

企業の競争戦略における線形反応モデルの有効性

—X社の海外進出構想を中心に—

金 宇 烈

はじめに

前稿¹で、今日の競争戦略理論として圧倒的な支持を得ているポーターのポジショニング(positioning)およびバーニーのResource-Based View (以下RBVとする)の理論的特徴と、現実の企業経営への適用における諸問題を考察した。そして、企業経営の適用に当たっては、両理論の分断されている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ならないことを明らかにし、ポジショニングとRBVの統合的分析視点に基づき、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必要であることを提示した。

本稿では、企業経営の事例を取り上げ、企業の戦略構想の段階で、ポジショニングとRBVがいかに応用されているのか、を計画のプロセスに焦点を合わせて考察する。そして、企業が新しい経営環境に直面し、そこで競争優位を獲得するためには、既存の戦略との整合性だけではなく、新しい戦略次元の再創出が必要であること検証すると共に、その場合に必要な戦略的思考として、前稿で取り上げた線形反応モデルが有効であること論じるものである。

特に、新しい経営環境および競争次元に直面した企業にとって、果たして既存の競争戦略理論はそのまま有効であるのか、を再度検証するために、国内市場ではなく、海外市場といった今までとは全く違う競争条件を1つの分析対象として取り上げる。事例としては、日本で化粧品製造販売を行なっている中小企業の海外進出構想を取り上げている。それは、既存の国内競争次元とは全く異なる経営環境に直面

¹ 衣笠洋輔・金宇烈「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—」『国際経営論集』(神奈川大学)、No.26, 2003年11月。

すること、国内でのノウハウや競争優位が海外でもそのまま優位性を維持できるかが分からないこと、そして、国内で築いたポジションをそのまま海外市場に拡大したとしても、それがそのまま競争優位になるか分からないことなど、動態的環境要因の変化に対して、果たして既存の静態的な競争戦略理論が有効であるかを検証することができるからである。

本稿で取り上げているX社は結果論からすれば、まだ結果を出していない現在進行段階の企業であり、一般的な事例研究からすれば、何の意味もないものとしてとらえかねない。つまり、ある事象に対する検証ができないので、事例研究として価値を持たないと考えられる恐れがある。しかし、本稿は、中小企業の国際化のプロセスを追いながら、今後の成長過程も明らかにすると共に、海外での競争戦略展開を結果論だけではなく、プロセスから分析することにより、競争戦略理論における統合化を一層精緻化しようとするものである。それは、前稿の趣旨であったポジショニングとRBVの統合化といった観点からすれば、現在の競争次元（国内での競争優位）での競争優位が新しい環境（海外での競争）でも競争優位になるのかといった問題と深く関連しているため、企業の持続的競争優位と関連する研究として、格好の研究課題にもなっている。

したがって、本稿はプロセスにある企業実態を追う第一歩となるわけであり、安易に結果論的な立場で、既存の理論を正当化するものではないところに特徴がある。また、今後も、X社の競争戦略を追い続けることにより、企業の競争戦略の変遷とそこで有効な理論を検証、抽出していきたいと思う。

I 統合的分析のフレームワークと線形反応モデル

1 ポジショニングとRBVの理論的対立の構図

ここでは、前稿の論旨を概略し、既存の戦略理論を実際の企業現実に適応する際に起こりうる諸問題と、統合的分析視点の必要性を再度提示する。まず、企業の持続的競争優位に関して、ポジショニングとRBVの論理構造の相違点に焦点を当て、理論的論争を巻き起こす根本的要因を抽出すると共に、理論的対立の構図²を明らかにする（図表1参照）。

² 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「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、を参照されたい。

第1に、競争力を決定する要因を、RBVはあくまでも企業内部の経営資源（以下、リソースとする）に求めているが、ポジショニングは、ポジション構築の基礎となる産業構造（外部環境要因）に求めている。つまり、RBVは、企業の保有するリソースの質こそ、企業の競争力を左右する根本的な要因であると主張しているのに対して、ポジショニングは業界内における自社の現状に照らして、魅力のある競争的位置（ポジション）を見つけることが、競争力を決定する第1の要因であると主張する。

図表1 持続的競争優位に関する理論的対立の構図³

RBV	対立	ポジショニング
競争力を決定する要因として、企業内部環境（リソース）を重視		競争力を決定する要因として、業界という外部環境を重視
競争優位の源泉は一部のリソース、またはその組み合わせ		競争優位の源泉は自社独特の競争ポジショニング
競争優位の実現は価値のある希少なリソースの獲得とそれを有効に活用できる組織		競争優位の実現は業務活動全体のフィット
競争優位の持続は希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ		競争優位の持続は、競争相手とは明確に異なるトレード・オフ (trade off)
競争や市場の変化に対して、迅速で柔軟な対応ができる組織形態		競争や市場の変化に対して、自社の競争ポジショニングを絶えず改善・向上
戦略実行の手段は業務活動のベンチマークとベスト・プラクティス達成		戦略実行の手段は競争ポジションに合わせた独特の業務活動

³ 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; —, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985; —, *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; J.B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp.99-120. —, *Gaining and Sustaining Competitive Advantages*, MA: Addison-Wesley, 1997; —, "Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Review*, Vol.26, 2001, pp.41-56; —, 「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; Amit, and P.J.H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.33-46; 岡田正大、前傾論文などに基づき、筆者作成。

第2に、競争優位の源泉に対して、ポジショニングでは、業界内部で自社にとって魅力のある競争的位置を確立することによって、競争優位はある程度決まってくると主張しているのに対して、RBVでは、競争優位は自社が業界に提供できるリソースとその組み合わせであるケイパビリティ（capability）により決まるといふ。

第3に、ポジショニングでは個々の業務活動と戦略との整合性はもちろん、業務活動間の整合性を保つことこそが、競争優位を実現する決め手になるというのに対して、RBVでは価値のある希少なリソースを獲得し、さらにそれらを有効に活用できる組織の存在により、競争優位は実現されると主張する。

第4に、競争優位の持続に関して、ポジショニングおよびRBVは共に模倣可能性に重点を置いている。RBVは、リソースが競争相手により簡単に模倣されなければ、その優位性は持続するという見解であり、ポジショニングは、企業のポジション自体が競争相手により簡単に模倣されるとか、侵食されることのないようにするためには、競争相手とは明確に異なるトレード・オフの関係が必要だという立場である。特に、ポジショニングは、トレード・オフの関係が大きく働くためには、自社の業務活動を他社が真似するに当たって、他社が今まで行なってきた業務活動を諦めるか、大幅に変更しなければならない状態が望ましく、変化に対するコストと抵抗が模倣を難しくするという立場である。

第5は、外部環境要因の変化に対して、RBVは、持続的競争優位の源泉となるリソースを有効に活用するための柔軟な組織形態が必要だと主張する。これに対して、ポジショニングは競争や市場の変化に対して、自社独特の競争ポジショニングを絶えず改善・向上することだと主張する。しかし、両方とも、その動的適合プロセスについて十分な説明がなされていない。

第6に、戦略実行の手段として、RBVは、ベンチマークとベスト・プラクティスなど、オペレーション活動の持続的改善を重視し、こうした日々の活動を通じて、企業はその戦略を実現できるという。これに対して、ポジショニングは、業務効率化は当然の前提としながらも、ポジションに合わせた独特の業務活動と業務活動間のフィットこそが戦略を実行する基盤になると主張する。しかし、ポジショニングに必要なリソースの獲得プロセスと、どのような方向へベスト・プラクティスを実行しなければならないのか、両方とも不明確である。

以上、ポジショニングとRBVの対立構図を見てきたが、ポジショニングとRBVの理論的対立を生み出す根本的要因は、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。また、以上の考察に基づき、

前稿では、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していくために、次の4つのポイントを取り上げている。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、企業内部のリソースから生まれるのか、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、それともリソース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、リソースの模倣が一層困難（希少かつ模倣にコストのかかるリソース）になり、競争優位が持続するのか。

次は、以上の4つのポイントに基づいて、企業経営の実践に照らしてみた場合、両理論が単独では持続的競争優位を実現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再度論じていく。

2 統合的分析視点の必要性

企業の競争力を決定づける能力は、企業の内部から生まれるのか（RBV）、それとも外部から生まれるのか（ポジショニング）について、ポジショニングは、企業の主体的能力とマネジメントの重要性を見逃しているという批判があるように、非常に機械的な論理を展開していることは否めない。特に、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⁴、同一の外部環境条件でも企業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主体的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条件に求めているRBVの論理が一応妥当だと言える。

とはいえ、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、他の全ての競争次元において必ずしも有効とも言えない。つまり、全ての条件において、企

⁴ 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.

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。例えば、本稿で取り上げている事例のように、日本国内で有効だった内部条件が、海外でも有効とは言えないものが多く、一国では有効なりソースが他国、または新しい経営環境でも必ずしも競争優位を発揮できるとは言えないのである。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と言えるのではなかろうか。

第2に、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があるように⁵、参入障壁が低く、ポジション間の移動が容易な業界においては、競争優位を説明するのに非常に脆弱である。つまり、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。例えば、対面サービスを主とするサービス産業の場合、差別化の要素が個々の人材の能力に大きく左右されるため、差別化が難しく、機械的なポジショニング理論を持つては、競争優位を説明するのが非常に難しい。このような理由もあり、サービス産業の場合、個々の企業は、業界分析といった外部環境要因を持って、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・オフが長く続くとは言えない。

一方のRBVは、サービス産業のように、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。例えば、サービス産業において、いいポジションを見つけたとしても、それを構築・持続するためには、サービスの質が伴わなければならない。そのためには、有能なスタッフを育ち、訓練させ、しかも社内に長期勤続させることが必要である。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仮定している。しかし、サービス産業は、上記のような産業的特徴もあり、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。とはいえ、自己完結的な面からすれば、RBVは企業努力の方向性を外部環境に委ねている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づける意味では、方向性としてのポジショ

⁵ H. Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp.171-195.

ニングとオペレーションのRBVの融合が求められると考えられるのである。

第3に、ポジショニングは、クールとシェンデルの研究が示しているように、同じ戦略グループに属する企業間にも業績格差が生じる要因の説明ができない。また、外部の模倣に対して、既存の業務活動間のフィットだけではポジションを改善・向上することができないことを見逃している。したがって、競争優位を実現する方法として、ポジションに合わせた業務活動間のフィットだけでは十分ではないと言える。このことは、本稿で取り上げている企業の海外進出において、同じポジションを持って参入しても、そこに必要なリソースが大きく異なることを見れば一目瞭然であり、業務活動の整合性やフィットのみでは、変化する経営環境の中で、持続的競争優位を説明できないと考えるのが妥当である。むしろ、競合相手とは異なるリソース、または機能を中心に、全体の業務活動を系統的に配置することこそが、企業間の収益格差を生じさせ、それが結果的に競争優位につながると言えるのではなかろうか

第4に、持続的競争優位に関して、ポジショニングでは、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いう。また、ポジショニングは戦略と業務活動の最適なフィットが競争優位をもたらすと主張している。しかし、一度浸食されはじめているポジションに対して、今までの内部条件下でポジションを改善・向上することが、果たしてどれほど差別性をもたらし、トレード・オフを強化することができるのかは疑問である。

以上のように、ポジショニングは、最初の参入戦略として、そして今後の方向性を示すものとして、非常に明快な理論ではあるものの、経営環境の変化（需要、競争構造）に対して、いかにポジションを改善・向上するか、そしてポジションの改善・向上に必要なリソースの重要性を説明するのには多くの問題点を露呈している。このことに対して、RBVは一度確定されたポジション、または将来描いている企業の位置を達成するために、必要なオペレーショナルな課題を明らかにするには非常に有益であるものの、明確な準拠を外部環境に委ねているという理論的限界がある。しかも、ポジショニングもRBVも静態的な分析手法を踏襲し、環境要因の変化に適応していくプロセスに関する認識を欠如している。例えば、RBVの論理では現在のリソースがいつまで有益で、価値のあるものになり続けるのかが分からない。結局、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ければ、持続的競争優位は説明できないのである⁶。

3 線形反応モデル

今までの考察から、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、特に方向性としてのポジショニングとオペレーションとしてのRBVの融合こそ、企業間競争関係の実態をより現実的にとらえられる有力な視点を提供してくれると言える。また、時間軸と企業成長のプロセスを考慮した線形反応モデルを提示することにより、企業の環境変化に対する持続的競争優位の説明が一層容易となる。以下では、統合的分析のための具体的フレームワークを提示する。

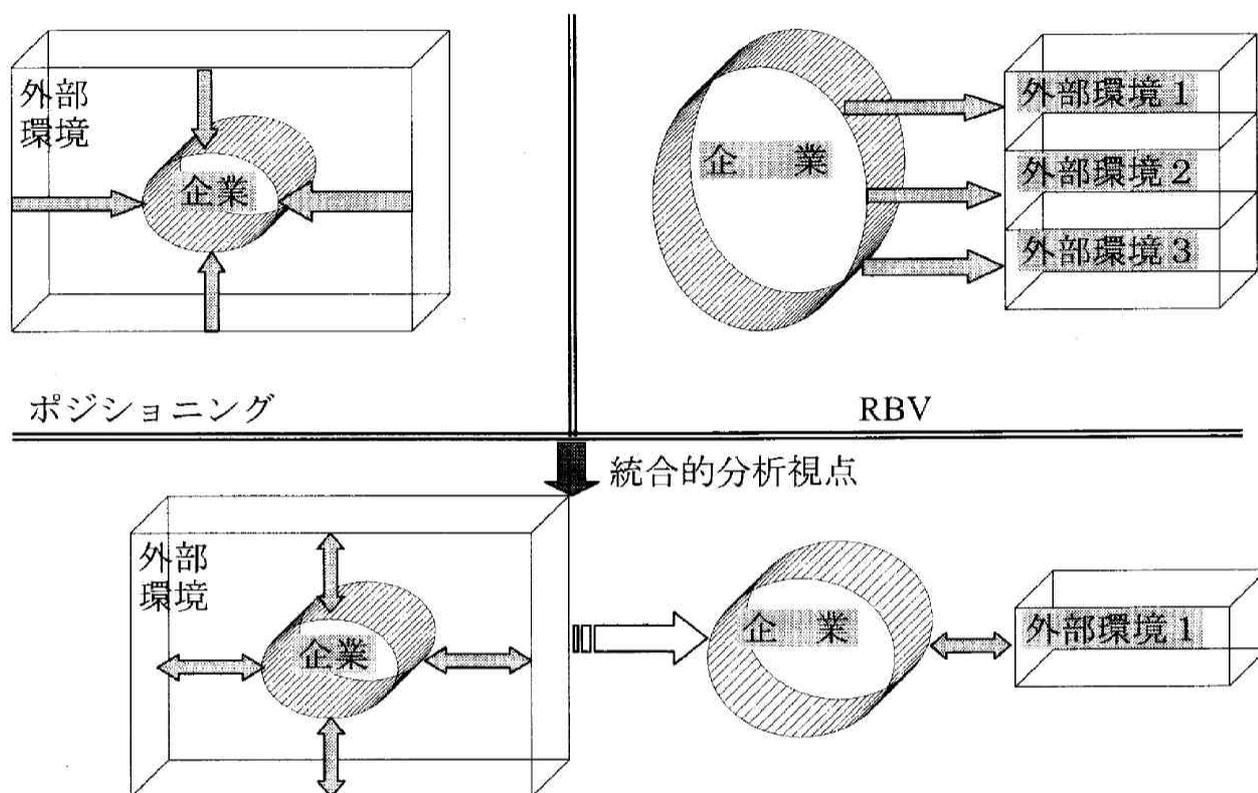
第1に、内外環境要因の統合的分析視点である。前述したように、ポジショニングとRBVの分断的な分析視点は、外部環境要因により企業の競争力が決定されてしまうという宿命主義（ポジショニング）か、経営資源さえあればいかなる環境条件下でも、企業は競争力を獲得できるという万能主義（RBV）に陥りかねない。しかし、企業は内外環境要因との複雑な相互作用を繰り返すことにより、自社の経営資源で最適な戦略次元を構築できる環境要因を選択することができる（図表2参照）。実際にほとんどの企業は、内外環境条件の相互作用を通じて、自社にとって最適な外部環境を選択し、そこで自社の経営資源を最適に活用している。このように、両理論が相反するものではなく、互いに補完するという統合的分析視点を活用しなければ、極端に一方のみを重視することによる宿命主義か、それとも万能主義かの問題から避けることができないと言える。

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、リソースの価値を評価しうる準拠がないという点にあるものの、企業のオペレーションとそれによるリソースの蓄積を説明するには非常に有効である。これに対して、ポジショニングは、戦略の方向性を示すという面では非常に有効であるが、企業の動的で主体的な役割とリソースが企業業績に及ぼす重要性については、あまりにも疎かに扱っているという問題点がある。これらの理論的問題に対して、現実の企業経営における戦略策定のプロセスは自社の経営資源があるので、それを活用する形であるポジションを描いている場合もあれば、ポジションを描いてからそこに必要な資源を獲得していく場合もあり、この2つのケースが、両立している。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

⁶ 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、環境変化と共に戦略間のつながりが無視されてきたといい、戦略間・時点間のつながりを強調している。原田勉『競争逆転の戦略』東洋経済新報社、2000年。

するオペレーションとしてのRBVの融合を模索することが、学際的な研究において非常に重要な課題であると言えるのである。

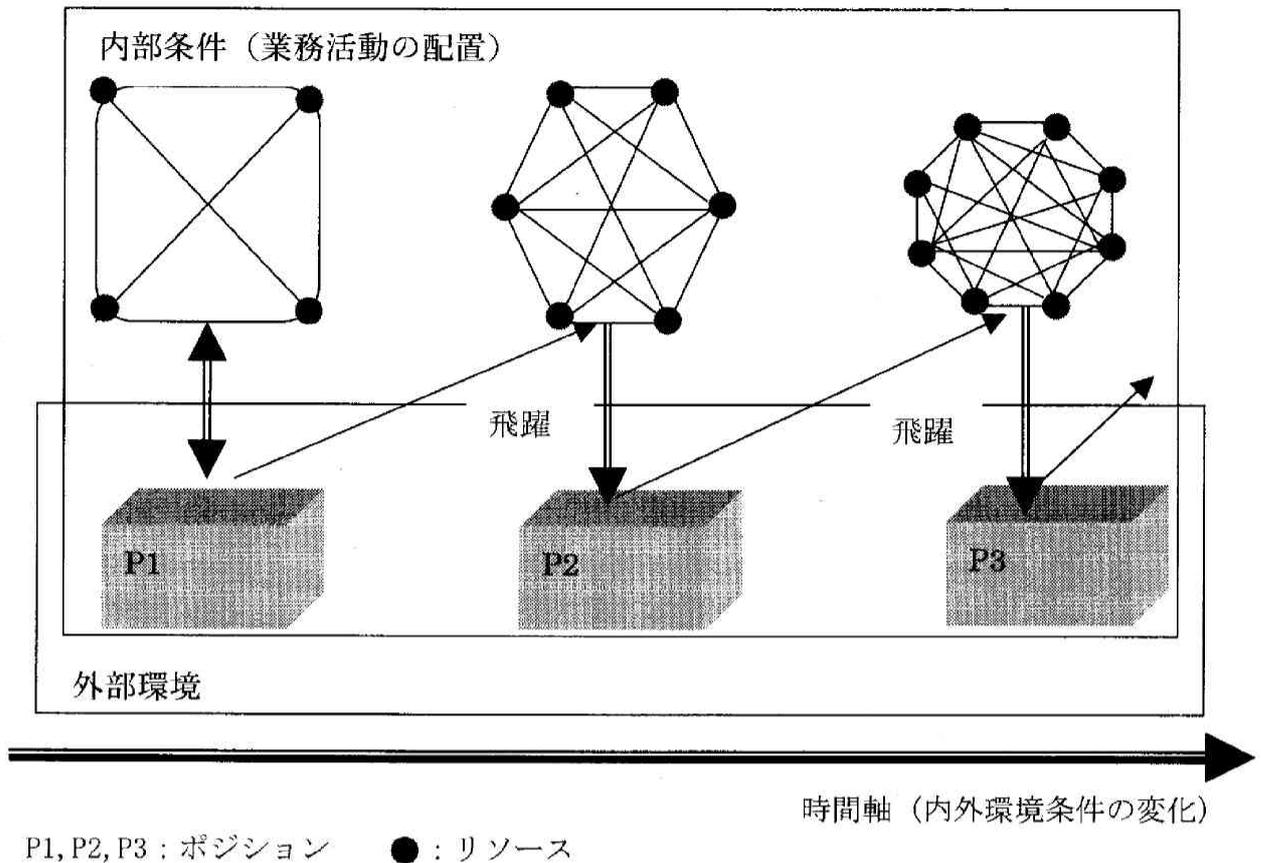
図表2 統合的分析視点による戦略次元の構築



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、経営環境の変化をほとんど不変のものと仮定している。例えば、RBVでは、現在競争優位を発揮しているリソースが環境条件の変化に対しても、そのまま有効なのかという問題を説明できない。また、ポジショニングも、一度確立されたポジションを経営環境の変化に対して、いかに改善・向上していけばいいのかに関する動的視点を欠如している。

本稿では、これらの問題を改善し、競争優位の持続に関する企業経営の実態をより現実的に反映するためには、時間的経過（内外環境変化）を軸にした線形反応モデルを提示している。図表3は、競争優位を持続する動的プロセスを表したもので、まず、内外環境条件の分析に基づき、企業は自社に最適な経営環境を選択し、自社の戦略方向性としてポジションを設定する（図表3参照）。または、その逆としてポジションを先に設定し、必要資源を獲得・開発する場合もある。そして、こ

図表3 外部要因と内部要因の線形反応モデル



の戦略方向性との整合性の中で、自社固有のリソース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 (P1)。

しかし、P1の状況で一旦確定された競争優位も、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たり、またはポジションを維持、強化するために、新しいリソースが必要とされる。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ポジションを移動するか、新しいリソースを獲得しなければならない。また、それに伴い、業務活動の配置も当然修正していかなければならない。つまり、今までのポジションも、そこで有効だったリソースも、新しい競争環境下でその優位性が薄れていくことになり、新しくポジションおよびリソースを獲得しなければならなくなるのである。この段階で、企業は飛躍という新しい挑戦局面に直面し、この局面をうまく乗り越える企業は、さらなる成長と競争優位を獲得することができる。実際に、順調な成長を成し遂げてきた企業が、環境変化に順応できないとか、業界の再編に遅れをとるとかの理由で脱落するケースを数多くみることができる。その要因は、企業内部のマネジメント体制もあ

れば、組織的な問題もあるが、根本的には、既存のポジションおよびリソースから飛躍して、新しいポジションおよび必要リソースの獲得にシフトできなかつたからではなからうか。

いずれにしても、ポジションの移動とそれに伴うリソース獲得および最適配置を円滑に行なえる企業は、再びP2の状況で競争優位を獲得し、全体的にP1→P2→P3のスパンで競争優位を持続する。このような一時的均衡と長期的不均衡へ、企業組織を絶え間なく適応させていく努力がなければ、持続的競争優位は実現されない。したがって、内外環境要因と現在のポジションおよびリソースとの均衡、不均衡を素早くキャッチし、迅速にその不均衡を調整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。

結局、企業は生き物であり、持続的競争優位を説明するに当たっても、短期的で静態的な分析視点ではなく、連続的で継続的なスパンで考察しなければならない。しかし、今までの戦略論は、一時的で静態的な分析が多かつたため、持続的競争優位に関する動態的なプロセスの分析視点に欠けており、動態的なプロセスに基づく競争戦略の理解と展開こそ、本稿の目的があるのである。

II X社の事例研究

1 中小企業の海外進出における直接販売チャネル構築が持つ意味

絶対多数の企業が同様であるように、中小企業が海外と何らかの関係を持つことはほとんど貿易である。つまり製品の輸出入を通じて外国企業および市場とはじめて関係を結ぶわけである。大抵の場合、企業は輸出商社へ依存し、はじめて海外ビジネスを経験する。そして、海外の進出国に現地販売子会社（subsidiary）を設立し、自社販売経路の開発と促進活動の実施を経て、最終的には現地での生産段階に入ることになる。特に、現地販売子会社の設立は、現地市場によほどの特性（現地業者の民族的特性、言語修正等の特異性、市場の狭隘さ）がないかぎり、自己ブランドによる自社販売という長期的なマーケティングを実施する段階であり、現地生産のための前提となる。したがって、メーカーのマーケティング展開および企業の競争戦略という観点からすれば、この現地販売子会社の設立は、マーケティングを实践しうる経営資源のパッケージが完成する段階になる⁷。

現地販売子会社設立の段階になると、現地でマーケティングおよび競争戦略を展開することができるが、一方では企業はかなりのリスクとコストを背負うことにな

る。特に、経営資源の制約が大きい中小企業にとって、販売子会社とはいえ、簡単に意思決定をくだせるものではなく、現地での自社の競争優位性を模索することになる。

企業の海外進出の可能要因について、典型的なMNCs研究では、企業固有の経営資源といった切口で、現地企業との競争で企業が生き残れる可能性を説明している。海外直接投資を最初に体系化したハイマー（S.H.Hymer）は、海外直接投資を行なう企業は主として寡占的大企業であり、そのような寡占的大企業が海外直接投資を行なうためには、何らかの企業特殊的優位、すなわち寡占的優位性を持たなければならないという。なぜならば、海外市場においては現地企業の方が、自国の経済、言語、法律、政治などに関する情報を入手する上で外国企業に対して優位性を持ち、外国企業は現地政府の対外差別、国家リスク・為替リスクにもさらされるからである。したがって、外国企業が海外で事業を成功裏に営むためには、これらの劣位性を上回る何らかの優位性を持たなければならない。例えば、低コストの生産要素、効率的生産に関する知識、流通能力、製品差別化能力などである⁸。また、キンドルバーガー（C.P.Kindleberger）は、これらの寡占的優位を以下の3つにまとめている⁹。

- ① 製品・価格の差別化能力（製品差別化、特別なマーケティング技術、小売価格維持、管理価格）
- ② 要素市場の差別化能力（特許技術、非公開技術、資本調達における差別化、競争組織に組み込まれた経営者能力）
- ③ 規模の経済性

以上の考察から、本稿と関連して次の2つの点を抽出することができる。第1は、単なる販売拠点の設営とはいえ、中小企業が海外に直接投資を行い、現地企業との競争で生き残れるためには、何らかの優位性を持たなければならない。しかし、その優位性が国内では優位であっても、実際に現地企業との競争では優位に働くかどうか分からない。特に、ほとんどの中小企業は、商社経由の貿易、または直接貿易とはいえ、その経験と財務的余力に大きな制約があるため、一体に自社のどのよ

⁷ 山崎清・竹田志郎『テキストブック国際経営』（新版）、有斐閣、1993年、第5章。

⁸ S.H.Hymer著、宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店、1979年。

⁹ C.P.Kindleberger著、小沼敏監訳『国際化経済の論理』ペリかん社、1970年。

うな特殊性が現地企業に対して優位性を発揮できるかは分からない場合が多い。

第2は、既存の競争戦略理論と関連して、企業の海外での競争優位はポジショニングから生まれるのか、それとも企業内部のリソースから生まれるかの問題である。この問題は一見すると、RBVの論者の論理により、企業特殊的優位性、つまり、リソースさえあれば、海外でも競争優位に立つことができると理解されかねない。しかし、例えばあるリソースでは優位にあるものの、他では劣位にある場合、その企業は優位にあるリソースの有効活用だけで競争優位を獲得することができるのか、それとも、劣位にあるリソースをも優位にあるリソースに育てなければ競争優位を獲得できないのか。これらの問題に対して、RBVの理論的フレームワークだけでは、国内の中小企業が現地で競争戦略を展開するに当たって、制約的な意味しか示唆しないのである。

2 X社の海外進出の背景

世界の人々が公害のない化粧品を利用し、安全で豊かな生活をサポートするといった企業理念で、1988年に設立された日本のX社は、1991年に化粧品容器の工夫により防腐剤無しでも腐らない化粧品を完成し、1997年には遠赤外線キャップによる実用新案を取得するようになる。ほとんどの化粧品が水分とその他の油成分を混合するために、界面活性剤を使用したり、または成分の腐敗を防ぐために防腐剤を使用したりしている。しかし、これらは、人体に有害な成分であることは間違いなく、その多くが旧厚生省の指定表示成分として分類されている。X社はこうした有害成分を一切使わない、いわゆる安全な化粧品に着目し、独特のビンの工夫により防腐剤を一切使わなくても、腐敗しない化粧品を完成するようになったのである。

1991年にはマレーシアに処女輸出したことが、はじめての海外展開だったが、その後、経営方針のすれ違いにより中断され、それ以降、海外展開はほとんど進展のないままだった。しかし、2003年に韓国の輸入化粧品専門会社からの引き合いがあり、貿易仲介企業の仲介下で韓国にX社化粧品を輸出しはじめたことがきっかけとなり、長年の夢だった海外展開を本格的に再度推進することになった。

特に、今日あらゆる生活分野において、「環境」、「自然」、「安全」が大きなテーマとなっている状況を考慮すれば、X社の企業理念と製品コンセプトは、時代的ニーズを先取りした、優れた製品であり、今後、大きく成長する潜在的可能性を潜めているという自信感の元で、貿易ではなく、直接販売拠点の設立による海外拡大を具体的に計画するようになったのである。また、相手国の輸入商社との貿易は、リス

クおよびコストがかからないというメリットはあるが、X社の企業理念および本来の製品コンセプトが全くコントロールできないとか、統一したブランド・イメージの構築が期待できないという判断から、海外直接投資による現地販売法人を構想するようになった。そして、最終的には世界にX社の販売法人を設立するといった遠大な計画を立てるようになったのである。

3 全体的な構想

前述したように、X社は、現在のような現地輸入商社との貿易では、世界的なブランドの構築ができないと判断し、海外販売子会社の展開による世界的な化粧品メーカーとしてのポジションを構築するといった計画の元で、海外進出を構想している。しかし、規模の小さい中小企業であり、貿易ノウハウもほとんどなく、人材育成、海外ノウハウなど、海外展開を実行しうる経営資源といった面ではほとんど期待できるものがない状況である。こうした事情もあり、海外直接進出の高いリスクから国内事業をヘッジングするための異例の方針を計画しなければならないようになった。それは、海外販売子会社を国内事業と完全に切り離す構想である。

具体的には、すでに貿易関係にある韓国に対して、100%投資の現地販売法人を設立し、現地法人の事業が軌道に乗るにつれて、新しい持株会社を作るという計画である。そして、この持株会社に対して、海外連結子会社の関係を持たないために、法律上最小限の出資額限度に留めるという計画を持っている。こうすることにより、もし、海外事業が失敗しても、そのしわ寄せが国内事業に波及し、国内事業自体の経営安全性も危うくするという最悪の事態は避けたいという狙いがあるのである。

一方、韓国にスタートした販売法人はX社の日本本社と新しく設立された持株会社の資本構成に変更する。そして、第3国に進出する際には、スピアウト (spin-out) の形で、現地法人と持株会社、X社の日本本社から出資額を割り当て進出することにしている。例えば、台湾の現地販売法人に関しては、X社の韓国法人が40%、持株会社が50%、そして日本本社が10%を出資するという具合である。もちろん、この構想はあくまでも計画の段階であり、その実行においてかなりの変更を迫られると思われるが、海外現地法人の設営を考えている企業にとっては、その統制機能をどのような形でおくかに関する問題はあつものの、一般的にあり得る進出パターンだと言える。

具体的な進出方案は、先にアジア市場（韓国、台湾、香港、中国など）に対して、日本国内で現地人を雇用し、徹底した教育と同時に初期に市場を開拓（現地国語に

よるインターネットのショッピングモール構築、潜在的な取引先の開拓)する。そして、文化および地理的に近いアジアで海外展開のノウハウを蓄積し、徐々にアメリカ市場とヨーロッパ市場へ拡大していくという計画を立てている。

4 現地販売法人の戦略展開における必要条件

とはいえ、X社が、海外直接投資による現地法人を設立するといった計画を立てても、そこには数多くの難問がある。日本国内では公害のない化粧品として、天然化粧品の一ポジションを獲得しているものの、そのポジションが確固たるものではなく、企業規模も小さいゆえに、今後海外展開のためには多大なマーケティング努力が必要になっている。

X社が海外展開のために獲得している条件と今後必要な条件を概略すると、次のようなものがある。まず、特許といった差別的な製品、ユニークな経営理念、そして高い従業員のロイヤルティおよびテレマーケティングのノウハウなどである。しかし、貿易および海外事業に関するノウハウの蓄積がほとんどなく、現地でどのようにマーケティングを展開すればいいのか、その確固たる戦略も未だにない状況である。また、日本では通信販売（ほとんどがテレマーケティングとインターネットによる販売）を主にしているが、現地国でどのようなチャネルで販売すればいいのか、また世界的に統一した販売形態は何か、といった戦略的な問題は今後の課題として残っている。しかも国際的事業を管理できるノウハウや組織的な面でのノウハウもなく、マネジメントシステムや、海外展開を実行しうる人材もほとんど揃っていない状態である。

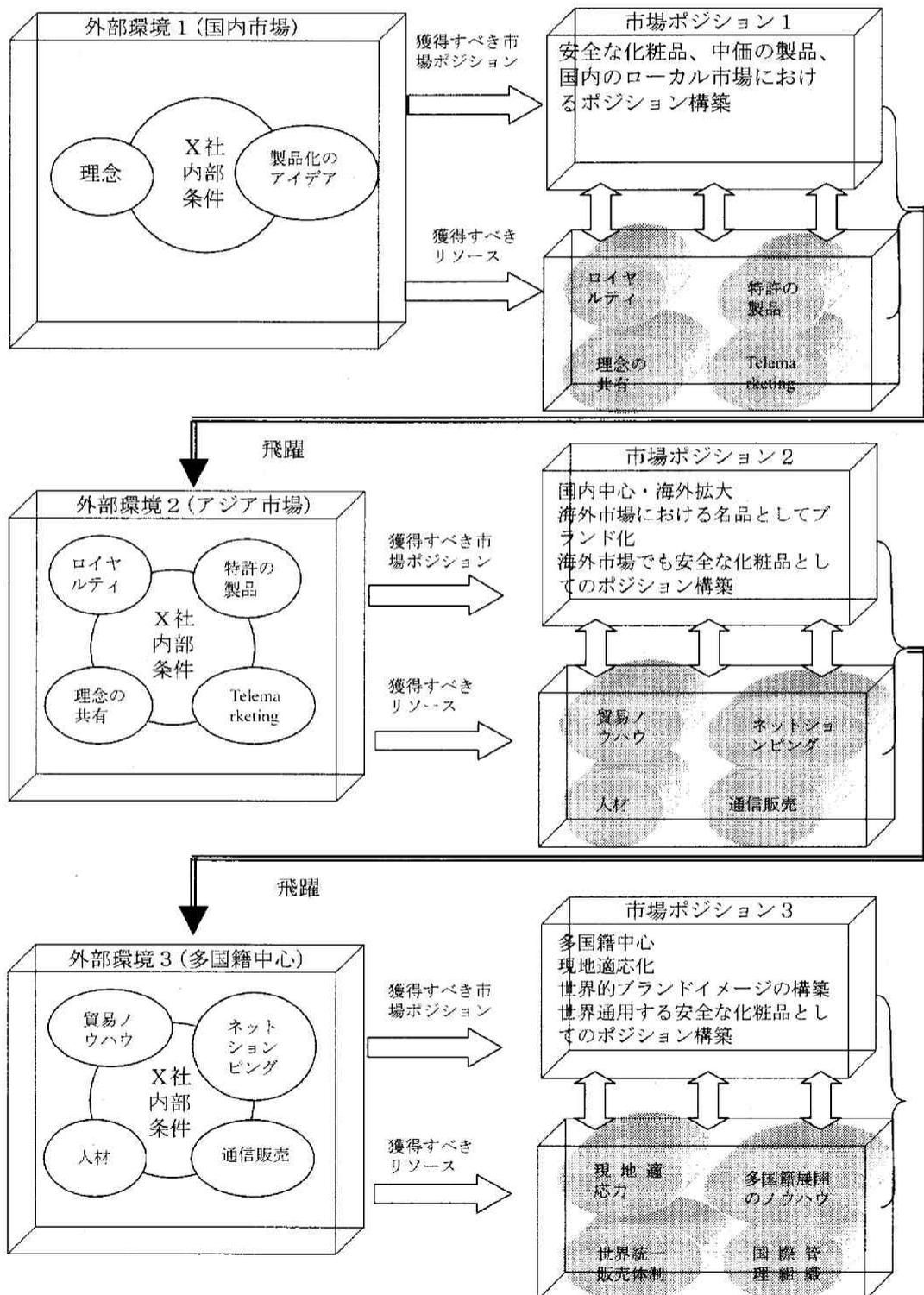
このような状況で、人材をいかに確保し、現地に相応しいマーケティング戦略および競争戦略を展開していけるのか、また、現地国の労務関係、法律、規制、会計制度、お客様のニーズなど、現地情報不足の問題をいかに解消しうるかが、X社にとって大きな課題となる。しかし、X社は、この点について十分に理解しており、そこに必要なリソースを段階的なプロセスを経て構築していくという計画を立てている。

Ⅲ X社の海外進出構想における競争戦略への示唆

まず、図表4を参照しながら、X社の海外展開の構想を詳細に見てみよう。第1に、海外市場でのポジション(X社の位置づけ)を先に念頭において、そこに必要

なリソースを網羅している。このことは、現在の資源と業務活動の最適配置に重点を置いている静態的なポジション分析では、将来企業成長のために必要なリソース獲得と、企業成長の動的側面を説明するのにかなりの制約があることを物語っている。

図表4 X社の海外展開におけるポジションおよびリソース獲得の構想



第2に、ある時点になり、一定のポジションおよびリソースを獲得すると、次の段階に向けて企業システム全体を飛躍させる構想をしている。つまり、現在の均衡と将来の不均衡を継続的に解消することを繰り返すことにより、成長を成し遂げていくということを描いているのである。以下では、X社の構想から競争戦略理論に示唆するところを抽出してみよう。

1 企業成長の原動力は一時点から次の時点への飛躍

図表4でも分かるように、既存のリソースの最適活用だけでは、企業成長は限界にぶつかる。つまり、さらなる成長を果たすためには、企業の描いているポジションと現状のリソースとのギャップを埋められる新しいリソースが必要となるわけである。X社の事例からすれば、最初は公害のない化粧品を作り、化粧品公害を無くすというモットで安全な化粧品に着目するようになった。そして、こうした化粧品事業への参入は、参入後のポジション、つまり、天然化粧品といった製品市場でニッチ・マーケットを形成し、そこで事業活動を行なうことになる。しかし、このポジションは、すでに必要なリソースがあったからこそ可能になったわけではなく、しかも、ポジションと業務活動との整合性だけで可能になったわけでもない。X社が公害のない化粧品、安全な化粧品の製造販売を行なうためには、新しい製品技術と、それを流通するためのチャネルといった新しいリソースが必要となった。さらに、人材育成と公害のない化粧品といった経営理念を実現できる高い従業員のロイヤルティを獲得したからこそ、現在の市場ポジションを獲得することができたのである。つまり、現状との不均衡こそ、新しいポジションの獲得を可能としたわけである。

次に、X社がアジア市場への進出を模索した時、最初は韓国からの引き合いにより、アジア市場への進出を具体的に検討するようになった。海外企業との貿易は考えていたものの、貿易のノウハウやそれを担当できる人材が不足している状態で、韓国の輸入業者からの引き合いがあり、韓国にX社製品を輸出するようになった。この段階で日本国内生産というコスト的な要素と韓国での輸入関税および流通マージンなどを考慮した場合、日本国内よりもはるかに高い価格で韓国の輸入業者は韓国国内での販売価格を設定し、高価格製品として販売するようになる。もちろん貿易取引のため、X社は製品の販売方法や価格設定などにおいて、何の戦略的意図を韓国輸入業者に貫徹することはできなく、輸入者の注文により、製品のみを船積みする典型的な初期の海外展開の道を歩むようになったのである。

しかし、X社は韓国からの引き合いをきっかけに国際事業展開を具体化するため

の戦略を構想するようになり、第3の企業との貿易ではなく、自社の現地法人を設立し、X社の追及する商品ブランドの構築や販売チャネルを構想することになる。そこで、X社は、あくまでも無店舗販売による流通マージンの削減を通じて価格の引き下げと中間所得層にも支持を得ることにより、より広範囲の顧客をターゲットに設定しようとしている。

一方、X社が自社直接の販売チャネルを海外に設立し、海外でも公害のない化粧品として市場ポジションを獲得するためには、今までのリソースでは到底対応できないことを察知し、新しく獲得すべきリソースと企業能力の検討に入る。それは、貿易ノウハウ、海外展開を構想し、実行しうる人材、インターネット販売および通信販売のノウハウなどである。これらのリソースはX社の日本国内での販売実績を通じて、全くないとは言えないものの、事情が異なる海外で果たして通用するかは未知数であり、そのため、内部蓄積が可能なものと外部から調達すべきものを区別して、リソース獲得を模索している。現在、X社は、まさにリソース獲得の段階にあり、海外で新しいポジションを構築するに当たって、必要なリソースとノウハウを構築するための準備に入っているわけである（図表4のポジション2の段階）。

最後にポジション3の段階になると、X社は天然化粧品という市場ポジションで、公害のない化粧品として世界的に統一したブランド・イメージを構築し、当該製品市場で確固たる市場ポジションを構築するという目標を立てている。しかし、ここで必要なリソースは、上記と同様に現地適用力、多国籍展開のノウハウなど、新しく獲得すべきリソースが山積みしており、現在の内部条件からさらなる飛躍が必要であることを自覚している。

以上で見たように、企業成長力の原動力は、ポジショニングでいう現在の条件におけるリソースおよび業務活動の最適配置だけでは不十分で、新しいポジションを可能とするリソースの獲得により実現されるものである。つまり、ポジションは将来の方向性を明確にし、進むべき道を示唆するのに非常に有効であるが、それを具現化するためには、意図的に不均衡を創造し、必要リソースを獲得しなければならないという点を見落としている。また、個々の時点におけるポジションから次の時点へポジションを拡大、変更するためには、リソースおよび内部管理体制などにおける飛躍が必要であり、この飛躍が可能な企業こそ、継続的な成長を達成し、新しい経営環境でも競争優位を獲得することができると言える。

2 個々の時点における方向性は市場ポジショニング

RBVの最大の理論的限界が企業戦略の方向性を示さないという点と、価値のあるリソースを決定する要因を外部環境要因に委ねているという点である。それで、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RBVの融合を強調してきたわけである。X社は、海外という新しい経営環境に直面し、内外環境要因の分析に基づき、自社の長期ビジョンを描ける相対的位置を確認し、それを可能とするためのリソースを模索している。つまり、どの競争ポジションに自社を位置づけるか、そして、それは可能なのか、といった競争要因分析に基づき、参入の方向性および将来のあり方を1つのターゲットとして設定しているのである。

この点は、RBV論者がいう長期ビジョン¹⁰かもしれないが、その長期ビジョンこそ、市場での自社の位置づけを具体化するものであり、市場ポジションに他ならないのである。また、こうした長期的な市場ポジションを明確に打ち出すことにより、いかなるリソースが必要なのかも明らかにされるはずである。したがって、現実の企業経営におけるポジションは自社の方向性を示唆するといった意味においては非常に有効であり、方向性としてのポジションの重要性を再度認識しなければならない。

3 ポジションを飛躍するためには企業固有のリソースの蓄積が前提

前述したように、一度確定されたポジションがそのまま永遠に競争優位を持続することはあり得ない。つまり、持続的な改善と向上を図らなければならないが、ポジションの持続には企業固有のリソースが必然的に必要となるわけである。X社の事例からすれば、構想の段階ではあるものの、国内からアジア市場へ、さらに多国籍展開を図るために必要なリソースを網羅し、その獲得および内部蓄積を念頭に、現地国の人材獲得および教育からE-マーケティングに必要なシステム構築やノウハウの蓄積まで多様なリソースの構築を計画している。このことは、静態的で現状維持的なポジショニング論理では、企業成長の背景にある原動力に関する説明ができなく、また、一度確立されたポジションを改善、向上するためには、企業内部のリソース獲得が必ず必要であることを見せているのである。

結局、競争環境要因分析と、自社にとっての最適な市場セグメンテーションでの集中を理論的骨子とするポジショニングは、環境要因が変化するにつれて、自社の

¹⁰ C. K. Prahalad and G. Hamel, "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May-June, 1989.

ポジションをいかに改善し、向上すべきに関する連続的な分析視点を欠如しているため、一時点での競争優位を結果論で体系化したものにすぎないという問題点を露呈している。また、RBVにおいても現在獲得しているリソースと、今後競争優位を維持するために必要なリソースをいかに見極め、構築するかに関する議論ができないのは、やはり外部環境要因の変化に対して、連続的な分析視点を欠如しているからに他ならない。この点こそ、ポジションもRBVも共に持っている静的で一時点での分析視点の限界である。

本稿で考察しているように、企業は内外環境要因の持続的変化に直面しながら、将来の市場での位置づけおよびそのために必要なリソースを絶えず調達、供給しなければ、競争優位はともかく、存続すら危うくなる。このことは、企業が持続的競争優位を獲得するためには、環境要因の変化と共に持続的に新しいポジションを構築し、それに必要なリソースを獲得しなければならないということであり、これこそ、現実の企業経営において競争戦略を策定する際の最重要な指針となると言えるのではなかろうか。

4 競争優位はポジションとその構築を可能とする企業リソースの融合

企業の成長はポジショニングでいうように、内部条件をそのポジションに向けて最適配置することによって実現されるものではなく、ポジションを実現可能とする企業のリソース構築がなければならない。

X社の事例からすれば、X社の海外進出の構想が実現され、公害のない化粧品としての市場ポジションを海外でも獲得できるかどうかは、まだ未知数であるが、少なくとも企業の競争戦略の策定において、現在のポジションを改善・向上するためには、企業内部のリソースの開発を常に念頭におき、戦略を策定しなければならないことを確認することができる。

ただし、ここで浮き彫りにされる問題は、企業のポジションがリソースを決定するのか、それともリソースがポジションを決定するのか、という問題である。つまり、企業の最適な参入ポイントであるポジションを確固たるものにするためにリソースが必要なのか、それとも企業の持っているリソースがポジションを決定するのかの問題である。そもそもポジショニングが企業間競争で示唆している最大の要は、全ての企業が売上、または市場シェアにおいて第1の位置を占める必要がないということである。そして、それぞれのセグメンテーションで最適な利益を獲得できる企業体質、言い換えれば、互いに異なる競争次元で戦うことこそが、無限大の模倣の

悪循環から企業の利益率を守り、共存ができるというものである。

しかし、企業は内外条件の中で、最適なポジションを企業の戦略的意図により決定するものであり、単に外部の競争要因分析のみで企業があるセグメンテーションに参入を決定することはない。したがって、企業のポジションは戦略的意図により決められるものであると言えるのである。X社の事例からすれば、日本国内における製品開発のモットが公害のない化粧品の製造販売に参入するきっかけとなり、それが結果的にX社の市場ポジションを天然化粧品市場といったセグメンテーションで集中する結果となったのである。そして、このポジションを確固たるものにするために、開発した製品にフィットするマーケティングを展開し、それが結果論的に天然化粧品市場における中価市場でローカルなポジションを獲得するようになった。しかし、このポジションを可能にしたのは、他ならぬX社が持っている企業理念および従業員の高いロイヤルティ、そして差別的な製品であり、決して外部環境条件が全ての制約条件ではなかったのである。

もちろん、海外展開の場合、日本国内で位置している市場ポジションがあるため、その市場に集中する戦略を持って、海外進出を構想しているが、上記で見たように、それを実現可能とすることは、ポジション内における既存リソースの最適な活用ではなく、ポジションを構築するためのリソースの獲得、または蓄積である。以上のように、企業の競争優位と成長は明確な市場ポジションとそれを持続可能とするリソースの開発と蓄積によって可能になると言えるのである。

5 持続的競争優位は時点間の飛躍

ポジショニングおよびRBVは企業の競争次元を暗黙の内に一時点に限定しているという問題があると述べた。しかし、中小企業からスタートし、大企業になった多くの企業を見れば分かるように、創業時に有効だったリソースや市場でのポジションが持続することはほとんどないと言える。例えば、大型機に特化していたIBM、半導体のメモリ事業におけるアメリカ、日本企業の衰退などを見ると、一時点での競争戦略が継続することはなく、しかも、一度確定されたポジションや企業のリソースが永続的に優位性を発揮することもないと考えなければならない。つまり、それぞれの競争次元でのつながり、または企業が直面している条件下で、次のステップに飛躍できる能力があるかどうかで、企業の持続的競争優位は決まってくるのである。このことを、本稿では飛躍として表している。

現在直面しているポジションおよびリソースの中で、企業は次のステップに飛躍

しなければ、現在のポジションも守れなく、衰退の道を歩むことになる。しかし、こうした個々の時点間の飛躍を円滑に移行できる企業は、さらなる成長を成し遂げることができる。X社は自社の戦略展開に必要なリソースを把握し、しかもそこでポジションを描きながら、今までとは異なるリソースおよびポジションの向上を模索している。また、現在のポジションおよびリソース、そして次のステップにつなげるために必要なポジションとそれを可能とするリソースを明らかにし、その獲得および最適活用の体制に備えようと構想している。

以上のように、ポジションさえ構築すれば、企業の競争優位が永続するという論理も、リソースさえあれば、持続的競争優位を維持することができるといった論理も現実の企業経営には一時的な時点での意味しか持たない。現在有効なリソースを次のステップに飛躍させうる能力、現在のポジションを次の段階でのポジション構築に活用できる能力と飛躍こそが、持続的競争優位を達成するための重要な課題なのである。したがって、一時点間の競争優位を円滑につなげられるタイミングと戦略的意図、そして企業のマネジメントシステムこそ、持続的競争優位を可能とする重要な要素であると言える。

おわりに

本稿では、現実の企業経営における競争戦略は、ポジショニングとRBVの統合的な視点で構想・展開されており、戦略理論に関する学際的な研究においても、両理論の統合的な分析手法が求められることを提示した。そして、企業の持続的競争優位に関する今日の理論が、静態的で一時的な競争優位を説明するものにすぎなく、激しい変化の時代には時点間のつながりと一時点から次の時点への飛躍が重要であることを述べてきた。特に、一度獲得したポジションもリソースも内外環境要因の変化により陳腐化され、持続的競争優位を獲得するためには、絶えず自社のポジションとリソースを飛躍していくことが必要であると考えている。

しかし、本稿は、企業が一時点で競争優位を獲得するプロセスに関しては、既存のポジショニングおよびRBVの手法に頼っており、リソースとポジションとの融合性の中で、いかに一時点で競争優位を獲得していくのかに関する解明までには及んでいない。この点は今後の研究課題として取り組み、ポジショニングとRBVの統合的な視点に基づき、競争優位獲得のプロセスに関して、さらに理論的精緻化を図っていきたい。