

競争戦略とアプローチの実践に関する一考察

関東職業能力開発促進センター 佐々木 健

A Study Linking Competitive Strategies and Approach Practices in Corporate Management

Takeshi SASAKI

要約 企業にとって経営戦略は常に古くて新しい課題である。わが国の製造業で付加価値戦略が容易に機能しなくなっている現在、新しい日本流競争戦略モデルが待ち望まれる。既存市場の成熟をイノベーションの機会ととらえ、市場をゼロから作れるような内部資源によって新たな価値創造を行う戦略は、戦後生まれの日本企業が得意とする競争戦略の一つである。その一方で、競争戦略論におけるアプローチをめぐる対立は、転換期にある製造業の実務に少なからぬ混乱を与えている。かつて、米国企業はポジショニング・アプローチを盛んに実践したが、経済的合理性を重視し過ぎた保守的経営につながり、イノベーションの貴重な資源であるコア・コンピタンスを後退させた苦い経験がある。また、競争優位の源泉が内部資源にあると見る「リソース・ベースド・ビュー（RBV）」は、先行投資すべき資源評価のプロセスと、資源蓄積のプロセスを明らかにしていない。本考察は競争戦略のアプローチを取り上げ、その実践における諸問題について検証する。

I はじめに

わが国の多くのメーカーは、厳しい生存競争にさらされている。原材料費など変動費のコストダウンを皮切りに、やがて固定費削減へとステージを移し、生産拠点そのものの移転を伴った構造的な経営革新へと、この10年間に行われてきた企業の「構造改革」の事例は枚挙にいとまがない。構造改革によって海外に生産拠点を移す一方で、残された国内事業所にR&D機能を付加して高度な技術と付加価値を必要とする製品に特化することによって、国内事業所と海外事業所の役割を明確に分けようとする試みも行われている。

確かに、付加価値戦略は過去数十年に渡ってプロダクトライフサイクル（PLC）の成熟期を迎えている製品を再び活性化させる方法として、メーカーの投資利益率の向上に貢献してきた。ところが、その付加価値戦略はわが国で容易に機能しなくなっている。そもそも、付加価値戦略は既存市場に存在する製品に新たな価値を積み上げる改良製品志向の戦略であって、

新しい競争モデルではない^(注1)。むしろ、この戦略は洗濯機や冷蔵庫などの「白物家電」を中心とする国内メーカーが伝統的に取ってきたものであり、西川（1996）によれば、1990年代の流通革命によって価格破壊が起こると、付加を最小にして価格を少し引き上げるという横並び競争につながったことが指摘されている^(注2)。付加価値戦略は、新市場創造よりもリスクが相対的に低く、歴史が長いゆえ経験的にも慣れており、しかも作り手が付加価値と価格を設定しやすいために、収益性を優先するプロダクトアウト型になりやすい。実際に、海外が技術イノベーションの震源となったIT機器の産業組織では、顧客維持に主眼を置く企業戦略の台頭によって、売り手と買い手のコラボレーションによる「関係性マーケティング」を実践できる環境が整っており、わが国で付加価値戦略を容易に機能させることができない事例も見られる^(注3)。

しかも、高度な技術や付加価値を持った製品開発能力が、国内メーカーだけの専売特許であると言えなくなっていることは、日ごろ目にする機会が多くなった

海外メーカーの家電製品やコンピュータ製品を見れば明らかであろう。少なからぬ国内事業所が、本社圏の付加価値戦略に組み込まれることなくアウトソーシング子会社として分離され、海外メーカーと直接競争を展開するようになったことは、こうした競争環境の変化と無縁ではない^(注4)。しかも、それはわが国の製造業が持っていた系列・下請けという構造をも解体させるという外部環境の大きな変化をもたらしている。

付加価値戦略が機能しにくくなり、代わりの「日本流」競争戦略をどう形成するかがいま問われていると言えるであろう。しかし、残念ながらそのはっきりした形はまだ見えて来ない。なぜなら、メーカーに近い流通業界でさえ、相次ぐ規制緩和によって盛況を博しているのは、ディスカウンター、パワーセンター、カテゴリーキラー、アウトレットなど米国生まれの「輸入」ビジネスモデルばかりという状況だからである。

モノ作りを中心とした新しい生活価値創造のために、わが国の製造業が他の産業を牽引する構図こそ、国際競争の中で日本が「小さくとも光る国」であり続けるための一つの方途である。そのためにも、近年のリストラクチャリングによって迷いの中にある競争戦略をいま一度見直す必要があると言えるであろう。

II 問題の所在

わが国における経営戦略の混迷について、背景となる二つの問題点を指摘したい。米国では、多角化経営の進展によって1970年代から分析型戦略の研究が盛んになり、多くの企業で実践に移された歴史がある。

しかし、品質・コスト・納期などのオペレーションによって、あるいは基幹技術の応用などのコンピタンスによって競争優位を構築した専業型中心の日本とは当時の方向性が違っていたために、米国の製造業における生きた経験はわが国の「現場」で十分に活用されて来ていない。そのため、過去の成功体験に裏付けられた付加価値や高品質といった戦略を軸にする傾向のある企業が、いまだに少なくないという問題がある。

第二の問題は、1980年代から環境変化の予測とともに経営戦略転換の必要性が少なからぬ研究者によって指摘されていたにもかかわらず、当時の製造現場は日々増大する生産への対応で活況を呈していた時期であり、大規模な戦略転換の脅威を感じていた企業が非常に少なかったことである。クリエイティブな経営戦略の必要性、とりわけ「ビジョン」の確立、カオスの中から

イノベーションを起こす「創発性」、不断に変化する環境に応じて行動し学習しながら柔軟に戦略を運用・変更する「プロセス重視」への転換は15年前から指摘されているのである^(注5)。

そもそも、シーズを自由に展開してイノベーションを起こし、競争市場を自ら創造する戦略はソニー、ホンダなど日本企業が得意とするモデルであり、1980年代には米国でも盛んに研究された^(注6)。ところが、近年はわが国でMBA養成が盛んな影響もあり、米国で実践されたポジショニング・アプローチのような構造分析型の戦略計画が企業実務において目立つようになった。しかし、わが国の企業は分析型の戦略論に慣れておらず、経験も充分ではない。戦略論の実践における問題は米国企業における経験が示唆しており、その問題はわが国における実践にあたって充分研究されるべきものである。新しいフレームワークの合理的側面に目を奪われて、分析結果が正当な戦略計画であると無批判に評価する傾向が強いことは問題であろう。

わが国の新しい競争戦略にあたる「処方箋」を作るためには、理論という「診断方法」の的確な評価が常に不可欠であることは論を待たない。このような問題意識に立って、本考察は競争戦略のアプローチを中心に取り上げ、その実践における問題を検証する^(注7)。

III 成長戦略とその実践

1 分析型戦略と成立条件

経営学に戦略の概念を持ち込んだのはチャンドラー(1962)であったが、分析型戦略は歴史が浅く、アンゾフ(1965)が本格的研究の始まりであると言われている。彼は、いくら合理的な戦略であっても企業革新に対する抵抗によって経営戦略が機能しない事例が少なくないことから、チャンドラーの命題に反論して「戦略は組織に従う」と論じたことで有名である。

アンゾフの理論における特徴は、外部環境と内部環境の関連を戦略の基本原則としていることであり、製品と市場を主軸においた「戦略的決定」を重視していることである。彼は「成長ベクトル」という4象限の分析型の成長戦略モデルを提示している^(注8)。このモデルは新市場と新製品の掛け合せという多角化の象限を用意していることと、付加価値を目指すような製品開発の象限を用意しており、外部環境を見てから自分を決めるだけでなく、内部資源を使って新しい市場を創造し、シナジー効果を得る視点も見逃していない。

分析型の成長戦略が企業に応用される契機となったのは、ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)によるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)の開発である。このポートフォリオ分析は、事業の多角化に悩んでいたGE社(ゼネラル・エレクトリック社)で応用された。同社は全事業を戦略事業単位(SBU)に分割し、マッキンゼー社と共同開発した大・中・小の9象限からなる図1のようなビジネススクリーン(Nine Cell Planning Grid)に展開した。分析の目的は、投資利益率を最大化するために経営資源の分配順位を決めることにあった。GE社は、収穫、成長、維持、撤退の象限に各事業をポジショニングした。この手法によって、GE社は「既存事業の投資効率を上げる」限りにおいては一定の成果を収めた。

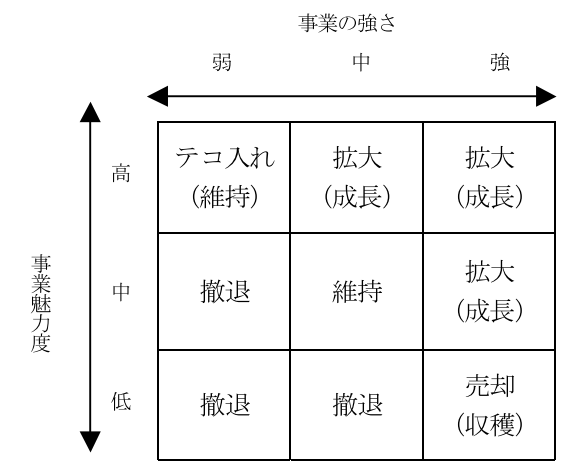


図1 GEのビジネススクリーン
出所：奥村『経営戦略』(1989) 30頁より筆者作成

	定量化の要素 (指標)
市場魅力度	市場規模、市場成長率、利益率、競争度、循環の変動性、季節性、規模の経済性、経験曲線
事業の強さ	市場占有率、価格競争力、品質、市場の知識、販売効率、カバレッジ (地理的範囲)

図2 GEのビジネススクリーンの軸
出所：野中『経営管理』(1980) より筆者作成

ビジネススクリーンはPPMの単純な応用ではなく、二つの軸はさまざまな指標を組み合わせた複合的なものである。市場伸び率と業界内の相対シェアの軸だけで分析を行うと「成熟市場につき供給過多なので値引き合戦をしている」業界でも、相対シェアさえ高ければ収穫戦略を採れということになってしまうからである。ビジネススクリーンは、産業組織内の需給バランス

と価格競争力を枠組みに取り込んでいる。具体的には、図2にあるような指標をウェイト付けして平均化した数値を用いて分析するものである。

しかし、ポートフォリオ分析が成り立つには二つの必要条件がある。その一つはプロダクトライフサイクルであり、一度衰退した事業は復活してはならないことである。もう一つは経験曲線効果である。製品の累積生産量が2倍になると、単位コストは20%から30%低減するという関係がなくてはならないことである。

つまり、相対シェアが向上すればするほど投資利益率が上がって競争力が高まるという見方であり、逆にいうと多品種少量型の事業運営は単品大量生産型に比べて魅力度が低いと結論付けてしまうリスクをはらんだモデルであるということができる。

2 実践における問題点

GE社のビジネススクリーンは、突然の競合参入や撤退により、外部環境が毎日のように変化する習性を持つことを考慮できなかった。戦略そのものが規範になってしまい、「動的变化」に即応できない欠点を持ったのである。また、全事業を戦略事業単位に分割したために資源のシナジー効果という視点がなく、さらに「収穫戦略」への投資を怠った結果、競争力のある技術がいつの間にか陳腐化して「イノベーション」ができないという深刻な問題を引き起こした。メーカーにとって致命的ともいえる未来志向の組織文化とコンピタンスの衰退が起こったのである。その結果、GE社は1981年に戦略を全面的に転換することになる。新社長のJ・ウェルチは創造性重視の組織再編に取り組んだ。これは内部資源重視への転換であり、特に社員や組織を創造の出発点にすることを示すものであった。

PPMには三つの問題がある。その一番目はプロダクトライフサイクルを前提としているため、多機能・省力化・操作性向上などの付加価値によって同一市場が再活性化する現象を考慮していないことである。成熟期にある寡占市場に改良製品を投入することは企業行動としてよくあることで、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどは活性化を繰り返す商品の代表である。二番目は分析が相対シェアと市場成長率だけで行われるために、参入のタイミングを考慮できないことである。このモデルでは、市場成長率さえ高ければ過当競争気味の多占市場であっても後発参入が正当化され、集中的に事業を育成すべきであるという解答が引き出されてしまうが、このような戦略は企業で話にならない。三番目はシーズが考慮されていないことである。例えば、

かつてレコードからデファクトスタンダードと成るまで10年近くを要したコンパクトディスクのように、将来有望な製品であっても一定期間市場が伸びないと撤退と結論付けられてしまう。とりわけ、複数事業の間で起こるシナジー効果を見逃していることが大きな問題である。将来有望な技術を持った製品から撤退することによって、その技術を他の象限に応用できなくなり、本来育成すべき事業の競争力を落とす可能性があることを無視している。このように、PPMはコア技術が持つ競争力と競争参入のタイミングを評価できない。

PPMは多角化経営体を分析の客体としている。そのなかでも、成熟を迎え再び応用されることがない技術を用いた既存事業の投資効率を分析するモデルとしては有効である。その一方で、シーズの育成に熱心なベンチャー志向の文化を持つ企業にとっては、経営規模の大小を問わず実用的ではない。新事業をプロジェクトとして別に組織化し、既存事業の成長戦略とは分離して対応することが求められるであろう。

IV 競争戦略における理論の対立

青島・加藤（2003）によれば、競争戦略は「要因」を視点とするアプローチと「プロセス」を視点とするアプローチに分類されるという^(注9)。要因を視点とするアプローチは、ポジショニング・アプローチと資源アプローチに区分される。

その一方で、「プロセス」を視点とするアプローチはゲーム・アプローチと学習アプローチに区分される。ゲーム・アプローチは、社会科学の他分野でも広く利用されている「ゲーム理論」の考えを基本においている^(注10)。企業は常に競争するだけの存在ではなく、叩きあっている過程で戦略提携など「協力」に転じる存在でもある。これが「プロセス」の視点で「ゲーム」を重視するアプローチの柱になっている。学習アプローチは、競争戦略を「選択する規範」ではなく、「学習するプロセス」をとおして独自の経営資源を蓄積し続けることであると定義し、それがシナジー効果を生んで持続的な競争優位につながり、新しい競争市場の創造という成果に結びつくという考えを取っている。

競争戦略論の最大の対立は、企業の戦略における競争優位の要因が、産業全体から見た自社のポジションにあるとする考え方と、そうではなく価値のある経営資源を社内で蓄積することにあるとする考え方をめぐっ

て交わされた論争にある。ポーター（1980）に対してバーニー（1986）が批判を加え、ルメルト（1987）やバーデンフラー&ストップフォード（1992）は、同一産業内の企業収益率の格差が産業間の企業収益率の格差よりも大きいとする実証研究を行ってポジショニング・アプローチに疑問を投じた^(注11)。論争は、ハメル&プラハラード（1990）によるコア・コンピタンス経営論の発表、ポーターの反論（1996）と激しく戦われており、最終的な決着を見ているわけではない。

しかし、岡田（2001）によると、インターネットなどIT社会の発展が情報の非対称性を解消し、取引の効率化が全ての市場参加者に等しく恩恵をもたらすために、企業間の差がつきにくくなって持続的競争優位を獲得することは困難になっているという認識は両者とも同じであるとしており、確かにそれぞれの理論が重視するものは正反対であるが、企業の競争戦略を考えるうえでは外部の環境も内部の環境も非常に重要であって、しかも両者が交わるところに戦略があるという意味で両者は補完的であるので、両者の距離は縮まっていると指摘する^(注12)。

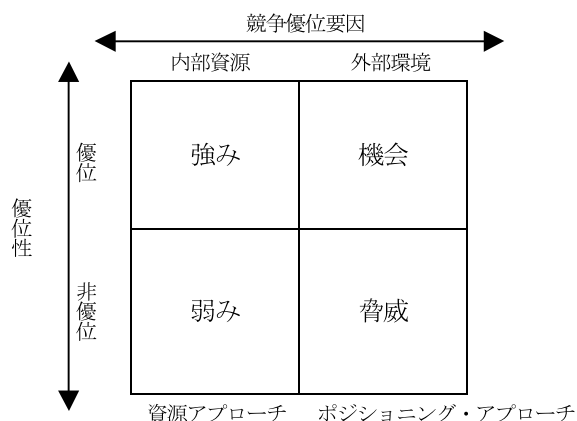


図3 「要因」アプローチと競争優位性の関係

出所：Barney (1991) p.101より筆者作成

V ポジショニングからのアプローチ

1 構造分析と基本戦略

1970年代から80年代半ばの米国において、競争戦略論の主流となったのはポーター（1980）に代表されるポジショニング・アプローチであった。米国企業では1970年から多角化経営が急速に進み、事業全体を効率的に管理して投資優先順位を基準付けるルール作りが大きな課題となったことが背景にある。

ポジショニング・アプローチは産業全体の環境によっ

て企業の戦略が決定されると考えている。競争相手がいる産業構造のなかで自社にとって最も魅力的なポジションを確保し、その中に他社が入ってこないようにすることを戦略の柱にしている。つまり、周りを見てから自分のポジションを決め、自分のポジションを守るために他社を締め出して競争のない独占状態を作り上げることを究極の理想とする。事前に計画を練り上げることを合理的な方法とし、計画は規範化されて忠実に実行されることになる。言い換えれば、事前の計画を作るときは丹念で「ソフト」だが、いざ競争が始まった後はズレや戦略変更が認められない極めて「ハード」なアプローチである。

ポーターが主張する競争戦略は、彼の専門であるミクロ経済学と産業組織論の立場を取っている^(注13)。彼の定義によれば、戦略とは「競合相手と事業領域を区分する能力を最大化できるような事業のポジショニングを選択すること」であるとする^(注14)。この理論は、企業は何があろうと経済的合理性を優先する主体であるとみなしており、計画性を重視するため企業・組織・社員が計画達成に向けて機械的に動くという前提条件がある。また、評価の対象はどのような戦略を合理的に「選択」したかにあり「プロセス」にはない。つまり、企業の競争優位を決定する要因は外部環境の客観的認識にあり、その認識に基づいて合理的な選択することにあるとする。合理性の基準となるものは利潤であり、常に利潤を最大化することができるポジションを選択することが目的であるとする。具体的にそのポジションとして挙げるのが、有名な「3つの基本戦略」ということになる^(注15)。

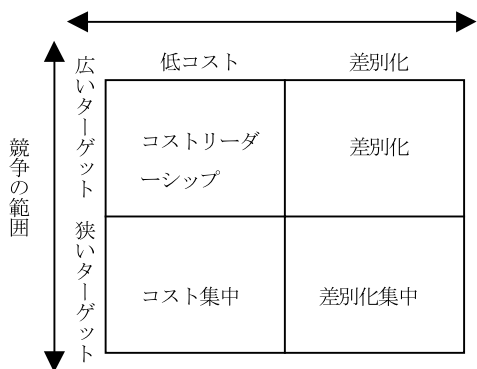


図4 ポーターの基本戦略 (1990)

出所：Porter (1990) p.39より引用

1980年のポーターの基本戦略は、彼が後年に少しずつ修正した経緯があり、図4のように現在は事実上「4つの戦略」になっている^(注16)。これをアンゾフと

の関連から比較してみると、アンゾフの成長戦略から「市場浸透」の象限を取り出して競争戦略に落とし込んだ形に近く、イノベーション型の新製品といった「創造的戦略」をほとんど意識していないことがわかる。

2 実践における問題点

ポジショニング・アプローチの問題は、企業間にかかる業績の差異を十分に説明できないことと、企業の持つ潜在的な能力を競争優位の要因と見ていないことにある。ポーターは、最も魅力的な戦略ポジションによって企業の業績は決まるとしているが、それでも現実には起きてしまう企業間の利潤の格差について完全には説明できていない。確かに、参入障壁と移動障壁を用いて企業間にかかる利潤の格差を説明してはいるが、これは他の企業群と異なった類似性をもつ企業群を戦略グループと定義して、その戦略グループの中のある企業が別の産業組織へ移動する場合の移動障壁について説明しているに過ぎない。

これについて寺畑 (2002) は、移動障壁を用いて同じ戦略グループ内の企業間の利潤の格差は説明できないと指摘する^(注17)。例えば、同一の産業にあって、しかも類似性を持った戦略グループに属するヤマト運輸と佐川急便で、なぜ利潤の格差が発生するのかというメカニズムをポーターの理論は説明していないことになる。この背景には、ポーターが考える競争のとらえ方が影響しているように思われる。「ファイブ・フォース」モデルからわかるように、超過利潤を増やすには独占企業を目指すのが理想であって、類似性のある戦略グループ内にある複数の企業が、同じコストリーダーシップ戦略を取って完全競争することはあり得ないと考えているのではないだろうか。なぜならば、完全競争のセグメントでは誰も超過利潤を得ないので、業績に格差を生む源泉がないという結論か、あるいは他社が魅力を感じないポジションだから、そのような戦略を選択する後発参入は理論的にありえないという結論になるからである。差別化が困難で競争が激しくなる（完全競争に近づく）と、超過利潤は減少して競争優位の確保が困難になるが、実際の産業組織では法律や規制によって不完全競争が生じているから超過利潤は発生するのだと考えているようにも思われる。

ポーターは、シーズのような知的財産やケイパビリティのような潜在力が戦略ポジションを創造するという視角をあまり考慮していない。ここで提起される問題は、とにかく戦略ポジションを見つけることが先で、

その戦略を実行するための自社能力が備わっているかについては、その後で考えれば良いと見ていることである。逆に考えれば、どの戦略を選択することになっても、足りない経営資源は外から獲得可能である、あるいは社内で育成できるという前提がなければこのアプローチは成立しないことになる。こうなると、戦略ポジションを決めるまでは、コツコツと発明に勤しみ技能の伝承をすることは「感心しない」仕事だと定義されることになってしまうが、現実の製造業でこのような考えを持つ経営者はほとんどいない。資源の外からの獲得に限ってみても、希少価値が高い青色LEDなどの先進的な資源であればあるほど、所有者が少ないために手に入らないことはよく見られるのである。

このように、ポジショニング・アプローチは外部環境の変化が緩やかな産業向きであり、実践的には市場から調達可能な資源を用いた事業のなかでニッチ市場を探す活動に限られる。いわば、成熟産業に従事し再活性化を狙う企業向きということになる。しかし現実には、市場で調達できる資源だけでニッチを探すことはたやすいことではない。その一方で、常にイノベーションを好む価値創造型の企業あるいはシーズの育成に熱心なベンチャー志向の企業にとっては、このアプローチが有効な方法でないことは明らかであろう。

VI 経営資源からのアプローチ

1 RBVと経営資源の条件

資源アプローチは、1990年代に競争戦略論の一翼を担うことになった。このアプローチには、企業の内部資源に競争優位の源泉があるという「資源ベース」を重要視する特徴がある。資源ベースの理論にはミンツバーグ(1978)、バーニー(1991)、ストーク&エバンス&シュールマン(1992)、ハメル&プラハラード(1990)などがある^(注18)。とりわけ、ワーナーフェルト(1984)やバーニーは、RBV(Resource-Based View)を用いて資源アプローチを有名にした。資源アプローチは、企業間の利潤の格差は保有する経営資源の格差に起因して起こっていると見なす考え方であり、外部環境からアプローチするのではなく、企業内部を分析対象として、競争優位性のある経営資源にアプローチする。ポジショニング・アプローチは、戦略グループ内で競争している企業の間にかかる業績の格差を説明することができないが、資源アプローチは産業内の資源の偏差を前提としており、その資源を分析対象としている

ので、どのグルーピングであれ企業間に起こる収益性の格差を説明しようと試みるアプローチと言ってよい。

バーニーの研究^(注19)によれば、経営資源には全ての資産、能力、組織プロセス、情報、知識が含まれるという。そして経営資源を企業の資産、人材、組織の三つの軸を基準に分けて考えている。よく見ると、彼の捉える資源には、必ずしも価値を生じていないものも含まれていることがわかる。固定資産や知的財産権のように資産は客観的価値を与えられているが、それに対して組織プロセスと必要な知識や情報は競争環境に応じて価値が左右される不安定なものであり、また社員の能力は極めて潜在的な要素が大きく、発揮してはじめて能力としての価値を生じるものであるから、それまでの間は一般的に資源と判断できない。例えば、大企業であっても小さいプロジェクト組織だからこそ新しいビジネスモデルの立ち上げが成功した事例も少なくないし、小型化・軽量化といった能力を持つ人材も、それが携帯電話やデジタルカメラに変化しない限り競争優位性とは評価されない。

そこでバーニーは、経営資源には競争優位性が備わるための「条件」があると論じる。その条件は①企業に機会活用もしくは脅威を中和する価値を与える資源であること(経済的価値)②現在もしくは潜在的な競争相手にとって希少価値の高い資源であること(希少性)③自分以外の企業に移動することが困難な資源であること(模倣困難性)④他の資源によって代替できない資源であること(非代替可能性)であり、これらを満たしていると現時点で評価された場合に、企業は競争優位性のある経営資源を「保有」していることになる^(注20)。だが、これだけでは競争優位の「持続性」を説明するのに充分ではない。そこで、資源の競争優位性を高めることについて、バーニーはいくつかの興味深いポイントを示唆している。

その最初のポイントは「蓄積」である。ポジショニング・アプローチでは、経営資源は外部で調達・獲得できるものと捉えているが、RBVはこれを否定し、資源は調達するものではなく蓄積するものであるという見方を取る。条件を持つ資源を蓄積すればするほど競合他社に対する障壁を高める可能性があり、それが競争優位の持続性を高めていく。競合はそれを上回る経営資源を手に入れないと競争優位に立つことができないが、外部から容易に調達できないよう蓄積を続ければ競争優位性は持続性を持つことができる。

次のポイントは模倣困難性と「経路依存性および因果曖昧性」である。経路依存性とは、資源を蓄積する

プロセスは長期に渡って複雑な学習と投資を繰り返した企業独自のものであるから、他社には模倣できない性質があるということである。因果曖昧性とは、何の要因が何の要因と組み合わせられてその資源が形成されたのか特定できない性質を指し、やはり他社には模倣できない。企業文化や組織編成がなぜそうなっているのか社員にもわからないといったことはよくある。

最後のポイントは企業の「能力」である。バーニーは、持続的な競争優位は産業の中から見つけるのではなく産業の中にいかに「企業が能力を提供できるか」によって左右されるものであるとしている^(注21)。他社に模倣困難な能力の開発を目指す「組織編成」が行われている企業に持続的な競争優位の可能性があるという視点である。さらに、能力開発を目指す組織編成はサプライヤーとの関係、顧客ロイヤルティ、従業員との関係によって決まるものであるとする。能力は目に見えない潜在的な資源である。それが持続的な競争優位の源泉であるとするところに、ポジショニング・アプローチとの対立のもっとも根深い原因があると言うことができる。

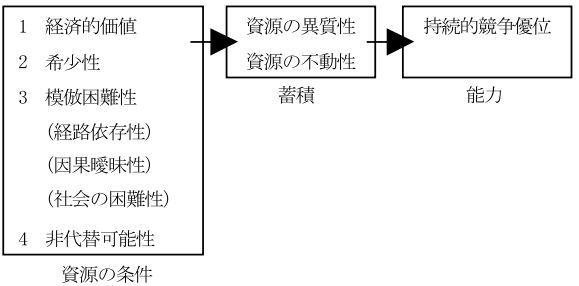


図5 経営資源と持続的な競争優位の関係

出所：Barney (1991) pp.105-106より筆者作成

2 実践における問題点

バーニーのRBVは戦略論として未完成であり、実践にあたって幾つかの根本的な問題を抱えている。RBVは保有する既存の資源を評価して競争優位を形成することについては説明しているが、これから蓄積すべき資源の選択基準、すなわち基礎研究開発のように未知数が多い資源の価値を評価するプロセスを明らかにしていない。例えば、商業用地としては魅力がない狭い空き地でも、コインパーキング企業が全部押さえてしまえば時間貸しの駐車場産業にとって模倣困難な資源になるといった現象があるように、RBVは外部環境との相互作用のプロセスという視点を取り入れることができていないのである。

また、競争優位性のある資源の蓄積プロセスについ

ても論じられていない。資源をどのように蓄積するかというプロセスの視点をアプローチに取り入れることは、スポット的な競争優位ではない「持続性」を論じるためには避けて通れない。さらに、他社のイノベーションによって蓄積してきた自社の資源が価値を失い、既存資源で競争優位性を作れないことも現実には起こる。しかし、バーニーは資源の蓄積に重点を置いているため、新しい資源の開発あるいは既存資源の再構築といったプロセス分析の視点を欠いているのである。

このように見てくると、資源アプローチはコア・コンピタンスを用いて新たなライフスタイルを創造することを志向するような、価値創造型企業にふさわしいアプローチであると考えられることができるが、このモデルだけでは実践に応用することが困難である。経営資源をベースとした実践的な理論としては、プロセス的な視点を持つ「組織的知識創造論」や「見えざる資産論」を挙げることができる。

VII おわりに

これまで、競争戦略論を中心に実践にあたっての問題点を論じてきた。考察の結論として、ポジショニング・アプローチのような構造分析型の戦略論は、わが国の成熟産業分野を中心として高い投資効率をもった経営戦略を導き出すフレームワークとしての価値を持っていると考えられる。そのため、戦略計画の答えは、わが国でも米国と同じくダウンサイジングという形で示されているのであろう。しかし、先に合理化の時代を経験した米国企業も、いまや産業構造よりもコア・コンピタンスを重視するようになった。わが国の製造業も、合理化が一つの区切りを迎えたと言われている。構造分析型の戦略を転換して、経営資源ベースの経営戦略へ回帰することが、いま求められるひとつの方向であると考えられる。その時、知的財産を活用した新しい生活価値の創造という視点を避けて通ることはできないであろう。

本考察では経営戦略全般の分類、特に成長戦略と競争戦略の関係については紙幅の都合で触れることができなかった。また、競争戦略論においても、プロセスを視点とするアプローチについては考察範囲としなかった。これらは今後の研究課題にすることとしたい。

[注]

- (注1) 高付加価値の原型は、1920年代のGM社の商品戦略に見られていたと言われている。
- (注2) 西川徹『価値創造のマーケティング』国元書房、1996年、P3-9
- (注3) 「日本IBM、パソコン事業戦略を大きく転換」『PC Watch』インプレス、2003年3月
- (注4) 例えばソニーは2000年に製造子会社であるソニー中新田を米国ソレクトロンに売却し、2001年にはトリニロンテレビの基幹工場である一宮、稲沢を含む国内11工場をEMS事業会社として1社に統合、独立させた。
- (注5) 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社、1989年、P44-45
- (注6) C.K. Prahalad & G. Hamel, "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June Edition, 1990, pp.79-91.
- (注7) 本稿は青島・加藤(2003)の分類に準じ、競争戦略を要因型とプロセス型に分けて扱う。
- (注8) Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965, p95.
- (注9) 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年、P24
- (注10) 拙稿「構造主義と国際協力理論」『桜美林国際学論集』創刊号、桜美林大学、1996年12月、P199-220
- (注11) Barney J.B., "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy," *Management Science* 32, 1986, pp.1231-1241. Rumelt R.P., "Strategy, Economic Theory and Entrepreneurship," in David J. Teece(ed.) *The Competitive Challenge*, Ballinger Books, 1987. Barden Fuller C. & J.M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*, Routledge, 1992.
- (注12) 岡田正大、「ポーターVSバーニー論争の構図」『ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、2001年5月号、P88-92
- (注13) Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, NY, 1980. Porter, M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, NY, 1985.
- (注14) Porter, *Competitive Advantage*, p.47.
- (注15) Porter, *Competitive Strategy*, pp.35-41.
- (注16) Porter, M.E., *Competitive Advantage of the Nations*, London, Macmillan, 1990, p.39.
- (注17) 寺畑正英「企業戦略と人的資源管理システムの相互作用」『経営論集第57号』東洋大学経営学部、2002年11月、P51
- (注18) 資源ベースの理論として「創発的戦略論」「ケイパビリティ論」「コア・コンピタンス経営」などがある。
Mintzberg, H., "Patterns in Strategy Formation," *Management Science* 24:9, 1978, pp.934-948. Stalk, George, Philip Evans, and L. E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April, 1992, pp.57-69. Prahalad & Hamel, op. cit., pp.79-91. Prahalad & Hamel, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- (注19) Barney J.B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120. Barney, J.B. "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis," in P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*, Vol. 8, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1992, pp. 39-62.
- (注20) Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," pp.105-106.
- (注21) ジェイ・B・バーニー「リソース・ベスト・ビュー：ポジショニング重視か、ケイパビリティ重視か」『ハーバードビジネスレビュー』2001年5月号、ダイヤモンド社、P80

[参考文献]

- (1) 奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社、1989年
- (2) 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年
- (3) 『ハーバードビジネスレビュー』2001年5月号、ダイヤモンド社
- (4) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年
- (5) 野中郁次郎『経営管理』日本経済新聞社、1980年
- (6) 『青山国際ビジネス紀要』第9号、青山学院大学国際ビジネス学会、1999年