

エフェクチュエーションによる 戦略策定プロセスの再考 (1)

— キーエンスの事例分析 —

山口みどり

1. はじめに

本稿の目的は、エフェクチュエーションの観点から戦略策定プロセスを捉え直すことを通じて、従来分断されてきた戦略のプロセス研究とコンテンツ研究を架橋し、コンテンツ研究を戦略の構想・策定に活用する可能性を検討することにある。

経営戦略論の研究は、「よい成果をもたらす戦略は何か」を明らかにする戦略のコンテンツ研究と、戦略はどのように作られる（べき）かを追求する戦略のプロセス研究の2つに分類されてきた。1980年代以降、プロセス研究の戦略計画学派が衰退する一方で、Porter (1980) の Five Forces や Value Chain など、コンテンツ研究の様々な分析ツールが提示されるようになり、これらのツールが戦略構想に用いられるなど、両者の境界は曖昧になってきている。しかし、コンテンツ研究はもともと企業がおかれた現在の状況（収益性など）を分析することを目的としたものであり、将来の戦略を構想するためのものではない。そのため、そこから示唆される戦略も、当面の収益性悪化の原因を取り除くなど、数年先の比較的近い将来に実現すべきことに限られ、10年前後の長期の時間軸を念頭においたダイナミックな視点は得られにくいと指摘されている（浅羽，2009）。

本稿では、アントレプレナーシップ研究で近年提示されたエフェクチュエーションの考え方に基づいて、戦略のプロセス研究を再考することにより、コンテンツ研究の成果を戦略構想に活用する新たな方法を検討する。以下ではまず、主要なコンテンツ研究の内容を概観するために、競争戦略論の諸研究を4つに分類してその全体像を示そうとした青島・加藤 (2012) をとりあげる（第2節）。次に、これらの4つのアプローチを組み合わせ、企業が今後採るべき戦略を提示しようとした先行研究を検討し、従来のコンテンツ研究の活用法における問題点を明らかにする（第3節）。そのうえで、代替案として、熟達した起業家に共通する意思決定パターンを明らかにしたエフェクチュエーションの考え方を取り上げ、コンテンツ研究を戦略構想に活用するための方法を検討する（第4節）。その後、それを用いてキーエンスの事例分析を行い（第5節）、最後に結論と今後の課題をまとめる（第6節）。

2. 経営戦略論の代表的なコンテンツ研究：競争戦略論の4つのアプローチ

本節では、経営戦略論におけるコンテンツ研究の代表例を概観する。青島・加藤（2012）によれば、経営戦略論、とりわけ競争戦略論の様々な理論は『『儲かる企業と、儲からない企業がある』という現象を理解するための概念枠組み』（7頁）と位置づけられる。彼らは、経営という現象は、業績向上の方法について唯一絶対の「正解」を出せるほど単純ではないが、その場その場に応じた知識だけで対応しつくせるものでもないとして、経営戦略論の意義は、なぜ企業に利益がもたらされるかを説明する「論理」を提示することにあるとする。そのうえで、たとえ企業の将来像もしくは目標が同じであっても、そこへたどり着く方法として、何を本質的に重要な要素と考えるかという「視点」は複数あり、この視点の違いによって経営戦略論は4つのアプローチに分類されるとしている。

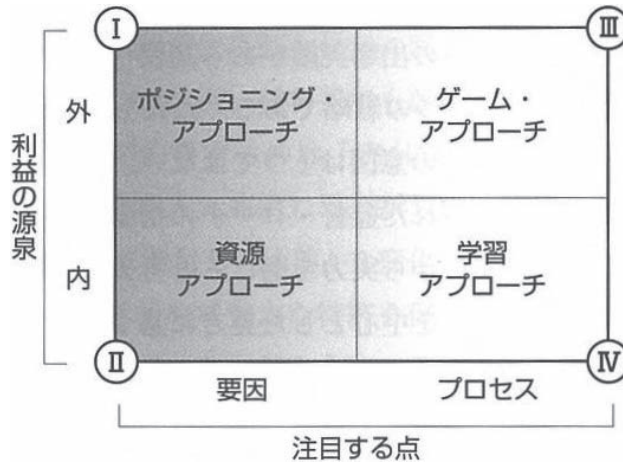
分類軸の1つは、企業間で利益格差が生まれる原因を外部環境に求めるか、内部環境に求めるかである。ここでいう外部環境とは、顧客や競合相手、供給業者、資金提供者なども含めて、企業の境界の外部にあって企業活動に影響を与える様々な外部の力を指す。内部環境とは、他社にないその企業独自の能力など、企業活動に影響を与える経営資源を指す。もう1つの分類軸は、企業間の業績の違いが「いかなるもの」によって生じているかという「要因」に注目するか、その要因が「いかにして」生み出されるのかというプロセスに注目するかである。要因に注目する場合、市場、競合企業、供給企業など、企業を取り巻く重要な外部要因、あるいは企業が保有する経営資源などの内部要因が、企業の利益に対してどのような影響を与えているかに焦点があてられる。プロセスに注目する場合、企業が利益を獲得しやすい外部環境をどのように創造したのかなど、企業を取り巻く外部要因が作られた過程が分析されたり、利益につながる独自の経営資源がどのように獲得・蓄積されたのかなど、企業の競争優位に資する内部要因が蓄積された過程に焦点があてられる。

以上から、経営戦略論、とりわけ事業戦略・競争戦略に関する考え方は、利益の源泉が「外」にあるか「内」にあるかという区分と、分析の主眼が「要因」にあるのか「プロセス」にあるのかという区分に従って、4つに分けられる（図2-1）。このうち、「外一要因」に焦点をあてたものをポジショニング・アプローチ、「内一要因」を資源アプローチ、「外一プロセス」をゲーム・アプローチ、「内一プロセス」を学習アプローチと呼ぶ。

2-1. 戦略論の4つのアプローチの概要

ポジショニング・アプローチとは、企業の利益格差に最も影響を与えるのは企業を取り囲む外部環境であるとして、儲かりそうな「場所」(position)を特定しようとするアプローチである。ここで、儲かりそうな場所とは、競合企業や供給業者や顧客といった他者に利益を収奪されにくい場所である。そもそも事業の利益率が高くなるためには、その企業が提供す

図 2-1 戦略論の 4つのアプローチ



出所：青島・加藤 (2012) 18 頁。

る製品やサービスが多くの顧客に受け入れられるだけでなく、製品やサービスによって実現される成果の多くを企業が獲得することが必要である。そこでポジショニング・アプローチは、製品・サービスが多くの顧客に受け入れられ、しかも他者に収奪されずに成果の多くを獲得できる場所とはどのようなものかを明らかにしようとしてきた。具体的には、個々の企業が属する産業を基本的な分析単位とし、その産業に属する企業の利益率に影響を及ぼす様々な要因が特定されている。例えば、ポジショニング・アプローチの代表的な研究である Porter (1980) では、ある産業に属する企業の利益率に影響を及ぼす要因は5つあるとされる。第1に、産業内の競争の激しさである。産業内での同業者との競争が激しくなるほど、企業は価格を下げたり、製品の品質を向上させるなどして競争に対応しなければならなくなり、利益率は低下する。第2に、新規参入の脅威である。新規参入の脅威とは、現在は当該産業で事業を営んでいない企業が新たに参入してくることにより、競争が激化する可能性のことである。利益をめぐる競争は、現在その産業にいる同業者間だけで生じるわけではない。当該産業が利益を獲得しやすい産業であるほど新規参入の可能性は高まる。そのため、新規参入を阻む要因（参入障壁）がなければ、競争は激化して利潤は減少してしまう。第3に、代替品の脅威である。代替品とは、類似した顧客のニーズを異なった形で満たす製品・サービスである。代替品の価格当たりの性能・機能が急激に向上している場合、代替品に需要を奪われる可能性が高くなる。そのため、自社製品と競合する代替品が存在する場合、代替品との競争が企業の利益率に影響を与える。第4の売り手の交渉力と第5の買い手の交渉力は、製品市場で競合しているわけではないが、製品の利益をめぐる競合関係にある要因である。まず売り手（供給業者）は、ある製品を作るのに必要な原材料などを供給するが、この時供給業者が原材料等の価格を高く設定できるだけのパワーを持っている場合、原材料等のコス

ト増により企業の利益は圧迫される。逆に、買い手が製品価格を値切れるだけのパワーを持っている場合、企業は高い価格をつけられなくなり利益が圧迫される。

以上から、①産業内の競争、②新規参入の脅威、③代替品の脅威、④売り手の交渉力、⑤買い手の交渉力の5つの要因全てが強まるほど、その産業（ひいてはその産業に属する企業）の利益率は低下する。ここから、企業が高い収益性を確保するためには、5つの要因が弱い「儲けやすい」産業に進出するか、5つの要因を弱めて当該産業を儲かる場所に変化させるかのいずれかが必要だということになる¹⁾。

ただし、ここで注意すべきは、5つの要因が強い産業であっても、その中で高い利益率を享受している企業も存在するということである。Porter (1980) は、5つの要因が強い産業であっても高い利益率を享受できるようにするための産業内のポジションを、「3つの一般戦略」として提示している。

3つの一般戦略とは、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略である。これらは、競争優位の源泉のタイプ（低コスト・独自性）と競争スコープ（特定セグメントから産業全体に至るターゲットの広さ）の二軸によって分類されている。コストリーダーシップ戦略とは、幅広いターゲットに対し、コストを同業他社よりも下げることによって利益を増やそうとする戦略である。企業間において模倣困難なコスト優位の源泉としては、学習曲線がもたらす規模の経済や、生産要素への排他的で低コストのアクセス、個々の企業が経路依存的に蓄積してきた技術などが挙げられる (Barney, 2002, 邦訳 92 頁)。差別化戦略は、幅広いターゲットに対し、他社の製品・サービスの価値に対する自社の製品・サービスの認知上の価値を増大させることを通じて、高い価格をつけることを可能にして利益を増やす戦略である。差別化の源泉としては、①製品の特徴、②機能間のリンケージ、③タイミング、④地理的ロケーション、⑤製品の品ぞろえ、⑥他企業とのリンク、⑦評判などがある (Porter, 1980)。集中戦略とは、競争優位の源泉をコストないし差別化に置くが、地域や製品ラインなどで特定の市場セグメントに集中して展開することで、産業全体での競合を避けつつ利益を増やそうとする戦略である。あえてターゲットを狭くして特定のセグメントに集中することで、規模のあまり大きくない企業でも、より大きな企業と互角ないし優位に競争を進めることができるようになるというメリットがある。

この3つの戦略のいずれかを採用すると、5つの要因が全て強い産業であっても、他社よりも高い利益率を実現できるようになる²⁾。その論理は以下のように説明できる (Barney, 2002, 邦訳 87-89 頁, 134-137 頁)。

まず、競争優位の源泉を低コストにおくポジションが5つの要因に与える影響をみてみよう。①産業内の競争が企業の利益率に与える影響は、2つの方法で緩和されうる。1つは、価格を競合と同等レベルに合わせることである。これにより一定の市場シェアは犠牲になるが、高いマージンを確保し、同時にコスト優位の存在という情報の流布を抑えることができ

る。競合企業がコスト優位に対し追随する能力が高い場合には、こうしてコスト優位の存在を（少なくとも一時的には）隠しておくことで、他社より高い利益率が確保できる。もう1つは、競合を下回る価格付けを行い、売上と利益率の双方を増大させる方法である。競合企業のコスト優位に追随する能力が低い場合には、この方法で他社より高い利益率を確保できる。②の新規参入の脅威は、低コスト自体が参入障壁になることにより、弱められる。既存企業が参入者よりも低コストポジションを実現している場合、新規参入者は参入前に十分なコスト削減を行わなければならないためである。③の代替品の脅威も、低コストポジションをとることにより低下する。代替品の脅威は、代替品のコストパフォーマンスが自社の製品・サービスよりも魅力的な場合に高まるが、低コストポジションを確保することにより、代替品に対する自社製品のコストパフォーマンスが向上し、製品の魅力を相対的に高めることができる。④売り手の交渉力については、低コストポジションを確保することにより、その影響を2つの方法で低下させることができる。第1に、低コスト企業は、たとえ原材料等の価格が上昇したとしても、高コスト企業と比べてより高価格の原材料等を受容するだけの柔軟性がある。第2に、規模の経済によって低コストポジションを実現している場合、原材料等の大量購買により、企業は供給業者に対して強い交渉力を発揮しやすくなる。これにより、原材料価格の上昇の可能性を他の企業よりも低下させることができる。⑤買い手の交渉力も、2つの方法で弱められる。第1に、顧客が製品の価格引下げや品質向上を迫ってきた場合でも、低コスト企業は競合他社に比べて価格引下げや品質向上に伴うコスト増加を受容する余地が大きいため、この状況でも標準以上の利益を確保できる。第2に、低コストが規模の経済に基づいている場合、買い手は比較的少数の供給者に依存している可能性が高い。こうした依存状況においては、買い手の交渉力は低下する。

以上から、低コストポジションを確保した企業は、それがコストリーダーシップ戦略であれコスト集中戦略であれ、5つの要因の影響を弱め、高い利益率を享受しやすくなるといえる。

次に、競争優位の源泉を差別化（独自性）におくポジションを確保した場合に、5つの要因がどのようになるかを見てみよう。①の産業内の競争については、独自性を打ち出すことにより、産業内の同業他社との競争を回避できるだけでなく、独自性により顧客の支払意思額を上げることによって、同業者間の価格競争に巻き込まれずにすむ。②新規参入の脅威は、新規参入業者が独自性の高い既存企業に対抗するには、それを上回る魅力的な独自性を顧客に認識させる必要があるが、この困難性は参入障壁として働く。③代替品の脅威は、独自性により顧客のロイヤルティを獲得すれば、代替品に顧客が流れる可能性は低下する。④売り手の交渉力については、原材料等の価格上昇に伴うコスト増を最終価格に転嫁できるか否かが問題となる。ここで、企業が高度に差別化された製品を持っていない場合、顧客は同様の製品・サービスを他の競合企業から購入できるため、その企業がコスト増加分を最終価格に

転嫁することは難しい。しかし、高度に差別化された製品を提供できる企業の顧客は、その製品に対するロイヤルティを持っているか、他に同様の製品を購入する方法を持たないため、コスト増加に伴う値上げをしてもそれを甘んじて受け入れる可能性が高い。⑤買い手の交渉力は、独自性の高い製品に対する顧客の支払意思額は高いので、そもそも交渉力は弱い。また、買い手が同じものを他社から入手できないとすれば、交渉力はますます弱まる。

このように、独自性によって高価格をつけることが可能なポジションを確保した企業は、それが差別化戦略であれ差別化集中戦略であれ、5つの要因の影響を弱め、高い利益率を享受できる可能性が高くなる。

以上みてきたように、ポジショニング・アプローチは、企業が置かれた産業および産業内の競争構造という外部環境に注目し、その産業に属する企業が直面する「利益の収奪に関わる要因」を明らかにすることで、企業間の利益格差を説明しようとしてきた点で、「外一要因」に着目したアプローチといえる。

2-2. 資源アプローチ

資源アプローチとは、企業の利益格差に最も大きな影響を与えるのは、その企業が保有する優れた資源や能力などの内部環境であるとするアプローチである。このアプローチでは、いかなる経営資源が競争優位をもたらすのかを明らかにすることが課題となる。

一般に、ある企業が価値の高い経営資源を保有していたとしても、競合他社が簡単にそれを模倣することができるのであれば、競争優位にはつながらない。よって、競争優位をもたらす資源の条件は、(1) 企業が展開している事業領域や提供すべき顧客の価値と一貫性があること、(2) 競合他社が簡単に模倣することができないことの2つとなる。

ここで、競合他社が簡単に模倣することができない経営資源とはどのようなものだろうか。競合他社の模倣を困難にする状況は大きく3つに分けられる。第1の状況は、真似する対象はわかっている、しかもどのようにすれば真似できるのかもわかっているけれども、真似するにはコストや時間がかかるという状況である。第2の状況は、たとえコストや時間をかけたとしても、経営資源の性質上どうしても真似することが難しい状況である。例えば、なぜある企業が優れた製品が作れるのか、その因果関係が不明な場合や、ある企業のパフォーマンスが、単一の優れた経営資源ではなく、複数の資源の複雑な組み合わせからなる事業システムによって実現されている場合、その事業システム全体を真似するのは非常に難しくなる。第3の状況は、真似してしまうと既存の競争優位の源泉が無効になるなど、競合企業が自らの事情で真似できない場合である。例えば、アサヒビールが生ビールである「アサヒスーパードライ」をヒットさせてシェアを伸ばしていく中で、それまで「熱処理したラガー」を「ホンモノのビール」と称して主力商品と位置付けてきたキリンビールは、なかなか生ビールを出すことができなかった。これは、生ビールを真似することが難しかったからではなく、

生ビールを出すことは、ラガーを主力としてきた自社の従来の強みを無効にすることにつながるからであった。このように、他社の真似をすることにより、従来強みの源泉であったはずの経営資源が弱みの源泉になってしまう状況では、たとえ真似自体が容易だったとしても、できないということが起こりうる。

以上、資源アプローチは、企業の利益格差をもたらすのはその企業が保有する経営資源であるとして、競争優位に資する経営資源の特徴を明らかにしようとする点で、内部環境の要因に注目したアプローチといえる。

2-3. ゲーム・アプローチ

ゲーム・アプローチは、企業間の利益格差の原因は、自社の目標達成にとって都合の良い「外」の構造を作り出せたかどうか依存すると考えるアプローチである（青島・加藤，2012，93頁）。このアプローチでは、誰に、どのように働きかけることで、自社が多くの利益を獲得できる「都合の良い状況」が作り出されるのかが問題となる。

まずゲーム・アプローチでは、ビジネスを、最終的に顧客が製品・サービスを利用することによって実現される価値の創造と配分に関わるゲームだと考える。ここから、自社が多くの利益を獲得できる都合の良い状況とは、(1) 多くの価値が創造され、(2) その多くが自社に配分される状況ということになる。こうした状況を創り出すための方法として、多くの価値を創造してパイ自体を大きくする、パイの配分パターンを変化させて自社の取り分を多くする、パイを取り合う競合関係にある場合に熾烈な競争を避けるように仕向ける、という3つの方向性が検討されている。

第1の、多くの価値を創造してパイ自体を大きくする方法では、ゲームに参加する様々なプレイヤーの中から「敵」と「味方」を峻別し、補完関係にあるプレイヤーを見出すことが重要になる。ここで、「敵」とは、共通のパイをめぐる分け前を争うような競合関係にあるプレイヤーである。「味方」とは、他社が業績を伸ばすことによって、自社製品の「価値」が増大するという関係にある他社のことである。具体的には、ゲーム機器のハードウェアメーカーとソフトウェアメーカーのように、ソフトの量が増えればハードの価値も高まり、ハードの設置台数が増えればソフトの価値も高まるという「プラスサムゲーム」の関係にある企業同士を指す。パイを大きくするためには、こうした補完関係にあるプレイヤーを特定し、そこと協調関係を築けるかどうか重要になる。

第2の、パイの配分パターンを変化させて自社の取り分を多くする方法では、パイの配分パターンは、あるプレイヤーが参加することでビジネスゲームにもたらされる価値の大きさに依存するため、多くの価値を生み出せるプレイヤーがパイの配分を多く受け取れることになる。自社が相対的に多くの配分を受け取れるプレイヤーになるためには、(1) パイの配分パターンを変えて自社の取り分を増やす、(2) 他者の取り分を増やしてその分け前を要求す

るなどの方法がある。

(1) は、他社がもたらす価値を相対的に低下させることなどによって可能になる。例えば、自社とは補完関係にあるが、既存の他のプレーヤーとの競合関係が一部で発生する新しいプレーヤーをゲームに引きこむことにより、他社がもたらす価値を相対的に低下させることができる。(2) は、例えば路線数が少ないマイナーな空港にあえて路線を開設し、地域経済の活性化を可能にする一方で、着陸料の大幅な割引や補助金を空港運営者や自治体に要求するライアンエアーのような事例が挙げられる(青島・加藤, 2012, 128頁)。同社は、自らが就航することで、地域経済におけるパイを大きくする代わりに、その分け前を空港運営者や自治体に要求しているわけである。

第3の、パイを取り合う競合関係にある場合に熾烈な競争を避けるように仕向ける方法では、各プレーヤーにとって最も熾烈な競争である、価格という次元だけでの競争を回避することがポイントになる。そのためには、競争の次元を価格以外のものに移したり、競争の次元自体を曖昧にして、ゲームでの評価軸を変える必要がある。

以上、ゲーム・アプローチは、自社にとって都合の良い外部環境を作り出すプロセスに着目したアプローチだといえる。

2-4. 学習アプローチ

学習アプローチは、企業間の利益格差は、競争優位に資する資源を他社より早く効率的に蓄積できる学習体制を構築できたかどうか依存すると考えるアプローチである。これまでみた3つのアプローチが、事前に外部環境あるいは経営資源に関する情報を収集し、それに基づいて戦略を立案する「分析型戦略論」に基づいていたのに対し、このアプローチは、事業の遂行段階で逐次的に生じる状況からの知識獲得(学習)を重視している点に特徴がある(青島・加藤, 2012, 133頁)。こうした学習が特に重要になるのは、新規事業への進出など、不確実性が高く、事前の計画が十分にできない場合である。例えば、新規事業の進出では、事業活動に必要な能力が最初からすべて備わっているわけではなく、事前にどのような能力が必要か、完全に理解されているわけでもない。このような状況では、事業活動をうまく行うのに必要な能力を競合他社より早く特定し、効率的に蓄積できるかが、企業間の利益格差に影響する。学習アプローチは、このような当初想定されていなかった事象を学習の機会ととらえ、そこでの学習を次の戦略の立案・実行に活かす方法を考えるアプローチといえる。

では、事業遂行過程での学習を早く効率的に行うためには、どのようにすればよいのだろうか。青島・加藤(2012)は、(1)学習の場の選択、(2)「実験」による漸進的・体系的な学習、(3)「反省」の重視の3つが重要だとしている。

(1)学習の場の選択とは、学習したい内容(蓄積したい経営資源)に合わせて、事業領域やそこでの取引相手を選択することである。どのような事業領域でビジネスを行うかだけで

なく、そこでどのような企業を顧客として取引するかによって、学習のあり方や学習される内容は変わってくる。例えば、自転車用部品事業を営むシマノが、自転車用部品よりも品質・コスト面で要求が厳しい自動車メーカー向け変速装置用部品を手掛けているのは、同社の技術的強みの1つである冷間鍛造技術のレベルをより高めるためである。自動車メーカー向け部品は決して儲かるわけではないが、ここで冷間鍛造技術をレベルアップすることにより、自転車用部品事業で精度要求が高度化しても、コストを抑えつつそれに対応できるようになるという（青島・加藤，2012，141-142頁）。

学習の場を選択したとして、次に問題になるのは、そこでどのように学習するのかである。学習アプローチは、将来の事業に必要な経営資源は、机上の計画ではなく、事業を展開する中で得られる経験を通じて獲得されると考える。こうした経験を通じた学習を効率的に行うための望ましい学習の方法が、(2)の「実験」による漸進的・体系的な学習である。ここでいう「実験」とは、①このような事業活動が適切ではないかという仮説を立て、②仮説を実行に移し、③生じた結果を検討して、④そこで得た知見を次の行動の基礎とする、というサイクルの下で事業活動を展開することを指す（青島・加藤，2012，142頁）。

なお、この①の仮説の明確さの程度は様々であり、既に存在している答えの正しさを知るために実験が行われる場合もあれば、答えがわからない問題に対する答えを新たに作り出すための手段として実験が行われる場合もある。いずれにしても、こうした学習体制の構築を通じて、場当たりのかつリスクの高い行動を回避しつつ、必要な経営資源を効率よく特定できるようになるのである。

(3)の「反省」の重視とは、実験を通じて生じた出来事を振り返り、その意味を深く考えたうえで、その後の活動の基盤として活かすということである。事前に想定したことと食い違うことを認識したり、予期せぬことが生じたりした場合に、それがどのような意味を持つのかを考えなければ、経験から学習したことをその後の経営に活かすことはできない。

学習アプローチでは、上記の3つを通じて、他社よりも早く効率的に、事業に必要な知識やスキルなどの経営資源が蓄積されるとしている³⁾。このように、学習アプローチは、競争優位に資する経営資源が特定され、蓄積される学習プロセスに焦点をあてている点で、「内プロセス」に注目したアプローチといえる。

以上の検討からわかるように、この4つのアプローチの特徴は2つある。第1に、4つのアプローチは競争戦略論を「『儲かる企業と、儲からない企業がある』という現象を理解するための概念枠組み」（7頁）であり、戦略構想のツールというよりは、企業間の利益格差の原因としての戦略分析ツールとして位置づけられている点である。第2に、単に企業間の利益格差の原因を4つの視点からバラバラに捉えるのではなく、ゲーム・アプローチはポジショニング・アプローチで分析されたポジションが作り出されるプロセスに焦点をあて、学習アプローチは資源アプローチで特定された競争優位に資する資源が学習を通じて蓄積され

るプロセスに焦点をあてるなど、4つのアプローチを組み合わせることを前提としている点である。

以下では、これらの4つのアプローチを用いて戦略を構想できるかという視点から、先行研究を検討していく。

3. 4つのアプローチを用いた戦略分析の批判的検討

前節まででみてきたように、青島・加藤(2012)は、「儲かる企業と、儲からない企業がある」という現象を「理解する」ための概念枠組みとして経営戦略の理論を位置づけ、企業間の利益格差を生み出す外的・内的要因や、それらの要因を作り出すプロセスに関する様々な競争戦略の理論を4つのアプローチにまとめている(7頁)。しかし、これらのアプローチを組み合わせたデジタルカメラ産業の戦略分析(第6章)では、「重要なことは、戦略シナリオを構築する上で、複数の『概念レンズ』をバランスよく使うことである」(160頁、傍線筆者)として、4つのアプローチを「戦略分析」ではなく「戦略構想」のツールとして使用している。

企業間の利益格差という過去の戦略のよし悪しを分析するツールを、そのまま将来の戦略構想(戦略シナリオの構築)に使うことは可能だろうか。以下では、青島・加藤(2012)が4つのアプローチを戦略構想にどのように活用しているのかを概観し、その問題点を検討する。

まず、ポジショニング・アプローチに基づく分析では、デジタルカメラ産業が「製品・サービスが多くのお客様に受け入れられ、しかも他社に取奪されずに成果の多くを獲得できる場所」であるかを見るために、市場成長率と、5つの要因のうち3つが検討されている。ただし、ここでの分析の方法は、第2章の放送産業の分析にあるような、高収益産業の利益率低下(他産業と比べた利益格差)の理由を5つの要因の分析を通じて明らかにするというものではない。5つの要因の分析を通じてデジタルカメラ業界の将来の「利益ポテンシャル」を予測するという方法である。ここで問題になるのは、現在の利益率を決定づける主要な要因を特定するために作られたツールを、産業の今後の利益率の予測に使えるかどうかである。この分析では、新規参入の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力の3つの要因について分析がなされているが、これらのうちのどれがキーファクターであるか、どれが戦略によって改善可能であるかが示されているわけではない。そのため、これらの5つの要因によって、産業の将来の利益ポテンシャルが予測できるかについては議論の余地がある。

第2の資源アプローチを用いた分析では、まず、デジタルカメラ産業が成長期に入った1997年に、写真画質をうたった製品が導入され、画質(とそれを表す指標としての画素数)が重要な競争次元となったことで、「絵作り」を支える工学設計や電子設計の能力が競争優

位に資する経営資源になったと分析している。しかし、各社の画質が向上し、一般の顧客の目からは画質の違いを判別できなくなってしまうと、それだけでは他社製品と差別化できなくなるとして、今後はカメラを保有する喜びが重要になってくれば、ブランドやデザインなどに関わる経営資源が重要になってくるかもしれないと予測している。この分析の問題点は2つある。第1に、この分析では、工学設計や電子設計の能力がデジタルカメラ業界の「市場成長」につながったことは書かれているが、「利益格差」の原因であったか否かは明らかにされていない。各社の画質が向上していたのであれば、競争優位に資する資源の第2の条件である「他社に模倣されない」という点が満たされていないため、この資源は利益格差の主要な原因とはいえない可能性がある。第2に、4つのアプローチを組み合わせる重要性を主張している一方で、この分析ではポジショニング・アプローチから示唆される利益率の低下要因を、ブランドやデザインなどに関わる経営資源がどれだけカバーできるかは示されておらず、あくまで別の視点を用いた独立の分析になっている。

第3のゲーム・アプローチを用いた分析では、撮像素子の供給体制が寡占状態になっており、売り手の交渉力が上がっているというポジショニング・アプローチの分析をもとに、これらの問題を解決し、将来の利益ポテンシャルを高める方法が議論されている。しかし、現在の企業間の利益格差を分析するために、撮像素子の供給体制が寡占状態になったプロセスが検討されているわけではない。ここで述べられているのは、当面の問題である売り手の交渉力を下げる方策や、補完市場に進出している競合他社が価格競争を誘発した場合の対応策であるが、それらは「各企業の将来像」をもとに提示されているわけではない。その意味で、これらはその場の状況に応じた具体的な行動計画としての「戦術」(10頁)にも見えるため、「企業の将来像とそれを達成するための道筋」(9頁)としての戦略に該当するかは議論の余地がある。

第4の学習アプローチを用いた分析では、日本のカメラメーカー各社が、デジタルカメラ市場を立ち上げたり、それに追従できたりした理由が、ビデオカメラ事業という学習の場においてデジタルカメラ産業にも応用可能な技術が蓄積できた点にあったという分析がなされている。確かに、これは戦略立案のための将来予測ではないが、分析内容に2つの問題がある。第1に、ビデオカメラ事業で学習された技術が、資源アプローチで特定された競争優位に資する経営資源(工学設計や電子設計の能力)だったのかが明らかに示されておらず、そうした経営資源の蓄積を目的としてビデオカメラ事業が選択されたのかも議論されていない。第2に、デジタルカメラ市場の初期に日本企業が迅速にその市場に参入できたことは述べられているが、それが海外企業と日本企業間の「利益格差」につながったのかは不明である。日本企業がビデオカメラ事業を通じて学習した経営資源が、海外企業との利益格差につながっていることを示さない限り、競争優位に資する資源の学習プロセスを分析したとはいえないだろう。

以上の検討から、4つの戦略分析ツールを使って将来の戦略を構想しようとするこの試みには、2つの問題があるといえる。第1に、将来の利益ポテンシャルを高める方法に焦点をあてたために、4つのアプローチの用い方が「同業界の利益の現状をもたらした要因・プロセスの分析」や「企業間の利益格差の原因分析」としては不十分なものになっている。もちろん、競争戦略論の理論を用いて企業間の利益格差を分析し、その結果を参考にしながら将来どのような戦略を採るべきかを考えることは可能であろう。しかし、競争戦略論を企業間の利益格差の原因を分析するためのツールと位置づけるのであるならば、まずは企業間の利益格差の原因を分析し、そこで明らかになった問題点を「企業の将来像」と照らし合わせながら、将来採るべき戦略を考える、という段階を踏むべきだと考えられる⁴⁾。第2に、4つのアプローチ間の関連性が不明確になっており、それらを組み合わせるメリットが得られていない。青島・加藤(2012)は、利益格差を生む要因とその要因が生み出されるプロセスを外／内に分けて4つのアプローチとしているため、例えば資源アプローチでは競争優位に資する資源を特定し、学習アプローチではその資源の蓄積プロセスを明らかにするなど、要因とプロセスが相互にリンクしていることを前提としていたはずである。しかし、上記の分析では両アプローチで別々の資源を特定するなど、相互にリンクしていない部分がみられ、4つのアプローチの組み合わせによって、これまでの単一アプローチを用いた戦略分析に比べて何を明らかにできるのかが明確にされていない。

では、これらのコンテンツ研究の成果は、戦略構想には活用できないのであろうか。

4. 戦略構想プロセスとエフェクチュエーション

本節では、まずコンテンツ研究を戦略構想と結び付けようとした研究を概観し、その問題点を明らかにする。次に、この問題点を克服する1つの方法として、熟達した起業家が事業を構想する際に共通にみられる意思決定パターンを明らかにしたエフェクチュエーションの考え方を、戦略立案に応用できるかを検討する。最後に、エフェクチュエーションの観点から戦略構想プロセスを捉え直した場合に、コンテンツ研究の成果がどのように活用できるかを検討する。

まず、コンテンツ研究を戦略構想と結び付けようとした研究についてみてみよう。もともと、戦略構想プロセスの解明は、コンテンツ研究とは別の、プロセス研究によって行われてきた。しかし1980年代以降、コンテンツ研究が盛んに研究が行われてきたのに対して、戦略のプロセス研究、とりわけトップマネジメントが策定した戦略をトップダウンで実行するという戦略のイメージを前提とし、誰がいかなるタイミングでどのような事業計画(戦略)を策定するのかといった策定プロセスを探求する戦略計画学派は、Hofer and Schendel(1978)以降目立った研究がないと指摘されている(浅羽, 2009)。このようになった理由は、

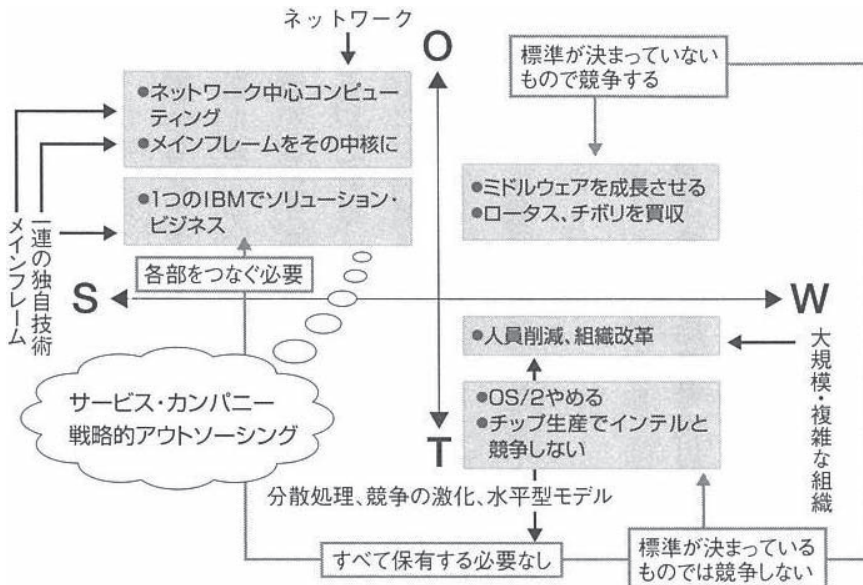
戦略計画学派の戦略策定プロセスが実態とはかけ離れていると批判する創発戦略学派の研究が、その後プロセス研究の中核を占めるようになったためである。創発戦略学派は、組織が環境に適応していく過程で戦略が形成されるとして、組織内の相互作用が戦略を規定・創造する様子を記述しようとする。

こうした状況に対し浅羽（2009）は、組織の研究も重要であるが、優れた戦略は事前に構想・策定できるとした場合に、それがどのような思考過程を経て構想されるのかをもっと研究する必要があるのではないかという問題意識の下、プロセス研究を発展させるための2つの方法を提案している。第1に、様々な優れた戦略がどのように生み出されたのか、あるいは着想されたのかを後追しし、そこに共通する思考パターンを探るという方法である。第2に、実務家研修において戦略構築のワークを行い、そこに研究者が入り込み、時にはアドバイスをし、時には彼らがどのように考え、どこでつまづき、いかに優れた構想を持つにいたるかを観察する「プロセス・コンサルテーション」を行うことである。

第1の方法に関し、浅羽・須藤（2013）はIBMを再建させたルイス・ガースナーの意思決定プロセスを、コンテンツ研究の1つであるSWOT分析に当てはめることで、優れた戦略が導かれた思考プロセスを明らかにしようとしている。具体的には、ガースナーの戦略から、彼がどのようなSWOTを考えたのか、脅威や弱みに対処し、強みを活かして機会をとらえるためにSWOTの何と何を組み合わせたのかを、後追いで特定している。

この分析結果から、浅羽・須藤（2013）は、(1) 多面的思考：あまり1つの戦略オプショ

図 4-1 SWOT 分析を用いたガースナーの戦略構想プロセスの分析



出所：浅羽・須藤（2013）214 頁。

エフェクチュエーションによる戦略策定プロセスの再考 (1)

ンに固執せず、色々な可能性を追求すること、(2) 深い思考：脅威や機会として挙げられている外部環境要因が、一般的な傾向でなく自社にとっていかなる具体的なインパクトをもたらすか突っ込んで考えること、(3) 発想・視点の転換：何らかの条件が変わると、脅威が機会にならないか、弱みが強みに転換しないかを考えてみることなど、優れた戦略を構想するための思考プロセスのパターン化につながりうる要素を抽出している。

こうした研究の問題点は、優れた戦略を構想する戦略家が、事前にSWOTを特定し、それに基づいて戦略の構想を作っていることを前提としている点にある。優れた戦略の構想において、SWOT分析が使われているかどうかは、必ずしも明らかではない。例えば、イノベーションなど、他社が思いつかないほど新規性の高い戦略を構想する際には、新たに創造される市場の規模がどのくらいか予測できなかつたり、必要な資源が特定できないなど、不確実性の高さによりSWOTの特定自体ができない場合も多いと考えられる。したがって、プロセス研究が優れた戦略を構想するための思考プロセスを提示できるようになり、そこにコンテンツ研究の知見を活かせるようになるには、まず優れた戦略がどのように構想されているかを明らかにし、その各段階でコンテンツ研究の戦略分析ツールが活用可能かどうかを検討する必要がある。

ここで参考になるのは、熟達した起業家が不確実性の高い状況で行う意思決定について、共通パターンがあることを明らかにしたエフェクチュエーションの研究 (Sarasvathy, 2008) である。企業における様々な意思決定には、成功するかどうかを事前に見通せないという不確実性が伴う。従来はこの不確実性に対し、環境に関する情報を可能な限り収集・分析することで不確実性を削減し、より合理的な手段を計画するという対処方法が考えられてきた。経営戦略論が様々な外部環境や内部環境の分析ツールを開発してきたのも、こうした考え方に基づくものといえる。Sarasvathy (2008) は、このように目的に対して最適な手段を選択しようとする思考様式を「コーゼーション (causation)」と呼び、不確実性が極めて高い状況に対処する起業家は必ずしもこうした思考様式を採らないと指摘している。彼女は、成功した起業家のリストから「熟達した起業家」⁵⁾ をリストアップし、調査協力を得られた45人のうち30人を対象に、ある架空の製品(「ベンチャリング」というアントレプレナーシップのゲーム)を取り扱う新会社を設立する際に企業が直面する典型的な10の問題について、どのような意思決定が行われるかを調べた。その結果、その製品の市場規模や、最も多くの利益を期待できるターゲット顧客を予測できるマーケットリサーチが存在する場合でさえ、ほとんどの熟達した起業家はコーゼーションの思考様式は採らず、別の思考様式を採用していることが明らかになった。彼らは、目的ではなく所与の手段からスタートし、それを活用して生み出すことのできる効果を重視する思考様式を採用しており、これをSarasvathyは「エフェクチュエーション (effectuation)」と名付けた。

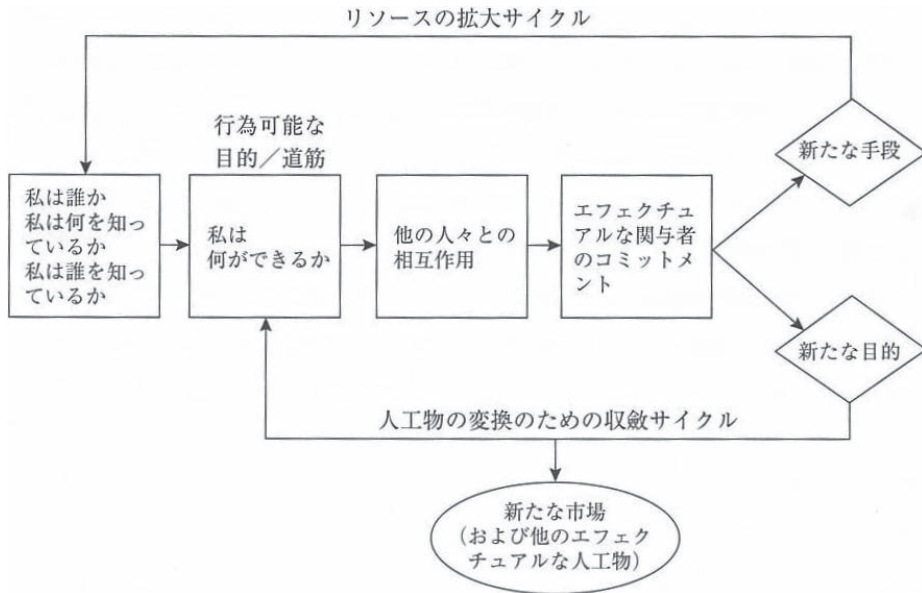
エフェクチュエーションを構成する要素としては、5つの具体的な思考様式が特定されて

いる。第1に、手中の鳥の原則である。これは、市場機会や明確な目的からスタートするのではなく、シェフがキッチンの棚にある材料や器材を見て可能なメニューをデザインするように、利用可能な手段からスタートして最初の顧客を選択するというものである。第2に、許容可能な損失の原則である。これは、可能なリターンについての情報を集めたり、投資額の理想的な水準について予測するのではなく、うまくいかなかった時にどれだけの損失を許容できるかという基準でコミットするかどうかを決めるというものである。これらの原則によって、起業家は、結果が全く不確実な状況であっても、何ができるかの具体的なアイデアを生み出し、行動に移すことが可能になる（吉田，2022）。第3に、クレイジーキルトの原則である。これは、事前に決められた目標をもとに関与者を選ぶのではなく、コミットした関与者たちを企業の形づくりに積極的に参画させるというものである。これは、体系的な競合分析を重視しないということでもある。というのは、エフェクチュエーションではあらかじめ決められた市場を前提とせずに創業プロセスを開始するため、詳細な競合分析が意味をなさないからである。パートナーのコミットメントが獲得されれば、参画したパートナーの新たな手段が起業家の活動に加わるため、手持ちの資源が拡張され、もう一度パートナーとともに「何ができるか」を問うことになる。また、パートナーは「手段」だけでなく「目的」ももたらしうるため、これを通じて「何ができるか」が問い直されることもある。第4のレモネードの原則は、予期せぬ事態を避けるのではなく、むしろ偶然をてことして活用するという原則である。エフェクチュエーションに基づく行為者は目標を緩やかにしか設定せずに行為を開始するため、計画は徐々に作られる。不確実性や偶発的な情報は、目標を達成するためのリソースとして活用される。第5の飛行機のパイロットの原則は、予測ではなくコントロールによって望ましい成果を得るというものである。コーゼーションは、未来をコントロールできるのは、未来が予想できる範囲においてであるという前提に立つが、エフェクチュエーションでは、予測できない未来の中のコントロール可能な側面に焦点をあてる。未来がコントロールできる範囲では、予測は不要になるからである。

以上の5つの原則の下で、エフェクチュエーションに基づく起業家は、図4-2にあるように、予測不可能な状況の下でも「何ができるか」を拡張しながら繰り返しエフェクチュエーションのサイクルを回す。この結果、起業家本人にとっても思いがけない新しい製品・事業・市場が生み出される可能性が出てくる（吉田，2022）。

ここで注意すべきは、起業家の意思決定は全てエフェクチュエーションに基づいているわけではなく、エフェクチュエーションとコーゼーションは起業家の意思決定において混ざり合っているということである。例えばSarasvathyらは、CarMax社やクロアチア・ビジネス・スクールの事例分析を通じて、両組織は黎明期にエフェクチュエーションを非常に重視していたが、目的が明確になり販売開始時期が近付くにつれて、あるいは発展に伴って、エフェクチュエーションの使用が減り、コーゼーションの割合が増加していったことを明らか

図 4-2 エフェクチュエーションの動学モデル



出所：Sarasvathy (2008) 邦訳 134 頁。

にしている。

この研究の戦略構想への応用可能性、およびそこでのコンテンツ研究の応用可能性について、本稿では以下のように考える。第1に、エフェクチュエーションの研究では、市場機会の存在すら不明確な、きわめて不確実性の高い状況での意思決定を分析対象としているが、より不確実性の低い状況でもエフェクチュエーションによる意思決定が（比率は低くなるとはいえ）活用されているのであれば、エフェクチュエーションによる意思決定パターンを（通常は企業の意思決定よりも不確実性は低いと思われる）戦略構想に応用する余地はある。第2に、もし起業家が事業構想において、コーゼーションによる意思決定とエフェクチュエーションによる意思決定を組み合わせ用いているのであれば、コーゼーションの考え方に基づく経営戦略論のコンテンツ研究を、その意思決定の質の向上のために活用できる可能性がある。例えば、事業構想の出発点となる「私は誰か、私は何を知っているか、私は誰を知っているか」を考えるにあたり、自社の現在の強みとなっている経営資源を特定する資源アプローチを活用することも可能かもしれない。また、関与者のコミットメントを得るための正当性獲得において、自らの戦略の利点を明確にできるコンテンツ研究の分析ツールが役立つ可能性もある（山口, 2013）。第3に、エフェクチュエーションに基づく意思決定が戦略構想プロセスにおいてもみられるのであれば、それに基づいて戦略構想プロセスを再考したり、コンテンツ研究の新たな発展の方向性を見出すことも可能であろう。

そこで、次節ではキーエンスの事例分析を行い、戦略構想プロセスにエフェクチュエーシ

ヨンの考え方が応用可能か、もし応用可能だとすれば、そこでどのように戦略論のコンテンツ研究の知見を活かせるかを検討する。(次号に続く)

附記 本稿は 2020 年度東京経済大学個人研究助成費（研究番号：20-28）による研究成果の一部である。

注

- 1) 環境を変化させて儲けやすい状況を創り出す方法については、ゲーム・アプローチで議論する。
- 2) 3つの一般戦略では競争優位の源泉が低コストと独自性の2つに分けられているが、論理的には、低コストと独自性による高価格を同時に追求する場合もありうる。この同時追求が可能かについては、論争がみられる。例えば Porter (1980) は、低コストと高価格を同時に追求するとどちらも中途半端になり、利益率が低くなるとしているが、青島・加藤 (2012) は、両立を目指す「二兎を追う戦略」は可能であるとしている。本稿では、「二兎を追う戦略」は可能であるとの立場をとる。
- 3) ただし、経験を通じて学習された知識が、企業に常にプラスの効果をもたらすとは限らない。その理由は大きく分けて2つある。第1に、企業が学習した結果がルーティンとして企業に定着すればするほど、新しい行動の阻害要因となるということである。ある状況で成功した方法が、異なる状況でも成功するとは限らない。しかし、ある状況で成功した方法が思考の「癖」として定着してしまうと、環境が変化しても組織はその方法を変えることができなくなり、学習したことが逆に失敗をもたらすことになってしまう。第2に、ある状況で学習された方法は、企業内で定着するだけでなく、「業界慣行」のような形で取引先も含むその業界全体の取引慣行として定着する場合がある。この場合、新規参入者が既存の慣行を壊すような新しい行動をその業界に持ち込んだ場合、既存の業界慣行が足かせになり、既存企業はそれに対応できなくなることもある（青島・加藤, 2012, 152-157 頁）。
- 4) ここで注意すべきは、4つのアプローチが利用できるのは、あくまで利益格差の原因の分析と現状の問題点の特定であり、そこから直ちに将来採るべき戦略が明らかになるわけではないということである。
- 5) 熟達した起業家とは、個人・チームを問わず、1つ以上の企業を創出し、創業者・起業家としてフルタイムで10年以上働き、最低でも1社を株式公開した人物と定義されている（Sarasvathy, 2008, 邦訳 27-28 頁）。

参考文献

- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 (中) : 事業戦略編』ダイヤモンド社).
- Hofer, C. W. and D. Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing (野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博訳 (1981) 『戦略策定 : その理論と手法』千倉書房).
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳 (1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社).

エフェクチュエーションによる戦略策定プロセスの再考 (1)

Sarasvathy, S. D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited (加護野忠男監訳 (2015) 『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎).

青島矢一・加藤俊彦 (2012) 『競争戦略論 第2版』東洋経済新報社.

浅羽茂 (2009) 「戦略構想プロセスの研究・教育の必要性」『組織科学』Vol. 42, No. 3, 48-58 頁.

浅羽茂・須藤美和 (2013) 『企業戦略を考える』日本経済新聞出版社.

山口みどり (2013) 「新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性」『東京経大会誌 (経営学)』Vol. 280, 79-101 頁.

吉田満梨 (2022) 「市場機会が創造される3つのパターンと2つの論理」『一橋ビジネスレビュー』Vol. 70, No. 1, 86-95 頁.