

寄稿

競争戦略論の競争優位

井原 久光

東洋学園大学現代経営学部 教授

経営管理論から競争戦略論へ

アメリカ経営学は、テイラーの科学的管理法から始まり、生産管理や人事管理など内向きの経営管理論として発展したが、1960年代以降、チャンドラー（A. D. Chandler）やアンゾフ（H. I. Ansoff）が企業全体の方向性を見定める経営職能の重要性を示し、環境への適応を経営課題とする経営戦略論が台頭するようになった。

この経営戦略論を、80年代になって、競争戦略論として体系化したのがポーター（M. Porter）である。彼は、それまで記述的だった競争環境を、産業組織論を利用して構造化した。産業組織論は、完全競争を理想とする経済学的な立場をとっているため、①市場シェアが高まったり、②製品の差異化が進んだり、③参入障壁が高くなると、独占的構造になって競争が阻害されるという「市場構造→企業行動」

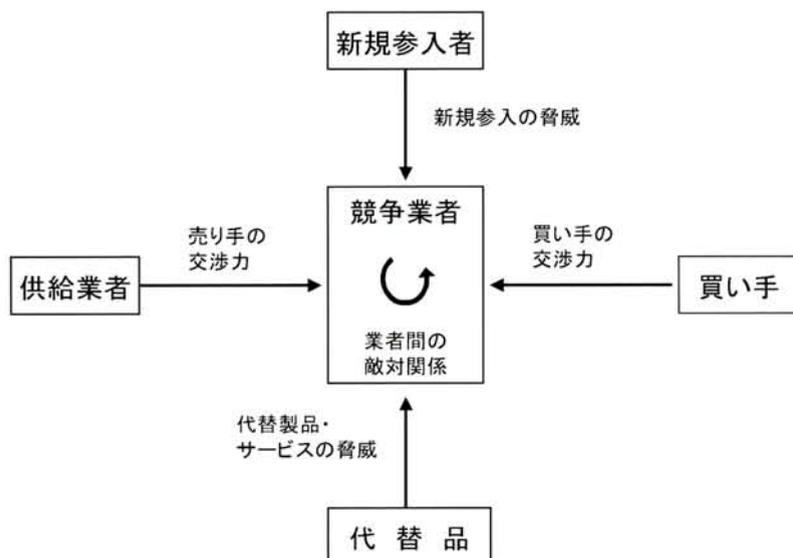
の考え方にたっていた。これに対して、ポーターは意図的に①②③のような状態を作ることが競争戦略であると考えたのである。

その代表的な分析手法がファイブフォース分析である。これは、競合他社、買い手、供給業者、新規参入者、代替品という5つの競争要因にしたがって、業界の構造や魅力度（収益力）を分析するもので、複雑な競争環境を見る時に役立つ。この分析ツールを活用しながら、ポーターは、意図的に競争優位に導く3つの戦略（コストリーダーシップ、差異化、集中戦略）を類型化した。

このポーター流の戦略論は、ポジショニング・アプローチとよばれる。つまり、競争優位を獲得するには、競争環境をしっかりと理解し、環境の中に自社をうまく位置づける（ポジショニングする）べきだという考え方である。

これに対して、86年のバーニー（J. B. Barney）

図表1 ファイブフォース分析



出典：M. ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社



【井原久光氏のプロフィール】

慶應義塾大学経済学部卒業。インディアナ大学大学院修士課程（MBA）修了。日産自動車勤務、産能短期大学、インディアナ大学客員研究員、長野大学教授を経て現職。早稲田大学非常勤講師なども務める。専門分野は経営戦略論。担当科目は「経営学概論」「マーケティング論」など。著書に、『経営学のフロンティア（21世紀の経営学シリーズ第10巻）』（学文社）、『アカウントティング／ファイナンス戦略』（産業能率大学）、『マーケティングマネジメントの理論と実践』（同文館出版）、『テキスト経営学』『ケースで学ぶマーケティング』『ケースで学ぶアカウントティング』（以上、ミネルヴァ書房）などがある。

の論文などを契機に、内部経営資源に軸足を置いたリソース・ベースト・ビュー（RBV）が注目されるようになり、競争優位の源泉が企業外部の構造的要因によって決まるのか、内部資源によって決まるのかという議論が始まった。

RBVの立場は、競争優位を獲得するには、戦略を有効に実行するだけの資源や能力が必要だとする考え方で、資源アプローチともいわれている。このアプローチでは、特に、持続的に競争優位を保つためにVRIO（Value：価値があり、Rarity：希少で、Imitability：模倣困難な資源や能力を、Organization：発揮できる組織ができていないこと）が重視される。

その1つが、ハメル（G. Hamel）とプラハラド（C. K. Prahalad）のコア・コンピタンス論である。2人は、コア・コンピタンスを「顧客に対して、他社にはまねできない価値を提供する、企業の中核的な力」と定義しているが、これこそVRIO的な資源の例である。

しかし、ポジショニング・アプローチと資源アプローチは、それほど対立した考え方なのだろうか？モデルの精緻化や実証性にこだわって戦略論の優劣を論じる学者もいるが、実践・経験豊富な企業経営者は、直感的に、両者が「卵とニワトリ」的な関係にあることに気づくであろう。

村田製作所のケース

高収益企業として知られる村田製作所（以下、ムラタ）のケースで確かめてみよう。ムラタは、京焼の伝統を受け継ぐ手工業製品（陶器の碍子）を現代社会が要求するファインセラミックスに変えて成長

してきた。ファインセラミックスとは、伝統的セラミックス（レンガや陶磁器など）と違い、原子レベルで分離・精製した素原料を焼いた製品で、構造材料（耐熱構造材など）や機能材料（電子、光学、触媒）といった特殊用途に使われるものである。このうち、ムラタが得意としているのは、電子部品としての機能材料で、セラミックコンデンサが主力製品である。

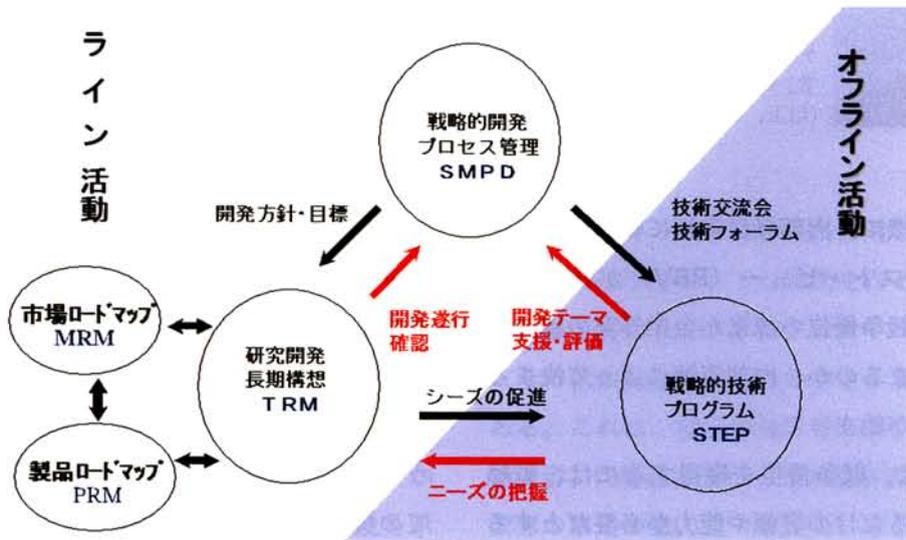
●ポジショニング論的分析

ファイブフォースを使って、ムラタのポジショニングを分析してみよう。第1に「競争業者の脅威」では、TDK、太陽誘電、AVX／京セラなどと競合しているが、この業界でトップを独走している。第2に「新規参入者の脅威」では、韓国のSEMCOや台湾のYageoなどの海外メーカーが市場に参入しているが、今のところ、生産規模、技術力、製品ラインの幅などで日本メーカーに追いつかない。第3に「代替品の脅威」だが、コンデンサ機能をもつ新物質の発見はなく、この脅威は当面小さい。第4に「供給業者の脅威」だが、セラミック製品の原材料はレアメタルや原油のように偏在しているのではなく、供給業者が独占的な地位を得ているわけでもない。

このように4つの脅威は小さいが、第5の「買い手の脅威」は大きい。買い手の家電・通信・自動車などのセットメーカーですら利益を生み出せない構造下、相対的に弱い立場にある電子部品メーカーに対する値引きの要求は強い。たとえば、セラミックコンデンサの単純平均価格は、過去5年で3分の1になっており、年率で20%下落している。

次に、ムラタのとった行動を戦略的に分析してみ

図表 2 研究開発管理の3つの手法



よう。ムラタは「良い電子機器は良い部品から、良い部品は良い材料から」という考えに基づいて「素材から製品まで手がける」という基本姿勢を貫いて、主要な生産設備の内製化にも努力してきた。この製品と技術の垂直統合は、第1に、規模の利益によるコスト低減を可能にした。第2に、同じ材料を使って複数の製品を作るといふ、効率化と多様化を両立させるメリットを生み出した。第3に、原材料の確保によって、品質と供給量の安定をもたらした。第4に、ブラックボックスを通じてさまざまなメリットを生み出した。第5に、製品開発上の提案力を高めた。

垂直統合とブラックボックス化は「買い手の脅威」を低減している。電子部品業界では、顧客は製品を熟知しており、価格交渉のベースとなるコスト情報もあるが、原料の成分を全て特定することは難しく、材料からの一貫生産は、ムラタの価格交渉力のベースと利益の源泉になっている。

垂直統合とブラックボックス化は「競争業者の脅威」や「新規参入者の脅威」も低減している。競争業者は原料を特定できたとしても、焼く温度や時間、手順まで解析することは不可能に近いので、同業者が真似をしようと試行錯誤を繰り返す間に独占的な

地位を築くのがムラタのパターンだといわれている。

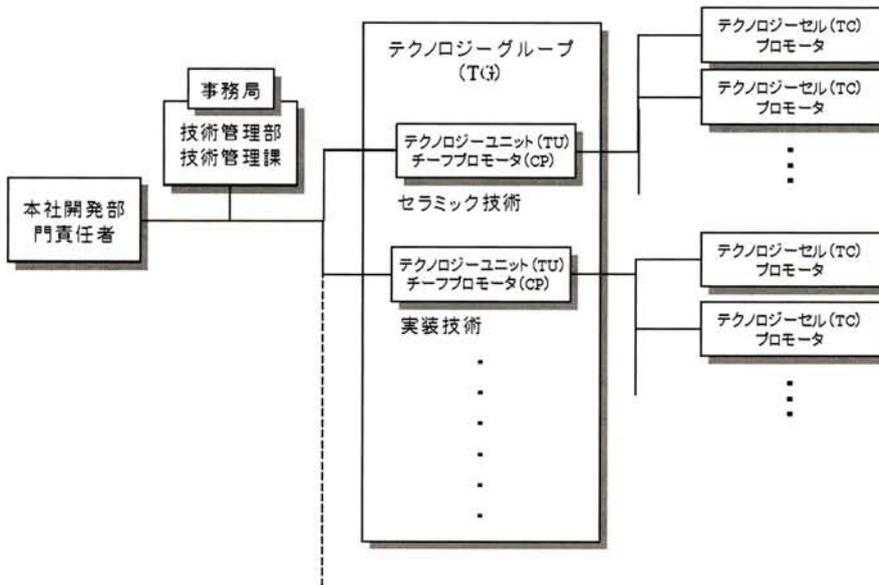
●資源アプローチ的分析

ここからは、ムラタの経営資源に着目して分析してみよう。チャンドラーは「組織は戦略にしたがう」と述べたが、垂直統合の基本戦略はムラタの組織形態を進化させた。生産プロセスが長く複雑になったため、どの工程に問題があるかを明らかにするため工程別に分けて管理したが、製品の多様化にしたがって、商品別コスト管理を採用し、製品別に開発、生産、販売を通して管理する事業部制を導入した。しかし、この2次元管理は、管理体制を細分化すると間接費が増大するため、管理スタッフを全社でまとめ直し、子会社のスタッフは子会社間および本社との重複を避けて配置し、本社機能スタッフが会社の枠を越えてグループ全体をサポートする体制をとった。これが3次元マトリックス組織である。

垂直統合の基本戦略は、ムラタ独自の技術体系や研究開発体制にも大きな影響を与えた。材料から一貫生産することで、材料技術、プロセス技術、設計技術、生産技術、ソフトウェア技術、分析評価技術などの要素技術が蓄積され、これらを連携させる組織的な研究開発体制の整備が試みられた。

たとえば、ムラタでは、テクノロジー、マーケッ

図表3 STEP活動の概要



ト、プロダクトという「3つのロードマップ」を作成して、それぞれの分野で10年先までの動向を把握し整合性を取りつつ、経営資源を最適に配分しているが、研究開発の実行過程では戦略的開発プロセス管理 (SMPD) を導入した。これは、一般にはステージゲート法とよばれる手法で、商品化達成までの期間を、研究→開発→実用化→量産化技術の4フェーズに分け、それぞれのフェーズ毎にウェイトを変えた項目で評価するものである。また、研究開発活動に必要な要素技術を全社的に水平展開し、共有化するために戦略的技術プログラム (STEP) も導入された。STEPの組織は、本社開発部門の責任者を頂点として、その下に、セラミック技術、実装技術など大きな括りとしてのテクノロジーグループ (TG) があり、TGの中に、セラミックの焼成技術やプロセス技術など中程度の括りであるテクノロジーユニット (TU) がある。それをさらに細分化したテクノロジーセル (TC) が設けられている。2005年現在、8つのTG、29のTU、108のTCが活動しており、TUの推進者はチーフプロモータとよばれ、TCごとにもプロモータが置かれている。

ムラタでは、以上の3つのシステムに加え、研究開発効率をより上げるためにセットメーカーや、IC

メーカーと開発初期段階から協力していくESI (Early Stage Involvement) 活動を推進している。

ESIとの関係で熱心に取り組んでいるのが教育である。顧客から開示される将来的な情報は、顧客との日々のやり取りに埋もれているが、その内容を理解し、商品の提案に結びつけるためには、深く広範な市場知識や技術知識が不可欠であり、営業担当者自身の質的向上が求められるからである。

たとえば、営業企画や販売推進を担う営業スタッフが講師となって、営業担当者を対象に行われていた市場説明会に、商品部も参画させ、商品部としての市場の見方や対応商品、その特長を営業担当者に説明させている。加えて、市場ニーズと技術シーズのすりあわせのため、営業部門と開発部門間の直接的な話し合いの場として開発部門に対する市場教育も行っている。

一方、ムラタの研究者教育の主軸は、技術系全従業員を対象とした「技術教育講座」であるが、これは、STEPの切り口に沿って、基礎講座、専門講座、階層別の教育に分けられている。基礎講座は周辺技術の修得、専門講座は専門領域の修得、階層別講座は研究開発の基礎知識の修得をめざすもので、講師は主に社内の人材を起用するが、大学など外部研究

者を招く場合もある。最近の実績では、年間、延べ120回以上開催されており、約2,000人が受講している。こうした目に見えない教育や情報交流の仕組みが、最も模倣が難しい経営資源であることはいうまでもない。

● 2つのイノベーション

ここまで、ムラタがとった行動を、ポジショニング・アプローチと資源アプローチで分析してみたが、どちらの面からみても、競争優位が確認できた。ムラタは、優れたポジションを得ているとともに、価値があって模倣しにくい資源（VRIO 的資源）を獲得している。それは2つのイノベーションについての理論でも説明できる。

成長産業ではプロダクト・イノベーションが求められる、成熟産業ではプロセス・イノベーションが求められるといわれるが（図表4）、セラミックコンデンサ市場は、成長産業と成熟産業の特徴をあわせもっている。

電子部品市場は成長を持続しており、製品の小型化や大容量化やモジュール化をめぐる競争は熾烈で、技術革新が早く、絶え間ない新製品開発を求められる。一方で、伝統的な素材を使った製造工程そのものは成熟しているため、プロセス・イノベーション

を通じた永続的なコストダウンも求められている。

こうした市場においてムラタは、垂直統合を通じて、コスト低減、安定供給、品質の確保をはかると同時に、製品の多様化、ブラックボックス化を実現して、買い手に対する交渉力を高め、「3つのロードマップ」、STEP、ESI など組織的研究体制によって、提案力を高めてきた。プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションを同時に実現してきたわけである。

まとめ（競争戦略論の競争優位）

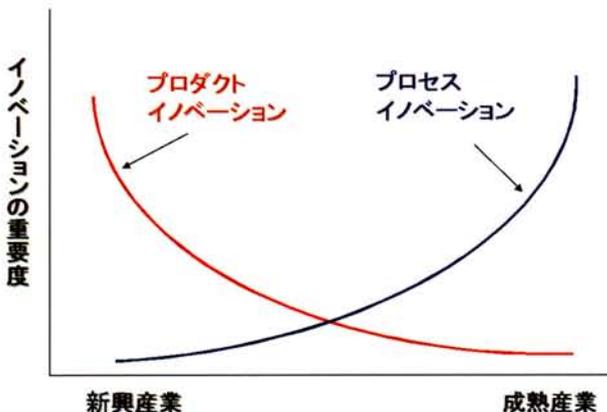
では、その競争優位の源泉はどこに求められるのであろうか？ ポジショニングなのだろうか？ VRIO 的な資源なのだろうか？

確かに、セラミックコンデンサは、原料・窯業などの前工程で一定以上の生産規模を必要とするため、世界市場相手に適正規模といえる。この特殊な市場に着目したポジショニングが、功を奏した面もある。だが、製造プロセス上の技術やマトリックス経営のノウハウなど資源アプローチでいわれる VRIO 的な資源も無視できない。

社史を読むと、答えは意外なところに見つかる。原材料にこだわるエピソードである。1947年、得意先（戸根無線）から「Q（品質係数）が悪い」というクレームがついた。Qという言葉すら知らなかった創業者村田昭は、工程にこだわって4ヵ月を費し、お盆休みに原料の酸化チタンの質が悪かったのではないかと気づき、良質の酸化チタンを含む絵の具を使ったら問題が解決した。原材料の重要性に気づいた創業者は、京都大学研究室の助けを借りて材料の検査装置を作り、1956年に村田技術研究所に試作工場を立ち上げた。

原材料からの一貫生産に取り組み、検査機械まで内製化したことで、製造工程がブラックボックス化され、競争優位のポジショニングが形成され、製造

図表4 プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーション



出典：Hayes & Wheelwright (1979)

プロセス上の技術やマトリックス経営のノウハウなどが蓄積され、他社にとって模倣が困難な資源、つまり、コア・コンピタンスが生み出された。

良質の原材料確保のために始めたことが、結果として競争優位をもたらしたというのである。もちろん、経営者は、ある時点で垂直統合の戦略的意味に気づいたのかも知れない。だが、少なくとも、最初は、ポジショニングと資源の優位性を天秤にかけて戦略を考えたわけではないようである。

ポジショニング論と資源ベース論の違いは、外部志向か内部志向かという対立軸で見られるが、戦略においては、外（環境構造）を見ることも、内（経営資源）を知ることも必要である。

また、両者の対立は、目標と能力、あるいは、“should（すべきこと）”と“could（できること）”の違いに通じる。ところが、この2つは戦略立案と実行に欠かせない要素である。ポジショニングが見えなければ戦略は立案できないが、資源ベースの視点がなければ、それは“絵に描いた餅”であり、実行可能な戦略とはいえない。

つまり、競争戦略論の競争優位を決めようとする論争は、実務家の目にはおかしいことに見えているのかも知れない。それは、そもそも一体のもので、分けて論じる（分析する）必要のないものであり、どちらが先ともいえない「タマゴ／ニワトリ」的なものだからである。

ポジショニング・アプローチか資源アプローチか、競争戦略論の優劣を決めようとする議論には、一種のディアレーレが内包されている。ディアレーレ(Diallele)は、悪循環を意味するドイツ語で、定義されるべき言葉を定義の中で使う循環的定義の意味にも使われる。一種の自己矛盾である。

たとえば、資源アプローチでは、持続的優位は貴

重で稀な組織的リソースに拠るとしているが、その価値や希少性を決めるのは、やはり外部環境との比較に拠らなければならない。

その自己矛盾の原点は、競争上優位な企業を分析して競争優位の戦略を探ろうという、私も含めた研究者の態度にあるのかも知れない。

ムラタには創業のエピソードが今も生きている。創業者は輸出用の碍子を焼いていた父に「もっと手を広げて大きく伸ばそう」と進言したが、父は「注文をもらうには同業者の得意先に行くことになり、同業者より安くしないと注文はもらえない。それでは同業者も困るし、自分のところももうからない」と受け入れなかった。このため創業者は「同業者のやってないもの」を創ろうと酸化チタン磁気コンデンサを手がけた。これが独自性を重んじるムラタの社風を創り上げたという。

模倣しようという者にとって、最も模倣しにくいのは、模倣を嫌う風土であろう。

●参考文献

- チャンドラー『経営戦略と経営組織』実業之友社、1967年
- ティッド、ベサント&パピット『イノベーションの経営学』NTT出版、2004年
- バーニー『企業戦略論（上・中・下）』ダイヤモンド社、2003年
- ハメル&プラハラード『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年
- ポーター『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、2001年
- 村田製作所50年史編纂委員会『不思議な石ころの半世紀 村田製作所50年史』村田製作所、1995年