

経営戦略理論の比較分析

— ポジショニング理論とラーニング理論に注目して —

出 川 淳

はじめに

企業あるいは事業体が、その事業運営を長期にわたって健全に継続していくためには、常に何らかの経営戦略¹⁾を立案し遂行していかなければならない。経営環境と運に恵まれれば、経営戦略を持たずとも事業を一時的に成功させられる場合もあるだろうが、そのような戦い方で長期間にわたって事業運営を維持することは不可能である。

以前の日本の多くの経営者は、必ずしも経営戦略の必要性を認識していなかったようで、企業経営を取引先との人付き合いの延長線上で捉える方が多かった。しかし、1991年にバブルが崩壊したのち、日本の企業経営が色々な面でグローバルスタンダードに準拠するようになるにしたがって、経営戦略に関する理論や考え方を知識として身につけようとする方が増えて来た。これは経営者や企業家だけでなく、管理職者についても言える。

その様ないわゆるビジネスパーソンは、主にアメリカから輸入される種々の経営理論や戦略論に関する書籍を読み、場合によっては多忙な中、時間を捻りだしてビジネススクールで企業経営や運営に関する知見とスキルを習得しようと勉学に励む。

1) 本稿では“経営戦略”という用語を、企業戦略（企業として実施する複数の事業の中長期的な計画など）、事業戦略（各事業の運営を成功させるために必要となる事業別の戦略）、および、職能戦略（各事業を構成する職能毎の戦略）のいずれかを意味するものとして用いている。

筆者もビジネススクールで経営戦略に関する講義の教鞭を執っているが、経営戦略に関する知見を正しく理解してもらい、スキルレベルにまで昇華してもらうことは想像以上に難しいと実感する。もちろんその原因の一端は筆者の講義の仕方にある。しかし教鞭を執るにあたって、我々教員が認識できていない状況や要因があるのではないかという想いに至った。

そもそもビジネススクールで勉学に励む社会人は、前述の通り、普段から自助努力として色々な書籍を読んで勉強している。したがって、経営戦略についても色々な経営戦略理論が存在することを知っており、それらについて一定の知識を持っている。ただし、100%完全にそれぞれの理論を理解していることは稀であり、概略的あるいは断片的な理解に留まっている場合が多い。これが一つ目の理解阻害要因である。

二つ目の要因は、経営戦略の理論によって程度にバラつきはあるが、理論としてまとめられている内容そのもの、つまり、経営理論の解説書に記述されている内容が、経営戦略を立案するための全ての実践的な場面や状況をカバーしていないことである。もちろんこれは致し方無いことで、これを100%カバーすることは不可能かもしれない。しかし、結果として読者であるビジネスパーソンの知識が前述の通り概略的・断片的となってしまう、断片的な色々な知識を適切に関連付けたり、埋め合わせる事が出来ない場合が多いようである。

三つ目の要因は、それぞれの戦略理論の基本的な考え方の違いや前提などが明確に認識・理解されていないことである。そのため、経営戦略を立案・検討する実際の状況に最適な戦略理論を取捨選択できない。ちなみに、経営戦略の立案に関する理論については、ミンツバーグが図表1に示すように学派(スクール)として10種類に分類し、それぞれの前提となる考え方や問題点などを整理しているがⁱ⁾、戦略理論を活用すべき経営者やビジネスパーソンから見ると、必ずしも判り易い分類ではない。また、ミンツバーグは10番目のコンフィギュレーション学派の経営戦略理論を提唱しているが、これは簡単にいうとそれぞれの学派の長所を活かすという形で、組織の内部環境や外部環境に応じて、それぞれの組織で実現可能な仕組や能力を最も適切に配置(コンフィギュア)さ

せるという理論である。この理論の妥当性は高いと考えられるが、理解容易性が低く、何をどのように活用し配置すればよいのかが明確ではないため、必ずしも実践的とは言えない^{ii) iii)}。

以上のような要因のため、実際には有効性の高い経営戦略理論であっても、その理論を活用しようとしている状況や目的などと適合していないため、有効な結果を導き出せないことが多い。要するに経営戦略理論はハサミ同様、上手に使わなければ役に立たないものと言える。

図表 1. ミンツバーグが定義した10学派

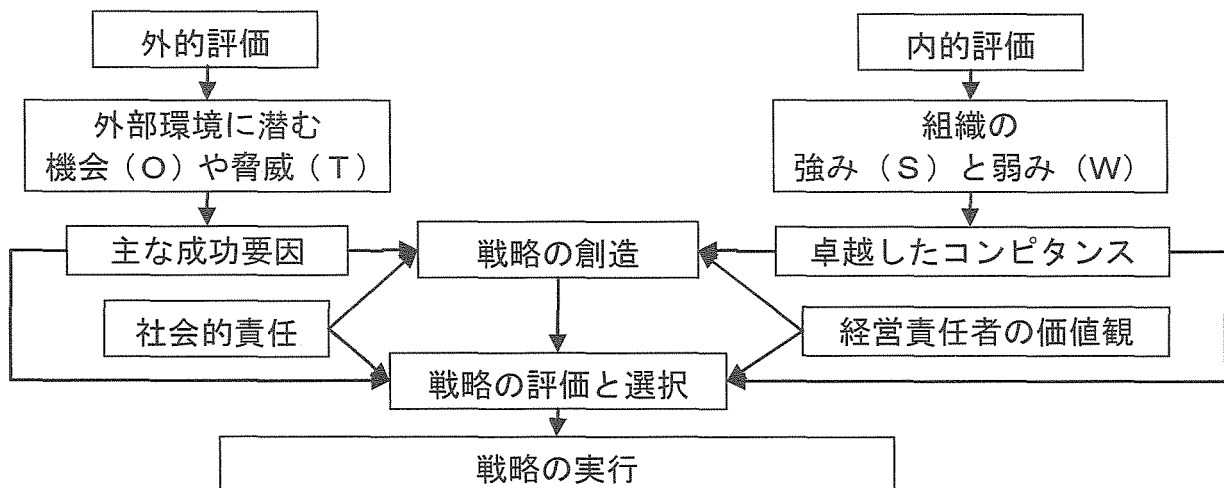
1. デザイン学派 (The Design School)	SWOT分析を用いて、自社の強み (Strength) と弱み (Weakness), そして自社環境におけるチャンス (Opportunity) と脅威 (Threat) を把握・分析し、前者と後者を適合させることで戦略を企画・立案する。
2. プランニング学 (The Planning School)	デザイン学派とほぼ同時期に発生した。時間軸と組織のヒエラルキーに基づいて、戦略の企画・立案をプロセス化することで、組織をコントロールする。
3. ポジショニング学派 (The Positioning School)	マイケル・ポーターに代表されるように、当該市場において、ライバルよりも有利になるように自社を位置づけることを戦略の眼目に置いている。
4.アントレプレナー学派 (The Entrepreneurial School)	一人の起業家の直感、知識や知恵、経験、知見といった属人的な要素を中心に、戦略を企画・立案し、これを実行していく。
5. コグニティブ学派 (The Cognitive School)	戦略家ひいては経営者の精神 (Mind) に注目し、これを主に認知心理学などのフレームワークを用いて分析することで、戦略の企画・立案プロセスの解明を試みる。
6. ラーニング学派 (The Learning School)	決して形式的な計画によるのではなく、組織内のどこかで創発した行動やアイデアを戦略へと転換させ、組織に定着・実行させる。
7. パワー学派 (The Power School)	戦略家が個人もしくは組織の影響力を行使することで、思い描くような戦略上の方向性に社内外のステークホルダー達を導く。
8. カルチャー学派 (The Cultural School)	組織の文化や価値感は、当該組織が共有すべき利害のために、その組織の独自性を色濃く反映した戦略を形成する。また、その戦略は安定的であるために、戦略を変更しようとする抵抗や拒否が生じやすい。
9. エンバィロメント学派 (The Environmental School)	コンティンジェンシー理論 (条件適応理論) から派生したもので、この場合、戦略は環境に従う。
10. コンフィギュレーション学派 (The Configuration School)	当該組織が置かれた状況に応じて、戦略を継続させるに相応しいコンフィギュレーション (組織構成やその配置) を形成する。従って、必然的にトランスフォーメーション (転換) を伴うダイナミックなプロセスである。これは他の学派を包括するものであり、また統合し、調和を図る考え方である。

本稿は、有効性が高い経営戦略理論を有効活用するための要件を明らかにするために、いくつかの経営戦略理論に対する比較分析を行い、長所や短所を明らかにし、それぞれの理論を有効に活用するための考察を行うものである。

1. 分析対象とする経営戦略論

本稿における分析、考察の対象とする経営戦略理論は、主にミンツバーグの10分類におけるポジショニング学派とラーニング学派の代表的な理論とした。その理由は、この両学派は、それぞれ企業経営における外部環境に注目するものと内部環境に注目するものと考えることができ、どちらが有効性が高いのかという事がしばしば議論になるからである。

なお、外部環境と内部環境に注目して戦略を検討するというフレームは、1950年代にケネス・R・アンドルースが『経営戦略論』で提唱した、SWOTフレーム（内部環境の強み（S）、弱み（W）、外部環境における機会（O）、脅威（T））に始まるものであり、経営戦略理論の始祖²⁾ともいえる考え方である（図表2参照^{iv)}。その後、アンゾフマトリックスやSWOTフレームを核にして、そ



図表2. SWOT フレームによる戦略の立案と実行の基本モデル

2) 経営戦略理論の始祖としてはアンドルースだけではなく、アンドルースとほぼ同時期の1950年代に予算以外の根拠（戦略）に基づく経営として、市場と製品とい

の周辺に種々の戦略理論が形成されてきたとされている。

具体的な分析対象の理論は以下の通りである。

【ポジショニング学派の理論】（外部資源に注目した理論）

《A》競争の戦略（1979）& 競争優位の戦略（1987）（M.E.ポーター）

《B》コーペティション戦略（1995）（A.M.ブランデンバーガー& B.J.ネイルバフ）

【ラーニング学派の理論】（内部資源に注目した理論）

《C》コア・コンピタンス経営（1990）（C.K.プラハラッド& G.ハメル）

《D》ケイパビリティ競争論（1992）（G.ストーク・Jr.他）

《E》リソース・ベースト・ビューの競争戦略（1995）（D.J.コリス& C.A.モンゴメリー）

なお、上記した分析対象理論において、《A》と《C》は、同一著者による複数の論文を示しているが、複数の論文に記されている内容を一括りの内容として扱うこととする。

2. 経営戦略理論の比較分析フレーム

経営戦略理論の比較分析は、それぞれの理論が包含している戦略立案のための機能に注目して行う。具体的には、次の5つの観点で分析を行う。

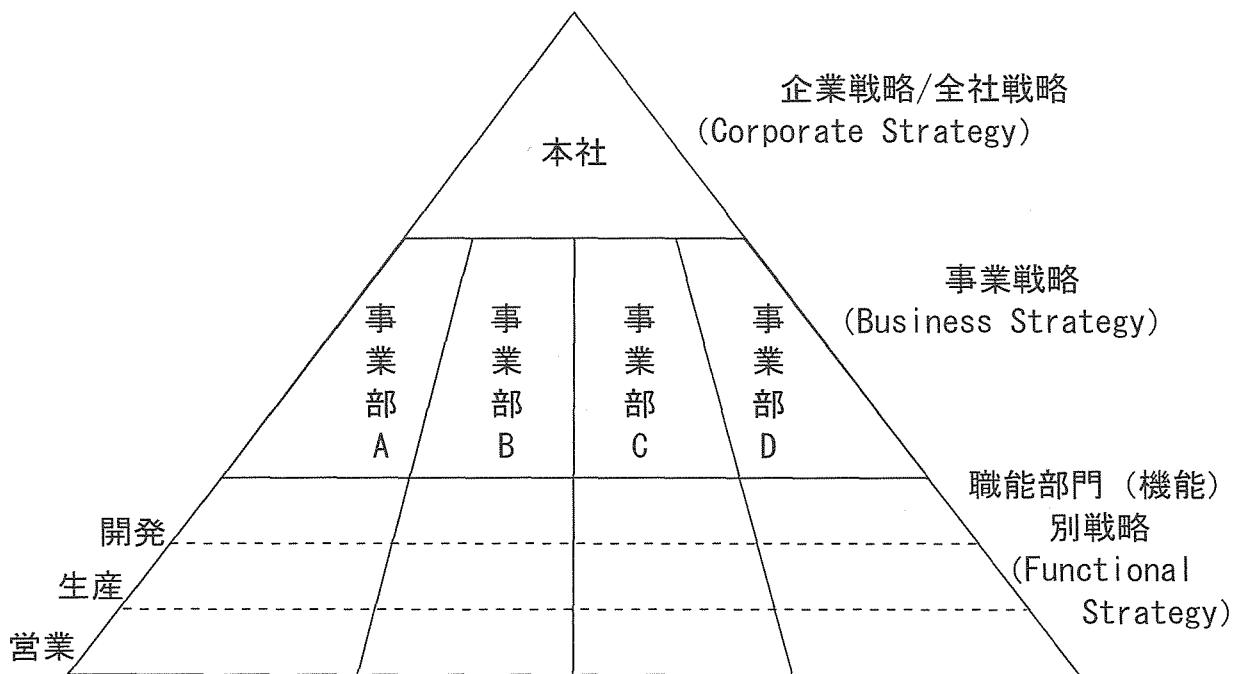
- 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方。
- 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール。
- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方。
- 観点4：分析結果などに基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方。

う二軸からなるアンゾフマトリックスを提唱したハリー・イゴール・アンゾフもその一人と言われている。

- 観点5：それぞれの理論がコミット（言及）している戦略のレベルと種類。

このような5つの観点で機能を分析しようとする理由は、それぞれの経営戦略理論の活用者（ユーザー）である経営者やビジネスパーソンが自社や自組織の経営戦略の立案という作業を行う場合の使い勝手や使いやすさ、および、課題などを明らかにするためである。

なお、観点5については補足説明が必要だろう。一般的に経営戦略理論といっても、経営戦略という用語が意味する内容には曖昧な部分があり、必ずしもすべての経営戦略理論で統一されているわけではない。経営戦略とは通常、「企業戦略／全社戦略（Corporate Strategy）」、「事業戦略（Business Strategy）」、「職能部門（機能）別戦略（Functional Strategy）」に分類されるが（図表3参照^{v)}）、経営戦略理論によって意味している戦略が異なる場合がある。また、経営戦略理論によっては、図表3に示した経営戦略以外の戦略、つまり、組織論（組織行動論を含む）的な施策との連携についてコミットしているものもあると考えられる。そのために、それぞれの経営戦略理論が関わっている戦略の



図表3. 戦略の種類と階層

レベルと種類に関する分析が必要になるのである。特に、組織論にコミットしている経営戦略理論を実際に活用する場合には、組織論に関する知見やスキルも欠かせないことになるので、観点5に基づく分析が必要となる。

3. 経営戦略論の機能分析

本節では、各経営戦略理論の機能分析結果について示すが、紙幅の都合でそれぞれの戦略理論の全ての機能を完全に説明することはできない。しかし、理論に盛り込まれている具体的な機能や内容のうち主なものを、箇条書きで紹介することとする。

《A》競争の戦略（1979）&競争優位の戦略（1987）（M.E.ポーター）^{vi), vii)}

(1) 基本的考え方

- ① 企業間競争は産業構造に支配される。
- ② 産業内の競争は5つの要因（新規参入の脅威、サプライヤーの交渉力、顧客の交渉力、代替製品や代替サービスの脅威、産業内のポジション争い）によって支配される。

(2) 分析手法・ツール

- ① 業界構造分析（5つの競争要因分析）
 - 1) 第一の脅威：新規参入の脅威
 - 2) 第二の脅威：サプライヤーの交渉力
 - 3) 第三の脅威：顧客の交渉力
 - 4) 第四の脅威：代替製品や代替サービスの脅威
 - 5) 第五の脅威：産業内のポジション争い
- ② 事業単位間の関連性が果たす役割を理解するための手法としての「バリュー・チェーン」（スキル移転、活動の共有の支援ツール）
 - 1) 価値を生み出す活動を主要活動の5つ（調達のリジスティクス、オペレーション、流通のリジスティクス、マーケティングと営業、サービス）

と、支援活動の4つ（企業インフラ、人材管理、R&D、調達）に分け、活動間の関連や連携について分析する。

(3) 手法・ツールのためのガイドライン・考え方

① 新規参入を躊躇すべき状況

- 1) 既存企業に、例えば余剰資金、信用余力、生産能力、流通チャネルや顧客への影響力など、反撃するための資源が豊富な場合。
- 2) 既存企業が市場シェアを守るために、あるいは産業全体が過剰生産のために価格の切り下げに踏み切りそうな場合。
- 3) 産業の成長スピードが遅く、ニュー・カマーを受け容れる余力に乏しく、産業内の関係者全ての業績に悪影響が及びそうな場合。

② サプライヤーの交渉力が強くなる場合

- 1) サプライヤーが絞り込まれており、これら少数のサプライヤーがその産業への供給を支配している場合。
- 2) 供給する製品の独自性が高く、あるいは少なくとも競合製品と明確に差別化されている場合、あるいは「スイッチング・コスト」が高い場合。
- 3) 納入先の産業に営業する際、他社製品と競争する必要がない場合。
- 4) サプライヤーが、納入先の産業を吸収統合（川下統合）できる可能性がある場合。
- 5) サプライヤーにとって、納入先の産業があまり重要ではない場合。

③ 顧客の交渉力が強くなる場合

- 1) 顧客の数が少なかったり、大量に購入していたりする場合。
- 2) 顧客が調達する製品が、標準的もしくは差別化されていない場合。
- 3) 顧客が調達する製品が、顧客の製品の一部であり、顧客の製品コストにおいて大きな部分を占める場合。
- 4) 利益が薄く、そのために調達コストを引き下げたいというインセンティブが顧客に強く働いている場合。
- 5) 顧客が調達する製品が、顧客の製品やサービスの質にあまり関係しない場合。

- 6) 顧客が調達する製品が、顧客にとってコスト削減に繋がらない場合。
 - 7) 顧客が川下統合することで、サプライヤーの製品を内製できる可能性が高い場合。
- ④ 代替製品として注意すべき製品の考え方
- 1) 自社が属する産業の製品をコスト・パフォーマンスで上回る傾向にあるもの。
 - 2) 収益製の高い産業が生産しているもの。
- ⑤ 同一産業内の競争を激化させる要因の考え方
- 1) ライバルが無数に存在する。あるいは、規模や影響力の面でほぼ同等である。
 - 2) 産業の成長率が低く、拡大志向の強い起用を巻き込んでの市場シェア争いが起きる。
 - 3) 製品やサービスに独自性が乏しく、スイッチング・コストを上昇させることができない。
 - 4) 固定費が高いか、製品が陳腐化しやすく、価格引き下げのインセンティブが生じやすい。
 - 5) 生産能力が大規模に増強される。
 - 6) 撤退障壁が高い。
 - 7) 競合他社が、その競争戦略、成り立ちや企業特性の点で多様である。
- (4) 戦略立案のためのガイドライン・考え方
- ① 各競争要因と向き合う場合のポジション (スタンス・立場)
- 1) 各競争要因から身を守るうえで、自社の能力を最大限に活かせるポジショニング。
 - 2) 各競争要因のバランスに影響を及ぼし、それによって自社のポジションを改善する戦略行動。
 - 3) 競合他社に先行して、各競争要因の新しいバランスに見合った戦略を選択することで、自社に有利に働くような変化を起こすために、各競争要因を生み出す原因の変化の予測とそのための方策。

② 戦略的な行動の考え方

- 1) 顧客がどのサプライヤーから調達するか、またサプライヤーがどの顧客に販売するかという選択は、戦略上の重要な意思決定として扱わなければならない。マイナスの影響を及ぼす力が最も弱そうな顧客またはサプライヤーを見つければ、自社の戦略体制を改善できる。
- 2) 製品を誰に売るかを選べる、つまり、顧客を選択できる状況をつくること。それぞれの顧客が同じ交渉力を備えているという状況はめったにないので、特定産業のみを相手にしている場合でも、その中には価格感度の低いセグメントがあるということを認識すること。

③ 企業戦略（ポジション）が満たすべき三つの基準

1) 産業の魅力度

- 新規参入する産業は魅力的か、あるいはその可能性がなければならない。

2) 参入コスト

- 参入コストが、将来の利益を相殺するほど高くてはならない。

3) 補強関係

- 新しい事業単位は、他の既存事業と結びつくことで、あるいは自立することで、競争優位を獲得するものでなければならない。
- 多角化する場合、新しい事業単位に圧倒的な競争優位がもたらされるか、その新しい事業体によって大きな競争優位が得られる可能性がなければならない。実際には、親会社はその事業体の競争戦略を大幅に見直したり、トップ・クラスのマネジメント・チームを送り込んだりして、参入してみたものの、競争優位が獲得できたのは、その直後の一度だけという場合があるので、競争優位の継続性には注意が必要となる。

④ 4つのコンセプトに基づく企業戦略の明確化のための考え方

1) ポートフォリオ・マネジメント

- このコンセプトの軸足は主に買収による多角化に置かれている。企

業は、健全で魅力的な事業を買収する。その際、買収先の有能な経営者からは買収後もその企業に残るという同意を取付けておく。買収事業が既存事業と同じ業界に属している必要はないが、ポートフォリオ・マネジメント戦略に長けた経営者は、たいてい買収対象事業の範囲をある程度制限する。これは要求される専門知識を広げすぎないことが目的である。

2) リストラクチャリング

- リストラクチャリングを採用する場合、各事業単位の再構築を推し進めるという積極的な役割に変わる。
- 新規事業は、必ずしも既存事業と関連しているとは限らない。必要なのは、当該事業に隠されているポテンシャルである。

3) スキルの移転

- このコンセプトは事業単位間の内部リレーションを活用する。
- これを判り易く表現するには、誤用されることが多い「シナジー」という考え方を避けて通れない。
- シナジーが具体的に定義されていても、それが現実化しない場合も多い。事業単位は協力し合うどころか、逆に反目してしまうことも珍しくない。つまり、追及すべきシナジーがはっきりしていても、しばしば組織的な障害に阻まれやすい。

4) 活動の共有

- バリュー・チェーンにおける活動を複数の事業部間で共有すること。
- ただし、活動の共有が必ずしも競争優位に結実するわけではない。さらに、メリットが生まれる可能性があっても、社内の強い抵抗に遭遇する場合もある。このような厳しい現実と直面すると、多くの企業は早々にシナジーを諦め、簡単そうなポートフォリオ・マネジメントに引きこもってしまう。

⑤ ポートフォリオ・マネジメントにおける株主価値創造

- 1) 株主には見つけることができない魅力的な買収案件を探し出すために、社内の専門能力と分析力を総動員する。
- 2) 全社的な資金調達力を背景に、有利な条件で資金提供する。
- 3) プロフェッショナル・マネジメントのスキルや規律を導入する。
- 4) 因習や当該事業への思い入れなどにとらわれることなく、質の高いフィードバックやコーチングを提供する。

⑥ スキル移転の成功要件

- 1) 複数の事業単位において会計や流通チャネルが類似している場合。
- 2) 規制や調達プロセスなど、バリュー・アクティビティが類似している場合。
- 3) 複数拠点のサービス組織を管理するなど、バリュー・チェーンの構成が類似している場合。
- 4) 低コスト戦略など、企業戦略のコンセプトが同じ場合。

⑦ 活動の共有を推進するための施策（水平メカニズムの導入）

- 1) コーポレート・アイデンティティの全社的な浸透。
- 2) 事業体の戦略を統合させる重要性を強調したミッション・ステートメント。
- 3) 業績以外の結果に報いるインセンティブ制度。
- 4) 複数の事業単位を横断するタスクフォース。

(5) コミットしている戦略のレベルと種類

① 企業戦略

- 1) 業界構造分析に基づくポジショニング
- 2) ポートフォリオ・マネジメント（4つのコンセプト）
- 3) リストラクチャリング（4つのコンセプト）
- 4) スキルの移転（4つのコンセプト）
- 5) 活動の共有（4つのコンセプト）

② 事業戦略

1) リストラクチャリング (4つのコンセプト)

③ 職能別戦略：言及内容なし

④ 組織論的施策

1) ポートフォリオ・マネジメントの前提としての組織要件

- 各事業単位の自律性
- 本社スタッフは数が少なく低コスト
- インセンティブは事業体の業績と連動

2) リストラクチャリングの前提としての組織要件

- 各事業単位の自律性
- 本社部門の能力と経営資源
- インセンティブは事業体の業績と連動

3) スキルの移転の前提としての組織要件

- 各事業単位の自律性と相互協力性
- 本社スタッフの高い能力とリーダーシップ
- 部門横断的な委員会やタスクフォースの高い能力
- インセンティブは全社業績と連動

4) 活動の共有の前提としての組織要件

- 異なる事業単位における活動共有の全社的な奨励
- 本社スタッフの高い能力とリーダーシップ
- インセンティブや全社業績との連動

《B》コーペティション戦略 (1995) (A.M.ブランデンバーガー & B.J.ネイルバフ)^{viii)}

(1) 基本的考え方

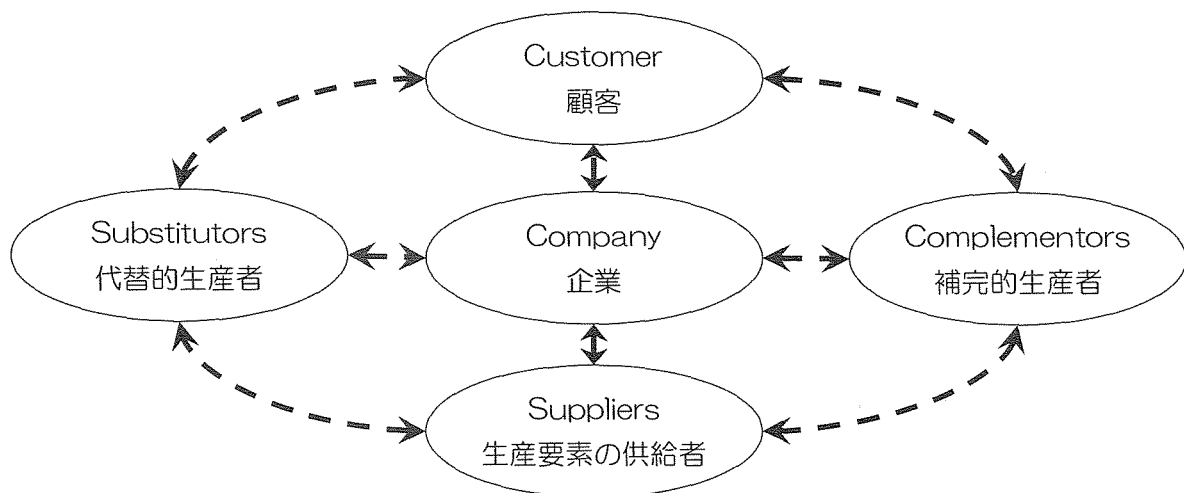
- ① ビジネスとは掛け金の高いゲームである。
- ② 戦争やスポーツと違って、ビジネスは勝負を争うものではない。またどれだけ上手にビジネスを行うか、でもない。

③ ビジネスが成功するかどうかは、確実に正しいゲームを行えるかどうかにかかっている。

(2) 分析手法・ツール

① 企業の価値相関図による相互依存関係の見極め

1) ビジネスにおけるゲームを正しく行うには、同じゲームに参加する全てのプレーヤーとの相互依存関係を正しく見極めなければならない。



図表4. 企業の価値相関図におけるプレーヤーと相互依存関係の見極め

(3) 手法・ツールのためのガイドライン・考え方

① 垂直軸と水平軸：垂直の軸に沿って、中心に置かれている企業へ生産要素を提供するものから、中心の企業の顧客への流れが描かれている。労働力や資源が供給者からこの企業へと流れ、財やサービスが企業から顧客へと流れているのである。マネーの流れは全く逆である。顧客から企業へ、企業から供給者へと流れている。水平軸に沿って描かれているのは、取引はないが相互依存関係にあるプレーヤーである。それらは、代替的生産者 (substitutions) と補完的生産者 (complementors) とに分類することができる。

② 代替的生産者：代替的生産者とは、中心に描かれている企業と同じ種類の財を生産している生産者のことである。

③ 補完的生産者：補完的生産者とは、中心に描かれている企業が生産する財と補完的な関係を持つ財を、生産するもののことを言う。

(4) 戦略立案のためのガイドライン・考え方

① 対称性の理解による応用の発見：価値相関図は、二つの重要な対称を示している。第一に供給者と顧客であり、第二に代替的生産者と補完的生産者である。それらの対称性を理解することによって、経営者は、ゲームを変更させる戦略や、現存する戦略の新しい応用の仕方を見つけることが可能となる。

② ビジネスにおけるゲームの捉え方

1) ゲームの構成要素はプレーヤー (players), 付加価値 (added values), ルール (rules), 戦術 (tactics), 範囲 (scope) の5つで, PARTS と呼ばれ, ゲームを変えるためにはこれらの構成要素のうち最低一つを変えなければならない。

➤ 価値相関図においてみたように, プレーヤーとは, 顧客, 供給者, 代替的生産者は, 補完的生産者らのことである。これらのプレーヤーは, いつも同じものに固定されているわけではない。

➤ 付加価値とは, プレーヤーがそのゲームに持ち込む価値のことである。自分あるいは自社をさらに価値のあるプレーヤーにすることは可能である。言い換えれば, 付加価値を高めることが可能なのである。また, 他のプレーヤーの付加価値を低くすることも可能である。

➤ ルールは, ゲームの構造を規定するものである。ビジネスにおいて, 普遍的なルールなど存在しない。ルールは, 法律, 商慣習, 契約などから生まれてくるものである。プレーヤーは, 自分に有利なようにルールを用いることはもちろんのこと, それらを改訂したり, 新しいルールを作ったりできる。

➤ 戦術は, プレーヤーがゲームを認識するためにとる行動のことである。これは, 誤った認識をなくすために用いられる場合もあれば, 逆に不確実性を増大させるために用いられる場合もある。

➤ 範囲は、ゲームの境界を定めている。プレイヤーは、ゲームの境界を変更することができる。

- 2) ゲームは単に参加するよりも、自らゲームを変更し創りだした方が報酬が大きくなる。
- 3) ゲームを変えて利益を得ることは、他人の犠牲を伴うと考えてしまうのは誤りである。そのように考えてしまうと、双方が勝つ機会をミスミス逃してしまうことになる。双方が勝つ戦略と、勝つか負けるかの戦略の両方を追及することがより大きな報酬をもたらす。
- 4) ゲームを変える際、模倣されることを恐れるあまり、自分にしかできない何かを見つけなければならないと信じてしまうことがある。しかし、ゲームを変える方法を思いつき実行したならば、模倣されることは許容すべきである。少なくとも一定期間はそれによる利益を得られる可能性があるのだから。必ずしも独自であることが成功の必要条件ではない。

③ プレーヤーの捉え方

- 1) プレーするコストを変えることで、プレーヤーを変えることができる。
- 2) 補完財の製造特許などを有している場合、これを放棄することで多くの新たなプレーヤーがこのゲームに参加してくる可能性がある。

④ 付加価値の捉え方

- 1) 自社の提供する付加価値が模倣される前に、ブランドを築くことによって付加価値を守ることができる。

⑤ ルールの捉え方

- 1) ビジネスにおける交渉がルールなしに行われている場合に、新しいルールを設定することでどのようにゲームが変わるかを考える必要がある。
- 2) ゲームの変更は、慎重に考えなければならない。自分がルールを創ったり変更したりできるのと同じように、他のプレーヤーにもやはりそれらのことができるので、安易なルール変更は強烈な反撃をもたらすことになる。

⑥ 戦術（認識）の捉え方

- 1) ここで言う戦術とは認識である。誰がプレーヤーなのか、何が付加価値なのか、ルールとは何なのか、といったことに対して、全ての人々が同意できる保証はない。同様に、全ての行動とそれらに対する反応の意味についても、明らかではない。ビジネスは不確実性に満ちており、これを活用するのである。
- 2) 戦術は、プレーヤーが不確実な状況をどう捉えるかに対して影響を与え、それらの行動を特徴づけるのである。誤った認識をなくす戦術もあれば、不確実性をつくり出す戦術もある。

⑦ 範囲の捉え方

- 1) ゲームは空間的にも時間的にも広がりをもっている。ある場所で起こっているゲームは、他の場所で起こっている別のゲームに影響を与える。また、今日のゲームは明日のゲームに影響を与える。
- 2) 他のゲームとの関連を作り出すことによって、ゲームを拡大することもできるし、関連を断ち切ることによってゲームを縮小することもできる。どちらも利益となりうる行動である。

(5) コミットしている戦略のレベルと種類

① 企業戦略

- 1) ゲーム（プレーヤー、付加価値、ルール、戦術（認識）、範囲）の変更によるポジショニング

② 事業戦略：言及なし

③ 職能別戦略：言及なし

④ 組織論的施策：言及なし

【ラーニング学派の理論】（内部資源に注目した理論）

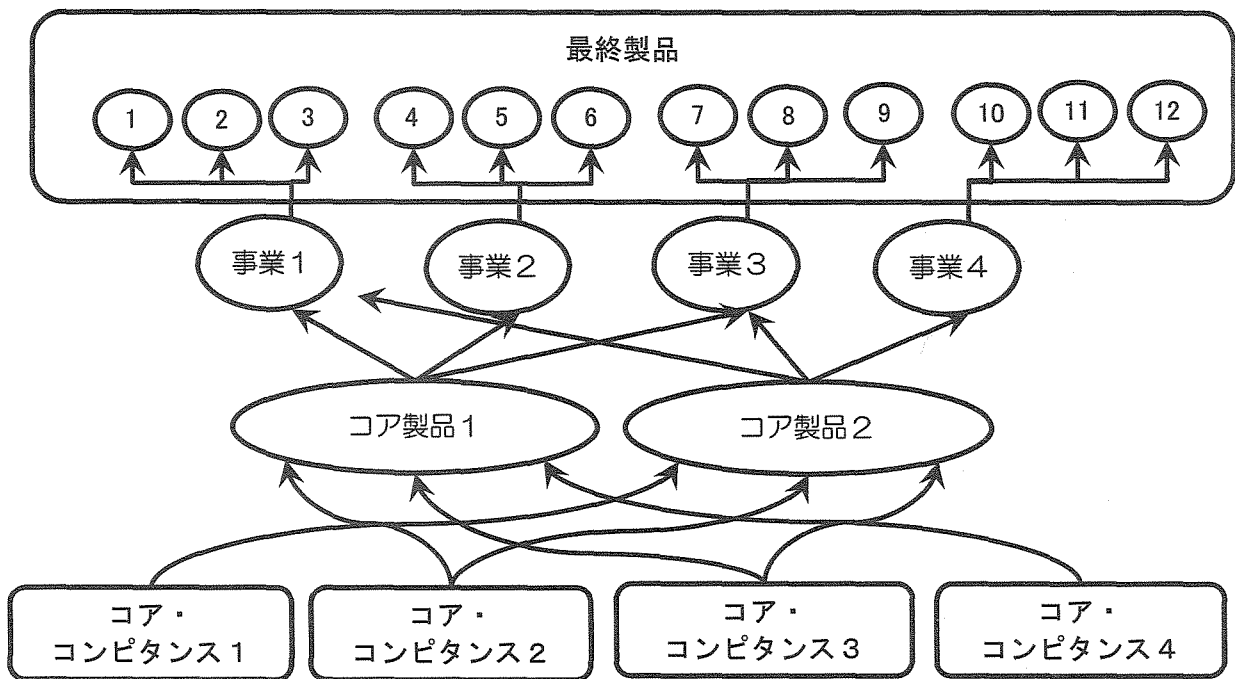
《C》コア・コンピタンス経営（1990）（C.K.プラハラッド&G.ハメル）^{ix)}

(1) 基本的考え方

- ① 競争優位の源泉：競争優位の源泉とは、経営者が、その姿を絶えず変え

ているビジネスチャンスに各事業がいち早く適応できるように、社内の技術や生産能力をコンピタンスに結びつきられるかどうかである。

- ② 技術力の活用を阻害する組織的問題：強力な技術力を蓄えているにも関わらず、これを各事業単位が活用することを不要に制限していることが問題なのである。
- ③ コア・コンピタンスによる企業の成長と発展：成長と発展の企業はまるで、樹木のように根から成長する。コア製品はコア・コンピタンスによって育てられ、事業単位が生まれ、さまざまな最終製品が開発されていく（図表5参照）。



図表5. コンピタンス：競争優位のルーツ

(2) 分析手法・ツール

① 自社のコア・コンピタンスを特定するための三条件

- 1) 第一に、コア・コンピタンスは、広範かつ多様の市場へ参入する可能性をもたらすものでなければならない。
- 2) 第二に、最終製品が顧客にもたらす価値に貢献するものでなければな

らない。

3) 第三に、ライバルには模倣するのが難しいものでなければならない。

(3) 手法・ツールのためのガイドライン

- ① 広範かつ多様な市場への参入を可能にするコンピタンスの事例：ディスプレイ技術
- ② 最終製品が顧客にもたらす価値に貢献するコンピタンスの事例：エンジン
- ③ 複雑な融合による模倣困難さ：コア・コンピタンスが様々な技術と生産スキルが複雑に融合したものであれば、模倣はますます難しくなる。ライバルによって部分的に模倣されることもある。しかし、社内調整を繰り返し、流れの学習によって築かれたコンピタンスを完全に再現することは、至難の業となる。

(4) 戦略立案のためのガイドライン・考え方

- ① コア・コンピタンス，コア製品という概念から企業を捉えなおす重要性
 - 1) どのようなコア・コンピタンスを育成・構築すべきかが明らかにしていないと、アライアンスやアウトソーシングについて優れた戦略を立てられない。
 - 2) 多くの場合コンピタンスを構築するための技術資源が欠けているわけではなく、コンピタンスの育成を奨励するビジョン，多種多様な事業に散在している資源を結集するマネジメント手法が欠けている。
- ② コア・コンピタンス，コア製品の重要性を十分に認識しない場合に発生しやすい弊害
 - 1) コア・コンピタンスとコア製品開発への過少投資
 - 2) コア人材の囲い込み。コア人材の知見やスキルが社内で有効活用されずに一部のセクションに囲い込まれてしまう弊害。
 - 3) 限定されたイノベーション。全社的に拡がるべきイノベーションが拡がらないという弊害。

③ SBU という思考の罫

1) 「SBU」(Strategic Business Unit: 戦略事業単位) という思考の罫にはまってしまった経営者は、コア・コンピタンスの意味を理解することによって、その事業部が生産する製品を構成する極めて重要性の高いコンポーネントを外部依存していることの脆弱性に気づかされる。これらはコンポーネントではなく、むしろ最終製品の競争優位を左右するコア製品なのである。そしてコア製品とは、コア・コンピタンスが実体化したものにほかならない。

④ 組織運営施策の役割の重要性

1) コア・コンピタンスやコア製品を構築しようとする多角化企業の場合、情報システム、コミュニケーション・スタイル、キャリア・パス、経営者報奨制度などが、それぞれの事業部門の権限よりも上位に位置づけられないと、コア・コンピタンスは破壊されてしまう。

(5) コミットしている戦略のレベルと種類

- ① 企業戦略：コア・コンピタンス，コア製品の見極めと確立
- ② 事業戦略：言及なし
- ③ 職能別戦略：言及なし
- ④ 組織論的施策：組織運営システムの要件（情報システム，コミュニケーション・スタイル，キャリア・パス，経営者報奨制度等）

《D》ケイパビリティ競争論（1992）（G. ストーク・Jr. 他）^{x)}

(1) 基本的考え方

- ① コンセプトとしてのケイパビリティ・ベース競争：高い品質水準を維持し続ける，高度化する顧客ニーズを正確に見抜く，新興市場を開拓する，新規事業を立ち上げる，新たなアイデアを開発し新たなイノベーションを巻き起こしたりすることができる。これらは全て，その企業の基本特性を反映したものである。これこそ，ケイパビリティ・ベース競争と呼ぶ企業戦略のコンセプトである。

② ケイパビリティ・ベース競争の基本原則

- 1) 企業戦略を構成する要素は、製品や市場ではなく、ビジネスプロセスである。
- 2) 主要なビジネスプロセスを、他社に勝る価値を継続的に顧客に提供できるような戦略的ケイパビリティへと転換することが、競争の勝敗を左右する。
- 3) SBU と機能部門を結びつける一方、双方の力をこれまでの限界を超えて引き出すためにインフラに戦略的に投資し、戦略的ケイパビリティを構築する。
- 4) ケイパビリティは必然的に複数の機能部門にまたがるため、ケイパビリティ戦略を推進するのは CEO の仕事である。

(2) 分析手法・ツール：言及なし。

(3) 手法・ツールのためのガイドライン・考え方：言及なし

(4) 戦略立案のためのガイドライン・考え方

① ケイパビリティの構築に成功した企業が実現する能力

- 1) スピード：顧客ニーズや市場からの要求に素早く対応し、新しいアイデアや新しい技術を迅速に製品に反映させる能力。
- 2) 整合性：顧客の期待を的確に反映した製品を生産する能力。
- 3) 明瞭性：事業環境を具体的に把握するとともに、これによって高度化する顧客のニーズとウォンツを予測・対応する能力。
- 4) 俊敏性：多種多様な事業環境に適応する能力。
- 5) 革新性：新しいアイデアを生み出すとともに、既存の要素を組み合わせ、新たな価値創造の源泉を創出する能力。

② ケイパビリティ競争企業に転換するための4段階

- 1) 野心的な目標の実現に向けて、戦略のフレームワークを転換する。
- 2) 選択したケイパビリティを中心に据えて組織を設計し、ケイパビリティの実現に欠かせないスキルと経営資源を社内に整える。
- 3) 成果を可視化し、業績評価基準と報酬を整合させる。

- 4) 改革のリーダーシップはCEOが握る。
- (5) コミットしている戦略のレベルと種類
- ① 企業戦略：CEO主導のケイパビリティ戦略
 - ② 事業戦略：言及なし
 - ③ 職能別戦略：言及なし
 - ④ 組織論的施策
 - 1) SBUと職能部門の連携強化およびインフラ整備
 - 2) 成果を可視化し、業績評価基準と報酬を整合させる
 - 3) CEOによる改革のリーダーシップ

《E》リソース・ベースト・ビューの競争戦略（1995）（D.J. コリス & C.A. モンゴメリー）^{xi)}

- (1) 基本的考え方
- ① コンセプトとしてのリソース・ベースト・ビュー：リソース・ベースト・ビュー（以降、RBV）は、企業内部における経営資源の分析と、産業や競争環境という外部分析を組み合わせたものであり、内部と外部の視点を融合することで、これらを進化させるものである。
- (2) 分析手法・ツール
- ① 競争力のある経営資源の評価：模倣困難性、持続性、帰属性、代替可能性競争優位による経営資源の競争力の見極め
- (3) 手法・ツールのためのガイドライン・考え方
- ① 模倣困難性の見極め：永遠に模倣不可能な資源など存在しない。ライバルは遅かれ早かれ、有益な資源のほとんどを模倣する術を見つける。しかし、以下に挙げる4つの特徴のどれか一つでも備えた資源を核とする戦略を打ち出せば、ライバルの機先を制し、しばらくの間は利益を維持できる可能性が高い。
 - 1) 「物理的な独自性」であり、これは文字どおり複製しようの無いものである。地の利に優れた不動産、天然資源の採掘権、あるいは医薬品の特

許などは、真似しようにもできない。自社資源の多くがこの特徴を備えているとつい考えがちだが、よくよく見てみると、そのような資源はめったにない。

- 2) 第一の特徴に較べて、経済学者が「経済依存性」と呼ぶ特徴を備えている資源はさらに模倣が難しい。簡単に言うと、このような資源は企業が経営権を蓄積する過程で獲得されたノウハウであり、その企業固有のもの、他に類を見ないものである。従って、探して買い取れば解決するものではない。このような資源は時間をかけて積み上げられるものであり、その過程を早送りすることはできない。
 - 3) 資源と企業の成功との「因果関係が曖昧」な場合、このような資源は模倣しにくい。潜在的なライバルは、有益な資源が何なのか、あるいはこれをどのように再生産すればよいのか、正確にわからず、手も足も出ない。
 - 4) ライバルを出し抜くために、資産に巨額を投資し「経済的障壁」を築くことで、資源の模倣を防ぐこともできる。ただし、市場の潜在余力が限られている場合、ライバルはその資源を模倣できたにしても、それをしないことが多い。
- ② 持続性：資源の寿命が長ければ長いほど、その価値は高い。持続性は模倣困難性と同じく、その資源が長期にわたり競争優位を支えられるか否かを判断する基準である。長期にわたり安定している産業もあるとは言え、ほとんどの産業は変化が早く、資源の価値は瞬く間に低減してしまうことを現代のマネジャーたちはわかっている。
- ③ 帰属性：資源を所有する企業が、それがもたらす利益の全てを享受できるとは限らない。実際、資源がもたらす価値は、常に様々なプレーヤー、例えば顧客、代理店、サプライヤー、そして従業員の間で力関係によって、その配分が決まる。
- ④ 代替可能性：独自の資源が、全く異なる資源に取って代わられる可能性がどの程度あるのか。

- ⑤ 競争優位：自社資源を評価するにあたって、マネジャーが犯す最大の過ちは、他社の資源と比較するのを怠ることである。余りにも多くの場合、コア・コンピタンスは、決して落第点が見つからない「自画自賛」の活動になっている。つまり、社内一と呼ばれる分野はどのような企業にもあるので、それをコア・コンピタンスと称しているだけである。

しかし残念ながら、コア・コンピタンスとは、社内の活動の中で何が一番得意なのか、といった身内の評価にあるものであってはならない。コア・コンピタンスは、自社がライバルより優れている分野はどこか、厳格に評価する外部の第三者分析によるべきであり、その意味では「(他社と比較して)傑出した(ディステインクティブ)コンピタンス」という表現がよりしっくりくる。

(4) 戦略立案のガイドライン・考え方

① RBV の導入時

1) 原則的には、上記した(2)①の5つの基準を満たした資源を踏まえたうえで、RBVの戦略プランニングに取り掛かるべきである。このような資源の中で、最も重要なものはたいてい無形であり、それゆえ、組織文化、技術、変革リーダーといった、「ソフト資産」に注目したアプローチが必要となる。

2) 他社にはない資産やケイパビリティを備えたとしても、それで安泰というわけではない。価値ある資源が他の資源と結びつき、それが正しく機能するような企業方針や事業活動に組み込まれて、初めて独自の市場ポジションを獲得できる。また、ライバルにも何らかのコア・コンピタンスがあることを念頭に置くべきである。

- ② 資源の質を高める方法：資源の価値を高めるには、既存の得意分野から一段上へ移行する必要がある。それは、以下のような方法で実現することができる。

1) 新たな資源を追加する方法で（インテルが自社の技術資源に「インテル・インサイド」というブランドを冠することで付加価値を創造した手

法など)

- 2) 既存のケイパビリティに代替する資源への転換を図ることである。
- 3) より魅力的な産業に参入するために、資源をグレード・アップさせることによって、生産効率を高めたり、製品の高品質化などを図る。

③ 自社資源を活用した企業戦略：企業戦略は、自社資源をフル活用することで、これら資源を活かせる市場において競争優位を確立する、あるいは他の市場に新規参入することで、資源の価値を向上させること目標とすべきである。

- 1) 企業戦略を効果的に実行するには、自社の事業領域を絶えず再評価することが欠かせない。
- 2) 従って戦略立案者は、価値ある自社資源はどの市場に適応しうるのか、その範囲について自問自答しなければならない。

④ 自社資源活用戦略の犯しがちな過ち：自社資源の多面的活用によって成長を目指す場合、犯しがちで高くつく三つの戦略上の過ちに、注意しなければならない。

- 1) 特定の資産や組織能力に基づくケイパビリティの適用範囲を過大評価する傾向がみられる。皮肉なことに、価値ある資源は模倣しにくいいため、当該企業ですら、新たに参入する市場において、この資源を再現することが難しかったりする。
- 2) 自分たちは収益性の高い産業で勝負できる力があると過信しがちである。このような産業は通常、参入障壁が高く、ライバルの数が限られるからこそ、魅力的なのである。しかし、参入障壁は資源障壁でもある。ライバルたちが、この市場への参入は一筋縄にはいかないと感じるのは、必要な資源を蓄積することが難しいからである。もしそれが簡単にできるならば、多くのライバルがこのチャンスに群がり、そうなれば当該産業の収益性も低下するはずである。
- 3) それほど独自性の高くない資源、例えば一般的なリーン生産方式といったものを、新規市場における競争優位の源泉と思い込み、その市場

固有の競争力学を無視してしまうことである。

(5) コミットしている戦略のレベルと種類

- ① 企業戦略：自社の経営資源を活用した企業戦略
- ② 事業戦略：言及なし
- ③ 職能別戦略：言及なし
- ④ 組織論的施策：組織能力に基づくケイパビリティの活用

4. 経営戦略論を活用するための知識とスキルに関する考察

前節に示した5つの経営戦略論の分析結果の要約を図表6に示すが、この結果から以下のようなことが見て取れる。

〈ア〉 全ての企業戦略に言及しており、企業戦略としてそれぞれの経営戦略理論を述べている。

〈イ〉 事業戦略に言及しているのは「《A》競争の戦略&競争優位の戦略」の経営戦略理論だけである。

〈ウ〉 職能別戦略に言及している理論は一つもない。

〈エ〉 戦略を立案するための分析手法・ツールあるいはそれに準じるもの、およびその手法・ツールを活用するためのガイドラインや考え方については、「《D》ケイパビリティ戦略」を除く4つの戦略理論で示されている。

〈オ〉 戦略立案のガイドライン・考え方については、どの戦略理論でも比較的詳細に記述されている。

〈カ〉 「《A》競争の戦略&競争優位の戦略」だけが2つの論文を一括りにした理論であるためでもあると考えられるが、「業界構造分析」「バリュー・チェーン分析」といった二つの分析手法・ツールを提示しており、また、手法・ツールのためのガイドライン・考え方、および、戦略立案のためのガイドライン・考え方なども最も詳しく説明している。

〈キ〉 ラーニング学派に分類される「《C》コア・コンピタンス経営」「《D》

「ケイパビリティ競争」「《E》RBVの競争戦略」はどれもコミットしている戦略のレベルと種類が、“企業戦略”と“組織的施策”となっている。

上記した分析結果に対する考察を以下に行う。

(1) 全ての論文が企業戦略を提示していること（〈ア〉）に関する考察

企業戦略は図表3に示した通り企業全体の中長期的な方針・方向性といった戦略なので、経営戦略理論として最優先で企業戦略を取り上げるのは当然と考えられる。なぜなら、企業戦略が適切に設定されないかぎり、当該企業の中長期的な成功は望めないからである。しかし、だからといって事業戦略や職能別戦略が不必要ということではない。企業戦略が適切に立案されていたとしても、事業戦略や職能戦略、さらに言えば組織運営に関わる施策・戦略も適切に立案・実施されないと、その会社が目指す業績を上げることはできない。

(2) 「《A》競争の戦略&競争優位の戦略」だけが事業戦略に言及しており、2つの分析手法・ツールを提示し、各種説明も詳しく行われていること（〈イ〉、〈カ〉）に対する考察

既に述べたことだが「《A》競争の戦略&競争優位の戦略」がポーターの2編の論文を一括りにした経営理論として扱ったため、他の理論に比べて記述量が多かったことも影響していると思われる。しかし、それ以上に、この理論の完成度の高さが、各種の説明が詳しく行われていることに現れている。

ポジショニングに基づくポーター理論に対しては、一部に批判的な見解もあるようだが、その批判が妥当なものかどうかは本稿では判断できない。しかし、少なくともいえることは、ポーターが提示した2つの分析手法“業界構造分析（ファイブ・フォーセス）”と“バリュー・チェーン”は、日本においても知名度は群を抜いており、ツールの妥当性も高いと筆者は実感している。ただし、日本の多くのビジネスパーソンに充分理解されていないか、誤解されているのが“バリュー・チェーン”つまり価値連鎖の考え方である。バリュー・チェー

ンの理解を深めるだけで、戦略立案能力は間違いなく向上するであろう。そして少なくとも、バリュー・チェーンによって分析される内容は、ポジショニングではなく、ポーターが示した4つのコンセプトのうちの、スキルの移転、活動の共有などに関わるものである³⁾。なお、筆者はここでポーターに対して肯定的な意見を述べたが、だからといってポジショニング理論を信奉しているわけではない。

(3) 職能別戦略にどの理論も言及していないこと (<ウ>) に関する考察

経営戦略理論において職能別戦略が全く語られていないかどうかは本稿の分析だけでは確定的なことは言えない。しかし、経営戦略理論の分野は、経営管理各論だけでなく生産管理論やコンティンジェンシー理論などをルーツとして派生している。一方、経営管理各論は各論の内容（例えば、人事労務、マーケティング、生産管理、財務管理等）ごとに分野を形成して発展を遂げたため、オリジナルの経営管理各論と差別化する方向で研究がすすめられた。このような歴史的経緯が影響して、職能別の戦略については触れられていないものと考えられる^{xii)}。

(4) 5つの理論のうち4つまでがそれぞれの理論で必要とする分析手法・ツールを提示していること (<エ>) に関する考察

全てではないものの多くの経営戦略理論がそれぞれの理論で必要とする戦略立案のための情報をえるための分析手法・ツールを提示していることは、それらの経営戦略理論が具体的な戦略の立案方法の提示を企図しているためと考えられる。ただし、戦略を立案するためには必要情報を得るだけでは不十分である。有効性と実践性・具体性が高い戦略を立案するためには、創発的な思考活動が欠かせない。これがビジネスの現場における最大の課題と考えられる。

3) ポーターは“バリュー・チェーン”を応用した“バリュー・システム”という分析手法も提示しているが、これはバリュー・チェーンと異なり、企業のポジショニングなどを明らかにするためのツールである。

(5) どの理論でも戦略立案のガイドライン・考え方については比較的詳細に説明されていること（〈オ〉）に関する考察

(4)でも述べたが、戦略を立案するためには、それぞれの企業や事業体が置かれた状況に応じて、有効性などの高いアイデアを戦略として創発しなければならない。どの経営戦略理論の著者もこの創発的発想を支援するために、色々なことを記述するので、結果として、戦略立案の考え方などの記述量が増えるものと考えられる。

一般的に、戦略立案の考え方・ガイドラインとして提示される情報は、成功事例である。これは、経営戦略理論に関する理論構築が、多くの企業の事例分析に基づいたためであるが、事例紹介をしていくと、どうしても記述量は多くならざるをえない。

(6) ラーニング学派に分類される「《C》コア・コンピタンス経営」「《D》ケイパビリティ競争」「《E》RBVの競争戦略」はそれもコミットしている戦略のレベルと種類が、“企業戦略”と“組織的施策”となっていること（〈キ〉）に関する考察

3つのラーニング学派の理論がすべて“企業戦略”だけでなく“組織的施策”となっているのは、いわゆるラーニング学派の戦略を実現するためには、組織論的な施策の必要性が高いためと考えられる。

しかし、組織に関わる研究分野もこれまでに分化と統合が度々起こり、現在では、組織論、組織行動論、組織文化論などがあり、これらを一括りに広義の組織論と呼ぶこともできる。

いずれにせよ、組織論は経営戦略理論は密接に関わっているにもかかわらず、研究分野としては一定の距離を保っていた。したがって、経営戦略理論における戦略立案の補助的な情報として提示する場合には、どうしてもリーダーシップやコミュニケーションといった表層的なレベルでの言及に留まってしまうという課題を抱えているようである。

図表6. 経営戦略論の分析結果の要約

	《A》競争の戦略&競争優位の戦略	《B》コーペティション経営
基本的考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業間競争は産業構造に支配される ② 産業内の競争は5つ(新規参入の脅威, サプライヤーの交渉力, 顧客の交渉力, 代替製品や代替サービスの脅威, 産業内のポジション争い)の要因によって支配される 	<ul style="list-style-type: none"> ① ビジネスとは掛金の高いゲーム ② ビジネスは勝負を争うものではない ③ ビジネスの成功は, 確実に正しいゲームを行えるかどうかにかかっている
分析手法・ツール	<ul style="list-style-type: none"> ① 業界構造分析(5つの競争要因分析) ② 事業単位間の関連性が果たす役割を理解するための手法としての「バリュー・チェーン」(スキル移転, 活動の共有の支援ツール) 	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業の価値相関図による相互依存関係の見極め
手法・ツールのためのガイドライン・考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① 新規参入を躊躇すべき状況 ② サプライヤーの交渉力が強くなる場合 ③ 顧客の交渉力が強くなる場合 ④ 代替製品として注意すべき製品の考え方 ⑤ 同一企業内の競争を激化させる要因の考え方 	<ul style="list-style-type: none"> ① 垂直軸と水平軸について ② 代替的生産者について ③ 補完的生産者について
戦略立案のためのガイドライン・考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① 各競争要因と向き合うポジション(スタンス・立場) ② 戦略的な行動 ③ 企業戦略(ポジション)が満たすべき3つの基準 ④ 4つのコンセプト(PPM, リストラクチャリング, スキルの移転, 活動の共有)に基づく企業戦略の明確化のための考え方 ⑤ ポートフォリオ・マネジメントにおける株主価値創造 ⑥ スキル移転の成功要件 ⑦ 活動を共有するための施策(推進メカニズムの導入) 	<ul style="list-style-type: none"> ① 対称性の理解による応用の発見について ② ビジネスにおけるゲームの捉え方 ③ プレーヤーの捉え方 ④ 付加価値の捉え方 ⑤ ルールの捉え方 ⑥ 戦術(認識)の捉え方 ⑦ 範囲の捉え方
コミットしている戦略のレベルと種類	企業戦略：◎詳細に言及している 事業戦略：○言及している 職能別戦略：×言及なし 組織的施策：○言及している	企業戦略：◎詳細に言及している 事業戦略：×言及していない 職能別戦略：×言及していない 組織論的施策：×言及していない

図表 6. 経営戦略論の分析結果の要約 (つづき)

	《C》コア・コンピタンス経営	《D》ケイパビリティ競争	《D》RVBの競争戦略
基本的考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① 競争優位の源泉について ② 技術力の活用を阻害する組織的問題について ③ コア・コンピタンスによる企業の成長と発展について 	<ul style="list-style-type: none"> ① コンセプトとしてのケイパビリティ・ベース競争 ② ケイパビリティ・ベース競争の基本原則 	<ul style="list-style-type: none"> ① コンセプトとしてのリソース・ベースト・ビュー
分析手法・ツール	<ul style="list-style-type: none"> ① 自社のコア・コンピタンスを特定するための三条件 	言及なし	<ul style="list-style-type: none"> ① 競争力のある経営資源の評価
手法・ツールのためのガイドライン・考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① 広範かつ多様な市場への参入を可能にするコンピタンスの事例 ② 最終製品が顧客にもたらす価値に貢献するコンピタンスの事例 ③ 複雑な融合による模倣困難さ 	言及なし	<ul style="list-style-type: none"> ① 模倣困難性の見極め ② 持続性 ③ 帰属性 ④ 代替可能性 ⑤ 競争優位
戦略立案のためのガイドライン・考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① コア・コンピタンス, コア製品という概念から企業を捉えなおす重要性 ② コア・コンピタンス, コア製品の重要性を十分に認識しない場合に発生しやすい弊害 ③ SBUという思考の罫 ④ 組織運営施策の役割の重要性 	<ul style="list-style-type: none"> ① ケイパビリティの構築に成功した企業が実現する能力 ② ケイパビリティ競争企業に転換するための4段階 	<ul style="list-style-type: none"> ① RBV 導入時 ② 経営資源の質を高める方法 ③ 自社資源を活用した企業戦略 ④ 自社資源活用戦略の犯しがちな過ち
コミットしている戦略のレベルと種類	企業戦略：○言及している 事業戦略：×言及なし 職能別戦略：×言及なし 組織的施策：○言及している	企業戦略：○言及している 事業戦略：×言及していない 職能別戦略：×言及していない 組織論的施策：○言及している	企業戦略：○言及している 事業戦略：×言及していない 職能別戦略：×言及していない 組織論的施策：○言及している

5. 結論と今後の課題

本稿での分析は、図表1の分類において“ポジショニング学派”と“ラーニング学派”に分類される経営戦略理論をそれぞれ前者については2件、後者については3件分析しただけなので、ミンツバーグが論じているような学派の優劣や長所・短所などについて、何らかの結論を導けるものではない。

しかし、5件という少ない分析結果とはいえ、本稿での分析結果の傾向から、経営戦略理論全般の特徴あるいは課題などについてはある程度見えてくるものがある。

最初に特徴であるが、多くの経営戦略理論をそれぞれの理論に基づいて経営戦略を立案するための分析手法・ツールといったものを提案・提示しているようであり、その分析を行う際のガイドラインあるいは考え方についても、比較的詳細に記述されている。したがって、各経営戦略理論を熟読し、それぞれの戦略理論の基本的考え方や分析ツールを活用する際の考え方などを十分に理解すれば、当該理論に基づいて戦略を立案するための基礎情報を得るための分析はできるようになる可能性が高いと考えられる。

しかし、これだけでは経営戦略の立案には至らない。理論に従った経営戦略を立案するためには、どうしても“立案”という創発的な思考作業を行わなければならない。各経営戦略理論においては、その際の考え方などを事例などを多用しながら説明しているが、たとえこの説明の内容を十分に理解したとしても、それぞれの経営戦略理論の発明者（著者）らと同水準の思考能力を手に入れることは難しい。

前述した分析のための思考作業は、一定の考え方と手順を踏んで、正しいことを確認しながら進めて行く“演繹的論理展開（演繹的推論）”となるので、必要な知識などを十分に理解すれば可能となる。しかし、戦略立案（戦略創造）といった創発的な思考作業には発想が必要となり、そのためには“帰納的論理展開（推論）”が不可欠となる。しかも、中長期的戦略を立案する場合には、時間の経過とともに発生する変化を考慮する必要もある。ゲーム論的な表現を

するならば、当該戦略に参加している各プレイヤーが及ぼすそれぞれの戦略や施策などによる相互変化・相互影響についても配慮する必要がでてくる。このような変化は、自社の組織内でも発生する。このような時間経過に伴う相互変化の影響を考慮する思考法はいわゆる“弁証法”と呼ばれる思考法の範疇に入る。

画一的な分析一辺倒ではなく、柔軟な発想や試行錯誤、創発が戦略立案には不可欠といった主張をしているのは図表1の戦略論の10の学派を設定したミンツバーグである。ミンツバーグは、戦略立案に際しては非連続的な変化を前提とした考え方や理論(量子的飛躍理論)が必要^{xiii)}ということも主張しているが、先に示した弁証法的な思考法に近いものと考えられる。

いずれにしても、企業経営やマネジメントに関わる経営者やビジネスパーソンが適切な経営戦略を立案するためには、それぞれの戦略理論を理解するだけでなく、戦略理論を活用するための思考法を明らかにしていくための研究を進める必要があるのではないかと筆者は考えている。そのためには、本稿で示した経営戦略理論の分析観点をブラッシュアップしながら、多くの優れた経営戦略理論およびその関連分野(職能固有分野、組織論分野など)の分析と理解を進めて行かなければならない。

脚 注

- i) 森本博之（首都大学東京大学院社会科学研究所教授）他（著），“HBR 論文から読み解く：マネジメント理論30年史”，DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー，November，2006，11
- ii) ヘンリー・ミンツバーグ，ブルース・アルストランド，ジョセフ・ランベル（著），齋藤 嘉則（監訳），『戦略サファリー-戦略マネジメントガイドブック』，東洋経済新聞社，1999，第11章，第12章
- iii) ヘンリー・ミンツバーグ（著），北野 利信（訳），『人間感覚のマネジメント-行きすぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社，1991，第5章，第6章
- iv) ヘンリー・ミンツバーグ，ブルース・アルストランド，ジョセフ・ランベル（著），齋藤 嘉則（監訳），『戦略サファリー-戦略マネジメントガイドブック』，東洋経済新聞社，1999，第2章
- v) グロービス・マネジメント・インスティテュート編，『MBA 経営戦略』，1999，ダイヤモンド社，序章
- vi) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部〈翻訳〉，『戦略論1957-1993』，ダイヤモンド社，2010，第2章 競争の戦略：五つの要因が競争を支配する（マイケル・ポーター）
- vii) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部〈翻訳〉，『戦略論1957-1993』，ダイヤモンド社，2010，第3章 競争優位の戦略：企業戦略を再考する（M.E.ポーター）
- viii) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部〈翻訳〉，『戦略論1994-1999』，ダイヤモンド社，2010，第5章 コーペティション経営（A.M.ブランデンバーガー，B.J.ネイルバフ）
- ix) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部〈翻訳〉，『戦略論1957-1993』，ダイヤモンド社，2010，第8章 コア・コンピタンス経営（C.K.プラハラッド & G.ハメル）
- x) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部〈翻訳〉，『戦略論1957-1993』，ダイヤモンド社，2010，第9章 ケイパビリティ競争論（G.ストーク Jr.）
- xi) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部〈翻訳〉，『戦略論1994-1999』，ダイヤモンド社，2010，第4章 リソース・ベースト・ビューの競争戦略（D.J.コリス，C.J.モンゴメリー）
- xii) 大月博司，高橋正泰，山口義昭，『経営学-理論と体系-（第2版）』，同文館出版，1997，第1章
- xiii) DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部〈翻訳〉，『戦略論1957-1993』，ダイヤモンド社，2010，第4章 戦略クラフティング（H.ミンツバーグ）