

持続的競争優位の源泉に関する一考察

須 栗 大

はじめに

80年代はじめまでのPPMを中心とした分析的な戦略論は、既存の経営資源をいかに配分するかという問題にばかりに意識がいき、自社にとって何が本当に重要な資源であり、それをいかに獲得・蓄積していくかということへの関心がおろそかになった。それに対して、80年代半ばに生まれ、90年代に多くの論文が書かれた資源ベース・能力ベースの戦略論は、企業の考えるべき重要な競争優位の源泉は、外部の市場環境で発見されるのではなく、企業内部の資源やコンピタンスをにあり、それを開発、発展させることが必要であるとし、その方法を明らかにしている。

本稿では同時に最近の戦略論のもう一つの重要な論点である「持続的な競争優位の源泉は何であるか？」という課題について考察する。

Ⅰ 静的な視点からの持続的な競争優位の源泉

持続的な競争優位の源泉についてポーター（Porter, 1985）は静的な視点と動的な視点があると指摘している。

静的な視点からの競争優位の持続可能性とは、競争優位の源泉となっている資源や能力について競争相手との間に存在している差異、つまり能力ギャップの存続の可能性のことである。いかにこの能力ギャップの存在を持続させるか、また、どのような資源にこの能力ギャップが存在するのかを研究してきたのが資源ベース・能力ベースの戦略論である。そこで大きな問題となるのは、どのような場合にこの能力ギャップがなくなるのかという問題である。能力ギャップの消滅は、

- (1) 自社能力が低下するか、あるいは
- (2) 競争相手の能力が向上する

ことによってもたらされると考えられる。

まず自社能力の絶対的な低下は、例えば、生産設備の老朽化などのような物的設備の能力低下や、優れたスキルを持った社員の退社などによって生じる。したがって、能力低下を起こさないためには、設備保全や新鋭設備の導入、人材の育成などが必要である。それ以上に重要なことは能力の向上を図ることにあり、特に仕事の経験を通じた絶えざる学習を促すようなシステムを組織のなかに組み込むことが大切である。

次に競争相手の能力向上によって自社の競争優位が失われる場合はさらに①競争相手がイノベーションによって価格性能比で優位に立つ代替品や類似品を開発する場合と、②競争相手が自社と同じ能力を模倣（入手）する場合とに二分できるであろう。

前者の場合については、それに対抗するには、自社もイノベーションを追求しなければならない。後者の場合についてみると、それが起こらないのは、競争相手が

①模倣しようという気持ちにならない場合と、

②模倣が難しいまたはできない場合

とに大別できる。企業が競争相手の能力を模倣しようという気にならない場合としては、

(Ⅰ) その能力を獲得しても、それほどの成果が期待されない場合

(Ⅱ) 模倣すると現有の能力を逆に否定することになり、自分の強みをなくしてしまう場合

(Ⅲ) 競争相手の報復が予想される場合

(Ⅳ) 現状に満足している場合

をあげることができる。

さて、競争相手の能力を模倣（入手）するのが難しいのは、どのような場合であろうか。まず、競争相手の能力のうち、かなり多くのものが市場を通じて入手できることに注意しなければならない。

機械設備やスキルを持った個人のような資源ならば、カネをだせば市場で入手できるであろう。また文書化された科学的知識あるいは市場調査や経営計画のための各種の計量的手法のような知識も比較的容易に入手できる。競争相手の製品に含まれている種々の知識も、それを分解してみると、かなり多くのことを知ることができる。ある調査では、製品革新や製法革新についての70%以上もの情報がごく短期間に競争相手に入手されている。

それでは模倣が特に難しいのはどのような能力であろうか。ここで何人かの資源ベース・能力ベース戦略論の研究を見てみよう。

まず、リード・デフィリッピ（Reed and DeFilippi, 1990）の所説によると、彼らによれば、模倣が難しいのは、競争優位と能力との間に因果曖昧性がある場合である。因果曖昧性とは、簡単に言えば、何が競争優位の源泉になっているかが正確には分からないということであり、これは（1）暗黙性（2）複雑性（3）特定性の3つの要因が絡み合って生まれてくる。暗黙性とは、能力のなかにいわゆる暗黙知が含まれていることであり、個人のスキルだけでなく、複数の人間の協働行為のなかにもそれは含まれている。暗黙知のために人間の行為と結果との因果関係が明確でなくなるのである。複雑性とは、多数の要因が関係していることであり、ある結果が種々の資源や能力の統合によって生み出されている場合をさしている。特定性とは、特定の取引を支援するために行われた投資によって生じる関係のことであり、例えば、企業とその供給業者との間の継続的な取引関係がそれである。顧客や供給業者に対する企業な評判といった情動的資源も、この特定性という特性を持った資源と考えることができる。

ストーク・エバンス・シュールマン（1992）は、「経済が比較的安定していたときは、戦略

も静態的でありえた。耐久商品、安定した消費ニーズ、国あるいは地方ごとにきちんと定義できた市場、はっきり特定できた競争相手などを特徴とする世界では、競争は『陣取り戦争』であった。今日の競争は『動きの競争』であり、成功は市場動向の予測と変化しつづける顧客ニーズ、へのすばやい対応にかかっている。成功している企業は、商品、市場、ときにはビジネス全体へすばやく参入し、あるいはそれらからすばやく撤退するのである。そのプロセスは、チェスというより双方向ビデオゲームに近いといえる。そのような環境では、戦略の本質は企業の製品や市場の構成にあるのではなく、その行動のダイナミクスにある！」と述べている。

また、プラハラド・ハメル(1990)は、競争優位を獲得するにあたっての企業全体の技術や生産技能の重要性を強調しているが、ストック・エバンス・シュールマンは、もっと幅広い技能こそが、重要なビジネスプロセスを戦略的能力に変換でき、企業を成功に導くことができるという。ホンダを例にとれば、革新的なデザインやエンジンの技術、あるいは製造方法だけがホンダの成功を支えた要因ではなく、ホンダがディーラーネットワークの営業手順、あるいは商品構成、販売、展示フロアー、プランニング、サービス管理などの方策を訓練し支援する能力、すなわち「ディーラー・マネジメント」のプロセスの技能も同じぐらい重要であると考えられる。この技能は、最初にオートバイ・ビジネスのために開発され、その後、芝刈り機、船外モーター、クルマのビジネスにも使われてきた。

ホールは、9つの不可視の資源(Intangible Resources)をあげている。

- ・パテントやトレードマーク、コピーライトなどの知的所有権
- ・トレード・シークレット
- ・契約とライセンス
- ・データベース
- ・事業分野の情報
- ・個人と組織のネットワーク
- ・従業員や専門家、供給業者のノウハウ
- ・製品や企業の名声
- ・企業の文化

これらの不可視の資源を以下の(表1)のように分類している。この図は不可視の資源5源を職能的(functional)、文化的(cultural)、ポジショナル(positional)、規制的(regulatory)の4つの異なるケイパビリティに分けている。職能的なケイパビリティは特別なことをするための能力に関連している。つまりそれは知識やスキル、従業員や価値連鎖における供給業者や卸売業者の経験からくるものである。文化的なケイパビリティは組織全体にわたって存在するものである。個人やグループ、組織に浸透している習慣や態度、信条、価値観などである。これらの組織の文化が、挑戦や変革、学習への意欲なるときに、競争優位の獲得に貢献することになる。ポジショナルなケイパビリティは、顧客に対する企業や製品の知名度や価値連鎖の形のような過去の行動の結果である。ポジショナルな違いは、以前の行動と意思決定の結果である。規制的なケイパビリティは法的に実在する所有物の結果である。これら

のいくつかは法によって守られている。

ホールは、前の2つをコンピタンスと結びつくものとし、後の2つを資産と結びつくものとしている。最も事業の成功に貢献するものは名声やノウハウ、組織的なネットワークや文化のような人的資源に依存する模倣の困難なケイパビリティであるとしている。

表1 不可視の能力の分類

		ケイバビリティ				
		職能的	文化的	ポジショナル	規制的	
人間に依存	従業員、供給者、卸売業者のノウハウ					スキル
	品質の認識、学習する能力					
人間に依存しない			名声、ネットワーク			資産
		データベース		契約、ライセンス、契約上の秘密、知的所有権		

(出所) Richard Hall (1994)p.154

上述したように静的な視点からの競争優位の源泉は、企業の持つ持続的な競争優位の源泉となる戦略的な構成要素を探究してきたといえよう。しかし、いくつかの問題点が指摘できる。

90年代の戦略論、とくに能力ベースの戦略論は持続的な競争優位の源泉となるものを明確にすることを1つの研究目的として進められてきたが、さまざまな研究者によって資源や、コア・コンピタンス、不可視の資源など同じ現象に対してあまりにも多くの競合する説明が存在している。「概念的枠組みが精神分裂症気味である」と感じられる。

また、静的な視点からの持続的な競争優位の源泉は、目的と、環境と、存在する資源をもとにして必要な競争優位を見つけ、競争相手の参入に対して競争優位を守るための意思決定と行動の指針を示す事を意味する。しかし、遅かれ早かれこれらの競争優位は浸食され、競争優位の源泉ではなくなる可能性がある。十年単位で見た場合、ある時期にコア・コンピタンスであったものが、次の時期には単なる資源の1つになってしまうことはよくあることである。ピータース・ウォーターマンが「エクセレント・カンパニー」として取り上げた企業の内いくつかの企業が今もなを「エクセレント・カンパニー」ということができるかを考えてみればよくわかるのではないだろうか。

紺野・野中(1995)は、企業のコア・コンピタンスは、「一定不変または固定的なものではない。とくに製品の特性や市場環境によっては、劇的に変化していく、つまり業界のコンピタンスの変化である」としている。

ここで、いくつかの業界の例を挙げてこのことを説明したい。

薬品業界

医薬業界において、企業競争にとって重要なのは技術開発とマーケティングにおける企業能力のマネジメントであると分析されている(表2)。前者(技術開発)において有効な企業能力の領域は、

- ・基礎的な有機化学(1970年代以降、現在まで)
- ・発酵化学および抗生物質(1940年代以降、現在まで)
- ・高度な開発技術に基づく薬品デザイン(1970年代以降、現在まで)
- ・バイオテクノロジー(1980年代以降、現在まで)

というように、時代によって新たな業界能力が台座となって変化してきた。これらの能力は、企業の基盤となる事業、さらには業界のリーダーの衰退にも適応したものともなる。例えば、高度な開発技術に基づく薬品デザインの時代にはスミス・クラインやメルクが強みを発揮したが、バイオ医薬品の時代にはいとジェネンティックやアムジェンなどの企業が現れてきた。同様に、後者(薬品マーケティング)における企業能力も、

- ・薬局を巡回する販売員が主であった時代、
- ・大型製品を中心とする「ブロックバスター」マーケティングの時代、
- ・専門的知識に裏付けられた販売などの副次的能力

などを軸に、多面的に変化してきた。ただし、これらの能力ベースは、時代によって失われるのではなく、次の時代には当然持っているべき資源として扱われることになる。

表2 医薬業界におけるコンピタンス変遷の例

研究開発におけるコンピタンス		
技術	影響と特質	企業/役割
有機化学 1870年代から現代 に至る	中央ヨーロッパに染料企業が成立 分子構造操作、試行錯誤	ヘキスト、チバ・ガイギー： 1世紀あまりにわたって製品開発能力が維持される
発酵及び土壌学 1940年代から現代 に至る	米に抗生物質メーカー成立 狭い能力のため他の薬品類への移転は困難だった	リリー、スクイブ：優位な製品によって20年間にわたり業界の主導権を握るが、その後は衰退
合理的薬品デザイン 1970年代から現代 に至る	高額な薬品コスト 生化学の発達	スミス・クライン、メルク： 領域横断的な研究を要する新薬開発が可能となる
バイオテクノロジー 1980年代から現代 に至る	薬品製法へ非有機的アプローチ 蛋白質の操作から、受容器結集へ焦点が移動	ジェネンティック、アムジェン： 専門的、研究、知識と洞察力
マーケティング及びプロモーションにおけるコンピタンス		
技能(スキル)	影響と特質	企業/役割
医者向け直販 1950年代から現代 に至る	効果的マーケティング 経済的取引	ファイザー、レダール： 有効な製品差別性を創造
「ブロック・バスター」 マーケティング 1980年代初頭～中盤	単品に全ての力とプロモーションを集中 狭い製品ラインにおいて効果的	グラクソ：新たな販売方法を創造 製法的に差別化された製品に圧倒的販売力を与える
専門的販売	異なる治療分野/医学専門家のための専門的販売部隊 より幅広い製品ラインの際に重視	メルク： 心臓病あるいは病院向けに 特別に訓練された部隊
規制要求事項の 戦略的運用	薬品の市場化を迅速にし、 経済的利益のためにパテント 有効時間を拡大	メルク、マリオン： 新薬獲得の能力以外の分野 で限定的価値を得る

(出所) Bogner and Thomas (1994)p.126

コンピュータ業界

コンピュータ業界においてはさらに大きな能力ベースの変遷がある。ハードウェア製品市場で見れば、

- ・メインフレーム
- ・ミニコン
- ・PC/ワークステーション
- ・ネットワーク

といった変化があった。しかし、この過程で、情報技術の焦点はハードウェアからソフトウェアへと大きく移った。

そのソフトウェア業界の能力ベースの変遷は、

・プログラム言語としてのソフトウェア

当初のソフトウェアは、ハードウェアの付属物であった。70年代までの「メインフレームの時代」には、コンピュータはあくまで計算機、定形的情報処理機械であった。そこで重視されたのはプログラム言語としてのソフトウェアであった。

・従属的OSとアプリケーション

次にPCの時代になった。個人ユーザーが台頭し、アプリケーション・ソフトウェアが利用されるようになると、ハードウェアとアプリケーションをつなぐOSが重要な役割を担うようになってきた。しかし、80年代においてはそれらのOSは各社のハードウェアに従属しており、互換性はなかった。同じマイクロソフトのDOSでも、IBMとNECで採用されながら、そのうえで走るソフトウェアは同じ会社のワープロソフトであっても作動しなかった。

・OSの独立-ソフトウェア市場の成立

ソフトウェアはハードウェアに付随し制約を受けていた産業であったが、徐々にハードとソフトを切り離すアンバンドリングが流れとなって、ソフトウェア市場の独自の形成が行われた。そして90年代になるとコンピュータ産業を主導するのはOSとなった。この時代の頂点として、Windowsが存在する。マイクロソフトはこのOSで大きな成功を得ることになる。

・システム・インテグレーション

一方ではオープン化、ダウンサイジングの流れを受け、システム・インテグレーションへの動きが生まれ、LAN、WAN、インターネットとネットワーク化の流れが急速に一般化している。業界の基盤として要請される企業能力のシフトが前時代の勝者を一瞬のうちに崩壊の危機へと導くということがわる。

それと同時に、現在、激しい競争が行われている業界は、その業界の構造自体が確立していない場合や、今までに確立されていた構造を破壊する競争相手が現れたことで新たな業界の構造を作り直している場合が多い。上の例のコンピュータ業界は現在、通信あるいは放送業界にまで大きな影響を及ぼすようになった。例えば、AT&T、NTTのような通信サービ

ス業との競争といった局面が新たに生まれてきている。このような業界の構造自体が確立されていない産業における競争は、それまでの競争の速度とは著しく異なっている。コア・コンピタンスの陳腐化の速度は恐ろしいぐらいに速い。

以上見てきたように、資源ベース・能力ベース戦略論の研究してきた企業の持続的競争優位の源泉になる戦略的な構成要素を明らかにしようとする試みには限界があると考えられる。静的な視点からの持続的な競争優位の源泉は、一定期間の競争優位の源泉ではあるが、本当の意味で持続的な競争優位の源泉とはいうことはできない。

II 動的な視点からの持続的な競争優位の源泉

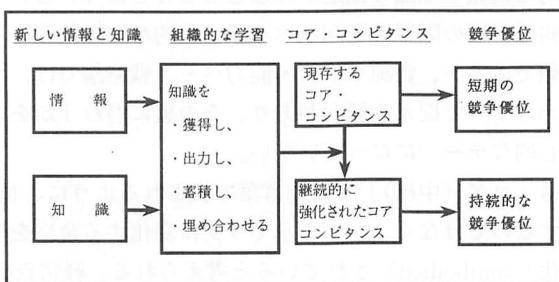
では、ポーターのいう動的な視点からの競争優位の源泉とは何を指すのだろうか。動的な視点からの持続性とは、競争優位自体と競争優位の源泉の継続的なリニューアルを通して成し遂げられるものとしている。動的なアプローチの元で持続的な競争優位の源泉は、以前に定義された競争優位とその源泉を新しく定義される競争優位とその源泉に継続的に置き換えることができるものである。さらに、変化する業界の能力を早く獲得する、あるいは業界の能力を創造できる企業の能力こそが持続的な競争優位の源泉である。前節で見たように競争優位の源泉であるコンピタンスも大きな業界の変化からは免れることはない。従って、環境変化に対応でき、また、先取りして、新たな競争優位の源泉となるコンピタンスを継続的に生み出すものは何かに目を向けなければならない。

では、持続的な競争優位の源泉となるものとは何であるのか。

この動的な視点からの持続的な競争優位の源泉を研究する論文がいくつか発表されている。

その内の、ヘルロイド・サイモン (Helleloid and Simonin,1994) の論文は、持続的な競争優位の源泉の獲得は「(1) コア・コンピタンスと (2) そのコア・コンピタンスを継続的にアップグレードし、さらに新しく開発することが必要である」としている。そのとき組織は継続的に学習し、いかにしてよりうまくコア・コンピタンスやそれまでの競争優位の源泉であったものを強化するかということを要求される。つまり、持続的な競争優位の源泉の獲得には、組織の学習能力が重要な役割を担うとしている。組織の学習能力とは、組織内部と外部における新しい情報や知識を獲得し、出力し、蓄積し、埋め合わせることを指している。

図1 組織的学習とコア・コンピタンス、持続的な競争優位の関係



(出所) Helleloid and Simonin(1994)p.217

この組織の学習が継続的に行われることで、現在存在するコア・コンピタンスを強化することができる。（図1）

この論文は、組織の学習能力をいかに作るかという戦略論の視点よりは、学習する組織とはどのようなものなのか、という組織論の視点から述べられている。組織の学習能力は、学習組織という概念で組織論の中に以前から存在している。それは、学習には2種類あり、

1つは、既存の大きな認知枠組み（パラダイム、パースペクティブなど）を疑わずに、それを前提とした小さな問題を解くためのノウハウを得ることである。

もう1つは既存の認知枠組みなどを乗り越えて、新しい枠組みを打ち立てることである。

学習組織の前提となるのは急速に変化するグローバルな競争環境である。企業はより速く、効率的で継続的な知識の獲得、トータル・クオリティの追求、組織能力の拡大が要求される。このためには、組織による学習がトップ・マネジメントによって促進されなければならない。「学習組織（Learning Organization）」という実践的なモデルを提唱したセンゲ（Senge, 1990）によると、学習組織を創ろうとする管理者がやるべきこととして、次の5つをあげている。

- （1）「システム思考」を採用する
- （2）個人の知的熟練
- （3）一般的な「メンタル・モデル」を意識の表面に出してそれに挑戦する
- （4）ビジョンを構築して共有する
- （5）チーム学習を助ける

という5つの「修練」が必要だとしている。この5つの中でも、「システム思考」がその根底にあると考えられる。それが、「全ての修練を統合し、1つの一貫した理論／実践に融合する修練」だからである。

また、組織における知識創造に注目した野中・紺野(1994)の研究は興味深い。

野中・紺野は、コア・コンピタンスや組織学習は十分検討に値する概念だが、次のような指摘しておく問題点もあるとしている。

- （1）多くの場合、コンピタンス自体の開発や強化は、組織学習に依存するといわれている。しかし、学習は本質的に「追隨的」である。組織による学習だけでは、常に環境の変化の速度に追いつくことはないという限界を持っている。つまり、環境変化を先取りしたより機動的な情報や知識の創造が課題となることはないということである。
- （2）企業にとっては組織学習の限界を上回るべく、自発的な知識創造のメカニズムを獲得することこそ必須であるが、資源ベース・能力ベース戦略論では、コア・コンピタンスを技術的なカテゴリーで捉える傾向があり、その裏に潜む「知を創る能力」あるいは「知識」は中心的なテーマになっていない。
- （3）実際の企業能力は「コア（中核）」という言葉で表されるように、固定的あるいは局所集中的に存在するのではなく、ダイナミックに変化する余裕を持ちつつ、組織内に有機的に「体化」(embodied)されていると考えられる。経営資源を知で捉えることの強みは、組織横断的な「知」のシナジーにあるのである。

このような指摘を基に、野中・紺野は、組織学習を超える、「知識の創造能力」が持続的な競争優位の真の源泉として位置づけられるとしている。つまり、コア・コンピタンスそのものよりもその基盤となる、組織の根底にある知力こそが、最も重要であると考えている。これを潜在的な可能出力という視点から「ケイパビリティ」と呼ばれる。

ケイパビリティは、本質的には組織の中に埋め込まれている「無形」「不可視」の内部資源である。それは、製品レベル、システムやスキル（技術、開発技術等）などに特定のパターンで「投影（顕在化）」され、この顕在化の枠組みは、次の三層に分類できるとしている。（図2）

プロダクト・レベル

企業のケイパビリティが発揮される側面の中で、視覚的に最も理解しやすいのが、企業の製品やサービス体系の中核または基幹となる製品・サービスの質や価値内容である。これらは単に競争力のある製品であるというだけでなく、過去の歴史的経緯、市場戦略の主人公であり、企業能力の現れである。いわゆる企業の「強み・弱み」の議論は、主としてこのレベルに属する要素を対象としてきた。この「プロダクトレベル」で顕在化するケイパビリティは、次の知識変換レベルのケイパビリティに支えられている。

知識変換レベル

組織が製品コンセプトなどの新たな知識を創造したり、あるいは外部から得た知識。情報を操作・調整する能力はこのレベルに属する。いわば企業が実際に知を生み出す「エンジン」にあたる。基礎的な学習能力、さらにそれを超えた知識の創造能力やスキルがこのレベルの中心的要素である。中でも重要なのは、チーム（グループあるいはプロジェクト）をプラットフォームとする、知のダイナミズムが発揮される組織運営やリーダーシップ、そこでの創造性と効率性の両立である。

組織資源レベル

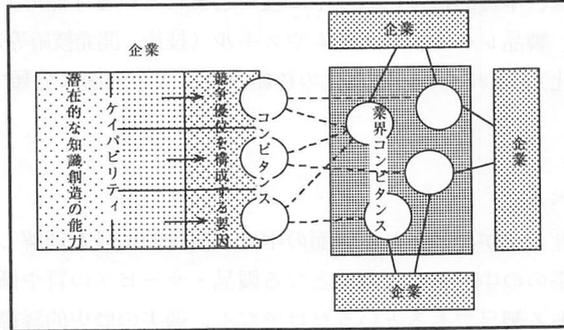
このレベルは、組織のケイパビリティの基底部分であると考えられる。特許等の知的資産の蓄積、顧客データベースなどの形式化された資産も含まれるが、特異な知識の領域、環境変化に対する認知的な能力、企業や経営者のビジョンなど形式化しにくい「暗黙的」な要素も大きい。企業文化を通じた価値観の共有も重視される。

これら3つのレベルが相互に関連して、企業の相対的なケイパビリティが実体化している。その際のエンジンとなるのは、知識変換レベルであり、そこで生み出される知識を収益などの成果に結びつけるシステムがプロダクトレベルである。また、知識・システムの源泉であり、これらの働きを保管するのが組織資源レベルのケイパビリティの役割だと考えられる。

ここで述べられるケイパビリティは、経営者、組織と環境、競争、顧客との関係において方向づけられる。それは、有限の内部資源を最大限に活用するための多面的な組織デザインとして展開される。したがって、ケイパビリティを十分に活用するためには、「プロダクトレベル」「知識変換レベル」「組織資源レベル」を構成する組織的知力の多様な要素を、組織

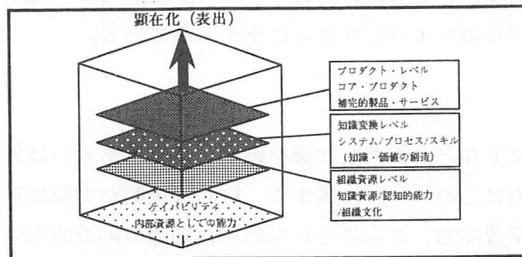
内のプロセスに一貫性を持って組み替えていくことが必要である。つまり、ケイパビリティはそれ単独のものではなく、企業のさまざまなレベルに組織の行動や意思決定を通じて顕在化してくるものとして考えられている。

図2 ケイパビリティ、競争優位、コンピタンス



(出所) 野中・紺野(1995) p.70

図3 組織的ケイパビリティの構造



(出所) 野中・紺野(1995)p.71

この2つの研究は、持続的競争優位の源泉である組織の知識創造の過程を明らかにし、組織内部で学習や価値、知識の創造がどのような過程で起き、また、それが起きるにはどのような条件が求められるのかを探っていると考えられる。つまり、資源ベース・能力ベースの戦略論が持続的な競争優位の源泉を戦略論から研究してきたのに対して、持続的な競争優位の源泉への組織論的なアプローチであると考えられる。この視点は、どの資源ベース・能力ベースの戦略論よりも動的に持続的な競争優位の源泉の本質をとらえている。

持続的な競争優位の源泉は組織における継続的な学習や知識創造によってもたらされるとすると、競争優位と競争優位の源泉と持続的な競争優位の源泉の関係は次のように考えられる。(図3)

競争優位とは、最終製品やコア・プロダクト、サービスが持つ、市場における他社の同等製品、サービスに対して持つものである。

競争優位の源泉とは、それらの競争優位を生み出す企業の持ついくつかのコア・コンピタンスであり、顧客がそれらの価値を認識できるものである。

それらに対し持続的な競争優位の源泉とは、継続的に競争優位の源泉を生み出す、組織の

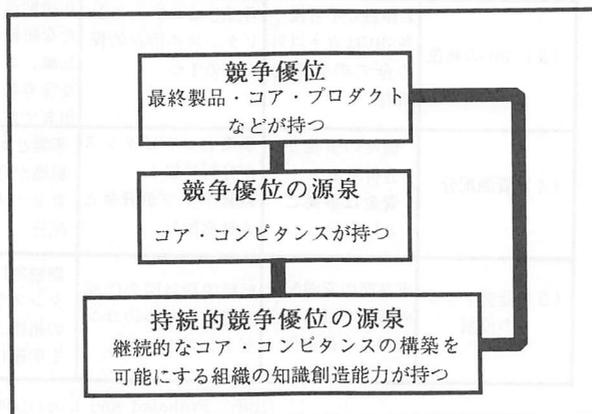
持つ不可視の組織的な学習や知識創造といった能力と考えられる。この組織的な学習や知識創造は、製品／市場分野やコア・コンピタンスを構築する過程で創られるのである。

3つの競争優位の関係は、それぞれの層が互いに関連しあいながらそれぞれを強化する。そのため、ある一つの層だけを強化し、発展させようとしても持続的な競争優位は得ることはできない。つまり、相互依存の関係が存在する。その相互依存関係の3つの競争優位を組織の中に一貫性を持って組み込んでいくことによって持続的な競争優位は獲得することが可能となると考えられる。これは、組織の学習や知識創造を可能にする組織デザインをとることと、いかに戦略の中に組織の学習や知識創造といった概念を埋め込むことができるか、また、戦略がそれを促すような環境を組織の中に創ることができるか、にかかっている。つづくⅢでは、持続的な競争優位の源泉と戦略論との関係を中心に考察してみる。

Ⅲ 持続的競争優位と戦略論

前節で述べたように、動的な視点からの持続的な競争優位の源泉は組織論をベースに研究されることが多い。資源ベース・能力ベースの戦略論は、いくつかの競争優位の源泉となるコンピタンスを見つけ、その能力をいかに獲得するかということを目的としている。ここで、古くて新しい命題が問い直されることになる。「組織は戦略に従う」のか「戦略は組織に従う」のか。その答えは、両方とも間違っていると考える。なぜなら、持続的な競争優位の源泉となる企業の競争優位の源泉を継続的につくり出すような組織的な知識創造能力は、その能力だけを意識的に創ることはできない。コア・コンピタンスの構築過程やコア・コンピタンスから製品やサービスを生み出す過程において行われるさまざまな問題解決や行動によって創られ、強化されるのである。

図4 競争優位、競争優位の源泉、持続的競争優位の源泉



80年代までの戦略論は、製品／市場分野における競争優位の獲得を目的にしていた。つまり、競争優位の連鎖（図4）における第一層のみを対象にしてきたといえる。80年代後半から90年代の戦略論は競争優位の源泉となる資源やコンピタンスを見つけること、また、それをいかに速く、上手く製品／市場分野へ反映させるかということが論点となっている。これは、第2層の競争優位の源泉における企業間の競争を研究してきたのである。では、第3層までの競争優位の連鎖を考慮に入れた戦略論とはどのようなものであり、そこでこれからの戦略論に求められるものは、何なのだろうか。

前節で考察したように、競争優位と競争優位の源泉と持続的な競争優位の源泉を区別して考えられる。この競争優位に関する連鎖は、それぞれの層が互いに関連しあいながらそれぞれを強化する。そのため、ある1つの層だけを強化し、発展させようとしても持続的な競争優位は得られない。そこで求められるのは、新たな企業運営のための競争優位の各層に対するマネジメントのスキルであると考えられる。そのマネジメントはどのようなものであるべきか。この節ではSBU管理とコア・コンピタンスの分析視角と比較してみたい（表3）。

表3 SBU 管理、コア・コンピタンス論と持続的な競争優位の源泉を考慮に入れた戦略論の分析視角の比較

	SBU管理の 分析視角	コア・コンピタンス 論の分析視角	知識創造をベースにした 戦略論の分析視角
(1) 競争の基本	製品の競争力をめぐる競争	コンピタンスの主導権をめぐる競争	現在のコア・コンピタンスと将来のコア・コンピタンスをめぐる競争
(2) 企業構造	事業のポートフォリオ	コア・コンピタンス、コア・プロダクト、事業で構成されるポートフォリオ	組織の知識創造能力、コア・コンピタンス、コア・プロダクト、事業で構成されるポートフォリオ
(3) SBUの地位	自律性が不可侵：各SBUはカネ以外の全ての資源を所有	各SBUはコア・コンピタンスの潜在的保有源の1つ	知識創造を可能にする新たな組織の1部として、知識、コンピタンスの主な保有者であり、その使用者である。
(4) 資源配分	個々の事業が分析単位：資金は事業ごとに配分	事業とコンピタンスが分析単位：経営トップが資金と人材を配分	事業とコンピタンス、組織が分析単位：資金と人材、知識を配分
(5) 経営トップの役割	事業間の資源配分の調整を通じた企業利益の最適化	戦略的設計図の作成と将来のためのコンピタンスの構築	継続的にコア・コンピタンスを構築するための組織デザインと戦略を明確にすること

(出所) Prahalad and hamel(1990)p.86 に加筆

(1) 競争の基本は、業界におけるコア・コンピタンスの主導権をめぐる競争と次のコア・コンピタンスを構築する競争である。持続的競争優位の源泉は、継続的にコア・コンピタンスを生み出すことのできる組織の知識創造能力である。しかし、企業が直面する競争はその能力が顕在化したコア・コンピタンスを基礎にして行われる。そこで競争が行われる過程を通じて、組織の知識創造能力が創られることにもなる。

(2) 企業構造は、コア・コンピタンス論では大きな木にたとえられ、コア・コンピタンス、コア・プロダクト、最終製品の3層構造でとらえていた。ここでは、持続的な競争優位の源泉である組織の知識創造能力を加えて考えたい。組織の知識創造能力を上層の3層をとりまく空気・水・栄養分とし、常に、コア・コンピタンスやコア・プロダクト、最終製品を強化し、新たなものを創り上げる基となる。目には見えないが、それがなければ企業は生き残ることはできない。

(3) SBUの地位は、知識・コンピタンスの保有源の1つであり、主な使用者である。従来のSBUは、組織における知識創造を促進するために望まれている新たな組織形態の中に組み込まれることになる。例えば、野中・紺野(1995)の例では、ハイパーテキスト型組織(図11)の中のビジネスレイヤーに組み込まれていると考えられる。このビジネス・システム層では、新しい知識を効率的に実践、活用、蓄積をする場となる。

(4) 資源配分は、従来の人材とカネの配分に加えて、知識の配分を適切に行うことが望まれる。上述した例でいえば、ハイパーテキスト型組織のビジネス・システム層では知識の伝達や共有、形式化が行われ、プロジェクト・チーム層では、継続的な新たな知識の獲得を行うことになる。そして、上の2層の両者をつなぎ、それらの円滑な活動を促すのが知識ベース層である。これらの各層に必要な、また、蓄積される知識は異なってくる。各層に必要な知識を適切に配分することが求められるだろう。

また、資源配分とはいうことはできないかもしれないが、モチベーションの配分も非常に重要である。80年代の戦略論での問題点として、「負け犬」や「カネのなる木」事業の従業員のモチベーションの低下があげられる。資源ベース・能力ベースの戦略論でもその問題は解決されていない。しかし、組織の知識創造能力を最大限に引き出すには、これらの事業に所属している人材に対して、有効なモチベーションを与えることが重要になってくるものと思われる。

(5) 経営トップの役割は、現在のコア・コンピタンスの把握と将来のためのコア・コンピタンスの構築、また、継続的にコア・コンピタンスを創り上げるための組織デザインと戦略を明確にしなければならない。

持続的な競争優位の源泉となる組織が知識を創造する過程は、当然企業によって異なっている。現在の組織の持つ能力を把握し、明確な方向性に基づいてマネジメント

をはかる必要がある。野中・紺野は、前節で述べた3つのレベルが展開される要因によって、いくつかのパターンを想定できるとしている。

野中・紺野は、「現存の組織の持つ知識創造能力を基礎づけているのは、有効性の高い明示的な創業精神、あるいは企業理念、経営者能力、組織成員の能力、市場や競争であり、企業もしくはトップのビジョンや意志、独自の・優位な知識の領域、あるいは戦略的なドメインなどから新たなアウトラインが決まる。つまり、内的・外的（資源軸）、過去・現在（時間軸）、といった要因軸から組織の知識創造能力は形態化される」としている。経営トップのビジョンや戦略は組織の知識創造能力を構築する上で不可欠であると考えられる。

特に現在求められるのは、知識創造のための新たな戦略である。新たな組織論を求める声は多く聞かれ、さまざまな研究が発表されているが、新たな戦略論を求める声や研究はあまり聞かれない。持続的な競争優位を企業が持つためには、知識を創造するような組織デザインも必要だが、同様に新しい視点からの戦略論がなければ組織は動かないだろう。組織論と戦略論の密接な相互関係の接点が、持続的競争優位の源泉の探究という点であると私は考える。その接点で、組織論は知識創造を促すような組織デザインを構築することを要求され、戦略論は、コア・コンピタンスの構築する過程を明らかにするとともに、その中に動的な持続的な競争優位の源泉の概念を組み込むことを要求されているのである。

参考文献

1. 中橋國蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』（神戸商科大学）第45巻第4号，1994，127-139頁。
2. Ghemawat, P., 1986. "Sustainable Advantage," *Harvard Business Review*, September-October, pp.53-58
3. Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E., 1992. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April, p.62.
4. Hall, R. 1994. "A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage. Competence-based Competition," in Hamel, G. and Heene, A. (eds.), *Competence-based Competition*, John-Wiley & Sons, p.151.
5. 紺野登・野中郁次郎『知力経営』日本経済新聞社，1995，60頁。
6. Bogner, W. C. and Thomas, H. 1994. "Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry," in Hamel, G. and Heene, A. (eds.), *Competence-based Competition*, John-Wiley & Sons, p.125.
7. 紺野登・野中郁次郎,前掲書,63 頁。
8. 同上, 73-74頁
9. Helleloid, D. and Simonin, B. 1994. "Organizational Learning and a Firm's Core Competence" in Hamel, G. and Heene, A. (eds.), *Competence-based Competition*,

John-Wiley & Sons, p.213.

10. Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
(梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社,1996,63-64頁)
11. Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline : The Age and Practice of the Learning Organization*. London : Century Business, p.12.
12. 紺野登・野中郁次郎, 前掲書, 69-70頁。
13. 同上, 71-73頁。
14. 同上, 80頁。