

# 組織能力とイノベーション

## —「アメーバ組織」の検討から—

今野喜文

### 目次

- 1 日本企業を取り巻く環境とイノベーションの必要性
  - 1-1 はじめに
  - 1-2 日本企業の病とイノベーション創出の必要性
- 2 イノベーションとアメーバ組織
  - 2-1 京セラの発展とアメーバ組織
  - 2-2 イノベーション創出装置としての「アメーバ組織」
- 3 資源・能力ベース理論からの「アメーバ組織」の検討
  - 3-1 資源・能力ベース理論と競争優位
  - 3-2 資源・能力ベース理論と組織能力構築の必要性
  - 3-3 組織能力を高度化する手段としてのアメーバ組織
- 4 イノベーション創出にむけたアメーバ組織の課題
  - 4-1 アメーバ組織の評価と課題
  - 4-2 おわりに

### 1 日本企業を取り巻く環境とイノベーションの必要性

近年、日本企業を取り巻く環境は非常に厳しい状況にある。こうした厳しい状況の背景には1-2でみるように様々な要因が起因している。この状況を打開するためには、Shumpeter, J.A. のいうイノベーションの創出が必要不可欠である。本章では、以上の内容について言及することにした。

#### 1-1 はじめに

本研究では、アメーバ経営の本質を見出すべくマネジメント、とりわけ組織能力の側面にフォーカスをあてることで、アメーバ経営研究において従来のアプローチとは異なる視点を提供しようとするものである。より具体的には、組織能力を構成する要素としてそれぞれのアメーバ単位を捉える。そこで、どのようなアメーバの貢献を通じて京セラの組織能力が育成され高度化するのか、さらには、それらがどのような要件によってイノベーション創出活動に結実しているのかという点についてマネジメントの側面から検討するものである。

以上の点を検討するにあたって、これまでの戦略経営研究の成果を取り入れることにしたい。より詳細に示すならば、今日、戦略経営論の分野において注目されている「資源・能力ベース理論」の概念から「ダイナミックな組織能力論」の成果を取り入れることで、組織能力の育成と高度化におけるアメーバ組織の貢献、及びイノベーション・マネジメントについて検討するものである。

#### 1-2 日本企業の病とイノベーション創出の必要性

近年、日本企業の業績が大きく低迷していることは誰もが知るところである。確かに、日本企業の国際競争力の低下がいたるところで指摘されている。様々なメディアを通じてもわかるように、日本を代表するエクセレン

ト・カンパニーといわれる企業においてさえも、その多くがダイナミクス、不採算事業からの撤退、工場の海外移転等の緊急避難的ともいえる策をとらざるを得ない状況に追い込まれている。

日本企業は、高度成長期以降、卓越した「ものづくり能力」を武器に効率性を重視した経営を進めることで、欧米企業にキャッチ・アップし大きな成長を遂げてきた。しかしながら、1990年はじめのバブル経済の崩壊以降、世界的な統合・再編の波が押し寄せ、この変化の波に乗り遅れた日本企業の勢いに陰りが見えてきた。多くの日本企業は、リストラクチャリングやリエンジニアリングといった欧米の経営手法の活用業績回復の望みを託したものの、いずれも一時的な業績の回復に寄与するだけであった。時には、こうした手法の活用は、手法そのものの限界を露呈し、企業経営上の大きな問題をもたらすだけに終わったケースもある<sup>(1)</sup>。また、日本企業の国際競争力が低下している要因として、製造機能の多くが低賃金諸国に移転されつつあるということもあげられよう。例えば、この一例として中国系企業の台頭がある。多くの中国系企業は、安価な労働力を武器として良質な低価格製品をグローバル・マーケットに提供しており、中国は世界の工場としての地位を確立しようとしている。さらに、先端的な技術分野においてさえも、これらの国々は世界的なスタンダードに近づきつつある。欧米企業のみならず中国等の低賃金諸国は、日本企業にとって大きな脅威になっているのが現状である。

こうした中で、多くの日本企業は新たな競争優位の源泉を模索している状況にある。なかにはこれまで以上に効率性を追求し、現状打開の解決策を低価格化戦略に求める企業もあるが、低価格化を志向した戦略だけでは競合他社の追随も比較的容易なために持続的競争優位性の構築・維持を追及する上では不十分である。そこで、持続的競争優位の構築・

維持には、効率性を追求した低価格化戦略をとるのではなく、競合他社が模倣困難な方法で差別化を実現することが求められよう。差別化戦略を実現するためには、競合他社とは異なるやり方や従来とは異なる方法で、様々な資源を新たに組み合わせることが必要になる。すなわち、今日の日本企業に求められているのは、独自のやり方で経営資源の新結合を遂行することなのである。

Shumpeter, J.A は、新結合の遂行を「イノベーション (Innovation)」と呼んだ。イノベーションという場合、通常は「技術革新」と訳されるケースが多いが、この意味だけを指すものではない。より正確な定義にしたがえば、イノベーションとは「我々の利用しうるいろいろな物や力を新たに結びつけること<sup>(2)</sup>」であるとされる。したがって、蒸気機関車、飛行機、自動車の発明等は指摘するまでもなく、トヨタ自動車の「カンバン方式」、デル・コンピュータの「ダイレクト・モデル」といわれる直販システム、アマゾン・ドットコム「ワン・クリック方式」等、これら全てをイノベーションと考えることができる。つまり、イノベーションは、「新旧様々な経営資源を新たなやり方で結びつけること」を意味するのである。イノベーションの創出により、企業の競争レベルでは、業界全体の競争のルールに変化を及ぼし、自社に有利な競争環境を作り上げることが可能である。また、これまでとは異なる業界に参入することで新たなビジネス・チャンスを見出すこともできるのである。つまるところ、今日の日本企業がおかれている状況を打開するためには、イノベーションを創出し、競合他社に対して持続的な競争優位を構築することが求められる。いかなる企業も戦略的な観点から何が重要なものであるかをしっかりと認識し、絶えずイノベーションを追求することが重要なのである。

## 2 イノベーションとアメーバ組織

前章で概観したように、今日の日本企業にはイノベーションの創出が必要不可欠である。そして、多くの大企業がイノベーション創出の手段を模索している状況にある。本章では、イノベーション創出及び組織能力の高度化手段としてのアメーバ組織を検討する上で重要となる京セラの歴史的な発展を踏まえ、アメーバ組織の具体的な内容を検討することにした。

### 2-1 京セラの発展とアメーバ組織

京セラは、1959年4月に松風工業を退社した稲盛和夫氏（現在、名誉会長）を中心とするメンバーによって、「自分たちの技術が世に認められるかどうか試してみたい」という思いから、資本金300万円、従業員28人の規模で設立された会社<sup>(3)</sup>である。設立当時の同社は、主にテレビのブラウン管部品であるケルシマを松下電子工業に納めていた。その後、セラミックIC（集積回路）パッケージ製造で売り上げを飛躍的に伸ばし、M&A（企業の合併・買収）を積極的に活用することで、通信機器メーカーのサイバネット工業（1979年）、カメラのヤシカ（1983年）、米国のエルコ（1989年）、AVX社（1990年）を傘下に収めて発展してきた。また、1984年の第二電設立をきっかけに通信分野に進出し、97年から複写機の三田工業の経営再建も支援してきている<sup>(4)</sup>。現在、同社は、ファイン・セラミック部品をはじめとして、半導体部品、情報通信関連製品など、幅広い分野で最先端の技術を開発し業容を拡大してきた日本を代表するエクセレント・カンパニーである<sup>(5)</sup>。同社は、アメーバ経営といわれる京セラ独特の経営管理手法を実践することによって発展してきたといわれている。

京セラ経営の柱は、同社がまだ弱小部品メーカーであった頃、実質的な創業者である稲盛

和夫氏によって生み出された「小集団部門別採算制度<sup>(6)</sup>」である。簡潔に言えば、「明確な損益管理に基づいて運営されるチーム」、これがアメーバ経営である。例えば、製造であれば工程別に、営業であれば地域別や担当商品別というように、それぞれチームを形成し、アメーバというミニ・プロフィット・センター（小さな利益責任単位）で徹底した利益管理の思考に基づいて運営される<sup>(7)</sup>。アメーバ経営は1つ1つのアメーバがどれだけ利益を出したかがわかる仕組みであり、各アメーバの採算は採算表（表1）により外部から丸見えとなる。この際の基準となるのが、「時間当たりの採算」である。各アメーバは、自分たちが提供するサービスを、原価ではなく、交渉によって決まった値段で、社内あるいは社外と売買する。この売上額がアメーバの稼ぎである。稼ぎから人件費以外のすべての必要経費を引き、メンバー全員の総労働時間で割ると「時間当たりの採算」がでてくる。この基準を使用すれば、アメーバの規模の大小や取り扱う製品の種類が異なってもハンディを背負うアメーバは存在しない。こうした仕組みを通じて、各アメーバは「売上げを増やし、経費を最小にすること」を念頭に競い合う。各アメーバの規模は一定というわけではなく、それぞれ目的によって、小さなアメーバで5人程度、大きなもので40~50人程度のものである。細分化されたアメーバは機能や役割が明確に定義されているがゆえに、その機能や役割の中では自由に振舞えるように徹底して権限が委譲されている<sup>(8)</sup>。ある決められた目的でアメーバが形成されても、その目的が達成されるとアメーバは柔軟に解散し、また新たな目的で新たなアメーバが形成される。さらに、アメーバの大きさが小さかったり、大きかったりする場合においても、小さな場合は他のアメーバに吸収されたり、大きな場合は分割が行われる等、柔軟にアメーバの姿を変えることができる。まさに実際のアメーバ

(Amoeba) のように、状況に応じて柔軟に分割や統合を繰り返し伸縮自在であり定形がない。

員の企業家精神を引き出すために考え出されたものだという。この点について、稲盛和夫氏は次のように述べている<sup>(9)</sup>。

表1 製造部門アメーバ 時間当り採算表(例)

項 目	計算式	金額
総出荷(グロス生産高) (千円)	$A(=B+C)$	60,000
社外出荷 (〃)	B	35,000
社内売 (〃)	C	25,000
社内買 (〃)	D	10,000
総生産(ネット生産高) (〃)	$E(=A-D)$	50,000
控除額 (〃)	F	30,000
(内訳) 原材料費 (〃)		10,000
外注加工費 (〃)		5,000
: (〃)		:
: (〃)		:
: (〃)		:
: (〃)		:
差引売上(付加価値) (〃)	$G(=E-F)$	20,000
総時間 (時間)	H	4,000
時間当り (円/H)	$I(=G/H)$	5,000

出所：稲盛和夫 [2000a], p.125

以上がアメーバ組織の概要であるが、これまでのアメーバ組織に関わる研究は、主に管理会計の側面からアプローチするものがほとんどであった。しかしながら、管理会計によるアプローチだけでは、アメーバ組織の本質を見出すことは困難である。なぜなら、実際のアメーバ組織は、時間あたりの採算を重視するだけではなく、柔軟な組織変更、全員参加の経営、コミュニケーションの効率化等、組織能力を構成する様々な要素が有機的に組み合わせられることで、より高い成果を生み出しているものと考えられることができるためである。つまり、アメーバ組織は、利益率のみにフォーカスをあてる手法ではなく、個人のモチベーションや組織全体の競争力や能力を高める手法として理解することができる。

## 2-2 イノベーション創出装置としての

### 「アメーバ組織」

前節において、アメーバ組織の概要について論じた。本来、アメーバ組織は、京セラ社

「第二番目の工場を建設中、心配になったことがありました。当時の京セラは設立してまだ日の浅い会社でしたが、私たちのひたむきな情熱によって急速に成長していました。しかしいずれは、開拓者としての情熱を失った、世間によくある官僚的な企業になってしまうかもしれないという恐れを私は持っていました。私は内部に企業家を育てたいと思ったのです」

上記のように、アメーバ組織は企業家の集団を育成するための仕組みである。この仕組みを上手く機能させるためには、その目的について理解することが重要になる。京セラでは、アメーバ経営の目的として「マーケットに直結した部門別採算制度の確立」、「経営者意識を持つ人材の育成」、「経営理念をベースとした全員参加の経営の実現」の3つをあげている<sup>(10)</sup>。まず、ここではこれらの目的について検討することにしたい。

### 「マーケットに直結した部門別採算制度の確立」

この目的は、顧客の声が製造現場に反映されることを狙ったものである。既述したように京セラは、当初、松風工業時代の稲盛氏の実績を認めていた松下電子工業の受注生産の事業から出発している。受注した金額が製造に直結していることが大切であるが、部門別採算制度を導入している一般的な会社では、受注金額からマージンを差し引いてから製造部門への依頼金額(社内取引価格)を決めているため、現場とマーケットとの距離が大きくなっている。

### 「経営者意識を持つ人材の育成」

この目的では、経営理念をベースとした全

員参加の経営の実現については、リーダーを育てることを特に重要視しているという点を表している。アメーバ経営は、究極的には人材育成のシステムであるといわれている。アメーバに仕事を割り振る際、その仕事を各組織の中で完結できることが望まれるが、この時、各部門のリーダーがどのような考え方で組織を引っ張っているかが問題になる。部門の成果が出たとしても、リーダーがメンバーを力で押さえつけた結果ではなく、メンバーの心を集約できた状態が一番良い部門経営の状態である。リーダーに求められるのは、単にアメーバの採算を良くすることだけではなく、採算を目指すなかで、考え方や判断基準を身に付けると同時に、メンバーのモチベーションの向上や次のリーダーを育成することであるとされる。

#### 「経営理念をベースとした全員参加の経営の実現」

アメーバ組織を上手く機能させるためには、メンバー全員が基本的な価値観を共有することが重要になる。価値観の共有がなされない状況では、個々人の力のみならず、各アメーバのエネルギーを引き出すことができない。京セラの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」であるが、京セラではこの経営理念を中核とする京セラフィロソフィが、メンバー間で理解・共有されている。価値観の共有によりメンバー全員のベクトルが揃い、全員が目的達成に向けてエネルギーを最大限に発揮することができる。また、何らかの問題が生じたときにメンバーがどのようなタイプの問題に対処し、どのような解決策を見出すべきかを自分自身で判断することができるようにメンバーを支援するものである。

以上の3つの目的を組織メンバー全体が理解することで、アメーバ組織は上手く機能す

る。簡潔にまとめれば、顧客の声に常に耳を傾けてそれを実践すること。次世代のリーダーを育成すること。個人のモチベーションを向上させることで組織全体の能力を最大限に発揮させること。個々の従業員の判断基準としての価値観に基づく参加型経営であるといえよう。これらの要因のいずれもが今日の企業経営における基本となるものである。こうしたアメーバ組織の目的の共有・理解や京セラフィロソフィの浸透により、京セラが創業当時もっていた常にイノベーションを迫る姿勢を組織へ共有させる仕組みが出来上がっている。

これまで検討してきたようにアメーバ組織は、企業を常に活性化し、個人のモチベーションや組織の能力を最大限に発揮させる仕組みとして理解できる。特に、前述したように、アメーバ組織はコストを意識した方法だけではなく、イノベーション創出装置としての役割も持っている。そもそも京セラがセラミック専門メーカーとして設立された当初、セラミックという素材自体が創造的かつ革新的なものであった。当時の京セラでは、生産技術から需要、市場まですべてを自らで一から作り上げていかなければならなかったのである。このようなイノベティブな精神が今日の京セラには様々な仕掛けを通じて受け継がれてきている。以下では、より理論的な側面からアメーバ組織の内容について検討をすることにしたい。

### 3 資源・能力ベース理論からの「アメーバ組織」の検討

本章では、アメーバ組織を経営戦略の理論的側面から検討することにしたい。したがって、まずは、理論的枠組みとしての資源・能力ベース理論について検討することにしたい。そして、この分析枠組みを踏まえうえで京セラのアメーバ組織を検討する。

## 3-1 資源・能力ベース理論と競争優位

企業は、その内部にヒト、モノ、カネ、情報等の様々な経営資源を有している。同時に、企業は、自社の経営戦略をもとに様々なかたちで経営資源を組み合わせ環境適応しようとする存在である。この意味で、企業は「経営資源の集合体」であり、「経営資源を組み合わせるメカニズム (装置)」であると考えることができる。1980年代半ば以降、経営戦略論の分野では、このように経営資源の観点から企業の競争優位性の源泉を説明しようとする2つの企業観、すなわち「資源ベースの企業観 (Resource-based view of the firm)」や「能力ベースの企業観 (Competence-based view of the firm)」が流行している。また、1990年代に登場したコア・コンピタンス論やナレッジ・マネジメント論等も資源ベース理論や能力ベース理論の文脈の中で捉えることができる。以下の議論では、「資源」や「能力」の相違については次節に譲ることとして、ここでは2つの企業観に基づく理論を「資源・能力ベース理論」としてとらえることで議論を進めることにしたい。

資源・能力ベース理論は、1950年代のPenrose, E.T.の著作である『*The Theory of Growth of the Firm* (邦訳：会社成長の理論)』にその源流をたどることができる。

Penrose, E.T.は、企業を「たんなる管理単位以上のもので、生産資源 (Productive resources) の集合体<sup>(12)</sup>」としてとらえた。さらに、生産資源は、物的資源と人的資源の2つに分けられる。物的資源とは、工場、設備、土地、及び天然資源、原料、半製品、在庫品等を指し、人的資源とは、熟練・未熟練労働者だけでなく、業務、財務、法律、技術、そして経営といったスタッフ等を指している。企業は、こうした様々な経営資源を活用することで、製品・サービスを生み出しているのである。こうして Penrose, E.T.は、経営資源という概念を使いながら企業の特性及び企業成長の原

動力等について述べた。

その後、資源・能力ベース理論は、Wernerfelt,<sup>(13)</sup> B, Peteraf, M.A,<sup>(14)</sup> Barney, J.B,<sup>(15)</sup> Grant, R.M<sup>(16)</sup>等に代表される研究者によって本格的に経営戦略論の分野において主張され、今日にいたるまで大きな発展をみせることになる。とりわけ、Barney, J.Bは、Porter, M.E等に代表されるポジショニング・アプローチ (Positioning Approach) の前提に疑問を投げかけることで、資源・能力ベース理論を展開した。以下では、ポジショニング・アプローチの基本的な考え方を確認する作業を通じて、資源・能力ベース理論の特質を検討することにした。

ポジショニング・アプローチの代表的な研究者である Porter, M.Eは、経済学の1分野である産業組織論の考え方を経営戦略論に活用し、競争戦略 (Competitive Strategy) の創始・発展に多大なる貢献をなした。Porter, M.Eが競争戦略論を創始するにあたってヒントを得た産業組織論は、Mason, Edward. S, Bain, Joe. S, Caves, R.E, Scherer, F.M等に代表されるハーバード大学を中心とした伝統的産業組織論である。伝統的産業組織論の考え方の基本は、「S (Market Structure : 市場構造)

C (Market Conduct : 市場行動) P (Market Performance : 市場成果)」という因果関係として示される。いわゆる「S C Pパラダイム」といわれるものである。この考え方は、「市場の構造が企業の市場行動に影響を与え、それが企業の市場成果を決定づける」ということを示している。伝統的産業組織論では、これらの一連の因果関係を分析し、もしも経済学的に好ましくない成果、すなわち、資源が効率的に配分されていない場合、その原因は市場構造にあると見なす。この時、様々な政策や規制の運用等の公共政策を通じて、市場がより完全競争の状態に近くなるように市場支配力の排除を試みようとするのが伝統的産業組織論の基本的な考え方である。

Porter, M.E は、1974年、『NOTE on the Structural Analysis of Industries』と題する論文の中で、上記の考え方を基本とする伝統的産業組織論に反論することになる。それは、Porter, M.E が、超過利潤 (Excess Profits) の最小化を目的として実行される公共政策ではなく、利潤最大化を目的とする経営政策にフォーカスをあてたこと<sup>(18)</sup>に端を発する。つまり、前述したように伝統的産業組織論では、好ましくない市場成果が生じた場合、そうした市場成果をもたらした要因を市場行動、市場構造、基礎的諸条件にまで遡って排除しようとするが、Porter, M.E の概念によれば、それらの要因を排除しようとするのではなく、逆にそうした市場構造の要因をうまく活用することで企業間における競争を回避しようとするのである。以後、この考え方は、「5つの競争要因分析 (Five Competitive Forces Analysis)<sup>(19)</sup>」, 「戦略グループ (Strategic Groups)<sup>(20)</sup>」, 「移動障壁 (Mobility Barriers)<sup>(21)</sup>」等の概念の提示を通じて、企業の競争優位の源泉を業界の構造的要因に求め、業界において競争を回避するポジションの獲得を重視するポジショニング・アプローチとして今日の経営戦略論の重要な分析ツールとなっている。

しかしながら、ポジショニング・アプローチの提示する「5つの競争要因分析」や「戦略グループ」等の概念によるだけでは、なぜ同じ業界や戦略グループにおいて企業の収益性に相違がみられるのかという重要な問いに答えることはできない<sup>(22)</sup>。そこで、このようなポジショニング・アプローチによる限界を克服する分析ツールとして資源・能力ベース理論が登場することになる。資源・能力ベース理論の研究者は、ポジショニング・アプローチが企業の独自性や異質性を軽視していると批判し、個々の企業が保有する資源は異質で、その異質性が企業の差別的優位性の源泉であると考<sup>(23)</sup>えた。ポジショニング・アプローチが企業の「外側 (業界特性)」に注目している

のに対して、資源・能力ベース理論は、企業の強みや弱み、組織の学習能力、トップマネジメントの姿勢等、企業の「内側」を重視する考え方である。

資源・能力ベース理論では、企業の競争優位性の相違は、企業内部の資源や能力に根ざすものであると考える。Penrose, E.T の指摘にもみることができるよう、この前提として、資源・能力ベース理論では、個々の企業を様々な経営資源の集合体としてとらえている。この考え方によれば、個々の企業は、同じ経験をしたり、同じスキルやノウハウを取得したり、同じ企業文化を醸成することはあり得ないために、当然のごとくまったく同じ企業は存在しないということになる。企業間における競争優位性の相違は個々の企業がその異なる資源や能力を効率よく、または効果的に蓄積・活用することから生じる結果として理解できる。特に、個々の企業がその事業や戦略等に対して効果的な資源や能力を蓄積し上手く活用することができるのなら、その企業は成功することができるものと考えることができる。

例えば、Barney, J.B は、企業内の資源や能力における「異質性 (Heterogeneity)」や「非移動性 (Immobility)」という前提にたちながら、経営資源の特性と企業の競争優位性との関わりから資源・能力ベース理論を論じている。Barney, J.B は、資源や能力のもつ4つの特性、すなわち、価値ある資源 (Valuable Resources)、希少な資源 (Rare Resources)、完全に模倣困難な資源 (Imperfectly Imitable Resources)、代替性 (Substitutability) が企業の競争優位の源泉であることに注目して論じている<sup>(24)</sup>。

まず、資源の価値は、企業が環境の機会を上手く活用することができた場合や戦略そのものが上手く実行される場合に価値ある資源として認識できるという。しかしながら、資源に価値があるという条件のみでは企業の競

争優位性は確立できないであろう。それは、同様の価値を持つ資源や能力を競合他社が保有する場合、競争優位をもたらすことはないためである。したがって、資源や能力は希少性を有するものでなければならない。また、以上のような資源や能力が競争優位を持ちえたとしても、それが一時的なものではなく持続的な効力を持ち得なくてはならない。そのためには、競合他社が容易に模倣可能なものであってはならず、さらには代替可能な資源や能力が他に存在してはならないということになる。

以上の特質を有する資源や能力は、企業の競争優位の源泉となり得るのである。ただし、持続的な競争優位性を維持するためには、新たな資源や能力への継続的な投資や企業戦略の一環としてこの種の資源や能力の開発を目指し、そのための組織が適切に編成される必要があるだろう。<sup>(25)</sup>この点については、次節以降で検討することにしたい。

### 3-2 資源・能力ベース理論と組織能力構築の必要性

本節では、前節で検討した資源・能力ベース理論から組織の学習能力にフォーカスをあてることにしたい。特に、企業が競争優位性を維持するためには、新たな資源や能力を開発し、既存の資源や能力に継続的に投資しなくてはならない。また、持続的な競争優位を確保することを考慮するならば、有形・無形の資源や能力に投資し高度化を試みる必要がある。こうしたことを受けて、近年の資源・能力ベース理論では、無形の資源・能力としての組織の学習能力が注目されている。さらに、これまで資源や能力という用語を明確に定義することにほとんど関心を払われてこなかったが、資源・能力ベース理論の論者の中にも両者の言葉を明確に定義することで、さらなる資源・能力ベース理論の展開を試みようとする論者もいる。その代表的な論者に

Grant, R.M や Collis, D.J & Montgomery, C.A があげられる。

Grant, R.M は、資源 (Resources) と能力 (Capabilities) を次のように明確に区別しており、両者は密接な関係にあるという。すなわち、資源とは能力の基盤となるものであり、具体的には効率的な工場や優れたプロセス技術、ブランドの評判、特許技術、サービス・ネットワーク等を指す。これに対して、能力とは企業の競争優位の源泉となるものであり、<sup>(26)</sup> 言わば資源を組み合わせて活用することを指す。これは、Praharad, C.K と Hamel, G の定義するコア・コンピタンス (Core Competence) と同様の概念である。彼らによれば、コア・コンピタンスとは、「組織内における集団的学習であり、とりわけ多様な製造技術をいかに調整し、複数の技術の流れをいかに統合するかを学ぶこと」<sup>(27)</sup>と定義される。

また、Collis, D.J & Montgomery, C.A は、企業を「有形、無形の資産と能力の異なる集合体」<sup>(28)</sup>としてとらえた上で、こうした資源や能力の最適かつ最良な蓄積の必要性を論じている。彼らによれば、資源とは家庭内に引き込まれた電線のような「物理的存在」であったり、時には、ブランドや従業員の技術的なノウハウといった「無形存在」であったりする。他方で、能力とは、企業内で時間をかけてつくられた企業のルーティン・ワークやプロセス、文化に根ざしたものであり、ごく普通のインプット (資源) を優秀なプロダクトに変換するものであるという。

以上のことを踏まえれば、企業の競争優位は、資源全体の量や個々の資源の単なる総和からもたらされるものではなく、個々の資源を上手く協同・調整することから生じると考えることができる。この意味では、資源を活用する能力が競争優位の主要な源泉として理解<sup>(29)</sup>することができる。

ここで再度、前節で検討した資源・能力ベース理論の内容もふまえた上で、資源や能力に

ついて要約するならば次のようになるであろう。

企業間における業績の相違は、企業が保有する希少性が高く、譲渡や模倣困難な資源や能力の相違から生じるものである。これらが企業の独自性を決定している。

企業はこうした資源や能力を継続して蓄積し、それらを高度に育成しなければならない。企業内の様々な資源や能力を「保有する側面」と「活用する側面」を分けて考えること。ただし、両者は互いに密接な関係にあること。

「保有する側面」と「活用する側面」では、「活用する側面」が重視されていること。

以上、検討してきたように資源と能力を明確に定義し、区別することは非常に困難な作業である。前節で検討した資源・能力ベース理論及び Grant, R.M や Collis, D.J & Montgomery, C.A の考え方にしたがえば、「資源・能力の集合体」としての企業は、競争相手に対して競争優位性を持ち得る希少性が高く、模倣困難な独自の資源・能力を保有しなければならないということになる。また、「資源を活用するメカニズム」としての企業は、資源を新たに組み合わせる能力を戦略的に育成していかなければならない。独自の資源や能力を保有する側面と資源を組み合わせる能力は、非常に密接な関係にある。つまり、資源は、それらを組み合わせる能力を通じて育成される。同時に、資源を活用する能力は独自の資源を保有し、それらを活用するプロセスを通じて能力そのものが育成される。

とりわけ、後者の活用する能力は多次元的であり、市場取引等を通じて企業間で取引したり、容易に模倣できるものではない。なぜなら、資源を活用する能力がハードの要素だけでなく、企業文化や経営者の資質、従業員のノウハウ、あるいは従業員間の相互作用や

企業それ自体の歴史的な経験や発展経路といったソフトの要素等、様々な要素が複雑に融合・統合化したものであり、組織内ルーチンとして企業そのものに密着しているためである。既述したように、今日の企業間競争を考慮すれば、以上のような資源を活用する能力が競争優位性の源泉であり、最も重要なものであると理解できよう。

以降、上述した「資源を活用する能力」を「組織能力」としてとらえて議論を進めることにしたい。

### 3-3 組織能力を高度化する手段としての アメーバ組織

本節では、3-2において検討した資源・能力ベース理論に基づいて京セラの「アメーバ組織」を検討することにしたい。まずは、その前段階として、3-2で触れた「組織能力」の特性及びその高度化の必要性について検討することにしたい。この検討を踏まえた上で「アメーバ組織」が、組織能力を高度化する手段であるという点を指摘することにしたい。

先にみたように、組織能力は時間をかけて徐々に構築され、高度化されるものであるが、近年の組織能力論ではダイナミック（動的）な観点から組織能力論をとらえなおそうとする動きがある。この考え方は、組織能力を所与のものとして理解するのではなく、組織によって構築されるべきものであるという理解に基づいている。

例えば、ダイナミックな組織能力論の中心的な研究者である Teece, D.J, Gary Pisano and Amy Shuen 等は、資源ベースに基づく企業観について次のように指摘する<sup>(30)</sup>。

資源ベースに基づく見方は、新たな能力を構築するための管理上の戦略を考慮する必要がある。もしも希少な資源（Scarce Resources）を管理することが経済的利益の源泉となるのであれば、スキル獲得、マネジ

ントの知識・ノウハウや学習は戦略上の基本的な問題となる。

Teece, D.J, Gary Pisano and Amy Shuen 等は、上記の能力を変化する環境に適合させるために更新するという意味合いを込めて、「ダイナミック」という形容詞を用いている。彼らが資源ベース論に付加すべき最も重要な要素であると考えるのは、新たな資源や能力を開発し、蓄積するメカニズムといった点である<sup>(32)</sup>。以上の観点から組織能力をとらえることが、企業の競争優位を考えるにあたって重要なことになる。なぜなら、Teece, D.J, Gary Pisano and Amy Shuen 等の指摘にもあるように、組織能力の育成は持続的な競争優位性の確立という点において企業戦略上の重要な問題であり、組織能力の育成なくして新たなイノベーション創出は不可能であると考えられることができるためである。したがって、企業は以上のようなダイナミックな観点から組織能力の戦略的育成を考慮する必要がある。当然のことながら、組織能力は、企業内の個々人の能力を超えて存在する。より具体的に言えば、企業は特定の活動領域での能力を特定の部門から、あるいは部門横断的に選抜されたチームを通じて構築することができる。さらには、組織能力が組織内の記憶として維持されるためには、組織に残っている個人や所属するチームに伝達されることを保証するメカニズムが必要になる<sup>(33)</sup>。

以上の点から組織能力の高度化をとらえると、すでに第2章で述べたアメーバ組織が有効な手段ととらえることができる。先にもみたように、アメーバ組織は、数人から数十人単位の非常に小規模な形で編成されたチームである。京セラの経営戦略や個々のアメーバ組織の必要性に応じて、まるで生物のアメーバのように柔軟に分裂したり統合したりする。このようなアメーバ組織の基本は、コストを意識した活動にあるだけではなく、個々のア

メーバ組織の自立的な行動やイノベーション創出にある。また、イノベティブかつ卓越した活動が可能になるのは、京セラ内にチームとしてのアメーバ組織を支援する環境だけではなく、アメーバ組織に参加する個々のメンバーを支援する環境が整備されているためであると考えられる。つまり、アメーバ組織の創造性だけではなく、個々人の創造性を発揮させる巧妙な仕掛けが存在するからであると思われる。以下では、組織能力の高度化とアメーバ組織についてより具体的に検討することにした。

3-2で検討したように、資源と組織能力(能力)との間には非常に密接な関係がある。より正確にいうならば、両者は互いの相互作用を通じて発展する。とりわけ、資源を上手く活用する組織能力をいかに効率的かつ効果的に高度化させることができるかによって、企業の競争優位が決まるといっても過言ではない。多くの論者が一貫して述べている点は、組織能力が集団的学習 (Collective Learning) の優位性に基<sup>(34)</sup>づいているという点であり、また、集団的学習 (Collective Learning) は、実践からの学習 (Learning by Doing) <sup>(35)</sup>を行う個人や集団から発展するものであるという点である。このように考えると、アメーバ組織の能力は参加メンバー個々人の学習に大きく依存している。個人の学習が効果的になされることでアメーバ組織が高い成果をもたらし、それが京セラ全体の組織能力の高度化に貢献することができる。

例えば、京セラでは個人の学習を支援する方策として、「京セラフィロソフィの共有」、「小規模なチームと時間当たりの採算制度」がある。

まずは、稲盛氏の経営哲学である京セラフィロソフィの共有が、個人学習を促進するインフラを提供している。この要件は、京セラの独自能力を形成し、高度化するプロセスにおいて最も影響を与えているものである。企業

が継続して発展していくためには、社員全員が一つの目的のために協力し合えるような風土を醸成することが重要である。京セラフィロソフィをベースに社員全員が経営に参画して、一人ひとりが経営者意識を高めることによって、自らが所属するアメーバや会社全体の業績のために貢献する意識を高めることができる。そのため、京セラでは稲盛氏をはじめとしたトップ・マネジメント層が京セラフィロソフィを組織全体に理解・共有させる活動を積極的に進めるだけではなく、現場のアメーバごとに『京セラフィロソフィ』<sup>(36)</sup>の小冊子を輪読する機会を意図的につくりあげている。この小冊子には、「開拓者であれ」、「常にチャレンジ」、「クリエイティブであれ」、「すばらしい夢を」等、個人のモチベーションを引き上げ、高度な個人学習を促進する内容が記されている。記載されている内容は、京セラが創業した当時の冒険的な組織の精神を風化させることなく、創業の精神を常に維持することを狙いとしたものである。

次に、「小規模なチームと時間当たり採算制度」が巧妙にリンクすることで、個人学習が積極的に促進される仕組みができています。例えば Bartlett, C.A. & Ghoshal, S によれば、個人を活性化させる第一歩はその人間に当事者意識を持たせることであると指摘している<sup>(37)</sup>。この点はアメーバごとに「時間当たりの採算」をはじめとするため、採算によって各アメーバの貢献度を測定することができるという点と深くかかわりがある。つまり、時間当たりの採算をはじめ出すことによって他のアメーバとの成績の差が歴然とする。京セラではアメーバの成績は月の初めに全体朝礼で発表される。全てが数値によって判断されるため、数人から数十人規模の平均的アメーバでは一人のメンバーが手を抜くことがすぐさまアメーバの成績に反映されることになる。したがって、すべてのメンバーが当事者意識や経営者意識を共有し、各自が得意とする分野の学習を推

進し、それをもとに最大限の能力を発揮することが求められる。メンバー一人一人がアメーバ組織の経営に積極的に参画し、メンバー全員の知識や知恵を上手く結集させる仕組みになっている。このような仕組みは、個人学習を促進するだけではなく将来のリーダー育成にも貢献するものである。

また、各アメーバの能力の向上だけでなく、京セラという会社全体の組織能力向上に貢献する必要がある。特に、各アメーバ間の交流を通じてシナジーの実現やさらなる競争意識の高まりによって京セラ全体の組織能力向上に結実しなくてはならないであろう。アメーバ組織が京セラ全体の組織能力構築に貢献する方策として、「競争と協調の仕組み」があり、さらにはそれを可能とする「アメーバへの徹底的な権限委譲」がある。

アメーバへの徹底的な権限委譲が京セラ全体の組織能力の高度化に大きな貢献をしている。アメーバのリーダーが自部門の収益向上のために最大限努力することは非常に重要なことであるが、公正や正義、あるいは他のアメーバに対する思いやりや協調する姿勢、会社全体の業績向上といった基本的な点を忘れては組織全体の能力構築は困難である。例えば、あるアメーバにおいて人員等の資源や能力の不足が生じたとする。この時、一般の会社であれば、短期的な人員の不均衡を是正することは様々な手続きをふまなくてはならないため、非常に困難であろう。しかしながら、各アメーバのリーダーは、必要に応じて他のアメーバに人員を異動させる権限を持っており、アメーバ間で人員をはじめとした経営資源の貸し借りが行われることは少なくない。こうしたアメーバ間における柔軟な協同的行動やコミュニケーションを通じて、各アメーバの資源や能力をスピーディーに会社全体へと移転することが可能になる。より正確に示すならば、組織内に分散した情報や専門的な知識を移転し、共有・活用することによって、

新たな知識の獲得や新たな視点を発見する機会を提供し、新たなイノベーションのきっかけをつくり出すことになる。しかしながら、より現実的な問題として、各アメーバは協力者であるだけでなく、時間当たりの採算を競って熾烈な競争を繰り広げている競争相手でもある点を看過することはできない。例えば、京セラの国分工場の機構部品事業部には、一課と二課がある。両課は取り扱う製品は違うものの、お互いに時間当たりの採算を意識しあって競争している。この際、時間当たりの指標を使い、会社のなかに前向きな競争意識が生まれること<sup>(37)</sup>で、アメーバの体質強化と同時に会社全体の競争力や能力強化につながっている。

以上の流れは、個人学習からアメーバ組織の能力向上の流れである。最終的には、ダイナミックな組織能力論の観点からこれらの仕組みが京セラ全体の組織能力向上につながっているということを示した。次章では、これまでの全体的な議論を振り返りながら、京セラのダイナミックな組織能力とアメーバ組織の評価と課題について検討してすることにしたい。

#### 4 イノベーション創出にむけた アメーバ組織の課題

これまでにみてきたように、京セラのアメーバ組織は、一見すると「時間当たりの採算」を重視することによって徹底的なコスト削減の方策として理解される傾向にあるが、しっかりと京セラ独自の組織能力を高度化するための仕組みとして機能している。本章では、アメーバ組織と京セラの組織能力をこれまでの検討結果に基づいて考察することにしたい。

##### 4-1 アメーバ組織の評価と課題

前章において、個人学習を促進しアメーバ

組織を機能させている重要な要件は、「京セラフィロソフィの共有」、「小規模なチームと時間当たりの採算制度」という点であること、そして、アメーバ組織が京セラ全体の組織能力の高度化に貢献する要件として、「競争と協調の仕組み」とそれを可能とする「アメーバへの徹底的な権限委譲」を指摘した。これらの要件は、同社の組織内ルーチンとなり企業そのものに密着している。組織ルーチンとは、組織の記憶を意味するが、これは企業ごとに異なるものである。京セラ独自の業務のやり方や学習の方法が組織内ルーチンとして継承され、組織全体に普及することを通じて、同社独自の組織能力を形成する主要なものとなっている。このように考えると、他の企業が単純にアメーバ組織と類似した方策を導入することで、同社と同じかそれ以上の成果を達成することは難しいということになる。それは、すでに3-2において述べたように、組織能力や組織内ルーチンが模倣困難であるためである。企業の競争優位の源泉としての組織能力や組織内ルーチンが模倣困難であるのは、それが単に経営資源を寄せ集めることから生じるものではなく、京セラの創業者である稲盛氏の経営についての哲学や創業以来の京セラの歴史的経験等の様々な要素が複雑に融合化・統合化して形成されているものだからである。同時に、そうした組織能力や組織内ルーチンを形成する要因やプロセスを明確に特定し、何の要因がどのように関係することでそれらが形成されるのかを判断することは不可能に近い作業である。これは因果関係の曖昧性 (Causal Ambiguity) によって外部からその因果関係を特定することが困難なためである。以上の要因によって、今日の日本を代表するエクセレント・カンパニーとしての京セラの組織能力が形成されている。今後こうした組織能力を最大限発揮すること、そして組織能力の高度化を継続して行うことが必要であることは指摘するまでもないであ

ろう。以下に今後の課題として、組織能力及びその育成の観点から「組織能力の逆機能現象」を指摘しておきたい。

これまで検討してきたように、過去の経験、経営者能力や組織の支援体制に基づく組織能力や組織内ルーチンは、模倣困難なものであり、活用され、共有される度に強化される特性がある。しかしながら、それらが必ずしも常にイノベーション創出を可能にし、競合企業に対して競争優位が持続するというわけではない点に注意する必要がある。つまり、継続的に組織能力の高度化に努めることが重要であるものの、組織能力がもたらす競争優位性そのものが腐れてしまう危険性や場合によっては組織能力の逆機能現象をもたらす中核的硬直性（Core Rigidity）<sup>(40)</sup>に発展する危険性があることは看過できない重要な論点となる。これらの危険性を回避するためには、これまでの支配的な論理（Dominant Logic）に挑戦し、新たなパースペクティブを持ち込むこと<sup>(41)</sup>が重要となろう。この刷新プロセスは、既存の組織能力を高度化するプロセスとは全く異なるものである。つまり、継続的な組織能力の高度化プロセスと組織能力の刷新プロセスの両方に目を配りマネジメントする必要があるだろう。これらの点は今後の京セラに期待するものである。

#### 4-2 おわりに

今回の論文は、従来のアメーバ組織研究の主要なアプローチである管理会計的なアプローチによってとらえるのではなく、組織能力の観点から見直そうとする試みであった。京セラの場合、組織能力の究極的なベースになっているのは、稲盛氏の経営哲学やカリスマ的なリーダーシップであろう。京セラフィロソフィが、京セラの従業員全体にしっかりと共有・浸透している点に、創業以来から順調に業績をあげている秘密がある。また、従業員への価値観の共有・浸透や従業員の会社への

信頼が前提になれば、全員参加の経営は困難であり、今回取り上げたアメーバ組織を基本とする組織能力の高度化は達成されることはない。京セラには規模の大小を考慮しなければ、アメーバは何百とあり、それぞれが日々の活動を行っている。小さなアメーバであっても京セラ内では非常に重要な役割を担っており、従業員が誇りを持ってイノベーティブな活動に挑戦している。これは稲盛氏自身が、どんな小さな仕事であっても創造性を発揮してイノベーションを起こすことこそが会社全体、社会全体の貢献となると考えている<sup>(42)</sup>ためである。同時に、京セラフィロソフィによって醸成された京セラのオープンな文化やイノベーションを重視する文化があるためであろう。そして、各アメーバが会社に対して確固たる貢献の意思をもち、あらゆるアメーバが一丸となった時にはじめて、アメーバ本来の機能が発揮され、京セラ本来の強みとしての組織能力が持続的競争優位の源泉となる。このような会社独自の哲学や経営者のリーダーシップを重視し、巧妙な仕掛けに基づくマネジメントは今後も多くの会社に普及するに違いない。

本論文は今後の研究のベースとなる部分である。したがって、議論の展開方法や理論の導入・適用の面においてかなり荒削りな部分が散見されるであろう。本文中にもあるように、アメーバ組織そのものが組織能力の高度化に大きく貢献するためには、各アメーバの能力が最大限に発揮されなければならない。この時、小規模のチームとしての個々のアメーバの機能についてより詳細な検討が必要になると思われる。とりわけ、認知科学やチーム・ダイナミクス研究成果を取り入れることで、今後はよりミクロの観点から研究をすすめていきたいと考えている。

(2001年度北星学園大学特別研究費による研究)

[参考文献リスト]

- Abell, D.F. [1993], *Managing with Dual Strategies*, The Free Press (D・Fエイベル[1995], 小林一・二瓶喜博訳『デュアル・ストラテジー - 混迷の時代を生き抜く戦略 -』白桃書房)
- Ashish Nanda [1998], “Resources, Capabilities and Competencies”, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, SAGE Publications Inc.
- Bain, J.S. [1968], *Industrial Organization 2nd Edition*, John Wiley & Sons, Inc.(J・S・ベイン [1970], 宮沢健一監訳『産業組織論 (上)』丸善株式会社)
- Barney, J.B. [1986], “Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol.32
- Barney, J.B. [1989], “Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol 35.
- Barney, J.B. [1991], “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol 7.
- Barney, J.B. [2001a], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed*, Prentice-Hall.
- Barney, J.B. [2001b], “Is the Resource-based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes,” *Academy of Management Review*, Vol26 (1)
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S.[1997], *The Individualized Corporation*, Harper Collins Publishers, Inc.( S・ゴシヤール, C・A・パートレット [1999], グロービス・マネジメント・インスティテュート訳, 『個を活かす企業-自己変革を続ける組織の条件-』ダイヤモンド社).
- Caves, Richard. [1964], *American Industry : Structure, Conduct, Performance*, Prentice-Hall. (リチャード・ケイヴズ [1998], 小西唯雄訳『産業組織論』東洋経済新報社)
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. [1995], “Competing on Resource : Strategy in the 1990s” *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
- Leonard, D. [1998], *Wellsprings of Knowledge*, Havard Business School Press. (ドロシー・レオナルド [2001], 阿部孝太郎 / 田畑暁生訳, 『知識の源泉 - イノベーションの構築と持続 -』ダイヤモンド社).
- Ghemawat, Pankaj. [2001], *Strategy and the Business Landscape*, Prentice Hall
- Grant, R.M. [1991], “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, Spring.
- G・ハメル [1994], 「リエンジブームに意義あり」『日経ビジネス』12月12日号, 日本経済新聞社
- 稲盛和夫 [1998], 『実践経営問答』PHP
- 稲盛和夫 [2000a], 『稲盛和夫の実学 - 経営と会計』日本経済新聞社
- 稲盛和夫 [2000b], 『人生と経営 - 人間として正しいことを追求する -』致知出版
- 伊藤邦雄 [1999], 『グループ連結経営 - 新世紀の行動原理 -』日本経済新聞社
- 慶応戦略経営研究グループ [2002], 『組織力の経営 - 日本のマネジメントは有効か -』, 中央経済社
- 国友隆一 [1997], 『京セラ・アmeerバ方式』ぱる出版
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. [1998], *Strategy Safari : A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press (ヘンリー・ミンツバーグ [1999], 斎藤嘉則監訳『戦略サファリ-戦略マネジメント・ガイドブック-』東洋経済新報社)
- 三矢裕, 谷武幸, 加護野忠男 [1999], 『アmeerバが会社を変える』ダイヤモンド社
- 三矢裕 [2000], 「Robin Cooperのアmeerバ経営研究に関する考察」『学習院大学経済経営研究所年報』第14巻
- Nelson, R.R. and Winter, S.G.[1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Havard Business School Press
- Nevis, E.C, Divella, A.J, Gould, J.M. [1995], “Understanding Organization as Learning System,” *Sloan*

- Management Review*, Winter
- Penrose, E.T. [1959], *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd.(E・T・ペンローズ [1962], 末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社)
- Peteraf, M.A,[1993], “The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol.14
- Porter, M.E [1980], *Competitive Strategy*, Free Press (M.E.ポーター [1982], 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M.E [1985], *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (M.E.ポーター [1985], 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Praharad, C.K and Hamel,G. [1994], *Competing for the Future*, Havard Business School Press (ハメル & プラハラード [1995], 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- Praharad, C.K and Hamel,G [1990], “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review*, May-June, (G.ハメル & C.K.プラハラード [1990] 「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Aug.-Sep)
- Scherer, F.M [1980], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2nd edition, Boston : Houghton Mifflin Company
- Shumpeter, J.A. [1926], *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Munchen und deipzig (J.A.シュンペーター [1973], 中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店)
- 十川廣國 [1997], 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社
- 十川廣國 [2000] 『戦略経営のすすめ - 未来創造型企業の組織能力 - 』中央経済社
- Teece, D.J, Gary Pisano and Amy Shuen [1997], “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol.18
- Wernerfelt, B, [1984], “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.5

〔注〕

- (1) 例えば, Hamel. G & Praharad. C.Kは, リストラクチャリングについて次のように指摘する。「リストラクチャリングにより会社の株価は確かに上がったが, それは一時的だった。さらに, リストラクチャリング開始から三年間の株価動向を見ると, ほとんどがリストラクチャリング開始前よりも業界の成長率に比べてかなり悪化している。・・・(中略)・・・ただ会社の規模を小さくするだけでは不十分だ。ダイエットと同じで, ダウンサイジングで痩せることはできても, より健全になるわけではないのだ」と指摘する。以上の点について詳しくは, Hamel.G & Praharad. C.K. [1994], p.15 (邦訳, p.19) を参照のこと。
- また, リエンジニアリングについては, 「リエンジニアリングは依然として先頭に追いつくためのものであって先頭を切るためのものではない」と指摘する。以上の点について詳しくは G・ハメル [1994], p.18を参照のこと。
- (2) Shumpeter, J.A によれば, この概念は次の5つの場合を含むとされる。新しい財貨, すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨, あるいは新しい品質の財貨の生産。新しい生産方法, すなわち当該産業部門において実際上未知な生産方法の導入。新しい販路の開拓, すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただし, この市場が既存のものであるかどうかは問われない。原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても, この供給源が既存のものであるか 単に見逃されていたのか, その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず あるいは始めてつくり出されねばならないかは問われない。新しい組織の出現, すなわち独占的地位 (たとえばトラスト化による) の形成あるいは独占の打破。詳しくは, Shumpeter, J.A. [1926], pp.100-101 (邦訳, pp.182-183) を参照のこと。

- (3) 設立当初の名称は「京都セラミック株式会社」であったが、1982年に現在の社名である「京セラ株式会社」となる。
- (4) 三田工業(株)は、2000年、「京セラ三田(株)」社名変更。
- (5) 詳しくは同社のホームページ (<http://www.kyocera.co.jp/index.html>) を参照のこと。ちなみに同社は、2002年度(2002年3月31日)のデータによれば、資本金は1,157億332万円、従業員数は14,568名、売上499264百万円となっている。売上(連結)のうちおよそ45%が「機器関連事業(通信・情報・光学精密)」となっており、25%が「ファイン・セラミック関連事業」、22%が「電子デバイス関連事業」となっている。
- (6) 詳しくは、三矢裕、谷武幸、加護野忠男 [1999], pp.33-34を参照のこと。
- (7) 京セラには、プロフィット・センターとしてのアメーバだけではなく、品質管理や生産管理などの機能分野もアメーバ組織として認識される。しかしながら、これらはノンプロフィット・センター(コスト・センター)であるため、同社では、こうしたアメーバを「非採算アメーバ」と呼んでいるという。この点については、以下の文献を参照のこと。三矢裕 [2000], p.66。
- (8) 伊藤邦雄 [1999], p.186。
- (9) 三矢裕、谷武幸、加護野忠男 [1999], p.16。
- (10) この点については、京セラコミュニケーションズのホームページ (<http://www.kccs.co.jp/consulting/top.html>) 及び、三矢裕、谷武幸、加護野忠男著 [1999], pp.28-54を参考としている。
- (11) 三矢裕、谷武幸、加護野忠男 [1999], p.48。
- (12) Penrose, E.T. [1998], p.24.(邦訳, p.32)
- (13) Wernerfelt, B. [1984], "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5
- (14) Peteraf, M.A. [1993], "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.14
- (15) Barney, J.B. [1986], "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol.32, Barney, J.B. [2001b], "Is the Resource-based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Review*, Vol.26 (1), Barney, J.B. [1989], "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35. Barney, J.B. [1991], "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.7.
- (16) Grant, R.M. [1991], "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, Spring.
- (17) これらの理論的流れについては、Ghemawat, Pankaj [2001], p.24, 浅羽茂 [2001], pp.1-25に詳しい。
- (18) Ghemawat, Pankaj [2001], p.25.
- (19) 5つの競争要因とは、新規参入の脅威、代替製品の脅威、顧客(買い手)の交渉力、供給業者(売り手)の交渉力、競争業者間の敵対関係を指している。Porter, M.E.によれば、これら5つの要因が「競争相手」なのであって、これらが一体となって業界の激しさと収益率を決定するのだという。詳しくは、Porter, M.E [1980], pp.3-29 (邦訳, pp.17-49)を参照のこと。
- (20) 「5つの競争要因」の分析枠組みでは、業界の収益性や業界の構造要因特性が分析の対象とされる。しかしながら、現実の各業界には、業界内にいくつかの類似した戦略をとっている企業グループがあり、それらの企業グループ間において業績格差が生じている。「戦略グループ」とは、こうした同一業界内における企業格差の生じる原因を解明し、同時に適切な競争戦略の選定に役立つ分析枠組みを指している。詳しくは、以下の文献を参照のこと。Porter, M.E [1980], pp.126-132 (邦訳, pp.179-186)。

- ②1 「移動障壁」とは、企業が別の戦略グループに移動する際の障壁を指す。すなわち、企業が戦略上での一つの位置から、別の位置へ移動するのを妨げる要因のことである。詳しくは、Porter, M.E [1980], pp.132-136 (邦訳, pp.187-191) を参照のこと。
- ②2 例えば、この点は自動車業界などをみると明らかであろう。自動車業界という同じ業界で事業活動を行い、さらには同じフルライン戦略を実行する同じ戦略グループに属しているはずのトヨタと日産の業績には、なぜ大きな相違があるのか。この問いに対する答えは、ポジショニング・アプローチによる分析のみでは答えることは困難である。
- ②3 浅羽茂 [2001], pp.1-25.
- ②4 詳しくは、Barney, J.B. [2001], pp.46-47を参照のこと。同様な議論をGrant, R.Mも展開している。また、Grant, R.Mによれば、企業の競争力が維持可能な経営資源の特性として「耐久性(Durability)」、「明瞭性(Transparency)」、「移転可能性(Transferability)」、「複製可能性(Replicability)」などをあげている。持続的競争優位を維持するためには、これらの条件をクリアしなければならないとしている。詳しくは、Grant, R.M.[1991], pp.124-128を参照のこと。
- ②5 これらの点については、Barney, J.B だけではなく、Grant, R.M. [1991]などにおいて主張されている。詳しくは、Grant, R.M. [1991], p.131を参照のこと。
- ②6 この点については、Grant, R.M. [1991], p.119を参照のこと。この論文では、企業の競争優位性や戦略と資源や能力との関わりについて論じている。
- ②7 Praharad, C.K and Hamel, G [1990], p.82.(邦訳, p.7)。
- ②8 詳しくは、Collis, D.J., Montgomery, C.A. [1995], pp.118-128を参照のこと。
- ②9 本論文では触れなかったものの、資源や能力を多面的な観点から検討する文献として以下
- ものものがある。Ashish Nanda[1998].
- ③0 Ghemawat, Pankaj [2001], p.124.
- ③1 Teece, D.J, Gary Pisano and Amy Shuen [1997], pp.514-515
- ③2 彼らの提唱するダイナミックな組織能力とは、「急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再配備する企業の能力」である。この点については、次の文献を参照のこと。Teece, D.J, Gary Pisano and Amy Shuen [1997], p.516.
- ③3 この点は、Abell, D.F. [1993]の第8章を参考にしている。
- ③4 Nevis, E.C, Divella, A.J, Gould, J.M. [1995], p.516.
- ③5 Doz, Y. [1996], p.157.
- ③6 詳しくは同社のホームページ (<http://www.kyocera.co.jp/index.html>) を参照のこと。
- ③7 Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. [1997], p.46.(邦訳, p.30.)
- ③8 三矢裕, 谷武幸, 加護野忠男 [1999], p.36.
- ③9 Nelson, R.R. and Winter, S.G. [1982], p.99.
- ④0 中核的硬直性とは、中核的能力とコインの裏表の関係にあり、強みとしての中核的能力が大きな環境の変化とともに強みそのものが逆に弱みとなってしまうことである。詳しくは、以下の文献を参照のこと。Leonard, D. [1998], pp.30-56 (邦訳, pp.46-86)
- ④1 Doz, Y. [1996], p.172.
- ④2 三矢裕 [2000], p.68。

[Abstract]

## Organizational Capability and Innovation : A New Perspective for Amoeba Management System

Yoshifumi KONNO

The purpose of this article is to explore and examine the fundamental features of Amoeba management system by focusing on analyzing its capability to build, mobilize, integrate and reconfigure organizational resources from a competence-based view of the firm. In so doing, this examination, informed by the theory of strategic management, is expected to present a different perspective from the conventional Amoeba management studies. In particular, it is demonstrated in this study on the management of Kyocera Corporation that Amoeba management system can provide a mechanism to activate organizational capability in achieving innovation leading to the realization of competitive advantages in the market place.