

トヨタの組織能力に関する一考察

一日々の原価企画活動に埋め込まれたルーティン

経営管理研究科 講師

梅田 浩二

【要約】

本研究の目的は、元トヨタ自動車のチーフエンジニア及び車両担当へ半構造化インタビューを行い、トヨタの競争優位の源泉となっている組織能力について主に原価企画活動に焦点をあてて考察することにある。分析の結果、競合他社が模倣困難な組織特異的なトヨタのルーティンとして「日常業務における顧客提供価値とコストの最適バランス追及」と「原価低減目標値に対する CE と技術部の共同責任体制」「目標値に対する柔軟な統制メカニズム」が抽出された。また、この三つのルーティンが有機結合して機能することで、他社が模倣困難な組織能力を醸成していることが示唆された。

【キーワード】

持続的競争優位の源泉、ポジショニング、組織能力、ルーティン

【目次】

- 1 はじめに
- 2 先行研究とリサーチ・クエスション
- 3 調査概要と調査結果
- 4 考察
- 5 まとめ

1 はじめに

本研究の目的は、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタという）における新車両の開発責任者であるチーフエンジニア（以下、CE という）と原価企画活動の推進役である車両担当を経験した 2 名の元トヨタマンに半構造化インタビューを行い、トヨタの組織能力を醸成するルーティン¹について考察することにある。

楠木（2010）は、トヨタの競争優位はポジショニングによる競合他社との差別化ではなく卓越したルーティンからなる組織能力によって生み出されていると指摘する。トヨタの組織能力に注目した先行研究としては、第一に門田（1985; 1991）のトヨタ生産システムに関する研究があげられる。門田は、ジャスト・イン・タイム生産方式とにんべんのついた自動化がトヨタ生産システムの二本柱であるとし、平準化生産、工程間の同期化、徹底したムダの排除を目的とする改善活動など数多くの現場の知恵によって当該システムが成立していることを詳細に記述している。第二に Clark and

Fujimoto(1991) は、日本の自動車メーカーの製品開発プロセスに焦点をあて、その優れた特徴として、プロダクト・マネジャーの責任権限の重さ、工程エンジニアリングと設計エンジニアリングによるラグビー方式のオーバーラップ型開発プロセスを指摘している。また、藤本（2003）は、自動車業界における深層の競争力は品質、コスト、納期、柔軟性を意味する QCDF で測定されるとし、インテグラル型の製品アーキテクチャが日本企業の組織特性とよく適合し、卓越した QCDF 上の成果を生み出してと指摘している²。第三に小林（2017）は、トヨタの全設計者に対する詳細なアンケート調査をもとに当社の原価企画活動の実態をマネジメント・コントロール・システムの視点から分析した。すなわち先行研究は、トヨタの持続的競争優位の源泉をトヨタの組織能力にあるとし、その根拠を製品開発プロセスにおける組織運営と原価企画活動、そして量産開始後の優れたものづくりのあり方に見出している。

しかし、現在では日本の自動車メーカーはトヨタの特徴とされる製品開発プロセスや原価企画活動、そして生産システムと類似の仕組みを日常業務に取り入れているが、トヨタとの業績格差は縮まっていない。そこで、本研究は、製品開発プロセスにおける原価低減活動である原価企画活動に焦点をあて、トヨタの日常業務の中で組織特殊性を持つルーティンを分析することにより、なぜトヨタだけが長期にわたり競争優位を維持できるのかについて考察する。

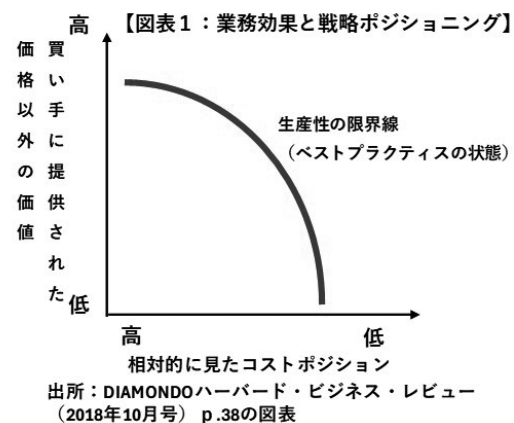
本稿の構成は、以下のとおりである。第 2 節では、競争戦略に関する先行研究を行ったうえで、小林をもとにトヨタの原価企画活動の特徴をレビューするとともに本研究のリサーチ・クエスチョンを設定する。第 3 節ではインタビュー調査の概要及びインタビュー結果を提示し、第 4 節でインタビュー結果にもとづく考察を行う。第 5 節では、まとめとして本研究のインプリケーションと今後の課題について述べる。

2 先行研究とリサーチ・クエスチョン

2.1 ポジショニングと組織能力

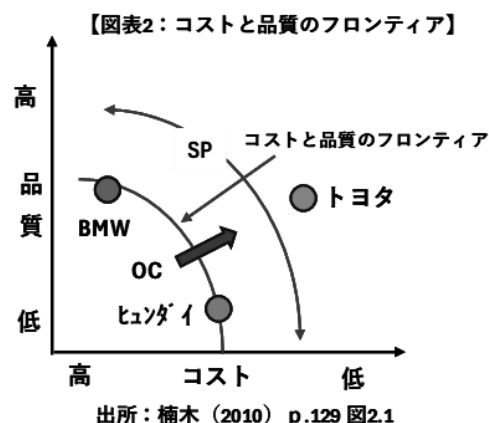
Poter（1996）は、競争戦略とは「生産性の限界線」上でトレードオフ関係にある「異なる活動」を行うことであるとし、「業務効率・業務効果」の向上とは性格を異にするものだと主張する（図表 1）。また、業務効率を向上させると「生産性の限界線」は外側に移動し業績は向上する。その代わり、どこの企業も似たり寄ったりになり、やがて消耗戦になると指摘している。すなわち、持続的競争優位を構築するには生産性の限界線上で他社が選択しない、あるいは選択することが困難な「活動」を選択する必要があるとし、戦略の本質はポジショニングの取り方にあると指摘している。

楠木（2010）は、競争優位の構築の仕方にはポジショニングと組織能力という異なる二つのアプローチがあるとする。そして、ポジショニングの本質はトレードオフにある活動を選択することによる競争回避の戦略であり、組織能力に基づく戦略とは他社にとって模倣困難な経営資源を武器にして競合に対抗して勝つというより競争的な戦略であると指摘している。また、楠木は、トヨタは自らの競争優位性をポジショニン



トヨタの組織能力に関する一考察

グによってではなく、卓越した製品開発能力とトヨタ生産システムに基づく生産能力を武器にして、品質とコストのトレードオフ・フロンティアを右斜め上方へシフトすることで構築していると主張する（図表2）。さらに、トヨタの組織能力が競合他社にとって模倣困難なのは、製品開発能力や生産能力を構成する要素が日常的な「仕事の進め方」、すなわち日常的なルーティンに埋め込まれているため単にシステムを導入するだけでは本質的なレベルではまねできないからであると述べている。



2.2 組織能力

組織能力に関する先行研究としては、Hamel and Prahalad(1994) が、他社に真似できない独自の技術・知識・スキルの集合体としてコア・コンピタンスという概念を提示し、Barney and William (2002) は資源ベースの競争戦略として VRIO という 4 つの基準を提示した。Barney and William によれば、他社の模倣が困難な競争優位を構築するためには、経営資源としての Value（価値）、Rarity（希少性）、Imitability（模倣困難性）、Organization（組織）のすべてを有することが必要であり、その中でも競争優位の源泉が Organization（組織）に内在するときに、その持続可能性は最大化する。

また、Teece（2012）は、企業の組織能力すなわちケイパビリティには、オーディナリィ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティという 2 種類のケイパビリティが存在すると主張している。ダイナミック・ケイパビリティは、新しい技術、顧客ニーズ、競争環境を見極める力、市場の変化に気づく能力を意味する Sensing（感知）と感知したチャンス製品やサービスに具体化する力を意味する Seizing（捕捉）という二つの要素に加え、既存の資源・能力・プロセスを再構築し、適応する力を意味する Reconfiguration（再構成）という要素から構成されている。すなわち、企業が持続的に成長をとげるためには環境変化にあわせて既存の中核能力を再構成する能力、ダイナミック・ケイパビリティが必要であると説く。一方で、Barton（1995）は、環境変化に適応できない企業は既存の中核能力であるコア・ケイパビリティが硬直化し、コア・リジリティ化するリスクがあると指摘している。

2.3 トヨタの原価企画研究

小林（2017）は、トヨタの技術部門に属する設計者を調査対象としたアンケートおよびヒアリング調査を行い、トヨタの原価企画活動の特徴を分析した研究である。原価企画は日本の自動車産業発の製品開発段階からの原価管理システムであると位置づけられ、主に管理会計技法の一つとして研究が進められてきた。しかし、小林の研究は原価企画を単に管理会計技法の一つとして捉えるのではなく、マネジメント・コントロール・システムの視点から詳細に分析している点で既存の原価企画研究とは一線を画している。小林は、優れた業績を生み出すトヨタの原価企画活動の特徴をとして以下の 4 つを指摘している。第一に「良品廉価を目指したい」という製品主査と各設計者の価値観の共有、第二に CC グラフを活用した納得性の高い目標原価の設定、第三にクランの一種と考えられる主査制度³、第四に委員会組織による調整機能である。

2.4 リサーチ・クエスチョン

上述のとおり、トヨタにおける持続的競争優位の源泉はポジショニングの卓越性ではなく、量産段階における生産能力、原価企画というコスト・マネジントを含む製品開発能力にあることが先行研究により明らかにされている。また、自動車メーカーの多くはパフォーマンス向上のためトヨタと類似のシステムを導入しているものの、業績面においてトヨタに追いつき追い越すことはできていない。そこで、トヨタだけが競争優位を長期に持続できるのは、まだ明らかにされていない組織特殊的なルーティンがトヨタの業務プロセスの中に存在するからではないかという研究関心が浮上する。本研究は、トヨタにおいて新車両の開発と原価企画活動の推進において豊富な実務経験を有する 2 名の元トヨタマンにインタビュー調査を行う。そして、トヨタの原価企画活動における組織能力を醸成するルーティンを明らかにすることを目指し、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ：原価企画活動においてトヨタの組織能力を醸成するルーティンは何か

3 調査概要と調査結果

3.1 調査概要

本研究は、上記リサーチ・クエスチョンの解答を得るため、トヨタにおいて新車両の開発及び原価企画活動の実務経験を持つ 2 名の元トヨタマンに対し半構造化インタビューを行った。1 名は、技術部で新車両の設計業務と製品企画部で CE の経験を有する勝又氏で、他の 1 名は技術部で新車両の設計業務と原価企画部で新車両原価企画の統制責任を担う車両担当の経験を有する小林氏である。勝又氏は、トヨタ退職後、中国の広州汽車集団常勤顧問として主に自動車事業全般の指導にあたっている。また、小林氏はトヨタ退職後、MBA 課程のビジネススクールで教鞭をとる傍ら、経営コンサルタントとして日本の自動車メーカーに対して原価企画活動に関する指導経験を有している。すなわち、トヨタとトヨタ以外の自動車メーカーにおける日常業務の状況を比較可能な立場にあり、競合他社にとって模倣困難性の高いトヨタのルーティンを明らかにするためのインタビュー対象として適切であると考ええる。

インタビューは 2025 年 4 月 15 日、23 日、29 日の 3 回実施された。両氏のトヨタにおける管理職時代の実務経験、及び各回のテーマを示す（図表 3 及び図表 4）。

【図表3-1：勝又氏略歴】

担当年度	所属部署/職位
2000年～2003年	トヨタ自動車 商品企画部グループ長
2003年～2005年	同社 車両企画部主担当員
2005年～2009年	同社 ZDチーフエンジニア（以下CE）
2009年～2013年	トヨタモーターヨーロッパ R&D統括上級副社長
2013年～2014年	トヨタ自動車 ZV・CE、MSカンパニー総括部長兼務
2014年～2021年	同社 ZV・CE、トヨタテクニカルセンターUSA ECE兼務
2021年～現在	広州汽車集団 常勤顧問

【図表3-2：小林氏略歴】

担当年度	所属部署/職位
1999年～2001年	トヨタ自動車 第1開発センターZV主担当員
2001年～2002年	同社 第1企画部原価企画室グループ長
2003年～2006年	トヨタテクニカルセンターUSA 原価企画部長
2007年～2011年	トヨタ自動車 EQ推進部グループ長、 海外プロジェクト原価企画車両担当
2011年～2016年	同社 製品原価企画部総括グループ長
2017年～現在	SBI大学院大学 経営管理研究科教授

【図表4：インタビューリスト】

実施日時	インタビューイ	インタビュワー	内 容
2025年4月15日	勝又氏	梅田	製品開発プロセス全般、 CCグラフ活用の留意点
2025年4月23日	勝又氏	梅田	委員会活動、B資料の活用
2025年4月29日	小林氏、勝又氏	梅田	原価企画プロセス全般、成 立性検証、原価低減目標の 設定と割付け、達成状況 フォロー

3.2 調査結果

上述のとおり、トヨタの原価企画活動における組織特長的なルーティンを明らかにするため、インタビューは3回実施された。トヨタに限らず自動車メーカーの開発業務プロセスの特徴は、各技術部が日常業務として担当部品の改良活動を行うと同時に、新たに製造販売が決定した新車両の開発プロジェクトが同時並行して進む点である。トヨタでは、新車両開発プロジェクトの開始が決定されると各技術部から設計担当者がプロジェクトメンバーとして選定され、CEの統制のもと開発活動が行われる。また、そのプロジェクトでは同時に原価企画部車両担当の統制のもと原価企画活動が行われる。そのため、インタビューは技術部の日常業務についてと新車両開発プロジェクトにおける原価企画活動について別々に実施した。半構造化インタビューであるため、それぞれ別個に設定したテーマのもとで、各インタビューイには自身の考えを自由に回答していただいた。留意点は、いずれもトヨタ以外の自動車メーカーには存在せず、トヨタに組織特長的で競合他社が模倣困難と思われるルーティンについて指摘いただくという点である。

3.2.1 技術部の日常業務における組織特長的ルーティン

第1回、第2回インタビューでは、技術部の日常業務におけるルーティンについて勝又氏に意見を伺った。その結果、以下のルーティンが組織特長的であるとの示唆を得た。

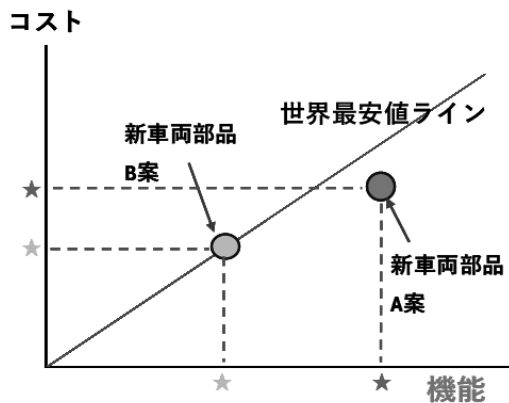
① CC グラフを通じた部品の顧客提供価値とコストの最適バランス追求

小林（2017）が指摘するように、トヨタの原価企画の特徴の一つは、CC グラフを活用した「世界最安値」の部品づくりの取り組みにある。CC グラフとは、各技術部が管理する一種の部品別コストテーブルである。トヨタでは世界他社部品をベンチマークし、トヨタの技術をもってすれば当該部品はいくらでつくればいけないかを統計手法を活用してグラフ化している。このCC グラフが描く世界最安値ラインを参考に新車両の原価企画目標値が決定されるのである。また、CC グラフの特徴は、横軸に顧客提供価値を意味する Customer Value Index (CVI) をパラメーターとしている点である。すなわち、単に部品の機能とコストの相関を描いた図表ではなく、顧客提供価値とコストの相関をとらえようとしているのである。

横軸に CVI をとることは小林（2017）にも記述されているが、勝又氏が強調するのはその目的が単なる他社のベンチマークではなく徹底した過剰品質の抑止にあるという点である。例えば、図表 5-1 の設例にあるように機能とコストの相関関係を表す一般的なコストテーブルであれば、世界最安値ライン上にある部品 B 案よりも世界最安値ラインの下方に位置する部品 A 案のほうがコストパフォーマンス的に優れた部品であるとの評価になるため、A 案が新車両の部品スペックとして採用されやすい。しかし、図表 5-2 の設例にあるように顧客提供価値とコストの相関関係を表すトヨタの CC グラフにおいては、部品 A 案は世界最安値ラインを上回っており、この場合は世界最安値ライン上にある部品 B 案のほうがコストパフォーマンス的に優れた部品であると評価される。すなわち、安易な機能追加によって、顧客にとっては意味のないコストアップがなされないよう CC グラフによって抑止されることが意図されている。

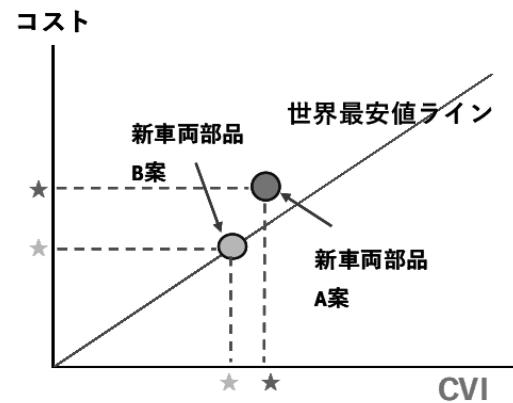
また、勝又氏によれば、製品企画部の CE が CC グラフの精度について吟味しており、パラメーターである CVI にはどのような要素を用いるのが妥当であるのかについて各技術部と意見交換しているとのことである。また、このような意見交換が CE と各技術部との間で個別になされるだけでなく、RRCI 委員会⁴などの、個々の車両開発プロジェクトの成果に影響を与える全社的原価低減活動の場でも展開されているとのことである。

【図表5-1：機能とコストによる相関グラフ】



出所：小林（2017）を参考に筆者作成

【図表5-2：トヨタのCCグラフ】



出所：小林（2017）を参考に筆者作成

② 「B 資料」を通じた顧客提供価値に関する営業部門と技術部の相互学習

トヨタでは開発プロジェクト終了後、「B 資料」と呼ばれる報告書が作成され CE に提出することが義務づけられている。B 資料は、基本的にはプロジェクトにかかわった技術部内の最小単位組織である「グループ」が作成し、その上位組織である「室」単位でまとめられる。B 資料は、プロジェクトメンバーである各設計者が、自身が設計した部品にはどのような顧客提供価値があるのかについて定義することを目的としている。内装部品や外装部品など顧客の目に触れやすい部品、実際に手で触ることのある部品、あるいはクルマの基本機能である走る・曲がる・止まるに係る重要機能部品であれば、当該部品の設計者は顧客が真に欲している価値は何であるのかについて定義しやすいであろう。しかし、トヨタではそれら以外の部品も含めて全ての部品が「B 資料」を通じて当該部品の顧客提供価値について定義されることが求められている。

また、営業部門はこの B 資料を通じて技術部が考える部品の顧客提供価値を学習することができる。そして、車両としての製品差別化ポイントを検討するうえでの基礎情報として活用している。一方で、各技術部も自部署が考える顧客提供価値について営業部門からフィードバックを受けることで、コストとの最適バランスについて新たな認識を得る機会となっている。すなわち、この B 資料を通じて営業部門と技術部が顧客提供価値に関する相互学習を日常的に行っているのである。

3.2.2 原価企画活動における計画と統制プロセスにおける組織特殊的ルーティン

第 3 回インタビューでは、製品開発プロセスの中で実施される原価企画活動について Fayol(1917)の管理過程論である「計画・組織・命令・調整・統制」の視点から勝又氏、小林氏の両氏に意見を伺った。その結果、以下のルーティンが組織特殊的であるとの示唆を得た。

① 原価低減目標に対する CE と技術部の共同責任体制

トヨタでは新車両開発プロジェクト開始前に「成立性検証」が行われる。成立性検証では見積原価と目標原価の比較が行われる。ここで、原価低減目標値が決定されるが「目途なし原価低減目標」が目標原価に対して 2% までというルールがあり、2% 超の場合は企画の見直しとなる（小林，2017）。

インタビューによれば、成立性が検証されると車両全体の原価低減目標値が決定されるが、その達成責任は一義的には CE が負うことになる。しかし、当該目標値は分解されて各部品を担当する技術

トヨタの組織能力に関する一考察

部へ割付けられ、各技術部長は合意した割付け目標値に対する絶対的な達成責任を負う。また、その割付け目標値は下部組織である室へ、さらにはグループへと割付けられる。そのため、車両全体としての原価低減目標の経営陣に対する達成状況報告は CE が行うが、車両を構成する個々の部品については、それぞれの技術部長が CE に達成状況報告を行うというルールになっている。

両氏が、この原価低減目標値の決定及び割付けプロセスにおいて組織特殊的であると指摘するのは、CE と技術部による目標達成についての共同責任体制である。小林氏によれば、自身が原価企画の車両担当である期間中、原価企画目標値の達成状況はほぼ 100% であったとのことである。トヨタが自らの原価企画活動において常に高いパフォーマンスを示すことができるのは、小林 (2017) が記述するように CC グラフの活用などで目標値がプロジェクトメンバーである設計者にとって納得性の高いものであるという点が考えられる。しかし、今回のインタビューを通じて新たに得られた示唆は、目標値の割付けについて CE と各技術部とが徹底的な議論を行うことで合意形成がなされ、その結果として目標値に対して厳格な共同責任体制が組まれるという点である。

② 柔軟な統制メカニズム

上述のとおり、原価企画活動に関する全社的会議体である車両企画会議⁵に先立ち、各技術部の部門長は自部門の原価低減目標達成状況を CE へ報告する。そして、車両全体としての達成状況はほぼ 100% である。しかし、両氏によれば、CE は車両全体で目標達成していれば部単位での未達はある程度許容し、各部長は部全体で目標達成していれば室単位での未達はある程度許容するのが通例とのことである。

4 考察

以上のインタビュー結果からトヨタの組織特殊的なルーティンを以下のとおり抽出した。

4.1 世界最強部品を産み出す顧客提供価値とコストの最適バランス追求

本研究のインタビュー調査を通じて示唆されたトヨタの組織能力を醸成する第一のルーティンは、技術部の日常業務において世界最強部品を産み出す顧客提供価値とコストの最適バランス追及の取組みである。トヨタでは、各部品の機能とコストとのバランスではなく、CC グラフを活用した顧客提供価値とコストとの最適バランスを追求することで技術者目線の安易な機能向上を強く戒めている。また、トヨタには技術部の管理下にある CC グラフの世界最安値ラインの精度が向上するように CE が各技術部に対して忌憚のない意見を述べることのできる風通しの良い文化がある。さらには、製品開発プロジェクト終了後に各技術部が室単位で作成する「B 資料」を通じて、技術部と営業部門がクルマのすべての構成部品について、当該部品の顧客提供価値をどう定義すべきかについて相互学習している。これら顧客提供価値とコストとの最適バランスを追及する全社的な取り組みは、個々の製品開発プロジェクトに先立ってトヨタの日常業務の中で行われているトヨタ固有のルーティンである。また、かようなルーティンがコストパフォーマンスの高い世界最強の部品を産み出しているのであり、その結果として個々の製品開発プロジェクトにおける原価低減目標の達成状況に強く影響しているものと推察される。

4.2 開発マトリクス組織における原価低減目標値に対する共同責任体制

本研究のインタビュー調査を通じて示唆されたトヨタの組織能力を醸成する第二のルーティンは、

原価低減目標値に対する CE と技術部の共同責任体制である。トヨタにとって CE と各技術部は新車両の開発を行うためのマトリクス組織の関係にある。Clark and Fujimoto (1991) は、日本の自動車メーカーが欧米自動車メーカーと比べて高いパフォーマンスを示す一因として重量級プロダクト・マネジャーすなわち CE の強大な責任権限を指摘している。しかし、本研究のインタビューを通じて得られた発見事実は、原価低減目標値について CE と各技術部が共同責任を負うという点である。一般にマトリクス組織の欠点は、一人の担当者に対して二人の上司からの指示がなされることで命令が一元化せず組織が混乱するという点である。逆にトヨタでは、CE と各技術部が目標達成に向けて協力関係を築き高いパフォーマンスを示している。これは、原価低減目標値割付け額に関する推進側組織である CE 及び車両担当と実行部隊である各技術部との間で目標値に対する徹底的な議論と調整が行われ、その結果として十分な合意形成が行われるからであると推察する。

4.3 目標値に対する柔軟な統制メカニズムと貢献意欲の高い設計者の存在

インタビュー調査を通じて示唆されたトヨタの第三のルーティンは、原価低減目標値に対する柔軟な統制メカニズムである。どんなに割付額を厳密に設定したとしてもプロジェクトメンバーに選定された設計者の原価低減能力にはバラツキがある。また、部品に要求される技術水準にもそれぞれの新車両によってバラツキがある。そのため、全てのプロジェクトメンバーがいつも自身の目標値を達成するとは限らないのは、ある意味自然なことである。トヨタのように過達部門が未達部門をカバーすればよいというルールの特長は、未達部門の設計者の疲弊を防止することだろう。過度の要求がもたらす疲弊を回避することで、新たな貢献意欲の醸成につながっていると推察する。

また、未達部門を補う過達部門が必ず存在するという事実からは、トヨタには全社目標達成に向けて期待以上のパフォーマンスを示す貢献意欲の高い設計者が常に存在することが示唆される。この点も競合他社が追従できないトヨタの経営資源の一つになっているといえよう。

4.4 ルーティンの有機結合

トヨタが常に高い業績を達成できるのは、全ての新車両開発プロジェクトにおいて原価企画目標値を達成していることが大きな要因の一つであることは間違いない。また、この高い目標達成率に対しては、第一に原価低減目標についての CE と各技術部との共同責任体制、第二に目標値に対する柔軟な統制メカニズムが強く影響していることが示唆される。

しかし、パフォーマンスの高さに長期的な影響を与えているのは、CE と技術部、営業部門が一体となって日々行っている「顧客提供価値とコストの最適バランス追求」の取組みであると考えられる。このルーティンを通じて世界最強の部品をいつでも個々の開発プロジェクトに提供できる環境があるからこそ、原価低減目標の 100% 達成が実現しているのは想像に難くない。さらにいえば、当該取組みを通じて期待以上のパフォーマンスを示す貢献意欲の高い設計者が育成され、それが原価企画活動における「柔軟な統制メカニズム」を可能にしているものと考えられる。

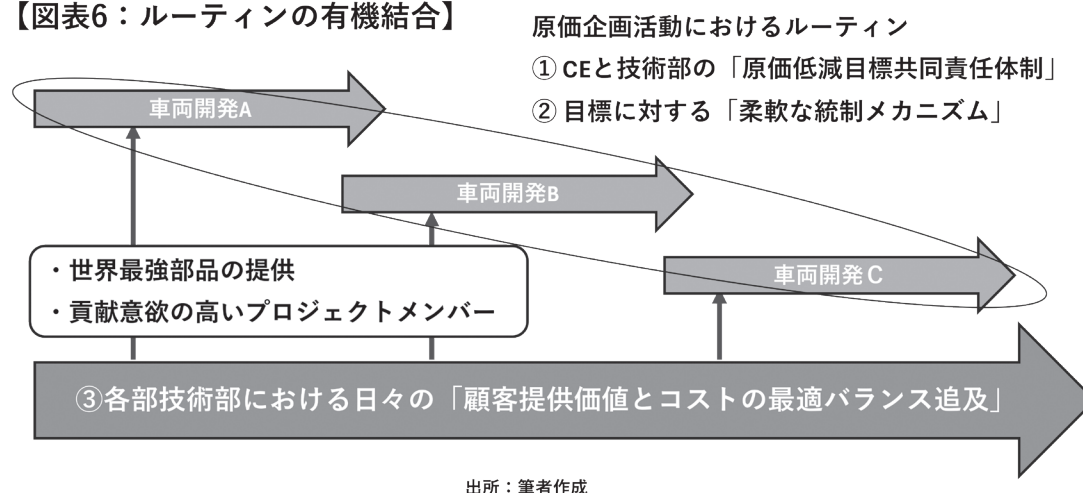
すなわち、個々の原価企画活動における組織特殊的なルーティンと開発プロジェクトのメンバーが所属する各技術部の日常業務に埋め込まれた組織特殊的ルーティンが有機結合することで競合他社が模倣できない競争優位の源泉を醸成しているものと考えられる（図表 6）。

さらにいえば、Clark and Fujimoto (1991) が指摘するラグビー方式のオーバーラップ型製品開発プロセスや小林 (2017) が指摘する RRCI など全社的委員会活動がトヨタの日常における仕事の進め方を形成しているはずである。これらの個々のルーティンが複合的に有機結合することで、競合他

トヨタの組織能力に関する一考察

社が模倣困難な組織能力を醸成しているものと考えられる。

【図表6：ルーティンの有機結合】



5 まとめ

本研究のインプリケーションは、第一に元トヨタのCEと原価企画推進役である車両担当への半構造化インタビューを行い、その考察を通じてトヨタの組織能力を醸成する三つのルーティンを明らかにした点にある。第二にトヨタの持続的競争優位の源泉は、この三つのルーティンやそれに関連した経営資源が有機結合することで競合他社が模倣困難な組織能力を醸成していることを示唆した点にある。それらはトヨタに深く根付いた既存事業の中核能力として機能しており、Teece（2012）のダイナミック・ケイパビリティ理論におけるオーディナリィ・ケイパビリティであるといえよう。

今後の研究課題は、Barton（1995）が指摘するようにこの中核能力がEV化などの技術環境の変化の中で逆機能化する可能性はないか。もし、あるとすれば、トヨタには現在の組織能力を環境変化にあわせて再構成する能力、すなわちTeece（2012）が唱えるダイナミック・ケイパビリティがあるかを探ることにある。

【注】

- 1 ルーティンとは、日常業務に埋め込まれた「仕事の進め方」を意味する。
- 2 Clark and Fujimoto（1991）および藤本（2003）は、いずれもトヨタに限定せず日本の自動車メーカー全体を調査対象とした研究である。しかし、そこで指摘されている特徴はトヨタの特徴を強く反映していると推察される。
- 3 主査制度とは新車両開発プロジェクトのプロジェクト・マネジャーであるCEが、品質・コスト・開発納期の側面で全面的に責任と権限を担ってプロジェクトを進める制度であり、Clark and Fujimoto et al. の重量級プロダクト・マネジャーに相当する。トヨタ内では当該マネジャーの職位を1999年まで「製品主査」と呼び、2000年以降は「チーフエンジニア；CE」と称している。
- 4 RRCI委員会のRRCIとは「良品廉価コストイノベーション」を意味する。小林（2017）によれば、トヨタでは個々の新車両開発プロジェクトとは別に各技術部門を主要構成メンバーとする委員会

活動が行われており、世界最安値の部品づくりが追求されている。

- 5 車両企画会議とは新車両開発プロジェクト開始の承認、原価企画における原価低減目標値の設定、達成状況の報告と統制、プロジェクトの完了などを意思決定する全社的会議体である。

【参考文献】

- Barney J. B. and H. S. William. (2002). *Strategic Management and Competitive Advantage*. London. England: Pearson Education (岡田正大訳 (2021)『企業戦略論：戦略経営と競争優位』ダイヤモンド社)
- Barton L. D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston. Mass: Harvard Business School Press (安部孝太郎・田畑暁生訳 (2001)『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)
- Clark K. B. and T. Fujimoto. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston. Mass: Harvard Business School Press (田村明比古訳 (1993, 2009)『製品開発力』ダイヤモンド社)
- H Fayol (1917). *Administration industrielle et Générale*. Paris: France. Dunod et Pinat (現 Dunod) (佐々木恒男訳 (1972)『産業ならびに一般の管理』未来社)
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争』中央新書
- Hamel, G and C. K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Boston. Mass: Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- 楠木建 (2010)『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済
- 小林英幸 (2017)『原価企画とトヨタのエンジニアたち』中央経済社
- 門田安広 (1985)『トヨタシステム』講談社
- 門田安広 (2006)『トヨタプロダクションシステム』ダイヤモンド社
- Porter M. E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*. 74(6): 61-80 (ダイヤモンド社編集部訳 (2018)『「何をすべきか」、そして「何をすべきでないか」戦略の本質』DIAMOND ハーバードビジネスレビュー：34-51. ダイヤモンド社)
- Teece D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*. 49(8): 1395-1401 (D. J. ティース著・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. 第 4 章に所収)