



MBA 経営戦略講義録

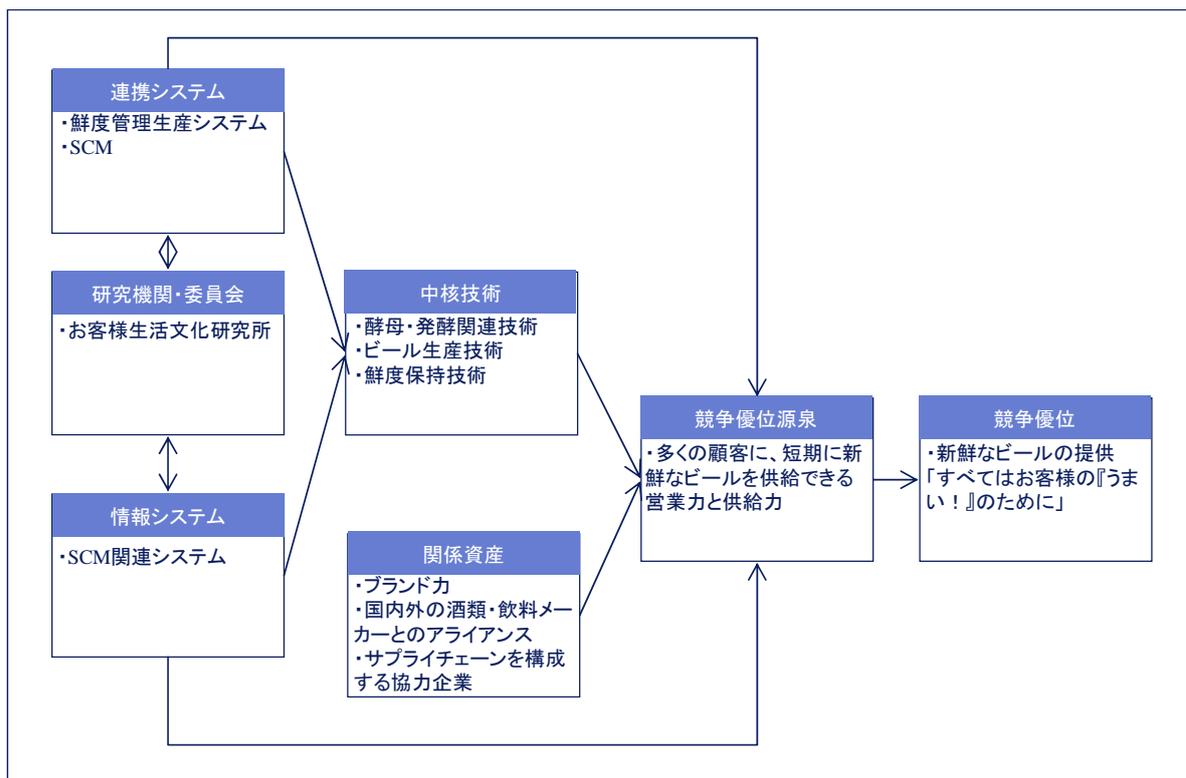
神戸大学 経済経営研究所
特命教授 小島 健司

付属資料：第4回 戦略資産 (Strategic Assets)

付属資料1：戦略資産分析

(出所：坪井 淳 「経営戦略応用研究Ⅱ ケースレポート アサヒビール株式会社」 2006年8月26日 40-42頁)

アサヒビールの戦略資産 (2006)



1 中核技術

アサヒビールの中核技術は、ビールの元となる酵母と発酵関連の技術が第一にあげられる。酵母はビールの味の決め手となるものであり、同社の「キレ」「コク」「味わい」といっ

たビールの差別化は酵母あつてのものである。つまり、同社にとっては酵母は金の卵であり、正に宝物である。この酵母を開発できる技術こそが、同社をビールメーカーとして支える中核技術である。しかし、酵母だけではビールはできない。酵母の発酵のさせ方によっても味わいや品質が変わる。酵母技術と発酵技術がともに存在することで、ビールのプロダクトコアが形成されることになる。また、これらの技術が重なり合うことで、同社の健康食品への展開を図る際の戦略資産プラットフォームとしても機能しているものである。酵母技術を活用したエビオス錠はその典型例である。

酵母技術と発酵技術がいわゆる要素技術であるとするならば、ビール生産技術は要素技術を商品として供給するための技術である。同社は長きに渡りビールを製造し続けてきた。この間、様々な生産技術が蓄積されたことは容易に想像できる。歴史とともに改良され蓄積された生産技術は高品質を売りとする同社のビールの品質を左右する中核技術といえよう。この技術は後に飲料事業に移転されていった。同社の飲料事業では、瓶や缶に充填されて出荷されるが、この生産技術はビールから転用された技術であると推察される。生産技術があったからこそ飲料への展開がスムーズに進んだということは、戦略資産の移転がスムーズに進んだことを意味している。

同社のビール品質の代名詞である「鮮度が命」を競争優位源泉としての商品力としている中核技術が鮮度保持技術である。ビールの生産段階から流通段階まで、工場の美味しさを消費者に伝えることを可能にしたのが鮮度保持技術である。この技術とSCMを重ね合わせることで、同社の強みのひとつである製造から数日のビールを、しかも鮮度の高い状態で提供することを可能としている。

2 連携システム・情報システム

中核技術である鮮度保持技術と相俟って「鮮度」という顧客価値の提供を支えているのが鮮度管理生産システムとSCM（サプライチェーンマネジメントシステム）である。同社は小売業者および卸売業者と協力体制を築き、リアルタイムで流通在庫を把握することができるシステムを構築した。このシステムと生産管理システムが連動することにより、いわゆる「生産・在庫方式」ではなく、「ジャスト・イン・タイム」方式に近い生産方式をとることが可能になった。そのメリットとしては、新鮮なビールの提供という顧客価値と在庫削減という流通業者および自社への事業価値を生み出している。この仕組みは、中核技術である鮮度保持技術とSCMが連携することにより可能となっているものである。それ故、模倣難易度は高く、競合他社は模倣したくてもできない状況にある。SCMがアサヒビールの強みといわれる領けるところだ。

同社の戦略資産の中で特徴的な位置づけにあるのがお客様生活文化研究所である。この研究所では、3つの切り口からライフスタイルの研究を進めている。生活に関連した商品群の多い同社にとっては、この研究所での活動により得られた情報を商品開発に活かしている。つまり、同研究所は貴重な情報源として機能していると読み取れる。

3 関係資産

同社における最大の関係資産は何といってもブランドだろう。多くの人々が「スーパードライ」「鮮度が命」「キレ」「辛口生」等のキーワードからアサヒビールの名を想像できるということからも同社のブランド力がいかに強いかが窺い知れる。但し、これらはそのほとんどがビールとしてのブランド価値であるため、その活用方法は限定的となる可能性がある。

国内外の酒類・飲料メーカーとのアライアンス・パートナーも関係資産といえるだろう。ビール販売量世界一のインベブ、韓国の協力飲料メーカーであるヘテ、中国南部に商圏を有する青島ビール、飲料販路上の販売協力関係にあるカルピス等はその代表である。

鮮度保持を前面に出したSCMは、流通経路の関連業者の協力なしには機能し得ないものである。同社のSCMは流通経路の小売業者や卸売業者の販売データに基づき生産量と出荷量を調整する仕組みとなっている。鮮度の高い商品を生産し、それを維持する技術が中核技術であるとすれば、それを活かして高品質の商品を一般消費者に届ける機能を担うのがチャネル関係者であり、これらが一体となって初めて同社の強みである「すべてのお客様に『うまい!』を提供する」ことが可能になる。

4 競争優位源泉

中核技術、連携システム、情報システム、関係資産が複雑に重なることにより生み出される同社の競争優位源泉は、「多くの顧客に、短期に新鮮なビールを供給できる営業力と供給力」であるといえる。鮮度の高いビールを生産する能力と、それを売る能力の双方が重なることで、他社が模倣困難な複雑なシステムが生み出されている。酵母や発酵の技術、SCM等の個々の要素が効果的に絡み合うことで、同社の競争優位である「すべては『お客様のうまい!』のために」が実現できていると考える。

5 企業成長戦略に関する課題

同社は長年にわたるビールを中心とする事業を展開することで戦略資産を蓄積し、スーパードライという超ビッグブランドの育成に成功して競争優位を確立してきた。その一方で、スーパードライの存在感があまりにも大きくなったが故に、酒類事業では発泡酒や第三のビール、低アルコール飲料等のビール外のカテゴリー、飲料、その他の領域においてはビール事業程戦略資産の蓄積が進まず、他社に競争優位を許している。

酒類市場が縮小トレンドに入り、中でもビール市場の規模縮小が驚異的なペースで進む中で、ビール事業以外の戦略資産を蓄積できていないということは大きな痛手となる。一歩やり方を間違えると、かつて同社がスーパードライの成功を見る直前に苦しんだのと同じように、戦略資産欠如がロックアウトファクターとなる可能性も否定できない。

同社は、今後、酒類にかわる新しいコア事業の育成を図らなければならない。その際にボトルネックとなるのは、戦略資産の欠如であろう。これをいかにして補うかが今後の企業成長戦略のポイントである。より具体的には、アライアンスやM&A戦略の展開により外部資源を積極的に取り込んでいく必要があると考える。

付属資料 2：戦略資産分析

(出所：林 秀明「経営戦略応用研究 I 課題レポート No.1 IBM」 2004年7月17日 31-36頁)

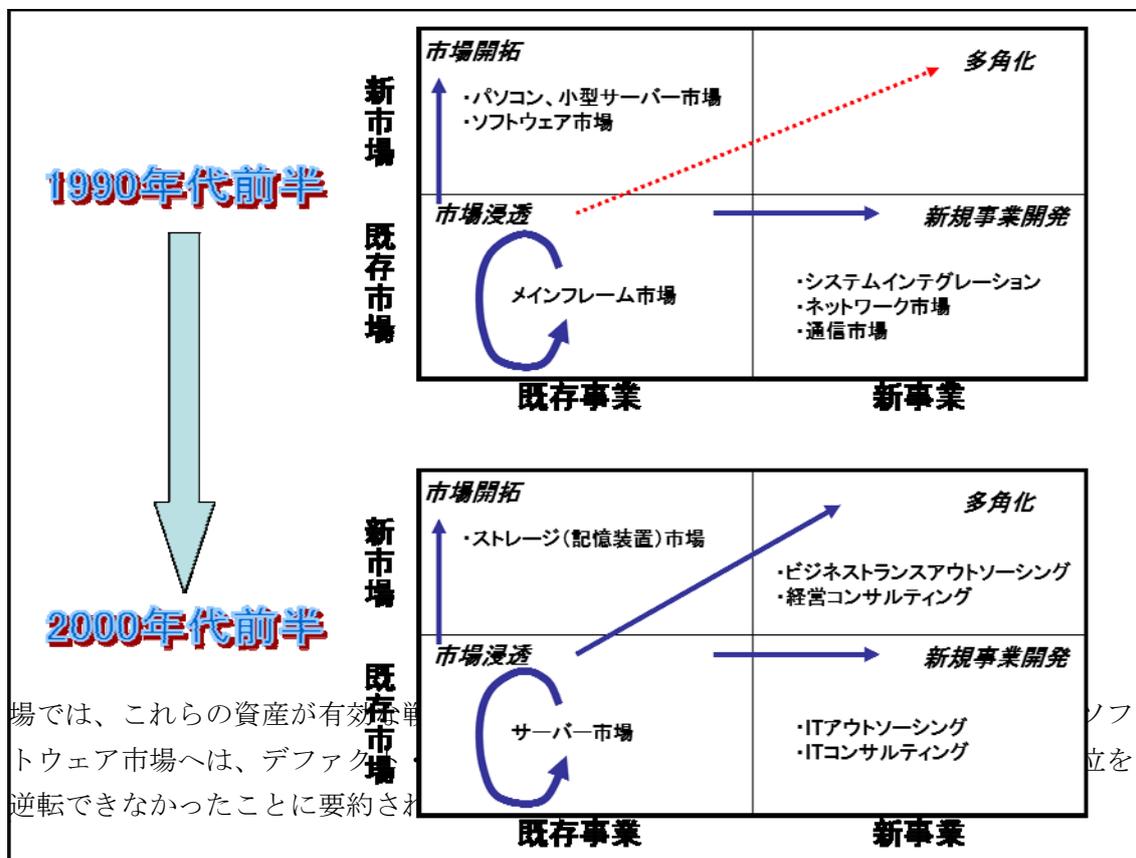
IBM の成長マトリックスと戦略資産 (2004)

1 事業成長マトリックス

IBM の事業戦略マトリックスを図 1 に示す。1990 年代前半は、メインフレーム市場の急速な縮小と、パソコンなどの小型コンピューター市場（クライアント・サーバー型システムの市場）の急速な拡大と、競合他社に対する大幅な出遅れを取り戻すべく、「市場開拓」の挑戦として、小型サーバーやソフトウェア市場への進出を図った。既存市場においては、単なる製品の販売から、システム構築サービス（システムインテグレーション）やネットワーク、および通信市場への進出を図った。

このなかで効果的的事业は、システムインテグレーションのみであったといえる。その他の事業において、これらの企業拡大戦略の問題点は、第 1 に、メインフレーム市場で十分な戦略資産の蓄積ができなかった（メインフレーム市場での戦略資産は、メインフレームの技術力、メインフレームメーカーとしてのブランド力が中心であったが、他の事業・市

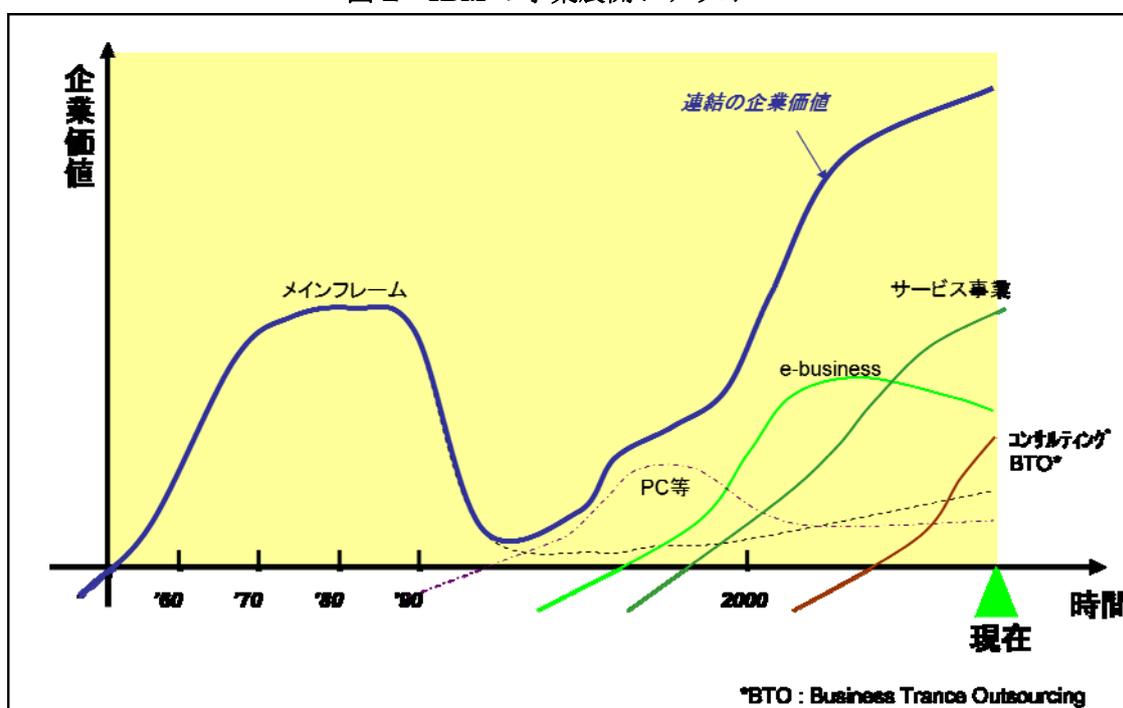
図 1 IBM の企業成長マトリックス



その後、2000 年前半にはいると、サーバー市場では競合他社とシェア争いを続ける中で、ある程度の戦略資産 (=シェア、サービス企業としてのイメージ・ブランド力、環境対応・変革能力) を蓄積し、その資産を活用し、ストレージ市場への市場開拓と IT アウトソーシングや IT コンサルティング事業への拡大を図っている。この時期においては、「コンピューター・メーカー」から「ソリューション・カンパニー」へと企業の定義を変え、IT に限らず、コンサルティングや情報システム以外のアウトソーシング事業を展開している。この時期においては、製品の差別化が難しい状況の中で、サービス事業へシフトし、一定の成功を収めていると考えられ、評価できる事業成長戦略であると考えられる。

2 事業展開シナリオ

図 2 IBM の事業展開シナリオ



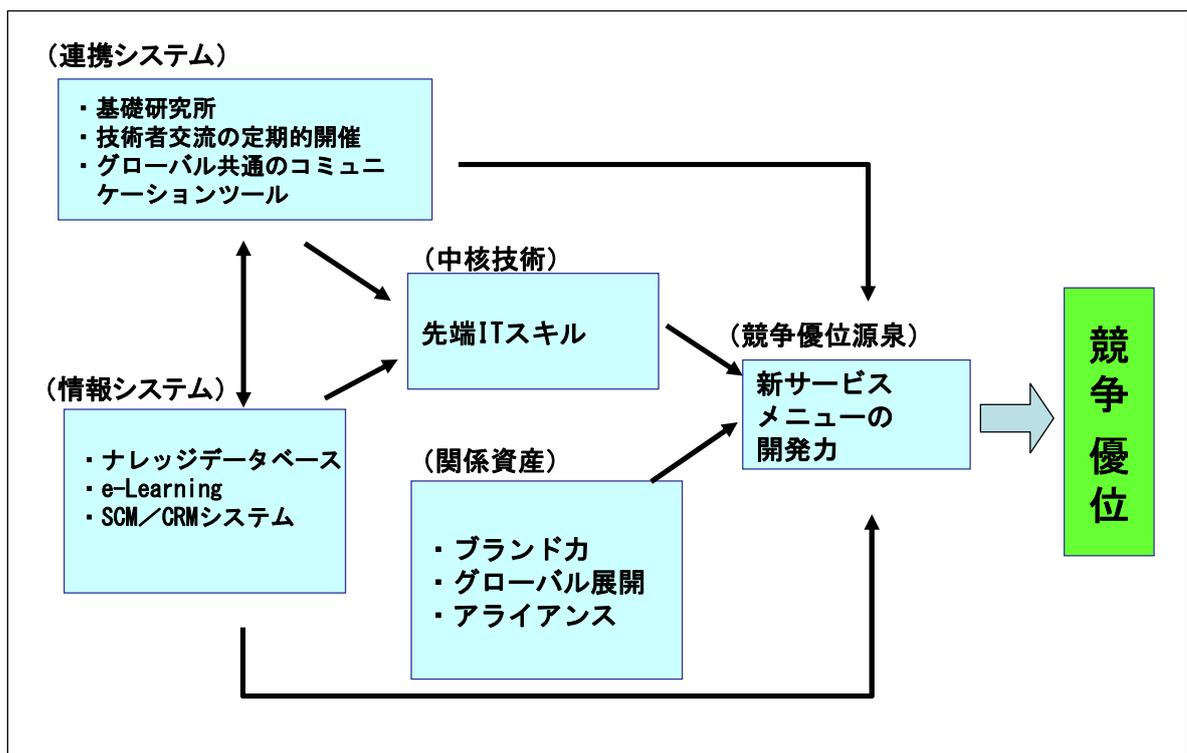
60 年代のシステム 360 発表以来、メインフレーム事業で企業価値を急速に伸ばした。その後、ダウンサイジングの波に大幅に乗り遅れ、大幅な事業赤字を計上するなど、企業価値は急速に縮小した (90 年代前半)。この際、波に乗り遅れ、次の事業を立ち上げることができていなかったため、急速な企業価値の落ち込みが見られると考えられる。その後、Windows95 のブームにのり、PC 等 (小型コンピューター) による若干の企業価値向上も見られたが、激しい競争にあい、劇的な回復には至らなかった。その後、e-business を提唱し、ネットワークを通じて新しいビジネスのモデルを提供する概念が市場に受け入れられ、ある程度急速な企業価値回復を果たしたと考えられる。その後、アウトソーシングを中心とする大型のサービス事業への転換を、競合他社に先駆けて実施し、先行による競争優位を築いたと考えられる。現在 (2004 年) では、アウトソーシングに続く事業として、コンサルティングや情報システム以外のアウトソーシング (BTO) による事業展開シ

ナリオを描こうとしている。図には描いていない（事業としては生まれたばかりといえるため）が、オートノミック（自律型）コンピューティングやグリッドコンピューティング（仮想コンピューティング）など、将来的に市場創造を見込める技術への投資も積極的に行っている。

3 戦略資産と事業展開

IBM の戦略資産を図 3 に示す。IBM の競争優位源泉は、顧客へ価値を適用するサービスメニューの開発力であると考えられる。アウトソーシングやコンサルティングはさほど新しい事業形態ではないが、これらをダイナミックに組み合わせ、顧客の要望にこたえられるサービスメニューを、World Wide のリソースを迅速かつ大胆に移転し、開発できる点が競争優位源泉になると考える。IT 企業だけに、情報システムはおそらく充実したシステムを保有しているが、ここで、キーポイントとなるのは、(1) コミュニケーション・インフラの整備と組織・文化の醸造、(2) グローバルな事業展開ノウハウ、(3) 複数のアライアンスによる競争優位への取り組みが挙げられると考える。

図 3 IBM の戦略資産



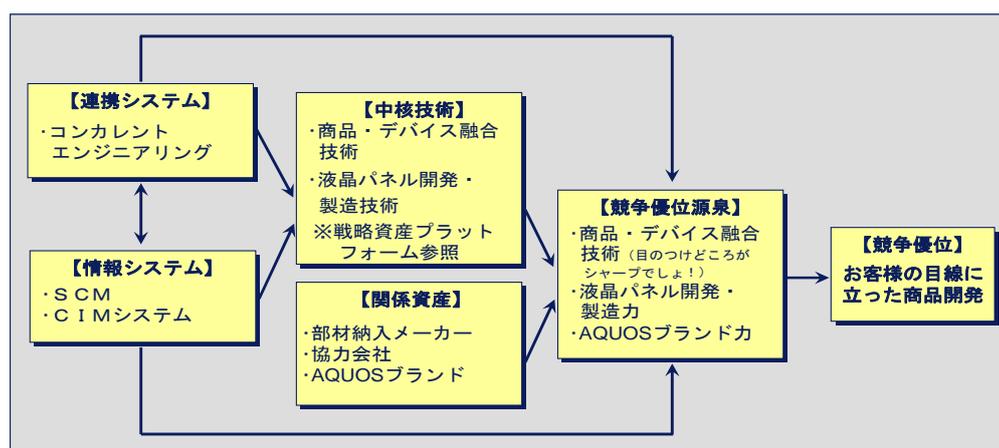
これらの戦略資産を効果的に活用し、最新 IT スキル（これは製品のみならず、IT の活用ノウハウ、経営への IT の効果的な適用なども含む）をプラットフォームとして、顧客に価値を提供できる、アウトソーシング、BTO、コンサルティングなどの事業を立ち上げ、成長させようとしている。

付属資料 3：戦略資産分析

(出所：山田哲也 「経営戦略応用研究 I 課題レポート No.1 シャープ株式会社」 2006年8月21日 31-36頁)

シャープの戦略資産 (2006)

1 現状 (2006年) の戦略資産



1.1 中核技術

(1) 商品・デバイス融合技術

シャープではスパイラル戦略と呼んでいるが、商品事業が自社のデバイスを使うことにより、商品・デバイス相互にシナジー効果が生まれ、今までになかった新しい商品や、用途提案ができるという考えに基づいている。この最たる例が、液晶テレビ「AQUOS」や、ビデオカメラに液晶画面を付けた液晶ビューカム、携帯電話にCCDモジュール、CMOSイメージャを搭載したカメラ付携帯などがある。最近では、デバイス事業の業際にも新しい付加価値があるという社長の指示のもと、LSI事業と電子部品事業が一部組織的に融合している。

(2) 液晶パネル開発・製造技術

長年培ってきた、液晶パネル開発・製造技術は世界シェアを奪われた現在でも世界一であり、パネル性能面でも製造技術面でも、常に業界をリードしている。

1.2 連携システム：コンカレントエンジニアリング

事業部制をひいていることがシャープの強みでもあるエンジニアリングが、この事業部制

が最も活かされているのが、コンカレントエンジニアリングである。各事業部で商品企画、開発技術、生産技術、品質技術、生産部門が近くにいるため、商品企画が中心となって常に開発部門に不具合をフィードバックできる体制となっている。また、CAD、CAEなどを支援する部門も事業部内に設置されており、一層開発効率を向上させている。

1.3 情報システム：SCM、CIMシステム

SCMはバリューチェーン全体を繋いでおり戦略資産としては重要であるが、CIMシステムについても工程品質面で、歩留まりの改善や品質不具合の解析、生産効率の向上という点で重要であると考えられる。

1.4 関係資産

(1) 部材納入メーカー

シャープだけでは何も作れず、従って、部材納入メーカーはかけがえのない戦略資産である。

(2) 協力会社

シャープだけではコストが合わないモジュール生産などの人手がかかる業務を担当しており、商品の生産を完成させるという意味からも、なくてはならない戦略資産である。

(3) AQUOSブランド

最近になってそのブランド価値が高まってきている。ハードディスクレコーダーや、携帯電話にもAQUOSブランドを付けて販売しており、もはや液晶テレビのブランドの枠を超えようとしている。

2 今後の投資で、シャープの戦略資産と成り得るもの

認知度が低く、ブランド価値もまだ高くないが、太陽光発電システムの商品名「SUNVISTA」のブランド力と、情報機器事業における複写機及び新携帯情報端末（ワイヤレスPDA）を通じたソリューション提案力

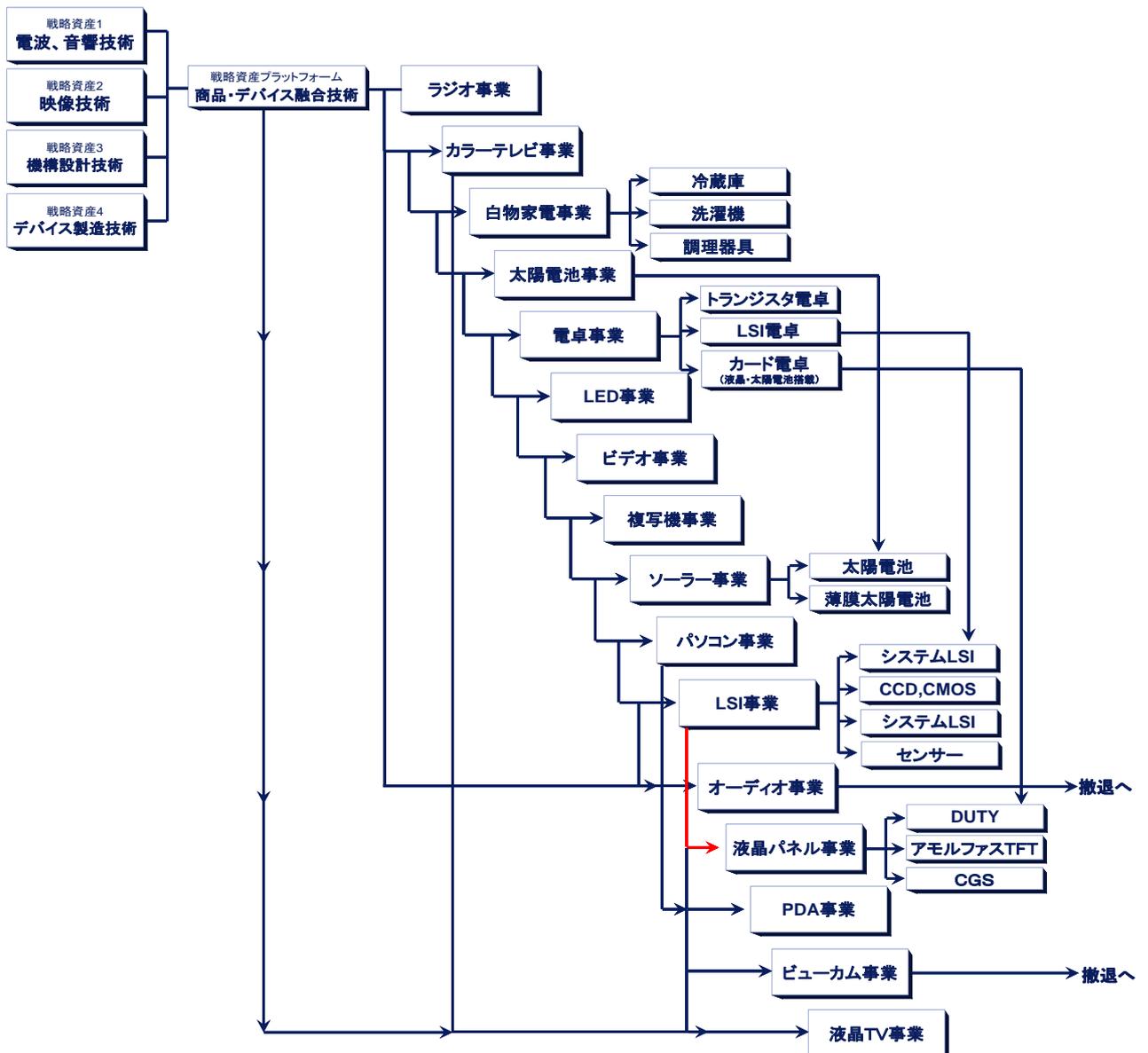
3 現状のコア・コンピタンス（シャープ独自ではないが競争優位になるもの）

製造技術のブラック・ボックス化および、事業部制という組織体制（但し、今後の規模拡大に向けては、一部限界がある部分もあり、今後もコア・コンピタンスであり続ける可能性は低いと考えられる）

4 今後の投資で、シャープのコア・コンピタンスと成り得るもの

戦略資産を育て発展させることのできる人材および、知的財産に関連する技術（発掘～申請～特許取得～積極的防衛）

5 シャープの戦略資産プラットフォームと事業展開



シャープの戦略資産プラットフォームは、やはり、商品・デバイス融合技術になると考えられる。これは、創業者の言葉でもある「他社にまねされるものづくり＝世の中にない商品開発」を守り続けた結果であるとも言える。事業発展の過程を見ても、商品とデバイスが交互に派生してきており、商品開発に必要性があってデバイス事業が派生、保有していたデバイスを活かした形で商品事業が派生してきた証である。もともとラジオやテレビで獲得した「電波、音響技術」「映像技術」「機構設計技術」「デバイス製造（開発）技術」

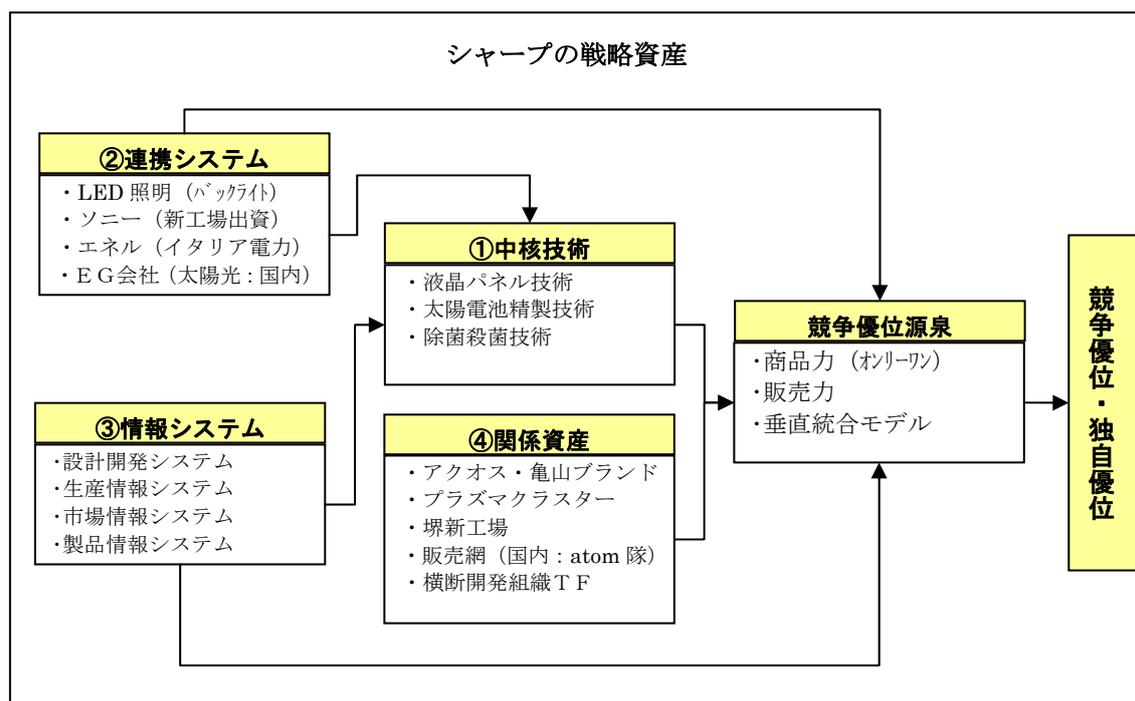
が戦略資産プラットフォームの礎となっている。これらの技術が後々の液晶テレビ事業（映像技術）、通信機器事業（電波、音響技術）、白物家電、複写機事業（機構設計技術）、ソーラー、LSI、液晶パネル事業（デバイス製造（開発）技術）に派生してきていると考えられる。

付属資料 4：戦略資産分析

(出所:原 尚史 「経営戦略応用研究Ⅰ 期末レポート シャープ株式会社」 2009年10月26日 33
-35頁)

シャープの戦略資産 (2009)

1 現状の戦略資産 (2009年)



1.1 中核技術

第1に、液晶技術が上げられる。シャープが世界で初めてオールトランジスタ電卓を誕生させたのは、1964年（昭和39年）。その後、世界初のIC電卓、世界初のLSI電卓、そして世界初の液晶表示付きCOS化ポケット電卓などの開発を通じ、当社の技術・事業の発展の原点となった。以後、携帯電話や電子辞書、インターホンなど小物機器への搭載でノウハウを蓄積し、現在の液晶TVでのコア・コンピタンスにつながっている。先日（2009年）CEATEC JAPANでもその技術力は圧倒的であった。2009年9月16日に発表した表示技術「UV²A」では、紫外線光を用いて液晶分子の配置方向（配向）を制御する。液晶分子の制御は、技術発表時と同じく4方向（4ドメイン）であり、1画素は二つの領域（サブ・ピクセル）に分割している。リブ（突起物）やスリットを用いて、液晶分子の配向を制御する一般的なVA（vertical alignment）モードの液晶パネルに比べて、開口率が

20%以上、パネル単体のコントラスト比は1.6倍の5000対1を実現する。LXシリーズでは、年間消費電力量は従来比30%以上の削減、画質も強化された。開口率の高い液晶パネルと発光効率の高い白色LEDを使用することで、消費電力を削減したとする。LXシリーズの52型品の年間消費電力量は168kWh/年。同社の2008年モデルである「AQUOS GX5」シリーズの52型品は255kWh/年であり、年間消費電力量を34.1%以上削減したとする。

表示性能を高めるために、画像処理LSI「AQUOS高画質マスターエンジン」を新たに開発した。液晶パネル側で60フレーム/秒である映像のフレーム間に補間画像を1枚挿入させて120Hzで駆動する「Wクリア倍速」機能に加えて、LEDバックライト側で光源のオン・オフ制御で部分的に黒画面を挿入し映像の残像感を低減する「スキャン倍速」機能を新たに搭載した。このほか、46型以上のモデルでは、六つのスピーカーをテレビの左右と下部に配置するなど、音質も高まったとする。

太陽電池でも中核技術のひとつ。1959年より開発に着手し、半世紀に渡り技術革新に努めている。先日(2009年)、化合物3接合型太陽電池で、太陽電池セルの世界最高変換効率35.8%を達成したと発表した。化合物3接合型太陽電池は、インジウムやガリウムなど、2種類以上の元素から構成される化合物を材料とした太陽電池。シリコンを用いた太陽電池に比べ、変換効率が高いことが特徴であるが、業界トップレベルの変換効率であり、名実ともに太陽電池のリーディングカンパニーである。

加えて、インフルエンザの影響もあるが、プラズマクラスター技術の事業に与える影響は大きい。アレル物質、ウィルス、カビ菌などの有害な物質を分解・除去するものだが、全世界で搭載機器を2000万台以上販売している。空気清浄機などに加え、冷蔵庫などにも搭載されている。更にレンジに搭載されている「ウォーターヒート技術」も健康ニーズと対峙する優れた技術であるといえる。

1.2 連携システム・情報システム

連携システムとしては、社内連携としては、LED技術を液晶TVのバックライトとしての活用、プラズマクラスター技術のLED照明に搭載など、商品連携を積極的に進めている。これらの社内リソースの循環は、技術開発投資の回収スピードの向上にも寄与し、範囲の経済性を上手く活用した戦略といえる。また、太陽光事業における、エンジニアリング会社の連携度も高い。太陽光システムは売り切り型のビジネスでなく、顧客価値を考えた場合、施工やアフターサービスの影響が大きい。全国各地に組織を展開し、また外部の施工業者の育成、活用も適切に行っている。国内での強みは商品技術のみではなく、これらエンジニアリング機能の強化が鍵となっている。

一方、外部連携としては、ソニーとの液晶新工場の共同出資が記憶に新しい。合弁設立が延期になっていたが、この程、ソニーの100億円の出資が決まり、シャープとしては自前

主義からの緩やかなアセットライトへの移行により不確実性を軽減できる。また、太陽電池事業においてもイタリアのユーティリティ会社エネルとの共同出資(太陽光発電所建設)からも分かるように提携を加速している。電力自由化によりユーティリティのバリューチェーンは分散しており、競争も激しい。エネル側にとっても、先端技術を有する日本の雄シャープと歩調を合わせることは有益である。

情報システムでは、垂直統合モデルを背景とした、SCM システムの強みに加え、お客様の「声」を汲み取り、商品に反映させる一連のしくみである「VOC」が社内に浸透している。

1.3 関係資産

関係資産として、ブランド力、人材、販売組織の ATOM 隊などがあげられるが、長年の経験・技術の蓄積と暗黙知から形式知に昇華させるノウハウもまた関係資産ととれるだろう。ブランド力では、シャープという企業ブランドもさることながら、サブブランドである、アクオス (TV、携帯電話)、プラズマクラスター (空気殺菌)、サンビスタ (太陽電池)、ヘルシオ (オープンレンジ) の台頭が著しい。SONY や Panasonic に比べ、ややミドル層のブランドイメージを持っていたシャープだが、レイヤーを一つ下げて、商品ブランド価値のくみ上げにより、企業ブランド価値を高めるという手法と取っているように見え、ブランド戦略としては評価できる。また、販売組織の ATOM 隊も歴史あるシャープの資産として位置づけられる。ATOM (Attack Team of Market) 隊は市場特別攻撃隊であり、47 名でスタートした組織だが、現在は数百名に及ぶ。

1.4 競争優位源泉

シャープの競争優位源泉は、十分に検討された商品企画をもとに独自技術を織り込んだ「オンリーワン」製品であると考えられる。全事業領域ではないが、部品の強みをセット商品で生かし、創造したバリューを全て取り込むという垂直統合モデルも独自優位を持った競争優位の源泉といえるであろう。今後は事業規模、不確実性などを鑑み、他社提携と自前主義の領域を見直し、メリハリの効いた垂直統合を志向する必要があるだろう。

付属資料 5：戦略資産分析

(出所：山口 敦史 「経営戦略応用研究 II 課題レポート No.2 株式会社村田製作所」 2006年11月26日 39-42頁)

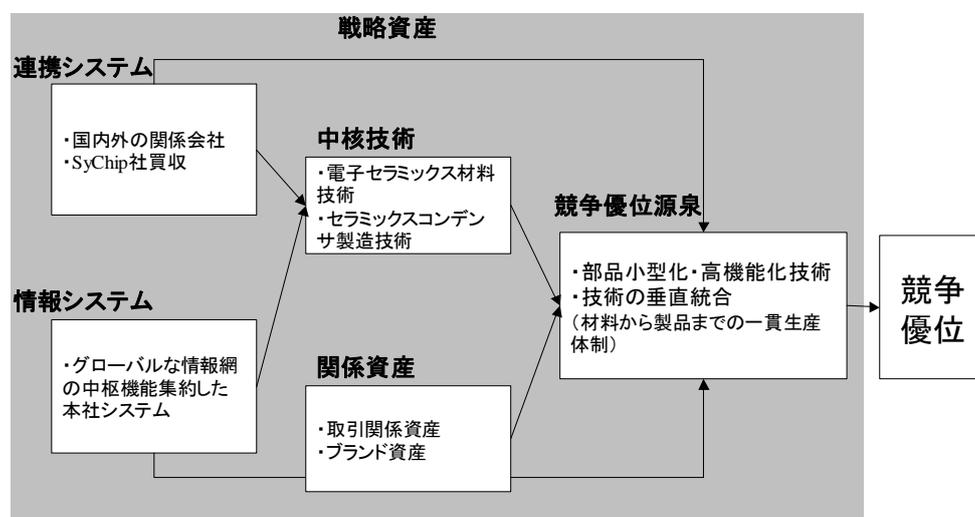
村田製作所の戦略資産 (2006)

1 戦略資産の蓄積

同社の中核技術は、電子セラミックス材料技術とセラミックコンデンサ製造技術である。この技術を基盤とした材料から製品までの一貫生産体制と部品の小型化・高機能化技術力が競争優位の源泉になって電子部品メーカーとしての地位を築いた。

今後も、電子セラミックス材料技術とセラミックコンデンサ製造技術が中核技術であることには変わらない。Bluetooth モジュールをはじめとするモジュール製品への展開において、材料から製品までの一貫生産体制や SyChip 社の買収による付加価値の取り込みを行い、競争優位源泉を確立しようとする姿勢が見られる。

図 1 村田製作所の競争優位源泉と戦略資産



2 企業価値の持続的創造

これまでは、エレクトロニクス産業発展の中でセラミックコンデンサを中心とした製品開発により利益をあげてきた。電子機器に求められる電子部品を先読みし、コンデンサのチップ化には製品としての波に乗る約20年も前からその開発に投資してきた。その成果が、現在の同社の収益を支えている。

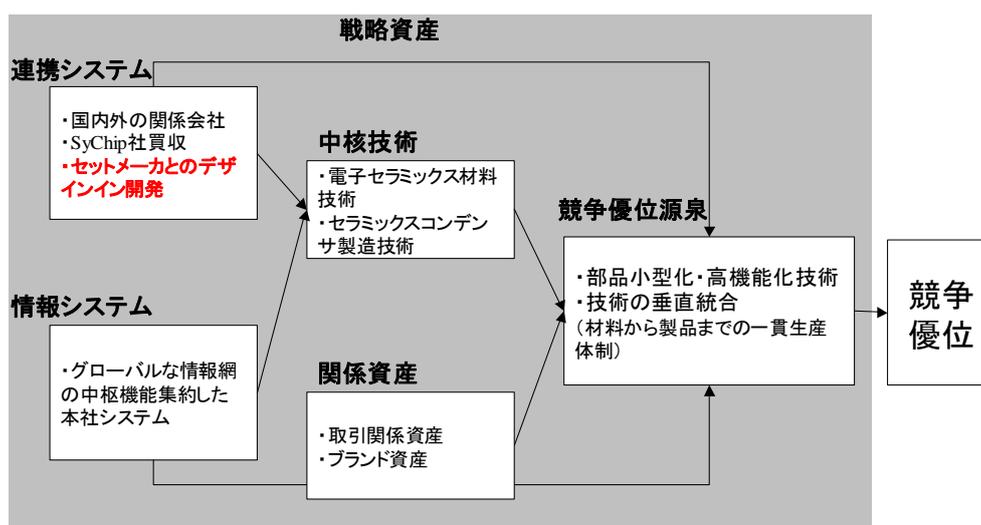
電子部品の生涯収支を見てみると、開発～事業化～拡大から回収には少なくとも 10～15

年は必要である。少なくとも、この10～15年の間は、要素技術が変わらないことが必要になる。このように、電子部品の製品寿命が長い。そのため、企業価値創造事業や企業価値可能事業の選択を誤ると、企業価値は永い間低迷することになる。同社は電子セラミックス材料技術とセラミックコンデンサ製造技術を中核技術として、材料から製品までの一貫生産体制で付加価値を取り込んでいる。今後は、これまでの競争優位源泉である部品の小型化・高機能化に加えて、モジュール製品への展開の中で新たな事業を創造していこうとしている。

3 現状（2006年）と今後の戦略資産

現状の戦略資産は図に示すとおりである。中核技術である電子セラミックス材料技術とセラミックコンデンサ製造技術を基盤として、材料から製品までの一貫生産体制と部品の小型化・高機能化技術力が競争優位の源泉として電子部品メーカーとしての地位を築いてきた。

今後も、電子セラミックス材料技術とセラミックコンデンサ製造技術が中核技術とし、電子部品の小型化・多機能化を追求していくことには変わらない。しかし、Bluetooth モジュールをはじめとするモジュール製品への展開において、材料から製品までの一貫生産体制や SyChip 社の買収による付加価値の取り込みを行い、競争優位源泉としていこうとする姿勢が見られる。モジュール製品は、カスタム製の高い用途特化製品であるため、組み立てメーカーの開発・設計段階から共同して事業を進め、デザインイン活動により開発を進め、セラミックコンデンサにより得たキャッシュをモジュール事業に投資し、事業拡大を図っていくと推察される。そのため、連携システムに新たに組み立てメーカーとのデザインイン開発が加わると推察される。



4 戦略資産プラットフォーム

村田製作所の戦略資産プラットフォームは、電子セラミックス技術と電子部品の小型化技術からなっている。この戦略プラットフォームを用いて、コンデンサの小型化により収益性の高い製品を生み出し成長してきた。ノイズ対策部品やセンサ関連製品は、同社の電子セラミックス技術や小型化技術を生かして製品を展開しており、コンデンサと同様に収益性の高い製品に成長している。

同社は携帯電話市場に着目し、チップコンデンサで培った戦略資産と同社のその他の戦略資産である高周波技術を生かして表面波フィルタを開発し、表面はフィルタのシェアはトップに迫る勢いで上昇している。

今後は組み立てメーカーのモジュール指向により事業拡大が期待できるモジュール製品については、小型化が要求される分野でかつ同社のチップ部品がモジュール部品で使用するためグループ全体としてのシナジー効果が期待できる。ノートパソコンや携帯電話などの携帯情報端末市場では、小型化技術・ノイズ技術・高周波技術の融合により製品展開を図っており、同社の Bluetoothモジュールは小型化が要求される携帯電話向けで高いシェアを有しており、2005年度の売上高は前年比3倍の450億円、2006年度の640億円を計画している。

同社は今後も電子セラミックス技術と電子部品の小型化技術からなる戦略資産プラットフォームを新分野に移転して、事業を拡大する基本戦略を踏襲すべきである。なぜなら、同社の競争優位源泉となっているためである。

図3 村田製作所の戦略資産プラットフォームと事業展開

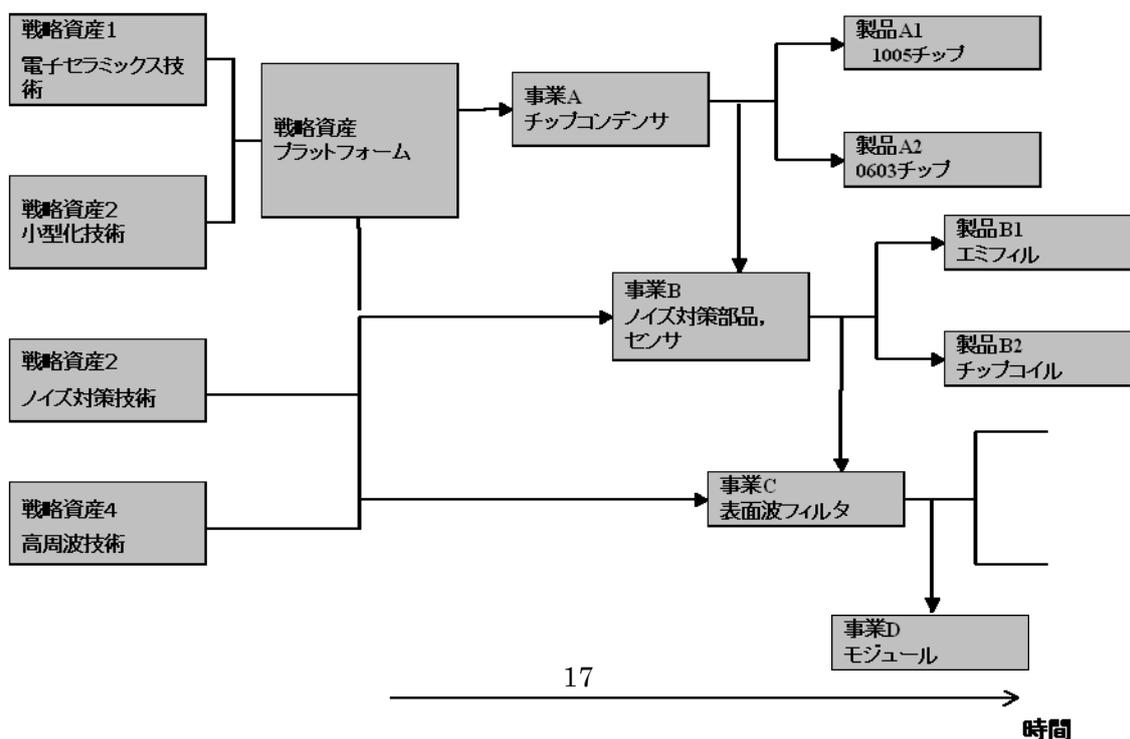
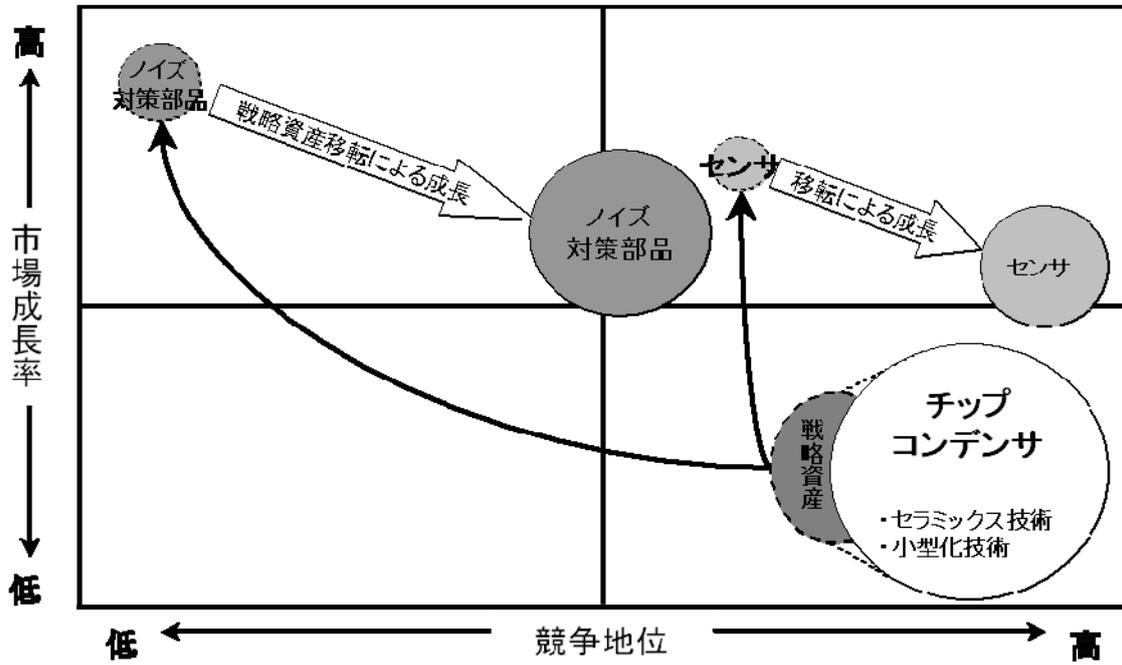


図4 村田製作所の戦略資産移転

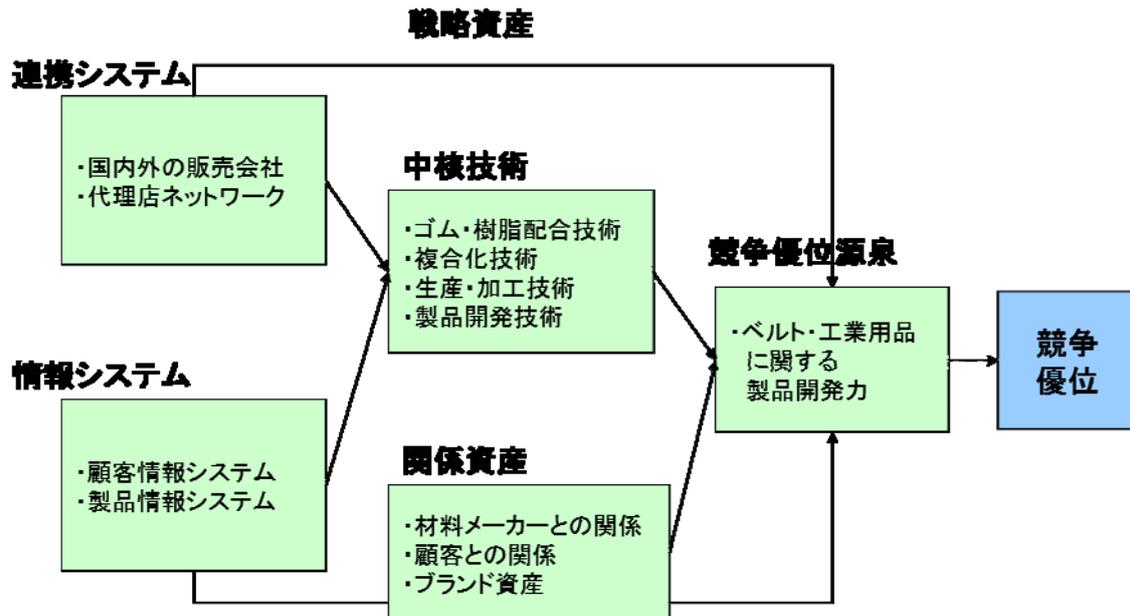


付属資料 6：戦略資産分析

(出所：米田 龍 「経営戦略応用研究 I 課題レポート No.1 バンドー化学株式会社」 2006年10月23日 45-48頁)

バンドー化学の戦略資産 (2006)

1 現状の戦略資産 (2006年)



(1) 中核技術 (Core technology)

バンドーの持つ中核技術は、ひとつには伝動ベルト、運搬ベルト、電子写真用ローラー、ブレードなどの専門分野におけるゴム・樹脂の配合技術である。さらに繊維・金属などとの複合化技術、用途に応じたアプリケーション技術などが挙げられる。カンバン方式を自社流にアレンジしたバンドープロダクションシステムによる生産・加工技術、きめ細かな顧客のニーズに対応する製品開発力などが挙げられる。

(2) 情報システム

顧客情報システム、製品情報システムを挙げてみたが、戦略資産と呼ぶにはやや弱い。

(3) 連携システム

国内外にある販売子会社、代理店が、本体との連携によって構築する販売網は他社に比較しても強力なものである。

(4) 関係資産

長期の取引によって形成された材料メーカーとの信頼関係、顧客（自動車メーカー、OA機器メーカー、製鉄会社、鉱業会社など）との信頼関係、「BANDO」ベルトのブランド資産である。

2 今後の投資で戦略資産と成り得るもの

同社の今後の投資は、コア事業である「伝動事業」「マルチメディアパーツ事業」そして今後の成長のための「新規事業」に特化するとされている。コア事業での投資では現在の中核技術の増強が図れるので、戦略資産が陳腐化するのを防ぐ投資といえる。また、海外での連携システム（製造・加工拠点、販売網）、情報システムおよび関係資産（ブランドの浸透）の蓄積がすすむだろう。「新規事業」に関しては、これまでの事業で培った技術、知識、経験などが移転できる分野に注力していないため、自社以外から戦略資産を調達してくる必要がある。

3 コア・コンピタンスと呼べるもの

コア・コンピタンスとは、企業の持つ、もしくは持ちたいとする組織的中核能力であり、そこには戦略資産のような、独自性や模倣の困難性といった条件は付かない。よって必ずしも競争優位の源泉を生むわけではない。それに対して、ケイパビリティという概念があるが、これは企業独自の事業遂行能力である。中核技術やマーケティング・ノウハウなどが該当し、まさに戦略資産の重要な構成要素である。バンドー化学におけるコア・コンピタンスはゴム・樹脂の配合・複合化技術による機能部品の開発力・製造力・販売力である。伝動ベルト・運搬ベルト・電子写真用ローラーなど、扱う製品はばらばらでも、その技術・ノウハウによる関連性を持っている。そして関連ある周辺の多くの製品群への投資を行なって拡大してきた。販路に共通する部分をもつ販社・代理店ネットワークもコア・コンピタンスと呼んでよいだろう。今後もこの流れで「コア事業」を中心にバンドー化学の成長に貢献することはまちがいない。

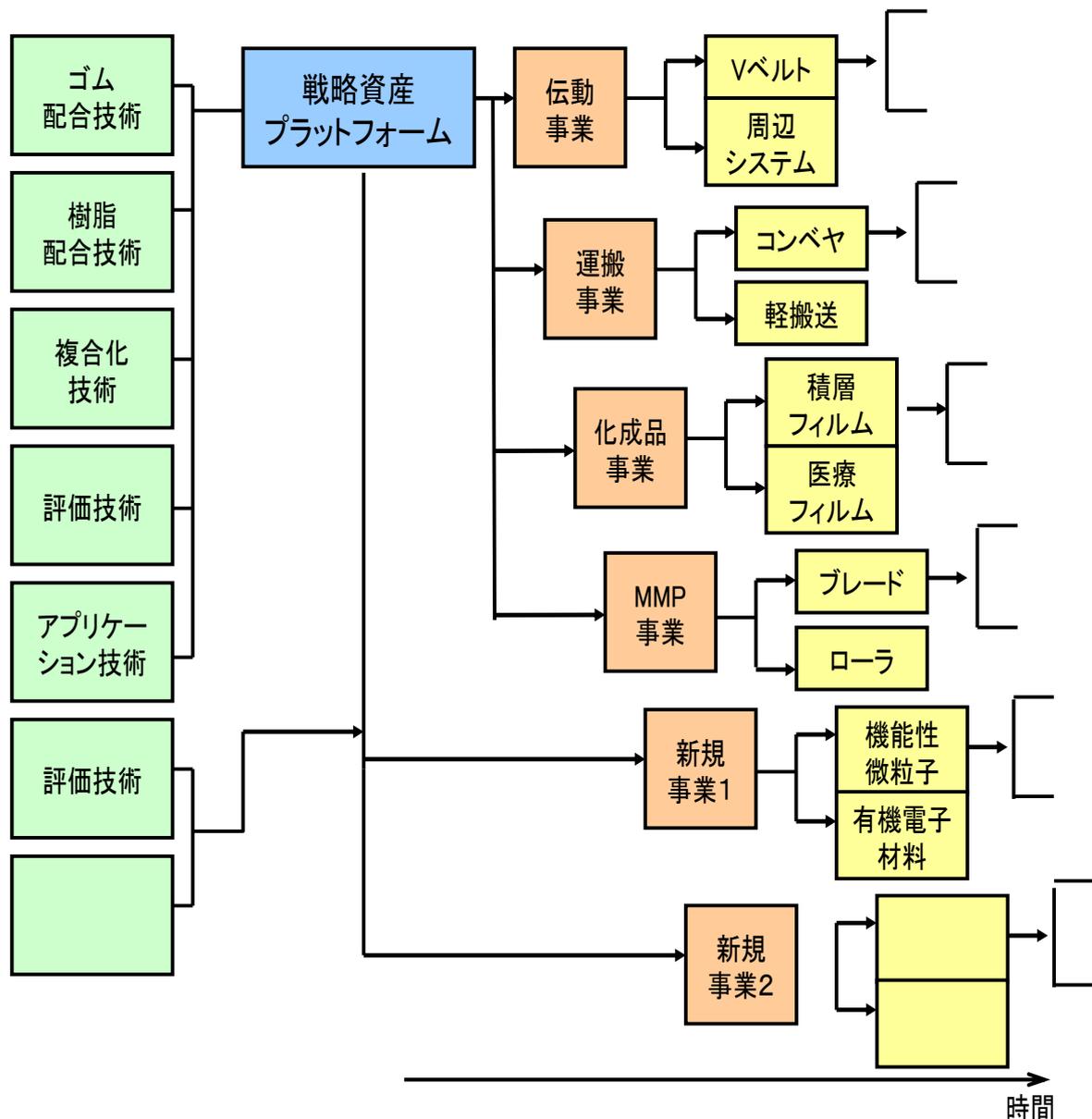
4 今後の投資でコア・コンピタンスと呼べるもの

今後の投資も、「コア事業」を中心に行なっていくため、コア・コンピタンスとしてはより高度化するにせよ大きく変わらないと思われる。もうひとつの投資先である「新規事業」に関しては、これまでの事業で培った技術、知識、経験などが移転できる分野に注力していないため、外部から戦略資産を取ってくる必要があると思われる。今後、事業選択の十分な見極めは必要になるが、バンドー化学にとって新しい分野でこれまでのコア・コンピタンスと連動した新たなコア・コンピタンスが構築され拡大していくことが期待される。

5 どれにも分類できないもの

セグメント上「その他の部門」に属するゴルフ場の経営、不動産の販売・仲介に関する資産はどう分類すべきかが難しい。しかし、バンドー化学が本来注力すべき事業にとって、これらの資産が何らかのシナジー効果を及ぼすとは思えない。たとえ利益を生んでいるとしても（実際は生んでいないが）、この手の資産をいつまでも持つておくことは評価されることではないだろう。

6 戦略資産プラットフォームと事業展開



バンドー化学の今後の投資は、コア事業である「伝動事業」「マルチメディアパーツ事業」、そして今後の成長のための「新規事業」に特化するとされている。コア事業での投資では現在の中核技術などの戦略資産増強が図れるので、戦略プラットフォームの充実にもつな

がっている。また、海外での連携システム（製造・加工拠点、販売網）、情報システムおよび関係資産（ブランドの浸透）の蓄積がすすむだろう。「新規事業」に関しては、これまでの事業で培った技術、知識、経験などが移転できる分野に注力していないため、自社以外から戦略資産を調達してくる必要がある。それらの戦略資産を自社の戦略資産プラットフォームにいかに関与させるかが今後の課題となる。しかし、現実的にみると「新規事業」にも、戦略プラットフォームの共用部分があり、従来とのシナジー効果が期待できる分野に方向性を変換するのもひとつの選択と思う。