慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 持続的な組織能力の構築プロセスに関する研究：<br>日本，中国，韓国企業のケースを中心として |
| Sub Title | Research on the constructive process of sustainable organizational capabilities : focus on case study of Japanese, Chinese and Korean companies |
| Author | 今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasa)<br>上野, 哲郎(Ueno, Tetsuro)<br>申, 美花(Shin, Meehwa)<br>李, 新建(Li, Xinjian) |
| Publisher | 慶應義塾大学出版会 |
| Publication year | 2010 |
| Jtitle | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.2 (2010. 6) ,p.37- 59 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | 企業の事業再構築戦略とは，肥大化した事業分野を選択して競争力のある事業に経営資源を集中させる戦略であるが，そのためには人材，IT を高度に活用して知識集約化を推し進め，組織能力を高めたシステムへと転換することが求められる。また，環境変化に合わせて組織能力をダイナミックに組み替える能力も必要である。<br>本研究では，事業構造，組織構造を組み替える戦略行動を「組織能力の再構築プロセス」と捉え，組織能力の形成，変換のプロセスを日本企業，中国企業，韓国企業のケース研究によって解明しようとするものである。そのために，組織能力の概念を理論的に検討し，それらの組織能力がどのように構築されたかについて日本企業のコマツ，中国企業の中国博奇，韓国企業のサムスンを事例として研究した。コマツの本社や主力工場，中国博奇の日本法人，サムスンの日本法人を訪問してインタビュー調査を行った。その結果，持続的な競争優位を確立するためには，環境の変化を迅速に認識する能力，組織学習によって変換する能力，再構築したものを制度化し，構<br>造化する能力の 3 段階のプロセスを経ることが必要であるといえる。 |
| Notes | 論文 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20100600-0037 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第53巻第2号
2010 年 6 月

2010年4月13日掲載承認

# 持続的な組織能力の構築プロセスに関する研究

――日本，中国，韓国企業のケースを中心として――

今口忠政
上野哲郎
申　美花
李　新建

＜要　　約＞

企業の事業再構築戦略とは，肥大化した事業分野を選択して競争力のある事業に経営資源を集中させる戦略であるが，そのためには人材，IT を高度に活用して知識集約化を推し進め，組織能力を高めたシステムへと転換することが求められる。また，環境変化に合わせて組織能力をダイナミックに組み替える能力も必要である。

本研究では，事業構造，組織構造を組み替える戦略行動を「組織能力の再構築プロセス」と捉え，組織能力の形成，変換のプロセスを日本企業，中国企業，韓国企業のケース研究によって解明しようとするものである。そのために，組織能力の概念を理論的に検討し，それらの組織能力がどのように構築されたかについて日本企業のコマツ，中国企業の中国博奇，韓国企業のサムスンを事例として研究した。コマツの本社や主力工場，中国博奇の日本法人，サムスンの日本法人を訪問してインタビュー調査を行った。その結果，持続的な競争優位を確立するためには，環境の変化を迅速に認識する能力，組織学習によって変換する能力，再構築したものを制度化し，構造化する能力の 3 段階のプロセスを経ることが必要であるといえる。

＜キーワード＞

組織能力，組織学習，組織能力の再構築，日中韓企業，ケース研究

## はじめに

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，消費の低迷など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だすことができずにいる企業もみられる。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，組織能力を高度に活用するシステムへと転換することが求められている。事業再構築は選択と集中によって事業を集約化させ効率化を目指す戦略行動であるが，それを成功させるためには，高度な組織能力（ケイパビリティ）を活用するとともに，環境変化に合わせて組織能力をダイナミックに組み替え適合させることが必要である。そこで，本研究では，事業構造，組織構造を組み替える戦略行動を「組織能力の再構築」プロセスとして捉え，組織能力の概念に関する考察とともに，日本企業，中国企業，韓国企業の組織能力の構築プロセスを，ケース研究によって明らかにする。

そのために，組織能力に関係する概念を理論的に検討し，それらの組織能力がどのように構築されたかを，日本企業のコマツ，中国企業の中国博奇，韓国企業のサムスンを事例としてインタビュー調査を実施した。コマツでは本社や主力工場，中国博奇の日本法人，サムスンの日本法人を訪問し，さらに中国に進出している日系企業の訪問調査も実施して，組織能力の構築に関する生の資料を収集した。また，ケース研究から得られた知見を検討して調査項目を考案し，日本の上場企業を対象としたアンケート調査を実施した[1)]。これらの一連の調査研究によって，競争優位の源泉である持続的な組織能力の形成と構築過程の一端が明確になったと考えている。

本論文は，組織能力に関する文献研究，インタビュー調査に基づいたケース研究をもとに，日中韓企業の組織能力の構築プロセスに関する研究成果を取りまとめたものである。なお，この研究に際して，2007年，2008年の科学研究費補助金，基盤研究（c）の助成を受けた。

## 1．組織能力の概念

近年，企業成長や企業再生を模索する際に，経営におけるイノベーションの重要性が論じられている。これは，イノベーションにより競争優位を実現し成長や再生が可能となるからである。そして，単に一時的なイノベーションによる競争優位を実現するだけではなく，いかに連続的なイノベーションにより競争優位を持続させるかが重要な課題となっている。この課題解決の理論的基礎として注目されてきたのが資源ベース理論である。この理論は，企業組織が保有する独自の資源とその関係性（組み合わせ方，統合の仕方，利用の仕方など）によっては，組織固有の能力を生み出し，この能力が連続的なイノベーションを引き起こし持続的な競争優位の源泉となることが可能であるという点に着目したものである。この視点を通して，持続的な競争優位の確保について次のような点が示唆される。

まず第1に，持続的な競争優位を確保するためには，単に魅力ある市場を発見し，自社の製品・サービスを持ってその市場に進出し，いかに競合他社以上の利益を実現するかに重点を置く戦略を採用するだけでは不十分である。その企業固有の歴史や条件のもとに取得・形成される内部的資源やケイパビリティをいかに駆使して経営のイノベーションを引き起こすかが重要なポイント

1）「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2号を参照。

である。

次に，現在，単純な製品やサービスそのものによる差別化は長続きしない傾向がますます強まりつつある。一時的なイノベーションによる製品やサービスの差別化だけでは，持続的な競争優位を維持できなくなりつつある。そこで，製品やサービスを製造・販売するビジネスプロセスに自社独自な資源やケイパビリティを取り込んで，いかに変化する顧客満足を得られ他社の模倣が困難な新たな価値創造を常に持続的にできるかが重要となりつつある。

この持続的な競争優位を実現するもととなる企業固有の資源とは，単なる一般的な資源ではない。一般的資源とは，どのような企業でも所有が可能であり，利用が可能であり，形成が容易な資源である。企業固有の資源には，戦略的に価値がある物理的，人間的，組織的，財務的なものと幅広くある。他社では製造不可能な高品質の部品や製品を製造する特別な施設や設備，特異なアプリケーションシステムや情報ネットワークシステムを駆使したサービス提供システム，そして高度な管理能力や学習能力を備えた人的資源などの有形なものから，特許権，暖簾，知識・ノウハウ，信用，ブランド，イメージなどの無形のものまである。これらは，外部環境の変化によって生じる脅威や機会に有効に対処するのを可能にする力を秘めており，戦略的価値が高いものである。しかも，希少性があり，その獲得や開発に時間とコストを要するなど模倣や代替が困難なものである。

しかし，これらの資源の多くは，必ずしも最初から高い戦略的価値を持っているとは限らない。さらには，個々の資源が単独で戦略的価値を持続させることも少ない。複数の資源を相互に作用させることによりイノベーションを生み出し持続的な競争優位の源泉として機能している。個々の資源は，当初それなりに価値があり希少性があったとしても，一般的に単独では入手したり模倣することは容易である可能性が高い。しかし，特定の環境との関係性（コンテクスト）のもとで特定のアウトプットを実現するために，これらの資源を組み合わせ，統合して利用するという活動が行われる中で，経験的学習が行われ，徐々に模倣困難性や代替困難性を高めて固有の戦略的価値を持つ資源が形成されるのである。

また，これらの資源は，内外の環境の変化に伴うその関係性（コンテクスト）の変化により，永続的に模倣困難性や代替困難性を維持できるとは限らない。たとえば，ある特定のコンテクストにおいて優れた戦略的価値を持った資源を，同じ組織の他の部門において同様の利用を試みたとしても，必ずしも同レベルの価値を実現できるとは限らない。また，一般的に，急速に変化する予測不可能な不安定な環境において戦略的な価値を持ち続けることは困難である。

したがって，変化のスピードが増しつつある環境下で，いかに一般的な資源を持続的な競争優位の源泉として変化させ，さらにいかに源泉としての価値を増大させるか，またその価値を持続させるためにいかに維持管理するかなどを研究したり実行したりするためには，「個々の一般的資源」と「それらの資源を開発し，管理するケイパビリティ」あるいは「資源を利用し統合する能力」や「資源の組み合わせを整える企業能力」などを区別して考察することが重要である。[2)]

2） Hedman, J. & Kalling, T. (2002), *IT and Business Models: Concepts and Theories,* Copenhagen Business↘

ケイパビリティは，「資源から，特定の最終目的を実現するために調整されたタスク集合を実行する組織の能力[3]」であって，ケイパビリティ生成のための組織ルーティンの支援によって各種の資源を結合・利用する「変換プロセス（transformation process）」を通じて生成されるものである。この変換プロセスとは，径路依存性すなわち組織の独自性や固有性を生み出す組織学習プロセスのことである[4]。組織学習プロセスは，情報共有を前提にして経験の蓄積，知識の統合化，知識の形式化のメカニズムによって展開される[5]。ここでのケイパビリティとは，まさに動態的（ダイナミック）ケイパビリティである。

なお，組織ルーティンは，特定の組織コンテクストにおいて，学習を通じて習慣となっている予測可能な組織固有の振る舞い方や安定的かつ反復的な行動パターンのことである。これは，学習における現行のやり方に関する自然な内省的作用によって獲得された「組織知識のデポジトリ」ともいえる[6]。組織ルーティンには，どのような組織コンテクストでも通用する汎用ルーティンは存在しない[7]。

そして，変換プロセスを通じて生成されたケイパビリティは，希少で模倣困難性が高く，代用可能性が低く戦略的に価値ある場合において，しばしば連続的イノベーションが生み出す持続的な競争優位の源泉としての「組織能力」とされる。ケイパビリティも，模倣困難性が低い場合は，必ずしも持続的競争優位の源泉とはいえないが，潜在的には戦略的な価値を持っている可能性があると考えられる。ケイパビリティは，コンテクストの変化によってその他の資源とともに再び変換プロセスを経て，新たなケイパビリティやルーティンとなる。そしてその他の資源やケイパビリティとともにさらに上位のケイパビリティのもとに管理され，利用されるという階層性がある[8]。

たとえば，個人の業務遂行に関わるスキルやルーティンからなるケイパビリティ，次にこれら個人レベルのケイパビリティと資源を統合するより上位のレベルの業務遂行における管理のケイパビリティ，そしてより上位の多数の機能的ルーティンや資源を統合する機能横断的なケイパビリティ，さらにこれらを統合するより上位の戦略的レベルのケイパビリティというように階層性が存在する。すなわち，上位のケイパビリティは，特化した下位のケイパビリティを調整，管理する能力などによって構成され，また各々がさらに下位のケイパビリティやルーティンによって

---

↗ School Press.

3） Helfat, C. H. & Peteraf, M. A. (2003), "The Dynamic Resource-Based View: Capability Life Cycles," *Strategic Management Journal,* Vol. 24, p. 998.

4） Andreu, R. & Ciborra, C. (1996), "Core Capability and Information Technology: An Organizational Learning Approach," in *Organizational Learning and Competitive Advantage,* edited by Monigeon, B. & Edmondson, A., SAGE Pub., pp. 121-138.

5） Zollo, M. & Winter, S. C. (2002), "Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities," *Organizational Science,* Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.

6） 注２，３，４の前掲書。

7） Winter, S. G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal,* Vol. 24, pp. 991-995.

8） Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis,* 4th ed., Blackwell. および注６の前掲書。

構成される。イノベーションを生み出す組織としてのダイナミックケイパビリティは，これらの種々のレベルのケイパビリティが複雑に絡み合ったものである。[9)]

しかし，競争優位の持続の実現のためには，「どのような資源，ケイパビリティや組織能力を持つことによって企業パフォーマンスが向上したか，イノベーションを生み出し競争優位が実現したか」という分析だけでは不十分である。「どのようにして一般的な資源をもととして戦略的に価値ある源泉としてケイパビリティや組織能力を形成し，その価値を増大させ，さらにどのようにして維持管理をするか」などの変化の激しい環境における競争戦略の策定や実行プロセス全体の具体的な分析とそのプロセスの管理のあり方を研究することが重要である。

これまでの研究の多くは，環境条件や組織コンテクストを所与として，ケイパビリティや組織能力の存在を前提としている。そして，各種の資源やケイパビリティが組み合わされ統合されることによって自然に組織能力は形成され，直接的にイノベーションが生み出され企業のパフォーマンスの向上や持続的な競争優位の源泉として機能する，という分析を行ってきた。

しかし，いかに優れたケイパビリティや組織能力が存在するとしても，存在するだけで十分に企業パフォーマンスの向上が実現されるとは限らない。イノベーションによる競争優位の持続性の源泉としても十分に機能する保証はない。組織能力は自然に形成されるものではない。どのように変換され形成されるかが重要である。環境の変化の状況を素早く認識し，それに対応した組織能力を形成し活用する必要がある。

すなわち，資源，ケイパビリティ，組織能力とイノベーション，パフォーマンス，持続的な競争優位との関係を明らかにするためには，機会や脅威を感知しそれに対応した組織における「変換プロセス」すなわち「組織学習」のプロセスに注目することが重要である。この「組織学習」は，持続的に実施されることによりケイパビリティや組織能力を増大させる可能性を含んでいる。さらに，この「組織学習」によって組織能力を形成しイノベーションによる持続的な競争優位を実現しパフォーマンスを向上させることを可能にすると考えられる。よってこれらの点は，持続的な組織能力の測定においても注目する必要がある。

このような視点より，次に日本・中国・韓国の企業がどのように組織能力を形成してきたかケース分析を行う。

## 2．日本企業（コマツ）のケース

### （1） 組織能力の形成[10)]

#### 1） 組織の誕生（創業）

小松製作所（現コマツ）は1921年（大正10年）5月，竹内鉱業株式会社の小松鉄工所が分離独

9） Rothaermel. F. T. & Hess, A. M.（2007），“Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Networks-Level Effects,” *Organization Science,* Vol. 18, No. 6, pp. 898-921.

10） 作成するに当たり，社史『小松製作所50年の歩み』，昭和46年を参照した。

立して誕生した企業である。竹内鉱業社長の竹内明太郎は，1885年（明治18年）から佐賀県で鉱山機械を用いて芳谷炭坑を経営しており，炭鉱事業の一環として，石川県小松町で遊泉寺銅山の開発に乗り出した。しかし，埋蔵量の不足や大戦後の不況によって閉山に至る。その後，欧米の銅山業，機械工業，造船業の視察を通して機械工業の重要性に着目することになり，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，1911年には芳谷炭坑は竹内鉱業株式会社と改称された。

第一次世界大戦を契機にして産業が発展していくと，機械工業の重要性が増加すると認識した結果，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コマツの前身である小松鉄工所を設立した。1917年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鉱業で用いる鉱山用機械の製作が目的であり，外販は行われていなかった。1920年ごろには設備機械も充実したことから外販方針をとったものの，第一次世界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る。その結果，1921年５月13日に小松製作所は設立登記がなされて，現在のコマツが生まれた。

当時の資本金は100万円，役員・相談役６名，従業員121名，の計127名でスタートしたと創業50年の社史に記されている。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，相談役として関与している。

当時の経営理念は，

1．他の同業者が製作することを欲しないものを製作する。
2．他の同業者よりもよいものを安く作る。
3．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。
4．一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。

というものであった。遊泉寺銅山から物資，施設，人員を受け継ぎ，竹内鉱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。

### ２）　組織能力の確立（粟津工場の創設と多角化）

小松製作所は鋳鋼，機械の一貫生産メーカーとして発展するが，次第に，機械製品以外の独自な製品を生産したいという希望が生じたため，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ている。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，粟津駅に隣接した粟津工場を建設することになった。トラクターおよび農機具部品倉庫，農機具組立工場，トラクター部品加工工場，組立工場などが順次建設され，小松工場の機械を移設して，1938年（昭和13年）に粟津工業の操業を開始した。

その後，戦時体制へと突入し軍需会社に指定されたためにプレス，履帯，錨鎖などとともに，ブルドーザー，トラクターなどの軍需製品の生産が中心となった。しかし，敗戦によって軍需生産が停止したことで，仕掛品や鍋釜の生産を細々と続ける方法で会社の存続を図った。その中で，

深刻な食糧不足を解決するための開拓５カ年計画が策定されて，開墾用のトラクターの受注が生じた。しかし，トラクター生産が軌道に乗るまでには，種々の屈折を経験することになる。たとえば，占領政策の影響，インフレの進行，労働争議の勃発などの事情によって生産計画が混乱し，自己資本の充実によって良質の製品を生産するという経営方針が行き詰まる結果をもたらすことになった。しかし，この結果が新しい経営体制の構築へと向かう契機となった。

1947年には河合良成社長が経営者に就任して，資金調達，減員という厳しい経営課題を抱えながらも，鋳鋼品と機械を並立させる方針のもとで経営再建に取り組んだ。ブルドーザーの生産再開，需要の増加によって，1950年にはブルドーザーが機械生産額の89％を占めるようになり，さらに，特需景気が重なって機械や鋳鋼の生産，売上も大きく増加する。その影響によって，粟津工場の生産設備を増強し，精密鋳造のための新しい技術の開発，ブルドーザー組立ラインの整備，フォークリフトの自社生産への切り替えなどの多様化に取り組むことになる。その後の池貝自動車製造や中越電化工業との合併，両社の川崎工場や永見工場の機械設備と技術陣の継承などによって事業と技術の強化を図り，総合建設機械メーカーへと飛躍する土台を形成した。

1955年には戦後復興が終了し，機械・鋳鋼，役務特需，完成兵器特需の３部門体制を確立して15億円の資本金の企業へと事業規模が拡大する。1956年からは民需へと転換して建設機械メーカーへと脱皮していくが，1960年からは高度経済成長に乗って設備を急速に強化して，飛躍的な発展を遂げた。粟津，大阪，川崎工場の生産分野を調整して住み分けを行い，粟津工場はブルドーザーとプレス，鋳鋼生産，大阪工場はブルドーザー，産業機械，精密鋳造，川崎工場はモータグレーダ，発電機，フォークリフト，ショベルローダの生産を行った。さらに，生産量の増大とともに協力工場の組織化を実施し，協力企業群の体質を強化するとともに，それらの指導・育成によって総合的な経営力を強化する体制を構築した。その後，建設機械の需要が公共工事の増加とともに急増し，ブルドーザーの需要が急激に拡大した。特に，電源開発としてのダム工事の増加によって品質・性能の向上が必要視され，製品品質への関心を一層高めることにつながった。

日本経済が高度成長を迎えるとともに国際化が進行し，企業経営も長期的な視点で計画的に運営する必要性が生じてきた。一方，経営の安定を図るという目的から，経営多角化を模索して農業機械，ポンプ，プラント製品に進出し，機械生産からプロジェクト全体を請け負う体制へと拡大した。その他，合成樹脂，建設部門，電子工業関係，工業用人工ダイヤモンドなどの子会社，関連会社を設立している。

### （２）　組織能力の構築

#### １）　キャタピラ社の日本進出

コマツが組織能力を飛躍的に高める契機となったのが，キャタピラ社の日本進出である。1960年になると，貿易自由化によってブルドーザー，建設機械，農業機械，プレスなども輸入規制が撤廃されることになった。世界最大のブルドーザーメーカーであるキャタピラ社も三菱重工との合弁形態で日本へ進出することになり，コマツにとっては存亡の危機を迎えることになる。認可反対運動によってキャタピラ三菱の設立認可は多少遅れることになったものの，1963年には認可

されることになり，翌年には相模原で工場を建設して1965年には製品を販売するまでになった。

そこで，コマツは対抗策として「マルA」（最優先の意味で，オールマイティのエース）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。キャタピラ社に匹敵する品質の製品を作り出すための品質管理運動であった。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耳を傾け，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振り向けたわけである。マル A として設定された品質目標は，

① 第１回オーバーホールまでの実働時間は5,000時間

② 軌道率（実運転時間率），90％

③ 修理費（オーバーホール費を含む），価格の1.3倍

④ 機械寿命，10,000時間

⑤ 機械の操作および成否を容易にする

であった。[11)]

このような目標を達成するために，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い，その結果，製品の品質は向上して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カ月だった保証を，600時間または６カ月に延長した結果，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ことになった。新製品開発システムが全社的に構築され，品質を向上させるための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。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のであった。その結果，デミング賞を産業機械メーカーとして初めて受賞することになった。

### ２） 国際化の展開

1965年に入ると海外への進出が重要な経営課題となり，長期の輸出目標を設定して取り組むことになった。その目標は，①製品の品質管理を徹底して国際競争力を強化し，信頼性の向上を図る，②輸出販売を強化するために，代理店を拡充するとともに，海外事務所を設置する，③サービス体制を強化するために，指導育成を図るとともに，補給部品の納品体制を構築する，であった。

1967年には，ベルギーにコマツヨーロッパを設立し，営業やサービスの拠点とし，1970年にはコマツアメリカを設立して，キャタピラ社の母国に進出した。その他，ブラジル，シンガポールにも拠点を設立するとともに，ソビエト，中国などの共産圏への輸出にも力を入れた。その結果，1970年の末には輸出が行われた国は100カ国にのぼったと述べられている。[12)]

---

11）『小松製作所50年の歩み』，p. 143.

12）同書，p. 222.

### 3） KOMTRAXの構築

コマツの行動様式としてのコマツウェイの柱である「モノ作り競争力の強化」は，①品質と信頼性の追求，②顧客重視，③源流管理，④現場主義，⑤方針展開，⑥ビジネスパートナーとの連携，⑦人材育成・活力の7項目から成り立っているが，それらを情報技術から支えているのがKOMTRAX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，稼働時間のみの情報であったが，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65,000台が搭載しているといわれる[13]。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。

2008年3月期の決算では，連結売上高が2兆2,430億円，営業利益が3,328億円[14]を達成し，2007年度の日本経済新聞社の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[15]になっている。

### （3） 現在の経営状況

コマツの経営方針は，（1）品質と信頼性，（2）コーポレートガバナンス（企業統治）の重視，（3）モノ作りの推進であると同社のHPに説明されている。

第1の「品質と信頼性」の追求は，経営の基本方針であり，そのために次の5つの行動を遵守することによって，企業価値を最大化することに努めている。それらは，①常に顧客の立場に立って，環境に配慮した，安全で創造的な商品・サービスとシステムを提供すること，②常に技術と経営の自己革新を追求すること，③グローバルな視点で連結経営を推進すること，④良き企業市民として地域社会に貢献すること，⑤社員に創造と挑戦の場を提供すること，である。

第2のコーポレートガバナンスの重視は，種々のステークホルダー，特に顧客の満足度を最大限に追求するために，企業価値を継続的かつ着実に向上させる仕組みを構築することを意味している。それを，虚業を排して堅実経営を行うことによって達成しようとしている。また，取締役会の活性化によって内部統制システムを確立し，透明性を高めた経営を志向している。

第3のモノ作りの推進については，製造業者として「モノ作り」が競争力の源泉であり，継続的に改革を実施することによって，安全で，創造的な商品にチャレンジすることを意味している。そのために，独自のモノ作り体制を強化することで，競争相手を圧倒する特長を持った商品，サ

---

13）「コマツが究める「理と利」経営，世界を深耕」『日経ビジネス』2007年6月4日号。
14） コマツHP，2008年ファクトブック参照。
15）「コマツが究める「理と利」経営，世界を深耕」『日経ビジネス』2007年6月4日号，p. 31. 2007年度の業績で比較している。

ービス，システムを開発して，トップレベルのコスト競争力を持つことを目指している[16]。「ダントツ商品」は性能面で他社を大きく引き離す製品を開発するという意味の言葉であり，具体的には，低燃費，環境対応，高い安全性，IT 活用の 4 側面で，大きく他社を引き離し，数年では追いつけないぐらいの性能向上を図った「一点突破型[17]」の新製品である。この考え方が生まれた背景には国内市場の低迷があり，半導体素材や電子部品などの新規事業分野への多角化を模索したにもかかわらず連結赤字という業績不振に陥り，本業の建機に資源を集中するためであった。

従来の製品開発は企画，設計，生産という開発過程の流れに沿って役割を分担していたため，川下からの意見を開発に取り入れにくいという欠点があった。そのため，関連部署の関係者が製品開発の企画から参加する部門横断的な体制に変更したわけである。たとえば，製品開発の初期段階から生産担当者に加えて購買担当者が加わり，図面検討会には品質保証や協力企業も参加するといわれる[18]。工場周辺に集積する部品企業（みどり会の協力企業）との連携もこれらの活動を支えているわけである。研究と開発の部門が情報共有することによって，建機の技術が大幅に改善されたといわれる。コマツでは「サイマル会議」という名称で呼ばれる制度である。PC200はこのような活動によって生み出された製品であり，燃費では最大30％削減，環境面では運転席の騒音を半分に減らし，排ガス規制にも対応している。IT 面では異常時のメール送信や省エネのリポート機能，安全面では転倒時に運転席を保護する躯体構造の導入などの成果がもたらされている[19]。

これらの経営方針は，コマツウェイとして，コーポレートガバナンスの充実やモノ作り競争力の強化として集約され，共有すべき価値観となっている。

## 3．中国企業（中国博奇）のケース

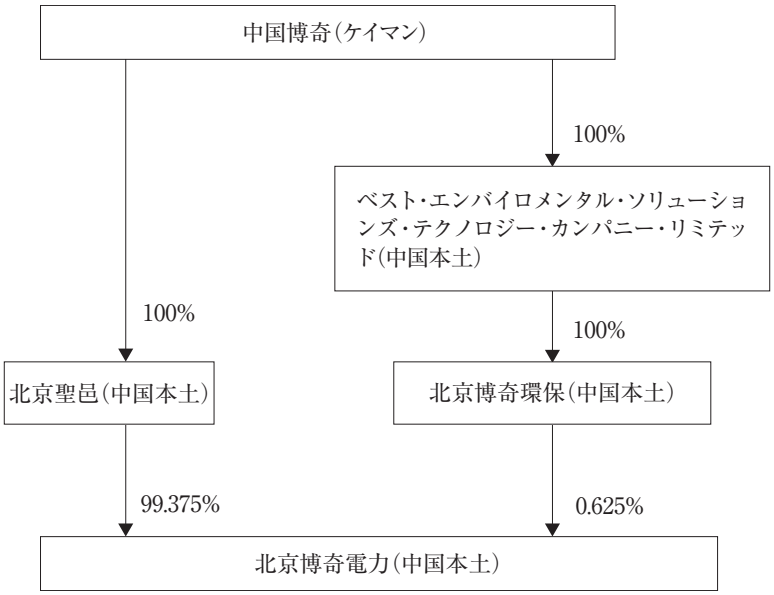
### （1）　設立と組織構造

中国博奇（China Boqi Environmental Solutions Technology（Holding）Co., Ltd.）は，2002年に設立された北京博奇電力科技有限公司（以下「北京博奇」という）が前身の企業である。国有企業である北京国華電力有限責任公司（以下「国華電力」という）の石炭火力発電所が，環境事業として実施していた排煙脱硫事業をもとに，「国華電力」の系列会社として設立されたものである。

北京博奇は2002年に荏原製作所および川崎重工業株式会社から脱硫技術を導入したものの，営業収入が得られずに資金不足に陥った。そこで，2003年10月に増資によって外部資本を導入し，株式の譲渡を行うことによって国華電力から独立を果たした。2003年12月12日に中国博奇はケイマンにおいて有限責任の免除会社として設立され，2005年に完全所有の子会社である北京聖邑天成投資顧問有限公司およびベスト・エンバイロメンタル・ソリューションズ・テクノロジー・カ

16）　コマツの HP 参照。
17）「ダントツ商品でモノ作り改革」『日経ビジネス』2006年 6 月19日号，p. 66.
18）「ファクトで破るモノづくりの限界」『日経ビジネス』2007年 6 月 4 日号。
19）『小松製作所50年の歩み』，p. 66.

**図１　中国博奇の組織構造（2008年12月現在）**




出所：『中国博奇2008年度業績説明資料』P. 7。

ンパニー・リミテッド社（さらに，その完全所有子会社北京博奇環保有限公司）を通じて，北京博奇を孫会社にした。北京聖邑および北京博奇環保は，現在の持株構造に変更するための手続上の必要性から設立されたものであり，実質的な事業を営んでいるわけではない。中国博奇は2007年に中国本土の企業として初めて東京証券取引所第一部に上場を果たした。

図１は本企業の組織構造を示したものである。

（２）　主要業務と業績

中国博奇の中核事業会社である北京博奇は，主として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，設置およびアフターサービスを提供する環境保護ソリューション企業である。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ている。

2008年12月31日現在，中国博奇は連結ベースで518名の従業員数を有している。2008年度の売上高は17億372万4,000人民元（224億9,437万2,000円）であり，営業利益は－1億2,851万人民元（－16億9,672万2,000円）である。2007年度の営業利益（1億9,007万8,000人民元（25億960万7,000円））から急激に減少したが，その原因として，受注の減少，プロジェクト遅延，エンジニアリング・コスト増，特に2008年前半期における原材料の高騰，などが挙げられる。[20)]

20）『中国博奇2008年度業績説明資料』を参照。

（3） 企業ビジョン

中国博奇は，「工業炉後の省エネ・排出削減をするためのソリューション・ベンダならびに新エネルギー技術開発･利用の先駆者を目指し，全社一丸でコア競争力の向上に全力を挙げていく」という戦略ビジョンが掲げられている。経営方針は，「火力発電所排煙処理の産業規模を拡大させるほか，アフターサービスの拡大に注力し，冶金などをはじめとする新規分野への進出をも加速し，余熱利用，ゴミ処理，ボタ石の再利用事業，バイオマスなどの分野において業容拡大に力を入れる」と記載されている。最終的には，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」を目指している。企業文化は，「お客様そして当社従業員に対しても真摯な対応を心がけ，常に効率的かつ最適なソリューションの提供を目指します」ということが強調されている。

（4） 競争優位

中国博奇の競争優位性をライバル企業と比較すると，以下の3点が挙げられる。第1に，中国国内や海外の事業パートナー（たとえば，川崎重工業，千代田化工建設，浙江大学）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が蓄積され，特に外資系のライバル企業と比べて，コスト削減に関するノウハウが競争上の優位性となっていることである。具体的には，外資系企業の価格の3分の1までに下げることが可能であるといわれる。第3は，高度な研究開発・イノベーションの体制や管理体制が整備されていることによって，技術・品質を持続的に進化させていることである。技術導入のためには，惜しまずに資金を投入するといわれる。

2008年4月，北京博奇は，中国国家標準化管理委員会により，中国環境保護製品標準化技術委員会の支部機関である固体廃棄物分科会の主任委員企業に指名され，中国固体廃棄物標準化の推進に主導的役割を果たしている。その結果，脱硫プロジェクトによって数多くの品質賞を受賞している。

（5） 人材の採用と育成

中国博奇は優秀な人材の確保および育成を重視しており，厳密な業績評価にもとづく能力主義や優れた福祉制度によって，従業員の職務満足度の向上に寄与している。人材の資質を高めるための社内研修制度を設置するとともに，同業他社の優秀な人材を積極的に採用している。その結果，中国博奇の従業員は，全国の電力企業，化学工業設計所，電力施設建設企業，コンサルティング企業などからの中途採用によって優れた人材を集めている。特に，プロジェクトマネジメントの経験を持ったマネジャーを多数抱えている。

また，中国博奇はOJT，内部セミナー，プロフェッショナル訓練，外部への委託訓練などを通じて従業員の成長を促し，持続可能な発展のために必要不可欠な人材を育成している。「博奇インターネット学院」を創設して，フェース対フェースの教育訓練を補完しているとともに，従業員の教育訓練を追跡してサポートする体制も構築している。定期的にグループの開発訓練プログ

ラムを開催してチーム精神を鼓舞し育成している。

## 4．韓国企業（サムスン）のケース

### （1） 組織能力の形成

三星（サムスン）の歩みを一言で表せば，「挑戦と開拓の歴史」といえる。1938年大邱（テグ）で李秉喆（イビョンチョル）が商業・軽工業から事業を起こした三星は，その後さまざまな事業へと進出し成長を遂げる。その約70年間の歩みを大別してみれば，前半の50年と後半の20年に分けて考えることができる。前者は創業者である李秉喆の時代で，後者は2代目の経営者である李健熙（イゴンヒ）の時代である。設立当時の経営理念は「事業報国」，「人材第一」，「合理追求」であり，その中でも創業者は「人材第一」の精神が最高の経営理念であることを強調しており，三星の基本的なDNAとして後々受け継がれている。[21)]

創業者の三男である李健熙が，紆余曲折を経て，二人の兄を飛び越えてサムスングループの後継者となり，今日のサムスンの発展の礎を作ることになる。当時，儒教思想が強い韓国では，長男でない三男が財閥グループの後継者になるのは異例のことであった。李健熙は小学校から日本に留学して早稲田大学を卒業した後，米国に留学し，米ジョージ・ワシントン大学の経営大学院で経営学とマスコミ学を学んでいる。大学を日本，大学院を米国にしたのは，米国で成功した事業を日本でも成功させた場合には，韓国でも必ず成功すると創業者が信じており，息子が米国と日本の両方を理解できるようにと考えたからである。[22)]

### （2） サムスンの改革プロセス

サムスンが世界的な企業になったのは，1987年に李健熙が2代目の社長（現会長）に就任してから始めた改革が成功したことによる。その改革プロセスでみられる大きな出来事は，表1のとおりである。

1987年12月に創業者の李秉喆が他界して李健熙が社長として就任した当時，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ければ動けない状態の組織であった。そこで1993年，第2の創業に向かうための新経営宣言を行って改革を始めたのが大きな転換点となっ

**表1　サムスンの改革の流れ**

| |
|---|
| 1987年：李健熙社長就任 |
| 1993年：新経営宣言 |
| 1997年：経済危機 |
| 2004年：最高の実績 |

資料：インタビュー調査による筆者作成

21） http://www.samsung.co.kr
22） 北岡俊明・ディベート大学『世界最強企業サムスン恐るべし！』こう書房，2005年．pp. 97-99.

た。

「変えよう経営」と呼ばれる新経営宣言のスローガンは「妻と子供以外はすべて変えよう」であり，当時のサムスングループの問題の深刻さを端的に表している[23]。象徴的な出来事として，午前9時出社を午前7時出社，午後4時退社に変更したことである。これは革命的な措置であり，午後4時に退社した社員が，自分を磨くために語学学校や社会人大学院，あるいはジムに向かうことになった。

この新しい経営を表すキーワードは「量から質への転換」である。質を高める経営についての象徴的出来事を2つ挙げると，第1は，絶対不良品は作らないという信念を現場に徹底的に浸透させたことである。故障などの問題が生じた場合，問題を解決するまでラインをストップし，たとえ1カ月稼働しなくても良いと考える。その間，現場のライン従業員は出社しても仕事がないために工場の草を取ることになり，その姿を横目でみながら開発部隊はあえて徹夜で問題に取り組んで解決するわけである[24]。第2は，1993年の韓国のお盆休みのお土産として全社員に携帯電話を配ったが，社員が使ったところ実に25％までが不良品との報告があった。李会長はそれを聞いて激怒し，社員に配られた携帯電話機と市場で販売しようとしていた在庫をすべて回収し，15万台の携帯電話機を運動場に集めて焼却した。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で，この光景を目のあたりにして，携帯電話部門の事業部長が涙を流したと報じられている[25]。この2つの出来事は，サムスンの品質経営に対する強力な意志を表す象徴的で重要な事件となった。

このような新経営を展開していく最中，さらなる改革の拍車をかけたのが，1997年末に発生した経済危機であった。これを契機にして，より大規模な構造調整を行ったことが，現在のサムスンの成功をもたらしている。この時点で「捨てよう経営」が始まり，サムスンの60年の歴史で初めて，流通，防衛産業，建設機械，自動車などの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，社員を16万7,000人から11万3,000人に削減して5万人を解雇した[26]。IMF体制への移行は，非主力・低付加価値事業から撤退し，半導体などの戦略的な事業に選択して集中するという構造調整のきっかけとなった。

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，売上高が32％増の57兆6,324億ウォン，営業利益が67％増の12兆169億ウォン，純利益が81％増の10兆7,867億ウォン（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[27]。2005年，日本経済新聞が「サムスン1兆円利益の衝撃」という見出しの社説を掲載し，サムスン電子の利益が松下電器，日立，NEC，東芝，ソニー，富士通，三菱，沖電気などの日本の10大

23）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。
24）インタビューにより筆者作成。
25）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。
26）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。
27）高龍秀『韓国の企業・金融改革』東洋経済新報社，2009年，p. 160.

メーカーの純利益合計金額の２倍になる点に衝撃を受けている。同紙では，このままの状態が継続した場合，サムスンに対抗できる日本企業は，トヨタぐらいしか残らないと分析している。[28] またインターブランド・ビジネスウィーク調査によるとサムスンのブランド価値は2006年で世界20位であり，『Business Week』誌による世界の企業時価総額ランキング（2005年11月末時点）では，サムスン電子は1,003.8億ドルで世界32位を記録している。[29]

このようにサムスングループの収益性が際立っている理由は，先行する企業をキャッチアップできる能力にあるといえるが，世界のリーダーの座につくまでサムスンはどのように組織能力を構築してきたのであろうか。以下では，アメリカや日本から学習し，自力でイノベーションを起こしながら独自の生存領域を確立するために，①人材育成能力，②技術開発能力，③情報収集・活用能力に支えられた組織能力をいかに構築してきたかというプロセスを説明する。

### （３）　組織能力モデル

サムスンの驚異的業績を可能にした「人材」,「情報」,「技術」は，どのように高い競争力と結びついているのであろうか。

サムスンの成功を端的に表現すると，アメリカと日本を上手に学習し，それにサムスン流の味つけを巧みに加えたことである。それはアメリカで何らかの事業が成功し，日本でも成功した場合は，韓国でも必ず成功すると創業者が信じていたことと関連している。創立者は三男である李健熙氏が後継者になると考え，学部は日本の早稲田大学，大学院は米国ジョージ・ワシントン大学に留学させて，アメリカと日本の双方が理解できるように配慮したわけである。

#### ①　人材育成能力

現在のサムスンの人事評価・報酬制度はアメリカ方式である。サムスンの報償制度は1994年度までは年功序列主義による月給制であった。しかし，1993年の李健熙会長の「新経営宣言」以来，能力主義が導入され，1997年のIMF危機を機会に成果主義・年俸制に転換した。また，サムスンの昇進・昇格制度は成果と能力の人事考課によって決められるが，飛び級制度が存在するため[30]に，日本の大企業と比べると一回り若く，組織全体の若さを保つ秘訣となっている。[31] 年俸制の導入は職場の雰囲気を変えたとの評価を受けている。かつては，仕事のできる社員に対して会社が直接的影響を及ぼすことができなかったが，いまや会社が良い実績を上げれば，そのまま金銭的恩恵を与えるのである。したがって社員の忠誠心は高まり，生産性革新と目標達成のために自発的な努力をする雰囲気が形成されている。さらに，この制度が事業部署やチーム別に適用され，事業部やチームの熾烈な競争を繰り広げているのも新たな姿である。[32]

---

28）『日本経済新聞』，2005年１月14日。
29）『Business Week』，Dec. 26, 2005.
30）サムスンの部長の平均年齢は38歳といわれる。
31）張相秀「サムスンの人事評価・報酬制度」『サムスンの研究』日経BP社，2005年，pp. 216-218.
32）金栄安・青木謙介『ビル・ゲイツを３人探せ――サムスン流人事育成法』日経BP社，2006年，p. 157.

人材の育成に関してはアメリカ方式を取り入れながら独特のサムスン流に徹していることが窺える。GE など先進企業に対する人材養成プログラムのベンチマーキングにも非常に積極的である。しかし，GE が実践的な準備訓練を重視している一方，サムスンの教育体系は，長期的で将来に備えた事前教育の傾向が強い。その点に着目して GE をベンチマーキングしながら，オンライン教育や集合教育などを実施し，サムスンの長所を生かす教育が行われている[33]。日本企業は新卒採用の場合，高学歴で優秀な社員を採用して新入社員の研修に力を入れる。しかし，業務に直結する研修を実施しても，自己啓発のために社会人大学院などで MBA 取得を支援する企業は少ない。

しかし，サムスンは IMF 危機以降，経営スキルや新技術を獲得し続けなければ欧米や日本企業にキャッチアップできないために，社内大学院の設置などによって就業時間外に学ぶことを奨励した。企業内大学院での受講状況や論文の執筆本数などは人事考課の対象とされ，報酬や昇進にもダイレクトに反映されている。また，管理職への昇進には，社内外の大学院で MBA を取得していることが考課に大きく反映されている[34]。たとえば，1995年から施行されている「テクノおよびソーシオ MBA」は 2 年間国内および海外の大学院で研修できる制度であり，さらに，2005年から新設された成均館大学の「MIT MBA」は， 2 年間成均館大学およびアメリカのマサチューセッツ工科大学で研修を受けられる制度である。また，英語，中国語，日本語をはじめとする諸外国語を三カ月，六カ月単位で龍仁の研修院，西小門のソウル研修院で学ぶことのできる社内語学研修があり，サムスンの社員であれば誰でも参加できる[35]。このことから，人材を長期的視点で育成し，専門能力の高いプロフェッショナルを企業内に囲い込む人事戦略が窺える。最先端で競争する企業がプロフェッショナルを獲得し，市場価値を明確に評価して報酬や職位につけ，さらにプロフェッショナルとしての市場価値を高めるような能力開発を支援することが，大きな動機づけ要因ともなっている。仕事そのものに強い帰属意識を持つプロフェッショナルを，企業目的にあわせて働いてもらうために，洗練された動機づけや人事管理を実施しているといえる。

また，長期的に人材を育成するために，サムスンには10年後を見据えた非常にユニークな人材投資プログラムである「地域専門家制度」が存在する。これは入社 3 年目の社員を対象にして 1 年間希望する海外に赴き，会社が費用を持って徹底的に遊び，暮らし，見学する制度である。「地域専門家」として選抜されると，年俸とは別途に 5 万ドルにも及ぶ手厚い活動費が支給され，年齢・性別・職業を問わず様々な現地人との交友関係を構築する。「地域専門家」は，最も重要な言語の問題さえ解決できれば，現地の風物や制度，文化を理解しつつ「人脈」作りに没頭することになる。派遣期間中，当該国にいる間は飛行機に乗ることが禁じられており，主に陸路を使って移動し，現地人と接触しながらその土地の風物を学ばなければならない[36]。サムスンはこの制度

33） キム・ソンホン，ウ・インホ『サムスン高速成長の軌跡――李健熙10年改革』ソフトバンクパブリッシング，p. 229.

34） 中嶋隆「人材開発で「知」を増やし，事業に生かす」『日経ビズテック』003号，2004年10月。

35） 竹村健一・李彩潤・洪和美『サムスンはいかにして「最強の社員」をつくったか――日本企業が追い抜かれる理由』祥伝社，2006年，p. 120.

36） 同書，pp. 67-68.

を通じて，60余りの国，700余りの都市に2,800名の社員を送り出し，地域専門家１人当たりの平均費用は１億ウォンほどであるから，これまで3,000億ウォンの費用を投資したことになる。[37] この制度はサムスンの競争力を高めることに貢献したとともに，グローバル経営時代の国家の競争力を高めたと評価されている。

サムスンでは新入社員を採用する際に，大学名を表記させないなど独自の基準に始まり，世界各国から優秀な人材を中途採用するなど，企業の骨格を作るプロフェッショナル人材づくりに力を注いでいる。サムスンの精神を徹底的に教え込む教育を施す一方で，徹底した成果主義によって熾烈な競争条件のもとで社員のモチベーションを喚起し，人材育成に対する投資は惜しみなく実施している。会社としての明確なビジョンを持った教育を行うことによって，個人の集成としての組織力ではなく，イノベーションを起こす天才を生み出す組織力が発揮されている。

② 技術開発能力

サムスンが短期間に現在のようなグローバル企業になり得たのは，既存技術の吸収能力が優れていたばかりではなく，改良し開発する能力を保持しているからであると推測される。特にNECや三洋電機などの日本企業から技術を獲得し，模倣にとどまらずに，「改良」や「開発」段階まで進めることができたのは，組織能力の面で他の途上国の企業と大きな差があるからだといえるであろう。

この技術能力の構築に関して，曺斗燮・尹鍾彦（2009）はサムスンには２つのアプローチがあると指摘している。[38] 第１は，サムスンは技術導入の初期段階から，技術が持つ暗黙知的な要素の学習を常に重視してきたことである。これは技術移転の本質をとらえた考え方で，たとえば現場の女性工員レベルまで日本に派遣して研修させ，現場の主軸にするという人材育成方法を採用しているのはサムスン以外にない。第２は，白黒テレビのノックダウン組立の段階から，生産設備，素材・部品などの国産化を強く意識した経営を行っている点である。このような技術の国産化は初期段階に失敗が多発し，組織でも反対する声が大きかった。しかし，創業者会長の李秉喆は強い意志で反対を押し切り，これが後の大きな成功につながっている。国産化はスピーディーな技術学習と後の技術自立には不可欠の要素であった。

さらに特徴的な点は，日本と異なる技術戦略を選択したことである。すでにDRAMで他企業に先行していたサムスン電子は，1990年代後半のメモリ不況を受けて日本メーカーがこぞってシステムLSIなどの分野に事業をシフトする中で，DRAMおよびそれとシナジー効果のあるNAND型フラッシュメモリに注力する独自の戦略を選択し，さらなる飛躍を遂げた。半導体産業のメモリ分野では，サムスン電子が製造プロセスにおける微細加工技術で他企業より先行する技術を開発し，その独自技術によりコスト競争力で優位に立った。[39]

特に技術能力の発展段階には，①吸収，②模倣，③改良，④革新といった４段階があるが，サ

37）金栄安・青木謙介『ビル・ゲイツを３人探せ――サムスン流人事育成法』日経BP社，2006年，p. 85.
38）曺斗燮・尹鍾彦『三星の技術能力構築戦略』有斐閣，2009年，p. 9.
39）奥田聡・安倍誠『韓国主要産業の競争力』IDE-JETROアジア経済研究所，2008年，pp. 18-19.

ムスンの場合，1993年の「新経営」の宣言とともに革新段階がスタートした。吸収と模倣段階では三洋電機と NEC と組んでいたが，合弁パートナーとの葛藤が生じて対立が絶えなかった。しかし，新経営によって製品技術から源泉技術へと技術革新の焦点が移ったために開発体制の整備がなされ，「日本製品の模倣」から「独創性の追求」へと開発スタンスが変化した。[40)]

日本の技術を吸収・学習して，早期に技術能力を向上させることが可能になったのは，創業者から 2 代目会長までの経営者のビジョンによるところが大きい。競争に勝ち抜くためにスピーディーに技術を転換していく学習能力の高さが現場レベルにあったからであると思われる。特に，技術は日本式（生産技術を重視，現場主義，自立志向）を取り入れているが，人事管理はアメリカ式（若いメンバー，成果主義，中途採用）を取り入れているために，柔軟な発想で学習し，技術能力を構築していったと考えられる。

サムスンの技術能力の構築過程には日本企業とは異なった特徴がみられる。日本の大部分のテレビ・メーカーはキーパーツを製造する組織を事業部の形態で持っているケースが多く，独立法人の形態をとっている例は極めて少ない。しかし，サムスンは主要部品を生産する子会社は，4 社体制（サムスン電子，サムスン電管，サムスン電機，サムスンコーニング）の上場子会社である。独立組織にしたことによって 4 社間の競争意識が高まり，相互学習が促進されるという効果が大きかったからである。[41)]

一方，サムスン系列企業の間には，激しい競争意識と緊張感が保たれている。主要系列企業に対して会長のスタッフ組織である構造調整本部が，半期ごとに経営実績を A，B，C という成績で評価を行う。この成績が経営者や従業員のボーナス，昇進に反映されることから，サムスンの系列企業はお互いに協力関係にあるものの，自社の経営成果にプラスになればという条件下での協力である。

サムスンの 4 子会社の間にはモノだけでなく，活発なヒトの流れ，情報と知識の流れが存在する。研究所で新技術が開発された場合，これを商品化するために，新技術の開発に従事してきた研究員を工場に配置替えし，逆に，工場や事業部から研究所に籍を移すこともある。サムスン 4 社で研究所⇔事業部⇔工場間の自由な人材移動が可能なシステムになっており，「シャトル R & D」と呼ばれている。サムスンの「シャトル R & D」システムは，開発の過程に現場の技術と知識を常時取り入れることで，成功確率の高い開発組織を支えている。[42)] サムスン電子の場合，毎年売上の 9 %以上を研究開発費に投資しており，その結果2009年 2 月には世界最初に40ナノ DRAM を開発することによってコスト競争力を最高レベルに高めることになった。[43)]

サムスングループの技術者たちは，市場が求める技術を開発するため，日常的にロードマップ

---

40） 曺斗燮「サムスンの技術能力構築戦略」『赤門マネジメント・レビュー』第 4 巻10号，2005年10月，pp. 515-519.

41） 4 社系列企業間の協力と競争体制については曺斗燮・尹鍾彦『三星の技術能力構築戦略』有斐閣, 2009年，の pp. 220-229を参照

42） 同書，p. 225.

43） http://www.samsung.com

を活用している。商品や市場の変化のスピードが速くなっているため，研究開発と製品のマーケティングが同時に行われている。いわゆる「R & BD」（Research and Business Development）で，基礎技術の研究後に製品化していては，変化する市場に追い付くことができないからである。サムスン総合技術院は，1997年以前には開発技術の20％しか収益に直結しない状態であったが，今日では，市場と技術を一体化することによって商品化率を80％近くまで引き上げている。さらに研究開発プロセスの革新によって，従来32カ月かかっていた開発納期は24カ月に短縮した。[44)]

サムスンの場合，外部では日本に対する強い競争意識，そして内部では系列間での協力と競争体制をとったことが，今日の技術革新能力の向上に貢献したと考えられる。

③　情報収集・活用能力

巨大化したサムスングループは，どのような情報収集のネットワークを構築しているのであろうか。

新入社員は教育を受ける際，サムスンの総合ネットワークである「マイシングル」のIDを受け取る。「マイシングル」とは18万人のサムスン社員であれば世界中のどこからでも接続でき，コミュニケーションが取れるサムスンだけのポータルサイトである。会長の指示事項が書かれた書類をマウスでクリックして送れば，18万の全世界の役員・社員がリアルタイムで海外のどこでもウェブサイトと「マイシングル」をつなげて仕事を進めることができ，現場の声が24時間以内に会長に伝わるために，地球規模のオフィス化が可能になった。[45)] IT技術を活用して社内の意思決定をスピーディーにし，業務生産性を大幅に向上させると同時に経営の効率化を極大化した。このことによって，情報をどの階層でも自由に受発信することが可能となり，社員が経営陣にアイデアを提案することもできる。

地域専門家制度によって現地に派遣された社員は自分が写った写真を，毎日のように「マイシングル」に掲載するため，サムスンマンは彼らの活動をリアルタイムで知ることができ，現地の状況や生き生きした情報は全世界市場の流れを的確に把握するソースとして活用される。[46)] 彼らが現地の知人を増やすと，情報のネットワークはさらに想像を超えた範囲に拡大していくことになる。

サムスン電子の情報収集力は韓国国内でも注目されており，情報収集担当の構造調整本部には，もともと秘書室で優秀だった人材が集まっている。またサムスン経済研究所が出したレポートは，直ちにマスコミに取り上げられる勢いである。[47)]

サムスンがITを積極的に活用している一例として，[48)] サムスン電子の本社ではアメリカの電子

44）　梁奉鎮『甦る韓国，安楽死する日本』エディト，2003年，pp. 107-108.
45）　竹村健一・李彩潤・洪和美『サムスンはいかにして「最強の社員」をつくったか――日本企業が追い抜かれる理由』祥伝社，2006年，pp. 115-116.
46）　同書，p. 69.
47）　李亨五「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』第3巻7号，2004年7月，pp. 385-386.
48）　『韓国電子新聞』，2009年4月21日。

製品の流通チェーン店であるベストバイで先週何台のTVが販売されたのか，その現況が実時間で集計される。ベストバイとSCMシステムによってグローバルネットワークを構築し，現在の販売状況を共有している。このシステムによって，コスト削減，在庫の減少，調達時間の短縮および予測可能性の増大，市場変化に対する迅速な対応などの不確実性の管理にまで，適用範囲を拡大している。また，サムスン電子は生産計画の立案，効果的な物流ルートの検索などにITを活用して情報分析を行うことによって，情報収集に劣った競争相手と比べて高い競争力を発揮している。

サムスングループが世界的な規模にまで広がり，グループ経営のスピード化を図るために，部門間の情報の連絡やコミュニケーションがますます重要になってきた。情報インフラを構築するためにCADを中心とした情報技術活用と開発の促進が進められ，1994年1月にはE-CIM（Engineering-Collaboration and Innovation Management）センターが設立されることになった。このセンターの情報技術戦略は，Concurrent Engineeringを中心とした「開発プロセスの設定」，「部品及び設計業務の標準化」，「3次元CADの促進と有効利用」，「技術情報の蓄積と集中管理と活用（PDM）の4つの柱を設定することによって，共有化作業が進み，開発・製造の効率化が図れるようになった。[49]

猪狩栄次朗・糸久正人・吉川良三（2007）は，サムスン電子の情報技術改革が他企業と決定的に異なるものとして，IT技術を単なる孤立したツールではなく，組織やシステムの中に組み込んでプロセスとして活用できている点を取り上げている。[50] たとえば，電機産業では設計変更が頻繁に発生するが，設計者がその設計変更をデータベースのCADデータに記入することを怠るという問題がしばしば発生していた。しかし，サムスン電子では，このような問題を克服するために，PDMを通さなければデータ交換が行われないように変更した。それによって，設計者の作業が自動的に設計データベースに蓄積されるシステムになり，必ずPDMにデータを格納することによってプロジェクトの進行状況の「見える化」が行われ，マネジメント部門の管理も容易になった。[51]

多くの企業がIT技術を導入しているものの，単なる孤立したツールとして活用した場合は情報収集にすぎないが，サムスンではIT技術の導入とともに組織に組み込むことによって，データや情報を蓄積・流用することが可能になった。知識を共有しパワーアップし，それを標準化していく卓越な能力を持っているわけである。

サムスンは内部・外部の熾烈な競争とスピードをキーワードに優秀な人材を育成し，技術を革新し，情報をフルに活用して高い組織能力を構築してきた。その結果，世界的金融恐慌の中で，早くもサムスン電子は2009年第1四半期に4,700億ウォンの営業黒字に転換している。[52] 携帯電話

49） 猪狩栄次朗・糸久正人・吉川良三「サムスン電子の高収益を生み出す源泉―― E-CIMセンターの改革を中心として」21COE, University of Tokyo *MMRC Discussion Paper* No. 155, 2007, pp. 11-13.

50） 同書，pp. 19-20.

51） 同書，p. 19.

52） http://www.samsung.com

などの通信部門が業績をリードした結果である。

## 5．考察

われわれは，組織能力に関わる文献研究より，その構築に関して次のような示唆を得た。すなわち，持続的な競争優位を実現するためには，イノベーションを引き起こす組織能力の形成が求められる。環境変化を認識して，それに合わせて蓄積した組織能力を変化させ，ダイナミックに構築し直す能力が不可欠である。この変化は，「組織学習」によってもたらされ，そのために組織能力を高度化するシステムへと転換する必要がある。

そして，この示唆に基づいて3つのケース研究を行った。それぞれのケース研究のポイントをまとめると次のようになる。

（1）コマツは，鉄工所から鋳鋼，機械の一貫生産メーカーとして発展し，その後，機械製品の生産から農業用トラクターへ進出したことが，ブルドーザーなどの建設機械メーカーへと事業展開する契機となった[53]。良品を安価に生産し，他社にない独自製品を作るという創業時の経営理念が，現在の品質に対する考え方や堅実な経営風土を生み，品質と信頼性，コーポレートガバナンスの重視，モノ作りの推進などの経営方針に受け継がれている。

コマツが組織能力を飛躍的に高める契機となったのは，キャタピラ社の日本進出という出来事である。世界最大のキャタピラ社の日本進出が危機意識を高め，ブルドーザーの品質を世界的な水準にまで高める品質管理運動に結実した。オーバーホールまでの実働時間や軌道率（実運転時間率）などの目標を定めた全社的な品質向上活動が，全社的な新製品開発システムなどの品質向上の組織的施策が構築される礎となった。さらに，全社を挙げての技能向上の取り組み，関連部署が製品開発の企画から参加する部門横断的な体制の構築，工場周辺に集積する協力企業との連携関係の構築が，持続的な競争優位をもたらす組織能力となっている。

このような組織能力が，独自製品の開発強化のための体制，競争相手を圧倒する特長を持った製品，サービス，システムの開発を通じたコスト競争力を総合して，低燃費，環境対応，高い安全性，IT活用で大きく他社を引き離した「ダントツ商品」の開発につながっている。また，建設機械に取り付けたGPS機器から，車両の位置，稼働時間，稼働状況などの情報をもとに車両を管理する「KOMTRAX」も，組織能力の強化に大きく貢献している情報インフラである。

（2）中国博奇は親会社の国華電力という国有電力会社が環境の変化に備え，将来にわたる発展を見据えて設立した会社である。中国博奇は設立されて以来，人材の採用・育成・管理を重視し，優秀な人材を集め，優れた組織能力の維持とそのさらなる発展に注力している。中国国内や海外の事業パートナーとの確固たる協力関係を構築しており，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およびコスト削減のノウハウが蓄積されている。また，技術・品質の先進性を確保し維持するための，効率的な研究開発・イノベーション体制およびその管理

53） 同社の粟津工場には初期のトラクターが展示されている。

体制が整えられている。これらは中国博奇の組織能力の表れであると同時に，競争優位でもあると考えられる。

（3）韓国企業を代表するサムスンが高付加価値を生み出すために取った戦略行動は，IMF危機を転換点に非主力・低付加価値事業から撤退し，半導体・携帯電話事業など戦略的事業を選択してそこに全社的に力を集中したことである。

サムスンが，いかに外部の環境変化を素早く認識し，その変化に合わせて組織能力を変換したかのプロセスを検討したが，「人材」，「技術」，「情報」すべてがグローバル企業に焦点を合わせてダイナミックに絡み合いながら攻撃的な経営で企業の競争力を地道に高めてきたことが明らかになった。これは，途上国の企業として先進国の日本とアメリカのマネジメントスタイルを徹底的に学習しながら，スピーディーに自力でイノベーションを起こし，高度の組織能力を構築した典型例である。

これら3つのケース研究を通して，持続的な組織能力の構築には，次のような共通点が示唆された。

第1に，環境の変化を敏感に感知し，自社にとっての機会や脅威としてその重要性を認識している。たとえば，コマツにおいてはキャタピラ社の日本進出を，中国博奇においては設立時におけるグローバル化や環境問題への対応に必要な資金の不足を，サムスンにおいてはIMF危機などを，各々の企業の組織能力を再構築させる必要がある環境の変化としてとらえている。

第2に，組織能力を固定化することなく，「組織学習」という変換プロセスによって環境変化に適応するように変化させている。たとえば，コマツにおける品質管理向上の重要性の認識，中国博奇における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やコスト削減のノウハウの蓄積，サムスンにおける暗黙知の学習の重視や国産化の実現などが変換プロセスと考えられる。

第3に，再構築された組織能力を発揮するために新たなシステムや構造を作り出し定着させている。たとえば，コマツにおける部門横断的体制の導入，協力企業との連携関係の構築や「KOMTRAX」の構築など，中国博奇における事業パートナーとの協力関係の構築や人材育成のための「博奇インターネット学院」の設立など，サムスンにおける成果主義･年俸制の導入や「地域専門家制度」の設立や「マイシングル」の構築などが，新たなシステムの具体例である。

以上のように，環境の変化に対応して常に新たな組織能力を構築することは，これら3段階のステップを踏むことであると考えられる。そして，持続的な競争優位を実現するためには組織能力の再構築が常に必要であり，この組織能力の構築プロセスの繰り返しが必要である。

## 結論

本研究は，環境変化によって業績の低下に見舞われた企業が，事業構造，組織構造の組み替えによって業績を回復させるプロセスを，「組織能力の再構築」としてとらえることによって，組

織の機能面からアプローチしたものである。持続的な競争優位の確立のためには，環境変化を認識する能力，組織学習によって変換する能力，変化を定型化させるための制度化の能力が不可欠であり，そのために組織学習を中心とする理論研究に加えて，日本企業，中国企業，韓国企業のケース研究を実施した。いずれの企業の場合も文献調査と，インタビュー調査のために会社を訪問して担当者から得られた資料をもとに記述している。ケース研究の結果，環境変化に対応して新たな組織能力を構築するには，変化を認識し，学習し，制度化する 3 段階のステップが必要であることが一層明確になったといえる。われわれは日本企業の組織能力に関するアンケート調査を実施したが，その調査では情報の収集・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を「組織能力」と考えた。今回のケース研究は，個別企業の組織能力構築プロセスをとらえることによって，アンケート結果を一層明確にすることが可能になったといえる。

上野哲郎［和光大学経済経営学部教授］
申　美花［SBI 大学院大学准教授］
李　新建［東洋学園大学現代経営学部准教授］