

〈報告〉

## 組織経済学理論による経営戦略へのマクロ組織論的アプローチ

### —事例報告：富士ゼロックス株式会社—

水野 基樹\*

Macro-organizational theory approach to corporate strategies  
in organizational economics: A case study of Fuji Xerox Inc.

Motoki MIZUNO\*

富士ゼロックス株式会社

同席者：富士ゼロックス株式会社 千葉東営業所係長 市東有人氏  
富士ゼロックスゼネラルビジネス株式会社 総務サービス1Gグループ長 佐々木健次氏

訪問日時：2004年9月1日 14:00~16:00

訪問場所：富士ゼロックス株式会社 神奈川県海老名事業所

訪問者：水野基樹, 秋本恵, 諫山有香, 大川絵美, 菊地未起子, 佐藤亮, 新藤莉江, 田村愛恵, 中村笑子, 東慎治, 吉田岳史

【キーワード】取引費用理論, エージェンシー理論, 一元化生産ライン, オンデマンド生産, ラインカンパニー制, 人的資源アーキテクチャー

### 1. はじめに

平成14年度版『情報通信白書』によると、日本企業においては、情報化に対応した情報通信機器やネットワーク環境整備に対して積極的に取り組むとともに、業務内容や業務手順の見直し、従業員教育等の情報化の効果を発揮するための活動を推進している。全般的には、上場企業におけるこれらの情報化による効果には、一定の評価を与えることができよう。

また、情報化投資の効果について概観すると、情報化の状況と同様に、「基盤整備型」、「コスト削減型」、「付加価値創造型」の順で企業が効果を認識していることが分かる(図1)。「基盤整備型」

では、既に7割以上の企業が「効果あり」としており、概ねポジティブな効果を認識している。さらに、「コスト削減型」では、およそ3分の2の企業が「基幹業務システム」で効果を認識している一方、「経営・管理業務システム」については効果を認識している企業が半数を下回っている。

これらの背景としては、「基盤整備型」や「コスト削減型」の情報化については、目的の対象が社内の情報通信基盤整備や合理化・効率化等であるのに対し、「付加価値創造型」では、顧客等との取引関係の見直しなど、対外的な関係が含まれるため、企業内部における意思決定以外の要素に影響を受けざるを得ず、効果を発揮するための活動が進展しにくいと推察される。今後、企業が情報化を推進するに当たっては、社内の改革に

\* スポーツ経営組織学  
Seminar of Sport Organizational Behavior

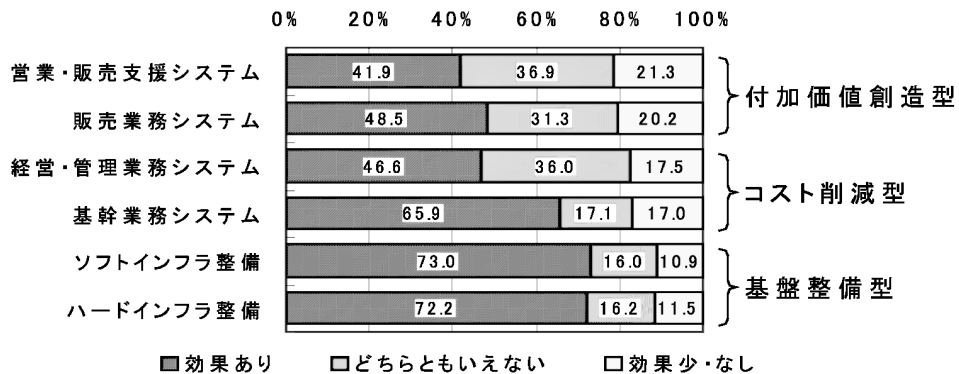


図1 企業における情報化の効果  
 (出典) 平成14年度版『情報通信白書』のデータを基に筆者が作成。

留まらず、対外的な関係を含め、情報化による効果を十分に発揮することができる環境整備を進めることが重要であると考えられる。従って、日本企業においては、今後ますます情報処理機器やネットワーク環境の整備に、より戦略的な行動が求められるといえる。

本稿では、進展著しい情報技術化の牽引役を果たしている富士ゼロックス株式会社（以下、富士ゼロックス）を取り上げ、戦略展開について論及したい。まず、設立の経緯を簡単に述べる。そして、同社海老名事業所において展開されている経営戦略とその意義について、組織経済学による理論的な考察を加えながら、特に生産戦略と組織戦略という分析視角から整理する。

## 2. 富士ゼロックス設立と発展の経緯

富士ゼロックスは、富士写真フィルム株式会社と英国ランク・ゼロックス社との合弁会社として1962年2月に東京で産声をあげた。資本金は200億円で、富士写真フィルム株式会社75%、ランク・ゼロックス社（のちにゼロックス・リミテッドに商号変更）25%の出資比率である。社員数は、2004年3月期連結で34,017人（2004年3月期単独では14,625人）である。

また、平成16年3月期の有価証券報告書によると、連結会計で売上高は10兆円を超え、経常利益518億円、当期純利益427億円を計上するなど、

IT化進展の社会的なフォローの風を受けて、富士ゼロックスは着実に業績を上げているエクセレントカンパニーである。

また、富士ゼロックスの最近の主な事業内容は、通信機器および事務用機械器具の関連諸製品の製造および販売である。また、教育プログラムの開発、講習会の開催、講師の派遣、教育機器・教材その他出版物の製造、製作および販売も行っている。

その他、労働者派遣事業、有料職業紹介事業、または倉庫業、建築業なども展開しているが、基本的には関連会社に委託している。関連会社との関係は後述したい。

ちなみに、富士ゼロックス海老名事業所は、主にネットワーク対応のスキナーや複写機、プリンターなど21機種の生産能力を持つ基幹事業所である。

## 3. 戦略的含意

### 3.1 生産戦略

#### 3.1.1 一元化生産ライン

市場環境が激変する現在、富士ゼロックス海老名事業所では、製品の品質の向上、費用の削減、納期の短縮の鍵を握るのは、実際に利益を生み出す製造現場であるという認識のもと、設備の充実に努め、効率的な生産活動を展開している。生産は、ライン別に独自の工夫が凝らされ、ライン生

産、セル生産、ラリー生産により、フレキシビリティと生産性を徹底して向上させる生産体制を構築している。特に、生産設備の一部は生産現場の要請に応じて内製しており、AGV (Automatic Guidance Vehicle) と呼ばれる自動搬送台車が各ステーションに設置されているコンピュータからの指令により工場内を往来している。

また、営業部から上がってきた商品仕様をリアルタイムで生産ラインに投入し、オプションを組み込んで出荷するオンデマンド生産 (On Demand Production) を、トヨタ生産システム (かんばん方式) に倣った生産指示書を導入することで可能にした。このように、市場ニーズに迅速に対応できる一元化生産ライン (Integrated Production Line) が実現されているのである。

### 3.1.2 取引費用理論からみた生産戦略

組織経済学あるいは新制度派経済学の枠組みによって、富士ゼロックスの生産戦略を分析する際には、Williamson (1975) の取引費用理論 (transaction cost theory) が有効であろう。

Williamsonによると、取引費用は人間的要因と環境要因が相互作用を起こし発生する (図2)。人間的要因とは、限定された合理性であり、最大化原理に従って合理的行動を取るような経済学が想定する人間モデルを射程に入れてはいない。つ

まり、限定された合理主義の範囲内で満足化原理に従っている存在であり、企業活動には、情報費用、監視費用、交渉費用を必要とするのである。また、機会主義的行動を取るのが人間特性とされ、自己利益の追求には、あらゆる手段を活用することを意味する。古典派経済学が想定する市場プレーヤーとは一線を画し、機会主義的行動においては他者の犠牲のうえに成り立つ自己利益である。

取引費用の発生の要因である人間的要因において限定された合理性は、不確実性・複雑性の環境要因のもとで問題となる。すなわち合理的な行動が困難な状況であるからである。また、機会主義に関しては、代替的な取引相手が多数存在するならば、効果を生まない。つまり取引先を数社に限定する必要がある。一元化生産ラインを導入する上でも例外ではない。

そこで、富士ゼロックス社では、取引費用を削減するために、例えば垂直統合など市場から組織への移行を通して、経営環境に適応している。しかし逆に、組織内取引費用が高まると、例えば分社化など市場へ再移行するというプロセスを辿り、両者のバランスを図るのである。アプリケーションなどのソフトウェア開発を委託する富士ゼロックス情報システム株式会社や、複写機やプリンターなどの個別開発・設計やプロトタイプングの受託業務を担う富士ゼロックスエンジニアリング株式会社は、その代表的企業である。

### 3.1.3 取引費用の削減と特殊性

ここでは、富士ゼロックスにおける組織から市場への移行プロセスを、特殊性という視角から若干の検討を行いたい。

Williamson の取引費用理論を出発点として、取引費用が及ぼす企業組織への影響に関して、包括的に研究を進展させたのがPicot (1996) である。すなわち、情報技術の進歩が企業組織にとって、①情報システムのハードそのものの費用低下、②変動的取引費用が減少し、情報交換の単位費用が減少した、③情報のスタンダードが普及したことにより取引の特殊性が減少した、という環境の変化に注目するのである。

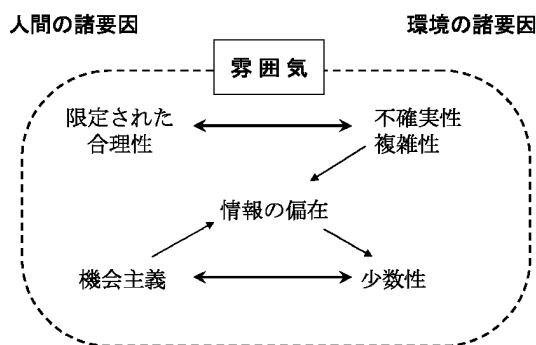


図2 取引費用の発生図式

(出典) Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York Free Press.  
 (浅沼万里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年, 65頁)

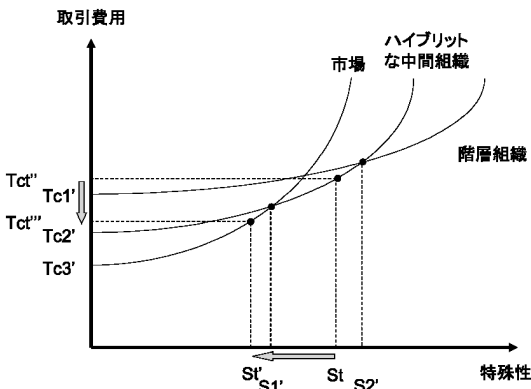


図3 取引費用と特殊性

(出典) Picot, A., Ripperger, T., Wolff, B., *The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology*, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 152, 1996, p. 72.

なかでも、富士ゼロックスの場合、取引の特殊性が減少したことにより、享受できる費用は大きい。つまり、CALやEDIそしてインターネットなどの社内のネットワークがオープン化されることによって、その取引に特殊な投資を行う必要がなくなる。すなわち、特殊性を持つ取引が市場において処理されるようになり、図3では全体的に左方向にシフトするようになる。従来までの階層組織内による取引が、富士ゼロックス情報システム株式会社や、富士ゼロックスエンジニアリング株式会社などにアウトソーシング可能となり、より中間組織的の協調に委ねられるようになるのである。

### 3.2 組織戦略

#### 3.2.1 ラインカンパニー制

近年、組織戦略の一環として、事業部制組織からカンパニー制組織への転換を図る企業が増えている。その背景には、独立採算制を強化し、プロフィットセンターとしての利益管理責任をより増大させる、または各カンパニーの独立性を高めて、より自律的な経営を実践することを目的としている。しかしながら、一般的に、カンパニー制という場合、自社のポートフォリオ分析の結果、基本的には範囲の経済を実現するために製品別な

いは地域別の組織編成を行うのが通常である。まして、一部の大手企業において散見されるような、いわゆる混合型のカンパニー制組織を指すものではない。

富士ゼロックスで採用されているラインカンパニー制とは、管理部門（課長クラス）をプレジデントとし、製品計画から販売までの権限と責任を、事業所単位ではなく、ライン単位で負うものである。当然のごとく利益責任も課されるため、QC活動をはじめとする品質管理にも、各カンパニー独自の判断で行動するの必要に迫られるのである。また、ライン間の情報の偏在を防ぐために、複合製品の初期段階では、30名程度の横断的なプロジェクトチームが編成され、規模の経済を生かす工夫をしていることは言うまでもない。

#### 3.2.2 エージェンシー理論からみた組織戦略

富士ゼロックスのラインカンパニー制という組織戦略を組織経済学を用いて説明する際には、エージェンシー理論が適切であろう。つまり、以下のように解釈することができる。

エージェンシー理論によると、プリンシパル (principal) とエージェント (agent) の関係には多様な関係が想定されるが、例えば、エージェントが機会主義的行動を取ると仮定した場合、次の3つの問題点が浮き上がる。第一に、プリンシパルとエージェントは目的が異なる。もし目的が同一の場合には機会主義的行動を取る必要がない。第二に、プリンシパルとエージェントは情報の非対称性のもとにある。情報の共有度が高い場合には機会主義的行動を取ることが困難である。第三に、プリンシパルとエージェントの目的が異なり、なおかつ情報の非対称性が存在する場合には、プリンシパルはエージェントとの間にインセンティブ契約を結び、期待効用を高めることによって目的を達成させるような刺激を与えようとするのである。

富士ゼロックスの場合、人材派遣業務を担当する富士ゼロックスキャリアネット株式会社や、人材開発コンサルティングを担う株式会社富士ゼロックス総合研究所、または主に人事や総務関連のサービスを受託する富士ゼロックスゼネラルビジ

ネス株式会社という3つの関連会社が、市場とのバッファー的な存在となり、プリンシパルとエージェントの関係を形成しているのである。そして、ラインカンパニーを構成する組織成員となり、あたかも本社従業員であるかのように自律的に行動を取る。当然のごとく、職務が富士ゼロックスのコアコンピタンスに属するようなものであれば、完全にエージェントにアウトソーシングすることは難しい。しかし、昨今の情報技術の発展により、既存の組織階層が解消され、比較的独立した互いにルーズに調整される組織単位であるラインカンパニー制が形成されるのである。

### 3.2.3 人的資源アーキテクチャー

また、Lepak & Snell (1994) による人的資源アーキテクチャー (human resource architecture) という観点に立脚しても、企業の基幹的業務を外部労働市場に委ねるのは困難であるため、中間労働市場の有効活用を関連会社というエージェントを媒介することによって可能たらしめているのである。さらに、経営情報システムのひとつであるサプライチェーンマネジメント (supply chain management) のようなプロセスを内部化するためには、柔軟な雇用形態でありながらも、長期能力蓄積型の労働市場の要素も必要不可欠となり、中間組織を担う中間労働市場としてのエージェントが、組織戦略を展開する上ではますます重要な役割を演じることになろう。そして実際に、富士ゼロックスでは実践しているのである。

## 3.3 その他の戦略

### 3.3.1 環境戦略

海老名事業所においては、地球環境保全と資源の有効活用を実現するため、回収した複写機を分解・洗浄し、各種部品を品質基準に適合したパーツとして活用する再生活動を展開している。いわゆる、再生されたパーツを生産ラインに投入するという環境戦略を進めているのである。すべてのパーツに商品品質情報を与え、ワイブル解析に基づいて製品寿命を統計的に予測するなど、リサイクルラインが他社よりも充実している。

また、クローズド・ループ・システム (closed loop system) と呼ばれる環境保全に関する先進的

な取り組みも積極的に行っている。例えば、事業所内で発生した廃棄物を、事業所内で活用しようとする資源循環活動を推進しているのである。

多くの企業不祥事が発覚し、それが決定的な業績悪化のトリガーとなり、企業消滅の危機に瀕しているケースが見受けられる昨今では、企業の社会的責任 (corporate social responsibility) や社会的責任投資 (socially responsible investment) が、日本の内外を問わず求められている。富士ゼロックスの環境戦略に対する姿勢は、企業倫理の観点からも評価に値するであろう。

### 3.3.2 グローバル戦略

富士ゼロックスは、世界三極体制を基軸とし、海外拠点でも事業を展開し、研究開発をはじめ販売やサービスの分野に至るまで、進出国や地域とのパートナーシップを基盤に事業を拡大している。特に、成長著しいアジア諸国や南太平洋地域を対象として、グローバルな活動を展開している。なかでも、海老名事業所は、アジアと太平洋地域を統括する開発や生産の最大拠点として位置づけられ、全世界への供給基地となっている。

## 4. ま と め

本稿では、富士ゼロックスの経営戦略を、生産戦略と組織戦略の両面から概観し、組織経済学の取引費用理論とエージェンシー理論を用いて検討を加えてきた。また補足的に、環境戦略とグローバル戦略の特徴にも若干論及し、富士ゼロックスの今日的な経営課題に対する取り組みを紹介した。

日本企業を取り巻く経営環境が厳しさを増すにつれ、企業は競争優位性を構築するための経営戦略を多面的に発揮しなくてはならない。富士ゼロックスも例外ではない。成果主義や能力主義を導入することによって固定費を削減するといった付け焼刃的な企業行動では、もはや組織は生存できない現況にある。日本の雇用慣行を踏襲しつつも、柔軟で弾力的な組織の対応を、富士ゼロックスのケースから学ぶべきであろう。

## 謝辞

企業訪問に快く応じて下さり、現場でのインタ

ビューにも丁寧に対応して頂いた富士ゼロックス海老名事業所の関係者の方々には、並々ならぬご配慮を賜った。

また、本稿の執筆に際しては、スポーツ経営組織学研究室のゼミナール生である佐藤亮君に、資料収集などの協力を得た。

ここに記して、感謝の意を表したい。

### 参考文献

- 1) 加藤茂夫編著『ニューリーダーの組織論』泉文堂、2002年
- 2) 金融庁『平成16年度有価証券報告書』
- 3) Lepak, D. P., Snell S. A., The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1994, pp. 31-48.
- 4) London, M., Wueste, R., *Human Resource Development in Changing Organization*, Quorum, 1992.
- 5) 内藤洋介著『現代企業論』産能大学出版部, 1997年
- 6) 水野基樹稿「人材スペック」『労働の科学』労働科学研究所, 第4号, 37頁, 2003年
- 7) Picot, A., Ripperger, T., Wolff, B., The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 152, 1996, pp. 65-79.
- 8) 丹沢安治著『新制度派経済学による組織理論の基礎』白桃書房, 2000年
- 9) Pfeffer, Jeffrey, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998.
- 10) 総務省『平成14年度版情報通信白書』
- 11) Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York Free Press, 1975. (浅沼萬里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)

(平成16年10月8日 受付)  
(平成16年12月22日 受理)