

戦略グループ選択における資源制約に関する研究

宇賀村 泰弘

<論文の概要>

■問題意識・研究の目的

なぜ同一産業内で競争する複数の企業が異なる行動をとり、異なる競争力を持ち、異なる業績を上げるのか。Barneyらは、自社の経営資源が企業の優位性の源泉と考える資源ベース論によって企業間相違を説明する。資源ベース論は、経営資源が産業内のある一時点の競争優位の要因が特有な経営資源の束にあると考える。ある企業が事業において保有する希少で、顧客に対して価値を持ち、模倣しにくい経営資源を保有することが出来れば、競争優位を確立維持できるというものである。これらの経営資源の束の保有の有無により企業間の相違が生まれる (Wernerfelt,1984;Barney,1991;Peterraf,1993)。

それではこのような競争優位の源泉となる経営資源の蓄積がどのように行われているか。資源ベース論への批判の一つとして、経営資源が競争優位を決定するとしても、高パフォーマンスの企業の多くの価値ある資源の束を事後的に明示しているにすぎない(Prime & Builter 2001)というものがある。このことは資源ベース論が“どのようにして”模倣困難な経営資源が蓄積されたかという動的な経営資源の蓄積に対しての研究が十分なされていないことを意味する。

動的な経営資源の蓄積の議論は、伊丹(2003)においてなされている。伊丹は現在の資源ストックを元に、現在の戦略が実行(現在の資源蓄積戦略)され、その結果として日常の業務活動の中で、新たな経営資源が蓄積され、将来の資源ストックに活用され価値を生み出すと考える「ダイナミックシナジー」という概念を示している。実際に多くの企業では、現在の戦略の延長線上に将来の戦略を意識しているといえよう。つまり、現在の資源ストックが、将来の資源ストックに影響を与えているのである。このように経営資源の蓄積は、一時点の事象ではなく、経路依存的に積み重なるものである。また、経営資源の蓄積が時間的概念を含むならば、経営資源蓄積のタイミング性が存在することを意味する。このこ

とは、いつ当該事業に参入し経営資源の蓄積を開始するのかということである。基本的には、先行者となるか、又は先行者を模倣し後進者となるかに大別できる。

資源ベース論では、企業の「異質性(Heterogeneity)」と「固着性(Immobility)」がその前提にある(Barney,1991、Barney,2002)とする。これは、企業が保有する経営資源の束が完全に模倣することが難しいことを意味するが、実際のビジネス環境の中では自社が劣位にあると判断すれば自社の戦略から競争優位にある企業の戦略に転換(模倣)し、結果として類似した経営資源の蓄積を行い、競争ポジションの差を埋める行動が行われる。また、持続的競争優位を仮に保有できた企業でも、保有する経営資源を常に変化させながら持続的な競争優位を確保することを目的として、常に戦略の見直しが行われる。

このように競争優位を獲得するための活動は、戦略転換の積み重ねとも考えられ、それは経営資源の蓄積を時に活かし、時に制約として行われる継続的な活動である。特に大きな戦略の変化は、戦略の模倣や、競争優位の更なる追及のために行われるが、その際には経営資源にも大きな変化が生じることになる。ここでの経営資源の変化とはそれまで蓄積してきた経営資源の束から、新たな経営資源の束の蓄積へ転換を図ることを意味する。この時、過去の経営資源が、戦略転換に対して制約になる場合がありうるという問題は、一般的な解釈から得られる。実務的にも、妥当なものであろう。

過去の経営資源の蓄積が、戦略の方向性に影響を与える議論として、野田(2001)の産業内企業間相違の進化がある。彼によれば、初期体験の差異がその後の企業の方向性を決め、その初期体験がポジティブか、ネガティブかの認識の違いが増幅(フィードバック)されることで企業間相違が拡大し、組織モメンタムがそれを増幅させるとしている。この考え方は、言い換えると、蓄積された経営資源の結果である収益等のパフォーマンスをマネージャが判断することで、心理的なフィードバックが戦略の方向性に作用し、方向転換を難しくする(分岐作用力)というものである。また、高井(2004)は、オンライン証券市場の競争環境を分析し、「支配的な通念」という概念を示した。市場に対して過信した考えが企業群を支配し、正しい市場ニーズに対応した戦略を取れない(正しい戦略への転換が遅れる)というものである。ここでも、心理面に着目した戦略転換の難しさが議論の中心となっている。

このように過去の蓄積された経営資源が戦略転換に与える影響として、心理面に着目した研究は存在する。制約そのものは確かに経営者が心理的に感じるものであり、個別の経営者により感じる制約の程度が変化するのは十分納得できる。しかしながら、過去の蓄積資源を有する戦略転換を考えるにあたり、制約を心理的な側面からのみ判断するのは、“戦略的”な考えではない。一部の過去の蓄積にまったく影響を受けないチャレンジ精神溢れる特異な経営者を除き、多くの経営者の場合、同一の環境におかれた場合、同程度の制約を感じると考えるほうが妥当ではないだろうか。例えば、同一事業で類似した経営資源を持ち、同じ戦略の転換を目指す状況においては、どの経営者がマネジメントを行ったとしても、同程度の戦略転換の困難性を感じる可能性はあるということである。このことは経営資源から受ける戦略転換への影響は心理的な側面“だけ”で説明するのではなく、一定部分は、経営者個人の心理面に依存したものでなく、蓄積された経営資源に起因する共通的な制約が存在し、その複合した影響があると説明できるのではないだろうか。これは、経営資源そのものに内在する制約が存在することを意図する。

なお、戦略転換を議論するにあたり転換する戦略とは何かを明確にする必要がある。そのためには、戦略と経営資源の関係を明らかにする必要がある。本研究では、Mahoney & Pandian(1992)による参入障壁(Entry Barrier)、移動障壁(Mobility Barrier)、模倣障壁(Isolating Mechanism)の概念を取り入れる。参入障壁は産業レベル、移動障壁は戦略グループ間、模倣障壁は同一戦略グループ内の企業間の競争的模倣の困難性ということになる。模倣の困難性とはつまり、戦略転換の困難性ともいえる。このように競争状態における戦略に必要な経営資源には、移動障壁になるものと、模倣障壁になるものがあり、それぞれ戦略グループ経営資源と、独自の経営資源があると考えられる(根来 2005)。また、Mahoney & Pandian(1992)によれば、資源ベース戦略論とは、「模倣障壁が、企業間の業績差異を説明する最も有効な要因である(独自資源決定論)」ことを主張しているが、根来(2005)によれば、産業モジュール化の時代には、独自資源決定論ではなく、「事業形態のドミナント論」の重要性を主張する。これは産業モジュール化時代には、競争は戦略グループ間で行われ、戦略グループの移動障壁の重要性が増していることを意味する。

本研究では、経営資源そのものが、戦略転換に与える影響を考察するにあたり、経営資

源を移動障壁の源泉となる戦略グループ資源と考える。また、戦略転換とは戦略グループの転換と考える。そして、戦略グループ資源そのものに着目し、それが戦略グループ転換にどのように影響を与えているかを考察したい。このことは実際のビジネスにおいて対象戦略グループがどのような経営資源を保有・蓄積するか、どのような戦略グループからどのような戦略グループに転換するかが決まれば、戦略グループ転換の影響(困難性等)を客観的に検証可能であるということを意味する。それは、戦略グループへの参入に際して、将来に向けた経営資源の蓄積をどのように行えばよいのかという問題に対しても、一助となる可能性がある。

本研究の具体的な事例分析としては、事業開始時にほぼ同じ資源を持つ複数の企業がほぼ同時期に事業を開始した事例を用い、それら企業の経営資源の蓄積と戦略グループ転換のタイミングを確認し、戦略グループ転換時(戦略転換を望むが実現しないケースも含む)に、過去の蓄積資源と、転換後の必要資源が戦略転換にどのように影響を与えるかを明らかにする。

■事例分析 **** 書き途中 ****

以下の2つの事例分析から戦略グループ転換における経営資源の影響を分析する。

[事例①]戦略グループの転換が出来なかったと解釈できる事例として、東電のKDDIへの売却事例から、戦略転換が出来なかった事例を取り上げる。

[事例②]戦略グループの転換が出来て、かつ競争ポジションの逆転に成功している事例として、楽天証券を用いて後進者にも関わらず簡単に追従できたことを示す

事例①と事例②から転換したい戦略グループ参入における“移動障壁”の高さを示す。移動障壁の高さは制約であり、それは当該企業の経営資源だけでなく、戦略グループ全体での経営資源が影響していることを示す。また、“移動障壁”の高さは、過去のどの戦略グループにいたかにより異なる（どこから、どこへという組み合わせが移動障壁の高さを決める）

[事例③]関電の事例として、当初から垂直型の戦略グループへ参加したことで、当初の参入障壁は小さかったことを示す。このことから、「いつ」という概念（参入のタイミング性）が必要なことを示す

関電の事例から、同じ戦略グループに入るにおいて、事業初期時点と、東電撤退時点で参入の難しさの程度が変化していることを示す。東電と同じ時期に、関電は垂直統合事業を行っている。この時点では関電はこの戦略グループへの参入が出来たことを意味する。

関電は当初から参入できたことは明らかに容易であった。また、東電が撤退を選択せざるをえない状況にあったということは、蓄積した経営資源(関東限定エリア+加入者少)から考えても制約の程度が、時間軸に対して一定ではないと考えうる。また、楽天証券の場合、経営資源の蓄積そのものが制約にさほど影響を与えていないということは明らかである。結果として、制約の程度が時間軸に対して一定とはいえないため、その程度は変化すると結論づけられる。これを資源制約増加率と定義する。

■結論

①産業モジュール化の時代では特定の戦略グループの経営資源の総和が、戦略グループにおける移動障壁を築く経営資源となる。個別企業単位に考えるものではない。

②戦略グループ転換を考える場合、当該企業が保有する過去に蓄積された経営資源からの制約と戦略グループ全体での経営資源の制約の両方を考える必要がある。

③蓄積された経営資源から受ける制約の程度は、時間軸に対して一定ではなく、戦略グループに必要な経営資源からの制約の程度は時間に応じて変化する。これを資源制約増加率と定義する。また、時間に応じて変化するということは、制約が経営資源蓄積に対して一定である場合がありえることを意味する(楽天証券の事例)。

資源制約増加率という概念をつかうことで、先行者優位と後進者優位という両方を説明することが出来る概念として提唱できる。

■インプリケーション

蓄積された経営資源は、資源制約増加率に制約されている可能性が高く、このことは、企業は、自社の経営資源と、戦略グループ全体が持つ経営資源の慣性を意識し、また資源制約増加率を考慮した上で、事業展開を図る必要があることを示唆するものである。理論的には、資源制約増加率は、ダイナミックな模倣困難性の変化の程度を意味する概念であり、従来のスタティックな模倣困難性概念を理論的に拡張していくものだといえよう。更に資源制約増加率が一定の場合や、時とともに変化する場合など幾つかのパターンが存在する可能性がある。

また、戦略グループ参入における経路依存的な資源蓄積の難しさが変化することを示す資源ポジション増加率の存在は、経営の意思決定において、参入する戦略グループに必要な経営資源の蓄積の経路依存性はどの程度か、更にその経路依存性が時間の経過に伴いどう変化するのか、その結果、いつ、どのような初期資源を持って参入すべきなのかを考えることが重要であることを示唆するものである。