
競争戦略の理論と実際

—ポジショニングとRBV (Resource-Based View) の統合的分析視点を探って—

衣 笠 洋 輔・金 宇 烈

はじめに

本稿の目的は、ポジショニング (positioning) およびResource-Based View (以下RBVとする) に代表される今日の競争戦略理論が、企業経営の実践において果たして有効なのかという基本的問いに疑問を投げかけ、企業が持続的競争優位を実現するためには、ポジショニングとRBVの統合的分析視点に基づき、戦略次元の連続的な再構築が必要であることを提示するところにある。

フリースに象徴されるように、シンプルなデザインと低価格を通して旋風的な人気を集め、急速にその市場シェアを伸ばしてきたファストリテイリングのユニクロブームは未だに記憶に新しいものがある。しかし、ユニクロ・ブランドが町に溢れるようになるにつれて、同商品のマンネリ化が起こり、女性を中心として同社の商品を敬遠する傾向が強くなった。しかも、中国での現地生産による低価格製品が日本に続々と参入し、ユニクロの低価格の魅力が薄れ、同社の独自性や価格優位性といった競争上の優位が大きく侵食された。こうした内外的要因が重なり、ユニクロは1994年の株式上場以来、2002年度決算ではじめて減収減益となったのである。¹⁾

ユニクロの急速な成長と最近の伸び悩みから、企業における持続的競争優

位 (sustained competitive advantage) の難しさを再三うかがい知ることができるが、一方では、企業の持続的競争優位に関する学際的研究に照らして、果たして今日の競争戦略理論はそのまま現実の企業経営に有効なのか、という疑問も出てくる。競争戦略論に関するポーターのポジショニングからすれば、ユニクロのシンプルなデザインと低価格は、日本のアパレル業界において正に新しいポジションを構築し、そのポジションこそが、ユニクロの急成長の原動力になったと言える。また、今日のユニクロの伸び悩みは、外部環境要因にフィット (fit) していたユニクロのポジションが、環境要因の変化にフィットしなくなり、結果的に収益力の低下につながるようになったとも言える。このことから、ポジションの不安定さ、同一ポジションでの持続的競争優位の難しさなども充分にうかがい知ることができる。

一方、ポーターのポジショニングに代替する有力な競争戦略の視点として、企業内部の経営資源 (resource) に焦点を当て分析するアプローチが急速に注目に浴びている。企業内部の経営資源に焦点を当てているこれらの研究、いわゆる“RBV”の代表的な研究者が本稿で取り上げるバーニーであり、氏の理論的核心は、企業がその競争優位を獲得するためには、価値のある希少な経営資源、またはケイパビリティ (capability) を開発し、それを最大限活用しなければならないというものである。

しかし、RBVの論拠を持って、果たして今日のユニクロの伸び悩みを十分に説明することができるのかについても、疑問が残る。前述したように、ユニクロの伸び悩みに見られる最大の要因は顧客ニーズの変化であり、このことは、企業がいくら価値のある希少な経営資源を保有していても、それが顧客にニーズに合致しなければ、持続的競争優位の獲得にはつながらないということを物語っている。

ユニクロの例で概略的に見たように、今日競争戦略理論として絶対的な影響力を持っている上記の2つの理論を持って、一方の理論では、複雑な企業間競争関係の全てを説明できない。にもかかわらず、今日の競争戦略に関

するほとんどの研究は、上記の2つの理論を相反するものとしてとらえ、一方の視点のみを強調している²⁾。本稿では、ポジショニングとRBVの理論的構造および問題点を考察し、現実の企業経営の適用に当たって、分断されている両理論の分析視点を持つては、持続的競争優位を説明するのに充分条件にはならないことを明らかにする。そして、企業の競争戦略策定において両理論を統合的にとらえ、外部環境と内部環境の絶え間ないコンフリクト、適合、そして新しい戦略次元の再構築といった線形反応モデルが有効であることを提示する。

I ポジショニングとRBVの理論的概要および特徴

1 ポジショニングの概要と特徴

今日、競争戦略論において圧倒的な支持を得ている者がポーターであり、氏の理論はポジショニングとして広く知られている。ポーターの理論的中枢は、業界内部において自社にとって魅力のあるポジショニングの獲得とそのポジションにフィットするように企業の業務活用を最適に配置することにある。ポーターのポジショニングは、産業組織論、特に構造主義をその理論的拠り所としている。産業組織論における構造主義者は、企業間業績(performance)の格差を、産業構造を持って説明しているところに特徴があり、それが有名なSCP論理である。つまり、産業構造(Structure)が、企業行動(Conduct)に影響を及ぼし、それが、結果的に企業間業績(Performance)の格差につながっていくということである。

こうした構造主義的な影響を強く受け、ポーターの初期の研究は、企業間業績の格差を移動障壁(mobility barriers)という概念を持って説明している。産業内部には個々の企業の戦略次元からして複数の戦略グループ(strategic groups)があり、それらの戦略グループ間には自由な移動を妨げる構造的力(structural forces)、つまり、移動障壁が存在するため、企業間

業績の格差は、戦略グループ間の参入・移動障壁によりもたらされるという³⁾。したがって、企業の業績は産業内部においていかに参入・移動障壁の高いポジション（競争的位置）を獲得するかにかかっており、自社を取り囲んでいる参入・移動障壁が大きければ大きいほど高い収益率と競争優位を獲得することができるというのである。

しかし、ポーターの議論は、業界構造が企業間業績の格差をもたらすという厳格な構造主義的な立場から、企業特種的な要素（firm-specific factors）も重視する方向へ少しずつ変化してきた。例えば、1979年の論文では、移動障壁が企業の収益性を決定する重要な要素であるといいつながりながらも、企業のリスク・プロファイル（risk profile）、規模の格差、経営資源の質、および戦略の実行能力などの相違も業績格差をもたらす重要な要素であると指摘する⁴⁾。また、1985年の本では、企業の価値連鎖活動（value chain）というコンセプトを紹介し⁵⁾、それ以降、競争優位の源泉として企業独自のポジショニングだけでなく、それを可能とする条件として企業の業務活動にもかなり焦点を置くようになった⁶⁾。とはいえ、ポーターの競争戦略論の中核は、業界内における魅力のあるポジションの発見と構築が何よりも優先されるべき課題で、業務活動はポジションを確固たるものにするためのサブテーゼにすぎないのである。また、競争優位の持続に関して、ポーターは、自社のポジションと競争他社のポジション間にトレード・オフ（trade off）が必要であるといい、そのトレード・オフが強く働けば働くほど、競争優位は持続するという。

2 RBVの概要と特徴

一方、最近、企業のポジショニング分析は、ダイナミックな市場と、変化を続けている技術に対処するには固定的で発展性がないという批判から、競争優位の源泉を企業内部の経営資源に求めているアプローチが非常に注目を浴びている。これらの研究は、ディステイニングタイプ・コンピタンス

(distinctive competence)⁷⁾, コア・コンピタンス (core competence)⁸⁾, ケイパビリティ (capability)⁹⁾ など、多様な用語 (terminology) で概念化されている。しかし、その中心的な構成および内容は非常に類似しており、バーニー¹⁰⁾によりその理論的可能性が急速に高まったと言える。

そもそも、企業成長の原動力として企業の経営資源に注目したのは、決して目新しいものではなく、遠くペンローズまでさかのぼることができる¹¹⁾。とはいえ、ポーターのポジショニングに代表される構造主義者の理論が圧倒的な支持を得ていた1980年代において、競争優位の源泉として、企業の経営資源はそれほど注目されていなかった。しかし、ワーナーフェルトが“A Resource-Based View of the Firm”¹²⁾という論文で、企業多角化における経営資源の重要性を強調した以降、外部環境重視の戦略論の立場から、企業内部の経営資源を重視する立場へ回帰する起爆剤となったのである¹³⁾。そして、バーニーが1991年の論文で、事業部レベルでの競争優位をもたらす要因として、価値のある希少な経営資源 (valuable and rare resources) というフレームワークを提案し¹⁴⁾、それ以降のRBV研究に多大な影響を及ぼすようになった。以下、バーニーの1991年の論文を中心に、RBVの理論的特徴を概略してみる。

まず、RBVの特徴は、自社内部の経営資源に注目し、企業戦略や経営成果を企業が保有・獲得している資源とその活用能力という観点で説明しているところにあり、競争企業が模倣のできない価値のある希少な経営資源を獲得することにより、企業は競争優位を持続することができるという。RBVでいう経営資源とは、企業が戦略を構想し、実行するに当たってコントロールしうる有形・無形資源の全ての資源や、その組み合わせであるケイパビリティ¹⁵⁾である。そして、個々の企業が保有する経営資源における異質性 (heterogeneity) と非移動性 (immobility) に着目する。個々の企業の持つ経営資源は、本質的に異質で自由に移動できない性質を持っているため、企業の保有する経営資源の相違が企業間の業績格差をもたらし、さらに、持続的競

競争優位の源泉となりうるのである。

次に、バーニーは、企業の経営資源が持続的競争優位の源泉となるためには、次のような条件を満たさなければならないと主張する。

第1に、経営資源が価値のあるものでなければならない。価値のある経営資源とは、企業の外部環境においての機会を活用し、かつ脅威を無力化しうる経営資源である。

第2に、希少な経営資源でなければならない。いくら価値のある資源であっても、数多くの企業によって所有されていれば、競争優位・持続的競争優位の源泉とはなり得ない。

第3に、完全に模倣が不可能な資源 (imperfectly imitable resource) でなければならない。模倣が不可能な経営資源であればあるほど、それは持続的優位性の源泉となる。

第4に、代替性 (substitutability) が低いことである。持続的競争優位の源泉が他の経営資源により簡単に代替されなければ、その経営資源は持続的競争優位の源泉となる。

特に、バーニーは競争優位の持続可能性の決め手として、経営資源における完全模倣の不可能性を指摘した上で、それを充足するための条件として、次の3つを取り上げている。

1つは、ユニークな歴史的条件 (unique historical conditions) である。歴史的にユニークな経験を通して蓄積された経営資源は完全模倣が不可能である。2つは、企業の成功要因と経営資源との関係における因果関係の不明性 (causal ambiguity) である。成功要因がなかなか理解できない場合、他の企業は成功している企業の戦略を真似することが難しいため、成功している企業は競争優位を持続することができる。3つは、社会的複雑性 (social complexity) が必要である。例えば、マネジャー間の個人的関係、企業文化、供給業者および顧客間における企業の名声など、社会的に複雑な関係を通じて形成される企業の経営資源は、他社による模倣が非常に難しいのである。

それでは、企業はいかにして、持続的競争優位の源泉となる経営資源ないしケイパビリティを培うことができるのか。以外にも、RBVは企業に持続的競争優位をもたらす経営資源の特質解明に焦点を当てているあまり、価値のある経営資源の開発・蓄積プロセスについてはほとんど関心を持つことがなかったのである。このような批判に対して、バーニーは、企業が持続的競争優位の源泉となる経営資源を蓄積するためには、自社独自の経験、サプライヤーとの親密な関係、顧客との関係性（顧客ロイヤルティ）、従業員との関係性、柔軟な企業形態などを強化し、かつ積み重ねることが必要であると主張する。¹⁶⁾

以上のように、バーニーに代表されるRBVにとって、希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ（rare and costly to imitate capability）こそ、持続的競争優位をもたらす要因となる。よって、企業の戦略は、希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティを装備し、それを通じて顧客ニーズに答えることであると言える。¹⁷⁾

II ポジショニングとRBVの理論的対立とその構図

1 ポジショニングに対する理論的批判

焦点市場（業界）におけるポジションの選択を重視するポーターの競争戦略論が、戦略論の研究のみならず、実務の世界に対しても多大な影響を及ぼしていることは事実である。しかしながら、外部環境重視の視点は、企業の実行力、組織の意思決定力、リーダーシップの役割などを無視しているとか、あまりにも単純化しているという批判も根強い。

第1に、ポジショニング自体に関する疑問である。前述したように、ポーターのポジショニングにおいて、企業戦略の最重要課題は、「魅力のあるポジション」の発見である。しかし、現実のビジネス世界では、魅力に乏しい産業が数多く存在し、その中でも多くの企業が持続的競争優位を達成してい

るため、業界の魅力¹⁸⁾を重視した分析手法はこのような現象をなかなか説明できないのである。

第2に、企業の持つ経営資源の特質をあまりも単純化している。ポジショニングでは、同じ戦略グループに属する企業間の経営資源は同質で、非常に流動的であると仮定している。この前提に基づくと、同じ戦略グループに属する企業は、相手の戦略を簡単に模倣することができるため、持続的競争優位¹⁹⁾などはあり得ないということになる。しかし、クールとシェンデルは、アメリカ製薬業界の実証分析を通じて、同じ戦略グループに属する企業間にも明確な業績格差が存在していることを突き止めている²⁰⁾。このように、産業構造が戦略と企業業績の決定要因であるという考え方は、企業の主体的努力と能力をあまりも過小評価していると言える。

第3は、上記の2つの批判に派生する問題として、参入・移動障壁が低い産業の場合、ポジショニングを持って、競争優位を説明することは非常に難しいという点である。例えば、日本の在宅介護産業は、参入・移動障壁が非常に低いゆえに、ポジションが曖昧で、仮にポジションを確定したとしても、ポジション自体が脆弱なため、競争優位の源泉としても制約された役割しか果たさないのである。それにもかかわらず、そこには明確な業績格差が存在している。

第4は、ポジションの持続に関する問題である。持続的競争優位を達成するためには、ポジションの持続的改善と向上が必要であるとポーターは指摘している²¹⁾。しかし、ポジションを変更すること自体が、場合によっては既存の業務活動に対してトレード・オフをもたらす恐れもある。このように、自社ポジションの改善だけでは競争力回復が不十分で、大幅なポジションの変更を迫られる場合、果たして既存の業務活動といかに整合性を保つのか、という問題がなお残る。

第5は、分析手法における問題である。ハーシュらは、経済学的な分析手法における問題点として、組織、マネジャーのダイナミック性、政策決定プ

ロセス、マネジメント役割の重要性などに関する視点が欠如していると指摘²²⁾している。こうした分析手法の問題は、ミンツバーグも指摘し、ポジショニングが伝統的なビッグビジネスのみに焦点が合わせられていること、そしてコミットメントに基づく戦略成功の可能性を排除していることなどを指摘²³⁾している。

以上のように、ポジショニングに関する理論的批判は、企業の主体的実行能力、マネジメント能力、組織力など、企業内部の要因を疎かにしていることに集中しており、その根本的要因は外部環境重視に偏っているからに他ならない。

2 RBVに対する理論的批判

RBVが1990年代以降、急速に注目を浴びているにもかかわらず、RBVは未だに競争戦略理論として未完成という意見がかなり多い²⁴⁾。これらの研究は、RBVの論理自体に関する妥当性は別にしても、RBVが自己完結的な理論としての条件を満たしていない点に注目する。

第1に、自己完結的な理論としては未完成である。RBV単独では理論としての条件を満たしていないという批判が集中している根本的要因は、現在のRBV論理では価値のある経営資源を決定する変数について明確な準拠点を示していないからである。バーニーは、企業の経営資源が価値のあるものとなるためには、外部環境要因がもたらす機会は有効に活用し、脅威は無力化させるものでなければならない²⁵⁾といい、企業にとって、価値のある経営資源は何かに関する判断基準、ないし決定変数を外部環境条件に委ねているのである²⁶⁾。この点に関して、バーニー自身も、企業における価値のある経営資源の決定変数を、外部環境重視論者のS-C-Pフレームワークを適用していることを素直に認めている²⁷⁾。結局、RBVは、企業価値の決定変数に関する判断基準を欠如しているため、色んな場面で論理展開に大きな限界を露呈することとなる。

第2に、プロセス概念の欠如である。RBVは、企業が戦略的価値のある経営資源を調達し、開発するプロセスについてはほとんど触れていない。例えば、何が経営資源を価値のあるものに作り上げるのか、なぜ、企業はそのような経営資源を創造し、獲得できるのかなど、資源蓄積プロセスに関して数多くの未解明の問題が浮き彫りにされている。²⁸⁾結局、RBVは、成功している企業は当然ユニークな経営資源を持っているから成功する、という同語反復 (tautology) にすぎないと、ポーターが辛辣に批判していることも、このプロセス概念の欠如に起因するものである。

第3は、RBVは外部環境要因を不変のものと想定している。³⁰⁾RBVにおいて、企業にとって価値のある経営資源は外部環境要因により決定される。しかし、外部環境要因は多様であり、かつ絶えず変化するため、当然経営資源の価値も外部環境要因により異なることになる。したがって、将来にどの経営資源が価値のあるものなのかについて、予測ができなくなり、³¹⁾希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティが持続的競争優位の源泉をもたらすというRBVの基本論理が成り立たなくなる可能性が非常に高いのである。

第4は、現実への応用可能性における制約である。プリーマンとバトラーは、競争優位をもたらす資源の因果関係が不明確で、特定し難く、さらに何でも資源 (all-inclusive resource) になりうるというRBVの認識は、規範的議論にすぎないだけで、現実の企業経営者がそれを実務に応用するにはほとんど役に立たないと批判する。³²⁾

第5は、RBVはオペレーション効率の向上を説明するにすぎないという批判である。ポーターによれば、「優れた技術、優れたインプット、十分に訓練された従業員、または効果的な経営組織」など、RBVにおいては持続的競争優位の源泉となりうるリソースが、単にオペレーションの効率を上げるものにすぎないという。³³⁾しかし、ポーターの指摘は、議論の余地が非常に多く、詳細は後述する。

第6は、規範的で記述的なRBV論理を、いかに構造化し、定量的な分析

を行っていくかという方法論の課題である。RBVではユニークな経営資源、またはケイパビリティが持続的競争優位の源泉となると主張しているにもかかわらず、多くの競争企業に適応しうるデータを持って実証分析を行なう。しかし、多くの競争企業に適応しうるデータ自体が、ユニーク性や価値のある経営資源としての尺度になれないため、RBVの理論的構造とも相反する恐れがある。³⁴⁾

3 ポジショニングとRBVの理論的対立の構図

ポジショニングとRBVの理論的対立を生み出す根本的³⁵⁾要因は、一方が極端に内部環境を重視しているのに対して、他方は極端に外部環境を重視している点にある。しかし、一方の要因のみを重視する極端な姿勢は、外部環境要因が企業経営に及ぼしうる諸問題を説明できないとか、同じ環境条件下でも、企業の動態的実行能力による業績格差を説明できないという問題を生じさせている。

次章では、上記の2つの競争戦略理論が企業経営の実践においてもそのまま有効なのかという問題を考察するが、そのために、ポジショニングとRBVの対立構図を抽出し、分析フレームワークを提示する。1つ目は、競争力を決定する条件が内部環境なのか、外部環境なのか。それとも両方とも単独では十分条件にはならないのか。2つ目は、競争優位の源泉がポジショニングから生まれるのか、企業内部の経営資源から生まれるのか。それともどちらの理論も競争優位の源泉を説明するのに十分条件にはならないのか。3つ目は、業務活動がポジションと整合性を持ち、かつ業務活動全体がフィットすれば、競争優位は自ら実現されるのか。それともケイパビリティの有効活用がなければ、競争優位は決して実現されないものか。4つ目は、競争優位を持続する方法として、自社独特の業務活動さえ維持すれば、トレード・オフが働くため、競争優位は持続するのか、それとも日々のオペレーション効率を追求する結果、経営資源の模倣が一層困難になり、競争優位が持

続するのか。以上の4つのフレームワークを利用し、企業経営の実践における有効性と限界などを考察し、両理論が単独では持続的競争優位を説明する十分条件にはならず、統合的で折衝的な分析視点が必要であることを論じていく。

Ⅲ 企業戦略への適用における諸問題と統合的分析の必要性

1 競争力を決定する充分条件は内外環境条件

企業の競争力を決定付ける能力は、企業の内部から生まれるのか、それとも外部から生まれるのか、という点がポジショニングとRBVを分断させる第1の焦点となっている。ポジショニングは、業界という外部環境要因がポジションのあり方に絶対的な影響を及ぼし、それが結果的に企業の競争力を決定するという論理である。しかし、前述したクールとシェンデルが、同じ戦略グループに属する企業間にも明確な業績格差が存在していることを明らかにしたように³⁶⁾、同一の外部環境条件で企業の競争力に多大な相違が生じる要因は、外部環境要因に対する企業の対応が異なるからに他ならない。したがって、企業の競争力は企業内部の条件に大いに影響されており、その意味で、競争力決定要因を内部経営資源に求めているRBV論理が一応妥当だと言える。

しかし、一方では、企業が現在の競争次元で、競争力を発揮できる内部条件が、他の競争次元においても必ずしも有効とは言えない場合が多く、すべての条件において、企業の内部条件が競争力を決定するとは言い難いのである。したがって、外部環境要因に制約された条件下でのみ内部条件が競争力を決定する要因であると言えるのではなからうか。その典型的な例が日本のダイエーである、当企業は、日本経済の成長期という外的要因が変化するにつれて、その戦略も、そこで有効だった企業能力もほとんど無力なものとなってしまったのである。³⁷⁾

一方、外部環境要因に制約された条件下でのみ内部条件が競争力を決定する要因であるという見解に対して、RBV論者が、外部環境にフィットしない戦略 (unfit strategy) や、このフィットという考え方のみでは、現実の事業が割り切れないケースが多いと反論することも容易に予測できる。³⁸⁾しかし、フィットしない戦略も、結局、現在は外部環境とフィットしていないものの、外部環境要因に働きかけ、長期的には自社にとって有利な外部環境要因 (自社の内部条件とのフィット) を作り上げることを狙いとしており、永遠にフィットしないということはありません。

結局、企業の内部条件が競争力を決定する条件ではあるものの、外部環境要因に制約された条件下でしか意味を持たないということは、RBVの根本的な問題として、経営資源の価値を決定する条件を外部環境要因に委ねてしまっていることにつながっている。つまり、企業がどこで、どのような競争次元で競争すれば、自社の内部条件が競争力を発揮できるかという方向性を示すことにより、競争力決定要因としての内部条件がその価値を認められるようになる。したがって、明確な方向性に基づいた内部経営資源こそ、競争力の決定要因であり、その方向性を示すという意味で、内外環境要因を統合的にとらえる分析手法が、一層有効であると言える。

2 方向性とオペレーションの融合こそ競争優位の源泉

ポーターのポジショニングは、安定的で成熟した産業やビッグビジネスのみを対象にしているという批判もあるように、³⁹⁾参入障壁が低く、ポジション間の移動が容易である業界においては、競争優位を説明するのに非常に脆弱である。参入・移動障壁が低い産業の場合、ポジション間にトレード・オフの関係が非常に弱いため、ポジション自体がもろくて、簡単に侵食されてしまう可能性が高いのである。

このような代表的な産業として、日本の在宅介護産業を見てみよう。2000年4月に介護保険制度がスタートし、在宅介護産業にも民間資本の参入が自

由化された。特に、純粹に在宅サービスの性質を要する、訪問介護・入浴・看護などを⁴⁰⁾見ると、そこには参入に必要な初期投資がほとんど必要ではないため、極少数の大手の民間企業を除いて絶対多数の零細企業がひしめく構造となっている。在宅介護産業の特徴としては、第1に、公的規制により守られているため、価格競争がほとんどないこと、第2に、参入・移動障壁が低いため、競争が同質的になりやすいこと、第3に、管理の目が届かないところで行なわれる対面サービスであるため、サービスのマニュアル化、標準化が難しく、スタッフ一人一人の質により、サービスの質が決まってしまうこと、第4に、完全な労働集約型の産業で、しかも規模の経済性もほとんど働かないこと、第5に、埋没コストがほとんどなく、サービス間の連携による範囲の経済はある程度働くこと、などを取り上げられる。

このような産業的特徴があるため、在宅介護産業において個々の企業は、業界分析といった外部環境要因を持って、ポジションを明確に確定することが非常に難しいばかりか、競争相手と異なるポジションを構築しても、そのポジションにおいて競争相手を排除するトレード・オフが働くとは言えない。一方のRBVは、在宅介護産業のように、企業間の競争が同質化に走りやすい産業では非常に有益な分析手法である。在宅介護産業において企業間競争が一層激化すると、競争の焦点がサービスの質に集中するだろうと予測することは難しいことではない。在宅介護産業においてサービス質を向上するためのキーファクターは何か。それは、いかに有能なスタッフを育ち、訓練させ、しかも長く社内に留めさせるかである。

しかし、熟練スタッフの育成、厳格なサービス質の管理や日々の地味なクレーム対応などは、ポジショニングからすれば、オペレーション効率の追求にすぎない。しかも、オペレーション効率は誰でも簡単に遂行できるものとして仮定されている。しかし、在宅介護産業は、上記のような産業的特徴もあり、外部環境要因分析のみではポジション自体の確定が非常に難しく、皮肉にもオペレーション努力の積み重ねにより、質の高いサービス企業として

自社のポジションを維持・強化することができるのである。徹底したスタッフ管理，クレーム対応などのオペレーション業務は，オペレーション効率に止まらなく，企業文化，企業名声などにつながり，簡単に模倣のできない競争優位，またはポジションを強化しうる要素となることを忘れてはならない。

とはいえ，RBVは企業努力の方向性を示さない未完成の理論であり，明確な方向性のないオペレーション追求では，持続的競争優位にはならない。したがって，オペレーションの追求を方向付ける意味では，ポジショニングは非常に有益な分析ツールであり，ポジショニングとRBVの融合を通して，一層有益な分析ツールとなり得ると考えられる。

3 核心要素と業務活動の整合性こそ競争優位を実現する

競争優位を実現する方法として，両理論間に相違はあるものの，オペレーションの自体の重要性に関しては，両理論がかなり収斂している。特に，ポーターも，1997年の論文では，いくつかの核心的な機能を中心とした業務活動の整合性を主張するようになったが，この分析手法はRBVの方法論を大いに受け入れていることは間違いない。⁴¹⁾

再び，在宅介護産業を取り上げ，ポジションにフィットした業務活動のみで競争優位を実現することができるのか，を見てみよう。ポジショニングからすれば，業務活動はあくまでもポジションに合わせなければならないので，同じポジションに対してフィットする業務活動も当然同じでなければならない。したがって，在宅介護産業のように，多くの企業がほぼ同じポジションで競争している産業の場合，ほとんどの企業が同じ業務活動を遂行することになってしまい，競争企業に対して競争優位を実現する手段にはならないのである。では，このような業界においてなぜ業績格差が生じ，また，いかに競争優位を実現することができるのか。それは，同じポジションにあるにもかかわらず，個々の業務活動の中で重点を置いている機能が違うため，それ

がサービスの質の相違，顧客評価の相違，ひいては収益性の格差につながるものである。したがって，競争優位の実現もポジションに合わせた業務活動のフィットでは十分ではなく，競合相手とは異なる経営資源，または機能を中心に，全体の業務活動をシステムの的に配置することにより，企業間の収益格差が生じ，それが結果的には競争優位につながると言えるのではなかろうか。

4 連続的適合こそ持続的競争優位の条件

持続的競争優位を獲得するために，ポーターは，ポジション間にトレード・オフがなければ，そのポジションは永続するものにはならないと述べている。⁴²⁾しかし，在宅介護産業のように，ポジション間のトレード・オフを構築することが非常に難しい場合，ポジションを永続するための条件は何かについて，ポジショニングは説明し難い。また，自社独特の競争ポジションを絶えず改善・向上するという論理も自己矛盾にはまってしまう恐れがある。例えば，ユニクロの例でも分かるように，ユニクロが以前の業績を取り戻すためには，より模倣のしにくいポジションを発見し，そこへポジションを移動することが最適な戦略的代替案である。その場合，今までの業務活動全てを否定しなければならないかもしれない。また，動的に変化する経営環境の中で，果たしていかなるポジションがトレード・オフの関係をもたらすのか，そのトレード・オフはどのくらいが持続するのか，といった問題は未解決のままである。

このような理論的境界は，ポジショニングが静態的な分析手法を踏襲し，ポジションをいかに環境要因の変化に適応していくかに関する認識を欠如しているからである。したがって，静態的で断続的なポジションを動的で連続的なプロセスの中でとらえる分析手法を開発しなければ，⁴³⁾ユニクロのような状況に直面している企業には，意義のある分析ツールにはならない。しかし，この問題はRBVにおいて一層浮き彫りにされている。現在のRBVに基

づき、ユニクロの問題を考察すると、ユニクロに模倣にコストのかかる希少な経営資源があるかどうかに関する議論ばかりで、変化している顧客ニーズに自社の経営資源をいかに活用するかの指針はないわけである。以上のように、時間的経過に伴う外部環境の変化に対して、企業の動的な適合プロセスを提示しないと、持続的競争優位はなかなか説明できないのである。

5 統合的分析の必要性和そのフレームワーク

理論として未完成だと評価されているRBVはいうまでもなく、圧倒的な支持を得ているポジショニングも、参入・移動障壁の低い産業においては、動的な企業間競争プロセスを説明するのに非常に脆弱であることが明らかにされた。結局、ポジショニングとRBVの分断された分析視点では、今日の複雑な企業間競争の実態を解明することができなく、内外環境要因の統合的分析視点こそ、企業間競争関係の実態をより現実的にとらえる有力な視点を提供してくれると言える。以下では、その具体的手法を提案してみよう。

第1に、内外環境要因の統合的分析視点である。ポジショニングとRBVの分断的分析視点は、外部環境要因により企業の競争力が決定されてしまうという宿命主義（ポジショニング）か、経営資源さえあればいかなる環境条件下でも、企業は競争力を獲得できるという万能主義（RBV）に陥りかねない。しかし、企業は内外環境要因との複雑な相互作用を繰り返すことにより、新しい戦略次元を構築する環境要因を選択し、その選択した環境下で、自社の経営資源を最適にフィットさせている。このように、内外環境要因を統合的にとらえると、極端に一方のみを重視することによる宿命主義、または、万能主義の問題も解消することができると言える。

第2は、方向性（ポジショニング）と実行力（RBV）の融合である。RBVの最大の理論的欠点は、経営資源の価値を評価しうる準拠がないという点である。しかし、企業のオペレーションとそれによる経営資源の蓄積を説明するのに非常に有効である。これに対して、ポジショニングは、戦略方

向性を示すという面では非常に有効である。したがって、戦略の方向性としてのポジショニングと、それを実行するオペレーションとしてのRBVの融合が可能ならば、企業間競争に関して、両理論の単独では説明不可能な多くの問題を解明しうると考えられる。ただし、単なる外部環境要因分析によるポジショニングではなく、内外環境要因の統合的分析による戦略の方向性としてのポジショニングでなければならないことはいうまでもない。

第3は、線形反応モデルの開発である。RBVにしる、ポジショニングにしる、持続的競争優位を論じていながらも、外部環境条件の変化をほとんど不変のものと仮定している。これらの問題を改善し、持続的競争優位に関する企業経営の実態をより正確に反映するためには、時間的経過（外部環境変化）を軸にした線形反応モデルが非常に有効である。まず、内外環境条件の分析に基づき、自社の戦略方向性としてポジションを設定する（上記の第2の分析視点）。そして、この戦略方向性との整合性の中で、オペレーション効率を追求し、自社が提供できる固有の価値を開発する。また、自社固有の価値を中心とした最適な業務活動の配置により、一時的競争優位を獲得することができる。

しかし、一旦構築された競争優位も、環境条件の変化、または自社の戦略的意図の変化により、既存のポジションとの不均衡が生じる。そこで、企業は内外環境要因との不均衡を解消する方向へとポジションを移動し、それにしたがって、新しく獲得されるべき自社固有の価値や業務活動の配置も当然修正していく。このポジションの移動とそれに伴う業務活動の再配置を円滑にできる企業は、再び競争優位を獲得し、全体的には個々の時点の戦略次元がつながり、競争優位を持続する。このように、内外環境要因と現在のポジションとの均衡、不均衡を素早くキャッチし、迅速にポジション変更にフィードバックできる経営システムが深く根を下ろしている企業は、持続的競争優位を実現する可能性が高いと言えるのである。

終わりに

今まで考察してきたように、理論的に未完成であるRBVというまでもなく、競争戦略理論として圧倒的な支持を得ているポジショニングも、参入・移動障壁の低い産業においては、企業の競争優位を説明する理論として非常に脆弱である。しかし、ポジショニングとRBVを統合的で折衝的な分析視点でとらえれば、実際の企業間競争関係の実態をより現実的に分析することができ、理論と実務両面において非常に有益な分析ツールを提示することができる。

そして、統合的分析視点の方向性としては、戦略的方向性を示すポジショニングとそれを実行するオペレーションとしてRBVの融合が必要であり、現実の企業戦略もやはりこの2つの理論を折衝的にとらえ、使い分けられていると言える。特に、今までの戦略論は、一時的で静態的分析が多かったため、競争優位の持続に関する動態的プロセスを説明するには多くの理論的問題点を抱えている。こうした問題意識に基づき、本稿は、内外環境要因が変化するにつれて、企業も内外環境要因との連続的な反応を通じて、そのポジションおよび業務活動を絶えず、再構築していかなければならないということを描き、線形反応モデルの重要性を提示している。しかし、本稿は、線形反応モデルの必要性と有効性については多様な議論を試みたが、そのモデル自体に関する検証や、一時的均衡から次の均衡へ企業が適応していくプロセスの解明には至っていない。本稿の目的が明確な代替案の提示というよりも、問題提起という性格が強いため、やむを得ないことでもあるが、線形反応モデルの応用と有効性の検証に関しては、今後の研究課題として取り組んでいきたい。

- 1) 「脱カリスマに挑む40歳」『日経ビジネス』No.1173, 2003年1月6日, 82ページ~85ページ。
- 2) 無論, ポジショニングとRBVの問題点を指摘し, 統合的で折衝的な分析フレームワークの必要性を提示する研究が皆無なわけではない。しかし, これらの研究は, RBVの持つ理論的問題点を改善・補完する立場で, ポジショニングの分析手法を取り入れているものが多い。R. Amit, and P.J.H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.33-46; 原田勉『競争逆転の戦略』東洋経済新報社, 2000年。
- 3) R. Caves, and M. E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, May, 1977, pp.241-261.
- 4) M. E. Porter, "Structure within Industries and Companies' Performance," *Review of Economics and Statistics*, Vol.61, May, 1979, pp.214-227; —, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.
- 5) M. E. Porter *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.
- 6) このような戦略のフレームワークは, ポーターの研究に貫いている。M. E. Porter, *The competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990; —, "Towards Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.12, Winter, 1991, pp.95-117; —, "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996; —, 「戦略の本質は変わらない」『ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月。
- 7) C. C. Snow and L. G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1980, pp.317-335.
- 8) C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990; C. K. Prahalad and G. Hamel 著・一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年。
- 9) R.M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, Spring, 1991, pp. 114-135.
- 10) 経営資源に重点を置く戦略研究の様々なアプローチの体系化とレビューに

関しては、以下を参照されたい。小林喜一郎『経営戦略の理論と応用』白桃書房、1999年、90ページ～133ページ。

- 11) E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley, 1959.
- 12) B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp.171-180.
- 13) A.D. Meyer, "What is Strategy's Distinctive Competence," *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp.821-833.
- 14) J.B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp.99-120.
- 15) 1991の論文で、バーニーは経営資源とケイパビリティとの明確な関係について言及していない。この点に関して、グラントは、ケイパビリティを経営資源で構成される1つのチームが、企業のタスク (task) や活動を実行する能力であるという。そして、経営資源は企業ケイパビリティの源泉であるが、ケイパビリティは競争優位の基本的な源泉であるといい、資源の組織的活用をケイパビリティとして規定している。R.M. Grant, op.cit; R. Amit, and P.J. Schoemaker, op.cit.
- 16) J.B. Barney, 「リソース・ベースト・ビュー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月。
- 17) 同上論文。
- 18) 同上論文。
- 19) J.B. Barney (1991), op.cit, p.100.
- 20) K.O. Cool, and D. Schendel, "Performance Difference among Strategic Group Members," *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, pp.207-224; K.O. Cool, and I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability," *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.47-59.
- 21) M. E. Porter (2001), 前傾論文。
- 22) P.M. Hirsh, R. Friedman, and M.P. Koza, "Collaboration or Paradigm Shift?: Caveat Emptor and the Risk of Romance with Economic Models for Strategy and Policy Research," *Organization Science*, Vol.1, 1990, pp.87-97.
- 23) H. Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990,

pp.171-195.

- 24) R.L. Priem, and J.E. Bulter, "Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, Vol.26, 2001, pp.22-40. ; 岡田正大「RBVの可能性 ポーターvs.バーニー論争の構図」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月。
- 25) J.B. Barney (1991), op.cit., p.106.
- 26) R.L. Priem, and J.E. Bulter, op.cit p.29-30.
- 27) J.B. Barney, "Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Review*, Vol.26, 2001, pp.41-56; -, *Gaining and Sustaining Competitive Advantages*, MA: Addison-Wesley, 1997.
- 28) M. E. Porter (1991), op.cit.
- 29) Ibid.
- 30) A.Mcwilliams, and D.L. Smart, "The Resource-Based View of the Firm: Does It Go Far Enough in Shedding the Assumptions of the S-C-P Paradigm?" *Journal of Inquiry*, Vol.4, 1995, pp.309-316.
- 31) R.L. Priem, and J.E. Bulter, op.cit., p.30.
- 32) Ibid., p.32.
- 33) M. E. Porter (1996), op.cit.; -(2001), 前傾論文。
- 34) M.J Rouse, and U.S. Daellenbach, "Rethinking Research Methods for the Resource-based Perspective: Isolating Source of Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, pp.487-494; -, "More Thinking on Research Methods for the Resource-based Perspective," *Strategic Management Journal*, Vol.23, 2002, pp.963-967; E. Levitas, and T. Chi, "Rethinking Rouse and Daellenbach's Rethinking: Isolating vs. Testing for Sources of Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.23, 2002, pp.957-962.
- 35) 両理論の基本的対立構図に関する解説としては、岡田正大、前傾論文を参照されたい。
- 36) K.O. Cool, and D. Schendel, op.cit; K.O. Cool, and I. Dicrickx, op.cit..
- 37) 原田勉, 前掲書, 153-154ページ。
- 38) R.P. Rumelt, "Theory, Strategy, and Entrepreneurship," D.J. Teece

(ed.) *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA : Ballinger, 1987, pp.137-158; C. K. Prahalad and G. Hamel, "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May-June, 1989.

39) H. Mintzberg, op.cit.

40) 在宅介護サービスの種類と形態については、以下を参照されたい。日本貿易振興会「対日アクセス実態調査報告書—医療・福祉（介護）サービス—」2002年7月， vii。

41) M. E. Porter (1996), op.cit.

42) Ibid.

43) この点に関連して、原田氏は既存の競争戦略論は、一時点での戦略策定、静態的な経営戦略に重点を置いてきたため、環境変化とともに戦略間のつながりは無視されてきたという。原田勉，前掲書。