

経営学

戦略

Management : Strategy



育英学堂
IKUEI Academy

夢を力に



目次

1 経営戦略の意義—なぜ「戦略」が必要か？	5
1.1 経営戦略の起源	10
1.2 戦略を捉える視点	10
1.3 経営戦略の階層的構造	12
1.3.1 全社戦略 / 企業戦略 (corporate strategy)	12
1.3.2 事業戦略 (business strategy) / 競争戦略 (competitive strategy)	13
1.3.3 機能戦略 (functional strategy)	13
1.4 分析的視点とプロセス的視点	14
1.5 プロセス型戦略論	15
2 競争優位の源泉と持続可能性 (sustainability)	17
2.1 「環境—資源」適合としての戦略	17
2.2 外部要因 (ポジショニング) 重視の立場	17
2.3 内部要因 (企業の資源・能力) 重視の立場	18
2.4 ポジショニングに基づく優位性	18
3. 業界構造分析	19
3.1 業界構造分析の前提	19
3.2 5つの競争要因 (five competitive forces)	20
3.3 戦略グループと移動障壁—業界内の収益率の差	30
3.6 産業クラスター	33





3.6.1 クラスターの競争優位性を規定する要因	33
3.6.2 クラスターのメリット	34
4. 企業内部資源分析	36
4.1 資源ベースの企業観 (Resource-Based View of the Firm)	36
4.1.1 基本的前提	36
4.1.2 持続的な競争優位の源泉	36
4.1.3 経営資源とケイパビリティ	37
4.2 企業の強みと弱みの分析フレームワーク：VRIO	37
4.3 バリューチェーン (価値連鎖)	40
4.3 VRIO フレームワークの限界	44
4.4 組織能力 (organizational capabilities)	45
4.5 知識創造理論	45
4.5.1 知識創造におけるモード変換	46
4.6 コア・コンピタンス	48
4.7 ダイナミック・ケイパビリティ	51
4.7.1 理論	51
4.7.2 ダイナミック・ケイパビリティ論の定義	51
4.7.3 資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論の違い	52
4.8 競争戦略の4アプローチ (青島・加藤)	53
5. 競争戦略の基本型	58
5.1 差別化とコスト・リーダーシップ	58
5.1.1 スタック・イン・ザ・ミドル (Stuck in the Middle)	58
5.1.2 市場シェアの意味	59
5.2 コスト・リーダーシップ戦略	59
5.2.1 定義	59
5.2.2 コスト優位の原因	60
5.3.1 規模の経済	60
5.3.2 範囲の経済	61
5.3.3 経験曲線効果を利用した低コスト戦略	62
5.3.4 生産機能特化による低コスト戦略	66



5.4 差別化戦略	66
5.4.1 差別化戦略と市場細分化（セグメンテーション&ターゲティング）	67
5.4.2 差別化戦略とマーケティング・ミックス	68
5.4.3 ポーターによる製品差別化を行う方法	69
5.5 戦略と収益性（PIMS 研究）	69
6 全社戦略	71
6.1 企業ドメイン	71
6.2 企業ドメインの機能	71
6.3 多角化	71
6.4 市場浸透戦略	71
6.4.1 多角化の定義	72
6.4.2 多角化の動機	72
6.4.3 多角化による事業間の組合せ効果	73
6.4.4 多角化類型	74
6.5 製品ポートフォリオ・マネジメント	74
6.5.1 PPM からの戦略的示唆	76
6.5.2 PPM の功績	77
6.5.3 PPM の問題点と限界	77
6.6 ブルーオーシャン戦略	78
6.6 垂直統合	78
6.6.1 市場取引のメリット	79
6.6.2 市場取引のデメリット	80
6.6.3 取引コストと活動内部化	80
6.6.4 垂直統合のメリット	81
6.6.5 垂直統合のデメリット	81
6.6.6 垂直統合の動向	81
6.7 バリューチェーンと価値提供	82
6.7 戦略的提携と M&A	84
6.7.1 戦略的提携	84
6.7.2 M&A (merger and acquisition)	86





7 国際経営戦略	88
7.1 海外への進出形態	88
7.2 海外進出の動機	89
7.3 多国籍企業の行動様式	89
7.4 国際経営戦略と組織	92
7.5 グローバル統合・ローカル適応と本社・子会社	93
7.5.1 国際経営組織の4類型	94
7.5.2 メタナショナル	95
7.6 国際経営の革新	97
7.6.1 ボーン・グローバル企業	97
7.7 R. バーノンのプロダクトサイクルモデル	98
8 イノベーション	103
8.1 イノベーションとは何か	103
8.2 イノベーションの類型	103
8.2.1 オープン・イノベーション	104
8.2.2 クローズ・イノベーション	105
8.3 技術進歩のパターン	105
8.4 イノベーションのジレンマ	107
9 技術経営	110
9.1 技術経営とは	110
9.2 製品アーキテクチャ	110
9.2.1 製品アーキテクチャの諸タイプ	111
9.2.2 日本企業の組織能力と得意分野に関する仮説	116
9.2.3 アメリカ企業の組織能力と得意分野に関する仮説	117
9.3 デファクトスタンダード競争	118
9.4 ネットワーク外部性とプラットフォーム戦略	118



1. 経営戦略の意義—なぜ「戦略」が必要か？

－経営戦略とは、企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源とを関連づけて描いた、将来にわたる見取り図であり []、生存・成長するための鍵概念である。

－戦略が無い（弱い）と実力に見合った利益が出ない。

企業のパフォーマンス = 戦略構想 + オペレーション能力

- 戦略が無い（弱い）と実力に見合った利益が出ない
- 高いオペレーション能力があっても戦略が弱いと低パフォーマンス

ケース・スタディー：日本家電産業の失敗

日本家電業界は輝かしい歴史を持ち、かつて数多くの世界一を創出した。パナソニック、ソニー、シャープ、日立は、人々のよく知るブランドになった。しかしながら、かつて一世を風靡した「家電王国」は今や深刻な苦境に立たされており、家電企業全体が赤字に陥っている。パナソニックの2012年会計年度の赤字額は7650億円に達し、シャープの昨年半年間の赤字額は3875億円の新記録を更新し、ソニーテレビ事業の半年間の赤字額も155億円に達した。日本3大家電メーカーは2012年通年で約1兆7000億円の赤字を計上した。世界の格付け機関はパナソニックとシャープの信用格付けを「ジャンク級」に引き下げた。





日本家電メーカーの衰退は今に始まったことではない。日本の家電・電子製品の販売は2005年より年を追うごとに疲弊し、原動力不足の傾向を露呈した。テレビは家電・電子製品の代表格だ。パナソニック、ソニー、シャープは新製品開発に巨額を投じたが、韓国のサムスンやLGに追い抜かれた。韓国2大企業は2012年、世界テレビ市場で34%のシェアを占めたが、日本6大企業のシェアはわずか31%のみとなった。販売ランキングのうち、サムスンが1位、LGが2位となり、パナソニックが3位に甘んじ、ソニー、シャープ、東芝はさらに低い順位につけた。競争が日増しに激化する電子通信市場において、日本企業はアップルやサムスンに遠く及ばず、市場シェアが毎年低下している。日本の家電・電子製品の年間輸出額は2007年の時点で17兆円であったが、2012年には11兆円に減少した。昨年末時点で、パナソニックの家電事業は3年連続の赤字となり、ソニーは7年連続とさらに深刻だ。日本家電・電子業界は日本の業界関係者から「長期低迷する落ち日の産業」と称されているほどだ。

日本では近年、家電衰退の原因を深く反省する動きが広まっている。ある人はアジア企業の台頭に責任を押し付けているが、それより多くの専門家は自らを反省し、根本的な原因は日本企業の経営戦略の失敗にあるとしている。日本企業はこれまでの成功体験から、よいものは売れると高機能商品を作り続けたが、市場は先進諸国から新興国に移っており、市場の消費者の要求は変化していた。「よいけど高い」商品は売れなくなり、市場原理による「安い」商品か、消費者にとって魅力がある「高いけどよい」商品しか生き残れなくなったのである。日本企業が気付かないうちに市場のプレーヤーとルールが少しずつ変わり始めていた。

(つづき)

＜日本企業は技術イノベーションに依存しすぎ、市場マーケティングを軽視している＞

日本企業は最も先進的な家電製造技術と高いイノベーション力を持つ。ソニーの科学研究投資と技術力はいずれも世界一流レベルだ。しかし、日本企業は良い製品を作れば売れるはずという固定観念に縛られており、市場の動向および消費需要に対する分析が不足している。これとは対照的に、韓国企業は経営の重点を市場マーケティングに置き、異なる消費者に異なる製品を提供することで、異なる消費需要を満たしている。韓国企業は、最高の商品ではないが消費者に最も適した製品という観念を貫いており、すぐに市場を占めることができた。



ケース・スタディー：フォード (Ford)

ヘンリーフォードは1908年に標準大衆車モデルT型車を発売し、アメリカに自動車産業をもたらした。このT型車一車種だけを18年間にもわたり安く大量に生産し、850ドルという低価格で販売し続けたのである。

①移動組立法と一貫性を持った生産工程

1913年、ハイランドパーク工場を完成させ、本格的にコンベヤーシステム(流れ作業)を中核とする大量生産を開始した。そのときフォードは移動組立法というものを導入した。移動組立法とは、組立作業を極度に部分的に分解して、細分化された動作の所要時間をコンベヤーやチェーンの速度と一定の比率関係をもたせるようにすることである。そして主要組立ラインに各種構成部品の組立ラインを生産速度のバランスをとりながら接合して、全工程を同期化していく。これにより製品は原料加工—部品加工—最終組立てと一貫性をもって、一定の正確な時間的間隔のもとに生産されていくことになる。このような生産体制が完成に固まれば、フォードシステムの最大の特徴である、移動組立法による生産の同期化が完成することになる。

ここにいう生産の同期化とは、すべての生産工程の進行を同時並行的に進められるようにし、一糸乱れず生産が首尾一貫性をもって進んでいくことを言う。この生産の同期化こそ、フォードシステムが到達した究極のキーワードなのであって、組立生産工程における運搬待ちや加工待ちといった工程に発生しがちな時間ロスを、極力排除する効果を持っている。

②フォードT型による世界制覇

フォードシステムは、全面的なライン同期化が成功し、ハイボリューム大量生産の道を歩み始めると、その目覚ましい量産効果とコストダウンの進展に目を奪われて、作業とラインの同期化の原点から大きく離れていくことになる。見込み生産で生産ラインのスピードを上げ、少々の作りだめは当然ということになり、さらには、あわせて工程の部品在庫をもつということにもなった。こうしてハイボリューム・ハイスピードの大量生産方式のスケールメリット追求絶対化への道を歩み始めることとなる。その結果、生産システムとしては極めて見かけの効率が良いが、生産車種構成やモデルの変更や生産量の変動には、まったくフレキシブルに対応できない硬直的な生産システムが出現することになったのである。1920年フォードは、リヴァールージュ工場を建設し、原料—部品—完成車の至るあらゆる生産工程を一元化して垂直統合した。





ケース・スタディー：ゼネラルモーターズ (GM, General Motors)

自動車の大衆市場を創りだし、自動車をハイボリュームの大量生産製品としたのがヘンリー・フォードだとすると、自動車というものを顧客の多様かつ変化するニーズに合わせて生産し、これを大量販売する上でマーケティングというものが決定的な役割を演ずることを占めした人物がGMの中興の祖と言われたアルフレッド・P・スローンであった。

①合併・回収 (M&A) の拡大戦略

GMは、フォードのT型が発売された年、1908年にW.C. デウラントによって、持株会社ゼネラル・モーターズ社としてつくられた。デウラントは、合併買収によりビュイック・キャデラック・オールズモビルなどの自動車製造会社10社、トラック製造会社3社、および商品・装備品製造会社10社を合併し、垂直統合の多角化戦略を駆使して、優れた販売網・工場設備・特許などを獲得した。しかし、この拡大期の間、デウラントは組織や管理とという面には全く無関心で、事業所相互間の関係や事業所と本社との関係は全く無秩序で調整も行っていなかった。それゆえ、GMは一時銀行の管理下におかれてしまったのである。そして、1915年に再度GMの支配権を握るが再び経営に失敗し、1920年巨大化学会社デュポンの手に落ちることになる。このデュポン社から経営を任されたのがアルフレッド・P・スローンであった。

②GMフルライン政策と事業部制組織

GMはフォードがT型一車種にこだわり続けていたのとは対照的で、「あらゆる財布と目的に合った」6種類に整理して、いわゆる「フルライン」戦略を展開したのである。つまり、自動車の市場を均一の1つの市場とは見ないで、所得階層と購入者の嗜好とによって分断された複数の市場からなっていると考えた。さらに同じ車種でも車型（車の形）を取り揃え、また色にも様々なバリエーションを加え、顧客の多様な要求に応えていった。

ここでGMは事業部制組織をつくり、それぞれの車種ごとにそれぞれ専門の販売チャネルとディーラー網を組織して販売することにした。これは事業部制組織を図式化したものである。この図からも分かる通り、市場は所得階層と購入者の嗜好とによって分断されていると考えていたため、低価格の大衆車と高級車では客層も違えばセールスの仕方も異なってくるのである。こうしてそれぞれの車種により、販売店＝ディーラーをつくるという事業部制組織をつくることで、GMの組織体制が



完成した。

また、GMは定期的にモデル・チェンジを行うことで、まだ乗れる車を古く感じさせ、買替えを促す方策をとることや、将来の所得を先取りする割賦販売を促進するなどの方策をとったのである。

③ T型フォードの衰退と GM フルライン政策の成功

このようなGMの政策は、フォードT型買替え需要を刺激し、市場構造の変化にうまく適応していった。一方大衆車ブームを起こしたモデルT型者は、モデルT型の標準大衆車以上のものを求めはじめていた。モデルT型に乗ってきたユーザーは、その野暮ったいスタイルに飽きてきつつあったのである。この時事態は、価格のみを競争の武器とし、生産の拡張がコスト引下げと利益を保証する段階から、フルライン政策やモデルチェンジを織り込んだ新しいマーケティングと、効果的な経営管理の確立が決定的な意味を持つ段階に急速に移りつつあった。

このような状況の中、フォード社ではT型の完全な新モデルへの切替えを主張していた。しかし、ヘンリー・フォード自身あくまでもT型車の生産に固執したのは、型車を育ててきたフォードの経営哲学とでも言うべき信念によるものであった。

(つづき)

1925年頃、T型車の累積生産台数は1200万台に達していた。しかしアメリカの全世帯(2340万世帯)の約80%(1900万世帯)がすでに自動車を所有し、自動車市場は新規の購入ではなく買換えが中心となっていたのである。

1926年になると工場にもディーラーにも、売れないT型車の在庫が山積みし、その結果、1927年5月26日T型車の生産中止を決意、延べ1500万7033台で生産は打ち切られてしまった。それからの7ヵ月間という、長い工場休止期間の後に、新モデル「フォードA型」の設計を考えているうちに、フォードはGMに市場を奪われ、GMは一举に売上げを伸ばしていったのである。この出来事により、1930年以降GMが一位の座を奪い、以来ずっと今日まで首位を続けている。





思考:

- フォード・モーター社がどのようにして大衆車モデルT型によってアメリカの自動車産業を制覇したのか。
- そのフォード社がなぜGM社に追い越され、覇権を譲らざるを得なかったか？

1.1 経営戦略の起源

戦略（strategy）は、もともと軍事用語であり、ストラテゴス（strategos）というギリシア語に起源する。近年は、〇〇戦略が一般化した。

「戦略」と「戦術」：

戦術（tactics）	戦略（strategy）
個々の戦闘における用兵や方策	全体の作戦計画を指す広い概念
短期	長期

1.2 戦略を捉える視点

< 戦略の定義としての5つのP >

- ①計画（plan）：将来にむけて取るべき行動の指針や方針（現在から将来を見据える）
- ②パターン（pattern）：実際に行われた行動（過去の行動を見る）
- ③ポジション（position）：市場における製品の位置づけ（外部指向）
- ④パースペクティブ（perspective）：企業理念（組織内指向）
- ⑤策略（ploy）：競争相手を出し抜く具体的な手段

< 戦略に関する10学派（スクール） >

- ①デザイン学派（Andrews）：コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
- ②プランニング学派（Ansoff）：形式的策定プロセスとしての戦略形成





- ③ポジショニング学派 (Porter) : 分析プロセスとしての戦略形成
- ④アントレプレナー学派 (Schumpeter) : ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
- ⑤コグニティブ学派 (Simon) : 認知プロセスとしての戦略形成
- ⑥ラーニング学派 (Senge) : 創発的学習プロセスとしての戦略形成
- ⑦パワー学派 (Pfeffer) : 交渉プロセスとしての戦略形成
- ⑧カルチャー学派 (Schein) : 集合的プロセスとしての戦略形成
- ⑨エンバイロメント学派 (Hannan & Freeman) : 環境への反応プロセスとしての戦略形成
- ⑩コンフィギュレーション学派 (Chandler) : 変革プロセスとしての戦略形成

ポイント：

- ①・③：戦略の「内容」と関連。「何をすべきか」という「規範的 (normative)」な性格を持つ。
- ④・⑩：戦略の「形成プロセス」に注目。理想的な戦略行動の規範を示すと言うよりは、それぞれの特有の視点から、実際どのように戦略が形成されるのかを「記述的 (descriptive)」に示す。

column：多様な戦略の定義

環境適応のパターン（企業と環境のかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの。	石井淳蔵・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎
価値創造を志向した、将来の構想とそれに基づく企業と環境の相互作用の基本的なパターンであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの。	大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智
市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図。	伊丹敬之
「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ」を描いた設計図。	伊丹敬之・加護野忠男





自分が将来達成したいと思っている「あるべき姿」を描き、その「あるべき姿」を達成するために自分の持っている経営資源（能力）と自分が適応すべき経営環境（まわりの環境）とを関係づけた地図と計画（シナリオ）のようなもの。	沼上幹
企業の将来像とそれを達成するための道筋。	青島矢一・加藤俊彦
いかに競争に成功するか、ということに関して一企業が持つ理論。	ジェイ・B・バーニー
持続的競争優位性（sustainable competitive advantage）を達成するためのポジショニング（positioning）を構築すること。	コーネリス・A・デ・クルイヴァー、ジョン・A・ピアー II 世
企業戦略とは、企業が複数の市場における活動を組み立て調整することによって、価値を創造する方法。	デビッド・J・コリス、シンシア・A・モンゴメリー

1.3 経営戦略の階層的構造

経営戦略とは、企業の経営、行動に関わるあらゆる戦略の総称である。組織や様々な活動のレベルで考えた場合、それぞれのレベルで戦略を考えることができる。通常、経営戦略は3つの階層からなると考えられている。



1.3.1 全社戦略 / 企業戦略（corporate strategy）

企業全体としての活動領域設定にかかわる基本方針である。新規事業へ進出や既存事業からの撤退に代表されるような、企業全体として「どこで競争するか」、どの事業を自



社の事業構成に組み込むかに関する決定は、トップ・マネジメントが判断すべき事項である。

全社戦略で扱われるトピックは、(1) 企業の活動領域（ドメイン）の設定、(2) 全社的な資源配分到大別される。企業の活動領域の設定には、「多角化」と「垂直統合」についてそれぞれの水準の決定が必要とされる。事業分野・活動範囲を決定する際には、「自社は何か」「これからどのような企業になろうとしているのか」という「企業ドメイン」について考察しておく必要もある。

－アンゾフの研究、PPM、多角化の分析（Rumelt, 1977）

1.3.2 事業戦略（business strategy） / 競争戦略（competitive strategy）

多角化した企業においては事業部レベルでの問題になる。競争戦略は、その名の通り、特定の事業で「どのように競争していくか」に関する指針である。

競争戦略で扱われる主なトピックは、「競争優位」の源泉の解明と維持である。競争優位とは、ライバル企業との競争における優位性であり、競争を自社に有利に展開できる状態である。他社に先駆けることから発生する「先行者優位」（first move advantage）が、ライバルとの競争に直面した競争優位の源泉であった。

－事業部長レベルの判断 ・ポーターの「競争戦略」が有効な分析フレームワーク（Porter, 1980）。

1.3.3 機能戦略（functional strategy）

機能とは、企業が行っている様々な活動を種類ごとに分類したもののことで、「職能」とも呼ばれる。機能戦略は、研究開発・購買・生産・販売・マーケティング・財務・人事などの各機能部門レベルでの戦略である。

企業は、付加価値を生み出すために、一連の様々な活動を行っている。たとえば、製造業の場合には、(1) 製造に必要な部品を購入し、(2) それらを用いて生産活動を行い、(3) 完成した製品を出荷・販売し、(4) アフターサービスを行うという一連の活動が付加価値としての「利益マージン」の直接の源泉になっている。

－価値連鎖（バリュー・チェーン）フレームワーク（Porter, 1985）





ポイント：

全社戦略で「どこで競争するか」を決め、競争戦略で「いかに競争するか」の方針を定め、機能戦略で戦略方針を実現するために「各機能分野で何をすべきか」を検討することによって、ガイドラインや見取り図としての「経営戦略」が具体的な活動に結びついていく。このように書くと、競争戦略は全社戦略が最上位にあり、その下に競争戦略、最下位に機能戦略という階層構造になっていて、まず全社戦略を策定し、次いで競争戦略、最後に機能戦略を策定すべきであるという印象を与えるかもしれない。

しかし、全社戦略・競争戦略・機能戦略は相互に密接に関連していて、必ずしも全社戦略から策定すべきとは限らない。概念的には、全社戦略・競争戦略・機能戦略を別レベルとして切り離して議論することができるが、現実には3階層での戦略は相互に深く関連・依存していて、切り分けることは難しい。現実の企業運営では、トップ・マネジメント・事業部・各機能部門を切り離して、独立して活動することは不可能である。同様に、全社戦略・競争戦略・機能戦略も、それぞれが独立して存在し、別個に機能することは難しい。

1.4 分析的視点とプロセス的視点

上述したミンツバーグの5Pや、アンゾフ、ポーターなど1980年前後まで展開された理論は、主に分析型戦略論と呼ばれる。分析型戦略論は、最初に戦略が策定され、次にその戦略が効率的に実行できる組織が設計されるという考え方である。

＜分析型戦略論の前提＞

- ①環境が分析可能であること。
- ②組織メンバーが提示された戦略を十分に了解し、自動的に計画通りに動くこと。
- ③戦略決定者が戦略代替案を全て列挙でき、その結果も予測することができること。

同時に、問題点もある。

- ① 現実的には、戦略と組織を明確に区分することは非常に困難である。
- ② 組織構造の概念は事業部制組織や職能別組織などのような組織形態に偏っている。

したがって、組織の概念について、組織形態あるいは公式構造だけの問題でなく、組



組織メンバーの行動や組織過程から生み出された組織の動態的な動きまでを含めた総合的な分析に目を向ける必要があり、この新たな視点は「プロセス論的アプローチ」。

1.5 プロセス型戦略論

戦略は、「目標」を達成する上での手段としての戦略（シナリオ作り）であり、「最終目標（あるべき姿）」からさかのぼるという思考・発想の順序がある。

分析的アプローチが戦略と組織との関係を主従関係として捉えることに対して、プロセス論的アプローチは、基本的に戦略と組織の間に適切な相互補強関係が存在すると捉えている。言い換えれば、分析的アプローチは戦略の計画策定の側面を強調したとすれば、プロセス論的アプローチは戦略の形成過程や実施過程、さらに組織の経営資源の配分過程を重視している。

プロセス型戦略論における代表的な研究

「プロセス論的アプローチ」の視点に立つ最も有名な研究は、ピーターズとウォータマンによる『エクセレント・カンパニー』である。彼らは多くのアメリカ企業を調査したデータをもとに、超一流企業といわれる62社からさらに対象を絞り、1960年から1980年までの20年間にわたって高い業績と強い変革性を発揮し続けた43社（IBM、H&P、DuPont、Boeing、3M、Johnson&Johnson、P&G、McDonaldなど）を「エクセレント・カンパニー」として選出した。具体的に、彼らの研究はマッキンゼー社が開発した「7つのS」という企業経営を分析する枠組みを用いている。

1) 組織構造（structure）：環境に応じて組織構造のパターンを採用し、組織構成の各要素を統合する。

2) 戦略（strategy）：組織目標を実現するために、ヒト、カネ、モノといった限られた経営資源を有効に配分するための計画を作成する。

3) 体系や手順（system）：組織行動に関する手続きやルールやマニュアルなどを作成する。

4) 人材（staff）：組織に必要な人材を獲得したうえ、適切に配置してその能力を最大限に活用する。

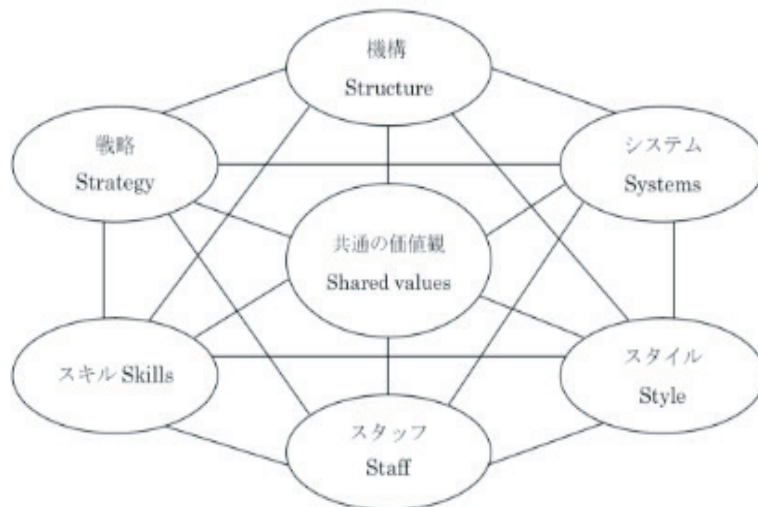
5) 行動様式（style）：企業風土と組織文化に合わせて組織目標の達成に最も有効な経営スタイルを選択する。

6) スキル（skill）：中核メンバーをはじめとする組織メンバー全員の能力と技能の





図表2 マッキンゼーの7つのS (McKinsey 7-S Framework)



出所: Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr. (1982), p. 10. 大前訳書 (2003), 45 頁。

向上を目指す。

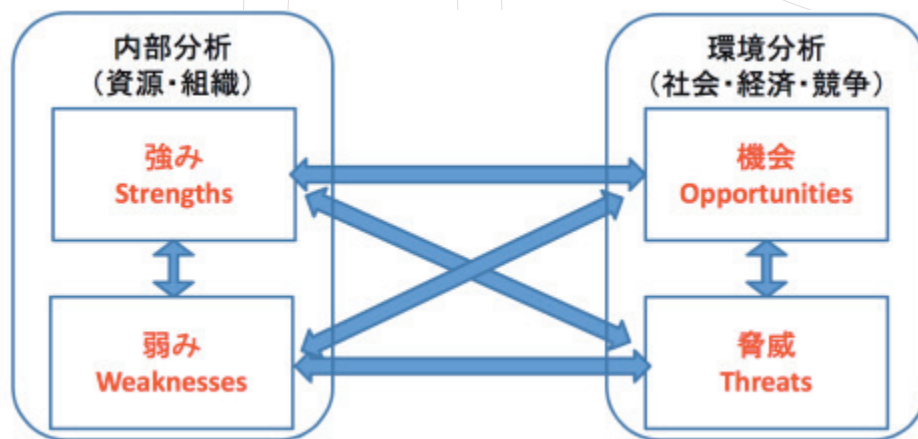
7) 共通価値観 (shared value): 企業の存在意義や倫理観や行動規範などを企業独自の組織文化として組織全員に浸透させる。

これら7つのうち、前の3つは「ハードのS」、後ろの4つは「ソフトのS」と定義され、「ハードのS」よりも「ソフトのS」がもっと重要である (Soft is hard) と主張される。とりわけ7番目の共通価値観つまり組織文化が重要視され、7つのSの中心であると強調される。この「7つのS」モデルでは、「組織は戦略に従う」という単純な一方向のプロセスではなく、組織と戦略とその他の経営要因が互いに影響を及ぼし合い、戦略はその相互影響のもとに生まれた産物に過ぎない。明らかに、この「7つのS」モデルはプロセス論的アプローチに沿うものである。そして、プロセス論的アプローチを採用したプロセス型経営戦略論では、行動プロセスにおける創造 (creative)・創発的 (emergent) に形成される組織行動に注目し、組織学習能力の向上と組織文化の活性化を強調している。

2. 競争優位の源泉と持続可能性 (sustainability)

2.1 「環境一資源」 適合としての戦略

戦略とは、企業がその「強み」を創造・活用し、「弱み」を補いながら、環境の「脅威」と「機会」に対応するための行動である。企業が組織を取り巻く外部環境に潜む機会や脅威を考慮し、自社の強みと弱みを評価するフレームワークはSWOTと呼ばれる。しかし、単純に機会と脅威、強みと弱みを列挙するだけでは、新たな戦略オプションを得ることができない。



(参考 : E. P. Learnedm, C. R. Christensen, K. Andrews & W. D. Guth (1969) , Business Policy)

2.2 外部要因（ポジショニング）重視の立場

企業成功の重要な要因（競争優位の源泉）を、企業の外部（環境）に求める観点は、M. E. Porter の著書『競争戦略論 (Competitive Strategy)』（1980）から台頭した。Porter は、産業界と競合企業を理解し、適切な競争戦略を立案するために必要な分析技法を、広範な実証データを基に解説した。分析対象となる企業が属する業界の構造分析法として「5つの競争要因」が提示されているほか、ライバル企業に打ち勝つための「3つの基本戦略」



も示されている。ポーターの理論によれば、経営戦略上の重要なポイントは、良い環境に自社を位置づけている（ポジショニング良い）から高成果に達したことである。

2.3 内部要因（企業の資源・能力）重視の立場

企業成功の重要な要因を企業内部（組織能力・経営資源）に求める観点は、B. Wernerfelt が『Strategic Management Journal』誌に掲載した論文「資源に基づく企業価値観（A Resource-based View of the Firm）」（1984）から注目されている。そして、J. B. Barney の著書『企業戦略論—競争優位の構築と持続（Gaining and Sustaining Competitive Advantage）』（2002）から台頭し、「組織固有の模倣困難な資源の獲得・蓄積が競争優位をもたらす」、「競争優位をもたらす資源とは何」に焦点を当てる。

理論的な世界では、「外」派と「内」派で論争中だが、現実には2つの視点はそれぞれに有効で補完的である。究極的には高い独自能力と魅力ある外部環境の両方を手にすることが理想である。

2.4 ポジショニングに基づく優位性

ポジショニングに基づく優位性とは、「競争優位において、いかに有利な地位を占めるか」を競争優位の源泉と考えることである。ポジショニングにより生じる競争優位には、2つのタイプがある。

（1）産業構造から生じる優位性

産業内で競合する全ての企業が「産業構造（industry structure）」のために得をする場合

- ・ 産業内の競争状況
- ・ 産業外部との関係

→分析ツール：「業界構造分析」（ポーター）

- 「5つの競争要因」：業界の魅力度（収益性）はどの程度か
- 「3つの基本戦略」：業界内でどんな地位を占めるか

（2）産業内の多様性から生じる優位性

産業内である特定の「位置取り」をする企業（群）が得をする場合。

- ・ 「戦略グループ（strategic group）」
 - 移動障壁（mobility barrier）

また、「戦略グループ内」で生じる違いの存在も考えられている。



3. 業界構造分析

3.1 業界構造分析の前提

< SCP モデル >

Porter(1980) による業界の構造分析は、経済学の産業組織論での研究成果を基礎にしている。

産業組織論では、社会的に最適な資源配分を実現するために、いかに「生産者余剰」を小さくするかという問題意識に基づいて研究が行われてきた。生産者余剰は「取引価格と限界費用の差」と定義されるため、完全競争下で合理的に行動する企業にとっての生産者余剰はゼロになる。

研究の歴史：経営戦略における「内」と「外」の視点の変遷

1960 年代から

もともとは内と外の視点を「車の両輪」としてとらえて分析

- Andrews (1971) : SWOT 分析

魅力ある事業環境（外）と独自能力（内）の組み合わせが戦略構築の基本
（SWOT フレームワーク）

- BCG : PPM（製品ポートフォリオ・マネジメント）

能力がもたらす相対的な競争力（内：相対市場シェア）と事業環境の魅力（外：市場成長率）を、それぞれ縦軸・横軸に据えて戦略分析

1970 年代末から

「外」の視点への傾倒



- ポーター（1980）：「外」の視点を強調

「企業が目標を達成する上で、都合の良い環境に身を置くこと（ポジショニング）が戦略

上重要である」

- ポーターの議論は、今でも学会や実務に多大な影響力を持つ

1980 年代後半から

「内」の視点への回帰、反ポーター的な意味合いもあって再び「内」に注目

- 「資源ベースの企業観（Resource-Based View：RBV）」
- 競争優位をもたらす経営資源の分析
- 1980 年代半ばの日本企業への関心
- イノベーションおよび新製品開発管理の研究領域における「組織能力」分析

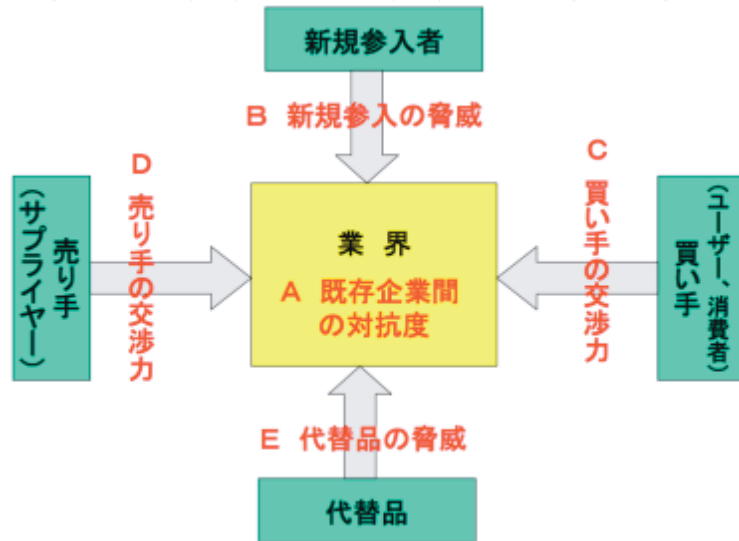
との相互作用

業界の構造分析は、ハーバード学派産業組織論の特徴とされる「SCP パラダイム」に基づいている。SCP パラダイムでは、企業が相互に競争する場である「市場あるいは競争の状態（＝市場構造 Structure）」が、各企業の取る「競争行動（＝市場行動 Conduct）」に影響を与え、さらにその市場行動によって、業界全体としての「成果（＝市場成果 Performance）」が影響を受けると考えている。

業界構造は、その業界に存在する競合企業の数、製品の差別化の度合い、参入と退出のコストなどのによって測定される。次に企業行動とは、業界における特定の企業が行う行動のことである。これは市場価格に応じた価格調整による需要変動への適応、製品差別化、談合、そして市場占有力を背景とした諸活動などの形を取る。最後に SCP モデルにおけるパフォーマンスには2つの意味がある。一つは個別企業レベルのパフォーマンスであり、他方は業界全体としてのパフォーマンスである。

3.2 5つの競争要因（five competitive forces）

5つの競争要因とは、M. E. Porter による分析フレームワークであり、ある業界が儲かるか、儲からないか（＝平均利益率、業界の魅力度、利益ポテンシャルが高いか低いか）を明らかにするための枠組みである。



これらの5つの競争要因が強ければ強いほど、その業界の潜在的な平均利益率（利益ポテンシャル）は低くなる。

競争要因	利益ポテンシャル
企業間の対抗度が強い	低
新規参入の脅威大きい	低
買い手の交渉力が強い	低
供給業者の交渉力が強い	低
代替品の脅威が大きい	低

<既存企業間の敵対関係の強さ（対抗度）を規定する要因>

ある業界で、既存企業間の敵対関係が強く、激しい競争が行われると、業界の利益低下につながる。

- (1) 競争業者の数が多く、または規模とパワーに関して同等
- (2) 産業の成長率が低い
- (3) 固定費が大きい、または在庫費用が大きい
- (4) 製品に差別化がきかない、またはスイッチング・コストがかからない
- (5) 生産能力の拡張が小刻みに行えない
- (6) 多様なバックグラウンドをもつ競争相手がいる
- (7) 戦略的な価値の高い業界である
- (8) 退出障壁が高い



(1) 競争業者の数が多く、もしくはおのおのの規模とパワーが同等である

多数の競争業者がいる業界、少数でも規模や経営資源の質・量が同程度の企業から構成されている業界は激しい競争に陥りやすい。

競争の度合いを測る指標：集中度、ハーフィンダル指数

集中度：

- ・上位3社の集中度（3社集中度）：上位3社のマーケットシェアの合計
- ・この指標では、上位企業間の格差が考慮されない

ハーフィンダル指数：

ハーフィンダル指数 = $\sum (\text{各社の市場シェア})^2$

- ・「競争業者の多さ」あるいは「規模・パワーの同等程度」を表す指標
- ・ハーフィンダル指数ならば、上位集中度が同じであっても、上位企業間格差の存在する場合に数値が異なってくる

<ハーフィンダル指数と競争の関係>

- ・ハーフィンダル指数が小さい：「競争業者の数が多く」、もしくは「規模とパワーが同等」

→ハーフィンダル指数が小さいほど、激しい競争に陥りやすい。

(2) 産業の成長率が低い

成長率の低い市場では、自社の売上や利益を伸ばすためには、ライバル企業の顧客を奪う必要が出てくる。市場成長率の高い業界では、各社とも製品ラインアップの拡充や生産・販売体制の整備に忙殺され、ライバル企業との直接的な競合はあまり観察されないため、業界全体の収益性は高くなると予想できる。

(3) 固定費が大きい、または在庫費用が大きい

生産数量とは無関係な固定費がコスト構造全体に占める割合が高い業界では、「損益分岐点」と「操業停止点」の差が大きくなる。固定費が大きい業界では、たとえ赤字であっても、過去の投資を少しでもキャッシュとして回収しようとするインセンティブが働きやすい。設備の稼働率や操業度を高めることが最優先課題であり、そのためにはより多く販売することが必須の前提になる。より多く販売するために、損益分岐点を下回る赤字販売さえ辞さない企業が一社でも存在すると、業界全体としての製品価格は低下しやすく、業界全体の収益性も低下していく。

同様に、在庫費用が大きい場合にも、販売価格が損益分岐点を下回っていたとしても

「売り切ってしまう」ことのメリットが大きくなる。鮮度管理が必要な生鮮品や加工食品などは、賞味期限や消費期限が近づいてくると、「特価品」として大幅に値下げされる。また、衣料品は季節ごとにアイテムを入れ替える必要があることに加えて、売れ行きが流行に左右されるため「特売品」や「バーゲン品」として大幅な値下げ販売が定期的に行われる。こうした業界では、販売価格を維持するのが難しいため、高い収益性を期待することは困難になる。

(4) 製品の差別化が効かない、もしくはスイッチング・コストがかからない

差別化は、どの企業の製品を買ってもそれほど差がないと顧客が考えるような産業では価格競争が激しくなる。代表例としては、セメント産業、バルク系化学品業界である。

スイッチング・コストは、顧客が従来慣れ親しんだブランド（製品）から他のブランド（製品）に切り替える際にかかるコスト（お金、時間等）が小さい場合、価格競争が激しくなる。

スイッチング・コストが「高い」場合は、顧客がブランド変更に伴うコストを嫌い、ブランドを変更したくないということである。例えば、携帯電話会社を変更すると、電話番号が変わってしまったり、長期契約者割引の特典が無効になってしまうことは、大きな「スイッチングコスト」であった。

スイッチング・コストが「低い」場合に、顧客が買い換えのたびに製品価格に注目して再選択の傾向が強いということである。それによって、こうした業界において、激しい価格競争が生み出す可能性が高い。代表例としては、コカ・コーラとペプシ・コーラとの選択。

(5) 生産能力の拡張が小刻みに行えない

需要が拡大した際に生産能力を小刻みに拡大しにくい製品の場合、短期的に生産能力過剰の状態に陥りやすく、固定費が大きい場合と同様に、業界全体の価格水準は低下しやすくなる。特に生産設備への多額の投資が必要な場合には、その傾向が顕著になる。

(6) 多様なバックグラウンドをもつ競争相手がいる

多様なバックグラウンドの競争相手が存在すると、異なる「ビジネス慣行」を他業界から持ち込んで、当該業界の企業とは異質な競争行動をとる場合がある。多様なプレーヤーの中には、当該業界にとっての補完財や周辺的なサービスからの収益を期待して、当該業界が提供する製品を低価格で販売しようとする場合もある。（例：CD vs iTunes）



また、バックグラウンドの違いは、流儀の異なる「他社試合」を強いられることも意味する。例えば、デジタルカメラはレンズなどの光学技術に加えて、電子部品・ソフトウェアといったエレクトロニクス技術が組み合わされた製品である。

(7) 戦略的な価値の高い業界である

「戦略的に価値がある」と競争企業が信じている事業からは、たとえ赤字が続いても誰も撤退しない。非常に激しい競争に陥る可能性。例えば、海外のエレクトロニクス・メーカーが日本で生産を行うことは、為替レートや人件費などの問題で、コストだけを考えると得策とは言えない。しかし、日本には優秀な電子部品メーカーが多く、日本で活動することで取引関係のある部品メーカーを通じて最先端の技術動向情報を入手することができる。

(8) 退出障壁が高い

退出障壁とは、ある業界から撤退することによって企業が被るコストである。退出障壁が生み出す原因はいくつがある。例えば、設備の専門化である。例として、鉄鋼メーカーの高炉企業が転用困難、売却困難のため、業界から退出難しい。また、販売済み自社品への責任のため、補修部品業界が退出障壁が高い場合が多い。

退出障壁が高い場合、企業は利益が十分上がらなくてもその業界内にとどまろうとする。それによって、厳しい競争が長続きする可能性がある。

コラム：CVP 分析

企業を経営するにあたり、常に利益を生み続けなければ経営が破綻してしまうのは当然のことです。しかし、実際に販売して得た金額「売上高」と、そこにかかった「費用」が同じ金額となり、損益がプラスマイナス0になる場合も少なからずある。その状態を「損益分岐点」と呼んでいる。分かりやすく言えば「利益はないけれど、損もしていない」といった、企業にとっては評価し難い状況のこと。

単純に言ってしまうと、この「損益分岐点」を、売上高が上回れば「利益」となり、逆にそれよりも少なければ「損失」、経営は赤字となる。つまり、損益分岐点の値を算出することで「最低どれだけ売れば利益が出るのか」が分かるということである。

簡単な式で表すと「利益＝売上高－費用」となる。

単純に「売り上げた金額」が、「販売する際にかかった費用」よりも多ければ「儲け」、結果的に「費用」の方が嵩んでしまっていた場合は「損」ということである。

「固定費」とは、生産量や販売量の範囲に関わらず、毎月絶対に必要となる一定の経費のことで、人件費や、事務所の賃借料、固定資産税、その他機材のリース代金などがこれにあたる。一方の「変動費」とは、生産量や販売量などの増減に比例して動く経費のことを指している。

例えば、生産時の材料費や外注加工費、販売時の仕入れ原価や手数料など。前述の「費用」とは、この2つを合わせたもの。

それらを踏まえて考えると、前述した「利益＝売上高－費用」の式は「利益＝売上高－（変動費＋固定費）」と置き換えることができる。

CVP 分析の意義：

CVP 分析は、特に新規事業の立ち上げや、新規商品投入の際に有効であるとされている。他の自社事業が軌道に乗っているからといって、綿密な計画を練ることもなく新規で事業を開始してしまつては、それが原因で元々の事業経営にも影響を及ぼしかねない。

そんな時は CVP 分析を使用して「損益分岐点」を知り、どの単価で最低どれだけの商品を販売すれば利益が出るのか、あるいは赤字にはならないのか、といった目安を立ててから経営の目処を立てる必要がある。

一方、既存の企業においても CVP 分析は大いに活用されている。CVP 分析を行うことによって、企業全体だけでなく各部署、商品別のコスト構造を把握することができ、その企業が抱える問題やリスクを浮き彫りにすることができる。

基本的には月毎に損益分岐点を算出するのが理想的であり、毎月の収支を明らかにすることで、大きな変動なく安定した経営を行うことができる。

臨機応変に売上・費用など各方面の目標設定を行ない、目標利益を獲得するための具体的な策を練るためにも、CVP 分析は必要不可欠であると言えるでしょう。

利益を算出するための計算式は、簡単に表すと

「利益＝実際に売り上げた金額－商品の原価－販売にかかった費用」

ここでは「実際に売り上げた金額」を「売上高」に、「商品の原価」を「変動費」に、「販売にかかった費用」を「固定費」にそれぞれ置き換えて、前述した通り

「利益＝売上高－（変動費＋固定費）」の式にまとめる。

「損益分岐点」は利益・損益ともにプラスマイナス0の状態なので、

「0＝売上高－（変動費＋固定費）」つまり「固定費＝売上高－変動費」

となりますね。これは、「毎月必ずかかる費用を賄うためには、どれだけの利益（売



上高－変動費）が必要になるのか」ということを表している。

この「売上高」から「変動費」を差し引いた利益のことを「限界利益」と言い、直接手元に入る利益のことを指します。つまり、経営が赤字にならないようにするためには、最低でも「固定費＝限界利益」となればいい。

数式としては

「限界利益＝売上高 × 限界利益率（総売上高の中で、限界利益が占める割合のこと）」で算出することができ、置き換えると「固定費＝売上高 × 限界利益率」という式が成り立つことが分かる。

この数式を計算しやすく入れ替えると、「損益分岐点売上高＝固定費 ÷ 限界利益率」

<新規参入の脅威>

新規参入の脅威は、参入障壁と予想される反撃の程度の2要因の組み合わせによって決定される。潜在的な新規参入企業にとって、当該業界に参入するため乗り越えなければならない「障壁」が高ければ高いほど、実際の新規参入は起こりにくい。また参入障壁を乗り越えて市場に参入したさいに、既存企業から激しい反撃に逢うことが予想される場合、新規参入へのインセンティブは低下する。

<参入障壁が高い>

- (1) 規模の経済性が強く作用する
- (2) 規模に関係のないコスト面での不利（経験効果）
- (3) 大規模な運転資金が必要である
- (4) 流通チャネルへのアクセスが困難である
- (5) 製品差別化の程度が高い
- (6) 政府の政策や法律で保護・規制されている

<予想される反撃が強い>

- (1) 以前に強力な反撃を受けたことがある
- (2) 既存企業の経営資源が豊富である
- (3) 産業の成長率が低い

(1) 規模の経済が働く

規模の経済とは、ある一定期間内の生産量が大きくなるほど、製品一個あたりのコストが下がる効果。研究開発、販売などにも同様の効果がある。規模の経済性が強く作用す

る業界の場合、既存企業はすでに十分に大きな生産規模に達しているはずなので、新規参入企業は既存企業に比べてコスト上不利な立場になりやすい。このコスト水準は、潜在的な新規参入企業にとっては克服しなければならない参入障壁となる。

(2) 規模に関係のないコスト面での不利

範囲の経済性が作用している場合、取扱製品の範囲を拡大させることで、コスト上のメリットが享受できる。一般に、新規参入企業の製品取扱範囲は、既存企業に比べると狭くなりがちのため、範囲の経済は参入障壁を高める要因となる。

経験効果とは、累積生産量が増加するにつれて、単位あたりのコストが一定の比率で低下する効果。経験効果が働く産業において、「既存企業」にとって、新規参入企業よりも安く生産できれば、高業績が期待できる。「新規参入企業」にとって、既存企業に追いつくために長い期間の生産経験を積む必要がある。また、立地、特許、政府の補助金などの不利なポイントも存在していると思われる。

(3) 大規模な運転資金が必要

大規模な運転資金が必要な業界では、事業リスクが高くなり、新規参入が抑制されやすい。リースや分割払いが慣例となっている業界は代表例である。例えば、自動車は顧客がローンで代金を支払うことが一般的である。こうした業界では、キャッシュフローのサイクルが非常に長いため、その期間中に必要になるキャッシュを大量に保有しなければならない。必要とされる手元キャッシュ量が大きくなるほど、新規参入は難しくなる。

(4) 流通チャネルへのアクセス困難性

製品によっては、流通チャネルが固定的でアクセスが難しい場合がある。流通チャネルへのアクセスが困難な業界への新規参入は難しいため、参入の脅威は低くなる。

(5) 製品差別化の程度が高い

既存企業が製品差別化に成功し、顧客のブランド・ロイヤルティが確立している場合、新規参入しても顧客を奪うのは難しい。

(6) 政府の政策・法律で保護されている

電気・ガス・水道、放送・通信、輸送、医療・医薬など生活のインフラを支える産業に対しては、国民の生活基盤を脅かさないようにするために様々な制約が課されている。



こうした「規制業種」に新規に参入していくのは容易ではない。

<買い手の交渉力>

買い手の交渉力は、交渉時のパワーと価格センシティブティの強さによって決定される。

買い手の「交渉力」に影響する要因

<買い手のパワーを弱める要因>

(1) 買い手グループの集中度が低い、または買い手の購入量が売り手の売上高に占める割合が小さい

(2) 売り手の製品が標準化されておらず、差別化されている

(3) 買い手にとってスイッチング・コストがかかる

(4) 買い手が後方統合できない

(5) 買い手である卸売業者や小売業者が最終ユーザーの意思決定を左右できない

<買い手の価格センシティブティを低める要因>

(1) 売り手の製品の価格が買い手の製品のコストに占める割合が小さい

(2) 買い手の利益水準が高い

(3) 売り手が供給する製品が買い手の製品の品質に大きな差をもたらす

(1) 買い手グループの集中度が低い、または買い手の購入量が売り手の売上高に占める割合が小さい。

買い手が集中している場合、規模を背景にした交渉上のパワーが強くなる。また、特定の買い手との取引量が、売り手の売上高に大きな比率を占めている場合、その買い手との取引停止は売り手側にとって非常に大きなダメージとなる。

(2) 売り手の製品が標準化されておらず、差別化されている。

買い手の目に「どのメーカーの商品であっても違いはない」と映る標準的な「コモディティ」の場合、売り手が高いマージンを設定することは困難になる。逆に差別化された製品・サービスの場合、ロイヤリティの高い顧客を相手にするので、収益の確保が容易になる。

(3) スイッチング・コストがかかる。

ある製品・サービスから他のものに変更した場合、有形・無形様々なコストが発生することがある。有形・無形様々なスイッチング・コストが買い手側に発生すると、買い手は「囲い込まれ」、売り手に対する価格交渉力が低下する。

(4) 買い手が後方統合できない。

買い手が後方統合できる場合、買い手の価格交渉力は高くなる。

(5) 買い手である卸売り業者や小売店がユーザーの意思決定を左右できない。

多機能携帯電話端末のように複雑な商品、あるいはペットボトルの緑茶飲料のように顧客が強いブランド選好を持たないコモディティについては、最終消費者の購入意思決定に対して小売業者や卸売者がかなりの程度影響を与えられる。こうした場合、メーカーは流通業者に売ってもらう立場になり、販売価格を引き下げたり、値引き販売のためのリベートを支払ったりする必要が出てくる。

買い手の価格センシティブリティを低める要因

- 売り手の製品の価格が買い手の製品のコストに占める割合が小さい
- 買い手の利益水準が高い
- 売り手が供給する製品が買い手の製品の品質に大きな差をもたらす

買い手の最終製品の品質を大幅に左右するようなキー・デバイスの場合、買い手は品質低下をおそれ、値引きを要求しにくい。

<売り手の交渉力>

「買い手の交渉力」の“逆”を想定すればよい。

<代替品の脅威>

代替品とは、自社製品・サービスが満たしている顧客ニーズを、それとは異なるアプローチで満たす製品・サービスである。

代替品の存在は、業界の潜在的な収益性に対してマイナスの影響を及ぼす。

当該業界の潜在的な収益性を向上させる条件は以下のようになる。



- (1) 代替品と考えられるものが少ない
- (2) 代替品のコスト / パフォーマンス比は急速に向上していない
- (3) 代替品の業界は高い利益率をあげていない

(1) 代替品と考えられるものが少ない。

代替品となるものが少なければ、直接的・間接的な競合が起こりにくく、業界の潜在的な収益性が低下する可能性が低くなる。

(2) 代替品のコスト / パフォーマンス比は急速に向上していない

代替品によるコスト / パフォーマンス比が大きく向上するものでなければ、熾烈な顧客奪合戦は起こりにくく、業界の潜在的な収益性が悪化することは考えにくい。

(3) 代替品の業界は高い利益率をあげていない

代替品を提供している業界の利益率が高い場合には、そこでの収益を原資にして、代替品の普及促進のための大規模なキャンペーンを展開したり、販売促進費を大量に投入して、低価格販売を行ったりすることができる。

3.3 戦略グループと移動障壁——業界内の収益率の差

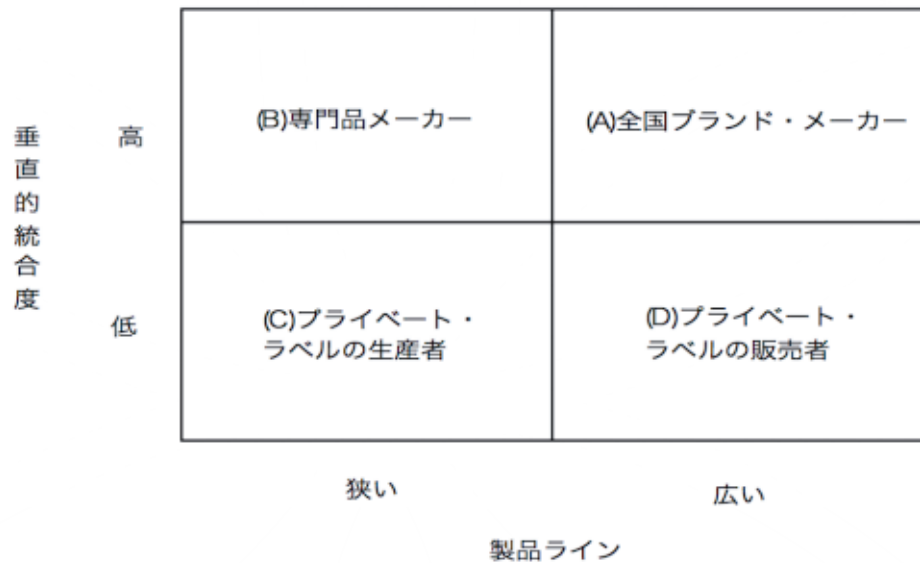
同一業界内部に、企業間で収益性に差があり、しかもその違いが持続する傾向にあることは、業界の構造分析によって説明しきれない。

業界内部において、高収益企業群と低収益企業群とを「戦略グループ」として区分することが提唱されている。

戦略グループとは、業界内部で「類似した戦略を採用する企業グループ」のことである。たとえば、アメリカの白物家電（冷蔵庫、洗濯機など）市場では、垂直的統合の程度と製品ラインの広さという 2 つの次元によって、4 つの戦略グループを識別することができる。

その 4 つの戦略グループは、それぞれ次のような特徴をもっていた。

アメリカ白物家電市場の戦略グループ



(A) 広い製品ライン、深い垂直統合、大量の全国広告、専属的流通、広範な サービスネットワークによって特徴付けられるグループ。

(B) 高品質、選択的流通、高価格によって特徴付けられる専門メーカーのグループ。

(C) プライベート・ブランドのための製品を生産するグループ。

(D) プライベート・ブランドで販売するグループ。

(1) 移動障壁

ある戦略グループから他の戦略グループへと移動するために克服しなければならない障壁、すなわち「移動障壁」が存在する。

移動障壁の大きさは、戦略グループによって異なる。この違いが産業内での収益率の差を生み出す一因となっている。すなわち、移動障壁が高い戦略グループに属する企業は、業界の内部・外部からそのグループへの新規参入の脅威が低いため、相対的に高い収益率を維持することができる。

(2) 移動障壁の構成要素

A) 経済的障壁・製品ラインの広さ：製品のフルライン化には以下のような便益があるが、そのためには、巨額の投資と危険を負担しなければならない。

製品のフルライン化によって得られる便益：



- 1 市場の顧客のより大きい部分を獲得できる（多様な顧客対応、グレードアップ）。
- 2 製品流通やサービス面で規模の利益を獲得できる。
- 3 顧客、とくに流通業者との取引を有利に展開することができる。
- 4 部分の共通化によってコストを低減できる。

垂直統合

垂直統合のメリット

- 1 生産・販売・購入・管理その他の機能の共同化によるコスト削減
- 2 自社内の取引価格に比べて不利な価格を独立の買い手（あるいは供給者）に強制できる。
- 3 コア技術の修得

垂直統合のデメリット→移動障壁の原因になる

- 1 固定費の増大
- 2 各段階での規模の経済性の違い

B) 組織的移動障壁：企業組織の構造あるいは特性それ自体が、戦略グループ間の移動障壁となることがある。

・アメリカ白物家電市場

専門メーカー：高い研究費を負担して画期的な新製品を開発する戦略。

→リスクを負担できる組織体制と業績評価制度。

全国ブランド企業：安定指向の組織と短期利益による業績評価制度。

・当該事業の企業内での位置付け、企業内での当該事業と他事業の関連の仕方が組織的移動障壁になる（半導体事業）。

C) 戦略的障壁

企業がある戦略グループから別のグループに移動しようとするとき、新しいグループで必要となる戦略が従来の戦略と矛盾するときには、その移動は困難になる。

単一の企業が高い移動障壁によって保護された戦略グループを形成するときに、その企業は高い収益率を維持すること、すなわち確固たる競争優位を獲得することが可能となる。

3.6 産業クラスター

ポーターはクラスターを次のように定義する。「クラスターとは、ある特定の分野における、相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループであり、これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれている。」

3.6.1 クラスターの競争優位性を規定する要因

彼のモデルでは、1) 要素（投入資源）条件、2) 関連企業・支援組織、3) 競争環境、4) 需要条件、という4つの要因が、クラスターの競争優位性を規定するとしている。

1) 要素（投入資源）条件 これは、天然資源、人的資源、資本、社会的インフラストラクチャーなど、経営資源を獲得するのに有利な条件が揃っているほど、クラスターの競争優位性が高くなることを意味する。

2) 関連企業・支援組織

製品・サービスが最終消費者に届けられるまでには、いくつかの生産プロセス・段階が存在する。そのプロセスをすべて自社内でまかなうなら、関連企業は必要ない。しかし実際には、企業・組織は、原材料や部品の提供、生産プロセスの一部委託など、生産プロセスにおける多くの局面で、他の企業・組織と関わりを持ちながら存続している。それゆえに、クラスターが競争優位性を持つか否かは、最終製品・サービスを生産する企業・組織だけで決まるのではなく、それを支える関連企業の競争力に依存している。

3) 競争環境

これは、クラスター内の企業間に適度な競争が存在することを意味する。この場合、単なる低コストを競うのではなく、クラスター全体での低コストさらには差別化が重要であるとされる。また、税制、規制緩和など、地域の経済政策などもここに含まれる。

4) 需要条件

この点は、クラスターの内部あるいは近隣に、クラスター企業にとって十分な量のしかも知識や経験を持った消費者・ユーザーが存在することが、競争力あるクラスター形成にとって重要であるという。経営における知識あるいは情報の重要性という観点からすると、知識や経験を持った消費者・ユーザーは、企業の製品開発に必要とされる貴重な情



報を提供する供給源とみなせる。それゆえに、こうした情報源を持つことが、競争優位性構築に有利に作用すると考えられる。

3.6.2 クラスターのメリット

<クラスターと生産性向上>

ポーターは、まず次の点で、クラスターが生産性向上のメリットをあげることができるとする。

①専門性の高い投入資源と従業員へのアクセス

垂直統合等よりも、地域の競争力のある供給業者へのアウトソーシング（技術、情報、サービス）の方が取引費用（transaction cost）は低く、効率もよい。調整費用、全般的生産費用が低下する。供給業者の方も同様。この集積のメリットは、今も同様だ。専門的人材の確保も同様。資源の取り合いによる費用の上昇もありうるが。

②情報へのアクセス（access to information）

市場や技術などの専門情報（顧客ニーズ情報も）が蓄積され、情報にアクセスしやすいし、費用も安い。

③補完性（complementarities）

クラスター参加者間の活動の補完性も促進される。製品の補完性がわかりやすい。例えば、観光名所とレストラン、ホテル、土産物店、交通等。共同マーケティングや調整も可能。

④諸機関・公共財へのアクセス（access to Institutions and Public Goods）

高い費用がかかる多くの投入資源が公共財もしくはそれに近いものになる。研修プログラム（大学等）があれば社内での研修費用が節約できる。専門的知識も安く手に入る。蓄積された情報そのものも、準公共財 quasi-public goods だ。クラスター内には通常の公共財より広い公共財＝公共資産 public-asset goods が多く形成される。専門的インフラ、教育プログラム、情報、見本市、ブランド（民間企業・投資による場合も多い）など。

⑤インセンティブと業績測定（Incentives and Performance Measurement）

競合企業の競争のプレッシャーが大きなインセンティブになる。自社の業績測定も容易、機械主義的行動も掣肘される、情報・評判（reputation）も伝わり、建設的な付き合いとなる。

<クラスターとイノベーション>

①イノベーション上の優位性



クラスターに属していると、新しい顧客ニーズが把握しやすい、新しい技術・オペレーション・製品情報の確保や学習ができる、イノベーションの必要性やチャンスを見抜ける、新しい製品やプロセス、サービスに関する実験を低費用で行える、集積そのもののプレッシャー＝差別化へのプレッシャーによるイノベーションへの取組など。

なお、クラスターに属することにより、イノベーションが遅れるというマイナスもありうる。横並び、集団的思考、硬直性などのため。

②取引費用

取引費用は近接性と関係がある。クラスターは、取引費用の点で、他の形態に対して明らかな優位を提供し、インセンティブの問題の多くを改善するように思われる。クラスター構造の内部で交流と非公式な契約が繰り返されるのは、一定の限界を持った地理的範囲のなかで生活し労働することの結果であり、信頼やオープンなコミュニケーションを育み、市場での関係を解消したりやり直したりする際の費用を引き下げる。

＜クラスターと新規事業の形成＞

新規事業のほとんどは、既存のクラスター内部 existing clusters で形成される。それはなぜか。クラスター内には、市場機会についての情報が豊富であり内から新規事業を興しやすい。また、参入障壁が低いから（撤退障壁も低い）新規事業はクラスター内で立ち上げやすく、クラスター外（国内・海外）からも立地（子会社等）が進む。





4. 企業内部資源分析

4.1 資源ベースの企業観 (Resource-Based View of the Firm)

4.1.1 基本的前提

経営資源の異質性：企業は生産資源の集合体であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている。

経営資源の固着性：①ある経営資源を保有している事によって経営の外部環境に存在する機会を活用し、脅威を無力化することができ、かつ②その経営資源を保有する企業数がごく少数であり、かつ③その経営資源の複製コストが非常に高いか供給が非弾力的である場合、その経営資源は企業の「強み」、すなわち競争優位の潜在的源泉となりうる。

※ 供給が非弾力的である場合：供給が弾力的である・ある生産要素の価格が上昇すれば生産量が増え、供給は増加し、生産者は標準的な利益を得ることにとどまる。供給が非弾力的である場合、経済レントの源泉になりうる。例えば、労働者全般は供給が弾力的かもしれないが、「高度に熟練して創造力を備えた労働者」はその供給が非弾力的である可能性がある。供給が非弾力的な経営資源を保有もしくは支配している企業はそれを活用することによって、経済レントすなわち標準を上回る利益を上げることができるだろう。

4.1.2 持続的な競争優位の源泉

価値はあるが希少でない：一般に標準を上回る利益を生み出さないが、その使用を怠ることは競争劣位をもたらす恐れがある。その意味では、価値はあるが希少でない経営資源は、少なくとも組織の強みとして認識することができる。

経営資源が価値があり、希少であるが、模倣コストが低い場合、それは一時的競争優位を生み出す。この種の経営資源を活用する企業は、業界でそれを活用する最初のプレーヤーであり、先行者優位を獲得する。だが、競合の模倣によってその競争優位が消失する。



その時点の間においては、その先行企業は標準を上回る経済的パフォーマンスを得ることである。このことから、この種の経営資源やケイパビリティは、企業組織にとっての強みであり、また企業固有能力であると言えよう。

価値があり、希少性があり、さらに模倣コストも大きい場合、これらを用いることは持続的な競争優位と標準を上回る経済的パフォーマンスを生み出す。その経営資源やケイパビリティは企業組織にとっての強みであり、持続可能な企業固有能力である。

4.1.3 経営資源とケイパビリティ

① 経営資源の種類：

企業の経営資源とは、すべての資産、ケイパビリティ（能力）、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特性、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下にあつて、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである。

1) 財務資本：戦略を構想し実行するうえで企業が利用できるさまざまな金銭的資源である。

2) 物的資本：企業内で用いられる物理的技術、企業が所有する工場や設備、企業の地理的な位置、また原材料へのアクセスなどである。

3) 人的資本：人材育成訓練、個々のマネジャーや従業員が保有する経験、判断、知性、人間関係、洞察力などが含まれる。

4) 組織資本：個人の集合体としての属性である。組織資本には、企業内部の公式な報告ルートを反映した組織構造、公式・非公式の計画、管理、調整のシステム、企業内部のグループ間での非公式な関係、自社と外部の他企業との関係などがある。

経営資源とは企業の財務・物的・人的・組織資本の属性をすべて包含するが、ケイパビリティは企業が経営資源を組み合わせたり活用したりすることを可能にする企業属性のみを意味するという。

4.2 企業の強みと弱みの分析フレームワーク：VRIO

経営資源やケイパビリティの定義、そして経営資源の異質性と経営資源の固着性の前提は非常に抽象度が高いため、より一般的に適用可能なフレームワークを構築することが可能である。このフレームワークはVRIOフレームワークと呼ばれる。





このフレームワークは、企業が従事する活動に関して発すべき4つの問いによって構成されている。

経済価値（Value）に関する問い：

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。

希少性（Rareness）に関する問い：

その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。

模倣困難性（Imitability）に関する問い：

その資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。

組織（organization）に関する問い：

企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの・きい経営資源を活・するために、組織的な・針や・続きが整っているだろうか。

価値	希少性	模倣困難性	組織体制の適切	競争ポジション	経済的な業績	強みか、弱みか
NO	—	—	NO	競争劣位	標準を下回る	弱み
YES	NO	—		競争均衡	標準	強み
YES	YES	NO		一時的競争優位	標準を上回る	強みであり、固有のコンピタンス
YES	YES	YES	YES	持続的競争優位	標準を上回る	強みであり、持続可能な固有のコンピタンス

模倣困難性に関する問い

模倣の2形態：直接的複製と代替

①直接的複製：模倣しようとする企業が、競争優位にある企業が保有する経営資源を、直接そのまま複製しようとする場合である。

②模倣しようとする企業は、競争優位にある企業が保有する経営資源を、別の経営資源で代替しようとすることもできる。

経営資源を模倣する際のコスト上の不利をもたらす要

①独自の歴史的条件



独自の歴史が企業に持続的競争優位を与えるには2通りあることがわかる。まず、ある企業がその業界で最初に特定の機会に気が付き、それを活用したとすると、「最初である」事によって、その企業は先行者優位として指摘したなかの1つかそれ以上の優位を得られることになる。他の企業もその同じ機会を活用できたかもしれないが、ともかくもその1社が先んじてその機会を捉えたことで、その後他の企業がこの先行企業の行動を模倣することがよりコスト高になったのである。第2は経路依存性である。あるプロセスが展開するその初期におけるイベントが、その後のイベントに大きな影響を与える場合、そのプロセスには経路依存性があるという。

②因果関係のあいまい性

競争優位の源泉となっている経営資源が複数考えられ、個々の経営資源と競争優位との因果関係があいまいであれば、そもそも模倣すべき資源が特定できない。

③社会的複雑性

競争優位の源泉となる経営資源が、組織内の人間関係や組織文化に支えられている場合、模倣は容易ではない。例えば、企業内におけるマネジャーたちの相互コミュニケーション能力、企業文化、サプライヤーや顧客の間での自社の評判などである。

④制度的条件

特許などによって、競合企業がある企業の製品を模倣する際のコストが非常に大きくなるように思える。例えば、製薬業界における特許は、それが有効である期間中は、他社が同じ医薬品を販売するのを阻止できる。

補充：

① 独自の歴史の中で蓄積された資源

時間をかけて歴史の中で蓄積された資源：技術蓄積、消費者の信用の獲得など、資源には獲得に時間をかけるしかないものがあり、これを短期間で手に入れようとするのは難しい。たとえば、10年分の生産ノウハウの蓄積のある企業を追いぬくには、相手が1年分のノウハウを蓄積する間に、2、3年分のノウハウを蓄積することが必要になる。ほかには、「創業10年の老舗」の看板を1年で手に入れようとしても、不可能である。

経路依存的に獲得された資源：過去の特異的なイベントにおける選択の結果、得られた経営資源は後から同じものを手に入れることは難しい。たとえば、放送・通信事業の認可は、電波の割り当てが行われたときに参入・取得することは容易であるが、枠が埋まったのちに獲得することは難しい。

② 因果関係がわからない・観測しにくい資源





見えざる資産 ・暗黙知。汎用の生産設備に体化された知識や、マニュアル化された形式知は、その存在を特定し購入することができる。しかし人や組織に蓄積された技術 ・ノウハウ（暗黙知）は見えないので、優位となるものを特定することが難しく、人の経験をコピーすることは不可能である。このため、人や組織を引き抜かない限り獲得することができない。

システムとして機能している資源：企業内の効率的な価値連鎖や、組織内の協働から生み出される競争力は、企業内部の活動をつぶさに観測しない限りわからない。また一部のみがわかって、部分的に真似しでも意味がないものであか企業を丸ごと模倣しようとするればコストがかかる。

③ 再現が困難な資源、

このような意図的に蓄積できない資源は。確かに他社に真似されにくい。しかしこれは自社も意図して蓄積できないことを意味する。ある時点で自然と身についていたことに気づき事後的にそれが収益性に結びつくポジションへと戦略的な活用をしていくことになる。

蓄積が社会的な複雑なプロセスによるもので、そのプロセスを企業がマネジメントできない資源は、望んでも手に入らない。たとえば、「職場のチームワークが良い」ことが競争力につながるとして、企業が無理やり従業員を連携させることはできない。ほかにも洋服バッグなどではブランド品が高い価格で売れるが、企業が自社の製品をブランド品として認めてほしいとアピールして、そのままブランド品になれるわけではない。

④ 法によって保護された資源特許権、商標権、意匠権、著作権など、法によって保護された知財は、使用料を支払うか、保護期間が過ぎるまで使用できない。

4.3 バリューチェーン（価値連鎖）

バリューチェーンは、1985年にポーターの著書『競争優位の戦略』の中で提唱したフレームワークである。バリューチェーンとは、原材料の段階から最終顧客で消費される段階において、各段階における付加価値（value）の流れのことである。

バリューチェーンは、自社の事業活動が流れの中のどの部分を担っているのか、競争優位性の構築に寄与しているのはどの部分か（価値の源泉はどこか）を分析するためのフレームワークであり、業界のKSF（Key Success Factor：重要成功要因）を発見するときに有効なフレームワークである。

バリューチェーンでは、上川から下川まで事業の流れとなる「主活動」とその主活動

をサポートする「支援活動」に分類する。それぞれの欄の大きさは、個別活動ごとのコストを示し、それにマージンを加算する。ポーターは企業の主活動として「モノの流れ」に注目し、原材料、部品などの「購買物流」、「製造・オペレーション」、「出荷物流」、「マーケティング・販売」、「サービス」などに分類した。「支援活動」は「企業インフラ」、「人材資源管理」、「技術開発」、「調達活動」からそれぞれに構成される。



ポーターのバリューチェーンは、あくまで一例で、業種によってバリューチェーンに出てくる活動内容は変わってくる。また、バリューチェーン分析は主たる活動を漏れなく網羅できていればよいので、分割の仕方に厳密な決まりはない。例えば、営業の中にマーケティングの要素があっても、企画の中にマーケティングの要素があっても OK。あるいはマーケティングを独立した活動と捉えても OK である。

バリューチェーン分析による経営資源やケイパビリティの特定

企業の垂直的に連鎖する事業活動であるバリューチェーン（原材料の獲得→中間製品の製造→最終製品の製造→販売と流通→販売後のサービス等）の各ステージでは、その企業の財務資本・物的資本・人的資本・組織資本が関連しているのが一般的である。

複数の企業が同じ製品のバリューチェーンを持っていたとしても、企業によってそのバリューチェーンのどのステージに集中して活動するかは異なる。企業がどの部分に特化しているか理解することで、その企業の経営資源（財務・物的・人的・組織資本）を特定するのに役立つ。



バリューチェーンと価値提供

バリューチェーンとは、コストのピヘイピアおよび差別化の、現存または潜在の源泉を理解するために、会社を戦略的に重要な活動に分解し、これら戦略的に重要な活動を、競争相手よりも安く、またはよりよく行うことによって、競争優位を手に入れることである。

実際に企業が自社のバリューチェーンを検討する際には、1 バリューチェーン全体におけるコストの割に価値が低い部分があるか、2 自社の事業がバリューチェーンの全体に及ぶのか、もしくはその一部分なのか、3 今後どのような活動や能力が必要とされるか、といった点を明確にすることが重要である。

価値連鎖内での活動の連結のほか、外部の価値連鎖との連結・相互関係が可能で、それによる調整・最適メカニズムを通じて有効なコスト削減をはかることも可能となる。

補充：First-Mover Advantage の理論

先発の優位 (first-mover advantages)

業界が発展していくごく初期に、重要な戦略的・技術的意思決定を下した企業が享受できるものである。先行企業は、自社のみに有利な形で競争のルールを確立したり、業界構造を想像したりする場合がある。

先行者優位の源泉：

①技術的リーダーシップ：ある特定の技術に基づく累積生産量が後発企業よりも大きくなるため、より低い生産コストを実現できる。ある技術に早期投資をした企業が、その技術に関して特許による保護を受け、自社のパフォーマンスを高める場合があることだ。

②稀少資源の先取り：戦略的に価値ある経営資源をその真の勝ちが知れ渡る前に手に入れた先行企業は持続可能な競争優位を獲得できる。例えば原材料へのアクセス、特に好ましい地理的ロケーション、特に好ましい製品市場におけるポジション、などがある。

③顧客のスイッチングコストを高める：顧客のスイッチング・コストは、顧客がその企業の製品やサービスをりようするために何らかの投資をし、かつその投資が他社の製品やサービスを利用時にはなんの役にも立たないときに生じる。こうし

た投資は顧客を特定の企業に固着させ、顧客が他企業から製品やサービスを購入することを困難にする。

「先発の劣位 (first-mover disadvantages) 」 = 「後発の優位」

①先発企業の投資に対して、後続参入企業が free-ride (ただ乗り) できるケース。

後続参入企業は、先発企業がすでに投資したことによって開拓された事業や市場に「ただ乗り」することによって、機会費用 (opportunity cost) を抑制することができる。ただ乗りできる対象として、R&D や消費者教育、インフラの整備などがある。

マンスフィールド、シュワルツ、ワグナーの研究によると、模倣者が模倣製品を市場導入するのに要する時間はイノベーターの 70%、模倣のコストはイノベーションのコストの 65% にしかすぎない。

②技術に関する不確実性や市場に関する不確実性が解消されるケース

先発企業が現れることで市場や技術の不確実性が解消され、その結果、後発企業は超過利潤を得ることができる。

③技術や消費者のニーズが、変化、転換するケース

ある企業が早期参入した後に、新たに技術変化が発生した場合、その先発企業が開発した技術や使用していた技術は、一世代前の古い技術となってしまう。そして、先発企業がこの新たな技術変化を認識し十分な予防対策をとることは難しい。また、消費者のニーズの変化も先発企業が警戒しなかったり、また反応できなかったりするのであれば、後続参入者にとって大きなチャンスが生まれる (Abe11, 1978)。

④環境変化に適応することが困難になってしまう「慣性」が既存企業に発生するケース



4.3 VRIO フレームワークの限界

持続的競争優位と環境の激変

企業の持続的競争優位が価値があり稀少で模倣コストが・大きい経営資源やケイパビリティに基づくものであっても、それが永遠に持続することはない。企業を取り巻く脅威と機会が急速かつ予測できないかたちで変化する時、持続的競争優位を維持することが困難となる。

競争戦略の先行研究の大きな流れであるポジショニング・アプローチとリソース・ベースト・レビュー (RBV) の代表とされる Porter と Barney が、企業の競争優位の源泉をどう説明するかについて整理し、さらにこの 2 つの融合に関する先行理論を考察してきた。

しかし、これらの分析は比較的安定した競争環境を前提としたものであり、高速で変化する競争環境変化での戦略論としては限界があるとの指摘もあった。

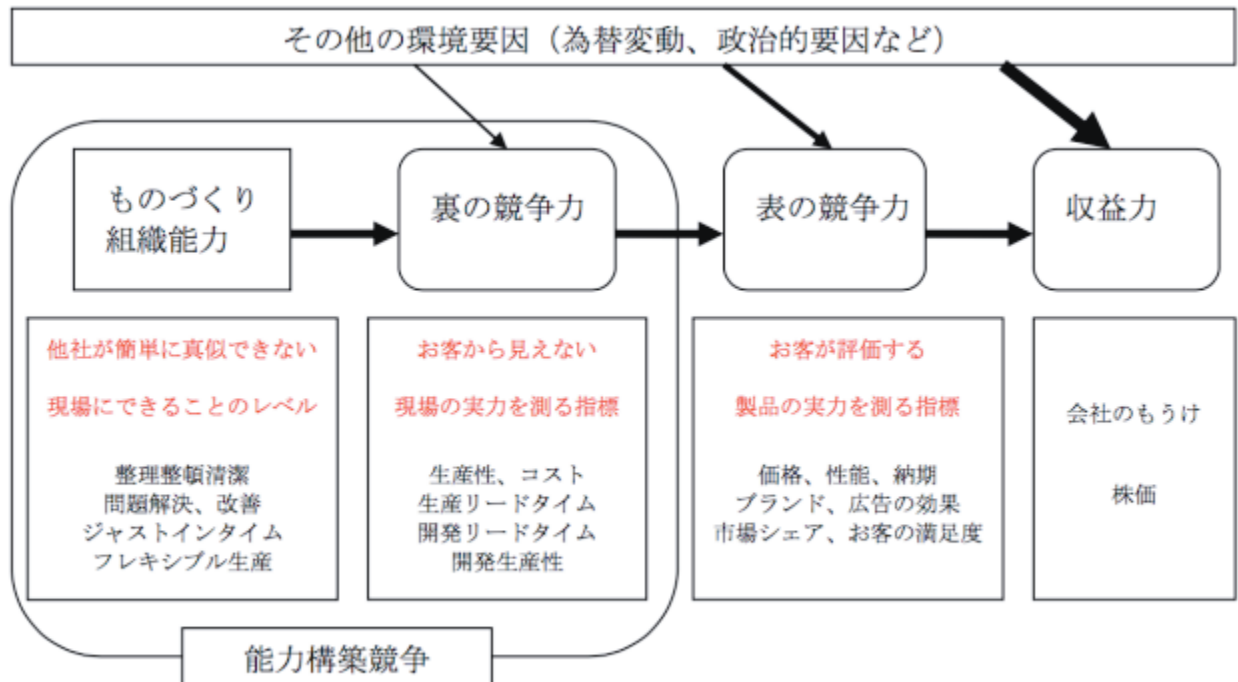
まず、D' Aveni によれば、今日の競争環境は「ハイパー・コンピティション」と呼ぶべきものであり、企業にとってはこれを理解し、かつ利用することが不可欠であるという。ハイパー・コンピティションとは、伝統的に「競争」と考えられてきたものを超える激しい競争であり、グローバルで革新的な企業が繰り広げる「戦略的な駆け引きのダイナミクス」ないし「ダイナミックな戦略的インタラクション（相互作用）」によって生み出されるものであると規定されている。ところが、「このような状況に対して、伝統的な競争優位性の源泉を解明する SWOT 分析、ポーター理論、資源ベース理論などの既存のスタティックな戦略論ないし概念は無力であり、新しい〈ダイナミック戦略論〉を構築する必要がある」とする。

河合忠彦は、「ポジション・アプローチの主張は、市場に不確実性のない特殊なケースのみ当てはまるものであり、ある時点での戦略決定の図式で、連続的な戦略決定を想定していない」という。また、「Barney の VRIO 分析が有効なのは環境の機会と脅威が比較的安定かつ予測可能な形で変化する場合である」と指摘する。

若林真己子・根来龍之によると、「外的なコンテクスト（市場環境）、特に技術のブレークスルーによって市場の競争スピードが高速化する場合、環境への後追い（業界構造への対応）では競争優位の獲得は困難である。また資源の優位は持続しない」と述べている。

以上の指摘からわかるように、Porter と Barney が想定したのは「スタティックな競

争優位性」であり、スタティックな優位性の批判に関しては、両者によって一応説明されたと考えられる。



出所) 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新書, 図2・3を加筆修正

4.4 組織能力 (organizational capabilities)

「組織能力 ▪ 企業によって異なる個々 ▪ 企業に特有な能力である。組織能力は ▪ 文字どおり組織 ▪ の属性であり、組織に属する個人が持つ才能 ▪ は組織能力と ▪ みなされない。組織能力 ▪ は個人能力の ▪ 束で ▪ あるが、それ ▪ はその ▪ 組織だからこそ身についてた個人の ▪ 能力が調整された体系である。」

4.5 知識創造理論

マイケル・ポランニー (Michael Polanyi) による分類

形式知 (Explicit Knowledge)

文章、言葉、数学的な記述などを使って、明確に表現できる知識。第三者への伝達や、第三者による利用・評価が容易にできる。

暗黙知 (Tacit Knowledge)

ある個 ▪ や組織の内部には存在するが、明示的に表現できず、第三者が利用したり、



評価することが容易にできない知識。暗黙知には、熟練工が持つ技能や、芸術的な感性などが含まれる。

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（・体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（個・知）	デジタルな知（理論）

4.5.1 知識創造におけるモード変換

野中（1996）によれば、「知識」が企業競争力を保つキーである。競争優位にある企業は、以下の4段階の知識変換を経て、新しい知識を創造し、新技術や新製品を世に送り出す。このような企業を、野中は「知識創造企業（Knowledge Creating Company）」と名付けた。

SECIモデルの論点：企業は新たな環境を創出するとともに、知識を創造するための組織能力を構築していくことの重要性を示唆している。知識には暗黙知と形式知の2つがあり、それを個人・集団・組織の間で、相互に絶え間なく変換・移転することによって新たな知識が創造されることである。



共同化 (Socialization)



経験を共有することによって、技能やノウハウなどの暗黙知を共有・獲得・創造する。

ホンダ

開発・プロジェクトにおける、難問解決のための徹底した議論の場として、「タマ出し会」と呼ばれる、ブレインストーミング合宿を設けている。プロジェクトメンバー以外も参加・自由で、資格や肩書きに囚われずに議論を行う。「批判のための批判」以外は許可される。

松下電器

家庭・自動パン焼き器の開発において、熟練パン職人の技を再現するという点が問題となった。ソフトウェア開発主任のある女性が、地域でいちばん美味しいパンを作ってるホテルのチーフ・ベーカーに弟入りした。ある開発主任は、チーフ・ベーカーが、パン地を引っ張るだけでなく、「ひねり」を加えていることに気が付いた。

表出化 (Externalization)

得られた暗黙知を共有できるよう形式知に変換するプロセス。暗黙知は、メタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルなどの形をとりながら、次第に形式知として明示的になっ

ていく。知識創造プロセスの真髄である。

マツダ

「新しい価値を創造し、楽しいドライブの喜びを提供する」というマツダの経営理念から、「エクサイティングかつ快適なドライブを提供する本格的なスポーツカー」というコンセプトを創り出し、RX-7が生まれた。

連結化 (Combination)

コンセプトを組み合わせる一つの知識体系を創り出すプロセス。この知識変換モードは、異なった形式知を組み合わせる新たな形式知を創り出す。





米国クラフト・ゼネラル・フーズ

小売り業者のPOSシステムからのデータを、販売戦略を創り出す際の参考に使っている。クラフト独自のデータ分析手法によって、どのようなタイプの客が、どのような買い方をするかを細かく知ることができる。

内面化 (Internalization)

利用可能となった形式知を基に、個人が実践を行い、その知識を体得するプロセス

米ゼネラル・エレクトリック

すべての顧客からの苦情や問い合わせが、ケンタッキー州にある回答センターにあるデータベースに登録されている。これによって、製品開発チームのメンバーが、電話オペレーターと顧客のやりとりを追体験できる。

4.6 コア・コンピタンス

プラハラド・ハメルらの研究結果によると、コア・コンピタンスのコンセプトは次の5つの要素をもっているという。まず第1は、スキルや技術の統合ということである。つまり、「コア・コンピタンスとは単独のスキルや技術ではなく、それらを束ねたもの」にはかならない。たとえば、「小型化」(miniaturization) はソニーのコア・コンピタンスであるが、それはマイクロプロセッサ設計、材料科学、超薄型精密ケーシングといった多様な技術とスキルを統合したものなのである。

第2に、「資産」(assets) ではないこと。あるいは、資産以上のものがコア・コンピタンスであるといいかえてもよい。とすれば、たとえば工場や流通チャネル、ブランドは資産であって、コア・コンピタンスではないが、その工場を運営する能力やチャネルを管理する能力、ブランドを管理する能力はコア・コンピタンスといえる。それに対応させて具体的にいえば、トヨタのリーン生産方式、ウォルマートのロジスティックス、コカ・コーラの広告宣伝、などがコア・コンピタンスに相当しよう。ここで、企業組織においてさまざまな学習が蓄積されたものがコア・コンピタンスであって、それは「言葉では表現しきれない主観的・身体的な知識である暗黙知 (tacit knowledge) と文章や言葉で表現できる客観的・理性的な知識を意味する形式知 (explicit knowledge) の両方から成



る」ことが重要である。

第3は、コア・コンピタンスが顧客の認知する価値に大きく寄与するものでなければならないことである。すなわちコア・コンピタンスとは、「企業が顧客に基本的な便益を提供することを可能にしてくれるスキルの集合」を意味しているのである。上述したように、「小型化」はソニーのコア・コンピタンスであるが、それは「携帯性」(pocketability)という便益を顧客に提供しているし、またホンダの「エンジンのノウハウ」というコア・コンピタンスは「燃費の良さ」「エンジンの起動の良さ」「低騒音、低振動」という便益を顧客に提供しているといえよう。

ただし、ここでコア・コンピタンスが顧客に見えなかったり、すぐには理解できない場合もあることに注意しなくてはならない。ホンダ車の運転が他社の車よりもなぜ快適なのかということを経験で表せる顧客はほとんどいないし、コンピュータ・ユーザーのほとんどはマッキントッシュのコンピタンスについて説明することはできないが、同社のコンピュータがとても使いやすいことは知っている。「顧客に見えるのは、便益の基礎となっている技術的差異ではなく、便益そのものなのである」。

第4に、競争相手との差別化につながるものでなければならないことである。つまり、コア・コンピタンスは競争上、ユニークなものでなければならず、「コンピタンスのレベルが他社とほとんど変わらず、業界のどこにでもあるようなものであれば、それはコア・コンピタンスではない」。これは、稀少で、競争相手に簡単に模倣されないようなものがコア・コンピタンスであることを意味している。競争相手によってはコア・コンピタンスを構成する技術のいくつかを取得するかもしれない。しかし、それが上で指摘したスキルや技術が複雑に統合したもので、かつ組織の境界を越えた多くのレベルの人の協働を必要とするものであれば、競争相手がそうした内部の調整と学習の包括的パターンを複製するのは困難となろう。その意味で、競争相手との差別化を可能にしてくれるものがコア・コンピタンスなのである。

第5に、新規参入の基盤を提供してくれることである。事業レベルの見地からすれば、上の第3と第4の基準、すなわち顧客価値と競争上のユニークさを充足しているコンピタンスはコアといえるかもしれない。しかし、全社レベルからすると、コア・コンピタンスは新市場への参入の可能性を与えるものでなければならない。要するに、「あるコンピタンスから多様な新製品や新サービスをイメージできなければ、それはコア・コンピタンスとはいえない」のである。日米を代表するエクセレント・カンパニーであるホンダや3Mはそれぞれ、エンジン、接着・研磨というコンピタンスによって、多様な市場へ参入することができた。





また、シャープの薄型画面に関するコンピタンスは、それを用いるラップトップ型コンピュータやビデオ、プロジェクション・スクリーン、ポケットTV、ホームビデオ等の多様な市場へアクセスすることを可能にした。ゆえに、ホンダのエンジン、3Mの接着・研磨、シャープの薄型画面ディスプレイはいずれもコア・コンピタンスとみなすことができる。このように、多様なスキルや技術を統合したもので、単なる資産ではなく、顧客への便益提供と競争相手との差別化を可能にし、さらに新規参入の基盤となるもの、それこそがコア・コンピタンスにほかならない。

競争の基本

競争戦略の分析単位は、これまでそのほとんどが特定の製品やサービスであり、同様に企業間の競争ももっぱらそうした製品やサービスにもとづいて捉えられてきた。しかし、企業はもっと根本的かつ深みのあるやり方でも競争しているというのがコア・コンピタンス論の基本的考え方である。シャープが薄型画面コンピタンスのリーダーの座をめぐる東芝と競争していたり、フォードとホンダが自動車での競争にとどまることなく、伝動装置、電子機能、スタイル面でも主導権争いを続けているという事実に基づいて、コア・コンピタンス論では企業間競争をコンピタンスの主導権争いにとらえるのである。なぜ、企業間競争を製品間ないし事業間の競争ではなく、コンピタンスの主導権をめぐる競争をととらえるのが適切なのだろうか。コア・コンピタンス論は次のように主張する。

まず第1に、コア・コンピタンスは複数の製品やサービスの競争力に寄与し、またいかなる製品やサービスよりも息が長いため、コンピタンスの主導権をめぐる競争の勝敗は、単一の製品の成否よりも企業の成長可能性と競争上の差別化にはるかに大きな影響をおよぼすからである。

第2に、コア・コンピタンスの主導権を獲得するのに必要とされる時間や投資の大きさ、リスク負担は単一の事業部の資源や許容範囲を上回ることが多いため、コンピタンスの主導権の構築にあたっては個々の事業部に任せることなく、全社的に取り組まなければならないからである。

最後に、コア・コンピタンスは今後の製品開発の源泉であり、それを構築・育成することが企業の長期的な存続を保証することになるからである。これは、企業を木にたとえた場合、「実」である製品に栄養をあたえる競争力の「根」の部分に相当するのがコア・コンピタンスであるということを意味している。この考え方については、企業構造の項で詳しく述べることにしたい。要するに、コア・コンピタンス論では、コンピタンスは製品やサービスよりも耐久力があり、その構築を事業部に一任するには無理がある、そ

れが企業の競争力の根源である、という理由により、企業間競争はコンピタンスの主導権をめぐって行われるとみるのである。

4.7 ダイナミック・ケイパビリティ

4.7.1 理論

企業が独自のコア・ケイパビリティを構築して競争優位を獲得し、ある時点で有効なコア・ケイパビリティが環境変化によって有効でなくなることが明らかにされた。すなわち、コア・ケイパビリティを強化するとかえって、組織は優位性を喪失するという逆機能現象が起きる。その逆機能現象の理論的な裏づけを与えたのは、Leonard-Barton(1992) が提起したコア・リジディティ (core rigidity) という概念である。Leonard-Barton(1992) は、コア・ケイパビリティが新製品や製法の開発を妨げる逆機能的なコア・リジディティとなることを述べている。また、新規プロジェクトの遂行を通じて、コア・ケイパビリティの変革をはかる必要があると主張している。そして、このコア・ケイパビリティのジレンマを解決するために、出てきたのがダイナミック・ケイパビリティといわれている観点である。

ダイナミック・ケイパビリティは当初、「急激に変化する環境に対処するために、組織の利用できる内外の資源を統合・構築・再構成する能力」(Teece et al., 1997, p. 516) と定義づけられた。そして、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチが取り扱う問題は、「組織は内部のケイパビリティを外部の環境にいかに適応させるか、そのためにどのように従来のコア・ケイパビリティを変更させる学習をするのか」(Teece, 2007) というものである。すなわち、Teece et al., (1997) は、「変化が激しい環境の中で、ダイナミック・ケイパビリティという能力が高い企業ほど、優位性をもつ」という示唆を提示してくれた。

4.7.2 ダイナミック・ケイパビリティ論の定義

Teece, Pisano and Shuen (1997) によれば、DC とは、「急速に変化する環境に対処するために組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再編成する企業の能力」である。企業の競争優位の源泉は当該企業の資産ポジション (Asset Position) やそれまでの経路 (Path) により形成される管理的・組織的プロセスにあるという点で、プロセスこそが DC の本質である。プロセスは「調整 / 統合」、「学習」、「再編成」の3つの役割を有している。「調整 / 統合」は、企業内外の活動や技術をいかに効率的かつ効果的に統合



・調整するかということである。「学習」は先の統合以上に重要なものであり、反復と実験を通じてタスクをより上手く、そしてより早く行なうプロセスである。「再編成」は、急速に変化する環境において企業の資産構造を再編成する必要性を感知し、企業内外の変革を達成することである。この3つはそれぞれ静態的概念、動態的概念

、変革的概念に位置づけられるが、既存の戦略フレームワークとの差別化を図る上で重要となるのが変革的概念としての再編成である。それは、外部市場や技術の動きを不断に監視し、ベストプラクティスを進んで導入する組織的スキルこそが、変化する環境に対処する上で極めて重要だからである。

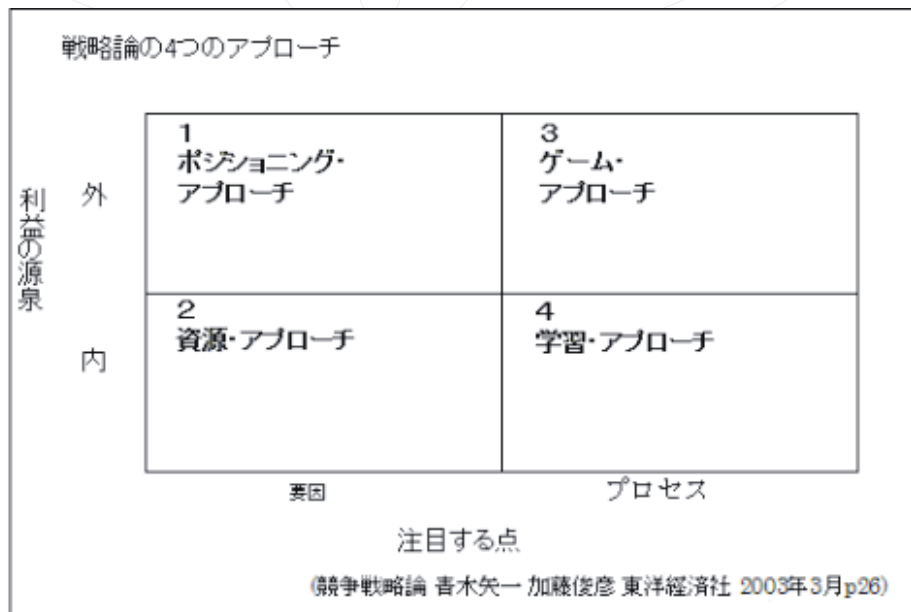
Teece(2007) は、それまでのダイナミック・ケイパビリティに関する議論を統合し、フレームワークを提示した。このフレームワークにおいて、ダイナミック・ケイパビリティは、感知力(sensing)、活用力(seizing)、再構築力(re-configuration)という3つの要素で構成される。そこでは、従来で述べていた効率的に無形資産を結合するダイナミック・ケイパビリティを再構築力に位置づけて、新たに感知力と活用力という2つの要素を指摘している。感知力とは、環境における機会や脅威を感知する活動である。そして、活用力とは、新しい製品、プロセスやサービスを打ち出し、環境における機会や脅威に対応する活動である。

4.7.3 資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論の違い

1. 競争力の源泉に対する考え方の相違、2. 時間的概念の相違、といった2点を論じている。1. 競争力の源泉に対する考え方の相違とは、資源ベース理論では、企業間の強さ・弱さの違いを競合他社に対する隔離メカニズムと生産資源が持つ異質性がもたらす経済レントに由来する。一方、ダイナミック・ケイパビリティ理論では、環境変化に対応する上で、継続的に組織内外で資源の開発・発展・利用・獲得・吸収を行う学習プロセスが、経済的レントをもたらし競争力に影響するとされている。2. 時間的概念の相違とは、資源ベース理論が経路依存性というそれまで蓄積してきた能力を強調しているが、ダイナミック・ケイパビリティ理論では、環境変化に適応した学習能力という変化への対応能力と捉えられている。つまり、資源ベース理論は、それまでの経験や蓄積された能力、あるいは、そこから生み出された成果物に競争優位を見出すのに対し、ダイナミック・ケイパビリティ理論は、環境変化に適応するための学習能力・プロセスに競争優位を見出そうとするものであり、資源ベース理論よりも動態的な概念である。

4.8 競争戦略の4アプローチ（青島・加藤）

ヘンリー・ミンツバーグは「戦略サファリ」で戦略論が展開されてきた歴史的背景を軸に、戦略論を10の「スクール」に分類しており、青島・加藤両氏は戦略論を4つの「アプローチ」に分類している。青島・加藤は、「利益の源泉」と「注目する点」から戦略論のアプローチを4つに分類した。



「外」の「要因」に着目する「ポジショニング・アプローチ」

「内」の「要因」に着目する「資源・アプローチ」

「外」の「過程（プロセス）」に着目する「ゲーム・アプローチ」

「内」の「過程（プロセス）」に着目する「学習・アプローチ」

・ポジショニング・アプローチ

経済学の理論に従えば、完全競争のもとでは超過利潤はゼロになる。ある企業の利益率が相当高いとする。つまり超過利潤を得ている企業のある状態である。企業家の目にはこの事業そのものが魅力的と映るので、このような美味しそうな事業を放っておくわけがない。次々と企業が参入し、この参入は超過利潤がゼロ、最終的には儲かる会社がなくなるまで続くというものである。

ところが実際にはこのようになっていない。実際には、超過利潤を得ている企業がたくさん存在するのである。



この問いに対して、2つの答えがある。

- ・その企業に独自の優れた経営資源がある・・・「内」の「要因」に焦点を当てる。
- ・産業構造上儲かる仕組みになっている・・・「外」の「要因」に焦点を当てる。

ポジショニング・アプローチは、高い利益率の原因を「外」の「要因」つまり、外部環境の構造的な要因に焦点を当てて分析しようとするものである。分析単位は各企業の主戦場である各業界・産業を基本となる単位として分析のための枠組みを考える。

つまり、産業の構造によって企業の行動が自ずと決まり、その結果として企業の収益性や利益率が決まってくるというものである。この図式はS-C-Pモデルと呼ばれている。

このように企業外部の産業的要因が重要であると考え、経営戦略上は「儲かりそうな」産業を探したり、あるいは現時点での事業領域を「儲かる」構造にすることにある、ということになる。

・資源アプローチ

高い収益率の原因を「内」の「要因」に着目するアプローチである。

たしかに、業界によって収益率は違う。しかし、同一業界内でも収益率の高い企業と低い企業が存在するのも事実である。実は、同一業界内の企業ごとの収益格差は、業界ごとの平均収益の格差よりも数倍大きいということが実証されている。（ウォートンスクールのダイナミック競争戦略 ジョージ・デイ デイビッド・レイブシュタイン編 小林陽太郎監訳 東洋経済新報社 1999年10月 p60）

やはり、高収益の源泉は企業内部の優れた資源やこれを使いこなす能力（ケイパビリティ）にあるのではないかというのが資源・アプローチである。

ジェイ・B・バーニーは企業の有する資源やケイパビリティのうち、①経済価値があるだけでなく、②希少性があり、しかもそれが③模倣困難で、この貴重な資源を十分活用できるように④組織が統合されていれば、持続的な競争優位の源泉になると提唱した。（企業戦略論 ジェイ・B・バーニー著 岡田正大訳 ダイヤモンド社 2003年12月 p251）

バーニー教授は、さらに、「企業戦略論では企業がいかに大きな意思決定（big decisions）を正しく行うかを競争優位の源泉としてきた。」とした上で、「無数の小さな意思決定（numerous small decisions）を正しく行う能力に依存している場合もある。この無数の小さな意思決定を上手に行う能力はその企業の外からはほとんど目にすることができない。」と述べている。（企業戦略論〔上〕ジェイ・B・バーニー著 岡田正大訳 ダイヤモンド社 2003年12月 p263～264）企業の外部から目にすることができない無数の



小さな意思決定は模倣困難であり、むしろこのような意思決定の方が、大きな意思決定よりも、持続的な競争優位の源泉になるというのがこのアプローチの特徴である。

・ゲーム・アプローチ

「外」の「過程（プロセス）」に着目するアプローチである。

ポジショニング・アプローチは高収益の原因を企業の外部環境にあるとした。ただし、この外部環境は与えられたものである。そこで、他社と競争するばかりでなく、協調などとして、高収益を生む外部環境を積極的につくってしまおうというのがゲーム・アプローチである。

ゲーム・アプローチは他の3つのアプローチにみられない特徴を持つことになる。

① ゲームの参加者は誰か

ゲームを理解するためには誰がゲームに参加しているかを知ることが当然重要となる。ゲームの参加者が見えなければ、ゲームのルールもわかりませんし、ましてゲームのルールを変えるということとはできない。

② 他社への反応と他社からの反応の重視

自社の行動が他社へどのような影響を及ぼし、他社がどのように反応するかということとは重要なことである。このような企業間の相互関係の連鎖を重視するというのがゲーム・アプローチの特徴である。

③ 「協同関係」の重視

まず第1に他社との「競争」だけではなく「協調」関係もあるということを明らかにした点である。他のアプローチでは「協調」を必ずしも十分に議論されていなかった。「競争」だけではなく「協調」も明示したというのがゲーム・アプローチの特徴である。

第2に競争することにより、各競争企業の各々の利益が増大する可能性があるということを示した点である。この場合には競合企業も「敵」ではなく、協調して売上を増やす「味方」と考えられる。

「ゲーム理論で勝つ経営」の著者であるA・ブランデンバーガー&B・ネイルバフは競争（コンペティション）と協調（コーペレーション）を合成して、コーペティション（co・opetition）という造語でこのような特徴を表している。コーペティションという言葉の意味は、競争に対する次のような対照的な考え方をみると、より鮮明に理解できるかと思う。

「自分が成功するだけでは不十分だ。相手が失敗しなければならない」





VS

「自分自身が輝くために、他人の光を消す必要はない」

（ゲーム理論で勝つ経営 A・ブランデンバーガー& B・ネイルバフ著 嶋津祐一・東田啓作訳 日経ビジネス文庫 2003年12月 p15～16）

・学習アプローチ

「内」の「過程（プロセス）」に着目するアプローチである。

資源・アプローチは、企業に高収益をもたらす原因を独自の経営資源にあるとしたのであるが、その経営資源をどのように蓄積するかについては多くを提供していない。それに対し、学習アプローチは技術や情報、経験といった「見えざる資産」が蓄積されていくプロセスそのものに注目するものである。

従来の戦略論では、戦略は「事前の計画」と「その実行」というように2つに分かれていた。しかし、「事前の計画」が間違っていることもしばしばである。このような状況で無理に計画を実行すれば事態はさらに悪化する。

将来は不確実で予測しにくいというときは、実験と失敗を繰り返し、漸進的に学びながら、実践的な技術や経験を身につけ、成功に結びつけるということが有効となる。

また、このように先が見えないような状況では、意図的にトップダウンで戦略を策定するより、活動を通じて自然発生的に生成された戦略の方が有効である場合もあります。このような一見、戦略とはいえないような戦略を「創発的戦略」という。

組織は戦略に従う

経営戦略と組織の対応関係から大企業の成長の法則を明らかにし、「組織は戦略に従う」という命題を打ち立てたのは、チャンドラーであった。

1880年代に近代企業として成長を始めた企業がとった戦略は、垂直統合戦略であった。垂直統合には、前節でみたように製造企業が自らの販売組織を内部化し活動領域をマーケティング分野に広げていく前方統合と、購買部門を自社内部に設置し原料や資源、の確保をめざす後方統合を含んでいる。前方統合は、従来の流通機構（問屋や外部の代理店）では扱えないようなメカニズムが複雑な新製品（収穫農業機械、ミシン、タイプライター、金銭査録機など）や、新技術を応用した電機産業、連続生産工程機械を導入した紙巻きたばこ、あるいは加工肉や醸造産業において多く行われた。後方統合の事例としては、石油精製事業を営むスタンダード石油社の採掘事業への進出やカーネギー製鋼社の鉱山事業への進出などがある。



垂直統合戦略による成長を行ううえで適合的な管理組織は、集権的職能部制組織であった。この組織構造では、トップ・マネジメントのもとに製造販売、購買などの職能別管理部門が統括されている。

集権的職能部制組織を採用した近代企業は急速に企業規模を拡大させ、1920年代になると垂直統合戦略とは異なる新しい成長戦略をとりはじめた。多角化戦略である多角化とは、単一製品の製造販売を行っていた企業が、新たな品目を製品系列に加えることによって事業の拡大を図る戦略である。この戦略は企業を取り巻く環境の変化に対応したものである。例えばデュポン社は第一次世界大戦終結によって黒色火薬事業の縮小が見込まれるなか、経営資源をどのように活用するか選択を迫られ、火薬のほかに化学薬品、ペイント・ワニス、パイロキシリン（プラスチックの原料）人工皮革の各事業へと多角化した。

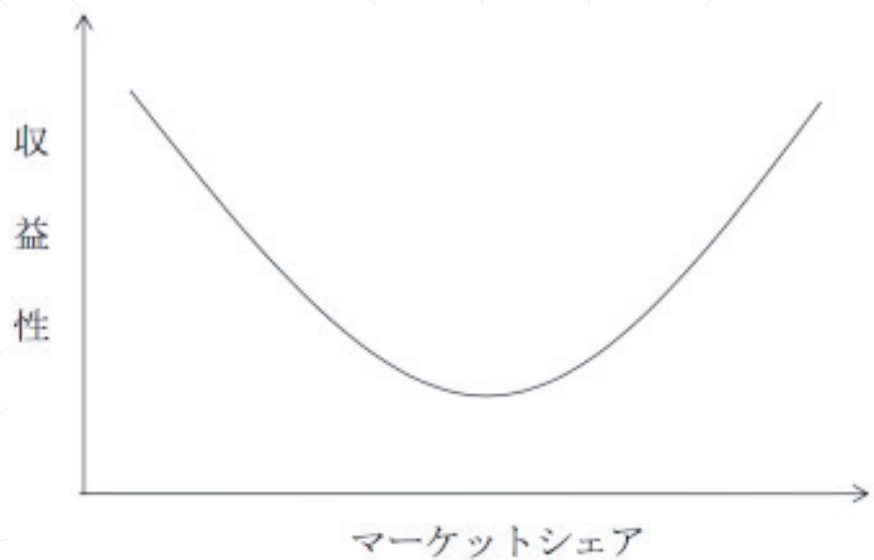
ところが多角化戦略を推進し事業を拡大すると、それまでの集権的職能部制組織では効率的でないことが次第に明らかになってきた。デュポン社では、多角化し事業を拡大したにもかかわらず、主要事業で赤字や業績不振に陥った。とくにペイント・ワニス事業ではライバル企業が黒字であるのに対してデュポン社だけが赤字であった。社内に設置された小委員会が不振の原因を調査したところ組織が問題であるという結論に達し、1921年9月に製品を基礎にした組織へと変更された。デュポン社が世界に先駆けて導入した分権的事業部制組織は、総合本社が複数の事業部を対象に調整、業績評価、計画を行い、経営資源を割り当てる（戦略的決定）とともに、各事業部の幹部が事業部の財務と市場での成果（利益）に責任を負い、製造や販売などの職能活動を統括し製品やサービスを提供する組織であった。1920年代以降、アメリカの大企業は次第に経営組織を事業部制へと転換した。第二次世界大戦後は、アメリカ企業のみならず日本やドイツなどの企業が、事業部制組織を整備し大企業としての成長を遂げていった。



5. 競争戦略の基本型

		競争優位の軸	
		低コスト	差別化
対象市場	広い	コスト リーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭い	集中戦略 (コスト集中戦略) (差別化集中戦略)	

5.1 差別化とコスト・リーダーシップ



5.1.1 スタック・イン・ザ・ミドル (Stuck in the Middle)

同一業界では他社を上回る経済的パフォーマンスを上げるには2つの方法があること





を示唆している。すなわち①高価格に設定された製品を販売して小さな市場シェアを獲得するか、②低価格の製品を販売して大きな市場シェアを獲得するである。このどちらかの選択を行わないか、両方の戦略を同時に遂行しようとする企業は、失敗する。ポーターはこのような企業のことを中途半端企業と呼んだ。

5.1.2 市場シェアの意味

シェア拡大のメリット

流通業者に対する交渉力（値引き交渉）

顧客への「顕示効果」... 両方向の情報

- 顧客数が最も多いので、幅広い顧客情報を獲得しやすい。
- 顧客側への情報伝達
- 顧客側の情報の取り込み（例：amazon、zozo town）

コスト上のメリット

規模の経済

経験効果

シェア拡大のデメリット

シェアがある程度以上大きくなるとデメリットも生じる：シェア拡大にはコストが必要で、シェアが大きくなればなるほどコストは膨大になる。利益を犠牲にしなければならない。エクスポージャーが高くなれば嫌われることも増える。

収穫逨減、規模の不経済（非効率な立地）

技術転換、世代交代：技術革新によって既存の大規模な生産設備が陳腐化してしまったり、経験の蓄積が無駄になってしまう（例：真空管からトランジスタなど技術の世代交代期）。

設備や経験の陳腐化

「共有された経験」にかかわる関連市場のシェア

5.2 コスト・リーダーシップ戦略

差別化と並ぶ、競争戦略の基本定石の一つは低コスト・低価格の追求である。

5.2.1 定義

顧客は価格が高いことによりも低いことのほうを望むため、同等の便益を他社よりも





安い価格で提供しつつ、一定の価値を確保するためには、より低いコストで製品の生産に傾注した方が得策である。これが「コスト・リーダーシップ戦略」と呼ばれる。

5.2.2 コスト優位の原因

- 1 規模の経済
- 2 範囲の経済
- 3 経験曲線効果

注意：

規模の経済・範囲の経済は重要なコスト優位の源泉である。しかし、規模の経済・範囲の経済

に基づいたコスト優位を持続させるには容易ではない。

規模の経済は、特定時点での生産規模のみを問題にしているのに対して、経験曲線効果は過去からの歴史的な経緯がコスト低減の原因であると考えている。

コスト優位を確立させるためには、市場シェアの拡大を図るとともに、標準化された製品群の開発・販売、生産規模拡大のための設備投資やマーケティング投資の実行が必要とされる。「低価格達成のための規模の経済の追求 → 市場占有率の上昇 → 経験効果の早期実現によるさらなるコストの低下 → 原材料等の大量調達にともなうさらなるコスト低減 → 高い市場占有率の確保 → 安心した利益が期待できる事業の確立」

5.3.1 規模の経済

ある製品の生産・販売の規模を拡大することによって、生産・販売に関わる費用、特に「単位あたり費用」が減少することをいう。①固定費用の拡散効果 ②総費用の増加率が規模拡大の割合よりも小さくなることによってもたらされる。

①固定費は生産規模に関係なく一定であるため、単位あたり固定費は生産規模が拡大すればするほど小さくなる。

②生産・販売の規模が拡大することによって、分業が進み、分業に携わる活動単位の担当範囲が狭くなり、専門特化による熟練形成が促進され、生産・販売に関わるコスト低下が期待できる。また、生産規模が拡大することによって、自動化された生産設備や大型の物流設備などに対する大規模投資が可能になり、効率化されれば、単位あたりコストを一段と低下させられる。大規模購買によって、原材料・部品や生産設備の購入時に価格交

渉力が向上し、生産・販売規模の拡大ペースに比べて、総費用の増加ペースが小さくなる効果も期待できる。

規模の不経済

1. 効率性を維持できる生産規模の物理的限界

製造プロセスのキャパシティとその経済性の間には、重大な物理的限界もある。例えば、年産 700 万バレルの生産能力を超えるセメント製造容器は内部の空力特性が不安定になることが明らかになっている。

2. マネジメント上の不経済

企業はその規模が大きくなるにつれてより複雑になり、その複雑性を効率的にコントロールしたり、管理したりするマネージャーの能力にも限界が生じてくる

3. 従業員のモチベーションが低下

専門化により各担当者は目前の特定の仕事をこなすことにどんどん習熟し、効率が上がっていくが、従業員のモチベーションを非常に害する恐れがある。従業員が単に製造プロセスの歯車の一つになることによって、やる気は萎え、生産性にも品質にも悪影響が生じる。

4. 市場及び原材料への距離

大規模生産工場と製品販売市場との距離、もしくは工場と重要な原材料の調達市場との距離である。製造における規模の経済から得られるいかなるコスト低減効果も、製品市場へ、または調達市場からの多額の輸送コストによって相殺される可能性がある。

5.3.2 範囲の経済

範囲の経済とは、企業は複数の事業活動を同時に営むことによって、それぞれの事業を独立に行っているときよりも、コストが割安になるという現象を指す。

業務の多角化の際に、他の生産プロセスで培われた生産要素（経営資源）を転用することが可能となることで、全体のコストが相対的に低下することを意味する。

範囲の経済が生まれる原因は、基本的には、事業の中には未利用の資源があることによる。一つ事業を行うのに必要とされる資源が、実はその事業を行っているうちに生み出されてくる経営資源があがっても、その蓄積を既存の事業では利用しつくせなかったり、さまざまな理由で企業の 中には未利用資源が発生する。その活用が新しい事業を割安で



手掛けられる元手となる。その未利用資源は企業内にはある意味で「タダ」で存在するわけだから、活用しただけ得になる。だから範囲の経済が生まれる。未利用資源が既存の事業から発生するのは、いくつかのパターンがある。まず、既存事業の生産活動から副産物が出てくる場合である。これを結合生産物という。例えば、石炭からコークスを作ろうとすると、コークスだけでなくピッチなどの副産物が出てくる。それは化学工業の原材料になるので、コークスを作る企業は同時に化学工業へコスト優位をもっていることにもある。そして、こうした既存事業の副産物としての未利用資源ばかりでなく、既存事業がなんらかの理由で遊休資源を持つこともある。それが範囲の経済の源泉になる。例えば、遊休土地を生かしてレジャー産業や不動産業へ進出しようとする。あるいは、季節的に工場や人員の繁閑の違いがあることを利用して、暇な時期に別な製品を作る。

また、既存事業で蓄積された情動的経営資源が、他の分野でも使えることである。例えば、既存事業が生み出す技術はその典型例である。情動的経営資源の特性として「同時共通利用」ができるので、他の事業分野でも技術が生かせる。その企業にとっては「タダ」で利用可能なため、その技術を独立に蓄積しなければならない企業と比べればコスト優位になる。知的財産としての情報は、企業経営にとって重要な経営資源である。そして知的財産としての情報は、企業経営にとって重要な経営資源である。知的財産とは、特許や商標、著作権等幅広い意味をもつものである。また一企業を超えて、企業グループ間でそのブランドを共有し、より大きな効果を発揮しているケースもある。消費者による認知・信頼に既存の事業で得た顧客やノウハウの転用が加わることで、範囲の経済が働くことになる。

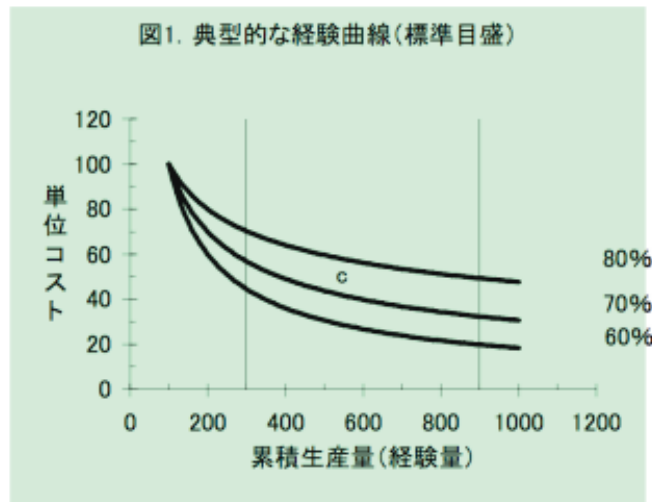
最後に、共通費用が発生する場合である。複数の製品を扱うための機械や設備、流通システムなどが存在することで、共通費用も、全体のコストが相対的に低下する。例えば、インターネット上の書籍通信販売大手のアマゾンが膨大な数の書籍を短時間で発送するための物流設備・情報システムに多額の投資を行ってきた。その後、書籍だけでなく音楽 CD や映画 DVD などにも取り扱えるようになる。そのような製品範囲の拡大はすでに構築された物流設備・情報システムを利用し、範囲の経済の実現が期待できる。

5.3.3 経験曲線効果を利用した低コスト戦略

経験効果とは、累積生産量が倍増するたびに、一定の比率で単位コストが減少する現象。

簡単な例をとっては、ある工場では、操業以来の累積生産量が 100 個で、そのときの単位当たりコストが 100 円であった。累積生産量が 2 倍の 200 個になった時点では単位

コストは 80 円 (100×0.8) に、400 個になれば 64 円 (80×0.8)、800 個になれば 51.2 円 (64×0.8) というようにコストが低下していったという。このように、累積生産量が倍増するたびに一定の比率（この例では 80%）で単位コストが低下していくのが経験曲線効果である。このときの比率（80%）を習熟率という。



経験曲線の数値例								
累積生産量	100	200	400	800	1000	5000	10000	
単位コスト 習熟率 80%	100	80.0	64.0	51.2	47.7	28.4	22.7	
習熟率 70%	100	70.0	49.0	34.3	30.6	13.4	9.4	
習熟率 60%	100	60.0	36.0	21.6	18.3	5.6	3.4	

発見の経緯

この経験曲線効果は、1930 年代のアメリカで航空機の生産コストを調査する過程で発見された。航空機の生産は一般に規模の経済性が強く働くような生産体系をとっていないため、時系列的なコスト低減を規模の経済性だけで説明することはできなかった。そこで、生産規模と単位コストの関係を表わす規模の経済性とは区別して、累積生産量と単位生産コストの関係を学習曲線 (Learning Curve) というようになった。その後、さまざまな産業について同様の研究が行なわれた結果、生産コストだけにとどまらず、販売等にかかわる間接費も含めた単位コストについても同様の現象が見られることが分かり、生産コストだけに限定しない場合を学習曲線と区別して経験曲線 (Experience Curve) というようになった。

経験曲線が発生する原因

(1) 労働者の能率向上:

作業者が特定の作業を繰り返すことで習熟する。こうした習熟は、製造現場の作業者



による直接業務のみに限定されるわけではなく、販売・マーケティングなどの間接業務においても観察される。

(2) 作業の専門化と方法の改善：

経験の蓄積に伴って、分業のあり方が見直され、特定作業の専門化が進むことがある。専門特化によるメリットは、その作業の生産効率を高めるだけでなく、工程や動作の改善などによって、能率向上のための改善方法を身に付けやすくする点にも見いだせる。

(3) 新しい生産工程：

特に、資本集約的な産業においては、製法を新規に開発したり、改善したりすることがコスト低減の重要な源泉になり得る。たとえば、労働集約度の低い半導体産業では、研究開発活動のかなり大きな部分を製法の改良に集中して、生産技術を改善し、その結果、70% から 80% という経験曲線を示している。

(4) 生産設備の能率向上：

生産設備が最初に設計されるときには、その生産効率は、比較的低い水準にとどまっていることが多い。設備を使つての製造経験がますにつれて、生産効率の向上を目指した画期的な方法が見つかることがある。

(5) 活用資源ミックスの変更：

経験が蓄積されるにつれて、しばしば生産者は、異なった資源あるいは、より安価な資源を活用できるようになる。たとえば、生産自動化によって、従来は熟練作業者が行っていた作業を機械化することで、大幅なコスト削減が実現されることがある。

(6) 製品の標準化：

標準化は、労働者による習熟に必要な作業の反復を可能にする。たとえば、フォードのモデルTの生産では、標準化が積極的に追求されている。その結果、1909年から23年までの期間に、85%の経験曲線に沿った価格の引き下げが何回も行なわれている。幅広い製品ラインが必要な場合でも、部品レベルで標準化することによって、より大きな経験効果を享受することができる。

(7) 製品設計：



特定製品についての経験が蓄積されるにつれて、メーカーも顧客も、その製品に求められる性能をより明確に捉えられるようになる。そうした理解が深まれば、いろいろな角度から見た製品性能をそれぞれ改善しながらも、なお、原材料を節約するための製品設計も可能になり、生産工程の効率向上も可能になり、より低原価の部品・資材を導入することもできるようになる。

以上のような要因は、経験に基づく原価の低減が自然に発生するものではなく、むしろ原価低減を目指した強力な努力と圧力との結果であることを示している。また、経験効果と規模効果は同時に進行することが多い。しかし、ここでいう経験効果は、主として、人間がもつ発明の才能、器用さ、技術力、および巧みさのゆえに経験がもたらす効果を指している。

経験効果追求型戦略の限界

経験曲線適用の注意事項

ただし、こうした経験効果を追求するコスト・リーダーシップ戦略が常に有利であると限らない。たとえば、コスト上の主導権を確保するのは、経験量の倍増が容易にできる製品 ライフサイクルの早い段階に行うのが最も得策である。また、市場の成長率が高い場合には、短期間に、しかもライバルの売上を奪うことがないため、激しい抵抗にあわずに相対的に低コストで経験の蓄積が可能になる。逆にいえば、製品ライフサイクルの遅い段階や成長率の低い市場での経験蓄積は困難である。

経験量の確保、すなわちシェアの拡大を図るためには、生産キャパシティの拡大、新たな販売経路の開拓、広告やマーケティング活動への投資が必要になる。また、シェア拡大を目指して利益マージンを圧縮するため、経験効果追求型の戦略は、その初期において短期的には低収益・高コストなリスクなものである。

たとえば、業界トップの主力ライバルが 24% の市場シェアをもち、自社シェアが 6% だったとする。市場全体は 8% で成長しており、主力ライバルも市場の成長率と同率で売上を伸ばしシェアを維持しているときに、ライバルと対等の市場地位を確保するためには、向こう 9 年間にわたって年間 26%（業界平均の三倍）で売上を伸ばさなければならない。しかも、この間生産キャパシティも 640% 成長させなければならない。

市場での主導権確保に必要な資源を持たない、攻撃的なライバルの反撃に遭遇する可能性が高い、市場成長率が低いなどの場合には、経験効果追求型戦略は有利なものではない。経験効果追求型戦略を採用すべきなのは、以下の質問に対する答えがすべて「イエス」





の場合だけである。

- その市場には、経験効果がコスト上の重要な優位をもたらすセグメントが十分に存在するか？
- その市場において、リーダーになることは魅力的か？
- 自社はシェア拡大に必要な経営資源を備えているか、あるいは将来備えられるか？

上記の質問に対する答えがすべて「イエス」であったとしても、経験効果追求型のコスト・リーダーシップ戦略が永遠に効果を保ち続けるわけではない。経験効果追求型戦略の限界として、市場ニーズの構造的変化や技術革新（製品・製造技術）などにより、過去の経験の蓄積がコスト上の優位をもたらさなくことが指摘されている。

5.3.4 生産機能特化による低コスト戦略

生産機能への特化：生産量の確保とその安定化、間接経費最小化こと

OEM (Original Equipment Manufacturer)

OEM とは、「相手先ブランド販売」などと訳され、日本では、相手先ブランドで販売される製品を製造することである。また、それを製造するメーカーを表す。OEM メーカーから製品の供給を受けた企業は、自社ブランドでその製品を販売する。

ODM (Original Design Manufacturer)

ODM とは、メーカーが小売業に供給して、小売業者はプライベート・ブランドで販売することであり、商品企画を担当する場合もある。また、メーカーが開発した製品の場合、メーカーは自社ブランドも販売する。

5.4 差別化戦略

差別化とは、顧客にとって、当該製品・サービスが、他の製品・サービスとは異なるものとして認知されることである。

注意点：

ターゲットとした顧客から、高い価値を提供していると認知されることが重要。
製品やコストで判断されるとは限らない。



同一の製品でも顧客によって、価値の判断は異なる。

5.4.1 差別化戦略と市場細分化(セグメンテーション&ターゲティング)

一般的な軸を使っている限り、差別化は困難なため、セグメンテーションは通常複数の軸を組み合わせて行い、「どこにいる、誰の、どのようなニーズを充足させるか」を決めて初めてセグメントを定義したことになる。

市場空間の選択による差別化戦略

Mass Marketing (無差別マーケティング)

単一製品、マーケティング・ミックスで市場全体を対象

メリット：経済性

デメリット：競争激化による収益低下

例：かつてのフォードのモデル T

Differentiated Marketing (差別化マーケティング)

複数セグメントに、個別の製品とマーケティング・ミックスを用意

メリット：セグメントごとに個別対応できる

→顧客ロイヤリティを高め、市場での地位を安定させる

デメリット：非経済 (コスト増要因が多い)

Focused Marketing (集中マーケティング)

ひとつのセグメントだけを選び、特化したマーケティング・ミックスを用意

メリット：特化による経済性

デメリット：特化によるリスク、他社参入の脅威

例：フェラーリ、軽自動車

Tailored (One-to-One) Marketing (個別マーケティング)

消費者一人一人に個別対応

例：amazon.com の Instant Recommendations は、顧客の購入履歴に応じた「推薦図書」のリスト提示





5.4.2 差別化戦略とマーケティング・ミックス

「製品」についての考慮事項

本質的サービスが顧客のニーズに合致しているか？

本質的サービスをより魅力的にするように補助的サービスが組み立てられているか？

需要・技術の変化に適応しているか？

プロダクト・ミックスについての課題

製品バラエティや製品ラインなど、複数製品から構成される組み合わせを考えなければならない。つまり、関連性 ▪ の高い一連 ▪ 製品にかかわる、「製品系列（ライン）」と「品目（アイテム）」という2つ ▪ の次元での把握。

ライン ▪ 幅とは、製品系列 ▪ バラエティ ▪ 高さ

ライン ▪ 深さとは、特定 ▪ 製品系列内 ▪ アイテム数

製品ラインを上手に取りそろえると、低価格 ▪ 製品・サービスで顧客を惹きつけて、より高価値 ▪ 製品・サービスへと誘導していく「上級移行」を促進することができる。

流通にかかわる課題

製品 ▪ 特徴とターゲットとする顧客 ▪ 行動パターンを考慮して決定

例：カップラーメンは、中学生から独身男性を対象とした大盛りカップ麺 ▪ 全国 ▪ スーパーやコンビニにひろく届ける。都心 ▪ 百貨店だけに集中する ▪ マイナス。一方、

閉鎖型チャネル政策	開放型チャネル政策
特徴 中間の流通業者を特定して、比較的狭い範囲の小売業者に製品を流す。	特徴 中間の流通業者を特定せず、広い範囲に製品を流す。
長所 価格やブランドイメージの維持に適している。 (消費者にとって差のわかりにくい商品) Ex) Lexus 「Lexus販売店」のみで販売。 高級感のあるブランドイメージを維持。	長所 広範囲での大量販売に適している。
短所 特定チャネルの陳腐化(カテゴリーキラーやパワーセンターなどの新しい流通チャネル)への対応が難しい。	短所 価格やブランドイメージの維持には向かない。 販売現場に対するコントロールの手段を持ってないことが多い。

高級ハンドバッグは店舗 ▪ 中でよく揃えている。しかし、社会環境・消費者行動 ▪ 変化によって選択される小売業者 ▪ 変化する場合も多い。

4Ps 相互のフィット

- 長期的な成功には 4Ps 相互のフィット、一貫性が不可欠
- 実際は低品質であるにもかかわらず、品質を訴えるプロモーションを行い、価格を高く設定しても、短期的にはユーザーを騙せても、長続きはしない。
- 4Ps 内部のフィット

5.4.3 ポーターによる製品差別化を行う方法

- ①製品の特徴：企業が製品の仕様や性能を変更する。
- ②機能間のリンケージ：企業内における複数の機能間の連携。例えば、メインフレーム・コンピュータを販売するために、IBM は販売、サービス、IT コンサルティングの各機能部門を見事に連携させていた。
- ③タイミング：新興業界で死命を制するのはいかに先行者たるか、すなわち、他のすべての企業に先駆けて新製品を上市するかである。
- ④地理的ロケーション：企業の物理的な立地も、製品差別化の源泉となりうる。
- ⑤製品の品揃え：1 企業によって販売される製品やサービスの品揃えも製品差別化の源泉となりうる。
- ⑥他企業とのリンク：社内機能の連携でも、複数の自社商品の組み合わせでもなく、自社の製品と他社の製品やサービスをリンクさせるところにある。
- ⑦評判：最も有力な差別化の源泉は、企業やその製品に関する評判である。

5.5 戦略と収益性 (PIMS 研究)

PIMS 研究では、多くの企業の協力を得て、通常の財務諸表では公開されていない事業部門ごとの戦略変数（コスト・品質・垂直統合など）と、収益などのパフォーマンス・データを 3,000 以上の事業について収集し、そのデータベースに基づいて戦略と収益性の関係を分析下。その結果、高シェアと高品質の 2 つが、収益性の向上に貢献する主要因であることが明らかになった。収益性の指標として、「投資収益率 (ROI)」が用いられている。

(1) 相対的市場シェアが高いほど、あるいは (2) 相対的品質が高いほど、ROI が高くなることを示している。市場シェア・品質との関係で、最も収益率が高いのは「相対的シェアが高く、かつ相対的品質も高い」グループであり、その平均 ROI は 38% にも達している。



相対的市場シェアの高さは相対的品質の高さによって規定されると指摘している。相対的品質の高さは、相対的な高価格・低コストの原因となり、収益性を向上させる。

相対的な品質の高さは、市場シェアを向上させる。シェアが高くなるほど収益性が向上する。

また他社よりも優れた品質を持つ製品は、短期的には5・6%程度の価格プレミアムを生み出しており、収益性向上に貢献している。

PIMS 研究においては、相対的品質は消費者が認識する「知覚品質」として捉えるべきであると主張。どれだけ品質が優れていると作り手側が考えていても、消費者がその点に価値を認めないと、価格プレミアムを受け入れてくれないだろうし、市場シェアも高まらないだろう。

6. 全社戦略

6.1 企業ドメイン

ドメインの定義：企業が「相互作用の対象として選び出した環境部分」であり、企業全体としての活動領域や存在領域。企業ドメインは、事業定義と同様に、各企業が手がけている製品やサービス、対象市場や顧客層、保有する技術などによって記述されることが多い。

＊：ドメインは単に個々の事業定義を足し合わせたものではなく、競争戦略と全社戦略を結びつけ、企業全体としての事業領域や将来の方向性を意味する。

6.2 企業ドメインの機能

- (1) 現在の活動領域や製品・事業分野を示すだけでなく、企業としての「あるべき姿」や「経営理念」なども包含している場合がある。
- (2) 「注意の焦点」を絞り込み、焦点のない経営資源の分散を予防

6.3 多角化

6.3.1 アンゾフの製品－市場ミックス

企業を意思決定の場であるにとらえ、企業における意思決定を「業務的意思決定、管理的意思決定、戦略的意思決定」の3種類に分類するとともに、とりわけ、戦略的意思決定こそが企業経営上、きわめて重要であることを示唆した。

『企業戦略論 (Corporate Strategy) 』（1965）において、経営戦略を「部分的無知のもとで企業が新しい機会を探求するための意思決定ルール」ととらえる。



→アンゾフによると、経営戦略の構成要素：

成長ベクトル、製品と市場の組み合わせ、競争優位性、シナジー（synergy）

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透戦略	製品開発戦略
	新規	市場開拓戦略	多角化戦略

6.4 市場浸透戦略

企業が現在かかわっている製品分野と市場分野の組み合わせを今後も継続させる戦略であり、現在の市場に対して販売促進やPR活動を行うことにより、現有製品の市場浸透をねらうことを内容とする

市場開拓戦略

企業が現在かかわっている製品分野と新たな市場分野との組み合わせを意図する戦略であり、販売地域の拡大、海外進出による市場の拡大をねらうことなどが一例とされる。

製品開発戦略

企業が現在かかわっている市場分野と新たな製品分野との組み合わせを意図する戦略であり、現在の市場に対する新製品の開発や販売をねらうことを意味。

多角化戦略

新たな製品分野と新たな市場分野との組み合わせを意図する戦略であり、企業が現在かかわっている市場分野とは異なる新規市場に向けて、新製品の開発や販売を行うことを意味する。IT業界の企業が金融業に進出した例などがある。

6.4.1 多角化の定義

狭義の多角化：企業が事業活動を行って外部に販売する製品分野の多様性が増すこと。

広義の多角化：垂直統合を含む多角化。すなわち、同一製品分野における取引関係にある分業単位への進出をも含んだ企業全体としての活動領域の拡大を意味している。

6.4.2 多角化の動機

(1) 既存事業の停滞：取り扱っている製品・サービスが、製品ライフサイクルの成

熟期・衰退期を迎え、既存事業での今後の成長が期待できないような場合、企業は新たな成長分野を求めて、新たな製品市場へと多角化を試みることが多い。

(2) リスク分散：単一事業分野のみを手がける「専業企業」は、売上や利益を特定事業のみに依存しているため経営上のリスクが大きい。事業業績は好調な時ばかりではなく、為替水準の変動、需要の周期的な変動など、企業がコントロールできない原因で低迷することがありうる。単一事業のみに依存していると、業績低迷時には企業の存続さえも危ぶまれる事態に陥りかねない。複数事業を手がけることで、特定事業の業績が低迷していても、他事業で売上・利益を確保できれば、経営リスクは分散され、企業活動が安定する。

(3) 範囲の経済：範囲の経済とは、複数種の財・サービスを手がける場合の費用が、個々の財・サービスを単独で手がける場合の費用の合計に比べて小さくなることをいう。

生産過程で副産物や結合生産物が発生する場合、取扱製品の範囲を拡大して、主生産物だけでなく、副産物や結合生産物も取り扱ったほうが有利になる。

複数の製品を扱うために必要とされる費用に共通部分がある場合にも、扱い製品の範囲を拡大するインセンティブが働き、多角化が進展していく。複数製品間に共通部分が存在する場合にも、範囲の経済が働きやすい。

(4) 未利用資源の有効活用：企業は資源・能力の集合体である。企業活動には、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源が必要である。この意味で、企業は資源、そして資源を利用する能力の集合体であると考えられている。企業の保有する資源には、常に余剰が存在する。

6.4.3 多角化による事業間の組合せ効果

事業多角化による合成効果：多角化によって複数事業を組み合わせで展開する場合、単一事業のみに専念する専業企業には享受できない、複数事業の複合効果の恩恵に浴することが可能になる。多角化の合成効果には、「相補効果 (complementary effect)」と「相乗効果 (synergy effect)」がある。相補効果とは、複数の製品市場分野での事業が、互いに足りない部分を補い合うことで、市場における需要変動や資源制約に対応できるために、企業全体としてより大きな効果が得られたり、効率が向上したりすることをいう。例えば、スキーリゾート地のホテルは、需要の季節変動に対応するために、テニスコートやゴルフ場を建造したり、合宿を誘致したりして夏場の集客を図っている。

相乗効果は、「シナジー効果」とも呼ばれる相乗効果は、同一企業が複数の事業活動を行うことによって、異なる企業が別個に行う場合よりも大きな成果が得られることをいう。「シナジー効果」とは、「企業の資源から、その部分的なものの総和よりも大きな一



種の結合利益を生み出すことのできる効果」である。

シナジーの分類

販売シナジー：流通チャネルや物流施設、ブランドなどとの要素から生まれる相乗効果。

生産シナジー：原材料の一括購入、生産技術の転用などから生まれる相乗効果。

技術シナジー：工場・設備の活用や、研究開発の成果を共有することなどから生まれる相乗効果。経営管理シナジー：経営ノウハウや問題解決の方法を活かすことによって生じる相乗効果。

※ シナジー効果に関する注意事項

① シナジー効果と範囲の経済は概念的には区別される。

範囲の経済は、前述の通り、副産物や共通費用などが原因となって、複数種の財・サービスを取り取り扱うことで、個々の財・サービスを個別に手がける場合よりも費用が小さくなることである。範囲の経済もシナジー効果も、複数事業の組み合わせによってメリットが期待できるという結合効果である。しかし、シナジー効果は、複数事業（製品・サービス）の組み合わせによって、「効果が大きくなる」ことを意味し、必ずしも「費用の低下」は含意しない。

② 相補効果の場合と異なり、複数事業間に直接的な相互作用があるため、特定事業同士の組み合わせでないとシナジーは発生しない。

6.4.4 多角化類型

Rumelt(1974)によって、売上高による量的な尺度と、既存企業からの展開パターンという質的な尺度を組み合わせた、「専業型」「垂直型」「本業中心型」「関連型」「非関連型」という5種類の多角化類型を採用している。

6.5 製品ポートフォリオ・マネジメント

1970年代に米国のコンサルティング会社ボストン・コンサルティング・グループが提唱下「製品ポートフォリオ・マネジメント」の考え方である。PPMでは、各事業のキャッシュ・フローに影響する要因として、製品ライフサイクルと競争ポジションを重視して

いる。

＜前提＞キャッシュ・フローに影響する2要因

$$\text{キャッシュフロー} = \text{資金流入} - \text{資金流出}$$

製品ライフサイクル（環境要因） → 資金流出

ライフサイクルの早い段階では、研究開発・マーケティング・販売促進などに多額の投資が必要となる。特に市場成長率が高い場合には、市場シェアを維持するだけでも、生産設備や販路の拡張のため、多額の投資が必要となる。市場シェアを伸ばすためには、自社の売上を市場成長率以上の速さで成長させる必要がある。

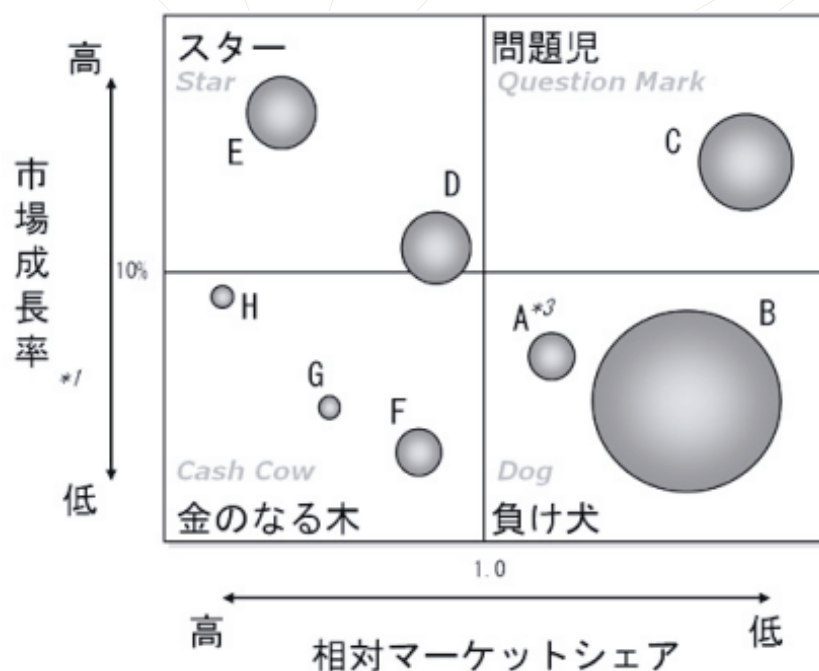
導入期 → 成長期 → 成熟期 → 衰退期

代理変数＝市場成長率

市場成長率が高いほど、資金流出が大きい

経験曲線効果（競争上の地位） → 資金流入

競争ポジション、特にリーダーのポジションである。競争上の地位は「累積生産量が倍増するとともに一定の比率で単位あたりコストが減少する」という経験曲線効果と密接に関連している。市場シェアがどのライバルよりも高いリーダーのポジションにあることは、ライバルよりも多く製品を販売していること、すなわちどのライバルよりも大量に製品を生産していることを意味している。販売残が発生しないと仮定すると、トップシェアの座を保持し続けているリーダー企業は累積生産量がどのライバルよりも大きい。経験曲





線効果が強く作用する製品の場合、経験量の違いがコスト水準の大きな違いとなる。リーダー企業は、同一製品のコスト水準について業界で最も低い水準を達成しているため、同一価格で販売している場合、市場シェアが高いことは利益額が大きいことを意味している。

高マーケット・シェア → 低コスト → 高利益

代理変数 = 相対的マーケット・シェア

相対的マーケット・シェアが高いほど、資金流入が大きい

BCG の PPM モデル (Product Portfolio Management)

市場成長率を縦軸、相対的マーケット・シェアを横軸とした図の上に、各事業を位置づけて、各事業の売上規模の比率を円の面積で表わしたものの。

注意：横軸は左の方が高いシェアになっている

金なる木 (CashCow)

その製品自体に効果的に再投資できる額をはるかに越える資金を生み出す製品。他の製品の成長を支援するための資金は、この部類の製品が提供する。

負け犬 (Dogs)

成長が遅い市場で、小さなマーケット・シェアしかない製品。利益率も低く、将来とも資金源になるとは考えられない。

問題児 (ProblemChildren)

急成長市場でわずかなマーケット・シェアしかとっていない製品。マーケット・シェアを維持するだけでも多額の資金を必要とし、マーケット・シェアを拡大するためには、さらに多額の資金が必要になる。

花形 (Stars)

高成長、高マーケット・シェアの製品。必要な資金は多いが、資金流入も大きい。将来、成長率が下がれば、一挙に大きな資金源となる。

6.5.1 PPM からの戦略的示唆

縦軸の市場成長率の変化は、企業の自由にはならない。すなわち、どんな製品も成長、成熟、衰退というライフサイクルをたどるのが必然であるとすれば、縦軸については、時

間の変化とともに上から下へ移動する。

一方、マーケット・シェアは自社の戦略と競争相手の戦略によって増減するものである。そこで、全体として次のような資金配分をとることによって、多角化した企業の強みを発揮する。

- 金のなる木は、シェアを維持して利益を最大化する（絞り取る）。金のなる木には必要以上に資金を使わない。その資金を問題児に投資することが基本となる。
- 問題児が多すぎる場合には少数に絞り、そこに金のなる木で得た利益を集中的に注ぎ込み、それを将来の花形事業に育てる（拡大 / 撤退）。
- 花形は、将来の金のなる木になるようにシェアを維持していく。
- 負け犬は撤退、絞り取り、絞り込み、のいずれかを選択する。

PPM と 4 つの戦略

拡大戦略：主に問題児で利用する戦略

維持戦略：主に金のなる木、花形産業で利用する戦略

収穫戦略：金のなる木、問題児、負け犬で利用する戦略

撤退戦略：問題児や負け犬で利用する戦略

6.5.2 PPM の功績

– 選択投資の奨励と長期指向性である。PPM は「選択と集中」による選択的投資を奨励している。全社的な資源配分の際にすべての事業を同条件に扱うのではなく、各事業のポジションに応じて「拡大」「維持」「搾り取り」「撤退」といった指針を与え、選択的な投資資源配分によって投資効率を高めることを目指している。

– 現在のキャッシュを将来の主力事業育成のための資金源として活用することを示唆する PPM は、企業の長期的な成長を最大化することを目指す分析フレームワークでもある。長期的な成長のためには、「健全な赤字」事業が必要になる。

– 常にいくつかの問題児事業を保持し、それらのうちから育成対象となった事業に対しては、短期的な利益よりも成長を優先すべきであると示唆している。

6.5.3 PPM の問題点と限界

– どの範囲の製品市場を一つの分析単位とするかによって、市場成長率も相対的マーケット・シェアも異なってくる。

– 製品ライフサイクルを市場成長率で正確に代理させる変数は困難なことが多い（過



去何年か、数量か金額か)。また、通常のカーブを描かないライフサイクルもある。

－ 経験曲線効果の極端に小さな業界では、高シェア＝高利益となるとは限らない。高いコストをとまなう差別化によって高シェアを達成している場合、他の企業よりも高利益であるとは限らない。また、技術転換によって経験曲線が非連続的に変化する（屈折する）場合がある。

－ 縦軸、横軸とも中位のポジションにある事業があるにもかかわらず、4つのセルだけで戦略的示唆を決定するのは単純すぎる。

－ 事業ごとに完全に独立な事業であればよいかもしれないが、事業間の関連性がPPMでは考慮されない。例えば、問題児部品事業から撤退すると、金のなる木製品まで弱体化する可能性がある。また、ある事業の成長が他の事業の成長を促進する場合もある。

－ 多角化する投資先の事業の選定は、PPMではできない。

→上記の問題点の一部を克服するために、GE/マッキンゼーによる9つのセルからなる事業スクリーンというものもある。

6.6 ブルーオーシャン戦略

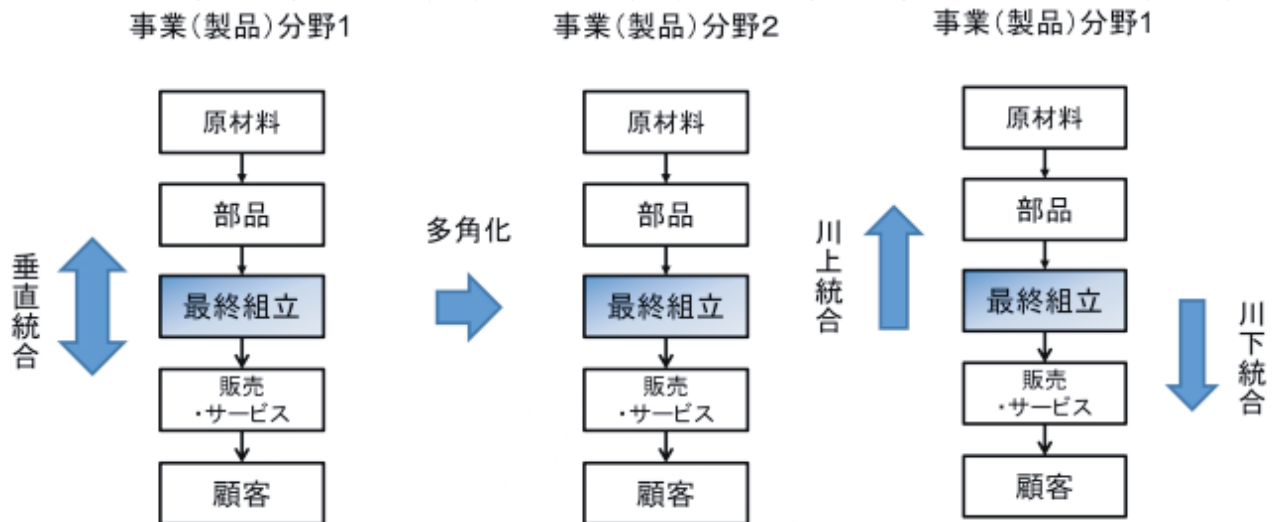
競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン（赤い海、血で血を洗う競争の激しい領域）」といい、競争のない未開拓である市場を「ブルー・オーシャン（青い海、競合相手のいない領域）」と呼ぶ。

ブルー・オーシャンとして新しい価値市場を創造し、ユーザーに高付加価値を低コストで提供することで、利潤の最大化を実現するという戦略のこと。

ブルー・オーシャン戦略を実践する上でもっとも重要なポイントは、新しい価値市場を創造するための「バリュー・イノベーション（価値革新）」という考え方により、市場の境界線を引き直すということ。

6.7 垂直統合

垂直統合とは、同一製品分野内で「取引関係にある分業単位」へ進出して企業活動の範囲を拡大することである。ある製品・サービスが最終消費者のもとに至るまでは、例えば製品開発・製造・販売など多くの段階を経ている。



後方統合 (BackwardIntegration)

川上分野への進出 (川上統合)

組立→部品・原材料 “makeorbuy” の決定

前方統合 (ForwardIntegration)

川下分野への進出 (川下統合)

組立→販売

市場と組織：活動間の調整メカニズム

ある財に対する需要が供給を上回る場合には価格が上昇し、逆の場合には低下する。市場を通じて、必要な部品を確保しようとする完成品メーカーは、必要量が確保できない場合には、より高価格を提示するか、生産計画を変更して必要量を引き下げる。

もう一つの調整の仕組みは組織改裝である。完全品メーカーは部品生産を内部化し、部品から完成品まで一貫した生産計画を策定し、組織という権限・命令体型を利用して、部品供給量を調整することもできる。

市場と組織は、垂直的な活動段階間での調整の代替的メカニズムである。ただし、両者は相互排他的で、二者択一の代替的關係とは限らない点には注意が必要である。現実には、市場的調整と組織的調整を組み合わせ用いている。

6.7.1 市場取引のメリット

市場によって、活動集約によるコスト低下、専門化による独自能力の向上、競争圧力による価格低下・品質向上などの効果を期待することができる。



例えば完成品メーカー各社がその部品を内政するよりも専門部品メーカーに生産を集約したほうが、生産規模が大きくなるため、コスト上有利である。また、例えば自動車用部品と二輪車用部品に共用部品があるような場合、範囲の経済が観察される。コスト上のメリットだけでなく、完成品メーカーが個別に研究開発・生産を行う場合に比べると、専門部品メーカーに活動を集約することで技術ノウハウや製造ノウハウが蓄積されやすい。

また、市場では複数の供給者が顧客の愛顧をめぐって競争している。この競争圧力によって、市場での供給者はコスト低下・品質向上に向けた努力を継続することが期待される。垂直統合によって活動が内部化されると、競争圧力が機能しなくなり、コスト削減・機能品質向上へのインセンティブが低下する場合があります。

6.7.2 市場取引のデメリット

機会主義的行動：市場取引にはデメリットもある。その最たるものが、取引相手の利益を犠牲にしてでも自己利益を拡大させようとする「機会主義的行動（opportunistic behavior）」のリスクである。機会主義とは、「自己の利益を悪がしこいやり方で追求すること」を意味する。品質に関する判断が着きにくい財を取引で、本当は品質が劣ることを知っていながら、あたかも高品質であるかのように装って高く売りつけようとするのが、機会主義的行動の典型例である。米国の中古自動車販売業界では、事故車や問題のある中古車は「レモン」と呼ばれる。売り手は製品の品質について詳細な情報を有しているが、買い手にはそれがない。市場取引の当事者間で「情報の非対称性」が観察される場合、情報保有者には、取引相手に不利益を被らせてでも自らの利益を拡大しようとする、機会主義的行動へのインセンティブが働きやすい。

取引特殊的投資とホールドアップ：特定の取引にしか利用できない「取引特殊的資産（transaction specific asset）」への投資が必要な場合にも、機会主義的行動が観察されやすい。例えば、特定メーカーしか使用しない特別な部品を生産するために、特殊な生産設備が必要とされるケースを考えてみよう。こうした部品は特殊で他の買い手を見つけるのが難しく、また生産設備も技術的に特殊で他の用途に転用できないことが多い。部品メーカーにしてみると、この生産設備は、特定顧客との取引のみに限定されるという意味で「取引特殊的」な資産である。

6.7.3 取引コストと活動内部化

市場取引に際しては、特定の取引相手が適切かどうか情報を集めて判断し、自らが不

利にならないように契約を交わし、実際にその契約が履行されているかどうか監視する必要がある。情報収集・契約締結・履行監視などの取引コストは、取引される財・サービスの特徴や取引状況などのガブ環境要因、取引主体の特性の2つの要素によって規定される。

人間の情報処理速度や記憶能力には一定の限界があるという意味で、人間の合理性は制限されている。取引当事者は、「限定された合理性」しか有さないため、複雑で不確実な状況下では、情報は非対称的に分布し、情報の偏在が発生しやすい。

情報の非対称性は競争業者の数も制限する。技術ノウハウや市場動向など、伝達の難しい情報は、先行企業の優位性の源泉となり、後発企業の市場参入を制限し、取引参加者の数を少数に限定することになる。

限定された合理性、複雑性・不確実性、機会主義、少数性といった要因によってもたらされる情報の非対称性の程度が取引コストを規定する。非対称度が高くなると、取引コストは大きくなる

6.7.4 垂直統合のメリット

垂直統合のメリットは、コントロールと調整の一元化による取引コスト節約と情報の有効活用である。情報活用において、独立した取引主体間での情報共有と情報の質向上というような2つ内容がある。取引相手が担当していた活動を内部化することによって、取引コストを節約できる。

6.7.5 垂直統合のデメリット

垂直統合による活動内部化によって、機会主義的行動のリスクを軽減でき、また価格メカニズムでは取扱いきれない「文脈情報」を取り扱えるようになる。しかし、その半面、垂直統合によって取引機会が制限され、市場取引のメリットを享受することは期待できなくなる。

6.7.6 垂直統合の動向

SPA 業界

S P Aとは、アメリカの衣料品小売大手G A Pのドナルド・フィッシャー会長が1986年に発表したSpeciality store retailer of Private label Apparelの頭文字を組み合わせた造語で、製造から小売までを統合して、消費者ニーズに適合した製品をいち早く店頭に並べるビジネスモデルのことである。

S P Aでは、小売業者が起点となり、自らが企画した製品を製造まで踏み込んで、一



貫管理しますが、工場は所有せず、他の企業との協力体制により垂直統合を実現している点が特徴である。

日本のSPA

日本では、ユニクロがSPAの代表的な企業といわれている。現在では、SPAはアパレル業界にとどまらず、ニトリなどの家具業界や、カインズなどのホームセンター業界にも波及している。

また、景気低迷の中で着実にシェアを高めているイオンやセブン&アイなどのPB（プライベート商品）も、垂直統合によって作られている。これらの事例を見ても、垂直統合戦略は、マーケティング戦略の中で、重要な位置を占めていることがわかる。

8.5.7 市場と組織の中間領域：中間組織

市場（外部調達）と組織（内製）の中間形態の典型例が、自動車メーカーが系列部品メーカーから部品を調達したり、系列販売店が特定メーカーの自動車のみを販売したりする「系列取引」である。

系列部品メーカーは、自動車メーカーからは独立した企業である。ただし、資本関係（出資）や人的関係（役員の派遣）などを通じて、親会社と特別な関係にある。

6.8 バリューチェーンと価値提供

バリューチェーンとは、コストのピヘイピアおよび差別化の、現存または潜在の源泉を理解するために、会社を戦略的に重要な活動に分解し、これら戦略的に重要な活動を、競争相手よりも安く、またはよりよく行うことによって、競争優位を手に入れることである。

実際に企業が自社のバリューチェーンを検討する際には、1 バリューチェーン全体におけるコストの割に価値が低い部分が何か、2 自社の事業がバリューチェーンの全体に及ぶのか、もしくはその一部分なのか、3 今後どのような活動や能力が必要とされるか、といった点を明確にすることが重要である。

価値連鎖内での活動の連結のほか、外部の価値連鎖との連結・相互関係が可能で、それによる調整・最適メカニズムを通じて有効なコスト削減をはかることも可能となる。

ケース：デルの受注生産方式

1984年にマイケル・デルによって創業されたデル・コンピュータは、わずか15年で、PCの世界市場で第2位、米市場では第1位の規模にまでの上り詰めたコンピュータの直販メーカーである。独自の経営モデルであるデル・ダイレクトモデルは、業界随一の高効率経営を実践したことで注目をあつめ、今なお驚異的な成長を遂げている。

20世紀末、インターネットを販売活動や顧客との関係構築のためのチャネルとして経営に積極的に取り入れ、インターネットビジネスのパイオニアとしての地位も確立したものとなっている1998年度のデル・コンピュータの売上は、前年比48%増の182億ドル、純利益は同55%増の14億6千万ドルを記録し、企業規模の拡大にも関わらず、売上・利益ともに過去3年連続で約50%増という業界最高水準の成長率を維持している。

Dell Computerでは、設立当初から受注生産方式（BTO=Build to Order）による直販体制をとってきた。一般の流通チャネルを通さずダイレクトに最終顧客との接触を持つ経営構造は、現在の同社の大きな強みとなっている。また、物流業者、部品メーカーとも戦略的提携を行うことによって、受注から調達、生産、配送までをダイレクトにつなぎ、サプライチェーン・マネジメントを徹底していることでも有名だ。こうした「Dellモデル」とよばれる直販ビジネスモデルと低コストを実現するサプライチェーン統合化の結果は、技術革新の早いPC業界においてスピード経営を可能にし、その驚異的な成長を支えている。

デルコンピュータは、まさしく、サプライチェーンのすべての段階を一社で垂直統合するという偉業を成し遂げたのである。これにより、中間業者が各段階で上乗せするマージンを圧縮し、顧客の要望を直接聞いて、カスタムメイドのコンピューターを低価格で販売することが可能になった。受注生産のタイムサイクルを縮めるシステムを構築したことも成功要因である。

デルコンピュータの競争優位性：

- 需要起点との直結



- 時間優位性による部品コストの低減
- 資源配分の重点化
- 在庫負担ゼロ

6.9 戦略的提携と M&A

6.9.1 戦略的提携

企業が、新規参入を実施するとき、そのオプションは、①内部開発（内部での開発、市場開拓）、②M & A、③戦略的提携である。本ページは、バーニー（2003 邦訳（下））を参考に、戦略的提携、M & A について記載する。

2 つもしくはそれ以上の独立した組織が、製品・サービスの開発、製造、販売などに関して協力する場合、それを戦略的提携と言う。これは、大きく次の3つに分類される。

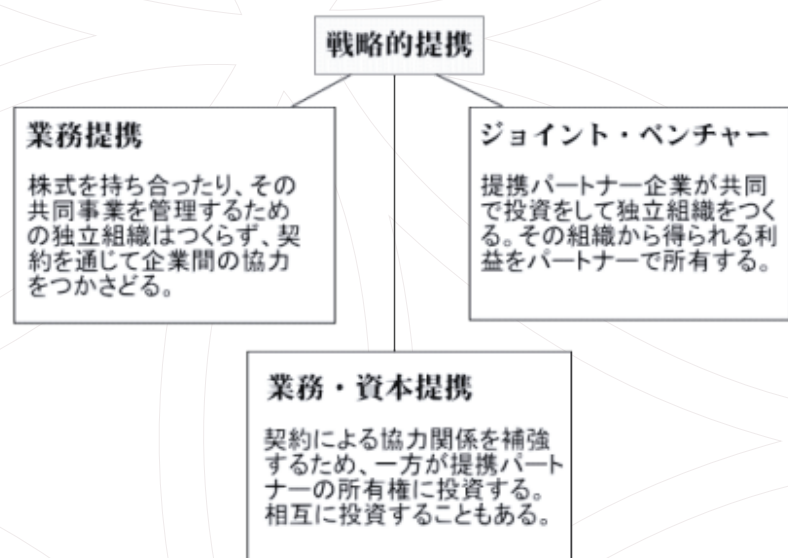
業務提携（non-equity alliances）

例としては、ライセンス契約（licensing agreements）、供給契約（supply agreements）、配送契約（distribution agreements）

業務・資本提携（equity alliances）

ジョイント・ベンチャー（joint ventures）

下図は、そのタイプを図で示している。



戦略的提携の強みと弱み

強み：柔軟性。不確実性のある場合にはよい。また、M & A と違って必要な部分のみ範囲の経済を追求できること。

弱み：パートナーとの互惠関係の維持が難しい（裏切りの脅威）。

戦略的提携を促す範囲の経済

企業にとっては、企業間での範囲の経済を追求できるという点から、このシナジーを活用することがインセンティブとなる。バーニー（2003 邦訳（下））は、その著で、戦略的提携を通じて実現できる範囲の経済性として重要なものをピックアップしている。それらを以下に示す。

1. 規模の経済の追求：提携パートナーが共有する補完的資源や資産は、各社の開発、製造、もしくは配送機能ということになる。
2. 競合からの学習：競合から重要なスキルや能力を学習するために用いられることもある。学習した企業全体の競争力を増大させる可能性がある。GMとトヨタのジョイント・ベンチャー（GMはトヨタから性能の高い小型車を効率的に製造するノウハウを、トヨタはGMを通じてアメリカ市場での配送・流通ネットワークへアクセス）。
3. リスクとコスト分担：新事業に投資をする際のリスクやコストを分散できるという効果がある。リスク・ハイリターンの研究開発など（自動車の低排出ガスエンジン、海上油田）。
4. 暗黙的談合の促進：提携とは本来暗黙的談合の形成を後押しする。1900年代アメリカ鉄鋼業界で、USスチール以外の企業がジョイント・ベンチャーで2つの大きなグループを形成し、USスチールが単独で行なう垂直統合戦略に対抗。
5. 低コストでの新規参入：戦略的提携が、新規市場、特に海外市場への参入コストに与える影響も提携の動機の1つである。この場合、パートナーの一方は製品かサービスをその提携に提供し、もう一方は現地に関する知識、現地の流通ネットワーク、そして現地での政治的影響力を経営資源として提供する。特に海外市場などの場合、パートナーの一方は製品・サービスをその提携に提供し、もう一方は現地に関する知識、流通ネットワーク、政府の規制対策を経営資源として提供する。
6. 新たな業界もしくは業界内新セグメントへの低コスト参入：新たな業界もしくは業界内新セグメントへの低コスト参入：ある業界へ進出するにはスキルや能力、そして他の潜在的参入企業が持っていないような製品が必要になる。企業は戦略的提携を活用する



ことにより、これらのスキル・能力・製品を創造するのにかかる多大なコストを部分的に回避することができる。デュポンはフィリップスとの提携でエレクトロニクスに参入。フィリップスのインセンティブは米国へ参入コストを減らすこと。

7. 業界もしくは業界内セグメントからの低コストでの撤退：撤退企業が資産を売却しようとするとき、資産が持つ本来の経済価値を完全に反映した価格で売却することはなかなか難しい。重大な情報の非対称性が存在するからである。業界や業界内セグメントからの撤退を画策する企業は、戦略的な提携を活用することにより、売却しようとする有形・無形資産の価値に関する情報の非対称性を減じることができる。レモン問題の回避。コーニングが医療診断事業をチバガイギーに売却。はじめの半分は7500万ドルで、2年後残り半分は1億5000万ドル、両社の提携関係が情報の非対称性を減少させた。

8. 不確実性の対処：戦略的提携は、自力で全面参入するコストをすべて負担することなしに、市場もしくは業界への参入路を確保しておくことを可能にする。

6.9.2 M&A (merger and acquisition)

多角化の有力なオプションであり、非常に頻繁に利用される企業戦略である。戦略的関連性のないM & Aは、ターゲット企業にとってもビディング企業（ターゲット企業の買収をめぐる競争への参加者）にとっても標準的利益しかもたらさないことから、1960年代に頻発したコングロマリット型のM & Aは、昨今は多くない。

以下には、バーニー（2003 邦訳）に示されたM & Aのカテゴリーの分類を示す。

表 FTC によるM & Aのカテゴリー分類（バーニー，2003 邦訳（下），p181 表14-1）⁴

垂直型合併	供給者や顧客を買収
水平型合併	競争企業を買収
製品拡大型合併	M & Aにより既存製品を補完する製品ラインを獲得
市場拡大型合併	M & Aにより新たな市場を獲得（地理的なものが主）
コングロマリット型合併	ビディング企業とターゲット企業の間に戦略的関連性なし

M & Aがもたらす経済的利益の源泉は一すなわち、なぜM & Aを行なおうとするのか？—その理由をバーニーは、以下の文献よりその内容を表している。⁵

1. 生産コストや流通コストの削減の可能性
 - 規模の経済
 - 垂直統合
 - より効率的な生産方式や組織的技術の採用等
 - ビディング企業の経営陣のさらなる活用
 - 組織特殊な資産を共通の管理下に置くことによるエージェンシー・コストの削減
2. 財務的機会の実現
 - 活用できなかった節税策の活用
 - 倒産費用の回避
 - さまざまな優遇税制の活用
3. 製品市場における市場支配力の獲得、創造
4. ターゲット企業の非効率な経営管理者を排除できる可能性

M & A (merger and acquisition) の強みと弱み

強み

- 内部開発に比して、迅速に異分野に参入できる。
- 戦略的提携の場合のような「裏切りの脅威」はない。

弱み

- 戦略的提携に比較して柔軟性の点が弱い。
- 戦略的提携と違って、余分な組織も引き受けなければならないことがある。
- 独占禁止法のために M & A できないことがある。
- 組織文化などの問題に絡み、統合後のマネジメントは簡単でないことが多い。

全社戦略とは、企業が複数の事業を同時に営むことによって、競争優位を獲得するためにとる行動であり（バーニー, 2003, 邦訳（下）, p5）、本ページでは、戦略的提携、M & A を記載してきた（他には多角化）。いずれの場合においても、鍵となるのは、「範囲の経済」である。

⁴ FTC (the Federal Trade Commission: アメリカ公正取引委員会)

⁵ M. C. Jensen and R. S. Rubak (1983). "The market for corporate control: The scientific evidence." Journal of Financial Economics, 11, pp5-50.



7. 国際経営戦略

7.1 海外への進出形態

企業の国際化、つまり海外への進出は、どのような形態をとるのだろうか。そこには、以下に見るように大きく輸出、海外直接投資の2形態がある。海外進出の深化とともに投資額が大きい後者へと変わっていく傾向がある。そのため、こうした動きは海外進出の発展段階ともいわれる。

さらに、その他の形態として、ライセンス供与がある。いずれの進出形態が選択されるかは、企業戦略や事業特性などにより異なってくる。

(1) 輸出

本国や現地の輸出・販売代行業者（日本であれば総合商社など）に委託し、製品を輸出・販売する形態である。海外進出の初期には代行業者が持つ現地に関わるノウハウや拠点を活用することにより、投資コストを低く抑えることが可能となる。ただし、生きた情報が入りにくいという問題が生じがちなため、一定程度の市場確保が可能と見込まれた場合には、自社の販売拠点設立へと移行していく。

(2) 海外直接投資

現地に子会社を設立する進出形態である。その子会社の株式をどの程度所有するか（つまり、その子会社をどの程度コントロールするか）により、完全所有と合弁という二者に分かれる。

完全所有は、自社の完全子会社であるため、自社の戦略を遂行しやすい反面、現地市場に関わる知識を獲得することが難しい。合弁は、自社以外の企業とともに株式を持つが、現地企業がパートナーである場合、現地市場に関する有用な知識を獲得可能となる。他方で、自社の戦略を遂行しにくい、技術・ノウハウの流出という問題が起こる可能性がある。

海外直接投資それ自身の中でも、発展段階がある。メーカーの場合、生産拠点の設立（輸入部品の組立のみを行う生産拠点→新製品を担う本格的な生産拠点へ）から、より

高付加価値な活動を行う研究開発拠点や地域統括拠点の設立へと展開していく傾向がある。

(3) ライセンス供与

自社が有する特許、技術および関連するノウハウなどを、他国企業に対して、契約期内で供与する形態である。投資額を抑えながらライセンス収入を得ることができるという利点があるが、供与先との関係構築の難しさや技術・ノウハウ流出などの問題が生じがちである。

7.2 海外進出の動機

それでは、企業の海外進出には、どのような動機があるのだろうか。その動機をもとに見ると、企業の海外進出には、大きく以下の4類型がある（J. Dunning, 1998）。

(1) 市場追求型 顧客を求めて、市場を獲得するために進出するタイプである。販売を中心とした進出であり、顧客ニーズの把握や貿易障壁を超えることなどが可能となる。

(2) 資源追求型 事業活動に有用な資源を獲得するために進出するものである。企業が競争優位を獲得するために必要な資源は本国にあるとは限らない。資源のある場所に進出することで、初めてそれら資源獲得可能となる場合、企業はこの型の直接投資を行う。

(3) 効率追求型 海外拠点をある程度持つ企業が、その配置を最適化することで効率性を追求するものである。拠点数が増加する中で、本社が全拠点をコントロールするのは難しくなるためであり、欧州、米州、アジアなどに地域統括拠点を置くという動きがこれに当たる。

(4) 戦略的資産追求型

競争優位を獲得するうえで有用な戦略的資産を追求するために進出するものである。途上国の企業が、高度なマーケティング力、研究開発力などの戦略的資産を有する先進国に進出し、それらの資産を現地の先進国企業から獲得するというパターンが典型的である。

7.3 多国籍企業の行動様式

(1) 寡占化優位の理論

海外進出する多国籍企業の行動は、どのように理解すればいいのだろうか。それを解釈した初期の理論に、「寡占化優位の理論（Monopolistic Advantage Theory）（S.



Hymer, 1976) 」がある。

海外に進出する企業は、現地企業に比べて、現地での商慣行や顧客ニーズや法制度等に疎く、ビジネスを行う基礎的な基盤も持っていないため、相対的に不利である。それに関わらず、企業が海外進出を行うのは、企業がそれを乗り越えだけの強み（＝優位性）、具体的には、信用力、製品開発力、マーケティング力などを有するため、不利な状況を克服して経営成果を実現できることを見込んでいるためだという解釈である。

（2）折衷理論

その後もさまざまな理論が積み重ねられてきたが、「折衷理論 (Eclectic Theory)

(J. Dunning, 1979) 」は、直接投資を行う企業行動についてより包括的な説明力を持つ理論とされる。既存の理論の統合モデルとして位置づけられるのがダニングによって提唱された折衷理論であり、OLI モデル (Ownership Locational Internalization Model) とも呼ばれている (Dunnings1980、1985)。この理論ではなぜ事業活動の国際化が行われるのかは次のように考えられている。

第1に、企業は受け入れ国の他企業よりも相対的優位性をもっていることである。かかる優位性には技術・ブランド・品質・生産技術・マーケティングノウハウ・経営管理上の知識などが含まれる。これは企業によって無形の財産であり、市場から調達できない企業に特殊なものである。この点はすべての論者によって重視されている。

第2に、本国よりも受け入れ国が立地上の優位性をもっていることである。立地上の優位性は親会社にとって特定の地域に海外投資を行う場合の誘因であり、市場規模・現地国政府の優遇策、安い労働力の利用、政治的安定などがある。

第3に、事業活動の国際化は市場の不完全性に対して、親会社の優位性を内部化することの利益を享受することである。したがって、投資形態が他の参入形態よりも選好される。これは親会社のコントロールによる海外子会社の設立の形をとり、親会社の保有する優位性が維持されるばかりではなく、親会社と子会社との国際的・統合的ネットワークをつくりあげることからの優位性も獲得する。そこで企業固有の優位性を全世界的規模で維持する手段が海外直接投資に他ならない。海外生産拠点のネットワークは親会社の意思のもとに海外子会社を統合していくことになる。内部化論によって重視されている。

ダニングは企業の持つ優位性を海外直接投資の必要条件とした。上記の条件すべてが揃った時にははじめて直接投資がなされ、立地の優位が存在しない場合は自社の優位性を自国内活用し、製品を海外に輸送する。また優位性を自社で活用するメリットすらない場合は、海外企業にライセンスという形で供与するとした。

海外直接投資は必ずしも所有の優位を前提としないことが指摘された。例えば、企業は本国・自社の弱さを克服するために、海外直接投資を通じて海外での経験を積み上げることにより、現地特特有の知識・能力を確保していくという「インクリメンタルな国際化」の考え方がある。

Dunning and Lundan (2008) では、1990 年代後半から発展してきたリソース・ベースド・ビュー (Resource Based View) 、ナレッジ・ベースド・ビュー (Knowledge Based View) 、さらには、制度ベースド・ビュー (Institutional Based View) の知見を取り入れ、企業特殊的優位の議論を強化してきた。

Dunning and Lundan (2008) は、企業特殊的優位としての資源が他の競争他社に対して競争優位を生み出す、価値があり、稀少性があり、模倣困難なものであると見做した。さらに Dunning and Lundan (2008) は、多国籍企業の知識、特に暗黙知を時間を超えて本社から海外子会社へ移転し、蓄積していくことが重要であるとし、その際に、海外子会社の吸収能力を配慮に入れることも指摘した。多国籍企業の知識の移転と蓄積も企業特殊的優位の要素である。

Dunning and Lundan (2008) では、企業特有のインセンティブ構造も企業特殊的優位に含めるようになった。このインセンティブ構造とは、企業の意思決定やステイクホルダーの行動と態度などに影響を及ぼすインセンティブ、規制、規範であり、これらは内部で生み出されたり、外部から導入されるものである (Dunning and Lundan, 2008) 。

立地特殊的優位については、ダニングは、ヘクシャー＝オリーンの貿易理論の前提条件の1つである要素賦存をそのまま採用しなかった。ヘクシャー＝オリーンでは、各国に比較優位の源泉となる固定的な生産要素があることを前提にしていたが、ダニングは、固定的な生産要素よりむしろ新しく創出される資源に注目して、企業が海外直接投資を行う立地として重要なのは後者の資源のある国であることを主張した。

特に Dunning (1998) では国の立地特殊的優位の議論に焦点が当てられ、立地特殊的優位の内容として海外直接投資の種類に分けて以下のものが挙げられた。資源追求型の場合は、資源の質を向上させる機会、知識や資本集約的資源を高めるパートナーである。市場追求型の場合は、大規模かつ成長する国内市場と地域市場、熟練及び専門労働者の利用可能性と価格、サプライヤーの存在と競争力、インフラストラクチャーの質と制度的能力、集積経済とサポート施設の高い役割、マクロ経済及び組織政策、知識集約部門のユーザーに密接な存在、地域及び現地開発当局による投資促進活動である。効率追求型の場合は、市場追求型といくつか重複し、それに経済活動の促進及び教育・訓練に関する政府の役割、空間クラスターの利用可能性、イニシアティブの機会を加えた。



戦略資産追求型の場合は、地理的に分散した知識資産、シナジー資産の価格と利用可能性、現地の暗黙知を交換する機会、異なる文化・制度・顧客へのアクセスである。

Dunning and Lundan (2008) において、制度ベースド・ビューの立地特殊的優位への影響について議論しているが、Dunning (1998) の議論にもその萌芽が見られることは明らかである。

内部化優位の概念のアイデアは、例えば、Buckley and Casson (1976)、Rugman (1981)

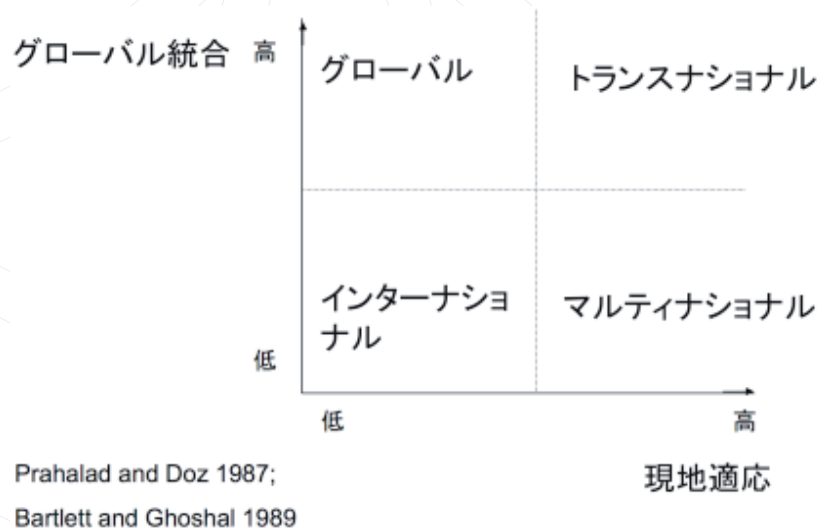
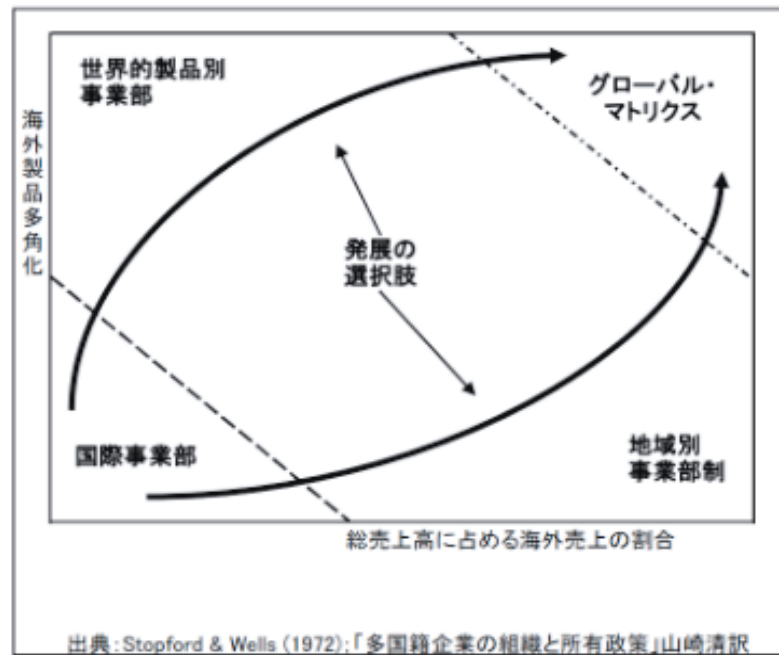
どの内部化理論と同様であり、Coase (1937) の取引コストに焦点を当てた企業理論に源流を求めることができる。内部化は、市場の不完全性による取引コストを回避する企業行動であるが、Dunning and Lundan (2008) では、制度ベースド・ビューを取り入れて、国の制度の問題によるコストも内部化優位の要素として議論した。

7.4 国際経営戦略と組織

企業が海外進出を行う際、その組織形態はどのように変化していくのか。この問題意識に基づき、米国の多国籍企業に対する体系的な分析を行ったのがストップフォードとウェルズである（ストップフォード・ウェルズ、1972= 1976）。

彼らによると、海外進出企業の組織形態は、海外子会社が自立しているフェーズ 1、組織統合が始まり国際事業部が設置されるフェーズ 2、世界的視点に基づく戦略計画の下で海外事業組織が社内他組織と密接に連結するフェーズ 3 へと展開する。このフェーズ 3 では、製品事業部が主導して国際製品別事業部制を取るパターン、地域事業部が主導して地域別事業部制を取るパターン等、多様なパターンが生まれる。さらにフェーズ 4 として、海外子会社のゼネラルマネジャーが地域別事業部と製品別事業部の両方に報告責任を持つ「グリッド構造」を位置付けた。

多くの企業はこれらのフェーズを順に進んでいくが、フェーズ 3 において、主に二つのルートに分かれる。一つは国際製品別事業部を通じて拡大していくルートで、もう一つは地域事業部を通じて拡大していくルートである。製品多角化を追求する企業では前者が、狭い製品ラインのなかで海外の売上げを追求する企業では後者が志向される。逆に、製品多角化を追求するにもかかわらず国際製品別事業部制を取らない企業、海外売上げを追求するにもかかわらず地域別事業部制を取らない企業は、利益が低い傾向にあることを明らかにした。



7.5 グローバル統合・ローカル適応と本社・子会社

I-R フレームワーク

多国籍企業には、常に集権化と分権化の圧力がかかっている。国際経営における有名な概念である「グローバル統合」「ローカル適応」は、それをさらに拡張した枠組みである (C. K. Prahalad and Y. Doz, 1987)。

グローバル統合とは、調達や生産をグローバル規模で標準化することで、規模の経済を追求するといった効率性の論理である。他方、ローカル適応とは、現地国政府の政策



や規制、現地顧客ニーズなど、現地特有の環境への適応の論理である。

こうした2つの論理は、ともすれば二律背反的な関係となりがちであるが、多国籍企業はその両者がある程度同時に追求しなければならない主体である。そのため、この2つの論理は、二律背反ではなく別次元のものとして考えられている。その考え方を示したものが、I-R フレームワークである。このフレームワークは、国際経営のあり方を分析する有用な枠組みとして評価され、発展してきた。

7.5.1 国際経営組織の4類型

IR フレームワークをもとに、国際経営における組織類型が提示された。日米欧の多国籍企業の分析から導かれたこの組織類型は、資産や能力の配置、海外事業が果たす役割、知識の開発と普及という3つの観点から定義されたものである。この類型は、後に国際経営戦略の類型などとも展開されていった影響力の大きな枠組みである。具体的には、以下の4類型が示された

(C. Bartlett and S. Ghoshal, 1989, p. 75)。

(1) グローバル

グローバル統合が高く、ローカル適応が低い。資産や能力は本国に集中しその成果を世界規模で活用する。規模の経済により効率性が高い。知識を開発し、保持するのは本社であり、海外子会社の役割は、親会社の戦略を忠実に実行することにとどまる。

組織の特徴	マルチナショナル	グローバル	インターナショナル	トランスナショナル
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立	中央集中型、グローバル規模	能力の中核部は中央集中、他は分散	分散、相互依存、専門家
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用	親会社の戦略を実行	親会社の能力を適応させ活用	海外の組織単位ごとに役割を別けて世界的経営を統合
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有	中央で知識を開発して保有	中央で知識を開発し、他組織単位に移転	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う

(2) マルチナショナル

グローバル統合が低く、ローカル適応が高い。資産や能力が分散され、海外子会社は権限を持ち自立している。海外子会社は、現地での好機を感知し活用する。知識は、海外の各組織内で開発され保持されるにとどまり、世界的には共有されない。

(3) インターナショナル

グローバル統合、ローカル適応ともに低い。中核的な能力は本国に集中させるが、それ以外は海外に分散させる。本社で知識を開発し、それを海外に移転させるため、海外子会社は本社の能力を活用することができるが、効率性は低く、現地適応も弱い。

(4) トランスナショナル

グローバル統合、ローカル適応ともに高い。資産、能力は分散しているが、各拠点は相互に依存関係にある。それぞれの拠点は、専門化・差別化しながら全社的能力に貢献している。知識が、本社・子会社それぞれで開発され、世界で共有される。

この4類型の中で、トランスナショナルはグローバル統合とローカル適応を同時に実現できる優れた類型と位置づけられた。しかし、実際にはそれを体現している企業を探すことは難しく、難しい課題を克服して企業がどのようにトランスナショナルへと移行できるのか、そのプロセスも明らかにされていない。そのため、この類型は、あくまでも理念型に過ぎないと考えられている。

7.5.2 メタナショナル

メタナショナル経営の本質は、自国優位性に立脚した戦略を超え、グローバル規模での優位性を確保する戦略である。つまり、メタナショナル経営とは、本国のみでなく世界中で価値創造を行い競争優位を構築する戦略のことである。

世界規模でナレッジを感知、確保し、移転、融合し、活用するといったメタナショナル企業になるためには、次の諸能力の構築が必要である。

① 新たなナレッジを感知するためには

ア、新たな技術や市場を予知する能力

何を感知するか、どこにそれを求めるか、そして誰がそれを提供するのか、3点である。

イ、新たな技術や市場に関するナレッジを入手する能力

求めるナレッジを入手するためには、現地の状況に精通している人物に権限委



譲しかつインセンティブをつけて、よい仕事をしてもらうことが肝要である。しかもただ単に現地事情に精通しているのみならず、現地での広い人脈を有することが重要とされる。

②確保したナレッジを流動化するためには：

ア、入手したナレッジを本国、第三国に移転する能力

このタスクを遂行するためには、現地のナレッジについて精通しているのみならず、社内他部門とのコミュニケーションもとれる立場の人物のナレッジ・ブローカーとしての役割が重要となる。

イ、新たなナレッジをイノベーションに向けて融合する能力

新たなナレッジの既存ナレッジとの融合に際しては、新旧両方のナレッジに熟知し、結合することのできる専門家が必要である。また、そうした結合の場をできるだけ多く設けることが重要である。

③ナレッジを活用しイノベーションを行うためには

ア、新たに創造されたナレッジを日常のオペレーションに変換する能力

新たなナレッジをイノベーションにつなげるためには、ナレッジを活用しうるコンテストを強く意識することが肝要である。潜在的ユーザーのニーズに留意しなければ、単なるナレッジの創造で終わってしまう。

イ、新たに創出されたイノベーションを活用する能力

ユーザー側の理解能力の工場と、場合によっては起きる反発の対処を行うことが必要となる。

トランスナショナル・モデルの特徴は、次の点にある。1) どの事業単位も重要な戦略的地位を有し、差別化された能力を持つ。2) 本国の本社は必ずしも強大な機能を持つ必要はない。3) グローバル・ネットワーク型組織を採択する。4) 1 世界規模の効率、2 各国対応を可能にする柔軟性、3 世界規模の学習、といった3要件を満たす。他方、「メタナショナルとは何か」を規定するなら、「自国の優位性のみに依拠せず、世界中に点在するナレッジ (knowledge; 知識) を探索、獲得し、移転、活用することで、グローバル規模の優位性を確立するアプローチ」とみなせる。

浅川 (2003) が示すごとく、メタナショナルに必須となる能力に以下が欠かせない。1) 新たなナレッジを感知するための能力 : 1 新たな技術や市場を予知する能力、2 新たな技術や市場に関するナレッジを入手する能力。2) 確保したナレッジを流動化する能力 : 1 入手したナレッジを本国、第三国に移転する能力、2 新たなナレッジをイノベーションに向けて融合する能力。3) ナレッジを活用しイノベーションを行うための能力 : 1 新たに創造

されたナレッジを日常のオペレーションに変換する能力、2 新たに創出されたイノベーションを活用する能力、が要求される。

上記の能力が自社内に欠けていれば、外部資源の獲得を狙い、最適なオープン・リソースの活用 によって子会社の能力構築が実現し得るであろう。

メタナショナル型はオープンネットワークを使った他社との連携を海外子会社が積極的に求める一方、トランスナショナル型では自社内相互学習が競争優位に強く影響するといった違いが浮き彫りになる。

トランスナショナル型はメタナショナル型に比べて、子会社にとって親会社との相互学習が全社的な競争優位の構築のために欠かせない以上、親会社が子会社との関係を分権的にしていくにつれて地域本社との相互関係が子会社にとっても重要性を増すとみなせる。他方、メタナショナル型では子会社の地域本社への依存度は低いと想定される。自社内資源よりもオープン・リソースを求めて外部資源の活用を図る子会社が多いためである。したがって、地域本社との事業間連結度に関して、メタナショナル型多国籍企業の子会社は親会社との連結度と同様、トランスナショナル型多国籍企業の子会社と比べ、一段と弱くならざるを得ない。なお、トランスナショナルの場合、外部資源を獲得する際に、M&A 特に買収を実施し、子会社化するケースがメタナショナル型に比べて多いと考えられる。買収すれば、子会社化できて、親会社ないし地域本社が当該戦略事業単位（子会社）に戦略的役割を付与できるからだ。加えて、親会社ないし地域本社にとっても子会社との間で相互学習がしやすくなる。

全社的視点で、トランスナショナル型は相互依存的、メタナショナル型は分権的であることに変わりはない。

7.6 国際経営の革新

7.6.1 ボーン・グローバル企業

国際経営の担い手として新しい企業が登場している。その代表例に、「ボーン・グローバル (Born Global) 企業」がある。生まれながらのグローバル企業という意味であり、創業後、早い段階から世界でビジネスを展開し、競争優位を獲得している企業をいう。

かつての多国籍企業は、本国で時間をかけて自らのリソースや組織能力を培い、本国で競争優位を確立したうえで徐々に輸出を開始し、直接投資へ移行するという段階的な展開をとるものと考えられてきた。海外進出にはいくつもの乗り越えるべき壁があり、その壁を乗り越えるには、本国で培った強みが不可欠だと考えられてきたからである。



しかし、ボーン・グローバル企業は、従来の発展段階プロセスを経ずに、海外にビジネスを展開している。それが可能となっている背景には、情報技術（IT）の深化と、それとともに発展してきた各種アウトソーシング・ビジネスの隆盛が大きい。それらが、創業まもない小企業が、巨大な多国籍企業と伍して戦うことを可能にするインフラとなっているのである。

グローバル・サプライヤー：ボーン・グローバル企業は、ネット関連企業で多く見られる傾向があるが、製造業分野でも新たな潮流がある。それは、グローバル展開で高業績を担う主役が、従来の 完成品メーカーから部品や材料を供給するサプライヤーに変わってきていることである。

その一例は、日本を代表するエレクトロニクス・メーカーが、急速に国際競争優位を失い業績を低迷させる一方基幹部品・材料を供給するサプライヤーの中に、グローバル展開を加速させ高業績を実現している企業が少なくないということである。また、欧米では、自動車部品をより大きなモジュールで担う大規模サプライヤーが動きを強めている事例もある。

世界の完成品メーカーは、グローバル・ソーシングを行う傾向がある。これは、世界で展開する製品の部品・材料を少数サプライヤーからの調達に絞り込むという動きである。世界中の生産拠点で絞り込んだサプライヤーから調達することを通じて、コスト削減、業務の効率化が達成可能となる。素材開発、生産能力、品質管理、提案力等で秀でたサプライヤーには優位性があり、調達が特定のサプライヤーに集中しやすい環境が整いつつある。こうしたことが、これら動きの背景にある。

7.7 R. バーノンのプロダクトサイクルモデル

これは製造業の海外生産サイクルをとらえるのに優れたモデルであり、商品のライフサイクルと生産の国際的展開をむすびつけている（Vernon 1971）。すなわち、商品のライフサイクル（新製品→成熟商品→標準商品）の変化にともなう、本国→先進国→低開発国という国際的生産のサイクルを描く。このモデルは、商品のライフサイクルに応じた経営能力とそれに適した立地選択を重視している。海外立地展開をもたらすアメリカ企業の優れた研究開発能力を強調している点に特色をもつ。もっとも批判の対象となったモデルでもある。

バーノンのプロダクト・サイクル論³はその名称にも示されているように、その理論展開において、マーケティング領域で開発された PLC（プロダクト・ライフ・サイクル）

理論に大きく依拠している。すなわち、ある特定の製品は、代替製品および技術向上によって消費構造が変化するにつれて、導入期、成長期、成熟期、衰退期という一連の過程を辿っていくが、バーノンはこのPLCが立ち上がる諸国間の時間的差異に注目し、当製品の国際的移転過程は輸出から海外直接投資にまで、一連の過程を段階的に辿っていくと論じる。

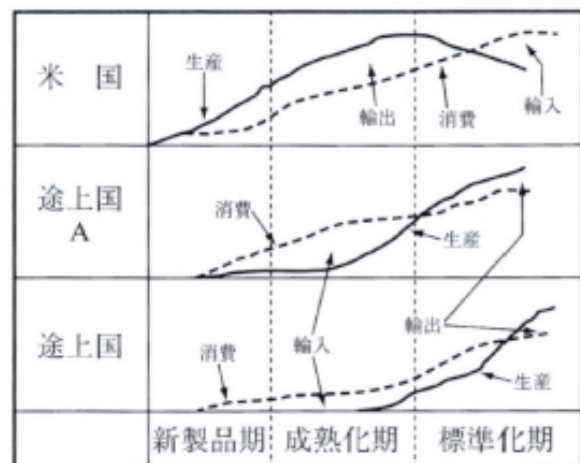
第1の新製品段階では、新製品が米国で開発・製品化され、米国国内で商品化に成功するにしたがって、次第に普及し始めるが、米国以外の先進国でもやがて紹介され、米国からの輸出が開始される。

第2の成熟化段階では、米国国内において当該製品が成熟期に入ると、当製品の量産体制が確立され、コストの問題が次第に重要視されるようになる。海外先進国へ輸出が急速に増加する一方、途上国においても米国からの輸入が漸増される。特にその製品の価格弾力性が大きく、熟練労働代替的な製品の場合、輸入は一層早く増加する。こうした中、先進国においては、模倣生産者が現れるか、あるいは輸入障壁が築かれることによって輸入代替生産が行われるが、米国企業は、こうした脅威への対応、または同市場における寡占的優位を維持するために、直接投資を行い現地生産を展開する。さらに当該製品が標準化され、製品および製造の不確実性がなくなってくると、コスト比較優位が重要な競争ツールになってくる。これが米国企業にとって海外直接投資を一層促す要因となる。この段階における国際貿易と生産立地の変化は、生産の拠点が米国から先進国へ徐々に移転し、貿易の流れも米国輸出支配状態から他の先進国が加わり、途上国市場における米国と他の先進国との輸出競争が激化される。

第3の標準化段階では、当製品が完全に標準化され、当該製品に対して規模の経済が完全に享受されるようになると、二つの立地におけるコスト相異は賃金コストの差に帰すこととなり、先進国から途上国へと、その生産立地は変化されていく。このように標準化製品段階に入ると、完全なコスト比較優位が働き、米国は純輸入国へと転落し、他の先進国や途上国は輸出国として発展を成し遂げるのである。

以上がバーノンによるプロダクト・サイクル論の概略であるが、その特徴を以下で探ってみる。

プロダクト・ライフ・サイクルと生産立地の変化



Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, May 1966, p.199.



プロダクト・サイクル論の最大の特徴は、マーケティング領域で開発された PLC 理論を多国籍に応用することによって、米国企業の海外進出を説明している。従ってマーケティング領域で開発された PLC 理論に根拠するところが大きいといえるだろう。すなわち、PLC 上の各段階における製品、市場および技術的な諸要因が、企業の生産立地を決定する重要な要因として取上げられている。

第2に、米国多国籍企業の海外直接投資を説明するために開発されたモデルであり、その点、バーノン理論の限界が内在するのである。すなわち、プロダクト・サイクル論は、伝統的な貿易理論であるヘクシャー－オリー理論が米国を中心とする現実の国際貿易を説明しにくいという問題意識から始まり、現実の問題を説明しうる新しい理論の構築に対する努力として提案されたものである⁵。従って、バーノンのプロダクト・サイクル論はあくまでも、米国企業を想定したものであり、米国企業がその寡占的な地位を維持するために海外直接投資を展開すると説明している。

第3に、企業の海外直接投資の動機は市場における寡占的な優位性を維持するために行われる。これに関してバーノンは海外ライバル企業の登場あるいは現地国の規制などの脅威が海外市場での機会よりも敏感に反応する要因となると言う。

第4に、革新的な新製品および生産工程は米国企業が米国立地で開発することを想定しており、その根拠は、先ず米国消費者の平均所得水準および教育水準が他の先進国に比べ高く、生産要素として資本は豊富であるのに対して、熟練労働者は足りなく賃金水準が高いため、技術革新の可能性が高いと言う。こうした技術革新によって生み出された革新的な製品は、初期の不確実性およびそれに伴うコミュニケーションの必要性から米国立地が好まれるようになる。すなわち国内ニーズに反応した形で導入された新製品は、国内における顧客、供給者、生産者との間に迅速で効果的なコミュニケーションが必要であり、さらに新製品の場合、その導入段階では安価な労働力がそれほど重要ではない、いわゆる価格設定の自由度を持っているので、コスト比較優位はそれ程重要ではなく、米国での立地が決定されるのである。

プロダクト・サイクル論の理論的限界

前述のような理論的特徴を持っているプロダクト・サイクル論は、その論理展開において、いくつかの問題点を内在しているが、本節ではそのことについて考察していく。

第1に、バーノンのプロダクト・サイクル論の核心的な柱である PLC 理論自体は、マーケティング領域においても大きな課題が残されている。それは、製品の集計水準に関する問題である。これについて、デイは「総合的製品クラス及び産業から、製品タイプある



いはフォーム、それから変種やブランドに至るまで広がる階層的な製品構造を特徴付ける「集計水準の多様性」を指摘し9、集計水準の難しさを述べている。

また、バーグ (T. L Berg) は、PLC 理論の発展を展望して、その初期の歴史を S 字カーブからベル型カーブへの発展として指摘しているが、この二つのカーブを区分するものは、カーブにおける衰退期の存在である。S 字カーブには衰退期が存在しない市場永続論であり、逆にベル型カーブには衰退期が存在する市場飽和、衰退論である。この論理的対立の背景は「製品の集計水準」をめぐる研究対象の差異に基づくものであり、具体的に言えば、市場永続論は単独製品に立脚するのではなく、製品群に立脚して考えなければならないと、いうことである。

要するに、集計水準として製品市場の基準をどう規定すべきかが、PLC を正しく認識するために重要であり、その水準の相違によって結論が大きく左右されることになるのである。

では、なぜ、製品集計水準の規定が問題になるのか、それは後に述べるように製品の差別化あるいは製品の多様化（既存製品との関連性が深い製品ラインの拡張）の概念がプロダクト・サイクル論には含まれていないからである。バーノン自身、PLC 論をその理論展開の寄り所としながらも、製品の集計水準に関して、何の言及もないまま、プロダクト・サイクル論を展開しているため、現実に行なわれている製品改良、製品変更、ブランド・イメージ確立などによる差別化、そして機能・性能の類似する製品ラインの追加による多様化など、企業の主体的な製品戦略を説明しにくいという問題を残している（例えば標準化製品としてテレビを見よう。白黒、カラー、ポータブルコンソール・セット、さらに最近のワイド・ハイビジョン、などが考えられ、絶え間なく差別化・製品ラインの拡張が行われている）。

実際、現実の多国籍企業は、一連の製品群あるいはファミリー・ブランドを抱えており、また絶えざる改良・進化・拡張を行っている。このようにバーノンは一連の製品あるいはファミリー・ブランドによる修正、拡張、拡大を見逃し、一つの製品の海外移転が、当該製品群に属するすべての製品の海外移転をまるで現すように仮定してしまったのである。

第2に、バーノンは米国企業の海外進出要因として、製品が標準化されるにつれてもたらされるコスト意識の強化以上に、米国製品に対する輸入国政府の規制強化による脅威を重要な要因として見なしている。しかし、米国政府の輸入規制に関しては念頭に置かなかったため、標準化製品の対米進出、いわゆるサイクル逆行を説明できないものにしてしまったのである。実際に多くの日本企業が米国政府の輸入規制を回避し、輸出市場を防衛



するために、対米直接進出を図ったことを考慮すれば、米国企業がかつて直面したことと同様に、米国政府の輸入規制が、他の先進国企業の対米進出をもたらした大きなきっかけになったのは確かである。

第3に、マーケティングにおけるPLCは、ある特定製品あるいは製品群（製品の集計水準に関する問題はなおも残されている）を想定するものであって、多数製品系列を持つ米国多国籍企業の海外直接投資を説明するために、そのまま機械的に応用するのは、若干の無理がある。要するに、バーノンの想定したモデルはあくまでも特定製品の海外進出を説明するモデルであるが、実際多くの米国多国籍企業は、多数系列製品群を持っているため、企業体と海外移転製品との有機的関連性を先に究明する必要があるためである。

これに関して衣笠洋輔氏は、多くの米国企業は国内多角化・拡大化を通じて、多数系列製品を持つようになり、海外地域拡大を通じてその成長決定要因を海外に求めるようになったと説明し、「特定製品と全体系列製品との有機的関連」から多数系列製品を持つ米国多国籍企業の海外直接投資を解明している¹²。すなわち、米国多国籍企業の全体成長戦略を国内での拡大化・多角化、そして海外への地域拡大としてとらえ、国内での拡大化、多角化といった循環的な流れにそった多数の製品系列は、その条件が整ったものから、順次に海外へ地域拡大されると説明している。

第4に、プロダクト・サイクル論には、製品多様化（既存製品との関連性の深い製品ラインの拡張）および差別化があまりにも単純化されている。衣笠氏はこの問題に注目して、ある製品が標準化され、その生産立地が米国から先進国、さらに途上国へ移転するにつれて、米国企業および他の先進国は高級製品へ特化するような戦略対応を仮定し、「国際貿易および生産立地転換のサイクル・モデル」を提示している¹³⁰。こうした差別化および高級品中心の製品ライン拡張による多様化の概念が、プロダクト・サイクル論には欠落されているため、ダイナミックな多国籍企業のグローバル・ロジスティックス展開を説明するのに限界を残している。

第5に、生産立地転換の主体を米国企業に限定したことにより、応用の幅を自ら狭めることになってしまった。それはプロダクト・サイクル論の出発点でもあるが、イノベーションが米国で起き、そうしたイノベーションを新製品へ結び付けるのは米国企業であると限定するところに起因する。バーノン自身、欧州および日本を出発点とするイノベーションが起きる可能性を全く否定するわけではなく、実際にイノベーションが欧州および日本企業によってもたらされるならば、それら企業による対米進出も可能であると触れてはいるものの、非常に制約されていると付言している。

8. イノベーション

8.1 イノベーションとは何か

オーストリアの経済学者シュンペーター：

- ①新しい財や、財の新しい品質の開発です。プロダクト・イノベーション
- ②新しい生産方法と、財の商業的取扱いに関する新しい方法の開発です。プロセス・イノベーション
- ③新しい販路の開拓です。マーケット・イノベーション
- ④原材料ないし半製品の新しい供給源の獲得です。マテリアル・イノベーション
- ⑤新しい組織の実現です。システム・イノベーション

経営学者のドラッカー：

より優れた、あるいはより経済的な製品やサービスを創造することを通じて新たな顧客を獲得することにある。

「コア・テキスト イノベーション・マネジメント」の定義：

新しい製品やサービス、新しい生産や流通の手段、新しい技術、新しいビジネスの仕組みなどのうちで、顧客にこれまでにない新しい価値をもたらして新規需要を創出するもの。および、そうしたものを創出し、経済的成果を獲得していくまでのプロセス。

8.2 イノベーションの類型

ラディカル・イノベーションとインクリメンタルイノベーションの二つに分けられる。

最も典型的なイノベーションの分類基準は、新しさ（革新性）の程度であり、大きくラディカル・イノベーションとインクリメンタルイノベーションの二つに分けられる。



革新性の基準として、市場および技術の革新性と当該企業にとっての革新性を考える必要一がある。企業を経営する立場から見れば、市場や技術の新しきそのものよりもむしろ、それが自社にとってどの程度新しいものであるのかが重要である。つまり、特定のイノベーションと、当該企業の技術や組織能力との間のズレの程度が主要なのだ。それに従えば、イノベーションを能力増強的なものと能力破壊的なものに分けることができる。前者は、当該産業における既存企業が既に保有している知識や能力を増強するものであり、後者は、新たな製品や工程を実現するために新たなスキルや能力、知識を要求するものである。とくに既存企業が気を付けなければならないのは後者である。後者の場合、既存の製品群において蓄積されてきた一連の能力を 根本的に変化させなければならず、既存技術や組織が「しがらみ」となっ て、新たな技術の習得や組織能力の構築を阻害しがちである。そのため、 最初からこの新技術を持って参入してきた企業に対して既存企業は不利な立場におかれる。

もう一つの分類基準として、イノベーションが、1 コンポーネント（構成部品）に用いられている基本的な技術（デザイン・コンセプト・要素技術） の変化の有無と2 相互依存関係にあるコンポーネントのつなぎ方の変化の有無という二つの軸に基づいて四つに類型化されている。この中でも、「アーキテクチャイノベーション」の場合には、既存のアーキテクチャによって成功してきた企業はうまく対応することができないとされている。このアーキテクチャイノベーションを引き起すのは、主として新規参入企業であり、既存企業はそのようなアーキテクチャの変化に適応できないとされる。新たな製品アーキテクチャに対応するためには、それまで構築されてきた組織能力やコミュニケーション・チャンネルを変更する必要があるけれども、既存企業にとってはそのようなアーキテクチャの変化に適応できないとされる。新たな製品アーキテクチャに対応するためには、それまで構築されてきた組織 能力やコミュニケーション・チャンネルを変更する必要があるけれども、既存企業にとっては、これらを容易に変更することができないので対応に失敗してしまうのである。

その他、イノベーションの参加者の数から、オープン・イノベーションとクローズ・イノベーションに二つ分けれることもできる。

8.2.1 オープン・イノベーション

オープン・イノベーションとは、新しい価値のある商品・サービスを生む技術革新を、自社努力だけでなく、社外の技術を組み合わせて作りだそうとする手法である。

普通は企業の経営資源には限りがある。自社はひとりで作らないと、社外と協力する



ことによって実現されるかもしれない。オープン・イノベーションの狙いは、スピードアップと研究開発費の抑制である。そして、外部の新しい技術やノウハウを組み合わせることで自社技術の向上を目指すことができる。しかし、オープン・イノベーションとはデメリットもある。開放的な体制などの原因で、自社のノウハウや技術が模倣されて競争力の低下を招く可能性がある。また、必要以上に外部に依存することで、自社の技術力が落ちる懸念もある。

オープン・イノベーションは更に「インバウンド型オープン・イノベーション」と「アウトバウンド型オープン・イノベーション」に分けることができる。

インバウンド型オープン・イノベーションとは外部（ユーザー、サプライヤー、大学など）からの技術、知識、アイデアの導入・拡大による価値の創造・獲得。

アウトバウンド型オープン・イノベーションとは外部（ユーザー、サプライヤーなど）への技術、知識、アイデアの提供・普及による価値の創造・獲得。

8.2.2 クローズ・イノベーション

オープン・イノベーションに対置する概念としてクローズド・イノベーションは典型的な企業内部での技術・製品開発を念頭に置くものである。また、クローズド・イノベーションは次第に採用されない傾向がある。

確かに、クローズド・イノベーションは情報が漏れにくい、自社独自の能力を育つというようなメリットがあるが、開発時間がかかるや研究開発費の向上などのデメリットも有している。現時点の企業にとって、急激に変化している環境に勝ち抜くために、オープン・イノベーションを採用することはもっと魅力的であろう。技術の漏洩などのリスクより、資源に限界がある自社にとって生き残るのは最も現実的な問題と考えられる。そして、他社との協力によって、研究開発費の節約、リードタイムの圧縮、リスクの分散のような利点だけでなく、外部環境に柔軟に対応し、思わぬ価値がある結果を生み出すも期待できる。

オープン・イノベーションがクローズド・イノベーションより優れていることではない。二つは外部環境・内部環境の変化を対応するために取られた戦略にすぎない。そのため、どのような場合、どちらかを選んで、両方のバランスをいかに取るかは企業にとって重要な経営課題となっている。

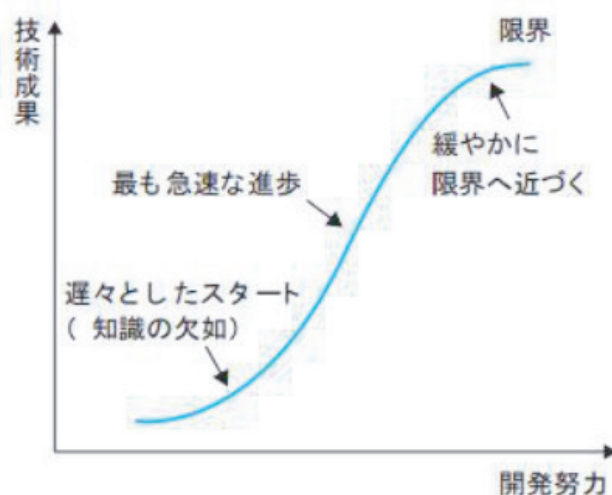
8.3 技術進歩のパターン





技術進歩の S 字カーブある 1 つの製品を取り上げて、その技術進歩のパターンを時系列的に追っていくと、図表 1-5-1 のように S 字型の曲線をたどることがある。技術開発のために投入された資源や時間を横軸にとって、技術進歩を縦軸にとると、当初緩やかなペースでしか進まない技術進歩が、やがて加速し、しばらくすると天井に近づくように再び鈍化するというパターンである。

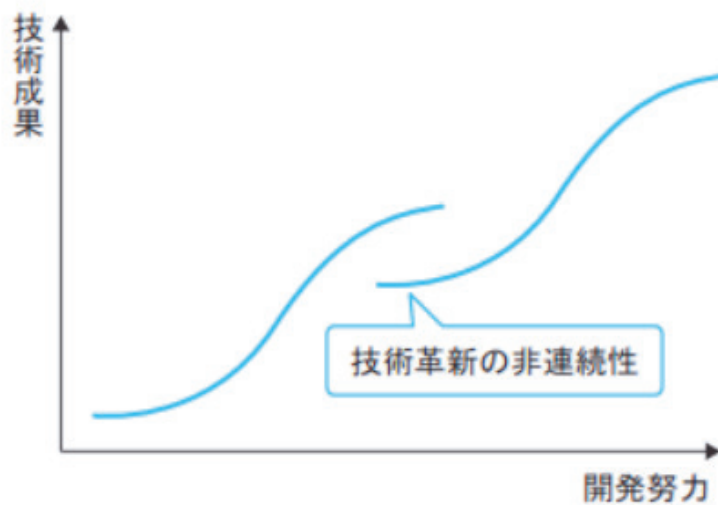
図表1-5-1 技術進歩のS字カーブ



技術進歩は S 字型のカーブを描くことが多いが、このようなイノベーション・ライフサイクルにおいて技術の交代はどのように進むのか。図表 1-5-2 は、(既存の技術内での) 技術開発が連続して起こり、既存の技術が成熟し、研究開発の投資効果が落ちてきて、後発の技術に追い抜かれ交代していくことを示している。後発の技術体系が成熟した既存の技術体系より高水準の性能を実現し、古い技術体系に取って代わるとき、それぞれの S 字カーブは非連続である場合がほとんどである。たとえば、真空管はトランジスタ、そして集積回路に取って代わられたが、これらの新旧の交代は、技術体系がまったく異なるという意味で非連続的である。

また、この際に、技術とともに主役である企業が交代することが多い。この理由としては、技術確立に先行し成功した企業は、その技術に固執し、技術の老化や新技術の存在に気がつかず、他の企業が開発した後発技術に追い抜かれてしまうといったことや、革新者のジレンマが考えられる。

図表1-5-2 技術革新の非連続性



8.4 イノベーションのジレンマ

業界をリードしていた企業がある種の市場や技術の変化に直面したとき、図らずもその地位を守ることに失敗する話を取り上げる。その企業というのはどこにでもある企業ではなく、「優良企業」だ。具体的な例でいえば、小売企業のシアーズ、ミニコン企業 DEC など枚挙にいとまがない。これらの企業は、顧客の意見に耳を傾け彼らが求める製品を増産し、改良するために新技術に積極的に投資する、また、市場の動向を注意深く調査し、システムティックに最も収益率の高そうなイノベーションに投資配分する、といった「すぐれた」経営をしたからこそ業界リーダーの座を失った。これらが、「イノベーションのジレンマ」の構図である。

成功している企業がイノベーションのジレンマとよばれる失敗に陥る理由として、クリステンセンは、3つの理由を挙げている。

まず第1に、破壊的な技術は、製品の性能を低下させる。そのため、既存技術で成功している大手企業の多くは破壊的な技術に関心が低いという点である。例えば、デジタルカメラが登場した当初は、画質などで銀塩写真に比べて画像の質は低く、フィルムカメラのメーカーは、この技術に関心も注意も払わなかった。しかし現在では、フィルムカメラはデジタルカメラに主役の座を追われている。

第2に、技術の進歩のペースは、市場の需要を上回ることがあるという点である。技術が市場の需要を上回っているにもかかわらず、トップ企業はハイエンドの技術をさらに



持続的に向上することを止められない。そのため、新たに開発した技術に、市場は関心やプレミアムを得ることができない。さらに、比較的性能が低くても顧客の需要を満たす、新たな技術をもった新規企業に市場を奪われる隙を作ってしまう。

第3に、成功している企業の顧客構造と財務構造は、新規参入企業と比較して、その企業がどの様な投資を魅力的と考えるかに重大な影響を与える。破壊的技術が低価格で利益率が低い、あるいは市場規模が小さいなど、既存の技術で成功してる企業にとって魅力を感じず、参入のタイミングを見逃してしまうという点である。

ジレンマを引き起こす破壊的技術に上手に対応するためには、以下の5つの「破壊的イノベーションの法則」と調和することが求められる。

原則1は、「企業は顧客と投資家に資源を依存している」。この原則に調和するには、破壊的技術の特徴である低い利益率と収益性を達成するコスト構造をもった独立組織を設立するしかない。

原則2は、「小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない」。大企業は、新市場が「うまみのある規模に成長する」まで待つことが多いが、この戦略は成功しない。目標とする市場の大きさに見合った規模の組織に破壊的技術を商品化する任務を与えることが求められる。

原則3は、「存在しない市場は分析できない」。実績ある企業がしがちな、持続的技術のための計画とマーケティング手法を全く異なる破壊的技術に適用することは、ナンセンスだ。予測が外れること、戦略が間違っていることの可能性を経営者が想定して投資とマネジメントをしなければならない。

原則4は、「組織の能力は無能力の決定的要因になる」。プロセスと価値基準という2つの要素が、状況の変化により組織の無能力の決定的要因になるということを把握しておく必要がある。

原則5は、「技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない」。企業は高性能、高利益率を目指して競争していくうちに当初の顧客需要を追い越し、ローエンド・低価格の分野にすき間を空け、破壊的技術を採用した競争相手が入り込む余地を自ら作ってしまう。主流顧客が製品を使う動向を注意深く見極める企業だけが競争の基盤が変化するポイントを捉えることができる。

イノベーションのジレンマに対応する方法：

- 1、企業の内部に新たな組織構造を作り、そこで新しいプロセスを開発する。



- 2、既存組織からスピンアウト（分離独立）し、独立組織を作る。新しい組織の中で、問題を解決するのに必要なプロセスを開発し、価値基準を生み出す。
- 3、直面する課題にふさわしいプロセスと価値基準とをあわせ持つ別の組織を買収する。



9. 技術経営

9.1 技術経営とは

技術経営 (MOT:Management Of Technology) とは、明確化された企業戦略および事業戦略のもとで、企業の技術を確立するための技術戦略を構築し、その技術戦略に従った研究開発、マーケティング、生産等の事業活動を行うことである。

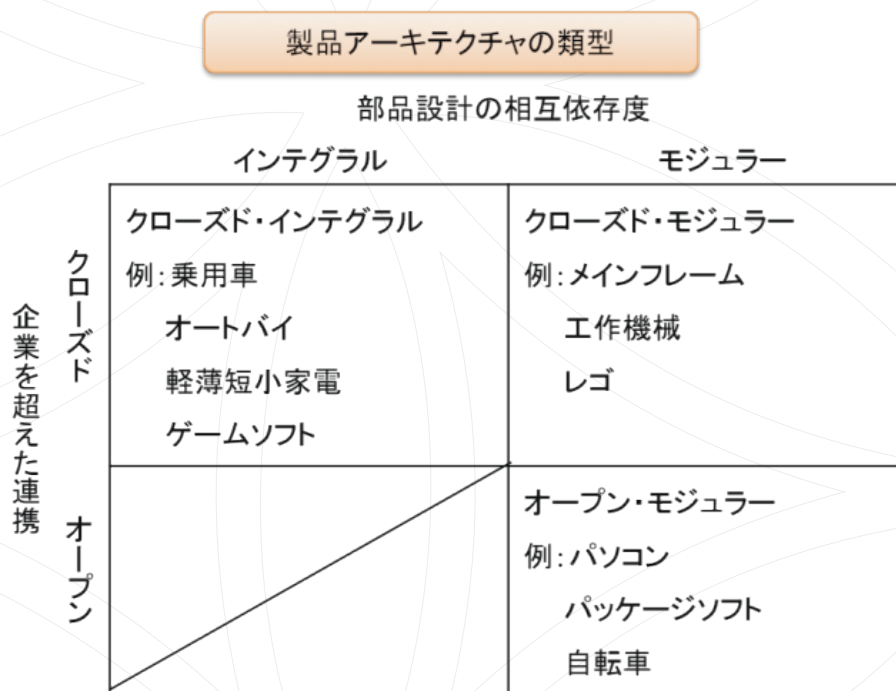
技術経営の視点から見れば、企業にとって顧客に提供する「機能」とそれを実現するための製品の「構造」を決めることが大事であり、製品の「機能」がどのような「構造」によって実現されているのかを分析するのが、製品アーキテクチャ論である。

9.2 製品アーキテクチャ

「アーキテクチャ (architecture)」という言葉は、日常用語としては「建築」と訳されることが多いが、ここでは「システム設計の基本思想」を意味すると考えていただきたい。一般に、製品、サービス、工程、組織、物流プロセス、情報ネットワーク、事業など、人間が構想し設計する人工システムは、目標とされる望ましいシステムの挙動、すなわち「機能」を達成するために、複数の構成要素を連結したシステムの「構造」を対応させる、という手順で設計されるのが基本である。つまり、人工システムの設計・開発は、通常は、機能設計 から構造設計へと進む。

これは、企業が商業生産し販売する「製品」(product) の場合も同様である。つまり、企業が商業生産を企図する各々の製品について、まず要求される基本 機能を構想し、それを複数の下位機能の束へと展開し、そうした機能群を製品 の各部分 (部品・コンポーネント・モジュール) に対応させていく、というのが、製品設計という作業である。このとき、製品全体としての機能を整合的に 達成するために、通常は部品間の連結部分 (インターフェース) を通じて構造 的・機能的な情報やエネルギーのやりとりが必

要となる。つまり、製品機能と 製品構造をどのように対応させ、部品間のインターフェースをどのようにデザインするかが、製品設計技術者にとって、最も基本的な意思決定になる。こうした、製品に関する基本的な設計構想を「製品アーキテクチャ (product architecture)」とよぶことにしよう。要するに、製品の「アーキテクチャ」とは、「どのようにして製品を構成部品に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品間のインターフェース（情報やエネルギーを交換する「継ぎ手」の部分）をいかに設計・調整するか」に関する基本的な設計構想のことである。



9.2.1 製品アーキテクチャの諸タイプ

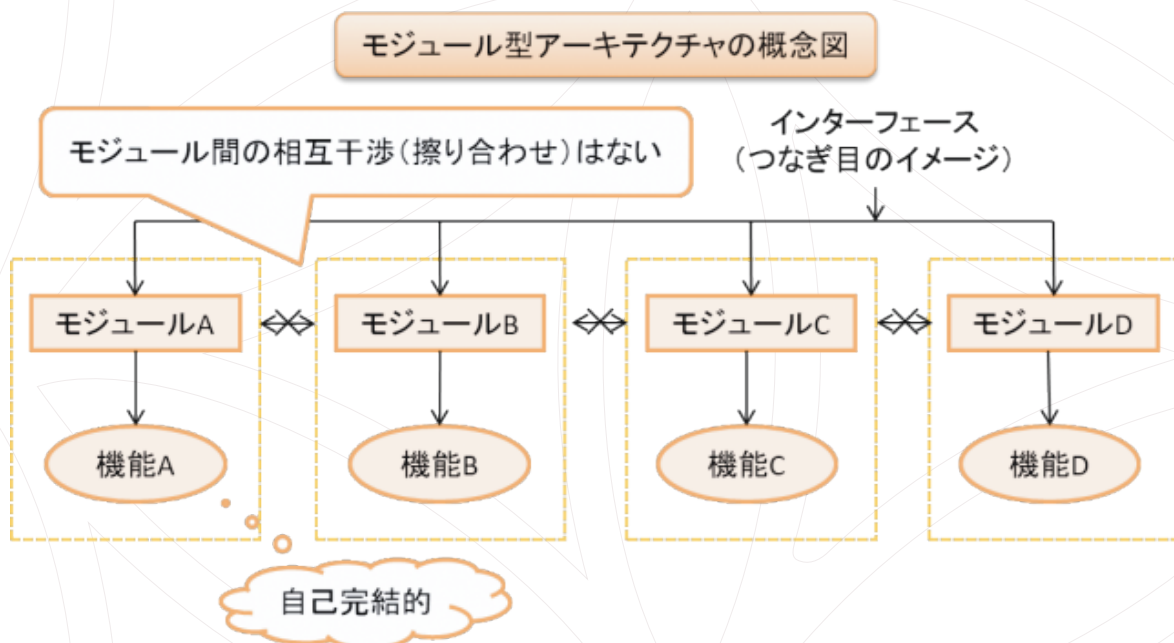
次に、製品アーキテクチャの主要な諸タイプを簡単に説明しよう。製品アーキテクチャの代表的なタイプとしては、「モジュラー型」(組み合わせ型)と「インテグラル型」(擦り合わせ型)の区別、また「オープン(開)型」と「クローズ(閉)型」の区別があると言われる。

モジュラー型アーキテクチャ：図における機能と構造（部品＝モジュール）との対応関係が1対1に近く、すっきりした形になっているものを指す。つまり、製品をあるレベルに分解した場合の基本モジュール（部品）を見ると、それぞれの部品（モジュール）がかなり機能完結的である。このため、部品（モジュール）相互間の信号やエネルギーのやり取りもそれほど必要ではなく、モジュール間の連結部分（インターフェース）が



比較的シンプルで済む。したがって、各部品（モジュール）の設計者は、インターフェースの設計ルールについて事前の知識があれば、他の部品の設計をあまり気にせず独自の設計が出来る（Baldwin and Clark [2000]）。つまり、モジュールの「寄せ集め設計」でも立派に製品機能が発揮できる。

パソコンを例とすると、CPU、OS、ハードディスク、RAM といったパソコンの部品は、それぞれ別のメーカーが相互調整することなく開発・製造しているが、これは各メーカーが事前に定められた仕様に基づいてモジュール化された分業構造によって活動をしているからである。このように、モジュール化は分業のあり方を再定義するものとして注目されている。



※ モジュールと機能の関係は基本的に1対1である。

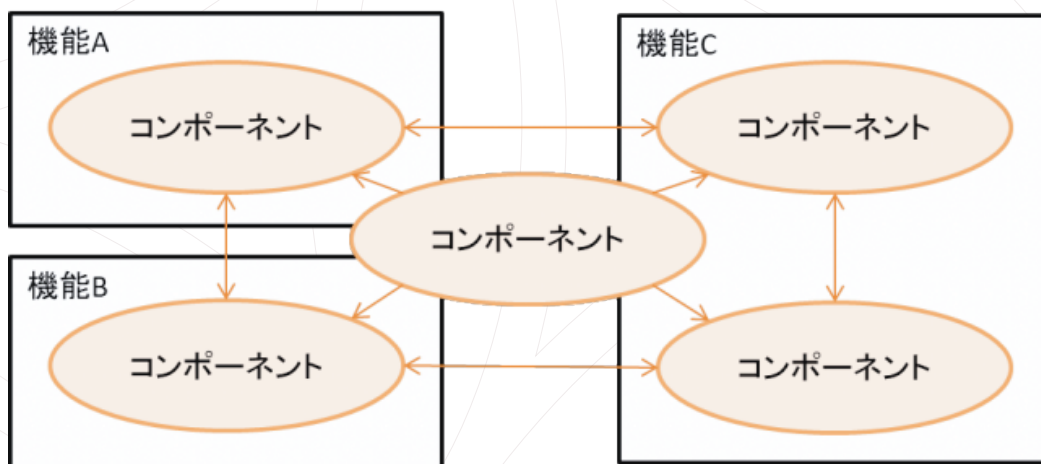
特徴：

- 1 自己完結的
- 2 モジュールと機能の関係は基本的に 1 対 1 である

インテグラル型アーキテクチャ：これは、モジュラー型製品とは対照的に、機能群と部品群の関係が錯綜している製品設計思想を指す。自動車がその典型である。例えば、自動車が持つ大きな機能として、騒音や振動など「乗り心地」系の機能があるが、それでは車の乗り心地のよさを達成する特定の部品があるかといえ、そういうものはない。タイヤ、サスペンション、ショックアブソーバー、シャーシー、ボディー、エンジン、

トランスミッションなど、すべての部品の設計を微妙に相互調整することではじめて、トータル・システムとしての「乗り心地」という性能が発揮される。サスペンションのわずかなジオメトリの違いや、エンジンの重心がアクセルよりわずかに前にあるか後にあるかといった微妙な点が、製品の性格に大きく影響してくる。また、逆に一つのモジュールが多くの機能を担っている。例えばボディは、安全性・居住性・デザイン性・空力特性など、複合的な機能を持つ。つまり、機能と部品が「1対1」ではなく「多対多」の関係にある。したがって、各部品（モジュール）の設計者は、互いに設計の微調整を行い、相互に緊密な連携を採る必要がある。それが、インテグラル型の製品である。つまり、「モジュラー型」が、部品間の「擦り合わせ」の省略により「組合せの妙」を活かした製品展開を可能とするのに対して、インテグラル型は逆に、「擦り合わせの妙」で製品全体の完成度を競うのである。

インテグラル型アーキテクチャの概念図



※ 機能群とコンポーネント（部品）群との関係が複雑に錯綜し、相互に影響を与え合う。相互調整（擦り合わせ）が必要となる。

モジュール化のメリット・デメリット

- メリット :

- ・構成要素間の調整等にかかるコストを削減できる。
- ・モジュールの独立性が確保されると、全体に対する変化を部分（モジュール）に集中することができる。
- ・システムの多様性を容易に確保できる。つまりさまざまな組み合わせが可能である。



- デメリット :

- ・各モジュールの独立的な開発を促すためにはインターフェースを長期間固定しなくてはならないため、インターフェースの進化が抑制される。
- ・幅広いモジュールを扱うには、インターフェースに汎用性をもたせなくてはならず、結果、全体システムにムダが生じることになる（全体システムがムダを許容できることが前提）。

インテグラル型のメリット・デメリット

- メリット :

- ・製品としてのまとまりの良さ（プロダクトインテグリティ）を追求でき、小型化製品や軽量化製品の開発に適している。
- ・システム全体の最適設計が可能となる（ムダのない全体システムの設計が可能）。
- ・構成要素間に相互依存性があるため、システム全体の模倣が困難となり、持続的な競争優位性が確保できる。

- デメリット :

- ・構成要素間に相互依存性があるため、調整（擦り合わせ）コストがかかる。あるいは、部分の変更がシステム全体の変更を促す場合が多い。
- ・上記の結果、システムの多様性を追求しにくく、進化に時間がかかる。

※ 日本の自動車産業において、系列取引というクローズな取引関係が見られるのは、自動車がインテグラル型であり、完成車メーカーと系列部品メーカー間で緊密な協力が必要となるからであると解釈できる。

アーキテクチャの位置取り

顧客のアーキテクチャ

インテグラル

モジュラー

中インテグラル・外インテグラル

自動車部品の大部分

ベアリングの大部分

他 多数

中インテグラル・外モジュラー

インテル(MPU)

シマノ(自転車用ギア) 他

中モジュラー・外インテグラル

デンソー(ディーゼル部品)

キーエンス(計測システム)

ミスミ(金型用部品) 他

中モジュラー・外モジュラー

DRAM

汎用樹脂

汎用鉄鋼製品 他

インテグラル

モジュラー

自社のアーキテクチャ

以上の分類に、「複数企業間の連携関係」という軸を加味すると、「オープン型」と「クローズ型」という、もう一つのアーキテクチャ分類となる。

オープン型アーキテクチャ：基本的にモジュラー型製品の一種であって、なおかつ、基本モジュールの間のインターフェースが、企業を超えて業界レベルで標準化した製品のことを指す (Fine [1998], 國領 [1999])。したがって、企業を超えた「モジュールの寄せ集め設計」が可能であり、異なる企業から素性のよい部品を集めて連結すれば、複雑な「擦り合わせ」の努力なしに、ただちに機能性の高い製品が生み出される。例えば、パソコン、インターネット商品、システムコンポーネント系のオーディオ機器、自転車などは、この範疇に属する。

クローズ型アーキテクチャ：モジュール間のインターフェース設計ルールが基本的に1社内で閉じているものを指す。例えば、情報産業の分析で知られる國領二郎教授が「囲い込み型」と呼ぶものがこれに当たる (國領 [1999])。例えば自動車の場合、各部品の詳細設計は外部のサプライヤーに任せることもあるが、インターフェース設計や機能設計などの「基本設計」部分は1社で完結している。セダン型乗用車やオートバイは、こうしたクローズ型の製品であり、かつインテグラル型の典型である。一方、メインフレーム・コンピュータの往年の名機、IBM360型は、高度にモジュラー的だが (Baldwin and Clark [2000])、IBMの中で完結したクローズ型アーキテクチャの製品であった。標準型の工作機械や、組合せおもちゃの「レゴ」も、モジュラーだがクローズドな製品といえよう。

以上をまとめれば、図の通りである。単純化のため、モジュラー性をオープン性の必要条件と仮定するならば、この2X2マトリックスから3つのアーキテクチャのタイプが導き出される。「クローズ/インテグラル型」(左上)には自動車、オートバイ、「軽薄短小」型家電などが来る。「クローズ/モジュラー型」(右上)は前述のようにレゴ、IBM360、標準型工作機械など、そして「オープン/モジュール型」には自転車やパソコン、インターネット商品が当てはまる。

この図に関連した一つの論点は、「オープン/インテグラル型」(図の右下のセル)はタイプとして存在するか否か、である。本稿では、オープン型をモジュラー型の一型と定義しているので、「オープン/インテグラル型」は論理的に存在しない (國領 [1999]、藤本 [2001a])。しかし、「オープン型」の定義次第では、このタイプもあり得る点、注意を要する。



また、設計における「オープン・アーキテクチャ」と、購買における「オープン取引」とが概念的に混同されることがあるが、両者は異なる概念として峻別されるべきである。一般に、購買における「オープン取引」とは、所与の設計の部品に関する潜在的な供給者のリストをあらかじめ限定せず、オープンな競争の結果として供給業者を決める方式のことである。したがって、クローズ型アーキテクチャの部品であっても、貸与図方式（発注側作成図面による発注）あるいは承認図方式（発注側作成仕様による詳細設計込みの発注）による購買をオープン取引、つまり全ての潜在的供給者にチャンスを与える形で行うことは、論理的には可能である。つまり、「オープン取引」即「オープン・アーキテクチャ」ではないのである。

9.2.2 日本企業の組織能力と得意分野に関する仮説

さて、既に見たように、アーキテクチャとは、製品や工程といった人工物システムの設計における、諸要素間の相互関係に着目した概念である（Thompson [1967], Alexander [1964], Simon[1996]）。したがって、アーキテクチャが異なれば、その製品・工程の設計開発を行う企業に必要とされる業務プロセス、組織構造、組織能力などのあり方に、影響を与えることが予想される。より具体的に言うならば、相対的に複雑な相互作用を持つインテグラル型（擦り合わせ型・統合型）アーキテクチャの製品を設計・開発する組織プロセスは、より緊密な相互連携や濃密なコミュニケーションを必要とする傾向があり、その背後に存在する組織構造も、部門間の相互調整のメカニズムを発達させる必要がある（Thompson [1967]）。そして、それらを支える組織能力も、統合重視のものが要求される。

例えば、いわゆるトヨタ・システムは、20世紀後半を代表する典型的な「統合型の組織能力」であるが、これが「モノコックボディ形式の自動車」という、きわめてインテグラル・アーキテクチャ的な製品において発達したと言う事実は、単なる偶然ではないと考えられる（大野 [1978]、門田 [1983]、Womack et al. [1990]、藤本 [1997]）。

一般に、戦後日本の企業は、長期雇用や長期取引に基づいて緊密な相互調整やコミュニケーションを行う「統合型」の組織能力を持ち味としてきた、というのが、本稿で想定するおおまかな仮説である。その背景には、戦後日本経済の歴史的な特徴が関わっていると考えられる。すなわち、20世紀後半、戦後の日本では、物・金・人が足りない時期が長く続いた。生産資源が足りないなかで高度成長してきたので、企業は、いったん抱え込んだ人材を大事に使った。下請もいったん確保したらできるだけ長くそこと付き合った。したがって、長期雇用・長期取引が日本企業の基本的な行動パターンとなった。したがって、企業内・企業間での濃密なコミュニケーション、緊密な相互調整、

情報共有など、一般に「擦り合わせ」型製品の開発・生産に必要とされる「統合的な組織能力」が、戦後日本の企業の中では自然に発達しやすかったのである。

そして、こうした戦後日本企業の「統合型組織能力」と相性が良いのは、「統合型」（擦り合わせ型）の製品・工程アーキテクチャを持つ製品であった、というのが、本稿で想定するおおまかな仮説である。すなわち、汎用部品や汎用設備の寄せ集めではうまく行かないタイプの製品である。実際、乗用車、オートバイ、軽薄短小型の家電製品、半導体製造装置など精密な産業機械、ゲームソフト、きめ細かい一貫品質管理を必要とする防錆鋼板や機能性素材など、日本企業の得意製品はこの「擦り合わせ」ジャンルに多かったようである。近年の不況のなかで、輸出などが好調なのは、概してこうした分野であったように見える。今後、より精密な測定による検証が待たれる仮説である。

9.2.3 アメリカ企業の組織能力と得意分野に関する仮説

これに対し、アメリカ企業は、どちらかと言えば「オープン・モジュラー型」アーキテクチャの製品を得意とする傾向がある。それは、米国の企業が、統合型の組織能力を戦後日本企業ほどには持たず、むしろ「組み合わせの妙」を活かすビジネスモデルの急速展開能力、そしてその背後にある「戦略構想力」に長けているからではないか。これが、アメリカ企業の得意技に関するおおまかな仮説である。むろん、厳密な形での検証はこれからであるが、米国企業・産業、とりわけ製造業は、「擦り合わせ」をできる限り省略することを、200年 来の課題としてきた、というのが、本稿のいわば歴史観である。具体的に言えば、以下のような歴史認識である。

まずもって、アメリカは移民の国である。野心をもった、やる気のある人材が世界中から流れ込んできた。アメリカという国は、そうした人材を即戦力として使うことで発展してきた。このことが、既存システムへの「擦り合わせ」の努力を最小にしようとする、アメリカ企業の「モジュラー化指向」を形成してきた、と本稿はみる。

例えば、アメリカ型の「もの造りシステム」の歴史はおおよそ200年だが、一九世紀の先進的アメリカ製造企業は、生産現場において機械加工の精度を高め、やすりで事後修正を要する「擦り合せ部品」を減らし、「互換部品」を増やそうとしてきた。そうして延々と努力してきた成果が、まさにフォード・システムであり、アメリカ的な大量生産システムだったのである。製造における擦り合わせ（やすりがけ）を不要としたアメリカ型の大量生産方式は、20世紀前半、世界を席卷した。

その後、20世紀後半になると、米国製造業は、自動車や家電など「擦り合わせ型」製品の領域で、統合的な組織能力を持つ日本のメーカーに対して劣勢に立った。しかし、



1990年代に入ると、インターネットに代表されるモジュラー・オープン・アーキテクチャのデジタル財が経済を牽引する時代となり、得意なモジュール製品という土俵を得たアメリカ経済は再び強くなった。設計面での「擦り合せ」が少ない「モジュール型」のデジタル製品（パソコンのハード・ソフト、インターネット製品など）が国民経済に占める比率が高まったことがその背景にある。

近年の情報革命によって、情報通信、金融、そして軍事を含めて、いろいろな製品やシステムが急速にデジタル化した。アメリカの企業は、その持ち味であるシステム構築能力や戦略策定能力を駆使して、様々なモジュラー型のデジタル財を開発し、それによって儲けるビジネス・モデルを創造し、事業を急速展開させ、収益を上げていったのである。以上が、アメリカ企業の組織能力と得意なアーキテクチャに関する、ごく大雑把な仮説である。

9.3 デファクトスタンダード競争

デファクトスタンダードとは、市場競争の結果、需要者や供給者によって認められた事実上の業界標準のことである。デファクトスタンダードをめぐる競争の例として、家庭用VTRやパソコン、ゲーム機などが有名である。自社が採用する規格をデファクトスタンダードとして確立させるために、同一規格陣営に属する複数の企業が技術供与やOEM供給などを通じて戦略的に協調行動をとる場合が多いが、その一方で同じ陣営内においても最終的な規格競争の勝者の座をねらって激しい競争が展開される。なお今日では、規格競争に敗れた場合のダメージを回避するために、市場での競争を経ることなく事前に複数の企業が協議を通じて1つの規格を標準とする場合も多い。

※ 一方、ISOなどの公的な標準化機関により決定された標準をデジュリスタンダードという。

※ OEM(Original Equipment Manufacturing)とは、相手先ブランドによる生産のことである。生産効率や競争劣位な企業がブランドや地域などで市場が分かれているときに、最も効率的な生産を実現している企業に部品や製品の生産を委託することがある。

9.4 ネットワーク外部性とプラットフォーム戦略

ソフトウェアやソフトウェアが絡む製品の規格競争においては、ネットワーク外部性に留意する必要がある。ネットワーク外部性とは、同じネットワーク（あるいは規格）

に参加するメンバーが多いほど、そのネットワークに参加するメンバーの効用が高まることを指す。ネットワーク外部性がある製品では、品質の優劣にかかわらず、ある技術、規格がいったんシェア上で優勢になると、その規格の製品を購入したほうが利便性が高いため、雪だるま式にユーザーが増えていくというパターンが生じる。たとえば家庭用VTRでは、品質面ではベータ規格よりやや劣るとされていたVHS規格のビデオデッキやビデオテープのほうが導入当初の普及が速く、レンタルや他者とのやりとりの面で利便性が高かったことから規格競争を制した。

一方、米国では、Apple、Amazon、Googleといった企業が、いわゆるプラットフォームビジネスを展開し、プラットフォームリーダーとして高い競争優位性を示している。プラットフォームビジネスでは、補完業者など関連する企業やグループを同一の場（プラットフォーム）に乗せて、事業のエコシステム（生態系）を構築する。それはすなわち、日本企業が採り続けてきた「自前主義」とは対極にあるビジネスモデルと言ってよい。

上記のプラットフォームリーダーらは、プラットフォームの開発・提供に専心し、プラットフォームの価値を高めるために補完業者に対してリーダーシップを発揮している。そして、特にデジタルコンテンツ分野でのプラットフォームリーダーとして名高いAppleやAmazonなどは、独自のプラットフォーム自体で、またそれを活用した音楽や動画などのデジタルコンテンツを通じて高収益を獲得しているのである。

4つのレバー

レバー1	企業の範囲	・社内で行う部分と外部企業に任せる部分の選定 ・補完製品を内製するのか、外部による発展を奨励するのかに関する意思決定
レバー2	製品化技術	・システムとしてのアーキテクチャ（モジュール化の度合い） ・インターフェース（プラットフォーム・インターフェースの開放度合い） ・知的財産（プラットフォームとそのインターフェースに関する情報の外部企業への開示程度）に関する意思決定
レバー3	外部企業との関係	・補完業者との関係：協調的あるいは競争的であるべきか ・いかに補完業者と合意するか ・いかに補完業者との利害対立を処理するか
レバー4	社内組織	・上記3つのレバーのサポートに向けていかに内部を組織化するか ・外的・内的な利害対立をより効果的にマネジメントするための内部の組織構造

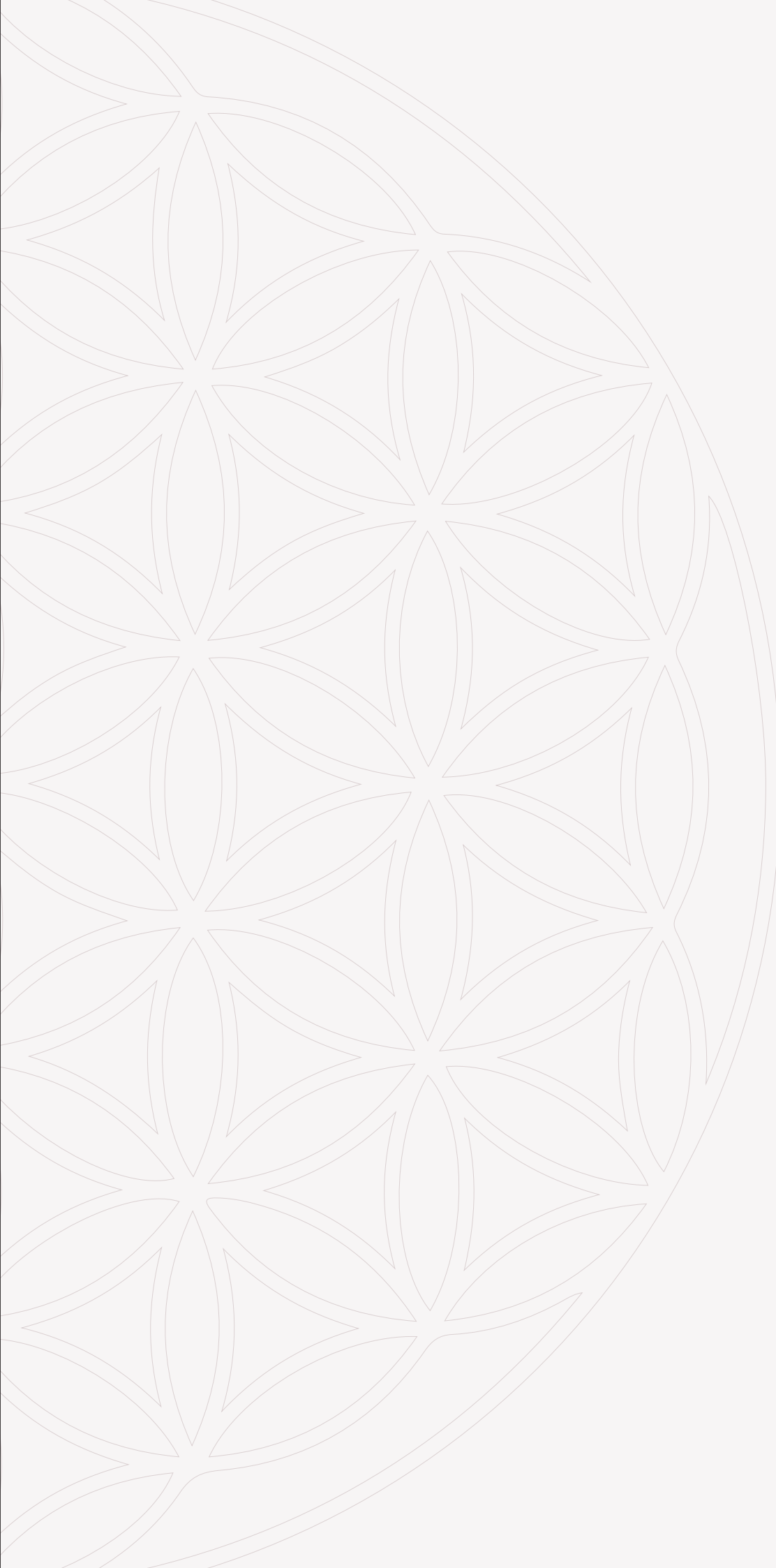


そして、プラットフォームリーダーと補完業者の関係については、Cusumano and Gawer (2002, 2004) が、「4つのレバー」を提示している。

4つのレバーとは、1 企業の範囲、2 製品化技術、3 外部企業との関係、4 社内組織に関する意思決定のあり方を示す概念である。各レバーの内容を端的に言えば、まず、1 企業の範囲とは、自社でどこまでを担うかを選定することである。2 製品化技術とは、製品のアーキテクチャ、インターフェース、そして知的財産などに関する意思決定である。3 外部企業との連携とは、補完業者と協調的・競争的のいずれを選択するか、あるいは補完業者との合意や利害対立にいかに対処するかに関する意思決定である。



努力，奋斗！



育英學堂
IKUEI Academy