

競争戦略の基本次元と競争戦略論の 展開についての考察

廣 田 俊 郎

I 序

現代企業がその活動を行っていくうえでまず第1に定めなければならないのは、各企業が基本的に関わろうとするビジネスが何なのかを明確にすることである。そして、その次に定めなければならないのは、そのビジネス分野でいかにして活気をもって事業展開を行い、競争優位を獲得していくのかについて競争戦略を明確にすることである。現在のように、グローバル化し、技術変化が激しく、不確実性が増した社会においては、消費者にとって魅力のない製品は極めて簡単に競争力を失ってしまう。このような状況のもとでは、競争戦略についての方針をどのように設定するかが極めて重要なこととなってきた。そのため、各企業は、各企業が関わろうとするビジネスがまず先にあると想定するのではなく、むしろ自社が競争力をもちうる分野は何なのかをまず考えるようになってきている。その結果、競争力を保有できないと判断したビジネスについては、撤退したり、売却してしまう。その典型的な例は、GEであり、パソコン事業を中国の聯想集団に売却したIBMである。つまり、各種の事業についての競争戦略のあり方をまず定め、それらの構想をもとにして全社的にどのようなビジネス群に関わろうとするかを決めるという発想が見られ始めている。本論文は、そのように重要性を増してきた競争戦略について、その基本次元とは何であるのかについての考察を行うとともに、従来、競争戦略論としてどのような展開がなされてきたのかを振り返ろうとするものである。

競争戦略とは、自社の企業力を用いて、顧客ニーズをより満足させるような方法を打ち出し、顧客に対する競争相手との相対的な位置関係を、自社にとってより有利なものにするための種々の方策のシステムのことである。ここで、「自社の企業力を用いて」という表現が意味するのは、自社が持つ各種資源を活用して活動を行うということである。また、「顧客ニーズをより満足させるような方法を打ち出す」ということは、企業が持つ社会的な機能の中で顧客への役立ちが最も重要なものであることを意味している。ただし、競争戦略のねらいが「自社にとってより有利なものにするための種々の方策のシステム」を作りあげることであるという点をめぐっては、現代企業がその競争戦略を通じて達成しようとする目的が何なのかについて、

いくつかの見解がある。例えば、廣田(2004)や廣田(2007)において、企業の究極目的には、社会にとって有用な製品とサービスの提供と、収益性の追求という2つのものがあり、それらは相互に循環的な関係にあることが主張された¹⁾。一方の目的を達成することによって、結果的に他方の目的が達成されやすくなり、その結果、もとの目的もより良く達成されるというようである。なお、この企業活動の究極目的という論点は、次節の競争戦略における基本次元の議論とも関連するものである。すなわち、企業活動の目標を収益の最大化というように、貨幣的側面に一元化してとらえるのか、それとも、顧客の悩み、問題の解決という、ある意味で社会的な次元についての目的も明示的に追求するのかどうかということである。さらに、短期的な収益目的を考えるのか、それとも長期的な収益を追求しようとするのかという時間的な次元の話にも関わってくる。このように競争戦略を通じて何をめざすかのかについても、いくつかの側面があるのであり、そのような競争戦略の基本次元についてまず検討を行うことにする。

II 競争戦略における基本次元

企業は、自社が提供する製品・サービスをもって消費者、顧客にアピールしようとしている。競争戦略とは、企業が消費者に対して、その製品・サービスを通じてアピールし、働きかけようとするときの方針を意味するものである。そのような働きかけを通じて、顧客の信頼を獲得し、ブランドを確立することによって持続的競争優位を得ることができる。そのような持続的競争優位を得ることにつながる方策について、その基本次元にはどのようなものがあるのかをここで検討しておきたい。

1. 事物的次元

現代企業がその競争戦略を通じて、新しい企業活動のあり方を構想するにあたり、出発点となるのは、どのような製品・サービスを提供しようとするかということである。そのように新たな製品・サービスを提供するにあたっては、どういうモノあるいはサービスが求められ、どういうモノが求められていないのかを確定していくことが必要である。社会学者ルーマンによれば、社会システムとは意味システムであり、意味には、事物次元、社会次元、時間次元の3つの次元がある²⁾。競争戦略を通じて企業の活動というシステムを構想するうえでも、以上の

1) 廣田(2004) pp.72-73参照、廣田(2007) pp.45-47参照。

2) 社会学者ルーマンは、社会システムとは意味システムであり、意味には、事物次元、社会次元、時間次元の3つの次元があると述べている。ルーマン(1993) pp.116-126参照。春日(1984) pp.58-60参照。なお、廣田(2007)では、物的、社会的、時間的と区分したが、長岡(2006)にしたがって、事物的、社会的、時間的と表記することにした。ただし、長岡(2006)では、事物次元、社会的次元、時間次元のように表記していた。どのような製品・サービスを提供しようとするかを決定するという事は事物次元に関わることでありと考えられる。なお、廣田(2007)の執筆時および、執筆後に春日淳一氏からルーマン理論の理解をめぐって貴重な示唆とヒントをいただいた。記して謝意を表します。

3つの次元が重要なものとなる。したがって、競争戦略においても、まず事物次元に関する取り組みが必要となる。なお、現代企業における競争戦略の事物次元としてあげられるのは、企業が提供しようとする製品とそこで用いる技術についての取り組みである。それらについて、技術のリーダーシップをどのように取るか、コスト面での地位をどのように確保するか、垂直統合をいかに実現するか、製品の品質をどのようなものとするか、価格はどうするかなどを定めていく必要がある。

2. 社会的次元

現代企業が、その競争戦略において明確化していかなければならない次の点とは、どのような市場セグメントを対象として製品・サービスを提供していこうとするかということである。これは、企業活動についていうと、その社会的次元についての取り組みのあり方を決めるということにあたる。このような市場面の明確化にあたっては、顧客層、販売地域の限定が必要である。また、流通業の助力をどの程度得ることにするのかを決める必要もある。このように、どの程度、流通業者と協力するのかを決めることも、社会的次元についての決定事項といえる。また、仕入れ先企業との連携関係をどのようにするか、場合によっては、川上統合（仕入先の統合）を行うか、また、川下統合（販売先の統合）をどの程度進めるかを考えることも競争戦略に関する社会的次元に関わることがらである。

3. 時間的次元

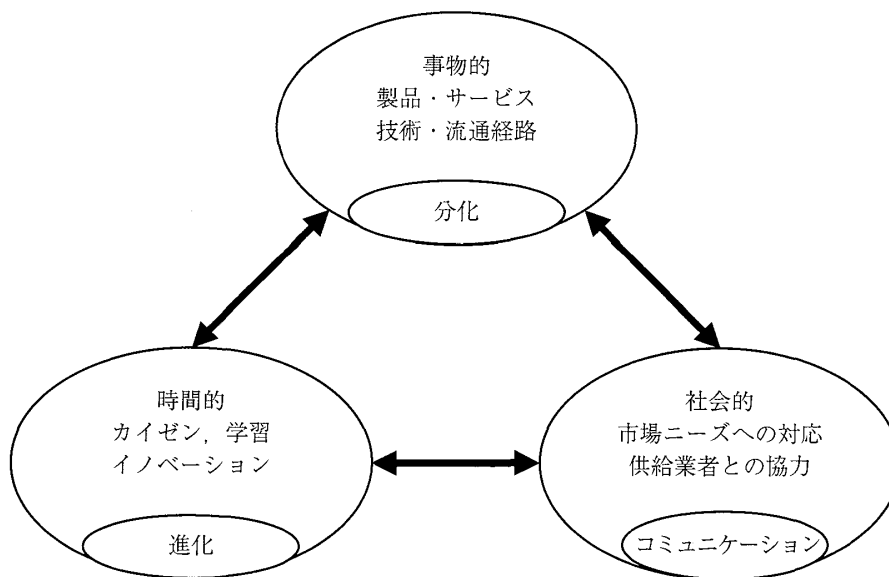
現代企業は、その製品・サービスを、ターゲット顧客に提供することによって、ブランドを確立し、持続的競争優位を得ようとしている。その持続的競争優位の基礎には、企業が理念とすること、ビジョンとするものがある。そのようなビジョナリーな側面を全社的に浸透させることが企業の持続につながる。その意味で、このような理念の浸透についてのことからは、企業活動の時間的次元にかかわるものだといえる。また、ある改革を行うにあたって、短期的なねらいをもったものとして取り組みを行うのか、長期的なねらいをもったものとして取り組みを行うのかも時間的次元に関わることである。なお、このような時間的次元と関係のあるものとして、企業や製品に関するブランドが位置づけられる。ブランドの構築にあたっては、永年を要するものである。ところが、その消滅は一瞬で可能なものでもある。このように、ブランドの構築という取り組みは時間的次元でのことからなのである。

4. 競争戦略の生成・進化サイクル

以上で述べたように、企業が競争力を獲得するための戦略には、事物的次元、社会的次元、時間的次元の3つの側面が関わっている。まず、事物的次元について、どのような製品とサービスを提供しようとするかを定めることが必要である。これを明確化するということは、何に

取り組むのか、そして何には取り組まないのかということを確認化するということである。廣田 (2007) において、マイルズ＝スノーの管理サイクルに言及したが³⁾、その第1のステップとしての企業者的決定とは、この第1の段階に対応するものである。ただし、何に取り組むのかについての決定を行い、その決定実施を効果的なものにするためにはシステム分化が必要となる。すなわち、製品の技術パフォーマンスについては技術者がそれを高めることに取り組み、販売担当者は顧客ニーズを汲み取ることに取り組む。これらのそれぞれの課題に対してどのように分業を行うか、またそれぞれの業務については、マニュアルの整備などを行っていくことも必要である。

図1 競争戦略の生成・進化サイクル



さらに、製品・サービスを顧客に提供するとともに、競争業者から差別化しなければならないが、そのためには顧客にメッセージを送ったり、顧客からの要望を聞いたりするという社会的次元での交流が必要であり、これを実行するうえで様々な関係者との間のコミュニケーションが必要となる。

このような競争戦略上の取り組みに着手した後、製品・サービスについての不満をフィードバックして、それを改善したり、顧客や供給業者とのコミュニケーションを繰り返す中で明確化してきた課題に取り組むには、時間的な取り組みが必要である。このような取り組みは時間的次元についてのものであり、進化という側面を伴うものである⁴⁾。

Ⅲ 競争戦略論の展開

以上において、競争戦略の基本次元についての検討を行った。企業としては、以上の基本次

3) 廣田 (2007) pp.59-61参照。

4) 春日 (1984) pp.71-73参照。

元をふまえつつ、市場において他の企業と競争を繰り広げる場合の方針を定めることが必要である。ここでは、そのような競争戦略のあり方を論じた競争戦略論がどのように展開されてきたのかを振り返ることとする。

1. 業界構造分析と競争の基本戦略

ポーター（1980）によれば、業界内で競争している企業は、明示的・暗示的の別はあるにしても、例外なく競争戦略をもっている。明示的な競争戦略とは、戦略計画という作業によって策定されるものであり、暗示的なものとは、企業における各種の機能部門の活動の結果、なんとなく生まれてきたものである⁵⁾。ポーター（1980）は、まず企業が属する業界を全体として分析し、業界の今後の変化を予測し、競争相手の特性と自社の競争上の地位を理解したうえで競争戦略を練り上げるという分析手法を主張した⁶⁾。

（1）業界構造分析

ポーター（1980）においては、企業の目的は利潤の獲得にあると想定され、その利潤の水準は競争諸力の圧力から免れる程度と反比例すると考えられていた。このような観点は、産業組織論という経済学分野で生み出されてきたものである。このような観点から、競争戦略のあり方を考えるにあたっては、企業を取り巻く市場構造を理解することが必要となる。その場合、市場における現在の競争だけでなく、潜在的な競争の可能性も考慮する必要がある。なぜならば、潜在的な競争の可能性を考慮して各企業は行動を展開することがあり、その結果、市場競争の様相がそれによって影響されることがあるからである。

このように競争戦略を考えるときに、競争構造の分析をまず行う必要がある。そのような競争構造分析の結果をふまえて、企業として関与する事業領域を選んだりするという対応につながる。競争構造分析の結果があまりにも厳しいものであるときには、企業としてその市場環境のもとでビジネスを展開しようとはしないであろう。その意味で、競争構造分析とは、競争戦略を考えるうえで絶対必要な予備分析である。ところでポーター（1980）によれば、競争構造を構成する5つの諸力があり、それは図2のように示される。

（2）競争の基本戦略

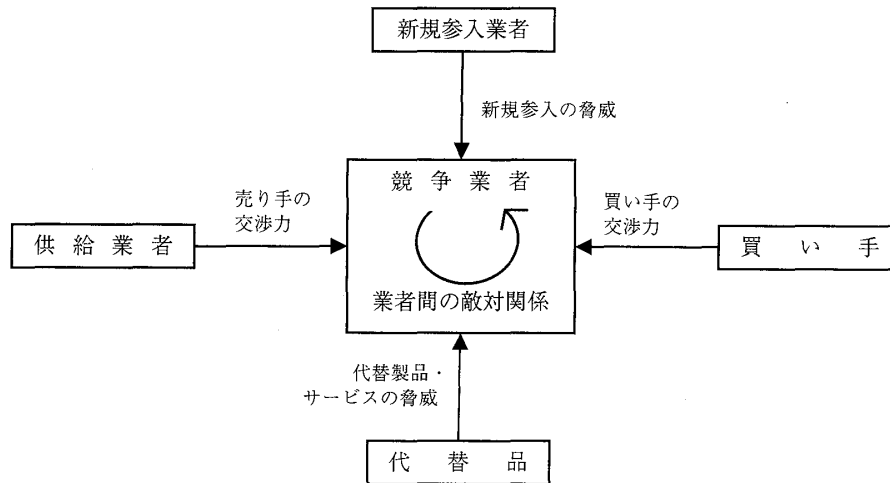
競争戦略とは、業界内で防衛可能なポジションを作り、5つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための、攻撃的または防衛的アクションである⁷⁾。特定の企業にと

5) ポーター（1980）p.3参照。なお以後の参照ページは、訳書のものである。ただし、元の訳よりも適切な表現が見出されるときには、改訳を行うこととした。例えば、「競争上の地位」を競争ポジションというようにである。

6) ポーター（1980）p.4参照。

7) ポーター（1980）p.5参照。

図2 5つの競争要因 (ファイブ・フォース)



出所：ポーター (1980) p.18。

ってのベストの戦略とは、突き詰めて言うと、その特定企業の環境を計算にいれてつくられた特異な戦略にほかならない⁸⁾。

ポーターによれば、ある市場における競争の基本戦略には三つのものがある。第1のものは、コスト・リーダーシップ戦略で、他社よりもコストダウンを図り、価格で競争しようとするものである。第2のものは、製品差別化戦略で、高い技術力、マーケティング力などを背景として独自の製品を作り、顧客にアピールしようとするものである。第3のものは、集中戦略で、特定の市場ニーズに集中して、独自の製品を提供しようとするものである。

1) コスト・リーダーシップ戦略

コスト・リーダーシップ戦略とは、「同業者よりも低コストを実現しよう」という一貫したテーマを追求しようとするものである⁹⁾。かなり広い戦略ターゲットを対象としてコスト優位で他社と競争しようとする戦略である。このようなコスト優位を実現するため、規模の経済性を活用したり、垂直的統合を図ったり、逆にアウトソーシングを行ったりするという企業活動を展開していく。ダイハツやスズキの自動車は、コスト・リーダーシップ戦略のもとに提供されているといえる。

2) 差別化戦略

差別化戦略とは、自社の製品やサービスを差別化して、業界の中でも特異だと見られる何かを創造しようとする戦略である¹⁰⁾。すなわち、他社よりも、より性質の優れた独自の製品・サ

8) ポーター (1980) p.5参照。

9) ポーター (1980) p.57参照。

10) ポーター (1980) p.59参照。

図3 競争に対する3つの基本戦略

		戦略の有利性	
		特異性	低コスト地位
戦略ターゲット	業界全体	差別化戦略	コスト・リーダーシップ戦略
	特定市場セグメント	集中戦略	

出所：ポーター（1980）p.61参照。

サービスの提供を通じて消費者の支持を得ようという戦略である。この製品差別化を実現するためには、独自の製品を開発できる開発能力を高めるとともに、顧客がこだわる側面が何なのかを把握して、その知識を製品に活かすことのできるマーケティング的能力を高めていくことも必要となる。ホンダや、任天堂の製品は差別化戦略の成功例である。

3) 集中戦略

ターゲットを狭く限定し、そこに集中する戦略である。そのターゲットの限定にあたっては、製品に着目するものと、市場（買い手）に着目するものという二つの方法がある。いずれの方法によるにせよ、製品-市場のマトリックスのなかで、自社が最も競争優位を発揮できるターゲットを探し出し、そこに集中する戦略である。

類似の概念としてのニッチ戦略は、市場全体をターゲットとするのではなく、他企業との競争を免れるような市場内適所を見つけ、そこに経営資源を集中投下する戦略のことである。ここで、ニッチとは「すき間」の意味であり、すき間戦略ともいう。例えばコンビニエンス・ストアは、大手スーパーや一般小売店のカバーしえないマーケット・ニーズ（すきま）に応えるべく、立地的便宜性、品揃え面での便宜性、時間的便宜性をもって対応するというニッチ戦略をとっていると言える。

(3) ポーター（1980）競争戦略論の特徴

以上がポーター（1980）の競争戦略論の骨子である。そこでは、まず業界構造分析の必要性が主張された。その際、業界における5つの競争諸力の存在が指摘された。これらの諸力についての分析は、それ自体としては当該企業と他の経済主体との間の関係がどのようなものかを解明しようとしたものであり、社会的次元に関わる分析であると位置づけることもできる。ただし、そこで取り上げられている社会的次元とは、競争関係、対抗関係という関係性の中でも特定の類型だけに限定されたものである。このような競争諸力という社会的次元の分析をもとに、それらの競争諸力が製品のコストダウン圧力につながりえるというように事物的次元に関わる議論へと展開させているのである。

このような業界構造分析を受けて、競争の基本戦略が提案されているが、その際、コスト・リーダーシップ戦略を取るか、差別化戦略を取るかという戦略については、それを可能にする製品属性という事物的次元に着目したものであったといえる。ただし、中橋(2005)の指摘にもあるように、低コスト戦略は、それを可能にするような業界の現状に裏付けられたものであるが、差別化戦略は、それを受け入れる顧客の側の態度に基づくものである¹¹⁾。その意味で、低コスト戦略は、それを実現するメディアとしての製品に関する事物的次元の特性に裏付けられているとともに、その背景にある業界の特性という事物的次元に属する側面に裏付けられたものである。それに対し、差別化戦略は、それを可能にするのは顧客の好みの問題であり、それは社会的次元に裏付けられたものであるといえよう。このように、ポーター(1980)の競争戦略論は、企業が置かれた市場構造の中で、様々な競争諸力に対抗するにはどうしたらよいかということ考察しようとしており、その意味で、一部社会的次元にも着目しながら分析を行っているが、その際のポリシー、手段は、主に製品に焦点を置いたものとなっている。言い換えると、事物的次元に焦点を置いた競争戦略論であると位置づけられる。

また、ポーター(1980)において、業界の今後の変化を予測して競争戦略を考察すると主張しているが、競争戦略のあり方について時間的次元について深く掘り下げているとはいえない。確かに、競争業者の行動予測を行うなどの手法を検討してはいるが、自社自体が時間の流れの中である取り組みを継続的に行っていくことにより、競争優位を形成することができる、などの検討を十分行っているとはいえない¹²⁾。

2. バリューチェーン重視競争戦略

前節で検討したように、ポーター(1980)の『競争の戦略』においては、業界構造と競争業者の行動分析を行ったうえで、3つの基本戦略のうちの1つを取ることの重要性が示された。そこでは、企業が直面する競争諸力を理解し、その理解に立った基本戦略の選択が競争戦略の基本であると主張された。このような立場は、企業にとって好都合な企業外部状況、外部コンテキストに着目し、それへの対処を行う立場(ポジショニング論)であるといえる¹³⁾。ところで、1980年代は日本企業が世界的に進出をした時期でもあった。その日本企業は、社内システムの活動整備を通じて、競争力を獲得してきていた。ポーター(1985)の『競争優位の戦略』においては、そのことに気づき、新たな競争戦略の展開を行った。それが、以下で説明

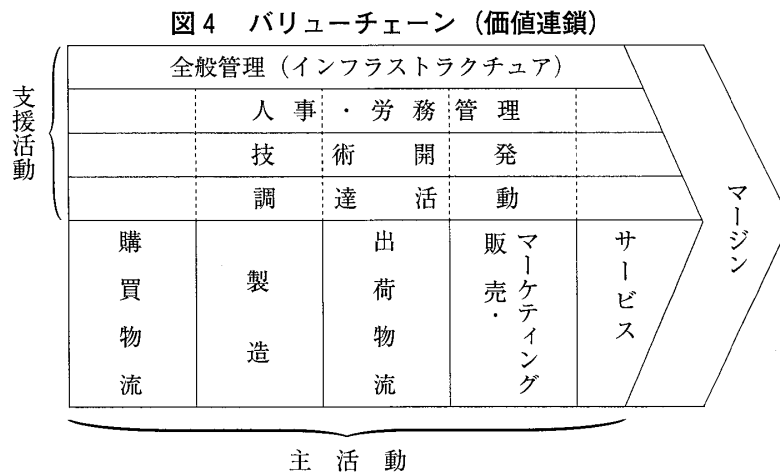
11) 中橋(2005) pp.30-31参照。

12) ポーター(1980) pp.79-107において、競争業者の今後の行動を予測する分析手法が提示されている。また、ポーター(1980) pp.215-254において、業界の進展・変化をライフサイクル論をベースに論じている。また、ポーター(1980) pp.285-310では、先端業界を対象として、将来どのようなことが生じるかを予測し、シナリオを形成して対処すべきことが論ぜられている。

13) 岡田(2001) p.89参照。

するバリューチェーンに着目した競争優位獲得の戦略である。そこでは、競争力を生み出すものは、外部コンテキストの選択だけではなく、会社の活動自体の優越性に基づく面もあると考えられており、会社の活動を、競争優位の土台となる9つの基本的活動に分解する方法が示された。

すなわち、ポーター（1985）によれば、企業は、製品の設計を行い、製造し、マーケティングを行い、流通チャンネルに製品を送り出し、各種のサービスを提供するといった多くの別々の活動を連結することにより、価値（バリュー）を作りだしている。その価値を作り出す企業の諸活動は主活動（購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービス）と支援活動（全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達活動）とに分けられる。それらの9つの基本的諸活動を効果的なものにするとともに、それぞれの活動間の連結関係を最適化し、調整することによって企業による価値創造を実現させるとともにコストダウンの実現も可能となる¹⁴⁾。



出所：ポーター（1985）p.49。

ポーターは、そのような価値を作り出す活動の連鎖をバリューチェーンと呼んだ。ここで、価値（バリュー）とは買い手が会社の提供する製品・サービスに対して支払ってもよいと考える金額のことであり、そのような価値は、企業自体の活動から生み出されるものだということが強調された¹⁵⁾。

したがって企業がそのようなコスト優位や、差別化優位を確立するためには、そのバリューチェーンの現状を見直し、その効率化・最適化を図っていくことが重要である。図に示されているように、バリューチェーンが効果的に形成されているときには、買い手は企業の提供する製品・サービスに対して多くの金額を支払ってもよいと考えるので、マージンはより大きなものとなる¹⁶⁾。

14) ポーター（1985）p.49参照。

15) ポーター（1985）pp.48-59参照。

16) ポーター（1985）pp.58-61参照。

また、ポーター (1985) においては、競争相手についての再評価も行われている。競争企業を全くの敵対者、競争者と見るのではなく、次の表に示されているように、色々と好都合な面ももたらせてくれる相手ととらえるのである。ここにおいて、競争企業との間に見られる一種の社会的関係性についての洞察が指摘されたといえる。

表1 競争相手の再評価

競争優位を向上させる	需要変動を吸収する、差別化能力を強化する、魅力のないセグメントを相手にしてくれる、コスト・アンブレラ (傘) を提供する、労働組合や監督官庁と交渉する立場を強化する、独禁法違反の危険度を低下させる、モチベーションを高める
現状業界構造を改善する	業界需要を拡大させる、第二、第三の供給源を提供する、業界構造の好ましい要因を助長する
市場開発を促進する	市場開発コストを分担してくれる、買い手のリスクを低減させる、技術の標準化または正当化を促進する、業界のイメージを向上させる
参入を阻止する	報復の可能性や激しさを高める、参入の難しさを思い知らせる、論理的参入路を閉鎖する、チャンネルを混雑化させる

出所：ポーター (1985) pp.249-260の記述をもとに作成。

とはいっても、バリューチェーン重視競争戦略は、基本的には企業の外部の競争企業や、顧客、供給業者との競争的関係性よりも、社内の諸部門間の緊密な関係性を重視したものであり、社会的次元としては、より内部的関係性を重視したものとなっているといえよう。

3. 資源ベース競争戦略

ポーター (1980) では、有望な業界領域を選択したうえで基本戦略を策定することの重要性が主張されたのに対して、ポーター (1985) では、企業活動自体を効果的なものとすることの重要性が強調された。資源ベース視角 (resource-based view) と呼ばれる論者は、このポーター (1985) の主張と同じく、企業活動を効果的なものとすることの重要性を強調しようとした。その際、企業の内部資源およびスキルが企業活動を効果的なものにし、競争力をもたらす効果を重視しようとした。本論文では、そのような立場を資源ベース競争戦略論と呼ぶことにする。その資源ベース競争戦略論においては、経営資源 (リソース)、もしくはその組み合わせとしての「ケイパビリティ」を重視している。その場合の経営資源には、ヒト、モノ、カネといった一般的な目に見える (タンジブル) 資源のみならず、目に見えない資源、例えば技術やブランド、独特な組織文化も含まれている。もし、それらの経営資源がVRIO、すなわち価値を持つものであり (Valuable)、希少なものであり (Rarity)、模倣困難なものであり (Inimitability)、それらの経営資源をうまく組み合わせる組織 (Organization) があるならば、競争優位を維持することができるという主張されたのである¹⁷⁾。

この資源ベース競争戦略においても、当然、製品・サービスの優秀性を達成しようとする。

17) 岡田 (2001) p.91参照。

ただし、そのような製品・サービスの優秀性をもたらす源としての経営資源を重視しようとするのがその特徴である。その意味で、本論文の枠組みとの関連で言えば、確かに事物的次元に焦点を置くものの、事物的次元に関わるインプットおよびそのインプットを用いて製品・サービスの提供に結実させるためのプロセスに焦点を置いているともいえる。なぜ、このようなアプローチを取るのかといえば、アウトプットとしての製品・サービスそれ自体に競争戦略上の焦点を合わせてしまうと、環境状況の変化が不連続な場合には、十分な対処ができない可能性があるからである。それに対して、基盤的な資源や能力を高めておくアプローチを取った場合、どのような状況が生じた場合にもフレキシブルな対応が可能となる。つまり、従来の産業構造の枠内での競争を行うには、ポーター（1980）的な基本戦略の選択で対応できるかもしれないが、次から次へと新たな動きが生じてくるような分野における競争については、自社の基盤的な能力を高めておいてフレキシブルに対処できるようにしておかなければならない¹⁸⁾。

ところで、この資源ベース競争戦略でまず問題とすべきことは、資源とは何かということである。この資源とは何かという問いに対して、コリス＝モンゴメリー（2004）は、資源は有形資産、無形資産、そして組織のケイパビリティという3つの大きなカテゴリーに分類されると主張された¹⁹⁾。その具体例としてウォルマートの例が挙げられており、有形資産としては店舗の立地があげられ、また無形資産としては、ブランドの評判や従業員のロイヤルティがあげられ、ケイパビリティにあたるものとしては、社内物流の能力があげられていた。なお、廣田（1998）においては、経営資源を使いこなす能力、経営資源が活用される枠組みや場、インプットとして活用される経営資源、というように分類している²⁰⁾。

また、バーニー（2001）においては、稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティは、他のタイプの資源よりも、持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高いと主張されていた²¹⁾。なお、経営資源の中には外部市場からの調達が可能で容易なものと困難なものがある。人的資源について言えば、短期契約の派遣労働者は比較的容易に利用可能であるが、その企業に固有の業務に対して熟練した労働者は容易には外部市場から調達するというわけには行かない。つまり、持続的競争優位の源泉となる資源や能力は、市場を通じて簡単に入手できるようなものではなく、企業が時間をかけて自分で作りあげていく必要があるといえよう²²⁾。そのことは、資源ベース競争戦略で問題とする「資源」とは、事物的次元だけのものではなく、組織内でのコミュニケーションを通じて、育成開発されるものであるという意味で社会的次元にも関わるものであり、また資源というものが時間的に受け継がれ、また多角化などの試みのときにおいて顕在

18) ハメル＝プラハラード（1995）pp.23-38参照。

19) コリス＝モンゴメリー（2004）pp.52-53参照。

20) 廣田（1998）pp.25-28参照。

21) バーニー（2001）p.80参照。

22) 中橋（2005）pp.136-139参照。

化するということに時間的次元に関わるものであることを意味している。

さらに、コリス＝モンゴメリー (2004) においては、資源セット、事業群、組織構造・システム・プロセスの間の相互のフィットが重要であることを強調している²³⁾。持続的競争優位を獲得するには、経営資源、組織構造、戦略の間での多面的適合が必要なのである。

4. コミットメント重視競争戦略

ゲマワット (2002) は、ビジネスにおける成功の確立とその持続に必要なものをめぐって、「活動システムに基づく企業観」と「資源に基づく企業観」とが対立してきたと述べている²⁴⁾。前者の「活動システムに基づく企業観」とは、ポーターの示したバリューチェーンのように部門横断的な活動の連結によって企業の活動が作り上げられているとする見方であり、ポーター (1985) のバリューチェーンの議論においては、このような活動システム全体にわたる相互フィットが必要であると主張された。しかし、ゲマワット (2002) は、そのような見方に異議を唱えた。なぜならば、そのような各種活動間における相互フィットについては、後に変化が生じたときに適切に対処できるかどうか不確実だからである²⁵⁾。さらに、後者の「資源に基づく企業観」とは、前節で紹介した見方であるが、優れた資源が長期間にわたってどのように構築されてきたかについては詳しく述べていないこと²⁶⁾、また、それは歴史的観点から資源をとらえようとするものではあるが、完全にダイナミックなものとはいえないという難点があることを指摘している²⁷⁾。

ゲマワット (2002) は、以上のように二つの企業観のいずれにも不十分な点があると考え、ダイナミック理論なるものを提唱している²⁸⁾。その理論においては、競争優位をもたらす重要な要因には「コミットメント」というものがあることを強調している。ここで、コミットメントとは、保有する資源を活用して、革新的な製品の開発・発売、大規模な生産力の拡大など、将来にわたって企業活動に大きな影響を与える変化を起こすべく取り組むことである。ゲマワット (2002) では、大規模なコミットメントを行った近年の例として、1990年に「センサー」というスプリング台の二枚刃ひげ剃りを発売したジレットをとりあげている。ジレットは、従来の二枚刃 (アトラ) からこの「センサー」に移行する際に、その開発のために3億ドル近くを投入した。このようなコミットメントを通じて、企業特有の優位を確立し、持続させることができるというのである。

23) コリス＝モンゴメリー (2004) pp.289-299参照。廣田 (1981) も複写機産業の事例を取り上げて、そのような相互適合が重要であることを強調した。

24) ゲマワット (2002) pp.170-178参照。

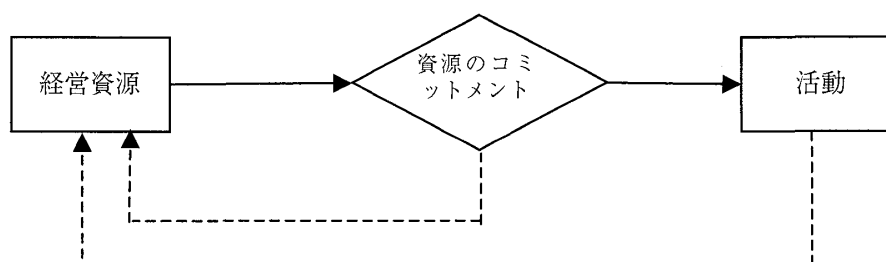
25) ゲマワット (2002) pp.173-174参照。

26) ゲマワット (2002) p.178参照。

27) ゲマワット (2002) p.179参照。

28) ゲマワット (2002) p.179参照。

図5 ダイナミック理論におけるコミットメントの重要性



出所：ゲマワット（2002）p.180。

そのようなコミットメントの重要性を強調したダイナミック理論による企業のとらえ方を示したものが図5である。そこでは、持続的優位性を構築する二つの方法が示されている²⁹⁾。すなわち、第一の方法とは、既に述べたように各社の保有している経営資源を活用したうえで資源のコミットメントを行うというものである。ジレットが大規模な研究開発投資を費やしたうえで新製品開発を行おうとしているのがその例である。そして、第二の方法とは、企業が目的を明確化したうえで取り組む活動を繰り返していくことを通じて組織能力（ケイパビリティ）を構築していくという、より漸進的なプロセスによるものである³⁰⁾。そのようにして形成される組織能力とは、図5における「活動」から「経営資源」へ向かうフィードバック・ループ（図中の点線）によって表現されているものである。つまり、活動を積み重ね、時間をかけることを通じて、企業特有の組織能力が徐々に構築され、時間をかけて強化することができる。このように、コミットメント重視競争戦略においては、組織能力は構築されるべきものであって、もともと存在する資源をもとに生み出されるものではない。したがって、コミットメント重視競争戦略は、本論文における分析枠組みとの関連で言うと、時間的次元における取り組みをより重視した競争戦略であるということが出来る。

5. 国の「ダイヤモンド」活用競争戦略

ポーター（1980）においては、競争構造分析を通じて妥当な事業領域を選択し、自社をその市場にポジションしたうえで基本戦略（コスト、差別化、集中）を策定することが重要だと主張された。ところが、ポーター（1985）においては、自社活動の適切な編成、すなわちバリューチェーンの構築も重要であると主張された。ただし、ポーター自身は、この主張は前著の主張を否定するものではなく、前著の主張を補うものであると位置づけた。そのポーターの主張はさらに展開を見せた。すなわち、ポーター（1990）の『国の競争優位』においては、価値を作りだし、イノベーションを行うには、自社が妥当だと思う事業領域にポジショニングしたり、また自社活動を最適編成するだけでは不十分であると主張したのである。そこでは、「国」の

29) ゲマワット（2002）pp.179-190参照。

30) ゲマワット（2002）pp.180-181参照。

優位があることによってはじめて特定産業における国際的な成功がもたらされるという視点が示された。ポーター (1985) において、競争力を支えるものとして企業内部のバリューチェーンが注目されたのとは対照的に、企業を超えた外部条件の重要性に再び目が向けられた。すなわち、要素条件 (ある任意の産業で競争するのに必要な熟練労働またはインフラストラクチャーといった生産要素における国の地位)、関連支援産業 (国の中に、国際競争力をもつ供給産業と関連産業が存在するかしないか)、需要条件 (製品またはサービスに対する本国市場の需要の性質)、企業の戦略、構造およびライバル間競争 (企業の設立、組織、管理方法を支配する国内条件および国内のライバル間競争の性質) などの特性が、個々にまたシステムとして、ある国の企業が誕生し、競争する環境を作り出していると主張された。つまり、ポーター (1985) においては、バリューチェーンという企業内部の活動の最適編成に目を向けようとしたが、実際にそのバリューチェーンの実態をみるならば、それは企業の枠を超えて外部に広がり出している。そういう実態の推移もふまえて、企業の競争優位の源を再び企業の外部条件に求め始めたと考えられる。

なお、ポーター (1980) においては、供給業者との競争、買い手との競争、既存業者との競争など企業と敵対する5つの諸力にいかに対処するかに力点が置かれたのに対し、ポーター (1990) では、競争的プレッシャーも重要であることを強調しつつ、それ以外の要因にも目を向けている点が特徴である³¹⁾。すなわち、ポーター (1990) では、国の「ダイヤモンド」という言葉を用い、要素条件、需要条件、関連・支援産業、企業の戦略、構造およびライバル間競争などが相互にシステムを形成しており、それが企業の誕生と発展を促進する環境を形成しているとしたのである。そして、その国の「ダイヤモンド」が最も好ましい形で形成されている産業または産業セグメントにおいて、国は最も成功する可能性が高いということが主張された³²⁾。

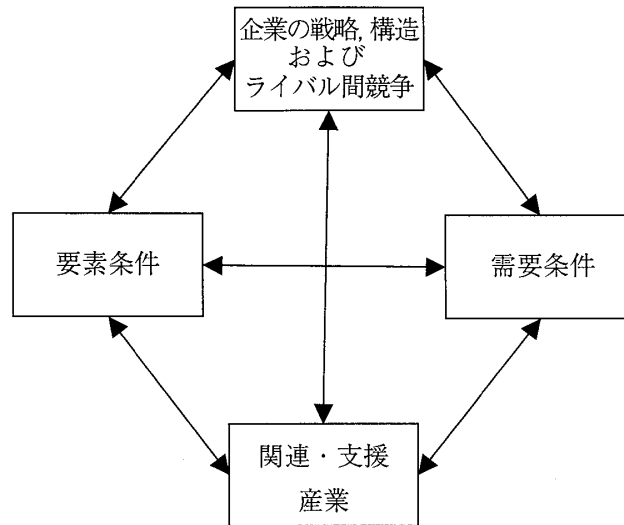
かつては、競争力といえば、天然資源や労働コスト、資本コストなどに基づくものと考えられていたが、ポーター (1990) において、競争力とは、国や企業のイノベーションとグレードアップの能力に基礎をおくものであり、それには、熾烈な国内競争とともに関連・支援産業の存在や需要条件と要素条件が不可欠であることが強調されたのである。

このようにポーター (1990) では、競争戦略におけるイノベーションの重要性と、それを支える国の「ダイヤモンド」の意義が強調された。そのようなイノベーションを強調する視点は、より時間的な次元を重視したものだといえる。また、国の「ダイヤモンド」という視点は、より社会的次元を重視したものだといえるだろう。

31) ポーター (1990) pp.103-192参照。

32) ポーター (1990) pp.103-109参照。ポーターは、当時のレーガン大統領によって「産業競争力に関する大統領諮問委員会」委員を委嘱されたことがあった。その委員会での経験にも基づいて主張されたものが、この国の「ダイヤモンド」モデルである。

図6 競争優位を支える「国」のダイヤモンド



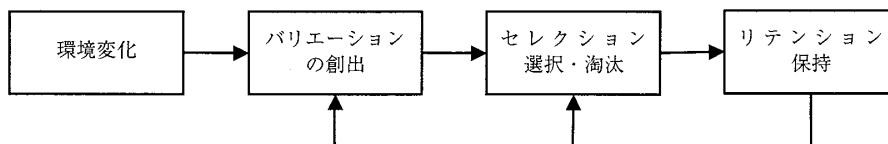
出所：ポーター（1990）p.106。

IV トライアングル競争戦略モデル

以上で競争戦略論展開の流れを見てきたが、競争優位を獲得する戦略モデルとして近年提出されたアプローチの骨子を検討してみたい。そのアプローチは、ハックス=ワイルドII（2003）によって「デルタモデル」と名づけられたものである³³⁾。ただし、「デルタモデル」という名前は必ずしもそのイメージを明確に伝えるものではない。ところで、このアプローチは、企業システム活動を三つの側面を軸に考えようとするものなので（図8参照）、ここでは、それをトライアングル競争戦略モデルと呼ぶことにする。このトライアングル競争戦略モデルは、事物的、社会的、時間的を区分してシステムのあり方を考えるという本論文の視点にも合致するところが多いので、ここで取り上げることにしたものである。なお、このアプローチの底流には、進化論的な枠組みがあると思われる。ここで進化論的な枠組みというのは次の図で示されるようなものである。

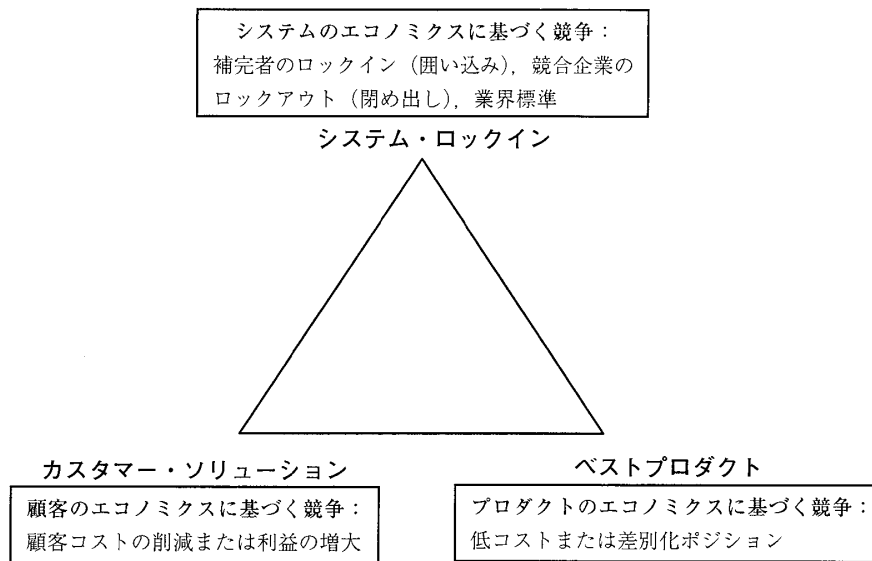
進化論的な枠組みでは、現代企業が競争力を獲得するには、従来と異なる姿を打ち出すこと

図7 進化プロセス



33) ハックス=ワイルドII（2003）pp.80-106参照。

図8 トライアングル競争戦略モデル



がまず必要である。それが、バリエーション創出の段階であり、それは、トライアングル競争戦略モデルではベストプロダクトと呼ばれているものである。また、トライアングル競争戦略モデルにおけるセレクション（選択・淘汰）の段階は、カスタマー・ソリューションの段階である。つまり、カスタマーの問題が解決できるような意味ある製品ならば、市場に受け入れられていくと考えられるからである。さらに、リテンション（保持）の段階は、システム・ロックインの段階である。この段階では、スイッチング・コストを高めたり、ブランド・ロイヤリティを高めたりして、顧客をシステムにロックイン（定着）させることが試みられる。以下で、もう少し詳しく各段階を検討しよう。

1. ベストプロダクト

バリエーション創出にあたってのアプローチの1つは、ベストプロダクトの創出である³⁴⁾。このベストプロダクトという戦略は、ポーターの低コスト、差別化という競争戦略の延長線上にあるものである。このようなベストプロダクトを提供することにより、市場シェア拡大を積極的に追求することが可能となり、規模の経済を活かしてコスト面でのリーダーシップを握ることができるようになる。また、顧客のための価値を付加してユニークな製品特性を作り上げていくことによって、差別化を図ることもできる。わが国の携帯電話の例で言えば、少しでも通話料金が安く、通信精度も問題のないサービスが提供されれば、それはベストプロダクトの提供ということになる。なお、本論文における枠組みとの関連から言えば、ベストプロダクト戦略とは、事物的次元についての競争戦略的取り組みであると位置づけられる。

34) ハックス=ワイルドⅡ (2003) p.82, pp.84-86参照。

2. カスタマー・ソリューション

これは、より幅広い製品やサービスを提供することで、大半の顧客ニーズを満たそうとする戦略オプションである³⁵⁾。それは、顧客のエコノミクスに主眼を置くもので、特定の顧客ニーズにターゲットを絞り、その顧客と身近に接することを通じて顧客と絆を築くことによって顧客ニーズを予想したり、顧客と共同で新製品を開発することができるようになることを期待するものである³⁶⁾。携帯電話の場合についていうと、カスタマーとしては、特定の相手との通話時間合計が非常に長時間に達することがあり、そういう状況に対して特定の相手との通話料金を割り引いたり、無料とするようなサービスの提供があれば、カスタマーが直面する問題の解決となる。なお、本論文における枠組みとの関連から言えば、カスタマー・ソリューション戦略とは、顧客との社会的なつながりを確立することにより、展開を図るものであり、社会的次元についての競争戦略上の取り組みであると位置づけることができる。

3. システム・ロックイン

この戦略オプションは、製品や顧客という特定の側面に限定するのではなく、できるだけ広い視野で競争戦略のあり方を考えようとするものである。つまり、システムとして競争戦略を構想しようとするものである。具体的な方法としては、経済的価値の創造に貢献するすべての重要なシステム参加者に対して、企業が提案するシステムに定着するように働きかけようとするものである。そのため、企業は通常の顧客に加え、いわゆる補完者を育成し、引きつけ、維持することにエネルギーを傾けることになる。ここで、補完者とは、企業が提供する製品・サービスの価値をより高めることに貢献する製品・サービスの提供者のことをいう。システムのアーキテクチャ（構成と構造）全体を見渡し、誰が補完者となっているかを見極めて、その補完者も惹きつけることができる方策の導入をめざすのである³⁷⁾。

このような取り組みにより、デファクトスタンダード（事実上の標準）の実現が可能となる。また、低コスト戦略にせよ差別化戦略にせよ、それらを徹底させていくことによって最終的に顧客が求める機能や特徴を備えたデザイン（ドミナント・デザイン）を生み出していくことができる。そのようなドミナント・デザインを生み出した企業は、顧客ロイヤルティを獲得でき、先行者利益を得ることができる。また、顧客のロックイン（囲い込み）を行うことも可能となる。また、追加サポートを行い製品の特徴を高めることで、顧客はその製品に魅力を感じ、他の製品への乗り換えを行いにくくなる。これは、顧客を囲い込むやり方である。ところが、携帯電話の場合、ナンバー・ポータビリティの制度が導入されたため、顧客のスイッチング・コストが低下し、顧客のロックインを維持させにくくなってきている。そこで別の手段が必要と

35) ハックス＝ワイルドⅡ（2003）pp.83-84, pp.86-89参照。

36) ハックス＝ワイルドⅡ（2003）pp.83-84参照。

37) ハックス＝ワイルドⅡ（2003）p.84参照。

されてきている。なお、本論文の枠組みとの関連から言えば、このようなシステム・ロックイン戦略は、時間的次元についての競争戦略的取り組みであると位置づけられる。ただし、時間的次元についての競争論的取り組みには、フレキシビリティを確保しておき変化対応しようというアプローチと、コミットメントを通じておけることなく対応しようというアプローチとがあり³⁸⁾、システム・ロックイン戦略は後者のタイプであるといえよう。

V 結論

本論文においては、現代企業の競争戦略のあり方について、事物的次元、社会的次元、時間的次元という3つの基本次元から再検討を行った。このような再検討を行うに至ったのは、従来の競争戦略論において、製品、市場、技術などのカテゴリーに基づきながら理論構築がなされてきたが、なぜ製品、市場あるいは技術というカテゴリーに基づいて議論するのかの基本点において筆者にとっては十分に納得できない点があったからである。そこで本論文では、社会学者ルーマンの議論にもとづいた3つの基本次元を設定することによりそのような疑問を解消し、競争戦略のあり方を事物的次元、社会的次元、時間的次元という3つの基本次元をもとにして構想できることを示そうとした。

このように、本論文は、「II 競争戦略における基本次元」において、競争戦略論としては、独自の観点から議論を開始したが、「III 競争戦略論の展開」においては、従来の主要な競争戦略論を忠実に振り返ることとした。ただし、その際も「II 競争戦略における基本次元」における視点は維持するようにした。

そのうえで、「IV トライアングル競争戦略モデル」では、新たな競争戦略論を検討したが、ベストプロダクト戦略は事物的次元に関わるものであり、カスタマー・ソリューション戦略は社会的次元に関わるもの、そしてシステム・ロックイン戦略は時間的な次元に関わるものであるという対応づけを示した。その意味で、「II 競争戦略における基本次元」において示した視点に基づきながら、新たな競争戦略論のアプローチの本質を解明しようとした。

このように、本論文は、競争戦略における基本次元について掘り下げることを意図したものであり、その意味では、競争戦略の目的についての基本次元と競争戦略の手段についての基本次元の双方の掘り下げを行うべきであった。しかしながら、本論では、競争戦略と競争戦略論の基本側面に関する基本次元の検討を行うだけにとどまった。今回の整理をふまえて、次の機会には、より体系的な競争戦略論の検討を行いたい。

38) コリス=モンゴメリー (2004) pp.72-74参照。

【参考文献】

- 青島矢一+加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社，2003年。
- 浅羽 茂『競争と協力の戦略』有斐閣，1995年。
- 浅羽 茂『経営戦略の経済学』日本評論社，2004年。
- バーニー，ジェイ B.「リソース・ベースト・ビュー ポジショニング重視か，ケイパビリティ重視か」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号。
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery, *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, McGraw-Hill, 1997. (デビッド・J・コリス+シンシア・A・モンゴメリー (根来龍之+蛭田 啓+久保亮一訳)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社，2004年。)
- Cusmano, Michael A. and Constantinos C. Markides, *Strategic Thinking for the Next Economy*, John Wiley & Sons, 2001. (マイケル・A・クスmano+コンスタンチノス・C・マルキデス編 [グロービス・マネジメント・インスティテュート訳]『MITスローン・スクール戦略論』東洋経済新報社，2003年。)
- Foss, Nicol J. (ed.), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, 1977.
- Ghemawat, Pankaj, *Strategy and the Business Landscape: Core Concepts*, Prentice-Hall Inc., 2001. (パンカジュ・ゲマワット [大柳正子訳]『競争戦略論講義』東洋経済新報社，2002年。)
- Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, 1991.
- Grant, Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring 1991.
- ハックス，アーノルド C，デーレン・L・ワイルドII「デルタモデル 現代の激動の時代を勝ち抜くための適応型マネジメント」マイケル・A・クスmano+コンスタンチノス・C・マルキデス編『MITスローン・スクール戦略論』第5章所収，東洋経済新報社，2003年。
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. (G.ハメル& C.K.プラハラード [一條和生訳]『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社，1995年。)
- 廣田俊郎「成長産業における経営戦略-組織類型」『関西大学商学論集』第26巻第5号，1981年。
- 廣田俊郎「経営資源，経営能力と競争優位性」『関西大学商学論集』第43巻第3号，1998年。
- 廣田俊郎「企業の組織と戦略を知る」「よくわかる現代経営」編集委員会編『よくわかる現代経営』ミネルヴァ書房，2004年。
- 廣田俊郎「企業ドメインの設定と変革の戦略についての概念的考察」『関西大学商学論集』第52巻第3号，2007年。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論【新版】』有斐閣，1996年。
- 伊丹敬之『経営戦略の論理 第三版』日本経済新聞社，2004年。
- 伊丹敬之・加護野忠男「三つの企業観 企業成長の物質観，情報観，エネルギー観」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第1巻 企業とは何か』有斐閣，1993年。
- 加護野忠男「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』Vol.36, No.4, 2003年。
- 春日淳一『家族の経済社会学 パーソンズとルーマンにひきよせて』文眞堂，1984年。
- 春日淳一『経済システム-ルーマン理論から見た経済-』文眞堂，1996年。
- 河合忠彦『ダイナミック戦略論』有斐閣，2004年。
- Luhmann, Niklas, *Soziale Systeme Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, 1984. (ニクラス・ルーマン (佐藤勉監訳)『社会システム理論』恒星社厚生閣，1993年。)
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978. (R.E.マイルズ/C.C.スノー (土屋守章・内野崇・中野工訳)『戦略型経営 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社，1983年。)

- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1988. (ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド& ジョセフ・ランペル (齋藤嘉則監訳) 『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』 東洋経済新報社, 1998年。)
- 中橋國藏『経営戦略論の発展』 兵庫県立大学経済経営研究所, 2005年。
- 長岡克行『ルーマン／社会の理論の革命』 勁草書房, 2006年。
- 岡田正大「ポーター vs. バーニー論争の構図」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』 2001年5月号。
- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (エディス・ペンローズ (末松玄六訳) 『会社成長の理論』 ダイヤモンド社, 1972年。)
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980. (M・E・ポーター [土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳] 『競争の戦略』 ダイヤモンド社, 1980年。)
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985. (M・E・ポーター [土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳] 『競争優位の戦略』 ダイヤモンド社, 1985年。)
- Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990. (M・E・ポーター [土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳] 『国の競争優位』 [上] [下] ダイヤモンド社, 1992年。)
- Saloner, Garth, Andrea Shepard and Joel Podolny, *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2001. (ガス・サローナー／アンドレア・シェパード／ジョエル・ポドルニー (石倉洋子訳) 『戦略経営論』 東洋経済新報社, 2002年。)
- 新宅純二郎・浅羽 茂 (編) 『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社, 2001年。
- 谷口和弘『企業の境界と組織アーキテクチャ 企業制度論序説』 N T T出版, 2006年。
- 谷口和弘『戦略の実学 際立つ個人・際立つ企業』 N T T出版, 2006年。
- Whittington, Richard, *What is Strategy and does it matter?*, Routledge, 1993.