

本稿では、企業がコア・コンピタンスに基づいた事業に集中すべきという一見もっともな考えについての問題点を検討したい。そのために、まずコア・コンピタンスの定義や構成要素を紹介したうえで、近年においてその概念がどのように用いられるようになっていくのかを確認する。次に、そもそもどのような文脈でコア・コンピタンスという概念が生まれたかを振り返り、概念の誤用可能性について指摘し、最後に企業が

## コア・コンピタンスの誤用

認する。経営学の一般的な教科書において、コア・コンピタンスは企業の中核的能力と訳され、他社との差を生み出す当該組織固有の能力であると説明される。コア・コンピタンスという用語以外にも、組織能力や経営資源などの言葉を耳にしたことがあるかもしれない。厳密に言えばそれぞれの意味は異なるかもしれないが、本稿においては同じものとして考えることにする。このコア・コンピタンスを構成する要素として、技術や組織プロセス、事業システムなどがあり、それらが総体となって、他社による模倣が困難な企業独自の強みを生み出すというこ

むしろ逆の戦略を主張するための概念であるということを経営学者のクリステンセンが指摘している。具体的には、コア・コンピタンスとは企業がどのように多角化していくのかという成長戦略を描くために用いるべきだと言っているのである。

この概念の提唱者であるプラハラッドとハメルは、80年代の日本企業とアメリカ企業の多角化の進め方とその業績について確認した上で、日本企業の多角化は一見してあまり関係のない事業を多く抱えているように見えるが、実は事業間で共通する強みの源泉であるコア・コンピタンスを有しているということを指摘している。したがって、彼らは収益性という観点から事業を買収したり売却したりという考え方に対して、新たな視点を提供したと言える。

# 企業の中核的能力も革新を

とになる。

この概念は、バブル崩壊後に苦境に立たされた日本企業が「選択と集中」というストラの実行に正当性を与えることになった。読者の方々もよく「業績が悪化した企業はコア・コンピタンスのある事業に集中すべき」という異口同音の主張を聞いたことがあるのではないだろうか。しかし、コア・コンピタンスはそもそも選択と集中を意図した戦略を支える概念ではないことに注意が必要である。

ただし、近年の日本企業の状況を振り返ってみると、現在のコア・コンピタンスで事業を進展させ続けられるのかという点で疑問が生じる。コア・コンピタンスは今の成功を約束しても、将来にまで価値を有し続けるわけではないからである。つまり、企業が持続的な競争優位性を実現するために、既存のコア・コンピタンスを継続的に強化しつつ、新しいコア・コンピタンスを常に探し求めなければならないのである。



名古屋市立大学大学院  
経済学研究科講師

大神 正道

所有するコア・コンピタンスをいつまで活用すべきかについても考えたい。

まず、コア・コンピタンスの定義と内容について確

おおがみ・まさみち 技術マネジ  
メント。東京大学大学院経済学研究  
科博士課程単位取得満期退学。修士  
(経済学)。1988年生まれ。

