

# 日本企業の戦略を捉えなおす

—— 日本企業は戦略論に何を学ぶのか ——

今 野 喜 文

# 日本企業の戦略を捉えなおす<sup>1</sup>

## —— 日本企業は戦略論に何を学ぶのか ——

今 野 喜 文

### 目次

1. 日本企業の戦略に関わる問題
  - 1-1. はじめに
  - 1-2. 日本経済の低迷と迷走する日本企業
  - 1-3. 戦略なき競争からの脱却
2. 戦略論の起源とその後の発展
  - 2-1. 戦略論の起源を辿る
  - 2-2. 戦略論の偉大な先駆者
  - 2-3. マトリックス分析の全盛時代
3. 競争優位の源泉をめぐる戦略アプローチの攻防
  - 3-1. ポジショニング・アプローチ
  - 3-2. 資源ベース・アプローチ
  - 3-3. 能力ベース・アプローチ
4. 戦略論のダイナミクスへの挑戦
  - 4-1. ダイナミックな戦略観の重要性
  - 4-2. ゲーム・アプローチ
  - 4-3. ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ
5. 日本企業は戦略論に何を学ぶのか
  - 5-1. 違いを際立たせる
  - 5-2. ダイナミクスに対応する
  - 5-3. おわりに

## 1. 日本企業の戦略に関わる問題

### 1-1. はじめに

これほどまでに日本企業の戦略のあり方が問われた時代はあっただろうか。グローバル化がますます進み、あらゆる要因が急速に変化するダイナミックな競争環境では過去の成功パターンも無力であることはいうまでもない。はたして、日本企業のマネジメントはこの点に気づいているのだろうか。今まさに、日本企業の戦略を捉えなおすことが求められている。だが、言うは易く行なうは難し。そもそも、いかなるプロセスによって日本企業の戦略を捉えなおせば良いのだろうか。この問題にアプローチするにあたり、本稿では2つのステップを設定している。1つは戦略論の進化の過程を探求する中で「戦略論の基本的視座」を確認することである。そして、もう

---

キーワード：ポジショニング・アプローチ，資源ベース・アプローチ，能力ベース・アプローチ，ゲーム・アプローチ，ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ

1つは戦略論の基本的視座を確認するプロセスから「戦略の基本的視座」を捉えなおすという、現代の日本企業にとって極めて重要な作業を進めるための手がかりを見出すことである。以下、本稿では次の流れに従って議論することにした。

第1章では、日本企業の現状を把握し、日本企業の戦略に関わる問題を明らかにする。第2章では、企業経営において戦略が重要になった背景とともに、今日の戦略論の基盤形成に大きな貢献をした1960年代から1970年代にかけての諸研究を概観する。次ぐ第3章では、1980年代から1990年代初頭にかけて台頭した競争戦略の主要な戦略アプローチ（ポジショニング・アプローチ、資源ベース・アプローチ、能力ベース・アプローチ）について考察する。第4章では、1990年代に台頭したダイナミクスを考慮した戦略アプローチ（ゲーム・アプローチ、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ）について概説する。最終章の第5章では、これまでの議論をもとに本稿の結論を示すことにしたい。

## 1-2. 日本経済の低迷と迷走する日本企業

1980年代、日本経済は高い経済成長率を実現し、世界経済を牽引していた。また、製造業を中心とした日本企業は世界に躍進し、高い輸出競争力を背景に、わが世の春を謳歌していた。こうした日本の成功は世界の羨望的になり、一時はジャパン・アズ・ナンバーワンともてはやされるにいたった。だが、1990年代初頭、その状況はバブル経済の崩壊とともに一変してしまう。経済成長率は大きく下がり、日本の経済システムと日本企業を賛美する声は影を潜めた。日本経済が低迷する一方で、政府の対応はまごつくばかりであった。その後、日本経済の低迷は2000年代初頭まで続いた。金融システムの機能不全、企業のリストラによる雇用不安等、日本は苦悩の十年を経験することになる。とりわけ、アジア通貨危機や大手金融機関の相次ぐ経営破綻は日本経済にさらなる追い打ちをかけた。これがいわゆる「失われた十年」といわれた日本経済の低迷期である。

こうした日本経済の低迷に関する根本的な原因はどこにあったのだろうか。この問いに対して多くの論者がマクロ経済的な問題に言及する一方で、ポーター（M.E.Porter）と竹内（H.Takeuchi）は著書『*Can Japan Compete ?*』において日本経済が低迷する原因をマクロ経済ではなく、ミクロ経済の問題として捉えようとした。とはいえ、こうした問題を考えるためには、そもそも日本を成功に導いた要因に対する正確な理解が欠かせない。そこで、彼らは日本の成功を導いたとされる①日本政府の政策（日本型政府モデル）に関する通説、②日本企業に共通してみられる経営手法（日本型企業モデル）に関する通説、といった2つの通説の検討から議論を始める<sup>2</sup>。これによると、①の通説に関わる官僚主導型の資本主義は日本の成功の原因というよりも、むしろ失敗であると結論付けている。そして、②の通説に関しては不完全ではあるものの的を射ているが、日本型企業モデルは企業間の類似性や競争に対する不完全な考え方を日本企業の間にも助長してきたのだという。

ところで、「失われた十年」からの十年後の今日の経済状況はどうだろうか。2000年代に入り、経済状況の緩やかな回復局面はあったものの、もはやそれが日本経済の成長エンジンとなって加速することはなかった。その後の2008年のリーマンショックを契機とした世界同時不況は、世界の金融システムに深い爪痕を残しただけではなく、グローバルな事業展開を進める日本企業にも大きな打撃を与えた。日本経済は現在にいたっても低迷しており、「失われた二十年」を抜け出すことができずにいる。加えて、これまでに直面したことがない厳しい現状をいかに脱却すべき

なのか、日本企業の迷走も続いている。日本企業はいかにこの迷走を抜け出すのか。日本企業はこのための戦略を必要としている。とはいえ、それはいかなる戦略なのだろうか。多くのマネジメントが頭を悩ませるところである。この点を考えるにあたり、まずはこれまでの日本企業の戦略行動に関わる問題の理解から始めよう。

### 1-3. 戦略なき競争からの脱却

「ほとんどの日本企業には戦略がない」。これはポーターが、1996年のハーバード・ビジネス・レビュー誌で発表した論文『戦略の本質』(What is Strategy?)の中にあるコラムのタイトルである。振り返ってみれば、日本企業のグローバル市場における地位は1980年代にピークに達し、バブル経済の崩壊とともにその地位は揺らぐことになった。1980年代半ばまでの日本企業は、TQMや継続的な改善等による品質の向上とコスト削減といったオペレーション効率(Operational Effectiveness)による競争を通じてグローバル市場でリードすることができた。だが、その後、欧米企業と日本企業とのオペレーション効率の差が狭まり始めると、グローバル市場における日本企業の競争優位は徐々に失われることになった。日本企業の経験が明らかにしたのは、オペレーション効率のみによる戦略なき競争は相互破壊的であり、消耗戦につながるということであった。

また、多くの論者が指摘するように、日本企業の戦略行動は業界内における同質的競争が常であった<sup>3</sup>。日本企業は互いに品質レベルとマーケット・シェアの向上に力を注ぎ、ライバル企業との激しい競争により、企業競争力を高めてきた。この点では、このような内向きの競争論理こそが日本企業の躍進の背後にあったといっても過言ではない。だが一方で、その後のグローバル市場における日本企業の凋落の原因には、これまでの成功をもたらした内向きの競争論理への過信があったことを日本企業のマネジメントは忘れてはならない。

さて、現代の日本企業の状況はどうだろうか。結論を先取りすれば、状況はこれまで以上に深刻である。というのも、急速に進展するグローバル化は多くの日本企業の行動に抜本的な変革を迫っていることは誰の目にも明らかだからである。コスト競争力を武器に製造機能に特化するアジア系新興企業の台頭は世界規模での熾烈な過当競争を生み出すとともに、かつての日本企業の強みをますます弱体化させている。すでに様々なプレイヤーが参加し、大きく変化を遂げたグローバル市場で繰り広げられるゲームでは過去の競争において通用した方法も無力であり、たとえ日本企業のお家芸であったオペレーション中心の経営によっても限界がある。この点で、日本企業は今まさに正真正銘の戦略を必要としている。

日本企業が直面する課題を解決し得る有効な戦略とは何か。これまで多くのマネジメントがこの問いに対して対症的で安易な解答を導き出してきたに違いない。むしろ、この問いに対する直接的な解答を導き出すことは容易なことではない。それはこうした困難な問いを考える上では、戦略の基本的視座を捉えなおすことから始めなければならないためである。企業は変化する環境に対して柔軟に対応できなければ存続することはできないが、戦略論は企業の戦略対応の変化を巧みに説明しながら進化してきた。したがって、戦略論の進化の過程を辿る作業は日本企業が戦略の基本的視座を捉えなおすための極めて貴重なプロセスになろう。

## 2. 戦略論の起源とその後の発展

### 2-1. 戦略論の起源を辿る

一般に、戦略 (Strategy) という言葉は軍事用語から発展してきたといわれている。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<sup>4</sup>。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』やクラウゼヴィッツ (Carl von Clausewitz) による『戦争論』(Vom Kriege) が広く知られている。例えば、クラウゼヴィッツによれば、戦略とは「戦争という目的に沿って戦闘を運用する方策<sup>5</sup>」である。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のかを決めたものである。

こうした軍事上の戦略の概念と企業経営との結びつきは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、伝統的な家族企業のような小規模で個人的に所有され運営される企業が支配的であった。むしろ、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るがゆえに、戦略はそれほど重要なものではなかった。ところが、この状況が一変し、戦略が企業経営における重要な問題として理解されるようになったのは南北戦争後の工業化と都市化が進行し、アメリカ国内に大企業が産声をあげた19世紀後半以降のことである。

周知のように、アメリカ国内における大企業の出現・形成の背景として、交通、通信、金融といったインフラの発達がある。とりわけ、交通と通信の発達は、それまで分散していたアメリカ国内の市場を一つに結び付け、広大な国内市場の形成を促進した。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、産業界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産業部門において大企業が誕生した。そこにはすでにスミス (A. Smith) が捉えた「見えない手 (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チャンドラー (A. D. Chandler, Jr) が「見える手 (Visible Hand)」によって表現した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<sup>6</sup>。大企業がライバル企業との競争を有利に展開するとともに確実な企業成長を実現するためには、まさに戦略を巧みに駆使する必要性があったのである。

ところで、こうしたアメリカ国内における大企業の発展プロセスを歴史的アプローチから具に研究し、マネジメント研究に戦略の問題を導入した研究に、先のチャンドラーが1962年に記した『組織は戦略に従う』(Strategy and Structure) がある。彼はこの著作において戦略を「長期の基本目標を定め、その目標を実現するために行動を起こしたり、経営資源を配分したりすること<sup>7</sup>」と定義した。チャンドラーが経営史家として研究の中心に据えたのは、組織と戦略との関係、常に変化する外部環境と組織や戦略との複雑な相互関係を調べることであった。そこで彼は、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アメリカの大企業4社を中心とした詳細なケース・スタディから、次のような組織と戦略との相互関係を見出した。すなわち、単一製品の大量生産・大量販売による規模の経済性 (Economies of Scale) を追求する場合、垂直統合を通じた集権的な職能別組織が適合する。他方、垂直統合戦略によって蓄積された経営資源を効果的に活用するために範囲の経済性 (Economies of Scope) を追求して多角化を推し進めると、職能別組織では機能不全に陥る。この際、職能別組織では処

理しきれない管理上の問題を解決し得る組織イノベーションとしての事業部制組織が適合する。ここから「組織は戦略に従う」という極めて有名な命題が導かれることになる。

## 2-2. 戦略論の偉大な先駆者

前述のごとく経営史家としてのチャンドラーは本格的な戦略研究に関心を払うことはなかった。この点でアンゾフ (H. I. Ansoff) とアンドルーズ (K. R. Andrews) が今日の戦略研究の先駆者であるといえる。

カーネギー工科大学の教授として活躍したアンゾフは実践的な戦略論を展開しようとした。彼は『企業戦略論』(Corporate Strategy)において企業内の意思決定を①戦略的意思決定、②管理的意意思決定、③業務的意思決定に分けて捉えたが、彼の主要な関心は戦略的意思決定に関わる実用的な枠組みを作り上げることにあった。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<sup>8)</sup>」である。つまり、戦略的意思決定の核心は多角化の決定にある。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ゆえに、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。アンゾフはこの意思決定プロセスに必要な、いわば「部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール<sup>9)</sup>」を戦略と捉えたのである。より詳細には、(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、これこそがアンゾフのいう戦略なのである<sup>10)</sup>。

他方、1960年代から1970年代初頭にかけて、その後の戦略研究の基盤を提供したのがハーバード大学のアンドルーズであった。アンドルーズの戦略研究に対する最も大きな貢献は、後にSWOT分析と呼ばれる基本的枠組みを提示した点にある。アンゾフの『企業戦略論』が出版された年の1965年に、アンドルーズはラーンド (E. P. Learned) をはじめとしたハーバード大学の同僚との共著『Business Policy: Text and Cases』を出版した。同書で、今日のSWOT分析のもとになった考え方が紹介されている。この考え方は戦略を策定するにあたり、外部環境の機会 (Opportunities) 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り、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。この概念は、その後のアンドルーズ自身による著作『経営戦略論』(The Concept of Corporate Strategy)においても重要な概念の1つとして登場する。このことは、同書の第3章で戦略(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強調し、機会と諸資源との関連性について詳細に論じていることから明白である。

ここで、アンゾフとアンドルーズという2人の偉大な戦略論の先駆者の貢献について若干の考察を加えておこう。ほぼ同時期に展開された両者の研究は企業の内部要因と外部要因との適合問題を扱っているという点で類似する。だが、決定的な相違もある。まず、アンゾフが戦略を「意思決定のためのルール」であり、「企業の目標の役割を補足するもの」と捉えたのに対して、アンドルーズは「会社の重要目的、意図、あるいは、目標ならびにこれらの目標を達成するための基本的な諸方針と諸計画などからなる構図である<sup>11)</sup>」とした。両者の戦略の定義から明らかなように、アンゾフは戦略と目標との明確な区別をしているが、アンドルーズは目的や意図、目標決

定までをも戦略に含めている。もちろん、アンドルーズは単に目的や意図、目標を戦略と同一視したのではない。彼は目的や意図、目標を達成するための計画やドメインの設定があってこそ戦略であると考えたのである。

さらに、アンゾフがより実践的な戦略策定モデルの構築に注力したのに対して、アンドルーズは戦略の策定プロセスと実行プロセスを切り離し、これらの一連の概念的枠組みを提供した。アンゾフが自身の著書で「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<sup>12)</sup>」と論じているように、彼は戦略的意思決定に役立つ実際的方法の構築に注力するあまり、組織的・管理的な問題にはほとんど関心を払うことはなかった。これに対して、アンドルーズ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、戦略の策定と実行プロセスに関わる統一的な概念枠組みを提供した。この際、アンドルーズはマネジメンの諸機能や社会的責任に対する配慮、動機づけ、リーダーシップといった極めてホリスティックな問題をも取り扱ったのである。

### 2-3. マトリックス分析の全盛時代

2人の偉大な戦略論の先駆者が活躍した時代は、産業の成熟化によって企業間競争が激しさを増し、技術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時代でもあった。このような時代にあって、企業成長を意図した企業のマネジメントが取り得る選択肢はやはり事業の多角化であった。とはいえ、1950年のセラー・キーフォーバー法 (Celler-Kefauver Act) により、関連産業内の水平統合や垂直統合を目指す合併が規制されていたため、多くのマネジメントは非関連分野への事業の多角化を進めることになる。まさに時代は、いかに事業の多角化を進め、いかに多角化した事業を管理するのか、といった企業成長のための重要な問題を考える上で精巧な分析ツールを必要としていた。当時のこうした要請に応えるかたちで、経営学者や経営コンサルタントたちによって多角化に関わる分析ツールが生み出されたが、そのパイオニア的な研究にアンゾフの成長ベクトル (Growth Vector) がある。

アンゾフによれば、戦略的意思決定の究極の目的は製品・市場ミックスの選択にあり、その核心は多角化の決定にある。そこで、彼は製品ラインと市場とを組み合わせたマトリックスを用いて企業の成長戦略を示そうとした。そもそも、彼が多角化の問題について初めて論じたのは、1957年にハーバード・ビジネス・レビュー誌で発表した論文 (*Strategies for Diversification*) においてである。これによれば、企業の成長戦略には市場浸透 (Market Penetration)、市場開拓 (Market Development)、製品開発 (Product Development)、そして多角化 (Diversification) がある。この4つの選択肢のうち、多角化は企業成長に不可欠な選択肢であるが特有の難しさを伴う。それは多角化の決定には他の3つの選択肢とは異なり、企業の過去の流儀や伝統と決別し、未知なる成長軌道への参入を必要とするからである<sup>13)</sup>。その後、このマトリックスはアンゾフが『企業戦略論』において論じた戦略の4つの構成要素である①製品-市場分野 (Product-market Scope)、②成長ベクトル (Growth Vector)、③競争上の利点 (Competitive Advantage)、④シナジー (Synergy) のうちの1つとして捉えられるようになり、アンゾフ理論の代表的な分析ツールへと発展した<sup>14)</sup>。

アンゾフ理論はマトリックスを巧みに活用し、多くのマネジメントに対して企業成長を捉えるための体系的な枠組みを提供したものの、理論上の実証的な側面における弱さは否めなかった。

1970年代に入るとアンゾフ理論の弱みを克服し、独自の実証研究を強みとした多角化戦略のための分析ツールが生み出された。その中心にいたのがボストン・コンサルティング・グループ（以下、BCG）やマッキンゼー&カンパニー（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たちであった。

1970年代初頭、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源を配分するのかということが大きな課題になっていた。どのような基準によって資源を配分するかは企業の将来を決定づける重要な問題である。各事業に対する資源配分の誤りは、企業の長期的な発展を阻害しかねないからである。BCGがこうした時代の要請に応じて提唱したのがPPM（Product Portfolio Management）であった。PPMは市場成長率と相対的マーケット・シェアといった2つの次元からなるマトリックスであり、キャッシュ・フローの観点から最適な資源配分を導き出すモデルである。市場成長率は各事業の潜在的な資金需要の指標となり、製品ライフサイクル（Product Life Cycle）を基に測定される。他方、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おり、経験曲線（Experience Curve）を基に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。各事業はこの2つの次元を基に、花形（Star）、問題児（Problem Child）、金のなる木（Cash Cow）、負け犬（Dog）の4つのセルに分けられ、マトリックス上の位置と事業規模をもとに各事業に対するキャッシュ・フローが決定づけられる。

PPMの概念はそのシンプルさと視覚的なインパクトを強みに、1970年代の戦略論の主流となった。ただし、この概念にはその他の理論もそうであるように批判も少なくなかった。理論である以上、さまざまな批判に耐え、問題を克服しなければならない。だが、PPMそれ自体のシンプルさに起因する問題の克服はそう容易ではなかった。そもそも、2つの次元を基に事業環境を分析しようとする自体にその難しさがあつた。まさに強みは弱みにもなり得る。この点では、M&CとGEが共同で開発したGEビジネス・スクリーン・マトリックスに軍配があがる。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る。このため、PPMと類似した概念に捉えられるかもしれないが、類似するのは余剰キャッシュを将来有望な事業に選択的に配分する点だけである。実は、これら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点でPPMの弱点を克服している。例えば、業界の魅力度は、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構成される。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構成される。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」といった3つに分類すると3×3で9象限のマトリックスができあがる。多角化した事業の判断を迫られたマネジメントは、このマトリックスを活用することで事業やSBU（Strategic Business Units）への投資の程度を、少なくともPPMよりは説得力ある根拠に基づいて意思決定できたのである<sup>15</sup>。

以上の1970年代に全盛を極めたマトリックスによる分析ツールは、多くのマネジメントに対して実践的な戦略策定の可能性を提供した。だが、それはまさにマネジメントの期待に応えることなく可能性に終わった。その後、経験曲線の問題点やマトリックス分析それ自体の有効性が疑われ始めると、次第にその人気は失われることになった。

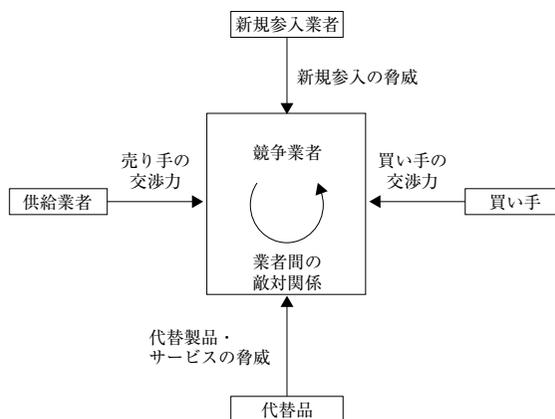
### 3. 競争優位の源泉をめぐる戦略アプローチの攻防

#### 3-1. ポジショニング・アプローチ

1980年、ポーター（M. E. Porter）は若干33才にして今日のポジショニング・アプローチ（Positioning Approach）の基盤となる『競争の戦略』（*Competitive Strategy*）を世に送り出し、メイソン（E. S. Mason）やベイン（J. S. Bain）等を中心に発展したハーバード学派による伝統的産業組織論のパラダイムを援用して競争戦略の概念を提唱した。同書における中核的概念に5つの競争要因分析（Five Competitive Forces Analysis）があるが、これは業界分析の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。伝統的産業組織論のパラダイムがポーターの競争戦略論で活かされるのは、まさに5つの競争要因分析においてである。

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、S-C-Pパラダイムは「市場構造（Market Structure）→市場行動（Market Conduct）→市場成果（Market Performance）」という一連の因果関係を表しており、「市場構造が市場行動に影響を与え、市場成果を決定づける」ということを示している。したがって、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、市場構造のありようを分析の中心としている点にある。ポーターはこうした業界の構造的要因を重要視する伝統的産業組織論の特徴を活かして5つの競争要因分析を提唱した（図1）。

図1：ポーターの5つの競争要因分析の図



Porter,1980,p.34,邦訳55頁を基に筆者作成

5つの競争要因とは、①新規参入の脅威（Threat of New Entrants）、②代替製品・サービスの脅威（Threat of Substitute Products or Services）、③買い手の交渉力（Bargaining Power of Buyers）、④売り手の交渉力（Bargaining Power of Suppliers）、⑤競争業者間の敵対関係（Rivalry Among Existing Firms）を指している。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。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、競争を回避し得るポジションの確保が可能になる。このように、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<sup>16</sup>」と定義される。その後、ポーターは1985年の著作『競争優位の戦略』(*Competitive Advantage*)において、競争優位を実現するための戦略としてのコストリーダーシップ、差別化、集中といった3つの基本戦略(Generic Strategy)とともに、競争優位の源泉を把握するための分析ツールとしての価値連鎖分析(Value Chain Analysis)の概念を提示した。

ポーターが創始したポジショニング・アプローチは、従来の戦略論とは異なる見方を提供し、戦略論の発展に大きな貢献をした。例えば、アンゾフ自身はどの製品-市場を選択すると、より高い利益率を得られるのかということについて、長年の実務的な経験を通じた知恵と優れた常識以上のフレームワークを提供していない。この空隙を、ポジショニング・アプローチは埋めることができたのである<sup>17</sup>。また、BCGがマネジメントに対して市場成長率と相対的マーケット・シェアといった2つの次元をもとにしたマトリックス分析を提示したが、この分析ツールによるだけではマーケット・シェアをめぐるライバル企業との競争に集中するあまり、競争を狭義に捉えてしまう。この点、ポジショニング・アプローチによれば、己の敵が目の前のライバル企業に留まらないことがわかる。すなわち、ポジショニング・アプローチは、5つの競争要因分析によってライバル企業以外のその他の見失いがちな競争要因を明示することで競争を広義に捉えるのである。1960年、すでにレビット(T. Levitt)が『マーケティング近視眼』(Marketing Myopia)で事業や競争問題を狭義に捉える危険性を指摘していたことを考慮すれば、この問題を真摯に扱ったポジショニング・アプローチの貢献は極めて大きい。

だが、当時のポジショニング・アプローチは個々の企業間における収益性の差異を説明する能力が欠落していたことから、様々な批判に晒されることになる。この急先鋒として台頭したのが資源ベース・アプローチである。

### 3-2. 資源ベース・アプローチ

競争優位の源泉を捉える際、ポジショニング・アプローチが業界内におけるポジショニングに注目するのに対して、1980年代半ばに台頭した資源ベース・アプローチ(Resource-based Approach)は企業内の経営資源に注目する。ポジショニング・アプローチがハーバード学派的伝統的産業組織論に影響を受けたのに対して、このアプローチはスティグラー(G. J. Stigler)を中心に発展したシカゴ学派(新シカゴ学派)の産業組織論に影響を受けている。両学派はともに新古典派の価格理論を踏襲しながらも、ハーバード学派がその分析焦点を産業レベルに置くのに対し、シカゴ学派はその分析焦点を企業レベルに置いて企業間の費用効率格差に注目する<sup>18</sup>。こうしたシカゴ学派の発想は、「競争優位を獲得するためにはライバル企業よりも優れた価値を創出しなければならないが、優れた価値を生み出せるかどうかは企業が保有する経営資源に依存する」という資源ベース・アプローチの基本的な主張に活かされる。資源ベース・アプローチがこの主張を展開するにあたり、その企業観の基本的な着想を求めたのがペンローズ(E. T. Penrose)の『会社成長の理論』(*The Theory of Growth of the Firm*)であった。ペンローズは企業成長の問題を捉えるにあたり、伝統的なミクロ経済学による価格と生産量の決定主体としての企業観の限界から、それとは異なる独自の企業観を確立し、企業を「管理組織体であるとともに生産資源の集合体である<sup>19</sup>」と捉えた。こうしたペンローズの企業観を源流とする資源ベース・アプローチの先駆的な研究として、ワーナーフェルト(B. Wernerfelt)とバーニー(J. B. Barney)によ

る研究をあげることができる。

ワーナーフェルトは、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<sup>20</sup>。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（これがコインの表の側面である）が、ほとんどの経営資源は様々な製品に活用され得る（これがコインの裏側である）。このうち、ワーナーフェルトはコインの裏側である経営資源に注目して経営資源と収益性との関係を捉えようとした。そこで、彼女は伝統的産業組織論における参入障壁の考え方を援用し、資源ポジション障壁 (Resource Position Barriers) という概念を提示した<sup>21</sup>。資源ポジション障壁とは「ある者がある経営資源をすで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<sup>22</sup>」を指す。このように、ワーナーフェルトは資源ポジション障壁の概念により、経営資源市場（生産要素市場）の不完全性の観点から企業間における収益性の差異を説明しようとしたのである。

バーニーは「戦略実行に必要な経営資源を獲得するための市場<sup>23</sup>」を戦略的要素市場 (Strategic Factor Market) として捉え、戦略実行に必要な経営資源を獲得するコストに注目して企業間における収益性の差異を分析しようとした。ここで、もしも各企業間で経営資源の将来価値を等しく捉えた場合、戦略的要素市場は完全競争的となり、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上昇する。この結果、企業は正常利潤しか獲得することができない。この逆に、もしも企業間で保有している情報が異なっていたり、幸運であったりする場合、各企業間で獲得しようとする経営資源の将来価値に対して異なる期待をもつ。このとき、戦略的要素市場が不完全な競争状態となり、より正確な期待をもつ企業は戦略実行に必要な経営資源を有利な価格で獲得できるため、超過利潤を獲得することができる。

以上のワーナーフェルトやバーニーの研究以降、資源ベース・アプローチは様々な論者によって研究が進められてきた。例えば、持続的競争優位の源泉となる経営資源の特性を明らかにした1991年のバーニー (J. B. Barney) の研究、競争優位の源泉としての経営資源についてその模倣可能性と蓄積プロセスとの関連に注目した1993年のディーリックス&クール (I. Dierickx and K. Cool) の研究、それまでの諸研究を基に資源ベース・アプローチの包括的なモデルを提示した1993年のペテラフ (M. A. Peteraf) の研究等に引き継がれることになる。このうち、今日の戦略論に最も大きなインパクト与えたのがバーニーの研究であろう。

バーニーは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た。彼によれば、持続的競争優位は「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できないことによって生み出される<sup>24</sup>」。そこで、彼は持続的競争優位をもたらす経営資源の特性を明確にするために、①価値 (Value)、②希少性 (Rarity)、③不完全な模倣可能性 (Imperfect Imitability)、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<sup>25</sup>。このうち、持続的競争優位を捉える上で最も重要な特性は模倣可能性である。バーニーによれば、独自の歴史的条件 (Unique Historical Conditions)、因果曖昧性 (Causally Ambiguity)、社会的複雑性 (Social Complexity) といった3つの要因のうち、1つあるいはその組み合わせにより、経営資源は模倣困難になり得るのである<sup>26</sup>。

以上、資源ベース・アプローチの代表的な研究を概観してきた。当初、このアプローチは経営資源市場（生産要素市場）の不完全性の観点から競争優位の問題を説明しようとしたが、その後の研究では経営資源それ自体の模倣可能性へと発展させることで説明能力を高めてきた。だが、

このアプローチは模倣困難な経営資源を企業が保有し、そのコントロールの下におくことから持続的競争優位が生じると考えており、ストックとしての資源を問題にしていることに注意しなければならない<sup>27</sup>。このため、このアプローチは蓄積された資源をいかに配置するかといった問題に主たる関心があり、経営資源の活用やその技術的改善を試みる組織プロセスの問題に対する説明能力を欠いている。こうした資源ベース・アプローチの弱点は、能力ベース・アプローチにより補完されることになる。

### 3-3. 能力ベース・アプローチ

1990年代初頭、資源ベース・アプローチの弱点を克服する新たなアプローチが台頭することになる。このアプローチの主要な問題関心が経営資源を効果的に活用しようとする組織能力にあることから、能力ベース・アプローチ (Competence-based Approach) といわれている。この代表的な研究に、プラハラッド&ハメル (C.K.Prahalad and G.Hamel) による研究をはじめ、グラント (R.M.Grant)、レオナルド・バートン等 (Leonard-Barton et al) の研究がある。

プラハラッドとハメルはコア・コンピタンス (Core Competence) という概念によって、1980年代に生じた日本企業と欧米企業との間の競争力の差を説明しようとした。彼らによれば、コア・コンピタンスとは「組織内における集団の学習であり、多様な製造技術をいかに調整し複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶこと」であり、「組織の境界を超えて活動するためのコミュニケーション、参加、さらには深く関わること」を意味する<sup>28</sup>。つまり、コア・コンピタンスとは、組織内の異なる部門に点在する様々なスキル・ノウハウを調整・統合し得る組織能力であり、その基盤は機能横断的な経営資源の活用を実現し得る組織の学習能力にある。また、彼らによれば、競争優位の源泉は、予想もしない製品を創造し得るコア・コンピタンスをライバルよりも低コストかつ迅速に構築するところから生まれるが、その真の源泉はそれらを迅速に進める経営者の能力にあるとしている<sup>29</sup>。

グラントは戦略策定と資源ベース理論を統合する実践的枠組みを提示した<sup>30</sup>。この実践的枠組みにおいて、彼は経営資源と能力を明確に区別する。まず経営資源とは能力の基盤となるものであり、具体的には効率的な工場や優れたプロセス技術、ブランドの評判、特許技術、サービス・ネットワーク等を指す。だが、こうした経営資源だけでは生産能力をほとんど有することはない。生産的活動には一連の経営資源の協同と調整が必要になるからである。ここに経営資源と能力との関わりがでてくる。能力とは企業の競争優位の源泉になるものであり、いわば一連の経営資源を組み合わせて活用することを意味する。ただし、能力の創造は一連の経営資源を単に集合させることではない。というのも、能力は従業員間や従業員とその他の経営資源との複雑な調整パターンを含んでいるからである。そして、そのような調整を完全にするためには反復学習が必要になる。それゆえ、能力は一連の個人による調整行動からなる規則的かつ予測可能な組織ルーティーンとして理解できる。このように、実践的枠組みを提示したグラントの最も大きな貢献は、経営資源と能力を明確に区別しただけではなく、それらが共に密接な関係にあることを明らかにしたことにある。

レオナルド・バートン等によれば、グローバル競争を勝ち抜く上で重要なのは開発プロジェクトの創造的な活用であり、この際にカギとなるのがコア・ケイパビリティ (Core Capability) である。コア・ケイパビリティとは「単なる技術や従業員の技能だけを指すのではない。それは行動を起こすことのできる力量である。また、顧客に対して長期間にわたり価値を提供する能力

の面で、その組織に他と比べて特色を持たせるようなすべてのもののエッセンス<sup>31</sup>」である。また、コア・ケイパビリティは、①知識と技能（技術的ノウハウ、外部とのつながりを含む人脈等）、②経営システム（インセンティブ・システム、社内教育プログラム等）、③物理的システム（工場・設備、エンジニアリング作業システム）、④価値（企業内で支配的となっている姿勢や行動、規範）といった4つの要素からなる。彼等によれば、組織がコア・ケイパビリティをどれだけ活用できるかはこれら4つの要素がどの程度相互作用するかによって決まるとしている。

以上のように、能力ベース・アプローチは経営資源を活用する組織能力にフォーカスする。組織能力は一般的な経営資源とは異なり、多次元的であり、市場取引等を通じて企業間で取引したり、容易に模倣したりすることはできない。なぜなら組織能力はハードの要素だけでなく、企業文化や経営者の資質、従業員のノウハウ、あるいは従業員間の相互作用や企業それ自体の歴史的経験といったソフトの要素と複雑に融合化・統合化したものだからである。また、能力ベース・アプローチは、それが明示的にせよ暗示的にせよ、組織学習という視点を導入することで組織プロセスの問題を扱っている。この点で、能力ベース・アプローチは資源ベース・アプローチの弱点を補完することに成功している。だが、次節で検討するように、資源ベース・アプローチと同様に、能力ベース・アプローチにも決定的な弱点があったのである。

## 4. 戦略論のダイナミクスへの挑戦

### 4-1. ダイナミックな戦略観の重要性

ポジショニング・アプローチを創始したポーターによれば、競争戦略は攻撃的要素と防衛的要素の2つに分けて捉えることができる<sup>32</sup>。ただし、ポーターの競争戦略はその防衛的要素を重要視するあまり、新たなアクションによる攻撃的要素は影を潜めている。この点について、ペリー(L. T. Perry)はポーターの競争戦略が依拠するミクロ経済学的前提をもとに、次のように説明する<sup>33</sup>。

伝統的競争戦略はミクロ経済学の理論に基づいている。この理論によれば、競争は企業の投資利益率を最低の利益率、すなわち「経済学者のいう“完全競争”産業で得られる収益」に向かって継続的に低下させるので競争は回避すべきことになる。

したがって、企業は業界内に“競争を回避し得る防衛可能なポジション”を見つけ出し、そこに留まることができるように、さまざまな競争要因に働きかけなければならない。だからこそ、ポーターによる競争戦略の目標は業界の競争要因からうまく身を守り、自社に有利なようにその要因を動かせる位置を業界内に見つけることにある<sup>34</sup>。だが、こうした競争戦略を継続し、現在の優位なポジションをあまりにも長く支配していると、企業は防衛的姿勢を当然視してしまう。この結果、企業は競争優位を増進しようと攻撃的に出るよりも、既に保持しているものの防衛を考えるようになる<sup>35</sup>。

このように、ポーターの競争戦略によれば、業界内における戦略ポジションを防衛し、既存の競争優位を持続させることこそが最も優先すべき戦略対応ということになる。もちろん、競争環境の変化がゆっくりと進行するならば、ポーター流の競争戦略に依拠することによっても競争優位は持続するかもしれない。だが、業界それ自体の明確な線引きが困難になったり、業界構造そ

れ自体が大きく変容してしまったりする等、競争環境がダイナミックに変化する場合はどうだろうか。企業はある一時点において競争優位を獲得できたとしても、競争環境の急速な変化によりその状況が一変することは想像に難くない。したがって、ダイナミックに変化する競争環境の下では、既存の競争優位を持続させようとするあまり、その源泉である戦略ポジションの防衛に集中する戦略対応は得策にはならないのである。

他方、資源ベース・アプローチや能力ベース・アプローチもダイナミックに変化する競争環境に対する問題は残されたままである。そもそも、この2つのアプローチが前提とするのはあくまでも安定した競争環境であり、不安定な競争環境に対しては脆弱な側面を併せもつという指摘がある。例えば、競争環境の急激な変化によって経営資源や組織能力による競争優位の持続性が喪失する場合や組織能力の逆機能現象としてのコア・リジディティ（Core Rigidities）に発展する場合がある。レオナルド・バートンによれば、コア・リジディティとはコア・ケイパビリティと裏表の関係にあり、強みとしてのコア・ケイパビリティが弱みに変異したものである<sup>36</sup>。企業を取り巻く環境条件が一定であれば、コア・ケイパビリティを生み出す相互依存的システムによって優位性を維持することができるが、競争環境が急速に変化したり、システムが無意味なルーティン・ワーク化してしまったりすると、それは優位性を喪失して硬直化するという。

以上の議論からも明らかなように、3つのアプローチはダイナミックに変化する競争環境における戦略対応の問題に対して十分な回答能力を有しているとは言い難い。そもそも、ダイナミックに変化する競争環境下では、それが業界内における優れたポジションであれ、優れた経営資源や組織能力であれ、決して既存の優位性の虜になってはならないはずである。3つのアプローチに共通する弱点は既存の優位性を過度に重要視するあまり、ダイナミックに変化する競争環境を前提とした議論が難しい点にある。こうした弱点はいずれのアプローチもスタティックな状況要因を前提に設計されていることに起因する。すなわち、ポジショニング・アプローチは既存の業界構造を前提に設計され、資源ベース・アプローチや能力ベース・アプローチは既存の経営資源と組織能力を前提に設計されており、そこにはダイナミックに変化するさまざまな要因に対する配慮が欠落しているのである。

このように、1990年代初頭までに登場した3つのアプローチがダイナミックに変化する競争環境に対して有効な処方箋を示すことができない中で、戦略論は新たなアプローチを求めていた。1990年代半ば以降、こうした戦略論の要請に応えるように台頭してきたのがゲーム・アプローチとダイナミック・ケイパビリティ・アプローチである。この2つのアプローチはダイナミックな戦略観のもとに設計され、既存のアプローチの弱点を乗り越えようとする。まさにここから本格的な戦略論のダイナミクスへの挑戦が始まったのである。

## 4-2. ゲーム・アプローチ

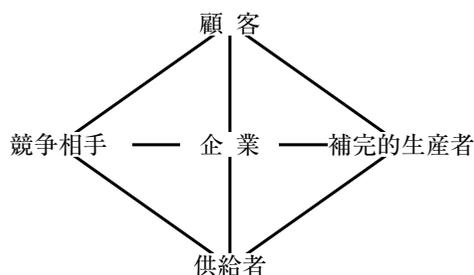
戦略論のダイナミクスを考慮したアプローチの1つに、ゲーム・アプローチ（Game Approach）がある。ゲーム・アプローチは他のアプローチと同様に産業組織論の影響を受けて発展してきたが、このアプローチが依拠するのはハーバード学派でもシカゴ学派でもない、新しい産業組織論（New Industrial Organization）である。新しい産業組織論は企業間の戦略的行動や市場のダイナミズムに注目するが、これらの緻密な分析はゲーム理論の援用によって可能になった。

マクミラン（J. McMillan）によれば、「ゲーム理論とは相互依存性のある状況下での合理的な行動についての研究である<sup>37</sup>」。ここで相互依存性とはゲームのいかなるプレイヤーも他のプレイ

ヤーたちの行動から影響を受けるということであり、合理的な行動とはプレイヤーが自分自身の見地から見て最善を尽くそうと努力することを意味する。したがって、ゲーム理論は意思決定にあたり「自己」に焦点を置くだけでなく「他者」に焦点を置き、ゲームに参加する他のプレイヤーの意思決定を事前に読んで対処する重要性を強調する。さらに、ゲーム理論はゲームに参加するプレイヤーが常に競争的であるとは限らない点にも配慮する。つまり、プレイヤーたちの利害が一致し、互いに協調的な状況をも想定する。1990年代半ば以降、こうしたゲーム理論のエッセンスが戦略論に応用されてゲーム・アプローチが台頭した。ゲーム・アプローチの台頭を最も印象づけた代表的な研究に、ネイルバフ&ブランデンバーガー (B.J.Nalebuff and A.M.Brandenburger) による研究がある<sup>38</sup>。

ネイルバフとブランデンバーガーは、ゲーム理論をもとにビジネスにおける競争と協調のための新たな枠組みを提供しようとした。彼らによれば、ビジネスは「パイ」を作り出すときには協力し、「パイ」を分けるときには競争するものであり、競争すると同時に協調しなければならない<sup>39</sup>。このように価値の創造と配分をめぐり、競争と協調が併存した状況をコーペティション (Co-opetition) という。現実のビジネスでは「勝つか負けるかのゼロサム・ゲーム」だけではなく、「双方が勝つプラスサム・ゲーム」をも模索して両方の可能性をとどめておくことが肝要である。このためには、自分たちがいかなるゲームに参加し、いかなるプレイヤーと相互依存関係にあるのが明らかにされなければならない。このときに有用なのが、価値相関図 (Value Net) による分析である (図2)。

図2：価値相関図



出所：Nalebuff and Brandenburger, 1996, p. 16, 邦訳, 29頁を基に筆者作成

価値相関図を構成するのは①顧客、②供給者、③競争相手、④補完的生産者である。このうち、補完的生産者とは「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品の顧客にとっての価値が増加する場合のプレイヤー」であり、競争相手とは逆の役割を演じる存在である<sup>40</sup>。この補完的生産者は価値相関図において極めて重要な存在である。というのも、補完的生産者の存在を考慮することで競争だけではなく、協調の次元が生まれるからである。また、価値相関図によってゲームの状況を理解した後に行うべきは当該企業にとって有利な状況を作り出すためにパーツ (PARTS) に働きかけることである。パーツ (PARTS) とは、プレイヤー (Players), 付加価値 (Added Values), ルール (Rules), 戦術 (Tactics), 範囲 (Scope) のことであり、ゲームを構成する5つの基本的な要素のことである。あるプレイヤーにとって有利なゲームに転換するためには、この5つの要素のうち1つあるいはそれ以上のものを変えなければならないのである<sup>41</sup>。

さて、ここまでの議論で明らかなように、ゲーム・アプローチはポジショニング・アプローチと同様に企業の外部要因に注目する。ポジショニング・アプローチが5つの競争要因分析によって業界の構造的要因に注目するのに対して、ゲーム・アプローチは価値相関図によってゲームに参加するプレイヤーとその相互依存関係に注目する。一見、価値相関図は5つの競争要因分析と類似した概念のようにみえるかもしれないが、この2つの概念には決定的な相違がある。

既述のごとく5つの競争要因分析によれば、それが買い手であれ売り手であれ競争相手であれ、すべての要因は当該企業から利益を奪う要因として位置づけられ、固定された役割だけを演じるとみなされる。だが、現実のビジネスでは価値の創造と配分をめくり、プレイヤーが様々な役割を演じることでゲームはより複雑になる。この際、価値相関図では競争相手だけではなく、補完的生産者の存在を認識することで複雑なゲームの状況をクリアに捉えることができる。つまり、補完的生産者の存在を認識することで競争に加えて協調の視点が生まれるとともに、状況によってダイナミックに変化するプレイヤーの役割変化を描き出すことができる。このようなことから、価値相関図は5つの競争要因分析に欠落していた相互依存関係と個々の要因の役割変化を捉えたダイナミックな分析を可能にするのである。

### 4-3. ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ

戦略論のダイナミクスを考慮した2つ目のアプローチに、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ (Dynamic Capability Approach: 以下、DC アプローチ) がある。このアプローチは進化経済学に大きな影響を受けて発展してきたが、この進化経済学の一起点となったのがネルソン&ウィンター (R.R. Nelson and S.G. Winter) による著作『経済変動の進化理論』(An Evolutionary Theory of Economic Change) である。とりわけ、DC アプローチはダイナミックな視点を導入するために同書の主要概念であるルーティーン (Routine) に注目する。ルーティーンとは「組織全体における反復的なパターンの活動や個人のスキル<sup>42</sup>」である。この概念がDC研究の基盤を提供するが、初期DC研究の代表的な研究にティース等 (D. Teece et al), アイゼンハート&マーティン (K.M. Eisenhardt and J.A. Martin) によるものがある。

ティース等によれば、DCとは「急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再配備する企業能力<sup>43</sup>」を指す。DCは「プロセス」, 「(資源) ポジション」, 「パス」に決定づけられるが、特にプロセスこそがDCの本質を捉える上で重要となる。プロセスは管理的・組織のプロセスを意味しており、「調整/統合 (静態的概念)」, 「学習 (動態的概念)」, 「再編成 (変革的概念)」の3つの役割を有する<sup>44</sup>。このうち本研究が能力ベース・アプローチとの差別化を図る上で重要なのが変革概念としての「再編成」である。それは急速に変化する競争環境において企業の資産構造を再編成する必要性を感知し、企業内外の変革を達成する組織能力こそが最も重要であると理解されるからである。

アイゼンハートとマーティンによれば、DCとは「市場変化への適応やその創造を実現するために、(経営資源を) 統合、再編成、獲得、解放するといった経営資源を活用する企業プロセス<sup>45</sup>」を指している。言い換えるならば、DCとは市場のライフサイクルに応じて、新たな経営資源の編成を成し遂げる組織的・戦略的ルーティーンとして理解される。とりわけ、急速に変化する競争環境のもとで効果的なパターンは、その状況に特有な新たに創造された知識に依存する、シンプルかつ経験的ルーティーンである。このように、彼らは市場のダイナミズムを考慮し、競争環境の変化に対して柔軟に対応する組織能力の重要性を論じている。

上記の初期 DC 研究以降、DC 研究は精緻化されるとともに拡張されてきた。例えば、DC 研究の将来的な可能性を示した一冊に、ヘルファット等 (C.E. Helfat et al) による『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』(*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*) がある。同書によれば、DC は「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である<sup>46</sup>」と定義される。その上で同書では、DC を測定するための概念的基準としての進化的適合度 (Evolutionary Fitness) や専門的適合度 (Technical Fitness) を提示してコア・リジディティの問題をクリアしようとするとともに、DC 研究を提携や買収の問題にまで拡張して捉え、関係ケイパビリティ (Relational Capabilities) や買収のダイナミック・ケイパビリティ (Acquisition-based Dynamic Capabilities) といった新たな概念をも提示する。さらに、ダイナミックな経営者能力 (Dynamic Managerial Capability) といった概念等により、DC における経営者の能力や役割の重要性を強調するが、この流れは企業家的なマネジメントを強調するその後のティース (2007, 2009) の研究にも受け継がれている<sup>47</sup>。

元来、DC という概念は極めて広い概念である。イノベーション、アントレプレナーシップ、変化、進化、知識、学習、提携、買収、企業成長、企業境界、共進化、エコシステム、ビジネスモデル、プラットフォーム等、DC 研究を語る上で欠かせないキーワードは多岐にわたり、DC 研究はかなり総合的な性格を有している。むろん、このことは DC 研究が進化経済学に影響を受けていることと無関係ではない。進化経済学が経済的進化のメカニズムに関心を寄せるように、DC 研究は企業進化に関わるあらゆる問題に関心を寄せる。この点で、DC 研究はこれまでの戦略論の流れを継承しつつも、新たな発展可能性を秘めているといえよう。

## 5. 日本企業は戦略論に何を学ぶのか

### 5-1. 違いを際立たせる

戦略論の進化の過程を辿る中で日本企業が学ぶことは何か。これまでの議論から、日本企業は「違いを際立たせる」という、極めてシンプルな戦略論のメッセージを学ぶ必要があるだろう。以下では、ポジショニング・アプローチ、資源ベース・アプローチ、能力ベース・アプローチといった3つのアプローチの議論を踏まえた上で、上記のメッセージについて検討することにした。

企業の「外部要因 (業界)」を重要視するポジショニング・アプローチは、当該企業にとって魅力的な業界を発見し、ライバル企業との競争を回避し得る独自の優れたポジションの確保が重要であると考えている。ポジショニング・アプローチを代表するポーターの議論では、業務活動こそが競争優位の基本単位であるとの立場から、価値連鎖分析が提唱された。その後、この考え方は大きく発展し、「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」とするポーターの主張を援護する強力な武器に生まれ変わった。ここにいう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<sup>48</sup>」である。ただし、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」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<sup>49</sup>。

ポーターの議論によれば、個々の企業は異なる活動システム（Activity System）として捉えられる。このように企業を捉えることにより、個々の企業間における活動それ自体やその組み合わせの違い、そしてフィットの程度の違いが個々の企業の違いを際立たせる上で極めて重要な点であることが理解できる。そして、この違いの追及こそが競争優位の創造とその持続性の鍵になるといえる。

一方で、企業の「内部要因（経営資源、組織能力）」を重要視する資源ベース・アプローチや能力ベース・アプローチはどうだろうか。既述のように、これらの企業の内部要因に注目するアプローチは、企業を「管理組織体であるとともに生産資源の集合体である<sup>50</sup>」と捉えたペンローズの企業観を源流としている。この観点によれば、「生産工程に「投入」されるのはけっして資源そのものではなく、それが提供できる「用役（Services）」のみである。資源のもたらす用役とは、資源の使用法の関数である。すなわちまったく同じ資源が別の目的または別の用途に用いられる場合や、あるいは別のものといっしょに用いる場合には、異なった用役、または用役の集合を提供する<sup>51</sup>」。さらに、「ほとんどすべての資源が種々の異なった用役を提供できるということは、会社の生産的機会にとって非常に重要なことである。各会社それぞれに特異な性格を与えるのは、資源から得られるか、あるいは潜在的に得られる生産的用役の不等質性なのであって、等質性ではない<sup>52</sup>」。

以上のペンローズ流の企業観に基づいた議論によれば、企業を単なる経営資源の集合体として捉えるだけでは不十分であることがわかる。つまり、企業を捉える上では、経営資源と機能や活動を意味する用役との区別を意識的にする必要がある。なぜなら用役こそが企業間における違いを際立たせるからである<sup>53</sup>。このように用役に注目することで、たとえ企業間で同質的な経営資源を保有していたとしても、それが用いられる生産的用役が異質性を持っているため、各々に異なる経営資源の活用が可能になり、それが個々の企業の異質性を生み出すものと理解できる。結果として、企業間における経営資源の違いや経営資源の活用の仕方における違いが、競争優位の創造とその持続性につながるのである<sup>54</sup>。

上記のごとく、ポーター流の「活動システム」としての企業観であれ、ペンローズ流の「生産資源の集合体」としての企業観であれ、競争優位を捉える上で「違い」の重要性がことさらに強調されている。この点では、いずれのアプローチも「企業はライバル企業との違いを際立たせなければならぬ」という点で認識は一致している。一見、このメッセージは至極当然のように理解されるかもしれない。だが、日本企業のマネジメントがこの点をしっかりと理解していたならば、ポーターのコラム（「ほとんどの日本企業には戦略がない」）にあるようなことは起こらなかったのではないだろうか。つまり、「ほとんどの日本企業はお互いに模倣し合っているにすぎない。すべてではないにしても、ほとんどの製品範囲、特徴、サービスを、すべてのライバルが提供している。さらにすべての流通チャネルを利用し、工場の配置までお互い合致させている<sup>55</sup>」といったことは起こり得なかったはずである。

## 5-2. ダイナミクスに対応する

これまでの議論から明らかなように、近年の戦略論はダイナミクスへの挑戦に関心を寄せている。本稿ではダイナミクスを考慮した代表的な戦略アプローチとして、ゲーム・アプローチとダイナミック・ケイパビリティ・アプローチを取り上げた。ゲーム・アプローチはビジネスというゲームに参加するプレイヤーとその相互依存関係に注目するとともに、補完的生産者の存在を認

識することにより、ダイナミックなゲームの変化に関心を寄せている。一方、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチは、競争環境のダイナミクスに対応するトップ・マネジメント（または、トップ・マネジメント・チーム）の能力や企業家的マネジメントの重要性を強調している。

ところで、ここ最近の戦略論研究に目を転じれば、戦略形成プロセスにおける人々の実際のかつダイナミックな活動に注目しようとする実践としての戦略（Strategy as Practice：SAP）に関する研究も活発化している。もちろん、こうした研究への関心は、既存の戦略アプローチの多くが戦略の「何（what）」という問題に注目するコンテンツ研究にフォーカスしていることと無関係ではないだろう。そもそも、既存の戦略アプローチにコンテンツ研究が多いのは、その学問的基礎を経済学に置いているからである。例えば、DCアプローチ等は進化経済学に学問的基礎をおき、その関心事が進化、ルーティーン、学習、変化等にあるため、戦略の「いかに（how）」という問題に注目するプロセス研究に属すると考えることもできる。だが、DC研究は組織のダイナミクスに焦点を当てているにもかかわらず、逆説的にプロセスの側面というよりもコンテンツの側面の解明を志向してきた<sup>56</sup>、コンテンツの視点を通じたプロセスの理解と、プロセス研究の伝統に根ざした厳密なプロセスの理解との間には歴然とした違いがある<sup>57</sup>。

こうした既存の戦略アプローチの多くがコンテンツ研究に偏りをみせることにより、現実の戦略形成プロセスにおける人々の実際のかつダイナミックな活動への理解が軽視されてしまう。このような反省のもと、近年ではミンツバーグ（H. Mintzberg）やペティグルー（A. Pettigrew）、バーゲルマン（R. A. Burgelman）等が進めた戦略プロセス研究に影響を受けたジョンソン（G. Johnson）やウィットントン（R. Whittington）といった欧州の研究者を中心に、SAP研究が活発である。彼らによれば、ミンツバーグもバーゲルマンも戦略形成プロセスにおけるマクロ的状況の説明に終始するばかりでミクロ的状況を扱っているとはいえない。このミクロ的状況を扱うためには、人々の実践に注目するとともに、人々の相互作用を通じて戦略が形成される戦略化（Strategizing）のプロセスに注目する必要がある。だからこそ、SAP研究では、戦略について多くの戦略論研究者が仮定するような組織が持つもの（Something organizations have）とは捉えない。戦略とは人々が行うもの（Something that people do）であり、活動（Activity）である<sup>58</sup>。このように戦略を捉えることにより、SAP研究は戦略化というダイナミックなプロセスを描きだそうとするのである。

以上のように、近年の戦略論はダイナミックに変化する競争環境への戦略対応だけではなく、戦略形成プロセスにおけるダイナミックな人間の活動に注目しようとする。ここ数十年、戦略は競争ゲームの計画に矮小化されてしまったことにより、分析的な左脳型のアプローチから生まれる単なるソリューションになってしまった。だが、モンゴメリー（C. A. Montgomery）がいうように、そもそも戦略とは永続的な発展へと企業を導くダイナミックなプロセスのはずである。加えて、戦略とは状況適応的で、大局観を踏まえ、オープンエンドな有機的プロセスのはずである<sup>59</sup>。この点で、過去に確立されたやり方にすがり続けることは戦略の本来の姿とは異なる対応であるといってよい。近年にみられる戦略論のダイナミクスへの関心の高まりは、戦略の本来の姿を取り戻そうとする潮流である。「ダイナミクスへの対応」という、現代の戦略論研究の要諦を日本企業は学ばなければならない。さまざまなダイナミクスへの対応を捉える上で、戦略論は変化の渦中にある日本企業に重要なヒントを与えてくれるはずである。

### 5-3. おわりに

以上、本稿では、およそ半世紀にわたる戦略論の進化の過程を駆け足で辿ってきた。戦略論が現代の日本企業に対して語ってきたことは何か。戦略論は「戦略の基本的視座」を捉えなおすための手がかりを日本企業のマネジメントに対して提供できたであろうか。この問いに対する解答は個々のマネジメントによって異なることはいうまでもない。だが、これまでの議論を基にすれば、「ダイナミックな戦略対応を前提とした上で、ライバル企業との違いを意識した新たな競争優位の源泉を絶え間なく創造しなければならない」という、極めてシンプルな戦略論の基本的視座から、日本企業に課せられた問いに対するヒントが得られたのではないだろうか。あらゆる研究で示唆されるように、ポジションの問題であれ、経営資源や組織能力の問題であれ、企業は常にライバル企業との違いを意識し、それを際立たせることに集中しなければならない。ライバル企業との違いを意識しないどころか、ライバル企業と同質的な戦略行動をとる「ミー・トゥ (me-too)」タイプの戦略行動は、企業体力を消耗するだけのゼロサム競争を企業に強いるだけである。この点で、ライバル企業との違いを意識した戦略の飽くなき探求こそが重要になる。

また、ライバル企業との違いは競争優位の源泉との関わりから捉える必要があるが、競争優位の源泉はそれが何であれ、ライバル企業の模倣行動や新たなイノベーションによって急速にその価値を失ってしまう。だからこそ、企業は新たな競争優位の源泉を絶え間なく創造しなければならない。とはいえ、これらのことはダイナミックな戦略観を有する賢明なマネジメントの存在とそうしたマネジメントの勇氣ある決断があつてこそ可能となる。賢明なマネジメントは、過去数十年にわたって拠り所としていた戦略の基本的視座をダイナミックな戦略観をもとに捉えなおす。さらに、その基本的視座のもとで現代を生き抜くための優れた戦略とは何かを問い続けることに余念がない。ダイナミックに変化する競争環境の下では優れた戦略の探求に終わりはないからである。

さて、日本企業のマネジメントはこうした戦略に関わる本来の役割を果たしてきたであろうか。これらはマネジメントに求められる新たな役割ではなく、不変の役割である。優れた戦略なくして企業をダイナミックな発展へと導くことはできない。日本企業のマネジメントはこの点をしっかりと肝に銘じなければならない。まずは、時代遅れとなった戦略の基本的視座を捉えなおす作業から始める必要があるだろう。

#### 【注】

<sup>1</sup> 本稿は今野（2011）を大幅に加筆・修正したものである。

<sup>2</sup> 日本型政府モデルを構成するのは、次の12要素である。①安定した官僚機構を持つ中央政府による積極介入、②経済成長に貢献する特定産業の重点育成、③輸出の積極的促進、④広範にわたる「指導」、許認可、規制、⑤国内市場の選択的保護、⑥外国企業による直接投資の制限、⑦独占禁止法の緩い運用、⑧政府主導による不況産業の合理化、⑨カルテルの公認、⑩規制に縛られた金融市場および限定的なコーポレートガバナンス制度、⑪政府が支援する共同研究プロジェクト、⑫堅実なマクロ政策。

さらに、日本型企业モデルを構成するのは、次の10要素である。①高品質と低コスト、②幅広い製品ラインと付帯機能、③リーン生産、④資産としての従業員、⑤終身雇用制、⑥コンセンサスによるリーダーシップ、⑦強固な企業間ネットワーク、⑧長期目標、⑨高成長産業への企業内多角化、⑩政府との密接な関係。

<sup>3</sup> 例えば、浅羽（2002）、伊丹（2000）、宇田川・橘川・新宅（2000）、下川（2006）、Porter and Takeuchi（2000）等。

<sup>4</sup> 野中・戸部他, 2005, 299頁。

- <sup>5</sup> Clausewitz, 1980, p. 13, 邦訳, 246頁。
- <sup>6</sup> チャンドラー (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。ただし、生産のモジュラー化が進む昨今のグローバル競争を理解する上では、ラングロア (2003) の「消えゆく手 (Vanishing Hand)」に注目することが極めて重要である。
- <sup>7</sup> Chandler, 1962, p. 13, 邦訳, 17頁。
- <sup>8</sup> Ansoff, 1965, p. 5, 邦訳, 7頁。
- <sup>9</sup> Ansoff, 1965, p. 104, 邦訳, 150頁。
- <sup>10</sup> ただし、アンゾフが使用する“戦略”という言葉に関しては次の点に留意されたい。すなわち、“戦略”という言葉は、“戦略的意思決定”に関わる場合は“企業の、その環境に対する適応ということに関係のある”ということを示し、他方で、“戦略”に関わる場合は“部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール”を指している (Ansoff, 1965, p. 104, 邦訳, 150頁)。
- <sup>11</sup> Andrews, 1971, p. 28, 邦訳, 53頁。
- <sup>12</sup> Ansoff, 1965, p. 20, 邦訳, 26頁。
- <sup>13</sup> Ansoff, 1957, p. 113。
- <sup>14</sup> 「Competitive Advantage (競争上の利点)」は、現代であれば「競争優位」と訳されるであろう。だが、ここでは現代的な意味で活用されているわけではないことに留意されたい。すなわち、アンゾフによれば Competitive Advantage 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」を指し、基本的には外部環境における当該企業の製品・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。
- <sup>15</sup> マトリックス分析の詳細や批判的検討については、Hedley (1977), Fleisher and Bensoussan (2002) 及び Porter (1980) の Appendix A を参照のこと。
- <sup>16</sup> Porter, 1980, p. 34, 邦訳, 55頁。
- <sup>17</sup> 沼上, 2009, 72頁。
- <sup>18</sup> これらの議論は、小西唯雄編 (2002) に詳しい。
- <sup>19</sup> Penrose, 1962, p. 31, 邦訳, 42頁。
- <sup>20</sup> Wernerfelt, 1984, p. 171。
- <sup>21</sup> Wernerfelt, 1984, p. 173。
- <sup>22</sup> Wernerfelt, 1984, p. 173。
- <sup>23</sup> Barney, 1986, p. 1231。
- <sup>24</sup> Barney, 1991, p. 102。
- <sup>25</sup> その後、このフレームワークは VRIO フレームワークとして発展し、企業の内部要因を考えるにあたり、「組織 (Organization)」という要因を取り入れることにより、組織内における学習の側面にも配慮している。この点では、バーニーの議論は後の能力ベース・アプローチに限りなく接近することになる。
- <sup>26</sup> Barney, 1991, pp. 107-111。
- <sup>27</sup> 十川, 2002, 32頁。
- <sup>28</sup> Prahalad and Hamel, 1990, p. 82, 邦訳, 7頁。
- <sup>29</sup> Prahalad and Hamel, 1990, p. 81, 邦訳, 6頁。
- <sup>30</sup> Grant, 1991, pp. 116-123。
- <sup>31</sup> Leonard-Barton et al, 1994, p. 123。
- <sup>32</sup> Porter, 1985, pp. 513-536, 邦訳, 577-637頁。
- <sup>33</sup> Perry, 1990, p. 37, 邦訳, 53頁。
- <sup>34</sup> Porter, 1980, p. 4, 邦訳, 18頁。
- <sup>35</sup> Perry, 1990, p. 37, 邦訳, 53頁。
- <sup>36</sup> Leonard, 1998, pp. 30-56, 邦訳, 46-86頁。

- <sup>37</sup> McMillan, 1992, p. 6, 邦訳, 6頁。
- <sup>38</sup> その他, Ghemawat (1991), Ghemawat (1997), Shapiro (1989) 等もある。
- <sup>39</sup> Nalebuff and Brandenburger, 1996, p. 4, 邦訳, 10-11頁。
- <sup>40</sup> Nalebuff and Brandenburger, 1996, p. 16, 邦訳, 29~30頁。
- <sup>41</sup> Nalebuff and Brandenburger, 1996, p. 9, 邦訳, 19頁。
- <sup>42</sup> Nelson and Winter, 1982, p. 97. 邦訳, 121頁。
- <sup>43</sup> Teece et al, 1997, p. 516。
- <sup>44</sup> Teece et al, 1997, pp. 518-520。
- <sup>45</sup> Eisenhardt and Martin, 2000, p. 1107。
- <sup>46</sup> Helfat, 2007, p. 4, 邦訳, 6頁。
- <sup>47</sup> Teece (2007) によれば, ダイナミック・ケイパビリティは概して企業のトップ・マネジメント・チームによって行われるものであると指摘している。
- <sup>48</sup> Porter, 1996, p. 70, 邦訳, 66頁。
- <sup>49</sup> この考え方は, 資源ベース・アプローチや能力ベース・アプローチからのポジショニング・アプローチに対する批判への反論として生まれたものと理解できる。というのも, そもそもコア・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生み出される。したがって, 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, 企業内の活動間におけるフィットが達成されない限り生み出されないと考えられるからである。
- <sup>50</sup> Penrose, 1962, p. 31, 邦訳, 42頁。
- <sup>51</sup> Penrose, 1962, p. 25, 邦訳, 33頁。
- <sup>52</sup> Penrose, 1962, p. 75, 邦訳, 98頁。
- <sup>53</sup> ここでもう少し用役について言及するならば, 「用役利用の可能性は知識の変化とともに変化する (Penrose, 1962, p. 76, 邦訳, 99頁)」という点に留意する必要があるだろう。つまり, 従業員がより多くの経験や学習を積むことにより, より多くの用役が利用できるようになったり, 以前は利用されることのなかった用役が利用されるようになったりするのである。
- <sup>54</sup> 1991年のバーニーの研究では, 持続的競争優位をもたらす経営資源を分析するにあたり, 「経営資源の異質性 (Heterogeneity)」と「経営資源の非移動性 (Immobility)」が議論の前提になっている。1990年代初頭までのポジショニング・アプローチでは, 企業を捉える上で経営資源の同質性 (Homogeneity) や移動性 (Mobility) が暗黙のうちに仮定されるが, これに対してバーニーは経営資源の異質性と非移動性というペンローズ流の企業観に基づいて持続的競争優位の問題に切り込んでいる。
- <sup>55</sup> Porter, 1996, p. 63, 邦訳, 57頁。
- <sup>56</sup> Peteraf, 2005, p. 421。
- <sup>57</sup> Peteraf, 2007, p. 38, 邦訳, 63頁。
- <sup>58</sup> Johnson, 2007, p. 3。
- <sup>59</sup> Montgomery, 2008, pp. 1-5, 邦訳, 55~57頁。

## 参考文献

- Adner, R., Helfat, C. (2003), "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24.
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin. (山田一郎訳 (1976) 『経営戦略論』産業能率大学出版部)
- Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, September-October.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- 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. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed, Prentice-Hall. (岡田正大訳 (2003), 『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社)
- Chandler, A. D., Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press. (有賀裕子訳 (2004) 『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. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1995) 『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. (清水多吉訳 (2001) 『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.
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳 (1996) 『新訳 現代の経営』ダイヤモンド社)
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21.
- Fleisher, C. S., Bensoussan, B. E. (2002), *Strategic and Competitive Analysis: Method and Techniques for Analyzing Business Competition*, Pearson Education.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamics of Strategy*, The Free Press.
- Ghemawat, P. (1997), *Game Businesses Play: Case and Models*, MIT Press.
- Ghemawat, P. (2001), *Strategy and the Business Landscape*, Prentice Hall. (大柳正子訳 (2002) 『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.
- Helfat, C. E. (2007), *Dynamic Capabilities: Foundations*, in Helfat, C. E. et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳 (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティの基礎」『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』勁草書房)
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007), "Strategizing: The Challenge of a Practice Perspective", *Human Relations*, Vol. 60, No. 1.
- Johnson, G., Langly, A., Melin, L., Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press.
- Langlois, R. N. (2003), "The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 2.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., Guth, W. D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood.
- Leonard-Barton, D., Bowen, H. K., Clark, K. B., Holloway, C. A., Wheelwright, S. C. (1994), "How to Integrate Work and Deepen Expertise", *Harvard Business Review*, September-October.
- Leonard-Barton, D. (1998), *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳 (2001) 『知識の源泉—イノベーションの構築と持続—』ダイヤモンド社)
- Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, March-April. (編集部訳 (2001) 「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』November)
- McMillan, J. (1992), *Games, Strategies, and Managers*, Oxford University Press (伊藤秀史・林田修訳 (1995) 『経営戦略のゲーム理論—交渉◆契約◆入札の戦略分析—』有斐閣)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through The Wilds of Stra-*

- tegic Management*, The Free Press. (斎藤嘉則監訳 (1999) 『戦略サファリー—戦略マネジメント・ガイドブック—』 東洋経済新報社)
- Montgomery, C. A. (2008), "Putting Leadership Back into Strategy", *Harvard Business Review*, January. (松本直子訳 (2008) 「戦略の核心—戦略は問題解決の道具ではない—」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 April)
- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A. M. (1996), *Co-opetition*, Profile Books. (島津祐一・東田啓作訳 (1997) 『コーペティション経営—ゲーム理論がビジネスを変える—』 日本経済新聞社)
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard Business School Press. (後藤見・角南篤・田中辰雄訳 (2007) 『経済変動の進化理論』 慶應義塾大学出版会)
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd. (末松玄六監訳 (1962) 『会社成長の理論』 ダイヤモンド社)
- Perry, L. T. (1990), *Offensive Strategy*, Harper Collins. (恩蔵直人・石塚浩訳 (1993) 『攻撃戦略—競争の試練で企業力を鍛える経営—』 ダイヤモンド社)
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- Peteraf, M. A. (2005), *Research Complementarities: A Resource-Based View of the Resource Allocation Process Model (and Vice Versa)*, in Bower, J. L., Gilbert, C. G., *From Resource Allocation to Strategy*, Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (2007), *Dynamic Capabilities and Organizational Processes*, in Helfat, C. E. et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳 (2010) 「ダイナミック・ケイパビリティと組織プロセス」 『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』 勁草書房)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage—Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』 ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (1996), "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December. (中辻萬治訳 (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., Takeuchi, H. (2000), *Can Japan Compete?*, Basic Books.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May–June (坂本義実訳 (1990) 「コア競争力の発見と開発」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Aug–Sep)
- Shapiro, C. (1989), "The Theory of Business Strategy", *Rand Journal of Economics*, Vol. 20, No. 1.
- Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13.
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2.
- 青島久一・武石彰, マイケル・A・クスマノ編著 (2010) 『メイド・イン・ジャパンは終わるのか—「奇跡」と「終焉」の先にあるもの—』 東洋経済新報社
- 浅羽茂 (2001), 「競争戦略論の展開—経済学との共進化—」 浅羽茂・新宅純二郎編 『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社
- 浅羽茂 (2002), 『日本企業の競争原理』 東洋経済新報社

- 石倉洋子 (2009), 『戦略シフト』 東洋経済新報社
- 伊丹敬之 (2000), 『経営の未来を見誤るな—デジタル人本主義への道—』 日本経済新聞社
- 伊丹敬之・軽部大 (2004), 『見えざる資産の戦略と論理』 日本経済新聞社
- 宇田川勝・橋川武郎・新宅純二郎 (2000), 『日本の企業間競争』 有斐閣
- 磯谷明德 (2004), 『制度経済学のフロンティア—理論・応用・政策—』 ミネルヴァ書房
- 江頭進 (2002), 『進化経済学のすすめ—「知識」から経済現象を読む—』 講談社現代新書
- 岡田正大 (2001), 「ポーター VS. バーニー論争の構図—RBVの可能性—」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 5月号
- 軽部大 (2004), 「データで振り返る日本企業のパフォーマンスと経営課題」 『一橋ビジネスレビュー』 Summer
- 川北英隆 (2010), 「日本企業の利益構造と競争力—長期的な付加価値生産力の低下に関して—」 『ニッセイ基礎研究所報』, Vol. 57
- 小西唯雄編 (2002), 『産業組織論と競争政策』 晃洋書房
- 小林慶一郎・加藤創太 (2001), 『日本経済の罫—なぜ日本企業は長期低迷を抜け出せないのか—』 日本経済新聞社
- 今野喜文 (2011), 「戦略論の探求」 石嶋芳臣・岡田行正編著 『経営学の定点』 同文館出版
- 塩見治人・橋川武郎 (2008), 『日米企業のグローバル競争戦略』 名古屋大学出版会
- 下川浩一 (2006), 『「失われた十年」は乗り越えられたか』 中公新書
- 十川廣國 (2002), 『新戦略経営・変わるミドルの役割』 文真堂
- 十川廣國 (2009), 『マネジメント・イノベーション』 中央経済社
- 土井教之編 (2008), 『産業組織論入門』 ミネルヴァ書房
- 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
- 沼上幹 (2009), 『経営戦略の思考法—時間作用・相互作用・ダイナミクス—』 日本経済新聞社
- 三品和弘 (2002), 「企業戦略の不全症」 『一橋ビジネスレビュー』 Summer
- 三品和弘 (2004), 『戦略不全の論理』 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
- 米倉誠一郎・延岡健太郎・青島矢一 (2010), 「検証—日本企業の競争力—失われぬ10年に向けて—」 『一橋ビジネスレビュー』 Autumn

[Abstract]

## Re-capturing Strategy of Japanese Companies : What Japanese Companies Learn from Strategy Theory

Yoshifumi KONNO

Not so long ago, the entire world admired Japan's postwar economic miracle and Japanese companies has success. Today, the status of the Japanese economy and Japanese company changed significantly. Particularly, many Japanese companies has confronted with tough global competition. But, few Japanese companies have re-captured their fundamental approach to strategy. Japanese companies need a new comprehension of strategy. The purpose of this paper is to re-capture the strategy of Japanese companies. So, to discuss strategy of Japanese companies in this paper, we refer to the main approach of strategy theory, such as Positioning Approach, Resource-based Approach, Competence-based Approach, and Dynamic Capability Approach. Finally, Japanese companies need to learn to "accentuate the difference" and "correspond to dynamics" from discussion of the main approach of strategy theory.

---

Key words: Positioning Approach, Resource-based Approach, Competence-based Approach, Game Approach, Dynamic Capability Approach

## 正 誤 表

北星学園大学経済学部第 51 卷 第 2 号 (通巻第 61 号)

頁・行目	誤	正
1 頁 上から 7 行目	確認することが <u>先決</u> である	確認することである
2 頁 上から 1 行目	戦略論の基本的視座を確認するプロセスから	<u>もう 1 つ</u> は戦略論の基本的視座を確認するプロセスから
2 頁 上から 2 行目	手がかりを見出すことが <u>重</u> <u>要</u> である	手がかりを見出すことである