

# 現代経営戦略論のあり方についての一考察

## ——ポーター経営戦略理論に関連して——

大橋 昭一，竹林 浩志

### I. 序—問題の所在

現代経済をどのようにとらえ、経済単位である経営のあり様をどのようにとらえるか。これには、いろいろの考え方・アプローチがある（Ω7参照）。

例えば、社会学関係では、現代社会を資本主義社会としてとらえるよりも、モダン、ポストモダンの基礎のうえにたつて、ポストモダンもしくはポストモダニティとしてとらえる考え方が強い。もちろんそのなかにも種々な考え方がある。ルネサンス以来の社会は、今日に至るまで、基本的にはモダン社会と考え、そのなかでいわゆるモダン社会とポストモダン社会とを区別する必要がないというものもあれば（例えば文献W；Ω6参照）、モダン社会とポストモダン社会との違いは文化面の違いであつて、社会経済的には本質的に区別されない。すなわち、両者とも本質的にはモダン社会であり、経済様式的には資本主義であるという見解もある（例えば文献S2；Ω11参照）。

一方、経済様式に土台を置くものでも、本質的には資本主義的経済様式として変わらないとするものもあれば、古くは第一次世界大戦後にまで遡る「組織された資本主義」は、第二次世界大戦後には組織・体制の揺らぎ・流動化が起き、それを主要なメルクマールとする「組織揺らぎの資本主義（disorganized capitalism）」に転化した（例えば文献L, O）。それ故、社会学関係でいわれるポストモダン社会は、経済様式的には「組織揺らぎの資本主義」をいうものであるという見解もある（Ω3）。

他方、情報化や広報化の一段の進展により、人間も事物も今やイメージやブランドで代表される社会となっている見解も現れている。フランスの論客、ドゥボール（Debord, G.）は、その昔マルクスが、資本主義社会は商品を原基に成り立っている社会と言ったことになぞらえていえば、今日の社会は（イメージやブランドに代表される）「スペクタクルの社会」と規定されるべきものであるとしている（文献D；Ω5参照）。同様に、オーストラリアのコーンバーガー（Kornberger, M）は、現在社会は、「何事もブランドを指標にして動くブランド社会」と特徴づけ、「今日ではブランドが人間同士の関係にとって代わるものとなっている」と論じている（文献K2；Ω10参照）。こうした見解によれば、例えばラムパーサド（Rampersad, H. K.）に典型的にみられるように（R, p. xi），現在の種々な分野における競争は、直接的には、何よりもブランド間の競争として演じられているものである（Ω12も参照）。

これらの論調をみると、現代社会をポストモダン社会と規定するか否かを問わず、経済面ではこれまで以上に競争が激化し、しかも競争の質や形も変化しているものであることを感じずにはいられない。今日の経済様式が資本主義的であることは否定しがたいが、その競争のあり方は明らかにこれまでとは異なっている。こうした新しい競争の姿やあり方を前提にして経済・経営分野における競争理論を提示している世界的に著名な代表的所説に、ポーター (Porter, M.) の理論がある。

ポーターが扱っているテーマは、周知のように、極めて多方面にわたり、しかもそのすべてがその時々々の経済・経営の最先端の問題であり、その理論展開はよく知られているものである。しかし、これら各種の論題に貫通して流れるポーター理論の土台となっている根本的考え方は、これを理論化して把握することは必ずしも容易ではない。

ポーター理論についてキーワード的に、例えば「競争優位」という概念がよく知られているが、その場合それがどのような競争経済を前提とし、経営がどのような競争状態にあるものと考えられているかは、理解し把握するのが容易ではない。こうした折に、ポーター理論の根本的な考え方を系統的に提示したマグレッタ (Magretta, J.) の2012年の著、“*Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*” (文献M) が刊行された。

同書におけるマグレッタの論述の特色は、全般的にみると次の点にある。すなわち、現代経済、とりわけ経営のあり方についての一般的通常的な考え方には、ポーター理論からみると誤認もしくは誤信というべきものが多く、今日の(資本主義的)競争社会の経済理論もしくは経営理論として妥当性がないものが多い。そこでポーター理論は、それに代わって今日の経済・経営の理論として真に有効なものを提示しようとするものであることを問題意識としていることである (M, p.187)。

こうした点は高く評価されるべきものであり、ポーター／マグレッタの所説が、上記で述べた多くの分野における近年の理論動向のなかでどのような位置を占めるものであるかは、本稿末尾の「結—ポーター理論の位置づけについて—」をみていただきたいが、それと同時にここにおいて、次のことを本稿筆者の立脚点として述べておきたい。

それは、ポーター／マグレッタの所説では、現代経済・経営について競争の観点が強すぎ、これに対し、例えばコラボレーションの観点が弱いようにみられることである。ポーターは、周知のように、地域クラスターの協働の意義を認めて、その理論先導的な分析を行っており、マグレッタの書でもこの点に言及されているが、しかし、後述のカンター (Kanter, R. M.; 文献K1) やハクスハム (Huxham, C.; 文献H) らにより提起されている「コラボレーション優位」(collaborative advantage) については、少なくともマグレッタの書では、索引にもないほど無視されている。

こうした点からいえば、ポーター／マグレッタの所説は、現代経済・経営の重要な拠点のポイントについて解明した高く評価されるべきものではあるが、現代経済・経営の一面の分析に

とどまるもので、全面的な分析の理論とは言えないといわざるをえないところがある。

本稿は、こうした観点から、マグレッタによるポーター理論の整理・解釈について考察し、現代企業の経営理論を改めて樹立する手がかりを得ようとするものである。なお、参考文献は末尾に一括して記載し、典拠箇所は文献記号により本文中で示した。

## II. 現代経済・経営の根本をどうとらえるか

### (1) 現代経済・経営における5つの競争要因説

ポーター理論がさしあたり意図するところは、マグレッタの次の言葉によく示されている。ポーターによれば、現代経済の中心となる概念は競争であるが、競争についての通常の一般的理解には誤りがある。一般には、競争はライバル同士でベストを求めて行われているものとされているが、これは大きな誤り (big misconception) である。

というのは、ポーターによれば、現代経済・経営における競争の最高理念となっているものは利益 (profit) の獲得であり、しかもその利益をめぐる競争は、単にライバル企業同士で行われているだけではなく、それ以外に次の4者を相手に行われているものであるからである。すなわち、①材料・部品等の供給企業、②(ありうる)新規参入業者、③買い手・顧客、④代替製品提供者。

直接的ライバル企業を含めてこれら5者は、現代経済・経営では、それぞれの企業にとって競争相手となっているもので、現代経済・経営は、何よりもこれら5者を相手とした競争として把握されるべきものである。これをマグレッタは、ポーター理論の根本的な5競争要因 (five forces) とよび、次のようなテーゼとしてまとめられるとしている。「競争で実際に焦点となることは、ライバルを打倒することではない。利益を獲得することである」(M, p.36)。ここで注意されるべきことは、次の諸点である。

第1に、経済・経営における競争がこのような5要因で決まるとする考え方は、当然、原理的には、すべての産業部門に妥当するのであって、一言でいえば、「すべての産業部門はこうした5要因より成る産業構造 (industry structure) を成しているもの」と規定される。

第2に、それ故、各産業部門は、通常なされるように、例えば高成長部門か低成長部門か、あるいは、物品製造部門かサービス部門か、などによって区分されるのではなく、上記の競争5要因のあり様によって区分されるべきものである。

第3に、それ故、各産業部門のあり様は、通常考えられているよりもはるかにしっかりしたもの (sticky) で、消滅は起こりにくく、ある意味では安定的な (stable) ものである。

この点について、一言補足しておきたい。後述のように、ポーター理論ではイノベーションや、新技術・新製品の生成が不可欠であり、経営戦略上の重点として強調されている。これに対し、この個所でポーター/マグレッタが問題としていることは、経済・経営にはイノベーショ

ンのような動的運動力があることはいかんでなく、現代経済・経営の土台となっている基本的な存在様式のいかんである。

それは、かれらによれば、競争はライバル打倒を目指して行われているものではないから、少なくとも理論的には、1つの産業部門には全体的な存立可能性があって、1つの産業部門が全体として消滅することは、そう多いものではない、ということである。この点について、ポーターは自ら、時間経過でみると、例えば各産業部門間の相対的収益性の変化は小さい。部門間の構造変化は、確かにあるが、しかしそれは「例外的なものである」と断じている (M, p.196)。

以上をテーゼ的にまとめると、次のようになる。すなわち、「個々の産業部門の製品 (商品) の平均的な売価とコスト、従って収益性 (profitability) を説明するものは、上記の5競争要因というフレームワークである」(M, p.38)。この場合利益 (収益性) は、簡単には、「売価－コスト」で計算されるから、競争を規定するものは、前記の5者、すなわち①ライバル企業の状態、②材料・部品等供給企業の状況、③新規参入の容易さ、④買い手・顧客の状態、⑤代替品提供者の動向、と規定される。ただし、これら以外のもので、競争に関連する要因として、ポーター／マグリッタは、次のものを挙げ、そしてその競争上の位置づけを論述している (M, pp.53-54)。

- ①政府の規制：これは、上記の競争5要因に影響を与える限りにおいて、競争と関連があるものとなる。
- ②技術進歩：これも政府規制と同様で、当該技術進歩が競争5要因にどのような影響を与えるものかが肝心な点である。
- ③産業部門の成長率：このこと自体は当該産業部門の個々の企業の収益性に直接影響を与えるものではない。ちなみに、巷間、成長率の大きい部門は「良い部門」(good industry)と言われているが、ポーター／マグリッタによると、このことは実証されていない推定 (untested assumption) に過ぎない。さらにポーターは、量的に大となることを願う単なる成長願望について、それは、経営戦略上最大の脅威 (threat) になることがあるもので、一般的にいえば、そうしたことよりも、戦略的地位 (strategic position) の深化と拡大を図ることの方がはるかに肝要であると強調している (M, p.193)。
- ④補完用品 (complement: 例えばコンピューター・ハードウェアに対するソフトウェア) のいかん：これも、競争5要因に影響を与える限りにおいてのみ競争と関連があるものとなる。

これに関連し、通常、経営戦略策定の用具としてSWOTが挙げられるが、これに対してもポーターは消極的見解で、これを過信するのは誤りとしている (M, pp.188, 220)。ポーター／マグリッタによれば、SWOTは、意図するところは正しいが、用具としては弱い面がある。というのは、SWOTには基本的な経済・経営的原理がないため、SWOTのもとで取り上げられる項目が恣意的なものとなる危険があるからである (M, p.39)。

その他の関連した諸点を含めて、現代経済・経営における競争過程を改めてテーゼ的にまとめると、以下のようになる (M, p.61)。

- ①競争で實際上問題であるのは、利益の獲得で、ライバルの打倒ではない。企業の競争は利益をめぐって行われているものである。
- ②各企業は、利益を求めて、直接的にはライバル企業と競争している。しかし、利益がどのようになるかは、あくまでも競争5要因により決まるものである。
- ③1つの産業部門の収益性は、当該部門の製品価格、コスト、資本投下量のいかんにより決まるが、これら3者のいかんを決めるものは、当該部門全体における競争5要因の状況である。
- ④ただし、ある産業部門の魅力のいかんをも競争5要因のみで判断するのは、必ずしも妥当ではない。競争5要因は、当該部門における競争のあり様を説明するものであって、それ以上の機能が求められるのは妥当でない場合があるからである。
- ⑤このことは、多分に、産業部門構造は動的なものであって、静的なものではないことから来る。

## (2) 若干のコメント

現代の経済・経営において利益獲得が競争の究極的目的であり、それをめぐって5つの競争要因があることを明確に指摘したのは、ポーター／マグレッタ説の大きな功績である。しかし、次の諸点で疑問が感じられる。

第1に、企業の追求目的として利益獲得が当然・自明なものとして掲げられ、理論の出発点とされているが、これは、それほど当然で、自明なことであろうか。企業のなかには、各種の非営利的な企業があることは、後述のように、ポーター／マグレッタでも認められており、これらの経営体の運営のあり様も論じられている。ポーターは自ら、これらの非営利機関（企業）では目的を決めることが大きな問題になると論じている（M, p.206）。そのうえでも、ポーターらのいうように、一般理論レベルで利益獲得主義が今日の企業において最高の根本的指導原理になる、というのであろうか。

この点に関連して、広く一般に「企業目的は利益獲得にある」ということがいわば常識的に唱えられる場合が多いが、利益は、企業の経営目的というよりは、企業経営（あるいは経営戦略）の業績測定手段の1つと考えるべきもので、そのことが強く主張されるべきではないか。ポーター／マグレッタでも利益はそうした趣旨のものにとらえられていると解されるが、それにしても利益獲得が強調され過ぎているように思われる。ちなみに、利益（利潤）の本質については、マルクスによって搾取を根源とする剰余価値として解明されている。

ここで本稿筆者が問わんとしていることは、企業は何故それほど多くの利益を欲しがるのか、より正しくは、人々の間においてそれが企業にとって絶対に必要といわれている点についての理論的解明である。このことについてなんらかの理論的解明が、経済学・経営学には求められているのではないか。例えば、ヴェブレン（Veblen.T.; 文献V）では、有閑階級が前提であるが、人間の所得欲求の根源は、見せびらかしの消費（conspicuous consumption）にあるとされており、所得・利得を無限に欲求する根拠がとにかく示されている。

第2に、本稿冒頭ですでに一言したように、本稿筆者の見解では、ポーター／マグリッタでは競争に重点がおかれ（過ぎ）ており、コラボレーション、すなわち協働の側面が、少なくとも軽視されていることである。ポーターのクラスター戦略論などをみると、近年では、実際にはコラボレーションの側面が比較的重要となっており、競争優位だけではなく、コラボレーション優位も重要な地位を占めるものと思われる。しかし、この点は、ここでは、この点を指摘するだけにとどめ、後段でさらに論じたい。

第3に、ポーター／マグリッタは、現代経済・経営における競争は、ライバルを打倒することに志向したものではないことを理論支柱の1つとしている。これは、競争とは直接的にライバルの打倒という一般的常識の見解を覆すものであり、実に評価すべき卓見と考えるが、では、旧来、「競争は優勝劣敗を惹き起こし、結局、競争は独占に転化する」と言われてきたことは、どのように考えればいいのか。ポーターのもともとの意図がこの「競争→独占」のテーゼを否定しようとするところにあることは明らかであるが、現実には、例えば日本でも時々報じられるように、カルテル行為（独占的行為）などを求める根強い独占化傾向がある。こうしたものは、どのように考えればいいのかであろうか。後述のように、マグリッタはポーターにおける競争の定義について、それは、結局、規範的なもの（normative）であると特徴づけているが（M, p.93）、ポーター理論とは、全体として、本来、そのようなものと位置づけられるものであろうか。

### Ⅲ. 競争優位について

#### (1) 競争優位とは何か

競争優位（competitive advantage）とは、ポーター／マグリッタによると、テーゼ的には、提供製品が「ライバル企業とくらべて、低コストであるか、高売価であるか、あるいはこの両者であるもの」（M, p.64）と規定される。このうえにたって、次のようなコメントが付け加えられている（M, p.64-69）。

第1に、競争優位は相対概念であり、他企業とくらべてパフォーマンスが優秀であることである。

第2に、利益（の多少）は、同一産業部門内における他企業との比較で論じられる必要があるが、パフォーマンスの優劣は各事業（business）ごとに判定される。ポーターのいう経営戦略は、それ故、1つの事業内部における競争戦略である。正確には企業全体（company overall）を単位とするものではなく、事業（business）の単位ごとの競争戦略が、ポーターのいう経営戦略であり、競争優位である。かれのいう産業（industry）とは、こうした事業の集合体であり、収益性の根源をなすものは、こうした意味での産業ごとに決まるものである。総括的にいえば、競争優位は収益性はその事業部門平均より持続的に高いことをいうものであり、それは、他の企業とくらべて、相対的に売価が高いか、コストが低いか、またはその両者であることによって可能に

なる。

この場合、相対的に高売価は、一般に「顧客が喜んで支払ってもいいとする価格水準 (willingness to pay: WTP)」といわれるものであるが、これは、ポーターによれば、買い手が高い価値を認めるところに根拠があり、そしてそれは、買い手が「感情的ないし無形的な次元 (emotional or intangible dimensions)」に価値を認めることから生まれる。それは例えば、ブランドから生み出されるものもあれば、最新の技術を駆使しているものという企業レピュテーションから生まれるものもある (この点についての最近の理論動向についてはΩ 10 参照)。

そこで、ポーターは、差別化とは、非経済的要因を含め、相対的高売価を可能にするものと規定しているが (M, p.71)、マグレッタはそれにこだわる必要性はなく、要は収益性向上になるものであることであるという見解をとっている。

次に、相対的低コストの問題は、要するに、コスト・アドバンテージを実現することで、例えば、垂直的または水平的な統合などにより規模の経済を獲得することである。

以上を踏まえ総括的に、競争優位とは何かに関してテーゼ的にまとめると次のようになる (M, p.90)。

第1に、競争優位はライバルを打倒するところから生まれるものではない。競争優位は、他企業より優秀な価値を生み出し、コストと売価の開きを他企業より大とするところから生まれる。

第2に、非営利企業では、競争優位は、コストにくらべて多くの価値を社会に対して生み出すところにある。同一価値のものでも低コストで提供できるようにすることである。

第3に、売価とコストとの差は、究極的には、当該企業の個々の活動の仕方の違いから生まれる。

第4に、それ故、通常の経営判断で用いられる株主価値、売上高利益率、成長率、市場占有率等は、経営戦略を誤り導くものである。経営戦略の目標は、あくまでも、最高の利益を得ることであり、それは、具体的には、経営使用資本利益率で測定されるものである。

## (2) 若干のコメント

競争優位は、ポーター理論の最も中心的な概念であるが、これについては、既述のように、今日の経済・経営では、少なくともコラボレーション優位にも注意が払われるべきであるというのが、本稿筆者の見解である。コラボレーション優位の概念そのものについては、別稿 (Ω 4, 171-173 頁) で述べているので、それを参照されるようお願いしたい。

ポーター理論の場合、後述のように、経営戦略の継続性に関連して、関連企業体などとの協働的關係が進展する旨の認識・論述があるが、それは個々の企業の立場を超えるものではなく、カンターやハクスハムらのいうコラボレーション優位とは位相が異なる。しかし他方、ポーターからみれば、カンターらのコラボレーション優位も、個別企業的には、結局、その企業の競争

優位として現れるものである。少なくとも、そうした企業の競争優位として現れてのみ意味あるもの、という位置づけになるものと解される。

#### IV. 価値連鎖について

##### (1) 価値連鎖とは何か

価値連鎖 (value chain) も、ポーター理論の特色をなす概念の1つである。価値連鎖そのものは、「企業が生産物について、企画、原材料調達、生産、販売、販売後サービスなどをとする活動の連続性 (sequence of activities) のいかん」(M, p.74) と定義されるもので、それは、端的には、個々の企業が行う活動範囲の違いの問題である。個々の企業の活動範囲をみると、例えば、始原的な原料の獲得・調達から製品の最終消費者への販売に至るまでのすべての過程を自企業のもとで行う場合もあれば、その一部だけ、例えば生産活動のみを行って、他の活動、例えば販売活動等は他企業に任せる場合もある。生産活動でも一部を外注し、自己企業では担当しない場合がある。それに応じて、生産や販売の活動をどのように展開するかについて違いが生まれる。これが価値連鎖の違いである。

ここで肝要なことは、競争優位が価値連鎖のいかんに依存することである。経営活動(それに要する物的資源も含めて)の配置の違いは、価値連鎖の違いとして現れるから、競争優位の根源は価値連鎖の違いにより決まるとというのが、ポーター理論の要諦である。

旧来理論のように、価値連鎖の違いを考慮することなしに競争を論じるのは、経営のいかんにより活動配置に違いがないというものとなり、結局、そうしたものはベスト、少なくとも同一業界でベストを目指すものとなって、真の意味での競争戦略、すなわち競争優位を目指した経営戦略にはならないというのが、ポーターの力説するところである。

この場合、ある企業の価値連鎖は、その企業における活動の連鎖であり、基本的単位をなすものは個々の活動であるから、個々の活動における活動効率 (operational effectiveness: OE) の違いが問題となる。これは、後述の現場的生産活動効率向上を第一の主題とする日本の生産方法の評価の問題でもあるが、しかし、こうした現場的活動効率のいかんは、少なくとも経営戦略の違いでは問題とならない、というのがポーターの見解である。

この問題に関連して、マグレッタは、活動効率と経営戦略とを混同しないことが肝要であることを力説し、次のように述べている。すなわち、通常の経営戦略概念では、ベストを求めてライバル打倒の競争を行うことが経営戦略と考えられているから、経営戦略は、ライバル打倒競争における解毒剤 (antidote) ごときものとなるのである (M, p.89)。

##### (2) 若干のコメント

ポーターのいう価値連鎖は、みられるとおおり、例えばマルクスが提示した資本運動方式に似



たところがある。マルクスでは、こうした資本運動過程の分析は、剰余価値の生産に関連して、生産的活動である生産活動であるか、非生産的活動である流通活動であるかの識別を分析観点とするものであるが、ポーターでは、それぞれの企業の範囲において行われている活動と、そうではないものとを区別し、当該企業にとって価値（正しくはいわゆる付加価値；換言すれば当該企業の競争優位）がどこで、どのように発生・向上するか分析が考察観点になっている。

これからみると、マルクス理論とポーター理論との間には、少なくとも現象形態上は、基本的な違いはほとんどない。この点は、しかし、ここでは以上とし、マルクスの場合は別にして、経営理論でも経済・経営における活動、従って価値の流れを、経営理論領域の少なくとも1つとして掲げ、その試みを行ってきたものがあることを紹介しておきたい。

そうした試みとして、まず、ドイツの第二次世界大戦以前の著名な論者、ニックリッシュ（Nicklisch, H.; 例えば文献N）の所説が挙げられる。ニックリッシュの所説は、家庭を本源的経営、企業を派生的経営として、最終消費者の家庭までも含めて、人間エネルギーと物財の流れを経営（経済単位）間における価値循環としてとらえたものである。それは、経済全体過程の流れを把握する壮大な試みのものであったが、個別企業の立場からは、その価値循環方式は、実質的にはマルクスの資本運動方式と変わらないものであった（Ω 1,2,8）。

ポーター理論のように、自然界における原材料獲得に始まって、製品への加工・製造を経て、最終消費者（人間：これも自然界的存在）に至るまで、活動の流れの全過程をとらえ、この流れのなかで、すなわち、自然から始まって自然に終わる流れのなかで、それぞれの経営（例えば原料採取にあたる鉱業経営や農業経営か、その加工にあたる製造経営か、人間相手に販売にあたる商業経営かなど）の主担当活動領域ごとに経営活動の特色を論じたものとしては、第二次世界大戦後ドイツのシェーファー（Schäfer, E.; 例えば文献S1）の所論が有名である。シェーファーの所論は、ポーター理論と問題意識がやや異なるが、ポーター理論の直接的先駆的なものと位置づけられうる。

少なくともポーターのいう価値連鎖には、以上のように、問題意識や学問的認識度で違いがあるにしても、同種の先駆的試みがいくつかあったことは銘記されるべきである。

## V. 経営戦略の考え方

### (1) 経営戦略策定のための5つの課題

ポーターのいう経営戦略は、定義的にいえば、競争優位を実現し、自己企業収益性が最大になることを目指すものであって、ライバル企業の打倒を目指すものではないが、端的には、他企業製品とくらべて相対的に有利な売価とコストを持続的に実現することに志向するものである。これを可能にするためには、領域的には次の5つの課題があるとされている（M, p.93）。

- ①「ユニークな価値の提示（a distinctive value proposition）」,
- ②「良く仕立てられた価値連鎖（a tailored value chain）」,

- ③「ライバル企業との決定的相違点 (trade-offs different from rivals)」,
- ④「価値連鎖の適合性の良さ (fit across value chain)」,
- ⑤「継続性 (continuity over time)」。

これら5者の相互関係を、結論的に先に示すと、①と②とは経営戦略の中核的内容を決めるもの、③のトレードオフは、その意義を確定し、所定の過程から逸脱しないようにするリンチピンの役割をするもの、④の適合性の良さは、競争優位を増幅させるもの (amplifier)、⑤の「継続性」は、競争優位の継続的持続的実現を可能にするもの (enabler) という位置づけになる。

ポーターのいう経営戦略の性格について、既述で一言したように、マグレッタは、ポーターのそれは、もともと規範的なものであって、記述的なもの (descriptive) ではないと特徴づけている (M,p.93)。それによると、ポーターの経営戦略論は、『良い戦略』か『悪い戦略』かを区別するところに力点がある。換言すれば、ポーターの経営戦略論では、内容 (content) に力点があつて、手続き・プロセスに重点があるものではない。以下では、上記の①～⑤について順次ポーター／マグレッタの所論を紹介するが、この点に留意いただきたい。

ただし、ポーター自身は、戦略的計画化 (strategic planning) と戦略的思考 (strategic thinking) とを区別するとすれば、戦略的計画化は、戦略的思考実践の場であるが、しかし、戦略的計画化は時間を食うだけの場合が多く、実際には、戦略的思考をサポートすることにならない場合があると論じている (M, p.207)。

## (2) 提示価値の規定

経営戦略策定の第1段階は、提示する価値の明確な規定である。ここで課題となることは、次の3者である。

- ①対応する相手は、どのようなものか。例えば、最終消費者か、中間的加工業者か、など。
- ②真に満たすべきニーズは、どのようなものか。例えば、必要なものは優秀な有形的生産物か、有能なサービスの用役か、など。
- ③買い手が受け容れる売価はどの程度のものか。それは自己企業にとって受容可能なものか、など。

この場合、提示する価値は、企業外部の顧客に志向したものであるが、それが企業内部の活動、すなわち価値連鎖の違いのなかで形成されることを必要とする。そして、基本的立脚点からいえば、価値連鎖は企業内部に志向したものであるのに対し、経営戦略は企業外部に志向したものであるが、しかし経営戦略は、実際には、両者すなわち需要面と供給面との統合を必要とするところの、二面性を持つものとなる。

売価の問題については、マグレッタは次のようにまとめている。「経営戦略として問題となる点は、当該企業の提供する価値が、ライバル企業のそれと異なっていることである。これに反して、他の企業と同じような顧客の、同じようなニーズに対して、同じような価格で対応し

ようとするならば、経営戦略はないものということになる」(M, p.106)。

### (3) 価値連鎖の仕立て方

前者の価値の規定は目で見てわかりやすいものであるが、第2の課題である価値連鎖の仕立て方は、見てわかりやすいというものではない。しかし、価値規定の実効性のいかんは、それがどのように準備され提供されるか、すなわち企業活動の連鎖の仕方、つまり価値連鎖の仕立て方のいかんに依存したものである。換言すれば、経営戦略にとって、顧客ニーズの把握、それに応じた価値の規定は、必要条件ではあるが、十分条件ではない。十分条件は、少なくとも、次のところにある。すなわち、経営戦略も、競争優位も、その有効性のいかんは活動のあり方、すなわち価値連鎖の仕立て方のいかんにより決まるという点である。

ポーター／マグレッタによると、価値連鎖の仕立て方では、境界 (limit) を確定することが肝要なことである。定義的にいえば、「価値提示では選択が行われる。それは、当該企業がなすべきものの境界を示すものであるが、この選択は経営戦略にとって基本的なものである。というのは、この境界によって、この種の価値を最善の形で提供するように、企業活動を仕立てることが可能になるからである」(M, p.117)。境界設定に基づく選択は、次のトレードオフ (trade-offs) において中心となる課題である。

### (4) トレードオフ：リンチピン

ポーターによれば、経営戦略の本義は、ベストのものの提供ではなく、他企業にはないユニークなものの提供、ないしはユニークな方法による生産・提供にあるから、さしあたり、どのようなユニークな活動を選択するかが肝要な問題となる。

この選択のことを、マグレッタはトレードオフの関係にあるもの同士の間における選択と表現している。というのは、経営戦略では他企業の模倣や追随を許さない活動や生産物を選択することが課題であり、経営戦略のポイントであるからである。ここで、選択は、要するに、複数ある方法から1つを選ぶことであり、トレードオフ関係にあるもの間での選択である。

従って、トレードオフ関係にあるもの間では、両立はない (inconsistent) が絶対的の原則である。ここに、トレードオフのエッセンスはある。マグレッタによれば、「競争は、こうした経済的トレードオフに満ちたものであり、ここに経営戦略の根本的核心 (very heart) がある」(M, p.123)。

これに関連してポーター／マグレッタは、1980年代～1990年代に日本企業より始まった「高品質・低コスト (低価格)」の経営方針について次のように論じている (M, pp.132-134)。これは、換言すれば、「品質は無料 (quality is free)」として知られたものであるが、ポーターはこれを、「半分真理である危険な考え方」(dangerous half-truth) と評している (cited in M, p.132)。

かれによれば、「半分真理」であるのは、それによってこれまでの欠陥的方法 (defects) や無駄的行為 (waste) を取り除くことにより基礎的な方法で遅れを取り戻すなど、外見上の活動効

率で改善がなされるためである。「半分しか真理ではない」のは、それには、必ずしも適確な経営戦略上のトレードオフとはいえない面があるからである。これは、例えばイノベーションにしても、それが一般的に広まった後に、遅れていたものがそれをなしとげただけでは、イノベーションとしてあまり意味がなく、「品質無料」のものといわれるのと同様である、と論じている。

これらからみると、ポーター／マグレッタがトレードオフというものは、例えば、製造方法を含め製品やサービスで一般化しているレベルのような場合でも、そのどれをとるかの選択というものである。逆にいえば、例えば、これまでにはないなんらかの方法をとることによって、低コスト・低売価を実現するだけのことで、真の競争優位・経営戦略の遂行とはならないのである。1つの持続可能性があるユニークなものを選択を行い、それに基づいて価値連鎖を仕立て、収益性向上を図ることが肝心な点である

マグレッタは、トレードオフについて、要旨次のように述べている (M, p.135ff.)。すなわち、経営が単にベストの物を提供せんとするような場合には、トレードオフをしない(なくす)ことが望ましい方法の1つになるであろうが、それでは経営戦略は不要である。経営戦略が問題となるのは、ユニークなものを提供しようとするときである。…「持続的経営戦略に必要なトレードオフは、それに対抗したり、それを無力化することを不可能にするような選択である」。…それ故、トレードオフでは何を選択するかとともに、何をしないかの選択が重要である。これに反して、とにかく業務範囲を広げて、『大きいことは良いことだ』と考えるのは、経営戦略思考のもとにあるものではなく、ベストを求める思考のものである。

#### (5) 価値連鎖の適合関係

ここで、価値連鎖の適合関係とは、企業の諸活動が価値連鎖の一環として相互に適切な関係にあることである。この点についてマグレッタは、一般的には競争上最も必要なことは、コア・コンピテンス (core competence) を持つことであると信じられているが、これは大きな誤りであると批判することから論を始めている。

すなわち、彼女によると、良い経営戦略とは、単に1つのこと、すなわち、1つの優秀なコンピテンスを持つことや、1つの選択が的確であるかどうかにあるのではない。また、相互に関連のない複数の活動や事柄において、ある点についてだけ、いわば孤立的に的確な決定すなわち選択が行われるといったことをいうものではない。彼女は、経営戦略とは、そもそも多くの価値連鎖の関係にある活動や事柄の関連が適切であること、すなわち、選択が相互に適切な関係のもとに行われることであると力説し、それによって価値連鎖は、増幅される (amplify) ものと特徴づけている。

ただし、ポーター／マグレッタは、いわゆるコア・コンピテンスそのものを否定しているのではない。それが企業の価値連鎖と関係づけて展開されること、とりわけ、それが他企業には

ないユニークなものであることを主張しているのである。彼女は、この点で「経営戦略で通常見られる誤りは、他企業と同じコア・コンピテンスを導入しようとすることである」(M, p.152)と論じている。

関連して、ポーター／マグレッタは、外注的行為が、価値連鎖そして競争優位と関係なしに、一時的な考慮のみでなされることがあるが、良くないことと警告している。というのは、このようにすると、企業内部にとどまる価値連鎖部分が少なくなり、必要・的確なトレードオフの機会が少なくなって、価値連鎖の仕立て方が限定されることがあるからである。この最後の点は、「継続性」の問題である。継続性の保持は、経営戦略設定の第5の課題である。

## (6) 継続性と変化

これは、経営戦略が実際に継続して持続的に実行し遂行されるものかどうかを問題とするものであるが、一言でいえば、経営戦略は未来にかかわるものであるから、変化 (change) を考えながら、継続性を確保することを必要とする。これをマグレッタは、経営戦略における継続と変化のパラドックスな関係とよび、「パラドックス的表現になるが、経営戦略の継続性とは、実際には、当該組織が変化やイノベーションに対応する能力を向上させてゆくことをいうものである」(M, p.180)と規定する一方、「よく考えられ、かつ、明示的な経営戦略を持つことの重要性は、変化と不確実性があるときには、そうではないときよりも、強いものである」(M, p.181)と論じている。

これらからみると、現実にある不確実性に対して、適切な変化が必要であるが、そうしたときでも、経営戦略としては、一時的な局面にぶれて変化するようなものではなく、なんらかの程度で明解・明示的なもの、つまり、状況の一時的変化に流されてつぶれることのないような経営戦略であることが必要、というのがポーター／マグレッタの主張であると解せられる。関連して、継続性のいわばメリットとして、マグレッタは次の3点を挙げている (M, pp.161-164)。

第1に、継続性により企業アイデンティティを強化できることである。これをするためには、それ相当な企業ブランドを設定し、企業レピュテーションを高め、ブランド力を強化することである (この点についての最近の理論動向はΩ 10を参照)。

第2に、継続性により企業外部の供給業者や販売業者との流通経路において競争優位を維持できるような方策がとりやすいことである。この点は、ポーターでも、例えば地域協力体制確保に関して、クラスター戦略論が展開されているが、マグレッタは、「他企業でも (例えばこうしたクラスター関係により)、当該企業と協働する期間が長ければ長いほど、他企業が当該企業の目標や活動の仕方を理解する程度は高くなる」と述べている。

第3に、継続性は個々の活動や適合性を改善し、当該経営戦略用に仕立てられた活動や熟練を改善することに役立つことである。この点についてマグレッタは、アメリカ企業について若干の例を挙げているが、こうした点からみるならば、本稿筆者の見解としては、日本の終身雇

用制を中心にした長期雇用制も見直されていいものとする。少なくとも「継続は力なり」が、こうした点においても改めて認識されるべきである。

## VI. 結—ポーター理論の位置づけについて

ポーター理論の根本的原理としてマグレッタが提示しているものの大要は 概ね以上である。個々の論点についての本稿筆者の見解は、必要に応じて該当箇所において論述している。ここでは、本稿冒頭で述べたところの、近年における社会・経済・経営のとらえ方をめぐりいくつかの考え方に関連して、ポーター理論はどのような位置づけになるかについて本稿筆者の見解を述べ、結論としておきたい。

ポーター経済・経営理論の出発点であるものは、通常考えられているように、今日の競争がライバルを打倒するところにあるとするのではなく、とにかく自己企業の利益増大を図って、自己企業を持続的に強化するところにあるとし、競争の範囲を5つのもの（競争5要因）として画定したところにある。

これに基づき、以上本稿で述べたように、「価値連鎖」、「競争優位」など注目されるべき概念を提示し、競争的経済・経営理論に新地平をもたらした。これらは、マグレッタの書によれば、明らかにこれまでの一般的通常の理論・概念の今日における非妥当性を指摘することを問題意識として推進されてきたものであり、この点では、社会のとらえ方についてこれまでのいわゆる「偉大な物語」、すなわち常識的な通常の概念の終焉・変革を標榜して登場してきたポストモダン理論に通じるところがある。

ポストモダン理論のスローガンの主張は、本稿筆者のみるところ、旧来あったところの「区別・境界の消滅 (abolition of difference; de-difference)」で、これは、換言すれば、旧来からの考え方・概念が揺らいでおり、少なくとも規定の見直しを必要と主張するものである。こうした旧来からの考え方・概念を見直し、新しい規定の必要性を経済・経営理論の分野で提起したものがこそ、ポーター理論であるということができる。

ポーター理論は、何よりも問題提起の仕方においてポストモダン理論に通じるところがあり、競争的な経済・経営の分野における、少なくともポストモダン理論に通じる時代的性格を持った理論体系として位置づけられうると考える。ここに、ポーター理論が今日の競争的な経済・経営についての比類のない理論として世界的に注目されてきたゆえんがあると思う。ポーター理論は、このような観点において理解してこそ、その今日的意義が把握されうると思料する。

この点に関連しては、さらに「継続性」において、それが企業のアイデンティを強め、企業のレピュテーション、ブランドの意義を強化するはずのものであることが指摘されている点も注目されることである。本稿冒頭で述べたように、今日の、いわゆるポストモダン社会では、

競争についてもそのいわば現象形態の変化が注視され、ブランド間の競争が注目されるものとなっている。

ブランドを重要視することは、当然、消費領域の意義を生産領域に並ぶものとして向上させること、あるいは、これまで生産領域に圧倒的重点が置かれてきた経営理論・経営戦略などの考え方において、これまでの考え方を変え、消費領域に対して相対的に強い比重を置くことを意味するものである。このこと、すなわち生産領域に対する消費領域の相対的意義高揚、あるいは今や人間生活を決定づけるものは、生産のあり方ではなく、消費のあり方であるということとは、一般に、ポストモダンの思考を特徴づける大きなメルクマールであり（例えばS2, p.3-13: 詳しくはΩ11）、ポーター理論では、これらの点でも、基底的には、ポストモダンの思考に通じるものがあると思料する。

### [追記]

本稿脱稿後、Magretta, J. (2012), “*Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*”には桜井祐子訳(2012)『マイケル・ポーターの競争戦略』(早川書房)があることを知ったが、本稿はこの訳書から影響を全く受けていないものであることをお断わりしておきたい。

### 参考文献

- D : Debord, G. (1992), *La Société du Spectacle*, Paris. (木下誠訳(1993)『スペクタクルの社会』平凡社)
- H : Huxham, C. (ed.) (1996), *Creating Collaborative Advantage*, London: Sage.
- K1 : Kanter, R. M. (1994), Collaborative Advantage, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96-108.
- K2 : Kornberger, M. (2010), *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge University Press.
- L : Lash, S. and Urry, J. (1987), *The End of Organized Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- M : Magretta, J. (2012), *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Boston: Harvard Business Review Press.
- N : Nicklisch, H. (1929-32), *Die Betriebswirtschaft*, Bd.7, Stuttgart.
- O : Offe, C. (1985), *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformation of Work and Politics*, Cambridge (MA), The MIT Press.
- R : Rampersad, H. K. (2009), *Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand*, Charlotte: Information Age Publishing INC.
- S1 : Schäfer, E. (1949), *Die Unternehmung: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Köln: Westdeutscher Verlag. (小高泰雄 / 小島三郎監訳(1969)『企業と企業経済学』慶応通信)
- S2 : Sharpley, R. (2008), *Tourism, Tourists and Society*, 4th ed. Huntingdon: Elm Publications.
- V : Veblen, T. (1988), *The Theory of Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, New York. (小原敬士訳(1951)『有閑階級の理論』岩波文庫)
- W : Wang, N. (2000), *Tourism and Modernity: A Sociological Analysis*, Oxford: Pergamon.
- Ω1 : 大橋昭一(1966)『ドイツ経営共同体論史』中央経済社
- Ω2 : 大橋昭一編著 / 渡辺朗監訳(1996)『ニックリッシュの経営学』同文館
- Ω3 : 大橋昭一(1999-2000)「組織された資本主義から組織揺らぎの資本主義へ—再帰的近代化の経営学への一過程— (1), (2)」『関西大学・商学論集』第44巻第5号51-69頁, 同第6号1-20頁
- Ω4 : 大橋昭一(2010)『観光の思想と理論』文真堂

- Ω5: 大橋昭一 (2011) 「観光振興からの地域ルネサンスの基本的視点—ビジネスモデル構築のための理論的筋道—」和歌山大学観光学部編集・刊行『観光振興からの地域ルネサンスの研究—ビジネスモデル構築の試み—』, 3-40 頁
- Ω6: 大橋昭一 (2012a) 「モダニティ基盤ツーリズム論の展開—現代ツーリズム原論の一形態—」『和歌山大学・観光学』第7号, 1-11 頁
- Ω7: 大橋昭一 (2012b) 「ポスト・ディシプリナリー論の進展過程—ツーリズム論 (観光学) の方法論的確立を視点において—」『和歌山大学・経済理論』第369号, 31-51 頁
- Ω8: 大橋昭一 (2012c) 「ニックリッシュ経営学の概要—人と学説—」田中照純編著『ニックリッシュ』第1章, 文真堂
- Ω9: 大橋昭一 (2013a) 「ブランド効力の理論についての考察—強いブランドと弱いブランドとの違いはどのようなものか—」『和歌山大学・経済理論』第371号, 109-129 頁
- Ω10: 大橋昭一 (2013b) 「企業のイメージ・レピュテーション・ブランドの関係についての考察—企業ブランド化の傾向における一側面—」『和歌山大学・経済理論』第372号, 13-33 頁
- Ω11: 大橋昭一 (2013c) 「現代資本主義的ツーリズム論の一類型—シャーププレーの社会的文化的アプローチを中心に—」『和歌山大学・経済学会・研究年報』第17号, 85-106 頁
- Ω12: 大橋昭一 (2013d) 「グローバル・ブランドの理論についての諸論調—現代ツーリズム原論形成のための土台の1つについての考察—」『和歌山大学・経済理論』第373号, 37-59 頁

## Characteristics of Porter's Business Strategy Theory

Shoichi OHASHI, Hiroshi TAKEBAYASHI

### Abstract

Michael Porter's business strategy theory is highly diverse, and it is consequently not easy to understand its representative fundamental principles, as evidenced by the publication of the summarizing work by Magretta (2012). This paper posits Porter's approach to business strategy theory in a post-modern context.