

競争戦略論の新展開と 戦略的人間資源管理

—文献レビュー—

山口 博 幸

I はじめに

キャッチアップや生き残りの戦略でなく、フロント・ランナーとしての戦略が、求められている。優勝するための戦略と順位をあげるための戦略とは違う。ビジョンは、現状の延長線上にではなく、真っ白なキャンパスの上に描くことが必要である。こんな声も耳にする。このような要請に応えるかのように、1990年代にはいつて競争戦略の「ニュー・パラダイム」(Hamel & Prahalad, 1994, p.24)が登場した。

本稿は、ニュー・パラダイムの競争戦略論を1980年代までの伝統的パラダイムのそれと対比しつつ文献レビューすることによって、残された課題を明らかにしようとするものである。加えて、ニュー・パラダイムが「戦略的人間資源管理の組織論的研究」(山口, 1992年)にとって、どのようなインプリケーションをもつかを考察しておきたい。

実証科学志向な文献レビューなので、レビューにあたっては、つぎのことに注意の焦点を絞ってゆきたい。まず第1に、文献が提示する理論モデルを構成する主要概念の定義(一般的定義と操作的定義)に注目する。第2に、複数の概念の結合によって叙述される命題ないし仮説(理論的仮説と特定仮説)に注目する。仮説の展開は無限の可能性をもつので、主要なものに限定される。

II 事業戦略としての競争戦略——伝統的パラダイム

1. 経営戦略の階層

伝統的パラダイムとは1960年代から1980年代までに蓄積された概念や理論をさしている。蓄積には多くの研究が貢献しているが、その主なものとして、Chandler (1962), Ansoff (1965), Rumelt (1974), Hofer & Schendel (1978), Porter (1980; 1985)をあげることができる。そこで共通性をもつ経営戦略の一般的定義は、「環境と組織(資源)との結合関係に関する一貫性をもつ指針」と要約することができる。

また、経営戦略は、それについての研究が蓄積されてくるにしたがって、それが階層をなしていることも共通の認識となってきた。Hofer & Schendel (1978)によれば、経営戦略はつぎの3階層をなしている。

- ① 全社戦略ないし企業戦略
- ② 事業戦略ないし競争戦略
- ③ 職能戦略

全社戦略ないし企業戦略は、企業の全体組織をどのような環境領域、とくに製品・サービス市場環境におくかということに関する指針である。「貴社の事業は何か」という問に対する答えで測定できると言われる。もうすこし客観的には、①専業戦略、②垂直統合戦略、③本業中心戦略、④関連多角化戦略、⑤非関連多角化戦略のいずれか、一言でいえば多角化の程度で測定されることが多い。

事業戦略は、全社戦略で選ばれたそれぞれの事業分野において、競合他社を特定化し、どのような競争優位性を確立してゆくかの指針である。言い換えれば、各製品・サービス市場における競合他社という環境と自社企業との結合関係に関する指針である。伝統的に競争戦略といわれてきたのは、この事業戦略のことをさす。後に詳述するように、主たる選択肢として、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略がある。

職能戦略としては、労働市場環境・資本市場環境との結合関係の指針として、

人事戦略や財務戦略が、論理的には考えられる。しかし、経営戦略における環境とは実際上、製品・サービス市場であった。したがって、経営戦略の一環として論じられることは少ない。全社戦略や競争戦略の下位戦略としては、それぞれ上位戦略との結合関係が主になり、製品・サービス市場との距離は遠くなり、間接的になるからであろう。

2. 全社戦略としての多角化戦略

(1) 適合とシナジー

全社戦略に関する研究の系譜は、「戦略—経営成果」の因果関係の実証と理論の系譜である。経営成果のインディケータとして成長性や収益性が多い。その因果関係を理論的に説明するときに用いられる概念が適合 (fit) とシナジー (synergy) である。

実証的には、関連多角化戦略が収益性を示すことが多い。これは、シナジー効果として説明される。シナジーとは、Ansoff (1965) によって提供された概念で、共通の組織資源を重複的に用いることから、生じる相乗効果のことである。

他方、專業戦略や垂直統合戦略はつねに悪い経営成果と結びつくわけではない、関連多角化戦略がつねに良いともかぎらない。前者の戦略が職能別組織と結合するとき、後者の戦略が事業別組織と結びつくとき、成果は高いことが実証的に示されることが多い (Chandler, 1962)。これを説明するときに持ち出されるのが、適合である。適合は統計学でいう交互作用効果のことである。しかし、これだけでは理論的説明になっていないという批判もあったが、その後、サイバネティックスでいう「最少有効多様性の法則」の適用によって説明されるようになった。

(2) 資源配分の方法——PPM

企業が多角化戦略をとるようになると、限られた資源（この場合、財務資源つまり資金）を各事業にどのように配分するかが大きな問題になる。こうした資源配分の有力な方法として、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) というコンサルタント会社によって提供されたのが BCG マトリックス、それ

を用いたマネジメントがプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) である (アベグレンほか, 1977 年)。それは、多角化した企業の各製品 (プロダクト) ポートフォリオ間の資源配分とみる。製品が事業 (ビジネス) と同一視され、事業ポートフォリオ間資源配分ともなる。後には、資金配分や投資の対象単位として、SBU (Strategic Business Unit, 戦略的事業単位) とよばれるようになる。

PPMは、特定企業の製品・事業を、市場成長率とマーケット・シェアの2次元をそれぞれ高低に分けた4セル・マトリックス上に位置づけることから始まる。それぞれのセルには、資金配分用に名前がついている。「花形」(いずれも高)、「金のなる木」(高シェア・低成長率)、「問題児」(高成長率・低シェア)、「負け犬」(いずれも低)が、その名称である。高いマーケット・シェアは資金の流入をもたらす要因、高い成長率は投資の対象となり資金の流出をもたらす要因とみなされているのである。

さて、資源 (資金) 配分は、「金のなる木→問題児→花形」のようにするのが良いとされる。すなわち、金のなる木が生みだした資金は問題児に投資して、花形に育てる。花形製品は資金流入も多いのであるが、それは同製品に再投資する。やがて成長率が鈍化したときには再び金のなる木に変化することが期待されている。負け犬事業には「収穫戦略」という名の撤退が推奨される。

3. 事業戦略としての競争戦略

(1) 競争戦略の基本型

競争戦略論の展開に最大の貢献をしたのはM. E. Porterである。Porter (1980) によれば、競争戦略の基本型 (generic strategies) として、つぎの3つがある。

- ① コスト・リーダーシップ戦略
- ② 差別化戦略
- ③ 焦点戦略

コスト・リーダーシップ戦略とは、同事業分野のどんな競合他社よりも低い

コストを実現することによって、つまり業界のコスト・リーダーになることによって、主として収益性において競争優位性を勝ちえようとする指針である。コスト・リーダーシップが収益性等の競争優位性に結びつくことは、これ以上説明を要しないであろう。問題はどうすればコスト・リーダーシップをとれるかである。答を示唆する原理が2つある。第1は「規模の経済」である。大量生産や大量販売をおこなうことによって、製品単価あたりの平均コストが下がるという原理である。組織規模の拡大が方策として示唆される。第2は、ポストン・コンサルティング・グループによって発見された「経験曲線理論」である(アベグレン, 1977年)。これは、経験, すなわち累積生産量が増加するにつれ、製品の単価あたり平均コストは逡減してゆくという理論(正しくは経験法則であろう)である。シェア拡大が方策として示唆される。

差別化戦略とは、たとえ高価格であっても顧客に受け入れてもらえるような差別的特性を製品・サービスにつけることによって、競争優位性を実現しようとする指針である。差別的特性としては、①デザインやブランド・イメージ、②技術、③製品形状、④顧客へのサービスなどがある。

焦点戦略とは、特定の買い手とか、製品の種類とか、特定地域の市場とかへ、焦点をしぼり込む戦略である。コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略が業界全体をターゲットにしたものであるのに対し、焦点戦略は特定の業界セグメントをターゲットにした戦略である。

このように、焦点戦略は他の2つの戦略とは違った次元で分類されている。競争優位性と戦略ターゲットの2次元で分類するなら、コスト焦点戦略、差別化焦点戦略の類型が必要になる。Porter (1985)ではそうなっている。しかし、焦点戦略(特化戦略)は、フルライン戦略(総合化戦略)の対立概念であって、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略の対立概念ではない。したがって、第3の競争戦略⁽¹⁾とは言いがたい(坂下, 1992年)。われわれは、競争優位の源泉

(1) それでは、坂下(1992年)が第3の競争戦略としてあげる「市場創造戦略」はどうであろうか。じつは、次節でニュー・パラダイムとして紹介する Hamel & Prahalad(1994)の競争戦略とかなり類似している。両者とも日本ビクターのVTR市場制覇の現象をケー

としての競争戦略の基本型はコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を考へることとする。

差別化戦略には、たとえ高価格であっても、という条件がついているから、もともとコスト・リーダーシップ戦略とは両立不可能なものとして提示された。しかし、その後、両立可能性も議論されている。コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の両立可能性を実現する条件として、つぎの3つがあげられている (Porter, 1985, pp. 17-20)。

- ① 競合他社が戦略の失敗で窮地にたっている場合。コスト・リーダーシップ戦略で得た利益を差別化のために投資する余裕がでてくる。
- ② コスト・リーダーシップ戦略が大きなマーケット・シェアで可能になった場合。シェアによるコスト優位性を差別化に使うことができる。
- ③ 大きなイノベーションを率先してやり遂げた場合。コストを引き下げるとともに、差別化を促進することができる。

(2) 製品ライフサイクルとの適合

われわれのみるところ、Porter (1980) には、特定の事業領域 (業界) を前提とすれば、「競争戦略の基本型-利益率の相対的優位性」という因果モデルが想定されている。そして、この間に競争要因 (competitive forces) という媒介変数ないし説明変数が想定されている。ここでいう競争要因とは、①新規参入の脅威、②既存競争業者間の敵対関係の強さ、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手 (供給業者) の交渉力、の5つである。特定企業の競争戦略は、これらの競争要因から自らを守ることによって、利益をあげるというのである。しかし、競争要因や利益に影響を与える要因は戦略だけではない。業界特有の「構造」がある。したがって、かれの競争力の原因分析においては、「構造分析」も重要な位置をしめることになる。

スとして取り上げている。しかし、後者はあくまで全社戦略としての競争戦略である。事業戦略としての競争戦略は「既存事業の投資収益率をより高める手段」(坂下, 1992年, 41頁)なのである。したがって、市場創造戦略は事業戦略としての競争戦略たりえない。新しい酒 (戦略タイプ) は、新しい革袋 (パラダイム) に盛られるべきであろう。

業界構造は一定にとどまらないで、進化する。その様子を操作的にとらえるものとして適用されるのが「製品ライフサイクル」である。それは、特定製品ないし事業について時間を横軸に、成長率を縦軸にとると、一般にS字型曲線をたどるとされる。その曲線を4つに区分して、つぎのような名称がつけられている。①導入期（生誕期）、②成長期、③成熟期、④衰退期が、それである。

M. E. Porterの競争戦略論をパラダイムとする人びとは、この製品ライフサイクルと競争戦略の交互作用効果、つまり適合を問題とする。Porter (1985) は、簡単な好事例の一つとして、1900～1930年頃の米国自動車産業をあげ、つぎのように述べている。導入期には大型車の差別化戦略をとる企業が優勢であったが、成長期にはフォード社のコスト・リーダーシップ戦略が優勢となった。1920年代の成熟期にはいって、GMによる差別化戦略が再び優勢となった。

4. 競争力としての資本収益率

事業戦略としての競争戦略論においては、競争力とは既存の特定事業分野における相対的競争優位性である。操作的には、財務諸表のさまざまな項目を用いて計算できる能率や生産性がある。いずれも、アウトプット／インプットの比率として計算できる。投下資本利益率、とくに株主資本利益率(ROE)が典型的なインディケータとなる。これによって、相対的優位性が測定できる。競争力として既存分野での相対的優位性に関心をもつから、その原因としての競争戦略も、「生き残り戦略」「キャッチアップ戦略」となる。

一時、ブームになったリストラクチャリングやリエンジニアリングも、じつは、この伝統的パラダイムの範疇内にあったことになる。Hamel & Prahalad (1994) はリストラクチャリングの本質を「分母マネジメント」と呼んでいる(p. 7)。能率の計算式の分母であるインプットを小さくすることによって、生産性を高めるものだからである。リストラクチャリングは結局、資源(人員)削減に行き着くという。他方、顧客満足のため優良他社をベンチマークしながら、生産販売プロセスの合理化(コスト削減)をはかるリエンジニアリングも、キャッチアップにとどまる。このような競争力概念の帰結として、能率や生産

性は高まったが、雇用と従業員モラルを失った、ということにもなりかねない。このことをかれらは警告し、新しいパラダイムの必要性を説いているのである。

III 全社戦略としての競争戦略——ニュー・パラダイム

1. 競争力とその原因分析のためのニュー・パラダイム

(1) 結果としての競争力

ここでいう競争戦略のニュー・パラダイムとは、端的には、Hamel & Prahalad (1989; 1993: 1994), Prahalad & Hamel (1990)の「ニュー・パラダイム」をさしている。加えて、Senge (1990)の組織学習理論、Davidow & Malone (1992)のバーチャル・コーポレーション論、Collins & Porras (1994)のビジョナリー・カンパニー論等も、これを補完する、とわれわれはみている。これらに共通した新しいものの見方をニュー・パラダイムと呼ぶべきであろう。

かつての生産性にかわって、競争力の強弱が多くの人々の関心をよんでいる。各国経済の問題としても議論されているが、多くは企業の競争力の問題に還元できると、Hamel & Prahalad (1994)もみている。競争戦略の課題は、結果としての企業競争力（以下、単に「競争力」という）の原因を分析することにある。競争戦略論はその原因を戦略に求める。したがって、競争戦略論の最初の課題として、結果としての競争力 (competitive outcome) の定義と測定がある (p. 93)。

ニュー・パラダイムの競争戦略論は、競争力を「グローバル・マーケット・リーダーシップ」「機会シェアの極大化」「将来市場への一番乗り」などの概念を用いて説明する。

なぜ、「グローバル」でなければならないか。従来の競争戦略論の課題は、既存事業領域での相対的競争優位性の確保であった。それは分析上、国内同一市場参入企業間の競争であった。いまや、競争力は各国経済間の問題として関心もたれている。また、市場開拓への投資は、グローバルな視点をもたなければ回収できない状況にある (Hamel & Prahalad, 1994, p. 247)。したがって、

実証分析の対象になるのは、GM 対フォード対クライスラー、ソニー対松下でなく、キャノン対ゼロックス、NEC 対GTEとなる。

マーケット・リーダーシップの測定は、特定市場への到達の速さとシェア、究極的にはシェアということになる。

ここでいうシェアは定義上は、機会シェアである。顕在的需要だけでなく潜在的な需要も含めて、どれだけ満たしたか、どれだけシェアを確保したかということである。その測定は、世界市場における最終製品・サービスのブランド・シェアだけではだめである。コア製品（定義は後に詳述）としての半製品・コンポーネントの出荷、製造製品のOEM 供給などの「生産シェア」も含まれなければならない。

「将来市場への一番乗り」という速さの測定では、「市場創造」が連想されるかもしれない。しかし、それは、①新しい市場の創造だけではない。②業界(産業の境界)領域の変更、③製品規格の設定でのリーダーシップも含まれる (Hamel & Prahalad, 1994, p. 19)。

(2) 競争力の原因分析についての伝統的パラダイムの限界

結果としての競争力が観測されたら、それがなぜ生じたかについて原因を分析する。その原因を戦略に求めるのが競争戦略論である。ニュー・パラダイムは伝統的パラダイムに対して、つぎのような3つの限界を指摘する (Hamel & Prahalad, 1994, p. 273)。

- ① 考慮に入れる時間幅——原因と結果の時間幅——が狭い。10年(decades)単位でなく、年・月単位になっている。
- ② 分析単位が狭い。会社ないし企業連合でなく、製品もしくは事業単位になっている。
- ③ 競争の場が最終製品市場に限られており、狭い。それ以外の場——半製品・部品あるいは企業能力(後にいうコンピタンス)形成の場——での競争も考慮に入れるべきである。

かくして、因果関係が生起する時間幅を10年単位で考え、競争の主体を企業ないし企業連合とみなし、競争の起こる場を市場外にも広げた競争戦略論が、

ニュー・パラダイムとなる。われわれは、これを「全社戦略としての競争戦略論」という。以下では、その構成概念と仮説をみてゆくことにしよう。

2. ビジョン

ニュー・パラダイムによれば、競争戦略策定の第1ステップはビジョンの組織的策定である。Hamel=Pralhad は、ビジョンという概念が個人的な幻想を想起させるので避け、フォーサイト (foresight; industry foresight, 先見, 見通し), 戦略的意図 (strategic intent) の概念を用いている。しかし、ニュー・パラダイムを Senge (1990) や Collins & Porras (1994) に共通したものの見方としたいので、ニュー・パラダイムのキー・コンセプトとしてはビジョンとしておきたい。

「1990年代に起こったIBMの失敗の多くは、1980年代の同社のフォーサイトに問題があったことに起因している」という仮説がある (Hamel & Prahalad, 1994, p. 76)。フォーサイトとは何か。端的には、フォーサイトとは特定産業の将来に関する見解のことである、と定義される。それは、特定産業のルールの変更や新しい競争スペースの創造に利用可能性をもつ技術、人口動態、規制、ライフスタイルのトレンドについての深い洞察にもとづいて組織的に策定される。それは、個人的な希望的観測という意味のビジョンではない (*ibid.*)。しかし、個人のビジョンを組織的に統合したものということができる。たとえば、新しい事業領域としてのC&Cは、小林宏治のうちあげたビジョンというよりは、1970年代のNECが策定したフォーサイトとみる。

また、フォーサイトは客観的見通しとしてのシナリオとも区別される (*ibid.*, p. 82)。シナリオは、現状 (what is) から出発して、その延長線上に客観的な将来 (what might happen) を予測するものである。それに対し、フォーサイトは自分たちに開かれた可能性 (what could be) を探ることであり、そこから今日すべきこと (what must happen) を明らかにすることを目的とする。

要するに、フォーサイトは、戦略策定の前提として、つぎの疑問に答える機能をはたせばよい (*ibid.*, p. 73)。

- ① 顧客に対し自社が提供すべき新しいタイプの便益 (benefits) は何か。
- ② そのような便益を顧客に提供するには、どのような新しい資源 (コンピタンス) を社内に蓄積してゆけばよいか。
- ③ これから先数年間にわたって、顧客との接触 (customer interface) をどのようにしてゆけばよいか。

つまり、フォーサイトは、顧客の便益、資源蓄積、顧客との接触についての見解が引き出せるような将来の見通しである。この機能をはたすものであれば、言葉はビジョンでもよいであろう。「共有ビジョン」(Senge, 1990), 「コーレート・ビジョン」(Davidow & Malone, 1992), 「戦略的ビジョン」(坂下, 1992年) という人もいる。

では、フォーサイトやビジョンと類似の概念と思われる戦略的意図は何であろうか。自社の現在の資源と能力からみると不相応とも思われる野心、あるいは自社の現状 (who we are) はもとより自社の可能性 (what could be) を超えた自社のあるべき姿 (who we want to be) と定義される。2つの機能をもっているようである。一方で、競争戦略の全体像 (後にいう戦略設計図) のエッセンスを要約して、①自社の進むべき方向性、②他社との差別的新規性、③天命ともいうべき強い使命感——この3つが戦略的意図の固有属性とされている——を示す機能をもっている。他方、戦略策定上の機能としては、現状から意図的にストレッチ (stretch, 背伸び) して、現有資源との不適合 (misfit) を生じさせることがある。

ビジョンにも、上述のような属性と機能をもたせることができるであろう。現に、Senge (1990) などはそうしている。また、ビジョナリー・カンパニー論 (Collins & Porras, 1994) とも共通点ができる。そのため、戦略的意図も含めて、「ビジョン」をニュー・パラダイムの基本概念として掲げた。

3. ストレッチとレバレッジ

ストレッチは上述のように戦略的意図 (野心) と現有資源とのギャップ、つまり不適合である。したがって、伝統的パラダイムの「適合」概念と対照的で

ある。ストレッチは資源レバレッジ (resource leverage; leverage, テコの原理の応用)の前提となる。現有資源と野心とのギャップは一旦創り出して置いて、放置するのではなく、埋められなければならない。野心の大きさはリスクの大きさを意味しない。資源レバレッジによってリスクは小さくなってゆく。必要が発明の母であるように、ストレッチはレバレッジの母である (Hamel & Prahalad, 1994, p. 155)。

ストレッチは戦略的意図の高さである。レバレッジの本質は、少ない資源で大きな競争力を確保すること、つまり小をもって大をなす (do more with less) ことにある。これらの概念をつかった仮説には、つぎのものがある (*ibid.*, p. 155-56)。日本には1980年代に世界のリーダーになれた企業がいくつかあるが、その成功の秘密は、集団思考、忠誠心の高さ、あるいは和の精神といった、いわゆる「日本的経営」ではない。「ゼロックスを包囲せよ」(キャノン)あるいは「打倒キャプチャー」(小松)といった戦略的意図へのストレッチであり、当初の経営資源上のハンディキャップを克服する資源レバレッジである。資源レバレッジの能力をおおまかに測定する指標にもふれられている (*ibid.*, pp. 159-60)。企業の投資額または経営資源のシェアに対するマーケット・シェアの増加(または減少)比率、もしくは、経営資源に対する売上高増加比率、である。

資源レバレッジの方法は、大別して、つぎの5つがある。その細分類は、表1のように11に分類される。

- ① カギとなる戦略上の目標に効果的に資源を集中 (concentrating) すること
- ② 資源を能率的に集積 (accumulating) すること
- ③ ある資源を別の資源で補完 (complementing) することによって、より高い価値を実現すること
- ④ 可能なかぎり資源を保守 (conserving) すること
- ⑤ 投入した資源からできるだけ速く成果を回収 (recovering) すること

表1 資源レバレッジの方法

| 大分類 | 細分類 | 意 味 |
|------|--------------------|-----------------|
| 資源集中 | ①収斂化 (converging) | 戦略的目標について合意形成する |
| | ②焦点化 (focusing) | 改善目標を正確に特定化する |
| | ③重点化 (targeting) | 価値の高い活動に重点をおく |
| 資源集積 | ④発掘 (mining) | 全従業員の頭脳をフルに活用する |
| | ⑤借用 (borrowing) | パートナーの資源にアクセスする |
| 資源補完 | ⑥ブレンド (blending) | スキルを新しい方法で組み直す |
| | ⑦バランス (balancing) | カギとなる不足資源を確保する |
| 資源保守 | ⑧リサイクル (recycling) | スキルや資源を再利用する |
| | ⑨結託 (co-opting) | 他社との共通目標を発見する |
| | ⑩防御 (protecting) | 競合者から資源を隠す |
| 資源回収 | ⑪短縮 (expediting) | 成果回収までの期間を最短にする |

出所) Hamel & Prahalad, 1993; 1994, p. 160-76 から作成。

これは資源レバレッジを具体的に観察する手掛かりを提供する。レバレッジすべき資源は、モノではない。一度使えば価値が減るところか、増えてゆくこともある。一方に使えば他方に使えないものでもない。この意味で、資源（資金）配分を中心に考える伝統的パラダイムと対照的である。

4. コア・コンピタンス

(1) コア・コンピタンスの定義

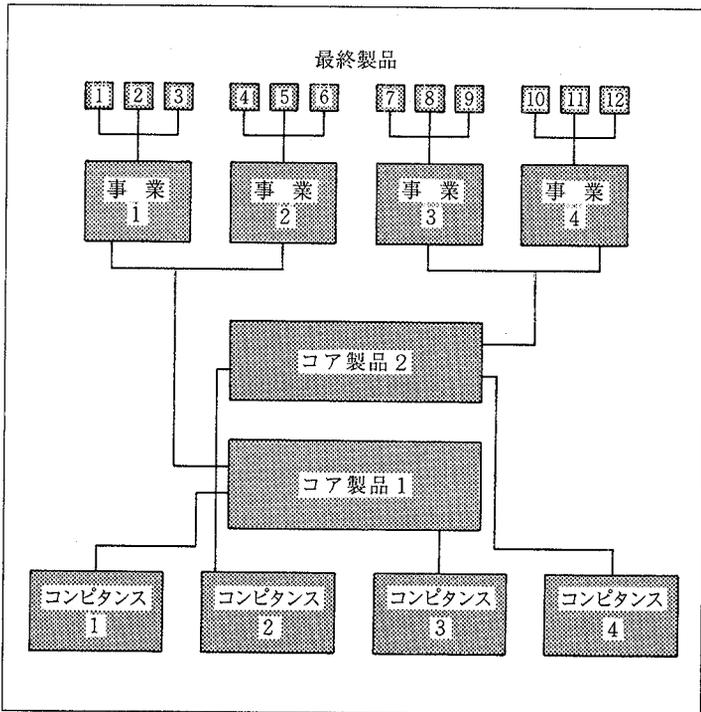
コンピタンスの概念は伝統的パラダイムになかったわけではない。Hofer & Schendel (1978) においても、事業戦略の構成要素として指摘されている。しかし、コア・コンピタンス (core competence) は単に単独の製品や事業を特色づけるものでなく、企業全体の競争力を規定する中核要因（資源）である。したがって、資源レバレッジはコア・コンピタンス・レバレッジとも表現されることになる。つぎのような比喩が用いられ、図1が示されている (Prahalad & Hamel, 1990)。

多角化した企業は大きな樹にたとえられる。幹と大きな枝はコア製品 (core products) であり、小枝は事業単位 (business unit), そして葉・花・果実は最終

製品 (final products) である。成長や生命維持に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア・コンピタンスである。

花や果実のよしあしを決める原因は、SBU (戦略的事業単位) という小枝にさかのぼるだけでは十分な説明ではない、という見方を示している。製品ポートフォリオ、事業ポートフォリオの企業観に代えて、コア製品ポートフォリオ、コア・コンピタンス・ポートフォリオとしての企業観が示されている。

図1 大樹としての企業



出所) Prahalad & Hamel, 1990, p. 81.

このような企業観にもとづいて、つぎのような仮説もみられる (Hamel & Prahalad, 1994)。明日の成長は今日のコンピタンス形成にかかっている。今日、コア・コンピタンスに投資しておくことは、明日の製品を収穫するための種子となる (p. 199)。将来、利益で大きなシェアを得ようと思ったら、それに必

要なコンピタンスで大きなシェアを獲得しておくことが必要である (p. 31)。

仮説検証のときのために定義をみておこう。コア・コンピタンスとは、企業が顧客に対して特定便益の提供を可能にするようなスキルや技術を束ねたものである (p. 199)。10年単位の組織学習の結果できあがるものである。かなり一般性の高い定義なので、もう少し操作的な定義をあげておこう。つまり、特定のものをみてコア・コンピタンスであるかどうかを判定する手がかりである。かれらは、スキルや技術の束がコア・コンピタンスであるための条件として、つぎの3つをあげている (Prahalad & Hamel, 1990: Hamel & Prahalad, 1994, p. 203)。

- ① 最終製品を通じて顧客の便益に貢献するものであること、つまり顧客にとって価値があること。
- ② 競合他社に対して差別性をもっていること、つまり個々のスキルや技術は他社による模倣や移転は可能であっても、束としての移転には障壁があること。10年単位で形成されたものであれば、そのような差別性も不可能ではない。
- ③ さまざまな製品開発や市場参入の際に応用可能性が広いこと。

ソニーの事例があげられている。ソニーのコア・コンピタンスは「ミニサイズ化」、その際の顧客にとっての価値・便益は「ポケッタビリティ (ポケット携行可能性)」であるという。

別の操作的定義はコア製品 (core products) ——サービス業の場合は「プラットフォーム」という——との関係でみることができる。コア製品とは、一つまたは複数のコア・コンピタンスを物理的に実現した物で、最終製品の価値に具体的に貢献する半製品またはコンポーネントのことである、と定義されている (Prahalad & Hamel, 1990)。このコア製品の生産シェアがコア・コンピタンス・シェアの代替インディケータとなる可能性が示唆されている。キャノンのレーザープリンターという最終製品の世界的シェアは微々たるものだが、そのエンジン部というコア製品のシェアは約84%に及ぶそうである (*ibid.*)。

なお、類似のものでコア・コンピタンスと区別されるべきものとして、つぎ

のようなものがあげられている (Hamel & Prahalad, 1994, pp. 207-211)。第 1 に、財務諸表上の資産とは区別される。無形資産も含めて、資産はスキルや技術ではない。第 2 に、競争優位性の別表現ではないという。競争優位性の主な貢献要因ではあるが、すべてではない。第 3 に、原材料や部品の共通化、つまり垂直統合戦略のことでもない。資源レバレッジの方法から推測されるように、パーティカル（垂直）統合というよりも、スキルや技術のバーチャル（仮想）統合のことである。ニュー・パラダイムは「バーチャル・コーポレーション」 (Davidow & Malone, 1992) とも共通点をもっている。

(2) コンピタンス・マネジメント

Hamel=Prahaladは、コア・コンピタンス形成の方法論にも言及している。レバレッジの原理が応用されることはいうまでもないだろう。かれらは、コンピタンス・マネジメントの課題として、つぎの 5 つをあげている (Hamel & Prahalad, 1994, pp. 224-235)。

- ① コア・コンピタンスの識別
- ② コア・コンピタンス獲得方法の確定
- ③ 新しいコア・コンピタンスの創造
- ④ コア・コンピタンスの移転
- ⑤ コア・コンピタンスの防御

コア・コンピタンスを識別できなければ、コア・コンピタンス・マネジメントはできない。識別には、理論概念としてのコア・コンピタンスの定義、とくに操作的定義が役にたつであろう。類似の概念との混同を警告している。加えて、つぎの点が示唆されている。コア・コンピタンスはスキルや技術を構成要素としている。したがって、スキルの識別、さらにはそのスキルの体得者の識別へ進むことである。つまり、コンピタンス・ホルダーもしくはコンピタンス・キャリアーというコンピタンス保持者の識別、データベース化が示唆されている。

コア・コンピタンスの獲得方法を示唆するのは、後述の戦略設計図である。ほかに、「コア・コンピタンス獲得計画」マトリックスの作成が示唆されている。

これは、コア・コンピタンスと市場の2次元からなり、それぞれが既存と新規とに区分される4セル・マトリックスである。各セルにはつぎの名称がある。

①「隙間をうめよ」(いずれも既存のセル)、②「ホワイト・スペース」(既存コア・コンピタンスと新規市場の交差セル)、③「プレミア+10」(新規コア・コンピタンスと既存市場の交差セル)、④「メガ機会」(いずれも新規のセル)である。

新しいコア・コンピタンスの創造に関して与えられている示唆はつぎのことである。創造は10年、20年にわたる組織学習を前提にしている。一貫性をもった指針——ビジョン——が必要になる。そのためには、ビジョンに関する組織的合意が不可欠になる。

コア・コンピタンスの活用のマネジメントは、コンピタンス・ホルダーの配置の問題である。コア・コンピタンスの高さは、マネー・サプライ同様、「ストック(コンピタンス・ホルダーの数)×回転率(コンピタンス・ホルダーを新しい機会領域へ移転させる早さとスムーズさ)」で決まる。キャノンでは、レーザー・プリンターが新しい機会領域と認識されたとき、担当のSBUマネジャーに必要なタレントを他のSBUからごっそり引き抜く権限を与えたという(Prahalad & Hamel, 1990)。事業部制組織では、本社スタッフ(トップ・マネジメント)に、各事業部の利益を吸い上げる権限と、各事業部へ資金配分する権限を与えている。コア・コンピタンスについてこそ、このような権限が与えられるべきことが示唆されている。このような本社スタッフが、「人間資源担当本社スタッフ(corporate human resource professional)」(ibid.)である。

形成されたコア・コンピタンスは防御し、保持されなければならない。キャッシュ・フローにもとづいた、いわゆる「収獲戦略」が、コンピタンスの流出につながらないよう注意が必要である。そのためには、コンピタンス・マネジメント担当者の責任の明確化と監査を受ける体制が示唆される。

5. 戦略設計図

戦略設計図(strategic architecture)は、端的には、どういふコア・コンピタ

ンスを形成すべきか、それを構成するスキルや技術は何かを明らかにする将来へのロードマップである、と定義されている (Hamel & Prahalad, 1994, p. 89)。要するに、コンピタンス獲得のプロセスをガイドするロードマップということになる。もうすこし敷衍して言えば、①製品・サービスの新しい機能性、②新しいコア・コンピタンスの獲得および既存コア・コンピタンスの移転、③顧客とのインターフェースの改変——についての「青写真」(p. 108)ということになる。言い換えれば、フォーサイト実現のために今日何をすべきかを示すものである。それは、スキルや技術をコア・コンピタンスならしめる手順でもある。要するに、現実からかなりストレッチしたフォーサイトもしくはビジョン、それにもかかわらず実現のためのコア・コンピタンスのレバレッジが可能であることを動態的に示したものが戦略設計図だといえよう。それは、⁽²⁾ 全社戦略としての競争戦略そのものである。

Hamel & Prahalad (1994) は、戦略設計図の好例として NEC の「C&C」⁽³⁾ をあげている。「1970 年代初期に NEC が構想した、この戦略設計図が NEC をして、この技術分野での世界的リーダーに変身させるのに役だった」という仮説もみられる (p. 111)。今でこそ、C&C といっても、それほど新鮮味はないが、これが公表された 1977 年時点では、かなりのフォーサイトも含まれていたのだという。1980 年前後と 1990 年の競争力を比べると NEC に逆転を喫している

(2) Hamel & Prahalad (1994) は、動態性を明示的にニュー・パラダイムの属性としているわけではない。しかし、コア・コンピタンスを獲得してゆく過程の事例分析では、年度をおって、つぎつぎと「挑戦課題」を掲げてゆく小松製作所の事例があげられている。現に、戦略設計図の好例としてあげる NEC の「C&C」では時間軸がついている (小林, 1980 年)。他方、同じくビジョンやレバレッジの組織学習における重要性を説く Senge (1990) は、ラーニング・オーガニゼーションの中核的ディシプリンとして「システム思考」をあげているが、「システム分析」と対比して違いをつぎのように述べている。いずれも複雑なシステムを関心対象とするのであるが、前者はそれを時間軸をおいてみる、つまりダイナミック・コンプレキシティ (dynamic complexity 動態的複雑性) としてみる。これに対して後者を、現状の細部にこだわったディテール・コンプレキシティ (detail complexity) の分析に止まるものだと述べている。

(3) われわれは、それを小林 (1980 年, 49 頁) にみることができる。Hamel & Prahalad (1994, p. 112) にも引用されている。

GTEには、このような戦略設計図はみられなかったとも述べている。

これらの仮説が検証されるためには、戦略設計図の有無が操作的に定義されなければならない。Hamel & Prahalad (1994)によれば、図や声明書の所在はかならずしも要件ではない。むしろ、同一社内で幾人かの経営管理者に、「将来、貴業界はどのように変わるとお思いますか」と質問して、その答え方を判断基準にすることを薦めている (p. 122)。

- ① 「将来」をどのように受けとめているか。来年か5年後か、それとも10年後か。
- ② 「業界」をどうみているか。既存の事業分野か、それとも新しいビジネス・チャンスか。
- ③ 他社並の常識的な答えか、それとも斬新か。
- ④ 同一社内で個人によって違うか、それともコンセンサスができているか。
- ⑤ 実行の手はずができているか、それとも単なる希望的観測か。

6. 小括——新旧パラダイム比較

ニュー・パラダイムには馴染みの薄い新しい概念が多いので、伝統的パラダイムとの比較をして、本節の小括としたい。理論モデルの基になった新旧のパラダイムを比較するため、対立概念をまとめて表示すると、表2のようになるだろう。Hamel=Prahaladもいくつかの箇所でのような対比をおこなっているの、それらを参考にしたが、表では本稿で確認できたものに限っている。

表2 競争戦略の新旧パラダイム対照表

| 対照項目 | 伝統的パラダイム | ニュー・パラダイム |
|---------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| 因果関係の時間幅 | 月・年単位 | 10年単位 |
| 競争力の意味 | 既存事業領域での能率・生産性の相対的優位性, 生き残り, キャッチアップ | グローバル・マーケット・リーダーシップ, 機会シェア, 業界一番乗り |
| 競争の場 | 既存事業領域での最終製品市場競争 | 市場以外も含めた企業間, 企業連合間競争 |
| 競争戦略 | 事業戦略としての競争戦略 | 全社戦略としての競争戦略 |
| 戦略の原理 | 適合とシナジー | ストレッチ |
| 行動目標 | 財務指標 | ビジョン, フォーサイト, 戦略的意図 |
| 企業共通の資源 | 資金 | コンピタンス |
| 資源展開の方法 | 資源(資金)配分 | 資源(コンピタンス)レバレッジ |
| マネジメント技法 | PPM | コンピタンス・マネジメント |
| 企業のポートフォリオ | 製品もしくは事業ポートフォリオ | コア製品およびコンピタンス・ポートフォリオ |
| 統合の原理 | パーティカル(垂直)統合 | バーチャル(仮想)統合 |
| トップ・マネジメントの役割 | 事業間の資金配分を通じての企業収益性の最適化 | 戦略設計図の提示と将来のためのコンピタンス構築 |

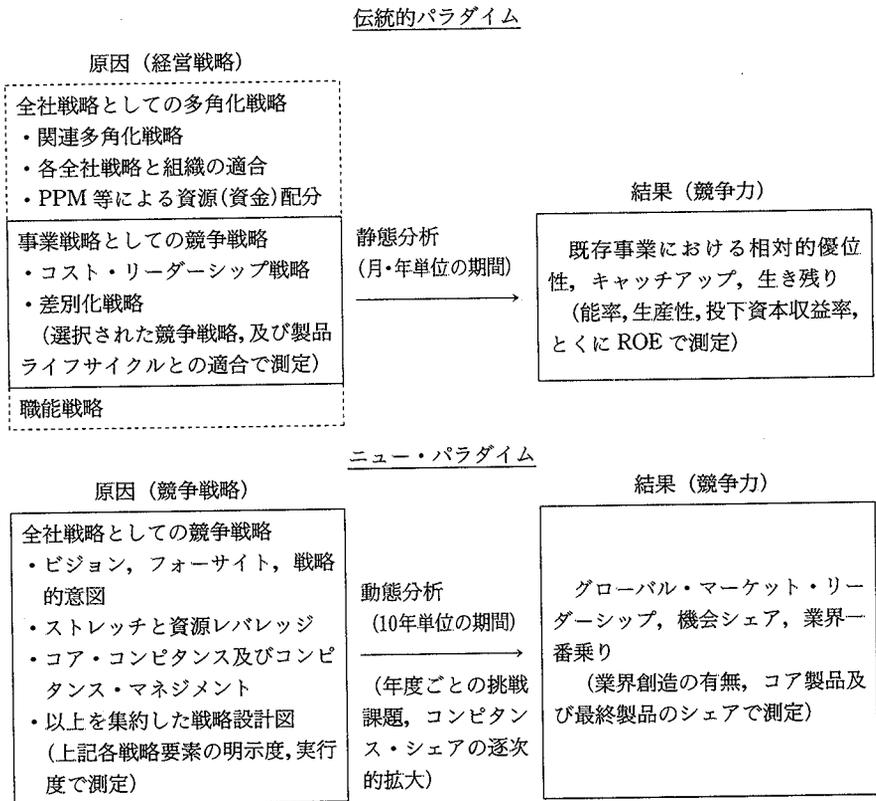
注) Hamel & Prahalad, 1994, p. 24; p. 283; Prahalad & Hamel, 1990, p. 86 も参照して作成。

IV 批判的検討——要約とインプリケーション

1. 理論モデル要約

以上紹介してきた新旧パラダイムにもとづいた競争戦略の理論モデルは図2のように要約できるであろう。目的手段分析による規範性の強い2つの競争戦略論を因果モデルとしてまとめたものである。因果分析でなければ、検証によって真偽を決する実証研究にならない。また、多様な価値観を受容しながら論争する共通の土俵もできない。

図2 競争力分析のための2つの理論モデル



2. インプリケーション

(1) 新旧パラダイムの棲み分け

新旧パラダイムに基づいた競争戦略の理論モデルを比較してみると, つぎのことが明らかになる。第1に, 問題とする結果としての「競争力」の定義が異なっている。したがって, 第2に, 新パラダイムは伝統的パラダイムを葬りさることによって成立するのではない。第3に, いずれのパラダイムによって競争力の原因を分析するかは分析者の価値観にかかっている。いずれの「競争力」が緊急の問題であるかの価値判断である。

経営戦略とは、環境と組織（資源）との結合関係に関する一貫性をもった指針である、という戦略の定義は新パラダイムにも受け継がれていると見てよいであろう。新旧の違いは、伝統的パラダイムが「結合関係」に重点をおいたのに対し、新パラダイムは「一貫性をもった指針」に重点をおいた、と言えるであろう。前者はシナジーや適合が説明原理であり、後者はビジョンやフォーサイトを強調しているからである。

新旧パラダイムにおける因果関係の時間幅の違いも重要である。事例として挙げられている企業が衰退したり、つまづくのをみてその理論の信憑性に疑問をはさむ人がいる。ニュー・パラダイムではそのような誤解が生じにくいであろう。1970年代に構想された NEC の C&C という戦略設計図は、1990年代の競争力を説明するものであって、2010年の競争力を予測するものではない。それを予測するのは1990年代に構想される戦略設計図である。

(2) コンピタンス・マネジメントと戦略的人間資源管理

コンピタンスの構成要素はスキルや技術である。技術やスキル、とくに後者は人と一体化している。コンピタンス・マネジメントは、その保有者についての人間資源管理である。コア・コンピタンスは複数の事業単位や最終製品の共通の「根」である。したがって、事業単位ごとに分断して管理すべきものではない。コア・コンピタンスはスキルや技術をビジョンという接着剤で束ねたものである。管理主体は本社スタッフもしくはトップ・マネジメントである。それは、われわれのいう戦略的人間資源管理にほかならない。事業戦略の低位階層としての人事戦略ではない。

財務資源については、事業部制組織の場合、本社スタッフによる利益の吸い上げと、各事業部への配分の権限が与えられている。コンピタンス・マネジメントという人間資源管理こそ、そのような組織上の措置がふさわしい。これこそ、「コーポレート・ヒューマン・リソース・プロフェッショナル」(Prahalad & Hamel, 1990) が主体となる戦略的人間資源管理であろう。

3. 残された課題

伝統的パラダイムとニュー・パラダイムは価値観に応じて併存可能である。伝統的パラダイムにもまだまだ課題は残されている。戦略の基本型の両立性の問題、基本型とライフサイクルとの適合の問題などが、それである。新パラダイムにおいては残された課題はさらに多い。それは以下の理由による。

Porter にしても、Hamel=Prahalad にしても、かなり実践志向がたつよく規範論の色彩が強い。理論構築や仮説検証にのみ没頭しているものではない。たとえば、Porter (1980) はつぎのように述べている。「本書は、学者としての視点で、あるいは、それほどアカデミック研究を志向したスタイルで、書かれたものではない。しかし、概念的アプローチ、産業組織論の新展開、多くの事例には、学者たちにも興味をもってもらえるだろうと期待している。」(p. xvi) と。その概念的フレームワークの部分に注目して、あえてアカデミックなスタイルにもどしてみた、というのが本稿の試みであると言えようか。その点からつぎのことが課題として残ることになる。

第1に、理論構築の課題が複雑な現象を単純明快にすることにあるなら、概念の厳選と体系化が課題として残る。ニュー・パラダイムの避けられない欠点かもしれないが、競争戦略の「ニュー・パラダイム」にも、概念間の重なりがみられる。たとえば、「ビジョン」「フォーサイト」「戦略的意図」の間に、それがみられる。「組織学習」「資源レバレッジ」「コア・コンピタンス構築」の間にもある。

第2に、概念の操作化に工夫の余地が残されている。理論モデルはひとつまたは複数の仮説からなり、仮説は複数の概念からなる。その理論が現実妥当性を検証する実証科学であるためには、概念は観察・測定が可能のように操作化されなければならない。競争戦略論は新旧いずれのパラダイムにもとづいたものにせよ、概念を客観的に測定しようという意識が薄い。

第3に、多様な仮説の演繹と検証の余地が残されている。理論モデルは多様な仮説を論理的に演繹することも可能にする。そのような作業が残されている。それは伝統的パラダイムにもとづいた競争戦略論にもあてはまる。また、ケー

ス・スタディ等の実証研究は、概念の操作化に際して例示することだけではない。残されているのは、仮説に含まれる因果関係をケース・スタディ等で検証することである。言い換えれば、「記述」のための実証研究だけでなく、「説明」の現実妥当性検証のための実証研究である。とりわけ「ニュー・パラダイム」には、そのことがあてはまる。

引用文献一覧

- アベグレン, J・C/ポストン・コンサルティング・グループ『ポートフォリオ戦略』プレジデント社, 1977年。
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1965. 『企業戦略論』(広田寿亮訳) 産業能率短期大学出版部, 1969年。
- Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mass.: MIT Press, 1962. 『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史——』(三菱経済研究所訳) 実業之日本社, 1967年。
- Collins, J.C. & J.I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, NY: Curtis Brown Ltd., 1994. 『ビジョナリー・カンパニー——時代を超える生存の原則——』(山岡洋一訳) 日経BP出版センター, 1995年。
- Davidow, W. H. & M. S. Malone, *The Virtual Corporation*, NY: Harper Collins Publishers, 1992. 『バーチャル・コーポレーション』(牧野昇監訳) 徳間書店, 1993年。
- Hamel, G. & C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* 67(3), 63-76, 1989. 「ストラテジック・インテント——日本企業の世界戦略成功のカギ——」『DIAMONDハーバード・ビジネス』1989年11月号。
- Hamel, G. & C.K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, 71(2), March-April 1993. 「レバレッジをきかせた脱・等身大経営——日米欧躍進企業の原動力——」『DIAMONDハーバード・ビジネス』1993年7月号。
- Hamel, G. & C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School, 1994. 『コア・コンピタンス経営』(一條和生訳) 日本経済新聞社, 1995年。
- Hofer, C. W. & D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Minn.: West Publishing Co., 1978. 『戦略策定——その理論と技法——』(奥村昭博ほか訳) 千倉書房, 1981年。
- 小林宏治『C & C は日本の知恵』サイマル出版会, 1980年。
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: The Free Press, 1980. 『競争の戦略』(土岐坤ほか訳) ダイヤモンド社, 1982

年。

Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: The Free Press, 1985. 『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか——』(土岐坤ほか訳)ダイヤモンド社, 1985年。

Prahalad, C.K. & G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 68(3), 79-91, 1990. 「コア競争力の発見と開発——競争力分析と戦略的組織構造による——」『DIAMONDハーバード・ビジネス』1990年9月号。

Rumelt, R.P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Mass.: Division of Research, Harvard Business School, 1974. 『多角化戦略と経済成果』(鳥羽欽一郎ほか訳)東洋経済新報社, 1977年。

坂下昭宣 『経営学への招待』白桃書房, 1992年。

Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art of the Learning Organization*, NY: Doubleday Currency, 1990. 『最強組織の法則——新時代のチームワークとは何か——』(守部信之ほか訳)徳間書店, 1995年。

山口博幸 『戦略的人間資源管理の組織論的研究』信山社, 1992年。