

## 第4章

# 競争戦略論

：ポジショニング・ビュー&リソース・ベースト・ビュー

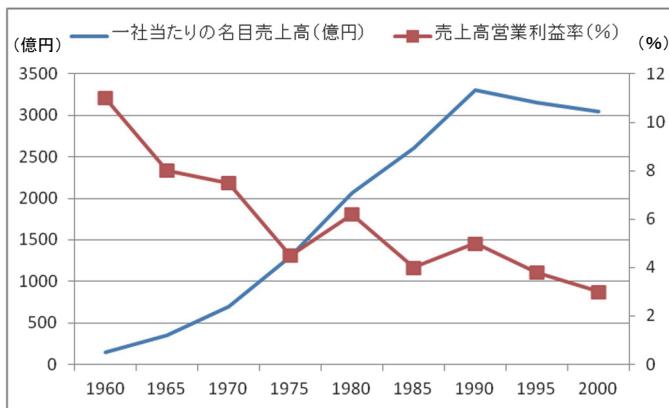
### 本章の目的

- ① 第2章で日本企業の低迷原因を「全員経営」「遅い昇進」「尻上がりの賃金カーブ」「合議による経営」といった【組織・人材】の視点で説明した。
- ② そして、第2章の最後に「欧米企業の逆襲」として、欧米企業の「ポジショニングを明確にした戦略」という点を軽く説明した。
- ③ そこで、第4章は、【競争戦略】という点にフォーカスして、欧米企業の「戦略」の長所短所、日本企業の「戦略」の長所短所について理解してもらうことを目的に講義をする。

# 1 日本企業の利益なき拡大

## (1) 「利益なき拡大」をしてきた日本企業

【日本の上場した製造業の売上高と利益率の推移】



- ① 売上高は40年間で名目上20倍に拡大したが、利益率は40年間で4分の1に減少している。日本企業は利益なき繁忙を続けてきたことになる。
- ② 日本には「モノ造り大国」という自負があるが、それは製造品質や製造効率における競争力の高さにすぎず、「製造立国」と言われるほど日本の製造業は儲かっていない。
- ③ 日本企業のサラリーマンが、働いても働いても利益は出でていないのが現状であり、日本は「経済が飛躍しても豊かさを実感できない」と言われる原因是このあたりにあるのかもしれない。

## (2) 日本企業が利益なき拡大をしてきた原因

### ア 事業立地（業界）に問題がある

事業立地とは企業が事業を営む場所のことで業界と同じである。例えば、トヨタ、ホンダ、日産などの自動車メーカーは自動車業界という立地で事業を営んでいる。この事業を営む立地（業界）自体がプロダクト・ライフ・サイクルの衰退期にあるなど地盤沈下に見舞われる状況では、経営者がいくら優れていても、また戦略がいくら優っていても収益性は低くなる。立地に問題ある企業は立地を変える転地を行わない限り救われないのである。業績が悪い企業や破綻する企業の根本的な原因是、「戦略が悪い」「従業員にやる気がない」といった内部要因ではなく、企業の事業立地が悪いという外部要因

である場合が多い。



プロダクト・ライフ・サイクルの衰退期：  
A社の業績は悪い。

プロダクト・ライフ・サイクルの成長期：  
B社の業績はその企業の戦略や抱えて  
いる人材の質などによって変わる。戦略や人  
材が良ければB社の業績は良い。戦略等が  
悪ければ業績も悪い。

#### イ 競争戦略に問題がある

立地（業界）に問題がなく高収益が見込める状態にある場合、その業界に  
属している企業の競争戦略の巧拙によって、収益性の高い企業、低い企業と  
いった差が生まれる。同じ業界にいるにもかかわらず、ある企業は儲かって  
いて、ある企業は儲からないという状況があるならば、それは競争戦略の巧  
拙の差だと言える。

### (3) 転地の成功・失敗事例

製品にはプロダクト・ライフ・サイクルがあるので、事業立地には寿命がある。  
しかし、企業には寿命はない。事業立地が寿命を迎えたら企業は転地する  
(事業をおこなう業界を変える) 必要がある。転地を実現するには、第2章の  
講義で説明した能力ある経営者による意思決定が必要になる。これに欠ける企  
業は寿命を迎えることになる。

#### ア 転地に成功し寿命を迎えることなく継続している企業

- ① 本田技研工業：二輪車から四輪車へ
- ② 任天堂：かるた、トランプからゲームへ
- ③ キヤノン：カメラから事務機へ

#### イ 転地ができずに低収益のままの企業

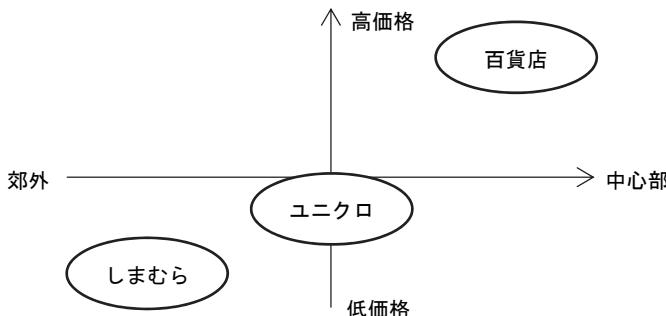
- ① 吳服を主業とする市田、ツカモト
- ② 小麦粉を主業とする日本製粉、日東製粉

転地できずに低収益に甘んじている企業は経営者が悪いわけだが、日本の場  
合は、第3章の講義で説明した通り、取引先や金融機関との株式の持ち合いに  
によるコーポレート・ガバナンス機能の空洞化が生じているために、能力のない  
経営者でもそのままい続ける。そのために、転地ができずに収益性が低い状態  
が続くのである。

## 2 競争戦略論

### (1) ポジショニング・ビュー (PV) とは？

ポジショニングとは、企業を取り巻く競争環境の中で「他社と違う所に自社を位置づけること」である。すなわち、「他社と違ったことをする」ことである。このポジショニングの考え方は、「競争する」ではなく、「競争を避ける」という発想である。競合企業と真正面から戦うのではなく、自社に有利で売上が立ち、利益が出やすい位置を探して、競争することなく儲けよう、という考え方である。



### (2) リソース・ベースト・ビュー (RBV) とは？

リソース・ベースト・ビューとは、「他社とは異なる資源を持とう」ということである。ポジショニングは企業の外部に焦点を当て決定されるが、リソース・ベースト・ビューは、企業の内部にある資源によって競争に勝ち抜こうという発想である。経営資源といつても様々あるが、リソース・ベースト・ビューで言う資源は「他社が簡単に模倣できない資源」のことを指す（例：アップル社のブランド）。ポジショニングが競争回避の考えであったが、リソース・ベースト・ビューは「競争があるならば、内面的な力をつけて、その競争に勝とう！」という競争圧力を受け入れ果敢に立ち向かう戦略である。