

資源展開、資源構造の競争戦略 －新しい競争構造をみる基本枠組み－

経営学研究科博士後期課程
細野 央郎

1. はじめに

競争のルールが変わり、「業界」、あるいは、「企業（事業）」を分析単位としたこれまでの競争戦略論のみでは説明しきれないような事象が、いくつかの領域、しかも主要な競争領域において顕著なものとなりつつある。

競争戦略論の中心的な課題は、企業間の業績の差異がいかんして生まれ、維持されるのかを明らかにすることにある。これに関して戦略経営理論研究においては、「業界」を基本的な分析単位として、企業間の業績差の要因を当該業界構造とそこでの企業のポジショニングに求める「ポジショニング・アプローチ」と、「企業」をその分析単位として、業績差をそのもてる特異な資源に求める「リソースベース・アプローチ」のふたつの主要なアプローチが生み出されてきた。このふたつのアプローチの説明可能性を巡る論争が絶えず行われてきたことにより、企業間競争のメカニズム、企業の競争優位性の源泉についての分析は確かな前進をみてきた。これに加えて、両者を統合し、より实际的に、企業の戦略行動を解明しようとする試みもなされている¹⁾。

ところが、今日の経営環境下において、企業の収益性がいかに決まるかについて考察してみると、これらふたつのアプローチを単純に並べただけでは、その実態を完全に捉えることは難しくなりつつあることが伺える。競争戦略の主題を収益性の向上、競争優位性の構築に求めるならば、もはや、「一業界」、「一企業」の分析のみではそれは完結し得ない。

¹⁾ Day (1997) は、以下の競争優位の循環というアイデアを示し、ふたつのアプローチの統合を試みている。優位性はポジショニングおよびそれを支える企業の資産、機能によって決定づけられ、ポジショニングは優位性が何であるかを明らかにし、優れた資産や機能といった経営資源はいかにして優位性が形成されるかを明らかにする。この両者があいまって、その企業がライバルよりも優れた業績を残す結果へとつながるのである。また、Amit and Schoemaker (1993) は、市場の成功要因となる戦略産業要因と、企業の資源、能力との適合を図ることの必要性を説いている。

このような認識にたち、本研究では、今日の競争戦略を巡る問題の所在を明らかにし、ふたつの基本アプローチに修正を加え、応用することで、新しい企業間競争の競争構造を明らかにするフレームワークを検討していきたい。

2. ポジショニング・アプローチを超えて

1) ポジショニング・アプローチの基本的視点

競争戦略という概念を提示し、ポジショニング・アプローチを確立したのは、Poterである¹²²。Poterによれば、競争戦略とは、業界内で防衛可能な地位をつくり、競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を拡大するための、攻撃的または防衛的アクションである。競争戦略策定の中心は、企業が競争を仕掛けたり仕掛けられる業界であり、業界構造のあり方は、企業が今後とり得る戦略に多大な影響を与えるだけでなく、競争ゲームのルールを大きく左右する。企業はコスト面での最優位に立つか、自社の製品やサービスを差別化することで、業界内のもっとも収益性の高いセグメントに自らをポジショニングすることができ、それによって優位性を確立するのである。

このアプローチによれば、防衛可能な地位は、自社製品で市場の大半を支配したり、早期に市場参入すること、端的には、競争相手以上のマーケット・シェアを獲得することによって得られる。シェアを獲得し生産量が増せば、規模の経済性、または経験効果が働き、競争相手に対してコスト面で優位に立つことができる。加えて、シェアを獲得することは、競争相手よりも多くの学習機会を得ることを意味するので、それが品質向上など差別化にもつながると考えられてきたのである。これまで多くのわが国企業が売上やシェアを重視してきたのも、こういった論理に基づくものである¹²³。売上、シェアの拡大は、利益の確保、競争優位性の構築を意味していたのである。

2) 「売上≠利益」の世界

競合企業よりも大きな市場シェアを抑えること、売上規模で勝ろうとすることは、企業の戦略行動の基本であり、いまだにシェア拡大、売上拡大、規模の拡充をねらう意味は大きい。

しかしながら、今日の競争状況においては、シェア・売上が経営指標として有効に機能しない局面がみられるようになった。シェア・売上の向上が、必ずしも有効な利益獲得策とならない。すなわち、「売上＝利益」のロジックが働かない状況が明らかに

¹²² Poter (1980) を参照。

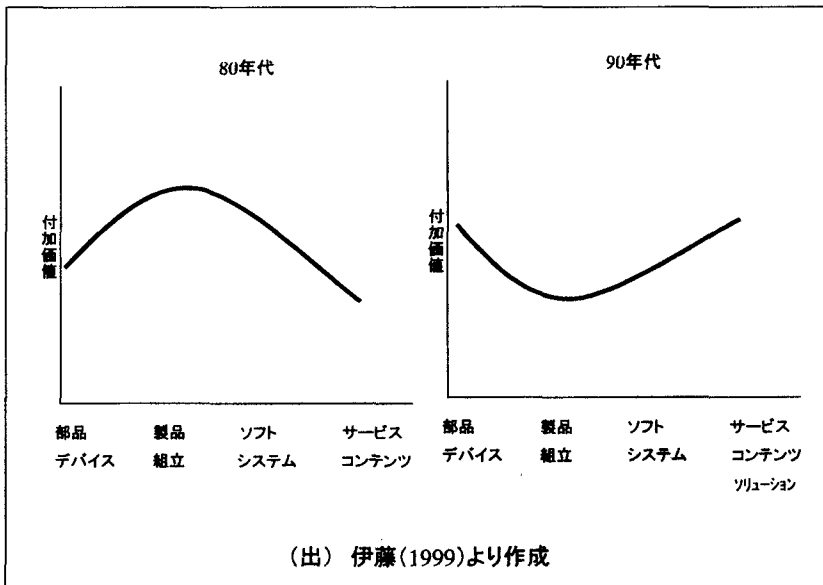
¹²³ 伊丹・加護野 (1989) を参照。

生じているのである。

いうまでもなく、経営指標としてシェア・売上がもっとも有効な状況は、製品市場、業界の範囲が明確でそこでの競争によって企業の収益性が決まる場合である。Abellが指摘するように、もし、占有率を測定すべき活動の定義が明確に解決されていないのであれば、ある市場内での企業の市場占有率や成長戦略をとくに強調したところで、それは基本的な問題点を避けたものとなる^{注4}。

いくつかの産業において、「売上＝利益」のロジックが作用しなくなっているのは、まさしく活動の定義そのものが変容しているからである。企業の収益性を決める主要因が、製品市場・業界とは別のところに移行している。調達、開発、製造、マーケティング、販売、物流、サービスといった機能のつながりであるバリューチェーンを分析するとこの点が明らかにされる。バリューチェーンとは、コストの働きと差別化の源泉を理解するために、原材料から最終消費者までの連鎖を戦略的に重要な活動に分解して、どの部分で付加価値を生み出し得るかを分析し、戦略の方向性を探るための枠組みである^{注5}。バリューチェーンの視点から、これら活動のどの部分で付加価値が生み出されているのかを分析してみると、その連鎖のなかの利益構造が変容している様が伺える。こうした傾向は、わが国経済を支えてきた製造業において顕著である。

図表 1：製造業の利益構造の変化



図表 1 は、製造業にみられる典型的なバリューチェーン内の利益構造の変化を示し

^{注4} Abell (1980) を参照。

^{注5} Poter (1985) を参照。

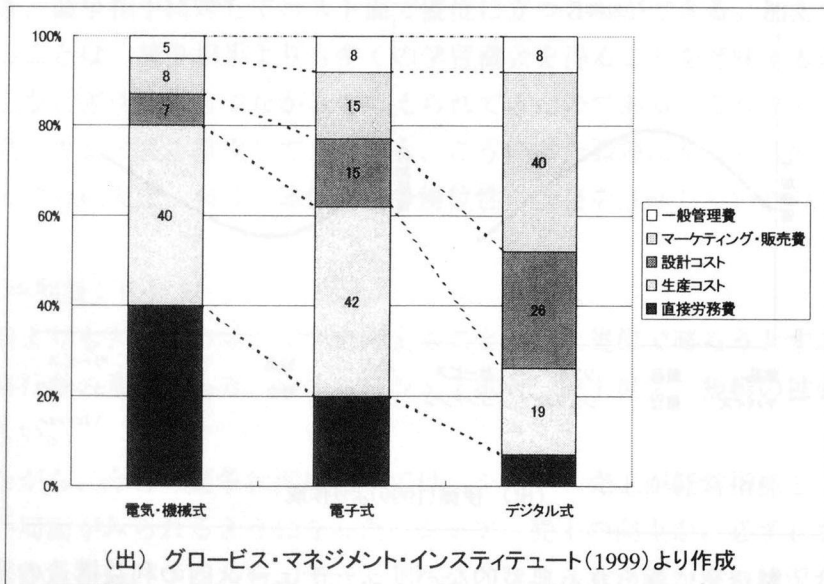
たものである^{注6}。80年代には、利益が加工・組立分野に集中し、部品生産と販売サービスは相対的に低い利益率に甘んじていた。ところが、90年代に入り利益構造が大きく変わりはじめ、従来、高い利益率を誇っていた加工・組立の利益が大きく落ち込み、キーデバイスを生産する部門、企業、または、ソフトウェア、ソリューション・サービス、コンテンツを提供する部門、企業が高い利益をあげるようになったのである。

バリューチェーンのなかの利益構造が変わったことで、とりわけ、それまでバリューチェーンのなかでパワーを占めていた加工・組立部門、産業において、シェア・売上向上の努力が利益という成果に反映されないという事態が目立つようになった。すなわち、バリューチェーン内の利益構造が大幅に変わることによって、従来のような同一業界、同一製品市場における非常に似通ったライバル同士のシェア・売上競争は必ずしも支持されなくなったのである。

3) バリューチェーンの再考

多くの産業において、とくに、わが国企業が得意とした「モノづくり」の世界において、同一業界、同一製品市場におけるライバル同士のシェア・売上競争よりも、活動の定義そのものがきわめて重要な戦略課題となりつつある。バリューチェーン内の利益構造が変わったことにより、そのなかでの自社の位置づけ、活動領域を変えるか、

図表 2：電卓事業のコスト構造の変化



^{注6} 伊藤(1999)を参照。産業内のバリューチェーンの利益構造の変容は、米国自動車産業、パーソナル・コンピュータ産業のバリューチェーンを分析したGadiesh and Gilbert (1998)においても指摘されている。

あるいは、利益を生むために仕組みを再構築しなければならなくなったのである。

ここで改めて、バリューチェーン内の利益構造の変化を誘発した要因を考えてみよう。その要因として、まず、テクノロジーの進歩があげられよう。図表2は、技術の進化が電卓事業のコストにどのようなインパクトを与えたかを示したものである¹²⁷。以前の電気式・機械式の計算機は生産コストが高く、生産コストの削減が競争の鍵であった。その後、技術基盤が変化し、エレクトロニクス化が進むにつれて、生産性が向上し生産コストが低下するとともに、労務費比率も下がっていった。さらに、ICチップに演算処理機能が載るようになると、生産コストの重要性は微々たるものになってしまった。バリューチェーン全体のなかで、生産の価値が薄れ、設計やマーケティングの重要性が増したのである。

このようにテクノロジーの進歩に伴い、事業における成功要因は変わる。情報処理技術をはじめとするテクノロジーの進歩が、業界構造、業界の枠組みそのものに多大な影響を与えているのである。

それとともに、価値のソフト化が進展した。わが国における特許の取得形態の変容からもそのことが伺える¹²⁸。70年代の半ばまでは、特許の取得形態は、「ハード」に限定されていた。ところが、80年代に入ると、制御用のICチップが搭載されたソフトとハードとが一体化した製品が登場し、特許形態も「ハード+ α ソフト」型のものへと変わっていった。これが進んで、80年代の中頃になると、ワープロのように製品に内蔵されたソフトウェアの比重の高い製品が登場し、「ハード+ソフト」型の特許が認められるようになる。さらに、90年代になると、プログラムを記憶したFD、CD-ROMが流通するようになり、「ソフト」そのものの特許性が認められるようになったのである。「ハード」から「ソフト」へ、価値のソフト化の進行は明らかである。

テクノロジーの進歩、価値のソフト化によって、バリューチェーンのなかで、製造、加工・組立からキーデバイスやソフト、サービスへの付加価値の移行がみられるようになった。しかも、これに規制緩和が加わり、バリューチェーンの断絶と市場化が顕著なものとなった¹²⁹。特定領域に焦点を当てた特化型企業が台頭してきたのである。これまで多くの企業は、自社、あるいは、グループのなかにバリューチェーン全体を囲い込む垂直統合型の戦略態勢を敷いてきた。競合相手とは似通った態勢をとる同業者であり、製品市場でのマーケットシェアがその優劣を決定してきた。シェアを獲得

¹²⁷ グロービス・マネジメント・インスティテュート(1999)を参照。

¹²⁸ 特許庁資料より(2000年3月17日、(社)日本能率協会主催「ビジネスモデル緊急対策シンポジウム」において)。

¹²⁹ バリューチェーンの断絶と市場化は、エレクトロニクス産業ばかりでなく、自動車、石油、自転車などあらゆる産業で見られる。

することで操業度を高め、囲い込んだ資源の効率化を図る。製品市場での格差が資源効率の優劣をも表していたのである。

しかしながら、バリューチェーンの断絶と市場化が進んだことにより、その至る所でそれまでとは異なる競争相手が、企業の利益を侵食するようになった。統合を所与のものとし、バリューチェーン全体をブラックボックス化させたままであったり、一市場の付加価値構造（売上－原価）にのみ注目していたのでは、新たな競争には対応できない。競争戦略を企業の収益性の向上、優位性の構築と定義するならば、もはや、一業界・一市場のみに焦点を当てていたのではそれは完結しないのである。バリューチェーン上に生じた複数・重層的な市場をみる眼が求められるようになりつつある。

同じ業界内の競合他社とシェアを競う競争に終始しては、企業の優位性は保証されない。バリューチェーン全体のなかで、自社をいかに位置づけ、自社の経営資源の品揃えをどうするかといった視点が、競争戦略を構築する上で不可欠なものとなりつつある。

3. リソースベース・アプローチを超えて

1) リソースベース・アプローチの基本的視点

「企業」を基本的な分析単位とし、企業業績の差異をそのもてる特異な資源から説明する競争戦略論のひとつの視点が、リソースベース・アプローチである。リソースベース・アプローチは、企業が辿ってきた歴史、経路のなかで、時間をかけて形づくられる貴重で、稀少で、代替できず、模倣することの難しい資源が競争優位性の源泉であるとみなす^{註10}。その歴史、経路のなかで培われた資源、能力は、他の企業が要素市場で購入することはできないし、簡単に模倣することもできないため、保有する経営資源によって企業活動の収益性や効率性は左右されるのである。

このアプローチへの注目は、Pralhalad and Hamelがコア・コンピタンスをという概念を提唱した後、学術的にも、実務的にも一層高まるようになった^{註11}。コア・コンピタンスとは、応用可能で、顧客ベネフィットに貢献し、しかも、簡単に模倣されないよう組織のなかに組み込まれた中核能力である。Pralhalad and Hamelは、競争優位性は企業が生産する製品の背後にある深く根づいた能力から引き出されるのであり、最終製品だけを見ては、競合の強みを見逃してしまうと指摘したのである。

^{註10} Barney (1991) を参照。

^{註11} Prahalad and Hamel (1991) を参照。

ポジショニング・アプローチが、最終製品市場で企業が高業績を達成した成功要因、結果そのものに焦点を当てているのに対して、リソースベース・アプローチは、いかにして企業がそのようなポジションを達成し得たのか、そこでの優位性がなぜ維持されるのかを考察してきたといえる^{注12}。

2) 資源占有の意味の変容

リソースベース・アプローチの企業の戦略行動に対する示唆は、「独自の資源、能力に固執せよ」ということにある^{注13}。市場では手に入れることのできない独自の資源によって競争優位性がもたらされるのであり、それら資源を外部から隔離すること、資源占有こそが優位性を確立し、維持する行為に他ならないのである^{注14}。

しかしながら、企業の境界線の外側にある経営資源の活用機会は確実に広がりつつあることと、企業が構築したある優位性が継続するそのスパンがますます短くなりつつあることのふたつの要因によって、戦略的な行為としての資源占有の意味は薄れつつある。

すでに述べたように、バリューチェーンの断絶と市場化が進み、その新市場に特化した専門性の高い企業が登場し、しかも、それら企業との取引コストが低下しつつあることによって、相対的に資源占有は高くつくようになった。

基本的にマーケットを通じた取引においては、情報の非対称性が生じ、行為者は限定された合理性しか持ち得ないことから取引コストが発生する。そのため取引関係が特殊化し、ホールドアップ問題などに直面するリスクが高まるにつれ、企業はその活動を内部化、垂直統合することで取引コストを回避してきた^{注15}。ところが、情報・通信技術が著しく発達し、今日のように画像や動画までネットワーク上でやり取りができるようになると、わずかなサーチコストで、詳細な取引情報を入手できるようになった。取引コストが低減する一方で、囲い込んだ資源が固定費化するリスクが高まっている。特異な資源が競争優位構築の基礎であることに変わりはないが、相対的に、資源占有は高コストなものとなりつつある。

また、競争優位性の継続するスパンが短期化するなかで、資源占有という行為の環境変化に対するフレキシビリティが問われるようになった。環境変化に対応して、新たな優位性を構築するには、経営資源を組み替えたり、それまでとは違った形で資

^{注12} Day (1997) を参照。

^{注13} Ghemawat (1991) を参照。

^{注14} Rumelt (1987) は、重要な資源を模倣から守るメカニズムとして、隔離メカニズム (Isolating Mechanism) という概念を定めている。

^{注15} Williamson (1975) を参照。

源を捉え、新しい意味を見出していくしかない。しかし、資源占有を戦略の要諦として、企業という枠のなかで、そのような資源の組み替え、意味発見を行うことには自ずと限界が生じる。

現在の経営環境下においては、コスト面からも、環境に対するフレキシビリティの面からも、「独自の資源、能力に固執する」だけでは、企業の収益性を高めることは難しいのである。

3) 企業の枠を超えた資源展開

経営資源についての戦略上の焦点は、「競合企業よりも多くの資源を占有すること」から、「何をつくり、何をアウトソーシングするのか」に変わりつつある。その判断を的確に行うためには、これまでのように個々の事業、あるいは、企業を唯一の分析単位とみなし、戦略策定や事業展開を推進していたのでは限界がある。

従来の戦略経営の分析においては、企業間の関係は所与のものとみなされていた。その所与の枠組みのなかで顧客に製品を提供するために、関連する組織や資産ネットワークの管理がなされてきたに過ぎなかったのである。しかしながら、このような固定的・静態的な見方では、現実には起こっていることは説明できない。とりわけ、変化の早いIT産業では優位性の構築を求めてネットワークは絶えず見直されている^{註16}。企業の優位性はその企業が属するネットワークの優位性に関連し、企業にとって重要な資源は企業の境界線を越えて存在しているのである^{註17}。

企業の内と外に存在する経営資源をどのように利用するかについての洞察力が、企業経営においてますます問われるようになりつつある。今日の企業経営においては、ときには、企業の境界線を越えて、企業間にまたがる経営資源をひとつのシステムとしてデザインしていくことが求められている^{註18}。

すべてを所有するのではなく、経営資源の利用形態といった視点がこれからの戦略発想には欠かせない。

4. 資源展開の競争戦略類型

これまでみてきたようにバリューチェーン内の利益構造が変わり、外部の経営資源

^{註16} Fine (1998) を参照。

^{註17} Dyer and Singh (1997) は、企業にとって重要な資源は企業の境界線を越えて存在すると主張し、関係性のレントという概念を提唱している。

^{註18} 高橋(1999) は、すでに組織デザインそのものが企業の境界線を越えてなされていると指摘している。

の活用機会が増しており、企業に従来とは異なる戦略対応が求められるようになった。こうした基本認識にたつて、製品市場の下部構造である資源構造に焦点を当て、しかも従来のリソースベース・アプローチにみられた資源の占有・保有ではなく、資源展開という視点からの競争戦略アプローチを思索していきたい。

検討してきた「バリューチェーン」と「経営資源の利用形態」のふたつの視点を組み合わせることで、製品市場ベースの競争戦略とは異なる競争構造を明らかにする、資源展開面からの競争戦略を論じることが可能である。

図表3では縦軸に「バリューチェーン」を採用し「統合型」「特化型」に大別した。

競争の基本要件が変わってきているとしても、統合戦略がなくなるわけではない。少なくとも見積もっても、電力のような半永久的な右肩下がりの費用曲線に直面する業界では、統合戦略が機能する。また、大手3社が約7割のシェアを占めるわが国エレベータ業界においては、統合戦略が現在でも保たれている^{注19}。

とはいえ、今後、主流となるのは「特化型」である。すでに述べたようバリューチェーンのなかで、以前はアッセンブラーが利潤を占めていたが、それぞれの業界の川下、川上に新しいビジネス・モデルを築いた企業が登場し、パワーを持つようになった。零細小売店を日本一の小売ネットワークに変えたセブンイレブンは、バリューチェーンのなかでのパワー関係を逆転させた代表例である。「特化型」は、競争力を高めるための戦略的オプションである。

図表3：競争戦略類型

		経営資源の利用形態	
		自前主義	アウトソーシング
バリューチェーン	統合型	M1	M4
	特化型	M3	M2

^{注19} 山田 (1997) を参照。

図表3の横軸には、「経営資源の利用形態」を用いて「自前主義」「アウトソーシング」に分類した。

上述したように、現状では囲い込んだ経営資源が固定費化するリスクが高まる傾向にあり、一方で、外部資源の活用機会が増している。しかし、逆説的ながら、「自前主義」はますます重要な選択肢である。Chesbrough and Teece は、バーチャル・コーポレーション、アウトソーシングの脆弱さを指摘する^{#20}。目立った成功例の影で、多くの企業がバーチャル・コーポレーションに挑戦し、かえって競争力を失っているのは紛れのない事実である。結局のところ、内部に蓄積された他社にない強みがなければ、そもそも他社と有効な協力関係を築くもできない。最後に組織に残るべき強みは、「自前主義」によってもたらされるのである。

と同時に、新しいビジネスモデルを考える上では、「アウトソーシング」は欠かせない。ただその際に、そもそも「アウトソーシング」をどうみるかということが要点となる。安易なコスト削減策として「アウトソーシング」に着手したり、それさえも横並び的な発想で行っている企業の打ち手は限られ、コスト削減さえ進まない。他方、もちろんより高いリスクを負いながらも、企業の境界線を超えた資源展開を志向して、新たな視点からプロセスを再設計したり、他社の資源と組み合わせることで、自ら蓄積した資源の意味を変え、優位性を再構築することも「アウトソーシング」を通じて可能となろう。「アウトソーシング」をいかに活用するかは、きわめて重要な戦略要件である。

「バリューチェーン」を「統合型」「特化型」、「経営資源の利用形態」を「自前主義」「アウトソーシング」というそれぞれふたつの視点で捉え、それを組み合わせることで、図表3のように、4つの戦略の類型化が可能となる。以下では、それぞれのモード（Mode）に分類可能な企業を考慮しながら、その特性を検討していく。

5. 4つの戦略モード

「バリューチェーン」と「経営資源の利用形態」を組み合わせることによって、導き出した4つの戦略モードについてみていこう。

きわめて伝統的な「統合型－自前主義」の競争戦略をM1（Mode1）とする。わが国総合エレクトロニクス企業や、以前の完全垂直統合型のGMなどが、このモードの典型例である。M1は、自社で蓄積した資源を内部で活用する。操業率をあげ囲い込んだ資源を効率的に使用することがM1の生命線となるため、常に「Scale」を確保

^{#20} Chesbrough and Teece (1997) を参照。

しなければならない。いくつかの、しかも主要産業において、バリューチェーンの解体が進んでおり、現状では、相対的にM1型企業は減りつつあるといえる。

M1の対極をなすのは、「特化型-アウトソーシング」のM2である。この典型的モデルにはIBM-PC開発ユニットがあげられる。当然、このユニットに加わった当時のマイクロソフトやインテルもこれに含まれる。IBMの事例が物語るように、この戦略で持続的成功を収めるのは難しい。成功者となり得るのは、巧妙に事業領域を設定し、なおかつ情報収集・処理能力にたけたプレイヤーのみである。金型商社のミスミ、システムLSI開発ベンチャー企業メガチップスがこの成功者としてあげられよう。M2型企業には、複雑な取引態勢のなかで俊敏な対応をすることが求められるため、「Flexibility」が求められる。基本的には、その勢力範囲を広めつつあるEMS (Electronics Manufacturing Service) 企業群も、これに分類可能であろう^{注21}。EMSが、持続的に存続し得る企業体であるか注目されるところである。

「特化型-自前主義」のM3は、特定領域に特化し、自社製品と他社製品との組み合わせを前提としながらも、経営資源の内部蓄積にこだわる企業である。これらの企業は自社資源をもっとも有効に活用できる領域(layer)に事業を絞り込み、他社製品との組み合わせを前提として、事業展開を図る典型的な特化型企业である。ところが、これらの企業には強烈な資源内部蓄積志向がある。セラミックフィルター、セラミック発振子において80%もの世界シェアを誇る村田製作所は、M3の代表格である。過去5年間の平均営業利益率が約20%に達する同社の強みは、創業当時から生産設備を内製化し、素材からの一貫生産を積み重ねてきたことにある。それが製品からではそのなかの技術が分からないという模倣障壁の形成につながり、他社に真似のできない技術体系を生み出す源となっているのである。こうした傾向は、同業界の優良企業であるロームや双葉電子工業にも共通している。M3型企業には、他社に真似のできない卓越した技術的専門性、すなわち「Expertise」が求められる。

「統合型-アウトソーシング」のM4としては、日本の自動車産業の系列があげられる。たとえば、トヨタは、あくまで完全所有ではないものの、事実上バリューチェー

^{注21} EMSとは、製造特化型企业である。米国において、大手企業のリストラが進行し、生産のアウトソーシングが進んだこと、製造設備をもたないベンチャー企業が数多く誕生したことを背景に、成長を遂げている新しい企業形態である。EMSは、自社ブランドを持たず、特定企業の下請けになることもなく、多数の企業から、同種の製品を受注し、量産効果をあげることで利益を獲得している。その点からすると、EMS経営のポイントは「Scale」にあるともいえる。しかしながら、EMSは、特定グループに属し安定的に生産量を確保しているわけではないので、そもそも「Scale」を達成するその前提条件として、あらゆる機会をとらえるための「Flexibility」の実現が戦略課題であるとみなし、ここではM2型企业に分類した。

ン全体に多大な影響力をもち支配している。巧みなバリューチェーンの設計を行い、流通をカットしパソコン通販型製造業ビジネスを確立したデル・コンピュータもこれに当てはめることができよう。M4型企業では、かなりの資源を外部から購入し、それを自社資源とマッチングさせ活用する。自社の強みが消失されないように外部資源を選別し、それをうまく社内に取り込むことがポイントとなるため、編集力、「Compilation」が必要とされる。

このように「バリューチェーン」と「経営資源の利用形態」というふたつの軸から類型化を試みることで、戦略特性、資源・能力特性それぞれが異なる4つの戦略モードを導くことができるのである。

6. 戦略類型にみる新しい競争構造

こうした戦略の類型化を通じて、現行企業が直面している競争構造を浮き彫りにすることができる。図表4は、情報関連産業に分類することが可能な企業をこの競争類型に当てはめたものである。ここでは明らかに、従来の製品市場ベースの競争戦略モデルとは異なった競争構造が描き出されているといえよう。

図表4：資源展開からみる情報関連産業の競争構造

		経営資源の利用形態	
		自前主義	アウトソーシング
バリューチェーン	統合型	日本総合エレクトロニクス企業	デル・コンピュータ
	特化型	村田製作所 ローム	IBM-PCユニット メガ・チップス EMS

従来の競争戦略は、たとえば、NEC、富士通、東芝というように主として同一業界に属する企業の競争構造を描き出してきたし、現実の企業競争もそれら企業の間で繰り広げられていた。一義的には、競合企業より多くのシェア・売上を獲得することによって、企業の収益性、競争優位性も規定されていた。

ところが、企業の収益性、競争優位性を決める要因は、業界・製品市場とは別のところに移行しつつある。わが国総合エレクトロニクス企業の利益を奪い取ろうとしているのは、同じ製品市場に属し、類似した統合態勢を敷く企業ではなく、バリューチェーンの特定領域に特化したり、あるいは異なる資源構造もつ、新しい競争相手である。

バリューチェーン全体のなかで付加価値のもっとも高いところを、たとえばキーデバイス、M3型企業に支配され利益を占有されている。また、もっとも得意としてきた「モノづくり」についても、自社ブランドをもたず、企業、系列の枠にこだわらないEMS(M2型)というまったく基本思想の異なる競争相手に脅かされつつある。

同じ製品市場で戦う相手にしても、従来の枠組みにとらわれない資源構造・所有構造を敷く、M4型企業の勢いが増している。たとえ、同程度のシェア・売上を確保したとしても、高固定費体質の総合エレクトロニクス企業(M1)が、M4型企業ほどの利益をあげることは難しい。総合エレクトロニクス企業は、コスト、スピードともにM4型企業の後塵を拝しているといえよう。

「一市場」「一企業」の分析から競争戦略を捉えていたのでは、こうした新しい競争に対応することはできない。資源展開という観点から競争分析を試みることで、新しい現実的な競争構造をみるため一つの枠組みが提供され得るのである。

7. むすびにかえて

本研究では、資源構造、資源展開といった視点からの競争戦略論の発展可能性を検討してきた。

ポジショニング・アプローチが、主として、シェアを奪い合う最終製品市場の競争に焦点を当ててきたのに対して、本研究では、バリューチェーン分析を通じて、その下部構造において生じている競争を明らかにしようとした。バリューチェーンの断絶と市場化が進展したことにより、企業の収益性を決める要因は、相対的に、最終製品市場からバリューチェーンの上流へと移行しつつある^{註22}。そのことによって、バリューチェーン上に生じたそれぞれの市場で、激しい競争が起こり、さらには、最終製品市場での優位性さえも、そうした新市場の競争圧力をいかに回避するか、あるいは、い

^{註22} 一方で、サービス、ソリューション、さらには、生活者の経験価値の重要性が叫ばれていることを考えると、最終製品市場の下流にも収益要因は移行しているといえる。この点に関しては、生活者の視点にたったダイヤモンドチェーンと企業活動(たとえば、バリューチェーン)とを結びつけた分析が求められよう。

かに新たな機会を利用するかによって決まるようになってきた。本研究は、そうしたバリューチェーン上に生じた複数・重層的な市場をみる基本的な視点を検討してきたのである。

本研究と同様に、最終製品のみではなく、その背後にある企業の資源、能力に焦点を当ててきたのは、リソースベース・アプローチである。とはいえ、本研究とは異なり、リソースベース・アプローチは、「企業」という境界線のなかにある他者の手が届かない資源にばかり着目してきた。もちろん、そうした資源が競争優位性構築の基礎であることに変わりはないが、今日のように環境の変化がはやくひとつの優位性が継続するスパンが短くなる状況下においては、「企業」という境界線のなかで限定されて問題を連続的に解決していくことは難しい。企業を超えて存在する資源ネットワークのなかで関係性の組み替えを行うことで、ときには、「一企業」の枠組みのなかでは負債化してしまったかにみえる資源さえも、戦略資産となり得る。バリューチェーンの断絶と市場化とも相まって、「企業」の枠組みを超えた資源展開という視点が、コスト優位、差別化においても、新しい価値を生む意味においても欠かせない。

本研究で取りあげた「統合」「特化」「自前主義」「アウトソーシング」といった基本原理は、それぞれ有効性をもちながらも、他方で、その一つひとつはきわめて脆弱である^{注23}。しかしながら、企業を取り巻く環境、企業が辿ってきた経路、さらには将来の経路を加味し、これら基本原理を巧みに組み合わせることで、複数・重層的な市場のなかで資源展開を行いながら、競争優位を構築することが可能となるのである。

^{注23} マイクロソフトやインテルは、M2型企業として市場参入を果たし、高度に統合されていたコンピュータ産業のバリューチェーンを解体し、市場を支配するまでに成長すると、今度は統合構造（きわめて巨大なM3型企業）の確立に向かった。Fine（1998）が指摘するように、コンピュータ産業は、ここ20～30年間に、IBM-PC開発ユニットを契機に垂直構造から水平構造へと移行し、マイクロソフト、インテルがそれぞれの領域でデファクト・スタンダードを確立し後に、再び垂直構造へと転換している。こうした傾向は、自動車産業の歴史と現在の潮流からも伺える。たとえば、「統合」「特化」のいずれも安定的ではなく、企業の戦略、組織態勢は直面する状況のなかでダイナミックに変化していくのである。

主要参考文献

- Abell, D. F. (1980) *Defining The Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall (石井淳哉訳, 1984年【事業の定義】千倉書房)
- Amit, R. and P. J. Schoemaker (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent" *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46
- 浅羽茂, 1998年「競争と協力」*組織科学*, Vol.31 No.4, pp.44-52
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17, pp.99-120
- Chesbrough, H. W. and D. J. Teece (1996) "When Is Virtual Virtuous? Organizing For Innovation" *Harvard Business Review*, Jan-Feb., pp.65-73
- Day, G. S. (1997) "Maintaining The Competitive Edge : Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments" Day, G. S. and D. J. Reibstein (ed.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, Inc. (荻久保直志訳, 1999年「ダイナミックな競争環境の中でいかに優位性を創造し維持するか」小林陽太郎監訳【ウォートンスクールのダイナミック競争戦略】東洋経済新報社, pp.61-85)
- Dyer, J. H. and H. Singh (1998) "The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage" *Academy of Management Review*, Vol.23 No.4, pp.660-679
- Fine, C. H. (1998) *Clockspeed*, Linda Michaels Ltd. (小幡照雄訳, 1999年【サプライチェーン・デザイン】日経BP社)
- Gadiesh, O and J. L. Gilbert (1998) "Profit Pools : A Fresh Look at Strategy" *Harvard Business Review*, May-Jun. pp.139-147 (森本博行訳, 1999年「事業再構築への収益構造分析：プロフィット・プール」*ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, 10-11月号, pp.124-134)
- Ghemawat, P. (1991) *Commitment : The Dynamic of Strategy*, New York : Free Press
- グロービス・マネジメント・インスティテュート編, 1999年【MBA経営戦略】ダイヤモンド社
- 細野央郎, 1999年「競争戦略モードと組織態勢」*組織学会研究発表大会報告要旨*, pp.85-88
- 伊丹敬之・加護野忠男, 1989年【経営学入門】日本経済新聞社
- 伊藤邦雄, 1999年【グループ連結経営】日本経済新聞社
- 國領二郎, 1998年「プラットフォーム型経営戦略と協働の未来形」*組織科学*,

Vol.31 No.4, pp.4- 13

- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, May-June, pp.71-91 (坂本義実訳, 1990年「コア競争力の発見と開発」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 8-9月, pp.4-18)
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐・中込・服部訳, 1982年「競争の戦略」日本経済新聞社)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press (土岐・中込・小野寺訳, 1989年「競争優位の戦略」ダイヤモンド社)
- Rumelt, R. P. (1987) "Theory, Strategy, and Entrepreneurship" D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA: Ballinger, pp.137-158
- 高橋伸夫, 1999年「組織デザインの可能性－組織が企業の境界を超える時代－」組織学会40周年記念大会報告要旨集, pp.22-25
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, Vol.18 : 7, pp.509-531
- 内野崇, 1997年「非組織化、脱組織化、反組織化－の組織論」組織科学, Vol.31 No.2, pp.40-49
- 内野崇, 1998年「市場主義の陥穽と組織主義」組織科学, Vol.32 No.2, pp.25-40
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implication*, New York : Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳, 1980年「市場と企業組織」日本評論社)
- 山田英夫, 1997年「デファクト・スタンダード」日本経済新聞社