

コア・コンピタンスをベースにした技術の多角化による 企業の持続的成長に関する研究

—戸田工業の多角化事例を通じて—

M120157 出 相 貴 裕

1. 研究の背景と問題提起

1-1 研究の背景

経営の多角化も「選択と集中」も、企業が持続的成長を遂げるための経営戦略であるが、企業が繁栄を謳歌できる期間は、30年とも18年ともいわれており、持続的に成長を遂げることの難しさが、改めて指摘されている。

1-2 問題提起

企業、なかでも本研究の対象である製造業が、持続的成長を遂げるための1つの鍵は、その企業がコア・コンピタンスを有しているかどうか、つまり、他社がまねのできないような技術能力を持っているかどうかであるといえる。そして、もう1つの鍵は、企業が自社のコア・コンピタンスをベースに研究開発に取り組み、技術の多角化を進めているかどうかであると考えられる。

そこで、本研究では、企業の持続的成長の鍵ともいえるコア・コンピタンスの形成プロセスと技術の多角化メカニズムに焦点を当て、「コア・コンピタンスは、どのようにして形成されるのか」そして、「コア・コンピタンスをベースに、技術の多角化はどのように進められるのか」という2点をリサーチクエスチョンとして設定する。

2. 先行研究とその限界

吉原ほか(1981)は、多角化戦略を考えるうえで最も重要な経営資源を、情動的経営資源であるといい、伊丹(1984)は、「見えざる資産」であると述べている。彼らは、技術やノウハウに代表されるこれら経営資源は、社内で時間をかけて作り上げるものであり、市場調達が困難な固定性の高い資源であると主張している。

市場に目を向けてみると、近年、市場ニーズの多様化や複雑化が進み、その変化も激しくなっていることから、製品や事業のライフサイクルも短くなっており、競争優位を持続できる期間も短縮化の傾向にあるといえる。

したがって、情動的経営資源は、社内の未利用資源を有効活用しながら時間とコストをかけて生成するものであるという資源ベース理論に拠ってはいは、迅速かつ効率的に技術の多角化を進めることはできず、市場での競争優位を確保することは難しいといわざるを得ない。

3. 事例研究

本研究では、企業の持続的成長の要因について、コア・コンピタンスの形成と技術の多角化の視点から明らかにするため、戸田工業株式会社を事例として取り上げた。同社は東証1部に上場する化学素材メーカーであり、創業から200年近い業歴を有する企業である。具体的には、同社の元代表取締役社長と常務執行役員(当時)の2人に、合計10時間のインタビュー調査を実施した。また、同社より提供を受けた資料とホームページ等による公開情報を基に分析を行った。

その結果、以下の事実を発見することができた。①コア・コンピタンスをベースに関連分野への技術の多角化を進め持続的成長を遂げていること。②社内の未利用資源を利用するとともに、外部組織を有効活用することによって、コア・コンピタンスを形成し、技術の多角化を進めていること。③外部人材の登用や外部への研究者の派遣といった人材マネジメントを通じて、研究者が多様な価値観や知識に触れる機会を創出していること。

4. 研究成果と今後の課題

4-1 研究成果(理論的インプリケーション)

本研究では、社内の未利用資源の利用にとどまらず、外部組織を有効に活用することが、コア・コンピタンスの形成に重要な要素になること、そして、技術の蓄積があり、組織としての吸収能力が高い分野において、外部組織を有効活用しながら技術の多角化を進めることが、企業の持続的成長につながるという示唆を得ることができた。このように、企業の持続的成長の要因を、技術の多角化の視点から明らかにし、これまで希薄であった技術の多角化プロセスについての議論を補完できたことが、本研究の貢献といえる。

4-2 今後の課題

戸田工業の事例では、外部組織の有効活用は、ほとんどの場合、共同研究という方法によっている。自社も当事者として携わる共同研究で生まれた技術は、比較的スムーズに組織に吸収されるものと考えられる。

一方で、M&Aなど共同研究以外の方法により外部技術を取得した場合、コア・コンピタンスの形成や技術の多角化にどれほど活用できるのか、外部組織の活用方法や外部資源の取得方法によってどのような差異が生じるのか、この点については、本研究で明らかにすることができず、今後の課題として残された。