

# 早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,  
Waseda University*

2005 年 3 月

Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴  
「競争戦略と企業戦略」及び「戦略の策定と実行」の統合の試みー

根来 龍之（早稲田大学商学大学院）

森岡孝文（新潟経営大学経営情報学部）

（本稿は、『産業経営』（早稲田大学産業経営研究所）第 36 号 <2004 年 12 月> に発表した論文に若干の加筆を行ったものである。）

## Working Paper

# Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴

「競争戦略と企業戦略」及び「戦略の策定と実行」の統合の試み

The Characteristics of Collis & Montgomery (1997, 1998):

Competitive Strategy vs. Corporate Strategy and Formulation vs. Implementation

根来龍之(早稲田大学商学大学院)<sup>1</sup>

森岡孝文(新潟経営大学経営情報学部)<sup>2</sup>

## <要旨>

本稿は、Porter(1987)とBarney(1996,2002)との比較によって、Collis & Montgomery(1997,1998)の位置づけを図ることを目的とする。本稿では、Collis & Montgomeryの位置づけを図るために、Porter およびBarneyとの違いを、「競争戦略(事業戦略)と企業戦略の区別」、「戦略の策定だけでなく戦略の実行をどれだけ考慮しているか」に着目して検討する。

結論として、以下が示される。Porterの理論は、「経営戦略の策定」に偏ったものであるのに対して、Barney、Collis & Montgomeryでは、「経営戦略の実行」の観点も加味されている。そして、Collis & MontgomeryとBarneyは、Porterにおいては区別の必要が指摘されていただけだった「事業戦略と全社戦略」の融合を試みている。BarneyとCollis & Montgomeryの違いは、Barneyが「多角化による範囲の経済の模倣困難性」を多角化の成功要因としてあげているのに対して、Collis & Montgomeryは多角化の範囲の経済性(Barney)の成立要因を「企業戦略トライアングル」として示している点にある。

## <キーワード>

ポジショニング学派、資源ベース学派、競争戦略、企業戦略、経営戦略の策定と実行、模倣困難性、企業戦略トライアングル

Positioning View, Resource based View, Competitive Strategy, Corporate Strategy, Formulation and Implementation of Management Strategy, Imperfect Imitability, Corporate Strategy Triangle

<sup>1</sup> 早稲田大学 IT 戦略研究所所長、negoro@list.waseda.jp

<sup>2</sup> 早稲田大学 IT 戦略研究所客員研究員、takafumi\_morioka@nifty.ne.jp

## 1. はじめに

本稿は、Porter(1987)とBarney(1996,2002)との比較によって、Collis & Montgomery(1997,1998)の議論の位置づけを図ることを目的とする。経営戦略論の大きな流れとして、自社にとって有利な環境の選択を重視し「環境の中に自社をどのように位置づけるか」を強調するPorterに代表されるポジショニング学派と、競争優位の源泉を自社の経営資源に求めるBarneyなどに代表される資源ベース学派の二つの考え方が存在する。Collis & Montgomeryは、後者に属する。この二つの学派の比較は、企業間の競争力や業績の差について、「市場での位置づけ」と「経営資源」のどちらに説明力があるかという観点から行われることが多い(たとえば、小林(1999), 高橋・新宅(2002), 青島・加藤(2003), 浅羽(2004))<sup>(1)</sup>。

本稿では、上記とは異なる視角を持つ。本稿は、Collis & Montgomeryの位置づけを図るために、PorterおよびBarneyとの違いを、「競争戦略(事業戦略)と企業戦略の区別」、「戦略の策定だけでなく戦略の実行をどれだけ考慮しているか」に着目して検討する<sup>(2)</sup>。より具体的には、本稿では、多角化企業のマネジメントについて、Collis & Montgomeryの議論をPorter(1987)とBarney(1996,2002)と対比する。

## 2. Collis & Montgomery(1997, 1998)の所論

最初にまず、Collis & Montgomery(1997, 1998)における特徴的な三つの議論を整理する。一つ目の特徴的議論(コンセプト)は、価値創造ゾーン(value creation zone)であり、もう一つは企業戦略トライアングル(corporate strategy triangle)である。最後の一つは、戦略の実行(implementation of strategy)である。

### 2.1 価値ある資源の見分け方

Collis & Montgomery(1997, 1998)は資源ベース論の立場に立つが、後述するBarney(1996, 2002)とは若干内容が異なる。

Collis & Montgomeryは、事業に競争優位をもたらす価値ある資源の見分け方として、価値創造ゾーンのコンセプトを提示している。価値ある資源は、顧客デマンド充足性(Demand)、希少性(Scarcity)、専有可能性(Appropriability)について、以下の問いすべてに肯定的な答ができるものである。

#### (1) 顧客デマンド充足性についての問い

- ・その資源は顧客が求める「何か」を生み出すもので、その「何か」に対して顧客は高い支払い意欲を持っているか?
- ・その資源は製品市場における競争優位に貢献するか?
- ・顧客に、より多くの価値を提供する代替製品もしくは代替資源が存在するか?

#### (2) 希少性についての問い

- ・その資源は稀少であるか？
  - ・その資源は複製が困難か？
- (3) 専有可能性についての問い
- ・その資源がもたらす利益を誰が獲得できるのか？

## 2.2 Collis & Montgomery における企業戦略と企業優位

Collis & Montgomery は、事業戦略と企業戦略の統合を図る。彼らは企業戦略を「企業が複数の市場における活動を組立て調整することによって、価値を創造する方法である」(訳書, p.9)と定義している。この定義の重要点として、企業戦略の目的として価値創造を強調していることがあげられる。企業の価値創造のために企業は「どの製品か、どの地域か、バリューチェーンのどの部分を手がけるか」(訳書, p.10)を含む複数市場における活動範囲、すなわち事業の組立てに焦点を当てる必要があるとしている。これは、経営戦略の策定に関する事項である。また、経営者がいかに企業内の活動を調整すべきかを強調しているが、後述するように、これは経営戦略の実行に関する事項である。このように Collis & Montgomery は、企業戦略の定義の中に経営戦略の策定と実行をともに織り込んでいる。

また、Collis & Montgomery は企業戦略の成果を測る指標として企業優位 (Corporate advantage) の概念を提起している。企業優位とは、「ある企業がある事業を持つことが、別の企業が同じ事業を持つよりも、その事業にとってベネフィットがある」こと、あるいは「ある企業にある事業が属することが、別の企業に属する同じ事業に比べてその企業なりの市場での競争力をもたらすこと」を意味する<sup>(3)</sup>。ちなみに、個々の事業単位がその企業に属しているベネフィットは事業レベルの競争優位として現れる。

企業が企業優位を獲得しているかにかどうかについて、以下の問いを提示している。

- (1) その事業の所有は、企業内の他の事業でのベネフィットを創出しているか？
- (2) その事業から創出されるベネフィットは、(その事業を所有することから生じる) 企業の本社費用よりも大きいのか？
- (3) 企業がその事業から創出するベネフィットは、その事業を他の企業が所有した場合や現在とは異なるガバナンス形態を採用した場合を上回るか？

## 2.3 企業戦略トライアングル

Collis & Montgomery(1997, 1998)は「企業戦略トライアングル」の分析フレームワークを提唱する(訳書第1章及び第7章参照)。企業戦略トライアングルは、資源セット、事業群、組織構造・システム・プロセス、ビジョン、目的と目標の5つの要素から成り立っている。有効な企業戦略の条件は、以下の3つである。1) 企業戦略トライアングルの各要素の質が高いこと、2) 5つの要素が全体として一体的に機能すること、3) その企業戦略トライアングル全体が変化する外部環境に適応できること。有効な企業戦略は「企業優位」を生み出し、その時

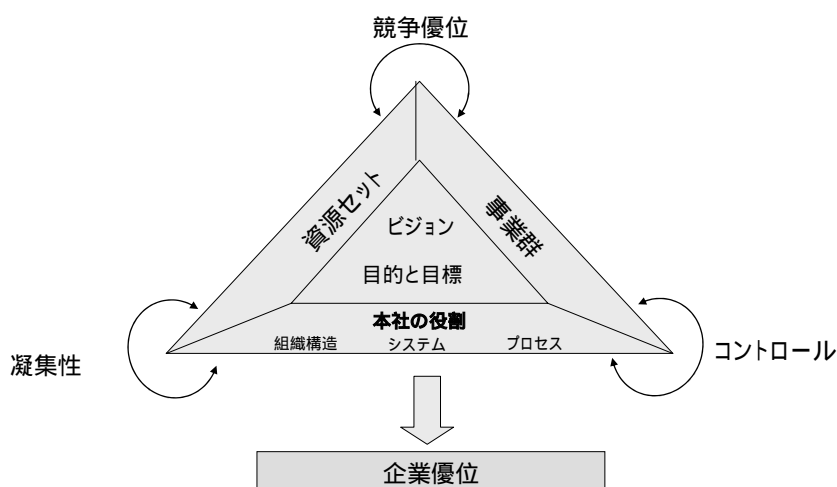
はじめて集合体としての企業が各構成事業に価値を加えることができる。

「5つの要素の全体としての一体性」は、要素間の3つの連結(相互適合=フィット)によって実現される(図1参照)。資源セットと事業群の間のフィット(競争優位)、資源セットと「組織構造・システム・プロセス」の間のフィット(凝集性)、「組織構造・システム・プロセス」と事業群の間のフィット(コントロール)である。システムとは「予算管理、戦略計画、投資決定、人的資源管理などの規則の組み合わせ」(訳書, p.18に筆者が部分的に追記)のことであり、プロセスは「メンバーの人的ネットワークなどの組織行動の非公式な要素」(訳書, p.18に筆者が部分的に追記)を意味する。

以上のように、Collis & Montgomeryは、事業戦略(競争優位)と企業戦略(企業優位)を統合的に論じる。つまり、Collis & Montgomeryは、企業戦略トライアングルのフレームワークを用い、全社のマネジメントである「企業戦略」と事業のマネジメントである「事業戦略」を同時に論じている。

ちなみに本稿では、詳細な考察の対象にしないが、Collis & Montgomeryは、上記以外にも、全社のマネジメントを担う「本社機能」と、事業のマネジメントである「組織の活動範囲」との関係も取引コストとエージェンシーの観点から統合的に論じている。

図1 企業戦略トライアングルにおける3つの相互フィット(Collis & Montgomery)



(出所: Collis & Montgomery, Corporate Strategy, Irwin McGraw-Hill (1998)、根来・蛭田・久保訳)

### 2.3.1 競争優位

資源セットと事業群の間のフィット(適合)は、ある事業で蓄積された経営資源が他の事業の競争優位に貢献することによって成立する。企業は、単一の産業だけで利用可能な平凡な資源を保持するだけでは、既存事業のポジションを維持したり、魅力的な産業に参入したりすることを正当化できない。企業は、競争相手(自社とは異なる企業戦略トライアングルを持つ企業を含む)に対して、自社の資源セットが事業の競争優位をもたらすことを確信できなければならない。そのためには、企業は事業ポートフォリオ内の各事業で競争することによって、企業

の資源セットを強化し、アップグレードしていかなければならない。企業が新たな資源を活用するプロセスは以下のようなものになる。企業は、まず既存の資源を活用して、新たな市場に参入する。この新市場での競争は、新たな資源の開発を求める。さらに、新市場での競争を通して開発された新たな資源を活用して、また別の新しい市場に参入する。この資源セットと事業群の関係を、資源セットと事業群の間の相互作用関係を示す矢印(図1参照)として表し、「競争優位」というラベルをあてている。つまり、ここでの競争優位とは、ある事業の競争が企業内の他の事業の資源によって助けられること、あるいは他の事業の競争を助けることを意味している。

### 2.3.2 コントロール

事業群と組織構造・システム・プロセスの間がうまくフィットしているかどうかは有効な「コントロール」が行われるかどうかによる。ここでの主な問題は、全社のインフラストラクチャーのもとで、個々の事業を有効にモニターし、コントロールすることが可能かどうかである。本社が個々の事業を適切にコントロールできない場合には、本社は価値の創造にまったく貢献しえない。本社は、各事業部に適合的なシステムやプロセスの違いを調停(アコモデート)できなければならない。同時に、集合体としての全社の効率性を維持するためには、同時に、企業の主要なオペレーションの原則やシステムが、各事業をまたがっても用いられるべきである。つまり、コントロールについて「よい企業戦略」とは、この違いの調停と原則の一致のうまい両立方法の提案を意味する。

### 2.3.3 凝集性(一体性)

資源セットと組織構造・システム・プロセスの間のフィットは、「凝集性」(coherence)(coherenceの訳語として、「凝集性」ではなく「一体性」という訳語もありえる)によってもたらされる。凝集性とは、「資源(資産とスキル)が事業ごとに分散されて存在するのではなく、事業間で移転や共有が図られている状態」を意味する<sup>(4)</sup>。凝集性は、企業が自社の資源を有効に各事業に配置することを可能にする組織構造・システム・プロセスを設計することによってもたらされる。資源を移転することや、関連する活動を共有したり調整したりするためのシステムやプロセスを注意深く選択することは、凝集性を高めるための必要条件である。組織構造・システム・プロセスから資源への矢印(図1参照)は、価値ある資源の開発・アップグレードを推進する上で本社が担う役割を表している。価値ある資源が企業レベル(本社)もしくは事業部レベルのどちらに組織上配置される場合でも、資源への投資が適切な方法やレベルで確実に行われるようにするのは、「資源の守護者」としての本社(企業戦略)の役割である。

### 2.4 「戦略の実行」

戦略の実行について、Collis & Montgomery(1997, 1998)がどう考えているか、より丁寧に整理しておく。Collis & Montgomery には、戦略の実行について、直接的に述べた表現として以下がある。「戦略の実行とは、必要な資源を外部から購入するか企業内部に蓄積し、その資源を自社の製品市場に向けて適切に配置することである(訳書, p.96)。」「戦略を実行するためには、経営陣の選抜、適切な組織デザインと報酬システムの構築、企業文化の醸

成など、さまざまな課題がある(訳書, p.216)。」

戦略の実行について、個別事業の競争戦略の実行についての記述は存在しない。しかし、「多角化企業のマネジメント」について、より具体的な記述がある。「(戦略を実行するために、多角化企業の)企業(全社)戦略に責任を持つ経営者はこれらの課題(筆者注: 経営陣の選抜、適切な組織デザインと報酬システムの構築、企業文化の醸成など)に加えて、自律的に行動することもある多様な事業群からなる自社の事業ポートフォリオに対するコントロールを維持したり、企業全体の「凝集性」を高めたりといった、多角化企業に特有の課題に取り組みなければならない(訳書, p.216)。」ここで、事業ポートフォリオのコントロールとは、具体的には「マネジメントのコンテキスト」を設定することを意味する。「本社は、権限委譲された意思決定が行われる<マネジメントのコンテキスト>を設定することによって、企業戦略の実行に大きな影響を与える。マネジメントのコンテキストによって、社内の情報構造、意思決定権限の割り当て、インセンティブ構造が決定される。多角化企業におけるマネジメントのコンテキストは、<組織構造のデザイン>とその組織構造によって設定される事業単位に対するコントロールおよび事業単位間の凝集性を追求するために用いられる<システム>と<プロセス>によって構成される(訳書, p.249)。」そして、企業全体の「凝集性」は、前述したように、本社のイニシアティブによって、事業単位間の「資源の移転や共有」を図ることによって高まる。

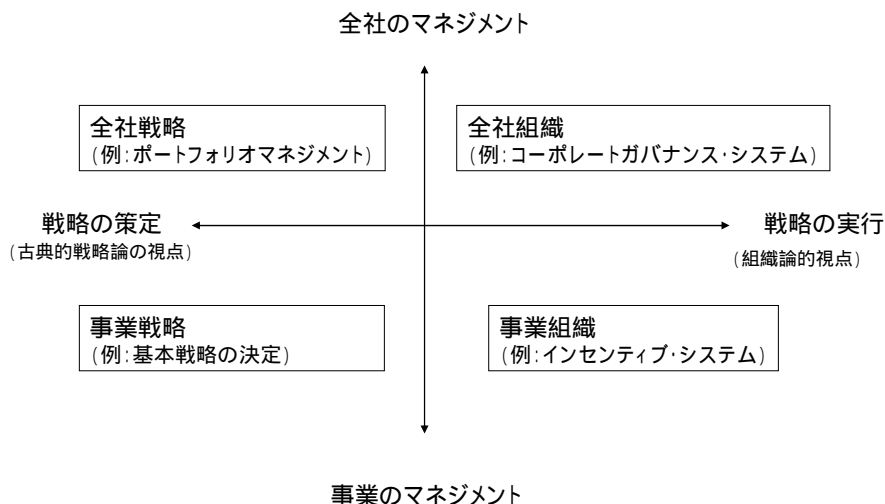
以上から、Collis & Montgomery にとっての「戦略の実行」とは、経営陣が組織上のコントロールを工夫することによって、多角化企業全体としての価値(企業優位)を高めることを主に意味しているといえよう。

### 3 . Collis & Montgomery 位置づけのためのマトリックス

この章では、上述した Collis & Montgomery の議論を Porter(1987)と Barney (1996,2002) と対比して図式的に位置づけるために、図2のマトリックスを使う。

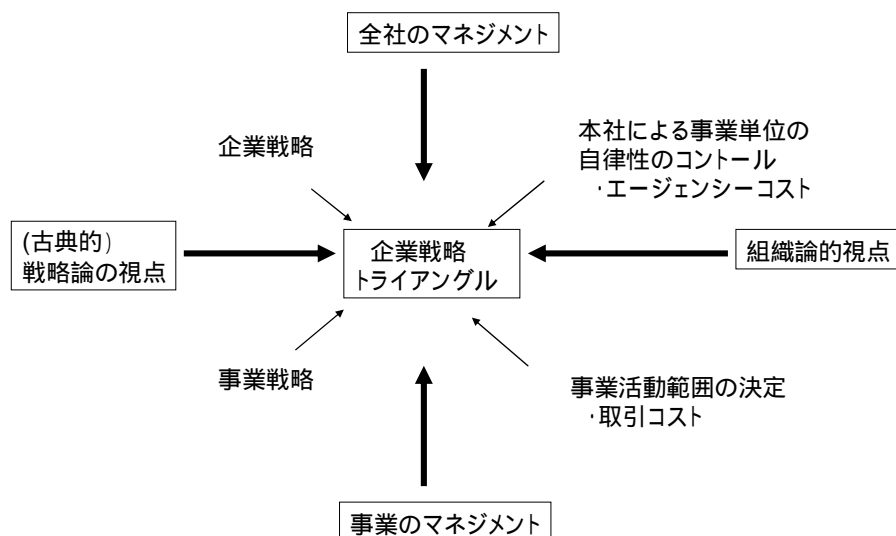
経営戦略論の歴史は、戦略の策定、つまり経営計画の議論から始まった。策定された戦略をいかに実行するかに関する本格的な議論は、初期の研究者<sup>(5)</sup>にはほとんど存在しなかった。極論すれば、「策定された計画がそのまま実行される」ことを前提にしていたといえよう。また、全社戦略と事業戦略は異なるものであると考えられてきた。Collis & Montgomery は、この4つの領域を統合的に扱う方向へと向かっている。その統合は、Porter(1987)、Barney (1996,2002) より進んでいる。そのことを以下で詳述したい。

図2 Collis & Montgomeryを位置づけるためのマトリックス



このマトリックスは「戦略の策定」と「戦略の実行」を横軸とし、全社戦略を対象とするか個別の事業戦略を対象とするかを縦軸とする。「戦略の実行」の考慮は戦略論への組織論的視点の導入の試みだと考えられる<sup>(6)</sup>。マトリックスの各象限は、全社戦略(例: ポートフォリオ・マネジメント)、全社組織(例: コーポレートガバナンス・システム)、事業戦略(例: 基本戦略の決定)、事業組織(例: インセンティブ・システム)となる。Collis & Montgomeryの議論をこのマトリックスに位置づけると図3のようになる。

図3 Collis & Montgomery (1997、1998)による4つの領域の統合



競争戦略論を最初に体系化したとされる Porter は、「戦略の策定」を研究対象としている。これに対して、Barney



(1996,2002) Collis & Montgomery(1997,1998)は、「戦略の策定」と「戦略の実行」の統合を試みている。以下では、PorterとBarneyの諸論の、Collis & Montgomeryとの違いが明確となる多角化企業についての議論に焦点をあてて、3者の違いを検討する。

#### 4 . Porter(1987)との違い

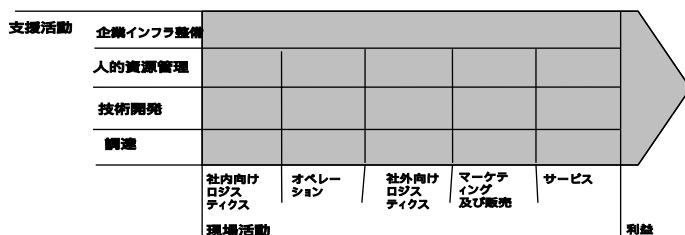
##### 4 . 1 Porter(1987)の所論

Porter(1987)<sup>(7)</sup>は、多角化企業には二つの戦略レベルが存在するとしている。事業単位のレベルの競争戦略(business unit (or competitive) strategy)と企業レベルの企業戦略(corporate (companywide) strategy)である。競争戦略は、その企業が参入している個々の事業分野で、いかにして競争優位を生み出していくかをテーマとしている。競争優位は、個々の経営活動によって獲得されるものであるとされる。個々の経営活動の関係は、バリューチェーンの概念によって表される(図4)。バリューチェーンは、企業活動を現場活動である社内向けロジスティクス、オペレーション、社外向けロジスティクス、マーケティング及び販売、サービスと、支援活動である企業インフラ整備、人的資源管理、技術開発、調達から構成される。

一方、「企業戦略は、企業がどの分野に参入するかという問題と多くの事業部をどのように統括していくかという問題である」(訳書, p.211)と定義されている。Porterは、企業戦略を構成する四つのコンセプトとして、ポートフォリオ・マネジメント、リストラクチャリング、スキルの移転、活動の共有をあげる<sup>(8)</sup>。ポートフォリオ・マネジメントは、買収による多角化に基礎をおき、本社は資金提供と業績評価という行動を受動的に実施する。リストラクチャリングは、本社が、未発達ないし業績不振の組織、あるいは何か大きな変化が起こりそうな業界を探し出し、本社が介入することによりその事業部を健全にし、最終的には売却することを目指す。スキルの移転は、似たようなバリューチェーン間でスキルや専門能力を移転する能力をいし、活動の共有は同じ施設を使う活動や営業活動などを複数の事業部が利用することである(図5)。また、Porterは、多角化によって株主価値が生まれる条件として、多角化の対象となる業界に魅力があるか、あるいは魅力的になる可能性をもっていること、参入のためのコストがその業界における将来の利益を食いつぶすほど高くはないこと、新しい事業部が社内の既存事業部に競争優位をもたらすかあるいはその逆でなければならないと指摘している。

以上のように Porter(1997)は、経営戦略を競争戦略と企業戦略の二つに区分し、戦略の策定について主に論じており、経営戦略の実行についてはほとんど言及していない。

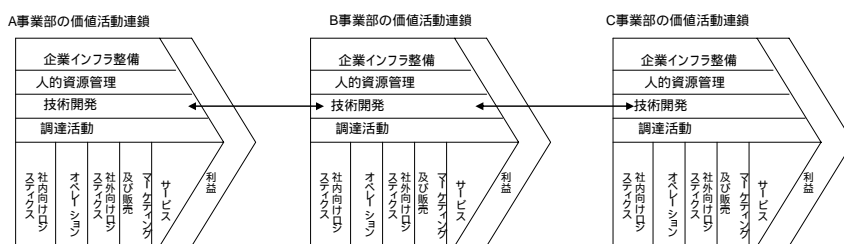
図4 「バリューチェーン」(Porter(1985))



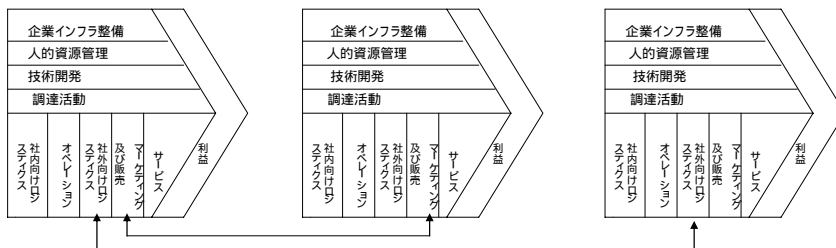
(出所: Porter, Competitive Advantage, Free Press (1985))

図5 多角化と活動の共有(Porterの場合)

・技術開発活動の共有



・社外向けロジスティクス、マーケティング及び販売活動の共有



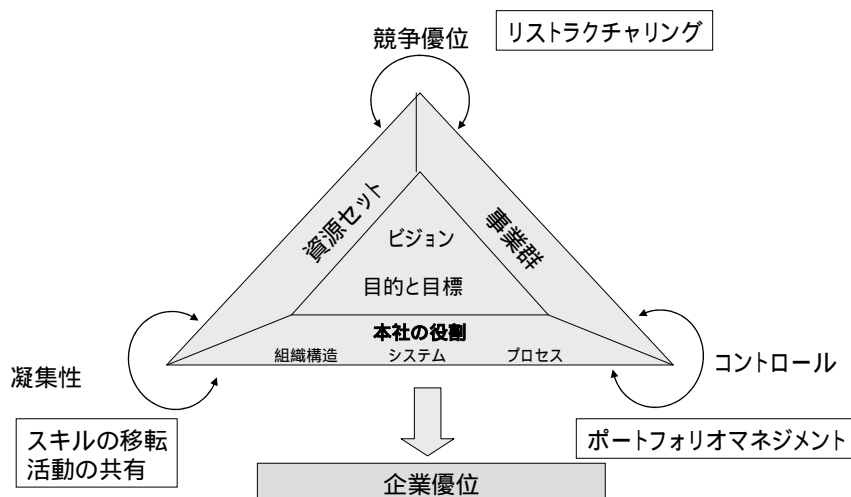
(注: 上図はPorter, Competitive Advantage, Free Press (1985) の第9章の図を修正したものである)

#### 4.2 企業戦略トライアングルと Porter の企業戦略コンセプト

Collis & Montgomery が提唱している企業戦略トライアングルは、Porter(1987)における全社戦略と同じ領域をその一部として含むものである。そのことを示すために、以下でCollis & Montgomery の議論と Porter の企業戦略コンセプトとの関係を整理しておく。既述したように Porter は、企業戦略コンセプトとして4つのコンセプト、ポートフォリオ・マネジメント、リストラクチャリング、スキルの移転、活動の共有をあげている。ポートフォリオ・マネジメントは事業群を本社機構が管理することに他ならず、企業戦略トライアングルにおける連結では、「コントロール」に対応する。リストラクチャリングは、事業群に配される資源セットを見直し・再構築し競争優位を目指す活動である。よって企業戦略トライアングルの競争優位の追求に対応する。スキルの移転、活動の共有は本

社が決定を下す資源セットの配列に関する経営行動であり、企業戦略トライアングルの凝集性の追求に対応する<sup>(9)</sup>。

図6 Collis & Montgomeryの企業戦略トライアングルとPorterの企業戦略コンセプト



## 5 . Barney (1996,2002) の所論

次に、Barney (1996,2002) と Collis & Montgomery(1997,1998) との比較を行う。

### 5 . 1 Barney (1996,2002) の所論：VRIO について

Barney (1996,2002) は、企業内部の強み・弱みを経営資源に基づいて分析する際にしなければならない問いとして次の四つをあげている。

#### (1) 経済的価値 (Value) に関する問い

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか？

#### (2) 稀少性(Rarity)に関する問い

その資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか？

#### (3) 模倣困難性(imperfect Imitability)に関する問い

その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか？

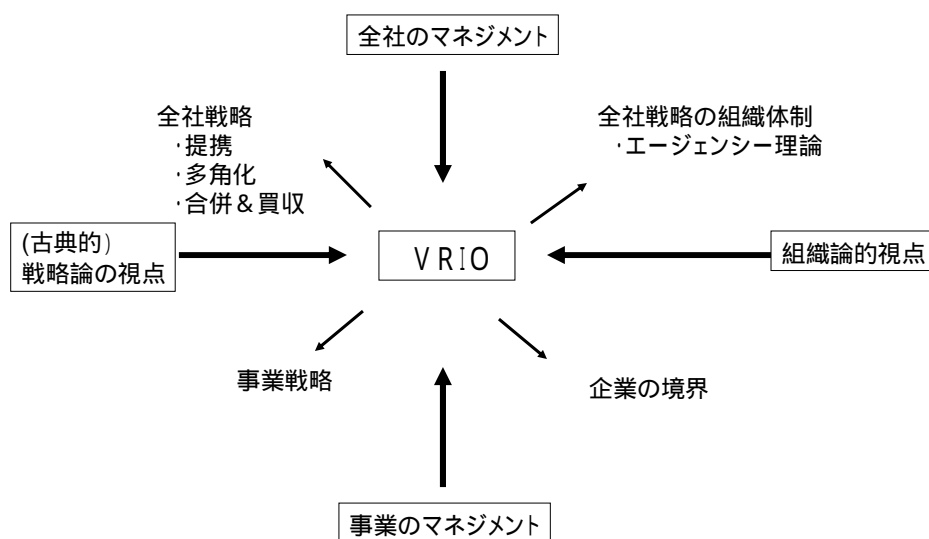
#### (4) 組織(Organization)に関する問い

企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか？

Barney (1991) では、企業が持続的競争優位を達成するための条件として、その資源が価値あるものであること (valuable) その資源が稀少であること (rare) その資源が代替できる資源がないこと (not substitutable) その資源が完全には模倣できないこと (imperfectly imitable) をあげており、この時点では VRI の重要性が指摘されていたが、Barney (1996) ではさらに組織 (O) が加わり VRIO のフレームワークが提示された。

Barney (1996,2002) は、この VRIO を用いて、図 1 の四つの領域の優位性構築についての「論理」の共通化を図っていると解釈できる<sup>(10)</sup>。

図 7 Barney (1996, 2002) による「論理」の共通化



### 5.2 Barney における多角化戦略についての考え方

Barney は、多角化が経済価値を持つための条件として、各事業間に何らかの「範囲の経済」が存在していること、そしてその範囲の経済を実現・維持していくうえで、階層的統治 (組織) のほうがそれ以外の統治形態 (市場や提携) よりも効率が高いことをあげている (訳書下巻, p64 参照)。また、外部投資家の立場からすれば多角化された株式ポートフォリオを自分で構築することによって実現できないタイプの範囲の経済に企業が取り組んでいる場合に、企業の多角化は企業価値最大化の観点から正当化されるとしている (訳書下巻, p74 参照)。

Barney は、多角化企業の経営において、範囲の経済の追求について、複数事業間での研究開発や販売活動の共有と、経営上のノウハウ、技術上のノウハウ、経験、知恵などの目に見えない経営資源としてのコアコンピタンスの共有の観点から論じる。

活動の共有は、コスト削減をもたらす。企業は複数事業間で製造機能を共有することにより、「規模の経済」を実現しコスト面での優位を獲得することができる。また、活動の共有によって複数事業間の学習が促進され、学習曲線の効果によりコスト削減が可能となる。さらに、ある事業部が特定の生産要素を他社に対して排他的に入手することができる場合、あるいはその企業の別の事業が同じ生産要素を活用する場合、コスト削減が可能となる。活

動の共有は、売り上げ拡大にも寄与する。活動の共有により、多角化企業の複数事業が製品開発と販売活動を共有すれば、顧客にワンストップで製品を提供することが可能になり、売り上げが拡大する。さらに、ある事業による高い評判を他の事業でも活用することができ、売り上げの拡大に寄与することになる。以上のように、戦略策定上の問題として、活動の共有による「コストの削減、売上げの拡大」をあげている。また、企業が多角化を繰り返すうちに、複数の事業を成功に導いた経営資源やケイパビリティがコアコンピタンスであるとし、コアコンピタンスは新たな多角化事業に移転し、適用されることで競争優位を形成しえると述べている（訳書下巻,p79 参照）。

戦略の実行問題として、活動の共有の限界に関して、事業横断的調整が過剰な官僚主義・非効率性に結びつくリスク、活動の共有によってそれぞれの事業特有の顧客ニーズへの対応が制約されるリスク、他の事業の悪評が事業の足を引っ張るリスクを指摘している。また、コアコンピタンスの共有の限界について、組織体制次第で事業間の共有が阻害されやすいというリスク、コアコンピタンスが幻想にすぎないというリスク（コアコンピタンスが空想の産物である可能性）、コアコンピタンスの事業への影響が実際には小さい可能性をあげている。

Barney はさらに多角化が持続的競争優位の源泉となるためには、多角化が経済価値をもたらすだけでは不十分であり、VRIO の概念を使い多角化自体が稀少で模倣コストが大きく、かつ適切な組織をそなえていなければならないと主張する。多角化の希少性とは、実現される「範囲の経済」の希少性のことであり、その希少性の程度は同じ範囲の経済を実現している競合企業の数に依存する。また、多角化の模倣困難性については、多角化の直接的複製と多角化の代替の面からの考察が必要であるとしている。コアコンピタンス、内部資本配分、多地点競争、市場支配力が模倣しにくいことから多角化の直接的複製は困難である<sup>(11)</sup>。また、多角化の代替について、事業部が範囲の経済を追求せず、独立して成長し範囲の経済と同じ効果を持つとする場合と、戦略提携を使って多角化と同じ範囲の経済を実現する場合をあげ、これらが容易には多角化（階層的統治）による範囲の経済と同等の効果をあげられないことを指摘している。

多角化戦略を実行するための組織体制については、モニタリング（監視）とボンディング（拘束）のメカニズムを低コストかつ効率的に作り上げることが必要だとしている。組織体制の要素として、組織構造（事業部制組織等）、事業部のパフォーマンスの評価、各事業部への資金配分、中間製品の事業部間での移転、報酬制度について詳細に論じている。

以上のように Barney は、企業が持つ経営資源の観点から VRIO の概念を、戦略の策定と実行に共通する模倣困難性の論理として適用し、戦略論と組織論の統合的扱いを試みている。しかし、事業戦略における「経営資源の模倣困難性」と全社戦略における「範囲の経済の模倣困難性」は、論理の共通性はあるが、両戦略の統合が図られていないわけではない。

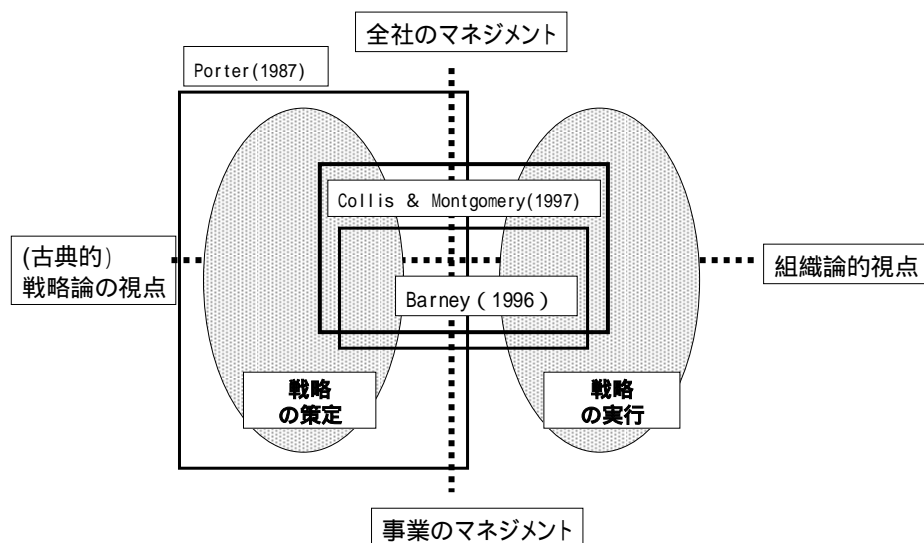
## 6 . まとめ

本稿で取り上げた 3 者の戦略論を再度整理すると以下ようになる。

Porter(1987)は、事業戦略と全社戦略の「策定」を「バリューチェーン」の概念を媒介にして結びつけることを試みている。しかし、Porterの理論では戦略の実行問題はほとんど扱われていない。Barney(1996, 2002)とCollis & Montgomery(1997, 1998)は、「全社戦略と事業戦略」と「戦略の策定と実行」を結びつけることを試みる。しかし、その統合内容は若干異なる。Barney(1996, 2002)は、「VRIO」を上記の四つの領域の問題を吟味するための「共通の論理」として位置づけることを試みている。Collis & Montgomery(1997, 1998)は、「企業戦略トライアングル」のフレームワークによって、上記の四つの領域をさらに積極的に統合することを試みる。同時に、Collis & Montgomery(1997, 1998)は、「競争優位」とは異なる概念として「企業優位」の概念を提起することで、多角化企業において、本社(複数事業企業の集合体としての企業)が果たすべき役割を明確にしている。

つまりPorter(1987)の理論は、「戦略の策定」に偏ったものであったのに対して、Barney(1996, 2002)、Collis & Montgomery(1997, 1998)では、「戦略の実行」の観点も加味されている。そして、Collis & Montgomeryは、Barneyに比べて「事業戦略と全社戦略」のより積極的な統合を目指し「企業戦略トライアングル」の概念を提示し、多角化の範囲の経済性の成立要因を全社戦略と個別戦略との関係という形で示すことで両者の統合性がより高まっている。なぜなら、Collis & Montgomeryの「企業戦略トライアングル」はBarneyが全社戦略について強調する「範囲の経済」について、その成立要因を全社のマネジメントと各個別事業のマネジメントとの整合性(フィット)の観点から論じるものだからである。以上をまとめると、Collis & Montgomery(1997, 1998)は、Porter(1987)とBarney(1996, 2002)と比べて、「事業戦略(競争戦略)と企業戦略の統合」「戦略の策定と実行の統合」へとより積極的に向かっているといえる(図8参照)。

図8 3者の守備範囲の違い



(謝辞)本稿は、Collis and Montgomery(1998)の翻訳作業と並行して執筆されたものである。本稿の前提となるCollis and Montgomery(1998)の理解は、共訳者である蛭田啓氏(早稲田大学商学部助教授)と久保亮一氏(京都産業大学経営学部専任講師)との共同作業としてなされたものである。また、久保氏には、本稿についてかなり本質的な直接的助言もいただいた。記して、両氏に感謝したい。

(注)

(1) ちなみに米国では、この二つの学派を比較する議論よりも、資源ベース学派の「非実証性」を指摘する議論が目立つ。例えば、Priem, L. P. and J. E. Butler. 2001. IS THE RESOURCE – BASED “ VIEW ” A USEFUL PERSPECTIVE .FOR STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH? *Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 22-40. Barney, J. B.. 2001 IS THE RESOURCE – BASED “ VIEW ” A USEFUL PERSPECTIVE .FOR STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH? YES. *Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 41-56. . Priem, L. P. and J. E. Butler. 2001. TAUTOLOGY IN THE RESOURCE – BASED VIEW AND THE IMPLICATIONS OF EXTERNALLY DETERMINED RESOURCE VALUE : FURTHER COMMENTS. *Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 . 57-66.

(2) 本稿は、Collis & Montgomery(1997,1998)の議論を比較の土台にしているものであり、経営戦略論のすべての議論が、「競争戦略と企業戦略の統合」「戦略の策定と実行の統合」へと移動していると主張するものではない。

(3) 企業優位のこの定義は、Collis & Montgomery(1997,1998)の第1章と第7章の記述を参考にして、筆者が行ったものである。Collis & Montgomery には、以下の記述がある。「ある事業の所有権を持つことを正当化するためには、事業を自社の企業組織に取り込むことによって創造される価値が、その事業が自社以外で統治された場合に創造される価値を上回る必要がある(訳書, p.21)」、「(企業トライアングル)の5つの要素は全体として共に機能することで、複数の市場における(市場)活動を通じて価値を創造する。つまり企業優位をもたらす(訳書, p.19、翻訳を部分的に修正)」、「(企業トライアングル)の5つの要素は全体として共に機能することで、複数の市場における(市場)活動を通じて価値を創造する。つまり企業優位をもたらす(P19、翻訳を部分的に修正)」

(4) この説明は筆者の解釈である。Collis & Montgomery には凝集性を直接定義した記述は見当たらないが、以下の記述がある。「企業としての凝集性は、多角化企業のユニット全体に価値ある共通資源を配置しなければもたらされない、つまり、個々のユニットが単独で達成する成果の単純和を企業全体の業績が上回るためには、分化されたユニットをある程度統合しなければならない(訳書, p.237)」、「多角化企業が事業単位をまたがって価値ある資源を複合的に利用するには、凝集性を追求するためのアプローチ(スキルと資源の移転、活動の調整)のいずれか一方、もしくは両方を用いなければならない(訳書, pp.255~256)」

(5) たとえば、Porter 以前ではAnsoff(1965)やAndrews(1971)が代表的な研究者としてあげられる。Ansoff は多角化戦略の策定、Andrews は事業戦略の策定について主に論じている。

(6) 本稿は、Collis & Montgomery(1997,1998)が言及する「戦略の実行」についての議論が組織論のすべてだと主張するわけではない。戦略論に関係する「組織論的」視点に限っても、Collis & Montgomery は「多角化企業の事業活動の調整のためのコンロー

ルシステムの設計」を論じているだけで、コントロールから逃れた現場からの創発やコントロールから逸脱した「意図せざる結果」が戦略の発展や進化にはたす役割は議論の対象にしていない。これらの議論は、プロセス戦略論あるいはラーニング学派といわれる論者(野中(1985)、奥村(1989)、Minzberg(1994)等)が関心の対象としてきた領域である。

(7) 本稿は、Collis & Montgomery(1997,1998)と比較するPorterの主張として、Porter(1987)を取り上げる。これは、この論文がPorterの代表論文だという意味ではまったくない。Porterが競争戦略と企業戦略の違いについて論じている文献として、この論文がもっとも詳しいものなので、この論文と比較対象としている。本稿は、あくまでもCollis & Montgomery(1997,1998)の議論の特徴を明確にすることを目的とするものであり、Porter理論との全面的比較を行うものではない。もし、後者が目的ならば、当然ながらPorter(1987)ではなく、彼の大部な著作群自身を対比対象にする必要がある。

(8) Porter(1987)のこの議論は、Porter(1985)の第 編の「企業戦略と競争優位」の発展である。Porter(1985)では、事業単位の相互関係のマネジメントが議論されているが、Porter(1987)に見られる「企業戦略の四つのコンセプト」というまとめはなされていない。

(9) Collis & Montgomeryは、企業戦略コンセプトとして、「スキルと資源の移転」と「活動の調整」、「企業の活動範囲の設定」、「戦略の調整」および「マネジメントのコンテキストの設定」をあげている。「スキルの移転」は、Porterにおける「スキルの移転」とほぼ同一の内容であり、Collis & Montgomeryにおける「資源の移転」、「活動の調整」はPorterの「活動の共有」とその内容は同一であると考えられる。Collis & Montgomeryにおいては、「活動の範囲の設定」と「マネジメントのコンテキストの設定」が新たに追加されている。

「活動の範囲の設定」とは、どの活動と事業を自社の中で行うべきか、どの活動と事業を自社以外に委託して行うべきかを検討することによって、企業の事業範囲を考えることである。経済組織には、市場(market)と階層組織(hierarchy)という二つの基本的形態があり、市場の失敗(市場が良い成果をもたらさない)が起こる場合、階層組織が生産活動を行う好ましい形態になる。ただし、企業の階層組織の最大のコストは、エージェンシー・コスト(主従関係にある主体者間の意思決定の目的が異なり、その問題の解決にかかるコストおよび未解決のままにしておくことにより発生するコスト)であり、従業員のスキルと努力が業績に対して大きな影響を与える場合、効率的なインセンティブ・システムが導入されないとエージェンシー・コストが特に大きくなる。階層組織のコストは企業の活動範囲を限定する。

「マネジメントのコンテキストの設定」とは、組織内のマネジャーによる「意思決定の権限、サポート、承認」を方向づけることをいう。マネジメントのコンテキストによって、社内の情報構造、意思決定権限の配分、インセンティブ構造が決定される。複数事業企業におけるマネジメントのコンテキストは、組織構造のデザインとその事業構造によって設定される事業ユニットに対するコントロールおよび事業ユニット間の凝集性を追求するために設定されるシステムとプロセスによって構成される。ちなみに、「企業の活動範囲の設定」は事業群と資源セットのフィット(競争優位)に関わり、「マネジメントのコンテキストの設定」は事業群と組織構造・システム・プロセスの連結(コントロール)の一部である。

(10) Collis & Montgomeryの「価値創造ゾーン」とBarneyの「VRIO」の内容の違いは、前者には専有可能性のチェックが後者には組織に関する項目があることである。しかし、それ以外の項目には大きな違いはない。

(11) コアコンピタンスは、多くの場合「無形」であるがゆえに模倣は困難である。内部市場による資本配分には、それを適切に



行うためには高度な情報収集と分析能力が必要であり模倣は困難である。多地点競争(2社もしくはそれ以上の多角化企業が複数の市場で同時に競争すること)は、複数事業間に緊密な連携と調整が必要であり、またこのような緊密な連携と調整は社会的複雑性に基づく場合が多く、模倣困難である。市場支配力の活用(多角化企業がある事業で有する市場支配力に基づく優位を、他の事業でも活用すること)は、ある事業で圧倒的な支配力を持たないと実行が困難であり、また圧倒的支配力を獲得するためには非常にコストが高くなり、模倣が困難となる。

(参考文献)

- 浅羽茂 . 2001 . 「競争戦略論の展開」新宅純二郎・浅羽茂編著『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社.
- 浅羽茂 . 2003 . 『経営戦略の経済学』日本評論社.
- Andrews, K.R. 1971 . *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, (山田一郎訳 . 1976 . 『経営戦略論』産業能率短期大学出版部) .
- Ansoff, H.I. 1965 . *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, (広田寿亮訳 . 1969 . 『企業戦略論』産業能率大学出版部) .
- 青島矢一・加藤俊彦 . 2003 . 『競争戦略論』東洋経済新報社.
- Barney, J. B. 1991 . Firm Resources and Sustained Competitive Advantage . *Journal of Management*, Vol.17:99-120.
- Barney, J. B. 1996 . *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 1st Ed.* Addison-Wesley .
- Barney, J. B. 2001 . 「資源ベース: ポジショニング重視か、ケイパビリティ重視か」『ダイヤモンド Harvard Business Review 2001年 05 月号』ダイヤモンド社 .
- Barney, J. B. 2001 . IS THE RESOURCE BASED “ VIEW ” A USEFUL PERSPECTIVE .FOR STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH? YES. *Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 41-56.
- Barney, J. B. 2002 . *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Ed.* , Pearson, (岡田正大訳 . 2003 . 『企業戦略論: 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社) .
- Besanko, D ., D. Dranove, and M. Shanley. 2002. *Economics of Strategy*, 2nd Edition, John-Wiley, (奥村昭博・大林厚臣監訳 . 2002 . 『戦略の経済学』第13章、ダイヤモンド社) .
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery. 1997 . *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, . Irwin/Mcgraw-Hill
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery. 1998 . *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, . Irwin/Mcgraw-Hill (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 . 2004 . 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社) .
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery. 1995. Competing on Resources :Strategy in the 1990s. July 01 . *Harvard Business Review*. (白鳥東悟訳 . 1996 . 「コア・コンピタンスを実現する経営資源再評価: 高収益を上げる戦略の創造と維持」『ダイヤモンド Harvard Business Review 1996年 07 月号』ダイヤモンド社) .

根来・森岡「Collis & Montgomeryの資源ベース戦略論の特徴」(2005.3)

- Collis, D. J. and C. A. Montgomery. 1998. Creating Corporate Advantage, *Harvard Business Review*. May 01 (西村裕之訳. 1999.『連結経営時代の全社戦略:事業ごとのコンピタンスを束ねシナジーを創り出す』ダイヤモンド Harvard Business Review 1999年03月号』ダイヤモンド社).
- Foss, N. J. 1997. Resources and Strategy; A Brief Overview of Themes and Contributions. In N. J. Foss(Ed.), *Resources, Firms, and Strategies* (pp.3-18), Oxford University Press.
- 藤田誠. 2004.「経営資源と競争優位性: Resource Base View 小史」『早稲田商学』第400号.
- 河合忠彦. 2004.『ダイナミック戦略論: ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣.
- 小林喜一郎. 1999.『経営戦略の理論と応用』白桃書房.
- 小林喜一郎. 2001.「資源論の統合的フレームワークに向けて」『慶應経営論集』第18巻1号.
- 近能善範. 2002.「「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」戦略論、企業間関係論、構造的埋め込み理論」『赤門マネジメントレビュー』第1巻第5号-6号 <http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/amr/bcknmb.html>
- Mahoney, J.Y., and J. R. Pandian. 1992. The Resource-based View within the conversion of Strategic management. *Strategic Management Journal*, 13:363-380.
- Minzberg, 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press. (中村元一監訳. 1997.『戦略計画: 創造的破壊の時代』産能大学出版部).
- 根来龍之. 1988.「競争戦略論の立脚視点」『産業能率大学紀要』第8巻第2号.
- 根来龍之. 2003.「ネット特有の戦略論は存在しない」富士通総研『Economic Review』 Vol.7 No.4 .  
[http://www.fri.fujitsu.com/open\\_knlg/review/rev074/reviewindex.html](http://www.fri.fujitsu.com/open_knlg/review/rev074/reviewindex.html)
- Negoro, T. 2004. Internet-Specific Business Strategies Do Not Exist: An Analysis from a Resource-Based Perspective. *Waseda Business & Economic Studies*, No.39:21-34.
- 野中郁次郎. 1985.『企業進化論』日本経済新聞社.
- 岡田正大. 2001.「資源ベース: 解説」『ダイヤモンド Harvard Business Review 2001年5月号』ダイヤモンド社.
- 奥村昭博. 1989.『経営戦略』日本経済新聞社.
- Petaraf, M.A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14:179-192.
- Porter, E. M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳. 1982.『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, E. M. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳. 1985.『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, E. M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May-June (「競争優位戦略から総合戦略へ」『ダイヤモンド Harvard Business Review 1987年09月号』ダイヤモンド社).
- Priem, L. P. and J. E. Butler. 2001. IS THE RESOURCE BASED “VIEW” A USEFUL PERSPECTIVE .FOR STRATEGIC

根来・森岡「Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴」(2005.3)

MANAGEMENT RESEARCH? *Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 22-40.

Priem, L. P. and J. E. Butler. 2001. TAUTOLOGY IN THE RESOURCE BASED VIEW AND THE IMPLICATIONS OF EXTERNALLY DETERMINED RESOURCE VALUE : FURTHER COMMENTS. *Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 . 57-66.

Rumelt, R.P. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm, In R.B. Lamb(Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp.556-570, Prentice-Hall. (石井淳蔵・金井壽宏・野中郁次郎・奥村昭博・角田隆太郎共訳. 1988.「理論と戦略と企業家精神」『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房).

高橋伸夫・新宅純二郎. 2002. 「Resource-Based View の形成」『赤門マネジメントレビュー』第1巻第9号  
<http://www.gbric.jp/GBRC.files/journal/amr/bcknmbr.html>

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 14:171-180.

## 早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析 根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析 武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起 森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性 提供機能の収斂化仮説の検討 足代訓史・根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果 根来龍之・柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル 活動システム、戦略マップ、差別化システム 根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源 活動 差別化>モデルに基づく考察 根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索 根来龍之・平林正宜(2005年3月)
- No.9 「コンテキスト」を活用したB to C型情報提供サービスの事例研究:PC、携帯電話、テレマティクスの比較 平林正宜(2005年3月)
- No.10 Collis & Montgomeryの資源ベース戦略論の特徴:「競争戦略と企業戦略」及び「戦略の策定と実行」の統合の試み 根来龍之・森岡孝文(2005年3月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**WASEDA UNIVERSITY**