



ミシガン大学 スティーブン M.ロス・
スクール・オブ・ビジネス 教授

C.K. プラハラッド

C. K. Prahalad

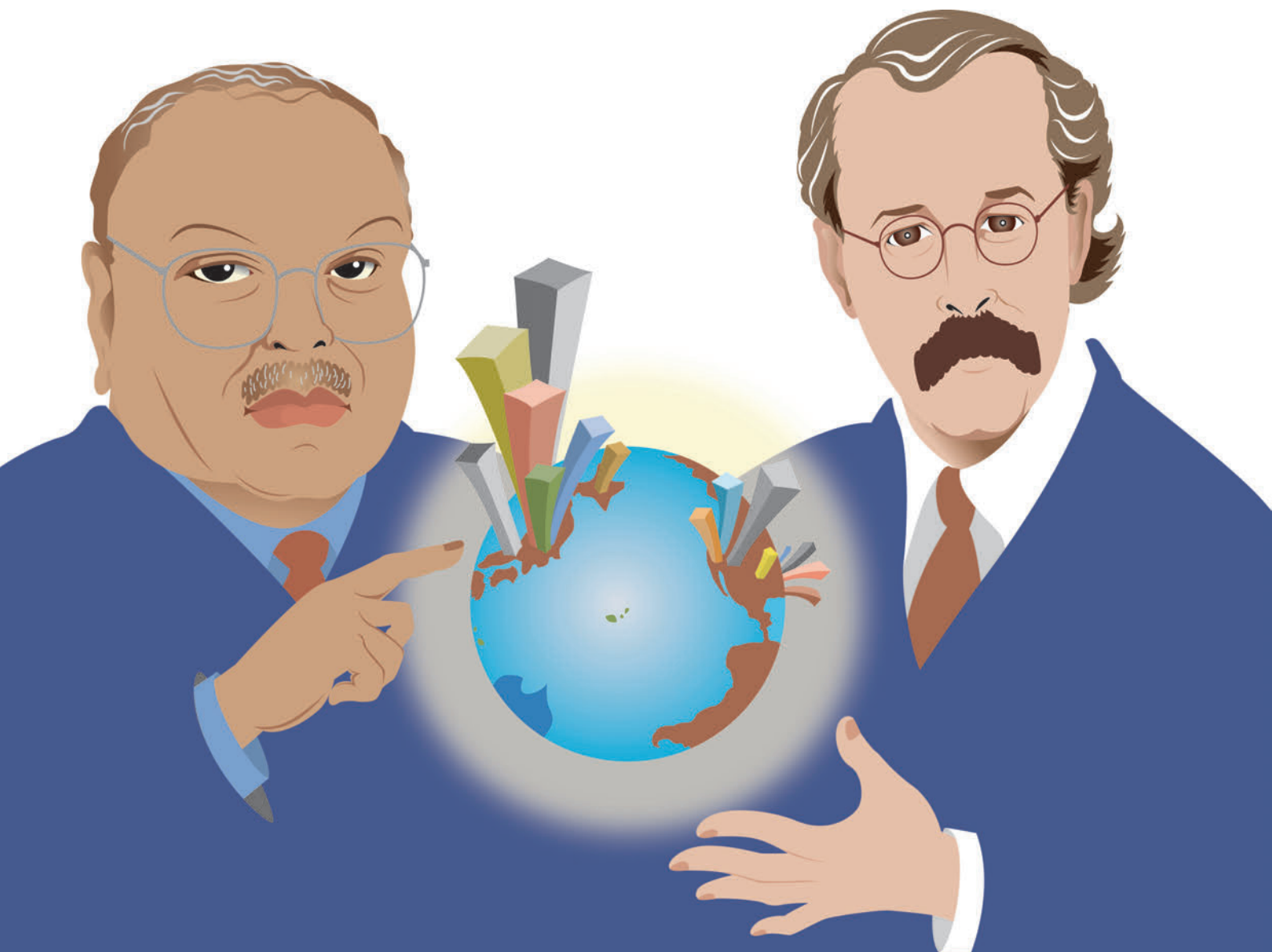
ロンドン・ビジネススクール 客員教授

ゲイリー・ハメル

Gary Hamel

編集部／訳

The Core Competence of the Corporation



【1990年度マッキンゼー賞受賞論文】

未来の競争力を組織的に構築する

コア・コンピタンス経営

1980年代の経営者は、いかに企業をスリム化させるかで評価された。
90年代の経営者は、いかに企業を成長させるかで評価されるだろう——。
そのカギを握るのが「コア・コンピタンス」、すなわち他社には模倣するのが
難しい自社固有の中核的な組織能力だと、プラハラッドとハメルは予測した。
グローバル競争において市場リーダーのポジションを獲得するには、
コア・コンピタンスを育成するマネジメント・システムが欠かせない。
ビジョンとなる「ストラテジック・インテント」(戦略上の意図)の下、
個々の事業に共通するコンピタンス、長期的に育成すべきコンピタンスを突き止め、
これらを「戦略アーキテクチャー」という戦略の図面に落とし込むことで、
グループ全体の組織能力が底上げされ、新たな競争優位を築くことができる。
なお、本稿の初出は1990年9月号「コア競争力の発見と開発」だが、
再掲載に当たって新訳ならびに改題を施した。

NECとGTEの盛衰を 分けたもの

グローバルな競争で圧倒的な勝利を
収めるには、どのような手段を取れば
最も効果的なのか。多くの企業にとつ
て、その答えはいまだに見えていない。

一九八〇年代のトップ・エグゼクテ
イブたちは、いかにリストラクチャリ
ングを実施し、事業の統廃合を進め、
組織階層の簡素化を図ったかにより、
その能力を評価された。九〇年代には、
企業の成長を可能にする「コア・コン
ピタンス」を特定し、それらを育て上
げ、開拓していく能力に基づいて評価
されることになる。現実問題として、
企業概念そのものを考え直さなけれ
ばならなくなるだろう。

過去一〇年間のGTE(九八年にベ
ル・アトランティックと合併して、現在
はベライゾン・コミュニケーションズ)
と日本電気(NEC)を例に考えてみ
よう。

八〇年代初め、シルバニア・エレク
トリック・プロダクツとゼネラル・テ
レホンとが五九年に合併して誕生した

Artwork by TSUKUSHI

GTEは、成長のさなかにあるIT産業のメイン・プレーヤーになりうる絶好のポジションにあった。事実、通信分野で積極的に事業展開していた。

また、電話機、伝送・交換システム、デジタルPABX（自動式構内交換設備）、半導体、パケット交換、人工衛星、防衛システム、照明製品など、その事業は多角化しており、さらに「シルバニア」ブランドのテレビを生産していたGTEエンタテインメント・プロダクト・グループは、ディスプレイ技術でも一定の地位を獲得していた。

八〇年当時、GTEの売上高は九億八〇〇〇万ドル、純利益は一七億三〇〇万ドルに達していた。対照的に、NECの売上高は三八億ドルとGTEに比べてはるかに小さかった。NECにもGTEに匹敵する技術基盤があり、コンピュータ事業も展開していたが、通信会社としての経験はなかった。

では、八八年時点における両社の業績を比較してみよう。GTEの売上高一六四億六〇〇〇万ドルに対して、NECのそれは二一八億九〇〇〇万ドルと逆転している。GTEの防衛システムと照明機器の二事業はある程度のポジションを維持していたが、その実体はほぼ電話会社だった。それ以外の事業も、世界的に見れば、その規模は小さい。

GTEはテレビ事業とテレネット事業を売却し（現オスラム・シルバニア）、伝送・交換システムとデジタルPABXは合弁会社に移し、半導体事業からは撤退してしまった。その結果、GTEの世界的な地位は徐々に低下していったのである。実際、八〇年から八八年までの間に、総売上高に占める対外売上高の割合は二〇%から一五%に落ち込んでいる。

一方のNECは、半導体分野における世界的なリーダーとして台頭し、通信分野とコンピュータ分野でも一流企業としてその名を連ねる。また、メインフレーム・コンピュータでも確固たる地位を築いている。

そのほか、公共向け伝送・交換事業を拡大し、通信とOA化の両方を橋渡しする製品、すなわち、携帯電話、ファクシミリ、ラップトップ・コンピュータにも手を広げてきた。現在、通信半導体、メインフレームの分野すべてにおいて、売上高で世界の五指に入る企業はNECだけである。

事業ポートフォリオはほとんど同じだった両社の業績に、ここまで開きが生じたのはなぜだろうか。その主な理由は、NECが自社をコア・コンピタンスの観点で認識し、GTEはそれをしなかったことにある。

戦略アーキテクチャーと コア・コンピタンス

かつての多角化企業であれば、各事業単位に製品を任せ、「グローバル市場のリーダーになれ」とただ命令していればよかった。しかし、市場と市場の境界線は急速に変化しており、いったいの市場に参入すればよいのか、目指すべきところがわからなくなっている。たとえそこがはっきりしても、それも一時的にすぎないという状況にある。

新市場を創造したり、いち早く新興市場に参入したり、あるいは既存市場で顧客の購買意思決定のバターンを一变させたりと、その力量のほどを披露した企業は数少ない。そして、これらはいずれも競争の産物である。

いま経営者に求められていることは、自社製品に魅力的な機能や性能を付加できる組織、さらに望ましいのは、顧客に必要とされながらも、まったく顧客が想像できないような製品を開発できる組織を築き上げることにはかならない。

これは至難の業に見える。究極的には、抜本的な改革が必要とされよう。

そのためには何よりもまず、欧米企業の経営陣が競争力の低下を招いた責任を認めなければならない。

高金利や日本の保護貿易主義、時代遅れの反トラスト法、強硬姿勢を崩さない労働組合、忍耐に欠ける投資については周知の事実である。そこで知られていないのは、というより認めがたいのは、マクロ経済政策という「救いの手」によってもたらされた活力など、現実にはわずかだったということだ。

経営理論とその実践は、欧米企業の推進力となってきたが、いま改革が必要なものもこれらである。ここでもまた、NECとGTEの例が示唆に富んでいる。なお、我々はグローバル市場のリーダーシップを獲得するための基本要素がどのように変化するかを理解するために数多くの企業を比較分析してきたが、両社はその一例にすぎない。

七〇年代初め、NECはコンピュータとコミュニケーションの融合を図るために「C&C」（コンピュータ・アンド・コミュニケーション）と称する「ストラテジック・インテント」（戦略上の意図）を打ち出した^{註1}。NECの経営陣は、自社の成功には競争力、なかでも半導体分野におけるコンピタンスを獲得できるかどうか、そのカギを握っていると判断したのである。

C. K. Prahalad

ミシガン大学スティーブン M. ロス・スクール・オブ・ビジネスのポール・アンド・ロス・マクラッケン記念講座教授。サンディエゴにあるソフトウェア会社、ブラジャの創業者であり、かつてはCEOを務めていた。主な著作に *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, 2004。(邦訳『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社、2004年)、*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, 2004。(邦訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2005年)がある。

Gary Hamel

ロンドン・ビジネススクール客員教授。コンサルティング会社、ストラテゴスの創設者でもある。著書に *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, 2000。(邦訳『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社、2001年)、またイブ L. ドーズとの共著に *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press, 1998。(邦訳『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社、2001年)がある。

2人の共著に *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994。(邦訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年)がある。

このC&Cの実現にふさわしい「戦略アーキテクチャー」(戦略プランニングの下敷きとなる設計図)を採用すると共に、七〇年代半ばを通じて、これが意図するところを組織のすみずみにまで浸透させ、社外に向けても発信していった。

NECは、コア製品とコア・コンピタンスの開発全体を統括する、経営陣による「C&C委員会」を発足させた。さらに、各事業部門の利害関係を横断的に調整するグループや委員会も設置した。

NECはその戦略アーキテクチャーに従って、コンポーネント(コンピュータ関連機器)市場とCPU(中央演算装置)市場におけるポジションを強化するために、経営資源を大規模にシフトした。このように、内部資源の拡

充を目的とした業務提携を推し進めたことで、NECは広範囲にわたるコア・コンピタンスを蓄積できるようになった。

NECは、技術と市場の進化について、次のような相互に関連する三つのトレンドを予測していた。

- コンピュータは、大型メインフレームから分散処理システムに移行する。
- コンポーネントは、単純なICからVLSI(超大規模集積回路)に移行する。
- 通信は、機械式クロス・バー交換機からISDN(総合デジタル通信ネットワーク・サービス)と呼ばれる複雑なデジタル交換システムに置き換えられる。

さらに発展すれば、コンピュータ、コンポーネント、通信の各事業は次第に重なり始め、その境界線がはっきりとしなくなること。そして、これら三つの市場すべてに参入することを可能たらしめるコンピタンスを構築できた企業には、膨大な機会が開かれるはずだと考えた。

NECの経営陣は、半導体が自社にとって最も重要な「コア製品」になると判断した。同社では競争力を速やかに、それも低コストで構築することを目的に、数多くの戦略的アライアンスを組んだ(その数は八七年現在で一〇〇以上に上る)。

メインフレーム・コンピュータで最も注目すべきは、ハネウェルやブルトのパートナーシップである。半導体およびコンポーネント分野における事業提携は、そのほとんどが提携企業の技術にアクセスすることを目的としていた。また、陣頭指揮を執るライン・マネジャーたちも、これらのパートナーシップが意味するところは提携企業の技術を自社に取り込むことにあると理解していた。

NECのR&D責任者は、七九年代から八〇年代にわたるコンピタンスの獲得に向けた取り組みについて、次のように述べている。「投資という観点

からすれば、海外の技術を利用するほうがはるかに短期間かつ低コストで済みます。ですから、我々は新しいアイデアを開発する必要は一つもありませんでした」

一方のGTEには、ストラテジック・インテントや戦略アーキテクチャーを具体化させる動きは、なかったようだ。

シニア・マネジャーの間では、IT産業の発展が意味するところについて議論されていたが、ここで競争していくために必要なコンピタンスについては、全社的な共通認識に至ることはなかった。

現場では、革新的な技術の開発に多大な時間が費やされたが、シニア・マネジャーたちはあたかも自分の事業単位が独立して運営されているかのように行動していた。コア・コンピタンスに集中するには、分権型組織も障害になった。

各事業単位では、本来ならば自社のコア技術と位置づけるべき技術も外部に依存するようになり、パートナーシップは段階的な撤退の通過点と化していった。GTEは目下、新たな経営陣の下、通信サービスという新興市場に自社のコンピタンスを応用すべく再編を図っている。



競争優位の ルーツは何か

以上、NECとGTEがどのように自己認識してきたのか、その違いを見つけた。このような「コンピタンス・ポートフォリオ」対「事業ポートフォリオ」という構図は、多くの産業で繰り返されてきた。

八〇年から八八年にかけて、キヤノンは二六四%、ホンダは二〇〇%成長を遂げた。これをゼロックス、クライスラー（現ダイムラー・クライスラー）と比較してみよう。

かつて欧米企業が不安を抱いていたのは、輸入される日本製品がいかに低コストで、いかに高品質であるかにあった。今日、ライバルの日本企業は、新市場や新製品をつくり出し、さらにこれを加速する勢いを見せている。

キヤノンは家庭用コピー機を開発し、ホンダはオートバイから四輪オフロード車に移行している。ソニーはハミ・カムコーダーを、ヤマハは電子ピアノを開発した。小松製作所は水中で遠隔操作できるブルドーザーを開発し、カシオは小型スクリーンのカラー液晶テレビを仕掛けてきた。このよう

な最先端市場の出現を、いったいだれが予測しえたであろうか。

成熟市場においても、日本企業の挑戦には目を見張られる。日本企業は性能面と機能面で製品の高度化を猛烈な勢いで推し進め、ごくありふれた製品を最新技術によって様変わりさせてしまう。

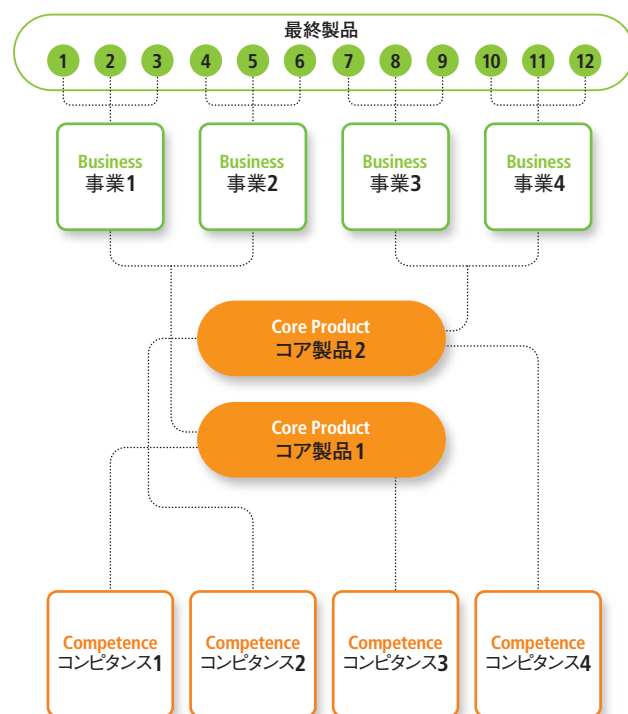
たとえば日本の自動車メーカーは、四輪駆動、四バルブ・シリンダー・エンジン、ナビゲーション・システム、高度な電子制御エンジン・システムで先鞭をつけている。キヤノンもその強力な製品特性を武器に、ファクシミリ、卓上レーザー・プリンターはもちろん、半導体製造装置にまで参入を果たしている。

コンピタンスは、短期的には既存製品における価格差もしくは性能差から生み出される。しかし日欧米を問わず、グローバル競争の第一波を乗り越えた企業はいずれも、コストと品質の両面でこれ以上ない水準に到達しつつある。低コストや高品質を実現することは、競争に参加するための最低限のハードルとはいえ、比較優位の源泉としてはその重要性がますます低くなっている。

長期的には、だれも想像がつかないような製品をつくり出せるコア・コン

図 コンピタンス:競争優位のルーツ

企業は、まるで樹木のように、その根から成長する。コア製品はコンピタンスによって育てられ、事業単位が生まれ、さまざまな最終製品が開発されていく。



つていられないというならば、ますます再考されたい。

多くの欧米企業の経営陣が抱えている問題とは、自分たちが日本企業の経営陣よりも劣っているということでもなければ、日本企業が自分たちよりも技術力で優れているということでもない。むしろ、強力な技術力を蓄えているにもかかわらず、これを各事業単位が活用することを不要に制限していることが問題なのだ。

多角化企業は大樹に例えられる。幹

ピタンスをライバルよりも低コストかつ短期間で構築するところから競争優位は生まれてくる。いまや競争優位の源泉とは、経営者が、その姿をたえず変えているビジネスチャンスに各事業がいち早く適応できるように、社内の技術や生産能力をコンピタンスに結びつけられるかどうかにかかっている。

シニア・マネジャーが、事業単位の独立性は侵すべからざるものと考え、また四半期予算の制約に縛られているため、コア・コンピタンスになどかま

と大きな枝は「コア製品」(後述の説明を参照)であり、小枝は事業単位、そして葉や花、果実は「最終製品」といえよう。そして、成長や生命活動に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア・コンピタンスである。

枝葉しか見ていないと、その木の強さを見逃してしまうのと同じように、製品ばかり見ていると、ライバルの真の実力を見誤ってしまいかねない(図「コンピタンス…競争優位のルーツ」を参照)。

コア・コンピタンスの獲得と育成は、まさしく組織的な集団学習であり、とりわけさまざまな製造スキルをいかに調整し、いかに技術の流れに融合していくかを学習することである。

ソニーの微細化能力とフィリップスの光学メディア技術を例に考えてみよう。ラジオを一個のチップに集約する知識があるからといって、その企業にラジオを名刺大にまで小型化して生産できるスキルが備わっているとは限らない。

これを成し遂げるために、カシオは、微細化、マイクロプロセッサの設計、材料工学、超薄型精密ケーシングといったスキルやノウハウを融合させる必要があった。これらは、小型カード電卓、ポケット・テレビ、デジタル時計

に応用したのと同じものである。

コア・コンピタンスが技術の流れへの融合であるとするれば、同時に組織内部の諸機能の調整を図り、その価値観を組織全体に浸透させることが重要である。ソニーのコンピタンスの一つは微細化である。微細化技術を具体的に製品化するために、技術者、エンジニア、マーケティングが顧客ニーズと技術の可能性について理解を共有しなければならなかった。

コア・コンピタンスがその力を発揮するのは、製造分野に限らない。サービス分野でも同じ力を発揮できる。シテイコープは他社に先駆けて、二四時間休まずグローバル市場で操業できる業務システムに投資してきた。そして、このコンピタンスによって差別化の武器を手に入れた。

コア・コンピタンスには、組織のあらゆる部門がその境界を超えてコミュニケーションを図り、深く関わり合いながら、それぞれ責任を果たすことが必要になる。これには、さまざまなレベルの人材とあらゆる機能が含まれる。たとえば、企業内研究所であれば、レーザーやセラミックスに関する世界水準の研究を、どの事業単位にも影響することなく進められる。

コア・コンピタンスを織りなすスキ

ルとは、各個人に蓄積されていくものである。しかし、彼ら彼女らが目を向ける範囲があまりに狭いと、みずからの専門知識や経験を他の人の知識や経験と、斬新かつ独自の方法によって融合させるチャンスがあることに気づかないかもしれないが、このような事態は是が非でも避けなければならない。

コア・コンピタンスとは、一度使うと消えてしまうものではない。また、時間と共に劣化してしまう物的資産とは異なり、コンピタンスは利用され、共有されるたびに強化されていく。とはいえ、知識も使わなければ退化してしまうように、コンピタンスにも栄養を与え、保護する必要がある。

コンピタンスは、既存事業同士を結合させる接着剤でもあり、また新規事業を創造する原動力でもある。多角化と市場参入のパターンを導き出すのも、まさしくこのコンピタンスであり、市場の魅力度によって決まるわけではない。

3Mの粘着テープにおけるコンピタンスについて考えてみよう。ヘボスト・イット、磁気テープ、銀板フィルム、感圧テープ、被覆研磨剤といった事業を次々と育て上げていくなかで、同社は、粘着剤の基質やコーティング剤のコンピタンスを広く共有する

ことに力を注ぎ、これらを組み合わせる方法をさまざまに開発してきた。

3Mは一貫してここに投資を続けた。事業ポートフォリオが著しく多角化しているように見えても、その背後に隠されているのは少数のコア・コンピタンスであり、それらが共有化されているのだ。

これとは対照的に、コア・コンピタンスを構築する潜在的な力を持ち合わせていながら、経営陣が自社を独立した事業の集合体であるとしか考えられなかったために、これを実現できなかった大企業が少なくない。

GEは、家電事業の競争力を維持することがこれまで以上に難しいと判断して、その大部分をフランスのトムソンに売却してしまった。競争力の維持が困難になったことは紛れもない事実だったが、皮肉なことに同社はすでに競争力でリーダーとなっていた競合企業に、そのコア事業を売却してしまったのである。

小型電気モーターのブラック・アン・ド・デッカー、そしてトムソンは小型エレクトロニクス分野で競争力を確立することに熱心に取り組んでいた。そのため、家電市場における地位を確保することが必要不可欠であると日本企業から学んでいた。そのようなラ

イバルに、GEはコア事業を売却してしまつたのである。

「SBU」(strategic business unit: 戦略事業単位)という思考の罫にはまつてしまつた経営者は、個々の事業がモーターやコンプレッサーといった、きわめて重要性の高いコンポーネントを外部依存していることに否応なく気づかされるだろう。これらはコンポーネントではなく、むしろ最終製品の競争優位を左右するコア製品なのだ。コア製品とは、コア・コンピタンスが実体化したものにはかならない。

コンピタンスの構築がグローバル競争を制する

グローバル競争において、いかに市場リーダーのポジションを獲得するか。そのためにコンピタンスの構築という方向に舵を切つた企業は、みずから「製品をつくる事業の集合体」と見なすことをやめたのである。

キヤノン、ホンダ、カシオ、NECは、顧客、流通チャネル、マーケティングについて見ると、ばらばらな事業で構成されたポートフォリオを運用しているように思われるかもしれない。

実際、不思議なポートフォリオであ

る。たとえばNECは、コンピュータ、通信、半導体のいずれの事業においても世界的なリーダーでありながら、同時に家電事業も展開し、しかも順調に成長している。

しかし、外見に騙されてはいけない。NECには、デジタル技術、特にVLSIとシステム・インテグレーションのスキルがある。このようなコア・コンピタンスが各事業を支えていることに気づけば、異質に見える事業ポート

フォリオにも整合性を見出せる。ホンダの自動車、オートバイ、芝刈り機、発電機といった事業に優位をもたらしているのも、エンジンと駆動系統のコア・コンピタンスである。

キヤノンの場合、光学、イメージング、マイクログロセッサ制御におけるコア・コンピタンスがあるからこ



そ、関連性に乏しい市場 たえば複写機、レーザー・プリンター、カメラ、イメージ・スキャナーなどの市場に参入しても、それぞれで市場リーダーになることができた。

フィリップスは、一五年以上にわたって光学メディア（レーザーディスク）のコンピタンスを育成することに励んできた。また日本ビクターは、ビデオ録画において主導的なポジションを構築する努力を重ねてきた。

コア・コンピタンスの例としては、メカトロニクス（機械工学と電子工学が融合した領域）、ビデオ・デイスプレー、バイオテクノロジー、マイクロ・エレクトロニクスも挙げられるだろう。

フィリップスは競争力を構築する初期の段階で、光学メディアというコンピタンスから派生する最終製品すべてを思い描くことはできなかったであろう。日本ビクターもビデオテープの技術開発を始めた段階では、小型カムコーダーという製品を予想できなかったはずである。

世界各国の放送ネットワークや紙誌がグローバル競争について報じているが、この争いは「意識のシェア」(share of mind)をめぐるものである。しかし、世界水準のコンピタンス競争は、マスメディアで紹介されているような

だれの目にも見えるものではなく、確信犯としてコンピタンスを追求している人たちの目には見えない。

経営陣は、競合製品のコストと品質に関する情報をほしがる。しかし、日本企業がコンピタンスを低コストで手に入れるために張り巡らしてきたアライアンスという網の目を解きほぐそうとする人が、はたしてどれほどいるだろうか。

グローバル競争で市場リーダーになるために構築すべきコンピタンスについて、具体的な共通認識を持つている欧米企業の取締役会がどれほどあるだろうか。また、事業戦略と全社戦略の決定的な違いについて議論している経営陣がどれほどいるのだろうか。

問題を整理してみよう。コア・コンピタンスを育成することは、ライバルよりも多額のR&D投資を傾けるという意味ではない。八三年、キヤノンはコピー機の世界生産台数のシェアでゼロックスを抜いた。しかし、キヤノンの複写技術に関するR&D予算は、ゼロックスのそのほんの一部にすぎなかった。過去二〇年間、NECの対売上高R&D費比率は、欧米企業のそれよりも低かった。

コア・コンピタンスが意図するところは、複数のSBUが工場、サービス

施設、営業部門などを共有化してコスト・ダウンを図ることでもなければ、コンポーネントを共通化させることでもない。

共有化によるメリットはけつして小さくはないが、コストを分け合うという方法は、既存事業を横断して生産の合理化を図るといった伝統的な努力の典型であり、あらかじめ事業そのものの成長をもたらずコンピタンスを構築しようと熟慮した結果とは言いがたい。

コア・コンピタンスの構築とは、より野心的な取り組みであり、ましてや垂直統合ではけつしてない。内製化すべきかアウトソーシングすべきかを議論する際、たいていの経営陣が製品を中心に考える。それゆえ、サブライチエーションは川上、流通と顧客は川下と見る。また、どのようなスキルが蓄積されているのかについての棚卸しをすることもなく、これらのスキルを従来とは異なる方法で応用しようという発想もない。

ただし、現実においては、やはり競争力に関わる意思決定に垂直統合の論理が出てくる。キヤノンはコピー機事業において、決定的に重要なコンピタンスを維持するために垂直統合が不可欠と判断される局面を除いて、基本的に垂直統合をしていない。

コア・コンピタンスの三条件

自社のコア・コンピタンスを特定するには、少なくとも三つの条件について吟味しなければならない。

第一に、コア・コンピタンスは、広範かつ多様な市場へ参入する可能性をもたすものでなければならぬ。たとえば、デイスプレー技術に関するコンピタンスがあれば、電卓、小型テレビ、ラップトップ・コンピュータ用モニター、自動車のダッシュボードなど、さまざまな事業への参入が可能となる。カシオが携帯テレビ市場に参入した理由がわかるだろう。

第二に、最終製品が顧客にもたらす価値に貢献するものでなければならぬ。ホンダがエンジン分野で重ねてきた蓄積がこの条件を満たしているのは疑いないだろう。

第三に、ライバルには模倣するのが難しいものでなければならぬ。コンピタンスがさまざまな技術と生産スキルが複雑に融合したものであれば、模倣はますます難しくなる。ライバルによつて部分的に模倣されることもあるだろう。しかし、社内調整を繰り返して、



長年の学習によって築かれたコンピタンスを、完全に再現することは至難の業であることがすぐわかるはずだ。

六〇年代初め、日本ビクターはビデオテープに関連するコンピタンスの開発を決定したが、ここに挙げた三つの条件をすべてクリアしている。一方、七〇年代末に針を用いたビデオ・ターnteepul・システムの開発を決定したラジオ・コーポレーション・オブ・アメリカ(RCA)の場合はそうではなかった。

基本的なコンピタンスが五つも六つもあり、そのすべてにおいてグローバル・リーダーシップを獲得できる企業は皆無に近い。自社の能力が二〇も三〇も並んでいるリストがあったとしても、それはけっしてコア・コンピタンスのリストではない。

とはいえ、このようなリストを作成して、レンガを積み上げるがごとく、地道に組織全体の可能性を探るといのはけっして悪い試みではない。これによって、自社に欠けている部分が見つかり、それを低コストで入手するたに、たとえばライセンス契約やアライアンスを結ぶこともあるだろう。しかし欧米企業のほとんどが、このような視点から競争力について考えることはまずない。どのようなリスクに直面

Note

The Fruits of Collaboration

ストラテジック・インテントから コア・コンピタンスへ

C・K・ブラハラッド、ゲイリー・ハメルとは何者か。

一九四一年に生まれたブラハラッドは、物理学の世界からマネジメント研究の世界へ入った人物である。マドラス大学を卒業した一九歳の時、ユニオンカーバイトのバッテリー工場の主任として採用され、ここで四年間を過ごす。六六年にインド経営大学院アーメダバード校でMBAを取得後に渡米し、七五年にハーバード・ビジネススクールでDBA(経営学博士号)を取得する。

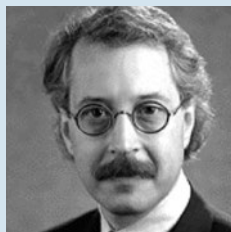
その後、ハーバード・

ビジネススクール客員研究員、インド経営大学院教授経営教育プログラム教授兼責任者、INSEAD客員教授を経て、八六年からはミシガン大学ビジネススクール(現ミシガン大学スティーブン・M・ロス・スクール・オブ・ビジネス)へ移り、現在に至る。

そのミシガン大学でブラハラッドに出会ったのが、ゲイリー・ハメルである。五四年生まれのハメルもブラハラッド同様、病院管理の仕事をを経て、アカデミアの門を叩いた門外漢だった。八〇年にミシガン大学で国際経営学の博士号を取得し、八三年からはロンドン・ビジネススクールで教鞭を執り始め、現在はロンドン・ビジネススクール客員教授を務めている。

そもそもは師弟の関係である二人はその後、共同研究者として数々の論文を発表し(ストラテゴスというコンサルティング会社も共同で設立している)、従来の戦略思想に新風を吹き込んだ。きた。

その代表作こそ、八九年にHBR誌に発表した「ストラテジック・インテント」であり、九四年の世界的なベストセラー『コア・コンピタンス経営』の下敷きとなった本稿だろ



う。いずれもマッキンゼー賞を受賞している。

実は、この二つの論文は相互に関係しており、ストラテジック・インテント(戦略上の意図)という概念を理解することで、なぜコア・コンピタンスに基づく戦略プランニングが重要なのかについての理解を深めることができる。

ストラテジック・インテントとは、ありていに言えば、企業の志であり、また目指すべき方向である。

しているのか、真正面から見直す時期である。

競争の優劣を判断するに当たって、自社製品と競合製品の価格性能比を基準にしていると、みずからコア・コンピタンスの退化を招いているようなものだ。そこまで言わないにしても、コア・コンピタンスを強化する努力が足りないのは紛れもない事実である。

競争力に優れた次世代製品を開発できるスキルは、アウトソーシングやOEM供給などに頼っている身につけることはできない。我々の見たところ、コスト・センターと間違えて社内投資を削減したり、アウトソーサーの選択に奔走したりと、知らず知らずのうちにコア・コンピタンスを放棄している企業があまりにも多い。

クライスラーについて考えてみよう。同社はホンダと違って、エンジンと駆動系統を単なるコンポーネントの一つと見なしていた。クライスラーが八五年から八七年の間にアウトソーシングしたエンジンの台数は二五万二〇〇〇台から三八万二〇〇〇台と、三菱自動車と現代自動車への依存度を高めている。

ホンダの場合、自動車の基幹部品であるエンジンの生産を外部に委ねることは、設計以上に考えにくい。ホンダ

たとえば、「株主価値を最大化する」という目標はストラテジック・インテントではないが、「グローバル市場でナンバー・ワンあるいはナンバー・ツーになる」というのはストラテジック・インテントである。ストラテジック・インテントを達成するための条件は、大きくは五つある。

- 勝利に向けて社内の関心を集める。
- ストラテジック・インテントを支える価値観を伝えて、社員を動機づける。
- 個人あるいはチームへの権限委譲を促す。
- 環境変化に応じて業務やプロセスを再定義する。
- 資源配分のルールを具体化する。

ストラテジック・インテントの目的は、つまるところイノベーションである。しかし、これまでの戦略論においては、イノベーションを実現させる要因、ひるがえってグローバル競争における優位性を生み出し、これを継続的に維持させる要因については、あいまいにされてきた。ブラハラッドとハメルは、ストラテジック・インテントという概念を導き出す過程において、当時世界的に成功を収めていた日本企業を調査

した。そこには、多くのコングロマリットと同じく多角化しているにもかかわらず、なぜ日本企業はさまざまな領域において競争優位を獲得し、しかもさまざまなイノベーションを生み出しているのかという問題意識があった。本稿の主題であるコア・コンピタンスは、この延長線上に位置するものにほかならない。^(注3)

二人は、企業競争におけるポジショニングは、外部要因よりも、むしろ内部要因に大きく左右されるといふ、すなわち、ストラテジック・インテントという組織の意思に従って、コア・コンピタンスという、ライバルには模倣が難しい自社固有の組織能力や資源を有効活用することで競争優位は生み出されるというのだ。しかも、イノベーションを繰り返しながら、長期的かつダイナミックスに維持されるという。

企業がまず分析すべきは、競争優位をもたらず自社のコア・コンピタンスが何であるのかである。それら

をさらに発展させ、さらに複数を組み合わせることで、それ自体が事業単位となるようなコア製品が誕生する。そして、コア製品が最終製品を生み出していく。企業がみずからを、コア・コンピタンスのポートフォリオという概念でとらえ直すことで、戦略的優位につながるという考えである。

『コア・コンピタンス経営』では、これをさらに発展させ、戦略アーキテクチャー、ストレッチ戦略とレバレッジ戦略、探検的マーケティングといった概念を取り上げて、それらに基づいた新しい戦略モデルを構築した。

以後、両名の功績は広く認められ、ブラハラッドは『ビジネスウィーク』誌からは「現代の企業戦略の思想家の中でおそらく最も影響力のある人物であろう」と称された。ハメルもまた、その新鮮で時に痛烈なアプローチで、アカデミアからも産業界からも広く認められている。

[注]

1) Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," HBR, May-June 1989. (邦訳「ストラテジック・インテント」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号)

2) Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. (邦訳「コア・コンピタンス経営」日本経済新聞社、1995年)

3) ここからさらに、アライアンス戦略についても新しい視点を提言している。詳しくは Yves L. Doz, Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors — and Win," HBR, Jan.-Feb. 1989. (初出「ライバルとの戦略的提携で勝つ法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年5月号。『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2005年2月号で新訳を施し「ライバルとのコラボレーション戦略」と改題) および Yves L. Doz and Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press, 1998. (邦訳「競争優位のアライアンス戦略」ダイヤモンド社、2001年)



がF1レースに膨大な金と努力を傾けてきたのも、ここに理由がある。

ホンダはエンジン関連技術を社内での共有財産として蓄積し、これらの技術を全社的なコンピタンスとして強化している。だからこそ、R&D予算がゼネラルモーターズ(GM)やトヨタのそれを下回っているにもかかわらず、世界に通用する製品を開発することができる。

もちろん、コア・コンピタンスの構築をなおざりにしていても、競争力に優れた製品を生み出すことは、少なくとも一時的には十分ありうる。たとえば、これからコピー機事業に参入しようとするならば、OEM供給を申し出る日本企業の数は一〇社を下らないだろう。

しかし基幹技術が変化したり、サプライヤーが新規参入して競合に変わったりしたりした場合、その企業の製品ラインは、マーケティングや流通への投資ともども、脆弱化していく可能性がある。

競争力に優れた製品を手に入れるうえで、たしかにアウトソーシングは近道だが、市場リーダーのポジションを獲得・維持するために不可欠スキル、すなわち人間が学習によって習得する類のスキルを構築するにはほとんど貢

献しない。

ひるがえって、どのようなコンピタンスを構築すべきかが明らかでない^{注2}と、アライアンスやアウトソーシングについて優れた戦略を立てられない。日本企業がアライアンスによって利益を得てきたのは明らかである。パートナーの欧米企業から多くを学び、吸収していった。しかし、欧米企業は独自のコア・コンピタンスを持ち合わせていながらも、その維持・向上を怠っていた。

前述したように、アライアンスから何かを得るには、経営資源を積極的に傾ける必要がある^{注2}。意欲的な人材を揃えなければならぬし、R&D施設も欠かせない。学習した成果を内製化したり、テストしたりする時間も必要だ。コンピタンスを構築するという最終目標が掲げられない限り、そのような努力は望むべくもない。

ライバルに後れを取ってしまう理由には、既存事業から生まれるコンピタンスを組織に定着させる時機を逸してしまうこともある。

七〇年代と八〇年代において、GE、モトローラ、GTE、ソニーEMI(旧ソニー・エレクトロニック・インダストリーズ、現EMIグループ)、イギリスのザ・ゼネラル・エレクトロニック・

カンパニー(現テレント。なおGEとは別の会社)といった欧米企業は、カラーテレビ事業はすでに成熟したと判断し、撤退を選択した。

この場合、成熟という言葉が「世界のライバルがテレビ事業に参入した時点で、自分たちはもう新製品のアイデアが尽きてしまった」という意味ならば、たしかにそのとおりといえるだろう。しかし、ビデオに関連したコンピタンスの強化とさらなる発展の機会がもれなく枯渇してしまったという意味では、けっして成熟化などしていなかった。

これらの企業はカラーテレビ事業から撤退するに当たって、事業から撤退することと、ビデオという録画媒体のコンピタンスが衰退することを区別できなかった。その結果、カラーテレビ事業を手放しただけではなく、ビデオ関連のコンピタンスが生み出すであろうチャンスのすべてに背を向けてしまった。

七〇年代、多くのアメリカ企業がテレビ産業にはもう旨味がないと考えていた。それが今日、HDTV(高精細テレビ)は九〇年代半ばから後半にかけて、年間二〇〇億^{ドル}規模になると見込まれている。

このテレビ産業から、なぜアメリカ

企業が利益を得ることができないのか、政策論議へと発展した。皮肉なことに、アメリカ政府はいまになって大規模な研究プロジェクトへの資金拠出を要請されているのだ。もちろん、再びチャンスが巡ってきたというのに、先のアメリカ企業が重要なコア・コンピタンスを売り払ってしまったという失敗を償うためである。

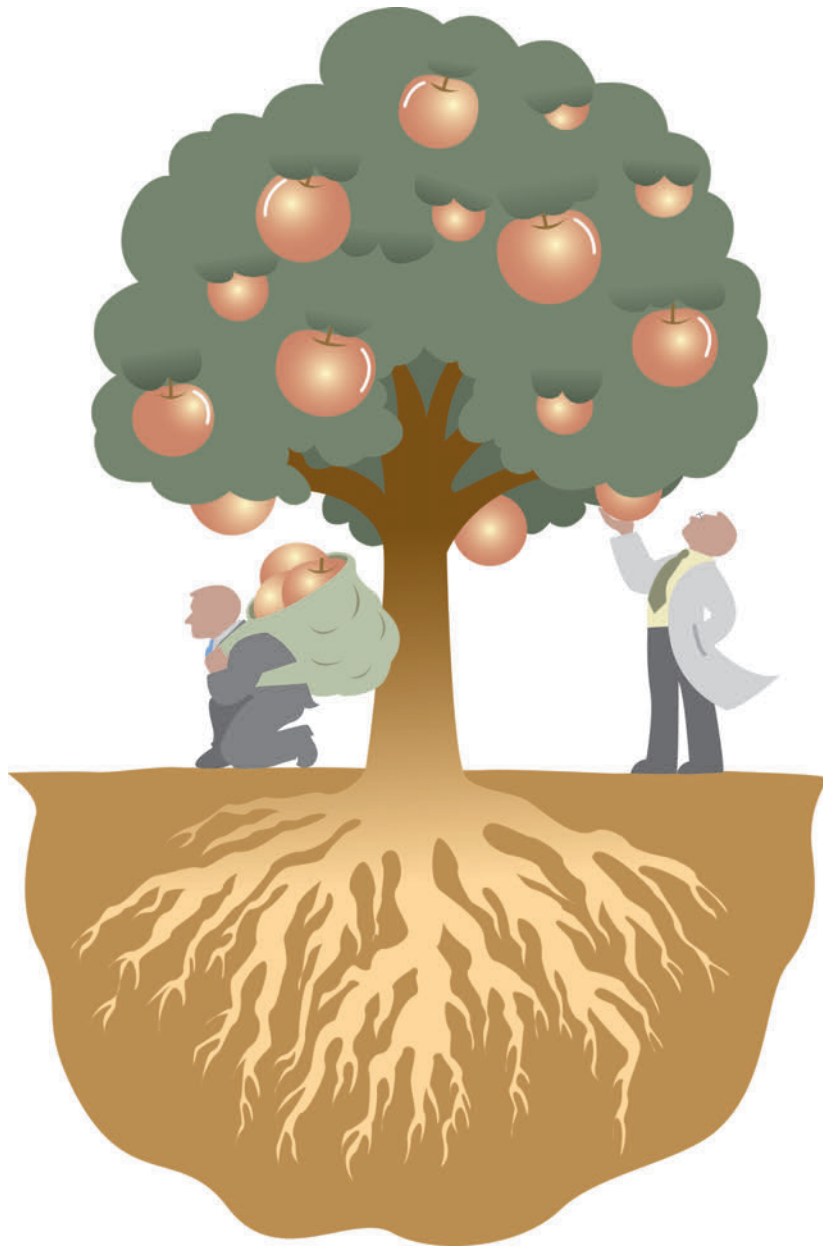
これとは対照的に、ソニーは家庭用VCRのベータマックスに失敗したが、ビデオ関連のコンピタンスの育成を続けた。その結果、ビデオ録画というコンピタンスは損なわれることなく、この市場において再浮上を果たし、現在八ッ・カムコーダー市場で松下に挑んでいる。

ここでの教訓は二つある。第一に、コア・コンピタンスを失うことによる代償のすべてを予測できない。事業撤退という決断によって、赤ん坊は風呂の水と一緒に流されてしまう。

第二に、コア・コンピタンスは一〇年以上にわたる継続的な改善と強化によって構築されるものであり、ここに投資する機会を逸した企業は、そのコンピタンスに関連した新市場が出現しても、そこに参入するのは困難である。ただし、その市場において流通チャネルとしての役割を果たせば十分とい

うのであれば、もちろん話は別である。モトローラなどのアメリカ半導体メーカーは、次の苦い経験から学んでいる。二五六K世代のDRAM市場へ直接参入しないという道を選んだのだ。この世代を省略してしまったがために、モトローラはアメリカの多くの競

合企業と同じく、一メ^ガバイト世代が到来した際、ここに再度参入するに当たり、パートナーの日本企業に技術支援を仰がなければならなかった。一度電車から降りてしまうと、もう一度その電車に乗るのは難しい。コア・コンピタンスもこれと同じである。



コア製品を 定義する

コア・コンピタンスと各製品を結びつけるものこそ、我々がコア製品と呼ぶものである。言い換えれば、一つないし二つ以上のコア・コンピタンスから具体的な製品を派生的に生み出す製品のことである。

たとえば、ホンダのエンジンはその設計スキルと開発スキルが融合するこ

とで生まれたものだが、まさしく同社のコア製品であり、これがさまざまな最終製品を開発するうえでのカギとなっている。

コア製品はたいいてい、最終製品の価値を左右するコンポーネントや半製品である。したがって、最終製品市場における自社ブランドのシェア（たとえばアメリカ冷蔵庫市場の全生産台数で四〇%のシェア）と、コア製品のシェア（たとえばコンプレッサの総生産数で五%のシェア）を区別して考えなければならぬ。

キヤノンのレーザー・プリンター事業を見ると、レーザー・プリンターそのもののシェアは微々たるものだが、そのレーザー・プリンターのコア・コ

ンポーネントでは総生産量の約八四%のシェアを占めるという。

松下を見ても、ヘパソニック（ヘジVC）など最終製品のシェアは二〇%だが、VCRのコア・コンポーネントは全世界で四五%のシェアを占める。また、エアコン事業と冷蔵庫事業も最終製品のシェアは小さいが、コア製品であるコンプレッサは全世界で四〇%のシェアを誇っている。

コア・コンピタンス、コア製品、そして最終製品をきちんと区別して考えることがきわめて重要である。言うまでもなく、それぞれ競争のルールも目的も異なるからだ。市場リーダーのポジションを獲得し、これを長期にわたって守り抜くには、それぞれにおいて勝者とならねばなるまい。

コア・コンピタンスにおける最終目標は、ある特定の製品機能に関する設計と開発においてグローバル・リーダーシップを築き上げることにある。たとえば、フィリップスの光学メディアというコンピタンスならば、小型データ・ストレージや検索機能であり、ソニーのマイクローターやマイクロープロセッサ制御装置ならば、そのコンパクトさや扱いやすさである。

自社のコア・コンピタンスを特定し、その分野でリーダーシップを維持

するには、コア製品のシェアを世界的に最大化する努力が求められる。社外顧客のみならず社内顧客に向けてコア製品を提供することで、売上げのみならず、各方面からフィードバックが得られる。少なくとも、どれくらいのパースでコア・コンピタンスを強化していけばよいかははっきりするだろう。

七〇年代半ば、日本ビクターが欧米の家電メーカーとVCRのOEM契約を結んだ背景にも、このような考えがあった。アメリカのパートナー企業だけでなく、トムソン、ソニー、AEGテレフンケン（現EHGエレクトロホー

ルディング）にも供給することで、日本ビクターは資金のみならず、さまざまな市場での経験という財産を得、このおかげでフィリップスとソニーを大きく引き離すことができた。

フィリップスは日本ビクターを脇目に見ながらビデオ・テープのコンピタンスを開発していたが、日本ビクターのように世界規模のOEMネットワークを構築できず、コア製品を通じてコンピタンスの強化を加速させることはできなかった。

ラッキー金星（現LG）、三星、大宇電子（現ビデオコン）、起亚自動車（現在は現代自動車の傘下）、といった韓国企業にも、日本ビクターの成功の法則が

当てはまる。彼らは、欧米企業とのOEM契約を通じて、ディスプレイ、半導体、自動車エンジンなどの領域で、コア製品のリーダーシップを築きつつある。

韓国企業は、潜在的なライバル——たいていはアメリカ企業だが——から投資の主導権をわが手に奪い取ることが目的であると公言している。すなわち、OEMによって既存のライバルを空洞化させながら、コンピタンスの構築を加速させるという戦術である。

これらアジア企業はコンピタンスに的を絞る、これをコア製品として具体化することで、コンポーネント市場におけるポジションを確保し、その優位性をテコにして川下に移動し、市場シェアを拡大してきたのである。

彼らがいつまでも低コストのサプライヤーに甘んじていることはなさそうだ。ブランド・リーダーとしての評価が確実になれば、早晚価格リーダーシップを握ることになるだろう。ホンダの高級ブランド「ヘアクュラ」がその証左であり、他の日本メーカーもこれに追随しつつある。

コア製品市場を支配することは、別の理由からきわめて重要である。つまり、コア製品市場のリーダーシップを握ることができれば、その用途や最

終製品市場の方向性を左右できるのである。

ソニーやフィリップスは、データ・ドライブやレーザー・ディスクといった小型オーディオ・ディスク関連のコア製品を擁していたことで、光記録媒体分野におけるコンピュータ周辺機器事業での影響力を手にすることができたのだ。

コア製品の応用分野を広げていけば、その企業は新製品の開発コストと時間、そしてリスクを継続的に低減できるだろう。つまり、その狙いがはっきりしているコア製品は規模の経済のみならず、範囲の経済をもたらすことができるのである。

SBUの弊害

新時代の競争を読み解くには、二〇年ほど前に多角化企業を経営するために考案された分析手法は役に立たない。かつての競争とは、GE対ウエスチングハウス、GM対フォード・モーターといった具合に、一般的に国内のライバルと争うことだった。この舞台に立つ主役たちが用いるのは、ビジネススクールやコンサルタントの世界で

使われていた言語だった。

古い処方箋は副作用をもたらしかねない。とりわけSBUの論理に基づいて組織された企業には、新たな原理が必要とされている。SBUとコア・コンピタンスという二つの異なる概念において、企業組織の定義はそれぞれ異なる（表1「SBUか、コア・コンピタンスか」を参照）。

言うまでもなく多角化企業には、製

表1 SBUか、コア・コンピタンスか

	SBU 戦略事業単位	Core Competence コア・コンピタンス
Basis for Competition 競争の基本スタイル	既存製品による競争	コンピタンスによる企業間競争
Corporate Structure 企業構造	製品／市場による事業ポートフォリオ	コンピタンス、コア製品、事業のポートフォリオ
Status of the Business Unit 事業単位の状況	各SBUに自治権があり、不可侵である。それぞれが資金以外の全資産の所有権を主張する。	SBUはコア・コンピタンスを潜在的に保有している組織の一つにすぎない。
Resource Allocation 資源配分	個々の事業が分析の対象。SBUが個々の事業に資金を配分する。	個々の事業とコア・コンピタンスが分析の対象。経営陣が資金と人材を配分する。
Value Added of Top Management 経営陣による付加価値	個々の事業への資金配分を調整することで収益性を最適化する。	戦略アーキテクチャーを体系化し、かつ将来の成功を約束するコンピタンスの構築を図る。



品ポートフォリオと事業ポートフォリオがある。しかし我々は、コンピタンス・ポートフォリオも重要であると考える。

アメリカ企業にコンピタンスを構築するための技術資源が欠けているわけではない。多くの場合、コンピタンスの育成を奨励するビジョン、多種多様な事業に散在している資源を結集するマネジメント手法が欠けているのだ。

方向転換を図るには、当然のことながら、多角化のパターン、コア人材の配置、資源配分の優先順位、アライアンスとアウトソーシングに関するアプローチについて、何らかの変更を施す必要がある。

我々はこれまで、グローバル・リーダーシップをめぐる競争には、コア・コンピタンス、コア製品、最終製品という三つの領域があると述べたが、それぞれの領域における自社の優劣を把握しておかなければならない。

たとえば、何かの技術でライバルを打ち負かしても、コア・コンピタンス競争では負けてしまうかもしれない。しかし、技術によって市場リーダーの座を獲得するのではなく、コア・コンピタンス競争で勝利を収めれば、まず間違いなく新製品開発で他社に先んじられるだろう。また、コア製品のグロ

ビッカースの戦略アーキテクチャー

経営陣には、コア・コンピタンスを獲得し、これを育成するために全社戦略を策定する責任がある。この考え方は、アメリカ企業にすれば比較的新しいものといえるだろう。ただし、少数ながら例外もある。

このような方向に早くから転換を図っていたのが、スペインのトレドに本社があるトリノバ（元リビー・オーエンス・フォード）である。同社は、動力制御装置や作動制御装置、エンジンアリンク・プラスチックの世界的な企業である。

トリノバの主要事業単位の一つであるビッカース（一九九九年にイトーンに買収）は、航空宇宙、船舶、軍需、自動車、製紙といった産業向けに、油圧バルブ、油圧ポンプ、油圧フィルター、アクチュエーター（デバイスの作動制御装置）などの油圧機器を製造する大手メーカーである。

ビッカースは、既存技術と電子工学を結びつけて応用することで、伝統的な事業を抜本的に改革する可能性を見出した。その最終目標は「技術進歩によって、顧客がビッカースから離れて

いかにように確実を期すること」だった。

ここで指摘しておかなければならないのは、当初は自社事業を防衛するという目的に力点が置かれていたことだ。つまり、新たなスキルを獲得しない限り、既存市場で地位を守ること、新たな成長機会を享受することも不可能であると、ビッカース経営陣は認識していたのである。

そこで、次の三点について予想される展開の概念化を試みた。

- 動力制御および作動制御事業との関連が深い技術
- 新しい顧客ニーズを満たすと考えられる機能
- 技術と顧客ニーズを創造的に結びつけるうえで不可欠な新たなコンピタンス

経営陣は、新しい顧客ニーズと変化した技術、これら二つの間のギャップを埋めるうえで求められるコア・コンピタンスに関するマップを作成した。これは、短期的な売上げとい

うプレッシャーに負けることなく、一〇一五年先まで見越していた。そのスローガンは「二一世紀に向けて」であった（図「ビッカースのコンピタンス・マップ」を参照）。

ビッカースは現在、流体（水圧、油圧、空圧など）コンポーネント市場で事業を展開している。この戦略アーキテクチャーではさらに、電動コンポーネントおよび電子制御という二つのコンピタンスが特定されている。また、ハードウェア、ソフトウェア、サービスを結合するシステム・インテグレーションの開発も目標に掲げられた。

ビッカースの例が示すように、戦略アーキテクチャーは特定の製品や技術について予測するものではない。製品機能への顧客ニーズ、潜在的な技術、コア・コンピタンスが将来、どのように関連し、どのように発展していくのかを広範囲にわたって描き出したマップなのだ。

これは、そもそも未来の製品やシステムを定義することは不可能であり、発展途上の新市場においてライバルに先んじるためには、早い段階からコ

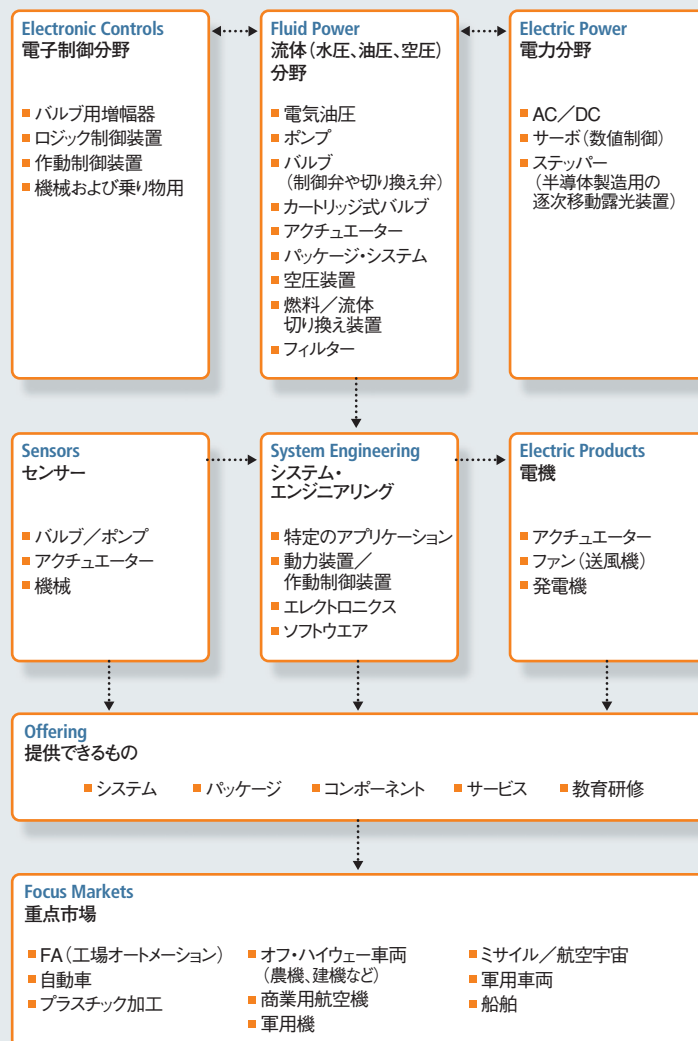
ーバル競争に勝てば、おそらく製品特性や価格性能比の面でライバルを出し抜けるだろう。

しかし最終製品の競争の場合、自社の隠された競争力は必ずしも市場シェアに反映されるわけではないため、どの企業が勝利するのか、これを見極めるのは難しい。しかし、コア・コンピタンスやコア製品におけるグローバル・リーダーシップを獲得するための投資をなおざりにして、ほかの競争力に頼って市場シェアを獲得しようとしても、流砂のなかを手探りで進むようなものだ。

グローバルな市場シェア競争において、3M、ブラック・アンド・デッカ、キャノン、ホンダ、NEC、シテイコープといった企業は、コア・コンピタンスから多種多様な製品を開発することでグローバル・ブランドを築き上げ、その地位を守ってきた。このおかげで、個々の事業においても、イメージや顧客ロイヤルティが高まり、さまざまな流通チャネルにアクセスできるようになった。

このようにコア・コンピタンス、コア製品という概念から企業をとらえ直してみると、旧世代には組織の教義としてあがめられてきたSBUも、いまや明らかに時代錯誤といえるだろう。

図 ビッカースのコンピタンス・マップ



ア・コンピタンスの育成に着手することが重要である、という前提に立っている。

ビッカースの開発した戦略アーキテクチャーは、コンピタンスの観点から自社の未来を具体化したものだが、製品の優先順位、M&A、アライアンス、人材採用といった、目の前の意思決定でも役立っている。

一九八六年以来、ビッカースは目的

がはつきりした買収を一〇件以上実施しているが、そのすべてが戦略アーキテクチャー全体のなかで見出された特定のコンポーネントや技術を獲得するためである。

また、この戦略アーキテクチャーは新たなコンピタンスを社内開発するための指針にもなっている。

ビッカースはコンピタンスの社内開発と並行して、電子工学や電機関連の

能力と機械に関連するコンピタンスを組み合わせていられるように、組織を再編した。

ただし我々は、ビッカースがこの戦略アーキテクチャーを発展させ、これを社員、顧客、株主に周知させ、またこれと整合したマネジメント・システムを構築し、十分な利益を生み出すには、あと二、三年かかるだろうと踏んでいる。

SBUを金科玉条とする企業では、「分権」に異を唱える者は異端者と見なされる。

SBUというプリズムのせいで、経営陣にすれば、競争力を秘めた製品を棚に並べられるかどうかを、ただ競っているようにしか見えない。しかし、これは競争の一面でしかなく、このように歪曲されてしまうことの代償は大きい。では、どのようなものがあるだろうか。

コア・コンピタンスと

コア製品の開発への過小投資

企業をさまざまなSBUの集合体であると見なしている限り、どのSBUもコア製品のポジションを維持する責任を感じたりはしないだろう。また、コア・コンピタンス競争でグローバル・リーダーシップを構築するには投資が欠かせないと考えることもないだろう。

全社的な視点が示されないと、SBUのマネジャーたちは過小投資に向かいやすい。イーストマン・コダックやフィリップスでは、その潜在的なリスクの存在を認め、社内外の顧客のためにコア製品を開発・生産できる新たな組織体制を模索し始めている。

SBUのマネジャーたちは伝統的

に、自社についてもライバルを見るのと同じような目を向けてきた。これが災いして、アジア企業がコア製品のグローバル・リーダーシップを狙っていることに気づかなかった。

製造力のグローバル・リーダーシップとコア・コンピタンスの開発スピードとの間には、無視できない関連性が存在していることも見逃していた。また、OEM供給の機会を探すことも、さまざまな製品部門を見渡してプロジエクトの調整を図り、ビジネスチャンスを明らかにすることもしなかった。

コア人材の囲い込み

事業の成長に伴って、SBU内でユニークなコンピタンスが生まれてくることが少なからずある。このコンピタンスを身につけた人材は、あたかも当該事業だけの財産のごとく見なされる。たとえば、別のSBUから「有能な人材を貸してほしい」と求められても、きっぱり拒絶することだろう。

SBUのマネジャーたちは、このようなコア人材を他部門に貸し出すことに難色を示すだけでなく、異動させられないように、まるで発展途上国で現金をマッドレスの下に隠すがごとく、彼ら彼女らを隠そうとすらする。なお、コア人材が持つ価値は、マネー・サブ

ライ同様、会社が雇用できる従業員総数のみならず、その回転率によって決まる。

かつて欧米企業は、スキルを組織的に蓄積していくことに長けていた。しかし、新しいビジネスチャンスに迅速に対応するために、そのスキルを更新してきたであろうか。キヤノンやNEC、ホンダでは、コア・コンピタンスを育成する人材や技術を確保するという点では劣っていたが、これらを一つの事業単位から別の事業単位へ、欧米企業よりもはるかに頻繁に異動させている。

公式発表されているキヤノンのR&D費を見る限り、必ずしもそのコア・コンピタンスの規模に見合っているとはいえないため、注意深く観察しないと、チャンスと見るや否やコア・コンピタンスを素早く移動させる能力を読み取ることができない。

コンピタンスが囲い込まれてしまうと、それを有する人材が最もエキサイティングなビジネスチャンスに回されることもなく、そのスキルは陳腐化し始める。キヤノンのような企業は、そのコア・コンピタンスを徹底的に活用することで、初めてゼロックスのようなガリバーと競争できる力を得ることができると。

SBUのマネジャーたちが、予算折衝では率先して争うが、奇妙なことに最も重要な資産である人材についてはきわめて消極的である。

このことは経営陣にも当てはまる。コア・コンピタンスを備えた人材の適材適所を実現させる仕組みがないというのは、何とも皮肉である。その結果、経営陣がビジネスの現場を見回して、コア人材を洗い出し、部門の垣根を超えて人事異動を命じることはほとんどない。

限定されたイノベーション

コア・コンピタンスが特定されていないと、各SBUは、生産ラインを拡張する、事業を地理的に拡大させるといった方法でイノベーションを実現しようとする。ファックス、ノートPC、携帯テレビ、ポータブル・キーボードといったハイブリッドなビジネスチャンスは、SBUという目隠しを外さない限り、見つけることはできない。キヤノンはカメラ・メーカーとして登場したが、その時にはすでにコピー機の世界的リーダーを目指して準備を進めていたという。企業をコア・コンピタンスという概念からとらえ直せば、イノベーションの領域は広がるはずである。

戦略アーキテクチャーの役割

多角化企業では、情報システム、コミュニケーション・スタイル、キャリア・パス、経営者報奨制度、戦略プランニングが各SBUの権限よりも上位に位置づけられていないと、コア・コンピタンスは破壊されてしまう。

経営陣はその執務時間の相当量を、コンピタンスを構築することを最終目標とする全社的な戦略アーキテクチャーの作成に費やすべきである。戦略アーキテクチャーとは、どのようなコア・コンピタンスを育成すべきか、それを構成する技術は何かを具体化したもので、言わばロード・マップのようなものである。

NECのC&Cを実現させる戦略アーキテクチャーは、アライアンスを通じて学習意欲を促し、コア・コンピタンスの社内開発に焦点を絞ることで、将来の市場においてリーダーシップを握るために必要な投資を大幅に低減するというコンセプトである。

育成すべきコア・コンピタンスが明らかになったならば、これらが流出してしまわぬように備えなければなら

い。これを怠っているのは、賢明なパートナーシップなど、とうてい不可能である。

我々は、戦略アーキテクチャーは何かという質問への回答を、あえて避けてきた。その答えは企業によって異なるからだ、やはり木に例えて考えるのがよいだろう。企業組織はコア製品によって、いやつまところコア・コ

ンピタンスによって構成されている。コア・コンピタンスとは木の根のようなものだ。頑丈な根を張り広げるには、次のように自問自答しなければならない。

●あるコア・コンピタンスをコントロールできない場合、そのコンピタンスに依存している事業の競争

優位をどれくらい維持できるだろうか。

●そのコア・コンピタンスは、目に見える顧客価値を創造するうえで不可欠なものか。

●そのコア・コンピタンスを失ってしまった場合には、将来どのようなチャンスを逸することになるだろうか。

表2 キヤノンのコア・コンピタンス

キヤノンの製品はいずれも1つないし2つ以上のコア・コンピタンスによって開発されたものである。

	精密機械	精密光学	マイクロ・エレクトロニクス
カメラ	●	●	
コンパクト・ファッション・カメラ	●	●	
デジタル・カメラ	●	●	
〈EOS〉(オートフォーカス・カメラ)	●	●	●
ビデオ・カメラ	●	●	●
レーザー・プリンター	●	●	●
カラー・プリンター	●		●
バブルジェット・プリンター	●		●
ファックス	●		●
レーザー・ファックス	●		●
計算機			●
普通紙コピー機 (PPC)	●	●	●
バッテリー式PPC	●	●	●
カラー・コピー機	●	●	●
レーザー・コピー機	●	●	●
カラー・レーザー・コピー機	●	●	●
〈NAVI〉(多機能電話)	●	●	●
スチール・ビデオ・システム	●	●	●
レーザー・イメージャー (画像変換装置)	●	●	●
セル・アナライザー (細胞解析装置)*1	●	●	●
アライナー (露光装置)*2	●		●
ステッパー (逐次移動露光装置)*3	●		●
エキシマ・レーザー (薄膜作製装置)*4	●	●	●

*1 DNAなどを蛍光染色した細胞、染色体、微生物などにレーザー光を照射し、発生する前方散乱光や側方散乱光などを同時に測定し、目的の細胞集団の情報を自動的に解析する装置。

*2 電子回路を形成するウェハー(基板)にフォト・マスク(平板上に形成されているパターンを別の平板に転写するための原版)を転写(露光)するための露光装置。

*3 アライナーと異なり、ステージに載置したウェハー上を正確に移動して、次々に露光を繰り返す(逐次移動する)半導体製造装置。

*4 半導体チップの製造工程において、マスク・パターンをウェハー上に転写するための露光工程で線源として用いられるレーザー光源。



The Core Competence of the Corporation
コア・コンピタンス経営

戦略アーキテクチャーは、どのように製品と市場を多角化すればよいか、その論理を導き出す。その際、SBUのマネジャーは次のような質問に答えなければならない。

- 新たなビジネスチャンスは、グローバル市場においてナンバー・ワンになるという全社的な目標を後押しするものだろうか。
- そのビジネスチャンスは、コア・コンピタンスを深耕する、あるいは拡充するものだろうか。

たとえばビックカース（現イトトン）の場合、多角化という選択は「世界最高の動力制御装置と作動制御装置のメーカーになる」という文脈において決定されている（囲み「ビックカースの戦略アーキテクチャー」を参照）。

戦略アーキテクチャーでは、資源配分の優先順位を全社的に示すものでなければならぬ。経営陣にすれば、これは配分を決めるためのフレームワークとなる。管理職にすれば、資源配分の優先順位を決めるルールが理解できる。また、シニア・マネジャーにすれば、言行一致の規律となる。もちろん、自社のみならず、その対象となる市場を定義するものでもある。

3M、ビックカース、NEC、キヤノン、ホンダはいずれも合格である。ホンダは自動車事業に参入するに当たって、それはオートバイ事業で実践してきたことを開花させることにほかならないと理解していた。つまり、高速回転、円滑運転、軽量エンジンを自動車事業においても実現するということができた。

戦略アーキテクチャーを作成することで、各SBUに散在している技術を棚卸しし、これらを生産活動に反映させざるをえなくなる。競争優位は、このように技術と生産を結びつけることでもたらされる。

経営資源を体系的に配分し、それにふさわしいマネジメント・インフラを整えれば、戦略アーキテクチャーに生命が吹き込まれ、新たな経営文化、チームワーク、変化への適応力が生み出される。さらには、経営資源の積極的な共有が促され、自社固有のスキルを守り、長期的な思考が育まれる。このような戦略アーキテクチャーであれば、そうそうライバルに真似されることはない。

戦略アーキテクチャーは、顧客や株主とのコミュニケーション・ツールでもあり、また一つひとつのステップを省略することなく、広範囲にわたって

目指すべき方向性を明らかにするツールでもある。

コア人材を解放し流動化させる

コア・コンピタンスは不可欠な資源である。経営陣はコア人材が特定の事業部門に閉じ込められることなく、その流動化に努めなければならないのと同じく、SBUは資金調達と同じ姿勢でコア・コンピタンスの獲得に努めなければならない。我々はこの点をやりわりと指摘してきたが、より真摯に向き合う必要がある。

経営陣は事業部あるいはSBUのマネジャーたちの助けを借りて、コア・コンピタンスを特定したならば、次はこれらに密接に関係したプロジェクトを立ち上げたり、人材を発見したりするよう、各事業単位に要請しなければならない。また本社部門は、コンピタンスを身につけた人材がどこにいるのか、何人いるのか、およびその能力水準はどれくらいかについて直接把握し、管理すべきである。

このような経営陣の行動は、ミドル・マネジャーたちに一種のシグナルを送ることになる。すなわち、コア・

コンピタンスは組織全体の資産であり、したがって全社的な視点に照らしたうえで再配置されるというメッセージである。

したがって、個々のSBUがそのような人材を独占することは許されなくなる。ただし、SBUのマネジャーは、その社員にいくら投資しても、自分のところでなければその効果を最大化できないと証明できれば、彼ら彼女らを置いておくことができる。

さらに、年度の戦略および予算を作成する際、SBUのマネジャーにコア・コンピタンスを有する人材を留保する理由をきちんと説明する義務を課せば、このメッセージの重要性がよりはっきりと伝わるだろう。

キヤノンの光学分野におけるコア・コンピタンスを構成する要素は、カメラ、コピー機、半導体リソグラフィ機器（回路のパターンの原版をウェハー上に紫外線などを用いて露光転写する機器）など、さまざまな事業に散らばっている（表2「キヤノンのコア・コンピタンス」を参照）。

キヤノンがデジタル・レーザー・プリンターにチャンスを見出した時、当該SBUのマネジャーに、必要な人材を他のSBUから引き抜く権限を与えた。またキヤノンのコピー機部門は、

マイクロプロセッサ制御コピー機の開発を進めている段階で、すでに世界初のマイクロプロセッサ制御カメラを開発していたフォト製品グループに目をつけていた。

また、製品売上げだけを対象とした報奨制度、あるいはほとんど異動することのない昇進制度などは、マネジャー同士の社内競争をあらぬ方向へと導きかねない。

NECでは、各部門のマネジャーたちが共同で次世代コンピタンスを明らかにする作業に取り組む。将来に向けて新しいコンピタンスを育成する投資を決定し、経営資源やスタッフを出し合う。

そこには、ある種のバランス感覚が存在している。ある事業単位が他の事業単位よりも貢献度が高い、あるいは当初の話よりも見返りが少ないという事態も起こりうるが、このように短期的には不均衡が生じるものの、長期的には解消されていく。

ついでながら、SBUのマネジャーが積極的に貢献した場合、それが全社的に認識されるような仕組みを用意しておく必要がある。もし自分のところの人材を放出し、その恩恵を他部門、とりわけ昇進のライバルがゼネラル・マネジャーを務めている部門が浴する

となると、SBUのマネジャーは有能な人材を手放そうとはしないだろう。

協力を惜しまないSBUのマネジャーは、チーム・プレーヤーとして称えられなければならない。優先順位がはつきりしていれば、人事異動が個人的な理由や社内政治によるものと見られることも減るだろう。

コア・コンピタンスを育成するための異動は、正式な記録として残されなければならぬ。他部門のためにコア人材を放出してしまうと、一時的に競争力が低下しかねないと懸念するのはもつともなことである。この結果、業績が悪化し、それが叱責の対象になるとすると、この次にはコア人材を異動させることに同意する部門はなくなってしまう。

コア人材は特定の事業に従事し続けるという考えを払拭させるためには、キャリアの早い段階で、綿密に計画されたローテーション制度を通じて、さまざまな事業を経験させるという方法もある。

キャノンでは、コア人材はカメラ事業とコピー機事業の間を定期的に異動する。またキャリアの中盤には、事業横断的なプロジェクト・チームに参加させる。それは、コア・コンピタンスを社内を広げるためであり、また別

の領域によい魅力的なチャンスが訪れた時、コア人材にはめられている足かせを外すためでもある。

コア・コンピタンスを備えた人材は、自分のキャリアが本社人事部によって追跡され、また誘導されていることを知るべきである。八〇年代初め、キャノンでは三〇歳未満のエンジニア全員が、戦略アーキテクチャーも含めて、キャノンが将来進むべき方向を二年間かけて検討する「七人委員会」に参加するよう呼びかけられた。

コア人材は、定期的に集め、その関心事やアイデアを交換させるとよい。その目的は、彼ら彼女らの間に強い仲間意識を築くことにある。彼ら彼女らのロイヤルティの源は、事業にあるのではなく、自分たちが具現化しているコア・コンピタンスへの献身にあることを、重視しなければならない。定期的な出張、顧客との頻繁な会話、仲間との会合によって、コア人材は、新たなビジネスチャンスを発見することになる。

* * *

コア・コンピタンスは新規事業の源泉である。それは全社戦略に焦点を当てたものであるべきである。そして、範囲の経済を目的としたブランディング・プログラムを通じて、コア製品で

市場リーダーのポジションを勝ち取り、グローバル市場でシェアを確保しなければならない。

そのためには、コア・コンピタンスを具現化したコア製品があり、さらにたえず市場を中心に事業を運営する階層組織であると認識して、初めて戦闘準備が整う。

経営陣もまた、分権化の時代のように、事業単位の集合体を司るだけの立場に甘んじていることはできない。コンピタンスを獲得する道筋を示す戦略アーキテクチャーを体系化することで付加価値を提供しなければならない。

九〇年代におけるグローバル競争を勝ち抜く条件は、コア・コンピタンスの構築を念頭に置くことだと我々は考えている。しかし、もう九〇年代に投入してしまった。企業という概念を再考するには、もう遅きに失しているかもしれない。

(HBR一九九〇年五月・六月号より)

[注]

1) 詳しくは、Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Strategic Intent," HBR, May-June 1989. (邦訳「ストラテジック・インテント」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年11月号)を参照。

2) Yves L. Dozとの共著 "Collaborate with Your Competitors — and Win," HBR, Jan.-Feb. 1989 (邦訳「ライバルとの戦略的提携で勝つ法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1989年5月号)を参照。

