

経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2022-03-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 河村, 直樹 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/22189

経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関

Linkage between Management Philosophy and Dynamic Capabilities

博士後期課程 商学専攻 2020 年度入学

河 村 直 樹

KAWAMURA Naoki

【論文要旨】

1990 年代初頭のバブル崩壊以降、日本経済は低迷しており、Teece, D. J. や菊澤などはダイナミック・ケイパビリティの重要性や従業員等の利害関係者を中心とした「古くて新しい経営パラダイム」へとシフトすることが日本企業に求められているとしている。日本企業が長引く低迷を乗り越えるためには、戦後の激しい環境変化をイノベーションで乗り越えた創業者の経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関の事例から現在の我々が学ぶ意義は大きいのではないかと。本論文は、日本の精密機械業界、特にカメラ・複写機業界を代表するリコーとキヤノン、富士ゼロックス（現在の富士フイルムビジネスイノベーション）の事例を通じて、次の 2 つのことを確認した。まず、創業者の経営理念が事業活動を始めるまでの創業者個人の経験に影響されていることである。次に、創業者の経営理念がダイナミック・ケイパビリティにおける感知、捕捉、変容の軸となり企業の変化・進化のプロセスを加速し、カメラ、複写機の領域においてイノベーションを促したことを確認した。

【キーワード】 経営理念、ダイナミック・ケイパビリティ、市村清、御手洗毅、小林節太郎

【目次】

1. はじめに
2. 先行研究と分析枠組み
 - 2.1. 経営理念に関する先行研究
 - 2.2. ダイナミック・ケイパビリティに関する先行研究
 - 2.3. 分析枠組み

3. 事例研究
 - 3.1. リコー創業期の事例研究
 - 3.2. キヤノン創業期の事例研究
 - 3.3. 富士ゼロックス創業期の事例研究
4. 考察
5. おわりに

1. はじめに

日本経済は、1990年代初頭のバブル崩壊後から低迷が続き、「失われた20年」とされ、現在では「失われた30年」と呼ばれつつある状況にある。Teece, D. J. 著、谷口和弘他訳（2013）『ダイナミック・ケイパビリティ戦略 ―イノベーションを創発し、成長を加速させる力―』の中の、日本の読者に向けた「日本語版への序文」において、日本企業は卓越したオペレーションによる生産技術等に代表されるオーディナリー・ケイパビリティの開発によって、「物事の適切な実行」を得意としてきたが、「適切な物事の実行」という点で弱点を抱えており、1990年代以降の日本経済の弱体化は、ダイナミック・ケイパビリティの弱さに起因するとしている。

また、菊澤研宗（2019）『成功する日本企業には「共通の本質」がある ―ダイナミック・ケイパビリティの経営学―』の中で、菊澤は、日本企業が依拠すべきは1990年代に受け入れてきたオーディナリー・ケイパビリティによる効率化で株主利益最大化を目的とする経営パラダイムではなく、かつて日本企業が行っていたような従業員中心の利害関係者論に基づく多様な利害関係者集団の利害を考慮した「古くて新しい経営パラダイム」であるとしている。実際に、1940年代後半以降の戦後復興期には、ソニーの井深大と盛田昭夫や本田技研工業の本田宗一郎に代表されるように、強い企業理念を持った創業者がイノベーションを創出した。1960年代の高度経済成長期においても、京セラの稲盛和夫やセコムの飯田亮などがイノベーションを通じて事業を拡大している。日本企業が長引く低迷を乗り越えるためには、戦後の激しい環境変化をイノベーションで乗り越えた創業者の経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関から現在の我々が学ぶ意義は小さくない。

本論文における問いは、次の2つである。第一に、創業者の経営理念は、創業者が事業活動を始めるまでの個人の経験により影響されるのではないかということである。第二に、創業者の経営理念がダイナミック・ケイパビリティにおける感知、捕捉、変容の軸となり企業の変化・進化のプロセスを加速し、イノベーションを促すのではないかということである。本論文は、これらの問いに答えることを目的とする。本論文では、経営理念とダイナミック・ケイパビリティの先行研究を整理し、分析方法を確認して、対象となる事例を選定する。選定した理由については、2章に示すが、日本の精密機械業界、特にカメラ・複写機業界を代表するリコーとキヤノン、富士ゼロックス

(現在の富士フイルムビジネスイノベーション)を対象として考察する。

2. 先行研究と分析枠組み

2.1. 経営理念に関する先行研究

日本における経営理念には、経済同友会が1956年に公表した「経営者の社会的責任の自覚と実践」や1965年に公表した「新しい経営理念」が影響している。例えば、廣川・芳賀(2015)は、日本における経営理念に関する研究は1950年代後半から経営者や研究者によって議論が進められ、様々な研究者によって定義が行われているとしている。経営理念の定義の変遷としては、1960年代から1970年代には経営者の信念や信条、1980年代には経営者や組織の規範や指針、1990年代から2000年代には組織で共有される価値観として利害関係者に公表されるものになったとしている。

また、金井(1997)は、経営理念の浸透に経験が関わることを考察している。「原理・原則(理念)」を「要約ラベル(簡潔な言葉)」で示し、自己の具体的経験を物語ることで経営理念の浸透に重要な役割を果たすことを指摘している。山田(1996)は、創業者が経営理念の浸透に関わるだけでなく、一般的に創業者が経営理念の創造者、確立者であるとしている。須本(2016)は、オムロン・立石一真、村田製作所・村田昭、京セラ・稲盛和夫、日本電産・永守重信の生い立ちや創業前史、企業家としての出発点と成長等から経営哲学を考察している。

本論文では、先行研究の手法に則り、創業者の略歴や生い立ち、経営理念、実践事例を取り上げて、創業者の経営理念が事業活動を始めるまでの個人の経験により影響されるかを検証する。

2.2. ダイナミック・ケイパビリティに関する先行研究

渡部(2010)が指摘するように、ダイナミック・ケイパビリティは経営学の様々な領域で取り上げられている。例えば、河合(2012)は、戦略経営とダイナミック・ケイパビリティの関係について、環境不確実性の度合いに着目し、戦略論、資源論の観点で考察している。また、菊澤(2015)は、垂直統合に着目し、取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティが相互補完の関係にあることを指摘している。

Teece(2007)によると、ダイナミック・ケイパビリティは「感知(Sensing)」「捕捉(Seizing)」「変容(Transforming)」の3つの構成要素に区分でき、企業家的な資産オーケストレーションとリーダーシップが経営上の重点になる。資産オーケストレーションとは、既存の資源、知識などを様々な形で再配置することである。「感知」は環境変化に伴う脅威や機会を感知する能力、「捕捉」は感知して見出した機会を捉えて、既存の資源、ルーティン、知識を様々な形で応用し、再利用する能力、「変容」は持続的競争優位を確立するために組織内外の既存資源や組織を体系的に再編成して変容する能力である。これらの能力を構成要素から模倣できないイノベーションが起こされることになる。

本論文では、創業者の経営理念を確認し、経営理念がダイナミック・ケイパビリティにおける感知、捕捉、変容の軸となり企業の変化・進化のプロセスによりイノベーションを行ったかについて検証する。

2.3. 分析枠組み

本論文では、創業者の経営理念とそのダイナミック・ケイパビリティへの影響について、事例研究を通じて確認する。分析の対象となる事例について、以下の事柄を考慮して選定する。まず、経営理念や「感知」を考慮して、創業者が同時期に活動していたことである。次に、本論文では、ダイナミック・ケイパビリティを活かして企業の変化・進化のプロセスによりイノベーションを行ったかについて検証することから、事業環境の変化に対してイノベーションで乗り越えた事例という点である。最後に、「捕捉」を考慮して、複雑な資源を組みかえることが求められた業界を対象とする。以上のことから、本論文では、創業者がカメラ、複写機の製造・販売を行ったリコー、キヤノン、富士ゼロックスを事例研究として取り上げる。

3. 事例研究

3.1. リコー創業期の事例研究

まず、リコー創業者である市村清の生い立ちと経営理念を確認する。市村は、1900年に佐賀県三養基郡北茂安村（現在のみやき町）で貧しい農家の長男として生まれた¹。その貧しさは経済的困窮のために佐賀中学（現在の佐賀県立佐賀西高等学校）を中退して父親の野菜売りの手伝いをするほどであった。1916年に親族の勧めで共栄貯金銀行に事務見習いとして就職し、共栄貯金銀行が設立した日中合弁の大東銀行に入社して中国に駐在した。1927年、昭和金融恐慌の影響を受けて大東銀行が倒産すると、故郷の九州に帰り、富国徴兵保険株式会社（現在の富国生命保険相互会社）に入社して、保険のセールスマンとなった。富国徴兵保険の佐賀代理店主である吉村商会から理研陽画感光紙の九州総代理店の権利を譲り受け、1929年に福岡市の納屋の片すみで独立開業した。業績は他の代理店の群を抜いて拡大したため、市村は理化学研究所所長の大河内正敏博士から理化学興業株式会社の感光紙部長に招聘された。1936年、感光紙部を理研感光紙株式会社として創立し、市村は代表権を持つ専務取締役役に就任した。1938年には、理研感光紙株式会社の商号を理研光学工業株式会社に変更して光学機器の製造販売を開始し、現在の株式会社リコーに至る。

市村の経営理念は、「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という三愛精神である。戦争により日本が荒廃するという激しい環境変化に対して、市村（1964）は、人は勤めを愛する気持ちを持ったとき、人を愛し、国を愛する心が生まれ、困難な状況を克服し、日本は復興できるとした。

次に、経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関についてカメラと複写機の実践事例を

¹ 市村清の生い立ちについては、1962年2月21日から3月20日に『日本経済新聞』に掲載された市村清の「私の履歴書」並びに、市村清（1964）を主に参照している。

考察する。市村は、1950年当時、二眼レフカメラの価格が3万円程度と高級品だったところ、7,300円という低価格で「リコーフレックスⅢ」を発売し、大衆に写真文化をもたらした。当時、日本の全カメラ生産量の50%以上をこの一機種で独占するほどの大ヒットとなった。この事例をまずダイナミック・ケイパビリティの観点で考察する。「感知」の観点では、戦後復興が進み、大衆が高級品であったカメラを持つことを望んでいた当時、市村はドイツ製カメラの10分の1の価格でカメラを作れば大衆に支持されるはずだと考え、機会を感知した。市村の貧しい家で育った生い立ちが、「低価格」「大衆」を意識して機会を感知したと考えられる。「捕捉」の観点では、リコーの既存の工場と人員を活用し、大衆向けの低価格のカメラの製造・販売の機会を捕捉した。「変容」の観点では、構造を簡略化し、カメラとしては初のベルトコンベア方式に変容し、大量生産で低価格を実現した。当時、カメラは手作業で製作されていたが、以後、ベルトコンベア方式はカメラの標準的な生産方式となった。

市村は、1955年、ジアゾ複写機「リコピー101」を発売して複写機事業に進出し、将来的に莫大な収益をもたらす礎を構築した。この事例をまずダイナミック・ケイパビリティの観点で考察する。「感知」の観点では、市村はカメラの輸出拡販と市場調査のために訪米した際、訪問先の事務机の上に置かれた卓上複写機を見て、事務機としての複写機の機会を感知した。「捕捉」の観点では、市村は帰国後、卓上複写機の開発を指示し、事務機としての複写機の製造・販売の機会を捕捉した。「変容」の観点では、市村は、1965年に湿式 Electro Fax 複写機「電子リコピー BS-1」を発売し、業績を著しく回復させるとともに、本格的な世界進出への道を切り拓く原動力となり、リコーを複写機メーカーへと変容させた。

次に経営理念との連関の観点で考察する。市村の経営理念である三愛精神の「人を愛す」観点で、市村は人から搾取することなく適正価格で商品を提供している。カメラの「リコーフレックスⅢ」は大ヒットによる品不足の影響で、定価販売を行っていた銀座三愛で購入した商品をカメラ店がプレミア価格で販売して騒動となったが、市村は企業責任としてさらに生産設備を増強して適正価格での提供を実現した。また、「勤めを愛す」観点では、市村はカメラ事業の開始にあたり、既存の従業員を活用することで従業員の勤めを継続させた。複写機について、当時の日本では、複写機の主な用途は設計や建築の図面複写であったが、市村は、「勤めを愛す」観点で、実際に人が勤務するオフィスの現場を重視して、複写機の機会を感知した。

3.2. キヤノン創業期の事例研究

まず、キヤノン創業者である御手洗毅の生い立ちと経営理念を確認する。御手洗は、1901年に大分県南海部郡蒲江町（現在の佐伯市）で旧家の五男として生まれた²。1921年に札幌にある北海道帝国大学（現在の北海道大学）医学部に入学し、大学卒業後、上京して渋谷の日本赤十字病院の

² 御手洗毅の生い立ちと略歴については、キヤノン企画本部社史編集室（2012）を主に参照している。

産婦人科医局に勤務した。この時期の日本赤十字病院では、顕微鏡やカメラ等の医療機器のほとんどがドイツ製であり、御手洗は国産化への期待を抱いた。この頃、御手洗は、キヤノンのルーツである精機光学研究所の創業者の一人である内田三郎と知り合い、高級カメラの国産化という夢に意気投合したという。1937年、精機光学工業株式会社（現在のキヤノン株式会社）の設立に際し、御手洗は発起人に加わり、監査役に就任した。1940年に自身の産婦人科病院を開業して院長となり、1942年に精機光学工業株式会社の社長に就任し、1945年に自身の産婦人科病院が空襲によって焼失したことを機に医師を廃業するまで医師と経営者の二足の草鞋を履く生活となった。1967年、御手洗は「右手にカメラ、左手に事務機」のスローガンを掲げてキヤノンの多角経営を宣言し、今日のキヤノンの礎を築いた。

御手洗の経営理念は、実力に応じて公平に処遇する「実力主義」、1週間の夏季休暇や健康診断の徹底など従業員の健康を重視する「健康第一主義」、従業員がお互いに助けあって会社の繁栄のために力を合わせる「新家族主義」である。御手洗は自身が医師であり経営の素人であるから、経営をするには人を信頼するしかないことを自認しており、経営理念も技術者をはじめとした従業員との良好な関係や信頼の構築を重視したものとなっている。また、「健康第一主義」は御手洗の医師としての生い立ちが特に影響しており、他の日本企業に先駆けて週40時間労働制や夏冬1週間の休暇、定期健康診断を実施していた。

次に、経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関についてカメラと複写機の事例を考察する。御手洗は、戦後の日本の再興のためには、加工貿易ではなく、国内で材料を得て独自の製品として輸出できるものではなくてはならないと考えて高級カメラの生産・販売し、カメラを日本の輸出産業に育て、戦後の日本の発展に貢献した。この事例をまずダイナミック・ケイパビリティの観点で考察する。「感知」の観点では、医師として勤務していた際、顕微鏡やカメラ等の医療機器はドイツ製がほとんどであり、国産カメラの必要性を「感知」した。「捕捉」の観点では、ヒト・モノ・カネを応用、再利用して機会を捕捉した。例えば、一時的に解散していた旧社員を招集/再編成して会社を再興した。また、戦前の試作機「カンノン」を市場に投入すべく開発された「ハンザキヤノン（標準型）」などの部品をかき集めて「JⅡ型（J戦後型）」を生産した。さらに、銀行からは、飛行機を製造していた企業がナベ、カマを作っている中で、高級カメラを作るのかと反対されたが、御手洗は敗戦国の日本が立ち上がる道は輸出しかないということを粘り強く説得し、融資を約束させた。「変容」の観点では、御手洗は分散していた本社・工場を集約するとともに、カメラ本体とレンズで分かれていたブランドを「キヤノン」に再編成し、一体感を持ったメーカーに「変容」させ、日本を代表する輸出企業の礎を築いた。

御手洗は、1970年、国産初の普通紙複写機「NP-1100」発売し、「右手にカメラ、左手に事務機」のスローガンを具現化した。この事例をまずダイナミック・ケイパビリティの観点で考察する。「感知」の観点では、「ゼロックスの特許を使わずしてコピー機を作ることは不可能」と世界中の技術者が諦めるなか、1950年代に独自の国産技術による複写機の開発を開始した。「捕捉」の観

点では、キヤノンはカメラの露出計に使われる硫化カドミウムのノウハウを保有していたため、感光体に利用した。1968年に、硫化カドミウムを使用した感光体などキヤノン独自の「キヤノンNPシステム」の開発に成功し、ゼロックスのセレンを使用した感光体に関する特許をクリアした。「変容」の観点では、御手洗はキヤノンをカメラ、複写機を含む精密機器メーカーに変容させた。また、「キヤノンNPシステム」は複写機だけではなく、後々にレーザービームプリンターにも応用した。

次に経営理念との連関の観点で考察する。御手洗の経営理念である「健康第一主義」による技術者をはじめとした人の重視、「実力主義」による適切な人材活用、「新家族主義」による組織的な一体感が、感知した国産高級カメラの機会を捕捉して、輸出産業に育てるというプロセスを加速させたと考えられる。御手洗は「健康第一主義」について、1週間だったらと働くよりは、土日を休んで家族サービスや休養に充て、月曜になったら蓄えたエネルギーで仕事にあたったほうが良いという考えに基づくものであるとしている。複写機は事務作業を合理化し、生産性を高めるものであり、御手洗の「健康第一主義」を実現する手段を具現化したものであるといえる。カメラと同様に、御手洗の経営理念に基づく人を重視した人材活用や組織的な一体感が、感知した国産複写機の機会を捕捉して、ゼロックス社の特許網を回避する技術を生み出すというプロセスを加速させたのである。

3.3. 富士ゼロックス創業期の事例研究

まず、富士ゼロックス創業者である小林節太郎の生い立ちと経営理念を確認する。小林は、1899年に現在の兵庫県小野市で農家の次男として生まれた³。1923年、関西学院卒業後、岩井商店（現在の双日株式会社）に入社し、横浜支店の通信部に配属されたが、関東大震災後に、神戸支店の雑貨部に異動し、ハッカ、寒天などの天産物、大日本セルロイド（現在の株式会社ダイセル）のセルロイド等の輸出を手がけていた。1927年、ロンドン支店に異動し、経理に加えて、セルロイド生地と加工品のヨーロッパにおける営業を担当した。この間、小林は、ヘンリー・フォードの*Today and Tomorrow*を読み、事業の目的が奉仕であるとする考えに感銘を受けたと述べている。それは、従業員、その周囲の人、社会、国家に寄与し貢献することと言い換えられる。1934年に、大日本セルロイドが写真フィルム部門を独立させ、富士写真フィルム（現在の富士フィルムホールディングス株式会社）を設立するにあたり帰国し、同社の営業部長心得となり、一年後に営業部長となる。1937年には、富士写真フィルムの取締役に就任し、常務、専務を経て、1960年に社長に就任した。1962年には、英国のランク・ゼロックス社と合併で富士ゼロックスを設立し、社長を兼務した。

小林は、明確な経営理念について述べていない。しかしながら、フォードの著作を読み感銘を受

³ 小林節太郎の生い立ちについては、小林節太郎（1981）を主に参照している。

けていることから、フォードの影響を受け、低価格で社会に奉仕する製品を作ること、技術には無限の可能性のあることを重視していた。一方で、フォードの著作の影響はあったが、小林が人を信じ、人に任せたという点では、晩年の労働争議等へのフォードの対応にみられるあり方とは異なっている。

次に、経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関についてカメラと複写機の実践事例を考察する。1957年、富士写真フィルムは、レバーを押すだけで手軽に撮影できる写真の入門機ともいえる6cm×6cm判カメラ「フジペット」を1,950円の低価格で発売し、小学生や女性などに大人気となり、幅広い層へ写真文化を拡大した。この事例をまずダイナミック・ケイパビリティの観点で考察する。「感知」の観点では、写真フィルムの需要拡大を目指し、これまでカメラに触れたことのない人でも気軽に写真撮影を楽しめるカメラの機会を感知した。「捕捉」の観点では、「だれでも写せるみんなのカメラ」という宣伝を行い、カメラの使い方と写真撮影の基本、フラッシュの使い方、引き伸ばしの知識やアルバムの作り方などのマニュアルを同梱してカメラを使ったことがない顧客層を引きつけた。また、自社製品である写真フィルムを活用することで、富士写真フィルムの資源を活用した。「変容」の観点では、後々の「写ルンです」や「instax “チェキ”」等に代表される、多くの人に写真文化を提供する製品を開発する礎を構築した。

小林は、1962年、英国のランク・ゼロックス社と合弁で富士ゼロックスを設立し、業界初の普通紙複写機「富士ゼロックス914」を発売した。この事例をまずダイナミック・ケイパビリティの観点で考察する。「感知」の観点では、銀塩という有限な資源への対応と事業多角化の観点から社会に奉仕する製品としてゼロックス社が開発していた複写技術を感知した。「捕捉」の観点では、富士写真フィルムの資源を応用して機会を捕捉した。ランク・ゼロックス社側の役員は全て非常勤とし、小林は利害関係者との調整役や大局的な助言役に徹し、富士写真フィルムから移籍した人材に経営を任せた。これらの人材が中心となり、当時日本で認知度が低かったレンタル方式による初期投資不要の複写機販売というイノベーションを起こした。富士写真フィルムの岩槻工場、竹松工場を利用して複写機本体や消耗品を国産化した。「変容」の観点では、1971年にこれらの工場を富士ゼロックスに引き渡し、富士ゼロックスを販売会社からメーカーに変容させ、将来的に米ゼロックス社の生産をも受け持つ体制の礎を構築した。

次に経営理念との連関の観点で考察する。フォードの影響を受けていた小林は、「社会に奉仕する製品の重視」の観点で、より多くの人に使ってもらえるカメラを低価格で提供することで社会に貢献した。複写機についてもカメラと同様に、「社会に奉仕する製品の重視」の観点から、レンタル方式によって低価格でこれを提供した。

4. 考察

これまで確認してきた事例について、経営理念とダイナミック・ケイパビリティの観点で整理する。第一に、市村は1900年、御手洗は1901年、小林は1899年の生まれであり、同じ時代の創

業者である。そのため、戦前の経済の発展期、戦後の復興期において、それぞれ経営に関わっている。経営理念については、創業者が事業活動を始めるまでの個人の生い立ちや経験により創造されることを確認する。リコーの創業者の市村の経営理念は「三愛精神（人を愛し、国を愛し、勤めを愛す）」である。市村は貧しい家で育ち苦勞を重ねながらも営業を仕事として成功したことから「人を愛す」という大衆を意識した視点が、また、戦後の荒廃から復興した経験から「国を愛す」という視点が、様々な企業で様々な商品を販売した経験から「勤めを愛す」という視点がもたらされた。

キヤノンの創業者の御手洗の経営理念は「実力主義」「健康第一主義」「新家族主義」である。御手洗は旧家に生まれて厳しい教育を受けて、北海道大学医学部に入学し医師になった生い立ちから「実力主義」の視点が、また、医師としての経験から人を重視した「健康第一主義」「新家族主義」の視点がもたらされた。富士ゼロックスの小林は経営理念について明確に述べてはいないが、商社に入り英国駐在を経験し、そこでフォードの著作に感銘を受けたことから「社会に奉仕する製品の重視」の視点がもたらされたのである。

第二に、創業者の経営理念がダイナミック・ケイパビリティにおける感知、捕捉、変容の軸となり企業の変化・進化のプロセスを加速し、イノベーションを促すことを確認する。市村のカメラの事例では、「人を愛す」観点で、人から搾取せず適正価格で商品を提供し、「勤めを愛す」観点で、既存従業員の雇用を維持して活用することで機会を捕捉した。また、複写機の事例では、市村は、「勤めを愛す」観点で、実際に人が勤務するオフィスの現場を重視して、複写機の機会を感知した。

御手洗のカメラと複写機の国産化の事例では、「健康第一主義」による技術者をはじめとした人の重視、「実力主義」による適切な人材活用、「新家族主義」による組織的な一体感が、感知した国産高級カメラや複写機の機会を捕捉して、輸出産業に育てるというプロセスを加速させ、イノベーションを促した。また、複写機は事務作業を合理化し、生産性を高めるものであり、御手洗の「健康第一主義」を実現する手段を具現化したものである。小林のカメラと複写機の事例では、「社会に奉仕する製品の重視」の観点で、より多くの人に使ってもらえるようにカメラを低価格で提供し、複写機もレンタル方式によって低価格で提供した。これらを整理したものは図表1である。

図表 1. 実践事例の整理

			市村（リコー）	御手洗（キヤノン）	小林（富士ゼロックス）
生い立ちと主な経験			貧しい家で育ち、様々な企業で様々な商品を販売	旧家に生まれ、医師としてカメラの国産化を意識	農家に生まれ、英国駐在を経験
創業者の経営理念			三愛精神 (人を愛し、国を愛し、勤めを愛す)	実力主義 健康第一主義 新家族主義	「社会に奉仕する製品の重視」
ダイナミック・ケイパビリティのプロセス	カメラ	感知	大衆カメラの機会を感知	国産高級カメラの機会を感知	だれでも使えるカメラの機会を感知
		捕捉	既存の人員・工場を活用	旧社員を招集	自社の写真フィルムを活用
		変容	大量生産によって低価格を実現	ブランド/工場を再編成	顧客層を広げる製品開発の基礎を構築
	複写機	感知	卓上複写機の機会を感知	国産複写機の機会を感知	新たな複写技術を感知
		捕捉	開発陣に複写機の開発を指示	カメラの技術を応用	レンタル方式で低価格で複写機を販売
		変容	複写機メーカーへと変容	複写機メーカーへと変容	販売会社からメーカーに変容

出所：筆者作成。

5. おわりに

本論文における問いは、次の2つであった。第一に、創業者の経営理念は、創業者が事業活動を始めるまでの個人の経験により影響されるのではないかということである。第二に、創業者の経営理念がダイナミック・ケイパビリティにおける感知、捕捉、変容の軸となり企業の変化・進化のプロセスを加速し、イノベーションを促すのではないかということである。日本の精密機械業界、特にカメラ・複写機業界を代表するリコーとキヤノン、富士ゼロックスの創業者及び創業期の事例を考察し、第一の問いについては、リコー、キヤノン、富士ゼロックスの創業者の経営理念が事業活動を始めるまでの創業者個人の経験に影響されていることを確認した。第二の問いについては、創業者の経営理念がダイナミック・ケイパビリティにおける感知、捕捉、変容の軸となり企業の変化・進化のプロセスを加速し、カメラ、複写機の領域においてイノベーションを促したことを確認した。

本研究については、以下の3点が今後の課題として指摘できる。第一に、カメラ、複写機以外の分野でも同様の経営理念とダイナミック・ケイパビリティとの連関を確認できるかである。例えば、現在の自動車業界は激しい事業環境の変化にさらされている最中であり、まだ次のイノベーションの結果が出ているわけではないが、カメラ、複写機同様に複雑な資源を組みかえることが求められる業界であるため、今後の研究対象になりうる。第二に、今回の論文の対象は、カメラや複写機の創業期の事例であったため、複写機業界の成長期、成熟期に求められる経営理念とダイナ

ミック・ケイパビリティの連関を確認する必要がある。第三に、創業者の経営理念が企業に定着した要因や条件、さらには、組織における創業者の経営理念の浸透度合いが低下する要因や条件についても確認する必要がある。

〈引用・参考資料〉

〈書籍・論文〉

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No.13, pp. 1319-1350.

Teece, D. J. 著, 菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳 (2019) 『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社。

Teece, D. J. 著, 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・Stella S. Chen 訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力—』ダイヤモンド社。

市村清 (1964) 『そのものを狙う—わが人間の経営』有紀書房。

市村清 (1964) 『闘魂ひとすじに わが半生の譜』有紀書房。

市村清 (1965) 『明日への着眼』実業之日本社。

金井壽宏 (1997) 「経営における理念 (原理・原則), 経験, 物語, 議論: 知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報 経営学・会計学・商学 (神戸大学)』第 43 巻, 1-75 頁。

河合忠彦 (2012) 「戦略経営とダイナミック・ケイパビリティ」『戦略経営ジャーナル』第 1 巻 2 号, 205-215 頁。

菊澤研宗編著 (2018) 『ダイナミック・ケイパビリティの経営戦略論』中央経済社。

菊澤研宗 (2019) 『成功する日本企業には「共通の本質」がある—ダイナミック・ケイパビリティの経営学—』朝日新聞出版。

菊澤研宗 (2015) 「ダイナミック・ケイパビリティと垂直的統合: 取引コスト, ケイパビリティ, そしてダイナミック・ケイパビリティ」『三田商学研究 (慶應義塾大学)』第 58 巻 2 号, 75-86 頁。

小林節太郎 (1981) 「私の履歴書 小林節太郎」日本経済新聞社編 『私の履歴書 経済人 16』日本経済新聞社, 389-464 頁。

須本隆雄 (2016) 「電子部品企業の創業者に関する一考察: 京都 4 社に見る企業家精神・理念の比較研究」『経営戦略研究 (関西学院大学)』第 10 巻, 59-74 頁。

廣川佳子・芳賀繁 (2015) 「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』第 57 巻, 73-86 頁。

御手洗毅 (1965) 「新家族主義・実力主義・健康第一主義」『私の経営理念: 一流企業の首脳は語る』東洋経済新報社, 179-191 頁。

御手洗毅 (1965) 「マネジメント双曲線: 生活の本拠は家庭にあり」『プレジデント』, 1965 年 12 月号, 35 頁。

御手洗毅 (1969) 「私の経営哲学: この激動期をどう乗り切る—経営に 3 本の柱—実力主義と新家族主義と健康第一主義」『日本経済研究センター会報』, 48-53 頁。

山田幸三 (1996) 「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山大学経済学会雑誌』第 27 巻 4 号, 87-110 頁。

渡部直樹 (2010) 「ケイパビリティ論の性格と意義」『三田商学研究 (慶應義塾大学)』第 53 巻 2 号, 83-100 頁。

キャノン企画本部社史編纂室 (2012) 『挑戦の 70 年, そして未来へ: キャノン 70 年史: 1937-2007』キャノン株式会社。

富士ゼロックス社史編纂委員会 (1983) 『富士ゼロックス 20 年の歩み: 1962-1982』富士ゼロックス株式会社。

富士ゼロックス社史編纂委員会 (2013) 『富士ゼロックス 50 年の歩み: 1962-2012』富士ゼロックス株式会社。

〈新聞・雑誌記事等〉

「私の履歴書 (市村清)」『日本経済新聞』(1962 年 2 月 21 日から 1962 年 3 月 20 日に掲載)。

「グローバル企業 キャノンの軌跡 PART1 「創業者」御手洗毅という人」『PHP business review』, 2003 年 11

月号, 4-13 頁。

〈ウェブサイト〉

キヤノン「キヤノンの歴史」(<https://global.canon/ja/corporate/history/> アクセス日: 2021 年 8 月 7 日)。

富士フイルム「富士フイルムのあゆみ」

(<https://www.fujifilm.co.jp/corporate/aboutus/history/ayumi/index.html> アクセス日: 2021 年 8 月 7 日)。

富士フイルムビジネスイノベーション「経営の歩み」

(<https://www.fujifilm.com/fb/company/profile/history/corporate.html> アクセス日: 2021 年 8 月 7 日)。

リコー「リコーのあゆみ」(<https://jp.ricoh.com/company/history> アクセス日: 2021 年 8 月 7 日)。

リコー三愛グループ三愛会 (<https://www.san-ai-kai.jp> アクセス日: 2021 年 8 月 7 日)。