



企業ドメイン・事業ポートフォリオ・事業ドメインの関係性は頻出である。言葉の響きだけでは違いは分かりづらいが、[3 経営戦略の骨格] でも示した階層構造とも関連させながら、対応関係を明確にしておくのが望ましい。

### コラム：経営戦略の歴史

経営戦略も時代を経て変遷している。

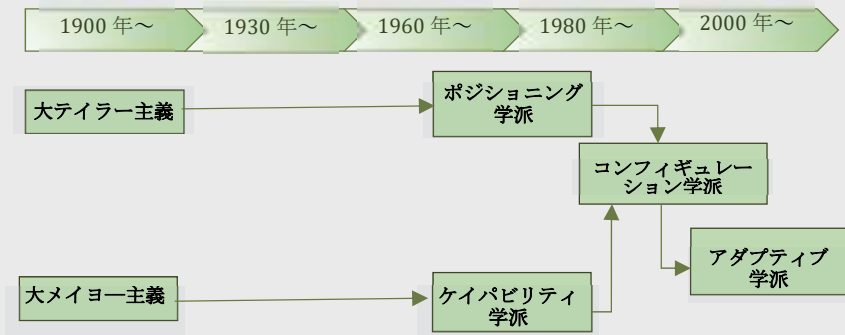
経営戦略論の萌芽は1900年代初頭までさかのぼる。まず、フレデリック・テイラーが定量的・科学的なアプローチを採用する科学的管理法を編み出し、追って、エルトン・メイヨーが、定性的・人間的なアプローチを採用する人間関係論を提唱した。

1970年代には、科学的管理法の流れを引き継ぐアプローチとして、マイケル・E・ポーターを第一人者としたポジショニング学派が誕生した。ポジショニング学派は、外部環境との関係を重視し、最適なポジショニングをとることで成長を図る戦略を展開する。

1980年代には、ポジショニング学派の限界を超えつつ、人間関係論を昇華させたアプローチとして、ジェイ・B・バーニーらが牽引するケイバビリティ学派が誕生した。ケイバビリティ学派は、内部環境の構築を重視し、持続的な競争優位性をもって成長を図る戦略を展開する。

1990年代には、対立構造にあるポジショニング学派とケイバビリティ学派を融合する主張として、ヘンリー・ミンツバークが提唱したコンフィギュレーション学派がある。コンフィギュレーション学派は、戦略をパターン化するのではなく、環境に応じて柔軟に組み合わせて運用することを志向する。

近年では、コンフィギュレーション学派をさらに進めたアダプティブ学派が提唱されている。アダプティブ学派は、市場環境が劇的に変化しようになった現代において、明確な戦略を立てるのではなく、試行錯誤をしながらその時その時に応じたアクションを取ることを重視する。





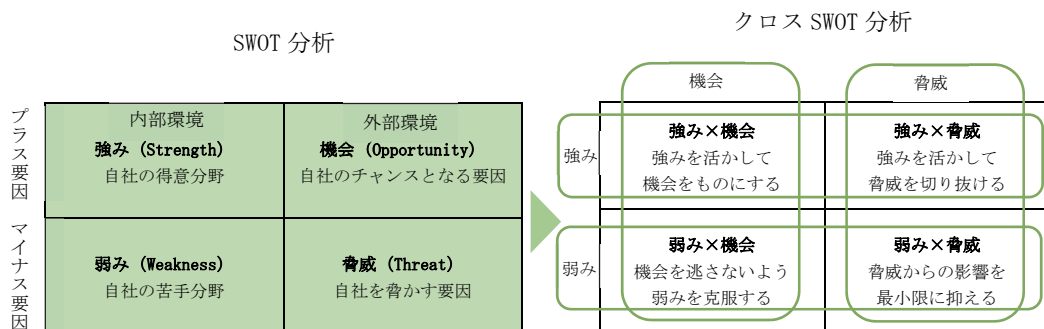
## 2 企業戦略の設定

環境分析を終えたら、その内容を考慮しながら企業戦略を設定していくことになる。さまざまな視点を盛り込みながら、競争力のある戦略を設定していくことが求められる。

### (1) クロス SWOT 分析

環境分析で実施した SWOT 分析は、単に調査で把握した事実が SWOT のフレームワークの中にまとめられているだけの状態である。戦略設定のためには、もう一段踏み込んだ解釈が必要である。

クロス SWOT 分析は、SWOT 分析で収集してきた情報をそれぞれ掛け合わせ、注力すべき領域を明確にするフレームワークである。4つの領域で取るべきとされる戦略パターンは決まっており、これに応じた戦略を採用していくことになる。特に重要だとされるのが、強みと機会を掛け合わせた領域で、「強みを活かして機会をものにする」戦略である。例えば、水素エネルギーの研究に強みを持つ企業が、脱炭素社会の機運向上という機会に合わせて、水素エネルギーを用いた製品開発を進めるような戦略が相当する。



### (2) VRIO 分析

SWOT 分析やクロス SWOT 分析で出てくる強みをより深く分析するためのフレームワークである。企業が保有する経営資源が競合と比較してどの程度優位であるかを、価値(Value)、希少性(Rarity)、模倣困難性(Inimitability)、組織(Organization) の4段階で把握する。

#### ア 価値 (Value)

企業が保有する経営資源が、市場において経済的価値を有しているか否かの視点である。経営資源が市場の機会に応えることができたり、脅威の回避につながったりするようなものであれば、経営資源に価値はあるといえる。逆に、企業自身は価値があると思っていなくても、市場に受け入れられなければ何の優位性も生み出さず、価値はないものと見なされる。

#### イ 希少性 (Rarity)

経営資源が競合によって保有されているか否かの視点である。競合が誰も保有していないような経営資源であれば、大きな差別化要因になり、経営資源の優位性が高まる。逆に、どれだけ価値があっても、どの企業も保有しているような平凡な経営資源であれば優位性はない。

#### ウ 模倣困難性 (Inimitability)

経営資源が競合に真似されにくい視点である。競合が同等の経営資源を獲得するために時間的・金銭的コストが必要な経営資源であれば、経営資源の優位性の持続性が高まる。逆に、競合が低コストで模倣できるような経営資源であれば、優位性は短期間で消滅してしまう。模倣は、全く同じ経営資源を獲得する直接的模倣と、別の経営資源で再現をする代替的模倣の2種類が考えられる。

J.B. バーニーは、模倣困難性を高める要素として、以下の4つを挙げている。

### ・歴史的条件

その経営資源が長い時間をかけて培われたものであるという要素である。企業の成功した経験、創業当初からのブランドなど、時間とともに積み上げられた要素は、競合が短期間で模倣するのが難しくなる。



### 経路依存性

物事が発生した経緯や歴史によって、その後の出来事が規定されること。歴史的条件の中でも、発生した順番が重要な要素であり、特に模倣困難性を高める。

### ・因果関係の不明性

その経営資源が競争優位性をもたらすのかが不明確であるという要素である。経営資源の構成要素が多く因果関係が複雑である場合や、企業自体もどのようにその経営資源を獲得したかが不明である場合は、競合もどのように模倣すればよいか分からず、経営資源を再現するのは難しくなる。

### ・社会的複雑性

その経営資源が実態を持たない人的資源であるという要素である。リーダーシップ、組織文化、チームのダイナミクスといった経営資源の場合、物理的にコピーしたり、容易に真似したりできるものではないため、競合は模倣が難しい。

### ・特許

その経営資源が特許で保護されているという要素である。技術的には公開されていても、法的な保護対象になっているため、競合は模倣を進めることができない。なお、近年では、特許の保有が模倣困難性を高めることは稀になっているとの指摘もある。

## Ⅰ 組織 (Organization)

経営資源を活用する組織構造、管理システム、報酬制度、文化などの仕組みが整っているかの視点である。経営資源を組織的に効率よく活用し、十分に活かすことができれば、持続的な競争優位性を発揮する。逆に、経営資源自体が持続的な優位性を有していても、組織としてその経営資源を活用できなければ、宝の持ち腐れとなり、競争優位性は長続きしない。

経済価値はあるか?	希少か?	模倣困難か?	組織体制は適切か?	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
NO			NO	競争劣位	標準を下回る
YES	NO		↑ ↓	競争均衡	標準
YES	YES	NO		一時的競争優位	標準を上回る
YES	YES	YES	YES	持続的競争優位	標準を上回り続ける