

競争優位に関する先行研究の整理と検討

Arrangement and Examination of Competitive Advantage

森 宗 一
Souichi Mori

要 約

競争優位に関する研究は数多くなされているものの、多くの理論は「競争優位を獲得すること」に焦点が当てられており、「競争優位」そのものが何であるかということに関して言及されているとは言い難い。

そこで本稿では、競争優位に関する先行研究を概観し、競争優位の源泉について確認を行いつつ、競争優位についての整理を行った。次に、競争優位についてより深く考察を行うために、競争優位研究についてアプローチの違いにより4つに分類した。最後に、分類されたそれぞれのアプローチの関係から競争優位の構築についての考察を行った。

キーワード：競争優位、競争優位の源泉、競争優位の構築、競争戦略

1. はじめに

市場における優位性は、時代の変化、消費者の価値観の変化とともに誕生し、その姿を変え、場合によっては淘汰されてゆく。

近年、競争優位についての多くの研究がなされているが、環境変化へのアプローチ、戦略のコンセプト、競争優位の源泉に違いはあれども、競争優位戦略の概念そのものについては、Pümpin [1987]のいう、「競争は相手より優位に立つための戦いであり、勝者は相手よりも優れたもの」であり、これを市場における企業間競争の観点から見ると、「企業は優位な立場を獲得し、競争優位を構築できる方法を決定」する必要があるということに大差ない。なお、競争戦略は、この競争優位を獲得するために存在するとしている (p. 4)。

また、PorterやBarneyは「競争優位」そのものについても言及していたが、多くの理論は「競争優位を獲得すること」に焦点が当てられており、「競争優位」そのものが何であるかということに関して言及されているとは言い難い。また、戦略の前提として他社との競争が念頭に置かれている。

競争優位を他社との競争を前提に定義した場合、その定義は競争相手との相対によって成立している。実際に、「競争」して相手よりも優れていると判断する際の指標は、市場に受け入れられ利

潤を得ることであり、企業は市場を通して、競争相手の企業を評価することができる。しかし、企業は「競争相手」のいない市場において、利潤を得ることはできないとは考えにくい。企業は競争相手がいない場合にも、市場が受け入れた場合は、利潤を得ることが可能である。このことより、企業は市場との相対によって評価されており、対市場行動によって、その行動の評価を得ることができるのではないかと。

また、競争優位の源泉となるものは、市場へ競争相手が参入したことによって存在するようになったものではないのかという疑問が生ずる。

そのため、競争優位の概念を明らかにしておく必要がある。

本稿では、競争優位に関する先行研究を概観し、競争優位の源泉について確認を行いつつ、競争優位についての整理を行った。次に、競争優位についてより深く考察を行うために、競争優位研究についてアプローチの違いにより4つに分類した。最後に、分類されたそれぞれのアプローチの関係から競争優位の構築についての考察を行う。

2. 経営戦略論と競争優位の史的変遷

2-1 1960年代後半の経営戦略論と競争優位

1960年代は多くの米国企業が多角化の進展を行

い、新しい事業への展開に必要な意思決定をいかに行うかが課題とされていた。

その中でAnsoff [1965] は、企業がいかなる分野の事業へと進出するか（多角化）についての戦略的な経営計画の決定、トップの行う戦略的意思決定のプロセスを理論的に展開した。

Ansoffは戦略とは、企業の事業活動についての広範な概念を提供し、企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定ルールによって企業の目標の役割を補足としている (p.129)。この戦略の構成要素として「製品-市場分野」「成長ベクトル」「競争上の利点（競争優位）」「シナジー」の4つをあげている。

ここで使われている競争上の利点について、Ansoffは決められたフィールドの中で、独自の機会の特性をつかみ、企業に市場における競争上での地位を与える個々の製品-市場の特性を明確にすることであるとしている。

また、Ansoffの指摘している競争上の利点とは外部環境を理解した上での、個々の進出分野の特性を示しており、その競争優位の源泉は、大まかに体分して、企業内部の要因によるものであるが、外部環境によるものとも、内部環境によるものといった区別は明確になされていない。以降、米国企業の多角化の進展とともに、競争上の利点については産業構造、事業構造に関する研究でより具体化されていくものとなる。

Ansoffによれば成長ベクトルは4つに分類することができる。「市場浸透 (market penetration)」「市場開発 (market development)」「製品開発 (product development)」「多角化 (diversification)」とし、中でも多角化においては、新しい市場への進出する成長戦略であり、その際に企業がどの程度の利益を生み出す能力があるかを測定する「販売、生産、投資、マネジメント」の4つのシナジーが重要であるとされている。

2-2 1970年代の分析型戦略論と競争優位

先に述べたように、1960年代は企業がその成長・発展のために複数の事業へと多角化を遂げてきた。

その結果とも言うべく1970年代は多角化をいかにして進展させるかという問題ではなく、多角化

した後、事業間の経営資源の効率の良い分配を管理することが重要な課題とされた。

この問題に対して1つの解決策を提案したものが、BCG (Boston Consulting Group) の「PPM (Product Portfolio Management)」である。また、その後により最適な事業間の経営資源の分配や事業構成を行うためにGE (General Electric) の「ビジネス・スクリーン」など、様々な戦略策定法が開発され、1970年代は分析型戦略論の時代となっていた。

この時代の競争優位はいかに効率良く経営資源の分配を行うかにかかっていたともいえる。

1970年代後半に入ると、分析型戦略論の手法がより精緻化され、1970年代前半の課題であった、資源配分や資源展開のあり方のみならず、資源展開のみではなく、それにあわせた組織を作り上げていく戦略の実行が更なる課題として浮上し、「戦略経営 (Strategic Management)」といった環境、戦略、組織能力 (活動) が一体化したものが誕生してくることとなる。

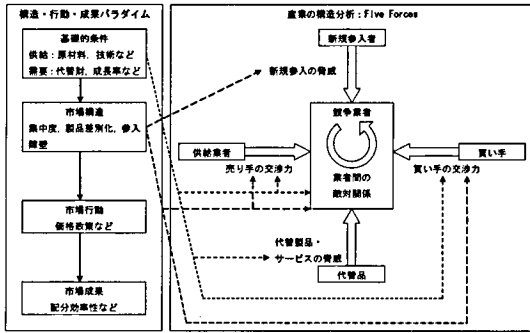
2-3 1970年代後半の経営戦略論と競争優位

1970年代後半から1980年代後半が競争優位に関する研究の転機を迎える。経営戦略は従来の企業全体にかかわる全社戦略 (Corporate Strategy) だけではなく、それぞれの事業分野レベルの経営戦略、つまり事業戦略 (Business Strategy) といった、個々の事業分野における競争を対象とした競争戦略 (Competitive Strategy) が新たな課題として誕生する。

競争戦略の誕生により、市場における競争を制するための競争優位の獲得、競争優位の構築が重要な課題とされるようになってくる。

その中で、Porter [1980] は、従来の市場浸透や多角化といった視点に加え、産業組織論をバックボーンとした「5つの競争要因 (ファイブ・フォース)」や「基本戦略論」による競争戦略論を展開する。

Porterは産業組織論の視点を利用し、企業が活動する産業の構造や、市場における地位 (Position) によって、企業が行うべき基本戦略を提示した。このPorterの産業構造の分析としてのファイブ・フォースについて、新宅・浅羽 [2001] は伝統的産業組織論との関係を図表1によって表した。



図表1 産業組織論と産業の構造分析
出所：新宅・浅羽 [2001], p.4の資料に筆者が加筆。

Porter [1985] は、競争優位は「基本的にいうと、買い手のために創造できる価値から生まれる（前文p.6）」とし、競争戦略とは、「競争の発生する基本的な場所である業界において、有利な競争的優位を探す」ことであり、競争戦略の狙いは「業界の競争状況を左右するいくつかの要因をうまくかいくぐって、収益をもたらす確固とした地位を樹立することに他ならない（p.3）」としている。

Porterの基本戦略について見ると、それを採用するに当たり、①戦略の優位性の源泉（競争優位）と②標的市場（戦略的ターゲットの幅）の組み合わせを行う。その結果、自社のとるべき基本戦略が決定される（図表2）。

“低コスト”と“自社製品の特異性（差別化）”，標的市場については“市場全体”か“市場の一部”のいずれかであり、これらの組み合わせにより導き出された各セルが企業の採るべき戦略となる。

前者は、参入予定の市場構造（業界）の魅力度や競争状態の程度、つまり企業の外部環境の分析に用いられる。

		戦略の優位性の源泉（競争優位）	
		他社よりも低コスト	差別化・製品の特異性
（戦略的ターゲットの幅）	（広いターゲット） 全体的	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
	（狭いターゲット） 部分的	コスト集中戦略	差別化集中戦略

図表2 Porterの基本戦略
出所：Porter [1985], p.16に筆者が加筆。

この外部環境の分析に対しPorterは基本的な5つの要因があるとした。Porter [1985] によれば、外部環境は“新規参入の脅威”“既存競争業者間の敵対関係の強さ”“代替製品からの圧力”“買い手の交渉力”“売り手-供給業者-の交渉力”の5つによって決まる。

後者の“バリューチェーン”は外部環境ではなく、主として内部環境における競争優位の源泉を分析するために必要とされる。購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティングやサービスなどの自社内における活動のどこで価値（Value）が生まれているかを分析するためのものである。

Porterの理論は、市場を区切ることにより戦略の主体を限定しており、戦略決定については一時的であり、不確実性の高い状況、連続的な戦略決定をほとんど想定していない。

厳密に言えば、Porterは、不確実性下における競争戦略について言及していないわけではない。不確実性を見つけるには、「業界構造の各要因を1つ1つ検討して、不変、確定、不確定の3つに分類」し、いくつかのシナリオを用意した上で、解決すれば良いとしている。しかし、この指摘は不確実性の高い環境において、競争優位をもたらすものは何であるかという問いに回答するものではない。

Porterの理論は、基本的に安定的な環境（スタティックな環境）を前提としていること、また、戦略策定の際の分析が外部環境に偏り、企業内部の資源の利用を無視しているとして批判されることがある。加えて、市場を区切り、企業活動を既存市場における企業間の“競争”に限定したことに問題があると筆者は考える。

また、このPorterの理論が提唱された、1980年代のアメリカ経済は停滞し、日本経済が急成長した時期でもある。河合 [2004] は、「アメリカ企業が日本企業に対して競争力と共に自信を失った時期であった。したがって、この期の企業にとっての課題は競争力の回復による“存続”（p.25）」であったとしている。この状況において、競争戦略の“フレームワーク”を提示したのがPorterであった。

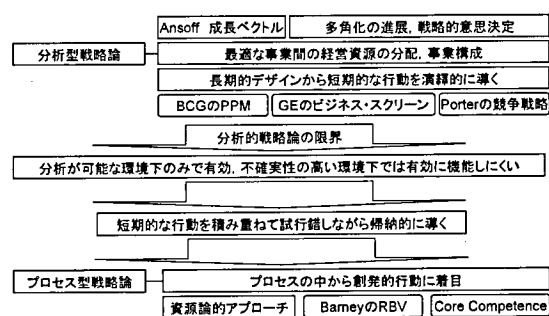
さらに、Porterは競争戦略、基本戦略が組織の構造や文化といったものに関連していることを指摘しており、1980年代以降に主流となる戦略論と組

織論の融合への第一歩であったとも言える。

2-4 1980年代後半以降の経営戦略論と競争優位

1980年代後半に入ると、Porterの理論に限らず、分析型戦略論は分析が可能な環境下のみで有効であり、不確実性の高い現在において有効に機能しないことが問題となり、その限界が指摘されるようになる。この問題の根本的な原因としては、既存の環境、経営資源をいかに分析、配分するかという問題にばかり注目し、企業が自社にとって必要な経営資源は何で、それを獲得、構築していくにはどうすればよいかという問題がなおざりにされていたことにもある。

このことから、環境変化への迅速な対応や、経営戦略の組織内のプロセスをとらえ、そのプロセスの中から創発的行動に着目していくプロセス型戦略論が誕生していった。また、各企業の保有する資源は異質で、その異質性が企業に競争優位をもたらす源泉であるとし、資源に基づく競争戦略が提唱されるようになる（図表3）。



図表3 経営戦略論の流れ

出所：筆者作成。

Barneyは、企業の強み・弱みについて、競争優位の源泉を経営者、組織リーダーに見出すSelznickらの研究、リカード経済学（Ricardian Economics）の考え方である経済的レントの獲得、Penroseの企業成長論を挙げ、それらを結合させ、分析フレームワークであるRBV分析（Resource Based View of the firm）を提唱した。

Barney [2002] は、競争優位について「その企業の行動が業界や市場で経済の価値を創出し、かつ同様の行動をとっている企業がほとんど存在しない場合に、その企業がおかれるポジション（p.33）」であるとしている。また、「特定の企業

が持つ競争に関するセオリーがその業界や市場に適合していて、他の企業はほとんどまったくそのセオリーを知らないか、もしくはそのセオリーに基づいて完全に行動することができない場合、その企業は競争優位にある（p.33）」と定義している。

なお、標準的な経済価値を生み出している企業は競争均衡（competitive parity）にあり、標準を下回る価値しか生んでいない企業は競争劣位（competitive disadvantage）にあると表現している。

しかしまた一方で、存在する機会の種類については、PorterやD'Aveniといった他の研究者によって明らかにされた産業タイプと、それぞれに存在する機会に求めており、産業構造を前提とした競争優位の構築から脱却しているとは言い難い。

Hamel & Prahalad [1994] は、「市場セグメント分析、業界構造分析、Value Chain分析は、明確な定義がなされた市場においては非常に有効な分析方法ではあるが、まだ見ぬ市場においては如何ほどのものでしょうか（p.33）」と、疑問を提示している。また「伝統的分析方法は、走っている車のスナップのようなものである（p.64）」と表現し、「市場の境界がかつてないほど急速に変化するようになり、目標は捕捉しにくく、たとえ捕らえても一時的にしか過ぎない（p.88）」と、環境の変化に配慮することの重要性を訴えた。

また彼らは、「1980年代を通じてトップ幹部は、企業のリストラクチャリング、事業の整理・統合、組織階層の簡素化の能力によって評価されてきた。1990年代には彼らは、成長の基盤となるコア・コンピタンス（Core Competence）の特定、培養および開発の能力に基づいて評価されることになり、事実上、彼らは企業そのものの概念について再考を迫られる（p.79）」と構造的な移行が訪れたことを示した。

彼らはこのような環境と競争そのものの変化に対し、既存の理論では適切な解決策は提示できないとした。そのため、新しいフレームワークとして、「コア・コンピタンス」によって獲得することのできる競争優位を提示した。

彼らは、競争優位の源泉はコア・コンピタンスそのもの、また、そのコア・コンピタンスによって構築された能力にあると主張した。

彼らの提唱するコア・コンピタンスを、資産、

インフラなどと混同してはならない。これらと混同すれば、資産やインフラといったものを源泉とした競争優位に依存してしまい、独自の技術やノウハウ、ここで言うコア・コンピタンスを構築することを怠る可能性があるからである。コア・コンピタンスは長期的な活動により形成され、時間の経過や環境の変化によっては、コア・コンピタンスではなくなることもあるのである。

これ以降、競争優位を経営資源、組織能力、時間、事業システムなど、主に企業の内部に対して求めていく研究が盛んになる。

2-5 2000年代、Kim & Mauborgneの理論

Kim & Mauborgne [2005] は、ライバル企業を打ち負かそうとするのではなく、顧客や自社にとっての価値を大幅に高めることによって、競争のない未知の市場空間を開拓して競争を無意味なものとするのが大切であるとする。競争優位の獲得に焦点を置くのではなく、まだ見ぬ新しい市場を創造することに争点を置いているのである。

また、従来の競争戦略と、彼らの行う戦略の違いを図表4のように表している。

図表4 レッド・オーシャン戦略とブルー・オーシャン戦略

Red Ocean Strategy (従来の競争戦略)	Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgneの提唱する戦略)
既存の市場空間における競争	競争のない市場空間を創造する
競合他社を打ち負かす	競争を無意味なものにする
既存の需要を引き寄せる	新しい需要を創造する
価格とコストの間にトレードオフの関係が生まれる	価格とコストの間のトレードオフを破壊する
差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてにそれをあわせる	差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

出所：Kim & Mauborgne [2005], p.18の表より筆者加筆。

レッド・オーシャン (Red Ocean) とは彼らの造語で、今日すべての産業、既存の市場空間のことである。また、ライバル企業との競争を行い勝つことが重要であり、ビジネスの世界から消えてなくなることはないであろうとしている。

それに対し、ブルー・オーシャン (Blue Ocean) は、未知の市場空間すべてを指し、未開拓な市場であるため、需要を掘り起こし、これまでの産業の枠組みを超え、その外に新しく創造されるものであるとしている。

3. 競争優位についての考察

Porterは競争優位が買い手のために創造できる価値から生まれるものであると述べているが、「買い手のために創造できる価値」は他社との競争によって発生するものではないだろう。

このことから、それは自己同一性を持つ「存在」といえる。よって、市場において競合他社が存在しないようになって、競争優位の源泉は消失しない。

4. 競争優位の分類

4-1 競争優位研究の分類

競争優位の主な理論を、「環境のコンテキスト」「戦略のコンセプト」「競争優位の源泉」を基準に分類、整理したのが図表5である。

環境のコンテキストについては、経営環境の変化は「スタティック」「緩やかな変化」「ダイナミック」「激しい変化」「タービュラント」となるが、現時点では「タービュラント」に対応する理論が

図表5 競争優位の先行研究

提唱者	環境のコンテキスト	戦略のコンセプト	競争優位の源泉
Porter (1980)	低い複雑性・スタティック	産業構造への適合	ポジショニング
Bamey (1991)	低い複雑性・スタティック	産業構造への適合	RBV
Pumpin (1987)	低い複雑性・緩やかな変化	優位性の構築	SEP
Hamel & Prahalad (1989)	低い複雑性・緩やかな変化	戦略的イノベーション	コア・コンピタンス
Stalk & Hout (1990)	低い複雑性・緩やかな変化	タイムベース	時間の浪費を解消・Business Cycle Speed
Hayes & Pisano (1994)	低い複雑性・緩やかな変化	戦略的フレキシビリティ	組織能力
Collis & Montgomery (1995)	低い複雑性・緩やかな変化	優秀な業績のベース	経営資源
山田 英夫 (1995)	低い複雑性・緩やかな変化	ルールの創造	De Facto Standard
加護野忠男 (1999)	低い複雑性・緩やかな変化	差別化	事業システム
Stalk, Evans & Shulman (1992)	低い複雑性・ダイナミック	Capabilities	Capabilities
D' Aveni (1994)	低い複雑性・ダイナミック	ルールの破壊と創造	New 7-S
Hamel (2000)	低い複雑性・ダイナミック	戦略的イノベーション	Business Concept Innovation
Chakravarthy (1997)	高い複雑性・激しい変化	先発者の連鎖	組織能力
Kim & Mauborgne (2005)	高い複雑性・激しい変化	競争の回避・新市場創造	Blue Ocean Strategy

出所：Kim & Mauborgne [2005], p.18の表より筆者加筆。

出てきているとは考え難い。

また、「低い複雑性」と「スタティック」「緩やかな変化」が大半を占めていることが一目瞭然である。このことから、環境の複雑度が増せば、適応できない理論が増えてくることが考えられる。

戦略のコンセプトについて、産業構造への適合という与えられた環境にどのように適合していくかということから、自社を取り巻く環境に対して影響を与え、自社の企業活動をスムーズに行うように働きかけるものへと変化してきていることが見受けられる。

4-2 競争優位へのアプローチによる分類

競争優位の源泉については、さらに競争優位へのアプローチという視点から「①産業構造への適合」「②外部への影響」「③内部への注目」「④競争からの脱却」という4つに分類し整理を行った。

(図表6)。

図表6 競争優位へのアプローチによる分類

競争優位の分類				
	産業構造への適合	外部への影響	内部への注目	競争からの脱却
競争優位の源泉	ポジショニング	New 7-S De Facto Standard	Core Competence	Blue Ocean Strategy
	RBV		経営資源	
	SEP		時間の浪費を節約 (Business Cycle Speed) 事業システム 組織能力 Business Concept Innovation Capabilities	

出所：筆者作成。

(1) 産業構造への適合

産業構造への適合とは、企業が対象とする「産業」あるいは「市場」の構造やその参加者（企業、消費者など）の行動を分析・評価することにより競争優位の構築の要素を策定することである。

「産業」とは、同類の商品（財・サービス）を生産し販売する企業の集合のことである。また「市場」とは売り手と買い手などの集合によって発生する取引の場を指す。

ここでは、市場を分析する際には重要となるSCP分析について説明を行う。

市場構造（Structure）とは、「市場」がいかなる構造をとっているかを意味する。この構造は多くの要因によって規定されるが、特に（売り手と買い手の）集中度、製品差別化の程度、参入障壁の

高さを挙げるができる。

市場行動（Conduct）とは、市場に参加する売り手、買い手といった経済主体がどのような行動をとるかを意味する。この場合は特に売り手である企業の行動が主体となる。

市場成果（Performance）とは、市場参加者の利潤や利益、成長といったものや、市場の経済等への貢献度を意味する。しかし、この指標は企業の行動原理に依存するので、一律に評価することはできない。

ここに分類されたPorter（1980）とBarney（1991）の理論はSCP分析などの産業組織論の研究を進展させることにより、競争優位の構築の要素を導き出している。

産業組織論と経営戦略論との関係について小田切（2001）は、「やや端的に単純化していえば、どのような企業行動が独占の弊害を生むかを分析する産業組織論のアプローチを逆転させることによって、独占的利益を生むためにはどのような戦略を企業がとるべきかを論じる（p.1）」こととしている。

(2) 外部への影響

外部への影響とは、競争優位の構築の主体たる企業が、市場におけるルールに影響を及ぼすことである。市場におけるルールとは、企業の外部環境における、売り手と買い手との関係、競合他社との関係を規定するものである。

山田（1995）のデファクト・スタンダードは、産業組織論における参入障壁構築のために特許を取得することがルーツとして含まれている。しかし、同理論は自社の戦略を策定するために、先発者の優位性によって、他者に先んじて市場での基準やルールを創造し、外部環境（主に競合他社、潜在的競合他社）への影響を持つ。このため「産業構造への適合」ではなく、「外部への影響」に分類した。

D'Aveni（1994）は、現在の市場では安定的な均衡を保つことは不可能であり、常に不均衡が存在するとしている。このため、外部（自社を取り巻く市場）における既存のパワー・バランスやルールの破壊によって不均衡を創造し、一時的な競争優位性を構築することを主張している。

(3) 内部への注目

内部とは、主として企業の内部環境を意味する。

この場合の内部環境は、既存の内部環境に加え、潜在的な内部環境や、今後創造される内部環境も含む。また、内部環境は、経営資源だけでなく、文化、組織内部ルール、システム、組織能力、技術などを意味する。

このため、内部への注目とは、自社の特定または全体に及ぶ企業活動の能力を向上させることに焦点を当てるということである。

Hamel & Prahalad (1989) のコア・コンピタンスが特定の点で、技術や生産に関する専門的能力に関わるのに対し、Stalk, Evans & Shulman (1992) のCapabilitiesは、全体的にバリューチェーンに関わるといった違いがある。

また、内部への注目はさらに2つに分類することができる。1つは経営資源への注目。もう一方は事業システムやビジネス・サイクル・スピードなどの組織能力への注目である。

(4) 競争からの脱却

競争からの脱却とは、既存市場における競争ではなく、買い手や自社にとっての価値を大幅に高めることによって、競争のない未知の市場を創出し、競争そのものを無意味なものにすることである。従来の競争という、一方に競合他社を据えた相対的行動から生ずるものではなく、あくまで買い手や自社にとっての価値を高めることに主眼を置いた対市場行動によってもたらされる概念である。

Kim & Mauborgne (2005) のブルー・オーシャン・ストラテジーは競争という概念から脱却することに成功しているが、問題点として、未知の市場を創出する際の評価指標があいまいであることが挙げられよう。

4-3 4つのアプローチによる競争優位の構築のためのフレームワーク

競争優位研究の分類として、「環境のコンテキスト」「提唱者」「競争優位の源泉」「戦略のコンセプト」の4つで整理した。また「戦略のコンセプト」を基に競争優位を4つに分類した。4つとは、「産業構造への適合」「外部への注目」「内部への注目」「競争からの脱却」である。この競争優位の4つの分類という視点から、競争優位を整理した結果、「内部への注目」を行った源泉が、競争優位の構築の基底部分を構成していると考えられた。

これは、企業の内部への注目により、企業が対象とする市場に対して、効果をもたらし、競争の有無にかかわらず、買い手のために創造できるものから発生するものの始まりとなると考えるためである。

さらに競争優位の構築へのプロセスが「内部への注目」により企業の行うべき行動が考察れることにより、対象とする市場や、他の企業、ステークホルダーといった「外部への注目」を確認することができる。

また企業の内部、外部を確認することにより、その企業が対象とする市場の産業構造を捉えることができる。

企業の内部、外部を産業構造にプロットした結果として、顧客や自社にとっての価値を大幅に高めることによって、競争のない未知の市場空間を開拓して競争から脱却し、独自の視点による新しい市場を創造していると考えられる。

また、このプロセスは不可逆の連鎖ではなく、それぞれが相互に関係し、より強質な価値を創造すると考えられる。

5. おわりに

本稿では、競争優位とは何であるかを考察するために、経営戦略論における競争優位研究の史的変遷を振り返って、整理を行った。

また競争優位の源泉の理論を整理し、競争優位を考察するひとつの策として、既存研究を「環境のコンテキスト」「戦略のコンセプト」「競争優位の源泉」で分類した上で、競争優位の源泉をそのアプローチごとに整理することを提案した。

4-2では競争優位の源泉の位置づけを明確にすべくそれぞれの特徴についての検討を行った。

競争優位の源泉といっても、ひとつの視点からではなく、複数が順次または同時に存在するものであるという立場を示した。

そして4-3では本稿において明確にした競争優位の源泉の位置づけに基づき、競争優位の構築のためのフレームワークを提示した。

競争優位、競争優位の源泉、競争優位の構築の概念は、1つのものとして捉えるうちは、概念上の明確な区分はなされないが、対象、概念、アプローチや分類によってそれらを考察する場合は本質的な相違を見ることができると考えられる。

しかし、一方で、競争優位とはそれぞれが無関係で個別のものとして存在しているわけではなく、それぞれが相互に関係していることが重要であることも考えられる。

最後に、今後の研究課題について述べておきたい。そもそも「競争優位」を競争優位の概念、源泉、構築に区分して整理することの必要性は、企業が戦略を行う際に、どのような視座で競争優位を捉えれば市場に受け入れられるのかという疑問から始まった。しかしながら、今回の研究では、4つの分類をつなぐものはなにであるのかという点、マーケティングや、ネットワークなどの関係性、競争優位の構築のフレームワークの妥当性については触れていない。

今後は、競争優位の構築のプロセスをより深く探求し、整理するとともに、フレームワークの妥当性を検討し続けることが求められる。

謝 辞

本稿を作成するにあたり、匿名レフェリーの先生から非常に有益なコメントを頂戴いたしました。ここに記してから心から感謝申し上げます。

主な参考文献

- [1] Ansoff, H. I.[1965] *Corporate Strategy*, McGraw Hill. 広田寿亮訳【企業戦略論】産業能率大学出版部, 1969.
- [2] Barney, J. B.[1991] "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*. Vol.17, No.1, 99-120.
- [3] Barney, J. B.[2001] "Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes" *Academy of Management Review*, Vol26, No.1, 41-56.
- [4] Barney, J. B.[2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall. 岡田正大訳【企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続－】ダイヤモンド社, 2003.
- [5] Chakravarthy, Bara[1997] "A New Strategy Framework For Coping with Turbulence." *Sloan Management Review*, Winter.
- [6] Collis, David J. & Montgomery, Cynthia A.[1995] "Competing on Resources" *Harvard Business Review*, July-August.
- [7] D'Aveni, R. A.[1994] *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Simon & Schuster.
- [8] George S. Day[1984] *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company. 徳永豊・森博隆・井上崇通・小林一・篠原敏彦・首藤禎史訳【戦略市場計画－競争優位の追求】同友館, 1992.
- [9] Hamel, G. & Prahalad, C. K.[1990] "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, May-June.
- [10] Hamel, G. & Prahalad, C. K.[1994] *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- [11] Hayes, Robert H. & Pisano, Gary P.[1994] "Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy" *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- [12] Kim, W. C. & Mauborgne, R.[2005] *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.
- [13] Porter, M. E.[1980] *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction*, Simon & Schuster.
- [14] Porter, M. E.[1985] *Competitive Advantage*, Macmillan. 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳【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.
- [15] Pümpin, C.[1987] *The Essence of Corporate Strategy*, Gower Publishing. 高梨智弘・吉田博文訳【企業戦略マニュアル－戦略優位の実行システム】ダイヤモンド社, 1990.
- [16] Stalk, G. Jr. & Hout, T. M.[1990] *Competing Against Time*, Macmillan. 中辻萬治・川口恵一訳【タイムベース競争戦略－競争優位の新たな源泉：時間－】ダイヤモンド社, 1993.
- [17] Stalk, G. Jr., Evans, Philip & Shulman, Lawrence E. [1992] "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy." *Harvard Business Review* March-April.
- [18] Stalk, G. Jr. & Webber, Alan M.[1993] "Japan's Dark Side of Time" *Harvard Business Review* July-August.

- [19] 加護野忠男 [1999] 『〈競争優位〉のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP新書。
- [20] 河合忠彦 [2004] 『ダイナミック戦略論』有斐閣。

- [21] 新宅純二郎・浅羽茂編著 [2001] 『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社。
- [22] 山田英夫 [1997] 『デファクト・スタンダード』日本経済新聞社。

(2006年11月30日受付)
(2007年1月18日受理)