

既存企業による破壊的イノベーションの可能性— 乗用車ベース SUV の開発

The Possibility of Disruptive Innovation by Existing Firms —
The Case of the Development of Car Based SUVs

福永晶彦
Akihiko FUKUNAGA

キーワード：破壊的イノベーション、多面性のある製品、組織学習、知識創造、長期雇用

Key words : disruptive innovation, products which have diversified nature, organisational learning, knowledge creation, long-term employment

要約

Christensen らはいわゆる「破壊的イノベーション」は既存企業の既存組織において達成することに否定的な意見を持っているが、自動車業界においてはその既存企業であるトヨタ自動車を中心とした我が国自動車企業が SUV 市場に既存の SUV と比較してオフロード走破性に劣る乗用車ベースの SUV を開発販売し、それが「破壊的」といえる影響を SUV 市場にもたらしている。そこで、本研究においてはいかなる産業的条件や経営的特色があれば既存企業による破壊的イノベーションが可能なのか分析した。その結果、乗用車のように多面性がある商品でかつそのような商品に開発に適した組織が存在する場合、組織学習が適切にできる組織がある場合、組織的知識創造が行ないうる組織である場合では既存企業の既存組織であっても破壊的イノベーションが可能であることが示唆された。また、組織学習や組織的知識創造は長期雇用の存在により促されることも指摘した。

Abstract

Christensen et al. claim that there are difficulties for existing firms and their organisations to make disruptive innovation but in the automobile industry, Toyota and several Japanese firms which have existed in the SUV market for a long time have developed new SUVs, the so called car based SUVs which have lower ability to drive off road than the traditional SUVs. The car based SUVs are making “disruptive” impact on the SUV market. Thus in this study, through analyzing the automobile market and automobile firms, the possibility for disruptive innovation by existing firms are considered. The author claims that in the market of products which have diversified nature, such as the automobile market, there is a high possibility for disruptive

innovation by existing firms if the firms have appropriate organisation for developing products which have diversified nature. Organisational features such as the ability for organisational learning and organisational knowledge creation also contributes to disruptive innovation by existing firms. The author also claims that long-term employment can stimulate organisational learning and organisational knowledge creation.

I、問題設定と既存研究

本研究は Christensen らが定義する「破壊的イノベーション」を既存企業が社内ベンチャーのような自律的な組織を設立することなく起こしうるか検討した研究である。破壊的イノベーションとは既存の顧客により良い製品を提供するのではなく、現在手に入る製品ほど「優れていない」製品を販売することで新しい顧客（主にその製品にいままで関心を持っていなかった顧客）に使い勝手がよかったり、安上がりであったりする製品を提供することで新たな市場を開発することを意味し、そのような市場が発生することで既存企業の業界リーダーが無力化する現象である (Christensen ; 1997, Christensen, Anthony and Roth ; 2004, Christensen and Raynor ; 2003)。Christensen らは既存のリーダー企業が破壊的イノベーションから身を守る手段としてはスピナウト組織のような自律した組織をつくるか組織内に破壊的イノベーションを管理する恒常的プロセス（必要に迫られる前にイノベーションに着手する、指導者となるトップを任命する、アイデアを具体化するチームを形成する、チームの破壊的アイデアを見極める目を育てる）を確立することを指摘しているが、後者が確立できた企業はほとんど存在しないとしている (Christensen, Anthony and Roth ; 2004, Christensen and Raynor ; 2003)。このように Christensen らは既存企業による破壊的イノベーションの可能性を全く否定していないが悲観的な意見を持っていると考えられ、結局は既存企業において破壊的なアイデアは多くの場合つぶされ、それから離反した起業家が破壊的事業を設立するケースが多いという意識を有している。そして Christensen, Anthony and Roth (2004) は日米の経済環境を比較し、我が国における企業間での人材移動の停滞が破壊的イノベーションをもたらす企業が派生することを阻害し、我が国経済の成長の足枷になっていると分析している。

しかし、例えば現在の自動車業界を分析した場合、破壊的か否かに関わらず様々なイノベーションは既存企業において行なわれており、また以下で事例分析を行なう乗用車ベース SUV のケースに見られるように Christensen らが定義するところの破壊的イノベーションが既存企業で業界リーダー的な企業により行なわれた事例が見られ、必ずしもスピナウト的な企業が破壊的イノベーションを起こしやすい、人材移動の停滞が破壊的イノベーションの停滞をもたらす可能性

が高いとは言い切れないと思われる。そこで、本研究においては既存企業においてスピンアウトを行なわないで破壊的イノベーションの確立に成功した乗用車ベース SUV の開発の事例を分析し、そのような企業における破壊的イノベーションが起こるにはいかなる条件が必要か検討を行うこととする。

II、事例研究—乗用車ベースの SUV 開発

1、破壊的イノベーションが起こる以前の SUV

SUV（スポーツ・ユーティリティ・ビークル）とは「レジャーなどに使う多目的車であるレクリエーション・ビークル（RV）の一種」（日本経済新聞；2004）でオフロード走破性（道路以外でも走ることができる能力）があり、市街地でも使える実用範囲が広い自動車という特徴を持つ自動車とされている（飯田；2003）⁽¹⁾。SUV は通称ジープと呼ばれる軍用車から派生した自動車であり、その誕生国の米国では 1970 年代から登場し、1990 年代に人気であった車種である（Dawson；2004，飯田；2003，松下；1996）。それは米国において燃料価格がその当時記録的な安さにあることも手伝って、自動車を複数所有する家族のセカンドカー（Dawson；2004）として好評を博したためであり、当時の米国自動車企業の復活を支えた車種である⁽²⁾。また、我が国においては 1980 年代から 1990 年代の RV ブームの一環として SUV が人気を博したこともあり、バブル崩壊後の普通自動車（3 ナンバー車）人気凋落以降の次期主力商品として自動車業界が力を入れてきた車種の一つである。

SUV の商品としての一般的な特徴はオフロード走破性があること、座席が高く、積荷スペースが広いなどであるがその反面、燃費が悪い、（高級セダンと比較して）乗り心地が悪いなどの欠点も指摘されている。これらの特徴は SUV がもともと軍用・業務用などの特殊用途のために開発された経緯があることに起因し、そのような自動車が一般消費者に流行した一因として本来オフロードを走る自動車ですら都心を走ることのギャップや若い女性が乗った場合に生じるギャップが「かっこ良い」と受け取られたことやアーノルド・シュワルツェネッガーのようなハリウッドスターが SUV を購入したからである（Dawson；2004，前澤；1997，松下；1996）。このような背景があるため、SUV には路上外で走るといふオフロード走破性とそれを日常的に市街地で使用できるという対象的な商品特性を有することとなった。

製品アーキテクチャ的には元々 SUV はピックアップトラックを土台にして製造するものが主流であるが、それはオフロード走破性を確保するためである。そのため、多くの SUV がボディ・オン・フレーム構造を採用している（Dawson；2004）。ボディ・オン・フレーム構造、若しくはフレーム付き構造とは「車体とは独立したシャシーフレームをもち、これにエンジン、走

行装置、燃料タンク、冷却系、排気装置など走行に必要な装置を取り付け、フレームの要所にラバーマウンティングを配置して、その上に車体を架装する構造」(飯田；2003, p.484)であり、静かな室内が確保される反面、車両重量が重くなり、床面高、重心高、車両全高が高くなる欠点がある。そのため、現在ではトラックやそれから派生したRV、SUVに使われる構造で、現代の乗用車には使用されない構造である。一般的な製造面ではフレームで強度や剛性を保障し、ボディの構造が単純化されるため、一つフレームの基本形があれば容易に多種多様な製品展開を図ることが可能であり、かつフレームの基本形は大量生産できることから「モジュラー的」な設計が可能となり、そのような設計や製造方法が得意な米国自動車企業がSUV市場で先行したことの要因となっている(藤本；2004)。

2、SUVにおける破壊的イノベーション—乗用車ベースSUVの登場

このようにSUVはその本来の使用目的からボディ・オン・フレーム構造が一般的であった。しかし、1980年代から1990年代にかけてのRVブームは新たな製品アーキテクチャを持つSUVを登場させることとなった。それはSUVを日常的に使用する消費者の増加、つまりオフロードではなく、オンロードで使用する機会の多い消費者の増加によりもたらされた。SUVブームにおいてSUVを購入した多くの消費者はほとんどオフロードで使用するのではなくオンロードのみで使用しており、様々なギャップによる「かっこ良さ」を得る代わりに乗り心地の悪さ、乗降性の悪さなどについて我慢をすることが強いられていた。また、女性を中心にそのような欠点が存在したために購入をあきらめていた「潜在的」消費者が多数存在した。そこで日常的な使用での使い勝手のよさや燃費の良さを追求したSUVが登場した。それは乗用車で使用するフレームレス構造・モノコックボディ構造を有したSUVである。ボディ・オン・フレーム構造とは異なり、モノコックボディ構造とはフレームなしで「ボディ全体をタマゴの殻のような構造にして入力を受け持つ」(松下；1996, p.42.)構造で軽量化しやすい割には剛性が確保され、オンロードでの走行性が良い、ステップが低くなる、燃費が良いという特徴があり、現代の乗用車の大半はこの構造を有している。ただし、オフロード走破性はボディ・オン・フレーム構造の自動車と比較して悪くなる(松下；1996)。製造面では薄板溶接構造でロボット組立がしやすいという意味では量産性が高いが、路面やエンジンからの振動・騒音対策などのボディ全体での設計の微調整が必要で、製品開発や製造上の「擦り合わせ」を必要とするという特徴がある(藤本；2004, 飯田；2003)。フレームレス構造・モノコックボディ構造を有したSUVの例としては、トヨタ自動車のRAV4やハリアー、三菱自動車のパジェロミニ、ホンダのCR-Vなどが挙げられる(Dawson；2004, 松下；1996)。そしてそのようなSUVは例えば、RAV4のシャシーはスターレット、ハリアーのシャシーはカムリなど乗用車のシャシーを流用

したことが多い (Dawson; 2004, 産業ジャーナル; 1994)⁽³⁾。また、特にトヨタ自動車はフレームレス構造・モノコックボディ構造を有した SUV の中でも高級乗用車的な性質が強いクロスオーバー車若しくはラグジュアリー SUV と呼ばれる新ジャンルの自動車であるハリアー (米国での商品名は RX300、RX330) を開発し、乗用車ベースの SUV 市場で先行したという (Dawson; 2004, トヨタ自動車ハリアーホームページ)⁽⁴⁾。このように乗用車ベース SUV 市場で先行しているのは米国自動車メーカーではなく、モノコックボディ構造を有する乗用車生産に長けているトヨタ自動車などの我が国の自動車企業である。

乗用車ベースの SUV は SUV 市場に破壊的なイノベーションをもたらしている。それはモノコック構造の SUV はオンロードでの走行性は良いが、オフロードでの走行性は旧来のボディ・オン・フレーム構造の SUV には劣るので、オフロード走行を好む「ヘビーデューティー派」ユーザーからは「軟派路線」と見られがちであったが (松下; 1996)、オフロード走破性という性能をあえて犠牲にして、女性などの「潜在的」消費を掘り起こしたためである。また、現在、特にガソリン価格の上昇で特に燃費の悪い大型 SUV (その多くはボディ・オン・フレーム構造) の人気は低迷しており、米国自動車メーカー例えば GM の業績不振の一因となっている (読売新聞; 2005)。そして、石油価格の高騰という「偶然」はあったにせよ、現在の SUV 市場の主流に乗用車ベースの SUV はなりつつあると思われる。

Ⅲ、ケース分析

上記のように乗用車ベースの SUV 開発は Christensen らの言う破壊的イノベーションを SUV 市場にもたらしたと思われる。しかし、このイノベーションは Christensen らがより破壊的イノベーションをもたらす可能性があるとは主張するような新規企業や既存企業のスピニングアウト組織がもたらしたのではなく、既存企業内で行なわれたものである。つまり破壊的イノベーションをもたらす何らかのプロセスが我が国の自動車企業内に存在している、若しくは産業的な特徴により既存企業において破壊的イノベーションが可能であるということが考えられる。そこで、以下ではいかなる条件で既存企業において破壊的イノベーションが可能であるのか考察を行っていききたい。

1、価値分化と制約共存の考え方に基づく組織

楠木 (1997) は製品システムは伝統的に単面的であると見られてきたが、同一製品であっても使用者にとり様々な意味合いが存在していることを指摘している。例えば、自動車はある人にとっては輸送手段であるが、別の人にとっては家族団欒の道具や自己表現手段である場合があ

り、この例のように製品システムには多面性が存在する場合が多いという。そして、組織もそれぞれの製品システムの多面性に対応して組織・活動を分化できる可能性を指摘し、顧客の多面的な価値に対応して組織・活動を分化できることを「価値分化」と定義している。このような価値分化を行なっている組織を統合するためには「制約共存」、つまり「価値分化したいくつかの異なる活動部分がある物理的な制約のなかに同時に押し込み、最終目的の共通性を確保しながらも、活動部分を互恵のかつ競争的な緊張状態におくこと」(p.70)が必要であると主張している。つまり、異なる複数の製品コンセプトを持つ人々を一定の制約の中に押し込み、闘き合いを発生することでコンセプト相互の長所、短所が発見され、Know-what が組み替えられたり、新しく創造され、コンセプトの進化を図るという統合方法が存在することを指摘している。このような組織ではコンセプトの創造は特定の(スーパーマン的な)人間の役割というより、組織的に創造されるものであると想定されている。そして楠木は我が国の企業の組織は価値分化と制約共存の考え方に基づいて組織される傾向があり、それが故に自動車のようなシステム多面性の高い製品開発が得意であると主張している。つまり、システム複雑性よりシステム多面性が競争力の条件変数であり、乗用車は技術的に成熟している半面システム多面性が高く、それが故に我が国の企業に競争力があるとしている。本事例の乗用車ベースのSUVも「乗り心地」や「燃費」といった従来のSUVではあまり考慮されなかった価値を前面に押し出したコンセプト創造による破壊的イノベーションであり、そのような製品の開発のためにトヨタ自動車では製品開発部門以外にマーケティング部門などが積極的に関与したとされている⁽⁵⁾。

このように価値分化と制約共存の考え方は既存企業における破壊的イノベーションの発生可能性を示唆する有力な理論であると思われる。しかし、楠木のこの理論を有している組織は製品システム複雑性よりも製品システム多面性が高いことが競争力の条件変数であるとする点は問題があると思われる。それは近年の自動車業界の環境対応の新技術開発、例えばハイブリッド・エンジンはシステム複雑性がある製品であるが、それを搭載したトヨタ自動車のプリウスの製品コンセプト創造は様々な部門からの出身者で構成されたチームで創造され、その後の設計はトヨタ自動車内でも異例の設計、評価、製造の専門家が主査と同じ大部屋でほとんど毎日一緒に仕事をするという(Liker; 2004)価値分化と制約共存が究極的に推し進められた体制で行なわれており、システム複雑性が存在する場合でも価値分化・制約共存に基づいた組織で対応できる可能性があることが示唆されるからである。

2、組織学習の場の存在

既存企業が破壊的イノベーションに成功する可能性を生じせしむる要因として組織学習が適切に行なわれる、また組織学習が行なわれる場が存在することによりイノベーションが成功する場

合も考えられる。組織学習とは一般的に知識獲得→情報配分→情報解釈→組織の記憶の過程を経るとされており（Easterby-Smith：1997, Huber；1991）、かつそれ以外に幾つかの補助的過程、特に学習の場に関する過程が存在するとされる（吉田；2004）。吉田（2004）は組織間学習の研究において Huber（1991）の組織学習の過程と補助的な学習過程を付加したものが「学習の基本過程」であり、それは学習の場の設定→学習（これが Huber の定義した組織学習の過程にあたる）→場の保存／廃棄という過程を経ることを指摘した。吉田の「学習の基本過程」のモデルは組織間学習が念頭にあるものであるが、組織学習においても学習の場が必要であることからこのモデルは当てはまると考えられる。そして学習の場を設定する際の留意点として、必要な能力を持つ組織もしくは個人を見出し参加させること、組織成員が価値・目的を相互理解しあうこと、学習のためのルールを作ること、組織間・組織成員間で文化を共有させること、コミュニケーションのメカニズムを構築すること、必要あらば学習の場を変えることがあるとしている。この吉田のモデルを元に福永（2005a）は近年組織学習が適切に行なわれている組織であることが指摘されているトヨタ自動車の経営上の諸特徴が「学習の基本過程」モデルのいかなる部分を構成しているか検討した。その結果、トヨタ自動車においては社会的責任を重視し、長期的な視野を重視する価値観や今や価値観となっている「トヨタ生産方式」の共有・相互理解が図られていること、「現地現物」という現場を自らの目で必ず確かめる思考や「五回のなぜ」を繰り返す思考方法、業務を行う上でのルールは社内規程として文書化され、その規程を全社的に重視するという組織風土の確立といったことにより学習のためのルールが確立されていること、技能員養成機関の存在や経営陣トップにはトヨタ自動車の組織文化を良く理解した人物、つまり長期間にわたりトヨタ自動車に在籍した人物を就任させること、各種の社内団体や同好会による「労務管理」が行なわれることにより組織成員間で組織文化の共有が図られていること、意見表明が行ないうる根回しや異部門間の情報共有の重要性を「横展開」という表現で強調していることに見られるようにコミュニケーションのメカニズムが確立していることなどが指摘でき、組織学習の場がトヨタ自動車においては確立されていることが判明した。そして、そのような組織学習の場が存在し、組織学習が適切に行なわれていることが例えば乗用車ベースの SUV 開発などといった破壊的イノベーションを可能にしたのではないと思われる。例えば、トヨタ自動車での乗用車ベースの SUV 開発は米国でのマーケティング担当者の体験が旧来の SUV 購入者以外の顧客に目を向けることの重要性を認識させたが、これは「現地現物」の思考が働いたものであると思われる⁽⁶⁾。上述したような価値分化と制約共存の考え方に基づいて組織が運営され、商品が開発されること自体が組織メンバー相互間のコミュニケーションルール、例えば根回しを行なうことや情報共有を徹底することにより形成されている。また長期的視野を重視する価値観がトヨタ自動車で共有されており、それは同社の長期雇用を重視する人事制度と長期的な目標で開発に取り組める体制の基礎となっており（高橋；2004）、乗用車ベース

SUV といったある意味ではリスクが高い商品の開発・投入を行なえることを支援していると思われる⁽⁷⁾。このように組織学習の場が存在し、適切な組織学習が行なわれることが既存組織による破壊的イノベーションを可能にすることが示唆できる。

3、組織的知識創造を促進する組織

Nonaka and Takeuchi (1995) は企業によるイノベーションは組織的な知識の創造であるとし、それは個人の暗黙知が総動員され形式知に転換されてなされるとしている。暗黙知が総動員され形式知にされていくプロセスは組織的知識創造のスパイラルと命名され、それを促進するための組織的条件として、意図の存在、組織メンバーに事情が許される範囲で自由な行動を認める「自律性」の存在、組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎや創造的カオスの導入、意図的に情報冗長性を組み込む、最小有効多様性の確立を挙げている。そして、このような組織的知識創造は特に我が国の企業で一般的に行なわれているとしている。本研究で取り上げた乗用車ベースの SUV の開発の事例においても、組織的知識創造を促進する組織的条件の幾つかが有効に働いていることが観察された。例えば、トヨタ自動車の事例では米国駐在者が本社のマーケティング担当部署に転動になったことが開発を促したのであるが、トヨタ自動車において海外駐在者は3年から5年単位で異動になる場合が多いといわれている⁽⁸⁾。このような人事の「戦略的ローテーション」は情報冗長性（組織の様々な活動に関する情報を「意図的」に重複共有させる）をもたらし、それが組織的知識創造＝イノベーションを生むという。また、このような人事ローテーションは組織が多様な環境に対応するために持たなければならない組織内の多様性、つまり最小有効多様性を生み出す一つの方法であるとも言われている。つまり、複数の職務を経験することで多面的な問題や環境の揺らぎに対応できる能力を育てることが可能であるということである。このようなローテーションが可能なのは長期雇用を人事施策の基本においていることによる。また、トヨタ自動車での事例では海外駐在経験のあるマーケティング担当部署の部員の意見が乗用車ベースの SUV の開発を促したが、これはトヨタ自動車において「自律性」が存在したこと、つまり個人の体験・「暗黙知」を生かす機会があることを示すものである。この他、SUV の開発に限らず、トヨタ自動車には長期的視野を重視する意図やトップが絶えず「危機」であることを強調し全社的に「危機感」が絶えずある（日経ビジネス；2002）ことによるゆらぎ・創造的カオスなども存在している。このように特にトヨタ自動車において乗用車ベース SUV というイノベーションが可能となったのは組織的知識創造が可能であったためではないかということが考えられる。

IV、結論と実践的示唆

Christensen らは既存企業の既存組織による破壊的イノベーションに対し悲観的な意見を有していたが、本研究は乗用車のようにその製品が多面性もしくは複雑性を持ち価値分化と制約共存の考え方に基づく組織がイノベーションを行なうことが可能である場合や組織学習を行なう場が存在し組織学習が適切に行なわれている場合、組織的知識創造が促進されている組織である場合には既存企業の既存組織であっても破壊的イノベーションが可能であることを示唆している。この研究は現在の我が国の主要産業で本論文が執筆されている平成 17 年現在高業績を上げている自動車産業の事例であり、この他の産業の企業でもこの示唆が当てはまるかどうか今後検討する余地があるが、上記の諸理論が指摘する諸特徴、例えば長期雇用による利点は我が国の多くの優良企業、特に我が国の中核企業である「統合型ものづくり」企業（藤本；2004）にあてはまる特徴であると思われる、それがイノベーションを促している可能性があると考えられる。Christensen, Anthony and Roth（2004）は日米経済を比較し、米国には破壊的イノベーションを推進する「歯車」があり我が国にはないと分析し、具体的には例えば（長期雇用による）我が国における企業間での人材移動の停滞が破壊的イノベーションをもたらす企業が派生することを阻害し、我が国経済の成長の足枷になっていると分析しているが、本研究は長期雇用の存在は我が国の主要産業企業である「統合型ものづくり」企業においてその強みの一つとなっているトヨタ生産方式に代表されるような生産管理を行なう上での条件・利点となっている（佐武；2005）だけでなく、我が国の企業によるイノベーションを促進するものであることを示唆するものである⁽⁹⁾。つまり、破壊的イノベーションのようなリスクの高い事業への挑戦はそれを許容する組織つまり失敗しても少なくともそれを理由に解雇が行なわれない組織である方が行ないやすいと思われる。一般的にマスコミによる報道・オピニオンやそれを反映した「世論」は Christensen, Anthony and Roth と同様に長期雇用をイノベーションの「対極」にあるものと見ているが、本研究は長期雇用は特に我が国のような産業経済や社会においてはイノベーションを促進する要因となることを示唆するものである。現在、我が国においてはトヨタ自動車やキャノンなど「統合型ものづくり」企業の業績が好調なこともあり、多くの実務家や研究者は長期雇用に否定的ではないが一般的な「世論」調査を行なうと長期雇用に否定的な意見が根強く存在する⁽¹⁰⁾。そのような「世論」がなぜ形成されるかは不明であるが、長期雇用をイノベーションの「対極」にあるという「一般論」が「世論」化していることも一因にあると思われる。このような「世論」に新たな視点をもたらすことも経営学研究者の役割であると思われる⁽¹¹⁾。

謝辞

本論文を書くにあたり、トヨタ自動車関係の方々から様々な示唆をいただいた。関係者の皆様に深く感謝する次第である。

注

- (1) 日本自動車販売協会連合会は1996年1月より、RV 毎月販売台数をそれ以前は各自動車メーカーが独自の判断で発表していたものを統一的に公表するものとした。日本自動車販売協会連合会によるRVの分類はステーションワゴン、1BOXワゴン、オフロード4WD、セミキャブワゴンであり、SUVはオフロード4WDと定義される。ただし、車種によっては2WDでもオフロード4WD=SUVに区別されるものがあり、SUVの定義は駆動方式だけでは限定できない。なお、2005年現在の同連合会が定義するオフロード4WDは以下の車種である。

オフロード4WD (=SUV) 一部2WDのものも含む。	
ダイハツ	テリオス
富士重工	フォレスター
ホンダ	CR-V
マツダ	トリビュート、F. エスケープ
三菱	エアトレック、パジェロW、パジェロイオ
日産	エクストレイル、サファリW、ムラーノ
スズキ	エスクード、ジムニーW
トヨタ	ハイラックス4WD、ハイラックスサーフ、RAV4、ハリアー、クルーガー、ランドクルーザーW、キャミ

(日本自動車販売協会連合会ホームページ)

- (2) 米国自動車企業が製造したSUVの具体的な商品名としてはクライスラーのジープ・グランドチェロキー、フォードのブロンコ、エクスペローラー、エクスカッション、GMのシボレー・サバーバン、シボレー・ブレイザー、デナリ、ハマーなどが挙げられる(Dawson; 2004)。
- (3) ただしSUVのモノコックボディ構造は例え乗用車を流用したものであっても、オフロードを走行する可能性を考慮し、ボディ剛性を乗用車より重視した乗用車の構造とは異なる構造を採用している場合が多い(松下; 1996)。
- (4) 2005年現在のトヨタ自動車の米国でのSUV販売台数の六割以上がモノコック構造SUVであり、ハリアー系の自動車が多くと占めていると言われている(福永; 2005b)。また、1997年の生産開始より2001年の累計生産台数が448175台と比較的多い生産台数である(トヨタ自動車; 2002)。
- (5) 福永(2005b)を参照のこと。
- (6) 福永(2005b)を参照のこと。
- (7) 長期雇用を重視する人事制度は後述する暗黙知を動員して知識創造を行なう組織の前提ともなっている。
- (8) 福永(2005b)を参照のこと。
- (9) 我が国の企業の長期雇用の傾向はこれ以外に経済全体を見て自動車などの消費財への安定的な需要を

もたらしたと思われる（福永；2002）。Christensen, Anthony and Roth（2004）は日米経済を比較した箇所の注で「本書の執筆時点で、日本はその組織的な問題に対処するために、改革の手を次々に打ち始めた。できれば、改革者が次世代の破壊的イノベーションを育むような環境を生み出すことを望む」（邦訳 p.49）と書いており、これは現在の我が国の政府のいわゆる「構造改革」政策を支持するものとうけとれる。しかし、このような政策は究極のところ「統合型ものづくり」を基盤とする我が国の経済に悪影響を与えると考えられる。そのような政策は所得格差を増大し、消費財への安定的な需要を減退させ、また工場の中核要員の供給源たる中間層の減少や勤労意欲の低下をもたらす可能性が大だからである。

(10) 例えば、三浦（2005）はいわゆる団塊ジュニア（1971年から1975年生まれ世代）において「年功序列・終身雇用」を支持する意見が少数であることを指摘している。特に自分を「上流」とであると認識している女性からの支持は皆無であったという。

(11) そのような例として高橋（2004）の「成果主義」と「日本的経営批判」を学術的に批判した啓蒙書が存在している。

参考文献

- Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.（玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社, 2001）
- Christensen, Clayton M., Scott D. Anthony and Erik A. Roth, *Seeing What's Next*, Boston, Harvard Business School Press, 2004.（宮本喜一訳『明日は誰のものか イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社, 2005）
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.（玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2001）
- Dawson, Chester C., *LEXUS: The Relentless Pursuit*, Hoboken, Wiley & Sons, 2004.（鬼澤忍訳『レクサス』東洋経済新報社, 2005）
- Easterby-Smith, M. "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", *Human Relations*, 1997, Vol.50, No.9, pp.1085-1113.
- 藤本隆弘『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社, 2004.
- 福永晶彦『企業経営の普遍性と地域性』酒井書店, 2002.
- 福永晶彦「組織学習の場としての企業」『実践経営学会第48回全国大会論文集』, 2005a, pp.81-86.
- 福永晶彦「製品コンセプト創造を支える既存組織」未発表論文, 2005b.
- Huber, G.P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 1991, Vol.2, pp.88-115.
- 飯田一『大車林』三栄書房, 2003.
- 楠木健「価値分化と制約共存—コンセプト創造の組織論」一橋大学イノベーション研究センター『知識とイノベーション』東洋経済新報社, 2001, pp.51-102.
- Liker, J.K. *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York, 2004.（稲垣公夫訳『ザ・トヨタウェイ上・

下』日経BP社、2004)

前澤義雄「特集 どうなる日本車・・・RV、輸入車攻勢。セダン復権は？」日刊自動車新聞社・日本自動車会議所『自動車年鑑1997年版』日刊自動車新聞社、1997, pp.180-181.

松下宏『RVとはどんなクルマか』グランプリ出版、1996.

三浦展『下流社会 新たな階層集団の出現』光文社、2005.

日経ビジネス『トヨタはどこまで強いのか』日経BP社、2002.

日本経済新聞「SUV(きょうのことば)」『日本経済新聞』2004年10月25日.

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996)

産業ジャーナル『RV車開発の現況と需要予測』アイアールシー、1994.

佐武弘章(編著)『「整流」によるもの造り』東洋経済新報社、2005.

高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社、2004.

トヨタ自動車『トヨタの概況 データで見る世界の中のトヨタ』トヨタ自動車、2002.

読売新聞「GM不振」『読売新聞』2005年3月28日.

吉田孟史『組織の変化と組織間関係』白桃書房、2004.

参考ホームページ

日本自動車販売協会連合会ホームページ

<http://www.jada.or.jp/contents/data/rv/whatsrv.html>

トヨタ自動車ハリヤーホームページ

<http://toyota.jp/harrier/concept/from/index.html>