



RIETI Discussion Paper Series 05-J-003

## イノベーションと組織・経営改革

三本松 進  
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

# イノベーションと組織・経営改革

( 電機産業のケース )

三本松 進

## 要旨

今回の研究は、日本企業の知識経済化時代のイノベーション戦略と組織・経営戦略策定、更には人材育成の方向についての視座を提供したいとの基本認識でスタートした。このため、90年代後半以降、グローバル経済化、基盤技術のデジタル化、通信技術のインターネット化の影響を最も強く受けた電機産業を産業の代表として分析の対象にした。電機産業内企業において見られた複雑なイノベーション活動と組織・経営改革の状況を統一的に分析するため、まず、企業の組織能力の内、「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」の概念化に取り組んだ。次に、得られた両能力の概念をそれぞれの企業活動の大まかな全体プロセスの中で、両能力を位置付けて記述した「全体フレーム」を策定し、この「全体フレーム」をベースに、電機産業内の先進企業3社の事例でケーススタディーを行った。

この結果、この「全体フレーム」で、これら3社の90年代後半以降の複雑なイノベーション活動と組織・経営改革の状況が能力概念の範囲内ではあるが概ね説明でき、両能力の概念化の妥当性が概ね確認できた。今回の研究は今後の本領域での本格的な研究に向けた第一歩であり、関係方面の今後の研究の参考になれば幸いである。

今回の研究過程で明らかとなったが、日本企業のこれら組織的イノベーション能力と組織的管理運営能力の持続的な構築を図るためには、企業内のイノベーション人材、経営人材の育成に努める必要があると考えている。政府の17年度税制改正において、「人材投資促進税制」が実現の方向にあり、これが望まれる。

本稿は、三本松 進 が(独)経済産業研究所上席研究員として、2004年8月から開始した研究プロジェクトの成果の一部である。本研究の実施の過程で、研究会の慶応義塾大学ビジネススクールの矢作恒雄教授、許斐義信教授、小林喜一郎 助教授、中村洋助教授、久武昌人上席研究員、等から有益なコメントを頂いた。本稿の内容や意見は筆者個人に属し、経済産業研究所の公式見解を示すものではない。

## 目次

I	問題点の所在	3
II	分析の視点	4
	1 情報技術の進化と生産システム・知識の関係の進化	4
	2 企業経営と組織能力	4
	3 取引費用の理論と組織の在り方	6
	4 本研究上の立場	6
III	イノベーション、組織・経営改革と電機産業	7
	1 90年代後半以降の主な外部環境変化	7
	2 イノベーションプロセスの全体像と組織的イノベーション能力	8
	3 事業の選択と集中とその際の判断基準	11
	4 組織的管理運営能力	12
IV	研究上の主要概念の妥当性の確認	14
	1 今回の研究上の全体フレーム	14
	2 全体フレームの妥当性の確認の方法	15
	3 ケースの会社概要比較	17
	4 ケースによる主要概念と全体フレームの妥当性の確認結果	20
V	まとめ	43
	1 全体評価	43
	2 能力概念の説明範囲	43
	3 仮説検証の方向	43
	4 「問題点の所在」上の論点への回答	44
	5 人材育成の必要性と方向	46
	6 提言	47
	参考文献	48

## I 問題点の所在

(1) 21世紀の世界経済においては、グローバルなインターネット化、貿易・投資の自由化、金融の自由化等により情報、モノ、金の移動が自由化・標準化された中で、個人・組織の持つ知識に起因するイノベーション能力が市場での差別化・競争優位の源泉になって来ている。

(2) 日本企業は、90年代以降、グローバル経済化・知識経済化の進展、長引く経済停滞、規制緩和の進展等の各種の環境変化に対し、市場での競争優位を獲得するため、イノベーションによる差別化を継起させ、また、これら環境変化に対応するための経営戦略の変更、組織・経営改革、等を実施して、試行錯誤しながら個々の進路を決定して来ている。

(3) 今回の研究は、日本企業の知識経済化時代のイノベーション戦略と組織・経営戦略策定、更には人材育成の方向についての視座を提供したいとの基本認識でスタートした。このため、90年代後半以降、グローバル経済化、基盤技術のデジタル化、通信技術のインターネット化の影響を最も強く受けた電機産業を産業の代表として分析の対象とした。電機産業内企業において見られた以下のような複雑なイノベーション活動と組織・経営改革の状況を統一的に分析するため、まず、企業の組織能力の内、「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」の概念化に取り組むこととしたい。

- ① 日本のイノベーションのリーディングセクターである電機産業内の多くの企業が、90年代後半以降、なぜ急激な経営戦略の変更、即ち事業の「選択と集中」に追い込まれたのか、その例外となる企業もあり、どうしてこの差が生まれたのか。
- ② また、これまで行われてきた組織・経営改革の主要因は、ここで言う企業のイノベーション活動によるものではないのか。
- ③ 企業の社内組織的に見て、従来の多事業本部制では上手くいかなくて、事例として多く見られる社内分社制と子会社との有機的連携によるグループ経営等への改革と言った組織・経営上の改革がなぜ実施されたのか。

次に、得られた両能力の概念をそれぞれの企業活動の大まかな全体プロセスの中で、両能力を位置付けて記述した「全体フレーム」を策定して、この「全体フレーム」をベースに、電機産業内の先進企業3社の事例でケーススタディーを行い、両能力の概念化の妥当性の確認を行うこととしたい。

その後、全体のまとめの中で、①結果の全体評価、②能力概念の説明範囲、③仮説検証の方向、④上記3点の論点についての回答、を行い、また、⑤本研究から導出される人材育成の必要性和その方向を述べ、最後に、⑥本研究から導かれる若干の提言を行うこととしたい。

## II 分析の視点

以下において、まず、本ペーパーにおいて分析する際に共通する時代認識を述べる。次に、「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」の概念化に必要な企業の組織能力に関する論点、取引費用の理論と組織の在り方に関する論点を整理する。最後に、本研究の依拠する理論上の立場を明確にしたい。

### 1 情報技術の進化と生産システム・知識の進化

本研究の対象の時間、空間、主体的な領域は、1990年代以降のグローバルな経済環境下での日本企業、特に電機産業に属する企業の活動の状況である。ここで、筆者の理解する「知識経済化時代」の想定する産業経済上のシステムの理解を「情報技術の進化」と「生産・知識の進化」とを関連付けて歴史的に概略の整理をすると、以下の通りになろう。時代環境としての知識の価値創造に果たす役割の増大が理解出来よう。

- ① 手工業時代は技能を言葉により伝承した。
- ② 工業化時代は生産、経理等の「機能別組織」での知識共有と規模の経済性のメリットに基づく大量生産方式を導入した。
- ③ 情報化時代は専用通信回線利用のクローズドの処理プロセスに知識を付与した業務のシステム化と範囲の経済性の活用を目指した「多事業本部制」の進展が見られた。
- ④ 最近の知識経済化時代は、グローバル経済化した経済環境下で、基盤技術のデジタル化の進展が見られ、インターネット利用によるオープンなブロードバンド・ユービキタスネットワークを活用した組織の内外と連携した知識の共有・創造を図ったコア・コンピタンス（顧客価値の実現のための暗黙知的な技術・知識の束）を核とした「アウトソース・ネットワーク型経営」の進展がみられる。

この知識経済化時代を資本主義的文脈で見ると、個人、組織の持つ知識を競争優位の源泉とした新しい資本主義の形が見えてきている。即ち、市場のグローバル化が進展する中で、事業の意図的、継起的な差別化による競争優位の確保のため、個人、組織の持つ科学的知識、技術、新たなビジネスモデルなど、いわゆる知識を源泉としたイノベーションを行なう知識資本主義の形が見えて来ている。

### 2 企業経営と組織能力

本研究は、多事業本部制下にあった日本の電機産業内企業の組織・経営戦略とその競争優位の源泉を組織能力のレベルから統一的に検討し、それが環境変化への対応の中でどう変化してきたかを検討することとなるが、以下において、1980年代の米国での経験と反省からの流れを踏まえ、本研究における概念枠組みの基本を明らかにしよう。

(1) 1980年代、米国では、大企業の非関連多角化戦略の失敗のケースが見られ、それへの対応としての望ましい事業多角化戦略の研究がなされた。その過程で、ハメル・プラハラード(1995)は、コアコンピタンスの概念を明らかにした。それは、「差別化され、他社では提供できない優位な利益を顧客にもたすための暗黙知的な技術、スキルの集合体である」としている（シャープの薄型ディスプレイ技術、SONYの小型化技術、等）。これは、全社の事業の間に横串

を通し、事業を緊密に結びつける縫い糸になる組織能力、スキルである。しかし、この議論では、具体的にどう能力開発して行くかの実践的課題に答えられなかった。

本研究では、その後の資源ベース理論の内、コリス・モンゴメリー（2004）の以下のような整理を基本的に踏襲する。即ち、企業の経営資源は、ストックである有形資産及び無形資産と組織のケイパビリティ（能力）の3つに区分される。一般に、有形資産は標準化された特性を持つため差別化が難しいが、ブランド、技術的知識、特許、等の無形資産は、企業の競争優位にとって差別化要因として価値ある資産である。この無形能力である組織能力については、その意義、競争優位との関係で次の3点が重要である。

- ① この組織の能力とは組織がそのプロセスを利用してインプットをアウトプットに変換するための組み合わせ方、組織ルーティーンであって、企業を持つ固有の技術知識等と組み合わせることにより、商品サービスの有効性・差別化、企業活動の効率性を向上させうる。
- ② うまく磨き上げられた組織能力は競争優位の源泉である。
- ③ これは、製品開発から、製造、マーケティングまでのどの種の企業活動でも追求できるものである。

また、グラント(1998)は、企業戦略策定におけるトップマネジメントの能力の重要性について言及し、i 事業間の資源配分能力、ii 事業単位の戦略の策定とその調整に関する能力、iii 事業単位のパフォーマンス目標の設定とモニタリング能力、の3点をトップマネジメントの能力として挙げている。

本研究においてはこの組織能力に着目して、その能力の在り方と各発現領域におけるプロセスの在り方と運用、結果としての全社の経営パフォーマンスについて検討を加えるものである。

この観点から本研究に関連する組織能力の態様を全社の業務に展開をしてみると、i イノベーション実現のための「組織的イノベーション能力」、ii 技術、市場環境の不確実性の高まった状況下での経営戦略の変更、組織・経営改革に対応するものとしての全社的な「組織的管理運営能力」が重要であろうと考えている。

(2) 他方、野中郁次郎（2003）の暗黙知と形式知のスパイラルな知識創造の体系は、自己の知識資産をベースに、ダイナミックな知識創造のプロセスを進行させることにより知識のフローを形成、蓄積するメカニズムを明確化したものである。

この説明の仕方の長所は、その暗黙知の知識創造に果たす役割が説明可能となる等の点が挙げられ、本研究でも説明可能な領域では積極的に援用している。他方、この説明では知識創造をもたらす個人・組織の能力の在り方がブラックボックス化されており、企業の具体的な各種プロセスにおける業務の実施、改善のための仕組みは、別途の説明が必要である。

### (3) 技術的コア能力

ドロシー・レオナルド(2001)は、従来からの資源理論ベースの系譜と知識創造の体系を融合化させて、イノベーションの持続とそのための技術的コア能力等との関係を説明している。

これによれば、企業の知識創造、イノベーションの実現にとって最も必要な能力は技術的コア能力で、これは、i 組織の価値観、ii スキルと知識、iii 物理的・技術的システム、iv マネジメン

トシステム から構成される。

ii と iii はダイナミックな知識の蓄積プロセスであり、i と iv は知識の方向付けに作用し、イノベーション活動の促進と制御の両方に作用する。特に i と iv が制御の方向に向かう場合には、イノベーションの停滞に向かう。

この技術的コア能力は、一般に企業固有の組織的能力であって、技術、知識を迅速に新しい製品やプロセスに転化させる能力と考えられている。

いずれにしても、Ⅲの2で概念化する研究、製品開発部門からマーケティング、販売部門までの全社的な組織的イノベーション能力の在り方が、イノベーションの実現、企業発展にとって重要となろう。

### 3 取引費用の理論と組織の在り方

最近のインターネット環境下での組織の規模と企業間の垂直統合・水平連携の在り方のフレームについて、その際の実効的な根拠になっている取引費用の理論に基づいて、篠崎彰彦（2003）により説明しよう。

インターネットを業務プロセスに導入すると、外部的には、外部取引費用を削減する可能性があり、他方、これは、内部の業務を効率化し、組織の階層を減らすことが可能になり、内部取引費用の削減に繋がり、その合成された効果に変化に作用する。

従って、インターネットの効果は、その企業の属する業種、企業形態により一概にはいえず、結果として、i 企業の組織階層が低下、企業規模が小さくなる、また、専門分野での中小企業の市場取引の拡大といった方向に働く場合、ii 金融、通信と言った業種においては、業務の標準化とITビジネスモデル創造により、巨大化、グローバル企業化に向かう場合の両方の方向性があり得る。

企業の連結形態については、この外部市場取引の節減を意図する垂直統合と内部の組織化費用の節減、合理化を意図する水平結合が考えられる。

### 4 本研究上の立場

本研究においては、90年代以降の日本の電機産業の①イノベーション活動と②経営戦略の変更、組織・経営改革の複雑かつ総合的な課題について、「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」の両概念で可能な限り統一的な視点で分析することを考えている。

従って、まず、以下のⅢの各部分において、上記の基本的な分析概念を組み合わせ、かつ自己の見解を追加して、両能力の総合的な概念化を行いたいと考えている。これら能力は企業活動にとって重要な要素であるが、無形能力であるためその実態を捉えることは基本的に困難を伴う。しかし、今回、その構成要素と作用の経路、その効果を可能な限り特定して、企業のイノベーション活動と組織的管理運営活動の成果との関係を明らかにして行きたい。

### Ⅲ イノベーション、経営・組織改革と電機産業

以下において、まず、90年代後半以降の日本の電機産業が直面している主な外部環境変化の概況を述べる。次に、イノベーションプロセスの全体像を示した上で、これらから導かれる「組織的イノベーション能力」の概念化を行う。更に、この時期に多くの電機産業内の企業が実施した事業の選択と集中とその際の判断基準の問題を述べた上で、これらの判断能力を含む「組織的管理運営能力」の概念化に取り組もう。

#### 1 90年代後半以降の主な外部環境変化

まず、90年代後半以降の日本の電機産業を取り巻く不確実性の高まった外部環境の変化の概要を以下に整理しよう。

##### (技術環境)

- ① 基盤技術のデジタル化、情報通信技術におけるインターネットの導入による各種環境変化
  - i 自社の企業内、外部とのコミュニケーション技術の進化により組織の階層の削減、組織改革が可能となった。
  - ii 情報・知識の転写・転送の瞬時化、その多目的利用・更新・検索・加工の容易化・迅速化による企業内・外との業務処理の効率化と在庫減が実現すると共にネットワーク的知識創造が可能となった。
  - iii 情報とネットワーク等製品領域の融合、新しいビジネスモデルの設定が行われ始めた。
- ② IT投資におけるソフト分野の比重が拡大し、ソフト技術の融合化が見られた。

##### (イノベーション環境)

- ① DRAM不況による経営環境悪化とそれからの撤退と他方でのシステムLSIの開発、生産、利用の拡大が見られた。
- ② パソコン市況の軟化が見られ、IT企業のパソコン関連の収益を悪化させた。
- ③ 携帯電話のデジタル化により、携帯電話需要の拡大と生産が増加した。
- ④ 通信環境のデジタル化により、アナログ機器への需要が激減した。
- ⑤ 生産システム上のモジュール化が拡大し、IT製品の製造分野にEMSの導入がなされた。

##### (競争環境)

- ① 中国、韓国企業が競争相手として台頭し、これら企業を活用する国際分業が拡大した。
- ② IT不況等により、取引先の営業譲渡、分社化等の事業再編がなされ、取引環境が大きく変化した。

##### (経済環境)

- ①資金調達面での直接金融への移行と株価主導経営への移行が見られた。
- ②もの余り、ライフスタイル変化により、消費者ニーズが変化した。

##### (制度環境)

1997年以降、独禁法、商法等の企業関連法制、ガバナンス法制の改革により、会社の組織・経営改革が実施可能となった。

## 2 イノベーションプロセスの全体像と組織的イノベーション能力

ここでは、まず、知識経済化時代におけるイノベーションのあり方について、知識をベースとした分類とそれに対応した事業創造、企業創造の考え方を以下に整理しよう。また、イノベーションプロセスの時系列的にトータルな体系をイノベーションプロセスの全体像として解明して、「組織的イノベーション能力」の概念化を行おう。さらに、この能力の観点を織り込んだ効果的なイノベーションマネジメントの方向を説明しよう。

### (1) 知識経済化時代のイノベーションと事業創造、企業創造

知識経済化時代におけるイノベーションの態様を以下に説明するとともに、そこから派生するビジネスモデル形成、事業創造、企業創造のパターンを明らかにしよう。

このイノベーションの態様により、産業全体のイノベーション活動の領域の広がりが理解でき、今後の電機産業内企業のイノベーション活動の領域的な理解に役立つと考えている。

最近の知識経済化に関する国際的な議論では、OECD(2000)等の場で下記の第3、第4、第5の内容を念頭に置いた Knowledge Based Economy の考えによる政策形成がなされている。他方、企業固有の経営資源を生かした従来からの第1、第2の内容についても引き続き推進して行く必要がある。

第1に、主として既存の研究開発における製品コンセプトを具現化するため、必要な知識・技術・ノウハウを組み合わせ製品開発して、事業創造するタイプ

ー通常の新製品開発

第2に、顧客価値創造と効率向上に向け、調達・生産・流通・マーケティング・販売の各プロセスの現場におけるベストの暗黙知を共有して広義のオペレーション上のイノベーションを実現するタイプ

ー製造業、流通・小売り業等における各オペレーションにわたる改善運動など

第3に、情報・知識を産業化して、新しい情報・通信事業、企業、産業を創造するタイプ

ーインターネットのインフラ等(IPv6、ユービキタス関連等)

ーソフト(インターネット用、携帯用等)

第4に、世界のベストプラクティス等の経営上の知識ベースを基に価値連鎖(バリューチェーン)上の組み替えを行なうイノベーションを行なって、新しいビジネスモデルを構築し、事業創造、企業創造するタイプ

ー新たな市場空間をイノベートする電子商取引

ー設計プロセスと製造プロセスを分離統合するサプライチェーン・マネジメント(SCM)、電子機器製造受託サービス(EMS)、半導体のファウンドリー製造等

第5に、産学連携等により、科学技術上の新知識を創造・市場化してイノベーションし、事業創造、企業創造するタイプ

ーバイオ、医療、ナノテク関連事業等

### (2) プロセスの全体像と組織的イノベーション能力

次に、イノベーションプロセスの全体像を起序の順に従って整理した上で、「組織的イノベ

ション能力」の概念化を行おう。また、この能力の観点を織り込んだ効果的なイノベーションマネジメントの方向を説明しよう

#### ① プロセスの全体像と組織的イノベーション能力

企業の立場から見たイノベーションプロセスの全体像は以下の通りであろう。

- i 市場の競争的環境、利用可能な科学的知識・技術が変化する状況下で、
- ii 現在、未来の顧客のニーズを見抜いて、
- iii 企業内部の技術的資産と外部からの補完的技術資産の調達を組み合わせ、必要な要素技術を満たした製品コンセプトデザインを開発する。
- iv さらに、適切な製品デザイン、プロセスデザインを開発し、生産、流通、マーケティング、販売の各プロセスの効率化、最適化を図る。
- v これらにより、差別化され、価格競争力のある製品・サービスを市場に投入して、市場での商業的成功を収める。
- vi 企業に強力な技術的資産があったとしても、顧客のニーズにマッチした製品デザイン開発に失敗、商品のタイムリーな市場投入に失敗、等の失敗は起こる。

以上のように具体的なイノベーションの実現に必要な事は、研究、製品開発部門を越えた各プロセスに亘るトータルな組織的イノベーション能力の存在とその適切な行使である。

組織的イノベーション能力は、全社の組織能力の中で、研究、製品開発部門における技術的コア能力を内包するトータルな組織的能力である。

具体的には、組織的イノベーション能力は、i トップのリーダーシップのレベル、ii 技術的コア能力のレベル（Ⅱ、2（3）参照）、iii イノベーションプロセス全体の設計・実施・管理の仕組みに依存し、iv イノベーションプロセスの改革を実現して、v 新製品、サービスの市場での成果レベルを上げるよう目指す力であろう。

それぞれの構成要素を順次説明しよう。

第1に、トップのリーダーシップが、イノベーションを方向付ける。

第2に、技術的コア能力の構成要素は i 組織の価値観、ii スキルと知識、iii 物理的・技術的システム、iv マネジメントシステム、の4点である。

第3に、プロセス全体の仕組みのタイプとして、通常以下の3通りが考えられる。

- i 産学連携、外部企業との連携  
（ 外部知識の活用・連携 ）
- ii 商品開発に当たって関連する複数事業部が連携して開発、  
（ 個別の要素技術・知識の創造と連携による統合知の創造と商品開発への適用 ）
- iii 重要研究開発案件のレビューを販売部門等も参加して全社的に実施、  
（ 商品創造までの各プロセス間の情報共有と各部門のコンカレント開発促進）

特に、この ii、iii が実施されれば、これらプロセスを通じて、関係者の間で、商品の市場性・低コスト性・高品質と商品開発の迅速性等についての認識が共有されて、商品の市場での成功が可能となろう。これと同時に、各部門のノウハウ・暗黙知が関係者に共有・蓄積されて、組

織的学習がなされ、また、時系列的にもこれらプロセス上での持続的な成功・失敗体験が蓄積され、スパイラルな進化が可能となる。

第4に、設計、生産、流通、販売上のプロセスの効率化を図るため、各社の実情に応じ、CAD・CAM、全社的な基幹業務の総合的管理（ERP）システム、サプライチェーン・マネジメント・システム（SCM）及び顧客管理システム（CRM）の導入と運用が考えられる。

この時期の電機産業内の企業においては、基盤技術のデジタル化・インターネット化等の環境変化に対応して、従来からの枠組みで対応する企業と企業の組織・経営改革の一環でこのイノベーションプロセス改革に取り組む企業が見られた。

このイノベーションプロセス改革に取り組む企業においては、企業の「組織的イノベーション能力」を向上させ、行使する事例が見られるが、これは自社のそれまでのイノベーションプロセスに対して、i トップの強力なリーダーシップにより、ii 技術的コア能力上の4点をそれぞれ又は全てを向上させ、iii プロセス全体の仕組みのタイプ、また、上記の各ITシステムをそれぞれ又は全て導入して、iii プロセス改革上の成果（市場志向の新製品の増加、製品・サービスの多様性のある供給、開発スピードの向上、等）を得て、iv 新製品・サービスを市場に供給して、市場での成果を最大にするよう目指すプロセスである。

## ② 効果的イノベーションマネジメントの在り方

知識経済化時代における企業の組織的イノベーション能力を念頭に置いた効果的なイノベーションマネジメントの在り方は、以下の通りと考えられる。

（基本方針）

- i 会社の価値観、戦略目標との方向性の統一
- ii 顧客のニーズと企業側のシーズが会う可能性を高める。
- iii 会社の保有する知識とスキルを強化するため、イノベーション人材を確保すると共に以下の人材育成を行う。
  - 人材の相互触発、
  - 専門性と全体マネジメントの両方が出来るT型人材の育成
  - 2つの専門領域を持つA型人材の育成
- iv 全社的なイノベーションに関する仕組みを作り、その組織能力を高める。

（イノベーション促進のための組織作りとマネジメント）

これら4点の方針を実現する方向で、以下の対応が必要となる。

- i 最適な組織設計
- ii イノベーションを促進する研究開発マネジメントの実施  
（ 戦略形成、計画設定、進捗管理、研究開発成果の管理 等 ）
- iii ビジネスモデル開発システム  
研究開発の成果を事業化するプロセスである新しいビジネスモデル開発のための組織作りと効果的マネジメントを実施する。

### 3 事業の選択と集中とその際の判断基準

#### (1) 事業の選択と集中

一般に企業はこれまでの企業成長の手段として i 既存市場で既存製品のシェアの拡大を図る「市場浸透」、ii 既存市場で新製品を投入する「新製品投入」、iii 新市場に既存製品を投入する「市場開発による市場拡大」、iv 新市場に新製品を投入する「事業多角化」を順次展開してきたところである。通常、事業多角化が進展すると、機能別組織から多事業本部制組織に移行する。本制度での本部は各事業部の業務を計画、調整、評価し、各事業部は担当事業の業績と市場確保に責任を持つ分権的な組織である。そのメリットは、各事業部が市場環境の変化に即応でき、個々の利益最大化行動が全体の利益最大化につながるというものであるが、これがまた、各事業部のセクト主義の横行による無駄な投資の継続、事業部間調整の困難等の問題を発生させる。

日本の電機産業は、90年代まで、一般的に、多事業本部制の下、一部の例外を除き、i 企業横並び主義の下での同質な企業戦略の下での競争、ii 資本効率の要請を緩和するコーポレートガバナンスシステム等、により低収益横並び経営が行われてきた。グローバル競争環境下においては、企業の経営戦略の質が問われ株式市場等の市場でその収益力が評価される時代となってきている。

特に90年代から、技術革新スピードの加速化、市場環境の激変等の技術・市場環境の不確実性が高まるとともに半導体に見られるように設備投資額が巨大化してきた。このため、企業として自社の競争力が確保可能なコア領域・事業・技術を選択して、経営資源を集中・統合して投資効率を上げ、全社利益の最大化を図る必要に迫られて来た。

また、この統合に際しての判断は、統合化のメリットを追求するため、それぞれの事業が、競争力を持つ形で運営されているか検討し、関係部門、会社の入り組んだ関係を整理して、i 垂直統合による外部取引費用節約による効率性の向上、ii 水平結合による規模の経済の追求、内部取引費用の節約、業務の重複の排除等を考慮する必要がある。

さらに、この事業の選択と集中を行うためには、コア領域内での必要な外部知識の導入、他社の事業・企業の買収、企業間の戦略的提携とコア事業以外での事業の売却、リストラが不可欠となった。このコアの領域・事業・技術の判断は、企業の長年の事業蓄積の中から各企業が自主的に選択してきている。

#### (2) その際の判断基準

上記の事業の選択と集中に際して、企業経営上最も重要な判断は、環境変化に対応して、どの事業を選択するかであるが、この選択に関する事業の評価・選択の判断基準として以下の4点が挙げられる。これらの判断基準等の持つ意味と活用の際の課題と対応の方向も述べよう。

第1に、従来から、企業の全社戦略における事業多角化の管理については、これら事業を i 事業のライフサイクルの観点から見る、ii 事業のポートフォリオマネジメントの観点からみることが可能である。特にこの事業ポートフォリオマネジメントの例としてBCG（ボストン・コンサルティング・グループ）の考案した製品の市場でのマーケットシェアの大小・市場成長率の大小で区分するポロク外・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)の考え方が有益である。これは、企業内部で

の製品の売上と投資に関する資金のキャッシュフローを重視した基準である。

第2に最近の価値創造戦略構築のための全社ベースでの経営状況を把握する優れた指標として、この経済利益（EVA）の導入が日本企業の中で進展している。この指標の意味するところは税引き後営業利益から負債と株式の資本コスト（同様のリスクを持つ企業へ投資した場合のリターン、すなわち機会費用）を引いたものであり、企業としてはこの利益が企業の真に価値創造した部分であるという考え方である。これを活用して、自社の付加価値の高い投資を選択することが可能となり、事業の選択と集中の際の判断基準とすることが可能である。

第3に、新事業戦略構築に資する事業性評価法を以下に紹介しよう。

これは、将来の有望事業領域を選定するに当たって、市場魅力度（新市場の規模、成長性、技術革新性、競合性等）と企業適合度（社内資源活用性、自社の強み度等）の両面からチェックして、当該企業にとっての有望事業機会を選定するものである。これにより、自己の経営資源にのみ着目した自己中心的な新事業参加が抑制可能となる。

第4に、個々のプロジェクト評価においては、リターンマップ法（キャッシュフローの総量の正味現在価値（NPV）分析の活用）の活用、さらには、リアルオプション的対応を組み込むことも可能となっている。

### （3）課題と対応の方向

以上から読みとれる課題と対応の方向として、以下の3点があろう。

第1に上記PPM、EVAによる判断は、選択された事業領域での現在までの市場の成果をベースにしているが、選択した事業の収益のフローがいつまで良好か。

第2に事業領域の選択に関し、現在廃棄した領域に将来の技術シーズのコア部分がありはしないか、また、現在の主力事業の範囲と異なる小事業の市場成長が見通される場合のこれらのバランスの取り方の問題があろう。

第3にいずれにしても、企業の実態に応じて、現在の事業ポートフォリオと将来の事業ポートフォリオを念頭に置いた研究開発投資のバランスが必要であろう。

## 4 組織的管理運営能力

90年代後半以降、日本の電機産業内の複数の企業において、企業間で、経営資源の再編成のための取り組み、即ち、企業買収、事業部門の営業譲渡、資本参加、等が見られている。また、企業内の経営・組織変革についても①社内カンパニー制の導入、②事業部の生産子会社化、③事業戦略の再構築によるリストラ戦略、等を実施してきている。

一般に企業は、その持続的な企業発展を図るために、内発的な企業発展のための能力構築に加え、外部環境の変化に対する経営戦略の変換能力、また、ビジネスモデルの転換能力が必要であるが、これを「組織的管理運営能力」として、概念化を行おう。

（1）どんな組織でも、組織の運営する事業のプロダクトライフサイクル、外部環境の変化等により、その経営戦略と組織構造を改革する必要がある。環境の安定している時には小規模で漸進的な改革で十分であろうが、環境の激変期では、企業はその変化する環境に応じ、経営戦略、組織構造、マネジメント面で改革する必要がある。

企業において、組織・経営改革の契機となるのは、大別して以下の2点であろう。

- ① 研究開発から生産・流通・販売・顧客へのイノベーションによるプロセス改革に起因し、内発的、自律的に展開されるもの。新製品の事業化と市場での成功により製造チームが、事業部に昇格する事はあり得る。
- ② 主として**経済環境、競争関係、資金問題、規制改革、等の外部環境変化への対応のため**、経営戦略の変更による事業構造の見直し、組織・経営改革が強制的に行われ易いもの。

(2) 通常、企業の本社部門の役割は、i 企業の全社戦略の策定・実行、ii 資源の配分と保持、iii 組織構造のデザインと組織管理、iv 一般的な間接管理機能の保持・運用、の4点であろう。

ここで、筆者が定義する「組織的管理運営能力」は、通常、本社部門の業務のうち、社長、経営者層、本社スタッフの保持すべき能力で、環境変化に対応する組織の設計・管理・運営能力である。以下の4点がその要素であり、i と ii が促進又は抑制要素で、iii と iv が職務内容に関する能力であるが、環境変化に対応して必要に応じその能力を向上させ、行使して、全社の成果を上げる力である。

i リーダーシップ能力と人材育成力

ii 基本的価値の共有

ビジョン、行動の規範

iii 組織制度の設計、運営能力

組織と権限配分の在り方、社内組織とグループ企業との連結・ネットワークの在り方

iv 経営管理システムの設計、運営能力

事業計画、投資計画、予算等の資源配分プロセス

インセンティブと業績評価プロセス

情報システム

これは、技術・市場環境の不確実性が高まる中での外部環境の変化に対応した経営課題を早期に発見し、スタッフに対し解決策の選択肢を作成させ、それが既存の組織、経営管理システムの範囲で解決するのか、経営戦略の変更、更にはそれに伴う組織、制度の再設計と実施が必要かを判断し、実行する能力であろう。また、この能力の適切な行使のためには、そのリーダー部門において、各種解決策を策定し、決断するための適切な知識の体系と判断基準が用意されている必要があり、そのための組織学習が必要である。

また、具体的な「組織的管理運営能力」の在り方についてみると、90年代後半以降の環境変化に対応した電機産業界内企業の対応の方向を、経営戦略変更（事業の選択と集中）を実施しないで済んだ場合と実施に至った企業の場合に分けて、この能力の関与のあり方と能力の向上と行使による成果の方向を確認しよう。

「この時期の環境変化に対し多大な企業努力で対応し、経営戦略の変更を伴わない場合の企業の対応プロセス」は、次の通りであろう。

環境変化に対応して、企業の「組織的管理運営能力」を行使して、①必要な組織・経営改革を行う。②その下での必要な業務プロセス改革を実施して③組織全体としての経営上の成果を

最大にするよう目指すプロセスであろう。

他方、「この時期の環境変化に対し企業努力の範囲を越えた決算上の赤字を計上した企業においては、重大な経営戦略の変更、即ち事業の選択と集中を行った企業が見られるが、この場合には、自社の組織的管理運営能力を向上させ、行使して対応している。この場合の対応プロセスは、以下の通りであろう。

環境変化に対応して、企業の組織的管理運営能力を向上させ、行使して、即ち①トップの強力なリーダーシップの下、②十分な判断基準、先進企業の改革事例、必要な知識の体系を習得し、③また、社員と改革のための価値観を共有して、④経営戦略の変更（事業の選択と集中、等）を実施する。⑤それに対応した既存の経営資源の再編成（合併、企業統合、分社、等）と新体制構築に向けての組織・経営改革（組織の再設計・資源配分方針の変更、等）を行う。⑥その新組織体制下での業務プロセスを改革して（イノベーションプロセス改革を含む。）、⑦プロセス改革上の成果を得て（意志決定スピードの向上、成長分野への資源配分、戦略方針の周知徹底、コスト削減、等）、⑧組織全体としての経営上の成果を最大にするよう目指すプロセスであろう。

このような経営上の重大な局面においては、従来からの組織能力対応では不十分で、トップの強力なリーダーシップ、社員と改革のための価値観の共有、十分な判断基準、知識等に裏付けられた環境変化対応への組織・制度・業務プロセスの再設計力、また、その業務プロセス改革の実行力が必要となろう。

#### IV 研究上の主要概念の妥当性の確認

今回の研究において使用する「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」の概念化は、それぞれⅢ 2、Ⅲ 4で詳細に行っている。従って、ここでは、これら2つの能力をそれぞれの企業活動の大まかな全体プロセスの中で位置付けて記述した以下のような「全体フレーム」を構築しよう。その中で、改めて両能力の果たすべき役割、作用の経路、それらの効果を明確にしよう。また、市場での成果を測定する指標の説明、妥当性の確認方法を説明する。

##### 1 今回の研究上の全体フレーム

###### (1) 全体フレーム

「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」を含む上記の「全体フレーム」は以下の通り。

「1990年代後半以降の電機産業の事業環境において、企業は、環境変化に対応して、大きく以下の2つの企業活動を行って、市場での経営上の成果を追求する。

(イノベーション活動)

- ① 企業の内発的で時間をかけたイノベーション活動において、環境変化に対応して、
  - i 「組織的イノベーション能力」を向上させ、行使して、
  - ii 即ち、自社の「イノベーションプロセス」を改善して遂行して、
  - iii その「イノベーションプロセス改善の成果」（市場志向の新製品の増加、製品・サービス

- の多様性のある供給、開発スピードの向上、等)を生みだし、
- iv 新製品・サービスを市場に供給して、市場での成果を最大にするよう目指すプロセスである。

(注) ここでは、10 頁記載のイノベーションプロセス改革を実施するケースを述べている。  
(全体的な事業運営活動)

- ② 企業の全体的な事業運営活動において、環境変化に対応して、
- i 「組織的管理運営能力」を向上させ、行使して、
  - ii 即ち、トップの強力なリーダーシップの下、
  - iii 十分な判断基準、先進企業の改革事例、必要な知識の体系を習得し、
  - iv 社員と改革のための価値観を共有して、
  - v 経営戦略の変更(事業の選択と集中)を実施する。
  - vi それに対応した既存の経営資源の再編成(合併、企業統合、分社、等)と新体制構築に向けての組織・経営改革(組織の再設計・資源配分方針の変更、等)を行う。
  - vii その新組織体制下での業務プロセスを改革して(イノベーションプロセス改革を含む。)、
  - viii プロセス改革上の成果を得て(意志決定スピードの向上、成長分野への資源配分、戦略方針の周知徹底、コスト削減、等)、
  - ix 組織全体としての経営上の成果を最大にするよう目指すプロセスである。」

(注) ここでは、14 頁記載の経営戦略の変更(事業の選択と集中)を実施するケースを述べている。

(2) 全体フレームの具体的展開のイメージ

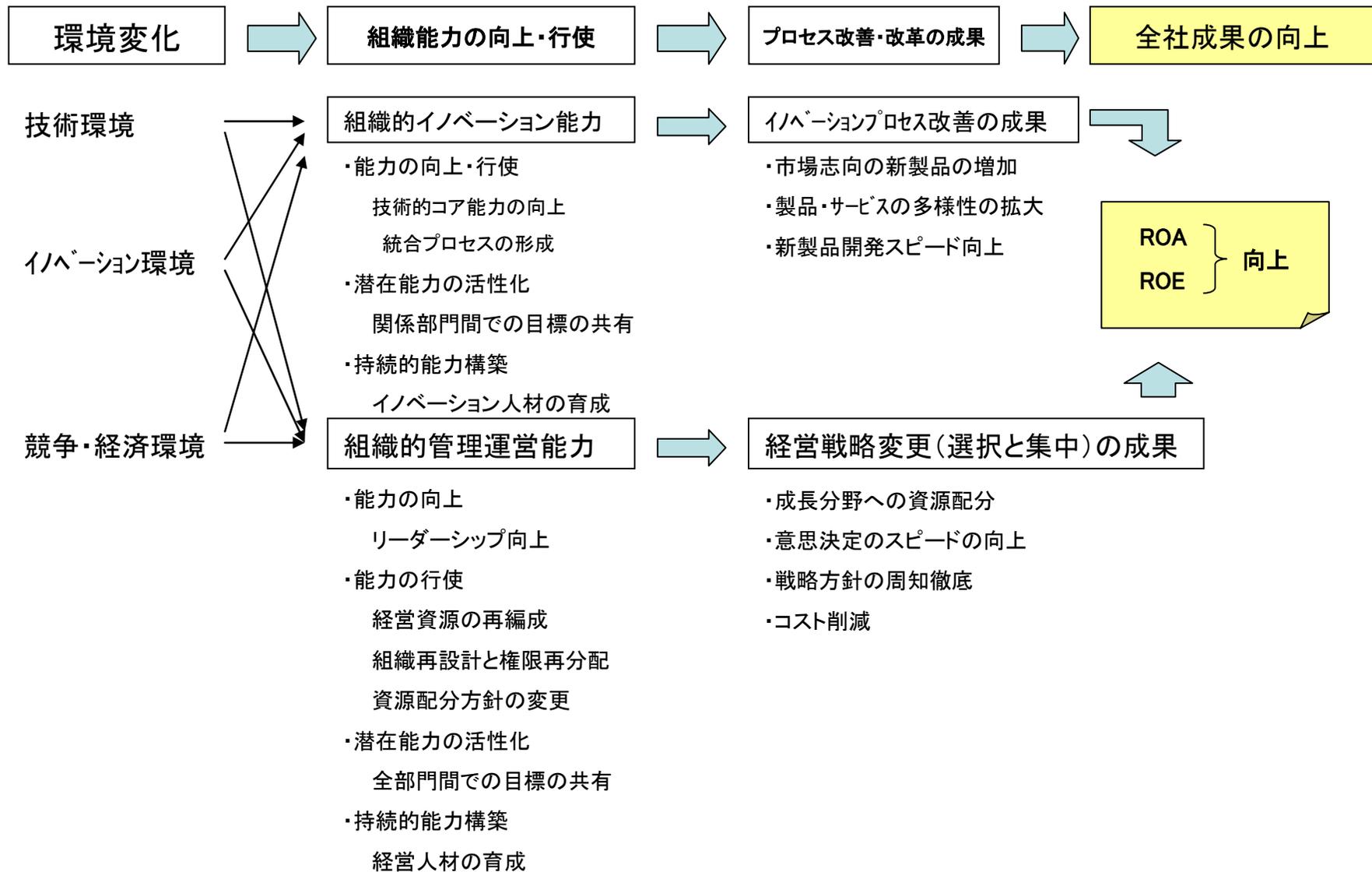
この全体フレームの具体的展開のイメージは、図1の通り。

(3) 全社的な経営上の成果は、売上高、利益率、ROA、ROE、等を念頭に置いている。

## 2 全体フレームの妥当性の確認の方法

業種の全体的な傾向を得るためにアンケート方式による調査分析も考え得るが、この研究が、企業のトップマネジメントの方向性に関するもの、高度なイノベーション能力に関するものであるので、先進的企業でアクセス可能な企業A、B、Cの3社に、概念化した「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」を含む上記の「全体フレーム」を紹介した上で、個別質問形式によるインタビューを行った。

# (図1) 環境変化、組織能力、プロセスの成果と全社成果レベル



### 3 ケースの会社概要比較

#### ケース 1 A 社

##### (1) A社の概要

① 本社所在地	大阪市
② 資本金（単独）	2,047億円
③ 2003年度連結売上高	2兆2,573億円
④ 2003年度連結当期純利益	607億円
⑤ 2003年度連結従業員数	4万6,164人

##### (2) 経営理念

いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。

会社に働く人々の能力開発と福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せの一致を図る。

株主、取引先をはじめ、全ての協力者との相互繁栄を期す。

##### (3) 経営方針（2004年度）

テクノロジーオリエンテッドなオンリーワン商品戦略の強化

###### 【重点戦略】

- ・液晶世界No.1戦略
- ・太陽電池No.1戦略

##### (4) 事業概要

- ① エレクトロニクス機器  
AV・通信機器、電化機器、情報機器
- ② 電子部品  
IC、液晶、その他電子部品

##### (5) 組織概要

機能並列型の多事業本部制を行なっている。

連結のグループ企業

国内グループ企業 9社

海外グループ企業 36社

##### (6) コーポレートガバナンス

監査役制度を採用

## ケース 2 B 社

### (1) B社の概要

① 本社所在地	大阪府門真市
② 資本金（単独）	2, 587億円
③ 2003年度連結売上高	7兆4、797億円
④ 2003年度連結当期純利益	421億円
⑤ 2003年度連結従業員数	29万493人

### (2) 経営理念

生産、販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること。

### (3) 事業領域

2003年4月より、新セグメント成長戦略により、グループ内の事業重複を排除して、下記5分野別の事業ドメインを明確化。各分野内の事業ドメイン毎に、社内分社会社、子会社がドメイン会社となる。それぞれのドメイン会社は、開発、製造、販売の一元化により、迅速かつ自己完結的に事業推進が出来る体制を築き、成長戦略を加速。

- ① A V Cネットワーク分野
- ② アプライアンス分野
- ③ デバイス分野
- ④ A V 関連子会社企業
- ⑤ その他

### (4) 組織概要

- ① 本社部門
- ② 営業部門(国内)
- ③ 海外部門
- ④ 社内分社等
- ⑤ 連結のグループ企業  
国内グループ企業 220社  
海外グループ企業 348社

### (5) コーポレートガバナンス

監査役制度を採用

## ケース 3 C 社

### (1) C社の概要

① 本社所在地	東京都
② 資本金（単独）	3, 378億円
③ 2003年度連結売上高	4兆9、068億円
④ 2003年度連結当期純利益	411億円
⑤ 2003年度連結従業員数	14万3,393人

### (2) 企業理念

C社はC&Cをととして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。

### (3) 経営方針

新しい社会（ユビキタス社会）で、人々が安全で楽しく豊かな生活を送り、  
また、企業が競争力の強化、経営効率の向上のため、IT、ネットワークを活用できるよう  
「Empowered by Innovation」と言うスローガンの下、「お客様の満足度向上」を目指した  
たゆまない革新によって、人々や社会の新たな可能性実現に貢献

### (4) 事業概要

- ① IT、ネットワークソリューション事業
- ② 半導体ソリューション事業
- ③ その他の事業（プラズマディスプレイ、液晶ディスプレイ、電子部品）

### (5) 組織概要

#### ① 本社

基本的にビジネスユニット制で、各ユニットが計画、生産、販売を実施。

- i 11のビジネスユニット、マーケティングユニット、RDユニット、スタッフ、
- ii 経営監査本部
- iii 取締役会 監査役会
- iv 会長、社長

#### ② 連結のグループ企業

国内グループ企業 95 社  
海外グループ企業 106 社

### (6) コーポレートガバナンス、

2000年4月 執行役員制導入

2001年1月 取締役会のガバナンス機能の補完の為、経営諮問委員会、報酬委員会設置

## 4 ケースによる主要概念と全体フレームの妥当性の確認結果

全体フレームの妥当性を確認するに当たっては、各社の経営変革・組織変革の状況、イノベーションの状況、人材育成の状況、全社的な経営上の成果をチェックして、環境変化に対応した各社の組織・経営改革とイノベーションと2つの組織能力との関係をチェックした。なお、各社の経営戦略上の特徴から項目説明の順番が各社毎に異なっている。

### ケース1 A社のケース

A社は、その経営理念として、単純な規模の追求には否定的でいたずらな市場でのシェアの追求、事業の非関連多角化を代々戒めてきており、16年度の経営方針でも、企業の経営の方向を技術志向でセグメント化された市場での独創商品の開発・市場投入でオンリーワン企業を目指している。以下において、これらのイノベーション関係の取り組み、組織・経営改革の状況、人材育成、全社的成果の状況、総合評価を順次述べよう。

#### 1 イノベーション関係

##### (1) 技術開発の推移

A社は、歴史的に見れば、日本、世界で始めてと言う研究・開発コンセプトを重視してきた。1953年の我が国で初めてのテレビ受像機の量産、1963年の我が国で初めての太陽電池の量産（光デバイスの事業化）、1964年の世界初のオールトランジスタダイオードによる電子式卓上計算機開発（総合エレクトロニクス企業化）、1973年の世界初の液晶表示装置使用のCOS化電卓の開発（液晶の実用化）、1988年の世界初の14型TFTカラー液晶ディスプレイの開発などと進化している。

##### (2) 研究開発システム

研究開発システムは大きく3階層に区分され、相互に緊密な連携が取られている。具体的には、①全社ベースの部門として、基礎・応用研究の場としての研究所があり②事業本部ベースでの商品化・部品開発の場としての開発センター、③本部内の各事業部の中の技術部となっている。

上記①の各研究所は研究計画に基き、テーマを設定し、各事業本部からの研究委託を受け、成果を受け渡す関係にあり、実施期間は色々あるが、研究プロセスでの事業本部からのチェックを受けている。産学連携も実施しており、次世代薄型パネル開発プロジェクトにも参加している。

##### (3) 商品とデバイスの協調

「独自デバイスを基盤として、特長商品を創出する」というスパイラル戦略のもと、特長商品と独自デバイスの開発を加速させ、生活者の欲求を満たすオンリーワン戦略を進めている。

このための支援制度・システムとして、主に以下の3つが運用され効果を上げている。

##### ① 緊急開発プロジェクト

これは1977年より制度化されたもので、早期事業化が必要な重点商品・技術を緊急開発するために、全社関連部門より優先的にメンバーを選出・編成する社長直轄の開発プロジェクトチーム。開発期間は1年から1年半程度、参加人数は10～数10人程度、年10チーム程度活動。

要素技術、部品、製品までのコンカレントな開発を実施。

## ② 研究開発マネジメント会議（総合技術会議）

毎月、社長以下、全本部長等の参加する総合技術会議が開催され、全社ベースの研究開発本部、其々の事業本部の技術開発戦略について審議している。経営トップ層間、経営トップ層と各研究開発部門との情報共有の促進、時間差の縮小に努めている。

## ③ オンリーワン商品企画推進本部

これからの時代はパソコンとテレビの融合、携帯電話とテレビの融合など既存のジャンルを超えた商品が登場してくることが考えられるため、こうした新しい商品開発のプランニングを行うことを目的に設置された。横串の商品開発を一層効率的かつスピーディに行うために、特にニーズ面から幅広くユーザーの生活意識や市場競争環境を把握し、横断的な商品企画開発を行う組織である。

### （４） 評価

上記のようにA社は、IC技術、オプトデバイス技術、液晶技術を時間をかけて進化させ、これらを横断的に組み合わせて製品開発して市場に独創的商品を送り出し、これを時系列的にスパイラル展開している。この一連の展開は、コアコンピタンス、コア部品、応用製品の典型的なものと言えよう。これを企業経営的に見ると上記コアコンピタンスを全社戦略として各事業部の技術上の横串として、オンリーワンの製品開発戦略の下、事業領域の選択と経営資源の戦略的集中によりこれまで成果を上げてきたと概括出来よう。

また、新製品開発に係るプロセスを評価すると、通常の研究開発システムに加え、1977年度から制度化された事業部横断的な新製品開発システムである「緊急開発プロジェクト制度」が新製品のタイムリーな市場投入に効果的に運用されている。また、社長も参加し、毎月開催の「研究開発マネジメント会議」と「オンリーワン商品推進会議」も全社レベルで運用されている。

これらのプロセスを通じて、社長以下、全社の幹部、さらには関連する社員の間で、商品の市場性・低コスト性・高品質と商品開発の迅速性等についての認識が共有されて、組織的イノベーション能力の行使により、オンリーワン商品の市場での成功が実現している。

これと同時に、各部門のノウハウ・暗黙知が関係者に共有・蓄積されて、組織的学習がなされ、時系列的にもこれらプロセス上での持続的な成功・失敗体験が蓄積されて来ている。

このように、A社では、伝統的にその経営者のリーダーシップ、共有する価値、研究開発マネジメントにおいて技術的コア能力の向上のメカニズムがビルトインされ、製品の市場投入までの間のイノベーション促進型のプロセス管理の仕組みも合わさって組織的イノベーション能力の向上と行使、さらにはこの能力のスパイラルな進化がなされて来ている。

なお、最近の大型液晶テレビ等の開発・製造プロセスでは、技術開発の水準が未だ機能高度化の途上であり、製造プロセスの中で摺り合わせ技術の部分の要素が重要であるため、デジタル製品でありながら技術をブラックボックス化し垂直統合型の開発・製造・販売を実施して、商品価値の持続と商品のコモディティー化につながる技術の海外流出を防止してきている。

## 2 組織・経営改革関係

### (1) 組織・経営改革の推移

技術・製品開発の推移とも関連する外部環境変化、事業構造・組織構造の変化を概観しよう。事業構造上の転換点は、1970年のLSIの量産化によりエレクトロニクス企業化したこと、1985年のプラザ合意時の円高以降、輸出競争力減、生産工場の海外移転が進行したが、国内での中核事業として液晶事業を本格化することとし、86年度に独立の液晶事業部とし、以降、液晶事業への資金、人材の投入を続け、TFT液晶、液晶テレビへとスパイラルに進化させてきている。

この間の事業部の変遷として同じ事業所で音響製品、コードレス電話、携帯電話へと、イノベーションによる主力商品の進化に合わせ商品転換・事業部転換をスクラップアンドビルドの形で行ってきている。これが出来るのは現場の作業員が多能工として働き、複数製品を同一事業所で製造してきているからである。98年不況の時に現社長に交代し現在の経営方針が形作られて来ている。

2004年4月からは、デジタル家電開発本部、ワン商品企画推進本部が新規に設置されて、新時代の研究開発、商品開発体制への準備が進められている。

### (2) 全社的IT化の進捗状況

96年から全社的ERPであるSAP社のR3を導入し、現在では国内と海外の主な拠点の業務処理のIT化が完了し、現在、その全体評価と、更なる改善に向けて検討を開始。サプライチェーンマネジメント、部品のEDI調達も実行されている。これらにより、在庫削減、現場のスタッフの集計業務処理等の効率化が図られ迅速な経営判断が可能となった。

### (3) 評価

その組織戦略は、85年の円高、95年以降の長引くデフレ等の累次の外部環境の変化にも企業努力により対処し、資金・財務上の危機を乗り越えてきている。他方、内発的な新事業展開の必要性から、従来からの多事業本部制の仕組みの中で、その組織的管理運営能力の行使により、適宜、部門のスクラップアンドビルドを通じて、事業ラインの進化、スタッフ部門の機能強化を図ってきている。2004年度では、デジタル家電開発本部、ワン商品企画推進本部が新規に設置されて、新時代の研究開発、商品開発体制への準備が進められている。

## 3 人材育成

### (1) 経営人材の選抜

グローバルに通用するマネジメント能力とリーダーシップを兼ね備えた経営人材の計画的育成を目的として「リーダーシッププログラム」を実施している。これは各階層ごとに知識ベースの教育、知識を実践の場で応用する独自のキャリア開発プログラムで、各階層で各コースにエントリーし、1年間養成し、その後、現場において実績を挙げたものを早期抜擢・選抜登用する仕組みである。

### (2) 人材育成の方向

人材育成の体系は①リーダー人材育成、②プロ人材育成、③実行する文化の醸成の3区分に分

かれている。特に、リーダー人材育成プログラムでは、①チャレンジコース、②プロジェクトリーダーコース、③ビジネスリーダーコース（MOTコース併設）、④エグゼクティブリーダーコースと社内の早期選抜システムと連動させている。共通する内容としてはMBAの基礎から応用、ビジネスモデル作成、グローバルリーダーシップ、コーポレートガバナンス等へと高度化している。また、海外拠点長候補者研修もあり、スイスIMDでのグローバル経営等を含む国際マネジメント研修も行っている。

#### 4 全社的経営成果の状況

入手可能な体系的な経営指標を1996年度から2003年度までの8年間で見ると、概略以下の傾向が読み取れよう。（表1参照）

(1) この期間では企業努力の成果として一貫して経常利益、当期純利益とも黒字を示している。

(2) 個別の傾向は以下の通り。

- ① 売上高営業利益率、同当期純利益率共に黒字で、2003年度のそれぞれは、5.4%、2.7%の黒字と比率の増加傾向が見受けられる。
- ② 最近3年の設備投資額を見ると、2001、2002年度は営業キャッシュフローの範囲内で、2003年度は液晶関係の設備投資が相当あったため、それを少し越えた額となっている。また、技術研究開発費の対売上高比率は、7%台となっている。
- ③ ROAは、2002年度1.6%、2003年度2.9%と改善している。

また、資産合計の推移を見ると、2002、2003年度と売り上げと連動して増えているが、これは液晶等に関連する積極的な設備投資によるもので、売り上げ拡大・資産規模拡大の経営戦略と言えよう。

また、ROEも同様に3.6%、6.6%と改善している。

- ④ セグメント別の営業利益率を見ると、最近では一貫して電子部品等のほうが、エレクトロニクス機器の2倍以上を示し、2003年度のそれぞれは7.4%と3.3%を示している。

#### 5 総合評価

A社は、IC技術、オプトデバイス技術、液晶技術を時間をかけて進化させ、これらを横断的に組み合わせる製品開発して市場に独創的商品を送り出し、これを時系列的にスパイラル展開して来た。これを企業経営的に見ると、コアコンピタンスを全社戦略として各事業部の技術上の横串として、オンリーワンの製品開発戦略の下、経営領域の選択と経営資源の戦略的集中によりこれまで成果を上げてきたと概括出来よう。新製品開発に係る社内プロセスで見ても、社長以下、全社の幹部、さらには関連する社員の間で、必要な認識が共有されて、従来の仕組みの中での組織的イノベーション能力の行使により、オンリーワン商品の市場での成功が実現している。

また、その組織戦略は、85年の円高、95年以降の長引くデフレ等の累次の外部環境の変化にも企業努力により対処し、資金・財務上の危機を乗り越えてきている。他方、内発的な新事業展開の必要性から、従来からの多事業本部制の仕組みの中で、その組織的管理運営能力の行使により、適宜、部門のスクラップアンドビルドを通じて、事業ラインの進化、スタッフ部門の機能強化を図ってきている。

更に、グローバル化、知識経済化した経営環境の中で、企業としての組織能力を持続的に構築するため、経営人材の育成、経営のわかる技術人材の育成等に努めて来ている。

これらの努力の成果もあって、1996年度から2003年度までの過去8年間の売上高、営業利益率、当期純利益率、ROA、ROE等の動きを見てもプラスで、その改善傾向を示している。

(表1) A社の業績推移(1)

	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
<b>1. 売上高指標</b>								
(1)売上高(百万円)	1,790,580.0	1,790,542.0	1,745,537.0	1,854,774.0	2,012,858.0	1,803,798.0	2,003,210.0	2,257,273.0
(2)前年比(%)	+8.5	0.0	△2.5	+6.3	+8.5	△10.4	+11.1	+12.7
(3)エレクトロニクス機器 計(百万円)	1,317,649.0	1,311,129.0	1,254,085.0	1,245,710.0	1,283,852.0	1,274,076.0	1,346,400.0	1,438,696.0
(4)構成比(%)	73.6	73.2	71.9	67.2	63.8	70.6	67.2	63.7
(5)前年比(%)	+9.7	△0.5	△4.4	△0.7	+3.1	△0.8	+5.7	+6.9
(6)電子部品等 計(百万円)	472,931	479,413	491,452	609,064	729,006	529,722	656,810	818,577
(7)構成比(%)	26.4	26.8	28.1	32.8	36.2	29.4	32.8	36.3
(8)前年比(%)	+5.3	+1.4	+2.5	+23.9	+19.7	△27.3	+24.0	+24.6
<b>2. 利益関係</b>								
(9)営業利益(百万円)	91,262	55,034	38,127	74,460	105,913	73,585	99,466	121,670
(10)利益率(%)	5.1	3.1	2.2	4.0	5.3	4.1	5.0	5.4
(11)前年比(%)	+3.9	△39.7	△30.7	+95.3	+42.2	△30.5	+35.2	+22.3
(12)当期純利益(百万円)	48,546	24,788	4,631	28,130	38,527	11,311	32,594	60,715
(13)利益率(%)	2.7	1.4	0.3	1.5	1.9	0.6	1.6	2.7
(14)前年比(%)	+7.2	△48.9	△81.3	+507.4	+37.0	△70.6	+188.2	+86.3
<b>3. 設備投資、キャッシュフロー関係</b>								
(15)当期純利益(百万円)	48,546	24,788	4,631	28,130	38,527	11,311	32,594	60,715
(16)減価償却費(百万円)	131,563	141,902	145,498	153,839	152,455	133,947	145,818	159,831
(17)キャッシュフロー(百万円) 当期純利益+減価償却費	180,109	166,690	150,129	181,969	190,982	145,258	178,412	220,546
(18)設備投資(百万円)	167,632	173,448	100,146	98,051	162,393	132,001	146,282	225,001
(19)フリーキャッシュフロー(百万円) 当期純利益+減価償却費-設備投資-役員賞与・配当金	△1,259	△20,543	36,342	70,400	14,908	△2,692	16,515	△22,146

資料：公表された決算資料により、筆者作成。

(表1) A社の業績推移(2)

	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
<b>4. 技術研究開発</b>								
(20)技術研究開発費(百万円)	124,709	132,271	135,095	146,845	149,722	144,744	152,145	162,991
(21)売上高比率(%)	7.0	7.4	7.7	7.9	7.4	8.0	7.6	7.2
<b>5. 経営指標</b>								
(22)株式資本当期純利益率[ROE](%)	5.3	2.6	0.5	3.0	4.1	1.2	3.6	6.6
(23)総資本当期純利益率[ROA](%)	2.4	1.2	0.2	1.4	1.9	0.6	1.6	2.9
(24)総資本回転率(回)	0.87	0.86	0.86	0.93	1.00	0.92	1.00	1.05
(25)資産合計(百万円)	2,048,791	2,084,203	2,021,886	1,987,444	2,003,641	1,966,909	2,004,832	2,150,250
<b>6. 一人当売上高</b>								
(26)従業員数(人)	45,117	47,981	48,820	49,748	49,101	46,518	46,633	46,164
(27)従業員1人当たり売上高(百万円)	40	37	36	37	41	39	43	49
<b>7. 売上高比率</b>								
(28)売上原価(%)	73.6	74.7	75.5	74.6	74.6	74.3	75.4	75.9
(29)販売費及び一般管理費(%)	21.3	22.2	22.3	21.4	20.1	21.6	19.6	18.7
(30)営業利益(%)	5.1	3.1	2.2	4.0	5.3	4.1	5.0	5.4
(31)経常利益(%)	4.9	2.8	1.5	3.2	4.0	2.7	4.1	4.9
(32)当期純利益(%)	2.7	1.4	0.3	1.5	1.9	0.6	1.6	2.7
<b>8. セグメント別営業利益率</b>								
<b>売上高</b>								
(33)エレクトロニクス機器(百万円)	1,323,540	1,314,946	1,260,433	1,249,094	1,289,206	1,279,739	1,352,397	1,447,422
(34)電子部品等(百万円)	553,115	543,663	546,285	681,533	832,286	625,708	793,677	1,004,497
<b>営業利益</b>								
(35)エレクトロニクス機器(百万円)	47,928	31,137	26,151	26,840	30,718	34,836	43,646	47,434
(36)電子部品等(百万円)	43,989	23,421	11,050	48,078	75,292	37,269	56,315	73,971
<b>営業利益率</b>								
(37)エレクトロニクス機器(%)	3.6	2.4	2.1	2.2	2.4	2.7	3.2	3.3
(38)電子部品等(%)	8.0	4.3	2.0	7.1	9.1	6.0	7.1	7.4

## ケース 2 B社のケース

B社は、その創業者のカリスマ的な個性とその経営理念の下、伝統的な商品別事業部制の下で経営展開してきたが、90年代に入って売上高の伸び、営業利益率の水準とも伸び悩みを見せてきていた。2000年4月に現社長が新社長になり経営改革に着手したが、2000年11月に2001—2003年度の中期経営計画の「創生21計画」を発表。この間、2001年のIT不況の影響も受け、2001年度の実績は、営業利益、当期純損益とも赤字になり、経営改革の本格的な実施に踏み込んだ。

また、その後の成果も踏まえ、2004年度から3カ年の中期計画である躍進21計画も策定実施している。以下において、これらの組織・経営改革の状況、イノベーション関係の取り組み、人材育成、全社的成果の状況、総合評価を順次述べよう。

### 1 組織・経営改革の状況

#### (1) 創生21計画

##### ① 環境変化の認識

2001年度のIT不況の影響下の中で、外部経済社会環境の変化として、i 基盤技術のアナログからデジタルへの急速な変化、ii ネットワーク社会、知識情報社会の急拡大、iii 地球環境への配慮・対応が社会的使命となったことを認識した。また、ビジネスモデルの変化として、製造業のビジネスモデルにおける付加価値創造の構造が、大規模組み立て領域から基幹部品、サービスの領域へと変化しており、トータルな価値創造を図るビジネスモデル創造が必要となったことを認識した。

##### ② 計画の内容

「創生21計画」においては、20世紀型の企業モデルからの脱却を図るため、新社長のリーダーシップの下、全社構造改革（破壊）と21世紀型の企業モデルの構築を図るための「成長戦略の構築」（創造）を策定して、21世紀社会に貢献できる会社としての創生を目指した。

##### i 全社構造改革

拠点統廃合： ドメイン別の経営システムに移行する過程で、重複する業務を行う内外の工場、出先事務所等の統廃合の実施。

雇用構造改革： B社とグループ4社は2001年9月から社員約8万人を対象に早期退職者を募集し、2002年1月末で1万3000人に達した。

家電流通改革： 従来からの事業部別の営業部門を消滅させ、新設の2マーケティング本部に国内営業統括機能を一元化。

ものづくり改革： コスト力追求、スピード追求、モノづくりの原点回帰の観点から全体最適の仕組みで、IT活用のデジタルもの造り、匠の技の承継のシステム化等を実施。

## ii 成長戦略の構築

事業ドメイン別体制：これまでの民生・産業・部品の3分野からAVCネットワーク、アプライアンス、インダストリアル・イクイップメント、デバイスの4分野に変更した。

キャッシュフロー経営：収益力向上、在庫圧縮、投資効率向上により、キャッシュフロー最大化に向けた取り組みを実施。

フラットアンドウェブ型組織：組織内の職制の階層を減らすと共にITを活用した事務プロセスを構築・推進。

ブラックボックス技術：知的所有権、プロセス囲い込み等により他社が追従出来ない技術・ノウハウで商品を囲い込む。

## ③ 成果の状況

この間の改革の主要成果として、以下のものが挙げられる。

- i 業績のV字型回復が達成された。(後述4の全社の経営上の成果を参照)、
- ii 商品力が向上して、V商品として結実し、その2003年度の実績は90商品で、売上1,2兆円となった。2004年度は71商品で売上1,7兆円を目標としている。
- iii グローバルマーケティングを展開して、新製品の世界同時発売、製造の垂直立ち上げ、グローバルブランドの統一が実施された。

## ④ 組織改革の状況

2003年4月、それまでの累次の事業構造改革を整理する形で、分野別に事業ドメインを明確化し、事業分野の重複を排除し、各分野内の事業ドメイン毎に、社内分社会社、子会社をドメイン会社とし、それぞれのドメイン会社は、開発、製造、販売の一元化により、迅速かつ自己完結的に事業推進が出来る体制を構築した。

## ⑤ 以上の評価

これは、社長の強いリーダーシップの下、欧米先進企業の経営戦略・組織モデルをベンチマークするとともに必要な判断基準等の知識を学習して組織的管理運営能力を向上させ、かつ、行使して、上記事業部、子会社の整理・統合を行ったものと評価している。

また、以上により、20世紀の工業化社会のビジネスモデルから、21世紀の知識情報化社会のビジネスモデルに組み替えるための構造改革を進めるための新組織と新経営システムを導入し、経営資源の再編成と新しい資源配分方針を実施して、新体制での企業経営が可能となった。

## (2) 躍進21計画

### ① 将来環境認識

2010年の世界の潮流をグローバル経済のブロック化、ボーダーレス化、デフレの長期化と見る。今後のビジネスモデルとしてネットビジネスの浸透、既存の流通形態の大きな変化と新ビジネスモデルの登場、異業種を交えた競争の激化を予想している。

### ② 企業の目指すべき方向

21世紀事業ビジョンとして、ユビキタスネットワーク社会の実現、地球環境との共存を重視し、2006年度の姿を明らかにするため2004年度から3年間の躍進21計画を策定、実施する。また、その先の2010年にお客様価値創造企業に到達することを目指す。

### ③ 計画の主要内容

- i 商品戦略では、V商品は、ブラックボックス化技術、ユニバーサルデザイン、省エネ・省資源の環境に配慮したものとする。
- ii 基幹デバイスに重点的に投資して、他社と差別化した商品の開発を目指して、セットとデバイスの垂直的バリューチェーンの構築を推進する。
- iii 新ライフスタイルの提案  
セットにサービス要素を埋め込み、付加価値を創造する（Tナビ、電子書籍）
- iv 技術10年ビジョン  
10年先を見据えて技術力を強化し、RDプラットフォーム戦略により、事業ドメイン会社の保有する技術資産をプラットフォーム的に相互活用して、競争力ある商品の短期市場導入を目指す。
- v グローバル戦略  
海外は成長エンジンの認識の下、以下を実施することとしている。  
—V商品の世界同時発売、垂直立ち上げ、  
—2005年度中国事業1兆円生産の実現、  
—各海外事業会社を事業ドメイン会社のグローバル連結経営に組込む。具体的には、地域統括会社が、各国内のグループ会社に直接出資して、回収管理を実施。この仕組みで海外拠点統廃合を加速、海外事業のV字型回復と投資回収率の改善。
- vi 経営体質の強化  
事業部制からドメイン制への移行による全体最適のコスト削減の素地が出来、コストバスターズプロジェクトにより、2003、2004年度の2年度で、グループトータルで1000億円のコスト削減を目標としている。

### ④ 以上の評価

以上を組織構造と経営管理システムの面から評価すると、「創生21計画」の成果を踏まえ、21世紀型の企業像を目標とした「躍進21計画」へと改革をステップアップしてきていると評価している。

## 2 イノベーション関係

### (1) 基本認識

新事業の創造なくして、持続的成長はない。現在の成長事業のDVD, PDP, SDも10年後にはほぼ成熟するが、市場成熟までが短期化して収益機会が短く、次の戦略的ターゲットが必要である。技術開発には10年はかかるので、技術ビジョンによる先行開発必要。主戦場で占有率NO1を達成し、経営に大きく貢献するV商品を連打する必要がある。

### (2) 研究、開発体制

研究、開発体制は、本社の技術部門(コア技術プラットフォーム)、各ドメインの開発部門、ドメイン内各社の技術部門の3階層に区分される。コア技術プラットフォームとしては、i 先端技術、ii デバイス・環境・生産技術、iii デジタルネットワーク・ソフトウェア技術、iv 戦略半導体の4分野に大別され、下部の各部門と連携して研究開発している。

### (3) 技術マネジメントの体系

この体系は、以下の3層になっている。

① 技術戦略系としての技術ビジョン、技術戦略

② 計画系としての技術事業計画

③ 実行系としての研究開発マネジメント

i 研究では、PCM(フェーズチェンジマネジメント)を実施。

PCMにおいては、テーマ探査、FS, 先行技術開発、実用化開発の各フェーズで研究テーマを選択して、独創性の高いテーマ創出と人事システムと連動した人材の発掘・育成がなされている。

ii 開発では、DPIM(開発プロセスマネジメント革新)を実施。

DPIMにおいては、その各チェックポイントで、各ドメイン企業の開発担当、CTO等の意志決定者による投資回収の視点に立った評価審査の意志決定がなされ、開発期間の短縮化も図られている。

### (4) V商品の開発システム

V商品認定制度を制定し、開発期間の短縮、顧客価値創造、等にも貢献するため、トップのリーダーシップの下、社内プロジェクトチーム編成においてドメイン事業を横断的にまたがるチーム編成を行ってV商品を連打した。

### (5) 以上の評価

このようにB社の組織的イノベーション能力についても、その経営改革の中で、ネットワーク時代の事業・技術の融合の必要性を認識し、必要なベストプラクティスを学習してその効果的な研究開発上のマネジメントシステムを導入してその技術的コア能力を向上させ、また、V商品の開発・販売システムを構築するなどして組織的イノベーション能力を向上させ、行使して、多様性に富み、顧客ニーズを反映した新商品の供給拡大を図った。

### 3 人材育成

#### (1) 経営人材の育成

グローバル経営研修センターには、内外の幹部育成、内外のリーダー育成、経営品質、経営課題、キャリア開発の研修コースがある。

幹部育成のためのシステムと研修内容以下の通り。

##### ① グローバルキャリア開発システム

本システムは、国籍等の別なくグローバルにビジネスリーダーの確保・育成・登用・配置・処遇を推進。そのため、i 海外ローカル幹部の確保・育成、ii グローバルキャリア形成、iii 企業風土のグローバル化 を推進。

##### ② このため、内外幹部用のトップセミナー、国内幹部候補生への M-EDC の実施、海外経営幹部の育成コースが用意されている。

#### (2) イノベーション人材の育成

技術系幹部候補者に対しB社版の MOT 研修を実施して、経営のわかる技術人材の育成を図っている。(経営、事業戦略、技術戦略の基本、E-ラーニング、グループ別課題研究)

### 4 全社の経営上の成果の状況

入手可能な体系的な経営指標を 1998 年度から 2003 年度までの 6 年間 (セグメント別データのみ 2001 年度からの 3 年間) でみると、概略以下の傾向が読み取れよう。(表 2 参照)

#### (1) この期間では、2001、2002 年度が米国の IT バブル崩壊後の IT 不況に対応して、各指標が悪化しているが、上記の経営変革とその後の企業努力により、全社の企業業績は、2003 年度に向け回復を示している。

#### (2) 個別の傾向は以下の通り。

##### ① 当期純利益率は、2001 年度、2002 年度とも赤字であるが、2003 年度のそれは、0、6% の黒字に回復。

##### ② 売上高原価比率も 2003 年度には 71,0%に低下。

##### ③ 最近 2 年の設備投資額は、営業キャッシュフローの範囲内で、研究開発投資額の対売上高比率は、7%台を維持している。

##### ④ ROA も 2003 年度には黒字化し、0,6%に向上、

その構成要素である総資産回転率は 2003 年度には、1,01 回に向上。

また、資産合計の推移を見ると、減少傾向を見せており、選択と集中による資産規模縮小型の効率経営を目指す経営戦略と言えよう。

ROE も 2003 年度には黒字化し、1,3%となった。

##### ⑤ セグメント別の営業利益率を見ると、2001 年度では、アプライアンスの

黒字以外、全て赤字でデバイスの赤字比率が最大であった。2003 年度を見ると各事業が黒字化しているが、やはりアプライアンスの 4,3%が最大。

## 5 総合評価

以上をまず組織構造と経営管理システムの面から評価すると、「創生21計画」において、それまでの事業の重複が多く、独立性の高かった多事業部制と関連会社の連携型方式から、新社長のリーダーシップの下、組織的管理運営能力を向上させ、かつ、行使して、事業の選択と集中を行った。組織・経営改革面でもこれを受けて、分野毎に、社内分社制下の分社会社と関連子会社を事業ドメイン会社として共存させて、ドメイン会社単位での経営管理システムを形成・実行して成果を上げ、「躍進21計画」へと改革をステップアップしてきている。

また、イノベーションについても、その経営改革の中で、ネットワーク時代の事業・技術の融合の必要性を認識し、必要なベストプラクティスを学習し、効果的な研究開発上のマネジメントシステムを導入して技術的コア能力を向上させ、また、V商品の開発・販売システムを構築するなどして、組織的イノベーション能力を向上させ、行使して、商品売上の拡大を図った。

また、知識経済化した経営環境の中で、企業としての組織能力を持続的に構築するため、経営人材の育成、経営のわかる技術人材の育成等に努めて来ている。

これらの努力もあって、全社の経營業績が、2001年度のボトムから急激な回復を示し、2003年度にはプラスの改善を示している。

(表2) B社の業績推移(1)

	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
<b>1. 売上高、利益関係</b>						
売上高(百万円)	7,640,119	7,299,387	7,681,561	7,073,837	7,401,714	7,479,744
前年比(%)		-4.5	5.2	-7.9	4.6	1.1
営業利益(百万円)	193,684	159,054	188,404	-198,998	126,571	195,492
(対売上高比率)(%)	2.5	2.2	2.5	-2.8	1.7	2.6
当期純損益(百万円)	24,246	99,709	41,500	-427,779	-19,453	42,145
(対売上高比率)(%)	0.3	1.4	0.5	-6.0	-0.3	0.6
<b>2. 設備投資、減価償却、研究開発費</b>						
売上原価(百万円)	5,346,914	5,190,791	5,481,314	5,312,039	5,323,605	5,313,065
(対売上高比率)(%)	70.0	71.1	71.4	75.1	71.9	71.0
販売費及び一般管理費(百万円)	2,099,521	1,949,542	2,011,843	1,960,796	1,951,538	1,971,187
(対売上高比率)(%)	27.5	26.7	26.2	27.7	26.4	26.4
設備投資額(百万円)	352,430	337,953	504,390	320,145	251,470	271,291
減価償却費(百万円)	359,465	342,887	345,268	341,549	283,434	253,762
研究開発費(百万円)	499,986	525,557	543,804	566,567	551,019	579,230
(対売上高比率)(%)	6.5	7.2	7.1	8.0	7.4	7.7
<b>3. キャッシュ・フロー</b>						
営業計画によるキャッシュ・フロー(百万円)	499,151	476,136	392,452	112,946	698,317	489,132
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-377,755	-604,354	-582,588	-74,472	-11,177	-85,445
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	121,396	-128,218	-190,136	38,474	687,140	403,687
<b>4. 収益性</b>						
年度末総資産(百万円)	8,054,529	7,955,075	8,156,288	7,768,457	7,834,693	7,438,012
総資産利益率(ROA)(%)	0.3	1.2	0.5	-5.4	-0.2	0.6
株式資本利益率(ROE)(%)	0.6	2.7	1.1	-12.2	-0.6	1.3
総資産回転率(回)	0.95	0.92	0.94	0.91	0.94	1.01

資料：公表された決算資料により、筆者作成。

(表 2) B社の業績推移 (2)

	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
<b>5. 一人当売上高</b>						
従業員数(人)	282,153	290,448	292,790	291,232	288,324	290,493
従業員一人当たり売上高(百万円)	27	25	26	24	26	26
<b>6. セグメント別売上、営業損益</b>						
<b>売上高</b>						
AVCネットワーク(百万円)				3,508,624	3,668,195	3,840,268
アプライアンス(百万円)				1,170,785	1,197,481	1,223,190
デバイス(百万円)				1,534,728	1,709,732	1,659,672
日本ビクター(百万円)				834,819	851,509	818,999
その他(百万円)				725,357	819,055	948,728
<b>事業別利益(損失)</b>						
AVCネットワーク(百万円)				-35,626	82,828	129,102
アプライアンス(百万円)				32,611	45,240	52,759
デバイス(百万円)				-95,714	31,213	50,099
日本ビクター(百万円)				-12,345	21,863	24,675
その他(百万円)				-32,388	13,042	14,701
<b>利益率</b>						
AVCネットワーク(%)				-1.0	2.3	3.4
アプライアンス(%)				2.8	3.8	4.3
デバイス(%)				-6.2	1.8	3.0
日本ビクター(%)				-1.5	2.6	3.0
その他(%)				-4.5	1.6	1.5

### (3) ケース3 C社のケース

C社は、その企業理念において、コンピューターとコミュニケーション技術の集合をコアコンピタンスとするグローバルエクセレントカンパニーであった。

最近の経営方針でもユビキタス社会を念頭において、「Empowered by Innovation」、「お客様の満足度向上」のスローガンに示されるように顧客志向、イノベーション志向の企業である。

以下において、これらの経営変革の状況、イノベーション関係の取り組み、人材育成、全社的成果の状況、総合評価を順次述べよう。

#### I 組織・経営改革

98年度、2001・2002年度の大きく2回の当期純損益の赤字計上がみられ、2段階の経営変革・組織変革が実施されたが、以下にその概要を確認の上、組織的管理運営能力との関係を述べよう。

##### 1 経営改革・フェーズ1（2000年度から）

外部環境変化の認識として、90年代後半の日本経済のバブル崩壊後の不況、半導体市場の低迷等が上げられ、結果として98年度の創業以来の巨額赤字計上、更には格付けの引き下げがなされた。

また、内部構造問題として、複雑な組織構造（事業部と営業本部のマトリックス組織）と組織もたれ合い、社員の社内指向と国内市場指向、変わらない事リスク、危機意識の欠如を認識していた。

1999年3月に着任の社長は、強力なリーダーシップの下、従来のマトリックス型の多事業本部制ではこれらの外部環境変化に対応できず、また、その内部構造問題を解消するため、必要な判断基準、欧米先進企業の事例等の知識を学習して組織的管理運営能力を向上させ、行役して、2000年度から以下の経営・組織改革を実施した。

経営組織として、社内カンパニー制（ソリューション系、ネットワーク系、デバイス系の3社）を導入し、これを軸とする経営体制を整備・強化した。具体的には以下の通り。

- ① 事業領域として、インターネット領域に事業を集中し、また、グローバルな專業企業との競争に勝てる事業構造にして、個々の顧客特性に応じた市場環境即応型の事業体制にする。また、開発、生産、販売までを一貫して事業責任を負う体制とした。
- ② コーポレートガバナンスを強化して、2000年4月、執行役員制導入、また、2001年1月、取締役会のガバナンス機能の補完の為、経営諮問委員会、報酬委員会を設置。
- ③ 財務・費用構造の改善のため、本社ビルの資産流動化を実施した。
- ④ 選択と集中による以下の事業の再編を行った。
  - i DRAM事業を切り離して、日立と合併会社化した。
  - ii 事業売却（リース会社をオリックスへ売却等）
  - iii 工場のEMSへの売却等

これらの取り組みの成果として、以下のものが上げられた。

- ① 社内カンパニーによる自立経営が実現した。
- ② 権限委譲によるスピーディーな経営が実現した。
- ③ 事業特性に応じた事業運営が徹底された。
- ④ ソリューション指向に事業構造を転換した（ブロードバンド&モバイル戦略へ）。

## 2 経営改革第2フェーズ（2002年度から）

更なる外部環境の変化として、半導体業界の競争構造の変化、ネットワークの進化・技術融合の進展、中国、韓国企業の台頭等による国際コスト競争激化、国際的水平分業の進展が見られ、更に2001年後半からのIT不況に直面して、2001年度において、当期純損益の再度の赤字に見舞われた。

このため、2002年度から、経営改革の第2フェーズに突入した。組織・経営改革を、以下の3段階で実施した。

### （1）半導体分社による「事業ドメイン毎の経営資源集中」

2001年後半からのIT不況に直面し、半導体事業への対応を巡り社内カンパニー制の限界が露呈した。システムLSIを中心に顧客との連携の促進、外部資金の調達による財務基盤強化が必要であるため、2002年11月、社内分社のシステムLSI企業を社外分社化し、グループ経営へ移行した。TFT事業、PDP事業、回路基盤等の事業改革も実施した。

その目指す方向を以下の2点とした。

- ①事業運営の基本を2社内分社会社によるITとネットワークの統合ソリューション、
- ②社外分社会社による半導体ソリューションとの連携によるグループ全社利益の最大化

### （2）ITとネットワーク融合の推進とグループ経営の強化

2003年3月に着任の現社長は、翌月の4月から従来の社内分社2会社制を改め、これを9事業ライン、研究開発ユニット、スタッフをベースとした新経営体制へ再移行した。これにより、社内分社制による選択と集中から、組織の事業ラインによる自立型の運営・実施とクロスファンクショナルな連携による新成長戦略への移行を目指している。

新体制下の経営戦略の基本は、以下の3点とした。

- ① デフレ経済下での事業体質の改善
  - i 原価低減を徹底する。  
(開発プロセス改革、グローバルSCMの追求、CS・品質の重視)、
  - ii 固定費を削減する。  
(人件費増加抑制、課題事業の構造改革)
- ② マネジメント革新
  - i バランススコアカードの活用  
財務、顧客・市場、業務プロセス、学習・成長の4視点でマネジメントと社員との間の事業戦略共有と成果を確認する。  
( 短期中期の目標のバランス、非財務的指標を交えた指標の設定、定量化指標に基づく見える化による管理。)

ii クロスファンクショナルな活動

社長、ユニット長等の参加による全社委員会を開催して、組織内での情報共有と関係するプロセスの効率運用を図る。

(ソフトウェア事業、マーケティング、技術戦略、プロセス改革、グローバル事業、CSR・人的資源開発 等)

③ 新たな成長戦略の実施

i ITソリューションとネットワーク融合をソリューション、ミドルウェア、プロダクトの三層で推進する。

ii 日本市場を軸とした確実な収益確保・安定成長を図りつつ、新たな成長機会を創造し、獲得する。

— 日本での先進性をグローバル展開する。

— ユビキタス社会等日本市場での新市場を創造する。

(3) 現経営組織

2004年4月、従来の体制にiマーケティングユニットを追加設置し、iiビジネスユニットを拡充することにより、結果11のビジネスユニット、研究開発とマーケティングユニット、スタッフを持つ現組織に再編した。

(4) 以上の評価

以上のように、C社はその組織的管理運営能力を向上させ、行使して、累次の環境変化に対応して、戦略変更して、3段階で新組織と新経営システムを導入した。

即ち、2000年度の社内カンパニー制(3社)の導入。

その後の更なる環境悪化等から、2002年11月、システムLSIの半導体社(社内分社)を社外分社化してグループ経営へ移行した。また、2003年度から事業ドメイン毎の経営資源の集中と事業部制への復帰による新成長戦略の実施へと機動的に戦略変更した。

これらにより、経営資源の再編成と新しい権限分配と資源配分システムを順次導入して、現体制での企業経営を開始した。今後ともその不断の経営努力が必要であろう。

## II イノベーション

C社の経営改革後(2001年度以降)のイノベーション活動を概観し、その基本方針、中央研究所とソリューション開発研究本部の仕組みについて評価しよう。

### 1 基本方針

2001年10月の「Empowered by Innovation」と言う全世界共通スローガンにより、グローバルな研究開発、知的財産権戦略等を推進して、グローバルNo1を目指している。現状の研究開発のフレームワークは以下の通り。

① トップマネジメントの研究開発戦略への関与強化

技術戦略委員会とマーケティング戦略委員会の相互連携によるスピーディーかつタイムリーな製品化を図る。

② 下記2①の重点分野への研究投資を集中させる。

③ 研究活動の説明責任を向上させる。

## 2 中央研究所

### ① ミッション

NECグループ発展のためのイノベーション技術を生み出すエンジン

として、6重点分野（情報システム、ネットワーキング、電子デバイス、基礎、環境、生産技術）に焦点を絞って、以下の研究開発を実施。

#### i 将来事業創出のための基盤技術の研究開発

分散コンピューティング、次世代認識技術、等

#### ii 現事業を大きく発展させる新技術を研究開発

銀行システム、電子政府、モバイル技術 等

② 研究システムとして以下の3活動を三位一体で推進している。

#### i 研究活動

そのシステムについては、革新技術への挑戦をする自主研究は、費用を本社が負担する。事業戦略の実現に関連する研究は委託研究化し、ビジネス・ユニットが費用負担し効果的な研究開発に努力する。

研究開発の各段階で、以下の3種類の評価を行い、研究成果の事業化力を確認して、段階をステップアップさせて、市場指向の研究開発に焦点をあてている。

市場評価 : どのような市場を想定するか、それが適切か。

技術インフラ評価 : 自社の事業インフラに整合性のある技術体系か。

ビジネスモデル評価 : 製品に収益がでるビジネスモデル構築可能か。

#### ii 知財活動

CPO（Chief Patent Officer：知財活動推進担当）制度による全員参加型の知財マネジメントの強化を図り、取得領域を絞ると共に基本特許を核とする周辺特許までを確保する群での取得を目指す。

#### iii 人材育成

技術優秀人材の中長期的活用と育成を目指す取り組みとして、以下の3点を推進している。

— CCO（Chief Career Development Officer：人材育成・キャリア形成担当）制度による人材育成方針の策定実施。

— 優秀な研究者に対し、特別主任研究員、主席研究員への任用実施。

— 社内表彰制度の実施。

## 3 ソリューション開発研究本部

新規ビジネスモデルを創出し、ソリューション開発、ベストプラクティス実証を通じて、「IT・ネットワークソリューション」領域の新たな市場・ビジネスを創出するための組織である。具体的には以下の機能を果たす。（例：ユビキタスのRFID技術の事業化）

① 中央研究所の複数のコア技術を統合した新規ソリューションを創出

② ビジネスユニット横断の新規事業領域のハブとして事業化の展開を推進

③ 外部の大学、企業等との間での新規事業立ち上げのハブとして連携構築

#### 4 以上の評価

一連の経営改革の中で、研究開発上のマネジメントシステムも改善され、それによる技術的コア能力の向上がみられ、また、研究開発と市場への新製品投入との間のプロセスのリンケージ強化の仕組みの創造等により組織的イノベーション能力の向上がなされ、能力が行使され始めた。また、ソリューション開発研究本部が設置されて、ソリューション志向のプラットフォーム形成とビジネスモデル創造が開始されて、今後、従来以上の成果が期待される。

### Ⅲ 人材育成

#### 1 経営人材育成

グローバルビジネスリーダーの早期選抜と育成を促進している。

具体的には、ランクの上位から順に、以下の通りとなっている。

Pool 1 一橋シニアエグゼクティブプログラム

Pool 2 経営アカデミー

Pool 3 特別 MBA 講座

#### 2 イノベーション人材の育成

技術系幹部候補者に対する MOT 研修を実施して、経営のわかる幹部化を目指す。

### Ⅳ 全社の経営の成果の状況

C社の入手可能な体系的な経営指標を 1996 年度から 2003 年度までの 8 年間（セグメント別データのみ 2001 年度からの 3 年間）で見ると、概略以下の傾向が読み取れよう。

（表 3 参照）

1 この期間では、国内バブルのはじけた 1998 年度と米国の IT バブル崩壊後の IT 不況に対応した 2001・2002 年度の各指標が悪化している。1999 年度以降の経営変革とその後の企業努力により、全社の企業業績は 2003 年度に入って回復を示している。

2 個別の傾向は以下の通り。

(1) 売上高当期純利益率の動きは、1998 年度と 2001、2002 年度に赤字化したが、その後回復し、2003 年度のそれは 0、6%のプラスになった。

(2) 売上高原価比率は、売上高が伸び悩む中で、原価削減努力もあり、2003 年度には 73、8%の水準。

(3) 最近 3 年の設備投資額は、減少傾向にあり営業キャッシュフローの範囲内で、また、研究開発投資額の対売上高比率は、最近では 5%台に低下している。

(4) ROA は、1998、2001、2002 年度とマイナスを示したが、2003 年度には 1%に向上した。その構成要素である総資産回転率は総資産の減少もあり 2003 年度には、1、2 回に向上した。また、その資産合計の推移を見ると、減少傾向を見せており、選択と集中による資産規模縮小型の効率経営を目指す経営戦略と言えよう。

ROE も同様の傾向を示し、2003 年度には 7、7%と改善した。

(5) セグメント別の営業利益率を見ると、2001 年度では、エレクトロニクスデバイスの赤字以外

は黒字で、2003年度を見ると各事業が黒字化しているが、エレクトロニクスデバイスの6、54%が最大。最近では、このデバイスの企業収益に与える効果が改善を示している。

## V 総合評価

C社は、1998年度と2001・2002年度の2度の経営不振の中で、当時のそれぞれの環境変化を真摯に受け止め、その組織的管理運営能力を向上させ、行使して、関連企業、事業部の選択と集中を実施した。3段階でスリムな経営体質に改変して、全社的な経営努力を行った。

即ち、2000年度の社内カンパニー制（3社）の導入。

その後の更なる環境悪化等から、2002年11月、システムLSIの半導体社（社内分社）を社外分社化してグループ経営に移行。また、2003年度から事業ドメイン毎の経営資源の集中と事業部制への復帰による新成長戦略の実施へと、機動的に戦略変更した。

これらにより、経営資源の再編成と新しい権限分配と資源配分システムを順次導入して、現体制での企業経営を開始した。今後ともその不断の経営努力が必要であろう。

これと同時に、研究開発上のマネジメントシステムの改善を行って技術的コア能力を向上させ、研究開発から販売までのプロセス改善に向けて努力を開始して、組織的イノベーション能力を向上させ、行使し始めた。

知識経済化した経営環境の中で、企業としての組織能力を持続的に構築するため、経営人材の育成、経営のわかる技術人材の育成等に努めて来ている。

これらの努力も相俟って、2003年度の全社的な企業業績の回復を示して来たと言えよう。

(表3) C社の業績推移(1)

	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
<b>1. 売上高指標</b>								
売上高(百万円)	4,948,437	4,901,122	4,759,412	4,991,447	5,409,736	5,101,022	4,695,035	4,906,821
前年比(%)	12.5	-1.0	-2.9	4.9	8.4	-5.7	-8.0	4.5
<b>2. 利益関係</b>								
営業利益(百万円)	183,781	190,404	3,139	110,414	185,183	(55,522)	120,889	182,698
(対売上高比率)(%)	3.7	3.9	0.1	2.2	3.4	-1.1	2.6	3.7
当期純損益(百万円)	92,838	47,417	-151,261	10,416	56,603	-312,020	-24,558	41,078
(対売上高比率)(%)	1.9	1.0	-3.2	0.2	1.0	-6.1	-0.5	0.8
<b>3. 費用及び設備投資、減価償却、研究開発費</b>								
売上原価(百万円)	3,528,326	3,409,607	3,520,837	3,664,513	3,981,113	3,919,268	3,453,010	3,622,965
(対売上高比率)(%)	71.3	69.6	74.0	73.4	73.6	76.8	73.5	73.8
販売費及び一般管理費(百万円)	1,236,330	1,301,111	1,235,436	1,216,520	1,243,440	1,237,276	1,121,136	1,101,158
(対売上高比率)(%)	25.0	26.5	26.0	24.4	23.0	24.3	23.9	22.5
設備投資額(百万円)	405,772	385,346	253,623	281,639	346,491	200,067	178,734	173,957
減価償却費(百万円)	272,933	285,862	306,442	260,942	250,138	234,738	195,594	178,714
研究開発費(百万円)	348,537	381,239	346,215	315,163	344,957	333,632	296,241	256,668
(対売上高比率)(%)	7.0	7.8	7.3	6.3	6.4	6.5	6.3	5.2
<b>4. キャッシュ・フロー</b>								
営業計画によるキャッシュ・フロー(百万円)	256,949	296,135	114,845	458,537	360,492	136,637	247,503	328,465
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-467,770	-513,580	-328,587	90,396	-111,526	-203,536	-11,586	-69,115
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	-210,751	-217,445	-213,742	548,933	248,966	-66,899	235,917	259,350

資料：公表された決算資料により、筆者作成。

(表 3) C社の業績推移(2)

	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
<b>5. 収益性</b>								
株式資本利益率(ROE)(%)	8.5	4.2	-14.5	1.1	6.0	-42.2	-5.3	7.7
総資産利益率(ROA)(%)	1.9	0.9	-3.0	0.2	1.2	-6.3	-0.5	1.0
総資産(百万円)	4,940,995	5,074,478	5,045,934	4,608,964	4,823,624	5,010,883	4,103,300	4,044,342
総資産回転率(倍):売上高/期首・期末平均総資産(回)	1.00	0.98	0.94	1.03	1.15	1.04	1.03	1.20
<b>6. 一人当売上高</b>								
従業員数(人)	151,966	152,450	157,773	154,787	149,931	141,909	145,807	143,393
従業員一人当たり売上高(百万円)	32.6	32.1	30.2	32.2	36.1	35.9	32.2	34.2
<b>7. セグメント別売上、営業損益</b>								
ITソリューション売上(百万円)						2,053,510	1,911,304	1,925,223
ネットワークソリューション売上(百万円)						1,866,654	1,473,225	1,678,955
エレクトロニクス事業売上(百万円)						694,587	842,484	829,958
ITソリューション損益(百万円)						75,390	105,815	91,782
ネットワークソリューション売上損益(百万円)						53,447	34,284	67,869
エレクトロニクス事業売上損益(百万円)						-148,159	-2,282	54,287
ITソリューション売上営業利益率(%)						3.67	5.54	4.77
ネットワークソリューション売上営業利益率(%)						2.86	2.33	4.04
エレクトロニクス事業売上営業利益率(%)						-21.33	-0.27	6.54

## VI まとめ

### 1 全体評価

(1) 今回の研究は、日本企業の知識経済化時代のイノベーション戦略と組織・経営戦略策定、更には人材育成の方向についての視座を提供したいとの基本認識でスタートした。このため、90年代後半以降、グローバル経済化、基盤技術のデジタル化、通信技術のインターネット化の影響を最も強く受けた電機産業を産業の代表として分析の対象にした。電機産業内企業において見られた複雑なイノベーション活動と組織・経営改革の状況を統一的に分析するため、まず、企業の組織能力の内、「組織的イノベーション能力」と「組織的管理運営能力」の概念化に取り組んだ。次に、得られた両能力の概念をそれぞれの企業活動の大まかな全体プロセスの中で、それぞれの能力を位置付けて記述した「全体フレーム」を策定した。この「全体フレーム」をベースに、電機産業内の先進企業3社の事例でケーススタディーを行った。

(2) この結果、この「全体フレーム」で、これら3社の90年代後半以降の複雑なイノベーション活動と組織・経営改革の状況が能力概念の範囲ではあるが概ね説明でき、両能力の概念化の妥当性が概ね確認できた。他方、以下2に述べるように、この両能力だけでこの間の複雑な動きが全て説明出来るわけではなく、今回の研究は今後の本領域での本格的な研究に向けた第一歩であると考えている。関係方面の今後の研究の参考になれば幸いである。

### 2 能力概念の説明範囲

(1) 今回明らかにした両能力は無形能力であるため、その実態を捉えることに困難を伴うが、その構成要素と作用の経路、効果を可能な限り明確にした所である。

また、それぞれのプロセスにおいて、共通に、トップのリーダーシップと共有される価値観の必要性を明らかにした。更に、①イノベーション領域においてはプロセス全体の迅速化かつ効果的・効率的な運用のための組織横断的な仕組み作りと運用、②組織・経営改革領域ではその改革プロセスでの最適な組織・経営体制に向けての制度設計と運用の方向を明らかにした。他方、一般に、これらの効果を定量的に測定する事は困難であろう。

(2) 特に、組織・経営改革領域において、「組織的管理運営能力」に関して、市場での全社的な経営上の成果を経営トップが選択したプログラム内容だけで完全に規定する事は一般に困難であろう。即ち、市場での経営上の成果は、この他にも、i 更なる外部環境変化、ii 製品・サービスの市場価格の変動、iii 競合他社の動向、等にも影響を受けるためである。

### 3 仮説検証の方向

「組織的イノベーション能力」も以上の制約を受けるものの、特定の製品・サービス分野に限って、個別会社研究により、例えば下記のような分析が可能であり、必要であると考えている。具体的には、以下の仮説の設定と検証の方向が考えられる。

#### (1) 仮説の設定の方向

一般的な仮説として、『企業の多様な新製品の市場への供給、売上は、企業の「組織的イノベーション能力」の向上により実現される』を設定する。

この具体的な例としては、例えば、B社の多様な顧客ニーズを反映した商品力の高い商品を迅

速に市場に供給する「V商品開発システム」のケースが挙げられよう。このV商品はB社の社内の「V商品認定制度」の運用によるプロジェクトチームの活動の成果物であり、市場で大きな売上を達成している。

具体的な仮説としては、「B社のV商品の13年度の売上金額1,2兆円、90品目と言う成果は、B社の組織的イノベーション能力の向上・行使によるものである。」とする。

( 例示 )

商品力の高いV商品を迅速に市場供給し、→ B社の組織的イノベーション能力の向上  
成果を上げる

—リーダーシップ

—コア技術能力の向上

—関連組織とのプロセス連携の仕組み化

## (2) 説明要素

組織的イノベーション能力は、i リーダーシップのレベル、ii 技術的コア能力のレベル(Ⅱ2

(3) 参照)、iii イノベーションプロセス全体の設計・実施・管理の仕組みに依存し、iv イノベーションプロセスの改革を実現して、v 新製品、サービスの市場での成果レベルを上げるよう目指す力であるが、この観点から想定される説明要素を以下に明示しよう。

具体的には、まず、B社のコアコンピタンスの状況、研究開発システム、技術資産の分布状況を確認する。次に、この「V商品開発システム」下の新製品開発システムを、従来型のシステムとの対比で、主として以下の項目を確認する。これにより、このようなV商品の迅速な市場供給と市場での成果は、B社の組織的イノベーション能力の向上・行使によるものであることを検証する。

### ① 経営トップの関与

#### ② 参加メンバーの構成員

i チームリーダーの人材の質と権限

ii 人材のレベルと組み合わせ方

iii 社員のイノベーションに向けての価値観の共有状況

### ③ 予算配分方式

### ④ 開発期間

### ⑤ 外部、社内関連部局との連携の仕組み

### ⑥ マーケティング、販売システム、広告方法

## 4 「問題点の所在」上の論点への回答

この各論点について、本文各論での論点整理と今回のケーススタディーで明らかになった内容により説明を行う。

(1) 「日本のイノベーションのリーディングセクターである電機産業が、90年代後半以降、なぜ急激な経営戦略の変更、即ち事業の「選択と集中」に追い込まれたのか、その例外となる企業もあり、どうしてこの差が生まれたのか。」

① 大手電機産業の全てが、この時期、事業の選択と集中を行ったわけではなく、ケースのA

社のようにＩＣ技術、オプトデバイス技術、液晶技術を時間かけて進化させ、これらコアコンピタンスを全社戦略として経営領域の選択と経営資源の戦略的集中によりこれまで成果を上げてきている会社がある。

- ② 電機産業内のメーカーの中には、ＤＲＡＭ不況による経営悪化、パソコン市況の軟化、通信環境のデジタル化とアナログ機器需要の激減、外国企業の導入した生産システムのモジュール化・ＥＭＳによる製造コスト切り下げ圧力の増大等に見舞われ、国際的にも韓国の三星電子を始めとする韓国、台湾、中国企業との激しい競争に直面した。

こうした中で、９０年代後半までは、インターネットの普及、企業の社内情報化のためのパソコン販売、デジタル携帯電話の普及により販売が好調で、９０年代半ばの事業構造改革の機会を失い、９０年代末以降の経済不況、ＩＴ不況により損益、資金的に困難な状況に追い込まれ、急激な「選択と集中」を迫られた。

また、業務内容的にも技術のデジタル化、ネットワーク化により、基盤技術の括り方が変化・融合化し、製品の融合が起きて、組織の融合化が必要となり、従来の単純な事業部制を越えた組織の大括り化が必要となった。

- ③ 今回、事業の選択と集中を行った各社においては、本文にも記述のあるとおり、現在廃棄した領域に将来の技術シーズのコア部分がありはしないか、また、現在の主力事業の範囲と異なる小事業の市場成長が見通される場合がありはしないか等の問題があり、企業の実態に応じて、現在の事業ポートフォリオと将来の事業ポートフォリオを念頭に置いた研究開発投資のバランスが必要であろう。また、現在、事業の選択と集中に成功していると見られるＡ社についても次世代の有力なコア技術の方向と製品化の目処が市場で求められていよう。

(２)「特定企業が採用した組織・経営改革の要因は、イノベーションではないのか、何が要因か。」

- ① 本文でも述べているように企業において、組織・経営改革の契機となるのは、大別して以下の２ケースであろう。

- i 研究開発から生産・流通・販売・顧客へのイノベーションによるプロセス改革に起因し、内発的、自律的に展開されるもの。新製品の事業化と市場での成功により製造チームが、事業部に昇格する事はあり得る。
- ii 主として経済環境、競争関係、資金問題、規制改革等の外部環境変化への対応のため、事業構造の見直し・経営戦略の変更による組織・経営改革が強制的に行われ易いもの。

- ② 今回のケースのＢ、Ｃ社の様な事業の選択と集中による多事業本部制から社内分社制と関連子会社を巻き込んだグループ経営は、後者のケースと理解している。他方、Ａ社も今後の事業展開の必要性から多事業本部制の中で、適宜、新規部局を立ち上げている。

(３)「社内組織的に見て、従来の多事業本部制では上手くいなくてなぜ社内分社制とグループ経営等の組織変革が実施されたのか。」

- ① 企業として、多様な経営組織の中で、どの様な組織形態を選択するのは自由である。

Ｂ社、一時期のＣ社に見られるケースでのこれら制度の利用がなされたのは、両社の多様な

事業領域の選択と集中を行うプロセスで、社内分社長にその権限の範囲内での個別事業領域の取捨選択と事業の集中をスピーディーに行わせ、新しい資源配分方針による自律的スピード経営を目指したものと理解出来る。

A社のように、コアコンピタンスの領域を集中して関連付けて経営できている場合には、従来からの多事業本部制の中で十分な対応が可能であろう。

- ② いずれにしても、経営組織は経営戦略の内容に従うもので、経営戦略の見直しに応じ適切な組織再設計を行えば良いと考えられる。

## 5 人材育成の必要性和方向

また、今回の研究の過程で、今後の日本の電機産業を始めとする各産業の企業活動において、この両能力の持続的構築が必要であることが明らかとなり、企業としてそのためのイノベーション人材、経営人材の育成の必要がある。

具体的には、知識経済化時代における企業の競争優位の源泉は、イノベーションによる製品差別化の継起と市場での成功であり、これを変化の著しいグローバルな市場環境下で実現させる必要がある。このため、電機産業を始めとする日本企業としては、このコアの技術領域の技術的知識、スキルの向上はもとより、市場志向で企業経営的な判断の出来るイノベーション人材を育成して、組織的イノベーション能力を持続的に構築しておく必要がある。また、グローバルな市場環境下で企業として、種々の外部環境変化に即応して、経営戦略の変更、新しい組織・経営戦略を策定するための経営人材を育成して組織的管理運営能力を持続的に構築しておく必要がある。

このため、イノベーション人材と経営人材に即してその方向を明示しよう。

### (1) イノベーション人材

今後のイノベーション人材の育成に当たっての基本的な方向性を2点述べよう。

- ① 商品開発において必要な要素技術の組み合わせが多様化してきているため、今後とも自分の専門領域の技術知識の深掘だけでなく、他領域についての理解、全体の技術体系の調整ができる能力の育成が必要となっている。
- ② また、既に述べたイノベーションプロセス全体に対する認識、特に多様な技術ポートフォリオの管理能力、社内の技術管理プロセスの効果的实施等のイノベーションを促進する技術的な経営管理能力の向上が必要になって来ている。このため、MOT等による経営プロセスのわかる技術人材の育成が急務であろう。

### (2) 経営人材

今後の経営人材の育成については、これまでの先輩社員の足跡を見習う、社員のOJTによる業務知識の習得、社内研修制度による個別の専門知識・スキル、マネジメント手法に関する研修では、不十分であろう。経営人材の育成には時間がかかり、適材に対し、必要な経営理論的な知識の習得、内外先進企業の事例研究と企業内外でのマネジメント経験を若い時期から積ませる必要がある。このため、将来の経営人材の育成に向けた、例えば以下のような内容の人材育成プログラムの策定・実施が必要であろう。

- ① 経営者層のコミットによる、グローバルな経営環境下での企業の理念、価値観を共有する。
- ② グローバル経営、イノベーション推進、競争戦略策定、組織能力強化、等のための戦略課題の認識を共有し、解決の方向を見出す。
- ③ 経営成果の達成と企業の達成すべき価値観の両方を体現出来るリーダーの育成
- ④ 組織・経営改革の遂行できるリーダーの育成

## 6 提言

本研究から導かれる若干の提言を以下に述べよう。

- (1) この知識経済化時代における企業の競争優位の源泉は、イノベーションによる製品差別化の継起と市場での成功であり、これをグローバルな市場環境の下で実現させる必要がある。このため、日本の電機産業内の各企業においては、今後ともその保持する製品のライフサイクルとイノベーションの方向を見極めて、自社の位置付けを明確にして差別化したダイナミックな経営戦略を構築する必要があるだろう。
- (2) その際、これまで実行してきた経営戦略と組織・経営改革の成果と課題を評価して、今後の展開につなげる必要があるだろう。
- (3) これに合わせて、その組織的イノベーション能力と組織的管理運営能力の持続的な構築を図るため、イノベーション人材、経営人材の育成に努める必要があるだろう。
- (4) このイノベーション人材・経営人材の育成に関連し、政府の人材育成支援策の一貫として、経済産業省は産業人材育成のための企業の人材育成費用（教育訓練費用）の税額控除を「人材投資促進税制」として、17年度税制改正で要望し、実現の方向にある。知識経済化時代における知識・技術、スキルの進化の方向を見据えた企業の総合的な人材育成は不可欠であり、企業の全社的な組織能力構築における人材育成投資の拡大とその政策支援はタイムリーであろう。この税制改正要望の実現が望まれる。

( 参考文献 )

- ウイーライト・クラーク (1992) 『プロジェクト・マッピングの方法』ハーバードビジネスレビュー ダイアモンド社
- 刈野伸也 (2003) 『イノベーションへの解』翔泳社
- ダフト (2002) 『組織の経営学』ダイアモンド社 年
- ドロシー・レオナルド (2001) 『知識の源泉』ダイアモンド社
- Grant,R.M., (1988) "On Dominant Logic and the Link between Diversity and Performance," SMJ,9,1988,pp.639-642.
- コリス・モンゴメリー (2004) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社
- OECD (2000) 「ニューエコノミーにおける科学、技術、イノベーション」OECD政策フォーカス、
- ジョエル・M・スターン 『EVA価値創造への企業変革』日本経済新聞社、第3、4章
- マイケル・E・ポーター (1985) 『競争優位の戦略』ダイアモンド社、第2章
- ハメル・プラハラード (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社
- 青木昌彦他 (2002年) 『モジュール化』東洋経済新報社、のうち第3章「モジュール化のコストと価値」ポールドウ  
イン、第6章 「日本型サプライヤーシステムとモジュール化」藤本隆宏
- 伊藤秀史編著 (2002) 『日本企業変革期の選択』、6章 延岡健太郎・田中一弘「トップマネジメントの戦略的意志決定能力」
- 伊丹敬之・軽部大 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社
- 岩井克人 (2003) 『会社はこれからどうなるか』平凡社
- 遠藤 功 (2001) 『MBA オペレーション戦略』ダイアモンド社  
(2004) 『現場力を鍛える』東洋経済新報社
- 国領・野中・片岡 (2003) 『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版、第1章
- 後藤晃・小田切宏之編 (2003) 『サイエンス型産業—日本の産業システム3—』NTT出版、
- 小林喜一郎 (1999) 『経営戦略の理論と応用』白桃社
- 篠崎彰彦 (2003) 『情報技術革新の経済効果』日本評論社
- 高橋俊介 (2001) 『組織改革』東洋経済新報社
- 都留康他 (2004) 『選択と集中』有斐閣
- 半田純一 (2004) 『100年企業の研究』東洋経済新報社
- 一橋大イノベーション研究センター編 (2001) 『イノベーションマネジメント入門』日本経済新聞社、
- 寺沢直樹 (2000) 『グループ経営の実際』日本経済新聞社
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社