

競争戦略論に関する研究

- 製品・ライフサイクルの各段階における戦略的方向性の考察 -

巖 莉 蘭

要 旨

目前、戦略論上形成了重视外部环境的波特理论和重视内部资源的资源基础理论的相互对立的局面。但是进入 90 年代以后，围绕企业的竞争环境及需要环境产生了巨大的变化。面对这些环境变化，以安定的环境为前提展开的此两种相互对立的战略论未能答出适当的答案。因此，出现了关于在急速变化的竞争环境下如何持续竞争优势或者创造新的竞争优势的“动态化战略论”。但是，目前的“动态化战略论”未能看出“产品生命周期”中的各阶段上的移动能更好的说明环境变化的法则。本论文以指点“产品生命周期”的各阶段上的战略方向为最终研究目的。

キーワード.....競争戦略 ポジショニング・アプローチ 資源ベース・アプローチ
ダイナミック戦略論 製品・ライフサイクル

1. はじめに

現在、戦略論においては2つの支配的な考え方が存在する。1つは、Michel E. Porter¹⁾が示した戦略論であり、ポジショニング理論とも呼ばれる。もう1つは Jay B. Barney²⁾を代表とするリソース・ベースト・ビュー (Resource-Based View: 以下 RBV) である。2つの理論では、競争優位の源泉は何かという問いに「外」と「内」という対立する答えを出している。しかし、G. Sloner, J. Podolny and A. Shepard³⁾、根来龍之⁴⁾らは、この2つの戦略論は自己完結性に欠けていると批判し、戦略論を考える上で、「外」と「内」の両方の分析が必要であると主張した。議論はこれだけにとどまらず、ダイナミックな視点を取り込む方向へと発展した。90年代に入って競争の高速化、シェアや利益水準の変動が激しい環境変化が起こり始めたことが当該議論の展開された背景である。その代表として、D'Aveni⁵⁾、Eisenhardt, K. M. and D. N. Sull⁶⁾、Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen⁷⁾が挙げられる。彼らは、これまでの戦略論は比較的安定した競争環境を前提にし、「如何に長期にわたって持続的な競争優位を構築するか」が企業の目指すべき戦略として議論されてきたため、ダイナミックに変化する環境には向いていないと主張する。

本論では、80年代に入ってから様々な立場で展開されてきた戦略論に関する理論を整理するとともに、各戦略論の限界について考察する。さらに、これらの理論に関する考察を踏まえ、

従来の戦略論に「製品・ライフサイクル」という時系列の視点を取り込む。具体的に、「製品・ライフサイクル」の各段階における環境タイプは異なるという認識に基づき、各段階における戦略的方向性を提示する。本論は、近年その重要性が極めて高くなる一方で、未だに発展途上にあるダイナミック戦略論を高く評価するとともに、従来の2つの戦略論とは補充関係にあることを主張する。

2. 競争戦略論の二つのアプローチ

2.1 競争優位の源泉に関する二つの視点

George S. Day⁸⁾は、競争優位に関する研究を「企業を取り巻く環境要因によって競争優位が決定されるとするアプローチ」と「競争優位の源泉を企業それぞれのもつ資源においているアプローチ」の2つに分け、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの基本的対立は、企業の競争優位の源泉についての考え方の違いにあると主張する。前者は、企業が置かれている魅力的な外部環境が競争優位の源泉であると考え、後者は企業内部の優れた資源が競争優位をもたらしていると考え、言い換えれば、企業外部に注目するポジショニング・アプローチは、「業績のよい企業は他社よりも魅力的な市場の発見とその市場へのいち早い参加など良い環境に自社を位置づけているからだ」と考え、企業内部に注目する資源ベース・アプローチは、「業績のよい企業は他社より優れた資源を持ち、かつその資源は模倣困難で稀少価値のあるものであるからだ」と考える⁹⁾。

2.2 Porter の競争戦略論における競争優位性

ポジショニング・アプローチの代表として、Porter の競争戦略論をとりあげて、彼がどのように「競争優位の源泉」を説明するのか整理してみよう。まず、Porter は、「一つの業界における競争の状況は、五つの基本的な要因によって決定される」¹⁰⁾と主張する。「五つの要因」とは「業界既存の競合企業どうしのポジション争い」、「顧客の交渉力」、「供給業者の交渉力」、「新規参入の脅威」、「代替製品・サービスの脅威」である。Porter は、「これらの要因の強さが合わさって、その業界の最終的な収益力を決定するが、競争要因の総体としての強さがどうであれ、そうした要因から身を守るのに最適なポジション、あるいは逆に自社に有利になるように競争要因を左右できるようなポジションを業界内部に見出すことが良い業績につながる」¹¹⁾と考える。そうしたポジションを獲得する方法が、差別化、コストリーダーシップ、集中化ということになる。また、Porter は、「独自のポジションを選ぶだけでは、維持可能な優位を確保するには不十分である」とし、「ポジショニングの選択により決定される企業の個々の活動を可能な限

り強固に結びつける鎖を作り上げることが競争優位とその維持可能性を決定する」¹²⁾と指摘する。

以上から、Porter の場合、説明に登場する基本概念は、業界構造及び業界構造から決定される自社行動であることが分かる。つまり、分析の出発点は、「業界」の構造分析であり、企業の「外部」に存在する。この意味で、Porter 理論は、企業外部の要因を「競争優位の源泉」の主要因とする「ポジションニング・アプローチ」であることが確認できる。

2.3 Barney の資源ベース戦略論における競争優位性

次に、資源ベース・アプローチの代表として、Barney の戦略論をとりあげて、彼がどのように「競争優位の源泉」を説明するのか整理してみよう。Barney は、競争優位性に結びつく経営資源の特徴として以下の四つの特性¹³⁾を提示する。

- (1)経済価値 (value)
- (2)稀少性 (rarity)
- (3)模倣困難性 (inimitability)
- (4)代替の困難さ (not substitutable)

これらの特性のうち、「経済価値」という特性は、「その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか」¹⁴⁾という価値であるとしている。また、彼は、企業の経営資源が持つ経済価値を理解することは重要な第1ステップではあるが、競合企業がすべて価値のある経営資源を保有していれば、もはやどの企業にとっても競争優位の源泉になるとは考えられないと指摘し、そのために「稀少性」という特性も必要である¹⁵⁾と主張する。さらに、彼は、価値があり、かつ希少な経営資源は競争優位の源泉となり得るが、競争優位を持続するためには「模倣困難性」の特性も加えなければならない¹⁶⁾という。さらに、経営資源が競争優位性を生み出すためには、その資源が他の資源で代替困難である必要がある。この条件がなければ、希少で模倣困難である経営資源であっても、ほかの資源によって代替され、同等の戦略を実現することが可能になれば、結果として競争優位性が損なわれることになる。

以上から、Barney の場合、説明に登場する基本概念は「企業内部の経営資源」であることがわかる。つまり、分析の出発点を企業の「内部」に置き、競争優位性の源泉となる資源の特性を明らかにした。この意味で、Barney の戦略論は、企業内部の要因を「競争優位の源泉」の主要因とする「資源ベース・アプローチ」であることが確認できる。

2.4 「外」と「内」の融合

以上、競争戦略の先行研究の大きな流れであるポジショニング・アプローチとリソース・ベース・レビュー（RBV）の代表とされる Porter と Barney の競争戦略論について先行論文を参考にし、紹介してきた。

環境重視のポーター理論と資源重視のバーニー理論が、それぞれ競争優位の源泉を「外」と「内」に向いており、かつ Porter と Barney が相互に批判的ではあるが、戦略策定のためにはどんな場合でも、企業外部の要因と企業内部の要因の両方の分析が必要であるとの主張もある。

まず、Saloner, Shepard and Podolny は、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチに対応させて、競争優位には、(1)ポジショニングを基盤とする優位(2)組織能力を基盤とする優位の2つのタイプがあり、「2つの優位性、いずれも内外両方の要素に起因する」¹⁷⁾と主張する。「優れた組織能力はたしかに企業の内的コンテキストから生じるが、真空状態ではなく、外的コンテキストの中でとらえなくてはならない。」¹⁸⁾、「企業がその地位を維持し続けるには、提供するサービスの質を向上させるか、価格を積極的に下げるかなど、内部資産を駆使して他社との競争に勝たねばならない」¹⁹⁾のである。

根来は、Salonerらの主張は、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの両方が必要だとする折衷的アプローチである²⁰⁾と指摘し、さらに、Salonerらによる組織能力とポジションの相互作用は相互作用的に決定されるという主張は正しいが、この分析の出発点がどこにあるかという問題点²¹⁾を明示する。さらに、彼は、「外的コンテキストの分析は、何らかの範囲の制約がなければ無限に拡張されてしまう」²²⁾、「内的コンテキストは、細分化や組み合わせの程度に関する何らかの制約がなければ、資産と組織のリストアップを細かく行なうことができない」²³⁾とSalonerらと同じ意見を示す。また、彼は、このような「外」も「内」という理論は、「ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチのどちらから分析を始めるのかを教えない」²⁴⁾、「この二つのアプローチは、強調する視点が異なるのであり、どちらから始めても分析結果は同じになるとは限らない可能性がある」²⁵⁾と批判し、戦略策定の出発点に最初から内部と外部が存在するべきことを主張する戦略モデル²⁶⁾を提案する。

2.5 Porter と Barney の戦略論の問題点

以上、競争戦略の先行研究の大きな流れであるポジショニング・アプローチとリソース・ベース・レビュー（RBV）の代表とされる Porter と Barney が、企業の競争優位の源泉をどう説明するかについて整理し、さらにこの2つの融合に関する先行理論を考察してきた。

しかし、これらの分析は比較的安定した競争環境を前提としたものであり、高速で変化する競争環境化での戦略論としては限界があるとの指摘もあった。

まず、D'Aveni によれば、今日の競争環境は「ハイパー・コンピティション」と呼ぶべきものであり、企業にとってはこれを理解し、かつ利用することが不可欠である²⁷⁾という。ハイパー・コンピティションとは、伝統的に「競争」と考えられてきたものを超える激しい競争であり、グローバルで革新的な企業が繰り広げる「戦略的な駆け引きのダイナミクス」ないし「ダイナミックな戦略的インタラクション(相互作用)」によって生み出されるものであると規定されている。ところが、「このような状況に対して、伝統的な競争優位性の源泉を解明する SWOT 分析、ポーター理論、資源ベース理論などの既存のスタティックな戦略論ないし概念は無力であり、新しい ダイナミック戦略論 を構築する必要がある」²⁸⁾とする。

河合忠彦は、「ポジション・アプローチの主張は、市場に不確実性のない特殊なケースのみ当てはまるものであり、ある時点での戦略決定の図式で、連続的な戦略決定を想定していない」²⁹⁾という。また、「Barney の VRIO 分析が有効なのは環境の機会と脅威が比較的安定か予測可能な形で変化する場合である」³⁰⁾と指摘する。

若林真己子・根来龍之によると、「外的なコンテキスト(市場環境)、特に技術のブレークスルーによって市場の競争スピードが高速化する場合、環境への後追い(業界構造への対応)では競争優位の獲得は困難である。また資源の優位は持続しない」³¹⁾と述べている。

以上の指摘からわかるように、Porter と Barney が想定したのは「スタティックな競争優位性」であり、スタティックな優位性の批判に関しては、両者によって一応説明されたと考えられる。次章では、ダイナミック競争優位性に関する諸研究を考察し、さらにその限界について述べる。

3. ポジショニングと資源ベースを超えるダイナミック戦略論への発展

3.1 「ダイナミックな環境での戦略形成」をめぐる諸研究

河合は、「ダイナミックな環境での戦略形成」という共通性がある諸研究を「ダイナミックスクール」と名づけ、「法則スクール」、「不確実性スクール」、「プロアクティブ・スクール」の3タイプに分けている³²⁾。以下では、彼のこの3タイプの戦略論に沿ってダイナミック戦略に関する各理論を考察する。

まず、「法則スクール」とは、「安定的な産業構造や市場構造を前提とするポーター理論では、より不安定で創造的破壊によって特徴づけられる現実のシュンペーター的世界を扱うことはできない」という認識に基づいてダイナミック理論の構築を試みた研究である。その代表的な論者は D'Aveni である。彼は、まず、「企業をめぐる競争環境は、コストと品質競争 タイミングとノウハウの競争 要塞化競争 資金力競争の順に移行している」と指摘する。次に、「このようなハイパー・コンピティションにおける成功は、現状を破壊しようとする他企業に対抗するための一連の新たな優位性を展開できるかどうかにかかっている」とし、そのための処方箋と

して、(1)優れたステークホルダーの満足、(2)戦略的予言、(3)スピードへのポジショニング、(4)驚きへのポジショニング、(5)競争ルールの変更、(6)戦略的意図のシグナリング、(7)同時的かつ連続的な戦略攻撃³³⁾の7つを提示している。

次に、「不確実性スクール」とは、環境変化を法則的に捉えるのではなく、それがもたらす不確実性のレベルで扱おうとするものであると河合は指摘している。このスクールはさらに2つのタイプに分けられるが、1つは不確実性に関して戦略論の外で発展した「不確実性理論」に大きく依存するものであり、もう1つはそれ以外のものである。前者の代表的論者は Day で、後者の代表的論者は K.Eisenhardt & D.Sull である。Day はその著書“Wharton on Dynamic Competitive Strategy”において、ダイナミックな競争戦略の策定プロセスを、(1)変化しつつある競争環境における優位性の理解、(2)競争企業の行動の予測、(3)ダイナミック競争戦略の代替案の定式化、(4)これらの代替案の中からの選択の四つのプロセス³⁴⁾に概念化している。後者の代表的論者 Eisenhardt らは、「ファースト・ムービング・マーケット」という概念を提示し、企業環境の変化においてスピードを強調している。彼女らは、ファースト・ムービング・マーケットでは従来の戦略論が使えないと指摘し、必要とされる戦略論として「シンプル・ルール戦略論」を提示した。「シンプル・ルール戦略論」は、(1)ハウトウ・ルール、(2)バウンダリー・ルール、(3)プライオリティ・ルール、(4)タイミングルール、(5)退出ルール³⁵⁾の五つの骨格で形成される。キー・プロセスとユニークでシンプルなルールを競争優位性の源泉とするこの戦略論は、急速に変化しつつある競争環境においていかに戦略を構築するべきかについて答えを与えたと認めることができる。

最後に、「プロアクティブ・スクール」とは、「環境に積極的に働きかけてそれを自社にとって望ましいものに作り替えてしまうといったタイプの戦略に関するもの」である。このスクールもさらに2つのタイプに区別できるとされる。1つは 修正 RBV スクール で、もう1つは 複雑系スクール である。前者は、既存の RBV を生かしつつダイナミック理論を構築しようとするもので、代表的理論として、G. Hamel と C. K. Prahalad による「コア・コンピタンス」理論と Teece らによる「ダイナミック・ケイパビリティ」理論があげられる。RBV の静学的理論といえるバーニーらによる「持続的競争優位に貢献する資源の特徴」という問題が一応解決されると、しだいに議論の焦点は「変化する環境の中での新しい資源の開発あるいは既存資源の再構成」といった動学的な段階へと移行してゆくことが箕輪雅美³⁶⁾によって指摘されている。

そこで登場してくるのが、「コア・コンピタンス」と「ケイパビリティ」という概念である。まず、Hamel と Prahalad による「コア・コンピタンス」理論から見てみよう。彼らによると「コア・コンピタンス」とは、「顧客に特定の利益をもたらす新製品を生み出すようなスキルや技術の束」³⁷⁾である。「コア・コンピタンス」理論は、環境の変化を意識した上で、それを乗りきるための多角化において優位性をもたらす資源は何かという理論を展開した。次に、Teece らに

よって提示される「ダイナミック・ケイパビリティ」について見ていく。RBVの拡張として提示されてきた「ダイナミック・ケイパビリティ」とは、「すばやく変化する市場に向けて、企業の内部、外部のコンピタンスを統合・調整し、構築・獲得し、再構成する能力」³⁸⁾である。この理論は、RBVがダイナミック理論としては不十分だという認識の上に立って、新しい形の競争優位性を実現する能力が勝者になるための手段であることを明らかにした。「プロアクティヴ・スクール」のもう1つのタイプである「複雑系スクール」は、1990年代以降、さまざまな学問分野で注目を集めてきた複雑系パラダイムに基づいてダイナミック戦略論を構築しようとする流れであり、代表的論者はB. Chakravarthyである。Chakravarthyは、インフォメーションとコミュニケーションにかかわるいくつかの産業を総称して「インフォコム産業」と名づけ、この特定の産業において、「いかなる環境変化が生じているのか」、「必要とされる戦略は何か」、「その戦略の実現のために必要とされるのは何か」という形で議論を展開した³⁹⁾。彼が提示する戦略概念は、(1)一番乗りの繰り返し、(2)ネットワーク効果の管理、(3)流れに乗るの3つの要素から成り立つという。

河合は、以上のダイナミック・アプローチにおける諸議論への考察を踏まえた上に、ダイナミック戦略論の構築の全体的方向性について考察した。さらに、彼は「法則型」の「ダイナミック・ポジショニング理論」及び「プロアクティヴ型」の「即興的交響理論」及びそれらに「不確実性型」理論を加えたものとしての「広義のダイナミック戦略論」の3つ戦略論⁴⁰⁾を提示している。

3.2 既存のダイナミック戦略論の問題点

以上、ダイナミック・アプローチにおける諸研究を考察してきた。本節では、これら一連の研究をまとめるとともに、その問題点を指摘する。

まず、環境変化と企業の課題をめぐって議論してきた既存のダイナミック戦略論をまとめると表1のとおりである。

表1から分かるように、これまで議論されてきたダイナミック・アプローチの特徴は、優位性の源泉及び適した環境などについては、論者によりかなりの違いがあるものの、ダイナミックな環境変化に焦点を当て、既存のスタティック・アプローチに代わる新理論を構築しようとする点では共通している。このように環境の変化を強く意識した点は高く評価できるが、以下に述べる大きな限界があることに注意しよう。

まず、彼らが言っているいわゆる「環境変化」が「需要変化」であるか「競争変化」であるか、あるいは「総括的な意味での環境変化」であるかがはっきりしていない。すなわち、「環境変化」の意味が不十分であるといえよう。

また、河合は、環境を「スタティック」、「ダイナミック」、「タビュラント」の3タイプに分

けて、環境タイプによって異なる戦略論を構築する⁴¹⁾が、この環境タイプ間の Border が明確でない。

さらに、もっと大きな限界は、これら既存のダイナミック・アプローチは製品の導入期、成長期、成熟期、衰退期という時系列の視点に目を向けなかった点にあると考える。「製品・ライフサイクル」とも言われるこの理論は、その各段階における「競争変化」及び「需要変化」のレベルが異なることを理解し、各段階ごとのダイナミック戦略論を構築するための最適なツールにほかならないと確かに言える。

以上、既存のダイナミック・アプローチについてその限界を各先行論文に沿って検討し、述べてきた。その問題点は、「製品・ライフサイクルの各段階における戦略的方向性」について検討する際に進むべき方向を示唆している。

表1 ダイナミック・アプローチにおける諸議論の比較

	D' Aveni	Day	Eisenhardt & Sull	Prahalad & Hamel	Teece, Pisano and Shuen	Chakravarthy
戦略的な問い	・いかに各競争段階で勝てるか	・いかに企業の置かれた競争状況を理解し、優位性を見出すか ・いかに競争企業の行動を予測するか ・いかにダイナミック戦略を立てるか	・いかに進むべきか	・既存の競争環境を変えるために必要なものは何か	・急速に変化する環境でいかに新たな競争優位性を構築するか	・いかなる環境変化が生じているのか ・必要とされる戦略は何か ・その戦略の実現のために必要とされるのは何か
戦略概念	・ゲームのルールの変更 ・同時的かつ連続的な戦略攻撃	・ポーター理論&バーナー理論&ゲーム理論の併用	・機会の追求	・競争的イノベーション(ゲームのルールの変更)	・新たなパラダイムの創造(ゲームのルールの変更)	・「一番乗り」の繰り返し ・ネットワーク効果の管理 ・流れに乗る
適した環境	・不確実性が低い ・変化率が高い	・不確実性が高い	・変化率が非常に高い	・不確実性が低い ・変化率が低い	・不確実性が高い ・変化率がやや低い	・不確実性が高い ・変化率が高い
優位性の源泉	・スピード&驚き	・ポジション&資源	・キーン・プロセスとユニークでシンプルなルール	・コア・コンピタンス	・ダイナミック・ケイパビリティ	・組織能力
優位性の期間	・一時的	・一時的	・予測不可能	・持続的	・持続的	・持続的
業績目標	・新たな優位性の連続創造	・利益&資源レバレッジ	・成長	・資源レバレッジ&成長	・長期的支配	・長期的支配
リスク	・特定の製品分野(業界)での競争のみに目が向いているため、当業界が衰退・滅亡する場合のリスク	・戦略策定がポジション探し 資源の見出しの順番であるが、適切なポジションを探し出したとしても適合する資源を社内に持たない場合のリスク	・有望な機会において決断をためらいがち	・新しく変化した環境においては、固有のコア・コンピタンスのみでは優位性を発揮できなくなるリスク	・環境変化に適合させるためには固有のコンピタンスを新たなコンピタンスに変える能力が必要だと主張するが、どう呼応するかについて何も示していないため実践上応用しにくくなるリスク	・複雑でかつ不確実性の高い「インフォコム」という特定の産業に局限するため、一般的な戦略論としての視点が劣れる

出所: 河合忠彦著『ダイナミック戦略論 - ポジショニング論と資源論を超えて』、有斐閣、2004、pp.53-126 を参考に、著者作成。

4. 製品・ライフサイクルの各段階における戦略的方向性

マーケティング用語として発展してきた「製品・ライフサイクル」とは、製品が初めて市場

に投入されてから退場していくまでの課程を「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」に分類し、製品の寿命を説明したものである。この場合の「製品」とは、顧客のニーズや要求を満たすために、企業が市場へ提供するもののことを指し、「広義の製品」と「狭義の製品」に分類できると考えられる。「広義の製品」とは事業レベルで語るもので、「狭義の製品」とは一つの事業に属する多数の製品のことを指す。たとえば化粧品企業は、化粧品事業、トイレタリー事業、一般用品事業などの事業部門を有していることが一般的であり、「化粧品」、「トイレタリー」、「一般用品」といった各事業を「広義の製品」として捉える。また、「化粧品」事業内にも「パウダー」、「マスカラ」、「ローション」と言った多数の商品が存在し、これらの細分類化された製品が「狭義の製品」であるといえる。本論では、「広義の製品」を対象とし、「製品・ライフサイクル」における戦略の方向性を考察する。

4.1 導入期における戦略

「導入期」とは、市場に製品が投入された段階であり、この段階における市場環境の特徴は次のとおりである。

- (1)需要環境：まだ認知されていない
- (2)競争環境：競合企業がほとんどいない
- (3)環境変化：変化率が低い

「導入期」に市場にいち早く参入する企業は、先見性と幸運によって「先発の優位」を獲得する。すなわち、ポーター理論で競争優位の源泉となされるポジショニングの獲得である。

しかし、この「先発の優位」が永遠に続くとは言い切れない。なぜなら、技術や市場に関する不確実性が解消された後に市場に参入してくる後続参入企業は、先発企業の投資によってすでに開拓された事業や市場に「ただ乗り」することによって機会費用を抑制することができ、逆に「後発の優位」が発生する場合があるからである。従って、「先発の優位」が長時間維持可能となる条件としては、技術力、ブランド力などの希少資源の蓄積が必要になるのである。

また、この段階では、市場環境の変化率も低いいため、ダイナミック戦略の必要性はそれほど高くはない。すなわち、Porterのポジショニング戦略とBarneyによる資源ベース戦略論で通用する段階であると考えてよい。

4.2 成長期における戦略

「成長期」とは、製品が顧客によって受け入れられてくる段階であり、この段階の特徴として以下のようなものがあげられる。

- (1)需要環境：徐々に需要が高まっていく

(2)競争環境：競合企業の参入が激しい

(3)環境変化：変化率がやや高い

この段階においては、需要の拡大により競合企業も多くなるため、ブランド力を強化し、消費者ニーズに応じて商品の特徴づけ、チャネルも拡大し、自社の製品を市場に浸透させていくことが重要になる。

また、この段階では、Porterが提示する「戦略グループ」というものが徐々に形成される。しかし、戦略グループ内に身をおき、利益率を拡大する優位性は持続的ではない。企業間の利益率に差がある状態が続けば、利益率の低いいくつかの企業はより高い利益率をもちうる戦略を模倣するはずである。したがって、企業間の利益率格差が維持されるためには、企業間に「模倣したくても模倣できない理由」が存在する必要がある⁴²⁾と根来は指摘する。彼は、Porter理論の場合、戦略グループ間の移動障壁がこれにあたるとし、移動障壁の模倣困難性が高くなければ、戦略グループ間の利益率格差は維持できない⁴³⁾という。すなわち、Porter理論の場合でも、移動障壁の「模倣困難性」の分析が必要であると主張する。すなわち、模倣困難でかつ稀少な資源の蓄積による優位性を構築する必要性がある。

さらに、この段階における環境変化の変化率はやや高く需要不確実性も多少あるものの、そのレベルはまだ低くかつ予測可能である。従って、企業は、常に自社が置かれているポジションと自社内部に保有している資源のマッチングを行い、ダイナミックな視点で環境を捉える姿勢を持たなければならない。

4.3 成熟期における戦略

「成熟期」とは、市場の成長が鈍化し、売上、利益とも頭打ちになる時期であり、この時期の特徴は次のとおりである。

(1)需要環境：ニーズが多様化していく

(2)競争環境：競合企業が徐々に減少

(3)環境変化：変化率が高い

この段階においては、一般に製品供給が消費者需要を追い抜き市場が飽和状態になる。撤退していく企業も現れるが、生き残りをかけた企業間の競争はピークに達する。競争の激化は当然ながら価格の低下を招く。すなわち、ある商品カテゴリにおいて、競争商品間の差別化特性（機能、品質、ブランド力など）が失われ、主に価格あるいは量を判断基準に売買が行われるいわゆる「コモディティ化」が進む可能性が高くなっていく。

このような好ましくない段階への突入は、「既存の産業構造に適應することではなく、次々のイノベーションを起こし、自社に有利な方向に変える」と主張する「プロアクティブ」型戦略の構築を必要とするといえよう。

4.4 衰退期における戦略

「衰退期」とは、値引き競争が頻繁に行われ、売上も利益も減少する時期であり、この時期の特徴としては以下のものがあげられる。

- (1)需要環境：ニーズが減少する
- (2)競争環境：競合企業が減少
- (3)環境変化：変化率が高い

この段階は、一般に値引き競争が頻繁に行われ、顧客ニーズも競合企業数も減少する時期である。新規顧客の開拓はほとんど期待できず、いかに既存の顧客を維持していくかが重要な課題になっているが、一方、多くの企業にとっては、撤退時期を判断することも重要になってくるといわれるとおりである。

この際、環境の変化を強く意識しており、それを乗りきるための多角化において優位性をもたらす資源は何かという理論を展開してきた Hamel と Prahalad の「コア・コンピタンス」理論が重要であると言える。何故なら、Prahalad らの「新製品を次々と生み出すようなスキルや技術の束」である「コア・コンピタンス」は、衰退期においての事業転換を果たしやすくするからである。但し、「コア・コンピタンス」はすぐに自社内に蓄積されるか外部から調達できるものではないところに注目したい。例えば、NEC は、1970 年代末からすでに、「C&C 戦略」を取り上げ、近い将来コンピュータ技術とコミュニケーション技術の融合により新たなニーズが生ずるであろうと想定し、そのために当時はまだ別物であったコンピュータとコミュニケーションの両事業を持つことにより、将来必要となるコンピタンスを構築しようとした。NEC の事例から分かるように、衰退期に入ってからではなく、成熟期もしくは成長期に産業の将来を見通す戦略を策定し、「コア・コンピタンス」を蓄積する必要がある。

5. おわりに

5.1 本論の要約と結論

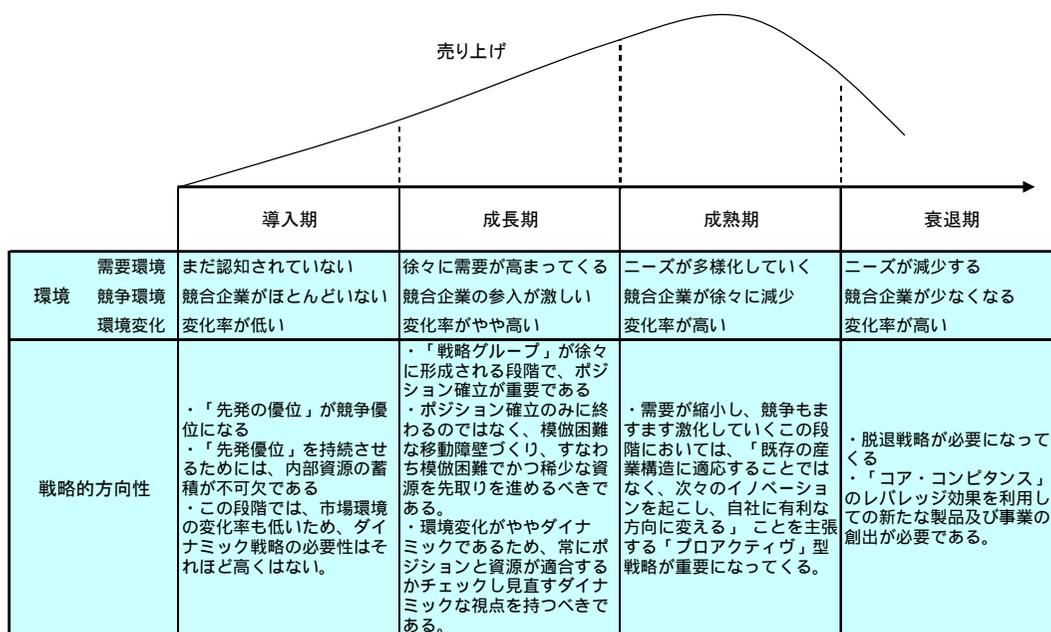
前章までの内容を簡単にまとめると次のとおりである。

第 2 章では、まず、競争戦略の研究における 2 つの流れ - Porter の「環境要因を重視する立場」と Barney を代表とする「内部要因を重視する立場」について考察した。次に、この 2 つの戦略論は補完関係にあり、戦略策定のためにはどんな場合でも、企業外部の要因と企業内部の要因の両方の分析が必要であるとの主張について述べてきた。さらに、戦略論におけるこの 2 つのアプローチは比較的安定した競争環境では有効であるが、高速で変化する競争環境下での戦略論としては限界があるとの指摘について検討した。

第3章では、前章での考察を踏まえて、ダイナミック・アプローチにおける諸理論を検討した。まず、河合のダイナミック理論を「法則型」、「不確実性型」、「プロアクティブ型」の3タイプに分けて考えるとの新たな視点に基づき、ダイナミック戦略に関する各理論を考察した。さらに、これら既存のダイナミック戦略論が抱えている問題点を指摘した。具体的には、(1)彼らが言っているいわゆる「環境変化」の意味が曖昧であること、(2)河合による環境の3タイプである「スタティック」、「ダイナミック」、「タビュラント」の環境タイプ間のBorderが明確でないこと、(3)既存のダイナミック・アプローチは製品の導入期、成長期、成熟期、衰退期という「製品・ライフサイクル」の視点に目を向けなかったことの3つがある。

第4章では、「製品・ライフサイクル」の各段階における市場環境を「需要環境」、「競争環境」、「変化率のレベル」の3つの視点から検討し、各段階に適合する戦略論を提案した。その結果は下図のとおりである（図1を参照）。この結果からわかるように、導入期においては、競争環境がそれほど厳しくなく変化率のレベルも低いことから、従来のスタティック戦略論のみの融合で解釈できると考えられる。しかし、成長期以降からは、環境変化のレベルも徐々に高くなり、ダイナミックな視点での分析が必要になってくる。

図1 「製品・ライフサイクル」の各段階における戦略的方向性



（出所）本論第4章の内容に基づき、著者作成。

5.2 本論の限界と今後の課題

以上でまとめたように、本論は、競争戦略論における代表的理論であるポーター理論、バーニー理論を述べた上で、この二つの理論の問題点を指摘した先行研究を取り上げた。また、この二つの戦略論のさらなる発展となるダイナミック戦略論に関する諸研究を考察した上、ダイナミック戦略論の既存研究の問題点を提示するとともに、「製品・ライフサイクル」という時系列の視点で戦略論を論じる必要性を明らかにした。さらに、「製品・ライフサイクル」の各段階における環境の特徴を「需要状況」、「競争状況」、「変化率」という三つの側面から捉え、環境変化に適合する戦略の方向性を提案した。しかし、本論は以下に述べるようないくつかの限界がある。

- (1) 「製品・ライフサイクル」はすべての製品に当てはまるわけではない。導入後すぐに衰退してしまう産業もあれば、普及するのも衰退するのも急激な製品もある。ライフサイクル分析の難しいところは各段階のスパンが分野、ビジネスモデル、企業毎にすべて異なっている点である。
- (2) 「環境」の変化率のレベルに関する説明が充分ではない。具体的に、「導入期」においてはなぜ環境変化の変化率が低いか「成長期」においてはなぜ変化率がやや高いかなどについての解釈が一切行われていない。
- (3) 既存理論の検討を通じて、「製品・ライフサイクル」の各段階における戦略的方向性を提示するまで至ってはいるが、その有効性の検証が行われていなかった。この問題については、今後化粧品業界を事例として検証するつもりである。
- (4) 本論は、「製品・ライフサイクル」の各段階における戦略的方向性を提示した段階で止まり、さらなる発展となる戦略論の構築は試みることができなかった。この問題については、今後の課題として残したい。

<注>

- 1) マイケル・E・ポーター著、竹内弘高訳 『競争戦略論』、ダイヤモンド社、2001。
- 2) Jay B. Barney 著、岡田正大訳 『企業戦略論』(上)(中)(下)、ダイヤモンド社、2003。
- 3) G. Sloner, J. Podolny and A. Shepard 著、石倉洋子訳 『戦略経営論』、東洋経済新聞社、2002。
- 4) 根来龍之 「競争戦略策定の出発点は何であるべきか? - 内外 融合の戦略論に向かって-」、『早稲田商学』第407号、2006、pp.463-482。
- 5) D'Aveni "Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering" Free Press, 1994.
- 6) Eisenhardt, K. M. and D. N. Sull "Strategy as a Simple Rule" *Harvard Business Review*, January, 2001, pp.107-116.
- 7) Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, 1997, pp.509-533.
- 8) Day, George S., "The Capabilities of Market-Driven Organization" *Journal of Marketing*, No.58 October 1994, pp.37-52.
- 9) 青島矢一・加藤俊彦 『競争戦略論』、東洋経済新報社、2003、p.64 を参照。
- 10) マイケル・E・ポーター前掲、p.33。

競争戦略論に関する研究（ 敵 ）

- 11) マイケル・E・ポーター前掲、pp.33～35を参照。
- 12) マイケル・E・ポーター前掲、pp.91～100を参照
- 13) Jay B. Barney “Firm resources and sustained competitive advantage” *Journal of Management*, 1991, pp.105-106.
- 14) Jay B. Barney 著、岡田正大訳前掲、p.251。
- 15) Jay B. Barney 著、岡田正大訳前掲、p.254を参照。
- 16) Jay B. Barney 著、岡田正大訳前掲、pp.256-257を参照。
- 17) G. Sloner, J. Podolny and A. Shepard 前掲、p.54。
- 18) G. Sloner, J. Podolny and A. Shepard 前掲。
- 19) G. Sloner, J. Podolny and A. Shepard 前掲。
- 20) 根来龍之前掲、p.471。
- 21) 根来龍之前掲。
- 22) 根来龍之前掲。
- 23) 根来龍之前掲、p.472。
- 24) 根来龍之前掲、p.474。
- 25) 根来龍之前掲。
- 26) 根来龍之前掲、pp.475-479を参照。
- 27) D’Aveni 前掲、pp. xiii-xiv, xvii, 7.
- 28) D’Aveni 前掲、pp.7,11,16-17.
- 29) 河合忠彦 『ダイナミック戦略論 - ポジショニング論と資源論を超えて -』、有斐閣、2004、p.43。
- 30) 河合忠彦前掲、p.42、52を参照。
- 31) 若林真己子・根来龍之 「資源ベース・アプローチによるダイナミック戦略論の発展 - 高速回転市場における間欠型競争優位の追求 - 」、2005年秋経営情報学会大会発表資料、2005、p.1。
- 32) 河合忠彦前掲、p.62。
- 33) D’Aveni 前掲、pp.17-19.
- 34) Day, G. S., D. J. Reibstein and R. E. Gunther “Wharton on Dynamic Competitive Strategy” John Wiley & Sons. 1997, pp.v,3,4,12,14,125-126,235,341-342.
- 35) Eisenhardt, K. M. and D. N. Sull 前掲、pp.108-112.
- 36) 箕輪雅美 「企業成長理論としてのリソーススペースレビューの限界と可能性」、東京都立大学経済学部・経済学会、1999、pp.109-126。
- 37) Hamel, G. and C. K. Prahalad “Competing for the Future” Harvard Business School Press. 1994, p.199.
- 38) Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen 前掲、pp.515.
- 39) Chakravarthy, B. “A New Strategy Framework for Coping with Turbulence” *Sloan Management Review*, Winter, 1997, pp.69-82.
- 40) 河合忠彦前掲、pp.146～147を参照。
- 41) 河合忠彦前掲、pp.142～144を参照。
- 42) 根来龍之前掲、p.468。
- 43) 根来龍之前掲。

主指導教員（高津斌彰教授）、副指導教員（永山庸男教授・藤井隆至教授）