

# 競争戦略論における業務効果の再検討

—— 配分上の非効率性と X 非効率性 ——

關 智 一

1. はじめに
  2. 業務効果の本質
    - (1) 業務効果とは何か
    - (2) 業務効果と競争優位
    - (3) 業務効果と戦略
  3. 競争戦略論の限界
    - (1) 競争戦略論と新古典派企業観
    - (2) 価格競争をめぐる理論と実際
    - (3) 配分上の非効率性と X 非効率性
  4. おわりに
- 参考文献

## 1. はじめに

競争戦略論 (competitive strategy) なる、新たな研究分野が世に登場して久しい。それは、経営戦略論の一領域として認識される機会が多いが、「儲かる企業と、儲からない企業がいる」という現象を、今まで以上に深く理解すること<sup>1)</sup>、を目的としている点で大きな差はない。最近では、戦略 (strategy) の「打ち手の時間的展開に注目」<sup>2)</sup> した、新たな“ストーリーとしての競争戦略”なるものも登場するなど、現在もその研究は盛んなようである。

こうした隆盛の背景には、伝統的な経済学が設定した、いわゆる新古典派企業 (neo classical firm) へのアンチテーゼとして、競争戦略論の描くリアルな企業観への支持が指摘できよう。代表的な研究としては、やはり Porter の一連の著作や論文が挙げられるが、なかでも1996年に Harvard Business Review 誌に掲載された *What Is Strategy?* (邦題:「戦略の本質」) では、とくに Porter の戦略観が簡潔に論じられている<sup>3)</sup>。

1) 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新報社、15頁。

2) 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』東洋経済新報社、41頁。

3) Porter, M. E., (1996), “What Is Strategy?,” *Harvard Business Review*, November December, pp. 61-78. (編集部訳「[新訳] 戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第36

本論文では、この Porter (1996) を手掛りとして、競争戦略論における業務効果 (operational effectiveness) の位置付けの再検討を試みる。すなわち、競争優位 (competitive advantage) としての業務効果について、新たな理論的解釈の可能性を探ることを通じて、Porter を中心とする競争戦略論の理論的境界の一端を明らかにしようというのが、本論文の狙いである。

## 2. 業務効果の本質

### (1) 業務効果とは何か

Porter (1996) は、「戦略は業務改善ではない」<sup>4)</sup>、と断じている。

「業務改善」とは、IT や医療の現場などで一般に使用されている専門用語であるが、後出する「オペレーション効率」などのように、その訳出は様々である。本論文では、混乱を避けるため、すべて業務効果に統一している。

では、業務効果とは何か。

「業務効果とは、類似の活動を競合他社より優れて実行することである。また、業務効果には、むしろ業務効率が含まれるが、これだけではない。たとえば製品の欠陥を減らす、より優れた製品をより速く開発するなど、インプット (投入物) を有効活用する活動を意味する。対照的に、戦略ポジショニングは、競合他社とは『異なる』活動を行う、あるいは類似の活動を『異なる方法で』行うことである。」<sup>5)</sup>

Porter (1996) では、このように「業務効果」と「戦略ポジショニング」が明確に区別されている。しかし、実際の企業の「マネジャー」は、両者を常に混同しがち、のようである。たとえば、Porter は、「マネジャーの頭は業務効果の改善のことでいっぱい」であり、だからこそ企業というものは、「1980年代」の「日本企業」よろしく、常に「利益率の低さに悩まされ続けている」、と指摘する<sup>6)</sup>。こうした背景について、同じく Porter は、「戦略と『業務効果 (operational effectiveness)』を区別していないこと」を、「問題の本質」として指摘する<sup>7)</sup>。なぜならば、まさしく業務効果こそ、「利益率の低さ」の元凶、と目されているからである。

---

巻第6号 (通巻273号), ダイヤモンド社, 2011年, 60~89頁) その他の Porter の代表的な著作としては, Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982, 1995年), Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略 いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年), がある。

4) Porter, (1996), *op. cit.*, p. 61. (邦訳, 61頁)

5) *Ibid.*, p. 62. (邦訳, 62頁)

6) *Ibid.*, pp. 62-64. (邦訳, 63~64頁)

7) *Ibid.*, p. 61. (邦訳, 62頁)

「振り返ってみれば、日本企業のグローバル市場における地位は1980年代にピークに達し、バブル経済の崩壊とともにその地位は揺らぐことになった。1980年代半ばまでの日本企業は、TQM や継続的な改善等による品質の向上とコスト削減といったオペレーション効率 (Operational Effectiveness) による競争を通じてグローバル市場でリードすることができた。だが、その後、欧米企業と日本企業とのオペレーション効率の差が狭まり始めると、グローバル市場における日本企業の競争優位は徐々に失われることになった。日本企業の経験が明らかにしたのは、オペレーション効率のみによる戦略なき競争は相互破壊的であり、消耗戦につながるということであった。」<sup>8)</sup>

表1 「見える化」が実施される業務改善の枠組み例

| 業務改善の枠組み | 概要  |
|----------|---|
| BPR      | ビジネス・プロセス・リエンジニアリング。<br>業務プロセス全体を可視化して、「顧客にとっての価値を生み出す活動」とそうでない活動とを区別して、後者を廃止・削減することで、仕事の進め方の抜本的な改革を行うもの。主に、トップダウンとして進められる。<br>高度に分断化された組織運営への反省が立脚点となっており、顧客価値を生み出すための組織横断的な新たな一連のプロセスの構築が目指される。   |
| 「カイゼン」   | トヨタにおける生産方式見直しの総称であり、非常に広い概念である。<br>導入はトップダウンであるが、「見える化」の具体的な取組みである「カンバン」「アンドン」などは、QC サークルによる業務改善などに結びつけられ、ボトムアップとして実施される。<br>カンバン：部品とカンバンとを同時に動かすことで現状（渋滞、不良品発生）を容易に把握できるようにするもの。<br>アンドン：生産ラインや機械の稼動状況を一目で把握できるようにするもの。   |
| シックス・シグマ | 統計学の手法を応用して、不良品率の低下や顧客満足度の向上を図る取組み。元々は製造部門を念頭にした手法であったが、営業部門・企画間接部門、サービス業などにも適用されるようになった。<br>日本のQC サークルが参考にされたといわれるが、トップダウンの改革として実施される点で異なる。  |
| 棚卸       | 元々は、企業が決算等の目的のために、保有する資産（商品、原材料など）の種類、数量、評価額などを、全て実地に調べて（＝可視化して）評価することを意味する。近年それが転じて、企業経営における業務プロセスの見直しにも、その概念や用語が用いられるようになってきている。<br>現状の業務プロセスの全体像を可視化して、「効率的な業務」「価値を生み出す業務」などの観点から見直しを行う手法である。<br>組織（部門）全体の業務プロセスを行うため、また情報システム等の見直しを伴うこともあり、トップダウンにて実施されることが多いと思われる。 |

(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2009)「民間企業等における経常的な効率化方策等(業務の分析・見える化)及び組織目標管理)の国の行政組織への導入に関する調査研究の請負」4頁。

8) 今野喜文(2012)「日本企業の戦略を捉えなおす 日本企業は戦略論に何を学ぶのか」『北星学園大学経済学部北星論集』第51巻第2号(通巻第61号), 3頁。

表2 業務効果の評価項目

| 業務            | 主な業務システム                         | 定量項目                            |   |   |   | 定性項目   |
|---------------|----------------------------------|---------------------------------|---|---|---|--|
|               |                                  | 財務諸表                            |   | 非財務諸表                                     |   |  |
|               |                                  | 売り上げ                            | 主なコスト<br>(人件費を除く)                                       | 生産性                                       | 品質  |  |
| マーケティング、営業・販売 | 顧客管理システム<br>販売管理システム<br>営業支援システム | 訪問営業の受注確率<br>ダイレクト・メール<br>のヒット率 | 営業キャンペーンの<br>コスト  | 顧客訪問回数<br>見積もり書や提案書の<br>作成時間<br>営業日報作成時間  | 顧客からのクレーム件数<br>顧客満足度(点数化した<br>もの)<br>見積もり精度<br>納期順守率<br>営業成功事例の登録件数 |  |
| サポート・サービス     | コールセンター・システム<br>顧客管理システム         |                                 | 管理コスト   | 問い合わせ1件当たり<br>対応時間                        | 対応ミス件数<br>顧客満足度(点数化した<br>もの)  | 業務成功事例の<br>共有<br>内部統制の強化<br>セキュリティ強化<br>業務継続計画への<br>対応<br>法令改正への対<br>応 |
| 生産管理、製造       | 生産管理システム<br>工程管理システム             |                                 | 原材料コスト<br>設備コスト<br>エネルギー・コスト                            | 単位時間当たり生産量<br>製造リードタイム<br>製造ライン組み替え時<br>間 | 歩留まり(製品不良率)<br>充てん量ミス件数<br>トラブルの原因追究時間<br>生産計画の見直し頻度                | トレーサビリティ<br>への対応<br>経営方針の周知  |
| 在庫管理、物流       | 物流管理システム<br>在庫管理システム             |                                 | 配送コスト<br>検品コスト<br>在庫コスト<br>入庫コスト<br>荷造りコスト<br>エネルギー・コスト | 輸送時間<br>荷造り時間<br>返品処理時間<br>廃棄処理時間         | 製品在庫回転率<br>入庫ミス件数<br>配送ミス件数<br>処分販売額                                |  |
| 購買            | 購買管理システム                         |                                 | 資材単価  | 購買リードタイム                                  | 発注ミス件数  |  |
| 経理、人事、総務      | 会計システム<br>施設予約システム<br>人事管理システム   |                                 | 管理コスト   | 業務効率向上                                    | 作業ミス件数  |  |

(出所) 『日経SYSTEMS』2008年5月号、37頁。

しかし、Porter も、業務効果そのものの意義について、完全に否定しているわけではない。Porter (1996) では、「業務効果の向上」が「経営上不可欠な部分」<sup>9)</sup> であること、「あらゆる企業において、優れた業績の達成こそ究極の目標であり、そのためには戦略と業務効果の両方が欠かせない」<sup>10)</sup> ことも、たしかに言及はされている。たとえば、表 1 には代表的な業務改善の内容が挙げられているが、さらに表 2 によると、業務効果がカバーするとされる「業務」は多岐にわたっており、またその期待される効果も様々であることがわかる。

ただし、Porter の最大の関心事は、企業に競争優位をもたらすこと、それである。その意味において、Porter の競争戦略論が、競争優位をもたらす存在として、業務効果ではなく戦略を唯一評価しているのも、また事実である。

## (2) 業務効果と競争優位

では、競争優位とは何か。

競争優位とは、「業界平均を上回る収益率を持続する」こと、具体的には、「競合他社と比べて相対的に高い価格を要求できるか、事業を相対的に低いコストで運営できるか、その両方」を意味するとされる<sup>11)</sup>。換言すれば、それは、「優れた業績の達成」の意そのものでもある。つまり、Porter (1996) は、業務効果では競合他社との差が開かず、「優れた業績の達成」が不可能となる、と主張していることになる。

では、なにゆえに業務効果は、競争優位とはなりえない、と考えられているのであろうか。

「高収益を実現するには、業務効果を継続的に向上させることが欠かせない。しかし通常、十分とはいえない。業務効果を基礎として長きにわたり競争を制してきた企業などほとんどないばかりか、ライバルの機先を制することも日に日に難しくなっている。その最大の理由は、ベスト・プラクティスはあつと言う間に広まることである。競合他社は、経営手法や新技術、インプットの改善、顧客ニーズにより的確に応える方法など、どれもすぐさま模倣できる。最も一般的な解決策——これはさまざまな状況で利用できる——もあつと言う間に広まる。コンサルタントたちの後押しも手伝って、業務効果の改善方法はいっそう増殖していった。業務効果をめぐる競争によって、生産性の限界線は外側に移動し、あらゆる企業が底上げされる。ただし、このような競争により、業務効果は間違いなく改善されるが、その代わりにこの企業も似たり寄ったりになる。」<sup>12)</sup>

---

9) Porter, (1996), *op. cit.*, p. 78. (邦訳, 89頁)

10) *Ibid.*, p. 61. (邦訳, 62頁)

11) Magretta, J., (2012), *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*, Harvard Business Review Press, p. 68. (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年, 98頁)

12) Porter, (1996), *op. cit.*, p. 63. (邦訳, 64頁)

Porter (1996) によれば、業務効果は、「あつと言う間に広まる」ために、結果として「どこの企業も似たり寄つたり」になり、「あらゆる企業が底上げされる」結果、競合他社との差が開かない、というのである。業務効果が競争優位とはなりえない理由とは、まさしくこの点にあるとされる。さらに、「競合同士が互いに模倣し合え」てしまう「業務効果のみを基礎とした競争」は、「勝者のいないレース」となり、「やがて消耗戦に発展する」とも考えられている<sup>13)</sup>。

つまり、Porter (1996) の主張とは、業務効果では、「いずれは価格競争になって製品価格が下がってしまい、市場に参加しているすべての企業が利益ゼロあるいはマイナスの状況になってしまう」ため、そうではなく、そうした「市場競争の調整メカニズムが簡単にしかも短時間のうちに貫徹しにくいような部分を企業がつく」ること、すなわち「たとえば誰もが簡単に参入ができないような技術的状況にしてみたり、他社が簡単には真似のできない製品にしてみたり、あるいはときには談合をしたり、さまざまな形で『経済学の教科書に書いてあるような状態に市場競争をもっていかないうような』努力」を意味する戦略こそが、まさしく競争優位の意にほかならない、と指摘していることになる。

「市場のすき間を狙うという競争戦略は、じつは競争状態のゆるやかな場所を狙っているという意味で、競争を避けている戦略ともいえる。そこには、『非競争を志向することが競争戦略である』というパラドックスがある…… (中略) ……なぜ企業は、競争の激しい状態をいやがるのか。理由は簡単である。競争が激しければいずれは価格競争になって製品価格が下がってしまい、市場に参加しているすべての企業が利益ゼロあるいはマイナスの状況になってしまうからである。それが経済学の教科書が教える競争の結末であり、現実起こりうる状況である。このような市場全体で利益ゼロになっている状態を、経済学者は資源配分の理想的な状態と考える。しかし、個々の企業の視点から見ると、この状態は望ましいものには見えない。むしろ、企業は利益を得られる可能性があると思うからこそ市場に参入し、多大な努力を払い、危険を冒すのである。それにもかかわらず、市場における競争は、個々の企業の利益をゼロにしてしまう方向での調整を行う。この矛盾した関係こそ、市場という調整のメカニズムの面白さではあるが、現実の市場ではこのメカニズムが貫徹していないように見える。多くの企業がかなりの額の利益をあげている。あるいはその利益はいずれ消え去るものかもしれないが、消え去る前に利益を享受できる期間がかなり許されているケースが多い。それは、企業の競争戦略によって、市場競争の調整メカニズムが簡単にしかも短時間のうちに貫徹しにくいような部分を企業がつくろうとするからである。たとえば誰もが簡単に参入ができないような技術的状況にしてみたり、他社が簡単には真似のできない製品にしてみたり、あるいはときには談合をしたり、さまざまな形で『経済学の教科書に書いてあるような状態に市場競争をもっていかな

---

13) *Ibid.*, p. 64. (邦訳, 64, 66頁)



いような、努力を企業がしているからである。それが非競争への志向という競争戦略のパラドックスである。それを言い換えれば、競争戦略の本質は企業として経済学の教科書の逆張りばかりを行うことである、となるだろう。競争しているからこそ、それから逃れるために企業は競争のゆるやかな状態を志向しようとして戦略を打つ。しかしその成功は長続きせず、再び競争が直接的に激しくなり、そしてまたふたたび非競争を目指して戦略を打つ。つまり、非競争への志向と競争状態の繰り返しというパラドックスに競争戦略の本質があるのである。」<sup>14)</sup>

また、この点に関連して、Magretta (2012) は、業務効果、戦略、そして競争優位という、3つの概念の関係図を、改めて次のように整理している。

「競争優位とは、企業が実行する活動の違いから生じる、相対的価格または相対的コストの違いをいう…… (中略) ……競争優位を実現した企業は、活動がほかと違っているはずだ。活動の違いには、二種類の形態がある。他社と同じ組み合わせの活動を他社より優れて実行しているか、他社と異なる活動の組み合わせを選択しているかだ…… (中略) ……ポーターは、企業が類似の活動を競合他社よりも優れて行なう能力を、業務効果 (OE: Operational Effectiveness) と呼ぶ。一般には『ベストプラクティス』や『実行』<sup>エグゼキューション</sup>と呼ばれるものだ。何と呼ぶにせよ、企業が経営資源をより有効に活用するのを助ける、さまざまな実践のことだ。重要なのは、業務効果と戦略を混同しないことだ。何よりもまず、業務効果の差はどこにでも見られることを頭に入れておこう。たとえばサービスの不手際を減らす、在庫を切らさない、人材流出を防ぐ、廃棄物を減らすといったことを他社よりうまくやる企業がある。このような違いは、企業間の収益性の違いを生む重要な源泉になることがある。だが業務効果を高めるだけでは、堅牢な競争優位は得られない。『ベストプラクティス』の優位が持続することはめったにないからだ。新しいベストプラクティスを確立したとたん、競合他社に模倣される。この種の模倣合戦は、過当競争と呼ばれることもある。ベストプラクティスはビジネスメディアの助けを借りて、またベンチマーキングや品質/継続的改善計画をもとに一大業界を築いたコンサルタントを通じて、またたく間に広まる。解決策は一般的なものであればあるほど、つまり多くの企業や業界の状況にあてはまるものほど、急速に広まる (まだ TQM [総合的品質管理手法] の洗礼を受けていない業界があるだろうか?)。こういった計画には有無を言わせない魅力がある。経営者は社内に最新のベストプラクティスを導入し、目に見える改善を実現することで報酬を得る。だがこれにとらわれるあまり、社外のより大きな流れを見失うことも多いのだ。ベストプラクティスで競い合うことは、実質的に全参加者のハードルを上げることになる。業務効果は絶対的に向上するが、誰も相対的向上を実現できない。このようにベストプラクティスは必然的に広まり、その結果誰もが現状を維持するだけのために、ますます早く走らなくてはならなくなる。実行をないがしろにして永らえる企業はない。非効率性、どんなに持

14) 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 [第3版]』日本経済新聞社、68~69頁。

続的でどんなに大きな価値を秘めた戦略さえだめにしてしまう。だが競合他社と同じ活動を行ないながら競争優位を——つまり価格またはコストにおける持続可能な違いを——を実現できるとするのは大間違いだ。たとえば業務効果にかけては、日本企業の右に出るものはない。だがポーターの研究に詳しく述べられているように、業務効果での競争にとらわれたせいで、最も優れた日本企業でさえもが慢性的に低い収益性に悩まされているのだ。<sup>15)</sup>

Magretta (2012) によれば、「業務効果」は、やはり「競争優位」にはなりえない、としている。ただし、「業務効果を高めるだけでは、堅牢な競争優位は得られない」、という表現にとどめている。これは、Magretta (2012) では、「他社と同じ組み合わせの活動を他社より優れて実行している」ことも、「他社と異なる活動の組み合わせを選択している」ことも、すなわち「業務効果」と「戦略」そのどちらも、たしかに「企業間の収益性の違いを生む重要な源泉になる」、と考えられているからであり、その上で前者の「業務効果」では、瞬く間に「競合他社に模倣される」、としている。

逆に、Magretta (2012) では、Porter (1996) とは異なり、「業務効果」が「非効率」を生み出す、とまでに断じられている。それは、「戦略」ではなく「業務効果」を選択した場合、「社外より大きな流れを見失うことも多」くなり、なによりも「価格またはコストにおける持続可能な違い」を「実現」できないとされているからであり、ここから「業務効果」とは、やはり「非効率」の源泉として位置付けられる、ということになる。

### (3) 業務効果と戦略

では、戦略とは何か。

Magretta (2012) によると、それは、「差別化 (differentiation)」の意にほかならない。

たしかに Porter (1996) でも、こうした「差別化を図り、これを維持・継続した場合のみ、ライバルに勝る業績が実現する」として、「他社と異なる存在になる」ことを、まさしく戦略の具体的な中身としている<sup>16)</sup>。Magretta (2012) によると、差別化とは、一般的に「『違う (different)』という意味と混同」されがちであるが、そうではなく、「割高な価格を要求できること」、を意味するのだという<sup>17)</sup>。つまり、「ライバルと異なる活動」によって、「異なるニーズを満たす」等に成功した結果、「高価格」を「維持」し「ライバルに勝る業績が実現すること、そうした一連のプロセスを、Porter は戦略と呼び、さらには競争優位として位置付けていることになる (表3参照)。

「差別化に成功した場合を考えてみると、その差別化のポイントについてそれだけの満足を顧客に与えているのが自社だけだから、顧客は自社の製品を選択してくれている。その意味で

15) Magretta, (2012), *op. cit.*, pp. 87-89. (邦訳, 124-127頁)

16) Porter, (1996), *op. cit.*, p. 62, p. 64. (邦訳, 62, 66頁)

17) Magretta, (2012), *op. cit.*, p. 70. (邦訳, 101頁)



表3 「業務効果」と「戦略」の対比

| 業務効果                |          | 戦略                                    |
|---------------------|----------|---------------------------------------|
| ライバルと同じ活動をより優れて行なう  | 活動       | ライバルと異なる活動を行なう                        |
| 同じニーズをより低いコストで満たす   | 生みだされる価値 | 異なるニーズを満たすか、同じニーズをより低いコストで満たす、またはその両方 |
| コスト優位性、ただし維持するのが難しい | 優位性      | 高価格か低コスト、またはその両方を維持                   |
| 最高を目指す競争、実行で勝負する    | 競争       | 独自性を目指す競争、戦略で勝負する                     |

(出所) Magretta, J., (2012), *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*, Harvard Business Review Press, p. 88. (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年, 125頁), に筆者一部加筆修正。

は、『自社だけが顧客にそのメリットを与えている』という点で、部分的ではあるが独占的な要素、競争がその瞬間にゆるやかになっているという側面が存在する。したがって、差別化戦略もまた、究極的には競争がゆるやかになる状態を狙おうとして懸命に差別化努力をしている行動なのである。<sup>18)</sup>

差別化を「市場の参入障壁 (barriers to entry)」<sup>19)</sup>の問題として捉え直すことも可能とされる。

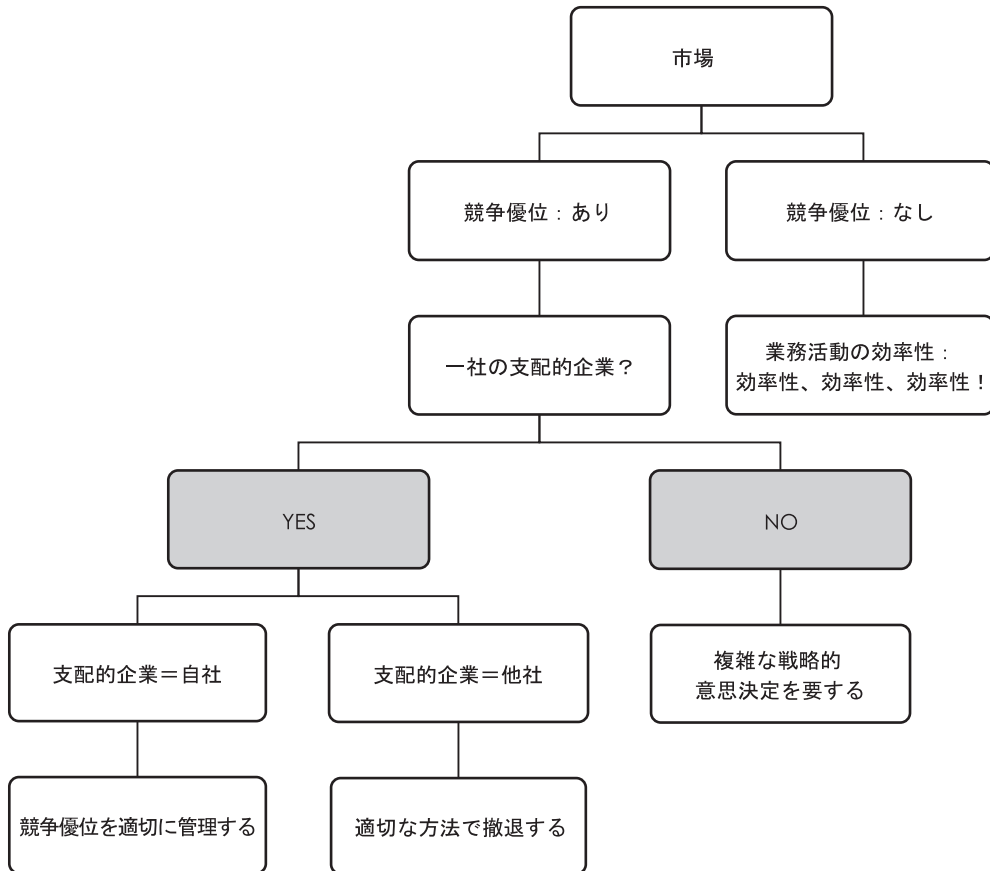
Greenwald and Kahn (2005) では、ある「市場に競争優位が存在」しており、そしてそれを「支配的企業」として「自社」のみが「享受」しているならば、「自社」は「参入障壁によって守られ」ていることとなり、ここに差別化が実現されている、と指摘している。その「市場」には、競合他社が参入しないため、「自社」は消費者に対して、「割高な価格を要求できる」ことになる。ただし、この場合、「ライバルに勝る業績が実現」しているわけではない。そもそも、「ライバル」など存在しない。なぜならば、「自社」は「支配的企業」なのであり、それは別名、独占企業 (monopoly) と呼ばれる存在だからである。

このようなケースでは、その後の話の展開は、さほど難解ではない。「支配的企業」が「自社」のみの場合、参入障壁を「適切に管理して防御すること」が「最善の戦略」とされ、逆に「支配的企業」が「他社」の場合、「新規参入を考えている企業は検討を中止」し、「市場から撤退するのが賢明な策」とされるからである。また、「支配的企業」が「他社」の場合、それが「常に競合の動きを警戒している用心深い一社または複数の既存企業」のどちらであっても、「自社」の選択肢は、その「市場から撤退する」ことだけ、である<sup>20)</sup> (図1参照)。

18) 伊丹・加護野 (2003), 前掲書, 日本経済新聞社, 68頁。

19) Greenwald, B. and Kahn, J., (2005), *Competition Demystified: a radically simplified approach to business strategy*, Portfolio, p. 5. (辻谷一美訳 『競争戦略の謎を解く コロンビア大学ビジネス・スクール特別講義』ダイヤモンド社, 2012年, 8頁)

20) *Ibid.*, pp. 50-51. (邦訳, 67-68頁)



(出所) Greenwald, B. and Kahn, J., (2005), *Competition Demystified: a radically simplified approach to business strategy*, Portfolio, p. 13. (辻谷一美訳『競争戦略の謎を解く コロンビア大学ビジネス・スクール特別講義』ダイヤモンド社, 2012年, 18頁)

図1 戦略分析：支配的企業が一社のみ存在する場合

Harford (2006) によれば、「現実の世界」には、こうした参入障壁が意外と「多い」とされており、「競争のない大企業が高水準の利益を得」ているという。

「現実の世界では、潜在能力の高い新興企業が市場に参入して競争しようとしても、それを阻む壁は多い。消費者自身に問題があるケースも有る。消費者は大企業しか相手にしないことから、新興企業が市場に参入するのは難しくなっている…… (中略) ……もっと多いのは、企業自身がロビー活動を展開して、競争から保護するように政府にはたらきかけ、世界中の多数の国の政府が独占認可を与えたり、銀行、農業、通信などの『微妙な』業界への新規参入を厳しく制限したりするケースだ。理由はどうだろうと、結果は同じである。競争のない大企業が高水準の利益を得る。」<sup>21)</sup>

21) Harford, T., (2006), *The Undercover Economist*, Little, Brown, p. 23. (遠藤真美訳『まっとうな経済学』ランダムハウス講談社, 2006年, 38~39頁)

しかし、こうした指摘に対して、Greenwald and Kahn (2005) では、懐疑的な立場が取られている。参入障壁の構築による差別化の実現が、いかに現実の企業活動において困難であるかが、むしろ強調されているからである。

「経営戦略に関する文献で広く受け入れられている一般原則は、企業は自分たちが何らかの競争優位を持つ市場でのみ事業を行うべきであるというものだ…… (中略) ……実際には、持続可能な競争優位を持った企業は例外的な存在であり、一般的な原則にはなりえないというのが、我々の考えだ。大半の市場における大半の企業は競争優位など持っていないし、競争優位の不在が業界の構造的な性質による場合、それを新たに築くことは難しい。たしかに、何らかの市場で競争優位を築く可能性を秘めている企業は多いかもしれない。適切なニッチ市場を選択し、顧客の囲い込みに熱心に取り組み、規模の経済を実現するように業務活動をうまく取りまとめれば、その他大勢のポジションから抜けだして、市場で支配的な地位を築き、参入障壁でその地位を防御することができるかもしれない。しかし、どんなに素晴らしい計画を立て、それを完璧に実行しても、このような大成功を収める企業は実際にはめったに見られない。大半の企業は参入障壁によって守られることなく、入れ替わりの激しい多数の競合他社と同等の立場で事業を営んでいる。このような立場にある企業…… (中略) ……に求められる戦略原則は一つしかない。あらゆる業務活動を、できるだけ効率的かつ効果的に行うことをひたすら追求することである。業務効率の追求は、原材料費、人件費、設備費、公共料金、旅費、交通費といった業績に影響する費用項目を管理するのはもちろん、投じられた費用から生産性の高い収益を生むことも意味している…… (中略) ……効率性と生産性の向上に重点を置く優れた経営から得られる利益は、構造的な競争優位から生じる利益に匹敵するものともなりうる。はっきりとした構造的な競争優位が存在しない業界でも、効率的な経営を行っている企業は、競合他社より優れた業績を長期間にわたって達成し続けている。経済学における一般的な仮定とは異なり、技術や市場機会をうまく活用する能力は各企業によって異なる。」<sup>22)</sup>

Greenwald and Kahn (2005) が指摘するように、「大半の市場における大半の企業は競争優位など持っていない」とすれば、それは結果的に「どのような競争優位も存在しない市場」が想定されていることになる。その場合、企業に残された唯一の選択肢は、必然的に業務効果の追求となる。

「どんな市場であろうと、最適な戦略は市場に存在する競争優位の有無とそのタイプによって決まる。もっとも単純なケースは、どのような競争優位も存在しない市場である。このような市場では、ある企業とその競合（既存の競合と潜在的な競合の双方を含む）を実質的な区別するものはなく、競争上の経済的な条件は各社にとって同等である。こうした市場の基本的な経済構造を、一つの企業が単独で自社に有利なように変えるのは難しいことが確認されている。

22) Greenwald and Kahn, (2005), *op. cit.*, pp. 363-364. (邦訳, 204-206頁)

競争優位が存在しない市場に属している企業は、非現実的な戦略の夢物語を描くことは忘れて、できる限り効率的な業務活動を行うことに専念すべきである。このような競争環境で重要なのは、コスト管理、製品開発、マーケティング、特定の顧客層に対する価格設定、資金調達、その他あらゆる業務に関する効率性であり、他の競合よりも効率的に業務活動を遂行できる企業が成功することとなる。すべてのプレーヤーが顧客、経営資源、技術、事業規模等をほぼ同等の条件で入手できるような競争優位が存在しない業界でも、業務効率が高い企業は競合よりもずっと大きい利益を稼ぐことができる。」<sup>23)</sup>

これまでの議論を整理すると、次のようになる。

まず、Porter (1996) は、模倣可能な業務効果を戦略と混同するならば、競合他社との激しい価格競争に巻き込まれてしまい、結果的に利益はゼロもしくはマイナスとなる、と指摘した。次に、Magretta (2012) は、だからこそ業務効果ではなく戦略を選択する必要がある、具体的には競合他社と異なる活動によって異なるニーズを満たす、いわゆる差別化の実現によって、初めて卓越した業績を残すことが可能となる、と指摘した。そして最後に、Greenwald and Kahn (2005) は、結局のところ、それは自社が支配する市場に参入障壁を構築し、競合他社が新規参入できない状態を意図的に創造することである、と指摘している。

ところが、Greenwald and Kahn (2005) では、こうした市場構造によって持続可能な競争優位を持った企業など、現実にはほとんど存在しないことも、同時に明らかにされている。Harford (2006) が指摘したような、銀行や通信といった一部の産業を除けば、たしかにそうした許認可産業に属する企業が例外的な存在であることは、誰の目にも明らかである。Greenwald and Kahn (2005) では、決して戦略としての差別化（あるいは参入障壁の構築）を否定するものではないものの、競争優位が存在しない大半の市場に属している企業は、非現実的な戦略ではなく業務効果に専念すべきである、との指摘がなされている。

「戦略が重要なことは間違いない。非現実的な戦略目標を設定すれば、業績が低迷するのはほぼ確実である……（中略）……競争優位の仕組みや、競合間の相互作用を無視した不適切な戦略に基づく取り組みは、事業が失敗する最大要因の一つである。しかしながら、戦略のみがすべてを決めるわけではない。戦略の策定にのみめり込んで業務活動の効率性をおろそかにすれば、不適切な戦略と同じほどの大きな損害を被ることになる。戦略的には同じはずの企業間の業績が大きく異なっていたり、重要な経済要因が変化していないにもかかわらず、企業の業績が短期間で急変したりするケースが無数に見受けられることは、効率的なマネジメントの重要性を物語る証拠である。」<sup>24)</sup>

つまり、これまでの議論を振り返るとき、図らずもクローズアップされたのは、Porter の推奨する戦略ではなく、むしろ業務効果の方であった。とするならば、この点に関して、次の

23) *Ibid.*, pp. 45-46. (邦訳, 61頁)

24) *Ibid.*, p. 376. (邦訳, 218頁)

ような疑問を抱くことは、決して不自然なことではない。すなわち、業務効果の行く末を「勝者のいないレース」に例えた、そもそもの Porter (1996) の主張とは、果たして妥当性を有していたのか、という疑問である。

周知のように、業務効果に関する Porter の主張は、競争優位としての戦略の意義を強調する際の、重要な理論的根拠として位置付けられ、競争戦略論全体にも大きな影響を与えてきた。しかし、本論文では、あえてこの前提を疑い、逆に競争優位としての業務効果の妥当性について、次のような見解を持つに至った。すなわち、業務効果の行く末とは、「勝者のいないレース」などでは決してなく、むしろ業務効果の追求もまた、競合他社に比して優れた業績の達成を可能とする、というものである。

### 3. 競争戦略論の限界

#### (1) 競争戦略論と新古典派企業観

では、業務効果が競争優位になり得るとする、その理論的な根拠とは何か。

それは、経済学のテキストに登場する企業とは異なり、技術や市場機会をうまく活用する能力、すなわち業務効果の能力は、現実には各企業によって様ではないから、である。逆に、Porter の想定している企業、すなわち技術や市場機会を活用する能力に、まったく差のない存在としての企業など現実には存在せず、ここから Porter の依拠する企業観を前提に展開された、一連の業務効果をめぐる議論そのものが、今度はその現実的な根拠を失う可能性を指摘できる。

「完全競争産業では、企業は販売する商品の価格に対する支配力がなく、長期的には経済的利潤を得られない。その主な要因は2つある。完全競争産業では、企業が販売する製品が同じであること、そして新たな企業が参入しやすいことである…… (中略) ……ただし、実際には完全競争産業は極めて少ない。ほとんどの産業では各企業が同じ製品を製造しているわけではなく、新規参入が困難な産業もある。」<sup>25)</sup>

通常、こうした経済学のテキストに登場する「企業」とは、“新古典派企業”と呼ばれているものであり、業務効果をめぐる一連の記述における Porter とそのフォロワーの企業観とは、まさしくこうした新古典派企業観そのものであった。だからこそ、競争戦略論において、同じ業務効果を採用したすべての企業が、必然的に同じ結果を享受せざるを得ない、と位置付けられてきたわけである。しかし、前述のように、現実の企業とは、新古典派企業観として描かれるような、常に一定の効率を生み続ける機械装置のような存在ではありえない。むしろ、現実の企業とは、それぞれに固有の内部管理上の問題を抱えており、だからこそ世の中には、どれ

25) Hubbard, R. G. and O'Brien, O. P., (2012), *Economics*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hal, p.396. (竹中平蔵・真鍋雅史訳 『ハバード経済学 入門編』日本経済新聞社, 2014年, 223頁)

一つとして同じ企業など存在しないのである。

「企業は、たんに原子的な生産要素を市場で販売可能な産出物に変換する機械的な『ブラック・ボックス』ではない。むしろそれは、その内部において固有の人物・物的資源の配分を経営者が統制している、より豊かな実在とみるべきである。われわれはこのブラック・ボックスの内側をみななければならない。」<sup>26)</sup>

Magretta (2012) には、競争優位を実現した企業は、たしかに活動がほかと違っているはずだ、との一文がある。しかし、それは決して企業の外部だけの話ではない。企業の内部においてもそれは同じはずである。ところが、競争戦略論では、こうした「企業の内部にかかわる事項」には、まったく関心を示そうとはしない。

「参入障壁のない市場における唯一の適切な方策であるという点からすれば、業務効率の向上は戦略的なものだと考えられるかもしれない。しかし、マイケル・ポーターによって『他の企業が行っていることをよりうまく行うこと』と定義づけられた業務効率の向上は、あくまで企業の内部にかかわる事項であり、我々の定義にしたがえば、それは戦略的ではなく戦術的なものだ。効率性を追求するためには、戦略の真髄である外部要因との相互作用に関する考察を必要としない。」<sup>27)</sup>

「競争優位が存在しない市場では、経営の効率化を絶えず追求し続けることがきわめて重要となる。しかし、経営の効率化は『戦術』(tactic)に関する事項であり、『戦略』(strategy)的な意味合いを持つものではない。経営の効率化は、社内の作業プロセス、組織構造、人員配分、慣例といった企業内部の事柄に重点を置くものである。一方で、戦略は市場や競合の反応といった企業外部の事柄に主な視点を向けるものなのである。」<sup>28)</sup>

こうした背景には、戦略なるものに対する、伝統的な先入観が強い影響を及ぼしているのかもしれない。たとえば、Ansoff (1965) では、「企業の内部にかかわる事項」の分析に重点を置く Cyert and March (1963) について、「業務的な問題に限定されている」として、やはり、はじめから検討の対象外としている<sup>29)</sup>。

「……サイヤート=マーチの理論の大きな価値は、それが、意思決定の過程に経済的変数要因と社会的変数要因の両方を持ち込むことによって、初めて、経済学的観点と企業行動科学的観

26) Aoki, M., (1984), *The Co Operative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press, p. 4. (青木昌彦訳『現代の企業 ゲームの理論からみた法と経済』岩波書店, 1984年, 4頁) 本文の引用部分は、日本語版を参考としているが、英語版とは異なる表現も散見される。よって、日本語版の文章が、そのまま英語版の忠実な訳出、というわけではない。

27) Greenwald and Kahn, (2005), *op. cit.*, p. 6. (邦訳, 9頁)

28) *Ibid.*, p. x. (邦訳, iii頁)

29) 文中に登場する Cyert and March の著作とは、Cyert, R. M. and March, J. G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年), である。



点とに共通の枠組みを提供しているという点である。ただ不幸なことに、彼らの理論の現時点での進展状態では、これを戦略的な問題に適用するにはその条件を満たしていないといえよう。その一例をあげれば、彼らのアプローチは、いくつかの企業の目標形成の過程がどのようにして行なわれるかを述べている。ところが、それらは、たまたま、戦略的意思決定をすることを拒絶しているか、それともそういう必要がないか、どちらかのタイプの企業の場合なのである。したがって、その議論は、戦略的な問題よりも、むしろ業務的な問題に限定されているといわなければならない。<sup>30)</sup>

いずれにせよ、業務効果を競争優位として位置付けられないとする、これまでの競争戦略論の主張は、まずは何よりも同論が前提とした伝統的な企業観ゆえに、翻ってその現実的な説明力を失うことになったわけである。そもそも、「競争している企業の内部非効率の相対的な程度」<sup>31)</sup>は異なるのであり、よって、たとえ同じ業務効果を選択したところで、その効果を発揮するための活動は様ではなく、企業ごとの業績を比べた結果、最終的に優劣が付かないことなど、現実には決してありえない。内部非効率が相対的に少ない企業、すなわち同じ業務効果から相対的に多くの利益を残した企業が、結果的に勝者として位置付けられるからである。つまり、Magretta (2012) の指摘とは異なり、競争他社と同じ活動を行ないながら競争優位を——つまり価格またはコストにおける持続可能な違いを——を実現できないと思うのは大間違い、なのである。

「企業間における業務効果の違いは、広く散見される。インプットを他社よりも有効活用できる企業が存在するのは、たとえば無駄な作業をなくす、新しい技術を採用する、従業員を動機づける、ある種の活動や一連の活動を管理するコツを心得ているといった理由からである。」<sup>32)</sup>

では、業務効果が導くとされる、いわゆる価格競争による消耗戦への懸念については、どうであろうか。Porter (1996) が指摘するように、競争する企業同士が利益ゼロあるいはマイナスの状況に陥り、最終的に共倒れに追い込まれてしまうのであろうか。もし、業務効果が常に勝者のいないレースをその行く末とするならば、やはり競争優位として位置付けることは、たしかに困難となる。

---

30) Ansoff, H. I., (1965), *Corporate Strategy: business policy for growth and expansion*, McGraw Hill Book Company, p. 50. (広田寿亮訳 『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年, 46頁)

31) Leibenstein, H., (1987), *Inside the Firm: the inefficiencies of hierarchy*, Harvard University Press, p. 176. (鮎沢成男・村田稔監訳 / 芦澤成光・鮎沢成男・有賀祐二・高橋由明・袴田兆彦・日高克平・村田稔訳 『企業の内側 階層性の経済学』中央大学出版部, 1992年, 219頁)

32) Porter, (1996), *op. cit.*, p. 62. (邦訳, 62~63頁)

## (2) 価格競争をめぐる理論と実際

そもそも、Porter (1996) が指摘する、「業務効果のみを基礎とした競争」の果てに辿り着くとされる、いわゆる価格競争による消耗戦と共倒れの世界観とは、果たして現実に存在するものなのであろうか。

たしかに、山田 (2015) には、「経験曲線によるコスト低下を上回る価格低下」の実例として、「エコ・ポイント締切間際の薄型テレビや『0円携帯電話』の競争」、「牛丼チェーンの価格競争や、お互いが相手のサイトを見ながら割引率を上げていった楽天対アマゾンのDVDの割引競争」、などが取り上げられている<sup>33)</sup>。しかし、こうした実例の結末として、果たして前述のような結末が実際に展開されたかといえ、決してそうではない。むしろ、表4にあるように、「約10年間にわたって相手を傷つけ合」ってきたコカ・コーラ (Coca Cola) とペプシ (PepsiCo) の「両社」が、1989年に「そろって炭酸飲料の価格を3.3%値上げ」したように、「十分な回数のゲームを経験した後で互いに協調することの大切さを学」び、致命的な状態に陥る前に価格競争に終止符が打たれる、といった結末に至るというのが、ほとんどである<sup>34)</sup>。

「業界の巨人企業が二社しか存在しない炭酸飲料市場では、コカ・コーラが取ったこの行動を見落とすことなどありえず、その意図を理解することも難しくなかった。ペプシは、それまでの執拗な攻撃を取り下げることで反応し、挑戦的な広告宣伝のトーンを弱めて、自分たちも休戦に応じるという意味を示した。この新しい協調体制は、コカ・コーラがもっとも重要視するようになった利益率指標に望ましい結果をもたらし、営業利益率は10%以下から20%を超える水準まで上昇した。ペプシの営業利益率も、コカ・コーラほど劇的ではないにせよ、十分大きく上昇した…… (中略) ……このような協調的で利益率が高い状態は、1990年代に入ってからも持続した。」<sup>35)</sup>

つまり、Greenwald and Kahn (2005) や Besanko et al. (2000) らが、いみじくも指摘しているように、価格競争に一心不乱に突き進んだ結果、消耗戦による共倒れという結末を迎えたケースなど、現実にはほとんど確認できない、というのが実際である。

「価格競争では、最終的には相手を市場から完全に追放できるかもしれないという希望のもとに、長々と高い代償を払い続ける値下げ合戦を正当化することよくある。しかし、歴史的に見て、長い伝統を誇り、経営もうまくいっている企業が、価格競争によって市場から駆逐されたという事例はほとんどない。先に攻撃を仕掛けてきた相手に対抗するための手段として用いる以外は、価格競争での攻撃的な行動は必ずといっていいほどうまくいかない。」<sup>36)</sup>

33) 山田英夫 (2015) 『競争しない競争戦略 消耗戦から脱する3つの選択』日本経済新聞社、21～22頁。

34) Greenwald and Kahn, (2005), *op. cit.*, pp. 195-196. (邦訳、320～321頁)

35) *Ibid.*, p. 197. (邦訳、321～322頁)

36) *Ibid.*, p. 221. (邦訳、132頁)

表4 コカ・コーラとペプシの行動：1984～1992年

| 年           | ペプシの行動  | コカ・コーラの反応または行動  | ペプシの反応   |
|-------------|---|---|--|
| 1984年       | すべてのダイエット飲料にアスパルテーム(人工甘味料)を使い始める。             | 一部のダイエット飲料でアスパルテームを使い始める(全商品で用いるには十分な量を確保できなかった)。         |  |
| 1985年<br>4月 |   | ニュー・コークの導入とコーラの廃止を大々的にプレス発表する。                            | ニュー・コークの失敗をあざ笑う内容のキャンペーンを展開する。                           |
| 1985年<br>7月 |   | 従来コーラをコカ・コーラ・クラシックとして復活させる(9月までに飲料品店での売上高がニュー・コークの3倍となる)。 |  |
| 1986年       | ウェイン・キャラウェイがCEOに就任し、利益率とROIに重点を置く方針を表明する。     |   |  |
| 1986年       |   | フランチャイズや傘下で最大級のボトラー2社を買収し、ボトラーの直接所有比率を38%へ高める。            | 独立系大手ボトラー2社の買収を皮切りに、1990年までボトラーの買収を進め、直接所有比率を51%へ高める。    |
| 1986年       |   | ボトラー事業を分社化してコカ・コーラ・エンタープライズを設立し、51%分の株式を一般投資家へ売却する。       | 1999年にボトラー事業を分社化してペプシ・ボトリング・グループを設立し、65%分の株式を一般投資家へ売却する。 |
| 1989年       | 両社がそろって炭酸飲料の価格を3.3%値上げする。<br>(1981年以来最大の値上げ幅) |   |  |
| 1992年       |   | 一部の限られた地域のみで、ニュー・コークをコークとして再販売する。                         | コークが販売されていた地域のうち1つの市場でテレビCMを増やす。                         |

(出所) Greenwald and Kahn, (2005), *op. cit.*, p. 321. (邦訳, 196頁)

「企業は、もし競争相手がすぐに値下げに追随すると予想するのであれば、値下げから得られる増益はごく一時的なものにすぎないとわかる。企業は、低価格の主な影響は、市場シェアをほとんど変化させないまま、マージンを下げることでであると予測する。結果として、値下げのインセンティブを持つことはない。」<sup>37)</sup>

たしかに、最近でも中韓勢による価格攻勢を前に、日本の電機大手が相次いでテレビ事業から撤退を決めるなど、そうしたニュースを伝える新聞紙面上には、「消耗戦と訣別」といったタイトルを確認できる。

37) Besanko, D., Dranove, D. and Shanley, M., (2000), *Economics of Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, p. 296. (奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年, 317頁)

「国内電機大手が相次ぎ海外のテレビ事業を大幅に縮小する。パナソニックは創業者の松下幸之助氏が立ち上げに関わった中国生産から撤退。国産初のカラーテレビ生産を始めた東芝も海外の開発、販売から撤退する。韓国、中国勢の価格競争を前に世界での消耗戦に見切りをつける格好だ。かつて『家電の王様』とされたテレビ事業にもはやその面影はない。」<sup>38)</sup>

しかし、この価格競争は、そもそも「業務効果のみを基礎とした競争」などではなく、また「勝者のいないレース」でもない。たとえば、日本電機大手の上記のような窮状は、「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」<sup>39)</sup>、すなわちコモディティ (commodity) 化がその主因であると考えられており、ここから「選択・組み合わせ」が可能なモジュラー (modular) 型製品において、「日本企業」が「勝者」になれない理由とは、「トータルとしてのコストの安い中国企業を相手に勝ち目はない」、からであるとされている (表5参照)。

「モジュラー型製品のもの造りに関して日本企業が弱い点を具体的にあげると次の三点がある。第一にコストの問題である。市場で部品を購入して組み合わせれば作ることができるような製品となると、トータルとしてのコストの安い中国企業を相手に勝ち目はない。工場の生産コストは、日本企業でも中国工場の活用などによって大幅に低減できる。しかし、販売費及び一般管理費などのオーバーヘッドが大きな負荷となる日本企業は、中国企業と競うことは不可能に近い。第二には、グローバルな仕組みづくりの優劣がある。パソコンのデル社のように世界で最適な部品を迅速に探索して組み合わせ、顧客に合わせてカスタマイズするという真にグローバルな仕組みは、なかなか日本企業には真似ができない。第三は、プラットフォームリーダーの問題である。これは、最終製品を構成するモジュールのなかでも、とくにその基幹とな

表5 コモディティ化の3要素とその影響

|          | 要因                     | コモディティ化への影響                                       |
|----------|------------------------|---|
| モジュール化   | インタフェースの単純化            | 統合・組み合わせの容易化による付加価値の低下                            |
|          | 標準化                    |   |
| 中間財の市場化  | モジュールの市場化              | モジュール (部品) の市場が形成され、調達容易化                         |
|          | システム統合の市場化 (擦り合わせの市場化) | 商品システムの標準設計 (リファレンスデザイン) が購入可能になり、統合・組み合わせの付加価値低下 |
| 顧客価値の頭打ち | 顧客の機能こだわりの低さ           | 主要機能のみでの競争となり、それ以上の付加価値創出が困難                      |
|          | 顧客の自己表現性の低さ            |   |

(出所) 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一 (2006) 「コモディティ化による価値獲得の失敗 デジタル家電の事例」 榊原清則・香山晋編著 『イノベーションと競争優位 コモディティ化するデジタル家電』 NTT 出版, 26頁。

38) 「日本経済新聞」2015年2月2日付。

39) 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一 (2006) 「コモディティ化による価値獲得の失敗 デジタル家電の事例」 榊原清則・香山晋編著 『イノベーションと競争優位 コモディティ化するデジタル家電』 NTT 出版, 24~25頁。

る部品・ソフトを持ち、産業全体をリードする能力で、パソコンであればインテルやマイクロソフトのような企業である。日本は部品技術を持っていても、プラットフォームリーダーにはなかなかない。」<sup>40)</sup>

つまり、業務効果が価格競争の末に競合他社との消耗戦を余儀なくし、業務効果を追求した企業同士に壊滅的なダメージを与える、といった Porter (1996) のロジックとは、実は十分な実証的裏付けを有してはいないのである。というよりも、価格競争の末、競合する企業同士が壊滅的なダメージを被るというロジックとは、まさしく経済学のテキストに登場する企業を対象としており、そもそも現実の企業活動にあてはめること自体、適切とはいえない。ところが、このように競争戦略論は、またしても伝統的な新古典派企業観に基づくロジックを持ち出しているわけであるが、それにもかかわらず、Porter とそのフォロワーが、現実の企業経営者や現場のマネジャーに向けて、実証的な裏付けもないままに、経済学のテキストに登場する企業が業務効果を採用した場合の問題を指摘するという構図とは、あまりにも不可解であるといえよう。

### (3) 配分上の非効率性と X 非効率性

猪木 (1987) には、次のような一文がある。

「事実経済学は長い間、企業そのものもつ、市場や産業の調整過程における分析単位（ブラック・ボックス）以上の積極的な役割を解明しようとすることはなかった。すなわち、競争を通して主体的な均衡に到達する企業が、技術と要素価格を与えられたものとして生産を調整するという側面に分析を限定してきたのである。市場を開拓したり、経済的・技術的判断の誤りや非効率を敏感に発見し、それを正していく主体としての企業家というものに大きな関心をはらうこともなく、企業家の役割を静態的均衡の枠組の外へ置き去ってきたといえよう。」<sup>41)</sup>

このような新古典派企業観への批判は、たしかに多くの経済学者が共有していた認識であったものの、ではいったいどのように企業を経済学として捉え直すべきか、という点については、これまで定まった方向性を見つけられずにいた、といえる。しかし、この点に関して、決して議論がなされてこなかったわけではない。むしろ、利潤最大化といった新古典派企業観に代わる、新しい「企業の理論」の構築に向けた動きは、この間にも着実に進展してきたといえる。

たとえば、Aoki (1984) は、経済学における企業観について、新古典学派の「ブラック・ボックス (black box)」から「契約関係の束 (a bundle of exchange relationships)」、そして「交渉の場 (a field of bargaining)」へと、着実に変化していくその過程を次のように描写している。

「新古典学派は、体系的な市場の理論を発展させてきた。しかし、それは整合性ある一貫し

40) 同上、21～22頁。

41) 猪木武徳 (1987) 『経済思想』岩波書店、24頁。

た企業の理論を欠いている。企業の理論というタイトルのもとに扱われている材料は、実際には、『ブラック・ボックス』としての企業が重要な行為者であることをみとめたマーケットの理論にすぎないように思われる……（中略）……最近力を増してきてはいるものの、企業は依然として、単なる契約関係の束としてみなされている。もちろん、それらの契約関係は、たとえば権限の受容と固定的賃金の保証との交換にかんするような、特別なものとしてとらえられてはいるが。そして、企業家は、依然として剰余生産物の唯一の便益者として想定されている。しかし、……（中略）……いくつかの新古典派的論理構築物、たとえばリスク・シェアリングとか、数量メカニズムとか、監視といった問題を論理的に追求していくと、従業員と雇用者とは、互いの協調によって独特の利得を生成することができると結論しうるように思われる。従業員は彼らに満足のいく協定がえられないならば協力をやめるということを効果的に威嚇しうると付加的に仮定するならば、雇用者と従業員のあいだにおける企業に特有の利得のシェアリングが論理的な帰結として生じてくるであろう。かくして、企業を、剰余にたいする権利の市場化可能性、すなわち株式機構、によって補完された契約関係の束としてみるよりは、従業員集団を含んだ企業に特有の資源保有者のあいだの一種の交渉の場として特性づけることの方が、よりふさわしいと思われる。したがって、そこには剰余の最大化というような企業の唯一の目的は存在せず、従業員集団を含んだ企業に特有な資源の保有者のさまざまに異なった目的が、協調的な関係の枠組のなかで一種の均衡状態にまでもたらされる、そうした交渉のプロセスを、新古典派的ブラック・ボックスは内生化しているとみなすべきではなからうか。」<sup>42)</sup>

新古典派の想定している、いわゆる「ブラック・ボックス」としての企業観とは、あたかも機械装置のようなものである。よって、そこには、企業にとって不可欠な存在でありながら、どこを探したとしても、決して“人間”の姿を確認することはできない。しかし、近年の経済学における企業観は、積極的にその内部に人間的要素を加え始めるわけであるが、それは従来の企業観に、限定された合理性 (bounded rationality) での意思決定や、不確実に発生する組織内での非効率性の各要素が、新たに付け加えられることを意味している。

そして、今日、「一種の交渉の場」と解される企業においては、その内部で様々な駆け引きが行われ、その「交渉」の結果如何によっては、企業を構成する「諸集団のモザイク」が、時として利潤最大化以外の“目的関数”を追求し始めることになる<sup>43)</sup>。それは、近年の経済学における企業観が、従来の最小費用・最大利潤の前提から、そうした「内部管理構造の問題」の発生を不可避なものとし、むしろ「最大限の効率性が達成されていないのがふつう」<sup>44)</sup>であるとする、すなわち Leibenstein (1976) の指摘する「X 非効率性 (X inefficiency)」の存在を前提とするような企業観へと、まさしく、生まれ変わりつつあることを意味している。

42) Aoki, (1984), *op. cit.*, pp. 32-33. (邦訳, 63~64頁)

43) Leibenstein, (1987), *op. cit.*, p. 175. (邦訳, 219頁)

44) 青木昌彦・伊丹敬之 (1985) 『企業の経済学』岩波書店, 22頁。



「議論の展開を容易にするために、企業は他の企業との交渉においては、市場決定だけを、すなわち産出物や投入物の売買にかかわる決定だけを行うものとしよう。しかし、企業は多くの人たちから構成されている。そのような企業の中の各個人は、自分自身もまた市場決定にだけかかわる立場にあると考えるであろうか。ここでは、二つの接近方法が可能である。一つは、すべての個人が、彼の行動が企業の行う市場決定と一貫するように行動すると前提することである。これは、あたかも企業が市場の市場的な意思決定機械のようなもので、各個人は、その機械の機械的な動きの中で適切な役割を果たす部品のようなものだというに等しい。こうした適切な役割を果たさない個人は、それを果たす個人によって置き換えられてしまう。これは、企業を機械的な時計仕掛けとみる見方にほかならず、すべての部分が、時計の針が正しい時間を示すように働くのだ。しかし、企業内で働いたことのある誰もが知っているとおり、これは実態とは程遠い描写と言わざるをえない。個人が他の個人の活動と調和的に動く能力には限界があるし、個人は誰もが自分自身の意思をもっている。そこで、問題をいわば逆の方向からつめていったほうがよさそうである。出発点としては、個人が組織の構成員であることから始める。ところで、組織の内部では、非常に数多くの非市場的行動の余地がある。組織の内部が市場のように運営されるという理由はないのであって、事実、企業の内部はそうは動かない。したがって、一部は非市場的であるような選択を行う個人から出発し、そのうえで、個人の行動の結果を集団の行動にまとめていく手順をとることが興味深いと思われる。さらにそこから、集団の行動をまとめて組織（すなわち企業）の行動を把握するというふうに進むべきであろう。」<sup>45)</sup>

また、Leibenstein (1976) は、たとえ「投入物」が「生産主体」へと「配分」されたとしても、それを「『効率的に』活用すること」は「まったく別のこと」である、とも指摘している。従来の経済学が問題視してきたのが、「配分上の非効率性 (allocative inefficiency)」であったのに対し、新たに「企業の理論」が問題視しているのは、「X 非効率性」についてである。「X 非効率性」とは、まさしく「投入物利用にあたっての極大効果と現実の有効性とのあいだの差にほかならず、いわば配分された後の“活用上の非効率性”、を意味している。

「X 非効率性は配分上の非効率性と対比される。投入物ないしは生産要素は、利用されるべく配分されるべきところへ配分されているかもしれない。しかし、そこで関連ある決定ないしは活動の主体がその投入物を出来るかぎり効果的に使わねばならぬと仮定する必要はない。われわれが X 非効率性の度合で示そうとするのは、投入物利用にあたっての極大効果と現実の有効性との間の差にほかならない…… (中略) ……投入物を生産主体に配分することと、そ

45) Leibenstein, H., (1976), "Micro Micro Theory, Agent Agent Trade and X Efficiency," in Dopfer, K., (ed.), *Economics in the Future: toward a new paradigm*, Macmillan Press, pp. 56-57. (土志田征一訳「ミクロ・ミクロ理論、代理人対代理人取引および X 効率性」都留重人監訳『これからの経済学 新しい理論範式を求めて』岩波書店、1978年、114～115頁)

それを『効率的に』活用することとは、まったく別のことなのだ。投入物利用というのは、数多くの複雑な問題を内包している。しかし、ここで素描のためには、時間および速度の次元での利用の仕方をみれば十分であろう。たとえば、一日中ぶっ通しの作業と一日当たり何時間というふうに限定された作業とを比較してみるとよい。ある工場への労働力の配分やその工場への機械の割当だけでは、結果としての産出高を決定することはできないのである。<sup>46)</sup>

つまり、Aoki (1984) や Leibenstein (1976) による、近年の「企業の理論」を前提とするならば、そこから描き出される企業観とは、次のようなものになったはずである。すなわち、企業とは、インプット活用上に際しての非効率性をそれぞれに内在化しているため、たとえ同じ業務効果を投入したとしても、その成果の度もまたそれぞれに千差万別となり、よって、そこには必然的に優劣の差が生まれてくる、というものである。しかし、Porter とそのフォロワーが、自らの理論のロジックを突き詰めていく過程において、こうした新たな企業観に触れる機会は、残念ながら一度もなかったようである。

#### 4. おわりに

Porter やそのフォロワーが、競争戦略論なる新しい研究分野の確立にあたり、「経済学における一般的な仮定」に対して、あまりにも従順であったことは、現実の企業経営における業務効果への評価を見誤る結果をもたらしたといえる。しかし、見誤っていたのは、それだけではない。そもそも、近年の「企業の理論」をまったく顧みることなく、伝統的な新古典派企業観を無批判に踏襲したこともまた、競争戦略論自らが理論としての精度を落とす結果を引き起こしている。つまり、競争戦略論とは、いわば二重の意味での誤謬を包摂したまま現在に至っていると考えることができるのであり、こうした点にこそ、競争戦略論の理論的境界の一端を指摘することができると思われる。

では、Porter (1996) において、Aoki (1984) が指摘したような、近年の「企業の理論」の知見が援用されていたとするならば、その後の競争戦略論の主張には変化が見られたであろうか。筆者としては、そうした可能性は低かったと考える。というのも、いずれにせよ業務効果とは、競争戦略論において、はじめから否定される役割を背負われていた、と考えるからである。なぜならば、戦略こそが唯一の競争優位であるとの主張は、まさしく Ansoff 以来の戦略論研究における基本的見解であり、また戦略論の理論的系譜そのものだからである。その意味では、競争戦略論を打ち立てた Porter の企業観の選択は、たとえ二重の意味での誤謬を伴うものであったとしても、戦略論の理論的系譜に忠実であったという点においてのみ、評価されるのかもしれない。

---

46) *Ibid.*, p. 59. (邦訳, 119~120頁)

最後に、競争戦略論の主張を受け止める側の心理について、若干の私見を述べておきたい。業務効果の否定とは、ある種、日本企業の強みを否定することでもある。しかし、日本企業の経営者や現場のマネジャーが、こうした主張に違和感を覚えるという話を、筆者は一度も見聞きした経験がない。あくまで推測の域を出ないが、実際の企業組織に働く人びとにとっても、「競争の激しい状態」のなかで模索追求する業務効果より、戦略の成功によって生まれる「競争のゆるやかな状態」の安定性を説く競争戦略論の主張とは、たとえ非現実的な話であったとしても、むしろ受け入れやすいものだったのかもしれない。あるいは、さらに一步進んで、競争戦略論への潜在的な欲求がその背景理由であったとすれば、それは日々の仕事や自らの組織の中に絶え間なく非効率性を見出していき、そうした業務効果に向き合い続けなければならない、まさしく日本企業の苛烈な現場が生み出す不安や葛藤の裏返し、といえるかもしれない。

#### 参考文献

- Ansoff, H. I., (1965), *Corporate Strategy: business policy for growth and expansion*, McGraw Hill Book Company. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- Aoki, M., (1984), *The Co Operative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press. (青木昌彦訳『現代の企業 ゲームの理論からみた法と経済』岩波書店, 1984年)
- Besanko, D., Dranove, D. and Shanley, M., (2000), *Economics of Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons. (奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年)
- Cyert, R. M. and March, J. G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Greenwald, B. and Kahn, J., (2005), *Competition Demystified: a radically simplified approach to business strategy*, Portfolio. (辻谷一美訳『競争戦略の謎を解く コロンビア大学ビジネス・スクール特別講義』ダイヤモンド社, 2012年)
- Harford, T., (2006), *The Undercover Economist*, Little, Brown. (遠藤真美訳『まっとうな経済学』ランダムハウス講談社, 2006年)
- Hubbard, R. G. and O'Brien, O. P., (2012), *Economics*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall. (竹中平蔵・真鍋雅史訳『ハーバード経済学 入門編』日本経済新聞社, 2014年)
- Leibenstein, H., (1976), "Micro Micro Theory, Agent Agent Trade and X Efficiency," in Dopfer, K., (ed.), *Economics in the Future: toward a new paradigm*, Macmillan Press. (土志田征一訳「ミクロ・ミクロ理論, 代理人対代理人取引およびX効率性」都留重人監訳『これからの経済学 新しい理論範式を求めて』岩波書店, 1978年)
- Leibenstein, H., (1987), *Inside the Firm: the inefficiencies of hierarchy*, Harvard University Press. (鮎沢成男・村田稔監訳/芦澤成光・鮎沢成男・有賀祐二・高橋由明・袴田兆彦・日高克平・村田稔訳『企業の内側 階層性の経済学』中央大学出版部, 1992年)
- Magretta, J., (2012), *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*, Harvard Business Review Press. (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年)
- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982, 1995年)

- Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略 いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年)
- Porter, M. E., (1996), "What Is Strategy?," *Harvard Business Review*, November-December. (編集部訳「[新訳] 戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第6号(通巻273号), ダイヤモンド社, 2011年)
- 青木昌彦・伊丹敬之 (1985) 『企業の経済学』岩波書店
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新報社
- 猪木武徳 (1987) 『経済思想』岩波書店
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 [第3版]』日本経済新聞社
- 今野喜文 (2012) 「日本企業の戦略を捉えなおす 日本企業は戦略論に何を学ぶのか」『北星学園大学経済学部北星論集』第51巻第2号(通巻第61号)
- 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』東洋経済新報社
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2009) 「民間企業等における経常的な効率化方策等(業務の分析・見える化)及び組織目標管理)の国の行政組織への導入に関する調査研究の請負」
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一 (2006) 「コモディティ化による価値獲得の失敗 デジタル家電の事例」榊原清則・香山晋編著『イノベーションと競争優位 コモディティ化するデジタル家電』NTT出版
- 山田英夫 (2015) 『競争しない競争戦略 消耗戦から脱する3つの選択』日本経済新聞社  
『日経 SYSTEMS』2008年5月号  
『日本経済新聞』2015年2月2日付