

博士論文

企業変革による競争優位性の再獲得と持続のメカニズム
Corporate Transformation: Mechanism to Regain and Sustain Competitive
Advantage

中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程ビジネス科学専攻
木村 剛

Abstract

There are some companies which had fallen into critical states and regained their CAs (Competitive Advantages) through CT (Corporate Transformation). After that, however, while some companies maintain those CAs, others don't. This paper defines capability to conduct CT as a dynamic capability and analyzed three CT cases; Nissan, Panasonic and Asahi. The analyses deal with not only CT measures and results but post-CT performances as well. From this study, hypotheses have been developed on (1) kick-off approach of CT to regain a CA, (2) embedment of organizational processes at the point of the CT and (3) facilitation to evolve those organizational processes after the CT to sustain the regained CA. While this study primarily focuses on discontinuous CT, it analyses evolution of the embedded organizational process in post-CT period (as a continuous CT), which makes this study unique.

Keywords

corporate transformation, organizational capability, dynamic capability,
organizational process, competitive advantage

目次

I.	はじめに	- 3 -
1.	問題意識	- 3 -
2.	本稿の構成	- 4 -
II.	既存研究レビュー	- 7 -
1.	「企業変革論」の既存研究	- 7 -
2.	「組織能力論」の既存研究	- 9 -
(1)	能力ベース論	- 10 -
(2)	ダイナミック・ケイパビリティ論	- 10 -
(3)	組織能力論のまとめ	- 11 -
3.	「日産自動車」に関する既存研究	- 12 -
III.	研究方法	- 13 -
1.	研究の方法	- 13 -
2.	分析対象ケースと分析方法	- 13 -
3.	研究テーマの分析対象期間	- 14 -
IV.	研究テーマ 1 「企業変革開始アプローチ：危機感共有のためのトップの現状否定」	- 16 -
1.	はじめに	- 16 -
2.	既存研究における本研究テーマの位置づけ	- 17 -
3.	研究の方向性と分析方法	- 18 -
(1)	分析の方向性	- 18 -
(2)	分析方法	- 19 -
4.	事例研究	- 20 -
(1)	日産自動車	- 20 -
(2)	松下電器	- 25 -
(3)	アサヒビール	- 30 -
5.	ケース横断的分析と仮説の導出	- 34 -
6.	総括	- 37 -
V.	研究テーマ 2 「企業変革で再獲得した競争優位の持続性：ダイナミック・ケイパビリティの視点から」	- 39 -
1.	はじめに	- 39 -
2.	既存研究レビュー（補足：DC論）	- 40 -
3.	研究方法	- 41 -
(1)	分析方法と分析対象ケースの位置づけ	- 41 -
(2)	企業変革とその後の環境対応の分析フレームワーク	- 41 -
(3)	企業変革プロセスの分析フレームワーク	- 43 -
(4)	組織プロセスと競争優位性の構造分析フレームワーク	- 44 -
4.	事例研究	- 45 -
(1)	日産自動車	- 46 -

(2) パナソニック	- 54 -
(3) アサヒビール	- 60 -
5. ケース横断的分析と仮説の導出	- 65 -
(1) ケース横断的分析	- 65 -
(2) 仮説の導出	- 66 -
6. 総括	- 69 -
VI. 研究テーマ 3「変革時に埋め込まれた組織プロセスの進化と定着：ダイナミック・ケイパビリティの視点から」	- 70 -
1. はじめに	- 70 -
2. 既存研究レビュー（補足：組織能力論）	- 71 -
3. 研究方法	- 71 -
4. 事例研究：日産自動車	- 73 -
(1) 変革時に変革施策により埋め込まれた組織プロセス	- 73 -
(2) 日産を取り巻く外部環境の変化と戦略転換	- 74 -
(3) 変革後の組織プロセスの進化	- 75 -
(4) 新商品開発プロジェクトに見る組織プロセスの貢献	- 84 -
5. 仮説の導出	- 92 -
6. 総括	- 94 -
VII. 全体総括	- 96 -
(1) 各研究テーマの関係	- 96 -
(2) 各研究テーマに対する発見仮説	- 97 -
(3) 総合仮説と実務へのインプリケーション	- 100 -
VIII. 終わりに	- 104 -
1. 本研究の貢献	- 104 -
2. 本研究の限界と今後の課題	- 104 -
謝辞	- 106 -
参考文献	- 106 -

I. はじめに

1. 問題意識

企業組織に所属してその一員として日々活動していると、顧客からの支持を盤石にし、また、競合との厳しい競争に勝って自社をもっと強くしたいと願う。そして、自社が発展しながら永遠に存続することが、企業人としての願いである。一方で、企業活動を行っているとき、困難な状況に直面することも多々ある。それは、日々の業務の中で解決を求められるようなレベルから、時には企業として存続が危ぶまれるようなレベルまであり、企業はそれに対応しなければならない。

本研究では、危機的状況に陥った企業がその状況に果敢に挑み、危機から脱するために大規模に行う「不連続な企業変革」をテーマとして取り扱う。一般に「企業変革」は、「不連続で大規模なもの」と「連続的で小規模なもの」に大別できるが、本研究では前者、その中でも特に、過去に強い成功体験をしながら環境の変化とともに市場における競争力を失ったために、自らの生き残りをかけて行われた「不連続な企業変革」にフォーカスにする。（以下では、表記の簡略化のために特に必要がない限りは、「不連続で大規模な企業変革」を「不連続な企業変革」、「連続的で小規模な企業変革」を「連続的企業変革」とそれぞれ表記する。）

このように、「不連続な企業変革」とは、企業が失った競争優位性を再び取り戻すために、全社をあげて取り組む「自己変容 (transform)」のプロセスであり、「ゴーン改革」や「中村改革」などと呼ばれるように、経営トップの強いリーダーシップが不可欠であろうことは想像に難くない。それでは、経営トップとして変革を成功に導くには何が必要なのだろうか。まず何から始めればよいのだろうか。そして、そのアプローチは企業が置かれた状況がどのようなものであっても同じなのだろうか。

また「不連続な企業変革」については、このようにそれを指揮するトップマネジメントに注目が集まり、その大胆な戦略転換や変革施策に目を引かれがちであるが、それだけでよいのだろうか。実際の企業変革はそれだけではなく、社員、ことにミドルの役割が不可欠なのではなかろうか。とすると、組織のミドル以下社員を巻き込んで変革を成功させるには、何が必要なのだろうか。

以上が、本研究の出発点となった問題意識である。「不連続な企業変革」におけるトップの役割とミドルの役割の関連、ことに変革を始めるにあたりトップが「現状を否定」することは不可欠だとしても、その後の実行プロセスでの成功のために、ミドルの動機づけをどのようにすればよいか。その望ましい方法は企業が置かれた状況によって異なるのではないか。このような問題意識に対応する既存研究はなく、それに取り組んだのが、後述の「研究テーマ 1」(第IV章)である。

ところで、この問題意識に対する研究を進めるうちに気づいたのは、「不連続な企業変革」に成功し、競争優位性 (competitive advantage) を再獲得したとしても、それが持続するケースとしないケースがあることであった。そして、そこから生まれたのが、変革により再獲得した競争優位の持続性を左右する大きな要因の 1 つは、変革自体、すなわち変革の際に導入される諸施策にあるのではないかと、より積極的に言えば、変革後の環境でも有効に機能する何らかの「組織プロセス」がそれらの変革施策により

埋め込まれたかどうかではないか、という第 2 の問題意識であった。このような問題意識に対応する既存研究はなく、その分析とメカニズムの解明を試みたのが、後述の「研究テーマ 2」（第 V 章）である。

そして、この「研究テーマ 2」の分析を終了した段階で、さらに新たな疑問が生じた。それは、同テーマの分析により、変革時の変革施策によって「(一定の) 組織プロセスが埋め込まれたか否か」がその後の環境変化における企業の競争優位の持続性に差異をもたらすことはわかったが、それらの埋め込まれた組織プロセスは、変革実行時と全く同じままではなく、何らかの変化が生じているのではないか、という問題意識である。すなわち、「それらの組織プロセスが変革後の環境において競争優位性の持続に貢献した」という「研究テーマ 2」の分析結果は変わらないとしても、企業が変革後の新たな環境に適応しようとする企業行動によって新たな要因が加わり、その部分も競争優位の持続に貢献したのではないか、という問題意識である。この第 3 の問題意識に対応して、変革時に導入した施策の変化、それによる組織プロセスの変化（進化）の分析を行ったのが「研究テーマ 3」（第 VI 章）である。なお、上述の「変革時に導入した施策の変化」という「新たな要因」が加わるプロセスは、先行研究の分類から見れば、「連続的企業変革」とみることができる。したがって、第 3 の研究テーマは、企業変革の既存研究のほとんどが「不連続的」と「連続的」の 2 分法的な扱いであったのに対し、その両者を組み合わせてより長期的な視点で分析しようとするものであり、既存のものとは異なる新しい視点を提供するものであると考える。

以上、本研究の 3 つの問題意識を明らかにしたが、本研究は「不連続な企業変革」を、それらの問題意識から、既存研究にはない新たな視点で分析しようとするものである。

2. 本稿の構成

上に述べた 3 つの問題意識を、それぞれリサーチ・クエスチョンとしてより明確化し、研究テーマとしてまとめたのが表 I-1 である。

表 I-1 3 つのリサーチ・クエスチョン

研究テーマ	リサーチ・クエスチョン(RQ)
研究テーマ 1 (第 IV 章)	トップはいかにして現状否定をするのか、そこにはいくつかのタイプが存在するのではないかと。 企業が置かれている状況によってどのアプローチが有効なのかは異なり、使い分けが必要なのではないかと。
研究テーマ 2 (第 V 章)	企業変革としては成功して競争優位性を再獲得したとしても、それが持続するケースとしないケースがあるが、その差を生む要因(の 1 つ)として変革の仕方自体があるのではないかと。
研究テーマ 3 (第 VI 章)	変革時に埋め込まれた組織プロセスが新戦略の実行に有効に作用する可能性があるが、それが可能になるのは、それらのプロセスが組織に定着するだけでなく、環境変化とともに進化するからではないかと。

「研究テーマ 1」では、「不連続な企業変革」を研究対象にして、それを成功へと導くためには何が必要かを議論する。特に変革の開始アプローチにフォーカスし、いくつかの先行研究が企業変革の第 1 ステップとして主張する「危機意識を高め、変革の必要性を認識する」(Kotter, 1996; Nadler, 1998) という部分にあたる「トップの現状否定」のアプローチにはどのようなバリエーションがあるのかを、2 つのコンセプトを参考に、日産、パナソニック、アサヒの各変革ケースの分析から明らかにする。そして、そのバリエーションの望ましい使い分けを企業が置かれた外部環境との適合関係から明らかにする。

「研究テーマ 2」は、変革後の企業パフォーマンスに注目し、同じように「不連続な企業変革」が成功したとしても、変革によって再獲得した競争優位性を持続できるケースとできないケースがある理由を、変革自体に求めて分析する。ケース分析は、日産を基本に、パナソニックをその比較対象ケースとして、またアサヒを参考ケースとして行う。そして、日産が変革により再獲得した競争優位性を持続できたのは、変革の際にいくつかの組織プロセスを埋め込んだことが貢献していることを明らかにする。なお、当該テーマはより長期的視点での企業の環境適応能力にかかわるので、近年急速に発展しつつあるダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability, 以下, DC) 論を参考に分析を行う。

「研究テーマ 3」は、変革によって再獲得した競争優位性を持続している日産の変革ケースをさらに深く分析し、それに貢献した「変革時に埋め込まれた組織プロセス」が、変革時のままの形で機能しているのか、変革成功後の企業行動とともに変化した部分があるのではないかと、という点について分析する。そして、後者があるとする、それは前述のタイプ分けに従えば「連続的企業変革」であり、それが「変革時に埋め込まれた組織プロセス」を“進化”させたのではないかと、というより長期的な視点から分析する。

以上 3 つの研究テーマで解明しようとする要因間の関係を対比してまとめたのが次の図 I-1 である。

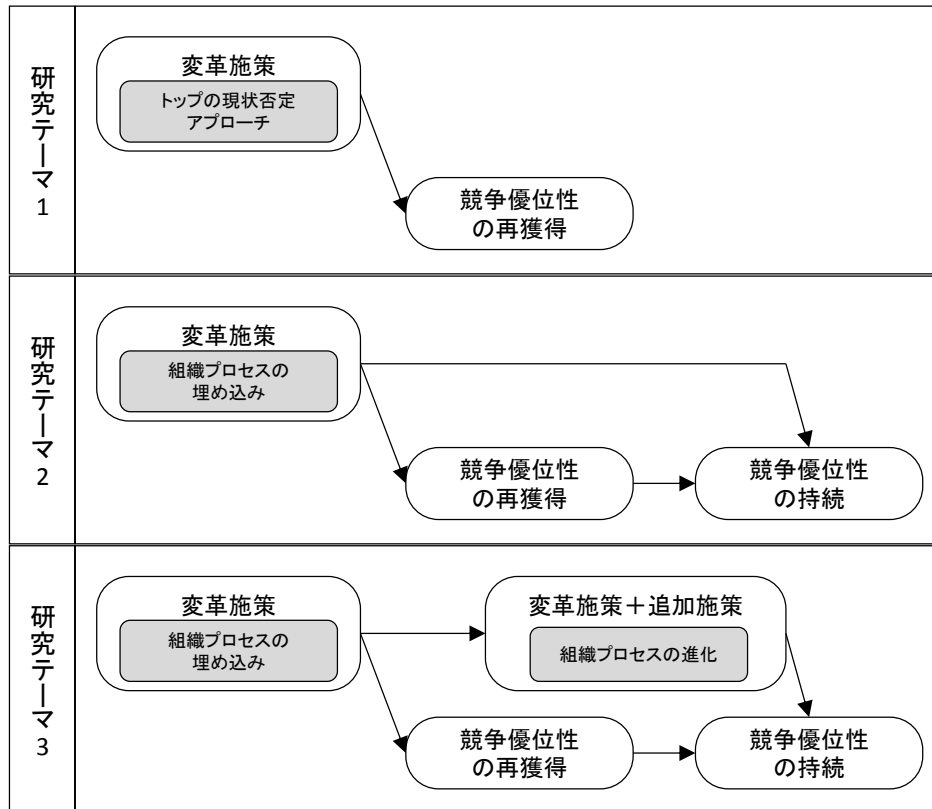
まず、「研究テーマ 1」では、「不連続な企業変革」による「競争優位性の再獲得」のための「変革施策」(トップの現状否定アプローチ)、および同アプローチと外部環境要因との関係を、日産、パナソニック、アサヒのケースの分析によって明らかにする。

次に、「研究テーマ 2」では、「競争優位性の再獲得」だけでなく、再獲得した「競争優位性の持続」に貢献するためには、変革時に、中長期的にも機能する「組織プロセス」としてどのようなものを埋め込めばよいかに関して分析する。本テーマでは、3 ケースの中で変革によって再獲得した競争優位性を持続し、かつデータ収集の可能性が大きかった日産のケースを中心に分析を行う。具体的には、共分散構造分析モデルの考え方を参考に、(変革後にも有効に機能する可能性がある)「組織プロセス」を「潜在変数」、すなわち、直接観測できるものではなく「観測変数」によって間接的にその存在を推定できるものと考え、「組織プロセスの埋め込み」と「変革施策」との関係の解明を試みる。

そして、「研究テーマ 3」では、「研究テーマ 2」の日産のケース分析をより深め、そ

ここで明らかになった「変革時に埋め込まれた組織プロセス」が、変革後もそのままの形だったわけではなく、その後の環境変化に適応するために、小規模だが連続的に変化（進化）していたのではないかという点についての分析を行い、「組織プロセスの進化」に関する仮説の導出を試みる。

図 I-1 各研究テーマで説明する要因間の関係



本稿の構成は、まず、Ⅱ．で関連分野の既存研究をレビューして本研究の位置づけを明確にし、次のⅢ．で研究方法を明らかにする。Ⅳ．で「研究テーマ1」、Ⅴ．で「研究テーマ2」、Ⅵ．で「研究テーマ3」を扱い、それぞれの仮説を導出する。そして、Ⅶ．でそれらを総合的に議論し、本研究の総合仮説を提示する。最後に、Ⅷ．で本研究の貢献と今後の課題を明らかにする。

II. 既存研究レビュー

本章では、I. で示した3つの研究テーマに関連する既存研究のレビューを行い、本研究の位置づけを明確にする。まず、3つの研究テーマの全てに直接関連する「企業変革論」について、次いで、研究テーマ2と3に関連する「組織能力論」について概観する。最後に、3つの変革ケースの中で本研究が中心的に取り扱う「日産自動車」に関する既存研究をレビューする。

1. 「企業変革論」の既存研究

Tushman & Romanelli (1985) は、環境変化に対し停滞期と急伸期の進化が存在するという生物進化論のモデルをベースに、組織成長には「革新的変革」段階と「漸進的成長」段階が存在すると指摘した。「革新的変革」は、組織が危機に直面し、ある段階から別の段階へと移行していく不連続的な変化を意味する。一方で「漸進的成長」とは、比較的安定した段階において進行する連続的な変化プロセスであり、環境に適応するための微修正プロセスであるといえる。本研究が主たる対象とする「不連続な企業変革」は、前者の「革新的変革」に相当する。また、「研究テーマ3」で扱う、変革によって再獲得した競争優位性を持続するために変革後に起きる環境変化に適応しようとする企業活動（「連続的企業変革」）は後者の「漸進的成長」に相当する。

企業変革に関する研究はさまざまな視角から行われており、その中でもリーダーシップの視点から、特に近年では変革型リーダーシップの視点からの研究が多い。また、企業文化¹や組織活性化の視点から変革を取り扱う研究も多く見受けられる。そこで本節では、企業変革を扱う既存研究を2つの軸で整理することにより、本研究の位置づけを明確にする。

まず1つの軸は、変革の担い手、すなわちリーダーシップの所在に関する視点である。具体的には、組織の「トップ」、「ミドル」、そして「トップとミドルのインタラクション」のどこにフォーカスしているかというものである。そしてもう1つの軸は、変革の対象をどこに置いているのかという視点であり、具体的には、「戦略」、「組織・プロセス」、および「文化」のどこを主な変革対象としてフォーカスしているかというものである。この2つの軸からできるマトリクスに企業変革に関する主な既存研究をプロットしたのが図II-1である。なお、研究によってはその対象が広範囲にわたり判断が難しいが、それぞれの位置づけの整理のために筆者の判断によりプロットした。

全体を俯瞰すると、トップのリーダーシップの視点で企業文化をも対象にして、その役割や具体的な変革ステップを議論しているグループIと、むしろトップ以外にフォーカスして、ミドルの役割やトップとの関係性を議論するグループIIが主要なものといえる。なお、これらに属さないものに吉原(1986)に代表されるトップの企業戦略による変革を議論するもの(番号①)や、Deal & Kennedy (1982) や Peters & Waterman

¹ 企業文化は非常に広く、かつあいまいな概念で、「共有された価値観と信念」(Peters & Waterman, 1982)、「組織の成員に意味を与え、行動のルールを提供する、共有する信念および価値のパターン」(Davis, 1984)、「人々が共有する価値観と行動規範」(加護野, 1988)、「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターン」(河野, 1988)などがあり、共通のキーワードとして「信念」「価値観」「行動」が見られる。本研究の「研究テーマ1」で参考とする河合(篤)(2006)では「社員の間で共有された価値観、規範の集合体」を企業文化の定義としており、本稿でもこれを企業文化の定義として採用する。

(1982) に代表される市場競争力につながる強い企業文化を議論するもの(番号②)などがある。

まずグループ I に目を向けると、Tichy & Devanna (1986) は組織変革を成功へと導く「変革型リーダー (transformational leader)」の必要性を指摘し、また Kotter (1990) はトップを念頭に置き、リーダーシップとマネジメントの役割を明確に区分している(番号③)。また変革ステップに関しては、Nadler (1998) は、全 5 段階の第 1 段階で「変革の必要性を認識する」とし、Kotter (1996) は、全 8 段階の第 1 段階で「危機意識を高める」としている。いずれも変革の開始段階で、社員の中に危機意識を高め、変革の必要性を認識させることを挙げ、トップのリーダーシップ発揮によって、組織の慣性²に刺激を与えることが変革の起点であるとしている(番号④)。

次にグループ II に目を向けると、金井 (1991) の「変革型ミドル論」(番号⑤) や野中他 (1996) の「ミドル・アップダウン・マネジメント論」(番号⑥) がミドルの役割を中心に議論している。また組織全体に目を向けたものでは、Tichy & Cohen (1997) の「リーダーシップ・エンジン論」(番号⑦) や Lippitt R., et al. (1958) の「チェンジ・エージェント論」(番号⑧) の他、Clark & Soulsby (2007) や Dixson & Day (2007) のようにトップマネジメントとのかかわりの観点で組織を捉えたもの(番号⑨) や、Newman (2000) や Vera & Crossan (2004) のように組織学習の観点から変革による組織変化をとらえたもの(番号⑩)、そして、Pettus et al. (2009) や Dixon et al. (2010) のようにダイナミック・ケイパビリティ (以下、DC) の観点から組織変化をとらえたもの(番号⑪) などがある。また、先述の Tushman & Romanelli (1985) や Gersick (1991) は、「不連続的均衡モデル」で組織全体の変容を(番号⑫)、また Tushman & O'Reilly III (1997) は特に製品イノベーションとの関連でそれを取り扱っている(番号⑬)。

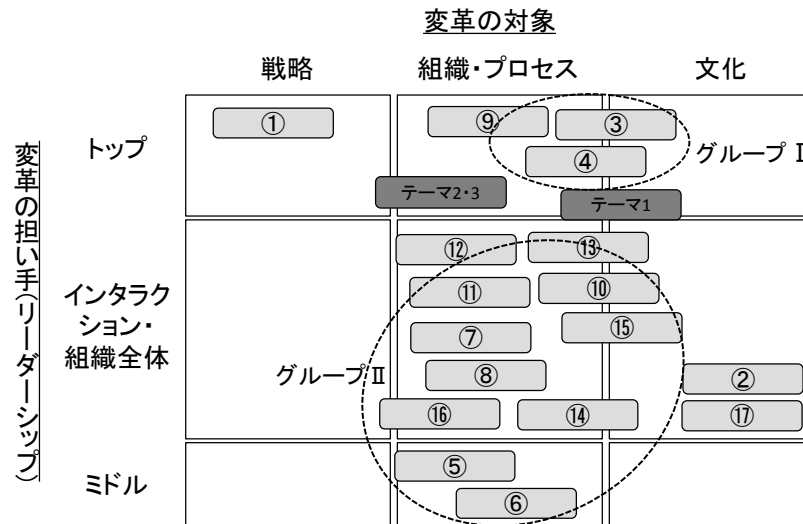
「研究テーマ 1」では特に、インタラクションの起点となるトップのアプローチにフォーカスするが、その「インタラクション」を議論している研究では、まず Burgelman (1991) の「組織内生態系モデル」がある(番号⑭)。このモデルは、トップのビジョン (ないし戦略的意図) 実現のための「誘導されたプロセス」と、その範囲外で現場での自発的行動による「自立的プロセス」を提示している。他には、河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」がある(番号⑮)。このモデルでは、トップは揺さぶりをかけながら、ミドルや現場社員の中に突出を求め、対話 (相互作用) を通じて新たな見本例を創出することを支援するという、ミドルや現場社員の奮起に期待するプロセスを組み入れている。また、河合(忠) (1996, 1999) の「経営革新スパイラルモデル」では、「包括的」と「創発的」の 2 つのプロセスによるトップとミドルのリーダーシップの連携を強調し、更にそれぞれのプロセスと環境不確実性のタイプとの適合関係を指摘している(番号⑯)。この環境不確実性との適合関係の視点は「研究テーマ 1」のリサーチ・クエスチョンに示唆を与えてくれる。更に、外部環境との関係性の視点では、Kotter & Heskett (1992) は、強い文化を持つことが好業績を生む十分条件ではなく、その文化が「戦略」や「環境」に適応することが必要であるとして、企業文化の外部

² Gilbert (2005) は組織の「慣性 (inertia)」に注目している。環境変化による脅威の認識があった時に、組織の慣性は減少するのか、それとも増幅するのかという対立意見を解消するためには、慣性を作り出す「リソース硬直性」と「ルーティン硬直性」を分けて考える必要があると指摘し、脅威の認識により「リソース硬直性」は克服できるが、「ルーティン硬直性」が増幅すると主張している。

適応機能を改めて確認している（番号⑰）。

以上が「企業変革論」に関する既存研究の概観だが、いずれも本研究が問題意識として持つ、より長期的な視点での環境との適合関係や、獲得した競争優位の持続性を研究し、前述の本研究のリサーチ・クエスチョンに直接解答を与えてくれるものはない。そこで、次に、そのような視点で参考になるとと思われる「組織能力論」、特に本研究が対象とする長期的視点での組織能力の組み換えを議論する DC 論に関する既存研究をレビューする。

図 II-1 企業変革に関する主な既存研究の位置づけ



- ① 戦略的企業革新 [吉原, 1986]
- ② 強い文化 [Deal & Kennedy, 1982 ; Peters & Waterman, 1982]
- ③ 変革型リーダーシップ [Tichy & Devanna, 1986 ; Kotter, 1990]
- ④ 組織変革プロセス [Nadler, 1998 ; Kotter, 1996]
- ⑤ 変革型ミドル [金井, 1991]
- ⑥ ミドル・アップダウン・マネジメント [野中他, 1996]
- ⑦ リーダーシップ・エンジン [Tichy & Cohen, 1997]
- ⑧ チェンジ・エージェント [Lippitt, Watson & Westley, 1958]
- ⑨ TMT(トップマネジメントチーム) [Clark & Soulsby, 2007; Dixon & Day, 2007]
- ⑩ 組織学習 [Newman, 2000; Vera & Crossan, 2004]
- ⑪ ダイナミック・ケイパビリティ [Pettus et al., 2009; Dixon et al., 2010]
- ⑫ 不連続的均衡モデル [Gersick, 1991; Tushman & Romanelli, 1985]
- ⑬ 製品イノベーション [Tushman & O'Reilly III, 1997]
- ⑭ 組織内生態系モデル [Burgelman, 1991]
- ⑮ 相互作用モデル [河合(篤), 2006]
- ⑯ 経営革新スパイラルモデル [河合(忠), 1996, 1999]
- ⑰ 文化の外部適応 [Kotter & Heskett, 1992]

出所:筆者作成

2. 「組織能力論」の既存研究

本節ではまず、企業の競争優位性の源泉を企業の「能力」に求める「能力ベース論」の概要を確認する。次に、環境適合の観点から企業の資源や能力の組み換えを議論する「ダイナミック・ケイパビリティ論」の既存研究を確認し、本研究と既存の組織能

力論との関係を明確にする。

(1) 能力ベース論

企業の競争優位性の源泉を企業の「能力」に求める「能力ベースアプローチ」は、企業が有効な資源を「保有」していたとしてもそれだけでは競争優位性を獲得することはできないのではないかと、という「資源ベースアプローチ (Resource Based View; RBV)」に対する問題意識から生まれた、資源の「活用」プロセスに注目する考え方である。Grant (1991: 121) は、組織能力を「組織が保有する資源を調整・組み合わせる能力」と捉え、インプットである経営資源 (resources) と、それを活用するプロセスである組織能力 (capabilities) を明確に区別した。また、Stalk, et al. (1992) は、組織能力を「戦略的に理解されるビジネスプロセスの集合」とより具現化されたものとして定義し、顧客満足を高めるビジネスプロセスを構築することが競争優位性の高い組織能力につながると主張している。また、Stalk, et al. (1992) と同様の顧客への価値提供の視点で、より技術的なものにフォーカスした考え方に「コア・コンピタンス (core competence)」がある。Prahalad & Hamel (1990) はコア・コンピタンスを「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」と定義し、それが模倣困難な競争上の優位性をもたらす源泉であると主張した。

また、組織内部に蓄積する知識やその蓄積プロセスにフォーカスして組織能力を捉える見方もある。たとえば、Senge (1990) は、知識蓄積のしくみを持つ組織、すなわち「学習する組織」を「共同して学ぶ方法を絶えず学び続ける組織」と定義し、組織学習の視点で組織能力を議論している。先のグラントも、Grant (1996) では、「組織能力の本質は個人の専門知識の統合である」として知識ベースに重点を置いた組織能力論を展開している。また、Leonard-Barton (1992) は、企業の資源活用能力を「コア・ケイパビリティ (core capability)」と定義し、これは「知識のセット」と説明している。彼女は同時に、「コア・リジディティ (core rigidity)」という概念により、組織能力の「負の側面」も指摘している。これは、企業が置かれている環境に重大な変化が生じた時や、組織能力を強化する活動自体に硬直性が生じた時に、従来強みであった組織能力が弱みになるという逆転現象のことである。この「コア・リジディティ」の概念が、環境変化に合わせて組織能力をダイナミックに変えるメタ組織能力の議論へとつながった。

(2) ダイナミック・ケイパビリティ論

以上に見た「能力ベース論」や「資源ベース論」は有用なフレームワークだが、暗黙裡に比較的安定した環境を対象としたものであった。これに対し DC 論とは、現実の環境変化の増大とともにそれら理論の限界に気づき、「環境が変化すれば資源や能力を組み替える必要がある」という発想にもとづいた、企業の環境への動的 (ダイナミック) な適応にフォーカスした考え方である。DC 論は比較的新しい研究領域であり、その定義に関してはある程度のコンセンサスができつつあるが、確定的なものではなく、研究領域としては発展途上にある (Wang & Ahmed, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009)。

DC 論を最初に提唱したのは Teece et al. (1997) であり、「資源ベース論 (RBV) で

は不確実な環境にいかに対応するかという問題に対処できない」として、組織能力を更新するメタ組織能力の存在を議論することで、RBVの限界を克服しようとした。そして、DCの本質は、「組織プロセス（process）」にあり、その組織プロセスは、「資産ポジション（position）」と「進化的経路にもとづく戦略的選択肢（path）」によって形成されるとして、その3つの「P」をDCの構成要素として指摘した。ティースらはDCを「急速に変化する環境に対応するために、企業内外のコンピタンスを統合、調整し、構築、再構成する能力であり、所与の経路依存性とマーケットポジションのもとで、新しく革新的な競争優位を実現するための組織の能力を反映したもの」と定義した（Teece et al., 1997: 516）。

ところがこの定義に対しては、「DCの適用範囲は急速に変化する環境に限定されない」という批判（Zollo & Winter, 2002: 340）や、「競争優位をDCの定義に含めるとトートロジーになる」という批判（Helfat et al., 2007; Eisenhardt & Martin, 2000; Hoopes, Madsen & Walker, 2003）が提起され、現時点では、Helfat et al. (2007: 1)の「組織の資源ベースを意図的に創造し、拡大し、修正する能力」や、Ambrosini & Bowman (2009: 33)の「企業の資源ベースを変えるための意図的な努力」のように、「企業の意図的な資源ベースの転換能力」という定義が有力なものとなっている³。また、その後、既存のDC論はRBVを基礎とした理論であるために「資源ベース」の転換のみに焦点を当てたものとなっており、この「資源転換能力（Dynamic Resource Capability; DRC）」に「戦略転換能力（Dynamic Strategy Capability; DSC）」を加えたものをDCと考えるべきであるという主張もなされている（河合，2012）。これを考慮すれば、なおさら「不連続な企業変革」はその両方を同時に発動する典型的なDCの例であるといえる。

一方で、その後、実証的研究により、様々なものがDCとして検討されてきた。たとえば、経営者のケイパビリティ（Rosenbloom, 2000; Pierce, Boerner & Teece, 2002; Adner & Helfat, 2003）、買収プロセス（Karim & Mitchell, 2000）、事業構造の再編成（Karim, 2006）、製品開発（Helfat, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Danneels, 2002）などがそれである。これらを踏まえてティースは、新たにそれらの個別のDCに共通するサブプロセスに注目し、DCとは、「感知（sensing）」、「活用（seizing）」、「再構築（re-configuring）」の3つのサブプロセスからなるものだと定義するに至った（Teece, 2007）。これはそれまでのDC論でDCとされてきた資源の組み替え能力を「再構築」と呼んでサブプロセスの1つとするとともに、それに先行する「感知」と「活用」を加え、3つのサブプロセスとしたものである。

(3) 組織能力論のまとめ

前項で確認したことを単純化すれば、DCとは、企業のオペレーショナル・ケイパビリティ（operational capability, 以下、OC）を再構築する能力であり、それにより組織が環境適合し発展することを可能にするものである（Helfat et.al., 2007; Teece, 2007; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Zollo & Winter, 2002）。ここでOCとは、現時点で企

³ Ambrosini & Bowman (2009)によれば、コンセンサスとして「市場で取引されるものというよりは作り出されるもの」（Makadok, 2001）で、「経路依存性」（Zollo & Winter, 2002）があり、「企業の中に埋め込まれたもの」（Eisenhardt & Martin, 2000）である。

業が利益をあげるための能力である (Zollo & Winter, 2002). この 2 者の関係に関して, Helfat & Peteraf (2003) は「DC は OC に影響を与えることによって, 企業のアウトプット (パフォーマンス) に間接的に貢献するという間接的な関係にある」と説明している.

このように, 「企業の競争優位の源泉となる可能性のある組織能力 (OC)」と, 「環境に適応するためにそれを組み換える能力 (DC)」という議論は, 本研究が対象とする「不連続な企業変革による競争優位性の再獲得と, 変革後のさらなる環境変化に適応して競争優位性を持続するにはどうすればよいか」という疑問を解明する上で参考になる. なぜならば, 企業変革とは, DC を発動することによって組織能力 (OC) を組み替える企業行動であると考えることができ, 変革により組み替えられた組織能力 (OC) とは, 企業に競争優位性をもたらす可能性があるものであると考えられるからである. さらに, そのような組織能力 (OC) がもたらす競争優位性にも, 一時的なものと, 持続的なものが区分されており (Ambrosini & Bowman, 2009: 43), この点も有用である.

しかし, 既存の組織能力に関する研究も前述のリサーチ・クエスチョンに直接解答を与えてくれるものはない. そこで, その解答を探求することにより, 既存の「企業変革論」だけでなく, 「組織能力論」に対しても貢献することが本研究の目的である.

3. 「日産自動車」に関する既存研究

最後に, 3 つの変革ケースの中で中心的に取り扱う「日産自動車」に関する既存研究を概観する.

日産が変革を実行し, その成果が表れ始めると, ゴーン氏の変革手法に注目し, いかにして日産の組織に変化を起こしたのかを議論するものが数多く出された (板垣, 2001; 財部, 2002; 鶴岡, 2003; 藤原 2004). その後は, 岩田・時 (2009) や野中・徳岡 (2009) のように研究開発のグローバル化に焦点を当てて議論するものや, 佐武 (2011) のように生産方式のグローバル化を議論するもの, 奥寺 (2009) のように戦略と生産・人事制度の整合性にフォーカスするもの, そして漆原 (2012) のように「V-up」という変革時に導入されたしくみの内容とその後の展開を詳細に議論するものなどがある.

日産に関する研究も, 上述のように, 変革の内容そのものを議論するグループと, ある機能やしくみに焦点を当てて議論するグループの大きく 2 つに分けられる. これらはいずれも, 本研究の問題意識に対しては要素として参考になるものの, 直接的に解答を与えるものではない. それらを包括的に捉え, 変革を“起点”にした継続的な組織進化として分析することは, 日産の変革に関してはもちろん, 企業変革全般に関する研究にも貢献するものと考えられる.

III. 研究方法

本章では、本研究の研究方法を明らかにする。

1. 研究の方法

本研究は、Eisenhardt (1989) に従い、「仮説発見型」の事例研究として行う。彼女は、「事例分析に際しては、着目すべきコンセプトを予め想定することが仮説発見型研究をデザインするのに役立つ」(Eisenhardt, 1989: 536) としているが、本研究では、「研究テーマ 1」では 2 つのコンセプトに着目して分析を行い、「研究テーマ 2」と「研究テーマ 3」では、この考えをやや拡張し、「一定の因果関係にある、いくつかのコンセプトの集まり」という意味での分析フレームワークを設定してケース分析を行う。そうした理由は 2 つあり、1 つは、ある程度関連する研究が蓄積されている領域では、コンセプトよりも上のレベルのフレームワークを事前に想定することが可能で、またその方が過去の蓄積を生かすという意味で適切だからである。もう 1 つは、いくつかのコンセプトをバラバラに想定するよりも、それらの関係を考えながら想定する方が主観性の排除にはより有効と考えられるからである。(各研究テーマで使う分析フレームワークの詳細は、各章で説明する。)

なお、「研究テーマ 2」では、共分散構造分析モデルの考え方を参考に、それをケーススタディに応用して構造分析を行う。これは、変革時に導入された変革施策によって「(組織内に) 埋め込まれた組織プロセス」が変革後の競争優位の持続可能性を左右するのではないかという視点から分析を行うが、「埋め込まれた組織プロセス」それ自体は直接外側から観測されるものではなく、「直接観測できる変革施策がいくつか組み合わせられることでつくり出され、その存在が(潜在的に) 推定されるもの」として概念化するからである。

2. 分析対象ケースと分析方法

本研究では、日産自動車、パナソニック、アサヒビールの日本企業 3 社の変革ケースを分析対象とする。分析するケースは次の基準で選択した。(1) 過去に成功体験があり、その後の環境変化に適応できずに市場競争力が低下した、(2) 業績が低迷し、変革の必要性・緊急性が高かった、(3) トップがリーダーシップを発揮して大規模な変革に取り組んだ、(4) 変革が一定の成果を出し、変革後に業績が回復した。なお、「仮説発見型」の事例研究について Eisenhardt (1989) が必要なケース数として推奨する 4~10 ケースよりも少ないが、本研究では、「特異なケースの場合には単一ケーススタディも認められる」とする Yin (1994) の考え方も援用し⁴、許容されると判断した。扱った 3 ケースはいずれも例外的に大規模なものであり、(かつ情報の取得可能性まで加えて考えればさらに) Yin の言う特異なケースに準ずるとみなしてよいからである。

また、各ケースの分析は、関係者インタビューを中心とした 1 次データ分析、及び各種 2 次データ (公表されている情報) の分析を行った。本研究のテーマは、企業が

⁴ Yin によれば、「決定的ケース(critical case)」、「極端なあるいはユニークなケース(extreme or unique case)」、「新事実のケース(revelatory case)」の状況の下では単一ケーススタディは適切な設計である(Yin, 1994: 38-40)。

変容するプロセスを取り扱う大局的なテーマであり、1次データとして多くの情報を理想的な形で得ることは極めて困難なため、まず、2次データを確認し、その上で、アクセスを実現できた関係者（現役社員・元社員）に対してインタビューし、事実関係と同時に、関係者としてのとらえ方を確認した。変革を指揮した経営トップ等に直接インタビューすることが理想ではあるが、現実的に困難なため、次善の策として直接的、間接的に内部の状況を知りうる関係者に対するインタビューとした。なお、この種のインタビュー調査では対象者の適格性が問題となるが、それぞれの経験、見識などから本研究の目的にとって適格であると判断した。該当する各章で、インタビュー対象者の属性と事例との関わり方に関して注記した。

また、「研究テーマ 1」および「研究テーマ 2」では、分析の主観性の排除（客観性の確保）のために、分析対象企業の社員に評価を依頼した⁵。

それぞれの研究テーマでの分析対象ケース、およびインタビューと分析評価の概要をまとめたのが次の表 III-1 である。表中に示されている「○」は分析対象ケースであることを表す。

表 III-1 各研究テーマでの分析対象ケースとインタビュー・分析評価の概要

研究テーマ	日産自動車	パナソニック	アサヒビール
研究テーマ 1 (第 IV 章)	○	○	○
	・インタビュー:2名 ・分析評価:3名(うち1名はインタビュー対象者)	・インタビュー:2名 ・分析評価:2名(2名ともインタビュー対象者)	・インタビュー:1名(本人の意向により、直接の引用を差し控えた)
研究テーマ 2 (第 V 章)	○	○	○
	・インタビュー:4名 ・分析評価:3名(うち1名はインタビュー対象者)	・インタビュー:4名 ・分析評価:3名(3名ともインタビュー対象者)	・インタビュー:2名
研究テーマ 3 (第 VI 章)	○		
	・インタビュー:4名		

なお、アサヒビールのケースはかなり以前のものであり、インタビュー調査を他の2社と同じレベルで行い難いために、調査に含めることに多少の迷いも生じた。しかし、同社の変革ケースはきわめて特異な事例であり、外的妥当性をより高める上でも有効なので含めることにした。なお、同じ理由により、他の2事例よりやや軽い扱いとした。

3. 研究テーマの分析対象期間

次に、各研究テーマで分析対象とする期間をまとめたのが次の表 III-2 である。

⁵ これは、「測定者の主観性を排除するには、測定を研究者ではなく、調査対象者が行うようにする」(藤本隆宏他, 2005, 「経営学研究法」:17)という考えに従ったものである。

表 III-2 各研究テーマの分析対象期間

研究テーマ	日産自動車	パナソニック	アサヒビール
研究テーマ1 (第IV章)	変革:「日産リバイバルプラン」 実行時(1999~2001年)	変革:「創生21」実行時 (2001~2003年)	変革:村井社長時代 (1982~1986年)
研究テーマ2 (第V章)	変革~変革後 (1999~2012年)	変革~変革後 (2001~2012年)	変革~変革後 (1982~2012年)
研究テーマ3 (第VI章)	変革後 (2002~2012年)		

なお、パナソニックは、「研究テーマ1」ではその対象期間が2001~2003年であるため、「松下電器(松下)」と表記している。また、「研究テーマ3」は日産自動車の「変革後(2002~2012年)」の企業行動とそのパフォーマンスを分析対象としているが、変革時に行われた変革施策との関連において分析を行っている。

IV. 研究テーマ 1 「企業変革開始アプローチ：危機感共有のためのトップの現状否定」

1. はじめに

企業は長期的に存続し持続的成長を達成したいと望むが、そのためには必要に応じて戦略や組織を再構築し、環境に適応できるよう自らが変容し続ける必要がある。しかし実際には、Sull (1999) が指摘するように、過去に成功した企業ほど環境変化に適応できず、環境とのミスマッチに陥りやすい⁶。そして、そのような状況に陥ってしまった企業は、既存の戦略や組織、文化をも一度否定して、環境に適合できるよう新たに作り変える作業が必要になる。

本章では、環境とのミスマッチに陥った企業の「不連続な企業変革」プロセスを扱う。(以下、表記の簡略化のために、必要な場合を除き、本章では「不連続な企業変革」を単に「(企業) 変革」と記す。)

それは、環境変化に伴い機能不全に陥った組織構造や組織ルーティン、そして行動様式やマインドセットまでも一度否定し、新たに作り上げるプロセスであるといえる。そしてその企業変革プロセスに関して、河合(篤) (2006) は、「まず、トップによる企業革新へのきっかけ作り（「戦略的な揺さぶり」）に始まる」⁷としている。彼はこの中核を「トップの現状否定」として、「共有される価値観や規範を真っ向から否定する発言・施策の導入・実施」⁸により社内に危機意識を喚起するとしている⁹。

ここで、このトップによる現状否定に関して 2 つの疑問が浮かび上がってくる。1 つは、トップはいかにして現状否定をするのか、そこにはいくつかのタイプが存在するのではないかという疑問である ([RQ (リサーチ・クエスチョン) 1])。もう 1 つは、企業が置かれている状況によってどのアプローチが有効なのかは異なり、使い分けが必要なのではないかという疑問である ([RQ2])。ところで、この 2 つの疑問に部分的に答えてくれる既存研究はあっても、包括的に答えてくれるものはない。そこで、本章の研究では 3 社の企業変革のケース分析を通して、この問題に対する仮説の導出を試みる。

本章の構成は以下の通りである。2. で企業変革に関する既存研究における本研究テーマの位置づけを確認し、3. でその中から先述の 2 つのリサーチ・クエスチョンへの解答の手助けとなりそうなコンセプトを確認する。そして、4. で 3 社の企業変革のケースを取り上げ分析する。5. ではケース横断的分析を行い、仮説を導出する。そして、6. で本章の総括を行う。

⁶ 同様の視点で Tushman & O'Reilly III (1997) は、過去に成功を体験した企業が文化的慣性により環境変化への対応が遅れる現象を「サクセス・シンドローム (success syndrome)」と定義している。また、Leonard-Barton (1992) は、企業が置かれている環境に重大な変化が生じた時や、組織能力を強化する活動自体に硬直性が生じた時に、従来強みであった組織能力が弱みになるという逆転現象を「コア・リジディティ (core rigidity)」と定義している。

⁷ 河合(篤), 2006:29

⁸ 河合(篤), 2006:33

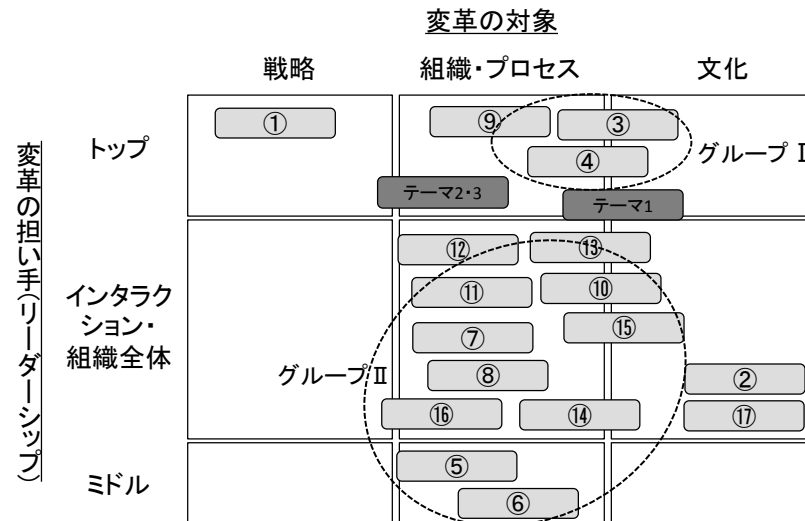
⁹ 同様に、不連続的変革のプロセスに関しては、Nadler (1998) は 5 段階を、Kotter (1996) は 8 段階のステップを示しているが、いずれも変革の第 1 段階として、社員の間で危機意識を高め、変革の必要性を認識させることを挙げている。

2. 既存研究における本研究テーマの位置づけ

本節では企業変革に関する既存研究における本章の研究の位置づけを明確にする。

図IV-1は、「変革の担い手」と「変革の対象」の2軸で既存研究と本研究テーマ（「テーマ1」）の位置づけをまとめたものである（図II-1の再掲）。

図 IV-1 企業変革に関する主な既存研究と本研究の位置づけ（図II-1の再掲）



- ① 戦略的企業革新 [吉原, 1986]
- ② 強い文化 [Deal & Kennedy, 1982 ; Peters & Waterman, 1982]
- ③ 変革型リーダーシップ [Tichy & Devanna, 1986 ; Kotter, 1990]
- ④ 組織変革プロセス [Nadler, 1998 ; Kotter, 1996]
- ⑤ 変革型ミドル [金井, 1991]
- ⑥ ミドル・アップダウン・マネジメント [野中他, 1996]
- ⑦ リーダーシップ・エンジン [Tichy & Cohen, 1997]
- ⑧ チェンジ・エージェント [Lippitt, Watson & Westley, 1958]
- ⑨ TMT(トップマネジメントチーム) [Clark & Soulsby, 2007; Dixon & Day, 2007]
- ⑩ 組織学習 [Newman, 2000; Vera & Crossan, 2004]
- ⑪ ダイナミック・ケイパビリティ [Pettus et al., 2009; Dixon et al., 2010]
- ⑫ 不連続的均衡モデル [Gersick, 1991; Tushman & Romanelli, 1985]
- ⑬ 製品イノベーション [Tushman & O'Reilly III, 1997]
- ⑭ 組織内生態系モデル [Burgelman, 1991]
- ⑮ 相互作用モデル [河合(篤), 2006]
- ⑯ 経営革新スパイラルモデル [河合(忠), 1996, 1999]
- ⑰ 文化の外部適応 [Kotter & Heskett, 1992]

出所:筆者作成

II. で行った既存研究のレビューを踏まえ、次節では、先の2つの疑問（リサーチ・クエスチョン）の解答への示唆を与えてくれそうな既存研究を確認する。

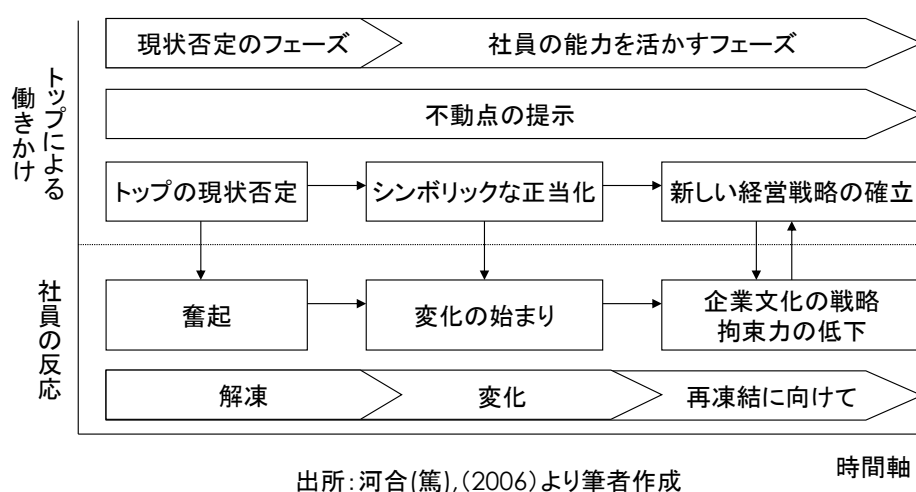
3. 研究の方向性と分析方法

本節では、Eisenhardt (1989) に従い¹⁰、本研究テーマの分析に参考になりそうな 2 つのコンセプトを改めて確認することで、分析の方向性、そして分析方法を明らかにする。

(1) 分析の方向性

変革の開始にあたり、まず危機意識を高め、変革の必要性を組織内で共有することが重要であることは Nadler (1998) や Kotter (1996) (番号④) から確認できるが、[RQ1] への解答として最も参考になるのが河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」(番号⑮) である (図IV-2)。

図 IV-2 相互作用モデル



同モデルではそれを「トップの現状否定」と定義しており、企業革新プロセスはまずトップによる企業革新へのきっかけ作り、すなわち「戦略的な揺さぶり」によって始まるとしている。そして、それによってミドルや現場社員に奮起を求め、トップとの相互作用を通じて成功例を創出していこうとする点は、1つの方法論としては実務的視点からも納得できる。しかし、同モデルは「トップの現状否定」に対して「社員の奮起」が起きるという単純な関係を構築しているが、そのバリエーションやそれ以上の状況適合性については触れられていない。すなわち[RQ1]への解答としては不十分である。

そして、この点で参考になるのが河合(忠) (1996, 1999) の「経営革新スパイラルモデル」(番号⑯) である。同モデルは、危機感の共有に関する議論ではないが、戦略形成の 2 つのプロセスと企業が置かれた環境との適合関係を明らかにしている点で、[RQ1]とともに[RQ2]に対する解答の参考となる。同モデルによれば、戦略形成プロセスの 1 つはトップ主導の「包括的プロセス」であり、それは「構造的な不確実性」への

¹⁰ 彼女は、「事例分析に際しては、着目すべきコンセプトを予め想定することが仮説発見型研究をデザインするのに役立つ」(Eisenhardt, 1989: 536)としている。

対処において有効なものである。構造的不確実性とは画期的な技術革新、規制緩和、グローバル化など業界構造に直接インパクトを与えるような不確実性のことである。そしてもう1つが、ミドル主導でそれが結果的に組織全体の方向性を決定づける「創発的プロセス」であり、それは「競争的不確実性」への対処において有効なものである。競争的不確実性とは、不確実性の度合いが低く、多様化などの消費者ニーズの変化や企業間の駆け引きによってもたらされるものである。

これは企業変革における「トップの現状否定」アプローチにおいても、いくつかのバリエーションが存在するのではないかと、そしてそれは何らかの外部環境要因に影響を受けるのではないかと示唆している。

本章の研究では、この2つのコンセプトを参考に、変革開始段階での「危機感の共有」のためには、どのような「トップの現状否定」アプローチのバリエーションが存在するか（[RQ1]）、そして企業が置かれている状況によってそのどれが有効なのかは異なるのではないかと（[RQ2]）という2つの疑問を統合的に検討する。

(2) 分析方法

本項では、本研究テーマの分析方法と、その中で特に客観性を確保するために行った関係者による評価の方法に関して明らかにする。

① 分析の方法

本章の研究は Eisenhardt (1989: 536) に依拠し、前述の2つのコンセプトを手掛かりとして、大規模な企業変革を経験した日本企業3社（日産自動車、松下電器、アサヒビール）のケース分析を通じて仮説の導出を試みる。

分析にあたっては2つの要素に着目した。1つは、企業変革の際に行われるであろうトップによる既存のしくみの大規模な破壊（「A：既存システムの破壊」）であり、もう1つは、変革された組織を実際に動かすミドルや、それを可能にするインフラの構築（「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」）である。「A」に着目したのは、本研究テーマでフォーカスしたのが「不連続な変革」であり、それがトップによる機能不全に陥った既存のしくみの破壊（「A」要素）を含むことは論理的にも、先行研究からも間違いないと考えたためである。また「B」に着目したのは、トップが既存のしくみを破壊するだけでは不十分であり、企業が変革後に再び競争力を取り戻し、それをできるだけ維持していくためには、河合(忠) (1996, 1999) の他多くの研究が指摘するように、変革された組織を実際に動かすミドルやそれを可能にするインフラがなければならぬと考えたためである。

ケース分析は、2次データの分析とともに、インタビュー調査を行い、1次データの分析と合わせて行った。インタビュー調査は、日産自動車2名（計3回）、松下電器2名（計4回）、アサヒビール1名（1回）に対して行った。

② 関係者による評価の方法

次に、関係者による評価方法に関して明らかにする。

本研究テーマでは、分析評価の客観性を確保するために、関係者による評価を行っ

た。具体的には、上述の2つの要素である「A：既存システムの破壊」と「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」を以下のように定義し、それぞれの項目（変革施策）が「A」・「B」いずれであるかを、日産と松下に関しては複数の関係者に評価してもらった（アサヒに関しては関係者の協力を得られなかったため、筆者自身が評価を行った）。

A：既存システムの破壊

「既存システムの破壊」とは、それまでに確立した「組織構造そのもの」もしくは「組織プロセス」に大規模な変更を加えることである。

「組織構造そのものの破壊」の具体的な例：

- ・ 提携や子会社化による企業境界の変更
- ・ 組織内部体制の変更
- ・ 組織陣容の大幅変更（典型的にはリストラによる人員削減）

「組織プロセスの破壊」の具体的な例：

- ・ 外部との関係性における流通や購買プロセスなどビジネスプロセスに関わるものの変更
- ・ 組織内部の業務プロセスやコミュニケーションプロセスに関わるものの変更

B：ミドル活躍のためのインフラの構築

「ミドル活躍のためのインフラ」とは、ミドル（以下社員）がこれまで以上に能力を発揮して、組織に貢献できるようにする基盤的なしくみのことである。

「ミドル活躍のためのインフラ」の具体的な例：

- ・ 部門横断的な組織プロセス
- ・ 権限委譲
- ・ 実力主義的な評価・報酬制度
- ・ 失敗を恐れずにチャレンジすることを評価するしくみ
- ・ 社内公募制度や社内ベンチャー制度
- ・ 階層数の少ないフラットな組織による意志決定経路

そして、その「構築」とは、トップがそのような制度やプロセスを作り、それがあることにより企業のミドル（以下社員）が企業業績により貢献できるよう、主体的に動けるような体制を整備することである。

4. 事例研究

本節では、企業変革の事例として「日産自動車」、「松下電器」、「アサヒビール」を順に取り上げ、先にあげた2つのコンセプトを参考に分析を行う。

(1) 日産自動車

日産自動車（以下、日産）のカルロス・ゴーン氏による変革アプローチに関して、「変革時の経営環境」、「『トップの現状否定』アプローチ」の順に分析する。なお、日産社内の状況を確認するために関係者2名のインタビュー調査を行った。

N1 氏（元副社長）¹¹：2012 年 4 月 18 日，5 月 8 日の 2 回（合計 6 時間）

N2 氏（事業本部社員）¹²：2012 年 5 月 26 日（1.5 時間）

① 変革時の経営環境

日産は 1991 年以降，グローバルマーケットでのシェアを落とし続けていた。1991 年に 6.6%あった世界シェアは，1999 年には 4.9%まで落ち，生産台数では同時期で 60 万台以上減少した。そして 2000 年 3 月期には 5,900 億円の連結赤字（日産単独では 7,300 億円の赤字）という危機的状況にあった。また，多額の有利子負債（連結自動車関連事業の実質有利子負債は 1998 年度で 2.1 兆円）を抱え，「メインバンクの日本興業銀行と富士銀行が貸し渋りをしたため，資金繰りが困難になり，経営危機を招いていた。このため，日産自動車グループの再建は，並大抵のことではないと思われた」¹³。こうした状況の中，日産は提携による再生に活路を見出そうとした。そしてルノーと 1999 年 3 月 27 日に提携調印し，ルノーが日産の株式 36.8%を保有する筆頭株主になった。こうして日産は，ルノーの再建に辣腕を發揮した上級副社長のゴーン氏ら上級幹部 3 人を，経営陣として迎え入れることになった。

変革当時の外部環境について N1 氏は，「当時は，自動車業界で生き残るには 500 万台，最低でも 400 万台程度の生産規模が必要だといわれていた。実際に，当時はダイムラーとクライスラー，フォードとボルボなどグローバルレベルで M&A の嵐だった」と説明する。この背景には，環境対応技術への投資負担などの経営環境の変化があった。

また，変革前の日産の内部環境については「日産は人間関係を重視したいい会社だった。しかし，これがしがらみとなったり，摩擦回避の行動につながったり，労使関係の近さに結びついていて。またこれが『内向き志向』の文化につながった」と N1 氏は当時を振り返る。これは系列サプライヤーが 1,145 社もあり，「長い付き合いから築いている人間関係から『情』にほだされて，ずるずるとこれまで通りの関係を続けてきていた」¹⁴という点につながる。当時のもたれ合いの状況は「『いざとなれば銀行の管理下において再建すればいい』という銀行と，『最後は銀行が助けてくれる』という企業側のあいまいな合意があった」¹⁵という点にも指摘される。そして，これが危機感の欠如へとつながり，N2 氏は「銀行が守ってくれるだろうという意識があった。誰もつぶれるとは思っていなかった。だんだん悪くなっていったから気が付かない。まさに“ゆでガエル”の状態だった」と表現している。これらのことは「日産が抱えていた一番の問題は危機を危機として受け止められない企業文化にあった」¹⁶とまとめられる。

また N1 氏は「トヨタやホンダに比べると，日産は実行レベルで甘かった。結果責任

¹¹ 変革に至るまでのルノーとの提携交渉を担当した。変革初期段階で退任したが，当事者と直接接する機会も多く，退任後も日産の変革をテーマにビジネススクールや企業研修で教鞭をとるなど，客観的に同社を観察する立場にある人物である。

¹² 日産の現役社員であるが，大学院修士課程で同社の生産システムに関する論文を執筆したビジネスマン兼研究者。年齢は 40 歳前後で，一社員として変革を体験し，現在は中堅社員として組織内部の状況を評価できる立場にある人物である。

¹³ 板垣，2001:33

¹⁴ 板垣，2001:148

¹⁵ 日本経済新聞社[編]，2000:183

¹⁶ 財部，2002:84-85

はあまり追及されない傾向があった」と当時の文化を反省とともに振り返る。N2氏も「変革前は、利益が出ないようなモデルでも市場に出していた。それはそれを管理するプロセスが甘かったから。商品主管がすべてを管理することになっていたが、利益管理にまでは目が行き届かない。責任はあったがあまり追及されていなかった」と説明した。

また日産では「部門最適」が行動規範となっていたといわれる。これは「日産の取締役会は副社長クラスに至るまで、特定部門の中で長く活躍してのし上がってきた人材が務めていた。こうした副社長は、出身部門の利益を主張する代表役員となり、部門の利益を会社の利益より優先させていた」¹⁷と指摘される。N1氏はこの点に関して「当時はジョブローテーションもなく、現場社員にとって偉いのは部門担当副社長だった。他部門を犠牲にしてでも自部門の成果を上げるような風土があり、この部門最適解の風土を塙社長は『他責の文化』と呼んでいた」と認めている。このような「内向き志向」の文化は、両氏がそれぞれ指摘する「顧客よりもライバル企業を見る」という点や「極端な国内市場重視の姿勢」という点につながり、世界シェアを落としていったと分析できる。

② 「トップの現状否定」アプローチ

ルノーとの資本提携により、日産の組織変革は、必然的にルノーをも巻き込んだ大掛かりなものとなった。COO（Chief Operating Officer, 最高執行責任者）として送られたゴーン氏は、まず日産の再建計画作成に取り組んだ。社長に就任早々に複数の部署からミドル社員を集め、そのミドル層を中心に部門横断的なクロス・ファンクショナル・チーム（Cross Functional Team, 以下、CFT）を設立し、自らが直接指揮しながら「日産リバイバルプラン（Nissan Revival Plan, 以下、NRP）」の原案を練らせた。CFTでのルールはただ一つ、「聖域・タブー・制約は一切設けない」ことであった。そうしてできあがったNRPは1999年10月18日に発表されたが、その様子は日産社内に同時中継された。NRPは大規模なリストラ案を含むものであったが、同時に、商品企画と開発部門の分離などの将来に向けた構造改革を伴うものであった。以下、日産の企業変革のためにゴーン氏がとった「トップの現状否定」施策がいかなるものであったのかを分析する。

クロス・ファンクショナル・チーム（CFT）

ゴーン氏がNRP作成のために行ったのは、まず現場の第一線ミドルによるCFTの設立であった。これは、彼の「答えは全て日産社内にある」という信念にもとづいている。またこれは「縦割り主義による意思決定の遅さが日産の弱点であると分析した上での行動だったといえる」（N1氏）。これにより、NRPは、トップからの押し付けではなく、現場のミドル層が中心となって作った「自らの会社を変革するための提案」という位置付けとなった。

¹⁷ 日経ビジネス[編], 2000:29

商品デザイン改革

ゴーン氏は NRP 発表会の席上、日産の新チーフデザイナーとして外部から招聘した中村史郎氏を紹介したが、その際、「われわれのスタイリングはつねに良かったとは言えない。もっと魅力的で一貫性を持つ必要がある」と発言している。これは、それまでのスタイル自体の否定と同時に、スタイルを作り上げるプロセスの否定であるといえる。同時に、これまで商品・開発部門の一部署にすぎなかったデザイン本部を企画部門の中でペラタ副社長直轄の部署に格上げし、クルマ作りに専念できる体制を構築した。

社員と直接のコミュニケーション

ゴーン氏は自らへの権力の一極集中を行ったが、同時に、社員へのメールでの直接のコミュニケーションを頻繁に行う、現場に現れて社員に直接意見を聞くなど、社員と直接コミュニケーションをとる機会を増やした。NRP 発表会の様子を日産社内に同時中継したことなどは、トップが何を考え、会社がどこに向かうのかを、時差なく社員に伝えようとするゴーン氏の意思の表れであるといえる。

サプライヤー半減

ゴーン氏は NRP により、これまでのサプライヤーとの持ちつ持たれつの曖昧な関係を解消し、サプライヤーを厳選する、そして選ばれたサプライヤーとは取引を増やして関係を強化するとの方針を明確にし、サプライヤーの数を半減させた。N1 氏は「1999 年 7 月にゴーンが正式に COO に就任した際『仕事はビジネスライクに (based on business)』と言ったが、これはそれまでの人間関係や部門主義に引っ張られるような日産の文化を見抜いたためであった」と振り返る。

事業売却

NRP により、利益が出ている事業であっても本業以外の事業はほとんど売却された。村山工場に代表される 5 工場の閉鎖などと合わせて、結果として 2 万 1 千人の従業員が日産を離れることとなった。

販売会社再編

ゴーン氏は、国内に約 3,000 あった販売店のうち 1 割を閉鎖し、販売テリトリー重複の修正を行った。また、販売会社の統廃合もこの時合わせて行われた。

人事・評価制度の改正

それまでの日産は年功序列制度であったが、ゴーン氏は組織に貢献した人が報われる成果主義制度への大胆な改革を行った。また、N2 氏によれば、「オープンエントリー（社内公募）制度や、上司と相談して異動できる制度など、社員がやりたいことをやれるしくみはこの時にできた」。

V-up プログラム

ゴーン氏は部門横断的に課題を解決するプロセスである V-up プログラムを立ち上げ、意思決定プロセスを明確にした。これに関して N2 氏は、「これによって全社員が、利益の意識やクロスファンクションのプロセスを学べる。また、他部署・他部門との重要な接点になっている。V-up は日産が一番苦しいときにどうやって立ち直ったのかのノウハウが凝縮している財産だと現在でも考えられている」と説明する。漆原（2012）によれば、日産はこれまでグローバルで 1 万人以上のファシリテーターを育成し、同様の意思決定プロセスが 29 か国で実施されている。

③ 分析

まず変革当時に日産が置かれた環境と変革ビジョン、そして変革を主導したトップの背景は表 IV-1 にまとめられる。「競争的不確実性」だけでなく「構造的な不確実性」が存在する環境下で、変革の必要性・緊急性が極めて高い企業の変革を組織外部から来たトップが行った。

表 IV-1 日産の変革当時の環境、変革ビジョンとトップの背景

外部環境	構造的な不確実性	グローバルレベルでの M&A の連鎖
	競争的不確実性	消費者の間で環境や燃費効率への関心の高まりから購買行動に変化
その環境における企業の状況		多額の有利子負債で独自再建は困難
変革ビジョンと戦略		アライアンス・パートナーであるルノーとグローバルレベルで資源を共有し、オペレーション・プロセスも優れた方に統一することにより、グループ全体として競争優位性を獲得する
変革トップの背景		日産側の強い要請によりルノーから招聘された。ミシュランでの企業買収・合併やルノーでの危機的状況からの再建の実績があり、その手法から「コスト・キラー」と呼ばれた

次に、それぞれの項目（変革施策）が「A：既存システムの破壊」と「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」のいずれの要素を含むものであるかを、N2 氏を含む日産関係者 3 名に評価してもらった。そして、各項目の最終評価に関しては、日産関係者 3 名の評価を優先し、原則としてその多数決とし、3 者で判断が分かれるときにのみ筆者の判断を加えた。それをまとめたのが表 IV-2 である。

表 IV-2 日産の「トップの現状否定」アプローチの評価

項目	トップの現状否定				
	筆者 (事前)	N2氏	評価者 1	評価者 2	最終評価
① CFT	B	A, B	A, B	A, B	A(プロセス), B
② 商品デザイン改革	A, B	A	A	A	A(組織構造)
③ 社員と直接のコミュニケーション	A, B	B	A, B	A	A(プロセス), B
④ サプライヤー半減	A	A	A	A	A(組織構造)
⑤ 事業売却	A	A	A	A	A(組織構造)
⑥ 販売会社再編	A	A	A	A, B ¹⁸	A(組織構造)
⑦ 人事・評価制度の改正	A, B	B	A, B	A, B	A(プロセス), B
⑧ V-up プログラム	B	A, B	A, B	A, B	A(プロセス), B

次に、「トップの現状否定」の全体としてのタイプ評価を行う。その評価基準は、変革全体としての「A」と「B」の相対的な強さとした。

本ケースのゴーン氏による「トップの現状否定」は、「A」が4項目、「A, B」が4項目で、「B」はない。このことから、全体として「A」が優位であり、「A主導型」であると分析できる。

(2) 松下電器

松下電器（現パナソニック、以下、松下）の中村邦夫社長による変革アプローチに関して、「変革時の経営環境」、「『トップの現状否定』アプローチ」の順に分析する。なお、松下社内の状況を確認するために関係者2名のインタビュー調査を行った。

P1氏（事業部門社員）¹⁹：2012年4月14日、5月12日、6月2日の3回（合計6時間）

P2氏（元社員）²⁰：2012年5月16日（1.5時間）

① 変革時の経営環境

松下の経営は、創業以来「経営の神様」と称される創業者、松下幸之助氏の経営理念に沿って行われてきたが、その代表的なものに「水道哲学」がある。水道哲学とは、「大量生産によって物資を無尽蔵に近づけ、廉価なものとすることで、社会全体の生活水準を高めることに価値を見出す」²¹という考え方である。これにより、大量生産・大量販売の高度経済成長対応型のビジネスモデルを作り上げたことが、それまでの松下グループの発展を支えてきた。

¹⁸ 「社長公募まで入れて」との但し書きあり。

¹⁹ 年齢50歳前後の現役社員で、大学院修士課程で同社ケース分析を含む論文を執筆したビジネスマン兼研究者。一社員として変革を体験し、現在は中堅社員として組織内部の状況を評価できる立場にあり、その能力がある。また、修士号取得後の現在も、同社と他社を比較した研究発表を行うなど、同社の分析を客観的に行っている人物である。

²⁰ 年齢50代半ばでP-1氏の元上司にあたる人物であり、現在は同業の関連会社に移籍したが、変革時は中堅社員として、移籍後は同じ業界の外部からの視点で同社を客観的に評価する立場にある。

²¹ 河合(篤), 2006:136

中村氏が松下の社長に就任したのは2000年だが、この時期は「創業者が知恵を結集して作り上げた制度がことごとく機能麻痺に陥った」²²状態であった。つまり、松下の成長ドライバーとなってきた大量生産方式、2万店にもおよぶ販売店網、終身雇用や年功賃金制度の家族的経営も環境にそぐわなくなり、経営の重荷となっていたのである。

変革当時の松下の外部環境を見ると、競争環境も厳しくなっており、たとえばブラウン管テレビの国内シェアでは1990年には23.5%あったが、2000年には18.3%まで落ち、2位のソニーとの差は0.5%という状態であった。1990年台のソニーの躍進はめざましく、2000年に入ると松下の時価総額はソニーの半分にも満たないという状態であった。そのような競争環境の中、製品のデジタル化が急速に進むという環境変化があった。この点に関して当時CTO（Chief Technology Officer、最高技術責任者）の三木氏は「デジタルというのはプロトコルの世界ですから、共通に最初から合わせないと、合いませんよ。後からやるのは絶対合わない。これはデジタルの本質ですね。アナログ時代ですと、社内競合・競争がプラスに働いて、強くなってくる。デジタルの時代は、もうプロトコルが違ったら、お客さんはえらく迷惑」²³と述べ、デジタル化による開発プロセスの変化について説明している。P2氏も「もうグループ内で競合しているような状況ではなくなっていた」と当時の技術環境や競争環境の変化を振り返った。

また、内部環境としては、幸之助氏が偉大な創業者であったがゆえに、「創業者が創りあげたものは変えられない」という潜在意識があり、同時に「創業者ならどうするか」が社内の行動規範となっていたといえる。この点に関してP2氏は「それは決して幸之助を神格化しているのではなく、理念が正しいと皆が信じているから」と説明し、P1氏は「正しい経営理念によって成果を出してきた。それが求心力になっているのは間違いないが、逆に社内では戦略なき精神論になりがちだった」としている。

幸之助氏の経営哲学で、松下の企業文化に影響しているものに「ダム式経営」がある。これは、「たとえば技術や人材という水をたっぷりと貯水池に蓄え、素早く市場ニーズに対応するという考え方」（P1氏）である。松下は、世間から「マネシタ電器」と揶揄されながらも、この技術基盤を生かし、二番手商法で堅実に稼ぐ戦略をとることにより成長してきた。P1氏はこれを「あえて積極的なチャレンジをしなくても勝てる“横綱相撲”」と表現し、「一方で、弱い部門でも世間では“天下の松下様”扱いされ、社内が大企業病になっていたのではないかと指摘する。

また、幸之助氏が考案し1933年に導入された事業部制は、規格商品の大量生産時代には有効に機能し、成長の原動力となった。一方で、その高い独立性は、「相互不干渉」へとつながり、その結果「これまでは冷蔵庫（工場）で人手が余っていても、（目の前にある）エアコン（工場）は臨時の社外工を雇っていた」²⁴などという非効率を生んでいたと指摘される。P2氏は事業部の立場で、「会社全体の危機感というのは変革当時でもそれほどなかったが、自分の担当事業に関しては、それ以前から常にハングリーに生き残りを模索していた」と表現し、ここからも事業ごとの独立性がうかがえる。

²² 日経産業新聞[編], 2004:182

²³ 伊丹他, 2007:61

²⁴ 日経産業新聞[編], 2004:76

② 「トップの現状否定」アプローチ

2000年に社長に就任した中村氏は「創業者の企業理念以外は全て変える」として、松下グループの既存システムと企業文化を破壊することをまず内外に宣言して変革を始めている。それは系列5社の完全子会社化を含むグループ再編や事業部制の解体も含む組織構造改革であった。この一連の改革の結果、国内1万3千人におよぶ人員削減が行われた。以下、松下の企業変革のために中村氏がとった「トップの現状否定」施策がいかなるものであったのかを分析する。

「超・製造業」宣言

中村氏は、2000年7月の経営責任者会議で「21世紀型“超・製造業”への企業変革」として、それまでの製造業での成功体験を超える必要があることを宣言した。また、この当時、中村氏は日米のエクセレント・カンパニーを意識した発言をしばしば行っている。これは「トヨタ自動車、キヤノン、GEなど、内外のエクセレント・カンパニーを比較の基準に据えることにより、松下電器がいかに危機的状況にあるのかを社員に伝播しようとした」²⁵ためであったと指摘される。またP1氏は「中村氏は歴代社長に比べてメディア露出が飛びぬけて多い。そして『破壊』の必要性を繰り返している。これは社員に向けたメッセージの意味合いも大きかった」と説明した。

グループ再編と事業部解体

2001年4月、松下最大の改革であるグループ再編「S2（創生計画第二弾）プロジェクト」が始動した。これは系列5社を完全子会社化し、グループを事業分野ごとに再編するプロジェクトだった。また、それまでの事業部を解体し、グループを14のドメインに再編した。この事業部解体と同時に作られたPM（パナソニック・マーケティング）本部では副本部長の牛丸俊三氏によって、それまでの企業文化の否定が進められた。それはまず、PM本部を東京に移転するというショック療法に始まり、服装のカジュアル化など、目に見える形での変化を起こし社員に意識変革を迫った。

松下電工の子会社化とブランド統一

中村氏は、松下電器創業以来の「兄弟会社」である松下電工を株式公開買い付け（TOB）により子会社化した。同社は1935年に分社したが、幸之助氏へのこだわりが強く「電工こそが松下の本家」というプライドを持ち続けていた社員が多かったといわれる。それだけに子会社化の衝撃は大きく、2003年12月19日、松下電工本社内で子会社化決定の放送が流れた時のことを、ある社員は「まるで玉音放送のようだった」と振り返った。そして、グループとしての「パナソニック」へのブランド統一は、高度経済成長期の松下を象徴する「明るいナショナル」からの決別であるといえることができる。

流通構造改革

中村氏は「平等から公平へ」をテーマに系列店改革プロジェクトをスタートさせ、それまでの全店一律の支援策から、やる気のある店を集中支援する方向への大胆な方

²⁵ 河合(篤), 2006:143

向転換を行った。これは、それまで「聖域」として手が付けられなかった系列店を選別する方針への転換であった。

人員削減

中村氏の一連の改革の結果として、国内1万3千人におよぶ人員削減が行われたが、松下は、幸之助氏が提唱した「モノを作る前に人を作る会社」といわれていただけにその衝撃は大きかった。P2氏は『人を育てる松下』はどうした、と多くの社員は思ったはずだ」とその衝撃の大きさを表現し、「苦勞していっしょに会社を育てた仲間が辞めていくのは腹立たしかった」と続けた。

人事・評価制度の改正

年功制度の廃止に関して中村氏は、「20世紀型の大量販売モデルは集団で成果を出すもので、同一賃金でよかった。しかし、現在は賃金の配分の仕方が不平等だという声が強まっている。成果を報酬に社員が繁栄し、会社の活力を生み出していく新しい会社と社員の関係が必要だ」²⁶と語り、これまで松下を支えてきた年功制による家族的経営との決別の考えを示している。また、「オープンチャレンジ制度」と呼ばれる社内公募制度が導入され、事業ドメイン間での人の異動が起こり始めた。P1氏によれば、「中村氏の強い意志により、最後発ながら再参入したデジタルスチルカメラ事業では『一晚中カメラを語れる人募集！』でやる気のある人をグループ組織中から集めた」という。

パナソニック・スピンアップ・ファンド（PSUF）

この社内ベンチャー制度は、創業精神に立ち返ってベンチャー魂を呼び起こし、組織の慣性への刺激を期待したものだ。これは、「中村が社内ベンチャー制度に託したのは、単なる起業家の輩出だけでなく、会社と社員の『新しい関係性』の構築である。つまり、ぬるま湯に浸かっていた社員に緊張感を求め、もたれ合いの構造を断ち切り、自立したパートナーとしての『新しい関係性』を『創造』しようとした」²⁷ものであると評価される。

「V商品」開発体制

中村氏は「V商品三か条」として「他社にない尖った性能」、「感動の価格」、「優れたデザイン」を掲げ、重点商品を決めて明確な目標を設定することで、先進的な商品を生み出す体制を整えた。またこれに関連して中村氏は、技術を「ブラックボックス化」する戦略を明確にした。

垂直立ち上げ

P1氏によれば「以前は、新商品は日・米・欧と順に投入されていたが、このやり方だとコピー商品のリスクが大きい。この頃から主要製品は同時発売するという方針が

²⁶ 日経産業新聞[編], 2004:250

²⁷ 片山, 2006:251

明確になり、その体制が整えられた。これはデジタル化が可能にしたもので、この施策は有効に機能した」と説明する。

③ 分析

まず変革当時に松下が置かれた環境と変革ビジョン、そして変革を主導したトップの背景は表IV-3にまとめられる。「競争的不確実性」だけでなく「構造的な不確実性」が存在する環境下で、変革の必要性・緊急性が極めて高い企業の変革を、松下の場合は内部の生え抜きトップが行った。

表 IV-3 松下の変革当時の環境、変革ビジョンとトップの背景

外部環境	構造的な不確実性	デジタル化による製品の連携ニーズや開発プロセスの変化
	競争的不確実性	デジタル技術による新商品により大きな消費トレンドの変化
その環境における企業の状況		主力製品のシェア低下による業績低迷
変革ビジョンと戦略		「選択と集中」とグループ総合力の発揮により、経営効率を高める戦略。技術のブラックボックス化で独創的な商品を開発する「差別化戦略」へと戦略転換し、特に主戦場では「V商品」により勝つことを目指す
変革トップの背景		内部生え抜き。事業部長の経験はなく、米・英での駐在経験がある。米駐在時代にはIBMの変革の様子を間近に見るとともに、コンサルティング会社の指導を受けた

次に、その環境の中で中村氏のとった「トップの現状否定」施策に関しても、客観性を確保するために、日産の評価と同じ手順でP1氏、P2氏に評価をしてもらった。各項目の最終評価に関しては、両氏の評価を優先し、判断が分かれるときにのみ筆者の判断を加えた。それをまとめたのが表IV-4である。

表 IV-4 松下の「トップの現状否定」アプローチの評価

項目	トップの現状否定			
	筆者(事前)	P1氏	P2氏	最終評価
① 「超・製造業」宣言	A	—	A	A(組織プロセス)
② グループ再編と事業部解体	A	A	A	A(組織構造)
③ 松下電工の子会社化とブランド統一	A	A	A	A(組織構造)
④ 流通構造改革	A	A	A	A(組織構造)
⑤ 人員削減	A	A	A, (B) ²⁸	A(組織構造)
⑥ 人事・評価制度の改正	A, B	A, B	A	A(組織プロセス), B
⑦ PSUF(社内ベンチャー支援制度)	B	B	B	B
⑧ 「V商品」開発体制	A, B	A	A, (B) ²⁹	A(組織プロセス)
⑨ 垂直立ち上げ	B	A	A	A(組織プロセス)

本ケースの中村氏による「トップの現状否定」は、「A」が7項目、「A, B」, 「B」がそれぞれ1項目で、全体として「A」が優位であり、「A 主導型」であると分析できる。これに関しては、中村氏自身も「まさに破壊して、創造するということだ。創造だけを言うと、古いものの上に新しいものを積み上げていこうとする。地盤が揺らいでいるのに、新しいものをのせても駄目。(略) 目的は、開発・製造・販売が一体の構造で、意思決定を速くするためだ」³⁰と語っている。

この組織構造改革により求心力を高め、グループ総合力の発揮を目指したと考えられるが、これに関して P1 氏は、「ルミックス (Lumix) のような商品はかつての組織体制では生まれなかった。社長の大号令があり、グループの総力をあげて取り組んだからこそ生まれた商品だった」と説明している。

(3) アサヒビール

アサヒビール（以下、アサヒ）の企業変革は、村井勉社長（1982～86年）から樋口廣太郎社長（1986年～92年）へのリレーで行われたが、本章の研究では、企業変革の開始段階である「村井時代」にフォーカスし、その変革アプローチに関して、「変革時の経営環境」、「『トップの現状否定』アプローチ」の順に分析する。なお、アサヒ社内の状況を確認するために関係者のインタビュー調査を2012年6月21日に約1.5時間行った。直接の引用をしないのでほしいとの依頼を受けたため本文には入れていないが、それまでに収集した2次データの確認を行うことができた。

① 変革時の経営環境

アサヒは、明治・大正・昭和を通じて独占的な地位を確立した「大日本麦酒」が、

²⁸「当初は40代社員が部長、課長として活躍する余地が広がり、ミドル社員活躍のインフラ構築としての側面もあったが、人員削減が繰り返されることで社員ロイヤリティは低下した」との追記あり。

²⁹「V商品に期待が寄せられ、これに関わるメンバーのモチベーション向上に寄与したが、それは最初の一回だけでV商品がマンネリ化すると惰性の制度となった」との追記あり。

³⁰ 大塚, 2001:168

戦後 1949 年の過度経済力集中排除法により、現在のサッポロビールとに分割されてきた会社である。分割時点でのアサヒのビール市場のシェアは 36%と、サッポロ（同 39%）と首位を争う“一方の雄”であった。しかし、「分割後のアサヒのシェアは三十数年間にわたってジリジリと下がり続ける。（中略）村井が住友銀行から乗り込んでくる昭和 57 年 1 月の時点では 10%ギリギリという状態にまで落ち込んでいた。まさに村井の表現を借りれば、『まるでナイアガラの滝のように』落ち続けてきた」³¹状態であった。そしてアサヒは、1982 年 1 月「再建の切札」として住友銀行副頭取の村井氏を次期社長含みでアサヒの顧問として迎え入れることとなった。

変革当時のアサヒの外部環境は、「生活水準の向上により広範な大衆層がビールを求め、とりわけ全国ブランドのキリンを求めた。アサヒとサッポロが大手の料飲店を巡って争っている間に、キリンは比較的小規模な料飲店や家庭層の開拓に力を注いでいたのである。ちょうど、冷蔵庫の普及など、ビールが家庭に入っていく条件が整いだしていた。原料調達の割り当て規制も、このころにはなくなっていた」³²と指摘される。そのような経営環境の中で、人員整理や土地を切り売りして赤字決算を免れる状態が続き、アサヒは会社としての存続が危ぶまれるような状況であった。

また、変革前の内部環境を見ると、アサヒは、市場競争での負け癖がつき、あきらめムードが支配していたような状態であった。この原因として、ヒット商品が生まれなかったことがあるが、この当時のことを、大下（2003）は、後に社長となる瀬戸氏の視点を通して、「どん底の時には、最悪だった。生産部門は、営業を非難した。『こんなにいいビールを作っているのに、どうして営業は売らないんだ』。営業も、生産部門を責めた。『こんなに一生懸命販売しているのに、なんでいいビールを作らないんだ』」³³と表現し、業績の低迷が、生産部門と営業部門の摩擦を生んでいたことを指摘している。そこには「（それまでは）ビールの味を決めるのは研究・開発部門の技術者であって、部門外の人間が味に口出しするのはタブーだった」³⁴という組織機能的な背景があったと考えられる。また、当時行った全社員アンケートでは、社員の自社評価が極めて低いという調査結果が出ている。ここからも社員が自信喪失の状態であったことが伺える。その当時は「昼休みに外に食事に出かけるのに、制服を私服に着替えて外出する女子社員が増えた。男性社員の中にはバッジを外し、社名入りの封筒を裏返して持つ者さえおり、朝日麦酒の社員であることが恥ずかしいという末期的な状況に陥っていた」³⁵と指摘される。

② 「トップの現状否定」アプローチ

村井氏が社長に就任した当時、アサヒには明確な経営理念というものがなかったため、彼はまず経営理念の作成に取り組むことから変革を始めた。以下、アサヒの企業変革のために村井氏がとった「トップの現状否定」施策がいかなるものであったのかを分析する。

³¹ 石山, 1987:31

³² 宮本, 2002:28

³³ 大下, 2003:132

³⁴ 石山, 1987:105

³⁵ 藤沢, 2002:86

経営理念の作成

村井氏は、経営理念の策定にあたり、経営会議で作るのではなく、あえて「部長会が作成、経営会議でそれを討議する」という方法を選んだ。当時の部長会構成メンバー15人は、アサヒに入社してから苦難の歴史を経験し、アサヒの現状に対して強い不満を持っていたミドルクラスである。村井氏は、あえてこのクラスに経営理念の議論という重要な「場」を与えたが、その理由に関して当時営業本部長であった中条氏は、「中間管理職がその気にならなければ、組織の活性化は望むべくもない。そこで中間管理職に、組織を活性させる燃えるような志、価値観の共有を期待した」³⁶ためだったと記している。彼らは部長会で議論するだけでなく、積極的に現場に出かけて行って社員の声を聞いたり、社外からのアサヒに対する評価なども参考にしたりして草案を作り上げていった。

CI 導入

村井氏は CI により、市場での企業イメージを刷新すると同時に、組織内部を活性化しようと考えた。その導入に際しても、各部門から7名の働き盛りの精鋭を集めた部門横断的なプロジェクトチームで「CI 導入準備委員会」を発足させた。そしてその実行段階でも、実務作業を進めるメンバーは、各部門から課長クラス以下の若手社員の中から全社横断的に集められ、部門混合のメンバー編成により進められた。

QC 活動

村井氏は、経営会議の直属の組織として「QA（品質保証）部長会」を発足させ、ここに品質保証の全権を委ねたが、このメンバーは、生産部門だけに偏らない部門横断的な構成となるようにした。QC 活動においても、部門の壁を取り払い、現場中心に全社一丸となって取り組む体制を作ったといえる。また同時に、社員全員が日常業務の中で気がついた品質上の問題点を自分のサークルに持ち寄って議論する体制を作っている。品質というメーカーにとって最重要課題を社員全員で考え、行動に結びつけることにより、社員の一体感を作り、現場を活性化しようとした施策であるといえる。

③ 分析

まず変革当時にアサヒが置かれた環境と変革ビジョン、そして変革を主導したトップの背景は表IV-5 にまとめられる。競争的不確実性が存在する環境下で、変革の必要性・緊急性が極めて高い企業の変革を、アサヒの場合は外部から来たトップが行った。

³⁶ 中条, 1994:31

表 IV-5 アサヒの変革当時の環境，変革ビジョンとトップの背景

外部環境	構造的不確実性	(存在しない)
	競争的不確実性	店頭で銘柄を選び、ビールを家庭で楽しむという購買行動の変化
その環境における企業の状況		シェアが継続的に低下し、存続が危ぶまれる
変革ビジョンと戦略		組織内部の活性化による立て直しを図る。CI 導入により、対外的な企業イメージを刷新すると同時に、組織を活性化させて復活のきっかけをつかむ
変革トップの背景		メインバンクの住友銀行からの派遣。マツダ再建の実績あり

次に、その環境の中で村井氏のための「トップの現状否定」施策を先の 2 ケースと同じ視点で評価すると表 IV-6 のようになり、「B」が 2 項目、「A, B」が 1 項目で、全体として「B」が優位であり、村井氏のアプローチは「B 主導型」とであると分析できる。

表 IV-6 アサヒの「トップの現状否定」アプローチの評価

項目	トップの現状否定
① 経営理念の作成	B
② CI 導入	B
③ QC 活動	A(組織プロセス), B

この変革アプローチにより社内が少しずつ動き出し、その後「ヒット商品が生まれない」という最大の問題点が解決へと向かう。このプロセスにおいて注目すべき点が 3 つあげられる。まず 1 つは、「コク・キレ」ビールの開発へとつながった新商品開発の際に行われた 5 千人を対象とした消費者調査に関して、当時営業本部長であった中条氏が指摘する『5 千人調査』の値打ちは、5 千人という数にあるのではなく、自主的かつ自発的にやったことにある³⁷という点である。さらに「調査項目の一つひとつを、調査の中心となるマーケティング部員と技術開発部員とで作り上げていった」³⁸ことから、この時点で各部門や社員一人ひとりが、アサヒが生まれ変わるには何が必要かを考え始め、部門の壁を越えて行動していたことが伺える。また、2 つ目として、マーケティング部門の松井康雄氏の活動がある。松井氏は、マーケティング部の副部長に就任すると同時に、「CI 委員会」のメンバーにも抜擢される。この松井氏が『CI で会社を変身させようとするなら、この際、味もかえなきゃいかんのじゃないか』と言

³⁷ 中条, 1994:214

³⁸ 藤沢, 2002:140

出し、味の議論にいつそう拍車をかけた」³⁹。食品メーカーにとって非常にリスクの高い「味の変更」をミドルクラスが発信源となって、全社に大きな渦を巻き起こしていたことは、社内に創発的な行動が起き始めているサインであるにとらえることができる。そして、3つ目として、「マーケティング部の提案は、研究・開発部門にとっては、自分たちが独自に進めていた新ビール開発のコンセプトを根底から覆すような提案だった。しかし、研究・開発部門はあえてマーケティング部の提案をほぼ全面的に受け入れて『コク・キレ』ビールの開発をスタートさせた」⁴⁰という点である。ここから、「新商品の開発は製造部門の専管事項であり、営業部門は口を出さない」という組織プロセス・企業文化にも変化が生じ始めたことがわかる。

5. ケース横断的分析と仮説の導出

以上、ケースごとに分析してきたが、本節ではそれを踏まえてケース横断的な分析を行い、そこから仮説の導出を試みる。

本章で取り扱ったケース分析をまとめたのが表IV-7である。表IV-7は、日産、松下、アサヒの各ケースで、それぞれが変革を行うに至った時はどのような企業の状態であったのか、本章の分析から判明した変革アプローチはいかなるものだったのか、それぞれの企業が当時おかれた外部環境要因、とくに構造的な不確実性と競争的な不確実性は存在したのか、変革ビジョンと戦略はどのようなものだったのか、そして、変革でリーダーシップを発揮したトップマネジメントはどのような背景を持っていたのかを順に示している。

表 IV-7 ケース横断的分析のまとめ

		日産	松下	アサヒ
企業の状況		多額の有利子負債で独自再建は困難な状態	主力製品のシェア低下による業績低迷	長年シェアが低下し、存続が危ぶまれる
変革アプローチ		「A: 既存システムの破壊」主導型	「A: 既存システムの破壊」主導型	「B: ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型
外部環境	構造的な不確実性	グローバル再編	商品デジタル化	(存在しない)
	競争的な不確実性	購買行動の変化	購買行動の変化	購買行動の変化
変革ビジョンと戦略		ルノーとのシナジー追求による競争力の強化	経営効率の向上と差別化戦略への戦略転換	企業イメージ刷新と組織活性化による回復
変革トップの背景		ゴーン氏: 外部(提携先)から	中村氏: 内部生え抜き	村井氏: 外部(銀行)から

³⁹ 石山, 1987: 101

⁴⁰ 石山, 1987: 104-105

ケース分析をした3社はいずれも変革の必要性・緊急性が高い状況に置かれていた。そして、変革に挑むトップはそれぞれのやり方で現状否定を行い、危機感の共有を図った。「トップの現状否定」にあたる行動を見ると、「A：既存システムの破壊」主導の施策によって現状を否定しようとするアプローチと、「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導の施策によって現状を否定しようとするアプローチとに大別できる。3つの変革ケースにおける「トップの現状否定」は

- ・ 日産：「A：既存システムの破壊」主導型
- ・ 松下：「A：既存システムの破壊」主導型
- ・ アサヒ：「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型

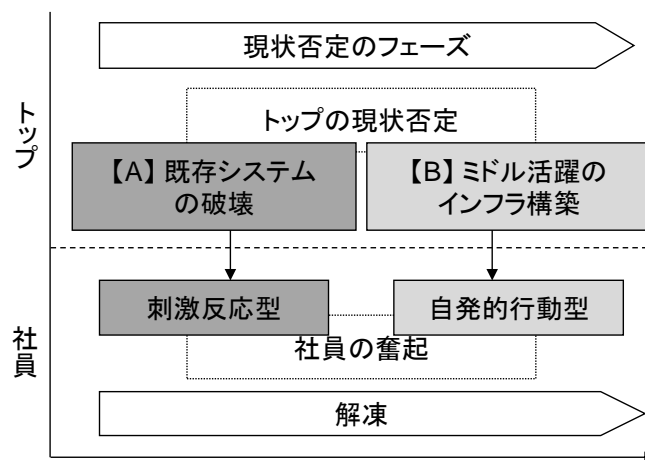
であるといえる。これは少なくとも2つのバリエーションが存在することを意味し、[RQ1]に対する解答として次の仮説を示すことができる。

[仮説 1-1]

「トップの現状否定」アプローチには、少なくとも「A：既存システムの破壊」主導型と「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型という2つのバリエーションが存在する。

これを、参考とした河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」(図IV-2) にあてはめて概念化したのが次の図IV-3 である。

図IV-3 「トップの現状否定」における2つのバリエーション



出所：河合(篤) (2006) を参考に筆者作成

そして、[RQ2]への解答を考える上で注目すべきは、変革当時のそれぞれの企業が置かれた外部環境である。各社の変革がどのような環境要因（環境不確実性）の下でなされたのかについてみると

- ・ 日産：構造的な不確実性が存在した
- ・ 松下：構造的な不確実性が存在した
- ・ アサヒ：構造的な不確実性は存在しなかったが、競争的な不確実性が存在した

という環境下であった。これは「トップの現状否定」アプローチと環境との間には適

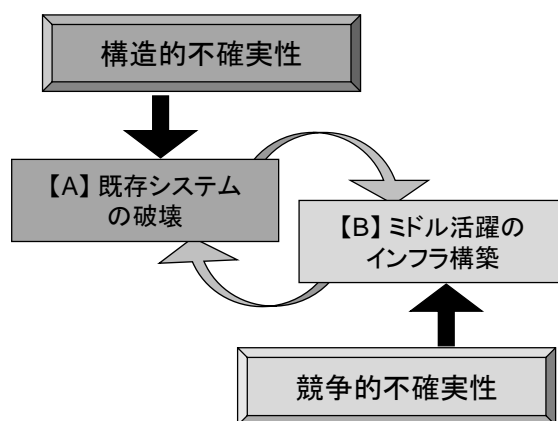
合関係があることを示唆している。ここから、[RQ2]への解答として次の仮説を挙げる。

[仮説 1-2]

構造的不確実性が存在する環境下では、「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチが有効であり、構造的不確実性は存在せず、競争的不確実性が存在する環境下では、「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型のアプローチが有効である。

これは、手掛かりとしたコンセプトの1つである河合(忠) (1996, 1999) の「包括ループは構造的不確実性への、創発ループは競争的不確実性への対処において有効」という考え方も合致する。これを彼の「経営革新スパイラルモデル」にあてはめて概念化したのが次の図IV-4である。

図IV-4 2つのアプローチと環境不確実性との関係



出所：河合(忠) (1996, 1999) を参考に筆者作成

ここで忘れてはならないのが、「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチをとった日産と松下でも「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」の要素を含んでいることである。これは、「A:既存システムの破壊」だけでは、環境変化に適合し、競争優位性を獲得することはできないことを示唆している。

以上が2つの疑問に対する主な分析結果であるが、他にも影響を与える変数となりうる要因が2つある。1つは、変革ビジョンと戦略である。日産はルノーとのシナジー追求による競争力の強化、松下は経営効率の向上と差別化戦略への戦略転換、アサヒは企業イメージ刷新と組織活性化による回復、というそれぞれの戦略にもとづき変革施策をデザインしたことが確認できる。2つ目は、トップの経路である。外部から招聘されたトップは、企業変革が主なミッションであり、過去のしがらみもなく、「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチをとりそうに思われる。しかし、松下では、内部登用の中村氏が、早くから「創業者の経営理念以外は全て変える」、「松下の伝統との戦い」と宣言し、「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチを採用したように、本章の研究で取り上げた3つのケースからそれは確認できなかった。しかし、変革の内容を見てみると、ミシュランやルノーで再建を指揮したゴーン氏がそのプロセ

スを適用したこと、事業部長経験がなくアメリカでの合理的な企業経営を肌で感じた中村氏が事業部解体を含むグループ再編を成し遂げたこと、もともとバンカーでビール業界は全くの新天地であった村井氏が、マツダの再建の時と同様に組織内部に眠る現場のパワーを引き出そうとしたことは、トップの経路が変革プロセスに影響を与える可能性を示唆している。

6. 総括

本章の研究は、企業変革の開始アプローチに関する 2 つの疑問（リサーチ・クエスチョン）への解答を探求し、それらを仮説として導出することを目的とした。そして、河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」をベースとして、そこに河合(忠) (1996, 1999) の「経営革新スパイラルモデル」を参考に、企業の置かれた環境要因（環境不確実性）との適合関係の視点を取り入れて考察した。その結果、企業変革開始の「危機感の共有」ステージにおける「トップの現状否定」アプローチには、「A：既存システムの破壊」主導型、「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型の少なくとも 2 つのバリエーションが存在し、その企業が置かれている環境不確実性の種類により有効なアプローチが異なるという仮説を導き出すに至った。

すなわち、河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」は、本研究テーマでいう「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型のアプローチを想定したものであり、それはそれとして正しいが、本章の研究でのケース分析により、もう一つの有効なアプローチである「A：既存システムの破壊」主導型のアプローチが存在することを明らかにした。これが本章の研究の第 1 の貢献である。更に、以上の 2 つのアプローチと環境との適合関係に関する仮説を導出して「相互作用モデル」を補強し、より実践的なモデルにしたことが本章の研究の第 2 の貢献である。

また、河合(篤) (2006) の「相互作用モデル」は、本研究テーマでいう「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型のアプローチに相当するものを「社員の奮起を引き出すアプローチ」と定義し、松下の変革をその事例として取り上げているが、それが適切ではないことを見出したことは、本章の研究の副次的貢献であるといえる。本研究テーマの分析によれば中村氏の変革アプローチは、むしろ「A：既存システムの破壊」主導型とみるべきである。

本研究は仮説検証型の研究ではなく、仮説発見型の研究としてケース分析を行うことにより仮説を導出したが、3 つのケースの分析では類型化・一般化には不十分である。今後、更にケース分析を積み重ねることにより、仮説そのものの精緻化を試みる予定である。本研究はまた、不連続的な企業変革の開始段階という限定的な範囲での研究である。本章の研究で取り上げた 3 つのケースでは、いずれも変革の結果として短期的には業績が回復したが、同じ「A：既存システムの破壊」主導型のアプローチをとった日産と松下ではその後の競争優位の持続性において大きな差がみられる。変革後の松下は、戦略的なミスもあるが、本研究テーマの分析視点から見ると、変革において「B：ミドル活躍のためのインフラ構築」の要素が不十分だったのではないかと推察できる。これは P1 氏の「それまでの松下の伝統を破壊したのは間違いない。しかし同時に組織の力も失ってしまった」という言葉とも一致する。この 2 社の差は、変革後も

連続的に起こる環境変化に対応していく上での組織能力に差があることを示唆しており、「何がその差を生んだのか」をより広い視点で探求する必要がある。それを解明するには、ダイナミック・ケイパビリティという概念が手助けになりそうである。連続して起こる環境変化に対応し、組織を変革し続けるための組織能力という視点で、日産と松下のその後に「何がその差を生んだのか」を探求するのが、次章の研究課題である。

V. 研究テーマ 2「企業変革で再獲得した競争優位の持続性：ダイナミック・ケイパビリティの視点から」

1. はじめに

過去に成功を収めた企業でも環境の変化とともに競争力を失い、時として存続自体が危ぶまれる状況にまで追い込まれることがある。そのような状況に陥った企業の中には果敢に変革に挑戦し、自らを新しい環境に適応させることにより、再び競争力を取り戻すケースもある。前章では 3 社の「不連続な企業変革」事例を取り上げ、変革開始時の「トップの現状否定」アプローチと、企業が置かれた環境との関係に関する仮説を導出した。

ところが、事例として取り上げた 3 社は変革により業績を回復したが、その後の経緯をみると、変革によって再獲得した競争優位の持続性については差がみられる。そして、新たに「企業変革としては成功して競争優位性を再獲得したとしても、それが持続するケースとしないケースの差を生む要因（の 1 つ）として変革の仕方自体があるのではないか」というリサーチ・クエスチョンを持つに至った。

企業変革に関する既存研究を調べると、変革そのものを成功に導くためのプロセスや役割を議論するものがほとんどで、変革によって再獲得した競争優位性が持続するかどうかという長期スパンの問題にまで言及したものはない。企業変革の研究で代表的な Kotter (1996) や Nadler (1998) も企業変革のステップについては丁寧に議論しているが、変革後に起こる新たな環境変化への対応能力や、後に顕在化する変革の副作用については議論していない。しかし今日のような不確実な環境では、企業変革によって危機を乗り越えたとしても、次の環境変化を乗り越えられない可能性がある。したがって、その後の環境変化も乗り越えられるような射程距離の長い企業変革が必要とされる。

そこで本章では、上述のリサーチ・クエスチョンに対する解答を求めるため、前章で分析した 3 社の変革後のパフォーマンスをより長期スパンでとらえ、「不連続な企業変革」で再獲得した競争優位性が持続しているのか否か、そして、それを決める主要因が変革の中に含まれていたかどうかを分析し、持続的競争優位性をもたらす企業変革とはいかなるものかを検討する。（以下、表記の簡略化のために、必要な場合を除き、本章では「不連続な企業変革」を単に「(企業) 変革」と記す。）

ところで、この問題を考える時の視点としては、資源ベース論を動的（ダイナミック）な視点で捉え直そうとする「ダイナミック・ケイパビリティ」（DC）という概念が参考になると思われる。というのは、DC 論は、環境変化を乗り越えて競争優位性を持続していくためには環境に適合的な「資源ベースの転換」が必要なことを主張するものであり、企業変革とはほとんどの場合「資源ベースの転換」を伴うものだからである⁴¹。

しかし、既存の DC 論はそのままでは不十分なことも否定できない。なぜなら、そ

⁴¹ 企業変革が必要となる状況には、「環境変化への不適合で競争優位性を喪失」するケースと「自らの組織的要因により競争優位性を喪失」するケース、またその両方の性質を持つケースが考えられるが、本研究で取り上げるケースはいずれも「環境変化への不適合で競争優位性を喪失」の性質を含むものである。

これは企業の環境変化への対処を「資源ベースの転換」という視点のみで捉えていて、それだけでは企業変革という企業行動を説明するのは難しいからである。そこで、既存の DC 論の「資源ベースの転換」を「資源と（その活用の）組織プロセスの転換」とし、さらにそれに「戦略の転換」の視点を加えたフレームワークによって企業変革を捉えることで、前述の研究・クエスチョンに対する解答となる仮説を導出することを本章の目的とする。なお、この目的を達成することにより、既存の DC 論研究の発展に貢献することが本章のもう 1 つの目的である。

本章では、まず 2. で DC 論に関する既存研究の補足を行い、3. で分析フレームワークと研究方法を明らかにする。続く 4. では企業変革によって競争優位性の再獲得に成功した 3 社の事例研究（ケース分析）を行う。そして次の 5. でそれらの事例の横断的分析を行い、そこから仮説を導出する。そして、最後の 6. で本章の総括を行う。

2. 既存研究レビュー（補足：DC 論）

II. でレビューしたように DC 論ではさまざまな議論が展開されてきた。本研究では、近年有力になりつつある「企業の意図的な資源ベースの変換能力」という DC の定義を基本とし、まず、その「資源ベースの転換」を「資源と（その活用の）組織プロセスの転換」と考える。さらに、河合（2012）に従い、それに「戦略の転換」を加えたものを DC の定義として採用して本研究テーマの分析フレームワークを構築することにする。というのは、DC の概念が有効なのは、環境変化を乗り越えて競争優位性を持続していくためには何が必要かを論じる場合であるが、競争優位性の持続のためには、「資源の転換」だけでなく「組織プロセスの転換」や、それらに先立って行われる「戦略の転換」が不可欠であり、これらの総合的な転換を DC と呼んだ方が適切だからである。

そして、実はこの考え方は前述の Teece（2007）の DC の定義とも整合的である。というのは、その 3 つのサブプロセスの内の「感知」と「活用」は合わせて「戦略転換」に対応し、「再構築」は「資源と組織プロセス転換」に対応するとみることができからである。また、前述の定義の中の「企業の意図」という言葉が実質的に「戦略」を意味すると解釈できることも整合的である。

なお、ここで DC の評価に関する既存研究について補足しておきたい。かつて、資源ベース論とポジショニング論との間で資源の価値の評価をめぐるトートロジー論争が繰り広げられ、資源の価値をその競争優位性ではなく機能的貢献によって定義することで解決が図られたが、DC の評価についても同じ問題が生じる可能性があった。そこで、それを回避したのが DC の評価基準における「機能的適合度」⁴²と「進化的適合度」の区別である。それを Helfat et al.（2007）によって紹介すれば、「機能的適合度」とは、「DC によって新たに導入された、もしくは再構築された資源やプロセス（たとえば「新販売プロセス」）が、競争優位性ではなく、その導入によって意図された機能を充足すること、すなわち単純化すれば、直接の上位の目的（たとえば「売上の拡大」）

⁴² [Helfat et al., 2007]は「専門的適合度（technical fitness）」という表現を使っているが、企業の競争優位性を高めるのに貢献する要因として「機能的適合度（functional fitness）」がより適切であり、本稿ではそれを採用する。

に貢献すること」を意味する。他方、「進化的適合度」とは、「DC がどの程度うまく働いて、資源ベースの創造・拡大・修正によって組織に収益をもたらすか」、より一般的に言えば「DC によって再構築された資源が、“全体としての企業”の競争優位性の持続（それによる企業の存続や成長）に貢献すること」を意味する。そして注意すべきは、一般に機能適合的な資源やプロセスは「進化的適合」をもたらす可能性を有するが、必ずもたらすわけではない（他の要因しだいでもたらさないこともある）ことである。この 2 タイプの評価基準の区別は有用であり、本研究テーマのリサーチ・クエスチョンに対する解答を探究する際の手掛かりとなるものである。

3. 研究方法

本節では、本研究テーマの「分析方法」を明らかにし、その上で 3 つの「分析フレームワーク」を提示する。

(1) 分析方法と分析対象ケースの位置づけ

本章の研究では、日産自動車、パナソニック、アサヒビールの 3 社の企業変革ケースについて、インタビュー調査によって得られたデータに 2 次データを加えて分析を行った。インタビュー調査は、日産自動車 4 名（計 9 回、16.5 時間）、パナソニック 4 名（計 11 回、23.5 時間）、アサヒビール 2 名（計 2 回、4 時間）に対して行った（その詳細は事例ごとに記載してある）。また、後述のように各事例については、それぞれの分析対象企業の現役社員に変革後のパフォーマンスと変革施策との関係性を評価してもらい、導出する仮説の客観性の確保に努めた。

次に、各ケースの位置づけについて述べると、変革によって再獲得した競争優位性を変革後も持続しているとみられる日産を中心に分析を行い、パナソニックは変革後のパフォーマンスにおいて日産との差がみられるという点から日産の「比較対象ケース」として分析した。また、アサヒは他の 2 ケースと比べて古く、そのため得られる情報に制約があることから分析に含めることにためらいもあったが、一方で元常務取締役と現広報部門幹部社員という 2 名の重要な関係者にインタビューすることができたため、外的妥当性をより高める上でも有効であると考え、（重要な参考情報としての）「補足的ケース」という位置づけで分析対象とした。（なお、同じ理由で他の 2 事例よりやや軽い扱いとした。）

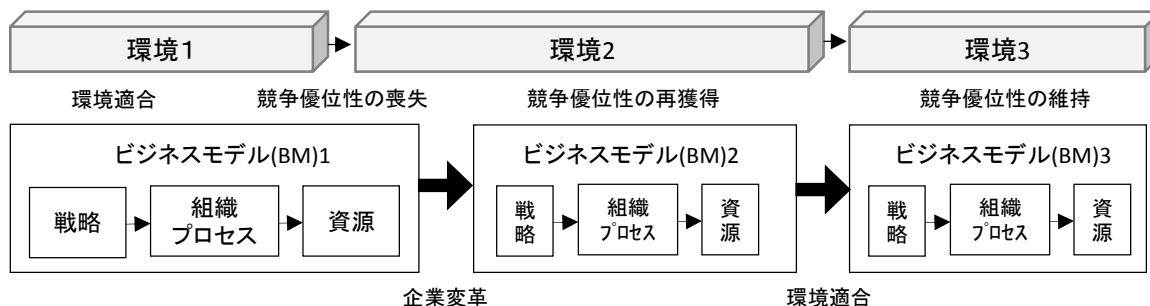
(2) 企業変革とその後の環境対応の分析フレームワーク

分析フレームワークの 1 つは、図 V-1 に示す「企業変革とその後の環境対応の分析フレームワーク」であり、企業を（後述の意味で）ビジネスモデル（以下 BM）と捉えた上で、それと環境変化との関係性を示したものである。「環境 1」から「環境 2」へと変化が起これば、「環境 1」に適合していた「BM1」では競争優位性が失われた（これは図 V-1 では「BM1」が「環境 2」になってからも続いていることで表わされている）ために、企業変革により「BM2」に転換されたとする。これによって競争優位性が再獲得されればその変革は成功したことになる。

ところで、環境不確実性の高い時代には環境変化が次々と起こる可能性が高く、変

革後にくる新たな環境を示したのが「環境3」である。そして、「企業変革に成功して再獲得した競争優位性が持続する」とは、変革によって作られた「BM2」を修正することで「環境3」とそれ以降の環境変化を乗り越えることを意味する。

図 V-1 企業変革とその後の環境対応の分析フレームワーク



出所：筆者作成

ここで1つ重要なことは、環境適合の方法はいくつか考えられるが、最も理想的なのは、「BM1」から「BM2」への転換の際に埋め込まれたいくつかの組織プロセスが、「環境3」への対処にも有効に作用することであり、これが先述の研究・クエスチョンの背景にある問題意識である。

本研究では図V-1に示すように、BMを「戦略」と「資源」、そして戦略を実現するための資源の活用である「組織プロセス」によって構成されるものと定義する。なお、図中のビジネスモデル内の各要素の矢印は、まず「戦略」を規定し、それに合わせて「組織プロセス」、さらには「資源」を規定する、というプロセスを示すものである。これは、BMを広くとらえたZott & Amit (2008)、Johnson et al. (2008)やChesbrough (2003)に近い定義である⁴³。ここでの「戦略」とは資源の活用方針を意味するものとする。したがって、本研究における企業変革とは「喪失した競争優位性を再獲得することを目的に、戦略と資源・組織プロセスの全てを転換すること」を意味する。

そして本研究では、「企業変革」をBMの総合的な再構築、すなわち「戦略」、「資源」、そして「組織プロセス」の3つの要素全てを一度に大規模に転換することと定義する。一方、DCはそれらの3要素のいずれか一つを転換する能力である。

また具体的分析に際しては、競争優位の持続性をいかに測定するかが大きな問題になるが、本研究テーマでは、変革による競争優位性の再獲得後に少なくとも1つの「次の環境変化」を乗り越えられるものを持続的競争優位性と定義する。また「次の環境変化」がなくても獲得した競争優位性を7年程度以上の長期にわたって持続している場合も持続的競争優位性と考えることとする⁴⁴。

これらの定義を採用することで、企業変革とDCのパフォーマンスの評価方法を定義することができる。企業変革の成功とは、BMの3つの要素すべてを総合的に再構築

⁴³ 一方で、河合(2012)は「製品・製品戦略」と「機能別戦略・活動」を合わせたものを「ビジネスモデル」と限定的に定義し、それは「競争戦略」や「ストックとしての資源」を含まないとしている。

⁴⁴ 一般的に企業で採用される長期経営計画が5年から10年で設定されることが多いため、本稿ではその中間の7年程度を「長期」の目安とする。

することで、危機的状況から脱し、ビジネスの存続を確保することと定義する。また本研究テーマは、企業変革を DC 発動の特別なケースであると考えてるので、この企業変革の成功の状態を2つに分けて考えることとする。1つは、企業変革に成功した企業が、新たな変革を行わなくても次の環境変化を乗り切ることができるケースである。もう1つは、同じように企業変革に成功した企業が、次の環境変化を乗り越えることができずに、新たな変革を必要とするケースである。

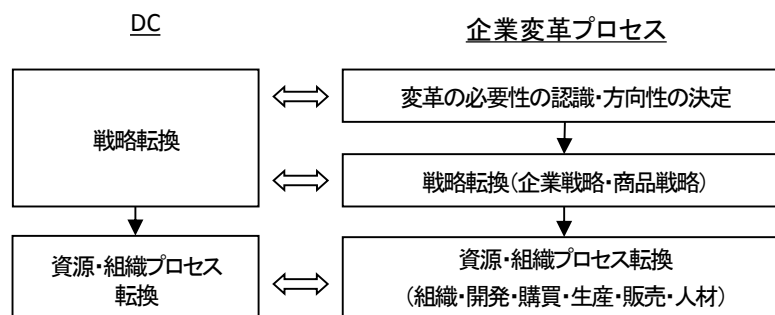
(3) 企業変革プロセスの分析フレームワーク

2つ目の分析フレームワークは、「企業変革プロセスの分析フレームワーク」である。前項で企業変革を「喪失した競争優位性を再獲得することを目的に、戦略と資源・組織プロセスの全てを一度に大規模に転換すること」と述べたが、より詳しくは、それを図V-2の右側に示したように、3つのサブプロセスからなるものと定義する。

第1のサブプロセスは、「変革の必要性の認識・方向性の決定」であり、それは文字通り、変革が必要なことを認識し、企業内外の状況に即して変革の方向性を決定する作業である。それに続く第2のサブプロセスは「戦略転換」である。これは決定された方向性に即して戦略を転換することで、具体的にはそれを単純化して「企業戦略」と「商品戦略」の転換として捉えることとする（いわゆる「競争戦略」は「商品戦略」に含まれるものとする）。最後の第3のサブプロセスは「資源・組織プロセス転換」であり、「組織体制」、「研究開発」、「購買」、「生産」、「販売」、「人的資源の管理と活用」などの組織プロセスや、そのために必要な資源を「戦略転換」に合わせて組み替えることを意味する。なお、図中の矢印はプロセスの流れ・手順を示すものである。

前節で述べたように、DCとは「戦略転換」と「資源・組織プロセス転換」を合わせたものと定義できるが、先に定義した企業変革とは、まさにこのDCの「発動」の1形態と見ることができる。DCが「環境変化に対応して戦略と資源・組織プロセスのいずれかを転換するための能力」として、その転換の範囲ないし大きさについては特に限定せずに定義されたものであるのに対し、企業変革とはそれら全ての大規模な転換を意味するものであり、従って「企業変革能力」はDCの1つと見ることができる。

図 V-2 企業変革プロセスの分析フレームワーク



出所：筆者作成

図V-2は、このようなDCと企業変革プロセスの(対応)関係を示したものであり、

企業変革プロセスの「変革の必要性の認識・方向性の決定」、「戦略転換」という 2 つのサブプロセスは、DC の「戦略転換プロセス」を 2 つに分けて捉えたものと見ればよいであろう。

(4) 組織プロセスと競争優位性の構造分析フレームワーク

そして 3 つ目の分析フレームワークが、「組織プロセスと競争優位性の構造分析フレームワーク」である。本研究テーマでは、共分散構造分析モデルの考え方を参考に、それをケーススタディに応用して構造分析を行う。共分散構造分析モデルとは、多くの要素が関わる複雑な現象を、潜在変数を導入することにより、より単純化された構造にモデル化して説明する分析手法である。そして、その実行には多くのサンプルを必要とするものであり、それとは逆に少ないサンプル数での分析が一般的な事例研究で使える手法ではない。しかし、事例研究でも多くの要因を扱わなくてはならないことが多く、様々な変革施策からなる企業変革を扱う本研究もその例に漏れない。そしてそのような研究にとっては、上述のような潜在変数の導入による構造化の手法は魅力的である。

そこで本研究テーマでは、潜在変数を用いて要因間の関係を構造化したフレームワークを考えるとともに、データ数が少なくても構造の推定を可能にする方法を案出し、それを用いることにした。それは、モデルを構成する潜在変数が何かは評価者に知らせるが、潜在変数間の因果関係についての情報は与えず、それらの潜在変数に影響を与えると考えられる要因（観測変数）を尋ね、その結果から筆者が推定する構造の妥当性を評価する方法である。

その「要因間の関係を構造化したフレームワーク」を具体的に示したのが図 V-3 である。潜在変数は「(変革により埋め込まれた) 組織プロセス」と「競争優位性の獲得・持続」であり、前者が後者に貢献するというのがモデルの基本構造である。なお、本モデルについて注意すべきは次の 2 点である。

第 1 に、『(変革により埋め込まれた) 組織プロセス』が『競争優位性の獲得・持続』に貢献する」とは、「(変革により埋め込まれた) 組織プロセス」が「競争優位性の獲得・持続」の可能性を高めるということを意味しており、前者が必ず後者をもたらすことを意味するものではないことである。そして、ここで重要なのは、本章の 2. で述べた DC の評価についての「機能的適合度」と「進化的適合度」の区別であり、この区別を用いて上述の点を言い換えれば、図 V-3 の 2 つの潜在変数間の関係は、DC によって生まれた「組織プロセス」は「機能的適合度」を持つために、「競争優位性の獲得・持続」の可能性を高める（しかしそれは「進化的適合度」ではないので、他の要因しだいでもたらされない可能性がある）ということを示すものである。

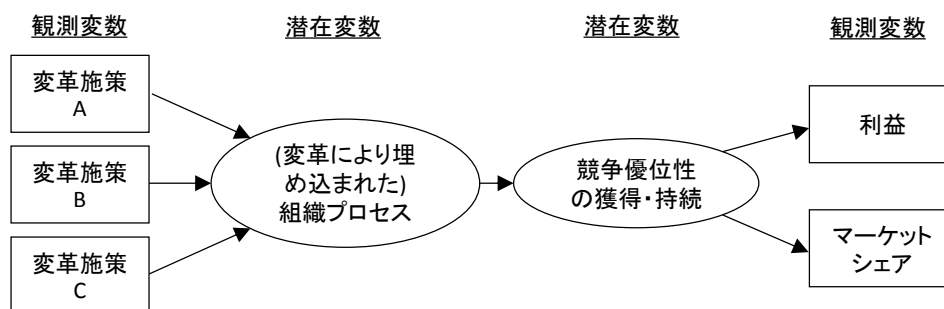
第 2 に、「組織プロセス」とは、企業変革の際に実行される各変革施策のうち、関連するいくつかの変革施策によって形成されたものであり、その存在が潜在的プロセス（潜在変数）として推定される、組織の遂行プロセスだということである。本研究ではこれを共分散構造分析の「潜在変数」、すなわち直接観測できるものではなく、「観測変数」によって間接的にその存在を推定できるものと考ええる。なお、それが表面的には見えないものであるというニュアンスを込めて「埋め込み (embed)」という表現

を使用する。

そして、図 V-3 が示すように、様々な「変革施策」は、「組織プロセス」に影響を与える「観測変数」として扱われ、また、「利益」と「マーケットシェア」はもう 1 つの潜在変数である「競争優位性（の獲得・持続）」が影響を与える「観測変数」として扱われることになる。このモデルにより、直接測定しにくい「組織プロセス」と「競争優位性の獲得・持続」という潜在変数間の関係、および「組織プロセス」とその観測変数である「変革施策」の関係を明らかにする。

なお、同フレームワークはあくまでも共分散構造分析モデルの考え方を“参考”にしたものだが、その構造から読み取れるように、共分散構造分析（の一般モデル）の多くの下位モデルの中でも「PLS（Partial Least Squares）モデル」に従っている⁴⁵。その理由を以下に述べる。まず「（変革により埋め込まれた）組織プロセス」という 1 つの潜在変数が「競争優位性の獲得・持続」というもう 1 つの潜在変数に貢献するという基本構造を考えた。このように考えることで、対応できるモデルは「多重指標モデル」と「PLS モデル」に絞られるが、同フレームワークでは、「変革施策」という「観測変数」が原因となって「組織プロセス」という「潜在変数」を規定しているという因果関係があり、また「競争優位性の獲得・持続」という「潜在変数」が「利益」、「マーケットシェア」という「観測変数」の原因となっていると考えるのが妥当であることから「PLS モデル」の構造に従うものとした。

図 V-3 組織プロセスと競争優位性の構造分析フレームワーク



出所：筆者作成

日産のケース分析では、潜在変数である「（変革により埋め込まれた）組織プロセス」として 4 つを抽出し、評価者に対して「各変革施策がどの組織プロセスの形成に影響を与えたと考えるか」という質問を行い、その評価データから、筆者が推定する 4 つの潜在変数間の因果関係の妥当性を評価した。その詳細については、具体的分析のところで述べることにする。

4. 事例研究

本節では企業変革の事例として、「日産自動車」、その比較対象ケースとして「パナソニック」、そして補足的ケースとして「アサヒビール」を順に取り上げ、先にあげた

⁴⁵ 『SAS による共分散構造分析』（1992、竹内啓・豊田秀樹、東京大学出版会）を参考文献とする。

分析フレームワークをもとに分析を行う。

(1) 日産自動車

はじめに日産自動車（以下、日産）のカルロス・ゴーン氏による変革プロセスについて分析する。なお、分析にあたり日産関係者 4 名（A 氏⁴⁶、B 氏⁴⁷、C 氏⁴⁸、D 氏⁴⁹）のインタビュー調査を行った⁵⁰。1 つ目のフレームワーク（図 V-1）にもとづき、前提となる環境変化を市場と業界動向の視点でまとめたのが表 V-1 である。

表 V-1 日産にとっての環境変化

環境 1 1990 年代半ばまで	環境 2 1990 年代半ば～2008 年ごろ	環境 3 2008 年ごろ～現在
国内市場の安定的成長から徐々に飽和状態へと変化	グローバルレベルでの業界再編	グローバル競争激化と新興国需要の増大

① 変革の必要性の認識・方向性の決定

日産は 1991 年に 6.6%あった世界シェアが、1999 年には 4.9%まで落ち、生産台数では同時期で 60 万台以上減少するなど 1990 年代に入り競争力を喪失していた。そして 1998 年度には、直近の 8 期中 7 回目の連結最終赤字となり、その時点で 2 兆円を超える連結有利子負債を抱えるという危機的状況であった⁵¹。

そのような状況の中、1998 年には社長と副社長クラスが集まり、半年以上にわたって、毎朝、業績低迷の原因とその対策に関して徹底的に議論が行われた。A 氏によれば、初めのうちは失敗の原因を他部門に求める「他責の議論」だったが、次第に内省的な自己分析と敗因分析に変わっていった。そしてその議論の結果、アライアンスによる生き残り策を探る方針が決定された。1990 年代半ばから起きた自動車業界のグローバル再編は、新しい環境（「環境 2」）であり、それは、世界の有力メーカーがグループとしての「量」を求めた競争であった。しかし日産は「量」と同時に、その内省の結果から、経営の「質」の改善でも協力が得られるアライアンス・パートナーを選択する方針をとった。そして、初めてのプレゼンテーションで「コミュニケーション」や「チームワーク」という言葉を多用するゴーン氏に共感し、ゴーン氏を経営陣に迎えることを条件に提携交渉をして、ルノーをパートナーとして選択することを決定し

⁴⁶ 「研究テーマ 1」の N1 氏と同一人物（元副社長）である。

⁴⁷ 「研究テーマ 1」の N2 氏と同一人物（現役社員）である。

⁴⁸ 元社員で、現在は都内私立大学の学部長の職にある研究者。同期に現日産幹部も多く、退職後の社内情報を取れ、かつ研究者として客観的に評価できる立場にある人物である。

⁴⁹ 元社員で、現在は都内私立大学の兼任講師を務める会社経営者兼研究者。C 氏同様、同期に現日産幹部も多く、退職後の社内情報を取れ、かつ研究者として客観的に評価できる立場にある人物である。

⁵⁰ 日産自動車関係者のインタビュー詳細は、A 氏：2012 年 4 月 18 日、5 月 8 日、10 月 13 日、12 月 15 日の 4 回（合計 10 時間）、B 氏：2012 年 5 月 26 日、12 月 18 日の 2 回（合計 3 時間）、C 氏：2012 年 9 月 22 日、10 月 10 日の 2 回（合計 1.5 時間）、D 氏：2012 年 10 月 30 日（2 時間）である。

⁵¹ 連結自動車関連事業の実質有利子負債は 1998 年度で 2.1 兆円、ピークの 1993 年度では 2.9 兆円だった（日産自動車決算発表資料「2000 年度決算及び日産リバイバルプラン初年度振り返り」を参照）。

た（A氏）。

② 戦略の転換

企業戦略

変革前の「BM1」では、単独でトヨタに追いつくことが戦略目標だったが、ルノーとのアライアンスをベースとした変革により、「BM2」ではそのシナジーを追求する戦略へと転換した。そして、グループとしての「量」の拡大と同時に、経営の「質」を改善し、かつコスト低減によって収益性を改善する戦略を採用した⁵²。

商品戦略

変革前の「BM1」では、技術と“ものづくり”へのこだわりが強く、商品戦略はそれをベースとした「差別化戦略」であり、またトヨタをベンチマークした「フルライン戦略」だった。変革により構築した「BM2」では、デザインとマーケティングを重視した「差別化戦略」へと方向転換すると同時に、車種を絞り込み、車種ごとに厳しく利益管理を行う「コストリーダーシップ戦略」も追及された。

③ 資源・組織プロセスの転換

組織体制

変革前の「BM1」では、世界各地域が自主的な運営を行っていた。日産本社のフォーカスはあくまでも日本市場であり、海外市場は比較的軽視されていた（A氏）。これに対し、ルノーとのアライアンスをベースに構築された「BM2」では、まず1999年に世界本社を設立し、さらに各市場からの情報を集約する「グローバル日産」組織と4つの地域管理機能によりグローバル管理体制を強めた。また、ルノーとの間で「グローバル提携委員会」を毎月開き主要な問題を議論するとともに、11のクロス・カンパニー・チームを設置し各機能分野での相乗効果を追求する体制を構築した。

研究開発

変革前の「BM1」では研究開発部門の独立性が強く、非常に強い権限を持っていたが、変革によって構築された「BM2」では、6人のプログラムディレクターが担当するモデルに対して利益責任を負う体制が確立された。また、共通プラットフォームでの小型車開発が始まるなど、ルノーとのシナジーを求める動きが活発化した。

購買

変革前の「BM1」では、系列会社を中心とした1,145社のサプライヤーから調達していた。その中には、日産が株式を保有し、退職した幹部社員が上級管理職に就いている企業も多かった。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、サプライヤーを半減し、選ばれたサプライヤーには発注量を増やすと同時に、パートナーとして共同でのコスト削減活動を行った。またルノーとグローバルで共同購買が進められた。

⁵² 日産自動車の2002年4月の社内資料によると「長期低迷の原因」として5項目挙げられているが、その1番目が「確固たる利益方針の欠如」である。

サプライヤーや販売店に OB 社員がいるというしがらみのため利益を出しにくい体質となっていた構造的問題を破壊したことが、過去の日本人社長ではできなかった最大の功績であるとの指摘も多い (C 氏, D 氏)。

生産

日産は、生産システム自体は高い生産性を持っていたが、変革前の「BM1」の下では、全体としてみると過剰な生産能力を持っていた。かつての「シーマ」⁵³のような一発逆転を期待して、余剰生産能力を放置していたためであった (C 氏)。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、村山工場の閉鎖など、国内生産能力の約 3 割を削減した。また各機能で優れた方にプロセスを合わせるという方針にもとづき、日産の生産方式がルノーでも採用された。

販売

変革前の「BM1」では、フルライン戦略に対応したディーラー網を設置し、その過半数が日産の直営だったが、変革によって構築された「BM2」では、販売店の 1 割を閉鎖し、またこれに合わせて小規模店の統廃合と重複テリトリーの修正が行われた。そして販売店にも年間のコミットメントとターゲットを課して、厳しく管理する体制になった⁵⁴。

人的資源の管理と活用

変革前の「BM1」では、終身雇用が前提の年功制の人事制度であった。社員のほとんどは入社時の部門でキャリアを築くため、仕事面での忠誠心は各部門レベルであり、それが「部門最適主義」の文化を形成したといわれる (A 氏)。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、事業売却などによりグローバルで 2 万 1 千人が日産を離れた。また、他部門のポジションに応募できるオープンエントリー制度や、成果主義制度がこの時に導入された。日産リバイバルプラン (NRP) 作成の中心的役割であったクロス・ファンクショナル・チーム (CFT) は、その後の中期経営計画作成でもメンバーを変更しながら継続されている。また、それをより現場レベルに落とし込んだ V-up プログラムは、組織プロセスとして定着し、スムーズかつシンプルな意思決定に役立っている (B 氏)。変革により多様性のある「クロスカルチャー経営」となったことは、インタビューをした全員が指摘したが、グローバルでグループ社員の能力を把握できるグローバル人材データベースはその典型である。現在、日産が持つ「企業理念」と「日産ウェイ」は、変革が軌道に乗ってから作られたものであり、これが新たな行動規範として定着している⁵⁵。

⁵³ 「シーマ」は、日産自動車がそれまでに販売していた高級セダン「セドリック」「グロリア」の更なる上級仕様として 1988 年に発売されてヒット車種となり、バブル経済の高額商品に対する旺盛な需要の象徴として「シーマ現象」と呼ばれた。

⁵⁴ 日産では、「コミットメント」とは達成すべき目標で未達成の場合は具体的な形で責任をとるもの、「ターゲット」とは、コミットする目標よりさらに高いストレッチ目標であると使い分けられている。

⁵⁵ 企業理念は 2004 年に、日産ウェイは 2005 年にそれぞれ作られた。A 氏によれば、日産ウェイは改革を実践する中で社員が体験、実感したものをまとめ上げたものであり、「単なるお題目とならないように、変革のプロセスを体験し、成功体験を積んだ後に作るべき」というゴーン氏の強い意向によるものであった。

④ 「環境 2」での成功要因

以上のような変革の結果、日産は競争力を回復し、「環境 2」での競争優位性の再獲得に成功した。日産の変革前と変革後のパフォーマンスの変化をまとめたのが表 V-2 である。変革後に営業利益率は業界トップ水準になり、世界シェアも 5 年で約 1 ポイント向上した。

表 V-2 日産の変革によるパフォーマンス変化

企業変革の結果 日産	利益を生み出す力 営業利益[億円](営業利益率)	市場競争力 グローバルシェア
変革前(1996-8年の3年平均)	920 (1.5%)	4.9% (1999年)
変革後(3年平均) 上段:「日産 180」(2002-4年) 下段:「日産バリューアップ」(2005-7年)	8,080 (10.6%) 8,130 (8.0%)	5.8% (2004年)

次に、このような成果をもたらした要因を、図 V-3 に示した「組織プロセスと競争優位性の構造分析のフレームワーク」によって、次の 2 ステップで分析する。

第 1 のステップは潜在変数の「(変革により埋め込まれた) 組織プロセス」の推定であり、第 2 ステップは同プロセスにどの「変革施策」が貢献したのかの分析である。

まず第 1 のステップについてみると、インタビュー調査の結果から、筆者は、「(変革により埋め込まれた) 組織プロセス」は単一のものではなく、実は複数のものからなると考えるに至った。具体的には、[N-a]~[N-d]の 4 つの組織プロセスである（以下、これらを便宜のために「変革の成功要因」と呼ぶ）。その「変革の成功要因」とは、[N-a]（収益管理）、[N-b]（海外市場での販売）、[N-c]（ルノーとのシナジーを発揮するクルマ作り）、そして[N-d]（現場の意思決定）という変革によって新たに作られた、もしくは強化された 4 つの組織プロセスである。

次いで第 2 のステップとして、それら 4 つの組織プロセスはいかなる変革施策によって作り出されたのかという点を明らかにするため、B 氏、および 2 名の評価者（E1 氏、E2 氏）⁵⁶の計 3 名の日産社員に、どの変革施策がどの組織プロセスの形成に貢献したのかを評価してもらった。その際に用いたのが表 V-3 のフォーマットであり、「影響を与えたと考えられるもの」に「○」を記入してもらった形で実施した。なお、ここで注意すべきは、フォーマットの「変革の成功要因」の 4 項目は評価者に示して、少数サンプルによってもそれら要因間の因果関係の推定が可能になるようにする一方、筆者が推定した組織プロセス間の因果関係は示さず、評価者の評価がその影響を受ける可能性を排除し、客観性の確保に努めたことである。

⁵⁶ 評価者 1 (E1) は、B 氏の上司にあたり、アッパーミドルとして同社マネジメントに携わっている人物であり、評価者 2 (E2) は、B 氏の同僚で、ミドルクラスとして同社業務に携わっている人物である。2 人の評価者は、B 氏が本研究の趣旨と目的を理解した上で、的確な判断を下すことができ、かつ現実的に社内で協力依頼をできる評価者であるという基準で選出した。

こうして実施した調査の結果をまとめたのが表V-3である。表は、左側に「変革施策」として「戦略転換」（「企業戦略」、「商品戦略」と「資源・組織プロセス転換」（「組織体制」、「研究開発」、「購買」、「生産」、「販売」、「人材管理」）の各項目が示されている。右側は「変革の成功要因」として[N-a]～[N-d]の4つの組織プロセスが示されており、各評価者が「変革の成功要因」となったそれぞれの組織プロセスにどの「変革施策」が影響したと考えるかを評価した。表中の「B」はB氏が、「E1」は評価者1、「E2」は同2が評価したことを示している。

表 V-3 日産の戦略、資源・組織プロセス転換と「変革の成功要因」となった組織プロセス

		変革施策	変革の成功要因			
			N-a	N-b	N-c	N-d
			収益管理	海外市場での販売	ルノーとのシナジーを発揮するクルマ作り	現場の意思決定
戦略転換	企業戦略	ルノーとのアライアンス	B, E1	B, E1	B, E1	E1
	商品戦略	デザインとマーケティング重視の差別化	E2	B, E1		
		車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ	B, E1, E2	E1, E2	E1	E1
資源・組織プロセス転換	組織体制	ルノーとの間でグローバル組織を構築	B, E1	B, E1	B, E1	E1
	研究開発	プログラムディレクター制度	B, E1, E2	B, E1	E1	B
		ルノーとのプラットフォーム共通化	B, E1	E1	B, E1	
	購買	サプライヤーを半減し集中化	B, E1	E1, E2	E1, E2	
	生産	国内生産力の削減	B, E1, E2	B, E2		
	販売	販売店の統廃合とテリトリー修正	B, E1, E2			
	人材管理	人員削減	B, E1, E2			
		成果主義制度などの人事制度	E1			B
		グローバル人材DBIによる管理		B, E1	E1	B
		CFTとV-upプログラム	B	B, E1	B, E1	B, E1
企業理念と日産Way策定		E1	B, E1	E1	B, E1	

注:「B」はB氏が「変革の成功要因」となったそれぞれの業務プロセスがどの「変革施策」が影響して作られたのかを評価したことを示す
「E1」は日産社員の評価者1、「E2」は同2で、評価に関しては「B」と同様である。

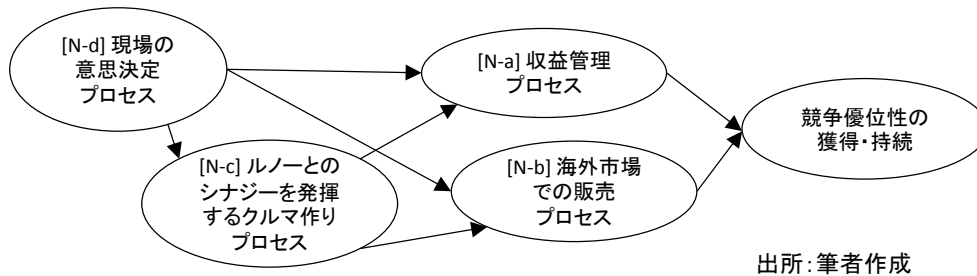
ところで、この表から直ちに、各成功要因にどの施策が貢献したのかを特定することは難しい。そこでさらに、次の2つの方法によりその特定を試みた。

本研究では、前述のように、「(変革により埋め込まれた)組織プロセス」と「競争優位性の獲得・持続」を潜在変数と考え、その関係を明らかにする手法を用いるので、まず初めの方法として変革によって埋め込まれた[N-a]～[N-d]の4つの組織プロセス(潜在変数)の間の関係構造を推定した。「構造」とは、それら4つの組織プロセスが、いかに機能して競争優位性をもたらしたのかのメカニズム(因果関係)を表すものである。それが図V-4であるが、これは、A氏との議論をもとに筆者がモデルを推定した後、その客観性を高めるために、B氏による確認(一部修正)を経て、最終的に妥当と判断したものである⁵⁷。

⁵⁷ B氏より「現場の意思決定プロセスについては、V-upでは、成果は具体的金額で提示するのが原則で、金額提示が難しい場合は、工数削減などの目標値が求められる。意思決定プロセスの改善も、収益管理プロセス確立のための活動と位置づけられる」とのフィードバックがあり、その部分を反映し、修正した。なお、B氏は成功要因

同図が示すように、日産が「環境 2」で競争優位性を再獲得することを可能にした要因は、直接的には[N-a]（収益管理プロセス）と[N-b]（海外市場での販売プロセス）だったとみられる。そして、この両者に貢献したのが[N-c]（ルノーとのシナジーを發揮するクルマ作りプロセス）と[N-d]（現場の意思決定プロセス）だったと思われる。ここで注目すべきは后者であり、それは[N-a]と[N-b]の活性化に直接貢献しただけでなく、[N-c]を活性化することによって間接的にも[N-a]と[N-b]に貢献したと考えられる。その意味では[N-d]はもっとも重要な意味を持つ基礎的なものであったとみてよいであろう。

図 V-4 変革時に埋め込まれた組織プロセスの相互関係



次の方法として、この図に即して、4つの組織プロセス（すなわち「潜在変数」）に“直接的”に貢献した「変革施策」（すなわち「観測変数」）が何であったのかの分析を行った。なお、分析は基本的に、2名以上によって評価された要因に着目して行うこととした。

まず、図V-4のモデルで、他の3つの組織プロセスのベースとなる[N-d]（現場の意思決定プロセス）について見てみると、2名がその関係性を指摘している「CFTとV-upプログラム」と「企業理念と日産Way策定」という人材管理の変革施策がそれに“直接的”に影響を与えたと判断できる。なお、この2つの施策は、いずれも[N-a]～[N-c]の他の3つの組織プロセスにも影響を与えたと（少なくとも1名が）評価しているが、これらは[N-d]を経由した“間接的”な影響と解釈することができ、このことから、[N-d]が埋め込まれた4つの組織プロセスの中でもっとも基礎的なプロセスであったと考えることができる。

次に、図V-4のモデルで[N-d]に次いで基礎的プロセスとされる[N-c]（ルノーとのシナジーを發揮するクルマ作りプロセス）に関して同様の視点で見ると、「ルノーとのアライアンス」、「ルノーとの間でグローバル組織を構築」、「ルノーとのプラットフォーム共通化」、「サプライヤーを半減し集中化」、および「CFTとV-upプログラム」の5つの変革施策が影響を与えたと2名以上が評価している。しかし、「CFTとV-upプログラム」は先に[N-d]（現場の意思決定プロセス）という、より基礎的プロセスに影響を与えたと判断されたので、これを除いた4つの変革施策が[N-c]に影響を与えたと判断してよいであろう。

次に、[N-a]（収益管理プロセス）と[N-b]（海外市場での販売プロセス）について、

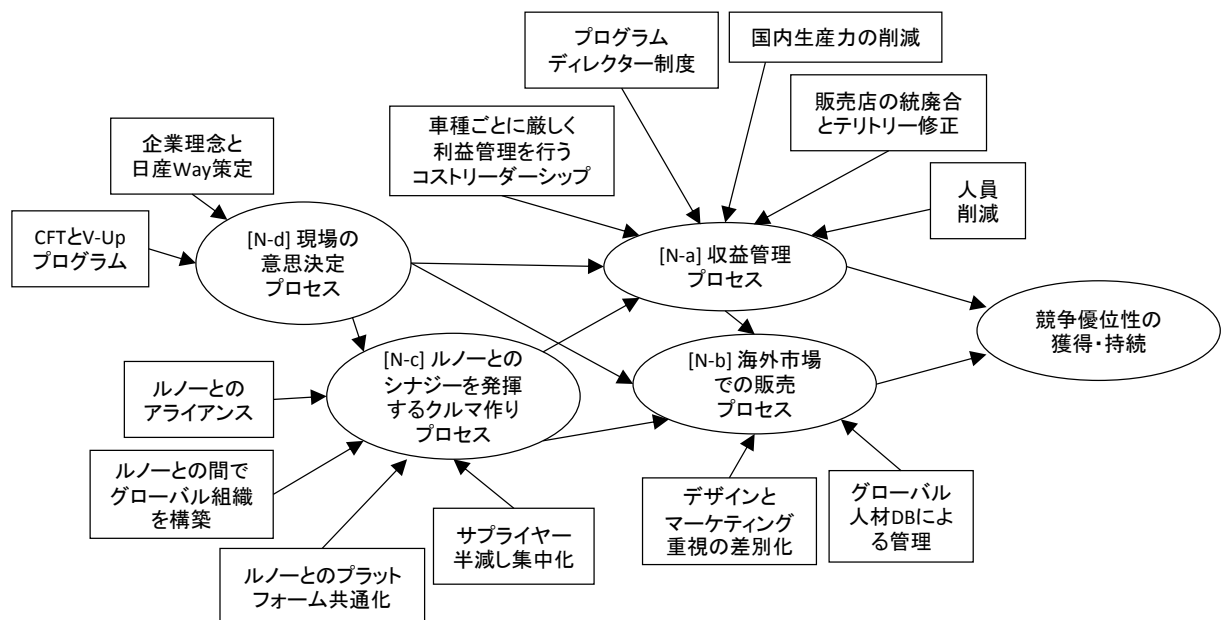
の評価と因果関係の推定の両方に関わったが、まず評価が先に行われ、その後に、因果関係の議論を行ったことから、評価への影響の排除が確保されているといえる。

これまでの分析で[N-c]と[N-d]に影響を与えたと判断された要因を除いて考えると、2名以上に評価された項目は、[N-a]については「車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ」、「プログラムディレクター制度」、「国内生産力の削減」、「販売店の統廃合とテリトリー修正」、「人員削減」の5つ、[N-b]については「デザインとマーケティング重視の差別化」、「車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ」、「プログラムディレクター制度」、「国内生産力の削減」、「グローバル人材 DB による管理」の5つであった。

ここで注意すべきは、[N-a]と[N-b]に影響を与えたと評価された要因のうちの3つ、すなわち、「車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ」、「プログラムディレクター制度」、「国内生産力の削減」が重複していることである。そしてこの3要因については、[N-a]と[N-b]の双方に“直接”影響を与えた要因として扱うことも可能であるが、[N-b]への影響の評価者が2名であるのに対し、[N-a]への影響の評価者が3名と多いことから、上の3つの要因は[N-a]に“直接的”な影響を与え、それを通じて[N-b]に“間接的”な影響を与えていると判断した。これは、図V-4で4つの組織プロセスの関係構造を推定した時には想定しなかった“[N-a]→[N-b]”の関係の存在を示すものであるが、以後、これを加えて考えることとした。

以上によって明らかになった「変革施策」と「(変革によって埋め込まれた)組織プロセス」についての分析結果を、図V-3に示した共分散構造分析の考え方を応用したパス図を使って描いたのが図V-5である(図V-4にはなかった[N-a]→[N-b]のパスがあることに注意されたい)。

図 V-5 変革時に埋め込まれた組織プロセスと変革施策との関係



出所:筆者作成

この分析から「組織プロセス」を改めて定義すると、例えば、[N-d]（現場の意思決

定プロセス)は、「CFTとV-upプログラム」(利益意識にもとづき、部門横断的にスピーディーに問題解決、意思決定するプロセス)と「企業理念と日産Way策定」(実際に変革のプロセスにおいて現場で経験したものを形式知化した行動規範)から形成されたと推定されるプロセスであり、すなわち、「利益意識を持ち、部門横断的で、スピーディーな、かつ現場での行動から引き出された行動規範にもとづく」という特性を持つ意思決定プロセス、ということになる。

なお、以上の分析に関して次の3点を注意しておきたい。第1に、図V-5は、[N-c]に直接影響を与える要因は[N-c]を経由して[N-a]と[N-b]に間接的に影響を与えることを示しているが、これは、表V-3からも確認できることである。先に[N-c]に影響を与えると判断した4つの要因は、「ルノーとのプラットフォーム共通化」の[N-b]への評価者が1人なのを除いて)すべて2人の評価者が[N-a]と[N-b]にも影響を与えたと評価しているからである。第2に、[N-a]に影響を与えた5つの変革施策は、いずれも3名の評価者全員が一致して評価していることであり、これはそれらが競争優位性の再獲得と持続に特に重要であったことを示している。第3に、「成果主義制度などの人事制度」は、どの組織プロセスの形成にも影響を与えないという評価であったことであるが、これはやや意外であった。

⑤ 変革後の大きな環境変化

2008年9月のリーマンショックから広がった世界経済の冷え込みがあり、その後現在の「環境3」に変化した。「環境3」は、新興国需要の急速な伸びと、現代・起亜グループに代表される韓国メーカーが品質とデザイン性を高め、グローバル市場における競争が激化している環境である。

⑥ 近年のパフォーマンスとその原因

リーマンショック後、2008-9年に業績が一時落ち込んだが、連結売上高、世界販売台数ともに再び成長軌道に戻っている。日産の近年のパフォーマンスをまとめたのが表V-4である。

表 V-4 日産の近年のパフォーマンス

近年のパフォーマンス 日産	利益を生み出す力 営業利益[億円](営業利益率)	市場競争力 グローバルシェア
3年平均(2009-11年)	4,650(5.4%)	6.4%(2011年)

変革直後ほどではないが、比較的高い営業利益を維持し、またグローバルシェアは2011年には6.4%に向上した。このことから、日産は「環境3」においても競争優位性を持続しているといえる⁵⁸。

⁵⁸ 日産は変革前の1999年には世界販売台数約250万台でシェアは4.9%、営業利益は826億円だったが、2010年には420万台でシェアは5.8%、営業利益は5,735億円、2011年には480万台でシェアは6.4%、営業利益

この要因としてまず考えられるのは、中国を中心に新興国の需要拡大に対応し、海外市場での販売をより強化する「BM3」に速やかに移行したことである。日産の「BM3」は、「環境3」に対応するため、ゴーン氏が「新興国市場にフォーカスし、そこでの販売を強化する」戦略に転換したことで再構築された。ここで注意すべきは、そのように転換された戦略の実現を可能にしたのは、変革によって埋め込まれた[N-a]～[N-d]の組織プロセスだったことである。そして、このことと、次の「環境3」では（戦略、および資源・プロセスの全面転換を意味する）新たな企業変革がなされなかったことを合わせて考えると、日産は変革時（「環境2」）に中長期的にも有効に機能する組織プロセスが「BM2」に埋め込まれたと推定することができる。

（なお、参考までに付記すれば、変革の副作用の可能性として、収益性を重視する製品開発体制が構築された反面、収益を度外視してブレイクスルーを起こすような新製品開発の余地がなくなったことや、サプライヤーや販売店を巻き込んだ構造改革を行ったため、それらの経営体力やモチベーションが低下した可能性があることなどがインタビュー調査で確認されたが、「BM2」や「BM3」で目立って顕在化しているわけではない。）

(2) パナソニック

次に、日産の「比較対象ケース」として、パナソニックの中村氏による変革プロセスについて分析する。なお、分析にあたりパナソニック関係者4名（E氏⁵⁹、F氏⁶⁰、G氏⁶¹、H氏⁶²）のインタビュー調査を行った⁶³。1つ目のフレームワーク（図V-1）にもとづき、前提となる環境変化を市場と業界動向の視点でまとめたのが表V-5である。

表 V-5 パナソニックにとっての環境変化

環境 1 1990年代後半まで	環境 2 1990年代後半～2008年ごろ	環境 3 2008年ごろ～現在
国内市場の安定的成長から徐々に飽和状態へと変化	商品のデジタル化と大規模小売チェーンの成長	商品の急速なコモディティ化と世界市場での韓国ブランドの躍進

は5,458億円と世界市場での存在感を増している。販売台数ベースでは2004年の3,389千台から、2011年の4,845千台へと43%のアップであり、また日産・ルノーのグループで見ると2011年の世界販売台数が740万台と4位で、3位トヨタの800万台に迫っている。営業利益は、変革直後より落ちているが、これは、2008年のリーマンショックの影響を受けているため、業界全体の傾向である。同時期の競合他社の営業利益率をみるとトヨタ1.7%、ホンダ4.6%、マツダ-0.46%、三菱自2.2%となっており、いずれも日産を下回っている。

⁵⁹ 「研究テーマ1」のP1氏と同一人物（現役社員）である。

⁶⁰ 「研究テーマ1」のP2氏と同一人物（元社員）である。

⁶¹ 年齢50代半ばの現役社員で、変革時、および変革後も同社中堅社員として活動している。

⁶² 年齢50歳程度の現役社員で、変革時、および変革後も同社中堅社員として活動している。

⁶³ パナソニック関係者のインタビュー詳細は、E氏（事業部門社員）：2012年4月14日、5月12日、6月2日、8月11日、9月8日、10月13日、11月10日、12月15日の計8回（合計18時間）、F氏（元社員）：2012年5月16日（1.5時間）、G氏（事業部門社員）：2012年11月19日（2時間）、H氏（事業部門社員）：2012年11月29日（2時間）である。

① 変革の必要性の認識・方向性の決定

1990年代にはライバルのソニーが躍進し、パナソニック（当時、松下電器産業）のシェアを脅かしていた。この頃から、それまで成長ドライバーとなってきた同社の大量生産方式や小規模店の販売店網、そして終身雇用や年功賃金制度に代表される家族的経営が環境にそぐわなくなり、経営の重荷となりつつあった。中村氏が社長に就任したのは2000年だが、この時期は「創業者が知恵を結集して作り上げた制度がことごとく機能麻痺に陥った」⁶⁴状態であった。

中村氏は、社長就任直後の2000年7月に、幹部クラス約100名を集めて3か年計画「創生21」策定のための戦略議論を行った。そこで、「BM2」への転換に向けて、「21世紀型“超・製造業”への企業変革」というビジョンを打ち出し、それまでの「BM1」での製造業としての成功体験を超えて、新しい製造業に変容する必要があることを宣言した。

② 戦略の転換

企業戦略

変革前の「BM1」は、独立した各事業部がそれぞれの事業領域で競合に勝つことを優先する戦略で、各事業の成功の総和がグループ全体としての成功であるという考え方だった。したがって、グループ内競合もやむなしという割り切りがあった。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、経営効率を高めるため「選択と集中」により事業を絞り込み、投資領域を集中させると同時に、グループ内での事業の重複をなくし、グループ総合力を発揮する戦略を採用した。

商品戦略

変革前の「BM1」は、大量生産によって「コストリーダーシップ戦略」をとり大量販売を狙う戦略であった。それは「ダム式経営」により基礎技術を蓄積し、競合の新製品に素早く追随する「二番手戦略」にもとづくものだった。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、デジタル化という技術環境の変化（「環境2」への移行）への対応のため、商品戦略は「差別化戦略」へと大きく転換した。それは、技術のブラックボックス化により他社に追従されない独創的な商品を開発し、各商品カテゴリーで「圧倒的 No.1」を目指す戦略への大幅な戦略転換であった。

③ 資源・組織プロセスの転換

組織体制

変革前の「BM1」は、“遠心力”を重視する分権型の事業部制だった。それは、事業部の独立性を尊重する一方で、各事業部を年間計画と厳正な業績システムで管理するものであり、事業部レベルの企業家精神とそれによる内部成長に会社成長の原動力を求めるものであった。そして、それは「環境1」では期待通りの成果を上げたが、同環境の末期にはその非効率な面が目立つようになり、企業変革が緊急の課題となる要因

⁶⁴ 日経産業新聞[編], 2004:182

に転化していた。そして変革が実施されることになったが、その結果構築された「BM2」では長年続いた事業部制を廃止し、グループ子会社 5 社を非公開として連結子会社化するなどのグループ再編が行われ、14 の事業領域からなるドメイン制が採用された。これは“求心力”を優先する集権型の体制への変更であった。更に 2003 年には松下電工の連結子会社化を決定した。また新しい社内組織の形として「フラット&ウェブ型」組織構造になった。

研究開発

変革前の「BM1」では、各事業部が研究開発予算を管理し、事業部裁量で投資領域を決定していた。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、各事業ユニット（BU）が研究開発計画を本社 CTO（最高技術責任者）に提出し、CTO が全体での活動を掌握した上で、グループ横断的に優先順位をつける体制になった。また、特に主戦場で勝つための「V 商品」が設定され、その管理が強化された。

購買

変革前の「BM1」では、事業部ごとの独立した購買プロセスであったが、変革によって構築された「BM2」では、事業部を超えたグループ集中購買が進められた。これにより購買コストの削減が図られた。

生産

変革前の「BM1」は、大量生産によるコスト低減を狙う組立ライン方式であり、これにより「コストリーダーシップ戦略」を実現した。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、工場を事業部門の管轄から外し、整理・統合した上で、「ファクトリー・センター」とした。さらに変化の速い市場ニーズと多品種少量生産の要求に対応できるようセル生産方式を導入した。

販売

変革前の「BM1」では、ピーク時 2 万 6 千店の独立小売店がネットワーク化され、グループの成長をけん引した。商品の「フルライン戦略」がこれを可能にした大きな要因であり、パナソニックからの支援も大きかった。これに対し、変革によって構築された「BM2」では、大規模小売チェーンの成長という流通環境の変化（「環境 2」への移行）への対応のため、非効率的になった小規模小売店を中心とする流通システムを再編し、一定の基準をもとに約 5,200 店を選別してそこに重点的に資金と経営サポートを提供する体制に転換した。また、パナソニックの社内の営業体制は、「BM1」では各事業部がそれぞれに営業機能を持っていたが、「BM2」では 2001 年に、AV 商品を扱う「パナソニック・マーケティング本部」と白物家電を扱う「ナショナル・マーケティング本部」の 2 つのマーケティング部隊が設立され、BU からの「商品完全買取り」という責任を与える一方で、営業から広告宣伝、商品企画、価格政策に至るまでの権限をそこに集中させた。また、主要製品に関しては、模倣されるのを防ぐために「垂直立上げ」と呼ばれる世界同時での商品投入体制が構築された。

人的資源の管理と活用

変革前の「BM1」は、終身雇用が前提の家族的経営にもとづくものであり、「モノを作る前にヒトを作る会社」として人材教育にも熱心であった（E氏）。しかし変革時に希望退職を募り、1万3千人がこれにより退職した。変革によって構築された「BM2」の下では、社内ベンチャーの支援制度や、他部門のポジションに応募できるオープンチャレンジ制度、成果主義制度などが導入された。

④ 「環境 2」での成功要因

以上のような変革の結果、パナソニックは競争力を回復し、「環境 2」での競争優位性の再獲得に成功した。パナソニックの変革前と変革後のパフォーマンスの変化をまとめたのが表 V-6 である。変革後の 2003 年には薄型 TV で 20% のグローバルシェアを獲得し、ライバルのソニーやサムスンを上回った⁶⁵。

表 V-6 パナソニックの変革によるパフォーマンス変化

企業変革の結果 パナソニック	利益を生み出す力 営業利益[億円](営業利益率)	市場競争力 グローバルシェア
変革時	2000年:1,950 (2.5%) 2001年:-1,990 (-2.8%) 2002年:1,260 (1.7%)	カラーTV 8% (1999年) ソニー: 10%
変革後 (2003-5年の3年平均)	3,060 (3.6%)	薄型 TV 20% (2003年) ソニー: 12% サムスン: 7%

インタビュー調査から[P-a]（デジタル化に合わせた製品開発・投入）プロセスを構築したことがその成功要因だといえる。パナソニックのケースでは、製品技術のデジタル化という外部環境の変化が、同社のそれまでのビジネスモデルの転換を必要とする大きな要因であったという評価だった。実際に、変革後の 2003 年から薄型 TV 「ビエラ」、DVD レコーダー「ディーガ」、デジタルカメラ「ルミックス」などのヒット商品が生まれ、これらが同社の業績回復に貢献した。なお E 氏によれば、「ルミックス」事業の立ち上げにあたっては「“一晩中カメラを語れる人募集！”でやる気のある人材をグループ組織中から募った」といい、これはグループ総合力発揮の一例であるといえる。

表 V-7 の「変革の成功要因」欄はそれがどの変革施策によって作り出されたのかをパナソニック社員 E 氏、G 氏、H 氏に評価してもらったものであるが、ここから、変革による「選択と集中による集中投資」、「技術のブラックボックス化による商品差別化戦略」という「戦略転換」の他に、「マーケティング本部」や「垂直立ち上げ体制」

⁶⁵ 「日経シェア調査」(日経産業新聞)によれば、プラズマ TV で 36%、液晶 TV で 14%である(2003 年)。

といった「資源・組織プロセス転換」が寄与したことが分かる。(表V-7の「変革の副作用」欄については後述する。)

表 V-7 パナソニックの戦略、資源・組織プロセス転換と「変革の成功要因」と「変革の副作用」

		変革の成功要因	変革の副作用			
			P-a	P-b	P-c	P-d
変革施策		デジタル化に合わせた製品開発・投入	技術トレンドへの対応能力の低下	技術力の低下	組織の硬直化・官僚化	
戦略転換	企業戦略	選択と集中による集中投資	E, G, H	E, G, H	E	
		グループ総合力を発揮し経営効率を高める	G	E	H	
	商品戦略	技術のブラックボックス化による商品差別化戦略	E, G, H	E, G, H		
資源・組織プロセス転換	組織体制	グループ再編・ドメイン化	G	E, H	H	E, G, H
		フラット&ウェブ型組織				
	研究開発	グループ横断予算配分				
		V商品開発体制	G	H		
	購買	グループ集中購買				
	生産	ファクトリーセンター				
		セル生産方式	G			
	販売	流通再編・重点サポート	H			H
		マーケティング本部	E, G, H			
		垂直立ち上げ体制	E, G, H			
	人材管理	人員削減			E, G, H	E, H
		PSUF(社内ベンチャー支援)				E
		オープンチャレンジ制度	E			
成果主義制度					E	

注:「E」はE氏が「変革の成功要因」と「変革の副作用」がどの「変革施策」が影響して作られたのかを評価したことを示す(「G」「H」に関しても同様)

⑤ 変革後の大きな環境変化

2008年9月のリーマンショックから広がった世界経済の冷え込みがあり、その頃から「環境3」へと移行した。「環境3」では、新興国需要の急速な伸びがあり、更にサムスンやLGといった韓国メーカーが品質とデザイン性を高め、グローバル市場における競争が激化している点においては自動車業界と同様である。韓国サムスンはブランドを強化し、2006年には大画面TVで世界シェアNo.1となるなど世界市場で販売を拡大している⁶⁶。また、最重要カテゴリーの薄型TVでは、液晶技術の想定外の進歩があり、(パナソニックが注力した)プラズマそのものが劣勢に立たされたと同時に、薄型TV全体が予想を大幅に上回るスピードでコモディティ化するという大きな変化が生じた。同時に、薄型TVは技術的に成熟し、消費者ニーズは微細なスペックの差からブランドやデザインへと急速にシフトしたと業界では捉えられている(E氏)。

⑥ 近年のパフォーマンスとその原因

2011年度は薄型TVや半導体関連事業の赤字が大きく、純利益が▲7,720億円と過去

⁶⁶ パナソニックは、世界最大のブランドコンサルティング会社であるインターブランドによるグローバルなブランド価値評価ランキング「Best Global Brands」に注目している(H氏)。同社は、2001年に72位、2012年に65位であったが、サムスンは2001年に42位、2012年には9位となっている。

最大の損失を計上し、薄型 TV 事業の大幅縮小を発表した。続く 2012 年度も同規模の赤字が見込まれている。パナソニックの近年のパフォーマンスをまとめたのが表 V-8 である。パナソニックは「利益を生み出す力」だけでなく、薄型 TV に代表される「市場競争力」を喪失したことがわかる。これらのことから「BM2」で再獲得した競争優位性が、現在の「環境 3」で持続しているとはいえず、一時的競争優位性に終わってしまったといえる⁶⁷。

表 V-8 パナソニックの近年のパフォーマンス

近年のパフォーマンス パナソニック	利益を生み出す力 営業利益[億円](営業利益率)	市場競争力 グローバルシェア
2011 年度	2011 年:440 (0.6%) (-7,720 連結最終利益)	薄型 TV 9% (2009 年) ソニー: 13% サムスン: 23%

そして、インタビュー調査の結果からその原因として浮かび上がったのが 3 つの「変革の副作用」であった(表 V-7 参照)。変革施策が[P-a] (デジタル化に合わせた製品開発・投入) プロセスを生み出し、それが短期的な成果をもたらしたのは確かだが、変革施策のいくつかは中長期的には「変革の副作用」として機能し、その後の環境変化対応の阻害要因となったものと考えられる。

「変革の副作用」を個別に見ていくと、まずその 1 つは[P-b] (技術トレンドへの対応能力の低下) で、具体的には「(薄型 TV 事業における) 液晶技術への対応の遅れ」と「製品コモディティ化への対応の遅れ」であった。これは主に、「選択と集中による集中投資」という企業戦略と、「技術のブラックボックス化による商品差別化戦略」への商品戦略の大転換の副作用と考えられる。2000 年代半ばにシャープが 108 型液晶画面の製作に成功し、液晶技術の予想外の進展が確認されると、パナソニックは 32 型以下の画面に対応するために 2004 年に東芝とともに日立の液晶パネル工場に出資した。しかし、「選択と集中」戦略により一度集中したプラズマへのこだわりが強く、プラズマへの設備投資を硬直的に継続し、結果として過剰投資となった。また「技術のブラックボックス化による商品差別化戦略」という商品戦略の下で、技術へのこだわりを強く持ち「スペック表の優位性で勝とうとする戦い方」(E 氏) は、「環境 2」の製品デジタル化には有効であったが、技術的に成熟し、急速にコモディティ化する「環境 3」

⁶⁷ 同業界における 2011 年度の決算は対照的な結果となった。日立、三菱、東芝は適切な戦略転換により連結利益を計上した一方、シャープ、ソニー、パナソニックは連結で損失を計上した。たとえば、日立は 2008 年度に過去最悪になる 7,870 億円の連結損失を計上したが、経営資源を社会インフラに集中した結果、2010 年、2011 年と過去最高利益を更新した(2012 年 5 月 11 日付日本経済新聞)。一方で、韓国サムスン電子は世界市場で成長しており、その売上高は、2010 年の 155 兆ウォンから、2011 年に 165 兆ウォン、2012 年には 201 兆ウォンと伸ばし、それぞれの営業利益率は 11%、9%、14%である。東レ経営研究所(2013)によると、世界的に見ても電機メーカーの好不調が鮮明であり、重電・インフラに強みを持つメーカーは総じて堅調な一方、家電・通信機器に軸足を置くメーカーは業績に差が出ている。その中でも業績好調なサムスン電子を「半導体の一本足打法と揶揄され、メモリ・メーカーの印象が強かった同社は、世の動きを巧みにとらえ、携帯端末を主力とするメーカーに変身した」としている(「TBR 産業経済の論点」, 2013, 東レ経営研究所)。

では機能せず、さらに微細なスペックの差よりはブランドやデザインを重視するようになった消費者に受け入れられなくなったと考えられる。

2つ目として、[P-c]（技術力の低下）が挙げられる。これは、変革時の1万3千人に及ぶ「人員削減」とそれに続く度重なるリストラの副作用と考えられる。「ビエラ」や「ルミックス」に続くヒット商品が生まれない背景として、変革によりグループ全体の経営効率を重視する体制が強化された一方で、各事業部門での技術開発人員及び予算が減り、結果としてグループ全体の技術力の低下を招いたと指摘される（E氏、G氏、H氏）。また、変革後も各BUで継続的な人員削減が行われたことで、人材が外部、特に競合企業に流出しただけでなく、残った従業員のモチベーション低下を招いたと指摘される（E氏、F氏、G氏、H氏）。

そして3つ目が、中央集権型の組織体制の副作用としての[P-d]（組織の硬直化・官僚化）である。「グループ再編・ドメイン化」により重複を排除し、グループとしての経営効率を上げることがその目的であったが、一方で、かつてのようにグループ内競合を起こすような積極的商品開発はなくなり、むしろ担当ドメインを外れるような「隙間商品」に手を出さなくなったといわれる（E氏）。また、変革後の業績回復に貢献した「V商品」についても「今は、無難な商品をV商品として登録する傾向がある」（E氏）と形骸化しており、本社と各BUとの間に意識の乖離が生じたことが指摘される。

（なお、参考までに、以上の「変革の副作用」以外に、3つの「変革施策の不備」がインタビュー調査から確認できたので付記しておく。第1に、「グループ戦略機能の不備」である。痛みを伴う変革によって中央集権型の組織となったにもかかわらず、「統合幕僚本部のような機能がない」という意見が現役社員から繰り返し聞かれたが（E氏、G氏、H氏）、これは中央集権型にグループ組織を再編したにもかかわらず、肝心のグループ戦略を立案する機能を十分に確立できなかったことが、サムスンなどの競合と比べると、海外市場での競争での苦戦の原因になったことを示唆している。第2に、「ブランド戦略の不備」である。これは、過去の成功体験から、技術的な優位性のみを追求してきたことが背景にあると考えられる。H氏は変革後の環境変化に関して、インタビューの中で『環境2』は『高くてもいいものを作れば売れる』環境だったが、『環境3』は『いいものでも高いと売れない』環境に変化した」と表現し、かつては競合他社の後追いでも技術的優位によって市場シェアを獲得できたが、現在の競争環境ではそれだけでは十分でなく、競合のサムスンのようにブランド価値を高める取り組みが必要であり、現在の同社はその点が不十分であると指摘した。そして、第3に、日産のCFTやV-upのような「現場の力を引き出すしくみの不在」である。同社のE氏とは、単なるインタビューだけではなく、日産の変革内容との比較の議論などを行ったが、日産のそれと比べると同社の変革では、「（変革以前にはあった）現場の判断を優先して現場の活力を会社全体の活力にするようなしくみが変革の結果なくなってしまい、また変革後の成長のために現場を動機付けるようなしくみが存在しない」と指摘した。）

(3) アサヒビール

最後に、アサヒビール（以下、アサヒ）の村山氏・樋口氏による変革アプローチに

ついて分析したものを先の 2 ケースの「補足的ケース」として記載する。なお、分析にあたりアサヒ関係者 2 名（I 氏⁶⁸、J 氏⁶⁹）のインタビュー調査を行った⁷⁰。1 つ目のフレームワーク（図 V-1）にもとづき、前提となる環境変化を業界と消費者動向の視点でまとめたのが表 V-9 である。

表 V-9 アサヒにとっての環境変化

環境 1 1970 年代まで	環境 2 1980 年代～1990 年代半ば	環境 3 1990 年代半ば～現在
もともと飲食店中心であったが、冷蔵庫の普及とともに徐々に家庭用が浸透	消費者が店頭で商品を選んで持ち帰る購買スタイルが定着 苦味(コク)のあるものから、キレがある味へと消費者の嗜好が変化	低価格の周辺商品の登場により消費者がビールから一部シフト 消費者の選択の幅が広がり二極化傾向へと変化

① 変革の必要性の認識・方向性の決定

アサヒのシェアは、1949 年に現在のサッポロビールと分割された時点では 36%あり、サッポロ（同 39%）と首位を争う“一方の雄”だったが、その後は 30 年以上にわたってシェアが下がり続ける状態であった。

1980 年 7 月、後にサンシャイン計画と命名される「当社の維持・存続と発展に向けての 3 か年計画」がスタートし⁷¹、工場の製造担当者が営業に配置転換されるなどの取り組みが行われたが、思うような成果が得られなかった。その後 1982 年に、メインバンクの住友銀行出身で、マツダ（当時、東洋工業）の再建で力を発揮した村井氏が社長に就任したが、その社長就任あいさつでは、業績不振の原因を他部門に求めがちな企業文化を指摘した上で、「当面の課題は、『流れを変える』ことである」として、意識改革の必要性を訴えた（J 氏）。

② 戦略の転換

企業戦略

変革前の「BM1」は、業務用の飲食店などにフォーカスし、営業力を重視した戦略だった。しかし、ビールが一般家庭に浸透し、消費者自らが店頭で銘柄を選ぶという消費者行動の変化（「環境 2」への移行）に対応するため、変革によって構築された「BM2」では、まず企業イメージの向上を図る戦略がとられた。これは同時にアサヒ社内のモチベーションを上げることを目的としていた。またこの時、経営理念と長期経営計画の策定や QC の導入などにより組織を活性化させようとした。変革の前半を担った村井氏は「多角化」の方向性を志向したが、引き継いで変革の後半を担った樋口氏は、「ビ

⁶⁸ 元専務取締役で、変革時はマーケティング部長として新商品開発に中心的に関わった人物である。

⁶⁹ 現グループ広報部門幹部の職にある人物である。

⁷⁰ アサヒビール関係者のインタビュー詳細は、I 氏：2012 年 10 月 15 日（2 時間）、J 氏：2012 年 11 月 20 日（2 時間）である。

⁷¹ アサヒビール株式会社、2010：95

ール事業を中心に据える」戦略に切り替え、変革の過程で生まれたビールのヒット商品に経営資源を集中した（J氏）。

商品戦略

変革前の「BM1」は、「消費者は味がわからない」という前提で、「容器などでの差別化」を狙う戦略だった。しかし、変革の過程で行われたマーケティング調査の結果から「消費者は味がわかる」、「うまさの基準は時代とともに変化する」という仮説が生まれ、「BM2」では、その結果をもとに、ビールの味、ラベル、そのマーケティングや流通体制を総合的に見直した「商品差別化戦略」がとられた（I氏）。

③ 資源・組織プロセスの転換

組織体制

変革前の「BM1」は職能別組織にもとづくものであり、長い間ヒット商品が生まれなかったことから、お互いの部門を非難する「部門主義」の文化が醸成されたといわれる。これに対し「BM2」では、村井氏は消費者視点・品質視点の両面から各機能が連携して商品開発を行えるようにするために、1982年に営業本部にマーケティング部を、生産本部に技術開発部を、中央研究所には開発研究部をそれぞれ新設した。

研究開発

変革前の「BM1」では、新商品の開発は研究開発部門の専管事項とされ、他の部門が口を差し挟むことはなかったといわれる。しかし、変革によって構築された「BM2」では、「マーケティング部の提案は、研究・開発部門にとっては、自分たちが独自に進めていた新ビール開発のコンセプトを根底から覆すような提案だった」⁷²にもかかわらずその提案を全面的に受け入れ、ヒット商品となる「コク・キレ」ビールを開発した。また、変革後期を担った樋口氏からは「品質向上のためならば、材料は最高のものを使うように」との指示が出されて、消費者が求める味の追求が優先された。

生産

変革によって構築された「BM2」では、村井氏自らがAQC推進本部長となり、「AQC活動は、激動する社会環境に耐え抜き、厳しい企業間競争に打ち克ち、発展していくための全社運動である」⁷³として社員の意識改革を訴え、AQCを全社的な活動にした。また変革前の「BM1」には、工場をプロフィットセンターとして利益目標を課する「利益管理制度」があったが、変革によって構築された「BM2」では、樋口氏が「利益は経営者が考えることであり、工場はいいものを作りさえすればいい」との趣旨で廃止した。また、「スーパードライ」のヒットの兆候をつかむと、樋口氏は大量の広告宣伝費、販促費を投入するだけでなく、生産設備も一気に増大させるなどの積極路線をとり、これがビールの品質安定につながった。

⁷² 石山, 1987:104

⁷³ アサヒビール社内報 1984年3月号より引用した。なお、このQC活動は、アサヒのQC活動ということでAQCと呼ばれた。

販売

変革前の「BM1」では、営業担当の努力で弱いブランドをカバーする状況であった。これに対し、変革によって構築された「BM2」では店頭での商品の鮮度を重視した「フレッシュ・ローテーション」の徹底を図った。また、月末の数字合わせのための押し込み販売を禁止するなど、顧客に「おいしい」と思ってもらえる商品を開発、流通・販売できる体制へと転換した。

人的資源の管理と活用

村井氏は部長クラスを月に1-2回研修センターに集めて「読書会」を開催するなど、銀行出身で業界素人というハンディを克服すべく、現場の声を聞き、議論を重ねる機会を積極的に作った。また、変革プロセスにおいて、経営理念の策定に始まり、CI準備からQCまでを、現場の部課長が中心となる部門横断チームによって推進した。

④ 「環境2」での成功要因

以上のような変革の結果、アサヒは競争力を回復し、「環境2」での競争優位性の再獲得に成功した。アサヒの変革前と変革後のパフォーマンスの変化をまとめたのが表V-10である。アサヒは変革当時の1985年には10%程度だったビールの国内シェアを、5年で25%まで高めた。このことからアサヒは企業変革により競争優位性を再獲得したといえる。

表 V-10 アサヒの変革によるパフォーマンス変化

企業変革の結果 アサヒ	市場競争力 国内シェア
変革時(1985年)	ビール市場 約10% (キリン:60%以上)
変革後(1990年)	ビール市場 約25% (キリン:約50%)

そして、それは、変革によって作り出された「スーパードライ」という強力な商品と、その商品に関するマーケティングからサプライチェーンまで含めた「差別化するための体制」が構築されたことによるものであった。

⑤ 変革後の大きな環境変化

「環境3」では、1994年にサントリーが「ホップス」、サッポロが「ドラフティー」を発売して発泡酒市場を開拓し、1998年にはキリンが「淡麗生」で同市場に参入した。またその後、2003年には「第3のビール」が発売された。このようなビール周辺商品

の開発と節約志向（単なる節約というよりはメリハリ消費）という消費者行動の変化が重なり、需要がビールから徐々にそれらの商品へとシフトし始めた。また同時期には、ダイエーが1993年にベルギービール、翌年には国産ビールの値下げをして、流通主導の価格破壊を起こしている。この背景には、酒販免許の規制緩和⁷⁴により、酒類取扱小売店が増えたことがあった。

⑥ 近年のパフォーマンスとその原因

現在アサヒが置かれている「環境3」においても、「BM2」への転換プロセスから生まれた「スーパードライ」がアサヒの業績をけん引している⁷⁵。これは、「マーケットイン」の思想⁷⁶で生まれた商品、しかも環境変化に対応したというより自ら環境変化そのものを作り出した商品が、現在でも消費者に支持されていることを示している。アサヒの近年のパフォーマンスをまとめたのが表V-11である。アサヒは、利益体質を維持し、ビール市場において50%以上のシェアを持ち、また周辺商品も含めた全体でもトップシェアを維持している。このことから、アサヒは「環境3」においても競争優位性を持続しているといえる⁷⁷。

表 V-11 アサヒの近年のパフォーマンス

近年のパフォーマンス アサヒ	利益を生み出す力 営業利益[億円] (営業利益率)	市場競争力 国内シェア(年)	
3年平均(2010-12年)	1,040 (6.9%)	<u>ビールおよび周辺商品</u> 37.5% (2010年) (キリン:36.7%)	<u>ビールのみ</u> 51.3% (2010年) (キリン: 25.3%)

他方、「環境3」では競合他社が「発泡酒」、「第3のビール」、「ノンアルコール・ビール」などの新商品を開発・発売したが、アサヒは当初静観して、市場が大きくなってから参入するという後追いの対応となった⁷⁸。これは「スーパードライ」という No.1

⁷⁴ 酒販免許の規制緩和は、1989年に始まり、2006年には完全自由化した。

⁷⁵ 「スーパードライ」は、ビール市場で約50%のシェア、アサヒの販売量のうち約7割を占める。アサヒグループホールディングスの2012年6月中間連結決算は、売上高が前年同期比9%増の7,102億円、最終利益が58%増の256億円で、ともに過去最高を更新したが、「スーパードライ」の貢献とともに、後発ながらも「スーパードライ」ブランドを生かした新商品の黒ビール「ドライブラック」、ノンアルコールの「ドライゼロ」などが好調だったことが要因である。

⁷⁶ 変革の際に作られた経営理念の1番目は「消費者志向」であり、行動規範の1番目は「需要開発」である。

⁷⁷ 同時期の同業他社の営業利益率を見ると、かつて“一方の雄”といわれたサッポロホールディングスは3.7%であり、キリンホールディングスは7.0%である。国内ビール市場は1994年の714万キロリットルをピークに年々減少を続けている。それを補うのが「第3のビール」などのビール周辺商品であるが、これらを加えても「ビール類」合計の市場はピーク時の8割程度となっている。これに対して、国内各メーカーは、2007年のキリンによるメルシャンの子会社化に代表される「総合酒類化」、さらに、アサヒは2012年にカスピス子会社、サッポロは2013年ポッカ買収など「総合飲料化」へと進んでいる。2012年度の「国内酒類」が全体の売り上げに占める割合は、アサヒグループホールディングスは58%、キリンホールディングスが39%、アサヒホールディングスが56%となっており、企業としての多角化の方向性が業績を左右するようになっている。

⁷⁸ 2010年時点で、「発泡酒」でキリン66%に対し、アサヒは24%、「第3のビール」でキリン39%に対し、アサヒは24%のマーケットシェアである(日経産業新聞[編], 2012, 日経シェア調査195)。

商品を獲得したことで、あえてそれを危険にさらすような商品を積極的に出す必要がないポジションになったためである（J氏）。すなわち、アサヒが「コク・キレ」ビールを開発した時のチャレンジャーとしてのポジションに、現在の競合他社がいるといえる。しかし同時に「豆を使った第三のビールなどは単純に思いつかなかったのではないか」（J氏）という面もあり、革新的な商品を生み出す能力やチャレンジ精神の低下の可能性をうかがわせる。また、変革プロセスから強力な商品が生まれ、業績が一気に上向いたために、その商品力に依存する一方で、商品開発プロセスやマーケティングプロセスが組織に定着していないからであるとの指摘もある（I氏）。

5. ケース横断的分析と仮説の導出

本節では、本章の総括としてケース横断分析を行い、そこから仮説を導出する。

(1) ケース横断的分析

本章の研究で取り扱ったケース分析をまとめたのが表 V-12 である。

表 V-12 ケース横断的分析のまとめ

変革ケース	環境2			環境3			
	企業変革			変化の規模*	DCの発動		競争優位性の持続
	競争優位性の再獲得	組織プロセスの埋め込み	変革の副作用		戦略転換	資源・プロセス転換	
日産	有	有	無	大	有	有	有
パナソニック	有	無	有	大	無	無	無
アサヒ	有	無	無	小	無	有 (競合追従的)	有

(*)変化の規模が「大」とは、市場規模や主要技術に影響を与えるような業界全体に影響を及ぼすような変化があったことを指す
 変化の規模が「小」とは、競合企業の戦略や消費者行動など業界内での変化があったことを指す

表の左半分は、3つの「変革のケース（日産、パナソニック、アサヒ）」のそれぞれが、「変革により競争優位性を再獲得したのか」、「中長期的にも機能するような組織プロセスの埋め込みはあったのか」、そして「『環境3』で変革の副作用は顕在化したのか」についての評価を示している。たとえば、日産は「変革により競争優位性を再獲得した」、「中長期的にも機能するような組織プロセスの埋め込みがあった」、そして「『環境3』で変革の副作用はなかった」ことを示している。同表の右半分は、ケースごとに「『環境2』から『環境3』への変化の規模はどの程度だったのか」、「戦略転換は実施されたのか」、「資源・プロセス転換は実施されたのか」、そして「競争優位性は持続したのか」を順に示している。たとえば、アサヒのケースでは、「『環境2』から『環境3』への変化の規模は小規模（競合企業の戦略や消費者行動など業界内での変化）」で、それに対して「戦略転換は行われなかった」が、「競合追従的に資源・プロセス転換が行われ」、その結果、「『環境3』でも競争優位性は持続している」ことを示している。

この表からわかるのは、3つのケースはいずれも「不連続な企業変革」、すなわち「戦略」と「資源・組織プロセス」の全てを総合的に転換することによって、まず短期的に業績を回復し、「環境2」での競争優位性を取り戻した。しかしその後、日産とアサヒは競争優位性を持続しているが、パナソニックは喪失するというように、中長期でのパフォーマンス（「環境3」）では差が見られることである。

まず日産のケースを見ると、変革によって危機から脱出する4つの組織プロセスが構築（もしくは強化）され、それが有効に作用することにより「環境2」で短期的に業績を回復した。その後「環境3」へと比較的大規模な環境変化があったが、それに対しては「新興国市場フォーカス」へと戦略が転換され、それにしたがって資源・プロセスが転換された。そして、変革によって埋め込まれた組織プロセスが新戦略の実行に有効に作用した結果、「環境3」での競争優位性の持続に貢献していると考えられる。

次にパナソニックのケースについてみると、危機から脱出するのに有効な変革施策の中には、中長期的に「変革の副作用」となり、その後の環境変化対応の阻害要因となるものが含まれていた。また同ケースでは、日産のような中長期的にも機能する（「機能的適合度」を持つ）組織プロセスの埋め込みを確認できなかった。同社の外部環境も、変革の成功後、比較的大規模に変化したが、戦略の硬直性によって新しい環境に適応するための戦略転換ができなかった。その結果として、変革により再獲得した競争優位性を持続することができなかったといえる。

最後にアサヒのケースでは、変革のプロセスから強力な商品（「スーパードライ」）が生まれ、またその商品を訴求するためのマーケティング、サプライチェーンの体制が機能して「環境2」での業績回復を果たし、競争優位性を再獲得した。しかし、アサヒのケースでも中長期的にも機能する組織プロセスの埋め込みを確認できなかった。また、「環境3」での資源・プロセス転換も競合追従的であった。アサヒの外部環境変化が比較的小規模であったことと、「スーパードライ」という商品が市場で競争力を持ち続けたことが寄与し、競合他社による革新的なビール周辺商品の発売により、その競争優位性が一時的には縮小したが、後発で参入することで「環境3」での競争優位性の喪失を回避したといえる。

(2) 仮説の導出

まず、日産とパナソニックのケース比較から、変革後のパフォーマンスの差をもたらしたのは、「不連続な企業変革」の際に「中長期的にも機能する（「機能的適合度」を持つ）組織プロセス」を埋め込むことができたか否か、ということであった。

このことから以下の仮説を導出することができる。

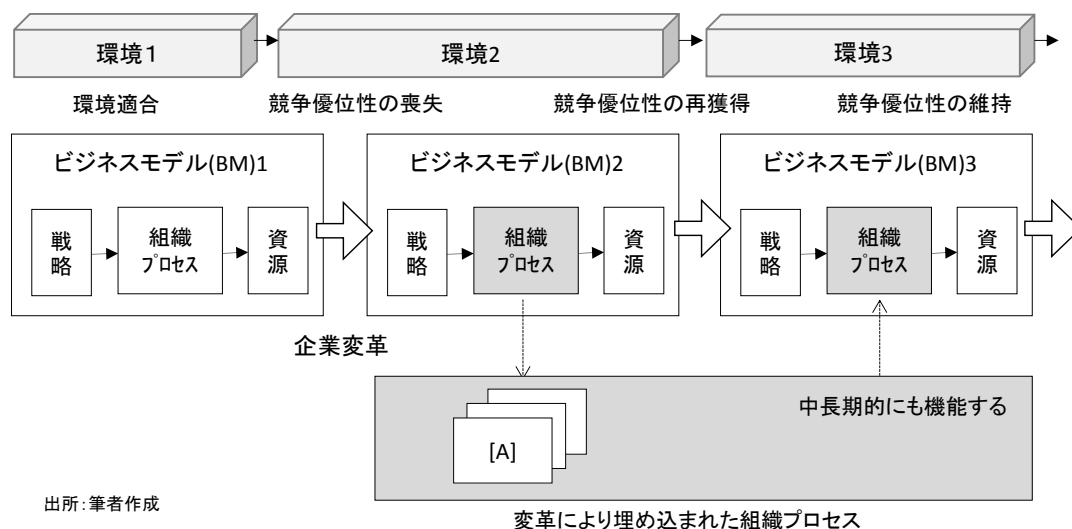
[仮説 2-1a]

「不連続な企業変革」後の環境変化（たとえそれが大規模であったとしても）を乗り越え、同変革によって再獲得した競争優位性の持続可能性を高めるためには、変革時に「中長期的にも機能する組織プロセス」を埋め込むことが有効である。

これを1つ目の分析フレームワーク（図V-1）にあてはめて概念的に示したものが

次の図 V-6 である。

図 V-6 「変革により埋め込まれた組織プロセス」の位置づけ



次にアサヒのケースについてみると、パナソニックのケースと同様に「中長期的にも機能する（「機能的適合度」を持つ）組織プロセス」の埋め込みは確認できなかったが、それにもかかわらず再獲得した競争優位性を持続している。そしてその理由は、変革後の環境変化が比較的小規模だったためと考えられる。

このことから以下の仮説を導出することができる。

[仮説 2-1b]

「不連続な企業変革」時に「中長期的にも機能する組織プロセス」が埋め込まれなければ、次の大規模な環境変化を乗り越える可能性は低下するが、環境変化が小規模の場合は、変革によって再獲得した競争優位性を持続できる可能性がある。

以上、「中長期的にも機能する組織プロセス」という当初想定した分析フレームワークに直接関連する仮説の導出を試みたが、本研究テーマの分析結果からもう1つの仮説を導出することができる。それは、日産の「比較対象ケース」として分析したパナソニックの事例から、同社の競争優位の持続可能性に影響を与えた可能性のある一要因として「変革施策の副作用」が見出されたことである。それは具体的には、戦略転換や、組織再編、そしてそれに伴う人員削減による「技術トレンドへの対応能力の低下」、「技術力の低下」、そして「組織の硬直化・官僚化」である。そして注意すべきは、変革の短期的成果を出そうとすればするほど、その可能性は高まると考えられることである。以上のことを仮説としてまとめたのが次のものである。（なお、この仮説が[仮説 2-1a]および[仮説 2-1b]とはやや異質、もしくはそれらとの連動性が弱いと感じられるとすれば、それは、この仮説が出発点となる問題意識の段階では想定していなかった現象に関するものだからである。）

[仮説 2-2]

「不連続な企業変革」時には有効な変革施策であっても、中長期的には副作用として機能し、次の環境変化対応の阻害要因となるものがある。そして、企業変革の短期的な成果を求めるほど、そのような副作用が顕在化する可能性が高くなる。

以上、本研究テーマでは「変革の成功後に起こる環境変化を乗り越えられる企業変革とは」という視点で仮説を導出したが、日産はこれが有効に機能している事例といえる。最後に、本研究テーマのリサーチ・クエスチョンには直接影響しないが、「日産ではいかにしてそれを機能させているのか」に関して、分析からのインプリケーションを3点補足しておきたい。

1つは「中長期的にも機能する組織プロセスの埋め込み」が変革プロセスの早い段階から議論されていた点である。A氏は、「ルノーとの提携時点で、すでに将来の成長戦略はある程度共有されていた」と語り、ここから「企業変革プロセスの分析フレームワーク」(図V-2)の第1段階である「変革の必要性の認識・方向性の決定」において既に中長期的視点での成長戦略の方向性が議論、共有されていたことが確認できる。そしてそれをベースにして「中長期での企業成長のためのしくみ」としての組織プロセスが埋め込まれたと分析できる。

2つ目が、その「成長のためのしくみ」に[N-d]プロセス、すなわちミドル以下の現場の創発的行動を引き出すためのしくみを組み込んでいる点である。この点に関してB氏は「V-upは日産が一番苦しいときにどうやって立ち直ったのかのノウハウが凝縮している財産だと考えられている。これはたとえ人が入れ替わったとしても組織に残るもので、着実に組織に定着している」として、これが組織プロセスの強力な構成要素として機能していることを指摘した。その1つの例として東日本大震災の時に、当時COO(最高執行責任者)の志賀氏が現地に駆け付けた時には「何もすることがなかった」と振り返るほど現地で素早い対応を行っていたことがあげられる⁷⁹。A氏によれば、志賀氏は「これを可能にしたのはV-upで、現場に任せることによって問題に対処する習慣、いわば“現場力”がついていたため」と語ったという。

3つ目が、変革を率いたゴーン氏が継続してリーダーシップを発揮している点である。これは、日産にとってゴーン氏は変革時に獲得した新しい「資源」であり、それがその後DCとして機能していることを意味する。このように考えると、競争優位性を持続するための「組織プロセス」という視点では後継者の育成のしくみが課題となる。この点に関しては、CFTやV-upがそれ自体「ミドル以下の現場の創発的行動を引き出すためのしくみ」として“現場力”を作り出す基盤になると同時に、「変革時も今も、CFTのパイロットになるような人は部長の中でもトップ級で、うまくいけば役員になる」(B

⁷⁹ 実際に震災後の復旧は、日産は他社より早く、漆原(2012)によれば、「巨大地震から2か月後の2011年5月、日産自動車の乗用車と商用車を合わせた国内生産台数は、前年の同じ月を0.8%上回った。一方、他社の同じ5月の国内生産台数はというと、トヨタ自動車は前年の同じ月を54.4%、ホンダは同じく53.4%下回っていた」。これに関してゴーン氏は震災後の世界に向けたメッセージの中で「日産には長年にわたるクロスファンクショナル(組織横断的)な活動と震災以外の危機に対処してきた経験があります。その経験を生かし、即座に態勢を整えました」と説明した。

氏) というように次世代のリーダー育成機能を果たしていることも注目できる。

6. 総括

本章の研究の貢献は大きく3つある。1つは、企業変革をより長期の視点で捉え、これまであまり研究されてこなかった企業変革による「中長期的にも機能する組織プロセスの埋め込み」と「変革の副作用」に関する仮説を導出した点である。したがって、本章の研究は、長期的視点、および動的（ダイナミック）な観点を導入することで、既存の企業変革研究に貢献したといえる。

2つ目はDC論に対する貢献である。これまでのDCの研究では、DCを「資源の転換」という視点のみで捉えていた。しかし、それでは筆者の「企業変革としては成功して競争優位性を再獲得したとしても、それが持続するケースとしないケースの差を生む要因（の1つ）として変革の仕方自体があるのではないか」というリサーチ・クエスションに対して解答を与えるには不十分であった。そこで、本研究テーマでは「企業変革」を「戦略転換」と「資源と（その活用の）組織プロセス転換」を総合的に行うものであると捉え、DCはそれを実現するための能力であると考えた。すなわち、DC発動の特別なケースとして企業変革をとらえた。また、これまでのDCの研究は、M&Aや研究開発、商品イノベーションといった主として個別のミクロレベルのものが中心であったのに対し、本研究テーマでは企業変革能力をマクロレベルのDCとみなして「戦略転換」も含めて分析した。これにより、既存のDC論とは異なり「戦略転換」も含めてDCを定義した方が、より実務的有効性が高いことを示すことができたと考える。

そして3つ目が、ケーススタディ型の研究に対する貢献である。本研究テーマでは、「変革施策」と「競争優位性の獲得・持続」という因果関係の特定が困難な問題を、共分散構造分析の考え方を応用したフレームワークを導入し、「(変革により埋め込まれた)組織プロセス」と「競争優位性の獲得・持続」を潜在変数とすることで、潜在変数間の関係、および、観測変数と潜在変数の関係を、シンプルな構造に置き換えた。これは、分析方法という視点で、ケーススタディ型の質的研究に対する貢献であるといえる。

最後に、本研究テーマの限界と将来に向けた課題について記す。本章の研究は3つのケース分析にもとづいておこなわれた研究であり、導出した仮説を直ちに一般化することはできない。また、本章の研究は、企業変革をよりマクロ的な視点、またトップの視点で捉えているために、逆の側面、すなわち、ミクロ的な視点、ミドルの視点が不十分である。たとえば、日産の変革の成功要因分析で、「『成果主義制度などの人事制度』はどの組織プロセスの形成にも影響を与えないという評価であった」としたが、これに関してもミクロ視点でさらに深い分析をすることで、社員の動機づけを含んだ多角的な議論が可能になると考える。これらを組み合わせて議論することにより、より包括的に企業変革の姿を捉えることができると考えるので、それは今後の研究課題とする。

VI. 研究テーマ3「変革時に埋め込まれた組織プロセスの進化と定着：ダイナミック・ケイパビリティの視点から」

1. はじめに

ある環境においてそれに適合するビジネスモデルを作り上げ競争優位性を獲得した企業が、環境の変化に適応できずにその競争優位性を喪失することがある。そのような企業の中には、新たな環境に適合できるよう、「企業変革」プロセスを通じて自らを変容させることにより再び競争力を取り戻すケースもある。これまで、そのような企業の「不連続な企業変革」のケース分析による研究を行ってきた。

「研究テーマ1」(第IV章)では、競争優位性を再獲得するためのプロセスである「不連続な企業変革」の開始アプローチに注目し、「トップの現状否定」の仕方にはバリエーションが存在することを確認し、「その有効なアプローチは企業が置かれた環境不確実性のタイプに依存する」という仮説を導出した。

そして、「研究テーマ2」(第V章)では、「ダイナミック・ケイパビリティ」(DC)の概念を参考に、より長期的な視点で変革後の企業パフォーマンスまで含めて分析した。なぜならば、「不連続な企業変革」自体としては成功し、競争優位性の再獲得には成功したとしても、それが持続する場合と、一時的競争優位性に終わる場合があるからである。そして、「変革により再獲得した競争優位性を持続するためには、変革の際に、次の環境変化にも対応できるような中長期的にも機能する組織プロセスを埋め込むことが有効である」との仮説を導出した。また、個別のケース分析からは、日産自動車(以下、日産)は変革によって再獲得した競争優位性を2012年時点でも持続していることを確認し、それは変革時に埋め込まれた4つの組織プロセスが、変革の後に起きた環境変化に対応するための新戦略の実行にも有効に作用しているからであるとの仮説を導出した。

ところで前章では、日産の変革ケースは「変革時に埋め込まれた組織プロセスそれ自体が新戦略の実行に有効に作用した」としたが、その後、「それらの組織プロセスが新戦略の実行に有効に作用したのは、それらが組織に定着しただけでなく、環境適合的に進化したからではないだろうか」という疑問が生まれた。そこで、本章では、日産のケースを対象に、その疑問(リサーチ・クエスチョン)への解答を探求する。本研究テーマはこの疑問への解答を求め、前章で解明した日産の変革時に埋め込まれた「中長期的にも機能する組織プロセス」に着目し、その定着とその後の変化を「連続的企業変革」と位置づけ、それに関して追加調査をすることで、前章で導出した仮説を補足、強化することを目的とする。これにより、「研究テーマ1」(第IV章)と「研究テーマ2」(第V章)でフォーカスした「不連続な企業変革」とその後の「連続的企業変革」を総合的に、より長期的視点で分析する。(以下、表記の簡略化のために、必要な場合を除き、本章では「不連続な企業変革」を単に「(企業)変革」と記す。)

本章の構成は以下のとおりである。2.で組織能力論の既存研究の補足を行い、3.で本研究テーマの研究方法をそのフレームワークとともに明らかにする。4.で日産の事例研究(ケース分析)を行い、5.で仮説を導出する。そして、最後の6.で本章の総括を行う。

2. 既存研究レビュー（補足：組織能力論）

II. では、本研究に関わる3つの領域の既存研究についてレビューした。本節では、このうち「組織能力論」に関する既存研究について、本研究テーマに関わる点を補足する。

これまでの一連の研究で取り扱ってきた「企業変革」は、(前章でも述べたように)組織能力の視点で考えるとDCの発動の1形態であるといえる。前章では変革による「組織プロセスの埋め込み」について議論したが、この組織プロセスとはオペレーショナル・ケイパビリティ(以下、OC)とみることができる。OCとは、現時点で企業が利益をあげるための能力である(Zollo & Winter, 2002)。一方、企業変革とは企業のOCを再構築する能力であるDC発動の1形態であり、それにより組織が環境適合し発展することを可能にするものである(Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Zollo & Winter, 2002)。このOCとDCの関係に関しては、実務家だけでなく、組織論研究者にとっても重要な関心事であり(Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997)、たとえばNewey & Zahra (2009)は商品開発における両者の相互関係モデルを提示している。

また、Zollo & Winter (2002)は、企業が環境に適応するための学習プロセスに注目し、DCを「組織が有効性を追求するためにオペレーティング・ルーティンをシステムティックに形成し、修正するための学習と安定的な活動パターン」と定義した。そして、彼らはオペレーティング・ルーティンの進化プロセスを、経験の蓄積、知識の明瞭化と成文化といった学習メカニズムの活用によって説明した。このように、DCとは組織学習によって作られるもの(Eisenhardt & Martin, 2000; Pisano, 2000)、もしくは組織学習そのものがDCであるという見方もある(Winter, 2003)。

一方で、DCの階層性を含めた組織能力のタイプ分けの議論もあり(Collis, 1994; Danneels, 2002; Winter, 2003; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006)、たとえばAmbrosini, Bowman & Collier (2009)は、資源ベースを継続的に改善する「成長型(incremental) DC」、資源ベースを組み換え、発展させる「更新型(renewing) DC」、そして資源ベースに直接影響を与えずDCを組み替える最も高次の「再生型(regenerative) DC」の3つを提示している。

しかし、既存のOC研究、およびDC研究では、河合(2012)が指摘するように、「資源ベースの転換」のみに焦点が当てられており、本研究テーマのリサーチ・クエスションに答えてくれるような、「戦略の転換」をも含めてなされた実証的研究はほとんどない。そこで、本章では、日産の変革時に埋め込まれた組織プロセス(OC)とそれを進化させるDCとの相互作用を「戦略転換」との関係において分析する。

3. 研究方法

本研究テーマでは、先述の目的を達成するため、「企業変革」により競争優位性を再獲得し、それを現在でも持続している日産を対象としたケース分析を行う。分析は、これまでに行った日産関係者4名(計9回)に対するインタビューに加え、日産の現

役社員 3 名（A 氏⁸⁰、B 氏⁸¹、C 氏⁸²）、および元社員 1 名（D 氏⁸³）に対する新たなインタビュー調査⁸⁴、および 2 次データの分析を中心に行った。

次に本章の研究の分析フレームワークを図 VI-1 に示す。これは前章の分析フレームワークを日産のケース分析に特化して、より具体化したものである。

図 VI-1 環境変化と組織プロセスの関係の分析フレームワーク

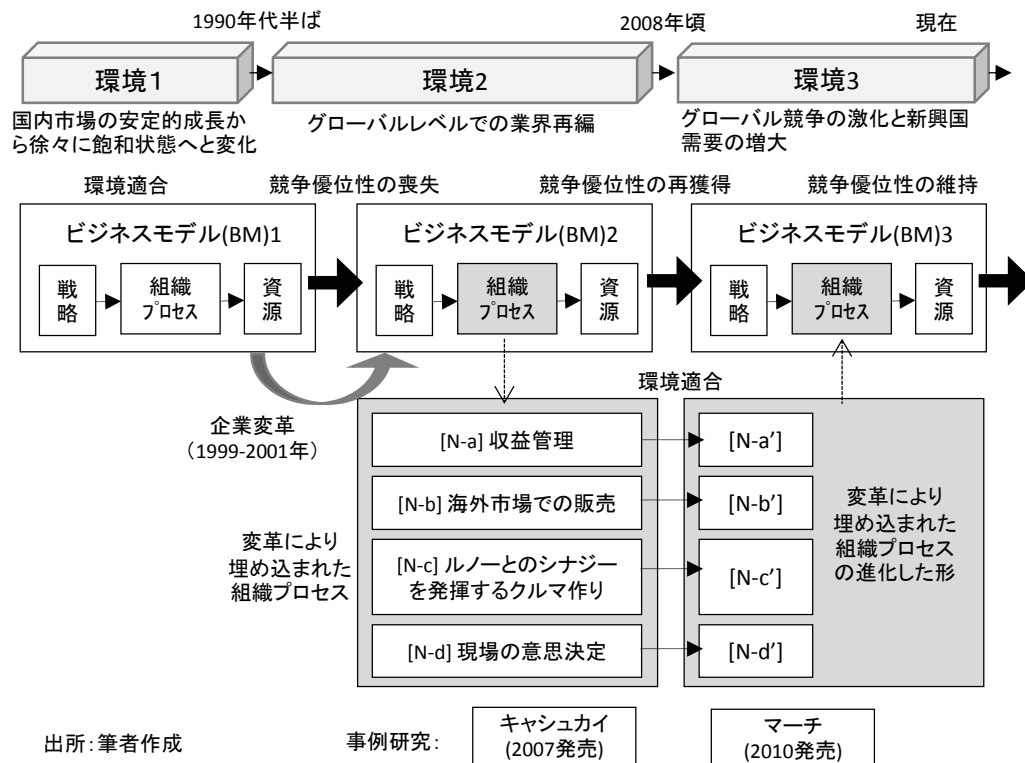


図 VI-1 が示すように、日産の「ビジネスモデル (BM) 1」は「環境 1」では適合的だったが、環境が「環境 2」へと変化すると、自社内部の問題と合わせて環境不適合となり、市場競争力を急速に失っていった。そこで、ルノーとのアライアンスをベースとする企業変革が行われた。本研究では、「日産リバイバルプラン (NRP)」の実行期間 (1999～2001 年) を「企業変革」と考え、次の「日産 180」(2002 年～2004 年中期経営計画) 以降を「変革後」と定義する。

日産は、この企業変革により環境適合的な「BM2」を構築し、「環境 2」における競争優位性の再獲得に成功した。前章では、変革時に日産に埋め込まれた組織プロセスとして、[N-a] (収益管理)、[N-b] (海外市場での販売)、[N-c] (ルノーとのシナジーを

⁸⁰ 「研究テーマ 1」の N2 氏と同一人物 (現役社員) である。

⁸¹ 現役社員であるが、大学院修士課程で学んだビジネスマン兼研究者。年齢は 30 代半ばで、現在営業部門の中堅社員として組織内部の状況を評価できる立場にある人物である。

⁸² B 氏と同年代の現役社員で、開発部門の中堅社員として組織内部の状況を評価できる立場にある人物である。

⁸³ テーマ 1 の N1 氏と同一人物 (元副社長) である。

⁸⁴ インタビューの詳細は、A 氏:2013 年 6 月 14 日 (日産本社近くの飲食店にて 1 時間)、B 氏・C 氏:2013 年 6 月 28 日 (日産本社にて各 1.5 時間、1 時間)、D 氏:2013 年 6 月 29 日 (中央大学後楽園キャンパスにて 2 時間) である。

発揮するクルマ作り),そして[N-d] (現場の意思決定)の4つを抽出した。そして、それらは「変革時の環境(「環境2」)で有効に機能して日産の競争優位性の再獲得に貢献しただけでなく、その後の新たな環境(「環境3」)においても、新戦略の実行のために機能し、変革により再獲得した競争優位性の持続に寄与している」という仮説を導出した。これに対し、本研究では次の[予備仮説]にもとづいて分析を行う。

[予備仮説]

変革時(「環境2」)に組織に埋め込まれた[N-a]~[N-d]の組織プロセスは、単にそのまま組織に定着するだけでなく、[N-a']~[N-d']に進化しながら定着することによってより有効に機能し、新たな環境(「環境3」)における競争優位性の持続に寄与している。

なお、図VI-1の分析フレームワークのこの[予備仮説]に対応する部分が、同図の右下方にある[N-a']~[N-d']であり、それぞれ[N-a]~[N-d]から進化・定着したことを示している。

これにより、「企業変革」とそれにより埋め込まれた「組織プロセスの進化」(「連続的企業変革」)を関連付けて分析する。

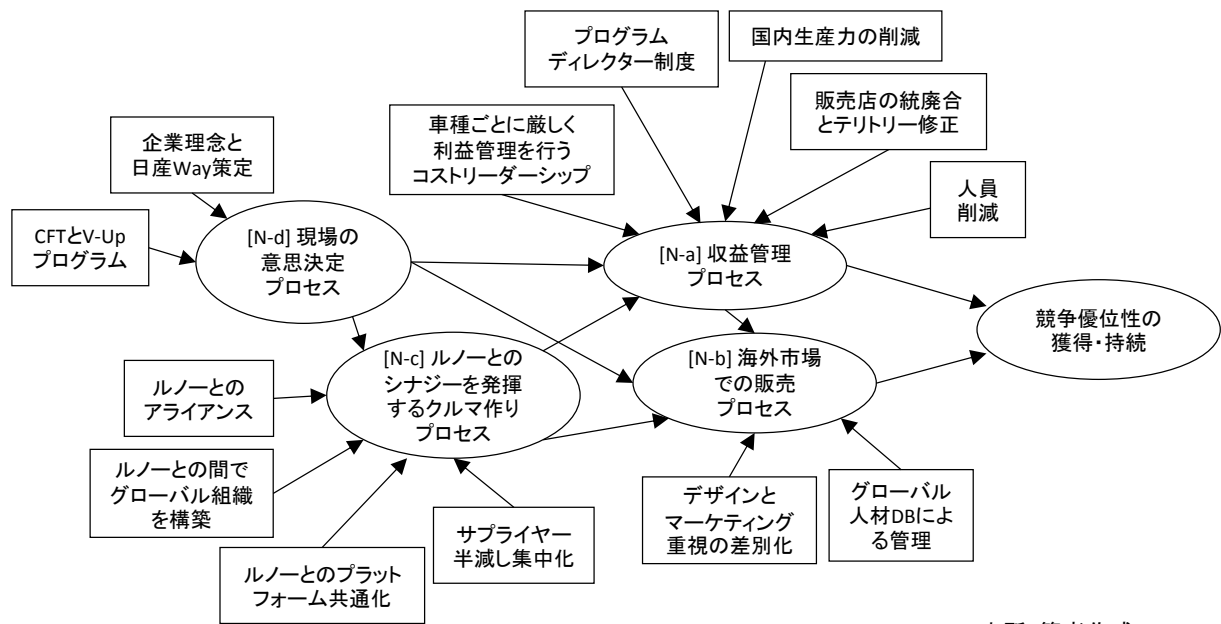
4. 事例研究：日産自動車

本節ではまず、前章の分析から見出された、変革によって埋め込まれた4つの組織プロセスと変革施策の関係を確認する。次に、変革後の外部環境変化と日産の戦略転換に関して確認する。その上で、変革を“起点”としたその後の日産の変化を、戦略と各機能に即して確認し、変革時に埋め込まれた[N-a]~[N-d]の4つの組織プロセスが、実際にいかに進化・定着したのかを明らかにする。そして最後に、それらの組織プロセスがいかに貢献したのかを「キャッシュカイ」と「マーチ」という2つの新モデルの開発プロジェクトで明らかにする。

(1) 変革時に変革施策により埋め込まれた組織プロセス

日産は、変革によって新たに作られた、もしくは強化された[N-a]~[N-d]の4つの組織プロセスを埋め込むことにより、「環境2」において競争優位性の再獲得に成功したと考えられる。前章で確認した、それら4つの組織プロセス(潜在変数)と各変革施策(観測変数)の関係、そしてそれぞれの組織プロセス間の関係をパス図で描いたのが図VI-2(図V-5の再掲)である。

図 VI-2 変革時に埋め込まれた組織プロセスと変革施策との関係（図 V-5 の再掲）



出所:筆者作成

(2) 日産を取り巻く外部環境の変化と戦略転換

本研究では、2008年のリーマンショックを、変革後の外部環境の転換点（「環境2」～「環境3」への変化）と捉える。「環境3」とは、「グローバル競争の激化と新興国需要の拡大」の環境である。新興国市場における新車販売は2010年に3,920万台となり、先進国市場を超えた。そして、その市場の構造転換で恩恵を受けているのは早くから新興国に軸足を置いてきた独フォルクスワーゲン（VW）グループや韓国の現代・起亜グループである⁸⁵。この新しい環境下での市場競争はこれまで以上に熾烈であり、「多極化する市場で、それぞれの地域に根ざした新車を短期間に多く、さらに安価で提供できるメーカーが競争に勝ち抜く時代に入った」⁸⁶といわれる。

日産もこのような環境変化に対応して、新興国市場重視の方針を打ち出すに至った。2008年に発表した中期経営計画「日産GT2012」（2008～2012年）では、拡大する市場としてインド、中国、ブラジル、中東、ロシアをあげ、インド市場では、ルノーと現地企業と共同で「超低価格車」を開発すると発表した⁸⁷。そして2011年に発表した「日産パワー88」（2011～2016年）では、新興国市場を中心とする世界市場での成長を加速させることに主眼を置き、2016年度のグローバルシェアを、2010年の5.8%から8%に引き上げることを目標とした⁸⁸。

⁸⁵ 2012年6月28日付日本経済新聞

⁸⁶ 2013年3月26日付日経産業新聞

⁸⁷ ルノー日産とインド企業のバジャジオートは2009年11月、インドなどの新興国向けの四輪車を共同開発することで合意。2010年7月には、製造と販売の両面で両社が協力していく取り決めが交わされたが、その後バジャジ社が独自に「超低価格車」を開発したことなどから、2012年に合意を解消した。

⁸⁸ 担当執行役員が発表した「日産グローバル戦略」では、「攻める戦略」として、中国とアセアン5か国、インド（パートナーシップ戦略）、ロシア（パートナーシップ戦略）、ブラジル（アライアンス戦略）、そして「ダットサン」投入（低価格・小型車戦略）をあげ、「新興国の攻勢」を図るとした。

(3) 変革後の組織プロセスの進化

次に、変革を“起点”としたその後の日産の組織プロセスの進化を確認するために、まず、変革後に起きた変化（新たな試みの開始や対象範囲の拡大など）を確認する。まず、「企業戦略」と「商品戦略」の2つの戦略面から、そして「組織体制」、「研究開発」、「購買」、「生産」、「販売」、「人的資源の管理と活用」という6つの機能面から順に確認し、最後に「変革時に埋め込まれた4つの組織プロセス」の視点でまとめる。

① 企業戦略

日産は、ルノーとのアライアンスにもとづく企業変革により「環境2」において競争優位性を獲得したが、その後も、必要な外部資源はアライアンスにより適時獲得するという方針でアライアンス戦略を展開した。それらは、独ダイムラー（ルノーとの3社間で出資を伴う提携、2010年）、露アフトワズ（ルノーと共同出資による提携、2012年）、三菱自動車（軽自動車の製品供給契約、2003年）⁸⁹、米フォード自動車（独ダイムラーとの3社間で燃料電池車を共同開発、2013年1月）などである。

世界最大となった中国市場では、2003年から東風自動車とのアライアンスにより市場開拓を開始したが、日産は中国市場の開拓だけでなく、東風ブランドのクルマをアメリカや中央アジアなどの新興国に輸出し、現地の日産ディーラーを通じて販売するという東風の「輸出支援」まで行っている。これは国外パートナー企業の支援としては異例なことである⁹⁰。

ゴーン氏は、「パートナーと組み、互いの経営資源（複数の技術、複数の市場、複数の商品）を共有することで、自前成長を超えた『成長』を獲得できる」⁹¹として、アライアンスにより外部資源を活用することで今後の成長を目指す考えを明確に示した。その上で、「アライアンスは簡単にできることではない。ただ、我々は、アライアンスをうまく生かすすべを知っている」⁹²とも語り、変革時からルノーとのシナジーを追求してきた経験やそこからの学習により、外部資源活用能力が他社と差別化できる強みとして構築されたことに自信を示している。

② 商品戦略

日産は2012年、新興国市場への投入のために「ダットサン」ブランドを復活することを発表した。A氏によれば、「日産は新興国市場で先行しているVWをベンチマークして、そのやり方を徹底的に研究し、新興国には旧型の商品を割り切って投入するやり方を学んだ。これによって『ダットサン』ブランドの復活を決定した」。その「ダットサン」は2014年に新興国専用ブランドとして投入される予定である。

この社運をかけた「ダットサン」プロジェクトは、日本以外にフランス、インド、中国、米国、スコットランドなど日産の世界各拠点から選りすぐりの人材資源15人に

⁸⁹ その後、2013年発売開始の軽自動車（日産「デイズ」）の共同開発に発展した。

⁹⁰ 日経ビジネス2008.3.3号

⁹¹ 週刊ダイヤモンド2012.9.1号

⁹² 日経ビジネス2011.8.8-15号

よって進められた⁹³。このことから変革後に進められた「クロスカルチャー経営」への変化を確認することができる。

③ 組織体制

日産は変革時に、ルノーとの間で 11 のクロス・カンパニー・チームを設置し各機能分野でのシナジーを追求する体制を構築した。その後、2009 年 6 月にゴーン社長直轄の新組織を作り、開発や販売などの 13 部門に、相乗効果を最大化させる役割を担うアライアンス・マネージング・ダイレクター（統括責任者）を任命するなど、変革後の業績回復が軌道に乗ってからもさらに徹底を図っている⁹⁴。

もう 1 つの変化として、変革時に作られたビジネスユニット(BU)の 1 つである「LCV (ライト・コマーシャル・ビークル)」がビジネス領域として成長軌道に乗ったと判断し、BU の営業機能を 2013 年度から本体に吸収すると決定したことが挙げられる。A 氏によれば、「変革の際に、いくつかの BU が作られたが、これは社内インキュベーター的に、将来、可能性のあるビジネスを育てることを意図して作られた」ものである。これにより、全社的な視点で見ると投資対象とはなりにくい領域でも、BU として独立することで投資意思決定が行えるようになった。「LCV」BU は、イギリス日産出身のアンディ・パーマー氏が責任者となり、BU 発足当時 30 万台程度であった世界販売台数を 2012 年には 100 万台へと成長させることに成功した。今後、2016 年には 200 万台へと販売を伸ばすことを目標としており、A 氏は「その過程では、残る開発機能が本体に取り込まれるなど、組織の形はさらに変化していくだろう」と指摘した。

④ 研究開発

「研究開発」に関しては、変革後に起きた変化として次の 4 点をあげる。1 つは、ルノーとの部品やプラットフォーム共有化の拡大である。部品共用化の対象範囲は年々拡大しており、その結果、2012 年のアライアンスによるシナジーは、前年の 17.5 億ユーロから 26.9 億ユーロへと大幅に増加した⁹⁵。これに関して日産は、「前年比+54%もの急増は、1999 年から 14 年間継続してきたパートナーシップがなおも加速を続けている証である」としている⁹⁶。今後は「モジュール化」による新たな設計手法でさらなる共有化、原価低減へと発展させる方針である⁹⁷。

⁹³ 2012 年 8 月 7 日付日経産業新聞。このプロジェクトに関してコベ執行役員は、「新しいチャレンジには同一的な考え方のメンバーを集めてはダメ。夢や志を同じにする野心的で多様性豊かな人材が欠かせない」と語った。

⁹⁴ 日経ビジネス 2009.11.2 号

⁹⁵ 2013 年 6 月 23 日付の日産の発表によれば、2012 年のシナジー貢献度は、トップが購買(8.51 億ユーロ)、続いてパワートレイン(7.09 億ユーロ)、車両エンジニアリング(5.46 億ユーロ)である。

⁹⁶ 2013 年 6 月 27 日付日産プレス発表による。

⁹⁷ 日産は、CMF(コモン・モジュール・ファミリー)と呼ぶ新設計手法を 2013 年後半に導入した。「これを変えるのは、部品調達だけではなく、ルノーとのクルマづくりの一体開発も同時に加速する」(2013 年 3 月 26 日付日経産業新聞)といわれるようにこのモジュール化による開発により、ルノーとのシナジーの追及は新しい段階に入る。これに関してゴーン氏は、「多様性のあるラインアップを提供すると同時に、多くのシナジー効果を生み出したいのであればモジュール化しかない」(日経ビジネス 2012.6.4)と語っている。また彼は、この手法は「設計思想を根本から変える」ものであるとし、日産は今後、「エンジン周辺部や前輪周辺部など 4 か所の設計について車種を超えて可能な限り共通化する」(2012 年 8 月 10 日付日経産業新聞)としている。そして、モジュール化を進めることにより 2020 年までにルノー日産連合で、新車開発で従来の最大 40%、部品調達で同 30%のコスト削減を見込むとしている(2013 年 6 月 20 日付日本経済新聞)。

2つ目が、ルノーのエンジンやトランスミッションの活用による商品力の向上である。実際に、欧州市場で重要なディーゼルエンジンはルノーのものを活用することでラインナップが充実し、それが他の日本車メーカーに比べて強みとなり、好調な販売につながっていると業界では評価されている⁹⁸。この点に関してC氏は、「お客さんに見えないベーシックな部分を共有化してコスト削減を図った一方で、クルマづくりそのものはそれぞれの企業文化を尊重して良い点を柔軟に取り入れたのが商品開発視点でのアライアンスの成功要因である」と語った。

3つ目として、世界の他地域への権限移譲と資源シフトがあげられる。たとえば、日産は日系メーカーの中で中国市場への進出自体は遅かったが、現地の研究開発拠点は最も早く2006年3月に設立した。さらに、中国開発車のデザインの最終決定権を中国人の東風日産副社長に事実上委譲し、現地顧客が好むクルマ作りをできる体制にした⁹⁹。今後これをさらに進めて、2015年には中国人スタッフが中心になって設計した世界戦略車を北米、欧州、アジアで販売する予定であることを発表した¹⁰⁰。

そして、4つ目として開発部門の大部屋化があげられる。それは、日ごろからコミュニケーションを密にすることで、開発効率を上げることを目的として2010年に実施された。これに関してC氏は、「グループの間の壁がなくなるという些細なことだが、心理的に全然違う。全体が見渡せるようになり、確実にコミュニケーションが良くなった実感がある」と語った。また、サプライヤーであるユニプレス常務の丸山氏も『『大部屋で自分たちの提案を聞いてくれるようになった』と日産の変化を感じ取った』¹⁰¹というように、内部だけでなく外部の目からも組織の変化が認められる。

⑤ 購買

日産は変革プロセスにおいてサプライヤーを選別しその半数とは取引を停止したが、その後、選ばれたサプライヤーと協働することでコスト競争力をさらに高める方向に変化している。その1つの変化は2009年に導入した「Thanks（サンクス）活動」¹⁰²と呼ばれる、サプライヤーと共同での原価低減活動である。この活動は、日産が直接取引のない2次部品メーカーも巻き込んでいる点、日産の担当者が部品メーカーの工場現場まで入り込んでいっしょに知恵を絞る点、そして、カイゼン効果を金額換算して折半するルールを部品メーカーに提示している点において特徴的であり、そうすることで、サプライヤーを原価低減パートナーとして巻き込む体制にした¹⁰³。そして、もう1つの変化が、2005年に導入された「プロジェクトパートナー制」である。これは、まず日産が技術の戦略や方向性を提示してサプライヤーの提案を募り、日産はその中

⁹⁸ Automotive Technology 2012.3号

⁹⁹ 2012年5月30日付日本経済新聞。「この新体制が造り出した中型セダン『ティアナ』の新モデルは、尖閣後の販売回復に大きく貢献している」としている。

¹⁰⁰ 2013年7月18日ロイターニュース。日産のグローバルデザイン統括責任者の中村史郎氏は、北京に今年できたスタジオ拠点「日産デザインチャイナ」は中国のためのものでないとして、そのデザイン能力に着目し世界戦略車に活かすことにしたと表明した。

¹⁰¹ 2010年8月2日付日経産業新聞

¹⁰² 「Trusty and Harmonious Nissan Kaizen activity with Suppliers」から頭文字を取ったもので、「お互いにありがとうと言える活動でありたい。感謝・信頼のためのしくみを構築したい」との思いからつけた活動名である。

¹⁰³ 2012年8月8日付日経産業新聞

から有望な案を選定するというように、設計初期段階からサプライヤーの技術資源を活用するプロセスである¹⁰⁴。

また、部品購買を通じた原価低減は共同購買の拡大や調達先の見直しを通じて進められている。日産とルノーは変革時（2001年）に共同購買会社、ルノー・日産・パーチェシング・オーガニゼーション（RNPO）社を設立したが、同社を通じた部品調達の割合は2009年には100%に達した。しかし、それだけでは原価低減の限界があるため、その後は、中国、東南アジア、インドなどコスト競争力の高い「リーディング・コンペティティブ・カントリー（LCC）」の調達先を開拓し、そこからの調達を徐々に拡大している¹⁰⁵。

⑥ 生産

変革時（2001年）にルノーとのアライアンスによる共同工場をブラジルで立ち上げ、2012年には両ブランドのクルマを生産する工場はロシア、韓国、インド、南アフリカ、スペイン、ブラジルの6工場に広がった¹⁰⁶。インドではルノーと日産、そして現地企業が共同出資して2008年に工場を立ち上げ、ルノーと日産の現地市場向けだけでなく輸出向け車両も製造している¹⁰⁷。また、ロシアでは、ロシア最大の自動車メーカーであるアフトワズとともに、トリアッティ工場で3社のブランドの車両を生産している。

また、生産プロセスでの変化もある。その1つは、「アライアンス統合生産システム（AIMS）」の構築である。これは、変革後の共同生産の経験や、日産生産方式をルノー工場に導入した経験から、アライアンスとしてのベストプラクティスを導出することでできあがった。AIMSは、2010年からインド（チェンナイ）とモロッコ（タンジール）の新工場で導入された。もう1つは、「Tdc（Total delivered cost）チャレンジ活動」と呼ばれる、工場長を中心としたクロス・ファンクショナル（機能横断的）、クロス・リージョナルナル（地域横断的）の活動である。これは、各工場長に1台当たりの製造コストをより厳密に把握させる目的で2011年に導入された。これにより工場長は、それまでの工場内での「車両組立コスト」に対する責任から、購入部品・物流・製造まで一貫した流れでの「台当たりコスト」に責任を持つしくみに変更された。

⑦ 販売

「販売」に関しては、まず、世界各国の販売の質を向上させるための現地支援があげられる。B氏は、「現在、片桐副社長は、日本での店舗配置のノウハウを中国・インドの新興国を含め海外市場で積極的に展開しようとしている。日本の成功体験を移植するために、日本の人材がどんどん現地に出て、人材教育も含めたサポートをしている」として、現場レベルでの販売オペレーション品質の向上の動きを指摘した。たとえば、中国ではCS（顧客満足度）向上の概念を取り入れるように現地で支援しているが、この活動に関しても「日本式の経営を指導するのではなく、現地の人と一緒に考

¹⁰⁴ 週刊ダイヤモンド2007.6.9号

¹⁰⁵ 週刊ダイヤモンド2007.6.9号

¹⁰⁶ Alliance Fact & Figures 2013, Renault Nissan

¹⁰⁷ このアライアンス工場は、年間40万台の生産能力を持ち、日産はこれにより出遅れていたインド事業の足掛かりを得ることができた。

えるプロセスである」(B氏)という点を強調した。

そして、もう1つの変化として、国内営業部門が2011年下期から導入した「ゾーン・スーパーバイザー(ZSV)制度」が挙げられる。B氏によれば、これは自動車メーカーとしては初の試みで、全国40人のZSVが店舗支援を行うと同時に、毎週水曜日に集まって情報交換し、その現場情報はその場でマーケティング部に吸い上げられるなど、社内での情報共有がスピーディーになった。また、ZSVと販売店が一緒になって「販売強化モデルをなぜ売するのか、どうやったら売れるのか」を考える際も、「V-upはプロセスとして販売店にまで浸透しているので、あえてV-upのフォーマットにはめなくても販売現場に合わせた簡易的な方法で効率的にやれる」(B氏)といい、このことからV-upというしくみが関係会社も含めて浸透していることがうかがえる。

⑧ 人的資源の管理と活用

日産は変革時に、クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)を作り、それが中心となって日産リバイバルプラン(NRP)を作成した。その後同社は、そのプロセスを組織に定着させ、業務改善に生かすために2001年に「V-upプログラム」を導入した。それは世界の各拠点へと広がり、現在ではグローバルでファシリテーター認定者は1万人以上になり、同様の意思決定プロセスが29か国で実施されている¹⁰⁸。このプログラムによる効果は金額換算で累積3500億円となり、これは年間約300億円の効果を毎年積みあげていることになるといわれる¹⁰⁹。また、前述のようにこの取り組みは日産グループ内だけではなく、販売店やサプライヤーも巻き込んで行われ、これが議論フォーマットの共通化に結びついている。

もう1つの変化として、日産とルノーの人的交流が加速的に増えていることがあげられる。C氏は、「この10年で外国籍の人が圧倒的に増えた。現場でも“ルノーだから、日産だから”という感じは全くなくなり、共同でやることが当たり前のこととして浸透した」と語った。さらに、「日本ではコスト意識はかなり社員に浸透したので、異動先の海外拠点で改善提案をして成果を出すようなケースを最近よく聞く」(C氏)として、日本での変革プロセスを体験した人材が世界各拠点に出ることで、その伝播の効果があることを指摘した。

⑨ 日産の変革後に起きた変化のまとめ

ここまで日産の変革後の戦略、及び各機能での変化を見てきたが、それをまとめたのが表VI-1である。表は「変革後に起きた変化」を、左から、変化の起きた「領域」、具体的な「変化項目」、そして変化の「方向性」の順に記したものである。

¹⁰⁸ COO(最高執行責任者)である志賀氏の「V-upを日産グループの文化にしたい、DNAにしたい」という思いが強く、特にアジア地域を中心にV-upの海外への導入に積極的に取り組んだ。(日産自動車株式会社V-up推進・改善支援チーム, 2013:263)

¹⁰⁹ 日産自動車株式会社V-up推進・改善支援チーム, 2013:22

表 VI-1 日産の変革後に起きた変化のまとめ

変革後に起きた変化			変化の 主体
領域	変化項目	方向性	
企業戦略	同業他社とのアライアンス戦略	水平	トップ
商品戦略	「ダットサン」ブランドの復活	深化	トップ
組織体制	アライアンス新組織と統括責任者設置	深化	トップ
	LCV(ライト・コマーシャル・ビークル)ビジネスユニットの本体への取り込み	深化	トップ
研究開発	ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大	深化	ミドル
	ルノーの部品活用による商品力向上	深化	ミドル
	地域への権限移譲の推進	深化	ミドル
	開発部門の大部屋化	深化	ミドル
購買	Thanks(サンクス)活動	垂直	ミドル
	プロジェクトパートナー制	垂直	ミドル
	共同購買の拡大とLCCからの調達拡大	深化	ミドル
生産	共同生産の拡大	深化	ミドル
	アライアンス統合生産システム(AIMS)の導入	深化	ミドル
	Tdc(Total delivered cost)チャレンジ活動	深化	ミドル
販売	海外市場の販売支援	深化	ミドル
	ゾーン・スーパーバイザー(ZSV)制度	深化	ミドル
人材管理	V-upプログラムの拡大	垂直・深化	ミドル
	ルノーとの人的交流の拡大	深化	ミドル

注1:「深化」とはグループ内部資源の活用する施策の対象範囲の拡大や、新規施策の開始(外部資源の活用を伴わないもの)を指す

注2:「変化の主体」は、意思決定・目標設定・インフラの構築は「トップ」が行ったとしても、活動の主体がミドルの場合は「ミドル」とであると判断した

変化の「方向性」が「水平」とは、同じ業界内での他企業とのかかわり方における変化を、「垂直」とは、サプライチェーンにおける川上・川下企業とのかかわり方における変化を指し、「深化」とは、そのような外部資源の活用を伴わず、グループ内部資源をより活用するための施策の対象範囲の拡大や、新たな施策の開始を指す。まず、「水平」方向への変化としては、「同業他社とのアライアンス戦略」(企業戦略)による適時適切な外部資源の獲得をするという変革後の変化が確認できる。次に、「垂直」方向への変化として、購買の領域での「Thanks(サンクス)活動」や「プロジェクトパートナー制」により、サプライヤーを巻き込み、その資源を活用しようとする変化が確認できる。さらに、内部資源をより有効に活用しようとする「深化」についてみると、多くのものがあるが、たとえば、研究開発では「ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大」、購買では「共同購買の拡大とLCCからの調達拡大」、生産では「アライアンス統合生産システム(AIMS)の導入」、販売では「海外市場の販売支援」、そして人材管理では「ルノーとの人的交流の拡大」など、各領域でより積極的にグループ内に蓄積する資源を活用しようとする変化が確認できる。なお、「V-upプログラムの拡大」に関しては、グループ内部でのレベルや地域範囲の広がりである「深化」に加

えて、サプライヤーや販売店も巻き込んだ「垂直」方向への変化も確認できる。

表の右端は、それぞれの「変革後に起きた変化」を担った「変化の主体」が記してあり、「トップ」はトップマネジメントを、「ミドル」はミドルマネジメント（以下の現場社員）を意味する。なお、「ミドル」には、仮に意思決定・目標設定・インフラの構築は「トップ」が行ったとしても、活動の主体が「ミドル」である場合も含まれている。「トップ」主導のものは、典型的に「同業他社とのアライアンス戦略」（企業戦略）や『ダットサン』ブランドの復活（商品戦略）といった戦略転換、そして、「アライアンス新組織と統括責任者設置」や「LCV（ライト・コマーシャル・ビークル）ビジネスユニットの本体への取り込み」といった組織体制の転換に関するものである。他方、「ミドル」主導で行われた変化としては、「地域への権限移譲の推進」（研究開発）や「海外市場での販売支援」（販売）に代表されるような、各機能領域におけるオペレーションレベルのものがほとんどである。

それでは、これらの変化は、変革時に埋め込まれた組織プロセスにいかに影響を与えたのであろうか。それをまとめたのが次の表VI-2である。表の左半分（「変革時（1999～2001年）」）は、前章で確認した、変革により埋め込まれた[N-a]～[N-d]の4つの組織プロセスとそれぞれに寄与した変革施策を記したものである。そして右半分（「変革後（2002年～）」）は、本章の研究で確認した「変革後に起きた変化」の各項目を、関連のあると思われる組織プロセスところに記したものである。たとえば、研究開発の領域における変革施策の「ルノーとのプラットフォーム共有化」に対する「ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大」のように、変革時の施策と関連が深い変化は同じ行の右側に、それ以外は別の行に記載してある。

表 VI-2 日産の変革後に起きた変化と組織プロセスの関係のまとめ

変革時(1999～2001年)				変革後(2002年～)		
組織プロセス	領域	変革施策		領域	変革後に起きた変化	
N-a	収益管理	商品戦略	車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ			
		研究開発	プログラムディレクター制度			
		生産	国内生産力の削減			
			生産	共同生産の拡大		
			生産	アライアンス統合生産システム(AIMS)の導入		
			生産	Tdc(Total delivered cost) チャレンジ活動		
		販売	販売店の統廃合とテリトリー修正			
	人材管理	人員削減				
N-b	海外市場での販売	商品戦略	デザインとマーケティング重視の差別化			
		人材管理	グローバル人材DBIによる管理			
			企業戦略	同業他社とのアライアンス戦略		
			商品戦略	「ダットサン」ブランドの復活		
		販売	海外市場での販売支援			
N-c	ルノーとのシナジーを發揮するクルマ作り	企業戦略	ルノーとのアライアンス			
		組織体制	ルノーとの間でグローバル組織を構築		組織体制	アライアンス新組織と統括責任者設置
		研究開発	ルノーとのプラットフォーム共有化		研究開発	ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大
			研究開発	ルノーの部品活用による商品力向上		
		購買	サプライヤーを半減し集中化		購買	Thanks(サンクス)活動
			購買	プロジェクトパートナー制		
			購買	共同購買の拡大とLCCからの調達拡大		
N-d	現場の意思決定	人材管理	CFTとV-Upプログラム		人材管理	V-upプログラムの拡大
		人材管理	企業理念と日産Way策定			
			組織体制	LCV(ライト・コマーシャル・ビークル)ビジネスユニットの本体への取り込み		
			研究開発	地域への権限移譲の推進		
			研究開発	開発部門の大部屋化		
			販売	ゾーン・スーパーバイザー(ZSV)制度		
			人材管理	ルノーとの人的交流の拡大		

ここで、これらの「変革後に起きた変化」によって、変革時に埋め込まれた4つの組織プロセス[N-a]～[N-d]がいかに進化したのかを順に明らかにする。ここでいう、「組織プロセスの進化」とは、組織プロセスの構成要素である「変革施策」、もしくはその関連領域において「変革後に起きた変化」があり、それにより、その組織プロセスの「機能的適合度」(Helfat et al., 2007)が高まることを指す。

[N-d] 現場の意思決定プロセスの進化

まず、先の図VI-2の組織プロセス間の関係図で示したように、他の3つの組織プロセスに影響を与える基礎的プロセスとなる[N-d](現場の意思決定プロセス)の進化について見る。日産は変革時に、「CFTとV-upプログラム」に代表されるような「現場の主体性を引き出し、組織を活性化させる」ための組織プロセスを作った。これは、ゴーン氏が「日産社員の能力の高さを認識し、『答えは会社の中にある』という信念の下、

部門横断的に問題を解決するしくみを導入しようとした」(D氏)ためである。A氏は、「V-up は日産が一番苦しいときにどうやって立ち直ったのかのノウハウが凝縮している財産だと社内で考えられていて、組織に着実に浸透していると実感する」と語り、組織内での研修や日々の実践での繰り返しから、強力なしくみとして組織に定着していることを指摘した。そして、この「V-up プログラム」はその対象範囲を拡大する形で変化している。それは、グループ 29 か国での展開（「深化」）であり、販売店やサプライヤーを巻き込んでの展開（「垂直」方向の変化）である。

この[N-d]プロセスに関しては、表VI-2にあるような他の領域における変化も確認できる。それは、たとえば、「開発部門の大部屋化」（開発）や「ゾーン・スーパーバイザー（ZSV）制度」（販売）に代表されるような、「ミドル以下の現場社員が、自ら考えて、コミュニケーションを取りながら現場で意思決定するような行動」が生まれるという、それぞれの“機能領域”における変化や、「地域への権限移譲の推進」（開発）による、絶えず変化する市場環境に適応できる体制への“各地域”での変化である。これらの変化とともに、「LCV（ライト・コマーシャル・ビークル）ビジネスユニットの本体への取り込み」のような組織面や、「ルノーとの人的交流の拡大」のような人材管理面での変化が同プロセスの進化に寄与していると分析できる。

[N-c] ルノーとのシナジーを発揮するクルマ作りプロセスの進化

次に、[N-a]（収益管理プロセス）と[N-b]（海外市場での販売プロセス）の2つの組織プロセスに影響を与える、[N-c]（ルノーとのシナジーを発揮するクルマ作りプロセス）の進化について見る。日産の変革は、「ルノーとのアライアンス」（企業戦略）をベースに行われ、両社のシナジーを追求することで、市場における競争優位性を再獲得した。そして、表VI-2が示すように、組織面では変革時の「ルノーとの間でグローバル組織を構築」という施策は、その後「アライアンス新組織と統括責任者設置」によって強化された。また、研究開発面では、「ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大」という“さらなる製造原価低減”の方向性と、「ルノーの部品活用による商品力向上」という“商品の魅力を高める”方向性の2つの方向性に変化していることが確認できる。そして、購買面における「Thanks（サンクス）活動」、「プロジェクトパートナー制」、「共同購買の拡大とLCCからの調達拡大」という変化がもたらす同プロセスの進化は、特に[N-a]（収益管理プロセス）に大きく影響を与えるものと分析できる。

また、この[N-c]（ルノーとのシナジーを発揮するクルマ作りプロセス）におけるルノーとのシナジー追求の組織学習そのものが、同プロセスにおけるサプライヤーとの協働や、[N-b]（海外市場での販売プロセス）における「同業他社とのアライアンス戦略」（企業戦略）による外部資源の活用に活かされていることは注目できる。

[N-a] 収益管理プロセスの進化

次に、競争優位性に直接作用する2つの要素のうち、[N-b]（海外市場での販売プロセス）にも影響を与える[N-a]（収益管理プロセス）の進化について見る。日産は変革時に、「車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ」（商品戦略）を採用

し、「プログラムディレクター制度」(研究開発)の導入などによってそれを実行した。同制度は、「商品主管一人の力量に頼るリスクを軽減すると同時に、決定までのプロセスをガラス張りにする効果があった」¹¹⁰といわれる。

その後、「共同生産の拡大」、「アライアンス統合生産システム(AIMS)の導入」、そして「Tdc(Total delivered cost)チャレンジ活動」という生産面での変化が同プロセス進化に寄与したと同時に、前述の[N-c](ルノーとのシナジーを発揮するクルマ作りプロセス)と[N-d](現場の意思決定プロセス)の両組織プロセスからの影響も受けている。たとえば、[N-d]からの影響では、「V-upプログラム」(人材管理)は原則として成果をコスト削減などの定量的金額で示すことを求められることから、同プログラムの繰り返しのプロセスと対象範囲の拡大により、組織内での収益意識が向上した。B氏は、「コスト意識は、組織に加速的に浸透している。変革直後は、社内で面倒だと考えられていた購買管理のしくみも、今ではそれが当たり前のものとして定着している」と社内の意識変化を指摘した。また、前述のように「ルノーとの人的交流の拡大」(人材管理)がこれを加速させていると推定できる。

[N-b] 海外市場での販売プロセスの進化

最後に、[N-b](海外市場での販売プロセス)の進化について見る。日産は変革時に、「デザインとマーケティング重視の差別化」(商品戦略)を採用し、それまでの技術偏重の商品差別化戦略からの転換を図った。

その後、[N-b]は、「同業他社とのアライアンス戦略」(企業戦略)による適時適切な外部資源の獲得や、『ダットサン』ブランドの復活」(商品戦略)による新興国市場の需要対応など、まず戦略面の転換による同プロセスの進化によって、新しい環境(環境3)への対応を図っている。同時に、「海外市場での販売支援」(販売)などのオペレーション面での変化による同プロセスの進化も確認できる。B氏は「現在日本で導入されている『ゾーン・スーパーバイザー(ZSV)制度』も、日本でのノウハウが確立したら、将来的には海外市場の販売の質の向上のために世界展開されるだろう」と語り、今後のさらなるオペレーション面での進化の可能性を示唆した。また、「ルノーの部品活用による商品力向上」(研究開発)に代表される[N-c]からの影響や、「ルノーとの人的交流の拡大」(人材管理)に代表される[N-d]からの影響があると分析できる。

(4) 新商品開発プロジェクトに見る組織プロセスの貢献

次に、「キャッシュカイ」(2007年発売)と「マーチ」(2010年発売)の開発プロジェクト事例を通じて、変革後に進化、定着した組織プロセスがいかに活用されたのかを確認する。

¹¹⁰ 日産のリソースマネジメント本部、元副本部長の杉沢氏コメント(Nikkei BizTech No.001, 2004)。またA氏は、「プログラムディレクター制度」を「利益が出ないようなクルマは市場に出せないような収益管理のしくみができあがった。行き過ぎた原価低減や長期的視点の欠如などの批判はあるが、収益にこだわることによって逆に商品力が向上してきた」と評価した。

① 「キャッシュカイ」プロジェクト

プロジェクト概要

「キャッシュカイ（日本名：デュアリス）」は、日本と日産デザインヨーロッパ（NDE）の2拠点にデザインチームを作り、「日欧の価値観を共有した新しい試み」¹¹¹から生まれた日欧の合作モデルである。同車は2007年に欧州で販売が開始され、その後日本を含む世界の主要市場で販売されている。このプロジェクトはもともと、日産テクニカルセンターヨーロッパ（NTCE）副社長だったアンディ・パーマー氏が開発をNTCEに任せてほしいとゴーン氏に直訴したことで実現した。このプロジェクトは、ユーザーの目に見える部分は全て現地開発会社で担当するという、日産社内で「ケース3」と呼ばれるものである。

NDE デザインディレクターのステファン・シュヴァルツ氏は、ゴーン氏やデザイン本部長の中村氏から「新しい機会を探るクルマの提案」を求められ、それを何とか実現させるために、プロジェクトの最初の段階では、商品企画チームと長くて密度の濃い議論を行った¹¹²。しかし、日産ではヨーロッパ向けの「クロスオーバー」カテゴリの開発は初めてで、ベンチマークとなるものがなかったため、それは試行錯誤のプロセスであった。技術面でも、グループの資源を結集して問題を一つ一つ解決していくことで生まれたモデルである。たとえば、欧州市場では日産のマニュアル・トランスミッションはそれほど高く評価されていたわけではなかったため、NTCE、ルノー、日産テクニカルセンター（NTC）の3社が協力して解決策を探り、欧州市場向けには、ルノーのマニュアル・トランスミッションを使うことになった。これはディーゼルエンジンについても同様で、ここでは、さらにスペインのチームが絡んで解決策を見出した¹¹³。

同車の販売は発売以降好調で、日産社内でも「成功事例」の1つと評価されている。2007年1月の販売開始から3か月で年間販売計画台数の3分の2である6万台の受注があり、英国サンダーランド工場においては2007年6月と2008年1月に2回の増産を行った。また、イギリス日産では2007年のトップセラー・モデルとなった。NTCEがそのコンセプトづくりから関わった「ケース3」開発は、欧州での販売の成功というだけでなく、グローバルマーケット全体へのモデル開発能力の新しい可能性を切り開いたという点で、日産内部でもたいへん大きなインパクトを持って受け止められた¹¹⁴。すなわち、世界の主要な市場で受け入れられるクルマを開発するために、日産グループ内の世界に散らばる経営資源を活用できる開発体制が構築されたということであった。また、日産はこのプロジェクトを通じて、ルノーのディーゼルエンジンやマニュアル・トランスミッションを活用するだけでなく、ルノーから「厳格なコストマネジメントやベンチマーキング手法などを学んだ」¹¹⁵と指摘されるように、このプロジェクトを通じた組織学習が、組織プロセスの進化に寄与したということができる。

¹¹¹ 「モーターファン別冊：日産デュアリスのすべて」：18

¹¹² 「モーターファン別冊：日産デュアリスのすべて」：28

¹¹³ 野中・徳岡，2009：117

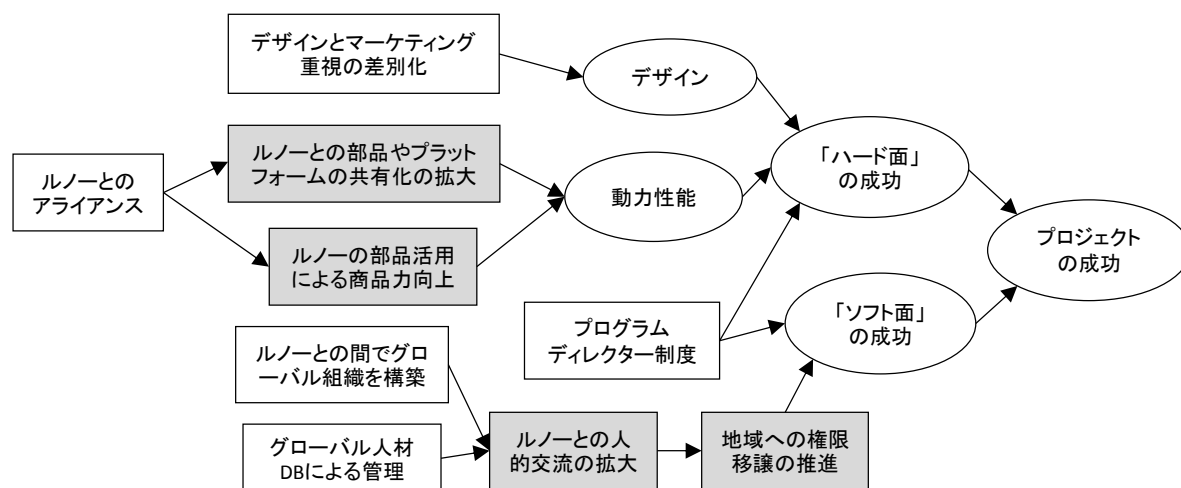
¹¹⁴ 野中・徳岡，2009：181

¹¹⁵ 野中・徳岡，2009：238

プロジェクトの成功要因

「キャッシュカイ」プロジェクトの成功要因に関して、欧州仕様の目標性能企画を担当したケビン・ハック氏は「プラットフォームのできのよさと、内装をヨーロッパに仕立てたこと」であるとしている¹¹⁶。一方、C氏が「欧州のリージョナル・プロダクト・マネジャーの声をうまく吸い上げたコミュニケーションが成功要因だった」と評価したように、同プロジェクトの成功要因として、売れる商品に仕上がったという「ハード面」での成功と、それを実現した開発プロセスの「ソフト面」での成功の両面があげられる。そこで、同プロジェクトの成功要因に対して関して、変革時の「変革施策」（白抜きで表されたもの）と「変革後に起きた変化」（網掛けで表されたもの）がいかに関与したのかの構造を推定したのが図VI-3である。

図 VI-3 「キャッシュカイ」プロジェクトの成功要因の構造



注：□ は変革時の施策を、■ は変革後の変化を表す

出所：筆者作成

まず「ハード面」の成功は、ハック氏が指摘したように、「デザイン」と「動力性能」からなるといえる。「デザイン」に関しては、変革時に転換した「デザインとマーケティング重視の差別化」（商品戦略）が背景にあると分析できる。また、「動力性能」に関しては、「ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大」（研究開発）や、ルノーのディーゼルエンジンやマニュアル・トランスミッションを活用した「ルノーの部品活用による商品力向上」（研究開発）といった変革後の変化が有効に作用したといえる。そしてその背景には「ルノーとのアライアンス」（企業戦略）がある。また、C氏が指摘したように、「プログラムディレクター制度」（研究開発）という変革時に導入したしくみの貢献があり、これは「ソフト面」だけでなくクルマの「ハード面」への貢献もあったと考えられる。

次に「ソフト面」を見ると、先述の「プログラムディレクター制度」（研究開発）という変革時に導入したものに加え、「地域への権限移譲の推進」（研究開発）という変

¹¹⁶ 野中・徳岡, 2009:176

革後の変化が有効に作用したといえる。そして、その背景には、「ルノーとの人的交流の拡大」（人材管理）という変革後の変化があり、それは「ルノーとの間でグローバル組織を構築」（組織）や「グローバル人材 DB による管理」（人材管理）といった変革時に作られたインフラが基盤になったと分析できる。

以上のプロジェクト成功要因を、先に示した「日産の変革後に起きた変化と組織プロセスの関係のまとめ」（表VI-2）に当てはめたのが表VI-3である。

表 VI-3 「キャッシュカイ」プロジェクトへの組織プロセスの寄与の関係

変革時(1999～2001年)			変革後(2002年～)		ハード面		ソフト面		
組織プロセス	領域	変革施策	領域	変革後に起きた変化	デザイン	動力性能			
N-a	収益管理	商品戦略	車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ						
		研究開発	プログラムディレクター制度			○	○	○	
		生産	国内生産力の削減						
			生産	共同生産の拡大					
			生産	アライアンス統合生産システム(AIMS)の導入					
			生産	Tdc(Total delivered cost) チャレンジ活動					
		販売	販売店の統廃合とテリトリー修正						
	人材管理	人員削減							
N-b	海外市場での販売	商品戦略	デザインとマーケティング重視の差別化			○			
		人材管理	グローバル人材DBによる管理				○		
			企業戦略	同業他社とのアライアンス戦略					
			商品戦略	「ダットサン」ブランドの復活					
	販売	海外市場の販売支援							
N-c	ルノーとのシナジーを發揮するクルマ作り	企業戦略	ルノーとのアライアンス				○		
		組織体制	ルノーとの間でグローバル組織を構築		組織体制	アライアンス新組織と統括責任者設置			○
		研究開発	ルノーとのプラットフォーム共有化		研究開発	ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大			◎
				研究開発	ルノーの部品活用による商品力向上				◎
				研究開発	プログラムディレクター制度		◎	◎	◎
		購買	サプライヤーを半減し集中化		購買	Thanks(サンクス)活動			
				購買	プロジェクトパートナー制				
		購買	共同購買の拡大とLCCからの調達拡大						
N-d	現場の意思決定	人材管理	CFTとV-Upプログラム		人材管理	V-upプログラムの拡大			
		人材管理	企業理念と日産Way策定						
			組織体制	LCV(ライト・コマーシャル・ビークル)ビジネスユニットの本体への取り込み					◎
		研究開発	地域への権限移譲の推進						
		研究開発	開発部門の大部屋化						
		販売	ゾーン・スーパーバイザー(ZSV)制度						
		人材管理	ルノーとの人的交流の拡大						◎

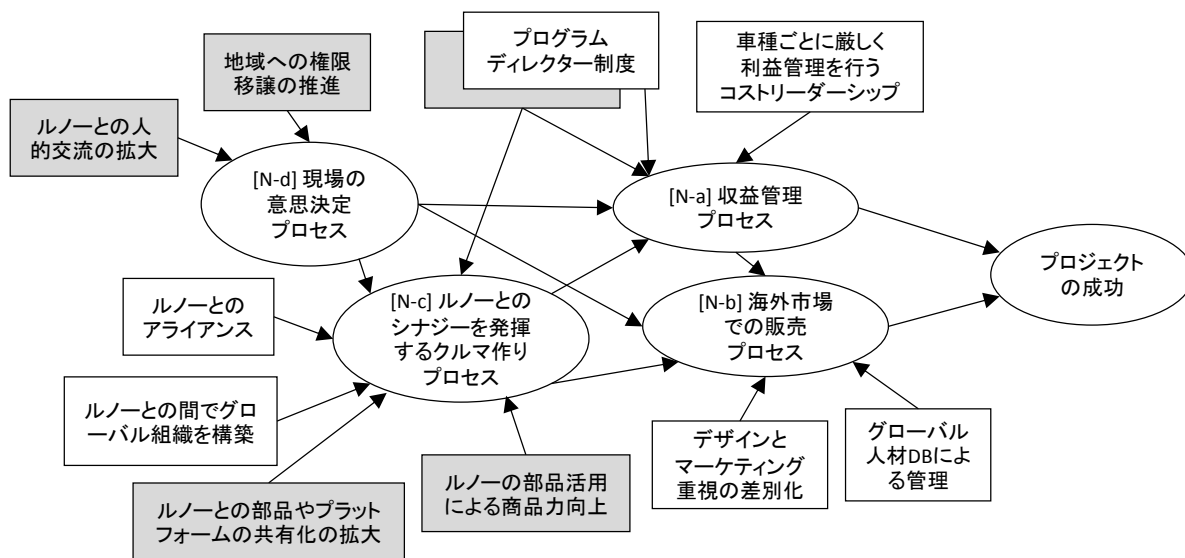
注:「○」は変革時の変革施策そのものが寄与したと思われるもの、「◎」は特にその後の進化が寄与したと思われるものを示す

表の左側には、これまで明らかにされた、変革時の「変革施策」と、その後の「変革後に起きた変化」が記してあり、右側に、同プロジェクトに貢献したと考えられる項目を「○」または「◎」で記してある。変革時の変革施策そのものが寄与したと思われるものは「○」、特にその後の進化が寄与したと思われるものは「◎」で示してある。ここで1点注目すべきは「プログラムディレクター制度」（研究開発）であり、それは変革時には[N-a]（収益管理）プロセスに貢献すると評価されたが、同プロジェクトの分析からは、[N-c]（ルノーとのシナジーを追求するクルマ作り）への貢献が大きかったということである。そのため、「変革後に起きた変化」として該当箇所に網掛け

表示で加えてある。

次に、同プロジェクトにおいて、変革時に埋め込まれた組織プロセスの進化が同プロジェクトにいかに関与したのかの構造をまとめたものが図VI-4である。変革時に埋め込んだ組織プロセスが、「変革後に起きた変化」（網掛けの四角で表されたもの）によって進化することで同プロジェクトの成功に関与していることがわかる。なお、前述の理由により、「プログラムディレクター制度」（研究開発）そのものは[N-a]プロセスに寄与すると同時に、その進化（網掛けで表示した部分）は[N-c]プロセスにも寄与している。

図 VI-4 「キャッシュカイ」プロジェクトの成功と組織プロセス進化の関係



注: □は変革時の施策を, ◻は変革後の変化を表す

出所:筆者作成

同プロジェクトは、変革時に転換された「デザインとマーケティング重視の差別化」（商品戦略）に代表されるインフラをベースとして、先述の「プログラムディレクター制度」（研究開発）の変化に加え、「地域への権限移譲の推進」（研究開発）などのいくつかの変革後の変化が組み合わされて実現したと分析できる。同プロジェクトは、世界の各拠点に散らばる「点」の人的資源や技術資源を「線」で結びつけることによって、世界の主要市場で受け入れられるような魅力的な商品の開発に成功したプロジェクトであると評価することができる。また、このプロジェクトの成功によって、「地域への権限移譲の推進」（研究開発）は、その後さらに加速したと考えられる。

② 「マーチ」プロジェクト

プロジェクト概要

2010年発売の新型「マーチ」は、新興国市場への対応も視野に入れて開発されたモデルである。それまでの「マーチ」の販売は日本と欧州に限られていたが、新型は「世界戦略車」として、世界160ヶ国で販売するモデルとして開発された。同車の生産は

タイ工場で始められ¹¹⁷、現在ではそれに加えてインド、中国、メキシコで行われている。同車の開発プロジェクトは他社も含めた過去の新興国向けのプロジェクトと比較すると、以下の3つの点において特徴的であるといえる¹¹⁸。

1つ目は、企画の当初から新興国での生産を意識して、プラットフォームをゼロから開発した点である。同車が採用する「Vプラットフォーム」は、日産が世界の市場ごとに異なるユーザーの嗜好に応える“きめ細かさ”と、低価格志向が強い新興国でも利益を上げられる“価格競争力”という、相反する要素を追求したものであり¹¹⁹、世界の生産拠点で共通化することにより、低価格モデルでも利益を確保することを目指したものである。

2つ目が、新興国で受け入れられる価格を実現するため、部材の現地調達率を可能な限り高めるとともに、部品点数も減らすなど設計面でもコスト削減を徹底した点である。マーチの開発に際しては、「開発現場では、過去のやり方では新型マーチを生み出せないとの危機感が強かった」¹²⁰といい、この危機感こそが、厚くて高かった社内外の組織の壁を取り払う原動力になった。

そして、3つ目が、コスト削減と同時に、先進国でも受け入れられる品質、走行性能、燃費性能を実現した点である。この点に関して、開発責任者 CVE（チーフ・ビークル・エンジニア）の小林氏は「新興国向けであるからという意味での、性能、機能、安全の妥協は許されない。継ぎ足し型のクルマではもはや通用しない」¹²¹として、このクラスで求められる以上の先進技術を注ぎ込んだ。

同車の開発プロセスでは、前述の「プロジェクトパートナー制度」を活用することで、開発の初期段階からサプライヤーの技術資源を活用した。日産テクニカルセンター（NTC）には、プロジェクト始動と同時に開発、商品企画、デザイン、生産技術、購買などの各部門からプロジェクトに参加するメンバー200人が大部屋に集められ席を並べ、加えて部品メーカー開発スタッフ約40人もそこに参加するという、まさにサプライヤーを巻き込んだ開発体制であった¹²²。

この結果、同車はタイで2010年には環境性能 No.1 のクルマに贈られる「Best Environmental Car of the Year」、2011年には1200cc以下の車に贈られる「Best Car of the Year under 1200cc」を受賞、中国では「2010年、最も期待する新車賞（The most exciting model to be launched in 2010）」を受賞するモデルに仕上がっただけでなく、日本では「グッドデザイン賞」やオートカラーアワード2011の「ファッションカラー賞」を受賞するなど、デザイン面でも高い評価を獲得した。日産は、2011年度上半期報告で、日本市場は需要全体が大幅減となる中で、同車と「セレナ」という2つのモデルの貢献によりマーケットシェアが前年同期比1.7ポイント上昇し、14.6%を獲得したと発表した¹²³。

¹¹⁷ 「マーチ」は、2010年の新型導入を機に、日本市場向けもタイで生産され、日本に輸出されることになった。

¹¹⁸ Automotive Technology 2010.11号

¹¹⁹ 週刊ダイヤモンド 2011.9.17号

¹²⁰ 2010年8月2日付日経産業新聞

¹²¹ 「モーターファン別冊：新型マーチのすべて」：23

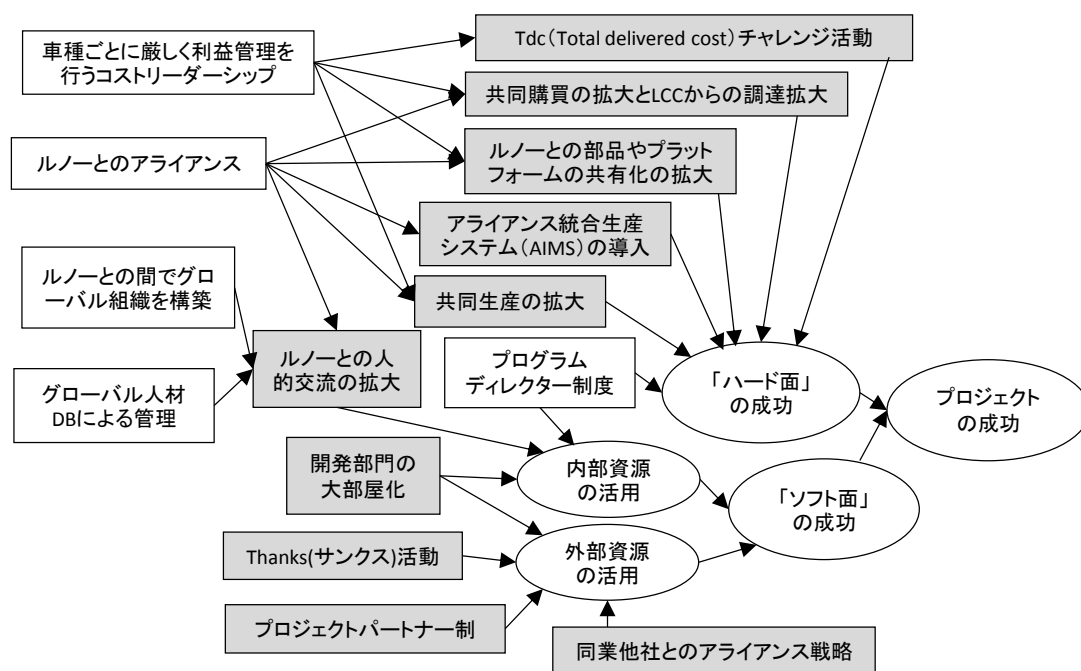
¹²² 週刊ダイヤモンド 2010.9.11号

¹²³ 日産自動車 2011年度上半期報告

プロジェクトの成功要因

「マーチ」の開発では、新興国市場でも受け入れられる低価格と、世界市場で販売できる品質を両立することが求められた。その成功要因を「キャッシュカイ」プロジェクトと同様に、「ハード面」と「ソフト面」の両面から検証する。図VI-5は同プロジェクトの成功要因の構造をまとめたものであるが、変革時の「変革施策」（白抜きで表されたもの）とともに、その後の「変革後に起きた変化」（網掛けの四角で表されたもの）の多くが寄与していることが確認できる。

図 VI-5 「マーチ」プロジェクトの成功要因の構造



注: □ は変革時の施策を, ◻ は変革後の変化を表す

出所:筆者作成

まず「ハード面」の成功には、コストと品質の両立という難題を解決するための「共同購買の拡大とLCCからの調達拡大販」(購買)や「ルノーとの部品や車台の共有化の拡大」(開発)といった変革後の変化の他に、生産面での「アライアンス統合生産システム(AIMS)の導入」、「共同生産の拡大」、「Tdc(Total delivered cost)チャレンジ活動」などの変化が貢献している。そして、これらの背景にあるのは「ルノーとのアライアンス」(企業戦略)や「車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ」(商品戦略)などの変革時に転換された戦略である。また、変革時に導入された「プログラムディレクター制度」(研究開発)は、プロジェクト運営の「ソフト面」だけでなく「ハード面」へも貢献していると考えられる。

次に「ソフト面」の成功を「内部資源の活用」の視点と「外部資源の活用」の視点の2面から検証する。まず、「内部資源の活用」には、上記「プログラムディレクター制度」(研究開発)に加えて、「ルノーとの人的交流の拡大」(人材管理)という変化が

貢献しており，その背景には，「ルノーとのアライアンス」（企業戦略），「ルノーとの間でグローバル組織を構築」（組織），「グローバル人材 DB による管理」（人材管理）といった変革時に構築されたインフラがあると推定できる．また，「開発部門の大部屋化」（研究開発）による知識の集約とコミュニケーションの向上は，「内部資源の活用」ととどまらず，同時に，サプライヤーの知識資源を開発初期段階から活用しようとするもので「外部資源の活用」にも貢献している．

次に，「外部資源の活用」を見ると，研究開発面で，先述の「開発部門の大部屋化」に加え，「Thanks（サンクス）活動」や「プロジェクトパートナー制」といった変化によってもサプライヤー資源の活用を図っている．また，同プロジェクトでも「スズキや三菱などの軽自動車メーカーとの協働からの学びが活かされた」（A氏）といい，「同業他社とのアライアンス戦略」（企業戦略）を通じた組織学習が貢献していることも注目できる．

表 VI-4 「マーチ」プロジェクトへの組織プロセスの寄与の関係

変革時(1999～2001年)			変革後(2002年～)		ハード面	ソフト面		
組織プロセス	領域	変革施策	領域	変革後に起きた変化		内部資源	外部資源	
N-a	収益管理	商品戦略	車種ごとに厳しく利益管理を行うコストリーダーシップ			○		
		研究開発	プログラムディレクター制度			○	○	
		生産	国内生産力の削減					
				生産	共同生産の拡大	◎		
				生産	アライアンス統合生産システム(AIMS)の導入	◎		
				生産	Tdc(Total delivered cost)チャレンジ活動	◎		
		販売	販売店の統廃合とテリトリー修正					
	人材管理	人員削減						
N-b	海外市場での販売	商品戦略	デザインとマーケティング重視の差別化					
		人材管理	グローバル人材DBによる管理				○	
				企業戦略	同業他社とのアライアンス戦略			◎
				商品戦略	「ダットサン」ブランドの復活			
				販売	海外市場の販売支援			
N-c	ルノーとのシナジーを發揮するクルマ作り	企業戦略	ルノーとのアライアンス			○	○	
		組織体制	ルノーとの間でグローバル組織を構築	組織体制	アライアンス新組織と統括責任者設置		○	
		研究開発	ルノーとのプラットフォーム共有化	研究開発	ルノーとの部品やプラットフォームの共有化の拡大	◎		
				研究開発	ルノーの部品活用による商品力向上			
				研究開発	プログラムディレクター制度	◎	◎	
		購買	サプライヤーを半減し集中化	購買	Thanks(サンクス)活動			◎
				購買	プロジェクトパートナー制			◎
		購買	共同購買の拡大とLCCからの調達拡大	◎				
N-d	現場の意思決定	人材管理	CFTとV-Upプログラム	人材管理	V-upプログラムの拡大			
		人材管理	企業理念と日産Way策定					
				組織体制	LCV(ライト・コマーシャル・ビークル)ビジネスユニットの本体への取り込み			
				研究開発	地域への権限移譲の推進			
				研究開発	開発部門の大部屋化		◎	◎
				販売	ゾーン・スーパーバイザー(zsv)制度			
				人材管理	ルノーとの人的交流の拡大		◎	

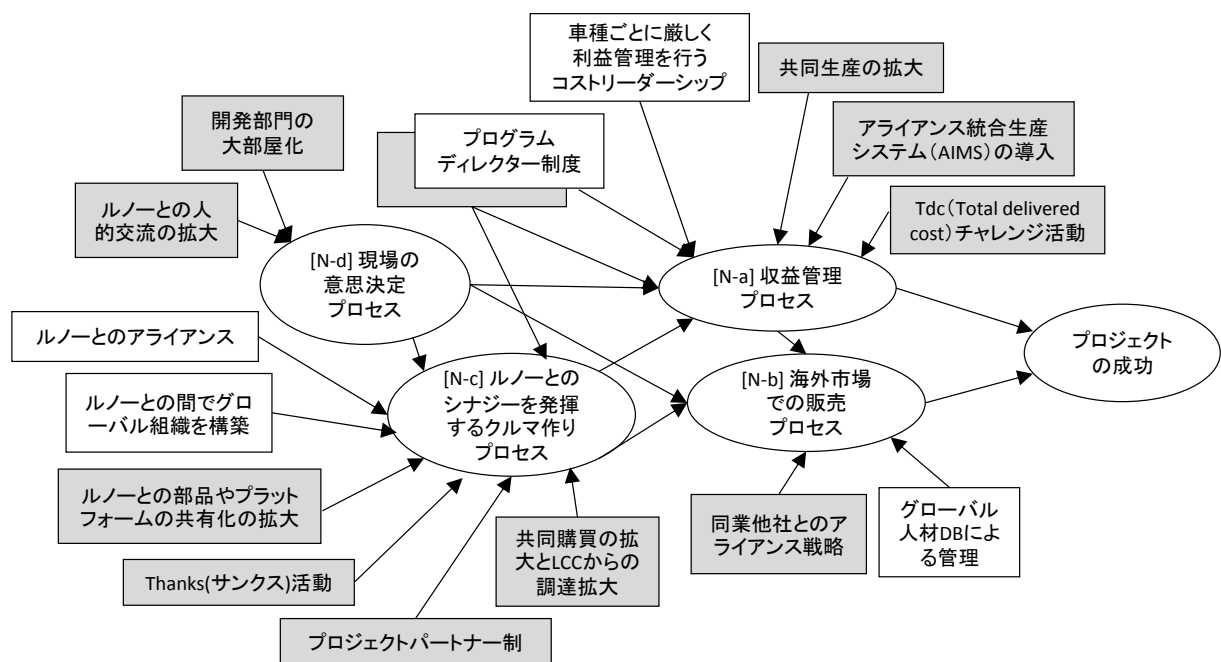
注:「○」は変革時の変革施策そのものが寄与したと思われるもの、「◎」は特にその後の進化が寄与したと思われるものを示す

以上のプロジェクト成功要因を，先に示した「日産の変革後に起きた変化と組織プロセスの関係のまとめ」（表VI-2）に当てはめたのが表VI-4である．表の構造と記載方

法は表VI-3と同じであり、「プログラムディレクター制度」(研究開発)に関しても、同じ理由から「変革後に起きた変化」に加えてある。

また、同プロジェクトにおいて、変革時に埋め込まれた組織プロセスの進化がいかにかに寄与したのかの構造をまとめると図VI-6になる。「キャッシュカイ」プロジェクトと同様に、「プログラムディレクター制度」(研究開発)そのものは[N-a]プロセスに寄与すると同時に、その進化(網掛けで表示した部分)は[N-c]プロセスにも寄与していることを表している。この分析から、同プロジェクトは多くの「変革後に起きた変化」による組織プロセスの進化が貢献することによって実現したことがわかる。これは同時に、過去に例のないやり方で「世界戦略車」を開発するために、それらの変化を起こすことによってこのプロジェクトを実現させたともいえる。

図 VI-6 「マーチ」プロジェクトの成功と組織プロセス進化の関係



注: □は変革時の施策を, ■は変革後の変化を表す

出所:筆者作成

このプロジェクト事例から、日産では、グループ内部の資源を結集するだけでなく、サプライヤーの外部資源も活用し、全社を挙げて世界戦略車を開発できる開発体制が構築されたと評価できる。

5. 仮説の導出

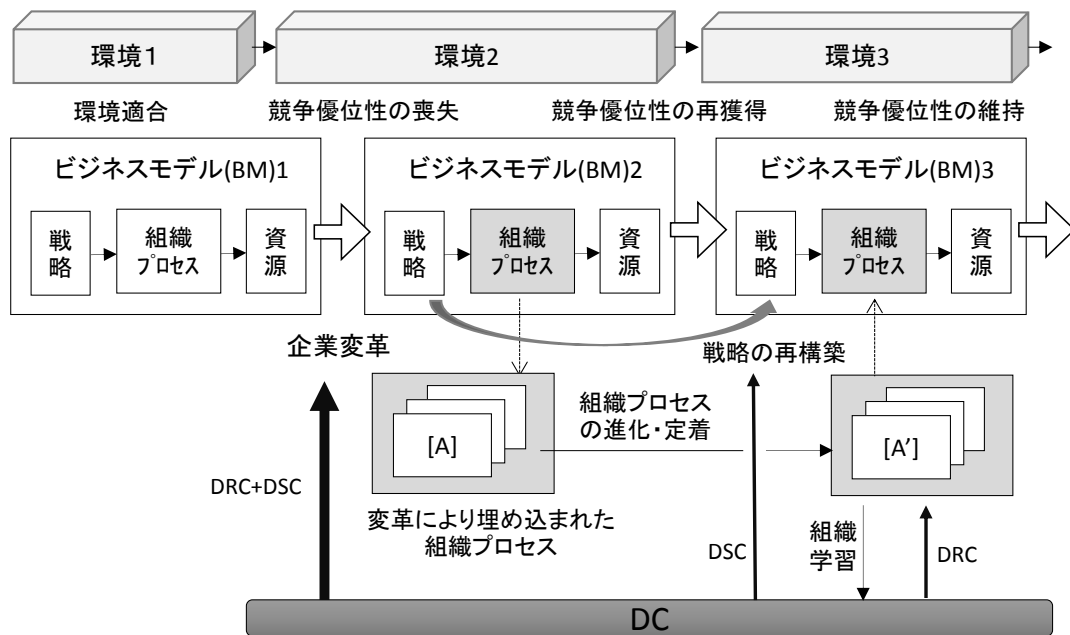
本研究テーマでは、図VI-1に示した分析フレームワークにもとづき、変革時に埋め込まれた4つの組織プロセスが、その後いかに進化したのか、そしてその進化した組織プロセスが2つのモデルの開発プロジェクトにいかにかに寄与したのかを分析した。この分析から、次の仮説を導出することができる。

[仮説 3]

「不連続な企業変革」後の環境変化を乗り越え、変革によって再獲得した競争優位性の持続可能性を高めるためには、変革時に「中長期的にも機能する組織プロセス」を埋め込むことに加えて、その後の戦略転換に連動してその組織プロセスを進化させるような措置を講じることが有効である。

そしてそれは、組織の DC によって可能になる。企業変革は「戦略転換能力 (DSC)」と「資源転換能力 (DRC)」の両方を同時に発動する典型的な DC の 1 形態であり、これにより喪失した競争優位性の再獲得を目指すものである。そして、その競争優位性を一時的なもので終わらせないためには、変革時に中長期的にも機能する組織プロセスを埋め込むことが有効であるが、それだけでは十分ではない。その後の環境変化を乗り越えるためには、「戦略転換能力 (DSC)」を発動して戦略を組み換えるとともに、それと連動して「資源転換能力 (DRC)」を発動して埋め込んだ組織プロセスを進化させることが必要である。この関係を概念的にまとめたのが次の図 VI-7 である。

図 VI-7 変革時に埋め込まれた組織プロセスの進化と DC の関係



出所：筆者作成

日産のケースでは、変革後に「グローバル競争の激化と新興国の需要拡大」という新しい環境（「環境 3」）に直面した。そして、それに対応するために「新興国市場重視でグローバルシェアを拡大する」という戦略の組み換えを行い、それに伴って、変革時に埋め込んだ組織プロセスを進化させたことを確認した。すなわち、本章の研究により、前章で導出した「『不連続な企業変革』後の環境変化を乗り越え、同変革によって再獲得した競争優位性の持続可能性を高めるためには、変革時に『中長期的にも機

能する組織プロセス』を埋め込むことが有効である」との仮説を補足，強化するという目的が達成できたといえる。

加えて，変革時に埋め込んだ[N-b]（ルノーとのシナジーを発揮するクルマ作り）という組織プロセスにおけるシナジー追求の組織学習が，その次の環境（「環境3」）において，サプライヤーとの協働や別のアライアンスによる外部資源の活用を活かされたことを確認した。すなわち，変革によって作られた組織プロセスを活用した現場の組織学習が DC となり，その DC が次の戦略，資源・プロセス転換を可能にするという「相互作用」の関係を確認することができた。

6. 総括

本章の研究は，前章で導出した仮説を補足，強化することを目的に行った。前章では「変革時の（その後，中長期的にも機能する）組織プロセスの埋め込み」の有効性を示したが，本研究テーマでは，それに加えてそれらの組織プロセスの「進化」の有効性を日産のケース分析により明らかにした。

この結果，本章の研究は2つの研究領域に対して貢献があったといえる。その1つは，「企業変革論」に対する貢献である。既存の「企業変革論」研究には，より長期的視点で変革後の競争優位性の持続のしくみを解明するものはなかった。本研究テーマでは，変革時に埋め込まれた組織プロセスに着目し，それがいかに進化し，変革後の組織に定着したのかを分析した。そして，企業変革は一度限りのものではなく，環境変化に適応するための戦略転換と整合を取りながら，埋め込んだ組織プロセスが進化するように継続的に働きかけることが必要であることが分かった。またその「継続的な働きかけ」は，戦略や組織に関わるようなトップ主導による変化の創出だけでなく，むしろトップが現場主体の変化を引き出すために，ミドル（以下）に意思決定を任せ，インフラを整備し，プロジェクトを任せ，現場の組織学習を促進することが有効なことがわかった。このように，「DC論」の観点を取り入れて「企業変革」を捉えることにより，企業変革を“起点”と位置づけて，より長期的な視点で「変革により獲得した競争優位性の持続」のためのしくみを明らかにしたことが「企業変革論」に対する貢献である。

もう1つは「DC論」に対する貢献である。日産の変革は，変革時にゴーン氏という経営者を含むルノーが持つ経営資源へのアクセスを得ることで，戦略，資源とその活用のための組織プロセスの全てを転換して実現した DC 発動のケースであった。そして日産は，次の環境変化（「環境3」）に対応するため，さらに戦略を転換し，変革時に埋め込んだ組織プロセスを進化させていることを確認した。これは，企業変革とは異なるレベルの DC の発動である。すなわち，日産が変革によって再獲得した競争優位性をいかに持続しているかを分析することによって，「企業変革」という大規模な DC 発動の後に，それとは別のレベルの新たな「戦略の転換」や「組織プロセスの転換（進化を促進する働きかけ）」という DC の発動を確認した。このように，企業変革により競争優位性を再獲得した企業の，変革後の長期的パフォーマンスを分析することで，競争優位性の再獲得に加えて，持続のための DC 発動を実証したことが DC 論に対する1つの貢献である。

また DC 論に対するもう 1 つの貢献は、ルノーとのアライアンスをベースに行われた企業変革によって埋め込まれた、ルノーとのシナジーを追求する組織プロセスにおける組織学習が、その後の更なる水平方向のアライアンス展開や、垂直方向のサプライヤーを巻き込んだ製品開発に活かされていることを確認したことである。すなわち、企業変革を“起点”とした組織学習という DC を実証的に確認したことが DC 論に対する 2 点目の貢献である。

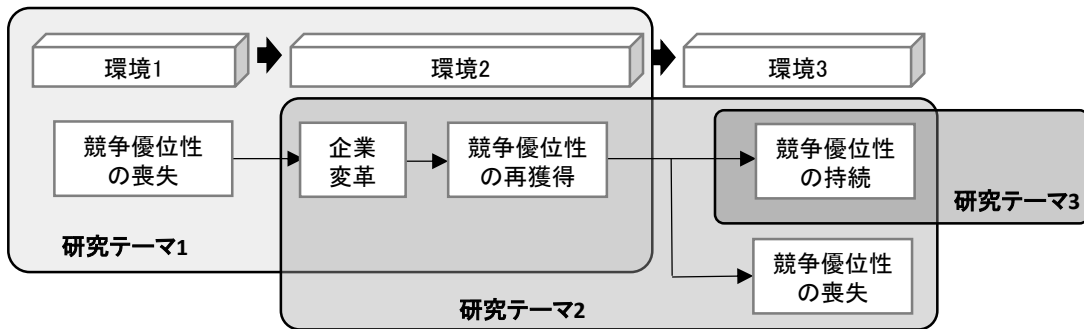
一方で、本章の研究には限界もある。本章の研究は、前章から導き出された仮説の補足、強化が目的だったため、日産に絞って分析を行った。したがって、導出した仮説を直ちに一般化することはできない。これを一般化し、さらに強化するためには、より多角的な分析とともに、他社の変革およびその後の中長期的な企業行動との比較分析を行う必要がある。これは、今後の研究課題としたい。

VII. 全体総括

(1) 各研究テーマの関係

本研究は、3つの研究テーマから構成されていた。ここで、それぞれの研究テーマの研究・クエスチョンと、3つの研究テーマ間の関係を改めて確認する。図VII-1は3つの「研究テーマ」間の関係（位置づけ）を表している。

図 VII-1 3つの研究テーマ間の関係



出所：筆者作成

まず、「研究テーマ1」では次の研究・クエスチョンに対する解答を探求した。

研究テーマ	リサーチ・クエスチョン(RQ)
研究テーマ1 (第IV章)	トップはいかにして現状否定をするのか、そこにはいくつかのタイプが存在するのではないか。 企業が置かれている状況によってどのアプローチが有効なのかは異なり、使い分けが必要なのではないか。

同テーマでは、図VII-1が示すように、環境の変化によって喪失した競争優位性を再獲得することを目的とした「不連続な企業変革」（「環境2」）を対象とし、それに成功した3つの変革ケースの、特に現状否定アプローチと外部環境要因との関係性に着目して議論した。

次いで、「研究テーマ1」の分析結果から生まれた疑問をベースに、「研究テーマ2」では次の研究・クエスチョンに対する解答を探求した。

研究テーマ	リサーチ・クエスチョン(RQ)
研究テーマ2 (第V章)	企業変革としては成功して競争優位性を再獲得したととも、それが持続するケースとしないケースがあるが、その差を生む要因(の1つ)として変革の仕方自体があるのではないか。

同テーマは、図VII-1が示すように、変革後の「環境3」において、競争優位性が持続できているか否かに着目し、その原因を「不連続な企業変革」（「環境2」）を行った

際の「組織プロセスの埋め込み」の有無に求めて議論した。加えて、「環境3」において競争優位性が持続できていないケースから「見出された」事実にもとづき、「企業変革」の副作用の顕在化の可能性についても検討した。

最後の「研究テーマ3」では、「研究テーマ2」の分析結果から生まれた疑問をベースに次のリサーチ・クエスチョンに対する解答を探求した。

研究テーマ	リサーチ・クエスチョン(RQ)
研究テーマ3 (第VI章)	変革時に埋め込まれた組織プロセスが新戦略の実行に有効に作用する可能性があるが、それが可能になるのは、それらのプロセスが組織に定着するだけでなく、環境変化とともに進化するからではないか。

同テーマについては、図VII-1が示すように、「研究テーマ2」で分析した、競争優位性を持続している日産のケースにフォーカスして、より詳細な調査を行った。具体的には、分析の視点を「変革後」(「環境2」～「環境3」)に移し、変革時(「環境2」)に埋め込んだ組織プロセスの「進化」に着目して議論した。その際、この「進化」を「連続的企業変革」と考え、同社が「不連続な企業変革」によって再獲得した競争優位性を持続している原因を、「不連続な企業変革」だけではなく、それを“起点”としたその後の「連続的企業変革」にも求めて検討した。

(2) 各研究テーマに対する発見仮説

各研究テーマでは、それぞれ参考とするコンセプトや分析フレームワークを設定してケース分析を行うことで、リサーチ・クエスチョンに対する仮説を導出した。次に、各研究テーマで導出した仮説を確認し、それぞれの発見仮説と参考としたコンセプトや分析フレームワークとの関係を明らかにする。

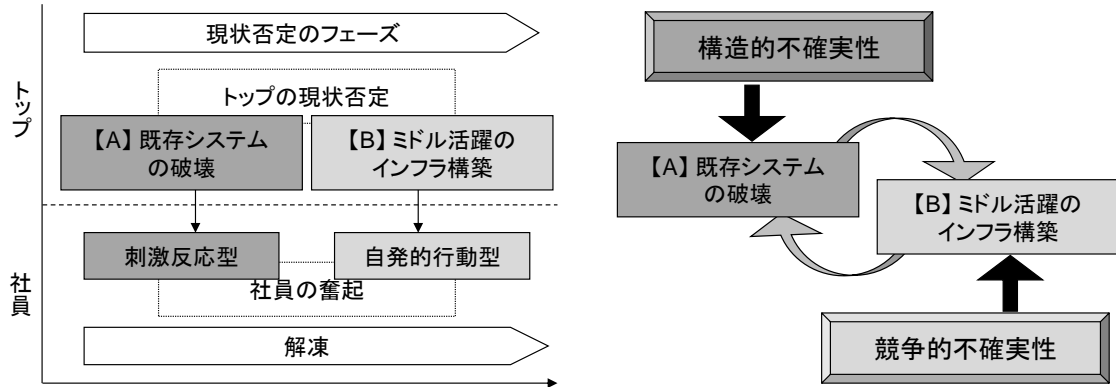
まず、「研究テーマ1」からは次の仮説を導出した。

研究テーマ	発見仮説
研究テーマ1 (第IV章)	<p>[仮説 1-1] 「トップの現状否定」アプローチには、少なくとも「A:既存システムの破壊」主導型と「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型という2つのパリエーションが存在する。</p> <p>[仮説 1-2] 構造的不確実性が存在する環境下では、「A:既存システムの破壊」主導型のアプローチが有効であり、構造的不確実性は存在せず、競争的不確実性が存在する環境下では、「B:ミドル活躍のためのインフラ構築」主導型のアプローチが有効である。</p>

図VII-2は、「研究テーマ1」でケース分析から導出した発見仮説と参考とした2つのコンセプトの関係を表している(図IV-3と図IV-4の再掲)。同テーマについては、河合(篤)(2006)の「相互作用モデル」をベースに、その「トップの現状否定」アプローチにフォーカスして分析した。そして、河合(篤)(2006)は、「トップの現状否定」に対して、「社員の奮起」が起こるという関係を示唆しているが、本研究テーマの分析によ

り、「トップの現状否定」アプローチには2つのバリエーションが存在することを明らかにした（[仮説 1-1]）。また、その使い分けに関しては、河合(忠)（1996, 1999）の「経営革新スパイラルモデル」を参考にした。そして、企業が置かれた環境不確実性のタイプによって、2つの「トップの現状否定」アプローチを使い分けることが有効であるという仮説を導出した（[仮説 1-2]）。

図 VII-2 「研究テーマ 1」の発見仮説と参考とした概念の関係（図IV-3・IV-4の再掲）



出所：筆者作成

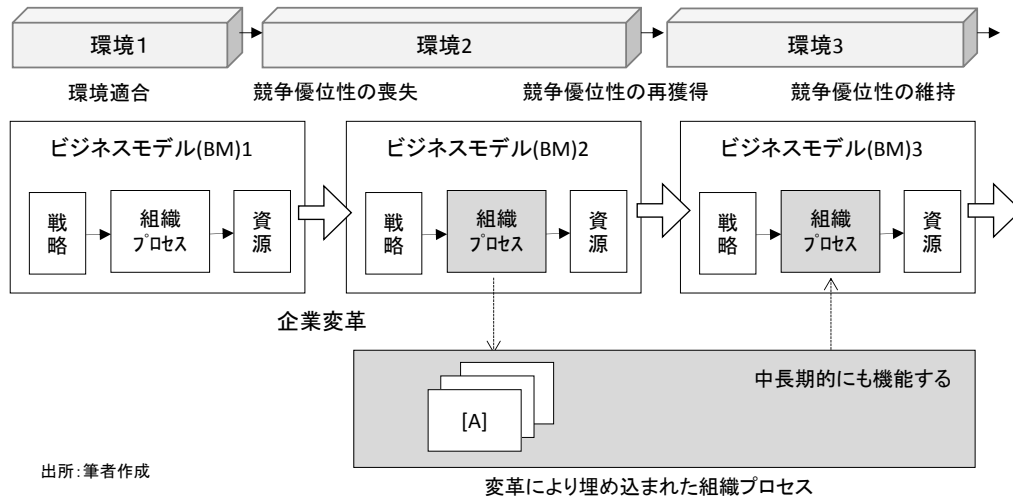
次に、「研究テーマ 2」からは次の仮説を導出した。

研究テーマ	発見仮説
研究テーマ 2 (第 V 章)	<p>[仮説 2-1a] 「不連続な企業変革」後の環境変化(たとえそれが大規模であったとしても)を乗り越え、同変革によって再獲得した競争優位性の持続可能性を高めるためには、変革時に「中長期的にも機能する組織プロセス」を埋め込むことが有効である。</p> <p>[仮説 2-1b] 「不連続な企業変革」時に「中長期的にも機能する組織プロセス」が埋め込まれなければ、次の大規模な環境変化を乗り越える可能性は低下するが、環境変化が小規模の場合は、変革によって再獲得した競争優位性を持続できる可能性がある。</p> <p>[仮説 2-2] 「不連続な企業変革」時には有効な変革施策であっても、中長期的には副作用として機能し、次の環境変化対応の阻害要因となるものがある。そして、企業変革の短期的な成果を求めるほど、そのような副作用が顕在化する可能性が高くなる。</p>

図VII-3 は、「研究テーマ 2」でケース分析から導出した[仮説 2-1a]と分析フレームワークの関係を表している（図 V-6 の再掲）。同テーマについては、「企業変革とその後の環境対応の分析フレームワーク」を使い、「環境 3」への環境変化と、その変化への対応、そしてその結果としての企業パフォーマンスまで含めてケース分析を行った。その結果、変革時（「環境 2」）に「中長期的にも機能する組織プロセス」を埋め込むことが、変革後に起こる大きなスケールの環境変化（「環境 3」）を乗り越えるために必要

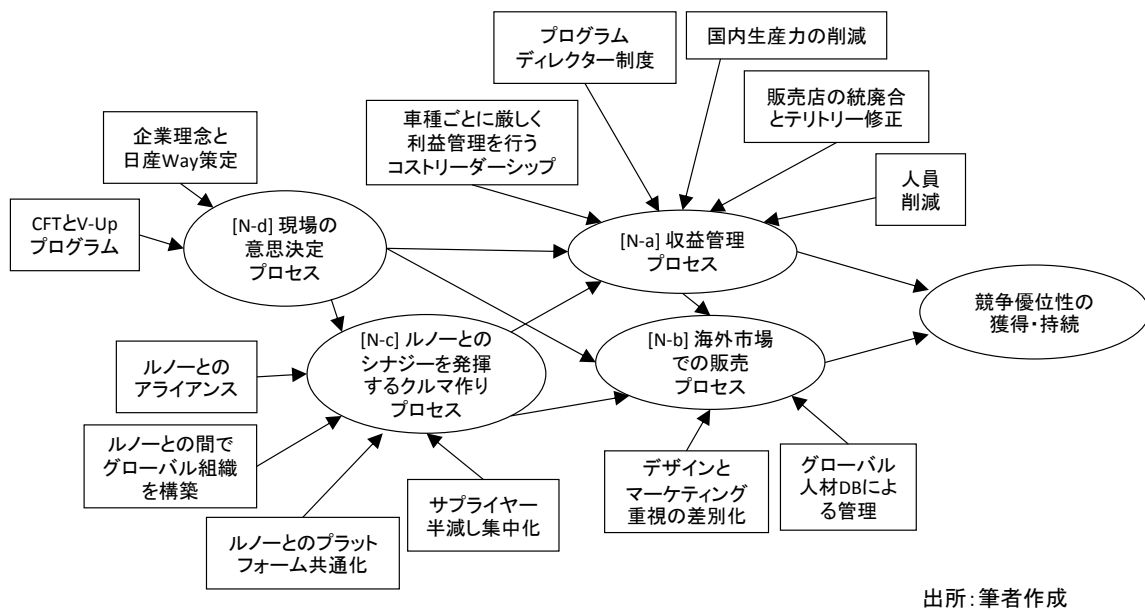
であることを明らかにした。また、「環境3」で競争優位性を喪失する原因として、変革時の「組織プロセスの埋め込み」の不在の他に、変革の副作用の顕在化の可能性があることを明らかにした。

図 VII-3 「研究テーマ2」の[仮説2-1a]と分析フレームワークの関係（図V-6の再掲）



なお、同テーマでは「組織プロセスの埋め込みが競争優位性をもたらすメカニズム」を分析したが、その際、共分散構造分析を応用した分析フレームワークを案出して行った。その結果、明らかになった日産の同メカニズムは図VII-4（図V-5の再掲）のようなものであった。

図 VII-4 日産の変革時の組織プロセス埋め込みメカニズム（図V-5の再掲）



これにより、一連の変革施策（観測変数）と、それによって埋め込まれた組織プロ

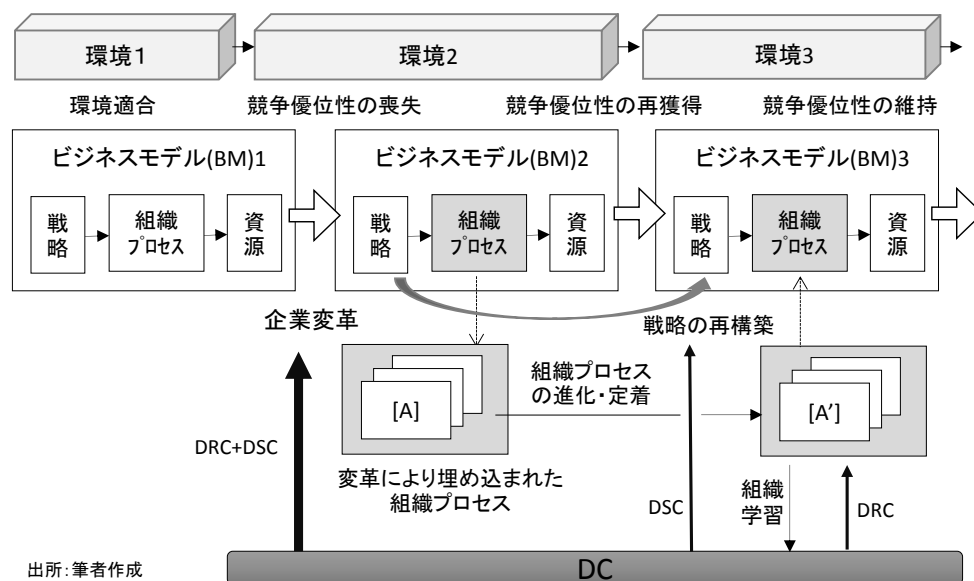
セス（潜在変数）との関係，さらに4つの組織プロセス間の関係（潜在変数間の関係）が明らかになった。

最後に、「研究テーマ3」からは次の仮説を導出した。

研究テーマ	発見仮説
研究テーマ3 (第VI章)	[仮説3] 「不連続な企業変革」後の環境変化を乗り越え、変革によって再獲得した競争優位性の持続可能性を高めるためには、変革時に「中長期的にも機能する組織プロセス」を埋め込むことに加えて、その後の戦略転換に連動してその組織プロセスを進化させるような措置を講じることが有効である。

図VII-5は、「研究テーマ3」でケース分析から導出した発見仮説と分析フレームワークの関係を表している（図VI-7の再掲）。同テーマについては、「環境変化と組織プロセスの関係の分析フレームワーク」を使い、日産の変革時に埋め込まれた組織プロセスの進化に着目してケース分析を行った。これにより、「研究テーマ2」で提示した「企業変革」とその際の「組織プロセスの埋め込み」の仮説をより発展させて、変革後の「組織プロセスの進化」を組織のDCとの関係において議論した。

図 VII-5 「研究テーマ3」の発見仮説と分析フレームワークの関係（図VI-7の再掲）

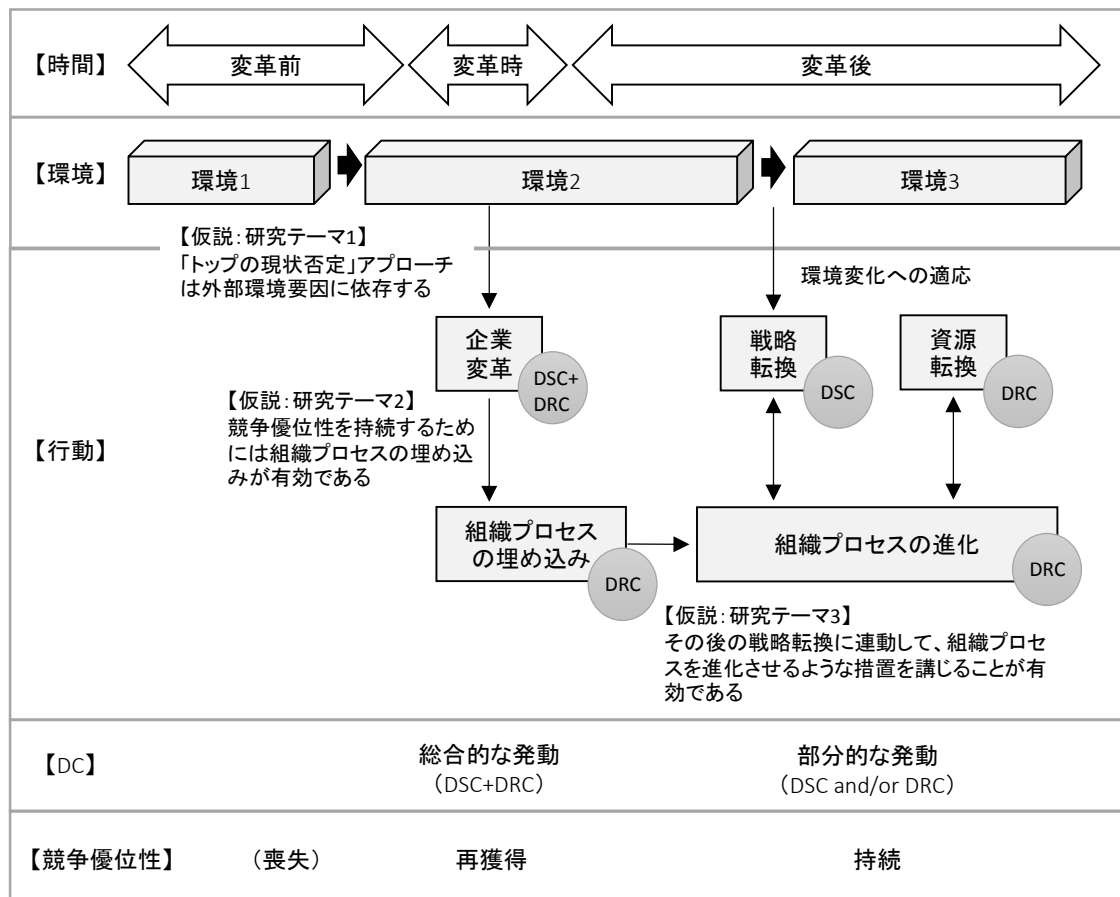


(3) 総合仮説と実務へのインプリケーション

次に、それぞれの研究テーマで発見した仮説を統合し、総合仮説として提示する。そのために、これまでに発見した仮説をまとめたのが図VII-6である。図の上から1段目には、「変革前」、「変革時」、「変革後」の「時間」軸が示してある。2段目には、その企業を取り巻く「環境」が示してある。「環境1」から「環境2」へと環境変化が起これ、それまでのビジネスモデルが環境不適合となったため、「環境2」で企業変革が行われた。そして、その後「環境3」への更なる環境変化が生じたものとする。その下

の3段目は、以上の環境変化に対応して企業がとった「行動」を示しており、同時にそれらがDCとしてはいかなるものであったと解釈できるかを示している。4段目は、3段目に示したDCの規模を示しており、大規模な「総合的発動」であったのか、より小規模な「部分的な発動」であったのかを示している。そして、一番下の段には、企業の「行動」の結果としての「競争優位性」の状態が示してある。

図 VII-6 3つの研究テーマから発見した仮説のまとめ



出所：筆者作成

企業行動は常に環境との係わりにおいて決定される。まず、「企業変革」により自己変容 (transform) しようとする企業は、その外部環境要因に応じた変革アプローチを選ぶ必要がある。なぜならば、変革が必要な状態に陥った理由には、環境への不適合が含まれるはずだからである。この企業変革の実行には、「DSC」(Dynamic Strategy Capability, 戦略転換能力)と「DRC」(Dynamic Resource Capability, 資源転換能力)の総合的な発動が必要である。

さらに、環境がその後も変わり続けることを考慮すると、企業変革時に、次の環境変化にも有効に機能するような「組織プロセス」を埋め込むことが有効である。すなわち、変革時に、変革の後に起こる環境変化をも見越した変革施策を実行することが必要である。これは、変革の際の「DRC」の発動にあたる。

しかし、変革時に「組織プロセス」を埋め込むだけでは、その後のスケールの大きい環境変化を乗り切るには十分ではない可能性がある。次の環境変化に合わせて、適切に戦略の転換（「DSC」の発動）や資源（とその活用の）組織プロセスの転換（「DRC」の発動）が必要となるだけでなく、変革時に埋め込んだ「組織プロセス」を進化させるような働きかけ（「DRC」の発動）が有効である。

以上のことから、次の総合仮説を導出することができる。

「不連続な企業変革」を成功へと導くための総合仮説

1. 自社が置かれた環境不確実性に適合的な変革開始アプローチを選択する必要がある。
2. 目の前にある危機からの回復を実現するだけでなく、その後の長期的成長にも貢献するような（潜在的）組織プロセスを生み出す諸施策を導入することが必要である。また、その副作用の可能性にも注意を払う必要がある。
3. さらに、その後の環境変化への適応の可能性をより高めるためには、変革時に導入した施策を変革後も連続的に変化させるような施策を導入することが有効である。

次に、本総合仮説の研究上の意義を、既存研究との関連で明らかにする。

はじめに、「企業変革論」に関する既存研究との関連でみると、河合(篤) (2006) は変革プロセスにおける「トップの働きかけ」と「社員の行動」との関係性を扱っており、総合仮説 1 にかかわるものといえる。しかし、それは「トップの現状否定」の仕方に関しては具体的に示していない。これに対し、総合仮説 1 は、2 タイプの存在を明らかにし、しかも環境（不確実性）によってそれらをいかに使い分ければよいかも示しており、より一般化したものとなっている。なお、「トップの現状否定」アプローチの使い分けに関して参考になったのが河合(忠) (1996, 1999) であるが、これは特に不連続な企業変革を扱ったものではない。この他、Tushman & Romanelli (1985) は、組織成長には「革新的変革」段階と「漸進的成長」段階が存在するとし、その使い分けが必要だと主張しており、それは本総合仮説に通ずる内容を持っている。しかし、それらを 2 分法的に扱っているだけであり、本研究の「不連続な企業変革」に相当する「革新的変革」に関しては、本総合仮説にあるいずれの命題に相当する議論もしていない。これは Burgelman (1991) に関してもほぼ同様である。また、総合仮説 3 の「変革時に導入した施策を変革後も連続的に変化させるような施策」は、既存研究の分類では「連続的企業変革」と位置付けることができる。これは、多くの既存研究が「不連続な企業変革」と「連続的企業変革」を分けて議論するのに対し、本研究では、前者を“起点”として後者を進めることの有効性を示しているといえる。

次に変革型リーダーシップ論との関連でみると、Tichy & Devanna (1986) に代表される「変革型リーダー (transformational leader)」や Kotter (1996) に代表される「変革ステップ」に関する議論は、「企業変革」の基礎的要因としては参考となるものの、総

合仮説 2 と 3 で導出したような、「長期的成長にも貢献するような（潜在的）組織プロセス」や「(変革後に見られる) 変革の副作用の可能性」という視点での議論は行っていない。

さらに、DC 論との関連でみると、既存の DC 論は、主に「資源ベースの転換」にフォーカスしており、本研究が対象とした「不連続な企業変革」のような「戦略の転換」を含めて総合的に議論しているものは少ない。また、その点を指摘し、「戦略転換能力 (DSC)」を加えたものを DC と考えるべきと主張した河合 (2012) は、総合仮説 2 と 3 を導出するのに参考になったが、これも DC による「(潜在的) 組織プロセス」というレベルでの議論は行っていない。Teece (2007) は DC 発動のステップを「感知・活用・再構築」として、その最終ステップでは資源と組織プロセスの組み換えに関する議論は行ってはいるものの、その具体的なメカニズムにまでは言及していない。

以上、本研究と接点を有する代表的な既存研究との関連で、本総合仮説の意義を明らかにしたが、それから明らかなように、本研究は「不連続な企業変革」を、「1. 開始アプローチの選択」、「2. 実行による組織プロセスの埋め込み」、「3. 実施後の（長期的視点での）フォロー」といった一連の局面に分けて、総合的な視点で分析した。上記の総合仮説の大きな意義の 1 つは、既存研究に見出すことはできなかったこの総合性にあると考える。

そして、この総合性は企業変革を実践する立場からも非常に重要だと考えるので、最後に、本研究で導出した総合仮説および個別仮説から得られる実務へのインプリケーションを記しておきたい。危機的状況に陥った企業を再生させるには「不連続な企業変革」を行う必要があるが、この時、あくまでも、組織の連続的な変容プロセスの“きっかけ”ないしスタートという位置づけで「不連続な企業変革」に取り組むことが必要である。すなわち、短期的な「危機的状況からの回復」だけを目的とするのではなく、できるだけ長期的視点に立ち、再獲得した競争優位性をより長く持続するのに有効な「組織プロセス」の創出に資する変革施策を導入することが望ましい、ということである。また、変革の成功後も組織内に危機感を維持し、環境変化に合わせて「組織プロセス」を継続的に変化（進化）させるような施策を導入することが重要である。これらのことを実践すれば、「不連続な企業変革」は企業の存続、さらにはその成長に大きく貢献することになるであろう。

VIII. 終わりに

本節では、本研究の既存研究に対する貢献と、今後の課題を明らかにする。

1. 本研究の貢献

本研究は3つの点において既存研究に対して貢献できたと考える。

まず、1つは「企業変革論」に対する貢献であり、これは2つの点からなる。その1点目は、本研究は企業変革をより長期の視点で捉え、企業変革それ自体だけでなく、変革を“起点”としたその後の環境変化も考慮して「組織プロセスの埋め込みとその進化」、そして「変革の副作用」も含めて議論したことである。そして2点目は、既存研究では「不連続で大規模な企業変革」とインクリメンタルな「連続的変革」を分離して扱い、それぞれ別個の研究領域を形成しているが、両者を統合的（総合的）に考察すべきことを明らかにしたことである。これらにより、変革による「競争優位性の再獲得」だけでなく、その後の環境変化を乗り越え、「再獲得した競争優位性の持続」まで含めた仮説を構築したことが「企業変革論」に対する貢献であると考えられる。

2つ目が「組織能力論」に対する貢献である。本研究は、企業変革能力をマクロレベルのDCとしてとらえてケース分析を行った。その結果、「資源転換」(DRCの発動)に「戦略転換」(DSCの発動)も含めてDCを定義した方がより実務的有効性が高いことを実証的に確認した。さらに、企業変革とその後の一連の企業行動との関連において、DSCとDRCの総合的な発動である企業変革と、それぞれ個別の発動であるその後の環境変化適応のための戦略転換(DSCの発動)や、変革時に埋め込んだ組織プロセスを進化させる働きかけ(DRCの発動)を実証的に確認したことが「組織能力論」、特に「DC論」に対する貢献である。

そして3つ目が、「ケーススタディによる仮説発見型の研究」に対する貢献である。本研究は、組織能力の視点から変革による組織プロセスの埋め込みとその進化について議論した。そして、組織プロセスの埋め込みのメカニズムを共分散構造分析モデルの考え方を応用したフレームワークを導入して行った。そして、そのままでは捉えることが難しい「(変革により埋め込まれた)組織プロセス」と「競争優位性の獲得・持続」を潜在変数とし、「組織プロセス」に影響を与える「変革施策」をその観測変数とすることで、潜在変数間の関係、そして潜在変数と観測変数の関係をシンプルな構造に置き換えて、その関係性を明らかにした。これは、「ケーススタディによる仮説発見型の研究」一般に対する貢献であると考えられる。

2. 本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の課題を明らかにする。まず、本研究は次の2つの点において限界がある。

まず1つ目として、本研究は、トップマネジメントの視点、戦略的な視点が中心の分析だったため、よりミクロ的な観点が不十分なことである。本研究は「企業変革を成功へと導き、企業が競争優位性を再獲得するには、またそれを中長期的にも持続するには何が必要なのだろうか」という問題意識に対する解答を探求することを目的としたため、マクロ的な視点が中心となり、各個人の動機づけにまで踏み込んだ研究は

行わなかった。同時に、本研究は質的研究で取得可能な 2 次データの性質とインタビュー範囲の限界からも、ミクロ的視点が十分とはいえない。したがって、先述のように企業変革をより「総合的」に捉える枠組みを提示した貢献がある一方で、その「総合性」の扱いはまだ不十分である。本研究では「不連続な企業変革を成功に導くための総合仮説」を提示したが、不連続な企業変革に限らず、一般に企業変革の実現は容易ではなく、多くの問題や障害が生ずるはずである。これは実践にとっては特に重要な問題であり、研究が真に総合的といえるためには、その問題の生ずる原因（たとえば、組織メンバーの問題認識・（危機）意識のレベル、これまでの経験的組織学習、現在の組織の在り方、など）とそれらの解決法なども研究する必要があると考える。そしてそこまで解明されれば、企業変革に際して、その「必要性」（大きさ、緊急性）と、実現のための「可能性」（組織内要因）がわかり、連続的、不連続的な変革のいずれを選択すべきか、後者の場合、2 つの変革開始アプローチのいずれを選択すべきか、また中長期的に有効な組織プロセスとしてどのようなものを埋め込むべきか（そのためにいかなる変革施策を採用すべきか）などについてよりの確な処方箋が描けるようになるはずであり、真の総合的理論ができたといえると思う。

2 つ目は、インタビュー調査と分析評価の範囲に限界があることである。本研究は、日産の元副社長、アサヒの元専務取締役はじめ、各社の現役社員、および元社員の方々のインタビュー協力によって成立した。また、筆者の主観性の排除のために分析の評価も各社の社員が行う方法を採用した。しかし、前者についてはインタビュー対象者数が十分でないことは否めず、後者についても、方法的に許容されているとはいえ、やはり十分でないことも確かである。2 次データの分析と合わせて行ったため、事実関係に大きな食い違いはないと思われるが、数量的分析ほどの客観性が確保されていないことは否めない。ケーススタディには不可避であるものの、本研究の限界として記載しておきたい。

以上の点を踏まえ、ミクロ的視点を含むより多角的な観点で企業の環境適応能力をとらえること、また必要に応じて量的研究と組み合わせることを今後の研究課題としたい。また本研究は、「変革後」まで分析対象期間を広げ、その新たな環境下での企業パフォーマンスまで含めて企業変革を議論したことが特徴であるが、分析対象とした 3 社のこれからのパフォーマンスは今後も注目したい。特に日産に関しては、本研究の分析対象期間は 2012 年度までであるが、2013 年度の同社のパフォーマンスはやや勢いを失っているようである。これは、これまで同社が成果をあげてきた中国市場の成長鈍化という更なる環境変化に対応する戦略転換が、競合他社に比べて相対的に遅れたことが一因であると考えられる。すなわち、変革により埋め込まれた組織プロセスは「機能的適合度」を維持していても、それ以外の要因により競争優位性が低下する可能性があり、その点は今後検討する必要がある。この点を含め、3 社の今後の環境変化とそれへの適応行動に注目し、それらを変革時に埋め込まれた組織プロセスと関連付けて分析することで、企業変革を“起点”とする組織能力の分析を継続していきたい。そしてそれを通じて、より総合的な視点で研究を深めていくことが今後の課題である。

謝辞

本稿を書くにあたり、詳細なコメントと洞察に富む助言を与えて頂いた河合忠彦教授に心からの感謝の意を表します。また、折に触れそれぞれの専門的視点でアドバイスを与えてくださった CBS の先生方、インタビューに協力してくださった企業の方々に心より感謝いたします。最後に、温かい励ましをいつも送り続けてくれた家族に心から感謝します。

なお、本研究は白門奨学会の研究費助成を受けたものです。

参考文献

- Ambrosini, V. & C. Bowman (2009) “What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?”, *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, No.1, March 2009.
- Ambrosini, V., C. Bowman & N. Collier (2009) “Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base”, *British Journal of Management*, Vol. 20, 9-24.
- Ander, R. & C. Helfat (2003) “Corporate effects and dynamic managerial capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol.24, 1011-1025.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正大訳『企業戦略論上/中/下』, ダイヤモンド社, 2003年)
- Burgelman, R. A. (1991) “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research”, *Organization Science*, Vol.2, No.3:239-262.
- Chesbrough, H. W. & R. S. Rosenbloom (2002) “The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spinoff companies”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.11: 529-555.
- Clark, E. & A. Soulsby (2007) “Understanding Top Management and Organizational Change Through Demographic and Processual Analysis”, *Journal of Management Studies*, Vol.44 , 932-954.
- Collis, D. J. (1994) “Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 143–152.
- Danneels, E. (2002) “The dynamics of product innovation and firm competences”, *Strategic Management Journal*, Vol.23, 1095-1121.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, 1982 (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年).
- Dixon, S. E. A. & M. Day (2007) “Leadership, administrative heritage and absorptive capacity”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28, 727-748.
- Dixon, S. E. A., K. E. Meyer & M. Day (2010) “Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach”, *Journal of Management Studies*, Vol.47:3, 416-436.
- Eisenhardt, K. M. & J. A. Martin (2000) “Dynamic capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal*, Vol.21.
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of*

- Management Review*, 1989, Vol.14, No.4, 532-550.
- Gersick, C. J. G. (1991) “Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm,” *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, Jan., 1991.
- Gilbert, C. G. (2005) “Unbundling The Structure Of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity”, *Harvard University Academy of Management Journal*, 2005, Vol.48, No.5, 741-763.
- Grant, R. M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage”, *California Management Review*, Vol.33, No.3.
- Grant, R. M. (1996) “Proposing in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration”, *Organization Science*, Vol.7, No.4.
- Helfat, C. E. (1997) “Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, 339-360.
- Helfat, C. E. & M. A. Peteraf (2003) “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”, *Strategic Management Journal*, Vol.24
- Helfat, C. E., et al. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization* (谷口和弘他訳『ダイナミック・ケイパビリティ組織の戦略変化』勁草書房, 2010年).
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & G. Walker (2003) “Guest editors’ introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity”, *Strategic Management Journal*, Vol.24, 889-902.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008) “Reinventing your business model”, *Harvard Business Review*, Vol.86: 50-59.
- Karim, S. (2006) “Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units”, *Strategic Management Journal*, Vol.27, 799-823.
- Karim, S., & W. Mitchell (2000) “Path dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, 1061-1081.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change*, Free Press, 1990 (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991年) .
- Kotter, J. P. & J. L. Heskett (1992) *Corporate Culture and Performance*, *The Free Press* (J. P. コッター, J. L. ヘスケット, 梅津祐良訳『企業文化が好業績を生む：競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994年).
- Kotter, J. P. (1995) “Leading Change”, *Harvard Business Review*, March-April 1995.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change: An Action Plan from the World’s Foremost Expert on Business Leadership*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳『企業変革力』日系 BP 社, 2002年).
- Lavie, D. (2006) “Capability Reconfiguration: an Analysis of Incumbent Response to Technological Change”, *Academy of Management Review*, 31.
- Leonard-Barton, D. (1992) “Core Capabilities and Core Rigidities”, *Strategic Management Journal*, Vol.13.

- Lippitt R., J. Watson, B. Westley & W. B. Spalding (1958) *The Dynamics of Planned Change - A Comparative Study of Principles and Techniques*, Harcourt, Brace & World.
- Nadler, D. A. (1998) *Champions of Change: How CEO's and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*, Jossey-Bass (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『組織変革のチャンピオン—変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社, 1998年).
- Newey, L. R. & S. A. Zahra (2009) “The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship”, *British Journal of Management*, Vol.20, S81-100.
- Newman, K. L. (2000) “Organizational Transformation during Institutional Upheaval”, *The Academy of Management Review*, Vol.25, 602-619.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row (大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1983年).
- Pettus, M. L., Y. Y. Kor, & J. T. Yasemin (2009) “A theory of change in turbulent environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation”, *International Journal of Strategic Change Management*, Vol.1, 186-211.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel, (1990) “The Core Capabilities of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3 (坂本義実訳『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, Vol.15, No.5, 1990年).
- Rosenbloom, R. S. (2000) “Leadership, capabilities, and technological change: the transformation of NRC in the electronic era”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, 1083-1103.
- Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York (守部信之他訳『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』, 徳間書店, 1995年).
- Simon, H. A. (1969) *The Science of Artificial*, (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア, 1987年).
- Stalk, G., P. Evans & L. E. Shulman (1992) “Competing Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, Mar-Apr.
- Sull, D. N. (1999) “Why Good Companies Go Bad”, *Harvard Business Review*, July-August (D. N. サル, 有賀裕子訳「なぜ成功企業は低迷してゆくのか:『覇者の奢り』が凋落を招く」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2000年).
- Sull, D. N. & C. Spinosa (2005) “Using Commitments to Manage Across Units”, *MIT Sloan Management Review*, 47.
- Tece, D. J. (2007) “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, 1319-1350. (渡邊直樹編著・デビッド・J・ティース他著 (2010)「ケイパビリティの組織論・戦略論」中央経済社, 第1章).
- Tece, D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7.
- Tichy, N. & M. Devanna (1986) *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons. (小林薫訳『現状変革型リーダー:変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1998年).

- Tichy, N. M. & E. Cohen (1997) *The Leadership Engine*, Harper Business (一条和生訳『リーダーシップ・エンジン: 持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社, 1999年).
- Tushman, M. L. & E. Romanelli (1985) “Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.7.
- Tushman, M. L. & C. A. O'Reilly III (1997) *Winning through Innovation: A Practical Guide to Learning Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press (M. L. タッシュマン, C.A. オーライリー, 斎藤彰悟監訳・平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, 1997年).
- Vera, D. & M. Crossan (2004) “Strategic Leadership and Organizational Learning”, *The Academy of Management Review*, Vol.29, 222-240.
- Wang, C. & P. Ahmed (2007) “Dynamic capabilities: a review and research agenda”, *International Journal of Management Review*, Vol.9, 31-51.
- Winter, S. G. (2003) “Understanding dynamic capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol.21.
- Yin, R. (1994) *Case study research* (2nd edition), Sage Publications.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza, & P. Davidsson (2006) “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”, *Journal of Management Studies*, Vol.3, 917-955.
- Zollo, M. & S. G. Winter (2002) “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, Vol.13, No.3.
- Zott, C. & R. Amit (2008) “The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.29, 1-26.
- 赤岡功, 日置弘一郎(2005) 『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社.
- アサヒビール株式会社 (2010) 『アサヒビールの120年』.
- 東俊之 (2005) 「変革型リーダーシップ論の問題点: 新たな組織変革行動論へ向けて」『京都マネジメント・レビュー』京都産業大.
- 石山順也 (1987) 『ドキュメント: 快進撃への奇跡アサヒビールの挑戦』日本能率協会.
- 石山順也 (1987) 『快進撃への軌跡 アサヒビールの挑戦』日本能率協会.
- 伊丹敬之, 田中一弘, 加藤俊彦, 中野誠 (2007) 『松下電器の経営改革』有斐閣.
- 板垣英憲 (2001) 『カルロス・ゴーンに学ぶ改革の極意』KKベストセラーズ.
- 岩田智, 時鍵 (2009) 「日本企業の中国における研究開発のグローバル化: 日産自動車の事例」, 経済学研究 59(3), 99-116, 北海道大学.
- 漆原次郎 (2012) 『日産 驚異の会議: 改革の10年が生み落としたノウハウ』東洋経済新報社.
- 遠藤健哉 (1995) 「戦略的イノベーションと組織能力」『三田商学研究』慶應義塾大学.
- 遠藤健哉 (2006) 「資源ベースアプローチと能力ベースアプローチ」十川廣國(編)『経営学イノベーション(2)経営戦略論』中央経済社.
- 大下英治 (2003) 『アサヒビール大逆転: 男たちの決断』講談社.
- 大月博司, 中條秀治, 犬塚正智, 玉井健一 (1999) 『戦略組織論の構想』同文館出版.
- 大塚英樹 (2001) 『「大企業病」と闘うトップたち』講談社.
- 奥寺 葵 (2009) 「日産リバイバルプラン」以降の経営戦略と生産・人事制度改革: 生産現

- 場との連動性と整合性の関係」千葉商大論叢 47(1), 127-144, 千葉商科大学.
- 片山修 (2006)『なぜ松下は変わったか：中村改革のすべて』祥伝社.
- 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求：戦略・革新思考の管理者行動』白桃書房.
- 河合篤男 (2006)『企業革新のマネジメント：破壊的決定は強い企業文化を変えられるか』中央経済社.
- 河合忠彦 (1992)「戦略的組織活性化」『組織科学』白桃書房.
- 河合忠彦 (1996)『戦略的組織革新 シャープ・ソニー・松下電器の比較』有斐閣.
- 河合忠彦 (1999)『複雑適応系リーダーシップ』有斐閣.
- 河合忠彦 (2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣.
- 河合忠彦 (2012)『ダイナミック競争戦略論入門：ポーター理論の7つの謎を解いて学ぶ』有斐閣.
- 楠美憲章 (2005)『リーダーのための企業変革論：日産改革の視点と教訓』中央大学出版部.
- 小出琢磨, 城戸康彰 (2011)「組織能力研究のレビューと枠組み」『産業能率大学紀要』第31巻第2号.
- 今野喜文 (2007)「組織能力と持続的競争優位：組織能力論の現状と課題」北星学園大学経済学部北星論集 46(2), 19-37, 北星学園大学.
- 佐武弘章 (2011)「日産プロダクションウェイ(NPW)とそのグローバル展開」生産管理：日本生産管理学会論文誌 18(1), 126-131, 日本生産管理学会.
- 周炫宗 (2008)「資源ベース論における組織能力と組織学習への新たなアプローチ：包括的観点に基づいて」『千葉経済論叢』千葉経済大学.
- 白石弘幸 (2006)「組織能力と知識に関する一考察」『金沢大学経済学部論集』金沢大学.
- 高木晴夫 (1995)『ネットワークリーダーシップ』日科技連.
- 財部誠一 (2002)『カルロス・ゴーンは日産をいかにして変えたか』PHP 研究所.
- 竹内啓, 豊田秀樹 (1992)『SAS による共分散構造分析』東京大学出版会.
- 鶴岡詳晃 (2003)「日産自動車の再建について」千葉経済論叢 28, 1-15, 千葉経済大学.
- 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」『組織能力形成のダイナミックス』中央経済社.
- 豊田秀樹, 前田忠彦, 柳井晴夫 (1992)『原因をさぐる統計学：共分散構造分析入門』講談社.
- 中条高德 (1994)『小が大に勝つ平方の実践 アサヒビール再生の要因』かんき出版.
- 日経ビジネス[編] (2000)『ゴーンが挑む7つの病』日経 BP 社.
- 日経産業新聞[編] (2004)『松下の中村改革』日本経済新聞社.
- 日経産業新聞[編] (2012)『日経シェア調査 195, 2012年版』日本経済新聞社.
- 日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム(2013)『日産 V-up の挑戦：カルロス・ゴーンが生んだ課題解決プログラム』中央経済社.
- 日本経済新聞社[編] (2000)『ドキュメント日産改革 起死回生』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新聞社.
- 野中郁次郎, 徳岡晃一郎 (2009)『世界の知で創る：日産のグローバル協創戦略』東洋経済新報社.
- 藤沢摩弥子 (2002)『アサヒビール大逆転：どん底時代をいかに乗り越えたのか』文藝春秋.

- 藤原貞雄 (2004) 「日産自動車の経営リーダーシップの移譲と成果」山口経済学雑誌 52(3), 525-551,山口大学.
- 堀江浩司 (2007) 「組織能力の実現に関する一考察」『広島経済大学創立四十周年記念論文集』, 広島経済大学創立四十周年記念論文集, 広島経済大学.
- 宮入小夜子 (2005) 「業変革におけるスタッフ部門のチェンジエージェント機能」『日本橋学館大学紀要』第4号 日本橋学館大学.
- 宮本紘太郎 (2002) 『アサヒビール：成功する企業風土』祥伝社.
- モーターファン別冊 (2007) 『日産デュアリスのすべて』三栄書房.
- モーターファン別冊 (2010) 『新型マーチのすべて』三栄書房.
- 横尾陽道 (2010) 「組織変革プロセスと企業文化」『北星学園大学経済学部北星論集』北星学園大学.
- 吉原英樹 (1986) 『戦略的企業革新』東洋経済新報社.
- 与那原建 (2010) 「ダイナミック能力論の可能性：競争戦略論の統合化に向けて」『琉球大学経済研究』琉球大学法文学部.