

経営ケイパビリティ：業務プロセスの統合化能力

相 原 憲 一

1. まえがき
2. ダイナミック社会での持続的優位
3. ケイパビリティ：資産と能力
4. ケイパビリティ・チェーンの考え方
5. エンタープライズ・アーキテクチャとの関係
6. オンリーワン戦略の解釈
7. ケイパビリティ分析・評価法
8. あとがき

1. まえがき

社会構造の激変が続き、モノの価値観は時間とともに変化し、利用者により更に多様化し、地域社会の受け止め方も変化している。このような環境の中で、ある組織が持続的に他に比べて何らかの競争優位に常にあることは至難の業とも言える。従来から、効率化による物質的、金銭的な評価を社会が受け止めていたが、それは結果であって将来への投資を如何に考えるかには供することが出来ない。近年、新たにケイパビリティ（資産活用能力）の概念が導入されて競争優位の持続性に関する“能力”の観点からの議論が活発化している。

本論文は、このケイパビリティに関してダイナミック社会での適用可能性を論じている。最初に、ダイナミック社会の競争優位の持続に対する問題意識を整理する。その後、資産活用能力としてのケイパビリティに関して、事業プロセスの各々の観点から考察を加えている。そして、ケイパビリティに関する事業プロセスでの連鎖の必要性を新たに提案して、資産と能力のギャップに関する事例検証を示す。その後、エンタープライズ・アーキテクチャとの関係やオンリーワン戦略の意義を論じ、最後

にケイパビリティ分析評価の一考察を加えている。

2. ダイナミック社会での持続的優位

本章においては時代変化の激しい今日のダイナミック社会に注目して、競争優位の持続性の問題意識を価値の観点から整理する。

2-1. ダイナミック社会とは

社会のダイナミックな変化は、事業体での事業プロセスのいくつかの局面で各々別の観点から取り上げられなければならない。ここで、事業体は、営利企業に限らず、業界団体（農協など）、自治体、そしてNPOも含まれる。営利企業に注目して代表的な局面、すなわち、図1に示す様に業務プロセスでの代表的な5つの局面でいくつかの事例を挙げてみる。

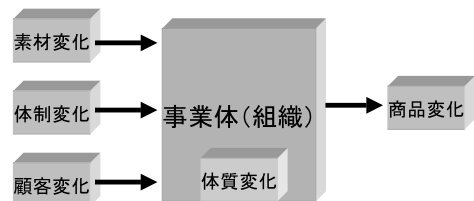


図1 業務プロセスモデル

(1) 商品価値の変化

例えば、デジタル化製品の浸透、大量生産による価格破壊、味覚の多様化、などの製品・サービスの価値が激変している。

(2) 素材価値の変化

例えば、部品技術の進展による小型化軽量化、環境に良いエコ素材、自然食材、など時代の認識が厳しく反映されている。

(3) 体質の変化

例えば、組織の統廃合、従業員満足度、アウトソーシングの活用、など体質のあり方を充分自覚する必要性が顕在化してきた。

(4) 体制の変化

例えば、流通を意識した生産体制、環境に優しい生産体制、規制緩和のインパクト、など社会を意識した柔軟な体制作りが要求される。

(5) 顧客価値の変化

例えば、満足度の変化、少子高齢化、留学生など同じ商品に対する見方が多様化し、個性化してきた。

このような、ダイナミック社会でいかに業務プロセスでの個々の価値を維持し続けるか各事業体は大きな課題を背負っている。

2-2. 価値の持続的優位とは

関係者にとっての価値観は視点が異なれば当然多様化し、その優位とは何かも議論して整理しておかなければならない。まず、“価値がある”ということはいかなるものであるか？これをイメージするため良く言われるいくつかの事例を挙げてみる。

- “売れ筋”の商品である。
- “品揃え”がいい小売店である。
- ヒット商品が“継続的”にでる企業である。

- “優秀な社員”が抱えている事業部である
- グローバル企業である。
- “環境負荷軽減”対策が優れている。
- “社会的弱者への取り組み”が先行している。

このような価値は時代特性、地域特性、そして人間特性で評価が大きく異なることがある。時代は大きく変化し、それは今後も加速的に継続していくであろう。地域的な個性化も極めて重要であり、東京一極集中から脱出して地域が活性化しないと日本自身が沈没してしまう。横並びで没個性が好きな日本人気質も若者から少しずつ個性化が浸透して明るい兆しとなっている。ならば、そのような背景で上記の事例などが競争優位にあるということは一体どのようなことであるか？

企業にとっての大量生産、大量消費時代が終焉した今日、競争優位の定義を改めて整理する必要がある。いくつかの代表例を考察してみる。

(1) 売上重視から利益重視での優位戦略

業界の定義が不透明でオープン化が進む中、市場占有率としての売上重視は優位の尺度から引き摺り下ろされている。健全な組織運営は利益の健全性から生じることが認識されてきた。

(2) 金銭的利益から社会的利益

豊かさの定義が見直されている。物生産の効率性重視から生まれた金銭的利益最重視でなく、社会と一体となって生み出す利益が重要視されている。

(3) 物を持つことから利用するサービスへ

物を売ることが目的でなく、売った後使って喜んでもらう、すなわちサービスを売ることが重要であると気づき始めた。これは上記(2)に繋がる考え方である。

- (4) 環境保護前提での製造流通販売
部品の再利用や原料のリサイクルなどを前提とし、エコ流通でのモーダルシフトなども、効率性最重視から大きく舵を取っている。

ではこの優位を持続するための価値の切り替えタイミングをどのように考えるべきであろうか？タイミングを間違えると市場の要求に早すぎてビッグビジネスチャンスを逸し、逆に何時までもヒット商品に依存して、時代の変化に気がつかない例もある。原因の一つには、資産の量の問題でなく、資産を使い切る価値を創出する能力の存在の問題がある。これは本テーマのケイパビリティのことなので以後詳論することとする。もう一つは価値の切り替えタイミング判断である。これは戦略的経営能力の投資オプション（文献7）とでも言うべきものとして取り扱われることにもなるであろう。

3. ケイパビリティ：資産と能力

本章では、ケイパビリティに関する本文の視点を整理する。本文ではケイパビリティは資産と切り離して能力そのものとして捉えており、業務プロセスの各段階で存在するものである。

3-1. 経営ケイパビリティの方向性

経営効果の健全性を確保するには少なくとも以下の3要素が重要である。

- (1) 経営組織体の健全性確保
収益重視により、持続的体力ある事業戦略が立案でき事業が推進できることで社会的評価が高まる。
- (2) 社員のエンパワーメント維持
経営運営に参画できる満足感を達成することで、自己実現を果たし、更に新た

なチャレンジを生み出すことで持続的なエンパワーメントが達成できる。

(3) 顧客満足度の維持

顧客が目的を達成する商品の販売方法を継続することで、次のビジネスチャンスにその顧客を間接的に参加させる。

これらのいずれも最低限満足しなければ経営は成立しないが、特にどれを最優先させるかは経営戦略に違いがある。

3-2. 資産と能力

これらの健全性を定義する例として従来は資産が挙げられた。すなわち、金融資産、従業員数、事業所数、市場占有率、更に最近では、知的財産やブランドなど目に見えない資産も注目を浴びている。これらはある意味で経営活動の一時的な通過点での結果であり、時間軸上で継続的にどのような振る舞いをするのかは十分には取り込めていない。もちろん、数値的な推移をグラフ的な表現にして成長期、成熟期、そして衰退期などと結果として分析しているに過ぎない。前章で述べたようなダイナミック社会では過去の結果を論じていても限界がある。今後の可能性を分析でき、それに先行投資しなければ結果は得られずに終わり、戦略的意味は全く無い。

この可能性に注目したのが、競争優位の持続性に関する“ケイパビリティ”の議論である（文献1-5）。このケイパビリティの定義は、いくつか提示されている。資産と切り離して“能力”に注目したグラントの論点、“資産と能力を一体化”したバーニーの論点などが挙げられる。後者はポーターのポジショニング理論と対比させられてよく論じられている（文献6）が、本論の趣旨では資産と切り離したグラントの示す能力自身に注目するのがわかりやすい。すなわち、前述のような資産をいかに活用できる

かその能力、言い換えれば、知恵の使い方、を心得ているかは別問題であると考える。

3-3. 業務プロセス実施能力

資産活用能力はいかなるものであるか典型的な事業プロセスで順次考察してみる。以下の流れは、基本的に従来の企業側の商品販売戦略に沿った、いわゆるプロダクトアウト・マーケットインであり、わかりやすく整理している。

(1) 企画立案能力

資産は知的財産であり、人材をエンパワーメントして、知識を消化して知恵を生み出す“問題発見”能力とでもいう力が最低限要求される。アイデアを企画に移し、計画に沿った組織全体像を描かなければならない。ただ、アイデアマンだけでもだめである。

(2) 素材活用能力

見えざる資産としての“特許”、“ブランド”、“企業文化”などから、実在の原料、部品、そして要素技術、デザイン力にいたるまで、製品やサービスなどの商品を生み出す素材を活用できる能力のことである。技術的進歩や環境問題への意識などアンテナが高い必要がある。

(3) プロセス実施能力

素材を調達、組み立てて出荷、流通できるまでのプロセスを対象にして、コスト意識を持って無駄の無い投資を目指して、従業員の満足感も得つつ実践できる能力のことである。高性能な情報システムを導入しても使いこなせなければそれは能力がないと言える。今日の環境重視意識の中で、特に循環型経営戦略に対する先進的意識も大きく左右する。

(4) 適正商品化能力

顧客が満足する製品やサービスを商品化するには時代感覚が要求される。いわゆる消費者行動や価値観の移り方、技術

的実現性の追求、信頼・安全の品質保証、食品でなく味覚を売る戦略など多様な商品価値観を生み出す能力が必要である。

(5) 顧客確保能力

新規に顧客を獲得すること以上にお得意客を囲い込むことは大切である。流通に関しても、出店の場所、インターネット販売の可能性などの戦略がとれる能力が必要とされる。と同時に、飽きられない努力も大切で顧客心理を読み取り先行投資できる能力に長けていなければダイナミック時代を生き抜けない。

(6) 市場把握能力

顧客心理はもとより社会一般のマクロな動向である、少子高齢化、規制緩和、環境規制、グローバル化動向、などに加えて、地域特性などのミクロな動向も充分把握できる能力が不可欠になる。

以上の流れに対して、市場把握からスタートして、顧客側の商品購買戦略に沿った、いわゆるマーケットアウト・プロダクトインの考え方も充分存在する。その場合もほぼ同様に論じられる。

4. ケイパビリティ・チェーンの考え方

本章においてはダイナミック空間でのケイパビリティの遷移に注目して、ケイパビリティ・チェーンの概念を導入する。また、資産を生かしきる能力のあり方の違いを認識して、その実行の難しさをいくつかの事例で紹介する。

4-1. ケイパビリティ・チェーン

事業プロセス全体の流れは、これまで商品に注目し、情報に注目して議論されており、サプライチェーン・マネジメントのような概念が提示されている。ここでは、新

たにケイパビリティに注目してその連鎖を考えてみる。図2は企画立案能力からスタートして商品化の素材を主導にして最終的に市場の反応、将来への要望などの情報分析能力までの従来から在る企業側の要望に沿ったプロダクトアウト・マーケットインの流れで示している。各矢印は能力への投資とでもいうべきものである。中央の能力管理機能は、人材管理+情報システムとでも言うべきハブ機能である。

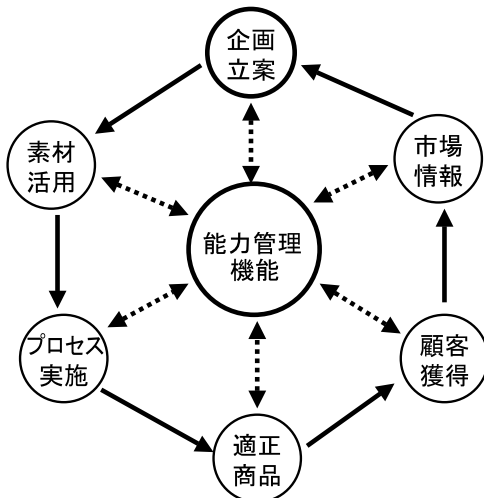


図2 企業主導の前進的ケイパビリティ・チェーン

これに対して、図3に示す企画能力からスタートして、市場動向分析能力を主導にして、必要とする商品化を推進するマーケットアウト・プロダクトインの考え方が台頭している。オンリーワン戦略や収益重視の考え方にも沿っている。

両者は対比して論じられる立場にあるが、いずれか一方でも優位持続性を保証することが可能であるか決して保証できるとはいえない。すなわち、ケイパビリティ・チェーンでは、能力は一時的な成果を達成するにはどちらかいずれでもかまわない。これが持続的に達成できる競争優位を実現するには全体的な双方向の革新的チェーン

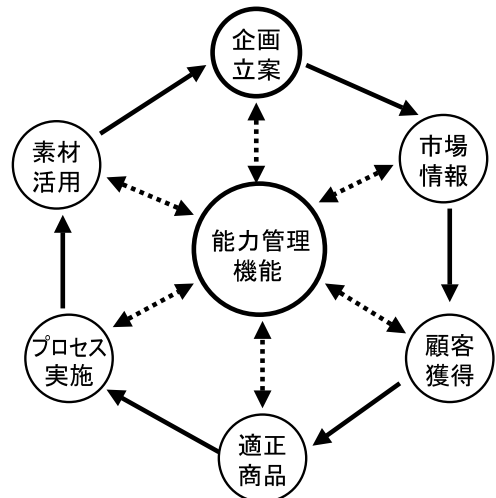


図3 市場主導の後退的ケイパビリティ・チェーン

が必要となる。図4はそれを示している。個々の能力は独立変数でなく前段、後段と相互に関係している。

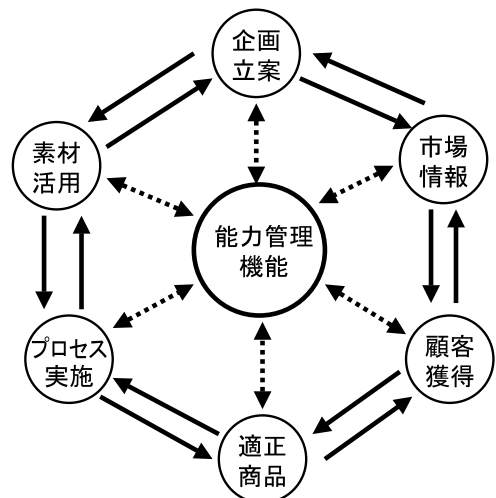


図4 双方向ケイパビリティ・チェーン

組織全体のケイパビリティを論じることとは、決して個々のプロセスの能力を最適化することではなく、全体としての管理能力を保たせることに他ならない。

4-2. 資産と能力のギャップ事例検証

世界有数の豊かな資産を持ちながら、それを活かす能力をもてない事例として NTT を取り上げる。取り上げる事情は筆者が 20 数年間勤務し、その間公社から民間会社への変革、分社化などを身近に経験してきたからである。

NTT は元来公社組織体制であり、国策としての公益事業で経営戦略は無い。結果の均一性を狙う公共性はビジネスチャンスへのチャレンジが必要なかった。問題発見能力でなく、問題解決能力を重視した人材採用、ニーズでなくシーズ主導の商品化を進めてきた。その結果、民営化して 20 年が経つが、体質は改善されていない。

(1) 企画立案能力

人の顔で仕事をするより肩書きで仕事をするため人材を生かすエンパワーメントが弱い。

(2) 素材活用能力

技術主導ではあるが研究者養成の研究組織であり事業に結びつかないし、一方では現場技術者がインターネットの新技术を把握しない。

(3) 適正商品化能力

ニーズから出たサービスでなく、技術的な先進性から実現するサービス提供をしている。高速インターネットが身近に欲しい顧客要望とはかけ離れた光ファイバーに固守してきた。

(4) プロセス実施能力

NTT 法という法律で規制された体制が、フットワークの軽い事業推進を妨げている。分社化は顧客から見たサービスの最適提供、運用体系からは程遠い。

(5) 顧客確保能力

かつて、去った顧客を引き戻す能力無しと評価したのは大前賢一であった。ISDN から去った顧客を ADSL で巻き取ることが出来ない現状がある。

(6) 市場把握能力

公的機関としての情報入手の容易性が仇となって、情報入手の価値を還元する分析能力が欠けており、経営トップが顧客心理を反映できない。

ある意味で情報通信分野では模倣困難で競争優位を持続することは本質的に困難で、市場ポジショニングが主流かも知れない。以上は、NTT の能力に関する分析であり、資産の分析ではない。その意味では全く異なる視点で NTT の存在性を評価している文献 8 もある。

時代の変化を理解していたはずが何時の間にか時代を見誤った事例として最近失速が目立つソニーも注目される。模倣困難技術で世界をリードしたはずの同社は家電分野で液晶パネル製造技術の蓄積を見誤り、世界から大きく水をあけられた。同社の最大の課題は (6) でのネットワーク社会のコンテンツ産業に比重を賭け過ぎたため、軸足だった (2) の素材活用能力、すなわち能力在る人材が急激に不足したことにあるといえる。ネットワーク事業化戦略としてコンテンツが必要で、異業種への参入は必ずしも間違いではないが、軸足を失うようなケイパビリティの欠如を生み出したことは大きな失策である。

日産の場合はある意味で NTT と同様な国策企業から出発した諸刃の剣を持ち合わせていた。一言で言うと (3) の適正商品化能力の欠如にあったのは周知のことである。同社の回復の要因は資産と能力のギャップを埋めるバランス感覚の確保に成功したことにある。ダイナミックな時代に組織的なケイパビリティを回復したまれな事例である。

あれだけ一世を風靡したユニクロは (6) の観点で時代変化を先行できず、過去のケイパビリティに固執して脱皮できずに失速した。生産者の論理を一方的に過信し、誰

でも感じるであろう“没個性”からの脱出を図る顧客心理を見抜けなかった。

多くの場合、やはり (6) の市場把握能力の欠如が、模倣困難性を持続させる阻害要因である。

5. エンタープライズ・アーキテクチャとの関係

IT の浸透で組織構成における業務プロセスの相互関係の体系化が要求され、エンタープライズアーキテクチャの議論が展開され始めた。ケイパビリティとの関係を今後検討する局面を迎えたといえる。(文献 9, 10)

5-1. エンタープライズアーキテクチャ (文献 9)

エンタープライズアーキテクチャ (EA) はきわめて多様な考えかたを含んでおり、広く用いられている。一般的な定義は存在しないのが現状である。

「エンタープライズ (Enterprise)」は直訳すれば「企業」であるが、EA におけるエンタープライズは企業だけを指しているのではない。政府機関をはじめとして、特定の目的をもって運営される組織であれば EA の対象となる。企業のなかの一セクションや、複数企業のグループなども「組織」と捉えることができる。

「アーキテクチャ (Architecture)」はもと「建築」の意であるが、転じて IT の世界ではハードウェア、ソフトウェアの設計や設計思想という意味で用いられている。1990 年代半ばにはビジネスプロセスの「構造」を指してこの語が使われる例も現れた。

EA におけるアーキテクチャという語の使われかたもこの延長線上にあるといってよい。マクロからミクロまでのレベルで全体の構成要素を構造化して整理し、相互の関

連を明らかにした設計図、およびその背後にある設計思想が「アーキテクチャ」とよばれる。アーキテクチャの対象の規模はさまざまで、アーキテクチャが階層化されてほかのアーキテクチャのパーツとなることもありうる。

エンタープライズアーキテクチャ (EA) とは、組織の構造をあらわす設計図のようなものである。EA は、組織のあらゆる構成要素を階層別に整理するとともに、それぞれの相互関係を明らかにする。そこには、組織の目標、ビジネスモデル、行なうべき業務とその手順、それを実現するための IT、情報や人的リソース管理までが含まれる。

結果として、EA は組織のリーダー（経営者など）による組織構造の理解を助け、全体最適の観点から組織を適切に運営していくことを可能にし、重複投資の回避など経営の効率化に寄与する。さらに、現在のアーキテクチャ (“As Is”) と目指すべきアーキテクチャ (“To Be”) の両方を作成することで両者の違いを浮き彫りにし、組織をあるべき姿へと近づけていくための指針としても用いることができる。

5-2. EA との関係

経済産業省が 2002 年 6 月に発足させた IT アソシエイト協議会は EA 体系を提示した。この体系がケイパビリティといかなる関係にあるかが注目されよう。すなわち、ケイパビリティは

- ・ 技術体系レベル
- ・ 運用体系レベル
- ・ データ体系レベル
- ・ 政策体系レベル

の各レベルで階層的に図 5 に示すチェーンを確立していることが組織的にも要求されよう。

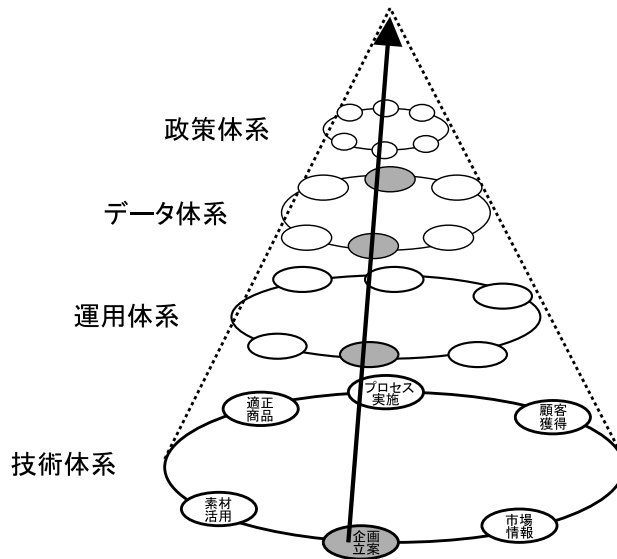


図5 ケイパビリティとEAの関係

6. オンリーワン戦略の解釈

本章においては、模倣困難性に注目したオンリーワン競争優位戦略を解釈して、そのケイパビリティの存在性を分析する。

6-1. オンリーワン戦略の考え方

オンリーワン戦略は“差別化すべきポイント”でいくつかの論点が存在すると言える。

- (1) 知的財産がオンリーワン
特許、ブランドなどで他社に対し独占的に使用権を得る。
- (2) 素材そのものがオンリーワン
例えば“液晶のシャープ”のような企業のコアコンピタンス戦略である。
- (3) 商品そのものがオンリーワン
商品名が業界用語になるブランドイメージ
- (4) 製造プロセスそのものがオンリーワン
創り方が独自で差別化する。
- (5) 立地条件そのものがオンリーワン

イタリア産、北海道産の様に生産地が独特である。

- (6) 顧客参加そのものでオンリーワン
未完成製品の東急ハンズ、味覚を売る老舗

6-2. 持続的優位は可能か？

では、オンリーワン戦略では一時的でない継続的優位が存在するか？能力投資の継続性がポイントである。

オンリーワン価値の切り替えに関しては、差別化すべきポイントを継承して切り替えるか、ポイントを変更して切り替えるかの何れも社会的に受け入れられる可能性が在る。模倣された商品でも企業ブランドや生産地で差別化したりして競争優位を持続することは充分可能である。

7. ケイパビリティ分析・評価法

本章ではケイパビリティの分析法と評価法に関して初歩的提示をする。

7-1. 三次元空間での分析法

ケイパビリティ・チェーンを対極的に観て分析法に活用するために、図 6 のようなくり方を考える。

この背景には SWOT 分析の三次元化による一層の解明が可能となる期待感がある。すなわち

- 資産活用能力
- 内部運営能力
- 外部把握能力

に大別する。それぞれの能力に大、中、小の評価を課して、空間的表現をしたのが、図 7 である。

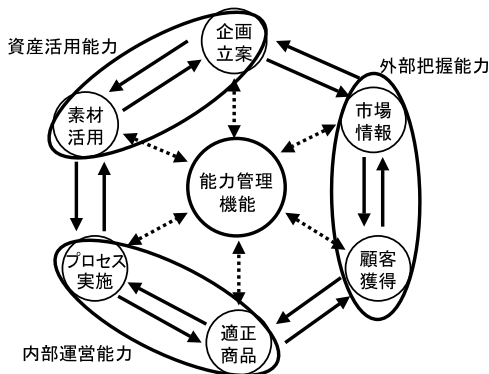


図 6 業務プロセスの大別化

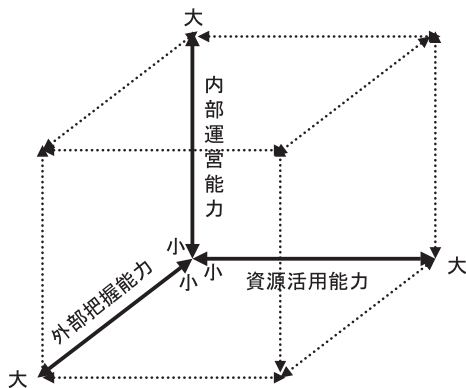


図 7 三次元空間分析法

まさに、SWOT 分析の三次元化がなされているといえる。すなわち、この三次元空間のいずれに位置するかが経営ケイパビリティ分析になるわけである。

7-2. 評価法の一提案

ケイパビリティ評価方法は充分検討されているかいまだ整理されていない印象である。個々では、業務プロセスの各段階に注目してベンチマーク形式で評価する方法を提案する。図 8 はそのフレームを示しており、ケイパビリティの特徴づけが可能である。

これをEAと組み合わせてダイナミック変化への適用性が考えられよう。

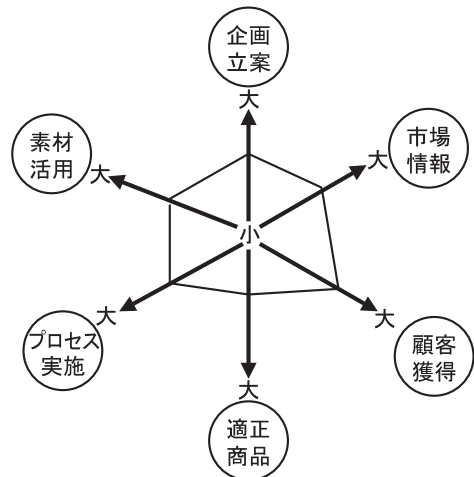


図 8 ベンチマーク評価法例

8. あとがき

本論文では、経営ケイパビリティに関してダイナミック社会での適用可能性を論じた。最初に、ダイナミック社会の競争優位の持続に対する問題意識を整理した。その後、資産活用能力としてのケイパビリティに関して、事業プロセスの各々の観点から考察を加えた。そして、ケイパビリティに関する事業プロセスでの連鎖の必要性を新たに提案して、資産と能力のギャップに関する事例検証を示した。その後、エンタープライズ・アーキテクチャとの関係やオンリーワン戦略の意義を論じ、最後にケイパビリティ分析評価の一考察を加えた。

謝辞

ケイパビリティに関する研究活動を通して広く意見交換いただいた法政大学岸眞理子教授に感謝する。また、著者が主査していた経営情報学会ポスト知識ビジネス研究部会のメンバーにも日ごろの議論に感謝する。

参考文献

- (1) 遠山暁編著、相原憲一共著 “ソーシングイノベーション” 日科技連 2003.3
- (2) 遠山暁編著 “競争優位のビジネスプロセス” 中央経済社 2003.3
- (3) J.B. パーニー “企業戦略論” ダイヤモンド社 2003.12
- (4) 岸眞理子・相原憲一共編著 “情報技術を活かす組織能力” 中央経済社 2004.7 (予定)
- (5) 相原憲一 “地域ビジネスとケイパビリティ” 名商大論集 2004.3
- (6) 岡田正大 “ポーター vs. パーニー論争の構図” DHBR May 2002 P.88 - 92
- (7) 宮田秀明 “理系の経営学” 日経 BP 社 2003.4
- (8) 藤井耕一郎 “NTT を殺したのは誰だ!” 光文社 2003.12
- (9) 相原慎哉 “エンタープライズアーキテクチャの動向” 富士総合研究所 Report No6 特集多様化するリスクマネジメント
- (10) IBM ビジネスコンサルティングサービス IT 戦略グループ “エンタープライズアーキテクチャ” 日経 BP 社 2003.12