

企業の独自性とパートナーシップ

The Firm's Uniqueness and Partnership

張 淑 梅
Shumei ZHANG

Abstract

The resolution of problems brought about by today's ever-changing environment is becoming a pressing necessity for management practitioners. In this regard, the development of flexible and environmentally adaptable interorganizational relationship by strategic partnership is essential. The nature of partnership among firms is influenced by individual firm's uniqueness. The author argues that it is a firm's distinctive competence that generate its uniqueness.

Competence-based management which has become a wave of business management of late stresses the importance of distinctive competence in maintaining competitive edge. Moreover, distinctive competence sets an external criterion for managers to focus strategically on a wide range of industries, rather than one industry. Distinctive competence and partnership can be complementing and facilitating, because (a) distinctive competence is attractive to the partners and therefore can become the source of power in building partnership, and (b) partnership can be the means to improve distinctive competence.

This paper points out that today's managers are facing two tasks. One is to discover and maintain in-house distinctive competence. The other is how to establish strategic partnership. Through investigating Japanese companies, the paper suggests the ways to build up and maintain individual skills, and how these skills be integrated so that they can become the firm's distinctive competence.

目 次

はじめに

I 独自性を生み出す組織能力

II コア能力とその評価

III コア能力に基づいたパートナーシップの構築

IV コア能力の構築

結 び

はじめに

激変する環境に柔軟に対応できる組織編成が今日の企業経営にとって最大の課題となっている。その中で、高度に統合された巨大な企業システムではなく、高い専門能力をもつ独立企業をいかに有機的に統合するかという課題に関心が高まっている。「柔軟な専門化」や、「アウトソーシング(外部委託)」あるいは「バーチャル・コーポレーション」等がその現れと言える。こうした流れは組織間の機能連携を促進し、伝統的な組織間の境界を曖昧にし、構造上のバウンダリーレス化をもたらす。とくに注意すべきことは、機能連携を図る委託先と受注先との間にしばしば高度な情報のやりとりが見られるということである。そのため、価値創造を最大化するためには企業間の相互の信頼関係がますます重要視されるようになるであろう。企業の戦略的な視点は、単なる個別の企業活動から他社とのパートナーシップ関係へと転換すべきである⁽¹⁾。

戦略的な企業間パートナーシップによる柔軟で環境適合的な企業間関係の構築は緊要な課題であるが、その形成と維持にどのような条件が必要であるかという問題に直面せざるを得ない。筆者はかつて信頼とパワーという2つの変数によってパートナーシップのプロセスを捉えようとした。そしてパワーの源泉の1つである独自性といった要素がパートナーシップの形成および存続に重要な影響を与えることを指摘した⁽²⁾。本稿では企業の独自性に焦点を当て、その企業間のパートナーシップとの関連についての分析をさらに深く掘り下げることにする。

平成8年版の中小企業白書によると、実際独自の専門技術が日本企業の長期的な信頼関係を支える重要な要素の1つであるという調査結果が出ている。こうした独自の専門技術あるいは固有技術は企業の独自性のもっとも明確な現れであろう。

また、競争関係にありながらパートナーシップを結んでいる企業間関係においても独自性の重要性が見られる。たとえば、ボーイング社の航空機の開発において、従来は、この部分は内製、あの部分は外注という形で開発していた。しかし、新しい開発方法では、必要な技術のそれぞれについて、どの会社が独自性の高い技術を持っているかを世界的に調べ、それらの会社とパートナーシップを組んで共同開発する。ボーイング社と共同開発パートナーシップを組んでいる日本企業は、三菱重工、川崎重工、富士重工、さらに利用者の立場から日本航空や全日空も参加している。これらの企業は各々の独自性をもっているため、ボーイング社より協力を依頼されたのである。独自性を持たない企業は、パートナーシップを形成できないため、事業機会を失うことになるであろう。

ある企業がパートナーシップを結ぶことによって、価値連鎖のある機能を他社に任せたり、または共同開発したりするということは、自社のもっている何らかの能力に対する自信の現れでもあろう。アップル・コンピュータのニュートンの開発はその例である。ニュートンはパシフィック・ベル、ランダム・ハウス、モトローラ、ベルコア、スカイテル、さらにシャープといった何社ものパートナーのスキルと能力を統合したものである。このパートナーシップの中でアップ

ル・コンピュータが圧倒的な影響力を持ち得たのは、ユーザーとコンピュータとのインターフェースや、ユーザーが使いやすい動作環境の将来を理解していたことによるであろう。

本稿は企業の独自性やそれを生み出す源泉を追求し、次に独自性の企業間パートナーシップへの影響を分析する。最後に独自性をいかに構築し、維持するののかについて探る。

I 独自性を生み出す組織能力

今日、企業の独自性が注目される1つの要因として、市場需要の多様化やサービスの重要性の増大といった背景がある。言うまでもなく、生産財、消費財にかかわらず、顧客のニーズが多様化していることには疑いの余地がない。考えてみれば、工業製品の大量供給によって、物理的には人々の一定レベルの欲求が満たされている。製品を所有するという事は、それらから発現する豊富な機能を享受するのが目的であり、その所有は本来の機能享受の目的達成を可能にする一手段に過ぎない。顧客の個別のニーズに応えるためには、物的製品そのものよりも、それらの提供できる機能や価値こそが重要である。市場のニーズの多様化（ニッチ化）とは、様々なサービスへの欲求の顕在化でもある。したがって、より顧客の要求する価値に着目し、個別ニーズへの対応で差別化を図ることが、市場における企業の地位を決める鍵となってくる。このとき、他企業との差別化の基盤として、独自性の構築が欠かせないのである。

独自性という呼び方は別として、この概念自体はかなり以前から議論されてきた。資源から生み出される機能に注目した Penrose (1959) の考え方は、組織の独自性についても重要な示唆を与えてくれる。彼女は、生産工程に投入されるのは決して資源そのものではなくて、それらが提供できる「サービス＝機能」であると指摘した。すなわち全く同じ資源が別の目的または別の用途に用いられる場合や、あるいは別のものと一緒に用いる場合には、それは異なったサービスまたはサービスの集合を提供する。そして、個々の会社の特異性は主にこの違いから生ずるのである。言い換えれば、企業は経営資源の要素をうまく組み合わせ、そこから市場環境、技術環境の要請に応える適切な機能やサービスを引き出してこそ、価値が生まれる。この資源の「組み合わせ」や「引き出すこと」を行う能力が、各々の企業に真の独自性（uniqueness）を与えるものである。

ある企業の他企業との違いを明確にするものは、積み重ねられた経験の質や量というよりは、蓄積から知識を掘り起こす能力であろう。経験を積むたびにそれを生かせる企業とそうでない企業とがあるからである。つまり企業の独自性はこのような組織能力に求めるべきである。同じモノやカネを使っても異なった経営成果を生み出せる企業の能力には独自性の源泉があるからである。

したがって、企業の独自性は結果として、その企業の生産システムのアウトプットとしての製品や顧客へのサービス、あるいは仕事のプロセス、事業コンセプトに現れている。しかし、製品やサービスを生み出しているのは背後の企業の様々なスキルおよびそれらのスキルを統合する組

織の能力である。

企業の組織能力 (capability あるいは competence) を再発見し、事業あるいは競争優位の維持・強化・変革を行おうとする試みはすでに新たなマネジメントの世界的潮流となっている。前述した Penrose の所説のほか、組織能力の概念は Selznick (1957) に遡る。彼は企業の独自能力 (distinctive competence) の経営戦略における重要性を唱えた。こうした「能力ベース経営」の議論に基づけば、企業の真の競争力は、製品やチャンネルといった「外部から見える」部分ではない。競争力というのは、組織内部の固有能力、無形のスキルなどに深く根ざしているという。組織の固有の能力であるだけに、その開発や構築に時間がかかり、競合他社に簡単に真似されることができない。

持続的な競争優位を保つという意味において、独自性が競争相手に容易に模倣されないということは重要な意味を持つ。つまり、企業の独自性は模倣不可能ではじめてそれが作り出すいかなる利益をも維持できる。しかし、模倣不可能性は永遠には続かないものである。競争相手は最終的には大抵の製品や価値ある資源を模倣する方法を見つけるのである。しかし、短期的であるにせよ、経営者たちは模倣不可能性の次の4つの特徴のうち少なくとも1つを中心にして戦略を作り上げることによって、競争相手の機先を制し、しばらくの間利益を維持することができるのである (Collis & Montgomery, 1996)。

- ① 物理的な独自性。たとえば素晴らしい不動産のロケーションあるいは特許のようなものは単純に模倣することができない。
- ② 経路依存効果。技術革新はいかに模倣や導入であろうとも、高度な能力を要求する。そのため、技術革新の速さも方向性も、過去の蓄積と経路に依存せざるを得ない。このことは、経済学で経路依存効果と呼ばれている。このような経路を規定するのは様々な条件と経済主体の行動であり、偶然の要因も大きい場合がある。経路依存効果の存在は、1つの技術から他の技術、あるいは1つのシステムから他のシステムへの移行が、即時に行えないことを意味する。すなわち、技術やシステムには一定の慣性が存在し、環境変化に伴い最適解が変わったとしても、その調整には相当の時間を要する。たとえば、ある標準規格が一旦普及すると、技術変化によりそれが不都合になっても、簡単に変わらない。
- ③ 偶然の結果としての曖昧さ。社会との複雑な相互作用の中に存在し、特定の個人にすべてが依存しているかもしれない。たとえば、独自の商品が大量に生まれた(1日平均1.4個の新製品) 3M では、個人を尊重する経営者と強い共同体意識で結ばれた社員たちの行動は容易に観察されるが、どのようにイノベーションを極める3Mの企業風土が生まれたのか正確に特定することができない。
- ④ 経済的な阻害要因。これは、資産に大規模な投資をすることによって競争相手の先取りをするときに起きる。競争相手はその経営資源を模倣することができるが、市場の潜在力が限られているために、そのようなことはあえて行わないのである。

明らかに独自能力によってパートナーシップにおける主導権を握っていれば、パートナーを引

きつける吸引力となり、またパートナーシップの中で力を発揮するのに大きなパワーとなる。アップル・コンピュータのニュートンの例はこれを説明している。パートナーシップの中でのパワーの強弱は、自社の能力がパートナーの能力と比べてどれくらい重要でユニークであるかによる。

しかし、様々な企業の能力の中で、何が独自性を生み出す能力であるのか、その能力がどのような構成要素からなるのか、そしてそれが競争戦略とどう関連するのかが課題である。次節では組織能力に関するいくつかの代表的な研究を紹介しながらこうした問題について検討する。

II コア能力とその評価

Prahalad & Hamel (1994) は、競争優位を維持し続ける企業の重要な強みを「コア能力 (core competence)」という言葉で説明している。彼らはコア能力が何であるかを明確に定義してはいないが、コア能力となりうる条件として次の3つをあげている。

まず、顧客の利益に実質的に貢献できることが、コア能力の第1条件である。競争優位を構築できる企業は、独自の能力を生かしながら潜在的な顧客の欲求を深く洞察し、顧客の明言化されていないニーズを予想し実現する企業である。何がコア能力であるかを見極めようとするならば、特定のスキルが顧客に認知される価値を他の何よりも高めているかどうか、絶えず企業は自問しなければならない。顧客が最終的に競争企業間のコア能力が優れたものかどうかを決定する。このため、企業は自社の製品やサービスについて次のような問いかけに答えなければならない。この製品やサービスの価値は何なのだろうか。顧客は実際には何への対価としておカネを払っているのだろうか。なぜ顧客はある製品やサービスには他よりも多く、あるいは少なく支払おうとするのだろうか。どの価値が顧客にとって最も重要で、価格の決め手となっているのだろうか。このような分析ができれば、他社にない価値を顧客にもたらずコア能力に力を集中できるはずである。

次に、企業能力を実際にチェックするのは顧客だけではなく、競合他社もそうなのである。特定の能力のレベルが他社に比べて数段優れたものでない限り、業界のどこにもあるような能力をコアと定義づけるべきではない。たとえば、どの宅配便会社も有能な運転手がいなくては成り立たないけれども、運転手の態度や運転能力は、宅配便会社間の違いの要因ではない。つまり、必要な能力と差別化できる能力の間には差異がある。競合他社との違いを出すことが、コア能力の第2条件である。

顧客が継続的に価値を見出す企業のコア能力が、特定の事業分野にだけしか生かされないのでは意味をなさない。コア能力とは、複数の事業部間で横断的に利用できるものでなければならない。新しい事業分野への参入の基礎を形成しその可能性を高めることが、コア能力の第3の条件である。

要するに、コア能力とは、顧客に独自の価値を生み出す、競争相手が模倣しにくい、同時に多

様な市場へ進出できる潜在性を持つという3つの性質をもっているものとされる。前述した独自性の特徴からも、コア能力はまさに持続した独自性を生み出す能力であると考えられる。よって、本論文は独自能力とコア能力を同義として捉えることにする。次にコア能力の具体像を見てみよう。

Andersonら(1986)は企業の独自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指し、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 (core competence) が次のような特徴を持つと主張している。

- ① スキルや知識の集合であり、製品や職能ではない。製品は法的な保護があっても容易に模倣されたり、代替品に替えられる。コア能力は製造、開発、販売、財務等の伝統的な職能ではなく、これらの職能を横断する統合能力である。たとえば、全く独立した各事業部は、本質的に異なる顧客の需要に迅速に対応できるかどうか成功の重要な鍵を握る場合に極めて有効である。しかし、共同開発プロジェクトの場合に各部門のスキルの統合ができるか否かで企業の真のコア能力が試されることになる。コア能力は資産の所有や知的所有権ではなく、製品のデザイン、技術開発、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活動に内在している。
- ② コア能力は適応能力を持つ、柔軟で長期的な領域である。そのためには企業は競争相手に容易に模倣されないように常にコア能力を磨き進化させなければならない。
- ③ コア能力は価値連鎖において将来の利益に最も重要なターゲットを絞られた2、3の活動に表れている。どんな企業でも、いくつかの部分では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 価値連鎖においてパワーを生み出すユニークな源で、他社との差別化を図ることができものである。
- 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ことにある。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、実質的により大きな利益が得られる。
- ⑥ コア能力の中には長期的にみて顧客にとって重要な要素が含まれる。たとえば、価値連鎖における顧客サービスの活動に関連づけなければならない。

⑦ コア能力は会社の中の1人や2人の有能な人間に依存するのではなく、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)はコア能力(core capabilities)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主張した。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、個人のスキルのような、他社に模倣されにくい独自のものであることについては一致していることが分かる。

注目したいのは、Hamel & Prahaladが競争優位に貢献するものすべてがコア能力であるとは限らないと主張していることである。「工場、流通チャンネル、ブランド、あるいは特許権は、スキルというよりモノであって、コア能力ではありえない」^⑧。彼らは、企業が資産やインフラのような物的資源を基盤とした競争優位に安住し、独自の組織能力の構築を怠りがちであるため、コア能力を他の競争優位と区別するのである。

それに対して、Leonard-Bartonらは、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ところに特徴がある。

ところで、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かでも導入できるが、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は人間のスキルおよび組織の仕組みと深く関わっているため、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。個人のスキルがその組織に内在化してはじめて組織の強みとなり、コア能力になるのである。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、だれでも身につけることができるというマクドナルド社のコア能力を見ると、明らかである。

このような考え方に基づいて、また前述した独自性の特徴を踏まえて、本論文ではコア能力について、企業の蓄積してきた知識や技術ノウハウ、個人のスキルといった要素のほか、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コア能力の一部分と考える。

コア能力の独自性を強調する点は、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。どの企業も自社の他の活動よりも比較的優れている活動を1つ明らかにし、それをコア能力と主張することができる。しかし、コア能力について、自社のすべての活動の中でどの活動が一番優れているかという社内評価のみであってはならない。「当該活動において他のどの会社よりもうまくできる能力」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。その意味でコア能力より独自能力という言葉のほうが適切であろう。

Prahalad & Hamel (1994) は、コア能力は幅広い製品やサービス全体の競争力に貢献するため、どの特定の製品やサービスよりも上位に置かれる存在であるとしている。この意味においても、単一の職能や事業部ではなく全体の価値創造システムの視点でそれぞれの活動に提供できる機能に着目し再検討することが要求される。重要なのは、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転換すべきであるということである。

Ⅲ コア能力に基づいたパートナーシップの構築

コア能力を具体的な企業行動に応用する際、焦点集中化戦略の実施を同時に意味することになる。つまり、企業はいくつかの機能活動をパワーの源泉とし、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。このような機能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点にとって基本的なものではない）を減少、限定、または外部調達する方法を探るのである。

かつて企業は、あらゆる機能を内包する自己完結型の事業単位によって構成されることを基本としてきた。しかし今日、企業はすべての機能で完璧を期待することはできないと認識している。その結果、企業は最も得意な機能だけをもち、そして他の機能については、それを最も得意とする他の企業から導入することを考えている。それによって、ある企業は得意とする単一機能に特化した企業を組織化して、ネットワーク組織を形成することが必要となる (Miles & Snow, 1986)。

戦略の焦点をコア活動にあてる手法は Quinn ら (1990) によって開発された。この新しい競争分析手法は次のようなステップによって行なわれる。1、価値連鎖における活動を分析し、自社内で生産でき、外部でも調達可能な活動を規定する。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持っているのか、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2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のコン

トロールという活動である。この2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、自社の長所を発揮し、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、確かにアウトソーシング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(Quinnら、1990)。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かもしれない。不注意に活動の外注を行えば、その活動を行うため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、長期的視点に立てば、内製化は極めて重要である。②横断部門間の統合スキル、たとえば新製品開発能力や顧客支援能力の喪失である。異なった部門間の交流が予想外の洞察や問題の解決方法を発見させることがしばしばある。したがって、委託先の専門家との緊密な情報交換を保つように意識することが重要である。既にいくつかの産業において、イノベーションのおよそ3分の2が顧客とサプライヤーとのインタフェースで起きると言われている。③サプライヤーに対するコントロールの喪失である。これに対処するために、緊密な個人的コンタクトや信頼関係、サプライヤー側のトップ・マネジメントとの相互理解、または政治的な影響力をもつことが重要である。

Teeceら(1996)も「戦略的な協調のない分散処理は大いに誤った組織戦略である」と警告している。Teeceらは、イノベーションを自己完結的なものと相互依存的なものとの2種類に分けている。そして、前者は分散処理型(たとえばアウトソーシング)、後者はそれと異なる組織戦略をとるべきだと主張している。相互依存的なイノベーションではシステム全体にわたって情報の共有と協調がなければ新製品の開発などできないため、企業の壁を乗り越え、お互いの情報を公開・交換しあうことは、企業内部部門間より困難で危険なものとなる場合が多いとされるからである。

このように、コア能力というコンセプトには2つの基本的な問題が残されている。第1はコア能力の発見およびその蓄積と構築の問題である。第2は自社のコア能力に関わる機能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、つまりパートナーシップの形成と維持の問題である。この場合のパートナーシップの形成の目的は自社の弱点をパートナー企業から補おうとすることにあるが、それと同様にパートナー企業も同じ目的をもっていることを忘れてはならない。結局、自社の強みであるコア能力がパートナーシップ形成の基礎となるわけである。また、後述するようにコア能力の向上にもパートナーシップの役割を見過ごすことができない。したがって、以上の2つの問題は相互依存的な関係にあることが分かる。

コア能力の相対的な変化がパートナーシップ内でのパワー関係を変えることもある。パソコン事業を形成したIBM・インテル・マイクロソフト連合のケースが代表的である。IBMの流通力やブランド力は業界初期の頃には非常に重要であった。外部との関係構築によってIBMは投資金額を大幅に節約でき、PC業界全体の支配的なアーキテクチャーを形成した。しかし、同業他社

が参入するにつれて次第に IBM の力は重要性を失い、同社のマーケットシェアもそれに応じて失われていった。初期には IBM が業界を牛耳っていたが、1990年代頃にはマイクロソフトは IBM の<OS/2>システムではなく、既存の DOS 上で動く<Windows 3.0>を導入した。IBM はマイクロソフトの動きを阻止することができず、競争優位性を築くことができなかった。

したがって、自社のコア能力を用いてパートナーシップにおける主導権を獲得しようとする企業は、自社の技術のあり方あるいはコア能力を識別し、長期的な視野を持ってコア能力の発見と保持、そして向上に努力しなければならない。IBM のパソコン開発の失敗は、ある意味でパソコンという新しい技術に関する自社のコア能力の欠如によるものとも言えよう。

次節では、コア能力の発見、保持、さらに向上する方法について検討する。パートナーシップを成功に導く手法についての議論は別稿に譲ることにする。

IV コア能力の構築

コア能力は企業独自のものであるだけに、市場で調達できる可能性が極めて小さい。市場調達が簡単にはできないということは、その能力の蓄積は時間をかけて企業が自前で行うことが要請されていることを意味する。

Prahalad & Hamel(1994) は、まずコア能力の構築のための最終目標を組み込んだ戦略設計図 (strategic architecture) を開発することが重要であるとしている。戦略的設計図は、どのようなコア能力を構築すべきか、またそれを構成する技術はどのようなものであるかを明らかにするものである。戦略設計図が明確に定義されると、具体的にコア能力を構築するわけだが、そのためには以下の5点がなされなければならない。

- ① 既存のコア能力の明確化
- ② コア能力の獲得計画
- ③ 新たなコア能力の構築
- ④ コア能力の開発
- ⑤ 他社に抜きこんでたコア能力の維持

まず最初に必要なのは、既存のスキルや能力の中から事業展開の基盤となる能力を特定することである。そのために、スキル・マップを作成することから始める。既存のスキルをリストアップし、そのスキルが全社的に求められる独自能力なのか、その事業に固有の能力なのかを評価し、さらに製品と市場それぞれにとっての重要性を見る。これにより既存のスキルの中から、現在の事業展開を支えているコア能力を明確化するのである。

また必要に応じて、将来の環境変化や事業ビジョンに合わせたコア能力の開発がなされる。重要なのは、前述したようにコア能力は一朝一夕に確立できるというのではなく、長期的な学習の成果として獲得されるものであり、それが意識的かつ継続的になされるということである。このコア能力構築の活動を継続するためには、組織成員間の深いコンセンサスと、マネジメント層

の安定的な能力開発への関与が求められる。

コア能力の開発と構築における組織学習の役割についてももう少し考えてみる必要がある。学習による改善の積み重ねは、真に革新的ではないとされ、日本企業の独創性の欠如を示すと論じられる場合がある。しかし、学習とは幅広くなされるべきもので、会社全体の行動能力が要求されることを忘れてはならない。

企業はパートナーシップを通じて相手の奥深くに潜むスキルを学ぶことができる。フランスの家電メーカーであるトムソンは、VTR製造のパートナーである日本ビクターから、世界でも一流の製造力を生み出すハードな技術と工程改善のスキルとの相互作用を学んだ。GMはトヨタとのジョイント・ベンチャーであるNUMMIを通じてトヨタ生産方式を習得した。このように、特定のスキルを手に入れようとするならば、非常に有能なパートナーとの長期的な関係が不可欠である。

また、パートナーのスキルにアクセスするだけでなく、うまくいくと、実際にスキルを自分のものにもすることもできる。これは、新しいスキルを手に入れる方法として一企業をそっくり買収するよりも効率的である。買収の場合、手にしたい重要なスキルだけでなく、すでに持っていたり、戦略上それほど価値があるとは思えないようなスキルも含めておカネを払うことになる。また買収だと、企業文化の統一や政策の調整といった問題が、提携の場合よりも難しくなる。

ある意味において、パートナーシップは学習をめぐる競争でもある。たとえば、メーカーの川上のパートナーは流通業界にある川下のパートナーが把握している顧客ニーズ、購入パターン、販売経路を、努力して自分のものにもすることができる。もし川上のパートナーが川下のパートナーよりも早く特殊なスキルを自分のものにできれば、交渉力は否応なく川上のパートナーの手に移る。より一般的に言えば、学習能力が異なる場合、交渉力は相手のスキルをより早く獲得できる方に生まれる。

ここで、コア能力の中での重要な構成要素であるスキルに注目したい。組織は人なり、組織の能力としてのコア能力は最終的に、個々の社員のスキル、ノウハウにまで分解されなければならない(Prahalad & Hamel)。一般に、熟練・技能・技・コツ・ノウハウ・現場の知恵などと呼ばれるスキルは、その表現あるいは伝達が容易ではない。スキルは人に付随するものであり、組織の他の仕組みと絡み合っているため、いったん構築すると崩しにくい。それだけにスキルは組織の独自能力の源である。

筆者の参加した「企業経営とスキル」に関する調査の結果⁴⁾によると、スキルが日本企業における重要関心事であることが明らかとなった。われわれの調査の結果は、スキルの標準化・マニュアル化の困難性、スキル体得への道が容易ではないことも示した。これはむしろスキルの蓄積と創造が企業の競争力を強化する重要な手段であると考えべきである。つまり、コア能力の中で、とくにスキルの構築がいかに重要であることを示している。ここで、われわれの調査結果を踏まえてスキルの構築について若干検討することにする。

コア能力は社内の一人や二人の有能な個人のスキルではない。コア能力はあくまでも組織のス

キルである。したがって、経営者は社員の個々のスキル、技術や知識を組織の目標に向けて合成・統合することが大切である。そのため、スキルの構築には、個人のスキルの習得およびその個々のスキルの統合との2つのレベルがあると考えべきである。とくに個々のスキルの統合は、個人のスキルを組織的に伝達、あるいは組織のスキルに転換し会社の競争優位に貢献できるか否かにかかっている。

われわれの調査結果にも示したように、まず第1には、キーマンの個人的スキルをできるだけ組織の中に蓄積し、さらにそれを伝達するための工夫をすることが重要である。たとえば、日常業務の進め方やデータについての記録、有能な人材を社内に引きつけ止めておくための制度の取り入れが有効である。次に、個人のもつスキルをうまく組み合わせるリーダーのスキルおよび組織的な仕組みの工夫も必要になる。たとえば、社内での資格制度やスキルの認定制度が評価方法として重要である。現場における知識やノウハウ等を新しい評価基準に加え、プロセスを透明にすることが重要である。組織内の情報共有は個々人が共通の体験や相互作用を通じてはじめて可能となる。結果として情報共有は知識の共有になるだけでなく、スキルの共有にもなる。また、これらの制度がある程度経済的な報酬と連動していればより適切である。

組織のスキルは単なる組織の業績につながるような個人のスキルの集積ではない。なぜなら、個人のスキルと組織の要求したスキルとはいつも一致するとは限らないからである。部門（機能分野）についても同じことがいえる。A部門についてのスキル（スペシャリスト）が、B部門ではあまり役に立たないことがしばしば見受けられる。このため、幅広い、多様なスキルや技術を調和させる能力が欠かせない。そこで、他の専門分野を理解し、技術、職能のバックグラウンドに基づく偏狭な視点を乗り越えることのできるジェネラリストを専門家として育成することが重要である。このようなジェネラリストは複数の領域についての知識を有し、スキルの統合や評価に不可欠である。

組織のスキルは特定の個人にすべて依存している場合もある。顧客とのインターフェースの多様な業界をみると、組織のスキルと顧客と接触する個人との密着度はかなり高い。たとえば小売業、銀行などにおいては、個々の人のスキルがほぼ組織のスキルと同義に現れる。そのため、組織のスキルがある特定の人と強く密着しているか否かによっても違いが出てくる。たとえば、銀行などの金融機関の場合、様々なリスクをもつ顧客のニーズをとらえ、それに合わせた形で、顧客も馴染みのない商品やサービスを提供しなくてはならないため、そのインターフェースとなる人の判断力が極めて重要な要素となる。一般に、スペシャリストなど特定の人の能力への依存度が高い仕事では、特定の人のスキルと組織のスキルとの密着度が高い。他方、航空会社、外食産業などでは、各種の状況を想定して、必要な意思決定や判断をかなりマニュアル化することができるため、特定の人のスキルと組織のスキルとの密着度はそれほど高くない。

組織のスキルは、研究開発、製造、マーケティング、販売といった多様な職能のスキルと、これらの各機能のスキルをうまく統合できるかどうかにかかっている。職能が細分化され、部門間の壁が厚いために統合が難しい会社では、職能の有能さが製品の優秀さにうまく結びつかない。

たとえば、CAD/CAM 技術の利点は同時処理にあるが、それは様々な組織メンバーがデータベースを共有し、作業をリアルタイムに結合することにある。システム活用に必要な個人的学習に取り組んできたとしても、組織の様々な構成要素間の統合を促進する組織構造、報酬システム、達成目標なども連動していなければ、CAD/CAM の利点を十分に享受できないだろう。

組織学習は、組織内での部分的な学習の総和以上のものとなる。個人に新たなスキルや知識、理論を教育、訓練しても、それが組織の実践、方針の変化として広く浸透しなければ、組織学習にはならない。個人の学習は組織学習にとって、必要条件であっても十分条件ではない。これは組織内で大きな役割を果たすが、行動パターンを根本から変えるにはいたらないであろう。チームワークの力はまさに個人のスキルを組織のスキルへと転換した結果だと言える。そのため、組織を総体として、すなわちチームワークによって業績を達成するものと定義し、チームワークを促進するように組織デザインを変える必要がある。

したがって、あるスキルが組織のコア能力となるためには、これが運営のシステムや組織の仕組みとして一貫して組み込まれていることが不可欠である。日本企業の強みはまさに組織内に分散している個々のスキルやノウハウを組織全体で共有して組織の能力に転換していった点にある。

結 び

パートナーシップの生成および維持のためには、独自性が必要な条件となる。独自性は他企業との差別化の基盤である。企業の独自性は、結果として、その企業の生産システムのアウトプットとしての製品や顧客へのサービス、あるいは仕事のプロセス、事業コンセプトに現れている。このとき、製品やサービスを生み出しているのは企業の様々なスキルおよびそれらのスキルを統合する組織の能力である。

持続的な競争優位を保つという意味において、独自性が競争相手に容易に模倣されないということは重要な意味を持つ。組織能力の中で、顧客に独自の価値を生み出す、競争相手が模倣しにくい、同時に多様な市場へ進出できる潜在性を持つという3つの性質をもつとされるコア能力はとくに重要である。独自能力によってパートナーシップにおける主導権を握っていれば、パートナーを引きつける吸引力となり、またパートナーシップの中で力を発揮する大きなパワーとなる。パートナーシップの中でのパワーの強弱は、自社の能力がパートナーの能力と比べてどれくらい重要でユニークであるかによるからである。

コア能力の独自性を強調する点は、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。「当該活動において他のどの会社よりもうまくできる能力」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。それは企業の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への転換を要求する。

企業が市場の主導権を獲得しようとするれば、長期的な視野を持ってコア能力の発見と蓄積に努力しなければならない。とくに、コア能力は最終的に、個々の社員のスキル、ノウハウにまで分解されなければならないため、スキルは組織の独自能力の源となる。

スキルの構築には、個人のスキルの習得およびその個々のスキルの統合との2つのレベルがある。とくに個々のスキルの統合は、個人のスキルを組織的に伝達しあるいは組織のスキルに転換し会社の競争優位に貢献できるか否かにかかっている。そのためには、日頃から人材を育成する仕組み、また個人のスキルを発揮できる組織風土をつくっておくことが重要である。

企業のコア能力は永久に不変なものではない。技術や市場側の需要の変化に合わせてコア能力そのものを変革していかなくてはならない。つまり、企業は独自性を保つためには、単にコア能力を認識し、構築し、活用するだけではなく、環境変化に対応して柔軟にコア能力を変革したり、組み替えたりする能力が付加されなければならない。コア能力の硬直性を回避するためには、常に自社のコア能力が何であるかを客観的に認識する必要がある。客観的にコア能力を捉えるためには、自社のコア能力を内部からだけでなく、外部環境である競合相手や市場の変化も考慮した上で定義する必要がある。しかし、組織は自らの適切さや学習モードに関して、評価し理解する機会は必ずしも多くないし単独でその機会を確保することは簡単ではない。そのために、自社と異なる学習モードをベースにコア能力を形成している企業とパートナーシップ関係を構築し、そのプロセスの中で自社のコア能力の変革を行う必要があると思われる。

注

- (1) 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, および拙稿「リネージュ能力の構築」『経済科学(名古屋大学)』第42巻第3号, 1995年1月, pp. 37-54を参照されたい。
- (2) 同上。
- (3) ハメル & プラハラード著/一條和生訳『コアコンピタンス経営』, p. 265。
- (4) この調査結果の詳細については、「経営におけるスキルの蓄積と創造——21世紀の中部地域の活性化を探る——」財団法人中部生産性本部, 1996年8月を参照されたい。

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)
- Collis, D. J. & C. A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 7-8, 1996, pp. 118-128.
- Davidow, W. H. & M. S. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Collins, 1992. (牧野昇監訳『バーチャル・コーポレーション』徳間書店, 1993)
- Galbraith, J. R. & D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and process*, West Publishing Co., 1978. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989)
- Galbraith, J. R. and E. E. Lawler III, *Organizing for the Future*, Jossey-Bass Inc, 1993. (寺本義也監訳『21

- 世紀企業の組織デザイン』産能大学出版部, 1996)
- Hamel, G., Dos, Y. L. and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win", *Harvard Business Review*, 1-2, 1989.
- Hamel, Gary & C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. (一條和夫訳『コアコンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995)
- 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.
- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow, "Organizations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, Spring 1986, pp. 62-73.
- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow, "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, Summer 1992, pp. 53-72.
- Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980)
- Quinn, J. B. and F. G. Hilmer "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp. 43-55.
- Selznick, P., *Leadership in Administration*, Harper & Row, 1957.
- Stalk, G., P. Evans, and L. E. Shulman "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 3-4, 1992, pp. 57-69.
- Teece, David J. & H. W. Chesbrough, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for innovation", *Harvard Business Review*, 1-2, 1996, pp. 24-42 (「バーチャル・コーポレーションの危険な幻想」DHB, 4-5, 1996)
- 生田久美子『「わざ」から知る』(認知科学選書 14) 東京大学出版会, 1987年.
- 小川英次『新起業マネジメント』中央経済社, 1996年.
- 中部生産性本部『経営におけるスキルの蓄積と創造』, 平成8年7月.
- 中小企業庁編『中小企業白書』平成8年版, 大蔵省印刷局.
- 吉川弘之『テクノロジーの行方』岩波書店, 1996年.
- 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, 1995年12月, pp. 45-60.