

Title	戦略的イノベーションと組織能力
Sub Title	Strategic Innovation and Core Competence
Author	遠藤, 健哉(Endo, Takeya)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.5 (1995. 12) ,p.95-
JaLC DOI	
Abstract	企業は,直面する不連続的・構造的環境変化の下で競争優位を創造していくためには,将来の市場を生みだしていくという革新的活動が重要になってきている。こうした挑戦は,企業に従来の戦略行動を質的に転換しうる能力を組織内に組み込んでいくことを求めるものである。このことは,企業が競争の基本を既存の製品・市場レベルでの競争と考えていたのでは十分ではないことを意味する。持続的な競争優位の源泉として,製品・市場レベルの背後にある技術,スキルそしてノウハウなどを将来構想に基づいて更新・活用できる組織能力に目を向ける必要性が高
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19951200-00685691

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

戦略的イノベーションと組織能力

遠藤 健 哉

<要 約>

企業は、直面する不連続的・構造的環境変化の下で競争優位を創造していくためには、将来の市場を生みだしていくという革新的活動が重要になってきている。こうした挑戦は、企業に従来の戦略行動を質的に転換しうる能力を組織内に組み込んでいくことを求めるものである。このことは、企業が競争の基本を既存の製品・市場レベルでの競争と考えていたのでは十分ではないことを意味する。持続的な競争優位の源泉として、製品・市場レベルの背後にある技術、スキルそしてノウハウなどを将来構想に基づいて更新・活用できる組織能力に目を向ける必要性が高まってきているのである。本稿はこのような問題意識のもとに、競争優位の源泉として組織能力をとらえ、その内容や分析の視点がどのように変遷してきたかを指摘しながら、現環境のもとで重要な組織能力の内容を論じることを試みる。

<キーワード>

不連続的・構造的環境変化、競争優位、将来市場の創造、戦略的イノベーション、組織のコア能力、企業内部の諸資源、部門横断的交流

1. はじめに

現代企業を取り巻く環境は激しく変化している。企業は激しく変化する環境のなかに、魅力的な市場を積極的に探索する試みを通して、持続的な競争優位を創造していかなければならない。

しかしながら、企業が有望な市場機会を見出したとしても、競争優位創造の試みが既存の製品・市場レベルの競争を前提としたものであるとすれば、競争優位を持続させることは困難になってきている。著しい技術革新は産業の垣根を越えた企業間競争を進展させ、急速な為替変動に伴う海外進出により企業はグローバルな競争にさらされている。各製品・市場レベルでの個々の技術やスキルは、競争企業に比較的容易に模倣されてしまう可能性が大きくなっており、当該企業にとっては持続的な競争優位の源泉というには十分ではない。

企業が競争優位を創造・維持していくためには、既存の製品・市場レベルでの競争のみを考えていくのでは不十分である。持続的競争優位の源泉として、製品・市場レベルでの競争の背後にある組織能力に目を向ける必要性が高まってきている。組織能力とは、企業が製品・市場レベルの背後にある技術、スキルそしてノウハウなどを将来構想に基づいて更新・活用できる能力である。理論的にも、こうした分析視角に基づいた研究動向が、改めて注目されてきている。

本稿では、企業の競争優位の創造における組織能力の重要性を論じ、現代的な意味での組織能力はどのようなものとしてとらえられるのかを考察することを目的とする。そこで、まず現環境下において、企業が競争優位を創造するためにはどのような点を重視する必要があるのかを論じる。次いで、競争優位の源泉として組織能力をとらえるとともに、従来の経営戦略研究を簡単に検討し、その内容や分析の視点の現代的な意味での限界を指摘する。そして、組織のコア能力という概念や能力に基づく競争という分析視角を用いた研究のサーベイを通じて、現環境のもとで重要な組織能力の内容を明らかにすることを試みることにする。

2. 競争優位と戦略的イノベーション

現代の企業が直面している環境変化は、過去の延長線上でとらえられるものではなく、不連続的・構造的変化であるといえる。不連続的・構造的環境変化のもとで、企業は一段と激しい競争にさらされ、従来と性質の異なる諸問題の解決を迫られることになる。こうした状況のなかで、企業は短期的な適応に専心しすぎて、長期的に発展させるべき存立基盤を切り崩すようなことがあってはならない。すなわち、やみくもに人員削減、生産拠点の海外移転などを推進しようとするならば、¹⁾いわゆる産業の空洞化を招き、貴重な人的資源や技術基盤が失われてしまう危険性が大きい。むしろ企業は、現在の環境変化を、多くの可能性を内在しているものととらえ、長期的傾向を見定めたいうえで、新たな競争優位の創造と維持に取り組む必要がある。

競争優位とは、「企業が顧客のために作りだすことのできる価値から生まれてくる」²⁾ものである。従って企業は、顧客が自社の製品・サービスに他社のそれにはない好ましい独自の価値を認識するような製品・サービスを生みだしていかななくてはならない。現環境下においては、企業が新たな競争優位を創造するという試みは、将来の市場を創造していくという革新的な側面を強調することが重要である、という点では多くの論者の見解が一致している。

物質的に豊かな現代では、顧客は製品・サービスのモデル・バリエーションの多様性、過剰なま

1) 吉川弘之監修, JCIP 著, 「メイド・イン・ジャパン——日本製造業変革への指針——」, ダイヤモンド社, 1994年, 34-35頁。

2) Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, p.4. M. ポーター著, 土岐伸・中辻萬治・小野寺武夫訳, 「競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか——」, ダイヤモンド社, 1987年, 5頁。

での（顧客によっては不要な）製品機能や装備の追加などといった、従来の製品への改善・改良には以前に比べ関心を示さなくなってきた。現代の顧客が価値を求めるのは、自分たちが必要としていながらも想像もしていなかったような新たな製品・サービスであると考えられるのである。

将来の市場を創造していくためには、当該事業で慣例化している競争のルールに変更を迫ることや業界の境界を引きなおすことを通じて当該事業を再生したり、新事業開発により全く新しい産業を作り出すことなどが考えられる³⁾。いずれにしても、将来市場の創造によって持続的競争優位を創造するという試みは、従来の戦略行動を質的に転換していくことを伴うものである。

この点に関連してバーデンフラー&ストップフォードは、成熟化した大企業の再活性化の問題を取り上げて、以下のように論じている。大企業組織が再活性化のために挑みうるもっとも力強い挑戦の一つは、戦略的イノベーション (strategic innovation) を実現することである。戦略的イノベーションとは、当該事業の競争ルールに変更を迫るような、あるいは新たな産業を創造するような革新的な戦略を策定・実行していくことである。そのためには、企業が従来の戦略行動を質的に転換しうる能力や仕組みを組織内に組み込んでいくことが重要となる⁴⁾。戦略的イノベーションは「イノベーションを生み出すイノベーション (innovation-producing innovation)⁵⁾」という意味での適切な組織変革を含むのである。

こうした挑戦は、従来の延長線上での改善にとどまるものではなく、企業組織を抜本的に変革するというダイナミックな挑戦となる。そこで求められているのは、企業がどのように組織され運営されるべきかということに関するこれまでのさまざまな仮定を再考察する (rethinking)⁶⁾ という試みである。自社の現在までの競争優位の基盤は何であったのかを再考し、そのなかで将来の事業が拠って立つ基盤となりうるものは何であったかという点に焦点を当てて、組織とマネジメントを根底から見直すことである⁷⁾。

3) Hamel, G. & Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, p.19. G. ハメル & C. K. プラハラード著、一條和生訳、「コア・コンピタンス経営——大競争を勝ち抜く戦略——」, 日本経済新聞社, 1995年, 30-31頁。

4) Baden-Fuller, W. F. & Stopford, J. M., *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*, Routledge, 1992, ibid., pp.35, 38-39.

5) Kanter, R.M., *The Change Masters*, Simon & Schuster, 1983, p.19. R.M. カンター著、長谷川慶太郎監訳、「ザ・チェンジ・マスターズ」, 二見書房, 1984年, 36頁。

6) Tomasco, R.M., *RETHINKING THE CORPORATION*, AMACOM, 1993, p.1.

7) ここで、戦略的イノベーションの実現につながる企業経営の見直しには、リエンジニアリングの手法では限界があるということを中心に述べておく必要がある。ハマー&チャンピーは、企業は旧来の分業の原則に代わって、「プロセス」を重視して仕事を組み立てなければならないとし、リエンジニアリングを「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」と定義した。(M. ハマー & J. チャンピー著、野中郁次郎監訳、「リエンジニアリング革命」, 日本経済新聞社, 1993年, 50, 57頁。)。だが、リエンジニアリングは、企業内における仕事のやり方を抜本的に変更させるようなものであったとしても、その目指すところは少ないもので多くのものを生むことをにやる（「前掲書」, 79頁。）。それは、「現有事業の効率化つまりコスト削減を第一目的とするものである」（十川廣國著、「企業の再活性化と戦略的イノベーション」, 三田商学研究, 第38巻第1号, 1995年, 3頁。）。

企業が将来の市場創造を通じて新たな競争優位を生みだしていくためには、戦略的イノベーションが必要である。このことは、企業がどのように戦略的イノベーションを実現していくのかという問題が、新たな価値の創出という問題と結びつかねばならないということの意味している。戦略的イノベーションは競争優位を生みだせる源泉は何かを探るという視点から考えられ、競争優位を創造・維持できるように組織のさまざまな部分を変革し、やがては組織全体を変革していくことなのである。

3. 競争優位の源泉と組織能力

企業が持続的に競争優位を創造していくためには、競争の基本を最終製品ないし事業レベルでの競争と考えたのでは十分ではない。たとえば、新しいアイデアを新製品開発に結びつけることや製品の品質を高水準に保つこと、といった競争優位のさまざまな特質は、より根本的な部分で企業を特徴づける能力や諸資源の反映としてとらえられる。企業の持続的な競争優位の源泉になるのは、組織が保有する能力や諸資源であるという視点にたつことが重要となる。本稿では、企業の持続的競争優位の源泉として組織能力をとらえ、組織能力という視点から、戦略的イノベーションを考察する必要があるという認識に立つ。

企業の持続的競争優位の源泉として組織能力の重要性にうたえるのは次のような理由に基づく。すなわち、企業のさまざまな活動は、知識・情報の組み合わせ、創造、活用のプロセスであり、そこで必要とされる能力もさまざまな知識・情報およびそれらの組み合わせで構成されていると理解することができる。⁸⁾ こうした知識は、活動における試行錯誤、フィードバック、評価といったプロセスで習得されるものであるが、それは個人的というよりはむしろ組織的なものなのである。なぜなら、個人の知識はそれが開発され、活用される組織的な枠組みに依存しているからである。⁹⁾ したがって、長期的な競争優位の源泉は組織能力であり、組織能力をいかに発展させるかが企業の長期にわたる維持・発展を左右する。

組織能力は、企業が経営戦略に基づいて製品・市場レベルの背後にある技術、スキルそしてノウハウなどの経営諸資源をいかに更新、活用できるかに関わる。このように考えると、組織能力の問

↘という主張からも明らかなように、コスト削減を通じた現事業領域での競争優位の実現という短期的方策として位置づけられる。したがって、将来の市場創造を前提とした戦略的イノベーションによって長期的な成長を実現していくという視点からは十分なものとはいえないのである。

8) 紺野登・野中郁次郎著、「知力経営——ダイナミックな競争力を創る——」, 日本経済新聞社, 1995年。野中郁次郎・永田晃也編著, 「日本型イノベーション・システム—成長の軌跡と変革への挑戦—」, 白桃書房, 1995年。

9) Chandler, Jr., A. D., *Scale And Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990. A. D. チャンドラーJr. 著, 安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳, 「スケールアンドスコープ—経営力発展の国際比較—」, 有斐閣, 1993年。

題それ自体はすでに以前から検討されてきているものとしてとらえることができる。だが、ここで重要なのは、組織能力の内容やその分析の視点が時代とともに変遷してきているということである。したがって、従来の研究のなかで、組織能力の問題がどのように扱われ、現代的にみるとどのような限界があるのかを探ることは意義のあることである。

周知のように、経営戦略研究においては、企業が戦略を策定する際には、自社の保有する能力や資産の強みと弱み、および外部環境のなかに存在する機会と脅威を認識し理解し、両者のバランスを取ることが重要とされた。¹⁰⁾

アンゾフによれば、経営戦略を策定するという問題を取り扱うためには、企業の長所と短所を分析することが必要とされ、長所にマッチした諸機会を探究することによってシナジー効果を最大限に発揮しうる戦略が策定できるとされている。¹¹⁾そして彼は、自社の長所と短所を評価するために、企業の持つ技能および資源を分類整理することの重要性を強調し、企業における成功と失敗とを分ける個々の技能と資源を、企業の主要な職能分野ごとに列挙したチェックリストを提示している。そして、このチェックリストを通じて、企業はそれぞれ独自のケースに応じてどのような技能や資源が必要となるかを明確にすることができる、としているのである。¹²⁾

総じて、これまでの経営戦略研究においては、企業の外部環境を分析するとともに、企業の強みと弱み、長所と短所という点から、企業内部の諸資源や技能の重要性を訴えてきた。こうした研究は企業の有する強みと弱み、長所と短所としてのさまざまな技能や能力を分類、評価するための、有効な方法や考えかたを提供してくれる。だが、それらはいずれも、資源や技能の列挙分析論におわっているきらいがある。組織能力の観点からいえば、チェックリストに記入されている各職能分野が既に保有している個々の資源や技能が組織能力を構成するということになる。企業が戦略的意図やビジョンなどといった将来構想に基づいて、技術、スキルそしてノウハウなどの経営諸資源をいかに更新、活用できるかといった組織能力を解明するには十分とはいえないのである。¹³⁾

さらに、こうした考え方には、現代の激しい環境変化の下での競争優位の源泉を探る試みとしてはいくつかの限界がある。第一に、こうした考えかたは、主に事業部門や職能部門などを分析単位として組織能力の明確化を試みるものであったという点、第二に、組織内の既存の強みや弱みを前提とした議論にとどまっていたという点である。

10) D. A. アーカー著、野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳、「戦略市場経営——戦略をどう開発し評価し実行するか——」，ダイヤモンド社，1986年，第2章。

11) Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, pp.90-91. H. I. アンゾフ著，広田寿亮訳，「企業戦略論」，産業能率大学出版部，1969年，112-113頁。

12) Ansoff, H. I., *ibid.*, pp.92-97. H.I. アンゾフ著，「前掲訳書」，114-122頁。

13) 十川は，企業の将来の構想力が組織内での継続的な資源・能力の更新を可能にし，それが企業の再活性化を達成する，より創造的な戦略行動の展開となって現れるとしている。十川廣國著，「企業の活性化と戦略的イノベーション」，三田商学研究第38巻第1号，1995年。

第一の点についてチャンドラーは、企業発展の原動力としての組織能力は、「高度に製品および製法に固有のものであった¹⁴⁾」としている。企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合（職能的および管理的スキルを含む）としての組織能力は、製品ごとに特有の性格を持っていたのであり、企業は、自らの物的設備と人的スキルの集合が明確な競争優位を与えてくれるような地域や製品において、業務単位を追加するという方法で発展を遂げてきたのである。

だが、現環境下での将来市場の創造による持続的競争優位は、個々の部門固有の能力の発展・活用という考え方では充分実現しえない。各部門が保有している異質な技術、ノウハウ、スキルといったようなものが部門を越えて組み合わせられることによって、独創的な製品・事業開発が可能になるのである。例えば、事業部はその成長にともなって、しばしば独自の能力を有するようになる。こうした能力は、当該事業部だけに属する財産のようにみなされ、企業全体としての成長にとっては囲い込まれた能力となってしまうことが多かった¹⁵⁾。したがって、組織能力は一つの部門から別の部門への能力の移転の問題も考慮に入れた、より組織全体に関わるものとした分析が必要である。

第二に、組織内の既存の強みや弱みを前提とした議論にとどまっていたという点である。従来の戦略論は組織の能力が戦略の策定・実行について重要であると強調しながらも、組織能力と環境、戦略の間に適合的な関係が存在する必要があるとする¹⁶⁾。したがって、組織が保有する強みや弱みが新たな競争優位の創造を制約してしまう可能性があるということである。

企業が将来の市場を創造していくためには、従来の技術、ノウハウ、スキルでは到底達成できないようなビジョンを掲げ、そのために必要なそれらを積極的に創造していくという姿勢が求められる。したがって、組織能力の問題も次のようなダイナミックなアプローチで検討していく必要がある。組織能力を中心に全く新しいアプローチを試みて自社の発展を組織しようとしている企業は、「われわれの事業は何か」という静的な設問の代わりに、「われわれが従事している事業に持ち込める特殊なスキルやノウハウの中で、未来の事業が拠って立つ基礎となりうるものは何か」ということを考えることをつうじて、常に組織能力の更新を考慮に入れることが重要なのである¹⁷⁾。

14) Chandler, Jr., A. D., *ibid.*, p.36 A. D. チャンドラーJr. 著, 「前掲訳書」, 28頁。

15) Prahalad, C. K. & Hamel, G, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990 May-June, p.87. C. K. プラハラッド& G. ハメル著, 坂本義実訳, 「コア競争力の発見と開発」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 1990年8-9月号, 14頁。

16) Ansoff, H. I., *Strategic Management*, Macmilan, 1978. H. I. アンゾフ著, 「戦略経営論」, 産業能率大学出版部, 1980年。

17) Tomasko, R.M., *op. cit.*, pp.37-38.

4. 戦略的イノベーションと組織能力

近年、組織のコア能力 (core competences or capabilities) という概念や能力に基づく競争 (capabilities-based competition) という分析視角を用いて、組織の競争力の問題やそれに基づく革新的行動を分析する研究が注目を浴びている。こうした研究は、企業の持続的な競争優位の源泉として組織能力をとらえる。企業が未来を創造するためには、単に既存製品・市場レベルでの競争力だけではなく、その背後にある資源、技術、スキル、ノウハウを将来構想に基づいて更新、活用できる組織能力が重要であると考えからである。企業は、組織能力を発展させて、当該組織が保有する資源、スキル、ノウハウ、技術を統合することにより、顧客が必要としていながらも想像もしていないような製品を創造することが可能な組織をつくりあげを試みる必要がある。このような研究の視点は、企業組織に関する諸仮定を再考察する (rethinking) 試みとして多くの議論がなされるようになってきている。以下、本節では、こうした動向を代表する諸研究を考察し、その検討を通じて現代的な意味での組織能力とはどのようなものであるかを探ってみたい。

プラハラッド&ハメルは、いくつかの産業分野においてなぜ欧米企業が日本企業に対して競争力を失ったのかを研究し、その理由は次のことであると主張している。すなわち、欧米企業では競争の基本を最終製品ないし事業のレベルでの競争と考えており、長期的な競争優位の源泉となる目に見えない無形の「コア能力 (core competence)」を¹⁸⁾発展させようとしなかったことである。

それでは、彼らのいう「コア能力」の概念とはどのようなものであるのか。プラハラッド&ハメルはコア能力の概念を明確に定義していないが、コア能力の概念を明確にするために様々な表現や例を用いている。彼らによれば、コア能力とは「組織内における集団的学習であり、とくに多様な製造スキルをいかに調整し、複合的な技術の流れをいかに統合するかを¹⁹⁾学習すること」である。

²⁰⁾たとえばカシオは、小型化技術、マイクロプロセッサ設計技術、材料科学技術、超薄型精密ケーシング技術といった独自の中核技術を保有するが、それぞれの技術は独立した単一の技術として使用されるならば企業にとっての持続的競争優位への貢献は限られたものとなる。関連する多様な技術を統合して製品に具体化していかなければならない。したがって、これらの中核技術を統合するために、様々な分野の技術を持つ人々が協働して集団的に学習することが可能とならなければならない。

さらに、プラハラッド&ハメルは、コア能力は「技術の流れを調和させることであるとすれば、

18) Prahalad, C. K. & Hamel, G, op. cit. C. K. プラハラッド&G. ハメル著, 「前掲稿」参照。

19) *ibid.*, p.82. 「前掲稿」7頁。

20) *ibid.*, p.82. 「前掲稿」7頁。

それは同様に実際に仕事が行われる組織や価値の伝播にも関わるものであり、組織の境界を越えて仕事を遂行するために、コミュニケーションを行い、参加していくこと、またそのような仕事のやり方に対して深くコミットしていることである²¹⁾と述べている。これらの表現から彼らのいうコア能力とは次のようなものであると解釈することができる。すなわち、コア能力とは、中核技術を統合・発展させうる集団的学習を実現するために、階層や事業部門の境界を越えて、組織成員間そして部門間で諸資源や情報に対する理解を共有したり、積極的に協働することを促進する組織の仕組みや組織文化という内容を持つ概念なのである。個々の技術、スキルやノウハウ、あるいはそれらを統合したもの以上に、統合を促進する無形の組織能力が、プラハラッド&ハメルのいうコア能力を形成していると解釈すべきであろう。

彼らによれば、コア能力が持続的競争優位の源泉になりうるのは、コア能力の持つ次のような性質によるものとされる。コア能力は競争相手によって簡単には模倣されない性質のものである²²⁾。競争相手は個々の技術や生産スキルならば比較的簡単に模倣できるかもしれない。しかし、多様なスキルや技術を組織成員の集団的学習を通じて複合したもの、さらにはその集団的学習を促進するような組織の仕組みや文化といったものは、簡単には模倣できないのである。したがって、コア能力は持続的な競争優位の源泉になるのである。

プラハラッド&ハメルが製造企業を主要な研究対象として議論を展開していたのに対し、ストーク、エバンス&シュルマンは流通企業における事業活動の流れに焦点を当てて、組織能力の重要性を解明しようとしている²³⁾。

ストーク、エバンス&シュルマンによれば、持続的な競争優位を確立している企業は、能力に基づく競争 (capabilities-based competition) という新しい概念を用いて経営活動を行っているという。企業が競争優位を確保するための様々な特質、たとえば、新しいアイデアを生み出し、そのアイデアを新製品開発などに結びつける力や製品の品質の一貫性の確保といったものは、より根本的な部分で企業を特徴づける能力の反映として捉えられるのである。彼らによれば「能力 (capability)」は、「戦略的に理解された一組のビジネス・プロセス」²⁴⁾に見いだされる。どの企業でも、顧客に価値を提供するためのビジネス・プロセスを有している。企業が競争優位に立つためには、顧客に対して競争相手よりも優れた価値を提供できるようなビジネス・プロセスを構築すればよい。しかし、そのビジネス・プロセスに重点を置く必要があることを理解している企業は少ない。能力に競争基盤を置く企業は、自らの組織能力を活用・発展させ、主要なビジネス・プロセスを構築し、長

21) *ibid.*, p.82. 「前掲稿」 7頁。

22) *ibid.*, p.84. 「前掲稿」 9頁。

23) Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E., *Competing on Capabilities: The Neles of Corporate Strategy*, Harvard Business Review, March-April 1992.

24) *ibid.*, p.62.

期的な観点から収益をあげていることを考えているのである。

たとえば、アメリカのディスカウント業界で圧倒的な競争優位を確立しているウォルマートは、能力に基づく競争を指向する代表的企業として位置づけられている。ウォルマートの目標は、顧客に高品質の商品を提供すること、その商品を顧客が望む時間と場所で供給できるようにすること、競争力を持つ価格設定を可能にするコスト構造を構築すること、絶対的な信頼を獲得、維持することであった。同社は、これらの目的を実現するための鍵は、在庫補充方法の開発を競争戦略の中心におくことにあることを見だし、クロス・ドッキングシステムというロジスティックス技法を創造した。このシステムでは、商品はウォルマートの倉庫に継続的に配送され、そこで選別、再包装され、各店舗に配達される。商品が倉庫に保管される時間をできるだけ短くしながら、各店舗では品切れを無くしよりやすく販売することを試みたのである。²⁵⁾

同時に、ウォルマートはこのシステムをより完全なものにするために、従来からの経営管理方法にも根本的な変革をくわえた。²⁶⁾すなわち、現場のマネージャーや従業員が顧客ニーズを満たすことに重要な役割を演ずることを認識し、現場のマネージャーや従業員が市場から、また相互に学習することのできる環境を創造することを経営管理者に要求したのである。

ウォルマートの例でも明らかのように、一組のビジネス・プロセスとは、次のようなものであると考えられる。それは、商品の調達から、流通、販売、サービスにいたるまでのトータルな事業活動をより良く行うための組織の仕組みと能力である。

ビジネス・プロセスは、相互に関連する様々な要素からなるものであるので、その全体を一つの組織の仕組みに統合していくのは容易ではない。だが、ひとたびそのような組織能力を構築できれば、競争相手がそれを模倣することが困難になり、獲得しうる競争優位は持続性が高くなるのである。以上のような持続的競争優位をもたらすビジネス・プロセスが、ストーク、エバンス&シュルマンのいう能力なのである。

以上、組織のコア能力に注目した研究を概観してきた。プラハラッド&ハメルの議論とストーク、エバンス&シュルマンの議論との共通点は、組織能力の重要性を認識するとともに、持続的競争優位の源泉としての組織能力を次のようなものとしてとらえている点である。すなわち、各組織成員や各組織部門の個々の技術、スキル、ノウハウよりも、あるいは統合の結果としての複合的な技術やスキル、ノウハウの組み合わせ以上に、それらを調整、統合する組織の仕組みとしての無形の組織能力が強調されているのである。そのような組織能力こそが企業に特有の能力となり、しかも複雑であるため競争相手によって簡単には模倣されないという性質を持っていることが重要な点である。

25) *ibid.*, pp.57-58.

26) *ibid.*, pp.58-60.

このことは、ストックとしての諸資源とそれらをいかに獲得・活用するかという能力とを概念的に区別することの重要性を示唆している。²⁷⁾ ストックとしての諸資源は組織能力を構成する重要な要因であるが、それだけでは競争優位を創造することはできない。²⁸⁾ 企業がさまざまな活動を通して競争優位を創造するためには、個々の資源を調整し、統合する必要がある。つまり組織能力のうちで、競争優位の源泉という意味でコアな能力とは、個々の資源を調整、統合しうる組織能力、いわば「能力を生み出す能力」ともいうべきものなのである。こうした競争優位の源泉としての組織のコア能力は、組織の仕組みや組織文化といったものに反映されると考えられる。

さらに、こうした意味での組織のコア能力はダイナミックに変化することが可能でなければならない。企業の直面する環境変化は不連続かつ激しいものであるので、従来の技術、スキル、ノウハウをいかに活用するかという観点から組織のコア能力を構築するという視点だけでは十分ではない。環境変化を先取りして、新たな競争優位を継続的に生み出すことができるのはどのようなものなのかという観点から、組織のコア能力を考えていかなければならないのである。組織のコア能力は、常に更新しうる余地を考慮に入れたダイナミックな概念である。

特に、現環境下での将来の市場創造の試みにとっては、階層や事業部門の境界を越えて、組織成員間そして部門間で諸資源や情報に対する理解を共有したり、積極的に協働することを促進するような組織の仕組みや組織文化を形成していくことが重要と考えられる。²⁹⁾

5. むすび

以上、持続的な競争優位の源泉としての組織能力の重要性と、その内容についての検討を、理論的考察を通じて行ってきた。現代の環境変化のもとでは、企業組織の有する技術、スキル、ノウハウは単一のものとして使用されるならば、戦略的イノベーションによる競争優位の創造に対してコ

27) 例えば、ボガート他は、このことを表すために、能力の「having」の側面（企業が保有している諸資源）と「doing」の側面（企業が何を行おうのかということに関わる側面）という表現を使って、両者の区別を試みている。Bogaert, I., Martens, R. & Cauwenbergh, A.V., *Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components*, in *Competence-Based Competition* edited by Hamel, G. & Heene, A., Wiley, 1994, p.61.

28) Grant, R. M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage*, *California Management Review*, Spring 1991, pp.118-119.

29) 近年、企業が将来の市場創造などの創造的な戦略を実現しうるように、組織体制の再構築が盛んに議論されている。「分社化」、「小さな本社」、「カンパニー制」と呼ばれるものもその方策と考えられている。いずれも、事業領域を明確化し、組織成員の創造性、個々の組織の可能性を最大限に引き出すことを狙いとしたものである。各組織単位は小規模で、シンプルなものもあるが、自らの事業に関しては自らの責任ですべての運営を行うことができるという特徴を持つ。この試みによって、組織の柔軟性の向上、組織成員の自立性の促進そして創造性の発揮が期待される。こうした意味で、企業が革新的な戦略を実現するための、新たな組織体制の一つと考えられる。しかし、各組織単位を超えた横断的な協力・交流の体制の確立という点からは、問題点も残されている。今後、こうした限界を克服する方策を導入し、新たな組織の仕組みを構築していくことが重要となる。

アな能力とはなり得ない。むしろ、各組織成員や各組織部門の個々の技術、スキル、ノウハウを調整、統合する組織の仕組みとしての無形の能力が組織のコア能力として重要になっているのである。こうした組織のコア能力は、競争企業が模倣することが困難なため、当該企業にとって独自の能力となりうるのである。

さらに組織のコア能力は、環境変化に対応してダイナミックに更新されるものでなければならない。特に、現代の不連続的・構造的環境変化のもとでは、環境変化を先取りして、新たな競争優位を継続的に生み出すことができる組織のコア能力を積極的に更新・創造していくことが求められる。

今後、環境変化がより一層激しくなるにつれて、競争優位の源泉としての組織能力の問題はこれまで以上に重要なものとなる。従って、組織能力という概念を基礎にした分析枠組を精緻化していく必要がある。理論的には、組織能力と関連があると思われる、組織学習や経営戦略の視点の導入、およびそれらの相互の関連などを分析の射程内に収めていくことが重要であると考えられる。それとともに、現実面での分析も求められる。組織のコア能力を構築し、活用していくためには、現実の企業組織においてどのような組織体制・運営の在り方が求められるのかを、検討していく必要がある。

[杏林大学]