

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性

— Acer 社を事例として —

魏 聰哲 (九州大学大学院)

要 旨

1981年にIBM社によるIBM-PC/ATの発表以来、製品アーキテクチャーのM-O化(Modular/Open)という製品設計思想がエレクトロニクス製品業界に浸透し、スマイルカーブ現象を引き起こした。これに直面しているブランドメーカーは、外部製モジュールとEMS/ODMの設計・生産システムなどの外部資源を活用しながら、「選択と集中」戦略を取っている。「外部資源の活用」と「選択と集中」によって補完的な資源を外部企業との連携でまかなうことができ、また、コア・コンピタンスを明確化し意図的に蓄積することも可能である。しかしながら、コア・コンピタンスの蓄積方向がバリューチェーンの川上もしくは川下で明確化されると、ライバル企業もそこに焦点を絞った対応がとりやすくなり、追随企業が相次ぐことになる。つまり、「同質化の競争」の顕著に起こるといふことであり、「同質化の競争」の激化によって、コア・コンピタンスが生み出した差別化優位を長期的に維持することができなくなる。よってこの問題を解決するために、コア・コンピタンスの進化が求められている。

本稿では、ブランドメーカーが「選択と集中」戦略の幅を調整することにあわせてコア・コンピタンスを戦略的に進化させなければならないと考え、「組織学習の促進による戦略的柔軟性の向上」という視点を通じてコア・コンピタンスの進化プロセスを説明することを試みる。近年、ノートパソコン業界で急成長を果たしたAcer社の事例を取り上げてこの課題を検討する。その結果、Acerの事例分析で明らかになったことは以下の二点に集約できる。まず一つは、スマイルカーブに照準をあわせた「高付加価値領域への選択と集中」戦略をとる場合、ブランドメーカーでは体系化されていない市場ニーズの情報を製品コンセプトに転写する学習活動と、外部のODMメーカーでは製品コンセプトを実物化するための学習活動の分化が見られるという点である。いま一つは、ブランドメーカーのプロダクト・マネジャーは、自社の製品開発システムを、こうした二つの学習パターンを連結し推進するオープンなプラットフォームとなる重要な役割を担っていると考えている点である。このように、バリューチェーンにおける組織内外の学習活動のリンケージによって、ブランドメーカーは同質化競争の激化に対応できる戦略的柔軟性を高めることが可能になる。これは、「高付加価値領域への選択と集中」戦略の展開を支えるコア・コンピタンスの進化プロセスの特徴とも言える。

1. はじめに

1981年にIBM社によるIBM-PC/ATの発表以来、製品アーキテクチャーのM-O化(Modular/Open)という製品設計思想はエレクトロニクス製品業界に浸透してきた。このような開発設計上の戦略的転換は、製品システムの構成技術の簡易化や機能モジュール技術のブラックボックス化を促進し、それに加えて業界構造のスマイルカーブ現象を引き起こした。これに直面しているブランドメーカー⁽¹⁾は外部製モジュールとEMS/ODMモデル⁽²⁾などの外部資源を活用しながら、「選択と集中」戦略⁽³⁾を

取る対策を行っている。「外部資源の活用」と「選択と集中」によって補完的な資源を外部企業との連携でまかなうことができ、また、コア・コンピタンスを明確化し意図的に蓄積することも可能である。

しかし、コア・コンピタンスの蓄積方向がバリューチェーンの川上もしくは川下で明確化されると、ライバル企業もそこに焦点を絞った対応がとりやすくなり、追随企業が相次ぐことになる⁽⁴⁾。いわゆる「同質化の競争」⁽⁵⁾が顕在化される事態となるのである。そこでは、

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性 (魏)

ライバル同士の間でコア・コンピタンスの関連ノウハウを模倣しようとする知識深化の学習だけではない。そのコア・コンピタンスが生み出す付加価値^⑥を同様に実現できる代替的なコア・コンピタンスを形成するイノベーションの必要性も、ライバル同士の間で認識されるようになってきている。

ノートパソコン業界の現状を観察したところ、このような「同質化の競争」が著しく顕れている。デル社を例に挙げれば、1994年に「デル・ドットコム」のインターネット・サイトを立ち上げ、1996年に電話の直販のほかネット直販も正式に始め、同社のコア・コンピタンスとも言える「デル・ダイレクト・モデル」をインターネット技術で強化した。アフターサービスとしては、独自のコールセンターを構築している。また、デルはノートパソコンをベアボーン (Bare Bone) という形で台湾 ODM メーカーから調達しているようである^⑦(ODMのA社とB社へのインタビュー, 2006)。ここからノートパソコンのビジネスに関して、製造を台湾 ODM メーカーとの連携を強化しながら、営資源をバリューチェーンの川下へ「選択と集中」するデルの戦略行動が見えてこよう。「デル・ダイレクト・モデル」が、さらに中身を明確化すると、ライバル同士に徐々に認識されるようになった。1990年代後半以降、デルの急成長が「デル・ダイレクト・モデル」の有効性を証明することを受け、ライバル同士がそれを積極的に模倣するか、その代替案を創出することに懸命に努めてきた^⑧。「デル・ダイレクト・モデル」に対する「同質化の競争」もいっそう顕在化する事態となった。

Hamel and Prahalad (1994) が述べたように、現今のコア・コンピタンスは未来のための競争で単なる基礎的能力の一つになってしまい、生み出せる付加価値も低下することになる。とくに急激な「同質化の競争」が現れるエレクトロニクス製品業界では、コア・コンピタンスが生み出した差別化優位を長期的に維持することができなくなる。この問題を解決するためには、組織内外での学習の積み重ねを通じて競争優位の源泉であるコア・コンピタンスを絶えず改良し続ける進化の視点が必要となる。その重要性は、Teece, Pisano and Shuen (1997) が提示した「ダイナミック・ケイパビ

リティー (Dynamic Capability)」の概念でも説明されている。この概念では、企業は環境変化の要因を取り入れながら、経路依存志向の学習を通してコア・コンピタンスの本体であるルーティンの束を再構築していく構想力が求められているのであり、これはすなわち組織学習を戦略的に展開する重要性が示唆されているのである。ここでは、組織学習をコア・コンピタンスの進化の原動力としてとらえたい。

一方、このようなダイナミック・ケイパビリティーの議論が重要であるにもかかわらず、理論的考察段階に終わってしまい、いまだ実務的分析の段階に入ったとは言えない (河合, 2004)。それを具体化するためには、Sanchez (1995) が述べた「戦略的柔軟性 (Strategic Flexibility)」という概念を導入する必要があると考えられる^⑨。そもそも「戦略的柔軟性」は、技術の飛躍的な進展や顧客ニーズの多様化など環境変化の不確実性に対応する方策でもある。ここでは、この概念をコア・コンピタンスの進化の尺度として扱いたい。

以上から、製品アーキテクチャーのM-O化で加速されている「同質化の競争」に対応しようすると、ブランドメーカーはコア・コンピタンスの進化を求められているのである。本稿の目的は、ブランドメーカーが「選択と集中」戦略の幅を調整することにあわせたコア・コンピタンスの進化プロセスを検討することである。そして、「組織学習の促進による戦略的柔軟性の向上」というプロセスの視点をコア・コンピタンスの進化の要件^⑩として分析を進める。

以下では、まず「リソース・ベースド・ビュー (RBV)」に関して先行文献の考察を行い、コア・コンピタンスの進化における「組織学習」と「戦略的柔軟性」の役割を説明する。次に、製品アーキテクチャーのM-O化からの影響を受けた上、「高付加価値領域への選択と集中」戦略の取り幅にあわせたコア・コンピタンスの進化プロセスを、「組織学習の促進による戦略的柔軟性の向上」の視点を導入することによって分析する。そして、近年、ノートパソコン業界において急成長を果たし続けてきたAcer社のケースを取り上げてこの課題を検討する。最後に、ケース・スタディーの結果からいくつかの仮説的な結論をまとめる。

2. コア・コンピタンスの進化

2.1 コア・コンピタンスの進化の原動力としての組織学習

「リソース・ベースド・ビュー (RBV)」という用語をもって、欧米経営学の資源論の本格的な理論化に取り組み始めた動きは、Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986) (1991), Dierickx and Cool (1989), Conner (1991) や Peteraf (1993) などの研究に遡ることができる。これらの研究では、企業独自の資源が独占的な規模経済によらない「Ricardian Rents」と「Entrepreneurial Rents」を生み出す「分離メカニズム (Isolating Mechanisms)」をめぐる産業組織的な議論がなされてきた。つまり、企業固有の経営資源が稀少性や模倣・代替および市場での取引の困難性などの特徴を持つことは企業固有のレント (Rent) の形で機能し、差別化の競争優位の獲得につながるというのである。これは Porter (1980) のポジショニング論とは対照的に、企業内部の強みの視点から競争優位の源泉を再定義してきた。しかし、その強調点は模倣困難な経営資源の保有にとどまり (軽部, 2004)、競争優位をもたらすもう一つの内的な要因の特徴を分析することに集中してしまい (青島・加藤, 2003)、「競争優勢を獲得・維持することができるのは企業が優れた資源を持っているからである」というトートロジーの議論になりがちである (Priem and Butler, 2001)、(浅羽, 2003)。こうした経営資源論の限界を突破するために、資源群をクロスし、ダイナミックにリンクさせるプロセスの視点が求められる。特に、コア・コンピタンス (組織能力・ケイバビリティ) の視点で 1980 年代以降、日本企業がなぜ持続的に競争優位を獲得・維持することができたかを分析する研究が代表的である。

Hamel and Prahalad (1994) は、コア・コンピタンス (Core Competence) を将来的に競争で生き残るための不可欠な企業自身の強みであると指摘した。彼らはコア・コンピタンスを「個別スキルや組織という枠を超えた学習の積み重ねである」と定義している。こうした考えは企業組織が持つルーティン⁽¹¹⁾によって構成された独特な組織能力 (Organizational Capability) に近い (Clark and Fujimoto, 1991)、(藤本, 2003)。藤

本 (2006) はペローズ (1959) の論点を引用し、生産資源から生産用役を引き出すための「経営用役 (Managerial Service)」を組織能力であると理解した。これは資源と能力を峻別するためだけでなく、ペローズの企業成長理論が注目していた組織と資源との相互作用というプロセスに視点を帰着すべきだとしている。また、このような組織能力の定義は、伊丹 (1980, 1987) の見えざる資産 (Invisible Assets) とほぼ同義であり、そのエッセンスは企業内外での情報の流れの中で、学習を通じて蓄積された独自の「情動的経営資源」にほかならない。コア・コンピタンスという企業の組織能力を形成させるためには、企業組織メンバーがさまざまな場面で学習を重ねて情動的資源を蓄積しなければならないのであり、したがって、コア・コンピタンスや組織能力をはじめとする能力論は、試行錯誤による経験の蓄積という学習のメカニズムを介在しながら、経営資源の整合的機能を発揮しようとするルーティンの構築に焦点を絞ることとなった (図 1)。以上のように、コア・コンピタンスや組織能力の構築にあたり学習の役割は重要視されてきた。

ところで、外部環境の変化に対処できず活性化に欠けるコア・コンピタンスは、明日のコア・リジディティ (Core Rigidity) になるおそれがあるとの Leonard (1992) の指摘は、つまり、外部環境の変化を取り入れるコア・コンピタンスの進化⁽¹²⁾という動的なプロセスが必要になるということを示している。こうした論点を進展させるのは Teece, Pisano and Shuen (1997) が提示した「ダイナミック・ケイバビリティ (Dynamic Capability)」である。この概念では、企業は環境変化の要因⁽¹³⁾を取り入れながら、経路依存志向の学習を通してコア・コンピタンスの本体であるルーティンの束を再構築していく構想力が求められている。そこで、組織学習を戦略的に展開する重要性が示唆されている (Edmondson and Moingeon, 1996)。これに関して、藤本 (2006) は、組織能力をどのように動的に展開するのかという発生論的な課題が存在し、組織学習の視点を取り込む必要があると論じた。

この組織学習は、個人の経験から知識を獲得し、知識の普及と解釈を経て組織の記憶になるまで、組織が

M-O型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性（魏）

持つルーティンを変化させるプロセスとして組織学習論者の間で認識されているようである (Cyert and March, 1963)、(Hedberg, 1981)、(Huber, 1991)、(March, 1991ほか)。これは、組織学習をコア・コンピタンスの進化の原動力として経営環境の変化に対応することを意味する。ただし、こうした組織学習の結果はコア・コンピタンスの進化とどのように結びつけるかという課題は依然として残されている。橋渡しの尺度としての理論的視点を導入する必要があると考えられる。次の節では、「戦略的柔軟性 (Strategic Flexibility)」の概念で尺度の論理を説明してみよう。

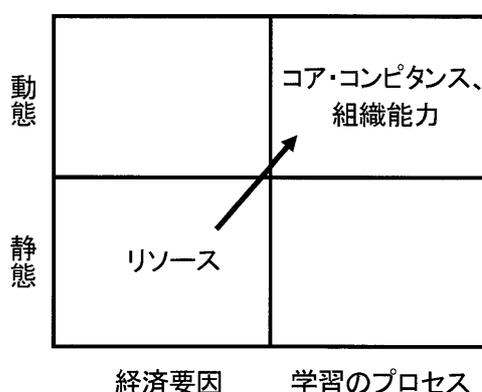


図1 RVB理論の進展

2.2 コア・コンピタンスの進化の尺度としての戦略的柔軟性

急激な環境変化に適応するために、組織内外のコンピタンスを再構築・再整合するダイナミック・ケイパビリティという進化の視点が取り上げられている。企業がこうした戦略的な構想力を磨くほど、その「高い柔軟性 (High flex)」が現れてくることになる (Teece, Pisano and Shuen, 1997)。そして、河合 (2004) はダイナミック・ケイパビリティをより具体化する理論概念には、「戦略的柔軟性 (Strategic Flexibility)」があると述べている。戦略的柔軟性とは、そもそも競争優位を獲得するための戦略的なオプション (Strategic option) と代替的な行動の選択 (Alternative courses of action) の可能性に関連する概念である。その中身は、「資源の柔軟性 (Resource flexibility)」と「調整の柔軟性 (Coordination flexibility)」によって構成されている (Sanchez, 1993, 1995)。

Sanchez (1995) は、ペローズ (1959) の論点を踏まえたうえで、資源の柔軟性を「資源が生み出す生産用役の範囲」という意味でとらえている。例えば、資源がより幅広い製品の創出に転用する範囲、資源が生み出す用役の転換にかかるスイッチ・コスト、資源の転用にかかわる時間などが取り上げられていることにそれが見られよう。そして、調整の柔軟性とは、製品戦略の再定義、バリューチェーンにおける資源の再構成、資源の効果的再利用など経営的なイノベーションをさしている。これは資源の柔軟性を最大限に引き出すための経営的イノベーションとも言える。戦略的柔軟性を向上させることは、経営環境のダイナミックな変化の波で持続的な競争優位を獲得・維持する打開策でもある。

一方、Hafeez, Zhang and Malak (2002) は、Helleloid and Simonin (1994) や Sanchez and Heene (1997) などの議論を踏まえてコア・コンピタンスの定義を動的に理解している。彼らは、今日のコア・コンピタンスが明日のコア・コンピタンスであり続けるために、コア・コンピタンスに戦略的柔軟性を持たせる進化の視点の必要性を説いた。そしてその手段として、資源の再展開 (Resource re-development) やルーティンの再組織 (Routines re-organization) が提示されている。

資源の再展開は、新たな資源を獲得するとともに既存資源を巻き込んで再配置すること (Leveraging) によって、コア・コンピタンスを新たに構築すること (Building) をさしている (Sanchez and Heene, 1997)、(Hafeez, Zhang and Malak, 2002)。変化している競争環境に対応できるコア・コンピタンスが新たに形成されたことによって企業の戦略的なオプション (Strategic Option) の範囲も拡大し、戦略的柔軟性の向上につながるのである (Sanchez, 1993)、(Sanchez and Heene, 1997)。また、こうした資源の再展開のプロセスでは、組織内部の人的資源は新しい資源の利用とその相互作用から生まれた経験という学習活動を通じて、自分の潜在的な機能 (生産用役) を引き出し、目に見えない資産を新たに生み出すことが重要な点である (軽部, 2004)、(Sanchez, 1995)、(Sanchez and Heene, 1997)、(筆者が加筆)。これは、資源自体の質を高める

意味でもあり、資源の柔軟性の向上にも資するのである。したがって、学習活動を強化しながら資源を再展開することによって資源の柔軟性そのものの向上を遂げることができるだろう。

このルーティンの再組織とは、これまでのルーティンの束を明確に分解し、競争環境の変化に応じてまた新しく組み合わせることによって未来のビジネスの展開をサポートできる新しいコア・コンピタンスを構築する方法のイノベーションを意味している。例えば、3M社が研究所の管理能力を技術的フォーラム、監査システムやプロジェクト提案の手順などに分解したところ、状況に応じて迅速に再組織し新しいコンピタンスを作ることができた (Helleloid and Simonin, 1994)、(Hafeez, Zhang and Malak, 2002)。ルーティンとは Clark and Fujimoto (1991) と Nelson and Winter (1982) の議論を踏まえると、資源の相互作用を調整する問題解決の行動プログラムであると考えられる。そして、ルーティンの束を変化させるプロセスは組織学習のプロセスでもある (Cyert and March, 1963)、(Hedberg, 1981)、(Huber, 1991)、(March, 1991ほか)。こうしたルーティンの再組織のプロセスでは、人的資源の自体が学習するだけでなく、その学習の経験結果を生かして自分と連動する周りの資源の潜在的な機能(生産用役)を引き出す独自のやり方が重要な点となる。したがって、組織的な学習活動を強化しながら、ルーティンを再組織することによって調整の柔軟性も向上することが可能である。

こうして戦略的柔軟性を高めていくと、コア・コンピタンスが活性化し、環境の変化に適応できる進化が実現することにつながるのであろう。そのため、戦略的柔軟性はコア・コンピタンスの進化の尺度として扱うことも可能である (図2)。

3. 製品アーキテクチャーの M-O 化における組織学習と戦略的柔軟性

製品アーキテクチャーの M-O 化に伴ってスマイルカーブが生じたため、ブランドメーカーが EMS/ODM メーカーへ製造のアウトソーシングを行いながら、独自の「選択と集中」戦略を展開せざるを得なかった。こ

うした製品アーキテクチャーの M-O 化に伴う「選択と集中」の展開にはコア・コンピタンスの進化をはかることも重要になる。

製品アーキテクチャーの M-O 化とコア・コンピタンスの進化の概念に関しては、製品アーキテクチャーのモジュラー化は組織のモジュラー化を促し、環境の不確実性にうまく対応できる企業の「戦略的柔軟性」を向上させるとする因果関係がしばしば議論されている (Sanchez, 1995)、(Sanchez and Mahoney, 1996)、(相山, 2000)。ただし、製品アーキテクチャーの M-O 化が所与の状況になったエレクトロニクス製品業界では、多様な製品・サービスをハイスピード・ローコストで生み出そうとする「戦略的柔軟性」の概念がすでに浸透している。そのため、ブランドメーカーにとっては、組織学習を促進しながら「戦略的柔軟性」を持続に高めていくという能動的なメカニズムの究明がより緊急を要する。しかしながら、この点を取り上げてコア・コンピタンスの進化を議論する研究は、管見の限り確認できない。したがって、製品アーキテクチャーの M-O 化に伴う「選択と集中」戦略の影響を考慮に入れたうえで、バリューチェーンのどこでどのような学習活動を起こし、そしてどのような戦略的柔軟性を向上させられるのかというコア・コンピタンスの進化プロセスを解明する研究が待たれる (図3)。

一方、コア・コンピタンスの進化方向について、Barney (2002) は二つの方法を提示している。第一は、価値を有する資源を新たに獲得することである。第二は、これまで蓄積してきた強みを新しい方法で活用しなおすことである。製品アーキテクチャーの M-O 化で

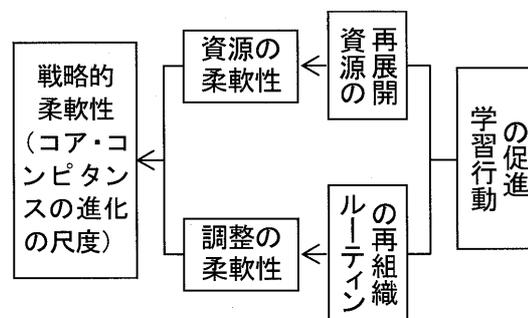


図2 コア・コンピタンスの進化の尺度としての戦略的柔軟性

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性 (魏)

現れてきたスマイルカーブ現象もコア・コンピタンスの進化に影響を与える。この場合、ブランドメーカーはスマイルカーブに適応するかどうかによって、コア・コンピタンスの進化の方向にも二つの選択肢を考慮することができる。この進化の方向の違いによってブランドメーカーがとりうる戦略行動も違ってくるのである

本稿では、一つの「高付加価値領域への選択と集中」戦略⁴⁴⁾をとる状況において、どのようなコア・コンピタンスの進化のプロセスが必要になるのかを議論の焦点としたい。その中身は、ブランドメーカーがスマイルカーブの波に乗って自前のコア・コンピタンスを高付加価値領域で蓄積するところにある。具体的には、ブランドメーカーはEMS/ODMメーカーに製品の一部設計・試作と生産を積極的に委託しながら、バリューチェーンの商品企画とマーケティングの領域を選択し、そこへ経営資源を集中的に配分しようとする「高付加価値領域への選択と集中」戦略をとることを意味する。これはバリューチェーンでの「選択と集中」とも言える。また、ODMメーカーは規模経済の達成とコストの削減を実現するために、ブランドメーカーと折衝しながらも汎用標準モジュールを多用し、製品アーキテクチャーのM-O化を推進する傾向がしばしば観察されている。

ブランドメーカーにとっては、まずバリューチェーンにおける川上の商品開発と川下のマーケティングという高付加価値の事業活動では、顧客ニーズの情報を開発設計とマーケティングなど部門間で共有する場を造り、体系化されていない顧客ニーズの情報を早めに解析するための学習活動を促進することが重要である。これは野中・竹内(1996)が提唱している「暗黙知から形式知へ変換する表出化」という知識創造の視点に近い。次に、設計試作・生産工程というやや低付加価値の事業活動では、外部EMS/ODM/メーカーがブランドメーカー側で明確化された製品のコンセプトを実物まで効率的に転写するために、製品の組み合わせに関して設計・生産面での品質・コスト面の改善を重ねる学習活動が求められる。これは、Arrow(1962)が提示した「製造による学習(Learning by doing)」に近い。その外部の学習効果を自社内部の学習活動に連結

させて、同質化競争の激化に対応する自社の戦略的柔軟性を高め続けるダイナミックなプロセスが必要である。このようなダイナミックなプロセスこそコア・コンピタンスの進化の中身とも言える。

以下では、Acer社の事例分析を通じて「高付加価値領域への選択と集中」戦略の実行を可能にするダイナミックなプロセスを説明してみよう。

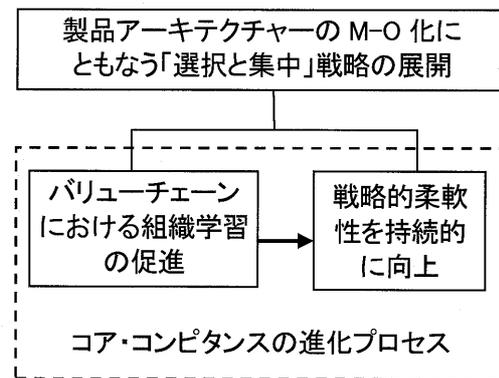


図3 製品アーキテクチャーのM-O化における組織学習と戦略的柔軟性

4. Acer社の事例

4.1 Acer社の現状分析

Acerはスタン・シー(施振栄元会長)が1976年、100万台湾元の資本金と11人の従業員で立ち上げたパソコン関連機器の製販会社であり、最初の業務は製品のデザインとその貿易であった。1978年、マイクロプロセッサトレーニングセンターを設立し3000人のエンジニアを育成した。この取り組みは自社の研究開発人材の基盤を整えただけでなく、台湾の情報産業の発展をも支えてきた。1986年、IBM社に先駆け、32ビットパソコンを発売した。そして1987年、Acerは正式に自社ブランド名を「Multitech」から「Acer」に変更し、自社ブランドの確立に取り組み始めた。1991年は「Chip Up Technology」を発表し、1992年には世界初の386SX-33チップセットを発表したなど、90年代以降では成長分野が多岐にわたり、戦略的にグローバル化に力を入れた。その結果、世界八位のパソコン・ブランドメーカーになってきた。1997年、テキサスインスツルメンツ社のノートパソコン事業を買収し、TI社の「Travel Mate」製品シリーズを継承し製品の軽薄化

に関するノウハウを手に入れた。この頃には、エイサーは世界六位のノートパソコンのブランドメーカーになった⁽¹⁵⁾。

2000年末、製品の詳細設計と生産組立を担当するDMS部門(Design and Manufacturing Service)を緯創資通(Wistron)というODMメーカーとして独立させた。これを機にAcerはパソコン関連機器のマーケティングと商品企画会社に特化し、生産工場を持たないファブレスメーカーになった。それ以後は、全製品の生産と詳細設計活動を外部EMS/ODMメーカーに委託するようになった。緯創資通以外にも広達電脳や仁宝電脳ともODM契約を結んでいるようである。このように、スマイルカーブに沿って自社の経営資源の配分を川上と川下の高付加価値領域へ集中している。このような「選択と集中」は本研究が提示している「高付加価値領域への選択と集中」戦略の典型でもある。こうした極端な「選択と集中」戦略をとりながらも、Acerは依然として驚異の成長を遂げている。本稿でAcer社を取り上げて議論する要因はまさにここにある。

世界全体のパソコン出荷台数ベースでAcer社のシェアの推移を見ると、2004年の3.4%(5位)から、2005年の4.6%(4位、対前年比は58.1%増)、2006年の5.8%(4位、対前年比は37.1%増)および2007年1-3期の6.8%(3位)へと業界上位五社での一番高い成長率を示し続けてきた。中でも、ノートパソコンが著しい伸びを見せた。2005年7-9月期の出荷台数のシェアは10.2%と四位に上り、10-12月期のシェアは12.2%(対前年同期比は66.7%)とはじめて東芝(10.5%)を抜き三位になった(Gartner Dateguest, 2005, 2006, 2007)、(日経産業新聞2007年5月1日)。

業績の好調が続いた理由は、「Empowering Technology」⁽¹⁶⁾という次世代のPC管理プラットフォーム、「Easy Key」や「ダイエットPC」など、ユーザーに多様な利便性という顧客価値を低価格で提供したところにあると考えられる。この背景には、ハイスピード・ローコストをめぐる開発と販売組織上のパフォーマンスを改善することが不可欠である。Acer社が2000年末から製造部門の分離という組織再編を行いながら、独自の研究開発システムである「シー・システム(C-

system)」の変革と、「ニュー・チャンネル・ビジネス・モデル(New business Channel model)」というマーケティング領域の新しいビジネス・モデルの展開にも積極的に努めているようである(AcerやODMのC社へのインタビュー、2006, 2007)。

以下では、第三節で述べられた理論的な文脈に沿って、Acer社のシー・システムの変革とニュー・チャンネル・ビジネス・モデルの展開を焦点として議論してみる。これによって「高付加価値領域への選択と集中」戦略の遂行を支えるコア・コンピタンスの進化プロセスを明らかにしたい。

4.2 シー・システム(C-system)の内容

Acer社では、新製品の開発は必ずシー・システム(C-system)と呼ばれる開発用のプログラムを通して行われなければならない。このプログラムでは、プロダクト・マネジャー(Product Manager, 以下はPM)が品質(Quality)、時間(Schedule)、規格(Specification)およびコスト(Cost)など開発生産性の指標に基づいて開発プロジェクト全体の進捗をはかっているのである。図4の通りに、この開発プログラムは七つの段階に分けられ、各段階の間には各段階の開発任務を確認するためのCn審査会議が挟まれている。つまり、各段階の開発成果はC1-5という審査会議で正式に認証されると開発プロジェクトがさらに進んでいくルールがあるということである。C0までの提案段階では、PMはマーケティングとR&D部門の人員と市場・技術情報のやりとりをしながら、ユーザーのニーズ、サプライヤーと競争相手の動きなどを分析した結果をもとに、市場ニーズに対応する新規格(以下はMRS, Marketing Requirements Specification)を作り出す。C1までの計画段階に入ると、PMはR&Dのほかには工場からのエンジニアとも議論することによって、開発日程とチーム、サプライヤー、パテントの申請、生産設備の予想などを決めることになる。そして、C2までの詳細設計段階では、PMはR&Dと製品システム規格表、製品のレイアウト(Layout)と部品表(Engineering BOM)などを作成することになる。この際、C2審査会議で品質テスト人員からの確認を受ける必要がある。開発品質上

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性 (魏)

の問題が発見されなければ、C3までのサンプル試作の段階に入ることができる。この段階では、PMとR&Dが主導し試作原型を完成させることが任務である。そして、試作品の機構工程、量産性および機能モジュールの交換性などを確認する設計検証(DVT)の作業を済まさなければならない。同時に、マーケティング人員もこれからの販売戦略の策定を勘案し始める。これで、C4までの工程試作の段階に入ると、開発活動はR&Dの主導から生産部門に主導権が移される。この段階では、生産部門のエンジニアは量産用の書類を整えた上、生産ラインで新製品の量産試作を行う。生産工程上の品質テストを済ませることによって、C5までの量産試作の段階に入り、生産ラインでの少量の生産を始めるとともに、マーケティング人員による新製品発表会も開くことになる。最後のC5審査会議で量産上の品質テストの作業を終えると、正式量産の活動を開始し、新製品も市場を出回り始める。(呉, 1999)、(李, 2000)、(Acerへのインタビュー, 2006)。

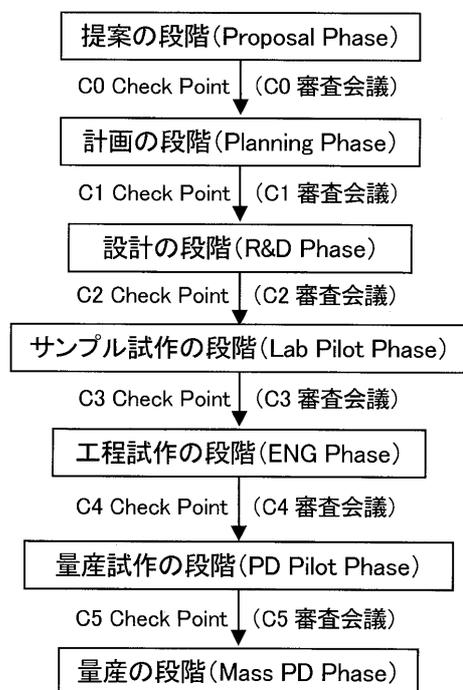
こうしたAcerの独自の開発プログラムを明らかにしたところ、C3までの段階では、PMが各職能部署の人

員をできる限り集め、実物化する前の情報や意見の調整を緊密に行い、製品開発のスピードアップを果たす「コンカレント・エンジニアリング (Concurrent Engineering)」のイメージが強いと考えられる。これによってC3以後の段階では、設計変更の状況を極力抑え、開発時間の短縮化および事後調整のコストを削減することも可能である。

4.3 PMの学習とその組織的な浸透

以上から、Acer社のPMはシー・システムがうまく機能するかどうかについて中心的な役割を担っていることがわかる。そしてAcerのPMの任務は、シー・システムを活用しながら、高品質、低コスト、ユーザーのニーズを満たす製品を迅速に開発することである。1998年にAcer社が「Travel Mate310」という台湾市場での最初のモバイル・ノートパソコンを発表した。この製品が市場に出回ると、台湾市場だけでなく香港、シンガポールやイタリア市場でも人気商品となり、ノートパソコンのAcerブランドの基盤を築く結果になった。この新製品を開発した当初、AcerのPMは台湾市場に酷似している日本市場の現状を分析した上、3ポンドというオフィス・レディー用の製品コンセプトとMRSを練り上げてきた。その後も、シー・システムを活用しながら、当時にオフィス・レディーのほかに、サラリーマンにも適応する4ポンドの後継機種をタイミング良く作り上げた(李, 2000)。このように、PMとシー・システムはAcer社にとってパソコン業界における激しい同質的競争に勝ち残る強力な武器でもある。

また、このシー・システムに習熟するためにもPM自身も学習し成長して行かなければならないのである。経験が浅い新人PMの場合、ウェブサイトに掲載されているシー・システムのプログラムを繰り返しチェックし覚えながら、開発活動を進めていくことが要求される。そして、最初はシニアPMのアシスタントとしてシー・システムの一段階の開発活動しか任されない場合もある。社内では三つの製品開発プロジェクトが経験できると、シニアPMになるのが通常である。この場合、シー・システムのプログラムへの微調整に関する権限が与えられることになる。例えば、各段階で

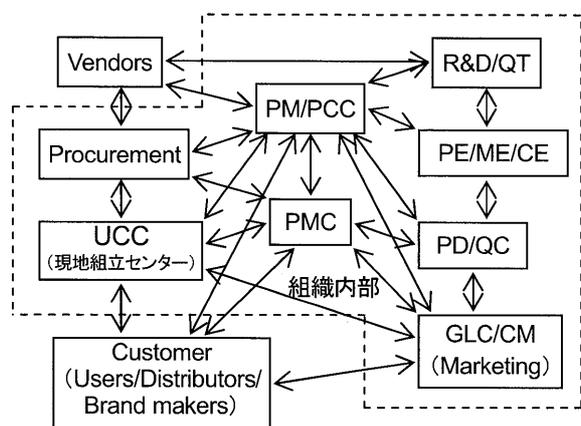


(出所) 呉 (1999)、李 (2000)、Acerへのインタビュー (2006) により作成。

図4 シー・システム (C-System)

開かれる問題解決のためのミーティングの回数は、PMの裁量で減らすことができる。そうすると、開発活動を次のCnまでの段階に早めに進め、開発の効率を高めるようになる。こうした「規律から柔軟へ歩く」という育成のプロセスでは、Acerの新人PMが様々な分析と調整および意思決定など有効な経験を積み重ねることによって学習していくと、シー・システムを活用できるシニアPMというべきレベルに至る時間も短縮化されるようになる（李，2000）、（Acer社へのインタビュー，2006）。

シー・システムへの習熟を通じてPM自身は学習しながら成長していくだけではなく、その学習の効果は組織全体にも大きな影響を与えることになるのである。



（出所）呉（1999）、Acerのインタビュー（2006）により作成。

図5 PMを中心とする相互作用プロセス
（2000年末まで）

図5のように、製造部門（DMS）を切り離していない2000年末までの状況からみると、開発の段階ではPMを中心とする組織内外でのコミュニケーション・システムができあがっていた。組織内外のメンバーは、Acerの新製品開発を成功させるためにPMとコミュニケーションをとるだけでなく、PMのサポートとメンバー間の情報のやりとりを活発にするなどの柔軟な調整を行っているようである。これはPMの介在で組織全体の学習活動が促進されていることを意味することにもなる。

4.4 シー・システムの変容における学習活動の焦点化

2000年末、Acer社は「高付加価値領域への選択と集中」戦略を明確にし、生産部門と大部分の開発設計人員を外部に切り離すという組織変革を起こした。これはシー・システムにも大きな変化をもたらした。

C1までの段階ではMRSをタイミング良く策定することがAcer社の主要な任務となる。このため、AcerのPMが調整市場調査の結果、社内のR&D人員とマーケティング人員の緊密な調整をさらに重視し、市場での多様なニーズをより早めにつかむことが求められている。

Acerのマーケティングの手段といえば、米デルがインターネットを通じる直販方式と違って世界各国で有力な代理店・家電量販店に販売活動を任せるという「チャンネル・ビジネス・モデル（Channel Business Model）」手法を採用している。こうした手法によって顧客がパソコンを手にとって確認できるだけでなく、代理店・家電量販店側もさまざまな顧客と話し合いながら、そのニーズの深いところまで理解することができる。世界各国に散在するAcerの販売子会社（RBU）も代理店・家電量販店でまとまった生々しい市場ニーズの情報とその意見をいち早くPMのところに伝達することに努力している。近年、Acer社は情報の伝達と意思決定の一本化をはかるため、世界各国に散在する販売子会社を数カ所の地域レベルの運営総部（Global Headquarters/Regional Headquarters）に統合してきた。そしてチャンネル・ビジネス・モデルをさらに進化させて「ニュー・チャンネル・ビジネス・モデル（New business Channel model）」を打ち出した。こうしたニューチャンネル・ビジネス・モデルでは、Acerの運営総部がODMメーカーの工場を組み立てられた自社ブランド製品を、独自のITシステム（Order Management System）による情報伝達の効果で代理店・量販店にジャスト・イン・タイムで出荷することを推進している。このことによって運営拠点の在庫を1週間分に削減することが可能になった。このビジネス・モデルは欧州では順調にいくようである。また、こうしたビジネス・モデルを推進する過程では、Acerの営

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性 (魏)

運総部は代理店・量販店の在庫の情報をリアルに把握するために、世界中の多くの代理店・量販店と情報のやりとりをさらに強化しなければならない。運総部は代理店・量販店ならではの地域密着的な販売スタイルで獲得した深みのある市場ニーズの情報を理解し学習したうえで、市場戦略などを知識の形態にまとめることを望んでいる。こうした知識をAcerのPMの要望に従って柔軟にフィードバックしなければならない(施, 2004)、(Acer社へのインタビュー, 2006)。

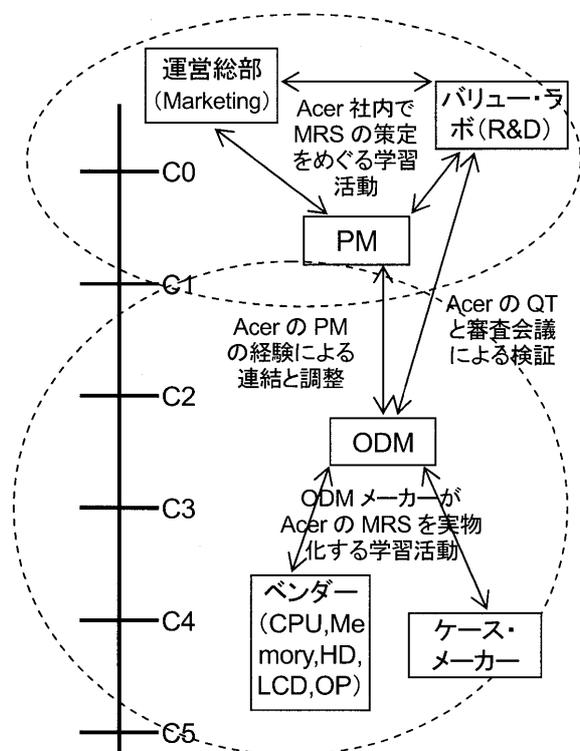
一方、Acerは2002年に社内に残ったR&D人員をまとめてバリュー・ラボ (Value Lab) を設立した。ここでは、顧客 (ユーザー) の立場に立つ「end to end」の観点から技術開発を進めることが徹底されており、売場などの市場の現場に、バリュー・ラボの人員も自らそのアンテナを張らざるをえなくなる。2003年には「Empowering Technology」や「Easy key」などの技術が開花し、製品のMRSにおける新機能の策定に寄与することになった。また、最近では、PM チームとバリュー・ラボの組織的な統合により、緊密なコミュニケーションによる情報の共通化がさらに推進されるようになってきている (Acer へのインタビュー, 2006)、(ODM の C 社へのインタビュー, 2007)。

以上のことから、Acer社内では、PM、バリュー・ラボ (R&D) と運総部 (Marketing) の間では体系化されていない市場ニーズの情報を製品のMRSに早めに転写しようとする学習行動が見えてくる。この中でAcerのPMとバリュー・ラボ (R&D) が市場ニーズ規格 (MRS) の策定に集中し探索的な学習を繰り返すことによって、顧客 (ユーザー) の立場から製品開発プロジェクトを進めていくという「マーケット・イン (Market in)」の観点も社内に浸透していることが想定される。

次に、C1以後の段階になると、Acer社はMRSに関する設計情報をマザーボードというノートパソコン本体の基盤部品に転写し実物化する仕事をODMメーカーに任せることになる。こうした仕事を引き受けた上、緯創資通、広達電腦や仁宝電腦などのODMメーカーもAcer社が策定したMRSに準拠し、それを効率良く実物化し市場まで届けることに努めている。具体的には、製品のシステム規格から原型化、試作、正式

の量産・配送および保守までを含んでいるようである。そして、AcerのPMとR&D (QT) からのアドバイスやチェックを受けながら、シー・システムのCn審査会議を通して詳細設計、試作および最後の量産などを進めていくことになる。この中では、ODMメーカーはAcerのPMからのアドバイスと意見 (例えばODM/EMS他社のやり方など) に応じて、開発設計チームの最適な編制を考案するほかに、ベンダーやケース・メーカーなどと機能モジュールの選定とレイアウトについても良い「組み合わせ」の学習を積み重ねている。また、工場の生産工程においては、生産現場が自社の開発設計チームと緊密に連携しており、BTO (Build to order) とCTO (Configure to order) についてベストプラクティスを学ぶ姿勢も強い。(ODMのB社とC社へのインタビュー)。

図6から、Acerのバリューチェーンでは、シー・システムを介してMRSの策定をめぐる社内組織の学習活動、とAcerのMRSの実物化をめぐる外部ODMメーカーの学習活動が分化されることが明らかになった。



(出所) AcerやODM (C社) へのインタビューにより作成。

図6 シー・システムにおける学習活動の分化と連結

そして、こうした組織内外に起こされている異なるパターンの組織学習を連結し調整するのはAcerのPMの仕事でもある。とくに、Acer社内で定められたMRSをいかにしてODMメーカーに早めに理解させて実物化の段階に進むのかという仕事の効率性⁽⁴⁾はAcerのPM自らの経験にかかわっているのである。これは先述したように、シー・システムのプログラムに習熟する時期で「規律から柔軟へ歩く」という育成プロセスにおいて積み重ねてきた学習の成果でもある。

4.5 PMの柔軟性と調整柔軟性の向上による コア・コンピタンスの進化

前節から、Acer「高付加価値領域への選択と集中」戦略が取られるとともに、Acerのバリューチェーンでは、シー・システムを介在する内部組織と外部ODMメーカーの学習活動が明確に分化される傾向が現れている。しかも、この組織内外にある二つのパターンの学習活動はPMによって連結されると同時に、ダイナミックにも促進されることが望ましい。こうしたダイナミックなプロセスは、PMの柔軟性と調整柔軟性の向上に影響を与えている。

Acer社のPMは、新製品開発のプロジェクトを成功させるために、シー・システムを介在する組織内部の資源（運営総部やバリュー・ラボ）と外部からの新たな資源（ODMメーカー）をうまく調和させなければならない。PMは新製品開発のプロジェクトを経験すればするほど、経験による学習の効果としてより多くのプロジェクトに対応する能力も向上するようになる。実際に開発現場を観察したところ、AcerのPMは複数のプロジェクトを抱えることが通常である。これを資源の再展開の視点で考えると、新しい資源の利用とその相互作用から生まれた経験という学習活動を通じてPMの潜在的な機能（生産用役）を引き出すことを意味している。これは「資源が生み出す生産用役の範囲」を拡大するPMという人的資源の柔軟性の向上につながるのである。

Acer社では、シニアPMはシー・システムのプログラムを微調整する権限が与えられる。例えば、Cn段階で開かれる問題解決のためのミーティングの回数は、

PMの裁量で減らすことができる。そうすると、PM開発活動を次のCnまでの段階に早めに進め、開発の効率を高めるようになる。一方、シー・システムにODMメーカーを導入する時期についても、PMが製品技術の特徴や社内R&D人員の配置状況などを考慮に入れたうえで調整することができる。例えば、製品シリーズの第二弾以後には、PMはODMメーカーが事前に探索的に原型を試作することを意識してもっと早い段階からODMメーカーの参加を認めることもある。これをルーティンの再組織という視点から考慮すると、PMが自ら学習しているだけでなく、自分の学習効果を生かし製品ごとにシー・システムというルーティンの中身を独自に調整することによって、自分と連動する組織内外の資源の潜在的な機能（生産用役）を引き出すことも意味している。これはPMの調整の柔軟性を向上させることにつながるのである。

2000年末に、AcerはDMS部門を外部に切り離すという組織変革のほかに、「三一三多」という戦略ビジョンをも打ち出した。「三一」は、単一のブランド、単一の会社組織と単一のグローバルなチームを、「三多」は多様な製品、多様なサプライヤーと多様な販売チャンネルを指している。つまり、単一のブランドに基づく多様な製品を多数のパートナー（ODMや代理店）との取引でまかなうという意味でもある。こうした戦略ビジョンをもとに、PM自身の柔軟性と調整の柔軟性はさらに求められるようになる。

以上の論述をまとめると、AcerのPMがシー・システムを操作し学習しながら、組織外部のODMの学習効果を組織内部のバリュー・ラボと運営総部の学習活動にダイナミックに連結し調整することによって、PM自身の柔軟性と調整の柔軟性を向上させることができる。このように、PMがもたらした戦略的柔軟性の向上は、コア・コンピタンスの進化を推進する意味でもある。そして、PMの成長とそのシー・システムへの改善はコア・コンピタンスの進化を推進し続けると、スピード・コストをめぐる開発と販売組織上のパフォーマンスを改善することが可能である。これは顧客価値の向上にもつながるのである。図8はAcer社のコア・コンピタンスの進化を描くものである。

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性 (魏)

①Acer の PM がシー・システムを操作しながら自らも学習していくことになる(原動力)→PM という人的資源の再展開→PM という人的資源の柔軟性が向上する(尺度)。

②Acer の PM がシー・システムの中身を調整することによって組織外部の ODM の学習効果を組織内部のバリュー・ラボと運営総部の学習活動に連結する(原動力)→PM によるルーティン(シー・システム)の再組織→PM の調整の柔軟性が向上する(尺度)。

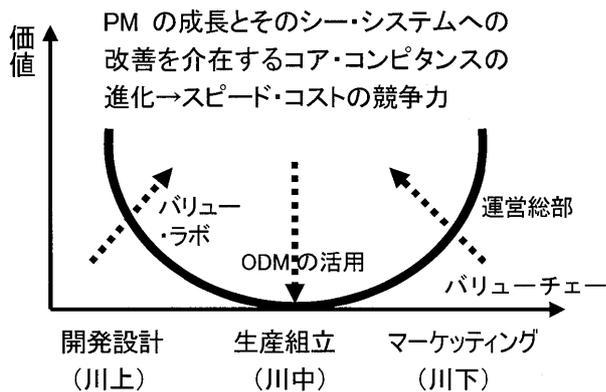


図7 Acer社のコア・コンピタンスの進化
(ノートパソコン)

5. おわりに

本稿では、製品アーキテクチャーのM-O化に伴い、エレクトロニクス製品業界のブランドメーカーがとっている「選択と集中」戦略について、コア・コンピタンスの進化のプロセスを解明することを試みた。

コア・コンピタンスの進化の要件としての「組織学習による戦略的柔軟性の達成」という視点に注目して検討した。Acerの事例分析で明らかになったことをまとめると、次のようになる。

第一は、ブランドメーカーが「高付加価値領域への選択と集中」戦略をとっていくとともに、バリューチェーンではMRSの策定をめぐる組織内部の学習活動と、MRSの実物化をめぐる外部ODMメーカーの学習活動が分化される傾向が現れていることである。つまり、バリューチェーンの川上と川下では、顧客ニーズの情報の解析に関連する学習活動を組織内部に集中し、川下では製品の試作・生産に関連する学習活動を組織外部

に分断し補完的に進めることが示唆されている。

第二は、ブランドメーカーのPMが自社の独自の製品開発システムを操作しながら、こうした組織内外に起こされている異なるパターンの学習活動を連結する役割を担っていることである。これはPMが自社の開発システムを組織内外の学習成果を融合するオープンなプラットフォームへ推進する意味でもある。また、PMはシー・システムを操作しながら自らも学習していくことによって、PMという人的資源の柔軟性を向上させることになる。そして、PMは市場ニーズと技術環境の変化を考慮に入れながら製品開発システムの中身を調整することによって、組織の内部と外部の学習効果を最大限に引き出さなければならず、これはPMの調整の柔軟性の向上につながるのである。このように、PMがもたらした戦略的柔軟性の向上はコア・コンピタンスの進化を推進するようになる。

ここでは、PMの成長とその製品開発システムへの改善を通じて組織内外の学習活動をダイナミックに調和し、戦略的柔軟性を向上させるというコア・コンピタンスの進化プロセスが、ブランドメーカーの「高付加価値領域への選択と集中」戦略展開に寄与していることを明らかにした。このように本稿で検討した結果によって、製品アーキテクチャーのM-O化に伴い、ブランドメーカーが抱えている「同質化の競争」の問題に関して、「高付加価値領域への選択と集中」戦略に絞って一つの有効な方策を提供したと思われる。

しかし、スマイルカーブに照準を合わせずに、高付加価値製品の開発と生産に特化したもう一つの「高付加価値製品への選択と集中」戦略をとる場合のコア・コンピタンスの進化のプロセスについては、紙幅の関係上考察できなかった。この問題については、別稿にて論じることとしたい。

*謝辞

この研究に対して貴重な御指摘・コメントをくださった塩次喜代明先生(九州大学)、出口竜也先生(徳島大学)、インタビュー調査に御協力いただいた方々およびレフェリーの先生方に感謝いたします。

【注】

- (1) ブランドメーカーとは自社ブランドの製品ビジネスを展開するエレクトロニクスメーカーをさしている。ここではノートパソコンメーカーを中心に論じる。
- (2) 台湾資策会 (Institute for Information Industry) のデータによると、ノートパソコンの生産に占める台湾 ODM メーカーの比率は 1999 年の 49% から 2005 年の 82.4% に達する見通しである。こうした「裏のシェア」における台湾 ODM メーカーの突進してきた背景には、HP (コンパック)、デル、東芝やエイサーなど「表のシェア」でのブランドメーカーが広達電脳や仁宝電脳を筆頭とする台湾 ODM メーカーに生産工程や一部の設計の活動を徐々に委託することがあった。また、台湾勢の ODM メーカーも 2001 年末以来、台湾政府がノートパソコンの中国投資を解禁したこととともに、中国での生産工場を積極的に建設し、「Made in China by Taiwan」の構図が定着しつつある (日本経済産業新聞, 2005 年 12 月 9 日)。
- (3) こうした「選択と集中」戦略は、スマイルカーブという業界価値分布の現象に直面した上で、ブランドメーカーがバリューチェーンにおける付加価値の創造に関して資源配分とその統合の仕方などをどのように策定するかとの意思決定である。デル、東芝、Acer および ASUS の事例から分析したところ、スマイルカーブに乗るかどうかによって「高付加価値領域への選択と集中」と「高付加価値製品への選択と集中」のように分類することができる。こうした戦略的分析は、ポジションニング論の視点に立脚した分析ではなく、1990 年代から流行ってきた資源・能力ベース論に主眼を置いている。詳しくは拙稿 (2006) や本稿の第三節を参照されたい。
- (4) 言い換えれば、「製造のアウトソーシングによる外部資源の活用」と「選択と集中」によって、コア・コンピタンスの蓄積にかかわる位置づけが、バリューチェーンではある程度に可視化されるようになってきているのである。そこで、ライバルはそれを観察しやすくなり、しかも同様に ODM/EMS など製造のアウトソーシングをとることにより見習おうとするスピードも向上することになるであろう。
- (5) 「同質化の競争」の概念については、製品コンセプトの同質化 (藤本・クラーク, 1991)、(新宅, 1994)、(伊藤, 2005) や企業の同質化行動 (軽部, 2004) などがあるが、本稿では、これらの論点を踏まえて「選択と集中」によって良いパフォーマンスをもたらしたコア・コンピタンスをめぐる「同質化競争」を強調したい。結果として、軽部 (2004) が提示した「知識の深化」の効果をもたらすことになる。
- (6) Hamel and Prahalad (1994) が指摘する顧客価値であり、つまり顧客に認知される価値なのである。そして、顧客に認知される価値 (V) とは、「得られる効用 (F) / 支払う犠牲 (C)」と定義されており、そのうち、得られる効用は品質、機能、仕様、数量、タイミング、設置性、快適感、操作性などさまざまなニーズのすべてを含み、また、支払う犠牲は価格、エネルギー、物質、労働、不快感など顧客が判断し負担するすべての犠牲を含んでいる (手島, 1993)。
- (7) デルは市場へのマス・カスタマイゼーションを達成するため、マレーシア (APCC) やアモイ (CCC) の工場でのパソコンの最終組立・包装作業を行っているが、実際に本体の設計と組立の大部分 (Bare bone = Case + Motherboard) は ODM メーカーが担っていると考えられる。デル社の一線を退いていた創業者であるマイケル・デルは今年再び経営トップの座に戻り、台湾メーカーへの ODM 委託の内容を「Bare bone」から最終完成品まで引き上げると表明したことは、いわゆる「低干渉 (Low Touch)」の方向に向かっている意思があるように見える (台湾経済日報 2007 年 2 月 5 日, 3 月 19 日)。実際に世界最大のノートパソコン製造会社である広達電脳 (Quanta) に委託している ODM 取引の内容はほぼ完成品までのレベルであ

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性 (魏)

る (ODMの台湾A社関係者へのインタビュー, 2007年3月9日)。また、近年、デルは広達電腦、仁宝電腦 (Compal) や緯創資通 (Wistron) に委託する機種を増やしながらか台湾拠点の R&D とマーケティングの人員も増派しているようである。これによって、台湾 ODM メーカーとの連携を強化し開発、生産および販売などバリューチェーン全体の効率の向上を目指している (台湾行政院經濟部投資業務処オンライン・ニュース, 2005年5月4日)。

- (8) 例えば、旧コンパックは 1998 年からネット直販を開始した。2002年に合併後の新生HPも店頭販売に加え、そのビジネス・モデルを引き継いでいるようである。富士通は 2000 年からネット直販をスタートし、2001年には 24 時間コール・サービス、さらに 2006 年にも PC エキスパートセンターを設立した。NECは 2001年からネット直販のほかに、24 時間の年中無休電話サポートも提供し始めた (日本経済産業新聞など)。こうして、パソコン業界の各社ともデル・モデルを取り入れようとしており、そのうえに高い「性能/価格比」、生産と販売のマス・カスタマイゼーションなどの顧客価値をデルと同じように提供しようとする意図もある。
- (9) 河合 (2004) は、Teece, Pisano and Shuen (1997) が従来の資源ベース論の延長線にある「ダイナミック・ケイパビリティ」の重要性を強調したが、その中身についてなにも示していないことであると述べている。また彼は、Sanchez (1995) が提唱した「戦略的柔軟性」を「ダイナミック・ケイパビリティ」の一つの具体化の形態としている。
- (10) ここでは、組織的な学習行動をコア・コンピタンスの進化の原動力を、戦略的柔軟性をコア・コンピタンスの進化の尺度として設定することによってコア・コンピタンスの進化のプロセスを説明するのである。そのため、「組織学習の促進による戦略的柔軟性の向上」という論述はコア・コンピタンスの進化の要件として不可欠であると思われる。
- (11) Clark and Fujimoto (1991)、藤本 (1994) は日

本自動車メーカーのケース・スタディーを行った上でその生産現場に「調整されたルーティン (Coordinative routines)」が存在し、このようなルーティンは製品生産のコスト、リードタイムおよび品質に影響を与えていると指摘した。また、Nelson and Winter (1982) は合理性と一貫性の視点で組織のルーティン (Organizational Routines) の概念を提唱した。すなわち、組織に存在しているある合理性と一貫性を持つ行動のプログラムがその時期の問題解決に役立つことが認識されたのである。具体的には、公式に文書化された諸規則・手続きや組織構造、そして組織メンバーの間に非公式に共有化されている暗黙知、信念や文化などが取り上げられ考察に加えられている (桑田・田尾, 1998)。

- (12) 競争優位を持続に維持するために、コア・コンピタンスはビジネス環境の変化に対処するための戦略的修正とともに、絶えずグレードアップをはかりニューアルされなければならない。コア・コンピタンスのこのような変動 (Transformation) を、ここでは「進化」ととらえることにする。この進化の内容は、以下の議論では「資源の再展開」と「ルーティンの再組織」によって描かれることができる。
- (13) これらの要因は、イノベーションに基づく競争、価格・性能比の競争、収穫逓増や既存のコンピタンスの創造的破壊などシュンペーター的な世界の競争をさしている。本稿では、「選択と集中」によって良いパフォーマンスをもたらしたコア・コンピタンスをめぐる「同質化競争」を環境変化の要因として扱う。
- (14) 二つ目の戦略は紙幅の関係で、拙稿 (2006) をご参照いただきたい。
- (15) Acer社のホームページ、施 (1996) (2004) を参考し整理したものである。
- (16) Acer社のノートパソコンには必ず搭載されるシステムコントロール用のランチャーである。
- (17) ここでの効率性とは、事業活動をハイ・スピードやロー・コストで達成する度合いであると考えられる。

【参考文献】

- Arrow, K. (1962) "The Economic Implication of Learning by Doing," *Review of Economic Studies*, Vol.29, pp166-170.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新聞社。
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2th ed., New York: Prentice-Hall.
- Clark, K. B and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp.1504-1513.
- Edmondson, A. and B. Moingeon (1996) "When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Process as a Source of Competitive Advantage," In Moingeon, B. and A. Edmondson (Ed.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, Inc.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書。
- 藤本隆宏・延岡健太郎 (2006) 「競争力分析における継続の力：製品開発と組織能力の進化」『組織科学』 Vol. 39, No. 4, 43-55 ページ。
- Hafeez, K., Y. Zhang and N. Malak (2002) "Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence," *IEEE transactions on engineering management*, Vol. 49, No. 1, pp.28-35.
- Hedberg, B. (1981) "How Organizations Learn and Unlearn," in *Handbook of Organization Design*, P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, Eds. Oxford University Press, pp.3-27,
- Helleloid, D. and B. Simonin (1994) "Organizational learning and a firm's core competence," in *Competence-Based Competition*, G. Hamel and A. Heene, Eds. New York: Wiley, pp.213-239.
- Huber, G. P. (1991) "Organization Learning: The Contributing Process and The Literatures," *Organization Science*, Vol. 2, pp.88-115.
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・軽部大 (2004) 『見えざる資産と論理』日本経済新聞社。
- ジェームス・G・マーチ (1991) 「組織のエコロジーにおける経験からの学習」『組織科学』 Vol. 25, No. 1, 2-9 ページ。
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論－ポジションニング論と資源論を超えて』有斐閣。
- Leonard-Barton, D (1992) "Core Capability and Core Rigidity: A paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.179-191.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一条和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)。
- Priem, R. L. and J. E. Butler (2001) "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?," *The Academy of Management Review*, Vol. 26, pp.22-40.
- Rumelt, R. P. (1987) "Theory, strategy, and entrepreneurship," *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, pp.137-158.
- 李驊芳 (2000) 「宏碁電腦產品經理的養成武器－C流程」『能力雜誌』 Vol. 538。

M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戦略的柔軟性 (魏)

- Sanchez, R. (1995) "Strategic flexibility in product competition" *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp.135-159.
- Sanchez, R. and J. T. Mahoney (1996) "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.63-76.
- Sanchez, R. and A. Heene (1997) "Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition," *European Management Journal*, Vol. 15, No.3, pp.303-317.
- 施振榮 (2004) 『宏基的世紀變革－淡出製造・成就品牌』天下遠見出版股份有限公司。
- 相山泰生 (2000) 「戦略的柔軟性とモジュラー化－カラーテレビ産業の製品開発」藤本隆宏・安本雅典『成功する製品開発』有斐閣。
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp.171-180.
- 吳培祺 (1999) 『企業架構方法－以製造資訊中心為例』國立雲林科技大學商業自動發展中心。
- 魏聰哲 (2006) 「コア・コンピタンスと『選択と集中』戦略の展開－世界ノートパソコンメーカーのケース」『国際ビジネス研究学会年報』第12号, 353-366 ページ。

【2007年8月13日受理】