

# 日本経済大学 大学院紀要

## 第4巻

---

### 論文

- 資金収支分析に関する一考察(1)..... 石内孔治(1)
- 新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(2)  
—資源蓄積パラドックス解消のための一考察—..... 中川 充(17)
- 創造的アイデアの履行における抑制および促進要因の分析  
—創造革新性パラドックスの克服に向けて—..... 古川久敬(31)
- 2000年代日本における内部統制をめぐる議論に対する一考察..... 金 靖(57)
- 日本海側における巨大地震と津波に関する研究..... 仲間妙子(77)
- 中小製造企業のアジア発展途上国進出におけるリスクマネジメント..... 高橋文行(91)
- 中国の経済発展における東北地域の役割—G T I 関連諸国との貿易を中心に..... 安田知絵(103)
- 韓国企業のミャンマー進出の現状と課題—人材育成に関する現地調査を踏まえて—... 黄 八洙(123)
- 技術の系統化とM E C Iによる技術革新過程の分析..... 永田宇征・鈴木浩(135)
- イノベーション創出における場の機能の研究..... 小松康俊・鈴木浩(163)

### 研究ノート

- メタエンジニアリングによる優れた文化の文明化プロセスの確立(その1)..... 勝又一郎(181)

---

2016(平成28)年2月

日本経済大学大学院

## 新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(2) —資源蓄積パラドックス解消のための一考察—

中川 充

### I はじめに

本小稿は、「新生組織におけるイノベーションのマネジメント(1)―「日本企業」研究の限界とその超克に向けての研究方略―」(中川, 2015:以下、前稿と示す)の続編にあたる。前稿に引き続き、新生組織においてイノベーションを促進させるための方略について検討する。

前稿では、本論の鍵となる「新生組織」と「イノベーション」をそれぞれ次のように定義した。

**新生組織の定義:**「新生組織」とは、「既存の組織と組織が合わさり、新たに生まれた組織」のことである。新生組織には、戦略的提携による経営統合、吸収合併(M&A)により新たに発足した組織もあれば、既存の企業内での再編成によりに設立された新規事業組織などもあり、その形態や規模、発足の理由は多岐にわたる。これらの組織は、たしかに近年になってはじめて現れたものではないが、昨今の劇的に変化する環境下においては、変化に適応するための手段として、企業にとっての重要性が増している。

一方で、新生組織で新たな価値を生成し、それを実行することは非常に困難な課題である(中川, 2015)。新生組織におけるイノベーションのマネジメントが困難である理由として、比較的長い時間や経験を共有した既存組織と比べて、新生組織では成員の価値観や思考の前提に「ばらつき」があることがあげられる。これまでに所属していた組織での「当たり前」を、それぞれの成員が新生組織に持ち込んでしまうためである。価値観や思考の前提が共有されていないだけでなく、場合によっては相反することもあり、成員に統一感を持たせることは容易ではない点に注意が必要である。

**イノベーションの定義:**本論では、新生組織の問題に焦点を当てながら、組織の内外で新しい価値を生成し、それを実行するための方略について検討する。前稿から引き続き、「組織において新しい価値を生成し、それを実行するまでの一連のプロセス」を「イノベーション」と定義し、議論を進める。

イノベーションの定義については、先行研究においてもさまざまなものがある。代表的なものとして Shumpeter (1934) は、経済成長の源泉としてのイノベーションについて論じている。そこでは、イノベーションを①新製品の生産、②新生産方式の実現、③新市場の開拓、④新しい部材の調達、⑤新しい組織の実現の5つに分類している。一般的に、イ

ノベーションは「技術革新」と訳されることが多いが、先の5つの分類をみれば、必ずしも狭い意味での「技術」に直接的に関連しているものに限定されるわけではないことがわかる。

また、一橋イノベーション研究センター(2011)によれば、「イノベーションは広く改革を意味しており、狭義の技術革新にとどまるものではない。新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい技術や、それらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する新しい技術や仕組み、さらにはそれらを実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の改革などを含める」とされている。

本小稿でも、先行研究と同様に技術や製品の革新などの狭い意味にとどまらず、より広義のイノベーションを捉える。

## Ⅱ 「日本企業」研究のこれまで：前稿の振り返りと問題の再確認

次に、新生組織におけるイノベーションのマネジメントについて論じる意義をあらためて確認するため、前稿にて整理された日本企業に関する研究のこれまでを振り返る。前稿では、「日本企業の特異性」、「優位性の探求」、「日本企業(研究)の限界」といった視点から日本企業について論じてきた研究、すなわち「日本企業」研究の流れを整理し、概観した<sup>1</sup>。

日本企業に関する研究は、経営学と関連するものに限定しても、経営戦略論、経営組織論、経営管理論をはじめ、経営史や国際経営など非常に多岐にわたる分野で関心を集めてきた。その契機のひとつは、1970年代から1980年代にかけての日本企業の好調期にあった。それまでの主流であった米国企業を対象とした経営学の知見では十分に説明する事ができない、特異な存在として注目されるようになり、次第に成功の背景にある優位性の源泉を探求する試みを通じて、普遍的な理論へ昇華されていくというような流れが確認された。

**日本企業の特異性：**日本企業の特徴については、かなり古くから論じられてきた。特に海外の研究者による研究は、当初、欧米企業とは異なる特徴をもつ日本企業の特異な性格を明らかにしようという試みであった。

日本企業の特異性については、例えば、Abegglen(1958)によって「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」の3点かならなる「三種の神器」の存在が指摘された。また、それらの特異性が生じる背景には、日本企業及び日本人が「集団主義(間, 1971; 岩田, 1977)」であるといった、文化的、心理的要因が影響していることが指摘されてきた(占部, 1978)。

1 詳細は、中川(2015)を参照されたい。

**優位性の探求：**その後、1970年代から1980年代には、日本企業が世界的にみても高い成果をあげるようになり、その競争力の源泉を探ることが重要なテーマとなった。すなわち、「なぜ日本企業は高い経営成果をあげることが出来るのか」という問題を解明しようという取り組みである。特異な存在としての日本企業という位置づけから、日本企業の戦略や組織から優位性を説明することにより、日本企業の「成功のロジック」を明らかにし、欧米企業へのインプリケーションを導き出そうとする「普遍的な理論」を探求する研究対象へと変化したといえる。

これらの研究には、日本人研究者による日本企業の実証研究も含まれている。前稿では、代表的な研究として、加護野・野中・榊原・奥村（1983）を取り上げた。

彼らは、企業が競争優位を構築するうえで、米国企業は製品戦略を重視しているのに対して、日本企業は生産現場でのオペレーションを核とした「創発」を重視していることを明らかにした。当時の日本企業を取り巻く経営環境が、技術や需要に関する変動性が高く、労働市場の流動性が低かったことと関係している。また、日本企業は、米国企業と比較して長期的に資源蓄積を行っていることとも関連している。すなわち、日本企業は、長期間の雇用にもとづき、組織内に経営資源を蓄積し、それらの資源を用いた現場での創発を行っていることが明らかにされた<sup>2</sup>。

その他にも、例えば「製品開発・生産管理システム（門田, 1985; Clark & Fujimoto, 1991）」、「企業統治（伊丹, 1987）」、「競争行動（沼上・浅羽・新宅・網倉, 1992; 新宅, 1994）」などに焦点を当て、日本企業の優位性の源泉についての議論がなされた。

**日本企業（研究）の限界：**1990年代以降、後に失われた10年、20年と呼ばれる期間に、全体的な傾向として、日本企業はそれ以前と比べると十分な経営成果をあげることができなくなっていった。最近では、日本企業に関する研究は、これまでのように優位性を探求するのではなく、企業が抱える課題、すなわち日本企業の「限界」について論じる研究が散見されるようになってきた。前稿では、日本企業の限界について論じた研究の中から、①戦略の限界について論じた研究（三品, 2004; 榊原, 2005）と、②組織の限界について論じた研究（沼上・軽部・加藤・田中・島本, 2007）をそれぞれ取り上げ、研究の知見を整理した。

**問題の再確認：**日本企業の「限界」研究は、優位性の源泉を解明しようとする一連の研究と比べれば、未だにその数は多くない（吉原, 2010）。さらに、当然のことながら、日本企業がまさにいま直面している新しい時代の課題について論じている研究は、なおのこと少ない。

ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代と比べて、日本企業のパフォーマンスが低迷して

2 前稿でも補足した通り、日米企業に共通する特徴として、価値や情報の共有を中心とした相互作用を重視しながら、ルールや計画による組織的統合も重視しているということも同時に指摘している。

いる今日では、日本企業の限界に関する研究の重要性は、これまで以上に増している。われわれは限界を見据えたうえで、新しい時代の経営課題を超克するためのマネジメントについて検討し、提言していくことが求められている。

本論のねらいは、この日本企業が直面する新しい時代の課題に対する論考を深めることにある。

### Ⅲ 資源蓄積パラドックスの実態と発生メカニズム

上述した通り、新生組織とは、既存の組織と組織が合わさり新たに生まれた組織のことである。具体的な例としては、提携、経営統合、M&Aなどにより新たに生まれた企業や、新規事業の立ち上げや事業の再編成などで生じた組織など、さまざまなレベル、形態のものがある。また、設立の意図も決して一通りではない。

本小稿では、前稿でも述べた通り、新興市場へ進出した企業の海外子会社を新生組織の例として議論を進める。新興市場は、比較的近年になってから企業活動のフィールドとなっていることが多い。したがって、先進国市場の海外子会社よりも参入からの時間が短いことが特徴である。また、先進国市場であっても、新興市場であっても、参入の際には、独立資本での参入や現地企業とのジョイントでの参入など参入方法はさまざまである。例えば、独立資本で参入した場合には、大きな括りでは既存の企業が子会社を設立しただけであり、「既存の組織と組織が合わさって新しく生まれた組織」に当てはまらないように見えるかもしれない。しかしながら、よりミクロな単位でみると、ある程度は組織の規模に関わるものの、海外子会社の成員が全員本国からの派遣者であることは考えにくい。当然、現地で新たに採用した成員を加えることになる。それらの新たに加わった成員は、既存の組織である親会社あるいは親会社から派遣された者とは異なる価値観や思考の前提を有していると考えられる。このように考えると、新興市場の海外子会社は、やはり本論でいうところの新生組織のひとつであるといえる。

新生組織の一例である新興市場の海外子会社で起きている経営上の課題を紹介し、その実態と課題が発生するメカニズムを説明する。

#### 1 資源蓄積パラドックスの実態

新興市場の海外子会社について考えるためには、多くの日本企業が、現在どのような課題に直面しているのかを説明しておく必要があるだろう。海外、特に新興市場で活動している日本企業の多くは、「先進諸国での成功が新興市場での成功に結びつかない」という問題に直面している。この問題を超克することは、多くの企業にとって喫緊の課題である。

製造企業を中心として、日本企業は、これまで北米や欧州などの先進諸国で高い経営成果をあげてきた。しかし、近年では、新興国市場での経営成果が重要視されつつある。そ

れにも関わらず、先進国市場と比較すると相対的に高い成果をあげられていない。

この問題の背景にある要因は、「ヒト（人的資源）」「モノ（物的資源）」「カネ（資金的資源）」「情報（情動的資源）」といった経営資源の蓄積にある。企業が有する経営資源は、その企業に特有な競争優位の源泉となる（e. g. 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 1981; Wernerfelt, 1984）。一方で、経営資源の蓄積が組織や戦略に硬直性をもたらし（Leonard-Barton, 1992）、新興市場のような変化の激しい環境に適合することができずに、結果として高い成果をあげられないという矛盾を生む。このような経営資源の蓄積が生み出す矛盾を「資源蓄積のパラドックス」と呼ぶことにする。

筆者は、これまでに新興市場を対象として、日本企業が資源蓄積パラドックスに陥っている様子を幾度も確認してきた。例えば、日本の大手家電製造企業が中国市場に投入している薄型テレビの製品のスペックを他国企業と比較した結果、次のような結論を得た（中川, 2010, 2011）。

日本企業は、共通して中国市場のなかでもとくに高所得者層をターゲットとする製品戦略をとっていた。これは、ハイスペックな製品を性能の割には低価格で（新興市場では往々にして安価ではないが）市場へ投入することを志向し、日本や他の先進国市場で蓄積してきた経営資源にもとづいてとられた行動であった。現地市場の生成期には、大半の購買層が高所得者層と合致しているため、一定の成果をあげることができるものの、市場の購買力が高まり、ボリュームゾーンが中間層へと移行する時期には、性能面では相対的に優れていなものの、より安価な製品を投入する現地企業や後発企業に価格競争力を背景に逆転されてしまった。

この中国薄型テレビ市場における日本企業の事例のように、既存の経営資源が抑制要因となり新興市場の特徴である市場の激しい変化に十分に適応できないというような資源蓄積パラドックスに陥ってしまった結果として、高い経営成果をあげられなくなっている状況は少なくない<sup>3</sup>。

資源蓄積パラドックスを解消することにより、日本企業は、先進国市場においてそうであったように、新興国市場でも成功することが可能となる。後にあらためて述べるが、他の新生組織でも同様の原理でイノベーションを起こすことができるようになる。

## 2 資源蓄積パラドックスの発生メカニズム

経営資源のコア・リジディティと資源蓄積パラドックス：ここまで見てきたように、「資源蓄積パラドックス」とは、企業が競争優位の源泉となるはずの経営資源を蓄積することにより、柔軟な戦略転換やイノベーションが抑制されてしまうという現象のことである。

3 本論では、日本企業を念頭において論じているが、新生組織におけるイノベーションの問題は、本質的には日本企業に限ったものではない。

企業が蓄積する経営資源は、競争優位の源泉となる (e. g. 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 1981; 伊丹, 1984, ; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) 一方で、それが強固な経営資源であればあるほど、企業の戦略や組織に対して硬直性をもたらす要因ともなり得るということである (Levitt and March, 1988; Leonard-Barton, 1992)。新興市場における海外子会社の問題に話題を戻すならば、資源蓄積パラドックスが生じるメカニズムは、次のように説明することができる。

新興市場は、先進国市場と異なる制度や商慣習などがあり、企業にとっては適応が困難な市場である (Hoskisson et al, 2000)。先進国市場と新興国市場との制度や商慣習の違いは、新興国市場における高所得者層を対象とする場合にも存在するが、市場の中間層や低所得者層を対象とする場合にはさらに顕著になる (London and Hart, 2004)。今後、新興国市場の中心となるのは、市場の中間層や低所得者層であることから、新興国市場で高い成果をあげるためには先進国市場とは異なる戦略が必要とされる (Dawar and Chattopadhyay, 2002)。先進国と異なる戦略を実行するためには、当然これまでとは異なる経営資源が必要となる。

一方で、日本企業は、これまで先進国市場を中心に激しい企業間競争を行い、競争を通じて各企業が技術革新を促進させてきた。激しい企業間競争の結果として、日本市場を中心とした先進国市場での競争優位を生み出す経営資源を蓄積してきたのである (中川, 2009)。それらの経営資源は、経路依存的な性質をもつ。これまでに蓄積してきた資源を無かったものとして、既存の資源と矛盾するような行動をとることも困難である。したがって、経営資源の蓄積は、容易な戦略の方向転換を許さなくなる。

このような理由で、日本をはじめとした先進国市場でこれまでに成してきた日本企業の「成功」は、反面で資源蓄積パラドックスの問題を引き起こす要因となる。

**新興国市場戦略のジレンマと資源蓄積パラドックス**：また、天野 (2010) によれば日本企業は、先進国市場において競争優位を獲得することにより、「新興国市場戦略のジレンマ」に陥っているという。新興国市場戦略のジレンマとは Christensen (1997) における「イノベーターのジレンマ」と類似した性質をもっている。

ある市場におけるリーダー企業は、現在の競争優位の源泉となっている既存の顧客との関係を重視し、既存の製品パフォーマンスを向上させるような持続的技術の開発に積極的に取り組む傾向がある。一方で、後発の企業はリーダー企業と比較すると顧客との関係などにおいて制約がないため、既存製品の価値を一変し、将来の市場において新たな価値を創造し得るような破壊的技術の開発にも積極的に取り組むことができる。

Christensen (1997) は、リーダー企業が既存の顧客からの要望に応えることによって、結果的に将来の新規顧客からの要望に応えることが困難となる状況をイノベーターのジレンマと呼んでいる。

このイノベータージレンマに関する議論は、新興市場にも置き換えることができる。日

本企業などの先進国企業は、これまで中心的な活動拠点であった先進国市場で既存の制度や商慣習を参照し、既存の顧客もしくは市場のニーズに応えることにより競争力を獲得してきた。しかしながら、それらの顧客や関係や競争のルールを重視するため、新たな制度や商慣習にもとづき効果的な戦略へ適応することが困難となる。

新興国市場戦略のジレンマは、資源蓄積パラドックスが生じている「状態」を指しており、逆に資源蓄積パラドックスは、新興国市場戦略のジレンマに陥る「要因」と整理することができる。資源蓄積パラドックスの問題は、新興国市場戦略のジレンマに関する研究の知見とも符合する。

新生組織の一例として扱っていることからわかる通り、これは新興市場の海外子会社に限った問題ではない。提携、経営統合、M&Aなどさまざまな状況で生じている問題である。日本企業の場合、先に振り返ったように、心理的、文化的要因から特異な面を有しており、その特異性を築く源泉たる価値観や思考の前提を共有していない他者との間では、これまでの優位性を十分に発揮できないといったことが考えられる。

#### IV 資源蓄積パラドックスを解消するための方略

新興市場の海外子会社で、資源蓄積パラドックスが問題となっていることは指摘した通りである。また、資源蓄積パラドックスは、文字通り継時的な経営資源の蓄積が要因であり、それまでに成功を収めてきた企業であればあるほど陥る可能性がある罠であるといえる。困難な課題ではあるものの、われわれはパラドックスの解消に向けて、どのようなマネジメントが必要であるかを検討しなければならない。

そこで、資源蓄積パラドックスを解消するための方略について検討していく。はじめに、国際経営に関する研究の知見を用いて、主に企業、組織を分析の単位としたマクロな視点の方略について検討する。さらに、マクロ的方略を実現するために必要な、企業内の集団や個人レベルのミクロ的方略を提示する。

##### 1 資源蓄積パラドックス解消のためのマクロ的方略

国際経営に関する中心的な議論として、海外市場へ進出し、活動する際に「現地化（ローカル適応）」と「標準化（グローバル統合）」のバランスをいかにして最適化するか、という問題がある（Prahalad and Doz, 1987）。経営資源に注目するならば、現地化するためには既存の資源を現地のニーズに合わせる必要があり、標準化するのであれば、現在の資源をそのまま移転することになる。

一般的に、新興市場において競争優位を創出するためには、現地化戦略が効果的であるとされている。新興市場では、先進国市場と比べて政治的力学が作用する側面が大きく、企業は現地化戦略により独自の制度や慣習にスムーズに対応することが求められる。また、

先進国市場と比べて、市場ニーズなどの外部環境が変動しやすいため、現地化することで速やかに適応することができることも理由のひとつである。

新興市場の海外子会社において資源蓄積のパラドックスが生じている場合、それを解消するためには、どのような方略をとることができるのか。国際経営研究の知見を参照し、本国からの優位性の移転と、現地での新たな価値の創発について検討する。

**優位性の移転:** 国際経営の研究では、本国から現地国（海外子会社の進出先国）への「優位性の移転」(transfer) が論じられてきた (e. g. Hymer, 1976 ; Kogut and Zander, 1993)。優位性の移転の有効性を前提にした議論は、古典的な多国籍企業論にはじまり、多くの研究で議論の前提とされてきた。これらの研究では、企業の活動場所は、主に先進国市場が想定されてきた。

近年では、企業活動のフィールドが新興市場へと広がってきている。先進国市場における需要の増加が頭打ちとなり、市場が飽和状態になりつつある (London and Hart, 2004) ことを受けて、多国籍企業の活動拠点は新興市場へと移行している。同時に、新興国市場における戦略の重要性が指摘されている。

新興国市場を対象とする研究は、90年代後半頃から徐々に蓄積されてきた。これまでも、低賃金などに依拠した立地特殊的優位性を獲得するために新興国へ進出した生産拠点などを対象として研究が行われてきた。2000年代に入り、新興国市場を多国籍企業にとって重要な戦略的拠点と位置づけ直し、どのように競争優位を獲得するかといった問題について論じている研究も蓄積されてきている。

日本企業は、新市場においても、これまでの歴史上、先進諸国で展開してきたのと同様に、本国資源にもとづく優位性の移転を積極的に行っている (Isobe, Makino and Montgomery, 2000)。しかしながら、新興市場は、市場のニーズや商習慣などの事業環境が先進諸国と大きく異なる (Peng and Luo, 2000 ; Bae and Lawler, 2000)。そのため、新興国市場では先進国市場における優位性を移転することが、競争優位ないしは経営成果に結びつきにくい。また、そもそも本来は移転することによって優位性の源泉となるはずの経営資源が、資源蓄積パラドックスを引き起こす要因なのであるから、既存の資源にもとづいた単純な優位性の移転はパラドックス解消の方略にはなり得ない。したがって、資源蓄積パラドックスを解消するためには、現地での新たな価値の創発、さらにはその実行というイノベーションのマネジメントが必要になる。

**現地での価値創発:** 近年の研究では、資源の移転や単純な適応に留まらず現地で新たな価値を「創発」(emergence) させることの重要性が指摘されている (e. g. Doz, Santoz and Williams, 2004 ; 岩田, 2007)。

現地での価値の生成とその実行は決して容易ではない (Teece, 1986) が、新興市場で活動する企業にとって非常に重要である。そこで求められるのは、まさしく新たな価値を生成し、それを実行するというイノベーションである。

そこで次に考えるべきは、新興市場の海外子会社のような新生組織で、どのようにしてイノベーションを促進するのかという問題である。

## 2 資源蓄積パラドックス解消のためのミクロ的方略

イノベーションを促進するための組織的、戦略的マネジメントを、本小稿ではミクロ的方略と呼ぶ。ミクロ的方略と称する理由は、先に述べたマクロ的方略を実現するためのミクロ的な基礎にあたる方略であるためである。

前稿では、新興市場の海外子会社のような新生組織でイノベーションを促進するためには、本国からの派遣者と現地人の成員から構成された新たな集団を、多様性 (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008) のある「混合物」であると捉えるのではなく、やや抽象的に述べるならば、両者の間に何らかの化学反応をおこし、集団を「化合物」にするようなマネジメントが必要であることを指摘した。

新生組織でのイノベーションが困難な理由は、それぞれの成員がこれまでに所属した組織での「当たり前」を持ち込み、結果として価値観や思考の前提が共有されにくいためである。逆にいえば、本国からの派遣者と現地人の成員とを化合物のように一体とするためには、理想的には両者の間で共有された「価値観」や「思考の前提」を築くことが効果的である。しかし、それは現実的には困難であるため、価値観や思考の前提の違いを乗り越えた感じを持たせることが求められる (古川, 2015)。

古川 (2015) の議論は、本論でいう新生組織におけるイノベーションのマネジメントを含む、より普遍的な説明力を持つ枠組みである。その議論を援用するならば、本小稿でいうところの価値観や思考の前提の違いを乗り越えた感じを持たせるためには、集団内に「共に見るもの」を設けることが重要になる。「共に見るもの」をつくり上げることにより、異なる価値観や思考の前提の違いを持った成員たちに、その違いを乗り越えた感じを持たせ、その結果、新たな価値を生成し、実行するに至るイノベーションを促進するのである<sup>4</sup>。共に見るものとは、例えば、経営方針や経営理念、ビジョン、経営課題などである。

以上のように、新興市場の海外子会社のような新生組織を想定し、イノベーションを促進するためのマネジメントを考える際には、2つの異なる文脈を押さえておくことが有効である。ひとつは、企業もしくは親会社と海外子会社組織を単位とした、既存の優位性を移転するのか、それとも新しい価値を創発させるのかというようなマクロ的方略についての議論である。もうひとつは、組織の中で、どのような働きかけを通じてイノベーションを促進するのかというミクロ的方略に関する議論である。両者は、これまで異なる文脈

4 前稿を執筆した時点では、本小稿でいわゆる資源蓄積パラドックス解消のためのミクロ的方略に関するレビューを行い、新たな枠組みを構築することを企図していたが、古川 (2015) によって、より普遍性が高く、説明力のある枠組みが提示されたため、今回はそれを援用し説明を試みることにした。「共に見るもの」やそれを設けるためのコミュニケーションについては、古川 (2015) を参照されたい。

で論じられてきたが、本論での議論もふまえ、マクロとミクロを結びつける枠組み、ロジックを構築することも、イノベーションのマネジメントに関する研究においては重要である。

### 3 新生組織にとっての「資源蓄積パラドックス」問題

新生組織のひとつとして取り上げた新興市場の海外子会社では、資源蓄積パラドックスが生じており、柔軟な戦略転換やイノベーションが抑制されていることを述べてきた。また、資源蓄積パラドックスを解消するための方略についても論じてきたが、本論がタイトルが示す通り「新生組織におけるイノベーションのマネジメント」に関する論考である以上、最後に、新興市場の海外子会社でいう「資源蓄積パラドックス」問題、およびイノベーションを促進するためのマネジメントが、新生組織全般においてはどのような意味があるのかを検討する必要があるだろう。

以下では、資源蓄積パラドックスに陥らなかった新生組織の例として、日産自動車（以下、日産）とルノーの提携により生じた新生組織を例に挙げて、本論で提示した方略の有効性について若干の検討を試みる。

**日産とルノーの提携による新生組織：**上で述べた通り、日産はルノーとの提携により新たな組織となった。生まれ変わったという意味で新生組織である。それと同時に、資源蓄積パラドックスに陥らなかった貴重な事例である。

日本を代表的する自動車企業である日産は、1999年に仏企業であるルノーとグローバル・アライアンス（提携）の合意を交わした。背景には、日産の極度の経営不振があり、この結果、ルノーは資本投資と引き換えに36.8パーセントの株式を保有することとなった<sup>5</sup>。

ルノーからは、日産を新たな組織へ変革するべく、マネジメント・チームが派遣され、その筆頭はカルロス・ゴーンCOO（当時）であった。ルノーの立場からみれば、人的資源や財務的資源を含む経営資源を移転したといえる。この日産とルノーの事例の場合、本小稿で新興市場の海外子会社を例として説明してきた資源蓄積パラドックスの問題は、どのような意味をもつのだろうか。

**日産が陥った資源蓄積パラドックス：**ルノーとの提携により、新たな組織に生まれ変わった日産は、まさしく本論でいう新生組織に該当する。カルロス・ゴーンをはじめとして、規模は小さいもののルノーから派遣されたトップ・マネジメント・チームと、経営不振に陥っていた従来の日産という組織が合わさり、新たに生まれた組織であると考えると理解しやすい<sup>6</sup>。

ゴーンが日産へ来た当初、それまでの経営不振がすべてを物語っているように、日産が

5 『日本経済新聞』, 1999年3月1日朝刊。

6 ルノーからは、当初、カルロス・ゴーンを含む3名の役員と30~40人ほどのマネージャークラスの社員が派遣された(『日本経済新聞』, 1999年3月25日)。

これまでに取り組んできた経営手法や企業行動はどれも大きな問題があった。一方で、経営不振に陥っていたとはいうものの、これまでに蓄積してきた経営資源をすべて無かったことにするというのは現実的ではなく、日産では、ルノー流、ゴーン流のそれをすぐに受け入れ、理解し、実行することもまた困難であった。当初は、例えば性能やコストに関しても、ルノーは、低コストとデザインで勝負する企業であり、「技術の日産」を自負してきた日産とルノーの間には大きな考え方の違いがあった<sup>7</sup>。

長い間、独自の技術が高く評価されてきたことも事実であり、知識や情報も含めて、企業内に蓄積されてきたある種強固な経営資源を有するが故に、新しい組織として本当の意味で生まれ変わることには困難も伴った。

パラドックス解消の方略と実践：ルノーから派遣されてきた当初の評判では、ゴーンは“コスト・キラー”と称されており<sup>8</sup>、それまでの慣行を無視するようなコストカットや、生産工場の整理などを断行した面が強調されていた。しかしながら注目すべきは、ゴーンがルノー流のマネジメントをそのまま移転するのではなく、新しく生まれ変わった日産において従来からいる成員を巻き込み、あらたな価値を生成し、実行させるような取り組みを積極的に行ったことである。「V-up 活動」や「クロス・ファンクショナル・チーム」というようなキーワードで説明されている取り組みである<sup>9</sup>。

本小稿では紙幅の関係もあり、その詳細な取り組みの内容については紹介できないが、これらは、お客様にとっての価値、社員にとっての価値、企業にとっての価値を向上させるために独自の課題解決手法を開発する活動であり、また、中長期にわたり企業が向かう改革の方向性を検討するためのチームである(日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援室, 2013)。

チームをつくり、課題を明らかにし、課題解決のために共通の手法を設け、組織が向かう方向性を示す。そして、リーダー自身が、組織の成員間でこれらを共有するよう積極的に働きかける。こうした取り組みにより、日産ではルノーとの提携による成員間の価値観や思考の前提の違いを乗り越え、イノベーションを促進するような仕組みが生み出された。言い換えれば、ルノーと提携後に日産で行われたのは、本小稿で述べてきたイノベーションを促進するミクロ的方略の具体的な取り組みであるといえる。

また、マクロ的な視点でみるならば、ゴーンによって持ち込まれたルノーの経営資源と日産が従来もち合わせた経営資源とを融合させ、新たな価値を生成し、実行した事例として評価することができる。すなわち、ゴーンというリーダーが主導して日産で行ったのは、新生組織におけるイノベーションのマネジメントに他ならない。

7 『日本経済新聞』, 1999年10月21日朝刊。

8 『日本経済新聞』, 1999年3月28日朝刊。

9 日産とルノーの提携については、既に数多くの書籍、論文がある。本小稿では、資源蓄積パラドックスが新生組織全般にとって意味のある現象であることを説明するのが主たる目的であることから、詳細な事例の記述は行わない。事例の詳細については、例えば、日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援室 (2013) などを参照されたい。

資源蓄積パラドックスの問題は、直接的には本小稿で取り上げた新興市場の海外子会社における経営課題であるが、先の日産の例からも明らかなように根源的な部分では他の新生組織にも共通するものである。本小稿で検討した組織の中で実行されるべき方略は、パラドックス解消に有効なものであるといえそうである。

## V おわりに

本論では、日本企業研究の系譜を整理し、その延長線上にある新しい時代の課題として「新生組織におけるイノベーションのマネジメント」問題を提示した。また、新生組織の一例には過ぎないものの、新興市場の海外子会社を例にあげ、資源蓄積パラドックスが生じていることや、その実態および発生メカニズムについて論じた。

その結果、パラドックスを解消し、新生組織においてイノベーションを促進するためには、異なる文脈をもち、異なる価値観や思考の前提をもった成員の間に、「共に見るもの」（古川，2015）を設けるような方略が必要であることを指摘した。これらの議論を通じ、やや議論に粗さがあることは認めながらも、今日の重要な経営課題を明らかにし、その超克をはかろうとする取り組みには一定の意義がある。

一方で、本論は、研究目的からして問題提起の側面が強く、いわゆる実証的な研究を志向したものではない。今後は、詳細なデータにもとづき、資源蓄積パラドックス問題の普遍性や、新生組織におけるイノベーションを促進させるためのミクロ的方略の効果性などを実証的に検証していく作業が残っている。継続した研究成果の蓄積が望まれる。

## 参考文献

- Abegglen, J. (1958) *The Japanese Factory. Aspects of Its Social Organization*. Free Press. (占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社.)
- 天野倫文(2010)「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造—」『国際ビジネス研究』 Vol.2, No.2, pp.1-22.
- Bae, J. and J. J. Lawler (2000) “Organizational and HRM Strategies in Korea : Impact on Firm Performance in an Emerging Economy,” *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp.502-517.
- Barney, J. B. (1986) “Strategic Factor Market : Explotation, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*, HBS Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 1997年.)
- Clark, K.B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*. Harvard Business School Press. (田村明比古訳 (1993) 『製品開発力』ダイヤモンド社.)

- Dawar, N. and A.Chattopadhyay (2002) “Rethinking marketing programs for emerging markets. Long Range Planning,” Vol.35, No.5, pp.457-474.
- Dos, Y., Santos, J. and P. Williamson (2001) From Global to Metanational : How Companies Win in the Knowledge Economy, Harvard Business School Press.
- 一橋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.
- 古川久敬 (2015) 『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』 ナカニシヤ出版.
- Hymer, S. H. (1960) The International Operations of National Firms : a Study of Direct Foreign Investment, doctoral dissertation. MIT Press (pub.in 1976). (宮崎義一編訳 『多国籍企業論』 岩波書店, 1979年。)
- Isobe, T. , Makino, S. and D. B. Montgomery (2000) “Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies : The Case of Japanese International Joint Ventures in China,” Academy of Management Journal, Vol.43, pp.468-484.
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』 日本経済新聞社.
- 岩田智 (2007) 『グローバル・イノベーションのマネジメント』 中央経済社.
- 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』 文眞堂.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村博昭 (1983) 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』 日本経済新聞社.
- Kogut, B. and U. Zander (1993) “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation,” Journal of International Business Studies, Vol.24, No.4, pp.625-645.
- Leonard-Barton, D. A. (1992) “Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development,” Strategic Management Journal, Vol.13, pp.111-125.
- London, T. and S. L. Hart. (2004) “Reinvesting Strategies for Emerging Markets : Beyond the Transnational Model”, Journal of International Business Studies, Vol.35, pp.350-370.
- Mathieu, J. E. , Maynard, M., Rapp, T. & L.Gilson (2008) “Team Effectiveness 1997-2007 : A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future,” Journal of Management, Vol.34, No.3, pp.410-476.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』 東洋経済新報社.
- 中川 充 (2013) 「多国籍企業における資源蓄積のジレンマ」『日本経済大学大学院紀要』, Vol.1, No.1, pp.81-96.
- 中川 充 (2015) 「新生組織におけるイノベーションのマネジメント—「日本企業」研究の限界とその超克に向けての研究方略—」『日本経済大学大学院紀要』, Vol.3, No.2, pp.35-50.

- 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.
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 (1992) 「対話としての競争—電卓産業における競争行動の再解釈—」『組織科学』, Vol.26, No.2, pp.64-79.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉—日本的企業組織の再点検』 日本経済新聞社.
- 間 宏 (1971) 『日本の経営—集団主義の功罪』 日本経済新聞社.
- 門田安弘 (1985) 『トヨタシステム』 講談社.
- Peng, M. and Y. Luo [2000] "Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy : The Nature of a Micro—Macro Link," *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp.486-501.
- Praharad, C. K. and Y. Doz (1987) *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision*. New York : Free Press.
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』 有斐閣.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle*, Cambridge, Mass : Harvard University Press. (シユムペーター, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論—起業者利潤・資本・信用・利子および契機の回転に関する一研究』 全2巻, 岩波書店.)
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略—成熟産業の技術転換と企業行動』 有斐閣.
- Teece, D. J. (1986) "Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," *Research Policy*, Vol.15, pp.285-305.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
- 吉原英樹 (2010) 「『日本企業の組織研究：過去から未来へ』」『組織科学』Vol.44, No.1, pp 6-14
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ—』 日本経済新聞社.

# JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

## The Bulletin of the Graduate School of Business

---

Vol. 4

February 2016

---

### Articles

- A Study on the Analysis of Funds Flow ..... KOJI ISHIUCHI ( 1 )
- Innovation Management of New Organization for Overcoming the Problem of the Resource Accumulation Paradox.  
..... MITSURU NAKAGAWA (17)
- Inhibitory and Promotive Social Factors for the Successful Implementation of Creative Ideas in Work Organizations  
..... HISATAKA FURUKAWA (31)
- A Study on Internal Control in Japan during the 2000's ..... JING JIN (57)
- A Study on the Huge Earthquake and Huge Tsunami in the Japan Sea Side ..... TAEKO NAKAMA (77)
- Risk Management Strategies Adopted among Small and Medium Sized Japanese Manufacturing Companies to Expand  
Business in Asian Developing Countries ..... FUMIYUKI TAKAHASHI (91)
- The Role of the Dongbei Region in China's Economic Development: From the Viewpoint of Trade with GTI-related  
Countries ..... TOMOE YASUDA (103)
- A Study on the Present Conditions and Future Challenges of Korean Companies Operating in Myanmar: Based on  
a Field Study Focusing on the Development of Human Resources ..... PALSU HWANG (123)
- Systematization of Technologies and an Analysis on Various Innovation Processes Using MECI Method  
..... TAKAYUKI NAGATA & HIROSHI SUZUKI (135)
- Research on the "Ba" and its Mechanism for Innovation ..... YASUTOSHI KOMATSU & HIROSHI SUZUKI (163)

### Note

- Establishment of a Process to Create New Civilization from Excellent Local Cultures Using Meta-Engineering (1)  
..... ICHIRO KATSUMATA (181)