

競争戦略の新展開

——資源および能力ベースの企業観をもとに——※

榎 本 悟
小 林 敏 男*

目 次

- 1 はじめに
- 2 伝統的戦略論
 プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
 ポーターの戦略論
 伝統的戦略論の問題点
- 3 資源ベースの戦略論
 資源と能力
- 4 コア・コンピタンス
- 5 組織能力 (organizational capability)
 チャンドラーの組織能力
 ストック等の組織能力
- 6 組織能力の構築プロセス
 戦略的目標の設定
 既存経営資源の確認
 集積すべき資源
 組織プロセスの革新
 評価
- 7 持続的競争優位の確保
- 8 おわりに

1 はじめに

経済のグローバル化が進行する今日、企業間の競争はますます激化の一途をたどっている。そのさいアンゾフが提唱するところの「戦略的決定」が重要になってくる。それも市場動向が読みにくいいため、市場成長率といった視点からではなく、競争優位の観点からの戦略的決定の重要度が増してきている。つまり他社に対してどのように戦うのか、あるいはいかにして他社とは異なる自社の独自競争能力を培っていくべきかということが最大の関心事になってきているのである。たとえばある企業は消費者に製品ないしサービスをいかにして速く届けるのかということに専念し、またある企業は新製品開発をいかにして効率的に行うかといったことに努力を振り向けている。これらはすべて他社に対して自社の競争優位 (competitive advantage) をどのように確保していくのかという問題である。

企業は今日、競争優位を確保するために、どのような考え方もつ必要があるのかということの本稿では明らかにする。その際、企業を基本的に製品のポートフォリオとして考える伝統的な考え方（伝統的戦略論）に対して、経営資源としての「コア・コンピタンス」ないしは「能力」といった視点から企業を捉える新しい考え方（資源ベースの戦略論）とを対比する。そしてコア・コンピタンスと能力ないしは組織能力との違いを明らかにする。

さらに、企業内に能力ないしは組織能力を構築していくプロセスと、それが競争優位として他社の追随を許さないためにはどのような特質を備えていなければいけないかということも併せて明らかにしたい。

次節では、企業を製品のポートフォリオとして考える伝統的な戦略論とし

* 大阪大学経済学部助教授

※ 本稿の研究成果の一部については、岡山経済同友会の資金援助を得た。記して感謝する次第である。

てプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) とポーターの戦略論を紹介し、その問題点を明らかにする。

2 伝統的戦略論

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

企業を製品の集まりとして考える典型例がプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)⁽¹⁾ である。周知のように PPM は縦軸に製品の成長率を、横軸に自社の製品の市場シェアをとる。そして縦・横軸を2分割し、計4つのセルの中に自社製品がどのセルにプロットされるかによって、製品事業の「収穫」「拡大」「維持」「撤退」に関する意思決定を行う指針に用いるものである。

この考え方の問題点は、まずなんといってもアンゾフが言う「戦略的決定」を「管理的決定」にすり替えてしまった点にある。すなわち PPM はあくまで既存事業の評価のための尺度であって、新規事業展開のためのそれではない。新規事業展開には何よりも市場創造の観点が必要不可欠であり、それが PPM には含まれていない。そしてさらに操作性上の問題点も指摘できる。つまり企業の持つ製品がすべて「負け犬」事業としてプロットされた場合、事業からの撤退指針は当該企業が事業活動をやめて、清算することを意味する。これは明らかに行き過ぎた意思決定指針であろう。こうした行き過ぎが起こるのは、既に存在している市場と競合他社との関係で企業の製品の強み、弱みを決定しようとするからである。この企業はどのような将来ビジョンをどう描いているか、新しい市場をどのように開拓しようとしているのか、あるいは新製品を開発するためにどのような投資活動を積極的に行っ

(1) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣、昭和60年、第3章参照。

ているのかといったことは考慮の対象にならないばかりか、製品間における技術と市場ニーズの関連性が存在するか否かといったことさえも考慮されない。要は個々の製品は独立した製品として、それぞれが先の縦・横軸の4つのセルのいずれかに位置づけられているに過ぎない。企業はまさに製品のポートフォリオが集まったものでしかないのである。

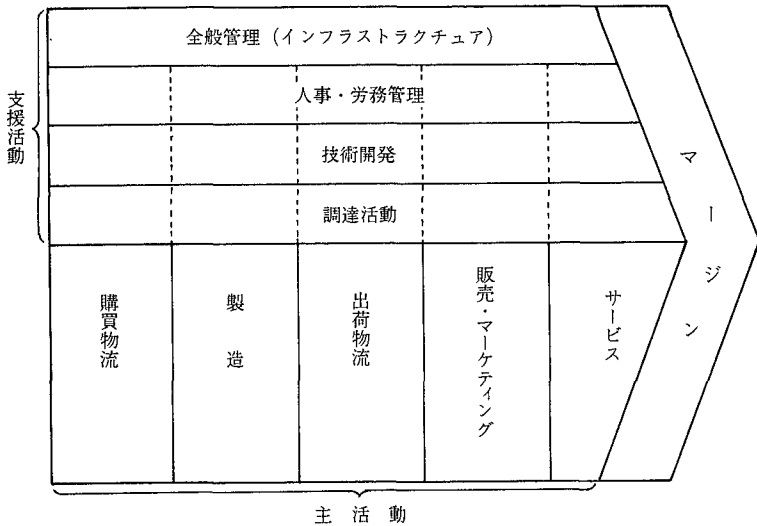
ポーターの戦略論

戦略論の分野で多大なる貢献をなしたポーターの競争戦略の枠組みは、産業間の構造的な特質の違いが企業成長の差になって現れることを明らかにし、かつそうした特質を認識したうえで企業のとりうる戦略にはどのようなものがあるのかということを明らかにしたものである。すなわち「新規参入の脅威」「既存競争業者間の敵対的関係の強さ」「代替製品からの圧力」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」といった5つの産業構造的な特徴によって当該産業の競争の強度と収益性が決定される。したがってその産業に所属する企業の競争戦略の目標は、当該業界の競争要因から自分の身をうまく守り、自社の有利になるようにその要因を動かすことができる地位を業界内に見いだすことである。いわゆる戦略ポジショニングの問題に他ならない。そして上記5つの競争要因に対処する場合、他社に打ち勝つための3つの基本戦略が「コストリーダーシップ」「差別化」そして「集中化」の戦略である⁽²⁾。これら3つの戦略のそれぞれをどのように実行するのか、そして中・長期にわたって競争優位をいかにして維持するのかということを考えるために価値連鎖 (value chain) (図1参照) の概念が提示された⁽³⁾。

ところが、最近の研究では企業の収益性は産業間の構造的な特質の差よりも企業の持つ相対的な競争優位格差の方がより重要な要因として指摘されてき

(2) Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 昭和57年, 第1章, 第2章参照。

図1 価値連鎖の基本形



出所) Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, p.37, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 昭和60年, 49頁。

ており、ポーターの主張の誤りが明らかにされている。それ以上に経営戦略として問題なのは、3つの競争戦略のいずれもが結局のところ、企業が製造する製品を対象にしているということである。PPM が企業を製品の集合体として考えていたのと同様に、ポーターにおいても、製品をどこよりも安く提供するにはどうすればいいのか、他社の製品とは異なる、特色のある製品をどのようにすれば差別化できるのか、あるいは製品市場のどのセグメント

(3) Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 昭和60年参照。また Charles Harvey and Geoffrey Jones, "Introduction: Organizational Capability and Competitive Advantage," *Business History*, Vol. 34, No. 1, January 1992, p. 6 のポーターに対する評価も併せて参照のこと。

に集中するのか、といったことを問題にしていることからみて、企業を製品の集合体として認識していることはまちがいなからう。

伝統的戦略論の問題点

以上のように、PPMにしる、ポーターの戦略論にしる、どちらも企業を製品のポートフォリオとして考えていた。このことは既存の製品を前提にした上での企業間競争を考えており、将来ビジョンをどのように描いているのかといった企業の志向性や、製品間のシナジーの関連を無視した製品ポートフォリオとしての企業が前提になっているということである。こうした企業観では別の市場へ進出したり、あるいは新たな市場を創造するといった、ドロッカーがいうところの真の「革新」といった企業の活動現象をうまく説明できなくなるであろうし、また説明する必要がなくなる事態においこまれることにならう。このような企業観の過ちを指摘し、あるいは補完する形で登場してきたのが次節で述べる「資源ベースの resource-based」戦略論である。

3 資源ベースの戦略論⁽⁴⁾

「資源ベースの」戦略論の資源ベースを一言で表現すれば、企業の持つこれまでよくいわれてきたヒト・モノ・カネ・情報に代表されるいわゆる経営

(4) 本稿では内部資源や能力との関わりで、戦略論を論ずる立場を総称して「資源ベースの戦略論」と呼ぶ。「資源ベースの戦略論」に関する議論は以下の文献を参照のこと。Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring 1991, pp. 114-135. また David J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 49-68 を参照。また中橋国蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』第45巻第4号, 1994年1月, 113-141頁も併せて参照。

資源と新たにそれらを統合する機能としての能力に基づいて戦略を構築することである。要は企業を経営資源および能力の合成体としてみようとしているのである。環境の変化が比較的安定的であった時代とは異なり、消費者の好みがうつろい易く、消費者の特定もむずかしく、また消費者の要求するものに合わせる技術も絶えず進化する⁽⁵⁾といった外部環境が変化して止まない今日的状況のもとでは、そうした変化に既存の市場内の知識だけで対処することは企業にとって必ずしも得策ではない。むしろ異なる市場間の情報をもとに戦略を構築した方がより確実になる。そのためには既存のSBUの垣根をとり払って全社的な内部資源と能力 (resources and capabilities) に基づいて戦略を構築することの方が望まれる。いきおい全社的な内部資源や能力の方に関心の比重が移ってきたのである。

資源と能力

ところが資源ベースの戦略論で頻繁に使用される内部資源および能力といった用語は、論者によって多様な定義が用いられている。そうした事情をふまえて、グラント (R. Grant) の定義⁽⁶⁾を参考にしよう。

彼の定義によると、資源 (resources) とは、製造過程への投入物のことであり、それには財務資源、物的資源、人的資源、技術資源、組織資源といった5つの資源があり、具体的には資本設備、個々の従業員のスキル、特許、資金、ブランドなどがある。しかし、個々の資源それ自体は生産的ではなく、資源を協働させ、調整する活動が必要になる。それが能力 (capability) である。

したがって能力とは、一連の資源をある仕事ないし活動を遂行させるように仕向ける力量 (capacity) のことである。そして資源は企業の能力の源泉

(5) Grant, *op. cit.*, p. 116.

(6) *Ibid.*, pp. 118-119.

であり、能力はまた競争優位の主要源泉でもある。企業毎に資源は遍在しており、そうした資源の差も、競争優位の差の源泉として重要であるが、それよりも資源をいかにして整合し、まとめ上げるか、あるいは統合するかといったマネジメントの差の方が競争優位の構築にとってはるかに重要であると考えられる。こうした整合あるいは統合能力を持つ企業は能力の優れた企業といえるが、プラハラド/ハーメル (Prahalad/Hamel) は、こうした能力をコア・コンピタンス (core competence) と呼ぶ⁽⁷⁾。

4 コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、「組織の境界を超えて活動するためのコミュニケーション、参加、そして深い関与⁽⁸⁾」であり、「これには、多数のレベルの人々とあらゆる職能が関与している。したがって企業内の職能の専門的経験を他人の経験蓄積と、新しい興味深い方法で結合する⁽⁹⁾」ときにコア・コンピタンスが構築される。いいかえればそれは「組織内における集団的学習⁽¹⁰⁾」でもある。以上の定義からみる限り、プラハラド/ハーメルのコア・コンピタンスは企業内の諸職能間の融合ないしは統合の問題をさしているように考えられるが、しかし彼らの実際の主要関心事は「とりわけ多様な製造技術をいかに調整し、複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶことである⁽¹¹⁾」と述べているところから判るように、むしろ技術・製造面での融

(7) C.K.Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 3, May-June 1990, pp. 79-91, 坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」DHB, 1990年8・9月号, 4-18頁参照。但し、日本語訳を変更した。

(8) *Ibid.*, p. 82, 邦訳, 7頁。

(9) *Ibid.*, p. 82, 邦訳, 8頁。

(10) *Ibid.*, p. 82, 邦訳, 7頁。

(11) *Ibid.*, p. 82, 邦訳, 7頁。

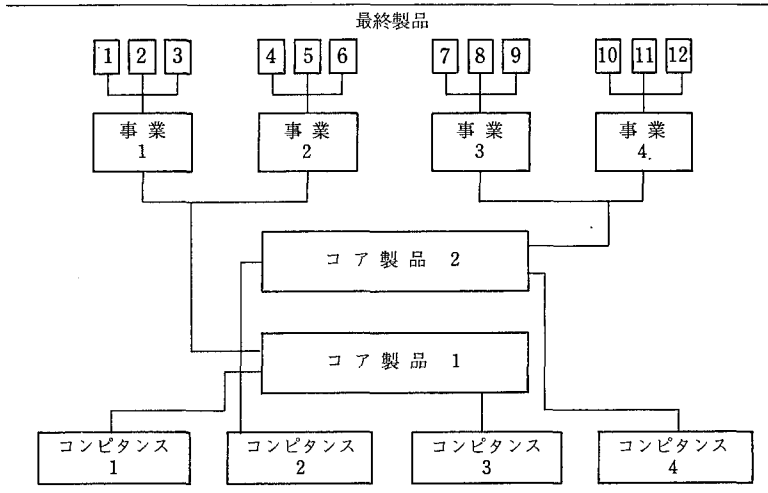
合および統合をコア・コンピタンスの問題として考えている。具体的には、今日の企業の各 SBU 内で所有している多様な技術を技術面に限っていかに SBU 間で共有するかという問題である。また SBU 間の技術者交流をいかにして達成するのかという問題である。それはポーターのいう企業の価値連鎖活動（前掲図 1 参照）の中の技術開発、あるいは主活動としての製造活動に関連したことがらであり、その他の主活動や支援活動に関係した概念ではないというところにその特徴がある。

ところで、コア・コンピタンスをよりよく理解するためには、コア・コンピタンス、コア製品 (core product)、そして最終製品 (end product) の区別を認識することが重要である。コア製品とは、コア・コンピタンスと最終製品を結ぶ環であり、1つないしそれ以上のコア・コンピタンスを物理的に体現したものである。例えば本田のエンジンはコア製品であり、最終製品の自動車や二輪車に具体的に貢献するコンポーネントないし半組立品である。したがって本田のコア・コンピタンスはエンジンの設計、開発技術とすることができる。図 2 はプラハラド/ハーメルが示した図であるが、それによれば、コア・コンピタンス 1 と 3 とが結合してコア製品 1 がつくられ、コア・コンピタンス 2 と 4 とが融合してコア製品 2 となる。そしてコア製品 1 は事業 1 と 2 のもとで、最終製品 1 から 6 まだが生み出され、コア製品 2 からは事業 3 と 4 で最終製品 7 から 12 が生み出されるという仕組みである。企業を木にと考えると、幹と大きな枝はコア製品であり、小枝は事業、そして葉、花、果実が最終製品といえよう。成長や生命維持に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア・コンピタンスにほかならない⁽¹²⁾。

表 1 はキャノンの最終製品がどのようなコア・コンピタンスを融合することによって製品化されているかということを示したものである。それによればキャノンのコア・コンピタンスは精密機械、精密光学、マイクロエレクト

(12) *Ibid.*, p. 82, 邦訳, 7 頁。

図2 コンピタンス：競争優位の源泉



出所) C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 3, May-June 1990, p.81, 坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」DHB, Aug.-Sept., 1990, 7頁。但し、日本語訳を変更した。

ロニクスの3つである。例えばバブルジェット・プリンタという最終製品は精密機械とマイクロエレクトロニクス技術が統合されていることを示している。またデジタル・レーザープリンタは全てのコア・コンピタンスの融合によって生産されているが、その機会を見いだしたとき必要な人材を別の事業部からごっそり引き抜く権限が当該事業部の管理者に与えられたという⁽¹³⁾。その他の製品についても複数の技術が融合されていることがわかる。

さきほどから繰り返し述べているように、これまでの競争優位の議論は、企業を製品ないしはSBUのポートフォリオとして考え、最終製品の市場シェアの如何で、競争力があるとかないとかといった判断がなされてきた。

(13) *Ibid.*, p. 90, 邦訳, 17頁。

表1 キヤノンにおけるコア・コンピタンス

	精密機械	精密光学	マイクロエレクトロニクス
基本カメラ	■■■■	○○○○○○	
コンパクト・ファッション・カメラ	■■■■	○○○○○○	
電子カメラ	■■■■	○○○○○○	
EOS オートフォーカス・カメラ	■■■■	○○○○○○	■■■■
ビデオ・スチールカメラ	■■■■	○○○○○○	
レーザービーム・プリンタ	■■■■	○○○○○○	■■■■
カラービデオ・プリンタ	■■■■		■■■■
バブルジェット・プリンタ	■■■■		■■■■
基本ファックス	■■■■		■■■■
レーザー・ファックス	■■■■		■■■■
電卓			■■■■
普通紙複写機 (PPC)	■■■■	○○○○○○	■■■■
バッテリー式 PPC	■■■■	○○○○○○	■■■■
カラー複写機	■■■■	○○○○○○	■■■■
レーザー複写機	■■■■	○○○○○○	■■■■
カラーレーザー複写機	■■■■	○○○○○○	■■■■
NAVI	■■■■	○○○○○○	■■■■
スチールビデオ・システム	■■■■	○○○○○○	■■■■
レーザー・イメージャー	■■■■	○○○○○○	■■■■
セル・アナライザ	■■■■	○○○○○○	■■■■
マスク・アライナ	■■■■		■■■■
ステッパ・アライナ	■■■■		■■■■
エキシマ・レーザー・アライナ	■■■■	○○○○○○	■■■■

出所) C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 3, May-June 1990, p.90, 坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」DHB, Aug.-Sept., 1990, 17頁。

コア・コンピタンスの概念の意味するところは、最終製品で競争優位を判断することの問題点を指摘すると同時に、コア製品、あるいはコア・コンピタンスといったあまり人々の気が付かない半製品や技術、さらにはこうした技術を融合し、統合する見えざる能力 (invisible capability) に目を向けさせたという点で多大の貢献をなしたといえることができる。すなわち企業をコンピタンスの集合体であるとみなすことによって、そこには SBU 毎に存在する技術的基盤を企業全体の共有技術として確保しようとする戦略的意図が存在しているのである。つまり企業の目指すべき戦略目標はコア・コンピタンスの構築であり、コア・コンピタンスを融合するマネジメントであるといえることができよう。ただし、先にも述べたようにプラハラド／ハーメルのコア・コンピタンスの視点は、同一企業内でありながら別々に蓄積された技術をいかに融合させるかという戦術に限定されており、この意味において価値連鎖

全体の競争力の強化にはつながらないということに注意する必要がある。

5 組織能力 (organizational capability)

プラハラド/ハーメルの提唱したコア・コンピタンスとその融合のマネジメントによる見えざる能力の構築は、これまでの企業観に大きな転換を迫る第一歩であった。しかしそれは価値連鎖上の技術と生産の面の学習活動の強化を強調しているにすぎない。そこで、組織内における集団的学習活動を価値連鎖の全体、すなわち組織全体の学習活動として拡大するとき、組織能力という考え方が登場してくる。

組織能力という考え方にも多様な見解が存在しているが、ここでは組織能力という言葉を経営史の領域で初めて用いたチャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) とプラハラド/ハーメルの研究成果を最も強く意識して組織能力を提唱したストーク等 (George Stalk et. al.) の研究を見てみよう。

チャンドラーの組織能力

チャンドラーは組織能力を、「企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合⁽¹⁴⁾」と定義している。物的設備とは2種類の投資からなっており、「第1は、技術の持つ潜在的な規模ないしは範囲の経済を十分に利用することができるほどの大規模な生産設備への投資⁽¹⁵⁾」であり、「第2は、全国的・国際的なマーケティング・流通網への投資」であり、「その目的は、新しい生産量に販売量に対応できるようにすること⁽¹⁶⁾」であった。他方、人的

(14) Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990, p. 594, 安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山ロー一臣訳『スケール アンド スコープ——経営力発展の国際比較——』有斐閣, 1993年, 514頁。

(15) *Ibid.*, p. 8, 邦訳, 6-7頁。

設備とは「生産・流通双方における拡大した設備や増大した人員を整理するためのみならず、これら2つの基本職能活動を監視・調整し、将来の生産と流通のために計画を立案し資源を配分する役割を果たす経営者を採用・訓練⁽¹⁷⁾」することとしている。このようにチャンドラーの組織能力は生産、流通への投資とその投資を有効なものにするためのマネジメント層の採用と訓練を意味するものであり、こうした「三つ又投資⁽¹⁸⁾」を行うことができた企業はその産業をすぐに支配し、さらに何十年にわたってその産業を支配し続けることができた、としている。そしてこの組織能力概念を用いて、米国、英国、ドイツの企業の発展を歴史的に論じている。なるほどチャンドラーの用いる組織能力概念はコア・コンピタンスのように技術の組織内共有といったものに限定された概念ではなく、より包括的なそれであるが、あまりに単純化しすぎて、それ自体が戦略論の分野に大きな貢献をなすものとはいえない。

ストック等の組織能力

これに対し、ストック等の用いる組織能力概念⁽¹⁹⁾は、コア・コンピタンスを明確に意識して用いられた概念である。彼らによれば、組織能力とは「戦

(16) *Ibid.*, p. 8, 邦訳, 7頁。

(17) *Ibid.*, p. 8, 邦訳, 7頁。

(18) Alfred D. Chandler, Jr., "The Enduring Logic of Industrial Success," *Harvard Business Review*, March-April 1990, p. 136, 小林薫訳「企業発展の基本原理 “規模と範囲” の利益」DHB, 1990年6・7月号, 40頁。Alfred D. Chandler, Jr., "Managerial Enterprise and Competitive Capabilities," *Business History*, Vol. 34, No. 1, January 1992, p. 16.

(19) ストック等の用いる用語は *capability* であって、*organizational capability* という言葉を用いているわけではないが、事実上「組織能力」と解することができると思われる。George Stalk, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, March-April 1992, pp. 57-69, 矢原忠彦訳「戦略行動能力に基づく競争戦略」DHB, 1992年6・7月号, 4-19頁参照

略的な意味を持つビジネス・プロセスの組合せ⁽²⁰⁾」と定義される。ビジネス・プロセスとは顧客のニーズに企業が対応するやり方である。例えばそれは、新製品の開発を競争相手に先んじて行うということだけでなく、市場に導入し、顧客に届けたり、さらにサービスをいかに提供するかという方法である。各企業は顧客に価値を提供するために、それぞれのビジネス・プロセスに基づいて対応しているといえるが、重要なことはこうしたシステムが顧客のニーズにいかに柔軟に対応できるかということである。したがって今日の企業間競争の中心は、どこで競争するかということを選択する問題よりも、どのような方法で競争するかという組織能力の構築の方が重要である、と彼らは考えている。

組織能力に基づいて企業間競争が行われるとすれば、企業は組織能力を培うために以下の4つの基本的な原則を考慮しなければならない、と彼らは主張する⁽²¹⁾。

- 1 経営戦略を構成する要素は、製品や市場ではなく、ビジネス・プロセスそのものである。
- 2 競争における勝利を左右するのは、自社のキーとなるプロセスを、顧客に卓越した価値を継続的に提供する組織能力に変換できるか否かである。
- 3 こうした能力は、伝統的な SBU や諸機能を相互にリンクし、さらにそれらを超えるものをつくるための支援的基盤に戦略的投資を行うことを通じて形成される。
- 4 組織能力は必然的に諸機能にまたがるものであり、したがって組織能力に基づく競争戦略のチャンピオンは CEO（最高経営責任者）である。

競争に勝利するためには、自社のビジネス・プロセスが他社の追従を許さないものであり、しかもそのプロセスが顧客にとって価値あるものでなけれ

(20) *Ibid.*, p. 62, 邦訳, 10頁。

(21) *Ibid.*, p. 62, 邦訳, 10頁。

ばならないというのが基本的な考え方である。同時に顧客にとって意味のあるビジネス・プロセスの構築には大規模なインフラ投資が必要であり、さらにそれは企業内の諸機能をまたぐビジネス・プロセスの構築であるので、そうした行動ができるのはCEOだけであるというのが要点である。

このように、ストック等の組織能力概念は、コア・コンピタンスの概念と同様に、戦略の行動面を強調している。これが伝統的な戦略論との大きな違いであるといえる。しかしコア・コンピタンスが価値連鎖上の特定の点、すなわち技術と生産の専門力、学習力を強調しているのに対して、組織能力概念はより広い範囲に立脚しており、価値連鎖全体を包含する能力、学習力であるという点で、両者は異なっているといえる⁽²²⁾。この意味で組織能力はコア・コンピタンスを包摂する考え方であるといえることができる。

企業の価値連鎖全体の活動を視野にいれた組織能力概念は、さらにバートメス/サーニー (Bertmess/Cerny) によってもストック等と同様の主張がなされている。彼らの組織能力概念も「顧客にとって重要な次元（例えば、最高の製品、あるいは低価格、配達など）にそって絶えず、自らを差別化するビジネス・プロセスに企業が熟達していること⁽²³⁾」と述べているように、基本的にストック等の考え方と変わらない。これはポーターの差別化戦略と変わらないようにも見えるが、バートメス等は職能間、組織間の関係によって組織能力が高められるということを強調しているということである。

表2は各企業の組織能力がどのような企業内活動の相互依存ならびに企業間関係の結び付きによって成り立っているのかということを見たものであ

(22) *Ibid.*, p. 66, 邦訳, 17頁。

(23) Andrew Bartmess and Keith Cerny, "Building Competitive Advantage through Global Network of Capabilities," *California Management Review*, Vol. 35, No. 2, Winter 1993, p. 81. またヘイズ/ピサノもニーズに対して組織能力を培うことを提唱している。Robert H. Hays and Gary P. Pisano, "Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 72, Vol. 1, January-February 1994, pp. 77-86 参照。

る。例えば半導体設備のメーカーであるアプライド・マテリアル社は迅速でかつ高い技術の製品の開発と市場投入をすることができる能力と、顧客の要望に応じた製品を迅速に生産・配送する能力を備えている。この場合、製造とデザイン部門、デザイン部門と顧客、そしてデザイン部門と高技術部品の供給業者との間の結び付きがあって前者の能力が、そして後者の能力は製造

表2 組織能力とそれを支える職能間・組織間の関係

企業名	産業における競争の性質	組織能力	職能間・組織間関係
Applied Materials	カスタム化の必要性 の高い技術	迅速かつ高技術の製 品開発と導入	製造とデザイン デザインと先端的顧 客 デザインと高技術部 品の供給者
		高カスタム化製品の 迅速な製造と配送	製造とデザイン 営業とデザイン 顧客と営業 営業と製造
Cooper Tire	コモディティ市場に 近い 製品区別困難 価格とディーラーの 推奨による購入決定	低コストの製品 デザインと製造 持続的なコストの削 減	製造とデザイン 販売とデザイン 顧客と販売 経理と製造 生産労働者と管理者
Sun Microsystems	製品コピー容易 最新技術に基づく競 争	有為な人材の開発と 保持	人事と全ての職能部 門 労働者と管理者 管理者と人事部門
		業務の柔軟性	製造とデザイン 製造と顧客 製造と営業/配送 情報システムと製造

出所) Andrew Bartmess and Keith Cerny, "Building Corporate Advantage through Global Network of Capabilities," *California Management Review*, Vol. 35, No. 2, Winter 1993, pp. 82-83 の表1, 表2をまとめ, 一部カットして転載。

とデザイン部門、営業とデザイン部門、営業と顧客、そして営業と製造部門の密接な結び付きのもとに成り立っていることを示している。

要するに組織能力とは、顧客のニーズを満たすために、企業の価値連鎖活動全体を、つまりビジネス・プロセスをどのように構築するのか⁽²⁴⁾ということを示すものであり、それは当然のごとく各職能を横断するものである。コア・コンピタンスの議論が、SBU 間に蓄積されている技術資源を SBU 横断的に企業全体としていかにして共有するかということを目指しているのに対し、組織能力は SBU 内の各職能横断的な協力関係をいかに確保し、そうした職能横断的協力によって得られた知識をいかにして他の SBU においても共有化するかということを目指したものである。

さらに組織の境界を超えて、他の組織との協力関係をも構築することが目的とされている。そうしたことによって企業全体としての能力を高めるといえることが大きな目標になっているのである。いずれも伝統的な戦略論で考えられていた製品あるいはその SBU の独立性を否定し、製品市場間、あるいは SBU 間、さらには企業間の協力・提携関係を確保することで企業の競争力を高めようとする考え方に他ならない。

それでは、こうした組織能力はどのようにして形成されていくのであろうか。次節では組織能力の形成のプロセスについて考えてみよう。

6 組織能力の構築プロセス

資源ベースのアプローチを主張する論者達の見解を集約すると、企業内の SBU、あるいは職能間の相互依存度を高めつつ、柔軟に環境に適応していく

(24) ビジネス・プロセスの議論は、実はリエンジニアリングの議論でもある。リエンジニアリングについては Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealey, 1993, 野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社、1993年参照。

組織能力を構築するには少なくとも以下の5つのプロセスが必要であるように思われる。

戦略的目標の設定

組織能力を高める基本的な目的は、組織環境の変化に対して企業が適切に対応することである。組織環境には外部環境と内部環境の両方が存在しているが、前者は、たとえば、消費者の嗜好の変化に応答し、後者は、たとえば従業員の労働観の変化に対応することである。いずれも企業が組織能力を高めることで消費者に対してあれ、従業員に対してであれ、企業としての価値を創造することである。戦略的目標の設定とは、こうした環境の変化の動向を読み取り、企業としての価値の創造を明確にするビジョンを示すことである。それは戦略ビジョンの設定⁽²⁵⁾と呼ばれたり、戦略意図⁽²⁶⁾とも呼ばれたりするものでもある。

既存経営資源の確認

企業の将来像は、企業の大きな目標であり、簡単に達成されるものではない。現在所有している資源や能力と戦略的目標の達成に必要な資源や能力には大きなギャップが存在していることであろう。したがって、戦略的目標の達成のためには、とりあえず既存の経営資源を確認する作業が必要である。同時に、他企業と比較して、自社の持つ資源や能力の強みや弱みの確認を行うことも必要である。

(25) 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房、1992年、第1章参照。

(26) Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* Vol. 67, No. 3, May-June 1989, pp. 63-76, 「ストラテジック・インテント」DHB, Oct.-Nov. 1989, 11-27頁。

集積すべき資源

必要な資源や能力と既存の資源や能力のギャップが確認されれば、何が満足しうる水準にあり、何が不足しているのかということが明らかになる。それだけではなく、戦略的目標の達成にとって決定的に重要な資源や能力とは何かといったことも同時に明らかにしなければならない。したがって、既存経営資源の過不足の問題だけでなく、戦略的目標の達成にとって決定的に不可欠な資源や能力を考慮することで、新たに集積すべき資源が明らかになるであろう。また、集積すべき資源は内部的蓄積で可能となるのか、他企業との提携、ネットワークが必要となるのかといったことも考慮の対象となる。

組織プロセスの革新

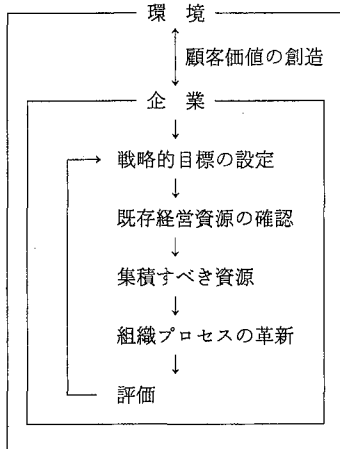
新たに集積すべき資源や能力が明らかになった場合、現在の組織の構造や、組織の過程では達成できない問題がでてくる可能性がある。たとえば、SBU といった組織の壁や職能間の壁が問題であったり、あるいはインセンティブ・システムの不備が新たに必要とされる資源の蓄積を妨げるかもしれない。そうした場合、今までの組織構造を見直したり、学習活動を強化したり、企業内教育の改革といったことが必要になる。つまり組織プロセスの改革、革新が必要になるであろう。

評 価

最後に戦略的目標が達成されたかどうか、必要な修正は何かといったことの確認が必要になる。また、環境の変化に対して企業の将来像は適切であるかどうかといったことの検討が必要になる。必要があれば、戦略的目標そのものを変更するといったことも有り得る。

こうした一連のプロセスを図式化すると図3のようになる。それでは、こうして構築された競争優位は、他企業の追随を許さないものであるためには

図3 競争優位構築のプロセス



どのような特質を持つ必要があるのか、その点について次節で検討する。

7 持続的競争優位の確保

企業が競争優位を確保していくためには、次の2つの可能性があるかないかに依存している、とディエリックス/クール (Dierickx/Cool) は言う。すなわち、他企業によって自社の競争優位が模倣されないかどうか、もうひとつは自社の優位が他の別次元の優位によって代替されてしまわないかどうかである⁽²⁷⁾。模倣されたり、代替されたりすると企業の競争優位性は持続できないことは明かであろう。

さて、自社企業の優位が他企業によって模倣されるかどうかは、これをさ

(27) Ingemar Dierickx and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December 1989, pp. 1507-09.

らに二つに分けて考えることが必要である。一つは自社企業の持つ資源や能力がどのようなプロセスを経て蓄積されてきたのかということであり、もう一つは蓄積された資源や能力そのものに関連したことがらである。つまり、蓄積プロセスと蓄積された資源の特徴が問題となる。

資源や能力の蓄積プロセスは、それが時間をかけて蓄積されたものであるのかどうかということが問題である。長期にわたって蓄積されたものは、他企業が容易に模倣することは可能ではないし、かりに短期間でそれを取戻しようとするときにはコストが大幅に上昇するといったことが起こりうる (time compression diseconomies)。次に資源や能力が蓄積されるためにはどのように蓄積してきたかが明確でない方がよい、つまり蓄積プロセスの因果関係に曖昧性があつた方が他企業の模倣を許さないことになる (causal ambiguity or transparency) ⁽²⁸⁾。

次に、蓄積された資源や能力そのものの特質にかかわる模倣の困難性に議論を移そう。まず蓄積された資源が文字どおり単純なものであるのか、複雑なものであるのかによって模倣の困難性が異なる、とガルド／ネイヤー (Garud/Nayyar) は考える⁽²⁹⁾。単純なものであれば、模倣が起こり易いし、すぐに陳腐化され易くなる (asset erosion) ⁽³⁰⁾。また、蓄積された資源や能力がシステムとして相互依存的であるのか、あるいは独立的であるのかということによっても模倣の困難性は異なる⁽³¹⁾。システムとしての相互依存性が高くなればなるほど、模倣の困難性が増大することになろう (interconnectedness of asset stocks) ⁽³²⁾。さらに、蓄積された資源や能力が、暗黙知に近

(28) *Ibid.*, p. 1507. Grant, *op. cit.*, p. 125.

(29) Raghu Garud and Praveen R. Nayyar, "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, June 1994, p. 370.

(30) Dierckx and Cool, *op. cit.*, p. 1508.

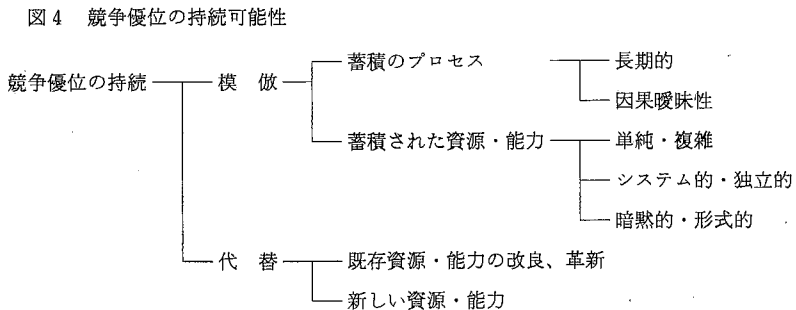
(31) Garud and Nayyar, *op. cit.*, p. 370.

(32) Dierckx and Cool, *op. cit.*, p. 1508.

いものであるのか、あるいは説明可能な形式知であるのかということによっても、模倣の可能性はさらに異なる⁽³³⁾。これは移転の可能性 (transferability) との関連においても、暗黙知に近い資源や能力の模倣は困難になる⁽³⁴⁾。

これまでは蓄積された資源や能力が他企業によって模倣される可能性について議論してきた。どのような特質を持っていれば競争優位が保持されるかということをも模倣の困難性との関連で論じてきたのである。しかし競争優位の持続の如何は模倣される可能性だけではなく、既存の能力が別の能力によって代替されることによっても起こりうる。すなわち既存の能力の陳腐化が進展するのである。この陳腐化は他企業による既存の能力の一層の改良、革新によって自社の能力が代替される場合と、顧客に対する価値の創造という基本的目的を達成する際に、既存の能力とは異なる新たな能力が必要になる場合の2つの可能性が存在している。たとえば、それは安く、品質のよい製品に対して必要とされる能力と迅速な配送、安心したサービスの提供に求められる能力の差といったものに求められるであろう。

以上のことをまとめると競争優位の持続可能性は次のような次元に依存していることになる (図4 参照)。



(33) Garud and Nayyar, *op. cit.*, p. 370.

(34) Grant, *op. cit.*, p. 126.

8 おわりに

これまで、コア・コンピタンスや組織能力といった概念を新しい企業観との関係で明らかにしてきた。そしてこの新しい企業観のもとで組織能力の構築プロセスと、構築された組織能力が競争優位を維持していくにはどのような特質を持つべきかといったことを検討してきた。こうした検討をふまえた上で、当面残された問題を探ってみることにする。

一つはコア・コンピタンスや組織能力をどのように測定するのかということである。企業がこうした能力を持っているとすれば、それは当然なんらかの形で明示されなければならないだろう。測定のためのリサーチ・デザインが必要とされている。確かに測定の方法もいろいろと模索されているようである⁽³⁵⁾が、まだまだ未成熟であることはいなめない。

もう一つは、コア・コンピタンスや組織能力の問題が提起される背景には、米国企業の競争力の衰退があった。他方、日本企業の競争力は強力であり、その理由を探る中からこうした概念が提起され、米国企業によって模倣され、さらに再逆転の可能性がささやかれている。こうしたとき、日本企業はこれからどういう方法、方向で競争優位を構築し持続していこうとしているのであろうか。この点を改めて明らかにする必要性が、今後ますます必要になるであろう。

(35) たとえば、Richard Klavans, "The Measurement of a Competitor's Core Competence," in G. Hamel and A. Heene, *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, 1994 参照。