



### 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

#### 第4回 戦略資産 (Strategic Assets) <sup>1</sup>

##### 1 戦略資産とは

「戦略資産」と「事業ポートフォリオ」(Business Portfolio) の考え方は、企業戦略レベルで並行してお話するのが一番分かり易いと思います。事業戦略を考える場合でも同様に、そのレベルでの戦略資産も考える必要があります。

#### 戦略資産(Strategic Assets)

##### 1 特質

1.1 企業独自性

「強み」 「弱み」  
Strength Weakness

1.2 補完性のある資産

1.3 模倣・入手が困難

組み合わせ

1.4 分解が困難

1.5 将来価値の計算が困難

1.6 長期にわたる 持続的改良・蓄積を通じた進化が必要

##### 2 進化の仕組み

2.1 長期的視点と先見性 (Foresight)

2.2 環境適応的柔軟性

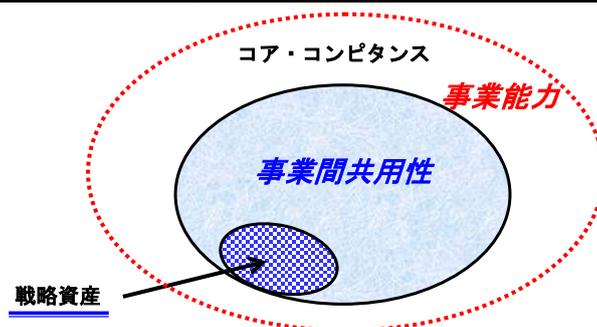
2.3 進化の組織的仕組み

ここで言っています「戦略資産」とはどのようなものか。企業レベルでも事業レベルでも戦略を策定する際に必要となります。企業にとって有形あるいは無形、有形と無形の組み合わせの資産に相当するもので、それらが組み合わせあって、あるいは独立にその企業独自の形で、その事業の「事業能力」(Capability) が市場での「競争優位源泉」(Sources of Competitive Advantage) になりうるものを指しています。今日のリーディング・アサイメントの1つ『コア・コンピタンスを実現する経営資源再評価』の内容がこの考え方に近いです。<sup>2</sup>

ハメル・プラハラドが作った「コア・コンピタンス」(Core Competence) という言葉がよく使われています。<sup>3</sup> この言葉はカタカナで使われることが多いのですが、コアが中核、コンピタンスは能力に相当します。最近でしたらコンピタンス評価が人事評価でも使われたりするくらいです。コア・コンピタンスと言う場合は、無形の事業能力を指しています。戦略資産の場合は、有形・無形の資産も含めてその企業の事業能力を競争優位源泉にまで高めるものです。したがって、戦略資産の無形資産の部分はコア・コンピタンスの部分集合だと考えられます。

## 戦略資産とコア・コンピタンス

	独自性	競争優位源泉
戦略資産	○	○
コア・コンピタンス	△	△

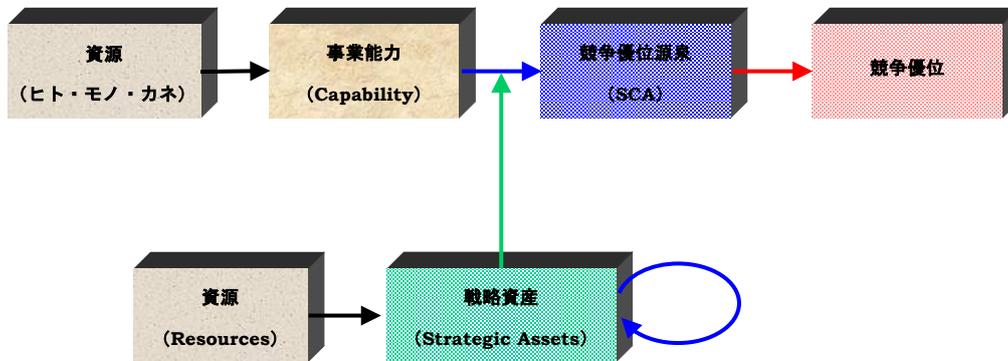


コア・コンピタンスの場合、競争企業に比べて優れた事業能力になっているかどうかと言う点が曖昧です。例えば阪急電鉄と阪神電鉄であっても、お互いにコア・コンピタンスだと思っているものは、必ずしも我々が言う戦略資産には該当しない。企業の方にお話をしている時に、「うちのコア・コンピタンスは何ですか」と唐突に聞かれることがある。しかし、本人が尋ねているコア・コンピタンスと私が考えているコア・コンピタンスとは内容が違うものですから、すぐには答えられない。おそらく戦略資産に近いものを指して言われているのか、そうでないのか。ケイパビリティ (Capability) もそれに近い使われ方をします。

いずれにしても我々が戦略を立案する場合に、戦略資産が有形かつ無形の場合と、有形だけの場合あるいは無形だけの場合があります。その企業にしかなくて、他社は持ち得ないと言う独自性があり、それが事業能力を競争優位源泉に高めるものを戦略資産と考えています。企業の事業が市場で競争優位に立つためには、競争優位源泉と呼ばれる事業能力を必要とするわけですが、それを作り出す媒介作用を戦略資産が果たすと考えています。

これをどのように構築するかを考えて行きたいと思います。

### 事業能力・戦略資産・競争優位源泉



例えば「住友電工の戦略資産は何だ」と改めて聞かれたら、この定義を満たすようなものが具体的にあるのかと言うことです。答えることが難しいと思いますが・・・その企業がある時点で見たと時に、戦略資産と捉えるものが過去の様々な事業活動の営みの中から作り出されているわけです。そのようなものが自然にその企業独自のものになっていて、それを媒介にして事業能力が競争優位源泉に近いものになって効果的に機能しているものに相当します。

これは意図的に作り出すべきものであるし、またそれで全て出来るわけではないと言うものもあります。どのような事業を行う、それにはどのような競争優位源泉が必要になり、それを作り出す上でどのような戦略資産が必要で、それらをどのように構築・強化すべきか。あるいは今後新規事業を開発していくに際して、その事業の競争優位源泉になるもの、他社が持たないものとして我々が持つべき事業能力は一体何かと言う認識で考えると言うことです。

戦略資産というコンセプトを戦略策定段階で取り込んで考える場合、その果たしている役割を的確に認識することが重要です。戦略を策定・遂行していくことに関して、本当に役立つコンセプトになっているのか問うことが必要です。もう少し具体的な話に進みたいと思います。

(注：アサヒビールの戦略資産分析については、付属資料1を参照してください)

## 2 競争優位源泉と戦略資産

競争優位源泉に相当する事業能力とそれを生み出すと考えられる戦略資産の一覧です。リストアップされているものは一例ですべてではありません。それら以外のものも考えられます。戦略策定に際しては、このような競争優位源泉と戦略資産との関連にもとづいて、競争優位に必要なとされる事業能力を競争優位源泉に高めうる戦略資産を見つけ出し、それらをどのように構築すべきかを具体的に考えることです。

### 競争優位源泉と戦略資産

競争優位源泉	戦略資産
商品力	顧客関係資産
製品開発力	製品開発技術 製品開発連携システム 製品情報システム 市場情報システム
調達力	製品開発技術 調達連携システム 市場情報システム 取引関係資産
マーケティング力	市場情報システム マーケティング連携システム
顧客対応力	市場情報システム 顧客対応連携システム
物流力	物流技術 物流連携システム 物流情報システム
生産力	生産技術 生産情報システム
販売力	市場情報システム 販売連携システム 取引関係資産
活動速力（スピード）	連携システム 情報システム
同期力（タイミング）	連携システム 市場情報システム
先発力	連携システム

例えば、大阪梅田のターミナルに阪急百貨店が立地できていることは、阪急百貨店の販売力を競争優位源泉に高める戦略資産です。<sup>4</sup> その立地を占有しているわけですから、だれも真似出来ない。これは1つの目に見える有形資産で、販売力を競争優位源泉に高め得る媒介となる働きをします。もちろんこれは永続的ではないので、長期的視点に立って環境変化に適応した戦略資産を柔軟に組み替えることから、そのようなものが戦略資産として持続的に機能するわけです。あれだけのターミナル立地による顧客集客力はその販売力に対してプラスに働くわけだけれども、状況によってはマイナスになることも考えられます。

阪急電鉄に勤める受講生が昨年（2000年）言っていました。好立地を持っていると言うことを戦略資産として強く認識すると、逆にその会社の戦略の選択肢を狭めることになるのではないかと述べていました。「良い立地を押えたらそこにどんな商品を置いても儲けられるだろう」という発想になってしまうわけです。これは抑制的作用をする問題で、百貨店本来の果たすべき商品企画・調達、いわゆるマーチャンダイジングに関わる事業能力を好立地という戦略資産を媒介にして競争優位源泉まで磨き上げるという努力が不十分に

なると言う指摘です。これは確かにその通りです。他の百貨店もそれに近いと考えられます。「良い立地を押えれば、売上高や利益は後からついて来る」という思いこみが定着すると、経営について安易な考え方に陥るわけです。

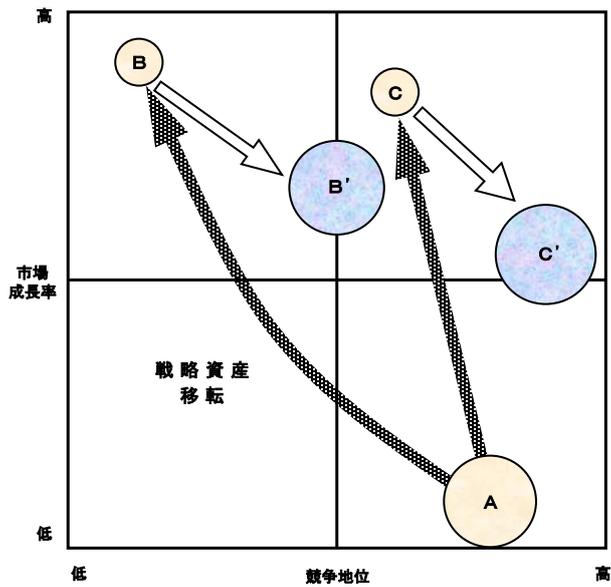
戦略資産はある事業能力を強化するように機能する場合と、逆にそれが他の事業能力を高めることに対して抑制的に機能する場合があることをよく認識しておかないといけない。また、戦略資産は競争優位源泉なり得る事業能力にどのように作用するのかを知り、事業環境の変化に対して適応できるように長期的かつ持続的に強化あるいは組み替えしないと、本来の働きをしないことになります。

立地のようなものでも、戦略資産として100%プラスに働くと言うことではないわけです。人為的に変えられると言うことは起こりえる。阪急百貨店にとっても、現在の好立地にマーチャンダイジング強化、店舗・売場開発、売場販売員能力向上などの努力が合わせて必要です。大阪駅北口にヨドバシカメラが進出すると客流の変化などによって立地環境が変わり、現在の有利な立地条件がそのまま維持できない可能性も考えられます。有楽町駅前にあったそごうは店舗閉鎖してしまいましたが、ヨドバシカメラだったらその立地を戦略資産にして、独自の販売力やマーチャンダイジング力を競争優位源泉として高め、周囲の顧客の購買を吸引する売上高をあげ、利益を十分に上げられると言うことになると、本来立地が事業の成否を左右する十分条件では必ずしもないといえます。

企業戦略策定に際しては、戦略資産が何かを特定し、それらをどのように構築すべきかを、全社レベルで考えていくことが、ここでのポイントです。事業戦略であれば、事業部Aの戦略資産はどのようなものであるべきかを事業部長なり部門長が考えることになります。

企業全体の視点では、全社的に見て戦略資産になっているもの、なり得るものあるいは欠けているものは何か。様々な事業部門にはそれらに相当するものがあり、それらを企業全体に有効に使えるものであれば、個々の事業の競争優位源泉になるように活用することが重要です。次の図に示しているように、事業部Aの持つ戦略資産を事業部Bおよび事業部Cに活用できるように移転することによって、移転先での事業能力を競争優位源泉に高め、競争地位の向上による営業キャッシュフローを増大させることを企図することです。

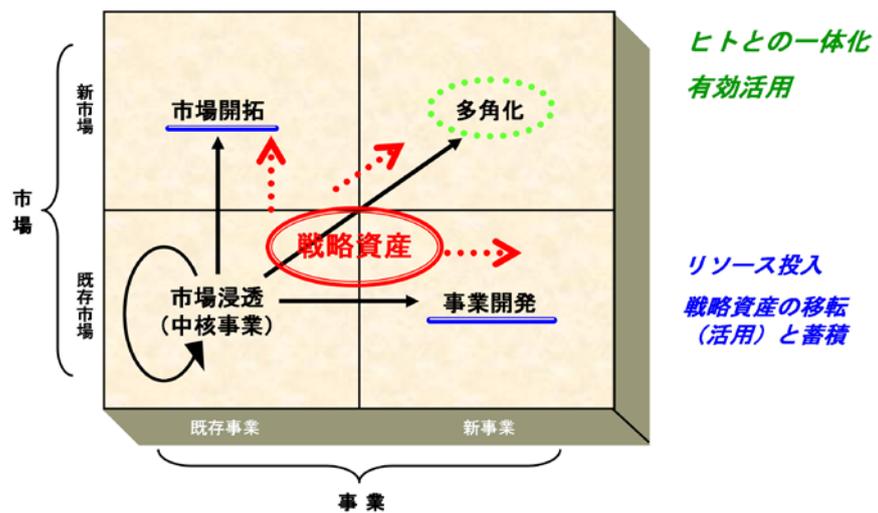
### 戦略資産の移転



### 3 企業成長マトリックスと戦略資産の移転

企業成長戦略を策定する際に使う図が下の図です。米国の経営学者アンゾフが発案した「成長ベクトルの構成要素」(Growth Vector Components) (通称アンゾフ・マトリックス) をもとにしたものです。<sup>5</sup>

### 企業成長マトリックス と 戦略資産の移転



現在の既存事業を既存市場で市場シェアの拡大によって、自社事業を市場に浸透させることを「市場浸透」(Market Penetration)と呼び、それが自社の主力事業になると「中核事業」(Core Business)と呼びます。

現在の既存事業を新市場に展開することを「市場開拓」(Market Development)と呼んでいます。新たに海外市場へ進出するとか、あるいは業務用市場から家庭用市場へ進出するとか、新たに顧客や用途を開発していくことに相当します。

次が「事業開発」(Business Development)です。従来の製品を中心に販売した産業用顧客を対象に新しいサービスを付加した事業をあらたに開発して販売することです。

市場も事業も共に新規と言う部分が、「多角化」(Diversification)と分類しています。新しい市場や事業に進出する際に必要な事業能力を競争優位源泉に高めて企業成長を促進する作用をするものの1つが戦略資産なのです。

新しい市場を開拓していく場合に、既存事業の中で競争優位源泉となる事業能力を持つ中核事業が活用している戦略資産を必要とされる事業能力を高めるようにすることです。独自のブランド、マーケティング・ノウハウ、流通チャネル、独自の営業部隊などが該当します。

新事業開発に活用できる中核技術に含まれる製品開発技術、生産技術などもそうです。他の事業の事業能力を競争優位源泉に高めうる事業間共用性があるものです。他の事業へ効果的に移転・活用されるものを、企業全体の中でどのようにとらえて、発見し活用すればよいかをよく考える必要があります。

このようなことを考えながら、1つの企業の中で各事業部が作り出した戦略資産になりうるものを、横串を刺しながら他の事業へ移転する。これが出来る企業でないと、今申し上げたマトリックスが事実上絵に描いた餅のような話になってしまいます。成長マトリックスを上手く活用し成功していくには、その中核事業で蓄積された戦略資産を新しい事業開発や市場開拓に移転し活用することが必要になります。

新規に参入する市場には競合企業がいるわけで、競合が提供している以上の顧客に対する価値を生み出していないことには事業の成功は難しいわけです。そのためには、個々の事業部が個別に持っている戦略資産になり得るものを横断的に活用する。例えば、製品開発に関わる技術が事業部ごとに、A、B、Cとあって、Aは材料、Bはデバイス、Cは製品設計について蓄積された開発技術があるとしたとすると、それらを引き出して融合しながら、全体として製品に組み合わせていくと言うことです。

先ほどの事例として取り上げましたIBMは総合力でIT関連のすべての事業分野に進出しているわけですので、各分野でそれぞれスペシャリストである競合企業がいる。それらの

企業はその分野の戦略資産を持っていますので、それを超えて個別に IBM が持っているものを組み合わせた時に戦略資産としての力が上回ることが必要です。そうでないと総合力で勝てない。日本のどこかの会社のように、どの分野に進出しても皆中途半端で、全部負けてしまうということになってしまう。事業が広がっていくと企業の場合、事業横断的に戦略資産として使えるようにしておくことが必要です。

どのようなものを戦略資産として構築することが必要かは、企業レベルの事業領域の設定にも依存しているわけです。今後この事業領域で成長していくと設定すると、その事業領域に必要な競争優位源泉は何かをよく考えて、意図的に戦略資産を構築することが必要です。何が具体的に戦略資産に相当するものか。既存事業で作りに出した蓄積がそれに相当するのか。それ以外に求められているものとして何が必要かを的確に把握することです。

例えば、IBM のケースにしても「ソリューション」というコンセプトが出てくるわけですが、それまでどの程度ソリューションらしきものが IBM のビジネスにあったのかということ。そうするとソリューションの事業能力を競争優位源泉に高める上に、戦略資産としてどのように作り出すかを意識的にやらないといけない。最近（2001年）、「eビジネス」という事業コンセプトを大々的に売り出していますが。例えばフランチャイズ・マネジメントだったら、木下純三ありと言うような形で『日経ビジネス』なんかで、個人の写真が出てくるくらいにソリューションのノウハウを持った人の売り込みが出来るわけです。ノウハウはある程度個人知として蓄積されているわけですから。

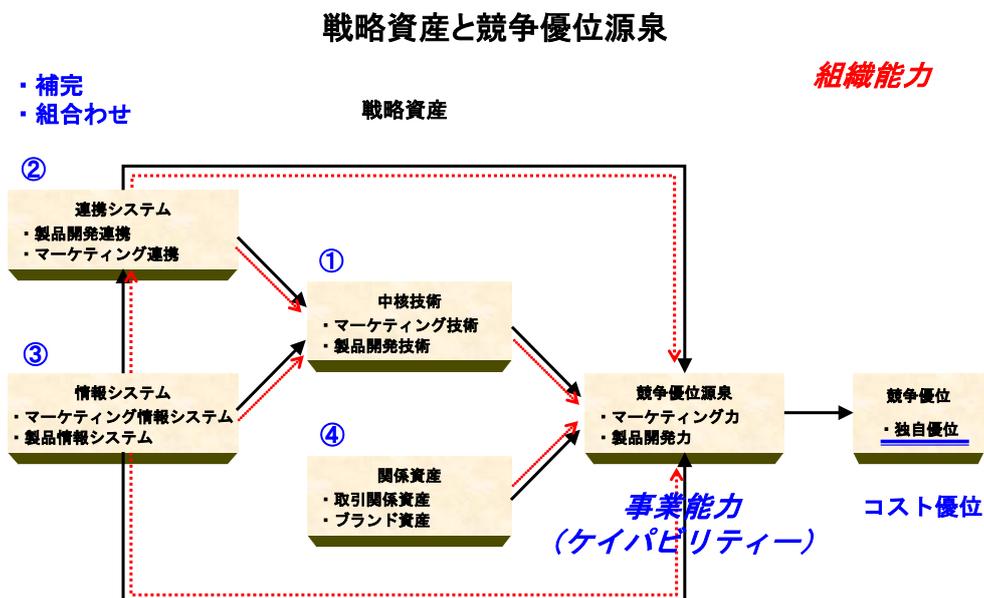
（注：IBM の戦略資産分析については、付属資料 2 を参照してください）

戦略資産を識別する際は、企業全体の事業定義、あるいは事業領域から何が企業の成長にとって必要かということをも十分認識することが必要です。その意味で、長期的視点で考えていくことが必要です。現在の事業から異なる事業へ進出する場合に、既存事業で蓄積した資産がプラスに生きて来るようにしたい。それは具体的にどのようなものか、と言う見極めが重要です。CEO が企業全体を見渡した時に、一体それは何か、どこにそのようなものがあるのかを把握できるようにしておくことが必要です。それをつかんで、必要なヒト・モノ・カネを戦略資産構築に集中的に投入していく。事業選択・集中に関わる部分、つまり事業ポートフォリオ戦略の中で考える際に、これからの企業成長を駆動するものが、どれだけ今の事業活動の中から生み出され戦略資産として蓄積できているのか、できるのか。その見極めが重要です。

#### 4 戦略資産と競争優位源泉

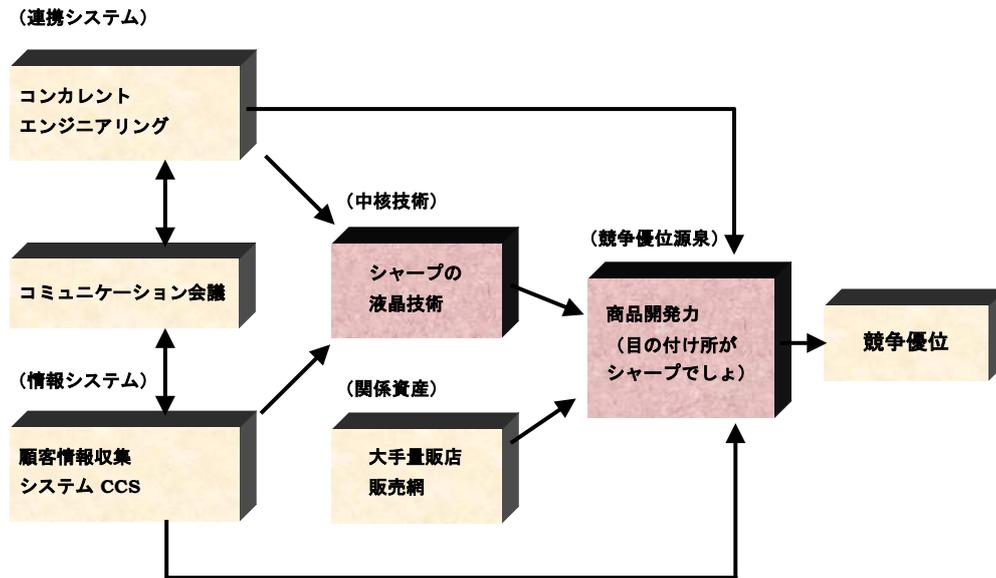
戦略資産が媒介し事業能力を競争優位源泉に高める貢献を示しているのが次の図です。戦略資産を構成する「中核技術」(Core Technology)、「情報システム」(Information System)、「連携システム」(Collaboration System)、「関係資産」(Relational Assets)が、間接的あるいは直接的な形で事業能力を競争優位源泉に高め、企業の個別事業の市場

における競争優位を確立することを示しています。



これを事業単位レベルで捉えますと理解しやすくなります。次の図はシャープの事例です。シャープの家電事業の競争優位源泉である商品開発力を作り出す戦略資産に対する1つの捉え方です。シャープの液晶技術が中核技術で、それを支えているのが連携システムの一つであるコンカレント・エンジニアリングと顧客情報収集システムを一つとする情報システム。さらにそれらを連携させるコミュニケーション会議と言われるような形の連携システムと情報システムを兼ねた仕組みで、製品開発のエンジニアリングとマーケティングを連携させ同期化させる。それから松下電器（現パナソニック）のように小売系列店網を持っていないわけで、逆にそれが大手家電量販店とのつながりを良くしているところがあって、そのような取引関係についての関係資産がこの1990年代の家電ヒット商品を生み出すことに成功した競争優位源泉に高められた商品開発力といえます。2000年代に入って、この図のように上手く機能しているのかどうか。今（2001年）のシャープは90年代とどこが違うかを聞きたいのですが・・・

## シャープの戦略資産



(O氏のコメント) — 液晶に関して言えば、90年代はまだ事業規模が大きくなっている途中でシャープも業界の中でトップでした。先端技術をやっていると、色々関係するメーカーと連携が取り易い。そうすると競争を優位に進められるのですが、今は他メーカーがトップで、日立が最近強い。技術連携を取る面での優位性や、分野における優位性がどんどん落ちてきている。何か独自技術を織り込んだ液晶を広めていかなくてはいけないのですが、市場自体がなかなか広がらない。液晶の応用商品を広められていない。

(小島のコメント) — 結局シャープは「スパイラル戦略」と呼ばれるデバイスと完成品が共に進化させるやり方をとっているのですが。液晶技術を使って商品開発をしていく商品の種が尽きたと言う感じですか。ザウルスに取り入れて液晶画面を見やすくすることによって、人気が出ている。それが1つでしょうし、PDAの本家として頑張っている。さらに新しい液晶ビューカムが出てくるとか・・・

辻晴雄氏が社長の当時は、このようなフレームワークが非常にぴったりと合うので成功例として使わせて頂いているのですが・・・今の21世紀になると、過去の話になってしまう。それくらい市場競争の中で求められる競争優位源泉が変化し、それを作り出す戦略資産も変わると言う認識がないといけないのです。1990年代の成功事例を2000年代にそのまま持ち込んでも競争優位を維持できないわけです。

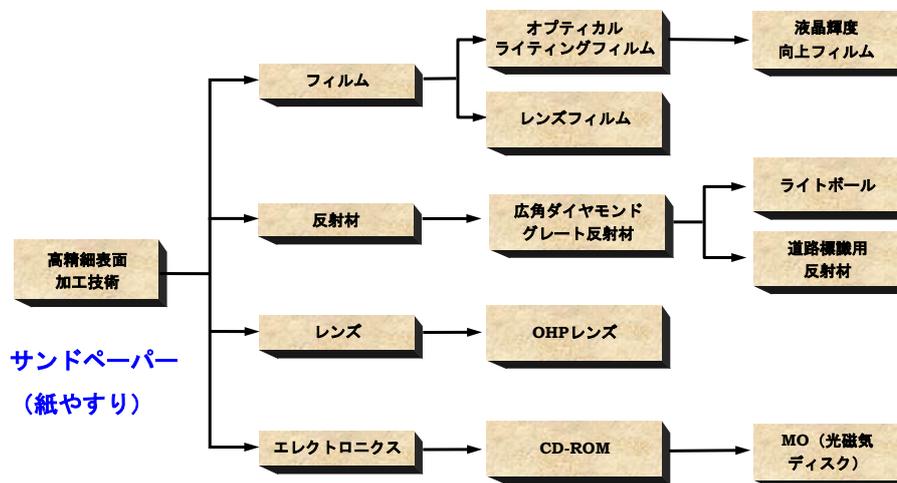
競争優位を考えますと、常に市場自体、顧客・競合企業が変化しているわけです。そこに求められて「顧客価値」や競争優位源泉がその時代に合う形で変わっていかないといけない。過去の成功事例をそのまま引きずってしまうといけない。結局この戦略資産を構成する従来のものが今求められているものにどのように変わったのかと言うところでしょう。

現在のシャープに求められているものは、どの戦略資産が今日の市場での競争優位源泉として効き続けるのか、何が効かないものになったのかをよく精査することが必要です。連携システム、情報システム、関係資産はそれらに含まれる要素を1つの集合として考えるコンセプトになっていますから、それらの構成要素の働き方の部分が変わります。ある働き方は1つの事業環境では上手くいったけれど、違う環境になると、構成要素の中身自体で変わっていかなくてはならない。そのような意味からいくと、常に戦略資産が活きる形でどのように変容・進化させていくかが、非常に重要な問題となります。

(注：シャープの戦略資産分析については、付属資料3、4を参照してください)

戦略資産で議論する場合、製品開発に関連する中核技術に焦点をおいてお話しすると、最も例に挙げやすいのは3Mです。この図はいつも使用していて一番分かり易い例で、様々な事業を派生・展開させる母体になっているのが、「高精細表面加工技術」というマイクロ加工技術です。これを「中核技術プラットフォーム」と呼んでいて、そこから応用製品が派生しているわけです。3Mでは中核技術をプラットフォームとして、製品開発に転用し新製品を生み出すことが明確なポリシーとしてあることがわかります。これが数多くの独自性の高い新製品を生み出す仕組みの一つなのです。一見してマウスパッドとジェット機に使われている機体表面フィルムは一体どのような関係があるのか、我々消費者から見ると理解出来ないわけですが、実はそれらの要素技術にあたる中核技術は同じだと言うことです。

### 3Mの中核技術プラットフォーム



## 5 HOYA 株式会社の事例

「会社は変わらない」といけないと言う話を先にさせて頂きたいと思います。HOYA という会社を事例にお話しします。6 眼鏡やガラス食器、皆さん方のご家庭にもあると思いま

すが、この会社は実はエレクトロニクス会社といえる側面があります。ヘルスケアとテーブルウェアというものは昔からあるものですが、今（2001年）やはり一番収益を上げているのは、ガラス磁気メモリーディスクなのです。これがこの会社の成長ドライバーとなっている事業として、実はこの会社の業績は、2001年現在の売上高は2000億円を超えていると思いますが、非常に業績が良いわけです。ROEを見ていただいても分かる通り、非常に業績の良い会社です。この会社はEVA（Economic Value Added）と言う指標に相当する指標として、SVA（Shareholders' Value Added）と言う指標を使っています。EVAはスターン・スチュワート社の登録商標のため使わず、アーサー・アンダーセンがコンサルティングで使っている企業価値指標SVAを使っている。この指標を見たら分かるように「EVA スプレッド」（EVA Spread）と呼ばれる指標も非常に良い。この資料をご覧になったら分かると思いますが、加重平均資本コスト（WACC）を1998年3.3%、2000年で5.6%も上回る高いパフォーマンスをあげています。ちなみに日本板硝子だとマイナスになっている。日本の会社で、このWACCを設定して、これくらい高いEVAを上げられる会社は少ないのです。この会社の高業績を生み出している基になっている事業の競争優位源泉を生み出しているのが、この会社の戦略資産に相当する中核技術なのです。

眼鏡やガラス機器からどうしてガラス磁気メモリーディスクやフォトマスクのようなものが出来るのか。非常に大きな飛躍があると思うのですが・・・基本的にオプティクスと呼ばれる技術がこの会社の戦略資産の中では非常に大きな役割を果たして、これがこの会社の中核技術に相当するものです。これは他のガラスメーカー、日本板硝子や旭硝子が持たない独自のものです。組成、溶解、成形、超精密プレス、研磨、表面処理というオプティクスのプロセスに関する要素技術から成るものです。さらに高分子材料開発技術。ガラス素材から作り込むと言うことは、組成や溶解などは材料開発の段階で隠し味的なものがある、容易に見えないことから模倣できない。いわゆるブラック・ボックス技術になっているわけです。

村田製作所もHOYAと同様です。セラミックフィルターやセラミックコンデンサーを作っていますけれど、それらは殆どの携帯電話の中に入っているわけです。やはり陶器の粉末のところから作り出すわけです。そこから先の工程は、全くブラック・ボックスになっていて、どのようにして作っているかは部外者には分からない。なかなか真似が出来ないと言うところが似ています。組成とかここら辺りからブラック・ボックスになっているように思います。

（注：村田製作所の戦略資産分析については、付属資料5を参照してください）

研磨や表面の加工技術は眼鏡やガラスウェアの技術から作り出されたもので複合的になっていて、これにエレクトロニクス技術と超微細加工が加わって、いわゆるオプト・エレクトロニクスと呼ばれるものが出来て、これが実はガラス磁気ディスクなどの基盤技術だと言うわけです。これがなかなか真似出来ない。だからガラス・ハードディスクを

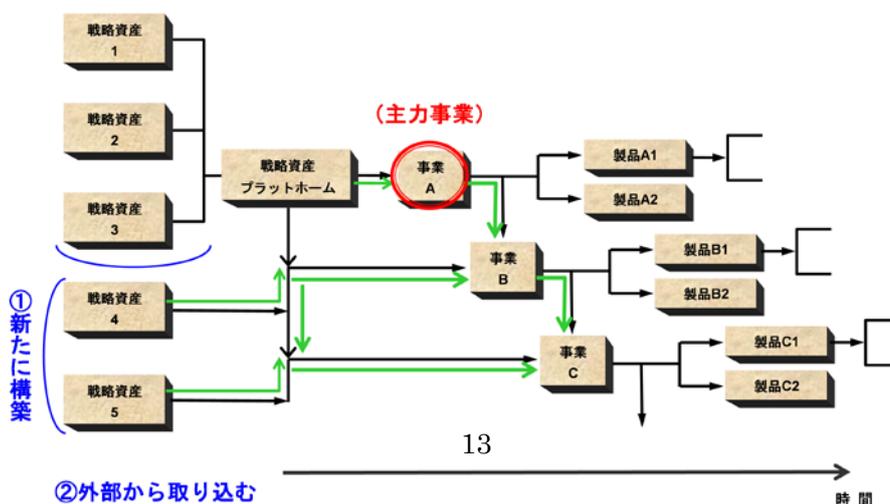
作れる会社はこの会社に絞られるわけです。極めて狭い事業領域（いわゆるニッチ）を設定して、他社が容易に真似出来ないように参入障壁を構築するわけです。

この会社が眼鏡とガラスウェアだけを作っていたらここまでは行かなかった。ここまで変わっていくプロセスがあるわけです。この会社の事業ポートフォリオが組み替えられるプロセスを見ていきます。最初の段階では、進駐軍向けにガラス食器を作って売っていた。創業の地に因み、「保谷硝子」という社名が最初に付いていますが。今やエレクトロニクスの最先端をいくガラス磁気メモリー・メーカーで、他社が追随出来ないようなものがどのようにして出来たのか。

ガラス機器からビジョンヘルスケアと言う眼鏡を作るようになって、ここから1つの飛躍があるわけです。第1期から第2期、エレクトロニクス分野へ進出した。そこで必要なエレクトロニクス関連技術をこの会社が取得していった。これはやはり新しい事業の中に今までのガラスを組成・研磨していく技術を戦略資産の中核技術として育て、そこへエレクトロニクスをさらに融合する形で加えていった。今までなかったようなエレクトロニクス関連の技術者を他の会社からスカウトして、エレクトロニクス技術を獲得しているわけです。そうすることによって、中核技術に融合を図っていくプロセスがあります。既存技術の連続線上から、社外から新規技術を取り込み、目指すべき方向へ向かって、戦略資産を組み替えているわけです。

当時を知っている人から聞くと、東京工大の研究室へ行って、ガラス機器のエレクトロニクスに関して一緒に研究していたらしいです。これが1つの飛躍プロセスで、半導体のフォトマスクを作るところから、磁気ガラスメモリーディスクへ展開。この分野に詳しい技術者の方ですと、この展開の時に何を加えなければいけないか分かると思うのですが。基本的に中核技術プラットフォームになっているのが、オプティクス技術です。既存技術を必要な製品の開発に活かしながら、必要な新規技術を取り込んで、新たに戦略資産を構築し、競争優位源泉自体を作り変えていく。現在から将来を見据えて企業としての成長に必要な事業の競争優位源泉を作り出す戦略資産の組み替えを明確な意図の下にやる必要があるわけです。次の図が、戦略資産プラットフォームと事業展開を示したものです。

### 戦略資産プラットフォームと事業展開



中核技術を戦略資産プラットフォームとして事業展開をしていかないと、ニッチ市場で世界の8割を供給するようなシェアはなかなか取れない。例えば、電子材料・部品で世界No.1になりたいなら、デバイスの狭いニッチで世界シェアの8割・9割を取ると言ったように事実上独占的状态になる製品を作ることです。そのニッチの参入障壁となる競争優位源泉をどれだけ強固に作れるかと言うことです。そのためにはその会社が戦略資産として持っているものが、他社では真似が出来ない、追いつけないことが必要です。そのようなものを作ろうとすると、意図的に今の持っているものに足りないものを知り、それらを加えていくと言う形で、計画的に研究開発をしていかななくては行けない。

これに関連することとして、企業における中央研究所があります。中央研究所は戦略資産になりうる中核要素技術を研究開発することを目的として作られたものなのです。そのような意図で作られても、要素技術を戦略資産になりうる方向に明確に位置付けて、それらを開発して今後の企業成長にどう貢献させるかという明確な技術戦略がなければ、たとえ優秀な人を沢山雇って研究開発をやらせたとしても、企業成長に長期・短期に貢献するかは非常に疑問です。

このHOYAの事例からも分かる通り、ガラスウェア、眼鏡、エレクトロニクスと言う事業部門をつないでいるのが戦略資産プラットフォームなのです。個別事業自体がそのようなものを共有して、それを関連する事業に有効に活用できているのです。企業レベルで考えるCEOとしては、戦略資産プラットフォームがどのようなものであるかを十分に見極めて、戦略的に必要であれば、関係事業部門を横串刺す形で、戦略資産の転用・活用をかなり強引でもやらないといけません。そうしないと個別事業部門の持っている技術が部分最適を起こす可能性があり、企業の全体最適を長期的に実現しない場合が多い。そのような意味から、企業レベルでのCEOの強力な権限行使が必要なのです。企業の中には問題児の事業も優等生もいるわけですが、優等生の持っているものから取り出して、問題児の事業能力強化のために注入し立て直しを凶らなくては行けないわけです。会社の「事業展開シナリオ」をもとに、どのような戦略資産が個別の事業成長に有効に活用出来て、将来の企業成長につながるかを常に考えなくては行けない。何か質問などありますか。

**(H氏の質問)** — 確認なのですが、戦略資産の中では独自性があるものがたとえなくても、それに替わって出てきたものとして独自性があれば、それが戦略資産になる。ですから例えばコアのケースでしたら、もちろんコア技術がその中に入るわけですが、逆にそれがなくて、色々な技術を寄せ集めたところに新しい生み出すものがあれば、それも戦略資産になると言うことでよろしいのでしょうか。

**(小島の回答)** — それも間違いのないことです。個々にそのようなものの組み合わせ方自体が、きちんと分解して、もう一度また再生出来ると言うことだったら真似されてしまいますが、個々のパーツ自体にして取り出したら、もう元に戻せないと言うことでないといけません。各パーツの組み合わせ方で復元できないものならば、戦略資産と言ってよいと思います。そのところがキーなのです。

(H氏のコメント) — 例えば、その組み合わせ方を特許で守ってしまうことが出来れば、それは戦略資産と言うことですね。有難うございました。

(K氏の質問) — 先程の有楽町そごうの件で、ビッグカメラが各地に進出してきたと言うものがありました。もし仮にビッグカメラの方が成功したら、そごうにとっては有楽町と言う場所は戦略資産でなかったと考えられるのではないかと先生は言われていました。ですが逆に、明らかにそごうにとって有楽町は拠点でネームバリューもあるし、昔からずっとそこでやっていることは、私個人的にはある意味で戦略資産だと思うのですが。ただ、戦略資産であったものを結局そのオペレーション戦略と言いますか、実際の運営の部分での戦略性が足りなかったために、本来戦略資産であるものを活かすきれなかったと言う形の捉え方も出来るのでしょうか。

(小島の回答) — それはご指摘の通りです。だからこのような図を描いているわけです。個々の戦略資産のコンポーネント自体の複合的な働き方が考えられます。例えば、有楽町駅前の立地のようなものが有形資産であっても、それを生かす事業能力であるマーチャンダイジング力が有効に働いていなければ、事実上プラスの方に働いて競争優位源泉につながらないとは考えられます。ビッグカメラが有楽町駅前の店舗で立地を戦略資産として生かしたのは、ビッグカメラのマーチャンダイジングや販売に関する中核技術が加わって競争優位源泉としての販売力・調達力・マーケティング力が出来たのではないのでしょうか。だから、それで理解は正しいと思います。単純に言うと、立地だけに頼ったらいけないと言うことです。

阪急百貨店の事例等がそうです。立地さえ確保したら大丈夫だと言う成功神話がある。立地の良いところがあると、すぐに出店したが、そのような癖がつくと、結局マーチャンダイジングという商品開発力・マーケティング力が弱体化してしまうわけです。だから兵庫県三田市に出店するといったように、ニュータウンの開発があったらそこを押えることを百貨店は常に考えてしまう。立地を押えて拡張していく戦略自体が、事実上機能不全を起こしているのが現状ではないのでしょうか。それでも好立地があったら食べていけると皆が思っている。

(O氏のコメント) — 名誉のために言いますが、阪急固有の問題ではないです。どこでも百貨店は売り上げ仕入れにして場所貸し業になってしまう。百貨店と言う、小売業態の問題ではないのでしょうか。

(D氏の質問) — 先程のHOYAのOHPを見て思ったのですが、HOYAの場合、戦略資産はステップ・バイ・ステップ(帰納的)でいったのではなく、オプティカルのところからレーザーディスクのようなものをイメージして、「ちょっとそれは難しいから光磁気ディスクにしよう」と言うことで、その後それを作るために演繹的にテクニックを入れたのではないのでしょうか。そう考えると本当の意味で戦略的だと思うのですが、逆にステップ・

バイ・ステップでいったのであればそれは戦略ではなく、単なる戦術資産で、少しグレードが下がるのではないのでしょうか。もし逆に演繹的にいっているのだとしたら、それは戦略資産であって、他のところですぐに追いつかれるようなものは、戦略資産ではなく戦術資産ではないかと思うのですが。

(小島の確認) — 今私が違うスライドで申し上げたようなことも、実際やっていないとも考えられると言うご指摘ですか。

(D氏の回答) — 逆に先を見て対象を決めると言う。

(小島の回答) — それ自体は私の考えているものと合い入れる部分です。だからどう見ると言うことです。長期的視点と先見性 (Foresight) を戦略資産の進化の仕組みとして書いてありますが、やはりどのようなものが今後必要になるのかを判断するフォアサイト (Foresight) のようなものがあるわけです。もちろんそのようなものが 100% 当たるとは限らないのですが、例えばこのようなコアに関わる部分に関しては、やはりフォアサイトを持つ人が判断して、それにもとづいて資源集中していくと言うことと、一旦やり出すと持続すると言うことです。芽が出なかつたらすぐに諦めてしまうと言うことだと、「継続は力なり」にならない。途中で放らず、「継続は力なり」にしていかななくては行けない。ここは大事です。企業の技術開発のあり方そのものです。

日本の電気・自動車産業は 1980 年代から一挙に世界的製造業までのし上がったにもかかわらず、90 年代以降からシックス・シグマ (Six Sigma) か TOC (Theory of Constraints) とかカタカナで表現されるアメリカで作られた手法を取り入れているわけですが・・・それら以外のもので、どのようなものが日本の製造業の中核技術から出て来ているのですか。

(E氏のコメント) — IT ブームで光関係は売れまくったのですが、そのデバイスは殆ど日本が作っています。それらをセットしているのがアメリカです。もちろん最初にそのシステムにはどのような部品があるのかと言う設計をするのはアメリカなのですが、それを実際に形作って出していくのは日本です。日立電線や日本板硝子の開発したデバイスには世界シェアの 80% を取っているものがあります。そのようなものがとても多くて、デバイス関係もかなり生き残っているのではないかと思います。多分そこはプロセス、材料など色々なものが入ってきて出来ている部分で、日本はまだ光通信関係では強いです。

(小島のコメント) — そう言うところがないといけませんよね。インターネットだったらシスコに売られまくると言うことでは、いけないわけです。

(注：バンドー化学の戦略資産分析については、付属資料 6 を参照してください)

それでは本日予定していましたレクチャーのセッションは、ここまでにしておきたいと思えます。

<sup>1</sup> 戦略資産の考え方は、次の文献を参考にして作られている。Collins, D. J. and C. A. Montgomery (1995), “Competing on Resource: Strategy in the 1990s” *Harvard Business Review*, 73, (July-August), 118-128, 「コア・コンピタンスを実現する経営資源再評価」 *Diamond Harvard Business*, (June-July, 1996), 93-106. Markides, C. C. (1997), “To Diversify or Not to Diversify” *Harvard Business Review*, 76, (November-December), 93-99, 「多角化を成功に導く戦略的資産の活用」 *Diamond Harvard Business*, (February-March, 1998), 44-52. Hamel, G. *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社 1995年。以上の論文は次の論文を参考にして、概念化がなされていると考えられる。Barney, J. B. (1986), “Strategic Factors Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, 32, 1231-41. Dierickx, I. and K. Cool (1989), “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, 35, 1504-1514. Reed, R. and R. J. Deflillippi (1990), “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, 15, 88-102. Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

<sup>2</sup> Collins, D. J. and C. A. Montgomery (1995), “Competing on Resource: Strategy in the 1990s” *Harvard Business Review*, 73, (July-August), 118-128, 「コア・コンピタンスを実現する経営資源再評価」 *Diamond Harvard Business*, (June-July, 1996), 93-106.

<sup>3</sup> Hamel, G. *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社 1995年

<sup>4</sup> 阪急百貨店は純粋持ち株会社エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社傘下の株式会社阪急阪神百貨店が運営する百貨店。創業者は小林一三で大阪梅田に本店をおく。かつては株式会社阪急百貨店だったが、2008年10月1日付で株式会社阪神百貨店と合併し、株式会社阪急阪神百貨店となった。1920年に東京・日本橋の老舗百貨店・白木屋を出張売店として売上歩合制の家賃で招致し、デパートの採算性を確認すると、梅田駅でのターミナルデパートの可能性を信じた小林一三は、契約期間満了とともに白木屋との契約を解除して自社直営の阪急マーケットを切り替え、梅田駅ビルを大幅に拡張して百貨店に相応しい規模の店舗を作って1929年に鉄道会社直営百貨店を開業した。現在も「阪急うめだ本店」は沿線の豊かさを背景に関西一の売り上げを誇る。2011年3月には、JR九州博多駅新駅ビルの核テナントとして新店舗「博多阪急」を開店した。「神戸阪急」(JR神戸線神戸駅前、神戸ハーバーランドキャナルガーデン内、売場面積 33,278 平方メートル)は長年赤字が続いたため、賃貸契約が切れるのを機に、2012年3月11日に閉店した。

<sup>5</sup> 企業成長マトリックスは、次の文献にある「成長ベクトル構成要素」(アンゾフ・マトリックス)にもとづいて再編している。Ansoff, H. I. (1957), “Strategies for Diversification,” *Harvard Business Review*, 36, (September-October), 113-124, 「多角化戦略の本質」 *Diamond Harvard Business*, (April, 2008), 138-154. Ansoff, H. I. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, p. 109, 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部 1969年 137頁 Ansoff, H. I. *The New Corporate Strategy*, 1988, p. 109, 『最新・戦略経営』産能大学出版部 1990年 147頁

<sup>6</sup> HOYA 株式会社は日本の精密機器・ガラスメーカーで、売上高(連結)4135億24百万円(2010年3月期)。一般にはメガネレンズ・メーカーとして知られており、社名は発祥の地である東京都保谷市(ほうやし、現在の西東京市)に由来する。マスクブランクス・半導体製造用フォトマスクなどの半導体部門、HDD プラッタなどのディスク部門、メガネやコンタクトレンズ・眼科医療用の眼内レンズなどのアイケア部門、各種カメラ・プロジェクター等、光学機器向け特殊・光学レンズなどの光学部門、ガラスや花瓶等の高級ブランド HOYA クリスタル部門、情報システム・ASP・カスタマーソリューションなどのサービス部門などの事業部門を持つ。眼鏡部門は国内トップクラスであるが、海外のシェアは高くはない。液晶パネル向けのフォトマスクやマスクブランクス、HDD 用のガラス基板事業における、オプト・エレクトロニクス事業の主要事業の世界シェアはいずれも 80%を超えている。第2次世界大戦中に創業した軍需向けレンズ等の光学ガラス生産が終戦で行き詰まり、戦後は江戸切子職人他の人材を集め高級硝子食器の生産へ参入。GHQ 向けの受注を機に、海外向けを含むクリスタルガラス食器・シャンデリア生産へ拡大し、その基礎を確立する。その後、眼鏡レンズ、さらに半導体マスク、コンタクトレンズ、HDD などの生産へと進出。多角化戦略の結果、各部門でトップシェアを誇る精密機器・ガラス企業となる。