

サローナ・シェパード・ポドルニーによる戦略経営論
－持続的な競争優位獲得の方法論とダイナミック・ケイパビリティへの含意－

Strategic Management by G. Saloner・A. Shepard・J. Podolny
－The Analysis of Sustainable Competitive Advantage and Dynamic Capability－

田口 敏行
Toshiyuki TAGUCHI

(平成22年10月6日受理)

要旨

90年代以降の資源ベースの戦略論においては、競争優位の源泉としての組織能力という認識がほぼ共通なものとなり、主な論及テーマは、いかにして競争優位を持続させていくかに移行した。優位性を持続させるには、どんな資源や組織能力をどのように蓄積し、開発していったらよいかという課題へ取り組みである。最近では、動的な組織能力論といえるダイナミック・ケイパビリティ論へと発展している。そこでの特徴として、戦略論の2大潮流であるポジショニング論と資源論とを統合化させたアプローチからの追及が数多く見受けられる。基本的な発展軸は、資源論アプローチからといえるが、内部要因を重視するアプローチだけでなく、外部要因をも視野に入れての競争優位性やその持続性を論及する研究が主流になってきているように思われる。本稿では、そうした統合的なアプローチを軸に、競争優位の持続性のための組織能力のダイナミズムを追及したサローナ・シェパード・ポドルニーによる戦略論の特質を考察した。

1. はじめに

本稿では、ガーズ・サローナ／アンドレア・シェパード／ジョエル・ポドルニーによる戦略経営論から、競争優位の確立のための理論とその持続性のための理論を掘り下げようとするものである。筆者は、資源論アプローチの観点から競争優位の源泉や持続的な競争優位のあり方を追求しているが、資源論アプローチの発展と最近の課題を簡潔にまとめると次のようになる。

経済学的な企業観が、完全競争モデルに基づく等質で均等な存在と見なされていたことに対して、なぜ実際の市場における企業には収益力において格差が生じるのか、という素朴な疑問が生まれていった。70年代には産業組織論が、独占や寡占といった不完全競争状態に注目した格差の生じる原因の追究が行われた。その成果は、市場の失敗と経済厚生への損失、そして政府介入の良し悪しといった政策的観点に集約していった。企業格差は産業構造に要因があり、産業構造の特性が企業の行動に影響を及ぼし、その結果企業の成果に格差が生じるというSCPモデルが理論的背景を作り上げていた。

それを経営学的に応用した理論が80年代初頭に普及したM. ポーターの競争戦略論であ

る。SCPモデルの考え方を軸に企業行動に影響する要因を5つに絞り、いわゆるファイブ・フォースモデルを提示した。5つの圧力の影響により企業間には格差が生じることになり、競争優位にたつにはある得の少ない領域を見出し、そこにポジショニングを取ること、あるいは、影響される圧力を弱めるような戦略を取り、より有利なポジションを築くことが必要となることを強調したのである。基本戦略はいわゆるコストリーダー、差別化、集中であり、競争優位に向けては業界構造の分析とポジショニングが重要であることを理論化した¹⁾。

この戦略理論が企業間格差の要因を外部要因に見出すのに対して、より内部要因のほうが格差を生み出す要因として規定的な影響を及ぼしているとの見解が登場してくる。80年代の半ばであり、ワーナーフェルトやルメルト、バーニーなどの内部要因重視の戦略理論が普及していく。この流れがいわゆる資源論アプローチである。市場において平均以上の収益を上げる企業は、ポジションからの影響ではなく、内部に保有する資源に独自性があり、それが模倣され難い属性を持つことで生まれるのという認識に立つ。そうした資源はレント（＝リカード的レント）を生み出し、そのために平均以上の収益を企業にもたらす。それが競争優位につながるため、戦略的にはいかにしてレントのある資源を内部に蓄積するかが重要となる。資源の属性が明確になると、具体的にはどんな資源が優位性につながるのか、そしてどのように蓄積するのか、といった論点が重視された。

以降、資源論アプローチは、90年代になると優位性につながる資源は、組織能力であるといった認識がほぼ共通のものとなっていく。グラントなどがそのきっかけをつくったといえるが、組織能力の根底には知識や学習能力といった内容が含まれ、資源論アプローチは、知識ベースの資源論、さらには組織学習の資源論へと発展する。野中の知識創造論やハメル・プラハラッドのコンピタンス論（コア・コンピタンス論）、ケイパビリティ論などが主流となっていく。その後、競争優位につながる組織能力の形成は一時的な優位性に過ぎず、外部環境が変われば新たな組織能力が必要とされ、外部環境への変化への対応をも視野に入れた組織能力の更新という発想が重要視されていく。つまり、いかにして競争優位を持続させていくかが資源論アプローチにとっての論及課題となり、企業内部の資源分析だけでなく、外部環境も視野に入れた資源の更新論＝ダイナミック・ケイパビリティ論が重要視されてくるのである。

本稿では、そうした経緯を踏まえたうえで、外部環境と内部の資源を統合化させて競争優位を考えるサローナ・シェパード・ポドルニーによる戦略論を取り上げる。特に組織能力と競争優位の関係や、組織能力の更新のノウハウと外部環境との関係などの彼らの考察から、いくつかのインプリケーションを引きだそうとするものである²⁾。

タイトルが示すとおり、戦略経営に関する内容であり、すべて資源論アプローチから論及されたものではないが、「ポジショニング」と「資源」のアプローチの双方をバランスよくカバーしており、「訳者まえがき」において、「ポジショニングに基礎を置いてはいるが、資源や組織能力についても十分に論じられており、外的・内的コンテキストの双方に目を配る必要があることを強調している」とされている。また、以下の点が戦略分野のテキストと一線を画する点として掲げられている³⁾。

- 「ポジショニング」と「資源」のアプローチの双方をバランスよくカバーしている
- 戦略の実施に重きを置いている

- 経営学と経済学、理論と実践をバランスさせている
- バリューチェーンの定義を拡大して捉えている
- 新たな経営課題に取り組んでいる

アンドリュースのSWOT分析とも類似しているが、内的コンテクスト（組織構造）と外的コンテクスト（業界分析）との特性分析を行い、競争優位の2大要因として組織能力とポジショニングをほぼ均等に重視する。そのうえで、それらは相互に作用しながら競争優位につながるというスタンスで競争優位性とその持続性を分析している。本稿では、統合的なアプローチは重視するが、資源論アプローチを拡張させたアプローチとして受け止め、資源論アプローチの新しい意義や発展的内容を引き出そうという意図から考察していくものである。競争優位につながる組織能力とはどんな内容か、どんな外部環境の変化に対して組織能力の更新が必要とされるのか、組織能力の更新のノウハウはどのようなものか、そうした能力のダイナミズムを彼らはどのように考え、どんな戦略が必要と考えているのか、などに留意していく。

2. サローナ・シェパード・ポドルニーによる戦略経営の考え方

1) 外的コンテクストと内的コンテクストとの統合アプローチ

はじめに彼らの理論の骨格となる主要概念の定義と意味合いを中心に、戦略経営論の考え方を整理しておく。まず「戦略的経営」に関してであるが、企業には成功する企業もあれば失敗する企業もあり、業績に格差がある。また成功する企業の戦略にも多様性があり、企業の資産を最大限に活用する道を選ぶマネジャーにとって頭の痛い問題となる。「戦略的経営（Strategic management）とは、まさにこの問題に悩むマネジャーの選択と企業の業績の間にある体系的な関係を明らかにしようとするものである」としている⁴⁾。

企業の業績は、企業がとるアクション（行動）と企業をめぐるコンテクスト（状況・環境）によって決まるもので、アクションとは、「ノウハウやビジネス・プロセス、工場・機器、ブランド力、公式・非公式な組織構造、財務的資産など、企業が持つ資産をいかに活用するか、また新しい資産をいかに獲得するかを意味する」ものであるとしている。資産をいかに活用し、また資産をいかに獲得するか、といった発想は資源論アプローチとつながるものといえる。資源論アプローチからすると、そうした資産のなかで何が優位性につながるのか、それをどのように獲得するのか、という点がクローズアップされるが、サローナ・シェパード・ポドルニーらによる戦略経営論では、特定の絞込みはなされず、資産の活用方法と獲得方法に関わる企業行動が経営戦略上重要であるとの位置づけがされている⁵⁾。

企業の業績は、企業行動のあり方によって影響を受けるが、企業をめぐるコンテクストによっても影響を受ける。それは短期的には企業のコントロールできない要因であり、内的コンテクストと外的コンテクストがあるとされている。「企業の内的コンテクスト（internal context）とは、企業が持つ資産やその組織のしかたをさす。企業の置かれた外的コンテクスト（external context）とは、社外にあるその他の要素であり、競合他社・買い手・売り手など業界の特性と、規則・政治・社会的環境など市場以外の要因をさす」ものであるとされる。こうしたコンテクストとが一方にあり、他方で企業のアクションがあり、

双方が一緒になることで業績が決定されることになると考えられる⁶⁾。

内的コンテキストと外的コンテキストをコンテキストとして1つと考えると、業績は企業アクションとコンテキストとの融合により決定されてくることになるが、内的コンテキストを資源論アプローチ、外的コンテキストをポジショニング・アプローチと考えられていると見なすことができる。企業アクションは経営者の行う意思決定活動とすると、サローナ・シェパード・ポドルニーのロジックは、資源論アプローチとポジショニング・アプローチを経営者の意思決定能力（＝経営者能力）を媒介に統合化させた理論ということができる。彼らは資源論アプローチによって戦略論を打ちたてようとするわけではないが、外部環境に応じた内部資源の蓄積、組織能力の形成方法を考え、資源の選択や組み合わせを経営者が意思決定していくプロセスを戦略経営と考えていると見なすことができる。

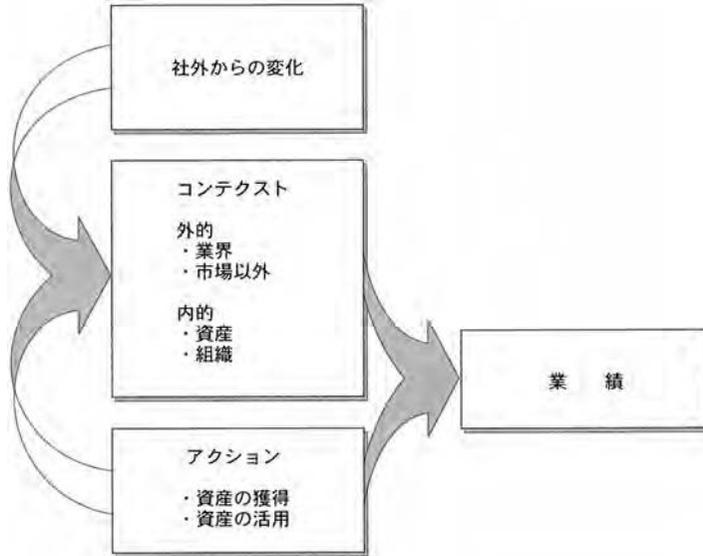
コンテキストは、外的なものであれ内的なものであれ、短期的には固定化した状態となるが、決して変化しないものではない。外的コンテキストの変化により、戦略は変更しなければならない。内的コンテキストである資産の内容や蓄積を変える必要がある。ある一定の外部コンテキストにおいて業績を高めるには、外部コンテキストに適合する資産＝資源を組み合わせるよう意思決定されれば、つまりアクションに移されれば、競争優位につながるようになる。内部コンテキストに視点を置くと、競争優位につながる資源論アプローチがプロセスとして融合させられている。外部コンテキストが規定的要因とは限らず、内部コンテキストを変化させることで外部コンテキストを変えることができ、そうした意思決定とアクションを起こすことで業績を高めることができる。つまり、競争優位にたつことができる。

競争優位は一時的なものであり、外部環境が変わったり、内部での資源の蓄積が変わったりすることで、優位性を失う場合もある。内部での変化による場合、優位性を失うというよりは、新たな優位性への資源や能力の拡張というニュアンスが強いが、要するに資源と能力の更新をする必要がある。競争優位の持続性の追及である。サローナ・シェパード・ポドルニーのロジックは、内的コンテキストと外的コンテキストとの双方を戦略策定の規定的要因とみなし、資産の活用と獲得をうまく行う意思決定能力が加わって戦略が実行されると考えられている。外部と内部双方を視野に入れているため資源論アプローチとはいえないが、内部要因としては資源と能力を重視しており、いかに資源や能力を活用したら外部環境と適合し、競争優位にたてるのか、そして環境の変化に直面し優位性につながっていた内部コンテキストが効果をうしなった際に、いかにして資源や能力を更新していくか、といったいわゆるケイパビリティのダイナミズム（＝ダイナミック・ケイパビリティ論）の発想と実行プロセスも視野に入れているといえる。

戦略経営に関して、かれらは次のように述べている。「企業のコンテキストは時が経つにつれて変化するため、戦略の有効性も時代とともに変わる。『戦略はダイナミックなものである』という考え方は、戦略的経営に不可欠である。コンテキストの変化がきっかけとなって、企業が既存の資産を活用したり、新たに資産を獲得したりといったアクションを起こすことは多い。安定した環境のもとでは、戦略的分析よりも効率的・効果的な戦略の実行のほうが経営の中心となるが、「今までのやり方よりもよく」という方法では通用しない時代になると、戦略や戦略的変革がトップ・マネジメントの関心を集めることになる」とのべている⁷⁾。戦略的変革こそ、競争優位の持続性に関わるプロセスであり、資

源論アプローチの競争優位の持続性の問題と共通する理論的・実践的課題を追求しているといえる。彼らの戦略経営論の概念的フレームワークは図表－１のとおりである。

図表－１ 事業戦略のダイナミズム



(出所) G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny, (2001) *Strategic Management*, John Wiley & Sons, p. 8. 訳書 (石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002年, p. 9.)

2) 経営者の意思決定能力と役割

そうした戦略経営の実行にむけて、言い換えるならば、競争優位の獲得と持続性に向けて、サローナ・シェパード・ポドルニーらは、ゼネラル・マネジャーの役割を重視する。資源論アプローチでは、組織能力の形成蓄積と更新のためのダイナミック・ケイパビリティ論が最近では大きな検討課題とされているが、80年代の資源論アプローチからも1つの共通した「傾向」がある。それは、内部の資源や能力の形成をマネジメントする経営者の能力をあまり重視しない傾向があった。経営者能力を資源や能力と見なすかどうかという問題である。資源論アプローチからする経営者能力論をここで検討する余裕はないが、どちらかという「主観論」として資源や能力からは遠ざけられる傾向があった。古くはペンローズの会社成長の理論など、資源論アプローチの前史的な大著といえるが、用役という資源論の基礎を築き、企業家精神や経営者能力の重要性を指摘していた。オーストリア学派の主観論の重要性を主張する研究もある⁸⁾。

この点、サローナ・シェパード・ポドルニーらは、経営者能力、つまりアクションを起こす意思決定を重視する。業績はコンテキストと経営者の意思決定とが融合してもたらされるものであり、資源論アプローチからすると経営者能力も重要な競争優位につながる資源であり、優位性を持続させるための資源として位置づけられているということになる。彼らが想定する経営者とは、マネジャーとゼネラル・マネジャーであり、『『マネジャー』

とは、事業単位全体の方向を決める責任を持つ個人を想定している。ゼネラル・マネジャーは、部下がもたらす情報を考慮しながら、担当する事業の方向と目標を設定し、その目標を達成するために必要となる機能的な分野をコーディネートする」という違いがある。戦略的経営の原則は、「企業内での地位にかかわらず、ゼネラル・マネジメントの責任をもつマネジャーすべてにあてはまる」と述べ、ゼネラル・マネジャーの役割が戦略経営と深く関わるとされる⁹⁾。

ゼネラル・マネジャーは戦略を立案し実行するために、アクション、コンテキスト、業績の3者の関係をはっきり示す認知マップをもち、なぜ現在のような業績なのか、社内外で起こる変化からどのような機会や脅威が生じるか、それにどう対応するかを考えなくてはならない。そして必要な情報をどうやって手に入れ、いかに戦略を立案・変更するか、いかにそれを組織に伝えるかを考えていかななくてはならない。このプロセスは、「戦略プロセス (strategic process)」と呼ばれる。サローナ・シェパード・ポドルニーらは、このプロセスとコンテキストが一緒になって業績につながると考えられており、資源あるいは能力として位置づけられてはいないが、組織能力と区分されるもう1つの資源であり能力であると見なされているのと同じといえる。

資源論アプローチでは、競争優位の源泉や持続性の源泉は、概ね組織能力という点で共通認識がされていた。いかにして更新するか、M&Aやアライアンスなどの手段で外部調達が有効となるか、といった課題が90年代以降論及されていた。サローナ・シェパード・ポドルニーらの考えを資源論アプローチ視点で再考すると、組織能力に加えて経営者の意思決定能力は、競争優位と持続性にとって不可欠な能力として考えられていることになる。2000年以降、特に最近の資源論アプローチでは、ダイナミック・ケイパビリティ論など、資源と能力の更新問題が重要視されるが、外部環境を認識するプロセス、あるいは外部環境を探索するプロセス、M&Aやアライアンスなどを伴う場合、他企業とそれらが持つ資源や能力を認識するプロセスなど、環境認識能力などの必要性が重視されている傾向がある。従業員や組織の構成メンバーがそれを担うという考え方もあるが、経営者が主な担い手であり、彼らの認識能力、意思決定能力は競争優位と持続性に関わる重要な能力とみなすことは十分に根拠があり、説得的ではあると思われる。サローナ・シェパード・ポドルニーらのスタンスは、マネジャーの能力を競争優位と持続性に不可欠な能力と見なす立場に立つ。

半面で、批判的な論調もある。例えば、組織の運命をマネジャーが決めると考えるのは、マネジャーの役割の過大評価であり、戦略的な変革を合理的かつ組織的に捉えすぎているという批判がある。マネジャー自身が組織の向かうべき方向を明確かつ正確に明示すること自体難しいという、限定合理性を意識した考え方もある。進化論的経済学や組織生態学的な考え方になると、より一層マネジャーの力は、影響力が薄くなる¹⁰⁾。サローナ・シェパード・ポドルニーらのスタンスは、『『企業の業績は、ゼネラル・マネジャー自身とゼネラル・マネジャーが立案する戦略によって大きく左右される』という見解をとる」としている。ただし企業の運命すべてを左右するわけではなく、よい結果だけでなくわるい結果を招くこともある点にも留意している。

資源論アプローチからすると、経営者能力を競争優位や持続性につながる資源であり能力であると見なしていることになる。筆者なりの見解を簡単に示すと、トップ・マネジメ

ントの能力が競争優位やその持続性に関係ないということではできないということである。サローナ・シェパード・ポドルニーらの見解は、マネジャーによるチーム、あるいはマネジャーを含んだチームという組織能力は視野に入っていないようであり、筆者の認識としては、トップといえども意思決定は単独では難しく、何らかのチームで行われる可能性が高いと思われる。そのチーム構成はトップのマネジャーだけからなる場合もあれば、ミドルやローアのマネジャーも含んだチームもあり得るであろう。また一般従業員を含んだチームもあり得るであろう。そうした場合、トップ・マネジメントの能力と他の能力を含んだ組織能力に、優位につながるまたそれを持続する資源と能力を見出すことになる。トップ・マネジメントを独立した能力と見るかどうかは、資源論アプローチからも重要な論及課題であるが、サローナ・シェパード・ポドルニーらは、独立した能力として重視している。

内的コンテクストを資源論アプローチとみなし、外的コンテクストをポジショニング・アプローチとみなすと、サローナ・シェパード・ポドルニーらの戦略論は、環境要因と適合する資源や能力を内部に蓄積あるいは獲得し、ゼネラル・マネジャーがコンテクストを融合させる意思決定を行い（＝アクション）ことで、戦略が実行されると解することができる。内部にどんな資源や能力をどのように蓄積したらよいか、あるいは獲得したらよいか、という問題は彼らの戦略論にとっても成功につながる重要な要因であり、プロセスといえる。競争優位の獲得やその持続性に向けては、経営者能力、つまりコンテクストの認識力、コンテクストを融合させるプロセスの管理能力などの影響も受けるが、そうした能力を含めて、資源論アプローチと重なる課題を追求しているといえる。以下そうした点を掘り下げることを目的に、彼らと資源論アプローチとの接点を深く考察していく。

3. 競争優位の源泉

1) 競争優位性への認識

サローナ・シェパード・ポドルニーらの考える競争優位性とその持続性についてみていく。彼らは競争優位性と持続的競争優位性とは区別して考えており、その源泉や条件、そして蓄積と獲得のための戦略も異なるものとみている。それぞれの認識と特徴をみていく。

まずは、競争優位性についてであるが、「企業が選んだ活動範囲内でどう長期目標を達成するかを定義するのが競争優位性であり、既存の、あるいは潜在的な競合企業に対して、どうすれば効果的に競争できるのかを明確に示す」ものとしている¹¹⁾。すべての競合企業に対して優位性を持つ必要はなく、自社から見ての競合企業に対して優位性を維持することが重要であるという見解である。競争優位性を競合他社との間での関係で捉えている。一般的には、競争優位性がユニークであればあるほど、優れた業績を残す可能性が高く、その源泉は、競合企業より低い生産原価、高品質な製品、顧客ロイヤルティ（信頼）の強さ、スピーディーなイノベーション、優れたサービス提供能力、恵まれた立地条件など、いろいろあるとする。しかしその原点は、「競合よりも顧客が価値を認めるサービスや製品を生産できるか、あるいは、競合よりも低いコストで生産できるかの2つにつきる」としている¹²⁾。

簡単に言ってしまうと、価値を創造し、しかもそれを獲得するという2つが優位性につながる。価値の創造とは、業績につながらなくてはならず、「顧客がその製品やサービス

を購入してもよいと判断する価格がコストを上回っている場合のみ、優れた業績を達成することができる」のであり、それができたとき、価値の創造が達成され競争優位を確立したことになる¹³⁾。ただし、競争優位の獲得は一過性のもので、企業が繁栄をし続けるには創造した価値を手に入れなければならない、その獲得につながるノウハウが競争優位の持続性となる。つまり、一時的に達成した競争優位性は、常に自社が手に入れることができるとは限らない。模倣などにより他社に奪われることがある。そこで競争優位を獲得した上で、さらにその優位性を持続させる戦略がないと持続性は獲得できない。競争優位性が競合の攻勢に打ち勝つとき、それが持続的競争優位となるとされる¹⁴⁾。

持続的競争優位に先立ち、まずは競争優位を確立することが必要となる。競争優位を確立するプロセスでは、外的コンテキストと内的コンテキストとの双方から影響を受けると考えられている。ここがサローナ・シェパード・ポドルニーらの競争優位論の特徴といえる。通常、資源論アプローチからすると、内部の資源がその源泉となり、ポジショニング・アプローチからすると、外部の市場構造とそこへのポジショニングが競争優位への規定的要因となる。かれらは、双方が競争優位に影響すると考えており、大きな特徴といえる¹⁵⁾。

資源や能力とポジショニングについて彼らは、それぞれ競争優位につながる2大ルートであることを認めている。しかしどちらか一方が規定的要因となるのではなく、双方の要素に競争優位性は起因すると考えられている。つまり、内的コンテキストと外的コンテキストの両方が作用しあって競争優位が実現される。この点に関して、「優れた組織能力はたしかに企業の内的コンテキストから生まれるが、真空状態ではなく、外的コンテキストのなかでとらえなくてはならない。優位性は、つねに顧客が競合と比較してどう見るか、すなわち競合がその組織能力を模倣できず、顧客がそれを評価する場合のみ、企業にとって意味を持つ」とされる。模倣されないという要因だけで優位性につながるのではなく、顧客の評価がないと優位性にはつながらない。しかがって外的コンテキストとも関連する。一方で、「よいポジションも、他社との比較で決まるし、成り行き上偶然得られることもあるが、同時に内部資産の成果であることも考えられる」のであり、「実際はほとんどの企業には両タイプの優位性を兼ね備え、相互に強化しあっている」と結論づけている¹⁶⁾。考え方のフレームワークは、図表-2のとおりである。

図表-2 競争優位性の源泉



(出所) G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny, (2001), Ibid., p. 41. 訳書, p. 51.

2) 競争優位性の2大ルートーポジションと組織能力

ポジションと組織能力が競争優位の2大ルートであるとするサローナ・シェパード・ポドルニーらであるが、それぞれ具体的にどのような内容として捉えているのかみておく。

2)ー1) ポジション能力

まず、ポジションから生じる優位性であるが、次の3つを挙げている。まとめるかたちで提示する¹⁷⁾。

① 魅力ある産業構造から生じるポジション優位

業界で競合する企業全部が産業構造から得をする場合がこれにあたる。例えば、業界に2社しか存在しない複占市場の収益性は、多数の企業が競合する市場よりも概してよい。複占市場では、いずれの企業も既存企業としての地位を獲得し、その地位から高収益を達成する（エアバスとボーイングの例）。

② 業界内の多様性から生じるポジション優位

「支配的企業」など、業界内である特定の地位を築く企業は、その地位から利益を得ることができる。ほかが中小企業ばかりの市場で支配的地位をもつ企業の業績は、ほかの市場の既存企業より概してよい（大手のファーストフード・チェーンの例）。

③ ネットワークから生じるポジション優位

企業は、買い手や売り手、競合他社との関係からポジション優位を得ることができる。ベンチャー・キャピタル業界の競争は、いかによい投資機会や投資資金を獲得できるかにかかっているが、ネットワークの中心に位置し、よい物件が常に回ってくるような取引の流れをつくった企業は、他のベンチャー・キャピタルや投資家、起業家とも密接に連携し、容易に取引を行い、多大な報酬を受けることができる。

一般的な特質としては、「先行者の優位性」と競合企業との比較によるところがあるとする¹⁸⁾。前者について、「ポジション優位の多くは、『先に動いた』先行企業に与えられる。他者に先んじて小さな町に店舗を展開したのはウォルマートであった。シリコンバレーの中心となったのは、最初に成功を収めたベンチャー・キャピタル企業である。『先行者の優位性』という表現は、先に動いて機会を活用した企業が有利になることを意味している」とする。ポーターや産業組織論のようなSCPパラダイムに基づくポジション優位性ではない。機会の発見と先行行動によるポジション優位性である。

また後者については、「ポジション優位は競合との比較によってのみ成立するという点である。P&Gと同じ事業範囲を持つ洗剤メーカーがほかに1,000社あるとすると、P&Gであっても流通チャネルからポジション優位を得ることはできない。同様に、ネットワーク内の企業のポジションの優位性は、同じネットワーク内の競合他社、買い手、売り手など、ほかのプレーヤーとの比較においてのみ決まる」としている。

2)ー2) 組織能力

そうしたポジション優位性に対して、内的コンテクストに関わる組織能力の優位性についてどのように考えられていたのか。改めて確認すると、内的コンテクストに関わる優位性についてサローナ・シェパード・ポドルニーらは、組織能力を重要視している。「企業が持つ最も重要な組織能力は、組織としての企業の特徴であることが多く、企業と組織能力

は切り離せない関係にある」ものであり、「企業の専門的知識は区部門に散在し、情報へのアクセスやコーディネーションがルーチンとして行われている場合、組織能力がその組織の特徴となる」としている。そして実際最も重要な役割を果たす組織能力について、「組織内のルーチン、正式な権限を決定するヒエラルキー、いちいち考えることなく複雑な作業をこなすためにチームがつくりあげてきた正式な手続きや非公式のルールである」とする¹⁹⁾。

彼らの組織能力の優位性をまとめると、次のようになる。まず重視されるのが、組織ルーチンという要素である。組織内には専門知識が散在しているが、それらが一定のルールで定式化されている場合、つまりルーチン化されている場合に優位性につながると考えられている。なぜ優位性につながるかは、効率性を念頭においているように思われる。「いちいち考えることなく複雑な作業をこなすチーム」とあるように、専門性のあるプロセスがルーチン化されることで、意思決定する必要性はあまりなくなり迅速な対応ができる。ルーチンやルールがあることでチームのメンバーの誰かが辞めても代わりが容易に見つかり、一時的にチームの効率は下がるが、組織全体の能力は維持されると考えられている。

通常、資源論アプローチからする組織能力論では、組織の結びつきが個々のメンバーに依存していない場合、つまり彼らが想定するような入れ替えの効く組織能力場合、独自性のある組織能力とは見なされない。後任を社内から見つけるのか、市場から調達するののかによっても異なるが、市場から調達できるような場合であれば、組織能力とルーチンは独自性を持っておらず、歴史性や経路依存性も働かないものとなる。効率性と迅速性は実現できても、模倣困難性や独自の資源という属性からもたらされる競争優位性ではない。独自性という点を彼らは無視するわけではない。むしろ重視している。「どれほど優れた組織能力をもっていても、他社がそれに対抗できる場合は、競争優位性とはならない。ある企業がライバル企業より優れた一連の活動を行い、その競争手腕を実際に見せてはじめて、その組織能力は企業の独自能力 (distinctive competence) となる」述べている²⁰⁾。

しかし、独自性とは何か、とくに組織能力における独自性という点では、明確な論述はなされていないように思われる。あえて見出すとすれば、専門性のあるプロセスがルーチン化され、そのルーチン化自体が内部の社会性や文化、歴史性などにより独自のプロセスとなっていると解すれば独自性は見出される。とすると、メンバーの代替にかなり特殊な訓練が必要とされることになるが、そうした必要性は強調されていない。組織能力をチームベースで認識しているところは、資源論アプローチからすると基本的に共通する考え方であるが、チームはルーチン化されたルールから行動し、不測の事態において、ルーチン化されていない状況に直面した場合、指揮命令系統に沿った意思決定により指令を受け、迅速に行動することが組織能力と見なされる。彼らが想定するルーチン化という内容は、きわめて機械的な行動パターンという意味合いが濃く、メンバーの学習能力やメンバーの意思決定という能力は除外されているといえる。独自性が必要である点の指摘は、資源論アプローチからすると共有できる考え方であるが、知識ベース論や知識創造、ナレッジベースの組織能力論と比較すると、「学習」という要素をあまり重視していない組織能力論といえる。

また、能力に対して、潜在的なものは可能性であり、実際の競争優位性につながる要因ではないものとする。知識や学習においては、暗黙知なる要素があり、これを優位性につ

ながる要因とするかしないかは、検討が必要である。しかし、サローナ・シェパード・ポドルニーらでの見解は、暗黙知は優位性につながらず、実践に使える形式知が優位性につながる要素であるとする。「潜在的な能力は、将来競争優位性の源泉となる可能性を持つが、それ自体が競争優位性として働くわけではない。ある特定の条件、すなわち、競合他社がもつ組織能力より優れている市場において力が発揮されることがないと、競争優位性とはならない」としている²¹⁾。これは、暗黙知は競争優位につながらないという見解といえる。

資源論アプローチでは、学習や知識を念頭に置いた場合、形式知かされていなく暗黙知も優位性につながる要素としてみなす傾向が強いと思われる。経験の累積など、暗黙知の累積であり、組織能力を知識と学習のスパイラルと見た場合、暗黙知の蓄積は競争優位につながると判断されよう。形式知は暗黙知から発展するものであることからすれば、形式知のみを能力と見なすのは内発的な知識や能力の発展プロセスを無視することになりかねない。サローナ・シェパード・ポドルニーらの組織能力論には、そうした形式知重視の偏向傾向があるといえる。

こうした見方は、資源論アプローチから眺めた場合にクローズアップされる見方であり、彼らの組織能力の主眼は、学習や知識というよりも、内部に持つ資産を如何に設計するかといった問題の方がより重要視される。組織能力は内的コンテクストに関わり、内的コンテクストは競争優位をもたらす2大ルートの1つである。これまでは組織能力をいう観点を強調したが、サローナ・シェパード・ポドルニーらの組織能力は、資産をいかにして組織化するか、すなわち組織の設計ノウハウが競争優位につながるという観点を重視していたといえる。この点、考察しよう。

2)－3) 組織設計と競争優位－コーディネーションとインセンティブ－

彼らは資産が競争優位の源泉となしとした上で、問題はその組織化であり、組織設計(organization design)が重要であるとしている。「組織を通じて競争優位を確立する第一歩は、組織が解決すべき問題－コーディネーション(調整)とインセンティブ(動機づけ)の問題－を理解することから始まる」とし、それを解決する手段に、①アーキテクチャ、②ルーチン、③カルチャー、の3つを挙げている²²⁾。組織の設計は、内的コンテクストとはいえ、外的コンテクストを無視して内部設計がされるわけではない。したがって内外のコンテクストが融合するプロセスと重複する内容もあると思われるが、ここでは内的コンテクストとしての組織設計と優位性を重視して考察していく。内外のコンテクストが融合するプロセスでの競争優位性やその持続性については後述する。

まず、コーディネーションであるが、「社員全員が企業の目標を自分のものとして理解し、私利私欲を捨て、それを達成するには組織がどう働きかけるべきか」ということに関係の影響も多少ある。「組織が活動をコーディネートするほうが、市場による取引よりも効率的だと思われるため、企業の存在理由が生まれ、企業が存続する」と述べており、組織による取引の有効性をまず前提にしている。企業を効率よく運営するには、有形であれ無形であれ、必要な場所に適切な種類と量の資産があり、利用できる状況になければならない。コーディネーションとは、「企業の目標を効率よく達成するため、資産の流れをつくる組織を設計すること」と定義している²³⁾。

課題としては、①専門性と統合とのバランスをどうとるか、②意思決定プロセスをどう

設計するか、の2つが重視される。専門性と統合のバランスとは、仕事は細かく細分化することで熟練度と専門性を高め、仕事と仕事のつながりはルーチン化して統合していく、という考え方をする。ただし統合は、部門間で情報を交換し協働で意思決定する場合などもあり、設計部門と営業部門との協働作業なども統合プロセスとして考えられている。組織能力という観点からすると、専門性はどちらかという個人ベースで追及されるのに対して、統合プロセスはチームを対象とし、メンバー間での情報の共有と協働が目的とされる。組織能力としてチームの重要性は強調されている。

また、コーディネーション問題では、統合とならんで意思決定のプロセスも重視される。上級マネジメントが中央で戦略的意思決定を行う企業もあれば、中間管理職が実質的な決定権を持つ企業もあるが、「決定権と情報の流れは一貫して設計する必要がある」とされ、チームに決定権が与えられるほうが高い業績につながり、競争優位につながるものと認識されている。組織能力論では、チーム単位の学習能力や自律性が競争優位につながる能力として重要視される研究がある²⁴⁾。知識創造とも関係するが、チーム内で情報が共有され交換されることで、個人が持つ暗黙知が蓄積されていき、形式知化され組織知へと発展し、スパイラル的に知識創造プロセスへとつながるという考え方である。チームが従業員のみで構成されると業務的な意思決定は行われるものの、戦略的な意思決定は委譲されえないことが多い。外部環境へのチームによる反応は戦略的意思決定を必要とする場合、自律性がなく、組織能力としては弱いものとなる。しかし、意思決定の配分によりチームの中にも管理者や戦略的意思決定を行うメンバーが存在する場合、あるいは従業員のみからなるチームであっても、戦略的意思決定をチームで行われる意思決定配分の仕組みがつけられていると、チームの自律性が高まり、なおかつチームの反応は業務的なオペレーションに限定されず、外部環境の変化に応じた反応も行うことができ、競争優位につながる組織能力として重要視される。

統合プロセスと意思決定プロセスを踏まえて、コーディネーション問題を通しての組織能力を相対としてどのように考えていたか、もう少し具体的につかみたいところである。サローナ・シェパード・ポドルニーらは、競争優位につながる組織能力の実例として、サウスウエスト航空の戦略と組織を挙げて具体的にそのよさを紹介している。次節でどんな能力を重視しているか確認するが、組織能力については、コーディネーション問題とインセンティブ問題を挙げていた。コーディネーションについては、統合プロセスと意思決定プロセスにより、サローナ・シェパード・ポドルニーらの基本的な組織能力への考え方は把握できた。インセンティブについての基本的な見方を確認した後に、サウスウエスト航空の事例で全体的な組織能力の内容を総括する。

コーディネーションに加えて、インセンティブ問題を組織能力に影響する要因として取り上げている。インセンティブ問題は、個人の目標が組織の目標と一致しないことがあり、その調整が重要視される。個人レベルでも部門レベルでも組織全体との目標と個人レベルの目標との間にはズレが生まれ、それが業績に影響を及ぼさないように設計するのがインセンティブ問題となる。コーディネーション問題でもいえるが、組織の設計に関わるサローナ・シェパード・ポドルニーらの見解は、制度派経済学の影響をかなり受けているといえる。市場取引と組織の形成による内部取引かといった研究が、コースやウィリアムソンらによって行われてきた。最近では、ミルグロム&ロバーツらによる組織の経済学的研究

もある²⁵⁾。コーディネーション問題にしてもインセンティブ問題にしても、そうした組織の経済学的観点からの考察が中心となるが、サローナ・シェパード・ポドルニーらも、組織の設計に関する優位性に関しては、「効率性」という側面の重要視は確実に認識されているといえる。

インセンティブ問題でも、個人の目標と組織の目標のズレに関しては、いわゆるモラルハザードと逆選択によるズレの発生と捉えている。そうしたズレは、部下が上司に情報を報告しない場合（隠された情報：hidden information）と上司が把握できない部下の行動（隠された行動：hidden action）が原因となるとされる²⁶⁾。組織の設計は、コーディネーションとインセンティブ問題を解決するべく行われなくてはならず、そのなかで組織能力が形成されることになる。2つを総括した組織設計と能力論は、次のようにまとめられている。

「インセンティブ問題の解決は、隠された情報と隠された行動があることをふまえたうえで、社員から適切な努力を引き出すことにあり、コーディネーション問題の解決は、効率よく資源を組織化することにある。2車線の道路や高速道路がノード（中心地点）によってつながっている輸送・インフラシステムという比喩を用いて、具体的に示してみよう。コーディネーション問題とは、情報や資源を使いやすく、企業の生産性を高めるような効率的な輸送システムをつくることであり、インセンティブ問題とはいかにしてその道路を利用してもらうかを考えることになる²⁷⁾。比喩的な言い方であるが、コーディネーション問題は効率や生産性が重視されており、組織能力にもそうした側面が必要とされる点を示唆しているといえる。

2)－4) 組織能力の具体的像－サウスウエスト航空の組織能力事例－

コーディネーションとインセンティブという組織設計に必要とされる要点を踏まえたうえで、サローナ・シェパード・ポドルニーらの考える組織能力をより深く考察してみよう。彼らは、組織設計と競争優位と観点から、サウスウエスト航空社の組織を業績をあげ競争優位につながる組織として紹介している。重要と思われる部分を引用しながら、組織能力への考え方をまとめていく。

サウスウエスト（SW）社では、「機能部門を越えたチームを各ルート（＝飛行ルート）に配置して、ターンアラウンド時間の短縮と顧客満足とを同時に実現している」としている。ほとんどの航空会社は、地上クルー、客室乗務員、パイロットの役割を明確に分けて、職務ごとにすべきこと・すべきでないことを定義するが、SW社では各チームが自主的に判断し、仕事をすることを奨励している。つまり、地上クルー、客室乗務員、パイロットがチームをつくり、各チームのメンバーが役割分担を決めて仕事を遂行するが、客室乗務員やパイロットが荷物を処理するなど、役割の境界を越えることも許される。SW社では、部門間を越えたマネジャー研修が行われ、社員が複数の仕事をすることによって、仕事の全体像を理解できるようにしている。「情報を引き出せるため、社員は自分が下した判断の結果がどうなるかを理解し、組織内のほかのグループと頻繁にコミュニケーションをとるようになる」と述べている²⁸⁾。

SW社には、「仕事を楽しむことや、ユーモアのセンスをもって『おどける』ことを奨励する企業カルチャーがある。外交的で、チームプレーができる人、かえって業界経験のない人を採用するし、仕事を楽しむ人が評価されるので、給料が他社と比べて低くても、

そのカルチャーに賛同する社員は楽しんで仕事をしている」という。また、「社員は、利益分配計画などを通じ、株主の立場で考えるように奨励されているし、アイデアを共有するカルチャーが根づいているので、社員の提案が採用された例は数多い。上級マネジメントがあらゆるレベルの社員とよく話をしている。社員に対する信頼は厚く、他社では契約の交渉になる事項でも、サウスウエストでは握手1つで解決される」と説明している²⁹⁾。

サローナ・シェパード・ポドルニーらのチームを中心としたSW者の組織能力の描き方は、サクセスストーリー的な扱い方であるため、どんな能力に着眼しているのか、どんな能力が優位性につながるのかなど、明確な概念を用いて論述してはいない。カルチャーの重要性が強調され、それは他社が模倣しようとしても模倣できないことを明示している。同業他社との比較において、SW社のノウハウはカルチャーとして浸透しており、独自性があるため他社が模倣してもうまくいかないものとしている。サクセスストーリー的な描写を踏まえて、彼らなりに評価している部分から、能力論とみなせる箇所を引き出すと、「社員は顧客満足につながる判断をするように権限が与えられるし、数々のアイデアが上級マネジメントに伝えられ、そこから社内中にベスト・プラクティスして浸透する」というところであろう³⁰⁾。

まず、顧客満足につながる判断材料を提供するような仕組みがあること、権限が現場に委譲されていること、チームが中心であり標準業務から離れた意思決定も許されること、個人が持つアイデアがマネジャーに伝えられる仕組みがあること、そしてベストプラクティスは社内でも共有され浸透させる仕組みがあること、など能力を考える上での材料となる。顧客満足を考えさせる点など外的コンテキストとの統合がなされる発想であり、アイデアがマネジャーに伝えられるプロセスは、暗黙知の形式知化であり、チーム内での共有から組織全体への共有という組織能力の蓄積とみることができる。

サローナ・シェパード・ポドルニーらが組織能力のコアな能力は何かという明確な見解があればよいが、明示的に言及する部分がみあたらないというのが筆者の率直な印象であるが、競争優位の確立からその持続性が重要となる点は認識されており、持続的な競争優位に関して、次の2つのやり方あることを指摘している。1つは、競争優位性の要因を他者にわかりにくく模倣し難いものにすることであり、もう1つは、他社に追いつかれる前に学習によってその組織能力を改善し、さらに先に行くか、によるかのどちらかであることを指摘している³¹⁾。後者からは、学習能力の必要性が伺える。SW社の評価も加味すると、組織能力要因として学習能力も念頭に置いているものと判断できる。ただし、野中理論や学習理論への深い論及やなされていないように思われる。そうした点は、資源論アプローチ自体を問題にする研究ではなく、ポジション論、資源論、そして戦略論とを統合させようとするアプローチに彼らの特質があり、資源論アプローチのみに限定した研究スタイルではないためと推察できる。

2)－5) 組織設計の3要素と能力との関係

彼らの組織能力論については、以上であるが、組織設計については、コーディネーション問題とインセンティブ問題を解決する必要がある、そのための3要素として①アーキテクチャ、②ルーチン、③カルチャー、を挙げている。すでに検討している概念もあるが、組織能力との関係から簡単に整理しておく。

まずアーキテクチャであるが、部門化と部門間の関係などの構造を指し、典型的なアーキテクチャ問題としては、「機能別」と「事業部門」のどちらがよいか、組織のヒエラルキーがどの程度フラットか問題がある³²⁾。組織を設計する際には、コーディネーションとインセンティブが重要となるが、アーキテクチャのあり方が双方に影響を及ぼすことになる。コーディネーション問題に対してアーキテクチャは、組織単位間の相互依存（interdependence）の度合いを決める。部門ごとの関連性が薄い場合はゆるい結合の組織（loosely coupled organization）が採用され、部門ごとの技術的連関性などが強い場合は密接な結合の組織（tightly coupled organization）が採用される。

アーキテクチャと組織能力との関連で言及すると、垂直統合型の組織モデルか水平分業型の組織モデルという議論に近い。むしろイノベーション問題といえる。垂直統合と水平分業との違いやイノベーション問題には詳しく言及できないが、性能や機能性を重視し、ハイエンドの製品開発戦略をとる企業は垂直統合モデルを採用し、汎用的な製品とコスト戦略で優位に立とうとする企業は、水平分業型モデルを採用する。組織単位間のインターフェースが標準化されているか、独自性があるかという問題でもある。「インターフェースが標準化されている場合は『既存製品』を外部から購入することもあり、部品デザイナーは、自社の社員ではなく、『ゆるい結合』をもつ他社の社員でもよいこととなる」と指摘しているように、水平分業型＝ゆるい結合の組織アーキテクチャは、インターフェースが標準化されるが、独自性を失う。資源論ベースの組織能力論からすれば、優位性は垂直統合型＝密接な結合の組織に現れるといえる³³⁾。

なお、サローナ・シェパード・ポドルニーらは、アーキテクチャのあり方はコーディネーション問題だけでなく、インセンティブ問題をも解決するとしている。アーキテクチャによって給与・報酬が影響され、インセンティブ問題をアーキテクチャが解決できると考えられている。先にも言及したが、組織内には「隠された行動と情報」があり、どのような尺度でアーキテクチャと給与・報酬をリンクさせるかはインセンティブ問題となる³⁴⁾。組織的な結合が強いところで組織単位ごとの報酬体系をリンクさせてしまうと組織単位間の協力が薄くなったりする。しかし、利益貢献度が組織単位ごとに異なる場合、一律に同じ報酬体系をリンクさせると、貢献度の高い組織単位のインセンティブが働かなくなったりする。アーキテクチャのあり方が報酬や給与体系と密接に関わりを持っており、アーキテクチャがインセンティブに影響を及ぼすことを念頭においた組織の設計をしなければならない点を強調している。

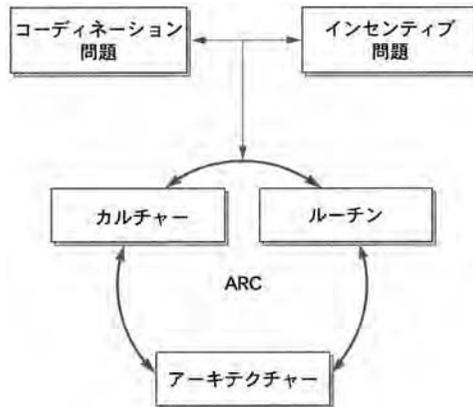
つぎに組織設計に影響する要素は、ルーチンである。組織内の日々の仕事や意思決定のプロセスをうまく行うためには、関係部門すべてに「インターフェイス（接点）」のあり方を決めなくてはならないが、それに関わるのがルーチンである。このルーチン化によって、コーディネーションに大きなメリットが生じることになる。ルーチン化は「作業インターフェイスが標準化されていると、情報が効率的に伝達され、作業が部門から部門へと移行するさい、部門間で必要なコミュニケーションは最低限ですむ」というメリットであるまた、インセンティブ問題にも貢献し、インターフェイスが標準化されると尺度も標準化できるため、業績の測定が可能となるとしている³⁵⁾。

そして最後の要素は、カルチャーである。企業のアクションは組織にある価値観や信念によって推進されることもあれば、阻害されることもあり、「互換の習慣」がコーディネー

ションやインセンティブに影響を及ぼすとされる。「コミュニケーションや資源の共有を奨励するカルチャーがあれば、ヒエラルキーや構造的なリンク・メカニズムは必要なくなる。互いに助け合い、利益を共有するという『互換の習慣』が確立されていれば、協働体制はつくりやすい」などのメリットが生まれる。インセンティブ問題に対しても有効に働くことになる³⁶⁾。

以上、アーキテクチャ、ルーチン、カルチャーという組織設計に影響を及ぼす3要素をまとめたが、競争優位性に向けた組織の設計は、コーディネーション問題とインセンティブ問題を解決するように3つの要素であるアーキテクチャ (A)、ルーチン (R)、カルチャー (C) を操作しながら (ARC分析) 設計していく必要があることをサローナ・シェパード・ポドルニーらは強調しているのである。組織能力とは、コーディネーション問題とインセンティブ問題とをうまく解決することができる能力であり、ARCをうまく駆使することで発揮されると考えられているといえる (図表-3)。ただし、ベストプラクティスがあるわけではない。外的コンテキストに応じて組織の設計は変化するのであり、組織能力も状況に応じた設計がなされることになる。

図表-3 有能な組織の設計に関わるフレームワーク



(出所) G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny, (2001), Ibid., p. 89. 訳書, p. 110.

そうした組織設計は、競争優位に向けた戦略との適合性によって変わってくるのであり、組織能力の属性を例えば学習能力などへ一本化を図ろうとする考え方はされない。この点、非常にコンティンジェンシーな考え方をしているといえる。外的コンテキストに応じて、それに適合する組織の設計がなされる。うまく適合できれば組織能力は優位性を持って発揮されている。単に外的コンテキストへの適合というだけでなく、内的コンテキストからの内発的な成長に伴う外的コンテキストの創造という場合もあるであろう。

外的コンテキストと内的コンテキストとを統合させて競争優位意を獲得するという考え方であるため、最終的な競争優位につながる資源や能力は経営者能力に集約されてくるかもしれない。なぜならば、外的コンテキストではポジションという優位性につながる要素がある。また内的コンテキストではこれまで論及したような優位性につながる要素がある。競争優位性はそうしたなかの何か1つが規定的に働くわけではない。双方が統合化される

なかで競争優位性につながる要素が生み出されることになる。その優位性の発生プロセスと発現内容は、経営者の意思決定プロセスから生み出される。つまり戦略的な意思決定プロセスが優位性の源泉となるプロセスとなり、その良し悪し自体が能力となると考えることができる。経営者能力を重視するサローナ・シェパード・ポドルニーらには、そうした発想がたぶんにあるといえる。

ただし彼らは、「戦略は組織に先行する、というわけではない」とし、「企業組織はすでにあり、そのなかで、戦略マネジャーが評価し、微調整する（または大きく変革する）」ほうが多く、戦略を先に策定しそれにあった組織を設計していく場合は、新しいベンチャー企業くらいであるとしている³⁷⁾。経営者能力を認めながらも、企業には既存の組織があり、経営者の能力はそうした既存の組織がベースとなってもたらされる。こうしたところは、資源論アプローチからしても参考になるところである。つまり、内的コンテキストだけを対象とした競争優位性の論及は、資源論アプローチからする優位性の源泉への論及と重なるのであり、これまで組織能力に対するサローナ・シェパード・ポドルニーらの考え方を考察した。

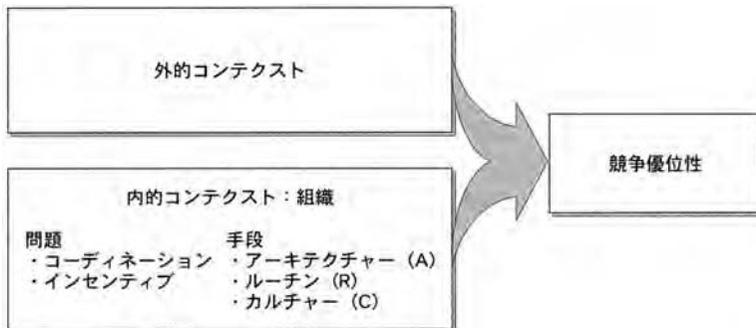
つぎに、外的コンテキストと内的コンテキストとを統合化するプロセスから生まれる競争優位性を検討し、経営者の意思決定プロセスを含む競争優位性の内容を検討していくことにする。

4. 内外コンテキストと戦略的意思決定プロセスとの結合による競争優位性

1) 競争優位論に向けた方法論的特質

これまで、内的コンテキストのもつ競争優位性を組織能力中心に資源論アプローチへのインプリケーションを引き出そうという目的から考察してきた。サローナ・シェパード・ポドルニーらの戦略経営論に関わる方法論は、図表-4に見るようになる。内的コンテキストを軸として眺めるため、外的コンテキストの内容はブラックボックスになっているが、双方のコンテキストが統合されて競争優位性が生まれる。こうした競争優位論の考え方は、狭義の優位論であり、最終的には3つの対象が統合されて考えられることになる。

図表-4 狭義の意味での競争優位論の考え方



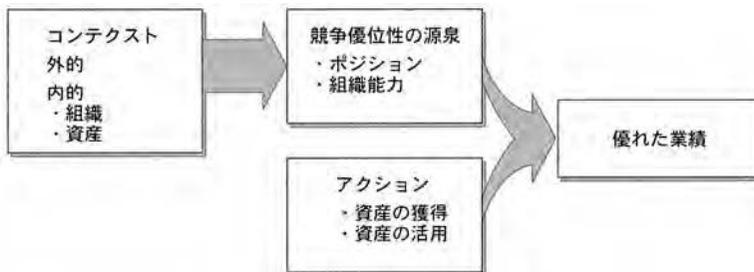
(出所) G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny, (2001), Ibid., p. 57. 訳書, p. 83.

対象はこれまでも言及したが、内的コンテキスト、外的コンテキスト、そして経営者のアクションである。経営者のアクションは戦略的意思決定プロセスが骨格となる。最終的な競争優位性は、つまり好業績につながる成果は、3つの対象が結合されて生まれると考えられている。競争優位につながる要因は1つではなく、多数の要因が関係するのであるが、大きく分けると外的コンテキスト、内的コンテキストに区分される。状況に応じてあるいは企業の置かれている環境に応じて、多様な要因が競争優位に影響を及ぼす。絶対的な優位性につながる解があるわけではなく、戦略によってどちらのコンテキストを重視した優位性を目指すかが考えられていくのである。

状況に応じて外的コンテキストを重視した方がよいと判断した場合、その判断は戦略的意思決定を意味し、外的コンテキストの具体的な項目に注目し、それを生かすような優位性に向けた戦略が立てられる。ただし、優位性の獲得のためには、外的コンテキストのみを駆使すれば実現されるわけではなく、内的コンテキストも駆使しなければならない。外的コンテキストを補完する内的コンテキストが駆使されて、双方が統合化されて実際の競争優位性に結実するのである。内外のコンテキストを実際の優位性に結びつけるプロセスが戦略的意思決定プロセスであり、行動であるアクションが結合を媒介する。外的コンテキストが軸となった競争優位の戦略となる場合もあれば、内的コンテキストが軸となった競争優位の獲得のための戦略となる場合もある。資源論アプローチからすると、内的コンテキストを軸とした優位性獲得のための戦略論が、彼らからのインプリケーションとして引き出したい内容である³⁸⁾。

ただし、内的コンテキストと外的コンテキストとに加え、それらを統合させる契機となる戦略的意思決定とアクションが優位性の獲得には実際には加わってくる。図表-5は、そのフレームワークを描いている。図表中の優れた業績とは平均以上の利益を上げることであり、競争優位性の獲得を意味する。「競争優位の要因は一つではないと論じてきたが、ある組織設計が『最善』であるという考え方にも賛同しない。ある企業にとって最適な組織設計は、その企業の戦略しだいである」と述べているように、組織能力自体が即、競争優位性をもたらすわけではない³⁹⁾。内的コンテキストを軸に考えた場合、戦略と組織との間に整合性がとれていなければ、優位性につながることはない。戦略的意思決定が間違っていた場合、組織能力は発揮されず競争優位どころか競争劣位といった状況を生み出しことにもつながる。

図表-5 広義の意味での競争優位性の源泉に関わるフレームワーク



(出所) G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny, (2001), Ibid., p. 56. 訳書, p. 82.

そのように考えると優位性の実現に向けては、戦略的意思決定というプロセスと経営者の能力が資源として必要となるとみなせる。サローナ・シェパード・ポドルニーらは、経営者の能力は認めるものの、それを資源として、狭義には組織能力としてみているわけではないが、資源論アプローチからみると、経営者能力たる戦略的意思決定プロセスが組織能力を最終的に引き出す契機に関わるところになる。先にも既存の組織があり経営者能力はそうした既存の組織に手を加えるものである以上、経営者能力が優位性を獲得するための基礎ということにはならない。しかし、戦略的意思決定プロセスが優位性を引き出す契機となることを彼らは重視しており、優位につながる判断こそ「適合的な戦略性」であり、それが実行された場合経営者の行動は、競争優位につながるアクションとなるのである。

2) 戦略的意思決定プロセスの役割と競争優位性の実現

内的コンテクストを軸に考えた場合、「組織の設計は、『うまく働く』だけでなく、戦略的な目標を達成するために必要な働きをしなければならない。なかでも、戦略の要である競争優位性に適合してはならない」のであり、「企業の組織設計と競争優位性がうまく適合している場合、組織が戦略と『戦略的に整合がとれている』と称する。戦略的整合性 (strategic alignment) は、戦略の重要な概念」となる⁴⁰⁾。

戦略によっては組織能力として、低コストが有益な適合性とみなされることもある。戦略的意思決定により低コストが必要と判断されると、低コストを達成する組織設計 (AR Cの設計) が行われることになる。そうした場合、資源論アプローチから優位性につながる源泉として考えられる組織能力のとは、関わりない要素が重要視されていることになる⁴¹⁾。しかし、状況によっては、組織の学習能力などの資源論アプローチの基本となる能力が優位性に求められ、戦略と適合することもある。その際、サローナ・シェパード・ポドルニーらがどんな能力をより重視したかをインプリケーションとして引き出す必要がある。

サウスウエスト社のケースでこの点は引き出したのであるが、今一度、かれらのSW社のよさの考察を先ほどとは別の箇所から引用し、確認してみる。「健全な組織を設計するには組織的な一貫性 (organizational consistency) が必要であること、すなわち、各要素が互いを補完し、矛盾なく、全体としてまとまっていることが不可欠である」とする⁴²⁾。設計のための戦略性である。SW社の優位性はそうした戦略性に基づいて設計された。戦略的意思決定プロセスは、組織能力の向上に向けて何を重視したのか。重視された内容が組織能力として重要と考えられる内容となる。そしてそれを形成しようとした経営者の意思決定は、戦略的な意思決定プロセスであり、戦略と組織の整合性をもたらすためのアクションといえる。

SW社の事例では、組織の一貫性を形成するためにどこに留意されたかという点、

- ・直接顧客と接する営業担当者から学ぶ機会を最大化する
- ・上級マネジャーにフィードバックしやすい階層の少ないフラットな構造
- ・営業担当者のアイデアを上層部と共有する
- ・罰を受けないという信頼のもてるカルチャー
- ・上層部と営業担当者の定例会議など、情報の流れをよくするルーチン
- ・受け取ったフィードバックをすぐ検討し行動するルーチン

などが挙げられている。

総合して次のように特長づけられている。「分権化された意思決定プロセスと意思決定に必要なほとんどの情報をチームがすぐ入手できるというシステムが組み合わされているし、チームの業績に基づくインセンティブ体系も、分権化された意思決定と整合している。チームの業績に基づいて報酬を決めることも、各メンバーがお互いに助け合うインセンティブになっているし、組織がフラットなため、マネジャーが現場を回り情報を集めやすく、その過程で顧客志向のカルチャーが強化される」とまとめている⁴³⁾。意思決定の配分構造、インセンティブの仕組みなどが重視され、コーディネーション問題に関してはやはり構造的な要素を優位性につながる組織能力とみなしている。

しかし、顧客ニーズを営業担当者から学ぶ機会を最大化するといった留意点は、市場情報を学習する機会の重視であり、そうした学習能力の必要性を重視している。能力論的な見方をするとそうなる。上級マネジャーにフィードバックしフラットな構造づくりは、暗黙知の形式化であり、現場と管理者との情報共有である。それは暗黙知から形式知への転換と情報の移転を意味する。従業員と管理者とのチームによる学習プロセスとなる。営業担当者のアイデアが上層部と共有されることは、知識創造のスパイラルにつながる。暗黙知を形式知化し、形式知という情報の流れを重視しているところは、組織能力として情報移転や情報処理のプロセスを組織能力の要素とみなす見解にもつながる。組織構造面を優位性につながる要素として重視するサローナ・シェパード・ポドルニーらであるが、内容を推察するに、たぶん資源論アプローチからする組織能力論への考察とつながるところがある。推察であるため、かれらの競争優位につながる組織能力論の結論を明示することはできないが、上記のような推察内容を引き出す材料となり得る。

また、SW社の優位性は、競合他社に適用し難い点について触れている。つまり模倣困難性について確認している。ここは、資源論アプローチからしても重要であり、競争優位性から競争優位の持続性につながる彼らの認識とも関係する。すなわち、SW社のアプローチは競合他社に適用することは難しいとサローナ・シェパード・ポドルニーらはみており、最も応用が難しい点をチームの自主性に見出している。競合他社の場合顧客へのサービスアプローチ（ハブ・アンド・スポーク方式）では、中央集権的な意思決定が必要とされる。「効率的なハブ・アンド・スポーク方式に依存する航空会社は、ハブ空港に多くの便が短時間で離着陸するように調整しなくてはならない。この種のコーディネーションは、少数の意思決定者が行い、例外の事態に対してはコンピュータの最適化プログラムの助けを借りる方式が妥当である」のであるが、SW社は分権化と自主性をチームに与えるコーディネーションを行っていた。

サローナ・シェパード・ポドルニーらは、SW社のノウハウを競合他社へ応用することは難しいとの指摘をするにとどまるが、それは模倣困難性を認めていることであり、競争優位の確立とともにその持続性に関わる彼らの認識が現れているといえる。

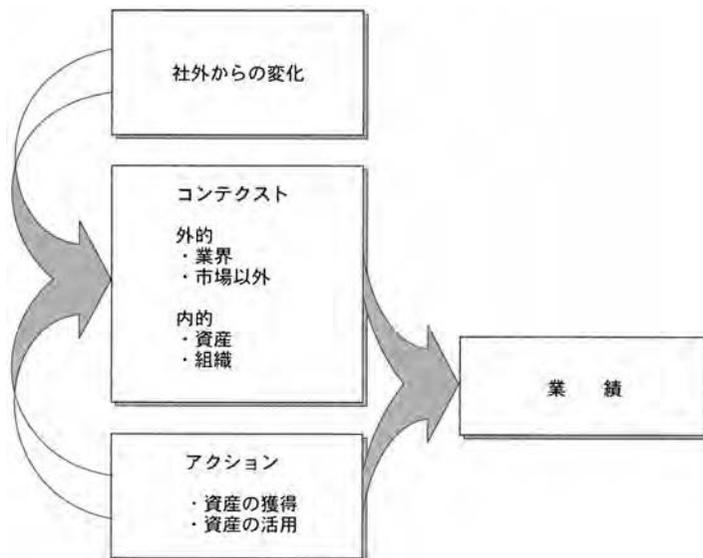
組織能力としては、分権化と自主性を促すコーディネーション能力を優位性につながる内容とみている。チームによる自主性自体を優位性と組織能力源泉として詳しく分析されることはないが、これまでにも言及したように知識や学習能力による優位性が見出されているものと推察される。そして経営者能力としては、そうしたチームで業務全体をコーディネーションする設計能力が優位性につながると考えられている⁴⁴⁾。

彼らの競争優位性へのアプローチからのインプリケーションは、競争優位性を実現する

には、内部コンテキストと外部コンテキストとにそれぞれ優位性につながる要素があると考えられ、双方が統合的に作用するという統合アプローチから優位性を追求しようとする点にインプリケーションの1つがある。優位性を外的コンテキストのみに見出したり、内的コンテキストのみに見出すようなアプローチはとらず、沿うが作用するかたちで優位性が確立されるとする考え方は、戦略論の2大理論であるポジショニング・アプローチと資源論アプローチを統合化させるパラダイム転換につながる発想と内容を提示しているといえる。

さらに、それは狭義の競争優位論であり、広義には内外コンテキストに対して、社外からの影響が及び、さらに経営者能力であるアクションが関連する。先に広義においては内外コンテキストと経営者能力との3つが統合された理論であることを述べたが、外的コンテキストと社外の変化とを同じ意味として捉えた考え方に基づいて述べたものである。しかし、外的コンテキストと社外の変化とを区分すると、図表-6にみるようにさらに広義の競争優位につながるフレームワークが描ける（最終的な業績には内外コンテキストとアクションが影響を及ぼす要因となるが）。サローナ・シェパード・ポドルニーらは、そうした観点からも戦略経営論を展開しており、どんな能力が優位性につながるかを特定することはない。外的コンテキストの要素が優位性に強く影響する場合もあれば、内的コンテキストの要素が強く優位性に影響する場合もある。経営者能力は戦略的意思決定を行い、組織の設計に整合性をもたらすプロセスに関与する。つねに組織能力への影響がある。彼らは、経営者能力と組織能力を相対的に区分している。あくまで組織能力という基盤があり、経営者の能力はそれを調整する役割として意義が見出されている。

図表-6 最も広義の意味での競争優位性の源泉に関わるフレームワーク



(出所) G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny, (2001), Ibid., p. 20 . 訳書, p. 24.

とりわけ重要なインプリケーションとしては、環境が変化した場合どのように組織内部を変更させていけば競争優位を持続できるのかにつながるダイナミックな視点で組織設計のあり方が追求されているところである。資源論アプローチに特化するわけではないため、環境変化がポジションに強く影響し、外的コンテキストを中心に優位性を求める戦略がとられることもある。いかなる資源や能力がダイナミックなケイパビリティとなるのか、資源や能力の更新や開発はいかにして行うことが優位性とその持続性につながるのか、直接論じるわけではない。しかし、競争優位に獲得だけでなく、その持続性にも視点を置いた戦略経営論を論及している。それは、競争優位性の構築と創造についての論及である。

この競争優位性の構築と創造は、特に創造に関して、資源論アプローチに引き込んで考えると、資源と能力の更新と開発に関わる。つまり競争優位の持続性であり、資源論アプローチからしても非常に重要な論点である。大雑把な考え方を示すと、ポジションと能力とを相互関連させて競争優位を築く必要があるが、競争優位性は時が経つにつれて変化する。外部環境は不確定であり環境が変化すればこれまで優位性であったものが効果をなくす。新しい戦略を策定し実行に移す場合でも、これまでの組織能力や優位性は適合せず、新たな資源の開発や組織能力の創造を必要とする。ポジションとの関わりもあるが、能力のダイナミズムを追求していかなくてはならない。

サローナ・シェパード・ポドルニーらは、そうした新しい能力の獲得（能力の更新や開発）に向けて論及しており、「活用」と「探索」の2つの道を想定している。活用とは、これまでの組織や能力を発展させて競争優位性を持続させるやり方であり、探索とは、新しい競争優位性を追及するため戦略を変え、これまでとは異なるような能力を獲得していくやり方である。企業は、どちらかを選ぶわけではなく、どちらも実行に移していかなくてはならないとする。双方を実現する組織能力の形態やあり方をどのように考えていたかは極めて重要な言及といえる。経営環境によってはどちらかがふさわしいという状況があり、相対的に一方が拠り重要となるバランスの問題もあるが、ダイナミック・ケイパビリティ論に近い発想で競争優位の持続性を考えている次節で、組織能力の更新と創造に関わる「活用」と「探索」という方法を詳しくみていくことにする。

5. 持続的な競争優位性に関わる戦略と組織能力

1) 持続的な競争優位の必要性と方策－活用型組織と探索型組織との両立－

組織能力の更新と創造に関しては、①優位性を持続させるために継続的、漸進的な組織能力の形成という方向、②これまでに持つ組織能力の革新と新しい能力の形成という方向、の2つが問題となる。サローナ・シェパード・ポドルニーらは、ダイナミックなケイパビリティの形成に注目し、継続的、漸進的な更新を「活用型」とみなし、質的に異なる新しい能力の開発を「探索型」と定義して、競争優位の持続性を組織能力の獲得方法という観点から論及している。

最初に持続的な競争優位の必要性についての彼らの見解を確認しておく。「企業の組織と競争優位性の関係は時とともに変化する。企業が現在の優位性を強化し、新たな競争優位性を築くにつれて、資源を活用する方法を変え、必要な変革を支える組織をつくらなくてはならない」としている⁴⁵⁾。ダイナミック・ケイパビリティ論の視点を同じである。さ

らに、「経営環境が変化し、新しい機会が登場するにつれて、企業は新しい競争優位性を創造しようとする。また、業界内の進化や経済事情の移り変わりなどが変化を要求することもある。ときには、企業自身が既存顧客以外にサービスを提供する方法・新しいチャネルや、製品ラインを根底から変える新しい技術を見つけ、自ら変化を創出することもある」とし、ケイパビリティの更新や開発は、単に環境変化への適合にのみもたらされるのではなく、内発的に自ら変化を創出することでケイパビリティを開発することある点には留意が必要である⁴⁶⁾。

その際、2つアプローチを彼らは用いる。「競争優位性は、二つの点からダイナミックなものである。第一に、企業は競合他社からの挑戦に応えるために、つねに既存の優位性を発展させ、深めなくてはならない。第二に、ときには新しい競争優位性を追及するため、戦略を変えることもある。……。前者の活動を、本書では競争優位性の『活用』、後者を新しい競争優位性の『探索』と称する。企業はすべてこの両方を行わなくてはならないが、どちらを強調するかは企業しだいである」としている⁴⁷⁾。かれらは、活用型の能力の更新・開発能力と探索型の能力の更新・開発能力の双方をもったいなくてはならないとする点は特徴である。

かれらは次のようにも述べている。「成熟し、安定した業界では活用型のほうが優れた業績に結びつき、技術や競合の変化に翻弄される業界では探索型が望ましい。この二つの活動は、まったく異なる組織を必要とする。活用型を維持するARCは、探索型のそれとは異なる。しかし、ほとんどの企業は『活用』も『探索』もなくてはならないため、二つの異なる組織的要件を同じ企業内に組み込まなくてはならない」とする⁴⁸⁾。彼らの考え方をダイナミック・ケイパビリティ論として解釈すると、組織能力の更新と開発は、『活用』も『探索』も共に対応できる組織能力に向けて更新と開発を進めなくてはならず、両立に向けた方法が追及される。「どんな」要素が「どのような」方法で更新され開発されるかが大切である。とくに環境変化が著しい場合の探索型では、どんな要素が必要とされるのか、また内部で開発されるのか、それとも外部調達も視野に入るのか。外部調達は視野に入れた場合、どんな方法か（M&A、戦略的アライアンス、ジョイント・ベンチャーなど）。そうした説明が論点となる。

両立のノウハウに先立ち、活用型と探索型それぞれの特徴が明らかにされている。それから見ていく。活用型モデルは、「製品やその提供の仕方をつねに改良し、『すでに行っていることをよりよく行う』ことで成り立つ」ものである。ドメインは明確規定されており、そこから外れることはない。また競合他社の先を行っている限り、よい業績をあげることができる。「優れた活用型企业とは、自身の得意技にこだわり、それに長けた企業であるといえよう」としている。一方、探索型モデルは、まったく斬新なやり方を求め、「新しい顧客やセグメントのニーズや新しい市場機会を求め、自社の資源をどう斬新な方法で活用できるかに関心を持つ」ものである。探索型企业が業績をあげるためには、「かなりの先行者優位性を必要とする。チャンスを最初に発見し、チャンスを逃さないように必要な資源をすばやく活用する。探索型企业は新しい競争優位性を創出し、模倣する企業にシェアをあらされる前に次の段階に進むことを得意とする」とされている⁴⁹⁾。

2) 活用型組織と探索型組織に求められる学習内容と能力

彼らは、2つのタイプの特性を考察した後、それぞれに必要とされる能力を組織学習(organizational learning)のモデルを使って提示している。組織能力に関しては、確固とした属性分析が行われるわけではないが、学習能力を重視しているところが現れている。かれらは、学習方法を理解するために、組織学習のモデルを用いている。それは、「多様化(Variation)」、「選択(Selection)」、「維持(Retention)」のプロセス(VSR)である。3つでいうと、イノベーションをもたらす学習成果は、多様化であり、重要な要素となる。それぞれについて定義がなされていないが、選択肢が多様であればあるほど成果につながる可能性が向上するため、そうした能力を高める学習機会や仕組みが必要であり、そのうえでいい成果につながる選択ができる能力が必要となる。そして最後に「コード化」された知識がルーチンに組み込まれて組織全体に波及してく。

サローナ・シェパード・ポドルニーらは、VSRモデルについて、ブリティッシュ・ペトロリアム(BP)社がこれまでと異なる環境でどのように新しい技術を開発したかを例に説明している。同社は新しい環境に直面し、新しい技術の開発に取り組んだ。これまでの資源や能力の更新・開発を想定していいであろう。BP社は、各種の実験を行って広範なアプローチをテストし、意識的な「多様化」を行った。その後、ある程度使えるアプローチのなかから「選択」するルーチンを開発した。最終的な選択は、各事業部門の長に任されたが、各事業部門を越えた組織全体に波及させる必要がある。そこに関わる組織学習が「維持」であり、新たな知識が「コード化」されてすでに確立されているやり方に組み込まれ、組織全体に波及させる必要がある。BPの場合、高度な情報システムと社員の個人的なネットワークをサポートするカルチャーによって「維持」がなされ、イノベーションが進められたのであった⁵⁰⁾。

探索型と活用型の組織能力には、必要とされる内容が異なり、VSRモデルでいうと、探索型組織では「多様化」の能力と組織学習が必要となり、活用型の組織では、「選択」と「維持」が必要となるとしている⁵¹⁾。つまり、組織の状況に応じて、VSRを使い分ける必要があることを重視しているといえる。探索型の能力が必要とされるのか、活用型の能力が必要とされるのか、それを判別するために、3つの状態を確認しなければならないとしている。それは、①組織の部門間の相互依存レベル、②変革プロセスの管理が中央集権的かどうか、③主要なドメイン以外に資源をどれほど配分するのか(組織スラック)、である。それぞれの状態に応じて、探索型か活用型かが判別され、必要とされる能力を見極め、能力を向上させる設計をARCという要素を調整して行っていく。

これが、サローナ・シェパード・ポドルニーらの組織能力の向上策であり、双方を同時に満たす組織へと経営者は設計していくことになる。そうした戦略性は経営者能力に関わるが、組織能力の更新・開発やダイナミック・ケイパビリティとの関係では、探索型の組織設計が重要となる。3つの状態に応じた設計ノウハウをみていく。

相互依存のレベルに関しては、部門間の依存度であり、「密接な結合」か「ゆるい結合」かにより、探索型と活用型の必要性が変わってくる。密接な結合の場合、活用型の組織が効果的となる。変化は「局地的」で他部門に影響を与えないか、全社的にも結果が単純で分かりやすいものとなる。競争優位にある資源や能力はあまり更新する必要はないといえる。組織学習でいえば、選択と維持能力が重視される。一方、相互依存度がゆるい場合、

各部門は他部門への影響をあまり気にせず実験的作業ができる。組織学習能力として多様性が必要とされる⁵²⁾。ダイナミックなケイパビリティをいかに獲得するか、という論点からすると、社内で実験的な取り組みを積み重ねて、暗黙知を豊富に持つことが大切となるということになる。

つぎに変革プロセスが中央集権的かどうかと組織能力との関係であるが、本社が決中央集権的に意思決定する場合、資源が計画的に配分され、活用型モデルがふさわしくなる。相互依存関係は密に設計される。上級マネジャーは漸進的な変化が正しい方向に向かっているかを確認すればよい。選択と維持の能力が重視される。ダイナミックなケイパビリティはあまり必要とされない。一方、中央で集中的に管理しない場合、変革の方向が不確実であるため、各部門に独自の道を追求させた方がよい。探索型のモデルが追及される。資源の配分に関しても、中央で集中管理すると探索活動が難しくなる。マネジャーの持つ探索方向に関する見解がプロジェクトの承認に影響を与えるため、探索活動の範囲が狭まってしまう。資源が分散されていた方が探索には都合がよく、組織全体が危険な道を歩むリスクは減る⁵³⁾。直営店と独立したフランチャイジーとを想定すると、本社が管理する直営店よりも、独立したオーナーが自らの考えで実験できるフランチャイズ契約の店舗の方がシュンペーター的なイノベーションを起こす力ははるかに高い。ダイナミックなケイパビリティを実践するには、権限を委譲し、現場の実験的な取り組みを尊重する環境が組織能力の更新と開発につながるということである。能力の更新と開発プロセスは、黙知から形式知へというスパイラルが実験をとおして多様に蓄積されることから生じるということができる。

最後に、主要なドメイン以外に資源をどれほど配分するのか（組織スラック）と組織能力との関係であるが、組織能力やダイナミック・ケイパビリティとかなり直接的に関係してくる。環境が不確実で変化が激しい場合、探索型の組織設計が必要となる。

それは変化に適合する、あるいは自ら変化を創造する能力の開発を必要とするが、そのためには組織スラックが必要であることをサローナ・シェパード・ポドルニーら重視している。効率的な組織を追求すると、明確な目標に向けて無駄なく資源が配分され高い成果をあげることができる。しかし、環境変化に弱く、組織リジディティが働きやすい。活用型の組織にはふさわしいが、ダイナミック・ケイパビリティの実行は難しい。

ダイナミック。ケイパビリティを高めるには、組織スラックを形成せよと彼らは述べている。「資源を配分する場合、企業は社員に対して、実験し、学び、調べ、考え、検討するための時間と資源を与え、この種の投資が、現在の業績に直接反映されなくてもやがては利益をもたらすと期待する。資金がこの目的に配分されている場合、企業は組織スラック（organizational slack）をもって運営されていることになる。ここでいう『スラック』とは、無駄という意味ではなく、部門の業績に直結しないイノベーションや変化への投資である」としている。サローナ・シェパード・ポドルニーらの組織能力論、なかでもダイナミック・ケイパビリティ論と関わる見解は、ここに集約されているといえよう⁵⁴⁾。

つまり、組織能力を更新・開発するには、社員に対して、実験し、学び、調べ、考え、検討する時間と資源を与えるということである。基本的には内部で行うもので、外部からの調達ではないといえる。学び、調べ、検討し、というプロセスは外部企業とのジョイントや戦略的提携によっても行い得る。「関係的ケイパビリティ」という概念でダイナミッ

ク・ケイパビリティの要素とみなす研究もある。サローナ・シェパード・ポドルニーらは外部の調達を視野に入れていたかどうかは定かでないが、おそらく内部での開発プロセスを想定しているように思われる。組織スラックの事例としてスリーエム（3M）を挙げている。研究者が自分好むプロジェクトに時間の15%を向けることができる「ブートレッキング」を重視している。

そのほかにも、「営業部隊が既存製品の顧客ではない人々と関係を築いたり、社員の知的開発のために長期の有給休暇を与えたり、ゼネラル・マネジメントとしてのスキルを身につける幹部教育プログラムに社員を派遣したりなどは、いずれも組織スラックの事例である」と述べている。「非ルーチンで非漸進的なイノベーションや学習は、組織スラックから生まれることが多いので、探索型企業はこれを歓迎し、新しいやり方や実験のためにかなりの資源を投入する」と指摘している⁵⁵⁾。社員の知的開発のために長期の有給休暇、ゼネラル・マネジメントとしてのスキルを身につける幹部教育プログラムなど、ダイナミック・ケイパビリティのための具体策といえる。

3) 探索型と活用型の両立戦略と持続的な競争優位性

結局、持続的な競争優位性のために、活用型と探索型の双方のよさを組織能力として持ち合わせなくてはならないというのがサローナ・シェパード・ポドルニーらの結論である。資源論アプローチからすると、ダイナミックなケイパビリティが重要であり、いかに資源や能力を更新していくかをサローナ・シェパード・ポドルニーらから引き出したインプリケーションである。ただし、彼らは探索型だけでなく活用型の組織もあわせて持ち合わせる必要性を提起している。この点は、彼らの特徴であり資源論アプローチからしてもより発展的な理論の拡張につながるものといえる。こうした点に留意して、最後に彼らの見解を検討していく。

まず、活用型と探索型の両立は非常に難しいことは認めている。「一方はゆるい結合を、他方は密接な結合をしているし、一方は組織スラックを受け入れるが、他方はすべての資源を明らかな成果に向けて投入する。ARCのほかの要素もかなり違うため、『活用』をうまく実行するために必要となる組織設計の要素自体が『探索』を妨げるし、その逆も起きる」としている⁵⁶⁾。活用型の組織能力は変化に対応できず、探索型へのイノベーションをうまく成し遂げても、ひとたびそのよさを発見すると、「活用」しようという力学が働く。結局、持続的な競争優位性に向けては、活用型の組織能力に探索型の組織能力を付加する能力、まずこれが持続的な構想優位性のための1つのノウハウといえる。そしてもう1つは、探索型の能力をいかに持続させるかである。前者は、組織スラックなどにより実現できる。持続的な競争優位のノウハウは、探索型の能力をいかに持続させるかということになる。

サローナ・シェパード・ポドルニーらは、探索型の持続力については2つのノウハウを提示している。1つは、「開発したイノベーションをなんらかの障壁で守り、効率的で活用に優れた企業が市場を支配しないようにすることである。しかし、競争優位性を維持するための投資が上手なのは活用型企業なので、実際このような障壁が働くことは少ない」と述べている⁵⁷⁾。通常の資源論アプローチからすると、持続的な競争優位性にむけては、模倣障壁などの障壁をつくるという発想は基本的なノウハウとして認識される発想であるが、活用型と探索型とを区分するサローナ・シェパード・ポドルニーらは、障壁による優

位性の持続はあまり重視していない。

対して、もう1つの持続性のノウハウを次のように述べている。「もう一つの手法は、先行者の優位性（first mover advantage）できるだけ発揮し、その後、新しい探索に進むという方法である」としている。つまり、探索型の組織で新たに開発した製品などは、時間とともにコモディティー化する。先行優位性が減少してきたらその部門を売却し、新たに探索型の組織を開発していくという発想である⁵⁸⁾。こうした先行者優位を發揮するノウハウを「純粋な」探索型企业とし、数は非常に少ないとしている。

全体像を筆者なりにまとめると、研究開発型の企業で、開発部門は常に新しい課題を追求しており、コモディティー化した部門は抱えず売却し、絶えず新しい部門を加えていく、そんなイメージの企業になる。確かに数は少ないであろう。「対極に位置する探索と活用の利点を生かす『灰色の領域』を開くことこそ、マネジメントの仕事であるとも考えられる」として、中間的な組織の事例をあげている。例えば、活用に集中する部門と探索に焦点を当てる部門を別にして、責任を分担させる企業もあり、灰色の領域や中間的組織設計はできないわけではないとする⁵⁹⁾。

彼らは、ゼロックスとパルアルト研究所を典型例として挙げている。ゼロックスは複写機市場に資源を集中しており、活用型の組織設計がされている。一方パルアルト研究所は、複写機に直接関係のない広い領域での研究活動を行う資源が与えられ、探索型の組織設計と能力がある。この研究所からはさまざまな研究成果が生まれており、探索型が有効であることを示唆している。しかし、ゼロックスはパルアルト研究所から生み出された多数のイノベーションの価値をほとんど手に入れられなかった。代わりにアップルのような企業がイノベーションを活用した。「ゼロックスがイノベーションの価値を獲得できなかったのは、経営がまずかったからではなく、ゼロックスの経営方法や組織があまりにも複写機ドメインの活用向きに設計されていたからにはかならない。パルアルト研究所の研究成果は、ゼロックスの既存の競争優位性には役に立たず、また、ゼロックスには既存のドメインから遠く離れた活動の価値を獲得する構造もプロセスもなかった」としている⁶⁰⁾。

そうしたゼロックスとパルアルト研究所の例をふまえて、彼らは、「重要なポイントを2つあげる。「一つは、企業が長期にわたって優れた業績をあげるためには、活用と探索の両方を行わなければならないということ、二つめは、既存ドメインの活用が得意な企業にとって、将来的に自社に利益をもたらす新しいドメインを発見するだけでは不十分で、その機会を戦略に組み込み、活用する方法を見つけなければならないということである」としている。ゼロックスに照らし合わせると、複写機には明確な戦略をもっていたが、パルアルト研究所が開発した機械を活用するための戦略を持ち合わせていなかった。多様化、選択、維持のVSRモデルと能力論でいえば、パルアルト研究所は多様性を生み出すことに関しては超一流だったが、ゼロックスには、多くの有望な開発のなかから見込みのあるものを選択し、活用（維持）する能力がなかったという分析をしている⁶¹⁾。

そうした分離を解決するのが経営者の能力と考えられているように思われる。探索型と活用型の組織を作り込み、それぞれの能力を發揮させることができても、双方の結合をうまくコントロールする必要がある。とくに探索型組織からは、イノベーションの実現だけでなく、利益の確保も視野に入れなければならない点を指摘している。ダイナミック・ケイパビリティ論からすると、外部からの資源や能力の調達も視野に入っていないことが、

どんな能力がどのように形成されるかについては示唆的な論及がなされていた。今回詳しく触れることはできなかったが、探索型と活用型をマネジメントする経営者の能力を加えてのアプローチである。「企業の現在の位置を知り、環境が変化するなかでどちらの方向に企業を進めるかを、新しい環境が明確になる前に決め、変化の必要性を社内のほかの人々に伝え、企業を新たに位置に導くプロセスを確立すること」をマネジャーの行う戦略的マネジメントとしている⁶²⁾。そうした能力と資源論アプローチの拡張、外部からの調達を視野に入れた場合のダイナミック・ケイパビリティ論など、筆者の今後の課題である。

注)

- 1) ポジショニングした業界にも、戦略グループが存在し、より収益性の高いグループへの所属も必要となる。
- 2) 原典は、G. Salonerf, A. Shepard, and J. Podilny (2001) *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc., 訳書は、カーズ・サローナ／アンドレア・シェパード／ジョエル・ポドルニー著 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社, 2010年を参照している。
- 3) 訳書, 訳者まえがき, iii～iv.
- 4) G. Salonerf, A. Shepard, and J. Podilny (2001), op., cit., p. 1, 訳書, p. 2.
- 5) Ibid., p. 2, 訳書, p. 2.
- 6) Ibid., pp. 2-3, 訳書, p. 2.
- 7) Ibid., pp. 6-7, 訳書, p. 8.
- 8) ペンローズについては、エディス・ペンローズ著・日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年, pp. 61-76. オーストリア学派については、石川伊吹「資源ベースの戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割—オーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ—」『立命館経営学』第45巻第4号, 2006年, pp. 207-211など参照されたい。
- 9) G. Salonerf, A. Shepard, and J. Podilny (2001), op., cit, p. 13, 訳書, p. 15.
- 10) サローナ・シェパード・ポドルニーらは、マネジャーの力に関する主な理論として、ジェームズ・ブライアン・クイン、ネルソン・ウインター、ロバート・バーゲルマンなどに触れている。詳しくは、Ibid., pp. 14-15, 訳書, pp. 17-18. を参照されたい。
- 11) Ibid., pp. 21-22, 訳書, p. 26.
- 12) 同上.
- 13) Ibid., p. 39. 訳書, p. 49.
- 14) Ibid., p. 48. 訳書, p. 61.
- 15) 外部の影響ということでは、業界構造とその構造内の収益性の違いというよりも、市場環境の変化といった要因を重視している。
- 16) G. Salonerf, A. Shepard, and J. Podilny (2001), op., cit, p. 42. 訳書, p. 54.
- 17) Ibid., pp. 43-44. 訳書, p. 51. 3つ以外にも、①ブランド名、②顧客との関係、③政府の保護や支援、④ステータス、⑤流通チャネル、⑥地理的立地、⑦顧客ベースを確保し、事実上の標準となる、⑧製品や情報の流れのゲートキーパー、などをポジション優位の事例として挙げている。

- 18) Ibid., pp. 45-46. 訳書, pp. 57-58.
- 19) Ibid., p. 47. 訳書, p. 59.
- 20) Ibid., p. 47. 訳書, p. 60.
- 21) 同上.
- 22) Ibid., pp. 66-67. 訳書, 訳書, pp. 82-83.
- 23) Ibid., p. 72. 訳書, pp. 89-90.
- 24) チームの学習能力、組織学習などについては、野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年, pp. 83-141. スティーブン・P・ロビンス著／高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 2009年, pp. 197-224. DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『組織能力の経営論』ダイヤモンド社, 2007年, pp. 37-124ならびにpp. 167-196など参照されたい。
- 25) Coase, R. H. (1988) *The Firm the Market the Law*, University of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 2010年. Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年. Milgrom, P. and Roberts, J. (1992) *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (ポール・ミルグロム／ジョン・ロバーツ著／奥野・伊藤・今井・西村・八木(訳)『組織の経済学』NTT出版, 1997年) など参照されたい。
- 26) Ibid., p. 74. 訳書, p. 92.
- 27) Ibid., pp. 74 - 75. 訳書, pp. 92 - 93.
- 28) Ibid., p. 69. 訳書, pp. 85.
- 29) Ibid., p. 69. 訳書, pp. 86.
- 30) 同上.
- 31) G. Saloner, A. Shepard, and J. Podilny (2001), op., cit, p. 49. 訳書, p. 61.
- 32) 意思決定を中央化と分散化、公式・非公式のリンク・メカニズム、ヒエラルキーとルール、人の採用や給与制度などもアーキテクチャ問題に関わる。Ibid., pp. 76-86. 訳書, pp. 94-106.
- 33) サローナ・シェパード・ポドルニーらは、インターフェースは標準化＝ルーチン化されていた方が効率性が高く、業績評価もしやすいためメリットが大きいという立場をとる。しかし、組織能力の独自性は失うことになる。資源論アプローチからすると、インターフェースはブラックボックス化され、独自性のある刷り合わせ型＝垂直統合型のほうが能力は高いという考え方ができる。アーキテクチャとイノベーションとの問題として議論されることが多いテーマであり、筆者は、垂直統合型のアーキテクチャをイノベーションの典型モデルと考えており、組織能力の高さにもつながると認識している。
- 34) 彼らは、4つの尺度を考えている。詳しくは、Ibid., pp. 83-85. 訳書, pp. 103-104. を参照されたい。
- 35) Ibid., pp. 86-87. 訳書, p. 107.
- 36) Ibid., pp. 88-89. 訳書, p. 109.
- 37) Ibid., p. 96. 訳書, p. 119の注2)

- 38) ただし、内的コンテキストだけから引き出す競争優位性という考え方自体が問題であるという考え方もできるが、これまでのパラダイムからすると内的コンテキストから導かれる競争優位性が重要である。また、戦略的意思決定プロセスを資源や能力とみなすかどうかも重要となる。最近のダイナミック・ケイパビリティ論では、経営者の内部資源を駆使する能力を「資産のオーケストレーション」能力として重視する。また、M&Aや戦略的提携などによる資源の獲得・更新も重視され、それらは関係ケイパビリティと呼ばれる。詳しくは、C. ヘルファット・S. ファンケルスティーン・W. ミッチェル・M. ペタラフ・H. シン・D. ティース・S. ウィンター／谷口和弘・蜂須 旭・川西章弘(訳)『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房、2010年、pp. 31-48ならびにpp. 116-136など参照されたい。
- 39) G. Salonerf, A. Shepard, and J. Podilny(2001), op., cit, p. 66. 訳書, p. 82.
- 40) Ibid., p. 94. 訳書, p. 117.
- 41) ただし、低コストの組織設計といっても、独自のアーキテクチャ、ルーティン、カルチャーが必要とされるならば、1つの組織能力といえる。しかし、サローナ・シェパード・ポドルニーらの組織設計の3要素では、能力論というよりも効率論的な発想と有益性が強く認識されており、経済学的な優位性が追求されるところがある。構造学的なアプローチが重視される。資源論アプローチからすると、構造のなかで活動する主体としての人的資源や彼らが発揮する活動そのものが持つ資源・能力という視点での考察が求められるところである。
- 42) G. Salonerf, A. Shepard, and J. Podilny (2001), op., cit, pp. 99-100. 訳書, p. 123.
- 43) Ibid., p. 100. 訳書, p. 123.
- 44) 同上.
- 45) Ibid., p. 93. 訳書, p. 115.
- 46) Ibid., p. 102. 訳書, p. 126.
- 47) Ibid., p. 103. 訳書, p. 126.
- 48) Ibid., p. 103. 訳書, p. 127.
- 49) Ibid., p. 103. 訳書, pp. 127-128.
- 50) Ibid., pp. 105-106. 訳書, p. 130.
- 51) 活用型は、確立されたドメインを深く理解することに集中し、製品やプロセスを漸進的なイノベーションで改善していく。活動の焦点は、企業が最も精通している技術、製品、顧客のドメイン内で既存顧客のニーズを満たすことや現在の競合他社に勝つことにあてられる。80年代の日本の自動車メーカーがとったカイゼン方式などが典型的な活用モデルとしてあげられている。対して探索型は、現在のドメインを越えるイノベーションを求め、既存製品には興味を持たない顧客のニーズを把握することにも資源を使う。AT&Tのベル研究所やスリーエムなどが典型的な探索型企业としてあげている。Ibid., pp. 104-105. 訳書, p. 129.
- 52) Ibid., pp. 106-109. 訳書, pp. 131-134.
- 53) Ibid., pp. 110-111. 訳書, pp. 135-136.
- 54) Ibid., p. 109. 訳書, p. 134.

- 55) Ibid., p. 110. 訳書, p. 135.
- 56) Ibid., p. 114. 訳書, p. 140.
- 57) 同上.
- 58) スリーエムのフロッピーディスクやVHSテープなどの製造部門を売却していった事例を挙げている。同上.
- 59) 同上.
- 60) Ibid., p. 116. 訳書, p. 142.
- 61) Ibid., p. 116. 訳書, p. 143.
- 62) Ibid., p. 294. 訳書, p. 360.