

企業のコア・コンピタンス

グローバル競争に勝ち抜く最も強力な方法は、多くの企業にとって、今なお目に見えない存在である。1980 年代の企業経営者は、組織の再編、統合、フラット化の能力によって評価された。それが 1990 年代には、成長を可能にするコア・コンピタンスの見極め、開発、活用によって評価される時代へと変わった。一すなわち企業経営者は、企業という概念そのものを考え直す必要に迫られているのである。

過去 10 年間の GTE と NEC を見てみよう。GTE は 1980 年代初頭、進化する情報技術産業における中心的存在になり得る絶好の位置にいた。電気通信分野で積極的な活動を繰り広げる GTE の事業は、電話機、交換・伝送システム、デジタル PABX、半導体、パケット交換、人工衛星、国防システム、そして照明機器まで多岐に及んでいた。GTE の「エンタテイメント・プロダクツ・グループ」は、シルヴァニア・カラーテレビの生産を手掛け、ディスプレイ技術でも一定の地位を確立していた。1980 年の GTE の売上高は 99 億 8000 万ドル、キャッシュフローは 17 億 3000 万ドルだった。これに対し NEC は、売上高 38 億ドルと大幅に下まわっていた。技術基盤では GTE に比肩し、コンピュータ事業も行っていたが、NEC は電気通信事業の経験を欠いていた。

ところが 1988 年になると、GTE の売上高が 164 億 6000 万ドルに対して NEC は 218 億 9000 万ドルと、両者の地位は大幅に逆転した。GTE は、実質的に電気通信事業者となり、その他に国防関連製品と照明製品で一定の地位を維持するに留まった。GTE のその他の事業は、世界的には小規模なものとなった。GTE はシルヴァニア・テレビとテレネットを手放し、交換・伝送・デジタル PABX を合併事業に統合、半導体事業は閉鎖した。その結果、GTE の国際的地位は低下し、総売上高に占める海外収益の割合は、1980～88 年に 20% から 15% に低下した。

これに対し NEC は、半導体で世界のトップメーカーになるとともに、電気通信関連製品とコンピュータでもトップクラスの企業として台頭した。コンピュータ分野ではメインフレームコンピュータでの地位を強化した。また公共の電話交換・伝送機器の分野を超えて、移動電話、ファックス、ノート型パソコンなど、電気通信と OA のギャップを埋める、人々の生活に密着した製品にも進出した。こうして NEC は世界で唯一、電気通信、半導体、大型汎用コンピュータの各分野で売上高トップ 5 に名を連ねる企業となった。同様の事業ポートフォリオから出発した GTE と NEC の間に、これほど業績の差が生じたのはなぜなのか？ その大きな理由は、NEC が自社の事業を"コア・コンピタンス"の観点から捉えたのに対し、GTE はそれをしなかったことにある。

企業の再考

かつての多角化企業では、事業部門に特定の最終製品市場を単純に指定して、それぞれの事業で世界のリーダーとなるように指示をする、というやり方が通用した。しかし、市場の境

界がかつてなく急速に変化している今、ターゲットは移ろい、市場の獲得もせいぜい一時的でしかない。新たな市場を創出して素早く食い込み、従来の市場における顧客の選択パターンを劇的に変える ―ごく一部ながら、このような能力を示している企業がある。そうした企業こそ、手本とすべき企業である。経営にとって決定的に重要な任務は、極めて魅力的な機能性を持つ製品、更に望むらくは、顧客が必要としていながら想像すらしていない製品を生み出せる組織の創出である。

これは、非常に困難な任務である。つまるところ、それは大企業における経営の根本的な改革を必要とする。そのためには、まず第 1 に、欧米企業の経営陣が競争力衰退の責任を認める必要がある。もちろん、高金利、日本の保護主義、時代遅れの反トラスト法、手に負えない労組、短期的な収益を望む投資家といった問題があることは、誰もが知っている。しかし、より見えにくい事実、或いは認めることが難しい事実がある。それは、政治的・マクロ経済的"救済"が、現実には企業に殆ど活力を与えていない、という事実である。欧米の企業経営は、理論的にも実践的にも、前進への足枷となっている。そうした経営の原理こそが、改革を必要としているのである。

グローバル・リーダーシップのための基盤の変化を理解すべく、筆者らは数多くの企業の比較分析を行った。NEC と GTE の例は、その一例である。NEC は 1970 年代初頭、コンピュータとコミュニケーションの融合を図る戦略的意図を明らかにした。NEC は、これを"C&C"と名付けた。そして経営陣は、成功の要はコンピタンスの獲得、取り分け半導体におけるコンピタンスの獲得にある、と考えた。そして NEC は 1970 年代半ば、C&C としてまとめた"戦略アーキテクチャ"を採り入れ、その意図を組織全体及び組織外部に表明した。

NEC は、経営幹部からなる"C&C 委員会"を組織し、コア製品とコア・コンピタンスの開発を統括させた。また、各事業間の利害関係の調整を図るグループや委員会も立ち上げた。NEC は基本戦略構想に沿って、電子部品やプロセッサ分野での競争ポジションを強化するために膨大な資源をシフトした。内部資源を増強するために外部との協力体制も利用して、NEC は幅広いコンピタンスの蓄積を遂げた。

NEC は、注意深い観察によって、技術と市場の進化において相互に絡み合う 3 つの流れを特定した。経営陣は、コンピュータは大型のメインフレームから分散処理へ、電子部品は単純な IC から VLSI へ、電気通信は機械式のクロスバー交換から高度なデジタルシステム(現在の ISDN)へと進化することになる、と判断した。更に今後は、コンピュータ、通信、電子部品の各ビジネスが、分かち難くなるまでに重複していく。従って、この 3 つの市場すべてにおいてコンピタンスを築き上げた企業は、莫大なチャンスを迎えることになると考えた。NEC の経営陣は、半導体が最も重要な"コア製品"になると判断した。そして NEC は、コンピタンスを迅速かつ低コストで構築することを目指して、夥しい数の戦略的提携 ―1987 年時点で 100 以上― を組んだ。メインフレームコンピュータでは、ハネウェルとブルとの提携関係が最も重要であった。半導体では、ほぼすべての提携が技術へのアクセスを目的としていた。NEC の現場のマネジャーたちは、こうした提携関係の理由と、提携相手のス

キルを取り込むという目的を理解していた。NEC の研究部門のトップは、1970 年代と 80 年代のコンピタンスの獲得をこう総括した。「投資の観点から見て、外国の技術を利用する方がはるかに迅速かつ安価であった。我々には、新しいアイデアを開発する必要はなかった」こうした戦略的意図と戦略アーキテクチャの明確さが GTE には存在しなかったようだ。経営幹部は、IT 産業の進化が及ぼす影響を論じてはいたものの、そこでどのコンピタンスが求められるのかという点について、一致した見解が広く浸透してはいなかった。鍵となる技術を見極めるために相当の労力が費やされたが、上級のライン管理者は依然として、それぞれ独立した事業部門を率いているかのように動いていた。分権化がコア・コンピタンスへ焦点を当てることを難しくした。各事業部門は、重要なスキルを外部に依存する傾向を更に強め、提携は段階的な事業撤退への既定路線となった。その GTE は今、新たな経営陣の下で、自社の位置づけの見直しを行い、自らのコンピタンスを電気通信事業の新分野に適用している。

競争優位の源泉

NEC と GTE の自己認識の差 —コンピタンスのポートフォリオと事業のポートフォリオ— は、多くの業界で広く見られた。1980～88 年に、キヤノンは 264%、本田は 200% の成長を遂げた。ゼロックス、クライスラーの数字と比較してみればいい。かつて日本製品の安さと品質の高さに脅威を感じた欧米企業の経営者は今、日本のライバル企業の市場創出と製品の開発・拡充のペースの速さに圧倒されている。キヤノンは個人用コピー機を実用化し、本田はオートバイから 4 輪オフロード車にシフトした。ソニーは 8 ミリビデオカメラを開発し、ヤマハはデジタルピアノを作り上げた。コマツは遠隔操作の水中用ブルドーザーを生み出し、カシオは小型液晶カラーテレビを完成させた。こうした新開拓市場の発展を、誰が予想していただろうか？

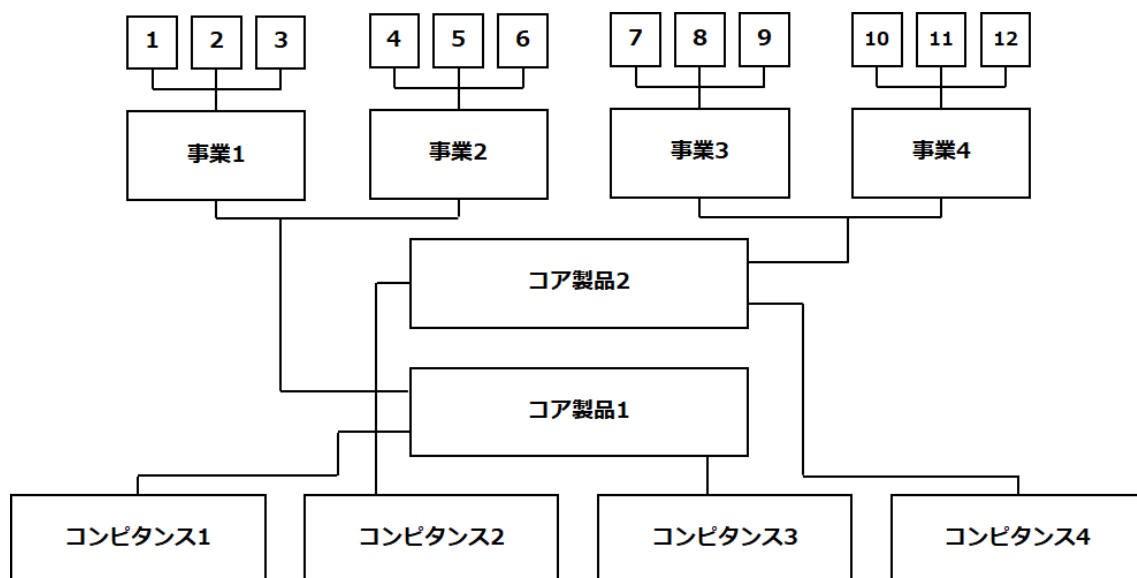
旧来の市場でも、日本企業のチャレンジが波紋を広げている。日本企業は、日常製品にも高度な技術を持ち込み、新しい性能や機能を嵐のごとく生み出している。日本の自動車メーカーは、4 輪ステアリング、4 バルブ・エンジン、カーナビゲーション・システム、高度の電子エンジン制御といった新技術を切り拓いた。キヤノンは優れた製品力によって、ファックス、デスクトップ・レーザープリンタ、更には半導体製造装置にも参入している。

短期的には、企業の競争力は既存製品のコスト・パフォーマンスから生まれる。しかし、欧米勢か日本勢かを問わず、グローバル競争の第一波を生き延びた企業はすでに、製品のコストと品質の点では一様に極めて高い基準に収斂している。これらは、継続的成功への最低限のハードルではあるものの、差別化による競争優位の源泉としての重要性は低下する一方にある。長期的な競争力は、競合相手よりも低コストで迅速にコア・コンピタンスを構築する能力から生まれる。競争優位の真の源泉は、変化するビジネスチャンスへ各事業が素早く適応できるように、会社全体の技術と生産スキルをコンピタンスへと統合する経営陣の能力にあるのである。

各事業部門の自律性を侵すわけにはいかない、或いは四半期予算に縛られているために、コア・コンピタンスの構築ができないと考えている経営幹部は、もう 1 度考え直してみるべきである。多くの欧米企業の問題点は、経営幹部の能力が日本企業よりも劣っていることでも、日本企業よりも技術力が劣っていることでもない。多くの欧米企業が、深い技術力の蓄積を持ちながら、各事業部門がそれを全面的に活用することを妨げる企業観に固執していることに問題があるのだ。

多角化企業は、大きな木に譬えられる。その幹と主枝がコア製品、支枝は事業部門、そして葉と花と実は最終製品であり、全体を支えながら水と養分を吸収する根がコア・コンピタンスになる。葉だけを見ていてはその木の強さが分からないように、ライバル企業の最終製品を見ているだけでは、相手の強さを見失うことになる(”コンピタンス:競争力の根源”参照)。

コンピタンス:競争力の根源



企業は、樹木と同じように根から成長していく。コア製品は、コンピタンスによって養分を与えられ、事業部門を生み出す。そして、その果実が最終製品である。

コア・コンピタンスとは、組織全体の集団的学習であり、その最大のテーマは、多様な生産スキルをどう組み合わせ、複数の技術をいかに統合するか、にある。ソニーの小型化能力、フィリップスの光メディアの技術力を見ればいい。チップにラジオを載せる理論的知識だけでは、名刺サイズのラジオの生産スキルは得られない。カシオはそれを実現するために、小型化、マイクロプロセッサ設計、マテリアルサイエンス、つまり材料科学、超薄型精密パッケージのノウハウを統合しなければならなかった。そしてそのスキルを、カード型電卓、ポケットテレビ、デジタル腕時計にも応用したのである。

コア・コンピタンスの要諦が技術の統合にあるのだとすれば、それは仕事の組織化と価値の伝達に関わるものでもある。ソニーのコンピタンスの 1 つは、小型化である。ソニーがそれ

を製品に活かすためには、技術者、エンジニア、マーケティング担当者が、消費者ニーズと技術的可能性に対して認識を共にしなければならない。コア・コンピタンスの力は、製造業だけでなくサービス業においても現れている。シティコープは、世界市場への24時間取引参加を可能にするOSの開発投資で先陣を切った。このシステムにおけるコンピタンスは、シティコープにとって、他の多くの金融サービス会社に対する差別化の手段となった。

コア・コンピタンスは、コミュニケーション、参画、組織内の垣根を超えた協力への深いコミットメントでもある。それは、様々な階層と機能部門の人々を含むものである。例えば、レーザーやセラミクスに関する世界レベルの研究を、会社の他の部門に何の影響も及ぼすことなく、研究所の人たちだけによって行うことは可能である。企業のコア・コンピタンスを構築するいろいろなスキルとは、視野狭窄に陥っていないからこそ自分の専門知識をこれまでになかったような面白い方法で他人の専門知識と結び付ける機会を捉えることができる人たちが持っているものである。

コア・コンピタンスは、使っても減らない。時とともに劣化する有形の資産と異なり、コンピタンスは応用と共有によって拡大する。但し、磨きをかけ、保護する必要がある。知識は使わなければ退化するからである。コンピタンスは、既存のビジネスを繋ぎ合わせる接着剤である。また、新事業開拓のエンジンでもある。多角化と市場参入のパターンは、市場の魅力だけでなく、コンピタンスによっても導かれ得る。

3Mの粘着テープというコンピタンスを考えてみよう。"ポスト・イット"、磁気テープ、写真フィルム、応力感応テープ、コート研磨紙など、多様なビジネスを考え出すうえで、3Mは接着、コーティング、粘着の技術におけるコンピタンスを広く共有し、それらを結び合わせる様々な方法を編み出した。また、それらの技術へ投資も継続的に続けてきた。事業ポートフォリオは極めて多角化されているように見えるが、その根底にあるのは、ただいくつかの共有されたコア・コンピタンスなのである。

これとは対照的に、コア・コンピタンス構築のポテンシャルを持ちながら、経営陣が自社を個別の事業の集合体とみなしているがゆえに、それを果たせないでいる大企業も少なくない。GEは、競争力の維持が困難であることを理由に、家電事業の大部分をフランスのトムソンに売却した。状況は確かにそのとおりだったが、複数の中核的事业を、すでにその分野でコンピタンス・リーダーとなっているライバル企業に売り渡したのは、皮肉なことだった。その相手とは、小型電動モーターのブラック・アンド・デッカーと、エレクトロニクスのトムソンだった。トムソンはマイクロエレクトロニクス分野でのコンピタンス構築を図り、そのためには家電分野での地位確立が重要であることを日本企業から学んでいた。

戦略的事業部門(SBU)の考え方に囚われている経営陣は、ほぼ必ずと言えるほど、個々の事業の基幹部品 ―例えばモーターやコンプレッサー― を外部に依存することになる。しかし、それらは単なる部品ではなく、幅広い最終製品の競争力に寄与するコア製品に他ならない。すなわち、コア・コンピタンスを具現化したものなのである。

無視できないコンピタンス

企業は今、グローバルなリーダーシップを決定づけるコンピタンス構築の競争のさなかにある。従って成功企業は、もはや自社を、製品を生産する事業の集合体とみなしてはいない。キヤノン、ホンダ、カシオ、NECなどは、顧客や流通チャネル、販売促進戦略の点からは無関係な事業ポートフォリオを持っているように見えるかもしれない。確かに、時として、特異なポートフォリオであるように見えることがある。例えばNECは、コンピュータ、電気通信、半導体の市場におけるリーダー的存在であると同時に、民生用エレクトロニクス事業でも成功している、世界唯一の企業である。

しかし、見掛けに騙されてはいけない。NECの根幹には、VLSIとシステム統合のスキルを中心とするデジタル技術がある。このコア・コンピタンスを考えれば、多様な事業にも一貫性があることが分かる。ホンダのコンピタンスはエンジンとトランスミッションで、そこから自動車、オートバイ、芝刈り機、発電機に大きな競争優位がもたらされている。光学、画像、電子制御にコア・コンピタンスを持つキヤノンは、それによってコピー機、レーザープリンタ、カメラ、スキャナという一見多様な分野への参入を果たし、更には市場の支配さえも成し遂げている。フィリップスは15年以上前から、光メディア(レーザー・ディスク)のコンピタンス構築に取り組み、JVCはビデオ録画で主導的地位を確立した。同様のコア・コンピタンスは、メカトロニクス(機械工学と電子工学の統合技術)、ビデオディスプレイ、バイオエンジニアリング、マイクロエレクトロニクスなどにも見られる。コンピタンス構築の初期段階において、フィリップスは、光メディア技術からこれほど多くの製品が生まれるとは想像していなかったし、JVCも小型ビデオカメラなど考えていなかった。

グローバルな"意識のシェア"の獲得を目指した世界規模での製品ブランド競争は、放送や活字媒体を通じて誰の目にも見えるものであるが、世界に通用するコンピタンス構築に向けての競争は、意識して見ようとしない人には見えないものである。企業の経営陣は、ライバル企業の製品のコストと品質を分析しているが、どれだけ多くの経営者が、コンピタンスを低コストで手に入れる日本企業の複雑な提携戦略を理解しているだろうか?どれだけ多くの欧米企業の経営陣が、世界的な主導権を握るために必要なコンピタンスについて、明確な認識を共有しているだろうか?事業レベルでの競争戦略と、全社レベルでの競争戦略の決定的な違いを弁えている経営陣が、どれだけいるだろうか?

ここではっきりとさせておきたいが、コア・コンピタンスの構築は、研究・開発投資でライバル企業を上まわることの意味するのではない。1983年にキヤノンが、世界市場におけるコピー機の販売台数でゼロックスを上まわったとき、キヤノンの複写技術の研究・開発費はゼロックスのそれよりもはるかに少なかった。売上高に対する研究・開発費の割合で、NECは過去20年間、ほぼすべての欧米企業を下まわっている。

同様にコア・コンピタンスは、複数のSBUが、工場、サービスセンター、販売部隊などの施設や組織を共有したり、共通部品を利用したりすることによるコストの分担を意味するものではない。これらによるコスト削減効果は大きいかもしれないが、それは既存事業間で

の生産合理化のために行われているものであって、事業発展をもたらすコンピタンス構築のための熟慮された努力ではない。

コア・コンピタンスの構築は、もっと野心的なものであり、まして垂直統合とは異なる。コンピタンスを作り上げるか、買収によって手に入れるかを決定する経営者は、最終製品を起点に、上に向かってサプライチェーンの効率性に、そして下に向かって流通と顧客に目を向ける。しかし、自社の持つスキルを洗い出し、それを従来とは異なる方法で応用することを考えない(もちろん、コンピタンスに関する決断は、垂直統合への論理的根拠をもたらす。キヤノンは、コピー機事業において特に統合されているわけではないが、重要視するコンピタンスについては、それを支える垂直方向の連鎖が存在する)。

コア・コンピタンスの見極め ―及びその喪失

企業のコア・コンピタンスを特定するには、少なくとも 3 つの基準を適用することができる。第 1 に、コア・コンピタンスは、幅広い市場への参入の可能性をもたらすものである。例えば、ディスプレイ装置におけるコンピタンスによって企業は、電卓、小型テレビ、ノート型パソコンの表示画面、自動車のダッシュボードなどへの参入が可能となる。だからこそ、カシオの携帯型テレビ市場への参入は、予期できる動きだった。第 2 に、コア・コンピタンスは、最終製品がユーザーに与える便益に大きく寄与しなければならない。ホンダのエンジン技術は、明らかにこの条件を満たしている。

そして第 3 に、コア・コンピタンスは、競合他社による模倣が難しいものでなければならぬ。それが技術と生産スキルを複雑に組み合わせたものであれば、間違いなく模倣は難しくなる。ライバル企業は、そのコア・コンピタンスを構成する技術の一部を手に入れるかもしれないが、組織内の調整と学習の総合的パターンの模倣はそれよりも更に難しいことに気づくであろう。1960 年代初頭にビデオテープの開発にコンピタンスを求めた JVC の決断は、この 3 つの基準すべてを満たしていた。しかし、1970 年代末にレコード盤式のビデオシステムの開発に着手した RCA は、これらの基準を満たしていなかった。

5 つも 6 つも基本的なコンピタンスを持っていて、その各々で世界的なリーダーになれる企業は殆どない。20~30 もの能力リストを持つ企業は、恐らくコア・コンピタンスのリストを作った経験がないと思われる。それでも、この種のリストを作り、いくつかの能力を基本単位としてまとめておくことは、役に立つはずである。そうすることで、欠けた部分を低コストで補うためのライセンス契約、提携契約の必要性が見えてくる。

大半の欧米企業は、こうした形でコンピタンスをまったく考えていない。それによって冒しているリスクを、厳しく見詰めなければならないときが来ている。最終製品のコスト・パフォーマンスで自社と競合他社の競争力を判断している企業は、コア・コンピタンスの衰弱を自ら招いている。つまり、コア・コンピタンスを強化する努力を殆どしていない。次世代の競争力を持つ製品を生み出すスキルは、アウトソーシングや OEM によって"借り入れ"できるものではない。筆者らの見るところ、あまりにも多くの企業が、単なる"コスト・センタ

ー"だという誤った認識の下で内部への投資を削減する一方でサプライヤーへの外注を増やし、図らずもコア・コンピタンスを手放してしまっている。

クライスラーを見ればいい。クライスラーはホンダと異なり、エンジンとトランスミッションをただの部品とみなす傾向があった。そして、三菱自動車とヒュンダイへの依存度を強めている。クライスラーのエンジン外部発注数は、1985～87年に25万2000基から38万2000基に増えた。自動車の基幹部分の製造(設計は言うに及ばず)を、ホンダが外部の会社に任せることは想像し難い。それが重要であるからこそ、ホンダはF1レースにあれほど大きなものをかけているのである。ホンダは、エンジン関連技術の蓄積を全社的なコンピタンスへと広げ、GM、トヨタよりも少ない研究・開発費で世界に勝つ製品を生み出している。もちろん、少なくとも一定期間であれば、コア・コンピタンスの構築で後れを取りながらも、競争力のある製品ラインナップを作り上げることは充分可能である。例えば今、コピー機市場に新規参入したいのなら、10社を超える日本企業が喜んで製品をOEM生産してくれるだろう。しかし、基盤技術に変化が生じたとき、或いは委託先が自ら市場参入を決断して競争相手となったとき、その企業の製品ラインのみならず販売・流通への投資までもが弱い立場に追いやられる。アウトソーシングは、製品競争力引き上げの早道になり得るが、製品の主導的地位の維持に必要な人的スキルの強化には、殆ど寄与しないのが普通である。

また、どのコンピタンスで先頭に立ちたいのかを決めていなければ、情報提携やアウトソーシング戦略の取りようがない。日本企業は明らかに、提携のメリットを活かしている。日本企業は提携を通じて、コア・コンピタンスを守ることに本腰を入れていなかった欧米企業から、多くを学び取った。前述のように、提携を通じて学ぶためには、積極的な資源コミットメント ― 熱意ある人材を相手先企業に多数派遣し、実験設備を作り、学び取ったことを時間をかけて内部化して検証する ― が必要となる。コンピタンス構築の明確な目標を持たない企業は、こうした努力は行わないであろう。

コンピタンスを失うもう1つの形は、既存の事業でコンピタンスが芽生えていながら、それを伸ばすチャンスを見過ごしてしまうことである。1970年代と80年代に多くの欧米企業 ― 例えばGE、モトローラ、GTE、ソーン・エレクトリカル・インダストリーズ、GEC ― が、もはや成熟産業となったとしてカラーテレビの市場から撤退した。もし"成熟"の意味が、新しい製品アイデアが出尽くしたところに世界中の企業が参入しようとしている、ということであったのなら、確かにそのとおりだった。しかし、ビデオ関連技術のコンピタンスを強化して応用する機会も枯渇してしまったのか、という意味では、明らかにまだ成熟してはいなかった。

テレビ市場から撤退した各社は、事業を切り捨てることと、ビデオ技術のコンピタンスを破壊することとの関係が見えていなかった。各社は、テレビビジネスから撤退しただけではなく、ビデオ関連技術のコンピタンスに基づく将来のチャンスの到来にも扉を閉ざしてしまったのである。1970年代に多くのアメリカ企業から魅力がないと切り捨てられたテレビ産業が今、熱い政策論争の的となっている。1990年代半ばから後半にかけて、高品位テレビ

が年間 200 億ドル規模の市場に成長する見通しとなりながら、アメリカ企業は何もすることができないからである。皮肉にもアメリカ政府は、大規模な研究プロジェクトへの予算支出を求められている。それは実質的に、決定的に重要なコア・コンピタンスを維持するチャンスのみすみす潰したアメリカ企業の尻拭いなのである。

対照的に、例えばソニーは、ビデオデッキ事業への注力を弱めながらも(元々あまり成功していなかったうえに、韓国企業の攻勢も始まった)、ビデオ関連技術のコンピタンスへのコミットメントは弱めていない。ベータマックスは大失敗という結果に終わったが、ソニーはビデオ録画のコンピタンスを武器に、今度は 8 ミリビデオカメラ市場で松下と争っている。明らかな教訓が 2 つある。まず第 1 に、コア・コンピタンスを失うことの代償は、事前には部分的にしか計算できない。事業閉鎖の決定には、虎の子まで捨ててしまう危険が伴うのである。そして第 2 に、コア・コンピタンスは、10 年以上に及ぶ継続的努力によって構築されるものであるため、コア・コンピタンスへの投資を怠った企業は、新興市場への参入が極めて困難となる(もちろん、ただ流通チャネルとなるだけで満足するのなら、話は別だが)。モトローラなどのアメリカの半導体メーカーは、256 キロバイトの DRAM 生産への直接参加を見送ったときに、この痛い教訓を思い知らされた。モトローラをはじめとするアメリカ勢は、後の 1 メガバイトの DRAM 生産に再参入するために、日本の提携企業から大量の技術注入を仰がなければならなかった。事コア・コンピタンスに関しては、電車を降りて次の駅まで歩き、また電車に乗り込むのは難しいのである。

コア・コンピタンスからコア製品へ

特定されたコア・コンピタンスと最終製品を目に見える形で繋ぐもの、それをコア製品と呼ぶ。それは 1 つまたは複数のコア・コンピタンスを有形のモノとして具現化したものである。例えば、ホンダのエンジンはコア製品であり、それは究極的に最終製品の拡大に繋がる設計スキルと開発スキルを結ぶ連結ピンである。コア製品は、実際に最終製品の価値に寄与する部品または半組立品のことを指す。企業は、コア製品という視点で考えることによって、最終製品市場におけるブランドシェア(例えば、アメリカの冷蔵庫市場の 40%)と、特定のコア製品における製造シェア(例えば、コンプレッサーの世界総生産数の 5%)とを区別することになる。

キヤノンは、レーザープリンタ事業におけるブランドシェアは小さいが、デスクトップ型レーザープリンタの"エンジン"の製造シェアでは、世界全体の 84%を占めているとされる。同様に松下の場合は、VCR の基幹部品の世界製造シェアが約 45%で、ブランドシェアの 20%(パナソニックなど)をはるかに上まわっている。またエアコンと冷蔵庫のブランドシェアは低い松下だが、コンプレッサーでは推定約 40%にも及ぶ世界シェアを持っている。

コア・コンピタンス、コア製品、最終製品を区別することは必要不可欠である。なぜならグローバル競争は、それぞれのレベルで異なるルールによって、異なる目的のために繰り広げられているからである。長期にわたる主導的地位を確立するためには、恐らく全レベルで勝

者となることが必要だろう。コア・コンピタンスのレベルでは、特定の製品機能の設計と開発における世界的リーダーシップの確立が目的となる。例えば、フィリップスの光メディアのコンピタンスでは、コンパクトなデータ記憶と読み出し、ソニーのマイクロモーターとマイコンでは、小ささと使いやすさという機能である。

これらの企業は、選択したコア・コンピタンスの領域において、コア製品の世界シェアの最大化を図っている。幅広い外部の顧客(或いは内部的な顧客)のためにコア製品を生産することは、売上と市場のフィードバックをもたらし、それによって(少なくとも部分的に)、コア・コンピタンスの増強・拡大のペースが決まってくる。1970年代半ばにJVCが、欧米の大手家電メーカーにビデオデッキを供給する方針に踏み切ったのも、この考え方からだった。トムソン、ソニー、テレフンケン(いずれも当時は独立メーカー)、それにアメリカの各社への製品供給によって、JVCはキャッシュと市場における幅広い経験を獲得し、最終的にフィリップスとソニーを凌ぐ成長を実現した(フィリップスは、ビデオテープでJVCと同等のコンピタス確立をしながら、世界規模のOEMネットワークの構築を怠った。もしそうしていれば、コア製品の販売を通じて、ビデオテープのコンピタンスの拡充を加速化できていただろう)。

JVCと同様の方法を取っているのは韓国勢で、ゴールドスター、サムスン、起亜、大宇などの各社が、ディスプレイ、半導体、自動車エンジンをはじめとする様々な分野で、欧米企業に対するOEM生産を通じてコア製品における主導的地位の確立を実現しようとしている。これらの韓国企業は、投資の面において、潜在的な競合企業(往々にしてアメリカ企業)に先んじることを目的に掲げている。それは、自社のコンピタンス確立を加速化するとともに、競合企業を"空洞化"させることを意味している。コンピタンスにフォーカスし、それをコア製品に組み込むことによって、アジア企業はまず部品市場で優位に立ち、更にそれをテコに川下へと進んでブランドシェアを確立している。アジア企業が低コストメーカーの地位に留まり続けることはないだろう。ブランド力の強さが確立されていき、やがて価格主導権を握るようになる可能性が高いからである。現にホンダがアキュラブランドでそれを実証し、他の日本の自動車メーカーも後に続いている。

コア製品の決定的重要性には、更に別の理由もある。すなわち、コア製品で支配的地位を確立すれば、その応用製品と最終市場の形成に主導権を握ることができる。ソニーとフィリップスは、データドライバやレーザーなどCD関連のコア製品によって、光方式のデータ記録というコンピュータ周辺機器ビジネスで主導権を握った。コア製品の応用分野を増やせば増やすほど、新製品開発のコストと時間とリスクを減らしていける。要するに、ターゲットが明確に絞られたコア製品は、規模と範囲の経済をもたらすことができるのである。

SBUの弊害

新たな競争の条件は、20年前の多角化企業が編み出した分析ツールでは理解できない。当時の競争は主として国内に限られ(例えばGEとウエスチングハウス、ゼネラル・モーター

ズとフォード)、キープレイヤーのすべてが、同じビジネススクールやコンサルティングの世界の言葉を使っていた。過去の処方箋には、危険な副作用が伴う恐れがある。新たな原理が取り分け必要なのは、SBU の論理のみに従って組織されている企業である。企業の 2 つの異なる概念の関係を、"企業の 2 つの概念:SBU かコア・コンピタンスか"にまとめた。

企業の 2 つの概念:SBU かコア・コンピタンスか

	SBU	コア・コンピタンス
競争の基盤	現有製品の競争力	コア・コンピタンス構築のための企業内競争
企業の構造	製品市場に関連した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
事業部門の位置づけ	独立性が神聖視される;SBU は現金資金以外のすべての資源を"所有"する	SBU はコア・コンピタンスの宝庫となり得る存在
資源配分	個々の事業が分析の単位であり、資本は事業ごとに配分される	事業とコンピタンスが分析の単位であり、経営陣が資本と人材を配分する
経営陣による付加価値	各事業間の資源配分上のトレードオフを考慮して、自社へのリターンを最適化する	戦略アーキテクチャを明示し、将来を確たるものにするコンピタンスを構築する

多角化企業は、必然的に製品ポートフォリオと事業ポートフォリオを持つ。しかし筆者らは、コンピタンスのポートフォリオも加える必要があると考えている。アメリカ企業は、コンピタンス構築のための技術的資源を欠いているのではない。多くの場合は経営陣が、コンピタンス構築のビジョンと、事業横断的な資源集約の手段を欠いているのである。コミットメントの方向転換は必然的に、多角化のパターン、スキルの配置、資源配分の優先順位、提携とアウトソーシングへのアプローチに影響を及ぼす。

上述のように、グローバルなリーダーシップ争いは、3つのレベルで繰り広げられる。すなわちコア・コンピタンス、コア製品、最終製品、である。企業は、それぞれのレベルで勝っているのか負けているのかを知る必要がある。投資の量にものを言わせて、未知の新技术開発でライバル企業を打ち負かしたとしても、コア・コンピタンスのリーダーシップ争いに負ける場合もある。コア・コンピタンス構築の競争に勝てば(2、3の技術でリーダーシップを確立するのではなく)、ほぼ確実に新事業の開発でライバル企業の先を行くことができる。コア製品の製造シェア争いに勝っていれば、恐らく製品機能とコスト・パフォーマンスの改善でも、ライバル企業に先んじることができるだろう。

しかし、最終製品を巡る争いの勝敗を見極めるのは、それよりも難しい。なぜなら、製品市場のシェアという尺度は、必ずしも各社の競争力を反映しているとは限らないからである。コア・コンピタンス、コア製品におけるリーダーシップ確立への投資をせずに、他社の競争

力に依存して市場シェアの獲得を図っている企業は、危うい綱渡り状態にある。世界的なブランド支配を巡る争いの中で、3M、ブラック・アンド・デッカー、キヤノン、ホンダ、NEC、シティコープといった企業は、自らのコア・コンピタンスから製品を派生的に拡大することによって、世界に自社ブランドの傘を広げている。こうすることで、自社の幅広い事業を通じてブランドイメージを確立し、顧客ロイヤルティを高め、流通チャンネルにアクセスすることができる。

こうして企業という概念を考え直せば、SBU の重視 ―かつての世代のドグマだった― は、明らかに時代錯誤であることが分かる。SBU が信奉されているところでは、分権化の誘惑に抗することは異端とみなされかねない。多くの企業において、SBU というプリズムのために、経営陣は、グローバル競争のただ 1 つの側面しか見えなくなっている。すなわち、競争力のある製品を今の時点で店の棚に並べるための争いである。この歪みの代償はどれだけ大きいだろうか？

コア・コンピタンスとコア製品に対する過少投資。組織が SBU の集合体とみなされると、どの事業部門もコア製品における競争力の維持に責任を感じない、或いはコア・コンピタンスにおけるリーダーシップ確立への投資を正当化できない、という状態が生じ得る。経営陣から全体的な視野が提示されない状態で、SBU のマネジャーたちは過少投資に向かいやすくなる。コダックやフィリップスなどの企業は最近、この点を潜在的問題として捉え、社内外の顧客に向けてコア製品を開発・製造するための新たな組織形態を模索し始めている。

SBU のマネジャーたちは総じて、自社を見るのと同じ目で競合他社を見てきた。一般論として、彼らは、アジアの競合企業がコア製品におけるリーダーシップ確立をいかに重視していたかを見過ごし、世界的な製造のリーダーシップとコア・コンピタンス構築のペース維持の間にある決定的関係を認識できなかった。よって OEM 供給がもたらす商機も追及できず、社内の連携によって生まれる事業機会を把握すべく、複数の製品事業部を横断的に眺めることもしなかった。

閉じ込められた資源。SBU の成長に伴って、特有のコンピタンスが生まれることも少なくない。このコンピタンスを作り出す人々は通常、彼らの育った事業部門が専有してよい人材とみなされている。他の SBU のマネジャーが、人材の借り入れを要請したところで、冷たくあしらわれるのがオチだろう。SBU のマネジャーたちは、配下のコンピタンス人材を貸そうとしないだけでなく、新事業に起用されることを恐れて、彼らの才能を隠そうとまでする。譬えて言えば、後発国の人々が持ち金をベッドの下に隠すようなものである。コンピタンスもマネーサプライと同様、総量だけでなく回転率によって、効用の大きさが左右されるのである。

欧米企業は伝統的に、スキルの蓄積に強みを持っている。しかしそれを、新たなチャンスへの対応に素早く再編してきただろうか？キヤノン、NEC、ホンダは、コア・コンピタンスを構成する人材と技術のストックでは(欧米企業を)下まわりながらも、それを事業部門間で移動させて活用する能力が大幅に優れていた。キヤノンの研究・開発投資額は、同社のコア・

コンピタンスの蓄積を完全に表すものではない。なぜならその数字には、チャンスに応じてコア・コンピタンスを移動させるキヤノンの優れた能力が、示されていないからである。コンピタンスが閉じ込められてしまうと、そのコンピタンスを持つ人材が最も刺激的な機会に活用されなくなり、彼らの持つスキルも萎えていく。コア・コンピタンスをフルに活用しなければ、キヤノンのような小さな会社が巨大企業のゼロックスと戦うことはできない。予算獲得の争いに目の色を変える SBU のマネジャーたちが、人材獲得の競争には消極的だというのは、何とも不思議である。一人材こそ、企業の最も貴重な財産なのだから。経営陣が予算配分にあれほどの注意を傾けながら、コア・コンピタンスを形成する人間のスキルの配置に同様の仕組みを持っていないとは、皮肉と言う他ない。経営陣が組織の 4、5 段階下の層まで目を向けて、重要なコンピタンスを形成する人材を見極め、彼らを組織内の垣根を越えて動かすことなど、殆ど望むべくもないのである。

足枷を嵌められたイノベーション。コア・コンピタンスを認識していないと、企業は、製品ラインの付随的な拡張や地理的拡大などの手近にあるイノベーションの機会しか追わなくなる。ファックスやノート型パソコン、携帯型テレビ、携帯型音楽キーボードといったハイブリッドなイノベーションは、マネジャーが SBU という目隠しを取り去らない限り、生まれてこない。改めて言うが、コピー機分野での世界的覇権に向けて動き始めたとき、キヤノンはまだカメラメーカーだと思われていた。コア・コンピタンスの観点から会社を捉えることによって、イノベーションの領域は広がるのである。

戦略的アーキテクチャの策定

多角化企業において、情報システム、組織内のコミュニケーション、キャリア・パス、経営陣の報酬、戦略開発が SBU の垣根を越えていない場合、必然的にコア・コンピタンスの分断化が起きることになる。経営陣は、コンピタンス構築のための具体的目標を明確化する全社的な戦略アーキテクチャの策定に、相当の時間を費やすべきである。戦略アーキテクチャとは、構築すべきコア・コンピタンスとそれに必要な技術を特定する将来へのロードマップである。

NEC の C&C のように、提携を通じた学びを促し、組織内開発活動の焦点を明らかにすることによって、戦略アーキテクチャは、将来の市場支配に必要な投資の劇的な縮減を可能にする。自社が構築を目指し、相手先への流出を防ぐべきコア・コンピタンスの明確な理解なくして、どうやって適切な提携関係を築くことができるだろう？

もちろんそのためには、戦略的アーキテクチャの在り方が問題となる。その答えは、それぞれの企業によって異なるだろう。しかしここで再び、企業を 1 本の木とみなす考え方が役に立つ。すなわち、コア製品を幹、コア・コンピタンスを根とした組織である。強い根を張り巡らすためには、いくつかの根本的問いに答えなければならない。このコア・コンピタンスに支配力を持たない場合、このビジネスにおける競争力をどれだけ長く維持できるのか？このコア・コンピタンスは、顧客の便益にとって、どれだけ重要なものなのか？このコンピ

タンスを失った場合、将来的にどんな機会が失われることになるのか？

戦略アーキテクチャは、更に製品と市場の多角化のための論理を与える。SBU のマネジャーは、次のように問われるだろう。新しい市場機会は世界のトップになるという全体的目的に資するのか？コア・コンピタンスの活用或いは拡大に繋がるものなのか？例えばヴィッカーズの場合、多角化に関する判断は、世界一の動力制御企業になることに繋がるのか、という観点から下されている(別項の"ヴィッカーズは戦略アーキテクチャの価値を学ぶ"参照)。戦略アーキテクチャは、組織全体に資源配分の優先順位を明示し、経営陣が配分を決定する際の雛形となる。それは、下位レベルのマネジャーが資源配分に関する基本方針を理解するのを促すと同時に、経営陣が一貫性を維持するように規律づける。要するに戦略アーキテクチャは、その企業の自己定義と対象市場を明確化するものである。3M、ヴィッカーズ、NEC、キヤノン、ホンダは、いずれもこの条件を満たしている。ホンダは自動車に進出するとき、オートバイで学んだノウハウ ― 高回転でスムーズな軽量エンジンの作り方 ― を活かしていることを知っていた。戦略アーキテクチャの策定という作業によって、企業は必然的に、明確な競争優位をもたらす、各 SBU 間の技術的・生産的繋がりを見極め、それにコミットすることになる。

資源配分の一貫性と、それに応じた組織運営の仕組みこそが、戦略アーキテクチャに生命を吹き込み、1つの経営文化、チームワーク、変革能力、そして資源の共有、独自のスキルの維持、長期的思考への姿勢を生み出す。そうであるからこそ、他社の固有のアーキテクチャを簡単に真似ることはできない。戦略アーキテクチャは、顧客をはじめとする外部の関係者とのコミュニケーション・ツールである。そしてそれは、一つ一つのステップを省略することなしに、全体的な方向性を指し示すものである。

コンピタンス活用への再配置

コア・コンピタンスは、企業にとって決定的に重要な資源であり、従って経営陣は、コンピタンスを持つ人材が特定の事業に縛られないようにしなければならない。となると SBU は、予算の獲得と同様の姿勢でコア・コンピタンスの獲得に臨む必要がある。この点はこれまでそれとなく指摘してきた。ここからは、少し的を広げて説明していきたい。深く考えるだけの価値がある事項だからである。

中核となるコンピタンスを特定(各部門及び SBU のマネジャーの協力を得て)した経営陣は、次に各事業部門に対して、そのコンピタンスと密接に繋がるプロジェクトと人材を特定するように求めなければならない。経営陣は、コンピタンスを構成する人材の居場所と人数、資質について、調査を命じる必要がある。

これによって、中間層のマネジャーに重要なシグナルが伝わる。すなわち、コア・コンピタンスは会社の資源であり、経営陣による再配置があり得る、というメッセージである。個々の事業部門が人材を保有しているのではない。SBU が個々の従業員の力を利用する権利を持つのは、彼らの取り組む仕事、彼らのスキルへの投資に最大限のリターンをもたらす仕

事であることを、SBU のマネジャーが示せる範囲においてである。毎年の戦略立案或いは予算策定の際に、SBU のマネジャーに、会社のコア・コンピタンスを狙う人材を保有することの正当性を示すことが求められれば、このメッセージはなおさら強調される。

キヤノンのコア・コンピタンス

	精密機械	精密光学	マイクロ エレクトロニクス
標準型カメラ	■	□	
コンパクトカメラ	■	□	
電子カメラ	■	□	
EOS オートフォーカスカメラ	■	□	■
ビデオスチルカメラ	■	□	■
レーザープリンタ	■	□	■
カラービデオプリンタ	■		■
バブルジェットプリンタ	■		■
標準型ファックス	■		■
レーザーファックス	■		■
計算機			■
普通紙複写機	■	□	■
バッテリー式 PPC	■	□	■
カラー複写機	■	□	■
レーザー複写機	■	□	■
カラーレーザー複写機	■	□	■
NAVI	■	□	■
スチルビデオシステム	■	□	■
レーザーイメージャー	■	□	■
自動細胞分析装置	■	□	■
マスク露光装置	■		■
ステッパ露光装置	■		■
エキシマレーザー露光装置	■	□	■

キヤノンの製品はすべて、少なくとも 1 つ以上のコンピタンスから生まれている。

キヤノンの光学技術におけるコア・コンピタンスを担う人材は、"キヤノンのコア・コンピタンス"に示したように、カメラ、コピー機、半導体露光装置の各部門に散在している。キヤノンは、レーザープリンタへの進出を決定した際、必要な人材を他部門から引き抜く権限を SBU のマネジャーに与えた。また、複写機器部門がマイコン制御のコピー機の開発に乗

り出した際には、世界初のマイコン制御カメラを開発していた写真機器部門に人材を求めた。

また、製品ラインの結果だけを反映する報酬制度と、SBU の垣根を殆ど越えることのないキャリア・パスも、マネジャーたちの間に破壊的な競争行動を引き起こす。NEC では、各部門のマネジャーたちが共同で、次世代のコンピタンスを明確にする。将来的なコンピタンスのそれぞれに、どれだけの投資が必要なのか、また各部門が資金と人材協力の面でどれだけ貢献する必要があるのか、NEC の部門マネジャーたちは共同で決定している。またそこには、交換によって事業間のバランスを取る考え方が存在している。ある部門だけが大きな負担をした場合や負担への見返りが少なかった場合には短期的な不平等が生じるが、長期的にバランスが取られるようになっている。

更に加えるなら、SBU のマネジャーが果たした貢献は、全社的に目に見える形で示される必要がある。中核的な人材を譲り渡すことの結果が、相手先の部門(或いは出世の競争相手であるマネジャー)を利することだけだとしたら、誰も人材を手放そうとしなくなるだろう。協力的な SBU マネジャーたちは、チームプレイヤーとして賞されるべきである。何が重要であるかの優先順位が明確に示されていれば、人事異動に違和感や政治的意図への疑いを持たれることも少なくなる。

コア・コンピタンス構築のための人事異動は、会社の歴史に残る貢献として評価されなければならない。会社の新事業開発のために重要な人材を手放した部門は、しばらくの間、競争力の一部を失うことになると考えられる。もし、そこで業績の低下が咎められるようだと、SBU のマネジャーたちは、もう人材を譲り渡すことに応じようとしなくなるだろう。

そして最後に、中核となる社員を、特定の事業部門に永続的に帰属させるという考え方から引き離す方法もある。まずキャリアの初期段階には、慎重に計画されたローテーション制度によって、人々は様々な事業を経験することができる。キャノンでは、重要な人材が定期的に、カメラ事業部門とコピー機事業部門、コピー機事業部門と光学製品事業部門の間を異動している。キャリアの中期段階では、部門横断的なプロジェクトチームに参加させることも必要となるだろう。その目的は、コア・コンピタンスを全組織的に拡散させると同時に、個人と部門の固定関係を断ち切ることにある。重要なコア・コンピタンスを担う社員に対しては、会社が人材育成の観点からキャリアを考えていることを分からせる必要がある。キャノンは 1980 年代初頭、30 歳未満の技術者全員に対し、会社の将来の方向性(戦略アーキテクチャを含む)を 2 年間かけて検討する、7 人委員会への参加を呼び掛けた。

コンピタンスを担う人材は、情報やアイデアを交換する全社的な交流活動に参加させるべきである。その目的は、コミュニティ意識を育むことにある。そうした人材の忠誠心は、個々の事業部門に対してだけではなく、彼らが担うコア・コンピタンスに関わる分野全体に向けられる必要がある。コンピタンスを担う人材は、出張や顧客との対話、同僚との触れ合いを通じて、新たな市場機会の発見に刺激を受けるだろう。

コア・コンピタンスは、新事業開発の源泉であり、また全社レベルの戦略の焦点を形成する

ものでもある。経営者は、コア製品の生産における主導的地位を確立し、範囲の経済を活かすブランド構築計画を通じて世界シェアを確保しなければならない。コア・コンピタンス、コア製品、特定市場に照準を当てた事業部門という階層構造を認識してはじめて、企画は戦う体制を整えることができる。

経営陣もまた、極端な分権化の時代によく見られたように、単に会計上の数字を集約するだけの一階層ではない。経営陣は、コンピタンス獲得の指針となる戦略アーキテクチャの明確な提示によって、価値の付加を果たさなければならない。筆者らは、コンピタンス構築への執念こそが、1990年代の世界的覇者の条件であると信じている。すでに90年代が始まった今、企業の概念の再考は一刻の猶予も許されないのである。

ヴィッカーズは戦略的アーキテクチャの価値を学ぶ

コア・コンピタンスの獲得と展開について、経営陣が企業戦略を策定すべきであるという考え方は、大半のアメリカ企業にとって比較的最近のものである。とは言え、例外もある。その先駆的企業の1つが、オハイオ州トリードを本拠とするトリノヴァ(かつてのリビー・オーウェンズ・フォード)で、同社は動力・動作制御装置とエンジニアリングプラスチック分野における世界的メーカーである。その主要部門の1つであるヴィッカーズは、航空宇宙、船舶、国防、自動車、土木、産業用途向けに、バルブ、ポンプ、アクチュエーター、濾過装置などの水圧・油圧コンポーネントを提供している大手メーカーである。

ヴィッカーズは、従来の技術に電子工学を組み入れることによって、自社の伝統的ビジネスを再編できると考えていた。目標は、“顧客を繋ぎとめたままで技術に変革を加えること”だった。これはもちろん、守りの視点からの発想だった。ヴィッカーズは、新しいスキルを獲得しない限り、現有の市場を守り、新たな成長機会に乗じることもできない、と認識していた。そして同社のマネジャーたちは、(a)動力・動作制御の関連技術、(b)新たな顧客ニーズを満たす製品機能、(c)技術と顧客ニーズを創造的に結合させるために必要な新たなコンピタンス、という観点から今後の進化を見据え直した。

短期的収益を確保する圧力の下にありながらも経営陣は、10～15年先の新たな顧客ニーズ、技術の変化、そしてその2つのギャップを埋めるために必要なコア・コンピタンスの位置づけに取り組んだ。合言葉は“21世紀へ”であった。ヴィッカーズは現在、流体動力関連のコンポーネントを手掛けている。戦略アーキテクチャの明示化によって付け加えられたコンピタンスは、電力関連部品と電子制御の2つである。また、ハードウェア、ソフトウェア、サービスを一体化させるシステムインテグレーション能力の開発も目標に掲げられた。このヴィッカーズの例が示すように、戦略アーキテクチャとは、特定の製品或いは技術の予測ではない。それは、顧客が求める製品機能、潜在技術、コア・コンピタンスの将来の結び付きを示す広範なマップである。その前提には、将来の製品とシステムを確実に定義づけることは不可能であるが、新市場における競争を先取りするためには、早い時期からのコア・コンピタンス構築が求められる、という考え方がある。ヴィッカーズが打ち出した戦略的ア

アーキテクチャは、コンピタンスの視点から将来を捉える一方で、製品の優先順位、企業買収、提携関係、人材確保に関して”現時点”で下すべき決定の基盤をも提供している。

ヴィッカーズは 1986 年以降、目的を明確に見極めたうえで 10 社以上の企業を買収している。いずれも、全体のアーキテクチャの中で欠けていると見極められた部分 ―すなわち欠けている技術― に特化している企業である。戦略的アーキテクチャはまた、社内における新たなコンピタンス開発の基盤ともなっている。企業買収と並行してヴィッカーズは機械工学のコンピタンスに電子・電気工学を統合するための社内組織の再編を行ってきた。ヴィッカーズが、この戦略的アーキテクチャに従業員と顧客と株主に広く伝え、それに応じた管理システムを作り上げ、アーキテクチャの結実をすべて手に入れるのは、更に 2～3 年先のことになるはずだと、私たちは見ている。

ヴィッカーズのコンピテンス・マップ

