

Title	洗練された競争戦略論：取引コスト理論を組み入れた競争戦略論
Sub Title	Sophisticated competitive strategy: incorporation of transaction cost economics into competitive strategy
Author	橋本, 倫明(Hashimoto, Noriaki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2012
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.55, No.3 (2012. 8) ,p.37- 57
JaLC DOI	
Abstract	<p>マイケル・E・ポーターの競争戦略論によれば、戦略を選択しない中途半端な企業は窮地に立つことになる。このスタック・イン・ザ・ミドルの主張には、理論的にも経験的にも多くの批判が存在し、その是非をめぐる議論はまだ論争的な状態にある。そこで、本稿では、ポーターの競争戦略論が個別企業単独の戦略論である点に着目し、オリバー・E・ウィリアムソンによって展開された取引コスト理論を組み入れることを試みた。これにより、ポーターの競争戦略論の限界が克服され、「スタック・イン・ザ・ミドル」仮説をめぐる従来の多くの批判をかわすことができることがわかった。さらには、ポーターの競争戦略論を企業間関係をも考慮した競争戦略論へと洗練することができることもわかった。これらのことを説明することが、本稿の目的である。</p> <p>On competitive strategy, Michael E. Porter argues that a firm has no competitive advantage unless it makes a choice among each strategy.</p> <p>The "stuck in the middle" hypothesis has been criticized theoretically and empirically.</p> <p>Its validity has never been concluded.</p> <p>In this paper, the competitive strategy is considered focused on a single firm and it is attempted to incorporate transaction cost economics by Oliver E. Williamson into the competitive strategy.</p> <p>This resulting competitive strategy can be more tenable.</p> <p>Moreover, it can be sophisticated as it takes relationship among firms into consideration.</p> <p>The aim here is to explain the above.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20120800-0037">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20120800-0037</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

洗練された競争戦略論——取引コスト理論を組み入れた競争戦略論——

## Sophisticated Competitive Strategy: Incorporation of Transaction Cost Economics into Competitive Strategy

橋本 倫明(Noriaki Hashimoto)

マイケル・E・ポーターの競争戦略論によれば、戦略を選択しない中途半端な企業は窮地に立つことになる。このスタック・イン・ザ・ミドルの主張には、理論的にも経験的にも多くの批判が存在し、その是非をめぐってはまだ論争的な状態にある。そこで、本稿では、ポーターの競争戦略論が個別企業単独の戦略論である点に着目し、オリバー・E・ウィリアムソンによって展開された取引コスト理論を組み入れることを試みた。これにより、ポーターの競争戦略論の限界が克服され、「スタック・イン・ザ・ミドル」仮説をめぐる従来の多くの批判をかかわすことができることがわかった。さらには、ポーターの競争戦略論を企業間関係をも考慮した競争戦略論へと洗練することができることもわかった。これらのことを説明することが、本稿の目的である。

On competitive strategy, Michael E. Porter argues that a firm has no competitive advantage unless it makes a choice among each strategy. The “stuck in the middle” hypothesis has been criticized theoretically and empirically. Its validity has never been concluded. In this paper, the competitive strategy is considered focused on a single firm and it is attempted to incorporate transaction cost economics by Oliver E. Williamson into the competitive strategy. This resulting competitive strategy can be more tenable. Moreover, it can be sophisticated as it takes relationship among firms into consideration. The aim here is to explain the above.

## 洗練された競争戦略論\*

——取引コスト理論を組み入れた競争戦略論——

橋 本 倫 明

### <要 約>

マイケル・E・ポーターの競争戦略論によれば、戦略を選択しない中途半端な企業は窮地に立つことになる。このスタック・イン・ザ・ミドルの主張には、理論的にも経験的にも多くの批判が存在し、その是非をめぐってまだ論争的な状態にある。そこで、本稿では、ポーターの競争戦略論が個別企業単独の戦略論である点に着目し、オリバー・E・ウィリアムソンによって展開された取引コスト理論を組み入れることを試みた。これにより、ポーターの競争戦略論の限界が克服され、「スタック・イン・ザ・ミドル」仮説をめぐる従来の多くの批判をかわすことができることがわかった。さらには、ポーターの競争戦略論を企業間関係をも考慮した競争戦略論へと洗練することができることもわかった。これらのことを説明することが、本稿の目的である。

### <キーワード>

競争戦略論, スタック・イン・ザ・ミドル, ピュア戦略, ハイブリッド戦略, 取引コスト理論, 資産特殊性

## 1 はじめに

マイケル・E・ポーターによって展開された競争戦略論は、これまで経営戦略論の発展に非常に重要な貢献をしてきた。それは、ポーターの議論が競争戦略を考察する上で有用であったからだけでなく、多くの批判的議論を巻き起こしたからでもあった。

特に、批判的となったのは、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドルに関する主張である。彼は、基本戦略の間の経済的トレードオフの存在を理由に、どの基本戦略も選択しない中途半端な企業あるいは複数の基本戦略を同時に追求するような企業は窮地に立つということ、すなわち

---

\* 本稿の作成にあたり、慶應義塾大学商学部の菊澤研宗先生には大変丁寧なご指導をいただきました。また、2名のレフェリー（匿名）の先生方をはじめ、商学部の諸先生方にも貴重なご助言をいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

「スタック・イン・ザ・ミドル」の状態になると主張した。

このポーターの主張に対して、今日、理論的にも経験的にも多くの批判が存在する。しかし、その主張の是非をめぐっては、いまだ論争的な状態にある。

ところで、ポーターの競争戦略論は、基本的に個別企業がだれの助けもなく単独で同業他社と戦っていく戦略論である。しかし、実際の企業は単独で孤立的に戦うだけではなく、ときには自社を支持してくれる関連企業と垂直的にも水平的にも連携して戦うこともある。

この事実にもとづいて、ポーターの競争戦略論に、オリバー・E・ウィリアムソンによって展開された取引コスト理論を組み入れたところ、「スタック・イン・ザ・ミドル」仮説をめぐる従来の多くの批判をかかわすことができることがわかった。しかも、これによって、ポーターの個別企業に限定した競争戦略論を、企業間関係をも考慮した競争戦略論へと洗練することができることもわかった。これらのことを説明することが、本稿の目的である。

この目的を達成するために、まずポーターの競争戦略論とそれをめぐる従来の批判について説明する。次に、このポーターの競争戦略論にウィリアムソンの取引コスト理論を取り込むことによって、従来の批判をかかわすことができ、洗練されたポーターの競争戦略論として展開できることを説明する。さらに、この洗練された競争戦略論が数学的に妥当であることを、数理モデルを用いて証明する。最後に、その洗練された競争戦略論が現実と少なくとも矛盾しないという意味で経験的にもある程度妥当であることを明らかにするために、いくつかの経験的事例を提示してみたい。

## 2 素朴な競争戦略論

### 2.1. ポーターの競争戦略論

ポーターの競争戦略論への貢献は、一般に5つの競争要因モデル（ファイブ・フォース・モデル<sup>1)</sup>）と呼ばれる業界構造の分析手法に始まる。ポーターは、業界の競争状態を示す5つの競争要因<sup>2)</sup>を提示し、これらの競争要因が、業界の魅力度すなわち業界の収益性を決定すると主張する。

それゆえ、「競争戦略の目標は、業界の競争要因からうまく身を守り、自社に有利なようにその要因を動かせる位置を業界に見つけること<sup>3)</sup>」であり、そのことが高い収益性を実現させることになるという。

ポーターは、5つの競争要因に対処するための基本戦略を、以下の3つに分類する（Porter, 1980, 1985）。

#### a) コスト・リーダーシップ戦略

まず、コスト・リーダーシップ戦略とは、コスト面で最優位に立つことを目的とし、同業者と

1) 5つの競争要因モデルに関する詳細な議論は、Porter (1980, 1985) を参照されたい。

2) 5つの競争要因とは、新規参入の脅威、代替品の脅威、買い手の交渉力、売り手（供給業者）の交渉力、現在の競争業者間の敵対関係である。

3) Porter (1980) p.4. 邦訳 p.18。

図表1 3つの基本戦略

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略 ターゲット の幅	広い ターゲット	1. コスト・リーダーシップ	2. 差別化
	狭い ターゲット	3A. コスト集中	3B. 差別化集中

出所) Porter (1985) p.12. 邦訳 p.16。

比べた低コストの地位を実現しようとする戦略である。

低コストの源泉はさまざまであるが、基本的には、標準的な製品の大量生産・大量販売による規模の経済や学習効果によって、コスト優位が達成される。しかし、コスト優位を維持するためには、つねに、最も効率的な生産設備に巨額の事前投資をすることや、コスト優位の源泉となるすべての問題を発見しようと努めることが必要となる。

しかし、コスト・リーダーシップ戦略は、差別化を無視するものではない。というのも、もし自社製品が他社製品と比べて非常に低質であるとすれば、自社製品を販売するには大幅な値下げが必要であり、それゆえ、コスト優位がもたらす高収益率というメリットが縮小してしまうからである。

したがって、コスト・リーダーシップ戦略によって高収益を実現するためには、その差別化の程度を、競争相手とほぼ同等にしておかなければならない。

#### b) 差別化戦略

次に、差別化戦略とは、自社の製品やサービスを買い手のニーズに合わせて差別化し、業界内において特異なものを創造する戦略である。

差別化の手段は多様であり、製品の差別化、流通システムの差別化、マーケティング方法の差別化などがある。しかし、差別化の実現には、大がかりな基礎研究、製品設計、高品質の素材、徹底した顧客援助など多くのコストがかかる場合もある。

しかし、差別化戦略は、コストを無視するものではない。というのも、自社製品が他社製品と比べてあまりに高コストであるとすれば、自社の特異性に由来するプレミアム価格がもたらす高収益率というメリットが縮小してしまうからである。

したがって、差別化戦略によって高収益を実現するためには、差別化とは無関係のコストの削減に努め、そのコスト地位を、競争相手とほぼ同等にしておかなければならない。

#### c) 集中戦略

そして、集中戦略とは、特定のセグメントのみに企業の資源を集中する戦略である。集中戦略には、コスト集中戦略と、差別化集中戦略という2種類がある。この戦略は、特定のセグメントに集中することで、広いターゲットを狙う競争相手よりも優位なコスト地位や差別化の地位を実現するものであり、そのセグメントにおいて競争優位を獲得しようとするものである。

ポーターは、これら3つの基本戦略は異質であるため、そのうちのどの戦略も選択しない中途

半端な企業あるいは複数の基本戦略を同時に追求するような企業は窮地に立つということ、すなわち「スタック・イン・ザ・ミドル」の状態になると主張する。基本戦略の異質性は矛盾をもたらすが、本稿では、とりわけ、競争優位をめぐるコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の間の矛盾を対象として議論を展開する。というのも、この矛盾をめぐってこれまで多くの議論が展開され、今なお論争中であるからである。ここで扱われる矛盾は、より一般的には、低コストと差別化の間の矛盾である<sup>4)</sup>。

なぜコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に追求する企業は失敗するのか。その原因は、基本戦略間のトレードオフ、より一般には低コストと差別化の経済的トレードオフにある。具体的には、そのトレードオフの原因は以下の3つである (Porter, 1996)。

第1に、イメージや評判の一貫性の喪失である。2つの一貫性のない種類の価値を同時に提供しようとするれば、信頼の喪失や顧客の混乱を招き、自社の評判が低下する。

第2に、業務活動から生じるトレードオフである。異なった戦略には、異なる製品構成や設備、行動や熟練度の異なる従業員、異なる経営システムが必要であり、機械設備や従業員や経営システムの硬直性が、多くのトレードオフを生み出すことになる。さらに、個々の業務活動の多くは相互に影響しあうため、業務活動が相互にフィットしていることが重要であり、「フィットはポジションの独自性を強め、トレードオフを広げる<sup>5)</sup>」ことになる<sup>6)</sup>。

第3に、社内の調整とコントロールの限界である。経営者が競争戦略を明確に選択すれば、全社の優先順位は明確になる。反対に、あらゆる顧客にあらゆるものを提供しようとする企業では、現場の混乱を招くおそれがある。

以下、スタック・イン・ザ・ミドルの主張をめぐって議論を進めるに当たり、最近の研究の流れに従って、1つの基本戦略を追求する戦略を「ピュア戦略」、同時に2つ以上の基本戦略を追求する戦略を「ハイブリッド戦略」と呼ぶこととする (與那原, 2008)。つまり、スタック・イン・ザ・ミドルの主張は、ハイブリッド戦略を否定してピュア戦略を奨励するものといえる。

## 2.2. ポーターの競争戦略論に対する批判

スタック・イン・ザ・ミドルの議論をめぐって、今日、多くの批判的な研究があり、いまだ論争的な状態にある。ここでは、スタック・イン・ザ・ミドルの主張に対する批判を大きく3つの

4) 集中戦略を選択する場合においても、コスト集中か差別化集中かという競争優位をめぐる選択が必要であり、競争優位に関わる矛盾は重要な要因である。この点に関して、ポーターは、初期には、集中戦略は低コストも差別化も達成できると述べていることから、3つの基本戦略のそれぞれが矛盾すると考えていたと思われる (Porter, 1980)。しかし、その後、集中戦略はコスト集中と差別化集中のいずれかを狙うものであると述べていることから、集中戦略においても、低コストか差別化かという選択は重要なものであると考えていると思われる (Porter, 1985)。

5) Porter (1996) p.71. 邦訳 p.20。

6) フィットには、3つの種類がある。第1は、戦略と個別の業務活動の単純な整合性である。第2は、業務活動間の相互補強である。そして、第3は、努力の最適化である。努力の最適化の基本的なタイプとしては、業務活動間の調整と情報交換を実施することによって余分な活動や無駄な努力を極力減らすことが挙げられる。

種類に分類して整理する。

この分類は2段階で行われる。まず、理論研究に基づく理論的主張による批判と実証研究に基づく経験的事実による批判とに分類する。次に、理論研究に基づく批判をスタック・イン・ザ・ミドルの主張に対する態度に応じてさらに分類する。この際、実証研究に基づく批判をさらに分類しないのは、理論的主張を反駁しうる事実の有無が最も重要であり、その分類の必要性は乏しいからである。したがって、既存の批判的な研究は、次のように3つに分類できる。

第1は、理論的主張による批判のうち、低コストと差別化の間のトレードオフをまったく認めない立場である。この立場からすれば、スタック・イン・ザ・ミドルの主張も認められない。

第2は、理論的主張による批判のうち、低コストと差別化の間のトレードオフをある程度は認めるが、完全には認めない立場である。この立場からすれば、スタック・イン・ザ・ミドルの主張は少なくとも修正されるべきである。

そして、第3は、第1、第2の理論的な批判に対して、実証研究に基づく経験的事実による批判である。

以下、それぞれの具体的内容について簡潔に説明するとともに、批判的な検討を加えてみたい。

#### 2.2.1. トレードオフをまったく認めない立場

まず、第1の批判グループである低コストと差別化のトレードオフをまったく認めない立場は、マレイ (Murray, 1988) や中橋 (2005) である。彼らによれば、コスト優位と差別化はそれを実行可能にする条件が異なるため、低コストと差別化は同一次元上の対立概念ではなく、それゆえ両立する。<sup>7)</sup>

しかし、経済的観点からすれば、低コストも差別化も、完全にではなくとも企業の限られた共通の資源から生み出されるものである。たとえば、企業の保有する現金は、一方で低コストを実現する最新の設備の購入に充てることができるが、他方で差別化を実現するための基礎研究に充てることもできる。同様の状況は、人材やその他の現金以外の資産についても想定されうる。それゆえ、彼らの主張するように、低コストと差別化は完全に独立ではない。

また、ミラー (Miller, 1992a, 1992b) は、市場のニーズによってはピュア戦略が有効になりうるが、ほとんどの場合には、ハイブリッド戦略が有効であると主張する。<sup>8)</sup> その論拠は次のようなものである。

コスト・リーダーシップ戦略あるいは差別化戦略というピュア戦略には、自社の弱みの放置、模倣の容易さ、市場変化への適応力の低下というデメリットがある。さらに、低コストと差別化を同時に追求すれば、複数の能力を獲得することが可能であるとともに、品質の向上がコスト低下につながるというコストと品質の補完的効果を楽しむことができる。

ピュア戦略の追求に付随するデメリットを論じている点では、ミラーの主張は同意できるもの

7) 彼らの主張によれば、コスト優位が可能となる条件は、業界構造や企業の能力に関連する。一方、差別化が可能となる条件は、顧客の嗜好や知覚に関連する。

8) この主張は、低コストと差別化のトレードオフよりもピュア戦略のデメリットに焦点を当てていると考えられるため、トレードオフを認めない立場に分類している。

である。しかし、ピュア戦略を追求して生存している企業も存在するという事実から、ハイブリッド戦略を追求することが有利であるという主張は経験的に受け入れがたいように思われる。

### 2.2.2. トレードオフをある程度は認める立場

第2の批判グループは、低コストと差別化のトレードオフをある程度は認めるが完全には認めない立場である。<sup>9)</sup>

ホール (Hall, 1980) は、生産規模が大きい成熟産業では、低コストと差別化の両方の追求が高収益を得るために不可欠であると主張している。というのも、こうした業界では、自動化された生産システムによって低コスト化を追求しながら製品の差別化をすることが可能であるからである。その代表例は、重機業界におけるキャタピラーであるという。

ヒル (Hill, 1988) によれば、差別化によって生産量や販売量を増大させ、製品1単位当たりのコストを低下させることが可能である場合、差別化のための追加コストよりも、生産量や販売量の増大による単位当たりコストの削減が大きければ、低コストと差別化とは両立する。

ゲマワット (Ghemawat, 2001) やサローナー=シェパード=ポドルニー (Saloner, Shepard, and Podolny, 2001) は、市場のニーズの多様性を理由に、低コストと差別化の両立を主張する。彼らによれば、品質もコストも中程度の製品を市場が望むのであれば、ピュア戦略よりもハイブリッド戦略が最も高い収益を実現する。

以上のように、ホールやヒルが想定する特殊な業界特性や、ゲマワットやサローナーらが想定するような特殊な市場ニーズなどの特殊な条件においては、確かに、ポーターの議論は反駁されるかもしれない。しかし、彼らの主張は、ポーターの議論に代わる理論的枠組みを提示しているとは言い難い。

### 2.2.3. 実証研究に基づく批判

第3の批判グループは、実証研究に基づく経験的事実による批判である。<sup>10)</sup> まず、上述のホールの研究 (1980) において、8業種16社の高業績企業の戦略が調査され、そのうちの3社ではあるが、低コストと差別化を同時に追求することで成功している企業の存在が示された。

ホワイト (White, 1986) の調査でも、69の事業単位のうちの19の事業単位において、低コストと差別化を組み合わせることで競争優位が獲得されていることが示されている。キム=リム (Kim and Lim, 1988) の韓国のエレクトロニクス企業を対象とする調査においても、低コストと差別化の両方を追求する企業が多いことが示された。

こうした実証研究に基づく批判については、事実である以上は認めざるを得ないため、ポーターの議論を反駁する可能性がある。<sup>11)</sup> しかし、それらの事実を説明しうる新たな理論的枠組みは提示されていない。

9) 以下に挙げているものの他にも、Whitney (1988), Robinson and Pearce II (1988), 新宅 (1994), Robertson and Ulrich (1998), Kim and Mauborgne (2005) などがある。

10) 以下に挙げているものの他に、スペイン企業を対象とした近年の研究において低コストと差別化の同時追求が高いパフォーマンスにつながることを示されている (Pertusa-Ortega, Molina-Azorin and Claver-Cortés, 2009)。一方、低コストか差別化のいずれかを追求する企業の方が両方を追求する企業よりもパフォーマンスが高いという研究もある (Thornhill and White, 2007)。

### 2.3. ポーターの競争戦略論の限界

以上、ポーターの議論はピュア戦略のマイナスの側面を無視していること、特殊な条件においては反駁されうること、そして経験的に反駁されている可能性があることが明らかとなった。これらの批判的研究を整理すると、少なくともハイブリッド戦略が高収益を実現させようという主張に要約できる。この主張とスタック・イン・ザ・ミドルの主張との対立は明らかであろう。

これらの批判は、ポーターの議論に限界があることを示唆している。そして、このようなポーターの議論をめぐる限界は、実は彼の議論が単独の存在としての企業に焦点を当てることに起因しているように思われる。

しかし、実際には、単独で競争する企業はほとんど存在しない。現実的な企業の多くは、その属する業界で競争する際に他の企業を利用する。ある企業は、他の企業から原材料や部品を調達するかもしれないし、自社製品の流通や販売を他社に任せるかもしれない。したがって、競争戦略を論じるに当たって、競争者である企業を単独の存在として取り扱うことは不十分であり、垂直的および水平的な企業間関係についても考慮する必要がある。<sup>12)</sup>

理論的な観点からすれば、ポーターの議論の限界は、企業間関係において必然的に発生する取引コストの存在を軽視していることにあるように思われる。ポーターの議論は、新古典派経済学を理論的基礎としているために、基本的に良いものを安く生産して販売することが競争優位をもたらすという物理的な一元的世界観に基づいている可能性がある。それゆえ、彼の議論の主たる関心は単独の存在としての企業が業界内に有利なポジションを築くための競争戦略へと向かい、とくに他社との取引や企業間関係において考慮すべき物理的コスト以外のコストに対する考察が十分ではないのである。

しかし、他社との取引関係において発生する取引コストは、生産コストのように目に見えるコストではないが、人間の行動に影響を及ぼす。そして、取引コストは企業間関係を論じるに当たって重要な役割を果たすものでもある。したがって、新古典派経済学に基づいて単独の存在としての企業に焦点を当てるポーターの競争戦略論は、取引コスト概念と取引コスト理論の考え方を取り入れることによって、企業間関係を含む複数企業に焦点を当てる競争戦略論へと洗練される<sup>14)</sup>。以下では、ポーターの競争戦略論を基礎として、その限界を克服しうる新たな理論的枠組

11) ただし、ポーターの議論の反駁を目的とする場合、低コストと差別化を両立させることができるという調査結果とポーターの議論との整合性には、注意が必要である。たとえば、コスト削減とコスト優位は異なること (Porter, 1985) や、業務の効率化と戦略は異なること (Porter, 1996) を十分に考慮する必要があるだろう。

12) ポーターは、供給業者や買い手を競争要因として認識するとともに、垂直統合の戦略的分析を示している (Porter, 1980, 1985)。しかし、その議論は、垂直統合の利得とコストの列挙にとどまっており、体系的とはいえない。そして何より、そこでは基本戦略との関係性が語られていない。

13) 物理的な一元的世界観については、菊澤 (2008) を参照されたい。

14) 取引コストは、人間行動や企業行動に対して、ポーターの議論において考慮されているコストとは異なる影響を及ぼすと考えられる。後述のように、取引コストは、ピュア戦略ほど大きくなるため、低コストと差別化のトレードオフが主として適用されないコストである。また、取引コストは、戦略の選択に依存して増減するコストであるため、単純な業務の効率性の観点から論じられる非効率と同一のコストではない。

みを提示する。

### 3 洗練された競争戦略論

#### 3.1. 取引コスト理論<sup>15)</sup>

まず、新たな理論的枠組みの理論的基礎となるオリバー・E・ウィリアムソンによって展開された取引コスト理論について必要な範囲で説明する。

取引コスト理論は、個々の人間の行動仮定を基礎としている。すなわち、すべての人間は自己利益のために悪徳的に行動する可能性があるという「機会主義」と、すべての人間は情報の収集・処理・伝達能力に限界があり、その能力の範囲内で合理的に行動するという「限定合理性」の2つの仮定が置かれる。

こうした仮定の下では、すべての人間は、取引の際に互いに相手の不備について相手をだまそうとする可能性がある。そこで、取引当事者は、事前に取引相手の探索や調査をし、正式な契約書を作成し、事後的に契約履行を監視しようとするが、このとき、それに伴いコストが発生する。このような取引において発生する無駄が、取引コストである。

取引コスト理論では、人間は取引コストを節約するように行動するとされる（取引コスト節約原理）。そして、取引コストを節約するためにさまざまなガバナンス制度が展開されるのであり、企業組織はそうしたガバナンス制度の1つであるともなされる。

また、取引コストは取引状況に依存して増減する。中でも、とりわけ重要な増減要因は資産特殊性である。資産特殊性の高い資産とは、特定の相手との取引においては高い価値を示すが、別の相手との取引においては価値が失われるような資産のことである。この資産特殊性には、物的資産特殊性、立地資産特殊性、人的資産特殊性などさまざまな種類がある。

取引当事者が資産特殊性の高い資産を保有している場合には、その取引相手は少数に限定されることになる。ここで、限定合理的なすべての取引当事者は機会主義的に行動する可能性があるため、不要な駆け引きが起こり、取引コストは高くなる。

反対に、資産特殊性が低い取引の場合には、取引相手は多数存在するため、ある取引相手が駆け引きをしようとするれば別の相手との取引に容易に変更することができる。したがって、取引当事者の機会主義的行動は抑制されて駆け引きが起きにくくなり、取引コストは低くなる。

仮に、資産特殊性が高く、市場において取引するためにかかるコストが大きいならば、機会主義的行動を抑制するために、その取引について何らかのガバナンス制度を設置することが望ましい。たとえば、買収を通じて取引相手を内部化し、企業組織内部で自製することで、機会主義的行動が抑制される。しかし、組織内部で取引をする（すなわち、自製する）際にもコストが発生する。従業員へ職務を割り当てる際のコストや職務ごとに予算を配分する際のコストなどがそれである。

15) 取引コスト理論については、Coase (1937, 1988)、Williamson (1975, 1985, 1989, 1996) を参照されたい。その簡単な説明は菊澤 (2006, 2008) を参照されたい。

したがって、ある取引について、当事者は、市場を通じて他者と取引する際に発生する市場取引コストと、市場での取引関係を避けて自製する際に発生する組織内取引コストを比較衡量して、取引コストを可能な限り節約する取引形態（ガバナンス制度）を選択するように行動する。

### 3.2. 競争戦略と取引コスト

さて、ポーターの議論では、企業が単独の存在として取り扱われるため、企業間関係において発生する取引コストは考慮されていない。そのため、企業の競争戦略が、取引コストや企業間関係に影響を与えることはほとんどない。しかし、企業間関係を考慮した場合、原材料や部品の調達段階や製品の流通段階などさまざまな所で取引コストが認識される。さらに、こうした取引コストと競争戦略との間には、一定の関係性が成り立つ。

以下、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略という2つのピュア戦略にハイブリッド戦略を加えた3つの競争戦略と、資産特殊性にかかわる取引コストの関係性を明らかにする。

#### 3.2.1. コスト・リーダーシップ戦略と取引コスト

コスト・リーダーシップ戦略を追求する場合には、生産コストを下げるために多くの特殊な資産の形成が必要であり、取引コストが高くなると考えられる。たとえば、部品メーカーと、コスト・リーダーシップ戦略を追求する組立メーカーとの取引を考えよう。このとき、徹底して製造コストを削減するためには、大規模な設備投資が事前に必要となりうる。仮に、組立メーカーからの大量の部品を受注した部品メーカーが、その注文に対応するために新たに大規模な設備を購入したとする。この場合、部品メーカーは組立メーカーから駆け引きを仕掛けられる可能性がある。というのも、もし組立メーカーからの注文が取り消されれば、そのための大規模な投資は埋没コストになってしまうからである。<sup>16)</sup>それゆえ、このような場合には、部品メーカーと組立メーカーとの取引は、資産特殊性の高い取引となり、取引コストは高くなる。<sup>17)</sup>

また、運搬コストを削減するために、部品メーカーは組立メーカーの土地に隣接する土地に工場を建設するかもしれない。この場合にも、部品メーカーは組立メーカーから駆け引きを仕掛けられる可能性がある。というのも、その組立メーカー以外の相手と取引しようとするれば、その立地のために運搬コストが高くなってしまう可能性があるからである。

加えて、業務活動間の相互補完性やフィットの問題も重要となる。コスト・リーダーシップ戦略を追求する企業は、すべての業務活動を低コストの実現という唯一の目標に紐づけ、徹底して、それらが全体として最も低コストで機能するようにフィットさせなければならない。

部品メーカーと組立メーカーの間において、業務活動をフィットさせるためには、相互補完的な設備への投資や、協力体制を築くための教育や情報システムへの投資が必要となるだろう。そ

16) ここで購入される設備は、必ずしも（技術的に）他の目的に転用不可能であることを必要としない。もし（技術的に）転用可能であるとしても、組立メーカーの注文なしには過剰な生産能力となるような設備であるならば、組立メーカーとの取引に特殊的な資産であるといえるだろう。

17) ここで想定されているケースでは、組立メーカー側から見れば、有利な立場に立てるために望ましいと考えられるかもしれない。しかし、組立メーカーからの駆け引きを恐れる部品メーカーは特殊な投資をおこなうことを避けるかもしれない、そのことは組立メーカーにとっても望ましいことではない。

れらは、全体として独自の価値を生み出す業務活動を構築する必要があるため、関係特殊的な投資となる可能性がある。というのも、個々の活動の組み換えに加えてシステム全体を再編成するには、大きなコストがかかるからである。

コスト・リーダーシップ戦略は、上述のように、基本的には標準製品の大量生産・大量販売によって実行されるため、資産特殊性の高い取引ではないと思われるかもしれない。しかし、その特殊性ゆえに機会主義的行動を誘発するのは、取引される生産物ではなく、その生産のための資産である。たとえ標準的な製品の取引であっても、コスト優位を生み出すほどの低い生産コストでその製品を生産するためには資産の特殊化が必要となるだろう。

### 3.2.2. 差別化戦略と取引コスト

差別化戦略を追求する場合にも、差別化のために多くの特殊な資産の形成が必要であり、取引コストが高くなると考えられる。部品メーカーと、差別化戦略を追求する組立メーカーとの取引を考えよう。

ここで、ある特別な製品を開発しようとした場合、それに伴って特別な部品が必要となる可能性がある。仮に、部品メーカーが、組立メーカーからの特別な部品の要求に対応するために、新たに特別な研究設備あるいは特別な製造設備を購入したとする。

この場合、部品メーカーは組立メーカーから駆け引きを仕掛けられる可能性がある。というのも、もし組立メーカーからの注文が取り消されれば、他者との取引には転用不可能であるような特殊な投資は埋没コストになってしまうからである。それゆえ、このような場合には、部品メーカーと組立メーカーとの取引は、資産特殊性の高い取引となり、取引コストは高くなる。

また、組立メーカーの特別な要求に応じて、特別な設備を用いて特別な作業を継続している部品メーカーの作業員は、経験に基づく学習によって、組立メーカーとの関係において特殊な人的資産となる可能性がある。

この場合にも、部品メーカーは組立メーカーから駆け引きを仕掛けられる可能性がある。というのも、その組立メーカー以外の相手と取引しようとすれば、その組立メーカーの要求に応じてきた作業員の経験と学習がすべて無駄になってしまう可能性があるからである。

さらに、差別化戦略を追求する企業は、すべての業務活動を差別化の実現という唯一の目標に紐づけ、徹底して、それらが全体として最も特異な価値を生み出す形で機能するようにフィットさせなければならない。このように業務活動をフィットさせるための相互補完的な設備、教育、情報システムへの投資は、関係特殊的な投資となる可能性がある。

### 3.2.3. ハイブリッド戦略と取引コスト

ハイブリッド戦略を選択する場合には、特殊な資産があまり形成されず、取引コストは低くなると考えられる。部品メーカーと、ハイブリッド戦略を選択する組立メーカーとの取引を考えよう。

部品メーカーが低価格の部品を求める組立メーカーの要求に従って徹底したコスト削減を達成するためには、大規模な設備投資が事前に必要となりうる。しかし、ここで大規模な設備に投資をしてしまうと、差別化を実現するための研究費に充てる資金がなくなってしまうかもしれない。

また、部品メーカーが特別な部品を必要とする組立メーカーの要求に応えるためには、特別な研究設備への投資を必要となりうるが、その設備の購入、運用には多額の資金が必要かもしれない、生産性の高い製造設備を購入できないかもしれない。

そこで、部品メーカーは、低コストと差別化のバランスをとるために、低コスト化にも差別化にも一定の貢献をする標準的な設備を購入するだろう。こうした設備は、特定の相手との取引に特化されていないため、特殊な資産ではなく、駆け引きを仕掛けられることも少ないと考えられる。<sup>18)</sup>

### 3.3. スタック・イン・ザ・ミドル論争の解決と洗練された競争戦略論

以上のように、ポーターの主張を基礎とすれば、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略といったピュア戦略ほど、特殊な投資が多く必要となるといえる。<sup>19)</sup>そのため、ピュア戦略の採用に伴って取引コストは増加する。

一方、ハイブリッド戦略を採用する企業は、ピュア戦略を採用する企業に比べて、負担する取引コストは小さくて済む。というのも、相対的に、取引において特殊な資産を構築する必要性が乏しいからである。

こうしたピュア戦略のマイナスの側面の存在は、ピュア戦略が必ずしも最善であるとは限らず、ハイブリッド戦略が最も高い収益を生む可能性もあることを意味している。これは、スタック・イン・ザ・ミドル仮説に対する批判的研究の主張そのものである。ただし、ここでは、低コストと差別化のトレードオフが否定されないため、ピュア戦略が最も高い収益を生むこともある。

したがって、このようにポーターの競争戦略論に取引コスト理論を取り込むことによって、従来の批判をかわすことができる。この議論は、低コストと差別化のトレードオフの程度、および取引コストの大小を条件として、ポーターの主張とその反論の両方を説明することができるのである。

さらに進んで、企業間関係を考慮した洗練された競争戦略論を展開してみよう。これにより、上述の議論は、よりテストされやすい形で定式化される。

取引コスト節約原理に従う企業は、取引コストを節約するために取引形態（ガバナンス制度）を選択する。特殊な資産が少ない取引では市場取引によって取引コストが大きく節約され、特殊な資産が多い取引では組織内取引によって取引コストが大きく節約される。

18) 2社の部品メーカーの存在を考慮に入れると、組立メーカーが、一方の部品メーカーから特別な低価格部品を調達し、他方から特徴ある特別な部品を調達しようとすることも想定できる。しかし、低コストと差別化の間にはトレードオフが存在するため、この方法によって組立メーカーがピュア戦略に匹敵する低コストや差別化を実現することはできない。そのため、組立メーカーにとって、特別な部品を調達するために資産特殊性の高い取引をする必要性は乏しく、この場合、組立メーカーは一定の低コストと差別化の実現に貢献する標準的な部品を調達するだろう。

19) 低コスト化や差別化は必ずしも高度に特殊化された資産を必要としないかもしれない。しかし、少なくとも、基本戦略を明確に追求して、競争優位を獲得するほど高度のコスト優位や差別化優位を実現するためには、資産の特殊化を伴うだろう。というのも、模倣困難なコスト優位や差別化優位の背後には、模倣困難な、それゆえ独特な取引関係が必要となるからである。

このとき、企業は、競争戦略と取引形態を選択する。ある時は競争戦略の選択を所与として取引形態を選択するかもしれないし、またある時は取引形態の選択を所与として競争戦略を選択するかもしれない<sup>20)</sup>。いずれにせよ、議論の本質は変わらないが、ここでは以下の議論の便宜上、その命題を次のように定式化する。

命題1：組織内取引を展開する企業は、ピュア戦略によって競争優位を獲得できる。

組織内取引を展開する企業は、資産特殊性が低い場合には市場取引に比べて高い取引コストを負担するため、ハイブリッド戦略を選択するとその取引コストによって競争優位を失う可能性がある。したがって、組織内取引を展開する企業は、ピュア戦略を選択しなければ高収益を獲得することができない。

命題2：市場取引を展開する企業は、ハイブリッド戦略によって競争優位を獲得できる。

市場取引を展開する企業は資産特殊性が高い場合には組織内取引に比べて高い取引コストを負担するため、ピュア戦略を選択するとその取引コストによって競争優位を失う可能性がある。したがって、市場取引を展開する企業は、ハイブリッド戦略を選択しなければ高収益を獲得することができない。

以下、これらの命題の妥当性を、まず数学的に証明してみたい。以下の数理モデルは、ウィリアムソンが新古典派経済学に取引コストを加味して展開した数理モデル<sup>21)</sup>を参考にして、本稿の目的に適合するように、筆者が独自に展開したものである。

## 4 洗練された競争戦略論の数学的証明

### 4.1. 基本条件

まず、企業の新古典派的な利潤 $\pi$ は、次のように表せる。

$$\pi(k) = R(k) - C(k) - \alpha k$$

ここで、 $R(k)$ は収益、 $C(k)$ は生産費である。 $\alpha$ は資産特殊性を入手するために必要な単位当たり費用、 $k$ は資産特殊性（資産の特殊化の程度）である。収益と生産費についてはその差額についてのみ関心があるため、単純化のためにその差額を $P(k)$ とする。このとき、資産を特殊化すれば、差別化による収益の増加や低コスト化による生産費の減少が実現されるため、 $P(k)$ は資産特殊性 $k$ の増加関数である。このことは、ピュア戦略がハイブリッド戦略よりも多くの利潤を生み出すというポーターの主張を反映している。したがって、利潤を再度示せば、次のように表せる。

20) 前者の仮想的な例としては、自社内の技術を生かした製品を基にした差別化戦略の選択、後者の例としては、ピュア戦略のための買収やハイブリッド戦略のためのアウトソーシングの選択が考えられる。

21) この数理モデルについては Riordan and Williamson (1985), Williamson (1989, 1996) に詳しい。

$$\pi(k) = P(k) - \alpha k$$

$$\alpha > 0, k \geq 0, \partial P / \partial k > 0$$

また、資産の特殊化による収益の増加あるいは生産費の減少の程度は次第に小さくなる。というのも、合理的な主体であれば、想定される資産特殊化の方法のうち、こうした効果の最も高い方法から実行すると考えられるからである。そのため、次の式が成り立つ。

$$\partial^2 P / \partial^2 k < 0$$

さらに、単純化のために、生産量は一定とする。それゆえ、企業は、資産の特殊化に基づいて利潤を最大化するように行動すると仮定する。

#### 4.2. 取引コスト概念の導入

新古典派的な利潤には、取引コストが考慮されていない。しかし、より現実的な企業を想定すれば、取引コストは、ガバナンスコストとしてモデルに組み込まれる。

ガバナンスコストは、その企業が組織内で取引するのか（自製）、市場で取引するのか（外部調達）によって異なる。まず、組織内で取引する場合のガバナンスコスト  $G_i$  は、次のように表される。

$$G_i = \beta + V(k)$$

$$\beta > 0, V(k) > 0, \partial V / \partial k > 0, \partial^2 V / \partial^2 k > 0$$

ここで、 $\beta$  はインセンティブの低さのような資産特殊性に依存しない官僚的なコスト<sup>22)</sup>であり、 $V(k)$  は資産特殊性によって増減するガバナンスコストである。 $V(k)$  は資産特殊性の高まりに伴う駆け引きの増加に従って増加する。

さらに、 $V(k)$  の増分も資産特殊性が高まるにつれて大きくなる。たとえば、2人（または2社）の取引相手との取引にのみ特殊化されてその他の取引相手との取引には転用できないような資産が、1人（または1社）の取引相手との取引のみに徹底的に特殊化された場合、その1つの取引を失えばその資産への投資はすべて埋没コストになってしまうため、駆け引きが増加して取引コストが大幅に増加するだろう。

一方、潜在的にあらゆる取引相手との取引に使用できるような一般的な資産が、1人（または1社）を除くあらゆる取引相手との取引に使用できるように少しだけ特殊化された場合には、まだ多くの潜在的な取引相手が存在するため、駆け引きの増加はわずかであり、取引コストの増加も比較的小さいだろう。

また、市場で取引する場合のガバナンスコスト  $G_m$  は、次のように表される。

22) 官僚的なコストについては Williamson (1996) に詳しい。

$$G_m = W(k)$$

$$W(k) > 0, \partial W / \partial k > 0, \partial^2 W / \partial^2 k > 0$$

$W(k)$  は資産特殊性によって増減するガバナンスコストであり、資産特殊性の高まりに伴う駆け引きの増加に従って増加する。さらに、その増分も資産特殊性が高まるにつれて大きくなると考えられるが、これは、組織内で取引する場合に資産特殊性に依存するガバナンスコスト  $V(k)$  に関する上述の議論と同様の議論が市場で取引する場合にも成り立つからである。

ここで、共通の  $k$  について、以下が成り立つとする。

$$\partial W / \partial k > \partial V / \partial k \quad (1)$$

これは、資産特殊性が高まるにつれて、市場よりも企業組織の方が機会主義的行動をうまく抑制することができるために、市場取引のガバナンスコストに比べて組織内取引のガバナンスコストが小さくなることを示している。

以上のことから、企業が組織内で取引する場合の利潤  $\pi_i$  および市場で取引する場合の利潤  $\pi_m$  は、それぞれ、次のように表される。

$$\pi_i(k) = \pi(k) - G_i = P(k) - \alpha k - \{\beta + V(k)\} \quad (2)$$

$$\pi_m(k) = \pi(k) - G_m = P(k) - \alpha k - W(k) \quad (3)$$

より現実的な企業は、これらの利潤を最大化するように、最適な資産特殊性と望ましい取引形態（ガバナンス制度）を選択する。

#### 4.3. 命題の証明

以上の議論に基づいて、上述の命題 1 と 2 が成り立つことを明らかにする。

企業が組織内で取引する場合の利潤  $\pi_i$  を最大化する最適な資産特殊性  $k_i^*$  と、市場で取引する場合の利潤  $\pi_m$  を最大化する最適な資産特殊性  $k_m^*$  はそれぞれ、(2) 式と (3) 式より、次の式を満たす。

$$\partial \pi_i(k_i^*) / \partial k = \partial P(k_i^*) / \partial k - \alpha - \partial V(k_i^*) / \partial k = 0$$

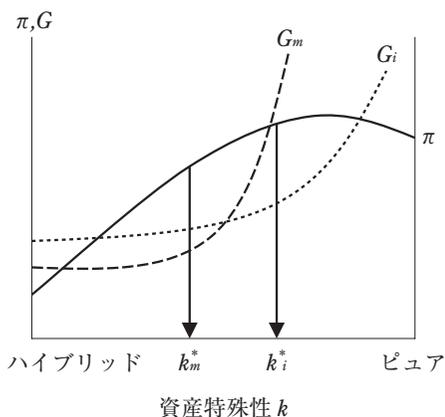
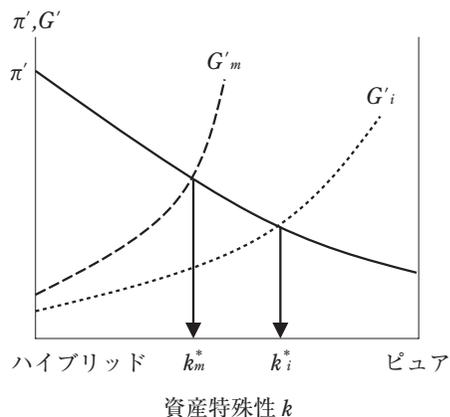
$$\partial \pi_m(k_m^*) / \partial k = \partial P(k_m^*) / \partial k - \alpha - \partial W(k_m^*) / \partial k = 0$$

すなわち、利潤最大化条件はそれぞれ、

$$\partial P(k_i^*) / \partial k - \alpha = \partial V(k_i^*) / \partial k \quad (4)$$

$$\partial P(k_m^*) / \partial k - \alpha = \partial W(k_m^*) / \partial k \quad (5)$$

となる。これらの式は、新古典派的な限界利潤と限界ガバナンスコストが等しくなるときに、それぞれの利潤が最大化されることを示している。このとき、(1) 式から、最適な資産特殊性  $k_i^*$ 、 $k_m^*$  について次の不等式が成り立つ。

図表2 新古典派的な利潤と  
ガバナンスコスト図表3 新古典派的な限界利潤と  
限界ガバナンスコスト

注)  $\pi'$ は $\pi$ を $k$ について微分した値を示す(その他についても同様の意である)。

$$k_m^* < k_i^* \quad (6)$$

(2)式, (3)式, (4)式, (5)式, (6)式から, 図表2と図表3のような図を描くことができる。いま, 横軸を資産特殊性とし, 縦軸を新古典派的な利潤とガバナンスコストとすると, 図表2は, 新古典派的な利潤曲線 $\pi$ とガバナンスコスト曲線 $G_i, G_m$ を描いたものであり, 新古典派的な利潤曲線とそれぞれのガバナンスコスト曲線の垂直距離がそれぞれの利潤を示している。図表3は, 新古典派的な限界利潤曲線 $\pi'$ と限界ガバナンスコスト曲線 $G'_i, G'_m$ を描いたものである。

利潤最大化条件は新古典的な限界利潤と限界ガバナンスコストが等しいことであるから, 図表3のように, 新古典派的な限界利潤曲線とそれぞれの限界ガバナンスコスト曲線が交わるときの資産特殊性がそれぞれの利潤の最適な資産特殊性となる。そして, 図表2のように, これらの最適な資産特殊性において, それぞれの利潤が最大化される。このとき, 利潤 $\pi_i$ を最大化する最適な資産特殊性 $k_i^*$ は, 利潤 $\pi_m$ を最大化する最適な資産特殊性 $k_m^*$ よりも右側に位置し, 資産の特殊化の程度がより高いことがわかる。

このことから, 組織内で取引する場合の利潤 $\pi_i$ は, 市場で取引する場合の利潤 $\pi_m$ に比べて, 最適な資産特殊性が高い。資産特殊性はピュア戦略を選択する場合に高くなることから, 企業が組織内で取引する場合には, ピュア戦略によって利潤が最大化されることになる。もし利潤を最大化しなければつねに競争優位を失う可能性があるという意味で, 利潤の最大化は競争優位の構築とみなされる。したがって, 命題1が成り立つ。

また, 市場で取引する場合の利潤 $\pi_m$ は, 組織内で取引する場合の利潤 $\pi_i$ に比べて, 最適な資産特殊性が低い。資産特殊性はハイブリッド戦略を選択する場合に低くなることから, 企業が市場で取引する場合には, ハイブリッド戦略によって利潤が最大化されることになる。したがっ

て、命題2が成り立つ。

以上のようにして数学的に命題の妥当性が示された。以下では、提示した命題が、現実と矛盾せず、少なくとも現時点では誤っているとは言えないという意味で、経験的にもある程度妥当であることを示すために、3つの経験的事例を取り上げる。

## 5 洗練された競争戦略論の経験的妥当性

### 5.1. 衣料品——ユニクロとしまむら<sup>23)</sup>

まず、日本の衣料品市場である。バブル崩壊以降の消費低迷とデフレに悩まされる衣料品の分野において好調の企業（あるいは業態）といえば、ユニクロとしまむらである。他社の不振を尻目に、1996年から2006年の間で、ユニクロでは売上高が7.5倍、経常利益が16.2倍となり、しまむらでも売上高が2.8倍、経常利益が4.6倍となり、ともに順調に業績を伸ばした。<sup>24)</sup>その共通の勝因は、顧客のニーズを反映した低価格戦略にあるといわれている。

一方で、ユニクロとしまむらには、大きな相違点がある。ユニクロは、自社で生産した商品を自社で販売するという完全SPA方式を採用している。それに対して、しまむらは、メーカーや問屋から商品を仕入れる集荷方式を採用している。集荷方式といっても、しまむらは、返品なしの完全買い取りシステムであるとともに、物流を自社で担っている。月泉（2006）は、ユニクロとしまむらの共通点は問屋の介在する余地をなくしたことにあり、SPA方式あるいは集荷方式の徹底はともに高い競争力を生み出すと主張する。<sup>25)</sup>

確かに、ユニクロもしまむらも同様に業績を伸ばしている。しかし、両者の業績を直接的に比較すれば、ユニクロがしまむらを明らかに上回っている（図表4）。たとえば、ユニクロは、2011年8月時点で、売上高8203億円、営業利益1163億円、売上高営業利益率14.2%、自己資本利益率18.0%であり、一方、しまむらは、2012年2月時点で、売上高4664億円、営業利益439億円、売上高営業利益率9.4%、自己資本利益率11.7%である。<sup>26)</sup>

積極的な成長を志向するユニクロの方が売上高や営業利益において上回るの当然の見方もできるが、売上高営業利益率や自己資本利益率においても大きな差があるのは、生産性や効率性の側面でもユニクロがリードしていることを示している。ともに順調に成長する両者にこうした大きな差異があるのはなぜか。

上述のように、両者の相違は、ユニクロの完全SPA方式としまむらの集荷方式にある。すなわち、商品調達について、ユニクロは組織内で取引しているのに対し、しまむらは市場で取引している。命題1、命題2によれば、理論的には、ユニクロはピュア戦略、しまむらはハイブリッ

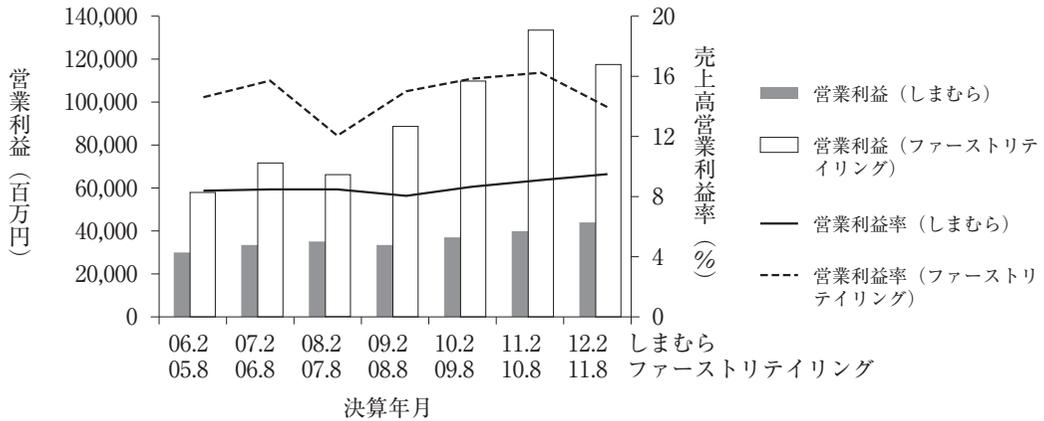
23) この事例は、月泉（2006）に詳しい。

24) 月泉（2006）、pp.18-20を参照されたい。

25) 月泉（2006）は、ユニクロとしまむらの両極端なビジネスモデルのどちらが勝利するのかわからないとしている。

26) 各社の有価証券報告書の連結財務諸表による。ユニクロは2011年8月期のファーストリテイリングの数値、しまむらは2012年2月期の数値である。

図表4 ファーストリテイリング（ユニクロ）としまむらの業績比較



注) 各数値は連結財務諸表のもの。  
出所) 各社の有価証券報告書より筆者作成。

ド戦略を採用することが競争優位の構築のためには望ましい。しかし、両者の成長を支えてきたのは、比較的ベーシックな低価格商品を提供するというコスト・リーダーシップ戦略といえる。

したがって、ユニクロは、完全SPA方式を採用することで取引コストを節約しながらコスト・リーダーシップ戦略を追求できるのに対し、しまむらは、コスト・リーダーシップ戦略を追求して一定の成長を遂げながらも、集荷方式の採用によってメーカーとの間での高い取引コストを負担しており、それゆえ、ユニクロに後れを取っている可能性がある。

以上のことから、命題はこの事例と矛盾していない。

## 5.2. 家庭用VTR——日本ビクターとソニー<sup>27)</sup>

次に、家庭用VTR市場における日本ビクターとソニーの戦いを取り上げる。これは、業界標準をめぐる規格競争の事例として非常に有名な事例である。

先手をとったのは、1975年に発売されたソニーのベータマックス（以下、ベータ）であった。その1年後、日本ビクターがVHSを発売した。両者とも、従来のU規格と比べて小型化され、記録密度は3倍から4倍に上がり、価格も半分程度であったため、従来規格よりも優れた規格であった。

VHSとベータの価格・性能面での差異を挙げるとすれば、録画時間にあった。VHSの録画時間は2時間である一方、ベータは1時間であった。しかし、ベータも1977年には2時間録画が可能となったため、録画時間の差が決定的なものであったとまではいえない。このように、VHSもベータも価格・性能の両面で激しく競合していた。

VHSとベータの大きな違い、そして一般に両者の勝敗を決定したといわれる違いは、ファミリー企業づくりにある。一方で、日本ビクターは、試作機を無料で貸し出すなど技術供与や

27) この事例については、林（2000）、伊丹・伊丹研究室（1990）、山田（1998, 2008）に詳しい。

OEM供給を通じて、VHS規格を積極的に同業他社に広めていった。他方、ソニーは、他社の要請にもかかわらずOEM供給を断り続けた。

最終的には、VHSとベータの規格競争は、家庭用VTRの普及とともにVHSが業界標準となり、2002年のベータの生産中止によって幕を閉じた。なぜVHSはベータとの規格競争に勝利できたのか。

上述のように、両者の相違は、日本ビクターが、他社に規格を公開することで市場の力を利用して業界標準を確立しようとした一方、ソニーは、自社の力を中心として業界標準を確立しようとしたことにある。すなわち、製品の普及に当たって、日本ビクターは市場を利用したのに対し、ソニーは自社単独で取り組んだ。命題1、命題2によれば、理論的には、日本ビクターはハイブリッド戦略、ソニーはピュア戦略を採用することが競争優位の構築のためには望ましかった。しかし、両者はともに市場を制するために低価格で高性能の製品の開発を目指していたのであり、その意味でハイブリッド戦略を採用していたといえる。

したがって、日本ビクターは、他社に規格を公開することで取引コストを節約してハイブリッド戦略を実行できたのに対し、ソニーは、ハイブリッド戦略の実行に当たって自社内での高い取引コストを負担せざるを得なかった。それゆえ、ソニーのベータは日本ビクターのVHSに敗北を喫することとなった可能性がある。

以上のことから、命題はこの事例と矛盾していない。

### 5.3. 液晶テレビ——シャープと東芝

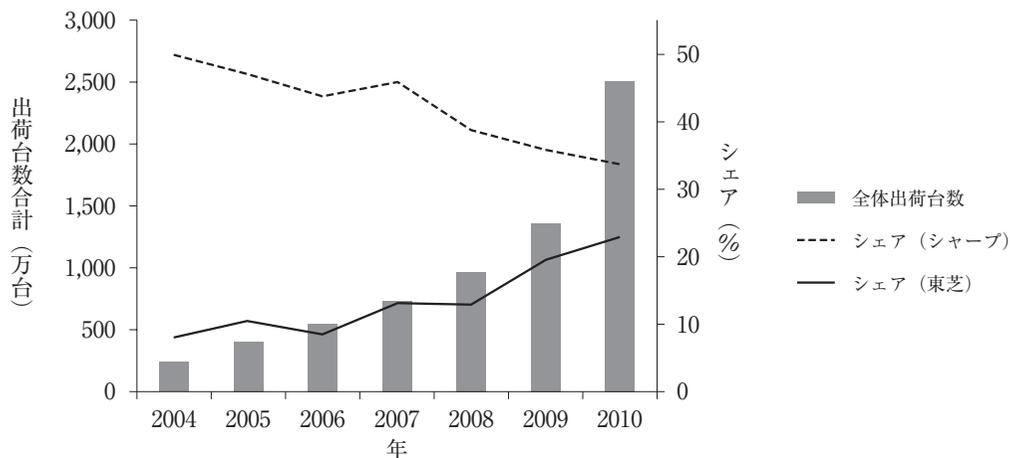
最後に、日本の液晶テレビ市場である。この市場は、シャープを筆頭に、パナソニック、東芝、ソニーの国内企業4社がしのぎを削る寡占市場である。これらの市場の企業は一般に、生産形態の相違から、液晶パネルから完成品の液晶テレビまで自社生産する垂直統合型と、液晶パネルを外部調達して完成品の液晶テレビをつくり上げる水平分業型に大別される。シャープとパナソニックが前者であり、東芝とソニーは後者である。ここでは、それぞれの類型からより高い市場シェアを保持するシャープと東芝を取り上げる。<sup>28)</sup>

液晶テレビ市場では、これまでのところ、シャープがトップシェアを保持し続けている。しかし、時系列的に比較すると、シャープの優位性は年々低下しているように思われる。一方、東芝は年々シェアを伸ばしている(図表5)。なぜこうした傾向が見られるのだろうか。ここでは、その時系列的傾向を捉えるために、液晶テレビ市場をめぐる初期の環境と近年の環境に区別して考察する。

まず、上述のように、両者の相違は、シャープの垂直統合型と東芝の水平分業型という生産形態にある。すなわち、シャープは組織内で取引しているのに対し、東芝は市場で取引している。命題1、命題2によれば、理論的には、シャープはピュア戦略、東芝はハイブリッド戦略を採用することが競争優位の構築のためには望ましい。

28) 2010年の各社の市場シェアは、シャープ33.7%、東芝23%、パナソニック22.2%、ソニー11.5%である(日経産業新聞2011年7月26日付)。

図表5 日本の液晶テレビ市場の規模と各社シェア比較（出荷台数ベース）



注) 2008年以降のデータでは「液晶テレビ」と「プラズマテレビ」が区別されず「薄型テレビ」として作成されている。<sup>29)</sup>

出所) 日経産業新聞「点検シェア攻防本社調査」(各年度)より筆者作成。

原典) 全体出荷台数は電子情報技術産業協会。シェアは日本経済新聞社推定。

液晶テレビ市場の開拓時、各企業は、顧客を獲得するために自社製品の差別化を試みた。シャープは、小型から大型まで幅広い製品ラインアップを提供するとともに、高品質の液晶パネルを自社生産して「亀山ブランド」を構築した。また、東芝は、インターネットの閲覧機能付きや女性向けのデザインなどの多様な製品を提供した。

したがって、シャープは、垂直統合型の生産形態を採用することで取引コストを節約しながら差別化戦略を追求できたのに対し、東芝は、差別化戦略を追求したものの、水平分業型の生産形態の採用によって供給業者との間での高い取引コストを負担しており、それゆえ、そのシェアはわずかなものでしかなかった可能性がある。

しかし、近年では、市場の拡大に伴って技術が広く普及してコモディティ化が進んだ。そのため、シャープは4原色の高画質技術を製品に導入し、東芝も専用メガネなしで見られる世界初の3Dテレビを発売するなど差別化を進める一方で、両者ともに売れ筋である32型で3万円から4万円という低価格を実現することで生き残りを図っている。すなわち、両者とも、差別化と低コストを共に追求するハイブリッド戦略を採用するようになったといえる。

したがって、近年では、シャープは、垂直統合型の生産形態にもかかわらず、ハイブリッド戦略を選択したために大きな取引コストに直面するようになったのに対し、東芝は、水平分業型の生産形態によって取引コストを節約しながらハイブリッド戦略を実行できているため、これまで

29) 2008年の全体出荷台数970万3千台のうち、液晶テレビの出荷台数が863万3千台、プラズマテレビの出荷台数が107万台である。液晶テレビの出荷台数が全体の89%を占めることから、本稿においてデータの集計範囲の変更が与える影響は小さいと考えられる。

よりも高いシェアを確保できるようになった可能性がある。

シャープと東芝のシェアの変動は以上のように説明されうる。したがって、命題はこの事例と矛盾して<sup>30)</sup>いない。

## 6 結 語

ポーターの競争戦略論は、間違いなく経営戦略論の発展に非常に重要な貢献をしてきた。しかし、彼の「スタック・イン・ザ・ミドル」の主張は数多くの批判的議論を引き起こし、その主張の是非をめぐる<sup>30)</sup>は、いまだ論争状態にある。

そこで、本稿では、ポーターの競争戦略論が個別企業単独の戦略論である点に着目し、ウィリアムソンによって展開された取引コスト理論を組み入れることで、ポーターの競争戦略論の限界を克服し、「スタック・イン・ザ・ミドル」仮説をめぐる従来の多くの批判をかわすことができることを明らかにした。

さらに、ポーターの個別企業に限定した競争戦略論を、企業間関係をも考慮した競争戦略論へと洗練し、この洗練された競争戦略論から導出される命題が数学的にも経験的にも妥当であることを示した。

本稿で提示した洗練された競争戦略論は、いかにして持続的な競争優位を構築するかという現代企業が直面している重要課題に対して、理論的にも実践的にも有益な示唆を与えるように思われる。

## 参 考 文 献

- 浅羽茂『経営戦略の経済学』日本評論社、2004年。  
 Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm," *Economica*, 4 (No.3), 387-405.  
 Coase, R. H. (1988): *The Firm, The Market, and The Law*. The University of Chicago. 宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳『企業・市場・法』、東洋経済新報社、1992。  
 Ghemawat, P. (2001): *Strategy and the Business Landscape: Core Concepts*. Prentice-Hall. 大柳正子訳『競争戦略論講義』、東洋経済新報社、2002。  
 Hall, W. K. (1980): "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review*, 58, September-October, 75-85.  
 林拓也「家庭用VTR テープ・パッケージ化をめぐる競争フェーズの推移」宇田川勝、橘川武郎、新宅純二郎(編)『日本の企業間競争』、有斐閣、2000年、24-47。  
 Hill, C. W. L. (1988): "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost," *Academy of Management Review*, 13 (No.3), 401-412.

30) 直近(2011年以降)では、買い替え需要が一段落して日本市場が縮小したため、日本の各メーカーは苦境に陥っている。東芝についても業績の悪化を理由に2012年に国内生産を完全停止した。そのため、本稿の主張するような東芝の優位性がすでに失われていると思われるかもしれない。しかし、日本の各メーカーの苦しい状況は、東芝がシャープをはじめとする競合他社との比較で相対的に競争優位性を失ったことを示してはいない。むしろ、それは、他の市場と比べて日本市場の魅力度が低下したことの結果といえる。したがって、東芝のシャープに対する優位性が失われているとまではいえず、本稿で提示した命題は直近の状況とも矛盾していない。

- 伊丹敬之, 伊丹研究室『日本のVTR産業 なぜ世界を制覇できたのか(第2版)』NTT出版, 1990年。
- 菊澤研宗『組織の経済学入門——新制度派経済学アプローチ』有斐閣, 2006年。
- 菊澤研宗『戦略学——立体的大戦略の原理』ダイヤモンド社, 2008年。
- Kim, L. and Y. Lim (1988): "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapid Developing Country: A Taxonomic Approach," *Academy of Management Journal*, 31, 802-827.
- Kim, W. C and R. Mauborgne (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Publishing. 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略——競争のない世界を創造する』, ランダムハウス講談社, 2005.
- Miller, D. (1992a): "The Generic Strategy Trap," *Journal of Business Strategy*, 13 (No.1), 37-42.
- Miller, D. (1992b): "Generic Strategies: Classification Combination and Context," in P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*, Vol. 8: JAI Press, 391-408.
- Murray, A. I. (1988): "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies,'" *Academy of Management Review*, 13 (No.3), 390-400.
- 中橋國藏『経営戦略論の発展』兵庫県立大学経済経営研究所, 2005年。
- Pertusa-Ortega, E. M., J. F. Molina-Azorin and E. Claver-Cortés (2009): "Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms," *British Academy of Management*, 20 (No.4), 508-523.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press. 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂 競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1995.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press. 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに好業績を持續させるか』, ダイヤモンド社, 1985.
- Porter, M. E. (1996): "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, 74, November- December, 61-78. 中辻萬治訳『戦略の本質』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1997, 2-3月号, 6-31.
- Riordan, M. and O. E. Williamson (1985): "Asset Specificity and Economic Organization," *International Journal of Industrial Organization*, 3, 365-378.
- Robertson, D. and K. Ulrich (1998): "Planning for Product Platforms," *Sloan Management Review*, 39 (No.4), 19-31.
- Robinson, R. B., Jr. and J. A. Pearce II (1988): "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance," *Strategic Management Journal*, 9 (No.1), 43-60.
- Saloner, G., A. Shepard and J. Podolny (2001): *Strategic Management*. John Wiley & Sons. 石倉洋子訳『戦略経営論』, 東洋経済新報社, 2002.
- 新宅純二郎『日本企業の競争戦略』有斐閣, 1994年。
- 白石弘幸『経営戦略の探究——ポジション・資源・能力の統合理論』創成社, 2005年。
- Thornhill, S. and R. E. White (2007): "Strategic Purity: A Multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies," *Strategic Management Journal*, 28 (No.5), 533-561.
- 月泉博『ユニクロ vs しまむら』日本経済新聞社, 2006年。
- White, R. R. (1986): "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.
- Whitney, D. E. (1988): "Manufacturing Design," *Harvard Business Review*, 66, July-August, 83-91.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. 浅沼萬里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1989): "Transaction Cost Economics," in R. Schmalensee and R. D. Willing (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, North-Holland. 和田哲夫訳『取引費用の経済学』『郵政研究所月報』, 1998, 5月号, 131-153, 7月号, 107-129.
- Williamson, O. E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.
- 山田英夫『業界標準と規格戦略(ソニーと日本ビクターのVTR開発競争)』伊丹敬之, 加護野忠男, 宮本二郎, 米倉誠一郎(編)『ケースブック 日本企業の経営行動2 企業家精神と戦略』, 有斐閣, 1998年, 86-98.
- 山田英夫『デファクト・スタンダードの競争戦略[第2版]』白桃書房, 2008年。
- 與那原建「ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考」『琉球大学経済研究』, 第75号(2008年3月), 151-167。