

コア能力とリンケージ能力の同時構築

The Core Competencies and Linkage Capability

張 淑 梅

Shumei ZHANG

Abstract

Through re-examining the concept of the value-added chain, this paper points to two problems facing today's management. One is establishing the core competencies in a value chain, and the other is managing the relationships between the inside and outside of the value chain. The author suggests that by strategically outsourcing and emphasizing a company's core competencies managers could solve the two problems and leverage their firm's skills and resources for increased competitiveness. For strategically outsourcing, the author develops the concept of "Linkage Capability" which could be used to connect in-house capacity with business partners in a value-added system. Linkage Capability could provide flexibility allowing a quick response to the changing environment through reoptimizing the interface under the new value-creating system of the partners involved. This paper also argues that linkage capability should be based on core competencies, and that the two are complementing and facilitating.

はじめに

第1節 Porterの価値連鎖の概念と構成

第2節 垂直統合か外部調達か

第3節 コア能力とリンケージ能力

第4節 コア能力とリンケージ能力の同時構築

結 び

はじめに

生産システムの一般的な考え方にしたがえば、その構成要素はインプット、生産（転換）過程、およびアウトプットである。またその3要素の関係はインプット→転換過程→アウトプットという線形的なパターンに集約される。そのため、こうした生産システムの考え方を企業間の取引関係に適用すると、全ての企業はあるアウトプットとしての製品やサービスのような価値を生み出

す連鎖（いわゆる価値連鎖）の中に位置づけられる。つまり、川上では、供給業者（原材料の納入業者、部品メーカー）がインプットを提供する。そのインプットに企業が価値を付加して、連鎖の次の行為者である企業または消費者に引き渡すのである。

なぜ価値連鎖という視点が再評価されるのか。結論から言えば、価値が単に物の製造のみによって創造されるわけではなく、価値創造活動が、連鎖化されて生成されるネットワークによって実現されつつあるからである。例えば、製造段階と流通段階、消費段階を結ぶネットワークとして、メーカーが社内で本社・支社、工場内でのオンラインシステム化を行うとともに、取引先の販売店とオンラインネットワークを形成し、オンラインで販売店から受注し、また販売店に対し商品在庫・仕掛納期の問い合わせ、商品検索のサービスを行っているケースがある。このようなメーカーと取引先とのネットワークにより、事務の合理化、省力化が図られる他、各販売店からの受注をリアルタイムで把握・処理するため効率的な生産配送計画ができ、受注から納品までの期間が短縮される。また、販売店においては、顧客の注文・問い合わせに対して直ちにメーカーの商品在庫や納期情報を知ることができ、またメーカーの商品群の中から顧客の希望に合う商品を検索する等、顧客ニーズを満足させることに役立つ。今日では情報通信技術によって生まれつつあるネットワーク技術の発達は、さらに企業のグローバル化とも関連して、特に製造業の設計、調達、流通および生産戦略の世界的な規模での調整コストの低下を可能にしている。こうしたネットワークを利用して付加価値を増加させることは、企業にとってグローバルな競争力を持続させるための重要な戦略の方策となりつつある。

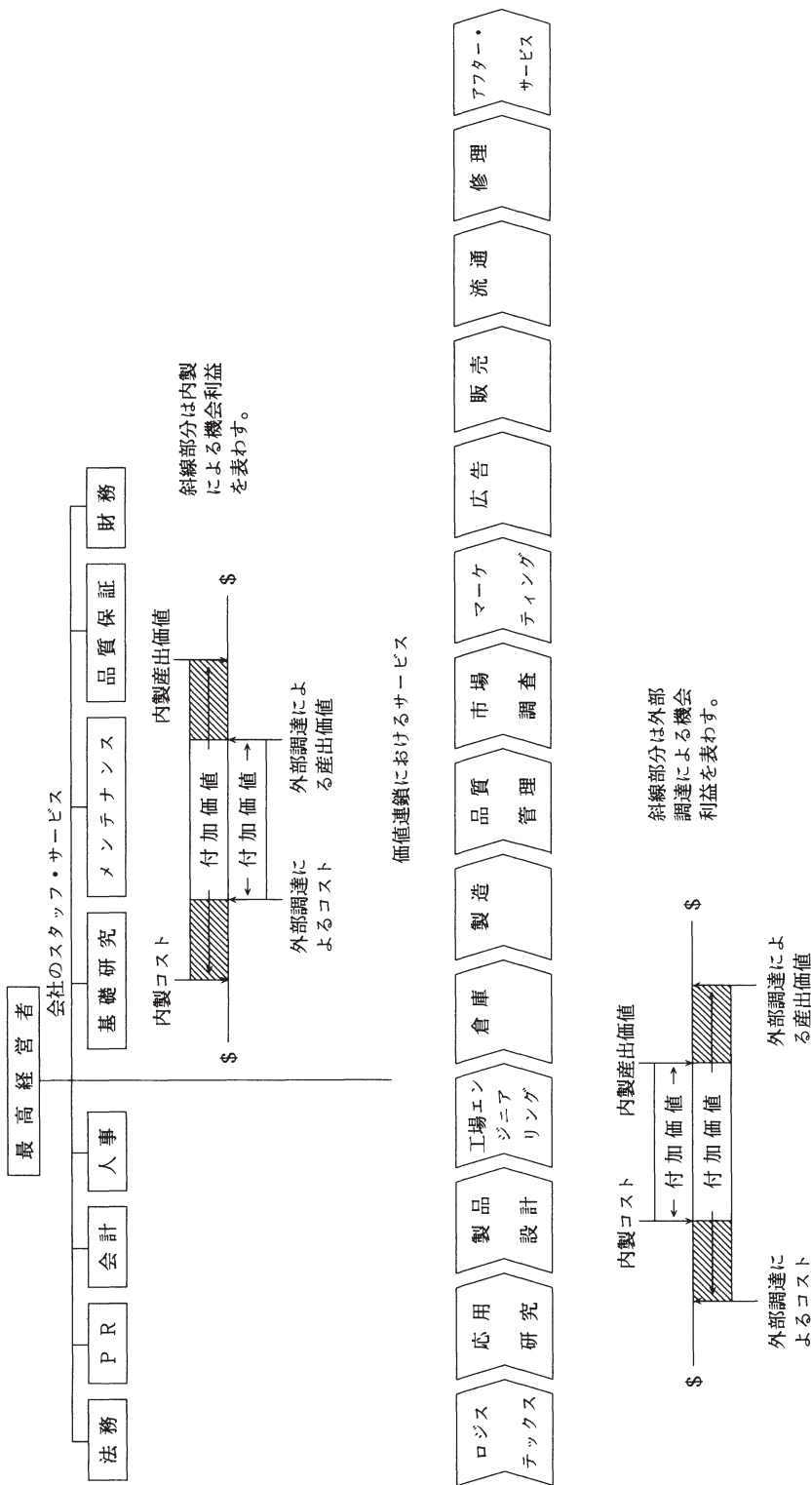
本稿は価値連鎖のコンセプトを再検討し、今日のネットワーク化された経済の中で、企業が直面する経営の問題点を整理し、その上で競争優位を獲得し維持するための戦略を検討する。

第1節 Porterの価値連鎖の概念と構成

価値連鎖というコンセプトはPorter(1985)によって提言された。このコンセプトを理解するためには、まず価値活動、活動間の連結関係（企業内部及び外部）を理解することが重要である。価値連鎖は価値活動から構成されている。価値活動は、技術および戦略の面で違いのある活動を分離することで識別できる。価値連鎖が存在するのは、価値活動が個々の独立した活動の集合体ではなく、相互に依存した活動のシステムだからである。図1はある製造業の価値連鎖の例を示している⁽¹⁾。

企業が価値を生産する活動のうち、ある一つの活動の実施が他の活動のコストや効率に影響を与える場合、連結があると見なす。価値連鎖は、こうした連結関係でつながっている価値活動から成っているのである。もっともはっきりしている連結関係とえば、ライン活動間の連結であろう。例えば、製品設計によって製品の製造コストが変わり、また不良品が少なくなることもある。ロジスティック・プロセスの中で、納入されてくる部品の検査を綿密にやれば、生産工程で起こる品質保証コストを低下させることができる。それはまたアフター・セールス・サービス活

図1 製造業の価値連鎖



Quinn, J. B., Doortey, T. L. & Paquette, P. C., "Technology in Services: Rethinking Strategic Focus," *Sloan Management Review*, Winter 1990, p.81

動にも影響を及ぼす。

価値連鎖内部の連結関係は、競争優位にとって不可欠ではあるけれども、明確な形になることが少なく、そのために見落とされがちになる。これらの連結関係を把握するためには、個々の価値活動が他の活動に影響を与え、また他の活動から影響を与えられる仕方を探求すればよい。

明らかに連結関係は、会社の価値連鎖の内部だけにあるのではなく、自社の価値連鎖と、供給業者や流通チャネルの価値連鎖との間にもある。なぜなら、ある企業の価値連鎖は、原材料供給業者の価値連鎖、流通チャネルの価値連鎖、さらに買い手の価値連鎖からなっている価値システムの中にあるからである。この連結は価値連鎖内部の連結とよく似ている。供給業者や流通チャネルが変われば、会社の活動のコストや成果が変わるのである。(この逆の関係もある)。供給業者は、単に原材料になる製品を供給するだけではなく、会社のいろいろな活動の仕方に影響を及ぼす。実際、会社の調達および購買物流活動は、供給業者の受注システムと相互に関係するし、また供給業者の技術スタッフは、会社の技術開発および製造活動と共同行動を行うこともある。たとえば、供給業者が納品回数を小刻みに増やしてくれると、会社の在庫量を減らすことができるし、供給業者が製品の包装単位を適切にしてくれると、会社の原材料処理コストが低下するし、供給業者の製品検査が厳しくなると、会社の受け入れ検査が必要でなくなるということもある。このように、供給業者の価値連鎖と会社の価値連鎖との間の連結関係がうまくできあがると、会社はその競争優位を向上させるチャンスに恵まれるのである。

また、会社の作る多くの製品は、買い手に届くまでの間、流通チャネルの価値連鎖を通過する。流通チャネルは、買い手に関係すると共に、会社自身の活動にも影響力を持つ付加的活動を行う。会社の製品は最終的に買い手の価値連鎖の部分になる。会社の販売価格の上にチャネルが上積みする利益は、最終ユーザーへの売価のかなり大きな比率になることが多い。会社とチャネルの価値連鎖は、多くの点で接触する。たとえば、セールス部隊、受注、出荷物流などの活動がそうである。供給業者との連結の場合と同様にチャネルとの間の調整や最適化がうまくいくと、コストを下げたり、差別化を向上したりすることができるのである。

したがって、競争優位を確保しそれを持続できるかどうかは、単に自社の価値連鎖だけではなく、全体の価値連鎖に自社がどう適合しているかを理解できるかどうかによる。こうした連結関係を活用するために、Porter はさらに、パートナーとお互いの価値連鎖を調整したり同一にしたりして、自社の価値連鎖の幅を効果的に広げるような提携を行うべきだと強調している。

Porter の価値連鎖のコンセプトが提言されるまでには、企業の競争優位を主に個々の価値活動に追求し、活動間の関係が見落とされていた。しかし、明らかに、競争優位というものは、個々の活動自体からも生まれるが、同時に、活動間の連結からも生まれることが多い。確かに Porter の価値連鎖に関する議論は企業内または同業者に限定されがちな点がある⁽²⁾が、競争優位の向上を活動間の連結関係に求めるという視点が、Porter の価値連鎖が評価されるべき点である。

以上の Porter の価値連鎖の概念は、次のように展開できる。第1に、個々の価値活動の強さ、および活動間の連結関係が競争優位の確立にとって重要であるならば、個々の価値活動の強さは

他社に対する差別化あるいはコストリーダーシップによって決まる。それは他社に容易に真似されない独自のものでなければならない。

第2に、価値活動間の連結関係には会社内部および外部の両方が含まれる。とくに技術の発展により経営者は価値連鎖を分離し、重要な戦略的要素のみを取り扱って、他の要素を最小の移転コストで他社から仕入れ、また顧客の変化する需要に対してより効果的に提供するために外部から調達することが可能となった。このような条件のもとでは、より分化され、より焦点化された組織構造への移行が競争の中で必須となる。企業が市場で競争優位を得るには、コスト・リーダーシップと差別化の二者択一ではなく、価値連鎖を他社より低いコストで連結し、同時に差別化や高付加価値を実現するように構築しなければならない。これは、価値連鎖における他の会社、さらに他の価値連鎖との連結関係のマネジメントが重要となるゆえんである。

したがって、企業のマネジメントにとっての問題点として、①個々の価値活動の独自性の構築、②価値連鎖の内部および外部の連結関係のマネジメント、とくに内部統合か外部調達かの問題が挙げられる。次にこうした問題を具体的に掘り下げてみる。

第2節 内部生産か外部調達か

欧米で展開された経営管理論では、どちらかという製造戦略のコスト・リーダーシップと差別化（品質、信頼性、サービス水準）の間には必ずトレードオフの関係があって、両者を同時に満たすことはできない、というような考え方が一般的であった^③。そのため、コスト・リーダーシップをとるとなると、統合するか外部調達するかという意味決定の判断基準は主にコストが中心となる。すなわち、企業は製品のある部分を自社生産するか、外部調達するかを決定する場合、通常この2つの選択それぞれの場合の生産と組織の費用を分析比較して行う。しかし製品に組み込まれる部品として分析するのではなく、密接に関連し、相互補完しあう能力として分析するならば、こうした費用による分析比較ができなくなる。なぜなら、外注先を「コスト・センター」そのものと誤解して、内部投資を削減し、外部供給企業を選考することによって、知らず知らずのうちに企業の独自の能力を失ってしまうからである。外部調達はコストの低い（ある時には、競争力の高い）製品を提供できる早道ではあるが、競争優位を維持するのに必要な、人間に体化された技能を企業内部に蓄積することには貢献しないのである。

従来の見方では、ここに外部調達と内部化のパラドックスが存在することになる。その解決のためには、従来のMAKE OR BUYという内部統合か外部調達かの問題を新しい戦略視点から再検討する必要がある。

2-1 垂直統合の限界

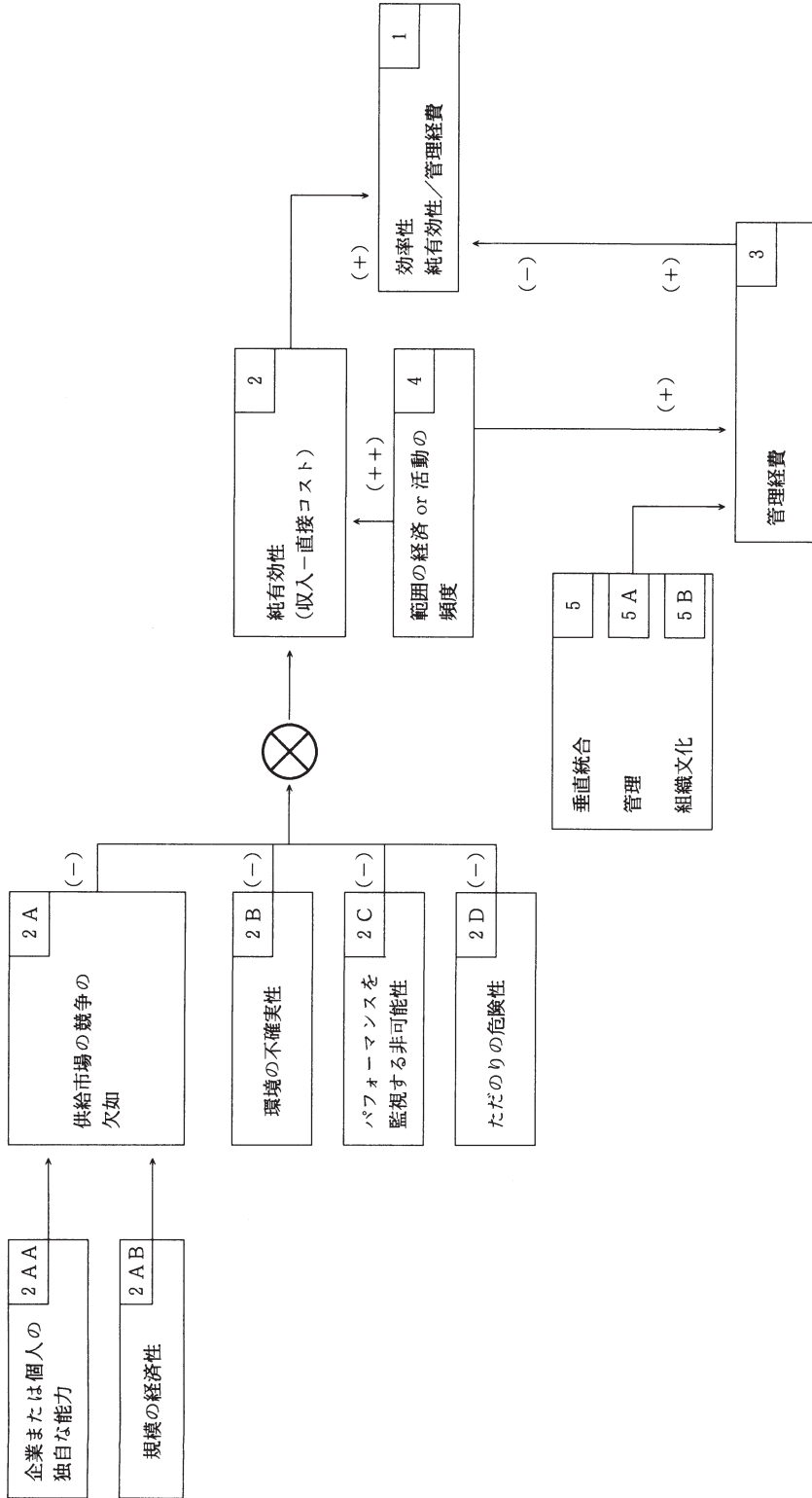
製造戦略をうまく実施するために、製造活動だけでなく、価値連鎖における他の活動を一律に統合することが考えられる。それが伝統的な垂直統合である。

内部統合にはそれなりのメリットがある。統合によって一般管理部門の集中、資源の重複排除、製品や部品の設計・生産の調整、設計変更から生まれる不確実性の減少、専門化した設備や労働力の利用の増大等が可能になる。しかし、この効果は常に実現されるわけではない。Anderson & Weiz (1986) はマーケティングと経済学の視点から垂直統合を分析するためのフレームワークを提言した(図2)。このフレームワークは価値生産活動の効率性に影響する要因を分析し、それを達成するための条件を指摘するものである。これはマーケティング活動に焦点をおいて分析した結果ではあるが、価値連鎖の中の他の活動に対しても有効と思われる。図では、価値生産活動の効率性 [1] は活動から生まれる有効性 [2] と管理経費 [3] によって決定される。有効性にマイナスの影響を与える要素としては: (1)供給市場における競争の欠如 [2A]; (2)環境の不確実性 [2B]; (3)価値生産活動のパフォーマンスを正確に評価する困難性 [2C]; (4)他社の努力に対するただのり (Free-riding) の危険 [2D] があげられている。また範囲の経済性があれば、活動の頻度を高めること [4] は全体の収入を増やし、単位コストを減らす二重効果をもたらすことによって有効性を向上できる。管理経費の増加 [3] は範囲の経済性によって相殺される一方、効率性に対しては負の作用がある。非競争的な市場において、また環境の不確実性のため価値生産活動のパフォーマンスの評価が難しい場合には、有効性は垂直統合 [5] によってコントロールされる。また管理 [5A] および組織文化 (従業員の会社への忠誠心または企業グループの家族的な経営風土) [5B] が機会主義から生まれる潜在的な損失を減少させるのに使用される。

さらに、企業の独自の能力 [2AA] と規模の経済性 [2AB] の市場に対する影響がある。確かに企業は他社にない独自の能力 (後述するコア能力) を持てば、機会主義的な取引行動をとる恐れが無いとは言えない。また一般に規模が非常に大きいことは他の企業にとって参入障壁となる。このように、独自の能力と規模の経済性は市場の競争に負の影響を与え、取引の機会主義を助長しかねない。したがって、市場のこうした非効率を避けるため、経営者はますます重要部品を購入するよりは自分で作った方がよいという内部統合の意思決定を行う。

図2は企業の効率性に影響する要因に焦点を当て、垂直統合を実行するための条件を認識するのに有効なものである。しかし、その背後にある垂直統合のデメリットを見失ってはならない。垂直統合の結果、企業が旧式の技術に縛り付けられてしまい、独自の能力も陳腐化し、競争力が失われる可能性がある。さらに供給チャネルや生産工程が一段と体系化されると生産の合理化は利益をもたらすと同時に、予測しなかった副次的な効果をもたらすこともある。例えば合理化 (内部統合) の結果、独立した供給業者が競争相手となってしまい、これら供給業者の研究開発の成果が入ってこないことも起こりうる。また会社の資源が供給チャネルを支援する技術の習得に割かれてしまい、会社本来の業務がおろそかになる可能性も高い。内部統合の場合、経営者は生産過程のすべてのステップを管理しなければならない。これは組織の安定性をもたらすと同時に官僚制化をも引き起こす原因の一つとなろう。また技術上異質な活動の場合、それを統一的に管理することは困難となる。例えば製造業者がコンピューターを導入するとき、ソフトウェアをソフトウェア専門業者ないしソフトハウスに頼むことが多いということがそのためである。

図2 どの条件のもとで垂直統合が効率を高めるか



Anderson E. & Weitz B. A. "Make - or - Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity",
Sloan Management Review, Spring, 1986. p.8

外部調達と垂直統合との間の関係には今日根本的な変化が起こっている。コスト削減という主な目的から出発した外部調達は、単に垂直統合の代替案にとどまらず、今日においてその決定の意味合いがはるかに拡大している。注目すべき焦点は、戦略的な視点が単なる個別企業活動から自社のコア活動をベースに他社との相互依存関係をもつパートナーシップへと発展していることである。製造戦略、製造支援サービス戦略、さらに全社戦略の焦点の転換が必要である。

2-2 焦点集中型戦略

まず価値活動の独自性の構築とは、企業が選択した市場において他社より大きなパワーを持つことである。そのためには企業は単にマーケット・シェアを分析することではなく、いくつかのコア活動をパワーの源泉とすべきである⁽⁴⁾。企業はこれらの活動に対して独自の能力を持つか、それを開発する能力をもたなければならない。このようなコア活動を識別してから、他の活動（それらは自社が選択した戦略焦点にとって基本的なものではない）を減少し、限定し、または外部調達する方法を探るべきである。

戦略の焦点をコア活動にあてる手法はアメリカのQuinn教授ら(1990)によって開発された。彼らは情報技術を中心とするサービス技術⁽⁵⁾の産業構造、企業戦略および企業組織に対する影響を実際に調査し、検討してきた。かれらは経営者が競争的分析の視点を、自分と競争相手の製品地位を支えるサービス活動の相対的な潜在能力格差に集中すべきであると主張している(図1を参照)。マーケット・シェアは不適正な価格や短期的なマーケティング戦略によって高めることができるが、マーケット・シェアと収益率の両方の増加はコア活動の充実と、市場の要求したもっとも効果的なサービス活動からもたらされるものである。このような新しい競争分析手法は次のステップによって行なわれる。1、価値生産活動を分析し、自社内で生産でき、外部でも調達可能なサービス活動を規定する。2、経営者はそれぞれの活動について次のような一連の質問に答えるべきである。この活動においてわが社は独自の能力をもっているか、または開発できるのか。もしそれができればこの活動をわが社のコア戦略の一部に含めると決めるべきか。もしそれができなければこの活動について外部を活用したり、優れた能力を持つ企業と戦略的提携関係を構築できる可能性があるか。3、経営者は二種類の活動に焦点を当てる必要がある。それは、独自の価値を創造できるコア活動と、その優位性を維持するためにコントロールしなければならないという活動である。この二つは価値連鎖の重要な構成要素である。

このようなコア活動に注目する焦点集中型戦略のコンセプトは、自社の長所を發揮でき、競争相手に対して参入障壁を形成できるという安定性をもたらす一方、組織構造における情報伝達の経路がより短くなるので、官僚制が減少し、組織の柔軟性にも寄与する。しかし、このコンセプトには二つの基本的な問題が残されている。1つ目はいかにコア活動を決めるのか、その判断基準はいったい何なのかという点である。2つ目は自社のコア活動以外の活動で優位性を持つ企業との間にいかに戦略的な提携関係を構築するかという問題である。この2つの問題は相互依存的な関係にあり、どちらも焦点集中型戦略が成功するための決め手となる。

第3節 コア能力とリンケージ能力

3-1 コア能力

焦点集中型戦略の展開にあたってコア活動を定める際、Quinn 教授らは当該活動における自社の独自の能力、またはコア能力を判断の基準としている。英語でいう Core competences, Company-specific capabilities または Uniqueness がそれにあたる。

Anderson ら (1986) は企業の独自の能力は自社にしかない専門化された知識および技能であると定義している。具体的には、①ある活動を行うのに要求される知識、②企業がその知識を活用するノウハウ、③活動を行う人とその活動のアウトプットを利用する人との間の関係、が含まれる。したがって企業の独自の能力は機械のようなハードなものではない。それは専門化された訓練や企業の経験から生まれた独自のパターンをさし、競争企業によって容易に模倣されない能力を指している。いってみればそれは独自の販売力、組織力、技術力から成っている。

Quinn & Hilmer (1994) はコア能力が次のような特徴を持つと指摘している。① スキルまたは知識のセットであり、製品や職能ではない。今までの組織は製造、開発、販売、財務等の職能を中心に構成された。しかし、コア能力はこうした伝統的な職能を横断する統合能力である。能力は所有権や資産ではなく、製品やサービスのデザイン、技術発明、顧客サービス、またはロジスティックスのような知識に基づくソフトなものである。

- ② 適応能力を持つ柔軟で、長期的な領域である。
- ③ どんな企業でも、いくつかの部分で他社より劣るだろうが、1つか2つは常に業界をリードできる領域、たとえば、製品開発と流通チャンネル、を明確にしておかなければならない。
- ④ 価値連鎖における資源の独特の利用から生まれる。
- ⑤ 企業の主導権を持つ分野である。コア能力の戦略的な意味は、他のどの競争相手よりも選択された領域においてより大きなパワーをもたらす能力にある。かつて、これは価値連鎖にあるすべての要素を所有し、管理することを意味していた。しかし、今日においては、価値連鎖におけるある単一の要素に基づく特定のスキルや技術に特化することによって、その努力を全体の価値連鎖に分散する（たとえば、価値連鎖における連携関係の確立）より、実質的により大きな利益を得られる。
- ⑥ 長期的に顧客が最も重要と見なしている製品やサービスの特性に影響力を持っている要素が含まれる。顧客の価値連鎖を分析することによって、企業はどこに専門化すれば、低コストで効果的な活動を提供できるかを識別することができる。
- ⑦ コア能力は会社の1人や2人の人間に依存すべきでなく、広く会社の価値、組織構造および管理システムに組み込まれるものでなければならない。

しかし、Leonard-Barton ら (1994) はコア活動を単なる技術や技能だけで判断するのは十分ではないと批判した。そしてそれは4つの要素からなっており、これらの相互作用の如何によって

組織がどれだけ効果的に能力を活用できるかが決まる、と指摘した。4つの要素とは次の通りである。

- ① 知識と技能——技術的ノウハウと、政府関係機関や学界などの重要なグループとのつながりを含む個人的な「ノウフー（人脈）」。
- ② 経営システム——特に用意されたインセンティブ・システム、社内教育プログラム、作業の進め方に関する知識を集大成した方法論。
- ③ 物理的システム——工場、設備、機械工具、長年にわたり開発されてきたエンジニアリング作業システム、知識の蓄積でできあがった生産ラインと情報システム。
- ④ 価値——企業の中で支配的となっている姿勢、行動、規範。

このように、コア能力に関する定義は様々であるが、企業の蓄積してきた知識や技術ノウハウ、個人の熟練のような他社に模倣されにくいものであることについては一致していることが分かる。本稿では、コア能力にはこうした基本的な要素が含まれ、また長年にわたり開発されてきたエンジニアリング作業システム、知識の蓄積でできあがった生産ラインと情報システムのようなハードな部分も企業のコア能力の一部分だと見なす。なぜなら人間の技能が技術ノウハウの重要な一部分だが、多様な技術を調整し、複数の技術の流れを統合できた生産システムも重要な部分だからである。確かにどの企業も資金さえあれば機械のようなハードな技術をいくらでも導入できるが、しかし技術間の調和と技術の効率的な働きは人間の技能および組織の文化に影響されるため、技術のハードな部分とソフトな部分とは、相互に分離できない関係にあるのである。また個人のスキルが組織に内在化されてはじめて組織の強みとなり、コア能力になる。この点は、個人に体化されるスキルではなく、作業の進め方やノウハウをマニュアルに表現し、だれでも身につけられるというマクドナルド社のコア能力を見ると、明らかであろう。

企業の独自の能力を評価することは、個々の機能活動（またはグループ）をあずかる管理者の態度によってあい昧なものとなりうるので、簡単ではない。しかしこの独自性に関する評価への注目には、効率性を重視する内的基準に対して、外部に目を向けさせ市場を志向する外的基準を生み出す。「当該活動において最高の能力」をもつかどうかの判断をするために、企業は自社の活動を他社と比較し検討すべきである。この意味からも企業は戦略の焦点を同一産業内への視点から活動の提供者のすべて（どの産業にあるかに関わらず、また潜在者を含めて）の能力に対する水平的な分析に移転すべきである。

家電の分野でグローバル企業を目指すフランスのトムソン社のトップ経営者が、どの技術を戦略的技術として自社内に常時保持するかについては、次の三つの基準で決めると語っている⁽⁶⁾。1つは、コストのみならず、性能の面においてもそれが自社のきわめて重要な部分になっているか否かということである。2番目はもし他社に依存したときリスクはないのかということである。そして3つめは、仮に自社でその部品をまかなうとして、それでより自由裁量が広がるのかということである。以上の3つの基準によってどこにコア活動を求め、戦略の焦点を構築するかを選択しなければ、企業は外部調達において賢明な提携関係を実現することはできないである

う。コア活動のあり方によって垂直構造のあり方も変わってくるし、企業さらに産業全体の効率も変わってくるであろう。

また、戦略的外部調達の観点からみれば、コア能力は長期的な競争優位を提供する活動である。したがって、厳しくコントロールされかつ保護されなければならない。かといって、残った周辺活動を全部外部に委託すればよいとはいえない。コア能力を維持するためには、企業は川上または川下活動を巻き込む必要がある。そのため、あまり得意ではない活動を確保することも必要である。

確かに外部調達によって企業はコスト削減や柔軟性が獲得できるが、それと同時に、ある特定の状況においてのリスクも覚悟する必要がある。それは、①重要なスキルを失うことである。従業員は外注を、会社を「空洞化」させるものと見なしている。不注意に行えば、活動の外注によってその活動を行うのに培ってきた知識が崩壊する可能性がある。こうして失われた知識は常に回復困難なものである。したがって、現在その企業が有していない不可欠な技能が形成されることになるから、長期的視点に立てば、内製化は極めて重要である。②は横断部門間の統合スキルの喪失である。③はサプライヤーに対するコントロールの喪失である。

企業の競争上の成功に極めて重要な能力を潜在的な部品供給業者が持つことになれば、その企業はこうした能力を吸収するか、パートナーシップのような関係を供給者との間で築かなければならない。そして、この関係を構築し、活用できるためには、企業のリンケージ能力が問われることになる。

3-2 リンケージ能力

前述したように、企業の価値連鎖は多くの価値活動によって結合された相互依存活動の連合体である。ある1つの活動を実施する方法が、他の活動のコストや効率に影響を及ぼす。こうしたリンケージがあるため、活動を統括する必要性が生ずる。企業はこうした他社の価値活動との提携を最適化、あるいは統括することによって競争優位性を作り出すことができる（Porter, 1985）。

しかし、Norman & Ramirez（1993）は、こうした価値連鎖に基づいた企業競争の論理を批判し、価値創造システムの中で経営戦略を考えるべきであると指摘した。このシステムでは、サプライヤー、パートナー企業、顧客など様々な経済上の役割を担った関係者が協力して、価値を共同的に創造する。そして、成功する企業は決められた事業活動を価値連鎖の中で単に価値を付加するのではなく、価値創造を新たな形態や新たな行為者によって進めるため、こうした関係者の群の中での役割分担や相互関係を再構築するのである。さらに、根本にある戦略的目標は、企業的能力と顧客とを常により良く適合させることである。

Norman & Ramirez（1993）のこうした価値についての新しい論理は、すべての産業に適用可能か、また価値創造活動に顧客の参加がどの程度まで可能かに関しては、まだ疑問の点が残されているが、次の点には注目すべきである。価値創造システム全体を構想し、それをうまく機能さ

せる能力が企業の競争上の優位を築く重要な源泉であるという指摘である。

他方、Porter の価値連鎖の概念はビジネスの流れを描いたもので、誰と取り引きするかは限定していない。Porter は価値連鎖を再編成して、全く新しい方法で特異性を発揮し、競争優位を構築することも指摘した。新しい価値連鎖を考え出すのは、創造的行為である。顧客企業の価値連鎖にある価値活動との新たな連結のあり方を探り、購買基準を満たせるように自社の価値活動を組立て直すのである。例えば、

- ① 流通チャネルまたは販売方法を新しくする、
- ② 顧客企業の機能を引き継ぎ、またはチャネルを排除するような川下統合に乗り出す、
- ③ 製品の品質を左右する要因を1つでも多くコントロールするために、川上統合に乗り出す、
- ④ 全く新しい生産技術を採用する、

等の方法によって価値連鎖の再編成を行うことができる。要するに、変化や柔軟性を考えるとき、効率的な役割分担や相互関係の再構築も重要だからである。

なお、価値連鎖と価値創造システムは全く相反する概念だと理解すべきではない。その理由としては次の2つが挙げられる。1つは企業能力の蓄積には時間がかかることである。確かに、顕在した能力の向上またはその陳腐化した部分の棄却にともなって、あるいは顧客との創造的な対話や協力を通じての企業の潜在力の発見によって、価値創造システムの再構築が望まれる。しかし、一旦こうした価値創造システムが構築されれば、それは価値連鎖という形で現れ、次の新たなシステムができあがるまで存在し続けるのである。この意味で、価値連鎖の概念はまだ生きている。イノベーション等の価値創造によって価値連鎖に変動が起こるのである。したがって、価値創造が価値連鎖の動的な側面だと理解すべきである。2つ目は企業はすべての能力において突出できるわけではない。そのため他社の優れた能力と連携によって自社を補完する必要がある。そのとき双方に対する信頼の育成や、パートナーとともに成長していくことは短期間では実現しにくいものである。定着した価値創造システムの中で、企業ははじめて調整コストを節約したり、積極的に自社と異なる技術を学習したりするメリットを享受できるのである。そのため、企業能力の蓄積にもこうした価値連鎖が必要である。

ビジネスのパートナー同士の相互関係は全て「分業」を構成する。ビジネス活動をサプライヤーと顧客の間でどう分担させるかは、基本的には、それぞれのパートナーが最も安いコストで最もうまくできる活動は何か、また長期的には最も効率的な方法で製品やサービスを作り上げるにはどうしたら良いかということに関する戦略的関係づくりという重要な問題である。もし、この相互関係が比較的安定していれば、こうした問題を何度も再検討する必要がない。両者間の条件は固定化されたものと考えて、それぞれの活動の最適化を進めればよい。しかし、Porter (1985) の指摘したように、競争相手、特に市場への新規参入者は従来から馴染みのあるルールに従わずに、新たなビジネス・コンセプト（多くは技術革新によって）を打ち出し、ビジネス関係を再構築し、価値連鎖を有利に展開しているのである。また、多様化している社会において、企業、顧客、サプライヤーにとって選べる選択肢の幅が益々増えている。これまでずっと枝葉末

節と思われていたファクターが、企業の主要市場に変化をもたらす中心的役割を果たすようになるかも知れない。過去の実績に沿って計算した予測は信頼性が低くなっている。さらにこうした変化は、情報通信技術の革命的進歩も重要な一因になっていると考えられる。それらの基本的な影響は、ビジネスのパートナーたちがその相互関係の全ての面について、総合的価値の再評価を迫られるという形で現れよう。既存の業界がこれに気づかなければ、気づいている新規参入者にすぐ負けてしまう。総合的価値の再評価は顧客からの情報をつかんで、うまく活用することがより確実で、リスクの少ない選択肢につながる重要な手段となる。

したがって、企業の実力は製品の開発力、生産力または販売力のような内部の実力のみでなく、自社の資源を融合させ、それを外部のパートナーと結び付けることによって、自社にも顧客（他社）にもより大きな価値を生み出す「リンケージ能力」が益々要求されるようになっている。それは次のような3要素から成っていると考える。

- 1) リンケージ能力は、企業の独特な技術力や販売力のようなコア能力をベースにしている。こうしたコア能力は他社にとって魅力的な存在でなければならない。企業はコア能力に基づいて、価値創造システムの内外にある行為者にとって魅力のあるビジネス・コンセプトを提起できるようにすることが大切である。
- 2) リンケージ能力は諸機能に跨るものであり、したがって機能間、さらに価値連鎖の延長線上にある他の企業とのパートナーシップの確立と維持がマネジメントの重要課題となる。
- 3) こうした常に変化する環境において経営者はコーディネーターであり、その成功は組織内外にある諸機能をいかに無駄なくリンクし、またそれをうまく調節するかということに依存する。

リンケージ能力を発揮させる典型的な例として、イタリアの「インパナトーレ」⁽⁷⁾ があげられる。イタリアファッションを生んだ繊維製品の産地のプラートが成功した理由は、「インパナトーレ」と呼ばれるコーディネーターを中心とする生産システムが、職人を組織することで消費者の需要動向に柔軟にしかも迅速に対応できたということによるといわれる。こうした生産システムは「価値付加方式のパートナーシップ (VAP)」と呼ばれて、基本的には協調的な性質を持つ垂直的関係にある。即ち、一連の独立した会社群が密接に協力しあい、すべての付加価値チェーンに沿って商品とサービスの流れを管理するものである。「インパナトーレ」は原材料の購入やデザイン、素材などの商品企画を行い、展示会や顧客に直接出向いて注文を集める。そして注文の製品、生産量、素材などに応じて紡績、織布、アパレルの各段階での職人や業者を編成する。各職人、業者は高い技術を保有し、高度に発達したコンピュータ・ネットワークでつながれ情報を共有できる。またこうした生産システムを維持するために、パートナーのご都合主義や投機的な動きといった行為を罰することもある。たとえば、配達が遅延する場合、時によるとその問題が取り除かれるまでは新規注文の差し控えを要求することがある。最後の制裁としてパートナーシップの解約である。

第4節 コア能力とリンケージ能力の同時構築

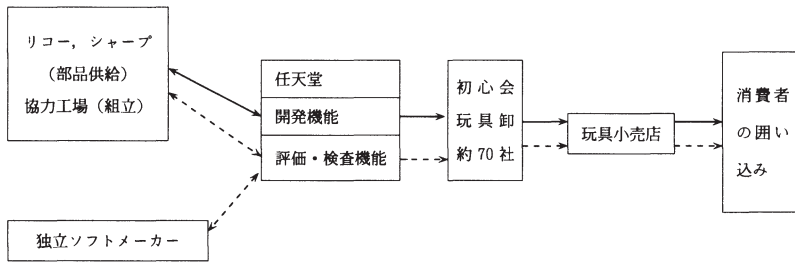
前述したように、外部調達のもっとも効果的な手段は他社と戦略的な提携関係、すなわちパートナーシップを結ぶことである。こうしたパートナーシップは企業に次のような利点を提供してくれる。

- ・希少資源を獲得できる。
- ・リスクを共有することによって不確実性を削減できる。
- ・自社のコア能力の開発に集中できる。
- ・他社のコア能力を利用できる。
- ・大会社に見られる調整機能と規模のメリット、および小会社に通常見受けられる柔軟性と創造力を備えることができる。
- ・自社と異なった技術の学習や補完ができる。
- ・新市場へのアクセスまたは参入がより容易にできる。
- ・資本需要を節約できる。

しかし、以上のような利点を得られるようなパートナーシップの構築および維持は容易なことではない^⑧。連携の性質によってパートナーシップの形態も多様である。独特の技術力をもったり、価値創造システムの内外にある行為者にとって魅力のあるビジネス・コンセプトの構想力を持つことは、いうまでもなくその企業のパワーとなる。そしてそれがまたパートナーシップの形成の重要な要素である。さらに、パートナーシップを強化するためにも、相互に魅力を高めることが重要である。それは個々の企業については他社にとって魅力のある自社のコア能力の要請である。しかし、企業の持つパワーが価値創造の最大化にどれほど貢献できるか、すなわち自社の保有する能力とパートナー（このパートナーが必ずしも現在の価値連鎖の中でポジションを占めるとは限らない）関係をいかに統合するかは、価値創造システムにある諸機能に跨るパートナーシップの確立とその維持にかかっているのである。これはまさに企業のリンケージ能力への要請である。自ら価値創造システムを再構築できるか、またはよりダイナミックな競争相手によって再構築されてしまうか、によって企業のリンケージ能力の真価が問われることになる。

ここで、世界のテレビゲーム市場を実質的に開拓創造し、新しいレジャーを生み出した研究開発型企業である任天堂のケースを見てみよう^⑨。任天堂の製品の生産と流通の取引ネットワークを図3に示した。1993年度のテレビゲームの国内出荷台数は任天堂が断然にトップである。以上の取引ネットワークは同社の競争優位の源泉の1つを表している。まずファミコンやゲームボーイのようなハードのゲーム機の生産および流通をみてみよう。任天堂はハードの開発のみを自社で行い、部品の生産と組立はすべて他社に委託し、固定設備と人を抱えるリスクを回避している。ハードの流通は、昔から任天堂と取引のある玩具卸商の連合体である初心会のチャンネルが使われている。ハードの開発において、任天堂は次の2点を極めて重視した。第1にメーカーごとに規

図3 任天堂の生産・流通・消費の取引ネットワークの概念図



注：実線はハードを指し、点線はソフトを指す。
 出所：梶川（1995年6月）図2，図3，図4，図5より合成。

格が異なり、ソフトという相補的商品を必要不可欠とするテレビゲームのハードにおいて、自社製ハードを「事実上の標準 (a de facto standard) とすることが、テレビゲーム産業において最も多くの収益を獲得する必要条件であること。第2に、ゲームソフトの開発には多くの外部の才能を参加させるため、ゲームソフトの作り手たちにとり仕事のしやすいプラットフォームとして開発したことである。それはまた、多様なソフトの開発・生産・流通がテレビゲームの市場爆発の導火線となることを十分に認識していたからである。

ゲームソフトの生産・流通・開発において、任天堂は独立系ソフトメーカーとの取引ネットワークを巧みにデザインした。まず、ソフトの開発において、独立系ソフトメーカーに対してゲーム内容を事前にチェックし、また年間の製作本数を制限するというライセンス契約によって、任天堂は外部の能力を組織化し、同社のソフト開発能力を実質的に拡大し、「良質な面白いソフト」を市場に「逐次的に」導入することが可能となった。次に、ソフトの開発において、独立系ソフトメーカーは開発したソフトの生産の全量を任天堂に委託するという契約を結んでいる。さらに任天堂は自社生産するわけではなく、ゲームソフトをまた下請に出す。任天堂は多数の協力工場を有しているからである。したがって、任天堂はゲームソフトの開発機能と出来上がった製品をチェックする検査機能しか持っていない。

以上、協力工場、部品メーカー、消費者、問屋、そしてとくに独立系ソフトメーカーを自社のネットワークの中に結ぶ任天堂のリンケージ能力を示した。いったいなぜ独立系ソフトメーカーは、任天堂にとって圧倒的に有利なライセンス契約を結びこれを解約しようとしなかったのだろうか。それは任天堂が独立系ソフトメーカーに対してパワーまたは独自の能力を有しているからである。まず第1に前述したように事実上の標準化したハードを任天堂が有し、とりわけ国内において圧倒的なシェアを握っていることである。それはソフトの高い潜在的販売可能性を保証し、ファミコン用ゲームソフトの製造から締め出されることが大きな利益機会を失うことをも意

味しているからである。第2に、独立系ソフトメーカーが活動を開始した初期に、任天堂はすでに流通ルートを実質的に所有していたことである。

このように、自社の独自の能力をベースに、他社のノウハウ、技術をコントロールできるリンケージ能力により、形成・維持されたネットワーク（パートナーシップ関係）こそが、任天堂の競争優位の源泉である。

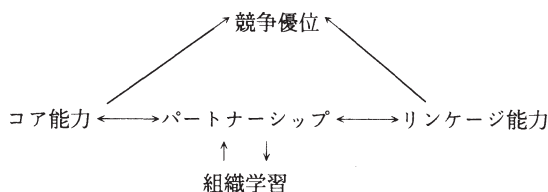
結 び

自社の独自な能力を持つ活動をコア活動として自社内で行う一方、できるだけ他社の技術を活用するため他の活動を外から調達する。このような焦点集中型戦略は今までの「MAKE OR BUY」政策よりはるかに広い戦略的な意味あいを持っている。その内容は部品のみならず、諸々の価値活動をも含め、より広いものとなっている。また戦略的な外部活用によって企業は他社の最高の能力を入手し、内部が提供しうるよりも高い品質と高い柔軟性を得ることができる。さらにそれはリスクを最小限に押えることにもなる。こうした理由により、大手製造業者の多くは今では製品開発サイクルを短縮するために、最新の製品やサービスを自社内で生産するより小規模の企業に依存するようになってきている。このような新しいアプローチの有効性を理解している企業は、製品を中心にするのではなく数種類の高度に発展したスキルについての深い知識を中心に戦略を構築してきた。

Weick (1979) によれば、組織における根本的ジレンマは、現在の機会を利用するための適応（安定性）と、将来の機会を利用するための適応可能性（柔軟性）のトレード・オフである。柔軟性は、環境の長期的な変化に適応できるように、現在の習慣を手直しするために必要とされる。このことは組織は変化を発見し、その変化に対応すべく、新たな反応のできる十分な余地を残しておかねばならないことを意味する。しかし、全体として柔軟であることは、組織にとってある意味の同一性と連続性を保つことを不可能にする。

他方、安定性は、新たな状況要因の発生に対する経済的手段を提供してくれる。しかし、過去の知識に固執することになるので、新しい環境に気付くこともできないし、もっと経済的な手段を発見することも困難である。

図4 コア能力とリンケージ能力の同時構築



こうした考えをリンケージ能力およびコア能力に当てはめると、リンケージ能力は適応可能性（柔軟性）、コア能力は適応（安定性）を提供することにある。焦点集中型戦略は自社のコア活動に重点を置くので競争力を構築し維持することができる。したがって経営の安定性にも寄与する。またそれと同時にある種の適応可能性・柔軟性ももつ。その理由は少数精鋭の組織体質を築き上げることによって情報処理システムの負担を小さくできるので、環境変化に迅速に対応できるからである。しかし、コア能力は裏返せば硬直性となりうる。強みは弱みに変わりうるのである。なぜなら、企業の長年蓄積してきた能力は、新しい能力の開発、あるいは能力の適正なバランスの維持を阻害することもあり得るからである。したがって、企業はリンケージ能力を発揮させることにより、パートナーシップを通じて組織学習を行い、硬直性を打破することが期待できる⁽¹⁰⁾。

他方、パートナーシップは常に外部との情報交換を可能にし革新性と柔軟性を生み出す。持続的な環境変化に対応するためには新たな反応を可能にする余地を保持する柔軟性が必要である。しかし、これは繰り返し行われてきた過去の反応を否定することでもあるので、柔軟性だけでは一体感と連続性が失われる。これに対処するためには企業のリンケージ能力が必要とされる。自社のコア能力から生まれたユニークネスを用いて競争優位を維持しながら、長期的なパートナーシップを維持するならば、企業の安定性も保つことができる。

以上本稿において主張してきた意図をまとめたのが図4である。要するに、企業が競争優位を維持するために安定性と柔軟性、あるいは適応と適応可能性という相反する二つの過程が共に必要なのである。すなわち、コア能力は企業のパワーを提供し、競争力の源泉である。またコア能力はパートナーシップの安定性（一定の条件下で柔軟性も持つ）にも寄与する。一方、リンケージ能力は環境変化に対する適応可能性を提供し、パートナーシップの柔軟性（一定の条件下で安定性も持つ）をもたらしすることができる。さらに、企業がパートナーシップの中で自社と異なった技術の学習を行うことができ、それは自社のコア能力を失わないように常に開発、維持、向上させ自らの魅力を保つことにも寄与する。したがって、既存のコア能力を維持・向上させるためにもこうしたリンケージ能力が不可欠である。コア能力とリンケージ能力は相互に補完し、促進する関係にある。コア能力とリンケージ能力の同時構築によって、はじめて企業は競争優位を獲得し、また維持することができるのである。多くの日本企業の生産体制は製品革新や市場の変化に対応する能力をもつ。そして戦略的に外部の優れた能力を活用することによって、安定性と柔軟性とのバランスを企業が保ち、結果として競争優位が維持できるのである。

(注)

- (1) 図1の製造業の価値連鎖の中を見ると、それは製造を支援する様々な機能からなっており、サービス活動（間接業務ともいわれる）が多いことがわかる。その範囲は、ロジスティックス（外部調達や在庫管理、輸送）、研究開発、設計（製品設計、工程設計）、生産管理といったもともと製造に直接関連したサービスから市場調査、メンテナンス、会計（計算集計）、法務、財務、人事などの間接的に製造に関連するサービスに至るまで様々である。知識に基づくこうした活動はサービスや製造部門の価値の大

部分を生み出しており、価値連鎖において重要な位置を示していることがわかる。サービスの活用についての議論は別稿で論じることとする。

- (2) たとえば、Johnston & Lawrence (1988) は Porter の「価値連鎖」のコンセプトが企業内に限定されがちな点を批判した。また同業者、新規参入者、供給業者、顧客などを敵対視する傾向が強く、相互に排除しあい、参入障壁を築くことのみにより偏りがちな点に対しても批判を加え、むしろこれらの関連集団を内に取り込もうという包括的アプローチをとることがよいとした。
- (3) Wheelwright (1984) は生産管理またはオペレーションズ・マネジメントの見地から製造戦略を次の四つに分類している。(a)コスト；(b)製品の品質；(c)供給の信頼性；(d)柔軟性。以上の四つの製造戦略の重要性の度合は産業によって変化する。企業が四つの次元すべてを同時に最高に達成しようとすることは不可能である。また Buffa は製造戦略の四つの次元の間の関係を分析し、差別化とコスト・リーダーシップの戦略の重要性を指摘した。また品質にしても、柔軟性にしてもコストとの間には二者択一の関係にあるという。しかし土屋 (1984, pp. 162-163) は差別化と低価格にはトレード・オフの関係があり、同じ事業ないし同じ機能で同時に両立させることは困難だと述べる一方、製造面では低コストを、製品デザイン・技術などや販売面では差別化をそれぞれ別個に強調し、結果として低コストと差別化を同時に達成しうることを、ある欧米の企業と日本企業の実例で説明した。ただし、最近になって、欧米の経営学者は日本企業の成功を目し、低コストと差別化を同時に達成しうることを認識するようになりつつある。たとえば、Pine II, B. J., Bart Victor, and Andrew C. Boynton, "Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review*, 9-10, 1993, pp. 108-119.
- (4) 組織論においては、パワーには二つの側面がある。1つは、効率性を求めるためのパワーの技術的側面である。これは技術的優位性がパワーの源泉であるという見方である。もう1つは、パワーを他の組織へのコントロールのために自身の目的と利益を追求する手段とする見方である。本稿で論じるコア活動や能力はこうしたパワーの具体化であると考えている。詳しくは岸田 (1985, pp. 247-268), または拙稿 (1995年1月) を参照されたい。
- (5) サービス技術という言葉は Quinn (1988) 教授らによって提唱された。広く知識の体系的な応用を指すサービス技術は、情報通信技術のみならず、サービス機能向けに応用されあるいは開発された専門的なオペレーショナル手法、ハード及びソフト技術も含めて考えている。医療診断技術、治療方法、ヘルスケア用に開発された専門的方法、輸送のための貨物運搬・移動設備、銀行のオンライン処理システム (ex. ATM 機械)、レストラン・チェーン向けの専門的食品配送・調理システムなどはその例である。
- (6) Janice McCormick & Nan Stone (1990), p. 32.
- (7) 詳しくは次を参照されたい。Johnston=Lawrence (1988) または「日本経済新聞」1991年5月18日。
- (8) パートナーシップの形成と維持のメカニズムに関する議論は拙稿 (1993) を参照されたい。
- (9) 榊川 (1995) を参照されたい。
- (10) パートナーシップにおける組織学習に関する議論は拙稿「パートナーシップにおける組織学習と情報共有」『経済科学 (名古屋大学)』第43巻第3号 (印刷中) を参照されたい。

(参考文献)

- Anderson, Erin & Weitz, Barton A. "Make-or-buy Decisions : Vertical Integration and Marketing Productivity", *Sloan Management Review*, Spring, 1986, pp. 3-19.
- Badaracco, J. L., Jr., *The Knowledge Link : How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991年)
- Henderson, John C. "Plugging into Strategic Partnerships : the Critical is Connection", *Sloan Manage-*

- ment Review*, Spring, 1990, pp. 7–18.
- Johnston, Russell. & Paul R. Lawrence “Beyond Vertical Integration : the Rise of the Value-adding Partnership”, *Harvard Business Review*, 7–8, 1988, pp. 94–101.
- Leonard-Barton, Dorothy, H. Kent Bowen, Kim B. Clark, Charles A. Holloway, and Steven C. Wheelwright, “How to Integrate Work and Deepen Expertise”, *Harvard Business Review*, 1994 9–10, pp. 121–130.
- Janice McCormick & Nan Stone, “From National Champion to Global Competitor : an Interview with Thomson’s Alain Gomez”, *Harvard Business Review*, 5–6, 1990, pp. 126–135. (「世界制覇のための経営戦略」DHB, 8–9, 1990, pp. 30–40).
- Norman, R. & Ramirez, R., “From Value Chain to Value Constellation : Designing Interactive Strategy”, *Harvard Business Review*, 7–8, 1993, pp. 65–77.
- Porter, M. E., *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, 1985年)
- Prahalad, C. K. & Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review*, 5–6, 1990, pp. 79–91. (「コア競争力の発見と開発」, DHB, 8–9, 1990, pp. 4–18)
- Quinn, J. B. Doorley, T. L. and Paquette, P. C., “Technology in Service : Rethinking Strategic Focus”, *Sloan Management Review*, Winter, 1990, pp. 79–87.
- Quinn, J. B. and F. G. Hilmer “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp. 43–55.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd, Addison-Wesley, 1979.
- 岸田民樹著『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年。
- 岸田民樹「組織化とルース・カップリング」『経済科学(名古屋大学)』第37巻第2号, 1989年, pp. 1–24.
- 榊川高行「ネットワークをデザインした企業——任天堂の経営戦略を診る——」『企業診断』1995年6月, pp. 60–67.
- 土屋守章『企業と戦略』リクルート, 1984年。
- 拙稿「サービスの戦略的な利用——製造業におけるサービス活動への一考察——」『経済科学(名古屋大学)』第38巻第3号, 1991年3月, pp. 15–32.
- 拙稿「パートナーシップに関する一考察」『経済科学(名古屋大学)』第40巻第4号, 1993年3月, pp. 51–68。
- 拙稿「リンケージ能力の構築」『経済科学(名古屋大学)』第42巻第3号, 1995年1月, pp. 37–54.