

2 競争優位性

◆なぜ、ある企業は他社より高い業績をあげることが可能なのか？

1. 競争優位の源泉：2つの視点—内か外か—

1.1 研究の歴史と2つの視点

◇「戦略論」は米国のビジネス界の問題関心とともに発展。

◇ 経営戦略研究の歴史では、全社戦略→競争戦略の順。

■アメリカ産業の動向／問題関心

-1960年代：1950年代の産業の成熟化を受けて、経営多角化が一般化

・多角化戦略を中心とした「全社戦略」に関心

(アンゾフ『企業戦略論』1965：戦略計画手順)

-1970年代：多角化した事業の管理（資源配分）に関心

・「PPM」の手法

-1980年代：米国産業の競争力低下。個別事業の競争力回復に関心。

・「競争戦略」の台頭（ポーター『競争戦略論』1980年）

・「機能戦略」：特に製造戦略が重視された（米国競争力回復のカギ）

-1990年代：企業に競争優位をもたらす資源（競争優位の源泉）に関心。

・「資源ベースの戦略論」（企業の「内」に注目した戦略論（後述））

■戦略論における「企業業績の差異」に対する2つの立場

(1) 外部要因重視：「ポジショニング」による説明

(2) 内部要因重視：企業内部の「資源・能力」による説明

1.2 「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。

・ 良い環境に自社を位置づけている（ポジショニングが良い）から高成果

◇「業界構造分析」（Porter, 1980）

・“業界の魅力度”を分析するツール

◇戦略上の最重要ポイント：

・目標達成にとって最も都合の良い環境に身を置くこと。

■「良い環境」とは？

・目標達成の阻害要因となる外部の力が弱い状況

- 競争相手が少ない
- 法や規制で守られている
- 顧客や供給業者との関係が友好的 など

1.3 「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。

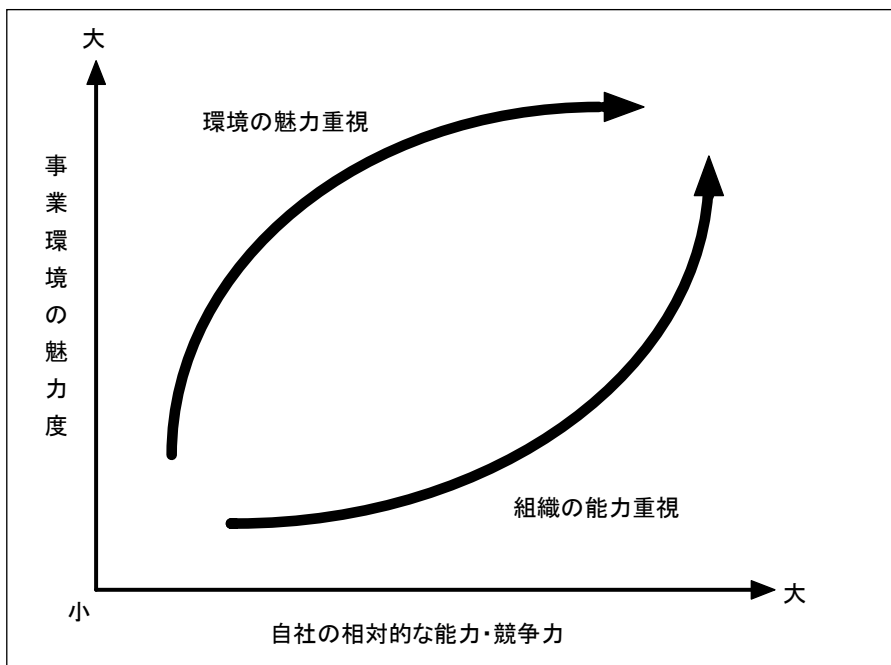
- ・優れた組織能力や経営資源を持っているから高成果。
- ・「資源に基づく企業観(RBV: Resource-Based View of the firm)」
 - 1980年代半ばから: Wernerfelt (1984)、Barney (2002)
 - 組織固有の模倣困難な資源の獲得・蓄積が競争優位をもたらす。
 - 「競争優位をもたらす資源とは何か?」に焦点を当てる。

1.4 2つの立場の有効性

◇学会では、「外」派と「内」派で論争継続中

◇ただし、現実企業競争優位を説明する上では、2つの視点はそれぞれに有効で、補完的である。

■目標達成の2つのルート



出所: 藤本 (2002) 『やさしい経営学』 日本経済新聞社. P53.

◇現実の企業にとって： 究極的には、高い独自能力と魅力ある事業環境（ポジション）の両方を手にすることが理想。

- (1) 外から内へのアプローチ：「事業環境魅力度重視」派
- (2) 内から外へのアプローチ：「組織能力重視」派

1.5 経営戦略の歴史における“内と外”の視点

(1) 初期（1960年代～）

◇もともと経営戦略の研究領域では、競争優位に関して、内と外の視点を「車の両輪」として捉えて分析。

■アンドリュース（Andrews, 1971）：内と外

- ・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」）。

■PPM（製品ポートフォリオ・マネジメント）：内と外

- ・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。

(2) 「外」の視点への傾倒（1970年代末～）

◇ポーター（1980）：「外」の視点を強調

- ・『競争の戦略』（Competitive Strategy）
- ・「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、学会、実務で多大な影響力を持つ（今でも）。

(3) 「内」の視点への回帰（1980年代後半～）

◇「資源ベースの企業観（Resource-Based View: RBV）」

- ・反ポーター的な意味合いもあって、再び「内」に注目。
- ・1980年代半ばの日本企業への関心。
- ・競争優位をもたらす経営資源の分析（概念的）。
- ・イノベーション／新製品開発管理の研究領域における「組織能力」分析（実証研究）との相互作用

-Clark and Fujimoto（1991）

2. ポジショニングに基づく優位性

■「競争環境において、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。

2.1 ポジショニングにより生じる競争優位の2タイプ

(1) 産業構造から生じる優位性

◇産業内で競争する全ての企業が「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)

(「戦略グループ内」で生じる違いは?)

2.2 レント (Rent) / ポジショニング重視の戦略と資源・能力重視の戦略

(1) レントの概念

◇レント (Rent) = 標準値以上の利潤 (Abnormal Profit)、他社より秀でた利潤。本来、地代を意味する

- ・経営戦略は、レントを長期的に追及してゆくことが目的。
- ・レントの源泉は多様

独占レント：産業の独占・寡占化が進むと、価格を高め設定できるので、レントを得ることが出来る。

リカーディアン・レント (Richardian Rent) :

希少な資源を所有することによる比較優位性がもたらすレント

企業家レント (シュンペータリアン・レント) :

企業家活動による、新たな製品・市場機会を生み出すことから得られるレント。

(2) 組織の外部要因（ポジショニング）によるレントと、組織の内部要因（資源・能力）によるレント

- ◇ポジショニングは、魅力的な産業・環境に位置取ること競争優位を獲得する戦略
→ポジショニングは、独占レントを追及する戦略。
- しかし、レントの源泉はそれだけではない→別のレントを追求する戦略？

- ◇希少な資源の生むレント（リカーディアン・レント）を追求する戦略
→企業内部の資源を重視する戦略（Resource -Based View）

3. Resource-Based View of the Firm（資源に基づく企業観）

- ▼Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- ▼Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.:Prentice Hall.
- ▼高橋伸夫・新宅純二郎 (2002). 「Resource-Based View の形成」 『赤門マネジメント・レビュー』 1(9), 687-703.

3.1 企業の資源・能力と競争優位

■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。

- ◇ある企業が、
 - 環境の機会を利用し、脅威を減らす資源を持っており、
 - その資源を持っている競争企業が少数であり、
 - 模倣が困難、もしくは供給が非弾力的であれば、
 - その企業は競争優位を獲得する。

◇基本的な仮定

-資源の異質性

企業は資源の束であり、異なる企業は異なる資源の束を有する。

-資源の固定性

ある種の資源は、模倣にコストがかかる、もしくは供給が非弾力的である。

◇資源の種類

- 財務的資源
- 物的資源：工場、設備、ロケーション
- 人的資源：マネジャー、作業員、技術者
- 組織的資源：管理システム、企業文化

◇模倣の困難性：競争優位の持続性

特定の企業がある時点で競争優位をもたらす資源を保有していたとしても、競争相手が同様の資源を獲得することが容易であれば、その企業の優位性は一時的である。
→持続力のある競争優位(sustainable competitive advantage)をもたらす経営資源、すなわち模倣が困難である経営資源の追求が戦略上の焦点。

3.2 VRIO フレームワーク

▼Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.* Upper Saddle River, N.J.:Prentice Hall., Chapter5.

◇組織能力・経営資源が、持続的な競争優位となり得るかを分析する枠組み

V: Value (価値)、R: Rareness (希少性)、I: Imitability (模倣可能性)

◇価値 (Value) :

その資源は、環境の機会や脅威への対応に有用であるか？

◇希少性 (Rareness) :

価値のある資源を、競争相手が既に保有していないか？

◇模倣可能性 (Imitability) :

その資源を保有していない企業がそれを獲得しようとしたとき、どのくらいのコストが必要か？

価値	希少性	模倣可能性	競争優位
No	No	High	劣位
Yes	No	High	同等
Yes	Yes	High	一時的
Yes	Yes	Low	持続的

	模倣容易	模倣困難
遍在	同等	×
希少	× 一時的優位	○ 持続的優位

↑
先見性

◇模倣可能性が低いとは言っても、完全に模倣できないわけではない。

-時間がかかる、コストがかかるということ。

-技術であれば、普及曲線を考えてみるとよい。一時的な競争優位をもたらす技術とは、急速に普及するもの。一方、持続的な競争優位をもたらす技術とは、普及スピードが遅いもの。しかし、超長期には技術が伝播し、やがて競争優位の源泉ではなくなる。

-一般的には、「模倣容易で遍在している資源」と「模倣困難で希少な資源」とが存在していると考えてよい。

3.2.1 価値 Value

◇資源の「価値」が重要

◇価値の変化

-資源そのものは変化しなくても、その価値は社会・経済状況によって変化しうる。

-消費者の嗜好、産業構造、技術。

-オイルショック：大型車から小型車への嗜好の変化

- 真空管からトランジスタ、IC。
- 定期船コンテナ：積荷技術の変化
- 情報技術：ハードから、ソフト、サービスへ。

◇企業の対応

- 新しい資源の獲得・蓄積
- 旧来の資源の新しい利用：関連型多角化

3.2.2 希少性 Rareness

- ◇資源が希少であれば、少なくとも一時的な競争優位が得られる。
- ◇情報システムそのものは、模倣されることが多い（希少性が低い）。
- ベンダーがパッケージにして供給するから
- POSは模倣容易。
- 銀行におけるATMネットワーク。
- ERPパッケージ（SAP）

3.2.3 模倣可能性 Imitability

- ◇価値があり、希少で、かつ模倣が困難な（模倣コストが高い）資源を保有していれば、持続的な競争優位が得られる。
- ◇直接的模倣
 - 資源の模倣に要するコストが、優位にある企業がその資源の獲得に要したコストよりも高ければ、その優位性は持続する。
 - 「時間圧縮の不経済（time compression diseconomy）」
収穫逡減の法則： 成果／投入要素
教育、R&D、ブランド認知
- ◇代替
 - 優位にある企業と同様のことを達成するために、他の資源で代替する。
 - 人的コミュニケーション→情報システム

◇模倣を困難にする要因

1) 歴史的条件

経営資源の蓄積・獲得に関して先行者利益(first mover advantage)があったり、その蓄

積過程は経路依存的(path dependent)であれば、後発企業にとってその模倣は困難、または蓄積に長い時間を要する。

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。QC 活動のような小集団活動がその例。

4) 制度的条件

特許などによって、特定の資源の模倣が制度的に制限されている場合。

4. 競争優位の源泉に関する諸トピック

4.1 First-Mover Advantage の理論

▼Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.

1.1 先発の優位 (first-mover advantages)

先発企業が正の超過利潤を得る能力

◇「先発の優位」の形成プロセス

1) 先発の機会の獲得

先見性と幸運

2) 「先発の優位」が長期間維持可能となる条件

①技術的リーダーシップ

：製品技術、またはプロセス技術に関して、リーダーシップを取れる場合。

：経験曲線

：特許

②稀少資源の先取り

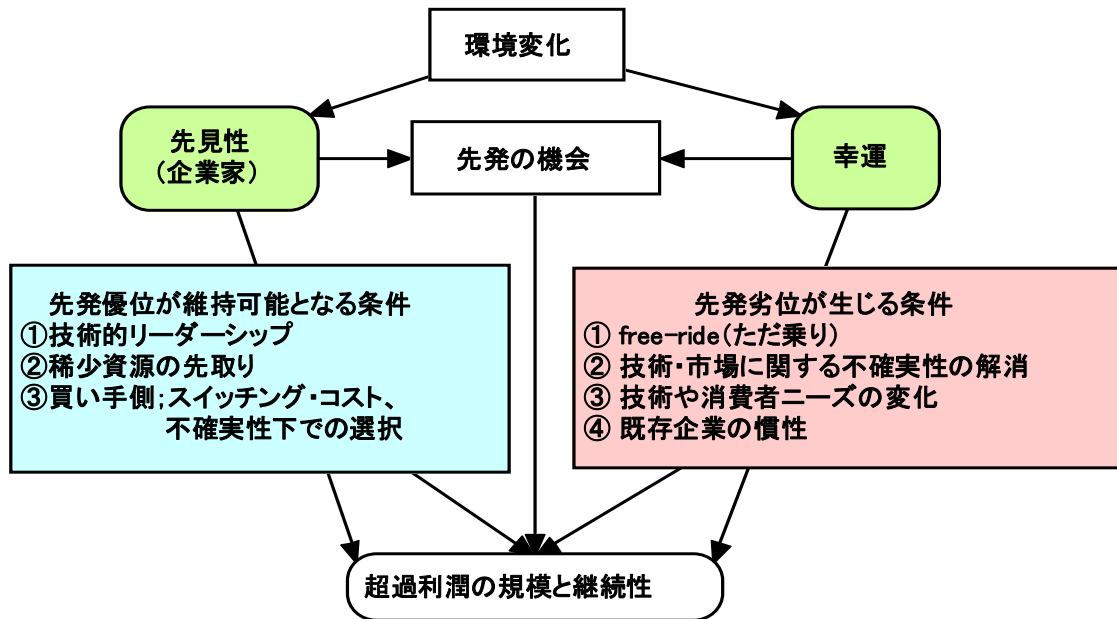
インプット設備に対する先手投資

③買い手側；スイッチング・コスト要素

：立地や製品特性空間

：工場や生産、不確実性下での選択。

→最初の購買ブランドからスイッチしないほうが合理的



出所：Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.をもとに新宅作成

4.

4.1.2 「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 (Spence, 1984; Ghemawat and Spence, 1985; Lieberman, 1987)。
 - ・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、また反応できなかつ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 (Abell, 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

▼Schnaars, S.P. (1994). *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York: Free Press 邦訳, スティーブン・P・シュナース (1996) 『創造的模倣戦略』 恩蔵直人他訳. 有斐閣.

◇模倣・後発企業の成功事例 (1) 米⇒米

ライト・ビール	ラインゴールド社 「ガブリンジャーズ」(1966)、 メイスター・ブロー社 「ライト」(1967)	ミラー・ライト(1975)、 ナチュラル・ライト(1977)、 クアーズ・ライト(1978)、 バド・ライト(1982)
メインフレーム コンピュータ	アタナソフ 「ABCコンピュータ」(1939)、 エッカート・モーチリー 「ENIAC/UNIVAC」(1946)	IBM(1953)
パソコン	MITアルテア8800(1975)、 アップルII(1977)、 ラジオシャック(1977)	IBM-PC(1981)、 コンパック(1982)、 デル(1984)、 ゲートウェイ(1985)
パソコンのOS	CP/M(1974)	MS-DOS(1981)、 マイクロソフト・ウィンドウズ(1985)
パソコン用の 表計算ソフト	ビジカルク(1979)	ロータス1-2-3(1983)
パソコン用の ワープロソフト	ワードスター(1979)	ワードパーフェクト(1982)、 マイクロソフト・ワード(1983)

◇模倣・後発企業の成功事例 (2) 米⇒日

製品	先発者	模倣者/後発参入者
35ミリカメラ	ライカ(1925)、 コントラックス(1932)、 エグザクタ(1936)	キャノン(1934)、 ニコン(1946)、 ニコンSLR(1959)
ビデオカセット レコーダー(VCR)	アンペックス(1956)、 CBS-EVR(1970)、 ソニー「Uマチック」(1971)、 ソニー「ベータマックス」(1975)	JVC「VHS」(1976)、 松下電器生産によるRCA 「セレクトラ・ビジョン」(1977)

4.2 見えざる資産—競争優位の源泉としての「情報的経営資源」—

▼伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』 日本経済新聞社.

◇伊丹（1984）による経営資源の分類

ヒト、モノ、カネ、情報

◇「情動的経営資源」

- ・技術的ノウハウ、顧客の信用、ブランドイメージ、従業員のモラル、経営ノウハウなど。
- ・「見えざる資産 (invisible assets)」

■情動的経営資源の重要性

(1) 必要不可欠な資源と、優位性を生む資源。

- ・ヒト、モノ、カネの3つの資源は「必要不可欠」。
- ・ヒト・モノ・カネという（そもそも必要な）経営資源を組み合わせ、成果の上がる事業活動をもたらす源泉となるのが「情報」という経営資源。

(2) 外部調達が困難

- ・カネを出しても買えない（自分で作るしかない）
- ・作るのにも時間がかかる
→模倣が困難。

(3) 同時多重利用が可能（「情報」の特質）

- ・使っても減らない
⇒以上の3つの特徴ゆえに、“見えざる資産”は「競争優位の源泉」となりえる。

4.3 組織能力 (organizational capabilities)

▼藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中央公論新社

4.3.1 組織能力とは何か

組織に体化された、資源の組み合わせと活用のパターン（ルーチンの束）。

■組織能力の特徴

- (1) 個々の企業に特有の属性
- (2) 組織全体が持つ行動力や知識の体系
- (3) 競合他社が模倣しにくい
- (4) 地道に構築する必要がある

4.3.2 組織能力の重層構造

■例：トヨタの組織能力

▼藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣.

（1）静態的能力

- ・トヨタ的システムを構成する組織ルーチン
 - かんばん方式、TQC、継続的改善運動
 - 長期取引と多面的能力評価による購買管理
 - 多能工育成型の人事管理
 - 問題解決の前倒しによる迅速な製品開発

（2）改善能力（ルーチン的な変革能力）

- ・組織全体の問題解決能力
 - 年間、百万件近い改善提案
 - 現場の問題がいやでも顕在化する問題発見の仕掛け
 - 標準化した問題解決手法の全社員への徹底教育

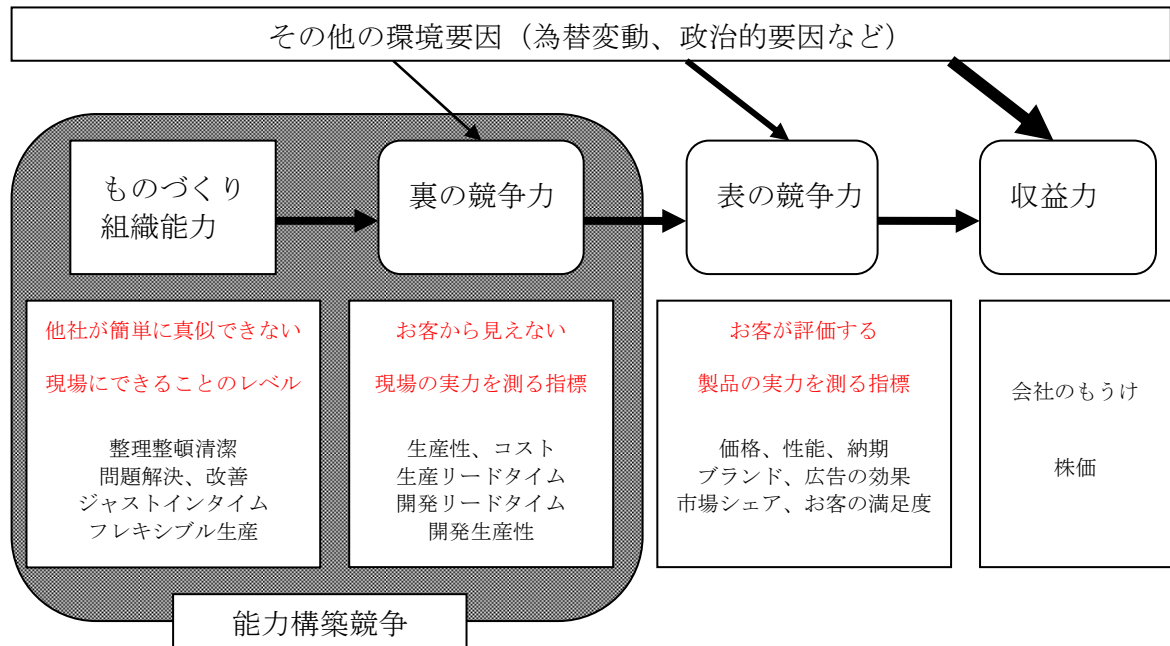
（3）進化能力（ルーチンを変革する能力）

- ・ルーチン的な静態的能力、改善能力を生み出してゆく非ルーチン的な変革能力
 - 失敗からも、成功からも学び、自己に体化させてゆく

4.3.3 組織能力と競争力

▼藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中央公論新社

■ものづくりの組織能力とパフォーマンス



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

