

Feature Articles

オハイオ州立大学 教授

ジェイ B. バーニー

Jay B. Barney

岡田正大／監訳

久保恵美子／訳

Artwork by 北谷しげひさ

市場でのポジショニングを強調したマイケル・ポーターの戦略論は、発表以来、圧倒的な支持を集めてきた。

ところが近年、ポーターとは異なる考え方が台頭してきた。

すなわち、競争優位の源泉を企業の内部資源に求める

「リソース・ベースト・ビュー」(RBV)である。

コア・コンピタンス、ナレッジ・マネジメントなども

その思想を同じにする。

これまで断片的に紹介されてきたRBVだが、

その基本的論拠は意外と知られていない。

本稿は、提唱者の一人バーニーによる本誌への書き下ろしである。

RBVの基本的な考え方とポーター理論との相違点を明かす。

ポジショニング重視か、ケイパビリティ重視か

リソース・ ベースト・ビュー

Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy?

競争優位を持続させることは、長年にわたって戦略的マネジメントの「究極の目標」であった。

持続的競争優位を実現させたマネジヤーは昇進し、それを実現させる能力を持ちえたコンサルタントは企業に高額で雇われる。そして、その手法や事例を解説した論文は大勢の人々が競って読む。

だれもが持続的競争優位を達成するノウハウそのもの、あるいはそれを理解している人間を知りたがっているようだ。

競争優位を長期に維持できる企業が最終的に市場の覇権を握り、競合他社よりも優位に立てることは、データからも確実に読み取れる。

ある研究では、競争優位を長期に維持している企業一〇社と、その有力なライバル企業一〇社を調査対象に選出した。各社の創造した長期株主価値を分析したところ、前者は後者を平均で約四四〇億^(注)上回っていた。

これらはすべて過去の話にすぎないのだろうか。

一部の経済評論家がこのような競争優位の考え方をかつて提唱していたが、一般に、ニュー・エコノミーでは状況の変化があまりにも速いため、持続的競争優位の達成など、もはや夢物

語と言われる。このような環境下では、競争優位を実現したとしても短期間で消え去ってしまう、幻のようなものだと言っただ。

かつてある著名な経済学者が「創造的破壊の嵐」(the gale of creative destruction)という言葉を使った。もちろん、ジョゼフ・シュンペーターである。彼が不断のイノベーションと企業家精神の重要性について見解を述べたのは、ニュー・エコノミーに関する議論が始まる半世紀以上も前のことである。

この言葉はまさに今日の状況を表しているが、一部の企業では、マネジャーに持続的競争優位の追求を諦めせるとすら予想されている。

しかし、このような見方は誤りであろう。不可能どころか、ニュー・エコノミーにおいても、持続的競争優位の達成は可能である。

もちろん、すべての企業がそれを実現できるわけではない。このことは、ニュー・エコノミーがもてはやされる前も、そしていつかニュー・エコノミーが時代遅れとなった後も不変の真理である。

持続的競争優位を獲得するための企業行動については、従来とは一部異なってくることも事実だ。

YES.

しかし、企業が自らの力でコントロールできる競争優位について、その要因を探るために用いる基本的な経済理論は、オールド・エコノミー同様、ニュー・エコノミーでも引き続き応用できる。

その理論とは何か。研究者によって理論の定義はさまざまだが、その核心を成す考え方については意見が一致している。次に挙げる三点は、その一部である。

- 持続的競争優位を左右する要因は、所属する業界の特質ではなく、その企業が業界に提供するケイパビリティ（能力）である。
- 稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティは、他のタイプの資源よりも、持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高い。
- 企業戦略の一環としてこの種のケイパビリティの開発を目指し、そのための組織が適切に編成されている企業は、持続的競争優位を達成できる。

本稿では、これらの点について解説すると共に、ニュー・エコノミーにおいてこれらを活用することで構築される持続的競争優位の源泉を解明する。

業界とケイパビリティ—— どちらが持続的競争優位 をもたらす要因なのか

これまで、戦略的マネジメントの思考を長年にわたって支配してきた考え方は、企業が属する業界が持続的競争優位の達成の可否を決定づけている、という見方であった。

この見方によると、マネジャーの最重要課題は「魅力ある業界」の発見すなわち、競合商品やその他の競争が少なく、参入障壁などによって競争相手の参入が阻まれている業界を発見することにほかならない。つまり、このような業界で活動する企業が持続的競争優位を実現させ、より魅力に乏しい業界で活動する企業はそれを達成できないということになる。

こうした「業界の魅力」を重視した分析法をニュー・エコノミーに当てはめた場合、持続的競争優位を達成できる見通しは、概して暗くなってしまうと考えられる。

詰まるところ、ニュー・エコノミーとは、情報のフローを妨げる要因を減らし、それによってサプライヤーや顧客が入手できる情報量を増大させ、活

発な競争が展開されるグローバル規模の市場を創出するものだ。

こうした動きは、少なくとも従来の意味における業界の魅力を増大させるものではない。したがって、この分析法を取る限り、ニュー・エコノミーの下で持続的競争優位を達成することは、不可能ではなくとも、ますます難しくなると言わざるをえない。

しかし、この業界の魅力を重視した分析法は、きわめて重要な点を一つ見落としている。業界の魅力とは、企業がその業界に提供するケイパビリティと切り離して評価できるものではない、という点である。

オールド・エコノミーにおいても、従来の意味での「魅力」に乏しい業界は少なからず存在した。にもかかわらず、そうした業界の多くで持続的競争優位は達成されている。いくつかの事例を考えてみよう。

① ウォルマート

同社は、きわめて魅力に欠ける「世界規模で事業展開するディスカウント小売業界」に属する。

この業界の場合、非常に低いマージン、多数の競合企業、さらにはバイヤーからの厳しい圧力が、持続的競争優

位を達成させる大きな足かせとなっている。

しかし、そのような環境のなか、ウォルマートはその競争優位を依然維持し続けている。自社、そしてディスカウント小売業というものの再定義をたゆみなく進めた結果、アメリカのあらゆる競合他社との競争に勝利を収め、現在は北米およびヨーロッパ市場に進出している。

② ニューコア・スチール

同社は、成長の望みにくい「世界規模で事業展開する鉄鋼業」に属する。

この業界でも競合企業が多く、生産能力が過剰気味で、バイヤーのパワーが強、世界の鉄鋼企業のほとんどが持続的競争優位を達成していない。

にもかかわらず、同じ条件下、ニューコア・スチールは、新技術の開発と新規市場への参入を通じて、自社の市場価値を飛躍的に高めている。

③ デルコンピュータ

同社は、「世界規模で事業展開するパソコン産業」に属する。この業界もまた飽和状態に近づいている。デルコンピュータ（以下デル）が進出して

J.B. Barney



Jay B. Barney

オハイオ州立大学フィッシャー・カレッジ・バンクワン基金チェアシップ教授。専門は戦略論。リソース・バースト・ビューの生みの親の一人として知られる。著書 *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Prentice-Hall, 2001) は、アメリカのMBA課程で戦略論の教科書として人気が高い。日本語訳は2001年夏ダイヤモンド社から刊行予定。

市場の大半では、パソコンがすでにコモディティ（日用品）化している。この業界の競争は激しく、参入企業も多く、サプライヤー、バイヤー双方のパワーが強いため、大多数の企業にとって持続的競争優位の達成は困難であった。

そのようななか、デルは業界内のバリューチェーンを再構築し、品質とサービスの両面で競合他社を常に凌駕す

ルのような企業が、パソコン産業のよ

うな業界で競争優位を保持できるならば、ニュー・エコノミー下でも持続的競争優位を実現することが可能ではないだろうか。

ることで、持続的競争優位を確保している。

このように、魅力に乏しい業界で持続的競争優位を達成した企業のなかでも、とりわけデルは興味深い例である。というのも、パソコン産業はさまざまな点で、ニュー・エコノミー時代における産業の典型例と言えるからだ。デ

企業が難しい環境のなかで競争していると認識されていることから、株主の期待もさほど高くない。一方、この種の業界で競争優位を獲得・維持できれば、予想をはるかに超える株主価値を生み出すことが可能である。

持続的競争優位を獲得するカギが魅力に乏しい業界に存在するならば、たとえニュー・エコノミー時代の産業の

魅力が総じて低下しても、これらの業界に属する企業が持続的競争優位を追求する動きはいっそう活発化するに違いない。また、そのような企業が増えれば、たとえ魅力が薄れていると言われる業界でも、持続的競争優位を実現しうる可能性は高まる。

見方を変えれば、ディスカウント小売業という業界は、大多数の企業には魅力に乏しくとも、ウォルマートにはおおいに魅力的だった。世界規模の鉄鋼産業も、大半の他企業はともかく、ニューコア・スチールにとつては「おいしい」市場である。そしてパソコン産業も同様に、デルには何とも魅力的だったのである。

これらの業界の魅力を決定づけているのは、上記三社が業界内の激しい競争に投入している、稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティである。

**稀少かつ模倣に
コストのかかる
ケイパビリティとは何か**

持続的競争優位の獲得が、魅力的な業界を「選択」し、そこで活動することとは無関係ならば、どのようにして競争優位を確保すればよいのか。

Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.

リソース・バースト・ビュー

その答えは、「稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ (rare and costly to imitate capabilities) を装備し、それを通じて顧客ニーズに応える戦略を採ること」である。

富士ゼロックスは独自の歴史に培われたケイパビリティを武器にしている。同社は、数十年かけて築き上げたゼロックスとの関係を活用し、コピー機市場でキヤノンやミノルタなどの企業と伍するポジションを確保した。

この市場も競争が激しく魅力に乏しい業界であり、先ごろその長年の親会社であったゼロックスもとうとう経営危機に見舞われた。ゼロックスとの関係に変化が生じたことから、今後富士ゼロックスは、富士写真フイルムとの企業間関係をどのように再構築し、新たなパートナーシップとして歴史を重ねていくのだろうか。

このような企業間関係から生み出されたケイパビリティが企業戦略に活用されるならば、持続的競争優位をもたらす要因となりうる。

トヨタ自動車のケイパビリティはサ

図1 ケイパビリティの潜在的競争力をチェックする

STEP 1 自社のケイパビリティの決定的な特徴は何か

■ケイパビリティの価値：

「それを活用することによって、競争上のチャンスを開拓する企業戦略をどの程度実行できるか」で決まる

■ケイパビリティの稀少度：

「競合企業のうち、現時点でそれを有していない企業がどれくらいあるか」によって決まる

■ケイパビリティの模倣可能性：

あるケイパビリティを獲得するに当たり、すでにそれを持っている企業に比べ、持っていない企業がコスト面で不利になる場合、そのケイパビリティは「模倣にコストがかかる」と言える

■ケイパビリティを開発するための組織編成：

ケイパビリティの有する潜在的競争力を十分に引き出せるかどうかは、企業組織がどのくらい能率的・機能的に編成されているかで決まる

STEP 2 ケイパビリティは企業競争にどのような影響をもたらすか

■価値の低いケイパビリティ：

競争上の不利をもたらす要因となる

■価値は高いが、稀少ではないケイパビリティ：

競争上、他社と同等の立場をもたらす要因となる

■価値が高く、稀少なケイパビリティ：

短期的な競争優位をもたらす要因となる

■価値が高く、稀少で、模倣にコストのかかるケイパビリティ：

持続的競争優位をもたらす要因となる

■組織形態

調整すべき要因として機能する。持続的競争優位を実現させうるケイパビリティもそれを活用できる組織形態でなければ、その潜在能力を十分に発揮できない。逆に、競争上、他社と同等の立場を実現させうるケイパビリティが、それを活用するに適した組織に設計されていれば、さらに優れた結果をもたらす可能性がある

プライヤーとの緊密性にある。同社が「ケイレツ」と呼ばれる関係性を活用しながらリーン生産方式を実現し、確固たる競争優位を確保したことは広く知られている。

多数の欧米企業が、トヨタ自動車とサプライヤーとの関係性を模倣しようとしたが、ほとんど不可能なことを痛感させられる結果となった。

顧客との緊密な関係によって培われ

たケイパビリティの例もある。顧客ロイヤルティは多くの企業にとって持続的競争優位をもたらす決定的な要素であり、ソニーと本田技研工業（以下ホンダ）の場合も例外ではない。

家電産業は、新製品が発売されても、ほんの数週間で模倣品が流通し始める業界である。きわめて差別化が難しいこの市場においてソニーが有力なポジションを維持しているのは、ロイヤ

ル・カスタマー（ロイヤルティの高い顧客）の集団を確保しているからにほかならない。こうした顧客は、ソニーが技術革新と技術の質の面で常に最先端を走り続けると考えている。

同様にホンダもロイヤル・カスタマー集団を確保している企業である。アメリカで、自動車オーナーが同じメーカーの別の車を購入する確率を調べてみると、ホンダが参入している自動車



業界のセグメントでは、他社を引き離し同社のオーナーの再購入率が最も高い。ホンダの顧客はホンダを信頼し、それゆえに買い換えの際にはいつも迷わずホンダ製の自動車を購入しようと考えている。

ソニーやホンダのような企業が顧客との間に築いてきた関係性は、他社がすぐ真似できるような代物ではなく、これも持続的競争優位をもたらす要因の一つである。

企業が従業員との間に強い絆を築き

上げている例もある。

過当競争が繰り返され、魅力に乏しい業界でも、一部の企業は、既存の従業員、そして未来の従業員の間で「素晴らしい職場である」との評価を得ている。この種の評判も、優秀な人材を自社に惹きつけて離さないという点で、持続的競争優位をもたらす可能性がある。また、こうした人材面での競争優位が新たな競争優位を生み出す

可能性も秘めている。

たとえば、ヒューレット・パッカード（以下HP）のような企業は、給与水準が業界平均よりやや低めであるにもかかわらず、優秀なマネジャーやエンジニアからの評価が高い。彼らは、HPが自分を成長させてくれること、また事務処理能力よりも技術面での能

力を高く評価してくれることを理解しているからだ。同社のインスツルメント部門がアジレント・テクノロジーとして独立した後も、HPはこのようなマネジメントに関する高い評判をてこに、優秀な人材を確保している。

これらの貴重にして稀少、しかも簡単には模倣されにくいケイパビリティは、持続的競争優位をもたらす要因であり、特に魅力に乏しい業界で競争を展開している企業には重要な競争優位の源泉と言えよう。

いかにして ケイパビリティを育むか

先に紹介したケイパビリティのうち、ニュー・エコノミーの下で実現不可能なものはない。これらを開発できれば、ニュー・エコノミーにおいても持続的競争優位を実現しうる。

では、どうすればケイパビリティを育むことができるだろうか。ここでは前述の事例に基づいて四つの視点からアプローチしよう。

1 自社独自の経験

ニュー・エコノミー時代の競争で

Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.

リソース・ベースト・ビュー

は、独自の経験を重ねることがきわめて大切なポイントとなる。

それを最もよく示す例がシスコシステムズ（以下シスコ）だ。同社は、自社の市場で成功を収めるには、適切なタイミングに、適切なテクノロジーを活用して新市場に参入することが決定的に重要であると認識していた。

さらにシスコは、同社を取り巻く不透明なテクノロジー環境を前提とすれば、「ある特定の市場でさまざまなテクノロジーが活用できそうでも、それらすべてに投資するのは非現実的である」ことも理解していた。

こうした不透明な状況を踏まえて、シスコは数多くの企業と戦略的アライアンスを結んでいる。提携先はみな、ある一つの市場をターゲットとしたテクノロジーを開発している会社だ。

提携関係を市場成長の早期段階で形成することにより、シスコは競合する各種テクノロジーの成熟度を見極め、そこから投資戦略を立てることができると。市場を席巻しそうなテクノロジーが導入されようという時、シスコだけが戦略的アライアンスを通じて、すでにそのテクノロジーを一定期間活用した経験を得ることになる。

提携相手を持っていない企業にすれば非常に魅力に欠けるこの業界で、シ

スコは他社との協力を通じて確固とした競争優位を達成している。

オールド・エコノミー時代の経験や遺産を活用して、ニュー・エコノミーにおける持続的競争優位を確保することも可能である。

たとえば顧客にとって、インターネットは製品やサービスに関する情報を複数の企業から集めるうえでとても便利な手段だが、最終的には実際に店舗を訪れて商品を試したり、色や特徴、さらにサイズまで自分の目で確かめたいと希望することも多い。インターネット小売業者もこのことを理解しつつある。これらニュー・エコノミー時代の企業は、オールド・エコノミーの流通ネットワーク、つまり店舗に付加価値の源泉を見出している。

オールド・エコノミー時代にも優位性を長く確保してきた企業がある。それは、たとえばマネジメントに長け、地の利にあずかり、店舗ネットワークを効率よく運営する企業などである。そうしたメリットを新たな環境下でも活用できれば、これらの利点は持続的競争優位をもたらす要因となりうる。

2

サプライヤーとの関係性

サプライヤーと密接な関係性を築く

ことは、今後も持続的競争優位の要因となる可能性がある。

近年、多数の自動車メーカーが協力し、一部のサプライヤーを対象としたグローバル規模のB2B（法人間取引）市場をインターネット上に創出した。

このアプローチは、部品等を低コストで購入することだが、裏返せば、あらゆる企業において、その購買コストにおける持続的競争優位の源泉を事実上失うことになる。なぜなら、このグローバル市場の活用で約束される低コストと高品質は、この試みに参加するすべての企業に同等の利益をもたらすからだ。

しかし、自動車メーカーとサプライヤーとの間には、このようなインターネット内の競争市場では、けっしてマネジメントできない関係性が存在している。

それは「サプライ・リレーションシップ」、つまりサプライヤーと自動車メーカーの双方が、相手の会社や共通のテクノロジー、共通のビジネス・アプローチに投資し合う関係性である。ニュー・エコノミー時代のテクノロジーは、このような関係性の構築を円滑化するものの、関係性そのものを代替するわけではない。

サプライ・リレーションシップは、



図2 ニュー・エコノミーで持続的競争優位を確保する方策

1 自社独自の経験価値を築く

- 「模倣にコストのかかる利点」を自社に提供してくれる企業を含め、多数の企業と独自の関係を構築する
- オールド・エコノミー時代の事業活動をニュー・エコノミー下の活動にリンクさせ、これまでの競争上の強みを活用する

2 サプライヤーとの間に密接な関係を築く

- ニュー・エコノミー時代のテクノロジーを用いて、購買コストを抑える
- 今後長期にわたる関係を築くべき主要サプライヤーを選別する

3 顧客との間に密接な関係を築く

- 自社のビジネスにおける「ニュー・エコノミー的ではない業務」を確実に遂行する
- ニュー・エコノミーの下でブランド認知度を高める

4 従業員との間に密接な関係を築く

- 自社で重要な役割を担っている従業員と安定的な雇用関係を築く

+

オーナーシップやコントロールよりも
フレキシビリティを重視する企業編成を取る

- パートナーとの戦略的アライアンスに信頼を置き、多様なビジネス活動を展開する

それが競合企業の間にも広く普及しなければ、持続的競争優位の要因とならなくなるのだ。

3 顧客との関係性

ニュー・エコノミー時代には顧客ロイヤリティも依然として存在する。この時代に顧客ロイヤリティを形成できる企業とは、自ら顧客に示した約束を有効かつタイムリーな方法で実行する会社である。

アマゾン・ドットコム（以下アマゾン）

（ン）のような企業がニュー・エコノミーにおいて持続的競争優位を達成しているのは、ウェブサイトが上手に構成されているからでも、また顧客の嗜好や購買パターンに関するデータを効果的に収集できているからでもない。このような企業戦略上の特徴は、同じインターネット上で競争している企業ならば、すぐに真似できる。

同社に競争優位をもたらした大きな要因は、書籍とCDの在庫を確保し、わずか数日で商品のオーダー処理と配送を確実に遂行できる能力である。言

い換えれば、アマゾンの持続的競争優位達成の基盤は、ビジネス上の平凡で非専門的な、ニュー・エコノミーらしからぬオペレーションを、日々地道に遂行する能力なのである。

このようなオペレーションへの取り組みが顧客ロイヤリティの醸成につながり、「信頼できる質の高いサービスを受けられるならば、少し余分に金を支払ってもよい」という気持ちを顧客から引き出している。

ニュー・エコノミーではブランドの果たす役割も絶大だ。

アメリカでは、トラベロシティ・ドットコムやモンスタースタール・ドットコム、イーベイ・ドットコムなどのウェブサイトが、eコマース分野でも非常に競争の激しいセグメントで他社と凌ぎを削っている。

こうした環境のなかでも、上記の企業が各セグメントである程度の競争優位を確保している理由は、各社が「一つのブランド」として顧客に認知されているからである。

ブランドとは結局、企業と顧客の間に結ばれた関係にほかならず、この関係を競合他社が模倣しようとするならば、時間もコストも膨大に投入しなければならぬ。

4 従業員との関係性

激動するニュー・エコノミーの世界で確固とした競争優位を獲得・維持できるのは、有能な人材を惹きつけ、定着させられる企業である。安定した雇用環境を整えることで、従業員が互いに密接な人間関係を築き、創造性の高

Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.

リソース・バースト・ビュー

いチームを結成する土台を築くことができる。

このような従業員は、競争環境が目まぐるしく変化するなかでも真の価値を生み出す源泉となりうる。その理由は、これらの従業員で構成されるチームには迅速かつフレキシブルに行動する能力が備わるからだ。このようなチームを生み出すうえで、インセンティブ報酬（自株の購入やストック・オプションなど）を制度化することなどもたしかに役に立つ。

しかし、ニュー・エコノミー時代の企業の大半は、すでにこのような報酬制度を導入しており、制度自体では持続的競争優位の要因とはなりえない。報酬制度に加えて、従業員に支援と権限を惜しむことなく提供する社風の企業、リスクを冒すことを奨励し、その勇気に報いる企業、そして金儲け以上の何かを追求する企業が優れた人材を確保できる傾向が強く、それによって価値の高いフレキシブルなチームが生み出される。

このようなチームは、それこそ他社

に類を見ない稀少価値があり、その模倣にコストがかかる限り、持続的競争優位をもたらす要因となりうる。

ニュー・エコノミー時代となっても、持続的競争優位の確保は可能である。そして、オールド・エコノミーの下では常に持続的競争優位をもたらしてきたケイパビリティ、すなわち稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティは、ニュー・エコノミーにおいてもその機能を失わず、むしろ重要性を



増すと言える。

なぜなら、競争優位をもたらす他の潜在要因の多くは、ニュー・エコノミー時代に見られる、情報収集コストの消失とグローバル競争によって、その効力を失ってしまうからだ。

フレキシブルな 企業形態に変える

持続的競争優位をもたらす要因は新

旧どちらの経済でも同じだが、その要因の追求を目的とした企業の形態は、今後、大きな変更を迫られる可能性がある。

オールド・エコノミーでは、製品ライフサイクルが長く、テクノロジーの進歩も遅く、顧客の嗜好変化も予測可能だったことから、企業はバリエーションの広い範囲にわたって垂直統合を進めることができた。

一般に、かつての企業間競争の状況はある程度安定していたため、バリエ

チェーン全体にわたって事業展開するコストをカバーすることが可能であり、生産活動における縦のチェーン全体をコントロールするメリットも享受できた。

しかし、ニュー・エコノミーのキーワードは「短縮」である。以前に比べて製品ライフサイクルは短く、テクノロジーの変化は速くなり、顧客の嗜好は予想外の変化を見せるようになった。こうした状況下では、垂直統合による安定性と予測可能性の実現はますます困難になってきたと言わざるを得ないだろう。

これに代わって新たに必要なのが、組織のフレキシビリティをこれまで以上に高めることだ。つまり、ニュー・エコノミーの下では、垂直統合という企業形態が、さまざまなかたちの戦略的アライアンスに代替される傾向が強まることになるのだ。

ニュー・エコノミー時代の典型的な企業は、ごくわずかのコア・ビジネス機能を自社の事業範囲内でコントロールする一方、他のビジネス活動はジョイント・ベンチャーや戦略的資本提携、および業務上の戦略的アライアンスによってマネジメントする。パートナーを見つけ、他社とのコラボレーション能力を学ぶことは、ニュー・エコ

ノミー時代に欠かせない組織スキルである。

この新時代の企業の多くは、このことをすでに理解している。まさしく何千もの企業と提携しているシスコは、同社との提携を希望する企業に対して、その登録を受け付けるウェブサイトまで開設している。

アマゾン、モンスター、イーベイなど、アメリカで成功を収めている「ドットコム」企業の大半も、何百という企業と提携関係を結んでいる。事実、このような企業提携によって、競争に勝つために必要な資源へのアクセスを確保する一方、急速に変化する競争環境に必要となるフレキシビリティを獲得・維持しているのだ。

オールド・エコノミー時代の企業の間には、これまで重要な役割を果たしてきたケイパビリティを活用しながら持続的競争優位を確保するに当たって、多種多様な戦略的アライアンスによってこれを実現させるというアプローチに、強い違和感を抱くところがあるかもしれない。

しかし、ニュー・エコノミーの下、テクノロジーや顧客の要求が急速に変化する現実を踏まえつつ、持続的競争優位の達成を約束する、稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティにア

クセスしたいならば、マネジャーは組織コントロールよりもフレキシビリティを、そして、垂直統合よりも戦略的アライアンスを選択しなければならないだろう。

ケイパビリティの競争

ニュー・エコノミーにおける持続的競争優位の達成は可能なのだろうか。その答えは明らかに「イエス」であると私は考える。持続的競争優位をもたらす要因を見極めるには、従来から常にその源泉であった各種ケイパビリティの開発に努める必要がある。

ケイパビリティは稀少で模倣にコストがかかるという特徴があり、その企

業独自の歴史、サプライヤー・顧客・従業員との間に築かれた関係性を反映していることが多い。

一方、ニュー・エコノミーにおける変化は急速で予測がつかないことから、オールド・エコノミー時代に比べ、垂直統合や組織コントロールを追求する姿勢は弱めざるを得ないだろう。代わりに、戦略的アライアンスの活用を推し進め、不透明なニュー・エコノミーの世界におけるフレキシビリティを確保していくことを重視しなければならない。

自社ならではの持続的競争優位を築く能力があり、それをよりフレキシブルな企業形態を通じて実現できる企業ならば、ニュー・エコノミーという「素晴らしき新世界」で大いなる成功を収めることができよう。

注

1)

20社を分析したこの研究は、ジェームズ・コリンズおよびジェリー・ポラスによって実施された(J. Collins and J. Porras, *Build to Last*, Harpers, 1997. 邦訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BP社、1995年)。各企業が創造した長期的な価値は、「各社の現在市場価値－企業創設以来の総投資額」の式で算出された。この点は、I. Ross, "The Stern Stewart Performance 1000" *Journal of Applied Corporate Finance*, 11, pp.122-134., 1999. で説明されている。また筆者の新刊 *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2001. は、この研究をさらに詳しく解説している。

2)

「リソース・ベースの企業分析」「ナレッジ・ベースの企業分析」「ケイパビリティ重視の分析法」「コンピタンス重視の分析法」などの定義がある。最後の分析法は、ハメル、ブラハッドらが提唱した「コア・コンピタンス」の概念と共通する点が多い。

Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.

リソース・ベース・ビュー

©2001 Jay B. Barney