

Corporate Strategy of Position Advantage

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/17763

ポジション優位の経営戦略

白 石 弘 幸

はじめに

環境の中で存続し成長する企業は、環境変化に対応できなければ組織体としての「死」を迎える。経営は破綻する。しかも企業環境の変化は加速度的で、場合によっては不連続でもある。

また企業という組織体は環境において、色々な意味で「競争」をしている。中でも特に重要なのは、収益をめぐる他社との競争である。この競争において優位性を維持できない場合も、いずれその企業は組織体としての「死」すなわち破綻を迎える。

したがって企業は存続し成長するために、加速度的で不連続な環境変化にどのように対応し、また他社との競争においてどのように持続的競争優位を構築するかに関して方針を決めなければならない。この方針を立案したり選択するのが、企業における戦略策定の意義である。

そして戦略策定は基本的には、どこで、どのような位置から、どのように競争するかという三つの問題からなっている。経営戦略論の研究もこれらのいずれかに焦点を当てる形で行われてきたと言ってよい。たとえば、アンソフ（1965）等によって展開されたいわゆるドメインの戦略論は「どこで」に関するフレームワークであり、ポーター（1985）等によって展開された競争戦略論、近年における資源ベースの戦略論は「どのように」に関する議論と位置づけられる。

この論文で紹介する「ポジション優位」の概念は「どのような位置から」に關係したコンセプトで、これに関する代表的な研究にはポーター（1996）、

マクガハン＝ポーター（1997）やサローナー＝シェパード＝ポドルニー（2001）がある。端的に言えば、この概念は企業や事業においてはそれらのポジションが高収益性の源泉として重要であり、しかもポジションは付与されるものではなく、能動的に選択するものであると考えるところに特徴がある（1章）。「どのような位置から」に関する従来のポジション理論は、自己のポジションがどこにあるかを分析する「ポジション分析」の理論（2章）と、能動的なポジション選択の要素を含む「ポジショニング」の理論（3章）に大別される。ポジション優位という概念は、後者の能動的なポジショニング理論から登場したものである。

他方で、ポジション分析、ポジショニング理論とは別に、企業や事業のポジションがその収益性に対し、実際にどの程度の影響力を持っているかに関する実証分析も行われてきた。その代表的な研究には、PIMS研究（4章）、および前述したポジション優位の視点に立つマクガハン＝ポーター（1997）のものがある（5章）。

ポジションに関する経営戦略論は、ドメインの理論、競争戦略の理論に比べて、体系化が遅れている。そこで本論文では、ポジション優位概念の登場をきっかけにして、ポジションに関する理論の整理を試みた。これが本論文の趣旨である。

1章 ポジション優位とは

(1) 高収益性の基盤としてのポジション

企業は収益をあげられないと、やがて組織体としての死すなわち倒産を迎える。このことを考えると、収益性は組織体としての企業の存続性を規定する最も重要な要因であると言える。ポーター（1985）が競争戦略の効果として、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略のいずれに関しても「業界平均以上の収益を得ることができる」（Porter, 1985, pp. 13-15；邦訳, pp. 18-21）と言及しているように、企業間の競争も結局は収益をめぐる競争である。

したがって企業には、高い収益性を確保するための何らかの源泉がなければ

ばならない。そのような源泉の一つに地位すなわちポジションがある。

収益をめぐる企業間競争における優位、他社よりも高い収益性は、有利なドメインの設定、有効な競争戦略の策定、デファクト・スタンダードの獲得、資源とコンピタンスの効率的な蓄積と活用によっても形成されうるが、有利な地位にいるということも高収益性の源泉となりうる。しかも企業は市場からポジションを受動的に与えられるだけでなく、このような有利なポジションを主体的に選んだり、形成したりすることができる。

これまでポジションは高収益性の源泉、収益をめぐる企業間競争で優位に立つための土台としては軽視されがちだったが、有利なポジションにいるということすなわち「ポジション優位」(position advantage) がこのような源泉・土台として本質的重要性を持っているのは確かである。^{*1}

ポーター（1996）はこの認識に立ち、戦略の定義を有名な「競争優位に達するための論理的ルート」(Porter, 1985, p. 11; 邦訳, p. 17) というものから、「ユニークで価値のあるポジションを築くこと」(Porter, 1996, p. 68) というポジション中心の定義に実は変えている。またマクガハン=ポーター（1997）は5章で紹介するように、企業の有する「能力」等が企業業績をある程度は規定しているものの、業績に対するポジションの影響力は大きいとしている。

実際、有利なポジションにいるということで、極端な場合そのことだけで高い収益をあげている企業も業界には存在する。すなわち特に優位性を持つ製品特性や戦略がなく、無形資産や組織能力などの内的ファクターに一つとして強みがない場合でも、企業は有利なポジションを押さえているということにより、高収益をあげられる (Saloner, Shepard & Podolny, 2001, p. 42; 邦訳, p. 53)。

たとえば最初に新ビジネスを始める先発者の収益性およびシェアは長期にわたり高いと一般的に言われているし、実際これを実証する研究も多い（一例をあげると Robinson=Fornell, 1985, pp. 305-317）。このようないわゆる「先発優位」は、ある種のポジション優位である。先発者は一般にそのビジネスに必要な資源や能力を最も豊富に保有しているから収益性およびシェアが高くなるという理由もあるが、消費者側に先発ブランドを好むという傾向

があるために、最初にそのビジネスを始めたということ自体が競争上有利に働く（Alpert & Kamins, 1994, p. 244）。

(2) ポジション優位のタイプ

ポジション優位が成立する基盤あるいは基本条件には、「競争構造（企業数）」「多様性」「関係性」がある。このような基盤・条件によって、ポジション優位は主として以下の3タイプ、競争構造が提供する優位、多様性が提供する優位、関係性が提供する優位に類別される。

第一のタイプは、「魅力ある産業構造から生じるポジション優位」(Saloner, Shepard & Podolny, 2001, p. 43；邦訳, p. 55)である。ある業界に属するすべての企業が業界構造からベネフィットを得ている場合がこれにあたる。たとえば業界内の企業数が少ないとことそれ自体が、業績を高める条件となる場合がある。より具体的には2社からなる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良く、複占市場にいるというその地位が高収益性を維持する。「世界の大型民間航空機メーカー、エアバスとボーイングを考えれば、両社ともそのポジションの恩恵を受けているのは明らかである」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 44；邦訳, p. 55)。

第二のタイプは、「業界内の多様性から生じるポジション優位」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 44；邦訳, p. 55)である。多様なポジションにおいて特定の地位を占めることによって得られる優位性で、仮に業界内の全企業が同様のポジションを有する場合には、この優位性は発生しない。すなわち、「『支配的地位』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、概して良い」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 44；邦訳, p. 55, 強調はサローナー他による)。^{*2} ただし、サローナーらが強調しているように、業界内の多様性から生じるポジション優位の源泉は「ある特定の」地位であり、このような支配的地位に限定されない。

第三のタイプは、「ネットワークから生じるポジション優位」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 44；邦訳, p. 55)である。これは顧客や競合

他社、取引先との関係から得られる優位性で、これらとのネットワーク上で特別なポジションにいることによってこの優位性が得られる。サローナーらはこの優位性について、次のように説明している。「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もある。ベンチャーキャピタル業界の競争は、いかに良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、より物件がつねに回ってくるような取引の流れをつくった企業は、ほか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、多大な報酬を得ることができる」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 44; 邦訳, p. 55)。

(3) ポジション優位の個別ケース

具体的には、企業に高い収益性をもたらすポジションには以下のようなものがある。第一と第二のケースは競争構造（企業数）を基盤とするポジション優位、第三と第四、第五のケースは多様性により成立するポジション優位、第六のケースは関係性が提供するポジション優位である。^{*3}

第一に、競争が政府の規制下で行われている業界では、政府の保護や支援、助成を得ることがポジション優位につながる。たとえば、「国内企業優遇政策をとる国では、業界で唯一の国内企業となることが優位性につながる」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, pp. 44-45; 邦訳, p. 56)。また政府により新規参入が規制されている業界では、政府から許認可や免許を得ることでポジション優位がもたらされる。

第二に、一市場、一商圈に一企業しか成立しえない構造を持つ業界では、地理的立地が優位性の源泉となりうる。たとえば一般的にディスカウントストア業界では、地方の同じ町村内で存続できるのは1店舗だけである。このような業界で地方町村にチェーン展開しているウォルマートは、立地によるポジション優位を有していると言える (Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 45; 邦訳, p. 57)。

第三に、ステータスに多様性がある業界では、高いステータスによってポジション優位が得られる場合がある。このようなステータスには社債格付け等の明示的ステータスもあるし、顧客側に広く形成されている心理的ステー

タス、言い換えれば社会的に共有されている認知的ステータスもある。組織能力、コンピタンスや資源よりも、むしろこのようなステータスが優位性の源泉として重要な業界もある。たとえば、「株式の引受けで競合する投資銀行は、銀行業界内のステータスによってポジション優位を得る。『ステータスが高い』銀行は、収益性の高い、よりよい条件で引き受けができる」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 45; 邦訳, p. 56)。

第四に、規格に多様性がある業界では、デファクト・スタンダード陣営に入っているということが、その企業にポジション優位をもたらす。ソフトウェア業界におけるマイクロソフトの地位はこの典型である (Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 45; 邦訳, p. 57)。ただしこれは多様な規格があるからこそ生じる優位性であり、全企業がデファクト・スタンダードを採用すると、当該スタンダードに関する特許等を有している企業以外の優位性はなくなる。

第五に、商品が卸・問屋等の中間業者、小売店等を経由して販売され、かつ流通チャネルにおける地位に多様性がある場合、流通チャネルにおいて支配的地位を有しているということが優位性をもたらす。これは「多様性」によって成り立つポジション優位であるが、「関係性」も基盤となっていると見ることができる。たとえばプロクター・アンド・ギャンブル (P&G) はこのような地位にあり、「チャネルパートナーに依頼して、より良い陳列スペースに新製品を並べることができる」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 45; 邦訳, p. 57)。⁴⁴

第六に、製品や情報の流れにおけるゲートキーパーとして、他社と顧客をつなぐアクセスをコントロールすることでポジション優位が得られることがある。これは「関係性」によって成立するポジション優位の一つである。「製品を川の向こう岸に運ばなくてはならない場合、一つしかない橋の所有者がポジション優位を得るのと同様に、(ヤフーやライコスなどの) サーチエンジンもインターネットで得られる情報への主要アクセスポイントを支配しているので、広告主に対してサイトに載せる権利料を請求できる」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 45; 邦訳, p. 57, () 内の補足はサローナー他による)。⁴⁵

サローナーらは以上の事例から、ポジション優位が持つ一般的特質を次の

ように考察している。第一に、「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」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 45; 邦訳, p. 57)という傾向がある。すなわち一社があるポジションを占有すると、他社がそのポジションにつくことは難しくなる。ある同一のポジションを複数の企業が占めることができると場合でも、後から参入しようとする企業ほどそのポジションを得ることが困難になる。第二に、ポジション優位は他の競合者との比較や相違によって生じるという性質がある。特に、「ネットワーク内で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」(Saloner, Shepard & Podolny, *ibid.*, p. 46; 邦訳, pp. 57-58)。

2章 ポジション分析の理論

(1) 市場における競争ポジションの分析

市場における競争上のポジションという概念は、主としてマーケティングの領域で発展してきたものである。たとえばコトラー（1984）は、シェアが40%, 30%, 20%, 10%の企業4社からなる市場モデルを示し、シェアが最大の企業をマーケット・リーダー、シェアが2位の企業をマーケット・チャレンジャー、3位の企業をマーケット・フォロワー、4位の企業をマーケット・ニッチャーと名付けた (Kotler, 1984, p. 386)。^{※6}

シェアが最大のマーケット・リーダーは、「一般的に、価格の変更、新製品の導入、製品の流通範囲、販売促進の密度において市場の先頭に立っている」(Kotler, *ibid.*, p. 386)。そういう意味で、リーダーはその市場において支配的なポジションにある。リーダー企業は、「憧憬され尊敬されることもあるし、場合によっては同じ業界内の他社からその市場支配力が認められていることもある。競合他社にとっては目標であり、挑戦相手であり、模倣の手本であり、時には正面からの競争を避けて通るべき相手である」(Kotler, *ibid.*, p. 386)。

マーケット・チャレンジャーは、「業界内で2位、3位、4位といったポジションにあり、リーダー企業を追走する企業で、シェア面ではリーダーに

劣るもの的一般的には、相当の企業規模を有している」(Kotler, *ibid.*, p. 397)。シェアが2位以下の企業には、ポジションの向上を目指して攻撃的な戦略をとり積極的にシェアの拡大を図るタイプと、現在のポジションに満足して敢えてリスクの大きい行動をとらないタイプがある。前者がマーケット・チャレンジャーにあたる(Kotler, *ibid.*, p. 397)。

ただし2位以下の企業が顧客を奪おうと挑戦した際に、リーダー企業は通常それを見逃さない。「低価格、サービスの改善、製品バラエティの追加による攻撃をしかけても、その攻撃を全く無効にしてしまう力をリーダー企業が持っている場合もあるし、総力戦になればリーダー企業の力の強さがよりはっきりする。激しい競争はリーダー企業、挑戦者双方を疲弊させる」(Kotler, *ibid.*, p. 409)。このようのことから、2位以下の企業がすべてマーケット・リーダーへの挑戦を志向するわけではない。「製品や流通における画期的なイノベーションに成功した場合以外は、2位以下の企業はリーダー企業を攻撃せずに、これに追従する戦略をとることも多い」(Kotler, *ibid.*, p. 409)。そのような企業がマーケット・フォロワーである。

マーケット・ニッチャーは、「ほとんどの業界に見られる多くの小シェア企業」(Kotler, *ibid.*, p. 410)をさす。このようにニッチャーはシェアにおいて小規模な企業群であるが、意識的に、大企業が興味を示さない小さなセグメントを対象として事業活動を行っている場合もある。すなわちニッチャーの中には、特定需要を持つ顧客層、特定の地域、特定の製品、注文生産、特定の品質や価格、特定のサービスに特化したスペシャリスト的ニッチャーも多い(Kotler, *ibid.*, p. 411)。

このように、コトラー(1984)は基本的にはシェアによって市場における競争上のポジションを類型化したが、嶋口(1986)は保有する経営資源の質と量によってこれを類型化した。ただしポジションの名称についてはコトラーを踏襲しており、またシェアに関しても競争のあり方や目標との関連で言及がなされている。

その類型論で、「リーダーとは、当該対象市場内で最大の相対的経営資源を有する企業(SBU)である」(嶋口, 1986, p. 98, ()内の補足は嶋口による)。嶋口のフレームワークでは、シェアはポジション類型化の尺度と

はなっていないが、実際には「ほとんどの場合、リーダーは、当該市場で最大の市場シェアを持っており、オーバーオールな独自能力の優位性をも有している。リーダーは、当該市場で1社のみであり、競合地位から市場シェア・ベースの挑戦を受けている」(嶋口、前掲書、p. 98)。

一方、「チャレンジャーは、リーダーに準ずる相対的経営資源を持ち、しかもリーダーとの市場シェア争いを行い得る地位（相対的経営資源の保有）と意欲を持つ企業（SBU）である。ただ、チャレンジャーは、リーダーに比べてきわだった総合的独自能力の優位性は有していない」(嶋口、前掲書、p. 98, () 内の補足は嶋口による)。換言すれば、リーダーに匹敵する保有量の経営資源によりリーダーに準ずる市場競争上のポジションを得ており、ポジション向上の意欲もあるが、資源の独自性において劣るためにリーダーになっていない企業がチャレンジャーである。

そして、「フォロワーは、相対的経営資源や意欲において市場シェア（つまりリーダーシップ）を狙う位置になく、同時に何らかのきわだった独自性を持たない存在である」(嶋口、前掲書、p. 98, () 内の補足は嶋口による)。^{*7}

最後に、「ニッチャーは、フォロワーと同様、相対的経営資源や意欲が、もはやリーダーを直接狙う位置にはないが、何らかの独自性を有する企業である。その意味で、ニッチャーとフォロワーの類似性は、共に限定的な経営資源しかなく、大手（リーダーやチャレンジャー群）との市場シェア競争に参入する地位にないこと、その差異は、その独自性の有無が、ニッチャーとフォロワーで分かれること、である」(嶋口、前掲書、p. 98, () 内の補足は嶋口による)。

これらコトナー（1984）と嶋口（1986）のフレームワークは自社が市場における競争に関し、現在どのようなポジションを占めているかを分析するもので、主体的な選択の要素はここでは弱い。たとえば現在マーケット・リーダーの地位にある企業がマーケット・ニッチャーのポジションを選択し、これを目ざして努力することは通常あり得ない。

またこれらのフレームワークには、市場成長性（魅力度）の視点がない。成長が止まり衰退しつつある市場で強力なリーダーシップ、強固な支配的地位

位を得ていたとしても、その企業は将来性の面で有利なポジションにあるとは言えない。したがって企業が存続し成長するためには、市場そのものを選択するという視点が重要である。

(2) PPM

これまでポジション理論は、精緻化と厳密化を志向して発展してきた。たとえば企業が事業を一つしか経営していない、あるいは単一製品しか生産していないという場合もあるが、複数の事業、複数の製品を保有しているという場合もある。前者の場合、「企業のポジション」イコール「事業や製品のポジション」となるが、後者の場合、事業や製品によってポジションが異なることが多い。したがって複数の事業・製品を保有している場合には、事業毎、製品毎にそのポジションを分析する必要があることになる。

このような複数の事業・製品を保有する企業における各事業、各製品のポジションを自社のマーケットシェアと市場の成長率で分析するというフレームワークが、BCG (Boston Consulting Group) によって開発されたいわゆるPPM (Product Portfolio Management) である。^{*8}

BCG のトップコンサルタントでかつ会長職にあったヘンダーソンによれば、事業あるいは製品のポジションは具体的には、最大競合者と比較した相対的マーケットシェアと市場成長率によって、次の 4 タイプに類別される。

花形 (star)：シェアも高く、成長率も高い

問題児 (problem child)：シェアが低く、成長率が高い

金のなる木 (cash cow)：シェアが高く、成長率が低い

負け犬 (dog)：シェアも低く、成長率も低い

(Henderson, 1979, p. 164；邦訳, pp. 233-234)

そして x 軸（左方向が大）に最大競合者と比較した相対的マーケットシェア、y 軸に市場成長率をとると、第一象限は問題児、第二象限は花形、第三象限は金のなる木、第四象限は負け犬となる。x 軸の原点は1.0で、当該事業・製品市場において自社シェアが最大である場合には、シェアを比較する最大競合者は第二位企業となり、相対的シェアは1.0以上の値となる。自社のシェアが2位以下である場合には、シェアを比較する最大競合者は第1位

企業となり相対的シェアは1.0未満の値となる。y軸の市場成長率は5年あるいは10年など過去一定期間におけるその業界の売上合計の伸び率で示されるが、原点は0とする場合と、同期間ににおけるその国の名目GNP成長率とする場合がある (Henderson, *ibid.*, p. 165; 邦訳, p. 236)。⁴⁹

PPM理論は複数の事業・製品を保有する場合の各事業、各製品のポジション分析に有効かつ操作的なツールを提供することとなったが、さらにこの理論はキャッシュフローと事業・製品の成長に関する豊富な示唆をもたらした。

一般に企業内のキャッシュバランスに関しては、次の四つのが言える。

「①生み出されるマージンとキャッシュは、市場シェアの関数である。高マージンと高シェアは並行する。これは広く観察できる事実であって、エクスペリエンス曲線効果で説明できる。

②成長製品には、設備増強のための資金が必要である。市場シェアを確保するためにどれだけの資金がさらに必要かは、成長率の関数である。

③高シェアは、手を携^{こまね}いていたのでは入手できない。市場シェアを増やすには、それなりの投資増が必要である。

④どんな製品市場も、無限に成長することはできない。成長からの利得は、成長速度が鈍くなつて入手できるか、まったく入手できないかである。その利得はその製品に再投資する必要のないキャッシュである」

(Henderson, *ibid.*, p. 164; 邦訳, pp. 232-233)

一企業が保有する財務的資源は有限であるから、複数の事業・製品を保有する企業においては、財務的資源の配分が重要な戦略的問題となる。換言すれば、どの事業、どの製品にもふんだんに資金を投下するというわけにはいかないから、重点的に資金を配分し成長を促す事業や製品を決めなければならぬ。

前述したキャッシュバランスに関する四つの一般的傾向ないし原則から、事業間、製品間のキャッシュフローとそれらの成長に関する、良く知られている以下の指針が導かれる。

シェアは高いが、成長率は低い「金のなる木」は、「シェアを維持するに必要な再投資以上のキャッシュを生む」(Henderson, *ibid.*, p. 164; 邦訳, p.

233)。後に述べるように、複数の事業・製品を有する企業では、バランスのとれたそれらのポートフォリオが維持される必要がある。このような理由から、金のなる木から生まれる余分なキャッシュは、問題児に供給され、これを花形に育てるために使われなければならない。他方、金のなる木自体はこのようなキャッシュの供給源として維持される必要がある。

シェアは低いが、成長率が高い「問題児」は、「たいてい例外なく、生み出すキャッシュよりもはるかに多くのキャッシュを必要とし」(Henderson, *ibid.*, p. 164; 邦訳, p. 234), キャッシュの供給が止まると事業の継続が危うくなる。前述したように、金のなる木からの資金供給によりシェアを拡大し、これを花形に成長させるのが望ましい。ただし巨額の投資を行っても、せいぜいシェアを維持するだけの場合は、市場成長率が止まるとそれは負け犬になる (Henderson, *ibid.*, p. 164; 邦訳, p. 234)。

シェアが高く、成長率も高い「花形」は、高シェアにより利益率が高い一方、成長のための先行投資も必要としている。そのため自ら、必要とするキャッシュをすべて生み出すとは限らない。しかし高いシェアが維持される限り、市場成長率が鈍化して再投資の必要が小さくなった場合、大きな資金発生源となる (Henderson, *ibid.*, p. 166; 邦訳, p. 234)。

シェアが低く、市場成長率も低い「負け犬」は、一般的には収益性が低い。たとえ利益を計上しても、往々にしてシェアを維持するためにその利益をすべて再投資しなければならない (Henderson, *ibid.*, p. 164; 邦訳, p. 233)。したがって撤退の検討対象であり、利益率がマイナスである場合には時機を見て清算する必要がある。

(3) 事業スクリーン分析

PPM理論は事業や製品のポジション分析を4グリッドで行うフレームワークであるが、これから派生したものに、9グリッドでポジション分析を行う「事業スクリーン」(戦略計画グリッド)による分析理論がある。

このフレームワークでは、相対的マーケットシェアのほかに価格競争力、製品の質、その他を考慮した「競争ポジション」を横軸にとり、市場成長率のほかに市場規模、競争度を反映した「産業魅力度」を縦軸にとって、その

二次元平面上に、各製品、各事業に関し産業全体の売上規模を反映した円と当該企業のシェアが描かれる。

基本的にはこれは、PPM理論に立脚したフレームワークであるが、競争ポジションと産業魅力度に関し複数のインディケータによる複合尺度が導入されているところに特徴がある (Kotler, 1980, p. 83)。基本的な意図や概念は PPM理論に依拠していることから、この手法も PPMに含めて考える研究者も多い (たとえば山田, 1997, pp. 76-77)。尚、この分析フレームワークは、アメリカの大手電機会社ゼネラル・エレクトリック (GE) の戦略策定部門により開発されたとされている。

加護野 (1985) はこのような産業魅力度と競争ポジションとの関連で、望ましい事業成長の方向を整理した。すなわち彼によれば、「市場の魅力度も高く、競争力も高い SBU には、成長あるいは優位性の確保という使命が与えられる。競争力は強いが市場の魅力度が低い SBU には、選択性を高め収益性指向を高めるという使命が与えられる。競争力も低く市場の魅力度も低い SBU は、ロスの最小化あるいは撤退という目標が与えられることになる」(加護野, 1985, p. 170)。

一方、ホファー＝シェンデル (1978) は事業スクリーン分析の考え方方に立脚した場合、複数産業企業 (multi-industry firm) すなわち多角化企業の理想的なポートフォリオはどのように描けるかを考察した。彼らによれば、理想的なポートフォリオとは端的に言えば、(1)勝者のみで、(2)それも未来の勝者 (developing winners) と確立された勝者 (established winners) で構成されているというものである (Hofer & Schendel, 1978, p. 82; 邦訳, p. 93)。すなわち彼らによれば、事業スクリーン分析に立脚した理想的ポートフォリオとは、シェアが高く競争力の強い事業ばかりで、しかも収益力の面で確固たる基盤を築いた事業と成長しつつある事業がバランスよく保有されているような事業構成である。

しかしながら彼らによれば、「実際にはこのような理想的なポートフォリオをつくり上げるのはきわめてむつかしい」(Hofer & Schendel, *ibid.*, p. 82; 邦訳, pp. 93-94)。というのは、事業がすべて勝者になるというのはとうてい不可能であり、現実のポートフォリオには、「いくつかの平均的事業と通

常は2～3の問題事業および敗者もある」(Hofer & Schendel, *ibid.*, p. 84; 邦訳, pp. 94-95, 強調はホファー＝シェンデルによる)からである。

また競争ポジションと産業魅力度に関してポートフォリオが理想的であっても、そこにおいてキャッシュフローが理想的に形成され維持されているとは限らない。というのは、勝者の事業はキャッシュに関してたとえ自己充足的であっても、その企業内の未来の勝者を成長させるに十分な余剰キャッシュを生まない場合もあるからである。むしろ現実には、理想的ポートフォリオは、未来の勝者にキャッシュを供給する「利益の稼ぎ手」を2, 3しか持たないことが多い(Hofer & Schendel, *ibid.*, p. 82; 邦訳, p. 94)。このように、事業スクリーン分析的な意味で理想的なポートフォリオであっても、キャッシュフロー的に理想であるとは限らない。この事実は、事業スクリーン分析の限界を示していると言って良い。

そして理想的ポートフォリオには収益性と成長性で見て色々な組合せがあり、同じ理想的ポートフォリオと言っても、「未来の勝者」と「確立された勝者」の比率はいろいろな場合がありうる。そして前者の比率が高いと企業の成長性は高くなるが収益性は抑えられ、後者の比率が高いとその逆になるという傾向がある。一般的には前者の比率が高い企業は高い負債比率と低い配当率に特徴づけられ、後者の比率が高い企業は低い負債比率と高い配当率に特徴づけられる。このような傾向があることはわかるものの、いかなる比率が企業経営的に最良なのかは、事業スクリーン理論は示してくれない(Hofer & Schendel, *ibid.*, p. 84; 邦訳, p. 94)。

さらにホファー＝シェンデル(1978)は、事業スクリーン理論に対し、事業が発展段階上どこにあるかを捨象しており、強い競争ポジションがなぜ必ずしも高い市場シェアにつながらないかを説明できないという批判も加えている。すなわち競争ポジションが強くとも、マーケティング等に関し発展段階と整合的な戦略がとられていないければ、市場シェアは小さくなる。そして彼らはこの限界を克服する15セルの枠組を示した。ここでは横軸に競争ポジションがとられ、縦軸には製品／市場発展段階がとられる。彼らは、これにより強力な競争ポジションを有する事業のなかに、なぜ高い市場シェアをあげられない事業があるのかが分析できるとしている(Hofer & Schendel,

ibid., p. 33; 邦訳, pp. 40-41)。すなわちこのような事業においては、価格競争力や製品の質等で見た競争ポジションは強くとも、市場の発展段階に適した戦略がとられていない可能性がある。たとえば市場が導入（立ち上がり）期の事業に成熟期に適したマーケティング戦略をとっていれば、競争ポジションは強くとも、シェアは低くなる。

ただし彼らは事業スクリーン理論の意義を否定しているわけではない。というのは事業が発展段階のどこにあるかを考慮するといつても、同じ事業内には成長段階の製品もあれば、衰退段階にある製品もある。したがって、「事業の性質によって GE のマトリックス（事業スクリーン分析）か、製品／市場発展マトリックスかの選択をすべきである」(Hofer & Schendel, *ibid.*, p. 33; 邦訳, p. 41, () 内の補足は白石による) と彼らは述べている。より具体的には、「事業の多くがいくつかの製品／市場セグメントの集計である場合には、GE マトリックスのほうがすぐれている。しかし、多くの事業が個々のあるいは小範囲の関連製品である場合には、製品／市場発展マトリックスを使うべきであろう」(Hofer & Schendel, *ibid.*, p. 33; 邦訳, p. 41) としている。

(4) ポジション理論の意義と限界

ところでこのようなフレームワークは、前にも触れたように事業が「どこにあるか」を分析する枠組であり、そこには「どこを選ぶか」という主体的選択の要素は全く無いか、弱い。もしこれが主体的選択を前提にした議論であり、しかもそれが現実にも可能ということになれば、どの企業の事業も花形事業ばかりになってしまふ。また主体的選択を前提にしていると考えると、そのことと事業ポジションの定義に相対的マーケットシェアを採用していることが矛盾をきたす。

すなわち本章で紹介したポジション分析の枠組はポジションに関する現状把握のフレームワークであり、戦略的なポジショニングのフレームワークというよりはむしろ、ポジションに適合的な戦略を策定するための準備的フレームワークと見なすべきであろう。その意義は、合理的な戦略策定を可能にするための事前分析のツールを提供していることにあると見ることができる。

実際、先に紹介した嶋口（1986）もポジション類型化の枠組を示した後に、「ここで示された競争地位は SBU の対象市場における相対的投入経営資源を反映したものであり、その経営資源に応じたもっとも合理的な市場対応の方法が市場戦略の論理を形成する」（嶋口、1986, p. 99）としている。^{*10}

3章 能動的なポジショニング

(1) バリューによるポジショニング

企業のポジションには、市場から付与されるという受動的側面以外に、自ら選択するという能動的因素もある。すなわち企業は顧客、競合他社といった外的コンテキストに一方的に翻弄される存在ではない。外的コンテキストにより「どこに位置づけられているのか」の分析も重要だが、実際のところは、ポジションには外部環境の「どこに位置づけるのか」という能動的因素がある。このような能動的選択要素を含むポジショニングの概念は、コトラー（1999）によって提示されている。すなわち2章で述べたように、コトラー（1984）により「市場における競争上のポジション」という概念が提示され発展したが、その成果として近年、能動的選択の要素を含むポジショニング概念がコトラー自身によって示されている。それは選択的基準とバリューによるポジショニングである。

コトラー（1999）によれば、すべての尺度で最高のポジションを得ることは困難なので、企業はポジショニングの基準を選択した方が良いという。すなわち彼によれば、「すべての領域で卓越した完璧な企業など存在しない」（Kotler, 1999, p. 55；邦訳, p. 84）。その理由は二つあり、次のように説明される。「理由の一つは、企業は使用可能な財源を定め、それらをどこに集中させるかを決定しなければならないからである。二つ目の理由は、一つのことにつき卓越することは同時に他の可能性を捨てることになるからである。たとえば、最低コストを達成するために標準化製品を大量生産しようとすれば、変更や調整を求める多くの顧客の要求に応えることはできない」（Kotler, *ibid.*, p. 55；邦訳, p. 84）。

したがってコトラーは、自社にとって重要な基準を選んだ上で、その基準

に関して最も有利なポジショニングを図った方が良いとしている。彼によれば、主要な基準とポジショニングには以下のようなものがある。

「特質によるポジショニング」：企業は、何らかの特質や特徴、一言で言い表せるようなアイデンティティによって、自らをポジショニングできる。たとえばあるビール会社は自社を最も古いビール・メーカーだと主張し、あるホテルは自分のところを町一番の高層ホテルだと称する。

「ベネフィットによるポジショニング」：製品はベネフィットを約束する。企業や製品はこのベネフィットによりポジショニングされうる。たとえば石けんメーカーの場合洗浄力が強力、自動車メーカーの場合安全性が高いというポジショニングがありうる。

「用途または適用によるポジショニング」：製品はある特定の用途に最適であるというようにポジショニングされうる。たとえばスポーツシューズの場合、競走に最適、バスケットボールに最適というようなポジショニングが可能である。

「ユーザーによるポジショニング」：製品や企業は対象とする顧客グループによってポジショニングされうる。たとえばコンピュータ業界では、グラフィックデザイナー向け、設計技師向けというようにポジショニングが行われうる。

「競合企業によるポジショニング」：企業は自社製品の優秀性や違いを競合企業の製品と比較することで示すこともできる。

「カテゴリーによるポジショニング」：企業は自らをカテゴリー・リーダーと規定することもできる。すなわち何々業界のトップ企業というようなポジショニングもありうる。

「品質および価格によるポジショニング」：品質と価格水準、後に述べるバリューでもポジショニングが行われる。高品質かつ高価格、コストパフォーマンスが良いなど、これによって色々なポジション設定が可能である。

(Kotler, *ibid.*, p. 58 ; 邦訳, pp. 89-90)

企業はこういったポジショニング基準から、自社にとって本質的に重要なものを選択した上で、企業あるいは事業、製品のポジショニングを行う必要

がある。他方でコトラーは、どの企業も最後にあげたバリューに関するポジショニングは必ず行う必要があるとしている。すなわちコトラーによれば、バリューはすべての企業においてポジショニングの基準とならなければならない。

バリューとは端的に言えば、価格に対する品質である。たとえば同じ業界でも、最高級品に特化し、価格を高く設定するポジショニングがありうる。「『よいものをより高い価格で』というポジショニングは、派手な消費に臆することがなく、高品質なものを提供する作り手を支持したいと感じる裕福な買い物手がいる限り成立する」(Kotler, *ibid.*, p. 59; 邦訳, p. 91)。したがって実際、大抵の業界にはこのようなバリューポジションを持つ企業が存在する。

また業界内には、最高級品ではないがこれと遜色のない品質と性能を持つ製品を最高級品と同じ価格で提供する企業群、標準的な製品を低い価格で提供する企業群もあるし、標準よりやや劣るそこそこのものをはるかに安い価格で市場に導入する企業群もある。さらに、いわゆるカテゴリーキラーに見られる、よいものをより安くというポジショニングもありうる(Kotler, *ibid.*, pp. 59-61; 邦訳, pp. 91-95)。

バリューによるポジショニングが行われた後、企業はターゲットとする市場を明確にしなければならない。ここで重要なのはポジションとターゲット市場の整合性である。すなわち、「『よいものをより高い価格で』というブランドには、それ特有のターゲット市場があり、『そこそこのものをはるかに安い価格で』というポジションにも別のターゲット市場がある」(Kotler, *ibid.*, p. 61; 邦訳, p. 95)。

前述したように、バリューポジションには色々なものがあるが、どの業界でも成立しえないポジションが一つだけある。それは「悪いものを高く売る」というものである。これは失敗が避けられない唯一のポジションで、このポジションをとる企業や製品はやがて市場から消えていく(Kotler, *ibid.*, p. 61; 邦訳, p. 95)。

(2) 戰略グループへのポジショニング

このような能動的なポジショニングの理論は、ポーターによても比較的早期に提示されていた。すなわち一つの業界内の企業がとる戦略には種々様々なものがあるが、そのような多様な戦略を分類する次元として、ポーター(1980)は以下のものをあげている。

- ・専門度：製品、顧客層、販売地域を限定している程度
- ・ブランド志向度：価格ではなくブランドの力で競争に勝とうとする程度
- ・プッシュ対プル：競争に勝つために消費者に直接働きかけるか、流通業者からの情報に頼るか
- ・流通チャネル：自社所有、専門店、総合店のどれか
- ・品質：原材料、耐久性、製品仕様などを含む製品水準
- ・技術：技術面でリーダーシップをとるか他社を模倣追従するか
- ・垂直統合度：川下統合および川上統合によってもたらされる付加価値の量
- ・コスト：コスト削減のための投資と努力の程度
- ・サービス提供度：製品に付加的なサービスをどの程度つけているか
- ・価格政策：他社の価格よりも高いか安いか
- ・力：財務力および営業力
- ・親会社との関係：行動を規定している他企業やグループは何か
- ・政府との関係：活動拠点のある自国・外国の政府からどのような援助あるいは規制を受けているか

(Porter, 1980, pp. 127-129; 邦訳, pp. 180-182)

そしてある業界内の企業は、「その戦略次元上の特徴によって戦略グループに分けることができる」(Porter, *ibid.*, p. 129; 邦訳, p. 183)。このグループングは、各戦略次元に関し微小な差異は捨象して本質的に同じ戦略がとられているかどうかという観点でなされる。「したがって、戦略グループは、各戦略次元上で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業のグループということになる」(Porter, *ibid.*, p. 129; 邦訳, p. 183)。

ポーターによれば、戦略グループが一つしかない、あるいは逆に無数にあるという業界も理論的には考えられるが、実際にはそのような業界は少ないという。すなわち、「もし、業界内のすべての企業が本質的に同じ戦略をとっ

ているとしたら、その業界には戦略グループはただ一つだけしか存在しない。この逆は、業界内のすべての企業が全部異なった戦略を採用している場合である。しかし、ふつうは業界は少数の戦略グループで形成されており、それらのグループ間では採用している戦略にはっきりしたちがいが見られる」(Porter, *ibid.*, p. 129; 邦訳, p. 183)。

戦略グループが生成する理由や背景としては、色々なことが考えられる。「たとえば、競争業者の企業力にはもともと差があること、その業界への参入時期がちがうこと、あるいは、まったくの偶然すらも戦略グループ形成の理由になる」(Porter, *ibid.*, p. 130; 邦訳, p. 185)。

同一戦略グループ内に属する企業は同じような戦略をとっているため、「企業環境の変化や競争業者の動きによって受ける影響と、それらに対する反応もまた似かよってくる傾向がある」(Porter, *ibid.*, p. 130; 邦訳, p. 185)。

このように企業は、垂直統合度、製品の種類・品質・価格、当該事業に関する技術水準、その他から、自社がどの戦略グループに位置するかを判別できるし、また企業はこれを的確に把握しなければならない。そしてその戦略グループが、自社の存続性と成長性を維持し向上させる上で適切であるかどうかを判断する必要がある。

他の戦略グループに移動するのが有利であるならば、そのグループへの移動が検討課題となる。ただし他のグループに移動する際には、次に述べるような移動障壁を見極め、これを克服する必要がある。

一般に、ある業界への参入を妨げる要因、いわゆる参入障壁には規模の経済性、製品差別化、巨額の投資、仕入先変更コスト、流通チャネルの確保、規模の経済性以外のコスト格差、政府の政策がある。企業がある業界に新規参入するということは、言い換えれば戦略グループマップのどこかに自らをポジショニングする、プロット（位置付け）するということである。プロットされたポジションはいずれかの戦略グループ内に入っていることが多いし、意識的にいずれかのグループ内への位置付けが図られることも多い。このように、ある業界に参入するということは厳密には、ある業界内の特定戦略グループに参入することである。

したがって、前述の諸要因のうちどれが参入障壁として実際に機能するか

は、「新規参入業者が加わりたいと望んでいる特定の戦略グループの特性によって決まってくる」(Porter, *ibid.*, p. 132; 邦訳, p. 187, 強調はポーターによる)。たとえば戦略グループには、全国ブランドを持ち製品の種類も数多くそろえ垂直統合度も高いグループがある一方、限られた種類のブランドなし製品をプライベートブランドで販売する企業向けに組み立てるグループ(アセンブラー)もある。前者と後者では、前者の方が参入障壁として機能する要因が多いし、またその機能も強いものとなる (Porter, *ibid.*, pp. 132-133; 邦訳, p. 187)。

既にその業界で活動している企業が、他の戦略グループに移動しようとする際にも同様である。「参入障壁は、その戦略グループへの業界外からの企業参入を防ぐだけでなく、業界内の企業が一つの戦略グループから別のグループへ移動するのを防ぐ役割も果たす」(Porter, *ibid.*, p. 133; 邦訳, p. 188, 強調はポーターによる)。

このような戦略グループと移動障壁の存在は、一般的に観察される、業界内で企業間に一貫した収益性の相違があるという現象に一つの説明を与える。もし移動障壁がないならば、戦略グループ間での移動が自由になるので、収益性は戦略グループつまりポジションに規定されなくなる。しかし、「業界内の戦略グループは、それぞれ固有の移動障壁を持っており、それが企業間の収益性に格差をもたらしている」(Porter, *ibid.*, p. 134; 邦訳, p. 188)。

また成功している他社の戦略をまねることが意外に難しいということも、移動障壁の存在によって説明されうる。すなわち他社の戦略をまねるということは一時的にせよ、本来の戦略グループから抜け出て当該他社の戦略グループに移動することを意味するから、移動障壁的性格を持つ様々な困難に直面するのである。

しかしながら、ポジショニングしている戦略グループに将来性がなく、自社の存続と成長を確保するためには他のグループに移動する必要があると企業が判断することもある。このような企業は、前述したようにその業界にあるすべての参入障壁を克服する必要はないものの、移動先グループにある特定の移動障壁を克服しなければならない。そして「特定の移動障壁を打ち破るのに要するコストは、その企業の現在の戦略上の位置や、その企業の経営

表1 競争地位・戦略と収益性：主な関係の概観

競争地位・戦略の要素	影響度	
	ROI	ROS
市場シェア	+	+
製品・サービスの相対的品質	+	+
対売上高新製品率	-	-
〃 研究開発支出率	-	-
〃 マーケティング支出率	-	-
〃 付加価値率	+	+
〃 固定資産率（稼動中の）	-	-
生産設備の新しさ	+	+
労働生産性	+	+
対売上高在庫率	-	-
設備稼動率	+	-
FIFOによる在庫評価	+	+

(Buzzell & Gale, 1987, p. 46; 邦訳, p. 61)

資源の質と量によって異なる」(Porter, *ibid.*, p. 135; 邦訳, p. 190)。

以上のような、バリューおよび戦略グループ概念を用いたポジショニングには、自社の事業が置かれている位置の把握すなわち現状分析を行うという含意以外に、ある業界において存続し成長するためにどのようなバリューを提供するか、あるいはどの戦略グループを選ぶかという能動的選択の要素がある。企業は市場によりポジションを付与されるだけでなく、自己のポジションを選ぶことができる。「どこにあるか」の分析に終始し、「どこに位置づけるか」の主体的選択を怠る企業は、自己に有利な位置から競争をしかけてくる競合他社に対抗できない。

4章 事業特性と収益性

(1) PIMS 研究の概要

PPM理論には高シェアは高収益につながるという前提があったが、この関係を含め、事業部門が有するポジション等の特性と収益性の間にある諸関係を実証分析しようとした研究に、PIMS (Profit Impact of Market

表2 収益性に対する市場・産業要素の影響：主な関係の概観

収益に影響する市場・産業要素	影響度	
	ROI	ROS
・実質市場成長率（年%）	+	+
・市場の発展段階		
——成長期	+	+
——衰退期	-	-
・販売価格におけるインフレ率	+	+
・少數の供給業者への購入の集中度	+	(+)*
・典型的な顧客購入量		
——小	+	+
——大	-	-
・顧客にとっての製品購入の重要性		
——低	+	+
——高	-	-
・従業員の組合加入率	-	-
・産業全体の輸出量	÷	+
・産業全体の輸入量	-	-
・標準化製品（対特注製品）	+	+

* 統計的に有意でない関係。

(Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 47; 邦訳, p. 61)

Strategies) 研究がある。研究主体はハーバード大学の外郭団体である戦略計画研究所 (Strategic Planning Institute) で、予備調査が終わり本調査が始まったのは1972年であった。それから1980年代半ばまでに約450社分のデータを集められ、事業特性と収益性の関連が分析された。

分析にあたっては、企業によって異なる競争ポジションや戦略が事業の収益性にいかなる影響を及ぼすか、また市場特性や業界構造が事業の収益性にいかなる影響を及ぼすかが測定された。それらの分析結果の概要は表1、表2に示されている通りである。⁴¹⁾

さらに研究チームはこのような概括的な分析にとどまらず、特に六つの関係を取り上げて詳細な検討を行った。具体的には次項以降で紹介するように、相対的品質と収益性、市場シェアと収益性、資本集約度（固定資産率）と収益性、PPM的事業ポジションと収益性（キャッシュバランス）、垂直統合度（付加価値率）と収益性、ROI向上要因と長期的事業価値の関係に焦点をあ

てて、綿密な考察を行っている。

(2) 品質と収益性

PIMS 研究によれば、事業単位の業績に影響を与える重要な要因には、競争相手と比較した製品およびサービスの相対的な品質がある。「短期的には、優れた品質は、価格のプレミアムによって収益の増加をもたらす」(Buzzell & Gale, 1987, p. 7; 邦訳, p. 11)。一方、「長期的には、相対的品質をより優れたもの、あるいは改善されたものにすることによって、事業の成長が効果的にもたらされる。品質はまた、市場拡張と市場シェアの上昇の双方をもたらす」(Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 7; 邦訳, p. 11)。

実際、データを分析した結果、顧客の立場から見た品質「相対的知覚品質」の高い企業群の ROI と ROS は、そうでない企業群よりも明らかに高かった (Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 107; 邦訳, pp. 134-135)。

このような相対的高品質と高収益率を媒介する要因としてあげられているのは、強い顧客のロイヤルティ、反復購買の増加、価格競争によって損害を受けにくいくこと、市場シェアに影響を与えずに相対的に高い価格の設定が可能であること、低いマーケティング費用、市場シェアの改善である (Buzzell & Gale, *ibid.*, pp. 107-108; 邦訳, p. 135)。

(3) シェアと収益性

市場において高いシェアを占めているというのは一つのポジション優位であるが、これと収益性とはどのような関係があるのだろうか。PIMS 研究によれば、「市場シェアと収益性は強く結びついている」(Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 8; 邦訳, p. 12)。市場ポジションと収益性の関係はあいまいで、市場における強い地位それ自体は高収益をもたらさない、あるいは両者とも高い品質や有能なマネジャーがもたらしたものであるという見解も従来はあったが、PIMS の分析結果は明確にこれを否定し、ポジションの収益性に対する影響を実証している。⁴² 具体的には彼らは、「市場シェアの正味の影響は、市場シェアが10ポイント増すごとに ROI はおよそ3.5ポイント増す」(Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 8; 邦訳, p. 14) という分析結果を得ている。

市場における高いシェアと高収益性を媒介する要因としてあげられているのは規模の経済性、顧客によるリスク回避、市場支配力、共通の基本要因である。すなわちシェアが高いと規模の経済性により生産効率が上昇するし、リスク回避的な顧客の購買が増える。また管理価格等により市場をある程度コントロールできる。ただし高シェア、高収益性がともに共通の基本的要因、たとえば有能なマネジャーによってもたらされるという要素も一部ある (Buzzell & Gale, *ibid.*, pp. 73-74 ; 邦訳, pp. 93-94)。

このうち最も重視されているのは規模の経済性で、「規模の経済性はシェアと収益性を結びつける基本的かつ直接的なメカニズムである」(Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 73 ; 邦訳, p. 93) と指摘されている。

(4) 資本集約度と収益性

資本集約度あるいは投資集約度とは、売上高、付加価値、あるいは従業員一人あたりで見た投下資本の大きさをさす。PIMS 研究では、「高水準の投資集約化は、収益性に強力な障害として作用する」(Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 10 ; 邦訳, p. 15) という傾向が見出されている。より具体的には、資本集約的であるということは、一定の売上をあげるために多くの固定資産、たとえば工場や設備を使っているということであるが、このことは工場稼動率を調整した ROI、ROS を低下させる傾向があるという (Buzzell & Gale, *ibid.*, pp. 138-140 ; 邦訳, pp. 174-176)。¹³

高い資本集約度と低い収益性を媒介する要因としてあげられているのは、資本集約度の高さは積極的かつ破壊的な競争につながりやすいということ、資本投資が大きいと収益性が低くともその事業から撤退しにくいということ、資本集約度の高い事業における標準的（あるいは低めの）利益目標の設定、資本の使用効率の悪さである (Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 148 ; 邦訳, p. 182)。資本集約度の高さが、機械化され自動化された生産体制を通じて高い生産性をもたらすこともあるが、負の影響を持つこれらの媒介要因がその高い生産性を相殺し、収益性を低下させてしまう (Buzzell & Gale, *ibid.*, pp. 153-156 ; 邦訳, pp. 191-192)。

(5) PPM 的事業ポジションと収益性

PPM 理論では、シェアが高く市場成長率の低い「金のなる木」が資金供給源として機能する一方、シェアの低い「負け犬」と「問題児」は余剰キャッシュを生まないとされていた。PIMS 研究は基本的にはこれを支持しつつも、例外もあることを明らかにした。すなわち金のなる木であっても余剰キャッシュを生まない事業もあるし、負け犬や問題児に類別される事業の中にも余剰キャッシュを生むものがあるという。

具体的には、プラスのキャッシュフローを生む事業の比率は金のなる木が 74%，花形が 72%，負け犬が 59%，問題児が 54% と順位は PPM 理論における想定と一致していた。ただし負け犬と問題児の中にもキャッシュバランスが正であるものが比較的多いということがわかった。これは、相対的シェアと市場成長率で見た PPM 的事業ポジションがキャッシュバランスを左右するのは確かだが、ほかにもこれに関連する要因があるからだとしている (Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 12 ; 邦訳, pp. 17-18)。しかしいずれにせよ、PPM 的事業ポジションが収益性に大きな影響力を持っていることは PIMS 研究によても確かめられた。

(6) 垂直統合度と収益性

企業、特にアメリカの大企業の中には垂直統合戦略によって発展してきた企業が多いが、PIMS 研究によれば垂直統合は必ずしも収益性向上にはつながらず、これを悪化させる場合もあるという。彼らによれば、垂直統合が収益性にプラスに働くか、マイナスに働くかは、シェアで見た事業の市場ポジションによって異なる。

具体的には、小さなシェアの事業に関しては、垂直統合度が低い方が ROI はより高い。^{*14} これは、垂直統合度の増大によって一般的にもたらされる投資集約度の向上が、小さなシェアの事業にとってある種の「重荷」になってしまふからである。すなわち小シェア事業の場合、垂直統合の各段階において最小の効果的運営規模、効率的運営を維持できる最小事業規模を達成できるかどうかが大きな問題となる (Buzzell & Gale, *ibid.*, pp.12-14 ; 邦訳, pp. 18-19)。

一方、平均以上のシェア・ポジションにある事業に関しては、垂直統合度が低水準にあるか逆に高水準にある場合 ROI が高く、垂直統合度が中位である場合 ROI は低くなる (Buzzell & Gale, *ibid.*, pp. 12-14, pp. 175-176 ; 邦訳, p. 18, p. 212)。^{*15}

(7) ROI 向上要因と長期的事業価値

短期的な収益性と長期的な事業価値の関係、すなわち「現時点の収益性の最大化と長期的価値の向上との間のコンフリクトはどの程度のものか」という問題も PIMS 研究では取り上げられ、考察されている。その結果、「ROI を上げる戦略要素のほとんどは、長期的な事業価値の向上にも貢献する」 (Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 14 ; 邦訳, p. 19) ということが明らかになった。^{*16}

たとえば初期に強力な競争ポジションを築いた事業は、その後有効な経営がなされるか否かにもよるにせよ、一般に長期的な価値においても十分な成果を残す。この点でもポジションは本質的重要性を持つ (Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 15 ; 邦訳, p. 21)。

ただし現在の収益性と事業の長期的増分価値の間に、ある種のトレードオフが働くこともある。そのほとんどは R & D とマーケティングに関連している。たとえば研究開発投資の大きさ、売上高に対する研究開発支出率の高さは、ROI に対しマイナスに働くが、長期的事業価値の増分にはプラスに働く (Buzzell & Gale, *ibid.*, pp. 214-216 ; 邦訳, pp. 260-261)。

5章 産業によるポジション効果の相違

マクガハン＝ポーター (1997) は、資源ベースの戦略論に批判的な立場から、事業のポジションが業績にどのような影響を及ぼすかについて実証研究を行った。彼らの直接的な問題意識は、「近年、資源ベースビュー (resource-based view) と時に呼ばれる一連の理論が、企業業績に最も強い影響を与えるのは独自の組織的プロセスであると論じている」 (McGahan & Porter, 1997, p. 15) けれども、業績に対するポジションの影響は小さいのだろうか

ということである。

そこで取り上げられている独立変数は、年度、所属産業、所属企業、業界特性で、従属変数は事業の利益率である。このうち年度を除く三つの独立変数が、事業の有するある種のポジション、すなわち戦略や組織プロセスと対比されるポジションということになる。すなわち、ある産業に所属しているということ、ある企業において経営されているということ、平均資産等で特徴づけられるある業界特性の中で経営されているということは、各々一つの事業ポジションである。彼らの研究では、これらの独立変数が従属変数にどのような影響を与えているかということが、分散成分分析によって考察されている。

彼らの概念的モデルは以下の式で表される。

$$r_{ik} = \mu + \gamma_i + \alpha_i + \beta_i + \phi_{ik} + \varepsilon_{ik}$$

ここで、左辺の r_{ik} は、 k 社に属する i 産業ビジネスの t 年における資産に対する利益率である。右辺の第一項 μ は、期間全体かつ全産業の平均利益率、第二項の γ_i は μ と t 年における全産業の平均利益率の差を表す。次の三つの項は、産業、所属企業、セグメント特殊効果を表す。具体的には、 α_i は i 産業に属することによる利益増分、 β_i は多角化企業 k 社における一事業として経営されることによる利益増分、 ϕ_{ik} は k 社の i 産業ビジネスが置かれている業界特性（平均資産額等）による利益増分である。^{*17} ここではその事業が多角化企業に属し、これによって経営されている場合のみ、何らかの所属企業効果が発生すると仮定されている。 ε_{ik} は残差（剩余）項である。どの利益増分もプラス、マイナス両方の値をとりうる（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 17)。^{*18}

分析の対象とされた期間は1982年から1994年で、サンプルは農業・鉱業、製造業、運輸業、卸売・小売業、宿泊・娯楽業、サービス業のいずれかに属する事業で、サンプル数は合計58,132事業であった。データは主として Compustat データベースから入手された（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 21)。

結果として、利益率の分散（variance）のうち、年度が2.39%，所属産業が18.68%，所属企業（多角化企業への所属）が4.33%，業界特性が31.71%を説明することがわかった（表3）。これらの合計から所属産業効果と所属

表3 ポジションに関する分散成分分析の結果

	全 体	農業・鉱業	製 造 業	運 輪 業	卸 小 売 業	宿 泊 娯 楽 業	サ ー ビ ス
年 度	2.39	2.25	2.34	3.25	2.64	N/A	4.17
所属産業	18.68	29.35	10.81	39.50	41.79	64.30	47.37
所属企業	4.33	22.35	N/A	28.33	44.06	14.71	N/A
業界特性	31.71	5.02	35.45	9.72	2.04	19.41	33.46
共 分 散	-5.51	-9.45	-2.27	-16.49	-20.24	-29.80	-23.98
モ デ ル	51.60	49.52	46.33	64.31	70.29	68.63	61.02
誤 差	48.40	50.48	53.67	35.69	29.71	31.37	38.98
合 計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

(McGahan & Porter, 1997, p. 27より抜粋)

企業効果（変数 α と β ）の共分散5.51%を引いた51.60%がモデルの説明力となる。また2.39%という年度の効果（year effects）は、マクロ経済的変動が特定年において全事業に同じように与えた影響と見なせる（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 24）。

ただしこの結果は全体に関するものであって、利益率に対するポジション効果には、産業毎に相違があることがわかった（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 24）。具体的には農業・鉱業、製造業においてはその効果はやや大きいと言える程度だが、運輸業、卸売・小売業、宿泊・娯楽業、サービス業においてはその効果は非常に大きい。さらに個別変数の影響力について以下のことが言える。

第一に、卸売・小売業、宿泊・娯楽業、サービス業では、これらの産業に所属しているということ自体が利益率の分散の40%以上を説明する。特に宿泊・娯楽業の所属産業効果は非常に大きい。それに対し製造業では、所属産業の説明力は10.81%に過ぎない（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 26）。

第二に、所属企業の効果も産業によって大きく異なる。特に卸売・小売業でこの効果が突出して大きくなっていることが目を引く（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 26）。

第三に、製造業においては、業界特性が利益率のばらつきに最も大きな影響力を持っている。同じ製造業と言っても色々な業界（セグメント）があるので必ずそうだとは言えないが、平均的には製造業では、持続的ポジショニ

ンゲ（sustainable positioning）が利益率にかなり有利に働く（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 26）。

最後に、所属産業効果と所属企業効果の負の共分散は製造業では小さいものの、一部産業では利益率分散に対する所属企業効果を消してしまうほど大きい（McGahan & Porter, *ibid.*, p. 27）。

結　　び

以上、本論文で強調してきたことは、ポジションには主体的選択の要素があるということと、企業や事業の収益性に対するそれらのポジションの影響は大きいということである。すなわちこれまで述べてきたように、ポジションには、市場の構造特性と自社の地位に関する分析以外に、主体的なポジションの選択という要素もある。またそう考えないと、ポジション優位の戦略論の意義も示唆も小さいものとなる。そして PIMS 研究およびマクガハン＝ポーター（1997）の研究は、企業および事業のポジションがそれらの収益性に大きな影響力を持っていることをおおむね実証している。

ただしあるポジションを獲得し、これを維持する上で資源やコンピタンスが重要なことも確かである。偶然あるポジションについたという場合もあるが、そのポジションを活かせるかどうかは資源とコンピタンスの問題である。

特に複数事業を経営する多角化企業に関しては、事業間に資源とコンピタンスの何らかの相互強化・相互補完の関係があるし、またこのような関係を有効に維持することが重要であるのに、ポジション分析の理論特に PPM 理論ではこのことが軽視されている。現実の事業間にあるのはキャッシュフローすなわち資金を供給するされるだけの関係ではないから、単純にシェアも成長率も低く資金供給源となっていないので撤退するというわけにはいかない。このような資源とコンピタンスの問題は、いずれ別の機会に取り上げたい。

また有利なポジションにいるということは、競争にさらされなくて済むということを保証してはいない。有利なポジションにも競争が発生する可能性はある。すなわち同じポジションにシェアの拡大を図る競合他社がいる場合、

これとの間に競争が起こる。また同じドメインで活動している違うポジションの企業とも競争は発生しうる。したがってあるポジションを獲得した上で、他企業とどのように競争するのかという問題もやはり重要である。このような個別ポジションにおける競争戦略の問題も、別の機会に取りあげたい。

脚注

- ※1 これまで日本で企業間競争におけるポジションの重要性がほとんど指摘されてこなかった一因は、有利な位置から相手と戦うことを潔しとしない国民性にあるのかもしれない。しかし収益性をめぐる企業間競争において優位に立つためには、有利な場所（ドメイン）で戦う、有利な位置（ポジション）から戦う、有利な方法（競争戦略と資源活用）で戦うという三つの視点が必要であろう。
- ※2 顧客の中には、「売れているのはそれなりの理由があるからだろう」と思う者も多い。換言すれば顧客側には、シェアが1位であるということを価格パフォーマンスの良さ、高い性能や品質の証明と受け取り、シェアが低いことをその逆のあかしと受け取る傾向がある。この点についてバゼル＝ゲイル（1987）は、シェアがトップであるということ自体が、その製品に対する信頼感を顧客側に生むとしている。具体的には彼らは、「ある事業が、市場シェア1位の地位を築いた（もしくは築こうとしている）場合、リスクを回避しようとする顧客は、その製品を好んで買うかもしれない。なぜならば、彼らは低シェアの企業から買うというリスクを持ちたがらないからである。顧客の選好は、シェアの直接的結果として生み出されるものである」（Buzzell & Gale, 1987, p. 74；邦訳, p. 94, () 内の補足はバゼル＝ゲイルによる）と述べている。またコンピュータ関連や情報通信関連のようにネットワーク外部性の強い業界では、トップシェアの製品はシェアが1位であるということによってユーザーに大きな便益をもたらすので、性能や価格に関わらずユーザーに選好される傾向がある。このようにトップシェアという地位（ある種の支配的地位）それ自体が高収益をもたらす要因となる。
- ※3 ただしこの中には第五のケースのように、複数の基盤を有すると考えられるポジション優位もある。
- ※4 一般に、どの業界でも新規参入業者は流通業者になかなか商品を扱ってもらえないといった参入障壁に直面するが、これはいわば「ポジション劣位」と見ることができる。
- ※5 このほかにサローナーらは、ナイキに見られる「ブランド名」による優位、マーカス・アンド・スペンサーとノードストロームに見られる「顧客との信頼関係」による優位を取り上げているが、両者はポジションとともに無形資産との関連が強いので、ここでは省略した。

- ※6 ただし後に述べるように、マーケット・チャレンジャーとマーケット・フォロワーの相違は、前者が競争ポジションの向上を目指しシェアの積極的拡大を図るのに対し、後者は現在の競争ポジションの保持を目指しシェアの維持を図るという違いにある。
- ※7 資源や能力の独自性が欠けていることと、ポジション向上の意欲がないことには関連性があるとも考えられる。
- ※8 PPM理論は、一つあるいは複数の事業部、製品ライン、ブランド等により構成される事業上の単位、いわゆるSBU（戦略事業単位）のポジション分析にも適用されることがある。
- ※9 実際には、10とする場合も多い。
- ※10 本章で述べたのとは全く異なるポジション概念もある。その代表的なものは、消費者が抱くイメージ上のポジションというものである。すなわち企業は、消費者の主観によってその知覚マップ上に位置づけられている（Wind, 1982, pp. 79-81）。
- ※11 表1中のFIFOは在庫評価の先入れ先出し法をさす。在庫評価にはこのほかにLIFO（後入れ先出し法）等がある。またROIは投資収益率、ROSは売上高利益率をさす。
- ※12 この点について、PIMSの研究チームは次のように述べている。「シェアと収益性の関係は、これまで何人かの観察者によって擬似的であると疑問視されていた。つまり、かれらは強い市場地位と高いROIの双方とも、他の要因の影響、特に経営スキルや運といったものによるものであると述べている。確かに大きなシェアの事業によって得られた利益の一部は、通常強い競争地位に伴うさまざまな要因—特に相対的品質によって説明されるであろう。しかし、われわれが説明に用いた20もの市場要因や戦略要因と品質要因とを検討してみると、市場シェアは、そのなかでもかなりのインパクトをもっていることがわかる」（Buzzell & Gale, 1987, p. 8；邦訳, pp. 12-14）。
- ※13 ただし売上に対し運転資本が多い場合も資本集約的となる。
- ※14 垂直統合度は、売上高付加価値率すなわち（売上高 - 買入高）÷ 売上高 × 100 の値で測定されている。買入高は原材料費、備品購入費、光熱費等、他社からの購買に支払った金額の合計である（Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 165；邦訳, p. 201）。
- ※15 平均以上のシェアを有する事業においてこのような傾向が見られる理由については、必ずしも明らかにされていない。すなわちこの分析結果については、「ここに要約された事実は、特定の統合戦略がどのように収益性に影響をおよぼすかということを明示していない」（Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 178；邦訳, p. 215）という総括的なされ方がされている。
- ※16 事業価値の増分は、SBUの最初の市場価値に対する総価値（割引キャッシュフ

フロー + 将来の市場価値) 比率と定義されている (Buzzell & Gale, *ibid.*, p. 14; 邦訳, p. 21)。

※17 ここで産業 (industry) は 4 ケタの標準産業分類で見られ、業界 (business segment) という用語はこれをさらに細分した概念で使われている。

※18 α , β , ϕ には実際の分析の際、ダミー変数が用いられている。

引用文献

- Alpert, Frank H. and Michael A. Kamins (1994) 'Pioneer Brand Advantage and Consumer Behavior : A Conceptual Framework and Propositional Inventory', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer, pp. 244-253
- Ansoff, H. Igor (1965) "Corporate Strategy", McGraw-Hill, New York (広田寿亮訳『企業戦略論』, 産業能率短期大学出版部, 1969)
- Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale (1987) "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", Free Press, New York (和田充夫・八七戦略研究会訳『新 PIMS の戦略原則：業績に結びつく戦略要素の解明』, ダイヤmond社, 1988)
- Henderson, Bruce D. (1979) "On Corporate Strategy", Abt Books, Cambridge, Massachusetts (土岐伸訳『経営戦略の核心』, ダイヤmond社, 1981)
- Hofer, Charles W. and Dan Schendel (1978) "Strategy Formulation : Analytical Concepts", West Publishing, St. Paul, Minnesota (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定：その理論と手法』, 千倉書房, 1981)
- 加護野忠男 (1985) 「戦略経営計画のための組織」, 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』, 有斐閣, pp. 166-177
- Kotler, Philip (1980) "Principles of Marketing", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Kotler, Philip (1984) "Marketing Management : Analysis, Planning, and Control" (5th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Kotler, Philip (1999) "Kotler on Marketing : How to Create, Win, and Dominate Markets", Free Press, New York (木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング：いかに市場を創造し、攻略し、支配するか』, ダイヤmond社, 2000)
- McGahan, Anita M. and Michael E. Porter (1997) 'How Much Does Industry Matter, Really?', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, pp. 15-30
- Porter, Michael E. (1980) "Competitive Strategy", Free Press, New York (土岐伸・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』, ダイヤmond社, 1982)
- Porter, Michael E. (1985) "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York (土岐伸・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略－いかに高業績を持続させるか－』, ダイヤmond社, 1985)
- Porter, Michael E. (1996) 'What is Strategy?', *Harvard Business Review*, November-

December, pp. 61-78

Robinson, William T. and Claes Fornell (1985) 'Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries', *Journal of Marketing Research*, August, pp. 305-317

Saloner, Garth, Andrea Shepard, and Joel Podolny (2001) "Strategic Management", John Wiley & Sons, New York (石倉洋子訳『戦略経営論』, 東洋経済新報社, 2002)

鳩口充輝 (1986) 『統合マーケティング：豊饒時代の市場志向経営』, 日本経済新聞社

Wind, Yoram J. (1982) "Product Policy : Concepts, Methods and Strategy", Addison-Wesley, Reading, Massachusetts

山田英夫 (1997) 「戦略の策定」, 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智著『経営戦略：創造性と社会性の追求』, 有斐閣, pp. 53-88