

組織能力と能力形成プロセス  
～3社の事例から～

Organizational Capabilities and Their Building Process:  
Case Studies of Three Firms

2012年 9月

小出 琢磨 Takuma Koide  
城戸 康彰 Yasuaki Kido

組織能力と能力形成プロセス  
～ 3社の事例から～

Organizational Capabilities and Their Building Process:  
Case Studies of Three Firms

小出 琢磨\*

**Takuma Koide**

城戸 康彰

**Yasuaki Kido**

**Abstract**

Although organizational capabilities are the essential elements of sustainable competitive advantages of firms, there are not many empirical studies on the Japanese firms' capabilities. This paper is to present the findings concerning organizational capabilities, drawn from the case studies of the three firms which have been maintaining good performance.

Results show the following :

- 1) In building organizational capabilities, leadership is the essential driving force, in that it present visions to encourage all the employees, and it admits no compromise to realize them.
- 2) As well as concentrating on forming original strength, three firms built operational capabilities in common, that is capabilities to establish effective work method and heighten reproducibility with them.

**1. 問題意識と研究目的**

「組織能力とは何か」といった際に、その捉え方の違いにより多くの研究が整理されないまま展開されている。しかし、一般的には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）を、組織能力は中核概念としているといえよう（小出・城戸，2011）。RBVというと主要な業績の流れは欧米

の流れに目を向けがちであるが、その源流の1つは日本の伊丹・野中であるといわれている（ティース，1997；沼上，2008）。その代表である伊丹（1984）は、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「見えざる資産のダイナミクス」論として展開している。

一方、RBVの主要研究の流れをたどってみると、近年、組織能力を環境の変化に合わせ再構築していく能力、すなわちダイナミック・ケイパビリティ（dynamic capability, 以下、DC）といわれる能力の研究がRBVの主たるテーマとなっている（ヘルファットら，2010）。ヘルファット（2007）は、DCの定義を「組織が意図的に“資源ベース”を創造、拡大、修正する能力である」（p.6）としている。こうした中、ヘルファット（2007）やティース（2007）が採っているアプローチは、伊丹のとしているプロセス的なアプローチとは異なり、ケイパビリティそのものの特徴や測定の手法、それを守ることの方策といったことに焦点を当てるアプローチあり、現在、主流となっているアプローチである（沼上，2008）。それは、DCとは何かという定義やどのような特徴や効果をもたらすかといったことに研究の主眼があり、DCを含めた組織能力がどのように形成されるのか、あるいはDC以外の能力の形成に着目することはなされていない。

本論文では、独自の強みを形成し好業績を維持しているとみなせる3社の事例研究を行い、どのような組織能力が、つまり組織能力の種類や、それがどのように形成されていったかそのプロセスを明らかにする。事例研究の方法としては、事例企業に関する二次資料を使って分析する。また、分析の際の枠組みとしては、小出・城戸（2011）の枠組みを参考としている。

## 2. 事例調査対象企業の選定

事例調査の対象企業は、3つの基準から選定した。第1の選定基準は、財務状況であり、2000年～2011年の売上高と営業利益が上昇傾向の企業とした。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たが、本稿では、売上高と営業利益とした。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（小出・城戸；2011）と考えていることから、利益については、本業で稼いだ利益である営業利益とした。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。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ためである。

第2の選定基準は、企業の特徴である。会社の代表者が会社の所有権の大半を取得している場合は、競合他社とは異なる特異な組織能力を構築している可能性があると考えたため、オーナー企業または創業者の意思を強く受け継いでいる企業を対象とした。また同様の理由から、それまで差別化が難しいと考えられてきた商品に対し、開発・生産・販売を工夫するこ

とで競争優位を獲得した企業を対象とした。

第3の選定基準は、雑誌の記事や先行研究がある程度存在しており、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。

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）の非製造業から1社、数千億規模（以下、中規模）の製造・非製造業の企業群から各1社を抽出した。大規模企業群を「売上高が1兆円を超えない程度」とした理由は、企業内活動と活動結果の因果関係がより見えやすいという仮説をたてたためである。また、製造業の大規模企業群の組織能力の研究は、既に藤本（2004、2006）等多くの研究者が研究しているため対象外とした。

抽出の結果、大規模の非製造業企業として株式会社ファーストリテイリング（以下、ユニクロ）、中規模の製造業企業として株式会社シマノ（以下、シマノ）、同じく中規模の非製造業企業として株式会社ミスミグループ本社（以下、ミスミ）を選定した。

3社の2000年から2011年までの売上高と営業利益は以下図表-1から3の通りである。

シマノの業績は、減益減収の期もあるが、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、2011年には2008年とほぼ同規模の売上高と営業利益にまで復調しており、2000年と比べると売上約1.5倍、営業利益約1.7倍となっている。

図表-1 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	<i>125,515</i>	134,710	143,645	169,209	<i>167,875</i>
営業利益 (百万円)	18,298	<i>11,265</i>	18,254	19,298	29,391	<i>25,275</i>

  

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

【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)

ユニクロの業績は図表-2のとおりであり、概ね増収増益している。2011年の売上高は2000年と比較して4倍弱であり、営業利益については2倍弱となっている。

図表-2 ユニクロの売上高・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
売上高 (百万円)	448,819	525,203	586,451	685,043	814,811	820,349
営業利益 (百万円)	70,355	64,963	87,493	108,639	132,378	116,365

【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)

ミスマの業績は図表-3のとおりであり、概ね増収増益している。2011年の売上高は2000年と比較して3倍弱であり、営業利益については3倍強となっている。

図表-3 ミスマの売上高・営業利益推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高 (百万円)	44048	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
売上高 (百万円)	105,408	118,139	126,665	110,041	89,180	121,203
営業利益 (百万円)	13,035	15,642	16,317	11,016	8,408	15,562

【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)

### 3. 株式会社シマノ

大阪堺市に本社を置くシマノは現在、高い製品開発力と顧客指向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製造として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。

#### 3.1 組織能力形成の駆動力としての理念・ビジョン

庄三郎は、創業前にいくつもの堺にある鉄工所を渡り歩いて腕を磨き、「名人」と呼ばれて

いた。また、「完璧主義者」で、決して妥協しない性格でもあった。そこで、創業期に、当時世界最高品質のイギリス B.S.E. 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」（パワフルかんさい、2008, p.36；Decide International, 2009, p.32）であった。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。そして、シングル・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）、スポークとフレーム（1950年）、内装変速機（1957年）等の独自技術として結実していった（武石・青島、2003）。

この創業者の想いや妥協しない性格は、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）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」（Decide International, 2009, p.35）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。

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、組織能力を構築していったといえる。

また、この過程で、“システム・コンポーネント”という事業ビジョンの働きも見逃せない。“システム・コンポーネント”とは、自転車全体を単なるパーツ（単体部品）の集まりではなく、コンポーネント（構成部品）の集合体として捉え、全体としていかに相互に機能し合っているかを重視した考え方のことである（武石・青島、2003；渡邊、2005b）。このシステム・コンポーネントの事業ビジョンは、1975年前後に確立していった基本的な開発ビジョンで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。武石・青島（2003）は、システム・コンポーネントにより、高品質でエンドユーザーから支持される競争力の高い製品として市場に投入されていったと述べている。

### 3. 2 技術と顧客価値の結合

世界一の技術水準やシステム・コンポーネントという事業ビジョンに基づく技術力の形成の他に、シマノの技術力形成には次のような特性がある。一つには、自主開発による独自技術の蓄積である。得意とする技術だけへの専念や他社との連携といった技術戦略はあるが、シマノは自主開発にこだわった。それともう一つは、後述する顧客の要望に何でも応ずるといった姿勢である。自主開発や顧客志向の技術力は、徹底して高めることで、それぞれが独立して会社の強みとなる。しかし、シマノの特徴は、この両者を結合する所に独自の技術力、つまり組織能力としたところに特徴がある。これは見方を変えると、独自技術の蓄積ととも

に顧客の要求に応じていくことで技術範囲も広がったといえる。つまり、組織能力としての「資源の対応可能性」を高めることになった。これは、伊丹（1984）のいう資源の同時多重利用性ともいえるものである（軽部，2008）。

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」（Decide International, 2009, p.35）という2代目社長で長男の尚三が掲げた理念であった。「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でも徹底して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（Decide International, 2009；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，2011）。部品組み建ての微調整や部品改良のニーズの収集や部品の摩耗度合いなどを把握するためである。同様に、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、販売店のシマノ社員常駐（日経ビジネス，2010）や、若手社員の3ヵ月販売店派遣（エルネオス，2007）を行っている。このようにレースのように高度な技術要求に答えることや、エンドユーザーのニーズを把握することは、技術開発時や製品の選択時における「顧客の操作性」といった選択基準に反映されることになった。

### 3.3 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も重要であるが、他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）。敬三のねらいは、海外における部品の品質レベルが保たれていないという課題に対して、日本と海外の一体感を高めることにあった。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。



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、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の導入、更に IPO9000 認証を取得することで、プロセスの標準化を進め、情報共有や技術移転を促した。こうした取り組みにより、試作回数の削減、製品の質向上、不良品率の低下、生産における工程精度や測定精度データを設計に反映して生産開始時の歩留まりを高めるなどの効果を発揮し、海外工場の生産品質の向上を実現した（日経情報ストラテジー，2007）。

以上のことより、単にプロセスを構築しただけでは組織能力の構築とはならないといえる。組織が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状態にすること、つまり OC を構築することが重要であるということである。

具体的には、公式ルーティン化、すなわち管理の枠組みを作りハンドブック等にまで落とし込むことで OC は構築された。例えば、各製品は「シマノ原価計算ハンドブック」で規定された原価計算方式ののっとり、厳しく管理されている（渡邊，2005a）。このハンドブックに基づいた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、累計金額効果は約54億円、経常利益は約10%を達成した（日経情報ストラテジー，2007）。

この公式ルーティンを作成する方法としてシマノがとった特徴的な点は、ベテラン（30～50代の技術・スキル・能力が高い社員）を活用したことである。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高い人材が適しているということである。

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；日経情報ストラテジー，2007）。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（ファシリテーション）に関するスキルを学んだ上で、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；日経情報ストラテジー，2006）。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，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。

こうしたシックスシグマの導入により、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」ということである（日経情報



ストラテジー, 2004, 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といえよう。

#### 4. 株式会社ファーストリテイリング

株式会社ファーストリテイリング（以下、ユニクロ）は、現会長兼社長柳井正（以下、柳井）の父が1949年に個人商店として創業したメンズショップ小郡商事が前身である。柳井は、1972年に小郡商事に入社し紳士服を販売していたが、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。これが実質的なファーストリテイリングのスタートとなった。

##### 4. 1 理念に基づく商品提供能力の形成

ユニクロもシマノと同様に、実質的な創業者である柳井の理念が前面に打ち出されており、理念に基づいた組織の行動が組織能力の構築につながっていった。

ユニクロが目指すことは、「いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッション性のある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」（石倉, 2004, p.107）である。2011年には、「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」と再定義している（ユニクロ HP, 2012/04現在）。

上記を実現するためユニクロは、第一に、難しいとされてきたアパレル商品の標準化に取り組んでいる（日経ビジネス, 2010/01）。但し、標準化だけでは、コスト削減の効果しかなく、これでは、ユニクロの理念に含まれる「品質向上とともに低価格を同時に追求する」という矛盾が解決できない。この矛盾を解決するためには、コスト削減のための仕組み作りと品質を向上させる仕組み作りに加えて、仕組みを実行したり、矛盾を調整するような組織能力を高める必要があった。この能力は、商品提供能力ともいえる。ユニクロは、高品質低価格を実現する様々な仕組み作りを通じて、この商品提供能力を構築していった。

具体的な取り組みとしては、新しい SPA (Specialty store of Private label Apparel: 製造小売業) を合言葉に、ビジネスモデルを構築していったことが挙げられる。この新しい SPA という考え方は、当時のアパレル業界は独特の商慣習（小売店は販売のみに注力し、売れ残り品を商社やメーカーに返品する等）による高コスト体質に対して、柳井が創業当時から持っていた問題意識から生まれたものである（石倉, 2004）。ユニクロは、生地染めから縫製までを手掛ける提携工場（主に中国）を70社程度に絞り生産を委託し、強固な関係を築いて高品質と需要への柔軟な対応を実現すると共に低コスト化を実現している（日経ビジネス, 2009）。

更に、商品の品質を向上させるため、ユニクロは東レや旭化成などの素材メーカーと提携し、

高機能の素材開発を開始している。特に東レとは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）。これらの提携により、世界一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）。

一般的には、このような海外進出や提携を実現する能力は、DCといわれる。DCは、自社のプロセスを発展させ、生存に適したビジネスモデルをデザインする（ティース，2007）働きであり、組織能力を変化、再構築するものであるといわれる。このDCが発揮されたタイミングで、低価格・高品質が加速的に実現を果たしており、ユニクロの商品を生産し店舗まで提供する能力（OC）も向上したと考えられる。

#### 4. 2 顧客接点を中心とした情報共有

SPAの構築や海外進出や提携先との強固な関係作りといった仕組みにともなう商品提供能力は、商品を生産し店舗まで提供する能力という商品提供能力の一側面について述べているに過ぎない（ハーバード・ビジネス・レビュー，2010；日経アーキテクチュア，2010；日経ビジネス，2010/06）。ユニクロの事例で着目すべきは、こうした商品提供能力の構築を可能としたのは、ユニクロが、売れ行きの把握や予測といった顧客接点における情報を把握し、社内で共有する仕組みを構築するだけでなく、その情報を収集・活用するといった顧客対応能力を向上することによって達成したということである。

難しいとされてきたアパレル商品の標準化による最低価格の実現の論理は、以下の通りである。売れ筋商品に絞り込むことで大量発注・大量生産を可能にし、また売れ残り品を極力出さないことで最低価格での提供を実現できた。具体的には、年3回企画を行う商品について、「計画販売数量の約6～8割を早期発注し、残りは売れ行き動向を見て期中に分散発注できる」（石倉，2004，p.129）仕組みを構築した。これは、売れ筋商品をすばやく本社の商品担当が共有し、商品企画と計画に取り入れたり、売れ行きを見て即座に発注できる仕組みを通じた顧客対応能力の向上が、商品提供力につながったといえる。これは、顧客接点の情報である、既存商品の売れ筋や新商品の売れ行きの情報がすばやく共有されることによって成り立っている。

後には2000年の減収減益を経験したことで、顧客のニーズにより応えられるように、商品開発は年6回に倍増して目新しさを打ち出すと共に、委託生産における早期発注量を販売計画量の約6～8割から約5割に、残りは売れ行き動向を見て期中に分散発注できる仕組みに進化させた（石倉，2004）。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り、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。

また店舗の売上情報を共有することで成功事例が共有されやすくなり（日経ビジネスアソシエ，2010）、顧客指向の店舗が実現される。他店舗との連携を促進する仕組みづくりや本部と店舗の連携を促す仕組みづくりにより、なぜ売れるか、なぜ売れないかといった個店ごとの問題解決能力が向上し、サービスの品質も向上した。こういったことから、顧客対応能力が向上したということが伺える。

#### 4. 3 オペレーショナル・ケイパビリティの構築

ユニクロもシマノと同様に、ベテラン（30～50代の技術・スキル・能力が高い社員）の活躍を通じて、効率的な作業方法を確立し、それを定着させて業務の再現性を高めていった。すなわち、OCを構築したということである。例えば、協力工場に対しては、「匠」と呼ばれる自社の各生産工程のプロフェッショナルが技術支援し、品質や生産性向上に寄与している。また店舗経営については、SS（スーパースター）店長やS（スター）店長のタイトルを設けて、ベテラン店長を重要視している（日経ビジネスアソシエ，2011）。このようなベテランの活躍により、新しいSPAモデルや店舗を起点とした経営スタイルが早期に定着していったと考えられる。さらに、ベテランの活用は、同時に他地域への展開する転用能力を高めていくこととなったと考えられる。

具体的には、ユニクロは2000年前後から、提携工場に自社の生産管理スタッフ「匠チーム」を派遣し、工程ごとに品質や業務改善の指導を行っている（石倉，2004）。そして、商品に問題がある場合は、縫製だけでなく生地染めまで作業を廻り、徹底して原因を追究し対策を講じている（日経ビジネス，2009）。競合SPAは、提携生産工場が数百に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。ユニクロは、一般的にはDCとみなせる提携先との協業を通して前出している商品提供能力が構築されているともいえよう。

### 5. 株式会社ミスミグループ本社

ミスミは電子機器、ベアリングの販売を目的として田口前社長（以下、田口）が創業したが、業界的には後発の1963年の創業であった。創業以来、金型・FA（ファクトリー・オートメーション）用部品といった生産財取引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販売を実施するなど、ユニークな事業展開を行っている（石坂，2007）。

#### 5. 1 理念に基づく販売と生産の融合

ミスミは創業以来、「顧客の購買代理店になる」という田口の理念のもと、4つの保障制度「納期の遵守率を限りなく100%に近づける“納期保障”、ピン1本でも約束したものは必ず届ける“供

給保障”、顧客ニーズがあり一定の数に達するものは必ず作る“開発保障”、あいまいな取引を廃し設定した価格を守る“価格保障”をうたっている（日経アドバンテージ、2003, pp.128-129）。「購買代理店」とは、メーカーの販売代理店であるという考え方とは異なり、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顧客へ提供するという顧客指向の考え方である（石坂、2007）。

上記のように、ミスミは購買代理店として、顧客にとって欲しいものが便利に早く購入できるようなサービス提供と商品の低価格化を目指しており、それを実現するために、田口は「生産財の流通革命」（石坂、2007,p.5）に取り組んでいる。具体的には、カタログでの販売の仕組みを充実させるとともに、「ハーフメード方式」というビジネスモデルを構築した（石坂、2007；吉田、2007）。そもそも、顧客が早くものを購入することと商品の低価格化を実現するということは、本来矛盾する。早くものを購入するためには、受注対応を手厚くしたり、物流を特急便で送るといったことが必要になり、コストがかかる。また、低コスト化をはかると顧客の利便性は、損なわれる。具体的には、ミスミが開発を委託する商品について各社から品質・価格・納期を提出させ優れたメーカーを選別することにより（オープン・コンペティション）（涌田、1994）、低コストと競争力のある品質を両立している。さらに、協力メーカーとミスミの間は外部のネットワークシステム（ニフティサーブ）を通じて連携されており、顧客から受注した際には、即座に協力会社への生産指示が出されると同時に、ミスミは発注がなされるため、効率的かつ素早く受発注が行える仕組みとなっていた（丁、1999）。こういった矛盾にとりくみ、それぞれの仕組み作りが統合し、ビジネスとして機能したのは、シマノやユニクロ同様、創業時の理念が重要であった。

## 5. 2 内製化による情報資産の蓄積

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。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。“持たざる経営”方針により「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, p.65）ということである。例えば、営業マン不在のカatalog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などである（石坂、2007）。こういったことから田口は、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就任していた三枝会長・CEO（以下、三枝）に2002年6月経営を託した。

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（ミスミ HP, 2012/04現在）。

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」が加わったということである。三枝は、商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、情報資産を蓄積し、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した（日経ビジネス, 2005；石坂, 2007；日経情報ストラテジー, 2007）。そう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、品質を向上させると同時にコスト削減、納期短縮も徹底した。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, 1984；沼上, 2008；軽部, 2008）。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。

### 5. 3 オペレーショナル・ケイパビリティの構築

上述の内製化の仕組みをつくり、コスト削減や納期短縮を可能にする OC を構築するとともに、ミスミが行ったのはリーダーのマインドの統一である。つまり、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」へと移行したのである（石坂, 2007；吉田, 2007；ハーバード・ビジネス・レビュー, 2007）。そこで重視されたのが、戦略性と実行の徹底である。例えば、ディレクターがリーダーを務めるチームは2年に1回4年分のビジネスプランを作成し、それを年次ビジネス審議会でも事業ディレクター、部門長、役員、社長が審査、レビューを行っている（日経情報ストラテジー, 2005/12）。

こうしたリーダーの経営者マインドの育成・統一によって、「高品質・低コスト・短納期」の仕組みが徹底されたのである。

## 6. まとめ

3社の事例研究から共通するものとして導出されたのは、組織能力構築における創業者もしくは改革者のリーダーシップの重要性、組織的に効率性を維持・向上させるオペレーショナル・ケイパビリティの構築や相反する概念を調整・連結する能力の重要性である。最後に、今回



の発見を整理することで本稿を閉じることにする。

#### 6. 1 資源の創造・拡大を担うリーダーシップの重要性

3社は、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。つまり、DCを構築した。具体的には、「世界一の水準」や「顧客の生活を快適にする、顧客価値を高める」といった高邁な経営ビジョンや理念を前提として高い目標を設定する。さらに、その目標の達成に関しては、「技術に執着して妥協しない（シマノ）」「低価格・高品質に対する取組みの徹底（ユニクロ）」「低コスト・短納期（のちに高品質）に対する取組みの徹底（ミスミ）」のように一切妥協は許されなかった。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。

高い目標の設定、メンバーのストレッチ（伸張）や徹底をするなど、これらの行動を強力に推進したのが、まさにリーダーシップであった。このリーダーシップがなければ、DCでいう資源の創造・拡大する力も強く作用しなかったであろうし、その結果として他社と差別化する独自の組織能力は構築できなかったといえる。

#### 6. 2 効率性に関するOCの重要性

資源の創造・拡大をするDCも重要であるが、他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とが事例から発見された。この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能力に該当するのがOCである。DCを通じて資源の創造や拡大が図られるとともに、それを繰り返し実施しているうちに効率的な業務の仕組みが作り上げられていった。

この効率的な業務の仕組みづくりでは、高度な技術（シマノ等の製造技術）や高度な管理・運営のノウハウやスキル（ユニクロの店長）を多くの人が共通に統一したやり方で実施できるようにすること、つまりルーティン化が求められる。このルーティン化の過程では、2通りの方法が発見された。1つは、「シマノ原価計算ハンドブック」等に見られるように、効率的な作業方法を標準化しそれを普及・徹底させるという方法である。ここでの特徴的な点として、熟練者に依存して標準化や組織内への普及が進められたことが事例から発見された。暗黙的な性格をもつ知識や技術を標準化する、また標準化したものを個々に異なる職場等に普及・定着させるといった役割を熟練者が果たしていた。熟練者があつたため、その過程が効果的に進み、かつ組織的に定着したといえる。

第2の方法は、管理者を育成・強化するという方法である。リーダーに統一的に経営マイン

ドをもたせる（ミスミ）や、高度な管理・運営のノウハウやスキルを成功事例として店長に共有化する、本部と他店舗との連携を標準化して店長の管理をサポートする体制をつくる（ユニクロ）がこれに該当する。

### 6. 3 調整・連結能力の重要性

創業者の理念や、それを実現する戦略やビジネスモデルをうまく回すには、実行力が必要である。また、その際、事例でも挙げたが、コストと品質の両立等、矛盾をいかに解決するかといったことが重要である。組織の実行力とは、こういった理念として目指すものの、コスト低減と品質の向上等、相反する事項をいかに実現していくかにかかわる能力であり、相反する事項を調整したり、連結する能力がこれにあたるのが事例から導かれた。

### 参考文献

- [1] 丁圏鎮 (Chung Kwon-Chin) (1999) 「変革時代における中堅企業の組織改革：ミスミ，富士製薬工業の事例を中心に」『青森公立大学経営経済学研究』 Vol.5, No.1、108-126.
- [2] 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- [3] 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、51-77.
- [4] Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S.G. (2007) *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell (C. ヘルファット他, 谷口 和弘他, (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティー組織の戦略変化』勁草書房)
- [5] 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、95-155
- [6] 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』 Vol.110
- [7] 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
- [8] 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 (編者) 『現代の経営理論』有斐閣、105-143.
- [9] 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』 Vol. 31, No. 2



- [10] 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
- [11] 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 (編者) 『現代の経営理論』有斐閣、21-71.
- [12] 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 (編者) 『ビジネスケースブック No.1』東洋経済新報社、131-167.
- [13] 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 (デビッド・J・ティース (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の基礎」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、2-66.)
- [14] 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』 Vol. 31、No.3
- [15] 涌田幸宏 (1994) 「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』 Vol. 15、No.3-4、日本情報経営学会、41-46.
- [16] 渡邊喜久 (2005a) 「競争優位に立つコストマネジメントに関する一研究: (株) シマノにおける原価管理の実態調査から」『東海学園大学研究紀要・経営・経済学研究編』 Vol. 10、No. A、137-157.
- [17] 渡邊喜久 (2005b) 「競争優位に立つ製品開発と原価管理 - シマノの企業事例」『工業経営研究』 Vol.19、27-130.

#### 「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、30-38.
- 『エルネオス』 エルネオス出版社、2007/11号、94-97.
- 『人材教育』 JMAM 人材教育、2008/09号、44-47.
- 『日経ビジネス』 日経 BP 社、2010/04/19号48-52.
- 『日経ビジネスアソシエ』 日経 BP 社、2004/11/16号74-78.
- 『日経情報ストラテジー』 日経 BP 社、2004/10号65-66. 2002/09号62-66. 2006/06号53. 2007/01号56-61.
- 『パワフルかんさい』 経済産業調査会近畿本部、2008/10号、34-37.

『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社、2009/09/26号,49.

**「株式会社ファーストリテイリング」関連記事**

『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2010年5月号24-32.

『日経アーキテクチュア』日経BP社、2010/09/27号30-32.

『日経ビジネス』日経BP社、2009/06/01号26-44. 2010/01/04号8-13. 2010/06/07号57-59.  
2010/08/02号14. 2011/03/07号49-53.

『日経ビジネスアソシエ』日経BP社、2010/10/19号64-67. 2011/07/19号20-25.

『日経情報ストラテジー』日経BP社、2007/03号48-59.

株式会社ファーストリテイリングHP、トップメッセージ「次世代の服 ユニクロは世界を変える」2012/04/15現在 (<http://www.fastretailing.com/jp/ir/direction/message.html>)

**「株式会社ミスミグループ本社」関連記事**

『日経アドバンテージ』日経BP社、2003/05号128-129.

『日経ビジネス』日経BP社、2002/12/02号108-111. 2005/08/22号64-67.

『日経情報ストラテジー』日経BP社、2005/12号26-30. 2007/12号66-68.

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

株式会社ミスミグループ本社HP、「ミスミグループの社会的使命とミスミ・コンセプト」  
2012/04/15. 現在 (<http://www.misumi.co.jp/company/concept/index.html>)