

競争戦略策定の出発点は 何であるべきか？

——〈内外〉融合の戦略論に向かって——

根 来 龍 之

1. はじめに：本稿の目的

本稿は、競争戦略策定の出発点をどこに求めるべきかについて考察するものである。

具体的には、まずポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの基本的着想の対立と補完性、そしてそれぞれのアプローチの分析上の出発点の違いを確認する。そのうえで、筆者が提案する「戦略モデル」を一例とする「内外融合型モデル」を、競争戦略策定の出発点にすべきことを主張する。

2. 企業間の業績格差の源泉

2.1 ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの基本的対立

ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの基本的対立は、企業間の業績格差の主要要因についての考え方に違いにあると考えられる（同じ指摘は複数の研究者がすでに行なっている。例えば青島・加藤（2003）参照）。前者は、業績格差の主要因は、業界（企業外部）中に占める場所（ポジション）の違いだと考え、後者は企業内部の資源¹⁾の違いだと考える。言い換

えれば、企業外部に注目するポジショニング・アプローチは、「業績のよい企業は他社よりも有利な市場の場所を占めているからだ」と考え、企業内部に注目する資源ベース・アプローチは、「業績のよい企業は他社より優れた能力を持っているからだ」と考える。たとえば、前者の発想は、「セブンイレブンが儲かるのは、コンビニ業界自体がそもそも儲かりやすい業界」（青島・加藤，2003）だからだというものであり、後者の発想は、「セブンイレブンが儲かるのは、セブンイレブンが他のコンビニよりも優れた能力を持っているからだ」（青島・加藤，2003）というものである。

2.2 Porter の競争戦略論における企業間の利益率の違いの説明

ポジショニング・アプローチの代表として、Porter（1980）の競争戦略論をとりあげて、彼がどのように「企業間の利益率の違い」を説明するのか整理してみよう。ただし、Porter（1980）には必ずしもこの問題に関して明示的な全体説明はないので、以下は筆者の解釈が加わっていることを注記しておきたい。

まず、Porter は、「五つの競争圧力（同業者間の競合の激しさ、供給業者に対する交渉力、買い手に対する交渉力、新規参入の脅威、代替品の脅威）が業界の平均利益率を決める」と考える。そして、業界中の各企業はそれぞれ五つの競争圧力に対する拮抗力が異なるために、利益率が変わると考える。たとえば、トヨタと GM の利益率の違いは、アメリカ市場で相対的に品質がよいという評価を得ているトヨタ自動車は GM よりも「買い手」に対する交渉力が強い、またアメリカ市場で「自社からはシェア争いをしない」という方針をとっていることが要因（同業者間の競合への対応）の一部となって、GM よりも高い利益率を享受していると説明される。

上記の例では、業界構造（五つの競争圧力）と企業を直接対比したが、実はこの間に「戦略グループ」という部分集合をポーターは設定している。「業界

には戦略グループがあり、戦略グループごとに五つの競争圧力への拮抗力が異なる」とされるのである。戦略グループとは、「各戦略次元上で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業のグループのことである」。フルラインメーカーであるトヨタと軽自動車に特化する鈴木自動車は、日本市場において異なる戦略グループに属する。トヨタを含む、規模が大きい「フルラインメーカー」の戦略グループは供給業者に対する交渉力が相対的に強い。

このように、Porter は「どの戦略グループに属するか、またどんな戦略⁽²⁾をとるかによる、各企業の「五つの競争圧力」への拮抗力の違いが、企業間の利益率の格差となって現れると考える。「同一戦略グループで同一基本戦略をとる企業間の利益率の違い」に関する説明は明示的には存在しないが、Porter (1996)⁽³⁾の記述から、残りの違いは「オペレーションの効率の違いが決める」と想定していると解釈できよう。

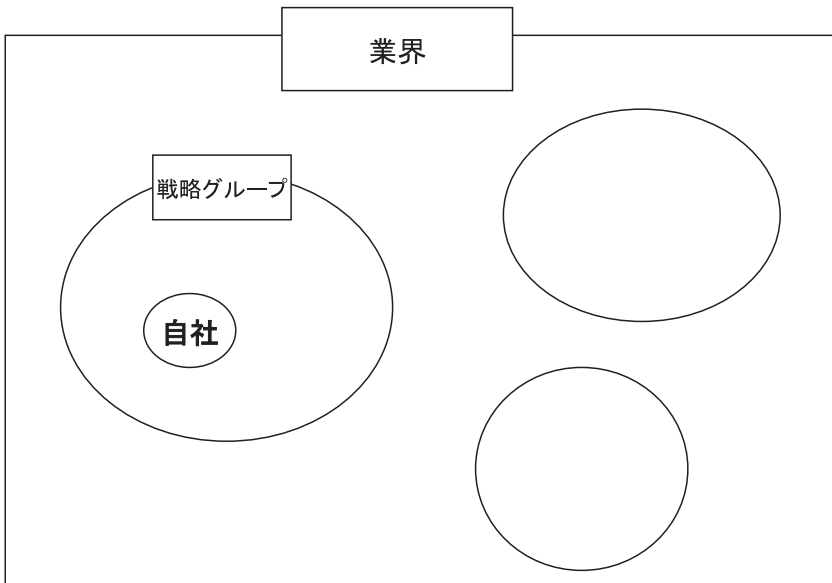


図1 ポーター理論の基本分析対象

以上から、ポーターの場合、説明に登場する基本概念（基本的な分析対象）は、業界、戦略グループ、企業（自社）であることが分かる。そして、分析の出発点は、「業界」の構造分析である。業界と戦略グループという二つの重要なキー概念は、企業の「外部」に存在する。この意味で、Porter 理論は、企業外部の要因を「利益率格差」の主要因とする「ポジショニング・アプローチ」であることを確認できる。

2.3 Barney による企業間の利益率格差の説明

次に、資源ベース・アプローチの代表として、Barney の戦略論（2002）をとりあげて、彼がどのように「企業間の利益率の違い」を説明するのか整理してみよう。ただし、Barney（2002）には、この問題に関して明示的な全体説明は必ずしも存在しないので、以下には筆者の解釈が加わっていることを注記しておきたい。

Barney（2002）は、企業内部の強み・弱みを資源に基づいて分析する際に発すべき四つの問いとして、以下の四つからなる「VRIO」というチェックリストを提案している。（以下は、岡田正大訳（2003）による。）

（１）経済的価値（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？

（２）稀少性（Rarity）に関する問い

その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？

（３）模倣困難性（imperfect Imitability）に関する問い

その経営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？

（４）組織（Organization）に関する問い

企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するた

めに、組織的な方針や手続きが整っているだろうか？

Barney (1991) では、企業が持続的競争優位を達成するための条件として、その資源が価値あるものであること (valuable)、その資源が稀少であること (rare)、その資源が代替できる資源がないこと (not substitutable)、その資源が完全には模倣できないこと (imperfectly imitable) をあげており、この時点では VR (S) I の重要性が指摘されていたが、Barney (2002)⁽⁴⁾ではさらに組織 (O) が加わり VRIO のフレームワークが提示された。なお、Barney (1991) では、四つの一つとなっていた「その資源が代替できる資源がないこと (not substitutable)」は、Barney (2002) では模倣困難性 (imperfect Imitability) に関する問いの下位項目として位置づけられている。

VRIO のチェックリストを使うためには、まず「自社の主要資源をリストアップする」必要がある。そして、「主要資源が VRIO の基準を満たせば満たすほど、業績格差の源泉となる独自資源 (独自障壁) をたくさん持っている」と見なされる。前提になっているのは、「四つの条件を満たす企業独自の経営資源は、持続的な競争優位を可能にする」という発想である。ちなみに、VRIO は、図 2 に示すような階層性のあるチェックリストだと解釈できる。この図は、VRI までの階層性を示した Mata, Fuerst and Barney (1995) 中の図に O (組織に関する問い) を加えたものである。

VRIO のチェックリストの対象となる資源は、Barney (2002) では企業内部の資源⁽⁵⁾である。したがって、Barney (2002) の VRIO チェックリストは、企業内部の要因を「利益率格差」の主要因とする典型的な「資源ベース・アプローチ」であることが確認できる。

ただし、後述するように、Barney (2002) は、Porter (1980) の議論を完全に否定しているわけではない。Barney (2002) は、環境分析として Porter (1980) の分析方法を取り入れる。このことを考えると、Barney (2002) は「業界や戦略グループの平均利益率は、業界の参入障壁や戦略グループ間の移

動障壁が決める」と考えていると想像できる。この場合、独自資源は、平均利益率からの乖離を説明する要因ということになる。

(Mata, Fuerst, Barney (1995)中の図をベースに根来作成)

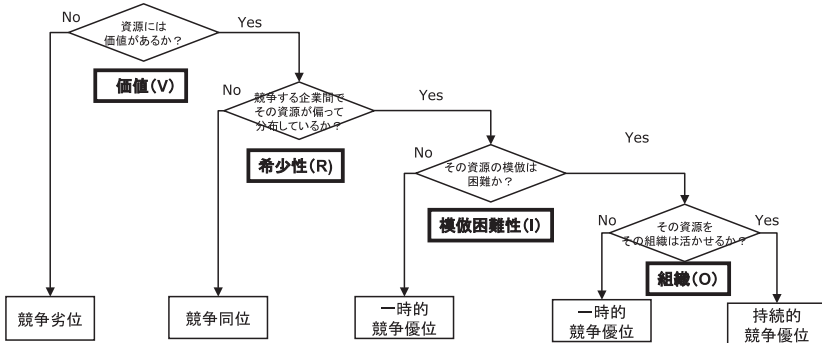


図2 持続的競争優位に貢献する経営資源の十分条件

2.4 Porter と Barney の非「自己完結性」

以上、Porter (1980) と Barney (2002) が、企業間の利益率格差をどう説明するかについて述べたが、実はこれらの分析は自己完結しえていない。

企業間の利益率に差がある状態が続けば、利益率の低いいくつかの企業はより高い利益率をもちえる戦略を模倣するはずである。したがって、企業間の利益率格差が維持されるためには、企業間に「模倣したくても模倣できない理由」が存在する必要がある。Porter (1980) の場合、戦略グループ間の移動障壁がこれにあたる。移動障壁の模倣困難性が高くなければ、戦略グループ間の利益率格差は維持できないのである。かくして、Porter (1980) の場合でも、移動障壁（資源）の「模倣困難性」の分析が必要となる。

Barney (2002) の場合、「主要資源のリストアップ」をどうやって行うかが問題である。あらゆる資源をリストアップすることはほとんど不可能であり、何が「主要」であるかの判断基準が実は暗黙に存在しない限り、Barney

(2002) の分析は実行できない。該当企業の製品・サービスの内容と差別化状況を知らなければ、どの資源が分析に値するかは分からないのである。言い換えれば、「価値（その資源が市場での競争に貢献するかどうか）」の判断を行うためには、その製品を顧客がどう使うか、ライバルの製品の内容、顧客がライバルの製品と（顕在的・潜在的に）比較する項目は何かを先取的に理解している必要がある。そして、これは、企業「外部」についての前もっての理解がこの分析には必要なことを示している。

3. 「環境分析」も「資源分析」もという折衷的立場

実は、戦略策定のためには、どんな場合でも、企業外部の要因と企業内部の要因の両方の分析が必要なのである。どちらかだけで戦略策定の分析を完結させることはできない。この点について、Saloner, Shepard and Podolny (2000) と Barney (2002) の記述を参照しながら、検討してみよう。

3.1 組織能力とポジションの相互作用と方法的折衷

Saloner, Shepard and Podolny (2000) は、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチに対応させて、競争優位には以下の二つのタイプがあるとする。

①ポジション（地位）を基盤とする優位

（ある）市場を支配する既存企業としての地位が競争優位をもたらす。格段の能力がなくても、この地位を維持することによって、高収益を得られる。多くの場合、（その）市場の先発企業であることが、その地位を獲得し得た理由である。

②組織能力を基盤とする優位

ある企業が競争優位をもつのは、「ある活動を競合他社よりずっと上手にできる組織能力をもつからで」ある。必ずしも競合他社と異なる市場地位をもって

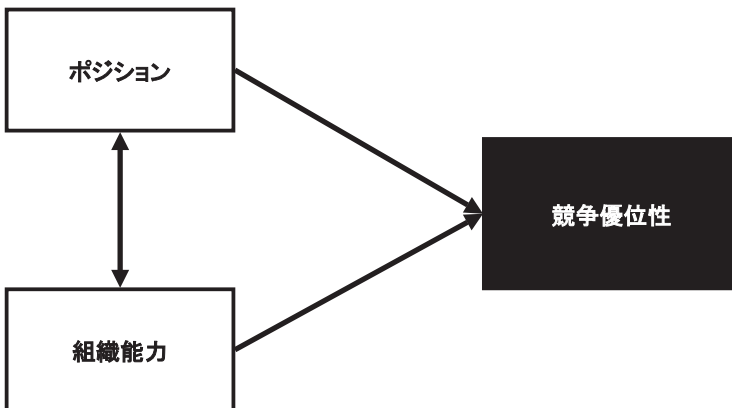
いなくても組織能力に優れた企業は競争優位を獲得できる。

Saloner, Shepard and Podolny (2000) は、上記の二つの競争優位性は、独立のものではないと主張する。「二つの優位性は、いずれも内外両方の要素に起因する。」(石倉洋子訳, p.54)

「優れた組織能力はたしかに企業の内的コンテキスト⁽⁶⁾から生じるが、真空状態ではなく、外的コンテキストの中でとらえなくてはならない。」内的な「優位性は、・(略)・競合がその組織能力を模倣できず、顧客がそれを評価する場合のみ、企業にとって意味を持つ。」(p.54)

よい地位も、他社との比較でしか決まらない。「企業がその地位を維持し続けるには、提供するサービスの質を(根来注:継続的に)向上させるか、価格を積極的に(根来注:継続的に)下げるかなど、内部資産を駆使して他社との競争に勝たねばならない。(p.54)」

つまり、図3に見るように、「ほとんどの企業は、両タイプの優位性を兼ね備え、相互に強化しあっている (p.54)」のである。



(出所: サローナー, シェパード, ポドルニー『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002年, p.65)。

図3 組織能力とポジションの相互作用

以上のような考察をふまえて、Saloner, Shepard and Podolny (2000) は、「環境分析（外的コンテキストの分析）」も「資源分析（内的コンテキストの分析）」も両方とも必要だとする折衷的アプローチを提案する（図4参照）。

そして、「アクション」を通したコンテキストの変革こそが戦略であると主張する。「企業のアクションとコンテキストは、ばらばらではなく一緒になって業績を決定する。(p.9)」「企業の外的コンテキストは、企業自身のアクションによっても変わる。たとえば、コンパックはタンデムを買収することで、外的コンテキストを変えようとした。コンパックが行った買収は、新たな資源を獲得して企業の戦略的資産を変え、目標を達成しようとするものである。(p.9)」「一方、企業のアクションによって予想もしない変化が起こることもある。研究開発プロジェクトの副産物として出てきた新しい技術が予想以上の範囲で活用されたり、戦略的提携の結果、思いがけない市場に参入する機会が与えられることもある。(p.10)」

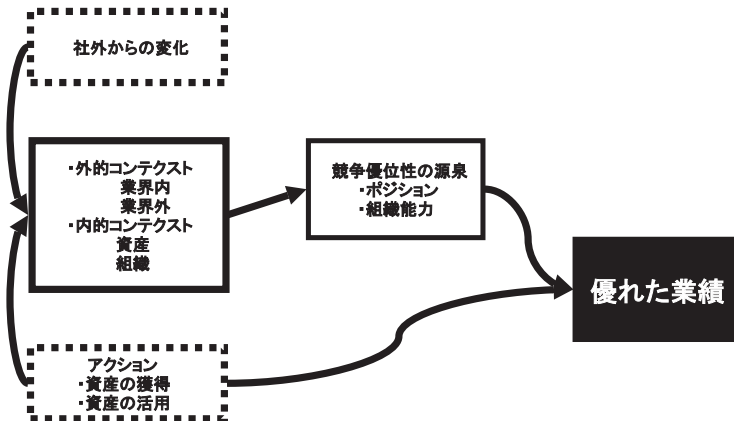
Saloner, Shepard and Podolny (2000) の主張は、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの両方が必要だとする、折衷的アプローチだと考えられる。組織能力とポジションの相互作用は相互作用的に決定されるという主張は正しいと思われるが、問題はこの分析の出発点がどこなのかである。Barney (2002) の分析について前述したことから分かるように、外的コンテキストの分析ができなければ、内的コンテキストの評価はできない。一方、Porter (1980) の分析について前述したことから分かるように、外的コンテキストの分析は、内的コンテキストの分析がなければ完成しない。

外的コンテキストの分析は、何らかの範囲の制約がなければ無限に拡張されてしまう。潜在的顧客を含める場合、どこまで顧客の範囲を考えればよいのか？ 製品機能の潜在的拡張を含めた場合、どこまで業界の範囲を広げればよいのか？ これらの範囲は、実は内的コンテキスト（資産の潜在的活用可能性）によって変化する。

一方、内的コンテキストは、細分化や組み合わせの程度に関する何らかの制約がなければ、資産と組織のリストアップをいくらでも細かく行なうことができる。どこまで資産を網羅・分割して分析すればよいのか？ 組織（資産の組織の仕方）を検討する際に、どう分割した資産をどこまで多様に組み合わせればよいのか？ これらの制約は、実は外的コンクスト（何が顧客価値に結びつく可能性があるか）によって変化する。

上記の構造を明確に考慮しないでも実際の分析は行いえる。実際の場面では、暗黙に想定している内的コンクストを仮置きして外的コンテキストの分析をしたり、逆に暗黙に想定している外的コンクストを仮置きして内的コンテキストの分析をしえるからである。

しかし、外的コンテキストと内的コンテキストの相互依存を明確に考慮しないことが、試行錯誤のムダを大きくしたり、逆に検討すべき可能性を最初の段階で排除してしまっている可能性がある。もっと明確な戦略策定の「出発点」が必要だと主張したい。



（注：上図は、サローナー、シェパード、ポドルニー『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年、p.9とp.82の図を根元が合体させたものである。）

図4 競争優位性の源泉とコンテキストの変革

3.2 競争優位分析の包括的質問項目としての SWOT

Barney (2002) は、伝統的な「機会・脅威・強み・弱み分析 (SWOT)」について、「SWOT は (戦略策定のための) 質問」を導くとしている。

「事前に意図されたものであれ、創発であれ、その戦略が企業の競争優位の源泉となるためには、次の四つの要素を考慮したものでなくてはならない。

(岡田訳, p.52)」

- ①強み Strengths : 経済価値を (そして場合によっては競争優位を) 創出する経営資源とケイパビリティ
- ②弱み Weaknesses : その企業の強みがもたらす経済価値の実現を困難にするような経営資源とケイパビリティ, もしくは戦略実行のために実際に用いられると、企業の経済価値を減じてしまうような資源とケイパビリティ
- ③機会 Oppotunities : 企業がその競争上のポジションや経済的パフォーマンスを向上させるチャンス
- ④脅威 Threats : 企業の外部にあって、その経済的パフォーマンスを減殺する働きをする、すべての個人・グループ・組織

ただし、Barney (2002) によれば、「SWOT フレームワークが教えてくれるのは、企業が追求している戦略セオリーを検討するに際し、どのような質問を発すればよいか、ということだけである。(p.50)」

すなわち、SWOT は、自社の戦略がどのように

- ①自社の強みを活用し、
- ②弱みを回避するかあるいは克服し、
- ③機会をとらえ、
- ④脅威を無力化し得るのか

という質問を提供する。

しかし、SWOT フレームワークは、「それらの質問にどのようにして答えればよいか」については沈黙している。(p.50)」実は、Barney (2002) によれ

ば、SWOT は「質問」を導き、競争戦略のモデルが回答をガイドする。

たとえば、Porter（1980）は、企業外部の要因＝機会と脅威の質問について、「答えるためのモデル」を提供する。そして、Barney（2002）の VRIO フレームワークは、企業内部の要因＝強みと弱みの質問について、「答えるためのモデル」を提供する。

結局、Barney（2002）は、Porter（1980）に代表されるポジショニング・アプローチによる分析と VRIO フレームワークに代表される資源ベース・アプローチの両方を行なうことを勧める。ここでも折衷主義がよいとされているのである。しかし、折衷主義は Saloner, Shepard and Podolny（2000）について述べたのと同じ問題を発生させる。つまり、分析の出発点が理論的に不明なのである。

3.3 内外の戦略論のどちらから出発するかによる戦略指向性の違い

実際に「暗黙の前提」をおけば分析可能なのだから、分析の出発点をめぐる議論はそれほど重要ではないという意見があるかもしれない。

しかし、折衷主義の問題点は分析が実際に可能かどうかだけではない。折衷主義は、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチのどちらから分析を始めるのかを教えない。この二つのアプローチは、強調する視点が異なるのであり、どちらから始めても分析結果は同じとはならない可能性がある。

「外」に注目する戦略論は、相対的に企業内部の資源や能力を軽視する傾向がある。もちろん企業内部の資源を無視しているわけではない。たとえば、市場の適切なセグメンテーションに基づいて、自社の事業を位置づけるためには、自社が得意とするものや自社能力との整合性を考える必要がある。しかし、ポジショニング・アプローチにおける戦略上の重点は、あくまでも「位置づけ」に置かれている。（青島・加藤，p.29）「構造的に魅力的な産業・市場領域を見出したら、企業はそれを選択する。もしその事業展開に必要な資源や

能力が不足していたなら、それを迅速に市場から調達することが求められる。……好ましい外部環境の発見とポジショニングが先にあると、資源は後からくる。「外」から「内」である。(青島・加藤, p.29)」

逆に「内」に注目する戦略論は、他社との相対的场所取りの重要性を軽視する傾向がある。「仮にすばらしい事業機会を発見して自社の事業をそちらへ位置づけしようとしても、事業展開に必要とされる資源や能力が手に入らないのであれば、どうにもならない。とすれば、企業の競争力の源泉になりえるものは、ポジショニングのうまさではなく、他社が手にできない固定的資源、特に独自能力にあるということになる。これが、「内」に注目する戦略論の基本的主張である。(青島・加藤, p.30)」「資源アプローチと呼ぶことができるこうした戦略論によれば、企業の戦略的行動の第一歩は、独自の資源を蓄積することであり、蓄積された資源にあわせてポジショニングが行なわれる。あくまでも、「外」より「内」が優先される。(青島・加藤, p.30)」

折衷主義は、理論的には分析の無限ループに陥っていると同時に、どちらの優位も主張しないことで、行動のための視点の設定を偶然に任せてしまっていると考えられる。

4. 出発点としての「戦略モデル」

以上の分析をふまえて、本稿はポジショニング・アプローチと資源ベース戦略論の折衷ではなく、内外のコンクストの接合点から分析を始める方法を提案する。

4.1 単位モデルとしての「買い手と自社」

提案するモデルは、そもそも戦略策定の出発点に最初から内部と外部が存在すべきことを主張する。分析の出発点となる単位モデル（これ以上簡略化で

きないモデル) として、図 5 のように、買い手⁽⁷⁾の消費活動と自社の事業活動、二つの活動をつなげるものとしての「自社の製品・サービス」を設定する。事業活動は、買い手の消費活動に貢献するために製品・サービスを提供する。買い手は、自分の活動の有効性あるいは効率性がそれによって向上する場合だけ、提供されたものを購入する。つまり、図 5 のモデルは、顧客価値の実現による事業活動の成立を意味している。「顧客価値」のない事業活動は存在しえないのである。

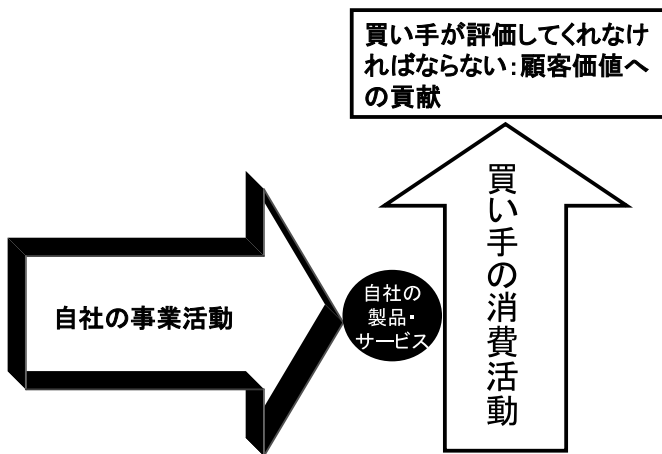


図 5 「買い手と自社」の単位モデル

しかし、価格と手間（支払いコスト）に見合う「顧客価値」が存在したからといって、顧客は自社の製品・サービスを買ってくれるとは限らない。同種の製品・サービスを提供するライバルがいる場合、ライバルよりも自社の事業活動のほうが、より大きい顧客価値を実現できなければ、事業活動は成功しない。

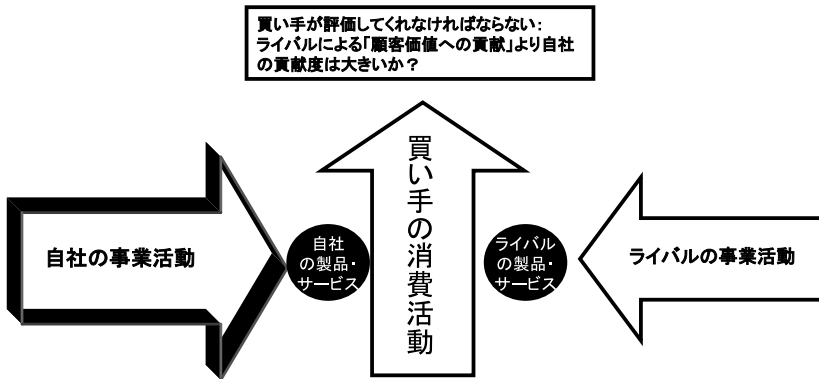


図6 「買い手→自社←ライバル」のモデル

さらに、他社より大きな顧客価値を実現できたとしても、その格差を持続できなければ事業活動を継続的に存続させることはできない。自社のビジネスシステム（事業資源と活動の全体）が他社にとって模倣困難なものになっている必要がある。このことをビジネスシステムの「隔離」⁽⁸⁾と呼ぶ。

4.2 資源の隔離と資源の価値

図6のコンセプトに基づいて、ビジネスシステムの要素としての「資源セット」（資源の組み合わせ）が持続的競争優位形成の源泉となるための条件を「隔離」と「価値」の二つにまとめることができる。この際に、検討すべき資源セット＝内的コンテキストの範囲は、自社の「製品・サービス」の実現と効率化、そして単位モデルで設定した買い手にとっての魅力度向上の観点から設定されることになる。また、隔離の相手として、ライバルとその製品（代替品を含む）＝外的コンテキストの要素が設定される。

①資源セットの隔離

他社が同じ機能・同レベルの資源セットをすぐには獲得できないか、他社が獲得・維持するのに自社よりも格段にコストがかかる場合、資源セットは「隔

離」されている。(誰が他社なのかは、個々の消費者によって変わる。他社には顕在的ライバルおよび潜在的ライバル、同一製品だけでなく代替品も入れて考える必要がある。)

②資源セットの価値

その資源セットの隔離が、市場における顧客価値の実現と持続的差別化に貢献している場合、資源セットは「価値」がある。(ここでの「価値」とは、ターゲットとする顧客において、機能と魅力の持続的差別化が実現できていることを意味する。)

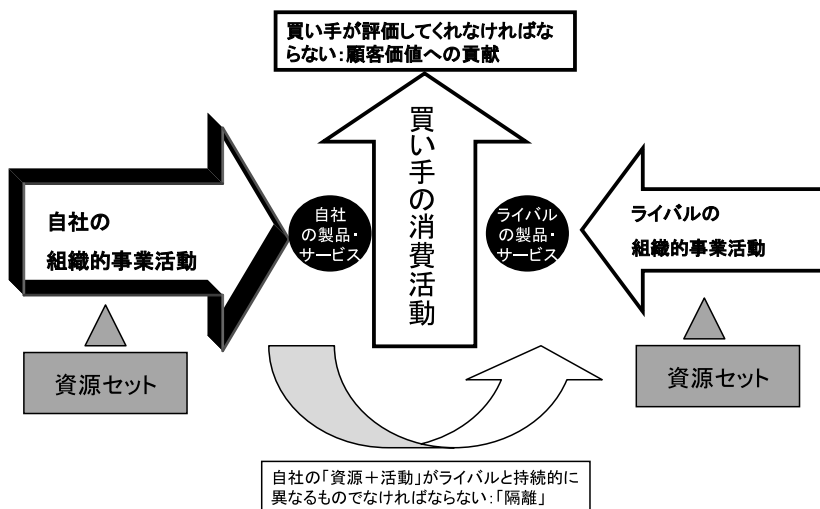


図7 ビジネスシステムの（貢献）価値と隔離

4.3 戦略モデル

以上のような分析は、実践的には、根来によって「戦略モデル」として提案されてきた(根来・小川1999, 根来・木村2000, 小野・根来2001など)。「戦略モデル」は、ビジネスモデル＝「どのような事業活動をしているか、あるいは

構想するかを表現する〈事業システムの構造〉のモデル」の一つとして、位置づけられる。

ちなみに、ビジネスモデルの吟味・検討には、少なくとも以下の3つのモデルが必要であると考えており、「戦略モデル」はそのうち、ビジネスシステムの顧客との接点を吟味するためのモデルとして、戦略の方向づけを決める最も重要なモデルだと考えられる。

- ①戦略モデル：どういう顧客に、どういう仕組⁽⁹⁾（資源と活動）を基盤に、何をどう魅力づけして提供するかについて表現するモデル
- ②オペレーションモデル：戦略モデルを実現するための業務プロセスの構造を表現するモデル
- ③収益モデル：事業活動の利益をどう確保するのか。収入をえる方法とコスト構造を表現するモデル

表1 戦略モデルの要素（根来）

戦略モデル（根来）	
顧客	機能を提供する相手、 自社の魅力を評価する顧客層（ターゲット）
機能	提供することで相手が満たされる基本的な「こと」
ライバル	相手の需要をとりあうプレイヤー
魅力	顧客がライバルと比較する「こと」 ライバルでなく自社を選ぶ理由になっている「こと」
（価格づけ・納期）	自社が顧客に提供する「もの」の価格付けの基本的方針 自社の納期の基本的パターン
仕組	資源：自社が機能や魅力を実現するために保有している有形・無形の「もの」や「能力」
	活動：資源を組み合わせ活用する「こと」の構造
コンテキスト	このモデルが現実成立するための前提（妥当性） このモデルが自社にとって価値がある理由（正当性）

5. 結論

本稿の考察を以下にまとめる。

ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチでは、利益の源泉についての基本的着想が異なり、そのため、どちらに立脚するかによって戦略の指向性も異なれば、戦略分析の手順も異なる。しかし、それぞれの分析は、実は相手による分析を自分の分析の前提として必要としている。

しかし、外的コンテキストの分析（ポジショニング・アプローチ）も内的コンテキストの分析（資源ベース・アプローチ）も両方必要だという折衷的立場は「どこから出発するかははっきりしない」、また「どちらから出発するかで戦略策定内容が実際には異なる」可能性がある。

本稿では、内外（ポジションと資源・活動）を対立させて考える立場、対立を抱えたまま折衷する立場を克服する戦略策定の出発点として、「内外融合型のモデル」（戦略モデルはその一例）を設定するべきだと主張した。

戦略モデルは、ビジネスシステムの方向性を決めるモデルであり、その持続的優位性は、概念的には「価値」（消費者満足への貢献度）と「隔離」（ライバルとの格差の持続性）という二つの軸によって判断することができる。

なお、本稿は、理論的な立場の表明を目的とするもので、実際の分析例は、別稿（根来・箕輪2001、根来・桑山2002など）を参照いただきたい。

注1) 本稿では、経営資源を「企業が排他的にあるいは優先的にコントロールできるストック」として広くとらえる立場をとる。「資源」には「有形」なもの（不動産、設備、立地など）と「無形」なもの（特許、ブランドなど）、そして「組織の能力（ケイパビリティ）」があり、IT も経営資源の一種と考えられる。経営資源の蓄積には投資だけではなく、歴史が反映する。ちなみに、「能力」は、要素資源の組み合わせによって成り立っていると考える。たとえば、トヨタの「現場改善能力」は、「カンバンシステム」「改善提案制度」「標準化の手順と規則」「多能工制度」などの資源が複雑に絡み合わさってできあがっているとみなせる。この結果、トヨタの現場改善能力は、他社が模倣しようとしても模倣しきれないものになっている。そして、この能力は世界的には後発の自動車企業であるトヨタの地道なキャッチアップの歴史の中で築かれたものな

のである。経営資源には、自社資源（人材・技術・設備・方式・ブランド等）だけでなく、サプライヤー、流通企業、ロイヤル顧客（例：ソフト開発に無償で協力する消費者）も含む。その意味では、企業〈内部〉の範囲を広義にとらえていることになる。資源は、競争力の源であると同時に、事業転換の制約となることもある。

- (2) Porter (1980) は、企業は3つの基本戦略のどれかを選択するのが好ましいとしている。価格競争を指向する「コストリーダーシップ戦略」、機能・品質競争を指向する「差別化戦略」、限定されたセグメントでコストリーダーシップか差別化をめざす「集中化戦略」である。これらの基本戦略は、五つの競争圧力への拮抗力が異なる。たとえば、「コストリーダーシップ戦略」が規模の効果を実現できている場合、この戦略をとる企業は供給業者に対する交渉力が相対的に強くなるだろう。
- (3) Porter (1996) には、以下の記述がある。「オペレーションの効率化は戦略ではない。……（中略）……オペレーション効率の継続的改善は、卓越した収益性を実現するための必要条件である。ただし、通常それは十分条件にはならない。オペレーション効率を頼りに、長期にわたって競争に勝ち残り続ける企業はほとんど存在しないし、そのような企業がライバルに対するリードを保つのは、ますます困難になりつつある。」（竹内弘高（1999）訳）
- (4) VRIO というチェックリストがはじめて登場したのは、筆者の知る限りでは Barney (1996) である。
- (5) Barney (2002) は、経営資源を以下のように定義している。「一般に企業の経営資源（firm resources）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おいて、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。」「経営資源は一般に次の4つのカテゴリーに分類される。①財務資本、②物的資源、③人的資源、④組織資本。（岡田正大訳（2003）、p.243）
- (6) Saloner, Shepard and Podolny (2000) は、「業績を左右するが、短期的には企業がコントロールできない要因」を、企業をめぐる「コンテクスト」と呼んでいる。企業の内的コンテクストとは、企業がもつ資産やその資産の組織の仕方を指す。一方、外的コンテクストは、社外にある内的コンテクスト以外の要因のことであり、競合他社・買い手・売り手など業界の特性と、規制・政治・社会的環境など市場以外の要因を指す。（石倉訳、p.3 参照）
- (7) このモデルでは、買い手は「ある特定の消費者」を必ずしも意味しない。「ターゲットとされた顧客層」を意味する。たとえば、「本好きの人達」をあるネット書店はターゲットとしている。
- (8) 「隔離」という言葉は、伝染病患者の「隔離」というネガティブな言葉の使い方を連想させるので好ましくないかもしれない。ここでは、資源の模倣困難性と言葉を使い分けるために、「隔離」という言葉を使っている。これは、Rumelt (1984) が、isolating mechanism（隔離メカニズム）と呼んでいたものに近いので、あえて「隔離」という言葉を使うことにした。
- (9) 最初に提案された戦略モデル（根来・木村、1999）では、「仕組」のかわりに「資源」という項目が設定されていた。加護野（1999、2001）、加護野・井上（2004）の研究をふまえて、本稿では「資源」を「仕組」に変更している。なお、ここでの「仕組」とは、「ある経営資源（セット）とある自社活動（セット）が結びついてできあがるビジネスシステムの部分システム」のことである。言い換えれば、ある機能やある魅力を実現するための「資源と活動の組み合わせ」である。

参考文献

- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.

- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 1st Ed., Addison-Wesley, 1996.
- Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed., Pearson, 2002. (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』下巻, ダイアモンド社, 2003).
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin / McGraw-Hill, 1998. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004).
- Mata, Francisco J., William L. Fuerst, Jay B. Barney, "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based Analysis," *MIS Quarterly*, vol. 19, no. 4, 1995, pp. 487-505.
- Mahoney, J. Y., & Pandian, J. R., The Resource-based View within the conversion of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13, 1992, 363-380.
- Porter, Michael. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*, The Free Press, 1980. (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイアモンド社, 1982).
- Porter, Michael. E., "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, 1996, pp. 61-78. (竹内弘高訳『戦略とは何か』『競争戦略論 I』ダイアモンド社, 1999, pp.65-129)
- Rumelt, R. P., Towards a Strategic Theory of the Firm, IN R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1984, pp. 556-570.
- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003.
- 小野桂之介・根来龍之『経営戦略と企業革新』朝倉書店, 2001.
- 加護野忠男『「競争優位」のシステム』PHP 研究所, 1999.
- 加護野忠男『事業システムの構築』佐々木弘・加護野忠男・山田幸三『経営システム I』第 5 章, 日本放送出版協会, 2002.
- 加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略』有斐閣, 2004.
- 小林喜一郎『経営戦略の理論と応用』白桃書房, 1999年.
- 小林喜一郎「資源論の統合的フレームワークに向けて」『慶應経営論集』第18巻1号, 2001年02月.
- 高橋伸夫・新宅純二郎「Resource-Based View の形成」『赤門マネジメントレビュー』第 1 巻第 9 号, 2002.
- 根来龍之・木村誠『ネットビジネスの経営戦略』日科技連出版社, 1999.
- 根来龍之・小川佐千代「空間市場化によるビジネス形態変化の分析フレームワーク：製薬・医療産業を事例とした検討」『経営情報学会誌』vol. 9, No. 2, 2000, pp.7-34.
- 根来龍之・小川佐千代『製薬・医療産業の未来戦略』東洋経済新報社, 2001.
- 根来龍之・蓑輪哲彦「産業モデルとビジネスモデルの関係」, 『経営情報学会誌』, vol. 10, No. 3, 2001, pp.21-52.
- 根来龍之・桑山卓三『オープンパートナーシップ経営』PHP 研究所, 2002.
- 根来龍之・堤満「産業構造のモジュール化が進んだ業界の競争優位の分析」『経営情報学会誌』, vol. 13, No. 2, 2004, pp.1-35.
- 根来龍之・森岡孝文「Collis & Montgomery の資源ベース理論の特徴」『産業経営』（早稲田大学産業経営研究所）第36号, 2004.
- 根来龍之監修・早稲田大学 IT 戦略研究所（編）『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト, 2005.
- 根来龍之・宮元万菜美「M. E. Porter の戦略グループ論の批判的発展」『日本経営システム学会誌』vol. 22, No. 1, 2005, pp.1-7.
- 藤田誠「経営資源と競争優位性」『早稲田商学』第400号, 2004, pp.61-89.