

『証券経済学会年報』第50号別冊
第84回秋季全国大会
学会報告論文

競争優位の持続性と長期的なイノベーション戦略

—ポーターの所説を中心とした理論的考察—

**The Sustainability of the Competitive Advantage and the Long-term
Innovation Strategy**

-The Theoretical Considerations with a focus on the Porter's Theory-

競争優位の持続性と長期的なイノベーション戦略

—ポーターの所説を中心とした理論的考察—

日隈 信夫

中央学院大学 商学部

1. 問題意識

ポーター(Poter, M. E.) [1980, 1985] は、産業組織論における完全競争を理想とする SCP モデルにおける業界構造を逆転させ、コスト優位による市場シェアの拡大(量的優位)、製品差別化による市場シェアの拡大(質的優位)、参入障壁を構築するような状況が競争戦略だと考えた¹⁾。すなわち、ポーター [1980, 1985] は、外部環境の状況における5つの競争要因(①新規参入の脅威、②業界内の競争関係、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力)に対処するために、業界構造から競争優位(タイプ①コスト優位・タイプ②差別化)が生まれ、業界で平均以上の業績を達成するための3つの基本戦略が必要であると指摘した。これらの戦略とは、対象市場の広い場所における低コスト(コスト・リーダーシップ)か差別化(高品質)の選択および対象市場の狭い場所における集中(低コスト・差別化)である²⁾。

このように、ポーターは、5つの競争要因という概念に基づいた業界構造分析を行い、競争優位の状況を作る(他社に打ち勝ち、脅威を寄せつけない=イノベーション戦略の目標)ために、どのような基本戦略を選ぶべきかというアプローチをとっており、ミンツバーグ(Mintzberg, H.) [1998] によると、市場で、独自の位置を築いて利益率を高めるというポジショニング・アプローチの立場をとっている³⁾。

ベッセル＝クリステンセン(Wessel, M. and Christensen, C. M.) [2012] も、短期的な利益を獲得するためではなく、長期的な競争優位の追求という現実的な目標を達成するためには、自社が、どの分野で成功するか、あるいは、どの分野で成功しないのかを知ることが、経営資源の配分という重要な判断におけるカギになると指摘している⁴⁾。

たしかに、ポーター [1979] は、これらの競争要因を理解して、競争環境の緩やかな場所にポジショニングすれば、過当競争に巻き込まれず、利潤率を高める

ことができると主張しているが、産業構造が確立されておらず、流動的な環境の下、情報が不確実な状況では、ポジショニングを長期的に維持することは困難となる⁵⁾。

ポーター [1985] によると、(持続的な)競争優位(=戦略の有利性 [1980])とは、長期にわたって平均以上の業績を上げられる土台となるものである。すなわち、競争優位とは、利潤を上げるために、独占禁止法に抵触しない方法で、特定領域に独占に近い地位を築くことである⁶⁾。

マグレッタ(Magretta, J.) [2012] によると、競争優位とは、一般的には、企業が得意だと自負することを指すが、ポーターによると、競争の経済性と緊密に関係しており、企業が競合他社より高い収益性を持続させていることを指す。すなわち、競争優位とは、他社とは異なるバリュー・チェーン(価値連鎖=価値を創造する方法)をいかに構築し、業界平均を上回る業績(損益計算書)を確保するかということである⁷⁾。

バーニー(Barney, J. B.) [2002] によると、競争優位とは、企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動を取っている競合企業がほとんど存在しない場合に、その企業が置かれるポジションである。すなわち、競争優位は、競争に圧倒的に成功することを意味しており、競争に成功する競争均衡とも競争に失敗する競争劣位とも区別されている⁸⁾。

つぎに、ポーター [1985] は、『競争優位の戦略』において、バリュー・チェーン(価値連鎖)という中心的な概念を提示した。すなわち、バリュー・チェーンとは、企業の活動を購買・物流、製造、出荷・物流、販売、マーケティング、アフターサービスという主活動および主活動を支援する全般管理、人事管理、技術管理、調達という支援活動に分解・分類したものである⁹⁾。

マグレッタ [2012] によると、バリュー・チェーンとは、企業が、製品を設計、生産、販売、配送、サポ

ートするために遂行する活動の集合であり、より大きなバリュー・システムの一部である¹⁰⁾。

伝統的な経済学において、分析対象としての企業は、市場との関連で分析され、また、ポーター〔1980〕の『競争の戦略』においても、事業単位でのポジショニングのなかで、競争優位が分析されることはあったが、企業内部のシステムまで分析されることはなかった¹¹⁾。

そこで、ポーター〔1985〕は、『競争優位の戦略』において、競争優位が企業の活動のなかのいかなる要素から生じるのかを分析し、主活動のうち、何を内製し、何を外注するか、すなわち、「何をし何をしないか」を選択（戦略の本質）することが、戦略上の重要な意思決定であることを指摘した。また、ポーター〔1996〕は、業務効果（業務改善、効率化、ベスト・プラクティス）ではなく、戦略（トレード・オフを発見し、それを受け入れ、「何をし何をしないか」を選択すること）こそが、（持続的な）競争優位の根拠であると指摘した。

ポーター〔1996〕によると、業務効果とは、類似の個々の活動や機能を競合他社より優れて実行・実施することであるが、戦略とは、さまざまな活動を結びつけることである¹²⁾。

マグレッタ〔2012〕によると、戦略とは、①特徴ある価値提案、②特別に調整されたバリュー・チェーン、③戦略の要としてのトレード・オフ、④戦略の増幅装置として、競争優位を増幅させ、その持続性を高める働きを有する適合性（コア・コンピタンスではない）、⑤戦略の実現要因としての継続性（組織は、戦略を継続することで、適応力とイノベーション能力を高めることができる）という5つの基本的条件を満たすものである¹³⁾。

バーニー〔2002〕によると、戦略とは、いかに競争に成功するかということに関して、一企業が持つ理論、すなわち、企業が考えた競争に成功するための理論である¹⁴⁾。

ポーター〔1996〕によると、戦略とは、企業の活動間の適合性をつくり出すことであり、競争優位の源泉は、いかにして、各活動を適合させ、強化させるかという方法である。

こうした適合性によって、各活動が相互に補完し、最強度に連結した強力なバリュー・チェーンを生み出し、模倣者への障壁となるのである¹⁵⁾。

一方、ポーター〔1996, 2000〕は、「ほとんどの日本企業に戦略がない」と批判している。すなわち、日本企業は、横並びで込み合った市場に参入し、こうした同質的な競争のなかで、利益率が低いまま、撤退もしない企業が多いからである¹⁶⁾。

たしかに、業務効果が限界に達した後は、戦略が必要になるが、ポーター〔1996〕の指摘するように、「ほとんどの日本企業に戦略がない」ということになると、これまで、業務効果によって成功してきたこれまでの日本企業には、戦略が必要ないということになる。また、業務効果は、ある種の戦略となり、戦略を大きく変えるきっかけにもなりうるとの批判もある¹⁷⁾。

一方、マグレイス(McGrath, R. G.)〔2013〕は、持続的な競争優位への固執より、一時的な競争優位に基づいたイノベーションのための経営戦略のほうが重要であると指摘している。

たしかに、マグレイス〔2013〕は、競争優位は持続するものではないと指摘しているが、戦略については、ポーター〔1996〕と同様に、「何をし何をしないか」を決断することが重要であるという点は一致している。ただ、ポーター〔1996〕は、低コストか差別化を選択することを重視しているが、マグレイス〔2013〕は、古い優位性を捨て、新しい優位性へ移行することを重視している¹⁸⁾。

一般的には、競争優位は、企業が得意だと自負することを指しており、その意味では、マグレイス〔2013〕が主張するように、競争優位は一時的であるが、ポーターによると、競争優位は、企業が競合他社より高い収益性を持続させていることを指しており、その意味では、ポーターが主張するように、競争優位は持続的ということになる¹⁹⁾。

本稿では、ポーターの所説を中心として、競争戦略論の流れを整理し、競争優位の持続性について考察するとともに、経営戦略とイノベーションとの関係を模索することを目的とする。ポーターの競争戦略論については、バーニーの資源ベース・アプローチやティース(Teece, D. J.)のダイナミック・ケイパビリティとの関連で整理する一方、競争優位の持続性については、スマートフォン市場や写真フィルム市場における事例を挙げながら、クリステンセン(Christensen, C. M.)の破壊的なイノベーションやマグレイスの一時的な競争優位との関連で、現代企業における競争優位の持続性について考察し、競争優位を技術の持続と捉えるか収

益性の持続と捉えるかに関わらず、継続的なイノベーションが必要であることを指摘する²⁰⁾。

1. 持続的な競争優位

ポーター〔1996〕によると、イノベーションによって、業務効果が限界に達するまでは、低コストと差別化の（基本戦略の）同時追求が可能となるが、その後は、いずれかの選択に迫られるトレード・オフが生じる²¹⁾。

ポーター〔1996〕によると、競争の本質は、競合他社を打ち負かすことではなく、価値を創造する（利益を上げる）ことであるが、持続的な競争優位を維持するためには、トレード・オフを発見し、それを受け入れ、「何をし何をしないか」を選択すること（戦略の本質）が重要となる²²⁾。

近年では、多くの製品にセンサー、ハードウェア、ソフトウェアなどが搭載された持続機能を持つスマート製品がさまざまな事業機会をもたらしているが、ポーター〔2014〕によると、業界構造が変化するなか、企業が持続的な競争優位を達成するためには、競合企業に対する低コストの実現か差別化の実現を通じた上乗せ価格の実現が必要となる²³⁾。

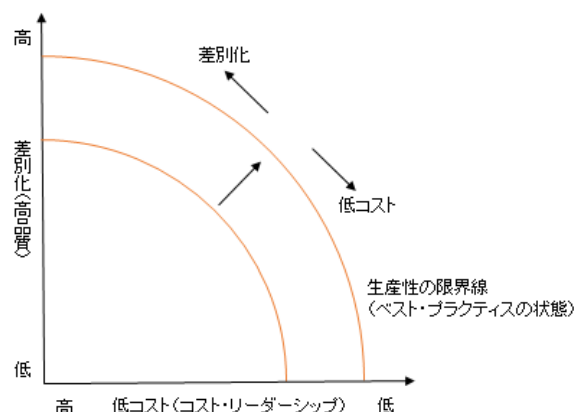
こうした選択によって、たしかに、高い収益性と成長性を享受でき、業務効果の水準の上昇が、生産性の限界線（ベスト・プラクティスの状態）を押し上げることが可能となる。

一方、競争優位の必要条件である業務効果を高めるためには、最先端の製品技術、生産機械、販売手法、ITソリューション、サプライ・チェーン管理法を整備するなど、バリュー・チェーン全体に業務効果を導入しなければならない²⁴⁾。

しかしながら、競合他社も模倣すれば、業務効果は、持続的な競争優位に繋がる可能性は低くなる。

そのため、企業は、競合他社とは異なる方法を行うポジショニングによって、低コストか差別化を選択・集中、すなわち、「何をし何をしないか」を選択することが重要となる（業務効果の限界と戦略の必要性については、図1参照）。

図1 業務効果と戦略



出所 以下の文献を参考に筆者作成。

Poter, M. E. [1996], "What is Strategy," *Harvard Business Review*, November / December 1996. (編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号』ダイヤモンド社, 2011, 63頁。)

與那原建・岩崎卓也〔2011〕, 「How to Read "What Is Strategy?"」『戦略の本質の読み方』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号』ダイヤモンド社, 2011, 95頁。

つぎに、ポーター〔1985〕によると、競争優位の実現のためには、供給の流れとしてのサプライ・チェーン（供給連鎖）よりも、財・サービスが消費者に届くまでの付加価値を創造する過程の流れとしてのバリュー・チェーンを構成する主活動とそれらの支援活動を活動間で連結させる必要がある²⁵⁾。すなわち、トレード・オフを認識して、低コストか差別化を選択・集中するだけでなく、戦略と連動させて、各活動・能力・資源が緊密に連携し合う組織（システム）を形成することによって、こうした適合性が競合他社による模倣を困難にし、戦略の持続性、競争優位の強化にも繋がることになるためである²⁶⁾。ポーター〔1996〕によると、個々の強み、コア・コンピタンス、最重要資源など、個別の活動・能力・資源（のうち、コア要素にのみ注力、それ以外は外注）、あるいは、それらの寄せ集めではなく、こうした適合性が、各活動を相互に補完させ、最強度に連結した強力なバリュー・チェーンを生み出し、模倣者への障壁となるのである。たとえば、ZARA (Inditex) の例では、独自の在庫管理（例：衣料品へのタグ装着とデジタルデータ変換《高速エンコーディング》可能なRFIDソリューション導入による在庫管理の自動化）や独自の物流体制（段ボール・パレット・ハンガーなどの納品形態、自社工場から店舗への直送など）による画期的なコスト削減・低価格を

はじめとして、店舗の立地条件、最先端の流行、客層ターゲットの集中、柔軟な生産体制など、活動間の強み、すなわち、個別のコア・コンピタンスを強化するだけではなく、これらの要素が相互に依存し合う複雑なシステム全体を構築すること（価値創造活動の適合性）が、競合企業に対する模倣障壁となっている²⁷⁾。ポーター [1996] によると、個別の活動・能力・資源の数が増加するにつれて、競合他社による模倣の確率は、その乗数倍、低下することになる（活動・能力・資源の数と競合他社による模倣の確率については、表 1 参照）。

表 1 活動・能力・資源の数と競合他社による模倣の確率

組織（システム）内の活動・能力・資源	競合他社による模倣の確率が 90% の場合
1 つ	90%
2 つ	81%(90%×90%)
4 つ	65%(81%×81%)
8 つ	42%(65%×65%)

出所 Poter, M. E. [1996], "What is Strategy," *Harvard Business Review*, November / December 1996. (編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011 年 6 月号』ダイヤモンド社, 2011, 81 頁。) を参考に筆者作成。

ポーター [1996] によると、こうした各活動間の適合性は、持続的な競争優位の基礎となるものである。また、ポーター [2000] によると、こうした戦略のためには、真のイノベーションが不可欠である²⁸⁾。

このように、ポーター [1996] によると、戦略とは、企業の活動間の適合性をつくり出すことであり、競争優位の源泉は、いかにして各活動を適合させ、強化させるかという方法である。

2. イノベーションのジレンマと競争優位の持続性①

—スマートフォン市場の事例—

イノベーション概念を定義づけたシュムペーター (Schumpeter, J. A.) [1912] の後継者であるドラッカー (Drucker, P. F.) [1985] は、イノベーションの方法、企業家精神、企業家戦略などをまとめることによって、イノベーションを体系化することとなった²⁹⁾。

本稿では、シュムペーターをはじめとするイノベーション論を供給側（企業）の視点（技術的な側面）からみた経済学者としての後継者の流れではなく、需要側（顧客）の視点（市場的な側面）からみた経営学者

としての後継者の流れから捉えることとする³⁰⁾。

ここで、ドラッカーと同様、（技術的・生産的な側面ではなく）市場・顧客の視点に立ったイノベーション理論として、クリステンセン [1997] のイノベーションのジレンマという理論がある。この理論は、業界トップの優良企業が、努力をくりかえすにもかかわらず、時間の経過とともに、没落していくとする理論である³¹⁾。すなわち、新興企業による安価で性能の低い技術が、ローエンド（下位）市場から参入し、ハイエンド（上位）市場を侵食する破壊的なイノベーションという現象によって、既存企業が没落していく過程である。たとえば、新興企業の参入によって、既存企業が、競争を回避するために、利益率の低下した市場から、ハイエンド（上位）市場へとシフトしていく一方、新興企業も、ハイエンド（上位）市場へと侵食していく過程である。事例としては、国内以外にも、シンプルで安価な製品やサービスを生産する新興諸国の新規参入による破壊的なイノベーション（フィルムカメラ、デジタルカメラ、自動車、携帯電話、スマートフォンなど）が挙げられる³²⁾。

たとえば、スマートフォンについては、普及率が世界的に拡大（普及率は、韓国やシンガポールで 90% 前後、英国で 80% 前後、米国やフランスで 70% 前後、日本でも 50% を超過）するなか、当初は、ローエンド（下位）市場から参入した中国の Huawei や Xiaomi, Lenovo, Meizu は、スマートフォンの出荷台数、市場シェアとともに、韓国の Samsung や米国の Apple に迫る勢いで、売上高も 1 兆円を超えることとなった³³⁾。とくに、Xiaomi のビジネスモデルについては、Apple の戦略（選択と集中）を踏襲するものであり、Apple については、バリュー・チェーンのうち、開発や設計、販売や運営は自社で行い、製造は外注するという戦略をとっており、Xiaomi についても、開発や設計は自社で行い、部品の多くは外部から調達し、販売はインターネット販売に特化している。

こうした「何をし何をしないか」を選択する戦略によって、Xiaomi は、当初、高品質よりも、コスト削減を選択して成功するなど、独自の競争戦略によって、売上高も 1 兆円を超え、Apple や Samsung に迫るほどの市場シェアを獲得することとなった。

一方、Xiaomi は、売上高の 90% を占める中国スマートフォン市場の減速に対して、新たな成長を求めて、ブラジルやインドの新市場を開拓している。また、Xiaomi の戦略は、Facebook などの SNS を介して宣

伝し、生産を海外工場に委託することによって、Huawei や Meizu 以上の性能を維持しながら、半分以上の低価格に抑えることによって、低価格・高品質の機種を数量限定で販売するという手法である。そして、Xiaomi の戦略は、人口が多く、インターネット販売が発展途上かつ通信事業者の勢力が比較的弱い新興国で有効であり、現地生産によって、従来通りの低価格・高品質の機種を数量限定で販売し、希少性を強調するというものである。

一方、部品の多くを外部から調達しているため、たとえば、基幹部品のカメラセンサーを確保できず、生産計画を下方修正するなど、生産も供給業者に左右されるという問題がある³⁴⁾。

Apple については、CEO 就任をめぐって、強い独立性と権限を求める米国型のコーポレート・ガバナンスを主張する取締役を解任させるなど、独裁的な側面もあったジョブズ(Jobs, S.P.)が、Apple 復帰後、1998年に iMac を開発し普及させたが、2000年の CEO 就任後から 2011年の CEO 退任後までの間、イノベーションのジレンマに陥ることはなかった。すなわち、ジョブズは、iMac で得た利益を原資として、iMac の改良・改善という連続的なイノベーションに傾注しながらも、iPod の開発・普及という非連続的なイノベーションを引き起こした。また、ジョブズは、iPod の改良・改善という連続的なイノベーションに傾注しながらも、iPhone の開発・普及という非連続的なイノベーションを引き起こした。さらに、ジョブズは、iPhone の改良・改善という連続的なイノベーションに傾注しながらも、iPad の開発・普及という非連続的なイノベーションを引き起こした。

このように、ジョブズは、連続的なイノベーションに傾注しながらも、そこで蓄積された知識や経験が、非連続的なイノベーションに必要な発想や思いつきを阻害させることなく、連続的なイノベーションと非連続的なイノベーションというトレード・オフの関係を同時に進めることとなった³⁵⁾。

ただし、Apple については、低コストと差別化の同時追求という戦略を欠いた業務効果ではなく、バリュー・チェーンのうち、開発や設計、販売や運営は自社で行い、製造は外注するという「何をし何をしないか」を選択する戦略のなかで、結果として、自社における差別化の追求とは別に、外注における低コストに繋がっただけであり、Huawei や Xiaomi, Lenovo が選択した低コストも同時追求したわけではない。

雨宮 [2015] によると、Apple による連続的なイノベーションと非連続的なイノベーションというトレード・オフの同時進行については、iPod が普及・成熟する前に、iPhone を開発し、iPhone が普及・成熟する前に、iPad を開発することによって、断続的に革新的な製品を開発することで、こうしたトレード・オフの関係を同時に実現することができたのである³⁶⁾。

ティース [2009] によると、ジョブズは、iPod と iTunes(i Tune Music Store)の開発・普及という非連続的なイノベーションによって、iPod (既知の技術)、iTMS (ジョブズ自身がアーティストに対して、コンテンツ楽曲を提供するよう依頼して獲得・開発した共特化資産) および DRM ソフトウェア (デジタル著作権管理) を結合させることにもなった³⁷⁾。

ポーター [1996] によると、競争優位の持続性については、低コストか差別化を選択する、すなわち、「何をし何をしないか」を選択する戦略によって、持続的な競争優位を実現することができる一方で、マグレイス [2013] によると、古い優位性を捨て、新しい優位性へ移行する、すなわち、「何をし何をしないか」を選択する戦略によっても、一時的な競争優位しか実現できないが、既存企業が成長を維持することはできる³⁸⁾。

たしかに、一般的には、競争優位は、企業が得意だと自負することを指しており、その意味では、マグレイス [2013] が主張するように、競争優位は一時的であるが、ポーターによると、競争優位は、企業が競合他社より高い収益性を持続させていることを指しており、その意味では、ポーターが主張するように、競争優位は持続的ということになる³⁹⁾。また、ポーター [2011] が主張するように、すべての企業が、イノベーションのジレンマに陥るわけではなく、すべての技術が、破壊的なイノベーションとは限らないということにもなる⁴⁰⁾。

ベッセル＝クリステンセン [2012] は、成功した既存の企業は、①「破壊的なイノベーション」によって、新たな高成長市場に参入した後も、成長し続けるための処方箋として、自ら、「破壊的なイノベーションを開発」し、②破壊者の強みを判断する際の基準、すなわち、破壊者が、さらなる顧客を求めて、高級市場を侵食しようとする際にも、パフォーマンスの「優位性」を損なわずに提供可能な破壊者のビジネスモデルの特徴である「拡張可能な中核能力を把握」し、③単なる「価格競争力」と「破壊的であること」との違いを生み出すものとしての技術的、あるいは、ビジネ

モデルの「優位性」を明確にする必要があると指摘している⁴¹⁾。また、ベッセル＝クリステンセン

〔2012〕は、短期的な利益を獲得するためではなく、長期的な「競争優位」の追求という現実的な目標を達成するためには、自らが、どの分野で成功するか、あるいは、どの分野で成功しないのかを知ることが、経営資源の配分という重要な判断におけるカギになると指摘している。そして、既存企業は、価格競争に参戦、あるいは、貴重な経営資源を浪費する以前に、全体像をしっかりと見据えたいうえで、包括的な対応をし、将来的にも、健全に生き残ることができるような舵取りをするべきであり、このことが、株主、従業員、顧客をはじめとするステークホルダーに対する責任であると述べている⁴²⁾。

このように、ベッセル＝クリステンセン〔2012〕は、技術的、あるいは、ビジネスモデルの「優位性」こそが、拡張可能な中核能力を可能にし、「価格競争力」と「破壊的であること」との違い（破壊的なイノベーション）を生み出すと主張しており、この点については、競争のためには戦略が必要であり、戦略のためには真のイノベーションが必要であるというポーター〔1996, 2000〕の主張と一致する⁴³⁾。

たしかに、クリステンセン〔1997〕は、イノベーションの概念を定義に忠実に解釈する一方、現実の経営にとって非常に重要な問題に適用し、戦略とイノベーションを結びつけることとなったが、クリステンセン〔2004〕は、破壊的なイノベーションが、持続的なイノベーションによって創造された市場のほとんどを代替する一方、既存の企業は、株主と顧客の要求に即して対応していこうとするために、破壊的なイノベーションにうまく対応できないとも予測した。

こうした予測によって、クリステンセン〔2004〕は、既存の企業は、既存の企業とは別の組織で、破壊的なイノベーションに取り組むしかないという結論に至った⁴⁴⁾。すなわち、クリステンセン〔2004〕は、破壊的なイノベーションによって、業界トップの優良企業が努力をくりかえすにもかかわらず、時間の経過とともに、没落していくとする過程を説いたが、業務効果による低コストと差別化の（基本戦略の）同時追求だけではなく、いずれかの選択に迫られるトレード・オフに対応した戦略が必要となるというポーター〔1996〕の戦略論の展開には至っておらず、長期的な「競争優位」の追求という現実的な目標を達成するための戦略についても、トレード・オフではなく、ポジシ

ョンの段階に留まっている⁴⁵⁾。

こうしたなか、マグレイス〔2013〕は、イノベーションによって生み出された競争優位を持続的な競争優位ではなく、一時的な競争優位として捉えることによって、継続的なイノベーションを重視した経営戦略を再構築しようとしている⁴⁶⁾。また、マグレイス〔2013〕は、業界内のポジショニングを越えた領域において、新たな戦略として、①優位性への執着や劇的な再編ではなく、「継続的な再構成・再構築」、②優位性への執着や劇的な撤退ではなく、周期的に起こる「健全な撤退」、③競争力のない資産の長期所有ではなく、資産の利用と処分による「資源配分を活用した手際のよさの向上」、④断続的なイノベーションではなく、戦略の要として継続的かつ体系的なプロセスを備えた「シナリオイノベーションへの習熟」、⑤既存の優位性は持続するのではなく、圧力にさらされ、変化が激しいため、安定時代とは異なる組織における「リーダーシップとマインドセット」、⑥変化の激しい優位性に対して、組織の体制ではなく、個人のスキルによって順応するという「一時的優位の個人的意味」という6つの方法によって、一時的な競争優位の下での戦略を再構築している⁴⁷⁾。

とくに、労働節約型のイノベーションの社会的な（負の）側面の1つとしての雇用問題にも言及し、組織と個人の視点から有益な示唆を与えているが、具体的な方法には踏み込んでいない⁴⁸⁾。

3. イノベーションのジレンマと競争優位の持続性②

—写真フィルム市場の事例分析—

デジタル化の新技术によって、写真フィルム市場が破壊されるまでの間、写真フィルム市場は、富士フィルム、コダック、コニカ、アグファの4社が巨大なシェアを占める寡占市場であったが、デジタル化の到来によって、各社ともに、生き残りをかけた戦略を立てているなか、2012年、コダックは、投資家の意向（株主価値の最大化）を反映して多角化には消極的で、本業を重視することによって倒産することとなった⁴⁹⁾。すなわち、コダックは、参入当初の安価で性能の低いデジタルカメラという破壊的なイノベーションに対処することなく、持続的なイノベーションに固執してしまったことが、イノベーションのジレンマに陥る大きな原因となった。

広瀬〔2014〕は、富士フィルムとコダックの明暗をSWOT分析に当てはめ、自社分析では強みがあるもの

の、環境分析では脅威にある「差別化」のなかで、富士フィルムは、脅威を認識して、新たな強み（競争優位）を確立する一方、コダックは、脅威を十分認識できず事業の多角化に消極的であったと説き、古森〔2013〕は、こうした現状の認識を自身が改良したマネジメント・サイクルに当てはめることによって、現状認識の重要性を説いた⁵⁰⁾。また、富士フィルムとコダックの明暗をPPM分析に当てはめると、市場成長率は高いものの、相対的マーケット・シェアは低い「問題児」のなかで、富士フィルムは、多少の損失を被ることはあっても、投資を拡大して、新たなマーケット・シェアを確立する一方、コダックは、投資家の意向を反映した全社的な判断から、収穫（現状維持や利益確定）にとどまった。そして、富士フィルムとコダックの明暗をポーターの競争戦略論に当てはめると、デジタル化による新技術の到来、すなわち、「代替製品・サービスの脅威」によって、写真フィルム市場が縮小し、競争が激化するなかで、富士フィルムは、新たな製品を開発することによって差別化を図る一方、コダックは、投資家の意向を反映した全社的な判断から、資源集中に留まることによって、独自性が低下し、価格競争のなかで利益性も低下することとなった。さらに、富士フィルムとコダックの明暗をティース〔2009〕のダイナミック・ケイパビリティに当てはめると、富士フィルムは、コダックとは対照的に、2000年をピークに本業であるアナログ（フィルム）事業が縮小する環境の変化に対応して、アナログ（フィルム）事業から資源を撤退させ、多角化戦略、すなわち、デジタル技術の自社開発、感光材料事業の寿命延命、新規事業の開発などによって、自社の既存技術を再編成し、新たな製品を開発することによって、生き残りを図った。富士フィルムは、従来のアナログ（フィルム）対応、今後のデジタル対応の写真映像関連製品だけでなく、美容・健康関連の新しい製品を開発するなかで、新たな競争優位を確立することによって、現在も高収益を上げている。たとえば、富士フィルムは、写真フィルムの原料と皮膚の成分がゼラチン（コラーゲン）から構成されており、写真の色褪せと皮膚の老化の原因が酸化作用であるため、それらを防ぐための抗酸化技術を活かしたスキンケア化粧品やサプリメントなどを開発している。

ティース〔2009〕によると、ダイナミック・ケイパビリティとは、長期的な成功に向けた「変わる力」「変える力」であり、企業が、技術・市場変化（環境変化）

への対応、ゼロ利潤条件の回避を目的として、資産の形成・再形成・配置・再配置を行うべく所有している特定の（模倣不可能な）能力のことである。すなわち、ダイナミック・ケイパビリティとは、持続的な競争優位を実現するために、新しい機会の感知・捕捉を図り、知識資産・ケイパビリティ・補完資産の再配置・保護を実行する能力である⁵¹⁾。

ティース〔2009〕によると、持続的な競争優位を確立するためには、希少かつ模倣（複製）困難な資源・（知識）資産を所有するだけ（資源ベース論）ではなく（一時的な競争優位）、環境変化に対応して、複製困難な資源・（知識）資産の持続的な形成・再形成・配置・再配置・整合化を行うために必要かつ模倣（複製）不可能なオーケストレーション能力（ダイナミック・ケイパビリティ＝「変わる力」「変える力」）を必要とする。

ダイナミック・ケイパビリティについては、ポーターを中心とするポジショニング・アプローチ（外部環境の重視）とバーニーを中心とする資源ベース・アプローチ（内部環境の重視）からなる競争戦略論だけではなく、ハイマー(Hymer, S.)〔1976〕を中心とする多国籍企業論、コース(Coase, R. H.)〔1937〕やウィリアムソン(Williamson, O. E.)〔1975, 1985〕を中心とする取引コスト理論≒内部化理論も基礎としているが、ここでは、競争戦略論との関連に限定する⁵²⁾。

ポジショニング・アプローチによる競争戦略論を提唱するポーターは、企業の外部環境（5つの競争要因）に対応して、ポジショニングを選択したうえで、それを維持するために、企業の内部環境のバリュー・チェーン（各活動＝主活動＋支援活動）を強化するような戦略を立てることが持続的な競争優位に繋がると指摘する一方、資源ベース・アプローチによる競争戦略論を提唱するバーニー〔1986〕は、企業の内部環境（経営資源とそれがもたらす企業能力＝ケイパビリティ）に対応して、企業の内部環境のバリュー・チェーンに即したVRIOフレームワークによって、経営資源を適切に利用するような戦略を立てることが持続的な競争優位に繋がると指摘しているが、両者ともに競争優位が持続する保証はない。たしかに、資源ベース・アプローチによって、同じ環境でも、経営資源の利用方法の違いによって、企業の業績が異なるため、戦略も異なることが説明されることにはなった。

一方、バーニー〔2002〕自身、激変する企業環境の予測に対する制約、経営者の能力発揮に対する制約、

分析単位に伴う企業内部における個別経営資源のデータ収集に対する制約によって、VRIOフレームワークでは、持続的な競争優位を説明するには限界があるとも指摘している⁵³⁾。また、ティース [2009] によると、資源ベース・アプローチは、ペンローズ(Penrose, E.) [1959] と同様、企業が、希少かつ模倣(複製)困難な資源・(知識)資産を所有するだけで、利潤を獲得でき、こうした資源・資産の生み出すサービスが、顧客の需要を高めるという見解であるが、企業が、成功の源泉(持続的な競争優位)をいかに確立するかについての議論がない⁵⁴⁾。

こうしたなか、ティース [2009] は、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチからなる競争戦略論を相互補完的に発展させたダイナミック・ケイパビリティによって、競争優位の持続性を説明しようとしているが、ダイナミック・ケイパビリティの具体的な考察については今後の研究課題とする。

4. 日本企業における競争優位の持続性

—ポーターの見解—

クリステンセン [2004] によると、1960年代から1980年代にかけて、日本の高貯蓄率、終身雇用、メインバンク制やケイレツ、政府の介入といった要因によって、トヨタ、ソニー、新日鉄、神戸製鉄、キヤノンといった日本企業は、欧米企業を凌ぐ奇跡的な成長を遂げた。

一方、1990年代になると、こうした日本的な経営が、逆効果となり、日本企業は、イノベーションのジレンマに陥ることになった⁵⁵⁾。

ポーター [2000] によると、1970年代から1980年代にかけて、全社的生産管理(TQC)、ジャスト・イン・タイム在庫管理、リーン生産、サイクルタイムの短縮などのオペレーション効率におけるイノベーションによって、オートバイメーカーやVTR(ビデオ機器)メーカーを中心とした日本企業は、業務効果が限界に達するまで、低コストと差別化の(基本戦略)の同時追求を実現し、生産性のフロンティアを押し上げることとなった。

しかしながら、1990年代になると、こうした業務効果は、持続的な競争優位に繋がることなく、競合他社が模倣することによって、オペレーション効率の格差が縮小し始めた⁵⁶⁾。

ポーター [2000] によると、こうした日本企業の低迷については、業務効果が限界に達しているにもかか

わらず、日本企業が、競合他社とは異なる方法を行うポジショニングによって、「何をし何をしないか」を選択するべく戦略、すなわち、顧客に価値を提供するにあたってのトレード・オフを行っていないことが大きな要因だと指摘している。

ポーター [2000] によると、日本企業は、品質を軸とした競争ではなく、戦略やイノベーションを軸とした競争へと転換し、業務効果の漸進的な改善だけではなく、真のイノベーションも必要とするのである⁵⁷⁾。

たしかに、クリステンセン [2004] やポーター [2000] の主張するように、日本企業は、従来の日本的経営や業務効果の追求だけでは、持続的な競争優位に基づく長期的な成長は困難である。

一方、ティース [2009] は、バーニーを中心とする資源ベース・アプローチ(内部環境の重視)を戦略ではなく、業務効果とみなしているポーターを中心とするポジショニング・アプローチ(外部環境の重視)に対して、知識や関係性などの無形資産の創造に関連する活動、すなわち、イノベーションに関する議論がないと指摘している⁵⁸⁾。また、ティース [2009] によると、1990年代以降の日本経済の弱体化は、ダイナミック・ケイパビリティの脆弱さに起因する。すなわち、ティース [2009] は、コンセンサス・マネジメント(実行に移るまでの合意形成による意思決定)という日本企業特有の価値観によって、ビジョナリー・リーダー(将来のビジョンを持ったリーダー)が新市場を創造する能力を制約してきたことが原因だと指摘している⁵⁹⁾。すなわち、ティース [2009] によると、持続的な競争優位には、適切かつ希少で模倣(複製)困難な(知識)資産の所有(資源ベース論)ではなく(一時的な競争優位)、環境変化に対応して、複製困難な(知識)資産の持続的な開発・再配置(ダイナミック・ケイパビリティ=「変わる力」「変える力」)を必要とするのである⁶⁰⁾。

たしかに、クリステンセン [2004] やポーター [2000] の主張するように、日本企業は、従来の日本的経営や業務効果の追求だけでは、持続的な競争優位に基づく長期的な成長は期待できないが、日本的経営特有の経営戦略については今後の研究課題とする⁶¹⁾。

おわりに

本稿では、ポーターの所説を中心として、競争戦略論の流れを整理し、競争優位の持続性について考察してきた。また、ポーターの競争戦略論については、バ

一ニーの資源ベース・アプローチやティースのダイナミック・ケイパビリティとの関連で整理する一方、競争優位の持続性については、スマートフォン市場や写真フィルム市場における事例を挙げながら、クリステンセンの破壊的なイノベーションやマグレイスの一時的な競争優位との関連で、現代企業における競争優位の持続性について考察してきた。

こうしたなか、競争優位を技術の持続と捉えるか収益性の持続と捉えるかに関わらず、継続的なイノベーションが必要であることを指摘した。

たしかに、クリステンセン [1997, 2004] は、戦略とイノベーションを結びつけることとなったが、破壊的なイノベーションが、持続的なイノベーションによって創造された市場のほとんどを代替する一方、既存の企業は、株主と顧客の要求に即して対応していこうとするために、破壊的なイノベーションにうまく対応できないと予測した。そのため、クリステンセンは、既存の企業は、既存の企業とは別の組織で、破壊的なイノベーションに取り組むしかないという結論に至った⁶²⁾。

一方、マグレイス [2013] は、イノベーションによって生み出された競争優位を持続的な競争優位ではなく、一時的な競争優位として捉えることによって、継続的なイノベーションを重視した経営戦略を再構築しようとしている⁶³⁾。

ポーター [1996] によると、低コストか差別化を選択する、すなわち、「何をし何をしないか」を選択する戦略によって、持続的な競争優位を実現することができる一方で、マグレイス [2013] によると、古い優位性を捨て、新しい優位性へ移行する、すなわち、「何をし何をしないか」を選択する戦略によっても、一時的な競争優位しか実現できないと指摘している⁶⁴⁾。すなわち、競争優位を技術の持続と捉えると、マグレイス [2013] が指摘するように、一時的な競争優位しか実現できないため、一時的な競争優位を乗り越え、新たな競争優位を確立することによって、既存企業は成長を維持していかなければならない。そのためには、継続的な再構成・再構築、周期的な撤退、効率的な資源配分を必要とし、経営戦略の要としての継続的なイノベーションも不可欠となる⁶⁵⁾。

たしかに、競争優位は、一般的には、企業が得意だと自負することを指しており、その意味では、マグレイス [2013] が主張するように、競争優位は一時的であるが、ポーターによると、競争優位は、企業が競合

他社より高い収益性を持続させていることを指しており、その意味では、ポーターが主張するように、競争優位は持続的ということになる⁶⁶⁾。

このように、競争優位を技術の持続と捉えると、一時的な競争優位しか実現できないが、収益性の持続と捉えると、持続的な競争優位が実現することもあり得るということになる。いずれにしても、競争優位を技術の持続と捉えるか収益性の持続と捉えるかに関わらず、既存企業による成長の維持のためには、戦略と併せて継続的なイノベーションが必要となる。

注

(1) SCP モデルとは、市場における①競合企業の数、②製品の均質性、③参入と退出のコストといった業界構造(Structure)が、企業行動(Conduct)、企業業績(Performance)に影響を及ぼすという理論的枠組みである。

Barney, J. B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, PRENTICE HALL, INC. (岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社, 2003, 115-119 頁。)

Bain, J. S. [1968], *Industrial Organization*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc. (宮澤健一監訳『産業組織論』丸善株式会社, 3 頁。)

(2) Poter, M. E. [1980], *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Press. (土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995, 18, 56-71 頁。)

Poter, M. E. [1985], *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤ほか訳『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985, 8, 15-37 頁。)

マグレッタ(Magretta, J.) [2012] によると、5つの競争要因は、競争環境に関するいかなる分析に対しても、出発点となり、業界の業績と自社の業績の理解に不可欠なフレームワークとなる。

Magretta, J. [2012], *UNDERSTANDING MICHAEL POTER The Essential Guide to Competition and Strategy*, 2012. (櫻井祐子訳『エッセンシャル版 マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房, 2012, 24 頁。)

(3) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. [1998, 2009], *Strategy Safari: The Complete Through The Wilds of Strategic Management*, 02 edition Free Press. (斎藤嘉則訳『戦略サファリ—戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社, 2013, 448-451 頁。)

ポーターは、これらの「競争要因」を理解して、競争環境の緩やかな場所にポジショニングすれば、過当競争に巻き込まれず、利潤率を高めることができると主張しているが、岸本 [2012] によると、ポジショニングを長期的に維持するためには、組織的な能力を築く必要がある。また、ポーターの理論が、市場で独自の位置をつくり上げて、利益率を高めるというポジショニング学派の考え方だとすると、米国の Apple と韓国の Samsung, その後の中国や台湾の新興企業がシェアを拡大する現在において、企業はポジショニングを再検討する必要がある。

岸本義之 [2012], 「経営書を読む—ポーター著『競争の戦略』」

『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2012年9月4日, 9月11日, 9月18日, 10月2日。

(4)Wessel, M. and Christensen, C. M. [2012], "Surviving Disruption," *Harvard Business Review*, December 2012 (鈴木立哉訳「『拡張可能な中核能力』を見極めよ—破壊的なイノベーションの時代を生き抜く—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2013年6月号』ダイヤモンド社, 32-47頁。)

(5)Poter, M. E. [1979], "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, March / April 1979. (編集部訳「最も有利なポジショニングに向けて 競争の戦略—5つの要因が競争を支配する—」『DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2007年2月号』ダイヤモンド社, 47, 40-53頁。)

(6)Poter, M. E. [1985], *op. cit.*, 16頁。

岸本義之 [2012], 『前掲紙』。

(7)Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 25, 291-292頁。

(8)Barney, J. B. [2002], *op. cit.*, 32-33頁。

(9)岸本義之 [2013], 「経営書を読む—ポーター著『競争優位の戦略』, 『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2013年5月2日, 5月3日。

(10)Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 107頁。

(11)岸本義之 [2013], 『前掲紙』。

(12)Poter, M. E. [1996], "What is Strategy," *Harvard Business Review*, November / December 1996. (編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号』ダイヤモンド社, 2011, 62, 76頁。)

與那原建・岩崎卓也 [2011]によると, 業務効果とは, さまざまな活動を競合他社より優れて行うことであるが, 戦略とは, 競合他社と異なる活動を行うこと, あるいは, 競合他社と同様の活動を異なる方法で行うことであり, こうした戦略が, 競争優位を生み出すのである。

與那原建・岩崎卓也 [2011], 「How to Read "What Is Strategy?"」『戦略の本質の読み方』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号』ダイヤモンド社, 2011, 96頁。

(13)Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 26-27, 133-134, 149, 169, 196, 219, 220頁。

(14)Barney, J. B. [2002], *op. cit.*, 28-29頁。

(15)Poter, M. E. [1996], *op. cit.*, 83頁。

マグレッタ [2012]によると, 適合性とは, 戦略の条件のなかの1つであり, バリュー・チェーン内の活動間の相互関係に関わるものである。

Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 27, 198頁。

(16)Poter, M. E., Takeuti, H. and Sakakibara, M. [2000], *Can Japan Compete?* Basic Books, 2000. (編集部訳「日本の競争戦略」ダイヤモンド社, 2000, 142頁。)

Poter, M. E. [1996], *op. cit.*, 76頁。

(17)Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. [1998, 2009], *op. cit.*, 141-142頁。

三谷宏治 [2013], 『経営戦略全史』Discover, 393-394頁。

(18)McGrath, R. G. [2013a], "Transient Advantage," *Harvard Business Review*, June 2013. (辻仁子訳「事業運営の手法を変える 8つのポイント—時的競争優位こそ新たな常識—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2013年11月号』ダイヤモンド社, 2013, 44頁。)

小川康 [2014], 「『競争優位の戦略論』は, もう時代遅れである」

／企業戦略の根底を支える新たな方法論とは?」

(<http://enterprisezine.jp/bizgene/detail/5425>)

Poter, M. E. [1996], *op. cit.*, 76頁。

(19)Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 25, 291-292頁。

(20)Barney, J. B. [1986], "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32, pp. 1231-1241.

資源ベース・アプローチ (RBV: resource-based view) という用語については, ワーナーフェルト(Wernerfelt, B.) [1984]の論題"A Resource-based View of the Firm"を起源とする。

Wernerfelt, B. [1984], "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, p. 171(pp. 171-180).

Barney, J. B. [2002], *op. cit.*

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. [2000], "Dynamic Capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.

Zollo, M. and Winter, S. G. [2001], "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Working Papers, INSEAD R&D*, pp. 1-47.

(<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=47604>)

Zollo, M. and Winter, S. G. [2002], "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.

持田弥・岩尾俊兵 [2015], 「ダイナミック・ケイパビリティと組織学習への投資」『赤門マネジメント・レビュー 14巻8号』, 2015年8月25日, 433-450頁。

(<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR14-8.html>)

Teece, D. J. [2009], *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・Chen, S. S.訳「ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し, 成長を加速させるカー」ダイヤモンド社, 2013。)

Teece, D. J. [2010], "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning* 43, pp. 172-194.

Christensen, C. M. [1997], *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」, 翔泳社, 2001。)

McGrath, R. G. [2013a], *op. cit.*, 123-163頁。

(21)Poter, M. E. [1996], *op. cit.*, 76頁。

マグレッタ [2012]によると, 業務効果とは, 企業が経営資源をより有効に活用するのを助けるさまざまな実践である。

業務効果とは, 一般的には, ベスト・プラクティスや実行を指すが, ポーターによると, 企業が競合他社に比べて, 同一または類似の活動をより優れて行う能力を指す。

Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 125, 292頁。

(22)Magretta, J. [2012], *Ibid*, 32, 56頁。

Poter, M. E. [1996], *op. cit.*, 76頁。

- McGrath, R. G. [2013a], *op. cit.*, 44 頁。
- (23)Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. [2014], "How Smart, Connected Products are Transforming Competition", *Harvard Business Review*, November 2014, pp. 65-88. (編集部訳『接続機能を持つスマート製品』が変える IoT 時代の競争戦略』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2015 年 4 月号』ダイヤモンド社, 2015, 54 頁。)
- (24)Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. [2014], *Ibid*, 54 頁。
- (25)サプライ・チェーン=サプライヤー(原材料・部品メーカー)→メーカー(組立メーカー)→卸売・物流業者(輸送・配送業者)→小売業者(販売業者)→消費者
バリュー・チェーン=購買物流, 製造, 出荷物流, 販売・マーケティング, サービスという主活動およびこれらを支援する全般管理, 人事・労務管理, 技術管理, 調達という支援活動
- Poter, M. E. [1985], *op. cit.*, 16, 613 頁。
- (26)Poter, M. E. [1996], *op. cit.*, 81 頁。
- (27)Poter, M. E. [1996], *Ibid*, 77, 83 頁。
- LNEWS [2014], 「Zara/物流センターに RFID ソリューション採用」(<http://lnews.jp/2014/10/g101506.html>).
- INDITEX [2014], "Inditex deploys RFID technology in its stores"(http://www.inditex.com/en/media/news_article?articleId=150174).
- (28)Poter, M. E. [1996], *Ibid*, 81 頁。
- Poter, M. E., Takeuchi, H. and Sakakibara, M. [2000], *op. cit.*, 139 頁。
- (29)シュムペーター [1912] は, イノベーション概念である新結合(ものとの力の結合の変化, たとえば, 郵便馬車から電車への発展)を定義づけ(1 新しい財貨の生産・2 新しい生産方法の導入・3 新しい販路の開拓・4 新しい供給源の獲得・5 新しい組織の実現), ドラッカー [1985] は, イノベーションの方法(7つの機会), 企業家精神(既存企業, 公的機関およびベンチャー・ビジネス), 企業家戦略(総力戦略, グリラ戦略, ニッチ戦略および顧客創造戦略)などをまとめることによって, イノベーションを体系化し, イノベーション論とマネジメント論を統合させることとなった。
- Schumpeter, J. A. [1912], *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., 1926. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(上)』岩波文庫, 2004, 171-183 頁。)
- Drucker, P. F. [1985], *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins Publishers. (上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』, ダイヤモンド社, 2007, 128-136 頁。)
- (30)シュムペーターをはじめとするイノベーション論を供給側(企業)の視点からみた経済学者としての後継者の流れとしては, ボウモル(Baumol, W.J.) [2002], シェシンスキ=ストロム(Sheshinski, E. and Strom, R.J.) [2007], ジョヴァノビク=ルソー(Jovanovic, B. and Rousseau, P.L.) [2007], マルキール(Malkiel, B.G.) [2007], ティクボバ=ボレル(Tykvová, T. and Borell, M.) [2012] などがいる。
- また, シュムペーターをはじめとするイノベーション論を需要側(顧客)の視点からみた経営学者としての後継者の流れとしては, ドラッカー [1985], ムーア(Moore, G.A.) [1991, 1999], ロジャース(Rogers, E.) [1995], クリステンセン [1997, 2003, 2004, 2013], コトラー(Kotler, P.) [2003], キム=モボリュヌ(Kim, W.C. and Mauborgne, R.) [2005] などがいる。
- 日隈信夫 [2014a], 「革新的企業におけるイノベーションと経営戦略—理論的考察—」『中央学院大学 商経論叢』中央学院大学商学部, 第29巻第2号, 2014年9月, 16-17頁。
- (31)日隈信夫 [2014a], 「同上論文」, 21 頁。
- Christensen, C. M. [1997], *op. cit.*
- 雨宮寛二 [2015], 『アップル、アマゾン、グーグルのイノベーション戦略』NTT出版, 32 頁。
- (32)ポーター [2012] によると, あらゆる新しい技術が, 競争優位を無効にするような破壊的な技術であるとは限らない。
- Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 269 頁。
- (33)IDC Research, Inc. [2015], "IDC Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker July 23, 2015," IDC Research, Inc.(<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25804315>).
- 総務省 [2014], 『情報通信白書平成26年版』日経印刷。
- (34)日本経済新聞 [2015], 「小米、海外で成長探る」『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2015年8月14日。
- (35)雨宮寛二 [2015], 『前掲書』, 78-80 頁。
- (36)雨宮寛二 [2015], 『同上書』, 82 頁。
- (37)Tece, D. J. [2009], *op. cit.*, 185 頁。
- Tece, D. J. [2010], *op. cit.*, pp. 172-194.
- 現在でも, Apple, Intel, Dell などの米国 IT 企業は, 中長期的な業績へ向けて, 中国に対する重点投資を予定している。
- Apple については, 最近でも, スマートフォン(iPhone)が牽引役となって, 2015年7-9月期は, 中国における売上が99%に大幅に増加し, 中国における応用ソフト(アプリ)市場での売上高も2.3倍に増加し, CEOのクック(Cook, T. D.)は, 売上, ソフト供給元ともに, 将来の Apple にとって, 中国は最大の市場として重点投資を行う予定である。また, Intel についても, 中国に対する大型投資(約55億ドル)を行うとし, 工場設備の増強によって, 新型の半導体メモリーの生産を開始し, 2016年度末までには, 生産ラインを整備し, 需要の拡大が続くスマートフォンなどの携帯端末用の高性能メモリーを生産する予定である。そして, Dell についても, 中国における売上が10%に増加し, Xiaomi のグループ企業で業務用ソフト大手の Kingsoft と提携し, クラウドサービスの連携を図ると同時に, 国防科学技術大学の協力によって開発した基本ソフト(OS)「キリン」を搭載したパソコンを中国政府系企業向けに販売する計画を立てており, 中国は最大の市場として, 今後5年間, 人工知能の研究などで最大125億ドルの重点投資を行う予定である。
- 日本経済新聞 [2015], 「米 IT 大手、中国傾斜加速」『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2015年10月29日。
- (38)McGrath, R. G. [2013a], *op. cit.*, 32-44 頁。
- (39)Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 291-292 頁。
- (40)Magretta, J. [2012], *Ibid*, 269 頁。
- (41)日隈信夫 [2014a], 「前掲論文」, 24 頁。
- Wessel, M. and Christensen, C. M. [2012], *op. cit.*, 32-47 頁。
- 一方で, 新たな技術の追求・開発によって, 既存技術が軽視され(既存事業の効率化, 合理化, 省力化および技術のブラックボックス化など), 既存技術の崩壊が生じることもありうる。
- Collins, J. [2009], *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, Random House Business. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー③衰退の五段階』日経 BP 社, 2010。)

- (42)日隈信夫 [2014a], 「前掲論文」, 24-25 頁。
Wessel, M. and Christensen, C. M. [2012], *op. cit.*, 32, 47 頁。
- (43)Poter, M. E. [1996], *op. cit.*, 76 頁。
Poter, M. E., Takeuchi, H. and Sakakibara, M. [2000], *Can Japan compete?*, Macmillan, 2000. (竹内弘高・榊原磨理子訳『日本の競争戦略』ダイヤモンド社, 2000, 139 頁。)
- (44)Christensen, C. M. [1997], *op. cit.*
Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press. (宮本喜一訳『明日は誰のものか イノベーションの最終解』, ランダムハウス講談社, 2005, 455-465 頁。)
- (45)Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *Ibid*, 31, 481-484 頁。
- (46)McGrath, R. G. [2013b], *The End of Competitive Advantage – how to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳『競争優位の終焉—市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける』日本経済新聞出版社, 2014, ix 頁。)
- (47)McGrath, R. G. [2013b], *Ibid*, 13, 22-23 頁。
McGrath, R. G. [2013a], *op. cit.*, 32-44 頁。
- (48)日隈信夫 [2014b], 「長期的なイノベーション戦略とコーポレート・ガバナンスの課題—革新的企業を事例として—」『経営行動研究学会年報』経営行動研究学会, 第24号, 2015年9月, 81-86 頁。
- (49)加護野忠男 [2012], 「なぜコダックは破綻し、富士フィルムは好調なのか」『PRESIDENT』プレジデント社, 14-15 頁。
- (50)広瀬幸泰 [2014], 「脅威と正面から向き合えるか ~富士フィルムとコダックの明暗を分けた脅威~」(http://blogs.itmedia.co.jp/hirose/2014/12/post_1.html)
古森重隆 [2013], 『魂の経営』東洋経済新報社, 187-189 頁。
- (51)Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 88-89 頁。
古森重隆 [2013], 『前掲書』, 26-32, 69-71 頁。
富士フィルムは、2015年以内に、次世代半導体に必要な高純度な洗浄剤を製造する米国UPS社の全株式を買い取り、買収し、子会社化する予定である。富士フィルムは、1983年に半導体向け感光性樹脂(フォトレジスト)に参入し、後発ながら、先端材料を強みに半導体材料事業の年間伸び率10%超で成長してきたが、買収後は、年間伸び率15%超の成長を狙っており、次世代半導体製造において、製品が採用される場合、長期間(5年~10年)の高収益を見込んでいる。
日本経済新聞 [2015], 「富士フィルム、米社買収—半導体洗浄剤など製造—」『日本経済新聞』日本経済新聞社, 2015年10月1日。
- (52)Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 4-5, 156, 203 頁。
- (53)Barney, J. B. [1986], *op. cit.*, pp. 1231-1241.
VRIO フレームワークという用語については、バーニー [1991] の論文で開発された value, rareness, imitability, substitutability を起源とし、現在では, value (経済価値), rarity (希少性), inimitability (模倣困難性), organization (組織) によって構成されている。
Barney, J. B. [1991], “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- ダイリックス=クール(Dierickx I. and Cool, K.) [1989] は、競争優位の基準として、企業は、生産サイドだけでなく、資源サイドからも分析を行う必要があると指摘している。
Dierickx I. and Cool, K. [1989], “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol.35, No.12, December 1989, p. 1509(pp.1504-1511).
Barney, J. B. [2002], *op. cit.*, 250, 286-291 頁。
- (54)Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 88, 117, 125 頁。
ベンローズ [1959] は、経営資源と組織との相互補完関係のなかから、企業の成長理論を展開することとなったが、コース [1937] とは反対に、企業の創出者が市場であることを言及していない。
コース [1937] やウィリアムソン [1975] をはじめとする取引コスト理論=内部化理論(新制度学派)は、従来の単純な生産関数、費用関数、利潤極大化からなる企業理論の抜本的な修正を行うことにより、企業の存在理由を改めて問い直したが、既設の市場の下、企業が、取引コストを内部化するべく価格メカニズム(市場)を代用するだけではなく、利潤を対価として、価格メカニズム(市場)そのものも創り出し運営するようなモデルをつくり出したわけではない。
Penrose, E. [1959, 1995], *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010。)
日隈信夫 [2006], 「クラウアー: 企業理論の再構築—取引コスト理論との関係—」『経営行動研究年報』第15号, 69(68-72)頁。
Coase, R. [1937], “The Nature of the Firm,” *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16 (Nov., 1937), pp. 386-405., in Coase, R. [1988], *The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago Press, 1988. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 2001, 42 頁。)
- Williamson, O. E. [1975], *Market and Hierarchies*, The Free Press, 1975. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980, 11 頁。)
- Howitt, P. and Clower, R. [1995], “Money, Markets and Coase”, in *A. d'Autumme et J. Cartelier, edit, L' Economie devientelle une science?* Paris Economica, 1995. (岡村宗二・北村宏隆・斎藤誠編訳『新地平のマクロ経済学—ケインズとシュンペーターの再考—』勁草書房, 1996, 139 頁。)
- (55)Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *op. cit.*, 366-370 頁。
- (56)Poter, M. E., Takeuchi, H. and Sakakibara, M. [2000], *op. cit.*, 117-123 頁。
- (57)Poter, M. E., Takeuchi, H. and Sakakibara, M. [2000], *Ibid*, 139 頁。
土屋 [2006] によると、日本企業には、日本的経営特有の戦略はある。
製造部門を中心とした持続的かつ組織的な業務執行能力を磨き上げる差別化された能力を重視する「ボトムアップ型の戦略」、全社マターの意思決定として、全社最適へ向けて全社の経営資源を配分するための戦略上の経営判断事項であり、業務執行と戦略の非分離の下で構築される日本型の戦略、すなわち、本業重視の健全な経営判断、戦略の策定から執行までの一貫性を維持するべく「ミドルアップ型の戦略」、企業が将来進むべき方向性(長期的な構想)の決定やリスクを伴う経営判断を要する際に

重要となる創業者や創業者による伝統的な企業家能力を活用した「トップダウン型の戦略」という 3 層構造からなる戦略的な意思決定から成立している。

土屋勉男 [2006], 『日本ものづくり優良企業の実力—新しいコーポレート・ガバナンスの論理』東洋経済, 162-166 頁。

(58) Teece, D. J. [2009], *op. cit.*, 60, xiii 頁。

(59) Teece, D. J. [2009], *Ibid.*, xli 頁。

(60) Teece, D. J. [2009], *Ibid.*, 4-5 頁。

Teece, D. J. [2010], *op. cit.*, pp. 172-194.

(61) 土屋勉男 [2006], 『前掲書』, 162-166 頁。

(62) Christensen, C. M. [1997], *op. cit.*

Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *op. cit.*, 455-465 頁。

(63) McGrath, R. G. [2013b], *op. cit.*, ix 頁。

(64) McGrath, R. G. [2013a], *op. cit.*, 32-44 頁。

(65) McGrath, R. G. [2013b], *op. cit.*, 20-23 頁。

たとえば、富士フィルムは、外部環境だけでなく、内部環境にも目を向けることによって、優位性のあるフィルム事業から資源を撤退し、医療分野など新たな事業に資源を投入して進出することによって、一時的な競争優位を克服することとなった。

(66) Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 25, 291-292 頁。

(ポーターによる持続的な競争優位と継続的な戦略の必要性およびマグレイスによる一時的な競争優位とイノベーションの必要性については、表 2 参照)

表 2 ポーターによる持続的な競争優位とマグレイスによる一時的な競争優位

競争優位 (収益性)	競争優位 (技術)
持続的	一時的
業務効果 (改良・改善・効率化) 低コストと高品質の同時追求 個々の強み・コア・コンピタンス・最重要資源など (個別の活動・能力・資源)	業務効果 (改良・改善・効率化) 循環 (静態的な変化) 量的・連続的な発展
	↓
継続的な戦略	イノベーション (戦略の要)
トレード・オフの下での選択・集中 低コストと高品質の選択・集中 +適合性 (多くの活動・能力・資源の集合) = 模倣への障壁 戦略の持続性 競争優位の強化	開発・普及 発展 (動学的・根本的な変化) 断続的・非連続的な発展 ↓ 継続的・非連続的な発展 初期段階のイノベーションへの組織的な対応

(出所) 以下の文献を参考に筆者作成。

Magretta, J. [2012], *op. cit.*, 211-218, 251-252 頁。

マグレイス [2013] は、一時的な競争優位の下では、イノベーションを戦略の要として重視しており、イノベーション・システムの整備のための 6 つの段階を提示し、リーダーシップをはじめとする組織的な対応が重要であると指摘している。

McGrath, R. G. [2013a], *op. cit.*, 43 頁。

McGrath, R. G. [2013b], *op. cit.*, 141-151 頁。

コア・コンピタンスとは、バリュー・チェーン上の特定プロセスにおける技術力・製造能力であり、ケイパビリティとは、バリュー・チェーン全体におよぶ能力である。

Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E. [1992], "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy," *Harvard Business Review*, March-April, pp. 57-69. (鈴木泰雄訳「ケイパビリティ競争論—顧客を起点とした組織能力がカギ—」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2008年4月号』ダイヤモンド社, 2008, 118 頁。)

また、ケイパビリティに対して、バーニー [2002] は、ワーナーフェルト [1984] に倣って、経営資源と呼び、ブラハラッド=ハメル (Prahalad, C. K. and Hamel, G.) [1990] は、多角化戦略の構築や実行に限定して、コア・コンピタンスと呼んでいるが、ストーク=エヴァンス=シュルマン (Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E.) [1992] は、これらの属性をまとめて、コア・ケイパビリティと呼んでいる。

Barney, J. B. [2002], *op. cit.*, 244-245 頁。

Wernerfelt, B. [1984], *op. cit.*, p. 171.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. [1990], "The Core Competence of the Organization," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-93.

Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E. [1992], *op. cit.*, 118-134 頁。