立ってくる。

第二の相違点は、資源蓄積活動についてである。米国の初期の RBV は、研究開発や広告活動に代表される事前計画的かつ直接的な資源蓄積活動といわれる「直接ルート」の重要性を強調している。それに対して、伊丹（1980）は、その「直接ルート」に加えて、「業務（副次）ルート」と呼ばれる日常的な業務活動を通じた副次的な蓄積ルートの存在を指摘し、重要性の力点を後者に置いている。この伊丹の「業務ルート」の指摘は重要である。なぜならばこの指摘により、経営資源の利用目的が商業的成果を上げるだけでなく、同時に利用プロセスでの学習を通じた資源蓄積活動であるということも導けるからである。伊丹は、前者の重要性を認めつつも、後者の「業務ルート」による資源蓄積活動という現場のボトムアップ的な創発的学習プロセスに競争力と変化対応力の源泉を見出した。この伊丹の論理は、日常的なルーチン業務がもたらす意義について、学習プロセスという観点から、新たな光を見出すこととなった。

第三の相違点は、戦略立案時における資源構築と立地（ポジショニング）構築の順序（経路）に関する点である。米国の初期 RBV は、競争力の源泉を企業内部に求めるため、希少な資源によって競争力のある事業・業務上の立地が築かれる「経営資源→事業・業務上の立地」という経路を基本とする。ちなみに、PV は、逆の経路である。PV と米国の初期

RBV は、競争力の源泉が企業内部要因に起因するのか、あるいは外部環境要因に起因するのかという二項対立に注目しているものであった。一方、伊丹（1980）は、必ずしもそのような二項対立にとらわれることがない点が相違点であった。すなわち、「経営資源→事業・業務上の立地」という経路に加えて、それとは逆の因果経路も想定し、その重要性も指摘しているという点が相違点であるということである。逆の因果経路とは、ある事業への参入や業務構造上の立地が希少な経営資源の蓄積を促す「事業・業務上の立地→経営資源」という経路である。そこからは、現時点で部分的に資源の裏づけを欠いても見えざる資産の蓄積を促すような事業・業務上の選択を行うべきであるという伊丹の主張を見出すことができる。それは、オーバー・エクステンションといわれる論理である。伊丹は、内部資源の活用を重視しているものの、競争優位の源泉は、内部要因によって規定されるのか、外部要因によって規定されるのかという二項対立はそもそも存在せず、むしろ内部要因と外部要因が見えざる資産の蓄積を介してそれぞれが影響しあうという分析視角を提供しているのである。

2.4 バーニー

バーニー（1986,1991,2002）の文献は、ワーナフェルト（1984）と並んで 1990 年以降の RBV の展開を論じる際に言及されることが多い（ペタラフ,1993;シェンデル,1994;ヌーゼン,1996）。また、伊丹（1980,1984）らとともに、初期 RBV を形成している（ティース,1997;沼上,2008）。前出のペンローズや伊丹の関心は、特定の企業あるいは産業の成長・進化であった。それに対して、ワーナフェルトやバーニーは、経営戦略論的な観点から「企業の競争優位性の源泉」がどのような性質や特徴を有するかに理論的力点を置いていた（藤田,2007）。この企業の競争優位が何かという問いに直接答えを出している点が、近年の戦略論としての RBV の先駆けを成したといわれる点であろう。

RBV は、ポーターらによって提唱された PV が、外部環境分析を偏重していたことへの批判から生じたもので、競争の優位性を企業内部の要因に着目したものである。ポーターの主張は、業界の状況及び業界内の戦略グループの違いが企業の収益性を規定するものと考えたものであった（ポーター,1980）。バーニーによると、PV は、経営資源が極めて流動的で、どの企業も即座に必要な経営資源を手に入れることができるという状況を暗黙の内に想定している。故に、PV が企業の異質性を軽視してきたことを問題視し、もし、企業があらゆる経営資源を簡単に獲得できるとすれば、結果として全ての企業が同様の存在になってしまうと反論した。

バーニーの議論は、「経営資源が同質かつ移動可能な状態を想定」するところから始まる（バーニー,1991,p.103）。バーニーは、2 つの反論を行うことにより、企業の競争優位性を生み出す経営資源は、「異質」で「移転困難」な性質を有すると考えている。

バーニーは、この「異質」で「移転困難」な経営資源が全て競争優位性に結びつくわけ

ではなく、この条件に加えて、「有価値性」「希少性」「模倣困難性」「代替困難性」という4つの特性を有した際に競争優位性を持つとしている（バーニー,1991,pp105-106）。

これらの特性の内、「有価値性」という特性は、戦略の策定あるいは遂行にとって有意義であるという意味である。バーニーは、「有意義性という概念は、PVの発想とRBVの発想の結節点となる概念である」（バーニー,1991,p106）と述べ、「有価値性」という特性を重要視している。さらに、この概念は、経営資源や組織能力に意味づけをする際に重要である。なぜならば、このことは、組織能力とは何かといった際、組織能力が競争優位に結びつくという点を明示しているからである。

但し、経営資源が戦略策定・実行において有意義であるだけでは、競争優位は生まれにくい。それらの資源が、競合企業間で見た場合、「希少」でなければ、全ての企業が同等の競争優位性を発揮できることになってしまう。それゆえに経営資源の「希少性」という特性も必要である。

また、これら2つの特性に加えて、「模倣困難性」という特性が加わらなくては、競争優位が維持できない。これは、特に、技術・ノウハウ等の見えない資産に当てはまる。なぜならば、技術・ノウハウ等の見えない資産は、当初は希少であったとしても、模倣されることで希少性が低下してしまうからである。一方、物的資源の場合は、希少性があると、物的資源故に、必然的に模倣が困難となりやすいため、競争優位の源泉となりやすい。そして、バーニーは、模倣困難性は、1) 独自の歴史的条件（unique historical conditions）、2) 因果関係の曖昧さ（causal ambiguity）、3) 社会的複雑さ（social complexity）という3つの要素の内の、いずれか1つあるいは組み合わせにより、生じるとしている（バーニー,1991）。

最後に、4番目の特性として、経営資源が競争優位を生み出すには、その資源が他の資源で「代替困難」である必要がある。この条件がなければ、仮にある企業が希少で模倣困難な経営資源を有しても、他の資源を利用して同等の戦略を実現することが可能になってしまうからである。このように、「代替困難性」の欠如は、結果として競争優位性が損なわれることとなる（バーニー,1991）。

以上のように、バーニーは、これまでのRBVの論者の議論を包括的に踏まえることによって、経営資源が競争優位性の源泉であることを体系化した。

2.5 ハメルとプラハラード

1990年代に入り、RBVにおいても変化が見られるようになった。従来のRBVにおいては、資源そのものの特徴やそれを守る方策といったものが議論の焦点であったため、単なる特異な資源の保有が競争優位性もたらすことに対し、反論が生まれた。そして、他社とは違うやり方で経営資源を組合せて活用する組織能力こそが、企業の競争優位の源泉であるという資源を組合せ活用する能力が注目されるようになった（永野,2010）。この組織能

力を重視したRBVの特徴は、企業が蓄積している経営資源のストックという側面と、経営資源を有効に活用するという側面を概念的に区別したことにある。故に、組織能力とは、多様な経営資源を単にストックとして保有した状態であるだけでなく、それらを独自に組み合わせることで、新たな価値を創造する力であるということもできる。

こういった流れの中で、より実践的な戦略論として浮上したのが、プラハラード&ハメル(1990)によるコア・コンピタンス(企業の中核能力)という概念である(野中,2006)。彼らによると、コア・コンピタンスとは、以下の通りである。

- 1) 「組織における集合的な学習であり、特に多様な生産技術と技術の調整と統合に関するもの」(プラハラード&ハメル,1990,p.82)
- 2) 「顧客に対して、他社のまねできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」(ハメル&プラハラード,1994, p.11)
- 3) 「企業が顧客に特定の利益をもたらすことを可能にする一連のスキルや技術」(ハメル&プラハラード,1994, p.199)

3)の「企業が顧客に特定の利益をもたらすことを可能にする一連のスキルや技術」という定義は、企業は「資源の集合体」であるというペンローズ見解を引き継いでいる。プラハラード&ハメルも「企業力とは、個別的なスキルや技術を指すのではなくて、むしろそれらを束ねたものである」と述べている(ハメル&プラハラード,1995, p.258)。さらに、「モトローラーの高速サイクルタイム生産、すなわち・・・は、生産ラインをできるだけ共通にする設計、フレキシブル生産システム、高度な受注システム、在庫管理や部品メーカーの管理といった、幅広い範囲の基礎的なスキルの上に成り立っている」(ハメル&プラハラード,1995, p.258)という事例や、「フェデックス・エクスプレスの持つ宅配便のパッケージ経路や集配というコア・コンピタンスは、バーコード技術、無線通信、ネットワーク管理、線形計画などのスキルを統合したもの」(ハメル&プラハラード,1995, p.321)といった具体的な例示を示している。

また、コア・コンピタンスはある特定の商品に活用されるものではなく、様々な商品に展開される。例えば本田は「エンジンと伝道機構の世界リーダー」を自負して、エンジン技術というコア・コンピタンスを「乗用車、芝刈機、ガーデン・トラクター、船舶、そして発電機に利用した」(ハメル&プラハラード, 1995, p.134)とする。また、シャープはコア・コンピタンスである「液晶表示装置(LCD)技術を、計算機、電子ポケット手帳、超小型テレビ、大画面テレビやラップトップ・コンピューターに広げ」(ハメル&プラハラード, 1995, p.134)しているという事例を出している。このようにハメル&プラハラードのコア・コンピタンスについての見解は、ペンローズの見解をもう一步具体化している。

一方で、コア・コンピタンスという概念は、その実践さという独自性ゆえに、具体的であるが明確な定義となっていないという批判がある(野中,2006; 藤田,2007)。ハメル&プラハラードによると、コア・コンピタンスは1つの企業において「五から一五くらい」(ハメル&プラハラード,1994, p.322)存在するとする。いくつかの企業のコア・コンピタンス

やスキルについて説明するが、どれがコア・コンピタンスでどれがコア・コンピタンスではないのかは明確に定義されていない。更に、コア・コンピタンスとして明確に示されている事例についても、複数あるコア・コンピタンス同士の関係は示されていない。

しかしながら、ハメル&プラハラードの貢献は、コア・コンピタンスを中心とした議論をすることにより、多くのコア・コンピタンスが存在することを提示したことにあると考える。なぜならば、これは私見ではあるが、ハメル&プラハラードが実際に著書内で行ったことは、組織能力のうち、中核能力をコア・コンピタンスと捉え、その他の組織能力と区別したようにうかがえるからである。後に、DCの議論の際、DCとオペレーショナル・ケイパビリティとを区別するという考えが出てくるが、この組織能力をある観点で見て区別するというのは、ハメル&プラハラードが最初ではないかと考える。さらに、ハメル&プラハラードが、中核能力をコア・コンピタンスと捉え、その他の組織能力と区別しようとした際、組織の能力を網羅的に捉えようとしたことも貢献であると考えている。ハメル&プラハラードは、コア・コンピタンスを明らかにする際、組織の能力を網羅的に捉え、そこから多様なスキル・技術を抽出し、コア・コンピタンスを設定したようにうかがえるのである。

このように、初期のRBVが企業の有する資源のストックとしての側面のみに着目していたのに対し、1990年代以降は、組織能力をもとにしたRBVが広がったといえる。その中で、プラハラード&ハメル(1990)をはじめとした研究者は、資源を活用して構築した技術的知識、さらにはそれを形成・活用する組織の能力というものに着目したのである。

2.6 ティース

ティースらの研究(ティース・ピサノ,1994; ティース・ピサノ・シェーン;1997)は、DCという概念を最初に提唱した研究の1つである。DCの登場前までのRBV、すなわち、コア・コンピタンスを含む組織能力に基づくRBVにおける議論の中心は、「組織能力とはいかなるものであるか」というものであった。しかしながら、DCの研究を契機として、その論点は、「組織能力をいかに更新して、斬新な知識や価値観を習得するか」へと移行していく。

では、なぜこのように論点が移行したか。その理由は、ケイパビリティに潜在するジレンマの存在にあるといわれている。そのジレンマをレオナルド・バートンは、「企業が独自の知識を構築して競争優位を獲得し、コア・ケイパビリティを強化するとかえって優位性を喪失させる」(1995)と指摘した。そして、このレオナルド・バートンが主張した、企業の優位性を喪失させる逆機能現象は、コア・リジディティ(core rigidity)といわれる。

レオナルド・バートン(1995)の提起したコア・リジディティの論理とは、以下の通りである。一度構築したコア・ケイパビリティに基づく優位性を持続させるためには、その独自性・模倣困難性をいかに高めていくかという点に主眼が置かれる。そして、コア技術を

特定の領域で効率的に活用するための組織的な活動としての学習が重要となり、それは、企業独自の知識を獲得していく。企業が持つコア・ケイパビリティを作り出す相互依存的なシステムによって優位性が維持されていく（補完性）ということである。しかし、そのような学習が成功体験を生み、その結果として慣性領域で知識活動が行われるようになると、システムがルーチンワーク化していく。ルーチンワーク化すると、環境が変化した際、企業内の補完性が失われ、コア・ケイパビリティが硬直化する。こうして、かつて競争優位の源泉であったコア・ケイパビリティは、コア・リジディティとして、優位性を阻害するものでしかなくなる。

こうしたレオナルド・バートンによって提起されたコア・リジディティによる競争優位喪失の問題に対し、ティースらはDCを1つの解として提示した。ティースらの提示したDCは、企業のケイパビリティを環境変化に応じて適応する点を強調する。故に、DCの原始的な定義は、「内部・外部のコンピタンスの結合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対応する企業の能力」（ティース・ピサノ・シェーン,1997,p.516）というものであった。この定義において、内部（組織）のコンピタンスというのは、経営プロセス、組織プロセス、もしくは「現行の慣行・学習のパターン」（ティース・ピサノ・シェーン,1997,p.518）を表している。ティースらは、DCを通じて、「企業の特許資産は、個人、集団にまたがる統合的な集合体へとまとめられていく」（ティース・ピサノ・シェーン,1997,p.516）ものとしている。このような性質を持つDCは、組織の資源ベースを変化させることによって、企業にとって新しい戦略の可能性を切り開くものとして位置づけることができる（フェルファット,1997）。

ティースら（1997）のDCに関する考え方の特徴は、3点ある。1つめは、研究分野が多岐に渡っていることである。次に、RBVにおいて、再び、外部環境へ注目した戦略論であるという点も特徴的である。さらに、ティースらのDCは、新たな要素をモデル化する取組みであった。

1) について、ティースら（1997）のDCに関する考え方は、資源、進化、学習、ルーチンといった概念を含み、RBVだけでなく、進化論など様々なアプローチにまたがる。その結果、必ずしも議論の焦点が明瞭でないという側面を持つ。様々なアプローチを一貫性なく取り込み網羅的に列挙している印象があるということである。これは、70年代から80年代かけてのティースの文献と、90年代のDCの一連の研究、2007年のDCの文献のそれぞれが異なる分野を扱っていることに起因している。

2) については、ティースら（1997）のDCに関する考え方は、RBVからの流れを基礎としつつも、PVの考えを補完的に用いている。これは、環境変化に対応するには、内部環境だけでなく、再び外部環境にも着目する必要があるという認識に至ったと考えられる（永野,2010）。このことは、ティースら（1997）が、DCの重要な要素として、プロセス（process）以外に、ポジション（position）、経路（path）を指摘していることから明らかである。

3) に関しては、ティースら (1997) は、2) で述べた「内部化だけでなく外部との協調」についての説明をするために新たなモデルを構築するという取り組みに着手したと考えられている。それまで、ティース自身は、企業は、無形資産の結合に付随するコストを節約するために、内部化を好むという内部化理論を主張していた。新たなモデルでは、「経路依存性」と「学習」という時間に関わる 2 つの要素を導入することによって、企業における「外部との協業」を説明した (赤尾,2010)。

DC は学習という概念を持ち出し、DC が資源の移転や統合コストを学習により、能動的に変化させることが可能であることを提示している。そしてこの議論の前提として、組織能力を DC とオペレーショナル・ケイパビリティに区別して論じている。

2.7 藤本隆宏

藤本 (2003.2004,2006) の研究は、これまでの 5 人 (ペンローズ・伊丹・バーニー・ハメル&プラハラード・ティース) の研究とは異なる。ペンローズ・伊丹・バーニー・ハメル&プラハラード・ティースの研究が、一連の流れを形成している。それは、この 5 人が、RBV という戦略論の文脈で①先行の研究を引用しているということである。また、RBV の研究の流れは②PV への批判を通じた研究の展開であるということである。

具体的にいうと、5 人の研究者は、①RBV の源流としてのペンローズを、伊丹をはじめとした RBV の研究者たちは、引用もしくは踏まえて論じている。また、②伊丹からティースまでの RBV のプログラムは、「ポーターらが主張する PV に対する批判的吟味を通じて形成され、さらに訂正が加えられた後に、ティースらの DC 論の成立へと連なっている」 (渡辺,2010,p.72) というものである。

それに対して藤本は、RBV という戦略論の文脈で①先行研究を引用、もしくは②PV への批判を通じて、論じていない。しかしながら、藤本の研究における主張は、企業の内部特性 (組織能力) が企業の持続的競争優位をもたらすという RBV の主張と符合するものである。これは、藤本の独自の研究アプローチによるものであると考えられる。その藤本のアプローチとは、トヨタをはじめとした自動車企業の丹念な現場観察をもとにした実証研究である。

福澤 (2012) は、藤本について、ティースらでいう DC とオペレーショナル・ケイパビリティを区別して組織能力を論じた日本の第一人者であると述べている。さらに、福澤 (2012) は、近年 (2000 年代前後から) のティースらによる DC の議論は、藤本 (1997) で提唱されている概念や、既の実証されている概念を事後的に追いかけていると述べている。その概念とは、DC とオペレーショナル・ケイパビリティの区別やケイパビリティの 3 層構造である。

藤本 (2004) は、「組織能力とアーキテクチャーが、・・・21 世紀に通用する「現場発の戦略論」の 2 大要素」であると指摘している。それでは、藤本 (2003.2004,2006) の「現

場発のもの造り戦略論」とは、どういったもので、どのような独自性があるのでしょうか。

藤本（2004）は、「現場発のもの造り戦略論」について、次のように述べている。

もの造りの現場ならどこにでも存在する「設計」という概念にこだわり、設計プロセスのコアな概念である「設計情報」を用いて定義した「（もの造り）組織能力」を分析する。

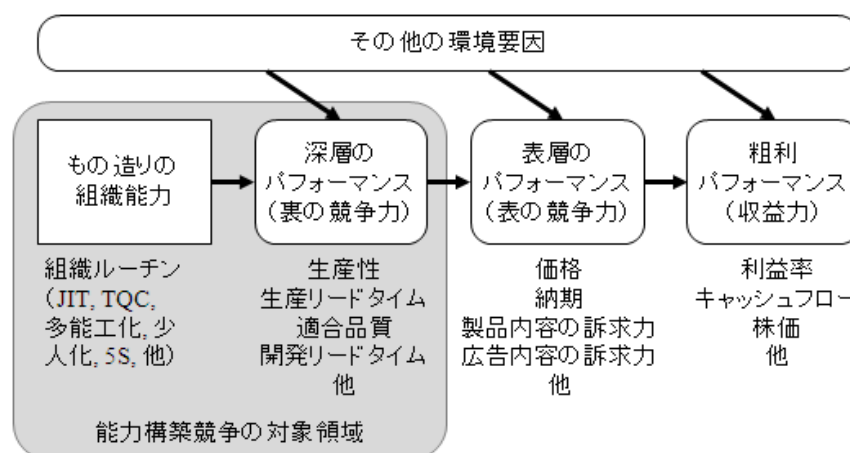
次に、もの造りの対象となる製品あるいは工程の特性を「アーキテクチャー」すなわち基本的な設計思想のどれにあたるかを、分類（分析）する（pp.296-297）。

その上で、策定する戦略を①「能力構築戦略」②「位置取り戦略」と分けて考える。第1段階が、「組織能力を構築する段階」で、第2段階が「組織能力を活かす製品を選択する段階」で（藤本,2004,p.334）、目指すべき理想を「強い組織能力と位置取りを兼ね備えた企業」（p.267）としている。このように、現場からの目線による組織能力に基づく戦略論であることが藤本の独自性と考えられる。

組織能力について、藤本は、前出の「設計情報」をもとに論じている。藤本は、もの造りを「情報転写のプロセスと捉えることによって、組織能力と競争パフォーマンスの関係がより明確になる」と考えている（藤本,2006,p64）。こうした考えに基づくと、「組織能力」とは、「設計情報を上手につくり、転写し、流す力」と定義づけることが可能になる（藤本,2004,pp.296-297）。また、こうした考えは、組織能力を階層化して表現することを可能にする。この階層化して組織能力を打出す表現方法というのは、藤本の独自性となっている。

藤本の議論の出発点は、収益力を考えるところから始まる。藤本（2004）は、日本企業の多くに見られる問題点として、「収益力＝競争力」というある意味粗雑な分析枠組みとなっている点を批判している。藤本は、競争力を、「もの造りの組織能力」「裏の競争力（深層のパフォーマンス）」「表の競争力（表層のパフォーマンス）」「収益力」という四階層で捉えている（図表-1 参照）。

図表-1. もの造りの組織能力とパフォーマンス



出所：藤本（2006）, P.64

藤本（2006）によると、「表層のパフォーマンス」とは、特定の製品に関して、消費者が直接観察・評価できる指標のことで、具体的には、価格、納期、知覚された製品内容などである。

これに対して、顧客は直接観察できないが、表層のパフォーマンスを背後で支え、かつ企業のもの造りの組織能力と直接的に結びついている指標のことを「深層のパフォーマンス」と呼んでいる。生産性、生産リードタイム、開発リードタイム、適合品質（不良率）などがこれに当たる。

企業は、最終的には、「表層のパフォーマンス」の優劣を競い、顧客の支持率を競い、結果として利益を得る。しかし、競争はこれだけではなく、その水面下で、顧客が直接評価しないが、生産性や生産リードタイムといった指標に関しても、お互いにベンチマーキングしあって優劣を競うことが稀でない。

また、「深層のパフォーマンス」は、「もの造りの組織能力」に直結しており、「もの造りの組織能力」の改善は、「深層のパフォーマンス」の改善に現れる。

一般にトヨタ的な「もの造りの組織能力」とは、大きく2つからなる。1つ目の「もの造りの組織能力」は、「繰り返し生産を高いレベルで行うルーチン」である。2つ目の「もの造りの組織能力」は、その「ルーチンを継続的に改善する能力」である。

「繰り返し生産を高いレベルで行うルーチン」という組織能力の特徴は、2つある。1つは、発信・受信の双方で、製品設計情報の転写が行われていない時間を最小化し、正味作業時間比率（情報転写密度）を高める能力である。これによって、生産リードタイムの短縮と生産性向上が同時に達成できる。2つ目は、生産要素間の転写精度の向上を図る能力である。具体的には、情報転写を高める能力の場合とは逆に、発信側から受信側へという順序で品質保証システムが構想・デザインされるということである。これは、検査重視により品質保証の責任を受信側に負わせるのではなく、むしろできるだけ発信側、つまり、情報の源流側で処理することを重視しているということである。

「ルーチンを継続的に改善する能力」とは、一般的には「問題解決サイクル」と呼ばれる標準的なプロセスをうまく回す組織能力のことである。トヨタ的なシステムにおいては、情報転写を繰り返し行うルーチンそれ自体を、不断かつ迅速に更新・改善するプログラムを内蔵している。

また、藤本は組織能力の捉え方として、上記を発展させ三層構造として示している。具体的には、「第一にトヨタ生産方式に代表される生産・開発現場の『統合能力』、第二に生産性や品質を継続的に向上させる『改善能力』、そして第三にそうした組織能力そのものを長期にわたって進化させる学習能力、すなわち『進化能力』」（藤本, 2004, p.84）と定義している。即ち前述の「繰り返し生産を高いレベルで行うルーチン」を「統合能力」と表し、「ルーチンを継続的に改善する能力」を「改善能力」と示したうえで、更にもう一つの階層である「進化能力」を付け加えたものである。藤本は優れた「統合能力」や「改善能力」を有しているのは、これらの能力そのものを構築する能力に優れていると結論付け、「進化

能力」を提示した。この能力は、何度も問題を発見し解決することを繰り返し、しぶとく学ばず組織学習の能力である。詳細な実証研究を行ったトヨタでは、この能力を他社に先駆けて構築したと説いている（藤本, 2004）。そしてこの「改善能力」と「進化能力」は、ティースが定義した DC に該当するものと言える。

2.8 組織能力論の特徴と全体像

主要な文献の検討を通じて明らかになった組織能力論の特徴や全体像を 3 点にまとめる。

1 点目は、RBV・組織能力論の源流は、ペンローズであるという点である。

2 点目は、企業が戦略を立案する場合、一般的に、日本企業は RBV にもとづく経営資源型、米国企業はポジショニング型といわれている。ところが、その米国企業を研究する米国の研究者が RBV・組織能力論を発展させているという点である。

3 点目は、レビューした先行研究者 6 名の組織能力論を静態論と動態論の観点から検討する。

(1) ペンローズ発の組織能力論

結論から述べると、RBV・組織能力論の源流は、ペンローズである。まず、初期の RBV の論者であるバーニー、伊丹、ハメル&プラハラードがどのようにペンローズを踏まえているかについて論じる。

バーニー（2002）は、企業の強みと弱みを分析するモデルを構築すべく、RBV と呼ばれるフレームワークを提示している。そこでは、マネジャーのスキル、組織リーダー、経済レント、そして企業成長といった要素を全て統合した体系を構築している。そしてその RBV の基本的な前提は、「経営資源の異質性（resource heterogeneity）」と「経営資源の固着性（resource immobility）」という 2 つの仮定に基づいていると述べている（pp.242-243）。そのうちの前者の「経営資源の異質性」に関しては、ペンローズの企業観を土台としているのである。バーニー（2002）は、「企業は生産資源の集合体（束）であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」と述べ、この認識に基づいて RBV を主張している（p.242）。

同様に、伊丹（1984）の『新・経営戦略の論理』は、ペンローズの「経営資源の束としての企業観」に立脚した戦略論を展開したという意味において、RBV の先駆的業績といわれている（軽部,2008）。そして、伊丹の主張したオーバー・エクステンション戦略は、「新たな生産サービスだけでなく、管理機構の絶えざる革新を通じた組織生産性の向上を通じて、初めて可能になるものである」といわれている（軽部,2008,p.138）。これは、ペンローズの考えを踏襲していることがうかがえる。踏襲しているペンローズの考えとは、「既存の管理体系の下で、新たな生産サービスの顕在化が促進される。そして、新たな生産サ

ービスの顕在化によって既存の管理体系の改善が促進されるといった動的かつ時間展開的な相互関係が存在する」(前出 2-2) といった箇所である。

さらに、ハメル&プラハラード(1994)も企業とは「個別的なスキルや技術(という1つ1つの経営資源)を指すのではなく、むしろそれらを束ねたものである(括弧内は著者による)」(p.258)と述べている。

以上のように、バーニー、伊丹、ハメル&プラハラードともに、ペンローズの基本的な企業観を踏まえて、RBV・組織能力論を論じている。ペンローズの基本的な企業観とは、「資源の集合体」としての企業と「管理機構」としての企業という両側面から見た企業観である。

また、前出、2-2の通り、ペンローズ(1959)がもっている企業の成長観は、企業の成長を不均衡プロセスとして捉えているところに特徴がある。具体的には以下の通りである。そもそも企業には未利用である資源が存在し、資源活用の観点からは不均衡が生じている。彼女は、企業の成長を新規事業の活動を通じてそれまで未利用だった生産サービスが新たに利用され、結果として不均衡が解消されるプロセスとして位置づけている(軽部,2008)。そして、この不均衡が解消されるプロセスにおいては、資源の蓄積が鍵概念であるとしている。この点について、伊丹は、「業務(副次)ルート」と呼ばれる日常的な業務活動を通じた副次的な見えざる資産の蓄積ルートの存在を指摘している。このことは、資源の蓄積に関して、伊丹(1980,1984)が、ペンローズを踏まえていることを示唆している。

また、伊丹が、不均衡プロセスについても、同様に、ペンローズを踏まえていることを示唆する事項がある。それは、伊丹の矛盾と発展のマネジメントに関する能力である。矛盾と発展のマネジメントとは、例えば、環境のプレッシャーがあった際に、「それを解決しようとする努力から新しい道が生まれないかを発展的に模索」し、企業自身を変えていたり、新しい道を見つけていくマネジメントである(伊丹・加護野 1993,pp.4-5)。これは、ペンローズの企業成長観を踏まえた組織の能力ということができる。

以上のようなことから、米国と日本の組織能力論(藤本を除く)は、ともにペンローズからはじまっており、ペンローズをRBV・組織能力論の源流とすることができる。

そして、このことは、組織能力とは、「成長を目的とした組織能力」であるということを示すことができる。すなわち、組織能力は、一般的に競争優位の源泉として、内部資源を重視するRBVの中心的な概念として、登場している(伊丹,1980;バーニー,1986;プラハラード&ハメル,1990;ティース,1997;藤本,2004)。しかしながら、組織能力の目的は、「競争優位に立つこと」だけでなく、「成長」も同様に目的となるということである。

(2) ポジショニング指向の米国企業と組織能力論

文献サーベイからは、RBVについて、以下のような点が明らかになった。これらは、一

一般的に論じられている点である。

- 1) RBV は、米国の研究が主流である
- 2) 初期の RBV から、後期の RBV (DC) へと RBV の議論は発展していった
- 3) RBV は PV との対比の中で位置づけられている

沼上 (2008) によると、RBV に流れ込んでいる経済学的研究は次の 3 つに分類されるとしている (沼上,2008,p.42)。

- 1) 日本企業の実証研究を基礎に置いた経営戦略論研究²—伊丹 (1987) や Prahalad and Hamel (1990) ; Clark and Fujimoto (1991) ; Womack *et al.* (1990)
- 2) 知識論・学習論—Nonaka (1994) や Nonaka and Takeuchi (1995) ; Kogut and Zander (1992,1996) など
- 3) 非・新古典派経済学に基礎を置いた経営戦略論研究—Barney (1986,1991,2002) ; Conner (1991) ; Nelson and Winter (1982) ; Teece(1982) ; Wernerfelt (1984,1995)

そして、上記の分類は、1) と 2) が学習や知識、プロセスを重視する研究群である。それは、経営学や社会学をベースとする研究者の業績である。それに対して、3) は経済学をベースとする研究者の業績である。初期には、1) から 3) まで全てを含んで、RBV と呼ばれていた。後に RBV が体系化されていくプロセスでは、3) の経済学系の研究者の視点が中心となって RBV がまとめられていった。

初期、すなわち 1990 年代の初頭時点では、1) から 3) までの多様で異質な研究が、いわばアンチ・ポーターという視点のみによって 1 つの集合にまとめられ、おおざっぱに RBV といわれていた。

しかしながら、1990 年代に活発に理論武装を固めていく RBV は、米国を中心とした新古典派でない経済学系研究者たちが構築する理論枠組みという色彩を強めていった。彼らは、新古典派経済学やそれを基礎においた PV との論争のために、RBV を体系化していった。文献サーベイでは、バーニーからティースの流れがこれにあたる。

上記を踏まえていえることは、RBV は、米国主導で生成し発展してきたということである。

一方、企業の戦略志向の特徴は、日本企業が経営資源派、アメリカ企業がポジショニング派といわれる (伊丹・加護野,2003)。伊丹ら (2003) は、「あえて言えば、アメリカ企業の戦略はポジショニング型、日本企業の戦略は経営資源型、という違いがありそうである。ポジショニング型設計図では、まず、ポジショニングを決めてその実行に必要な資源はその設計図に合わせて調達をしてあげればよいと考える。経営資源型設計図では、まず経

² これら研究者は、主に日本企業を対象に研究を行っている沼上 (2008) は整理している。例えばプラハラド&ハメルは、コア・コンピタンスの概念を説明した上で、具体的な企業の例示として、ソニー、ホンダ、キヤノン、NEC など多くの日本企業のコア・コンピタンスを示している。クラークと藤本は、トヨタの競争力をつぶさに研究し、その結果としての造りの組織能力を提示している。

営資源の蓄積を決めて、その蓄積が有効に利用できるようなポジショニングを見つけようとする」(pp.28-29)と述べている。

このような対比の構図が成り立つのは、「アメリカ経済は、資源や能力が市場調達できる可能性が高く流動的で、日本経済は資源や能力が内部蓄積されるのが一般的で市場調達の可能性がより低い」(伊丹・加護野,2003,p.29)という状況が反映されているためである。

このように、上記からいえるのは、ポジショニング派的発想を持った米国企業を研究している米国の研究者が、RBVを発展させてきたのであり、そこには意外性ないし奇妙さを見ることができる。

(3) 静態論と動態論

レビューした先行研究者を静態論と動態論の観点から検討することとしたい。というのは、6人の研究者の組織能力についての捉え方をみると、組織能力を静態論としてとらえている研究者と動態論として捉えている研究者がいるからである。

組織能力を静態論で捉えるということは、組織能力そのものについての見解を述べ、かつ、現時点もしくはある時点での組織能力について論じるということである。組織能力の変化ないし発展は、重要なテーマに含まれていない。これに対して、組織能力を動態論で捉えるということは、組織能力の進化や将来の組織能力の構築を重視することである。あるいは、組織能力はその特徴の故に変化発展するものであると考えられている。

両者の違いは、時間軸の取り方が異なる。すなわち、組織能力を静態論で捉える場合は、現在過去未来の一時点における組織能力について論じている。そして、動態論の場合は、時間軸に幅を持たせて組織能力を捉えているということであり、具体的には、現在から未来に向けた時間の捉え方をしているということである。

組織能力を静態論で捉えているのは、前述の先行研究者のなかではバーニーとハメル&プラハラードである。

バーニーは、一時点における競争優位の源泉となる資源の特性を論じた。しかし、資源自体が環境の変化や学習によって変更、更新、再構築されることは述べていない。そのため、バーニーは、資源すなわち組織能力を静態論で捉えているといえる。

ハメルとプラハラードの場合、多数の企業の研究に基づいてコア・コンピタンスを抽出し、コア・コンピタンスを構築するための戦略について論じた。すなわち、時間軸としては、過去(もしくは現在)の組織能力について論じている。また、戦略論としては、未来のある一時点での組織能力の設定の重要性とその構築方法について述べている。一旦構築されたコア・コンピタンスやその他組織能力が、変更、更新、再構築されるということは含まれておらず、組織能力を静態論で捉えている。

組織能力を動態論で展開しているのは、前述の先行研究者のなかではペンローズ、伊丹、ティースと藤本の4人である。

ペンローズの研究の目的は企業の成長メカニズムを解明することであり、その関心は、時間軸で見ると、現在から未来に向けた幅をもっている。そして、ペンローズは企業の成長を知識や経験の深化を伴って管理者能力が発展し、結果として質的变化が生起する過程、すなわちダイナミックな企業成長のプロセスとして捉えている。ここでペンローズは、未利用の資源に注目し、未利用の資源を活用するために既存事業の拡大あるいは新しい事業への進出などを行うが、その過程で必ず新しい資源が生み出されると考えている。そしてその新しい資源は、未利用なためその生成された資源をさらに活用するという動機が経営の中に存在し、そこに成長に向けた変化が生まれると論じている。このように、ペンローズは組織能力を動態論で捉えている。

伊丹は、経営資源の中で最も重要な経営資源は情動的経営資源であるとし、その生産や拡大再生産の担い手である人間に注目している。組織は人間が活動を通じて学ぶという特徴を持つがゆえに、今の事業活動は何らかの学習を生み出し、その組織学習により、次の事業活動に役立つような「見えざる資産」または無形資源を生み出すこととなる。これは、現在の組織能力が絶えず変化するということを前提に論じていると考えられる。すなわち、一旦構築された能力も、組織学習を通じて常に、変更、更新、再構築されることを前提として論じているのである。このように伊丹は、組織能力を動態論で捉えているのである。

ティースは、DC という概念を最初に提唱した研究者の1人である。そして、DC とは「内部・外部のコンピタンスの結合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対応する企業的能力」と定義している。ティースは、そもそも、外部環境の変化に合わせて、組織能力を変化させることを論じている。これはまさに、組織能力の動態論である。

最後に藤本は、トヨタを始めとする日本の自動車企業の丹念な現場観察をもとにした研究を行っている。藤本は、トヨタ的な「もの造りの組織能力」は、「統合能力」、「改善能力」と「進化能力」の3つに区別して論じた。「統合能力」とは「繰り返し生産を高いレベルで行うルーチン（組織能力）」である。そして「改善能力」とは「ルーチン（組織能力）を継続的に改善する能力」であり、現状の組織能力を未来に向けて常に向上させるという意図が明白である。また「進化能力」は、組織能力を構築する能力であり、想定外の状況であっても組織が学び進化していくことを示している。すなわち、組織能力を動的なものと捉えているということである。

3. 事例研究の方法

本章では、事例研究の目的と方法を述べ、そして事例対象企業の選定を行う。

本稿で事例研究を行う目的は、事例研究を通じて組織能力論を発展させることである。それは、事例研究の対象企業である 3 社の経営の実態（持続的競争力）を解明し、そのうえで事例対象企業の組織能力の実態を解明することでなしえる。

組織能力とは、「企業が固有にもつ有形無形の資源と、それを活用する能力やプロセス」（延岡, p.50）であり、企業の競争優位性の源泉と考えられている。組織能力を明らかにするには、企業の経営の実態を明らかにし、何によって長期にわたって競争優位性を発揮しているかを把握する必要がある。つまり、長い年月をかけて形成された企業の持続的競争力を解明していくことで、組織能力の実態を明らかにすることができると思う。

次に、事例 3 社の組織能力を、事例の具体的な事象を用いて明らかにしたい。事例を見ていく際は、企業の顧客や最終消費者にとってどのような価値を組織能力が提供し、その結果企業の競争力にどのように繋がったのかという観点をもって見ていくこととする。例えば経営者は何を目指し、その方向性を受け従業員はどのような行動を取り、どのような業務を遂行していったか。どうしてそのような手法を取ったのか。こういった一連の事象を紐解きながら、上記観点をもって、組織能力を明らかにしていく。そして、組織能力が複数ある場合は、組織能力同士がお互いにどのように関係しているか、その関係性も明らかにする。例えば、一つの組織能力は他の組織能力を強めた、とか、この組織能力があったから他の組織能力が構築された、というような関係性である。

さらに、企業の組織能力のうち、中核的な能力であるコア・コンピタンスも特定していく。なぜその能力がコア・コンピタンスであるのか、具体的な事象を用いて説明したい。最後に、組織能力を DC の観点から捉えて説明する。ここでも具体的な事象を用いて、企業を取り巻く環境がどのように変化し、変化に対して企業はどのように行動したかを説明する。このように、組織能力同士の関係性、コア・コンピタンス、および組織能力を DC の観点から捉えてそれぞれ具体的に説明することで、組織能力の全体像を捉えることができる。すなわち、こうした一連の作業を通じて初めて、「組織能力とは何か」、具体的に理解することができると考えている。

以上のような事例研究の目的に鑑み、本稿では、事例対象である 3 社についてできる限り詳細な事例研究を行いたい。先行研究を踏まえて組織能力のフレームワークを提示し、そのフレームワークを用いて、具体的な企業について詳細で多面的な分析を行う。創業時から現在に至るまでの、企業全体についての事象を追っていく。企業の創業時からの歴史や、企業全体で行われた各種施策と結果との因果関係を明らかにするのである。また、ある一時点の組織能力ということではなく、創業時から現在までの長い時間のなかでの組織能力を明らかにする。そして、組織能力を軸に時間を追って見ていくことにより、組織能力の変遷を捉えていく。ここで重要なのは、事例を単に成功要因を抽出するということで

はないということである。組織能力を軸に事例を見ていくのである。そのためには、組織能力のフレームワークが必要となり、このフレームワークに照らしあわせて事例を見ていくことにする。

以下では、本稿で事例研究を行うことが合目的であるかについて、論じたい。

事例研究の長所と短所について、吉原はその著書『中堅企業の海外進出—6社の成功例にみる—』(1984)と『戦略的企業革新』(1986)において、以下のように述べている。

事例研究を行うことの長所として、まず詳細に事例研究をした場合、少数の事例に関する奥深い、多面的な分析が可能であるとする。そして、企業の実態や活動と結果との因果関係について全体像を提示することが可能となり、また歴史的な動きや遷移をとらえることができることを長所としてあげる。また、短い簡潔な事例を複数行った場合は、企業の具体的な事象について要点だけに焦点をあわせることができ、広く一般的な要点を把握できるという長所を持つとする。しかし短い簡潔な事例では、事例研究の長所である多面的で奥深い分析、実態や活動と結果の因果関係の全体像の把握や、経時的・歴史的な変遷や変化についての解明を行うには限界があると指摘する。

一方、事例研究を行うことの短所について吉原(1979, 1984)は、事例研究で得られた発見事実は特異なケースなのかまたは一般性をもつか不確定であること、また事例の分析において研究者の恣意的判断が介入しやすい点を挙げている。

このように事例研究には長所・短所が存在するが、そのうえで、吉原(1984)は、未開拓の研究分野に対する事例研究の意義を提示している。また、クリステンセン&レイナー(2003)は、理論を進展させるには、先行研究を踏まえた理論について具体的な企業の事象を用いて検証し、理論を進展させるという流れを繰り返すことの重要性を提示する。

こういったことから、組織能力という研究テーマは、いまだ未開拓な分野を多く残しており、理論を進展させるには事例研究に基づいた組織能力研究を行う意義があるように思われる。これに対して、短所はそれほど大きい支障とは思われない。結論として、本稿での研究の目的である企業の経営(持続的競争力)の解明と、組織能力の実態を明らかにするという課題に対しては、事例研究の方法は適していると考えられる。

次に、事例研究の方法について説明する。

本稿では、これまで述べてきた事例研究の目的に適合するために、以下の3つの観点に留意して、事例研究を行うこととしたい。1つめは、「①組織能力をキーコンセプトとした」事例研究を行う。すなわち、組織能力を議論の中心とした事例研究を行うということである。具体的には、後述する組織能力の概念フレームワークを用いて、事例を分析していく。

そして、「②詳細な事例研究である」ことを目指すことが2点目である。前出のとおり、歴史的な動きや遷移をとらえながら、企業の実態や活動と結果との因果関係について全体像を提示したい。

最後に、「③組織能力に関する示唆を提示する」ことを目指す。これは、事例研究を行うことによって組織能力論を発展させていきたいということである。

ここで本研究を具体的にイメージするため、組織能力を研究する際によく引用される先行研究である 3 つの事例研究を取り上げる。まず 1 つめは、DC 論において主要な研究の 1 つであるヘルファットら (2010) の「ダイナミック・ケイパビリティ — 組織の戦略変化」である。この研究では、ラバーメイドとクエーカーオーツの 2 社について、組織能力のうち DC をキーコンセプトとした研究を行い、組織能力に関する示唆を提示している³。ヘルファットらは、まず組織能力をオペレーショナル・ケイパビリティと DC に分類し、DC についてのフレームワークを提示している。そして DC のフレームワークのうち、パフォーマンスの基準についてラバーメイドとクエーカーオーツの事例研究を行い、専門能力をもった企業でも、経営者の判断が間違えば、DC が生産的ではなくなることを明らかにしている。また、研究での発見事実として、経営者は企業の資源をどのように扱っているかを注意深く考察する必要性を説く。このようにヘルファットらは、提示した DC のフレームワークのパフォーマンス基準について、新たな観点を追加し、組織能力論を前進させている。

次に、バーゲルマン (1994, 1996, 2002a, 2002b) の一連の研究について見てみる。バーゲルマンはインテルの DRAM 事業からの撤退事例を分析した論文を 1994 年と 1996 年に、そして 1990 年代のインテルにおける新規事業開発の事例を分析した論文を 2002 年に発表している。そしてこれらの研究成果を『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』(バーゲルマン, 2002b) としてまとめている。バーゲルマンの研究の目的は、新規事業開発の成功要因を明らかにすることであり (福澤・新宅, 2007)、戦略形成プロセスをキーコンセプトとしてインテルの事例を詳細に研究している⁴。バーゲルマンの一連の

³ ヘルファットら (2010) の研究は、先行研究を踏まえた上での「①組織能力をキーコンセプトとした」研究であり、かつ、「③組織能力に関する示唆を提示する」。ヘルファットらはまず、組織能力をオペレーショナル・ケイパビリティと DC に分類する。そして先行研究をもとに、DC をプロセスとパフォーマンス基準のフレームワークを提示している (ヘルファットら, 2010, p.13)。ヘルファットらによると、DC の根幹は経営プロセスと組織プロセスであり、これには意思決定を伴う探索と選択が含まれる。そして、変化に対応して、資源ベースの配置と活用を実行する。また DC のパフォーマンスの基準は、専門的適合度と進化的適合度だとする。専門的適合度とは、単位費用あたりの質をさす。そして進化的適合度とは、存続、成長、価値創造、競争優位、持続的競争優位や利潤である。そして「③組織能力に関する示唆を提示する」かについては、DC の新たな観点を追加し、組織能力論を前進させている。ヘルファットらは DC のパフォーマンスの基準について、「専門的適合度は、物事を続行していく自信を企業に与えるのかもしれないが、進化的適合度の欠落のために、競争環境でのダイナミック・ケイパビリティが生産的ではなくなってしまうおそれがある」 (ヘルファットら, 2010, p.109) と結論づけている。事例ではラバーメイドのクエーカーオーツの経営者が判断を誤った結果が大きく影響していることに着目し、研究での発見事実として経営者の行動・不行動を注意深く考察する必要性を説く。「②事例を詳細に研究した事例研究である」かについては、ヘルファットらはこの研究で 2 社の事例の概要を記載するにとどまる。本研究では、概念フレームワークである「パフォーマンスの基準」について、ラバーメイドとクエーカーオーツの事例研究がなされている。この 2 社を失敗事例として、経営者の意志決定が、専門的適合度と進化的適合度に及ぼす影響を示している。ラバーメイドとクエーカーオーツの事例は、それぞれ約 11 頁と 8 頁である。この 2 社はかつて高いマーケットシェアを獲得していたが、過去の栄光にあぐらをかいていたということもあり、経営者が判断を誤った結果、マーケットシェアを失ってしまった。

⁴ バーゲルマンが示す戦略形成プロセスとは、「新たな事業機会を発見し、それに戦略的な意味づけをして必要な資源が配分されることによって、全社戦略が変化していく一連のプロセス」 (福澤・新宅, 2007, p.414) である。1983 年～2002 年の間に、インテルを詳細に研究し、事例研究をいくつも発表している。インテルの新規事業開発において、80 年代の成功と 90 年代の成功をつぶさに描写し、戦略形成プロセ

研究をまとめた著書では、インテルの事例は 500 頁弱に渡り詳細に説明されている（バーゲルマン, 2002b, pp. 29-500）。バーゲルマンの研究は戦略形成プロセスをキーコンセプトとした事例研究であり、組織能力をキーコンセプトとした事例研究ではないものの、戦略形成プロセスを軸としたインテルの詳細な事例の研究の成果として、いくつかの重要な組織能力に関する示唆が提示されている。

日本の研究者においては、藤本の組織能力論研究がバーゲルマンと同等の位置づけであるように見受けられる。藤本は、トヨタの製品開発を中心に長期にわたっての本格的な事例研究を試みており、その研究成果として、組織能力に関する理論的体系を生み出している。

その他にも、日本人研究者による組織能力に関する先行研究のうち、具体的な企業の事例を提示しているものがある。国立情報学研究所が提供する「CiNii」(<http://ci.nii.ac.jp/>)では、2000 年から 2011 年 2 月の間に発表された論文のうち、「組織能力」、「資源ベース」、「能力ベース論」を論文のキーワードとする論文は 358 件あった（試論、書評、BP 社等の記事、記事の特集名、対談は除く）。CiNii には掲載がないが、書籍や大学院レビューから 2 つの論文を追加したことで、全体の総数は 360 件となった。このうち、論文のタイトルに「組織能力」、「ケイパビリティ」または「Capability/Capabilities」を含む論文は 183 件あり、そのなかで民間企業の組織能力の解明を目的としていると思われる論文は 73 件であった（人材育成やプロジェクトマネジメントなどの特定スキルや業務関連、民間企業以外（学校法人、公的機関、NPO 等）についての研究は対象外とした）。この 73 件のうち、組織能力の事例研究を行っているものは 4 件であった。ここで述べる企業の事例とは、ある特定の企業が取り組んだ施策の内容について、背景や成果を含めて全体像を説明しているものを指している。そのため、事例の記載には数頁必要になる。企業の特徴を組織能力とし、数行で指摘したものは、対象外とした。

このように日本人研究者による事例研究は多くない。また、組織能力の概念フレームワークに基づく事例研究、そして事例研究の発見事実をベースにして組織能力論の進展を目指すものは、ほとんどないといつてよい⁵。

スを軸として成功理由と失敗理由を明らかにする。バーゲルマンは、80 年代の DRAM から MPU への主力事業の転換における成功と、90 年代の MPU 事業の大成功と新規事業開発の失敗の両方について、戦略形成プロセスが有効であるとする。これら一連の研究がまとめられた著書では、インテルの事例は、約 470 頁に渡り詳細に記載されていることから、「②事例を詳細に研究した事例研究である」と言える。研究の結論として、戦略形成プロセスの役割を研究する際に用いる進化的考察のための理論レンズを提示する。このレンズは 3 つの概念枠組みから成り、さらに 4 つのプロセス（変異、淘汰、維持、競争）を分析することが可能とする。そしてインテルの事例研究の副産物として、新たな事業機会を発見する力や、それを組織として容認して適切な資源を配分する力が明らかにされた（福澤・新宅, 2007）。

⁵ ・「ケイパビリティ論と企業境界」（木原, 2010）では、イタリアの繊維産業の集積地であるプラート産地と、日本の医薬品産業についてそれぞれ 4～5 頁ほどで具体的な企業の例を説明し、ラングロアの枠組みが有効であることを示している。「①組織能力をキーコンセプトとした」研究かについて、ここではラングロアが主張する企業境界決定のフレームワークである本質的コアと補助的ケイパビリティを示し、企業の例示を通じてこの枠組みが有効であることを示している。すなわち、企業境界についての理論に組織能力を要素として利用しており、組織能力自体のフレームワークではないと捉えることができる。「②事例を詳細に研究した事例研究である」かについては、事例の説明は 4～5 頁ほどである。「③

事例研究の方法の2点目として、情報の取得方法に関して述べる。

事例研究においては、1次資料を用いて行うのが一般的である。しかしながら、本稿で行う事例研究では、一般公開されている2次情報を用いて事例研究を行う。

1次情報とは、経営者へのインタビューなどを通じて、著者が直接知り得た情報である。また、役員会その他の会議の議事録・その際の配布資料、社内外のコミュニケーションに関する資料・文章、予算・事業計画に関する資料や文章などである。一方2次情報とは、一般公開されている文献や資料である。具体的には、研究文献（書物や論文）、各種レポート、新聞・雑誌の記事、ホームページなどがある。

本稿では、2次情報のみで事例研究を行った先行研究として、榊原（2005）を取り上げ、これにならって、事例研究を行うこととしたい。取り上げる事例研究は、『イノベーションの収益化』（榊原,2005）である。この研究では、一般でも入手可能な文献や資料を用いて、キヤノンとインテルの事例分析がなされている。榊原のこの研究では、技術イノベーションの推進を通じて、企業はいかにして収益を得るかを議論している。それは、イノベーションを推進し顕著な技術開発成果を上げたにも関わらず、収益性に結び付いていない日本企業が多いという問題意識に端を発している。榊原の研究は大きく3部構成である。第Ⅰ部では先行レビューを行いイノベーションの収益性に関する問題意識を整理し体系化している。第Ⅱ部では、ベストプラクティスの研究として、キヤノンとインテルの事例を分析している。そして第Ⅲ部では、イノベーションの収益性における課題とその克服方法を議論している。

榊原は『イノベーションの収益化』（2005）にて、おもに2次情報である公表資料に基づいてキヤノンとインテルの事例の深い分析を行っている。一部には、キヤノンの関係者や

組織能力に関する示唆を提示している」かについては、この研究は企業境界についての研究での示唆が示されている。

・「組織能力の可視化に関する研究その2：シャープ(株)の場合」（内田, 2008）では、企業の経営状況を俯瞰するOW（小原・渡辺）モデル（内田, 2007, p.183）を提示した上で、シャープの具体的な例を8頁ほどで説明し、OWモデルが有効であることを示している。「①組織能力をキーコンセプトとした」研究かについて、OWモデルは経営俯瞰図として提示している。その一部として組織能力が含まれている。その際、組織能力に関する先行研究を踏まえてはいない。「②事例を詳細に研究した事例研究である」かについては、事例の説明は8頁ほどである。「③組織能力に関する示唆を提示している」かについて、この研究ではOWモデルの有効性を示している。

・「ダイナミック・ケイパビリティの本質：花王と大日本印刷を事例に」（白石, 2009）では、先行研究に基づきDCの定義を示した上で、花王と大日本印刷の製品開発における知識創造に関する取り組みを2頁ほど説明している。「①組織能力をキーコンセプトとした」研究かについて、先行研究に基づいたDCの定義を行っている。概念フレームワークとしては用いていない。「②事例を詳細に研究した事例研究である」かについては、事例の説明は2～3頁ほどである。「③組織能力に関する示唆を提示している」かについては、新製品開発における知識創造力について、事例を交えながら具体的に説明している。既存のDCについての確認を行っている。

・「サムスン電子の経営戦略と組織能力」（李, 2004）では、サムソンの企業戦略および競争戦略の観点から考察し、これらの戦略を可能にする組織能力について考察することを目的として、サムソンの具体的な例示を13頁に渡り説明している。「①組織能力をキーコンセプトとした」研究かについて、競争戦略を軸に論じ、競争戦略との関係を示している。組織能力の先行研究には触れられない。「②事例を詳細に研究した事例研究である」かについては、企業の事例は13頁ほどで競争戦略の観点で記載している。「③組織能力に関する示唆を提示している」かについては、この研究では戦略と組織能力の因果関係の確認を示している。

インテルに詳しい業界関係者から情報を入手して、事例研究の記述の補正を行っている箇所もあるが、あくまで補足的であり事例研究の中心は公表資料に基づいて行ったことを強調している。榊原は、これまで日本で行われてきたイノベーション研究や製品開発論は、インタビュー調査の当事者の話し言葉を証拠として用いた研究が多いなかで、公表資料を用いても独自の分析ができることを示している。

事例研究の方法の最後に、概念フレームワークについて述べる。本稿の事例研究は、概念フレームワークに基づいて行われる。

まず、本稿では組織能力を以下のように考えることとしたい。そもそも企業の活動とは、一般的に、何らかの資源をインプットとして取り入れ、そのインプットを転換し、価値としてアウトプットを生み出すことだといえる。「組織能力とは、企業が固有にもつ有形無形の資源と、それを活用する能力やプロセスである」(延岡, p.50) という一般的な考え方にみるように、組織能力はインプットを価値に転換する力、すなわちプロセスだけではなく、インプットである資源も含まれるといえる。したがって、本稿では、インプットとプロセスとの区分をしなくて論じることとする。

故に、組織の活動プロセスを以下の 2 つに区分し、組織能力を前者として捉えることとしたい。1 つ目は、インプットとしての資源・資産、およびインプットを価値に転換するというプロセスとしての能力である。そして 2 つ目は、アウトプットとしての価値である。このように捉えることで、先行研究でも述べたように競争優位の源泉としての組織能力を捉えることができ、尚且つ、アウトプットにつながる組織能力を明らかにすることが可能になる。

次に、組織能力を DC という観点から考えたい。ヘルファットら (2007) は、オペレーショナル・ケイパビリティと DC を区別している。また、藤本 (2004) の研究は、「繰り返し生産を高いレベルで行うルーチン」と、生産性や品質を継続的に向上させる「改善能力」と組織能力そのものを長期にわたって進化させる「進化能力」を区別して論じている。後者の「改善能力」と「進化能力」は、DC に該当するといえる。

さらに、組織能力は、第 2 章でも論じたように、「組織能力は、能力の集合体であり、そのうち中核となる能力をコア・コンピタンスとその他の組織能力に区別できる」(ハメル&プラハラード) ことから、コア・コンピタンスという概念も提示したい。

上記のように考えると、組織能力の概念フレームワークとして、「A. 資源と活用する力」、「B. DC」、「C. コア・コンピタンス」の 3 つに分類することができる。

- A. 資源と活用する力：企業独自の資源、技術やスキルと、それら資源を調整、統合し実行する力
- B. DC：組織能力や資源を構築、再構築や変更する力
- C. コア・コンピタンス：企業において中核となる力

本章の最後として、以下では、事例研究の対象企業の選定について論じる。

事例研究では少数の事例しか扱わないため、研究対象の企業を適切に選ぶことが重要な意味を持つ。本稿で取り上げた3社、株式会社シマノ、株式会社ファーストリテイリング、および株式会社ミスミグループ本社の概要は次の図表-2のとおりである。

図表-2. ケーススタディの対象企業

会社名	産業	事業内容（製品）	売上高 （百万円） （2012年）	営業利益 （百万円） （2012年）
シマノ	製造業	自転車部品、釣具、冷間鍛造品、ロウイング関連用品等の製造・販売	245,843	40,961
FR	小売業	(以下、ユニクロ事業) 商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行うSPA（アパレル製造小売企業）	928,669	126,450
ミスミ	卸売業 (商社)	自動機の標準部品、自動車・電子・電機機器などの金型標準部品、精密金型部品、接続用ケーブルなどの周辺機器、機械加工用工具の開発・提供	130,212	16,646

これら3社を事例研究の対象として選定した理由を、以下に述べる。

第1の、そして最も重要な理由は、これら3社はいずれも長期的に好業績をあげていることである。すなわち、競争力の源泉としての組織能力を研究するのに適した企業である。具体的には、2000年～2012年の売上高と営業利益が上昇傾向の企業を選定候補とした。

新原（2008）は優秀企業の選定に際し、総資本経常利益率、自己資本比率および経常利益額を比較している。しかし、本稿では、組織能力を企業がビジネスを遂行しアウトプットを排出する際の能力（藤本,2006）と考えていることから、売上高と本業で稼いだ利益で

ある営業利益とした⁶。また、売上高を比較することで、企業規模が拡大傾向にあるかが分かる。すなわち、利益だけでなく売上高を比較することで、企業規模をリストラ等により縮小させることによって利益確保を実現した企業を選定から外すことが可能となる。

3社の2000年から2012年までの売上高と営業利益は以下図表-3から5のとおりである。シマノの業績は、図表-3のとおりである。減収減益の期もあるが、概ね増収増益している。2009年には世界的不況の影響から大幅に減収したが、2012年には2008年以上の売上高と営業利益を達成するまで復調しており、2000年と比べると売上は2倍弱、営業利益は2倍強となっている。

図表-3. シマノの売上高・営業利益推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高 (百万円)	143,642	125,515	134,710	143,645	169,209	167,875
営業利益 (百万円)	18,298	11,265	18,254	19,298	29,391	25,275

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高 (百万円)	170,303	211,767	235,142	186,686	213,596	221,770	245,843
営業利益 (百万円)	20,907	31,336	37,819	20,528	32,772	31,742	40,961

【凡例】斜線：前年と比較し減収もしくは減益

(決算日は12月31日)

FRの業績は図表-4のとおりであり、概ね増収増益している。2012年の売上高は2000年と比較して4倍強であり、営業利益は2倍強となっている。

⁶ 新原は、『日本の優秀企業研究』（2008）では次のような方法で優秀企業を選定した。企業の3つの要素（収益性、安全性、成長性）に着目し、短期的な好業績ではなく中長期的にわたる経営状況を見るために過去15年間に渡る財務データを比較した。中長期的に一貫して業績が良い企業はほとんどいなかったため、同業種の平均的な企業と比較して、相対的に良い時期には良い業績であり、また悪い時期でもそれほど業績が悪化しない企業を選定した。そして着目した業績指標は、収益性として「総資本経常利益率」、安全性として「自己資本比率」、そして成長性として「経常利益額の推移」である。収益性では、売上に対する収益と資本の活用度合いを見た。安全性では、返済義務のない自己資本の比率を比較することで、財務的安定度を見た。また成長性では、会社の実力を示す利益である経常利益の推移を比較した。なお、この比較においては売上高の推移は対象外としている。売上が増加しても利益が減少しては、優秀企業とは考えないとの判断からである。即ち売上が減少していても、利益が減少している企業は、優秀企業と考えたということである。

一方本稿では、上記で示したとおり、売上高と営業利益が10年以上に渡り上昇傾向にある企業を選定した。営業利益とは、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を引いた後の利益である。企業が組織能力を使ってビジネスを施行し、アウトプットしたものを販売したことにより得られた利益を見るため、営業利益に着目した。一方経常利益は、営業利益に営業外収益が足され営業外費用が引かれており、営業活動以外の利益が含まれていることから、組織能力が優秀である企業を選定する指標としては対象外とした。また営業利益に加えて売上高の推移も比較した理由は、その企業の組織能力はビジネスを拡大しているか見るためである。売上高を見ずに利益のみを比較してしまうと、例えばビジネスに失敗したが、大胆にリストラを断行して不採算事業を従業員ごと精算したために、利益を確保したというような会社を排除するためである。あくまで組織能力の優秀さが利益を生んだ企業を選定するのであって、不採算資産の精算が上手に行えたために利益を確保できた会社は、選定から外している。

図表-4. FRの売上高・営業利益推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高 (百万円)	228,985	418,561	344,170	309,789	339,999	383,973
営業利益 (百万円)	60,627	102,081	50,418	41,308	63,954	56,692

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高 (百万円)	448,819	525,203	586,451	685,043	814,811	820,349	928,669
営業利益 (百万円)	70,355	64,963	87,493	108,639	132,378	116,365	126,450

【凡例】斜線：前年と比較し減収もしくは減益 (決算日は8月31日)

ミスミの業績は図表-5 のとおりであり、概ね増収増益している。2012年の売上高は2000年と比較して3倍弱であり、営業利益は3倍強となっている。

図表-5. ミスミの売上高・営業利益推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高 (百万円)	44,048	56,070	51,643	57,749	69,561	81,509
営業利益 (百万円)	4910	6,471	4,938	6,640	8,823	10,649

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高 (百万円)	105,408	118,139	126,665	110,041	89,180	121,203	130,212
営業利益 (百万円)	13,035	15,642	16,317	11,016	8,408	15,562	16,646

【凡例】斜線：前年と比較し減収もしくは減益 (決算日は3月31日)

第2の理由は、これら3社がバラエティに富むサンプルであることである。産業分類は、製造業、製造小売業（SPA）、卸売業（商社）それぞれ1社ずつである。これらの産業は、事業内容が大きく異なることから、それぞれを分析することでバラエティに富む分析が可能になると考えた。製品についてみると、消費財を主力商品とする企業が1社と、生産財を主力商品とする企業が2社である。消費財についてはアパレル商品、生産財については自転車部品と釣具製品、および自動機や金型などの部品である。これら企業の顧客を見ると、一般消費者を直接的な顧客とする企業が1社、法人を直接的な顧客とする企業が2社である。対一般消費者または法人を顧客とする場合において、企業の戦略や取り組みが異なるとの想定からこのようなバリエーションを意識した。企業規模については、大企業（東証1部上場企業）とした。売上高が1兆円以上の巨大企業は、今回の選定の対象から外し

ている。これは、既に藤本（2004,2006）のトヨタに関する研究があるためである。

第3の理由は、これら3社の場合、先行研究や記事などの一般的に公開されている2次情報が豊富にあり、企業の活動や活動の結果について広く情報を収集することができるからである。本稿で分析のために使用した2次情報は、ケーススタディなどの研究文献、対象企業の経営者の著書、雑誌や新聞の記事、また対象企業の有価証券報告書やアニュアルレポートなどの報告書やホームページに掲載されている情報などである。

4. 株式会社シマノ

4.1 会社概要

大阪府堺市に本社を置くシマノは現在、高い製品開発力で自転車業界をリードする自転車部品メーカーである。同地は日本に鉄砲が伝来してから鉄砲と包丁の製造で高い技術を誇ってきた街であり、明治に入ってから自転車の部品、完成品の生産に業種転換していた街である。シマノは、島野庄三郎により 1921 年に、「島野鉄工所」として創業された。

自転車の国内生産が年々縮小するなか、早くから海外市場に販路を展開したシマノは高いシェアをほこり、高利益率で成長を続けている。2000 年には売上 1436 億円、営業利益率 12.7%であり、増収増益傾向にある(2001 年と 2005 年は減収減益、2006 年増収減益)。2009 年には世界的な不況を受け売上対前年比が 21%減、営業利益対前年比が 46%減となったが、いち早く立ち直り、2012 年にはリーマンショック前(2008 年)とほぼ同水準(売上 2458 億円、営業利益率 16.1%)まで回復した。2000 年時点の業績と比較すると、売上と営業利益ともに約 1.5 倍である。シマノでは自転車部品が売上の約 80%、釣具が訳 20%を占める。その他には冷間鍛造技術を生かしてアウトドアで体を動かすために使うレジャー用品を提供しており、自転車用のディファレンシャル・ギア、ボート用品、スノーボード、ゴルフクラブも生産している(ゴルフクラブはその後撤退)。海外生産比率は 2006 年時点で約 45%、2012 年で 87.5%である(上記業績及び売上比率は、シマノの有価証券報告書 2000 年～2012 年より抜粋)。

4.2 創業期(1921 年～1957)

創業

創業前の庄三郎は、職人であった。堺にあるいくつもの鉄工所を渡り歩いて腕を磨き、「名人」と呼ばれていた。庄三郎は、いち早く自転車のギアなどの生産に取り組んだ高木鉄工所の社長に、ダライ師(旋盤工)として請われて、自転車の世界に足を踏み入れた。そして第一次大戦後の不況のなか、1921 年に友人を誘って独立し、堺市東秦町に島野鉄工所を創業した。仕事は、「拾い仕事」と言われた機械修理から始めた。創業当時、自転車というものは高価で大変な贅沢品であり、自転車を買える人は極めて限られた階層の人たちであった。そのため一般市民は貸し自転車をたまに利用する程度であったが、貸し自転車店への纏まった自転車の修繕(故障への対応と部品の確保)の需要が多かったのである。

製品開発にかける情熱と成長

創業した後も部品開発の技術は、庄三郎が先頭に立って高めていった。また、「完璧主義者」で、決して妥協しない性格でもあった。「なんと言っても、モノづくりが大好きだった」と後継者(長男で 2 代目社長の尚三、次男で 3 代目社長の敬三、三男で 4 代目社長

の喜三)の喜三が言うように、草創期でも、興味のある新しい機械があるとすぐに買い込み、「機械道楽」と言われていた。庄三郎は、自分で図面を引き、新しい機械を作らせ、生産ラインを工夫した。危険な実験にも、「一蓮托生や」と先頭になって取り組み、製品開発、品質向上に執念を燃やし続けていた(日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑨)。

そして自転車の中核部品の一つであるフリーホイール(ペダルを止めても後輪が回り続ける機能)の製造に、庄三郎は執念を燃やして開発に取り組んでいく。当時は、自転車製造の先端を行く欧州企業と日本企業の開発力の差は大きく、品質では欧州企業の足元にも及ばなかった。世界最高品質のイギリスB・S・A社製品に対抗して、庄三郎が絶えず社員に呼びかけていたのが、「世界の島野になって世界一のフリーホイールを作ろう」であった(Decide International / 決断, 2009, p.32; パワフルかんさい, 2008, p.36)。B・S・A社のフリーホイールのトレードマークである三本の銃と「B・S・A」の文字にあやかって、庄三郎は、島野鉄工所のフリーホイールに三本の矢と自身の名前からとった「3・3・3」を刻んだ。

この世界一の部品をつくろうという強い想いと妥協しない性格が一体となって、シマノの技術力を急テンポで高めていくことになる。やがて市場でフリーホイールの品質が評価され、1930年代には『島野のフリーホイール』の名は全国に広がり、輸出も伸びた(日本経済新聞, 2005, 私の履歴書③)。そして、その後も商品の幅は、広がっていった。スポークとフレーム(1950年)、内装変速機(1957年)等の商品を手がけ、独自技術として結実していった(武石・青島, 2003)。

しかし好調は続かず、1927年に始まる金融恐慌により自転車業界は立ち往生する。島野鉄工所も一時帰休を余儀なくされ、庄三郎は金策に走り回った。苦境から脱したのは1935年を過ぎてからであった。大戦がはじまるころには、日本国内における「島野のフリー」のシェアは50%を占めるようになっていた。また、その頃、海外へも中国、満州、朝鮮、インド、東南アジア、アフリカ、中南米と広域に渡り輸出され、ついには自転車産業の本場である欧州への進出も果たしている。大戦の戦火が拡大するなかではフリーホイールの生産は不可能となり、軍需工場と指定されてからはロケット弾を生産していた。終戦の1945年11月に、ようやくフリーホイール工場として再出発することができた。当然ながら日本の自転車市場の状況は、極端な品薄状況であり、「島野のフリーホイール」は非常に売れた。

自転車業界の特色と部品専門メーカーとしての成り立ち

自転車はパソコン同様に部品の寄せ集めで完成品が組み立てられており、モジュラー型と呼ばれる。自転車産業は、特定の部品に特化した専門メーカーが多かった。伝統的にそれらメーカーはお互いの領域や完成車メーカーの領域を侵すことはなく、シマノも部品の製造に特化している。その理由としては、「業界標準が決まっていた完成車メーカーが自らの裁量で主導権をとることが難しく、一方で標準さえ守れば1つの部品に特化して専門

に事業を営むことが可能になるからだ」(武石・青島, 2003, p.139)。シマノが唯一、完成車の生産を手掛けたのは、戦時中に国の配給経路が完成車メーカー主体に行われることになった時期である(武石・青島, 2003)。緊急避難的に完成車メーカーである島野自転車設立したが、1951年には再び、島野鉄工所が島野自転車を吸収合併して、パーツメーカーに復した(Decide International / 決断, 2009)。

4.3 創業者の息子たちによる躍進(1958年～1970年代)

創業者から息子へ

この創業者の想いや妥協しない性格は、後継者の3人の息子たちに、途絶えることなく脈々と引き継がれていった。この「とことん技術に執着して妥協しない」ということはシマノの体質になっており、シマノの強さの根幹にあるとみられている(Decide International / 決断, 2009, p.35)。世界一の品質水準の部品をつくるという極めて高い目標化した理念と、妥協せずに実現する体質が技術力を高めるとともに、組織能力を構築していったといえる。

1958年9月21日、創業者の庄三郎は肺ガンにより64歳でこの世を去った。庄三郎が他界してから次期社長を役員会に諮ったが、古い役員も引き受ける人はいなかった。そのため、常務だった長男の尚三が「自分がやる。三年でメドがつかなければ、やめさせてもらう」と宣言して30歳で社長に就任した。その頃の島野鉄工所の経営も最悪の状態であり、売上5億円で5年連続の赤字と無配が続いており、累計赤字は3千万円にのぼっていた。そのため、まず会社の黒字化が最優先課題であった。社長になった長男の尚三は、敬三、喜三に「三人で全力疾走しよう」と決意をあらわにし、経営に取り組んでいった(日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑩)。尚三が社長を務める傍ら、技術を支え先導していたのが次男の敬三である。常日頃から技術のことばかりを考えていた。敬三は、自転車の技術に対して純粹であり、「親父さんに一番よく似ていた」(日本経済新聞, 2005, 私の履歴書23)。兄弟の中では、最も先を感じ取るのが早く、ある意味の変わり身も早かった。敬三は最先端の技術を開発するだけでなく、開発した技術を活用して量産することにも重点を置いていた。「最先端は若いのにやらせたらええ。しかし、その次、次の次が難しい。これは経験ある人間に任せなくては」と考えていた(日本経済新聞, 2005, 私の履歴書23)。

米国市場への進出

シマノが海外展開を本格的に始めたのは1960年代であった。1960年代には日本から米国向けの自転車の輸出が伸び始めていた。その自転車にはシマノの3段変速機3スピードハブが装着されていたが、シマノが単体で部品のみを海外へ輸出するのは難しかった。米国では英国スターメイ・アーチャー社の3スピードが圧倒的なシェアを獲得していた。一方日本製は安物・粗悪品とのイメージを持たれており、1961年に米国ニューヨークのトイ

&サイクル・ショーへシマノの 3 スピードを出店した際も殆ど相手にされなかった。しかし実際は性能が良かったことから、関心を示すメーカーも現れた。シマノは自分で作ったものは自分で売るとの方針のもと、米国シマノを設立し、米国の完成車メーカーへの売り込みを開始する。欧州では市場が確立され多くの部品メーカーがひしめいていたが、米国は新しい市場でシマノは参入の余地があると読んでいたからである。

1965 年 7 月 1 日に米国シマノを立ち上げた。社長は当時 30 歳であった三男の喜三が就任し、副社長の本谷と秘書兼事務のカーンの 3 人で始めた。海外展開にあたって社長の尚三は一流品メーカーの立場を貫こうと、価格でも妥協しなかった。喜三は完成車メーカーを訪問するなかで、シマノ製品の品質は認められ価格も納得してもらえるが、市場のニーズがないために採用されないという状況にぶち当たる。先方には「シマノの部品を着けた自転車をほしいという客がない」、「お前のところが、需要を作ってこい」と言われた（日本経済新聞、2005、私の履歴書⑫）。そのため、喜三は小売店や量販店に対して営業を行い、シマノの製品を知ってもらうための講習会を開催した。

小売店最大のシアーズでは、メーカー顔負けの試験場を持ち自社ブランドの自転車をテストしていたが、ここでシマノの部品は評価を得ることとなった。当時の米国では 7~8 割を子供車が占めていたが、子供車にシマノの内装 3 スピードハブが採用されたことは画期的なことであった。シマノはメーカーと一緒に様々な工夫を施し、遊び心のある自転車を目指して改良を重ねることに注力した。喜三がシマノ本社に試作や改良を指示すると、本社は即座に対応しサンプルなどを送り返した。そして喜三がユニークな新製品、工夫した部品やデザイン帳を持ってメーカーを訪れる、ということを繰り返していった。メーカーはシマノの対応の早さや製品の独自性に驚いた。米国シマノ設立後の苦しい 2 年間を乗り越え、1967 年には黒字化し、累損がなくなった（日本経済新聞、2005、私の履歴書⑫）。

それまでの米国市場は子供対象の自転車が中心であったが、1970 年前後には、大人向けの自転車が普及し始める。アウトドアでのレジャーやスポーツを楽しむ「バイコロジー」という考え方が浸透し始め、自転車の伝統がない米国では自転車の自由な楽しみ方が生まれていった。自転車の楽しみ方が変われば自転車に対する要求も違って来るはずと考え、喜三は市場の最先端のニーズを捉えようと必死になっていた。自転車メーカーも同様であったため、喜三は彼らと良く議論をした。そのような中で喜三は、シュイン社元社長フランク・W・シュインが、時折 2~3 ヶ月間かけて販売店回りをしていたことを耳にした。このことにヒントを得て、喜三は、米国全土 6000 店の自転車専門店を回るディーラーキャラバンを行うことを決意する（日本経済新聞、2005、私の履歴書⑫）。

米国でのディーラーキャラバンと市場最先端ニーズへの対応

本社から部門を問わず若い社員を派遣してもらい、2 人 1 組で半年ほどかけて各地を回り、次の組と交代した。キャラバンの目的は販売ではなく、アフターサービス、クレーム処理、製品紹介、修理の手伝い及び情報収集である。販売店では学ぶことが多く、部品の

壊れ方、製品の評価、色やデザインの大切さ、エンドユーザーのニーズなどについて、身をもって知った。それだけでなく、全国の販売店と強固な関係を築くことができた。ディーラーキャラバンは最初の3年で6,000店をほぼ回り切ると、シマノは米国の自転車業界情報通になっていた（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑭）。

キャラバン隊からの情報を基に、シマノは10スピードの需要拡大を読み、品質を保ちながら増産を実現した。米国での売上は2倍、3倍と伸び、シマノの自転車関連の6割を占めるようになっていた。1974年米国シマノの売上高は3,000億円以上になったが、1975年は突然の10スピードの需要消失により、かろうじて利益が出るという状況まで落ち込んでしまっている。その状況に対しシマノは、同じく1970年代に西海岸から登場したBMXのニーズをいち早く捉え、BMX用部品を製造することで、持ち直していく。BMX（バイシクルモトクロス）とは、1970年代から米国で子供たちの間で人気となった、車輪の小さい競技用の自転車である。立って漕ぎ、起伏をジャンプするため、どの部品も丈夫さが求められた自転車であった。シマノが1974年にロサンゼルスに設立した修理部品とアフターサービス専門会社では、仕事を任せた3名の米国人がBMX通であり、情報収集に大いに役立っている（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑯）。

1960年代からの多角化戦略

シマノでは1960年代から新規事業進出が検討され始めた。「レジャーなスポーツを通じ、健康にもかかわるという意味で自転車と共通性がある」ということで、釣り具とゴルフクラブが候補に残った（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑰）。市場や輸出の可能性、素材、製造工程、販売方法などを考えた結果、1970年夏に釣り具への進出を決めた。釣りのリールには、自転車部品の生産における駆動や制御部品、素材面での技術を転用することが可能であった。釣り具市場でも、シマノはリーディングカンパニーを目指した。「まず現場から」という姿勢は釣り具事業でも同じであり、シマノ社員は国内各地の釣り場を訪ねてエンドユーザーは何を求めているか探り、様々な声に耳を傾けた。1972年にはポリエステル系素材の釣りざおを販売、アユ釣りファンの間で人気となった。また、1977年、1987年には米国のバス釣り名人と協働で開発したバス釣り用リールが市場の評価も高く、大ヒットとなった。しかし釣り具市場は、日本国内だけでも多くの中小メーカーがひしめきあい、価格競争が激しかった。また販路づくりにも苦労し、高品質のシマノの製品でも軌道にのるには10年を要した。

技術革新

創業者庄三郎の理念を引き継ぎ、開発・生産技術の向上に情熱を注いでいるシマノは、高い技術力を確立していった。1962年には、当時自動車部品メーカーでも殆ど行われていない冷間鍛造技術（鉄のプレス成形を常温で行う技術）を確立した。冷間鍛造は、高温での鍛造に比べて強度、精度が高く、効率的な生産が可能になる。熱による変形がないた

め、変形後の精度出しのための余計な切削工程も不要になる。その結果、コストが削減された（武石・青島, 2003）。

欧州への進出と初のシステム・コンポーネント製品「デュラエース」の誕生

シマノは 1971 年に創業 50 周年を迎え、1972 年には株式を上場した。下関工場の建設や、米国市場への進出に続く、欧州への進出のために必要な資金を調達した。1972 年西独に欧州シマノを設立し、米国シマノ社長の喜三が社長を兼任した。自転車の伝統があり市場が確立している欧州市場を開拓するには、知名度を高めるためにもロードレースで勝てる専用部品が必要だった。

自転車業界では、それぞれの部品メーカーが専門化して各部品を製造しており、完成車メーカーは好みの部品を集めて組み立てるという方式であった。そのため、ある部品が高品質であっても、組み合わせる他の部品の水準が低くても、自転車全体の性能を高めることはできなかった。その問題を克服するため、シマノでは高品質の部品が相互に機能し、全体としての性能を高めるような部品開発を目指した。コンポーネントという考え方であり、量産志向型であった自転車部品の生産に、手作りの考えを盛り込んだのである。そして 1973 年、基幹部品の最高級品セットであるデュラエースを発売した。変速機、ギア、クランクなど、素材から冷間鍛造などを含め、シマノの技術の粋を集めた製品であった（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書^⑧）。

システム・コンポーネントという開発ビジョンは、現在に至るまで引き継がれている。この事業ビジョンがシマノ製品の独自性を形成するとともに技術力を高める際の明確な方向づけの役割をすることになった。シマノはその後に変速機以外にも駆動、制動系へと開発の領域を拡大していった。デュラエースはレーシング車向けに、フリーホイール、変速機、ブレーキ、クランクなどをグループ化し、デザインの統一性も図ってセットで販売した。これは当時世界最高のレーシング部品メーカーであるカンパニョーロ社のやり方を学んだものである。そしてデュラエースは次第に認められ、レースの世界に浸透していった。

海外工場での生産

1972 年に日本で下関工場を建設したが、地価は上がり始め、人の採用も難しくなってきたことから、海外での生産を模索した。敬三と喜三はクリーンな政府と見込んでシンガポールを候補地とし、担当部局と交渉を始めた。1974 年に稼働したシンガポール工場は現在、シマノのグローバル生産体制の中心拠点として、重要な役割を担っている（武石・青島, 2003, p.140）。

4.4 トップメーカーとしての地位確立(1970 年後半～1990 年前半)

コンポーネント化製品の投入

シマノが今日の自転車部品トップメーカーの地位を築くうえで重要な役割を果たしたが、前述のデュラエースに始まるコンポーネント化製品の投入である。特に鍵となったのが、前述の1973年「デュラエース・シリーズ」、1984年の「シマノ・インデックス・システム (SIS)」、1986年のMTB用「ニュー・デオレ XTシリーズ」、そして1989年の「シマノ・トータル・インテグレーション」の投入であった(武石・青島, 2003, p.140)。

シマノ・インデックス・システム (SIS) はデュラエースの新シリーズとして発売された。SIS は変速機のための製品であり、シフトレバー、変速機、ギア、ケーブルから構成された。シフトレバーにラチュット(位置を決めるためのツメ)を内蔵し、ギアを1つシフトするのに必要な分だけレバーがシフトするように自動化した。しかし、ラチュットを組み込むことで部品点数が増え、樹脂部品が焼結部品にかわったことで、大幅なコスト増になった。また精度要求が厳しくなり、コンポーネント化されたことで、それまでモジュール部品として量産していたものが、市場が限定されコストが増加したという面もある。

この問題に対して、シマノは生産技術の向上で乗り越えていく。まずは前述のとおり冷間鍛造技術によりコストダウンと精度向上を果たした。以前から取り組んでいた技術も多分に活用された。例えば、ギアの振れを解消するフリーハブ・システム、変速性能を高めるデュアル・サーボ・スラントパンタグラフ・システムやユニグライド・チェーンである。部品ラインへの自動組み立て技術の向上にも熱心であり、組み立て機械を自社開発し生産性を高めていった。また、シンガポール工場での生産がコスト競争力に貢献した。更にシマノは後述のマウンテンバイクという新しい市場を創造し、コンポーネント化製品を投入し、販売数を増やすことでコストを削減した。もうひとつの問題は、シマノの部品だけでなく、完成車としての性能を高めるには、自転車販売店での組み立てが大きな影響を及ぼすということであった。これに対しシマノは、後述のとおり、販売店に組み立て方法を指導することで性能を高めている。

SIS は、プロのロードレース選手が条件の良い走路で最高の変速機操作をするレベルを常に保つことができ、その品質が認められた。選手は様々なチームを渡り歩いており、前のチームでシマノの製品が気に入ると新しいチームでも継続して使用してくれた。シマノ製品の支持を見た老舗自転車完成車メーカーのカンパニョーロは、今まで製造していたフリクションタイプ(アナログでのシフト操作)を改めた。そして、シマノと同様のインデックスタイプ(シフト操作の自動化)を発売するようになり、インデックスは市民権を得た。一方、日本では、高級自転車の世界において、シマノより評判が高い自転車部品メーカーの前田工業(サンツアー)がACCUSHIFTという名前で同様のシステムを投入しており、競争は激化していた。

この時期に投入された主要製品が、1986年のマウンテンバイク(MTB)用「ニュー・デオレ XTシリーズ」である。この製品の投入により、シマノはシェアを増やし、トップメーカーとして躍り出ることになる。シマノが他社に先駆けてMTB用部品として初めて販売したのは、1982年のデオレ XTであった。これまで自転車が走らないような山道、岩

場、砂漠、川、泥道など悪路に耐えられる部品である。MTBでは、ロードレーシング車より厳しい条件をクリアする必要があった。オフロードでは、振動、泥、ホコリなどロードレースではない状況に対応する必要があり、それはF1レース車がパリ・ダカール・ラリーを走れないのと同じだった。また SIS は変速レバーがフレームのダウンチューブについているためケーブルの経路がシンプルだったが、MTB用車では山を下る際にハンドルから手を離せないため、ハンドルバーに変速レバーを付ける必要があった。そのためケーブルの経路が長く、アウターケーブルが必要になるなど、SIS をそのまま適用することはできなかった。

こうした困難な条件を、それまで蓄積してきた高い技術（フリーハブ、UG ギア、UG チェーンなど）で乗り越えた。具体的には、米国各地から粒子や質が違う土砂を集め、試作品に泥水をかけてテストを繰り返した。強度の強いカセット式フリー・ハブを中心にした初の MTB 専用部品コンポ、「デオレ XT」が 82 年に完成した。これを見た MTB の先駆者であるゲイリー・フィッシャーは、世界的にヒットになると絶賛した（日本経済新聞、2005、私の履歴書^⑨）。そして MTB 市場はシマノの独壇場となっていく。シマノはロードレース用、MTB 用と幅広い商品展開を行ったのに対し、他社製品は対象とする市場が特定されていた。レーシング車だけで見れば他社製品の方が優れていたとしても、ディーラーとしてはレーシング車も MTB も両方の部品がそろそろシマノ製品をまとめて注文した方が好都合であった。こうして MTB での差がシマノに有利な方向に働き、それがレーシング車にも波及し、シェアが雪だるま式に増えていった（武石・青島、2003）。そして、ライバル会社である前田工業（サンツアー）社のシステムである ACCUSHIFT は市場を去った。

トップメーカーに上り詰めたシマノの地位を不動なものにしたのが、「シマノ・トータル・インテグレーション」(STI) である。競合他社がインデックスの製造に苦心していたところに、更に上をいく商品を 1989 年に投入した。STI は、変速操作とブレーキ機能を一体化したシステムである。レーシング車用のデュアル・コントロール・レバーと MTB 用のラピッド・ファイヤーを組み合わせ、そこに SIS、シマノ・リニア・レスポンス、HG ギア、SG ギアなどを更に組み合わせた。SIS ではシフトレバーがシフトしたままで良かったが、STI ではシフトするたびにレバーを元の位置にもどさなくてはならなかった。SIS より更に複雑な構造となった。STI の開発において、シマノは今まで開発していなかった UG、HG チェーンなどにも範囲を拡大している。目標とするシステムの機能、性能を実現するために必要な技術であれば、自ら開発していくのがシマノの姿勢であった。特定の部品に特化し専門化するという方向だった自転車業界において、この姿勢は他社とは異なっていた。

STI に対する市場での評価は高かった。ロードレース選手からは、手を離さずに変速も制御もできるため、シフトのミスがなくなり、また競争相手に操作を悟られにくい点も高評価だった。MTB では、悪路のオフロードでハンドルから手を離さずに正確、迅速、円滑に変速や制御を操作できる、と高い評価を得た（武石・青島、2003）。

顧客起点の技術開発

顧客の要求に応ずること、つまり顧客価値を高めるシマノの姿勢についてみてみよう。その出発点は、「自転車は単に人や荷物を運ぶ道具ではなく、人の健康や楽しみを促進する道具として語れる時代がくる」という 2 代目社長で長男の尚三が掲げた理念であった (Decide International / 決断,2009,p.35)。「人の健康や楽しみを促進すること」という理念が、自転車に乗る人の健康や楽しみを促進するにはどうしたらよいかを技術開発を追求することになった。この理念を体現すべく、研究開発に打ち込んだのが、庄三郎が社長を務める時代から、シマノの技術を引っ張ってきた開発者の次男敬三であった (週刊ダイヤモンド,2009)。敬三は、自らが技術者でありながらも、顧客価値志向の技術者として、社員にエンドユーザーの視点を植え付けていった。例えば、シマノ技術者はロードレースに 1 年間同行している (日経ビジネスアソシエ,2004/11)。エンドユーザーに関する情報は完成車メーカーからも得ることもできるが、完成車メーカーにとって重要なのは地域特性やターゲットユーザーの特性に合わせた個別化である。自転車に対する普遍的なニーズを汲み上げるには自らが市場と接する機会が必要であった (武石・青島, 2003)。

また同様に、前述のとおりディーラーキャラバンと称する小売店への訪問活動を行い、ニーズを収集している (武石・青島,2003)。さらに、エンドユーザーのニーズを把握・収集するために、後には販売店のシマノ社員常駐 (日経ビジネス,2010/04) や、若手社員の 3 ヶ月販売店派遣 (エルネオス,2007/11) を行っている。シマノが抱えるレーシングチームでは、レーサーが選手生命を終えても大半が会社に残り、研究開発部門を中心に定年まで活躍を続ける。シマノの強さは人間の感性による微妙なフィーリングを戦力として豊富に持つからとシマノ幹部は語る (Decide International / 決断, 2009/09)。またシマノには「自転車マニア」や「自転車おたく」が集まっている。釣り部門も同じだが、その製品を愛してやまない人間が働いているのである。自転車レースに参加する場合の旅費を会社が負担したり、自転車通勤したその距離に応じて商品をもたらえるとといった制度 (ペダルモア) が規定されている。また自転車通勤者用に会社にシャワールームやレンタルサイクルが整備されており、自転車通勤を促している。こうした仕組みや風土が、部品メーカーでありながら完成車メーカー以上に、市場を深く理解し、先取りし、創造することを可能にしている (武石・青島, 2003, p.156)。

完成車メーカーやディーラーへの働きかけ

またシマノは部品メーカーでありながら自社の枠を超えサプライチェーン全体に対して包括的且つ整合性の取れた仕組みを構築している。下流に位置する自転車メーカーに対しては、新しい自転車のコンセプトを提案し、数社が賛同して商品化された。例えば、段差の多い都市部でも快適に走れる自動変速機や自動サスペンションを搭載した自転車などである。また販売店や修理店に対しては、シマノ部品の組み立てや修理の技術指導を継続して行い、最終品の品質向上に寄与している。

1983年に発売されたデュラエース・シリーズの SIS では、前述のとおり精巧で複雑な機能となったため、シマノでの開発技術の向上だけでなく、外部企業の協力も必要だった。すなわち、シマノが目指すトータル・システムは、部品間の高度な統合を要求している。それは、完成車メーカーやディーラーが自転車を組立てる工程で精度が守られなければ、システムとしては機能しない。例えばリア変速機はフレームに固定されるが、変速機が正確に装着されないとインデックス・システムが適切に機能しない。このため SIS の発売のときには、シマノは完成車メーカーに足繁く通い、組立て方についてこと細かく注文をして回った。テクニカル・インフォメーションといって、新しい部品を使ううえでの技術的な留意点を記した資料も作成し、メーカーへ提供している。またシフトレバーのところにはサービス・インストラクションをくくりつけ、必ずディーラーやエンドユーザーに最終調整を行ってもらうようにした（武石・青島, 2003, pp.153-154）。

マウンテンバイク市場の創出（デオレ XT シリーズ開発に向けて）

マウンテンバイク（MTB）は、1976年頃に米国サンフランシスコの郊外である、湾に面したマウント・タムという山で生まれた。若者たちが、野山を走るため、太いタイヤなどを着け改造した自転車が MTB の原型である。当時米国シマノ社長であった喜三は、1979年から MTB に注目していた。MTB に着目している完成車メーカーがほとんど存在しなかった時代のことである。山道を走るには、山を登るギアと変速機、よく効くブレーキが必要だった。そしてフレームのほか、あらゆる部品が丈夫で泥や水に強くなくてはならない。毎日のように部品を壊していた MTB の先駆者達は、これまでにない部品を求めており、喜三はその情熱に魅力を感じ要望に応じて部品を提供するようになった。そして MTB 用部品を本格的に製品化したいと、当時社長の敬三を説得した。敬三は市場参入しても失敗すれば会社が倒産しかねないほど、リスクが大きいことを認識していたが、一方で、MTB に手ごたえも感じていた。独自に MTB を調べ上げていたからである。こうして、挑戦心をかき立てられ、社運をかけた MTB に挑むことを決意した（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑨）。

1980年代中盤には、米国の自転車ショップ（IBD）では約 250 万台の自転車が販売されていたが、その時点では MTB の売上比率はほぼゼロであった。それが 1986年から 1988年にかけて、3割、5割、7割と MTB の市場が爆発的に拡大した（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑩）。1992年ころには、世界で約 2000 万台の市場が形成されるまでに至る。MTB のブームは米国のみならず、自転車市場で先行していた欧州にも広がった。驚いたことに自転車の伝統を持つ欧州でも、MTB に関しては米国製が「本場もの」と認められた。エンドユーザーは米国製 MTB を買い求め、そして輸入業者たちはシマノの部品が着いた MTB をこぞって輸入した。「欧米の自転車雑誌では、『BMX や MTB で、自転車を楽しむ層を広げるのにシマノが貢献した』と評価してくれた」（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑩）。

MTB の人気は、欧米から日本へ、さらに中南米、東南アジアにまで広がった。世界中の

メーカーが MTB を開発したが、生産は先頭を切ったシマノに一日の長があった。シマノは日本での生産体制を拡大し、海外の生産拠点もフル稼働して、高級品から普及品まであらゆるタイプの MTB 用部品を供給した。シマノの売上の伸びは驚異的であり、1990 年の輸出は、3 年前の 3 倍以上である 1,000 億円を超えた（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書⑩）。

海外工場での生産体制

1973 年に設立されたシンガポール工場は、5 年間赤字が続き、軌道に乗るのに 10 年かかった。尚三は撤退まで考えたが、敬三が反対した。当時、量産品では台湾メーカーが急速に追い上げてきていたが、シンガポールに踏みとどまり量産品をさらに安く生産することで、台湾勢を振り切ることができた。1984 年には本社から「シンガポール工場が競争に勝てないならいつでも潰す」と通達され、工場全体が一丸となって現地化を推進した。日本人は 14 人から 3 人に減らし、現地従業員のやる気と能力を引き出し、品質や生産性を改善していった。そして現在では、他国の海外拠点立ち上げの際には、リード役を担うほどに成長した（東, 2006, pp.40-42）。

シンガポール工場から供給される半製品を効率的に組み立て、なおかつ組み立て段階で不良品をゼロにすることが、バタム工場（インドネシア）のミッションである。各工程では、OMH（Output per Man per Hour）（1 人 1 時間あたりの出来高）の日々測定結果を踏まえて、毎週生産性会議を開き、現状のサイクルタイム短縮をレイアウトの変更、治工具の製作・改良によって実行していった。また、各工程は作業の難易度順に CTQ Process, Normal Process, Easy Process へとランク付けをした。また、作業ミスが多発する工程にはミスがわかるように工夫された治具を設置し、不良を出さない仕組みを構築した。

中国への進出は、1990 年代に入ってからである。進出拠点は上海に近い昆山市と決めた。中国からの輸出も念頭にあったが、まずは中国国内用自転車への供給が目的だった。シマノ昆山を 1992 年に設立し、1994 年には工場が稼働し始めた。当時の中国は、敬三が嘆いたように、街を走るほとんどが「人民車」と呼ばれる昔ながらの 1 スピードの重い自転車であった。自転車は、「国民の足」ということで、かつては、価格が 200 元くらいに抑えられていた。シマノは人民車に対抗し、イメージを大きく変えたスポーティなデザインの自転車を開発した。これは「日式軽快車」と呼ばれ、350 元ほどと他社の自転車より割高であったが、高評価を得た。中国では 2~3 年後には 500 元の自転車が売れ始め、10 年後にはシマノは主に 500~1000 元の自転車に部品を供給している。

シマノ昆山は、設立後フル生産以上という状態が続いており、好調である。従業員の向上心は高く、技術レベルは着実に上がっている。2002 年からは天津の工場も稼働を始めた。2011 年現在では、マレーシアやチェコにも生産拠点を拡大している（2011 年 12 月期 同社有価証券報告書）。

4.5 競争の激化と市場の成熟化への対応（1990年代後半～現在）

コンポーネント化された SIS や STI の投入によって、シマノは自転車部品メーカーとしてトップの地位を確立していた。ロードレーシング車向けの部品では、イタリアのカンパニョーロが以前は有力であったが、シマノのポジションはなお強固である。たとえば、1996 年アトランタ五輪の自転車ロードレースでは、12 位までの選手の自転車のすべてが同社の変速機とブレーキを搭載していた。ツール・ド・フランスで総合 3 連覇を成し遂げたアームストロング選手の自転車も、シマノの部品システムをつけている。更に MTB でも世界選手権をはじめとして、ほとんどの主要レースでシマノ製の部品システムを装着した自転車が席巻している。F-1 とパリ・ダカール・ラリーの両方で常に上位を独占しているようなものである（武石・青島, 2003, p.138）。

成長の陰り

しかし 1990 年代半ば以降、シマノの成長は頭打ちとなった。依然として世界のトップシェアを保持しており収益率は高いものの、売上げが伸び悩んでいる。その背後には、自転車業界の競争の激化と市場の成熟化という 2 つの問題があった。

シマノの製品が支配的になった今、競合他社はシマノの部品システムと互換性のある部品で勝負を挑んできていた。全てシマノの部品でトータル・システムを組んだほうが高い性能を実現できるのだが、MTB が一般大衆に普及するにつれて、必ずしも高度な性能を必要としないユーザー層も増えてきた。また個々の部品の精度も高まり、互換品でもそれなりの性能を実現できるようになってきた。グリップ・シフト（樹脂製のグリップ）とシフトレバー一体型の部品を開発した米国スラム社は、強力なライバルとなりつつあった。中国に生産拠点をかまえて、互換性のある部品を低コストで販売する台湾メーカーの競争圧力もあった。シマノの部品が高いシェアを握ったため、自転車としての差別化が難しくなり、一部でシマノを意図的に避ける風潮も出ていたことも理由の 1 つである。そして追い打ちをかけたのが、米国での独占禁止法違反の判決である。それによりトータル・システムで販売攻勢をかけていくことが難しくなった（武石・青島, 2003, p.157）。

自転車市場自体も伸び悩んでいる。1990 年代前半までのシマノの成長を支えたのが、自らその創造にかかわった MTB 市場の爆発的な拡大であった。しかし MTB が普及し、市場の成長が頭打ちになると、シマノの成長も頭打ちとなった。1993 年度の売上高は 2003 年時点では、それまで更新されていない（その後 2004 年に 1993 年売上高を越え、以降は 1993 年売上高を上回る（2004 年 12 月期～2010 年 12 月期同社有価証券報告書））。連結ベースでの海外売上高は全体の 75% を占め（シマノグループ会社間の売上を含む）、自転車部品の売上げの 90% は海外向けが占めている（武石・青島, 2003,）。また外部顧客への売上では、海外売上比率は 2003 年に 25.6% であったが、2010 年には 32.6% に拡大した（2003 年 12 月期・2010 年 12 月期同社有価証券報告書）。

オペレーショナル・ケイパビリティの構築

競争力につながる技術や人材といった資源の形成や、バウンダリーレスに行動したり部門間連携力といった組織能力が重要である。一方で、効率的な作業方法を確立し、それを定着させて再現性を高めることも重要である。この能力に該当するのがオペレーショナル・ケイパビリティ（OC）である。OCは、組織能力における資源活用の側面からは、実行に分類されるものである（小出・城戸,2011）。

シマノにおけるOCの構築は、シマノの成長に陰りが見え始めた94年（1994・95年は減収減益）に当時の社長であった故島野敬三が「チームシマノ」を唱えはじめたときが発端である（日経情報ストラテジー,2007/01, p.56）。世界中のシマノの工場・販売会社には、その国の国旗と共に、白地にオレンジ色で「Team Shimano」とデザインした旗を掲げている。「チームシマノ」とは、日本も海外のシマノも平等で自由に発言でき、どこの能力も製品・サービスも高いレベルでありたいという、一体感への思いを表したものである。日本の技術開発力と海外の低コスト生産、世界的な販売網を有機的に結び、レベルの高い製品を開発、生産、提供することを目指している。ある拠点の挑戦が全体に刺激を与え、その成功を他にも波及させるという思いもあった（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 26）。

その後、弟の喜三（創業者の三男）が社長となり97年からビジネスプロセスの再構築を実行していく中でOCは構築されていった。喜三が意識して取り組んだのは、更なる品質の向上である。長年営業に携わってきた喜三は、品質管理で何か間違いがあると、ユーザーや流通関係者は実によく覚えていることを身をもって体験していた。これを完全に払しょくするには7年くらいかかると感じており、品質管理の重要性を痛感していた。（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 25）。喜三が策定した中期5カ年計画の中心は、品質管理であった。各国全工場を国際水準に高めるため、ISO9001の取得を目指し、同時に「工場をきれいに」ということをやかましく言った。工場が清潔であれば、お客が来ても好印象を与えるからである。喜三はシマノ独特の原価計算方式にも手を着けた。これは工程別の損益を出すシステムであり、その後シマノはこれを30年近く使い続けることになるが、基本ルールとして徹底した。しかしこれからは、一品一品の利益管理が不可欠だった。現場での計算、事務などが煩雑で、負担になる新しいやり方に、社内の多くは不賛成だった。

そのためシマノでは、2000年中盤にはシックスシグマを導入した。教え下手な日本人からどう海外工場へものづくりを伝承するかやり方を模索する中で、これらに加えて更には、開発部門ではタグチメソッド、また生産工程ではシックスシグマ（米国のシステムを採用したものであり、不適合品発生率百分の3.4を目標にしたもの）を導入した。それにより、プロセスの標準化を進め、情報共有や技術移転を促した。シックスシグマの推進には、ブラックベルト研修を受講したPM40名（日本・海外の概ね全部門）の中から、優秀な8名を選抜し、社長命令でシックスシグマ専任チームへ異動させた。係長クラスであったが課長待遇とし、賞与は成果報酬とするなど処遇面でも工夫し、モチベーションを高めることも考慮した（日経情報ストラテジー, 2007/01, p.56-61）。

タグチメソッドやシックスシグマ導入では、次のような成果があった。2年でCAD/CAM（コンピュータによる設計・製造）を組み合わせた試作回数が削減した。「ギアチェンジがなめらか」「音が心地いい」といった官能評価も指標化し、改善された。シックスシグマが日本や海外の生産現場に浸透し、共通言語を持つことにつながり、コミュニケーションが向上した。そして生産における工程精度や測定精度データを設計に反映することで、生産開始時の歩留まりを高めることができた（日経情報ストラテジー, 2007/01）。シックスシグマの改善プロジェクトは年間50件のペースで継続的に実施されており、1999～2006年の間にプロジェクト計507件、累計金額効果は54億円、経常利益は10%向上した。

OCを構築するために、シマノはベテラン（30～50代の技術・スキル・能力が高い社員）を活用した。新しい技術や考え方を既存の組織に効果的に伝播するには、既存の技術や社内の業務や風土を理解した技術的にもスキルのにも高い人材が適しているからである。

実際にシマノでは、シックスシグマを導入するに際し、各部門長が推薦した10名程度の「ブラックベルト」が、2年の任期で導入・促進を主導していった（日経情報ストラテジー, 2002/09, p.63; 日経情報ストラテジー, 2007/01）。ここで注目されるのは、ベテラン熟練社員にその技術を伝播させるためのスキルを共通に修得させたことである。実際に「ブラックベルト」に選ばれた人材は、米国の専門会社による研修でシックスシグマ基礎知識やプロジェクトの進め方や他社員を巻き込んだ調整の仕方に関するスキルを学んだ。ファシリテーションといわれるスキルである。その上で、各種プロジェクトのプロジェクトリーダーとなり、各種改善活動を推進していった（人材教育, 2008/09; 日経情報ストラテジー, 2006/06）。例をあげると、社員の理解促進と「6シグマ課がデータ収集を依頼した時にスムーズに協力を得る」ために、「原則、社員全員にシックスシグマの基本講習を実施」する活動がある（日経情報ストラテジー, 2004/10, p.66）。ここで形成されたのは、組織の壁を超越して行なわれる「技術の伝播・共有させる力」といえるものである。

また会議にファシリテーションを導入し、効果を上げた。月次のQC会議（海外事業所を含め全英語）では、時間短縮と理解度向上を目指した。ファシリテーションは品質管理部門から日本国内へ、そして海外事業所へ展開されていった。品質管理部長は「組織力とは、個人の能力と個人間のつながり、つまりコミュニケーション能力が高まらなければ、組織力は強化されません」と述べている（人材教育, 2008/09, pp.44-47）。こうしたシックスシグマの導入と様々な取り組みにより、改善活動の質も変化していった。以前までの『小集団における勘と度胸による職人的な改善活動』から、『数字の説得力で複数部署の関係者を巻き込める風土改革としての改善活動』への移行していった（日経情報ストラテジー, 2004/10, p.65）。これらのものが組合わされて、シマノ独自のOCの構築につながった。

完成車メーカーへの働きかけ

部品を集めて自転車を組み立てる完成車メーカーや販売店、修理店に対して、前述のとおり組み立て技術を指導している。具体的には、近年では次のような取り組みを行っている。日本の完成車メーカーに対しては、新製品のコンセプトを提案した。日本の都心部では道の高低差や段差が多いため、変速とサスペンションを自動化したスムーパーという製品を提案し、実際に採用されている。中国の完成車メーカーに対しては、部品の組み込み方法を伝授した。メーカー側も単価の高いシマノ部品を搭載した商品が売れた方が嬉しいため、これに賛同し、新たに約 70 社がシマノ製の変速機を導入している。

技術転用によるシナジー効果

シマノでは製造技術を自社の他部品にも転用し、シナジーを発揮している。マウンテンバイク用自転車部品として開発したシマノ・トータル・インテグレーション (STI：変速機とブレーキ操作の一体化、SIS、シマノ・レスポンス、HG ギア、SG ギアなどの統合) をロードレース用に転用した。自転車のフリーホイールの製造技術も釣具のリールに生かした。釣具の竿をロッドのテクノロジーに発展させ、その技術をさらに、ゴルフクラブのシャフトに発展させた (2004 年にゴルフクラブからは撤退)。また、冷間鍛造技術は、ゴルフヘッドのフェースに生かされ、シャフトのカーボン技術はスノーボードのベンディングにも応用されている (Decide International / 決断, 2009/09)。

需要縮小に対する社員のリストラ

1993 年に MTB ブームがピークを過ぎると、やがて円高が進行し、1994 年は大幅な減収減益となった。喜三が社長に就任した 3 ヶ月後には、1 ドルが 80 円を割り、1995 年も減収減益が続いた。喜三は固定費を減らす必要性を感じていた。また管理職社員が過多となり、また風通しが悪くなって若い社員が伸びないのではないかという気持ちを持っていた。そして 1997 年 8 月、百数十人いた管理職を対象に希望退職を募った。足かけ 3 年で 170 人ほどが退職した。(日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 24)。

自転車クランクのリコール

1997 年に入ってすぐ、自転車のクランクが、体重の重い人が強く踏みつけると折れるという事故が発生しているとの報告があった。7、8 年前に販売した製品であり、検査をすると、金属疲労を生じていることがわかった。放置するとまだ増えそうである。対応についていろいろな意見があったが、喜三は人身事故が起きる前にリコール (回収・無償修理) することを決めた。1997 年 7 月には国内の大きな新聞に自主回収の広告を出し、他の国々でも同時に発表した。実質的には約一年で収まったが、準備から処理まで大変な作業で、影響は全社に及んだ。経費だけでも 10 億円を超えた。長年営業に携わり、顧客からどう見られるかということが骨身にしみている喜三の英断である。喜三は「企業にとって、自らの非を認め、オープンにすることは勇気のいることである。でも、それができるかどうか

が、企業にとっての勝負ではないかと思う。リコールで、私たちはさらに強くなった」と感じていた（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 25）。

ゴルフクラブからの撤退

シマノは1960年代に事業の多角化を検討し、候補に残ったのが釣り具とゴルフクラブであった。釣り具は既に販売を開始していたが、喜三が社長時代の1999年、ゴルフ事業にも進出した。クラブにはチタンやカーボンファイバーを使うため、自転車部品や釣り具で培った素材加工技術が転用できた。2001年にドライバー「アルテグラ」を発売した。ほかのシマノ製品と同じく、自ら売ろうと、直営店のほかインターネットなどの直売体制をとった。しかし設立できる直営店には数に限りがあり、認知度が高まらなかった。またゴルフクラブは新製品の開発競争が激しく、次々に新しいモデルが発売される。すると前の製品が在庫処分であく出回り、価格競争に巻き込まれてしまう。また販売を開始した時期も悪く、バブルが崩壊し不況の真ただ中であつたため、ゴルフをする人が減っていた。多くのゴルフ場が行き詰っていた（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 25）。しかし販売状況は思わしくなく、2004年末にアフターサービス体制と直販店だけを残して、ゴルフ事業からは撤退した。喜三は会長に退いていたが、事業進出を決めた喜三が撤退を決めた（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 27）。

社員の教育

リーマンショック以降の急激なグローバル環境変化から英語を公用語にする日本企業も出始めたが、シマノは1997年初めに他社に先駆けて社内公用語を英語にした。社内公用語を英語にした目的は、当時社長の喜三は「どこで生産しても、品質は高く同水準で、同じ製品の場合は、生産性も同じように高めたかった。意識向上には、全従業員の意思疎通を図ることが必要だった」と考えたからである（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 26）。会議に日本人以外の人間が一人でもいたら、会話、文書は英語でというものであったが、社内には戸惑い、動揺があつた。何百人もの社員が英語学習に通い、一定水準に達すれば授業料は会社が負担した。社内公用語を英語にした効果は、大きく2点あつた。1点目は、日本人以外の人たちが自由活発に発言し始めた。直接話せば、思いも熱意も伝わると感じたからである。2点目は、国籍に関係なく適材適所で人員が配置できるようになった。「各分野で優れた人間がいれば、その人が全シマノのリーダーになればいい。外の知恵を取り入れることで、組織は柔軟さを身につけることもできる。これがチーム・シマノである」と喜三は適材適所の考えを語る（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 26）。

シマノの若手社員に対しては、全世界の販売店に3ヵ月ほど研修させる。接客をすることでエンドユーザーのニーズを直に感じ取ることができる。同時に販売店員との協業を通じて、販売店のニーズを学び、また販売店との関係が強化された。係長や部長クラスの社員に対しては、2000年に人財開発プログラムSLD（Shimano Leadership Development）

を開始した（余田・ナパサワン, 2008）。このプログラムの目的は受講者にリーダーシップのスキルを身につけさせることであった。2000年に行われたSLDプログラムの課題は、市場にリンクした技術開発の実現であり、受講者は解決策として流通チャネルをショートカットし、市場情報を入手する自前のルートを提案した。本プログラムには、米国、オランダ、ドイツ、フランス、イタリアの5カ国1店ずつ、全5店のディーラーから協力を得た。ディーラーは最初戸惑ったが、その後は「あのシマノから、本社の技術者がやってきて、ただで働いてくれるらしい。シマノの社員がはるばるやってくるのは、国中ではうちの店だけ、シマノは、国一番の自転車店として、うちを選んでくれたんだ。嬉しいじゃないか」と喜んだ（余田・ナパサワン, 2008, p.8）。このプログラムでは、フォーマルの仕事では得られない様々なトライアンドエラーや、経営トップのパーソナルな支援もでき、受講者はリーダーシップを身につけ成長した。

ニーズの創出

2代目社長の尚三は、社長就任当時に、単なる移動手段として自転車に乗るのではなく、スポーツ、レジャー、健康という世界に自転車の将来を見ていた。この考えは現在に至るまで引き継がれており、特に自転車の需要が減少している今日では、乗り心地が快適な自転車に乗って楽しむエンドユーザーを作るために様々な取り組みをしている（日経ビジネス, 2010/04, p.48-52）。具体的には、日本国内では次のような取り組みを行っている。「自転車を楽しむ豊かな生活」を提案するカフェを運営し、店内にシマノの自転車を展示して自転車の機能や楽しみ方を説明している。各地でサイクリングイベントを開催したり、また鈴鹿サーキットでは「シマノ鈴鹿ロードレース」を開催している。ロードレースには15,000人が参加し、レース会場では、シマノの社員がエンドユーザーからニーズを収集することに余念がない（日経ビジネス, 2010/04, p.51）。1992年には、シマノは堺市・大仙公園に自転車博物館・サイクルセンターを設立した。喜三が理事を務める自転車協会では、自転車安全基準の普及に取り組んでおり、規格マーク「BAA」の付いた自転車の普及に努めている（日本経済新聞, 2005, 私の履歴書 29）。

中国のスポーツ車を扱う販売店では、シマノ社員を2名ずつ配置する「店中店」を設置している。また2005年以降は中国の大都市で自転車競技会を開催し、移動手段としてだけでなく乗るのを楽しむことを提案している。（日経ビジネス, 2010/04）。

4.6 シマノの組織能力

シマノの組織能力は、「マーケティング力」「独自の高い技術力」「グローバル経営」の3つからなる。

1. マーケティング力

シマノの「マーケティング力」とは、顧客の顕在・潜在的ニーズを把握し、自転車部品業界では初めて考案されたコンポーネント部品の市場を創造する力である。シマノにとっての顧客とは、シマノ製品の販売先である完成品メーカーや自転車の販売店や修理店をいう。また、シマノのエンドユーザーとは、最終消費者であり、実際にシマノの部品を用いた自転車・釣り具等を使用する人たちである。

シマノの「マーケティング力」の要素は、3点ある。1点目は、顧客ニーズを把握する力である。シマノは、部品メーカーでありながら、直接的な顧客である部品販売先のみならず、エンドユーザーのニーズを把握している。こういった顧客ニーズ把握力によってもシマノの技術力は、高められている。2点目は、市場を創造する力であり、自転車部品市場におけるコンポーネント製品の市場を創造した。市場に対する継続的な取り組みが功を奏し、その後、自転車部品の老舗メーカーまでもコンポーネント製品の販売を始めるなど、コンポーネント製品は完全なる市民権を得ている。3点目は、販売先会社を技術指導する力である。コンポーネント製品を市場に広めるためには、販売会社の協力が必要であった。この力により、高性能のコンポーネント製品を完成品に搭載することが可能となり、完成品メーカーや販売代理店におけるシマノ部品の導入が進み、販売数の増加につながった。また、1点目の顧客ニーズ把握力が、顧客やエンドユーザーのニーズを直接的に把握する力である一方、販売先会社を技術指導する力は、間接的にニーズを把握する力となっている。

1点目の顧客ニーズ把握力の具体的事象は、次のとおりである。自転車部品メーカーであるシマノの顧客とは、直接的にはシマノの部品を購入する自転車の完成車メーカーや、自転車販売店、修理店である。顧客に直接出向くことによって詳細なニーズを把握する具体的な事象としては、まず、ディーラーキャラバンがあげられる。シマノのディーラーキャラバンは1970年代にアメリカで始まったディーラーへの訪問活動である。キャラバンの目的は販売ではなく、アフターサービス、クレーム処理、製品紹介、修理の手伝い及び情報収集である。販売店では学ぶことが多く、部品の壊れ方、製品の評価、色やデザインの大切さ、エンドユーザーのニーズなどについて、身をもって知った。それだけでなく、全国の販売店と強固な関係を築くことができた。ディーラーキャラバン以外では、中国のスポーツ車を扱う販売店には、シマノ社員を2名ずつ配置する「店中店」を設置し顧客ニーズを把握する。また、若手社員を全世界の販売店へ3ヶ月派遣を行い、顧客ニーズを把握すると同時に、顧客視点を植え付けている。このように世界中の顧客のニーズを収集している。

エンドユーザーから直接ニーズを把握する例としては、ロードレースへの同行による顧客ニーズの把握があげられる。シマノは、シマノの部品がロードレースで選手に好まれていることを背景に、技術者を1年間ロードレーサーに同行させている。そこでは、シマノの技術者は、部品がどのように使われているか、また微調整はあるかなど選手の細かいニーズを拾い上げている。レースは何百キロにも及び、数秒差で順位を競うというものであり、部品の良否が順位や事故につながることもあった。選手達は想像以上に神経をとがら

せて部品を選択しており、シマノはそれらのニーズを詳細に聞き取ることによって、製品に改良を重ねている。

その他、シマノは日本や中国で自転車イベントを各種開催しているが、このイベントも顧客ニーズの把握の場と位置付けている。こうしたイベントには多くのユーザーが参加し、イベント会場では、シマノの社員がエンドユーザーからニーズを収集することにも余念がない。

シマノは、上記のような様々な活動を通じて顧客ニーズを把握し、把握したニーズを研究開発に反映している。顧客が求める自転車部品を追求していくことで、独自の高い技術をさらに高めている。例えば、シマノが他社に先駆けいち早く着目したマウンテンバイクでは、単にロードレースで培った技術を適用していない。なぜならば、マウンテンバイクの部品要件は、今までの自転車より耐久性などが求められることから、より高い技術を必要としたためである。顧客の声を把握しながら、マウンテンバイク用部品を開発することで、シマノの技術はさらに高められたのである。

2点目の市場創造力の具体的事象は、次のとおりである。シマノはコンポーネント製品を市場に投入し、優秀なエンドユーザー（ロードレース選手やMTBユーザー）から評価を得ることで、徐々に販売数を増やしていった。

このように、シマノは直接エンドユーザーにコンポーネント化された製品を使用してもらっているが、コンポーネント製品に対する具体的な評価は、次の通りである。ロードレース選手からは、手を離さずに変速も制御もできるため、シフトのミスがなくなるだけでなく、競争相手に操作を悟られにくい点が高評価となっている。MTBでは、悪路のオフロードでハンドルから手を離さずに正確、迅速、円滑に変速や制御を操作できるという点で高い評価を得ている。

また、シマノは自転車部品市場だけでなく、自転車市場に対してもニーズ喚起策を投じている。例えば、完成車メーカーに対して新しい自転車のコンセプトを提案することで、市場拡大を目指している。加えて、「自転車を楽しむ豊かな生活」を提案するカフェを運営し、店内にシマノの自転車を展示して自転車の機能や楽しみ方を説明している。さらに、各地でサイクリングイベントを開催したり、鈴鹿サーキットでは「シマノ鈴鹿ロードレース」（15,000人が参加）を開催している。その他、1992年には、シマノは堺市・大仙公園に自転車博物館・サイクルセンターを設立するなどニーズの喚起を行っている。海外においても、2005年以降は中国の大都市で自転車競技会を開催し、移動手段としてだけでなく乗るのを楽しむことを提案している。

このように、シマノは市場を創造するために、コンポーネント製品をエンドユーザーに使用してもらい、便利性及び性能を認めてもらうことを行っている。また同時に、自転車市場に対するニーズ喚起も実施する。そして、これらの活動は、顧客ニーズを把握する力を生み出す契機となっている。

この市場創造力のために、シマノは1965年に米国にシマノ部品の販売会社を設立してい

る。この販売会社により、米国自転車メーカーへの販売や、新市場（MTB等）のユーザーニーズ把握を可能にし、どのメーカーよりも早くBMXやMTBのニーズを把握し市場を創造したのである。

3点目の販売先会社を技術指導する力の具体的事象は、次のとおりである。シマノ独自の高い技術から生み出されるコンポーネント製品は、完成品に対してすり合わせる力を要求する。故に、この高性能な製品を搭載した完成品を市場に展開するためには、完成品メーカーや販売代理店や修理店が、すり合わせる力を持つ必要がある。特に、この完成品に対してすり合わせる力は、顧客1社ではどうにもならないことである。シマノが顧客を技術指導する力を発揮することで、顧客がすり合わせる力をもつこととなり、高性能なコンポーネント製品搭載の完成品を市場に展開することにつながった。また、この力の副産物として、エンドユーザーの乗り心地を高めることを開発に盛り込むことが可能となり、シマノの技術力を更に高めることにもつながっている。

システム・コンポーネントの製品は、コンポーネントの内部で部品を組み合わせていることから非常に精巧で複雑な機能となっている。そのため、コンポーネント以外の他部品と組み立てる際にも製品全体として高い性能を発揮させるためには、高度な技術を必要とした。すなわち、自転車が組み立てられる工程で高い精度が保たれないと、シマノのコンポーネント製品本来の機能が発揮できないということである。

このように、シマノとしては、単に高品質の部品を製造すればよいわけではなく、システム・コンポーネントを納入する会社との調整、管理や支援・指導といったことが重要になってくる。具体的には、シマノは、自転車部品の販売先である自転車の完成車メーカーだけでなく、自転車の販売店や修理店に対しても部品の取り付け方法を詳細に指導している。

自転車完成車メーカーに対しては、コンポーネント製品の組み立て方法をについて、細かく注文を付けている。テクニカル・インフォメーションという、新しい部品を使う上での技術的な注意点を記した説明書も配布するほどである。特に、自転車が乗る際に最終的な微調整が必要となるシフトレバーについては、サービス・インストラクションをくりつけて自転車販売店やエンドユーザーに必ず調整してもらえよう注意を喚起している。技術指導を受けることは、完成車メーカーにとってもメリットがあった。シマノのコンポーネント部品は他社の部品より割高であり、しいては完成車の単価向上につながるからである。このことは、シマノ部品の販売数を伸ばすことにもつながった。

また、販売店や修理店に対しても、同様にコンポーネント製品の組み立てや修理方法を指導している。自転車は完成車メーカーが完成品として組み立てを行うが、販売店に納品する際にはいくつかのパーツに分解して納品されるためである。シマノにとって、完成車メーカーだけでなく、自転車販売店、そして自転車や修理店でも、シマノのコンポーネント製品が正しく組み立てられることは重要であった。

技術指導することで販売先との関係との強固な関係が構築されていった。このようなシ

マノの取り組みは、「自転車メーカー・ディーラー・修理店との関係」という資源を構築することにもつながった。

2. 独自の高い技術力

シマノの「独自の高い技術力」の要素は、2点ある。1点目は、高い技術開発力である。2点目は、高い技術で開発された製品について、低コストで高品質製品を生産する力である。

1点目の独自の高い技術開発力の具体的な事象としては、多くのシステム・コンポーネント製品があげられる。自転車におけるシステム・コンポーネントとは、そもそも「自転車は単に部品の寄せ集めではなく、相互に機能するコンポーネントの集合体でなければならないという考え方」である。このシステム・コンポーネントという考え方は、シマノの基本的な開発思想として、試行錯誤の上、1975年前後に確立し、現在に至るまで生き続けている。シマノは、この開発思想を確立した1975年のころから、システム・コンポーネントによる製品を変速機以外にも駆動、制動系へと開発の領域を広げていた。例えば、ハブならハブ、変速機なら変速機といった単独の機能向上ではなく、部品を組み合わせた時のトータル・システムとしての機能、性能を重視しながら開発を進めていくことが強調されるようになっていった（武石・青島, 2003, p.141）。

部品の統合には、エンドユーザーの操作性や、部品の重さ、空気抵抗、耐久性などが指針となっている。そのため、部品を統合して機能させると部品の複雑性が増し、実現のためには高い技術が必要になる。さらに、製品開発にはコストが増大する傾向にある。シマノは、部品の統合に伴う品質の向上とコスト増の回避を両立させるために、技術力をさらに高める努力をしている。例えば、今まで難しいとされてきた冷間鍛造やアルミの空洞構造などの高い技術を確立することによって、加工精度の向上や原材料の減少とともに、部品の軽量化や生産工程の削減によるコストの軽減も実現している。

シマノの部品開発の技術は、創業者の庄三郎が先頭に立って高めていき、3人の後継者である息子たちに、途絶えることなく脈々と引き継がれている。

2点目の低コストでの生産力には、2つの側面がある。1つめは、創業者一族が、創業当初から、生産性向上にも意識があった点である。次男の敬三は、長男の尚三が社長を務める傍ら、技術を支えていたが、最先端の技術を開発するだけでなく、開発した技術を活用して量産することにも重点を置いていた。それにより、生産性が向上し、さらに低コストで生産できるようになっている。さらに、生産における工程精度や測定精度データを設計に反映することで、生産開始時の歩留まりを高めている。

2つめの側面は、シマノは、創業まもない1970年代から海外での生産を開始していることである。海外生産比率は、2003年には約33%となっている。シンガポールが海外生産の中心拠点になっているほか、マレーシア、中国、チェコなどに工場を構えている。この海外展開は、1972年には日本で下関工場を建設したが、地価は上がり始め、人の採用も難しくなってきたことがきっかけである。敬三と喜三はクリーンな政府と見込んで候補とし、

1974年に稼働したシンガポール工場は現在、シマノのグローバル生産体制の中心拠点として、重要な役割を担っている。

3. グローバル経営

シマノの「グローバル経営」とは、経営を国際化することである。シマノは創業当時から、世界進出を考えており、創業者の「世界のシマノになる」という強い思いが先導していった。1965年に米国に販売会社を設立し、米国市場への参入を足がかりに、自転車の本場である欧州や、またアジアへ部品の販売先を拡大していった。そして、コスト競争力をつけるため、1974年から海外での生産を開始した。グローバル経営を達成するには、グローバルでグループ会社間の連携を向上させる力が必要である。日本本社においても、グループ会社との会議は英語で行うルールとなり、日本本社の内なる国際化が進んだ。そして、グローバルでの連携力はマネジメントのベースとなる力であり、この力はマネジメントを強化させた。

「グローバル経営」は、4つの要素からなる。1点目は、「世界のシマノ」を目指す力である。創業者の庄三郎は創業当時から、「世界のシマノ」を目指してシマノをリードしてきた。2点目は、マーケティングを国際化する力である。すなわち、米国への進出を足掛かりとして、欧州、アジアと販売先を拡大した際に発揮された力である。3点目は、生産を国際化する力である。この力は、海外の適切な地に生産工場を設立し、生産に関する技術を移転した際に発揮された力である。そして4点目は、マネジメントを国際化する力である。それまで各社は別会社という意識であったが、全社統一スローガンを打ち出して日本本社の内なる国際化を促進し、海外グループ会社との連携を強めることで、得られた力である。

グローバル経営の1点目の要素である、「世界のシマノ」を目指す力の具体的事象は、次のとおりである。グローバル経営とは、販売や生産の拠点を日本だけに限定するのではなく、世界の市場を対象に販売し、グローバルで適切な生産体制を構築し、グループ各社が連携しながら目標達成に尽力することである。「世界のシマノになる」という強い創業者の思いが重要になっている。シマノの創業者である庄三郎は、1921年に創業してから自転車の中核部品の一つであるフリーホイールの製造に執念を燃やして開発に取り組んでいた。その際、庄三郎が絶えず社員に呼びかけていたのが、「世界の島野になって世界一のフリーホイールを作ろう」であった。

2点目の要素であるマーケティングを国際化する力の具体的事象は、次のとおりである。シマノは1960年代から本格的に海外展開を開始した。自分で作ったものは自分で売るとの方針から、1965年に米国に販売会社を立ち上げ、米国の自転車メーカーへ部品を供給していった。米国で基盤を構築してから、自転車の本場である欧州やアジアなど、新たな市場に進出していった。

3点目の要素である生産の国際化の具体的事象は、次のとおりである。生産の国際化とは、2つの意味がある。1つ目は、グローバル適地生産であり、2つ目は、技術移転である。グ

ローバル適地生産については、以下の通りである。

シマノが最初に海外生産を始めたのは、1974年に設立したシンガポールでの生産工場と早かった。シンガポール工場は設立してから5年間は赤字が続き、工場を閉鎖する話までだったが、10年後には軌道に乗ることができた。シンガポール工場は現在、海外で新しい工場が設立される際に、リードさせる役割を担うこともある。

そしてシマノは海外での生産を拡大していく。インドネシアのバタム工場では、シンガポール工場から供給される半製品を不良品ゼロで組み立てるミッションを持つ。1990年代には中国の昆山市、そして2002年には天津にも工場を設立した。2011年現在では、シンガポール、インドネシアと中国の他にも、マレーシアやチェコにも生産拠点を拡大している。

技術移転については、次のとおりである。上記のとおりシマノは早くから海外での生産を開始しているが、技術移転は大きく2段階で行われている。1段階目は、海外で工場が設立される際に技術が移転されることである。これは、日本工場からの技術移転と、シンガポールから新設工場へなどの、海外工場から海外工場への水平移転が挙げられる。2段階目は、海外工場の生産品質と生産性を向上するために、シックスシグマを導入したことである。

言葉の壁があり、日本と海外の工場の間ではコミュニケーションが少なかったが、シックスシグマの導入を通じて、情報共有が促進された。

グローバル経営の4点目の要素はマネジメントを国際化する力である。上記の技術移転でも触れたように、シマノでは日本本社と海外グループ会社の連携に課題があった。敬三はシマノの成長に陰りが見え始めた1994年に、「チームシマノ」というスローガンのもと、世界中の工場と販売会社の意識統一を図ろうとした。日本本社と海外グループ会社のコミュニケーションを促進するために、1997年に社内公用語を英語にした。日本本社で行われる会議であっても、日本人以外が参加する場合は、会話や文書は英語で行うことを義務付けた。導入当初は日本人社員から強い反発にあったが、日本人社員の英語への抵抗が薄れていき、次第に会議で使われる英語の分量が増していった。会議が英語で行われることで、海外グループ会社の社員が、会議で積極的に発言するようになり、コミュニケーションが促進された。このことは同時に、日本で仕事をする管理者が増えるなど、日本本社の内なる国際化も進められたのである。

このようにシマノでは、早いうちからマーケティングや生産を国際化し、日本から海外への技術移転を促進し、そして日本と海外のグループ会社のマネジメントが国際化された。このことは、シマノの競争優位の源泉の一つとなっている。

まとめ

シマノの組織能力である「マーケティング力」の要素は3点あり、「顧客ニーズ把握力」、「市場創造力」、および「販売会社を技術指導する力」である。次に、シマノの「独自の高

い技術力」の要素は2点あり、「高い技術開発力」と「低コストで高品質製品を生産する力」である。最後は、シマノの「グローバル経営」である。

まず、シマノの各組織能力の位置づけについて、バリューチェーンのモデルを用いて説明する。バリューチェーンまたは付加価値連鎖とは、「垂直的に連鎖する事業活動の総体」である。第1章でも触れたが、バーニー（2002）は「企業にとって、競争優位を生じさせる可能性がある経営資源やケイパビリティを特定する方法の1つは、バリューチェーン分析である」（p.245）、と述べている。バーニーによると、バリューチェーンとはすなわち、「原材料の確保、中間製品の製造、最終製品の製造、販売と流通、販売後のサービス等」であるが、本稿では更にこのプロセスの一番上流に、「研究開発」を加えて考えることにする⁷。シマノでは、「自動車関連産業における複雑、高精度な製品に対応するための基礎研究」や、自転車部品、釣り具などの研究開発を行っている（2012年12月期同社の有価証券報告書, pp. 15 - 17）。

バリューチェーンとは、本稿では研究開発、原材料の確保、中間製品の製造、最終製品の製造、販売と流通、販売後のサービス等と定義する。そして、バリューチェーンを構成する各ステージでは、それぞれ「財務資本、物的資本、人的資本、組織資本」がかかわっている（バーニー, 2002, p.247）。シマノの「独自の高い技術力」の要素は、「高い技術開発力」と「低コストで高品質製品を生産する力」である。バリューチェーンにおいては、研究開発・中間製品・最終製品の製造に該当する。独自の高い技術力のメインは、高い技術開発力であるため、バリューチェーン上では、主に研究開発において発揮されている組織能力である。またシマノの「マーケティング力」の要素は、「顧客ニーズ把握力」、「市場創造力」、「販売先会社を技術指導する力」である。これは、バリューチェーンの販売と流通、販売後のサービスに該当する。そして「グローバル経営」の要素は、「世界のシマノ」を目指す力、「マーケティングを国際化する力」、「生産を国際化する力」および「組織を国際化する力」である。これは、バリューチェーン全体にかかる力である。

次に、組織能力同士の関係性について述べる。1つめは、「マーケティング力」と「独自の高い技術力」の関係性である。2つめは、「マーケティング力」と「グローバル経営」の関係性である。3つめは、「独自の高い技術力」と「グローバル経営」の関係性である。

1つめに、「マーケティング力」と「独自の高い技術力」の関係性は具体的に次のとおりである。「マーケティング力」では、シマノの直接の顧客である完成品メーカーや販売代理店と、間接的な顧客であるエンドユーザーのニーズを把握する。把握したニーズを満たそうという試みは、シマノの技術力を高めてきた。「マーケティング力」で把握したニーズを研究開発に反映し、顧客が求める自転車部品を追求していくことで、「独自の高い技術力」

⁷ 山口は、『イノベーション 破壊と共鳴』（山口栄一、2006、NTT 出版）において、研究と開発の違いを述べている。山口は物理学者であるが、経営の観点を盛り込み一般的な視点から、研究と開発の違いについて述べている。通常では、研究は基礎研究と応用研究に区分され、また山口が示すように、研究と開発は異なるものである。しかし本稿では、有価証券報告書の記述形態に習い、研究と開発をバリューチェーンのなかで1つのステージとして捉え、「研究開発」と示すことにする。

を高めている。また上記に加えて「マーケティング力」は、シマノ部品の販売先会社を技術指導する。部品を統合することで非常に精巧になりまた複雑さが増したコンポーネント製品は、自転車に組み立てられる際にもコンポーネント以外の部品と適切に組み立てられないと、本来の機能が発揮できない。そこで自転車の販売代理店や修理店に対して講習会などを開催したり製品に詳細な取扱い説明書を添付することで、コンポーネント製品の組み立て方法を継続的に指導している。「マーケティング力」で製品の販売先会社を指導することで、「独自の高い技術力」を完成車において遺憾なく発揮させ、エンドユーザーにまで価値が提供されるようにしている。

2つめに、「マーケティング力」と「グローバル経営」の関係性は次のとおりである。「グローバル経営」では、自転車部品業界では比較的早い段階から海外へ販路を拡大している。米国でのディーラーキャラバン、中国でのシマノ社員の販売店配置、若手社員の地域 No.1 販売店への派遣など、海外市場の自転車販売店や、エンドユーザーのニーズを積極的に収集している。シマノが設立してからしばらくは、自転車市場は欧米が先進市場であり、日本は後発であった。欧米市場のニーズを把握することが、すなわち自転車に関するニーズを把握することだと言っても過言ではない。「グローバル経営」を発揮して海外に販路を拡大し、「マーケティング力」は海外で培われた。

3つめに、「独自の高い技術力」と「グローバル経営」の関係性は次のとおりである。「グローバル経営」は、シマノの技術力が欧米の競合会社に大きく差をあげられていた創業当時から、創業者の強い思いに引導され全社で目指してきた。欧米の自転車部品メーカーを凌駕する最高品質を目指すという思いは、シマノの技術力を絶えず高めてきた。「グローバル経営」は、高い目標を設定することで、「独自の高い技術力」を高めている。また、量産の技術とは、2つに分けて考えられる。1つめは量産するための機械を開発することと、冷間鍛造技術やアルミの空洞構造などの、高い技術である。これは、「グローバル経営」において日本から海外へ移転された。2つめは、いかに効率的に安く生産するかということである。これは、「グローバル経営」で海外に設立された工場で高められた。世界を視野に入れた生産体制を確立することで、後に台湾メーカーなどコスト競争力が高い会社に対しても、競争優位性を維持することができた。「グローバル経営」は、このように「独自の高い技術力」を支え強化しているのである。そして「独自の高い技術力」は、部品の組み合わせから成る自転車において、部品をコンポーネント化して部品自体の性能を向上し、更に完成車へ組み立てられる際の方法を販売先会社に伝授することで、本来の高性能が発揮できるようにしている。エンドユーザーへ提供される価値を高めるため、この組織能力は競争優位の源泉だといえる。

組織能力の位置づけや組織能力同士の関係性につづいて、次に、シマノのコア・コンピタンスについて、述べたい。

コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社のまねできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」(ハメル&プラハラード,1994, p.11) であり、シマノをシマノた

らしているもの、あるいはシマノの強みである。いいかえると、コア・コンピタンスとは、組織能力の中で、中核的なものであり、競争優位の源泉である。

結論から言うと、シマノのコア・コンピタンスは、「独自の高い技術力」であるといえる⁸。独自性の高いコンポーネント製品を開発、生産するためには、世間一般が持っているレベルの技術力ではなく、高い技術力が必要である。高い技術力は、そもそもシマノの強みとなっている。さらに独自の高い技術力はシマノをシマノたらしめているのである。シマノの創業者は世界に認められる高い技術を目指してシマノを創業した。この品質に対する強い思いは、創業以来脈々と受け継がれている。現在に至っても、シマノの HP では社長の島野容三は高品質のものづくりの重要性を次のように語っている。「本当に信頼されるものづくりを。どこまでも品質にこだわったものづくりを。それは創業者から受け継がれてきた私たちの願いです」(同社 HP, <http://www.shimano.com/> 「社長挨拶」, 2013/6/29 現在)。

そしてこの独自の高い技術力を背景に、他社では考え出されていなかった、部品をコンポーネント化するという思想を打ち出し、コンポーネント化された製品を発売した。このコンポーネント製品は、他社製品に比べて高価格であるが、完成車メーカー・販売店などの顧客や、自転車のエンドユーザーから高い支持を得た。そのことにより、完成車メーカーや販売店から信頼されるようになり、販売数の増加につながった。こうしてシマノは、マーケットシェアを拡大していったのである。つまり、シマノでは「独自の高い技術力」が、競争力の源泉、すなわちコア・コンピタンスなのであり、この力が高品質かつ独自性の高いコンポーネント製品を生み、シマノを成長させていったのである。

最後に、シマノの組織能力を DC という観点でとらえてみる。DC については、先行研究では 2 つの定義がなされている。1 つめはティースら (1997) の定義である。ティースら (1997) による DC の定義は「急速な環境変化に対処するために、内部及び外部のコンピタンスを統合・構築・再構成する企業の能力」(p.516) である。2 つめは、藤本の定義である。藤本 (2003,2004) によると、DC とは、組織能力を改善し、進化させる能力である。すなわち DC とは、組織能力を改善する能力ないし、進化させる能力である。

シマノの組織能力は、DC の観点でとらえると「漸進的」であるといえる。漸進的とは、シマノは全ての組織能力を少しずつ進化させたということである。環境の変化に対応して、組織能力がどのように変化・進化したか、具体的に見ていくことにする。まず、シマノを取り巻く環境の変化を取り上げてみていくことにする。シマノでは、大きな環境の変化は、3 つあった。1 つめの大きな変化は、日本の地価が上がり始め人の採用が難しくなった 1970

⁸ ハメル&プラハラードは、コア・コンピタンスの定義として、「中核的な力」の他に、「個別的なスキルや技術を指すのではなくて、むしろそれらを束ねたもの」(Hamel & Prahalad, 訳書, 1994, p.321) を提示する。この具体例として、モトローラの「高速サイクルタイム生産」を取り上げ、このコンピタンスの内容を次のように説明する。「モトローラの高速サイクルタイム生産、すなわち注文の受注から履行までに要する時間を最短にするためには、生産ラインをできるだけ共通にする設計、フレキシブル生産システム、高度な受注システム、在庫管理や部品メーカーの管理といった、幅広い範囲の基礎的なスキルの上に成り立っている」(Hamel & Prahalad, 訳書, 1994, p.321) と示している。

年ごろに訪れた。2 つめの変化は、1970 年代半ばの米国に訪れた新しい自転車の乗り方が生み出されてきた時である。そして 3 つめの変化とは、競合他社の台頭により、シマノのシェアが低下してきた時で、1990 年代半ばに訪れた。

シマノを取り巻く環境の 1 つめの大きな変化と、その変化に対する対応は次のとおりである。シマノは創業以来日本で部品を生産していたが、日本の地価は上がり始め、そして工場働く人の採用も難しくなっていた。そこでシマノは海外での生産を決意し、1973 年シンガポールに生産工場を新設した。そして、日本で培われた量産の技術を、シンガポールの新設工場に移転した。

次に、シマノは、海外市場への進出を目指して、1965 年に米国に販売会社を設立した。これが、2 つ目の大きな変化である。その頃米国では新しい自転車の乗り方が生まれており始まっており、この変化をいち早く察知したシマノは、社運を賭けて、1976 年頃から MTB 専用部品の開発を始めた。MTB 用部品は、ロードレース用部品などと違い、丈夫で耐久性があり、泥や水などに強く、またよく効くブレーキなど性能が異なるものも求められていた。それらの厳しい要求に 1 つ 1 つ応えていくことで、シマノは独自の高い技術力である開発の技術は、その度に高められていったのである。

3 つ目の大きな変化は、競争の激化によるものである。シマノは 1980 年代後半にはトップシェアを確立していたが、競合他社の台頭による競争激化と、自転車市場の成熟化から、1990 年代半ばには成長が頭打ちとなった。この環境の変化に対して、シマノはシックスシグマを導入した。その結果、日本から海外への生産現場への技術の移転の促進や、生産開始時の歩留まりを高めることができた。こうして、シマノの独自の高い技術力である量産の技術は、高められていったのである。

上記のようにシマノは、日本における地価や人の採用状況の変化、米国で始まった自転車の乗り方の変化、そして競合他社の台頭による競争の激化という大きな場合の変化に対して、コア・コンピタンスである独自の高い技術力を高めている。そして、このシマノの DC の高め方は、急進的ではなく漸進的に分類される。なぜならば、急進的な DC とは、組織能力を短期間で大きく変化させることであるが、シマノの DC は、それまでの組織能力を少しずつ進化させているからである。

シマノの組織能力は、上記のとおりシマノを取り巻く 3 つの環境の変化に対応すべく、変更されたが、その後も継続的に進化していつている。

1 つめの大きな環境変化に対して、シマノは日本での生産に加えて海外での生産を開始した。最初に設立されたシンガポール工場では、設立後も品質向上や生産の生産性向上に努めている。そしてシンガポールでの生産開始後も、インドネシア、中国、マレーシアやチェコなどに生産工場を設立しており、海外での生産の仕組みは徐々に進化している。

2 つめの大きな環境の変化に対して、シマノは MTB 専用部品の生産を開始した。MTB 専用部品の開発には、各部品の耐久性向上や異なる機能を付属するなど、部品の開発技術が高められた。そして MTB 専用部品に進出を果たした後も、更に高品質な MTB 専用部品

を目指した開発技術の向上や、ロードレース用部品の品質向上を目指した開発技術の向上など、能力が徐々に進化していった。

そして 3 つめの大きな環境の変化に対しては、シックスシグマなどの仕組みを導入することで品質向上やコスト削減を達成した。これらの仕組みが導入された後も、シマノでは異なるプロジェクトが次々と発足し、社内で高い評価を受ける社員がアサインされ、開発や生産のプロセスを継続的に進化させている。

このように、シマノの組織能力は、長期にわたって継続的に進化している。このことから、シマノの組織能力は DC の観点から捉えると、「急進的」ではなく、「漸進的」だと言える。

5. 株式会社ファーストリテイリング

5.1 会社概要

FR は、メンズショップ小郡商事が前身である。メンズショップ小郡商事は、現代表取締役会長兼社長である柳井正（以下、柳井）の父が 1949 年に個人商店として創業した会社で、柳井が入社したのは 1972 年であった。柳井は入社当初から紳士服を販売していたが、学生の頃からカジュアルな若者文化を好んでおり、別ブランドを立ち上げた。これが、ユニクロである。そして気軽に入れるアパレル小売店を目指し、1984 年別ブランドとしてユニクロ 1 号店を広島市に出店したことが実質的な FR のスタートとなった。FR はカジュアル産業という新しい分野を構築し、アパレル業界のみならず今後の日本経済を象徴する時代の寵児と言われている。柳井の強烈な個性と強力である意味強引なリーダーシップによって会社を成長に導いた。

FR には 3 つの転換点があったと考えられる。1 つ目はユニクロ 1 号店を出店した 1984 年、2 点目は SPA 体制を構築して供給体制を整え、本格的なチェーン展開を始めた 1991 年、3 点目は全社的な改革を行い、原宿へのフラッグショップ出店とフリースの全国的な人気からカジュアルのブームを作った 1998 年である（石倉, 2004）。その後売上の低迷や海外展開の失敗を経験したが、全社改革を行い、業績は成長を続けている。2000 年の売上は約 2290 億円、営業利益は 26.5% である。2001 年の売上は大幅に増加したが、2002 年と 2003 年は減収減益となり、営業利益率も 10% ほど減少した。しかし 2004 年以降は、2012 年まで継続して増収し、2012 年の売上は 9287 億円と 2000 年当時の 4 倍以上にまで成長した。営業利益に関しては、2012 年には 1265 億円になっており、2000 年当時の約 2 倍にまで増加している。同社の売上の構成は、以下の通りである。構成比は、ウィメンズとメンズが中心となっており、2012 年ではウィメンズ 30.8%、メンズ 29.1%、グローバルブランド 16.5%、海外ユニクロ 16.5%、キッズ・グッズは 5.6%、そしてその他が 0.3% である（上記業績及び売上比率は 2000 年 8 月期～2012 年 8 月期同社有価証券報告書より抜粋）。

ユニクロ 1 号店を出店した約 2 年後から、バーティカル・インテグレーション（垂直統合）された SPA（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel: 製造小売業）を構築している（石倉, 2004）。生産の海外進出は当初から行っており、他 SPA の委託生産などを行う中国の工場に委託した。販売についてはそれより 15 年ほど後の 2001 年に、英国にユニクロの店舗を出店している。その後、様々な問題から業績は伸び悩み、21 店舗中 16 店舗を閉鎖したという経験をもつ（石倉, 2004）。2002 年に進出した中国では、英国進出の失敗から学び成功を収めている。現在は、米国への出店など更なる展開を進めている。

5.2 創業期（1949 年～1985 年）

メンズショップ小郡商事の開業とユニクロブランドの誕生

メンズショップ小郡商事は、柳井の父（柳井等）が1949年に個人商店として創業した。1949年に山口県宇部市で個人商店として開業し、後1963年に経営基盤を整備するため「小郡商事株式会社」として法人化された。小郡商事は紳士服、婦人服、高級服やVAN ショップなど、いわゆる洋服店で販売される様々な分野に幅広く手を広げていった。父親の商売にそれほど興味を示さなかった柳井は、1971年大学卒業後にジャスコ（現イオン）に入社した。しかし9ヶ月で退職し、1972年に小郡商事に入社した。柳井は若者文化がとりわけ好きな青年であり、大学に通いながら欧米の専門店や商品を視察することがあった。入社した後も欧米のギャップやリミテッド、ネクストなどのチェーン専門店の視察を重ねた。そして「従来の3倍の売り場面積になる100から150坪の専門店を出店する」「一生かけて20店舗、30億円規模の企業を育てる」という夢を胸に抱いていた（山根・小倉，2000，p.3）。

そして柳井は気軽に入れるアパレル小売店を目指し、1984年別ブランドとしてユニクロ1号店を広島市に出店した。ユニクロとはユニーク・クロージング・ウェアハウスの略である。柳井は「洋服の生協」「本屋やレコード屋のようにふらっと入って、ふらっと出てこられる専門店」にしたいと考えていた（石倉，2004，p.99）。第1号店の特徴は、倉庫形式で装飾性を極力排除した店舗であり、高価格品・高級品にあわせて凝った店づくりをしていた他社とは異なるものであった。店内はスーパーマーケット型の単純レイアウトに加え、セルフサービス、1カ所集中チェックアウトシステムを採用した。また、全商品に自社特有の品番を採番することで、商品配置や陳列の作業を単純化した。このような努力のもとに、オペレーションコストの低減を図っていった。

ユニクロの商品は年齢に関係ない普段服をコンセプトとしており、「ベーシック・カジュアル」、ターゲット顧客は「ノン・エイジ、ユニセックス」となっている（石倉，2004，p.100）。当初は、賃料の高い都市圏ではなく、郊外店にビジネスチャンスを見だし出店していった。1984年当時は、カジュアルウェアが若者だけでなくあらゆる世代に浸透していった時代であり、ユニクロの急成長を後押しした。朝早くから営業開始をするなどユニークな戦略も話題を呼び、開店前に長蛇の列ができた店舗もあった。しかし、当時のユニクロは低価格をうたい、インポート品の取扱いも多く、「安かろう、悪かろう」の典型であった。これには、理由が2点あった。1点目は、柳井がこれより先、日本市場が世界統一市場へと組み込まれ世界同一価格の波が襲ってくると考えていたため、いち早く低価格化を実施したことによる。2点目は、柳井は欧米視察を通じてSPAに注目していたが、この時点ではまだ体制が構築できていなかったためである。このような中でFRのとった戦略は、徹底した低価格戦略だった（石倉，2004）。柳井はユニクロブランド立ち上げと同時期の1984年9月に社長に就任している。就任当初、韓国や台湾から仕入れた商品の価格が、1985年のプラザ合意以降の円高でも下がらないことに業を煮やし、原因を調査した。その経緯で偶然ジョルダノという店を見つけ、値段は安いが高品質が高いことに注目し商品を仕入れている。ジョルダノの生産工場はギャップ、エディバウアー、L.L.ビーンなど、

SPA トップブランドの商品も生産していた。こうした出来事をきっかけに柳井は、SPA 構築に向けて動き始めた。

日本のアパレル業界の特徴と FR の理念

当時のアパレル業界は、消費者を分類・ターゲティングを行い、そのターゲット顧客に対して、ファッション性の高い商品を販売することが通例であった。そのため、商品は多様化し、季節性を加えると、原料や副資材は多数必要であった。このようなことから、アパレル業界では、生産工程の複雑さと長さにより、商品の標準化は難しいといわれていた(石倉, 2004)。また、小売業者は商品企画をメーカーに任せ、販売に特化している小売業者が多く、売れ残りの商品はメーカーに返品することが当たり前であった。その結果、ロス分は価格に上乗せされていた。要するにアパレル業界では、分業体制が確立しており、バリューチェーン全体としての繋がりは薄かったのである。柳井はそのようなアパレル業界に疑問を持ち、独自のスタイルを構築していった。FR とは、「ファースト」＝「迅速に」と「リテイリング」＝「小売」を組み合わせたものであり、「顧客要望の即商品化」という意味をもつ(山根・小倉, 2000, p.4)。柳井によると、顧客ニーズが原点にあり、それと生産を結び付けるために FR が存在しているとする。小売業、メーカーなどの枠を超えて、ベーシックなカジュアルへの要望を聞き、商品を作っていく。それは、カジュアル産業を自分たちで作っていくことだと考えていた(販売革新, 2001/01)。

ユニクロでは上記のとおり、「普通の人」が「普通に着る」、「ベーシック・カジュアル」で「ノン・エージ、ユニセックス」向け商品を対象とし、市場最低価格で提供することを目指した(石倉, 2004)。ターゲット顧客が絞られていないということは、アパレル業界の常識では考えられないことであった。客層や趣向を選ばないこのコンセプトは、商品の標準化が難しいと言われていたアパレル商品について、商品の標準化をしていくということを宣言しているのである。これについて柳井は、「ごく普通の人々が毎年欲しがるとは異なる衣料品はそんなにコロコロ変わるファッションではなく、とてもベーシックな商品だ(販売革新, 2000/01, p.46)と説明する。FR の商品はあくまでベーシックアイテムであり、いわばファッションの一部である部品として他の好きな商品と組み合わせてもらえば良いと述べている(日経流通新聞, 2000/3/14)。また、2011年には、商品に関して「服装における完成された部品であり(卓越した品質)、着る人の価値観からつくられた服(顧客指向)、世界中のあらゆる人のための服」と発展的に再定義をしている(ユニクロ HP, www.uniqlo.com/jp/, 2012/04)。柳井はユニクロを世界中で売り、「『インテルインサイド』みたいに『ユニクロインサイド』と言われる存在」になるとともに、「アパレルでもイノベーションで世界に貢献できること」を示したいと考えている(日経ビジネス, 2010/01, p.10)。これは飽和状態とも思われたアパレル業界においては、新たなマーケットを生み出すということも意味していた。標準化されたベーシック・カジュアルが手軽に購入できるということは、従来衣料スーパーしかなかった郊外の住宅地に、新たな購買習慣を築くこ

とにつながった。そして、この新たな購買習慣によって新たなマーケットを創造した。

5.3 SPA体制の構築と業績不振の危機（1986年～1996年頃）

SPA体制の構築

アパレル業界の生産体制については、日本の繊維産業は伝統産業でもあり、分業制が進んでいた。分業制が進みすぎたためにかえってその進化が阻害されている側面もあった（杉田、2003）。これに対してFRは、1986年ごろから商品企画、素材調達、生産、物流、販売まですべて自社の責任で行い、リスクを100%取るSPA体制を構築していった。バリューチェーン上の各社が分断されていた状況に対し、バーティカル・インテグレーション（垂直統合）を推進した（石倉、2004）。ベーシック・カジュアルで気軽に買える商品は、低価格である必要がある。自社が企画した商品を、低コスト生産する中国の生産工場と提携した。柳井は、「SPAでなければチェーン展開はありえない」とさえ考えていた（山根・小倉、2000, p.3）。商品企画については、1987年頃開始し、1989年には自社企画商品の素材段階からの開発強化を狙って、大阪に商品部大阪事務所を設置した。生産については、中国の工場に生産を委託するが、1988年に商品調達のための合弁会社を香港に設立した（石倉、2004）。販売については、1988年に全店にPOSシステムを導入し、在庫管理体制を構築した（山根・小倉、2000）。この体制は、経営資源をミッション達成に貢献する付加価値の高い領域に集中するという、柳井の姿勢を反映している。顧客に価値をもたらす商品企画や販売サービスは自社で運営するが、工場設備、工場労働力、物流設備、店舗設備はアウトソースした。優先度の低い資産を極力保有しない方針である。このような体制とすることで、変化に柔軟に対応できる機能的な経営を目指していた。

こうしてSPA型の開発体制が整ったのを契機に、1991年に社名をFRに変更した。1994年7月には広島証券取引所に株式を上場、1997年4月には東京証券取引所市場第二部に上場を果たしている（石倉、2004）。上場を期に「3つの約束」（クリンネスの徹底した売り場作り、広告商品の品切れ防止、販売後3ヵ月は自由な返品・交換）によって顧客志向を実現しようとした。特に返品可能は当時のアパレル業界では異例であった（石倉、2004）。当時のユニクロの店舗は、運営方法から設備まで徹底的に標準化されていた。店舗の大きさ、デザイン、システム、レイアウト、棚割やビジュアル・プレゼンテーションは規格化され統一されていた。店舗のオペレーションはマニュアルに従って運営され、商品の供給は本社主導でほぼ自動的に行われていた。しかし、オリジナル商品開発の体制は構築できたものの、売れない商品は値下げを繰り返していたため、営業利益率は1～2%台と2001年8月期の10分の1以下であった（石倉、2004）。

柳井の経営方針と人事制度の方針

柳井は、正確よりスピードが重要と捉え、早く失敗して早く修正するという方針であっ

た。新しいアイデアを実行するのが早く、撤退するのも早かった。成長志向が強い柳井は、ストレッチした目標を設定しては達成していった（山根・小倉, 2000）。これに対し、柳井は「ウォルマートにしろホームデポにしろ、当社以上に急成長した企業は海外に数多い。…何で他社は高成長に挑戦しないのだろう。高成長すると危ないとすぐいうが、これは日本人の悪い癖だ。…年間 50 店を出店しているが、新しい商売を 50 やっているのではない。」と述べている（日経ベンチャー, 1997/3, p.22）。人事制度は、完全なる実力主義であり、日本の伝統的な年功序列や終身雇用の考え方は、完全に排除された。役員の下は部長、リーダー、担当者というフラットな組織であり、目標達成のためその時点で最適と思われる人物を登用した。ボーナスは年 4 回、昇格は年 2 回あり、業務での成果を即座に評価している。社員は必然的に同じところに留まるのが難しい制度であった（山根・小倉, 2000）。

売上の低迷

このようにアパレル業界にユニークで斬新なアイデアを持ち込み、急成長していた FR だが、1995 年頃から成長に陰りがみられるようになった。1994 年 12 月にはニューヨークに 100%子会社のデザインチームを設立し、1995 年から自社企画の商品点数を増やしていた。しかし、プライベートブランド商品の比率が上昇し、店舗数の拡大により商品企画が画一的になり、ベーシック・カジュアルに新鮮味がなくなってしまった。また自社企画商品は売れ筋と死に筋が明確に分かれるため、マーケティングに失敗すると在庫の山となり、値下げで売りさばいていた（石倉, 2004）。競争の激化による商品の値下げも相次ぎ、値下げロスの増加で粗利率が低下した。そして営業利益率は、この時期は 8.6%から 7.4%、7.0%と 3 期連続で減少した（山根・小倉, 2000）。状況を打開しようと様々な手を打つが、空回りしていく。1996 年はモノトーン偏重の商品コンセプトを打ち出したが、顧客の離反を招いた。店舗の売上が 8%も低下している。1997 年には、小手先のマーチャンダイジングにより商品コンセプトが更に曖昧になった。店舗売上は向上したものの、値下げロスにより粗利益率は 37.7%まで低下した（山根・小倉, 2000）。これは自社開発商品の割合が多い SPA 形態では考えられないような低さであった。ユニクロ単一ブランドだけでは成長が限定的と考え、同 1997 年に「ファミクロ」と「スポクロ」という新しいブランドを打ち出した。ファミクロは女性と子供用商品を 40%まで高めた、家族向けのブランドである。スポクロは、スポーツカジュアルに特化していた。しかし社内の準備が整わないまま、柳井はブランド立ち上げを新聞で公表してしまい、混乱を極める。1997 年 10 月と 11 月には各 17 店舗を一気に出店したものの、売上目標は 80%ほどしか達成できなかった。そして、立ち上げからわずか 1 年未満で全店を閉鎖した。ファミクロとスポクロの失敗は、ユニクロとのすみ分けが曖昧で、独自性に欠いていたことに起因する（山根・小倉, 2000）。

同時にユニクロの業績も悪化し、1998 年 8 月期には直営店が 300 店強、売上は 831 億円

ほどであるが、同年 3 月～8 月では既存店売上は 4.6%減少していた。同年 10 月の株価は 1,000 円台にまで落ち込んでおり、これは一時 1994 年に 20,000 円の高値を付けた頃の 20 分の 1 であった。ファミクロやスポクロと競合したことも理由の一つであるが、顧客にとって新鮮味がなくなり、『『ファッション性や創造性がすべて』と考えるアパレル業界の関係者は、『地方出身のださい』企業』と見ており、顧客の欲しい商品がなかったことが原因である(石倉, 2004, p.103)。ユニクロ自体の業務システムも、市場での競争力を失いつつあった。マーケットでは、ユニクロ成長の限界と見られていた。強い危機感を抱いた柳井は、全社的な改革に着手する。

5.4 全社改革と第 2 次ユニクロブーム (1997 年頃～2000 年頃)

ABC (All Better Change) 改革

1998 年 6 月、FR は顧客を原点とした全社改革 (ABC 改革) を開始した。それまでは本社主導で企画・生産した商品を店舗に供給し、店舗側はマニュアルに沿って画一的に売るという流れであったが、これを改めた。企画や生産のリードタイムが長いアパレル業界では、企画した商品が店舗に供給する頃にはブームが去っていたり、売価変更が多く粗利益が低下する事態を引き起こしていた。そこで ABC 改革では、店舗が主導となり本社が支援するという位置づけの転換を目指して、次の 3 つの目標を掲げた。「売りさばき型から顧客ニーズ対応型への転換」、「重点地域への出店強化と立地の多様化」、及び「店舗を頂点にした業務プロセスの逆転再構築」である(山根・小倉, 2000, p.8)。

「売りさばき型から顧客ニーズ対応型への転換」では、商品企画、生産、供給サイクルを見直した。商品企画については、ニューヨークの商品企画子会社インプレス・ニューヨークや東京、大阪に分散していたデザインチームを、東京(原宿)の新事務所に統合した。ユニクロのコンセプトを徹底するため、並行輸入品やライセンス・ブランドの取扱いをやめた。NB (National Bland) は必要最低限の NPB (National Private Bland) のみに絞り込み、PB 商品 100%を目指した。これにより、売れ筋商品の奥行きが深まり、1998 年秋冬で当初計画 30 万点から、実績では 100 万点以上を販売したフリースのブームに繋がった。

生産、供給サイクルの見直しについては、需要の変化に柔軟かつ即座に対応できるような体制を整えた。店舗 POS 情報を基に 1～2 カ月先の需要予測を毎週行い、それを生産計画に反映した。そして修正された生産計画に基づき、生産委託工場に細かい発注を繰り返す運用とした。それまで中国の生産委託工場は 140 社超であったが、1998 年 7 月から 12 月にかけて 40 社ほどに絞り込んだ(2009 年時点では 70 社ほど)。品質や納期などを守るため、生産委託工場の選別は厳しく行った。パートナー工場は、生地製造から染色・プリント、及び縫製まで一貫して対応可能な工場が多い。いずれも大規模生産が可能であり、10 日で 30 万点の生産が可能という工場もあった(日経ビジネス, 2009/06)。FR からパートナー工場には、大規模かつ安定した発注が見込まれており、工場にとっては大型投資の

回収が見込めるため投資しやすい（日経ビジネス, 2009/6）。前出の通り返品がなく、長期契約というのは競合 SPA からみると異例であった。40社ほどに絞り込んだパートナー工場とは、連携を強化して販売動向に柔軟に対応できるプロセスを構築した。FR から、各生産工程のスペシャリストである「匠」や生産管理員をパートナー企業へ派遣し、徹底的な技術指導と生産管理を行っている。競合 SPA は、生産コストを下げることを目的に年に数回しか訪れないのに比べ、手厚いフォロー体制である。匠は、30年～40年のキャリアを持つ日本人のベテラン技術者集団である。2003年時点では上海事務所と広州事務所にそれぞれ10名と6名が常駐する（杉田, 2003）。匠の指導は、染色、紡績、編立て、縫製から生産工程の改善、品質検査だけでなく、労働環境の改善までにも及ぶ。完成品に問題があれば、原糸のレベルまで遡り原因を追及し、新しい仕組みの構築すらした。提携工場は、ユニクロの提携工場ということが理由で他社からの生産を委託されることがあり、WIN-WIN の関係となっている。同時に、商社との連携も強化した。商社のサプライ活動を高く評価し、三菱商事やニチメンなどと共同で調達を行うこととした。2003年頃には、中国調達の8割ほどが商社との共同調達によるものである。FR は、商社の広域なネットワーク、金融・与信機能、貿易や物流機能などを有効に活用している。

「重点地域への出店強化と立地の多様化」では、それまで郊外を中心に出店していた方針を転換した。首都圏にも出店を果たし、なかでも1998年11月にオープンした原宿のフラッグショップは注目を集め、初年度売上目標の6億円を上回った。続けて、東京23区と神奈川県を最重点地区に、大阪と名古屋を重点地区に指定し、都心部へ出店していった。出店に際しては、投資に対するリターンの見通しにより決定していた。柳井は、「原宿出店によって、それまでの『安かろう、悪かろう』というユニクロのイメージが変わり、東京の新市場で新しい小売・メーカーとして認識され、それが全国に拡大した」と認識している（エコノミスト, 2001/01/16）。

「店舗を頂点にした業務プロセスの逆転再構築」については、次の3つの施策が行われた。即ち、積極的な人材スカウトと役員の総入れ替え、業績にリンクした給与制度の導入、本部主導型から店舗の自主性重視である。伊藤忠商事やマッキンゼーアンドカンパニーなどから新しい役員として採用し、7名いた取締役は社長を除いてほぼ総入れ替えした。柳井は、ベテラン社員は過去の成功体験にしがみつくと考えた。新役員はいずれも小売業界が初めての30代や40代で副社長をリーダーとする専門経営者チームを構築した。業績にリンクした給与制度は、一部の店長や本部の管理職に対して導入した。柳井は、戦略を実現するためには業績に連動した報酬制度が重要だと認識しており、実力主義による登用制度、賃金体系を整備し、「スーパースター店長制」などを導入した（山根・小倉, 2000）。各店舗の営業利益目標達成度を賞与に反映し、500万円～1,500万円ほど年収に大差をつける制度である。2003年時点では希望者による対象が30名である。本部主導型から店舗の自主性重視は、1998年8月に行われた組織の編成に色濃く反映されている。ABC改革前の組織では、本社の営業運営本部や店舗支援本部の指示を店舗がうけて運営すると

いう指示待ちの状況に陥っていた。改革後は、各店舗が主体的に運営を考え、本社がサポートするという体制を明確に打ち出した。全国を14ブロック50エリアに分け、各ブロックを担当する「店舗経営リーダー」、その下にエリア内の数店舗を担当する「スーパーバイザー」(SV)を配置した(山根・小倉, 2000)。店舗経営リーダーは、店舗の評価及び管理を担当した。SVは店舗への販促や売り方の指導、新商品情報の連絡を担当し、地域特性に対応した発注に責任をもつ。店舗の情報は、各店長からSV、SVから本部へと逆の流れで伝わる仕組みを整えた。この仕組みにより、各店舗の地域特性や需要に応じた品揃えが可能になり、販売機会ロスの減少や、在庫の減少が実現した。本社側でも、集約された店舗情報を分析して商品企画や生産に活用している。毎週月曜日に開催されるウィークリー・マネジメント・ミーティングでは、SVと商品企画部が、前週の販売データから好調とそうでない商品を選別する。毎週火曜日に開催される会議では、サプライチェーンの構築、新商品、出店などについて検討がなされる。

第2次ユニクロブーム

ABC改革として全社改革を行ったFRは、フリースの大ブレイクにより第2次ブームを巻き起こした。フリースは1998年秋冬商戦品として30万枚を目標としていたが、増産を繰り返して100万枚を販売した(山根・小倉, 2000)。多くの海外ブランドがフリースを1万円以上で販売していたのに対し、ユニクロのフリースは1,900円と破格の値段であった。以前の「安かろう、悪かろう」ではなく、品質も良かったため、FRは「低価格で且つ高品質という『価値』を提供する企業となった」(石倉, 2004, p.105)。そして翌年秋冬には600万枚という前代未聞の目標を打ち立て期中で完売し、結局同年秋冬で800万枚のフリースを売り切った。フリースブームの貢献により、既存店の対前年比売上高は、1999年11月から翌年2月の売上は約140%から約190%であった(山根・小倉, 2000)。しかし、フリースブームは同時に、品切れの多発、常態化した店内の混乱、店舗内や駐車スペース不足は今後に向けた課題を残した。時期を同じくして、1999年9月からカタログ通信販売を開始した。受注は自社で行うが、配送は外部に委託することにした。対象商品は100アイテムに絞り、実験的に3ヵ月行ったが、売上目標1億円を大幅に上回る1億8,000万円を達成した(石原, 2004)。同年1月にはカタログ通信販売大手のシムリーと業務提携し、8月から本格的に通信販売事業を開始した。2001年8月期の通信販売売上高は、100億円が目標であり、2000年10月には、インターネットでの直販を開始した(「ユニクロドットコム」)。初年度売上目標は30億円で黒字化、2年目には店舗の平均収益率を上回る目標を掲げていた。2003年8月期の売上目標は、カタログ販売と合わせて500億円を目指していた。

基幹業務システムと店舗運営の改善

基幹業務システムの改善は、ABC改革を実現する手段の一つとして、取り組んでいっ

た。バリューチェーンの上流から下流まで、連携の取れた機動的で効率的な仕組みを支えるため、FRは早くから情報システムの構築を重視していた。1988年に全店舗にPOSシステムを導入し、2000年10月には、SCMシステムとEC（電子商取引）システム、そして11月には店舗情報共有システム（UMIX）を稼働させている（石倉, 2004）。

ABC改革により重要性が増した店舗では、質の高いサービス提供を実現するため、店長の育成に注力していた。前述のスーパースター店長制度や、社員フランチャイズ制度など制度面での充実も図った（石倉, 2004）。柳井は、店長は経営者への入り口と考え、全員経営の考えを掲げている（日経ビジネスアソシエ, 2010/10）。改革以前は、効率化を目指した店舗運営やマニュアルに沿った画一的な商品の陳列、商品構成により、顧客ニーズから離れていた。その反省を生かし改革後は、店長に大幅な権限委譲を行った。店長は、仕入計画の立案、アルバイトの採用計画立案・採用及び育成、商品陳列方法の決定、接客が任せられるようになった。一方一般的なアパレル小売店では、店長は本部から割り当てられた数字の達成しか役割が与えられておらず、アルバイトの採用も本社で行うのが主流である。

5.5 トップメーカーを目指した躍進（2001年頃～現在）

明らかになった課題と理念の再確認

1999年～2000年のフリースブームでは、消費者の予想以上の反応に量産を繰り返し何とかしのいだが、逆に2001年末～2002年初めには需要の激減に苦しんでいた。生産調整が上手くいかず、値下げにより粗利益が低下し、株式上場後初めて減収減益となった。その原因を、柳井以下経営陣は次のように捉えていた。「ベーシックとファッションのバランスが崩れたことが売上げ減少の一番の理由だ。FRで扱うのは生活必需品である。FRのシェアが増し、ほとんどの顧客がFRの商品を持つに至ると、同じ商品が毎シーズン店舗に並んだのでは、お客様の買いたい商品がなくなってしまう」「FRは『ベーシック』と『クラシック』を間違えてしまった。今年ほとんどの人が欲しがる商品を『ベーシック』と呼び、それこそ、FRの目指すものだった。しかし、あまりのブームが起こり、欠品問題で苦労したため、いかに欠品を起こさないかという点に関心が集まりすぎた。ファッションとは、『変わる』ことが原点であるにもかかわらず、昔からあるいわゆる『クラシック』、つまり変わらないものを『ベーシック』と捉えてしまい、『クラシック』に偏りすぎてしまった」（石倉, 2004, pp.135-136）。そして柳井はFRの方向性を再確認する。2000年2月18日、恒例の証券アナリスト向け説明会で次のように宣言した。「ユニクロはGMSでもジーンズ・カジュアルショップでもない新しいポジションを得た。全く新しい店、ブランドが誕生したと思う。当社は小売業から、マーチャダイジングとマーケティングの会社になる。カジュアルチェーンからカジュアル産業になり、お客様に最高品質で市場最低価格の商品を最短期間で提供する『カジュアル・ダイレクト・ビジネス』を目指す」（山根・

小倉, 2000, pp.13-14)。また 2001 年には、「洋服は『服装の部品』であり、FR の存在価値は一枚の完成された商品、部品を作ることで、トータルコーディネートではない。単品として完成品を作りたい。日本企業が世界に通用するのはこれしかない」と述べている(販売革新, 2001/01)。単品大量販売方式を強化し、粗利益率を 40%から 45%、経費率を 30%から 25%、経常利益率を 10%から 20%に引き上げることを目標とした。

今後の成長における課題と対応策

今後の成長に向けた課題は「①流行にかかわらないベーシック・カジュアルに絞り込んだ FR の商品自体のマンネリ化、②規模がここまで増大するなか、トレンドをどう捉え、商品企画と需要予測を調整するか、③整合度の高いバリューチェーンの強みをどこまで活かせるか」である(石倉, 2004, pp.127-128)。課題 1 つ目の商品のマンネリ化については、ベーシック・カジュアルを目指す FR にとってある程度仕方がないことと柳井は見ている。しかし新鮮味を出すため、シーズンごとに色やデザインを変える方針とした。既存のデザインチームに加えて世界一流のデザイナーを集め、デザイン研究室を設立した。商品企画のサイクルも、従来の年 3 回から 6 回に増加した。商品アソートの中心を、展開期間 4 カ月から 2 カ月程度に短縮し、回転を早めることで新鮮さを打ち出した。それにより商品アイテム数は年間 500 から 20%程度増加するが、店舗数を増やすことでコスト・メリットを出せると試算した。NB (National Brand) はほぼ全廃し、ユニクロ、ユニクロ・ウィメンズ、ユニクロ・キッズに絞り込んだ。特に強化した商品は、ウィメンズである。ユニクロ・ブームを牽引してきた女性層の一部が離れてしまったこと、またカジュアルの世界ブランドになるためにはウィメンズからの支持が必須条件と考えたためである。ベーシック要素が 70%程度のメンズ商品に比べて、ファッション要素が 70%で残りがベーシック要素と考えられるウィメンズに継続して支持されることは、挑戦であった。

課題 2 つ目の商品企画と需要予測については、次のような取り組みを行った。まず、生産 POS を構築して店舗での販売情報とパートナー工場とをつないだ。販売データを素材の発注計画や生産計画へ緻密に反映できるようにした。品番だけでなく、色やサイズ別にデータを管理することを目指した。以前は計画販売量の 6~8 割程度をパートナー工場へ早期発注し、残りは売れ行きの動向を見て期中に分散発注していた。一方新しいやり方では、早期発注は 5 割程度に留め、残りを適時補充した。早期発注の時期も、6 ヶ月前から 3 カ月前に短縮するよう取り組んでいた。また商品企画についても、以前はデザイナーのコンセプトをパタンナーがパターンを作り、パートナー工場がサンプルを作るという過程を繰り返していた。商品企画におけるこの試作をなくし、1 回目の企画で完成として素材・副資材・工場キャパシティの確保等を並行して進めることで、生産までのリードタイムを短縮した。

課題 3 つ目の整合度の高いバリューチェーンの強みを生かすことについては、今まで以上に SPA のバリューチェーンの垂直統合を強めていく。柳井はパートナー工場との関係を

深めるため、2002年1月に、中国の主要なパートナー工場40社の経営者を招き、上海にて「工場コンベンション」を開催した。FRはパートナー工場に高品質と高生産性を厳格に求めるが、同時に工場への発注や素材調達に全量責任を取ることで、信頼関係を構築していた。パートナー工場とは、共にものづくりをしている運命共同体と見ていた（石倉，2004，p.119）。海外調達のコスト削減においては、トヨタのグローバルソーシングモデルを参考にしている。トヨタは部品調達において、主要ベンダー各社の生産工程数やコストをデータとして把握している。FRは、それぞれの専門分野のキャリアをもつ社員を集め、約3年がかりで調達モデルをほぼ完成させた。各商品の工程数、所要時間、所要コストが見える化され、商品単位の製造コストが把握でき、コントロールが可能となった。また、前述の通り商社との連携や、後述で触れる素材調達についても協力会社との連携を強めていく。

マーチャンダイジングとマーケティング

前述の通り柳井は、FRは小売業から、マーチャンダイジングとマーケティングの会社になると2000年に宣言した。高品質の商品を生産しても、消費者に伝わらないと売れない。うまく伝える力はマーチャンダイジングと同等に重要であると認識しているからである。マーチャンダイズ部のミッションは、顧客のニーズを吸い上げ会社の理念を具現化することである。新商品の開発を通じて、全体的競争優位な商品を開発することが求められる（杉田，2003）。商品企画のための情報収集においては、日本国内のみならず海外を含めた市場動向、街のストリート情報などをリサーチしている。誰よりも早く市場動向を捉え、商品化し、需要のピークに合わせて提供することで、販売機会ロスの削減や在庫の低減を意識していた。そしてデザイナーとパタンナーをマーチャンダイジング部から分離させ、青山にデザイン研究室を設立した。彼らの地位と発言力を高め、いち早くリサーチした情報を商品化する役割を担っていた。

素材開発と調達

アパレル製造コストにおいて、素材調達コストは大きなウェイトを占める。ユニクロの売上は2001年8月期4,168億円から2002年8月期は3,441億円に減少したが、素材調達費用は依然として大きな割合を占めていた（杉田，2003）。そこで、億単位の商品に使用されている素材を20程度に集約し、1素材あたり1000万～2000万点単位で生産する計画を立案した。日本国内向け商品と海外向け商品では、パターンやサイズが異なるが、同一素材を使用することで規模の経済を最大限に活用した。また、FRは素材メーカー（東レ、東洋紡や旭化成など）と協働で新素材の企画・開発や価格交渉を行い、素材調達リスクを100%自社で負っていることも、素材調達コストを低く抑えることに貢献している。

同時に、素材メーカーにとってもFRとの取引はメリットが大きい。顧客（この場合はFR）が求める素材を確実に開発することができ、その素材を長期的に安定して供給するこ

とができる。また 1 つの素材への発注量が桁外れに多いため、生産コストの削減が可能となり、FR の商品のコストダウンにもつながっている（杉田，2003）。例えば東レとは 2000 年から戦略的パートナーシップを提携し、2006 年には資本関係のないバーチャルカンパニーを設立した（日経ビジネス，2009/06）。これらの提携により汗を吸い取り快適感が持続する下着「サラファイン」や、世界 1 の柔らかさを実現したポリマー構造のポリエステルで高保湿性を実現した「ヒートテック」など、ヒット商品を生み出している（日経ビジネス，2010/08）。2006 年から 5 年間で 200 億円規模のビジネスに拡大する計画を立てていたが、2009 年時点で既に 200 億円を超えた（日経ビジネス，2009/6）。2010 年 7 月には戦略的パートナーシップ第二期 5 年計画を発表するなど、連携を強めている（同社 HP，www.fastretailing.com/jp/about/history/2010.html，2012/12/5）。

こういった仕組みは、特定の消費者をターゲットにトレンド、アイテム数と低価格を追求し品質の向上に注意を払っていない競合 SPA 業者とは一線を画すものである。また SPA ではないアパレル小売り企業では、単に出来上がった最終商品を仕入れるだけという企業が多い。それら競合他社と比較し、これらの仕組みは独自性のある商品提供能力をさらに強固なものにする要因となった。

基幹業務システムの更なる進化

2002 年頃には、最新の統合業務基幹システム構築に向けて、SPA 形態に豊富な経験を持つ日米複数のシステム会社と取り組んだ（杉田，2003）。日本にある店舗の販売情報を、自社海外法人や駐在員事務所のみならず、中国のパートナー工場にも共有する。販売情報を基に工場側は迅速な生産体制を調整することができる。このシステム「G4」は 2004 年 3 月に稼働し、原料、生産から販売までのバリューチェーン全体を一括管理することが可能となった（日経情報ストラテジー，2007）。システム導入の過程において、システムの複雑化を招く地域ごとの仕入れ等は廃止した。その後も基幹業務システムを進化させ、2009 年 4 月からは「G1」（Global Group 1）プロジェクトを開始した。業務を支える情報システムを、クラウドコンピューティングのテクノロジーを用いて全世界で統一するものである。対象業務は、生産や品質管理などの製販だけでなく、給与や人事情報など全ての業務に渡る。また導入対象会社は、ユニクロだけでなく、買収したセオリー、コントロー・デ・コトニエにも及ぶ。この 2 社についての説明は、後述（5.6）する。また 2011 年 6 月には、全店舗スタッフに配信される端末で、世界中の店舗の売上、粗利、売れ筋、在庫の把握が確認できるシステム、そして 2011 年中には全世界の工場の生産体制や納期・品質状況を一元管理できるシステムを稼働する予定である。システム構築の際に標準化した調達ルールや品質基準などを、全世界の工場に適用し、順守を徹底させる（日経ビジネス，2011/03）。

基幹業務システムを活用した店舗運営の継続的な改善

前述の基幹業務統合システムの導入は、店舗運営の改善にも貢献した。店長は、世界中

の店舗の売上、粗利、商品の売れ筋などのデータを参照することが可能になった。その結果、売上の高かった店舗の成功方法を共有するなどの行動が見られるようになった（日経ビジネスアソシエ，2010/10）。例えば、他店舗の売れ筋商品を把握し、自身が担当する店舗の陳列を工夫することで、売上向上に貢献した。また、他店舗の在庫数を把握することで、店舗間での在庫商品のやり取りや、本社へ値下げの相談を行うなどである。更には、店舗スタッフに支給される予定の携帯情報端末では、スタッフは倉庫に行かなくとも在庫を確認することができ、接客の質が向上する。前述のウィークリー・マネジメント・ミーティングでも、基幹業務統合システムを活用し各店舗の販売状況を分析している。店舗・ブランド・商品別に売れ行きや在庫情報が把握できるようになり、適正に商品補充ができるようになった。また、なぜ売れるか、なぜ売れないかといったことを個店ごとに検討することで、問題解決能力が向上し、サービスの品質も向上した。

5.6 多角化と海外進出（2000 年前半頃～現在）

アパレルのブランド展開と靴事業への参入

FR の最大の目標は、世界一のアパレル製造小売業になることである（石倉，2004；柳井，2011）。達成に向けてユニクロ以外のアパレルのブランド展開や、アパレルと関連がある靴事業やランジェリーにも参入を果たしている。まず M&A の対象となったのが、米セオリー・グループである。2004 年 1 月には、セオリーを展開するリンク・インターナショナル（現リンク・セオリー・ジャパン）へ出資した。そしてその後リンク・インターナショナルと共同で出資し、経営権を取得した。2009 年 3 月には、リンク・セオリー・ジャパンを公開買付けにより子会社化した（同社 HP, www.fastretailing.com/jp/about/history/2009.html, 2012/11/4）。

同時並行して、日本、フランス、イタリアのアパレル企業 M&A や新ブランドの立ち上げを矢継ぎ早に行っている。ベーシックなカジュアルウェア中心のユニクロは、低価格に固執することを止め、機能性素材などで付加価値を付けて高品質を最重視することにした。その空いたエリアに、本格的に低価格を売り物にする企業として、ユニクロより低価格のカジュアルを販売する株式会社ジーユー（以下、ジーユー）を 2006 年 3 月に設立した（柳井，2009）。そのエリアには強い競合相手はいないとの判断だった。しかし全く売れず、ローコスト体質を考慮して設定した相当低い目標にも届かなかった（柳井，2009）。そして 2008 年 9 月に、ジーユー、靴小売専門店を展開するワンゾーン、婦人靴婦人靴小売専門店を展開するビューカンパニーの子会社 3 社を経営統合し、GOV リテイリング（以下、GOV）を設立した（柳井，2009）。（シューズ事業は、その後 2010 年 4 月ユニクロへ移管（同社 HP, www.fastretailing.com/jp/about/history/2008.html, 2012/11/4）、2011 年 9 月株式会社ジーユーへと社名変更（2012 年 8 月期同社有価証券報告書））。該当 3 社は営業損益がでており、柳井は 3 社の事業を統合して運営することが最善と判断した。営業、商

品、マーケティングや管理部門など各社が共通に持つ機能を一本化し、より効率的な経営を目指していた（柳井, 2009）。ジーユーは、2009年3月に990円ジーンズを発売し話題を呼んだ（同社HP, www.fastretailing.com/jp/about/history/2009.html, 2012/11/4）。ユニクロのジーンズは日本製デニムを中国で縫製するが、ジーユーは中国製の安価なデニムをカンボジアの工場で縫製すれば、990円は十分に実現可能と見ている。GOVは、990円ジーンズの好調から売上が大幅に拡大し、採算も改善した。これらのブランド展開を鑑みると、FRが行ったアパレル商品のブランド展開は、価格のポジション戦略であると言える。ユニクロは多くの人々がその季節で欲しいと思う、ファッション性をやや意識したベーシック・カジュアルであり、ファッション性の観点で言うと中程度と言える。ユニクロには高機能という付加価値が付きブランド価値が高まったため、低価格に固執することを止めたことから、ファッション性が同じ中程度の低価格エリアにはジーユー、高価格エリアにはセオリーをもって進出した。価格の垂直的な展開を行ったのである。FRの理念は、ベーシックなアパレル商品を部品と捉え、組み合わせることでファッションを楽しもうというものである。

アパレル以外の多角化

アパレル業界で日本として初めてSPA体制を構築したFRは、他業界でも「生産まで踏み込む」ビジネススタイルが通用することを立証するために、多角化に着手した。農産物の生産研究で実績のある永田農業研究所などと提携し、2002年秋から高品質な野菜や果物の小売り開始を同年1月に発表した（石倉, 2004）。この新規事業は、FRの社運をかけるという規模ではなく、経営資源の10%を投資して10年かけて収益を上げる体制に育てていく構想であった（石倉, 2004）。2002年9月には子会社として株式会社エフアール・フーズを設立し、SKIPというブランド名で野菜などの食料品の販売を開始した。しかし売上は低迷し、初年度8ヶ月の売上は目標の半分程度である6億円だった。会員数の増加は順調だったが、単価と購入頻度が予想を下回った。原因は、セット商品の高さと、使い勝手の悪さだった。そして2004年3月、設立からわずか1年半でエフアール・フーズは解散した。

初めての海外進出（英国）と失敗、そして2回目の進出（中国）

柳井は従来から、海外進出を考えていた。カジュアル産業は世界共通であるため、世界統一市場で競争するしかないと認識しており、逆に世界に出ないと日本で存続できなくなるという危機感を抱いていた。世界中の主要市場には全て出店する方針であり、まずは英国、そして中国へと進出した。イギリスへの出店は、まず2001年9月ロンドンに4店舗であった。英国のアパレル市場規模は約277億ポンド（1999年時点で約4兆円）だが、上位5社が3割以上のシェアを保持していた（石倉, 2004）。M&S（マークス・アンド・スペンサー）やネクスト発祥の地であり、競合SPAのギャップ、ザラ、H&Mなども参入し、

熾烈な競争を繰り広げていた。2002年にはリバプール、バーミンガム、リースなどロンドン以外にも出店し、3年間で50店の出店を計画した。2年後には本部経費を含めて黒字化し、3年後には売上300億円、利益率10%を目標とした(石倉, 2004)。第1フェーズではまず利益性を重視するが、将来的にはユニクロの企業理念を前面に打ち出し、確固たるポジションを確立して衣料チェーン1位になることをゴールとした。しかし21店舗まで展開したところで、様々な問題が露出していった。2003年6月には、ロンドン市内と郊外の5店舗を残し、16店舗を閉鎖した。その原因は次の通りである。まず、速い展開スピードを可能にできるインフラが整えられていなかった。3年間で英国に50店舗を展開するという目標が独り歩きし、内装工事、情報システムや教育研修といった面でも効率的な判断がなされないまま、次々と出店していった。次に、経営チームと本社との連携が希薄であり、FRの考えが浸透していなかった。社長及び経営チームは、英国人の大手小売店経験者を採用したが、FRのローコスト経営や皆で一緒に検討して進める企業風土を理解しようとしなかった(石倉, 2004)。そのため、店舗運営で問題が生じた。

次に進出した中国では、英国での失敗から学んだ教訓が生かされていた。2002年9月に2店舗同時に出店した上海の店舗は、繁華街と住宅街に近いショッピングセンターの2タイプであり、商品構成や価格は日本と同様だった。ターゲット顧客は、「『生活を楽しむ30~40代のファミリーを中心としてノンエージ』としていた」(石倉, 2004, p.142)。経営チームは、FRの理念を理解していることが優先された。日本で店長の経験があり、ユニクロの経営哲学を熟知している中国人の林を社長として、中国人と日本人の混合チームであった。まず中国で基盤を構築することを優先し、1店舗ずつ確実に利益をあげることに注力した。現地スタッフへの教育にも力を入れており、ユニクロの基準や考え方を浸透させ、日本と同様に高いレベルのサービス提供を目指した。店舗運営も、日本の経営スタイルと同様に、地域性を考慮し顧客の動向に合わせて柔軟に対応していた。展開スピードは英国時代と比べて遅く、上海出店から1年を過ぎた時点で、店舗数は8店舗であった。

そしてその後もFRは、海外に日本の経営哲学を基本としたユニクロ店舗の展開を加速させている。2003年8月時点では海外での出店数は26店舗、売上はFR連結売上309,789百万円の10%にも満たなかったが、2008年には海外店舗合計として黒字を達成し、2012年8月時点では出店数298店舗、売上はFR連結売上928,669百万円の16.5%にまで成長した。特に好調なのは、中国、台湾、韓国の東アジアである。2012年8月時点で中国は161店舗、台湾は17店舗、韓国は80店舗と店舗数を急激に伸ばしており、かつ業績も好調である。シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシアの東南アジアは、2009年頃から出店を始め、16店舗となった。欧米(英国、仏国、露国、米国)は合計では17店舗となり、ニューヨークやパリにグローバル旗艦店を出店し知名度は向上したが、同年8月の決算では米国と英国の業績は赤字であった(2003年8月期, 2008年8月期, 2012年8月期同社有価証券報告書)。

また、販売だけでなく生産の海外進出にも取り組んでいる。当初から提携してきた中国

の工場だけでなく、ベトナムやバングラデッシュの生産工場との提携を開始した。2009年時点で中国パートナー企業での生産は全体の90%であるが将来的には2/3とし、残りはベトナムとバングラデッシュで生産することを目指している（日経ビジネス, 2009/06）。

今後の挑戦的な成長戦略

こうして、日本で優秀な成績を上げている店長を海外店舗の立ち上げに指名し、FRの理念、経営スタイルや企業文化を海外新店舗にも展開していった。柳井は世界中のグループ会社で、国籍を問わない人材の最適配置を目指している。業務基幹システムを統一し、業務を標準化したことで、異動してもすぐ業務に着手できるようインフラを整えた。FRは世界一のアパレル製造小売業になることを目指し、10年後に日本1兆円、中国1兆円、アジア1兆円、米国1兆円、欧州1兆円の売上目標を掲げた（柳井, 2011）。成長率は、年率20%の成長と、経常利益率20%の達成を目標とした（柳井, 2011）。FRは日本発のグローバルイノベーションカンパニーになる必要があると認識しており、合言葉は「グローバルワン」（全員経営）である（柳井, 2011, p.19）。これらの目標を達成するために、FRは、上海、シンガポール、ニューヨーク、パリに経営拠点を設置する予定である。そして、ユニクロだけでなくセオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、ジュー事業の経営を行っていく（柳井, 2011）。柳井曰く、「我々の目指すところは、我々全社員が世界中で、世界最高水準の経営をする、世界最高水準の商品をお届けする、世界最高水準の店舗経営をするところにあります」（柳井, 2011, p.20）。

5.7 ファーストリテイリングの組織能力

FRの事例から、同社の組織能力を明らかにする。組織能力は4つあり、「マーケティング力」、「大規模な単品経営」、「業界慣行を否定した取り組み」、そして「外部資源活用のビジネスシステム」である。以下、それぞれについて述べたい。

1. マーケティング力

FRの「マーケティング力」とは、顧客ニーズを把握し、アパレルの標準品という新しい市場を創造することであり、顧客ニーズ把握力と市場創造力からなる。

1点目の顧客ニーズ把握力とは、一般消費者のニーズや販売動向を把握する力である。具体的にいうと、FRは専門のデザインチームによる市場動向の収集や顧客ニーズ分析や店舗の販売実績を全社で共有する仕組みを整備することで、顧客ニーズを把握している。そして、把握した顧客ニーズを商品開発や需給調整に反映している。

この顧客ニーズ把握力は、商品企画において顕著に見られる。FRの商品企画機能は、ニューヨークの商品企画子会社インプレス・ニューヨークや東京、大阪に分散していたデザインチームを、東京（原宿）の新事務所に統合している。そこでは、デザインを強化す

るため、既存のデザインチームに加えて世界一流のデザイナーを集め、デザイン研究室を設立した。商品企画のための情報収集は、日本国内のみならず海外を含めた市場動向、街のストリート情報などのリサーチを行う。商品企画について、ABC改革前は年3回であったが、商品のマンネリ化を起こしたため、年6回に増加した。また、商品サイクルを、4カ月から2カ月程度に短縮し、回転を早めることで新鮮さを打ち出している。これらは、顧客ニーズを反映した結果となっている。

店長は顧客ニーズを把握する際に、全社の業務が統合されている業務基幹システムを活用している。基幹システムで、全世界の店舗の売上や在庫情報を参照することが可能となったため、店舗間の情報共有が活発化され、成功事例の共有がなされるようになった。さらに、店舗の販売情報は需給調整に活用され、需要の変化に柔軟に対応している。具体的な対応方法は後述の「需給調整力」の通りである。

2点目の市場創造力の具体的事象について述べる。FRは、カジュアル衣料市場において、ベーシック・カジュアルという標準品の市場を新しく創造した。FRは標準品を単に生産性の向上や低価格で販売しようとするだけでなく力を注いだのではない。ベーシック・カジュアルというコンセプトのもと市場を創造し、顧客を啓蒙することにも力を入れたことが同社の成功の要因の一つである。

FRは日本で始めてSPA体制を構築したが、海外企業では既に確立した体制であった。同社が他SPAと大きく異なる点は、まず商品の方向性を「ベーシック・カジュアル」と定めたことである。また、FRの商品は年齢に関係ない普段服をコンセプトとしており、ターゲット顧客を「ノン・エージ、ユニセックス」としている点である。ターゲット顧客が絞られていないことは、アパレル業界の常識では考えられないことであった。客層や趣向を選ばないこのコンセプトは、商品の標準化が難しいと言われていたアパレル商品について、「商品の標準化」をしていくことを宣言しているのである。この考えは飽和状態とも思われたアパレル業界においては、新たなマーケットを生み出すことも意味していた。

ベーシック・カジュアルの商品は、他社商品と比べてファッション性が低いことから、FRはベーシック・カジュアル商品の利点を消費者にアピールすることにも重点を置いた。マスマーケティングの強化や、店舗での商品の機能の説明を行った。マーケティングの重要性について柳井は、FRは小売業からマーチャンダイジングとマーケティングの会社になると表現している。カジュアルチェーンからカジュアル産業になり、お客様に最高品質で市場最低価格の商品を最短期間で提供する『カジュアル・ダイレクト・ビジネス』を目指している。

2. 大規模な単品経営

2つめは、「大規模な単品経営」を実現する組織能力である。ここでいう「大規模な単品経営」とは、設立当初から大規模な経営を目指し、企画から調達・生産・販売等を大規模に実行することである。

新しいビジネスを立ち上げる時には、小さく生んで大きく育てるという考えが一般的であるが、FRの場合は、当初から大規模なビジネスを目指していた。つまり、最初から大規模な企画から調達・生産・販売に耐えうる仕組みを構想し、その仕組みを構築していったということである。この一貫した企画、調達・生産と販売の体制を構築する力は、「大規模な単品経営」の1つめの要素となっている。

また、「大規模な単品経営」が目指した規模は、業界の慣行に比べて桁違いの規模であった。何が桁違いかという、具体的には、1アイテムあたりの販売量が桁違いに多かったということである。この規模の経済を可能とする経営の実行力が「大規模な単品経営」の2つめの要素である。具体的には、アイテム数を絞り込み、大量の素材を調達・生産し、販売を実行する力である。これは、まずアイテムごとのコスト管理、需給調整や店舗での管理・販売において発揮される。そしてFRの規模拡大に伴い1アイテムあたりの販売数は増加していったが、その過程においてこのマネジメント力は発揮された。

既に述べたとおり、FRは創造したベーシック・カジュアルという標準化商品市場において、顧客ニーズにあわせながらも、アイテム数を少なくし、大量販売を実現している。要は、アイテム数は少ないが、結果的に多くの商品の種類により、大量販売を実現しているのであるが、その実現方法が、業界の慣行に比べて異なっているということである。商品の種類は、「アイテム（商品大分類）×型×素材×色×サイズ」と表すことができるため、アイテム数や素材の種類が少なくても、色やサイズを豊富にそろえることで、多くの種類の商品を提供することが可能になる。アイテム数は、標準化のために少なく、素材については、集約化をしており、なおかつ開発に力を入れ、他社との差別化を図っている。例えば、機能性下着に使われている発熱・保温・ドライ（吸汗速乾）機能を有する素材開発に力をいれている。

「大規模な単品経営」の要素の1点めである「一貫した企画、調達・生産と販売の体制を構築する力」の具体的事象は以下の通りである。柳井は、父親から経営を引き継ぐ前から、SPAに対して興味を抱いていた。欧米のSPAを視察し、チェーン展開するにはSPAでしかありえないと考えていた。SPAとは、Specialty Store Retailer of Private Label Apparelの略であり、製造小売業、すなわち商品の企画から調達・生産、販売までの機能を垂直統合したビジネスモデルのことである。

そして柳井は、1980年代半ばから、SPAの仕組みを構築し始めている。まず中国で他社SPAの商品を生産している工場へ生産を委託し、商品を調達するルートを開拓した。そして素材調達についても、商社への委託や、素材メーカーからの直接仕入れのルートを構築している。さらに、非常に多くの商品に使用されている素材を集約することや海外調達モデルを構築することで、素材調達コストの削減を試みた。これは、難しいとされていたアパレル商品の標準化を成し遂げたFRだからこそ、できることである。自動車メーカー用の鉄鋼製品をグローバルソーシングの観点から商社で担当していた社員を採用し、その社員はトヨタのグローバルソーシングモデルを参考にして調達モデルを構築した。各商品の工

程数、所要時間、所要コストが一貫して見えコントロールできるようにしたのである。

SPA の仕組み構築に IT システムが貢献したことはいうまでもない。FR は、自社のシステムを徐々に進化させることにより、販売と生産の状況をほぼリアルタイムに把握する。FR のシステムは、店舗での売り上げを管理する POS システムを 1988 年に、SCM システムと DC（電子商取引）や店舗情報共有システム（UMIX）を 2000 年に導入した。素材の調達についても、各商品の工程数、所要時間、所要コストが見える化され、商品単位の製造コストが把握できるシステムを構築した。そして 2002 年頃から、システムの統合範囲を拡大し、統合業務基幹システムへと進化していく。2004 年頃には、対象業務は、原料、生産から販売までのバリューチェーン全体であり、日本の店舗での販売情報を自社社員だけでなく中国のパートナー工場にも共有した。これにより、工場側は迅速な生産体制を調整できるようになった。2009 年頃には、クラウドコンピューティングを用いて、統合範囲を全世界へと広げた。対象業務は、生産や品質管理などの製販だけでなく、給与や人事情報など全ての業務に渡る。導入会社についても、FR だけでなく、セオリー、コントロー・デ・コトニエなどその他のグループ会社にも及んでいる。2011 年頃には、全店舗スタッフに配信される世界中の店舗の売上、粗利、売れ筋、在庫の把握が確認できる端末や、全世界の工場の生産体制や納期・品質状況を一元管理できるシステムの導入など、進化を続けている。FR はこのように SPA 体制を構築することで、自社が企画する商品を無駄なく大量に生産し、大量に販売するということが可能にしている。

2 点めの「規模の経済を可能とする経営の実行力」は、具体的には、大量の素材を調達し、商品を生産・販売するマネジメント力といえる。以下、「規模の経済を可能とする経営の実行力」について述べる。

まず、この「規模の経済を可能とする経営の実行力」は、「一貫した企画、調達・生産と販売の体制を構築する力」により構築された SPA の仕組みをベースとしている。例えば、FR は、各商品の工程数、所要時間、所要コストを把握し、商品単位の詳細なコスト管理を構築した海外調達モデルによって可能としている。

また、前出のマーケティング力が創造した標準品市場は、商品アイテム数や素材を絞り込むことを可能にしておき、「規模の経済を可能とする経営」の実現可能性を高めている。

FR は、「規模の経済を可能とする経営の実行力」により、大量の素材を調達し、大量に商品を生産することを実現している。さらには、大量に生産した商品を売り切っている。これは、FR が需給調整力に長けているとあっていい。つまり FR は、はじめに売れ筋商品を予測するとともに、市場に訴求し、販売計画を策定する。そして、その販売計画に基づいた生産計画によって、商品を生産・販売をするだけでなく、積極的に販売活動を行なったその販売動向にあわせて、さらに生産を調整している。売れ筋商品の予測や販売活動に関して、FR が積極的に実施していることや需給の調整時における精度の高さが通常の場合と大きく異なっている。

このような大規模な需給調整を可能にした要因は、商品アイテム数を絞り込んだことに

ある。そして **FR** の場合は、標準品により成し遂げた。この標準品による商品アイテム数の絞り込みは、精緻な需給調整の実現に貢献しているだけでなく、店舗での商品販売においては、商品仕入れや陳列の簡素化につながり、効率化に貢献している。また、販売数が増加するとマネジメントは複雑になるが、**FR** はアイテム数や素材を絞り込むことで、マネジメントを可能にした。さらに、アイテム数の絞り込みにより 1 アイテムあたりの生産量が他社と比較し桁外れに多くなり、このことは生産性の向上にもつながっている。

一例をあげると、**FR** では、商品の標準化によりアイテム数が絞り込まれたため、1 アイテムあたりの素材の仕入量が多くなっている。しかし標準化を果たしたのちでも、素材調達費用は依然として大きな割合を占めていた。そこで、異なる商品でも同一素材を積極的に使用することで、億単位の商品に使用されている素材を 20 程度に集約し、1 素材あたり 1000 万~2000 万点単位で生産する計画を立案している。

3. 業界慣行を否定した経営

アパレル業界では、商品自体の多様性や季節性に加えて、素材や生産工程の複雑さと長さにより、標準化は難しいとされていた。そしてこの業界では分業化が進み、小売業者は商品企画を行わず販売に特化し、しかし売れ残り品は返品するという慣行がまかりとっていた。このことに疑問を感じた柳井は、「業界慣行を否定した経営」をめざした。「業界慣行を否定した経営」とは、業界慣行を否定した経営手法であり、具体的には 3 つの要素からなる。1 点めは、アパレル商品の標準化である。2 点めは、商品企画力である。そして 3 点めは、調達・生産のリスクを 100% 負うことである。すなわち、素材調達において仕入れた素材を全て **FR** が購入し、販売においては売れ残った商品を生産委託先の工場に返品しないということである。

1 点目のアパレル商品の標準化を行うことの具体的事象は、次のとおりである。アパレル業界では、多種多様な顧客ニーズに対応するため、ターゲット顧客を定めて、トレンドをおさえたコーディネーション性の高い商品を提供するというのが一般的であった。加えてアパレルの商品は、原料や副資材の多様性、生産工程の複雑さと長さにより、標準化をすることは難しいとされていた。これに対して柳井の **FR** は、いつでも、誰でも、どこでも着られるベーシック・カジュアルを消費者に提供することをコンセプトに商品化をし、標準化された商品を開発した。ノンエージ・ユニセックスを対象として、各シーズンで多くの消費者が着たいと思う商品を標準として定め、展開している。

2 点目は、商品企画力の具体的事象である。日本の繊維産業は伝統産業でもあり、分業制が進んでいた。これに対して **FR** は、1986 年ごろから商品企画、素材調達、生産、物流、販売まですべて自社で行っている。バリューチェーン上の各社が分断されていた状況に対し、バーティカル・インテグレーション（垂直統合）を推進したということである（石倉，2004）。**FR** は海外のほか **SPA** と同様に、商品のデザインを企画し、生産を外部に委託している。しかし **FR** の商品企画が特徴的なのは、商品のデザインのみならず、素材の開発にも

着手していることである。素材メーカーとの協業については、例えば東レとは 2000 年から戦略的パートナーシップを提携し、2006 年には資本関係のないバーチャルカンパニーを設立した（日経ビジネス, 2009/06）。

3 点目の要素である調達・生産のリスクを 100%負うことの具体的事象は、次のとおりである。アパレル業界の通例では、小売業者は売れ残り商品をメーカーに返品することが一般的であった。メーカーに返品された売れ残り品は、そのまま商品の価格に上乗せされており、結局はエンドユーザーに転嫁されていた。FR では、売れ残り品の廃棄ロスと同社が 100%負っている。

まず素材調達については、商社に委託して調達する際に、100%FR のリスクとして取引を保証している。FR は素材の多くを中国で調達しているが、商社の広域なネットワーク、金融・与信機能、貿易や物流機能などを活用している（「実際、ユニクロは中国との直接取引を拡大しながら、現在でも三菱商事、ニチメンなどの商社との共同調達分の割合は、中国調達全体の約 8 割に達している」（杉田, 2006,P.126)）。商社に全面委託してしまう会社が多い中、商社と共同で素材を調達している。そして FR は、商社を経由して仕入れる素材の全てを返品していないということである。FR では元商社に勤めていた社員もあり、これらの商社との共同調達において活躍している。

そして商品の生産についても、売れ残り品を返品せず、生産のリスクは 100%FR が負っている。アパレル商品は顧客の需要の変化が激しく、需要を読み間違えれば廃棄ロスや値下げによる利益の減少が大きくなってしまう。そこで FR は、顧客の需要の変化に迅速に対応し、売れ残りを極力少なくするために、精緻な需給調整が必要になり、需給調整力を構築した。

この力により、FR は他社と比較して売れ残り品が少ないために、価格を低くおさえることができている。FR でも、品切れや欠品は発生する。そこで FR は、品切れや欠品リスクを最小化するために、生産計画の約 5 割を見込み生産し、残りは店舗での販売状況を見ながら、機動的に増減産している。これには、情報システムが大きく貢献している。自社の基幹業務システムをパートナー工場とも連動し、日本からの販売情報をアイテムごとにほぼリアルタイムに参照することができ、またパートナー工場の出来高入力も随時、システムに表示されるようになっている。

4. 外部資源活用のビジネスシステム

FR の「外部資源活用のビジネスシステム」とは、開発や調達・生産を外部に委託しながら自社がバリューチェーン全体を管理し、コントロールする力である。「外部資源活用のビジネスシステム」の特徴は、2 点ある。1 点目は、バリューチェーンにおけるビジネスプロセスのほとんどのプロセスにおいて、外部資源を活用していることである。具体的には、調達・生産・物流などを外部委託しており、素材開発では外部と提携をして開発を行っている。これは、FR が外部資源を活用する力を持っているということである。2 点目は、外

部委託をしながらも自社がビジネスプロセス全体をコントロールしていることである。コントロールとは、生産管理や品質管理において、外部委託者を調整・管理をすることである。これは、ビジネスプロセス全体をコントロールする力といえる。

1点目の外部資源を活用する力の具体的事象は、次のとおりである。

FRは、開発、調達・生産、物流・販売の多くを外部資源の活用をしている。まず開発については、商品開発については、商品のデザインをはじめは自社で行っている。素材の開発については、日本の素材メーカーと協働で行っている。

そして調達・生産については、そのすべてを外部に委託している。素材調達のルートは、複数ある。大部分を占めるルートは2つあり、1つには商社への調達の委託、そしてもう1つは日本の素材メーカーからの直接仕入れである。商社への調達の委託は、2003年ごろには中国調達の8割を占めるが、特徴は、商社任せではなく、共同で調達を行っているということである。柳井は商社のサプライ活動を高く評価し、商社の広域なネットワーク、金融・与信機能、貿易や物流機能などを効果的に活用している。もう1つは、素材メーカーからの直接仕入れである。FRはこれらの素材調達について、調達リスクを100%自社で負っている。1つの素材への発注量が桁外れに多いため、調達・生産コストの削減が可能となり、FRの商品のコストダウンにもつながっている（杉田, 2003）。

商品の生産については、次のとおりである。生産を委託する中国のパートナー工場は、ABC改革前は140社を超えていたが、1998年7月から12月にかけてその数を40社ほどに絞り込んだ（2009年時点では70社ほど）。品質や納期などを守るため、FRは生産委託工場の選別を厳しく行った。柳井が自ら工場の経営者を面談し、「本気でよい商品を作るといふ情熱があるかどうか」「約束を守るかどうか」を判断した。加えて、独自に設けた80項目にも上る定量基準を用いて工場を査定している。定量基準には、経営者の素質、工場の生産規模や設備、技術水準、従業員（「オペレーター」と呼ばれる）の熟練度合い、品質やコスト競争力といった項目が含まれる（杉田, 2003）。これにより低コストで高品質商品が生産できるという土台を構築している。

物流と販売については、次のとおりである。FRは商品の配送と倉庫での在庫を、外部に委託している。FRでは基幹業務システムを活用して在庫をコントロールし、外部が管理する倉庫に発注指示を行う。そして商品が配送された店舗でも、販売について外部資源を活用している。FRの店舗には、直営店とフランチャイズ店がある。直営店では、店長など重要なポストを担うのは社員であり、その他にも準社員やアルバイト社員はFRから直接雇用されているが、外部から派遣された契約社員も勤務している。フランチャイズ店は、国内では2012年8月現在で、全店舗数845のうち21店舗である（同社の2012年8月有価証券報告書, p.10）。能力重視のFRでは、スーパー店長制度や、フランチャイズ制度を設けて、店長の士気を高めている。

2点目の、外部委託をしながら自社がバリューチェーン全体をコントロールする力の具体的事象は、次のとおりである。FRは、販売を除く調達、生産、物流は、その大部分を外部

に委託している（販売に関し、一部フランチャイズ店や店舗におけるアルバイト・契約社員の活用がある）が、委託した範囲も含めた全てのプロセスを管理することで、全体をコントロールすることを可能にしている。そのコントロール力の源泉は、FR と外部委託業者との取引の大規模性にある。発注元である FR にとっては、大量調達・生産・販売をするための一部分を発注しているにすぎないが、外部委託業者にとっては、売上げの多くを依存しているということである。その FR に対する依存性が、結果として、FR のコントロール力を高めている。このように、FR はバリューチェーン全体をコントロールすることで、柔軟な需給調整を可能にしているのである。具体的には、FR は、商社、素材メーカーや生産を委託する工場と緊密に連携の取れた SPA 体制を構築して、これら関係会社の管理、調整や支援を行っている。商社とは共同で仕入れを行い、素材メーカーとは協働で素材の調達や新素材を開発し、Win-Win の関係を構築している。また生産を委託する工場に対しては、自社の高いスキルと経験を持つ社員による技術指導や、システムによる連携を図り、他 SPA とは比べ物にならないほど強固な関係を構築している。

開発については、次のとおりである。FR は素材の大部分を外部から仕入れているため、素材の開発は仕入先の会社が行っている。しかし一部の素材については、素材メーカー（東レ、東洋紡や旭化成など）と協働で開発している。具体的には、「業界慣行を否定した経営」の「商品企画力」で示したように、東レや旭化成などとの協業での素材開発である。東レとは資本関係のないバーチャルカンパニーを設立し、更に連携を強めている。そして素材メーカーにとっても FR との取引はメリットが大きい。前出の通り、FR への依存度合いが上がり、コントロールされることになるが、技術力の向上と販売量の確保というメリットである。すなわち、顧客（この場合は FR）が求める素材を確実に開発することができ、その素材を長期的に安定して供給することができるということである。

調達・生産については、次のとおりである。FR は商社を通じての素材の仕入れや、素材メーカーからの直接仕入れを行っているが、仕入れた素材の管理は徹底している。自社で開発した調達モデルでは、各商品の工程数、所要時間、所要コストが一貫して見え管理できるようにしている。また商品の生産を委託するパートナー工場は、厳選された能力の高い工場に委託している。後述の「生産性向上力」で詳しく述べるが、FR は生産に関するスペシャリスト「匠」を中国のパートナー工場に頻繁に派遣し、技術指導を行っている。最初は「匠」の訪問を快く思っていなかったパートナー工場も、匠の指導により生産が改善されていき、匠を通じて FR とパートナー工場の連携はより強固なものとなった。品質管理担当者についても、匠と同様にパートナー工場を指導することで、より強固な関係構築に貢献している。加えて FR は、パートナー工場と FR 全社を基幹業務システムで連携している。工場から各店舗の在庫情報を把握することができるよう、柔軟な需給調整を可能となっている。FR は、顧客の需要の変化に即座に対応できるよう、パートナー工場への早期発注は生産計画の 5 割とし、残りは各店舗の販売状況を見ながら、期中に発注する形をとっている。

物流・販売については、次のとおりである。商品を在庫する倉庫や、商品の配送は外部に委託しているが、自社から基幹業務システムを活用して配送指示を行っている。本社の指示で配送されてくる商品に加えて、店長には在庫状況に応じて商品の発注の権限が与えられている。他にも店長には商品の陳列、アルバイトの採用や店舗従業員の教育の権限が付与されており、これは一般的なアパレル店の店長より権限の範囲が広い。店長に権限が付与されることで、外部資源を活用しながらも、管理が可能になっている。

まとめ

FRの事例から明らかになった4つの組織能力の位置づけについて説明する。その上で、組織能力同士の関係性について述べる。続いて、コア・コンピタンスについて述べ、最後に組織能力のDCについて、漸進的か急進的であるかをみていく。

FRの組織能力は、「マーケティング力」「大規模な単品経営」「業界慣行を否定した経営」そして、「外部資源活用のビジネスシステム」である。「マーケティング力」とは、一般消費者や店舗来店顧客のニーズを把握し、アパレルの標準品という新しい市場を創造していく力である。次に、「大規模な単品経営」とは、設立当初から大規模な経営を目指し、企画から調達・生産・販売等を大規模に実行することである。3つ目の「業界慣行を否定した経営」とは、業界慣行を否定した経営方針や経営手法を実現する力であり、具体的には商品の標準化や商品企画力、および調達と生産のリスクを100%負うことである。最後は、「外部資源活用のビジネスシステム」である。これは、開発や調達・生産を外部に委託しながら自社が全体を管理し、コントロールする力である。

まず、FRの各組織能力の位置づけについて、バリューチェーンのモデルを用いて説明する。

「マーケティング力」の要素は、「一般消費者ニーズ・販売動向把握力」、「市場創造力」、である。この組織能力は、バリューチェーンの最終製品の製造、販売と流通に該当する。

一方、「大規模な単品経営」や「外部資源活用のビジネスシステム」は、バリューチェーン全体にかかる力である。「大規模な単品経営」の要素は、「一貫した企画、調達・生産と販売の体制を構築する力」と「規模の経済を可能とする経営の実行力」である。この組織能力は、バリューチェーン全体にかかる力であり、バリューチェーンの各プロセスが「大規模な単品経営」を実現するプロセスとなっている。また、「外部資源活用のビジネスシステム」の要素は、「外部資源を活用する力」と「ビジネスプロセス全体をコントロールする力」である。この組織能力は、バリューチェーン上では商品企画、原材料の確保、中間製品の製造と最終製品の製造、物流等に該当する。

「業界慣行を否定した経営」の要素は、「商品の標準化」、「商品企画力」、および「調達と生産のリスクを100%負う力」である。「商品の標準化」は、バリューチェーン全体にかかる力である。「商品企画力」、および「調達と生産のリスクを100%負う力」は、バリューチェーンの特定のプロセスに位置づけられる。「商品企画力」と「調達と生産のリスクを100%

負う力」は、バリューチェーンの研究開発、原材料の確保、中間製品の製造と最終製品の製造に該当する。

次に、組織能力同士の関係性について述べる。

「業界慣行を否定した経営」の中身の重要な要素は、「マーケティング力」と「大規模な単品経営」になっている。商品の標準化や商品企画力、および調達と生産のリスクを100%負うことを可能にするには、「マーケティング力」による販売力が必要である。一般消費者や店舗来店顧客のニーズを把握し、アパレルの標準品という新しい市場を創造することによって、これは実現する。特に、標準化が可能となり、「大規模な単品経営」を実現することが可能になった。設立当初から大規模な経営を目指し、企画から調達・生産・販売等を大規模に実行するということである。

この「マーケティング力」と「大規模な単品経営」により、「外部資源活用のビジネスシステム」が可能となった。「マーケティング力」と「大規模な単品経営」により、大量に標準品の販売が可能となり、外部委託業者をコントロールすることが可能になったということである。つまり、FRの大量販売の実行性が外部委託業者のFRに対する依存性を高め、結果として、FRのコントロール力を高める。そして、それを源泉に「外部資源活用のビジネスシステム」が可能になるということである。

更にいうと、「外部資源活用のビジネスシステム」故に、「大規模な単品経営」は実現した。なぜならば、自社のみで「大規模な単品経営」を目指すのは、難しく、外部資源の活用が不可欠であるからである。「大規模な単品経営」とは、設立当初から大規模な経営を目指し、企画から調達・生産・販売等を大規模に実行することであり、これは、仕組みや開発や調達・生産を外部に委託しながら自社が全体を管理し、コントロールする力により実現した。

このように組織能力同士の関係性を鑑みたくえで、コア・コンピタンスを特定する。コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社のまねできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」（ハメル&プラハラード,1994, p.11）である。そして、FRをFRたらしめているものであり、FRの強みともいえる。

FRのコア・コンピタンスとは、「外部資源活用のビジネスシステム」である。FRは、単にSPAを構築したのではなく、外部資源を活用している。しかも、あたかも自社のごとく活用しているところに、独自性がある。

「外部資源活用のビジネスシステム」の要素は、2点あり、1点目は、バリューチェーンにおけるビジネスプロセスのほとんどを外部に委託していることである。2点目は、外部委託をしながらも自社がビジネスプロセス全体をコントロールしていることである。本来この2つは、両立しないはずであるが、FRでは、両立していることが独自性となっており、競争優位の源泉といえるのである。1点目の要素であるバリューチェーンにおけるビジネスプロセスの外部委託について、FRは商品の開発、調達・生産、物流・販売のその多くを外部に委託している。そして「外部資源活用のビジネスシステム」の2点目の要素である、

外部委託しながらも自社がビジネスプロセス全体をコントロールしていることについては、次のとおりである。まず開発については、前出のとおり新素材の開発を素材メーカーと協働で行い、自社の意思を盛り込んでいる。調達・生産については、商社に調達を委託した素材でも管理を徹底して行っている。商品の生産はパートナー工場へ委託するが、「匠」や品質管理担当者など自社社員を工場に派遣して直接技術指導を行い、また自社の基幹業務システムと連携することで生産の委託を柔軟に行えるような基盤を構築している。物流・販売については、商品の配送や在庫は外部に委託しながらも、配送の指示や在庫数の管理は自社の基幹業務システムを通じて FR が行っている。また店頭での販売についても、直営店での契約社員への指示・教育は、自社社員である店長が行っている。

ここで、注目すべきは、FRの「外部資源活用のビジネスシステム」という組織能力は、ビジネスプロセスの大部分を外部委託をしながらも自社がビジネスプロセス全体をコントロールしているが、出資に基づくコントロールでないという点である。出資に基づくコントロールが、一般的である中、FRはそうではない。大規模取引であることを活用してコントロールしているのである。それは、例えば、提携工場の場合、安定かつ大量の取引が継続的にできるようになっている点があげられる。しかし、なぜこれで、FRの支配力が高まるかということ、提携工場がある許容量を超えて、FR1社に売り上げを依存すると、FRのことを聞かざるを得ない状態になってしまうためである。

次に、FRの組織能力をDCの観点でとらえると「漸進的」であるといえる。漸進的とは、シマノでも述べたように、組織能力を少しずつ進化させたということである。FRが創業してから遭遇した大きな環境の変化とは、1つある。その変化とは、FRの商品に新鮮味がなくなり顧客が離れてしまったことであり、1990年代半ばから起こった。

FRを取り巻く環境の大きな変化と、その変化に対するFRの対応は次のとおりである。FRは1980年代後半に日本で初めてSPA体制を構築した。FRの商品は低価格で品物が良かったためブームを巻き起こし、急成長した。しかしFRが前年と同じような商品展開を続けると、商品に新鮮味がなくなり、顧客離れを起こしてしまった。1995年頃から売上は大幅に落ち込み、死筋商品の需給調整を柔軟に行えず在庫の山を抱え、値下げロスの増加により粗利益が低下した。そこでFRは、1998年6月に顧客を原点とした全社改革(All Better Change 改革)を開始し、全ての組織能力を徐々に進化させていった。

「マーケティング力」では、一般消費者の動向やトレンドを踏まえた商品企画を行い、サイクルも4カ月から2カ月に短縮して新鮮さを打ち出した。マーケティングに力を入れ、コマースやフラッグショップの設立など消費者に対してアピールを行い、「地方のださい」企業から「かっこいい」企業への転身をはかった。店舗では店長に大幅な権限を委譲し、店舗を主体として本部が支援する体制に変更した。全社と関連会社がアクセスできる業務基幹システムで、店舗で把握した販売動向を共有できるようにした。この販売動向は、生産計画に活用され、精緻な需給調整が可能となった。

「大規模な単品経営」では、アパレル商品の企画を改善して、アパレル商品の標準化を進

化させた。ベーシックを「クラシック」(変わらないもの)と誤って捉えてしまい、商品に新鮮味がなくなり顧客が離れて行ってしまったことを反省し、ベーシックを「今年多くの人が欲しいと思う商品」と再定義した。また、アイテム数を更に絞り込むと同時に、複数アイテムでも同じ素材を使用するなど、素材の絞り込みも行った。アイテムごとの詳細なコスト管理ができるように調達システムを構築し、コストを常に管理することでマネジメントを強化している。アイテム数を絞込んだことは需給調整の向上にもつながり、継続して需給調整の向上に努めている。

「業界慣行を否定した経営」では、まず、アパレル商品の企画を改善して、アパレル商品の標準化を進化させた。ベーシックを「クラシック」(変わらないもの)と誤って捉えてしまい、商品に新鮮味がなくなり顧客が離れて行ってしまったことを反省し、ベーシックを「今年多くの人が欲しいと思う商品」と再定義した。またそれまで商品デザインを行っていたことに加えて、素材メーカーと協業して素材の開発にも着手した。

「外部資源活用のビジネスシステム」では、生産の工数削減や品質の向上と、デザインから生産までの工程の削減により、委託生産の生産性を向上した。生産を委託する工場の生産性向上は、自社の高いスキルと経験を持つ社員(匠、生産管理担当者や調達担当社員)の指導により実現した。「生産性向上力」というのは、「低コストで一定品質の商品を生産する力」と「関係会社を技術指導・協働する力」(関係会社の管理、支援)を高めていく力である。

生産性向上力については、具体的には次の通りである。40社ほどに絞り込んだパートナー工場とは、連携を強化して販売動向に柔軟に対応できるプロセスを構築した。FRから、各生産工程のスペシャリストである「匠」や生産管理員をパートナー企業へ派遣し、徹底的な技術指導と生産管理を行っている。競合SPAは、提携生産工場が数百もあるにもかかわらず、生産コストを下げることを目的に年に数回しか訪れないのに比べ、手厚いフォロー体制である。匠は、30年~40年のキャリアを持つ日本人のベテラン技術者集団である。2003年時点では上海事務所と広州事務所にそれぞれ10名と6名が常駐する(杉田, 2003)。匠の指導は、染色、紡績、編立て、縫製から生産工程の改善、品質検査だけでなく、労働環境の改善までにも及ぶ。完成品に問題があれば、原糸のレベルまで遡り原因を追及し、新しい仕組みの構築すら行った。パートナー工場では、アイテムごとの不良品率、不良品発生数、歩留まり率や生産性が点数化され、月次で工場間のランキングが公表される。FRによるパートナー資格の取り消しもあり、なかには品質基準が高すぎて提携を断念する工場もあるほどである(杉田, 2003)。

このようにFRの4つの組織能力「マーケティング力」、「大規模な単品経営」、「業界慣行を否定した経営」および「外部資源活用のビジネスシステム」は、ABC改革のもと大幅に改善や再構築され、それ以降も徐々に進化していった。このことから、FRの組織能力をDCの観点から捉えると、「漸進的」だといえる。

一方FRの組織能力は、DCの観点から捉えると「急進的」とは言えない。組織能力が急

進的に進化するという事は、組織能力が短期間で一気に構築または変更される。FRは上記のとおり、ABC改革を行い、組織能力を広範囲に渡り変更した。これは抜本的な変更というよりも、現在の組織能力を改善したのである。そしてそれ以降も、組織能力を徐々に進化させ続けている。上記のとおり、「マーケティング力」では、効果的なマーケティング、店舗でのニーズに即した販売や柔軟な需給調整など、これらの能力を徐々に進化させている。「大規模な単品経営」では、アイテム数を絞り込んだマネジメント向上を継続的に行い、この能力を徐々に進化させている。「業界慣行を否定した経営」では、多くの人々が欲しがっているアパレル標準商品企画や、素材の協働開発を引き続き行い、これらの能力を徐々に進化させている。「外部資源活用ビジネスシステム」では、生産の工数削減や品質の向上を継続的に行い、能力を徐々に進化させている。このようにFRは、ABC改革による組織能力の構築と改善が行われた後にも、それぞれの組織能力を徐々に進化させていることから、DCの観点から捉えると「漸進的」であり、「急進的」とは言えない。

6. 株式会社ミスミグループ本社

6.1 会社概要

ミスミは、金型やFA（ファクトリー・オートメーション）用部品を委託生産して販売する商社である（現在は一部生産機能も持つ）。元社長の田口弘（以下、田口）が仲間と1963年に創業した三住商事株式会社が前身であった。ミスミの機械部品は、どの工場でも作れるような製品としては成熟した製品が多い。取扱い部品は約100万種類で、サイズ違いも含めると総数は核（がい＝1兆の1億倍）にも達する（山根・山田・松戸, 2009）。成熟した製品市場に、生産財の分野では異例の標準規格の導入や営業マン不在のカタログによる通信販売を実施するなど、ユニークな事業展開を行い、豊富な品揃えと短納期で業界を牽引してきた（石坂, 2007）。

しかし1990年代後半には、競合他社がミスミと同じようなサービスを提供し、競争が激化した。またミスミのカタログでは、顧客が欲しい製品が載っていないという状態になっていた（日経ビジネス, 2005/08）。その状況に危機感を持った田口は、当時社外取締役就任していた三枝匡（以下、三枝）に経営を託し、三枝は2002年6月社長に就任した（その後、2008年10月に代表取締役会長・CEO、2012年6月に代表取締役会長（Co-CEO）に就任）（同社HP, www.misumi.co.jp/company/management/ceo.html, 2012/11/11）。三枝は社内を分析した結果を基に全社改革を行い、今まで以上の業績の伸びを達成している。ミスミの過去約10年間の業績は、2000年440億円から2001年には増収増益したが、2002年には減収減益であった。2003年以降は2008年まで増収増益を達成した。2008年の売上は1266億円に達し、2002年時点の2倍以上となった。2009年、2010年は世界的な不況から減収減益であったが、2011年には売上、利益ともにほぼ2008年時点に回復した。ミスミの2013年売上構成比は、事業セグメントごとに、FA（自動化）が63%、金型部品が22%、エレクトロニクスが10%、そして多角化が5%である。（上記業績及び売上比率は、（旧）株式会社ミスミ（以下、旧ミスミ）の有価証券報告書2001年～2003年及びミスミの有価証券報告書2004年～2013年（但しミスミは2004年5月に発足したため、2004年業績は旧ミスミのものによる）より抜粋）。

ミスミは1990年代から海外進出していたが、その後の進展は芳しくなかった。最初に中国へ進出した際には、協力メーカー9社が中国へ一緒に進出し生産を担ってくれたが、次の場所へ展開しようとしても体力がなく無理だと言われてしまったためである（日経情報ストラテジー, 2005/12）。しかし、三枝に交代してから、海外進出を積極的に展開している。2003年上海に配送センター、2004年北米と欧州、2005年タイ、2006年フランクフルトなど、矢継ぎ早に海外物流網の整備を進めた（山根・山田・松戸, 2009）。生産については、2005年駿河精機と経営統合したことから、同社のベトナム工場を半製品の生産拠点に据えている。三枝が社長に就任した当初は、海外の売上は10%未満だったが、その後拡大していき、2009年3月期には22.3%と2002年当時の2倍以上に成長した（山根・山田・

松戸, 2009)。

6.2 創業期（1963年～1970年代中盤）

三住商事株式会社の設立と当時の業界動向

ミスミは1963年に三住商事株式会社として設立され、設立に参加した田口は専務に就任した（後1989年に社名をミスミに変更）（日経ベンチャー, 1999/05）。電子機器、ベアリングの販売を目的としていたが、業界の中では後発にあたる創業であった。当初田口は、手を洗う時に手を差し出すと自動的に水が出てくる自動水洗機の販売代理店を目指して田口は仲間とともに創業していた。しかし、なかなか受注に結び付かず商売としては苦しかった。しかし何とか食べていかなければならないと、顧客先に足を運んで困りごとがないかを懸命に聞いて回った。そのような中で、米国で販売されているような金型部品は日本では存在せず、困っている会社が多いことを知る。顧客が要望する製品を企画して金型部品メーカーに生産を委託し、顧客に提供したところ大変感謝されたことから、「顧客の購買代理店」というビジネスモデルを考え出した（日経アドバンテージ, 2003/5, p.128）。そして田口は1969年社長に就任し（日経ベンチャー, 1999/05）、購買代理の理念を具現化していく。

次に、当時の業界動向について述べる。まず、金型とは、プラスチックや金属などの素材を一定の形状に加工するために用いられる金属性の型のことである。製品の形を刷り込んだ上型（雄型）と下型（雌型）の一組からなる。素材の加工には主に2種類あり、1つ目は「プレス成形加工」である（綾部・國領, 1994）。2つの型の間には板金や金属片を挟み込み、圧力をかけて打ち抜いたり曲げたりする（プレス用金型を使用）。2つ目は、「射出成型加工」である（綾部・國領, 1994）。2つの型の中に溶解したプラスチック等を注入し、加工して成形する（プラスチック用金型を使用）。金型部品業界の対象市場であるこの金型市場は、製品メーカー、製品用パーツメーカーの金型製造部門、及び金型専門メーカーから構成されている。プレス用金型とプラスチック用金型が市場全体の70%ほどを占めている（綾部・國領, 1994）。プレス用金型とプラスチック用金型の両方を製造するメーカーは少なく、専門化されている。

金型市場と同様に、金型部品業界もプレス用、プラスチック用と専門化している企業が多い。両方とも販売しているのは、主にはミスミと双葉電子工業である（綾部・國領, 1994）。このように専門化が進んでいるため、製品ごとに複数の企業と競合することはあっても、ある企業間で製品のすべてが完全に重なるような競合は殆どなかった。金型部品が必要となるのは、完成品メーカーの商品モデル・チェンジや新製品開発の時に、新しい金型が必要になることから部品の需要が起こる。このため金型部品を扱う企業の業績は、自動車や電機など需要規模が大きい産業の景気に左右される。顧客とのやり取りは営業担当者が重要な役目を果たしており、顧客が求める部品の仕様を聞きだしたり、販売数量に

より異なる価格や納期を交渉して設定していた。

業界初の標準商品の展開

ミスミが急成長してきた背景には、田口の「購買代理」の発想が大きな役割を果たしている（金・嶋口, 1994）。メーカーが製造した商品を代理で販売する販売代理という考え方は一般的である。購買代理とは、その逆で「顧客企業の代理として必要な部品を複数のメーカーから探し出して顧客へ提供する」という顧客指向の考え方（石坂, 2007, p.6）である。要するに、「生産財のコンビニエンスストア」になるということであり（田口, 1997, p.2）、田口は、ダイエーやイトーヨーカ堂と時を同じくして、生産財の流通革命を目指した（綾部・國領, 1994）。

ミスミは、購買代理として顧客が求める製品を委託生産して提供するというビジネスを始めたが、顧客の要望をそのまま受けるだけでは価値が高いとは言い難い。もしミスミが付加価値を提供しないと、顧客はそのうち直接メーカーと交渉するようになるかもしれない。こうした危機感から、田口らは受注生産とは異なる価値を示すために、部品の「標準化による低価格化」を打ち出すこととなる（日経アドバンテージ, 2003/5, p.129）。1970年ごろの金型部品業界では、部品の規格化が進んでおらず、必要な部品は都度内製化するか、協力会社が受注生産によって生産していた（綾部・國領, 1994）。しかし実際には、各メーカーが使用していた部品の仕様には大差がなく、標準化を実現できれば、大量生産して安く仕入れることが可能だった。ユーザーに、欲しいものが安く手軽に入手できると標準品のメリットを説き、金型標準部品市場を切り開いた（綾部・國領, 1994）。田口にとって「標準化というのはどのユーザーに対しても公平な価格と安定的な供給を保証することで成り立つもの」（金・嶋口, 1994, p.3）であり、「本当にお客様の立場で考えれば、やはり標準品の受注を増やして、お客様に利益を還元していくことを考えるべきだ」（金・嶋口, 1994, p.3）と標準化の必要性を力説した。そのころ米国では既に標準部品の市場が存在しており、一部の米国企業は日本で標準品の販売を始めていた。田口は、米国の標準部品市場の情報を収集し、日本での市場開拓に活用した。

部品の標準化とあわせてミスミが独自に切り開いていった手法が、ハーフメード方式である。例えば穴をあけるパンチという部品の場合、標準品でも100分の1ミリ単位で異なる部品を販売している（田口, 1997）。この部品1つ1つを在庫することは現実的ではないため、最終加工をしていない半製品（ハーフメード品）を協力メーカーに在庫してもらう。顧客の注文が入ってから、寸法通りに最終加工し顧客に納品することで、納期が短縮でき、多品種の大量在庫を抱えておく必要がなくなる。これは同時に部品の標準化にもつながり、大幅なコスト削減が見込めるはずだと田口は考えていた（金・嶋口, 1994）。

田口は生産財の流通革命を推進するため、前述の部品標準化のみならず、商物の分離を訴えた（金・嶋口, 1994）。田口が目指していたのは、営業担当者が新規顧客を開拓し、顧客からの注文は電話で受け付け、物流は運送会社に任せるというシステムであった。田口

は営業担当者に対して、製品を売るのではなく標準化を売るように、そして注文は本社が受けるから得意先の開拓を最優先に行うように指示した。一時、需要が低迷したとき、顧客から大型の特注品の注文があった場合でも、田口は標準化戦略を貫いている。

「標準化の宣教師」として隙間市場を開拓してきたミスミにとって、新しい成長の転機となったのが 1975 年の第 1 次オイルショックであった（綾部・國領, 1994, p.7; 金・嶋口, 1994）。ユーザーはコスト削減のために、今まで内製していた部品を外注化したり、標準部品を使用する割合が多くなった。ミスミの売上は当時 40%近く落ち込んでいたが、こうしたユーザーの変化が追い風となり標準品市場が拡大する中で、オイルショック後のミスミの立ち直りは早かった（綾部・國領, 1994, p.7）。今までミスミは、東京以外の地域では地域販売店や代理店を通じて販売していたが、これをきっかけにそれら間接販売方式を中断し、東京以外の地域でも直販体制を構築し始め、名古屋や大阪にも進出していった。まず、現場の班長たちに、標準品のメリットや品質・納期を保証することを約束し、徐々に受注を獲得していった。

外部資源の積極的活用

ミスミは購買代理を始めた当初から、部品の生産と物流を外部に委託していた。企業は多かれ少なかれ所有欲があるが、所有した瞬間に身動きが取りにくくなり、常に变化する顧客ニーズに合わせて組織を変えることができなくなる。例えばあるメーカーに資本参加して関連会社化すると、連携強化により短納期などのサービス向上というメリットはあるかも知れないが、より安く生産できる中国の工場に切り替えるといったことができなくなる。それは自社の都合を顧客に押し付けているに他ならない（日経アドバンテージ, 2003/05）と田口は考えていた。このような考えからミスミは、社内に資源を抱え込まず、外部資源を極力活用するという「持たざる経営」を理念として掲げていた（綾部・國領, 1994）。

ミスミが創業した当時は、金型部品市場は特注品中心であったが、一部では JIS 規格の標準品を生産する先発メーカーもあった（金・嶋口, 1994）。しかし JIS 規格品だけではサイズに限りがあり、顧客の多様なニーズには対応できていなかった。一方特注品の場合では、注文が不安定で、顧客の影響力も強く、ミスミのような流通商社が自立できる余地が少なかった。そこで田口が考え出したのは、前述の通り、少量多品種市場でも顧客の多様なニーズに対応しながら量産効果を発揮できるハーフメイド方式であった。

しかし受注生産や見込生産に慣れていた当時の部品メーカーに、ミスミが企画した標準品を OEM で生産・加工してくれる協力メーカーを開拓することには、苦勞した。そのなかで、「生産財の流通革命」に賛同して早い時期から協力関係を結んできたのが、後に経営統合した清水市の駿河精機であった。技術力はあったが販売力が弱かった駿河精機は、知名度は低いが大企業を中心に安定的な販売網を持つミスミに協力して、「パンチやダイヤ、紙や金属版を打ち抜くための工具」などを提供した。そしてミスミは営業の拡大と共

に、駿河精機だけでなく新しい協力メーカーを積極的に開拓していった。

6.3 生産財の流通革命の確立（1970年代中盤～1990年代中盤）

カタログによる通信販売の開始

ミスミの営業担当者は、前述の通り得意先の獲得を目指して、標準品の普及に努めユーザーに足を運んでいた。しかし金型部品が使われる工場は各地に分散しており、営業担当者が訪問できるのは1日せいぜい4件程度、少量受注が多かったため営業担当者1人あたりの受注額は低かった（金・嶋口, 1994）。そこで営業の業務をカタログに取り込み、営業担当者以上の営業ツールを作ることにした。また営業担当者によるサービスのバラツキを解消し、ユーザーに平準なサービスを提供することも目標としていた。田口は、米国のシアーズ・ローバック社が潜在市場の大きい農村に向けた日用品の通販で成功したことを参考に、シアーズのようなカタログを提供すれば地方の小口ユーザーにも必要なものを必要な時に必要な量だけ買ってもらえると考えた（綾部・國領, 1994, p.8）。そして1977年、カタログによる通信販売を開始した。「プレス金型標準部品カタログ FACE」であった（綾部・國領, 1994, p.8）。どこにでも売っているような製品をカタログに掲載してもユーザーは魅力を感じてくれないため、こんな部品が欲しかったと思ってもらえるような独自性のあるカタログを目指した（日経アドバンテージ, 2003/05）。そして顧客からの受注がカタログへと移行されるにつれ、1983年には営業担当者がゼロとなり、1990年には営業部は廃止された。受注回収処理はサービスセンターが一括して行った。

カタログによる通信販売への移行により、受注業務は営業担当者ではなくサービスセンターが行うようになった。受注回収処理をおこなうのは、商品に関する専門知識をもたないオペレーターである。サービスセンター設立当初は、オペレーターは正規社員が多かったが、パート社員や派遣社員の比率を徐々に増やし、1995年からは一部のサービスセンターで監督や教育も含めて丸ごと外注を始めていた。前述の通りミスミの通信販売用カタログには、製品スペックや価格、納期が記載されており、受注の際に専門知識や交渉をほとんど必要としない。そのため営業担当者ではなく、オペレーターによる受注が実現できた。売掛金の回収も、サービスセンターの責任であった。1996年頃のミスミの機械工業系の顧客は2万5千社以上あり、1日約2万件の発注が各地のサービスセンターに寄せられる。当時の受注の殆どはファックス経由であったが、ニフティサーブを使った通信、電話、伝票の郵送や、ホストコンピュータによるEDI（Electronic Data Interchange: 電子データ交換）など様々な方法を用意していた。また、顧客からのクレームや問い合わせも、サービスセンターのオペレーターが受けていた。商品の精度、寸法、加工不良、手配ミスなど商品についてのクレームはクレームカード、納期遅れや未配など物流についてはイエローカードに記入する。そして社内やサプライヤーにファックスで連絡して、同日内に回答を得る。オペレーターで回答できない内容については、各市場担当者から回答す

る。クレームカードは月 600 枚、イエローカードは月 500 枚程度起票されていた（竹田・國領, 1996a）。

ミスミの流通センターは、自社所有の西日本流通センター、物流業者に外注している北関東流通センターと川崎流通センターの 3 箇所である（竹田・國領, 1996a, p.5）（その後は東日本流通センターと西日本流通センターの 2 箇所に集約（同社 HP, https://ec.misumi.jp/contents/firsttime/f_send.html, 2012/12/6））。製品ごとに協力メーカーから送られてきたものを顧客ごとにまとめて梱包し、宅配で送り届ける。取り扱い荷量は、1990 年代後半時点で 1 日約 5 千ほどであり、ピッキングや配送のミスなどで顧客からクレームがある割合は全国で 3 件/1 万件ほどと低かった。在庫品とハーフメイド品の割合は、金額ベースで 3 : 7、受注件数ベースで 6:4 であった。在庫品はミスミの流通センターに在庫され、在庫が少なくなると自動的に協力メーカーに発注される。在庫アイテム数は、1990 年代後半時点で西日本流通センターが 15,000 点、北関東が 9,900 点、川崎が 5,000 点であった。在庫回転数は 3 ヶ月ほどで、ハーフメイド品は協力メーカーに在庫されており、ミスミの物流センターでは顧客への梱包のため一瞬通過するのみである。システム上のデータと実在庫のずれは少なく、需要予測の難しい新発売の商品などを除くと、協力メーカーへの発注はほとんど人手をわずらわすことはなかった。川崎流通センターの作業員（半数以上がパート社員）は 10~12 人であり、季節的に変動は 20%ほどであるが、配置されている人員で賄うことができている（竹田・國領, 1996a, p.6）。

新商品の開発は、基本的には 3 年に一度カタログ更新時に行われた。カタログ更新は、金型部品、FA 部品等の商品分野別の各市場チームが担当する。顧客ニーズは、様々な方法で収集された。通信販売用カタログに添付したコミュニケーションカードや、サービスセンターに寄せられたカタログにない規格の製品や引き合いに関する情報を記録したアンフィットカードを活用した。コミュニケーションカードは年間 1,000 枚ほど寄せられ、アンフィットカードは月に 2,500 枚程度起票される。しかしコミュニケーションカードには商品化に結びつくような提案は少なく、問題がありそうな顧客を把握することに主に活用された。各市場チームはこれらの情報とあわせて、顧客を訪問して「売れない理由」などをヒアリングした。そうして開発した製品は、モニター顧客から定期的に意見を聴衆した。作成できたカタログ案を顧客に送り、アンケート調査も行っている。カタログ発行当時は、新商品の掲載目標は 1 年間に 5 件であったが、金型部品のような成熟した市場では新商品の開発は難しく、目標は 3 年間に 3 件になった。営業担当者が居た 1970 年代後半までに、大口の顧客はほとんど開拓されていた。カタログ通信販売を開始してからは、新規顧客の開拓は消極的である（竹田・國領, 1996a）。

「顧客が欲しい商品が載っているカタログ」を作るということは、「市場の声をよく聞いて、その時々々のニーズに直結した製品を提供できるようにする」ということである（日経アドバンテージ, 2003/05, p.129）。そのような柔軟性の高い企業体質を築くことはたやすいことではなく、実現するために会社として余計なものは持たないことが重要だと考え

た。情報システムについても、一時期自社で保有していたが、1994年ごろ大和総研にアウトソーシングした（綾部・國領, 1994）。商社にとって基幹業務である受発注を、外部に委託してしまったのである。基幹業務システムをアウトソースすることを決意したきっかけは、1992年2月の新受発注・物流管理システム「エコール」への移行の失敗である（田口, 1997）。移行の段階でシステム自体が全面停止し、出庫・在庫確認が不可能になり、1ヵ月間人海戦術で何とか苦境を乗り切るという苦い経験があった。

急成長の秘訣

これまでは、「購買代理」や「持たざる経営」を理念とした会社運営をしてきたミスミだが、築き上げてきた企業理念を実現し成長させるためには、別の取り組みが必要であった。それがオープン経営である。ミスミは、カタログ販売により、急成長を遂げるが、単にカタログ販売を行ったのではない。田口は顧客に対して、オープンに価格や納期に関する情報を公開したのである。カタログでは、製品の注文本数や納期に応じた価格を明記しており、どの顧客に対しても同じ条件で取引を行うことを保証した（綾部・國領, 1994）。これは、顧客や部品の発注量、納期などにより単価が異なることが一般的であった金型部品業界では、異例の取り組みであった。価格をオープンにしたことにより、価格による差別化が行えないことから、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という新たな付加価値を提供することで、競争力を得た（日経アドバンテージ, 2003/5, p.129）。「納期保証」とは、納期の遵守率を限りなく100%に近づけること。「供給保証」とは、ピン1本でも必ずカタログに掲載された製品を届けること。「開発保証」とは、カタログに顧客の欲しい製品が載っていない場合でも、ニーズが一定量に達したものは必ず開発すること。そして「価格保証」とは、今までの業界慣行となっていた曖昧な取引を廃止し、カタログに掲載された定価を守ることである。オイルショック後の自動車や家電メーカーの立ち直りによって、この頃のミスミの受注は大幅に拡大し、協力メーカーも増えていった。オイルショックの経験から、割高な特注品ではなく低価格の標準品を使用しようという風潮が広まり、標準品の浸透が加速したのである。創業から10年ほど経った1975年の売上は10億円にも満たなかったが、83年には5倍になった（綾部・國領, 1994）。

協力メーカーとの関係性の抜本的見直し

ミスミの規模が拡大するにつれ、協力メーカーの数は増加し、メーカーとの関係も変化していった。ミスミは1985年に協力メーカーによる競争入札制度を導入し、最も低い見積を提示した企業から製品を購入する仕組みを構築していた。その仕組みを更に進化させ、1997年5月には、オープンコンペティション（競争入札）方式を導入した。オープンコンペティションでは、「ミスミの方から売値、仕入れ値、ミスミの流通マージンや取引金額・数量などの購買条件を洗いざらい皆さんの前に公開」する（田口, 1997, p.11）。導入した目的は、協力メーカーとのしがらみを無くし、「ドライ」な関係を継続することであ

る。その結果、メーカーとの関係が構築されることにより購買先が固定化したり、関係を重視して経費削減の努力を怠ることを防ぐ。またミスミは協力メーカーの売り上げの 30% を超える発注はしない方針も掲げていた（綾部・國領, 1994, p.2）。義理で取引停止ができなくなるような関係をつくらないためである。オープンコンペティションを導入した当時は、競合他社との競争が激化し、市場対前年の伸び率（3割ほど）に比べて、ミスミの売上伸び率は低かった（1割強）。このような状況を打開するためにも、協力メーカーとの関係を見直す必要があった。

1990年後半時点で、協力メーカーは約 200社に上り、全国に所在していた。経営規模は年商 1,000万円から 4,000億円の上場企業、ミスミとの月間取引は 1万円未満から 2億円、ミスミへの依存度も総売上上の 1%未満から 100%と様々であった（竹田・國領, 1996a）。サービスセンターでシステムに入力した受注データは、各サプライヤーに発注データが自動的に送信される。取引額の大きな 80社ほどの協力メーカーとはオンラインで連携しており、協力メーカーとの総取引額の約 8割を占める。残りの比較的取引額が小さい協力メーカーには、ファックスで発注リストを自動発信する。協力メーカーはカタログで定められた通りの仕様と納期で製品を製造し、梱包してシステムから出力された納品ラベルを貼り、ミスミの流通センターに宅配便で郵送する。受注件数のうち 5%ほどは、納期が間に合わないため協力メーカーから顧客へ直送する場合がある。納期遵守率は非常に高く、1990年後半時点で 99.88%であった（竹田・國領, 1996a）。

ミスミから協力メーカーへの要求は高く、信頼できるメーカーを見つけるのは難しかった。特に納期については、金型部品業界では徹底して守れる企業は少なかったのである。ミスミはからメーカーへの条件の遵守を強く求める一方で、決済が素早く取引量も安定していることから、協力メーカー側は売掛金の回収やマーケティングに工数をさく必要がないというメリットも与えていた。海外の協力メーカーとの取引は、1990年後半時点で全取引量の数%程度であるが、低価格であることから増加傾向にあった（竹田・國領, 1996a）。しかし海外の工場は納期に対する意識が低く、国内メーカーと同じ仕組みを実現することは更に難しかった。そのため、海外メーカーにはあまり精密でないもので、納期に余裕をみることができる在庫品に限っていた。またミスミの海外法人は、海外へ進出した日本企業に対して、現地で金型・FA 部品を調達して提供することも行っていた。

社員の意識を変えるための組織改革

石油ショック以降、金型部品や FA 部品などをカタログで通信販売するという手法が業界に浸透していき、受入れられるようになったことで、社員が努力しなくなるという傾向が見えてきた（田口, 1997）。カタログ通信販売へ移行により、社員の営業活動や受発注の活動はルーチン化されていった。それに伴いと社員が必要以上のことをしなくなった。例えば、顧客ニーズを常に把握しニーズを満たす事業を展開するということを怠っていたのである。このような現状に甘んじている社員を変えようと試みたが、人間の問題を根本的

に解決するためには、人事制度を改革するだけでは限界があった。そこで組織全体の構造改革が必要と考え、コンサルティング会社の支援を得ながら役員や若手社員からなるプロジェクトチームを中心に、新しい組織構造を考え出した。これまでの部課制を廃止し、1994年7月に、トップマネジメントチーム（TMT）、とチームリーダー、チームメンバーの3階層に全社を再編した（田口, 1997）。TMTが示す事業方針に応じたチームの編成を行い、チームリーダーを公募する。そしてチームリーダーはアクションプラン（行動計画）を担当役員や社員の前でプレゼンテーションし、チームメンバーを公募する。いったん発足したチームでも、ユニットリーダーやチームリーダーの仕事の進め方に問題があると判断された場合は、代わりに自分がやると名乗りを上げることも可能である（日経ベンチャー, 1999/07）。チーム制では、「初めに仕事ありき」で仕事に合わせて組織を作るため、市場の変化に柔軟に対応することができる（田口, 1997, p.56）。各チームへ権限委譲されているため、市場に近い現場の責任者が即断即決し意思決定が早い。また、市場ニーズがない付加価値の低いチームは自然と解散するため、より付加価値の高いチームへの社員の配置が可能である。またチーム制では、社員の主体性が醸成される。「サラリーマンから企業家に社員を変えるシステム」と田口は表現する（綾部・國領, 1994, p.12）。チーム制に移行した後の賃金体系は、基本は年棒制とした。年収に占める利益配分額の割合は、1990年代後半では平均で10~15%、黒字額が大きいチームでは30~40%という社員もいた（日経ベンチャー, 1999/07）。

ミスミモデルの他業界への展開

ミスミはマーケットアウトの発想に基づくオープンポリシーを基本として、「顧客の求める商品をつくってくれるベンダーを開拓するサービスの提供」を付加価値と捉えている（綾部・國領, 1994, p.3）。「プロダクトアウトからマーケットアウトに転換する余地がある分野」に積極的に展開する方針である（日経ベンチャー, 1999/05, p.92）。そして通信販売のノウハウの活用も考えている。金型部品市場自体は飽和状態にあり、競合他社との価格競争も激しさを増していることから、他事業の開拓が必要であった。対象とした市場は、全体としてある程度の規模はあるものの、1社あたりの需要が小さく市場取引が成立しにくい分野であった。金型部品販売で培ったプロセスの標準化するスキルを生かして、信頼性の高い通信販売システムを構築した（竹田・國領, 1996b）。

1985年プラスチック金型標準部品のカタログによる通信販売を開始したミスミは、1987年には既存の商品開発部を市場開発部へ改編したのち、FA（自動機械）部品市場にも進出した（金・嶋口, 1994）。ミスミがFA市場へ進出する前の日本では、急激な円高により自動車メーカーや家電メーカーは必死になって自動化に取り組んでいた。この新しいマーケットに注目したミスミは、新市場開発課を設置して標準化の可能性を調査し、蓄積してきた商品開発のノウハウを生かせば後発でも見込みがあると考えた。ミスミの強みである、まともに流通させたらコストが高すぎて採算が合いそうもない細かい部品の個単位で

の販売、及びユーザー企業の設計者が欲しがる部品を標準品として開発する力を発揮した（金・嶋口, 1994）。FA 市場への進出では、初年度では売上高 5 億 4 千万円、そして 1990 年代中盤では約 7,500 点の製品が載る 880 頁のカタログを、7 万人のユーザーに配布し、約 40 億円の売り上げを上げた（金・嶋口, 1994）。この成功を足がかりとして、1990 年には治具用標準部品市場へ、そして 1992 年には研究開発用電子部品市場にも参入した。

バブルがピークを迎えた 1992 年当時、ミスミの業績は好調であったがすでに不況の影が現れ始めており、ミスミの顧客である機械工業系の製造業では海外へのシフトが懸念されていた。そこで経営陣は、機械工業部品分野で成功したビジネスのやり方を、商品も顧客も異なる新しい分野にできないか模索していた（竹田・國領, 1996b）。21 世紀にミスミの柱となる事業を開発する使命を帯びた市場開発課は、コンサルタント会社の協力を得てミスミの成功要因を分析した。それは、「非効率であった分野を効率化すること、経済原則が有効に働く分野を選択すること、1 つ 1 つの小さな取引を集約して大きなビジネスにすること」（竹田・國領, 1996b, p.2）であった。そして最初に選ばれたのは、メディカル市場であった。この市場を選択した理由の 1 つ目は、人件費削減のニーズがあると考えたからである。特に看護婦の人件費は高騰するとともに、診療・看護のセッティングと後処理に追われ、本来の看護や介護には 2~3 割しか時間があてられていないことが分かった。2 つ目の理由は、薬、医療機器や医療材料の流通は標準化されていなかった。流通は複雑で、人的な繋がりが強く、価格は不明確で、小規模病院や診療所では、卸される商品の単価が高かった（竹田・國領, 1996b）。そして 1992 年 8 月に、「ナース・ヘルプ」というコンセプトを打ち出しメディカル市場への参入を決めた。小規模な医療機関でも、低コストで簡単に仕入れられる医療材料を通信販売し、コストの削減と看護婦の負担低減に貢献することを目指した。ターゲット顧客は、100 床以上の病院と診療所であった。

その後もミスミは更なる多角化を進めていった。1995 年には小規模な飲食店向けに食材を提供するフードサービス、1996 年にはクリップアートなどのデジタルコンテンツを販売するデジタルサプライに進出した。機械工業においても取扱い製品の幅を広げており、従来のプレス金型用部品、プラスチック金型用部品、FA 用メカニカル部品、FA 用エレクトロニクス部品に加えて、1993 年に切削工具、1995 年に FA 制御用のコンピュータ部品に進出した（竹田・國領, 1996b）。

6.4 減収減益の原因と課題（1990 年代中盤～2001 年）

競合他社の台頭による競争の激化

1990 年代中盤になると、金型部品市場や FA 部品市場における競争が激化していた。複数の競合他社がミスミと同様のカタログを提供し、大手顧客に対してはミスミより低価格で販売を展開していた。顧客にとってミスミから購入するメリットは、納期の正確さ、品揃えの広さ、及び品質の確かさであった（竹田・國領, 1996a）。部品や販売プロセスを標

準化してそれらのメリットを提供できたが、標準化したがゆえに柔軟な対応に欠けていた。一方、競合他社はミスミより低価格、短納期で、柔軟な販売を展開しており、ミスミのシェアを侵食しつつあった。顧客はミスミに対して、価格、製品仕様、納期、帳票類などの面で柔軟な対応をするよう圧力が強まってきていた。

業績低迷の原因

カタログによる通信販売を始めた当初は、比較的正確に市場の需要が予測できていた。しかし顧客に直接接するユーザー・サービス部と、製品を開発する市場開発部が分散したため、製品開発がユーザーのニーズからずれていくようになった。ユーザー・サービス部で受ける様々な要求は、全てが可視化されている訳ではなく、また市場開発部の担当者は人数が少ないことから、情報がうまく連携されていなかった。カタログの種類が増え、取り扱い製品数が膨大になったことも原因の1つである。ユーザー・サービス部や市場開発部のスタッフ1人が、全製品を習熟することすらも困難になっていた。そこでミスミは、1994年7月の組織改編で「マーケット・アウトによる市場コミュニケーションの革新及び事業化構想」を打ち出し、顧客との接点を増やそうとした（綾部・國領, 1994, p.16）。ユーザーとメーカーの両社を同じネットワーク上でつなぎ、コミュニケーションを活発化し、生きた情報の受発信を行うというものである。これにはミスミの顧客や協力メーカーだけでなく、その他のユーザーや競合他社も参画できる。

金型部品1200億円の市場に対し、ミスミが切り開いた標準品の市場は小さかった。ミスミの売り上げは約200億円であり、特注品市場は標準品の5倍であった（綾部・國領, 1994）。この市場でミスミがシェアを拡大するためには、標準品だけでなく特注品への参入が不可欠であった。そのためまずミスミは、標準品の一部の仕様を特注できるようにした（標準外品）。これはハーフメイド品の加工パラメータの範囲を拡大することで対応した。これにより複雑化する受注コードを処理するCSS（カタログ・サポート・システム）は、1994年7月に稼働した。そしてもう一つは、ユーザーが設計した製品を生産するという完全な特注品も手掛けることにした。ミスミはこれを実現するためにスーパーEDIを導入した。ユーザーのCAD（設計支援）システムと、受発注に利用しているニフティサーブなどを連携させ、ユーザーが設計した図面をデータとしてミスミに送信し、受注する仕組みである。しかしこれはミスミ独自のクローズなシステムであり、導入した企業は少数で殆ど普及しなかった（日経ベンチャー, 1999/08）。1990年代中盤当時、プレス金型部品における標準外品（上記1つ目）や特注品（上記2つ目）の受注は月300件ほどである。標準外品は全体の85%ほどであり（そのうち製品仕様を少々変更しただけのものは77%、図面が必要なものは8%）、特注品は15%程度であった（竹田・國領, 1996a）。標準外品や特注品の受注はサービスセンター、市場開発チームと協力メーカーが連携して対応したが、煩雑な流れであるため、顧客の要望に迅速に対応できていなかった（竹田・國領, 1996a）。また、顧客の要望を受けるサービスセンターのオペレーターに製品に関するスキ

ルが無いと、そもそも特注品を受け付けないという問題もあった。

ミスミは納期保証を合言葉に、納期の正確さに関しては競合を圧倒していたが、顧客の緊急時に特急で納入するといった柔軟性の点では、他社に劣ると認識されていた（竹田・國領, 1996a）。他社では営業担当者が顧客の状況を理解し、社内やサプライヤーと調整して自身が製品を届けるなどの対応をしていたが、ミスミにはその担当者がいなかった。ストークと呼ばれる緊急対応サービスは、標準外品や特注品の注文と同様に、対応が煩雑であった。納期短縮依頼の多くは、協力メーカーからの直送や、流通センターでの当日ピッキングで対応した。1990年代中盤における納期短縮依頼は、全体で月1000~1500件程度であった。顧客のニーズに合ったデリバリーを実現するため、ミスミは1996年に土曜日と祝日の出荷を開始した。将来的には365日配送、在庫品を当日出荷できる体制、顧客の梱包を解く作業を軽減するため無梱包で配送、出荷日ではなく到着日を保証するサービスなど、柔軟なデリバリーを実現しようと計画していた。（その後、出荷は月曜日~土曜日（一部祝日を除く）に実施、当日出荷も行う。また保証するのは出荷日であり、到着日は翌日~2日としている（同社HP, https://ec.misumi.jp/contents/firsttime/f_send.html, 2012/12/6）。）

特別な対応が必要になる受注として、その他には大口受注がある。1種類の製品を大量に受注する場合は、通常の価格より値引き、納期を延ばしてもらうことが多かった。この場合の対応の流れも標準外品・特注品の受注と同様であった。大口受注への対応は、標準外品、特注品や納期短縮依頼と同様に対応に時間を要し、また顧客の細かい要望が伝わりにくかった（竹田・國領, 1996a）。

また、協力メーカーとの関係についても、課題が顕在化していた。田口は、協力メーカーとしがらみを持たないように、協力メーカー全体の売上の3割を超えて発注をしない方針を掲げていたが、徹底されていなかった。1994年時点では、協力メーカー約150社のうち、売上上位20社のうち約15社は、メーカーの売上60%以上をミスミに依存していた（綾部・國領, 1994）。

特注品の拡大による市場開拓と標準品開発の加速

これらの課題に対して、ミスミは解決策を模索した。その結果ミスミは、特注品の拡大、新規市場の開拓と海外展開を行い、市場を開拓した。特注品の拡大については、ミスミは標準品の5倍の規模がある特注品への本格的な参入を目指し、また既存顧客からの特注品への要望に対応するため、特注品を提供する仕組みを整備する必要があった（竹田・國領, 1996a）。特注品の受注を本格化するには、社内体制の変更、システム構築、オペレーターの教育など、取り組まなければならない課題があった。また新規市場開拓については、金型部品やFA部品で培ってきたノウハウを生かして開拓することを考えていた。ミスミは1980年代後半から多角化に取り掛かり、1992年には新市場部市場開発課を設置したが、しかし1990年代中盤で機械工業系以外の事業は全体の売上の1%にも達していなかった（竹

田・國領, 1996a)。海外展開については、前述の通り、ミスミが提携している海外の協力メーカーは1990年代後半では数%程度であった(竹田・國領, 1996a)。国内の顧客に更に安い価格で製品を提供すること、そして海外進出した日本企業に現地の協力メーカーから製品を提供するということを目的に、海外の協力メーカーとの提携が求められていた。

次に、標準品の開発を加速した。サービスセンターでは顧客のニーズが満足に汲み上げられていないという反省から、顧客と密なコンタクトをとりニーズを把握することを専門とした、顧客担当部門を設置することにした。そして1996年5月に、サービスセンターはマーケティングセンターとして組織改編された(竹田・國領, 1996a)。各エリアのマーケティングセンターは、受注回収事務処理を正確におこなう責任だけでなく、顧客ニーズの把握と対応が課せられ、業績にも責任を持つことになった。顧客訪問を担当する顧客マネージャーは、顧客の要望を聞き、苦情を処理し、新しい取引条件の提案や情報提供を行う役割を担った。マーケティングセンターは今後積極的に外注することを想定していた。ミスミの協力メーカーは標準品を開発・製造する経験を蓄積することになり、それは結果として協力メーカーが将来的にミスミ以外の会社に標準品を販売できる可能性を高めることになる。そしてそれは田口が認識していた課題、協力メーカーのミスミへの依存度を低めることに繋がると考えられる。

多角化における課題と対応方針

ミスミは1992年8月に「ナース・ヘルプ」というコンセプトでメディカル市場へ参入した(竹田・國領, 1996b)。しかし事業の立ち上げから1年後の1996年3月期決算では、メディカル事業の売上は目標2億円に対して7,382万円と低迷していた(竹田・國領, 1996b)。そのなかで売れた商品であっても、衛生材料、注射、輸液など比較的粗利益が低いものが多く、粗利益率は15%代と目標30%を大きく下回っていた。人件費、外注費、在庫費用、倉庫の賃貸料、カタログ製作費用など固定費が多く、経営赤字は1億9,520万円、累計赤字は5億5,000万円となっていた(竹田・國領, 1996b)。予想外であったのは、ターゲットとしていた病院のユーザーが少なく、無床の診療所が多いことであった。小規模な病院であっても、既存の流通業者が充実したサービスを提供し、低価格で商品を卸していることが想定された。一方診療所に対しては、開拓の余地があった。また、「ナース・ヘルプ」というコンセプトで打ち出した商品が、看護婦のニーズを捉えられていないという問題もあった(竹田・國領, 1996b)。更に今後全国展開を目指していたが、縄張り意識が強い医療品のサプライヤーは、全国展開するならば撤退すると申し入れてきた企業もあった。

このような状況を受け、ミスミはメディカル市場での通信販売を開始して間もなく、事業の方向転換を決定した。ターゲット顧客は小規模の病院から、購買決定過程が単純で既存の流通網が発達していない無床の診療所に変更した。コンセプトは「ナース・ヘルプ」から、診療所経営に必要な消耗品を、1個からでも安く迅速に配達するという「クリック・

ヘルプ」に変更し、カタログは「プロミクロス」とした（竹田・國領, 1996b, p.7）。加えて、高齢化とともに市場規模の拡大が見込まれる在宅介護や老人福祉関連施設も対象に、「ほーむみくろす」を作成した。さらに、動物病院からも引き合いがあったことから、全国7,000の動物病院も対象にした（竹田・國領, 1996b）。

メディカル事業はその後、ミスミの主要事業である機械工業系事業から独立した経営を行えるようにするため、2006年4月1日に株式会社プロミクロス（以下、プロミクロス）として分社化している（更に2012年には、ミスミの事業の選択と集中、そしてプロミクロスの今後の成長を見据えて、ニフティ株式会社へ株式を譲渡している）。

6.5 新社長による全社改革（2002年～現在）

三枝新社長の就任

独自のビジネスモデルで競争優位を築き、増収増益を遂げてきたミスミであるが、2001年度（2002年3月末決算）はITバブルの崩壊を契機として、業績が8年ぶりに減収減益となった（2002年3月（旧）株式会社ミスミ有価証券報告書）。営業利益率は高いレベルであったものの、田口はミスミの構造的な欠陥の兆しを察知していた。そこで田口は、会社再建コンサルタントであり2001年6月からミスミの社外取締役役に就任していた三枝に2002年6月経営を託した（山根・山田・松戸, 2009）。田口は三枝を、「競合先と戦っても勝てる戦略が描ける人物」「社外の人材」「グローバルな事業モデルを構築できる人」と評価していた（山根・山田・松戸, 2009, p.8）。三枝に全て任せるという態度を明確にするため、田口は2002年6月に代表権のない取締役相談役に退いた。また三枝がオーナーシップ（所有の意識）を持つようにと、当時の時価で6億円に当たる14万株（発行済み株式数の0.5%）を保有会社から無償贈与、及びストックオプション枠30万株を付与した（山根・山田・松戸, 2009）。

三枝は、ミスミに米国ベンチャー企業のような「生き生きとした変化創造型の組織」が持っている要素を感じていたが、「いくつか欠けているものがあり、整理していくとその欠落部分が大きな問題であると気付いた」（日経情報ストラテジー, 2005/12, p.28）。特に会社全体の「戦略性の不足」に加えて、事業を成功させるにはあまりに「社内統制が緩い」状況であり、ビジネスの実行に当たっては社員の「プロ意識が欠如」していた（山根・山田・松戸, 2009）。ミスミの企業理念である「持たざる経営」の方針から「事業に必要な機能までアウトソースしすぎたせいで、会社の地力が低下した」（日経ビジネス, 2005/08, p.65）。例えば、営業マン不在のカタログによる通信販売（コールセンター、物流はアウトソース）により顧客ニーズが把握できていない、国際展開の遅れ（国内では受注してから出荷まで3日・最短1日だが、日本から海外へ輸出すると納期7～10日となり、競争力がない）などである（石坂, 2007）。また、田口の「企業家集団」構想を背景に、特定の事業に対して長期にコミットすることが少なくなり、既存事業に対する知識レベル

の向上が阻害され、主力事業に続く柱になるような事業は育っていなかった。さらには、チームメンバーを1年ごとに入替えかえるやり方では、チームリーダーが即戦力人材を求める傾向にあり、中長期的な人材育成はなされなかった。結果、「仕事ノウハウが散逸し、・・・『経営マインド』の連鎖が醸成されない」ため、今後の長期的成長の阻害要因になると考えられた（石坂,2007,p.12）。そして三枝は、全社的な改革を打ち出した。

新しい会社の方向性の提示

全社改革の方向性として、三枝はミスミの競争力の原点である「創って、作って、売る」体制を確立すること、そして「グローバル展開の強化」を定めていた（2012年3月期同社アニュアルレポート, pp. 10-13）。そしてこれらの競争力を構築するためには、現状のミスミの目指す方向性から見直す必要があった。三枝は田口が積み上げてきた理念を基本とするものの、環境の変化に応じて必要な部分を変更または追加した。具体的には、「お客さまが求める『高品質・低コスト・短納期』でオリジナル性の高い商品、サービスを提供する」ことはそのままに、実現するための新しい4つのコンセプト（「事業コンセプト『世界の製造業の『裏方』+『短納期一個流し』、組織コンセプト『末端やたら元気』+『戦略的な束ね』、戦略コンセプト『ミスミ QCT モデル』、および「業務コンセプト『時間とたたかう』」）を打ち立てた（同社 HP, www.misumi.co.jp/company/concept/index.html, 2012/04）。

注目すべきは、田口の時代には「低コスト」「短納期」が中心であったミスミのコンセプトに「品質」が加わったことである。三枝は、製品やビジネス遂行の品質向上のために、それまでの持たざる経営を軌道修正し、重要な業務機能の内製化を進めることによって、情報資源を蓄積し、顧客ニーズへの対応能力を向上させた。ここでは、「高品質・低コスト・短納期」を結びつける連結能力が組織能力の特徴として上げられる。

具体的には、三枝は、自らをQCTイノベーターと位置付け、品質をある意味放置していた田口と異なり、生産、物流、営業やコールセンターといった顧客に繋がる業務を内製化（日経ビジネス,2005/08; 石坂,2007; 日経情報ストラテジー,2007/12）することによって情報資産を蓄積し、組織内の学習を促し、品質を向上させた。伊丹のいう「見えない資産のダイナミクス」の実践である（伊丹,1980; 沼上,2008; 軽部,2008）。それは、ミスミの理念である「持たざる経営」から「必要なものは持つ経営」への移行を表していた。必要なものは持つことで、必要性が認識されていた特注品の受注も拡大している（その後は特注品の受注ではなく、協力メーカー以外の会社が企画・開発した製品の販売を行うことで、幅広い顧客ニーズに対応しようと試みている（2012年3月期同社アニュアルレポート））。ミスミは、内製化するという仕組みを単に構築しただけでなく、この徹底力が、顧客接点におけるサービス提供能力を向上させることにつながった。

全社改革の遂行

全社改革の「創って、作って、売る」体制の確立とは、土台作りである。国内事業を強くし、そして「グローバル展開の強化」を実現するためには、今後の成長が望める体制を作ることが必要であった。三枝はそれまでの商社という会社の事業モデルを大きく改革し、協力メーカーと経営統合して、「創って、作って、売る」のサイクルを自社で行うように方針を転換した。これはミスミにとって、「ありえない戦略転換」（三枝・伊丹，2008，p. 94-95）であり、ドラスティックな変化であった。

三枝が社長に就任した以前のミスミの組織は、社員が事業を決定して各チームが推進する「自然増殖」の形であり、全社を俯瞰した「戦略的意図」は存在していなかった。そこで三枝は、「戦略的な束ね」が必要と判断し、ミスミの戦略機能を強化した（石坂，2007）。三枝は、田口が既に示していた「スモール・イズ・ビューティフル」と同じ考えでミスミを経営してきたことに加えて、戦略を組織に吹き込んだのである。それにより、FA 事業は三枝が着任する前には 150 億円程度だったが、6 年後には 700 億円近くまで売上が向上した（三枝・伊丹，2008，p. 208）。戦略を組織に吹き込むには、社長が戦略とは何かを示し、戦略立案方法を教えて、社員が立案した戦略をレビューするという役割を担うことが重要であった。そのため、本社の戦略機能を強化したのである（三枝・伊丹，2008）。

まず 2006 年 5 月に、グループ全体の戦略策定・支援機能を担う持ち株会社「ミスミグループ本社」を設立した。ミスミグループ本社には、今後積極的な M&A を行うことを想定して、充実した間接部門を要した組織である。

そして全社戦略として、事業の絞り込みを行った。不振の半導体関連、自動車整備工場の支援事業を含む 3 事業から撤退し、4 つの新事業の事業化を断念して、成長分野である FA 事業に経営資源を集中した（石坂，2007）。撤退した 3 事業とは、半導体電子商取引関連事業、販促用ノベルティ・POP 商品販売調達代行事業、自動車整備用品部品の調達・販売事業である。そして事業化を断念したのは、出版・印刷・デザイン業向け教育コンテンツサービス事業、建築士支援サービス事業、工場用間接資材調達事業、インターネット環境支援サービス事業であった。撤退の理由は、ミスミとして独自性を出せておらず、利幅も低いか市場自体が小さすぎて成長が見込めないものであった。そして経営資源を集中した既存事業は、FA 用メカニカル標準部品、プレス金型用標準部品、プラスチック用金型標準部品などの機械工業系事業とした（山根・山田・松戸，2009）。

その後もミスミは事業の選択と集中を行い、2012 年 5 月 31 日に株式会社プロミクロスの保有株式の全てをニフティへ売却した。これは BtoC に強みを持つニフティからの申し入れに応じたものである（同社「子会社の株式譲渡に関するお知らせ」2012/5/17）。

改革を成功させる鍵としての人材育成

ミスミは、「創って、作って、売る」（三枝・伊丹，2008，p.95）の機能をワンセット持たせる組織を、なるべく小規模になるようにデザインし、そのなかで経営リーダーや社員が自律的に計画を組み、意思決定し、事業を推進できる体制を整えた。それは三枝が田口の

思想から受け継ぎそして発展させた、「スモール・イズ・ビューティフル」の考えである（三枝・伊丹, 2008, p.96）。またミスミは、OCを構築する際に、人材が重要であると考えていた。例えば、経営者マインドをもって短期と中長期の視点からビジネスを展開できるよう、三枝は「人は勝手に育つ」という育成スタイルから「育てる経営」への移行をしている（石坂,2007; 吉田,2007; ハーバード・ビジネス・レビュー,2007/01）。これは三枝が、それまでの事業再生の経験から日本には経営者人材が不足していることを問題視しており、経営者を育てたいという意向があったことに端を発している（三枝・伊丹, 2008）。そのため、ミスミの改革を成功させるためには、人材育成が鍵であると考えていた。

ミスミの各チームは1年制であった。そのため長期事業へのコミットが不足していた。また既存事業に対する知識レベルの向上が阻害され、主力事業に続く柱になるような事業は育っていなかった。組織を細分化しすぎたことが原因であった。三枝によると、「チマチマ病」がまん延していた（三枝・伊丹, 2008, p.96）。数十億程度のチームでずっと仕事をしていると、何十億にもなる投資を行うという発想は出てこなかったのである。また小規模の事業単位の組織が増えすぎて、しかもトップによる全社経営の統制が弱いため、皆がてんでばらばらに好き勝手なことをする「バラバラ病」に陥っていた（三枝・伊丹, 2008, p.96）。さらに田口の「企業家集団」構想を背景に、特定の事業に対して長期にコミットすることが少なくなり、既存事業に対する知識レベルの向上が阻害され、主力事業に続く柱になるような事業は育っていなかった。チームメンバーが1年サイクルの入替え制では、長期的に部下を育成せず、即戦力人材を求めていた。仕事ノウハウが散逸し、経営マインドの連鎖が醸成されなかったのである。そこで、「人は勝手に育つ」という何もしない放任型人事システムから積極的な経営者人材の育成を目指した「育てる経営」へと移行した。全社員が仕事の部署を再申請する「ガラガラぼん」は2年に1回として（実際に動く社員は30%ほど）、社員が少なくとも2年間は落ち着いて事業にコミットできるようにした（三枝・伊丹, 2008, p.196; 日経情報ストラテジー, 2005/12）。重要な戦略的案件については、通常の入替え制の枠外で、会社側が特定の人材を振り向けることができる会社指定人事が導入され（本人に拒否権あり）、全社的な課題としてのグローバルな事業展開の要となる中国での拠点作りにおいて実施された。海外展開における一般的な課題として、国内での売上を上げることが優先され優秀な社員が海外展開に配置されないというケースが見受けられる。対してミスミは、会社指定人事を導入することで、育てた優秀社員を海外の事業展開の担当とすることが可能となったのである。事業チームや事業部がつくったビジネスプランは、年1回のビジネス審議（事業ディレクター⇒部門長⇒役員⇒社長）を行う。1年間のミスミの経営がこれで決まるという最も重要な場である。チームでは基本的に2年に1回4年分の戦略を組み、最初の2年にコミットし、最初の1年が予算となる。予算と2年間のコミットに関して、達成度を評価する。その結果、社員の間で「戦略」や「競合他社」が共通言語になるほど、意識が高まった（日経情報ストラテジー, 2005/12, p.30）と同時にディレクターの実践的な学習の場となった。

これにより理念が浸透し、顧客ニーズに柔軟に対応できる 2 年制チームでの事業推進が可能となっている。事業を推進するベテランの活躍により、「高品質・低コスト・短納期」の仕組みを業務レベルまで落とし込むだけでなく、新しい経営スタイルが早期に定着していったと考えられる。すなわち、ベテランの活躍は、OC の構築及びその能力向上に役に立つと共に、新しい経営スタイルへの転換能力が高まったといえる。

経営教育プログラムでは、「各チームの生々しい『経営現場』と座学『理論研究』を組み合わせた経営を行っていく」と三枝は考えている（同社 HP, この引用は吉田 (2007, p.69) による）。座学を取り入れる意義は、事業運営で困難な場面に直面した際に、ブレークスルーの手掛かりとなる考える力を身につけることである（山根・山田・松戸, 2009）。「幹部経営フォーラム」、「寺子屋セッション」、「ディレクター養成スクール」、「社長戦略研修講座」、「社長オープンフォーラム」など、様々な取り組みを行った（吉田, 2007）。

海外展開の加速とその後の業績

海外展開に関しては、中国と米国事業を重点地域とし、次はアジア、ヨーロッパでの事業展開の強化を進めていた。まず 2002 年には、ほぼ白紙に近い状態から中国と米国に約 1 年余りで配送センターやコンピューターシステムを作り上げ、日本の協力メーカーを誘致して事業基盤を構築した。2003 年に中国で「プレス金型用標準部品カタログ」を発売して営業を開始し、続けて FA 用標準部品、プラスチック金型用部品、機械加工用工具（ツール）の 3 事業も立ち上げた（山根・山田・松戸, 2009, p.11）。中国にはインフラの未整備など様々な制約条件があり、難題は多い。日本並みの品質を確保するためには、受注～製造～出荷までのプロセスを日本以上に精査する必要がある。

そして海外展開を更に促進させるために、協力メーカーの 1 つである駿河精機と 2005 年経営統合した（山根・山田・松戸, 2009）。これはミスミが商社から生産機能を持つ会社へと転換することを示し、大きな出来事であった。駿河精機は 1970 年代から、ミスミの親密な販売会社の 1 つであったが、ミスミが直販体制に移行する際に、もともと持っていた金型部品メーカー機能専門に切り替えてもらった。駿河精機は、これまでミスミと協働して金型部品の標準化などを進めてきた、主たる協力メーカーの 1 社であった。

日本の協力メーカーと築いていたような密な連携を、海外の工場とは実現することができず、自社の生産設備を持ってでるしかなかった。駿河精機は、金型業界の海外への生産シフトに対応して、ベトナムと米国に現地法人を設立していた（山根・山田・松戸, 2009）。また多角化した光関連機器や自動化支援機器事業については、製造原価の低減や売上増を目指して、中国に子会社を設立していた。2009 年現在では、海外からの受注は現地法人が行い、部品在庫があればすぐにセンターから発送する。在庫がない場合に対応には、注文仕様に基づいて、日本、米国、タイなど海外 6 カ国約 1,000 の「協力工場や最終仕上げ工場」が対応する（山根・山田・松戸, 2009, p.2）。仕上げ工場に半製品を送るのは、駿河精機のベトナム工場などである。2012 年 3 月には、生産拠点は更に韓国、ポーラン

ド、インドに拡大しており、そして国内の神戸にはミスミ生産パーク（複数の協力メーカーをひとつの場所に集めた集合生産基地）を設立した（2012年3月期同社有価証券報告書）。

2011年1月には駿河精機は株式会社駿河生産プラットフォームと社名を変更し、OST事業を継承する子会社駿河精機株式会社を新設し営業を継続した（2012年3月期同社有価証券報告書）。このようにミスミは、円高の進行と海外メーカーの競争力向上に対応し、アジアを中心とした新規メーカー開発や調達部品の範囲拡大に取り組んでいる。生産改善活動を強化する一方、海外メーカーのコスト競争力を取り込むことにより、ミスミのQCT（高品質・低コスト・短納期）モデルの実現を目指す（2012年3月期同社有価証券報告書）。

販売に関しては、海外版の通信販売カタログは200年には2ヶ国語（英語・韓国語）のみであったが、2011年には30カ国後で出版されている（2012年3月期同社有価証券報告書）。またカタログによる通信販売に加えてウェブでの直販（eカタログ）を進めており、ミスミ全体のウェブ受注は2001年には2割弱であったが、2011年には7割強に拡大した（2012年3月期同社有価証券報告書）。

三枝が社長になる2001年度は売上が550億円程度だったが、2005年には2倍の1,000億円を超えた（三枝・伊丹, 2008）。創業から500億円を達成するに40年かかったが、次の500億円は4年間で達成した。2007年の売上高は1,200億円を超え、2002年～2007年の年間平均成長率は16%、営業利益も160億円前後に達しており、商社としては珍しい高収益率であった（三枝・伊丹, 2008）。海外売上比率は、三枝就任前の2002年3月は海外売上比率8.6%だったが、将来的には30%代に拡大することを目標とし、その後2009年3月は22.3%（山根・山田・松戸, 2009, p.31）、2013年3月には30%を超えた（2013年3月期同社アニュアルレポート）。最初に注力した中国の進出には多額を投資したが、2007年3月期に黒字になり、投資した資金の回収が始まった（日経情報ストラテジー, 2007/12）。中国は、ミスミの海外現地法人では最大規模である。

6.6 ミスミの組織能力

ミスミの事例から、組織能力を明らかにする。ミスミの組織能力は、「1. 持たざる経営」、「2. 購買代理」および「3. オープンデジタル経営」の3つである。以下、それぞれについて述べたい。

1. 持たざる経営

「持たざる経営」とは、社内に資源をもたずに外部資源を極力活用して経営することである。ミスミを実質的に創業した田口は、企業は資産を所有した瞬間に身動きが取れなくなり、顧客ニーズの変化に柔軟に対応できなくなると考えていた。そのためミスミは、生産のみならず、基幹業務である受注の一部までも外注している。ミスミの「持たざる経営」の

要素は2点ある。1点目は、生産と受注を委託することで達成した低コストでの生産・受注力である。2点目は、外注を成功させるには、関係会社との連携が必須であるため、協力メーカーとの調整力である。これらの能力は、「持たざる経営」を可能にしている。「持たざる経営」は低コスト生産・販売を実現していることから、コスト競争力につながるため、競争優位の源泉といえる。具体的には、次のとおりである。

田口は顧客ニーズを起点として商品を提供する購買代理を始めた当初から、常に変化する顧客のニーズに合わせて柔軟に変化することができる組織を目指していた。企業は資産を所有した瞬間に、簡単に資産を捨てたり変えたりできないために、身動きが取れなくなる。そこで田口は、社内に資源を所有せず、外部資源を極力活用するという「持たざる経営」を行うことにした。

「持たざる経営」としては、まずミスミが顧客に販売する製品の生産と、製品の受注の一部を外注した。これは、「低コストでの生産・受注力」と呼ぶことができる。生産については、低コストで生産できるメーカーを選別する仕組みを構築することと、ハーフメード方式を導入して在庫数を減らすことで達成した。受注については、受注センターや物流の積極的なアウトソースと、生産を委託するメーカーとの受発注がスムーズに行えるプロセス・システムを構築し、低コスト化した。

1点目の「低コストでの生産・受注力」の具体的な事象は、次の通りである。

ミスミは1985年に協力メーカーによる競争入札制度を導入し、1997年にはオープンコンペティション方式を導入した。競争入札を実現することにより、低コストでの商品の仕入れを実現した。オープンコンペティションでは、ミスミからの売値、仕入れ値、流通マージンや取引金額・数量など購買条件を詳細に提示している。協力メーカーとのしがらみを無くすことで、常に最も低価格の協力メーカーから仕入れることができるようにするための合理的な取り組みである。選出された協力メーカーとは、初期には専用回線、インターネットの普及により現在ではインターネットで連携しており、顧客からミスミへの受注がそのまま協力メーカーへの発注になる仕組みを構築している。

また、ハーフメード方式を採用し低コストでスムーズな受発注を実現している。金型部品は標準品でも点数が多く、取扱い部品は約100万種類で、サイズ違いも含めると総数は数百垓にも達する(約500垓)。垓という単位は、星の数の表現に用いられるほど膨大な量であり、兆の億倍である。例えばミスミのある金型部品の商品アイテムを取り上げると、その商品のタイプ、形状やサイズ(長さ、幅など)の全てのパターンは合計すると、1.5京(兆の一万倍)パターンにも達する。単純に、200万アイテムがそれぞれ1.5京パターンあると考えると合計で商品点数は約300垓となるが、日経ビジネスで500垓との掲載があったことから、アイテムにより更に多くのタイプ、形状やサイズの違いが存在すると想定される。メーカー側でもそれら全てを在庫することは現実的ではないため、ハーフメード方式を考え出した。最終加工をしていない半製品(ハーフメード品)をメーカーが在庫し、受注してから最終加工して顧客に納品する。これにより、在庫する数量を抑えかつ、スピ

一ディーな納品を実現する。

「顧客が欲しい商品が載っているカタログ」を作るということは、「市場の声をよく聞いて、その時々ニーズに直結した製品を提供できるようにする」ということである（日経アドバンテージ, 2003/05, p.129）。田口の時代には、これらを低コストで実現するためには、余計なものは持たないことが重要だと考えた。情報システムは一時期自社で保有していたが、1994年ごろ大和総研にアウトソーシングした（綾部・國領, 1994）。カタログからの受注についても、受注センターの一部を外部へアウトソースした。また物流についても、商品の配送は配送業者へ委託していた。

2点目の「協力メーカーとの調整力」の具体的事象は、次のとおりである。「持たざる経営」を実現するために生産と受注の一部を外注したが、外注を成功させるには協力メーカーとの調整が必須であった。「協力メーカーとの調整力」とは、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」を実現するために必要な組織能力であり、協力メーカーとは、ミスミが生産を委託するメーカーのことである。ミスミは委託先のメーカーを選別することを重視しており、これらメーカーは、納期を守ることができ、かつ低コストで生産できるメーカーとして選定されたメーカーといえる。これらメーカーとは前出の専用回線やインターネットを通じて蜜に連携し、受発注のプロセスを円滑に行っている。

通常、ミスミは顧客から受注すると、そのまま協力メーカーへの発注となり、「納期保証」を守れるようスムーズな受発注が行われている。標準品の受注であればこのように自動化されているが、顧客からの仕様変更（標準外品）、特注品や納期短縮の要望があった場合には、協力メーカーとの細かい調整が必要となる。サービスセンターで受注してから、該当製品担当の市場開発チームに対応を依頼する。市場開発チームは協力メーカーと顧客の要望に応じて調整し、顧客との更なる調整が必要になればサービスセンターに対応を再度依頼する必要がある、複雑な流れとなっている。

また「開発保証」という付加価値を顧客に提供するには、顧客からの要望に応じて標準品を継続して開発していく必要があった。これにはミスミのカタログに添付されているコミュニケーションカードや、サービスセンターに寄せられたカタログに掲載のない規格の引き合いに関する情報が活用された。実際に商品化に結びつくことは多くはないが、協力メーカーに対しては、必要に応じて開発を委託できるような関係を構築しておくことが重要になってくる。

上記のように効率的な受発注のプロセスに加えて、例外対応や標準品開発に対して、担当者が協力メーカーに対して細かく調整することができることがミスミの強みとなっている。この「協力メーカーとの調整力」により、自社で生産や受注機能のすべてを持つ必要がなくなり、「低コストでの生産・受注力」の実現が可能となっている。また、効率的な受発注や標準品の開発についての連携を実現することで、納期や開発が保証され、後述の「商品提供力」を可能にした。

協力メーカーに対し、常に調整力を発揮するには、社員の主体的な行動が求められる。

ここでは、「協力メーカーとの調整力」は、「チーム制により企業家精神を醸成された社員」という資源を活用する。そして、アウトプットとして、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」で商品を提供できる協力メーカーとの密な連携が蓄積されていくのである。

2. 購買代理

「購買代理」とは、顧客の代理として必要な部品を探し出し提供するという、業界慣行である販売代理に反した仕組みである。これは生産財の流通革命を目指した田口が考案した仕組みで、それまでの業界慣行であった販売代理、すなわち、販売側が顧客に販売したいものを売るのではなく、顧客に価値を提供する仕組みであった。この組織能力は、生産財部品を標準化して標準品の市場を創り上げ、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という付加価値を付けて商品を提供する。また、購買代理は顧客のニーズありきの仕組みであるため、把握した顧客ニーズを分析して事業計画に反映する力でもある。このように、「購買代理」の要素は、3点ある。1点目は、生産財の標準品市場を創造した市場創造力である。2点目は、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という付加価値を付けて商品を提供する商品提供力である。3点目は、顧客ニーズを分析して事業に反映する顧客ニーズ分析力である。

1点目の市場創造力の具体的事象は、次のとおりである。ミスミの創業者である田口は、生産財の金型部品市場における標準部品というニッチな市場を発見し、参入していった。その後、田口は生産財の流通革命を目指し、標準品のカタログ通信販売の市場を創造していくことになる。メーカーが製造した商品を代理で販売するという発想（販売代理）とは逆に、田口は、顧客の代理として必要な部品を探し出すという顧客指向の考え方（購買代理）でビジネスを行おうとした。逆転の発想で購買代理という新しいコンセプトを打ち出し、金型部品という生産財の流通革命を実践したのである。そして、そのことによって新たに市場を創造していったのである。

市場創造力の具体的な事象は、金型部品の標準品市場の展開があげられる。ミスミが金型部品の標準部品を発売した当初は、日本では標準部品はほとんど日本で発売されておらず、部品の規格化は遅れていた。しかし実際には各メーカーが使用する部品の仕様はわずかな差しかないことに気が付いたミスミは、部品を標準化した。委託生産に慣れていた顧客は、初めはなかなか標準品を受け入れられなかったが、ミスミは辛抱強く顧客に標準商品のメリットを説いて回った。オイルショックによるコスト削減のプレッシャーも後押しし、標準品が受け入れられていく。

この金型部品の標準品市場の展開には、カタログでの通信販売の開始がかかせない。ミスミは購買代理を開始した当初は、営業担当者が顧客を訪問して標準部品の普及に努めていたが、営業担当者1名あたりの受注金額は低いという問題があった。そこで営業の効率化とサービスの平準化を目指して、カタログによる通信販売を開始した。カタログでの通

信販売では、他社の営業担当が訪問しないような地方の顧客や、他社が受注を受け付けな
いような少量の受注も、コストをかけずに効率的に受注することができた。このようにミ
スミは、営業担当者による標準部品の普及だけでなく、カタログ通信販売への移行により、
顧客の間に標準部品が広まっていった。

上記のように、「市場創造力」は、まず「生産財の流通革命を目指す力」が原動力とな
り、顧客の購買代理として顧客が必要とする標準部品を提供するという、標準部品の市場
を創造していった。当時の生産財の金型部品市場にはなかった標準品を広く認知してもら
うためには、カタログでの通信販売が有効な手立てであった。

2点目の商品提供力については、次のとおりである。ミスミの商品提供力は、カタログ通
信販売の仕組みがベースとなっている。購買代理という名の通り、顧客に対して商品を提
供する力のことである。付加価値のある商品を提供するというより、標準品というどちら
かという付加価値のない商品にいかにか付加価値をつけて販売するかが購買代理であり、
ミスミの独自性であった。具体的には、以下の通りである。

ミスミは生産財の流通革命を目指して、金型部品の委託生産を始めたが、顧客が求める
製品をそのまま受けて委託生産し提供するだけでは、価値がなかった。顧客は直接メーカ
ーと取引する可能性もあるためである。そこで、受注生産とは異なる価値を示すため、標
準化による低価格化を打ち出した。しかし、金型部品をもとめる顧客は、受注生産品をも
とめ、少量発注が基本であったため、価格だけでは差別化が行えなかった。そのため、ミ
スミは、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という新たな付加価値を提供す
ることで、競争力を得ていった。「納期保証」とは、納期の遵守率を限りなく100%に近づ
けることである。当時の生産財部品業界では、委託生産において納期が守られることは少
なく、納期を保証することは画期的であった。「供給保証」とは、ピン1本でも必ずカタロ
グに掲載された製品を届けることである。「開発保証」とは、カタログに顧客の欲しい製
品が載っていない場合でも、ニーズが一定量に達したものは必ず開発することである。そ
して「価格保証」とは、交渉などにもとづく値引きなど今までの業界慣行となっていた曖
昧な取引を廃止し、カタログに掲載された定価を守ることである。

上記を保証し、標準化して低価格で販売するには、生産性高く標準化した部品を生産す
ること、効率よく販売すること、さらに効率よく受注・発注・発送を行うことが必要であ
った。ミスミは、これらを実現するために、カタログ通信販売の仕組みを整備するだけ
ではなく、関係会社を巻き込んだ受発注の仕組みを構築した。これは、前出の通りである。

このようにミスミの「商品提供力」は、カタログ通信販売の仕組みをベースとしなが
らも、前出の「低コストでの生産・受注力」や「協力メーカーとの調整力」の影響を受けた
組織能力といえる。すなわち、ミスミの「商品提供力」は、関係会社を巻き込んだ受発注
のプロセスを構築することにより、独自の進化を遂げた組織能力であるといえる。

3点目の顧客ニーズ分析力の具体的事象は、次のとおりである。一般的に市場を創造す
るということは、シマノやFRと同様に、顧客ニーズを十分に把握するだけでなく、顧客が

潜在的に求める商品を開発する必要がある。しかし、ミスミはそのビジネスモデルの特性上、顧客ニーズを積極的に把握しておく必要はなく、これがシマノと FR との違いとなっている。つまり、シマノは新製品の開発研究、FR は新商品の開発のために、組織能力として「潜在的な顧客ニーズを把握する力」が必要であるが、ミスミはそうではないということである。これは一旦膨大な量の標準部品が開発されると、顧客からの注文の際の要望を確認しても、新商品の開発が必要になるケースは少なかったということである。むしろ、新たな標準品の開発ではなく、標準外の規格の商品を例外的に提供して欲しいというニーズの方が多かったということである。故に、ミスミは潜在的な顧客ニーズの把握より、顧客情報に基づいた顧客ニーズの分析を重視している。

田口が社長の時代に、標準部品の販売を開始した当初から、顧客ニーズの分析に基づき、標準部品をミスミが企画した。営業担当者が顧客から収集したニーズを基に、標準部品を設計したのである。その後標準部品の販売を一旦開始すると、顧客のニーズを基にした新しい標準部品の企画はあまり行われなかった。標準部品の受注の際に受けた顧客の要望の中から、新商品につながるものがあるか確認していたが、新商品につながるようなものは少なかったのである。

金型部品市場は特注品の割合が多く、標準品のメリットを感じてミスミに発注する顧客のなかでも、標準品の規格外の部品（標準外品）を発注することがあった。このような顧客からの標準外品の要望は、顧客ごとに異なるものであり、多くの顧客が要望する標準品にはなりづらかったのである。しかしこのことより、ミスミの製品は顧客のニーズから離れていってしまい、次第に販売数が落ち込むという深刻な問題を引き起こしていた。そこで三枝は経営を引き継いでから、顧客ニーズを分析する重要性を掲げ、顧客ニーズ分析力を強化した。具体的には、顧客ニーズを分析することにより、標準品を拡大していったのである。さらには、顧客情報をただ分析するのではなく、社員が日々接している顧客情報の分析結果を加味し、事業の開発、既存事業の方向性修正に役立てている。

「顧客ニーズ分析力」に関する具体的な事象としては、社員の地力向上により顧客ニーズを分析して事業・商品の選択や事業計画に反映していることがあげられる。

「顧客ニーズ分析力」で重要なのは、人材という資源である。田口がミスミの社長に就任していた時期も人材は育っていた。しかし、「人は勝手に育つ」という田口の方針に基づく、1年ごとにメンバーを入れ替えるチーム制では、中長期的な視点や既存事業に関する知識レベルの向上が阻害されていた。特に、中長期的な視点で事業を考える力、すなわち、分析力や戦略構想に関しては、顕著であった。事業が拡大していくにしたがって、これらの能力が重要になってくるのは言うまでもない。

故に三枝は、経営権をもってからは、必ず分析した顧客ニーズを反映し、事業・商品の選択や計画の立案を実行したのである。そしてその方法は、実践的なものであった。それまでの効率化をねらった田口時代の「持たざる経営」から、三枝が「必要なものは持つ経営」に方針を転換したことにより始まった。生産、物流、営業や受注機能の一部を内部化

することで、情報資産を蓄積して、活用することで組織内の学習を促したのである。さらに、「創って、作って、売る」機能をワンセット持たせる組織をなるべく小規模になるよう設計し、その中で事業計画立案、意思決定、事業推進できる体制に変更した。これは、多くの社員が分析を実行し、計画立案ができるようにするためである。こうして、組織学習による情報の蓄積を加速させたのである。

この組織能力は、顧客ニーズを分析して「顧客ニーズ分析結果」を産出する。各事業チームや事業部は、蓄積された「顧客ニーズ分析結果」を用いて新規事業開発や既存事業の方針や進め方を改善する。「顧客ニーズ分析力」の主体である「チーム制により企業家精神が醸成された社員」は、単体で競争優位となりえる特記すべき資源である。

3. オープンデジタル経営

「オープンデジタル経営」とは、顧客、協力メーカー、および社内に対して、詳細に数値化されたルールや基準を公開して経営を行うことである。顧客に対してはミスミ製品の価格を開示し、生産委託先会社に対しては選定基準を明示した。自社内では、チーム人選の基準を開示するなど、ルールや基準を明確にしてかつオープンにしてきた。特に、価格については、詳細な数値化を徹底している。すなわち、業界では価格に対して曖昧であったが、ネジ1本いくら、特注品はさらに何%増し、特納品は何%増しといった具合にである。この「はっきりとやりとりする力」ともいえる組織能力により、取引先や関係会社を含んだマネジメントが強化された。

「オープンデジタル経営」の要素は、2つある。1点目は、顧客、協力メーカー、社内に対してオープンであることである。そして2点目は、デジタルであることである。

1点目は、顧客に対するオープンであることの具体的事象についてである。当時の金型部品業界では、金型部品は内製か委託生産することが通例であった。そのため顧客や発注量、納期などにより価格が異なるという状況であった。ミスミは購買代理の理念を実現すべく、製品価格をオープンにした。業界で新しい取り組みであるカタログ通信販売では、カタログに全製品が掲載され、必要な情報がすべて明記されていた。製品の詳細な仕様はもちろんのこと、製品の注文本数や納期に応じた価格を明記し、価格が数値化された。これは、部品を標準化したことにより、定義することが可能になったのである。こうして、どの顧客にも同じ条件で取引を行うことにした。顧客は、納期や製品仕様の変更などは要望することが可能だが、価格に明記（通常価格に上乘せ）されており、価格は交渉の余地はなかった。カタログに全ての情報を掲載したために、取引の透明性が向上した。カタログ通信販売への移行と、受注を担当するサービスセンターの設立により、コスト高で非効率である営業担当による対面の営業を廃止することが可能になり、営業部門は後に廃止された。

カタログ通信販売という発注方式が浸透するとともに、今までコスト高により委託生産が行えなかったような小口取引や、営業担当が訪問することが難しい遠方の顧客からの注文についても、ミスミが受けざらとなっていた。こうしたことが、ミスミの競争力につ

ながっていった。

また、ミスミは、顧客だけでなく、協力メーカーに対してオープンであった。協力メーカーに対するオープンさは、「オープンコンペティション」が具体的な事象となる。ミスミもFRと同様、関係会社の選抜には独自の基準を設けて吟味していた。ミスミは関係会社と初期には専用回線、インターネットの普及により現在ではインターネットで連携し、受発注を円滑に行うことができた。また、関係会社の選別を重視していたが、関係会社にとってもミスミとの取引は、ミスミが安定した取引先となるため、メリットのあるものであった。

さらに、ミスミは社内に対してもオープンであり、その具体的事象については、次のとおりである。ミスミで仕事を進める単位であるチーム制は、社員の主体性が醸成される仕組みであった。リーダー、メンバーといった階層はあるが、上からの命令で仕事をするのではなく、対等な立場で立候補により事業に参画する。リーダーだけでなくメンバーも公募とすることで、人望があるリーダーか選ばれる仕組みでもあった。このチームには、社外の間人が参加することもあった。発足済みのチームでも、現行の事業の進め方に問題があれば、リーダーの変更を立候補することも可能である。こうして社員の主体性に基づき編成されたチームには、大幅な権限が委譲され、事業に関する意思決定はもちろんのこと、メンバーの報酬も決定することができた。田口はチーム制のことを、「サラリーマンから企業家に社員を変えるシステム」と表現する。

チーム制組織は、社員の主体性を醸成するというだけでなく、環境の変化に応じたチーム編成を組むことが可能であった。チームは1年ごとに見直されるため、市場でのニーズがない付加価値の低いチームは自然と解散され、付加価値の高いチームへ人的資源が配置された。そして市場に近いチームが事業の意思決定を握ることで、市場の変化に素早く反応することができた。

三枝が経営を引き継いでからは、田口の「スモール・イズ・ビューティフル」の考えを発展させた。「創って、作って、売る」の機能を持つ組織をなるべく小規模になるようにデザインし、リーダーや社員が自律的に計画立案、事業の推進とスピードを持って意思決定できる体制を整えた。以前は毎年行っていた全社員による仕事の部署再申請を2年に1回に変更し、社員が2年間は落ち着いて事業にコミットできるようにした。そして年次のビジネス審議では、各チームが4年分の戦略を立案し、最初の2年にコミット、最初の1年が予算となった。戦略の内容は役員がレビューし、軌道修正することで、戦略的に事業を推進していけるようになった。このように三枝は、メンバーの公募だけでなく、事業戦略も社内にオープンにした。

2点目のデジタルであることとは、運営する方法や条件が詳細に数値化されており、さらには状況を数値で表すことができるということである。デジタルというのは、「前日配送は、基本料金の2割増し」「同一商品を10個購入した場合は、1個購入の単価の1.5割引き」「前年度のある商品の取引が1000万円以上の場合は、翌年度も予約受注をした場合、1割

引きとする」という表現となる。一方、アナログとは、「配送は、迅速に対応する」「値引きは、数量に応じて行う」「単価の変更は、長年取引実績のある顧客に行う」という表現となる。この場合、詳細な条件設定を行ったうえで数値化を行っていないため、上記について判断をする際、解釈に幅が出てしまう。つまり、アナログの場合、取引の当事者間での裁量的判断が入りやすく、デジタルの場合は、裁量的判断というものは入らない。また、デジタルであるということは、取引の当事者の人間関係や好き嫌い、情事、営業マンの熱心さというものが価格に反映されることはなく、アナログの場合は、反映される。

オープンデジタルというミスミの組織能力のうち、上記のデジタルという要素がミスミが実践した生産財の流通革命のポイントである。すなわち、金型部品業界において、アナログの性格をもっていた取引関係を、ミスミはデジタルにしたということである。それが、金型部品業界における流通革命のポイントとなる。

デジタルの具体的事象は、上記 3 つのオープンごとに、それぞれ明確なルールや基準が定められている。

まず顧客に対するオープンでは、顧客に開示する「価格保証」「納期保証」「供給保証」「開発保証」の保証内容は、詳細に定義されている。例えば、発注数ごとの製品の価格や納期はあらかじめ数値化されており、発注内容に応じて、どのような保証がいくらで提供されるか具体的に数値で示されている。次に、協力メーカーに対するオープンでは、新製品開発の競争入札におけるメーカーの選抜基準が、詳細に定義されている。例えば、売値、仕入れ値、ミスミの流通マージン、取引金額・数量などの購買条件である。各メーカーが提示する提案内容が、選抜基準に合致するか、具体的に数値で示すことができる。最後に、社内に対するオープンでは、チーム制における人員配置、すなわちチームリーダーとメンバーの選抜方法が明確に定義されている。リーダーは公募され会社が決定する。メンバーは、リーダーが行うアクションプランのプレゼンテーションの内容を聞いて公募し、リーダーが人選を行う。一旦発足したチームでも、ユニットリーダーやチームリーダーの仕事の進め方に問題がある場合は、別の社員が代わりにリーダーを務めると名乗りを上げることも可能であった。このように、各チームにどのように人員配置されたか、具体的に数値で示すことができるという具合である。

まとめ

ミスミの事例から明らかにした 3 つの組織能力について、シマノ、FR と同様に、まず各組織能力の位置づけについて説明する。その上で、3 つの組織能力同士の関係性について説明する。関係性については、ある能力が他の能力を高めるという関係性に着目する。その後、コア・コンピタンスについて述べ、最後に各組織能力の DC のタイプについて説明する。

ミスミの組織能力である「持たざる経営」、「購買代理」および「オープンデジタル経営」の位置づけについては、次のとおりである。シマノ、FR と同様に、バリューチェーンモデ

ルに当てはめて考察する。

ミスミの「購買代理」の要素は「市場創造力」、「商品提供力」および「顧客ニーズ分析力」である。これは、バリューチェーンの研究開発～販売後のサービス等まで、全てのステージが該当する。このうち研究開発については、ミスミでは製品の企画を行っている（金・嶋口, 1994）。（なお研究については、生産を委託する部品メーカーが担当する。）このバリューチェーンには、調達、製造や販売など、ミスミが外部委託する範囲も含まれる。「購買代理」は外部委託も含めてバリューチェーン全体を完遂する力であるため、この組織能力はバリューチェーンの全てのステージと位置付けられる。

また、「持たざる経営」の要素は「低コストでの生産・受注力」と「協力メーカーとの調整力」である。すなわち、「購買代理」のバリューチェーンの一部を外部委託する力である。この組織能力は、バリューチェーンの原材料の確保、中間製品の製造、最終製品の製造、および販売と流通に該当する。

一方、「オープンデジタル経営」は、バリューチェーン全体にかかる力である。「オープンデジタル経営」の要素は、「顧客に対してオープンであること」、「協力メーカーに対してオープンであること」、「社内に対してオープンであること」および「デジタルであること」である。この能力は、バリューチェーン全体にかかる力である。

次に、各組織能力同士の関係性について説明する。

ミスミは、生産財における流通革命を目指した。そして、流通革命の重要な要素は、「購買代理」である。田口が社長に就任した当時の金型部品業界は、顧客や発注量、納期などにより価格が異なっていた。そのため商社がメーカーから仕入れ、顧客に発注する業務は、非効率であり、その手間は価格として顧客に転化された。ミスミは、この「購買代理」という組織能力で、顧客の代理として必要な部品を探しだし提供するという業界の慣行である販売代理に反した仕組みを構築した。その中心となる仕組みが、カタログ通信販売の仕組みである。ミスミはこのカタログ通信販売の仕組みにより、金型部品の標準品市場を創造し、4つの保証という付加価値を付加しながら商品提供を実現することによって、競争優位を構築していった。

この「購買代理」は、「持たざる経営」と「オープンデジタル経営」を加味して（組み合わせ）実現した。「購買代理」が実現する顧客の代理として必要な部品を探しだし提供するという業界の慣行に反した仕組みは、顧客のニーズにあわせて柔軟に自社を変更することを要求する。例えば、顧客ごとの取引額は、毎年不透明であり、常に受発注の要員を当てているわけにはいかない。すなわち、内部資源を抱え込まずに極力外部資源を活用することが必要になってくる。このように「購買代理」を実現するためには、社内に資源を持たずに外部資源を極力活用して経営するという「持たざる経営」という組織能力を組み合わせたほうが実現性は高い。また、「購買代理」を実現するための中心となる仕組みであるカタログ通信販売の仕組みは、詳細に数値化されたルールや基準を公開することで顧客の利便性は高まる。すなわち、カタログに全製品が掲載され、必要な情報がすべて明記され

ればされるほど顧客にとっては利便性が高まるということである。故に、「購買代理」を実現するためには、詳細に数値化されたルールや基準を公開し、効率的に経営を行う組織能力である「オープンデジタル経営」を加味したほうが実現性が高まる。ここで、留意すべきは、「持たざる経営」と「オープンデジタル経営」という組織能力がなくても、「購買代理」は成り立つということである。つまり、「購買代理」の中心的な仕組みであるカタログ通信販売は、内部資源を抱えても実現できるし、詳細に数値化されたルールや基準がなくても実現できるということである。ミスミの特徴は、購買代理という考え方と持たざる経営とオープンデジタル経営の2つの仕組みのもとで実現しようとしたことである。

さらには、「オープンデジタル経営」により、「持たざる経営」は強化される。ミスミは駿河精機との統合までは生産機能を持たず外部へ委託していたために、協力メーカーを選抜する仕組みや上手くマネジメントすることは重要であった。詳細に数値化された基準やルールがなくても協力メーカーを選抜したり、その後マネジメントすることはできる。詳細に数値化された基準やルールがあることによって、マネジメントがしやすく、無駄な労力がかからない。すなわち、この「オープンデジタル経営」による「はっきりとやり取りする力」によって、顧客、協力メーカー、社内に対するオープンが実現され、関係会社を含んだマネジメントは強化されていく。故に、ミスミは「オープンデジタル経営」という組織能力を身につけていくことにより、「持たざる経営」は強化していった。そしてこのことは、ミスミの競争優位につながっていった。

次に、ミスミのコア・コンピタンスを特定する。ミスミのコア・コンピタンスとは、「オープンデジタル経営」である。コア・コンピタンスとは、繰り返しになるが、「顧客に対して、他社のまねできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」（ハメル&プラハラード,1994, p.11）である。ミスミをミスミたらしめる強みだと言える。ミスミの「オープンデジタル経営」とは、「数値化してはっきりとやり取りする力」といえる。この力を中核的な組織能力として、ミスミは競争優位を築いている。

以下に、「オープンデジタル経営」について、まとめる。

「オープンデジタル経営」とは、顧客、協力メーカー、社内に対し、詳細に数値化されたルールや基準を公開して経営を行うことである。要素は、顧客、協力メーカー、社内に対する「オープンさ」と、オープンにする内容が「デジタル」であるという2点であるが、後者に独自性が際立つ。

ミスミが標準品市場を創造する前の金型部品業界では、顧客との取引の長短や人的関係の濃淡や熱意の有無により、商品の販売価格は異なっていた。この状況に対し、ミスミは「デジタル」にすることで対応をしていった。すなわち、金型部品業界において、アナログの性格をもっていた取引関係を、ミスミはデジタルにしたということである。ミスミは、販売価格に対して、柔軟に対応をして競争優位を獲得したのではなく、むしろ販売価格を商品のサイズや納期の期間ごとに数字で表示して対応をしていった。この「デジタル」という要素により、カタログ通信販売を可能とし、標準品市場を拡大していくこととなった。

つまり、オープンデジタルというミスミの組織能力のうち、上記のデジタルという要素がミスミが実践した生産財の流通革命のポイントなのである。

「オープンデジタル経営」の具体的な例は、以下のとおりである。ミスミは、カタログ通信販売を通じて「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という付加価値を提供することで、他社にない独自性を獲得しようとした。これら4つの保証は、「オープンデジタル経営」により成り立っている。

当時の生産財業界では、製品の注文数や販売先の顧客により売値が異なり、また納期は守られることが少ないというような取引が通例であった。そのため、これら4つの保証は、画期的な付加価値であり、地方にいる顧客や少数を注文したい顧客などには利便性が良く支持され、これが競争優位につながる。商品の種類や大きさごとに価格が詳細に数値化されたり、納期が標準や特急で価格が異なって定められていたりすることは、「デジタル」な側面である。また、商品を確実に提供することをうたうことや顧客の反応に応じて商品が開発されることをというものは、「オープン」な側面である。

協力メーカーに対しては、競争入札制度であるオープンコンペティションを導入している。これは、ミスミからの売値、仕入れ値、流通マージンや取引金額・数量など購買条件を提示し、提案のあった複数のメーカーから最適な会社に発注することができる仕組みである。メーカーとのしがらみをなくし、毎回の新製品開発において、最適な品質と最適な価格で生産できるメーカーに委託することは、コスト競争力を高めることにつながった。これら顧客や仕入先に対して、ミスミは、商品に対する情報、すなわち取引条件を数値化し、公開している。通常、金型部品商社では非公開にし、取引慣習によって曖昧な取引をしている場面において、あえて数値化し公開をしている。

社内に対してもオープンかつデジタルであった。例えば、社員の立候補により発足される形を取るチーム制では、市場のニーズに合致するようチームの存続と淘汰が自然に行われた。市場のニーズがある事業に、適切に資源が配分されるということであり、会社として無駄を省いた筋肉質な体質と言える。これはコスト競争力を高めることにつながった。またチーム制で組織を運営することは、社員の能力向上にも寄与した。社員自身が望む事業に携わることができ、チームに大幅な権限委譲をすることで社員のモチベーションが向上し、企業家精神が醸成された。また優秀なリーダーのもとにメンバーが集まる仕組みであり、優秀なリーダーのみが会社に残るようになる。このように社員の能力が高まっていくことは、ミスミの成長につながっていった。

このように、ミスミにおいては、顧客に対しても、取引先に対しても、社内に対しても運営方法やルールや基準が数値化され、公開されていた。このような「オープンデジタル経営」により、ミスミの独自性の高い付加価値サービスが生まれ、マーケットシェアを獲得していった。そのため、「オープンデジタル経営」が競争力の源泉であり、コア・コンピタンスであると特定できるのである。

次に、ミスミの組織能力をDCの観点でとらえると、シマノやFRと異なり、「漸進的」

と「急進的」の両方の特徴をもつ。ミスミを取り巻く環境の大きな変化は、2 つあった。1 つめの変化は、競争の激化により他社と比較してミスミの売上が伸び悩んでいた時であり、ミスミが創業してから 20 年度ほど経った 1980 年代後半のことであった。2 つめの変化は、競合他社によるミスミのカタログ通信販売の模倣や、更なる競争の激化から成長が頭打ちになった時であり、2001 年頃のことであった。

ミスミを取り巻く環境の大きな変化の 1 つめは、競争の激化により他社と比較してミスミの売上が伸び悩んでいた時であり、その変化に対するミスミの対応は次のとおりであった。ミスミは田口が社長に就任した 1969 年から、生産財業界では初めてとなる「購買代理」を始めた。そして外部資源を極力活用するという方針のもと、金型部品の生産と物流を外部に委託していた。順調に成長していたミスミではあるが、競争が激化したことから伸び悩んでおり、1980 年代後半にはミスミの成長率は他社の成長率を下回っていた。

この変化に対応するため、ミスミは購買代理と持たざる経営を強化するため、そもそも持っていた能力である「オープンデジタル経営」を強化した。すなわち、オープンにして透明性を高める方針に徹底していったということである。まずは、顧客に対してオープンに情報を公開した。カタログに、製品の注文本数や納期の応じた価格を明記し、どの顧客に対しても同じ条件で取引をおこなうことを保証した。「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という付加価値を提供したのである。次に協力メーカーに対して、生産委託の競争入札をオープンにした。オープンコンペティションと呼ばれるこの仕組みでは、ミスミは購買条件（ミスミの売値・仕入れ値・流通マージンや、取引金額・数量など）をメーカーに開示した。更にはミスミ社員に対しても、オープンな組織体制を構築した。チームリーダーが市場のニーズがあると思う事業についてチームを発足し、メンバーが立候補して配属されるという体制である。チームでの任期は 1 年とすることで、環境の変化に対応してチームが自然に増幅、淘汰されるようにした。このように、1 つめの大きな変化に対して、ミスミは「オープンデジタル経営」を強化したのである。これは、購買代理と持たざる経営を同時に強化しており、DC の観点からみるとミスミの組織能力の漸進的な進化といえる。

ミスミを取り巻く環境の 2 つめの大きな変化は、競合他社によるミスミのカタログ通信販売の模倣や、更なる競争の激化により成長が頭打ちになった時である。これは、1990 年代中盤以降になるとミスミより低価格で販売する競合他社も現れ、金型部品や FA 部品などの市場の競争はますます激化していったということである。そして 2001 年には、ミスミの業績は 8 年ぶりに減収減益となる。これに関して田口は、営業利益率は依然高いものの、ミスミの構造的な欠陥を察している。

そしてこの状況を打開するため、2002 年田口は、会社再建コンサルタントであり、ミスミの社外取締役役に就任していた三枝に経営を引き渡した。三枝は、ミスミは「生き生きとした変化創造型の組織」と感じていたものの、分析した結果、いくつかの欠陥部分が大きな問題であることに気付いた。そこで全社改革を遂行し、組織能力を改善、進化させてい

った。まず「持たざる経営」から「必要なものは持つ経営」に移行し、営業担当の設置や、協力メーカーの1つである駿河精機と2005年経営統合するなど、機能の一部を内部化した。これはミスミが商社から生産機能を持つ会社へと転換することを示し、大きな出来事であり、DCの観点からみると急進的な進化といえる。

駿河精機は1970年代から、ミスミの親密な調達先の1つであった。ミスミが直販体制に移行する際に、駿河精機がもともと持っていた金型部品メーカーの機能に特化し、専門メーカーとして生まれ変わった。背景には、ミスミが当時、海外進出が遅れているという課題があった。いいかえるとミスミが、日本の協力メーカーと築いていたような密な連携を、海外の工場とは実現することができなかつたため、自社の生産設備を持ってでるしかなかったということである。そして、2009年頃には、海外からの受注は現地法人が行い、部品在庫があればすぐに自社のセンターから発送できる仕組みを構築している。在庫がない場合には、注文仕様に基づいて、日本、米国、タイなど海外6カ国約1,000の協力・協力工場である「最終仕上げ工場」が対応する（山根・山田・松戸, 2009, p.2）。仕上げ工場に半製品を送るのは、駿河精機のベトナム工場などであり、自社工場との連携は強い。

三枝が行った全社改革は、基本的に戦略機能を強化し経営者人材を育成することが中心で、これらは海外進出を可能にするための土台作りであった。例えば、「人は勝手に育つ」方針から「育てる経営」へと方針を変えている。そこでは、今まで1年ごとにチーム替えしていた体制を2年に1回にしたり、事業戦略を経営層がレビューすることで戦略の意図を盛り込ませるようにしている。またチームは現場の判断のみで自然増殖・淘汰されるだけでなく、新規事業の発足や既存事業の継続など、本社の意思を反映するようにした。これらの変化はDCの観点からみると漸進的な進化といえる。上記以外にも、三枝は、海外展開を更に押し進めて、対象地域を拡大するとともに、自社工場や委託先メーカーとの体制を進化させ、また連携を強化している。これらは、「持たざる経営」は少しずつ進化しているということである。

以上、ミスミの組織能力をDCの観点でとらえると、シマノやFRと異なり、「漸進的」と「急進的」の両方の特徴をもつことになる。

7. 研究成果と今後の課題

7.1 事例研究 3 社に見る組織能力

シマノ、FR 及びミスミの事例研究から導き出された組織能力の比較等を行うことによって、共通事項を明らかにし、新たな発見を模索する。共通事項とは、「独自性」、「オープン経営」、「大きい目標」、および「DCの有無とタイプ」である。

まず、事例 3 社の「独自性」とは、それまで各業界では行われていなかった取り組みを行い、独自性のある製品の開発や、ビジネスプロセスを構築したことである。そしてこの独自性は、3 社の競争優位へとつながっていった。

事例 3 社は、「オープン経営」を行っているという共通点もあった。ビジネスを進める上で、グループ会社や外部の企業と協力関係を構築することは一般的である。しかし事例の 3 社は、グループ会社や外部の関係会社との協働に積極的であり、一般的な会社と比較して強い連携が図れている。その際に必要であったことがオープンであることである。

そして事例 3 社とも、「大きい目標」を掲げていた。創業者や 3 社の礎を築いた経営者が掲げた大きい目標を、経営を引き継いだ新しい経営者だけでなく、全社が一丸となり目指していたのである。大きい目標を実現すべく、業界通例に反するイノベーティブな取り組みを行い、業界全体にインパクトを及ぼした。

そして最後に、事例 3 社の DC を比較することで、3 社の組織能力は DC の観点から捉えると「漸進的」と「急進的」に分類されることが分かった。シマノと FR の組織能力は、DC の観点から捉えると「漸進的」といえる。一方ミスミの組織能力は、DC の観点から捉えると「漸進的」および「急進的」であった。

(1) 独自性

事例 3 社より明らかになった組織能力を比較すると、当該業界では独自性が高いという共通点が見受けられた。競争優位を獲得するうえで、企業の独自性は必要な要素である。バーニーは、企業の競争優位を生み出す経営資源の特徴は、「異質」で「移転困難」だけでなく、「有価値性」、「希少性」、「模倣困難性」、「代替困難性」をもつとした。この「異質」で「移転困難」、そして「有価値性」、「希少性」、「模倣困難性⁹」、「代替困難性」を持つということは、一言で表すならば他社と比べて独自性があるということである。このように企業の独自性は、持続的な競争優位につながるものが先行研究で示されており、本稿ではそれを具体的な企業の事例を用いて明らかにした。事例 3 社の独自性は、シマノ

⁹ 模倣とは、バーニー（2002）によると、直接的複製と代替による模倣の 2 つの方法がある。直積的複製とは、他社と同じ方法で同じものを作りあげることである。そして代替による方法とは、他社と同じものを他社とは異なる方法で作りに上げることである。他社が直接的複製や、代替による模倣を行おうとした際にコストが高い場合、自社の競争優位性は持続可能である。すなわち、模倣コストが大きく、希少で、価値のある経営資源を有する場合は、企業は持続的競争優位があるといえる。

はシステム・コンポーネント、FR はアパレル業界の慣行を否定した経営、そしてミスミは購買代理である。

シマノの独自性「システム・コンポーネント」

シマノは1975年ごろから「システム・コンポーネント」の開発思想を打ち出し、それは現在に至るまで生き続けている。システム・コンポーネントとは、自転車を単なる部品の寄せ集めではなく、相互に機能するコンポーネントの集合体と捉える考え方である。このシステム・コンポーネントの開発思想のもと、シマノの技術開発力は更に高められていった。

それまで自転車部品業界では、分業化が進んでおり、他の自転車部品メーカーが製造する領域は侵さないことが通例であった。自転車は複数の部品メーカーが製造する部品を組み合わせて作られるため、シマノは自社の部品の性能が高くとも、組み合わされる他社部品の性能が高くなければ、自転車完成品としての性能は上げることが難しいという課題に直面していた。そこでシマノは、複数の部品を組み合わせるシステム・コンポーネントという思想にたどり着く。コンポーネントの範囲を変速機、駆動系や制動系へと広げていった。またコンポーネント製品の性能を上げるだけでなく、完成車として組み立てられた際に本来の性能を発揮するよう、自転車メーカーや販売店へ組み立ての技術指導を行い、エンドユーザーに提供する価値を高めてきた。こうしてシマノの独自性は高められていったのである。

FRの独自性「アパレル業界の慣行を否定」

FRは、日本のアパレル業界の慣行に疑問を唱え、業界慣行とは異なる方針を打ち出している。FRがアパレル業界の慣行を否定して打ち出した独自性とは、3点ある。1点目は、難しいとされていたアパレル商品の標準化であり、2点目は、小売りは販売に特化するという考えと異なり商品企画も行うこと、そして3点目は売れ残り品は返品するのが慣行だったのに対し、仕入れのリスクを100%負うことである。FRはこのような独自性が軸となり、「アパレル業界の慣行を否定」した経営を行った。

アパレル商品の標準化については、次のとおりである。アパレル業界の慣行では、多種多様なニーズや原料や副素材の多様性、生産工程の複雑さと長さから、アパレル商品の標準化は難しいとされていた。それに対してFRは、ベーシック・カジュアルという標準品の概念を取り入れ、トータルコーディネーションではなく、完成された単品としての商品を提供する方針とした。そして標準商品の対象をノンエージ・ユニセックスと定義し、各シーズンで多くの消費者が着たいと思う衣服をデザインする力を身に付けていった。

次に、商品企画については、日本の繊維産業は伝統産業であり分業が進んでいたため、一般的な小売業者はメーカーから仕入れた商品を販売することに特化しており、商品企画は行っていなかった。これに対してFRは、商品企画力を身に付け、商品デザインのみなら

ず、素材メーカーと協働して素材開発にも着手している。

そして調達と生産のリスクを 100%負うことについては、以下のとおりである。調達と生産のリスクとは、売れ残り品の廃棄ロスのことである。一般的な小売業者は、売れ残り品はメーカーに返品するという他の業界では考えられないような慣行を行っていた。対して FR は、売れ残り品を返品することはせず、調達と生産のリスクを 100%自社が負っている。売れ残り品を極力少なくするため、商社との素材の共同仕入れや、柔軟な需給調整の仕組みを構築するなど取り組みを行い、組織能力を身に付けていった。

ミスミの独自性「購買代理」

ミスミの「購買代理」という発想は、当時委託生産がほとんどを占めていた生産財業界では、真逆の発想であった。メーカーが生産する製品を代理で販売するのではなく、顧客が必要なものを探し出してきて提供するという、逆転の発想である。ミスミはこの発想をもとに、購買代理という業界慣行に反した仕組み、および仕組みを運営する方策を構築していった。この力は、今までの業界にはない新しい力であり、独自性があった。この購買代理の要素は 3 つあり、1 点目は、生産財の標準品市場を創造した市場創造力である。2 点目は「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という付加価値を付けて商品を提供する力、そして最後は、顧客ニーズを分析して事業に反映する力である。

ミスミは、購買代理のモデルを構築するなかで、それぞれの顧客に納品される製品は、若干の仕様の違いであることに気づき、部品を標準化した。標準部品は市場では前例がなく、なかなか受け入れられなかった。そこで営業担当による標準品の利点の説明や、後のカタログによる通信販売への移行により、生産財の標準品市場を創造した。

またミスミは、顧客の求める商品の提供を目指していたが、顧客の要望のものをそのまま製造して提供しては価値がない。そこで、部品の標準化による低価格化に加えて、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という新たな付加価値を提供した。当時の業界では、商品の納期は守られない、小ロットでの注文は受け付けない、価格は顧客や発注回数により異なるというような状況であり、ミスミのこの 4 つの価値は、独自性があった。そしてこの独自性は、ミスミに競争力をもたらせたのである。

最後に、顧客ニーズを分析して事業に反映する力については次のとおりである。ミスミは潜在的な顧客ニーズの把握より、顧客情報に基づいた顧客ニーズの分析を重視している。具体的には、顧客ニーズを分析することにより、標準品を拡大していったのである。これは、顧客情報をただ分析するのではなく、社員が日々接している顧客情報の分析結果を加味し、事業の開発、既存事業の方向性修正に役立てている。

(2) オープン経営

事例 3 社より明らかになった組織能力に見られる共通点の 2 点目は、オープン経営を行

っていることである。シマノは「グローバル経営」、FR では「外部資源を活用したビジネスシステム」、ミスミは「オープンデジタル経営」である。

シマノのオープン経営「グローバル経営」

シマノは設立当初から、世界を見据えて事業を展開してきた。米国に販売会社を設立したのは1960年代と早く、自転車の本場である欧州への販売や、アジアへの販売も積極的に行ってきた。シマノの「グローバル経営」とは、経営を国際化することである。日本人同士で経営するのではなく、外国人とともに経営をしたり、外国人に対して技術を移転するということである。そして、このことはシマノをオープン経営にさせる。一般的な日本企業では、長期雇用を前提とした人員構成であるため、内部のコミュニケーションについては、曖昧なあうんの呼吸ともいえるコミュニケーションでビジネスは遂行される。しかし、欧米や中国をはじめ、外国人とビジネスを行うと日本人に行うことと比較して、より詳細な説明をし、納得してもらうことが必要となってくる。自分の思っていることは分かるだろうというのではなく、自分の考えや業務指示を明確に示さないといけないということであり、これがグローバル経営がオープン経営につながっていくことになる。

こういったことがベースとなり、グローバル展開においては、考え方や業務手順の統一化が必要になり、見える化が進み、マニュアル化が進んだ。シマノでは、さらに、シックスシグマ等に展開される源泉となっている。このような背景においては、マニュアル化がなされたとしても、自分たちの経営を論理的に説明したり、合理的な判断をすることが求められるため、マネジメントが鍛えられていく。すなわち、論より証拠というのはオープンでなく、先に論を説明していくことが求められるということである。また、海外展開において、現地の外国人に対して、理由や方法などを論理的に話しをして納得させることは重要である。なぜならば、現地の人に対しては今までと異なるやり方を強いることとなるので、新しいやり方のほうが合理的であることを説明し、納得してもらうことが重要であるからである。

ここで、FR とミスミのグローバル経営は、現時点で発展途上なのに対し、シマノのグローバル経営はすでに確立しているといえる。なぜならば、シマノはグローバル経営を実現するために、日本と海外グループ会社との連携を強化してきたからである。特に生産の国際化では、日本の工場で培ってきた高い生産技術をオープンにしないと、海外の工場への移転が進まず、海外の工場での品質の高い製品を製造できるようにはならなかったのである。既にグローバル企業とも言えるシマノは、何度となく苦難を乗り越え、技術を社内（日本親会社と海外子会社）にオープンにすることで、スピードを持ったグローバル展開や日本からの技術移転を可能にしたのである。

「グローバル経営」の3点目の要素である生産の国際化とは、グローバル適地生産と、海外工場への技術移転である。シマノは1974年に最初の海外生産工場をシンガポールに設立し、その後もインドネシアや中国など世界の適切な地で生産するという体制を整えている。

日本の生産工場の量産の技術を海外の生産工場に移転することで、海外の工場でも複雑なシステム・コンポーネント製品を生産してきた。しかし日本本社と海外グループ会社間には連携の課題があり、海外の工場で生産はできているものの、品質は完全ではなく、不良品がわずかではあるが発生していた。そこでシマノは 1994 年ごろから、「チームシマノ」というスローガンのもとグループ間の連携を強化する取り組みを行った。日本と海外の生産現場にシックスシグマを導入し、日本の量産の技術を更に高め、生産プロセスの効率化と不具合発生率を減少させ、その技術を詳細なレベルで海外の工場に共有した。

4 点目として、マネジメントの国際化が「グローバル経営」の要素となる。これは、内なる国際化とあっていい。まず、シマノは日本の親会社の中の外国人幹部も多い。また、社内公用語を英語と定めたことも、日本本社の内なる国際化が進み、日本と海外とのコミュニケーションの活性化につながった。自社工場と言えど、海外に設立した工場の従業員はほとんど現地で採用しており、日本の技術の流出に対して危機感を抱いたこともあったのではないかと想定される。しかしそれでも敢えて日本の技術を海外の工場に移転することで、海外を含めたシマノグループ全体として、量産の生産性が著しく向上したのである。

FR のオープン経営「外部資源を活用したビジネスシステム」

FR の「外部資源活用ビジネスシステム」とは、バリューチェーンの大部分である開発や調達・生産を外部に委託しながら自社が全体を管理し、コントロールすることである。

FR の SPA は特徴的であり、調達、生産を委託する SPA として、他 SPA とは比べものにならないほど関係会社と強固な関係を構築している。特筆すべきは、FR は中国の工場などの委託先に投資をしていない。投資をしていないのに、委託先をコントロールしている。コスト削減、品質向上、柔軟な需給調整などという目的を達成するため、バリューチェーンの川上から川下まで、垂直統合が実現しているのである。

この力は 2 つの要素からなる。1 点目は、外部資源を活用する力である。2 点目は、外部委託をしながら自社がバリューチェーン全体をコントロールする力である。FR は基幹業務システム（コンピュータ情報システム）を活用しながら、各店舗での在庫状況、各工場での生産状況などを自社だけでなく、パートナー工場に対しても共有する。またパートナー工場に対しては生産技術をオープンにして技術指導している。

FR は開発、調達・生産、物流・販売機能のうち、その多くを外部に委託している。素材メーカーが開発した素材の仕入れ、素材メーカーとの協働開発、パートナー工場への生産の委託、物流会社への配送と在庫の委託、そして販売における契約社員の採用やフランチャイズ店への販売委託である。

FR は上記のとおり、バリューチェーンのうち大部分を外部へ委託するが、委託先会社と密に連携を図り、基幹業務システムを活用して、バリューチェーン全体をコントロールしている。素材の調達については、商社を通じて仕入れた素材についても、自社で開発した調達モデルで各商品の工程数や、所要時間、所要コストを管理している。素材を仕入れる

だけでなく、日本の素材メーカーと協働で素材を開発し、FRが求める素材のニーズや、商品開発に対する考え方などを共有している。生産を委託するパートナー工場については、自社の生産に関するスペシャリスト「匠」や、品質管理要員をパートナー工場に頻繁に派遣し、生産技術をオープンに共有して、技術指導を行っている。継続的に技術指導することで、パートナー工場で生産する商品の品質向上や、生産プロセス改善による効率化などが達成されている。そしてパートナー工場から、自社の基幹業務システムを通じて各店舗の在庫状況を把握することができ、またFR本社からは各パートナー工場の生産状況を知ることができる。生産計画の半分は見込み生産するが、残りは期中の店舗での販売状況を見ながら、トヨタのJITの仕組みのように、必要な分だけ都度生産するというように需給調整をコントロールしている。この仕組みは、売れ残り品を極力少なくするというFR全体の利益を達成すると同時に、パートナー工場では廃棄損が少ないためFRに商品を高く販売することができ、店舗にとっては機会損失なく素早く商品が納品されるという利益ももたらしている。

ミスミのオープン経営「オープンデジタル経営」

ミスミはオープンであることに、特に力を入れている。「オープンデジタル経営」とは、顧客、協力メーカー、および社内に対して、詳細に数値化されたルールや基準を公開して経営を行うことである。これには2つの要素がある。1点目は、顧客、協力メーカーや社内に対してオープンにすることである。2点目は、オープンにする内容はデジタルであるということである。ミスミは顧客に対してオープンにすることで独自の付加価値を付与し、協力メーカーに対してオープンにすることで、商品ごとに最も適切なメーカーに製造を委託することができた。さらに、社内に対してオープンにすることで、市場のニーズを即座に反映した柔軟な組織を構築することができたのである。

当時の金型部品業界では、金型部品は内製か委託生産が通例であり、委託生産の場合は対象顧客や発注量、納期などにより価格が異なっていた。対してミスミは、部品の標準化とカタログによる通信販売への移行に伴い、価格をオープンにして「価格保証」を提供した。協力メーカーへのオープンについては、次のとおりである。生産を委託するミスミにとって委託先は重要であり、オープンコンペティションという仕組みを構築した。競争入札の際に、各商品の売値、仕入れ値、ミスミの流通マージンなど、通常公開しないような情報までオープンにし、メーカーと信頼関係を構築すると同時に、各商品に最適なメーカーを選抜できるようにした。社内へのオープンについては、次のとおりである。ミスミでは組織が市場のニーズに柔軟に対応できるよう、仕事を推進する単位であるチームを基準として組織を構築しており、田口が社長の時代では1年、三枝に経営が移行してからは2年ごとに各チームは再編成される。チームリーダーだけでなくメンバーも、配属を希望するチームに立候補する仕組みであり、社員の配属方法がオープンにされている。

そしてミスミは、これらオープンにする内容をデジタル、すなわち数値化している。こ

れが、2つ目の要素である。デジタルであるということは、手法や方法が数値的に定められており、状況を数値で表すことができるということである。顧客に提供する「価格保証」「納期保証」「供給保証」「開発保証」という価値については、カタログに各商品の納期、納期や発注数量ごとの価格を数値的に明記し、またカタログに掲載されていない商品でも顧客からのニーズが一定量に達したものは、開発するという明確な基準を設けた。オープンでデジタルであるから、ミスミの特徴的販売の手法であるカタログによる通信販売が成り立ったのである。顧客との取引の長短、人的関係の濃淡や熱意の強弱などによって、納入する商品の取引条件（価格など）は影響を受けないようになっている。これは、生産財の流通では革新的ともいえるほどの独創性である（生産財の流通革命については後述）。協力メーカーとのオープンコンペティションでは、ミスミの顧客への売値、メーカーからの仕入れ値、流通マージン、取引金額や数量など、購買条件を数値的にメーカーに提示した。それに対して一番良い条件を提示したメーカーに委託するという、メーカーの選抜基準をオープンにしたのである。そして社内組織のチーム制では、チームリーダーとメンバーの選抜の方法が数値的に定義されているのである。チームリーダーはアクションプランをその事業の担当役員や社員に対してオープンにし、そしてチームメンバーを公募するというやり方である。一旦発足したチームでも、ユニットリーダーやチームリーダーの仕事の進め方に問題があれば、別の担当者がリーダーになると立候補することも可能であった。

(3) 大きい目標

前述の独自性とオープン経営に加えて、事例3社について共通して言えることは、目指す目標が高いということである。シマノは、創業したところから「世界のシマノになる」という目標を掲げ、日夜技術向上に努めていた。FRは「ベーシック・カジュアルの市場を作る」ことを目指している。対象の範囲は、日本のみならず全世界である。そしてミスミは、購買代理を確立して「生産財の流通革命」を目指している。ここまで高い目標を立てることは通常なく、立てたとしても実現せずに終わってしまうことが多い。事例3社は、このような高い目標を達成するために、業界の通例に反する取り組みを行った。そしてそれらの取り組みを継続して行い、以下に示す通り、業界全体にインパクトを与えた。そして実現した業界に反する取り組みは、それぞれ形になっていった。シマノについては、自転車部品をシステム・コンポーネント化することである。FRは、高品質のベーシック・カジュアルを市場最低価格で継続的に提供することである。そしてミスミは生産財の購買代理になることである。

以下に、3社について取り纏める。

シマノ「世界のシマノになる」

シマノでは、創業者が設定した「世界のシマノになる」という目標を達成すべく、全社

が一丸となって、品質向上や低コスト生産などに取り組んでいる。

そもそもシマノは、創業者庄三郎が 1921 年にシマノを創業した当時から、庄三郎は「世界のシマノになる」とグローバルでトップメーカーになることを目指していた。創業当時の技術が、欧米の競合他社から大きく引き離されているにも関わらずである。そして庄三郎は技術に関して妥協せず、技術を高めていった。その精神は創業者の 3 人の息子にも受け継がれ、シマノは世界最高レベルの技術を獲得していく。この妥協を許さず徹底する力やバウンダリーレスな行動を許容する部門間連携力が重なることにより、組織メンバーのストレッチ（伸張）が図られ、資源の創造・拡大が可能になったといえる。このようにシマノは、経営理念やビジョンを前提としてそれを強力に実現することを通じて資源を創造・拡大していった。

FR「最高品質で市場最低価格の商品を最短期間で提供」

FR の高い目標とは、高品質のベーシック・カジュアルを市場最低価格で継続的に提供することである。これを実現すべく、SPA 体制や需給調整の仕組みを構築していった。

SPA 体制を構築する前は、安さのみを追求した「安かろう、悪かろう」の典型とも言えるような商品を扱っていたが、SPA 体制を構築してから柳井は「最高品質で市場最低価格の商品を短期間で提供する」ことを目指していた（後にユニクロは市場最低価格は追求しないと方針を転換している）。そしてこの高い目標を達成するため、FR の「外部資源活用のビジネスシステム」は高められていった。

最高品質を実現するため、FR は知識と経験を豊富に持つ自社社員（匠チームや品質管理担当者）をパートナー工場に派遣し、技術向上や品質管理を指導している。最高品質の商品を提供するという目標に向かって、パートナー工場の生産技術は高められ、商品の質が向上していったのである。

市場最低価格を実現するため、製造コストの安価な中国やバングラデッシュの工場に委託する。また商品を標準化し商品 1 アイテムあたりの販売数を大きくすることで、規模の経済により仕入れ価格や製造コストを安く抑えている。

短納期や柔軟な需給調整も、商品の売れ残りを少なくすることにつながり、価格を抑えている。FR は短納期を実現するため、商品デザイン、企画から生産までのリードタイムを短縮するだけでなく、パートナー工場へ技術指導や品質管理指導を行い、生産プロセスの短縮にも努めている。そしてパートナー工場と店舗での在庫状況を共有することで、生産計画の半分を見込み生産し、残りは販売状況に応じて期中に調整するという柔軟な需給調整を可能にしている。

このように、FR もシマノ同様に、経営理念やビジョンを前提として、それらを実現するために、組織能力が構築されている。しかもかなり大掛かりな IT システムの導入をしているにも関わらず、短期間で構築している。これも、高い目標を目指す力により、資源を創造・拡大することによって、実現できたものである。

ミスミ「生産財の流通革命」

ミスミの高い目標とは、生産財の流通革命を起こすことである。生産財の流通革命とは、顧客が必要とする商品を複数のメーカーから探し出してきて顧客へ提供するという、購買代理を行うということである。そして、購買代理の実現のために、組織能力である「購買代理」に「オープンデジタル経営」を加味していった。田口は、ダイエーやイトーヨーカ堂が消費財の流通革命を起こしたように、生産財の流通革命を目指していた。そしてミスミの購買代理は、カタログによる通信販売に移行することで、その仕組みを確立させ、購買代理を行う力を高めていった。

ミスミは、カタログによる通信販売を具現化するために、協力メーカーには納期の遵守を求め、またハーフメード方式など工夫して生産リードタイムの短縮を図った。協力メーカーとシステム連携し、ミスミの受注が即協力メーカーへの発注となり迅速な納品を可能にした。また、ミスミの受注が即協力メーカーへの発注となるため、納品が漏れることがないよう確実なシステムを作り上げて確実な供給を実現した。さらには、カタログに掲載されていない商品でもニーズが一定量に達したものは、開発するとした。

上記のように、購買代理を具現化するカタログによる通信販売の実現のためは、「オープンデジタル経営」が欠かせない。ミスミは、顧客や仕入先に対して、価格についての詳細な数値化を徹底している。すなわち、業界では価格に対して曖昧であったが、ネジ 1 本いくら、特注品はさらに何%増し、特納品は何%増しといった具合にである。

この「オープンデジタル経営」が必要とされた背景、すなわち田口が生産財の流通革命を目指した背景は、以下の通りである。ミスミが購買代理を開始した当時、生産財業界で行われていた金型部品メーカーと顧客（金型メーカー）との取引は、不透明なものであった。金型メーカーはプレス用かプラスチック用金型のどちらかに専門していることが多く、部品を提供する金型部品メーカーも専門化が進んでいた。金型部品メーカーは、部品ごとに他社と競合することはあっても、取り扱う部品の全てで競合するようなことはなかった。そのため、金型メーカーから金型部品メーカーに部品を特注することが殆どであり、部品の価格は、販売数量、納期や金型メーカーと金型部品メーカーとの関係性に基づいて決められていた。要するに顧客と営業担当者との人間関係や、熱意・交渉の進め方などに基づいた不透明な取引が行われていた。このような生産財業界の慣行に異議を唱えて、田口は上記のとおり生産財の流通革命を起こしたのである。

(4) DC の有無とタイプ

DCとは、組織能力を構築、修正・改善、変化させる力である。組織能力をDCの観点から捉えると、「漸進的」と「急進的」に分類される。漸進的とは、組織能力の構築、修正・改善や変化を継続して行うことであり、組織能力の小さな改善の積み重ねである。一方急進的とは、組織能力の構築、修正・改善や変化が短期間で一気に行われるものであり、組

織能力の急激な変化である。

シマノの組織能力を DC の観点から捉えると、漸進的といえる。FR の組織能力についても、同じく漸進的である。一方ミスミの DC は、急進的と漸進的の両方の側面を持つ。

シマノの「漸進的」な DC

シマノの組織能力を DC の観点から捉えると、「漸進的」と言える。シマノのコア・コンピタンスである「独自の高い技術力」は、シマノを取り巻く環境の 3 つの大きな変化を乗り越え、漸進的に進化していったのである。

最初の変化は 1970 年ごろであり、日本の地価上昇や社員の採用の難しさから、海外での生産を開始した。シマノの独自の高い技術力である量産の力が、日本のみならず海外でも生産する力に変化したのである。その後もシマノは、海外の生産工場における品質向上や生産性向上、また海外に新たな生産拠点の設立を行っている。次の変化は 1976 年頃であり、MTB という新しい市場へ進出した。米国での販売を開始したことで知り得た MTB という新しいニーズに対応し、MTB 用部品を開発した。ロードレース用部品などと異なり、丈夫で耐久性があり、異なる機能も求められたため、シマノの独自の高い技術力が更に高められた。そしてその後も改善を加え、技術力は継続して高められている。そして 1990 年代半ばには、競争の激化による成長の鈍化という環境の大きな変化に対応するための、品質向上である。生産へのシックスシグマや、開発へのタグチメソッドの導入により、日本から海外工場への技術移転が進み、品質の向上とコスト削減が実現した。海外の生産工場での量産の力が、変化したのである。この仕組みが導入した後も、仕組みは継続的に改善され、量産の技術は高められている。このようにシマノの組織能力は、3 つの大きな環境の変化に対応するために組織能力が変化・改善された後も、継続的に改善がなされ、徐々に進化している。シマノの組織能力を DC の観点から捉えると「漸進的」だと言える。

FR の「漸進的」な DC

FR の組織能力を DC の観点から捉えると、シマノと同様に「漸進的」と言える。FR のコア・コンピタンスである「外部資源を活用したビジネスシステム」は、FR を取り巻く環境の大きな変化を期に、変更され、その後も継続して改善が加えられている。

FR を取り巻く環境の大きな変化とは、ユニクロの商品に新鮮味がなくなったことで顧客が離れてしまったことであり、1990 年代半ばから起こった。ユニクロの商品は低価格で品物が良かったため、ブームを巻き起こし急成長したが、前年と同じ様な商品展開を続けると商品に新鮮味がなくなり、顧客離れを起こしていた。そこで FR は全社改革（ABC 改革）を行い、マーケティング力、大規模な単品経営、業界慣行を否定した経営、および外部資源活用のビジネスシステムに渡る全ての組織能力を改善した。外部資源活用のビジネスシステムについても、改善している。生産を委託するパートナー工場に自社の各工程のスペシャリストである「匠」を派遣し、商品の質向上と生産プロセスの改善を行った。そして

基幹業務システムを活用して柔軟な需給調整を可能にした。そしてその後も、それぞれの組織能力を継続して徐々に進化させている。FRの組織能力をDCの観点から捉えると「漸進的」だと言える。

ミスミの「漸進的」で「急進的」なDC

ミスミの組織能力をDCの観点から捉えると、シマノやFRと異なり、急進的と漸進的に進化したという両方の側面をもつ。ミスミのコア・コンピタンスである「オープンデジタル経営」は、シマノやFRのコア・コンピタンスと同様に、漸進的に進化した。しかし「持たざる経営」は、三枝に経営が移行した後は「必要なものは持つ経営」と形を変えて、急進的に変化したのである。

「オープンデジタル経営」は、ミスミを取り巻く環境の大きな2つの変化を乗り越え、漸進的に進化していった。まず最初の変化は1980年代であり、競争の激化により売上が伸び悩んでいることに対して、「オープンデジタル経営」を構築した。業界通例では顧客ごとに異なり、交渉などによって決まっていた価格を、カタログに数値的に公開した。生産委託先の協力メーカーに対しては、「オープンコンペティション」を導入し、購買条件を数値的に開示した。社内に対しては、組織体制をチーム制に移行し、チームリーダーとメンバーが立候補して配属されるという、配属の仕方をオープンにした。そしてこれらの仕組みの基準や手法を数値的に明確にし、デジタルにした。そしてこのオープンデジタル経営という組織能力は、競争の激化による成長の鈍化という環境変化に対応すべく経営が三枝に引き継がれた後も、継続して進化している。今まで1年ごとにチーム替えしていた体制を2年ごととし、また事業計画に顧客ニーズ分析結果や経営の意思を反映することで、事業の方向修正を適切に行えるようにした。

次に「持たざる経営」は、DCの観点からとらえると急進的に変化した。ミスミは、顧客のニーズに応じて常に変化できる組織となるため、資源を極力内部に抱え込まないという方針であった。田口が社長の時代には、生産と受注の委託を行っていた1990年代半ばには、ミスミのカタログによる通信販売の模倣や、更なる競争の激化から成長が頭打ちになるという大きな環境の変化があった。これに対応するため田口は経営から身を引き、三枝が引き継いだ。三枝は全社的な改革を行った。三枝は、営業担当の設置や協力メーカーである駿河精機との経営統合を果たし、「必要なものは持つ経営」へと移行したのである。この変化は、組織能力の急速で大きな変化、つまり急進的な変化だった。

7.2 組織能力論の進展

第1章で述べたように、本論文の研究の1つの目的は、組織能力論を進展させることである。本稿の研究が組織能力論の進展に貢献したと考えることができる点として、次の4点をあげることとしたい。1) については、サーベイ研究にもとづいており、2)～4) は、

事例研究にもとづくものである。

- 1) 組織能力論は、静態論と動態論に分類される
- 2) コア・コンピタンスとその他の組織能力に分けられる
- 3) 組織能力は DC の観点から捉えると、漸進的な DC と急進的な DC に分けられる
- 4) 組織能力の「独自性」について、その源泉は業界慣行の否定とイノベーションである

以下について、それぞれ説明する。

(1) 組織能力論における静態論と動態論

組織能力論は、静態論と動態論に分類される。組織能力を静態論で捉えるということは、ある一時点における組織能力そのものについて論じるということである。一方、動態論とは、組織能力の進化や将来の組織能力の構築を重視し、組織能力はその特徴の故に変化発展するものであるという考え方である。

文献サーベイの対象とした研究者のなかで、組織能力を静態論として捉えている研究者は、バーニーとハメル&プラハラードである。バーニーは、競争優位の源泉を明らかにすることを目的として、組織能力の特性を明らかにした。ハメル&プラハラードは、コア・コンピタンスを明らかにしている。但し、両研究ともに、組織能力とコア・コンピタンスが、時間の経過と共にどう変化するかということは論じられていない。

対して組織能力を動態論として捉える研究者は、ペンローズ、伊丹、ティースおよび藤本である。

ペンローズが動態論であることを論じるには、説明が必要である。まず、ペンローズは、企業の成長メカニズムを明らかにすることを研究の目的としている。そして、そのペンローズの企業の成長理論は、企業というのは経営資源の集合体であるということから起点に組み立てられている。厳密にいうと、ペンローズは経営資源 (resources) を 2 つの生産用役 (productive services) に分解して認識する。そこでは、経営資源を「事業活動にまだ貢献することのない「未利用で潜在的な」生産サービスとすでに既存の事業活動に貢献している「顕在化した」生産用役との束として定義」している (軽部,2004,p.111)。ペンローズが、なぜ経営資源 (resources) と生産用役を別概念として認識をしているかという点、単に経営資源が成長や競争優位の源泉となるとは考えていないからである。すなわち、経営資源という概念では、競争優位の説明がつかないと考えたのである。それは、同じ資源をもっていても、その資源から提供される用役 (サービスや機能) によって、異なる顧客価値が生まれるといったほうがより競争優位の説明に関して説得力があるということである。このように考えると資源は、ある特定の用役を提供する顕在化した存在というだけではなく、複数の用役を提供する未利用で潜在的な用役が必ず存在しているということになる。

ペンローズは、この未利用で潜在的な用役に着目する。日々遂行される事業活動では、資源、すなわち生産用役のすべては、完全に使い尽く（顕在化）せず、継続的に潜在的な資源は蓄積される。この生産用役のすべてを使い尽くせ（顕在化でき）ないのは、人間（意思決定の主体者である個人や企業）の限定的な合理性に起因しているのである（軽部,2004,p.111）。すなわち、人間の能力が不完全であるということであるが、それ故に、合理的であろうとする意思決定の主体者である個人や企業は、資源を新たな事業活動をもって活用しようとする。このため、資源には常にさまざまな用役を提供する可能性がうまれる。

上記のように、ペンローズは、資源には未利用で潜在的な用役が存在し、あらたな事業活動を通じて、特定の生産用役が顕在化されるプロセスとして企業成長をとらえる。具体的には、未利用な資源を活用して、既存ビジネスの強化や合理化、販売強化をしたり、新製品や新規事業を試み、資源の未利用状態をなくそうとする。この未利用で潜在的な用役が新たな事業活動をし用役が顕在していく過程は、企業にとっては、生産サービスの引き出される量が不均衡な状態から、均衡状態になることを意味している。そして、この特定の生産用役があらたに顕在化する、生産サービスの「引き出され方」にこそ個別企業の独自性の源泉が求められるとしている（軽部,2008）。しかしながら、人間の限定的な合理性もあって、不均衡の解消は、あらたな不均衡を生み出し、結局、不均衡状態はなくならない。こうして、企業は外部環境というより、主体的に成長を志向していくのである。このようなペンローズの資源、および、企業活動についての考え方は、組織能力を動的に考えているといえる。

伊丹についても、説明が必要である。伊丹は、『経営戦略の論理』（1980年）、『新経営戦略の論理』（1984年）で、組織的学習プロセスの重要性を企業の競争力形成や企業発展の説明論理の中心に捉えることに成功している（軽部,2008）。この組織的学習プロセスの重要性は、1990年代に隆起するRBVの戦略論の主要な研究者が必ずしも十分に光をあてることができているものであり、伊丹のRBVの特徴にもなっている。その中で伊丹は、組織学習の主体としてのヒトの重要性に着目しつつも、ヒトとヒトが生み出す用役（サービス、資源）の区分、および見えざる資産の同時多重利用可能性という特徴に着目し、論理を形成した（軽部,2008）。

まず、伊丹のいう見えざる資産とは、特にヒトが創り出し、学習・蓄積する情報という経営資源を指す。これは、目に見える経営資源としてのモノとは異なり、ヒトには組織内における学習能力があるということを前提とする（沼上,2009,p.79）。次に、ヒトとヒトが生み出す用役とを明確に切り離して認識することで、ひとたび生み出された用役がヒトの行為とは独立して存在することを仮定とした具体的な論理形成をすることがしやすくなる。これは、ヒト個人が、組織の協働管理機構システムのもつ物理的な制約に拘束されることなく、ヒトにより生み出された用役をもとに組織学習を説明することができるということである。ヒトの持つ学習能力により時間の経過とともに組織能力は成長し、それに伴いヒ

トから生み出される用役も増加する。このような新たに生み出された用役が相当に余剰な状態になってはじめて、組織は新たな事業活動をはじめることが可能となる。そして新たにはじめた事業活動の中で組織は学習によって、ヒトから生み出される用役をふたたび増加させる。またこの例とは反対に、不均衡な状態でスタートする場合がある。これは、組織目標に対してヒトを含む資源の投入量が少なく、ある一時点の組織活動におけるヒトから生み出される用役が当初、明らかに少ない場合である。これは、多少無理をした高いレベルの目標を実現するような経営戦略を描いたほうが、結果的に組織メンバーの学習が進み、かえってダイナミックな成長を加速できる可能性があるという「オーバー・エクステンション」の論理である（伊丹,1984,2003;沼上,2008,2009）。

上記のように、伊丹は、学習をキーワードにヒトにより生み出された用役が時間の経過とともに増加していくという論理形成を行っている。このように、学習によって組織能力の質や量は変化していくという捉え方は、組織能力を動的に捉えているといえる。

上記のペンローズと伊丹は動態論であるが、その動態論を形成する論理の中に、組織内に組織を動かすエネルギーが内在するという論理が組み込まれていることに特徴を見出すことができる。

動態論の3人目であるティースは、環境変化に対応して組織能力を結合、構築、再配置する能力として、DCを最初に提唱した研究者の一人である。そして、このDCという概念自体が組織能力を進化させるという点において、動態論に立脚するものである。

ここまで、組織能力を動態論として捉える研究者を3人とりあげた。ペンローズ、伊丹、ティースである。3人が動態論であるという根拠といえる箇所を整理する中で、ある特徴が明らかになった。それは、ペンローズ・伊丹とティースとの間で、動態論としての捉え方に相違があるという点である。

ペンローズは、企業はすべての経営資源を活用しきれないと論じる。そして、企業はその潜在的に未利用な経営資源、すなわち企業が保有する組織能力の有効活用のために事業活動をするものとしている。その事業活動によって新たな経営資源が生まれ、組織能力は進化するのであるが、一方で新たな未利用な資源や未活用な組織能力が生まれる。企業はこうした新たに生まれた未利用の資源や未活用な組織能力を有効に活用すべく、事業活動を行っていく。このように、ペンローズはいまだ使われていない組織能力をいかに活用するかという議論を中心にして、常に新たな事業の活動が行われるとする。

伊丹は、組織内でヒトが学習することに着目する。そして、既存事業、新規事業を問わず、企業はその事業活動において、ヒトが学習するために、経営資源や組織能力が新たに生み出されるということを論じている。ここでは、この新たに生まれた経営資源や組織能力が組織の内部に蓄積されて、既存の組織能力が強化されるとする。さらに、企業はそれをベースにして、既存事業の拡大や新規事業への進出などを行っていく。このように、伊丹は事業活動遂行の際、組織学習をもとにした経営資源や組織能力の蓄積・更新が常に行われていくという議論の中で、既存事業の拡大や新規事業の展開などを論じている。

上記のように、ペンローズと伊丹の動態論は経営資源の蓄積や組織能力の進化とその利用に関して、外部の環境とは直接関係をすることなく行われるものであると論じている。つまり、組織能力を進化させる動力は、あくまで組織の内部にあるとしているのである。これに対して、ティースの動態論は、組織能力の変化・発展は、外部環境の変化への適応として行われるものとしている。すなわち、組織能力の変化・発展を引き起こす理由・動力は、外部環境の変化であり、組織の内部にはないということである。3者は、同じ動態論であるが、ペンローズと伊丹敬之の理論とティースの理論とでは、上記のような相違がある。

組織能力を動態論として捉える最後の研究者は、藤本である。藤本は、日本の自動車企業の丹念な現場観察を通じて、トヨタ的なもの造りの組織能力とは、繰り返し生産を高いレベルで行う組織能力と、組織能力を改善する能力、組織能力を進化させる能力であることを提示した。この組織能力の改善、進化させる能力を重視する藤本の組織能力論は動態論といえる。

このように組織能力論は、ある一時点における組織能力の要素や特性を明らかにしようとする静態論と、時間の経過を考慮して過去、現在、未来における組織能力の変化、更新や再構築を論じる動態論に分類することができる。

(2) コア・コンピタンスとその他の組織能力

ハメル&プラハラードは、コア・コンピタンスは、「五から一五くらい」存在するとし（ハメル&プラハラード,1994, p.322）、事例として1つの企業につき複数のコア・コンピタンスを提示しようとした。しかしハメル&プラハラードは、コア・コンピタンスやスキルを複数示すなかで、どれがコア・コンピタンスであり、どれがコア・コンピタンスではないのかは明確にはしていない。恐らくコア・コンピタンスとそうでないものを分けようとしたと想定されるが、定かではない。また、ハメル&プラハラードは、複数のコア・コンピタンス同士の関係性や、コア・コンピタンスではないと想定されるスキルとの関係性について、示していない。

本稿では、事例3社について、1社ごとに組織能力を複数示した。そして組織能力同士の関係性を明らかにし、コア・コンピタンスを特定した。このことから、本稿ではコア・コンピタンスとのその他の組織能力を区別することができており、これらの能力を理解することに貢献し、組織能力論を一步前進させたと言える。以下で、シマノの事例を用いていく。

シマノの組織能力は、「マーケティング力」、「独自の高い技術力」、そして「グローバル経営」である。第4章では、これらの組織能力の位置づけについて、バリューチェーンのモデルを用いて説明した。シマノの「独自の高い技術力」は、「高い技術開発力」と「低コストで高品質製品を生産する力」であり、これはバリューチェーンにおいては研究開発・

中間製品・最終製品の製造に該当する。独自の高い技術力の主要な要素は高い技術開発力であり、これはバリューチェーン上の研究開発において発揮されている組織能力である。次に、「マーケティング力」の要素は、「顧客ニーズ把握力」、「市場創造力」、「販売先会社を技術指導する力」であり、これはバリューチェーンにおいては販売と流通、販売後のサービスに該当する。最後に、シマノ「グローバル経営」の要素は、「世界のシマノ」を目指す力、「マーケティングを国際化する力」、「生産を国際化する力」および「組織を国際化する力」であり、この組織能力はバリューチェーン全体にかかる力である。このように本稿で示したシマノの3つの組織能力は、バリューチェーンの川上である研究開発から、川下である販売後のサービス等に至るまで全てのプロセスを対象とするものである。

次に、組織能力同士の関係性を明らかにしたことについて、見ていく。本稿では、シマノの3つの組織能力（「マーケティング力」、「独自の高い技術力」、「グローバル経営」）の関係性について、それぞれ「マーケティング力」と「独自の高い技術力」の関係性、「マーケティング力」と「グローバル経営」の関係性、および「独自の高い技術力」と「グローバル経営」の関係性について明らかにした。「マーケティング力」と「独自の高い技術力」の関係性については、「マーケティング力」で把握した顧客ニーズを満たそうとすることで「独自の高い技術力」が高められ、また「マーケティング力」を発揮して製品の販売先会社に製品の取り付け方法を指導することで、完成車においても「独自の高い技術力」が発揮され、エンドユーザーまで価値が提供されることが分かった。「マーケティング力」と「グローバル経営」の関係性については、「グローバル経営」を発揮して早い段階から海外に販路を拡大したことで、他社に先駆けたエンドユーザーのニーズ収集が可能となり、「マーケティング力」が海外で培われていった。そして「独自の高い技術力」と「グローバル経営」については、「グローバル経営」により設定された、欧米のメーカーを凌駕する最高品質を目指すという目標が「独自の高い技術力」を高めており、また海外工場で生産技術を磨いていくことも「独自の高い技術力」を高めることにつながっている。

最後に、3点目として、シマノでは「独自の高い技術力」がコア・コンピタンスであることを特定した。コア・コンピタンスとは「顧客に対して、他社のまねできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」（ハメル&プラハラード,1994, p.11）であり、シマノをシマノたらしめるもの、あるいは強みである。言葉を変えると、組織能力の中で中核となる能力であり、シマノの競争優位の源泉である。シマノは創業当時から、世界に認められる技術を目指しており、創業者のこの強い思いは、以来シマノに脈々と受け継がれている。シマノ現社長である島野容三は、創業者から受け継がれてきたどこまでも品質にこだわったものづくりを強調している。そしてこの目標を指針として、業界で初めて部品をコンポーネント化するという思想を打ち出した。複数の部品を組み合わせるシステム・コンポーネント製品は、内部構造の複雑性が増し、高い技術を要求すると同時に、製造コストが増加した。それをシマノは、高い摺合せの技術と、冷間鍛造などの技術や海外生産により、技術的な要求を満たすと同時に、コストをできる限り抑えるという課題を成し遂げ

た。耐久性や高い操作性などが求められる MTB 専用部品の開発を行ったことも、高い技術開発力を更に高めていった。そして数々のコスト削減を行ったうえでも、シマノ製品は他社製品に比べて高額であるにも関わらず、エンドユーザーから高い支持を得た。このことから、「独自の高い技術力」は、シマノの競争優位の源泉と言える。

(3) DC の新たな概念

DC は、先行研究において次のような定義がなされている。ティースら (1997) は、DC を「急速な環境変化に対処するために、内部及び外部のコンピタンスを統合・構築・再構成する企業の能力」(p.516) と定義する。さらにティースら (1997) は、DC の重要な要素として、プロセス (process)、ポジション (position) と経路 (path) を指摘した。一方藤本 (2004) は、DC とは「組織能力を改善・進化させる能力」であるとした。本稿では、3社の事例にもとづいて、漸進的 DC と急進的 DC という DC の新たな概念を提示している。

「漸進的」とは、長い時間をかけて組織能力を少しずつ進化させたということである。環境の変化により今までの組織能力では対応できなくなり、組織能力の変化・改善や、新たな組織能力を構築した後も、その組織能力が継続的に変化・改善され、長い時間をかけて進化していくということである。一方、組織能力を DC の観点から捉えた時に「急進的」とは、組織能力が短期間の間に大幅に変更・改善された、もしくは、今までのものとは大きく異なる組織能力が構築されたということである。

「漸進的」な DC として、シマノのコア・コンピタンスである「独自の高い技術力」を例に取り上げて説明する。シマノは創業以来、長い時間をかけて「独自の高い技術力」を少しずつ進化させてきた。まず技術開発の能力については、創業当時から技術向上に力をいれていた。技術の飛躍的な向上が見られたのは、米国で山を駆け下りる新しい自転車の乗り方が生まれたという機会に対して、専用の自転車部品を開発した時のことである。MTB 専用部品は、それまでのロードレース用部品より厳しい機能要件 (耐久性、泥に強い等) や、新たな要件 (手を離さずにブレーキを操作等) が求められていた。シマノは、開発技術を磨き部品の性能を向上していき、他社より秀でた MTB 用部品を市場に投入していった。そしてその後も、MTB 専用部品の更なる性能向上や、それらの技術を転用・改善してロードレース専用部品の性能向上など、開発技術の向上に余念がない。開発現場へのタグチメソッドの導入も、開発プロセスの短縮や歩留まりの向上、部品の更なる品質向上などの成果をもたらした。またシマノは、量産の能力向上についても力を入れている。この能力は、海外に生産拠点を新たに設けた際に大きな変化が見られた。日本の生産技術を海外の新工場に移転し、量産の能力を変化させたのである。そして日本および海外の生産現場にシックスシグマを導入することで、生産プロセスの改善や不具合発生率の低下など成果をもたらし、大幅なコスト削減を可能にした。この仕組みを導入したことは、グループで共通言語を持つことにつながり、日本から海外生産工場への技術移転が進んだことも大き

い。このような生産改善の取り組みは現在も続いており、量産の能力が徐々に進化している。このことからシマノの「独自の高い技術力」は、技術開発力と量産の技術の両方を少しずつ改善していき、能力が徐々に進化していったため、この変化は「漸進的」だと言える。

「急進的」な DC として、ミスミの組織能力である「持たざる経営」を例に取り上げて説明する。「持たざる経営」とは、顧客のニーズに合わせて機動的に変化できるように、できる限り社内に資源を抱え込まず、外部資源を活用するという組織をつくり運営する力である。この能力はミスミの競争力とはなっていたものの、顧客ニーズの把握が十分にできていないことや、海外展開が遅れるなどの問題の原因になっていた。そこで経営を引き継いだ三枝は、「持たざる経営」を「必要なものは持つ経営」へと変更した。生産機能を自社で保有することにしたのである。協力メーカーへの生産委託は続けているが、特に海外では、駿河精機のベトナム工場が標準品の提供で大きな役割を担うなど、自社の生産機能を前提にした生産プロセスを構築している。生産機能を持つということは、ミスミにとって以前は考えられない大きな変化であり、また駿河精機との経営統合により、短期間で一気に国内と海外での生産機能を保有することになった。「持たざる経営」から「持つ経営」への変化は、「急進的」だと言える。

(4) 組織能力の「独自性」

本稿はこれまでの議論のなかで組織能力の独自性が競争優位を獲得するうえで重要な要素であることを論じてきた。そして独自性の源泉は、業界慣行の否定（イノベーション）であることを明らかにした。

組織能力の独自性とは、バーニーの定義によると、「異質」で「移転困難」であることを基本として、更に「有価値性」、「希少性」、「模倣困難性」、「代替困難性」であることとした。事例 3 社は、顧客に高い価値（商品やサービス）を提供することを目的に、それまでの業界慣行に疑問を唱え、業界慣行に反する方向性を打ち出しイノベーションを起こした。業界慣行とは、企業が属する業界で通例的に行われている考え方、慣習、仕事の進め方やビジネスモデルのことである。それらの通例とは異なる考え方、仕事の進め方やビジネスモデルを構築することは、業界慣行を否定するということである。他社と異なるやり方をするのであるから、独自性が高い。

シマノの独自性とは、「システム・コンポーネント」である。それまで自転車部品業界では分業化が進んでおり、各部品メーカーは自社が専門とする部品のみを製造していた。しかしシマノは単体の部品のみを性能を高めても、完成車の性能を高めることはできないというジレンマから、複数の部品を組み合わせるシステム・コンポーネントという開発思想を打ち出し、イノベーションを起こした。

FR の独自性とは、「アパレル業界の慣行を否定」したことである。それまでアパレル業

界では、アパレル商品は標準化が難しく、小売店は販売に特化して商品の企画や生産を行うことはなく、また顧客の需要の変動が大きいいため売れ残り品はメーカーに返品するという、他の業界では考えられないような慣行があった。この慣行に疑問を感じた FR は、アパレル商品の標準化を達成し、自社で商品を企画して生産を委託するという SPA 体制に移行した。そして素材の仕入れや商品の生産を委託する先の会社と密に連携し、100%自社のリスクで素材調達と商品の生産を行うというイノベーションを起こした。

ミスミの独自性とは、「購買代理」である。それまで金型の生産財業界では、標準化という概念は無論、部品の統一感がなく、顧客が求める部品を都度製造するという受注生産型で行われていた。顧客ごとにカスタマイズされた製品を受注していたが、納期は守られないことがあり、価格も販売先の顧客や注文数により異なっていた。これに対してミスミは、ダイエーやイトーヨーカ堂などが消費財の小売に流通革命を起こしたのと同様に、生産財にも流通革命を起こそうと、業界の慣行を否定して購買代理の仕組みを構築した。購買代理とは、メーカー（金型部品メーカー）が生産した製品を代理で販売するのではなく、顧客（金型メーカー）が必要とするものを探し出してきて提供するという発想から成る。この購買代理は、オープンデジタル経営というミスミのコア・コンピタンスが組み合わせられることによって成り立っている。すなわち、「オープンデジタル経営」という顧客、協力メーカー、および社内に対して、詳細に数値化されたルールや基準を公開して経営を行うことによって、成り立っている。購買代理の中心的な仕組みであるカタログによる通信販売の仕組みは、オープンデジタルというはっきりとしたやり方により、顧客に対しての利便性を高めているのである。これらの組織能力によって、部品の標準化を行い、「納期保証」「供給保証」「開発保証」「価格保証」という付加価値を提供し、市場のニーズに柔軟に対応できるチーム制という組織を構築していった。こうして生産財業界にイノベーションを起こしたのである。

このように本稿では、企業の独自の能力が競争優位をもたらすこと、そしてその独自性は業界慣行を否定することから生まれることを明らかにした。

7.3 今後の課題

本稿では、これまでのところで、組織能力の研究において本稿での目的を達成し、組織能力論をわずかながらであるが進展させるように努力してきた。しかし、今後取り組むべき課題がいくつかある。まず初めに、組織能力構築について詳細な研究が必要であることである。次に、オープン経営であるが模倣困難であるという一見矛盾ともいえる状態を説明すること、そして最後に、実務で使用可能な組織能力モデルを構築することが、今後取り組むべき課題である。

(1) 組織能力構築についての研究

本稿では3社のそれぞれの組織能力を研究してきた。しかしこの研究を開始した際には、これらの能力はすでに構築されていたものである。3社の2次情報を収集することで、どのような能力であるかはある程度まで把握することができたが、これらの組織能力がどのような過程を経て構築されたのかはほとんど把握することができなかった。3社は独自性の高い組織能力を有しているが、3社はどのようにして競合他社より優れた組織能力を身に付けることができたのか、明確になっていない。今後の課題として、組織能力がどのように構築されたのかを明らかにしていくことにより、3社が組織能力を構築し得た理由を探ることが可能と考える。

例えばシマノのコア・コンピタンスである「独自の高い技術力」は、高い技術開発力と、高い技術で開発された製品について低コストで高品質製品を生産する力という2つの要素からなる。シマノの高い技術開発力は、創業者の世界のシマノになるという強い思いが先導に立って、高められていった。シマノはフリーホイールの開発に始まり、技術力を高め、数々の高品質なシステム・コンポーネント製品を市場に投入することで、トップメーカーの地位を獲得した。システム・コンポーネントという開発思想は、自転車部品を相互に機能するコンポーネントの集合体と捉えるものである。シマノは複数の部品をコンポーネント化し、コンポーネントの対象とする部品の範囲を徐々に拡大していった。それまでの自転車部品業界では分業化が進み、他社が製造する部品には進出しないという暗黙の了解があったため、この開発思想は業界の通例に反するものであった。このように、シマノの「独自の高い技術力」の要素の1つである高い技術開発力は、どのような考えのもと構築され、どのような面が優れており、どのような独自性があり、競争優位を確立していったかということは、事例から読み取ることができる。しかし、高い技術開発力は、具体的にどのような過程を経て、どういう取り組みを行い構築されていったのかは、知ることはできなかった。今後取り組むべき研究課題は、組織能力が構築された際の、様々な取り組みの過程を調査することで、組織能力がどのように構築されたかを明らかにしていくことである。

(2) オープン経営であるが模倣困難であることの解明

事例3社の経営はオープンであり論理的で透明性が高く、他社から理解しやすいものであるが、模倣が困難である。

論理的な組織能力とは、他社が見た時に理解がしやすいということである。そして透明性が高い組織能力とは、組織能力の多くの部分が、関係会社や取引会社など外部に見えているということである。これは競合他社にとっては都合の良い状態である。組織能力が、透明性が高く外部に公開されており、更に論理的で分かりやすければ、模倣しやすくなると思われるものである。しかし、この3社は長い間競争優位を保っており、これは、競合他

社が組織能力を模倣することができなかったということを示している。一般的な考え方としては、他社が知らないまたは理解できないから模倣できないと考えることが自然な考えであり、この理解できるのに模倣できないという3社の組織能力は、興味深い。すなわち、論理的で透明性が高い組織能力、他社から容易に理解できる組織能力であっても、模倣することが困難だということである。

オープン経営を行い他社から容易に理解できるが、模倣困難であるということは、理解しても模倣できない理由があるからだと考えられる。今後の課題として、解明する必要がある。理解されるが模倣困難であることは具体的に何かと突き止めることは、競争優位の源泉になっている組織能力の特徴を明らかにすることにつながる。

例えばミスミのコア・コンピタンスである「オープンデジタル経営」とは、顧客、協力メーカーおよび社内に対して、基準を明確にしてオープンにし、透明性をもって効率的に経営することである。商品の販売価格や納期がカタログに詳細に（数値的に）記載されているため、競合他社からするとミスミが顧客にどのような価値を提供しているか理解しやすい。オープンコンペティションでは、ミスミがベンダーを選定する基準がオープンにされているため、競合他社からすると、オープンコンペティションの仕組みを理解しやすい。また社内に対しては、各チームの事業内容がオープンにされ、協力会社も参画することが可能なことから、競合他社としても情報が得やすくなる。このようにミスミのオープンデジタル経営は、競合他社から理解しやすく、実際にミスミのカタログを模倣したカタログを、競合他社も作成しだしていた。しかしミスミの売上と利益はそれ以降も上昇傾向にあり、競争優位が保たれている。これは、競合他社はミスミの組織能力を模倣しようと試みたが、模倣しきれなかったということである。今後の研究課題は、なぜ模倣できなかったかを突き止めることで、ミスミの競争優位の源泉すなわち、組織能力を明らかにすることが可能であると考えられる。

(3) 実務で使用可能な組織能力モデルの構築

本稿では3社の競争優位の源泉である組織能力を分析した。しかし経営コンサルタントでもある著者にとって組織能力を研究する1つの目的は、実際のビジネスに貢献することである。研究の成果が、実際のビジネスに活用できるものであり、ビジネスの成功に貢献することを目指している。よって今後の研究では、ビジネスの実務で使うことが可能な組織能力モデルを作成することが課題である。

ビジネスの現場で活用することが可能な組織能力論とはどのようなものであろうか。業界の特性、事業の特性、事業の形態、組織の体制、技術やノウハウ、関係会社との関係、対象のマーケットなど、実際の会社は多種多様な要素がからみあい、二つとして同じ会社は存在しない。千差万別な会社のビジネスの現場で活用できるということは、組織能力論の基本構造が普遍的であると同時に、各ビジネス、各社の特徴にあわせて柔軟にカスタマ

イズができるということだと考えられる。このような理論を構築することができれば、多くの会社で組織能力を構築または改善することが可能となり、競争力を高められることにつながると思う。

参考文献

- 赤尾充哉 (2010) 「ティース理論の変遷 —ダイナミック・ケイパビリティの誕生」 渡部直樹 (編者) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社, pp.93-109) .
- 赤尾充哉 (2012) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の成立と展開 —ティースの理論変遷と取引コスト理論の関連から見て—」 『日本経営学会誌』 30号, 日本経営学会, pp.27-38.
- 綾部千子・國領二郎 (1994) 『株式会社ミスミ(B)—オープン・ポリシー—』 慶応義塾大学ビジネス・スクール.
- 東正志 (2006) 「シマノにおける海外拠点間関係の変容 —ASEAN 域内工場に焦点を当てて」 『同志社大学大学院商学論集』 40巻, 2号, pp.27-53.
- Barney, J. B. (1986) “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Barney, J. B. (1996) “The Resource-Based Theory of the Firm,” *Organization Science*, Vol.7, No.5, p.469.
- Barney, J. B. (2001) "Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.," *Diamond Harvard Business Review*, May 2001, pp.78-87.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正夫訳 (2003) 『企業戦略論 (上、中、下)』 ダイヤモンド社) .
- Burgelman, R. A. (1983a) “A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy”, *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b) “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp.223-244.
- Burgelman, R. A. (1994) “Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, pp.24-56.
- Burgelman, R. A. (1996) “A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.193-214.
- Burgelman, R. A. (2002a), “Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, pp.325-357.
- Burgelman, R. A. (2002b), *Strategy Is Destiny: The Strategic Decisions That Shaped Intel Corporation*, Free Press, (石橋善一郎・宇田理訳 (2006) 『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』 ダイヤモンド社) .

- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press
- Conner, K. R. (1991). “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.121-154.
- Easterby-Smith, M. P. V. and Prieto, I. (2008) “Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?” *British Journal of Management*, Vol.19, No.3, pp.235-249.
- 藤田誠 (2007) 『企業評価の組織論的研究 ―経営資源と組織能力の測定』中央経済社.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論 ―トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』(中公新書) 中央公論新社.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2006) 「日本型生産システム」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編者『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣, pp.51-77.
- 福澤光啓・新宅純二郎 (2007) 「戦略は本当に変えられるのか? ―経営学輪講 Burgelman (2002)」『赤門マネジメント・レビュー』6巻, 9号, pp.381-412.
- 福澤光啓 (2012) 「ダイナミック・ケイパビリティ: 持続的競争優位の源泉の探求」2013年度組織学会年次大会、国土館大学、2012年10月
- Grant, R. M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, Vol.33, No.3, pp.114-135.
- Hammel, G. and Praharad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営―大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社) .
- Hedman, J. and Kalling, T. (2002) *IT and Business Models. Concepts and Theories*, Copenhagen Business School Press.
- Helfat, C. H. and Peteraf, M. A. (2003) “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”, *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.997-1010.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S.G. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ ―組織の戦略変化』勁草書房) .
- 石倉洋子 (2004) 「CASE2 ファーストリテイリング 「ユニクロ」 成長神話の終焉と新市場への挑戦」一橋ビジネスレビュー (編者) 『ビジネスケースブック No.3』東洋経済新報

- 社, pp.95-155.
- 石坂庸祐 (2007) 「コア能力の意図せざる結果：(株)ミスミ・グループ本社の戦略転換を事例として」『九州共立大学経済学部紀要』110巻, pp.1-18.
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社.
- Itami, H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- 伊丹敬之 (1990) 『マネジメント・ファイル』筑摩書房.
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』(第3版) 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール 経営学入門』(改訂増補版) 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール 経営学入門』(第3版) 日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (2004a) 「見えざる資産の基本的枠組み」伊丹敬之・軽部大編『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社, pp.1-39.
- 伊丹敬之 (2004b) 「情報の流れのダイナミズム」伊丹敬之・軽部大編『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社, pp.40-72.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社 (Kagano, T., Nonaka, I., Sakakibara, K. and Okumura, A. (1985) *Strategic vs. Evolutionary Management: A U.S.-Japan Comparison of Strategy and Organization*, North-Holland).
- 木原仁 (2010) 「ケイパビリティ論と企業境界」渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.112-136.
- 軽部大 (2003) 「見過ごされた分析視角—E.T. Penrose から『資源・能力アプローチ』へ」『一橋論叢』129巻, 5号, pp.555-574.
- 軽部大 (2004) 「誘発と駆動—資源蓄積・利用のメカニズム」伊丹敬之・軽部大編『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社, pp.104-138.
- 軽部大 (2008) 「日本企業の環境適応力とオーバー・エクステンション戦略」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣, pp.105-143.
- 金頭哲・嶋口充輝 (1994) 『株式会社ミスミ』慶応義塾大学ビジネス・スクール.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, *Organization Science*, Vol.3, pp.383-397.
- Kogut, B. and Zander, U. (1996), “What Firms Do? Coordination, Identity and Learning”, *Organization Science*, Vol.7, No.5, pp.502-518.
- 小出琢磨・城戸康彰 (2011) 「組織能力研究のレビューと分析枠組み」『産業能率大学紀要』31巻, 2号, pp.87-99.
- 小出琢磨・城戸康彰 (2012) 「組織能力と能力形成プロセス ～3社の事例から～」『産業能率大学紀要』33巻, 1号, pp.47-62.
- 紺野登・野中郁次郎 (1995) 『知力経営』日本経済新聞社.

- 李亨五 (Lee, Hyung-oh) (2004) 「サムスン電子の経営戦略と組織能力」『赤門マネジメント・レビュー』3巻, 7号, pp.379-392.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Montgomery, C. A. (Ed.) (1995) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Pub.
- 永野寛子 (2010) 「戦略論の系譜－資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ」渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.176-193.
- Nelson, R. R., and Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press.
- 新原浩朗 (2008) 『日本の優秀企業研究 企業経営の原点－6つの条件』第7刷、日本経済新聞出版社.
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論：情報創造のマネジメント』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営－日本企業のエピステモロジー－』日本経済新聞社
- Nonaka, I. (1994) “Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation,” *Organization Science*, Vol.5, No.1, pp.14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社).
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学－経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房.
- 沼上幹 (2007) 「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究－リソース・ベースト・ビューを巡る相互作用」『経営学史学会年報 第14輯 経営学の現在－ガバナンス論、組織論・戦略論』, pp.93-108.
- 沼上幹 (2008) 「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー 「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編『現代の経営理論』有斐閣, pp.21-71.
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- Oliver, C. (1997) “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institution and Resource-Based Views,” *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.697-713.
- 大前 研一・柳井 正 (2010) 『この国を出よ』小学館.
- 朴容寛 (Park Yonggwan) (2001) 「自己管理システムの可能性：ミスミ社を中心に」『北東アジア研究 2』島根県立大学, pp.161-176.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons.
- Penrose, E. T. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.), Oxford University Press.

- Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3, pp.179-191.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.20, No.1, pp.7-21.
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- 三枝匡・伊丹敬之 (2008) 『「日本の経営」を創る』日本経済新聞出版社。
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化 ―技術経営の課題と分析』有斐閣。
- Schendel, D. (1994) "Introduction to 'Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage,'" *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.1-4.
- 白石弘幸 (2009) 「ダイナミック・ケイパビリティの本質：花王と大日本印刷を事例に」『日本情報経営学会誌』29巻, 4号, pp.72-83.
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E. (1992) "Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Mar. - Apr., 1992, pp.57-69
- 杉田俊明 (2003) 「Case 8 ユニクロ SPA と中国調達」吉原英樹・板垣 博・諸上茂登編『ケースブック国際経営』有斐閣ブックス, pp.115-134.
- 田口弘 (1997) 『隠すな！ーオープン経営で人は育つ』日本経済新聞社。
- 竹田陽子・國領二郎 (1996a) 『株式会社ミスミ (C) ーマーケティングセンターの誕生ー』慶応義塾大学ビジネス・スクール。
- 竹田陽子・國領二郎 (1996b) 『株式会社ミスミ (D) ーメディカル事業ー』慶応義塾大学ビジネス・スクール。
- 武石彰・青島矢一 (2003) 「CASE3 シマノ 部品統合による市場の創造」一橋ビジネスレビュー編『ビジネスケースブック No.1』東洋経済新報社, pp.131-167.
- Teece, D. J. (1982) "Toward an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.3, pp.39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G, and Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Teece, D. J., (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13, pp.1319-1350 (渡部直樹・赤尾充哉訳 (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティの解明 ― (持続的な) 企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.2-66) .

- 遠山暁 (2007) 「企業革新におけるダイナミックケイパビリティ」 遠山暁編著『組織能力形成のダイナミクス』中央経済社, pp.23-43.
- 柳井正 (2006) 『一勝九敗』新潮社.
- 柳井正 (2009a) 『成功は一日で捨て去れ』新潮社.
- 柳井正 (2009b) 『ユニクロ思考術』新潮社.
- 柳井正 (2011) 『柳井正の希望を持とう』朝日新聞出版.
- 山根節・小倉正一 (2000) 『ユニクロ／(株)ファーストリテイリング』慶応義塾大学ビジネス・スクール.
- 渡部直樹 (2010) 「ケイパビリティ論とは何か 一方法と系譜」 渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, pp.67-92.
- 内田淳二 (2008) 「組織能力の可視化に関する研究その2: シャープ(株)の場合」『国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌』3巻, 1号, pp.159-168.
- 浦田幸宏 「組織間ネットワークキングと製・販の統合: ミスミ、イトーヨーカ堂、前川製作所を例として」『オフィス・オートメーション』15巻, 3-4号, pp.41-46.
- Wernerfelt, B. (1984) “A resource-based view of the firm” *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
- Wernerfelt, B. (1995) “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After” *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.3, pp.171-174.
- Winter, S. G. (2003) “Understanding Dynamic Capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.991-995
- Womack, J. P., Jones, D. T. and Roos, D., (1990), *The Machine That Changed the World*, Free Press.
- 山根節・山田英夫・松戸孝司 (2009) 『株式会社ミスミグループ本社・「持たざる経営」から「創って作って売る経営」へ』慶応義塾大学ビジネス・スクール.
- 余田拓郎・Napassawan, C. (2008) 『株式会社シマノ』慶応義塾大学ビジネス・スクール.
- 吉田 優治 (2007) 「経営者交代と経営教育: (株)ミスミの事例を手がかりとして」『創価経営論集』31巻, 3号, pp.63-74.
- 吉原英樹・佐久間照光・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.
- 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出 —6社の成功例にみる—』東洋経済新報社.
- 吉原英樹 (1986) 『戦略的企業革新』東洋経済新報社.
- 株式会社シマノ (2000~2012) 『有価証券報告書』.
- 株式会社ファーストリテイリング (2000~2012) 『有価証券報告書』.
- 株式会社ファーストリテイリング(2010), Homepage,

<www.fastretailing.com/jp/about/history/2010.html> (2012/12/5).
株式会社ファーストリテイリング(2010), Homepage,
<www.fastretailing.com/jp/about/history/2008.html> (2012/11/4).
(旧) 株式会社ミスミ (2001~2003) 『有価証券報告書』 .
株式会社ミスミグループ本社 (2004~2012) 『有価証券報告書』 .
株式会社ミスミグループ本社 (2012) 『アニュアルレポート』 .
株式会社ミスミグループ本社 (2012) 『子会社の株式譲渡に関するお知らせ』
株式会社ミスミグループ本社(2012), Homepage,
<www.misumi.co.jp/company/management/ceo.html> (2012/11/11).
株式会社ミスミグループ本社(2012), Homepage,
<www.misumi.co.jp/company/concept/index.html> (2012/04).
株式会社ミスミグループ本社(2012), MiSuMi-VONA,
<https://ec.misumi.jp/contents/firsttime/f_send.html> (2012/12/6).

「株式会社シマノ」関連記事

『Decide International / 決断』 サバイバル出版, 2009/09 号 pp.30-38.
『土木学会誌』 土木学会誌, 2006/07 号 pp.30-31.
『エルネオス』 エルネオス出版社, 2007/11 号 pp.94-97.
『人材教育』 JMAM 人材教育, 2006/04 号 pp.32-35. 2008/09 号 pp.44-47.
『日経ビジネス』 日経 BP 社, 2010/04/19 号 pp.48-52.
『日経ビジネスアソシエ』 日経 BP 社, 2004/11/16 号 pp.74-78.
『日経情報ストラテジー』 日経 BP 社, 2002/09 号 pp.62-66. 2004/10 号 pp.65-66. 2006/06 号 p.53. 2007/01 号 pp.56-61.
『日経トップリーダー』 日経 BP 社, 2002/12/01 号 pp.128-130. 2007/01/01 号 p.13.
『日本経済新聞』 「私の履歴書 島野喜三」 (2005) 日本経済新聞社, 朝刊, 文化面.
『パワフルかんさい』 経済産業調査会近畿本部, 2008/10 号 pp.34-37.
『プレジデント』 プレジデント社, 2005/11/14 号 pp.110-113.
『週刊ダイヤモンド』 ダイヤモンド社, 2009/09/26 号 p.49.

「株式会社ファーストリテイリング」関連記事

『エコノミスト』 毎日新聞社, 2001/01/16 号.
『販売革新』 商業界, 2000/01 号 p.46. 2001/01 号. 2010/04 号 pp.12-17.
『ハーバード・ビジネス・レビュー』 ダイヤモンド社, 2010/05 号 pp.24-32.
『日経アーキテクチュア』 日経 BP 社, 2010/09/27 号 pp.30-32.
『日経ビジネス』 日経 BP 社, 2009/06/01 号 pp.26-44. 2010/01/04 号 pp.8-13. 2010/06/07 号

pp.57-59. 2010/07/05 号 p.11. 2010/08/02 号 p.14. 2010/09/20 号. 2011/03/07 号
pp.49-53. 2011/05/30 号 pp.82-85. 2011/07/04 号 pp.74-77.

『日経ビジネスアソシエ』日経 BP 社, 2010/10/19 号 pp.64-67. 2011/07/19 号 pp.26-31.

『日経ビジネスオンライン』日経 BP 社, 2009/03/03 掲載. 2010/09/22 掲載.

『日経ベンチャー』日経 BP 社, 1997/03 号 p.22.

『日経情報ストラテジー』日経 BP 社, 2007/03 号 pp.48-59.

『日経流通新聞』日本経済新聞社, 2000/3/14.

『財界』財界研究所, 2009/11/10 号 pp.22-25. 2010/07/20 号 pp.22-25.

『実業界』実業界, 2010/10 号 pp.12-15.

『週刊東洋経済』東洋経済新報社, 2011/02/02 号 pp.112-113.

『商業界』商業界, 2010/08 号 pp.12-17.

「株式会社ミスミグループ本社」関連記事

『アエラ』朝日新聞社, 2002/01/28 号 pp.8-11.

『エコノミスト』毎日新聞社, 2003/11/04 号 pp.18-21.

『Forbes』ぎょうせい, 2004/02 号 pp.148-150.

『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2007/01 号 pp.44-55.

『子会社の株式譲渡に関するお知らせ』株式会社ミスミグループ本社, 2012/5/17.

『MARR』レコフ, 2005/11 号 pp.4-8.

『日労研資料』日本労働研究所, 2004/07 号 pp.26-57.

『日経アドバンテージ』日経 BP 社, 2003/05 号 pp.128-129. 2003/06 号 pp.82-83. 2003/07
号 pp.72-73. 2003/08 号 pp.62-63. 2003/09 号 pp.52-53.

『日経ビジネス』日経 BP 社, 2002/12/02 号 pp.108-111. 2004/04/19 号 p.16. 2005/08/22 号
pp.64-67. 2010/02/08 号 p.1. 2011/06/27 号 p.31.

『日経ビジネスオンライン』日経 BP 社, 2007/04/20 掲載.

『日経ベンチャー』日経 BP 社, 1999/05 号 pp.90-92. 1999/06 号 pp.78-80. 1999/07 号
pp.96-98. 1999/08 号 pp.86-88.

『日経情報ストラテジー』日経 BP 社, 2005/12 号 pp.26-30. 2005/08/22 号 pp.64-67. 2007 /12
号 pp.66-68. 2007/11 号 pp.42-44.

『日経トップリーダー』日経 BP 社, 2004/07/01 号 pp.148-149.

『週刊東洋経済』東洋経済新報社, 2006/10/07 号 p.39.