

経営戦略論の発展と持続的競争優位

今野喜文

はじめに

1. 経営戦略論の生成と発展
 - 1-1. 大企業の形成プロセスと経営戦略論の生成
 - 1-2. 経営戦略論の発展と競争優位
2. 競争戦略論の登場と競争優位の概念
 - 2-1. 産業組織論と競争戦略論の登場
 - 2-2. 競争優位の概念とその源泉
3. 持続的競争優位に関する研究とその課題
 - 3-1. 持続的競争優位と資源ベース・アプローチ
 - 3-2. 資源ベース・アプローチに対するPorterの反論

おわりに

はじめに

市場のグローバル化、技術のグローバル化といった環境要因のドラスティックな変化は、企業の戦略行動に大きな変更を迫っている。とりわけ、近年にみられる中国やインド等、いわゆるBRICs経済の急速な台頭は、新たなビジネス・チャンスを提供する一方で、グローバルな産業地図を一気に塗り替える強力な競合企業の出現をもたらしている。かかる企業を取り巻く環境要因のドラスティックな変化に対して、いかに対応するかを最優先事項として捉える必要性があることは指摘するまでもない。ここで重要になるのは、環境要因の変化を予測し、予測した内容に基づいて準備することであり、いかに競合企業に対応するかを考えることである。1960年代以降、

経営戦略論における研究はこうした問題を取り扱ってきた。しかしながら、経営戦略それ自体の重要性はますます大きなものとなってきているものの、その理解は研究者や実務家の間でも多様性を帯び、統一した概念として普及していない状況にある。こうした中で、近年の経営戦略研究、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチといった互いに対立する2つのアプローチによる研究が盛んである。これら2つのアプローチの主要な関心事は、「持続的競争優位の源泉は何か」という点にある。このように両アプローチの関心事は同じであるものの、そのアプローチが異なることから大きな論争を巻き起こしたのは記憶に新しい。

本稿の目的は、持続的競争優位に関する2つの主要なアプローチの特性を探ることにある。そこで、まずは経営戦略論の生成と発展を論じ、今日にいたるまでの経営戦略論の内容を振り返る。この際、競争優位ないしは持続的競争優位の議論が盛んになされるようになった1980年代から1990年代半ばまでの研究を詳細に検討する。最終的には、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチといった2つのアプローチの特性を比較・検討し、その後の経営戦略研究に与えた影響⁽¹⁾について論じることにした。

キーワード：持続的競争優位、ポジショニング・アプローチ、資源ベース・アプローチ

1. 経営戦略論の生成と発展

1-1. 大企業の形成プロセスと経営戦略論の生成

一般に、戦略 (strategy) という言葉は軍事用語から発展してきたものであるといわれている。古来、戦略とは戦いに勝つためにはどうしたら良いかという課題にこたえるためのものであり、より具体的には、軍事力を行使すべき戦争に対処するためのものであった⁽²⁾。その代表的な古典として、孫武によって記されたとされる『孫子』やプロイセンの陸軍将校であり軍事理論家でもあった Clausewitz による *Vom Kriege* (『戦争論』) が広く知られている。例えば、Clausewitz によれば、戦略とは、「戦争という目的に沿って戦闘を運用する方策のことである」としている。つまり、戦略とは、戦争目的を達成するために戦闘という手段をいかに使用するかを決めたものであるといえる。今日、戦略という用語は、軍事の領域を超えて幅広く適用されるようになり、政治学、経営学、経済学、生態学等の分野においても活用されるにいたっている。

企業経営において戦略が重要な問題として認識されるようになった点を歴史的観点から捉えるならば、それは19世紀後半以降のアメリカ大企業の形成プロセスにみることができる。それ以前のアメリカでは、Marshall が *Principles of Economics* (『経済学原理 (第2版)』) で捉えた代表的企業 (Representative Firm) のように、寿命が短く、所有者、経営者、従業員が同一の人物であるワンマン・エンタープライズ (One Man Enterprise) が企業形態の主流であった。当然ながら、こうした企業は市場に対する影響力をほとんど持ち得ないほど小さな存在であったが故に、企業経営において戦略はそれほど重要なものではなかったのである。前述したように、戦略が重要な問題として理解されるようになっ

たのは19世紀後半以降のことである。まず、アメリカ国内で大企業が出現・形成された背景には、アメリカ国内における交通、通信、金融といったインフラの発達がある。とりわけ、交通・通信の発達は、それまで分散していた市場を1つに結び付け、広大な全国市場の形成を促進した。こうした中で、企業は広大な国内市場におけるニーズと企業間競争に対応すべく、その規模を拡大することで複雑な組織構造やプロセスを擁し、産業内における集中化を進めることになる。第1次世界大戦の頃までには、アメリカ経済の多くの部門において大企業が誕生した。ここにはすでに、Smith が *The Wealth of Nations* (『国富論』) で捉えた「見えざる手 (Invisible Hand)」によって導かれる世界とは明らかに異なる世界があった。すなわち、かの有名な経営史家である Chandler の表現する「見える手 (Visible Hand)」によって市場に対して大きな影響力を有する大企業の姿があった⁽⁴⁾。市場に対して影響力を有するには、まさに戦略が必要不可欠であったのである。

ところで、戦略が経営学の主要分野とみなされるようになるのは1960年代に入ってからのことである。この先駆的研究として、先の Chandler が1962年に記した *Strategy and Structure* (『組織は戦略に従う』) がある。Chandler はこの著作の中で戦略を「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動様式を採択し、諸資源を割り当てること」と定義した⁽⁵⁾。経営史家である Chandler が自身の研究の中心に据えたのは、アメリカの大企業がどのように誕生・発展し、事業組織をいかに改変したのかという問題であった。そこで、彼は、アメリカの大企業70社に加えて、デュボン、GM、ニュージャージー・スタンダード、シアーズ・ローバックといった4社に関わる詳細なケース・スタディーから、組織と戦略との相関関係を見出した。こうした研究から、

「組織は戦略に従う」という極めて有名な命題が導かれたのである。Chandlerの戦略概念は経営戦略研究の基本的な理解となり、その後の研究に大きなインパクトを与えることになる。Chandler以後、本格的に経営戦略の概念を精緻化・体系化したのがAnsoffとAndrewsであった。

AnsoffはChandlerの戦略概念を受け継ぎ、意思決定論の立場から、より実践的かつ体系的に経営戦略論を展開した。まず、彼は*Corporate Strategy*（『企業戦略論』）において企業内の意思決定を①戦略的意思決定、②管理的意決定、③業務的意思決定の3つに分けて捉えた。このうち、戦略的意思決定とは「主として企業の内部問題よりもむしろ外部問題に関係のあるもので、具体的にいえば、その企業が生産しようとする製品ミックスと、販売しようとする市場との選択に関するものである⁽⁶⁾」としている。つまり、戦略的意思決定の核心は、多角化の決定にあるといえる。こうした戦略的意思決定は、企業外部の問題と関わる意思決定であるが故に、部分的無知の状態のもとで行われ、他の意思決定タイプに比べて非反復的にならざるを得ない。Ansoffは、この意思決定プロセスに必要不可欠な「意思決定のルール」を戦略と捉えたのである⁽⁷⁾。

また、ChandlerやAnsoff同様に、1960年代から1970年代の初頭にかけてその後の経営戦略研究に大きな影響を与えたのがAndrewsであった。Andrewsの戦略研究に対する最も大きな貢献は、SWOT分析の基本的概念を提示した点にある。Ansoffの*Corporate Strategy*（『企業戦略論』）が出版された年の1965年、Andrewsはハーバード・ビジネス・スクールの同僚との共著*Business Policy: Text and Cases*を出版したが、このテキストの中でSWOT分析が紹介されている。SWOT分析とは、戦略を策定するにあたって、外部環境の機会（Op-

portunities）と脅威（Threats）、そして、企業内部における強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）を正確に識別し、分析・評価する考え方である。つまり、SWOT分析は企業外部の要因と企業内部の要因との適合関係を重視する戦略策定のための分析手法であるといえる。SWOT分析の概念は、Andrews自身の著作*The Concept of Corporate Strategy*（『経営戦略論』）においても活用されている⁽⁸⁾。このことは、同書のChapter 3において、戦略（経済的戦略）の価値は企業の能力と外部環境における機会とリスクとの兼ね合いによって決まることを示唆していることから明らかであろう。ただし、Andrewsの貢献は上記の限りではない。すなわち、Ansoffの貢献がより実践的な戦略策定モデルを提示したのに対して、Andrewsの貢献は戦略の策定プロセスと実行プロセスを切り離して捉えたことにある。換言するならば、それまで経営戦略論がその策定プロセスに注目していたのに対し、Andrewsは策定された戦略が実行に移され、最も重要となるその目的が達成されてはじめて戦略が全うされるのだとする見地から、戦略実行プロセスを積極的に取り上げることでその重要性を示唆したのである。

以上、Chandler、Ansoff、Andrewsの戦略概念について概観した。既述したように、Chandlerは戦略概念を最初に明示したものの、経営史家の立場からのアプローチであったために、より詳細な戦略概念の構築には関心を向けることはなかった。この意味では、AnsoffとAndrewsが経営戦略論の体系化に大きな貢献をなした研究者であるとみることができる。こうした経営戦略論が1960年代のアメリカにおいて出現し、注目されるようになった背景には次の2つの要因をあげることができる。

1つは、Ansoffがその著作で述べているように、経営学の進展における内的問題から

外的問題へのシフトである。⁽¹⁰⁾ 一般に、経営学が誕生したのは20世紀の初頭であるといわれている。例えば、Taylorは、組織的怠業によって生産性が低下していた当時の製造工場における個人やグループの生産性の改善に注目して科学的管理法を提唱した。その後、第2次世界大戦が終わる頃までの経営学は、管理組織の垂直的拡大と相まって全般管理を問題にするまで発展した。しかしながら、そのほとんどが企業の内的問題にフォーカスするものであり、外的問題にフォーカスをあてるものではなかった。こうした経営学の関心が企業の内的問題から外的問題にシフトするのは第2次世界大戦後になってからのことである。ただし、企業の外的問題に関心が向けられるようになったものの、それは部分的なものに留まり、戦略の問題が経営学の中で総体的に扱われるようになったのは、AnsoffやAndrewsが登場した1960年代に入ってからのことであった。

もう1つの要因は、1960年代当時のアメリカ企業を取り巻く環境の変化である。当時のアメリカ国内では、産業の成熟化による巨大企業間における競争が激しさを増していただけではなく、技術的イノベーションによる既存の製品や技術、設備の陳腐化が急速に進んだ。こうした中で、多くのアメリカ企業は企業成長の1つの手段として事業の多角化を進めることになる。この時、製品・市場の選択にあたって「意思決定のルール」としての戦略の重要性が認識されるようになった。そこで、例えばAnsoff等は産業の成長性の構造的変化に注目し、事業の多角化をはじめとした戦略に関わる理論的かつ実践的な手法を実務家に提供したのである。

その後に経営戦略論がさらに広く普及するのは、次節でみる経営コンサルティング・ファームが経営戦略研究において大きな影響を及ぼすようになってからである。

1-2. 経営戦略論の発展と競争優位

1960年代半ばまでの経営戦略論が、いかに多角化を進めるかという点を中心的トピックとして取り扱っていたのに対して、1960年代の後半から1970年代のそれは多角化した諸事業をいかに管理するかという点がその中心的なものであったといえる。こうした問題について積極的に取り組み経営戦略論の発展に大きな貢献をしたのが、Boston Consulting Group (以下、BCG) やMcKinsey & Company (以下、M&C) といった、いわゆる経営コンサルティング・ファームのコンサルタントであった。この代表的なものに経験曲線効果 (Experience Curve Effects) とPPM (Product Portfolio Management), GE ビジネス・スクリーン・マトリックス (General Electric Business Screen Matrix) がある。以下では、この3つの概念を振り返る過程から、経営戦略論において競争優位の議論が注目されるようになった背景を述べることにしたい。

まず、経験曲線効果についてである。経験曲線効果は、その先行理論としての学習曲線効果 (Learning Curve Effects) に遡ることができる。⁽¹¹⁾ もともと学習曲線は、第2次世界大戦で航空機を製造していたWright-Patterson空軍基地で研究されていた。Wright-Patterson空軍基地では、垂直軸と水平軸のそれぞれに労働時間と生産量をプロットした生産スケジュールを作成し、このツールの活用から1機の飛行機を製造するごとに製造時間の短縮がみられたという。そして、Wrightは1936年に労働コストと生産量の間に関係が認められたことを論文誌に発表した。その後、学習曲線の考え方は、1960年代の半ばにBCGのHendersonによって経験曲線効果という概念に発展することになる。経験曲線は、学習曲線と非常に似通っているものの、垂直軸に生産コスト (調整済み単位あたりコスト) をとり、水平軸に累積生産量

をとっている点が異なる。一般に、経験曲線効果とは、「ある製品の累積生産量が2倍になれば、生産コストが10%から30%程度低下すること」であるといわれている。この効果は、従業員の学習、製品技術や製造技術の革新、規模の経済といった要因によって生じるものとされる。この概念は、「費用削減案の適正化」「価格政策の立案」「購買政策」といった戦略分析において有効である。⁽¹²⁾ こうした経験曲線が経営戦略論に与えた最も大きなインパクトは、つまるところ、マーケット・シェアを追求することの重要性である。なぜなら競合企業よりもマーケット・シェアを拡大することで累積生産量を増加させることができるならば、単位あたりの生産コストをより低下させることが可能となり、結果的に高い収益性を見込むことができるためである。ただし、経験曲線効果の概念がより有効に生かされたのは、次にみるPPMにおいてであろう。

1970年代はじめ、複数の事業を抱える大企業にとって、それぞれの事業に対していかに限られた資金を配分するのかということが大きな問題となっていた。言うまでもなく、どのような基準によって資金を配分するかは、企業の将来を決定づける最も重要な問題である。各事業に対する資金配分の誤りは、企業の長期的な発展を阻害しかねないためである。こうした1960年代の後半から1970年代の時代の要請に応じて、BCGが提唱したのがPPMである。PPMは市場成長率と相対的マーケット・シェアといった2つの次元からなり、キャッシュ・フローの観点から最適配分を導き出すポートフォリオ・モデルである。市場成長率は各事業の潜在的な資金需要の指標となり、相対的マーケット・シェアは各事業の資金創出に関わる潜在的な能力を示している。また、市場成長率は製品ライフサイクル (Product Life Cycle) を活用することで測定され、相対的マーケット・シェアは先の経験曲線効果により、最大競合企業と比較した際の累積生

産量の多寡から測定されるものである。PPMを活用することによって、こうした2つの次元から各事業を分析し、それらの資金需要と資金創出力を把握することができるのである。⁽¹³⁾

上記の経験曲線効果やPPMの概念は、1970年代の経営戦略論において主流となった。しかしながら、これらの経営コンサルティング・ファームが提唱した概念については批判的な考察も少なくない。例えば、Fleisher and Bensoussan (2002) は次のように指摘する。⁽¹⁴⁾ 製品ライフサイクル仮説との関連では、「成長している業界は必ずしも魅力的ではない。すべての業界で、成長と収益性との間に関連性があるわけではない。高成長市場が企業にとり、市場シェアを獲得するのに最も簡単でコスト効率のよい方法をもたらすということもない」と指摘する。さらに、経験曲線効果との関連では、「BCGマトリックスに結び付けられた経験曲線のパラメータは、特定製品市場での競争上のパラメータに対応しない場合がある。相対的市場シェアは、必ずしも競争上のポジションを代用するものとはならない」とする。彼らはその例として、低付加価値生産に依存している業界、技術イノベーションまたは新製品の導入による経験曲線が変化している業界、累積生産量よりもより影響力のある長期的なコストが変数となる業界等をあげている。

また、Fleisher and Bensoussan (2002) による批判以外にも、PPMには次のような問題点もある。⁽¹⁵⁾ まず、製品ライフサイクルとの関連では、ライフサイクル仮説はいかなる事業・製品も誕生してから成長期、成熟期を経て衰退していくと仮定される。しかしながら、成熟期に入り、衰退していくであろうとされていた事業・製品が再び成長期に入る場合もある。こうしたライフサイクルの反転を考慮することなく、成長率が鈍化した事業・製品にキャッシュを配分しないとする意思決

定は、その後の企業間競争を考慮するとリスクを伴うものであるといえよう。さらに、経験曲線については、たとえある事業・製品の累積生産量が大きく、競合企業に対してコスト上有利な立場にあったとしても、その事業・製品に必要な不可欠な支配的テクノロジーが新たなものにとって代わった場合、従来のテクノロジーによる経験を通じたコスト上の優位性は一気に失われてしまうといった問題点もあげることができる。

このように、PPMについては様々な批判や問題点が指摘されてきたが、より全体的な観点からPPMの問題点を指摘するならば、PPMそれ自体の単純化による問題であろう。すなわち、市場成長率と相対的マーケット・シェアといった2つの変数によって構成されるPPMの活用によるだけでは、複雑化する競争環境に対応することが困難なのである。つまり、個々の事業・製品が直面する競争環境を考慮し、あらゆる角度から正確なデータに基づいて捉える必要がある。こうしたPPMの問題点を克服しようとM&CとGEが共同で開発したのが、GEビジネス・スクリーン・マトリックスである⁽¹⁶⁾。このマトリックスは、「業界の魅力度」と「ビジネスの強さ」といった2つの次元から構成されている。この次元をみる限り、先のPPMと類似した概念に捉えられるかもしれないが、これらの2つの次元は多数の変数から成る複合測度になっていることがPPMとの相違点である⁽¹⁷⁾。例えば、産業の魅力度は、市場の絶対的規模、市場の可能性、競争構造以外にも財務、経済、技術といった広範囲な変数から成っている。同様に、ビジネスの強さは、事業単位、マーケット・シェア、位置づけ、比較優位性、ブランド、研究開発力といった変数から成っている。そして、これらの変数をもとに評価を行い、各次元を「全体的に大変魅力がある」、「全体的に中程度の魅力がある」、「全体的にあまり魅力がない」の3つに分類する。最終

的には、この分類に基づいて事業・製品またはSBU (Strategic Business Units) への投資の程度を決定するのである。

GEビジネス・スクリーン・マトリックスの登場によって、それ以前に比べてより精緻な戦略を策定することができるようになった⁽¹⁸⁾。しかしながら、経営戦略論の発展におけるGEビジネス・スクリーン・マトリックスの貢献はこれだけではない。すなわち、GEビジネス・スクリーン・マトリックスの登場による最も大きな貢献は、それまでの経営戦略論の議論では軽視される傾向にあった競争優位の議論にも目が向けられるようになったことである。このことはマトリックス上における2次元のうち、「ビジネスの強さ」を1つの次元として採用していることやその変数を「位置づけ」や「比較優位性」といった変数を組み込んでいることから明らかであろう。ただし、競争優位に関わる議論はそれ以前の経営戦略論の議論でもなかったわけではない。

例えば、Ansoff (1965) の議論でも競争優位の概念が取り上げられている。Ansoffは戦略を構成する要素として、「製品・市場分野 (Product-Market Scope)」、「成長ベクトル (Growth Vector)」、「シナジー (Synergy)」とともに「競争優位 (Competitive Advantage)」をあげている⁽¹⁹⁾。Ansoffによれば、競争優位とは「企業に強力な競争上の地位を与えるような個々の製品・市場の特性⁽²⁰⁾」を意味している。Ansoffが捉えた競争優位の概念は、基本的に外部環境におけるその企業の製品・市場の進路や方針を示すものであり、個々の進出方法の特性 (The Characteristics of Individual Entries) を示すものである。この例として、支配的な地位を獲得できるような合併の探求や特許による保護を十分に享受可能な分野への進出などがあげられるが、Ansoffが捉えた競争優位の概念は現代的なそれとは大きく異なるものである。

さらに、BCGのPPMにおける理論前提と

しての経験曲線効果は、最もシンプルな競争優位を捉えている。具体的には、コスト上の競争優位を問題にしているからである。ここで、ある業界内のすべての企業が全く同じ経験曲線に基づいて生産を行い、同一の価格設定をしていたと仮定してみよう。この場合、業界内においてマーケット・シェアが高い企業は、生産量が他の競合企業よりも多いため、経験曲線効果享受することで競争におけるコスト上の競争優位を獲得しているということの意味している。ただし、後に議論するように、現代的な競争優位の概念は、コスト上の競争優位のみを問題にしているわけではないのである。

以上のように、1970年代までの経営戦略論では競争優位が全く議論されなかったわけではない。しかしながら、この当時の経営戦略論が多角化の方法やそのマネジメントといった企業成長のマネジメントを主要なトピックとしていたことは明らかであり、競争優位に関わる議論が本格的になされることはなかったといつてよい。次章以降では、この点について考察していくことにしたい。

2. 競争戦略論の登場と競争優位の概念

2-1. 産業組織論と競争戦略論の登場

競争優位に関わる議論がより本格的になされるようになったのは、競争戦略論が登場する1980年代に入ってからのことである。その代表的研究者としてPorter (1980, 1985) をあげるのが一般的である。ここでは、Porterの競争戦略論及びその理論的背景としての伝統的産業組織論の特質を述べ、次節の競争優位に関わる議論の足掛りとすることにしたい。

1980年、Porterが著書 *Competitive Strategy* (『競争の戦略』) を出版し、それまでの経営戦略論に大きなインパクトを与えたことはよく知られている。この著書における主張

の中核となる概念は、5つの競争要因分析 (Five Competitive Forces Analysis) といわれる分析枠組みである。

5つの競争要因分析とは業界分析の1つの枠組みであり、業界の構造的要因に注目する考え方である。Porterは競争戦略を策定する上で競合企業だけではなく、当該企業が属する業界構造やその特性に目を向けることが重要であるとする。伝統的産業組織論のパラダイムが競争戦略論で生かされるのは、まさに5つの競争要因分析においてである。

Porter (1980) によれば、産業界において競争戦略が第一の関心事であったにもかかわらず、それまでに提案されてきたものの多くが分析の幅が狭く包括性がないものであったと指摘する。例えば、Porter (1980) の端書きでは「経済学者は産業界の構造の研究に年季を積んではいるが、そのほとんどは公共政策という視点からの研究であって、そのために、企業経営者の関心には直接回答を出してくれないのである」と記している。Porterが競争戦略論を提唱した動機は、経営戦略論と産業組織論との間に橋を架けることにあった。換言すれば、競争戦略論は経営戦略論と産業組織論が融合して形成されたものであるといえる。

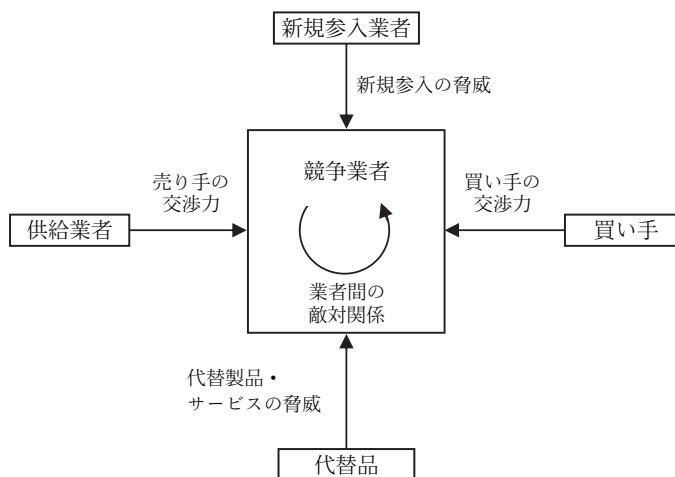
Porterが捉えた産業組織論とは、Bain/Masonによる伝統的産業組織論 (Traditional Industrial Organization Theory) であった。こうした伝統的産業組織論と経営戦略論の間には、最も大きな特質に注目すれば図-1のような相違がある。

周知のように、伝統的産業組織論の前提は、「S-C-Pパラダイム」にみることができる。「S-C-Pパラダイム」とは、「S (Market Structure: 市場構造) → C (Market Conduct: 市場行動) → P (Market Performance: 市場成果)」という因果関係を指す。このパラダイムを前提とする伝統的産業組織論の最も大きな特徴は、市場構造 (Market

	経営戦略論	伝統的産業組織論
準拠枠	私的視点	社会的視点
分析単位	個別企業	産業
企業の見方	多角化企業の一事業部門ごとに認識	単一事業で競争する自立した単位
業界構造の見方	静態的とは限らない	静態的
考慮する変数	多い	少ない
S-C-P間の強調点	「C→S」も可能	「S→C→P」の流れに従う
抽象度	具体的	抽象的

出所：Porter, M. E. [1981], pp.611-614. 及び浅羽 [2004], p.79. をもとに筆者作成

図-1



Porter, M. E. [1980], p.34. (邦訳：p.55.) をもとに筆者作成

図-2

Structure) のありようを分析の中心として
 いる点にある⁽²²⁾。Porter は、こうした市場構
 造分析を重要視する伝統的産業組織論の特徴
 を存分に活かすことで5つの競争要因分析
 (Five Competitive Forces Analysis) を提
 唱したのである(図-2)。ここで5つの競
 争要因とは、新規参入の脅威(Threat of
 New Entrants)、代替製品・サービスの脅
 威(Threat of Substitute Products or Serv-
 ices)、買い手の交渉力(Bargaining Power
 of Buyers)、売り手の交渉力(Bargaining
 Power of Suppliers)、競争業者間の敵対関
 係(Rivalry Among Existing Firms)を指
 している。Porter (1980) によれば、これら
 5つの競争要因のすべてが脅威なのであって、

これらが一体となって業界の激しさと収益率
 を決定するのだという⁽²³⁾。この分析枠組みを通
 じて、業界の構造的要因を体系的に把握する
 とともに、魅力的な業界を発見し、当該企業
 に有利となるようにそれらの競争要因に影響
 を与えることで、競争を回避し得る戦略上有
 利なポジションの確保が可能になるのである。
 こうした5つの競争要因分析を通じて競争戦
 略が策定されることから、競争戦略は「業界
 内で防衛可能な地位をつくり、5つの競争要
 因にうまく対処し、企業の投資収益を大きく
 するための、攻撃的または防衛的アクション
 である」と定義される⁽²⁴⁾。

しかしながら、業界内にはいくつかの類似
 した戦略をとっている企業グループがあり、

それらの企業グループ間においても収益性の差が生じているのが現実である。Porterは、こうした同一業界内において類似した戦略を追及する企業グループを戦略グループ (Strategic Group) と呼び、同一業界内における企業間の収益性の差を説明しようとしたことはよく知られている⁽²⁵⁾。この分析枠組みは、業界全体の分析と個別企業の分析との中間に位置するものである。また、戦略グループの概念を支えるのが1977年にハーバード大学の同僚である Caves との共著論文で提唱した移動障壁 (Mobility Barriers) の概念である⁽²⁶⁾。移動障壁とは、「企業が戦略上での一つの位置から、別の位置へ移動するのを妨げる要因」⁽²⁷⁾を指す。つまり、他の業界から別の業界に移動する際に参入障壁があるように、同一業界内におけるある企業が別の戦略グループに移動する際の障壁を指す。この概念によって、Porter は同一業界内における企業間の収益性の差、すなわち、非常に強力な移動障壁をもつ戦略グループに属する企業は、弱い移動障壁しか持たない戦略グループに属する企業に比べて収益性が高くなる可能性を示唆したのである。

上記のように、5つの競争要因分析や戦略グループ、移動障壁といった Porter が提示した戦略分析の枠組みは、様々な競争上の変数を組み込み、当該企業が属する業界の境界線の定義を明確にただけではなく、業界内における競争及び収益性の差を説明することを可能にした。こうした視点は、経営戦略論の発展に新たな視点を導入し、その後の発展に大きな貢献をすることになった。

2-2. 競争優位の概念とその源泉

前節では、経営戦略論の発展に大きな貢献をなした Porter (1980) にしたがって、主に業界分析を中心に論じてきた。ただし、そうした業界分析をもとに競争上有利なポジションをいかに確立するのかについては3つの基

本戦略を通じて論じられたものの、競争優位の概念については詳細に議論されることはなかった。そこで本節の前半では、まず競争上有利なポジションを確立するための具体的な方法について検討し、この議論から Porter (1985) の競争優位の概念に着目して論じることにしたい。併せて、本節の後半では Porter に代表されるポジショニング・アプローチとは異なる分析視角を有する資源ベース・アプローチの観点からも競争優位の概念について議論することにしたい。

Porter (1985) は、基本的な競争優位のタイプを低コスト (コスト優位) と差別化の2つに分けて捉えた。これらの競争優位は、企業が5つの競争要因に対して競合企業よりも上手く対応できるかどうかによって生まれてくるものである。さらに、Porter (1985) は競争優位を確立するための具体的な方法として、3つの基本戦略 (Three Generic Strategies) を提示した⁽²⁸⁾ (図-3)。3つの基本戦略とは、コスト・リーダーシップ (Cost Leadership)、差別化 (Differentiation)、集中 (Focus) である。この基本戦略のそれぞれは、2つの競争優位のタイプと戦略ターゲットの幅を広くするか、狭くするかによって決定されるものである。まず、コス

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1. コスト・リーダーシップ	2. 差別化
	狭いターゲット	3 A. コスト集中	3 B. 差別化集中

Porter, M. E. [1985], p.12. (邦訳: p.16.)をもとに筆者作成

図-3

ト・リーダーシップ戦略とは、業界内においてコスト面で最優位に立つことを目的とする戦略である。次に、差別化戦略とは、自社の製品やサービスを差別化して、業界内において特異だとみられる何かを創造しようとする戦略である。最後に集中とは、特定の買い手グループや製品の種類、特定の市場等の狭いターゲットへ企業の資源を集中する戦略である。この戦略はコスト優位を追求するか差別化優位を追及するかによってコスト集中と差別化集中の2つの戦略に区別される。

このように、Porter (1985) は競争優位を確立するための3つの戦略を提示したが、Porter (1985) の貢献はこの限りではない。Porter (1985) の最も大きな貢献は、競争優位の源泉を理解するための分析枠組みを提示した点にある。この分析枠組みが価値連鎖(Value Chain) の概念である。

Porter (1985) によれば、競争優位は「会社が競争の激しい市場で業績を伸ばすための決め手」⁽²⁹⁾であり、「会社が買い手のために作り出すことのできる価値 (value) から生まれてくる」⁽³⁰⁾とした。より具体的には、競争優位は「会社がその製品を設計し、製造し、マーケティングをやり、流通チャンネルに送り出し、各種のサービスをやる、といった多くの別々の活動から生まれてくる」⁽³¹⁾のである。したがって、競争優位の源泉を分析するためには、会社が行う全ての活動とそれらの活動間の相互関係を把握する必要があるが、その分析概念として価値連鎖が位置づけられる。価値連鎖の概念によって、「コストのビヘイビアおよび差別化の、現存または潜在の源泉を理解するために、会社を戦略的に重要な活動に分解する」⁽³³⁾ことができる。ここで最も重要なポイントは、相互に依存した活動システムとして価値連鎖を捉える点にある。なぜなら、競争優位は「個々の活動自体からも生まれるが、同時に、活動間の連結からも生まれることが多い」⁽³⁴⁾からである。こうした活動間の連結関

係は、最適化と調整を通じて競争優位をもたらすのである。⁽³⁵⁾

以上のように、Porter (1985) は競争優位を確立するための3つの基本戦略の概念を明らかにすると同時に、その源泉を把握する枠組みとして価値連鎖を提唱した。これらの理論で注意すべきは、いずれの理論も先にみた5つの競争要因分析と大きく関わるものであり、業界内における戦略的ポジショニングの問題にフォーカスをあてている点である。この点から、Porter の議論はポジショニング・アプローチ (Positioning Approach) と称される。

ところで、Porter が競争優位の概念を明らかにした1980年代の半ば、Porter のそれとは異なるアプローチによる新たなストリームが形成されつつあった。Porter が競争優位の源泉として業界における戦略的ポジショニングを重要視するのに対して、この新たなアプローチに基づく論者は、企業内部の経営資源に注目して競争優位の源泉を捉えようとする。一般に、このようなアプローチは資源ベース・アプローチ (Resource-based Approach) ⁽³⁶⁾といわれている。この当時の資源ベース・アプローチの代表的研究には、Wernerfelt (1984)、Barney (1986) をあげることができる。

Wernerfelt (1984) は、企業にとって経営資源と製品はコインの裏表のようなものであると捉えた。⁽³⁷⁾つまり、ほとんどの製品は様々な経営資源の用益を必要とするが、これがコインの表の側面である。この逆に、ほとんどの経営資源は様々な製品に活用され得るが、これがコインの裏側である。このうち、Wernerfelt はコインの裏側である経営資源に注目して基本的な経済学のツールを活用することから、経営資源と収益性との関係を捉えようとした。そこで、伝統産業組織論における参入障壁 (Entry Barriers) の考え方を援用し、資源ポジション障壁 (Resource

Position Barriers) という概念を提示した。ここで、参入障壁を簡潔に捉えるならば、ある業界においてその業界に新規参入しようとする企業は負担しなければならないが、既存企業は負担する必要がない費用を指す。参入障壁を高める要因としては規模の経済、製品差別化、規制、巨額の資本等があるが、これらの業界内における構造的要因によって競争の程度は緩和され、既存企業はより大きな超過利潤を獲得することができる。他方で、Wernerfeltによる資源ポジション障壁の概念は、「ある者がある経営資源を既に保有しているという事実が、その経営資源を後に保有した者のコストや収益に不利な影響を及ぼす状態⁽³⁸⁾」を指す。つまり、企業が保有する経営資源の観点から超過利潤の獲得メカニズムを説明しようとするものである。企業が超過利潤を獲得できるのは、製品・市場における競争が非競争的であるからではなく、資源ポジション障壁の存在から生産要素市場が競争的ではないからであると捉えるのである。

Barney (1986) は、「戦略実行に必要な経営資源を獲得するための市場⁽³⁹⁾」を戦略的要素市場 (Strategic Factor Market) と捉え、戦略実行に必要な経営資源を獲得するコストの観点から分析しようとした。例えば、製品イノベーターになるための戦略には、適切な経営資源は研究開発スキルであり、そのため⁽⁴⁰⁾の戦略的要素市場が研究者の労働市場になる。ここで、もしも戦略的要素市場が完全に競争的であるならば、戦略の実行に必要な経営資源を獲得するためのコストは戦略が実際に実行された際の価値に等しくなる。この結果、企業は正常利潤しかあげられなくなってしまう。この逆に、もしも戦略要素市場が不完全な競争状態であるならば、超過利潤を獲得することができる。戦略的要素市場が不完全な競争状態になるのは、各企業間で獲得しようとする経営資源の将来価値について異なる期待をしているからである。こうした各企業間

における経営資源の将来価値に対する期待の相違ゆえに、戦略的要素市場から経営資源を獲得し、戦略を実行することによって超過利潤を獲得することができる企業がでてくるのである。

上記のように、資源ベース・アプローチによる Wernerfelt (1984) や Barney (1986) の研究では、Porter と同様に伝統的産業組織論の分析ツールを活用し、市場の構造的側面に注目することから説明しようとしている。すなわち、ある経営資源が競争優位の源泉となるのは、そうした経営資源を取引する市場の不完全性に起因するとして、経営資源の獲得の観点から超過利潤のメカニズムを説明しようとするのである。

ここで、これまでの研究について整理したい。まず、ポジショニング・アプローチにおいて中心的な位置を占める Porter (1985) は、競争優位の源泉やその確立の方法については論じているが、その持続性については本格的には論じているとはいえない。Porter が積極的に持続的競争優位の研究に取り組んだのは1990年代以降のことである。他方で、資源ベース・アプローチによる研究内容は競争優位の源泉に注目するあまり、その持続性については十分に検討されているとはいえない。1990年代の経営戦略研究の中心は、こうした1980年代半ばの研究から持続的競争優位に関わる本格的な研究へと移行することになる。

3. 持続的競争優位に関する研究とその課題

3-1. 持続的競争優位と資源ベース・アプローチ

1990年代の資源アプローチ研究の関心は、企業内における経営資源と競争優位の関係から発展して持続的競争優位に向けられることになる。それは、たとえある経営資源の保有

によって競争優位を確立することができたとしても、競合企業による模倣や顧客嗜好の変化、技術的イノベーションといった外部環境の変化によって、その競争優位は一時的なものになってしまうからである。この点から競争優位研究はその持続性に向けられることになったのである。ここでは、1990年代の経営戦略研究に大きなインパクトを与えた1980年代後半におけるRumelt (1987) の先駆的研究を取り上げる。さらに、この研究を足がかりとしてその後の資源ベース・アプローチが、いかに持続的競争優位のメカニズムを捉えようとしたかについて論じる。この際、資源ベース・アプローチの代表的研究として、Dierickx and Cool (1989) 及び Barney (1991) を取り上げて検討することにしたい。

Rumelt (1987) はアメリカ企業1292社のデータから、産業間の利益率のばらつきよりも産業内の利益率のばらつきが大きいことに注目し、企業パフォーマンスにおける差の原因を産業間ではなく企業の保有する経営資源に求めた。Rumelt (1987) は企業間格差を生み出す最も重要な経営資源として企業家レント (Entrepreneurial Rents) を強調するが、その模倣困難性に着目して隔離メカニズム (Isolating Mechanism) の概念を提示した。企業家レントを獲得・維持するためには、イノベーションを創出し、競合企業からの事後的な模倣による損失を防ぐことが重要になるが、この歯止めとなる障壁を隔離メカニズムという。企業にとっての隔離メカニズムは、業界にとっての参入障壁と同様のアナロジーで捉えることができる。それは、参入障壁によって新規参入業者が業界に参入することで業界内の既存企業から利益を奪うことを抑制することができるが、他方で隔離メカニズムによって企業が確立した競争優位による恩恵を他企業が奪うことを抑制することができるからである。Rumelt (1987) は隔離メカニズムの例として、情報の偏在、対応の

遅れ、規模の経済、生産者の学習、買い手の売り手変更のコスト、流通チャネルの混雑、名声等をあげている⁽⁴¹⁾。こうしたRumelt (1987) の研究は、その後の資源ベース・アプローチ研究において持続的競争優位の問題を捉える上で大変重要な貢献をなした。

Dierickx and Cool (1989) は経営資源の模倣可能性に注目した。彼等によれば、通常以上の経済的パフォーマンスを獲得する経営資源の模倣可能性はその蓄積プロセスに関連しているという。Dierickx and Cool (1989) の議論は、先のBarney (1986) による戦略的要素市場 (Strategic Factor Market) の検討から始まる。すなわち、Barney (1986) によれば「戦略実行に必要な経営資源を獲得するための市場」を戦略的要素市場と捉えるが、Dierickx and Cool (1989) はこうした戦略実行に必要な経営資源の取引の検証可能性について疑問を投げかけ、模倣可能性の観点から企業固有の経営資源の蓄積プロセスにフォーカスをあてている。Dierickx and Cool (1989) によれば、この蓄積プロセスにおいて考慮すべき要因は、①時間圧縮の不経済 (Time Compression Diseconomies)、②資産集合の効率性 (Asset Mass Efficiencies)、③資産ストックの相互関連性 (Interconnectedness of Asset Stocks)、④資産の減価 (Asset Erosion)、⑤因果曖昧性 (Causal Ambiguity) の5つである。まず、時間圧縮の不経済とは、例えば、ある一定期間に一定の率でR&D投資を行う場合、その半分の期間で2倍のR&D投資を行う場合よりも、R&Dノウハウ (経営資源) を効率的に蓄積できるということである。資産集合の効率性とは、成功が成功を育むことを意味する。例えば、重要なR&Dノウハウをすでに持っている企業は、それを持たない企業に比べて、より一層ブレイクスルーを行う上で良いポジションにいることを指し、それがより一層の経営資源の蓄積を促進することにつな

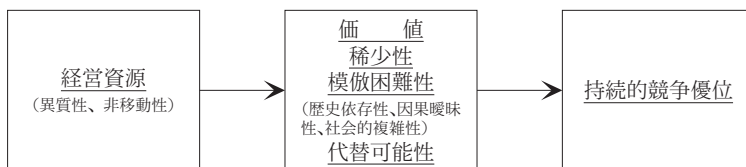
がるということである。資産ストックの相互関連性とは、経営資源の蓄積効果はその経営資源のストック・レベルだけではなく、その他の経営資源のストック・レベルにも依存しているということを意味する。資産の減価とは、すべての経営資源は適切なメンテナンス費用をかけなければ、ますます減価が進むことになるため、適切な管理の下で減価を食い止める必要があることを示している。最後に、因果曖昧性とは、資源蓄積プロセスにおいて重要な役割を果たしている変数を特定することが困難であることを意味している。

より本格的に経営資源の観点から持続的競争優位に注目した研究は、Barney (1991) であろう。まず、Barney は競争優位と持続的競争優位を明確に区別する。⁽⁴²⁾ 競争優位とは「すべての現在ないしは潜在的競合企業によって同時には実行されない価値創造戦略を実行すること」によって生み出されるものである。他方で、持続的競争優位とは「すべての現在ないしは潜在的競合企業によって同時には実行されない価値創造戦略を実行し、これらの競合企業がこの戦略によるベネフィットを複製することがきない」ことによって生み出されるものである。この点を説明するにあたって Barney は、企業内の経営資源の異質性 (Heterogeneity) や非移動性 (Immobility) という前提によって企業を捉えた。⁽⁴³⁾ だが、この2つの前提からの理解によるだけでは、企業を抽象的にしか捉えることができない。そこで、持続的競争優位の源泉としての経営資源の特性に注目し、①価値ある資源 (Valuable Resources)、②稀少な経営資源 (Rare

Resources)、③模倣困難な経営資源 (Imperfectly Imitable Resources)、④代替可能性 (Substitutability) といった4つの特性からなるフレームワークを提示した (図-4)。

まず、価値ある資源とは、競争優位の環境モデルを補完するものであり、外部環境における機会を活用し、脅威を無力化することができる経営資源の特性を示している。稀少な経営資源とは、価値ある経営資源が多くの企業によって保有されていないということを示している。それは、多くの企業がそうした経営資源を持ち得る状況では、到底競争優位の源泉とはなり得ないためである。さらに、上記2つの特性を有する経営資源は、競合企業から容易に模倣されるものであってはならない。なぜなら模倣されることで稀少性が低下してしまうためである。したがって、持続的競争優位を持ち得るためには上記の2つの特性に加えて、模倣困難な経営資源でなければならないのである。最後に、代替可能性である。この特性が問題となるのは、上記の3つの特性を有する経営資源が存在していたとしても、同じような機能を有する異なる経営資源によって同様な戦略を実行することができるならば、持続的競争優位の源泉とはなり得ないからである。

上記のうちで持続的競争優位を捉える際に最も重要な特性は、模倣困難な経営資源の特性である。Barney (1991) によれば、次の3つの要因のうち、1つあるいはそれらの組み合わせによって模倣困難になり得るという。⁽⁴⁵⁾ この3つの要因とは、独自の歴史的条件 (Unique Historical Conditions)、因果曖昧



出所：Barney, J. B. [1991], p.112. をもとに筆者作成

図-4

性 (Causally Ambiguous), 社会的複雑性 (Social Complex) である。まずは独自の歴史的条件についてである。例えば、経営資源を獲得したり活用したりする企業の能力は、その企業が「いつどこにいたのか」ということに依存する。いったんその時点や歴史が過ぎ去ってしまうと、空間や時間に依存する経営資源を獲得することはできない。それ故に、これらの経営資源は模倣困難になるのである。次に、因果曖昧性とは、企業によってコントロールされる経営資源と持続的競争優位との間の関係が完全には理解できないことを意味している。つまり、この関係を明確に捉えられないからこそ、競合企業はそうした経営資源を複製することが困難になるのである。最後の社会的複雑性とは、企業が体系的に管理し影響を与える能力を超えており、経営資源が社会的に複雑な現象であることを意味している。したがって、競合企業がこうした特性を有する経営資源を模倣しようとする場合、この社会的複雑性から厳しい制約を受けることで模倣可能性は著しく低下する。

以上のように、Rumelt (1987), Dierickx and Cool (1989), Barney (1991) の研究では経営資源と持続的競争優位の問題を捉えようとしている。とりわけ、こうした持続的競争優位の最も重要な要因として経営資源の模倣可能性に求める傾向にある。

3-2. 資源ベース・アプローチに対する Porter の反論

これまでにもみてきたように、資源ベース・アプローチはポジショニング・アプローチとは異なる分析視角にたっている。すなわち、ポジショニング・アプローチが競争優位の源泉として業界における戦略的ポジショニングを重要視するのに対して、資源ベース・アプローチは企業内部の経営資源に注目して競争優位の源泉を捉えようとする。1990年代の経営戦略論は、資源ベース・アプローチの研究

が盛んな時代であった。とりわけ、資源ベース・アプローチの研究では、ポジショニング・アプローチを批判したり、そうした批判から資源ベース・アプローチの優位性を主張しようとする研究も少なくない。

例えば、Barney (1991) は、ポジショニング・アプローチには次のような2つの暗黙の仮定があるとする。⁽⁴⁶⁾ 1つは、業界内または戦略グループにおいて捉えられている企業の経営資源が完全に同質的 (Homogeneous) であるとする仮定である。そして、もう1つは、戦略を実行するために企業が使用する経営資源は取引を通じて移動可能である (Mobile) という仮定である。こうした2つの仮定をおいた場合、Barney (1991) は企業が持続的競争優位を享受することは不可能であるとする。ただし、Barney (1991) はこの結論に対してポジショニング・アプローチによる2つの反論を想定した。1つは、先発者優位 (First-Mover Advantage) によって競争優位を獲得可能であるとする反論である。だが、先発者優位を獲得するためには、他企業が持ち得ない戦略実行に関わる機会を洞察する必要があるが、先の定義により、この点は説明することができない。なぜなら、同質な経営資源を有する企業はみな一様に、そうした機会を把握するであろうからである。もう1つの反論は、産業組織論の概念である参入障壁 / 移動障壁 (Entry/Mobility Barriers) による反論である。すなわち、強力な参入障壁 / 移動障壁がある場合、その障壁内の企業は障壁外の企業に対して競争優位を獲得できるかもしれないというものである。しかしながら、参入障壁 / 移動障壁によって競争優位を確立するためには、そもそも障壁内の企業と障壁外の企業との間に経営資源の相違がなければならぬのは自明である。⁽⁴⁷⁾ それは参入障壁 / 移動障壁があるとするならば、これらの障壁によって保護されている企業は、そうではない企業と異なる戦略を実行しなけ

ればならないからである。以上のことから、持続的競争優位の問題を捉えるにあたって、経営資源の異質性や非移動性というポジショニング・アプローチとは異なる前提が必要不可欠なのであると結論付けた。

こうした資源ベース・アプローチからの様々な批判に対して、ポジショニング・アプローチの代表的研究者である Porter (1996) は、価値連鎖の概念を発展させてフィット (Fit) の概念から持続的競争優位について説明することで反論しようとしている⁽⁴⁸⁾。

まず、Porter (1996) によれば、戦略の本質は、独自の業務活動を伴った戦略的ポジションを創造することにあるという。それは、競争優位を確立するためには顧客に対して競合企業以上の価値を提供するか、競合企業と同様の価値をより低いコストで提供するか、あるいはこの両方を提供する必要があるからである。コスト優位に立つためには競合企業よりも個々の活動を効率よく遂行することが必要であり、差別化優位に立つためには業務活動の選定とその遂行方法に注意する必要がある。このように、Porter はあくまでも業務活動こそが競争優位の基本単位であることを主張する。この点を捉えるにあたって、戦略的ポジショニング (Strategic Positioning) と業務の効率化 (Operational Effectiveness) の相違を区別することが重要になる⁽⁴⁹⁾。戦略的ポジショニングとは「ライバルとは違う活動を行うとか、同様の活動を違う方法で行うこと」である。他方で、業務の効率化とは「同様の業務活動をライバルよりもうまく遂行すること」である。換言するならば、前者は「業務活動を組み合わせること」であり、後者は「個々の業務活動や機能で卓越すること」を意味している⁽⁵⁰⁾。もちろん、優れた企業パフォーマンスを達成するためには、戦略的ポジションの創造と同時に業務の効率化が欠かせない。しかしながら、業務の効率化は必要条件であって十分条件ではない。それ

は、業務の効率化によるだけでは競合企業の模倣が比較的容易であるばかりではなく、競争の収斂や各業界のベスト・プラクティスが急速に陳腐化する昨今の状況では持続的競争優位の達成は困難だからである。それ故に、独自の業務活動を伴った戦略的ポジションの創造が極めて重要となる。

上記の戦略的ポジションの創造による競争優位が持続性を持ち得るためには、フィット (Fit) の概念に注目する必要がある。フィットとは「業務活動が相互にどのように関連するか⁽⁵¹⁾」ということを示している。フィットの概念が重要になるのは、競争優位が企業内のあらゆる業務活動の全体系が一体となり、個々の業務活動が相互に影響しあうことによって生み出される場合が多いためである。例えば、「1つの活動のコストは、他の活動の仕方次第で下がる。同様に、1つの活動が顧客に対して持つ価値は、その会社の他の活動によって高められる⁽⁵²⁾」のである。さらに、フィットは競争優位の基本であるばかりか、その持続性の本質でもある。それは競争優位がある特定の活動に依存している場合よりも、システム全体から生み出されている場合のほうが、競合企業にとって模倣困難なためである。同様に、業務活動が互いにフィットしていることで、業務の効率化を高めようとする圧力と誘引が生じるが、この点も競合企業の模倣をいっそう困難にする要因となる。それはある活動が不調である場合、他の活動の業績を悪くしてしまうためであり、逆にある活動の改善があればその効果は他の活動にも及ぶからである。

以上のように、Porter はフィットの概念を提示し、「経営資源の集合体」ではなく「活動システム」としての企業観から持続的競争優位の源泉を捉えようとした。言い換えるならば、Porter の議論は、ストックとしての経営資源に注目するのではなく、フローとしての活動に注目することで持続的競争優

位の源泉を説明しようとしたのである。この概念は、経営資源の模倣可能性にフォーカスをあてる資源ベース・アプローチの観点とは明らかに一線を画しているといえよう。実は、この点こそが資源ベース・アプローチからの批判に対する Porter の反論なのである。⁽⁵³⁾

おわりに

これまでみてきたように、経営戦略論はその時代背景とともに様々な分析視角及び分析ツールによって研究されてきた。とりわけ、1980年代以降、持続的競争優位の源泉を巡って、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチといった2つのアプローチによる対比の構図があるものの、近年ではその状況も徐々に変化しつつある。

まず、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは、競争優位の源泉を業界における当該企業の戦略的ポジショニングに求めるか、稀少な経営資源の保有に求めるかといった点において大きな相違がある。しかしながら、昨今の Porter (1996) の研究のように、基本的なスタンスは変わらないものの、持続的競争優位の源泉を活動システムにおけるフィットの概念に求めようとする傾向がみられる。この意味では、Porter (1996) の研究は、ストックとしての経営資源に注目しているわけではないが、活動という企業内のフローを持続的競争優位の源泉として捉えていることから、その力点は従来の主張から変化してきているように思われる。ただし、既述したように、活動システムにおけるフィットの概念は価値連鎖の概念の発展系であることから、その主張に大きな変化がでてきたわけではない点に留意する必要がある。Porter (1996) の主張の変化と同様に、Barney (1991) にもその主張に変化を読み取ることができる。それは、Barney (1986) では、戦略実行に必要な経営資源を

獲得するコストの観点から競争優位の源泉を説明しようとしたのに対して、Barney (1991) では持続的競争優位の源泉となる経営資源の特性の1つとして、価値ある資源 (Valuable Resources) という要件をモデルに組み込んでいるためである。これは Porter (1980) による5つの競争要因分析等の伝統的な環境モデルを補完するものであり、企業環境における機会を活用し脅威を無力化するというを示している。したがって、価値ある資源という経営資源の要件はこれまで対立してきたポジショニング・アプローチとの結節点になると捉えられよう。

両アプローチには相違点だけではなく、共通点ないしは類似する点もある。まず、既に述べたように、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチはともに伝統的産業組織論の分析枠組みを援用しているという点である。ポジショニング・アプローチは、伝統的産業組織論の主要パラダイムである S-C-P パラダイムを活用して、業界の構造的側面から競争優位の源泉を論じようとしている。他方で、資源ベース・アプローチは、資源ポジション障壁や隔離メカニズムで議論したように、参入障壁の概念を活用した枠組みに注目して稀少な経営資源が競争優位の源泉になることを論じているのである。このように、両アプローチともに、伝統的産業組織論の分析枠組みを活用してきたという点で、本来の分析ツールは同じである。

次に、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは、組織内外の要因を静態的に分析する傾向にある点である。なぜなら、ポジショニング・アプローチでは、業界内の5つの競争要因を固定されたものとしてみる傾向があるためであり、他方で、資源ベース・アプローチでは持続的競争優位の源泉としての稀少な経営資源の保有という側面に注目する傾向があるためである。⁽⁵⁴⁾ こうした両アプローチにみられる静態的な分析視点は、今

日の経営戦略研究における動的な視点に基づく研究につながったことは明らかである。例えば、本稿では触れることができなかったが、そうした研究アプローチに能力ベース・アプローチとゲーム・アプローチがある。まず、能力ベース・アプローチが動的な視点からの研究として位置づけられるのは、資源ベース・アプローチのように経営資源の特性と競争優位の関係性に注目するだけでなく、競争優位につながる経営資源や能力をいかに蓄積・育成し、活用するのかという点を論じようとしているためである。こうした視点は安定した環境を前提とする資源ベース・アプローチにはない。さらに、ポジショニング・アプローチでは、競争のみにフォーカスをあてているのに対して、ゲーム・アプローチでは競争と協調の両面を取り扱っていることがあげられる。この時、ポジショニング・アプローチでは、その主要な枠組みである5つの競争要因の各要因を固定されたものとしてみる傾向にあるのに対して、ゲーム・アプローチでは個別企業の意味決定や行動と他企業のそれとの相互依存関係を動的な視点から分析しようとしているためである。

以上のように、近年の経営戦略研究ではより多くのアプローチが登場してきているが、そのほとんどが静的な視点によるものではなく、動的な視点を取り入れた研究である。この意味では、既存のポジショニング・アプローチや資源ベース・アプローチに欠落していた点を補完する研究が多いのも昨今の経営戦略研究の特徴である。今後も本稿の主要テーマである持続的競争優位の源泉に関わる研究の深化はさらに進むものと思われる。

【注】

- (1) 本稿の一部は今野 (2006d) を大幅に加筆・修正したものである。
- (2) 野中・戸部他 [2005], p.299.
- (3) Clausewitz. [1980], p.345. (邦訳 : p.246.)
- (4) この点については、Chandler (1977) を参照

のこと。Chandler (1977) では、「近代企業 (Modern Business Enterprise)」が、市場メカニズムにとってかわった過程が描かれている。Chandlerによれば、「近代企業」とは①多数の異なる事業単位から構成されており、②階層的に組織された俸給経営者によって管理されている、といった2つの特質を備えた企業であると規定している。

- (5) Chandler, A. D., Jr. [1962], p.13. (邦訳 : [1967], p.29. [2004], p.17.)
- (6) Ansoff, H. I. [1965], p.5. (邦訳 : p.7.)
- (7) より具体的には、「(1)企業の事業活動についての広範な概念を提供し、(2)企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、(3)企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけにしぼるような意思決定ルールによって企業の目標の役割を補足する」ものとして戦略を捉えたのであった。Ansoff, H. I. [1965], p.104. (邦訳 : p.129.)

ただし、Ansoffは戦略的な問題に注力するあまり、組織的な問題についてはほとんど触れることはなかった。この点についてアンゾフはその著書において次のように述べている。「本書では、管理的な問題にはほんの一二つを与える程度にして、戦略的な問題についての包括的な考え方を取り扱っている」。Ansoff, H. I. [1965], p.20. (邦訳 : p.26.)

- (8) ただし、Andrewsの主張はこの点に留まるものではない。すなわち、彼の主張の内容は、経営戦略の策定や実行といった問題だけではなく、ゼネラル・マネジャーの諸機能や社会的責任といった問題を積極的に取り扱っていることから、より広範囲な経営全般の問題を取り扱っているといえる。
- (9) この点については、Andrews (1971) の Chapter 3「The Company and Its Environment: Relating Opportunities to Resources (邦訳 : 会社とその環境—機会と諸資源との関連性—)」を参照のこと。
- (10) Ansoff, H. I. [1965], pp.6-7. (邦訳 : pp.viii-ix.)
- (11) この部分については、Fleisher and Bensoussan (2002) の「20. Experience Curve Effect (邦訳 : 経験曲線効果)」を参考にしている。また、学習曲線と経験曲線についての詳細な説明については、前者が Yelle (1979) 及び Yelle (1983)、後者が Henderson (1984) に詳しい。
- (12) Hofer, C. W., Schendel, D. [1978], pp.134-135. (邦訳 : pp.150-151.)

- (13) より詳しい説明については、Hedley (1977) を参照のこと。ここで簡潔にPPMのエッセンスを概説すると以下ようになる。
PPMの各セルは、「花形 (Star)」、「問題児 (Problem Child)」、「金のなる木 (Cash Cow)」、「負け犬 (Dog)」の4つからなっており、各円の大きさは、当該製品ないしは事業の規模に比例している。まず、花形は市場成長率が高く、相対的マーケット・シェアも高く優位な競争ポジションを占めているため、キャッシュ・フローの面はほぼ自己維持できる。次に、問題児は市場成長率こそ高いものの、相対的マーケット・シェアは低い。したがって、資金需要は高いが資金創出能力が低く、通常是最悪のキャッシュ・フローとなる。金のなる木は相対的マーケット・シェアが高いことから優位なポジションを占めているため、花形同様に潤沢なキャッシュを創出することができる。ただし、花形と異なるのは市場成長率が低いため資金需要はそれほど高くはないという点である。これゆえに、金のなる木で創出されたキャッシュは他の製品・事業の投資需要に向けられる。最後に、負け犬は市場成長率及び相対的マーケット・シェアともに低い。将来性が乏しいだけでなく、相対的マーケット・シェアが低く劣位なポジションにある。このため、キャッシュを一方的に失うリスクを回避する必要性から整理対象になるケースが多い。これらの点を考慮するならば、PPMにおける基本的なロジックは、金のなる木で得たキャッシュを問題児に配分し、将来の花形に育成することである。
- (14) この点については、Fleisher and Bensoussan (2002) の「4. BCG Growth/Share Portfolio Matrix (邦訳: BCG成長率/市場シェアポートマトリックス)」を参照のこと。
- (15) 例えば、次の文献を参照のこと。浅羽茂 [2004], pp.34-36. また、経験曲線の先行理論としての学習曲線との関わりにおける批判については、Abernathy and Wayne (1974) を参照のこと。
- (16) この点については、Fleisher and Bensoussan (2002) の「5. General Electric Business Screen Matrix (邦訳: GEビジネス・スクリーン・マトリックス)」を参照のこと。
- (17) Hofer, C. W., Schendel, D. [1978], p.32. (邦訳: pp.38-39.)
- (18) ただし、PPMと同様にポートフォリオ分析における問題点が、GEビジネス・スクリーン・マトリックスに対してもしばしば指摘されることがある。
- (19) Ansoff, H. I. [1965], pp.108-112. (邦訳: pp. 135-140.)
なお、邦訳では、「Competitive Advantage」は「競争優位」ではなく、「競争上の利点」と訳されている点に留意されたい。
- (20) Ansoff, H. I. [1965], pp.110. (邦訳: p.137.)
- (21) Porter, M. E. [1980], p.xvii. (邦訳: p.v.)
- (22) 伝統的産業組織論の支持者が市場構造の分析を重視することから、その支持者を構造主義者 (Structuralist) と呼ぶこともある。
- (23) Porter, M. E. [1980], pp.3-29. (邦訳: pp.17-49.)
- (24) Porter, M. E. [1980], p.34. (邦訳: p.55.)
- (25) 戦略グループについては次の文献を参照のこと。Porter, M. E. [1980], pp.126-132. (邦訳: pp.179-186.)
戦略グループの概念は、Hunt (1972) がハーバード大学の博士論文として提出した論文 “Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970” において明確にされたといわれている。その後、Newman (1973) と Porter (1973) が Hunt (1972) と同様にハーバード大学の博士論文において、各々 “Strategic Groups and the Structure/Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries, “Consumer Behavior, Retailer and Manufacturer Strategy in Consumer Goods Industries” と題する論文を提出して戦略グループの概念を取り上げ、発展することになる。この点については、Ghemawat (2001) の「Chapter3: Creating Competitive Advantage (邦訳: 競争優位の創造)」及び Fleisher and Bensoussan (2002) の「6. Industry Analysis (邦訳: 業界分析)」、「7. Strategic Group Analysis (邦訳: 戦略グループ分析)」を参考にしている。
- (26) この点については Caves and Porter (1977) を参照のこと。
- (27) Porter, M. E. [1980], pp.133-134. (邦訳: p. 188.)
- (28) Porter (1980) で提示された主要な概念は、「5つの競争要因分析」と「3つの基本戦略」であった。ただし、Porter (1980) では、3つの基本戦略を「全般的コスト・リーダーシップ (Overall Cost Leadership)」、「差別化 (Differentiation)」、「集中 (Focus)」として

- いたが、Porter (1985) ではこれらの一部に修正を加えている。1つは、「全般的コスト・リーダーシップ (Overall Cost Leadership)」を「コスト・リーダーシップ (Cost Leadership)」にしたこと。そして、もう1つは、集中戦略を「コスト集中」と「差別化集中」の2つに分けたことである。ただし、Porter (1980) と Porter (1985) で示される基本戦略の本質は何ら変化していない点に留意する必要がある。
- (29) Porter, M. E. [1985], p.xv. (邦訳：p.v.)
- (30) Porter, M. E. [1985], p.3. (邦訳：p.5.)
- (31) Porter, M. E. [1985], p.33. (邦訳：p.45.)
- (32) 価値連鎖は企業が生み出す価値を表すものであり、価値活動とマージンからなる。価値活動とは、会社が買い手にとって価値のある製品をつくるための建築ブロックであり、マージンとは総価値から価値活動に要する総コストの差を意味する。このうち価値活動は、主活動 (Primary Activities) と支援活動 (Support Activities) の2つに分けられる。主活動とは購買物流、製造、出荷物流、販売、サービス化の5つの活動からなり、競争優位の確立において必要不可欠な活動である。支援活動は調達、技術開発、人事、会社の全般管理といった4つの活動からなり、主活動を支援する活動を指す。
- (33) Porter, M. E. [1985], p.33. (邦訳：p.45.)
- (34) Porter, M. E. [1985], p.48. (邦訳：p.61.)
- (35) ここで問題となるのは、価値連鎖と2つの競争優位との関係である。ここではコスト優位に注目して説明したい。コスト優位の源泉は、業界の構造によって異なる。例えば、規模の経済を追求するもの、独自技術によるもの、他社より有利な原材料確保によるもの等がある。こうしたコスト優位は価値活動におけるコスト・ビヘイビアによって決定されるが、基本的には競合企業に比べて価値活動を行うための累積コストが低い時にコスト優位が生まれる。この際、コスト・ビヘイビアを決定づけるのがコスト推進要因であるが、これには「規模の経済性」や「習熟度」、「キャパシティー利用のパターン」、「連結関係」、「相互関係」、「統合」、「タイミング」、「自由裁量できる政策」、「ロケーション」、「制度的要因」等の10の要因がある。Porter (1985) によれば、コスト優位を確保するためには、これらのコスト推進要因をコントロールしたり、価値連鎖それ自体を再編成したりすることが必要であるとしている。差別化にもコスト優位と同様に特異性を決定づける推進要因がある。これには「ポリシー選択」、「連結関係」、「タイミング」、「立地」、「相互関係」、「習熟と伝播」、「統合」、「規模」、「制度的要因」がある。
- (36) 資源ベース・アプローチの源流は、Richard (1817) の業績『*Principles of Political Economy and Taxation* (経済学及び課税の原理)』や Penrose (1959) の業績『*The Theory of the Growth of the Firm* (会社成長の理論)』に求めるのが一般的である。
- (37) Wernerfelt, B. [1984], p.171.
- (38) Wernerfelt, B. [1984], p.173.
- (39) Barney, J. B. [1986], p.1231.
- (40) Barney, J. B. [1986], p.1232.
- (41) Rumelt, R. P. [1987], pp.146-147. (邦訳：pp.176-179.)
- (42) Barney, J. B. [1991], p.102.
- (43) Barney, J. B. [1991], p.105.
- (44) Barney, J. B. [1991], pp.105-115.
- (45) Barney, J. B. [1991], pp.107-111.
- (46) Barney, J. B. [1991], p.100.
- (47) Barney, J. B. [1991], pp.103-105.
- (48) ここでは、1990年代半ばまでの議論に限定したが、近年の Porter vs Barney 論争については Porter (2001) 及び Barney (2001b) を参照のこと。
- (49) Porter, M. E. [1996], p.62. (邦訳：p.55.)
- (50) Porter, M. E. [1996], p.70. (邦訳：p.66.)
- (51) Porter, M. E. [1996], p.70. (邦訳：p.66.)
- Porter (1996) によれば、フィットには以下の3つのタイプがあるという。それは、①「整合性」、②「相互に補強しあう業務活動」、③「努力の最適化」である。この点について詳しくは次を参照のこと。Porter, M. E. [1996], pp.71-73. (邦訳：pp.67-68.)
- (52) Porter, M. E. [1996], p.70. (邦訳：p.66.)
- (53) Porter による活動システムとフィットの観点によるならば、企業内のコア・コンピタンスや重要な経営資源による競争上の価値は、企業内のフィットが達成されない限り生み出されることはないと考えられる。なぜなら、コア・コンピタンスや重要な経営資源は企業内の多くの機能部門にまたがったものであり、ある強みは別な他の強みと混ざり合っているからである。
- (54) 今野 [2006b], p.104.

[参考文献]

- Abernathy, W. J., Wayne, K. [1974], "Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*, September-October.
- Andrews, K. R. [1971], *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin. (K・R・アンドルーズ [1976], 山田一郎訳『経営戦略論』産業能率大学出版部).
- Andrews, K. R. [1987], *The Concept of Corporate Strategy 3rd Edition*, Dow Jones-Irwin. (K・R・アンドルーズ [1976], 中村元一・黒田哲彦訳『経営幹部の全社戦略—全社最適像の構築・実現を求めて—』産業能率大学出版部).
- Ansoff, H. I. [1965], *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (H・I・アンゾフ [1969], 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部).
- Ansoff, H. I. [1988], *The New Corporate Strategy*, Wiley. (H・I・アンゾフ [1990], 中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営—戦略作成・実行の展開とプロセス—』産業能率大学出版部).
- 浅羽茂 [2001], 「競争戦略論の展開—経済学との共進化—」, 新宅純二郎・浅羽茂編『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社.
- 浅羽茂 [2004], 『経営戦略の経済学』日本評論社.
- Barney, J. B. [1986], "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32.
- Barney, J. B. [1991], "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 7.
- Barney, J. B. [2001a], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice-Hall. (J・B・バーニー [2003], 岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社).
- Barney, J. B. [2001b], "Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.", *Harvard Business Review*, March (J・B・バーニー [2001], 「リソース・ベースト・ビュー—ポジショニング重視かケイパビリティ重視か—」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』May).
- Caves, R. E., Porter, M. E. [1977], "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91.
- Chandler, A. D., Jr [1962], *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press. (A・D・チャンドラー Jr [1967], 三菱総合研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社, A・D・チャンドラー Jr [2004], 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社).
- Chandler, A. D., Jr [1977], *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press. (A・D・チャンドラー Jr [1995], 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立—』東洋経済新報社).
- Clausewitz, C. V. [1980], *Vom Kriege*, Dummlers Verlag. (クラウゼヴィッツ [2001], 清水多吉訳『戦争論—上—』中央公論新社).
- Dierickx, I., Cool, K. [1989], "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12.
- Fleisher, C. S., Bensoussan, B. E. [2002], *Strategic and Competitive Analysis: Method and Techniques for Analyzing Business Competition*, Pearson Education (C・S・フライシャー, B・E・ベンサーソン [2005], 菅澤喜男監訳『戦略と競争分析—ビジネスの競争分析方法とテクニク—』コロナ社).
- 藤田誠 [2004], 「経営資源と競争優位性」『早稲田商学』第400号.
- Ghemawat, P. [2001], *Strategy and the Business Landscape*, Prentice Hall. (P・ゲマワット [2002], 大柳正子訳『競争戦略論講義』東洋経済新報社).
- Grant, R. M. [1991], "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, Spring.
- Hedley, B. [1977], "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning*, Vol. 10, No. 1.
- Henderson, B. D. [1984], *The Logic of Business Strategy*, Ballinger.
- Hofer, C. W., Schendel, D. [1978], *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co. (C・W・ホファー, D・シェンデル [1981], 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房).
- 小西唯雄編 [2002], 『産業組織論と競争政策』晃

- 洋書房.
- 今野喜文 [2002], 「イノベーション創出と戦略的提携」, 慶應戦略経営研究グループ著『組織力の経営－日本のマネジメントは有効か－』中央経済社.
- 今野喜文 [2003], 「組織能力とイノベーション－アメラバ組織の検討から－」『北星論集』第42巻2号.
- 今野喜文 [2006a], 「組織能力の高度化と硬直化－組織能力と戦略的提携に関する検討－」『経営戦略研究』NO. 3.
- 今野喜文 [2006b], 「競争と協調の戦略：ゲーム・アプローチの台頭」, 十川廣國編『経営戦略論－経営学イノベーション2－』中央経済社.
- 今野喜文 [2006c], 「組織間学習」, 十川廣國編『経営組織論－経営学イノベーション3－』中央経済社.
- 今野喜文 [2006d], 「競争戦略論における持続的競争優位の検討」, 大平義隆編『変革期の組織マネジメント－理論と実践－』同文館出版.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. [1998], *Strategy Safari: A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press (H・ミンツバーク他 [1999], 斎藤嘉則監訳『戦略サファリー－戦略マネジメント・ガイドブッカー－』東洋経済新報社).
- 宮崎義一 [1988], 『現代企業論入門－コーポレート・キャピタリズムを考える－』有斐閣.
- 水越豊 [2003], 『BCG 戦略コンセプト－競争優位の原理－』ダイヤモンド社.
- 野中郁次郎・戸部良一他 [2005], 『戦略の本質－戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ－』日本経済新聞社.
- 岡田泰男・永田啓恭編 [1983], 『概説アメリカ経済史』有斐閣選書.
- Penrose, E. T. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd. (E・T・ペンローズ [1962], 末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1980], *Competitive Strategy*, Free Press (M・E・ポーター [1982], 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1981], “The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management”, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4.
- Porter, M. E. [1985], *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (M・E・ポーター [1985], 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1996], “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December (M・E・ポーター [1999], 「戦略の本質」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Feb-Mar).
- Porter, M. E. [2001], “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, March (M・E・ポーター [2001], 「戦略の本質は変わらない－インターネットでいかに優位性を実現するか－」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』May).
- Rumelt, R. P. [1987], “Towards a Strategic Theory of the Firm-Strategies for Industrial Innovation and Renewal-”, in *The Competitive Challenge*, Harper & Row. (R・P・ルメルト [1988], 石井淳蔵他訳「理論と戦略と企業家精神」『競争への挑戦－革新と再生の戦略－』白桃書房).
- 十川廣國 [1997], 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社.
- 十川廣國 [2000], 『戦略経営のすすめ－未来創造型企業の組織能力－』中央経済社.
- 十川廣國 [2002], 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂.
- Yelle, L. E. [1979], “The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey”, *Decision Science*, Vol10.
- Yelle, L. E. [1983], “Adding Life Cycles to Learning Curves”, *Long Range Planning*, Vol. 16, No. 6.
- 米倉誠一郎 [1999], 『経営革命の構造』岩波新書.
- Wernerfelt, B. [1984], “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5.

[Abstract]

Development of Management Strategy Theory and Sustainable Competitive Advantage

Yoshifumi KONNO

The purpose of this paper is to explore the characteristics of two main approaches to sustainable competitive advantage. First, the generation and development of management strategy theory are discussed, and the contents of management strategy theory are reviewed from their beginning to the present. The research after the 1980s, when arguments on competitive advantage or sustainable competitive advantage came to be made briskly, is considered in detail. Finally, the influences which compared and examined the characteristics of these two approaches and the effects they had on subsequent management strategy research, such as positioning approach and resource-based approach, are discussed.

Key Words: Sustainable Competitive Advantage, Positioning Approach, Resource-Based Approach