



Title	コア・コンピタンスに基づく市場の特定：合成纖維 カネカロン事業の再建
Author(s)	古田, 武; 寺川, 真穂; 小林, 敏男
Citation	大阪大学経済学. 2007, 57(1), p. 43-59
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/17130">https://doi.org/10.18910/17130</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# コア・コンピタンスに基づく市場の特定：

## 合成繊維カネカロン事業の再建

古 田 武・寺 川 真 穂・小 林 敏 男

### 1. はじめに

Hamel and Prahalad (1994) は、『コア・コンピタンスとは顧客に対して他社の真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的力である<sup>1</sup>』と定義づけ、企業におけるコア・コンピタンスの重要性を指摘する。同様に、Prahalad and Ramaswamy (2004) は『消費者と企業との新しい関わり合いがあり、主としてこの関わり合いを通して価値が共創されるのだ<sup>2</sup>』と指摘する。

ただここで言及されている企業は、コンピュータ、家電、自動車、あるいは飲料、食品、トイレタリー、化粧品といった大衆消費財の最終製品を扱うそれらであり、これらの企業の場合、一般顧客や一般消費者との結びつきが中心となる。ところが素材あるいは部材を提供している企業の場合、企業が直接に取引している顧客あるいは消費者は、最終製品以前の段階に位置するか、最終製品を作っているメーカーであり、それらとの取引を仲介する流通業者である。したがっていわゆるエンドユーザーではない。エンドユーザーにまでたどりつく、何層にもおよぶプレーヤーたちが連鎖しており、それらが需要者と供給者の両面を持つ重層的な構造を形成している。

素材や部材を提供している企業の場合、前述のとおり顧客は最終の顧客と直接結びつくこともなく、また最終顧客は見えない場合も多い。しかしながら、素材や部材の場合でもコア・コンピタンスが結びつく顧客は直接販売する顧客ではなく、重層的な関連の中での最終製品の供給者及び最終顧客に結びつくことが重要である。単純に「顧客」と定義するのではなく、より普遍的なものにするためには、素材や部材産業のケースにも適用できる顧客論の展開が必要である。

何故、ここで素材や部材産業に関わる議論を敢えて提起しているのかといえば、複数のプレーヤーによる需要者と供給者の連鎖構造も、確かに上記の研究者たちが考えているように、需要者と供給者の1対1の関係（相対関係）に議論を集約することができなくもないが、それでは重要な論点が抜け落ちてしまう、と我々は考えているからである。最終製品供給者とは異なり、素材、部材産業においては、顧客との関係が相対とは限らず、顧客価値を生み出す可能性は多様に存在する。顧客を重層的なものとして捉えれば、それぞれの顧客が求める顧客価値はそれぞれ別個のものとなる。しかしながら、これを单一の顧客と捉えれば、これらの論点は全部消え、コア・コンピタンスと顧客の結びつきは平面的なものしか生じない。Gawer and Cusumano (2003) が、インテルを典型的な事例として取り上げ、素材あるいは部材供給業者が産業全体の隆盛を図り、エンドユーザーに対

<sup>1</sup> 詳しくは、Hamel and Prahalad (1994), 邦訳11頁を参照されたい。

<sup>2</sup> 詳しくは、Prahalad and Ramaswamy (2004), 邦訳353-354頁を参照されたい。

してまでも認知されるようになるまでの戦略過程を「プラットフォーム・リーダーシップ」と論述したことの意義は、ただ単なる相対関係だけでは論じきれないビジネスモデル論、さらにいえば産業創成論があるからだと考える。

素材・部材業者が目先の取引相手のニーズにだけ注目し自社製品を販売していくことと、取引相手の納品先、さらにはその先のエンドユーザーに至るまでのサプライチェーンを念頭においていた価値創造とは、その革新性、規模、範囲において異なる。むしろ我々は、コア・コンピタンスにおける議論を展開するのであるならば、技術としての模倣の困難性以上に、産業を構成する複数のプレーヤーたちを巻き込むビジネスモデルについて検討すべき、だと思っている。プラットフォーム・リーダーシップ、ビジネスモデルの観点から、コア・コンピタンスを再考することが経営研究における知見を深めることになる、と考える。

本稿では、事例研究を通じ、自社の持つコア・コンピタンスが、各段階において各々さまざまなニーズを持ちながら重層を成す顧客、すなわち「特定顧客構造」を対象として事業を形成する戦略を取る場合、新たな展開が考えられることについて検証したい。

## 2. コア・コンピタンスが生きる特定顧客構造の選定

本稿では、自社の持つ中核的能力であり、顧客と結びついて顧客価値を創造することができる力、すなわちコア・コンピタンスが結びつく対象顧客を、あいまいに一般顧客と考えるのではなく、ある明確な用途を想定した特定顧客構造として捉えた場合、新たな展開が実現することを実施例で提示する。また、自社の持っているコア・コンピタンスが、例え最初は貧弱なものであっても、ニーズが明確である特定顧客構造と結びつくことにより、次第に強力なものと

なり、他社の真似のできない顧客価値を創造する可能性がある。

具体的な事例として、鐘淵化学工業株式会社<sup>3</sup>（現：株式会社カネカ、以下「カネカ」とする）におけるモダーアクリル系合成繊維カネカロン®事業の再建を取り上げる。ウィッグ市場・ハイパイル市場・防炎カーテン市場という3つの特定顧客構造に結びついたカネカロンのコア・コンピタンスが、特定顧客構造の鮮明なニーズに直面し、そのニーズを満たす活動を通じて増強され、顧客価値をより一層増大させるコア・コンピタンスに変化していく過程について例証したいと考える。

### 2-1. 基本的コア・コンピタンス：合成繊維カネカロン事業の概要

1957年、(株)カネカはモダーアクリル系合成繊維カネカロンを事業化した。この事業が最初からつまずいたのは明確な用途を想定して、事業化したのでなかったためである。(株)カネカが日本で初めて工業生産を実現した塩化ビニル樹脂の中間体である塩化ビニルモノマーの新しい用途開発として、塩化ビニルモノマー1/2とアクリルニトリルモノマー1/2の共重合で合成樹脂を作り、それを溶剤で溶かしたものを作り、それを紡糸したファイバーを開発した。アクリルが主体であるアクリル繊維とは区別され、モダーアクリル繊維と呼ばれているが、大きな分類ではアクリル繊維の中に属する。元来、重合速度が大きく異なる塩化ビニルモノマーとアクリルニトリルモノマーの共重合は、技術的にも生産的にも難しいものであった。その上、繊維としての品質的にも、紡績性が悪いこと、染色性に劣っていること、耐熱温度が低いことなどの劣性があった。

昭和30年代、アクリル繊維はカネカロンを含めて先発4社でスタートした。ほぼ同時期に事業化されたナイロン繊維、ポリエステル繊維が

<sup>3</sup> 詳細については、株式会社カネカホームページ、<http://www.kaneka.co.jp/index.html> を参照されたい。

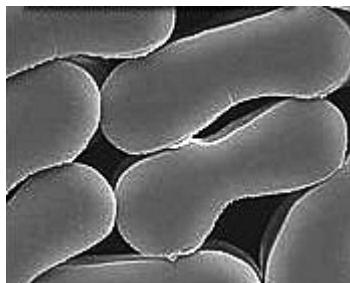


図2-1 モダアクリル系合成繊維カネカロン

それぞれ強力な用途を持っていたのに対し、アクリル繊維はあらゆる用途を模索したが、アクリル繊維でなければならぬ市場を見出せず苦闘した。結果として、先発4社はそろって経営の危機を迎え、『魔のアクリル繊維』と呼ばれるようになった。カネカロンは、その不調なアクリル繊維の中でも、特に厳しい状況であった。それは他のアクリル繊維と比較して「紡績性」と「染色性」で劣勢であったためである。そのため、昭和30年代の後半、アクリル繊維がメリヤス用途で羊毛代替の場をやっと見つけ、事業的に安定化してきたときも、カネカロンだけは参入できなかった。占部都美のベストセラー『危ない会社』では、(株)カネカは最も危ない会社の中の1社として取り上げられた。これはカネカロン事業の不振が続いたことの結果であり、カネカロン事業は(株)カネカの命取り事業とまでいわれていたのである。子会社カネカロン(株)で運営していた同事業を、親会社(株)カネカが吸収し、手当たり次第に商品化していた事業を縮小した結果、昭和40年頃から赤字幅は縮小したが、抜本的解決には至らなかった。

ところが、欧米においてウイッグのブームが昭和43年から始まった。ウイッグを主用途の1つとしていたカネカロンはその影響を受け、その採算は好転する。昭和45年にはブームがピークに達し、カネカロンだけで年間100億円近い経常利益を出し、過去の損失は一掃された。しかしながら、昭和45年末のブームの終焉と共に、ウイッグは大量に売れ残って巨大な在庫と

なり、ウイッグ価格は急落した。ウイッグ市場に参入していた、十社を超える世界の主要な合成繊維メーカーは、それぞれ数十億円以上の損失を抱えて撤退していった。モダアクリルとしては出遅れたものの、この分野では先発であったカネカロンにおいても、大きな損失が発生した。それ以上にカネカロンにとって苦しかったのは、利益を上げる可能性のある市場が再び無くなってしまったことである。

カネカロン事業の撤退についても、詳細な検討が行なわれた。しかしながら、(株)カネカの中に深く入りこんでいたカネカロン事業の撤退は、(株)カネカ自体の事業構造を揺るがすものであった。それは、カネカロンの原料の半分が、自製の塩ビモノマーであるため、カネカロンの撤退によって(株)カネカの塩ビモノマーの消費が大幅に減少する。塩ビ樹脂に加えて、カネカロンでの消費をベースにして作り上げられていた、当時日本最大の塩ビモノマー設備は、カネカロンが撤退すると、稼働率を大幅に低下させることになる。塩ビモノマーの稼働率の減少は、塩ビモノマーの主原料である自家生産の塩素消費が減少することとなり、塩素の減少は併産品の苛性ソーダの減産となる。さらにカネカロンは蒸気の使用量が大きく、自社での火力発電の規模も支えていたので、この撤退は低コストの自家発電の減少ともなる。化学工業の場合、このような自部門自家消費の関係が大きく、一事業の撤退は、(株)カネカ事業全体の基幹部分に、重大な影響を与えることが予想された。そこで、撤退をせずに再建する方策を見つけることが主要な課題となったのである。

## 2-2. 顧客価値を生み出す特定顧客構造の選定

自社の持つコア・コンピタンスが顧客価値を生み出すことのできるように、特定顧客構造の選定を行なうことが必要である。もし世界の一般市場において、自社ならではの顧客価値を提

供できる企業といえば、世界的巨大企業か、とてつもなく優れたコア・コンピタンスを持っている企業ということになる。しかしながら、現実には世界を代表するような企業は少數であり、より弱小な企業のほうが一般的である。そこでそれら企業の持つコア・コンピタンスがより弱小なものであっても、それが顧客価値を生み出し得る可能性のある特定顧客構造を探し出して選定し、そのコア・コンピタンスを結びつかせ、発展させることが必要であると考える。

カネカロン繊維は、特定顧客構造としてウイッグ事業・ハイパイル事業・防炎カーテン事業を、いかにして特定したのであろうか。(株)カネカは、当初からカネカロン繊維が有しているコア・コンピタンスを充分理解しているわけではなかった。むしろ、販売上の大きなネックであったカネカロン繊維の品質劣勢である「紡績性の悪さ」、「染色性の悪さ」だけが、充分認識されていたのである。染色性の品質劣勢については、その後の研究開発努力により大幅に改良され、アクリル繊維と遜色の無いものにたどりついている。

一方で「紡績性の悪さ」は、繊維産業において致命的欠陥であった。紡績性が悪い原因は、カネカロン繊維が生来持っている「からみにくい」という性質に起因していた。しかしながら、この「からみにくい」という性質は一般的な繊維分野では品質劣勢であるが「からみにくい」ことが特色として評価される事業もあった。それがウイッグ(かつら、付け毛)である。

そこでまず、ウイッグをいかに特定したかについて検証したい。ウイッグは人間の頭髪を代替するものであり、頭髪と同様にからんでは困るため、既にカネカロン繊維と同じモダアクリル繊維を製造している先発会社が、ウイッグ用にファイバーを供給していた。米国UCC社<sup>4</sup>



図2-2 ブレードの製品例

ダイネル、イーストマン・ケミカル社<sup>5</sup>のベルル、そして米国モンサント社<sup>6</sup>のエルーラなどである。カネカロンは遅れてウイッグ用途へ参入することとなったが、これら先行事例により、参入時点でのウイッグ市場が、モダアクリル繊維の特色を活かせる用途であることを理解していたのである。

そして、結果的にはウイッグへの参入が遅れたカネカロンのみが生き残り、他社は全て撤退してしまった理由は3点ある。第1の理由として、カネカロンはウイッグを特定顧客構造として捉え、後述のごとく顧客のニーズを把握し、次々と派生的コア・コンピタンスを作り上げていったのに対し、他社は「one of them」の用途として捉えていたため、ウイッグ顧客構造の顧客価値を作り出すことについては充分認識していないかったことがあげられる。その結果、後のカネカロンがたちまち首位に躍進する結果となつた。第2に、ウイッグ市場の激変凋落に際して、カネカロンはブレード(頭飾り)<sup>7</sup>市場という、より大きな市場を見つけ、両市場での事業発展を実現したが、他社はそこまで追随できなかつたことがあげられる。

そして第3に、ウイッグ市場は1つの合成繊維事業を支える市場としては小さすぎた。カネカロンがより大きな市場であるハイパイル市場

<sup>5</sup> イーストマンコダックの子会社にあたる。

<sup>6</sup> 米国モンサント社は、後にソルーシア社に吸収されており、現在は存在しない。

<sup>7</sup> アフリカにおいて一般的なヘアスタイルで、エクステンション(付け毛)を編みこんだ編みこみスタイル。カネカロンではこのエクステンションを提供している。

<sup>4</sup> 米国UCC社は、後にDOW社に吸収されており、現在は存在しない。

を特定し、2つの市場をよりどころにして事業形成したのに対し、他のモダアクリル繊維は一般市場（低採算市場であった）を対象にしたため採算が悪く、モダアクリル繊維各社は全て撤退せざるを得なかった。

ハイパイル用途の特定については、最初から狙ったものではなかった。ハイパイルとは、通常衣服等に用いられる人工毛皮（フェイクファー）の製法をいう。ハイパイルについては、ウイッグとは異なり、モダアクリル各社の参入がなく、(株)カネカとしてもカネカロン繊維が特色を発揮できるという認識は持っていないかった。国内の販売についても、「泉大津」を中心とする毛布、カーペット、ふとん綿などと、地理的にその南に位置するハイパイルの生産地「高野口」は、ほぼ同様の扱いであり、低採算の市場であるという認識しかなかった。

しかしながら、技術サービス担当の技術者の中には、ふとん綿や毛布などに比べて、ハイパイルにおいては、カネカロンが、技術的、品質的に、特色を持っていると認識している者もいた。それは、いわゆる「暗黙知」にすぎなかつたが、カネカロンに有利な用途を探索する中で、この情報が表出した。そこで、技術陣がハイパイル用に特定して開発したファイバーを提供したところ、大きな反応を得たのである。その後、ハイパイルの仕上げ工程において重要な作業であるポリシャー加工が、他のファイバーでは数回必要であるのに対し、カネカロン繊維では2回程度で仕上がるという加工上の大きな利点があることも判明した。

このように一部の技術者の「暗黙知」が事業部全体の認識となり、ハイパイルに対する新製品の開発、ハイパイル加工技術の開発など数多くの派生的コア・コンピタンスが誕生した。重要であったのは、高野口（日本のハイパイルの80%生産）のみでなく、米国、欧州などグローバルな市場に飛躍させたことである。販売対象となるハイパイルメーカーも国内の高野口のみ



フェイクファーコート



ぬいぐるみ

図2-3 ハイパイルを用いた製品例

とせず、東南アジア各国において、ハイパイルメーカーの開発育成を実行することにより、カネカロンの主要事業と育てたのである。

防炎カーテン市場は、特色を活かせる用途として選択された。カネカロンのもう1つの特色は、カネカロンが1/2の塩ビモノマーできていたため、素材自体が難燃であるという点にあった（表1）。難燃性については、いくつかの用途が存在していた。

欧米では、子供用パジャマそして寝具について、厳しい規制があった。日本でも消防法による規制で、多数の人達が出入りする劇場や映画館、ホテル、デパート、地下街、高層建築物、病院、幼稚園、社会福祉施設などで使用されるカーテンは、一定の防炎性能がなければならなかった。このような難燃性を要する防炎市場に

表1 主な合成繊維のLOI値

繊 維	LOI 値
カネカロン	28~38
ポリ塩化ビニル	35~40
難燃ポリエステル	28
モダクリル繊維（カネカロン他）	25~32
ウール	24~25
ポリエステル	20~23.5
アクリル	18~20
ポリプロピレン	18~20
ビニロン	19.5~20
レーヨン	18~20
コットン	18~21

#### LOI 値

Limited Oxygen Index（限界酸素指数）の略号。燃焼に必要な酸素濃度を指す。空気中の酸素濃度は20.9%であるため、LOI値が約21以下のものは火が着火したら燃え続ける状態になる。

対し、カネカロンの難燃性を活かした事業を形成しようと努力することとなったのである。

### 2-3. 特定顧客構造との結合による基本的コア・コンピタンスの動態的発展

中間素材供給の場合、一般用途を対象とする、いくつかの分野や用途にまたがり、そのニーズは曖昧なものとなる。反対に特定顧客構造を対象として考えると、その市場はより単一な分野や用途を持つ顧客構造となり、そのニーズはより明確になる。明確なニーズを満たすためコア・コンピタンスを適確に補強することができ、コア・コンピタンスも発展し強化されていくと考えられる。

カネカロンが持つ他に類を見ない「からまない性質」を活かせる分野として、ウィッグ、及びフェイクファーやぬいぐるみ市場（以下、製品名からハイパイ爾市場とする）という特定顧客構造を選定した。そして、当初のからまないという基本的特色に加えて、用途に合わせた技

術が追加されることになった。具体的には、ウィッグ用途において開発された、①人毛の太さに合わせた50デニールという太いファイバーを作る技術と、②人毛に似た光沢を生み出す艶消し技術である。ハイパイ爾に使用されている獣毛のような繊維についても、獣毛に最も近い感触と外観を持っているということが、この市場に対するカネカロンのコア・コンピタンスとなつた。ウィッグ用途において達成した艶消しの技術が、ハイパイ爾分野でも基礎として、獣毛独特の光沢を出すことに成功したのである。この技術によって、結果的に獣毛の感触に非常に近いものを作りだせるようになった。

### 3. コア・コンピタンスの派生

企業が顧客に対し、他社の真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的力、すなわちコア・コンピタンスを持っていることが、事業展開の前提になる。しかしながら、コア・コンピタンスは貧弱なものであっても、顧客構造を特定すれば顧客価値を生み出すことができる場合が多くあり、事業展開の出発点となりうる。ニーズが明確な特定市場と結びついたコア・コンピタンスは、特定顧客構造のニーズにより対応することができ、顧客価値を高めるようにコア・コンピタンスの増強することが可能となる。特定顧客構造のニーズを一層充たすコア・コンピタンス、すなわち派生的コア・コンピタンスが発生する。

選定された特定顧客構造のニーズが、派生的コア・コンピタンスの発展によって満たされると、該当市場は拡大する。さらにその周辺部分などにある潜在ニーズまで満たされることになれば、新市場が創出される。事業は、特定顧客構造と企業の持つコア・コンピタンスが一体となって、形成されている。それは事業という体系の中で、弁証法的に発展する力を持つことになる。すなわちコア・コンピタンスの発展が顧

客価値のより一層の拡大をもたらし、それに よってもたらされた特定顧客構造の発展がコア・コンピタンスの一層の発展につながるとい う、動態的連鎖が存在するのである。以下では、このようなコア・コンピタンスと顧客の発 展を、コア・コンピタンスの派生という点から 考察する。

### 3-1. 派生的コア・コンピタンスの発生

派生的コア・コンピタンスは、より共通的な 基本的コア・コンピタンスが分化して誕生す る。特定的市場に対するコア・コンピタンスの 確立は、自社の持つ基本的コア・コンピタンス の上に積み上げることによって実現できる。

本業からその周辺の市場へ進出する経営が有 利であるのは、基本的コア・コンピタンスを ベースとして、その周辺市場のニーズに対応す るコア・コンピタンスを積み上げることができ るからである。顧客価値を生み出すコア・コン ピタンスは、基本的コア・コンピタンスの上に、 派生的コア・コンピタンスを具体的に積み上 げる方式が一般的である。以下では、前述の 各市場において、どのように派生的コア・コン ピタンスが発生したかを検証する。

#### 3-1-1. 派生的コア・コンピタンスの発生過 程：ウィッグ市場

カネカロンのコア・コンピタンスが結びつく 特定顧客構造として、前述のとおり、ウィッグ があった。ウィッグはカネカロンなどがファイ バーを出荷し、これを用いて韓国・中国・イン ドネシア・ベトナムなどでウィッグが製作さ れ、それが欧米諸国に出荷された。この市場を 支配していたのは、欧米に拠点を設けていたイン ポーターである。インポーターは、ファッショ ン製品であるウィッグのヘアスタイルのデ ザインやスタイルを研究し、それをウィッグ メーカーに指示し、ウィッグを製作させ、購入 していた。購入したウィッグは、欧米の小売商



図3-1 コラーゲン蛋白使用のウィッグ

(百貨店なども含む)を通じて、販売されてい た。以下に示すとおり、カネカロンはウィッグ 用途と結びついて、派生的コア・コンピタンス を強化していく。

まずファイバーとして、各種ヘアスタイルに 適合する新しいグレードを、次々と上市した。 モダーアクリルカネカロンファイバーだけで なく、ヘアスタイルによっては必要となる塩化ビ ニル繊維も開発し、ウィッグ用ファイバーの製 品ラインに組み込んだ。さらに人毛の主産地で あった中国やベトナムにおいて、パーマネント の普及によって人毛の供給が激減していること に対応し、天然の牛のコラーゲン蛋白を使用し た蛋白繊維を開発、合成繊維よりもより一層人 毛に近いファイバーを提供している。

また、インポーターが開発していた新しいヘアスタイルを、ファイバーメーカーとして開発することを目的とし、ウィッグ自体の研究所を 設立した。ここで、新しいヘアスタイル、および新しいヘアスタイルのウィッグの作製技術を 開発した。このことにより、インポーターに対 する協力と援助ができるようになり、顧客価値 の増大にも貢献できるようになり、またウィッ グメーカーに対しても技術指導が可能となっ た。

そしてインポーターと提携し、カネカロン使 用のウィッグの市場での宣伝計画を検討、宣伝

費の一部を負担する CO-アドバタイジングシステムを構築した。カネカロンのファイバーは、直接顧客のウイッグメーカーにpushi販売するのではなく、欧米のインポーターとの交渉に基づき、インポーターがカネカロンファイバーの使用をウイッグメーカーに指示するというフル販売システムであった。このため、インポーターと提携することによって、カネカロンのファイバー事業はウイッグメーカーに対する交渉力を持つことができ、事業を安定化させ、価格形成力を確保したのである。市場シェアも70%以上という高い占有率となった。

しかしながら、ウイッグ市場は、その後、縮小する。ウイッグは、欧米でファッションを中心としたブームを形成していたが、流行の変遷とともに、マーケットが急速に縮小したのである。残された市場は、美容院費用の節約目的のウイッグ、あるいは医療用ウイッグに限定され、小さなものとなった。最高では5,000トン/年間にはあったファイバー需要は1,000トン/年間位に激減した。この時点で先発のモダアクリルメーカーも撤退していった。ウイッグブームで新規参入した一般アクリル繊維やその他繊維メーカーも、大きな損害を受けて撤退していった。

カネカロンが生き残ることができたのは、前述のように他社が「one of them」の市場として捉えていたのに対し、ウイッグ事業として捉えていたため、ウイッグのインポーターやウイッグのメーカーが新しい市場に活路を求めて、必死に努力していることを把握していたからである。新しい市場はアフリカ大陸を中心としたブレードであった。アフリカ大陸を中心として急速にブレード市場が拡大し、ウイッグ市場よりも一桁以上大きな数万トンの市場が形成された。

カネカロンは、このような市場変化にも対応した。まず、①自社の持つコア・コンピタンスである人毛に近い感触、そして②難燃性を基本

的コア・コンピタンスとして成長し、市場の代表的ファイバーメーカーとなった。ブレードは、頭に結び付けて利用するため、ウイッグのように簡単に取り外すことができない。そこで、火がついた場合、易燃性のものでは火傷の危険性があるため、カネカロンの特色をウイッグ市場以上に活かすことができた。ブレード市場においても、ブレードに適したファイバーの開発はもちろん、ブレード自体の作り方の研究開発、インポーターと共同した CO-アドバタイジングシステムなども確立した。

### 3-1-2. 派生的コア・コンピタンスの発生過程：ハイパイル市場

カネカロンのコア・コンピタンスが結びついだ特定顧客構造として、もう1つハイパイル市場があった。ハイパイル市場で、カネカロンなどファイバーメーカーが韓国・台湾・インドネシア・中国などのハイパイルメーカーにファイバーを輸出し、ハイパイルメーカーは、製作したハイパイルを欧米の織元に輸出する。欧米の織元は、これらハイパイルによるフェイクファーをミンクやフォックス、シープなどの天然ファーに代替するものとして、外衣料用途やインテリア素材向けに販売した。またぬいぐるみについても、メーカーに獸毛の代替製品としてハイパイルを供給した。ハイパイル市場では、欧米の織元が支配力を持っていた。カネカロンはハイパイル市場においても、以下に示すとおり、コア・コンピタンスを派生させていった。

#### 【天然ファー再現の研究】

研究開発では、各種天然ファーを買い集め、その構造、構成、形状、感触などについて徹底的に分析観察が行なわれた。毛皮の表面を構成する刺し毛（ガードヘア）の研究としては、「テーパードファイバーの研究開発」、光沢の研究としては、「艶消しの研究開発」が行なわれた。これについては、ウイッグの艶消し技術

が基礎となり、さらに改良を重ねた結果、獣毛独特の光沢を活かせるようになった。これは、同時に天然ファーに非常に近い感触も実現した。ファイバー断面の形状が感触を生む大きな要因であることを把握し扁平タイプ、星型、楕円形などなど各種の断面を開発しミンクやフォックスなどの感触と合致させる研究をした。

また、「ガードヘアとダウンヘアの開発」が行なわれ、より天然ファーに近いものを作り出す技術が追求された。例えば、ミンクやフォックスなどの毛皮は、太くて長いガードヘアと細くて短い綿毛のダウンヘアからなっている。ダウンヘアを実現するため、熱収縮性ファイバーが開発され、ガードヘア用ファイバーと熱収縮性のファイバーを一定比率で混綿してハイパイルを作った後、熱をかけるとダウンヘアが収縮し表面にガードヘア、下毛にダウンヘアが実現できる。

色調についても、ミンクやフォックス、シープの毛は、それぞれ豊かな色調のガードヘアで構成されているが、ガードヘアを構成する色を单一のものではなく数十種類の色を混ぜることで、より自然な色調が出るような研究が行なわれた。紡糸工程において、カネカロン樹脂を溶剤で溶かしてドープにして染料を混合し、紡糸する紡糸機に改良を加えた結果、1m50cm程度の紡糸で色を変えることができるようになった。当時、染色の変更は1トン以上の単位で行なわれており、少量多色のファイバー生産は画期的な開発であった。このようにして作られた何十種類かの色を混ぜることによって、ミンクやフォックス、シープの天然ファーの色調に近いものが再現できるようになった。

### 【ハイパイル製造の研究】

欧米の織元が望んでいるハイパイルのニーズを把握するため、(株)カネカの研究陣は世界的に代表的なハイパイルマシン（米国ワイルドマン社）を購入し、(株)カネカ内でハイパイル製造の研究を行なった。カネカロンがハイパイル用に

開発したガードヘアやダウンヘアなどを使用し、染色についても多色調のファイバーを混ぜ合わせる技術を確立した。さらにハイパイルの加工技術の開発が加わり、最も獣毛に近いハイパイルを研究開発した。

これらの開発されたハイパイル製品は、直接欧米の巨大織元に提示された。欧米の巨大織元との技術交流の結果、織元の持っているノウハウも開示され、ギブアンドテイクの結果、それまでに無いレベルのハイパイル製品が出現した。

以上のように、ハイパイル用ファイバーのメーカーである(株)カネカが、ハイパイル市場の支配的立場にいる欧米の巨大織元と、ハイパイル製品そのもので技術交流することによって、ハイパイル製品の質を飛躍的に向上させた結果、ハイパイル市場の求めているニーズをより適確に把握し、それに対応するファイバーの開発が可能となったのである。ハイパイル市場は、優れた製品群の誕生により、大幅に拡大した。直接顧客であるハイパイルメーカーに対しては、自社で確立したハイパイル製品の製造ノウハウを開示し技術指導をすることで、強力な支援が実現した。

## 3-2. 多角化：派生的コア・コンピタンスの集合

競争論的にいえば、市場の規模の算術的拡大は、幾何級数的に競争激化を生じさせる。自社の持つコア・コンピタンスが特定市場1つと結びついで、顧客価値が実現できる事業を形成できる場合は、集約した事業経営が行なわれる。しかしながら、自社の持つコア・コンピタンスが弱小の場合、複数のより小さい特定市場と自社の持つコア・コンピタンスが結びつかなければ、顧客価値を生み出せないケースが多い。その場合、基本的コア・コンピタンスが複数の特定市場と結びつき、その上に派生的コア・コンピタンスを積み上げることができれば、多角的

経営が行なわれる。

カネカロンが、ウイッグ、ハイパイル、防炎カーテンの3つの特定顧客構造と結びついたのも、このケースである。加護野（2004）は、コア事業をもつ多角化戦略について、『多角化のもう1つのメリットは企業の内部に不斷に蓄積される経営資源を有効に使うことができるというところにある<sup>8</sup>』と指摘する。それはまた、事業開始シナジーの実現のしやすさが過剰な多角化を促してしまう多角化の罠にもつながると述べている。

確かに多角化の罠の問題があることは事実であるが、企業全体のコア・コンピタンスを一事業に集中させる場合のコア・コンピタンス確立の難しさに比して、より小さい限定されたグローバルニッチ市場と結びつけた場合、企業全体が有しているコア・コンピタンスが寄与することによって、その競争力は一層強力なものとなる。

#### 4. 特定顧客構造におけるプラットフォーム・リーダーシップの確立

Gawer and Cusumano（2002）は、プラットフォーム・リーダーシップについて、『プラットフォーム・リーダーシップとは、広範な産業レベルにおける特別の基盤技術の周辺で補完的イノベーションを起こすよう他企業を動かす能力である<sup>9</sup>』と定義づける。自社の持つコア・コンピタンスが特定顧客構造と結びつくとき、その市場を構成している顧客の全体構造が把握できる。

特定顧客構造を構成する顧客群が生み出すことのできる顧客価値が、増大するようなコア・コンピタンスを保持すれば、プラットフォーム

・リーダーシップが確立できると考えられる。

#### 4-1. プラットフォーム・リーダーシップ形成による事業の安定

市場を特定顧客構造として捉える場合、立体的に市場を捉えることができるようになる。直接の顧客だけを見るのではなく、1つの事業構造として全体を捉えることによって、各段階の顧客ニーズが解明される。そして事業構造を形成する各段階の顧客に対し、自己の持つコア・コンピタンスによって、それぞれの顧客価値を高める努力ができる。その結果として、プラットフォーム・リーダーシップが確立できるのである。プラットフォーム・リーダーシップを確立すれば、事業の全体構造に対するコア・コンピタンスの働きが、事業全体を発展させることとなる。

カネカロンの場合、ウイッグ用に適したファイバーの研究開発を行なうことによって、次々と新しいファイバーを提供し、これらのファイバーによって、ウイッグに求められていた各種ヘアスタイルが実現できるようになった。ウイッグそのものの製作についても研究開発を行ない、ウイッグ市場を支配しているインポーターによって、顧客価値を創成できるウイッグを提供できることとなった。同時にウイッグメーカーに対しても製作上の技術指導が可能となつた。

また、インポーターが販売のために実施している広告宣伝についても、カネカロン使用ウイッグについて、その一部を負担するCO-アドバタイジングシステム構築の実現により、ファイバーメーカーにすぎないカネカロンがウイッグ市場において、プラットフォーム・リーダーシップを確立した。

メガコンペティションの中で自己のコア・コンピタンスが顧客価値を創成しても、それが適正な利潤に結びつかない場合が多い。特定顧客

<sup>8</sup> 詳しくは、加護野忠雄（2004）、6頁を参照されたい。

<sup>9</sup> 詳しくは、Gawer and Cusumano（2002）、邦訳1頁を参照されたい。

構造として捉え、立体的な顧客に対して今までになかった付加価値が創成され、その特定顧客構造の各段階に対して顕著な顧客価値を生み出すことができれば、ファイバー（素材）供給者にとっても価値形成力の実現と事業の安定化が実現される。

カネカロンがフェイクファー（ハイパイル製品）をできるだけ天然獣毛に近いものにするために開発した数多くのガードヘアやダウンヘアに対する研究開発、数十種類の色をファイバーで混合することによる天然獣毛に近い色調が、フェイクファーの製品に対し飛躍的な品質向上をもたらした。さらにハイパイル製品それ自体についても自社の研究所内で製作研究を行なうことにより、より顧客価値を高める製品を作る技術が開発され、この市場を支配している欧米の巨大織元の顧客価値の増大が実現した。

また、織元の有している技術についても交流が行なわれ、フェイクファーとしてのハイパイル製品は、飛躍的に向上した。さらにハイパイル製品を自社で研究開発することによって、ハイパイルを製作する東南アジアのメーカーに対しても、技術指導を行なえるようになった。

このような織元にとっての価値を高めるような開発努力を重ねた結果として、カネカロンで開発されたハイパイル製品は、直接欧米の巨大織元との商談において、取引が決定されるようになった。カネカロンファイバーの使用とカネカロンからの技術指導を受けることを前提として、巨大織元からハイパイルメーカーにカネカロンの購入計画が提示されるようになると、(株)カネカは、直接カネカロンファイバーを購入する東南アジアのハイパイルメーカーへのプッシュ販売ではなく、この市場を支配している欧米巨大織元に対するプル販売が行なわれるようになり、カネカロンの価格形成力の実現と事業の安定化を図ることが可能になった。

#### 4-2. プラットフォーム・リーダーシップ維持の困難性

カネカロンの持っている難燃性機能は、特定顧客構造として防炎カーテン市場と結びついた。最初のカネカロンのコア・コンピタンスは、素材難燃という他繊維にはない特色であった。これまで述べてきたウイッグ市場、ハイパイル市場がニッチであるとはいえ、世界にまたがるグローバルニッチな市場であったのに対し、防炎カーテンの市場は、日本国内の、しかも消防法で規制されたニッチな市場である。防炎カーテンについては、カネカロンなどのファイバーが紡績糸に加工され、カーテンを主体として製作する織屋にこの紡績糸を供給し、織屋がカーテン生地を製作していた。この市場を支配しているのは、全国に見本帳を配り、全国販売の能力を有している十数社の全国問屋であった。

カーテン販売は、まず、末端においてカーテン小売業者やカーテン施工業者が、顧客と見本帳でカーテンの生地の取り決めを行ない、それが問屋に発注される。問屋は、在庫からそれを出荷するという方式であり、問屋が在庫状況を見て織屋にカーテン生地が発注される仕組みである。織屋と全国問屋の関係はカーテン生地のサンプルを織屋が全国問屋に提示し、見本帳にスペックインしてもらうことから始まる。

また織屋に対し、全国問屋側からの織物の内容や色、柄などのデザインについても指示があり、相互の交流の中でカーテン生地が決められる。カネカロンは、防炎カーテンという特定市場と結びついて、以下のようにコア・コンピタンスを強化した。

まず、カネカロンは生来難燃ファイバーであるが、カーテン生地の織り方によっては、100%カネカロンであっても、防炎規準に合格できないものがある。また、カネカロン単体でなく綿やスフなど、他繊維と混ぜた織物も数多く作られている。そのため、難燃の強化が必要である

ことが判明していた。(株)カネカでは難燃メカニズムを解明することにより、今まで知られていなかったメカニズムを次々と明らかにし、難燃剤が少なくとも難燃効果を出す方法を開発、防炎カーテン用ファイバーメーカーの基本的コア・コンピタンスを確立することができた。

防炎カーテンは、劇場、ホテル、デパートなどで使用されるため、装飾性も重要な要素であり、高級なカーテンは、欧米から輸入することが多かった。繊維は、光沢によってブライト型、艶消しのダル型、その中間のセミダル型に分けられるが、従来の難燃ファイバーはセミダル型であった。そこでシルクの色調を持つブライト型のファイバーの開発が望まれていた。(株)カネカでは、ブライト型ファイバーの開発にも成功した。

さらに、紡績糸にしても織物に高級感を出すため、単純な紡績糸でなく、スラブヤーン・ネップヤーンなど高級特殊糸の開発も、カネカロン子会社の紡績工場で行なわれた。また、他社が真似できない天然繊維との混紡でも防炎基準をクリアできるファイバーや高級特殊糸を開発、これらを用いて織屋と共同で高級カーテンを作った。このような高級カーテンを、全国問屋との交流の中で見本帳にスペックインしていくのである。その結果、(株)カネカは難燃のコア・コンピタンスに加え、高級カーテンを作るための高級特殊糸の開発を通じて、織屋との共同研究体制を構築した。カーテン生地の難燃性の予備テストも(株)カネカで行ない、全国問屋とも直接交流し、全国問屋の求めるカーテン生地を提供、全国問屋の見本帳製作費用の一部負担も行なうなど支援も具体的に行なった。このようにして自社製品を見本帳にスペックインするよう促進したのである。その結果、ファイバーおよびファイバーによる紡績糸メーカーにすぎない(株)カネカが、カーテン防炎市場のプラットフォーム・リーダーシップを確立することができた。このプラットフォーム・リーダー

シップの構築により、価格形成力を確保し、事業の安定化にもちこんだのである。

しかしながら、(株)カネカの防炎カーテン市場におけるプラットフォーム・リーダーシップの地位は、長くは続かなかった。カーテン市場に、従来カーテンを扱っていなかった壁装の日本最大のS社が参入し、カーペットとカーテンを壁装と合わせることにより、室内インテリアを総合的に提供する事業形成を目指したのである。

当時、カーテン市場の顧客が不便を感じていた問題が2点存在した。問題の1つは取引の基本になる見本帳を用いて、カーテンの発注を取り決めても、全国問屋に発注してみれば欠品であることが多かったことである。そのため、施工業者は顧客と問屋の間を、再三に亘って見本帳を持って往復しなければならなかった。ところが、S社はより品種の多い壁装材料において、在庫管理のノウハウを蓄積し、欠品のない運営を実現していた。そのノウハウをカーテンにも適用し、それまでできなかつた見本帳での欠品回避を実現したのである。

第2の問題は、施工に合わせて適切な時間帯にカーテン生地が到着する必要があることであった。施工の日時より先にカーテン生地が到着した場合、工事現場での保管者が不在であるケースが多かった。一方で、カーテン生地が施工日時より遅れると、待ち時間の発生と施工遅れが発生する。S社は、この問題にも優れたデリバリーノウハウによって解決し、ジャストインタイムの納入を実現した。さらに見本帳での販売システムは地方では残したが、大都市ではS社のカーテン生地展示場に顧客と施工業者がそろって出かけ、S社から直接購買する方式を探るようにした。これによって大幅な流通費用が削減された。カーテン生地そのものについても、S社の厳重な指示と指導の下に、織屋が製作し納入するシステムが確立された。全国のカーテン市場を対象とするS社の地位は向上

し、たちまち業界トップ企業となった。

(株)カネカにとって、一般カーテン市場は自社の持つコア・コンピタンスが活かせる市場でなく、防炎カーテン市場という特定顧客構造に限定した事業を展開する必要があった。しかしながら、ポリエステル繊維が難燃性について研究を進め、難燃性には優れてもコストが高く価格の高いカネカロンに取って変わる状況となると、上記のシステムを構築したS社の強力

な展開の前に防炎カーテンの特定市場が消え、一般家庭用も含めた広義の防炎市場になってしまった。その結果、(株)カネカのプラットフォーム・リーダーシップは喪失し、月間1,000トン近くの販売から100トン程度少々を販売する状況に転落した。顧客に対し、より大きな価値を創造するS社のコア・コンピタンスの前に敗れたのである。

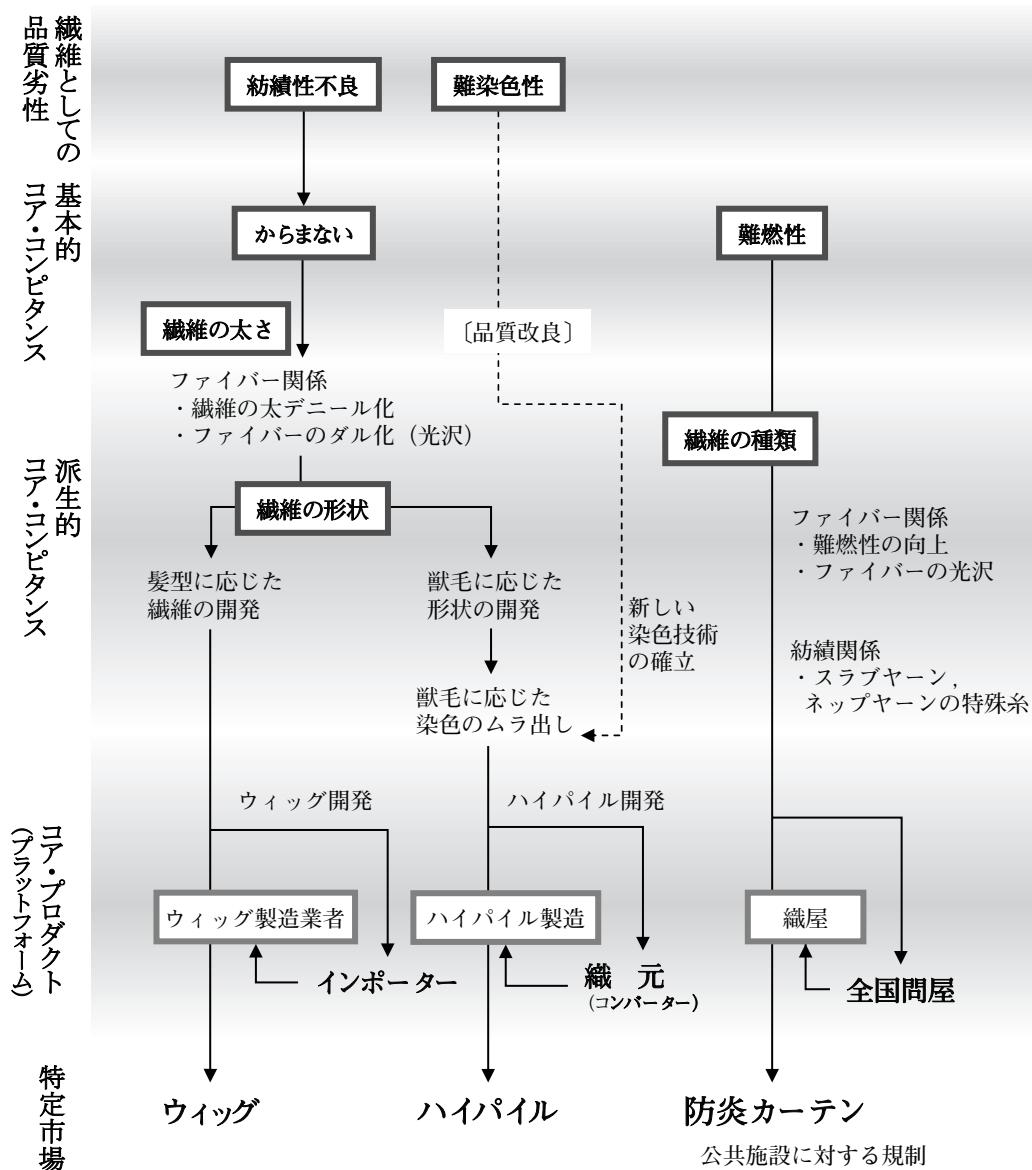


図4-1 カネカロン・コア・コンピタンスの発展

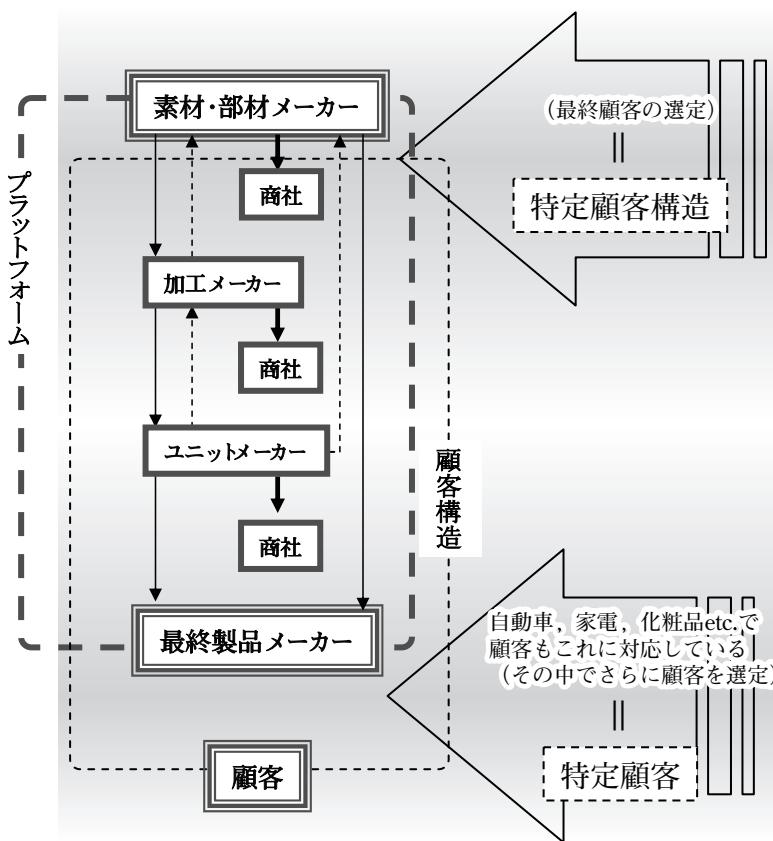


図4-2 素材・部材メーカーと最終顧客関連図

## 5. 終わりに

Hamel and Prahalad (1994) が主張するごとく、顧客に対して他社の真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的力がコア・コンピタンスであるが、コア・コンピタンス論について現実の経営の中で考えると、次の5点が追加できると考える。

第1点に、コア・コンピタンスは絶対的な、または静態的な強みを持っているのでなく、ある時点において他社の真似のできない自社ならではの価値を提供できる中核的力であるものの、それは終着点でなく、常に増強されまた消失しつつある動態的なものである。他社や顧客との関係における相対的位置づけである限り、常に変化し続けるものである。

第2点に、顧客についても最終製品を扱う企業にとっての顧客は明確であるが、例えば素材を提供する企業にとっては、素材を加工する企業が第1次顧客であり、いくつかの段階を経て最終製品に辿りつくのであり、その各段階の顧客は極めて異質の顧客であり、用途的にも各種各様にまたがっており、最終製品を特定できないものも多い。したがって抽象的、一般的市場が対象になっている。しかしながら、顧客の各段階を経るとしても、その最終製品としての用途が判明しているルートもある。差別化商品を特定のルートを通じて、特定の最終製品へ供給する場合もある。この場合、各段階の顧客を含めて特定顧客構造と呼称した方が実態的である。

第3点に、企業の持つコア・コンピタンスが

顧客価値を実現することについては、最終製品を提供している企業の場合、顧客価値をいかにすれば大きくできるのか、ある程度明確である。最終製品を扱っている企業でなくとも特定顧客構造を対象にする場合は、特定顧客構造へ付加価値を増大させることができることについては明確にできる。しかしながら、最終製品を扱っていない企業で一般市場を対象とする場合、一般市場で価値を実現するためには抽象的一般的な品質に優れているか、コストで優位であるか、一般市場が必要としているサービスを提供できるか、といった抽象的一般的の判断となる。したがってコア・コンピタンスも曖昧なものとなる。

第4点は、企業の有するいかなるコア・コンピタンスが、いかなる顧客と結びついて価値創造をするのかという点である。前述のごとく、最終製品を製造しているメーカーであっても、また素材産業のごとく一般市場に製品を提供しているメーカーであっても、その対象市場が巨大であれば、顧客価値も巨大なものを必要とし、それを実現できるコア・コンピタンスも巨大なものでなければならない。文字通り世界の代表的企業か、とてもなく優れたコア・コンピタンスを有する企業のみ、為し得るものとなる。しかしながら、コア・コンピタンスが顧客価値を実現できる顧客や市場を選定すれば、よりさまざまな価値実現が可能となる。すなわち、コア・コンピタンスが無条件で顧客価値を創造するというのは大変に難しいことであるものの、企業の有しているコア・コンピタンスが、どのような顧客や市場を選定すれば価値の実現が可能となるかという戦略が重要であると考える。

第5点に、コア・コンピタンスが特定された顧客や市場を選定すれば、特定した顧客や市場の持っているニーズを鮮明に理解できるため、このようなニーズを満たし顧客価値を一層増大するコア・コンピタンスの整備が可能となる。

このようにして、従来有していた基本的コア・コンピタンスに追加して、派生的コア・コンピタンスが次々と生まれてくる。このようなコア・コンピタンスの増強は、特定された顧客や市場に一層の価値増大となり、特定された顧客や市場の発展となる。特定した顧客や市場の発展は一層の事業拡大となり、供給側の企業の発展につながる。弁証法的な供給側と特定された顧客や市場側の相互発展となる。

以上5点に関する検討において、企業の持つコア・コンピタンスを、顧客価値の実現可能な特定顧客構造や市場に、意図的に結びつける戦略が重要であると考える。それは世界の代表的企業でなくとも、そしてその有しているコア・コンピタンスが貧弱なものであっても、そのコア・コンピタンスによって顧客価値を実現できる特定顧客構造や特定市場を選定できれば、事業形成が可能となり、その後、特定顧客構造や市場のニーズを把握し、それに応えるコア・コンピタンスの整備をしていくことは、より結果的に優れたコア・コンピタンスと顧客や市場の結びつきが実現できる。

自社の持つコア・コンピタンスを顧客（特定顧客構造）の全体構造の中で顧客価値を生み出す努力を行なうことによって、より大きな事業が形成される。素材メーカーであっても、顧客（特定顧客構造）のそれぞれに顧客価値を生み出させるようになった時、プラットフォーム・リーダーシップが誕生する。そして、企業にとって、このようなプラットフォーム・リーダーシップの確立は、価格形成力の確保と事業の安定化につながる。

コア・コンピタンスと顧客との結びつきについて、一般的市場でなく顧客（特定顧客構造）との結びつきを考える時に、多くの発展が見られることについて述べた。カネカロンの事例を基に検証してきたが、これは世界的に代表的企業でなくても、自社の持つコア・コンピタンスで間尺の合う顧客（特定市場）を探し、特定す

れば事業が成り立つことを示すことができたと考える。現実に(株)カネカではカネカロンだけでなく、いずれの事業においても特定顧客構造と結びつける事業形成を行なっている。

企業の持つコア・コンピタンスを特定顧客構造と結びつける経営戦略は、経営の発展と収益力の確立に成果をあげたが、反面、事業特性の異なる事業を多種抱える多角経営となり、企業全体としては分散した経営となる。この状況を開拓するために、事業分野をより集約する努力をしているが、より集約した事業はより大きな市場を対象とすることになり、その競争も幾何級数的に増大する。結果として、この市場で顧客価値を生み出すためには、自社のコア・コンピタンスが飛躍的に強力にならなければならぬという困難を抱えている。今後、このような課題の解明を追求したいと考える。

(大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程)  
 (大阪大学先端科学イノベーションセンター  
 客員研究員)  
 (大阪大学大学院経済学研究科教授)

### 【参考文献】

Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform*

*Leadership*, Harvard Business School Press in Boston. [小林敏男監訳(2005)『プラットフォーム・リーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣。]

Hamel, G. and C. K. Prahalad (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, (3), 79–91.

Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) *Competing For The Future*, Harvard Business School Press in Boston. [一條和生訳 (1995)『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社。]

Prahalad, C. K. and G. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business School Press in Boston. [有賀裕子訳 (2004)『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社。]

加護野忠雄 (2004) 「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』第37巻, 第3号, 4–10頁。

### 【参考資料】

株式会社カネカ ホームページ <http://www.kaneka.co.jp/index.html>

株式会社カネカ 資料『化学を超えて：カネカ40年の技術水脈』

## Core competence evolves with the customers: the reestablishment of synthetic fiber business, *Kanekaron*

Takeshi FURUTA, Maho TERAKAWA, Toshio KOBAYASHI

Core competence is a bundle of skills and technologies that enables a company to provide a particular benefit to customers (Hamel and Prahalad, 1994). This paper demonstrates that customers of companies in the basic materials industry will be more complicated than them of automaker or PC-maker. The customers of these companies are not end-users, and it is difficult for companies to grasp the needs of the component maker, manufacturer or customer. However, the concept of “customer structure” makes the various customers’ needs clear and companies are able to conform more closely to the particular needs. The most suitable combination of core competence and customer structure evolve together dynamically. We illustrate this developing process through the case-study, the reestablishment of synthetic fiber business, *Kanekaron*.

JEL Classification: L11; L22; L25; L65

Keyword: Core competence; Customer structure; Platform leadership