

ISSN 2187-0926

# Open Journal of Marketing

2012.5



競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の  
系譜：資源ベース論、イノベーション論、技術  
経営論への展開

*Review of related studies by the logical influence of  
Competitive Strategy: Resource-based view, Innovation  
Study, and Technology Management*

田村直樹  
関西外国語大学

*Kansai Gaidai University  
Foreign language Department*

# 競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の系譜： 資源ベース論、イノベーション論、技術経営論への展開

田村直樹

## 第1節 はじめに

本稿の目的は、アメリカを発祥とする経営戦略論の論理的前提を考察し、後の研究蓄積にどのような影響を与えていったかという全体像を描くことである。ここでは特に、資源ベース論、イノベーション論、技術経営論（MOT）を中心に、競争戦略論の影響の系譜をたどることとする。

戦略というものを定義する場合、さしあたり当該企業における将来像と目的達成の道筋であるという理解から始めておく。それは、業界で標準以上のパフォーマンスを獲得するといった表現で示すことができる。そのための手法が競争戦略論の中心的課題になってくる。そこで問題になってくるのは、トレードオフの選択課題である。例えば、コストリーダーシップ戦略を採用するのか差別化戦略を採用するのかという問題である。Porterをはじめとする競争戦略論の文脈では、両社はトレードオフの関係にあるので、どちらかに特化すべきであり、両方を追求してはならないとされている。本稿の議論を先取りするならば、このトレードオフの選択を戦略とみなすものと、このトレードオフを無効化するような資源蓄積を採用することが戦略であるという2つの方向で議論が分かれていくことになる。

この両者の違いが、日米の経営方針の違いであり、日米の競争戦略の発想の違いである。したがって、イノベーションが競争優位の源泉であるという考え方は同じでも、そのイノベーションを市場から調達することと、自社で独自に開発することという方

向性に違いが生じてくる。これは、どちらが良いかという問題ではなく、自社に望ましい戦略はどうであるべきかという経営の意思決定に関わってくる問題であり、ここに人間性の課題が見出されていくことになる。

結論を先取りするならば、競争戦略論はいくつかの研究領域に影響を与え、それらが独自に展開され、そして再び「人間性」という鍵概念をともなって再帰的に問い直されるという構図が浮かび上がってくる。そして、本議論を通じて、今後の競争戦略論の研究方法に関する示唆が提示されることになる。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、Porterの競争戦略論を検討し、その論理的前提を明らかにする。第3節では、その後に展開される資源ベース論を取り上げ、前節の議論との対比を行う。第4節では、イノベーション論の展開に言及し、資源ベース論から知識創造論への接続を確認する。その一方、アメリカを中心としたイノベーションの中心課題を吟味し、Christensenの「イノベーターのジレンマ」の意義を再確認する。第5節では、前節の流れを継承した形で展開されるわが国の技術経営論（MOT）の特徴とその課題を検討する。最後に、第6節では以上の議論を踏まえて、今後の競争戦略論に対する展望を述べる。

## 第2節 ポーターの競争戦略総論

### 2.1. SCPモデル

1930年代、産業組織論から台頭してきた理論フレームとして、「業界構造—企業行動

「パフォーマンス・モデル」(以下、SCPモデル)がある。このSCPモデルは、業界の脅威と機会を分析するうえで有益であるということで研究蓄積が進んでいった。まず、業界構造(Structure)とは当該業界に存在する競合企業の数や製品の差別化の度合い、参入と退出のコスト等によって測定される。企業行動(Conduct)は、企業における市場価格への適応行動、製品差別化、談合といったものである。そしてパフォーマンス(Performance)とは、個別企業レベルのパフォーマンスと業界全体としてのパフォーマンスを意味する<sup>1</sup>。

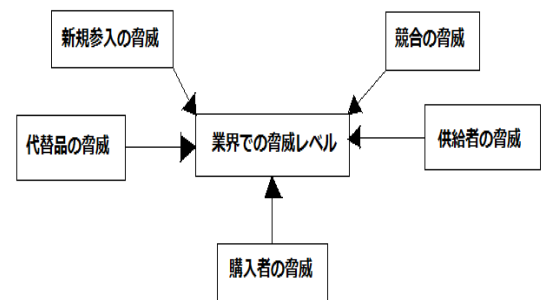
このモデルの考え方は、業界構造の特性によって企業の行動範囲とその制約条件が決定されるというものである。企業行動の範囲が限定され制約条件が多い業界であれば、その企業のパフォーマンスは標準的なものにならざるをえない。しかし、競争状況が不完全な業界であれば、企業は幅広い行動オプションを手に入れることができるであろう。あるいは、新規参入が困難な業界であれば、その参入障壁によって企業は長期間高いパフォーマンスを獲得できる。しかし、参入障壁がなければ標準を上回るパフォーマンスというのは長続きしないであろう。つまり、完全競争下にある業界においては、その業界への参入と退出のコストが低いため、企業は単なるプライス・テイカー(price taker)にならざるをえない。よって、企業は自ら製品価格を決定し、標

準以上のパフォーマンスを獲得することができなくなる。

以上のことから、業界が完全競争よりも低い競争レベルとなるような条件を見出せるのであれば、企業は標準以上のパフォーマンスをあげることが逆説的に可能になると考えられる。この発想がその後、経営戦略論に受け継がれ展開していくことになる。

## 2.2. ポーターの「5つの競争要因」

企業が標準を上回る利益を求める場合、外部環境における脅威(environmental threat)を無効化するような戦略を手にしたと考えるであろう。そのための分析モデルとして、「5つの競争要因(five forces)」がPorterによって開発された。このモデルの考え方は、企業が標準を上回るパフォーマンスを獲得するための能力は、業界構造の5つの属性によって脅威にさらされるというものである(図表1)。



図表1 Porterの「5つの競争要因」

<出典: Porter (1980) >

この「5つの競争要因」が高いレベルにある場合、その業界はより完全競争に近い

<sup>1</sup> Barney (2002), p.115.

田村直樹

状態であることを意味している。したがって、そうした業界にいる場合は、よくてせいぜい「標準レベル」のパフォーマンスしか獲得できず、生き残ることで精一杯になってしまう。しかし、その企業が完全競争でない業界に身を置いていたならば、外部環境の脅威が大きいので、完全競争の場合よりも高いレベルのパフォーマンスを獲得できることになる<sup>2</sup>。この場合、企業は「競争優位」を手にはしているということになる。

青島・加藤（2003）は、企業の成功を促す要因を外部に求めるならば、企業はまず自らに都合のよい環境に身を置くことが重要な戦略であるという。例えば、競合相手が少なく競争が緩やかな産業や、規制に守られ、顧客や供給業者との関係が友好的であるような市場セグメントといったものである。つまりは、競争をしないことが競争優位ということであり、そうしたポジションを獲得することが戦略という発想になっている。この点が、ポーターの戦略論の核心となっているのである。

### 2.3. ポーターの競争論の限界

1970年代から1980年代にかけて発展した戦略論においては、企業の利用できる経営資源には限りがあるので、企業は多くのトレードオフに直面していくと考えられている（青島・加藤，2003）。企業はトレードオフを認識し、一方に注力するのであれ

ば、もう一方を切り捨てる行動が求められる。典型的な戦略論は、これを戦略的行動とみなしているのである。例えば、ある製品に機能を付加すればコストが上がる、長期的成長を優先させると短期的な利益を犠牲にしてしまうといった考え方である。Porterは、コストリーダーシップと差別化ではどちらかに企業は特化すべきだと考えており、両方を追求すべきではないと主張している。もし、両方を追求すれば「中途半端な状態（stuck in the middle）」になってしまうという。

こうした考え方の代表的なモデルが、製品ポートフォリオ・マネジメント（PPM）である。PPMは、企業が多角化する場合、事業間のトレードオフを認識し、全社的な経営資源を最適に配分するための手法である。今日このPPMは、戦略論のみならずマーケティング論にも影響を与えており、多くのテキストで参照される代表的な戦略ロジックとなっている。

しかし、1980年代の日本の製造企業は、上のようなトレードオフを認識しつつ行動しているとは思えない（青島・加藤，2003）。例えば、ひとつの生産ラインに多品種の製品が流れているにもかかわらず、米国企業よりも安いコストで生産を可能にしてきた。あるいは、コストを削減しつつ同時に、製品差別化も行ってきた等である。こうしたトレードオフを両立させようとする行動は、米国企業からすると「戦略的行動」に見えない。しかし現実的には、日本企業は1990年代にいたるまでそのようにして成長を続

---

<sup>2</sup> Barney (2002), p.152.

けてきたのである。この一見無謀とも見える行動が、実は戦略的であったとするならば、われわれには別の視点が必要になってくる。

### 第3節 資源ベース論の台頭

1980年代、日本の製造企業が台頭してきた理由を説明するために生まれたのが「コア・コンピタンス」という概念である(Hamel & Prahalad, 1994)。この考えでは、経営資源を所与であり制約条件であるとみなすトレードオフの視点ではなく、経営資源が可変的であり、企業をより能動的であるとする視点が重視される(青島・加藤, 2003)。つまり、資源や能力を所与として効果的に配分するものとして見るのではなく、トレードオフを解消するような資源や能力を事前に手に入れることを意味する。そのような能力をコア・コンピタンスと呼ぶのである。

したがって、資源や能力は所与ではなく時間とともに蓄積されるものだという考え方が重要になってくる。この場合、資源や能力自体を向上させること、それが「戦略」ということになってくる。この考え方をベースに展開していく戦略論が資源ベース論である。Barney (2002)は、経営資源を活用することによって企業は競争優位を獲得できるという、リソース・ベースト・ビュー(resource-based view)というフレームワークを示した<sup>3</sup>。つまり、Porterの戦略

論の限界を超えるためのフレームを提示したということである。

さて、資源ベース論では競争優位をもたらす資源とは何かという課題が重要である。換言すれば、どのような資源ならば競争優位をもたらさないかということである(青島・加藤, 2003)。資源ベース論では、競合相手が簡単に真似できる経営資源は、競争優位をもたらすものとは考えていない。つまり、競合相手に真似されにくい資源であることが重要となる。

そのような資源は、外部市場では簡単に調達できないものであり、企業内で長期間かけて蓄積される性質のものである。したがって、事業展開のための資源をすぐには調達できないことから、事業のポジショニングを決定する以前に、資源の蓄積を先行させていかななくてはならない。この場合、目の前にある具体的な市場ニーズが資源蓄積の方向性を示唆してくれるわけではないため、浅く広く分散的な資源蓄積になる可能性が高くなる。

とはいえ、資源蓄積に対して何らかの方向性を与えることは必要であることから、企業における「事業の定義(ドメイン)」が重要になってくる。この事業の定義によって、企業の長期的な資源蓄積が可能になっていると考えられる。そうなる資源ベー

---

フレームとして、VRIOフレームワークを提示している。それは4つの問いによって構成されている。(1)経済価値(value)に関する問い、(2)希少性(rarity)に関する問い、(3)模倣困難性(inimitability)に関する問い、(4)組織(organization)に関する問いである。

---

<sup>3</sup> Barney (2002)では、企業の強みと弱みの分析フ

競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の系譜：  
資源ベース論、イノベーション論、技術経営論への展開

田村直樹

ス論からみる戦略とは、長期的な視点から企業に必要な資源蓄積を可能にする事業の定義づけの意思決定という局面が強調されることになる。したがって、この点において Porter のトレードオフ型の戦略論とは異なる発想になっていることがわかる。この両者の特徴は次のように整理できる（図表 2）。

資源蓄積の発想		日本型戦略
トレードオフの発想	米国型戦略	
	短期的視点	長期的視点

図表 2 日米の戦略の違い  
＜出典：筆者作成＞

#### 第 4 節 イノベーション論への展開

##### 4.1. イノベーション論台頭の背景

1985 年のプラザ合意以降の円高傾向によって、日本企業は工業製品の輸出による外貨獲得が難しくなるという事態に直面する。そのため、内需拡大の重要性が語られるようになるが、国内市場はすでに飽和状態であった。この成熟市場において日本企業がとった方向性は、次々と製品のモデルチェンジをしたり、新機能を付加することで製品ライフサイクルを短縮化することであった。つまり、既存製品を戦略的に陳腐化させるためにイノベーションが必要とされていったのである。消費者の豊かな暮ら

しのためのイノベーションとは明らかに異なる。

このようにして企業にとって必要とされたイノベーションは、製品差別化戦略を支える重要課題として認識されていく。換言すれば、技術革新によって製品差別化が可能となり、競争力ある製品を市場に導入することが可能だという点が強調されていくことになる（藤本&クラーク，1991）。

しかし、1992 年以降のバブル崩壊後は、これまでの日本企業の行動が見直され、長期的視点から見る戦略論の影響は弱まっていくことになる。1995 年以降、アメリカではいち早く IT 社会が実現し、IT 関連のベンチャービジネスや企業家精神をテーマにした議論が活発になっていった（織畑，1996；赤塔，1996；岩間，1996）。こうした中で台頭してきた議論として、2 つの方向性を確認できる。第 1 が野中・竹内を中心とした知識創造論、第 2 に Utterback や Christensen を中心としたイノベーション論である。

##### 4.2. 知識創造論

バブル崩壊以降の流れの中で登場したのが、野中・竹内の知識創造論である。この知識創造論の論理的背景としては、企業内部の資源や能力としての知識に注目している点で資源ベース論の上に立っていると考えられる。ただし、資源ベース論は、戦略を長期的なものとして捉えているのに対し、知識創造論ではいかに短期間で有効なイノベーションを生み出すことができるのかと

いうマネジメントに着目していると考えられる。したがって、知識という資源やそれをマネジメントできる能力があれば、短期間に競合よりもいち早く製品差別化できるという論理になっている。

その典型的なマネジメントの例が POS システムである。POS システムを有効活用するためには、仮説を立て実践を通して検証していくことになる。そこで集められたデータをもとに、新製品を短期間で開発することが可能になってくる。差別化された新製品によって企業は競争優位を獲得できるという考え方は、完全競争下では標準以上のパフォーマンスをあげられない企業にとっての救いとなる。結果、それは非価格要素で差別化できることで、自らをプライス・テイカーの位置から脱却させる方法として採用されることになる。

したがって、製品差別化に成功した企業は、5 つの競争要因モデルのいう外部環境の脅威に対処できるという点が強調されることになる。この点において、知識創造論は Porter の戦略論のフレームを再検討する議論を提起していった。特に、知識を共有し組織的な学習を展開することでイノベーションを生み出そうという発想は、優良企業をベンチマークすることの正当性を確かなものにしていった。ゼロから知識を創造するというのは、時間的にもコスト的にも多くの負担を強いられることになる。しかし、既存の知識を移転するといことであれば、そのコストは比較的低いものになると考えられるであろう。よって、企業がデ

ータを収集し、蓄積、分析を行い他の組織へ移転することは、コスト節約上望ましいものとして見なされることになる(林・古井, 2012)。

この知識創造論が台頭した時期が、バブル崩壊後であり日本企業が迷走していくタイミングでもあった。そのため、多くのコンサルタント系研究者がアメリカの優良企業をベンチマークすべきと語りだしたのである。そして、わが国のイノベーション研究は積極的にアメリカ型イノベーションに注目していくことになる。

### 4.3. アメリカ型イノベーション論

本稿では、Utterback や Christensen を中心とするイノベーション研究の流れをアメリカ型イノベーション論と呼ぶことにする。その理由は、後述するわが国の技術経営論 (MOT) との対比させたいためである。

さて、バブルが崩壊した後、Utterback の議論によってイノベーション研究はアメリカを中心に展開されていくことになる<sup>4</sup>。Utterback (2002) によれば、イノベーションに関して 2 つの重要な点が指摘されている。まず第 1 に、イノベーションは製品イノベーションと工程イノベーションに区別される。ある産業における初期では、製品イノベーションの発生が多いがドミナント・デザインが誕生することによって、製

<sup>4</sup> Utterback (1994) は、既存技術を積み重ねても、やがて来る新技術委取って代わられるというイノベーションの特徴を、タイプライターや氷産業など数々の事例分析から導き出している。

競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の系譜：  
資源ベース論、イノベーション論、技術経営論への展開

田村直樹

品イノベーションの発生率は低下し、代わって工程イノベーションの発生率が増加するという。つまり、競争に打ち勝っていくためには、製品デザインだけでなく、工程のデザインを含めた組織変化も視野に入れねばならないという点を指摘したのである (Utterback, 1994)。

第2に、技術の歴史を踏まえて、ある技術の成功が当該企業の関心の幅を狭めてしまい、次世代技術を手にした競合相手への抵抗力を弱めてしまうという指摘がある (Utterback, 1994)。特に、業界大手であって極端に専門化した企業は危険であるという。革命的な時代の変化の下では、ほとんどすべての業界大手企業が失敗する。既存産業を崩壊させるようなイノベーションは、既存企業からではなく新規企業や新規参入企業によってもたらされる。つまり、既存企業が製品イノベーションに成功したとしても、新規参入が工程イノベーションによって勝者の座を奪い去ってしまうということである。そして、多くの業界大手の既存企業は複雑な産業内のしがらみによって、工程イノベーションへの移行に失敗するという点である。

上の Utterback の指摘は、後に Christensen の「イノベーターのジレンマ」として議論が展開されていくことになる。Christensen (1997) は、優良企業の経営慣行が柔軟ではないことで、破壊的技術の開発を困難なものにしてしまう点を指摘した。その経営慣行とは人のことであり、モノの作用ではない。この点が、経済学者と

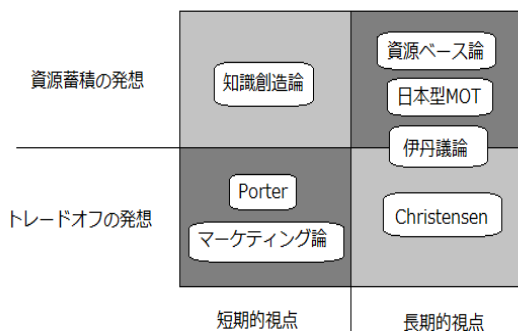
異なる視点を提供している。つまり、参入障壁とはコストや競合の数ではなく、社内のマネジャーたちの慣習的な経営知識が参入や市場移動の障壁になっているという主張である。実績のある大手企業は、顧客の意見を聞き、持続的なイノベーションには得意ではある。しかし、既存顧客を守るというしがらみがあるため、破壊的なイノベーションを避けてしまうことになるのである。破壊的なイノベーションに手を付けない正当な理由を、優秀なマネジャーたちが自作してしまうところに「イノベーターのジレンマ」が潜んでいるというのである。

この Christensen の指摘は大きな反響を呼んだ。少なくともわが国のイノベーション研究には大きな影響を与えることになった。イノベーションの発生を阻害するのは、人であるという認識が確立されていったと考えられる。そして、技術がわかる経営者の育成が急務であるという議論が活発化していくことになる。そのためには、まず経営のわかる技術者が必要になってくるであろう。こうして、技術経営の研究と教育プログラムが求められ、わが国の技術経営論はアメリカ型イノベーション論の論理的影響の下に始まることになる。

以上の議論を整理するならば、以下の図表3のように示すことができると考えられる。Porter の競争戦略論は、先述した通り短期的視点からのトレードオフの発想である。これはマーケティング論にもあてはまる。資源ベース論は、長期的視点から資源蓄積が重要であるという主張である。知識



創造論は、資源蓄積を重視するものの、結果的に短期間でイノベーションを生み出すためのベンチマークを正当化したという意味で短期的視点に立ったものであると考えられる。Christensen の議論は、長期的に見れば持続的イノベーションと破壊的イノベーションのトレードオフとしてイノベーションの展開を捉えていると考えられる。日本型 MOT と伊丹議論に関しては、次節で検討する。



図表 3 競争戦略論をめぐる関連研究の系譜

< 出典：筆者作成 >

## 第 5 節 わが国の技術経営論 (MOT) への影響

### 5.1. 技術経営論台頭の背景

1997 年以降、Christensen による「イノベーターのジレンマ」に関する議論が注目され、わが国の経営学に大きな影響を与えていく。先述した通り、製品差別化は企業が自らの手でプライス・テイカーの立場から抜け出し、外部環境の脅威から身を守ることを可能にする「最後の砦」である。ところが、その最後の砦が実は深刻なジレン

マを抱え込んでいることが明らかになったのである。製品差別化をドライブするイノベーションは、企業が顧客志向であることによってむしろ将来の顧客ニーズと乖離し、今後登場する代替技術により取って代わられるというのである。

かつて、プロダクトアウトではなくマーケットインが重要であるという議論が台頭した背景には、Kotler を中心としたマーケティング論の影響が大きいと考えられる。そこでは、「作ったものを売る」のではなく、「売れるものを作る」ことの重要性が強調されてきた。そのためには、顧客ニーズを的確にとらえてそれに適応することが必要だという。Christensen の指摘は、このマーケティング論の考え方の根本的な見直しを迫るものである。

マーケティング論が依拠する STP フレームは、市場を細分化し (Segmentation)、顧客をターゲティングし (Targeting)、競合他社との関係において自社を位置づける (Positioning) というものである<sup>5</sup>。この考え方は、市場をセグメントしてより多くの同質的な顧客ニーズに対応しつつ、競合とは異なるポジションに身を置くというものである。これは、Porter の戦略論と共通の論理となっている。つまり、競争を回

<sup>5</sup> 今日のマーケティング論は Kotler の枠組みに依拠しているのが主流である。しかし、そのフレームは Porter の戦略論と同様に、産業や市場構造を所与として自社を位置づけるというポジショニングに重点が置かれた静的な分析であり、そこからはいかにしてイノベーションが生まれるのかといった動的な分析には限界があると考えられる。

競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の系譜：  
資源ベース論、イノベーション論、技術経営論への展開

田村直樹

避することで競争優位を獲得するという論理である。この論理の限界については先述した通りである。したがって、マーケティング論の前提を問い直す作業の必要性を、Christensen と Porter の議論は投げかけているのである。そして、Christensen が示した「イノベーターのジレンマ」は、技術経営論 (MOT) に対しても影響を与えることになっていく。

1998 年に、わが国では大学等技術移転促進法が制定され、大学による研究やベンチャー育成が注目されていった。この流れを受けて産学連携が盛んになっていくことになる。そうした中で、「技術がわかる経営者」や「経営がわかる技術者」の人材育成の重要度が増していった。例えば丹羽・山田 (1999) は、技術のわかるマネジャーの必要性を強く主張している。こうして、日本の将来にとって技術経営を担う人材が不可欠であることが強調されていく。

その後、2002 年に早稲田ビジネススクールが『MOT 入門』を発表し、2003 年から大学院での MOT 教育が本格的に始動した。MOT プログラムを提供する大学院の数は、現在で約 30 にのぼる。この背景には、経済産業省と文部科学省が連携して MOT 教材を開発するという動きがあった。例えば、技術の評価法 (寺本, 2003)、知的財産とビジネスモデル特許 (張, 2003)、CTO (Chief Technology Officer) の必要性 (早稲田大学ビジネススクール, 2003a)、産学連携の強化 (山本, 2003)、地域一体の知的クラスターの活性化 (早稲田ビジネス

スクール, 2003b) などが発表された。

そして 2006 年までに、MOT の解説テキストや入門書、ケース集が発表されていく。例えば、延岡 (2006) 『MOT[技術経営]入門』、技術経営コンソーシアム監修・三菱総合研究所 (2006) 『標準 MOT ガイド』、伊丹・森 (2006) 『技術者のためのマネジメント入門』、丹羽 (2006) 『技術経営論』等である。これらのテキストの位置づけは、イノベーションを生み出すための人材を育成するということであり、その発想はアメリカでは MOT 教育が充実しているからだという論理からきている。しかしその後、伊丹議論を中心にこうした発想が再検討されていくことになる。

## 5.2. 伊丹議論の争点

2009 年以降、伊丹 (2009) の議論を起点に、これまでのわが国の MOT の方向性を再検討する動きが出てくる。伊丹議論の核心は、なぜ日本企業はイノベーションを生み出すことができないか、という点に要約される。この発想の原点は、Christensen が指摘した大手企業特有の「しがらみ」によるイノベーション生成の障壁であると考えられる。

伊丹 (2009) は、まずアメリカの MOT のテキストをそのまま受け入れても、日本特有の事情があるために、上手く機能しないと指摘する。特に、シリコンバレーをモデルにしたアメリカ型イノベーションは幻想であるという。なぜならば、(1)アメリカのベンチャー企業は大企業に買い取っても

らうことを前提にして、投資費用を回収するという発想になっている。(2)関係各社とのオープンな取引関係がベースである。(3)労働市場が異なっている。例えば、移民を受け入れる文化があり、英語が共通語であるため、世界中の人材が集まる。(4)米ドルは国際基軸通貨であるため、国際的な市場を相手にできる。日本円はローカル通貨にすぎない。以上の点を踏まえ、伊丹(2009)は従来の日本型 MOT を整理し、今後の方向性を与えている。

まず、日本型の経営および企業システムの特徴は以下のように整理されている。

- (1) 人的ネットワークの尊重
- (2) 資源蓄積の尊重
- (3) 継続的安定的取引の尊重

第1に、人的ネットワークの尊重とは、人的ネットワークが安定すると経済合理性が高まるという考え方である。これを伊丹(2009)は、日本型と呼んでいる。一方、カネのネットワークが安定すると経済合理性が高まるというのがアメリカ型という。この違いが、日米の雇用システムに影響を与えているとして指摘する。つまり、日本型の人的ネットワークが安定するためには、長期雇用がベースとならざるをえない。短期雇用では安定した人的ネットワークの構築・維持は困難であり、もし、カネの原理で意思決定をすると人的ネットワークが崩壊するという。日本型の場合、トップレベルの意思決定が組織内で分散されてしまうので、ボトムアップ型の意思決定が優先され CTO が機能しないというデメリットが

ある。あるいは CTO そのものが存在しないことになる。この事態を伊丹(2009)は、「分散型 MOT」と呼んでいる。

第2に、資源蓄積の尊重とは、長期的な企業内部での技術蓄積を重んじる経営戦略のことをいう。日本では、自社の技術を蓄積しその延長上に技術革新を実現しようとするのが主流であるという指摘である。伊丹(2009)は、これを「蓄積志向型 MOT」と呼ぶ。一方アメリカでは、M&A によって短期的に技術をやり取りすることが主流である。日本型の蓄積志向型 MOT のデメリットは、自社の技術の DNA にこだわり過ぎ、融通が利かない点にあるという。見込みのない技術を開花させようと無駄な努力を継続している場合がある。したがって、当該技術が蓄積すべき技術かどうかの目利きが必要になる。

第3に、継続的安定取引の尊重とは、業者間の取引を継続的安定的に維持しようとする考え方である。つまり、生産の分業や補完を業者間で進めることを意味する。これを伊丹(2009)では、「セミクローズド型 MOT」と呼ぶ。この考え方の延長上にあるデメリットは、ライバル企業であっても同一の取引先、例えば基幹部品メーカーと取引がある場合、似たような製品になってしまう。あるいは、ベンチマークを進めるあまり、競合他社が似たような技術しか蓄積できない。これを伊丹(2009)では、「横並び MOT」と呼んでいる。競合他社が横並びで模倣するということは、産業全体としての技術蓄積はアップし、国際的な

田村直樹

競争力が高まるかもしれないが利益は出にくくなると指摘している。

### 5.3. 伊丹議論が示す方向性

伊丹議論が示す日本型 MOT の今後の方向性は、次の3点に要約できる<sup>6</sup>。第1に、「脱成熟型イノベーション」の重視である。例えば、アナログ TV からデジタル TV への発展といった成熟技術が先端技術と合体することで生まれるイノベーションに注力するという方向性である。第2に、複数の技術要素を組み合わせると一つの製品技術や生産技術にする「すりあわせ型イノベーション」の方向性である。例えば、ガソリンエンジンと電気モーターを組み合わせたハイブリッドエンジンがこの成功例である。第3に、革新的なデザインによって生まれる「デザインドリブンイノベーション」の方向性である。例えば、携帯電話が、そのデザイン性が販売量に影響を与えていると考えられる。

以上の方向性を進むためには、従来の日本型 MOT の見直しが不可欠になってくる。伊丹（2009）は、従来の日本型 MOT のデメリットについて以下の3点で整理している。

第1に、「戦略なきチマチマ開発」という

状況である。これは、組織の分散的な意思決定と資源配分によって、重複した技術開発という危険が起りうることを意味する。これは CTO からのトップダウンの決定ではなく、現場から「あれもこれもやりたい」という声を尊重すると発生する問題である。第2に「新規事業開発の幻想」が起きる状況である。既存市場が需要の限界になり、それを突破するためには新規事業を立ち上げねばならないという圧力が加った状況である。この場合、もし自社技術にこだわると大市場を予測できないことになり、他社からの技術導入にも抵抗があることで新規事業として成功しないことが起きうる。第3に、業者間でのアウトソーシングが行き過ぎると、学習の機会がなくなり自社技術が空洞化してしまう。その結果、アウトソーシングという分業の「手配師と化す技術者」ばかりが生まれていくことになる。

以上のようなデメリットを回避するために、伊丹(2010)は従来の技術経営に存在する常識を覆していく必要があると主張している。例えば、企業外部の資源に有効に連携するというオープン化によってイノベーション能力が高まるという常識がある。しかし、実際には外部との連携は困難であり、むしろ内部技術が枯渇してしまうことにつながる。あるいは、プロジェクト型マネジメントの徹底によって組織の効率が高まるという常識がある。ところが、それによって実際には現場の人々が長期的に技術を蓄積しようとしなくなってしまう。こうした常識が生まれる理由について、伊丹(2010)

<sup>6</sup> 伊丹議論でいう MOT とは単に技術をマネジメントするということではなく、技術を中心とした企業そのものを含めたマネジメントを意味している。したがって、経営改革といったテーマもまた重要な課題であり、経営改革を妨げる要因が人間にあるという主張を展開している。例えば伊丹(2008)を参照のこと。

は次のように整理する。

第1に、日本はいまだ途上国であるというメンタリティがあるからだという。このメンタリティは、日本がいまだにアメリカを信仰しすぎていることに起因する。つまり、「アメリカではこうやっている」という意識が強すぎるあまり、判断が歪む恐れがあると指摘する。そしてアメリカのやり方に盲従してしまうと、自社の強みも正当に判断できなくなる。

第2に、「手際のいい」解決策を求めたがるからだという。これは、技術者の傾向として手際のよい解決策をつい信じてしまうことを意味する。つまり、洗練された机上の理論を信じてしまい、結果、現場が非現実的な方向に走ってしまうことになる。

第3に、「人間力学の軽視」である。技術者は一般的に、組織の人間集団がもたらす歪みに対する理解に乏しいという。自然科学的な合理性に慣れてしまっていることもあり、人間力学つまり政治的側面は「面倒くさい」「理不尽である」と考えてしまう傾向にある。心の世界はデータになりにくいこともあり、技術者は人間力学を敬遠しようとしてしまうのである。

これらの議論をふまえると、伊丹(2010)が示す論点は次の2つに整理できる。第1に、現場主義の再認識である。つまり、机上の理論だけではなく現場、現物、現実を重視することがあらためて強調される。第2に、人間力学の尊重である。これは、判断の原点を人文・社会科学に求めることであり、自然科学的な論理とデータでは判断

できない現実を理解することである。こうして、伊丹議論はイノベーション論や技術経営論に、人間性を重視した考察が不可欠であるとの指摘していくことになる。図表3を踏まえていけば、日本型MOTは長期的視点に立った資源蓄積に重点が置かれている。しかし、伊丹議論では、長期的視点は必要としつつも、自社の技術蓄積に固執することは問題があると考えている点で、トレードオフの発想とのバランスを考慮していることから、図表3にある位置づけになると考えられる。

## 第6節 結語

本稿は競争戦略論が与えた論理的影響を3つの研究分野から考察し、関連研究分野の全体像を描くことを試みた。この考察から導かれたものとして、特に次の3点が重要であると考えられる。

第1に、アメリカ発祥の競争戦略論は、トレードオフを認識しどちらかを選択することを「戦略」と位置づけて議論を展開しており、日本型の「戦略」とは性質を異にしているという点である。日本型の戦略とは、長期的視点から企業の事業を定義し、トレードオフを無効化するような資源や能力を獲得することにある。アメリカ研究者たちが日本企業には「戦略がない」というのは、戦略がないのではなくそもそも戦略の定義が異なっているため、目に映らなかったのである。この点に気付いたのがPrahalad & Hamelであり、彼らは「コア・コンピタンス」という概念を提示したので

競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の系譜：  
資源ベース論、イノベーション論、技術経営論への展開

田村直樹

あった。企業が外部環境からの脅威に抵抗するものとして、コア・コンピタンスが重視され、特にイノベーションを生み出す資源や能力に注目が集まるようになっていく。

第2に、そのイノベーションを生み出すためには、組織が効率的に学習していくことに注視されていく。この動きを論理的に支えたのが、野中・竹内の知識創造論である。この議論で必要な点は、企業の社内からの知識創造ではなく、他の組織の知識を取り込むというベンチマークの理論として検討されていたことにある。これにより、多くの優良企業がベンチマークの対象となっていた。結果、自社で技術を蓄積するよりも市場から調達することが望ましいという流れが生み出され、アウトソーシングやオープンイノベーションといった概念が台頭していくことになった。

第3に、上の考え方を根底から覆す議論が誕生する。それが、Christensenの「イノベーターのジレンマ」であった。業界大手の優良企業であるほど、複雑なしがらみによって持続的なイノベーションは得意であっても破壊的なイノベーションを生み出せないという議論である。その破壊的イノベーションの生成を阻害する要因が、人間であるという点がChristensenの核心である。本議論の日本語タイトルが『イノベーションのジレンマ』となっているが、イノベーションそのものにジレンマがあるのではなく、ジレンマを引き起こしているのは人間、つまり「イノベーター」であるという点を見逃してはならない。本議論のオリジ

ナルタイトルが『The Innovator's Dilemma』であることを忘れるべきではない。そして本議論が、その後わが国の技術経営論(MOT)の方向性に大きく影響し、人材育成や現場主義、人間力学の尊重といった方向性に導かれていくことになる。

最後に、今後の競争戦略論に期待する方向性は、企業の戦略が生み出されるプロセスそのものに着目し、その戦略が実際にどのように運営され修正されていったのか、そのパフォーマンスはどうであったのかという質的研究(アクション・リサーチ、エスノグラフィ、フィールドワーク等)による研究の蓄積である。しかしながら、本研究領域は定量的実証研究が主流であるため、質的研究を採用する研究者が少ないことが課題となっている。その様相は、まさにChristensenが示したジレンマというべきものであり、革新的な研究が従来ものしがらみによって阻害されていることに気付くこと、それが重要であると考えられる。

### 参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社。  
池島政広(1999)『戦略と研究開発の統合メカニズム』白桃書房。  
伊丹敬之「イノベーションにおける偶然と必然」(1986)今井賢一編著『イノベーションと組織』東洋経済新報社、33-72。  
伊丹敬之・伊丹研究室(1997)『日本の鉄鋼業 なぜ、いまも世界一なのか』NTT出版。

- 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編 (1998)『イノベーションと技術蓄積』有斐閣.
- 伊丹敬之・森健一 (2006)『技術者のためのマネジメント入門』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之 (2008)『経営の力学』東洋経済新報社.
- 伊丹敬之 (2009 a)『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之 (2009 b)『日本の技術経営に異議あり』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之 (2010)『技術経営の常識のウソ』日本経済新聞出版社.
- 今井賢一監修、秋山喜久、K Sベンチャーフォーラム、朝日監査法人編著 (1998)『ベンチャーズ インフラ』NTT出版.
- 岩間仁 (1996)『プロダクト・イノベーション』ダイヤモンド社.
- 浦川卓也 (1996)『市場創造の研究開発マネジメント』ダイヤモンド社.
- 浦川卓也 (2010)『研究開発マネジメント』日刊工業新聞社.
- 大野威 (2003)『リーン生産方式の労働』御茶の水書房.
- 織畑基一 (1996)『日本企業の商品開発』白桃書房.
- 恩蔵直人 (2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣.
- 唐津一・加護野忠男 (1998)『「ものづくり」を忘れた国は亡ぶ』PHP研究所.
- 技術経営コンソーシアム監修・三菱総合研究所編 (2006)『標準MOTガイド』日経BP社.
- 玄場公規 (2010)『イノベーションと研究開発の戦略』芙蓉書房出版.
- 小久保厚郎 (1998)『イノベーションを生み出す秘訣』ダイヤモンド社.
- 佐久間昭光 (1998)『イノベーションと市場構造』有斐閣.
- 佐武弘章 (1998)『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社.
- 芝尾芳昭 (1999)『プロジェクトマネジメント革新』生産性出版.
- 新宅純二郎・小川紘一・善本哲夫(2006)「光ディスク産業の競争と国際的協業モデル」榊原清則・香川晋編著『イノベーションと競争優位』NTT出版, 82-121.
- 妹尾堅一郎(2009)『技術力で勝てる日本が、なぜ事業で負けるのか』ダイヤモンド社.
- 高橋浩夫 (1996)『研究開発国際化の実際』中央経済社.
- 竹田陽子 (2000)『プロダクト・リアライゼーション戦略』白桃書房.
- 竹内弘高・野中郁次郎「新製品開発の戦略と組織」(1986)今井賢一編著『イノベーションと組織』東洋経済新報社, 97-126.
- 張輝 (2003)『テクノビジネス・ストラテジー』東京布井出版.
- 出川通 (2004)『技術経営の考え方』光文社.
- 寺本義也・山本尚利・山本大輔 (2003)『最新 技術評価法』日経BP社.
- 西口敏宏 (2000)『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会.
- 丹羽清・山田肇 (1999)『技術経営戦略』生産性出版.
- 沼上幹 (1999)『液晶ディスプレイの技術革

競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の系譜：  
資源ベース論、イノベーション論、技術経営論への展開

田村直樹

- 新史』白桃書房.
- 根本孝 (1990) 『グローバル技術戦略論』 同文館.
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』 日本経済新聞社.
- 野中郁次郎・山下義通・小久保厚郎・佐久間陽一郎 (1997) 『イノベーション・カンパニー』 ダイヤモンド社.
- 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』 日本経済新聞社.
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT[技術経営]入門』 日本経済新聞出版社.
- 橋本久義 (1998) 『「町工場」の底力』 PHP 研究所.
- 林倬史・古井仁 (2012) 『多国籍企業とグローバルビジネス』 税務経理協会.
- 林武 (1986) 『技術と社会 日本の経験』 国際連合大学.
- 原田勉 (1999) 『知識転換の経営学』 東洋経済新報社.
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社.
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 『知識とイノベーション』 東洋経済新報社.
- 開本浩矢 (2006) 『研究開発の組織行動』 中央経済社.
- 藤末健三 (1999) 『技術経営入門』 生産性出版.
- 藤末健三編著、江藤学著 (1999) 『日本の技術革新の活性化』 通商産業調査会.
- 藤本隆宏・安本雅典 (2000) 『成功する製品開発』 有斐閣.
- 宗像正幸 (1989) 『技術の理論 (5版)』 同文館.
- 森健一・鶴島克明・伊丹敬之 (2007) 『MOTの達人』 日本経済新聞出版社.
- 山田幸三 (2000) 『新事業開発の戦略と組織』 白桃書房.
- 山田太郎 (2003) 『製造業のPLMと技術経営』 日本プラントメンテナンス協会.
- 山田英夫 (1997) 『ディファクト・スタンダード』 日本経済新聞社.
- 山田基成 (2010) 『モノづくり企業の技術経営』 中央経済社.
- 山根一眞 (1998) 『メタルカラーの時代』 小学館.
- 山之内昭夫 (1992) 『新・技術経営論』 日本経済新聞社.
- 山本尚利 (2003) 『日米技術覇権競争』 光文社.
- 米倉誠一郎 (2011) 『創造的破壊』 ミシマ社.
- 早稲田大学ビジネススクール著 (2002) 『MOT入門』 日本能率協会マネジメントセンター.
- 早稲田大学ビジネススクール (2003) 『MOTアドバンス技術戦略』 日本能率協会マネジメントセンター.
- 早稲田大学ビジネススクール (2003) 『日本再生：モノづくり企業のイノベーション』 生産性出版.
- Barney, Jay B. (2002) *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE, Second Edition*, Prentice Hall (岡田正大訳『企



- 業戦略論（基本編）』ダイヤモンド社, 2003).
- Christensen, Clayton M. (1997) *THE INNOVATOR'S DILEMMA*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000).
- Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E., (2003) *THE INNOVATOR'S SOLUTION*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修・桜井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003).
- Clark, Kim B. & Fujimoto Takahiro (1991) *PRODUCT DEVELOPMENT PERFORMANCE*, Harvard Business School Press (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993).
- D'Aveni, Richard A. (2010), *Beginning the Commodity Trap*, Harvard Business School Press (東方雅美訳『脱「コモディティ化」の競争戦略』中央経済社, 2011).
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995).
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤屋他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- Utterback, James B. (1994) *MASTERING THE DYNAMICS OF INNOVATION*, Harvard Business School Press (大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣, 1998).

Open Journal of Marketing, 2012.5

競争戦略論の論理的影響からみる関連研究の系譜：資源  
ベース論、イノベーション論、技術経営論への展開

田村直樹 関西外国語大学外国語学部

ISSN 2187-0926

発行：私的市場戦略研究室

代表：水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学部経営学専攻

<http://mizkos.jp> [letter@mizkos.jp](mailto:letter@mizkos.jp)