

平成 21 年 6 月 8 日 現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2008

課題番号：19530352

研究課題名（和文） 組織能力の再構築による復活戦略 - 日中韓企業の比較研究 -

研究課題名（英文） Turnaround strategies by restructuring organizational capabilities
- A comparative study on Japanese, Chinese and Korean companies -

研究代表者

今口 忠政（IMAGUCHI TADAMASA）

慶應義塾大学・商学部・教授

研究者番号：40102941

研究成果の概要：本研究は、事業構造の再構築を「組織能力の再構築」として捉え、そのために必要な組織能力を明確化すると同時に、復活に貢献するコアとなる能力要因を明らかにすることが目的である。そこで、組織能力に関する文献研究、停滞傾向にある企業を組織能力の再構築によって復活する過程のケース研究を行い、日本の上場企業を対象として組織能力に関するアンケート調査を実施した。また、日中韓企業の組織能力比較を試みるために、IT企業群、中国企業、韓国企業を訪問してインタビュー調査を行い、日中韓企業の組織能力特性を定性的、定量的に比較した。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	1,800,000	540,000	2,340,000
2008 年度	1,600,000	480,000	2,080,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：組織能力、再構築、ケイパビリティ、日中韓企業、アンケート調査

1. 研究開始当初の背景

(1) わが国企業を取り巻く経済状況は、金融危機を引き金とした急激な景気の後退、消費の低迷等によって厳しさを増し、経営者は需要の減少に対する対応に追われ、将来の方向性を見つけたことができない企業もみられる。このような状況下では、従来にも増して事業の選択と集中を強化してスリム化を図るとともに、人材、ITの高度な活用によって知識集約化を推し進め、組織能力を高度化するシステムへと転換することが求められている。

(2) コアとなる事業に経営資源を集中させ、本業重視のキャッシュフロー経営へと転換する企業が多い。事業の選択と集中による事業再構築がそのために企業行動であるが、これらを成功裡に達成するためには、独自の組織能力が必要不可欠である。そこで、組織能力の再構築によって復活を果たすプロセスについて実証的に検証し、日本企業、中国企業、韓国企業との比較検討を通じて、その差異を明確化する。

2. 研究の目的

研究室では、日本企業を対象として「事業再構築のマネジメント」、「撤退のマネジメント」、「日中合弁企業のマネジメント」、「人的資源管理」等の実態調査を行い、事業再構築についての研究を「日本企業の経営革新 - 事業再構築のマネジメント」(慶應義塾大学出版会)としてまとめて出版した。

事業再構築は選択と集中によって事業を集約させ効率化を図る戦略行動ではあるが、それを成功裏に成し遂げるためには、高度な組織能力(ケイパビリティ)を蓄積し維持するとともに、環境変化に合わせて組織能力をダイナミックに変化させ、適合させることが必要である。

そこで、研究では、事業再構築を組織能力の再構築と捉えて、そのために必要な組織能力を解明する。また、連携研究者、協力研究者との共同研究という特性を活かして、日本企業の組織能力を中国企業、韓国企業の組織能力と比較することによって差異を明確化する。

3. 研究の方法

(1)組織能力に関する文献研究からはじめ、組織能力の概念、測定方法などについての先行研究を概観した後、組織能力の再構築によって復活を果たした企業として建設機械のコマツを取り上げ、企業訪問、インタビュー調査を通じてケース研究を行った。また、中国で合弁企業を展開しているキューピー、ゼロの現地法人を訪問して、日本企業と中国企業との組織能力の違いについてのインタビュー調査を試みた。

(2)ケース研究から得られた結果を詳細に検討して、組織能力に関するアンケート調査項目を考案し、日本の上場企業を対象とした調査を実施した。63社の上場企業から調査票を回収することができたが、これらのアンケートの分析を通じて、日本企業の組織能力特性を明確化した。

(3)日本企業の平均的な組織能力の特性をより一層明確化するために、日中韓企業の組織能力の比較分析を試みた。日本企業については、札幌地域に集積しているIT企業群を訪問してインタビュー調査を行い、また、中国企業では、検索エンジンの「バイデュー」、韓国企業では「サムスン」を訪問して、それぞれの組織能力の現状と形成過程についてインタビューを実施した。

4. 研究成果

(1)概要

上記の一連の調査研究によって、日本企業の競争優位の源泉である組織能力と、組織能力の再構築に関する貴重な資料が得られた。特に日本の上場企業を対象として実施したアンケート調査で、63社から調査票を回収することができたことは、日本企業の組織能力の現状を考察するための貴重なデータとなった。この集計結果は、慶應義塾大学商学部の機関誌である「三田商学研究」に取りまとめて投稿している。また、中国企業、韓国企業のインタビュー調査を行い、同時にアンケート調査票にも記入を依頼して、日本企業の平均値と比較した。これらの訪問調査によって、中国企業の組織能力特性、韓国企業の組織能力特性を明確化することができた。しかし、訪問調査した中国、韓国企業は少なく、アンケート調査票も多く企業から回収できなかったことから、今後、日中韓企業の比較調査方法については、検討する余地が残されている。

(2)アンケート調査結果

アンケート調査項目は、情報の収集・分析能力、情報の伝達・共有能力、情報の活用能力、組織・人的資源の活用能力などの組織能力に関する項目、これらの組織能力を変化させる契機となった要因に関する項目、および具体的にどのような組織能力を変化させたのかに関する項目から成り立っている。さらに、組織能力のコンテキストとなっている情報化、国際化に対する取り組みについても調査した。平成20年10月に、わが国上場企業946社を対象にアンケート調査用紙を送付し、最終的に63社から有効な回答が得られた。

調査結果をみると、企業業績が低下し、何らかの対応策を講じなければ危機的状況に陥るといった危機意識が契機となって事業の再構築が行われ、その行動によって組織能力の再構築が生じたといえる。具体的には、1994年のバブル崩壊以降で、最も組織能力を変化させる重要な出来事が生じたのは2000年と2004年とする企業が最も多く、それぞれ16.13%(10社)を占めていた。また、2000年から2005年の間であると回答している企業を合計すると64.52%になり、世紀の曲がり角の時期と重なっている。競争の激化が業績の低下をもたらし、組織構造そのものの変更や子会社、関連会社を含めたグループ全体の再編をもたらした、そのことが組織能力の再構築を引き起こしたと考えられる。その変化の前後の状況を比較すると、コスト削減への取り組み、部下の意思決定への上司の適切な関与、中核事業に焦点をあてた組織的な運営などの能力の構築に最も大きな増加が見られ、戦略的意図の社内での共有、顧客動向・競争

状況に関する情報の迅速な本社への伝達、顧客・技術・競争相手に関する情報の収集・分析、必要とされる情報の組織内の末端への正確な伝達、業績など主要情報のリアルタイムでの社内開示などの組織能力も大きく向上したという結果が得られた。

組織が現在、保持している組織能力を、情報の収集・分析能力、情報の伝達・共有能力、情報の活用能力、組織・人的資源の活用能力に4分類し、それらを競合他社と比較してみると、「顧客動向に関する情報の収集・分析」が平均値 3.30、「顧客動向・競争状況に関する情報の迅速な本社への伝達」が平均値 3.41、「ターゲットとする顧客に魅力的な価値を提案する」が 3.51、「ターゲットとする顧客を明確化し区別する」が平均値 3.40 で、競合他社よりも優れているという回答が多い。顧客に関係する項目が相対的に高い平均値を示すという特徴がみられた。多くの企業が、顧客情報の収集・分析能力、伝達・共有能力、活用能力を重要視しており、現状の能力に、競合企業と比べた優位性を持っていると考えていることがわかる。

一方、「有用な情報を知識情報として、データベースに格納する」が平均値 3.03、「複雑なプロセスを簡素化する」が平均値 3.03、さらに「成功事例」「失敗事例」「クレーム事例」などの有用な情報を共有・活用する」が平均値 3.10 であり、他の項目と比較すると平均値が低く、情報の活用に関して、多くの企業が自社の能力不足を認識しているといえる。

さらに、組織・人的資源の活用能力について調査結果を検討すると、世界経済が急速に大競争の時代に入り、日本の企業レベルでは人材マネジメントにおいて大きな転換期に入っていることが窺える。長期的な観点で優秀な人材を確保して、組織学習を通じてモチベーションを向上させながら育成していくという従来の人材マネジメント方式から、多くの企業が選択と集中により中核事業を強化しながら、コストの一層の削減と効率化に力を入れることによって自社の組織能力を高めていくことが示唆される結果となった。

情報通信技術（IT）の組織への浸透状況についてみると、「自社のIT環境はどの程度整備されていますか」と「情報の収集・分析・蓄積に日常的にITを活用していますか」に対する回答の平均値はともに 3.40 以上とかなり高い。一方、「業務とITの双方に精通した人材がいますか」と「ITを活用した業務改革を提案、主導できる人材の育成を行っていますか」に対する回答の平均値はともに 3.00 以下とかなり低い。

このような特徴から、ITのハードウェアの整備や活用については、多くの企業がその重要性を認識しており、積極的に推進してい

るといえる。しかし、その推進を担う人材については、現在ならびに将来に対して危機感を抱いている企業が多いことが窺える。情報にかかわる組織能力にとって、人の問題が重要なポイントであることが浮かび上がっているといえる。

また、海外ビジネスの展開能力について、「海外での生産拠点の構築・運営能力」、「海外での原材料・部品調達能力」及び「海外パートナー企業との提携能力」をみると、競合他社と同程度以上の能力を持っていると回答した企業が比較的多い。一方、「海外でのマーケティング能力」、「海外での研究開発能力」、「海外の優秀な人材の確保・管理能力」においては全体的に競合他社よりやや劣っていると回答した企業が多い。海外売上高比率、海外営業利益の比率、海外現地法人の数及び海外生産比率で示される海外ビジネスの進捗状況をあらかず客観指標からみると、海外へのビジネス展開がそれほど積極的ではない企業が比較的多く含まれているために、このような結果が得られたと思われる。

（3）ケース研究

日本企業はコマツ、札幌のIT企業群、中国における日中合弁企業を訪問してインタビュー調査を試み、中国企業や韓国企業も訪問して同様のインタビュー調査を実施した。

コマツ

沿革：

小松製作所は1921年（大正10年）5月、竹内鋳業株式会社の小松鉄工所が分離独立して誕生した企業である。竹内鋳業株式会社の社長である竹内明太郎が創設者であり、彼は1885年（明治18年）から佐賀県で最新式の鋳山機械を用いて芳谷炭坑を営んでいる人物であった。炭鋳事業の一環として、石川県小松町で遊泉寺銅山の開発に乗り出したが、埋蔵量不足や不況によって閉山に至り、その後、欧米の銅山業績、機械工業、造船業の視察などによって機械工業の重要性に着目して、1908年に芳谷炭坑唐津鉄工所を設立して機械工作部門に進出した。そして、1911年に芳谷炭坑株式会社は竹内鋳業株式会社と改称された。

第一次大戦を契機に産業は発展していくが、再度の外遊によって機械工業の役割の重要性を認識した竹内は、唐津鉄工所を自立させるとともに、石川県の遊泉寺銅山近くに小松鉄工所を設立した。1917年1月に小松鉄工所は操業を開始したが、当初は自家用の工作機械と竹内鋳業で用いる鋳山用機械の製作を目的とし、外販は行わなかった。そして、1920年ごろになると設備機械も充実したことから外販方針をとったものの、第一次大戦

後の不況によって事業は縮小し、小松鉄工所は分離独立することになった。1921年5月13日に小松製作所は設立登記を完了した。この日がコマツの誕生の日になっている。

当時の資本金は100万円、内、払い込みは50万円であった。役員、相談役6名、従業員121名、の計127名でのスタートであったと記されている。初代社長は、竹内明太郎の甥の白石多士良が就任し、竹内明太郎は、相談役としてかかわっている。

当時の経営理念は、他の同業者が製作することを欲しないものを製作する。他の同業者よりもよいものを安く作る。先進工業国の新知識の導入に努め、国家を益する有意義な仕事をする。一日も早く現在の輸入機械の国産化に努める。真の国産化とは独創の製品を海外へ輸出することにある、であった。遊泉寺銅山から物資、施設、人員を受け継ぎ、竹内鉦業から電気炉などの設備資産を吸収したことによって、機械製作の鉄工所、鋳鋼生産の電気製鋼所を並存した鋳鋼、機械の一貫体制の基礎が確立された。

小松製作所は鋳鋼、機械の一貫生産メーカーとして発展していくが、次第に、機械製品以外の独自の有力製品を生産したいという希望が芽生え始めたため、農業用トラクターの生産を具体化した。この製品への進出が現在のブルドーザーへと事業展開する契機となった。トラクターを大量に一貫生産するためには、小松工場では狭すぎることから、小松以外の工場の必要性が生じ、粟津駅に隣接した粟津工場を建設する。トラクターおよび農機部品倉庫、農機具組み立て工場、トラクター部品加工工場、組立工場などが建設され、小松工場の機械を移設して、1938年(昭和13年)に操業を開始した。

強豪の日本進出：

小松製作所が飛躍的に組織能力を拡大することになったのは、1960年の貿易自由化によって輸入が自由化され、ブルドーザー、建設機械、農業機械、プレスなども輸入規制が撤廃されたことである。世界最大のブルドーザーメーカーであるキャタピラー社も、三菱重工との合併形態で日本へ進出することになり、存亡の危機を迎えることになったからである。

対抗策としてマルA(最優先の意味で、オールマイティのEース)を定めて、主力製品であるブルドーザーの品質を短期間に世界で通用する水準にまで高める運動を開始した。いわゆるキャタピラー社に匹敵する品質の製品を作り出す運動であった。競合相手の製品を調査することに加え、ユーザーからの批判にも意味を傾け、耐久性、整備性などの問題点を表面化させた。そして、QC運動を全社的なTQCにまで高めて、社内のあらゆる

部門活動を品質向上に向けたわけである。

全社組織の充実、計画的な推進、品質情報の組織的なフィードバックといった取り組みを行うことによって製品の品質は向上し、1963年には量産車の生産を開始した。この過程で、対策項目は300項目以上にのぼり、全部品の80%を改良したといわれる。また、従来は300時間または3ヶ月の保障を、600時間または6ヶ月に延長した。その結果、クレームが3分の1にまで減少するとともに、耐久性も飛躍的に向上する結果となった。この経験によって、全社的に新製品開発システムが構築されることになり、全社的に品質を向上させる組織的な取り組みが構築された意義はきわめて大きいといえる。いわゆる、品質は最終工程でチェックするものではなく、生産工程で作り込むという意識が浸透したことであった。39年にはデミング賞を、産業機械メーカーとしてはじめて受賞するまでになった¹。

KOMTRAX：

コマツのモノ作り競争力を支えているのは、KOMTRAXという情報システムである。建設機械に取り付けた機器(GPSのアンテナとデータ通信モデム、建機をコントロールするコントローラ)から、車両の位置、稼働時間、稼働状況などの情報を日本の管理サーバーに受け入れ、車両を管理するシステムである。開発当初はGPSによる位置情報、稼働時間であったが、その後、燃料タンクの残量、作業内容分析の機能を追加し、このシステムから得られた情報をもとに、部品交換、修理、盗難への対応などの顧客サービスを充実させることに用いられている。日本では2001年からすべての機器に搭載され、現在は世界で65000台が搭載しているといわれる。

KOMTRAXの目的は、成熟産業である建設機械メーカーを、情報武装することによって利益の出る産業へと再生することである。

2007年年3月期の決算では、連結売上高が1兆8933億円、営業利益が2447億円²を達成し、日本経済新聞社の2007年度PRISMで初めて首位を獲得した。その結果、最大のライバルであるキャタピラー社と業績を比較しても、売上高では劣るものの、売上高営業利益率、営業利益成長率では優れているという結果になっている。

中国博奇

中国博奇(China Boqi Environmental Solutions Technology(Holding)Co.,Ltd.)

¹ 社史『小松製作所50年の歩み』昭和46年、参照。

² コマツ、2007年3月期アニュアルレポート参照。

は中国の企業として初めて東証一部に上場した企業である。2002年に設立された北京博奇電力科技有限公司(「北京博奇」という)はその前身であり、現在の中核会社である。中国博奇の中核事業は石炭を燃料とする火力発電所に関する排煙脱硫・脱硝システムの設計、建設、設置及びアフターサービスを提供することである。近年、ごみ処理発電、水処理の事業展開にも積極的に注力し、中国博奇は「国際的にも一流の環境保護ソリューション企業として、持続的発展」することを戦略ビジョンに掲げている。ライバル企業と比べて、中国博奇の競争優位は以下の3点にまとめられる。第1に、中国国内外の事業パートナーとの確固たる協力関係が構築されていることである。第2に、環境ソリューション・新エネルギー・省エネルギー技術のノウハウは蓄積されていることである。特に外資系のライバル企業と比べて、コストにおける競争優位が大きい。外資系企業の価格の1/3までに下げることが可能である。第3は、高度な研究開発・イノベーションの体制及び整備された管理体制により、技術・品質の進歩の持続性が保たれていることである。

サムスン

サムスンが世界的な一流企業になったのは、1987年に2代目の李健熙会長が就任して始まった経営改革が成功したからである。その改革プロセスの特徴的な出来事をあげると、1987年の李健熙社長就任、1993年の新経営宣言、1997年の経済危機、2004年の最高の実績であろう。

1987年12月、先代会長の李秉喆会長が他界して李健熙会長が就任した当時、サムスンは大企業病にかかっており、15万人の社員はトップの指示がないと動かないという、あたかも死んだ組織同然の状態であった。そこで、第二の創業に向かおうと宣言し、経営改革に向けて大きな転換点となったのが1993年の新経営宣言である。この新経営のキーワードは「量から質への転換」で表される。

質を高める経営についての象徴的な出来事を二つあげることができる。第一は、不良品は絶対に作らないという信念を現場に徹底的に浸透させ、故障や問題が生じた場合は、その問題が解決するまで、ラインをストップさせることである。第二は、1993年の韓国のお盆休みに、お土産として全社員に携帯電話を配った。しかし、実に25%までが不良品であったために、李会長が激怒し、社員に配布した携帯電話と在庫品の15万台をすべて回収して、運動場で焼却したことである。これは韓国の電子産業史上にも有名なエニコール(サムスンの携帯電話のブランド名)火葬

式と呼ばれるものがある³。これらの出来事は、サムスンの品質経営に対する強力な意思を象徴する重要な事件となった。

このような新経営を展開している最中の1997年末に経済危機が発生した。この危機が、さらなる改革に拍車をかけ、大規模な構造調整につながり、現在のサムスンの成功につながっている。

「捨てよう経営」が始まり、サムスンの60年の歴史の中で初めて、流通、防衛産業、建設機械、自動車など7部門の事業を海外に売却すると同時に、59社のグループ企業を45社に統廃合し、社員も16万7千人から11万3千人に削減し、実に5万人を解雇することになる⁴。IMF体制への移行は、非主力・低付加価値事業からの撤退し、半導体など戦略的な事業を選択して集中するという構造調整のよいきっかけとなった。

その結果、2004年にはサムスングループとその中核企業であるサムスン電子が最高の業績を達成することになる。サムスン電子の2004年度決算(1月から12月)は、売上高32%増の57兆6324億ウォン、営業利益が67%増の12兆169億ウォン、純利益が81%増の10兆7867億ウォン(約1兆700億円)となり、純利益でインテルを上回り世界のIT関連企業で最高水準となっている⁵。

サムスンの経営能力は、人材育成能力、技術開発能力、情報収集・活用能力に分けることができる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 1 件)

今口忠政、上野哲郎、申美花、李新建「組織能力に関するアンケート調査結果」三田商学研究、52巻3号、2009年。査読あり。

[学会発表](計 1 件)

今口忠政「組織の復活とイノベーション創出」日本経営学会全国大会、一橋大学、2008年9月5日。

³ 李昌烈「自ら変わらなければならない」『サムスンの研究』、日経BP社、2005年。

⁴ 洪夏祥「超MOT人李健熙会長の実像」『無敵のMOT.No003』日経BPムック、2004年10月。

⁵ 高龍秀「韓国の企業・金融改革」東洋経済新報社、2009年、p.160。

6 . 研究組織

(1)研究代表者

今口 忠政 (IMAGUCHI TADAMASA)

慶應義塾大学・商学部・教授

研究者番号：40102941

(2)研究分担者

(3)連携研究者

李 新建 (LI XINJIAN)

東洋学園大学・現代経営学部・准教授

研究者番号：30433684

(4)研究協力者

申 美花 (SHIN MEEHWA)

S B I 大学院大学・経営管理研究科・准教授

研究者番号：00543555