

## 第 10 回

### 価値ネットワーク

当該企業と供給業者・顧客(納入先)との関係性を表す概念

当該企業が、「顧客ニーズを認識して対応する / 問題を解決する / 投入資源を入手する / 競争相手に対処する / 利益を追求する」といった一連の意思決定を行う際のコンテキスト( ...世界観に近い)

#### < 企業を取り巻く価値ネットワーク >

「**入れ子型階層構造**」: 製品の設計構造を反映させた図(図 17.1)であると同時に、市場における企業間の製品・部品の売買関係を表す  
図の中心から周縁へと様々な企業の手をへて産出物が売買取引される  
この取引を通じ、部品(構成要素)から製品(要素からなるシステム)へと  
価値が付与されていく 価値ネットワークの形成

\* 企業は、供給業者と顧客の織りなす価値ネットワークの中で取引を成立させ活動  
この価値ネットワーク内で評価される「価値観」にあわせて...

企業活動を効果的・効率的に適合させる

製品を主要顧客のニーズに最も適合させる

以上に最も適合した企業が「**リーダー企業**」として成功

#### < 分断的技術革新 >

\* 価値ネットワークが異なれば、価値の付与のされ方が異なる

製品の評価基準が異なる

経営資源の配分基準が異なる

収益構造・製品の利益率が異なる

異なる価値ネットワーク内で成長してきた新技術が、既存の価値ネットワークに侵入  
顧客の求める製品属性・製品評価基準を変化させる

従来確立されていた価値ネットワークを分断し変質させてしまう

図 17.2 参照

= 「**分断的技術革新**」

#### < 革新者のジレンマ >

\* リーダー企業が分断的技術革新に対応できない理由

1. 従来 of 価値ネットワーク内の主要顧客の要求に沿って、**持続的技術革新**に励む
2. 分断的技術の重要性や将来性を過小評価(技術の未熟さ・市場規模の小ささ)
3. 既存の大きな市場に向けて高利益率の製品を開発するために経営資源を投資  
.....たとえ、社内に分断的技術の開発の芽があったとしても光が当たらない!

## 知識連鎖

組織学習や知識創造を主目的とした企業間ネットワーク

提携相手同士が相互学習や知識創造をし、その結果を再び製品の開発・設計・製造・販売に反映させることのできる関係の構築をめざす

- **知識創造**：組織メンバーが創りだした新たな知識を、組織全体で共有して製品・サービスあるいは業務システムに具現化すること、その能力

### < 変化の背景 >

企業間ネットワークの意味合いが製品連鎖から知識連鎖へと変化した背景

= 「知識のグローバル化」の進展

過去と比較して、商業化の余地が残されている知識の量が加速度的に増加かつてのように一部の国の企業が知識を独占するのではなく、自社にとって必要な知識が世界中に分散している

( 世界中の無数の企業や大学が知識の蓄積に貢献 )

知識を商業化する能力を持った企業・研究機関が自社以外にも無数に存在

..... 1企業が単独で、遍在する知識をまとめ上げて商業化するのは不可能

\* 世界中に散らばるいまだ商業化されていない知識を他に先駆けて発掘する

\* 眠れる知識の商業化によって自らの競争力を強化、新たな中核能力を構築する実現のため

...能力のある企業や大学研究機関とネットワークを形成して相互学習

ex. かつての競合企業との提携、TLOを介した産学連携

### < 知識類型と組織学習 >

組織学習の進展プロセスは知識の類型によって異なる

「**移動型知識**」：製品や図面の中にパッケージ化されていたり、数式などで明確に表すことができる知識 簡単にネットワーク内を移動できる

明文化されているため、誰でもアクセスできる、誰でも比較的簡単に理解できる学習が容易な知識.....ネットワーク内を知識移動、メンバーそれぞれに影響・学習

「**埋め込み型知識**」：組織の人間関係や価値前提、企業文化の奥深くに存在し、明文化されていない知識 容易には移動しない

知識をパーツに細分化しても理解できない、パーツとパーツの関係性の中に埋め込まれている知識のため、理解するのが難しい ex. ノウハウ（親方と徒弟）

移転の方法：**観察学習**... 注意過程 保持過程 運動再生過程 動機づけ過程

移転の効率：知識の発信者の**発信能力**と、受け手の**受信能力**・**解釈能力**に依存

知識移転は容易でないが、いったん移動に成功すれば企業の競争力につながる