

組織文化構築による  
持続的競争優位性の確立プロセスについて  
～企業におけるケイパビリティ・マネジメントの  
事例研究を中心にして～

日本大学大学院総合社会情報研究科  
博士後期課程 総合社会情報専攻

平成 27 年度

指導教員 階戸 照雄

20130414002 石井 竜馬

## 目次

序章 .....	4
第1節 研究の背景 .....	5
第2節 研究の目的 .....	6
第3節 研究の方法 .....	7
第4節 問題の所在 .....	8
第5節 仮説 .....	9
第6節 論文の構成 .....	9
第一章 競争戦略論におけるケイパビリティ・マネジメント .....	14
第1節 経営環境の変化 .....	15
1-1-1. ケイパビリティ・マネジメントの概念 .....	15
1-1-2. 外的コンテキストの変容 .....	16
第2節 競争戦略論の系譜 .....	20
1-2-1. 競争戦略論の現場 .....	20
1-2-2. 帰納的バリューチェーン .....	23
1-2-3. 環境適合理論からの流れ .....	25
第二章 ケイパビリティ・マネジメントの事例研究 .....	30
第1節 プロセス・イノベーションの重要性 .....	31
2-1-1. 多国籍企業の類型化 .....	31
2-1-2. 競争戦略論における外的・内的コンテキスト .....	35
2-1-3. トヨタ自動車のトランスナショナル戦略 .....	38
第2節 キヤノンによるアクシス TOB の事例 .....	44
2-2-1. キヤノンのプロダクトミックスと範囲の経済 .....	44
2-2-2. 市場の変化への対応 .....	53
2-2-3. 成熟化市場におけるトランスナショナル戦略 .....	57
2-2-4. 日本型経営とキャッシュカウな体質 .....	58
2-2-5. 成熟市場とケイパビリティ・マネジメント .....	64
2-2-6. ケイパビリティにおける共特化 .....	65
2-2-7. 資源ベース論との整合性 .....	67
第三章 ケイパビリティ・マネジメントのデザイン戦略 .....	71
第1節 競争戦略のデザイン・イノベーション .....	72
3-1-1. 競争戦略の陳腐化 .....	72
3-1-2. インテルの新しい競争戦略 .....	75
3-1-3. インテルのケイパビリティ .....	79
第2節 ブルー・オーシャン戦略 .....	81
3-2-1. ブルー・オーシャン戦略の新規性 .....	81
3-2-2. 帰納的バリューチェーンとイノベーション .....	85
3-2-3. Teece のダイナミック・ケイパビリティ .....	87
第四章 組織文化構築とケイパビリティ・マネジメントの将来性 .....	92
第1節 組織文化構築とダイナミック・ケイパビリティ理論 .....	93
4-1-1. 組織文化構築 .....	93

4-1-2. ダイナミック・ケイパビリティ理論の可能性 .....	97
第2節 DSIR（需要サイドの収益逡増効果戦略）とのコラボレーション .	105
4-2-1. ネットワーク外部性 .....	105
4-2-2. AIRBNB の事例 .....	106
第3節 イノベーションへのインターフェース .....	109
4-3-1. 需要喚起政策 .....	109
4-3-2. 一時的な競争優位性 .....	110
4-3-3. フレームワークとしての競争優位性の確立プロセス（ARC） .....	112
4-3-4. 組織は顧客価値に従う（ケイパブル・コア・コンピタンス） .....	118
4-3-5. クロス・ファンクショナル・チーム .....	119
4-3-6. エンタープライズ・スコアカードと ROE .....	121
終章 .....	126
第1節 提言 .....	127
第2節 結論 .....	127
第3節 今後の課題 .....	128
参考文献 .....	129

## 序章

## 第1節 研究の背景

日本企業の経営戦略において実効性の確保に必要な事柄は、第一に競争優位性の構築である。第二にその持続可能性の模索、第三に市場の変化に対する危機管理能力である。戦略構築の方向性の選定にかかるパラメーターは、外的コンテキストの変化の度合い、そのスピード、および方向性、であることは疑う余地はないだろう。問題はこれがどのように、あるときは即座に、またはタイミングをずらしつつ、企業文化を含む企業組織の内的コンテキストの競争要件に影響を与えているのか不明瞭になっていることである。

1990年代の半ばから、企業を取り巻く外的コンテキストの主たる構成要因はグローバル化であったという前提<sup>1</sup>に立つと、企業の戦略立案に対してグローバル化がもたらした影響は計り知れない。定性的に検討した場合、どのような影響を及ぼしたのか、企業組織の内部に起こった化学反応をつぶさに見ていくことで、ある程度の論理的体系に辿り着くことができるかもしれない。企業における内的コンテキストが、どのようにして外的コンテキストの変容に対応しようとしたのか検討するべきであろうと考える。

従前の競争戦略論においては、外的コンテキストの変化についてフレームワークを使って分析し、競争優位性をあぶり出す方法論が中心であったが、リソース・ベースト・ビュー（資源ベース論）の出現によって、より内的コンテキストが企業組織における化学反応に果たした役割を研究する機運が高まっている。そこで本稿では、競争優位性の持続可能性を担保する経営管理手法としてのケイパビリティ・マネジメント<sup>2</sup>に着目したい。ケイパビリティ・マネジメントの巧拙と企業におけるグローバル化への対応のモチベーションにはどのような相関があるだろうか。将来におけるグローバル化の問題点について、日本企業の組織構造にとってどのような状況が予見されうるであろうか。これらの諸問題の存在を前提として、日本企業のグローバル戦略の問題点をケイパビリティ・マネジメントの巧拙に求め、グローバル戦略とケイパビリティの相関はもちろん、将来の危機管理システムについて詳述していく。

ここでの危機管理システムは、企業における組織文化の構築プロセスのことである。組織文化構築プロセスについては内的コンテキストとして様々な組織デザインの手法とともに、研究事例が存在する。本稿では、内的コンテキストとしての組織構造を、様々なフレームワークを通して検討しながら、経営戦略としてのプロセス・イノベーション（プロダクト・イノベーション；製品のイノベーションとは異なる、組織文化の確立による戦略のイノベーション）こそが、変容する外的コン

<sup>1</sup> クロスボーダーM&Aの世界的趨勢にも見て取れる。「世界のM&A全体に占めるクロスボーダーのM&Aの割合は、2006年35.0%であった。2007年は6月末時点で37.9%である。1980年代後半から概ね30%前後で推移しているが、その比率は徐々に上昇している。世界のクロスボーダーのM&Aの金額は、2000年がピークである。1990年から2001年にかけて、金融市場の活況、ITブームにより、M&Aブームが起きた。」  
<https://www1.gsec.keio.ac.jp/upload/freepage/file/EXiWmnxDlxVU.pdf>

<sup>2</sup> いわゆるケイパビリティ理論において、Teeceを中心とする「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」を視座の中心に据え、日本の企業の事例研究という立場から独自の視点として、ケイパビリティ・マネジメントという用語を使用するものとする。

テキストに対峙しうる競争優位性となるという仮説に基づいて、様々な事例研究を通じ、実際の企業における組織デザインの実際を研究していくものである。その競争優位性を構成する要素の一つであるケイパビリティ・マネジメントが、いかに組織文化の組成に貢献しているのかについて詳細を研究していく。

本稿では、グローバリゼーションの産業市場への影響について歴史的な検討を加え、「(主に対米ドル円の) 為替の変動リスク」「本邦の産業構造の変化」という二つの基軸によって考察を加える。また、日本企業のグローバリゼーションへの対応の実際において、その類型について具体的ないくつかのケースを示したい。グローバリゼーションへの対応フェーズの分析と、内実を構成する日本企業の競争優位性について、ケイパビリティ・マネジメントが組織文化の構築を通じて組織デザインに寄与しているという観点から検討していくものとする。

日本を代表する企業の競争優位性について、先行事例研究としてのダイナミック・ケイパビリティ理論との比較を行いながら、ケイパビリティ・マネジメントが競争優位性における持続可能性と模倣困難性の構築に寄与しているプロセスを考察する。

特に、日本企業のグローバル戦略の問題点として、その戦略の成否が一体どのような要素によって左右されるものなのか、外的コンテキストの変化に対応し、日本企業が採ってきた戦略を検証する。経営戦略論の論壇では、資源ベース論を中心にしながらも、その持続可能性のある競争優位性については、外的コンテキストの検討とその企業の置かれている業界における地位などのポジショニングを重視する論調も存在している。

これについて、資源ベース論とポジショニングを中心とする論調が対峙している競争戦略論の構造的問題を超越し、外的コンテキストの変容に対応する内的コンテキストの変化そのものが、企業の持つケイパビリティ・マネジメントによって創出されているのではないかという仮説の必要性が高まっていると考える。グローバリゼーションの変容に、しなやかに対応しようとする本邦グローバル企業の戦略としての組織文化構築プロセスに焦点を当てていくものとする。

## 第2節 研究の目的

本稿の目的はグローバリゼーションが企業組織にどのような変革を迫っているのだろうか、という点について、主に日本企業の競争優位性の構築、および危機管理に関する戦略を中心に検討し、従来から存在する戦略のみに依拠するのではなく、新しい概念に基づき、外的コンテキストの変容に対して積極的に企業の組織文化を変革させていくことで構築される新しい競争優位性について検討することである。

戦略の実際の検討については個別企業の事例研究を中心に行っていくが、あくまでもケーススタディーを時系列に追うのではなく、各企業の持つ競争優位性に

含まれるケイパビリティ・アドバンテージに着目し、各企業で異なるアプローチによって様々なケイパビリティ・マネジメントが行われていることを明らかにしたい。

また、既存のフレームワークとの比較検討を行いながら、特に 1980 年代から競争戦略論の主流となっていたバリューチェーンの考え方について、顧客視点となる新しい価値連鎖(帰納的バリューチェーン)を提案することによって、最近の主流である資源ベース論とはまた異なる視点からも検討する。複雑に変化するグローバル化に対応するための新しい組織文化に対するアプローチである、ケイパビリティ・マネジメントを提案していくものとする。現在でも企業の経営者によって自社の強みを説明するときに用いられる、社風や DNA などの自らの強みを組織文化などの定性に求める風潮には、適切なフレームワークが存在するとは言えないのではないだろうか。一方で、企業の競争優位性における定性面分析を強調したフレームワークは数多く存在し、コンサルティングの現場などで用いられている。ところが、それらの多くは静的なポジショニングや自社に内在する内的コンテキストの分析に限定されたものであることが多い。Teece によるダイナミック・ケイパビリティは、その概念において内的コンテキストだけではなく、外的コンテキストの変容に対応して自らの競争優位性を変貌自在に操るという、新しい概念のひとつである。

本稿では、多彩な企業群によって取り入れられつつあるダイナミック・ケイパビリティの概念を、様々な実際の戦略(ブルーオーシャン戦略や DSIR など)との整合性を研究することで組織文化の構築プロセスに組み込み、さらに理論として一般化を目指しつつ、ケイパビリティ・マネジメントという概念への構成を目指すものである。

### 第 3 節 研究の方法

ケイパビリティ・マネジメントは、概念としては比較的新しく、各研究者が様々な視点で研究発表している。理論の提唱者の代表としては「ダイナミック・ケイパビリティ」理論を提唱した D. Teece が挙げられる。黄(2010)によれば、「ダイナミック・ケイパビリティ論の既存研究を資源ベース論的アプローチ、進化経済学的アプローチ、統合的アプローチという 3 つの視点に分けて検討する<sup>3)</sup>」アプローチが存在する。

対象となる事例研究も、国内外問わず企業の数だけ事例は存在しているであろう。この理由は、競争相手に対してどの程度優位に立つのか、というポジショナルな競争優位性の構築という視点ではなく、自らの内的コンテキストについて、持ちうる

<sup>3)</sup> 黄 雅雯(2011)「ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性」商学研究科紀要 73, pp.29-42., 早稲田大学大学院商学研究科.

資源を組み合わせ、市場全体の変化に対応し最適な機能を発揮するという視点からの研究である特徴を持つことを意味する。

グローバル化の進展は市場の構造を所与のものとして、絶えず変化を続ける市場プロセスと捉える必要がある。

日本を代表する企業においても、プロセス・イノベーションを通じて、少しずつ外的コンテキストの変容に対応するための営業戦略や生産方式が織り込まれている。また、自らの組織文化の変革によって、能動的に新しい需要を創造しようとする戦略も存在する。

一見、複雑かつ共通項の見出しにくい戦略群であっても、さまざまな事例を帰納的に研究することで、企業の持つ内的コンテキストが企業の競争優位性を柔軟に変化させる、ケイパビリティ・マネジメントにおける共通項が見出せるはずである。内外の様々な業種、成長ステージのビジネスを見ていくことによって、内的コンテキスト・組織構造の特徴を見出していききたい。組織の構造変革について、帰納的なバリューチェーンを中心とするプロセス・イノベーションとして、顧客の嗜好の変化や市場環境の変化に対してより柔軟に対応するために変化していく過程を明らかにしていく。

事例研究としては、トヨタ自動車、マツダ、パナソニック、ソニー、キヤノン、エプソン、ニコン、インテル、サウスウエスト航空、AIRBNB など内外の著名企業・新興企業など多岐にわたったが、それぞれを帰納的に分析することで、研究の焦点が散逸しないよう配慮した。

## 第4節 問題の所在

従前から企業戦略は、Porter からの系譜であるポジショニングを中心とした「競争優位性」の構築を中心とした議論と、Barney が中心となっているリソース・ベースト・ビューが「競争優位性」を持続可能なものにしていくという、2つの大きな潮流によって、議論が深められてきた。ところが、グローバル化の進展は、単なる差別化や低コスト化による持続可能性を探るための競争優位性を確立することのみでは、市場環境の変化に対応できない事例が多く生み出されてしまうようになった。これまでの経営戦略論では、多様化する市場の構造であっても所与のものとして取り扱い、外的コンテキストも内的コンテキストも、業界における各企業間のポジショニングや競争関係の分析に終始するものが多かった。

グローバル化の進展は市場の構造を所与のものとして、絶えず変化を続ける市場プロセスと捉える必要がある。日本を代表する企業においても、「摺合せ型」を中心とする伝統的なものづくりの中に、「モジュール化」や「デジタル化」などの外的コンテキストの変容に対応するための方策が織り込まれている事例も増えつつある。他方、外的コンテキストの変化を受動的に捉えるのではなく、



自ら組織文化の変革によって、能動的に新しい需要を創造しようとする戦略も存在する。

ここで必要となってくるのは、複雑かつ共通項の見出しにくい戦略群であっても、さまざまな事例を帰納的に研究することで、必要な戦略をこれまでの因習にとらわれない発想で生み出していく力である。企業の持つ内的コンテキストが企業の競争優位性を柔軟に変化させる、ケイパビリティ・マネジメントの存在がその候補として浮上して来るのである。

## 第5節 仮説

多様性あふれる市場の変化に対応するために、企業戦略のマネジメントスタイルをどのように構築すべきであろうか。内的コンテキストとしての組織構造を、様々なフレームワークを通して検討しながら、経営戦略としてのプロセス・イノベーション(プロダクト・イノベーション；製品のイノベーションとは異なる、組織文化の確立による戦略のイノベーション)こそが、変容する外的コンテキストに対峙しうる競争優位性となるという仮説が正しいという立場で検証を重ねていくべきではないだろうか。必然として、内的コンテキスト、すなわち組織文化の構成要素に焦点を当てつつ、具体的な企業の事例研究に求める必要がある。もはや外的コンテキストを研究し尽くして企業の競争優位性を現状にマッチさせる手法ではなく、普遍的な組織能力としてのケイパビリティ（より変化に柔軟に対応できる組織構造）に着目していく必要があるのではないだろうか。

そのためにも、業界内競争を優位に展開するための技術的イノベーションに基づく積み上げ型のバリューチェーンではなく、顧客の嗜好の変化や市場環境の変化に対して、イノベーションの本質が顧客の潜在ニーズにマッチする、より柔軟に対応するための帰納的なバリューチェーンに変化していく過程を明らかにしていく必要がある。

マネジメントプロセスにおける組織構造の変化こそが競争優位性の持続可能性の増加に寄与する前提で、ケイパビリティ・マネジメントについて、経営戦略論の先行研究との親和性や具体的な事例を検討する。

## 第6節 論文の構成

本稿の目的はグローバリゼーションが企業組織にどのような変革を迫っているか、という点について、主に日本企業の競争優位性の構築、および危機管理に関す

る戦略を中心に検討するものである。新しい概念に基づき、外的コンテキストの変容に対して積極的に企業の組織文化を変革させていくことで構築される新しい競争優位性について検討する。本稿の構成は以下のとおりである。

## 序章

- 第1節 研究の背景
- 第2節 研究の目的
- 第3節 研究の方法
- 第4節 問題の所在
- 第5節 仮説
- 第6節 論文の構成

## 第一章 競争戦略論におけるケイパビリティ・マネジメント

- 第1節 経営環境の変化
- 第2節 競争戦略論の系譜

## 第二章 ケイパビリティ・マネジメントの事例研究

- 第1節 プロセス・イノベーションの重要性
- 第2節 キヤノンによるアクシス TOB の事例

## 第三章 ケイパビリティ・マネジメントのデザイン戦略

- 第1節 競争戦略のデザイン・イノベーション
- 第2節 ブルー・オーシャン戦略

## 第四章 組織文化構築とケイパビリティ・マネジメントの将来性

- 第1節 組織文化構築とダイナミック・ケイパビリティ理論
- 第2節 DSIR（需要サイドの収益増効果戦略）とのコラボレーション
- 第3節 イノベーションへのインターフェース

## 終章

- 第1節 提言
- 第2節 結論
- 第3節 今後の課題

序章では本稿の構成を端的に示す中で、ケイパビリティ・マネジメントの必然性について概略を示した。

第一章ではグローバリゼーションそのものに対する議論よりも、それが経営を取り巻く環境に大きな変化をもたらし、経営戦略の変容を促していることは明白であるという前提に立ち、具体的にその変化への対応を可能にしている考え方の一つに、企業におけるケイパビリティ・マネジメントが挙げられる点について述

べた。ケイパビリティ・マネジメントとは、経営戦略論の系譜の中では比較的新しく、まだ定説となるレベルとはなっていない。一方でさまざまな研究が世界的レベルで行われ、事例研究としては実際の企業におけるオペレーションの数だけ存在するほどバラエティーに富んでいる。これはケイパビリティ・マネジメントがこれまでの経営戦略とは趣を異にして、競争相手に対してどの程度優位に立つのか、という視点ではなく、自らの内的コンテクストを変貌自在に操りながら持ちうる資源を組み合わせ、市場全体の変化に対応し最適な機能を発揮するという視点からの研究である特徴を持つことに起因する。日本を代表する企業においても、伝統的なものづくりの中に、少しずつ外的コンテクストの変容に対応するための方策が織り込まれている事例も増えつつある。他方、外的コンテクストの変化を受動的に捉えるのではなく、自ら組織文化の変革によって、能動的に新しい需要を創造しようとする戦略も存在する。企業戦略のマネジメントスタイルを内的コンテクストに求めることはある程度必然となり、より変化に柔軟に対応できる組織構造に着目していく必要がある。その組織による変革について、イノベーションに基づく積み上げ型のバリューチェーンが、顧客の嗜好の変化や市場環境の変化に対して、より柔軟に対応するための帰納的なバリューチェーンに変化していく過程を明らかにしていく。

第二章では、具体的な事例として、ケイパビリティ・マネジメントとしてのトランスナショナル戦略およびM&A戦略を検討する。トランスナショナル戦略の事例としてはトヨタ自動車によるトヨタ生産方式の海外 SCM 展開戦略を取り上げた。この事例では、マネジメントプロセスにおけるイノベーションが競争優位性の構築に寄与し、戦略展開を行う異なった地域文化や多様性を帰納的に取り入れながら成立していることが中心的課題となっている。グローバル企業にとって海外生産ラインの整備はコスト・コントロールの上で死活問題であるが、単なる為替差益を求める人件費の低減のための海外生産拠点の整備は、その地域の経済成長によっていずれ所期の効果を生まない可能性がある。一方で、成長するグローバル市場にアクセスするためには、サプライチェーンの整備を前提とした現地生産体制の構築が不可欠である。これは低コスト化を求めるのみではなく、現地の市場ニーズの変化に対応していくことで初めて収益性を生み出すシステムとして機能する。そのためには生産プロセスを現地市場ニーズに柔軟に対応可能な形にする必要があり、そこでプロセス・イノベーション<sup>4</sup>としてのケイパビリティ・マネジメントが注目される点について述べた。ケイパビリティを生産プロセスに組み込み、市場の潜在需要を掘り起こせるインターフェースとして機能を発揮することで、グローバル企業のトランスナショナル戦略は完成していく。また、キヤノンによるアクシス社 TOB の事例研究を通じ、ケイパビリティ・マネジメントを活用した M&A 戦略について研究した。この事例はプロセス・イノベーションとは大きく性格の異なる海外 TOB という手法が、すでに存在するバリューチェーンを自社に取り込むことで自社の経営資源の機能的な再統合を企図する事例である。

<sup>4</sup> 本文中での説明を補足すると、イノベーションにおける従来型の製品開発・技術開発依拠型のプロダクト・イノベーションとは異なる、組織文化の確立による調達・生産・販売・サービスなどのあらゆる企業活動における手段あるいは戦略におけるイノベーションのことを意味する。

ここではケイパビリティ・マネジメントがキヤノンの M&A 戦略にとってどのような戦略的な貢献をしたのか検討し、具体的には、キヤノンの外側にあったバリューチェーンである監視カメラビジネスを取り込むことで生じる、顧客志向のインターフェースとしてのケイパビリティ・マネジメントを研究する。また、従来型の製造業という枠組みを超えて、流れの異なるバリューチェーンをソフトウェアとともに取り込むことで、バリュー・プロポジションの再構築を目指す例としても論じ、ケイパビリティ・マネジメントの貢献度を明らかにする。

第三章では、ビジネスをグローバルな戦略ゲームになぞらえた場合、そのルールそのものを変えるケイパビリティ・マネジメントも存在する点について検討する。情報の非対称性の解消とともに、従来の競争戦略の陳腐化を前提にして、ブルー・オーシャン戦略などの、新規性とイノベーションを通じた「デザイン戦略」と、需要を創造するケイパビリティ・マネジメントとの親和性に注目する。「デザイン戦略」とはビジネスにおけるドメインを規定してポジショニングを競う競争戦略のデザインではなく、ケイパビリティを最大限活用し、ビジネスゲーム全体のルールを統括する仕組みを作ることである。この事例としては、インテル社によるアルテラ社の買収を事例とし、クラウドコンピューティングへと変化する半導体市場構造を見据え、需要を創造するケイパビリティ・マネジメントとして取り上げる。また、従来の競争戦略では参入障壁を高めることで先行者利益の持続的な獲得が目指されてきたが、DSIR (Demand Side Increasing Return; 需要サイドの収益増効果、ここではネットワーク外部性とほぼ同義) の徹底的な活用をはじめとする動的な参入障壁の構築を端緒として、ケイパビリティによる目に見えない参入障壁の構築が(逆説的ではあるが) 自社の競争ドメインの保持に貢献する事例についても述べる。

第四章では、ケイパビリティ・マネジメントの体系的分析を行うことで、さまざまなケイパビリティ・マネジメントに共通する概念を明らかにする。先行研究としてのダイナミック・ケイパビリティ理論を検討しながら、本稿におけるケイパビリティ・マネジメントの体系化を組織文化構築に求め、ダイナミック・ケイパビリティ理論との包括的關係を明らかにする。企業の内的コンテキストの変革と、DSIR (ネットワーク外部性、需要サイドの収益増効果戦略) とのコラボレーション、イノベーションとのインターフェース構築を通じ、市場の変容への対応が需要拡大に資する戦略であるという仮説を検証・検討することによって、さまざまなケイパビリティを使った戦略に共通する概念としての組織文化構築による持続的競争優位性の確立プロセスを明らかにしていく。外的コンテキストの変化に対して、内的コンテキストも組織文化構築というプロセスで変容し、ケイパビリティを中心とする柔軟な競争優位性が構築された後、それがどのようなプロセスで企業のビジネス指標の改善(とりわけ ROE の改善) に寄与し、最終的に企業価値の向上に貢献しているのかという点についても細かく検討を加えていく。

終章では、本稿で取り上げた内容を総括するとともに、企業価値向上のためには戦略オプションの増加とフリーキャッシュフローの創出が不可欠である<sup>5</sup>という前提に立ち、市場の潜在ニーズと顧客満足というインターフェースを通じて、これらが組織文化構築によってもたらされている点について再確認する。組織文化構築という目に見えにくいプロセスが、具体的にいかなる形で企業体質の改革に結びついているのか、わが国の経営学における競争戦略理論研究に対する提言を行い、今後の課題を明らかにしようとするものである。

---

<sup>5</sup> フリーキャッシュフローの創出は戦略オプションの増加に寄与する。企業は新規事業投資、一般事業投資、M&A、自社株買い、増配、各種インセンティブ設定などの戦略オプション行使が可能となる。

# 第一章 競争戦略論におけるケイパビリティ・マネ ジメント

## 第1節 経営環境の変化

### 1-1-1. ケイパビリティ・マネジメントの概念

競争戦略論におけるケイパビリティ・マネジメントの概念は、センによる「ケイパビリティ・アプローチ」<sup>6</sup> (Amartya Sen, 1933-) の概念にその端緒を求めることができる。センの概念は「ケイパビリティ」と「機能」によって構成され、『機能』とは、人間の基本活動のことを意味する。すなわち『彼・彼女の所有する財とその特性を用いて人は何をなしうるか』ということに焦点を当てた概念なのである。『機能』は人間の広範にわたる複雑な活動までを含み、そして、これら諸活動の組み合わせを選択していくことによって、人間の能力が明らかになってくるとされる。このように、機能の組み合わせの選択によって明らかになる人間の能力のことを『ケイパビリティ』という<sup>7</sup>。

企業活動において、上記の「人間の能力」を「企業の能力」と置き換えると、上記の「機能」も企業の諸活動を内包する、いわゆるビジネス活動を示すと理解できるであろう。この観点から、ビジネスにおける戦略としてのビジネス活動（戦略）の組み合わせ、あるいは選択によって明らかになる企業の能力を「ケイパビリティ・マネジメント」として概念的に捉えることができよう<sup>8</sup>。

---

<sup>6</sup> Amartya Sen. “Human Rights and Capabilities.” *Journal of Human Development*, Volume 6, Issue 2, 2005. の内容をもとに筆者が意訳・編集した。

<sup>7</sup> 小笠原「ケイパビリティ・アプローチの再検討—自由と必要」（原典では一部「ケイパビリティ」と記されているが、本稿ではケイパビリティに統一する）その他、原典と本稿の記述も統一するものとする。

<sup>8</sup> センの考え方は、人の日常生活を「～するべきである(to do)、～であるべきである(to be)」連続した活動であるという捉え方に特徴がある。ファンクショニングス (functionings) とは、「達成された成果」「実現した機能・結果」をいう。



図1. センのケイパビリティ・アプローチ.

出所 Sen, Amartya. “Human Rights and Capabilities.” *Journal of Human Development*, Volume 6, Issue 2, 2005. pp. 6-11. をもとに筆者作成.

### 1-1-2. 外的コンテキストの変容

ここで外的コンテキストに目を向けると、企業経営を取り巻く最も大きな外的コンテキストの要因の一つは、為替水準であろう。各国による金融政策と財政政策によってマクロ経済環境は大きく変動するが、グローバル展開する企業はもちろん、中小企業経営においても為替水準は景気動向および長期的な産業構造の変化に大きな影響を与える。日本企業の経営環境を取り巻く外的コンテキストとして、第一に対米ドル円の為替水準が挙げられてきた。1985年のプラザ合意以降、2012年までは継続的に円高傾向が続いてきたために、日本企業の多くは主に生産拠点の海外進出を進めた結果、その収益構想も変化している。1985年のプラザ合意によって1ドル252円から1988年には121円と2倍以上の円高になった局面で、通常であれば輸出産業の採算の悪化が予想されたが、当時の日本の交易条件（交易利得）は上昇した。

この期間の交易条件は、1985年のマイナス3.4兆円から1988年にはプラス3.2兆円と大幅に改善していた<sup>9</sup>。当時の通商産業省の主導による産業政策の成果によって、鉄鋼・造船を中心とする重化学工業製品から自動車・工作機械等の加工組立型の機械機器・半導体等電子部品やコンピューター等のエレクトロニクス関連製

<sup>9</sup> 内閣府「平成21年度国民経済計算確報」。



品へ主力産業が移り変わっている。一般的に交易条件の改善は円高による燃料費の縮減と輸出品目の付加価値化によるところが大きかったと言われている。

変動相場制の下、為替環境の変化は継続しているが、産業分野では輸出品目の変遷はもちろん、その生産形態において大きな変化が見られている。例えば、「貿易における単純加工型」から「産業垂直的な加工貿易型」、「海外加工型」そして「海外含んだ現地での地産地消モジュール生産方式／デジタルモノづくり」への変遷が日本における産業構造にみられている。この過程で日本企業のグローバル化への対応に求められる諸条件も変化しているのである。

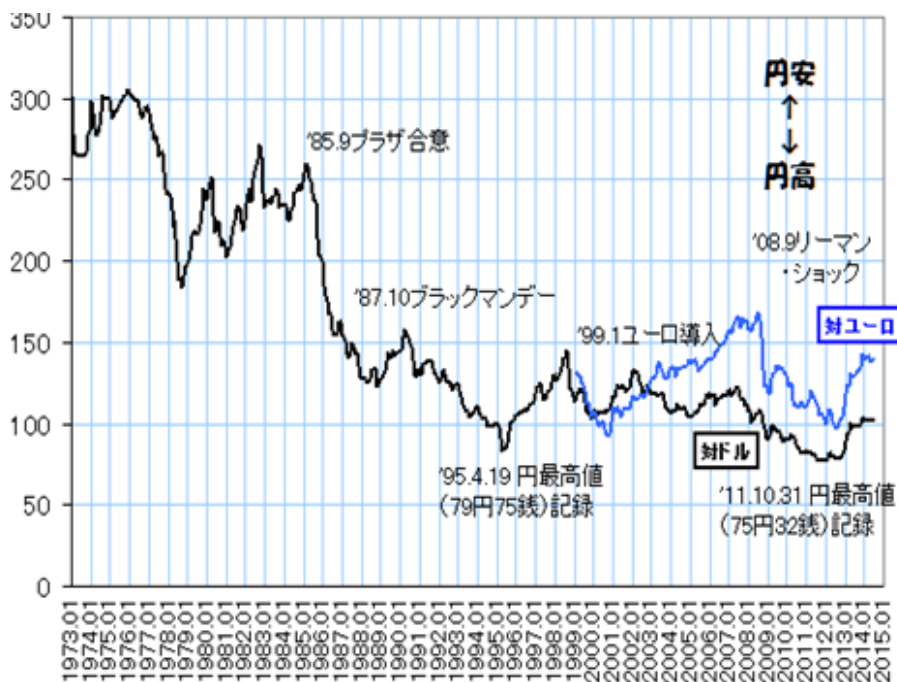


図2. 為替市場における月次（期間平均値）の円の対ドルレート。

出所 <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5070.html>

IMF, Principal Global Indicators (PGI).

第二に、外的コンテクストとして重要な要素に、グローバル化による競争環境の変化への対応が挙げられる。為替水準への適応よりも、グローバル化の進展とともに表出した競争環境における構造の変化への対応である。これについては「グローバル化の複合的連鎖<sup>10</sup>」として論壇でまとめられているので事例を挙げていきたい。グローバル化の複合的連鎖とは「グローバル化によって生ずる現象は複雑であり、各々は複合的に連鎖し、時には急速に、時には時差をもって影響しあい、予想もつかない結果を生じさせるかもしれない<sup>11</sup>」（青木，2006）という前提のもと様々な要素が概念的に示されている<sup>12</sup>。こ

<sup>10</sup> 青木一能(2006)「グローバル化の危機管理論」 芦書房 p.25.

<sup>11</sup> 青木一能(2006)「グローバル化の危機管理論」 芦書房 p.23.

<sup>12</sup> 青木一能(2006)「グローバル化の危機管理論」 芦書房 pp.23-35.

の中で、すでにグローバリゼーションを担う第一義的な3つの要素として、「運輸・通信技術発達」「規制・障壁の緩和」「冷戦の終結」が挙げられている。いずれも、民間企業間のグローバル競争を促進させるものだけではなく、国家間の競争関係にも大きな影響を及ぼす要素と言えよう。

次に、グローバリゼーションの複合的連鎖における経営への影響について考察していくと、グローバリゼーションを単なる外的コンテクストにおける現象から、変化の本質に対処すべき改革へのニーズと捉えることもできる。そこで、グローバリゼーションの複合的連鎖における変化のパラメーター<sup>13</sup>である「運輸・通信技術発達」「規制・障壁の緩和」「冷戦の終結」それぞれが与えたインパクトについて考察する。

例えば観光産業は、直接的に外貨を獲得し雇用を創出する、これまでの主要な産業というよりも、国家レベルの産業戦略としては直接投資を伴わないため産業政策の主流とは言えなかつたろう。

韓国メディア産業による韓流プロジェクトは、ハードウェアを輸出するのではなく、TVドラマやエンターテインメント・ファッションについて、IT技術を駆使して世界に観光資源としてアピールし、韓国の観光産業の成長に大きな寄与をすることとなった<sup>14</sup>。また、ユネスコによる「世界遺産」の指定は、いうまでもなく世界の観光産業における需要創設と環境破壊からの保全、世界の地域・民族・文化的差異を超越した観光・文化的資源としての普遍的価値の再確認を想起させている<sup>15</sup>。

また、「規制・障壁の緩和」については、主に米国のグローバル企業における多機能化スマートフォンのイノベーションにみられるように、産業の競争範囲を業界にとらわれない領域まで広げている。アップルによる中国の巨大EMS<sup>16</sup>を活用し

<sup>13</sup> 青木一能(2006)「グローバリゼーションの危機管理論」芦書房 pp.23-35。原典の本文中ではパラメーターという言葉は使われていないが、グローバリゼーションという変化の機軸を何に求めるかという視点で3つの軸が挙げられている。

<sup>14</sup> 韓流プロジェクトを韓国による国策という評価もあるが、むしろインターネットの早期普及による結果現象という評価をしたい。たとえば韓国の音楽産業(CDなど音楽コンテンツ市場)は2008年度では極端に減少した結果となっている。これはネットによる音楽ソフトの違法ダウンロードが弊害ではないかと言われている意見もあり、国内市場の縮小とともに韓国メディアが海外進出を急いだ背景と言われている。注目すべきはインターネットの普及という情報インフラの強化が、意外な形でソフトコンテンツ産業の国際化をもたらすこととなった点であろう。

世界の音楽市場規模比較(2008年度 IFPI資料)

順位	国名	金額	世界シェア
1位	アメリカ	59億7740万ドル	25.4%
2位	日本	51億7110万ドル	22.0%
3位	ドイツ	23億7000万ドル	10.1%
4位	イギリス	22億7490万ドル	9.7%
5位	フランス	13億4250万ドル	5.7%
26位	韓国	1億1840万ドル	0.5%

日本と韓国の人口規模の比較からも韓国の統計上の音楽市場規模が低いことがわかる。

<sup>15</sup> “The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) seeks to encourage the identification, protection and preservation of cultural and natural heritage around the world considered to be of outstanding value to humanity. This is embodied in an international treaty called the Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, adopted by UNESCO in 1972.” (<http://whc.unesco.org/en/about/>)

<sup>16</sup> 受託生産を専門に受け持つ業者のこと。日本でも幅広く行われている。いわゆるOEM(相手先ブランドによる生産)と同義語で使われることも多いが、EMSには下請け的なニュアンスが少なく、提案型であることも多い。結果としてEMSが自社ブランドで市場占有率を上げることもある。事例として沖電気による日本型EMSなどが挙げられる。「品質・納期・コストはもちろん、多品種少量生産にもフレキシブルに対応。電子機器(基板実装)から医療機器、通信機器、計測機器などの分野を中心に、数多くのお客様から高い評価を得ています。」

<https://www.oki.com/jp/Advanced-ems/>

た 아이폰の生産は、それまでトヨタ生産方式に代表される「すりあわせ方式」を中心とした、アナログ的な生産方式の競争優位性によってコスト・品質における模倣困難性を保持していた日本企業に対して、デジタルモノづくり<sup>17</sup>によるモジュール化によって、誰でも簡単に高度な完成品を製造することができるような仕組みの確立に寄与したのである。

国家単位によって構築されている様々な規制も、インターネット上の SNS やクラウド技術の発達にともない、ビジネスの基幹システムまでもが国境の存在を前提としないものとなっている。ここでも国家単位の政府による規制は機能しているとはいえない状況が生まれている。

「冷戦の終結」は、米ソの国家間のイデオロギーによる東西対立と軍拡競争を終結させることとなったが、少数民族への弾圧・信教の違いによる価値観の多様化・人種間の対立、領海・領土などの紛争を「逆に」顕在化させることとなっている<sup>18</sup>。ここからは民族・宗派を国家単体としてのリスク・マネジメントが問われることとなっていながら、隣国とのコミュニケーションの深化や経済的に関係の深い多国間による貿易協定の締結など冷戦時代とは異なるバリュー・プロポジション<sup>19</sup>に依拠して政策運営が求められており、それぞれの国益の確保に基づいた行動は一見ロジカルに映るが、そこには経済観の違いによる矛盾<sup>20</sup>や歴史的経過が足を引きずる矛盾<sup>21</sup>が見られている。また、それぞれの国家や地域が持つ、民族性・文化・地政学的要素における企業群の競争優位性についても考慮すべきものがある。国家の経営におけるポジショナル・アドバンテージとしての生産要素賦存にまつわるコンテキストは、資源産出国・消費国に関わらず、また債権国・債務国にも関わらず、グローバル市場におけるバリューチェーンの機能効率化のためにも、国家間のエゴを解消していく必要が高まり、まさにグローバルガバナンスにおける解決すべき課題となっている。

これらの環境変化としてのグローバリゼーションに対応していくためには、外的コンテキストの変化に対する危機管理が長期的なビジョンに基づいて行われるべきであろうことは容易に想像できる。そこで、国際戦略における長期的なビジョンに基づいたものとして、経営戦略論におけるリソース・ベースト・ビュー(RBV)、あるいは持続的競争優位性の構築こそがグローバリゼーションの中心課題として浮上することとなった。

一方では、めまぐるしく変化する外部環境とグローバリゼーションによるパラダイム・シフトについて行くことができない、かつての優良事業も増えている。従前のリソース・ベースト・ビューではカバーしきれない領域も出現してきたように見受けられる。顧客・ライバルとの関係だけではなく、自社内の組織構造にも目を向けて、市場の変容に内部から対応していく考え方も必要なのではないだろうか。これまでの結果のみを重視する戦略立案プロセスばかりではなく、企業内部の組

<sup>17</sup> 東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター特任研究員 吉川良三(2014).

<http://bizgate.nikkei.co.jp/article/71011622.html>

<sup>18</sup> 米国に対抗する意図をもっている前提でのEU統合そのものが、通貨統一を含んだ経済統合の実験をしながら、経済的格差、宗教感の違い、少数民族問題、移民問題などに向き合う例となっている。

<sup>19</sup> エジプトにおけるシシ大統領の登場はこれまでの民族イデオロギーとは異なるバリュー・プロポジションを感じさせる。 [http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM0800D\\_Z00C14A6EAF000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM0800D_Z00C14A6EAF000/)

<sup>20</sup> 旧ソ連衛星国によるEUへの接近(エストニア、ウクライナなど)。

<sup>21</sup> ポーランドなどによる軍事費の対GDP比率上昇傾向。

組織構造や文化的特徴を研究し、外的コンテクストの変化に対する新しいインターフェースの存在について検討を加える必要があるのではないだろうか。視点として、市場における生き残りのための長期的な変化へ対応する知恵と反射神経を兼ね備えた体質こそが、競争優位性の源泉であるべきという考え方を採用する必然となろう。

この知恵と反射神経とも言われるべき、企業の競争優位性を持続可能なものとしていく推進力のひとつがケイパビリティ・マネジメントであると言われている。企業の競争優位性を支える企業の独自性は、状況によって変化すべきものであるという立場からも、ケイパビリティ・マネジメントの考え方には親和性が見受けられる。ケイパビリティ・マネジメントが実行されていくためには、具体的な方法論としてどのような事柄が必要であるのか、検討していくこととする。

## 第2節 競争戦略論の系譜

### 1-2-1. 競争戦略論の現場

コンサルティングの実務の現場において、伝統的な SWOT 分析やファイブ・フォース分析に代表される、いわゆるフレームワークを使用した企業の外的競争環境と内的競争優位性の分析は現在でも盛んに行われている<sup>22</sup>。これらのフレームワークは戦略思考の基礎としては機能するものの、国内においては市場の成熟化とグローバル化を背景にした海外における競争の複雑化に対して、一様に対応できるものではないことが徐々に理解されつつもある。

経営戦略論の論壇においても、K. Andrews による SWOT 分析や M. E. Porter によるファイブ・フォース分析に代表される、経営学をサイエンスととらえ、より企業の競争優位性を分析的に捉える潮流から、より実践的に実情を鑑みて既存の理論を超越し普遍的な企業の競争優位性を企業組織の持つ内的資源に求めるリソース・ベースト・ビュー (RBV)<sup>23</sup>が主流になっていった。

この背景には Christensen による「イノベーションのジレンマ」に代表される企業の行動観察や直観を重視した経営戦略の帰納的手法の存在がある。

企業の競争優位性を一般化するフレームワークは、手法としてわかりやすく、どのような企業の現場においても、その企業のライフステージにかかわらず適用が容易なものであった。多くの企業のマネージャーがこれらの手法を学ぶことで、より明確なロジックに基づいた経営判断を、より正確に組織の末端にまで浸透させることが可能になったであろう。これらは戦略の実行において、意思決定のクオリティーが一定範囲のものであれば、おのずと現場の業務はルーチン化されること

<sup>22</sup> シンクタンク社員へのインタビュー（2014年7月）

<sup>23</sup> Penrose を系譜とする資源ベース論。

となる。生産というオペレーションにおいては、ルーチン化された生産方式はモジュール生産となり、低賃金の途上国へバリューチェーンの一部をアウトソースする一因ともなっている。ところが、これらのアウトソーシングが必ずしも企業の内部リソースの育成のための投資（競争優位性の構築）に貢献していないという事実も存在する<sup>24</sup>。日本企業においては低賃金の途上国生産は必ずしも競争優位性の源泉とはなっていないことが、特に家電業界のグローバル市場における存在感の低迷となってあらわれているのではないだろうか<sup>25</sup>。

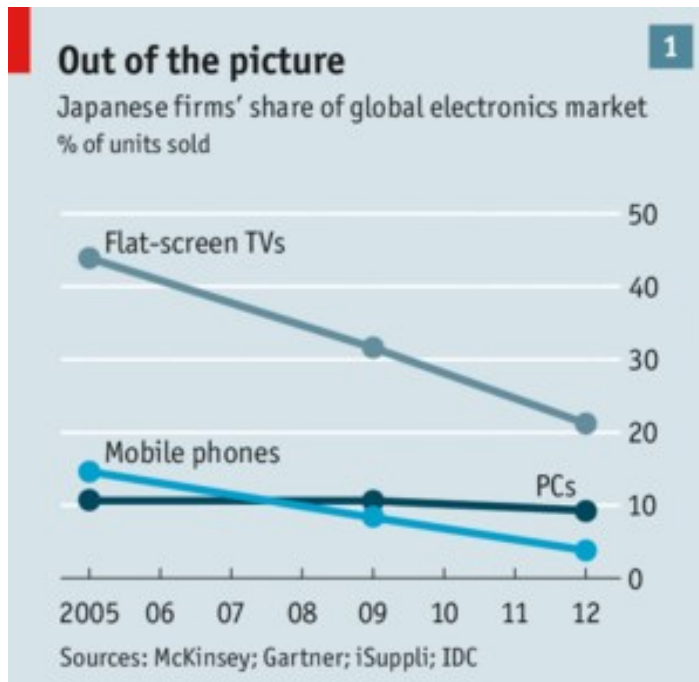


図3. 日本の代表的家電アイテムの世界市場におけるシェアの推移。

出所 <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/41228>

家電業界では、モジュール化を中心とする「デジタルモノづくり」が生産の現場で主流となっており、かつて複雑な生産工程を現場ですりあわせながら改善していくことで、製品のモノづくりそのものがバリュー・プロポジションとなっていた日本の製造業の意識を根本から変えている。家電業界だけではなく、これまですりあわせ型の生産方式の代表例であった自動車業界でもこの流れが始まっている。生産を究極にルーチン化し、生産そのものは、そのバリューチェーンにおいてすりあわせる余地のないところまで、部品の組み合わせによるモジュールの完成度を高めているのである。

いま、世界の自動車業界において、クルマづくりを抜本的に変えるモジュール化の嵐が吹き荒れている<sup>26</sup>。

<sup>24</sup> 日本企業の資本金規模別の労働分配率推移。労働分配率の推移（資本金規模別）内閣府。  
[www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/k-s-kouzou/.../shiryo4-3.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/k-s-kouzou/.../shiryo4-3.pdf)

<sup>25</sup> JB プレス(2014)「日本の家電業界」。 <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/41228>

<sup>26</sup> 「世界自動車調査月報」(2014年7月) [https://www.fourin.jp/pdf/press/press\\_world20140701.pdf](https://www.fourin.jp/pdf/press/press_world20140701.pdf)

論理的に少し飛躍をしてしまうが、自動車生産のモジュール化の例としては、ルノー日産自動車の「CMF（コモン・モジュール・ファミリー）」、独フォルクスワーゲンの「MQB（モジュラー・トランスバース・マトリックス）」が挙げられる。米フォード、独ダイムラー、独BMW、韓国現代自動車、マツダもこの流れに追随しており、部品やシャーシなどの基本設計を共有化することでコストダウンと品質の安定、それでいて最終製品の車種のバリエーションも確保するという生産方式である。生産そのものに顧客ニーズへの対応と効率化という付加価値を追求する代表例であるトヨタ生産方式もその流れを取り入れようとしており「TNGA（トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー）」がそれに該当する。

このようなモジュール化は、生産の現場におけるバリュー・プロポジションを根底から変えることを意味している。家電業界で先行して起こっていることは、単なるグローバルゼーションによる競争環境の激化から生じるコスト低減圧力の上昇や日本の家電メーカーの構造的な問題による競争力の減衰ではない。

複雑化した市場構造に対して対応を迫られる競争戦略を実現するためには、ビジネスにおける諸要素をより帰納的に検討し、それに適合する内的コンテキストの構築こそが国内における成熟市場での競争はもちろん、グローバル市場における競争においても求められているのである。

ビジネスにおける演繹法と帰納法による思考法の研究は、最近になって教育現場はもちろん企業内研修などの各方面で取り上げられ、「ロジカルシンキング」というテーマで教育研究が行われている。思考法の一般的な評価については「目の前にあるものをじっくり見て、だったら『こういうものがあるんじゃないか』と推論する。これは企画のプロセスで言うと、アイデアになります。それが演繹法です。帰納法というのは、目の前にあるものから共通事項を見出すことです。『この共通事項は〇〇ということになる』とまとめてしまうこと。または、『トータルで言うと、〇〇ということ』というふうに、1つのキーワードでまとめてしまうことです。演繹法がアイデアだとすると、帰納法は調査やマーケティングにあたります。企画からすれば『ひらめく演繹』と『まとめる帰納』ということですよ<sup>27</sup>。」

一般に、演繹法を使用する際の問題点は、結論がその前提条件の直接的な効用であるとされていることが多い。つまり不確実性の高いビジネスの現場においては、その前提条件を限られた情報ソースの中で組み立てる不適切性が増すことになる。企業トップの先入観やロジックに欠けた偏見に基づいた間違った前提を、全社戦略として適用してしまう場合や、ある限定された範囲で一部分のみ正しい前提を全体に広げて適用してしまうことで、判断を誤る原因となる。他方、帰納法の欠点は、ビジネス・ケースをくまなく精査できるような情報環境が必要で、そうでない限りは、帰納した結論（帰結）は必ずしも確実な真理ではなく、ある程度の確率を持った限定的な真理となる。換言すると、ビジネスにおける思考法の運用は、演繹法では前提条件の組み立てに焦点が存在し、帰納法では帰結的な推論の運用法に重点があるということが言えるだろう。

競争戦略論における外的コンテキストと内的コンテキストの分析に伝統的に使われるフレームワークは、前提条件の確度によってその分析結果の説得力にもば

<sup>27</sup> <http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2008/01/07/2216>

らつきがあることが多い。また数多くのビジネス・ケースをマスターした経営者が常にビジネスゲームに勝ち続けられる保証もない。つまりビジネスリーダーによって使用されるロジカルシンキングは、不確実性の高いビジネスにおいては思考法にとどまり、あくまでも戦略立案のツールでしかないものであろう。加えて、現実にはビジネスを経営学領域において理論化していくにあたり、ビジネスの前提条件が固定的に策定されうる場合でも、現実的にはビジネスのソリューションは千差万別であることから考えると、演繹的な思考にのみ依拠することはあまり得策ではないと言えるかも知れない。むしろ数多くのビジネス・ケースにあたり、前提条件を精査することで、帰納的に導き出される推論を実践的に検討していく手法のほうが現実的であろう。

つまり、企業の収益の根源であるバリューチェーンの精査を演繹的に行うことは、結果として自らのビジネス領域の情報が狭い範囲で限定されていた場合、それが絶対的に戦略立案の正しい条件となってしまうのである。演繹的に組み立てられたバリューチェーンは一見ロジカルで強固であるが、市場構造の変化には適さないであろうという推論はここからなされるのである。

対して、本稿で取り上げる帰納的バリューチェーンとは、バリューチェーンそのものの柔軟性に重点を置くものである。すなわち、ある程度の前提条件の「ゆらぎ」「誤り」「変化」「追加」なども考慮に入れながら、多くのビジネス・ケースや情報にあたっていくことで、バリューチェーンの複雑化、双方向化、可逆性をも視野に入れながら、競争優位性の持続可能性に重点を置いて戦略立案を行っていくものである。

#### 1-2-2. 帰納的バリューチェーン

帰納的バリューチェーンの前提条件としては市場の変容もさることながら、そのターゲットとしての顧客ニーズが挙げられる。これについての先行研究としては、バランス・スコアカードの実践的研究の中に Internal Business Process Perspective (内的なビジネスのバリューチェーン) が存在する (Robert Kaplan, David Norton, 2001)。ここでは、従来のバリューチェーンの構造は分解され、顧客ニーズが川上に置かれる配置になっている。

## Internal Business Process Perspective- The Generic Value Chain Model

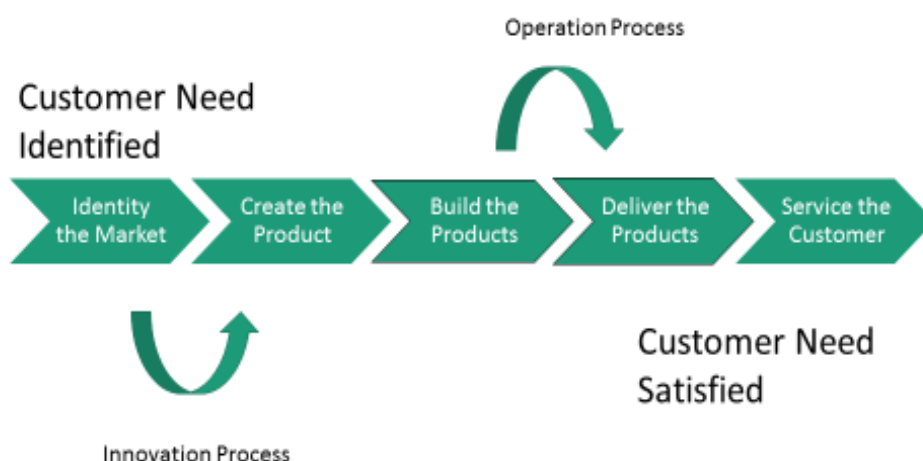


図 4. Internal Business Process Perspective.

出所 R.S.Kaplan. and D.P. Norton. “The Balanced Scorecard.” Harvard Business School Press. p27.

をもとに筆者一部修正.

従来のバリューチェーンは企業内におけるオペレーションの進展と付加価値、そして、企業組織との関係（いわゆる職能組織との関係）が中心的に描かれているが、帰納的なビジネスのバリューチェーンでは、顧客ニーズが川上に立ち、イノベーションが川上のステージに描かれている。その次のステージに従来型のオペレーションにまつわる機能が位置づけられ、川下には企業による付加価値としての利益ではなく、顧客価値としての満足度が描かれている。

この仕組みでは、常に顧客視点での事業運営が最優先とされることは容易に想像できるが、その先にある顧客のニーズについて、かなりの流動性と変動性が許容されなければならないという点が重要である。そのためには、さらに企業内部の市場の変容に対する対応能力について分析を進めていく必要があり、本稿では内的コンテキストとしての資源ベース化が、ケイパビリティの組成を通じて、その対応能力にいかなる貢献をしていくかについて論じていく。

内的コンテキストの資源ベース化を進めていくうえで、これまでの経営戦略論の系譜におけるケイパビリティ・マネジメントの位置づけは、結果的に Porter によるファイブ・フォース分析をはじめとしたポジショニング中心のフレームワークとは一線を画した流れの中にある。M&A や事業ごとの出口戦略を考案する上で、特にファイブ・フォースなどはバリューチェーンを演繹的に分析することによって、その効率性（低コスト）と差別化（ディフェンシブ）を追求するため、バリューチェーンそのものの変化を前提としていない。企業戦略におけるバリ



チェーンの複雑化、双方向化、可逆性、などには対応が不可能であろう。ポジショニングを中心に競争関係を分析するためには、所与の市場構造・産業構造の構造的な問題点を詳細に分析する必要がある。業界におけるシェアやブランド力など、あらかじめビジネスドメインが規定されている中で、ビジネス構造を分析する必要がある。

## バリューチェーンの複雑化、双方向化、可逆性

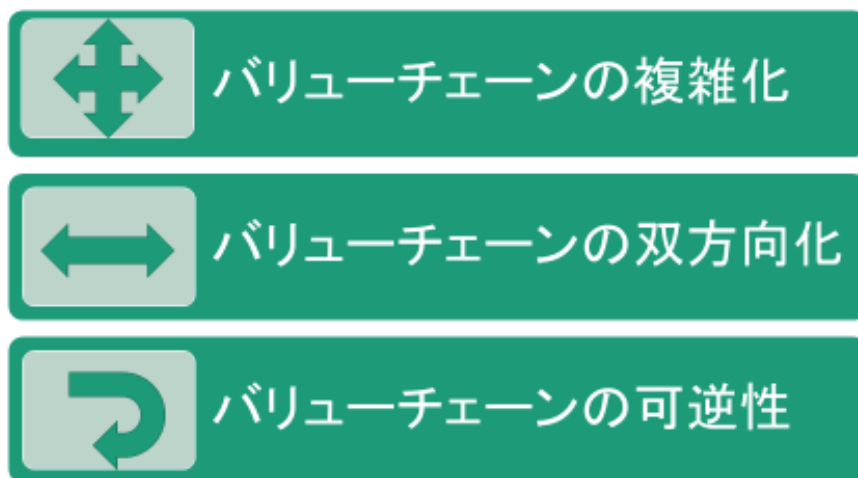


図 5. バリューチェーンの複雑化、双方向化、可逆性.

出所 筆者作成(2015).

### 1-2-3. 環境適合理論からの流れ

1950年代からのイギリスのソシオ・テクニカル・モデル(社会技術システム論)を端緒とする組織の環境適応に関する諸研究<sup>28</sup>は、1960年代におけるアメリカのコンティンジェンシー理論につながった。ソシオ・テクニカル・モデルからコンティンジェンシー理論<sup>29</sup>へは、Burns and Stalker(1961), Woodward(1965), Lawrence and Lorsch(1967), らによって実践的な研究が、また Thompson(1967), Galbraith(1973), Parrow(1970)らによって理論的研究が行われる中で醸成されたが、なかでも Lawrence and Lorsch(1967)による研究は、コンティンジェンシー理論が環境決定論に陥っていると批判を受けることになる。

<sup>28</sup> 組織を環境と相互作用するオープンシステムと捉える理論

<sup>29</sup> コンティンジェンシー理論の基本命題は、組織の在り方は環境に依存するというものであった。

そこで注目をされたのが Chandler(1962)による環境と組織の間に、戦略という変数を入れた理論<sup>30</sup>である。それを国際化という展開にしたのが Stopford(1972)であり、さらに産業における実証研究に注力したのが Rumelt(1974)であった。また多次元の諸要素を Chandler の理論に加えたのが、Galbraith and Nathanson(1978)である。コンティンジェンシー理論は、「高い不確実性や高い多様性をもたらす戦略を追求する組織ほど、(改略)組織の階層、ルール、計画、直接の接触、部門間の調整、タスクフォース、チーム、統合者(部門)などのメカニズムを持つ必要がある<sup>31</sup>」と論じた。加えて、Galbraith and Nathanson は、「組織構造だけではなく、統合メカニズム、資源配分プロセス、報酬システム、および人間などを含む組織をも取り上げ、それら多元的な組織変数と業績、戦略の一貫性、言い換えれば適合関係について論じたのである<sup>32</sup>。」

以上に続く、経営戦略論の論壇における学派間の議論は、Mintzberg の「戦略サファリ」などで議論し尽くされてきたので本稿では割愛する。本稿で中心的に取り上げるケイパビリティ・マネジメントは、Teece によるダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを実際の企業の分析手法として採用し、Penrose・伊丹・Hamel・Prahalad・Barney の系譜を汲んだリソース・ベースト・ビューの考え方もマイルドに取り入れたものとなっている。前掲の日本を代表する家電・自動車産業のバリューチェーンやバリュー・プロポジションが大きくグローバリゼーションに左右されている現状において、外的コンテクストに対応する従来型のリソース・ベースト・ビューのみならず、Teece のダイナミック・ケイパビリティ戦略を日本企業の競争優位性の分析に大胆に取り入れていくものである。ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) の定義は、「急激に変化する環境に対処するために組織内外の資源を統合、構築、そして再構成する能力」(Teece, Pisano, and Shuen, 1997) であり、グローバリゼーションの進展とともに急変する環境に対応可能な概念への注目度がアップしている流れに沿ったものである。ダイナミック・ケイパビリティの概念については、各研究者が各自の視点から議論を展開しており、未だに統一した見解がない(黄, 2011)。特に、ダイナミック・ケイパビリティのプロセスに関しては、実際の企業活動への具体的適用方法について、あいまいな部分が少なくない(Wang and Ahmed, 2007; Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007; Ambrosini and Bowman, 2009)。これは黄 (2011) によっても指摘されている。

---

<sup>30</sup> Chandler, Alfred D., Jr. (原著), 有賀裕子 (翻訳) (2004) 「組織は戦略に従う」"Strategy and structure." ダイヤモンド社. pp.51-78.

<sup>31</sup> 高橋正泰・山口善昭・磯山優・文智彦(1998)「経営組織論の基礎」中央経済社. pp.26-27.

<sup>32</sup> 高橋正泰・山口善昭・磯山優・文智彦(1998)「経営組織論の基礎」中央経済社. pp.133-210.

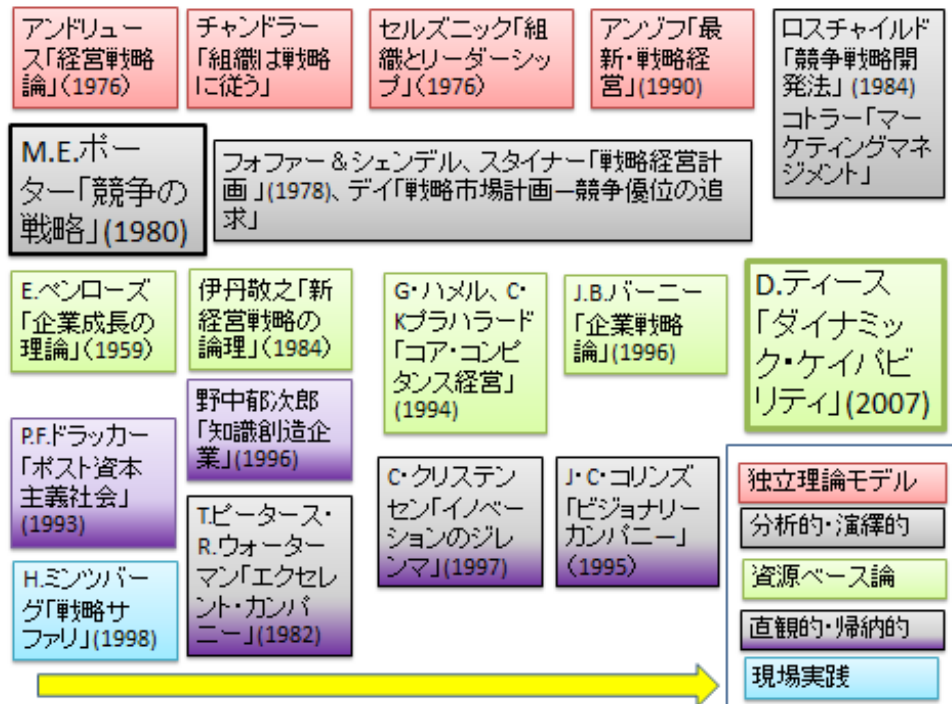


図 6. 経営戦略論の論壇における学派の大まかな流れ。

出所 野中郁次郎(2010)「全図解！世界の『経営戦略論』30年のトレンド」プレジデント社。(2010年11月)のデータを参考に筆者作成、一部修正。

図 6. における経営戦略論の流れを俯瞰すると、「経営戦略論は、経営学の中でも比較的未熟な分野であるとされている<sup>33)</sup>」という位置づけではあるが、ある一定の流れも見出すことができよう。すなわち、H. Igor Ansoff による戦略的計画から、1970年代におけるボストン・コンサルティング・グループによるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの開発を通じ、多角化経営戦略における資源配分という概念の導入につながった流れである。また、経営政策的な観点からは、1960年代から Andrews らによる SWOT 分析、Porter らによる SCP (産業組織論：産業構造、産業行動、産業成果) を始祖とするポジショニングを重視する学派が生まれた。一方で、経済的レントやケイパビリティに着目する系譜として、Rumelt, Wernerfelt, そして Barney らによる資源ベース論では、企業の持つ資源は個別的で、企業間移転の困難さに言及がなされた。企業の持つ固有かつ異質な資源が、企業の優位性としての経済的レントを生み出し、結果としての持続的な競争優位性に結びつくとしたのである。資源ベース論において、経営資源は固定化されたものとして扱われていたが、1990年代以降、それは、コア・コンピタンス (Gary Hamel, C. K. Prahalad, 2001) として個別的な強みとして表現された。

その後、組織による学習能力が注目され、そこでは Christensen によるイノベーションのジレンマや Leonard-Barton, D. (1992) によるコア・リジディティ (core

<sup>33)</sup> 齋藤毅憲(編集) (2011)「新 経営学の構図」学文社。 p.114.

rigidities)理論<sup>34</sup>によって、固定的なコア・ケイパビリティはかえって企業の競争力を減衰させるという理論展開がなされた。この解決方法として提示された理論のひとつが Teece によるダイナミック・ケイパビリティ理論である。本稿では、さらに企業内における組織文化としてのバリューチェーン分析まで踏み込み、ケイパビリティ理論の一般化について研究する。

一方で経営戦略論を経営学における主流的立場に押し上げた学派として、Porter を中心とするポジショニング学派がある。この考え方の中心は産業構造分析とロジカルなバリューチェーンによる効率化マネジメントを中心とした成長戦略であろう。Porter の理論は民間企業における、ミクロ経済的な競争環境の分析にとどまらず、国家間における生産要素賦存にまつわる産業競争環境もテーマにした。これは企業を取り巻く外的コンテキストと、企業のもつ暗黙知的な組織能力としての内的コンテキストの、それぞれの分析からあぶりだされるような競争優位性の分析にも貢献し、ここにポジショニング学派と資源ベース論との接点が生じると考える。この接点を強化していく理論のひとつとしてケイパビリティ・マネジメントが存在しよう。

また、Mintzberg は、どの系譜にも属さないかのような表現となっているが、そうではない。Mintzberg は組織の機能的形態に対して、本稿の取り上げるケイパビリティ・マネジメントとつながる、もっとも深い洞察をしている研究者の一人でもある。Mintzberg はかねてより「マネジメントスクールは、これまで経営者に構造化されていない問題に対処する訓練を施すよりもむしろ、テクノクラートに構造化された問題を扱う訓練を施すことに傾斜し、そちらで成果を挙げてきた<sup>35</sup>」と述べている。

---

<sup>34</sup> Leonard-Barton, D. (1992). "Core capability and core rigidities: A paradox in managing new product development." *Strategic Management Journal*, 13, pp.111-125.

<sup>35</sup> Derek S. Pugh and David J. Hickson.(原著), 北野利信(翻訳)(2003)「現代組織学説の偉人たち」Great writers on organizations」有斐閣. p.5.

## ミンツバーグ 7つの組織タイプ

組織形態	主要整合メカニズム	決め手部分	分権化のタイプ
企業者的	直接監修	戦略アベックス	垂直的・水平的分権化
機械的	仕事過程の標準化	テクノストラクチャー	限られた水平的分権化
専門職業的	技能の標準化	作業核	水平的分権化
多角的	産出の標準化	中間ライン	限られた垂直的分権化
革新的	相互調整	支援スタッフ	選別的分権化
使命的	規模の標準化	イデオロギー	分権化
政治的	なし	なし	可変的

図 7. Mintzberg 7つの組織タイプ.

出所 Derek S. Pugh and David J. Hickson. (原著), 北野利信(翻訳)(2003)「現代組織学説の偉人たち” Great writers on organizations”」有斐閣. p.45.をもとに筆者一部修正.

Mintzberg の提示する 7つの組織タイプでは、現在の経営組織の形態とは大きく異なる分類方法となっている点は否めないが、それでもケイパビリティ・マネジメントと組織学説との融合を図りえる大きなポイントも存在する。それは Mintzberg が主張する 7つの組織タイプの 5 番目にあげられている革新的組織である。Mintzberg は革新的なプロトタイプを作り出す工場や、当時としては先進的な企業群がこれにあたり、組織デザインとしてはアドホクラシーとしてデザインされるとした。ここで言うアドホクラシーとは専門的な職業集団とは異なり、高度に訓練されたさまざまな分野のスペシャリストが混沌の中で、相互調整機能を通じて新しい発想を生み出す集団のことである。この考え方は、本稿の後半部分でケイパビリティ・マネジメントが具体的にどのような力学を持って組織の構造に影響を及ぼしていくのか、というプロセスを検討するうえで重要である。Mintzberg は Teece が展開したダイナミック・ケイパビリティ理論を中心とした学説の盛り上がりについて、客観的なスタンスで 1990 年代における経営戦略論の「ファッション」だと指摘している。

しかし、まさにアドホクラシーは、前掲の Kaplan と Norton によって描かれた Internal Business Process Perspective (内的なビジネスのプロセスに対する見方) の川上に位置する、変化する顧客ニーズに対し、イノベーションを持って対応を図るビジネスプロセスに相通ずるものがあるのではないだろうか。

## 第二章 ケイパビリティ・マネジメントの事例研究

## 第1節 プロセス・イノベーションの重要性

### 2-1-1. 多国籍企業の類型化

グローバリゼーションにおける多国籍企業の類型化研究については、その最初の知的貢献の一つであったハイマー・キンドルバーガー (Hymer, Kindleberger) 命題が挙げられる。これは「対外直接投資の問題を資本移動論から奪い去り、産業組織論の中に引き入れることとなった<sup>36)</sup>」命題であるが、その後、論壇の中心は内部化学派へと移り、「ジョン・ダニングの折衷理論のような広い枠組みに組み込まれた場合に(ケイパビリティ・マネジメントとの関係において)うまく示される<sup>37)</sup>」とされている。

この見地に立ち、生産の現場に起っていることだけではなく、グローバリゼーションという言葉でグループ化するのでもなく、危機管理を含む長期的な成長戦略として、企業組織の持つ暗黙知的な成長エンジンに焦点をあてながら、グローバル市場における企業の国際化のフェーズを中心に検討していく必然性が生じる。後述する事例研究として、トヨタ自動車のトヨタ生産方式が持つプロセス・イノベーションとしてのグローバリゼーション<sup>38)</sup>や、パナソニックやキヤノンが直面する生産現場のデジタル化と製品展開のグローバリゼーションにおける問題点、国内規制の齟齬など、を検討していくべきであろう。また、日本企業の競争優位性の源泉がプロセス・イノベーションのどのようなポイントにみられるのか、トランスナショナル戦略などを例として、どのようにグローバル市場の中で危機管理における戦略マネジメントあるいは競争優位性の構築に役立てているのかについて論じる。

競争優位性は、企業を取り巻く外的コンテキスト、そして、企業内に存在する経営資源(ヒト・モノ・カネ)という内的コンテキストを検討することで、暗黙知を伴いながら長期的あるいは反射神経として醸成されるものである<sup>39)</sup>。

特にグローバル市場における競争環境を各大陸別、国別、文化や宗教的背景別に分析することは、日本を代表する大企業群が様々な地域性を考慮しながら「メガナショナル」「マルチドメスティック」「トランスナショナル」「メタナショナル」型<sup>40)</sup>として国際化の進展をスタートあるいは達成させたという歴史的な経緯を鑑み

<sup>36)</sup> 板木雅彦(1985)「多国籍企業と内部化理論 -S.ハイマーから折衷理論にいたる理論的系譜とその検討(上)」京都大学経済論叢. 136(2): pp153-174.

<sup>37)</sup> David J. Teece.(原著), 谷口和弘(翻訳), 蜂巢旭(翻訳), 川西章弘(翻訳), ステラ・S・チェン(翻訳)(2009)「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.”ダイヤモンド社. pp.136-137.

<sup>38)</sup> ハーバード・ビジネス・レビュー(1979)“The dynamics of process-product life cycles”新興市場ではProduct innovation が、成熟市場ではProcess innovation が重要性を増すと述べている。

<sup>39)</sup> Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny.(原著),石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. P.62., p121.

<sup>40)</sup> メタナショナル型については、「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題 グローバル R&D マネジメントを中心に」(2006, 浅川)に詳しい。他方、「メガナショナル」については一般的概念として従来の松下電器産業の国際化の初期フェーズのイメージに基づく語彙として使用している。「マルチドメスティック」については、M.E.Porterによって概念が形成された。

でも、あくまで長期的な視点における競争優位性の醸成という考え方について整合性が得られるであろう。

このような類型別の企業の国際化が生じた理由については、企業が外的コンテキストに対応しながらも、内的コンテキストたる自社の経営資源の特色を捉えてのものであろうと考える。具体的な事例研究としては、企業組織の持つ競争優位性の構成要素（バリュー・プロポジション）に目を向ける必要がある。すなわち、競争優位性には、①外的コンテキストからの導入による強み、②内的コンテキストからの改革や変更による強み、という両面性があるのではないかという仮説である。これを実証しているものとして、Saloner による競争優位性の分析があり、競争優位性とは①ポジション（地位）による競争優位、②ケイパビリティ（組織能力）による競争優位があるとされている<sup>41</sup>。「企業の競争優位性のルーツは、企業のコンテキストにある。優位性がポジションにあろうと組織能力にあろうと、優位性は企業をめぐる環境と内的コンテキスト両者から生じる。設計能力を基盤とする優位性は、企業の資産や組織（社内コンテキスト）にあると同時に、製品が他社より優れていると顧客に認識されなければ（外的コンテキスト）、優位性として継続することはできない<sup>42</sup>」。

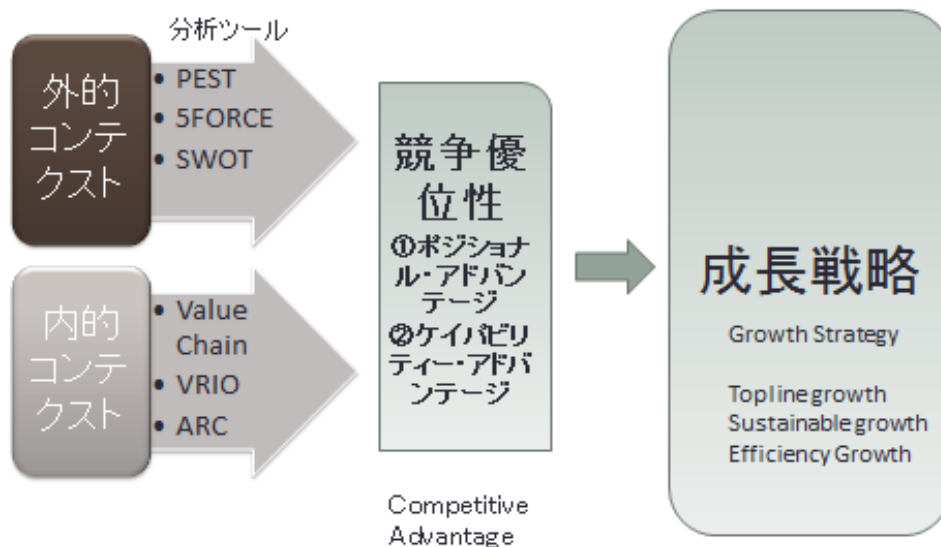


図 8. 競争優位性 (Competitive Advantage) の概念図.

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社. p. 51. をもとに筆者作成.

<sup>41</sup> Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社. pp.9-21.

<sup>42</sup> Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社. pp.9-21.



企業の国際化のフェーズについて分析すると、前掲のように「メガナショナル（メガリージョナル）」「マルチドメスティック」「トランスナショナル」「メタナショナル」<sup>43</sup>などに分類される。そのフェーズの根底にあるものは、国際化における危機管理との関連において、リスクの極小化と成長の極大化を両立させようの考え方である。

企業が国際展開において直面しうる課題としては、①（現地の）市場情報、②両取引慣行、③信用リスク、④資金調達、⑤労働慣行、⑥為替変動、⑦政変・地政学的カントリーリスク、などが挙げられよう。これらの要素のうち、最も企業を悩ませる要素として、特に経営基盤の比較的小さいリスクに敏感である中小企業では、①の市場情報と⑥の為替変動、⑦の政変・地政学的リスクが大きなリスク項目とされている<sup>44</sup>。

これらの様々なリスク要因に対する危機管理において、日本本社の関与度合いや国際展開の戦略が大きく影響を受けることは否めないであろう。具体的には、現地情報に乏しい企業が海外に進出する場合は、現地企業との合弁販売子会社の設置や現地進出済みの日本の商社との合弁企業の設立などが戦略として考えられる。この場合の国際形態としては、フェーズの一つである「メガナショナル（メガリージョナル）」の領域にとどまることが多いとされている。

しかし、ビジネス深度の進行とともに利益の創出形態に変化が見られる場合、たとえばバリューチェーンの延伸（現地生産や部品製造企業とのクラスター構築）やバリューチェーンの拡幅（コア製品・サービスの多角化）では、本社権限の一部委譲は経営効率のアップのための必然となる。「マルチドメスティック」「トランスナショナル」「メタナショナル」という多様性を含んだ形態に分化していくのであろう。注意すべき点として、いずれの形態による国際化に依ろうとも、その成長戦略にはエンジンが必要であり、言うまでもなくそのエンジンとは競争優位性のことであるが、この要素には外的コンテキスト由来のものと内的コンテキストから醸成されるものがあることは述べた。すなわち、進出する市場の外的コンテキストとその企業組織の持つ内的コンテキストから生じるケイパビリティ（アドバンテージ）によって競争優位性の持続可能性における優劣が決定されることも考えられるのではないだろうか。

「競争優位性」は経営戦略論において企業あるいは組織の競争戦略の立案と実行を担う成長のエンジンとなりうるものである。<sup>45</sup> 企業活動を自由な貿易と人・モノ・カネの資本移動を前提とする国際市場に当てはめて考えた場合、競争優位性は企業活動が本拠地とする国家の政治・税制・財政・文化的要素にも左右されるものとなる。<sup>46</sup>

<sup>43</sup> 「メタナショナル」以外は一般的の語彙として論壇では定着している前提である。メタナショナル戦略については <http://www.rieti.go.jp/users/asakawa-kazuhiro/> に詳述がある。

<sup>44</sup> 「海外展開成功のためのリスク事例集」（2013、中小企業海外展開支援関係機関連絡会議）

<sup>45</sup> 日本を代表する製造業であるキヤノンは競争優位性について独自技術による差別化を意図した設備投資の蓄積に競争優位性を求めているが、日本企業としては典型であろう。キヤノンホームページ <http://web.canon.jp/ir/individual/detail/05.html> 1980年代後半からの Wernerfelt (1984)、Barney (2002) による真似されにくい組織能力としての経営資源の蓄積が競争優位をもたらすという論壇の潮流に一致している。

<sup>46</sup> PEST分析によるところの考え方。

目まぐるしく変わる国際環境・市場環境は、競争戦略論における外的コンテキストの中核をなす事柄である。個人の生活環境に強く影響を与える SNS などのグローバルな情報共有の仕組み構築と、あらゆる地域で商品やサービスの生産・販売に寄与するグローバルカンパニーの、それぞれが変化への対応の結果、さまざまな創意工夫に溢れた戦略を展開するにいたっている。<sup>47</sup> 市場のバリューチェーンの下流に位置する個人のライフスタイル・嗜好の変化に応じて、バリューチェーンを統括する企業もその変化に敏感に対応していかなければならない。ここでのバリューチェーンは、いわゆる演繹的な価値連鎖を超越し、外的コンテキストの変化に対応し、より柔軟性を持った「帰納的バリューチェーン」を前提としたい。ここで使用する「帰納的バリューチェーン」という語彙は、そもそもバリューチェーンが価値連鎖の中で川上から川下へと、徐々に付加価値をつけながら顧客の近くに完成品（商品・サービス）として供給される仕組みであることを前提として、その対極的意味を成す概念である。すなわち、川下の顧客ニーズを吸い上げながら、川上の商品開発にアイデアとして反映させる概念でもあり、また、ひとつの流れとして存在するバリューチェーンではなく、複雑な流れを錯綜させながら何らかの完成品を流れの間でも生み出せるような「複雑化」への対応も必要であろう。

成熟化した市場で確固たるユーザーからの支持を得ていくためには、低コストに加えて、顧客ロイヤルティの構築維持が不可欠のものであろう。良質なブランドエクイティの維持を目指し、高度なマーケティング戦略も必要である。この戦略を可能とする要素を兼ね備えているか否かが、持続的競争優位性の優劣を決定する要因ともなる<sup>48</sup>。従って、持続的競争優位性の構築には、低コスト化や差別化を可能とする要素だけではなく、業界内における顧客価値の創造維持について寄与する要素が必要ということがわかる。

業界内における顧客価値の創造維持については、その企業組織の持つ歴史的背景に基づいたブランドエクイティが、最も明確な競争優位性となり、地位的競争優位性（ポジショナル・アドバンテージ）の要素の一つと言えるだろう<sup>49</sup>。

地位的競争力としての競争優位性は一朝一夕に構築することが不可能であり、名門老舗企業や立地条件に優れた店舗などは、もともと持続的競争優位性に恵まれていることになる。リソース・ベースト・ビュー（RBV）、資源ベース理論における資産という概念に近い。他方、低コストを可能とする競争優位性は、組織能力としての競争優位性と呼ばれている。これについての表記は資源ベース理論ではケイパビリティとカタカナ表記であることが多い<sup>50</sup>。

また、持続的競争優位性という、いわゆるサステナブル・コンペティティブ・アドバンテージに領域を広げて考察する場合では、業界競争における時間軸をより明確にした競争戦略の継続的な立案と実行が要求される。一方で、企業活動におけ

<sup>47</sup> キヤノンはコンパクトカメラの販売落ち込みに対応し、2013年4月、SNSに特化したコンパクトデジカメを発売した。[http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/20130129\\_585428.html](http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/20130129_585428.html)

<sup>48</sup> バリューチェーンと競争優位性の関係については、一般化する理論がそれほど多くない。小島（日本自動車工業会ホームページ、<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200205/01.html>）

<sup>49</sup> ブランドエクイティの構築にもインタラクティブ性が重視される、地位的なものだけではない側面もある。

<sup>50</sup> ケイパビリティの語義には、能力・権限・才能・手腕・可能性という日本語の語義が充てられている（「リーダーズ英和辞典 第3版」研究社）。筆者はCAPABILITYがCapacityとAbilityの合義語ではないかと考える一人である。すなわち、ケイパビリティとは収容能力と目的遂行能力の合わさったものであり、経営学における組織能力と訳すに適しているのではないかと考える根拠である。

る社会的責任（CSR）やCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）を果たす上での資源・環境・社会的評価も前提としている。企業活動を自由な貿易と人・モノ・カネの資本移動を前提とする国際市場に当てはめて考えた場合、競争優位性は企業活動が本拠地とする国家の政治・税制・財政・文化的要素にも左右されるものとなる<sup>51</sup>。

## 2-1-2. 競争戦略論における外的・内的コンテクスト

競争戦略論における外的コンテクストとしての目まぐるしく変わる国際環境・市場環境は、個人の生活環境に強く影響を与える。SNSなどのグローバルな情報共有の仕組み構築と、あらゆる地域で商品やサービスの生産・販売に寄与するグローバルカンパニーの変化への要請をもたらしている<sup>52</sup>。従って、市場のバリューチェーンの下流に位置する個人のライフスタイル・嗜好の変化に応じて、バリューチェーンを統括する企業もその変化に敏感に対応していかなければならない。

これまでのグローバリゼーションのフェーズの一つであった大量生産・大量消費とは異なる文脈での、バリューチェーンにおける多様化したニーズへの対応には、生産ロットの縮小、製品ライフサイクルの短命化によるコスト増加を見逃すことができない。また、市場の成熟化によってサービスや製品の差別化による競争戦略は熾烈を極め、イノベーション喚起のための開発競争は生産現場でのコスト増となっている。多品種生産を前提とした低コスト戦略がとられていない企業や組織では、収益性の維持が困難になっている。日本企業における生産現場では、トヨタ生産方式に代表されるライン生産方式のタクトタイム<sup>53</sup>の短縮と、キヤノンの生産方式に代表されるセル生産方式におけるラーニングカーブ効果によって、多品種小ロットへの対応と顧客からの多様化したニーズに対応しているのが現状である<sup>54</sup>。

---

<sup>51</sup> PEST 分析による考え方

<sup>52</sup> キヤノンはコンパクトカメラの販売落ち込みに対応し、2013年4月、SNSに特化したコンパクトデジカメを発売した。[http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/20130129\\_585428.html](http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/20130129_585428.html)

<sup>53</sup> トヨタ生産方式におけるカンバン方式を用いた平準化生産方式が前提である。トヨタ部品協力納入会社や工場従業員全体のモチベーションと生産方式への理解が必要である。

<sup>54</sup> キヤノン電子(2012) <http://www.canon-elec.co.jp/aboutus/kakushin/cell.html> キヤノン電子式セル生産「セル生産システム」開発部門、生産部門、販売部門に至るすべての部門の意識改革に基づく高効率経営を目指したマネジメントシステムで、最速手組みラインであるマルチ1 (ONE) ラインは(中略)多製品を1つのラインで生産でき、60秒以内に製品切り替えが可能。生産性は従来の4.3倍まで高めることが可能となる。

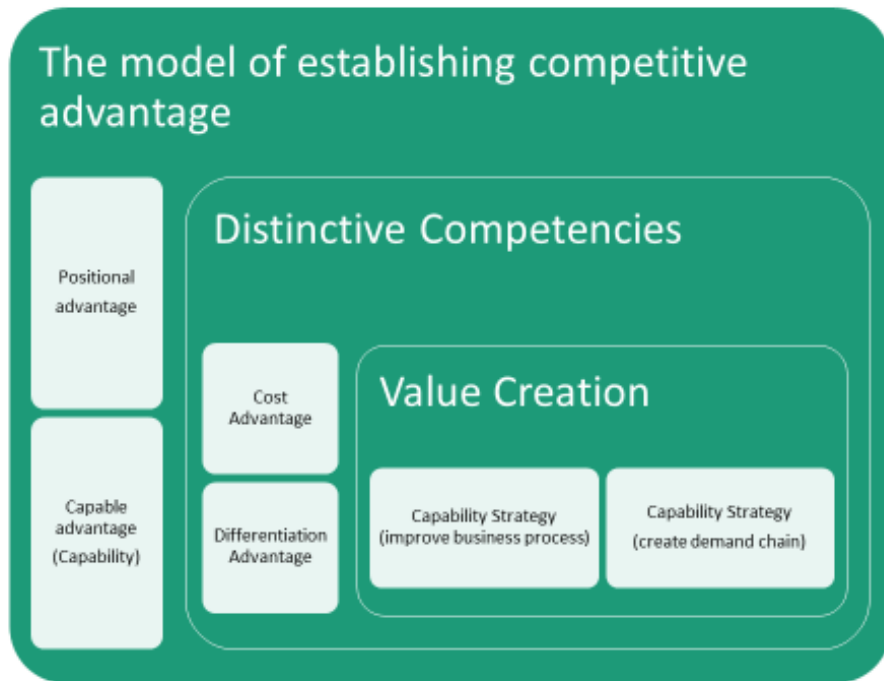


図9. 競争優位性と、低コスト競争力、差別化による競争力の概念.  
出所 筆者作成(2015) .

図9.は、競争優位性と、低コスト競争力、差別化による競争力の概念をまとめたものである。最終的な企業活動における競争優位性の目標は顧客価値の創造である(Value Creation)が、それはビジネスプロセスの改善(本稿ではプロセス・イノベーションと表現している)と顧客価値の連鎖(本稿ではダイヤモンド・チェーンと表現している)によって成立している。さらに絶対的な競争優位性(Distinctive Competencies)に内包されるが、これはPorterのジェネリック・ストラテジーと同様である。外的コンテキストと内的コンテキストの分析からあぶりだされる競争優位性におけるポジショナル・アドバンテージ(地位的な競争優位性)とケイパビリティ・アドバンテージ(組織能力による競争優位性)によって包括されるものとなっている。

特に絶対的な競争優位性については、名和(2010)によると、コスト・アドバンテージ(Cost Advantage)については、そのパラメーターを提供手段(リーン軸)に求め、巧(リーン)と拙(ファット)で表現しており、ディフェンシエーション・アドバンテージ(Differentiation Advantage)については、顧客価値(スマート軸)に求め、巧(スマート)と拙(ダル)で表現している。(図10.)

## ポーターの競争戦略からの転換 (スマートXリーンへ)

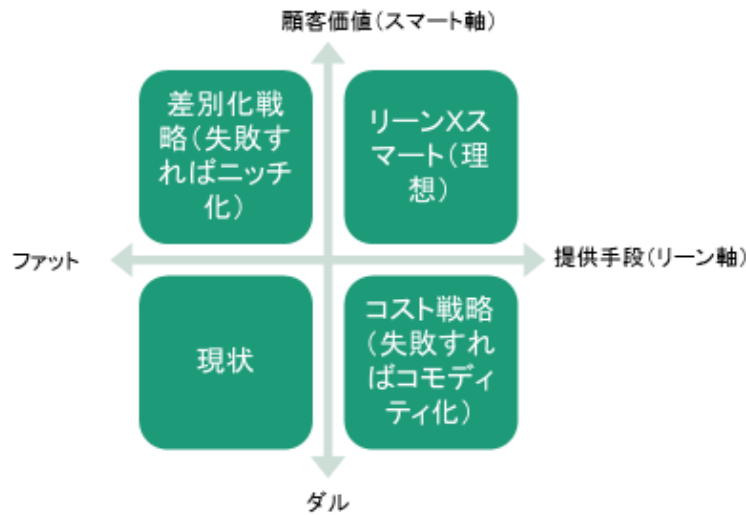


図 10. Porter の競争戦略からの転換.

出所 名和高司(2010)「学習優位の経営」ダイヤモンド社. p.34. 筆者修正.

一方で、競争優位性の構造という面からの検討をすると、Distinctive competencies は一般的に、独自組織能力と表現される。独自組織能力は模倣困難性による持続可能な競争優位性で構成されていて、それは 2 つのケイパビリティから成立する要素でできている。一つは組織構造の「複雑性」(Complexity、ここでは本稿の後半で論じる ARC フレームワークにおける組織構造の 2 つの問題点<sup>55</sup>を解決するための仕組み)と「暗黙的な要素」(Tacit knowledge)によって構成されている<sup>56</sup>。

名和の理論も、独自組織能力の構築にかかる理論も、いずれも企業の競争優位性を顧客価値の最大化と低コスト・オペレーションに求めている。

<sup>55</sup> Saloner によれば、組織における問題は「コーディネーション問題」と「インセンティブ問題」の 2 つであるとされている。

<sup>56</sup> Distinctive competencies については、Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny.(原著),石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. p.60.に詳細な説明がある。

## 独自組織能力(distinctive competence)

その企業の組織能力は本物か？  
持続的競争優位性(Sustainable Competitive Advantage)であるか？という客観的な分析が必要である。

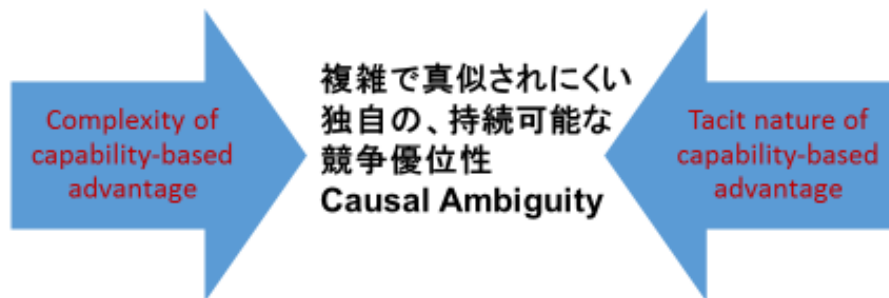


図 11. 独自組織能力.

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. p. 60. をもとに筆者作成(2009) .

企業内における低コスト化の実現は、マネジメントプロセスの進化を伴っており、どの時点をとっても現在進行形である。つまり、市場の環境や顧客のニーズの変化に対応できるか否かが、低コスト体質確立の成否につながるとも言えるのであろう。低コスト化のプロセスは持続的競争優位性構築のための重要な要素となり、低コスト化のプロセスを継続的・多次元に可能にできるか否かが企業の組織能力(ケイパビリティ・アドバンテージ)と言われるものであると思われる。独自組織能力の分析と名和の指摘は経営学におけるポジショナル学派と資源ベース論を現代的にミックスしていく上でも有用な考え方となろう。

### 2-1-3. トヨタ自動車のトランスナショナル戦略

特にグローバル市場におけるバリューチェーンを統括する企業の国際戦略においては、異なる文化、異なる商慣行や経営資源に応じた競争優位性の構築こそが求められ、それを可能にするのも企業の持つ組織能力(ケイパビリティ)に他なら

ない<sup>57</sup>。同時に、これから起こりうる市場の変容に柔軟に対応できるか否かも、組織能力が危機管理能力たる競争戦略として機能しうるのであり、持続的競争優位性構築の条件となる。

企業の国際化を考察していくにあたり、持続的競争優位性を基本としたトランスナショナル戦略は、「危機管理」と「変化への対応」を戦略に内包し、多国籍企業にとって重要な戦略であることはこの文脈から重要であろう<sup>58</sup>。いわゆる ICT 革命とグローバリゼーションという「変化への対応」や金融危機などに対応する「危機管理」についての議論は、あらゆる論壇で活発に行われているが、実際の企業の製造と販売業態カテゴリーでの経営戦略におけるその巧拙についての本質を正面から議論したものは多くない<sup>59</sup>。

トランスナショナル戦略について、主な製造業の事例としては、プロセス・イノベーションの実践企業例として日本を代表するトヨタ自動車を取り上げる。その前提は、トランスナショナル戦略がいわゆる、メガナショナル(メガリージョナル)戦略、そして、企業の国際過程におけるマルチドメスティック戦略の発展形の一つであり、「メタナショナル」戦略と並ぶ、企業の国際戦略における最終形の一つでもあるということである<sup>60</sup>。

トランスナショナル戦略として、その国際化の過程において、各国に展開されているバリューチェーンがトヨタの競争優位性を保持した形で国際展開されているという点もまた、トヨタ自動車を例として取り上げる前提であり、トランスナショナル戦略とケイパビリティ・マネジメントの親和性が議論の焦点となる。

グローバリゼーションのリスク要因に対する危機管理において、日本本社の関与度合いや国際展開の戦略は大きく影響を受けることは否めないであろう。具体的には、現地情報に乏しい企業が海外現地に進出する場合は、現地企業との合弁販売子会社の設置や現地進出済みの日本の商社との合弁企業の設立などが戦略として考えられる。この場合の国際形態としては、初期フェーズである「メガナショナル」の領域を出ない。

すでに述べたが、ビジネス深度の進行とともに利益の創出形態に変化が見られる場合、バリューチェーンの延伸(現地生産や部品製造企業とのクラスター進出)やバリューチェーンの拡幅(コア製品・サービスの多角化)では、本社権限の一部委譲は経営効率アップの前提となる。経営形態としての「マルチドメスティック」「トランスナショナル」「メタナショナル」という形態に進化していくのである。

企業のグローバリゼーションは産業の大量生産・大量消費を産業構造の一つのフェーズとして進んできた経緯があるだろう。これは、金融の自由化、貿易障壁の

<sup>57</sup> トランスナショナル戦略における現地化戦略の詳細な検討については別稿に譲りたい。

<sup>58</sup> 携帯端末の国際展開戦略におけるアップルとノキアの違いにみられるよう、ノキアはアップルとのスマホ戦争、そしてサムスンとのアンドロイド戦争に敗れて市場からの撤退(2013年、マイクロソフトに携帯事業を売却)を余儀なくされた。

<sup>59</sup> 2013年現在でのグローバル企業の成功例として取り上げられる傾向が多い企業は、製造販売業としてのアップル・トヨタ・サムスンである。これらの企業群とは異なる領域でのグローバル戦略において、SNSでの成功事例も散見されている。フェイスブック、ツイッター、AIRBNBなどの企業によるグローバリゼーションはいわゆるピアトゥーピアのカテゴリーでの成功例である。

<sup>60</sup> Christopher A Bartlett, Sumantra Ghoshal.(原著), 梅津祐良(翻訳)(1998)「MBAのグローバル経営“Transnational management.”」日本能率協会マネジメントセンター, pp.16-21. 企業の国際化の類型として、①インターナショナル、②マルチナショナル、そして③トランスナショナルとしている。一方、日本の経営学の論壇では吉原(2005)「国際経営」(放送大学)にみられるように、メガナショナル・マルチドメスティック・トランスナショナルという類型もある。

低減化と IT 革命による情報通信コストの低減によるところが多いという世界経済動向の歴史的俯瞰に基づく<sup>61</sup>。

日本企業の国際化の類型については「各地域できちんとオペレーションを回せる<sup>62</sup>」メガナショナル（メガリージョナル）型と「顧客洞察<sup>63</sup>」を戦略のバリュー・プロポジションとしたマルチドメスティック型が永らく一般的であった。

メガナショナル（メガリージョナル）型としては、日本を代表する家電メーカーであるパナソニックにおける 1960 年代からの国際化を挙げることができる。白物家電から精密・生活家電まで幅広いプロダクトミックスを持つ同社は、日本において複数のナショナルブランドを擁し、独自の販売網を武器に市場を占有する方式で成長してきた。パナソニックが国際化に取り組む過程で、国際的な市場規模が今日のようになるなど予想されていなかった日本の高度成長期においては、東京本社を中心とする統括型のマネジメントが、その効率性の維持と危機管理上、不可欠であった。高率に維持されていた関税などの貿易障壁によって、今日のような積極果敢な海外市場における成長のモチベーションは存在しなかったことも統括型のメガナショナル（メガリージョナル）戦略の背景と言える。

一方、マルチドメスティック型であるが、例として同じく 1960 年代からのソニーを取り上げたい。北米でのマーティングの成功によって世界的にブランド認知度の高い企業となったソニーは、複数のブランドで多品種展開するパナソニックとは対照的に、AV 分野での企業ブランドに特化して世界的認知度を高めて成長してきた企業の一つである。AV 分野では高度成長期以降、日本企業が世界市場に先行してデジタルオーディオなどのデファクトスタンダードを日本市場で確立したため、世界の諸地域によって消費ニーズにばらつきが生じていた。ブランドエクイティの許す限り、ソニーは現地のニーズに応じた商品開発をせざるを得ない側面があった。日本では CD や MD などのデジタル音響機器が席卷している状況でも、欧州ではアナログレコードやカセットテープの需要は変わらず、ソニーはプロダクトミックスにおいて現地化を進めることが求められたのである。結果、メガナショナル戦略ではなくマルチドメスティック戦略として、その国や地域の市場環境にマッチした顧客洞察への姿勢が比較的緩やかに企業文化としても醸成されることになった。

マルチドメスティック戦略はソニーのソフトウェア事業との相乗効果にも寄与している。北米における映画・音楽事業や日本におけるゲームソフト事業などは、その経営資源の多くをそれぞれ北米と日本という競争力醸成に有利と思われる地域から調達している。マルチドメスティック戦略の例として、地域的に分散し多角的な事業展開となっているソニーという事業体は、相乗効果を挙げながらブランドエクイティを維持しつつ、一体となって国際化を進展させるうえで有利に働くことを示す好例である。

一方で、グローバルゼーションにおける企業類型としては異端とも思えるメタナショナル戦略は、企業のグローバルゼーションにおける戦略マネジメントの巧拙に評価の重点を置いたものであろう。メタナショナル戦略の成功例として取り

<sup>61</sup> スティグリッツ（2006）、楡井浩一訳：「世界に格差をばら撒いたグローバリズムを正す」、徳間書店 pp.60-79.

<sup>62</sup> 名和高司（2010）「学修優位の経営」ダイヤモンド社. pp.10-12.

<sup>63</sup> 名和高司（2010）「学修優位の経営」ダイヤモンド社. pp.18-20.



上げられることの多いノキアやイケアはいずれも本社を北欧の小国に持つことから、自国市場の大小にかかわらず、国際市場における評価を確立した例として取り上げられる。

これらメガナショナル（メガリージョナル）戦略、マルチドメスティック戦略、あるいはメタナショナル戦略も、政府間のマクロ経済政策、市場環境の変化や企業の経営環境によって、長期間にわたり醸成された商慣行・文化・規制や企業文化によって緩やかに確立されてきた感が強い。ところが、トランスナショナル戦略は、企業の暗黙知や経営資源の現地化とグローバルグッドとしてのブランドロイヤルティーの維持を同時に行いながら、プロセス・イノベーションを成長のエンジンとして、積極的に顧客価値を世界的に構築することを求めている。

米国企業を中心とするグローバル企業は1990年代の中ごろから飛躍的に国境を越えた直接投資（FDI）<sup>64</sup>の増加の波に乗り、海外生産と販売を増加させてきた。新興国における中産階級の成長に波長を合わせるかのように、市場そのものの成長を海外生産・販売の増加に結び付けたのである。いわばトランスナショナル戦略とメタナショナル戦略を組み合わせたかのような海外市場戦略が採られている。メガナショナル（メガリージョナル）戦略やマルチドメスティック戦略との明確な違いは、ブランドエクイティーを世界的に統一しながら、なおかつプロダクトミックス<sup>65</sup>を統合させ、自らのオペレーションを世界で合理的・効率的に行う点である。

トランスナショナル企業と、単に従来のインターナショナル企業（メガナショナル企業）がグローバル化したものとの明確な差異は、組織内的なコンテキストにおけるケイパビリティの存在ではないだろうか。例えば、世界展開企業としてのイメージのある企業の一つであるマクドナルドにおけるプロダクトミックスと価格戦略を検討してみたい。世界的な物価指数としても使用されているマクドナルドのビックマック指数は、実際の商品・サービスの価格構成が、現地調達のコストの多寡によって異なるのに、そのオペレーションが世界的に標準化され、製品価格構成が世界で均一である前提とされている。世界統一のバリューチェーンを前提とする考え方で通貨の価値を測定する概念であるが故の誤謬といってしまうまでもである。既存のヒト・モノ・カネの経営資源を生かして直接投資に伴い海外展開するうえでは、進出する海外市場の状況にマッチするだけでなく、バリューチェーンの現地化を伴った創設が必要となってくる。故に、世界統一の価格設定を商品ラインナップに求めるという時点で、ケイパビリティ・アドバンテージを生かした競争優位性が欠如する傾向であるということは否めないであろう。

企業は現地市場における競争に勝ち残る必要があるゆえに、新たな多様化した経営資源に対し、既存の英知を結集することになる。競争優位性の確立と持続性が現地化を伴いながらも企業のコア・コンピテンシーを維持するに資しているかがトランスナショナル戦略を検討するうえで重要となろう。トヨタ自動車にも、パナソニックやソニーの国際化にみられた国際化の過程における試行錯誤があった。

<sup>64</sup> クロスボーダーM&Aの世界的増加傾向に軌を一にする。

<sup>65</sup> プロダクトミックスの定義については、商品・サービスの幅・長さ・深さ・一貫性が重要とされるマーケティング戦略という文脈である。

<http://kotobank.jp/word/%E3%83%97%E3%83%AD%E3%83%80%E3%82%AF%E3%83%88%E3%83%9F%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9>

この用語を使用した背景には企業戦略が現地化においても、自らのバリューチェーンの強みを生かす戦略がマーケティング戦略との融合を通じて必要との筆者の見解による。

日本企業の米国への進出過程においては政府間の貿易交渉により、その海外戦略が大きく左右されてきた事が事例として挙げられる。米国では、1980年に日本からの機械・自動車輸出に対して貿易摩擦の結果生じた政治的圧力が増すこととなった。輸出への量的制限が生じたのと同時に、プラザ合意後の為替の円高によって、日本企業の輸出戦略そのものが大きく変更されることになったのである。マクロ経済環境の変化が、企業の国際化戦略における輸出重視から生産工場の海外移転、直接投資<sup>66</sup>にシフトするキッカケとなった。

2013年5月現在ではトヨタ自動車の海外生産工場（製造事業体）は52、ディストリビューターは167となっており<sup>67</sup>、トヨタの海外生産台数は524万台であり、国内生産の349万台に対して海外生産は国内生産を上回っている<sup>68</sup>。開発から販売まで米国のみで行われている車種もある<sup>69</sup>。一方でトヨタの生産・販売の下級管理職にはトヨタウェイと呼ばれる日本発信のトヨタ生産方式が浸透しており、これは現地のディーラーのスタッフにまで徹底されている<sup>70</sup>。この意味で、トヨタ自動車がトランスナショナル戦略の旗手として成長できるか否かは、トヨタの持つ競争優位性の海外オペレーションへの移植の成否にかかっていると看做しても過言ではない。トヨタの競争優位性とは、言うまでもなくトヨタ生産方式に裏打ちされたオペレーションの優位性に尽きる。ここで注意しなければいけないのは、文化も習慣も異なる海外で日本での暗黙知として温存されているノウハウ、成功例や部門間序列をそのままの形で押し付けることはタブーであるということだろう<sup>71</sup>。

トヨタ生産方式の海外移転は、海外生産工場はもちろん販売や開発の現場にもトヨタウェイ（企業文化）として浸透することを目的としている。ゆえに日本国内で鍛え上げられた管理職級のマネージャーが、海外駐在し現地化オペレーションマネジメントの水平展開をも期待されている。トヨタ生産方式の2つの特徴<sup>72</sup>であるジャストインタイムと自動化は、競争優位性の持続可能性の維持には欠かせなくなっているケイパビリティ・アドバンテージ（ここでの意味は組織能力というよりも暗黙知的・無形の財産たる競争優位性）であり、なおかつ競争優位性におけるケイパビリティの担い手であることがその理由である。

これら目に見えない優位性はケイパビリティ・マネジメントを通じ、日本語を超越し、世界各国のトヨタの現場で生かされるべく持続的競争優位性として組織において理解されつつある。トヨタ生産方式における暗黙知は、企業文化の伝承と国際展開というトランスナショナル戦略の中心的課題でもある。暗黙知の組織内

<sup>66</sup> 直接投資とはここでは、雇用を伴う工場設備の現地化、特に北米においては日本の自動車・機械メーカーによる現地工場の設立の動きと定義したい。結果、輸出一辺倒であった自動車・機械の対米貿易構造が大きく変わる事となった。

<sup>67</sup> [http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about\\_toyota/facilities/worldwide/index.html](http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/facilities/worldwide/index.html)

<sup>68</sup> [http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about\\_toyota/data/regional\\_production.html](http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/data/regional_production.html)

<sup>69</sup> トヨタの北米専用ミニバン「シエナ」は、北米専用モデルであり日本のアルファードなどとは全く異なる開発プロセスを経た「いわゆるミニバンとは別のクルマ」である。

[http://www.toyota.com/sienna/?s\\_van=GM\\_TN\\_SIENNA\\_INDEX#!/Welcome](http://www.toyota.com/sienna/?s_van=GM_TN_SIENNA_INDEX#!/Welcome)

<sup>70</sup> トヨタ自動車（北米会社）関係者への2006-2007年におけるインタビューが中心。Jeffrey Liker. (2003). "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer ." Willey. pp.150-161.

<sup>71</sup> Christopher A Bartlett, Sumantra Ghoshal. (原著), 梅津祐良 (翻訳) (1998) 「MBAのグローバル経営 "Transnational management."」 日本能率協会マネジメントセンター. pp.160-161.

<sup>72</sup> Jeffrey Liker. (2003). "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer ." Willey. pp.80-96.

における企業文化としての形式知化、つまり組織文化としての企業の競争優位性の構築が、プロセス・イノベーションとして可視化可能か否かを決定する<sup>73</sup>。

トヨタでは、製造工程における競争優位性に業績拡大のエンジンを求めていることも相まって、トヨタ生産方式の「無国籍工場運営<sup>74</sup>」（“自動化”におけるアンドンや“ジャストインタイム”におけるカンバン——言語を必要とせず、工場の国際化における情報共有に言語の壁が存在しない）は、ケイパビリティ・マネジメントを通じ、国際展開に強い親和性を持っている。ここにトヨタ自動車の持つ競争優位性を生かしたトランスナショナル戦略の奏功へのキーが見て取れるのであろう。

トヨタ自動車におけるトヨタ生産方式は単なるシステムにとどまらず、海外展開におけるトランスナショナル戦略に必要な危機管理と変化への対応を両方織り込んだプロセス・イノベーションの一種であり、ケイパビリティ・マネジメントを基礎として、そこから持続的競争優位性は生まれうるものとなっている。

競争戦略における競争優位性の賞味期限が短くなっていることは、昨今の商品プロダクツの短サイクル化や市場全体の成熟化を見ても明らかであろう。企業の持続的成長のためには、変化に対応し危機管理を柔軟に行いながら、競争優位性を持続的に織りなす仕組みこそが必要である。これによって創出される競争優位性は地位的競争優位性によって組織の価値が既得的に守られる部分と、変化や危機に対応して柔軟に自ら変わることができる組織能力によって構成されている。

持続可能性を探る企業組織では、差別化や低コスト化による運営の効率化だけでなく、それらを組織における文化として永続的に根付かせ、危機や変化に対応していく姿勢を構築することこそが求められるのである。この姿勢は昨今の経済市場のグローバリゼーションにおける国際展開戦略においても大変有効であり、トランスナショナル戦略に基づく持続的競争優位性の国際展開における実践はその具体例となるであろう。

---

<sup>73</sup> 暗黙知の定義と組織における形式知化についての議論は野中をはじめ著名な経営学者によって、議論し尽くされている。

<sup>74</sup> トヨタの競争優位性が製造工程におけるバリューチェーンの効率化によってもたらされているという筆者の前提に基づく造語。

## 第2節 キヤノンによるアクシス TOB の事例

### 2-2-1. キヤノンのプロダクトミックスと範囲の経済

先進国における市場の成熟化<sup>75</sup>と途上国における賃金上昇<sup>76</sup>は、ともに多国籍企業の経営に対する市場からの資本効率の上昇を求める圧力となりうる。両者に対応する資本政策は、ともに資本構造の見直し、あるいは利益費用効率の見直しを通じた株主からの投資効率（ROE）の議論となる。

経営学の論壇では、コストの低減を求める経営戦略として規模の経済 (Economy of Scale) が追求されてきたが、1982年に William Baumol, John Panzar, Robert Willig によって提唱された範囲の経済 (Economy of Scope) も、全社の平均費用を引き下げることによる経営の効率化に対し、大きく貢献しているとされている<sup>77</sup>。

キヤノンは1990年代に、範囲の経済を実践し成長するビジネス・ケースとして、ビジネススクールの教材<sup>78</sup>としても大きく取り上げられた。論壇における範囲の経済の提唱からはや30余年が過ぎたが、その考え方はいまだ広く経営戦略において活用されている。

昨今の企業のグローバリゼーションを中心とした国際的な産業構造の変化において、経営環境における範囲の経済の効能に対する評価は、絶対的な信認を失いつつあるように思える。市場の成熟化や海外生産における低賃金構造の崩壊という事象が、全社戦略としてのトップラインの成長とコストの低減を阻害していると理解されうるようにも思える。キヤノンはリーマンショック以降、主力事業の伸び悩みによる株価の低迷に苦しんできた。これを一つのベンチマークとして、範囲の経済が今後の戦略立案において、グローバリゼーションという新たな市場の変容に対して有効であり続けるための方策を検討したい。

範囲の経済は、ブランド戦略あるいはマーケティング戦略において、多角事業展開における共通リソース活用による全社戦略上の低コスト戦略として、規模の経済と対峙する形で議論されることが多かった。

社内的な戦略レベル、あるいは時系列的な競争環境の変容に対しては、いまだ議論が十分され尽くしているとは言い難いと感じられることもある。なぜなら昨今のグローバリゼーションにおける市場環境の激変やその急激な変化へのモメンタ

<sup>75</sup> 市場の成熟化という語彙は、いわゆる「製品・サービスのコモディティー化」という意味を内包する。問題意識としては、昨今のグローバル企業におけるマーケティング戦略と軌を一にする。マーケティング戦略におけるラテラル・マーケティングによる差別化の実現、ブランドエクイティーによる顧客ロイヤルティーの向上、マスカスタマイゼーションやリーン消費など、顧客側に消費価値創造のインセンティブがある状況を指している。

<sup>76</sup> 途上国における賃金上昇については、農村部から都市部への人口流動とともに都市部のフォーマル部門における期待賃金上昇に論拠がある。フォーマル部門における賃金上昇の実質はグローバル企業による途上国への直接投資が重要な役割を果たしている。論旨については「グローバリゼーション下の発展途上国における国内労働移動（石井、日本国際経済学会、第72回全国大会）」を参照にした。

<sup>77</sup> William Baumol, John Panzar, Robert Willig. (1982) "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure." Harcourt College Publishing.

<sup>78</sup> Joseph L. Bower; Michael Partington. (1996) "New Product Development at Canon: The Contact Sensor Project." Harvard Business Publishing.

ムを、範囲の経済によるリソース活用を視座の中心とする戦略では十分に織り込めていない恐れがあるからである。

範囲の経済の実践的な事例として世界的に取り上げられてきた、キヤノンにおける昨今の市況環境の変容に対応する戦略について研究し、範囲の経済の変化に対する対応の最新の事例研究としたい。また、市場の変容に対応するマネジメント手法としてケイパビリティ・マネジメントに焦点を当て、キヤノンの事業戦略におけるプロダクトミックスを中心として、範囲の経済の実践的変容との親和性を論じていきたい。

売上高に占める海外比率が8割を上回るキヤノンの業績は2013年度までの5年間、安定的に推移している。換言するとROEの伸び悩み、構造的な形での同じ輸出型である自動車産業との比較で相対的低迷、とも言える状態である。ROEについては客観的な適正水準が存在するとは言えないが、一般的なグローバル企業の経営目標としての目安は15%前後と言われることが多い。キヤノンのROEはその点から俯瞰すると物足りない数字であると言えよう。

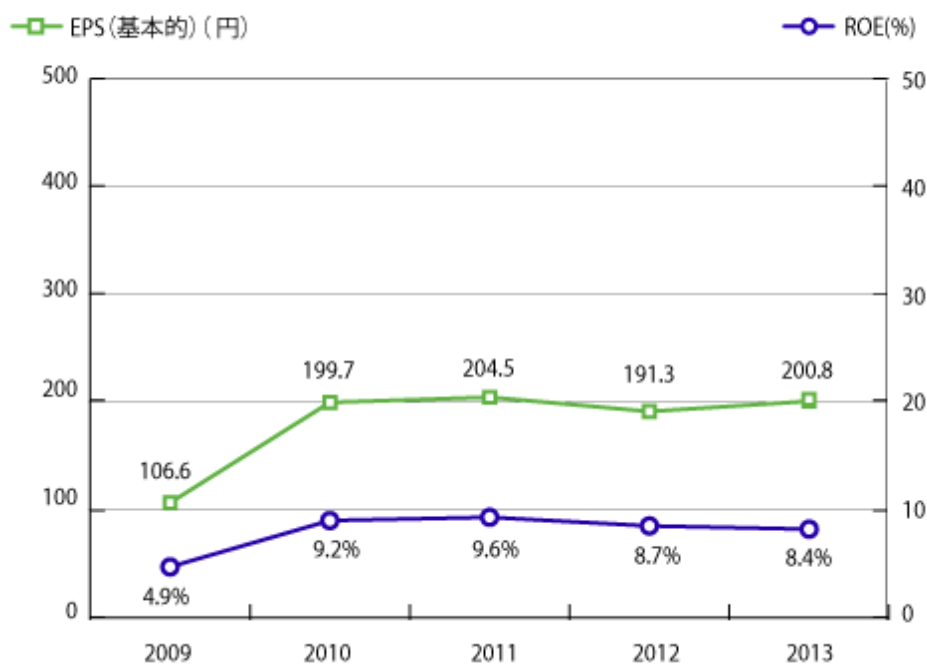


図 12. キヤノンのEPSとROE(連結)の推移.

出所 キヤノン株式会社HP.

特に、業績だけではなく株価のパフォーマンスは、キヤノンと同様に輸出と海外売上比率の高いトヨタ自動車に比べて相対的に低パフォーマンスとなっているほか、ベンチマークとしての日経平均とも同様の相関関係の下に低迷している。



図 13. 日経平均とトヨタ自動車、キヤノンの株価の相対パフォーマンス比較。  
2009年11月末時点の株価を0とした場合の上昇変動率。(2014年11月28日現在)  
出所 ヤフーファイナンス。

株価と経営実績、経営基盤を直接的に評価する指標としての PER と PBR（連結）については、特に PER の下降傾向が激しい。キヤノンの経営基盤をベースにした PBR では漸減傾向がみられるものの、PER に比べてボラティリティーはさほど大きくない。2009 年における PER が相対的に大きく評価されていた理由は、EPS の 2009 年における大幅な低下が影響していると思われる。株価は PER の視点から検討すると、その後の EPS の漸減傾向を織り込んでいるかのような低水準での推移が続いている。

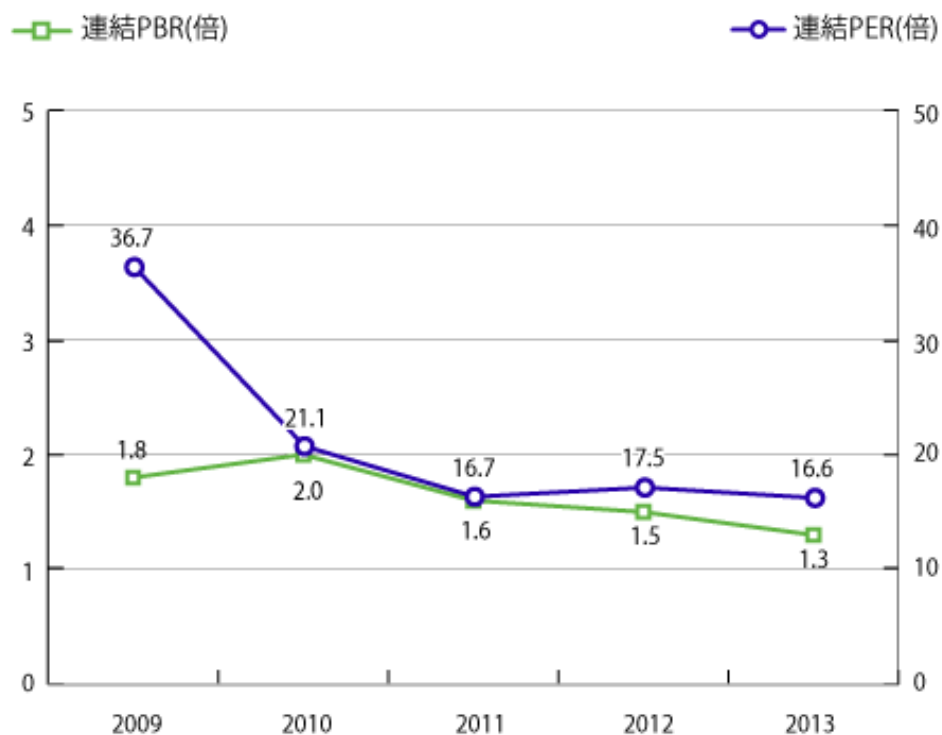


図 14. キヤノンの PER と RBR（連結）の推移.

出所 キヤノン株式会社 HP.

同業他社との比較においてはどうかであろうか。株価だけの比較でみると、プリンター分野でキヤノンと競合するエプソンが飛びぬけて高いパフォーマンスをあげている。キヤノンとデジタルカメラ分野で競合するニコンは、2011 年後半からのリーマンショック後のリカバリ局面でキヤノンを凌駕するが、その後は同様に失速している。

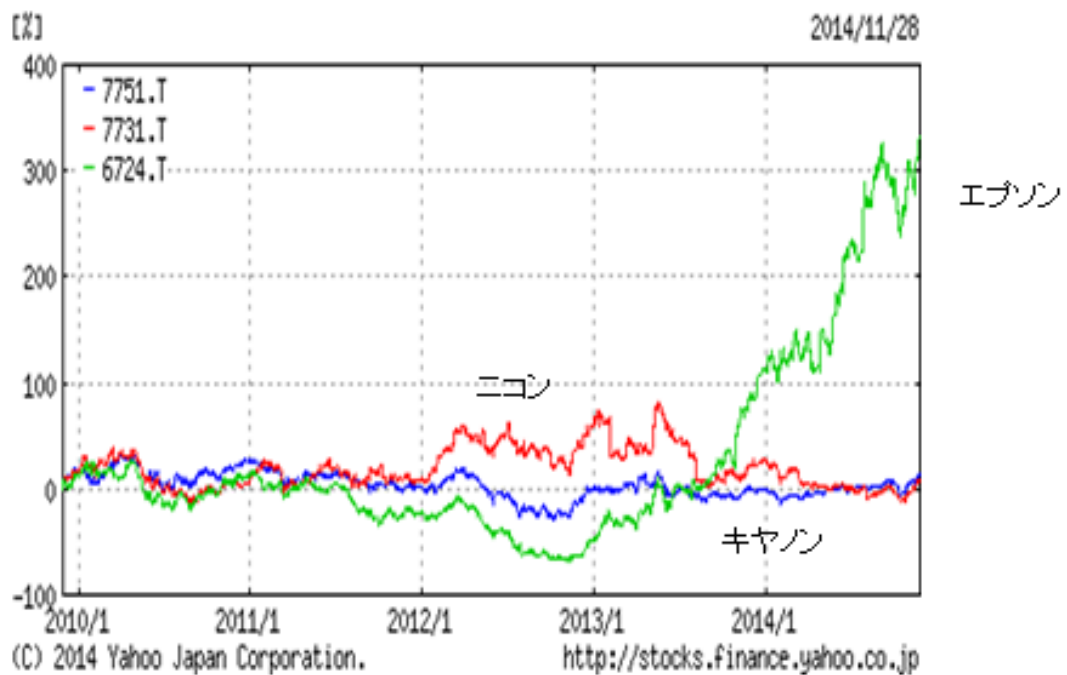


図 15. エプソン（プリンター）、ニコン（デジタルカメラ）、キヤノンの株価の相対パフォーマンス比較。2009 年 11 月末時点の株価を 0 とした場合の上昇変動率（2014 年 11 月 28 日現在）。  
出所 ヤフーファイナンス。

注目すべきは、グローバルに事業展開を行っているキヤノン、ニコン、エプソンにおける事業展開レベルとプロダクトミックスの関係である。ニコンの事業分野はキヤノンと同じ光学技術分野であり、主力製品は一眼レフを中心とするデジタルカメラや半導体露光装置などである。ニコンにおけるデジタルカメラと半導体の露光装置はいわば同じ光学機器製造のバリューチェーンに乗っているが、ニコンのプロダクトミックスの効率化への寄与度は低い。プロダクトミックスという視点で検討すると、そこにいわゆる、範囲の経済として明確な有効性が認められるとは言いがたい。事業展開レベルにおいては、ニコンの場合、キヤノンよりも垂直的・集中的であると言えないだろうか。これはニコンが 1999 年 10 月以来と続けてきたカンパニー制を 2014 年 6 月に廃し、事業部制への転換を図ったことで、すでに解決すべき問題点として想起されていたことの証左となろう。新しい事業部制の狙いは「主力の映像事業、精機事業を抜本的に強化しつつインストルメンツ



事業、メディカル事業を成長分野として位置づけ、強固な事業ポートフォリオを構築する<sup>79)</sup>という極めて抜本的な範囲の経済を意識した企業戦略に基づくものである。

エプソンのビジネスの主力は家庭向けプリンターであり、その他汎用パソコン、周辺商品を幅広く展開している。プロダクトミックスの視点からは、上市されている製品一つ一つを検討するよりも、コンピテンシーを中心に検討すると明快になる。同社のラインナップは、第一に、どのようなメディアにも印刷を可能にするマイクロピエゾ技術を用いたインクジェットプリンター（IJP）、第二に、3LCD と言われる小型高精度のプロジェクター、第三に QMENS と言われる水晶デバイス技術と半導体技術を融合させたセンサー、第四に技術統合型のロボティクス技術である。エプソンは、事業展開においては一見、水平的・分散的であるが、「垂直統合型ビジネスモデル<sup>80)</sup>と呼ばれる自社開発のコンピテンシーを中心としたパイプライン型の製品開発を行うことで、より事業投資回収効果の高い成長分野への集散を積極的に意識する傾向がみられる。

キヤノンのプロダクトミックスと事業展開の構造的関係は、同業他社との比較において、より明快であり、範囲の経済を生かしたプロダクトミックスがポートフォリオとして最適化されたものとなっているように見える。1996 年から始まったキヤノンの中長期経営計画<sup>81)</sup>では、①全主力事業の圧倒的世界 No. 1 の実現と関連・周辺事業の拡大、②グローバル多角化による新たな事業の獲得と世界三極体制の確立、③世界をリードする世界最適生産体制の確立、④世界販売力の徹底強化、⑤環境先進企業としての基盤の確立、⑥真のエクセレントカンパニーに相応しい企業文化の継承と人材の育成、という 6 つの方針が示されている。主力事業の外的コンテクストとのかかわりや消費者ニーズの変化に対応しようとするキーワードは含まれていない。また、主力のデジタルカメラは業界そのものが大きく落ち込んでいる中で、業界の成長性への期待の剥落に対応する戦略は謳われていないのが現実である。2014 年 12 月期におけるキヤノンの営業利益はオフィス部門が 2930 億円、イメージング部門（IJP 含む）は 2050 億円に留まっている<sup>82)</sup>。

---

<sup>79)</sup> 株式会社ニコン「組織の改編に関する件」適時開示情報。(2014)

<sup>80)</sup> エプソンのイノベーション <http://www.epson.jp/technology/vision/>

<sup>81)</sup> キヤノン「グローバル優良企業グループ構想」<http://www.canon.co.jp/ir/strategies/concept.html>

<sup>82)</sup> キヤノン 2014 年 12 月期 3Q 決算資料。

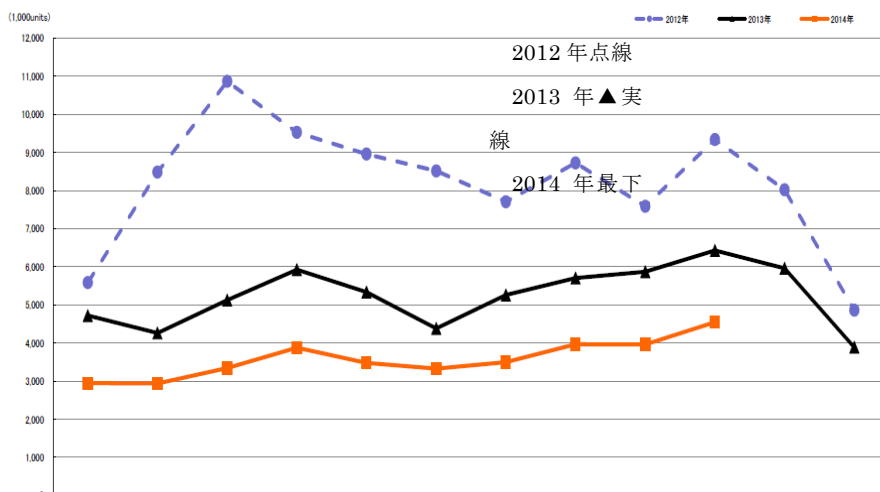


図 16. デジタルカメラの総出荷量の年/月次比較.

出所 CIPA【Worldwide】出荷数量月間推移（2012年対2013年対2014年1～10月）.

メーカー・年度	2010	2011	2012	2013	2014
<b>キヤノン</b>	<b>2100</b>	<b>1855</b>	<b>1830</b>	<b>1320</b>	<b>950</b>
レンズ交換式	590	725	820	765	650
<b>ニコン</b>	<b>1426</b>	<b>1737</b>	<b>1714</b>	<b>1116</b>	<b>750</b>
レンズ交換式	474	474	698	575	490
<b>ソニー</b>	<b>2390</b>	<b>1892</b>	<b>1500</b>	<b>964</b>	<b>615</b>
レンズ交換式	180	208	200	186	225
<b>富士フィルム</b>	<b>1150</b>	<b>1155</b>	<b>840</b>	<b>450</b>	<b>145</b>
レンズ交換式	0	15	20	50	55
<b>パナソニック</b>	<b>962</b>	<b>890</b>	<b>540</b>	<b>297</b>	<b>139</b>
レンズ交換式	70	61	77	67	70
<b>オリンパス</b>	<b>930</b>	<b>752</b>	<b>510</b>	<b>271</b>	<b>80</b>
レンズ交換式	85	63	59	51	62

(万台)

図 17. 各メーカー別コンパクト・デジタルカメラ販売数.

出所 CIPA、各事業会社の IR 資料より推計。一部については、阿部智和・近藤隆史、(2012)「キヤノン:デジタルカメラ事業における国内生産拠点の強化と維持」*Discussion Paper, Series B 105*, 1-20, 2012-08 北海道大学大学院経済学研究科 p.4. のデータに基づき筆者修正。

キヤノンの主力事業であるコンパクト・デジタルカメラは、業界全体でも総出荷量が漸減し、各メーカーの推計でも販売量減少が明らかであり、業界の成長性の剥落という典型例となっている。従前の範囲の経済ではなく、プロダクトミックスの調整によって、レンズ交換式の販売量確保に注力していることがわかる。一方で、

いわゆるコンパクト・デジタルカメラの漸減傾向は歯止めがかけられず、業績の大きな足かせとなっている。

一般に、企業戦略には主に 3 つの戦略レベルが存在するとされる。Corporate (Level) Strategy～企業戦略、Business (Unit) Strategy～事業戦略、Functional Strategy～機能戦略、の 3 つのヒエラルキーに分類されるのが一般的となっている<sup>83</sup>。これらの 3 つ分類は、Porter のバリューチェーンを通じて検討するとより明確になる。

### 単純化した一般的な国内メーカーのバリューチェーンを用いた、企業戦略、事業戦略、機能戦略

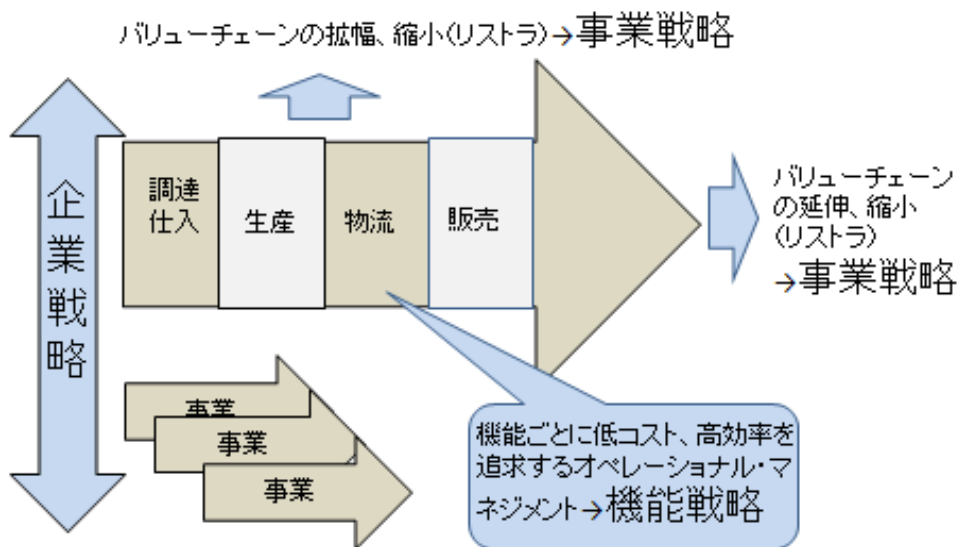


図 18. 3 つの戦略の概念とバリューチェーン。

出所 Collis, D. J., Montgomery, C. A. (原著), 根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一 (翻訳) (2004) 「資源ベースの経営戦略論 “Corporate Strategy: A Resource-Based Approach.”」 東洋経済新報社. をもとに筆者作成(2014) .

3 つの戦略は、複数のバリューチェーンを統括し、あたかもポートフォリオマネジメントに基づく企業戦略、各機能の延伸・拡幅・アウトソーシング・OEM などを通じてバリューチェーンの最終的な付加価値向上を目指す事業戦略、バリューチェーンの各々の機能において、主にオペレーションを効率化する機能戦略に分類される。本稿では事業戦略の担う範囲の経済と規模の経済に焦点を当てて、前掲キヤノン・ニコン・エプソンにおけるプロダクトミックスがどのように事業戦略に影響を及ぼしているかについて考察したい。

規模の経済では、数量効果を前提とするために、集中購買などによるバリューチェーンの単一方向性における効率化をもたらし、事業ユニットにおける単一コス

<sup>83</sup> Collis, D. J., Montgomery, C. A. (原著), 根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一 (翻訳) (2004) 「資源ベースの経営戦略論 “Corporate Strategy: A Resource-Based Approach.”」 東洋経済新報社. の内容を参考にした。

トを低減する効果を持つ。集中購買は材料生産、部材の組み立て、在庫リスクの低減、ラーニングカーブ効果によるオペレーションコストの低減、生産歩留まり率の向上というオペレーションの円滑化に寄与しながら、事業戦略レベルにおける低コスト効果をもたらす。また事業戦略レベルではなく、機能戦略レベルにおいてもルーチン・ワークの平準化やオペレーション精度の向上によって、結果的に低コスト効果を実現させる。

ところが戦略の深耕段階において、ビジネスオペレーション全体に対するリニューアルが生じ、求める部材のスペックに対する変更が加えられた場合におけるコスト構造はどうだろうか。まず、ルーチン・ワークの平準化とオペレーション精度の向上に対しては、ラーニングカーブ効果を待たねばならない。また数量効果による調達コストの低減は、ごく限られた基礎部材にのみ示現することとなる。つまり、オペレーションのリニューアルは規模の経済が存在しても、バリューチェーンの段階における効率化の減衰効果となって現れる場合が生じるということであろう。

範囲の経済についてはどうだろうか。範囲の経済では企業組織の持つ「強み」に焦点を当て、それがあらゆる事業分野で収益の裏付けとなる働きをすることで、全社的なコストの低減効果をもたらすものである。したがって、単一事業における数量効果は考えず、バリューチェーンを複数想起して立体的な複合効果を検討する必要がある。平衡並立的に事業のバリューチェーンを捉えるのではなく、例えばバリューチェーンの長さ、幅はもちろん、その方向性すら複合的な重なりを検討する必要が出てくる。その重なりが深く、バリューチェーンに与える影響が大きいほど、企業の構造的な強みが収益性に貢献する度合いが強い。

加えて、模倣困難性がどの程度存在するかによって、収益性の絶対度や持続可能性が左右されてくるのであろう。すなわち、範囲の経済の十分な恩恵にあずかるためには、単一事業戦略のみの効果にとどまらず、企業戦略全体を俯瞰することが必要であり、それはバリューチェーンの複合的な重なりにおいて、機能戦略の果たす役割が重要であろうということも類推されるのである。そこで検討しなければならないのが、機能戦略・事業戦略・企業戦略が複合的に影響し合っ醸し出される顧客とのインターフェースとしてのプロダクトミックスである。

プロダクトミックスには様々な視点が存在する。一般的に、プロダクトミックスは「商品ミックス」「値入（棚卸）ミックス」「MD（マーチャндаイジング）ミックス」などの呼称が存在するが、主眼は「利益水準とコスト管理」である。事業効果の測定のために、単一商品の正確な売上原価の計測をするにあたり、結果的に単一商品ごとの棚卸評価を盛り込んだ売上原価よりも、より事業戦略を俯瞰的に捉えた製品群における売上原価を計測したほうが、事業体としての付加価値測定が容易になる。付加価値づくりという視点でとらえた場合、プロダクトミックスの生み出す収益性は、バリューチェーンの複合的・重層的分析を前提として、より顧客価値創造の方向性にシフトする。幅の狭い単一事業上のプロダクトミックスを変更するのではなく、顧客価値の変容に基づいた大胆なプロダクトミックスが必要で、より広範な顧客価値を提供することによる、複合的な範囲の経済を実践する必要があると思われる。

## 2-2-2. 市場の変化への対応

経営学の古典の一つであり、事業戦略遂行のライフサイクル分析に使われる PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)<sup>84</sup>では、新規事業投資は業界の市場の成長性が高く、当然ながら事業展開においてのシーズの段階(市場シェアはゼロに等しい新規参入の段階、問題児・Question Mark)で行われるとされる。そして、事業における規模の経済、あるいは範囲の経済を用い、低コスト化を進めることで価格競争力を得ることになるとされている。結果として、その事業は高シェアとなり、営業キャッシュ・フローの増加を伴う高収益事業となる。営業キャッシュ・フローの増加は一般的に投資余力を増すので、事業戦略のオプションが増加する。この段階で「スター」事業と評価される。

流れを俯瞰すると、事業戦略としては、第一に成長業界における市場でのシェアの獲得こそが事業としての成功のベンチマークということが言えるであろう。ところが PPM が前提としている市場の成長性は、ある程度の時間軸における持続的成長を意味しており、昨今のような急激な市場モメンタムの変化を前提とはしていない。

バリューチェーンの安定下では、企業は sunk cost を恐れることなく、事業投資を進めることができるが、急激な市場の変容を伴う特異なバリューチェーンでは、sunk cost への恐怖が機会損失のコストを上回ることになる。結果として企業の設備投資行動は減衰するのではないだろうか。

市場で高い伸びを示しているスマートフォンは、インターネットへの様々なサービス業態に対してのポータル的な役割を果たしており、まさに急激な顧客ニーズの変化の影響を最も受けやすい<sup>85</sup>。この状況はどのように規模の経済や範囲の経済を中心とする戦略立案に作用しているのだろうか。生産要素としてのグローバル化におけるコスト増加の視点ではどうだろうか。市場の変容は消費動向の多様化によるモメンタムの変化だけではない、複合的な複雑性に支配されている。

検討すべきは、既存のハードウェアにインターネットとのインターフェースを盛り込んだ商品開発へのシフトである。各デジタルカメラ・メーカーは 2013 年にかけて相次いでインターネット上の SNS に Wi-Fi 経由で撮影した写真を即座にアップできる機能を盛り込んだ。この動きにこそ、従来の生産効率や既存のプロダクトミックスから踏み込んだ戦略が見て取れる。規模の経済や範囲の経済を中心とする戦略立案は従来、生産要素としてのグローバル化におけるコスト増加をどのように抑えるかという視点で実行されてきたが、これは顧客価値という部分からの視点とは言えないだろうか。また、プロダクトミックス(ハードウェアとソフトウェアをも含む)とライフサイクルミックス(問題児からスターに至る商品シェアの成長過程)においても、市場の変容にうまく対応した一例とも言えないだろうか。

<sup>84</sup> ブルース・ヘンダーソン(ボストン・コンサルティング・グループの創設者)により 1970 年に発表

<sup>85</sup> スマートフォンのデジタルカメラの市場浸食についてはロイター Knight, Murai. "Japan mid-tier camera makers face shakeout as smartphones shatter mirrorless hopes." (2013)を参考にした。

## 75 戦略の深耕—BCGマトリックス

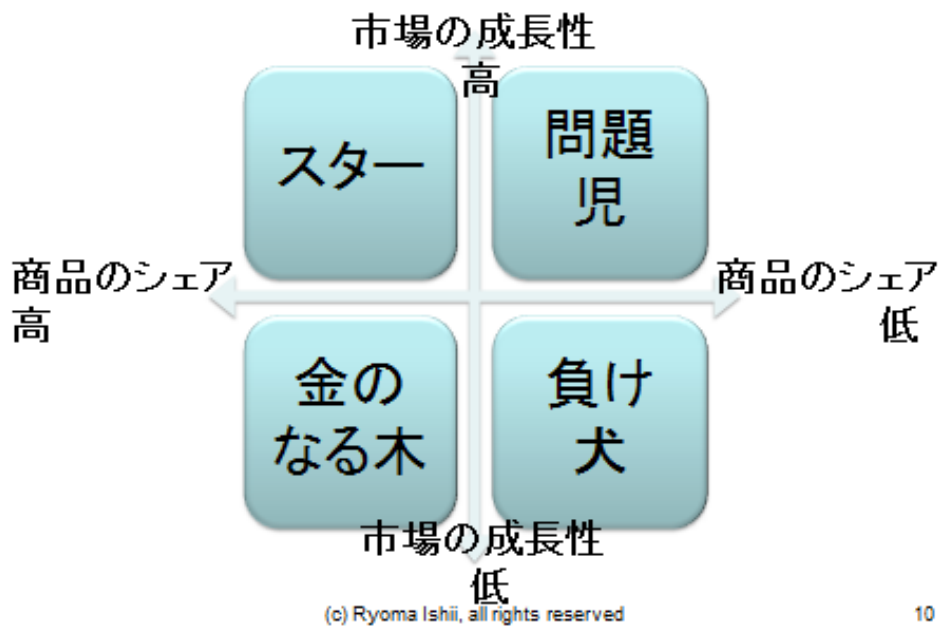


図 19. PPM (BCG マトリックス) の概念図。

出所 石井竜馬 (2013)「経営学入門 2013」東京プレスクラブ. p. 10.

従って本稿では、マーケットニーズを帰納的ロジックによって適切に捉えた戦略が、おおよそ、範囲の経済を中心とした戦略に等しいという前提に立つ。一方で、マーケットの変容は範囲の経済に対して、事業戦略レベルにおけるコスト削減を求めるだけでは有効な戦略とは認められなくなっていることを前提として述べている。より複雑化した市場からの要求にこたえるために、ハードウェアに依拠したモノづくりではなく、顧客価値の求めるソリューションに範囲の経済を求めていくべきだろう。そのためにも、これまでのハードウェア・ソフトウェアに関係なく消費者ニーズに依拠しながらも、マーケットが既成概念として持っている商品・サービスのイメージからギャップのある商品やサービスを展開する必要性があろう<sup>86</sup>。この点で既存の組織から生み出される、これまでのルーチン・ワークの改善という価値基準ではなく、既存の経営資源を生かしながらも顧客の潜在ニーズに訴えるケイパビリティ・マネジメントは必須のツールとなるはずである。

戦略の資源・知識・ケイパビリティ学派は知識をはじめとした企業の有形・無形資産だけではなく、これらの資源を用いた活動を実行する企業のケイパビリティも重要だという点を強調する<sup>87</sup>。さらに、企業が複雑化する市場における変

<sup>86</sup> 顧客の既成概念からギャップのある商品の例としては「シリアルバー」の存在があげられよう。それまで朝食に牛乳をかけていたシリアル（コーンフレークやグラノーラ）を固形化させて、朝食以外でも家庭以外でもニーズを満たす形で顧客市場を拡大している例である。

<sup>87</sup> Helfat, C.E.(原著),谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘(翻訳)(2007)「ダイナミック・ケイパビリティ”Dynamic Capability.”」勁草書房. pp.31-77.

化に対応するためには「ダイナミック・ケイパビリティ」という（企業）組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力が必要であろう。

ケイパビリティのパフォーマンスをどのように測定するかという指標については、「『進化的適合度 (Evolutionary fitness)』と『専門的適合度 (Technical fitness)』を導入する<sup>88</sup>。」このうち、進化的適合度はダイナミック・ケイパビリティの指標を適用するうえで最も重要な要素である。

進化的適合度の進展度合いを左右する要素として、単位費用の質を意味する「専門的適合度」、市場からの需要、競争が挙げられる。すなわち、進化的適合度は企業における持続可能な成長および競争優位性、価値創造、存在価値、そして得られる利潤そのものを表すことになる。進化的適合度を獲得するための専門的適合度は、ある競争優位性を担う専門性を獲得するためにいくらの時間・努力・金銭を必要としたかを表す。一方、その結実たる進化的適合度は、専門的適合度の方向性（移転効果）によって全く負の効果をもたらすこともあるとされる。例えば、シリアルバーという新規商品の開発には、シリアル生産における技術的な専門的適合度と、パッケージ化された製品として「新しい手軽な食事」というマーケットを開拓できる専門的適合度が必要であるが、これらの専門的適合度のうち片方でも欠けてしまうと進化的適合度の醸成には至らない。あるいは双方のうち、一つが別な方向に対する専門的適合度（たとえば「新しい手軽な食事」や「シリアル」という専門的適合度をつなぐ概念—食事ではなく間食、シリアルではなくお菓子やスナック）が提示されると、たちまち進化的適合度はロジックを欠くことになる。

---

<sup>88</sup> Helfat, C.E.(原著),谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘(翻訳)(2007).「ダイナミック・ケイパビリティ”Dynamic Capability.”」勁草書房. p.12.

## 進化的適合度に影響を及ぼす諸要因

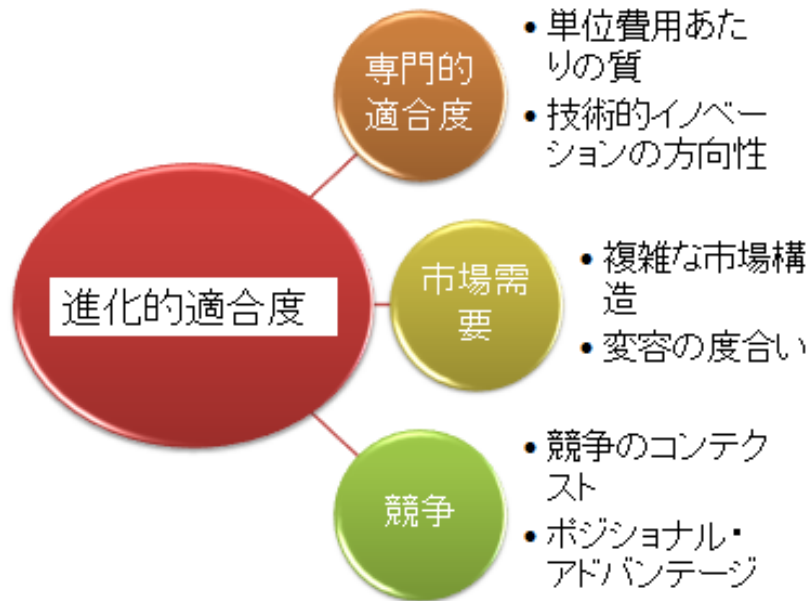


図 20. 進化的適合度に影響を及ぼす諸要因。

出所 Helfat, C.E.(原著), 谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘(翻訳)(2007)「ダイナミック・ケイパビリティー “Dynamic Capability.”」勁草書房. p.12. 筆者一部修正。

ケイパビリティとしての進化的適合度には活用することで初めて、価値を創造できるという特徴もある。すなわち、活用されない知識ベース（たとえば独立した研究者の組織）の維持費用はケイパビリティの適合度のボラティリティに関係なく存在する。費用の負の効果を打開するために最も明快な例は、資産のオーケストレーションの例としてのトヨタ生産方式に代表される自動車の組み立てラインのデザインが挙げられることが多い。トヨタ生産方式には自動化 (Automation) という概念があるが、人と物と機械・コンピューターが資産のオーケストレーションを担うことで、組み立てデザインにおけるケイパビリティの適合度を上昇させている。結実として JIT (ジャスト・イン・タイム) というシステムが稼働しているのである。また、システムの構成要素の一つである専門的適合度に焦点を当てて考察すれば、トヨタ生産方式の模倣困難性の担保としての側面とも理解できる。すなわち、専門的適合度の上昇なくして、競争優位性の持続可能性、模倣困難性は考えにくいといえるであろう。これは一方で、PC の組み立てビジネスにおけるデルの進化的適合度にも当てはまることも知られている。

ところで、既に提起した事業戦略と範囲の経済において、キヤノン・ニコン・エプソンにおけるプロダクトミックスがどのように事業戦略に影響を及ぼしているか、という点については、専門的適合度のプロダクトミックスにおける浸透度が影響を及ぼしているように思える。エプソンの専門的適合度は、市場需要を取り込み



コンピテンシーとなってプロダクトミックスの進化的適合度に貢献しているように、商品展開のロジックとしても帰納的な構造が見て取れる。対してキヤノン・ニコンのプロダクトミックスには、専門的適合度は存在するが、そこに複雑な市場構造と変容のボラティリティー、競争のコンテクスト（スマートフォンなどの新商品との競争）に対応できる進化的適合度に貢献できるエンジンは見出しにくい状況となっている。

一連の商品・サービスが成熟期に入った場合、プロダクトミックスの改善による収益性の確保という方策がとられる。それは多角化、海外展開、マーケット・セグメントのシフト、新規商品、バリューチェーンの一部のアウトソーシング（海外生産含む）、選択と集中戦略も含まれる。いずれにしても規模の経済や範囲の経済の効果を最大化するために、あくまでも平面上のバリューチェーンに沿って見直されることが多い。一方で、市場そのものの変容が起こった場合、平面的なプロダクトミックスの見直しだけでは、数量効果（トップライン・グロス）を伴う規模の経済も範囲の経済も得られず、収益性の回復は難しい。その場合、既存の経営資源を生かしながらもケイパビリティ・マネジメントの手法により、組織そのものが持つ、複雑化した市場の変化に対応可能な範囲の経済を基礎にしたコンピテンシーを最大限に活用するべきである。

### 2-2-3. 成熟化市場におけるトランスナショナル戦略

デジタル・イメージング業界は、成熟市場の代表例として語られることが多いが、スマートフォンの市場拡大<sup>89</sup>と写真や動画の需要サイドの逡増効果<sup>90</sup>によって、その内実はダイナミックに変化している「構造変革市場」である<sup>91</sup>。デジタル・イメージング業界は寡占化が進んでおらず、参入障壁も低く、特許もイノベーションによって効力を失い、多くのイノベーションは結果的に顧客の潜在需要の掘り起こしに寄与している。なおかつ政府による規制も特設設けられていない。

携帯電話デバイスはタブレット化を経てウェアラブル化<sup>92</sup>、SNS の普及とともに画像や動画の扱われ方が、イメージング業界全体の変容を促している。モノづくりにおいてもデジタル化の進展とともに、モジュール型生産が一般化しつつあり、

<sup>89</sup>「世界市場における携帯電話販売台数に占めるスマートフォン（フィーチャーフォンを含む）の比率は、2011年（平成23年）は約27%に達している。スマートフォン比率は今後拡大を続け、2015年（平成27年）には世界市場において5割を超える見通しとなっている。また、スマートフォンの販売台数は、2011年（平成23年）の4億7,000万台から、2016年（平成28年）には13億台に、年平均22.5%での成長が予測されており、高い成長が見込まれる有望市場であることが示唆されている。」総務省ホームページ

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc122110.html>

<sup>90</sup> Demand Side Increasing Return (DSIR) 「ネットワーク外部性」とほぼ同義。

<sup>91</sup> デジタルイメージングコンファレンス2008「世界経済が混迷する中、デジタル・イメージング市場は成熟期に入り、今までの撮影・業者による印刷（現像）から、コンシューマ主体のプリント・編集・共有・管理・保存といった用途へのトレンドを掴むこと、そして、その先の新たなトレンドを生み出すビジョンを持つことがデジタルイメージングサービスの提供企業に求められています。成熟期に入るほど、コンシューマの動向・市場の動向を分析し、適切な方向へ向かわなくてはなりません。」<http://www.infotrends.co.jp/cf/di/2008/>

<sup>92</sup> グーグルグラスやiWatchなどに代用される端末等。

ブラックボックス戦略の効用が薄れ、グローバル競争が価格競争を加速化させている<sup>93</sup>。

この激しく変化する競争市場を主戦場の一つとしている事例として、本稿ではキヤノンを事例として取り上げている。同社は、海外売上比率が8割を超えるグローバル企業でもあるが、日本型経営による内製を中心とした生産体制をとり、技術的な強みを範囲の経済に基づいて多角展開している成熟市場と戦う代表的企業の一つである<sup>94</sup>。

ところが、すでに述べたように、他のわが国を代表するその他同業の輸出型企業に比して、キヤノンのリーマンショック後の株価(時価総額)の回復度合いは著しく遅れている<sup>95</sup>。市場がキヤノンの持つ膨大なキャッシュが活かされていないことに苛立つかのように、キヤノンの株価は低迷を続けていた<sup>96</sup>。転機が訪れたのは2015年2月に約3300億円をかけ海外の監視ビデオカメラ・ネットワーク企業を買収することを発表してからである。従来の日本型経営とは一線を画した、自社のバリューチェーンの外側に存在する海外の新興企業の買収による成長を打ち出し、注目を集めている。

ここでは今回の海外企業買収を端緒にキヤノンが激しい市場の変容に対して、何を問題として意識し、どのような戦略を展開していくことになるのか、その正当性をケイパビリティ・マネジメントの視点から分析し、成熟市場における競争戦略上の成長路線の選択肢の一つとしての従来の国内生産基盤投資とはパラダイムの異なる成長戦略を、さまざまな角度から分析していくものである。

#### 2-2-4. 日本型経営とキャッシュカウな体質

2015年3月に開催されたキヤノンによる経営方針説明会では、それまで中期経営計画(グローバル優良企業グループ構想2011年~2015年の5か年計画、フェー

<sup>93</sup> 日経PC21(2010年5月)「画素数&価格競争は限界、デジカメは個性を競う時代に」

<sup>94</sup> キヤノンホームページ「当社は、50年代半ばから世界市場に目を向け、事業を展開してきた結果、今では連結ベースで81%が海外での売上となっています。」<http://web.canon.jp/ir/individual/detail/04.html>

<sup>95</sup> ブルームバーグ「日立の時価総額、キヤノン逆転づくーインフラVSデジカメ」(2014年1月31日)  
<http://www.bloomberg.co.jp/news/123-N071US6TTDSH01.html>

<sup>96</sup> キヤノンと日経平均の直近5年間の株価パフォーマンス比較(ヤフージャパンサイトにて筆者作成。株式分割等反映済、2015年4月1日現在で上回っているのが日経平均N225、下回っているのがキヤノン7751)



ズⅣ)<sup>97</sup>において同社が前面に押し出していた経営における財務健全性(発行社債の格付けの高さ・実質無借金)と、デジタルカメラを中心とするモノづくりのプロセスにおける優位性(メイド・イン・ジャパンとマン・マシンセル方式による自動化生産)を説明するスライド<sup>98</sup>が削除された。

一方で、冒頭から重点的に説明されているのは以下の項目である。

- ① 成長戦略として、B to Bの事業領域を強化
- ② ナノインプリント業界におけるモレキュラー社の買収、監視カメラの分野でも、デンマークのマイルストーン社を傘下に 収め、ソフトを強化

監視カメラの市場は、アナログからデジタルへのシフトが急速に進み、ビデオ・ソリューションを加えたシステム産業である。ネットワークカメラ本体に周辺機器やソフトウェアまで含めた市場は、年率 20%近い成長が続いており、2018 年には 2 兆円規模になると見られている。この分野で 7 万 5 千社のカメラ・ソフト・ソリューションを統合するインテグレーターと強固なパートナーシップを持っているアクシス社 (スウェーデン) を友好的 TOB によって買収する。<sup>99</sup>

- ③ 地域多極化戦略

世界三極体制(日・米・欧)の構築に向けて欧州においてはスウェーデン(アクシス)・オランダ(オセ)など、日米欧それぞれが迅速な意思決定を行っていく。経営のスピードを高め、時代の変化に遅れることなく成長。

- ④ 「世界ナンバー1 プリンティングカンパニー」を目指す

複写機やレーザープリンターのみならず、インクジェットプリンターや商業印刷、産業印刷に至るまで、幅広いラインアップを揃えていく。

以上の項目に象徴されるように、新規事業分野への取り組みとグローバル事業展開による成長戦略が強調されるものとなっている。これらの方針転換は、キャノンが揺るぎない経営の前提としてきたフリーキャッシュフローの創出による安定経営を、自社の事業ドメインに限定せず、投資リスクを伴った形で新規展開していくことに求める新たな試みであることを示している。これをなぜ同社は決断する

<sup>97</sup> キヤノンホームページ「グローバル優良企業グループ構想」  
<http://www.canon.co.jp/ir/strategies/concept.html>

<sup>98</sup> キヤノン個人投資家向け説明会(2011年9月20日)

<sup>99</sup> 会社発表によれば TOB 期間は 2015 年 4 月 1 日までである。

に至ったのか、競争戦略論におけるケイパビリティ・マネジメントの観点から検討していく。

キヤノンは従来からの中期経営計画において「マン・マシンセル方式」による自動化生産ライン構築によるコスト競争力の強化を、フリーキャッシュフロー創出の源泉の一つと位置付けていた。

キヤノンが先駆的に手掛けたコンパクト・デジタルカメラの劇的な市場拡大は、キヤノンにトップライン・グロースをもたらしたが、その後、販売数量競争の激化とともに、画素数競争、価格競争へと移行しコストにも目が向くようになった。

自社のバリューチェーンにおける効率性の追求のため、キヤノンは内製化によるコスト戦略を中心にしながらも、数量効果が見込めなくなった廉価製品のラインナップを縮小し、日本型経営に基づく開発製造体制を堅持した。スマートフォンの浸食によるコンパクトカメラ市場の縮小<sup>100</sup>はコスト削減方針のみならず、イメージセンサーによる品質性能面での改善を求める方向になっていった。これは主にイメージセンサーに対するバリュー・プロポジションを狭い範囲(ビジネスドメイン)に先鋭化させ、ライバル会社は競って画像素子の性能を前面に打ち出した<sup>101</sup>。キヤノンはここでも日本国内での内製化による一定の優位性を確保し、縮小する市場内でも競争戦略を有利に進めている。それでも、販売収益面でのジリ貧は解消されない。キヤノンは、利益の根源を商品ライフサイクルにおける「キャッシュカウ<sup>102</sup>」状況下での、成長戦略なき数量効果によるコスト競争力が生み出す利益に求めていかざるをえなかった。

一方、極めて日本的な格付け重視型経営<sup>103</sup>によって現預金の金額は漸増し、安定的経営の傍ら、低成長を嫌う市場によって株価は低迷した。これに対しキヤノンは自社株買い、増配などの資本政策で対応してきたが、本質的な成長路線への回帰は進んでおらず、株価とROEの低迷は軌を一にするものとなっていた<sup>104</sup>。

そこでかねてから検討されてきたのは、分厚いキャッシュと金庫株を生かした成長分野への進出戦略である。いずれも大型買収には十分な株数とキャッシュである<sup>105</sup>。そこで勘案されたであろうことは、同社が世界でも随一の範囲の経済によって成長を遂げた企業であり、このコンピタンスを生かす新規事業以外はいかなる成長事業であっても、食指を動かさないであろうと予想された点である。キヤノンにおける範囲の経済とは従前のハードウェアだけに依拠するものではない。監

<sup>100</sup> 日本経済新聞「キヤノンは(2013年4月)24日、2013年のコンパクト・デジタルカメラの販売台数を期初計画の1700万台から15%少ない1450万台に下方修正した。スマートフォン(スマホ)の普及と世界景気の低迷が原因で、世界市場も8300万台から7000万台に減少するとの見通しを示した。一眼レフとミラーレス一眼については前年比12%増の920万台との計画を据え置いた。」(2013年4月25日)

<sup>101</sup> ソニーはスマホとの連携に特化したズームカメラ「レンズスタイルカメラ」を展開した。いずれもズーム機能を強化しながら高性能CMOS(裏面照射型)をイメージセンサーとして採用し画質の向上を図っている。

<sup>102</sup> 一般的に「キャッシュカウ」はPPMにおける、縮小市場であるがトップシェアによるMES(最小効率規模; Minimum Efficient Scale: 規模の経済が最も生かされる生産販売規模)による利益創出状態を指す。

<sup>103</sup> 「事業の地理的分散」「光学技術に強みを持ち幅広い製品群で高い競争力を維持している」「キャッシュ・フロー創出力が安定しているうえ、負債・資本構成が健全で財務体質がきわめて強い」という評価を格付け機関から得ている。(キヤノン個人投資家説明会、2011年9月20日)

<sup>104</sup> 日本経済新聞「キヤノンは14年までの8年間で年平均にすると1300億円強、総額1兆円超の自社株買いを実施してきた。06年末にほぼゼロだった自社株比率は14年末時点で18%まで上昇した。今後も継続して自社株買いを続け、さらに数年かけて12%程度上積みする。自社株比率を30%まで高めるには、26日終値(3884円50銭)で試算すると6100億円強の規模を買い入れる必要がある。」(2015年1月27日)

<sup>105</sup> 日本経済新聞「自社株は当面、手元で保有する方針だが、将来のM&A(合併・買収)に自社株を活用することも検討している。」(2015年1月27日)

視カメラはイメージセンサーと光学技術の融合によってバリュー・プロポジションが構成される。キヤノンでも手がけている民生用のビデオカメラ「iVIS」事業や、事業用のビデオ撮影システム「シネマイオス」事業との統合による範囲の経済と解すことができる。そのバリュー・プロポジションがネットワークカメラの画質性能ということにとどまってしまったならば、それはコンパクト・デジタルカメラの競争環境における画素数競争やイメージセンサー競争の二の舞になることを意味する。

実際、今回のキヤノンによる監視カメラ事業への進出は、ハードウェアのみの範囲の経済を狙ったものではなく、ソフトウェアやネットを活用したビッグデータの活用が視野に入っているという。「2つの買収（マイルストーンとアクシス）を読み解くと、キヤノンの真の狙いが浮き彫りとなる。すなわち「ビッグデータ」の分析ビジネスだ。VMS (Video Management System; ネットワークカメラ向けビデオ管理ソフト) は撮影した映像を保管したり、分析したりする基盤となる。アクシスのカメラで撮影した映像を、マイルストーンのVMSを活用して分析することで、新たなビジネスを創出できる<sup>106</sup>。」

一方で事業の競争環境を俯瞰すると別の見方も成り立つ。キヤノンがこれまで苦しんできたスマートフォンカメラによる静止画写真のニーズの変容、すなわちSNSなどを介した顧客の楽しみのための写真が市場の主流となり、客観的な「美しい写真」を趣味としてデジタルカメラで撮影するライフスタイルの「陳腐化」に対し、動画分野で、なおかつB to B分野で巻き返しを図ろうとするものである。iPhoneに代表されるスマートフォンはiTuneによってネットワーク化され、さまざまなネットワーク外部性をカメラに与えた形となっている。結果として、大きなズーム機能のない従来型のコンパクト・デジタルカメラの汎用性を正面から攻撃するものとなった。

キヤノンが買収するアクシス社におけるネットワークカメラのバリュー・プロポジションは、VMSを中心とするシステムの取り扱い安さに求められる。キヤノンは映像ソリューションという事業ドメインにとどまりながらも、バリューチェーンのシフトによって、世界市場での成長を目指している。ここにキヤノンの光学技術とイメージセンサー技術、そしてインターネットによる全世界の複合機の稼働情報収集で培ったノウハウを融合させる意図がある。汎用性が広く、性能が優れ、取り扱いに信頼感がある顧客の満足度の高いシステムの販売で成長を目指すものである。

---

<sup>106</sup> 日経ビジネス「キヤノン、大型買収の狙いはビッグデータ」(2015年2月7日)。

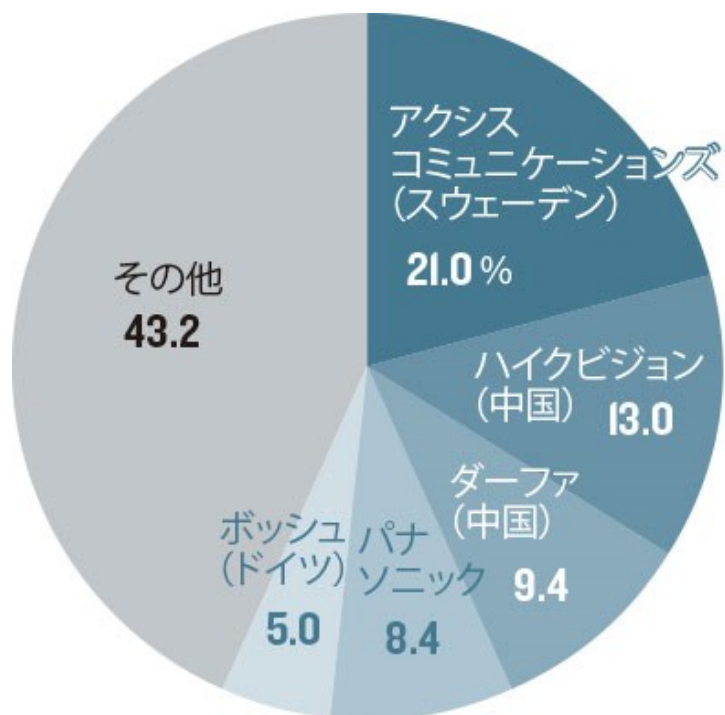


図 21. ネットワークカメラの世界シェア.  
出所 日経ビジネス (2014年2月17日)

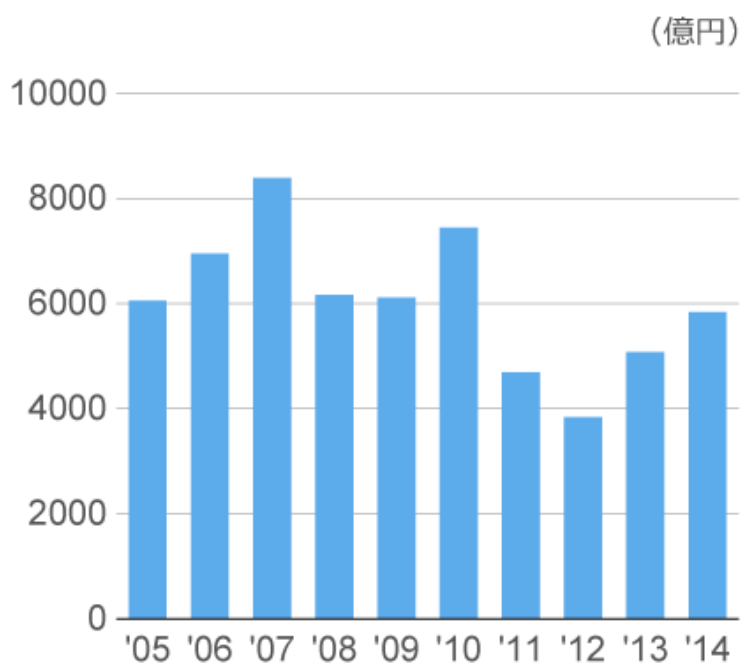


図 22. FCFの推移と積み上げられるキャッシュ.  
キャノンの営業活動によるキャッシュ・フロー.  
出所 日経ビジネス (2014年2月17日)

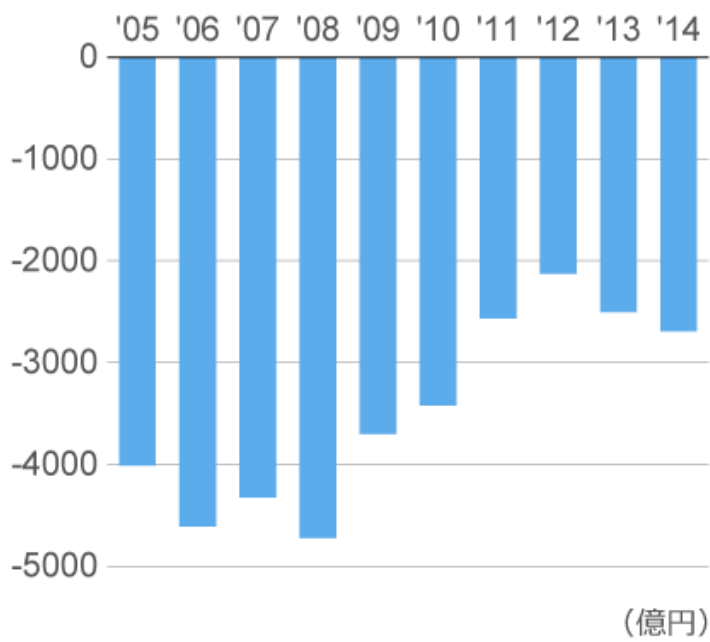


図 23. キヤノンの投資活動によるキャッシュ・フロー.  
出所 キヤノンホームページ.

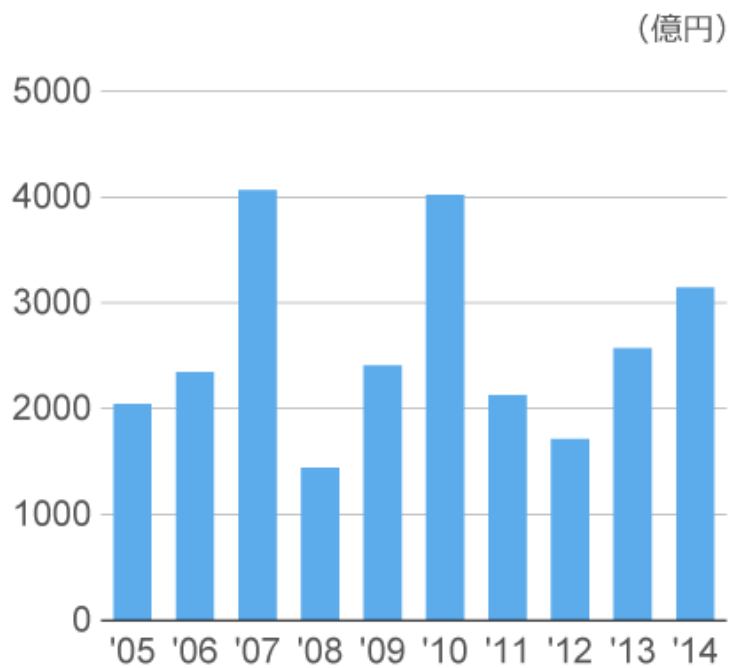


図 24. キヤノンのフリーキャッシュフロー.  
出所 キヤノンホームページ.

## 2-2-5. 成熟市場とケイパビリティ・マネジメント

デジタル・イメージング業界の閉塞感は、スマートフォンの台頭だけではなく、写真そのものに対するライフスタイルの変化にも影響を受けていることに起因する。写真は SNS で共有され、ソフトで加工され、いかに美しく撮れるかではなく、いかに自分のニーズに合った写真が撮れるかということがバリュー・プロポジションとなってきた。キヤノンはデジタルカメラ生産数世界トップであるが、そのうち収益に貢献しているものはプロやハイアマチュア向けのレンズ交換式一眼レフカメラである。いわば市場の変容に対して、縮小均衡を決め込むことで市場における一定の地位確保は可能であることは確かであろう。

ところが、デジタル化とグローバル化の複雑な化学反応による市場の変化は予断を許さず、成長のためには新たな戦略の方向性も必要である。上場企業として市場と対話していく中で、企業の成長を放棄することは許されず、これまでのポジションから生じるブランド価値などの既得権（ポジショナル・アドバンテージ）に安住することも許されなかった。この状況は、携帯電話業界における 1970 年代の勃興期から 2012 年までの製造事業撤退に至るモトローラの失敗（デジタル技術の台頭を見逃しアナログ技術者の厚遇を続け、自己変革に失敗）のケースを反面教師とする。

キヤノンの経営知識基盤の特徴としては「マン・マシンセル方式」に代表されるプロセス・イノベーション、あるいは内的コンテキストにかかる領域の、競争力の自律性が挙げられる。つまり資源ベース論における自社内への暗黙知の蓄積こそがコンピタンスの大部分を構成している。これは一見、内的コンテキストのみが資源ベースのテーマであるかのような文脈であるが、キヤノンの強みは大きく変化しつつあるように見受けられる。今回の監視カメラ事業への買収戦略による参入は、これまでのキヤノンの内部蓄積型投資あるいは買収<sup>107</sup>などとは戦略を異にする。

これについて、御手洗会長は経営方針説明会において「キヤノンの強みは、光学技術やセンサー技術、そして画像処理技術であり、マイルストーン社は、ビデオ管理ソフトウェア、アクシス社は ネットワーク技術や販売力に強みを持っています。このように 3 社の強みを補完的に融合することで、先進的で高性能なネットワーク・ソリューションを提供できるようになり、他社を圧倒する製品競争力が、飛躍的に高まることを期待しています。さらに知的財産ポートフォリオや、製造技術、そしてそれぞれが持つブランド力が生むシナジーは、計り知れない効果をもたらすものと期待しています」と述べた。

これは Teece が提唱しているダイナミック・ケイパビリティ理論の「経営者による資産のオーケストレーション」の諸要素をおおよそすべて含んだコメントである。キヤノンの持つ研究所や製造工場が、これまでの硬直化したモノづくりのプラットフォームを捨て、新たなバリューチェーンに自らを組み込んでいく。ダイナミック・ケイパビリティ理論における「探索と選択」を行ったうえで「共特化資

<sup>107</sup>有機 EL（エレクトロ・ルミネッセンス）製造装置で有力メーカーのトッキの買収がその好例である。ロイター、「キヤノンが有機 EL 装置メーカーを買収、次世代 TV への応用も」（2007 年 11 月 13 日）  
<http://jp.reuters.com/article/topNews/idJPJAPAN-28869320071113>



産の配置」を考慮し「配置と活用」フェーズにおける「共特化資産のオーケストレーションとコーディネーション」「変化プロセス、イノベーション・プロセスの促進」を俯瞰したものとなっている。

## 2-2-6. ケイパビリティにおける共特化

2012年からの対米ドル為替水準の円安傾向によって、キヤノンはそれまで中国などに分散していたイメージング製品や事務機の生産拠点を国内に順次回帰させることを表明した<sup>108</sup>。生産拠点の海外移転が進んだ1990年代以降で、このように為替水準の変化による生産拠点の再移転を、戦略として採択したことは初めてではない。2005年にも同様に円安傾向の進展とともに国内回帰（国内生産拠点構築に対する8000億円の投資）を表明している。

この時の経営背景も中国一国における生産集中リスクの分散や、国内におけるセル生産方式による自動化生産によるコスト漸減が可能な状況を背景にしていた<sup>109</sup>。キヤノンは巨額の投資を伴う固定的な生産拠点をも、為替感応度に焦点を合わせた柔軟なSCMとして組み替えてきたのである。

生産拠点のダイナミックな為替感応戦略ともいべき組み合わせが可能であるのは、キヤノンのSCM・生産の仕組みにその秘訣がある。近年、アジアを中心にEMSと呼ばれる大規模OEM生産企業が勃興しているが、これらの生産企業との協業は、コスト競争力の確保と、ある程度のグローバル競争機軸の確保が可能であるとのメリットがある。一方で、為替状況の変動によってはコスト・コントロールが不可能となり、ともすれば大幅なコスト増をもたらすことにもなる。

キヤノンの強みとしてのイメージング製品をはじめとする生産体制の構成は、国内においてはバリューチェーンの構成要素として、①「共特化資産の配置」を考慮し「配置と活用」フェーズにおける「共特化資産のオーケストレーションとコーディネーション」②「変化プロセス、イノベーション・プロセスの促進」、を重視したものであるという意識が良く理解できるものとなっている。

キヤノンは、同社初となる1.0型大型センサーをコンパクトサイズに凝縮したデジタルカメラG7Xを2014年に発売したが、画質性能のデザインとバルク生産の融合の難しさという問題の解決法として、開発部門と製造部門の一体化が挙げられる。これは共特化資産のオーケストレーションが実践されている好例である。「今ある製造技術だけでは実現できない開発。プロジェクトは光学設計部門だけでなく、キヤノンの各部門や製造工場を交えて開発の糸口を探っていた<sup>110</sup>」ことが、共特化の創出に寄与している<sup>111</sup>。

<sup>108</sup> 産経 BIZ, 「キヤノンも工場を国内回帰 御手洗社長『人材の質は日本が圧倒的に高い』」（2015年1月9日）。

<sup>109</sup> 日経ビジネス（2005年8月1日）。

<sup>110</sup> “INNOVATIVE VOICE.” vol.50 全日空商事。

<sup>111</sup> キヤノンの組織図（2014年12月31日現在）（キヤノンホームページより）を見るといわゆる事業部制であるのか、職能別組織であるのか、わかりにくい。これがキヤノンのバリューチェーンの「シフト」「トランスフォーメーション」に貢献しケイパビリティ理論における共特化を可能にしているのではないだろうか。

海外においてはマルチドメスティック戦略を意識しているかのごとく、司令塔的役割を持たせた地域拠点を欧州・アメリカに置いている。これらの海外展開の意図は、ある程度の国内におけるバリューチェーンの成熟（生産と販売のプラットフォーム化）を前提としている。カメラをはじめとするイメージング領域の製品には特段の現地仕様を付加する必要がない。そのかわり、全く新しい事業を進めるためには別のバリューチェーンのラインを新規に敷設する必要がある。今回のアクシス社を中心とするネットワークカメラのビジネスが、どのようにして既存の社内バリューチェーンと協業できるのかという点は「共特化」の観点から興味深いポイントである。大分キヤノン（デジタル一眼、高級コンパクトカメラ）、宮崎キヤノン（コンパクト型デジタルカメラ）、宇都宮工場（レンズ交換用カメラレンズ）、綾瀬工場（映像素子）、海外においては台湾（廉価版一眼レフ、レンズ）、中国珠海（コンパクトカメラ）<sup>112</sup> 矢向事業所（インクジェットプリンター・大判インクジェットプリンター・インクジェット化成品の開発）などが製造部門としての中核となっていくことが期待される。

開発部門では川崎事業所（生産装置・金型の研究開発と生産、半導体デバイスの研究開発、電子写真技術等の研究開発と量産支援）、玉川事業所（品質技術の開発）、小杉事業所（映像事務機のソフトウェア開発）、平塚事業所（ディスプレイの開発、微細加工素子の開発・生産）、綾瀬事業所（半導体デバイスの開発・生産）、富士裾野リサーチパーク（電子写真技術などの研究開発）、上里事業所（医療機器用デバイスの開発）、大分事業所（半導体デバイスの生産）などが中心となろう。

既存のプラットフォーム活用という観点からは、宇都宮事業所（宇都宮工場：EFレンズ・各種レンズ（ビデオ用・放送局用・事務機用・液晶プロジェクター用）・特殊光学レンズの生産、宇都宮光学機器事業所：半導体露光装置・フラットパネルディスプレイ（FPD）露光装置の開発・生産・サービス、光学技術研究所：光学関

キヤノン株式会社の組織（2014年7月1日現在）



<sup>112</sup> キヤノンホームページ、日経産業新聞（2009年6月11日）。

連技術の研究開発)、取手事業所(映像事務機・化成品の生産、電子写真技術などの研究開発・量産試作・量産支援)、阿見事業所(フラットパネルディスプレイ(FPD)露光装置ユニットの生産)などが、バリューチェーンのシフトやトランスフォーメーションに寄与していくこととなろう。

キヤノンの組織構造については生産部門と販売部門という考え方というより、イメージング製品におけるバリューチェーンの主要部分を国内の各拠点で重点的にクラスター化しながらも、かつ地理的に分散している様子がうかがえる。本社は司令塔に徹しながらも開発部門と製造部門の連携に配慮したオペレーション設計ともなっている。開発部門と製造部門の緊密な連携は、あえて言うなら「共特型イノベーション」を創出する源泉ともなる。顧客志向のプロダクトデザインの結実である「持つ喜び」とメカニカルデザインの集約である「撮る喜び」の両立を実現するモノづくりが形としての共特化であろう。それ以外にも結果として意図しなかったマーケットからの高い評価を得ることになる商品開発も可能となる。もともと静止画に特化してきたキヤノンの一眼レフカメラ EOS シリーズの動画機能がプロ・ハイアマチュア市場によって評価され、それが「シネマイオス」シリーズとして販売されたのもまた、一例であろう。

従来の開発部門と製造部門には、生産コスト低減のためオペレーションにおけるボトルネックをとともに排除しなければならないという利害関係が存在した。利害関係ゆえに、生産効率と低コストが優先され、共特化とは真逆の、資源の新結合・新整合化を阻んできたという悪しきジレンマが存在してきたのである。その結果、顧客志向とは無縁の商品が生み出され、いずれも短命で廃版となる。

市場が縮小するコンパクト・デジタルカメラの開発においても、共特化の例は存在する。開発コンセプトに顧客の「撮る喜び」と「持つ喜び」をストレートに反映させるという販社(キヤノンマーケティングジャパン)との連携において開発されたコンパクト・デジタルカメラ G7X がそれである。「スマートフォンでの撮影や SNS などにより、写真はこれまでよりも身近な存在になった。一方、デジタルカメラも普及し、使い慣れたユーザーも多くなったことで、人々の写真に対する意欲も、求めるクオリティーも、撮影のセンスも確実に高まっている<sup>113)</sup>」 強い顧客志向は結果としての顧客のニーズをもとにした自らの事業の再定義を迫ることとなったのである。

#### 2-2-7. 資源ベース論との整合性

Teece の提唱するダイナミック・ケイパビリティと、従前の組織論、資源ベース論には、プロセスが資源として組織のパフォーマンス及ぼす影響について多くの共通点がある。また、一般的な競争優位性の構成要素の一つとしてのケイパビリティ・アドバンテージに依拠する考え方としては、1990 年代からボストン・コ

<sup>113)</sup> “INNOVATIVE VOICE.” vol.50. (キヤノンマーケティングジャパン (株) 栗原正行氏のコメント)

ンサルティング・グループによって「ケイパビリティ理論」が提唱されている実績もある。Teece のダイナミック・ケイパビリティは、外的コンテキスト・内的コンテキストを問わずその関係性に、より注視し、フローとしての戦略とストックとしての資源ベースの融合に焦点を当てていることで、成熟市場における競争戦略立案に、より実践的に作用する効果を持っている。

ダイナミック・ケイパビリティ理論と競争戦略上におけるケイパビリティ・マネジメントは、ともに経営者や経営にかかわるマネジメント・レベルにおける自己組織変革能力に注目している。この点においては、従前の資源ベース論と異なり<sup>114</sup>、より外的コンテキストの構造的変化に対応できると言えないだろうか。

成熟市場において、プロセス・イノベーションのみでは業績の改善には直接貢献しないであろうことは、本稿における事例を見てもある程度、想像できるのではないだろうか。いずれの事例も、外的コンテキストの変化を見極めてうえで、既存のコンピタンスと新しいコンピタンスの融合を目指す戦略を避けて通れないからである。トヨタ生産方式をプロセス・イノベーションと捉えた場合、トランスナショナル戦略によって海外生産における新しいコンピタンスと融合して大きく収益化したケースとして評価できる。また、キヤノンのマン・マシンセル方式も、為替変動に柔軟に対応できる自動化と海外生産、専任担当者によるラーニングカーブ効果という「バーサタイル；versatile（多彩な才能に恵まれた）な変容性」が併存して収益源となっている。キヤノンは 2015 年になってから「ロボティノミクス」という新しい概念での自動化生産を始めた。これまでの自動化とは異なるレベルでの AI(人工知能)を埋め込んだロボットの活用によって、トヨタ生産方式に匹敵するプロセス・イノベーションをロボットによって行おうというものだ。これも「バーサタイル；versatile（多彩な才能に恵まれた）な変容性」を生産プロセスに組み込むことによる顧客志向のケイパビリティ・マネジメントを生かした生産体制の構築に他ならない<sup>115</sup>。成熟市場というグローバル化の進展による市場の拡大と顧客の多様性が同時に存立する状況下では、資源ベースをいかに顧客のニーズに結び付けられるか、そのインターフェースの整備が戦略の成否を分けることになる<sup>116</sup>。

キヤノンの株価はアクシス買収発表後、堅調に推移する場面が見られた。これはアクシス社を買収するリスクを超越し、これまで自社内に温存してきたキャッシュを新規事業と新規市場の獲得のために使うという決断に対する評価であろう。

<sup>114</sup> Helfat, C.E.(原著),谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘(翻訳)(2007)「ダイナミック・ケイパビリティ ”Dynamic Capability.”」勁草書房。 p.31.

<sup>115</sup> 日本経済新聞「キヤノン、『ロボティノミクス』の勝算」(2015年8月21日)

<sup>116</sup> 「今日のグローバル化は、企業が国境、業界、市場などのさまざまな「垣根」を越え、新たな仲間と連携し、問題を解決する時代です。それが新しいコミュニティーづくりなのです。グローバル時代の成功事例の一つに、アップルの iPhone があります。それまでノキアによって制覇されていた携帯電話の世界市場に、携帯電話を作ったこともないアップルが業界の「垣根」を越え市場に参入し、いとも簡単に世界の携帯電話市場の有力プレーヤーになりました。その際、アップルは、有名企業ではなくても、自社の問題を一緒になって解決してくれるサプライヤーと連携し、スマートフォンという新たなコンセプトの携帯電話を作り上げたのです。アップルにとって、サプライヤーの国籍や過去の実績は重要ではないのです。日本という国境の「垣根」から出られなかった日本の携帯電話メーカー、携帯電話という市場・技術の「垣根」から出られなかったノキアが、「垣根」を作らないアップル連合（コミュニティー）に負けたのです。」（産業能率大学総合研究所）。

<http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/8920>

DCF で評価したアクシス社の計算上の買収価値<sup>117</sup>は、キヤノンのキャッシュを同額自社株買に回した場合の資本効率（ROE）の改善と比較した場合、簡単には予想・比較ができない<sup>118</sup>。市場が求めているのは、自社株買いの効果によって需給による ROE の改善と株価の進捗よりも、キャッシュ・フローの増加と、キヤノンらしい範囲の経済を生かしたシナジー効果の具現化による長期的な業績の伸長であろう。その業績の伸長を担保するものがキヤノンに存在するケイパビリティとしてのマネジメント能力なのである。これについては経営トップの変容性（いわゆる「朝令暮改」ではないバーサタイル；versatile な変容性）について、ケイパビリティ理論との整合性との研究の必要性を喚起させるものとなっている。バーサタイルな変容性を具体的に研究した成果として、名和による「X 経営理論」が挙げられよう。ケイパビリティを担保するプロセス・イノベーションの中心的資源を理論化したものでもある<sup>119</sup>。

名和によれば、企業の競争優位性をさまざまな状況の変化に対応させる方策として、①エクステンション（拡業）、②クロスカプリング（異結合）、③トランスナショナル（越境）、が挙げられるという。エクステンションについては日東電工の「軸足をずらす 3 新運動」が挙げられ、自社のもつ周辺技術を既存のプラットフォームに落とし込みながらも、バリューチェーンとして刷新するという、成熟市場からの脱皮を試みた戦略である。クロスカプリングについては、ファーストリテイリングと東レに見られるような、バリューチェーンもプラットフォームも同一であるが、顧客に新しいバリュー・プロポジションを提供し価値を創造するものである。これはいわゆる OEM や、PB とは対極をなす考え方であり、その他市場にも多くの特徴を持った取り組みが見受けられる<sup>120</sup>。

トランスナショナルについては、ユニ・チャームのアジア MOP（ミドル・オブ・ピラミッド）戦略<sup>121</sup>が有名であるが、スズキやトヨタ自動車による新興国における国民車構想も、リバース・イノベーションとしては同様である。世界各国の需要構造を細かくセグメンテーションし、顧客ニーズの変化を細かく開発・製造に反映させていくのもトランスナショナル戦略の一つである。

いずれも市場の変化に対応して、顧客視点での自らのバリュー・プロポジションを再定義し、その再定義にしたがって組織の再構築と戦略の再設計を行おうとするものである。事例として取り上げたキヤノンによるアクシスの買収は、X 理論を

<sup>117</sup> アクシス社開示（2015年3月のアニュアルレポート）をもとに計算したところ、スウェーデンクロナの割引率も我が国と同様の低金利であり、将来アクシスが生み出すキャッシュ・フロー試算には業績の伸長によるリスクが大きく影響するため、予想はきわめて困難である。

[http://www.axis.com/corporate/press/releases/viewstory.php?case\\_id=3828](http://www.axis.com/corporate/press/releases/viewstory.php?case_id=3828)

<sup>118</sup> 一般的な買収効果の測定方法の一つとして、買収金額÷EBITDA（Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization）により、投資回収期間（会計年）の長短で評価されることがある。

<sup>119</sup> X 理論のコンセプトは以下のようなものである。「日本で各企業の DNA をしっかりと受け継いだ人が、現地に行き、現地の人にその DNA を引き継ぐことで成長している（X（トランス）ナショナル）企業だ。そしてそのような和僑が、華僑や印僑などの異質な知恵と新結合（X（クロス）カプリング）することによって、リバース・イノベーションを生み出している。そのイノベーションを通じて、自らの強みと DNA を新しい地平へとずらし続けていく。（＝（エクス）テンション）」ハーバード・ビジネス・レビュー（2013年10月29日）。

<sup>120</sup> 小売業界における PB 展開は、セブンイレブンの「セブンプレミアム」の展開によって大きく様変わりした。それまでは PB はナショナルブランド製品への対抗軸としてコスト削減による低価格商品として位置づけられてきたが、セブンイレブンは自社開発の PB 商品開発にナショナルブランドメーカーを取り込んでおり、自らのもつ顧客の嗜好データをダイレクトに製品開発に反映した新しい PB 製品展開となっている。

<sup>121</sup> リバース・イノベーションの一つで、もともと BOP 向けに開発していた製品・サービスを自社の規模の経済や組織の学習効果を生かして、新興国の中産階級向けに設計しなおした製品を展開する戦略。

すべて含んでいくように見え、かつその先にはダイナミックな市場の変容に対し、経営者レベルでも組織能力レベルでも対応していける器用さと戦略的なしたたかさが垣間見える。キヤノンにおける動画ソリューションビジネス（エクステンション戦略）、イメージセンサー、光学技術、モノづくりとビッグデータの統合（クロスアップリング戦略）、分厚いパートナー・ネットワークを持った海外優良企業との協業（トランスナショナル戦略）、を取り入れたものであろうと言えるのではないだろうか。

これらが企業の持続可能な競争優位性となって、さらに醸成されていくためにも、ケイパビリティを担保するプロセス・イノベーションを中心的な経営資源の展開戦略として理論化していくことの重要性は、今後ますます高まっていくものと思われる。

### 第三章 ケイパビリティ・マネジメントのデザイン 戦略

## 第1節 競争戦略のデザイン・イノベーション

### 3-1-1. 競争戦略の陳腐化

本章のテーマは企業戦略を立案し、実行に移していく計画をデザインと表現するのであれば、そのデザインの進行のスピード感について「巧遅（こうち）か拙速（せっそく）か」という論点での考察をしていくことである。

まず、我が国を取り巻く外的コンテキストの変化をもたらす要因の中で、本邦企業に影響を与えた要因の一つである為替動向に基づいたデザイン戦略を取り上げる。そこでは、慎重な産業政策としての構造改革が官民一体となって推進されてきたという経緯がある。つまり、拙速な行動による誤謬を回避し、巧緻性に富んだ企業の強みを生かそうという流れに基づいて行動がとられていたように思える。この背景について論じ、それが現状の危機管理としてのグローバリゼーションへの対応策へと変遷を遂げていく中で、どのようなデザイン戦略がとられつつあるかという点について競争戦略の観点から論じる。

わが国における1990年代のバブル崩壊以降、縮小する市場規模・変容する競争環境に対応しつつ、企業の競争戦略そのものも、従来の競争基軸とは異なる変化に対応する必要性が生じている。その理由としては、わが国の名目GDPは、2000年前後、そしてリーマンショック直前の2008年前後の2度の世界景気拡大局面においても、グローバル経済の拡大のペースとは異なる低成長に終始したことが挙げられるであろう。

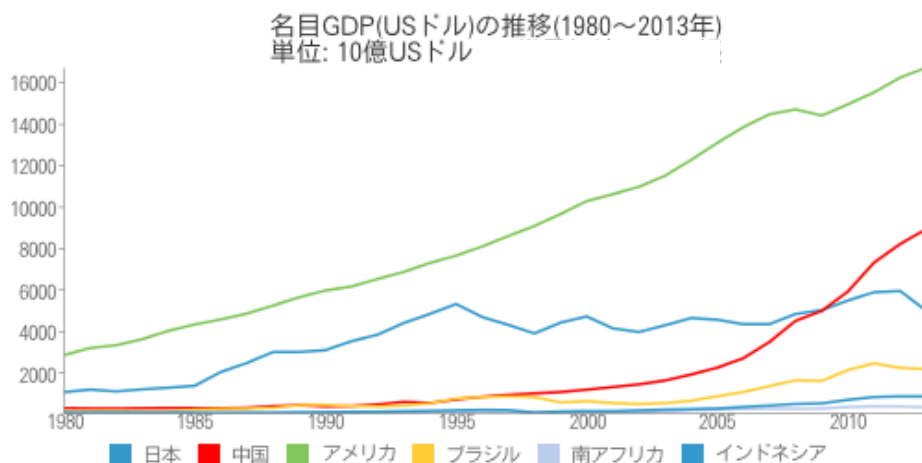


図25. 各国の名目GDPの推移。

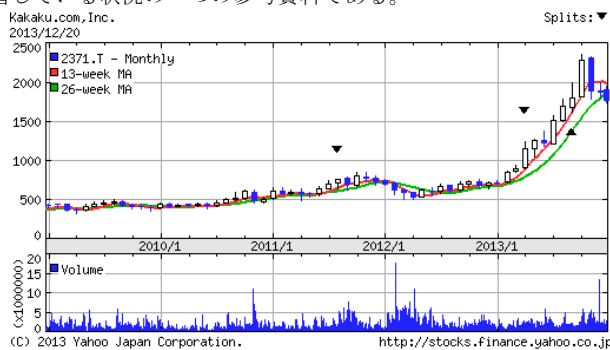
出所 IMF - World Economic Outlook Databases (2013年10月) をもとに筆者作成。



名目成長率の低下の示すところは、実質成長率で大きく他国との差がない状況下、日本だけが期待インフレ率の低下による物価下落に苦しんでいる点である。日本の経済環境が厳しいデフレ経済に苛まれ、企業間の競争も大変厳しい状況におかれていることが理解できよう。この状況はデフレスパイラルとも揶揄されたが、その過当競争ともいえる状況の本質は、価格競争の側面と限りないスペック競争であった（いわゆるレッド・オーシャン）。同等の性能・品質の商品・サービスであれば価格が安いほうが市場では評価されたのである。特に家電製品業界における競争の激しさは筆舌に尽くしがたく、どの店舗で購入するかというよりもインターネットで最安値を見つけては通信販売で購入するという購買行動が中心となり、横並びの競争戦略では価格競争に巻き込まれることが当たり前となった<sup>122</sup>。その結果、企業の競争はライバルに打ち勝つだけの差別化とコストダウンを基軸とする単一的なバリュー・プロポジション<sup>123</sup>構築に終始することとなったのである。

日本以外の主要国で名目 GDP が伸び続ける傾向を示している以上、日本の大企業のグローバル化は単なる低コストの生産拠点を海外展開するだけではなく、現地での販売・マーケティング・開発をも戦略の範疇に入れていく必要が生じたのである。激しい市場の変化に対応して、拙速と評価される恐れがありながらも、まずタイムリーに対応しようとする姿勢が問われているのである。ところが、従来型のライバルとの高スペック・差別化の程度を競う競争はますます激しさを増すこととなり、市場規模を縮小させる日本では、その競争の実態は、サンクコストの発生を恐れ、市場からの退場者が出るまで行われることが常となった<sup>124</sup>。この結果、わが国の多くの製造業が得意としてきた巧緻性にあふれた競争優位性の効力は失われ、消耗戦の低コスト競争が継続する。この構造的な変化は企業のバリューチェーンはもちろん、戦略をも従来型のフレームワークを陳腐化させた。より柔軟にかつ大胆に外的コンテキストの変化を察知し、既存の経営資源とコミュニケーションしながら、陳腐化した戦略を刷新し、サンクコストを恐れず、組織行動をトランス

<sup>122</sup> 家電製品などの価格参照サイトとして最王手の「価格コム」の株価の推移を示す。市場における影響力が増している状況の一つの参考資料である。



<sup>123</sup> 価値構成要素(Value Proposition).

<sup>124</sup> 日本のデジタルカメラ業界を例にとると「デジタルカメラ（特に、デジタル一眼レフ）の勝ち組と負け組を分けるのは光学技術である。デジタル一眼レフは高額の高機能モデルだけに、撮影した写真の画質（プロ画質）が極めて重要だからである。光学技術では、老舗のレンズ・メーカーであるキヤノンとニコンが強い。過去のレンズ資産を活用できるのである。もちろんソニーはコニカミノルタ（αマウントを継承）から、松下電器は独Leica Camera社から光学技術を導入しており、光学技術の強化に余念がない。しかし、ソニーと松下電器が光学技術で老舗のキヤノンとニコンをキャッチ・アップするのは極めて困難である。従って、デジタル一眼レフのデジタルカメラ市場では今後、キヤノンとニコンが勝ち組となり、2強体制となるであろう。」という論調が続いている。「半導体ウォッチ」。

<http://monoist.atmarkit.co.jp/feledev/articles/siliconeswatch/10/siliconeswatch10c.html>

フォーメーションしていく必要が生じているのである。まさに拙速とも揶揄されうる、変化に対応していくサイクルがケイパビリティ・マネジメント導入の必要性の背景となる。

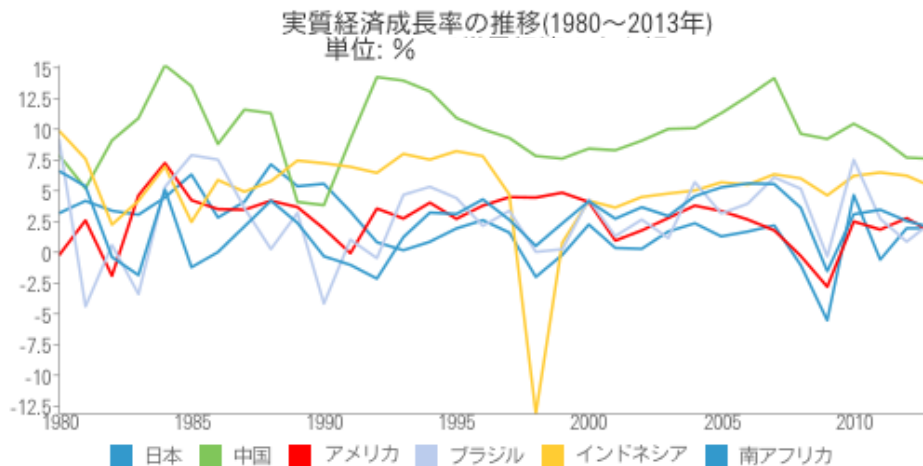


図 26. 各国の実質経済成長率の推移

出所 IMF - World Economic Outlook Databases (2013 年 10 月)をもとに筆者作成。

日本を取り巻く経済状況が、1990 年代のバブル崩壊以降、大きく変化し競争の基軸の認識にも変化が必要であったであろうことは述べた。加えて 1990 年以降の世界のグローバルカンパニーの FDI<sup>125</sup>金額が増加し、いわゆるクロスボーダーM&A の増加<sup>126</sup>が意味することは、世界の主要企業が新興国の市場性にも注目し、低賃金のみを当てにした海外への生産拠点構築投資から、バリューチェーン全体を新興国でも構築しようとする投資行動であったことといえるだろう。反面、生産現場におけるモジュール化の進展は、期せぬ効果として生産の現場におけるバリュー・プロポジションを変化させ、日本企業の独壇場であった「摺合わせ型」の生産方式を陳腐化させてしまっているかのように思える。

結果、新興国を含めた世界の既存ビジネス市場が、新規参入とイノベーションを容易に許さない、既存プレーヤーによる先駆者利益を最大限生かした競争の基軸にシフトしていたことは想像に難くない。日本企業も家電業界を先頭として新興国市場で受け入れられやすいと思われる低価格・低機能のいわゆる廉価版の製品をリバース・イノベーションによって積極的に投入し、その新興国市場におけるシェア拡大を目指した<sup>127</sup>。

従来競争戦略では新規市場における先駆者利益の獲得のためには、低リスクの投資・スピードを重視した物流システムの構築・販売チャンネルの独占、が収益

<sup>125</sup> Foreign Direct Investment = 「海外直接投資」。

<sup>126</sup> 木村 卓郎 (2012) 「国際機関からみた FDI の動向と展望」 海外投融資情報財団。 pp.6-15.

<sup>127</sup> BOP 戦略に代表される。リバース・イノベーションの考え方も一部含む。

源となっていた。現に日本企業における海外への直接投資の多くは 1990 年代前半からの対中投資であった。原材料製造インフラ・流通網整備・組み立て加工生産拠点・販売小売店拡充というバリューチェーン構築のための投資であり、それは世界のグローバル企業の投資行動とは大差ないものであった。現在の日本企業の対中投資のスタンスは 1990 年代と変化なく、そのテーマは投資金額の増減と撤退戦略に終始している<sup>128</sup>。2008 年のリーマンショック以降、特に米国グローバル企業の対新興国投資のスタンスには大幅な変化がみられる。これはユビキダス革命を担うことになったアップルのアイフォーンの第二世代の販売戦略の変化に顕著であった<sup>129</sup>。

アイフォーンの登場は、それまでのデフレ経済下における日本企業の競争戦略における考え方を一変させるに十分なインパクトとなっている。もちろん日本にも 2006 年に任天堂から発売された Wii の登場によって、これを予見させる従来型競争戦略の陳腐化に見舞われていた現象があった。Wii はそれまでのゲームコンソールが若者向け、マニア向けであったところから家族向け、対戦型ゲームからアバターを導入した家族のコミュニケーション・ツールへ、また、ソフトウェアの自社開発によるインタラクティブ・コンテンツとしての教育ツール化という、それまでのゲームソフト・ゲームコンソールというバリュー・プロポジションを脱却し、まったく新しい顧客層の開拓に成功した。

これは、Christensen によって指摘されていた、ロー・エンド型イノベーションをも組み合わせた例とも言えるであろう。ゲーム機のスペック競争が成熟化するということは、既存の主流市場のロー・エンドに位置する顧客層対応の製品であっても「新市場型イノベーション」によって新しい属性（たとえば単純で便利）でのバリュー・プロポジション（価値構成要素）の構築によって新規市場の確立に成功する、という可能性を増すことでもある。ここに既存の競争戦略ではない新しい競争戦略の構築が必要とされてくるのである。本章の冒頭示した「巧遅（こうち）か拙速（せつそく）か」という論点については、拙速との批判を恐れず、変化に対応する戦略の実行が重要であることは論を待たないであろう。

### 3-1-2. インテルの新しい競争戦略

事例として、ここでは 2015 年の米国半導体大手のインテル社によるアルテラ社の買収によって露見した、ドラスティックな市場構造の変化に対応しつつ、新しい需要を創造しようとする同社のケイパビリティ戦略について述べる。アルテラ社は、FPGA（ハードウェアの再構成が可能な IC）と呼ばれる、非ノイマン型コンピューティング<sup>130</sup>に対応可能な技術を持った半導体メーカー大手である。当初この

<sup>128</sup> <http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/economic-review/200110/page6.html>

<sup>129</sup> <http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20080613/161913/?rt=ocnt>

<sup>130</sup> 「非ノイマン型コンピューターとは、現在のほとんどのコンピューターの基本設計にあたる『ノイマン型コンピューター』とは異なる基本設計のコンピューターの総称。ノイマン型コンピューターはアメリカの数学者、ジョン・フォン・ノイマン（John von Neumann）氏によって 1946 年に提案された方式で、主記憶装

インテル社によるアルテラ社の買収には、アルテラ社の得意とする FPGA の市場規模が非常に小さいわりに、買収プレミアムが 56%に達するため、その実効性に疑問が提起されていた<sup>131</sup>。



図 27 アルテラ社（日本法人）のウェブサイト。

出所 <https://www.altera.co.jp/>

置（メモリ）にプログラムをデータとして格納し、これを順番に読み込んで実行していく方式である。現在普及しているコンピューターのほとんどがノイマン型コンピューターである。コンピューターの性能が飛躍的に向上したことにより、メモリから命令を読み出す速度が律速になってしまうといったノイマン型の抱える弱点が目立ってきたため、様々な非ノイマン型の設計が提唱されている。脳神経回路をモデルとしたニューロコンピューターや、量子力学の素粒子の振る舞いを応用した量子コンピューター、DNA を計算素子に利用する DNA コンピューターなどである。」 (<http://e-words.jp/w/%E9%9D%9E%E3%83%8E%E3%82%A4%E3%83%9E%E3%83%B3%E5%9E%8B%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%94%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%BF.html>)

<sup>131</sup> 買収発表前日（2015年3月26日時点）のアルテラ社の株価は \$ 34.58 に対して買収提示金額は一株当たり \$ 54 であった。

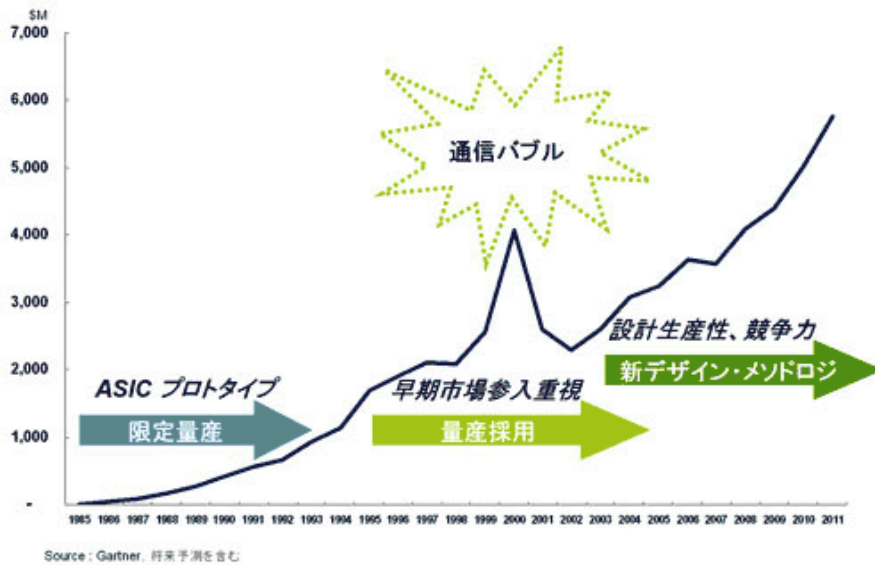


図 28. FPGA の市場規模.

出所 <http://special.nikkeibp.co.jp/ts/article/a00f/105705/>

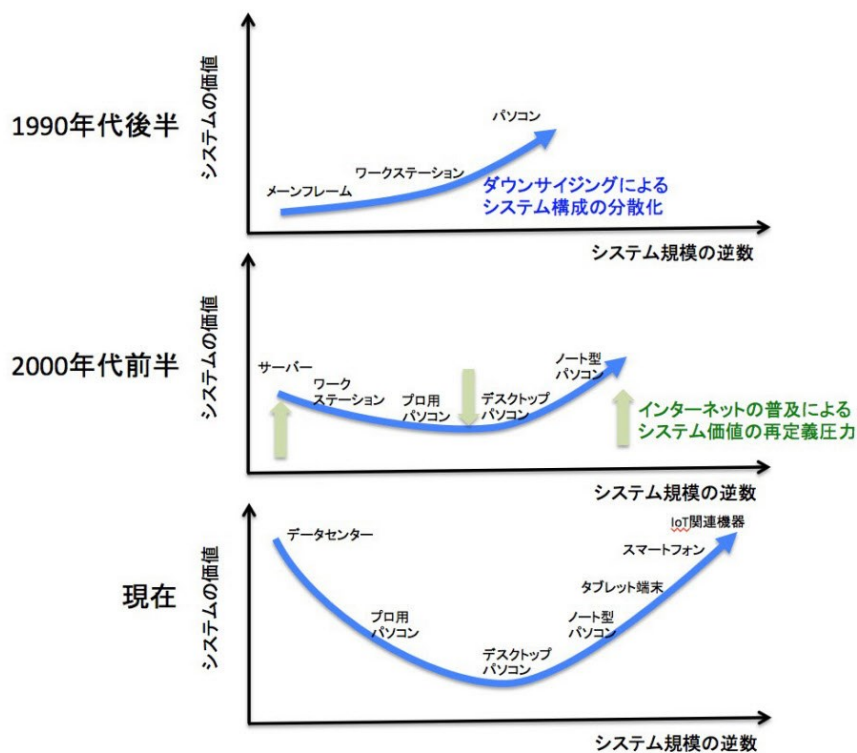


図 29. コンピューティングのスマイルカーブ.

出所 「日本経済新聞」(2015年6月10日).

FPGA の実態としての汎用性は急拡大している。主な用途としては、①通信分野、②画像処理分野、③システム設計・試作の 3 分野であると言われている。いずれの

分野においても FPGA のメリットについて論ずると、これまではノイマン型コンピューティングによってプログラムから順次データとして記憶装置に格納し、これを順番に読み込んで実行するコンピューターに対して、FPGA は直接ハードウェアとしてあらゆる局面で直接作動する。具体的には、データセンターに設置されているルーターや携帯電話の基地局などでは、通信規格が改訂された場合、回路設計を容易に変更できる。画像処理の分野では、工場内におけるプロダクトラインでの画像認識（マシンビジョン）などでの有効活用が挙げられる。システムの試作においても FPGA は使用されている。「FPGA は回路を何回でも書き換えることができるため、回路設計→動作確認→回路修正→動作確認→・・・、というサイクルをスムーズかつ短期間で回していくことができ（中略）、現在も高集積な LSI (ASIC や ASSP) の開発前の試作用途に、最高集積・最大規模の FPGA の需要・期待が多くある<sup>132</sup>。」

以上、FPGA の市場拡大への期待感が大きくなっている背景について述べたが、これがインテル社のケイパビリティとどのような関係を持っているのだろうか、という視点で考察していく。まず、大前提として、①インテル社はいわゆるノイマン型コンピューティングにおいてこれまでもっとも大きな恩恵を受けてきた企業の一つである。②ノイマン型コンピューティングの市場規模は現在まだ大きい将来、急激な市場構造の変動に見舞われる可能性がある。③ノイマン型コンピューティングがスマイルカーブの底に位置づけられていることがはっきりした。④半導体市場構造の変動の方向性はこれまでなかなか見えてこなかったが、ここへきて非ノイマン型コンピューティングへの道筋が見えてきた。以上 4 つの点が挙げられる。

これらの前提を支える歴史的な事実として、1990 年後半のシステム規模のダウンサイジングを背景にした分散化が進み、ノートパソコンなど小型デバイスの市場浸透がインテル社の業績を後押ししたことが挙げられる。続いて、2000 年前半では、インターネットの普及によるシステムとしての価値の再定義が行われ、サーバー設置企業やワークステーション運用企業の価値が相対的に上昇した。この時期では依然としてノートパソコンなどの小型デバイスのシステム付加価値は高かった。

スマートフォン・タブレット端末の普及以降、劇的に状況は変化し、インテル社が得意としているノイマン型デバイスのシステム価値はスマイルカーブの底に沈んでしまい、高付加価値とはいえない状況となった。これに変わってスマイルカーブの口角の頂点を占めるのは IoT と呼ばれる新しい情報力学によって生じるビジネスである。IoT とは「モノのインターネット」(Internet of Things : IoT) と言われ、従来型のインターネットの構成要素がノイマン型コンピューターであったのに対して、今まではネットワークに接続されていなかったあらゆる「モノ」がインターネットを介して情報をやり取りする能力を備えていくことと定義されることが多い。つまり、このネットワークの構成要素には、ノイマン型ではなく FPGA をはじめとする非ノイマン型コンピューターの搭載が不可欠ということなのである。

<sup>132</sup> 日経 BP 「FPGA の最新応用動向」をもとに筆者修正。  
<http://special.nikkeibp.co.jp/ts/article/a00f/105705/?P=2>

### 3-1-3. インテルのケイパビリティ

インテルがどのようなケイパビリティをもってこのM&Aを成功裏に導こうとしているのか、その端緒は2005年にCEOに就任した、たたき上げの社長、ポール・オッテリーニのコメントに見出すことができる。氏は、CEO就任時、「技術偏重の社風を是正」し、顧客重視の姿勢を鮮明に打ち出した。「半導体最大手、米インテルのトップに就いたのは2005年5月。1968年設立のシリコンバレーの名門企業で五代目となる最高経営責任者（CEO）は同社初の事務系だ。技術偏重とも言われる経営を顧客重視に転換する新戦略を目指す。IT（情報技術）業界を驚かせたのは、CEO就任からまもなくわかったアップル製パソコンへのMPU（超小型演算処理装置）の供給。発表会でアップルのスティーブ・ジョブズCEOと握手した姿は『新生インテル』を印象づけた。パソコンの世界市場でアップルのシェアは3%程度。MPUでシェア8割の巨人インテルにとっては微々たる数字だ。しかし『アップルは常に製品デザインの先頭走者だ』と主張。取引開始を決めた。『シェアの低いニッチメーカー』とアップルを軽んじてきた歴代CEOとは一線を画す<sup>133</sup>。」

当時まだ市場シェアの高くなかったアップルとのコラボレーションに踏み切った理由として「製品デザインの先頭走者」と表現した点にある。つまり、ビジネスのデザインを描けるパートナーとしてのアップルをオッテリーニは評価していたであろうことがわかる。ところが、オッテリーニCEOは、ほぼ同時期にアップルからのiPhoneへのCPU搭載のオファーは断っている。これは後に、インテルのスマートフォンへのCPU採用をサムスンに奪われてしまうという結果をもたらし、後のオッテリーニ氏の退任の原因となったとも言われている。

背景には、当時の半導体のバリュー・プロポジションが微細化にあり、ムーアの法則（2年でトランジスタの集積度が2倍になる、指数関数の法則）とも言われる、激しい技術開発の主導権争いがプロバイダーであるインテルと、iPhoneを軸にパッケージ化された部品としての性能とコストを求めるアップルの間で行われていたことが挙げられる。つまり、インテルには確固たる競争優位性が存在していたとは言えない。なぜなら、微細化のキーは巨額の設定投資にあり、その微細化をニーズとして求めるのはファブレスで部品のデザインまで決定する、最終消費者に限りなく近いアップルであったことか主な理由と言えるであろう。

インテルによるアルテラの買収は、半導体戦略における開発主導権をより自社の競争優位性によって進め、それがなおかつ顧客のニーズに近いところで行われなければならない、という大前提が見受けられる。インテルが追求すべきはアルテラを持つ半導体製造上の技術を自社に取り込んで、それをいかにして自らのケイパビリティによって持続可能な競争優位性にしていくかと言うことであろう。「IntelがFPGAを得たことは、同社が非ノイマン型コンピューターの進化に寄与する足がかりを得たということだ。この点は、歴史的な意義さえ感じる。半導体の

<sup>133</sup> 日経フォーラム「世界経営者会議」[http://www.nikkei.co.jp/hensei/ngmf2007/r\\_09.html](http://www.nikkei.co.jp/hensei/ngmf2007/r_09.html)

技術開発、そして応用開拓において数々の実績を残してきた Intel の手で、FPGA をどのように磨き上げ、浸透させていくのか。産業界の期待は大きい<sup>134</sup>。」

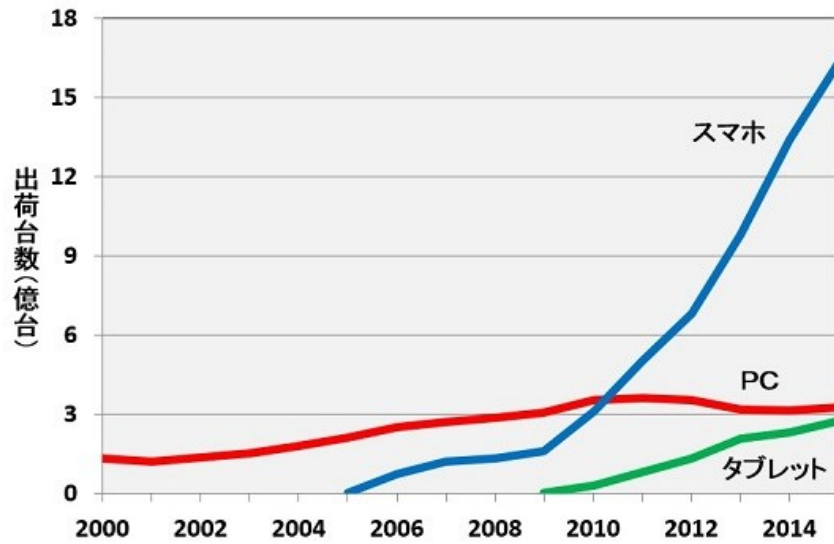


図 30. スマホ、タブレット、PC の出荷台数.

出所 : [http://biz-journal.jp/2015/06/post\\_10470\\_2.html](http://biz-journal.jp/2015/06/post_10470_2.html)

<sup>134</sup> 「日経テクノロジー」(2015年6月2日)日経BP社.



## 第2節 ブルー・オーシャン戦略

### 3-2-1. ブルー・オーシャン戦略の新規性

チャン・キムとレネ・モボルデュ (Kim, W. Chan. and Mauborgne, Renc. 2005) による「ブルー・オーシャン戦略」は、成熟化した市場で苦しむ既存企業への大変インパクトのあるメッセージとなった。世界の経営大学院で教えられているブルー・オーシャン戦略の実践例のケースとして取り上げられているイエロー・テイルのケースはこの戦略の要諦をつかむのに最適である。このケースはオーストラリアのワインメーカー、カセラ・ワインズ社が「毎日飲める楽しくシンプルなワイン」として<イエロー・テイル>というブランドでワインの販促を図り、その消費者に分かりやすい選びやすさ (赤のシャルドネと白のシラーの二者択一) を前面に押し出した事例である。

既存のワイン業界が歴史と伝統を重んじ、洗練された飲料としての最高級ワインに狙いを定めて、成長戦略を描いてきたのとは異なる成長戦略をとったのである。シンプルかつ印象的なラベルを用い、業界で初めて赤白のワインボトルの形状を統一、製造・販売上の効率を著しく向上させると同時に、ワインの新しい楽しみ方を消費者に提供する試みとなった。

このケースには以下のブルー・オーシャン戦略の象徴的なエッセンスが含まれている。①ライバル企業を打ち負かそうとしない、②顧客や自社にとっての価値を大幅に高めて新しい市場を作る、③競争を無意味にする。これらの戦略はバリュー・イノベーションと呼ばれ、既存の業界における前提条件である価値構成要素 (バリュー・プロポジション) を打ち砕きながらも、創造的な破壊によって再生させることでもある。同一のバリューチェーンにおける競争を前提とした戦略では (同一競争ドメインにおける戦略では) ライバルを打ち負かすための「差別化」は「コスト・リーダーシップ」とトレードオフの関係となる。バリュー・イノベーションでは、従来のポジショナル学派の限界点を超えていくことができる点に新規性が見出せるのである。コストを押し下げながら買い手にとっての価値を高めることができる、イエロー・テイルが示唆するのはブルー・オーシャン戦略の中心的テーマであったのである<sup>135</sup>。

<sup>135</sup> Kim, W.Chan, Mauborgne, Rence. (原著), 有賀裕子(翻訳)(2005)「ブルー・オーシャン戦略—— 競争のない世界を創造する “Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant.”」ランダムハウス講談社。

## レッド・オーシャン戦略とブルー・オーシャン戦略の違い

レッド・オーシャン戦略	ブルー・オーシャン戦略
既存の市場空間で競争する	競争のない市場空間を切り開く
競合他社を打ち負かす	競争を無意味なものにする
既存の需要を引き寄せる	新しい需要を掘り起こす
価値とコストの間でトレード・オフの関係が生じる	価値を高めながらコストを押し下げる
差別化・低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる	差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

出典 「ブルー・オーシャン戦略」競争のない世界を創造する W: チャン・キム 2005年

図 31. ブルー・オーシャン戦略と従来の競争戦略（レッド・オーシャン戦略）との違い。

出所 Kim, W. Chan, Mauborgne, Rence (原著), 有賀裕子(翻訳)(2005)「ブルー・オーシャン戦略—— 競争のない世界を創造する “Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant.”」ランダムハウス講談社 および 安部義彦、池上重輔(2008)「日本のブルーオーシャン戦略」ファーストブック. p. 50 の内容をもとに筆者作成。

従来型の競争戦略をレッド・オーシャンにおける戦略とした場合、ブルー・オーシャン戦略との違いは、①市場空間（競争の基軸、あるいは競争のドメイン）、②価値構成要素（バリュー・プロポジション）、③新規需要の掘り起こし（バリュー・イノベーション）、④戦略ロジックのブラッシュ・アップ（差別化と低コストの両立）、という4つのポイントであり、明確なパラダイム・シフトが行われているということがわかる。

レッド・オーシャン戦略とブルー・オーシャン戦略というネーミングに込められた意味として、市場（競争ドメイン）という疑似世界を表している点が挙げられる。レッド・オーシャンは既知の市場空間であり、市場の境界は定められゲームの競争ルールは周知のものである。ここでは、企業は既存の需要を少しでも多くつかむためにライバルに勝とうとし、市場空間が混み合うにつれ利益と成長の見通しは減退、製品は一般化、熾烈な競争がオーシャンを「血の海＝赤い海」とすることからレッド・オーシャンと呼ばれている。

ブルー・オーシャンは、今日存在しないすべての市場、すなわち競争に汚されていない未知の市場空間を表す。ブルー・オーシャンでは、戦うよりもむしろ需要を創出し高収益で迅速な成長の大きなチャンスがある。ゲームのルールをこれから決めるため、競争は無意味となるので、未開発の市場空間の広く深い可能性を表す

比喩として、ブルー・オーシャンという語彙が使われているのである。「『青い』海のたとえ通り、高収益の成長という点で広く、深く、力強く、そして無限<sup>136</sup>」というメッセージが込められている。

レッド・オーシャン戦略は、既存の市場空間においてライバルに勝つ方法、すなわち市場における普遍的な競争戦略であるのに対して、ブルー・オーシャン戦略は、競争を忘れるために、既存の市場の境界からどうやって抜け出すか、すなわち市場創出戦略であると言えよう。

「レッド・オーシャン戦略は、産業の構造条件が決められており、企業が限りある市場空間で競争を強いられることを想定しています。企業は、市場構造が決まっているものと考え、既存の産業領域においては、競争に対して防御可能な立場の開拓に努めるしかありません。市場で生き残るためには、レッド・オーシャン戦略の実行者は通常、競争相手の行動を評価し、最善の方法でそれを実行しようとするので、競争優位性を確立しようとし<sup>137</sup>。」という考え方で市場競争戦略としての既存の競争環境を定義している。

規定された競争ドメインでは、決められたルールに従う競争が既存企業に強いられるため、ゼロ・サム・ゲーム的なシェアの収奪競争に終始する。

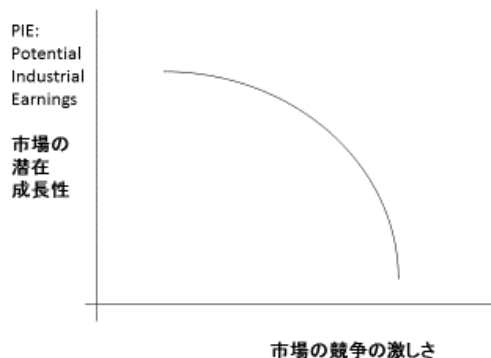
しかし、競争戦略論における競争優位性を基軸にしたインダストリアル・アーニングス（いわゆる PIE, パイ ; Potential Industrial Earnings と同義）という考え方にもあるように、持続可能な優位性をテコにして、産業全体の市場機会のパイを増加させるという考え方で市場創造を目指すのが、ブルー・オーシャン戦略の基本的な考え方でもあろう。

競争の激しさと PIE（パイ, Potential Industrial Earnings）との関連を検討すると、興味深いポイントが浮き彫りになる。すなわち、市場の競争の激しさを示すパラメーターを、①ブルー・オーシャンか、レッド・オーシャンか、②未開発市場か、成熟市場かという点に置くと、結果としてもたらされる PIE の大きさについて、企業の経営戦略そのものとの関連性は必ずしも深くない点である。たとえばマクロ経済環境と経営戦略には、インフレヘッジとしての先行設備投資や M&A などの戦略型投資、あるいは不況時におけるバランスシート調整型の事業リストラクチャリングの戦略が存在するが、双方とも競争環境とは関係ない状態を示すにとどまっている。あくまでも外的コンテクストが企業戦略に働きかける要素として PIE は存在する。

---

<sup>136</sup> [http://blueoceanstrategy.co.jp/3100\\_qamain.html#a1](http://blueoceanstrategy.co.jp/3100_qamain.html#a1)

<sup>137</sup> [http://blueoceanstrategy.co.jp/3100\\_qamain.html#a1](http://blueoceanstrategy.co.jp/3100_qamain.html#a1)



市場の競争の激しさを示すパラメーターは、  
①ブルーオーシャンか  
レッドオーシャンか  
②未開発市場か  
成熟市場か

考慮すべきポイントは、企業の経営戦略そのものとの関連性は深くない点である。

あくまでも外的コンテキストが企業戦略に働きかける要素としてPIEは存在する。

図 32 市場の競争の激しさと PIE(パイ, Potential Industrial Earning) の関係。

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社., Kim, W. Chan, Mauborgne, Rence (原著), 有賀裕子 (翻訳) (2005) 「ブルー・オーシャン戦略——競争のない世界を創造する “Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant.”」 ランダムハウス講談社., Kim, W. Chan, Mauborgne, Rence. (原著) 「レッド・オーシャンの罠」ハーバード・ビジネス・レビュー、(2015年10月)ダイヤモンド社。をもとに筆者修正。<sup>138</sup>

これまでの企業の競争優位性に基づいた競争戦略においては、事業の再編についての経営判断は、主に自らの主要な収益事業かどうかで、あるいは業界についての将来性の多寡によって、外的コンテキストの状況変化と予想に基づき経営者が決定していくスタイルがとられるのが一般的であった。これは、PPMのマトリクスでも広く知られている考え方である。ブルー・オーシャン戦略では、そのような経営判断は無意味となる。その理由として、産業の魅力の度合いを企業の意識的努力によって変更していくことができることがまず挙げられる。市場構造は価値(差別化)とコスト(低コスト化)の二律背反を打破することにより変化し、ゲームのルールが刷新されることで、既存の競争ドメインに基づく競争は無意味になるのである。「経済の需要側が拡大することで新たな富が創出され、企業は高収益の可能性を秘めて、大いに非ゼロ・サム・ゲームを行うことができるのです<sup>139</sup>。」非ゼロ・サム・ゲームの浸透については、業界全体の「顧客購買単価×単位購入金額」を「業界のPIE(パイ、Potential Industrial Earning)の上昇率(市場の潜在成長性)」に読み替えて極大化させる必要があると思われるが<sup>140</sup>、この方策については従来からの競争戦略ではイノベーションに頼る部分が少なからず存在した<sup>141</sup>。イノベーショ

<sup>138</sup> 図 32 において、横軸の市場の競争の激しさは、ブルー・オーシャンであればあるほど、または未開発市場であればあるほど、左方向にシフトし、かかる市場の潜在成長性は高くなるということである。

<sup>139</sup> [http://blueoceanstrategy.co.jp/3100\\_qamain.html#a1](http://blueoceanstrategy.co.jp/3100_qamain.html#a1)

<sup>140</sup> Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社. p.296.

<sup>141</sup> クリステンセンの言う「破壊的イノベーション」は、既存の市場空間を崩壊させることによって起こるが、「ブルー・オーシャン戦略」では既存の市場空間を崩壊させなくても既存の市場境界の外にブルー・オーシャン

ンという技術オリエンティッドの考え方を、既存の企業組織の持つ内的資源の流動化と技術を含んだビジネスモデル全体のイノベーションに縫合させたコンセプト（本稿ではプロセス・イノベーションという表現をしている）がケイパビリティ・マネジメントへとつながっていくのであろう。

### 3-2-2. 帰納的バリューチェーンとイノベーション

本稿でも取り上げてきた帰納的バリューチェーンとイノベーションをテーマにして論考する理由は、帰納的バリューチェーンの特徴としての、従来型のバリューチェーンとの顕著な違いとしての「顧客志向」を挙げている点について説明が必要だからである。ブルー・オーシャン戦略の新規性として述べた点に、ブルー・オーシャン戦略が、既存のポジショナル・アドバンテージを中心とする競争優位性によるものではなく、新規市場の創造に軸足を置いている点について述べた。この意味で帰納的バリューチェーンも同様に「新市場の創造」を目指すと言い換えても良い。その機能的役割をケイパビリティ・マネジメントが担うのである。

ブルー・オーシャン戦略の目指す市場の創造は、従来型の「顧客志向」「ニッチ志向」「技術イノベーション」「創造的破壊」「差別化」「低コスト化」とはどれも一線を画すものである。顧客志向においては、従来型の戦略として顧客志向という言葉が意味するところの顧客への隷属を捨て、新規顧客の獲得を目指すことである（デバイスの性能向上に注力したソニーの電子書籍ビジネスの失敗と、電子書籍の充実に注力したアマゾンのキンドルの成功という事例に象徴される）。ニッチ層を狙った正確なセグメンテーションよりも、帰納的な潜在ニーズ分析による新しい需要の創造を目指すことでもある（デルタ航空による高付加価値航空会社ビジネスの失敗という事例に象徴される）。セグウェイの失敗にみられるように技術イノベーションではなく、顧客志向のバリュー・イノベーションによって新規市場は作られるという事例も検討に値する。シュンペンターを盲目的に礼賛せず、バイアグラのような破壊を伴わないバリュー・イノベーションでも既存の価値を破壊的に変革し、顧客価値を創造する。差別化を意識するあまり、市場でのこだわりの潜在ニーズをおろそかにしてしまう事例も存在する（BMW による都市型交通 C1 スクーターの例は二兎「手軽さと安全性能」を追ったことによる失敗であったと言われる。都市型交通としての利便性を提供する出発点から、安全装備で高価格になって

---

（新規需要）を作ることができる。基本的概念の違い以外に破壊的イノベーションは、既存産業の既存企業から過剰にサービスを受ける顧客を掌握し大衆市場の顧客を獲得するためにロー・エンドから顧客奪取の戦略をとる。ブルー・オーシャン戦略は、既存新規参入問わず競争なき新たな市場空間（競争ドメイン）を作ることによって既存の競争を無意味にしようとする。ブルー・オーシャン戦略は競争なき新たな市場空間を作る場合、ロー・エンドだけに有効ではない。掃除機のダイソン、コーヒーのスターバックス、ファッションのボロ・ラルフ・ローレンのようなハイ・エンドでも、フィットネスのカーブス、ホテルのフォーミュラ・ワンのようなロー・エンドでも、書籍小売業のボーダースやバーンズ&ノーブル、テイクアウト料理のプレ・タ・マンジェ、ワインの「イエロー・テイル」のようにいかなる地点においても同じようにブルー・オーシャンの創出に取り組むことが可能である。またシルク・ドゥ・ソレイユや eBay のように全く新しい産業空間を開くことにより既存の産業領域外へ出ることもできるという点で破壊的イノベーションとは異なる。（筆者補足修正）

[http://blueoceanstrategy.co.jp/3100\\_qamain.html#a1](http://blueoceanstrategy.co.jp/3100_qamain.html#a1)

しまい市場の創造に失敗という事例)。市場創造のためには、スウォッチのように、差別化と低コストの両立を目指すべきである<sup>142</sup>。

ブルー・オーシャン戦略は、その新規性においてレッド・オーシャンから抜け出すということでもある。この考え方は本稿における成熟市場に対する競争優位性の確立プロセスと軌を一にする。その成長エンジンを担うべく企業の組織としてのバリューチェーンにも再考を加えなければなるまい。バリューチェーンは企業内での価値連鎖によって価値を積み上げ、収益を上げて顧客に価値を提供するものである。ところがその方法では、激しく変容する顧客志向に的確にこたえることができず、本稿ではそれを解決するプロセス・イノベーションとしての帰納的バリューチェーンを提案したのである。その要諦はバリューチェーンの川上における「顧客志向」である。一般的な「顧客志向」と異なり、本稿での「顧客志向」は「市場創造」を目的とする。一般的な顧客志向の問題点として「市場を創造する上での問題は、マネージャー、特にマーケティング畑の人々が、『顧客は王様である』という考え方を叩き込まれてきた点にある。(中略)これによって「市場創造戦略は顧客志向であるべきだ」と決めつけ、条件反射的に既存顧客を思い浮かべ、彼らにより大きな満足をもたらす方法を見つけようとする<sup>143</sup>。」

従来型のバリューチェーンにおいては、川上の調達・仕入物流などのインバウンドの部署は直接的な顧客との接点を持たない、とされている。しかし、帰納的バリューチェーンでは、川上の部署であっても、顧客とのインターフェースが最優先である。事例としてはトヨタ生産方式におけるジャストインタイム・自動化の2つのメインコンセプトが挙げられる。工場内においても「後工程はお客様」という共通認識が、最終的な顧客を意識したプロセス・イノベーションによって成立し、多品種小ロットの効率化生産に取り組んでいる。ここでの「顧客志向」は「お客様は神様」ではなく、顧客をあくまでも「市場創造のための機会提供者」と考えるべきであり、その前提に立って設計されたものが帰納的バリューチェーンである。そして、その市場創造のためには、帰納的バリューチェーンのフローとなるイノベーションが必要との見地に立つものである。

帰納的バリューチェーンのその他の実践例としては、図 33 に記したように、マツダのMBD(Model Based Development)によるスカイアクティブエンジンの開発が挙げられる。マツダの開発部門は、限られた資源と既存の旧式コンピューター、技術開発陣の固定概念という、技術オリエンティトの開発を行うには不十分な環境におかれていた。ところがシステム会社との協業により、これら稼働性が劣ると思われていた社内資産が、ケイパビリティ・マネジメントによって動き出す(本稿ではオーケストレーションと表現している)のである。その触媒はダッソー社の開発したプロトタイプ・シミュレーションのソフトであった。

顧客価値にダイレクトに訴求可能なディーゼルエンジン(低燃費と低CO2)の開発を、プロトタイプ作成とシミュレーションによって極めて短期間に実現したのである。具体的には、高圧縮比エンジンの技術開発を川上段階で、なおかつ顧客志向に基づいて成功させたのである。プロトタイプの開発では、エンジン技術の開発

<sup>142</sup> 本章で取り上げた事例は「ハーバード・ビジネス・レビュー」(2015年10月)ダイヤモンド社を参考にし、一部筆者の見解を取り入れた。

<sup>143</sup> チャン・キム、レネ・モボルニュ「レッド・オーシャンの罠」(ハーバード・ビジネス・レビュー、2015年10月)ダイヤモンド社。

はもちろん、実用性重視、市場性重視であり、部材の調達や耐久性まで同時に確認された。つまり帰納的バリューチェーンでは、技術的なイノベーションでスペックを追求するだけではなく、そこには常に顧客の価値とバルク生産における生産効率が同時に検討されるのである。

技術者の頭の中には、技術のイノベーションばかりではなく、顧客価値創造を最終目的としたブルー・オーシャン戦略を自社のケイパビリティ・マネジメントによって実行するという青写真が存在していたと感じられる事例である。

## マツダのMBD (Model Based Development) とケイパビリティ

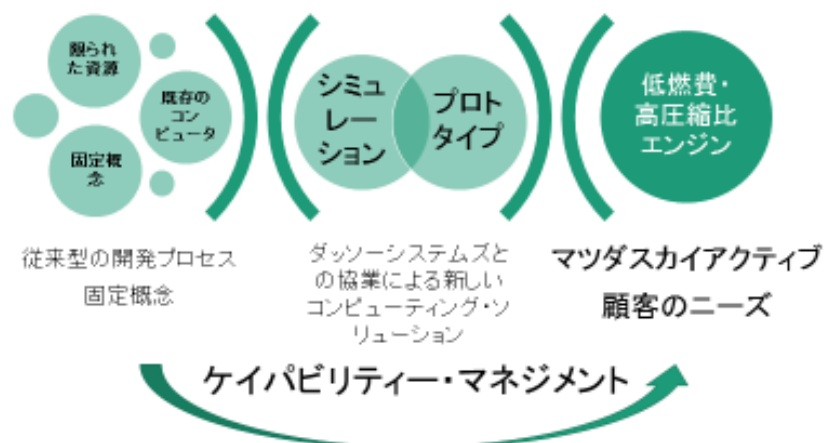


図 33. マツダの MBD とケイパビリティ。

出所 3Dエクスペリエンス・フォーラム (ダッソーシステムズ主催、2015) <http://www.3ds.com/3ds-events/ja/3dexperience-forum-japan-2015/> の内容をもとに筆者修正。

### 3-2-3. Teece のダイナミック・ケイパビリティ

そもそも「経営戦略論の起源は、孫子、レオ・トルストイ (Leo, Tolstoy)、カール・ファン・クラウゼビッツ (Carl, Von, Clausewitz) といった先人のアイデアにさ

かのぼることができるが、この領域が本格的に発展・進化するようになったのは1980年代初期に過ぎない<sup>144</sup>」とされている。

Teeceの掲げる「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」は本稿で使用しているケイパビリティ・マネジメントという語彙と似通っているが、ことさら(ダイナミック・ケイパビリティは)「資源ベース論の単なる追加的な見方にとどまらない」という点をTeeceは強調している。「近年、レオナルド・バートン(Leonard-Barton, D.) (1992)等により、ケイパビリティ自体の硬直化(=コア・リジディティ、core rigidities<sup>145</sup>)という競争優位喪失の原因が指摘されるようになった」<sup>146</sup>ことに対して「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」として新規に提示される必要に迫られたことも背景にしている。これは、一般的なケイパビリティ・マネジメントであるとされている従前の、①オペレーショナル・ケイパビリティ、②ガバナンス・ケイパビリティ、③マネジメント・ケイパビリティ、との差異を強調しているものである<sup>147</sup>。このような構造的な類型アプローチではなく、ダイナミック・ケイパビリティは「感知」「捕捉」「転換」という企業の戦略的諸活動に分解できるという点が一般的なケイパビリティ・マネジメントと異なっている。ケイパビリティ・マネジメントが経営戦略論における先行研究とどのようにかかわっているのかについて論じることとしたい。

ケイパビリティ・マネジメントを、競争優位性を促進するひとつの要素として考えた場合、従前の競争優位性の構築のために必要であった参入障壁に加えて、移動障壁と呼ばれる戦略のレベルに応じた優位性の確保を、多様化しつつ変容する競争環境の中で構築する必要があることも理解できる。もともとの移動障壁；Mobility to Barrierという概念はPorterによって提唱されたものである。戦略グループにおける戦略クラスターの域外移動についての戦略的整合性を問うものであり、現在のケイパビリティが戦略上求められる局面とは大きく異なる。本来、移動障壁などの戦略の柔軟性を阻害する要因は、外的コンテキストの変容を踏まえ、多様化しつつ変容する競争環境の中における競争優位性の構築を考慮しなければならない。そのためにも、戦略の実行段階における課題の克服への可能性と、戦略の変更の有効性の検証が必要である。従って、戦略の方向性とターゲットとする市場の範囲の違いをプロットしてあらかず戦略レベルの測定が有効である。異なる戦略レベルに応じ、競争優位性の持続可能性を担保するものとして動的参入障壁(移動障壁)が構築されることで競争優位性は強化されていくのである。

また、リソース・ベースド・ビュー(RBV)・「資源ベース論」との関連においては、Penroseの理論との整合性が、ケイパビリティ・マネジメントを検討するうえで重要であろう。Penroseは競争優位性のエンジンとしての企業の内部資源(内

<sup>144</sup> David J. Teece.(原著), 谷口和弘(翻訳), 蜂巣旭(翻訳), 川西章弘(翻訳), ステラ・S・チェン(翻訳)(2009)「ダイナミック・ケイパビリティ戦略 “Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.”」ダイヤモンド社. p.86.

<sup>145</sup> 筆者修正.

<sup>146</sup> David J. Teece.(原著), 渡部直樹(著)(2010)「ケイパビリティの組織論・戦略論」中央経済社. pp.74-75.

<sup>147</sup> ケイパビリティ論の系譜としては「戦略論」「組織の経済学」の2つに流れに分解できる。前者は資源ベース論からダイナミック・ケイパビリティへ、後者はRichardson(1960)らによる「洗練されたケイパビリティ論」に移った。



的コンテキスト) について「企業にとって利用可能な独自の資源から生み出される生産サービス<sup>148)</sup>」と定義したからである。

## 競争優位性とRBV(リソース・ベースト・ビュー)

### Competitive Advantage

#### 1) Positional Advantage

**既得の業界地位** - **製品やサービスをどう強化するか？**  
**既存製品ラインをどのように行うか？**  
**新しい機会とは？**

#### 2) Capability Advantage

**組織能力基盤と暗黙知** --- **トヨタ自動車を自動車メーカーではなく、効率的に顧客需要に基づいた製品群を開発・組み立てる能力に長けた企業と見ると、トヨタの新規事業は無限に可能性が広がる**

図 34. 競争優位性の概念.

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. pp. 54-55, pp58-61, p. 475. をもとに筆者修正.

これは現在の企業の経営戦略立案において、内的コンテキストのうち、ケイパビリティにかかわる暗黙知的な組織能力の醸成に通ずるものがある。また、Saloner の主張する ARC 理論においても、①暗黙知に依拠した組織構造、②複雑性に依拠した組織構造、が競争優位性の持続可能性につながるという文脈にも通ずる。

<sup>148)</sup> Penrose. (1959) “The Theory of the Growth of the Firm.” New York, John Wiley and Sons.

## 持続的な競争優位性(Review)

### 1) 組織能力基盤の優位性の複雑性

Complexity in organizational architecture and capabilities of competitive advantage

### 2) 組織能力基盤の優勢性の暗黙知的適性

Tacit knowledge in organizational architecture and capabilities of competitive advantage

これらが「真似されにくい」持続的な競争優位性 Sustainable competitive advantage につながる

図 35. 持続可能性のある競争優位性の概念。

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社. p63., p417. をもとに筆者修正。

Porter のポジショナルな競争環境を変位的に捉える動きは、いささか外的コンテキストを重視した発想とも評価できるが、これは同様に、Saloner の主張する組織能力によって醸成される参入障壁の構築にもつながる。

Porter も「動的な参入障壁」については言及しているように、その環境に対応するためには組織能力（ケイパビリティ）の存在が重要なのであろう。Penrose の考える競争優位性は企業の資源の集合体であり、その様々な相互作用によって生み出されていくものが商品・サービスとなる。従って、企業の競争力はアウトプットとしての商品・サービスそのもので表現されうるものとなろうが、そこには市場への共特性が必要である。たゆまぬ市場のニーズの変化に対応していくためには、企業の統治機構も必然的に分権化されていなければならない。分権化は組織の構造問題ということだけではなく、企業の様々な多角的な活動でさえ経営トップの戦略ロジックに沿っていなければならないという考え方である。ケイパビリティ・マネジメントでは経営者による資源のオーケストレーションとも表現されよう。まさにこの延長にケイパビリティ・マネジメントと従前の Porter の理論や資源ベース論との整合性を見て取ることができるのである。

この系譜について、極めて簡略化した形でまとめると次のようになる。

「Porter のファイブ・フォース論 ⇔ 資源ベース論 (RBV) → ダイナミック・ケイパビリティ戦略 → 実践的な理論の一般化 (ブルー・オーシャン戦略や DSIR などの市場創造戦略・需要創造戦略) → ケイパビリティ・マネジメント」

Teece はダイナミック・ケイパビリティの論理的背景について、もともと存在した産業組織論における SCP 分析 (産業構造 Structure → 産業行動 Conduct → 産業成果 Performance) を背景とした、Porter による市場における地位的な競争優位性を志向する戦略論に対する批判から生じたものであると主張している。

## 競争優位性は外的な参入障壁だけではない

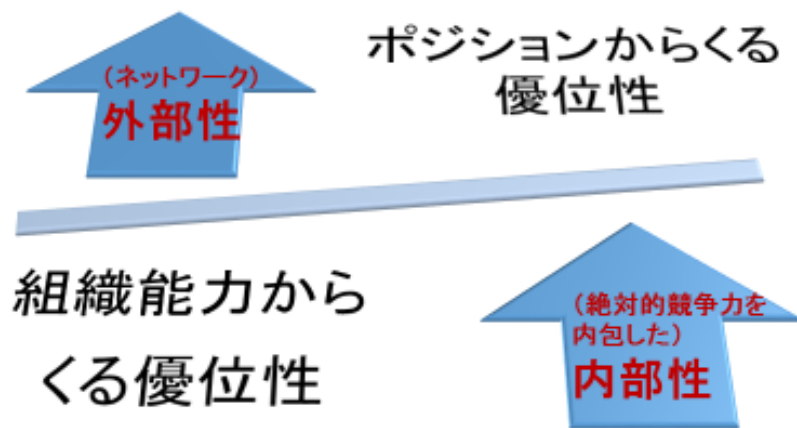


図 36. 組織能力構築による参入障壁のイメージ.

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社. pp. 54-55, pp58-61, p. 475. をもとに筆者作成。

## 第四章 組織文化構築とケイパビリティ・マネジメントの将来性

## 第1節 組織文化構築とダイナミック・ケイパビリティ理論

### 4-1-1. 組織文化構築

企業におけるイノベーションの本質を理解するためには、「製品アーキテクチャー」という概念が必要である (Teece, 2010)。製品アーキテクチャーは、新たな問題の認識、イノベーションの方向付け、組織とシステムの構築のためのガイドラインとなるものであり (中略) ダイナミック・ケイパビリティの3つの能力 (センシング「感知」・シージング「捕捉」・リコンフィギュレーション「転換」) をサポートする<sup>149</sup>。これまでも「製品アーキテクチャー」に対応する「組織能力」の研究も盛んに行われてきた。

日本企業の得意とする「すりあわせ型」あるいは「インテグラル型」の組織構造あるいは組織文化に (なるよう) 磨いていくべきであろうという点が結論として位置づけられることが多い (藤本, 2010)。対して、デジタル化、モジュール化、およびオープンソース化が製品開発と生産で不可避という状況では、情報システム工学からのアプローチも必要であるとされている (Baldwin, 2010)。つまり、製品アーキテクチャーは、ケイパビリティ・アプローチを活用し、いわゆるプロダクト・イノベーションとの親和性よりも、本稿で取り上げているプロセス・イノベーションとの整合性を重視する考え方である。

情報システム工学からのケイパビリティ・アプローチとしては、ICTによるプロセスデザイン能力が挙げられる。NTT データにおける研究 (2004) では、プロセスデザインの構成要素は以下の4つとなっている。①あるべき業務プロセスの検証、②現状の業務プロセスの可視化、③業務プロセスの改善・標準化、④データの標準化・一元化、これらの意味するところは、ビジネス戦略としてのケイパビリティ構築を、ICT技術によって実行するというものである。事例としてはCRMの構築と複数の部署による共有化と活用というケースが考えられる。顧客の属性をどのように見るかは、そのデータを必要としている部署の業務内容に密接にかかわっている。Aという部署では顧客データの居住地や職業、年収などのデータによって購買力を判断する場合があり、Bという部署では顧客の性別や趣味、行動観察による購買嗜好というデータによって購買ニーズを測定する必要があるとする。これまでの日本企業では、それぞれのデータをそれぞれの部署が蓄積していて、データそのものが顧客ナンバーの統一というレベルで共有される程度であろうと想像される。

ここで、応用可能であるのが前掲の帰納的バリューチェーンの考え方である。データそのものは何も発案しないし、そのデータの持つ価値はデータを活用する部署によって掘り出され、顧客のニーズが実際の購買という形になって示現される。ところが、帰納的バリューチェーンではデータの羅列のなかに、潜在ニーズという

<sup>149</sup> David J. Teece.(原著),渡部直樹(著)(2010)「ケイパビリティの組織論・戦略論」中央経済社. pp.155-173.

仮説が存在し、それに対するシミュレーションが可能な会社のリソースも存在する。その上で、顧客リストが待つ潜在ニーズをプロトタイプの実成を通じ、ケイパビリティ・マネジメントの特徴である共特化する過程を経て、持続可能性のある顧客価値として構築していくのである。

また、ダイナミック・ケイパビリティの組織論からのアプローチとして、Richardson による研究に見られるように、「アクティビティ」をケイパビリティの類似性と補完性に求める仮説も存在する。それは市場における企業間共調が、市場代替性と置き換えられるように、ケイパビリティの組織論が企業の市場における取引コスト論まで波及することを意味する。

ダイナミック・ケイパビリティが、資源ベース論やポジショナル学派と大きく異なる点は、普遍的な規範が存在せず、常に有機的な蓋然性によって理論的な支柱が形成されている点である。この意味で、ダイナミック・ケイパビリティを組織論から論ずることは、既存のフレームワークとの整合性を検討することで、変化への対応を組織構造に促していくことが可能になるのではないだろうか。

組織論における既存のフレームワークの中で、ケイパビリティ・マネジメント全般について、あるいはダイナミック・ケイパビリティの定性的な効果について、最も分析手法としての効用の大きいと思われるものの一つに VRIO 分析の手法がある。VRIO 分析は 1991 年に Barney によって世に出され、Porter のファイブ・フォースと並ぶフレームワークとして高く評価されている。VRIO は Value (価値)、Rareness (希少性)、Inimitability (模倣可能性)、Organization (組織) の頭文字で構成されている。

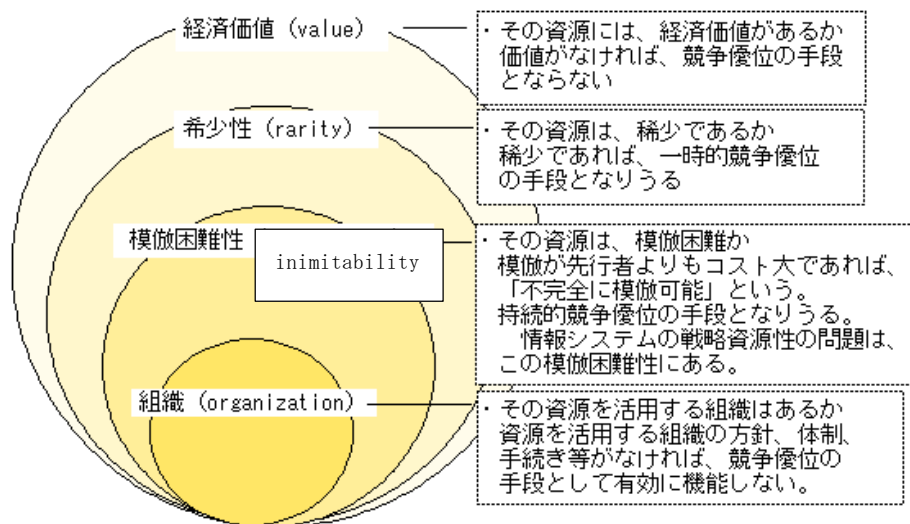


図 37. VRIO の概念図。

出所 [http://systemtales.way-nifty.com/blog/2006/09/13\\_ddca.html](http://systemtales.way-nifty.com/blog/2006/09/13_ddca.html) を一部修正。

VRIO 分析は、主にバリューチェーンと組み合わせられ、バリューチェーンにおける機能戦略レベルの組織的な競争優位性の分析に用いられている。民間のコンサルティングの現場では、VRIO 分析は極めて基礎的な自社の競争優位性の組織的有効性について分析可能であるだけでなく、主にバリューチェーンにおけるボトルネックの発見などにも使用されることが多い。

【VRIO 分析表(従来からのバリューチェーン)】

バリューチェーン	VRIOの 目標基盤	Value (価値)	Rarity (希少性)	Inimitability (模倣困難性)	Organization (組織)
購買(仕入)	SCM/規模の 経済・範囲 の経済	集中戦略・低 コスト化・効 率性			
生産					
物流					
販売					
マーケティング					
	機能戦略に おける強み となっているか	アクティビテ ィーに付加価 値があるか	ありふれたサ ービス・ルー チンとなっ ていないか	差別化されうる強 みには真似されに くい暗黙知的要素・ 複雑性があるか	その強みを最大 限に活かすこと のできる組織作 りができている か

図 38. VRIO 分析のバリューチェーンへの応用の具体例.

出所 <http://www.darecon.com/tool/valuechain3.html> を修正.

図 38. では、既存の企業組織のルーチンにおける機能戦略の巧拙が視覚的にも把握できるようになっている。この要諦は、図 38 の一番右側に記されている「その強みを最大限に活かすことのできる組織作りができているか」という点に尽きる。ほとんどのコンサルテーションの現場では、組織作りの内容まで踏み込んだ議論はせず、機能戦略との組織構造の整合性(人員配置、インセンティブ)を外見的になぞっていくレベルで終結している。

この考え方を、本稿で取り上げている帰納的バリューチェーンに落とし込むことはできないだろうか。そこには組織構造の整合性だけではなく、そこに注入すべき組織文化としてのケイパビリティ・アプローチが存在する筈であろうからである。



【VRIO 分析表(帰納的バリューチェーン)】

帰納的バリューチェーン	VRIOの目標基盤	Value (価値)	Rarity (希少性)	Inimitability (模倣困難性)	Organization (組織)
市場ニーズの把握	顧客満足 DSIR・ブルーオーシャン	複雑性・変容性・多様性への対応			
プロトタイプ生産					
バルク生産					
物流販売					
マーケティング					
	市場とのコミュニケーションができていますか	アクティビティに付加価値があるか	ありふれたサービス・ルーチンとなっていないか	差別化されうる強みには真似されにくい暗黙知的要素・複雑性があるか	その強みを最大限に活かすことのできる組織作りができていますか

図 39. VRIO 分析の帰納的バリューチェーンへの応用の具体例.

出所 <http://www.darecon.com/tool/valuechain3.html> を編集.

帰納的バリューチェーンにおける VRIO 分析を通じたケイパビリティ・アプローチによる組織文化の構築には、市場とのコミュニケーションというキーワードが存在する。そもそもバリューチェーンの川上は顧客から最も遠い位置に存在していたが、帰納的バリューチェーンでは川上から川下問わず、顧客との対話が可能となるインターフェースを確保している構造であることが理解できるであろう。

#### 4-1-2. ダイナミック・ケイパビリティ理論の可能性

Eisenhardt and Martin (2000) によれば、ダイナミック・ケイパビリティにも、市場動向に応じて、2種類のダイナミック・ケイパビリティがある<sup>150</sup>とされている。それらは、ダイナミック・ケイパビリティの2つの目的— 1) 市場変化に適合する(需要増のための機会の創出)という目的、2) 市場変化を創造する

<sup>150</sup> Eisenhardt and Martin.(2000) "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. Volume 21, Issue 10-11, pp.1105-1121, (2000).

(新規市場の機会の創出)、に規定される。これら2つの目的を充足していくために、内部資源を統合・再構成し、あるいは(外部から)獲得し、そして解放 (release) するプロセス<sup>151</sup>が必要であると定義している。

そして、「適度にダイナミックな市場においては、伝統的な(組織)ルーチンの概念に類似したダイナミック・ケイパビリティが求められる。一方、産業構造が流動的で高速に変化する市場の下では、ラディカルなダイナミック・ケイパビリティが要求される。このレベルのダイナミック・ケイパビリティはリアルタイムの情報を使用し、同時に代替を探し、新たな知識の創造に依存する不安定なプロセスになる<sup>152</sup>」。

ケイパビリティ・マネジメント (Teece のダイナミック・ケイパビリティを広義では内包する) は、「機能」で成り立っているが、Teece によれば「感知」「捕捉」「転換」という企業の戦略的諸活動として、一般的なケイパビリティ・マネジメントの機能に分解できる。これは企業の持つ競争優位性に含まれる、ポジショナル・アドバンテージとケイパビリティ・アドバンテージのうち、後者の暗黙知的な組織能力の Distinctive competencies を述べたものでもある。日本企業のケイパビリティ・マネジメント能力の測定を行う際、その測定効果を明確化するという意味において、「感知」「捕捉」「転換」という極めて単純な3つの暗黙知的機能に絞ることは有効であろう。

具体的な組織能力の規定には複雑な個別の状況が存在する。従業員の特性、業界の特徴、企業のライフステージ、政府による規制、企業の文化的背景、歴史的背景などが複雑に絡み合う中で、このような定性的なケイパビリティ能力の評価測定を行うことが可能だろうか。

Teece のダイナミック・ケイパビリティ戦略の3つの活動「感知」「捕捉」「転換」それぞれについてその概念はもとより、理論的構成に至る過程については、その企業の構成主体である組織文化の研究をすることで、実際の企業戦略分析(ケイパビリティ・マネジメント能力評価)に対する客観性を担保できると考える。

ケイパビリティ・マネジメントは、外的コンテクストのめまぐるしい環境の変化に対応しうる内的資源をベースにした機会(ビジネスチャンス)の活用、脅威に対する危機管理の能力に焦点を当てたものである。つまり、企業における内的資源とは、組織の生み出すさまざまな強みに依拠する。

日本企業について検討すれば、まさにトヨタ自動車やキヤノンなどの事例で取り上げた、グローバル化による市場構造の変化に対応する能力である。また、外的コンテクストの構造的な変容としての事例で取り上げたインテルの例でも見られる、技術的変容に対する全社戦略の改革でもある。その内実は複雑で、誰にも正確な将来の予想は不可能であるとの前提に立つと、まずダイナミック・ケイパビリティによる機能の一つである「感知」(=機会の活用、脅威への準備、センシング)をより有効に機能させる必要がある。

Teece によれば、「感知」には、①情報に対するアクセシビリティ、②機会そのものの創出能力、という2つの語義がある。①についてはさらに、A)外部の科学

<sup>151</sup> Eisenhardt and Martin.(2000) "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. Volume 21, Issue 10-11, p.1106, (2000).

<sup>152</sup> 黄雅雯(2011)「ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性」商学研究科紀要 73, pp.29-42, 早稲田大学大学院商学研究科.

や技術の発展を活用するプロセス、B)ターゲットとする市場セグメント、変化する顧客ニーズ、顧客との関係におけるプロセス・イノベーションを特定するプロセス<sup>153</sup>、が存在する。また、②については、a)社内 R&D を推進し新しい技術を選択するプロセス、b)サプライヤーや協業者のイノベーションを活用するプロセス、という4つの要素に分けることができる。

「感知」のプロセスには、企業内における帰納的バリューチェーンの存在が不可欠であろう。まず、川上に顧客の（潜在）ニーズを感知するシステムの存在が不可欠であろうとの仮定が成り立つからである。これに対して、組織は専門家を束ねつつ、統合されたシステムとしてプロトタイプを作り上げていく必要がある。そのプロトタイプには、顧客価値をベースとしたイノベーションが必須であり、そこには自らの強みだけではなく、オープンソースやDSIRの取り込みを意図したものであるべきだろう。当然、製品やサービスが独創性を持って、レッド・オーシャンの罠に入らぬよう、製品アーキテクチャーとしての条件も必要である。

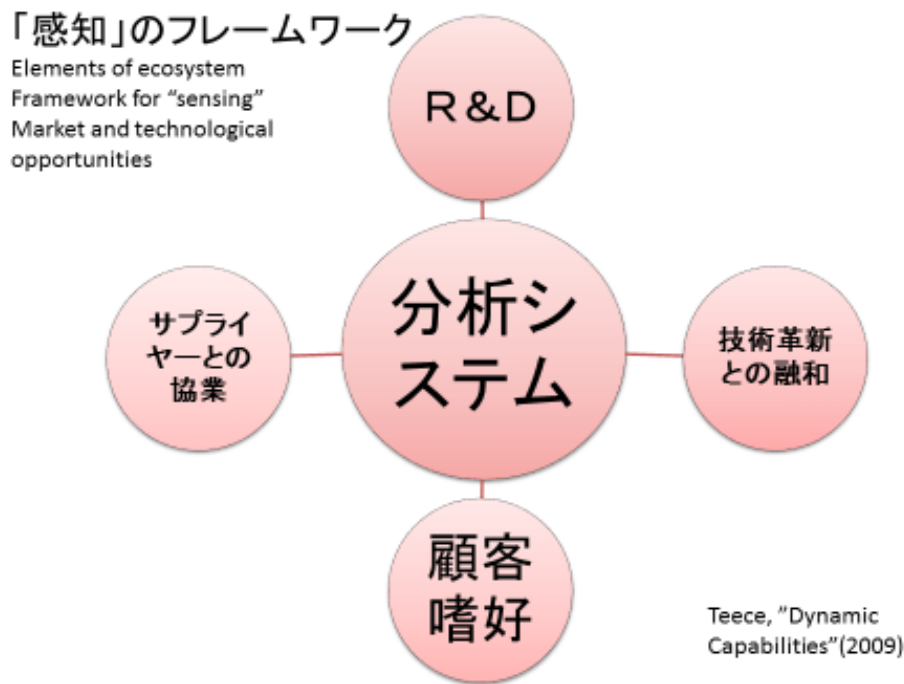


図 40. 「感知」のフレームワーク。

出所 Teece. (2009). “Dynamic Capabilities.” Oxford University Press. p.17 (Teece (2009)「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」ダイヤモンド社. p.18).

<sup>153</sup> 「顧客との関係におけるプロセス・イノベーションを特定するプロセス」と表現したが、“Analytical systems (and individual capacities) to learn and to sense, filter, shape, and calibrate opportunities” が元の定義である。David J.Teece.(原著), 谷口和弘 (翻訳), 蜂巢旭 (翻訳), 川西章弘 (翻訳), ステラ・S・チェン (翻訳) (2009)「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」“Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.” Oxford University Press, p.17」ダイヤモンド社。

「捕捉」については、「捕捉」(Seizing, シーキング) という語彙にあいまいさが残るが、戦略の選択における意思決定という意識が成り立つ。Teece は「捕捉」という活動に対しても次の 4 つの要素を掲げている。①カスタマーソリューションやビジネスモデルの記述、②意思決定プロトコルの選択、③補完物のマネジメントとプラットフォームのコントロールのための企業境界の選択、④ロイヤルティーとコミットメントの構築、である。

①について、ビジネスモデルの目的が明確に顧客価値の創造であることが重要である。サウスウエスト航空、デルやウォルマートのビジネスモデル・オペレーションは、当時の常識を覆すものであったが、すべてが顧客価値創造のためであったことが事例として挙げられる。ここでの顧客価値は、顧客にへつらうレベルのものではなく、潜在ニーズに訴えることで新しい顧客を取り込んでいくことである。

②については、既存の競争力のあるセクションに対して、あえて競争環境を与えず温存する「反カニバリゼーション」を成功体験による経営意思決定のバイアスと評し、排除することから始める。さらに無価値の資産を捨てることによって自由な意思決定を求めることを第一にしている。この考え方は本稿における PIE(Potential Industrial Earning) の創出と市場における競争環境の差異からも理解できるであろう。競争環境に自由度があればあるほど、サンクコストの呪縛から解放され、PIE の大きさが増していき、潜在的なニーズの掘り起こしによる潜在成長性の高い、新しい市場への変化に対応可能となる。

③についてはイノベーションを、より効果的に顧客価値に転換するための適切な事業ドメインの重要性に言及している。この見地から本稿で取り上げた帰納的バリューチェーンとの整合性は、研究の興味の対象である。既存のバリューチェーンでは、その複線化・複合化、あるいは可逆性を生かした柔軟な企業間共調、統合、リストラクチャリングは不可能であろう。あえて川上あるいはバリューチェーンのあらゆる階層に顧客価値創造というインターフェースが入ってくる帰納的バリューチェーンによって変造自在なビジネスドメインの策定が可能になる。

④については、明確な目標・価値・期待を組織に伝達し、社員一人ひとりの動機づけにつなげることで、企業パフォーマンスの極大化を期するものである。後述するが、組織構造の 2 つの問題点である「コーディネーション問題」と「インセンティブ問題」の解決を経て、組織の骨格が形成され、やがてはそれが組織文化構築へとつながっていくのである。その結果、専門性を持ったスタッフが、組織に対してロイヤルティーを保持し、ミッションに対してコミットしていくことが当然の文化となる。

## 「捕捉」のフレームワーク Strategic decision skills/execution

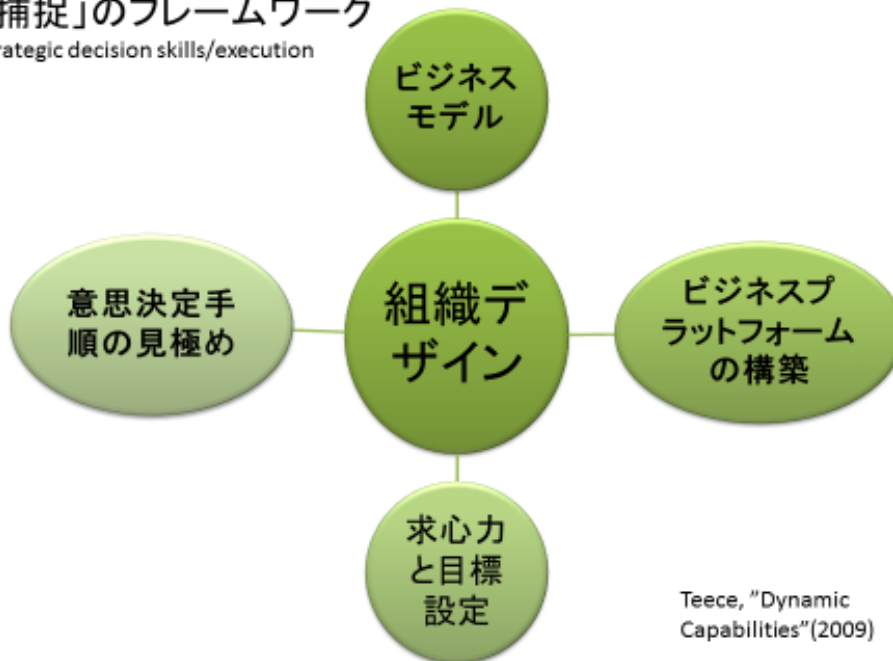


図 41. 「補足」のフレームワーク.

出所 Teece. (2009). "Dynamic Capabilities." Oxford University Press. pp.17-34,

Teece (2009)「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」ダイヤモンド社. p. 36.

さて、「転換」であるが、これは再構成（Reconfiguration, リコンフィギュレーション）と説明されている。適切な戦略ロジックが整った段階で、分権的な組織構造を前提として、状況の変化にも柔軟に対応しつつ成果を希求するという考え方である。これについては、①分権化と準分解可能性、②共特化、③ガバナンス、④ナレッジマネジメント、という 4 つの基軸が存在する。①から④の流れについては、組織構造のコーディネーションに始まり、その専門性に着目した機能が、組織に対してロイヤルティを持ちつつ業績目標にコミットするというものであろう。その過程において、マネージャーの果たす役割を経営資源の適切な配分とコントロール、そして共有資産としての暗黙知と形式知に焦点を当てるといった考え方があり、それが理解できよう。

①については、組織のシステムについて相互依存していることを前提に独立したサブシステムの機能性を分権化として問うている。個々のマネージャーの意思決定が最終的に顧客の利益になるような組織構造を企図し、ビジネス組織としての事業部制はその一つのシステムであるとの前提に立つ。②については競争優位性の持続可能性のための戦略的適合 (Fit) を示す。具体的には共特化を「共特化された資産は特定の資産価値が他の特定の資産との結合使用の関数であるような、特定のクラスの補完的資産である」(Co-specialized assets are a particular class of complementary assets where the value of assets is a function of

its use in conjunction with one particular assets.)<sup>154</sup>とされ、あるイノベーションが相互補完的に共特化されることを想定している。オーケストレーションという表現で、どのような市場のタイプであっても有効な機能の共鳴を経て、相乗効果が生まれるものであろう。③については、企業内における技術移転に対する知的財産権の流出、(経営)資源の結合やリコンフィギュレーションにかかわる能力、組織におけるインセンティブにかかわるガバナンスのことである。④については、企業内、企業外を問わず知識を含む資産の統合・結合の能力のことを示す。バリューチェーンの変容が含まれている。

Teece は、これら「感知」「捕捉」「転換」についてそれぞれ補足的に、「感知」=Sensing, 機会・脅威に対するセンシング、「捕捉」を Seizing としつつ戦略的意思決定のスキル・遂行とし、「転換」については Reconfiguration: リコンフィギュレーション=結合・再構成・資産保護のスキル、としている。

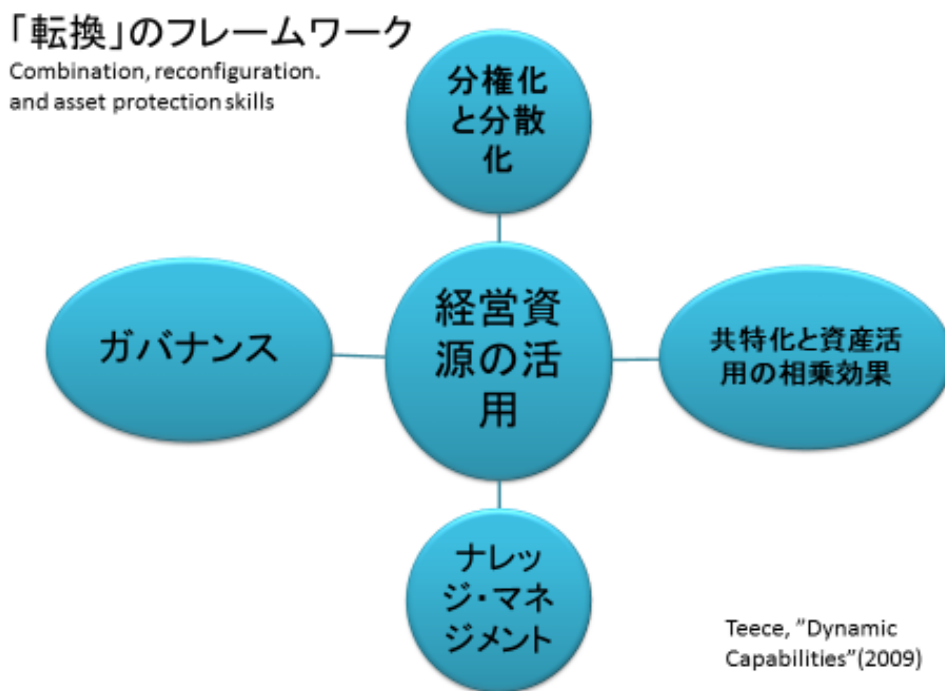


図 42. 「転換」のフレームワーク.

出所 Teece. (2009) "Dynamic Capabilities." Oxford University Press. pp.34-64,

Teece. (2009) 「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」ダイヤモンド社. p.36.

<sup>154</sup> Teece. (2009) "Dynamic Capabilities." Oxford University Press. p.41.

組織における文化についての組織論的なアプローチによる定義は「文化とはグループが外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、グループによって学習された、共有される基本的な前提認識のパターンである。このパターンはそれまで基本的に効果的に機能してきたので適切なものと評価され、その結果新しいメンバーに対し、これらの問題に接して、認識し、思考し、感じる際の適切な方法として教えられる<sup>155)</sup>」とされている。

また、ダイナミック・ケイパビリティとの理論的整合性において、組織能力の醸成という分野では、同様な研究対象として分類できうる理論の一つとして、Senge(1990)による“The fifth discipline”が挙げられる。Sengeによると、学習する組織の5つの規律とは、①メンタルモデル、②チーム学習、③システム思考、④パーソナルマスタリー、⑤共有ビジョン、という5つの自立的ルールによって理想的な組織が設計されうる。Sengeの前提で興味深いことは、これらの規律が個人のマイクロ領域に踏み込んでいる点である。これを俯瞰して組織全体の行動様式と照らし合わせたときに、Teeceのダイナミック・ケイパビリティ理論における組織の「感知」「補足」「転換」と整合性のある対象をなすことに、合理性を感じずにはいられない。

Sengeにおける①のメンタルモデルとは、いわゆるマインドセット、個人の「世界のルール的前提」条件のことで個人における内的コンテクストの中心とも言えよう。②のチーム学習・ダイアログとは、チーム・組織内での対話を通じて、個人のメンタルモデルや組織の抱える問題の全体像を統合させるプロセスで、組織集団での意識の統一化を図る。これはTeeceにおける「補足」プロセスの一部にもつながる。③のシステム思考とは、ものごとを一連の要素のつながりとして捉えることで、本稿でも取り上げた帰納的バリューチェーンや複雑に変化するバリューチェーンに通じる考え方である。全体最適化や複雑な問題解決への手法としても汎用性が高く、組織能力そのものを示す考え方であろう。これはTeeceの「感知」「補足」「転換」それぞれに適用可能な考え方である。④パーソナルマスタリーとは、個人が組織において「存在意義」を問う行動プロセスのことである。Teeceにおいては「転換」における共特化や、ガバナンスの有効機能とナレッジマネジメントを前提とした分権化につながっていくであろう。⑤の共有ビジョンとは、個人のビジョンを重ね合わせて、組織として共有可能なビジョンを創り出すプロセスである。これはTeeceのダイナミック・ケイパビリティにおける「感知」「補足」「転換」すべてのプロセスの背景と共通する考え方である。

<sup>155)</sup> Edgar H. Schein(原著), 梅津裕良・横山哲夫(翻訳)(2012)「組織文化とリーダーシップ “Organizational Culture and Leadership.”」白桃書房. p.21.

## The U Process and the Five Disciplines

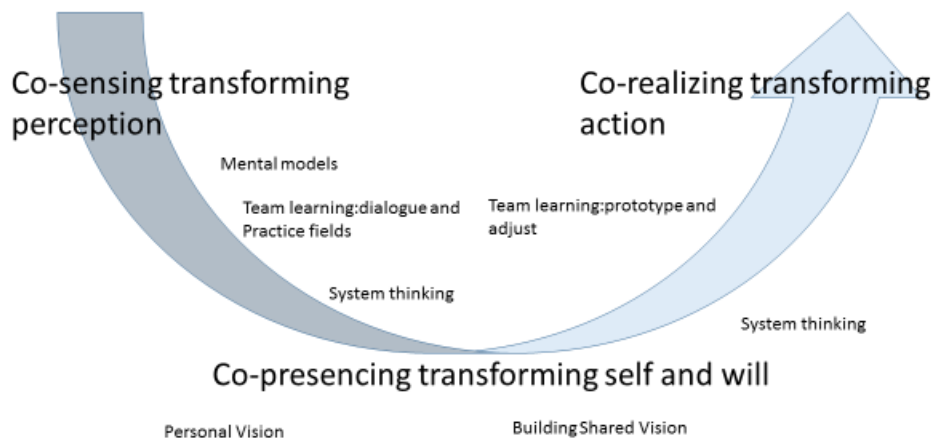


図 43. The U process and the five discipline.

出所 P. M. Senge. (1990) “The Fifth Discipline.” Random House. p. 403,

P. M. Senge., 守部信之(翻訳)(1995)「最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か “The Fifth Discipline.”」徳間書店. 筆者一部修正.

Senge の The fifth discipline における「チーム学習」については、Tece の共特化の考え方につながり、自らの商品やサービスの組成について、顧客ニーズを前提としながらも細かい試作品（プロトタイプ）作りが行動規範として挙げられている。この考えからは、ケイパビリティ・マネジメントを実践して行く上で重要なポイントであろうと言う示唆を感じさせる。プロトタイプ作りを統括する機能がケイパビリティのひとつであり、それをマネージャーは自らの組織のリーダーとしてコントロールしていくべきであろう。



## 第2節 DSIR（需要サイドの収益逡増効果戦略）とのコラボレーション

### 4-2-1. ネットワーク外部性

競争市場（競争ドメイン）に焦点を絞りつつもその価値創造と非ゼロ・サム・ゲームになるよう検討した戦略の代表例として、いわゆる「ネットワーク外部性」あるいはDSIR（Demand Side Increasing Return）戦略が挙げられる<sup>156</sup>。この戦略もゲームのルールを変更するという点で、イノベーション創出とは類似性がある。

DSIRによるネットワーク効果は、マーケティング戦略におけるバンドワゴン（一気呵成に新商品サービスを宣伝する）効果や、顧客へのサンクコストをアピールしながら互換性強要による囲い込みも戦略の一部に含み、新規の競争ドメインを作り上げることが中心課題ではない。イノベーションの創出による新規需要創造を従来の競争ドメインの外部に求める考え方である。既存のルールそのものを新規に創造してしまうことで、従来型の競争が意味をなさなくなる、新しいゲームを作るという点において、ブルー・オーシャン戦略と同様の新規性がある。

Christensenの言うイノベーションには一般的に、主に3つの類型があると分析されている。①エンパワーリング・イノベーション(empowering innovation)②サステイニング・イノベーション(sustaining innovation)③エフィシエンシー・イノベーション(efficiency innovation)の3つである。これらは、イノベーションのとしての形の違いだけではなく、それぞれが経済社会に対してどのような因果関係を持つかという点で大きく異なっている。

①のエンパワーリング・イノベーションであるが、これは日本の高度成長時代における日本の製造業が米国市場を席卷したプロセスである。ホンダのカブ、トヨタのカローラ、キヤノンのプリンター、多くがそれまで欧米の大企業だけが武器として持ちえた複雑で精巧、高価であった商品を大衆化することに成功した。このイノベーションは商品の大量生産を伴うので雇用を創出する。②のサステイニング・イノベーションだが、これは今ある商品のバージョンアップを追求していくイノベーションである。現在の日本はこの段階にあると言って良い。我々が最も身近なイノベーションに感じるトヨタのハイブリット自動車の普及はこれにあたる。イノベーションには違いないのだが、ハイブリッド自動車が普及しても、それまでの自動車の需要とトレードオフとなるので、雇用を増やす効果はない。③のエフィシエンシー・イノベーションは、仕事のプロセスを変えることで、既存の商品・サービスの効率化をもたらす。例えばオンライン保険は、サービス内容が変

<sup>156</sup> 新規製品・サービスの市場性を確保するために「使う人が増えれば増えるほど互換性の確保によってその商品サービス価値が増す」というネットワーク効果のことである。いわゆるバンドワゴン効果も含め、企業戦略の中でマーケティング戦術としての意味もあった。

わらなくても販売人員など販売コストは激減するので顧客には安価に提供できる。このイノベーションは雇用を減少させるが、より少ない投下資本で事業を展開できるため資本を増やす。

Christensen は、①→②→③の順番で経済が循環することで、資本は余剰し、より仕事は減少するとしている。まさにこの段階における日本の状況は、投資先に乏しく有り余る資本によって投資効果は低く抑えられ、企業内失業は全雇用者の相当部分を占めると言われている点において、教授の考えは正しいと言えるだろう。

では、再び①のエンパワーリング・イノベーションを日本で巻き起こすためには、何をすれば良いのであろうか<sup>157</sup>。

ここで興味深い点は、日本におけるイノベーションをケースとして考察していく中で、任天堂Wii、古くはソニーのベータマックス・ウォークマン、NTTドコモのiモードなどが、いずれも日本企業の独自インフラ技術によってもたらされた側面があることである。最近では日本のアスクル・価格コム・食べログなど、汎用ネットワークを活用したノンテクノロジー分野によるイノベーションも散見されるが、インターネットの恩恵に預かることが多く、アメリカにも類似あるいは相似ビジネスが存在し、むしろアメリカでアイデアとして発祥したものも多い。特にアメリカにおけるイノベーションは、著作権問題のあった音楽ファイル交換から発祥のナップスターや、個人情報保護という概念をあえて否定したフェイスブックなど、日本の法規制社会からは発想しにくいものが多い印象がある。

#### 4-2-2. AIRBNB の事例

「シェアで成り立つコミュニティ」を合言葉に、本来は営利的な宿泊設備として登録されていない民家を、ホテルのようにネットを通じて自由に旅行者に貸し出すサービスである AIRBNB (エアー・ビー・アンド・ビー) は、「Airbnb は 2008 年に 2 人のデザイナーが、泊まる場所を探していた 3 人の旅人を家に泊めたところから始まりました。今や何百万人もの人たちが Airbnb の無料アカウントを作り、お部屋を掲載したり、世界中のユニークな宿を予約・利用しています<sup>158</sup>。」と評され、多くの利用者に支持されている。

「オンラインストレージの『Dropbox』と並び、シードアクセラレータの Y Combinator が出資したスタートアップ企業として (AIRBNB は) 最大級の成功を収めつつあるスタートアップ企業だ。赤の他人を自宅に泊めるというアイデアは当初、投資家からも周囲の人々からもクレイジーだと言われたが、わずか 4 年で世界 192 カ国、3 万都市に 26 万件の登録物件、通算でのべ 1000 万泊の成約を見るほどに成長した (延べ 1000 万泊達成は 2012 年 6 月)。2011 年 7 月には評価額が 10 億

<sup>157</sup> 石井竜馬 (2013) 「民間の経営戦略を政治に生かせ」政策工房..

<sup>158</sup> <https://www.airbnb.jp/help/getting-started/how-it-works>

ドル（約 800 億円）に達したと報じられていて、スタートアップ業界では期待の  
ホープといったところだ<sup>159</sup>。」

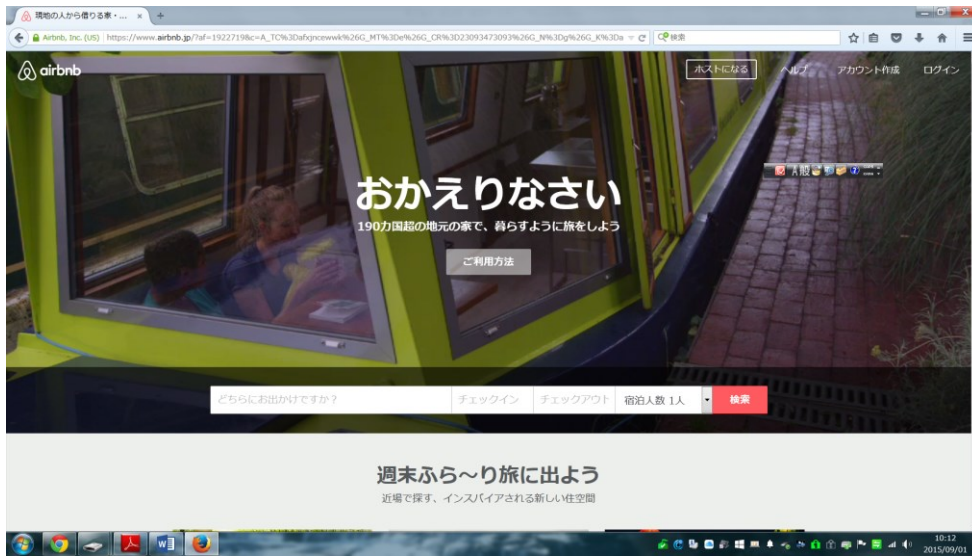


図 44. AIRBNB のサイト。

出所

[https://www.airbnb.jp/?af=43720035&c=A\\_TC%3Dafxjncewkw%26G\\_MT%3De%26G\\_CR%3D69799437133%26G\\_N%3Dg%26G\\_K%3Dairbnb%26G\\_P%3D&gclid=CNypvLivzcgCFZSuVQod3DYE8w&dclid=CPCvxrivzcgCFRkvQodd8UFgk](https://www.airbnb.jp/?af=43720035&c=A_TC%3Dafxjncewkw%26G_MT%3De%26G_CR%3D69799437133%26G_N%3Dg%26G_K%3Dairbnb%26G_P%3D&gclid=CNypvLivzcgCFZSuVQod3DYE8w&dclid=CPCvxrivzcgCFRkvQodd8UFgk)

このビジネスについて、従来の各国の法制度との問題点や、顧客サイド、あるいはサービスの供給者（ホスト）に関するトラブルは生じていないのだろうか。実際に、一般的な法制度とのシステムとしての乖離は、①ホテル税を払っていない、②ホテルの営業許可を受けていない、③ホテル営業権の無視、④貸物件のまた貸し、といった問題が一般的である。実際、2015年8月時点ではわが国では大きな問題として表出している事実はない。

ビジネスの基本として、まったく知らない外国人などを宿泊させることに対する貸主に対する保証は、8000万円までホストの掛け金負担なしで AIRBNB が供給している。利用者側のメリットは、ホテルに比べて安価で、利便性が高いことが最大であるようだが、そこには地域とのふれあいや異国の文化に触れる機会の創出など、営利としての宿泊だけをサービスとして供給するホテルとはまた異なる部分が大いようである。

また、赤の他人同士がホテルという公益性によって安心感を担保されている従来のビジネス環境を超越するためにも、宿泊者とホストがフェイスブックのようなコミュニティーで相互を評価するシステムも構築されている。

AIRBNB は、私的な財産である固定資産を、新しいパブリックの概念と融合させつつ DSIR の発想で一気呵成に構築し、ブルー・オーシャンを開拓し、一気に市場に浸透させつつあるサービスといっても良いのではないだろうか。この点におい

<sup>159</sup> <http://www.atmarkit.co.jp/ait/articles/1211/30/news123.html>

ては技術的なイノベーションではなく、ネットを通じた新しいインターフェースを整備することで需要を創造している典型例と言えよう。

イノベーションの新規性を担保したうえでの新しい需要の醸成環境を整備するためには、日本に限らずとも政府による規制の緩和、政府主導の産業政策の回避、民間におけるアントレプレナーシップに対する寛容、国際社会で評価されるデファクトスタンダード開発のための投資、のような整備設計が必要であろう。そのうえで外的コンテキストの変化の趨勢に機敏に反応しうる、日本企業の個別のケイパビリティ・マネジメントこそが事業の成長と持続的競争優位性の確保のためには不可欠なのである。いわば日本企業は競争優位のための戦略立案も自前で構築する必要があり、そのエネルギーの源泉となるものがケイパビリティ・マネジメントということになる。

パナソニックが開発したスマートフォンによる家庭のテレビやエアコンなどの外出先からの遠隔操作は、日本の電波法規制によって開発が頓挫した経緯がある（その後法改正があり、2015年7月現在では許容されている）が、メーカーとして規制の存在がコスト要因になりうるということが自覚されたことだけでも開発スピードの鈍化につながる。

従来型の組織では意思決定に時間がかかり、気が付けば二番煎じの外国製品に日本国内市場を席卷されてから日本政府が規制を緩和する、ということにもなる。そのためにも組織のトップダウン・ボトムアップの構造問題を超越したケイパビリティ・マネジメントが必要となってくるのである。

また、日本においてイノベーションの新規性が際立ちながら、頓挫のコスト要因になりうるものとして既存業界の業界団体の圧力も存在する。技術にもインターネットにも過度に依存しない、ブルー・オーシャン戦略の成功例としてのQBハウスは、その後規制によって「洗髪台」設置というコスト増加要因を押し付けられた経緯がある。この背後には既存理髪店の業界団体による圧力があつたことは明白であろう<sup>160</sup>。

システム思考によって、事業の裾野を広げるという発想も存在する。リコー特別顧問の桜井正光氏によるコメントでは、「日本には技術力は充分にあるけれど、システム思考の部分が弱いですね。ここはアメリカが桁違いに強い。たとえばグーグルにはネット検索にとどまらず、検索を核にした新しい文明をつくるようなパワーがあります。アップルの iPod もそうです。製品というものは、そのハードだけに目を向けると、スピーカーを高品質にとか、操作性をどうやって改善するかとか、小さな側面ばかりに目を奪われがちです。でもアップルは、技術やスペックに必要以上に拘泥しなかった。まず、パソコンからお気に入りの音楽をダウンロードし、オリジナルのアルバムを編集できるようにする。それを、車のFMチューナーにトランスミッターで送り、大音量で流せるようにもしました。そうすればドライブ中に彼女と自分の編集した音楽を簡単に楽しめるわけですね。モノをつくるだけでなく、どういうふうに使ったら便利なのか、楽しいのか、ということまで提案するわけです。これは類稀なる構想力があるからこそ、できることです。ハードの性能をどう上げるかに血眼になってしまうと、大きなマーケットを見逃してしまいま

<sup>160</sup> <http://getnews.jp/archives/86557>

す。残念ながら、こういう構想を描く能力を持った人間が日本には少ない。最終的には教育の問題に行き着くのでしょう。ただ、こうした事例は日本でもゼロではありません。リコーは複写機とかプリンターといった OA 機器を製造販売しています。モノだけに着目するとそれで終わりですが、OA 機器は何のために存在するのかに着目すると、『情報処理のための道具』という答えが出てきます。紙をコピーする、資料を印刷する、という要素は情報処理というプロセスのほんの一部分に過ぎない。そこに気づけば、情報処理というプロセス全体の生産性をもっと上げる、という高次元のニーズが表れます。単なる OA 機器のメーカーではなく、『オフィスの生産性を高めるドキュメント・ソリューションのプロバイダー』を目指すことで、ビジネスの裾野も広がっていきます<sup>161</sup>。」と、システム思考によるプロセス・イノベーションの真価が語られている。

### 第3節 イノベーションへのインターフェース

#### 4-3-1. 需要喚起政策

「需要を喚起するためには、今こそ顧客が本質的に求めている利用体験を提供する（スマート化）ために、既存の技術や資産を最適に組み合わせる（リーン化）ことがカギとなる<sup>162</sup>。」 イノベーションが企業の成長のエンジンとして語られるとき、多くの場合は「技術革新」にまつわるイノベーションであることが多い。もちろん、技術革新は既存の商品やサービスの何らかの価値創造に貢献するという前提が存在する。しかし、ケイパビリティ・マネジメントにおけるイノベーションは技術的要素に限定されず、素材の新規性や特許取得などの視点はあまり重要視されない。ケイパビリティに基づくイノベーションでは顧客ニーズの潜在的な情報基盤に基づき、関連性のないビジネスでも帰納的な発想で広範なシステム思考によるプロセス・イノベーションが巻き起こされる。これは、本来であれば限定されたビジネスドメインでは極めてコンパクトに行われるべきものであろう。システム思考ではドメインは問わず、どんなに小さなイノベーションであっても、適用範囲が広くなろうとも、顧客にとっての価値が最大化されることがケイパビリティによるイノベーションの最大の目的となる。

ケイパビリティを使った需要喚起のためのイノベーションを起こすことを目的とし手考えた場合、企業における内的コンテキストに基づいたプロセスはどのようなになっているだろうか。

<sup>161</sup> 「プレジデント」(08年2月18日) 会長構成=荻野進介 プレジデント社。

<sup>162</sup> 名和高司「学習優位の経営」ダイヤモンド社。 p.2.

企業の内的コンテキストにおける、戦略としての実践、マネージャーの役割としてのプロセス・コントロールとアウトプット・コントロール<sup>163</sup>にはそれぞれ一長一短がある。いずれも顧客の価値を最大化させるために、コスト・コントロールを行いつつ、コアのアイデアや技術のインターフェースを拡げて、市場の力も利用しながら、その最適解を見出すことが企業の競争優位性たる組織文化構築の成功要因となろう。ここで「インターフェースのオープン化はバリューチェーンの中に組み込まれる競争優位性を散逸させることになるのではないだろうか」という意見も存在する。この論点については、そもそも競争優位性を企業で独占しようとせず、DSIR、あるいはネットワーク外部性によって、技術の一般化と汎用性の向上による普及、という目的がある Linux などの「オープンソース」のビジネスの例として説明可能である。

すなわち、企業における独占供給あるいは競争環境下におけるインターフェースのオープン化には、そのプラットフォームの構築によるソースのコントロールが一定量必要であろうということが考えられる。グーグルの標準ブラウザであるクロームにおける拡張機能ソフトウェアはクローム上でのみ供給される事例など、一部のソースの開示と、そのプラットフォーム化の限定による DSIR と利益創出のメカニズムは、微妙なバランス関係の上に成り立っているととっても良い。

ここでの事例は、組織において、むしろそのバランス関係の精査（アプリ開発における供給者の能力と顧客のニーズの調整）にこそケイパビリティは生かされていることを示すのではないだろうか。

#### 4-3-2. 一時的な競争優位性

持続可能な競争優位性の維持・構築について、本稿ではそれが企業のゴーイング・コンサーンに貢献するという前提で論を進めてきた。「競合他社や消費者の動向は過去に比べて、あまりにも予想が難しく、業界も刻々と変化している。このような状況下で持続する優位性を持つ企業は稀である。先頭を走り続けるためには、常に新しい戦略的取り組みを打ち出すことで、多くの『一時的な競争優位』を同時並行的に確立し活用していく必要がある<sup>164</sup>」。一時的な競争優位は企業の提供する商品やサービスの成長ライフサイクルと深い関係があり、一時的という定義には時間的な幅が存在する。強調されるべきは、競争優位性の持続可能性の確立が自己目的化しない点であろう。

競争優位性の持続可能性のために従来から有効的な戦略であるとされてきた定説について、イノベーションとのインターフェースがオープン化されていく過程で再考されるべき点は以下の3点である。

<sup>163</sup> 沼上幹「組織デザイン」日本経済新聞社. p.101.

<sup>164</sup> Rita Gunther McGrath. and Alex Gourlay.(原著), 「一時的競争優位こそ新たな常識 “The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business.”」ハーバード・ビジネス・レビュー (2013年10月10日) ダイヤモンド社.

具体的には、①プリエンプティブ・アドバンテージ（先手必勝戦略）の無効化、②市場シェア優先主義の脆弱化、③組織文化の罨、の3つが挙げられると考えられる。①については未開拓市場に最初に参入したものが、長期的な競争優位性を構築可能という定説に対するものである。イノベーションが発生しにくい業界（製品規格が政府の安全規制などによって厳しく制限されている業界など）では、イノベーションが業界の構造に影響を与えにくいので、先行者利得は比較的維持可能であろう。一方で、業界構造が急激に変化する状況では、先行者であることだけで競争優位の保持は保証されないであろう。②については、一般的に業界で強い地位を築いた状況では、規模の経済などによる低コスト化と高収益性が確立されるため、その製品に対する追加投資や仕様変更には消極的になりがちである。このような状況下では、ライバルがイノベーションに成功した場合、一挙に形勢を逆転されてしまうことも考えられ、その後のキャッチ・アップも難しくなってしまう。③の組織文化の罨であるが、企業として成功体験の蓄積の延長線上に企業文化が構築されてしまうと、組織の硬直化が心配される。業界の情報収集について、選択と集中を意識しすぎるあまり、業界の雑音を一切無視して、将来の大切な芽を拾い上げることに疎くなる恐れがある。

「既存の定説的な戦略の落とし穴への注意」と「企業組織の柔軟性の維持」こそが、競争優位性が一時的であろうとなかろうと、結果としての企業の競争力を担保するものではないだろうかという疑問が湧いてくるのである。

ではどのようにすれば、一時的な競争優位性にもこだわらず、「既存の定説的な戦略の落とし穴への注意」と「企業組織の柔軟性の維持」の両立をなすことが可能になるのであろうか。この論点については、R. G. McGrathによる “The end of competitive advantage” において詳しく論じられている。固定概念の打破と組織の柔軟性の維持のためには、個人のキャリア優先か企業の業績優先か、会社全体の利益か所属部署の利益か、というジレンマの解消が必要で、そのためには一定の個人主義が必要という論点である。

## The New Strategy Playbook

From	To
Organizational skills	Individual Skills
A stable career path	A series of gigs
Hierarchies and teams	Individual Superstars
Infrequent job hunting	Permanent Career Campaigns
Careers managed by the organization	Careers managed by the individual

図 45. 「一時的な競争優位性を支える個人中心能力主義」.

出所 R. Gunther. 鬼澤忍 (翻訳) (2013)「競争優位の終焉 市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける」 “The end of competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business.” Harvard Business Review Press. p.162」日本経済新聞. をもとに筆者作成。

R. G. McGrath (2013)によると、組織としてのスキルから個人スキルへ、安定的な昇進よりも紆余曲折、階層化された組織ではなく能力主義のスター重視、定期的な転職ではなく常時自分を売り込めるシステム、組織による昇進コントロールではなく個人による昇進コントロール、などの行動様式の改革によって、固定概念の打破と組織の柔軟性の維持が可能になるとされている。*The end of competitive advantage* は、組織におけるケイパビリティを個人レベルで論じた研究として大いに参考になる論点を提案している。

### 4-3-3. フレームワークとしての競争優位性の確立プロセス (ARC)

競争優位性の確立プロセスについて俯瞰すると、Saloner による図 46. の概念図が理解しやすい。競争優位性はもともと企業に内在するものであるが、本稿で研究しているケイパビリティ・アドバンテージの考え方のように、外的コンテキストの変容性に反応し、組織文化を醸成し企業の内的コンテキストとなつて、新しい需要を作り出す競争優位性として機能する。競争優位性にはもう一つの要素があり、ポ



ジショナル・アドバンテージと言われる地位的な競争優位性が、内在する要素として機能している。これとて、競争優位性の機能として、外的コンテキストの影響を受けながら、その機能的役割の変容性に資することができなければ、陳腐化してしまう。

ケイパビリティ・アドバンテージにしてもポジショナル・アドバンテージにしても、外的コンテキストに対しての変容性に対して、組織文化としての対応力が必要であるということである。特にケイパビリティ・アドバンテージの活用が、企業組織の文化に生かされるプロセスを研究することで、結果として伝統文化を含むポジショナル・アドバンテージをも変容可能するフレームワークについて検討する。

### Competitive Advantage 競争優位性の確立の要因



図 46. 競争優位性確立の概念図.

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」 東洋経済新報社. p. 9. pp. 93-112., p. 116. をもとに筆者作成、一部修正。

一般的な競争戦略論においては、企業の類型として低コストで汎用品を生産・販売する「大量生産型企业」と、小ロット多品種で顧客満足を最優先させる「ブティック型」企業があるとされてきた。それぞれの企業の組織体系も、前者では営業部門と生産部門、後者では各部門間の調整を顧客からの情報に基づいて行うルーチン機能が存在する。このような前提で組織の担う役割と、構造的問題が長らく議論されてきた。ところが、アメリカのベンチャー航空会社として（2015年現在では大手であるが）サウスウエスト航空の1980年代からの黎明期における成功によって、小回りの利かない大きな企業規模であっても、低コストと顧客満足はある一定の組織能力があれば、両立しうるものであるということが取り上げられた。

その一定の組織能力とは、Saloner によれば「コーディネーション問題の解決」と「インセンティブ問題の解決」のための組織能力であるという。「コーディネーション問題の解決」とは、いわば専門家が専門的な仕事を狭い領域で行う段階で、それらの小さな仕事を統合・調整する能力である。これが顧客ニーズに基づいて行われているかどうかという点が重要となってくる。さらに、もうひとつのコーディネーション問題は、適材適所の人材配置の仕組み、および意思決定プロセスをどのように設計するかということである。決断そのものはトップが行ったとしても、現場に適切な権限が委嘱されていることで構造的な問題は避けられる。また、組織における各個人の業績に対するコミットメントも、顧客満足に直結している必要がある。

一方、インセンティブ問題の解決には、社員個人に対するサラリーや昇進などのリワードシステムの整備という意味合いも含まれている。それを踏まえても、企業内における個々の社員のすべての行動をマネージャーがくまなく把握することは困難であり、そこには「隠された情報」「隠された行動」が存在する。それを前提としてマネージャーは社員から適切な努力を引き出すことにある。

2つの組織の問題点をフレームワークとして具体化したものにARCがある。ARCは、Salonerによれば、アーキテクチャー, Architecture (A), ルーチン, Routine (R), そしてカルチャー, Culture (C)という組織の要素に着目して、前掲の組織の2つの問題(コーディネーション問題とインセンティブ問題)を解決しようとするものである。

## ARCで企業の内的要因を分析する

組織的なすぐれた企業を設計する

- ① 組織構造をどうするか？
- ② モチベーションをどう与えるか？

A アーキテクチャー(構造)

R ルーチン(具体的な日常業務)

C カルチャー(企業文化)

三つの側面から分析する

図 47. ARC の概念と内的要因(内的コンテキスト)の関係。

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. pp. 93-112., p. 116., p. 315., p. 336., p. 410., p. 415., p. 418., をもとに筆者作成。

Architecture (組織の構造) については、コーディネーション問題にもインセンティブ問題にも直結する要素を含んでおり、最も重要な検討課題である。まず、ビジネス構造におけるユニット構築において、それが顧客志向を前提にしながらも専門性を軸にした個人が、有機的にチームとして機能しうるものであるか、という視点で検討していく必要がある。本稿では帰納的バリューチェーンとして取り上げたが、川上の開発チーム、川中の物流チームとて、プロセス・イノベーションを基本とした顧客価値の創造を無視することはできない。これによって外的コンテキストの変容性に耐えうる戦略にマッチしたユニットの構築が可能となる。またインセンティブ問題との兼ね合いでは、チームの個々のメンバーの専門性や業績にリンクしたリワードシステムではなく、チーム全体の業績にリンクしたシステムが推奨されている。これによってアーキテクチャーとしての設計段階で前掲の2つの組織の問題の解決が担保されることになる。

次に Routine (ルーチン、仕事の流れ) であるが、ここではマネージャーの役割がクローズアップされることになる。組織においては個々の従業員による「隠された情報」「隠された行動」が散在しているが、それを前提にしながらも、マネージャーは個々のメンバーの情報収集に努める。そのうえで、個人に対してモチベーションを与え、最適な顧客との取引(コミュニケーション・インタラクション・トランザクション)を可能にしていく。

Saloner によれば、アーキテクチャーとルーチンの確立によって、カルチャーの構築が可能であるとしている。そのカルチャーの内容は、①顧客中心主義、②サービス規範の確立、③チームワーク、④「ビジネスにおける楽しさ」の確立、の4点であるという。つまり、ビジネスにおける組織文化の確立のためには、上記4つを目標として掲げるだけでなく、裏打ちされるアーキテクチャーやルーチンによるシステムの構築が必要ということである。

「さらにロバーツ (2005) によれば、組織は人々 (P), アーキテクチャー (A), ルーチン (R), そして文化 (C) の集合体—PARC—と見なすことができると主張されている。この見解は、Saloner, Andrea Shepard, Joel Podolny. (2002) においても部分的に採用されており、アーキテクチャー、ルーチン、カルチャー、から成る ARC を適切に設計するとともに、そのもとでの人々の取り組みを引き出し、調整するようなインセンティブとコーディネーションを適切に行いうる組織デザインを行うことが重要であると主張されている。そのような組織デザインを、組織が置かれた外的コンテキストに適合するように設定することによって、(内的コンテキストとしても機能するに至り<sup>165</sup>)、競争優位性がもたらされると主張されている<sup>166</sup>。」

---

<sup>165</sup> 筆者加筆修正。

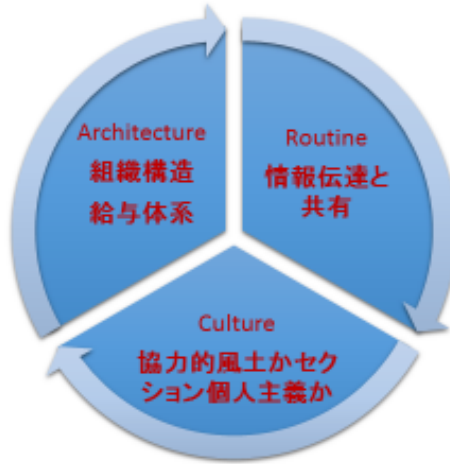
<sup>166</sup> 廣田俊郎(2012)「企業の本質と経営戦略諸側面の基本的次元」関西大学商学論集 第56巻第4号(2012年3月) p.61.

## ARC分析

(着眼点)  
ARCで企業内部のどこに問題が潜んでいるのか？  
理解できる。

それが、組織構造の非効率性や優秀な社員の離職に繋がっていないか？

ステイクホルダーとの関係において障害となっていないだろうか？



結果として、業界競争スペクトラムにおけるポジションから得られる優位性に加えて、企業の内的要因を掘り下げていくことで「独自組織能力」をサステイナブルなもの昇華させることが可能になる。

そしてそれは、過去の成功体験や硬直的な人事評価を真っ向から否定することになる。

図 48. ARC 分析のフレームワークとしての概念。

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. pp. 93-112., p. 116., p. 315., p. 336., p. 410., p. 415., p. 418., をもとに筆者作成。

ARC のコンサルテーションにおける具体的な活用方法の事例を示すと図 49. のようになる<sup>167</sup>。

おおよそ世界のビジネスは、活用型企业と探索型企业に分類できるという前提で、付随する組織文化の違いをまとめたのが図 49. の表である。組織文化を規定する要素として、①組織間の依存度；Interdependence、②自由裁量と権限；Discretionary resources、③変革活動の旗振り役；Direction of change activities、④企業組織としての学習方式；Learning mode、⑤環境とのマッチング、Environmental fit、以上の 5 つの要素として、個々の企業の特徴がまとめられている。

結果、企業の組織文化には大きく分けて 2 つの特徴があるとされている。一つは「活用型」と言われるいわゆるカイゼン活動を中心とする組織文化を持った企業である。もう一つは「探索型」と言われる探検するように新しいものを作り上げる組織文化を持った企業である。一概にどちらのタイプの企業が優れているかという議論は想定していないが、重要な点はいずれの組織文化を持った企業であっても、どちらかのタイプに拘泥して競争優位性を構築するということは、本稿のケイパビリティ・マネジメントに逆行するということであろう。特に組織文化の分析

<sup>167</sup> Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny.(原著),石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. Saloner の事例研究をもとに筆者修正。

における要素としての「環境とのマッチング」という項目があるが、活用型企业では市場が緩やかに右肩上がりに成長する環境では FIT し、探索型企业では市場環境の急激な変化にも対応しうる（FITする）企業という分析がなされている。ケイパビリティ・マネジメントにおける組織文化の構築においては、これら2つの特徴を併せ持つ柔軟な組織文化が求められているのであろう。

## ARCで企業の色を見分ける

企業の色とその特色 characteristic	活用型 Exploiters	探索型 Explorers
組織間の依存性 Interdependence	強い、強固な結び付き Tightly coupled	独立型 Loosely coupled
自由裁量と権限 Discretionary resources	厳格に職権が決定 No organizational slack	自由裁量 Substantial organizational slack
変革活動の旗振り役 Direction of change activities	本社、企画統括部 Centralized	分権型 Decentralized
企業組織としての学習方式 Learning mode	事業領域内のみでの学習活動 Within the defined domain	ドメインにとらわれない発想が可能 Outside the defined domain
環境とのマッチング Environmental fit	安定型右肩上がりの状態によくマッチする Well suited to stable environments	急速な、ダイナミックな変化で真価を発揮 Well suited to rapidly changing environment

図 49. ARC 分析のフレームワークとしての実践的活用例.

出所 Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002)

「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社. pp.93-112., p.116., p.137. 表 5-1, pp.126-145., p.315., p.336., p.410., p.415., p.418., をもとに筆者作成。

#### 4-3-4. 組織は顧客価値に従う(ケイパブル・コア・コンピタンス)

前掲の環境適合理論における外的環境の変化と組織をつなぐものとして、戦略という概念がA. D. Chandlerによって提案された。Chandlerの『組織は戦略に従う』という理念は、環境と組織の間に、戦略という変数を入れ、パラメーターとしての戦略の重要性を的確に表したものである。本稿では、環境変化を外的コンテキストの変容と捉え、組織を内的コンテキストのケイパビリティ創出機能として検討しているが、その両者をつなぐものとして、戦略という概念に競争優位性の構成要素を検討することで具体性を加え、顧客価値という概念を提案している。競争優位性の構成要素は、ポジショナル・アドバンテージとケイパビリティ・アドバンテージによって成立しているが、本稿ではケイパビリティ・アドバンテージについて、組織能力という視点からその文化の創出プロセスとしてのケイパビリティ・マネジメントについて研究した。

ケイパビリティ・マネジメントはそれ自体が競争優位性に内在するノウハウではない。外的コンテキストの変容によって、バリューチェーンが変化することで生じる組織文化創出のための触媒のようなものである。その触媒は外的コンテキストが複雑な変化をするうえで、その外的コンテキストの変化に内在する顧客の潜在ニーズを、企業組織の存在意義として企業内部に昇華させ、再定義させるためのものであると見て良いであろう。

その触媒を機能させるためには、旧来のバリューチェーンではなく、帰納的バリューチェーンという本稿で取り上げた新しい顧客価値の連鎖が必要である。

顧客価値創造のためのプロセスは従来のバリューチェーンでは機能しにくい要素があり、それを改善するためにプロダクト・イノベーションではない、プロセス・イノベーションの創出を仮定しつつ、複雑化したビジネス環境への対応を前提とした帰納的バリューチェーンによる顧客価値創造を企図するものを、ケイパブル・コア・コンピタンスとして提案したい。

## 価値創造プロセスの変容

	企業と製品をベースにした価値創造	個々の消費者と経験をベースにした価値創造
価値とは何か	価値は製品やサービスと結びついており、製品やサービスを軸に競争が展開する	価値は経験と結びついており(中略)消費者経験を軸に競争が展開する
企業の役割	価値の中身を決め、消費者に提供する	個々の顧客を巻き込んで独自の価値を共創する
消費者の役割	企業の提示する製品やサービスを受け身で購入する	積極的に価値を探し、創造し、手に入れようとする
価値創造の考え方	価値を創造するのは企業である。消費者には、多彩な製品・サービスの中から、どれかを選ぶ余地が与えられている	消費者が企業やほかの消費者と共に価値を共創する

図 50. 価値創造プロセスの変容.

出所 Prahalad, C.K. (原著) Venkat, Ramaswamy. 有賀裕子(翻訳)(2004). 「価値共創の未来へ—顧客と企業の Co - Creation」 The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers.” 武田ランダムハウスジャパン. p.210. の内容をもとにして筆者一部作成。

### 4-3-5. クロス・ファンクショナル・チーム

ケイパビリティの組織内への構築について、具体的な組織構造の例として挙げられる一例がクロス・ファンクショナル・チームである。クロス・ファンクショナル・チームとは、「組織的な思考の変換、プロセスおよびプロジェクト思考への変換、かつ部門・部署から離れることを示唆する共同作業のやり方である<sup>168</sup>」。経営戦略論における企業の戦略ステージの 3 段階のうち、もっともミクロ的な位置づけである「機能戦略：ファンクショナルストラテジー」の実践のために、効果的なチーム組成と思われる。クロス・ファンクショナル・チームの特徴は、いわゆる SBU (ストラテジック・ビジネス・ユニット)に通じる部分もあるが、本質的に組織内の個々人の意識の変革が具体的に表現可能である点に、組織の問題点としてのコーディネーション問題にも、インセンティブ問題にも有効性を見出すことができるのではないだろうか。

SBU はコアとなる組織内のコンピタンスを、硬直的なバリューチェーンで固定的に実践するのではなく、顧客のニーズに応じて柔軟にバリューチェーンを変化させながら、サービスを供給することに最大の特徴がある。その行動は、企業内におけるバリューチェーンを変貌自在にするものであり、社内リソースの有効活用を

<sup>168</sup> Henry J.Lindborg(原著),今井義男(翻訳)(2003)「クロス・ファンクショナル・チームの基礎—勝ち残りをかけて変革を目指す組織」日本規格協会. p.89.

前提にした、企業におけるケイパビリティのひとつと言える。ところが完成された SBU のミクロ的な組織構造についての考察がなされている先行事例研究は多くない。あえてここで、SBU を一般的な理論と考え、その特徴をミクロ的に示唆する考え方のひとつとしてクロス・ファンクショナル・チームを取り上げていく。

業務モデル	クロス・ファンクショナル・チーム
私は自分の専門領域で働いている	私はチームのゴールの共感している
私は専門家である	私は発案者かつ教師である
私は問題を専門知識によって解決する	私は問題を新しい解決策によって解決する
私は精神的に平静である	私は相互理解に関心がある
私は専門知識によって代替案を示す	私は積極的に議論し多くの代替案を示す
私は専門分野のルールを遵守している	私はコンセンサスを重視する

図 51. クロス・ファンクショナル・チームへの転換。

出所 Henry J. Lindborg(原著), 今井義男(翻訳)(2003)「クロス・ファンクショナル・チームの基礎—勝ち残りをかけて変革を目指す組織」日本規格協会, p. 68. をもとに筆者作成。

クロス・ファンクショナル・チームの構成員のミクロ的な意識転換をまとめたものが図 51. の表であるが、ここで理解できる最大のポイントは、構成員が持つ専門性を、チームの多様性と融合させて、積極的なオプションを提示しながら問題に対して取り組んでいくという姿勢である。専門家集団が専門性の領域におけるルールに固執してしまうと、固定概念を打ち破ることは難しい。そこで、組織としての集団のゴールについて、コンセンサスを持って共有するという、意識改革こそが大きな組織文化の改革につながるのではないだろうか。

この結果、顧客ニーズの知識基盤、ケイパブル・コア・コンピタンスがともに、バリューチェーンのすべてのステークホルダーによって共有されうるという道筋がつくことになるであろう。この考え方は、前掲のマツダにおける MBD の考え方にもつながる。MBD では、新しいシステム力を借りることとなったが、結果としてチームとしての仮説の発見と、それに対するプロトタイプ作成は、ケイパブル・コア・コンピタンスとして専門家集団にも共有された。その組織の目的は顧客ニーズの知識基盤をテーゼとして、顧客価値の最大化を目的にするものである。また、キヤノンの事例で取り上げたケイパビリティのパフォーマンスをどのように測定するかという指標における「進化的適合度(Evolutionary fitness)」と「専門的適合度(Technical fitness)」も、CFT の考え方と合致する。つまり、構成員が持つ専門性をチームの多様性と融合させて、積極的なオプションを提示しながら問



題に対して取り組んでいくという姿勢こそが、顧客の潜在ニーズを満たす、あるいは新しい需要を創造する、ということにつながるのではないだろうか。

#### 4-3-6. エンタープライズ・スコアカードと ROE

組織構造のミクロ的な分析をしていく中で、SBU でも CFT でも、チームにおけるケイパビリティの定性的な概念と分析方法については述べた。では、チームとしての組織文化をどのようにして定量化して評価していくかという点について検討していきたい。

これについては Kaplan(2006)の研究に、「(組織における)経済的価値の源泉」がある。図 52.はその概念を示したものである。ここで Kaplan は、企業組織における経済価値をバランス・スコアカードの概念を用いて表現しようとした。それは 4 つの側面で成立し、①金融シナジー、②顧客価値シナジー、③内的プロセスシナジー、④組織学習成長シナジー、である。

金融シナジーについては SBU を想定し、SBU が具体的にどのようにして株主価値の増加に寄与するかという側面での測定法を示している。それはすなわち「資本的蓄積」「ブランドエクイティの増加」という 2 つの基軸によって成り立つとしている。また、顧客価値シナジーについては、柔軟なバリューチェーンの運用による多彩なプロダクトミックスを想定しつつ、展開する商品群やサービスの多彩さにあっても、一定の価値構成要素(Value Proposition)を維持することを規定している。内的コンテキストにおけるプロセス・イノベーションについては「規模の経済」「バリューチェーンの統合」を基軸としている。これは、本稿でテーマとして扱ってきた「範囲の経済」「帰納的バリューチェーン」にもつながる考え方であろう。組織学習および成長シナジーについては、暗黙知の活用による内的資源としてのケイパブル・コア・コンピタンスにつながる考え方である。

ケイパビリティ・マネジメントの定量的評価については、もちろん金融面で企業のパフォーマンスを測定するための ROE が存在する。本稿では、ROE については企業戦略の複合的な結実が、企業のパフォーマンスに直結するという立場から、第 3 章において、機能戦略・事業戦略・企業戦略という 3 層構造の戦略の重層的な活動によって、企業文化の礎がつくられ、金融的パフォーマンスにもつながると述べた。

詳しく検討すると、まず「機能戦略」とはミクロの組織構造とビジネスアライメントのマッチングによってその効果が現れる。効果とは末端の営業単位(営業マン)のパフォーマンスや機能組織による作業の効率性であろう。これは、利益率によってあらわされるであろう。

次に「事業戦略」であるが、マネージャーの能力によって、PPM でも説明できるように事業を問題児から、スターへ押し上げる必要が生じる。これは PPM では市場シェアをどのように確保するかという文脈で語られる。現代の成熟市場では MES(最小効率規模 ; Minimum Efficient Scale)を確保するために、必ずしも規模

の経済だけに頼る必要はないという文脈で、キヤノンの範囲の経済の事例を取り上げている。つまり、市場に対するリーダーシップの確保ができるもっとも効率的なポイントである、資産の効率利用がどの程度なされるかということである。少しの会社の資源でどれだけ多くの売り上げ効果を得られるか、換言すれば少ない投下資本でどれだけのカッシュ・フローを得られるか、ということとも言える。ここでイノベーション(プロダクト・イノベーションでもプロセス・イノベーションでも構わない)や、ブルー・オーシャン戦略、あるいは **DSIR** の効用も評価に組み入れることも可能であろう。帰納的バリューチェーンの創設、あるいはケイパビリティ・マネジメントによって、組織の特殊能力を磨くことで効率を上昇させても良い。事業戦略こそがビジネスの成長を決定する上でのキャスティング・ボードを握るのである。

最後に、「企業戦略」であるが、これは経営者による複数のバリューチェーンのコントロールにも関係する。つまり事業部を組み合わせ、どれだけのシナジーを創出できるか、その分母は株主資本であり、分子は会社の総資産である。限られた株主資本にたいして、どれほどの利益を生み出すための負債を含んだ総資産を増加させられるのか、そこには金融レバレッジあるいは自己資本比率と呼ばれる指標が存在する。株主資本が一定であれば、低コストでの融資調達や社債の発行による負債を増やすことで数値は上がる。前提として、投資案件はすべて有望で低リスク、借り入れ資金の投資先は資本コスト<sup>169</sup>を上回る収益性を上げる事業であるとし、会社の格付けを落とすことはない。この前提では、金融レバレッジを増加させることは経営者の役割である。

これらの、機能戦略と事業戦略、企業戦略を掛け合わせたものが、**ROE** として表現される。以下の事例は、筆者のコンサルテーションの現場で使用した **ROE** についての資料である。

---

<sup>169</sup> Weighted average cost of capital (WACC)を資本コストの前提としている。

■資料<sup>170</sup>

ROE（株主資本利益率）は  $\frac{\text{当期利益}}{\text{株主資本}}$  で表現できるが、その中身はどのような意味を持っているのだろうか。

平社員の仕事 →

営業マンとして売り上げを上げることはもちろんだけど肝心の利益がどれくらい稼げているだろうか？やたらお客さんにペコペコして、いろいろなインセンティブを提供しすぎてコストの意識が低下していないか。それを分数で表すと・・・

$$\frac{\text{当期利益}}{\text{売上}}$$

課長の仕事 →

初めての管理職！やっぱり優秀な営業マンを揃えて高い利益率のまま、売り上げの絶対額を確保したい。なおかつ、効率よく組織を作り運営していきたい。たくさん人（会社の資産）を使えば会社からの自分の評価が上がるわけではない。いかにして少数精鋭で稼ぎを極大化するか。分数で表現すると・・・

$$\frac{\text{売上}}{\text{総資産}}$$

経営者の仕事 →

利益の上がるビジネスを目利きして、メインバンクからできるだけ低利の融資を引き出して思いきって投資できるようにしたい。景気の良い現在、借金も資産の一部だ。もちろん投資対象はリスクの少ない優良物件のみ。資金があれば若手の優秀な課長にどんどん仕事を任せられるぞ。ところで、うちの株主は配当増やせとうるさいな・・・株を買ってくれているから仕方ないか。うちは現場が強いからキャッシュを生み出す力も強く格付けは最上位だし、借り入れを増やしてレバレッジを利かせる経営は成長への期待感を市場に与えられる。これを分数で表すと・・・

<sup>170</sup> 2010年～2015年に企業研修・セミナーの教材として筆者が使用した資料

$$\frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}} \quad (\rightarrow \text{レバレッジ})$$

まず、これまで日本企業のメインの経営指標として使われてきた ROA(総資産利益率)は、

$$\frac{\text{当期利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{総資産}}$$

で表すことができる。

現場の営業力とオペレーション管理能力が合わさったものが ROA であり、整理すると、ROA は、

$$\frac{\text{当期利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{総資産}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{総資産}}$$

となる。

ROE は ROA X レバレッジ なので、結局 ROE は次の式に分解できることが理解できるだろう。

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{ROA} \times \frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}} \\ &= \frac{\text{当期利益}}{\text{株主資本}} \end{aligned}$$

ROE とは結局、上記の 3 つの仕事の努力の結晶だということがわかる。  
 ROE = 平社員の仕事 X 課長の仕事 X 経営者の仕事 = ROA  
 (平社員の仕事 X 課長の仕事 ⇒ 現場の仕事) X レバレッジ(経営者の仕事)

ROE は結果としてのパフォーマンスの測定法の一つであって、ケイパビリティがいかんにして複合的に企業組織における企業文化の構築に資しているかは、機

能戦略でも、事業戦略でも、企業戦略でもそれぞれについて評価することが可能である。

これを踏まえて、企業の組織構造を定量化して評価する上では、Kaplan(2006)のエンタープライズ・スコアカードにもその本質が見て取れるのではないだろうか。エンタープライズ・スコアカードには、ROEの側面、顧客価値の側面、内的コンテキスト(プロセス・イノベーション)の側面、組織能力(ケイパビリティ・マネジメント)の側面というすべての要素が含まれている。時系列的な評価の基軸という視点からも、ROEは一定期間の結果としての定量化指標であるのに対して、エンタープライズ・スコアカードには組織としての様々な複雑性と暗黙知を、独自の競争優位性として表現できうるコンセプトが含まれている。

この意味で企業のステークホルダーが株主だけではなく、それ以外の幅広い社会の様々な主体であることを意図したものという評価もできると考える。まさに社会の公器としての会社が、その存在意義を自らの文化の構築によって強みに昇華させることで持続性を担保させるという、理想の姿が垣間見えるのである。

## Financial Synergies

How can we increase the shareholder value of our SBU portfolio?

## Customer Synergies

How can we share the customer interface to increase total customer value?

## Internal Process Synergies

How can we manage SBU processes to achieve economies of scale or value-chain integration?

## Learning and Growth Synergies

How can we develop and share our intangible assets?

図 52. Kaplan によるエンタープライズ・スコアカード。

出所 Kaplan, R.S.(原著) 櫻井通晴(翻訳)(2000)「戦略バランスト・スコアカード」The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.” 東洋経済新報社。および Kaplan, R. S., David P. Norton. (2006) “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.” Harvard Business School Press. をもとに筆者作成。

## 終章

## 第1節 提言

ともすれば国内における供給力の測定において、生産年齢人口の減少という要因に対して、生産力のパイが縮小する前提で技術イノベーションにのみ市場の潜在成長率の挽回を求める風潮が日本には蔓延しているかのように思われてならない。実際の政府統計などにも、潜在成長率の計算には国内のマクロ経済指標が主に組み込まれ、客観性を重視した経済計量モデルが採用されている。

ケイパビリティ・マネジメントの実践による事業の競争優位性の構築と新規市場の創出は、コスト依存型でも技術イノベーション依存型でもなく、創意工夫のプロセス・イノベーションによって想像もされなかった新規需要を掘り起こすという意味で、成熟市場の競争激化にあえぐ日本経済の救世主ともなりうるのではないだろうか。ブルー・オーシャン戦略などの「ルールを変える」市場の需要創出効果は、内需におけるパラダイム・シフトをもたらすだけでなく、外国における新しい市場の獲得にも有効に機能すると考える。

一方で、グローバリゼーションを国際企業間における競争のパラダイム・シフトと考えると、外的コンテキストの変化に如何に対応するかということが、より明確に競争戦略のテーマとなる。これに対してのアプローチは、企業が自ら生き残りをかけて自ら変革を目指せるような組織を作り上げることである。なにかんづく、内的コンテキストを自発的に改革・活用し、創造的に作り上げられるかにかかっている。トヨタ生産方式におけるプロセス・イノベーションにみられるように、自ら学び変化し「ルールを変えることもいとわない」組織がケイパビリティ・マネジメントの担い手ともなるのであろう。

その意味で、ケイパビリティの本質を帰納的なバリューチェーンに求め、自社の組織構造について、グローバル競争のルールの変容を的確に見据えつつ自己変革できる仕組みの構築が必要であろうと考えられるのである。

## 第2節 結論

グローバリゼーションへの対応を目指す企業の方策として、その競争のパラダイムの変化に効率的かつ創造的に対応できる組織の仕組みを作ることによってこそ、その外見は変われどもケイパビリティ・マネジメントを担保する競争優位性の本質は生き続ける。企業における競争優位の持続可能性を維持するためには、自らの内的コンテキストの絶対的な地位的競争優位性ばかりに頼るものではなく、外的コンテキストを取り巻く環境の変化を顧客の潜在ニーズの変化に見て取るべきである。そのためには、Teeceによるダイナミック・ケイパビリティにおける「感知」「補足」「転換」のフレームワークは有効なフレームワークとなる。本稿で

はダイナミック・ケイパビリティをベースに企業組織の競争優位性の構築のために、より汎用性の高い組織構築のためのアイデアを実践すべきであるという見地に立つ。組織構造についての新しい考え方(帰納的バリューチェーンの構築)を通じ、新しいタイプのイノベーション(プロセス・イノベーション)を喚起させていく必要がある。ブルー・オーシャン戦略や DSIR 戦略を実践していくために、ケイパブル・コア・コンピタンスやクロス・ファンクショナル・チーム、ARC などの組織戦略を導入すべきであると考えられる。それによって、エンタープライズ・スコアカードと ROE の関係性に記したように、組織の効率性が、より外的コンテキストと内的コンテキストの有機性に呼応しつつ、顧客の潜在ニーズを満たし顧客満足の創造に繋がっていくように思われる。

### 第3節 今後の課題

危機管理の一種として捉えられてきた競争戦略であるが故、企業の現場では「常在戦場」という意識が常に従業員には植え付けられてきた。また、「カイゼン」に代表されるプロセス・イノベーションに競争の機軸を集約してきた側面もあろう。その証左として、大企業のトップによる年頭の従業員に対するメッセージに従業員の働きの成果の蓄積に対する賞賛よりも、将来の不透明性による危機意識を内容が多いことが挙げられる。これはある意味、必然である。

これからのグローバリゼーションに対応する競争戦略の本質は、危機管理としての経営戦略の本質が、パラダイムシフト(競争のルールの変更)に柔軟に対応できる組織設計に資する人材教育と企業風土の醸成へと変化し、それはつまるところ組織構造の変革と組織文化の再構築に他ならないであろう。

ARC によって示した組織構造におけるインセンティブとコーディネーションの組織の構造的問題を埋めていける人材の登用あるいは育成によって、組織の自己変革のプロセスは理論として徐々に明確化されていくであろうことを信じてやまない。



## 参考文献

- Amartya Sen (原著), 若松良樹, 須賀晃一, 後藤玲子 (翻訳) (2014) 「合理性と自由 (上) (下) “Rationality and freedom.”」 勁草書房.
- Amartya Sen. “Human Rights and Capabilities.” *Journal of Human Development, Volume 6, Issue 2*, 2005.
- Arthur Thompson and Margaret Peteraf. (2011) “Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases, 18th Edition.” McGraw-Hill Education.
- Carl W. Stern. (Editor), Michael S. Deimler. (Editor) (2006) “The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives.” Wiley.
- Chandler, Alfred D., Jr. (原著), 有賀裕子 (翻訳) (2004) 「組織は戦略に従う “Strategy and structure.”」 ダイヤモンド社.
- Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones. (2012) “Strategic Management: An Integrated Approach.” South-Western College Publishing.
- Christensen, C. M. (原著) 玉田俊平太, 櫻井祐子 (翻訳) (2004). 「イノベーションの最終解 “Seeing What’s next.”」 翔泳社.
- Christensen, C. M. (原著), 伊豆原弓, 玉田俊平太 (翻訳) (2001) 「イノベーションのジレンマ – 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき “The inovator’s dilemma.”」 翔泳社.
- Christopher A Bartlett, Sumantra Ghoshal. (原著), 梅津祐良 (翻訳) (1998) 「MBA のグローバル経営 “Transnational management.”」 日本能率協会マネジメントセンター.
- Christopher A Bartlett, Sumantra Ghoshal. (原著), グロービス・マネジメント・インスティテュート (翻訳) (1999) 「個を生かす企業 自己変革を続ける組織の条件 “The Individualized Corporation.”」 日本能率協会マネジメントセンター.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (原著), 根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一 (翻訳) (2004) 「資源ベースの経営戦略論 “Corporate Strategy: A Resource-Based Approach.”」 東洋経済新報社.
- Cusumano, M. A. (原著) グロービスマネジメントインスティテュート (翻訳), (2003), 「戦略論 “Strategic Thinking.”」 グロービス.
- David A. Nadler. (原著), Michael L. Tushman (原著), 斎藤彰悟 (翻訳), 平野和子 (翻訳) (1999) 「競争優位の組織設計 “Competing by design.”」 春秋社.
- David Besanko, David Dranove & Mark Shaley. (原著), 奥村昭博, 大林厚臣 (監訳) (2002) 「戦略の経済学 “Economics of Strategy, 2nd Edition.”」 ダイヤモンド社.
- David Ford & IMP Group. (2001) 「リレーションシップ・マネジメントービジネス・マーケットにおける関係性管理と戦略 “Managing Business Relationships”」 白桃書房.
- David Held. (原著), Anthony McGrew. (原著), 中谷義和, 柳原克行 (翻訳), (2003).

- 「グローバル化と反グローバル化 “Globalization/Anti-globalization.”」日本経済評論社.
- David J. Teece. (原著), 渡部直樹 (著) (2010) 「ケイパビリティの組織論・戦略論」中央経済社.
- David J. Teece. (原著), 谷口和弘 (翻訳), 蜂巢旭 (翻訳), 川西章弘 (翻訳), ステラ・S・チェン (翻訳) (2009) 「ダイナミック・ケイパビリティ戦略 “Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.”」ダイヤモンド社.
- Derek S. Pugh and David J. Hickson. (原著), 北野利信 (翻訳) (2003) 「現代組織学説の偉人たち “Great writers on organizations.”」有斐閣.
- Dess, Gregory G. (2013). “Strategic Management.” Mc Graw Hill.
- Don Peppers and Martha Rogers (原著), 井関利明 (監訳) (1995) 「ONE to One マーケティング—顧客リレーションシップ戦略— “The One to One Future.”」ダイヤモンド社.
- Dranove, D. (2005). “Kellogg on strategy.” Willey.
- Edgar H. Schein. (原著), 梅津裕良・横山哲夫 (翻訳) (2012) 「組織文化とリーダーシップ “Organizational Culture and Leadership.”」白桃書房.
- Eisenhardt and Martin (2000) “Dynamic capabilities: what are they?” *Strategic Management Journal*, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, Volume 21, Issue 10-11, pp.1105-1121, (2000).
- Ethan Rasiel. (1999) “The McKinsey Way.” McGraw-Hill Education.
- Frank Rothaermel. (2012) “Strategic Management: Concepts.” McGraw-Hill/Irwin.
- Fred R. David. (2012) “Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (14th Edition).” Prentice Hall.
- Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny. (原著), 石倉洋子 (訳) (2002) 「戦略経営論 “Strategic Management.”」東洋経済新報社.
- Gary Hamel & C. K. Prahalad. (原著), 一條和生 (訳) (1995) 「コア・コンピタンス経営 “Competing for the Future.”」日本経済新聞社.
- Gary Hamel. (原著), 藤井清美 (訳) (2008) 「経営の未来—マネジメントをイノベーションせよ “The Future of Management.”」日本経済新聞社.
- Gary Hamel. (原著), 鈴木主税, 福嶋俊造 (訳) (2001) 「リーディング・ザ・レボリューション “Leading the Revolution.”」日本経済新聞社.
- Gordon Walker and Tammy Madsen. (2015) “Modern competitive strategy.” McGraw-Hill Education.
- Harvard Business Review and Michael E. Porter. (2011) ” HBR’s 10 Must Reads on Strategy (including featured article “What Is Strategy?” by Michael E. Porter)” Harvard Business Review Press.
- Helfat, C.E. (原著), 谷口和弘, 蜂巢旭, 川西章弘 (翻訳) (2007). 「ダイナミック・ケイパビリティ “Dynamic Capability.”」勁草書房.
- Henry J. Lindborg. (原著), 今井義男 (翻訳) (2003). 「クロス・ファンクショナル・チームの基礎—勝ち残りをかけて変革を目指す組織」日本規格協会.
- James C, Collins. & Jerry I Porras. (原著), 山岡洋一 (翻訳) (1995) 「ビジョナリ

- ー・カンパニー 時代を超える生存の原則 “Built to Last.”」日経 BP 出版センター.
- James C. Abegglen. (原著), 山岡洋一(翻訳) (2004) 「新・日本の経営 “21st Century Japanese Management New Systems, Lasting Values.”」日本経済新聞社.
- James C. Collins. (原著), 山岡洋一 (翻訳) (2010) 「ビジョナリーカンパニー 3 - 衰退の五段階 “How the mighty falls.”」日経 BP 社.
- James C. Collins. (原著), 山岡洋一 (翻訳) (2001) 「ビジョナリー・カンパニー 2 - 飛躍の法則 “Good to great.”」日経 BP 社.
- James C. Collins and Morten T. Hansen. (原著), 牧野洋(翻訳) (2012) 「ビジョナリーカンパニー 4 “Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All.”」日経 BP 社.
- James C. Collins. (原著), 山岡洋一(翻訳) (2006) 「ビジョナリーカンパニー 特別編 “Good to great and social sectors”」日経 BP 社.
- James P. Womack and Daniel T. Jones. (原著), 稲垣公夫 (翻訳) (2008) 「リーン・シンキング “Lean Thinking.”」日経 BP 社.
- Jay B Barney. (原著), 岡田正大(翻訳) (2003). 「企業戦略論上・中・下 “Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition.”」ダイヤモンド社.
- Jay B. Barney, William Hesterly. (2014) “Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts (5th Edition).” Prentice Hall of India.
- Jeffrey K. Liker and Timothy N. Ogden (2011) “Toyota under fire.” McGraw-Hill Education.
- Jeffrey Liker. (原著), 稲垣公夫(翻訳) (2004). 「ザ・トヨタウェイ(上)(下) “The Toyota Way: 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer.”」日経 BP 社.
- John P. Kotter. (原著), 梅津祐良(翻訳) (2002) 「企業変革力 “Leading Change.”」日経 BP 社.
- John Pearce and Richard Robinson. (2014) “Strategic Management.” , McGraw-Hill Education.
- Joseph E. Stiglitz. (原著), 楡井浩一 (翻訳) (2006) 「世界に格差をばら撒いたグローバリズムを正す “Making globalization work.”」徳間書店.
- Joseph E. Stiglitz. (原著), 鈴木主税(翻訳) (2002) 「世界を不幸にしたグローバリズムの正体 “Globalization and its discontents.”」徳間書店.
- Joseph L. Bower; Michael Partington. (1996) “New Product Development at Canon: The Contact Sensor Project.” Harvard Business Publishing.
- Joseph S. Jr. Nye and Joseph S. Nye. (原著), 嶋本恵美 (翻訳) (2004) 「グローバル化で世界はどう変わるか “Governance in a Globalizing World.”」英知出版.
- Kaplan. R. S. (原著) 櫻井通晴(翻訳) (2000). 「戦略バランスト・スコアカード “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.”」東洋経済新報社.
- Kevin Freiberg, Jackie Freiberg. (原著), 小幡照雄(翻訳) (1997) 「破天荒! サウスウエスト航空・驚愕の経営” Nuts!”」日経 BP 社.

- Kim, W. Chan, Mauborgne, Rence (原著), 有賀裕子(翻訳) (2005) 「ブルー・オーシャン戦略——競争のない世界を創造する “Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant.”」ランダムハウス講談社.
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Rence. (原著) 「レッド・オーシャンの罠」ハーバード・ビジネス・レビュー、(2015年10月)ダイヤモンド社.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002) “The heart of change.” Harvard Business Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). “Core capability and core rigidities: A paradox in managing new product development.” *Strategic Management Journal*, 13, pp.111-125.
- L. Zingales. (2014). “A Capitalism for the people.” Basic Books.
- M. E. Porter. (1998) “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.” Free Press.
- M. E. Porter. (1998) “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.” Free Press.
- M. E. Porter. (2008) “On Competition, Updated and Expanded Edition.” Harvard Business Review Press.
- Michael A. Hitt and R. Duane Ireland. (2014) “Strategic Management: Competitiveness and Globalization- Concepts and Cases, 11th Edition.” Cengage Learning.
- Michael Hammer and James Champy. (原著), 野中郁次郎(監訳) (1993) 「リエンジニアリング革命 “Reengineering the Corporation A manifesto for Business Revolution.”」日本経済新聞社.
- Mike W. Peng. (2013) “Global Strategy.” South-Western College Publishing.
- Mintzberg, Henry. Lampel, J., Ahlstrand, B., (2005) “Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.” Free Press.
- Mintzberg, Henry. Lampel, J. Ahlstrand, B. (2001) “Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.” Free Press.
- Nadler, D. A. (1997). “Competing by Design.” Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 梅本勝博(翻訳) (1996) 「知識創造企業 “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.”」東洋経済新報社.
- NTT データ. (2004) 「IT ケイパビリティ」日経 BP 企画.
- O’ Reilly, C. A. (原著), 広田里子, 有賀裕子, 長谷川喜一郎(翻訳) (2002). 「隠れた人材価値 “Hidden Value.”」翔泳社.
- P. M. Senge., 守部信之(翻訳) (1995) 「最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か “The Fifth Discipline.”」徳間書店.
- Paul Milgrom & John obbers. (原著), 奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴雄, 西村理, 八木甫(訳) (1997) 「組織の経済学” Economics, Organization & Management”」NTT 出版.
- Paul N. Friga. (2008) “The McKinsey Engagement: A Powerful Toolkit For More

- Efficient and Effective Team Problem Solving.” McGraw-Hill Education.
- Philip Kotler. (原著), 恩蔵直人(監修), 月谷真紀(訳) (2002) 「コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編 “A Framework for Marketing Management, First Edition.”」ピアソン・エデュケーション.
- Porter, M. E. (原著), 竹内弘高(翻訳) (1999) 「競争戦略論 I “On Competition.”」ダイヤモンド社 Porter, M. E. (原著), 竹内弘高(著), 榊原磨理子(協力) (2000) 「日本の競争戦略」ダイヤモンド社.
- Prahalad, C. K. (2009) “The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Revised and Updated 5th Anniversary Edition: Eradicating Poverty Through Profits.” FT Press.
- Prahalad, C. K. (2009) “The Network Challenge: Creating Experience: Competitive Advantage in the Age of Networks.” FT Press.
- Prahalad, C. K., M. S. Krishnan (2008) “The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks” McGraw-Hill Education.
- Prahalad, C. K. (原著) Venkat, Ramaswamy. 有賀裕子(翻訳) (2004). 「価値共創の未来へ—顧客と企業の Co - Creation. “The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers.”」武田ランダムハウスジャパン.
- R. Gunther., 鬼澤忍(翻訳) (2013). 「競争優位の終焉 市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける “The end of competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business.”」日本経済新聞社.
- Rebecca Henderson, Ranjay Gulati. (2015) “Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective.” Oxford University Press.
- Richard L. Brandt. (原著), 滑川海彦, 井口耕二(翻訳) (2012) 「ワンクリック “One Click”」日経 BP 社.
- Richard L. Daft. (原著), 高木春夫(訳) (2002) 「組織の経営学—戦略と意思決定を支える— “Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition.”」ダイヤモンド社.
- Rita Gunther McGrath and Alex Gourlay. (原著) 「一時的競争優位こそ新たな常識 “The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business.”」ハーバード・ビジネス・レビュー (2013年10月10日) ダイヤモンド社.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2006) “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.” Harvard Business School Press.
- Ruth Gunther McGrath & Ian MacMillan(原著), 大江健(監訳), 社内起業研究会(訳) (2002) 「アントレプレナーの戦略思考技術—不確実性をビジネスチャンスに変える “The Entrepreneurial Mindset.”」ダイヤモンド社.
- Schein, Edgar H. (原著), 金井壽宏(監訳), 尾川丈一, 片山佳代子(訳) (2004) 「企業文化—生き残りの指針 “The Corporate Culture Survival Guide.”」白桃書房.
- Spence, M. (2012) “The next convergence : The Future of Economic Growth in a Multispeed World.” Picador.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (原著) (2012) 「組織行動のマネジメント

- “Essentials of Organizational Behavior (12th Edition).” ダイヤモンド社.
- Stern, C.W. (2006). “On Strategy: Classic Concepts and New Perspectives.” Willey.
- Suzanne Berger. (原著), MIT 産業生産性センター(原著), 楡井浩一(翻訳) (2006) 「グローバル企業の成功戦略” How we compete”」 草思社.
- Thomas L. Friedman. (原著), 伏見威蕃 (翻訳) (2008) 「フラット化する世界 (上)(下) “The world is flat”」 日本経済新聞社.
- Tom Peters, (1994) “The Pursuit of Wow! Every Person’s Guide to Topsy-Turvy Times” Vintage Books.
- Weil.D. (2013) “Economic Growth (3rd Edition).” Pearson.
- William Baumol, John Panzar, Robert Willig. (1982) “Contestable Markets and the Theory of Industry Structure” Harcourt College Publishing.
- Zook,C. (原著), 須藤実和(翻訳), ベインアンドカンパニー (翻訳) (2001) 「本業再強化の戦略” Profit from the core.”」 日経 BP 社.
- 相葉宏二, グロービス・マネジメント・インスティテュート(1999) 「MBA 経営戦略」ダイヤモンド社.
- 青木一能(2006) 「グローバリゼーションの危機管理論」 芦書房.
- 浅川和弘(2003) 「グローバル経営入門」 日本経済新聞社.
- 阿部智和・近藤隆史. (2012) 「キヤノン:デジタルカメラ事業における国内生産拠点の強化と維持」 Discussion Paper, Series B 105, 1-20, 2012-08. 北海道大学大学院経済学研究科.
- 安部義彦 (2011) 「ブルー・オーシャン戦略を読む」 日経文庫.
- 安部義彦・池上重輔(2008) 「日本のブルー・オーシャン戦略」 ファーストブック.
- 石井淳蔵 (1999) 「ブランド 価値の創造」 岩波書店.
- 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎 (1996) 「経営戦略論」 有斐閣.
- 石井竜馬 (2012) 「民間の経営戦略を政治に生かせ」 政策工房.
- 石井竜馬 (2013) 「経営学入門 2013」 東京プレスクラブ.
- 石井竜馬 (2013) 「民間の経営戦略を政治に生かせ」 政策工房メールマガジン.
- 石井竜馬 (2013年5月11日) 「競争優位性構築によるプレミアム産業政策について」 日仏経営学会 第61回全国大会研究報告会.
- 石井竜馬 (2014年11月) 「競争戦略におけるケイパビリティ・マネジメントー日本企業の競争優位性における持続可能性・模倣困難性の確立」 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要 No. 15, 083-093 (2014).
- 石井竜馬 (2014年3月) 「日本企業のグローバル化とトランスナショナル戦略」 *NUCB journal of economics and information science* 58(2), 1-11, 2014-03.
- 石井竜馬 (2015年2月) 「事業戦略レベルにおけるケイパビリティ・マネジメントープロダクトミックスと範囲の経済を中心として」 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要 No. 15, 215-222 (2014).
- 石井竜馬 (2015年3月) 「戦略的経営論におけるケイパビリティ・マネジメント」 *NUCB journal of economics and information science* 59(2), 21-31, 2015-03.
- 石井竜馬 (2015年8月) 「経営戦略論におけるケイパビリティ・ベースト・マネジメ

- ントについて～キャノン株式会社によるアクシス社 TOB の事例研究」 *MUCB journal of economics and information science* 60(1) 2015-09.
- 石井竜馬「円安局面こそ日本は新たな「強み」の構築を～「成長」には規制緩和が不可欠 (2013/6/12) <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/37891>.
- 石井竜馬「経営努力なき電力会社の「赤字」開き直りを許してはならない」(2013/6/19) <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/37981>.
- 板木雅彦(1985)「多国籍企業と内部化理論 - S. ハイマーから折衷理論にいたる理論的系譜とその検討(上)」京都大学経済論叢 136(2).
- 伊丹敬之 (2000)「日本型コーポレート・ガバナンス—従業員主権企業の論理と改革」日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (2003)「経営戦略の論理」日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (2007)「経営を見る眼 日々の仕事の意味を知るための経営入門」東洋経済新報社.
- 伊丹敬之 (2013)「孫子に経営を読む」日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之(1999)「場のマネジメント—経営の新パラダイム—」NTT 出版.
- 伊丹敬之(2000)「日本型コーポレート・ガバナンス」日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (2007)「よき経営者の姿」日本経済新聞社.
- 伊丹敬之(2013)「経営戦略の論理(第4版)」日本経済新聞社.
- 伊丹敬之(2015)「高度成長を引きずり出した男」PHP 研究所.
- 伊丹敬之(2015)「先生、イノベーションって何ですか？」PHP 研究所.
- 伊丹敬之・伊藤邦雄(2000)「コーポレート・ブランド経営」日本経済新聞社.
- 稲上毅・連合総合生活開発研究所編著「現代日本のコーポレート・ガバナンス」東洋経済新報社.
- 植竹晃久・仲田正機(編著)(1999)「現代企業の所有・支配・管理:コーポレートガバナンスと企業管理システム」ミネルヴァ書房.
- 占部郁美(1984)「日本的経営は進化する」中央経済社.
- 海老原嗣生(2011)「もっと本気でグローバル経営」東洋経済新報社.
- 大滝精一, 金井一頼, 山田英夫, 岩田智(2006)「経営戦略〔新版〕: 論理性・創造性・社会性の追求」有斐閣.
- 岡田正大(2001)「ポーターvs. バーニー論争の構図」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 第 26 巻, 第 5 号, 88-92 頁, 2001 年. 小田切宏之「企業経済学」東洋経済新報社
- 小笠原春菜(2008)「ケイパビリティ・アプローチの再検討—自由と必要」千葉大学人文社会科学研究 (17), 165-181, 2008-09 千葉大学大学院人文社会科学研究所.
- 加護野忠男(2003)「ゼミナール 経営学入門 第3版」日本経済新聞社.
- 加護野忠男(2013)「経営の精神 ～我々が捨ててしまったものは何か」生産性出版.
- 加護野忠男(2014)「経営はだれのものか 協働する株主による企業統治再生」日本経済新聞社.
- 河合忠彦(2012)「ダイナミック競争戦略論・入門」有斐閣.
- 開本浩矢(2007)「組織行動論」中央経済社.
- 亀井利明(2001)「危機管理とリスク・マネジメント(改訂増補版)」同文館.

- 川上哲郎, 長尾龍一, 伊丹敬之, 加護野忠男, 岡崎哲二(1994)「日本型経営の叡知」PHP 研究所.
- 岸真理子(2004)「情報技術を生かす組織能力」中央経済社.
- 橘川武郎, 島田昌和(編著)(2008)「進化の経営史一人と組織のフレキシビリティ」有斐閣.
- 木村卓郎(2012)「国際機関からみた FDI の動向と展望」海外投融資情報財団.
- 三枝匡、伊丹敬之(2008)「日本の経営を創る」日本経済新聞出版社.
- 齊藤毅憲(編集)(2011)「新 経営学の構図」学文社.
- 鈴木興太郎, 後藤玲子(2001)「アマルティア・セン—経済学と倫理学」実教出版.
- 高橋正泰・山口善昭・磯山優・文智彦(1998)「経営組織論の基礎」中央経済社.
- ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2001)「コーポレート・ガバナンス—ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス」ダイヤモンド社.
- 名和高司(2010)「学習優位の経営」ダイヤモンド社.
- 沼上幹(2004)「組織デザイン」日本経済新聞社.
- 沼上幹(2009)「経営戦略の思考法」日本経済新聞社.
- 沼上幹(2013)「組織戦略の考え方—起業戦略の健全性のために」ちくま新書.
- 野口悠紀夫(2008)「戦後日本経済史」新潮社.
- 野中郁次郎(2012)「失敗の本質 戦場のリーダーシップ篇」ダイヤモンド社.
- 野中郁次郎(1996)「知識資本主義」日本経済新聞社.
- 野中郁次郎(2004)「イノベーションの本質」日経 BP 社.
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透(著)(2010)「流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論」東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, 紺野登(2012)「知識創造経営のプリンシプル—賢慮資本主義の実践論」東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(著)(2010)「日本の持続的成長企業」東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, 紺野登(1999)「知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代」筑摩書房.
- 野中郁次郎, 紺野登(2007)「美德の経営」NTT 出版.
- 野中郁次郎, 嶋口充輝, 価値創造フォーラム 21(2007)「経営の美学」日本経済新聞社.
- 野中郁次郎(2010)「全図解!世界の「経営戦略論」30年のトレンド」プレジデント社(2010年11月)
- 波頭亮(1999)「組織設計概論」産能大学出版部.
- 廣田俊郎(2012)「企業の本質と経営戦略諸側面の基本的次元」関西大学商学論集 第56巻第4号(2012年3月).
- 黄 雅雯(2011)「ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性」商学研究科紀要 73, pp. 29-42, 早稲田大学大学院商学研究科.
- 堀紘一(1991)「ケイパビリティ—マネジメント」プレジデント社.
- 宮崎智彦(2008)「ガラパゴス化する日本の製造業」東洋経済新報社.
- 宮田矢八郎(2001)「経営学 100年の思想 マネジメントの本質を読む」ダイヤモンド社.
- 三品和広(2004)「戦略不全の論理」東洋経済新報社.



- 三品和広(2005)「経営は十年にして成らず」東洋経済新報社.
- 三品和広(2006)「経営戦略を問いなおす」筑摩書房.
- 三品和広(2007)「戦略不全の因果—1013社の明暗はどこで分かれたのか」東洋経済新報社.
- 三品和広(2011)「どうする? 日本企業」東洋経済新報社.
- 三品和広(2013)「リ・インベンション—概念(コンセプト)のブレークスルーをどう生み出すか」東洋経済新報社.
- 三品和広(2015)「高収益事業の創り方」東洋経済新報社.
- 三木佳光(2008)「”その企業らしさ”の経営とは—企業DNA(遺伝子)」文教大学国際学部紀要 文教大学国際学部紀要 18(2), 1-22, 2008-01.
- 諸上茂登他(2007)「戦略的SCMケイパビリティ」同文館出版.
- 矢部洋三(2012)「デジタルカメラ産業の生産体制と海外生産(グローバル産業の海外展開と国内回帰: デジタルカメラ産業を事例にして)」日本大学経済学部経済科学研究所紀要 -(42), 21-66, 2012-03 日本大学経済学部経済科学研究所
- 山岸俊男(2008)「日本の「安心」はなぜ、消えたのか—社会心理学から見た現代日本の問題点」集英社インターナショナル.
- 山田英夫(2015)「競争しない競争戦略—消耗戦から脱する3つの選択」日本経済新聞出版社.
- 吉森賢(2001)「日米欧の企業経営:企業統治と経営者」放送大学教育振興会.
- 吉森賢(2006)「グローバル経営戦略」放送大学教育振興会.