

〈研究ノート〉

ベンチャー企業の情報技術とコア・コンピタンス — 実態調査に基づく考察 —

Consider an interaction between IT & Core-competence of
venture company on our field resarch

鈴木 信 幸

1. はじめに

日本の産業構造を概説し得る言葉に「社内分業体制」「国際分業体制」「下請分業体制」といったものがある。これらは大企業組織を頂点とする産業界のピラミッド構造を総称かつ賛美的に表現したものであり、大量生産と大量消費が継続的に満たされることを当然視した時代の言葉である。しかし、俗に言う「バブル経済」の終焉を経験した結果、完全競争とは言い難い環境下で一致協力した経済成長主義の社会事情は従来の価値観に踏襲の意義を考えるまでに変化した。つまり、私たちの日常的な消費行動に関する問題あるいは産業構造のフレームワークに相当する問題など、ミクロからマクロまでを含む多岐な問題を多面的で本質的な議論の場を開示しようとする変革ムードが昨今の産業界には見られ得る。

新しいムードが漸次的に拡大することにより、この影響は「リーディング・カンパニー」と呼ばれた日本の牽引企業にも波及した。その結果、長い年月と多額の資本を強いられた競争優位の構築に対して、本来的な意味を問い正したいとする声が大きくなり、企業の全体目標に等しい戦略決定を根底から揺さぶりかねない事態が起き始めたのである。なぜなら、日本の輸出型産業の代表である自動車産業や鉄鋼産業が堅固な競争ルールの下に参入障壁を形成してきたにもかかわらず、業績回復の兆しは微幅で推移することが常軌的となり、場合によってはマイナスの業績期を目にすることも多々あったからである。この理由に関して、通説的にはプラザ合意以降の「円高シフト」を用いて説明することもできるが、

暗黙的に受け入れられてきた既存の産業構造あるいは既存の競争ルールに革新の必要性が認められ、斬新な価値観の下に新種の産業構造と競争ルールが同時に創造され始めたと解する方が内部的である。つまり、社会的な資源配分を無駄なく有利に展開するためには「規模の経済」や「範囲の経済」を集中して追及する方が好ましいと言われてきたが、この点に関する独占的なポジションを取り続けることが非常に困難となった昨今においては、経営目標に応じて大企業だけが優先的に成長する時代に大きな調整期が訪れたと解釈する立場が成り立ち得るのである。

戦後の復興期から一貫して産業界をリードしてきた大企業とは裏腹に、産業の二重構造の中で参入機会や成長機会に恵まれることはないと嘆いた中小企業は数多い。しかしながら、大企業の動きに順応しながらドメインを策定してきた構図に崩壊の兆しが見え始めたことをきっかけに、すべての中小企業がアクティブまたはパッシブの別なく自社で調達した経営資源を独自に活用できる環境を手に入れたのである。そのため、新しい価値観と企業家精神を持ち合わせた既存の中小企業あるいは各分野に新しく勃興した中小企業は「ベンチャー企業」と呼ばれることが多くなり、日本の産業界を根源的に再構する役目を期待されている。また、日本の風土はベンチャー企業が育ちにくい土壌であると各方面から指摘されることもあるため、将来性を評価して資金的な支援体制を整えるベンチャー・キャピタル機関さらには経営手法やアイデアの実現を支援する産官学体制が整備される現状にある。

意欲的に活動したいと願う中小企業にとって、不変的と見られた大企業主導の経営環境に構造的な再編過程を読み取ることは好ましい変化である。しかし、昨今の変革期に好機のタイミングだけを求めことは難しく、自分たちの厳しい目を通して特徴あるコア・コンピタンス (Core Competence) を総合的に確認することが不可欠の課題となる。しかも、これらを確認する過程においては情報分析的で組織的な議論が要求されるため、組織内に新たな協働意欲を醸成するためにも創造的でシステマチックなツールが効果を発揮し得ると思われる。したがって、昨今の流れとして日本の産業界に新たなフレームワークが創造され始めたという情勢は、有形財と見られる具体的な商品あるいは無形財と見なされる技術力や組織力がベンチャー企業を内部的に支える特色ある経営資源となり得るチャンスを広げる意味を持つ。そのため、産業的にも地域的にも期待の膨らむベンチャー企業を対象に、コア・コンピタンスを組織的に確認したり創造したりする過程で各種の情報技術を効果的に活用しているかという探索課題を設定し、これらの関連を実態的に考察することが本論の目的である。

2. コア・コンピタンスの重要性

景気の好循環サイクルに慣れてしまった昨今、企業の短期的な目的の多くは最適操業度の長期的な維持に向けられる。しかし、経験則の1つとして景気は上下の波動を持って変化するため、後退期と呼ばれる期間は操業水準を縮小的に調整することが企業の常識となる。したがって、景気の下降局面に遭遇した場合、人件費や研究開発費など生産性指標の分母値に該当するコストが早期の時点でマイナスの修正を受けることは従来通りの方策である。例えば、社内組織を統廃合したりホワイトカラー層を削減したりすることは好例であり、それらは経営のキーワードとして定着した「リストラクチャリング」「リエンジニアリング」「ダウンサイジング」の現実的な姿を表している。そして、上記のキーワードが盛んに用いられる実情を考えたとき、次のような若干のニュアンス差を理解することも重要である。先に挙げる「リストラクチャリング」と「ダウンサイジング」は、企業のスリム化を第1に考える場合に使用され、従来と変わらない大企業の体質あるいは産業界の体質を維持しながら縮小均衡的に生産性の向上を期待する概念である。もう一方、次に挙げる「リエンジニアリング」の方は、企業側が主体となって多種の業務プロセスを再構築するときに用いられることが多く、対外的な顧客満足と対内的な生産性を同時に向上させ得るような業務工程を新たに創造するための概念となるのである。したがって、企業の特徴的な経営資源の筆頭に「ヒト」が挙げられることを踏まえた場合、コア・コンピタンスの形成過程とリエンジニアリングの創造過程は組織人の知識システムの中に相互の関連性を見ることができるのである。そのため、この2つの概念が適正に融合するとき、大きな組織変革が生まれ得る。

コア・コンピタンスとリエンジニアリングの双方は、基本的には未来志向の概念であり、企業は自己的に変革しながら継続して社会に存続するといった視点に立っている。そして、この「未来」に関する説明として、ハメルとプラハラード (G. Hamel & C.K. Praharad) は「未来のための競争とは、生まれつつある市場機会を自ら創造し、それを制覇する競争、すなわち新しく生まれる戦場の支配権をめぐる競争である」と概説する (一條 [訳], 1996, p34)。また、上記の2人は未来の競争に乗り遅れないための経営要素として(1)未来のための競争は現在の競争とは違うと認識する能力(2)未来の市場機会を発見する洞察力を築き上げる仕組みを持つ能力(3)未来という長くて険しい道に向かって会社全体を元気づける能力(4)過度のリスクを避けながら競合他社を追い抜いていく能力といった4つの知的アビリティを挙げている。つまり、従来型の競争条件をプログラムの適用することが難しい現状においては、マーケット・シェアやブランド認知率などの指標は直接的な競争性を代弁

し得る尺度ではないと見なした方が好ましく、むしろコア・コンピタンスの構成要素を適宜にミックスして投入した方が本質的で効果的な競争条件を創造し得るのではないかと論じているのである。

ベンチャー企業が産業界に登場した経緯を見てみると、それらの多くは既存の枠組に依存しないところに特徴があり、ある種の異端児として産業界に大きな刺激を与えるものと期待されてきた。そのため、未来志向であることがベンチャー企業には求められ、ニッチ市場の創造や既存市場の再開拓など将来的な事業領域を必然の業務としてこなすことが存立の条件とも言われている。その結果、実現できる範囲に限界はあるが、ベンチャー企業に求める課題と言えば、未来に向けた事業創造とコア・コンピタンスを効率的に組み合わせることであると論じられるのである。したがって、産業界の変革期に登場した多様なベンチャー企業が未来の競争に生き残るためには、新たに創造される具体物の生産過程に対して、特色ある独自の経営資源を共通的に配分することが不可欠の視点となる。つまり、量面と質面で圧倒した経営資源を持つ大企業をも含めて、未来に対する企業の総合力を創造的に体得しようとする取り組みは市場における新たな主導権の確立に大きな貢献を果たすと思われる。

コア・コンピタンスという概念は、1つの固定化された理解を伴うわけではない。その中であって、代表的な定義を挙げるとすれば、ハメルとプラハラードの「コア・コンピタンスとは、顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術をいう」といった説明が精一杯である（一條 [訳]，1996，p 254）。しかし、この定義が論じられた背景を考察してみると、そこには(1)コア・コンピタンスは幅広い製品群やサービス群の全体的で共通的な競争力となり得るものであって特定製品あるいは特定サービスに配分される競争力よりも上位に位置するものである(2)幅広い製品群およびサービス群の競争力となり得るコア・コンピタンスは新市場の創造と関連した主導権を左右しかねない(3)コア・コンピタンスの獲得には相応の時間と費用と能力が必要となるため1つの部門あるいは1つの事業部だけに依存することは不可能である(4)コア・コンピタンスを組織的に獲得して育成することが企業存続の鍵であるといった4つのコンストラクトを確認することができる。つまり、チャレンジ的にまとめてみると、コア・コンピタンスというものは、単一製品あるいは単一市場だけを競争の対象とするのではなく、その他の企業には提供できかねる特定の利益を顧客に提供できる本質的で特色的な競争的経営資源の集合体であると説明できると思われる。したがって、コア・コンピタンスを確認する第一歩としては、従来から続く無関心的で鵜呑み的なスキーマを再構築することが挙げられ、この段階を越えて新たなコア・コンピタンスを組織的に創造することができたと見るためには、他社からも承認され得る競争力を全

社的に共有化できた状態が必須の条件となる。

3. 調査の実施

未来の競争条件を基礎から支えるコア・コンピタンスというものは、要素的にも時間的にも複雑な議論を要求する。そのため、これらを前提に調整される全社的活動の面々は、高度に発達したネットワーク型の情報技術を用いて効果的にリンクされることが望ましく、非定型的で柔軟的な判断を優先して支援する各種の意思決定ツールが適時適切に用いられる場面は現実化の動きにある。このような状況下において、斬新な革命児として登場した昨今のベンチャー企業は、コア・コンピタンスの確認と創造に関して最新の情報技術を駆使する現状にあるといった研究仮説が持ち上がる。したがって、いくつかの統計的な分析を介して検証仮説の実証を試みるのが本論の主旨となる。しかしながら、調査の企画と分析が手続き的に実施される前置きとして、私たちが具体的に視覚できるハードな機器システムのみを「情報技術」と称する立場は、あまりにも一面的すぎるのではないかとと思われる。そのため、本論のスタンスとしては、ある経営目的を合理的に達成するためにハード・システムとソフト・システムを融合的に活用できる知識群が「情報技術」であると解釈するのである。

- 1) 調査対象：選択台帳として『ベンチャー年鑑』を用い、その中で製造業に分類された600社をランダム的に抽出した。
- 2) 調査期間：平成7年11月1日から11月30日までの1カ月間とした。
- 3) 調査方法：郵送法による留置調査を実施し、期間終了前には電話による回答願いを付帯した。
- 4) 調査内容：質問紙の構成は大きくは12項目のカテゴリからなり、フェイスシート・代表者特性・提供する製品・企業の開発力・企業の財務指標・企業の情報力・企業の情報システム水準・遭遇する経営環境・経営戦略の方向・企業の外部交流・企業支援の水準・今後の経営課題に関する内容が細目的に配置された。また、各項目の測定に関しては回答の容易性や尺度の妥当性などを考え、記入式・選択式・5ポイント尺度の3つが適宜に組み合わせられることとなった。

4. 結果の検討

今回の調査で有効と判断された標本母数(有効回答：202社)に検討を加える際、回答の

代表性や信頼性を推定することは重要なステップである。しかし、統計的な傾向差として、本論の検証仮説は否定される結果にあると読み取ることの方が重要であると思われた。図4-1の結果を見ると、多くのベンチャー企業がコア・コンピタンスの構成要素は製品に関する技術力や開発力にあると理解していることが実態として見られた。つまり、実際に市場で取引される財の企画や生産に対して、自分が持ち得る経営資源のほとんどを優先して投じる様子が伺えたのである。したがって、無尽蔵とは言えない顧客を相手に、彼

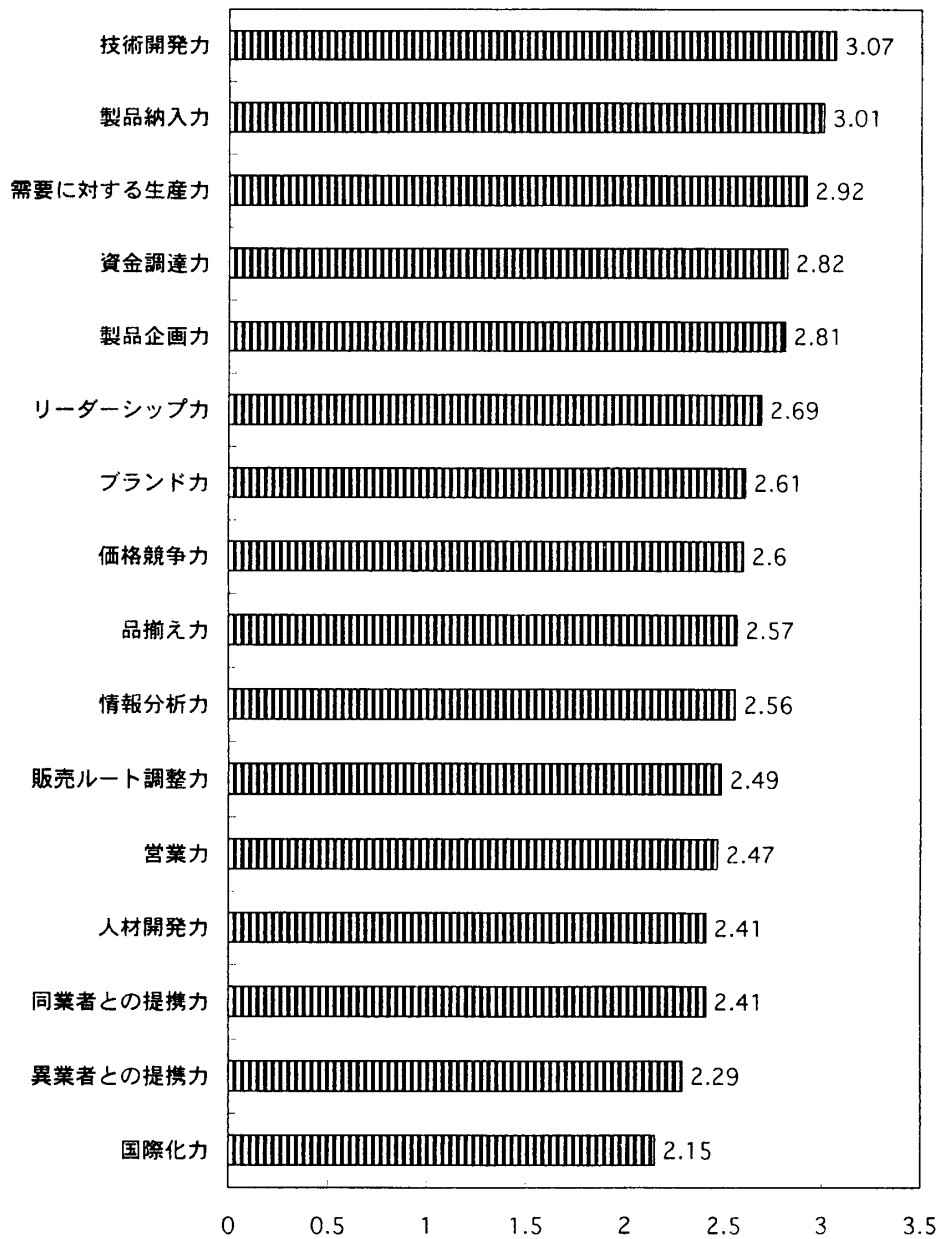


図4-1 ベンチャー企業が認識する競争優位条件
 出典：鈴木，ベンチャー企業的意思決定特性と情報技術の関係，1996。

等の満足水準を継続して保持するためのプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションが同時に創造される現状が理解されるのである。また、先記のハメルとプラハラードがコア・コンピタンスと技術の関係を定義の中で論じているように、組織的に投入した相応レベルのコア・コンピタンスと具体的に提供される財の関係には因果的な連鎖性を想定することも可能な範囲である。

これに加えて表4-1の結果を見ると、本論の仮説に対して棄却の側面を目にすることになった。つまり、パソコンをメインとする情報システムを社内に構築する段階までは到達できたようだが、その主要な活用場面と言え(1)金銭に関する日常的で反復的なバッチ処理を行なう(2)パソコンをネットワークの端末として情報交換のコミュニケーションを行なう(3)専門技術者の製品開発を図面や計算の点で支援する(4)さまざまな活動から発生した多様なデータを大量に保存する(5)品質管理の推定値を計算するといった5つの場面を代

表4-1 情報機器の利用実態に関する因子分析

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
財務管理	0.825505				
給与管理	0.806908				
国内の外部機関と情報交換		0.749671			
海外と情報交換		0.748027			
組織構造を变革		0.740203			
管理職を削減		0.718774			
人材を教育・育成		0.643996			
不確実なリスクを軽減		0.638871			
製品設計			0.867268		
研究開発			0.827635		
必要データを大量に保存				0.714866	
定型書類の清書・保存				0.689701	
顧客管理				0.602075	
品質管理					0.789786
固有値	6.437883	2.415161	1.840008	1.221922	1.066868
累積寄与率	30.65659	42.15735	50.9193	56.73797	61.81829

出典：鈴木、ベンチャー企業の意思決定特性と情報技術の関係、1996。

表としていたのである。したがって、ネットワーク・システムに対応した高性能パソコンが安価に提供されたとしても、ベンチャー企業の情報技術は先代から可能であった業務的意思決定に用いられることが通常で、個々の意思決定者が最新の情報技術を活用しながら非定型的な意思決定を組織的に連結する姿は二義的なものでしかないという実態が理解されたのである。

これら2つの結果を踏まえるとき、分析的には本論の仮説が成り立たないことを理解する。つまり、ベンチャー企業の情報技術というものは、まだまだ定型的な意思決定を合理的に支援する段階で停滞しており、コア・コンピタンスの確認と創造といった極めて非定型的で戦略的な場面においては限定されたレベルでしか活用されていないとするのが本調査の結果である。

5. まとめ

90年代の初めに起きた「第2次ベンチャーブーム」は、本格的なベンチャー企業の勃興を意味していた。なぜなら、それ以前に起きたブームの特徴は、大企業から大きな支援を受けて投資主のために各種の実践的アイデアを創造することにあつたからである。そのため、これとは異なる経緯で登場した数々の企業は、育てがいのある実りを見ることなく早期に消え去るケースも多かった。しかし、昨今のベンチャー企業に対しては、産業界の再構築ばかりでなく地域の活性化を期待する声もあり、以前と同じような末路を漫然と歩むわけにもいかない事情がある。したがって、実態調査の結果を見る限りでは、本論の仮説が成立する可能性は低いと言わざるを得ない。だが、未来あるベンチャー企業が新たな産業構造の中で大きく飛躍するためには、コア・コンピタンスを確認したり創造したりすることに焦点を当てた戦略的計画と情報分析的で組織的な意思決定プロセスを適宜に組み合わせることのできる情報技術を独自に体系づける取り組みが必須の課題になると思われる。

付記

本論の内容は、筆者が以前に参加した(財)統計研究会のプロジェクト成果を新たにまとめたものである。

参考文献

- 1) 五十嵐富英, 『地域活性化の発想』, 学陽選書, 1995.
- 2) 一條和生 [訳], G. ハメル&C.K. プラハラード [著], 『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社, 1996.
- 3) 伊藤善市, 『地域活性化の戦略』, 有斐閣, 1994.
- 4) 占部都美, 『経営学総論』, 白桃書房, 1990.
- 5) 大山博史, 『ベンチャー企業の経営と戦略』, 財団法人統計研究会, 1996.
- 6) 小川英次 [編], 『生産管理』, 中央経済社, 1992.
- 7) 鈴木信幸, 『ベンチャー企業の意味決定特性と情報技術の関係』, 財団法人統計研究会, 1996.
- 8) 鈴木信幸, 『ベンチャー企業のコア・コンピタンス—情報化時代の研究開発マネジメントを含めて—』, 財団法人統計研究会, 1996.
- 9) 高橋三雄・伊丹敬之・杉山武彦, 『意思決定の経済分析』, 有斐閣, 1995.
- 10) 日経産業新聞 [編], 『ベンチャー新世代』, 日本経済新聞社, 1995.
- 11) 堀 義人・嶋田 毅, 『アントレプレナー生き残りのための4つの条件』, ハーバード・ビジネス7月号, ダイヤモンド社, p 60-p 65, 1996.
- 12) 宮川公男 (編), 『経営情報システム』, 中央経済社, 1994.
- 13) 横溝陽一, 『米国ベンチャー・キャピタルが教える5つの本質』, ハーバード・ビジネス7月号, ダイヤモンド社, p 52-p 59, 1996.
- 14) P. Lambing & C. Kuehl, 『Entrepreneurship』, Prentice-Hall, Inc, 1997.