戦略的意思決定論

業界の構造分析（ぎょうかいのこうぞうぶんせき）

業界の構造分析とは、ある業界の利益水準がどのように構造的にきまっているか、明らかにしようと行われる分析である。企業の収益性は、その努力量や経営資源のみならず、業界の構造的特性によって左右される。規制の強弱や顧客の価格弾力性の高低，設備投資の大小など様々な構造的要因が、各企業の収益性に影響を及ぼす。そこで、企業が競争する環境としての業界について、構造分析が行われるのである。

分析の枠組みとして一般に用いられるのが、米国の経営学者マイケル・ポーター（Michael Porter）が提案した**5 forces モデル**である。ある企業の利益を圧迫しうる構造的な競争要因として以下(1)～(5)の5つを見ていることが名前の由来である。まず、ある企業が原材料や部品を「売り手」企業から購入して製品をつくり、これを流通業者など自社商品の「買い手」に販売しているとしよう。5 forces モデルでは，自社が経済活動を行うために協力し合う「売り手」(1)も、「買い手」(2)も、自社と利益配分を争う「競争相手」と見なされ、利益の配分は彼らとのパワー関係にもとづく交渉力によって決まる。このパワー関係に強い影響を与えるのが、自社あるいはその商品に対する代替物の存在およびその代替性の程度である。同モデルでは、この代替要因として、「既存企業間の対抗度」(3)と（現在は他業界に属する）「代替品の脅威」(4)、「新規参入の脅威」(5)を考慮することになる。

5 forcesモデルは，産業組織論（経済学）の古典的枠組みに基づいていることから、企業間の競争関係、つまり代替関係に焦点があてられている。しかし、近年ではゲーム理論の考え方に基づいて、代替関係とともに、企業間の協調関係・補完関係を視野に入れて業界の構造分析を行うことが一般化しており、新たな構造的要因として「補完財の支援と脅威」（6）が加えられる。業界の構造分析において留意すべきであるのは、分析結果に基づいて自社が得る利益水準を高めるシナリオを考えること、あるいは分析結果に基づけばある企業の行動がどのような経路でこの企業の利益水準を変動させるかを考えることである。

リソース・ベースド・ビュー（resource based view of the firm）

リソース・ベースド・ビューは，企業間の収益性の差を説明するために、各企業が固有にもつ経営資源に注目してその事業活動をみる視角である。事業活動においてあげる収益性がなぜ企業間で異なるのか、という問題に対しては、**業界の構造分析**が想定するように、おのおのの企業あるいはその事業が位置する業界の構造的要因によるものだとする考え方がある。どの産業あるいはそのセグメントのどこに位置するかによって、収益性を

決める構造的要因の働き方が異なるという考え方である。

ところが、現実の世界には、同じような構造的要因にさらされていても，他社よりも収益性が高かったり、低かったりする企業を観察することができる。そこで、これら企業間の収益性の差について、企業ごとに異なると考えられる経営資源に注目した説明が試みられるのである。

リソース・ベースド・ビューは、企業の多角化に関わる調査において展開された知見に基づいて、個々の企業が持つ独自の経営資源が、その企業が行う事業の成果を規定すると考える。まず、企業は独自の事業展開の歴史から生じた独自の経営資源を持っているものの、この資源は暗黙的であったり、それが競争優位に転化される因果関係が不明確であったりするので、模倣したり購入することが難しいと仮定される。その上で、この独自な資源は，競争上の価値があり、また希少性があるならば、これをもつ企業にだけ優位性をもたらし、その収益性を高めると論じられるのである。特に技術やノウハウなど様々な活動に多重に利用でき、利用することによってさらに蓄積が進むような無形の経営資源について論じられることが多い。また、経済的価値、希少性、模倣困難性、多重利用性、蓄積性といった経営資源それ自体の性質に加えて、この経営資源を活用し、再編するための組織に注目し、広く企業能力（capabilityあるいはcompetence）として言及する論者もある。リソース・ベースド・ビューについては、論理構成に同語反復の疑いがあるなどの批判もなされている。

囚人のジレンマ（しゅうじんのじれんま prisoners’ dilemma）

囚人のジレンマは、ゲーム理論（Game Theory）において想定される基本的な状況の一つである。ゲーム理論では、ある状況下において複数の行為主体（人々や企業など）がそれぞれ合理的に行動するとしたら、彼らがどのようなやりとりを行い、それがどのような結果を生じさせるのかを考える。互いに相談ができず、相手を信頼しきれない囚人のジレンマの状況下では、個々の主体の最適な選択が、全体として最適な選択にならないことが知られている。行為主体それぞれが自分の利益を最大にする戦略をとると、そうでない戦略をとった場合よりも悪い結果が全体として生じる。この点について、以下では「価格競争がなぜ生じるのか」という問いに対する説明を通じて例示する。

図表1. 囚人のジレンマの例示

		他社：値下げ	他社：価格維持
自社	値下げ	20, 20	60, 10
自社	価格維持	10, 60	40, 40

ある市場に自社と他社という2社の企業が商品を供給しており、各企業は次の2つの価格戦略のどちらかを採れる。①他社

と共謀して高価格を維持する。②自社だけが値下げをしてより多くの顧客を取り込む。図表1には、4つの象限が描かれており、各象限には2つの数字が並んでいる。左の数字が自社の利益を，右が他社の利益を表す。ならば、両社にとって理想的なのは、利益の合計値が80（40+40）と最大になる右下の象限、つまり各自が価格維持を選ぶことであるように思われる。ところが、ゲーム理論では、両社が値下げを選ぶ左上の象限が結果として生じることが示唆される。両社にとって値下げは、相手の出方にかかわらずより大きな利益をもたらす**支配的戦略**になっているからである。競争業者が互いに相談をして共謀し、相手を信頼してこれを維持することは難しい状況、たとえば同程度の規模の業者が多数いるような状況では、共謀を通じて獲得できる利益の方が全体として大きかったとしても、価格競争が起きやすくなるのである。ただし、現実の世界で観察されるように、長期的な関係の下で取引が繰り返されていくような場合には、利己的な行動に対するしっぺ返しがあるために、各自が自己利益を最大化しようとしたとしても、結果として協調が生み出されることがあることが知られている。

スイッチング・コスト（switching cost）

スイッチング・コストとは、商品の購入にあたってブランドを変更することから生じる、買い手の心理的・物理的なコスト（費用）で、切り替え費用と訳されることもある。商品あるいはその供給企業のブランドが、競合他社のそれと差別化がなされているということは、買い手にとって同ブランドのスイッチング・コストが高いということに等しい。したがって、競争上の**差別化**という観点からすれば、買い手による商品の使用にともなって、スイッチング・コストが増すことが望ましい。ソフトウェアのように使い方に習熟が必要な場合、買い手はその使用時間が増すほど、特定の商品に習熟し、操作体系が異なる他ブランド商品に切り替えることを厭うことが考えられる。また。中間財などでは、商品の使用にあたって売り手が買い手とともに買い手の問題解決にあたる結果、売り手は買い手との間に代替が難しい複雑な関係を構築することがある。

スイッチング・コストが無視できるほど低い商品は**コモディティ**（commodity）と呼ばれ、値下げによって供給業者は市場シェアを増加させることができるため、価格競争に陥りやすいことが一般に予想される。逆に、スイッチング・コストが高いほど、価格競争が起きる可能性が低いと一般に考えられる。高いスイッチング・コスト分を割り引いた価格を提示しないと他社の顧客を奪えないため、利益をだすことが難しく、値下げのインセンティブが弱まるからである。ただし独自の技術や生産要素を利用しているなど際だって低いコスト構造をもっていたり、他に独自の収益源をもっていたりする企業が存在する場合は、この限りではない。

スイッチング・コストは，補完財や航空会社のマイレージ・プログラムを典型とする優良顧客優遇プログラム（frequent shoppers program）、独自規格の採用などを通じて意図的に高めることができ、

特に成熟市場においてはスイッチング・コストを高める工夫が戦略的に重要になると考えられる。

退出障壁（たいしゅつしょうへき）

退出障壁または撤退障壁（てったいしょうへき）とは、企業が特定の事業あるいは市場から退出する際のコスト（費用）・障害を指している。いわゆる参入障壁の存在が、企業の新規参入が生じる可能性を抑え、市場における競争が増すことを抑制すると考えられるのとは対照的に、退出障壁が高いほど、競争は激しくなることが一般に示唆される。市場から退出するのに障害があるならば、企業はたとえ収益性が低くとも同市場から退出しようとしないため、限られた需要を奪い合う過剰供給の状態が続く可能性が高まるからである。

退出障壁には、退出する事業との直接的な関わりから考慮されるコストとともに、退出に伴う波及効果から考慮されるコスト・障害があると考えられる。退出事業との直接的な関わりから考慮されるコストには、販売済み商品のアフターサービス体制を維持するコストや、工場設備等の撤去費用がある。特に、退出事業に固有の性質から生産設備など保有資産の特殊性が際だって高い場合、同資産の転売が困難になり、清算価値が低くなる可能性がある。他方，退出に伴う波及効果から考慮されるコスト・障害については、広く様々なものを考えることができる。たとえば、就業機会の確保や地域経済の保護を念頭に置いた政府・社会からの要請、退出による企業イメージの悪化、これに伴う株価への悪影響や資金繰りの悪化、経営者の評判や退出事業に関わるマネジャーのキャリアへの悪影響、創業事業からの退出に伴う士気の低下などである。典型的な日本企業が採用してきた、雇用保障を含意した長期雇用制度も、退出障壁になりうると考えられる。同制度の採用は、雇用確保のために事業からの退出を遅らせ、企業間競争を激化させることによって、当該企業の収益性を悪化させてきた可能性がある。

参入障壁と退出障壁の高低を組み合わせることによって、ある事業の潜在的な利益水準を評価するならば、企業にとって望ましいのは参入障壁が高く撤退障壁が低い場合であり、逆に望ましくないのは参入障壁が低く、退出障壁が高い場合であると考えられる。

最優遇条項（さいゆうぐうじょうこう）

最優遇条項（most favored customer clause； 以下MFC）は、商品の売り手と買い手の間で結ばれる契約ルールの１つである。ある企業が「売り手」として、別の「買い手」企業に商品を販売しているとしよう。このとき、売り手は、MFCを結んだ買い手に対しては，他の買い手に提示される一番良い条件を自動的に適用する、というのがMFCの主旨である。したがって、MFCを結ぶと、売り手は買い手ごとに取引条件を変えることができなくなる。なお、価格に焦点をあてたMFCを、特に**ベストプライス条項**と呼ぶことがある。また、国際貿易の分野で類似の概念に最恵国待遇（most favored nation treatment）があることが知られている。

MFCは一見、買い手に有利であり、売り手にとっては不利であるように思われ

る。しかし、実際には競争を緩和する効果が期待でき、売り手は商品の値下げ圧力から逃れるためにこれを利用することがある。MFCは、取引当事者の交渉に対するインセンティブに影響を与える。まず売り手は、買い手１社との値引き交渉が全買い手に波及するので交渉に必死になる。値引きが全買い手に波及すれば収益が出せない、という事実をむしろ値引きができない理由とする。強硬な値引き要求があった場合には、取引の停止も辞さないという姿勢で臨む。逆に、買い手は自社の競争相手も自動的に同価格で仕入れられるようになるなら、値引きは競争上のコスト優位にはつながらない。また他の買い手の値引き交渉が成功すれば自分も恩恵に与れるので，面倒な交渉事をすすんで負担しないかもしれない。自社よりも交渉力の強い会社が値下げを実現してくれるかもしれない。MFCによってこのように交渉へのインセンティブが影響される結果、売り手への値引き圧力が緩和される可能性がある。ただし，MFCの下での値引きは大きな損失につながりやすいため，売り手は低価格を武器とする競争他社に顧客（買い手）を奪われやすくなる。同様に、他社顧客を奪うために低価格を提案すれば、自動的に自社の既存顧客に波及するので、価格を武器に他社の顧客を奪うことが難しくなりがちである。

生産性のジレンマ（productivity dilemma）

生産性のジレンマとは、産業の発展にともなって企業の生産性が向上していく一方、技術革新の事業活動における重要性は低下し、停滞していくという仮説命題で、米国の経営学者ウィリアム・アバナシー（William J. Abernathy）とジェイムス・アタバック（James M. Utterback）が自動車産業の事例研究を通じて提唱したものである．生産性と技術革新の間には一方を追求するほど、他方を達成することが困難になるジレンマが存在するとする考え方である。

産業の発展段階に応じて、企業の事業活動における技術革新の重要性が異なることが考えられる。産業の初期段階である「流動期」では、どのような製品仕様が有効であるのか生産者・消費者ともに不明確であるため、新奇な製品の技術革新を通じて様々な製品仕様が供される．やがて製品仕様の標準となる「**ドミナント・デザイン**」（dominant design）と呼ばれる製品が登場し、標準的な製品仕様が確定すると、製品の技術革新は重要性を減じていくことになる。代わって、この標準化された仕様の製品をより効率的に生産するために工程の技術革新が重要性を増し、活発化することになる。さらに、自動化された専門設備の確立などで工程の専門化と標準化が進むと、産業は「固定期」に進んで高い生産性を達成するようになる。この段階では、製品・工程両方について大きな技術革新の意味が失われ、小規模な改良が中心になっていく。

産業が一般に以上のような成熟化の傾向をもつとすれば、技術が様々に変化する流動期のような時期に、規模の大きさにもとづくコスト優位を追求する戦略をとることは，有効ではなく、製品と工程の標準化が進んだ固定期のような時期

に、技術開発に重点をおいた戦略をとることは、有効ではない可能性があるといえる。

イノベーションのジレンマ（innovator's dilemma）

イノベーションのジレンマとは、企業が既存顧客の声をよく聞いてそのニーズを満たし、より高い収益機会を求める「優良な経営」を行おうとするほど、評価次元が異なる顧客層が支持する技術を携えて事業活動を開始する他の企業に、やがて市場地位を脅かされるようになるという考え方で、米国の経営学者クレイトン・クリステンセン（Clayton M. Christensen）が唱えたものである。

クリステンセンによれば、優良とされる既存の大企業が技術革新にともなって、市場地位を急速に低下させるのは、これら企業が技術革新のスピードや技術的難度に対応できないからではなく、現状に基づいて新しい技術を評価するためにその将来性を見誤るからである。既存の大企業を脅かす**破壊的技術**と呼ばれる新技術は、旧来の技術とは性能の評価次元が異なる。従来の次元で評価すれば性能が低いため、既存企業の既存顧客はこれを不要と考え、企業にそう伝える。逆に、当初から新技術を高く評価する顧客は，相対的に数が少ない上、収益性も良くない、新技術がひらく製品市場分野は，現状からすれば、性能、市場規模、収益性の観点から劣っているゆえ、優良とされる既存企業はこれに取り組もうとしない。現在の顧客から支持が得られない上、既存の大企業が現在のコスト構造で手がけられることが困難な分野なのである。

一方、既存企業の製品は**持続的技術**と呼ばれる新技術によって既存の評価次元で性能を上げていくものの、やがて中心的な顧客の要求水準を超えてさらに高性能化していく。この間に、破壊的技術を利用する製品は、技術進歩を通じて新たな評価次元とともに既存の評価次元についてもコスト・パフォーマンスを上げていき、既存顧客の満足水準を超えるようになる。既存企業は，既存の評価次元での一層高い性能を求める収益性の高い一部の顧客を対象に事業を行うようになるものの、市場の大部分を占める一般的な顧客について、破壊的技術を利用する企業に奪われることになる。現状に対して合理的な行動をとることが、技術革新への長期的な対応を困難にさせるというジレンマが存在するという主張である。