

日本企業の組織能力と財務的業績

——日本の製造企業を対象にした実証研究——

青 木 幹 喜

はじめに

本稿では、企業の長期的・持続的な競争優位性を確保するために不可欠な組織能力に注目し、この組織能力と企業の財務的業績との関連性を述べていくことにしたい。

組織能力は、新しい戦略論として注目される資源ベース戦略論の中核的な概念であり、この組織能力が企業に構築されているかどうかで、企業の競争優位性が左右されると言われている。本稿では、この組織能力という概念に注目し、企業の組織能力と企業の競争優位性、さらには企業の財務的業績との関連性を述べていくことにする。

資源ベース戦略論やそこで展開される組織能力についての検討は、最近かなりなされている。しかし、組織能力の概念的検討以上に、それが実際企業の競争優位性や企業の財務的業績に本当に関連しているのかの実証的検討は乏しいように思われる。

そこで、本稿では、組織能力の概念的検討というよりは、それがはたして企業の財務的業績と結びつくのか、企業の競争優位性と結びつくのかを主として実証的に検討してみた。もちろん、企業の組織能力と財務的業績との関連を調べるためには、様々なリサーチ方法があげられるであろう。本研究では、ここ数年間にわたって実施された日本の製造企業を対象にした調査結果に基づいて、この組織能力と企業の財務的業績との関連を検討してみたい。

I 組織能力が問題にされる背景

1. 企業の短期的競争力を高める手法

企業が短期的に競争優位性を得るということであれば、組織能力はあまり問題にならないであろう。これまで話題になってきた、また各企業で採用されてきた様々な手法を問題にすれば事足りるであろう。例えば、一時大きく取り上げられたリエンジニアリングという手法にしても、また、現在でも話題になっているリストラクチャリングという手法にしても、さらにダウンサイジング（階層の削減）といった手法にしても、いずれの手法も、どちらかと言えば、企業の短期的な競争優位性を確保する手段として位置付けられている。

ハマー&チャンピーによって提唱され、大きな影響を与えたりエンジニアリングという手法を一例として取り上げてみても、このことが十分言えるであろう。タテにもヨコにも業務を圧縮するリエンジニアリングという手法は、たしかに人員を削減し、コストを削減する効果は持つものの、それは、企業の短期的な競争力を高める手段としかなりえない。複数の仕事を一つにまとめ業務をヨコに圧縮し、また、従業員が意思決定を行ない、仕事を最も適当と思われる場所で行なうといったタテに業務を圧縮するリエンジニアリングという手法は、まさに、ビジネスプロセスを根本的に考え直すユニークなアイデアであった。しかし、リエンジニアリングという手法は、それなりの効果はあったものの、コスト削減を通じての企業の競争力の増大が目的であり、競争上の機会や脅威が明確な時に意味のあるものである。

リエンジニアリングという手法に問題があるのは、結局、それが他企業に模倣されやすいということである。リエンジニアリングを実行しようとするれば、それはそれなりに大きな困難に企業は直面することになる。それでも、リエンジニアリングという手法は、比較的どの企業も採用し、その効果を得ることが容易である。

たとえある企業が、リエンジニアリングを実施し、コスト削減効果が実現し、競争力が確保されても、その手法は他企業によって模倣されやすく、すぐキャッチアップされてしまう。リエンジニアリングという手法が、企業に短期的な競争力しかもたらさないというのは、こうした理由からである。

企業に一時的な競争力しかもたらさないのは、なにもリエンジニアリングという手法だけではない。現在でも取り上げられているリストラクチャリングも、ダウンサイジングも、いずれの手法もリエンジニアリングと同様に、企業に短期的な競争力しかもたらすものではない。

2. 企業の長期的競争力と組織能力

このため、企業が短期的にではなく、長期的に維持・発展できるような競争力をもたらす新たな視点が必要となる。わが国を見ても、また海外を見ても、成長産業はもちろんのこと衰退産業においても、その産業内で長期的に維持・発展している競争優位性を持った企業は存在している。こうした企業には一体どのような特質があるのであろうか。

本稿では、このような企業の長期的維持・発展を可能にする競争優位の源泉として、組織能力というものに注目していく。組織能力は時にはコア・コンピテンスとも呼ばれることもあるが、この組織能力なりコア・コンピテンスというものが企業の長期的な維持・発展を可能にしていく競争力の源泉であると本稿では考える。

組織能力なりコア・コンピテンスといったコンセプトは、戦略論で言えば、資源ベース戦略論の中で、その中核的なコンセプトとして取り上げられている。資源ベースという言葉が示すように、この戦略論は、企業を資源の束と考え、この資源の束の中で企業は何ができるかを考えていく戦略論である。これまで、取り上げられてきた戦略論がどちらかと言えば、企業が何をなすべきかを考えるポジショニングを問題としていたのに対して、資源ベース戦略論は、資源の束の中

で何ができるかを問題にした点で、従来の戦略論とは異質である。

しかし、その発想は古くからあり、企業を管理組織体であるとともに生産諸資源の集合体と考えたペンローズ理論にその発想の萌芽はあり、最近のプラハラード&ハメルの研究によって大きく注目された戦略論である。

企業を単に資源の束として捉えるだけではなく、この資源の束の中には、他企業がなかなか模倣できないものがあると指摘した点に、この資源ベース戦略論のエッセンスがあろう。たしかに、どの企業も人や物、金、情報といった諸資源が集まって企業は構成されている。しかし、ある企業の資源（例えば技術）を他企業が模倣しようと思っても模倣できないこともある。また、資源の一つ一つというよりは、その組み合わせ方を他企業が模倣しようと思っても模倣できないこともある。

こうした企業の持つ資源なり資源の束が、他企業に模倣できない場合、企業の資源なり資源の束は、その企業に長期的な競争優位性をもたらす可能性がある。こういった資源や資源の束のことを、一般的には組織能力と呼ぶ。

II 組織能力についてのこれまでの議論

さて、企業の長期的な維持・発展を可能にする競争優位の源泉として、組織能力やコア・コンピテンスといったものが指摘されるが、それがどのようなものをここでは考えてみよう。

組織能力やコア・コンピテンスといったタームは、今日、経営学においてしばしば利用されるが、その意味に関してけっして合意があるわけではない。例えば、組織能力を経営資源の一部とする見方がある一方で、組織能力と経営資源は別個のものであるという見方もあり、必ずしも組織能力に合意された見解があるわけではない。ローラーが述べているように、組織能力やコア・コンピテンスというのは、幾分ミステリアスな言葉なのかもしれない。

そうは言っても、多少なりとも合意のある解釈もあるので、以下では、この組織能力やコア・コンピテンスの意味について、これまでどのように把握されてきたのか、また、本稿での立場といったものも示していきたい。

1. プラハラード&ハメル（1990）の指摘

組織能力なりコア・コンピテンスの重要性を世に大きく知らしめたのは、やはりプラハラード&ハメルであろう。彼らは、1990年にハーバード・ビジネス・レビュー誌で発表した論文によって、コア・コンピテンスの重要性を初めて指摘した。戦略論の流れから言えば、彼らは企業を資源の束として見ていく資源ベースの戦略論を展開し、そこでコア・コンピテンスの重要性を指摘している。

必ずしも彼ら自身、このコア・コンピテンスについては明確に定義していないものの、その後出版された著書では「コア・コンピテンスとは、顧客に対して、他社にまねのできない自社なら

ではの価値を提供する、企業の中核的な力」とやや抽象的ではあるが、その定義を示している。

具体的には、ソニーの小型化・精密技術やホンダのエンジンと動力伝達技術、また、シャープの液晶技術などがまさにコア・コンピテンスと呼ばれるものである。

コア・コンピテンスとは、けっして企業の最終製品を示すわけではない。企業の成長や生命維持に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア・コンピテンスであり、このコア・コンピテンスに基づいて幹や大きな枝となるコア製品が出来上がり、さらには、このコア製品に基づいて、葉や花、果実となる最終製品が出来上がるのである。

プラハラード&ハメルの提唱したコア・コンピテンスの概念はやや技術的な色彩の濃いものであることは否めないであろう。ソニーの小型化・精密技術にしても、ホンダのエンジンと動力伝達技術にしても、その内容は技術的なものが多かった。しかし、それらのコア・コンピテンスは、組織の境界を越えての活動から生まれるものであり、コア・コンピテンスとは「組織内における集団学習であり、とりわけ多様な製造技術をいかに調整し、複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶことである」と彼らが指摘している点は忘れてはならないであろう。

2. ストーク・エバンス&シュルマン (1992) の指摘

このプラハラード&ハメルのコア・コンピテンス概念を拡張したのがストーク・エバンス&シュルマンである。彼らもプラハラードたちと同様に、1992年のハーバード・ビジネス・レビュー誌で、戦略行動能力という概念を提唱し、プラハラード&ハメルのコア・コンピテンス概念を拡張している。

先に述べたようにプラハラード&ハメルのコア・コンピテンス概念は、どちらかと言えば、技術的な側面を強調するものであった。もちろんコア・コンピテンスと呼ばれるものには、集団学習といった他の側面も含まれることも彼らは指摘していたが、やはり結果としては技術に注目した概念であった。

これに対して、ストーク・エバンス&シュルマンは、企業のコア・コンピテンスは、技術の側面だけではなく、組織の特徴やオペレーショナルな特徴を含むものだとして、コア・コンピテンス概念の拡張を行ない、それを戦略行動能力と呼んだ。

例えば、この戦略行動能力を持つ企業のケースとして彼らを取り上げたのが、ウォルマートである。20年前には、アメリカの南部ではそばそと経営するディスカウント業界の一企業であったウォルマートは、その戦略行動能力を構築することによって、それまでこの業界の雄であったKマートを凌駕し、その競争優位性を築いたのである。このウォルマートの戦略行動能力としてストークたちがあげるのが、その在庫補充能力である。この在庫補充能力の核となるシステムが、クロスドッキング・システムと呼ばれるものであり、このシステムによって、ウォルマートは、在庫や仕入量を最小限にしながら、小売店の陳列棚に品切れを起こさないことを可能にした。そして、この在庫補充能力が構築されることにより、顧客に高品質の商品を提供し、その商品を顧客の要求に応じていつでもどこでも供給するといったウォルマートの目的が実現されることにな

る。

興味深いのは、彼らが、ホンダの戦略行動能力を単にエンジンや動力伝達技術といったものに求めるだけではなく、ホンダのディーラー管理能力に求めている点である。プラハラード&ハメルたちは、ホンダのコア・コンピテンスとしてこうした技術的側面を強調していたが、ストークたちはそれに加え、ホンダのディーラーマネジメント能力をあげている。ホンダは、ディーラーが事業家として成功してくれることを目的に彼らを管理し、ひいては顧客を満足させ、その競争優位性を獲得したのである。

このようにストークたちは、プラハラード&ハメルのようにコア・コンピテンスを技術的側面から主に捉えるよりは、その概念を拡張し、企業の組織的側面やオペレーショナルな側面をも加味し、それを戦略行動能力と呼び、この能力の構築によって、企業の長期的な競争優位性が確保できるとした。

ストーク・エバンス&シュルマンの論文を見ると、企業の競争優位をもたらすのは、単に企業の技術やスキルの集合体以上の、企業の組織能力やオペレーショナルな能力が含まれていることがわかる。コア・コンピテンスが時に、組織能力と同義に扱われるのは、このコア・コンピテンスの概念に、技術・スキルの集合体以上の意味を含めているためであろう。

3. ウルリッヒ&レイク（1990）の指摘

企業の競争優位の源泉として、組織能力に注目したのはストークたちだけではない。すでに、1990年には、競争優位の源泉として組織能力に注目した研究者としてウルリッヒ&レイクがいる。

ウルリッヒ&レイクが述べた競争優位性とは、一つには企業が顧客に対して知覚された価値を提供できること、二つ目には企業が競争相手によって簡単に模倣できない特殊性を提供できること、この2点が競争優位の基準である。そして、こうした競争優位性をもたらす源泉として、彼らは組織能力の重要性を指摘している。

従来から述べられてきたように、企業の経済的・財務的能力、戦略的・マーケティング的能力、また技術的能力は、それはそれなりに企業に競争優位をもたらしたものであろう。企業の経済的・財務的能力が優れていれば顧客は安い価格で製品を購入することができる。また、戦略的・マーケティング的能力が優れていれば、顧客は特色のある製品を購入することができる。そして、技術的能力が優れていれば、顧客はイノベーションを手に入れられる。しかし、これらの能力だけでは、例えば、顧客は素早く自分たちのニーズを理解しそれを満たしてくれる製品なりサービスを購入することはできない。

今日、彼らが競争優位の一つの基準としてあげている顧客によって認められた価値を企業が提供するためには、従来の安い製品、特色のある製品、イノベーションを提供するだけでは不十分である。それ以上に、企業の素早さ(顧客ニーズに敏感であること)、顧客との関係、サービスの品質といったものが求められる。ウルリッヒ&レイクは、こうした新しく企業に求められる価値を提供するには、組織能力がきわめて重要であると指摘している。

つまり、企業のメンバーがその組織固有のコンピテンスを生み出せるような内部構造とかプロセス、また、変化する顧客や戦略的ニーズに企業が適応できるような内部構造とかプロセスを作り出す企業の能力、こうした組織能力の構築こそ不可欠となっている。

このように見てくるとコア・コンピテンスなり組織能力というものは、相当に広範な能力を指し示すものと考えられよう。技術的側面に注目すれば技術やスキルの集合体、また、組織的側面やオペレーショナルな側面に注目していけば、ローコスト・オペレーションであるとか、顧客に焦点を当てること、組織学習やイノベーションといったものもそこには含まれると考えられよう。

4. コア・コンピテンスの概要

このようにこれまでに発表されてきたコア・コンピテンスなり組織能力についてのいくつかの見解を述べてきたが、以下ではそれらがどういものかをあらためてまとめて述べていくことにしよう。

- ① コア・コンピテンスとは、多様な製品に及ぶ複雑な技術やスキルの束であるということ。
- ② しかし、コア・コンピテンスとは技術やスキルの束だけではなく、これらを生み出す組織の能力をも含むこと。
- ③ さらに、コア・コンピテンスとは企業のオペレーショナルな能力や組織の能力そのものを指すこともあるということ。
- ④ 技術やスキルの束、オペレーショナルな能力、組織の能力として捉えられるコア・コンピテンスは、他企業が模倣しようと思っても模倣しにくいものであること。
- ⑤ 伝統的な戦略論の焦点であった製品やマーケットと比べ、こうしたコア・コンピテンスは安定的でありゆっくり進化すること。
- ⑥ コア・コンピテンスは個人であるとか一つの技術に存在するのではなく、システムや関係性の中に存在すること。
- ⑦ そして、このようなコア・コンピテンスの構築が企業間の競争の中心になっていること。

Ⅲ 組織能力をどのように捉えるか

1. コア・コンピテンスとしての組織能力

このようにコア・コンピテンスなり組織能力の意味を検討してみると、そこにはかなり広範な内容が含まれていることが理解できるであろう。ソニーの小型化・精密技術のような最終製品を生み出す核としての技術、また、こうした核とした技術を生み出す組織の能力、さらにはウォルマートの在庫補充能力のようなオペレーショナルな能力といったように、その概念には多様なものが含まれている。

こうしたコア・コンピテンスの多様な内容のうち、本稿で注目するのが核となる技術を生み出す企業の組織能力というものである。もちろん、技術力カテゴリーとして把握されるコア・コン

ピテンスにも注目しているが、むしろ、その力点はこの技術やスキルの束としての資源を生み出す組織の能力というものにある。

これまで多様な内容を含むコア・コンピテンスのうち、やはり強調されてきたのは、その技術的側面であった。ソニーの小型化・精密技術やホンダのエンジン・動力伝達技術、また、シャープの液晶技術のような技術カテゴリーとして、コア・コンピテンスを捉えられることが多かった。しかし、本稿で注目するのは、このようなコアとなる技術を生み出すさらに根源となる組織の能力というものである。

先に見たプラハラード&ハメルのコア・コンピテンス概念は、技術的側面を強調するものとしてこれまで理解されてきた。しかし、彼ら自身、この技術やスキルの束の背後にある組織の能力という側面も指摘している点は忘れてはならないであろう。否、むしろ、彼らの主張をよく吟味してみると、コア・コンピテンスとは、むしろ、この組織の能力を指すものとして理解してもよいほどである。

例えば、彼ら自身が述べているように、ソニーの小型化というコア・コンピテンスは、その背後に、研究開発者やエンジニア、また、マーケティング担当者間での、顧客ニーズと技術的可能性に対する共通の理解がなければ構築できないものである。技術の束として考えられる小型化というコア・コンピテンスは、実は、その背後にそれを生み出す組織の能力というものが存在しなければならぬ。

2. 新製品や新事業を開発しうる能力としての組織能力

本稿での組織能力の捉え方であるが、それは「集団学習を行ない、新製品や新事業を開発しうる能力」のことを指している。具体的には、「トップ・マネジメントが強いリーダーシップを発揮し組織風土を改善し、従業員の創造性の発揮を促し、さらには、横断的な組織の協力を可能にし、新製品や新事業の開発を可能とする言わば定性的な能力」が、この組織能力のことである。

もちろん、こうした組織能力の捉え方は、本稿独自のものと言えるわけではない。すでに組織能力について言及してきたプラハラード&ハメルやストーク・エバンス&シュルマン、さらにはローラーたちの考え方がここには盛り込まれている。

例えば、すでに述べてきたように、とかく技術カテゴリーの枠で把握されがちなコア・コンピテンスを組織能力の特質から述べていたのは、実はプラハラード&ハメルであった。彼らは、まさに、想像もしていない製品を創造する能力こそ組織能力だとし、そのためには、多様な製造技術を調整し、複数の技術の流れを統合するいわゆる集団的学習能力の必要性を指摘していた。しかも、こうした組織能力を作る要が、トップ・マネジメントだとしたのである。

こうした指摘は、同様にストーク・エバンス&シュルマンの論文にも見られる点である。彼らは、戦略的行動能力という言葉を使い、それが「製品品質の確保、顧客ニーズに対する鋭敏な洞察力、新規市場の開拓力、新規事業への参入力、新しいアイデアを生み出す力とそのアイデアを新商品の開発などイノベーションに結びつける力等」と表現した。

本稿での組織能力の捉え方というのは、このようなプラハラード&ハメルやストーク・エバンス&シュルマン、また、ローラーといった研究者による指摘に基づいて構築されている。

3. 組織能力の具体的内容

さて、想像もしない製品や事業、新製品や新事業を創造しうる能力としての組織能力を本稿では次のような具体的内容を示すものとして考えている。

第一にあげられるのは、組織の横断的協力という側面である。想像もしない製品や事業というのは、特定の部門とか特定の手続きから生まれることはまれである。むしろ、組織内の異質のアイデア、異質の技術がうまく組み合わせあったところに生成してくる可能性が高い。この様々なアイデアなり、様々な技術を統合する背景として機能しなければならないのが、組織の横断的協力である。

とかく自部門内の人的資源や技術を囲いたがるのが、現代企業の特徴である。事業部門なり職能部門に存在するアイデアや人、そして技術といった諸資源を自部門に囲い込み、部分極大化を目指そうとする傾向は、今日の企業にも見られる。

想像もしない製品を作り上げるためには、複数の技術の流れを統合し、それを顧客ニーズに結びつけるといった組織の機能が不可欠である。本稿では、こうした組織の横断的協力としての異部門交流といった側面に注目していく。

本稿で注目する第二点目は、個人の創造性を高める諸内容である。特に、本稿では従業員のエンパワーメントや人事評価のあり方といった内容を取り上げ、それらが従業員の創造性を高めるものと位置付けている。

エンパワーメントについては様々な解釈があるが、ここではそれを権限委譲と捉え、それが個人を活性化し、創造性を促すと考えている。権限委譲をされた個人は、その自己決定感を高め、内発的動機づけを高めるとされている。そして、内発的動機づけが高まることによって、個人の創造性は高まり、新しいアイデアなり製品を生み出す可能性がある。

また、人事評価にしても、減点主義を取れば、従業員は挑戦意欲を失い、危ない橋は渡らず、創造性が発揮できないとも考えられる。その企業が加点主義を取り、失敗を許容する風土があれば、個人は創造性を発揮し、新しいアイデアを生み出すことも可能であろう。

本稿で注目する第三点目は、経営者の能力である。いくら組織の横断的協力が重要だとしても、また、個人の創造性発揮が重要だと言われても、こうした組織的側面を重視した組織を作り上げることができるかどうかは、経営者の能力にかかっている。個人の創造性を発揮し、新製品を生み出そうとしても、経営者のマネジメント・スタイルが伝統的なコントロール型のものであれば、その創造性はあまり生み出されないであろう。

IV 分析枠組みと仮説の提示

以上、コア・コンピテンスや組織能力の概念についてやや詳細に検討してみたが、これまでの議論に基づいて本研究で実施された実証研究の分析枠組みを示すことにしよう。

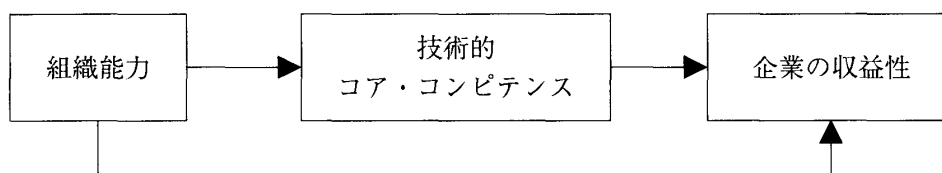
1. 分析枠組み

コア・コンピテンスなり組織能力についての理論的検討は、これまでかなりなされてきた。しかし、本当にコア・コンピテンスや組織能力というものが、競争力の源泉となり、それが企業の財務的業績を高めるものなのかを実証的に確かめた研究は少ないように思われる。本研究では、こうしたコア・コンピテンスや組織能力が実際、企業の業績を高めるのかどうかを、日本の製造企業をサンプルにして検証してみた。

本研究における分析枠組みを示したのが、図1である。被説明変数として企業業績の中でも収益性を取り上げ、それが技術的コア・コンピテンスによって規定されるとしたのがこの分析枠組みである。さらに、技術的コア・コンピテンスは、その背後に組織の機能が存在し、この技術的コア・コンピテンスは、企業の組織能力によってさらに規定されるとしたのが、この分析枠組みである。また、この分析枠組みでは、組織能力がダイレクトに企業の収益性に影響を与えることも考えられるので、組織能力と企業の収益性との関係も加えることにした。

これまでの議論でわかるように、コア・コンピテンスについての解釈は様々である。コア・コンピテンスには、技術カテゴリーに入るもの、組織カテゴリーに入るもの、また、オペレーショナルなカテゴリーに入るものと、様々な企業の側面が強調されてきた。図1の分析枠組みに示されるように、技術カテゴリーとしてのコア・コンピテンスも組織カテゴリーとしてのコア・コンピテンスも、広義の意味でのコア・コンピテンスとして把握できるが、ここでは、技術カテゴリーとしてのコア・コンピテンスと組織カテゴリーとしてのコア・コンピテンス（組織能力）とを区別して、分析枠組みに組み入れた。

図1 分析枠組み



2. 仮説の提示

こうした分析枠組みに基づいて提示されるのが次のような仮説である。本研究では、これらの仮説を証明するために、実証研究を行なった。

まず、技術的コア・コンピテンスが企業の収益性に影響を与えることが考えられるので、次のような仮説を設けた。

仮説1

企業の技術的コア・コンピテンスが構築されると、企業の収益性は高まる。

また、技術的コア・コンピテンスの構築には、組織の機能がその背後にあると考えられるので、次のような仮説を設けた。

仮説2

企業の組織能力は、その技術的コア・コンピテンスの構築に影響を与える。

そして、組織能力はダイレクトに企業の収益性に影響を与えるとも考えられるので、次のような仮説も設けてみた。

仮説3

企業の組織能力は、企業の収益性を高めていく。

V 調査・分析の方法

1. 調査の概要

本研究の実証研究は、こうした仮説を立証するために実施されたが、以下では調査の概要について述べていくことにしよう。

使用されたデータは1995年、1996年、2000年に慶應義塾大学経営学研究グループによって実施されたアンケート調査によって得られたものである。この調査は1995年から毎年実施されているが、企業業績との関連を詳細に分析したのは1995年、1996年、2000年の調査であるために、この3年間の調査によって得られたデータを本研究では主に使用した。

この1995年、1996年、2000年に実施したアンケート調査の概略を示すと次のようになる。

① 調査対象

調査対象としては、東証1部、東証2部、その他証券取引所に上場されているメーカー（製造企業）を取り上げた。ただし、1995年調査では阪神地区の企業は調査対象からはずしてある。

② 調査方法

書面郵送によるアンケート調査であり、アンケート回答者は対象企業に一任してある。

③ 調査期間

1995年2～3月 1996年2～3月 2000年7～8月

④ 調査票回収状況

1995年は256社、1996年は236社、また2000年は248社より調査票が回収された。

2. 測定の方法

次に、本調査によって用いられた測定方法について述べていくことにしよう。企業の収益性や技術的コア・コンピテンス、また、組織能力といった各変数はどのように測定されるのかを述べてみたい。

(1) 企業の収益性

まず、この企業の収益性であるが、この測定には使用総資本経常利益率を用いた。つまり、各企業のその年度の経常利益を同年度の平均使用総資本で割った利益率を、ここでは収益性の測定に用いた。そして、この使用総資本経常利益率を規準化し、 ± 2.5 標準偏差幅をとり、0 - 5 点に評点化した。

(2) 技術的コア・コンピテンス

各企業に技術的コア・コンピテンスが構築されているかどうかは、次のような3つの質問項目を用意し、これにより測定した。

- ① 複数の核となる技術を組み合わせた新事業領域の開発の程度
- ② 過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品技術の開発の程度
- ③ 過去3年間に従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発の程度

これらの各質問項目は6ポイントスケールで示されており、アンケート回答者にもっとも当てはまると思われる1から6までのポイントのうち、いずれかをチェックしてもらった。例えば、①の複数の核となる技術を組み合わせた新事業領域の開発の程度を聞く質問項目では、ほとんど行っていないとする1から常に行なっているとするとする6ポイントスケール上のもっとも当てはまると考えられるポイントをアンケート回答者にチェックしてもらった。

(3) 組織能力

組織能力についてはこれまで検討してきたように様々な捉え方があるが、本研究では次の3点を主に取り上げてみた。1つ目は、組織の横断的協力という側面。2つ目は、従業員の創造性発揮を促す側面。そして、3つ目がトップ・マネジメントの能力である。ここでは、この3点に沿って質問項目を作成し、それにより組織能力を測定した。

まず、組織の横断的協力のあり方を調査するために次のような質問項目を作成した。

- ① 「日常的活動」における部門間の情報交換や協力の程度
- ② 「新製品開発・新事業開発活動」における部門間の情報交流や協力の程度

また、従業員の創造性発揮を促すための組織の側面を調査するためには、次のような質問項目を用意した。

- ③ 権限委譲の程度（95年調査と96年調査では上司から部下への権限委譲の割合を、2000年調査では研究所・営業・本社の3部門における権限委譲の割合を調査した）
- ④ 従来通りにやって並みの成果をあげた人よりも新しいことに挑戦して失敗した人を評価する程度（加点主義）

そして、トップ・マネジメントの能力に関しては次のような質問項目を用意した。

- ④ トップ・マネジメントの企業家精神の割合
- ⑤ トップ・マネジメントが経営方針・理念を積極的に浸透させようと、現場歩きをしている割合
- ⑥ トップ・マネジメントの経営方針や理念（ビジョン）を従業員が理解している割合

これら①～⑥の質問項目は、6ポイントスケールで示されており、1から6のポイントのうちもっとも当てはまると考えられるポイントをアンケート回答者にチェックしてもらった。

3. 分析方法

本研究で用いられる分析手法は、慶應義塾大学経営力評価グループによって長年開発されてきたQ A Q F（Quantitative Analysis for Qualitative Factors）手法というものをを用いている。この手法により、定性要因を定量的に分析することが可能となり、また、企業業績やモラルといった被説明変数に対して、どの説明変数がどの程度の影響を与えるかが明らかになっていく。

このQ A Q F手法は、次のような7つの段階からなり、本研究でもこうした手順を踏んで、集められたデータが分析された。

- ① アンケート調査
- ② 一次集計
各質問項目（アイテム）における選択肢（カテゴリー）ごとに、回答企業数を集計する。
- ③ カテゴリー変換
回答数が極端に少ない（概ね10%未満）カテゴリーを合併して新しいカテゴリーとする。
- ④ カテゴリーごとの各評点の平均値の算出
各カテゴリーに含まれる企業の業績評点の平均を求める。
- ⑤ F検定
カテゴリーの分類区分が有意であるかどうかをチェックする。
- ⑥ アイテムごとのD値の算出
評点平均値の最大値と最小値の差を求め業績に対する貢献度を調べる。
- ⑦ アイテム間のD値の比較
D値の大きい要因を抽出する。

VI 調査結果

以下では実証研究によって得られた結果を報告することにしよう。

1. 技術的コア・コンピテンスと収益性との関連

まずは、企業の技術的コア・コンピテンスと収益性との関連について述べてみたい。

複数技術を核として新事業領域を開発した企業の分布がどのようなものであり、収益性がどのように関連しているのかを示したのが表1である。この表1を見てもわかるように、多くの企業が、こうした複数技術を組み合わせた新規事業開発を積極的に行なっていることがここでは示されている。しかし、収益性との関連は明確に示されていない。

また、表2は過去3年間に大幅にコンセプトの異なる製品技術を開発した企業の分布と収益性との関連が示されている。ここでも多くの企業がコンセプトの異なる製品技術を積極的に開発し

表1 複数技術による新規事業開発と収益性 (95年・00年)

		全企業					
		95年		96年		2000年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
行なっていない	1	50(20.0)	2.470			29(11.7)	2.370
	2	55(22.0)	<u>2.547</u>			32(13.0)	2.340
	3	63(25.2)	2.510			80(32.4)	2.351
	4	82(32.8)	2.533			72(29.2)	<u>2.606</u>
常に行なっている	5					34(13.8)	2.589
合計・平均		250	2.518			247	2.459

1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。

2) 96年は調査していない。

表2 コンセプトの異なる製品技術開発と収益性 (95年・96年・00年)

		全企業					
		95年		96年		2000年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
行なわれていない	1	44(17.6)	2.242	48(20.9)	2.328	58(23.5)	2.333
	2	52(20.8)	<u>2.646</u>	55(23.9)	2.433	49(19.8)	2.275
	3	96(38.4)	2.494	68(29.6)	2.483	86(34.8)	2.516
数多く開発した	4	58(23.2)	2.618	59(25.7)	<u>2.728</u>	54(21.9)	<u>2.662</u>
合計・平均		250	2.510	230	2.502	247	2.457

1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。

2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。

表3 従来とは異なる製造技術開発と収益性 (95年・96年・00年)

	全企業						
	95年		96年		2000年		
	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	
行なわれていない	1	45(18.0)	2.217	56(24.5)	2.337	60(24.2)	2.181
	2	63(25.2)	2.553	52(22.7)	2.624	59(23.8)	2.589
	3	89(35.6)	2.493	61(26.6)	2.349	75(30.2)	2.482
数多く開発した	4	53(21.2)	<u>2.736</u>	60(26.2)	<u>2.662</u>	54(21.8)	<u>2.601</u>
合計・平均		250	2.510	229	2.491	248	2.460

1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。

2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。

ていることがわかる。しかも、総じてコンセプトの異なる製品技術を開発している企業ほど収益性の高いことが理解できるであろう。

この点については、過去3年間に大幅に異なった製造技術を開発した企業分布と収益性との関連を示した表3ではより顕著であり、半数以上の企業が従来とは大幅に異なる製造技術を数多く開発したと答えており、製造技術の開発を行なっている企業ほど収益性は総じて高くなっている。

これらのデータを見ると企業の技術的コア・コンピテンスと収益性との関連を示した仮説1は、やや支持されたとと言えるであろう。

2. 組織能力と技術的コア・コンピテンスとの関連

企業の技術的コア・コンピテンスを確立するためには、その背後に組織の機能なり組織能力というものが不可欠となるが、ここでは技術的コア・コンピテンスと組織能力の関係がどのようになっているのか、その結果を見ていくことにしよう。

組織能力と言ってもその内容は多様であるが、本研究では①組織の横断的協力、②従業員の創造性を発揮させる工夫、また、③トップ・マネジメントの能力について着目してみた。

まず、組織の横断的協力について検討するために、この調査で用意されたのが異部門交流の程度を聞く質問項目であった。日常活動において、また、新製品・新規事業開発活動においてどの程度の異部門交流がなされているのかを調査し、この異部門交流の度合と技術的コア・コンピテンスの関係を分析してみた。表4に示されているように、異部門交流と技術的コア・コンピテンスの各項目との相関はかなりあり、技術的コア・コンピテンスの確立にあたっての、異部門交流の重要性を指摘することができる。

また、従業員の創造性を発揮させる工夫を見るために、本研究ではエンパワーメント（権限委譲）と人事評価（加点主義）のあり方を問う質問項目を用意し、これらと技術的コア・コンピテンスの各項目との関係を分析してみた。技術的コア・コンピテンスの各項目と権限委譲、また、加点主義にはかなりの相関があることが、やはり表4からわかるであろう。

さらに、トップ・マネジメント能力については、企業家精神のあるなしといった経営者特性、経営方針やビジョンを伝えるための現場歩き、経営方針やビジョンの従業員の理解度を聞く質問

表4 組織能力と技術的コア・コンピテンス間の相関係数

	技術的コア・コンピテンス								
	複数技術による 新規事業開発			コンセプトの異なる 製品技術開発			従来とは異なる 製造技術開発		
	95年	96年	2000年	95年	96年	2000年	95年	96年	2000年
1. 異部門交流／日常的活動	0.123			0.262	0.237		0.287	0.326	
2. 異部門交流／新製品・新事業開発	0.252		0.427 0.424	0.357	0.265	0.395 0.330	0.312	0.311	0.303 0.286
3. 権限委譲	0.325		0.238 0.244 0.292	0.324	0.313	0.309 0.247 0.272	0.280	0.300	0.219 0.167 0.196
4. 加点主義	0.259		0.379	0.260		0.336	0.321		0.119
5. トップの企業家精神	0.222		0.202	0.367		0.209	0.297		0.218
6. トップの現場歩き	0.258		0.184	0.301		0.229	0.313		0.158
7. ビジョンの理解度	0.428		0.286	0.388	0.344	0.341	0.387	0.291	0.190

1) 空白部は調査されていない部分。

2) 2000年調査の異部門交流／新製品・新事業開発のところ上下2つの相関係数があるのは、上の値が職能部門間との、下の値が事業部門・カンパニー間との相関係数を示しているためである。

3) 2000年調査の権限委譲のところ上中下3つの相関係数があるのは、上の値が研究所研究員との、中の値が営業部門との、下の値が本社管理部門との相関係数を示しているためである。

項目を用意し測定し、技術的コア・コンピテンスの各項目との関係を分析してみた。ここでも、技術的コア・コンピテンスの各項目とトップ・マネジメント能力の各項目には、かなりの相関があることが表4から見て取れるであろう。

このように表4に示されている各相関係数を見ていくと、企業の技術的コア・コンピテンスの構築と組織能力にはかなりの相関があることがわかり、仮説2が総じて支持された結果となっている。

3. 組織能力と収益性との関連

組織能力を示す諸項目は、ダイレクトに企業の収益性に影響を与えることが考えられるので、本研究では組織能力の諸項目と企業の収益性との関連についても調査してみた。

組織の横断的協力の実態を示す一例として取り上げたのが異部門交流である。日常的活動、新製品・新事業開発における異部門交流の状況と収益性との関連を示したのが、表5と表6である。この表5と表6を見ると、半数以上の企業が異部門交流をかなり行なっていることがわかる。しかし、95年調査、96年調査ではこの異部門交流を行なっている企業ほど収益性が高いことが示されていたが、2000年調査ではこうした傾向は認められていない。

また、従業員の創造性を促す工夫として着目したのが権限委譲と加点主義に代表される人事評価である。どの程度権限委譲が行なわれているのかその分布を示したのが表7と表8であり、これを見るとかなりの企業が権限委譲を行なっていることがわかる。表7には95年調査、96年調査の結果が示されているが、この結果を見ると権限委譲を行なっている企業は比較的収益性が高い

表5 日常的活動の異部門交流と収益性 (95年・96年)

		全企業					
		95年		96年		2000年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
行なっていない	1	43(17.1)	2.457	52(22.6)	2.369		
	2	71(28.2)	2.506	72(31.3)	2.397		
	3	72(28.6)	2.338	52(22.6)	2.534		
頻繁に行なっている	4	66(26.2)	<u>2.752</u>	54(23.5)	<u>2.738</u>		
合計・平均		252	2.514	230	2.502		

- 1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。
- 2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。
- 3) 2000年の質問項目は、95年・96年質問項目と大幅に異なるため、ここでは調査結果を示していない。

表6 新製品・新事業開発における異部門交流と収益性 (95年・96年・00年)

		全企業							
		95年		96年		2000年・I		2000年・II	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
行なっていない	1	29(11.5)	<u>2.579</u>	37(16.2)	2.244	26(10.6)	2.461	46(19.1)	2.500
	2	65(25.8)	2.450	54(23.6)	2.371	38(15.5)	2.407	55(22.8)	2.346
	3	93(36.9)	2.518	67(29.3)	2.528	60(24.4)	2.452	69(28.6)	2.398
頻繁に行なっている	4	65(25.8)	2.543	71(31.0)	<u>2.679</u>	122(49.6)	<u>2.483</u>	71(29.5)	<u>2.624</u>
合計・平均		252	2.514	229	2.492	246	2.461	241	2.472

- 1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。
- 2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。
- 3) 95年と96年は会社全体の異部門交流を示しているが、2000年はその内容を分け、2000年・Iで職能部門間の交流、また、2000年・IIで事業部門・カンパニー間の交流を示している。

表7 権限委譲と収益性・I (95年・96年)

		全企業			
		95年		96年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
行なわれていない	1	35(13.9)	2.268	29(12.7)	2.078
	2	66(26.2)	2.438	59(25.8)	2.496
	3	111(44.1)	<u>2.618</u>	83(36.2)	2.468
頻繁に行なわれている	4	40(15.9)	2.566	58(25.3)	<u>2.754</u>
合計・平均		252	2.514	229	2.499

- 1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。
- 2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。

ことがわかる。しかし、表8に示される2000年調査の結果を見るとこの傾向は十分認められていない。これは加点主義についても同様であろう。加点主義の状況を示した表9を見ると、半数以上の企業が加点主義を取っていることがわかるが、この加点主義と収益性が関連するかは微妙な結果となっている。

組織能力の要となるのは、やはりトップ・マネジメント能力であろう。本研究では、このトップ・マネジメント能力としてその経営者特性、ビジョンを積極的に伝える能力（トップの現場歩き）、さらには、従業員のビジョンの理解度という諸項目を取り上げ、その実態を調査した。

表10は、トップの経営者特性を聞いた調査結果が示されており、かなりの企業でトップは企業家精神が強いと答えている。そして、企業家精神の強い企業ほど、その収益性も高くなっていることが明確に示されている。

また、表11はトップがビジョンを従業員に伝えるために現場歩きを積極的に行なうかどうかを聞いた調査結果であり、ここでも半数以上の企業からトップが現場歩きをしているという回答が得られている。しかし、95年調査でトップが現場歩きをする企業ほど収益性も高くなっているという事実は、2000年調査では認められていない。さらに、表12は従業員のビジョンの理解度を示

表8 権限委譲と収益性・II (2000年)

		全企業					
		研究所研究員		営業部門		本社管理部門	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
行なわれていない	1	28(11.5)	2.573	40(16.2)	2.369	53(21.4)	2.356
	2	68(27.9)	2.300	72(29.2)	2.299	104(41.9)	2.495
頻繁に行なわれている	3	148(60.7)	2.509	135(54.7)	2.570	91(36.7)	2.482
合計・平均		244	2.458	247	2.459	248	2.460

1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。

2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。

表9 加点主義と収益性 (95年・00年)

		全企業					
		95年		96年		2000年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
低く評価する	1	22(8.8)	2.027			2(0.8)	2.025
	2	78(31.3)	2.494			10(4.1)	2.478
	3	116(46.6)	2.591			44(17.9)	2.390
	4	33(13.3)	2.705			139(56.5)	2.467
	5					43(17.5)	2.436
高く評価する	6					8(3.3)	2.755
合計・平均		249	2.526			246	2.454

1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。

2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。

3) 96年は調査していない。

表10 トップの企業家精神と収益性 (95年・00年)

		全企業					
		95年		96年		2000年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
管理者精神が強い	1	31(12.3)	2.207			33(13.4)	2.242
	2	49(19.4)	2.331			43(17.4)	2.207
	3	68(27.0)	2.554			51(20.7)	2.419
	4	104(41.3)	<u>2.665</u>			78(31.6)	2.531
企業家精神が強い	5					42(17.0)	<u>2.818</u>
合計・平均		252	2.514			247	2.461

- 1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。
- 2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。
- 3) 96年は調査していない。

表11 トップの現場歩きと収益性 (95年・00年)

		全企業					
		95年		96年		2000年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
全く行なっていない	1	43(17.1)	2.280			46(18.6)	2.366
	2	47(18.7)	2.394			51(20.7)	<u>2.536</u>
	3	98(38.9)	2.500			83(33.6)	2.425
積極的に行なっている	4	64(25.4)	<u>2.780</u>			67(27.1)	2.521
合計・平均		252	2.514			247	2.463

- 1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。
- 2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。
- 3) 96年は調査していない。

表12 従業員のビジョンの理解度と収益性 (95年・96年・00年)

		全企業					
		95年		96年		2000年	
		社数(%)	収益性	社数(%)	収益性	社数(%)	収益性
ほとんど理解せず	1	50(19.8)	2.342	44(19.1)	2.156	56(22.7)	2.175
	2	80(31.8)	2.344	64(27.8)	2.531	116(47.0)	2.538
	3	122(48.4)	<u>2.695</u>	90(39.1)	2.539	75(30.4)	<u>2.577</u>
ほとんどが理解する	4			32(13.9)	<u>2.813</u>		
合計・平均		252	2.514	230	2.502	247	2.462

- 1) 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき数値である。
- 2) 網掛けの数値はそのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。

した分布であり、半数近くの企業から従業員がビジョンを理解しているとの回答を得ている。そして、従業員がビジョンを理解していると答えた企業ほど、その収益性も高くなっていることが明確に示されている。

このように組織能力が収益性にダイレクトに影響を与えるとした仮説3は、一部で支持される結果が出ている。

Ⅶ 考察

ここではこうした本研究によって導き出された結論からどのようなことが言えるのか、さらには、ここで発見された新たな事実とはどのようなものがあるのか等を述べてみたい。

まずは、技術的コア・コンピテンスと収益性との関連性について述べてみたい。本研究で明らかにされた諸点をまとめると次のようになる。

① コンセプトの異なる製品技術や従来とは異なる製造技術を開発した企業ほどその収益性は高い（表2，表3）。

コンセプトの異なる製品技術を開発した企業ほど収益性が高いことは、96年調査、2000年調査で明確に示されている。また、従来とは異なる製造技術を数多く開発した企業ほど収益性が高いことは、95年調査、96年調査、2000年調査で一貫して示されている。特に、従来とは異なる製造技術を数多く開発した企業とされるカテゴリ-4に属する企業の収益性が95年調査、96年調査、2000年調査で一貫して他のカテゴリ-に比べ高くなっていることは注目すべきであろう。

次に、組織能力と技術的コア・コンピテンスの構築との関係について述べてみよう。この調査で明らかにされたのは次の諸点である。

② 組織能力を示す諸項目は、技術的コア・コンピテンスの諸項目と総じて相関が高い（表4）。

相関係数0.2以上を相関があると見なすと、表4に示される大部分の相関係数はこの0.2以上の数値となっている。このことから、組織能力を示す諸項目と技術的コア・コンピテンスの諸項目とは総じて相関が高いと判断されるであろう。

③ 「トップの現場歩き」の影響が減少している。

「トップの現場歩き」が、技術的コア・コンピテンスの構築に与える影響は、2000年調査の結果を見ると減少している。複数技術による新規事業開発との間の相関係数は0.184、また、従来とは異なる製造技術開発との間の相関係数は0.158であり、その値はかなり低い（ちなみにこの傾向は翌年2001年調査でも見出せる）。一般的には、トップが現場歩きをすることは、従業員に様々な心理的効果をもたらし、職務成果に多大な影響を及ぼすと考えられているが、調査データではこのことは否定されている。

④ 組織能力を示す諸項目と「従来とは異なる製造技術開発」との間の相関は弱くなっている。

他の技術的コア・コンピテンスの諸項目に比べ、「従来とは異なる製造技術開発」という項目と組織能力の諸項目との間の相関は弱くなっている。かなりの相関係数が、0.2を下回っていることが表4からわかるであろう。

さらに、組織能力と収益性との関連を見ていくことにしよう。本研究によって明らかにされたのは次のような諸点である。

⑤ 従業員がビジョンを理解している企業ほど収益性は高い（表12）。

組織能力を示す諸項目のうち、もっとも明確に収益性との関連性が示されたのが従業員のビジョンの理解度である。3カ年の調査いずれも、従業員のビジョンの理解と収益性に関連性があることが示されている。表12では、ビジョンをほとんど理解していないとするカテゴリー1に属する企業の収益性がもっとも悪く、ビジョンをほとんど理解しているとするカテゴリー3もしくはカテゴリー4に属する企業になるほど、その収益性が高くなっていることが示されている。コリンズ&ポラスが指摘したようなビジョナリー・カンパニーの業績が高いことが、ここでは確認されたことになる。

⑥ トップの企業家精神が旺盛な企業ほど収益性が高い（表10）。

96年調査データはないが、95年、2000年両年で、トップの企業家精神が旺盛な企業ほどその収益性が高いことが調査データからは示されている。組織能力の諸項目のうち、明確に収益性との関連性があることが示されたのは、先の従業員のビジョン理解度とこのトップの経営者特性である。

まとめ

本稿では、企業の持続的競争優位の源泉と考えられる組織能力に注目し、その内容を検討するとともに、この組織能力を中心としたモデルを構築し、いくつかの仮説を導出し、その仮説を検証してみた。様々なカテゴリーに分けて考えられるコア・コンピテンスであるが、本稿ではこのコア・コンピテンスを技術的コア・コンピテンスと組織能力に分け、モデルを構築することにした。

これまで、こうしたコア・コンピテンスや組織能力については数多くの研究がなされてきた。しかし、コア・コンピテンスや組織能力が企業の財務的業績とどの程度関係しているかを実証的に検討してきた研究は乏しいように思われる。そこで、モデルにおいては財務的業績（主に収益性）を結果変数として位置付け、この結果変数に技術的コア・コンピテンスという変数が影響を与え、さらに、この技術的コア・コンピテンスの背後に組織能力という変数が影響を与えると考え、モデルを構築しいくつかの仮説を導出した。

日本の製造企業を対象にした実証研究を行なうと、技術的コア・コンピテンスのうち、2つの項目（コンセプトの異なる製品技術開発、従来とは異なる製造技術開発）が収益性と関連することがわかった。しかし、複数技術による新規事業開発と収益性との間には関連性は認められなかった。

また、技術的コア・コンピテンスを構築するには、様々な組織能力の諸項目が影響を与えると考えられるが、総じて組織能力の諸項目は、技術的コア・コンピテンスの構築に影響を与えることが確認された。しかし、トップの現場歩きといった項目のように、最近、技術的コア・コンピテンスの構築に与える影響力がなくなっている項目もあり、企業の現場で変化が起りつつある

ことをうかがわせている。

組織能力の諸項目はダイレクトに企業の収益性に影響を与えることも考えられるので、この点についても検証してみた。組織能力の諸項目は、企業の収益性と関連性がややあることが認められたが、明確に関連性が認められたのは、従業員のビジョン理解度とトップの経営者特性だけである。

ますます環境の厳しさが増す中で、日本企業のマネジメントも変質を迫られていくことになる。今後も、実証研究を積み重ね、日本企業のマネジメントを注意深く見つめていくことにしたい。

参考文献

- ・青木幹喜「企業の組織能力と収益性」経営分析研究, 17, 2001
- ・Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991
- ・Collins, J.C. & J.I. Porras, *Built to Last*, Curtis Brown Ltd, 1994 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』日経BP社, 1995)
- ・Hamel, G. & C.K. Prahalad, *Competing for the Future-Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, 1994 (一條和生訳『コア・コンピテンス経営』日本経済新聞社, 1995)
- ・Hammer, M. & J.Champy, *Reengineering the Corporation-A Manifesto for Business Revolution*, Harper-business, 1993 (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993)
- ・慶應戦略経営研究グループ『「組織力」の経営：日本のマネジメントは有効か』中央経済社, 2002
- ・紺野登・野中郁次郎『知力経営：ダイナミックな競争力を創る』日本経済新聞社, 1995
- ・Lawler, E.E., *From the Ground up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey-Bass, 1996
- ・Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959 (末松玄六訳『会社成長の理論(第2版)』ダイヤモンド社, 1980)
- ・Prahalad, C.K. & G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990 (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, August-September, 1990)
- ・関口操『戦略経営の条件と展望』税務経理協会, 1985
- ・清水龍瑩『企業行動と成長要因の分析』有斐閣, 1979
- ・十川廣國ほか『「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査』三田商学研究, 38-3, 1995
- ・十川廣國ほか『「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査(2)』三田商学研究, 39-2, 1996
- ・十川廣國ほか『「企業変革のマネジメント」に関するアンケート調査(2)』三田商学研究, 43-5, 2000
- ・十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社, 1997
- ・Stalk, G., Evans, P. & L.E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April, 1992 (八原忠彦訳「戦略行動能力に基づく競争戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, June-July, 1992)
- ・Ulrich, D. & D.Lake, *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, John Wiley & Sons, Inc., 1990