

同質的企業行動と経営資源蓄積メカニズム

寺 畑 正 英

- 1 企業行動に影響を及ぼす経営資源の蓄積
 - 2 これまでの同質的競争に関連する議論
 - 3 資源アプローチに基づく同質的行動の分析
 - 4 カメラの産業における同質的行動の生起メカニズム
 - 5 結論
- 参考文献

1 企業行動に影響を及ぼす経営資源の蓄積

本論文では、同一産業内の同質的企業行動に関する議論を整理し、資源アプローチ (Resource based view of the firm) から分析することの問題点について考察する。近年、同一産業内の競争が同質的特質を帯びることに対する理論的な分析が試みられている。ミクロ経済学における完全競争の世界では、同一産業内の企業は同質的な行動をとることが仮定されていると考えてもおかしくない。ミクロ経済学と産業組織論の知見を活かしたポジショニング・アプローチは、企業が外部環境を分析し、合理的に超過利潤を得られそうな産業を選択するか、産業内で防衛可能な地位を構築することによって利潤を獲得することを示唆している (Porter, 1980)。

現実のある産業において、企業の同質的行動を観察することは、通常、困難である。企業はすでに参入した産業内で超過利潤を求めて行動する事が常であり、複数の産業から利潤の得られそうな産業を選択するという行動を観察することは希であるし、すでに参入した産業内でニッチを探索するという企業行動は差別化を求める行動であり、同質性を認めることは出来ない。

経済学やポジショニング・アプローチは、企業が外部環境を分析することを重視している。しかし、このような考え方は、個々の企業間の差異に本質的に触れることはなく、質点としての企業、あるいは合理的行為主体としての企業の枠を越えるものではなかった。

1970年代に主流となったポジショニング・アプローチは様々な批判を受けた。本論文で特に取り上げたいのは、資源アプローチ (Resource based view of the firm) による批判である。資源アプローチによると、企業の競争優位は外部環境を客観的に分析することにあるのではなく、企業内の経営資源にある (Wernerfelt, 1984; Reed and DeFillipi, 1990; Grant, 1991; Mahoney and Pandian, 1992)。しかし、資源アプローチも様々な議論が錯綜する中で、必ずしも本来の経営資源の性質に関する議論

が深まっていない。競争優位の源泉としての経営資源の性質を考えた場合、同一産業内の複数企業間の同質的行動が、なぜどのようなメカニズムで発生するのかを考える必要がある。

それでは、具体的に資源アプローチに基づいて、企業の同質的行動をどのように分析するのであろうか。ある産業が発展していく諸段階において、各メーカーは技術選択の問題に直面する。一般に、技術革新の方向性が決まるのは産業の生成段階といわれているが、そのほかに技術の方向性が流動的になる時期がある (Abernathy, Clark, and Kantrow, 1983)。産業の生成段階以降は、すでに決定されたドミナントデザインが存在するので、ドミナントデザインにしたがって生産していくことが企業にとって合理的な行動である。しかし、日本のカメラ企業は積極的に新しい規格を開発あるいは採用した。たとえば、距離計連動式カメラが優位であった1950年代に、日本のカメラ・メーカーは一眼レフ方式を選択した。しかも日本の主なカメラ・メーカーは追従的に一眼レフ方式を高級カメラの主要な方式として選択した。次の転換点である電子化においても同質的行動が観察される。当初、高級カメラである一眼レフ・カメラは電子化が困難であると考えられていた。ましてマイコンを搭載した高度に電子化したカメラを生産することは、カメラ・メーカーに膨大な投資を求めた。しかしキヤノンがそのマイコン化、電子化に成功すると他の企業も追従的に行動したのである。

このような日本企業の技術開発に関する同質的行動を解明するにあたって、同一産業に所属する企業が同じような経営資源を保有し、他の企業と同質的な行動を採ることは不思議ではない、と考える説明もあり得るだろう。また、同一産業内で企業が同質的行動をとるインセンティブが存在するという議論から、その行動を当然視する考え方もあるだろう。しかし、技術的経営資源はその性質ゆえに機動的に蓄積し、駆動することは困難であり、同質的行動のインセンティブがあったとしても、それが複数の企業間に共有され、同質的行動を誘発するとは限らないのである。

本論文は、環境を客観的に分析し、合理的な意思決定をする戦略主体として企業を想定するのではなく、個々に異なった経営資源をもつ企業として想定し、それらの企業が同質的行動をとりうるメカニズムを考察するものである。そのために、三つのステップが必要である。まず、既存の同質的行動、あるいは同質的競争に関する議論を整理し、それらの研究の枠組みを考察する。その上で、資源アプローチに基づく視座を採用することで、どのような分析が可能であり、どのような問題があるのかを議論し、戦後のカメラ産業における日本企業の同質的行動の分析を行う。

2 これまでの同質的競争に関連する議論

同質的競争について扱っている研究は、必ずしも多いとはいえない。既存の議論では、ある産業内の同質的行動、あるいは同質的競争といわれるものに関してどのような考察が行われているのだ

ろうか。

平本（1994）は、日本のテレビ産業が国際的に競争優位を獲得した要因について述べているが、その中で企業間の同質的競争を取り上げている。つまり、日本のテレビ産業内で同質的競争が行われていたことにより、日本のテレビメーカーの競争優位が確立された、という説明である。彼は日本企業が全体として同質的な戦略を採る合理的理由を5つあげ、それゆえに、日本企業が同質的な競争を行うインセンティブがある、と主張している。さらに、彼は日本企業の製品戦略や技術開発の方向が同質的になる理由を、日本市場の同質性と政策的な問題に求めている。

平本（1994）の研究はスタティックな分析で、日本企業が同質的な戦略をとる合理性とその原因に関する分析が、事実に基づいているとはいえ、アドホックな説明にとどまっている。同一の産業における同質的競争を分析し、企業間のダイナミックな相互作用を考慮に入れている研究に、新宅（1994）があげられる。元来、アメリカ企業が先行していたカラーテレビ産業において、IC化を境に日米の機能とコストの優位は逆転した。この転換に対するアメリカ企業の対応は遅く、他方、日本企業の追従時期は早かった。また、転換後の製品と工程の改良スピードも日本企業の方が全体として早かった。このような日米の企業行動の差異は、日米における競争パターンの差異によるものである、と彼は指摘している。日本では各企業が類似したフルラインの製品市場で競争し、ある企業の突出と他社の連鎖反応的な追従が繰り返されるという同質的な競争関係が成立していた。それに対して、アメリカでは異なる製品市場をターゲットにする企業間で棲み分け的な競争関係が成立していた。この場合、新技術を利用した製品は最初はニッチに浸透し、徐々に旧来の技術の製品に代替していく。このような競争パターンの差異が日米企業の対応の差を生んだ、と新宅は指摘している。

新宅の議論を精緻化し、同質的競争における企業間の相互作用メカニズムに深く言及している議論として、沼上他（1993）では、これまでの競争の選択淘汰観に対して発見プロセス観を提示した。競争は競争業者相互のやりとりによって、その時その場に固有の情報を作り出し、その結果として個々の企業だけでは決して生み出せないような結果を生み出すプロセスである。そこでは、ある企業のとった行動が他の競争相手の行動を誘発し、その行動が更にまた元の企業の行動を変えていく。各社は、戦略スキーマ¹に基づいた製品コンセプトを競わせ、競争相手や顧客の反応に合わせて、自社の戦略スキーマを変革していく。このように、彼らは競争を戦略スキーマの変革プロセスととらえている。具体的には、電卓産業の事例を取りあげているが、分析期間の後半期において、企業

¹ ここでいう戦略スキーマとは、新たな製品コンセプトを作る際に戦略策定者あるいは戦略策定を行う一群の人々が準拠する思考の枠組みである。

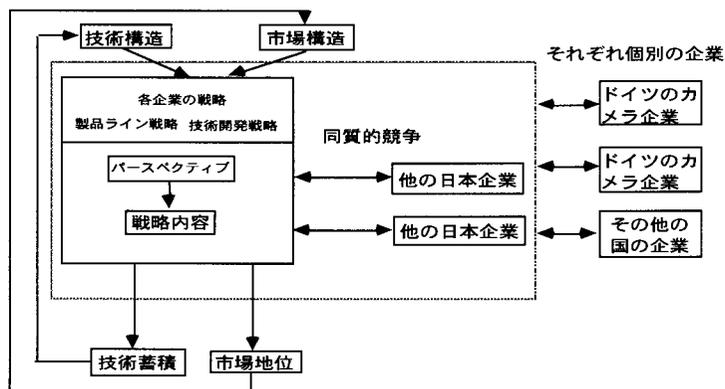
間の製品系列は同質化し、新製品開発では互いに相手より先行する競争が行われていたことを例示している。この同質化は単なる他社製品への追随ではなく、先読みによる新製品開発競争であった、と彼らは分析している。つまりこのプロセスを通じて両者の戦略スキーマは彫琢されたのである。互いの製品系列を観察し、模倣しあい、その経験を基に新たな要素を戦略スキーマにつけ加える。自社の戦略スキーマからは導き出せないような製品展開を行う企業の戦略を長期にわたって模倣し、さらに模倣の対象とする企業よりも先行しようと努力するプロセスは、他社が競争の武器とする技術やノウハウを自社の戦略展開に独自のやり方で活用するための学習プロセスなのである。

同じような視点で同質的競争を分析する枠組みとして、米山（1993）は、日本企業の製品開発力の源泉を、複合的な要因から構成される集合行動の視点から考察している。彼は企業間の相互作用のパターンと他企業に対する競争意識を分析し、そこで形成される意識からそれぞれの企業は信念、つまり企業間関係に対するパースペクティブを作り上げることが指摘している。そのパースペクティブに沿って、日本企業の行動は象徴的に集中し、同質的な次元での前倒しの競争を展開している、と指摘している。

既存の同質的行動、あるいは、同質的競争に関する議論をまとめて整理すると、次のようになる（図1）。同質的競争とは、市場シェアが接近しており、同質的な製品ラインを持っていること、そして技術の方向性において同質的であること、という三つの同質性が仮定されている。そしてこの様な構造の下で、技術の流れと産業内の競争についてのパースペクティブを個々の企業が形成する。各社はそのパースペクティブに沿って、連鎖反動的な追随行動を起こす。この行動は、実際に他社の行動を観察したために結果的に同質になる行動と、パースペクティブの類似性により結果的に同質的行動になっている場合がある。

また、同質的競争の機能としては、次の八つが挙げられる。①産業全体の規模の経済性、②技術

図1 既存の同質的競争に関する分析のフレームワーク



進歩が同じ方向に進む事による経済性、③輸出市場における日本企業全体のブランドイメージの向上、④相互の競争激化、⑤価格と機能の統合的進歩、⑥技術転換と技術進歩の加速化、⑦相互技術の学習を促進、⑧他社からの技術の取り込みなどによる戦略スキーマの彫琢である。

既存の研究は、大きく分けて二つの点で同質的競争を分析していると考えられる。第一点は同質的競争の構造的側面である。つまり、同質的競争の構造的性質やその機能といったスタティックに分析できる側面に重点をおいている研究である。第二点は、企業あるいは経営者の認知的側面に関する考察である。日本企業間の戦略スキーマの彫琢や企業間関係に関するパースペクティブの形成など、他企業との間接的相互作用による企業あるいは経営者の認知の変化に関わる議論である。ここで同質的競争として議論されているような企業行動の同質化は、環境の構造的な要因か、企業間の相互の行動に関する認知の問題として取り上げられているが、ある視点が欠落している。それは、各企業が経営資源の束であると認識する資源アプローチに基づく議論である。各企業の戦略は企業内の経営資源に制約されていることも多いはずである。あるいは、個々の企業特有の経営資源によって実現される戦略もあるはずである。それにも関わらず、同一産業内で複数企業が同質的な行動をとるのはなぜだろうか。つまり、各企業間の経営資源に関する差異にも関わらず、同質的な行動をとる理由を考えてみる必要がある。

3 資源アプローチに基づく同質的行動の分析

Porter に代表されるポジショニング・アプローチは、ミクロ経済学と産業組織論の知見を活かし、企業が外部環境を分析するツールを提供した (Porter, 1980)。ある産業の利潤を決める要因を分析することにより、企業はどの産業に参入するべきか、あるいは自社がすでに参入している産業でどのようなポジションを選択すれば良いか、を提示している。経済学は企業間の差異を認めておらず、ある意味で同一産業内の企業が同質的な行動をとることを仮定している。ポジショニング・アプローチはその視点から一歩進んで、現実の産業における企業間の差異を認めている。たとえば、戦略グループの概念は、一見、同一の産業のように見える範囲の中に、構造の異なる戦略グループが存在しており、それぞれのグループは最適な戦略を採っているというものである (Caves and Porter, 1977)。しかしながら、ポジショニング・アプローチの基本的な理論枠組みは、産業の構造が企業の行動を決定し、その企業の経営成果に影響を与える、という枠組みを越えていない。つまり、企業は外部環境を分析し、客観的認識をすれば、合理的な行動を決定することが出来る、と仮定している。外部環境の客観的認識が可能であるなら、ある産業に所属する企業がすべて合理的行動を選択すれば、同質的な行動が生起すると考えてもおかしくないであろう。

このようなポジショニング・アプローチの見解に対して、いくつもの批判的な研究が存在する。

たとえ同じ環境に直面しているとしても、企業、あるいはその経営者は必ずしも環境を同じように捉えるとは限らない (Weick, 1979)。このような人間の認知的側面からの批判と並んで、ポジショニング・アプローチに批判の矛先を向けたのは資源アプローチである。資源アプローチは企業間の経営成果の差は、経営資源の差に起因すると考える。つまり、外部環境を分析することに重点をおくのではなく、企業内に経営資源をどのように蓄積するかを分析することに重点を置いている。

資源アプローチに立つとき、ある産業内の企業群が同質的な行動をとることに対する答えは、ポジショニング・アプローチほど自明ではない。なぜなら、行為者の外部に存在する環境を客観的に認識するだけで同質的な行動が導かれるわけではなく、同質的な経営資源を保有する必要があるからである。たとえば、デジタル・カメラ産業において、画素数の高さを競う競争が出来る企業は、高い画素数の CCD を開発する技術という経営資源を保有しているからである、というのが資源アプローチの視座による結論であろう。

資源アプローチに基づく企業行動の同質性分析は、経営資源の本質に関する解釈ゆえに困難に陥っている。Barney (1991) によると、持続的な競争優位となりうる経営資源は、以下の4つの条件を備えていなければならない。第一に、その経営資源は企業に正の価値を与えなければならない。第二に、そのような経営資源は既存の競争者あるいは潜在的な競争者にとって、希少性が高くなければならない。第三に、ある企業の経営資源を他の企業は不完全にしか模倣することは出来ない。第四に、他の競争者がその経営資源を他の経営資源に代替することが出来ない。このような経営資源を保有する企業が高い経営成果をあげているというのが、基本的な論理である (Wernerfelt, 1984; Reed and DeFillipi, 1990; Grant, 1991; Mahoney and Pandian, 1992)。

このような経営資源は企業特殊な性質を持つが、その特殊性の源泉は個々の企業の事業展開の歴史から生じるものである。たとえば、同じ産業に所属している企業であっても、その事業展開の歴史が全く同じでなければ、同様の経営資源を保有するということはある得ない。現時点で同じような製品を作っていたとしても、そのような製品を開発するにいたる企業の技術蓄積の歴史は企業によって異なり、多様なバックグラウンドがあり得る。2001年現在、デジタル・カメラで市場占有率の高い企業の上位には、銀塩カメラの技術を活かしている企業の他に、パソコンの周辺機器としての技術を活かしている企業など、複数の技術的バックグラウンドをもつ企業が存在する。このように、資源アプローチに基づく同質的行動の解釈は持続的競争優位の源泉としての経営資源の特質ゆえにその分析が困難である。

かりに、ある産業の諸企業の事業展開に同質性があるとするなら、各段階でそのような事業展開を行う同質的な経営資源の連続性を必要とする。しかし、持続的な競争優位の源泉たる経営資源を蓄積しようとしている各企業が、その事業展開の諸段階において同質的経営資源に基づく同質的な

行動をとっていると仮定するのは困難である。経営資源の性質からして、事業展開の可能性に関する高度な先見性がなければ、技術蓄積が困難である。

このような、経営資源の経路依存性が指摘されてきたにも関わらず、アドホックな経営資源と外部環境の適応が、企業の高い経営成果を導くという議論が頻繁に行われている。もちろん、資源アプローチの議論のなかでも、外部環境と経営資源の適合という静的な枠組みではなく、動的な適合の側面も強調されつつある。Teeceらは環境の変化が激しい状況における持続的な競争優位を達成する企業の能力を *dynamic capability* と呼んでいる (Teece et al., 1997)。彼らは、企業が環境変化に適応できるのは企業特殊な経営資源を再構成することが出来るからであろうと考え、その能力の本質は組織構造やルーティンであると指摘している。つまり、組織のなかで活動する組織成員のなかに環境変化に適応する能力がある、ということである。さらに、そのような組織構造やルーティンは過去の事業展開により組織のなかで蓄積したものであり、そういった意味で、それまで通常考えられていた経営資源と類似のものである。であると同時に、組織構造やルーティンの選択により、*dynamic capability* がコントロールされ得ると考えるなら、経営資源を外部環境に適合させることは長期的には可能であるということになり、スタティックな議論とそのメタな枠組みは変わらないことになる。

外部環境にたいして経営資源の組み合わせをマッチさせることによって競争優位を獲得することが出来る考えるなら、資源アプローチはポジショニング・アプローチの考える外部環境への適応という枠組みと差はない。ポジショニング・アプローチは外部環境だけに適合することを考慮していたのに対して、経営資源と外部環境を適合させるという考え方の資源アプローチであれば、客観的にとらえる対象に企業内の経営資源が追加されたに過ぎないからである。産業内の同質的行動にあてはめてみれば、外部環境を客観的にとらえ、なおかつ企業内の経営資源を客観的に認識した結果、産業内のすべての企業が同質的に行動した、というロジックである。外部環境が一意的に認識されるなら、ある産業内の諸企業は同質的な経営資源を所有していることになる。同一産業内の企業とはいえ、このような偶発的な現象を想定することは困難である。

日本のカメラ産業発展の歴史上、カメラ・メーカーによる同質的行動は顕著である。その同質性は、これまでの同質的競争に関わる議論に基づけば、いくつか指摘しうる。たとえば、市場シェアの均衡を求めるような競争行動と製品ライン戦略の同質性などが考えられる。しかし、ここで特に指摘しておきたいのは、新技術開発活動に関する同質性である。たとえば、1960年当時、ドイツ企業がカメラの新製品開発における主要なプレーヤーであった頃、日本の企業は高級機において新しい技術方式である一眼レフ方式を採用した製品をほぼ同時期に発売した。また、中低級機におけるレンズ・シャッター・カメラへの転換も多くの日本企業が円滑に行うことが出来た。ドイツの企業

が新しい方式の普及によってシェアを下げたのと対照的であった。また、その後の新技術開発競争においても、日本企業間の技術的パースペクティブの共有が顕著に見られた。このような現象に対する1つの答えは、類似の製品を作っている企業間で、類似のパースペクティブを持つのは当然である、というものであろう (Dosi, 1982)。さらに、同じ産業内で事業活動を行うためには、同質の経営資源を必要としているので同質の行動をとることは可能である、という解釈もあり得る。しかし、資源アプローチでは、企業の競争優位の源泉は他企業に模倣不可能な経営資源であると考えられており、同じ産業内で事業活動を行っている企業でも異なった経営資源を蓄積している、と考えられている。

このように考えてみると、同一産業内の企業が同質的行動をとる理由づけは単純ではない。単純な分析枠組みでは同質的行動とそれを裏付ける資源の同質性の関係を観察することが出来ない。以下では、戦後の日本におけるカメラ産業の発展のなかで、企業間の同質的行動がおきたメカニズムを分析し、経営資源アプローチに基づいた視座による解釈とその問題点を考察することを試みる。

4 カメラ産業における同質的行動の生起メカニズム

(1) 日本カメラ産業における二つの転換期

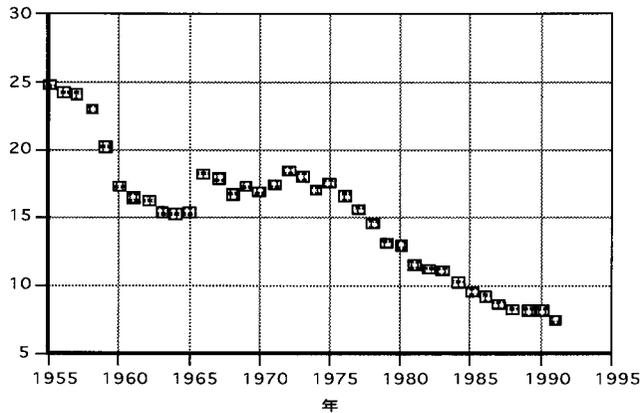
日本のカメラ産業の歴史では、簡単な統計上の数値からも、核となる技術の点でも、競争環境においても二つの転換点が認識できる。1つは1960年前後で、もう1つは1975年前後である。一番目の転換点に関しては、35mm カメラの平均生産金額の推移を見てみると、1959年を境に平均生産金額の傾向が変わっていることが判る (図2)。また日独生産台数の推移を見ると1962年に、日本がドイツを上回っている (図3)。この時期、日本の企業は低価格カメラの主力機種をスプリング・カメラや二眼レフ・カメラからレンズ・シャッター・カメラへ移行し、高級カメラの主力機種を距離計連動式カメラから、一眼レフ・カメラにシフトしている。日本の企業はそれまでのドイツの企業の模倣品と呼ばれた製品の生産から脱却し、独自の技術方式を採用した製品を生産しはじめたことにより、急速に生産台数を増加させる。

もう一つの転換期は1976年である。この時期に日本企業の生産台数は急激に増加している。平均生産金額の推移を見てみても、それまで停滞していた平均生産金額が急速に減少していく。製品技術の面では電子化が進み、それまでの機械式のカメラの構造から、電子製品としてのカメラへとかわりつつある時期である。

これらの転換期には技術上の重要な転換とそれによる市場の活性化が存在する。1960年頃の第一の転換期では、一眼レフ・カメラやレンズ・シャッター・カメラへの転換という技術転換と日独の生産量の逆転が起きている。1976年の第二の転換期には、カメラ機構の電子化という転換と生産量

図2 35mmカメラの平均生産金額の推移

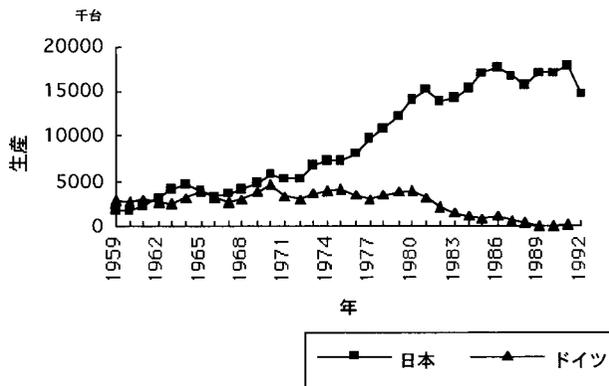
単位：千円



注：1970年基準でデフレーター修正済み

出所：通産省『機械統計年報』より筆者が作成

図3 日独生産台数の推移



出所：通産省『機械統計年報』より筆者が作成

の急激な増加が生じている。この二つの転換期に共通してみられる現象が、日本企業の技術転換に関する同質的行動である。そこで、具体的に転換期における日本企業の行動について考察する。

(2) ドミナント・デザイン形成期の同質的行動

1960年までの日本企業の主な製品は、高級機では距離計連動式カメラであり、中低級機ではスプリング・カメラと二眼レフ・カメラであった。高級機の距離計連動式カメラは、構造が複雑であるのに対して、スプリング・カメラと二眼レフ・カメラは構造が単純であったので、最盛期には60社ものメーカーが生産を行っていた。それに対して、距離計連動式カメラは戦前からの光学技術の蓄

積がある日本光学やキヤノンといった限られたメーカーが生産していた。

この当時、日本のカメラ・メーカーの技術的目標はドイツ企業の生産しているカメラの技術水準である。たとえば、「打倒ライカ」の目標をキヤノンが掲げたように²、高級機においてエルンストライツ社が高い技術を保有し、それにツァイス・イコン社が続いていた。また、スプリング・カメラではツァイス・イコン社のイコンタを、二眼レフ・カメラではローライフレックスといったカメラを日本企業は模倣し、ドイツのカメラより価格を低く設定することで市場の地位を確立しようとしていた。

一眼レフ・カメラへの転換のきっかけは、1952年に、旭光学が日本で最初の一眼レフ・カメラを開発した時点にさかのぼる。これは今までの距離計連動式カメラと異なり、フィルムに写る像をそのままファインダーでのぞけるカメラで、機能面で将来性のあるカメラであったが、この当時の一眼レフ・カメラの技術水準と距離計連動式カメラの技術水準は大きな差があった。距離計連動式カメラの測距機能はかなり洗練されていた。それに対して、当初の一眼レフ・カメラは、多くの欠点を抱えていた³。しかし、はじめて一眼レフ・カメラが開発され、他のメーカーが追随するなかでその欠点は解消された⁴。さらに、価格の面で、当時、距離計連動式カメラが7,8万円していた頃に2万円台で高級カメラを販売した点でも、消費者に訴求する面を兼ね備えていた。

この新しい技術開発に対する日本企業とドイツ企業の対応は対照的であった。1952年に、旭光学が国産で初めて一眼レフ・カメラを発売して以来、一眼レフ・カメラは新しい機構として日本企業間で注目され、1959年頃から日本の主要メーカーは、続けて一眼レフ方式の採用に踏み切っている。1960年には19機もの一眼レフ・カメラが日本企業によって発売され、高級機においては、日本企業全体が一眼レフ・カメラに転換した（日本写真機光学機器検査協会、1975）。

それに対してドイツ企業は一眼レフ・カメラへ転換しなかったか、あるいは転換スピードが遅かった。たとえば、エルンストライツ社は日本企業が一眼レフ方式への転換を進めていた1954年に距離計連動式カメラの主力機種であるM3を発売している。エルンストライツ社がはじめて一眼レフ・カメラを発売したのは1965年であった。また、ツァイス・イコン社は1949年にクイックリターンミラーもペンタプリズムも持たない一眼レフ・カメラを発売したが、その後は一眼レフ・カメラ

² キヤノン史編集委員会（1987）。

³ たとえば、ファインダーで覗く像は上下逆像であったり、シャッターを切る瞬間にファインダーが暗くなるという欠点を持っていた。また、ピントのずれを目で確認するという難点もあった。これらの欠点の上に、一眼レフという新しい機構の採用によって大幅に重量が増加していた。

⁴ たとえば、旭光学によるクイックリターンミラーの採用やミランダによるペンタプリズムの採用により、上下逆像やシャッターを切る瞬間に暗くなるという欠点は解消された。また、スプリットイメージにより、暗いファインダーのなかでピントのずれを目で確認する利用者の作業が改善された。

を発売していない。中低級機でも、日本企業はスプリング・カメラや二眼レフ・カメラから、レンズ・シャッター・カメラへの転換を円滑に行っていた。スプリング・カメラのツァイス・イコン社や二眼レフ・カメラのフランケ・ハイデッケ社等のドイツ企業は、レンズ・シャッター・カメラに転換出来ずに衰退していく。

日本企業の一眼レフ・カメラへの転換は、日本企業共通の認識によるものであったと思われる。当時、1954年に出されたライカのM3は距離計連動式カメラとしての完成度が高く、日本企業の高級機製造メーカーはすぐにこれまでと同じようにM3に続く機種を作るために追従した。一方で、日本企業は距離計連動式カメラへの技術的限界も認識しつつあった。1955年には、ニコンが一眼レフ・カメラの開発に着手しているように⁵、ライカのM3の発売により日本企業全般が一眼レフ・カメラに目を向けた。通常、カメラの開発には4年程度かかるので、1959年と1960年に日本企業の一眼レフ・カメラの発売が集中したことは、一眼レフ・カメラへの認識の転換が同時期であったと考えることが出来る。

このように、高級カメラにおける距離計連動式カメラから一眼レフ・カメラへの転換時に、日本企業は時期を同じくして行動したが、ドイツ企業はことごとく転換に失敗した。日本企業とドイツ企業の転換行動に対する差が生じたメカニズムの説明には、いくつかの可能性があると思われる。たとえば、距離計連動式カメラでの地位を確立していたドイツ企業はその技術的優位性ゆえに、新しい技術の潜在性を認知することが出来ず、一眼レフ・カメラへの転換に失敗したという説明がありうる。しかし、もしドイツの企業が日本の企業に比べてカメラ機構全体に対する技術と知識を所有しているなら、たとえ、消費者の嗜好の変化による距離計連動式カメラから一眼レフ・カメラへの転換が遅れたとしても、容易にキャッチ・アップすることが可能だったのではないだろうか。

それでは、なぜ日本企業は一眼レフ・カメラへの転換をスムーズに行うことが出来たのであろうか。資源アプローチに基づくなら、この現象の解釈は日本企業の蓄積した経営資源が類似していることに原因を求めらるであろう。あるいは、資源蓄積経路の類似性ゆえに多くの日本企業が類似の経営資源を保有していたと考えるであろう。確かに、多くの日本企業はドイツ・カメラの模倣をすることによって、技術蓄積を行い、製品化していた。そのような模倣のプロセスで、日本企業はなんらかの類似の経営資源を長期にわたり蓄積していたのかもしれない。しかし、模倣をされていたドイツ企業が保有しておらず、模倣している日本企業が保有する経営資源とは何であろうか。

日本企業が持っていた経営資源とは、カメラの最適な機構を認識する能力ではないかと考えられる。ドイツの企業は、単一の方式においては技術的な優位性を持っていたかもしれないが、多様な

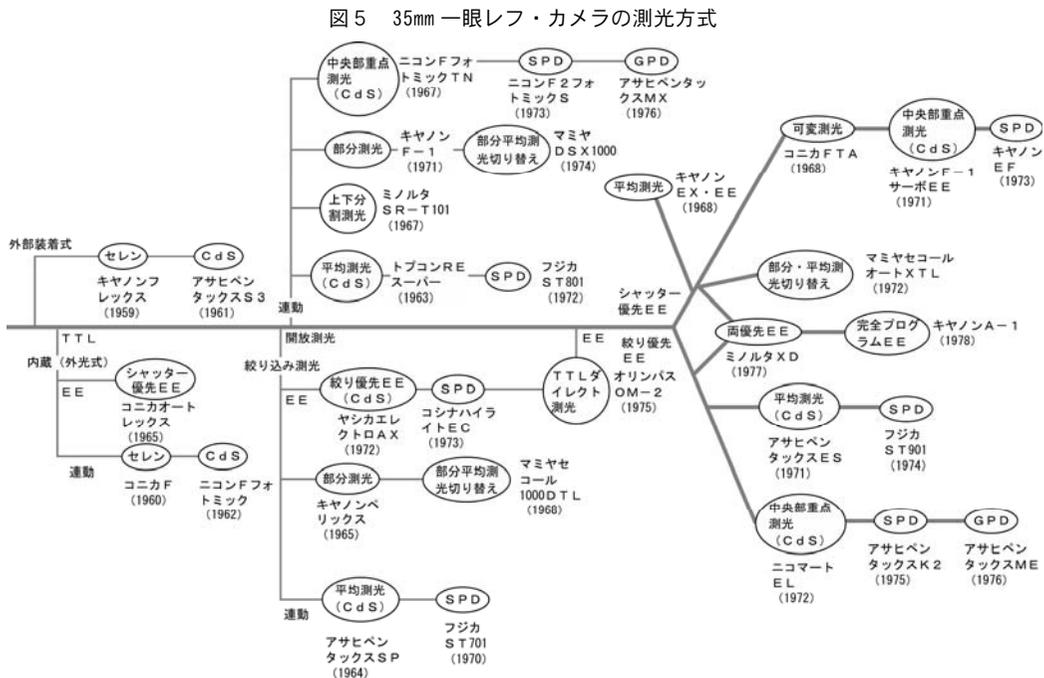
⁵ 75年史編纂委員会（1993）。

方式を比較して選択する能力がなかった。長く模倣することによってその選択眼を持っていた日本企業は、新しい技術方式が出てきたときに、それを認識し選択する能力を持っていたと考えることが出来る。

(3) 電子化に対する日本企業の対応

1960年以降、企業間の競争は新しい局面を迎えた。高級機市場においては、距離計連動式カメラから一眼レフ・カメラへの転換が急速に進み、市場からドイツ企業が撤退しつつあった。中低級機市場でも、スプリング・カメラと二眼レフ・カメラからレンズ・シャッター・カメラへの転換が進み、やはりドイツ企業が撤退しつつあった。カメラの新しい技術的方向性を決定するプレーヤーはドイツ企業から日本企業へと転換していた。高級機と中低級機で新しいデザインが選択されたあと、技術革新の中心となるのは測光技術の革新から始まる電子化である。

図5を見るとこの時期に様々な測光技術を各日本企業が開発している。しかし、一つの技術方式をある企業が独占して開発していることはほとんどない。また、最新の測光技術を各企業が搭載した時期を観察すると各企業の採用時期に同期性が存在する(図6)。カメラの製品開発には4年程度の時間がかけられており、他のメーカーが他の方式を採用しようとするれば、即座に自社も対応す



出所：日本カメラ『カメラ年鑑』

開発努力を傾けることが出来る。多くのメーカーである程度の方向性を持って開発を行うと、様々な技術の方式が出てくる。限られた方向の中での多様性が生じ、その中でよりよい技術を選択することが可能になる。

そしてこの様な同質的な行動の結果として、相互の学習がより容易になる。これは産業全体の技術進歩を加速化する。技術の方向性が同じだと相互の技術学習の基盤が同じなのでより学習が促進される。カメラの場合、直接的な共同開発の場は存在しないが、製品を通じた学習や、下請け企業を通じた技術の学習などがあり得る。

ここで問題になるのは、このような同質的行動のインセンティブを実現できるだけの経営資源が日本企業の中に存在していたのだろうか、ということである。精密機器を開発し、生産する技術は高度の技術蓄積が必要とされる。逆に、高度な技術蓄積をしていたはずのドイツ企業が、なぜ一眼レフ・カメラという新しい技術方式への転換に対処できなかったのであろうか。1960年前後の日本企業は日本光学やキヤノンといった一部の企業を除いて、光学技術に関する確固たる基盤を保有する企業は少なかった。日本光学は戦前から国産レンズ生産の主な担い手として、また測距儀と潜望鏡、双眼鏡といった光学兵器を生産してきた技術蓄積があったが、本格的な精密機械の経験がなかった。キヤノンは戦前にカメラ生産の経験があったが本格的な生産とはほど遠かった。その他の企業も同様であった。このような中で、日本企業の行動規範はドイツのカメラの模倣であった。しかし、この模倣のプロセスでもっとも重要だったのは企業内の新技術に対する評価眼であった、と考えられる。技術蓄積がほとんどなかった日本企業が、距離計連動式カメラや二眼レフ・カメラ、スプリング・カメラといった当時主流になっていたカメラの技術で先行しているドイツ企業に対抗するためには新しい技術方式に対する評価眼をもち、今後主流になりうる新技術を早期に発見し、短期間で一定の技術水準を修得する必要があったであろう。この評価眼は、企業、あるいは技術者のスタティックな能力の問題のように感じられるが、長い間先行する他企業の技術水準を観察した結果として得られる経路依存的な能力なのである。

第二の転換点における測光技術の開発は複数の企業が複数の技術を平行して開発しているという現象から、すべての企業が測光技術全般に関わる深い技術を保有しているという解釈もあり得ようが、日本の各カメラ・メーカーが部分的な技術を保有しながら、それを相互に学習しているプロセスと考えることも出来る。

5 結論

本論文は、既存の経営戦略の文献における同一産業内における複数企業の同質的行動に関する議論を検討し、戦後の日本カメラ産業における同質的行動を観察することで新しい理論的方向性を見

いだすことを試みた。特に、本論文で検討しようと試みているのは資源アプローチに基づく分析視角である。

同一産業内の同質的行動に関する既存の議論は同質的行動の構造的特質と機能に関する分析と企業の認知的側面に関する分析であった。そこには企業の内部的な要因である経営資源に対する洞察が欠けていた。そこで、資源アプローチに基づく分析を試みるために、既存の経営戦略における議論のなかの資源アプローチの位置づけを考察した。

Porter に代表されるポジショニング・アプローチや経済学の議論では、同一産業内で客観的に外部環境を認識することさえ出来れば、すべての企業が同質的に行動することに疑問を持たなかった。しかし、これらのアプローチは本質的に企業間の差異に関心を抱いてこなかった。このようなポジショニング・アプローチに対していくつかの批判的な議論が提起されたが、その中でも多くの注目を集めた議論が資源アプローチであった。これは企業を経営資源の束にとらえ、ある企業の競争優位はその企業の保有する経営資源にある、と考えた。競争優位の源泉となる経営資源は希少性が高く、他企業によって不完全にしか模倣できない。そして、そのような経営資源の獲得は短期的に取引可能なものではなく、長期間の事業展開の結果として獲得される。だから、同一産業内であろうとそこに所属する企業はすべてが同質的経営資源を保有しているわけではなく、異なった経営資源を保有しており、それが企業間の業績の格差につながっている、と想定される。このように、企業間で保有する経営資源が異なるとすると、なぜある産業内の企業が同質的な行動をとりうるのか、という疑問が生じる。そこで、本論文では戦後の日本のカメラ産業を分析し、企業間に同質的行動が生じたメカニズムを分析することを試みた。

日本のカメラ産業の歴史上、競争環境と技術環境ともに変化した二つの転換点が存在する。一つ目の転換期は1960年前後で、生産台数で日本がドイツを上回った時期である。この時期、日本企業は中低級機ではレンズ・シャッター・カメラへ、高級機では一眼レフ・カメラへと転換し、販売台数をのばした。それに対して、ドイツ企業はこの転換に乗り遅れた。もう一つの転換期は1976年である。この時期を境にカメラの電子化が進み、低価格競争による製品単価の下落と同時に販売台数の増加がみられる。この二つの時期に共通にみられるのが日本企業の同質的行動であった。

第一の転換期に至る前の日本企業はドイツのカメラを模倣した製品をつくるメーカーに過ぎなかった。各企業は異なったバックグラウンドを持っていたが、戦後になってカメラを本格的に開発し生産し始めた。主要メーカーのなかで、戦前からカメラの開発を行っていたのは2社に過ぎない。その2社も本格的にカメラを開発するというよりはドイツのカメラを模倣するところからはじまっている。しかし、その段階で日本企業はドイツのカメラの製品技術を習得してだけでなく、カメラの技術の方向性をみる鑑識眼を蓄積させていた。このような能力は長期間に蓄積されるもので

あり、なおかつ模倣という行動をとらなかったドイツの企業には蓄積され得ない能力であったと思われる。さらに、日本企業間の競争となった測光技術の開発段階では、相互に部分的に保有していた技術を相互に学習しあい、補完しあうプロセスも見受けられる。このように必ずしも日本企業の同質的行動が同質的な資源の保有に裏付けられているとは考えにくい。

資源アプローチに基づく、同一産業内の同質的行動の分析は始まったばかりである。資源アプローチの本質的課題として、経営資源自体の曖昧性やトートロジカルな議論の存在などがあるが、これまでの同質的行動に関する経営戦略の理論からは派生しにくい現象に資源アプローチを適用することによって、その本質的課題を解消する手がかりとなりうるかもしれない。

参考文献

- Abernathy, W., K. Clark and Alan Kantraw (1983), *Industrial Renaissance*, Basic Books. (望月嘉幸監訳『インダストリアルルネッサンス』TBSブリタニカ、1984)
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- キヤノン史編集委員会 (1987)、『キヤノン史—技術と製品の50年』キヤノン株式会社。
- Caves, R. (1964), *American industry: structure conduct performance*, Prentice-Hall, Inc.. (小西唯男訳『産業組織論』東洋経済新報社、1968)
- Caves, R. E. and M. E. Porter (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition," *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-262.
- Dosi, Giovanni (1982), "Technological Paradigms and Technological Trajectories," *Research Policy*, 11(3): pp. 147-162.
- Grant, M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33: 114-135.
- 平本厚 (1994)、『日本のテレビ産業』ミネルヴァ書房。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985)、『経営戦略論』有斐閣。
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian (1992), "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- 日本カメラ『カメラ年鑑』各年版、日本カメラ社。
- 日本写真機光学機器検査協会 歴史のカメラ審査委員会編 (1975)、『日本カメラの歴史 歴史編』毎日新聞社。
- 日本写真機光学機器検査協会 歴史のカメラ審査委員会編 (1975)、『日本カメラの歴史 資料編』毎日新聞社。
- 日本写真機光学機器検査協会 歴史のカメラ審査委員会編 (1986)、『日本カメラの歴史 続編』毎日新聞社。
- 日本写真機工業会 (1987)、『日本カメラ工業史』日本写真機工業会。
- 日本マーケットシェア事典各年版。
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永「対話としての競争」(伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス 日本の企業システム2 組織と戦略』有斐閣、1993)。
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』、ダ

イヤモンド社、1982)

Reed, R. and R. J. DeFillippi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, **15**(1): 88-102.

写真工業出版社 (1994)、『写真工業別冊ライカの歴史』写真工業出版社。

新宅純二郎 (1994)、『日本企業の競争戦略-成熟産業の技術転換と企業行動』有斐閣。

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, **18**(7): 509-533.

Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, **5**: 171-180.

米山茂美 (1992)、『集合革新モデル』一橋大学博士課程単位修得論文。

75年史編纂委員会 (1993) 『光とマイクロと共にニコン75年史』ニコン株式会社。

(2003年9月24日受理)