

戦略次元の創造力と企業の競争優位

金 宇 烈

はじめに

バーニー¹を含め、多くの戦略研究者が、必ずとも言えるほど、優れた競争戦略の持ち主として賞賛している企業として、アメリカのウォルマートがある。このウォルマートは、2002年5月、西友の株6%を取得し、資本提携の形で日本市場に参入した。参入当初、世界最強の小売企業が日本市場に参入するということもあり、日本の流通業界では非常に大きなニュースとして取り上げられたが、4期連続で経常赤字を記録するなど、ウォルマート本来の競争力を発揮しているとはとても言い難く、ついに2005年末には西友への資本参加を53%に高めたことに続き、CEO（最高経営責任者）にウォルマート本社の国際部門担当者が正式に就任するなど、日本での経営健全化に非常に苦戦している様子が伺える²。

アメリカでは圧倒的な強さを誇っており、多くの研究者が先を争って、それぞれの立場で競争優位の源泉を探求するほど、絶賛されているウォルマートが、なぜ、日本では苦戦しているのか。国際経営戦略における現地参入の選択、現地化政策の間違いや日本の消費者の嗜好を的確にとらえていないことなど、ウォルマートの苦戦の背景には多様な要因があると言えるが、戦略の観点からすれば、一体何が一番の要因なのか。ポーターのいう日本でのポジショニングの選択やそこでのオペレーションの適合が間違っているのか。それとも、バーニーのいう価値のある希少なリソースが日本では通用しなくなって、競争優位を発揮できないのか。

¹ J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Second Edition, 2002, 岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—(上)』ダイヤモンド社、2003年。

² 『日本経済新聞』2006年1月26日付。

ウォルマートの日本での不振は、色んな角度から分析してみる必要があり、しばらくその推移を見てみる必要もあると思う。ただ、本稿で1つ指摘しておきたいのは、日本市場におけるウォルマートの不振の要因として、ウォルマートが、自社にとって有利に事業展開ができる戦略次元を未だに見つけていないところにも原因があるのではないかと考えられる。つまり、ウォルマートが、日本の小売流通（それがスーパーにしろ、GMSにしろ）において、企業間優劣を分ける競争の焦点を的確にとらえきれず、自社の強みと日本での競争の焦点をうまく融合することができていないため、自社にとって有利な方向へ、競争を展開できないところにも原因があると考えられるのである。

ウォルマートのケースでも分かるように、世界的な大企業にとっても、企業を取り巻く競争環境は一段と不確実性の高いものとなっており、このように先の見えない不確実性の時代を反映しているかのように、ビジネス世界だけではなく、学際的研究分野においても、企業の競争優位の源泉として戦略に関する研究や議論が活発に行われている。その代表的な観点が前稿³で紹介したポジショニングとRBV (Resourced-Based View) である。また、日本ではアメリカ類の研究動向に対して、組織の知識創造に競争優位を求める視点⁴や、表に見えない事業システムの有効性に競争優位を求めている研究⁵なども活発に行われている。

筆者は前稿で、ポジショニングおよびRBVの複眼的な分析視点に基づき、環境の変化が激しく、経営環境の不確実性が一層増加している状況下において、企業がその競争優位を長期的に実現するためには、時間的経過（内外環境要因の変化）を軸にした線形反応モデルが有効であることを提示した。そこでは一度獲得された競争優位は内外環境条件の変化により、不均衡が生じ、その不均衡を解消する方向へ戦略次元を次々と構築していくことが必要であり、こうした内外環境要因と企業の戦略次元との均衡と不均衡を絶えず解消していくプロセスを通じて、企業はその競争優位を持続していくことができると論じた。そして、そのためには、内外環境要因と自社の状況との均衡、不均衡を素早くキャッチし、迅速にその不均衡を解消でき

³ 衣笠洋輔・金宇烈「競争戦略と理論と実際—ポジショニングとRBV (Resourced-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、
金宇烈「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—」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、No. 15, 2004年。

⁴ 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。

⁵ 加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略』有斐閣アルマ、2004年。

る有効なマネジメント・システムの構築が必要不可欠であり、それこそ持続的な競争優位をもたらす原動力になると論じた⁶。

本稿は、前稿の考察を踏まえて、まず、企業における競争優位の源泉は何か、そして、競争優位の長期実現を可能とする線形反応モデルにおいて、有効なマネジメント・システムとは何かについて考察することを狙いとしている。基本的な研究の視点は、前稿のポジショニングとRBVの統合的フレームワークをさらに発展させ、そして知識資源の創造や事業システムといった日本の研究成果を援用しながら、戦略次元の創造力と線形反応モデルに競争優位の源泉と持続的な競争優位の条件を求めるフレームワークを提示しようとする。また、戦略次元の創造力と線形反応モデルを支える重要なマネジメント機能として、戦略とオペレーションの相互作用、そしてマネジメント・システムにおける柔軟性とフィードバックに着目して考察していく。

I 戦略次元の創造と競争優位の源泉

1 競争次元とは

原田氏は、競争次元とは市場における競争の具体的領域のことであり、それには、価格や特定の機能、品質、サービス、営業拠点などの多様な次元があるという。例えば、ファミリーセダンの車種では価格が主要な競争次元となっている傾向が強く、スポーツカーではエンジン馬力、加速性などが重視される。また家電などは、自社の販売網をいかに増やすかが重要な競争次元となり、競争次元は業界、市場などによって多様で、かつ時代と共に変化する。しかも、何が競争次元になるかは、定義された業界、市場の特性によって大きく異なり、そのとらえ方には、主観、恣意性が左右するため、一概にとらえることができないという⁷。

このように競争次元とは、企業間に展開される競争の具体的な手段、変数であり、そこには企業の競争を決定付ける非常に重要な要素から、そうではない要素まで、数多くの要素が存在していると言える。しかし、競争次元は自社の戦略的意図が反映されている次元というよりも、その業界の特性や製品の特性によって決まり、現時点において競合企業間の競争の焦点となっていることで理解されうる。したがって、市場競争において、自社のリソースやケイパビリティ (capability)⁸ からして、

⁶ 金宇烈 (2004)、前掲論文。

⁷ 原田勉『ケースで読む競争逆転の経営戦略』東洋経済新聞社、2000年。

有利に競争を展開できる競争次元で競争するか、あるいは勝負の決め手を既存のものとは質的に異なる新しい次元に持ち込むことが、競争戦略の策定においては非常に重要な変数となる。

このように、現在置かれている競合の状況や相手との力関係に基づき、競争方法を策定するという考え方は、目新しいものでもなく、例えば、有名なランチェスター戦略にも体系化されている。周知のように、ランチェスター法則というのは、F.W. Lanchesterが、第1次、第2次世界大戦における数多くの戦闘を研究し、総合戦における兵力数や損失数などについて計量的分析を行って見つけた法則で、それを概略すると、第1法則と第2の法則がある。

第1の法則は、いわゆる3:2の法則で、一騎打ちの局地戦で、武器性能が同じならば、味方3人に対して、敵が2人なら確実にその戦闘には勝てるというものである。第2の法則は、広域戦でより近代的な武器を使用する確率戦では、武器の性能が同じならば、戦闘力は兵力数の二乗となるというものである。このように、ランチェスター法則というのは、勝敗は敵と味方の力関係で決まり、兵力数と兵器の性能で大きく変わるという法則なのである。

この法則性から導き出される基本的な戦略は、弱者は、一騎打ち型の戦闘が望ましく、狭い範囲の接近戦で戦うこと、そして一点集中による狙い撃ちを行うことであり、強者は広い範囲の総合戦、広域戦で戦うことが望ましいということである⁸。ランチェスター法則を企業間競争に適用すると、自社および相手の条件に基づき、自社がもっとも有利に競争を展開できる次元へ競争の焦点を持ち込むことであり、そのような競争の焦点を意図的に作り上げて競争することが有効であるということである。このように、自社が意図的に作り上げた競争の焦点とそこでの競争の展開を、本稿では戦略次元という。

2 戦略次元とは

上記で説明したように、競争次元とは、企業の戦い方に重要な影響を及ぼす変数である。これに対して、戦略次元とは、「どこで何を持っていかに戦うか」を示す

⁸ バーニーは、価値のある希少で模倣の難しい経営資源およびその組織的活用能力をリソース、もしくはケイパビリティ (capability) として用いている。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.

⁹ ランチェスター戦略の体系と詳細な内容に関しては、田岡信夫著『総合ランチェスター戦略』ビジネス社、1986年を参照されたい。

道筋であると言える。言い換えれば、現時点において勝敗を決める重要な変数として自社の統制外にあるものが競争次元だというならば、戦略次元とは、市場条件、競合相手の動き、自社のリソース（ランチェスターがいう味方の兵力数や武器性能）の条件を総合的に考慮して意図的に作り上げた「競争の舞台」であり、他社からすれば、新しい競争次元が生成することである。

図表1を参考に、競争次元と戦略次元の関係についてより具体的に考察してみよう。競争次元は企業意識の外にあり、現在の市場競争を決定づける諸変数である。そこには競争の勝敗を決める影響力の非常に強いものから、それほど影響力を及ぼさないものまで多様なものがある。

これに対して、戦略次元は、自社の条件、相手や外部環境の条件などを考慮して、自社が焦点化し、集中的に狙いを定める1つ以上の競争の次元を意図的に作り上げることであり、自社が選択した次元に競争の焦点を持ち込むことである。その意味で、戦略次元は、自社がもっとも有利に競争を展開できる「戦いの舞台」を創造することであり、自社が意図的に作り上げ、策定した競争の焦点なのである。そして、競争次元と戦略次元に位置する自社の条件や外部環境条件は、競争次元や市場のニーズおよびシーズを濾過するフィルタの役割を果たしていると言える。

それでは、企業は戦略次元をいかに創造することができるのか。戦略次元の創造には、次の3つの方法がある。

第1に、既存の競争次元をそのまま焦点化し、それを自社のリソースや組織能力¹⁰と融合することである。端的な例として、化粧品市場の場合、多くの企業がイメージの差別化に注力しており、自社も他社と同様にマスメディアによる広告・宣伝などを通じて、イメージ差別化を積極的に図っていく場合、この範疇に属すると言える。ただ、この場合、競争の焦点が競合相手によっても十分に察知されており、同じ競争次元上で複数の企業が戦うことになるため、かなり激しい競争が予想され、そこで優位性を発揮することがなかなか難しいと考えられる。

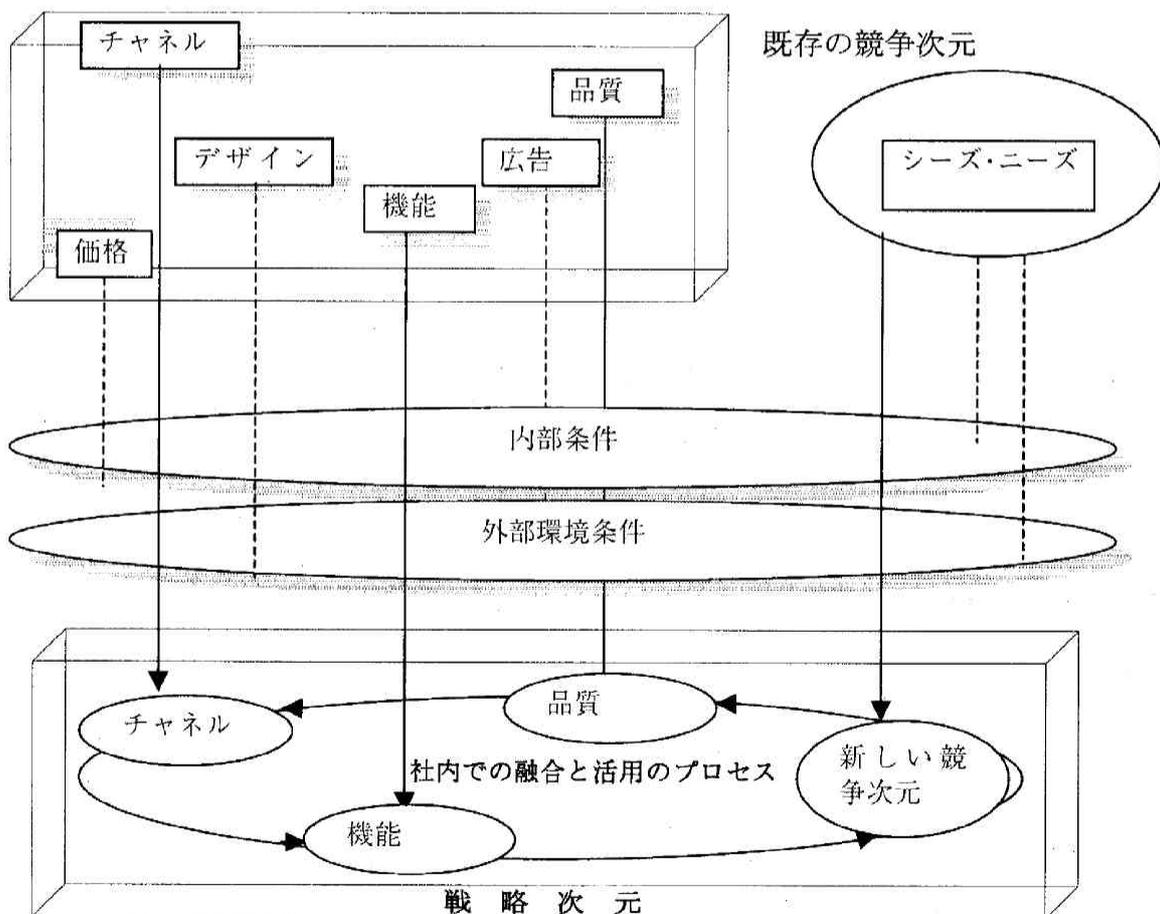
第2は、全く新しい市場のニーズやシーズをキャッチして、それを自社のリソースや組織能力と融合して新しい戦略次元を創造することである。例えば、田中氏の研究で取り上げられている日本の金型メーカーS社は、切削や焼結でしか対応できなかった複雑な形状の自動車部品を、金型によりプレスで加工することができれば、

¹⁰ ここでいう組織能力というのは、組織間に散在している知識や能力を融合する能力として用いられている。詳細は、慶応戦略経営研究グループ『組織力の経営—日本のマネジメントは有効か—』中央経済社、2002年を参照されたい。

コストを大幅に削減できるというシーズをキャッチしていた。しかし、従来のプレス順送（1つの金型で順送は何工程か加工し、1つのプレス機を通過すれば、複雑な形状の部品の金型ができる）では、打抜き、曲げなどを1つの金型で行えるが、板の厚みは変わらないという制約があった。それで、冷却鍛造順送型という、板の厚みを変化させる製法を利用して、板圧1mmから5mmまでの様々な加工に対応することができ、自動車部品生産に大きな革新をもたらした¹¹。

このように、革新的な戦略次元の創造の場合、既存の競争次元では、競争の変数として識別されていなかった新しい競争の領域を開拓したことになるため、競合相手が簡単に模倣することができなく、その戦略次元での差別的優位性は非常に強いものになると言える。

図表1 競争次元と戦略次元の創造



¹¹ 田中美和『日本金型産業の競争力の源泉—知識集約型産業の競争力を目指して—』2005年度神奈川大学博士論文

第3は、既存の競争次元を複数ミックスさせたり、新しい市場のニーズやシーズを既存の競争次元に追加したり、あるいはこれらを自社のリソースおよび組織能力と融合させて、質的に異なる戦略次元を創造することである。例えば、本稿で事例として取り上げている大阪のファスナー専門の商社W社は、十分に市場性のある製品にもかかわらず、メーカーがその販売先の選定を間違っているため、売れ行きが悪い製品を拾い上げ、自社の販売経験からして最適な販売先に提案していくことによって、当該製品の市場性を高め、高収益源として活用している。この戦略次元は、全く新しい製品技術を創造するわけではなく、日々小さな発見や的確なニーズの吸い上げ、そしてそれに適合した販売方法を提案することによって、自社独特の戦略次元を構築している。

以上のように、戦略次元の選択の問題は、結局、企業の競争戦略をどう定義するかの問題にもつながっている。ポーターは5つの外部環境要因の分析に基づき、最適な事業ポジションを選択することが戦略といい¹²、バーニーは、「企業が考えた競争に成功するためのセオリー」であるという¹³。しかし、本稿は競争戦略を、「どこで何を持っていかに戦うか」、といった戦略次元の選択と創造と考える。つまり、事業部での競争戦略は、どこでいかにライバルと戦うかを描いたシナリオであり、言い換えれば、様々な製品・市場の束の中で、どの製品・市場に狙いを定め、そして的を絞った製品・市場でいかなる方法で戦うかを選択とすることであると考えている。

このように戦略次元とは、競争次元や内外的な競争要因を総合して、自社が有利に戦えるように領域を作り上げ、そこで自社の資源や経営の努力を集中することであり、有利に競争を展開するために、自社にとって最適な競争の焦点を構築することである。

3 戦略展開における戦略次元の意義

ここでは、競争戦略の展開において戦略次元が持つ意義について考察してみたい。第1に、戦略次元は、事業の方向性を示すものである。企業が組織的に事業活動を展開し、その掲げている目的を達成するためには、組織構成員の努力を結集し、何らかの形で、方向性を示さなければならない。この意味で、戦略次元は「どこで何を持っていかに戦うか」という、今後の道筋を示すものである。

¹² M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.

¹³ J.B. Barney (2002), *op.cit.*, 岡田正大訳、前掲書。

第2に戦い方を示す。上記で指摘したように戦略次元とは、競争次元を自社にとって有利な方向へ変更するか、新しい競争次元を作ることから始まる。つまり、競争の勝敗を決める既存の要因から、自社にとって有利な競争の焦点を創造する戦略次元は、競争相手との戦い方を示すシナリオとしての役割も果たすのである。

第3に、自社が現在強みとして持っているリソース、今後開発すべきリソースなどを含めて、いかに自社のリソースを活用するかを方向付ける役割を果たす。戦略次元を創造するということは、自社の現在の戦略次元を強化するか、またはライベルとは違う競争次元を発見し、そこで自社が有利に戦える舞台を作り上げることである。したがって、企業は自社にとって、強みのある固有のリソースと、戦略次元の創造において重要であるが現時獲得していないリソースを確認することを可能とし、さらにそれらをいかに活用するかも示してくれる。

第4に事業システムの設計やオペレーションの努力の方向性を示す。事業システムとは、製品やサービスを顧客に提供するために経営資源を一定の仕組みでシステム化したものである¹⁴。戦略次元においていかに事業システムを設計するかは、その戦略次元の特徴によって変わってくる。この意味で事業の方向性を示す戦略次元は、事業システムの設計の指針となる。また、詳細は後述するが、戦略次元では戦略とオペレーションとの相互作用、戦略とオペレーションとのフィードバック・プロセスから競争力が具現化されると考えている。したがって、戦略次元の創造は、業務活動のあり方を示す役割となる。

第5に競争戦略における理論的問題である。前稿で指摘したように、ポジショニングとRBVが持っている問題点として次の点を取り上げることができる。1つ目に、いかに精緻な戦略を策定するか政策決定の問題に重点をおいており、それは、外部環境を重視するか、それとも自社の能力条件を重視するかという、互いが相容れない理論的構造となっている。

2つ目に、ポジショニングとRBVは戦略とオペレーションの有機的関連付けに関する認識が低い。この問題の根源にはポジショニングとRBVが戦略という政策決定プロセスに大きな関心を払っているため、あくまでも戦略という上位の政策決定がオペレーションを制約し、オペレーションから創発された戦略の策定や戦略の修正はそれほど興味を示していないからである。

3つ目に、競争優位とその持続に関する問題点である。この問題は、一度確定さ

¹⁴ 加護野忠男・井上達彦、前掲書。

れたポジションで最適な業務活動の配置を主張するポジショニングや、企業が獲得しているリソースをいかに最適に活用するかに焦点を合わせているRBVの論理構造は、激しく変化する外部要因に対して、一時的で固定的なフレームワークとなりやすい。

しかし、戦略次元では、内外環境要因の統合的アプローチによる事業の方向性を示していること、オペレーションは、当然戦略に規定されることを前提としながらも、戦略とオペレーションの相互作用が、戦略の修正・強化、あるいは変更の土台を提供すること、そして、戦略次元の継続的な創造による競争優位の持続性を説明していることなど、既存の理論的問題に対して新しい分析のフレームワークを提示していると言える。

4 戦略次元の構築プロセス

図表2を参照しながら、企業が有効な戦略次元を創造するために、焦点となる競争の場（競争次元）をいかに具現化していくのか、そのプロセスを見ていきたい。図表2を図表1と関連付けていうならば、フィルタの役割を果たす内部条件および外部条件がいかに相互作用するかを表す動的なプロセスである。

図表2で描いているように、企業は決して、ポーターがいうように業界分析といった外部環境のみによって、戦う舞台を選択するわけではない¹⁵。外部環境要因分析と自社のリソースの特質を有機的に関連付けて、有効な競争の領域を代替案として選択することができる。無論、ここでは、当該製品市場において、既存の競争次元が大きな制約要因となり、あるいは、逆に機会要因として働いていることはいうまでもない。

そして、もう1つは、ポーターとは全く逆の発想で、自社のリソース・スペクトル（自社のリソース分析チャート）に基づき、競争する次元を選択する方法もしばしばある。例えば、長野県のシナノケンシの多角化がこのケースに該当すると言える。そもそも同社は、長野の伝統産業である絹糸紡績を手掛ける一方で、モーター、印刷機、CD-ROMなどの駆動措置まで製造している。これらの製品に共通しているのは、「回転させる技術」であり、こうした回転させる技術のリソースを活用する形で、同社は新しく戦う舞台を作り上げているのである¹⁶。

¹⁵ M. E. Porter (1980), op.cit.

¹⁶ 原田勉、前掲書。

この点において、ポーターのポジショニングと戦略次元との間に大きな相違がある。実際に、「どこで何を持っていかに戦うか」という戦略次元の選択の問題に対して、ビジネス現実を見ると、ポーターがいうように、競争業者分析、新規参入の脅威、供給業者の交渉力、買い手の交渉力、および代替製品の脅威などの産業構造分析を通して、自社にとって最適な競争的位置(competitive position)を確定するというよりも、むしろ企業独自のリソースに基づいて確定される場合も多い。例えば、前述した金型メーカーのS社は、衰退している日本の金型産業において、独自の技術資源の開発を通じて、今まで不可能だった複雑な形状の自動車部品を金型で製造することに成功し、今まで存在しなかった新しい戦略次元を自社のリソースにより創造した典型的な例である¹⁷。

一方、外部環境要因分析と、自社が保有しているリソース・スペクトルの有機的な関連付けを通じて、自社にとって有利に競争を運べる競争の焦点を複数選択することができる。この競争の焦点は、前述したように、既存の競争次元から競争の焦点要素をそのまま引き継ぐ形もあれば、新たに競争の焦点を構築することも可能である。そして、選択した競争の焦点は、企業の戦略的意図により選択のプロセスを経て、社内の組織的な活用との融合を通じて、自社がもっとも有利に戦える戦略次元を創造することになるのである。

ところが、ここで指摘して置かなければならないのは、それが外部環境要因分析からにして、または自社のリソース・スペクトル分析からにして、制約された合理性の元で戦略次元が構築されるということである。つまり、いくら精密な戦略策定をしても不確実性の高い現実のビジネス世界では、戦略自体の修正・強化・変更の可能性が常につきまとうということである。

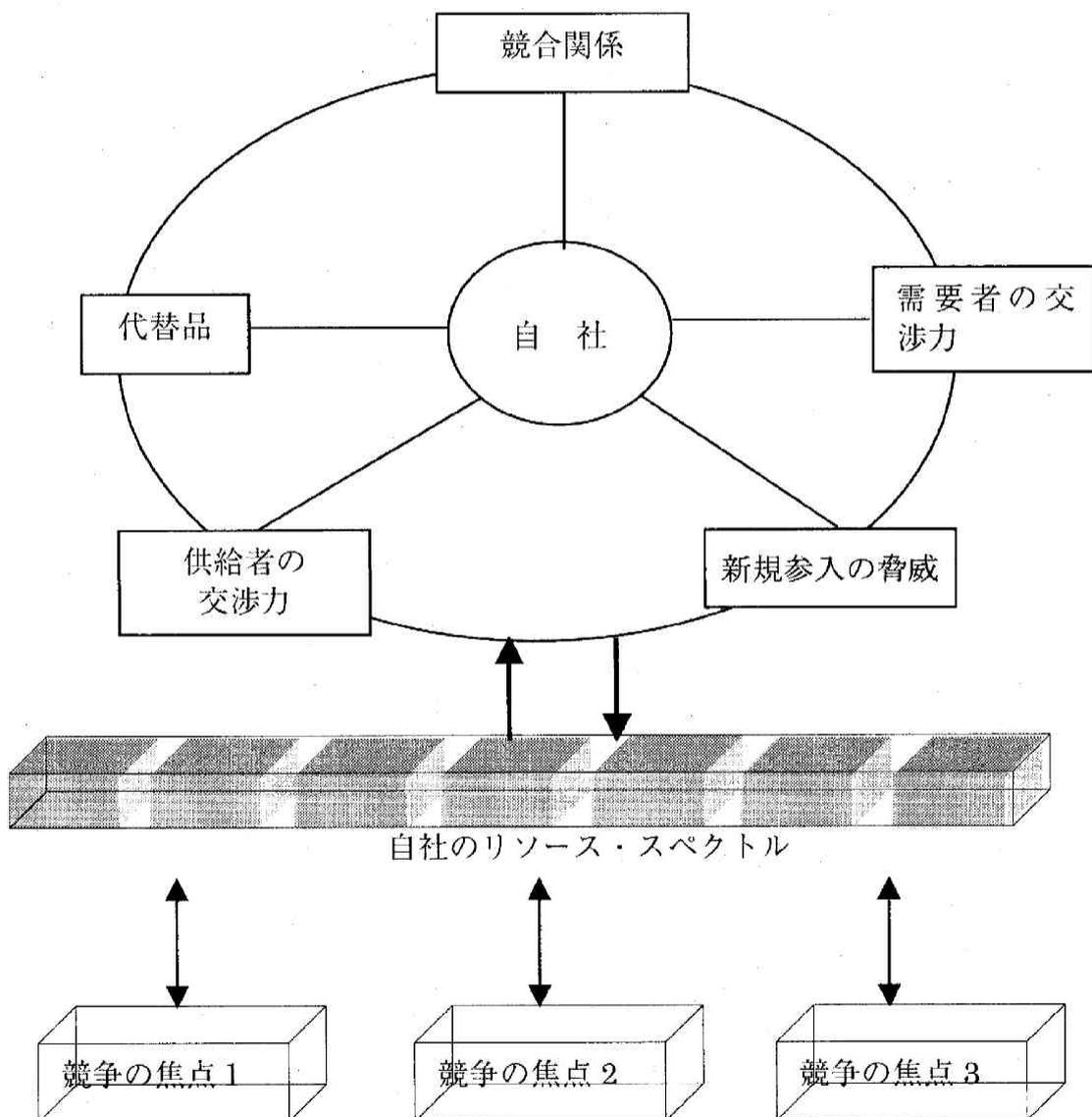
例えば、田中氏の研究で登場する日本の金型メーカーI社は、競争次元を職人の技に求め、職人の技をIT技術やCAD/CAMなどの技術に置き換えることによって、新しい戦略次元を作り上げようとした。そして、その代替的な戦略次元を可能とするものとして、「光造形装置」により金型製造を行うと、試作品や金型を作る時間がこれまでの10分の1に短縮され、職人の技が近代的な光造形措置に取って代わると考えた。

しかし、実際は、I社の思惑通りに行かず、技術開発力の行き詰まりから、他の金型メーカーと提携を持ち掛けるなど、新しい方向性を模索しているという。この

¹⁷ 田中美和、前掲論文。

I社の行き詰まりには色んな要因が取り上げられるだろうが、一番大きな要因は、現在日本で金型を発注している発注元は、金型メーカーに製品の技術力はもとより、提案力に大きく期待しているという点である¹⁸。つまり、発注元が困っている問題に対して、問題解決に役に立てるような技術的提案能力が、競争の焦点となっているのである。しかし、I社はこうした提案力という競争の焦点よりも、納期短縮、職人の技の代替という次元に競争の焦点を選択し、それが現時点では、日本で生き残りをかける金型メーカーの条件としては、うまく適合していないように思われる。

図表2 競争次元の選択プロセス



¹⁸ 同上論文。

このように戦略次元の選択は不確実性下で制約された合理性に基づいて行われるものであり、戦略実行の途中でいかに戦略を修正して適合していくかということが、現代企業に課されている重要な戦略上の課題であることを指摘しておきたい。そして、こうした見直しのプロセスを可能とすることが、本稿で取り上げる戦略とオペレーションの相互作用、フィードバック・プロセスを内在したマネジメント・システムである。

5 戦略次元とオペレーションの相互作用

以下では、戦略次元において、オペレーションの重要性を考察し、戦略次元とオペレーションの相互作用を通じて、企業が競争力を獲得する構図を考察してみたい。第1は、先ほど指摘したように、戦略次元の選択は、制約された合理性の元で有効であるということである。今までの多くの研究は、いかに失敗しない政策（戦略）を策定するかという、いわゆる戦略策定の問題に非常に限定しており、戦略を決定する人間に対しても、合理的で理性的な人間観に基づいている。したがって、正確な要因分析さえできれば、絶対に失敗しない政策を策定することができ、それは優れた結果につながるという暗黙の前提に立っている。しかし、環境変化の激しい今日の競争においては、理想的な戦略策定がそのまま実行できるとは限らなく、戦略自体も実行のプロセスで、その変更を余儀なくされるなど、不確実性が常につきまとう。

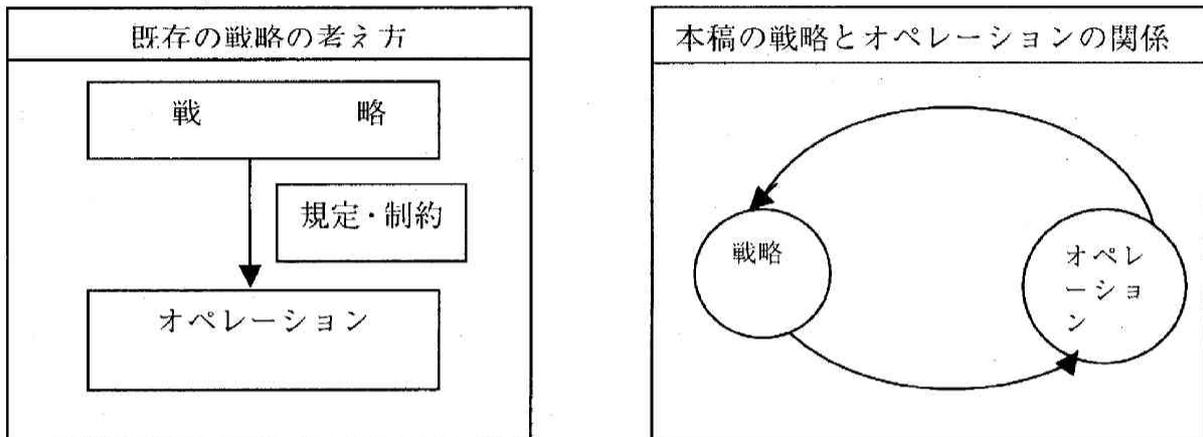
第2に、戦略次元は、戦略とオペレーションについて、戦略がオペレーションを制約し、規定するという一方通行的な思考ではなく、戦略とオペレーションが相互作用を持ちながら、互いに影響しあっていると考えている。図表3で示している通りに、今までの戦略論は、ユニークで、簡単に模倣のできない政策をいかに精緻で間違いのないように策定するかに焦点を合わせてきた。そこで、オペレーションの問題は事後的で、戦略により規定され、そして、その内容も戦略を遂行する単なる道具として位置づけられてきた¹⁹。

しかし、本稿で提示している戦略とオペレーションの相互作用の関係は、戦略を実行する過程で得られる外部との反応が、オペレーションや戦略の内容に反映され、

¹⁹ 典型的な研究者がポーターであり、戦略がオペレーションを規定し、オペレーションは戦略と整合性を持って従われるものとして位置づけられている。M. E. Porter, "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996, M.E. Porter・竹内弘高著『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年。

戦略自体も修正・強化され、さらには新しい戦略次元を創造していく循環的プロセスとして考えている。こうしたプロセスを通じて外部の環境条件と自社の現状とのギャップを素早くキャッチし、そのギャップを戦略の修正、オペレーションの対応につなげていくことも、競争力を発揮する重要な源泉として考えられるのである。

図表3 戦略とオペレーションの相互作用と戦略へのフィードバック



例えば、ホンダがアメリカの二輪車市場に参入したのは、1960年代であり、最初の参入戦略は、ハーレーダビッドソンなどのような大型で馬力の大きい二輪車市場に焦点を定めた。しかし、アメリカ消費者は当初ホンダから大型バイクを買おうとしなかったため、ホンダはやむを得ず戦略を修正し、小型のスクーターを市場投入して、それが市場でニッチを形成して、ホンダはアメリカの二輪車市場で成功を収めることができたのである²⁰。このホンダの事例は、オペレーション過程において、戦略のミスや問題を素早くキャッチし、戦略を軌道修正したことが成功の要因であり、戦略次元の創造において、オペレーションとの相互作用の重要性を物語っているものである。

ミンツバーグは、意図された戦略が常に実現されるわけではなく、また、実現された戦略は常に意図されたものでもない、という問題に着目して、創発戦略 (emergent strategy) というコンセプトを提示している²¹。これは、意図的に計画された戦略 (intended strategy) もさることながら、実行中に大きく軌道修正され、新たに政策変更された戦略により、競争優位の構築が可能²²ということを物語っている。

²⁰ J.B. Barney (2002), op.cit., 岡田正大訳、前掲書。

²¹ ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド&ジョセフ・ランペル、斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年

こうした創発戦略を可能とするものは、戦略とオペレーションの相互作用、オペレーションを通じた学習の促進と戦略へのフィードバックに他ならない。

第3に、戦略次元では、オペレーションを所与のものではなく、企業の競争力を決定する重要なプロセスとして位置づけている。ポーターは、日本企業には戦略がなく、オペレーション効率の追求があるだけと厳しく批判しており、オペレーション効率は、いずれライバルに模倣されるだけという。そして、ポーターは、一貫して「相手と違う活動を行うとか、同様の活動を違う方法で行う」ことこそが戦略であり、「同様の業務活動を相手よりもうまく遂行すること」、いわゆるオペレーション効率化は、戦略により規定され、かつ大きな障壁や実行のコストもなく、遂行できるといふ、視点を貫いている²³。

しかし、オペレーションは、ポーターが考えているように単純で簡単に模倣されるものでもなく、最初から実行すべき目標や方法が明確に規定されているものでもない。確かに、企業努力の大きな方向性を定めるという意味で、戦略が非常に重要であることはいうまでもないが、オペレーション的な課題の策定、そのための組織的な取り組み、それぞれの職能部分における専門性の追求、日々の効率アップ、品質追及、そして、部門間の横断的な交流と相互作用などのオペレーション機能も、戦略に決して勝らないほど重要である。また、オペレーション的な課題が最初から明確に規定されているわけでもない。そして、このオペレーション問題が複雑に絡み合っていればいるほど、その企業の戦略は優れたものであり、模倣は難しいものとなると言える。

土屋・関町氏は、今までの戦略研究は、企業のビジョン (vision)、戦略策定 (strategy・狭義の戦略策定)、実行 (execution)、そして戦術 (tactic) という流れの中で、企業の政策策定のみ焦点が合わせられてきた、と指摘し、VSETの戦略思考法を提示している。そして、それほど優れていない戦略でも実践がよければ、いい結果を導くことが可能とし、プロセスの重要性を主張している²⁴。言い換えれば、優れた戦略だけでは競争力は生まれなく、いかにそれを実践するかのプロセスで競争優位が具現化されるということを示しているのである。

第4は、学習の場としてオペレーション機能の重要性である。前述したように、

²² M.E. Porter・竹内弘高著、前掲書。

²³ M. E. Porter (1996), op.cit., M.E. Porter・竹内弘高著、同上書。

²⁴ 土屋守章・関町肇『実践・VSET経営戦略策定法』同友館、2005年、関町肇「VSET戦略の思考法と策定法」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、No.16, 2005年。

戦略次元の創造プロセスは、外部環境要因よりも、企業の内部条件や能力により作られる場合が多く、オペレーション過程で蓄積された技術、ノウハウ、情報などが新しい戦略次元の創造に大きな原動力になる。また、市場のニーズやシーズを戦略次元の創造に結び付けることは、日々のオペレーション遂行において意図的な目的を持って実施される時こそ、一層その獲得チャンスが大きくなり、この意味で、戦略次元の創造は、意図された知識創造の場とも言えるのである。

企業の知識資源の創造に競争優位の源泉を求めている野中氏は、企業の長期ビジョンと、それを実行するミドル・マネジメント・レベルにおける職務機能間の相互作用を非常に重視する。いわゆる機能間のオーバーラップや、職能横断的なプロジェクトチームにより、それぞれの知恵を結集して組織的に新しく知識を創造することが競争優位につながるというのである²⁵。

以上のように、戦略次元の創造は絶えずオペレーション的な課題と相互作用を持ちながら形成され、修正、強化、変更の中で新しい戦略次元が創造される継続的なプロセスである。また、戦略とオペレーションとの相互作用は、組織に学習の場を提供し、競争企業よりも先に新しい戦略次元の創造を可能とする。このように企業の戦略次元の創造力は、日々のオペレーション努力の蓄積を通じて可能であり、戦略次元とオペレーションの相互作用は、市場の機会を素早くキャッチし、自社が有利に競争を展開することを可能とする、競争優位の原動力になると言えるのである。

II 線形反応モデルと競争優位の持続性

1 線形反応モデル

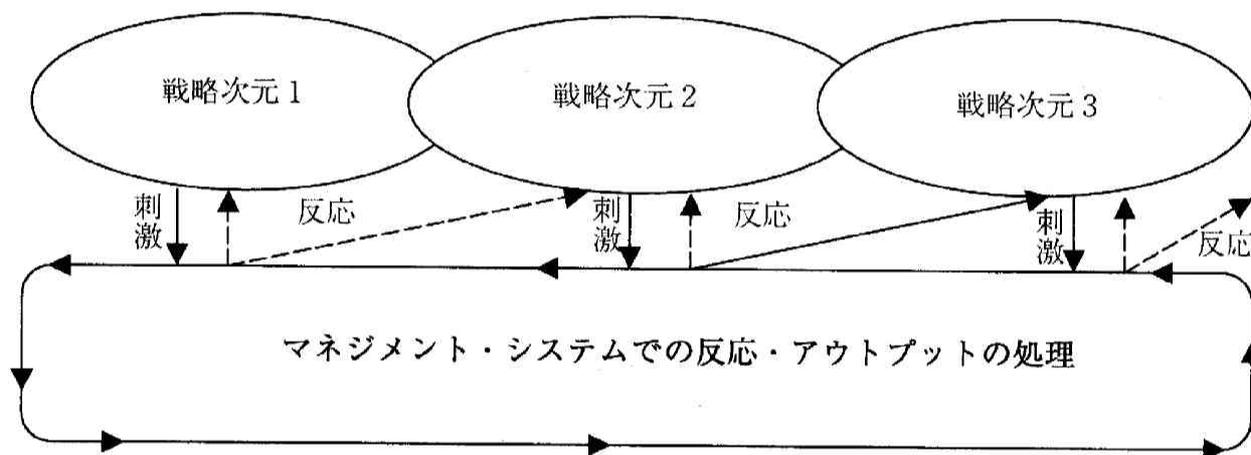
前稿で指摘したように、ポジショニングおよびRBVは、持続的競争優位を論じていながらも、経営環境の変化をほとんど不変のものと仮定している。ポジショニングは、一度確立されたポジションを経営環境の変化に対して、いかに改善・向上していけばいいのかに関する動態的視点を欠如しており、RBVは、現在競争優位を発揮しているリソースが環境条件の変化に対しても、そのまま有効なのかという問題を説明できない。

そこで、前稿では競争優位の持続に関するビジネスの実態をより現実的に反映するために、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。

²⁵ 野中郁次郎・竹内弘高、前掲書。

ある一定の時点において競争優位を獲得しているポジションや企業のリソースは、環境条件の変化、または自社の戦略的意図の変化により、戦略と現実との間に不均衡が生じ、今まで有効だったポジションやリソースも、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。このような一時的均衡と長期的不均衡に対して、企業組織を絶えず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ることがなく、時間軸を中心に継続的に適合していくことにより、競争優位を持続できるということが、線形反応モデルの内容である²⁶。

図表4 線形反応モデルと循環的マネジメント・システム



図表4は、前稿の線形反応モデルの概念を、戦略次元の創造と関連付けて表したものである。一時点の戦略次元（戦略次元1）で競争優位を獲得している企業が、外部の刺激に対して有効な反応を送り出し、既存の戦略次元を強化するか（戦略次元1の強化）、あるいは新しい戦略次元を創造（戦略次元2の創造）するかによって、戦略次元1の競争優位を戦略次元2においても維持することができ、全体的には、戦略次元1→戦略次元2→戦略次元3という長期スパンで競争優位を持続することができる。

ところが、図表4のように外部刺激の素早いキャッチ、内部の処理プロセス、そして有効な反応というサイクルを繰り返しながら、実質的に線形反応モデルを支えているのは、マネジメント・システムに他ならない。つまり、内外環境要因と現在

²⁶ 金字烈（2004）、前掲論文。

の戦略次元との均衡、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、オープンでかつ循環的なマネジメント・システムの構築こそ、持続的競争優位を実現する重要な条件であると言えるのである。

2 線形反応モデルにおける循環的マネジメント・システムの意義

原田氏が指摘しているように²⁷、本稿ではある一時点の戦略次元において獲得された競争優位が、そのまま持続することはほぼ不可能に近いと考えている。このことは、競争優位の源泉を戦略次元に求める視点ではなく、ポジショニングやRBVの分析視点においても同様であると考えられる。ある企業に競争優位をもたらしている技術力も、時間の経過と共にその価値が低下し、あるいは代替技術の開発により一気にその優位性が失われる場合もしばしばある。

端的な例として、韓国の触媒市場を取り上げてみよう。そもそも光触媒というのは、日本で開発された技術として、紫外線と反応して空気浄化、消臭、汚れ防止などの効果を持ち、家具、トイレ、建物の外壁など、様々なところに応用されている。しかし、この光触媒に対して、最近紫外線がなくても反応する新しい触媒が日本で開発され、この新製品が韓国市場に参入したことにより、韓国の光触媒産業は非常に厳しい状況に追い込まれてしまった。

また、一時点の競争優位を持続的に享受することの困難さは、世界的な巨大企業を見ても例外ではない。かつて大型機の特化していたIBMの低迷と復活²⁸、最近GMの業績悪化²⁹、エレクトロニクス部門におけるソニーの不振³⁰など、世界的な巨大企業さえも栄枯盛衰の波を繰り返しながら存続してきており、企業が一度確立したポジションや企業固有のリソース基盤で持続的な競争優位を維持することはほぼ不可能に近いと言っても過言ではない。このような事実を踏まえ、本稿では、ある時点において競争優位をもたらす戦略次元を、継続的に創造できる能力に持続可能な競争優位の源泉があると考えているのである。

ところが、戦略次元を次々と創造しうる能力とは、単発で、かつ一時的なプロジェクトチームによる製品開発および市場開発や、戦略担当部門による戦略企画に基づ

²⁷ 原田勉、前掲書。

²⁸ ルイス V. ガースナー、Jr.著/山岡洋一・高遠裕子訳『巨象も踊る』日本経済新聞社、2002年。

²⁹ 『毎日新聞』2006年、1月27日付。

³⁰ 「トップの技術軽視が招いた電機メーカーの凋落 ソニー、三洋、富士通……なぜ道を誤ったのか」『WEDGE』Vol.17 No.7、2005年7月、10ページ～12ページ。

き、上意下達されることを意味するものではない。前述したように、戦略次元というのは、戦略とオペレーションの相互作用を通じて創造されるもので、戦略を実行する過程で得られる外部との反応が、オペレーションや戦略の内容に反映されながら具現化される。そして、場合によっては、戦略自体も修正・強化され、さらには新しい戦略次元を創造していく循環的プロセスとして考えなければならない。

したがって、日々の業務において、構造的には戦略と業務活動が常に連動するように組織が設計され、機能的には、戦略とオペレーション、そして戦略とアウトプットとのギャップを素早くキャッチし、戦略策定とオペレーションにフィードバックできるようなマネジメント・システムが企業の中に体化されていることが求められると言える。

マネジメントをシステムとしてとらえる考え方には、組織目的を達成するための諸機能が互いに有機的に結合され、経営資源や企業内の各組織が整合性を持って結合されている状態を表している。また、システムとは、そのシステムを構成する下位システムで成り立っており、1つの影響が他のシステム、あるいは全体のシステムに影響し変化する相互関連性を持つもので、インプット、処理、そしてアウトプットのサイクルを繰り返す循環システムとしてとらえることも可能である³¹。

したがって、オープンで循環的マネジメント・システムとは、業務活動の単位となる資源や組織、そして諸活動が互いに有機的に結合された状態にあり、さらにオープンで柔軟性を持たせることにより、外部の刺激を迅速に吸収し、それを内部の処理プロセスを通じて、アウトプットとして送り出すという有機的なサイクルとして表すことができる。このように、オープンで循環的マネジメント・システムを構築することにより、常に外部との適合を前提としている戦略策定のプロセスにおいては、マネジメントの有効性が一層高くなり、効果的なものになると考えることができる。

以上のように、競争優位の獲得は、戦略次元という自社にとって有利な競争の舞台を創造することであり、戦略の一過性の代わりに継続性、一時的で静態的競争優位から継続的な飛躍に競争優位の持続性があると言える。したがって、継続的な飛躍を通じて競争優位を持続するためには、戦略目標とのギャップを素早く認知し、戦略や実行の修正・強化、あるいは新しい戦略次元の創造につなげられる、オープ

³¹ このような自己循環システムの考え方は、海老澤栄一『地球村時代の経営管理』文眞堂、2000年、を参照されたい。

ンで循環的マネジメント・システムを構築し、外部刺激に対して有効な反応を持続的に送り出すことが重要な要件である。

3 競争優位の持続性と循環的マネジメント・システムの有効性

オープンで循環的マネジメント・システムが、競争優位の持続性をもたらす理由として、次の点を取り上げることができる。

第1に、戦略策定における循環性を取り上げることができる。ポジショニングおよびRBVはどちらかいうと、戦略という政策策定のフレームワークを詳細に分析・考察するものである。しかし、現実の企業経営の多くは、大きな政策の方向性を決めるという意味合いで、一時的に戦略の不変性を想定していると言えるが、そのプロセスは一過性のものでなく、企業の政策決定→実行→戦略の見直しという循環的なプロセスを繰り返しながら、微妙に修正していく。つまり、一時的な不変性の元で策定された戦略は、それで終わりではなく、内外からの刺激を通じて、新たな戦略策定の過程を繰り返すことになる。

一度確定された戦略が永遠に続くという考え方は、現実の激しい企業間競争の実態を正確に反映しているものではない。周知のように、企業は絶え間なく、戦略とオペレーション、そしてアウトプットに対する循環性の中で、経営活動を行っている。したがって、外部刺激に素早く反応でき、その刺激を戦略やオペレーションに円滑フィードバックできるマネジメント・システムは、ライバルよりも素早く機会と脅威をキャッチし、より有効的な対応を施すことが可能となるのである。

第2に、フィードバック・プロセスを通じて、戦略やオペレーションの強化および修正が可能であるという点である。関町氏は、戦略の実行は予測できないオペレーションの問題や外部環境要因の変化などにより、修正を余儀なくされる場合があるという。このような問題が本質的なものであれば、戦略自体を修正変更しなければならないが、短期的で実践上の工夫により乗り切ることができれば、実行のプロセスを修正し、バリューチェーンや組織の再構成、リソースの獲得などを通じて推進していくことが必要であるという³²。このように戦略的目標とアウトプットとのギャップを常に知らせ、それを実行プロセスや戦略策定自体の修正に変更できるようなプロセスがフィードバックであり、本稿で、戦略次元の創造における戦略とオペレーションの相互作用を重視している理由もここにある。

³² 関町肇、前掲論文。

今までの研究はいかに失敗しない戦略策定に重点を置くあまり、企業現実で行っている戦略の修正プロセスやオペレーションの見直しなど、いわゆるフィードバック・プロセスについてはその関心を置くことがあまりなかった。しかし、企業の現実において、このフィードバックを通じて、戦略やオペレーションを修正し、持続的競争優位を実現している企業の例は数多くある。

例えば、今や日本一の流通企業として成長したセブンイレブンの出店戦略の形成過程を見てみよう。問屋はある程度まとまった量でしか小売業に卸さない。ところが、このような卸売の慣行では、店舗規模からして販売量に限界があるコンビニエンス・ストアにとって、売れ行きがそれほどよくない商品の場合、過剰在庫を抱えやすい。そして、この在庫問題を解消するためには、どうしても小ロット・多頻度発注の事業仕組みが必要である。しかし、当時の問屋の慣行からすれば、このような注文には応じてくれなかった。そこで着目したのが、いわゆるドミナント型の出店戦略で、一店舗ではなく、近隣の複数の店舗を束にして発注すれば、それぞれの店舗には少量ずつ卸しても、全体的にはまとまった量で問屋に発注できるようになり、過剰在庫の解決や物流の大幅な効率化をも図ることができた。このケースは、オペレーション上での問題が新たな戦略的な代替案を生み出し、戦略とオペレーションのギャップを、フィードバック・プロセスを通じて乗り越えた端的な例である。

第3に、プロセスとしてのマネジメント・システムである。企業にとっての競争優位は、ポジションの構築やリソースの獲得というストックから生まれるのではなく、それを実行するプロセスから生まれ、具現化される。つまり、競争優位は、何を持っているとか（RBV）、あるいはどこで戦うか（ポジショニング）によって具現化されるのではなく、それぞれの条件でいかに戦うかによって具現化される。

関町氏は、戦略策定の完了は終わりではなく、始まりと指摘している。そして、戦略の質が同じなら優れた実行計画と実行のある方が当然成果を挙げ、戦略の質が劣っても実行計画や実行が優れている方が成果を上げる場合があるという³³。このようにプロセスから競争優位が具現化されるという考え方の背景には、実は戦略という政策の問題もさることながら、実行上の不確実性や臨機応変的な対応など、状況適合的なオペレーションの修正が、企業間競争を左右する場合が多いからである。しかし、前述したように、ポジショニングやRBVでは、オペレーションというのは、戦略に厳格に規定され、制約された機能としてしか位置づけられていない機械的結

³³ 同上論文。

合を前提としている。ところが、戦略次元の創造とそこでのオペレーションは、マネジメント自体を外部刺激→反応→結果、そしてフィードバックという循環的システムとしてとらえているため、柔軟なオペレーション、オープンなシステムとして、不確実性や臨機応変的な事象に素早く反応できる体質が必要とされる。また、システムは、それ自体がストックではなく、フローとしてのマネジメント体制を意味するものである。

このように、戦略策定の循環性、外部刺激に対して素早い対応を可能とするフィードバックとプロセスとしてのマネジメント・システムは、フィードバックによりもたらされた情報や知識の循環性を通じて、戦略やオペレーションの修正や強化を可能とするため、一度獲得した競争優位が、一層長期的に持続することを手助けする重要な機能を果たしていると考えられるのである。

それでは、持続的な競争優位の実現を可能とする有効なマネジメント・システムとは何かについて、マネジメント・システムの設計における要件を中心に整理しておきたい。

1つ目は、マネジメント・システムのオープン性である。外部の刺激に対して素早く反応し、それを社内の処理プロセスを通じて、有効なアウトプットとして変換できる能力が必要である。

2つ目は、内部の処理プロセスが有効で円滑に働くためには、部門間の相互作用、横断的なコミュニケーション・システムが恒常化され、実質的に機能していなければならない。

3つ目は、組織デザインにおいて、外部からの刺激に対して、その情報がラインおよび横断的なコミュニケーション・システムの中に、歪曲されることなく伝達され、議題化できるように組織がデザインされなければならない。

4つ目は、実行の結果であるアウトプットに対して、実際の目標とのギャップがバイアスなしに社内にフィードバックされ、さらにそれを再処理できる内部処理のプロセスが整備されていないなければならない。

5つ目は、これらのプロセスを通じて、戦略策定部門までを動かせる柔軟な組織構造や、意思決定の仕組みができていることなどである。

4 戦略次元の創造における循環的マネジメント・システムのフロー

以上の議論に基づき、戦略次元の創造における循環的マネジメント・システムのフローについて考察してみる。

第1に、達成すべき戦略目標が明確にされると、企業はその戦略目標に基づき、どの次元でいかに、何を持って戦うかといった戦略次元を決定することになる。

第2は、必要リソースの明確化である。企業の戦略策定は必ず資源の配分をいかに行うかの選択の問題でもある。したがって、策定された戦略に基づき、自社固有のリソース、今後の戦略展開において必ず創造すべきリソース、そして外部から調達すべきリソースを明確にすることが必要である。特に、企業は戦略展開において自社が現在所有していないが、戦略展開に必要なリソースを明確にし、その創造に向けて企業努力を集中することが非常に重要である。

第3は、実行、つまりオペレーション・プロセスである。このプロセスにおいては、事業システムの設計の問題であり、業務活動の最適な配置の問題でもある。事業システム設計や業務活動の最適な配置の問題に関しては、加護野氏およびポーターの研究は非常に有効であり、自社の選択した戦略次元に合わせて事業システムや業務活動を最適に配置することが求められる。ただ、ここで重要なことは、業務活動間の結びつきが重要であり、戦略と業務活動の整合性と適合が、競争優位をもたらすかどうかを決める重要な要素となる³⁴。

しかし、機械的に戦略に整合性を持つ業務活動や配分だけでは、その競争優位が持続するとは限らない。新規参入や同じ戦略を持って参入してくる競合相手に対して、現在の戦略次元での優位性を持続していくためには、新しい戦略次元の創造のための仕組みが必要であるからである。

そして、実行のプロセスは、学習の場という重要な機能を持っている。この知識創造の場としての役割は、単に既存のリソースをさらに発展・成長させ、新しいリソースを蓄積していく場としての意味だけではなく、新しい戦略次元を創造しうるシーズやニーズの源となり、戦略形成にフィードバックできる相互作用の力となるのである。

第4は、フィードバック・プロセスは、戦略やオペレーションの修正・変更を可能とし、このフィードバック・プロセスの蓄積は新しい戦略次元を創造しうる原動力となる。フィードバック・プロセスを通じて、企業は現在の戦略と実際のアウトプットとのギャップ、戦略とオペレーションとのギャップを発見することができる。優れた戦略も、競合相手の動きや予測不可能な事態により思わぬ結果となる場合がある。不確実性の時代だからこそ、戦略的経営が主張されているが、政策決定とい

³⁴ M.E. Porter著・竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社、1999年。

うのは、いくら緻密な科学的プロセスを取り入れても、予測の通りには動かないという問題がある。これを素早く察知し、戦略の異常や強化を伝える重要な役割を果たすのが、フィードバック・プロセスである。

また、企業は、このフィードバック・プロセスを通じて、企業の様々な部分に存在するアイデア、技術、情報、ノウハウなどを組織的に融合することができ³⁵、それが、新しい戦略次元を次々と構築し、競争優位を長期的に持続する重要な機能としても働く。したがって、戦略に規定されながらも柔軟性を持ったオペレーション、そしてオペレーションでの問題や情報などを戦略にフィードバックし、戦略の修正を実行しうるマネジメント・システムの循環性の中で、企業は競争優位を獲得し、かつ長期的に実現することができると言える。

Ⅲ 戦略次元の創造力が高収益もたらすW社のケース³⁶

1 W社の概要

東大阪にあるW社は、「とめる・つなぐ・つける」ことを事業の基本ドメインとして、建築用・工業用ファスナーおよび関連金物や工具を中心に事業展開している中堅商社である。主な事業内容は、ネジ、釘、特殊釘、アンカー、接合金具、接着剤などの建築用ファスナーおよび工業用ファスナーの開発・販売、そして、建築作業用機械および関連工具、DIY商品の販売、店舗リニューアルの企画・販売、POSシステムの導入指導などであり、合計約6,000にも及ぶアイテムを扱っている。特に、当社の特徴は商社ながらも、製造された製品を再販売するという事業構造よりも、現場のニーズに合致する製品を自ら開発・提案する開発型商社としての性格をも持ち、現在、取扱品目の約75%が自社開発製品となっている。

そもそも当社は1940年に大阪に釘、ネジなどを販売する個人企業として創業し、1953年には資本金50万円で法人化した。その後、建築作業用機械および機械工具、そしてDIY商品の販売などにも事業領域を拡大し、2005年末現在は、従業員数約150名、年商100億円強となり、当該分野では中堅クラスの商社として成長している。そして、関連会社としては、ネイルを生産する子会社と、ドイツに現地販売法人がある。

³⁵ 詳細は、慶応戦略経営研究グループ、前掲書を参照されたい。

³⁶ W社の事例の内容は当社の『会社案内』、そして機工部Nマネージャーとのインタビューおよび質問応答形式の書面でのやり取りを通じてまとめた内容である。

W社の仕入の現状を概略すると、仕入先は、日本および海外メーカーを含め、約650社にも及んでいるが、現在当社の主力製品であり、大きな収益を生み出している建築用ファスナー関連（例えばコンクリート用の釘、石膏ボード用の釘、中空とめ、連結ピンなど）は、W社で企画開発した独自の製品が非常に多い。これは、W社がメーカーと最終消費者との空間的・時間的隔たりを結ぶという卸売機能だけに止まらず、顧客のニーズを新製品開発に組み込むことにより高付加価値を実現するという、戦略に起因するものである。

例えば、最近新しい戦略製品として力を入れている釘打ち機は、先発の国内メーカーと対抗するために、台湾、韓国の優秀なメーカーから共同開発の形で開発輸入している。また、製品としての価値を十分に持っているにもかかわらず、販売チャネルの選定に問題があり、売れ行きがよくない製品に関しては、製品の特性に合致した販売チャネルに提案したり、また建築現場でのニーズを的確につかみ、ユーザーのニーズに即した新製品を創造するなど、常にメーカーと顧客との情報的隔たりをマッチングする開発商社に事業の重点を置いており、これが高収益の源となっている。

そして、卸売業者という事業特性から物流の効率化を図るために、2001年に完全自動化の流通センターを完成し、リパック新物流システムを導入して大幅な物流の効率化を成し遂げている。新流通センターの完成により、物流業務がオンラインで完全自動化され、売上による材料および副材料の在庫情報を迅速に把握し、リードタイムの短縮、在庫管理の効率化、そして物流管理の大幅なコスト削減を可能としている。

リパックシステムとは、ホームセンターにおける袋入りの製品など、製品の再加工や組み込みのアッセンブリーを指す。例えば、非常に簡単な単一商品の出荷においても、袋入れの加工には、材料1（当該製品）、副資材6（外箱、中箱、小箱、袋、台詞、ケース表示シール）の7点が必要であり、W社のように約6,000の取扱アイテムの中で、毎日200～300種類の加工が必要な場合、これらの材料および副材料が、販売実績により何時、どれだけの量が必要か、瞬時に計算されなければならない。

これを上手く運営することは並大抵のことではないので、それぞれに発注点と発注量を設定し、入荷までのリードタイムを加味し、品切れが起らないように自動計算させて、材料および副材料の発注を自動的に行うことにより、物流の省力化と効率化を可能としている。このような革新的な在庫管理システムにより、W社は当日

夕方5時までの受注は即日出荷することが可能であり、また入荷から出庫までをコンピューター・システムで行い、出荷ミスをほぼゼロにしている。

営業範囲は日本全国をカバーしているが、本社以外の拠点は東京支社があり、他は本社から地域別営業担当者が定期および不定期的に担当地域に出向く形をとっている。特にW社において一番特徴的な点は、図表5で分かるように、1990年代半ば以降、はっきりとした減収増益の傾向を見せており、多くの建築関連材料の卸売企業が赤字や低収益にあえいでいる状況の中で、ファスナーおよび工具関連事業分野で非常に健全な経営実績を実現しているという点である³⁷。W社は2000年度以降、売上高は120億円から100億円代に減少しているものの、本業の儲けを示す営業利益はむしろ5-7億円代に増加し、長引く景気沈滞の中で、ファスナー関連の商社としては、極めて異例的にかつ非常に高い収益性を見せている。以下では、果たして何が当社の強みで、このような高収益を生み出している背景には何があるのかについて、当社の戦略や製品開発プロセスを中心に考察してみたい。

図表5 W社の過去10年間の売上および営業利益の推移³⁸

年度	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)
1996年度	150	4.3	2.9%
1997年度	158	5.3	3.4%
1998年度	146	3.7	2.5%
1999年度	120	2.9	2.4%
2000年度	127	5.6	4.4%
2001年度	127	7.0	5.5%
2002年度	105	6.1	5.8%
2003年度	105	5.4	5.1%
2004年度	100	5.0	5.0%
2005年度	108	8.0	7.4%

³⁷ 1つの参考指標として、高知県の信用保証協会の独自調査によれば、2004年度の調査において、建築材料等卸売業における平均営業利益率が-0.4%で、健全企業の場合も営業利益率が3.3%に過ぎない。この点からも当社の高収益率を伺いしることが分かる。詳細は、<http://www.kochi-cgc.or.jp/keieisihyou/> (2005年2月末時点) を参照されたい。

³⁸ 1999年以前は経常利益である。W社の『会社案内』および内部資料により作成。

2 W社の戦略

W社は創業以来、「社会貢献」「報恩」「質素」の経営理念の元、社会に貢献する企業を目指してきている。そして、徹底した現場主義と顧客主義の元で、「ユーザーの声をカタチに変える」、ということの基本事業戦略としている。「ユーザーの声をカタチに変える」という思想は、顧客のニーズや情報を的確につかむことから開発をスタートすること、技術革新や業界の進化、そして、新建築材・新工法に対する情報をいち早くとらえ、次世代を担うファスニング製品の開発・提案を追求する経営行動として実践されている。特に徹底した現場主義は、営業部門の1人ひとりが開発担当者として建築の現場に入り込み、お客様の要望を細かく分析し、ニーズにマッチした製品を提供することを通して、建築現場から信頼される企業を目指す原動力となっている。

競合他社に対しては、ターゲットを絞った開発商品を武器に、品質重視の展開を行うこと、そして受注から発送までのデリバリーの充実による顧客満足度を向上することに競争の焦点を合わせている。このようなW社の基本戦略および競争の考え方は、先ほど指摘したように自社製品率75%と、工業所有権出現数700件以上という形で具現化されている。

W社の価格政策を見ると、基本的には良質の製品を合理的な価格で提供することをささげ、開発の段階から品質と価格の目標を設定し、それに合わせた製品開発を行っている。また、販売価格は統制されており、価格競争は基本的に行わない。そして販売チャンネルにおいては脱問屋を目指し、現場のニーズにスピーディに対応することにより、製品の絞込みを行い、より利益率の高い製品ラインの構築を常に模索している。

W社の販売政策は、決して価格競争や利益率を無視した低価販売は行っていないが、いわゆる標準品の価格政策と自社独自の製品の価格政策は明確に異なるユニークな価格政策をとっている。例えば、当社の企画開発製品で、特許を取得している特殊釘などの差別的な製品に関しては、高価格政策をとっており、いわゆる標準品に関しては海外からのOEM生産などを通じて、競合相手に比べ、徹底した低価格政策をとっている。これは、ポーターが一番警戒している差別化とコストリーダーシップを同時に追求する中途半端な戦略ポジションを真正面から否定するものであり、またバーニーが指摘している中途半端な戦略ポジションが成立できる条件とも合致していない。にもかかわらず、W社は中堅でありながらも好業績を上げている³⁹。

3 W社の製品開発プロセス

W社の製品開発プロセスを見ると（図表6参照）、上記の現場主義に的確に合致していることが分かる。まず、当社の営業部門の担当者（いわゆるルートマンと呼ばれる）が、得意先を回りながら、現在の製品の満足度、不満、そして改良点、新製品のシーズやニーズなどに関する情報を常に収集する。そして、それを開発部および担当事業部に伝達し、製品化の可能性を検討する。そこで第1次的に開発続行の判定がくだされれば、新製品に関する企画案をまとめ、得意先に新製品の基本構想を提案し、得意先の反応を打診しながら、開発製品の市場性および機能、仕様などに関するイメージを具体的に落とししていく。

新製品の基本構想に関して得意先の反応がよければ、次のステップに移行し、営業部門、当製品の担当部署、そして開発部が共同で基本仕様・性能およびターゲット・プライスなどに関するコンセンサスを経て、正式に開発に着手する。そして、開発中にも基本仕様・性能およびターゲット・プライスなどに関して、営業部門からの意見を継続的に反映しながら、新製品のプロトタイプ（prototype）を作る。一旦試作品が出来上がると、さらに営業部門の担当者が得意先に新製品を正式に提案し、そこで生き残った開発案件のみ、最終的に製品化され、国内および海外のメーカーに発注するというプロセスを踏んでいる。

こうした現場のニーズを重視した製品開発プロセスの一例として、後発として参入した釘打ち機を見てみよう。先ほど述べたように、後発の標準品に関して、当社は徹底的に低価格政策をとり、市場シェアの拡大を第1の狙いとしている。このような販売・価格政策もあり、当社は釘打ち機および関連付属製品は、開発段階から徹底したターゲット・プライスの下で、海外メーカーから開発輸入を推進している。次に、製品化のコンセプトの確定である。釘打ち機は、その用途、使う場所、対象材質などによって、仕様の異なる多様な製品ラインがあり、W社はそれぞれの顧客のニーズを詳細に分析して、新製品の開発や製品改良に活用している。例えば、用途によってはパワーよりも長時間使うことによる軽量化が求められるという傾向があれば、使う材質などを十分に考慮して、軽量化を製品開発の第一の重点として位置付けている。

とはいえ、W社の製品開発プロセスは既存の企業では、全く見られないほどユニークなものとも言えない。また、W社と同じ開発手法をとっている多くの企業がある

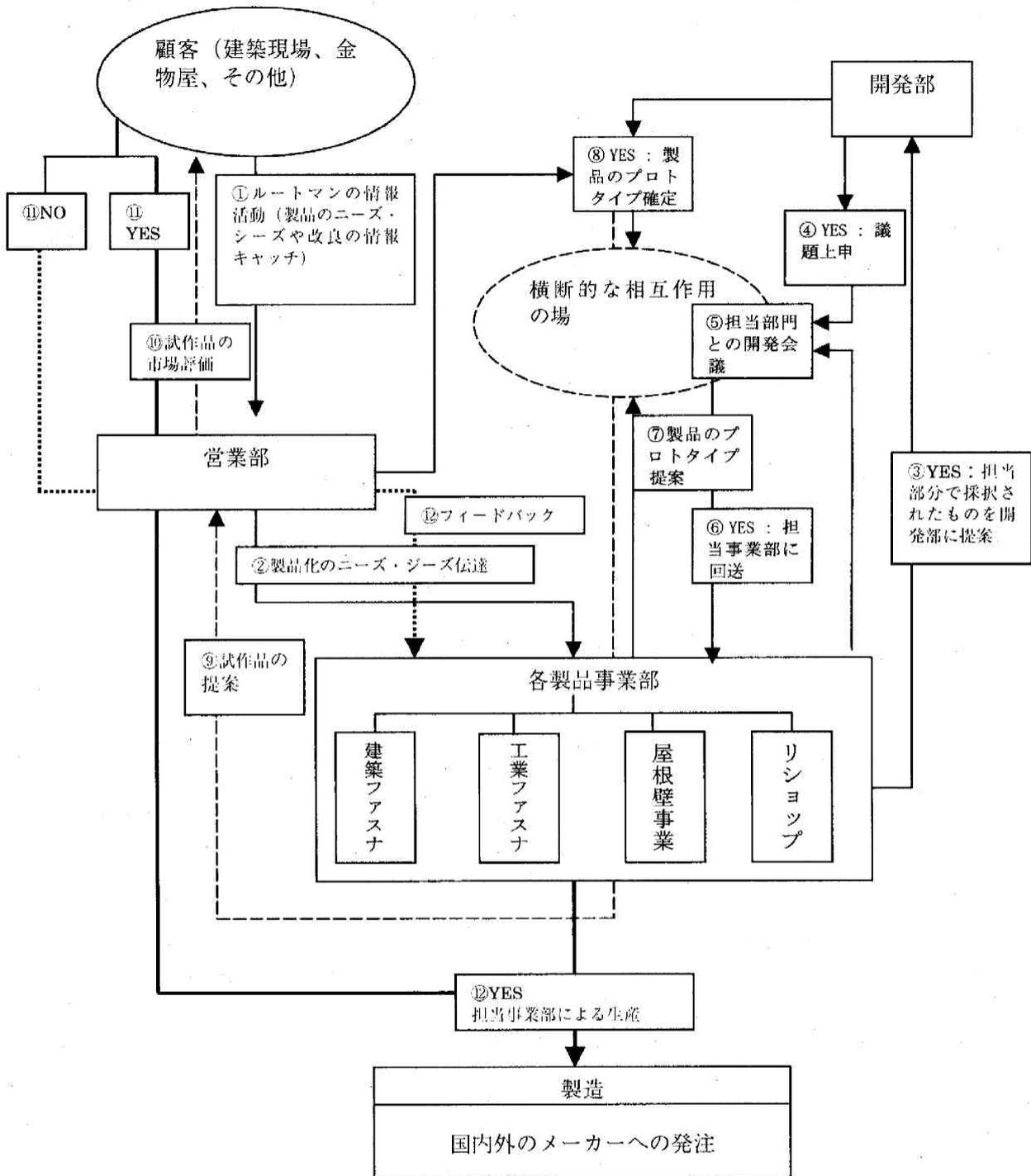
³⁹ M. E. Porter (1980), op.cit., J.B. Barney (2002), op.cit., 岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—(中)』ダイヤモンド社、2003年。

と考えられる。ただ、あえてW社の開発プロセスにおいてマネジメントの特徴というならば、営業マンの実績評価において、製品の販売実績もさることながら、開発案件の提案により多くの比重を置いていることと言える。このような仕組みを通じて、社内の製品開発を促進する。そして、顧客が求めている正確なニーズを発見し、安く提供するといったこのシンプルな戦略が、当社の製品に対する顧客の信頼性を高め、高収益を生み出しているのである。

商社であるW社の製品開発におけるもう1つの特徴は、仕入販売製品に関して、個々の製品特性やユーザーの特性を十分に考慮した販売チャネルを選定し提案しているという点である。このことはW社が直接製品開発にかかわることのない仕入販売製品に対しても、市場性はあるものの、メーカーが販売先の選定を間違っ、売れ行きが思わしくないものを見つけ、製品特性にあった販売チャネルに提案していくというパターンである。

例えば、壁と壁の間が空いていて、一般の釘やネジを差し込んでも、空回りをするので、一旦差し込んでから空回りしないように固定する「中空留め用のアンカー」がある。この製品は、一般のユーザーを主要ターゲットするホームセンターなどに置いても、一般のユーザーの場合、必要な手工具の不備や取扱の難しさから、本来の製品価値を発揮できず、あまり売れ行きがよくない。しかし、手工具を揃えており、使い方にも慣れている職人や専門技術者向けに販売すれば、彼らは「中空留め用のアンカー」本来の機能を熟知しているので、ホームセンターとは全く違った売れ行きとなる。このように最適販売先を選定し、提案しようとするところにもW社の独自性が伺える。

図表6 W社の製品開発フロー



4 販売および販売後管理

基本的にはルートマンと呼ばれている営業部門の担当者が得意先を回り、顧客管理を行っている。そして、品質クレームに対しては、営業部門だけではなく、当製品の担当者（一般的にプロダクト・マネージャーと呼ばれるもの）が迅速に現場に出向き、その内容や原因を精査し、報告、改善を行う。こうしたクレームは、日報

とは別にクレーム報告書として報告され、最終的な対策が打たれるまで社長の管理下に置かれている。また顧客からのクレームに関しては、単にクレームとして処理するのではなく、製品自体の問題発見と改良のシーズとしても活用することを常に心かけている。

5 W社の企業行動と戦略次元の創造力への示唆

W社は、バブル期以降、多くの企業が構造的不況で低迷している中、建築用ファスナーという競争の激しい事業分野で、収益重視の経営姿勢を明確に打ち出し、減収増益という優れた業績を出している。無論、企業成長の論理からすれば、増収増益が望ましいことはいうまでもないが、明確な戦略の元で製品の絞込みを行っている真っ最中であるということを考えれば、W社は非常に高い競争力を持っていると言えるのである。

ところが、上記の考察で見たように、W社の戦略や製品開発プロセス、そしてバリューチェーンを見る限り、群を抜いているほどユニークなアイデアや戦略的発想があるとか、あるいは競合他社に比べ、高い技術力があるとは言えない。また、競合他社が模倣のできないW社だけのポジションを構築しているとも言えない。いわゆる日本の企業によくありうる製品開発プロセスや現場重視という姿勢に貫いていながらも、W社は、当該業界で高収益を達成しているのである。以下、本稿のフレームワークである戦略次元の創造と関連付けて、W社の高収益の背景を考察してみよう。

1) 戦略次元の明確化と創造

第1に、戦略次元の明確化である。取扱製品のほとんどを建築用ファスナー市場に絞っている当社は、それぞれの製品ラインにおいて、どこで何を持って競争するかというポイントを明確にし、それに合致している製品選定、新製品開発、価格政策、そして販売チャネルを選定している。

先ほど取り上げたように、W社の原点である特殊釘などに対しては市場でのブランド認知度、蓄積された技術、ノウハウや開発経験などを利用して、機能および性能において高付加価値の製品開発に競合の焦点を絞っており、品質と機能重視の高価格製品分野に特化している。また、徹底した現場の情報とリサーチを通じて、些細なニーズも捨てずに製品開発や改良に組み込み、その改良を類似製品との競合において、訴求ポイントとして最優先して販売するという、いわゆる新たな競争次元

を次々と作り上げていく戦略をとっているのである。

また、自社オリジナルの製品開発においても、例えば、後発の釘打ち機および関連消耗品など、いわゆる標準品分野では、競合分析により徹底した低価格販売を行っている。しかも、低価格販売とはいえ、単に安価なものを提供するという競合姿勢ではなく、製品本来の基本機能と使いやすさに充実した製品作りに徹底している。つまり、コスト増をもたらす付加機能はなるべく省き、多くの顧客が求めているいくつかの付加機能のみに焦点を絞るなど、常に戦う次元を明確にして製品投入を行うようにしているのである。

このことは冒頭で考察したように、競争の焦点（W社の例で言えば、市場性が確認された新しい顧客ニーズ）を明確にし、それを実際の製品間競争に持ち込む時には、W社が有利に競争できる状況を作り上げている（W社の例で言えば、新規開発製品に組み込まれた顧客ニーズを第一の訴求ポイントとして活用）こととして理解される。このようにW社の競争戦略を支える基本的なセオリーは、現在の競争次元、自社のリソース・スペクトル、そして顧客ニーズやシーズを照らし合わせ、自社にとって有利に戦える競争の焦点を新たに作り上げ、そこにオペレーション努力を集中することを通じて、戦略次元を次々と創造していくことに他ならないと言える。

2) オペレーションによる戦略次元の具現化

W社の製品開発プロセスで見たように、W社は製品開発のアイデアをほとんど現場から得ている。当社の新規製品開発に関する情報収集の方法としては、概ね以下の3つの方法で整理される。1つ目は、自社の営業マンが得意先を訪問する時には、必ず最終ユーザーの最近の動向や要望などを質問し、そこから新しいニーズを抽出する。2つ目は、顧客からのクレームを、単なるクレームとして処理するのではなく、製品改良、品質改善のソースと活用しながらも、一方ではそこから新しい顧客ニーズや製品開発のシーズを意図的に発見する。3つ目は、国内外の展示会や納品先などから新規製品のシーズを拾い上げ、それを営業マンが得意先を回り、市場性を確認するという方法である。

ところが、W社が行っている上記の方法は、他の大手のメーカーや商社も同じことを行っているという。にもかかわらず、なぜW社は中堅の商社でありながらも工業所有権700件以上も出願しているほど、非常に多くの開発件数を持ち、かつ高収益を生み出しているのか。このことは言い換えれば、何をやるかという方針の問題

ではなく、実践でのやり方の問題であると言える。この点に関して、W社のマネージャーは、次のように答えている。

第1に、小売店に十分に利益をバックするような販売政策、価格政策をとっているという。例えば、大手のメーカーの場合、販売量を増やすために、委託販売のように小売店にリスクが少なく、かつ広告販促をメーカー自身が直接やっているという考え方から、低いマージンを設定するケースが多いが、W社は販売小売店に十分なマージンを保証し、より緊密な関係を保つようにしている。

第2に、第一線で各種情報を収集する営業マンの姿勢とニーズやシーズを吸い上げる社内のマネジメントの仕組みである。先ほど説明したように、W社は、営業マンに対して現場のニーズやシーズに対する報告が義務付けられており、営業マンの業績評価においても、販売実績もさることながら、現場のニーズやシーズに対する報告がより重要な項目として評価されている。したがって、営業マンは、より積極的に、かつ意図的にニーズやシーズの収集に取り掛かるわけであり、形式的に「何かありますか」という質問とは、その結果が全く異なるものになるのである。

第3に、得意先から同じ情報を得たとしても、それを迅速に社内にフィードバックし、得意先に提案を行うマネジメント・プロセスである。このことについては、上記の図表6で取り上げたように、開発プロセスにおいてその重点を現場に置いており、絶えず現場との相互作用を持ちながら、製品コンセプトの確定、修正、変更を行うという考え方に立っているため、現場からの情報に対する活用の姿勢は、群を抜いているほど高いと言える。

こうしたW社の企業行動から、「ユーザーの声をカタチに変える」という戦略に、オペレーション（開発の中心を顧客に置く）が密接に相互作用していると言える。このことは、言い換えれば、戦略とオペレーションの相互作用を通じて、組織的に学習効果を促進しながら、競争企業よりも先に新しい戦略次元の創造が可能となるため、W社が有利に競争を展開し、競争優位を獲得する原動力となっていると言えるのである。

3) 循環的なマネジメント・システムと持続的な競争力の実現

RBV論者は、持続的競争優位の条件を、経済的な価値があり、希少でかつ模倣の難しい経営資源を組織的に活用する企業能力に求めている。ところが、今まで見てきたように、W社の基本事業は商社であり、非常に差別的な開発技術力や圧倒的なチャネル支配力を維持しているわけではない。にもかかわらず、非常に高い自社開

発製品比率や長期にわたって高収益を実現しているのは、前述したように、個々の製品において、自社にとって有利に競争展開ができる戦略次元を次々と創造していること、そして、日々の業務において戦略次元の創造プロセスが円滑に機能する、オープンで循環的なマネジメント・システムが確立されていることにあると考えることができる。

再び、W社の製品開発プロセスを見てみよう。W社は、現場（市場）と自社提供製品とのギャップを素早くキャッチし、新製品開発プロセスをスムーズに展開する担当部署間のコミュニケーションや情報のフィードバックが円滑に行われるシステムが非常にバランスよく働いている。だからこそ、競合相手も同じ市場ニーズを探索してもW社は非常に高い確率で、そのニーズを拾い上げ、的確に製品化に結び付けているのである。ちなみに、ここでいうギャップとは、自社の提供製品に対して現場（市場）での反応が何らかの形で新しいニーズやシーズを求めている場合、市場のニーズを的確に満たしていないという意味合いにおいてギャップという表現を使っている。

無論、すべての開発案件が成功するわけではなく、成功するものもあれば失敗に終わる案件もかなりの比重を占めているという。しかし、重要なのは、その失敗を次のステップにつなぎ、新しい開発案件の取り組みに活用されているという点である。

W社にとって、強みのあるリソースを取り上げてみると、特殊釘の開発に関する蓄積されたノウハウ、特許、そして60年以上の社歴を持っているので、全国的な販売チャネルと言える。無論、RBV論者は、このような特殊釘の開発力がW社の強みであり、それが高収益の源泉であると言うだろうが、それは事後的な結果論にすぎない。

まず、当社の特殊釘の開発力というのは、ストックではなく、フローから生まれているという点に注目しなければならない。つまり、特許や高付加価値製品として販売されている一部の製品は、W社固有のリソースとしてストックされているが、新規製品の開発力や改良などは、現場（市場）と本社、本社内の機能部門間に円滑なフィードバックという情報の流れの中で、市場性の高い新製品を次々と開発しているのである。つまり、情報の流れの中で、W社が有利に訴求できる競争の焦点を見つけ、それを製品に具現化するマネジメント・システムが円滑に機能していることが製品開発の原動力となっている。これこそ、W社が技術的に標準化しつつあるファスニング市場で、高収益体質を維持してきた源泉であると言えるのである。

そして、W社の事業構造や高収益の源泉を、ポジショニングのアプローチから分析してみれば、明確に差別化された戦略ポジションや、他社と全く違うユニークな業務活動を行っているとも言い難い。しかし、W社は標準化され、価格競争が起りやすい建築ファスナー市場で、卸売業としては高い収益を享受している。このことは、W社が市場での確な位置を確保しているから可能なわけではない。むしろ、小さな顧客ニーズも見逃すことなく、オペレーションの相互作用の蓄積を通じて、競争の焦点（顧客ニーズ）を新規開発製品に新しく組み込み、W社が有利に戦える舞台（戦略次元）を次々と創造していくことにより実現されている。そして、こうした戦略次元の創造を円滑に行えるマネジメント・システムが構築されているからこそ、市場競争を有利に運び、長期にわたり、高収益を達成していると言えるのである。

おわりに

企業の競争優位の源泉として「戦略次元の創造力」とは何か、そして、持続的競争優位を実現するための条件として、「線形反応モデル」とそれを支える「オープンで循環的マネジメント・システム」の意義について考察してきた。また、建築および工業用ファスナーの開発販売を行っているW社のケースを取り上げ、高収益力の源泉として、製品開発を中心とする戦略次元の創造力という観点で考察してきた。企業間の競争が激しく、不確実性の多い今日の企業間の競争において、企業が競争優位を獲得するという事は、短期的には自社が有利に競争を展開できる戦略次元を創造することが必要であり、それは、外部制約要因と自社の内部条件から有利に競争を展開できる舞台を意図的に作り上げることでもある。また、一時点での競争優位は、それが自社のリソース、あるいは市場ポジションからもたらされるにしろ、長期的に持続することが難しいと考えられる。したがって、競争優位をより長期的に持続するためには、自社の現状と外部条件とのギャップを迅速にキャッチし、そのギャップを修正する方向へ、戦略次元を次々と創造し、全体的には短期的な優位性をつなげていく経営行動が有効であると言える。

このように市場での短期的適合を継続的に行い、長期的な不均衡を解消するためには、自社と外部条件とのギャップを迅速にフィードバックし、新たな適合につなげられるマネジメント・システムの構築が重要な課題となる。そして、マネジメント・システムの有効性を評価する基準としては、外部要因の刺激と変化をキャッチ

できるオープン性を持っているかどうか、外部の刺激や変化を社内にフィードバックし、新しい反応を送り出すフィードバック・システムが円滑に機能しているかどうか、そして、これらの流れを循環的に持続する体制が整えているかどうか、を上げることができる。

本稿は戦略次元の創造力とマネジメント・システムに焦点を合わせて、企業の競争優位と競争優位の持続性の源泉を探ってきた。今後は、有機組織論、システム論など関連学問分野の理論的フレームワークをも援用しつつ、関連する企業の事例研究をより充実化し、本稿の仮説を一層精緻化していきたい。