

競争優位の持続性と長期的なイノベーション戦略 —ポーターの所説を中心とした理論的考察—

日隈信夫（中央学院大学）

ポーター(Poter, M. E.)〔1980〕は、5つの競争要因に対処するために、業界構造から競争優位が生まれ、それを達成して、他社に打ち勝つためには、業界で平均以上の業績を達成するための3つの基本戦略が必要であると指摘した(1)。

ポーター〔1985〕によると、(持続的な)競争優位とは、長期にわたって平均以上の業績を上げられる土台となるものである(2)。また、ポーターは、5つの競争要因という概念に基づいた業界構造分析を行うなかで、競争優位の状況を作るためには、どのような基本戦略を選ぶべきかというアプローチをとることによって、市場において、独自の位置を構築し、利益率を高めるというポジショニング学派の立場をとっている。

たしかに、ポーターは、これらの競争要因を理解して、競争環境の緩やかな場所にポジショニングすれば、過当競争に巻き込まれず、利潤率を高めることができると主張しているが、産業構造が確立されておらず、流動的な環境の下、情報が不確実な状況では、ポジショニングを長期的に維持することは困難となる(3)。

また、クリステンセン〔2013〕も、短期的利益を獲得するためではなく、長期的な競争優位の追求という現実的な目標を達成するためには、自社が、どの分野で成功するか、あるいは、どの分野で成功しないのかを知ることが、経営資源の配分という重要な判断におけるカギになると指摘している(4)。

一方、マグレイス(McGrath, R. G.)〔2013〕は、持続的な競争優位への固執より、一時的な競争優位に基づいたイノベーションのための経営戦略のほうが重要であると指摘している(5)。

本報告では、ポーターの所説を中心として、現代企業における競争優位の持続性について、その後の理論との関連で考察する。

(1)Poter, M. E.〔1980〕, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Press. (土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995, 18, 56-71 頁。)

Poter, M. E.〔1985〕, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤ほか訳『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985, 8, 15-37 頁。)

(2)Poter, M. E.〔1985〕, *Ibid*, 16 頁。

(3)Poter, M. E.〔1979〕, “How Competitive Forces Shape Strategy,” *Harvard Business Review*, March / April 1979. (編集部訳「最も有利なポジショニングに向けて 競争の戦略—5つの要因が競争を支配する—」『DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2007年2月号』ダイヤモンド社, 47, 40-53 頁。)

(4)Wessel, M. and Christensen, C. M.〔2013〕, “Surviving Disruption,” *Diamond Harvard Business Review* June 2013 (鈴木立哉訳「『拡張可能な中核能力』を見極めよ—破壊的イノベーションの時代を生き抜く—」『DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 32-47 頁。)

(5)「競争優位の戦略論は、もう時代遅れである」／企業戦略の根底を支える新たな方法論とは?
(<http://enterprisezine.jp/bizgene/detail/5425>)