

# 地域のケイパビリティと組織戦略

## 須 栗 大

1. はじめに
2. 新しい経営組織戦略としてのモジュール化
3. 地域観光資源のケイパビリティ分析とモジュール化戦略への適用
4. 地域観光のモジュール化に向けて

### 1. はじめに

かつての産業といわれる枠組みは薄れ、これまでは全く関係のない他業種からの市場参入が日常的に行われている。特に、IT（情報テクノロジー）に関連した、スタンダードが自然発生するコンピュータやソフトウェア産業において、製品やソフトウェアはすべてを一つの企業で作られるのではなく、あるスタンダードの元でそのスタンダードに基づいたモジュール部品を様々な企業が個々の判断で開発し、市場に提供することで市場における需要の多様な変化に迅速に対応することが可能となっている。

これはIT産業に限った現象とは言えず、その他の市場においてもスピードの違いこそあれ同様の変化が訪れている。継続的なイノベーションや需要の変化に迅速に対応するためにはどのような経営組織戦略が求められるのだろうか。その一つが製品のモジュール化によるモジュール・システムであると考え。本稿では、地域観光においてその地域のケイパビリティを利用したモジュール化戦略の有効性について検討する。

### 2. 新しい経営組織戦略としてのモジュール化

#### 2. 1 市場の変化とダイナミックな取引費用

変化が少ない市場の製品において、消費者の求める製品を提供するために、企業は組織内に蓄積されたルーティンとしての必要なケイパビリティを獲得し、「アプライアンス」(Langlois, 1992, 1995) (すべての必要な機能を提供する一つの標準化されたパッケージと一緒に提供する製品) として市場に提供。そうすることで企業は規模の経済を獲得し、消費者の求める製品を安価に提供することが可能である。そのとき企業は必要とするケイパビリティへのアクセスを得ることのできる3つの方法がある。

- 必要とするケイパビリティをすでに持っている企業と市場や戦略的提携を通じて協力すること。
- 自分自身でケイパビリティを開発しようとする。
- ケイパビリティをすでに持っている他の企業を買収しようとする。

しかし、市場の変化が迅速で、技術的变化も激しい場合、企業は必要なすべてのケイパビリティを自身で構築することがコスト的に不可能か、ケイパビリティを構築できるとしても時間がかかりすぎるため、早い市場の変化に対応することはできない。

バーニー（1994）は企業が自身でケイパビリティを作るのにコストがかかる4つの重要な理由を次のようにあげている。

- コスト効果的方法でケイパビリティを作る能力は、もう存在しないユニークな歴史的な状況に依存する。
- ケイパビリティの創造は「経路依存的」である。
- ケイパビリティは社会的に複雑である。
- 企業がケイパビリティを作るためにとる必要のある行動は完全に知られていない。

このように必要なすべてのケイパビリティを企業が自身で構築しようとすることは不可能であるかコスト的に困難である。特に急速に進化するハイテク産業、特にバイオ・テクノロジーやマイクロ・エレクトロニクス、コンピュータ・ソフトウェアにおいて、これらの状況は一般的であると考えられる。また、需要の変化の激しい多くの他の産業においても同様に一般的になりつつある。

では、上述したような市場の変化が迅速に必要なケイパビリティの構築が不可能な産業において、必要なケイパビリティを持つ企業を買収するという方法は可能であるのか？また、買収することが有効な手段であるのか？

Langlois（1992, 1995）はケイパビリティとは組織における特殊なルーティンであり、そのルーティンを他の組織に教えること、もしくは共有するには時間がかかりコストがかかるものであるとし、それを「ダイナミックな取引費用（Dynamic Transaction Cost）」と定義している。必要なケイパビリティを獲得するために企業を買収しても、このダイナミックな取引費用が存在するため、すぐにそのケイパビリティを使えるわけではなく、時間とコストが必要となる。そのため、変化の早い市場において必要なケイパビリティをもつ企業を買収するという方法は、競争を制限できる独占的な地位を持っている場合には可能であるが、一般的には有効な手段ではないと考えられる。

## 2.2 モジュール化戦略

ではこのように急速な市場の変化に企業が迅速に対応するためにはどのような経営組織戦略が求められるのだろうか。その一つが製品のモジュール化によるモジュール・システムであると考えられる。

モジュール・システムとは、前述の「アプライアンス」の対極にあるコンセプトであり、種々の機能別サブシステムに分解されたネットワークをモジュール・システムとする（Langlois, 1992, 1995）。「アプライアンス」からモジュール・システムへの移行は、入手可能なサブシステムの知識を得るための取引費用とサブシステムの組立における規模の経済性によって決定される。部品を調達する取引費用が高く、規模の経済性も高い場合、一般的

に製品は「アプライアンス」として市場に提供される。逆に取引費用と規模の経済が低い場合、一般的に製品はモジュール・システムとして提供される (図1参照)。

図1 一般的なモジュール・システムへの移行の条件

取引費用 高	アプライアンス
	モジュール システム
低	高
規模の経済性	

モジュール・システムには集権型のもので分権型のものがある。それぞれの代表的な例として、集権型は日本の自動車産業、分権型はコンピュータのハードウェアなどがあげられる。

集権型の特徴は、中心に調整機能を持つ中核的な組織が存在し、その組織が決定するスタンダード (互換性) にあわせた様々な製品・部品を他企業が提供する。この場合、中核的な組織の定めるスタンダードに必然的にロックインされることになり、市場において技術的な変化が起きても、そのスタンダードを決定する企業によって市場の進化を抑制されることも考えられる。また、ロックインされた消費者も移行コストが非常に高くなることによってより優れた技術を手に入れるインセンティブを減らされる。

分権型の特徴は、いくつかのスタンダードの元で様々な企業が様々な製品を提供することが可能である。ここにおけるスタンダードは、市場において自然発生したものが共有されたり (デファクト・スタンダード)、公的な機関が交渉により決定したり (デジュリ・スタンダード) する。この場合、市場の変化に対して、各企業はそれぞれ持つケイパビリティを利用して参入することが可能であり、共有されたスタンダードを守っていれば新たな技術を採用することを抑制されることはない。消費者にとっても互換性のある限り、それまで投資した製品を無駄にすることなく、新たな技術を採用した製品に対して、その技術的評価だけで購入を決定することが可能である。

### 3. 地域観光資源のケイパビリティ分析とモジュール化戦略のへ適用

#### 3.1 地域の現状

本稿で分析の対象とする中津川市は、岐阜県の東南端に位置し、東と北は長野県山口村 (平成17年2月中津川市と合併予定)・長野県阿智村・同下條村・浪合村、北は恵那郡坂下町・同郡福岡町、西は恵那市・恵那郡蛭川村、南は恵那郡岩村町・同郡上矢作村と境を接し、東西20km・南北22km、面積275.98km<sup>2</sup>の地方中核都市である。

中津川市は、名古屋方面から中津川 I.C. を経て国道19号線で塩尻市や松本市、飯田市、国道257号線で「下呂温泉」や「飛騨高山」方面へ向かう交通の要所にあつており、また、中山道の宿場町「馬籠」や「妻籠」、名古屋方面からの木曽路、長野方面からは恵那峡への

入口にもなっている。

市内には「恵那山」・「根ノ上高原」・「富士見台高原」等の自然資源、「苗木城跡」等の歴史資源、「おいでん祭」や「中津川映画祭り」等の観光資源があるものの、全国的な知名度を持つにはいたらず、観光客を十分に吸引できないでいる。しかし、平成17年2月に中津川市と合併予定の岐阜県北恵那郡福岡町、蛭川村、付知町、加子母村、また越県合併で取り上げられている長野県山口村は、どの地域も観光資源に恵まれた地域である。特に山口村の馬籠はこの地域最大の全国的に知名度を持つ観光地であり、合併を機会にその観光資源としてのポテンシャルをその他の中津川市地域観光にいかにつぎつけるかが重要である。よって、本稿では合併後の中津川市地域を分析地域とする（以後、地域とは合併後の中津川市とする）。

### 3.2 地域のケイパビリティ

本節では、前節で述べた持続的な競争優位を生じさせる可能性のあるこの地域の観光資源もしくはケイパビリティを特定する。企業と同様にその地域の観光地としての競争優位は、その地域の持つケイパビリティが価値を持ち、稀少性があり、模倣困難性があることに依存し、さらにその地域がそれらの観光資源やケイパビリティを利用できる組織がなくてはならない。では、この地域における持続的な競争優位をもつ観光資源とはなんであろうか。

まず、当地域を訪問する多数の観光客の特性は、別稿のアンケート結果から

- 居住地区：東海地区
- 交通手段：自家用車
- 移動時間：1時間から2時間
- 宿泊：しない
- 予算：2万円以下
- 観光目的：馬籠、市街観光、和菓子

であるとわかる。このような多数を占める観光客にとって必要な観光資源を考えると、まず移動手段としての高速道路はすでに整備されている。東海地区の高速道路網の整備は、万博開催もあり、近年さらに充実しつつある。したがって価値はあるが、他の観光地に隣接したインターチェンジも増加しており、稀少性はなくなりつつある。そのため強みではあるが競争優位となる観光資源とは言い難い。

次に、交通手段が自家用車であるため各観光地において駐車場は不可欠である。馬籠における駐車場の整備は比較的進んでいるものの中津川市中心市街地の駐車場の整備は、市営駐車場はあるが、その情報の入手が困難なこともあり、観光客にとっては利用しづらい物となっている。

馬籠は歴史的な街並みを保存した観光地であり、藤村記念館など全国的に固定的なファンを持った施設もあることから、価値があり、希少性を持ち、その歴史的な経路依存性から模倣も困難であると考えられる。また、馬籠から始まる一連の木曾路の宿場町の一つとして馬籠を見ると、さらに大きな観光地の組織的なネットワークに入っていることが、さらに馬籠の観光資源としての価値を高めている。したがって、強みであり、持続可能な観光資源であると考えられる。

市街地観光においては、商店街にいくつかの歴史的な建物や資料館などが点在するが、景観を作り出すまでにはいたっておらず、いわゆる地方の商店街であり、観光的な価値は存在しないため、観光資源としては弱みとなる。

和菓子店、特に栗きんとんは全国的にも有名であり、価値があり、稀少性も存在すると考えられる。しかし、比較的模倣は困難ではないため、強みであり固有の観光資源であるが持続可能性は馬籠と比較すると小さい。

上述したように、主な観光資源に関する持続可能性を分析してみると、馬籠の観光資源としてのポテンシャルは明らかである。しかし、現在では木曾路の一部として長野県との組織的なつながりの大きい馬籠が中津川市に合併されることで、馬籠の木曾路の一部としてのつながりを維持しつつ、今後いかに馬籠が持つ観光資源と中津川市内の他の観光資源と組織的に結びつけるかが今後の重要な課題である。次節では、モジュール化の概念を用いて、今後の中津川市地域の観光組織戦略を検討する。

表1 中津川市の観光資源の強みと弱み

経営資源	価値があるか	稀少か	模倣コストは大きい	組織的に活用されているか	強みか弱みか
高速道路	Yes	No		No	強み
馬籠	Yes	Yes	Yes	Yes（木曾路の宿場町のひとつとして）	強みであり、持続可能な固有の観光資源
市街地観光	No			No	弱み
和菓子	Yes	Yes	No	No	強みであり、固有の観光資源

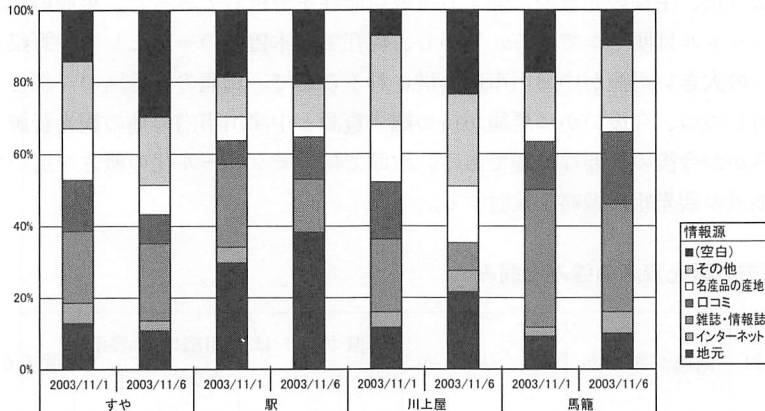
### 3.3 観光戦略におけるモジュール化戦略の適用

前章で述べたように「アプライアンス」からモジュール・システムへの移行は、入手可能なサブシステムの知識を得るための取引費用とサブシステムの組立における規模の経済性によって決定される。部品を調達する取引費用が高く、規模の経済性も高い場合、一般的に製品は「アプライアンス」として市場に提供される。逆に取引費用と規模の経済性が低い場合、一般的に製品はモジュール・システムとして提供される。

これを観光戦略へ適応するために、アプライアンスを有名観光地を一つもしくは少数の回るいわゆるパッケージ旅行とし、モジュール・システムをいくつかの観光資源を自由に組み立てる旅行（以下自由旅行）とする。そのときのパッケージ旅行から自由旅行への移行は、その他の観光地の知識・情報を得るための取引費用と周辺観光との地との相対的魅力度の差によって決定されると仮定する。

各観光地の知識・情報を得るための取引費用は、別稿のアンケート結果（図2）から馬籠は雑誌・情報誌や口コミ、インターネットから情報入手している。これは比較的入手しやすいメディアに情報が載っていることから取引費用が低いと考えられる。しかし、他の地域の情報入手先は分散しており、決まった情報入手先がないことがうかがわれる。この場合必要な情報を見つけるための取引費用は比較的高くなると考えられる。

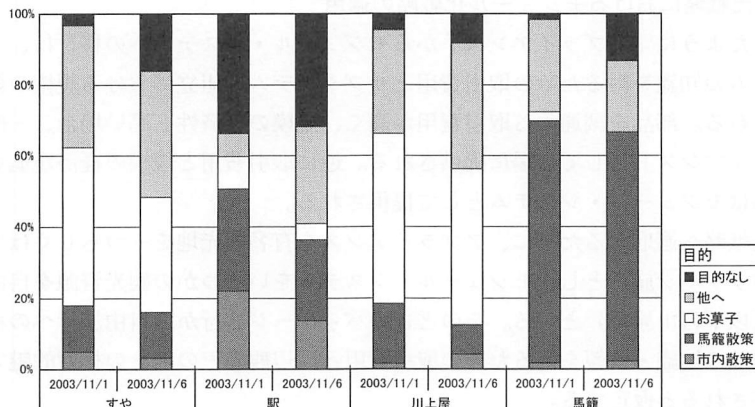
図2 アンケート地別 情報源



周辺観光地との相対的魅力度は、アンケート結果（図3）から馬籠の観光客の多くは馬籠だけを見学し、その他の観光地には寄らず帰っていることがわかる。馬籠の魅力度が周辺の観光地と比較して高いことがうかがわれる。それに対し、他の地域の観光客は馬籠や他の地域へ訪問する傾向が多くみられる。その他の観光地の魅力度が相対的に低いことが推察できる。

これらのことから、馬籠観光に訪れる多くの観光客にとって、自家用車を使っても馬籠だけ観光して帰るアプライアンスであり、今後合併したとしても馬籠の持つ観光資源を中津川市の他の観光地と有効に結び付けられないことが予測されるだけでなく、中津川市内の観光の要素を馬籠内に吸収・統合されていく可能性も考えられる。

図3 アンケート地別 旅行目的



#### 4. 地域観光のモジュール化に向けて

それでは、馬籠とその他の市内の観光地の共存を図りつつその結びつきを強化するために必要な戦略はどのようなものであろうか。

近年、交通網の整備で、かつては宿泊しなければいくことのできなかった観光地への日帰り旅行が可能になったことを背景に、日帰り旅行は過去四半世紀にわたって増加を続けている。(社)日本観光協会の調査によると、平成13年度に日帰り旅行に出かけた人は国民の65%を占め、日帰り旅行者一人当たりの1年間の参加回数は5.7回であり、国内日帰り旅行消費額は5兆2640億円(国土交通省「我が国における旅行消費の経済波及効果について(2002年)」)これからも可処分所得が伸び悩む経済状況の下で宿泊旅行から日帰り旅行へのシフトが進むことも予想される。

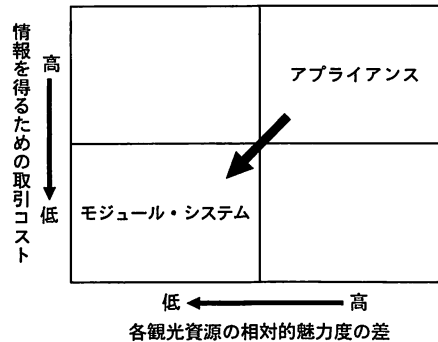
しかし宿泊を伴わないことから多くの旅行会社の業務には適応せず、あまり積極的に関わってこなかった分野でもある。そのため、日帰り旅行の情報を手に入れるには、旅行会社には情報はなく、主な入手先は上述したように、雑誌、口コミ、インターネットなどから観光客自らが意識的に収集しなくてはならない。いわゆる情報を得るための取引コストが比較的高いと考えられる。日帰り旅行者に対して取引コストを下げる戦略的、組織的な情報提供が必要だろう。さらには常に情報を潜在的な観光客に対して提供できる仕組みを作り上げる必要もあると考える。

また、日帰り観光をする消費者の意識の変化も同時に起きている。単に有名観光地をめぐるだけでなく、テーマや目的を明確にすることで、それに沿った地域、体験、環境などを組み合わせた旅行の人氣が高まっている。またそのようなテーマ性を持った旅行商品を開発できれば、競合する商品が少ないことから、これまでのいわゆる日帰り旅行よりも高付加価値となる。前述のモジュール化の概念に置き換えれば、テーマとはスタンダードである。あるスタンダードのもとにサブシステム(その他の観光資源)を組み合わせた新しい日帰り観光客向けのコースを提供する必要があると考える。

合併後の中津川市は、歴史、産業、自然など多くの観光資源を獲得できるだろう。現在でも馬籠と栗きんとんは全国規模の知名度を持ってはいるが、その二つの重要な観光資源の関連付けさえも現在は充分とはいえない状況である。現在のまま何もテーマ性を示せず、観光客を他の観光資源へ誘導できなければ他のよりテーマ性を持つ魅力的な地域へ近い将来観光客は奪われてしまうことが容易に予想できる。そうならないためにも各観光資源(サブシステム)の魅力度をさらに上げることと同時に、中津川市地域ならではのいくつかのテーマ(スタンダード)を観光客に対して提供する必要がある。

つまり、情報を得るための取引コストの低下とスタンダードのもとでのサブシステムの魅力度の向上を図ることで、地域観光をモジュール化できる(図4)。

図4 地域観光のモジュール化



モジュール化のメリットは上述したとおり、いくつかのスタンダードの元で様々な企業が様々な製品を提供することが可能なことである。この場合、市場の変化に対して、各企業はそれぞれ持つケイパビリティを利用して参入することが可能であり、共有されたスタンダードを守っていれば新たな技術や観光資源を採用することを抑制されることはない。いくつかの明確なテーマの下、地域観光を開発することは、観光客にとって魅力的であるだけでなく地元企業にとっても新規参入の機会を提供することになると考えられる。

#### 【参考文献】

- ・浅羽 茂 [1995] 『競争と協力の戦略：業界標準をめぐる企業行動』有斐閣
- ・浅羽 茂 [1998] 「競争と協力：技術戦略における競争と協調」『組織科学』組織学会
- ・Barney, Jay B. [1999] : “How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions”  
*Sloan Management Review*
- ・Spring.
- ・Daft, R and A. Y. Lewin [1993] ‘Where are the theories of the “new” Organizational forms? An editorial essay’, *Organization Science*, 4 (4), pp. i-vi
- ・Eric S. Raymond, [1999], 『加藍とバザール』光芒社
- ・廣瀬弘毅, 江頭 進「ネットワーク外部性とシステム互換性」『経済論業』京都大学経済学会
- ・今井賢一編著 [1989] 『ソフトウェア進化論』NTT出版
- ・川崎和哉編著 [2000] 『オープンソースワールド』翔泳社
- ・國領二郎, [1999] 「ネットワーク上における「無償デジタル財」との競争」『慶応経営論集』慶應義塾経営管理学会
- ・Langlois, Richard N. and Paul L. Robertson [1992] : ‘Networks and Innovation in a Modular System : Lesson from Microcomputer and Stereo Component Industries’.  
*Research Policy* 21 pp.297-313
- ・Langlois, Richard N. and Paul L. Robertson [1995] : *Firms, Markets and Economic Change : A Dynamic Theory of Business Institutions*. Routledge



- 松原 敦 [1999]『最新パソコンOS技法』日経BP
- 奥野正寛 [1999]「情報化と新しい経済組織の可能性」『市場の役割 国家の役割』東洋経済新聞社
- Sanchez, ron and Mahoney, Joseph T. [1996] : MODULARITY, FLEXIBILITY, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PRODUCT AND ORGANIZATION DESIGN  
*Strategic Management Journal* Vol. 17 pp.63-76
- 柴田 高 [1998]「技術規格の業界標準化プロセス」『慶応経営論集』慶應義塾経営管理学会
- 丹沢安治 [1998]「進化する企業組織形態「アウトソーシング」における自生とデザイン」『専修経営学論集』第66号
- 丹沢安治 [2000]「ロックインとパスディペンデンス」  
<http://www.senshu-u.ac.jp/~thm0175/lockin.pdf>
- (株)日本旅行業協会 国内旅行委員会 [2004]「更なる国内旅行振興に向けて 一新時代の旅行業の役割」  
<http://www.jata-net.or.jp/koknai/index.htm>
- 中京学院大学 東濃地域研究所 [2004]『中津川市地域における自治体マーケティングのあり方について』