

組織経営の古典的著作を読む（V）

～マイケル・E・ポーター～

財政金融委員会調査室 小野 伸一

（全体の構成）

- I チェスター・I・バーナード（第113号）
- II ハーバート・A・サイモン（第115号）
- III アルフレッド・D・チャンドラー（第117号）
- IV エディス・ペンローズ（第119号）
- V マイケル・E・ポーター（本号）

- 1. はじめに
- 2. 戦略とポジショニング
- 3. ポーターと経済学
- 4. 産業という切り口
- 5. 差別化と競争
- 6. ポジショニング・ビューとリソース・ベースト・ビュー
 - （1）ポーターの目線
 - （2）経営者の立場
 - （3）ポジショニング・ビューによる説明事例
- 7. 日本企業に対するポーターの評価の変遷
 - （1）評価の変遷
 - （2）変遷の意味するところ
- 8. おわりに～新たな組織経営の視点～
[補遺] ポーターの主要著作（時系列）

1. はじめに

戦略論の大家として知られ、今なお第一線で活躍するマイケル・E・ポーター・ハーバード大学教授（1947～）は、学生時代はプリンストン大学で航空宇宙機械工学を学び（学士）、その後ハーバード・ビジネススクールでMBAをとり、ハーバード大学で経済学（ビジネス・エコノミクス）の博士号をとった。

ポーターの代表的な著作としては、『競争の戦略』（原著1980、以下の西暦は原則として原著の出版年）が挙げられることが多い。確かに同著では、ポーター理論を知る上で不可欠ともいえる「ファイブフォース分析」や「ポジショニ

ング・ビュー」について説明されており、重要文献であることは間違いないが、後述するように、同著はどちらかといえば企業を取り巻く環境や産業に焦点を当てており、企業そのものに焦点を当てた著作は『競争優位の戦略』（1985）の方である。

ポーターの分析手法を巡っては、動学的なものか、それとも静学的なものかということもしばしば話題になる。特にフレームワークについては静学的なものであるという見方も有力であるように思われるが、ポーター自身が指摘しているように（2. 参照）、その発想は本来、動学的といった方がよいものであるように感ぜられる。

本稿は、ポーターの組織経営論について、上述のような、我が国において必ずしも一般的とはいえないであろう受け止め方も含めつつ、筆者なりに素描しようとするものである。また、ポーターは経営戦略について「戦略・ポジショニングがリソース（経営資源）を規定する」という関係性・方向性を重視しているのであるが、本稿では、実際の組織経営上、「リソースが戦略を規定する」という面も併せて考慮する必要があるのではないかと、さらにいえば、ポジションとリソースは本来的には等価といってもよいようなものなのではないかと、という観点からも若干の考察を試みている。

なお、筆者は経営者ではないが、本稿は全体に経営者の目線、経営者であればどう思うかという視点を意識したものとなっている。これは経営論、特に戦略論はどのようなものであれ、経営者・企業人に支持されるかどうかの一つの評価ポイントであり、特にポーターについては、実践的な色彩が強いだけに、それがよくあてはまるように思われるからである。

2. 戦略とポジショニング

戦略、あるいは経営戦略とは何かということについての答えは、経営者の数に経営学者の数を加えただけあるといってもよい位であり、これらの整理の仕方も識者によって様々であるが、ポーターの主張が戦略論のスペクトラムの中の「最も目立つ一色」であることは間違いないであろう。特に企業コンサルティングの世界では、明示されているかどうかは別として、必ずといってよい位、分析の何処かにポーター理論が援用されているといってもよく、そもそも企業コンサルティングという産業の繁栄を導いたのがポーターであるといってもよい位である。肯定するにせよ否定するにせよ、或いは第三の立場をとるにせよ、今日の戦略論の世界におけるポーターの存在感については改めて指摘するまでもないのであり、本稿もまず、戦略とは何かについてのポーターの主張の確認から始めることとしたい。

「戦略とは、他社とは異なる活動（アクティビティ）を伴った、独自性のある価値あるポジションを創り出すことである」（『競争戦略論』（1998））

「戦略とは競争上必要なトレードオフを行うことなのである。戦略の本質とは、何をやらないかという選択である」（同）

「戦略とは、顧客に価値を提供する上で、トレードオフを行うことである。（略）何をしないかという選択が、戦略の核心である」（『日本の競争戦略』（2000））

「戦略とは、企業としての活動のあいだにフィットを生み出すことである」（同）

「戦略とは、単なる広範なビジョンではなく、ライバル企業と差別化された、一貫した活動の配置のことである」（『競争優位の戦略』（1998））

「戦略とは、唯一無二の価値を提供するユニークなポジションを確保することであり、誰も通れない自分だけの道筋をつくるのが基本原則」（日本（法政大学）での講演（2009））

以上はポーターが著書などで戦略を定義していると思われる部分の抜粋である。これらを見れば、ポーターの戦略の最大公約数的なキーワードは、ポジション、価値、トレードオフ（何をやらないか）、差別化（独自性、ユニークさ）、活動などであることがわかる。ポーターのいう戦略とは、大胆に要約すれば、「企業がトレードオフにより、差別化された価値をつくりだす諸活動を行い、これによりポジションを確保していくこと」ということになるであろう。

ここで一つ注意したいのは、ポーターが『競争の戦略』（1980）以来、一貫して重視しているポジション、或いはポジショニングという概念のとらえ方である。この概念については、一般に、どちらかといえば静的なものと受け止められているように思われる。

確かに、ポーターのポジショニング・ビューのバックボーンとなっている産業組織論は、時期的にみても「SCPパラダイム」、すなわち市場の構造（Structure）が市場における企業の行動（Conduct）を規定し、行動が成果（Performance）を規定するという考え方に基づく伝統的な産業組織論であり、これは比較静的な概念がベースになっている（図表1）。しかしポーターは、『競争の戦略』新版のイントロダクション（1998）において、「『競争の戦略』のフレームワークが静的であるという批判は全く当たらない。産業分析、競争者分析、競争ポジショニングのいずれのフレームワークにおいても変化が最も重視されているとあってよい位である」（趣旨）と述べ、『競争の戦略』が動的な変化を重視した著作であることを強調している。ポーターはまた同じイント

ロダクションにおいて、「戦略的ポジションというものは道 (path) なのであって固定された場所 (fixed location) ではない」とも述べている。その他、『競争戦略論』Ⅱ (1992) 5章「資本の損失」などでも、長期的な視野での競争ポジションの確保が重要であるとの指摘がみられる。

したがって、ポーターのポジションという概念には、本来的に時間軸がビルトインされていると考えた方がよいように思われる。そもそもポーターの戦略論は、後述するように、つきつめれば競争に勝ち抜き、市場で生き抜くための「処世論」としての一面を有しているから、ライバル企業が変わり、市場が変われば、それに応じて競争ポジションも変わらなければおかしいであろう。さらにいえば、ポーターにとっては、企業や産業のみならず地域や国家までもが合目的的に変化し進化していく存在 (プレイヤー) なのであり、常に優位なポジションを勝ち取るべく競争していく主体と位置付けられている。企業から国家まで「競争ポジション、競争優位は与えられるものではなく勝ち取っていくもの」というのがポーターの主張であるといえ、後述するファイブ・フォーシズやダイヤモンドのような分析のフレームワークについても、あくまで一貫性を重視しつつも、分析の主体については、むしろ絶えざる変化や進化が予定されているところに特徴がある。

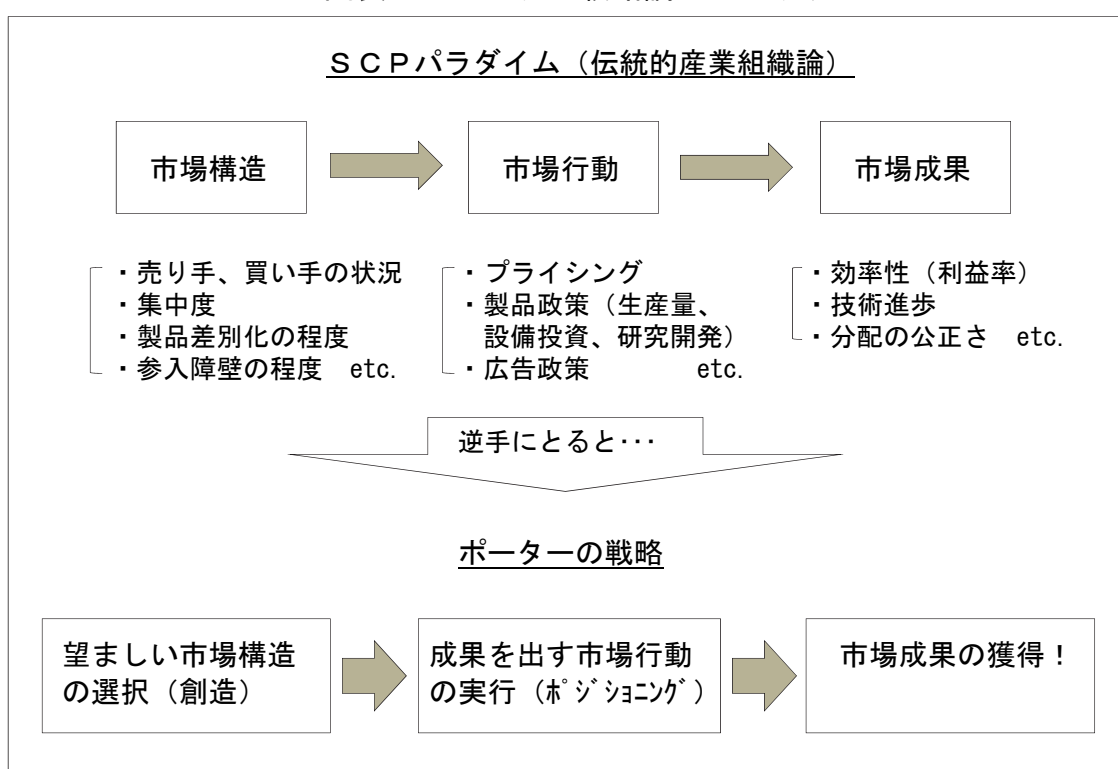
3. ポーターと経済学

ポーターは、『国の競争優位』(1990)以降は、考察の対象を企業や産業のみならず地域、さらには国家や社会にまで広げ、これらに競争という「横串」を刺しつつ、ある意味、組織経営論の枠を超えた主張を展開している。このようなポーターの構想力、すなわち膨大なケーススタディをもとに、競争、戦略、産業、ポジション (ポジショニング)、ファイブ・フォーシズ、バリュー・チェーン、ロケーション、ホームベース、ダイヤモンド、クラスター、トレードオフ、活動、フィットなどの多彩なキーワードとフレームワーク¹を駆使して企業から国家の在り方までをも紡いでいくポーターの才能には非凡なものがあるが、そのベースとなっている素養に経済学、特に産業組織論、寡占理論、ゲーム理論などがあることを感ずるのは筆者だけではないであろう。特にそれが感ぜられるのは『競争の戦略』であるが、これにとどまらず、地域や国家までも競争プレイヤーとして登場させる発想自体、ゲーム理論 (新しい産業組織論) などの影響を感じさせるものがある。

¹ 本稿では個々の用語の具体的な説明は省略されているが、一部については本文や [補遺] などで触れられている。

ポーターの戦略論は産業組織論を逆手にとったものだとよくいわれるが、確かにそうであろう（図表1）。すなわち、伝統的な産業組織論では、前述のように、市場構造が市場における企業行動（市場行動）を規定し、企業行動が成果を規定すると考えるのであるが、これを逆手にとれば、企業が成果を出すためには、どのような市場構造が望ましいか、企業はそこでどのような行動をとればよいか「逆算」されることとなる。これに基づき企業は、望ましい市場構造をつくりだしたり、あるいは望ましい（既存）市場を選択したりし、成果が出るような行動をとればよいのである（ポジショニング）。

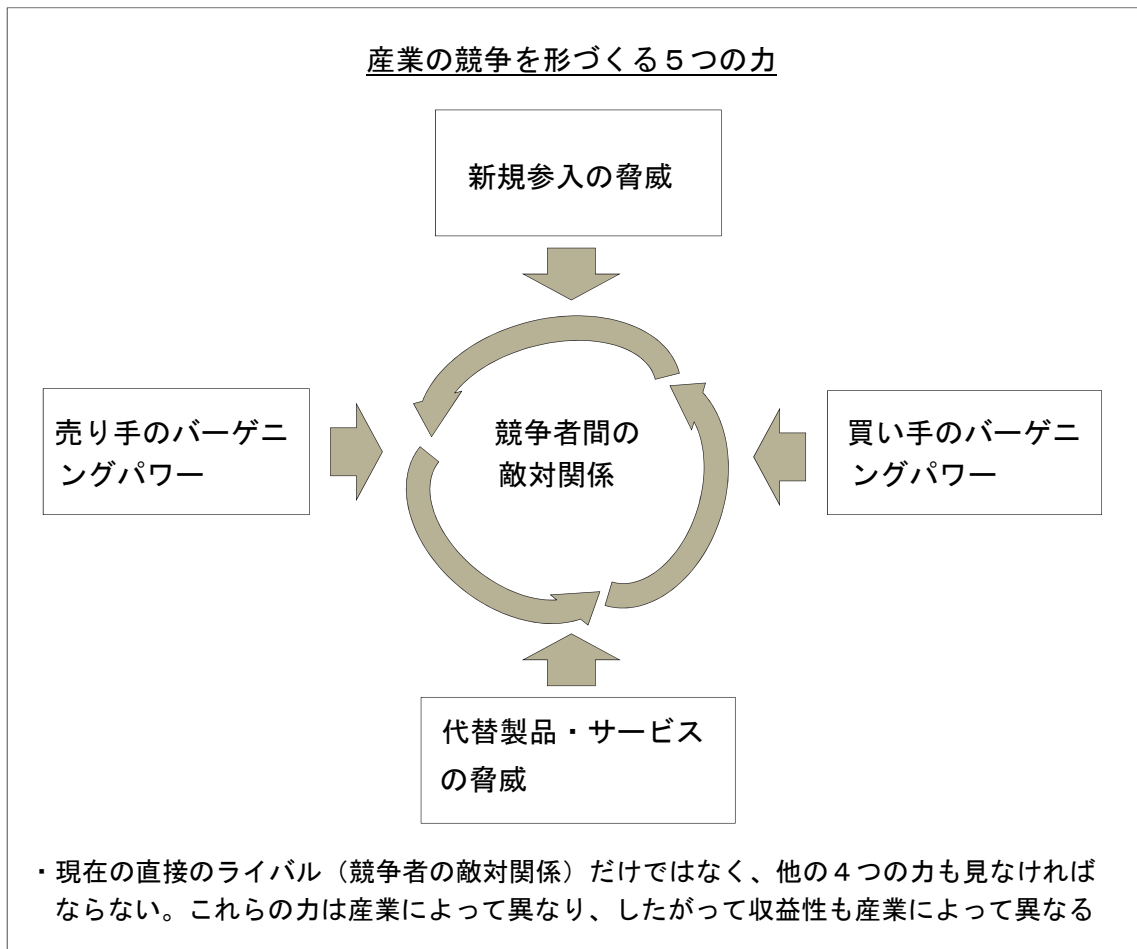
図表1 ポーター戦略論のロジック



（出所）筆者作成

ポーターが戦略分析のフレームワークにおいて、①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手のバーゲニングパワー（交渉力）、④売り手のバーゲニングパワー（同）、⑤既存事業者との敵対関係の5つ（ファイブ・フォーシズといわれる）を重視したのも、まさにこれらが市場構造、さらには企業行動を考える上での重要な要因となるからである（図表2）。例えば商品が差別化されておらず価格競争が厳しい市場は、ポーターの目からすれば、成果を出すことが難しく避けた方がよい市場であり、戦略的な観点からは、相対的に競争の少ない既存の代替品市場で勝負するか、そのような市場・商品を自ら創造するか、あるいはM&Aなど別の道を選択した方がよいということになる。

図表2 5つの競争要因分析（ファイブ・フォーシズ分析）



（出所）Michael E. Porter, “On Competition”, 2008 より作成

また、ポーターのポジショニングという発想については、経済学の自由貿易論における比較優位理論、すなわち国はより豊富に賦存する生産要素（例えば豊富な労働力）を用いて生産される財・サービスに比較優位を持ち、輸出が行われる（比較劣位の財・サービスは輸入される）ことにより全体として経済厚生が増大するという理論からヒントを得ているのではないかと感ずる人もいるであろう。すなわち、各企業が相対的に優位なポジションにあると考えられる財・サービスを生産することにより、当該産業、ひいては国家の発展が実現するという発想である。実は筆者も当初、そのように受け止めていた。

しかし、この点についてポーターは、『競争優位の戦略』（1985）においてバリュー・チェーンという価値創出のための概念を導入し（後述）、さらに『競争戦略論』（1998）では価値創出のための活動や（活動間の）フィットという概念も導入するなど、比較優位的な発想ではなく企業自身の価値創出、いわば絶対価値の創出を重視する視点からの考察を行っており、むしろ比較優位理論との

違いが強調されている。

すなわち、一般にポーターといえばポジショニング、著書でいえば『競争の戦略』というイメージが定着しているが、ポーター自身は、『競争優位の戦略』新版のイントロダクション（1998）において、「『競争の戦略』は産業に焦点を当て、『競争優位の戦略』は企業に焦点を当てている」と述べている。いわゆる狭義の企業論は『競争の戦略』ではなく『競争優位の戦略』で展開しているというのがポーターの認識なのであり、このことは、ポーターの主張を客観的に評価するためにも押さえておくべきポイントであるように思われる²。例えば、『競争優位の戦略』では、企業は価値の創出主体であり、価値創出のカギを握るのは主活動（ロジスティクス（購買、出荷）、オペレーション（製造等）、マーケティング・販売、サービス）と支援活動（企業インフラ、人的リソース管理、技術開発、調達）からなる「バリュー・チェーン」（価値連鎖）であると指摘されている（図表3）。また、企業の「コスト・ドライバー」の分析やユニークさのドライバーの分析が行われるとともに³、企業は技術の集合体であり、テクノロジー自体が企業の競争優位のドライバーであるとの見方が示され、経営多角化や事業部（ビジネスユニット）間の連携なども取り上げられている。さらに、企業が戦略優位を築くためには、「スイッチングコスト」を高めることが重要であることも指摘されている⁴。これらは、今日ではいずれも企業コンサルティングにおけるスタンダードな分析ツールとして用いられているものである。

加えて、『国の競争優位』においてポーターは、グローバル化した今日では、国の競争優位を考えるに当たっては、比較優位理論を超えて、イノベーションとアップグレード（より高い競争優位への移行）が重要であると指摘し⁵、たとえ国として低賃金労働力が豊富であっても、それで一国を支えることは困難なのであり、研究開発やリスクマネーのような高度に専門化された要素が必要で

² 『競争の戦略』の原著には「産業と競争相手を分析するためのテクニック」とサブタイトルがつけられており、同じく『競争優位の戦略』の原著には「優位なパフォーマンスの創造と持続」とサブタイトルがつけられている。

³ ドライバーとは、決定したり促進したりする要因（因子）のことであり、コスト・ドライバーとは、企業や事業のコストの増減、効率を決定する要因のことである。

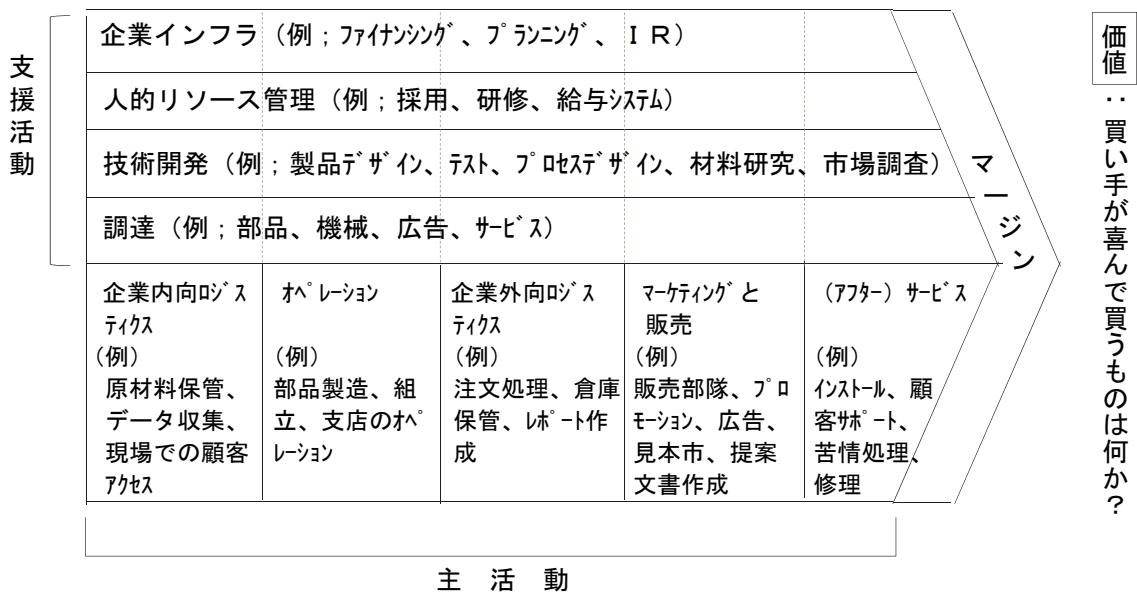
⁴ スwitchingコストとは、顧客がある用途に消費する商品やサービスを他の商品やサービスに切り替える（乗り換える）際に発生する有形無形のコストをいう。卑近な例では、行きつけの美容室や理髪店を変更する場合には、優待制（ポイント制）になっていけば経済的なスイッチングコストが発生し、美容師・理容師との人間関係が構築されていけば心理的なスイッチングコストも発生する。そしてこれは裏を返せば、美容室や理髪店の立場からいえば、顧客を他店に奪われないためには何らかスイッチングコストを高める工夫をすればよいということになる。

⁵ イノベーションを支えるものとして地理的なクラスター（産業の集積）の重要性も指摘している。

あるとの議論を展開している。

したがって、ポーターのポジショニングや競争優位という主張は、経済学の比較優位理論を踏まえたものというよりは、それを意識しつつも超克せんとする思索の中から生み出されたものと考えた方がよいように思われる。ちなみに競争優位という概念については、ポーター自身、『競争優位の戦略』新版のイントロダクション（1998）において「マネジメントや経済学関連の文献の中にこの本の先行研究といえるものはない」と述べており、ポーターが独自に生み出した概念であることが強調されている（図表4）。

図表3 バリュー・チェーン



（出所）Michael E. Porter, “On Competition”, 2008 より作成

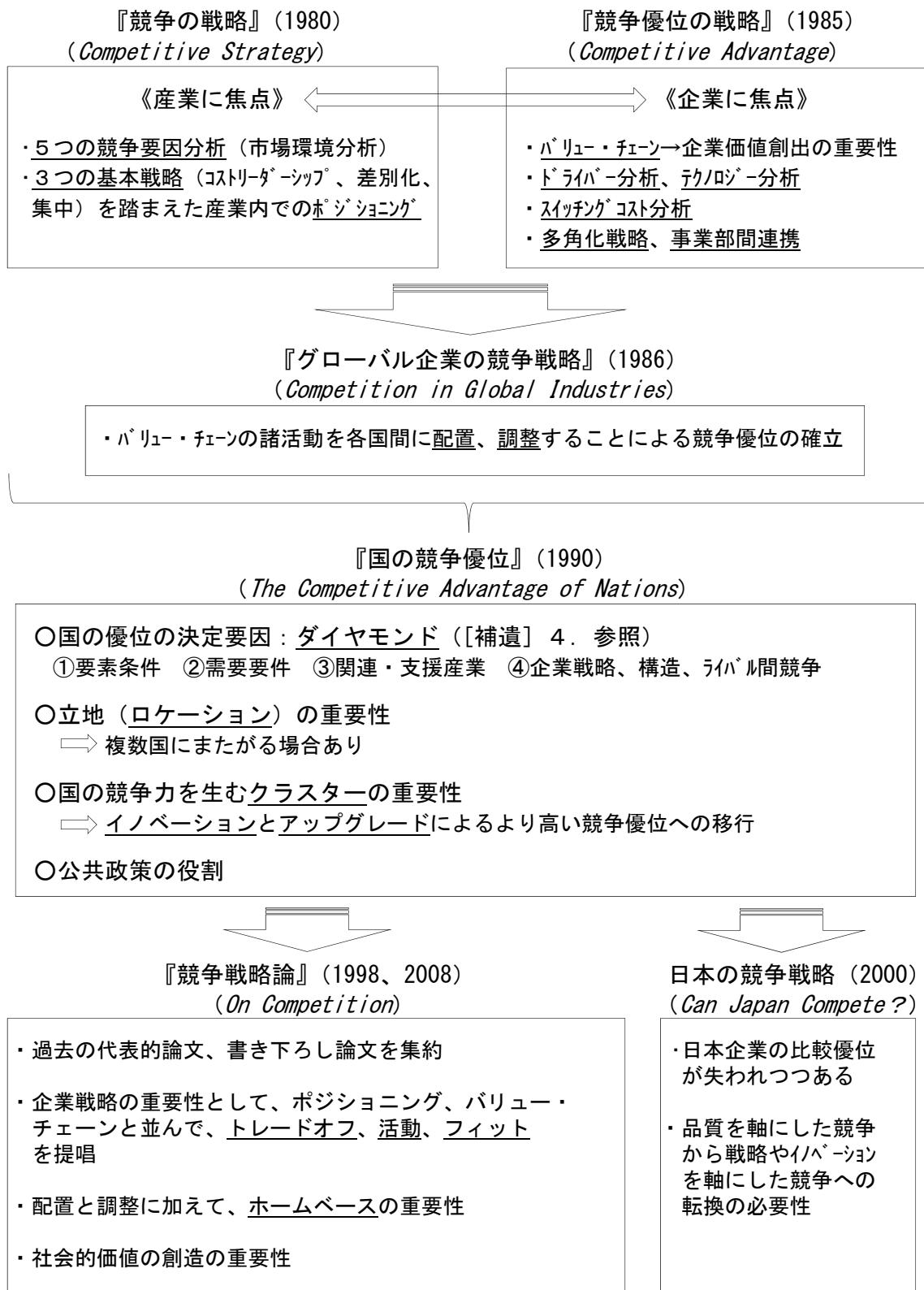
4. 産業という切り口

ポーターの組織経営論の大きな特徴の一つは、企業レベルとともに産業（インダストリー）レベルの分析が重視されていることである。特に『競争の戦略』については、既に述べたように、ポーター自身、産業に焦点を当てた著作であると述べているほどである。ポーターが産業という概念を重視し、その分析に力点をおいた背景には、大きく2つのことがあるように思われる。

一つは、一般に企業の収益性（例えばROI⁶）は、産業ごとの特有の事情などにより、産業ごとに平均値が異なっていることから、個々の企業レベルの

⁶ ROI Cは投下資本利益率（Return On Invested Capital）のことで、前著（Ⅲ）（チャンドラー）で説明したROI（Return On Investment）と同種の指標であるが、ROI Cのリターンには通常、正味税引後営業利益が用いられる。ポーターは企業の収益性の指標としてROI Cを重視している。

図表4 ポーター著作の流れ（時系列、主なもの）



（出所）筆者作成

戦略の策定は、その企業が属する産業の分析を踏まえて行われるべきであるということである。ポーター自身、『競争の戦略』新版のイントロダクション(1998)において、産業をアリーナに例え、アリーナの性質がそこで活動する個々の企業に影響を及ぼすと述べており、ファイブ・フォーシズに関するポーターの論文(『競争戦略論』1998年版第1章)の改訂版(同2008年版第1章)においても、産業ごとに平均収益が異なることが強調されている。

もう一つは、ポジショニングは、それが可能な範囲が画定されてはじめて意味をもつ概念であるから、画定された範囲、すなわち産業という概念はポジショニングと対になっているということである。ポジショニングは産業があってはじめて成り立つのであり、この意味でポーターの経営論は産業を抜きにしては語るできない経営論である。

なお、ポーターは、後期の著作において、分析のフレームワークに国(国家)を取り込み、公共政策の役割についても論じているが、これも、ポーターの経営論に産業という切り口があるからこそ可能になったものであろう。政府が個別企業に直接介入することは、例外的な場合を除いて慎むべきであると考えられるが、産業レベルでの競争促進的、間接的な政策であれば、正当化される場合も多いと考えられるからである。

なお、ポーターの著作の邦訳においては、インダストリーという言葉は「業界」と訳されることが多いが(『競争戦略論』では「産業」も使われている)、ポーターのインダストリーという言葉では、戦略を考える観点から適切な範囲の(同じ戦略で語られるべき類似の)商品を生産する企業群や市場がイメージされており、そこで重要なのは、つきつめれば差別化との関係である。インダストリーの範囲が狭すぎると、競合関係にある、本来差別化の観点から視野に入れるべき商品を見逃してしまう恐れがあり、広すぎると、一般化されすぎて差別化戦略を考えることが難しくなり、容易に新規参入を許すことにもなる。要は、ポーターのいうインダストリーの外縁は、あくまでも差別化との関係から画定されるものなのであり、その境界は世上いわゆる「業界」といわれるものとは必ずしも一致するとは限らないという点に留意する必要がある。

5. 差別化と競争

ここで、ポーターの組織経営論において重要な位置付けが与えられている差別化と競争(競争力)という2つの概念について改めて考えてみたい。

まず指摘したいことは、ポーターが差別化という言葉でイメージしているのは、究極的には、オンリーワン・カンパニーともいうべき本質的な価値を生み出す差別化なのではないか、ということである。日本企業においては、差別化

というと、どちらかといえば家電製品や携帯電話の品揃えのような、商品レベルでの差別化がイメージされがちであるが、ポーターのいう差別化は、商品の差別化は当然の前提としつつ、最終的には企業レベルでの差別化がイメージされているように感ぜられる。ユニークなバリュー・チェーンの確立もその一つであり、ポーターがしばしば用いる「企業戦略」という言葉も、このようなユニークな企業をつくる戦略という意味合いが込められているものとして理解すべきであろう。

企業レベルでの差別化の一例としては、経済社会へのインパクトのある「デファクト・スタンダード」を狙うような差別化が挙げられる。その典型は、近年の例では、(故)スティーブ・ジョブズが生み出した一連の商品群とそこからイメージされるアップルという唯一無二の企業の姿であろう。日本企業は従来、残念ながら、このような「企業まるごとの差別化」ともいうべき取り組みには必ずしも積極的でなかったように思われる。

もう一つ指摘したいことは、ポーターのいう差別化は競争の回避が目的ではないということである。ポーターは差別化による無競争を志向しているという解釈も散見されるが、これは誤った認識であろう。確かにポーターは「無駄な競争」はしない方がよい、すなわち競争は相手を選び、また産業(市場)を選んで行った方がよいという立場に立っているが、競争そのものを否定しているわけではない。それどころか、そもそも差別化という概念は他者との競争・競合を前提にしなければ成り立たない概念であり、差別化はあくまでも競争戦略の一つなのである。

そしてポジショニングと同様、差別化にも時間軸が内在していると考えた方がよいように思われる。すなわち、差別化という概念は、差別化された商品に対し、新たな差別化商品が登場し、差別化競争が起こり、これにより企業レベルでの差別化も進展し、これが産業の発展、ひいては国家の競争優位にもつながっていくというようなダイナミックな動きの中でとらえるべきものであろう。このような差別化競争は、新たな代替品開発競争を伴って一層ダイナミックに展開されることもある。

差別化競争が地球規模で行われれば、デファクト・スタンダードを狙う国家間の競争となることも考えられる。(産業や国家の)デファクト・スタンダード獲得競争は、今日では、動学的な差別化競争の一つの典型となっている。日本ではスタンダードというと、何か官(政府)が定めるもののように受け止められがちであるが、世界の現実をみれば、むしろ企業間の競争の中からつくられてきているといった方がよい。残念ながらIT分野では、日本は後塵を拝した印象が拭えないが、今後成長が期待される新エネ・省エネ、医療・医薬品、バ

イオ、燃料電池車、ロボットなどの分野については、競争優位を築くことができる可能性は大いにあるように思われ、「ガラパゴス化」とは無縁の、最初から舞台は全世界と決めた取り組みを鋭意進めることが望まれる。時と場合によっては、企業は、国内より海外市場を優先させる位の覚悟をもたなければならないかもしれない。

6. ポジショニング・ビューとリソース・ベースト・ビュー

(1) ポーターの目線

ポーターを語るときに避けて通れない論点が、ポジショニング・ビューとリソース・ベースト・ビュー（RBV）という、戦略論を巡る大きな2つの見方の存在である。既に述べたように、ポジショニング・ビューの総帥とされるポーターの主張は必ずしも経営論の範疇に留まるものではなく、このような観点のみからポーターを評価することは適切とは思われないのであるが、また経営論の分野においても既述のように企業そのもの（リソース）を論じた著作（『競争優位の戦略』）も存在するのであるが、ここでは便宜、RBVの立場から問題とされるポーターの主張に絞って見ていくこととしたい。

ポーターは、『競争の戦略』新版のイントロダクション及び『競争優位の戦略』新版のイントロダクション（いずれも1998）において、RBVを意識しつつ、以下のように述べている（趣旨）。少し長くなるが、ポーターの考え方を知る上で重要と思われるので引用したい（邦訳には含まれていない）。

「リソースやケイパビリティ（能力）、要素市場（インプット）の条件が、競争のダイナミクスを理解する上で一定の意味を有するのは事実であるが、これらを産業の競争や、ライバル企業との対比で占めるユニークなポジションと切り離すことは危険であり、リソースやケイパビリティの価値は戦略と不可分一体である」（『競争の戦略』）

「企業は競争ポジションを選択すべきではなく、競争ポジションとは独立にフレキシビリティを保ち、新しいアイデアを事業化し、必要不可欠なリソースやコア・コンピタンス（コアとなる競争能力）を築かなければならないという議論がある。しかし、戦略的にフレキシブルであれば競争優位は達成できない。また、一貫した戦略ポジションを持つことと新しいアイデアを絶えず事業化していくことは何ら矛盾しない。リソースやコンピタンスのみに集中し、競争ポジションを無視してしまつては、内向き（インワード・ルッキング）の姿勢になりかねない。リソースやコンピタンスというものは、それ自体に価

値があるというよりは、特定のポジションや競争の仕方のために価値を持つものである。リソースやコンピタンスという視点は有益ではあるが、だからといって産業構造や競争ポジションを理解する必要性がなくなるわけではない。企業の競争ポジションとそのポジションの達成の手段（要素）を関連付けることは本質的に必要なことである」（同）

「競争と戦略の分野では、外部要因（産業構造とポジショニング）と内部要因（コア・コンピタンス、クリティカル・リソース）を分離する傾向があり、内部要因の方が重要であると主張する識者がいる。『競争の戦略』をコア・コンピタンスやクリティカル・リソースと対比させることは的外れであり、誤った二分法をつくりあげることとなる。ポジション（生産市場の競争）と内部のスキル、評判、組織のコンピタンスを分離しうるものと考えてすることは、過度に単純化された考え方である。もしリソースやケイパビリティが活動、戦略、産業と分離されるなら、企業は内向き（インワード・ルッキング）になってしまう」（『競争優位の戦略』）

以上からわかるように、ポーターは、企業内部の分析も行いつつ、内向きになることには警鐘を鳴らし、企業外に目を向けることの重要性を一貫して主張している（アウトワード・ルッキング）。そして企業のリソースやケイパビリティは、企業の戦略や競争ポジションとの関係において論じられるべきものとされている。

私見では、ポーターの発想がアウトワード・ルッキングになったのは、経済学の素養が影響しているのではないかと思われる。もともと新古典派経済学では、企業は単なる「点」或いは「ブラックボックス」と位置付けられており、マーシャルやペンローズのように企業そのものに目を向け経営資源の在り方を論ずる経済学者も存在したものの、多くの先達はそうではなかった。『競争の戦略』のバックボーンとなっている伝統的な産業組織論においても企業内部に立ち入った分析は余り行われていない。ポーターがこのようなオーソドックスな経済学を学んでいることに鑑みれば、その発想がアウトワード・ルッキングな性格のものであることは特に驚くほどのことではないのかもしれない。

ただし、経済学においても、近年では、企業をブラックボックスではなく分析すべき内実のある存在と位置付ける組織の経済学（契約・情報の経済学）が発達してきており、経済学の重要な一分野を構成するようになっている。また、当然のことながら、ポーターは企業を「点」と考えているわけではないことも再確認しておきたい。ポーターは確かにアウトワード・ルッキングであるが、企業内部の分析を行っていることは既に触れたとおりであり、ポーターの「ス

キル」や「活動」などのターミノロジーには、どちらかといえば、前著（IV）で取り上げたリソース重視派のペンローズとの共通性を感じさせるものがある。

（2）経営者の立場

そもそも経営者の立場に立ってみれば、ポジショニング・ビューとRBVはトレードオフ（二者択一）の対象となるようなものではないであろう。ポジショニングとリソースは、経営者にとって、一方があれば一方はなしで済ますことができるというようなものではないからである。後述するように（（3）②）、リソース自体に大きな問題はなかったにもかかわらずポジショニング（外部環境への適合）の失敗が原因で破綻したと思われる企業も存在する。企業経営には、その本質において他企業との戦いであるという側面があるが、経営者は、ライバル企業への対応能力を高め、弱点をさらさないためにも、ポジショニングとリソースの両面で何らかの優位を築くよう努力する必要がある、それが負けない経営の基本であるように思われる。

付言すれば、筆者は、経営者が常に忘れてはならないもの、ポーターから学ぶべきものとして、ポジショニングの他に、月並みではあるが競争（競争力）の大切さがあると感じている。ポーター自身、『競争戦略論』の「はじめに」において、自らが伝えたいメッセージを一つだけ挙げるとすれば、それは競争の重要性であると指摘しているが、企業が競争力をつけるための様々な取組を怠っては、ポジショニング・ビューの観点のみならずRBVの観点からも合格点のとれる経営にはならないであろう。競争を忘れて資源を蓄積しても、利益を上げなければならない民間企業としていずれ立ち行かなくなるであろうし、他方で、競争に際しては人材や技術など何らかのリソースがなければ勝負にならないこともいうまでもないことである。

（3）ポジショニング・ビューによる説明事例

ここで、あくまで筆者の印象論として、ポジショニングという概念で比較的よく説明できるように思われる事例を2つ挙げてみたい。ただし、これらは必ずしもポジショニングという概念を使わなければ説明できないというものではない。

①日本の家電産業の現状

近年、日本の家電産業（テレビ、白物家電その他）が特にアジア市場において、韓国や中国などの企業と比べて劣位にあると感ずるのは筆者だけではないであろう。実際、韓国のサムスン（Samsung）電子やLG電子などの存在感の高まりは誰しもが感ずるところである。日本企業は、人材リソース面か

らみれば必ずしも劣位にあるとは思われないが、それでも苦戦しているのは、現地の市場に適合する製品の供給ができていないという基本的なポジショニングの問題であるといえるのではないか。実は、筆者のかつての経験（在中国日本国大使館）でも、日本企業の現地駐在員は「本社志向」が強く、地域に根ざした企業として現地社会になじむ商品の開発・供給に本腰を入れて取り組もうという姿勢が必ずしも強いとはいえなかった。

近年、アメリカのGE社は「リバース・イノベーション」といわれる逆転の発想、すなわちまず新興国において新興市場向けの製品開発を行い、その後、先進諸国市場に向けて展開する戦略を提唱し、実践していることで知られているが⁷、日本企業も、従来の発想にとらわれずに様々な選択肢を検討してみる必要があるように思われる。

②事業再生

筆者の経験（産業再生機構）によれば、かつてカネボウやダイエーは同機構に支援を仰いだが、実際にこれらの企業の現場を観察してみると、人材は豊富であるし、R&D・商品開発などにも努めており、リソース自体に問題があるようには思われなかった（ただし後述の社風や企業文化などもリソースに含めれば問題があったことになる）。実は、これは多くの破綻企業に当てはまることでもある。それにもかかわらず破綻してしまったのは、つきつめれば、市場環境の変化への不適合、例えば問題の先送り体質、経営者の先見の明のなさ、柔軟性に欠ける組織構造などが命取りとなったからである。

事業再生の現場で重要になるのは、時間との戦いということもあり、どちらかといえば事業の選択と集中などのポジションのとり方であり、リソースの充実よりはその合目的な活用の仕方である。事業再生というのは、いわば患部を除去する外科手術のようなものであり、ポジションの修正はできても、リソースそのものの質を変えたり育てたりすること（人間でいえば健康増進、体力増強）は困難である。したがって、事業再生の経営論は、リソースの経営論というよりはポジショニングの経営論が前面に出る傾向がある。

なお、筆者がかつて接した要再生企業では、その多くにおいて、社風や企業文化の問題がみられた。例えば、受け身の経営姿勢が目立ったり、硬直的な対応であったり、問題の先送りがしばしばみられたりした。これは経験的に感ずることであるが、企業は、外部環境との関係が希薄になり、社風や企業文化が内向き、閉鎖的になると危うい。「平時」における経営資源の充実は

⁷ GEの取り組みについては、2008年から2年間GEに招聘されコンサルティングを行ったダートマス大学のゴビンドラジャン教授らが著した『リバース・イノベーション』で知ることができる。

このような点に十分留意しながら進めていく必要がある。

ところで、ポジショニング・ビューの観点からみても、R B Vの観点からみても、結果的に基本戦略がさほど変わらないように思われる事例（産業）もある。その一つは日本旅館である。日本旅館の強みは、温泉などの天然資源を別とすれば、女将や仲居の才覚やもてなしの心、板長・板場の腕前などの人的リソースによりもたらされる場合が多い。建物や浴場などの施設設備も強みにはなるが、通常、それだけでは競争優位はもたらされないであろう。結局、日本旅館においては人的リソースが差別化、すなわちユニークなポジション確立の源泉ともなっているのであり、ポジショニング・ビューとR B Vのどちらの立場に立っても実際の経営に大きな違いが出てくるわけではないといえる。

7. 日本企業に対するポーターの評価の変遷

(1) 評価の変遷

ポーターは、アメリカの企業のみならず、日本企業を含め広く世界の企業を対象にケーススタディを行っているが、一連の著作に目を通すと、日本企業に対する関心や評価が時間とともに変化していることに気付く（図表5）。以下、この点について私見を含め触れることとしたい。

まず『競争の戦略』（1980）では、例示される企業や産業（業界）はアメリカが中心であり、日本企業では川崎重工、ホンダ、松下などの名称が登場する程度である。

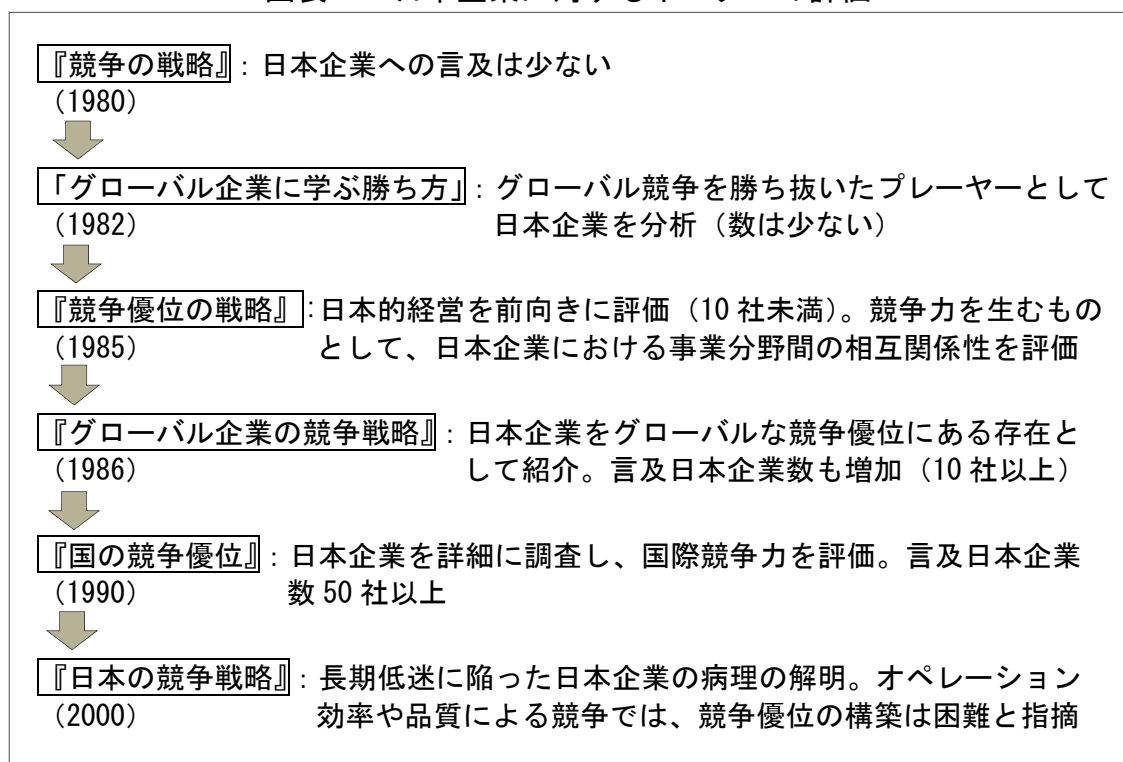
1982年に書かれた共著論文「グローバル企業に学ぶ勝ち方」（邦訳『競争戦略論』Ⅱ第3章）では、グローバルな展開で成功をおさめた企業としてキャタピラー、エリクソン、ホンダのケーススタディが行われており（キャタピラーのライバル企業としてコマツにも言及されている）、日本企業もグローバル競争を勝ち抜いたプレーヤーの一として分析されるようになった。

その後、『競争優位の戦略』（1985）では、セイコー、富士ゼロックス、キャノン、松下、NEC、YKK、リコーなどに言及されている。数としてはまだ余り多くないものの、NECについては、事業分野間の相互関係を重視、活用する経営の好例として紙幅を割いて紹介され、これが日本的経営の大きな特徴であると指摘されている。また、日本の会社は今後、「創造力を磨いてつぎつぎと生み出す相互関係の力」が競争優位の武器になると述べられている。

そして『グローバル企業の競争戦略』（1986、編著）になると、日本の産業、企業への注目度はかなり高まり、規模の経済性や経験・習熟などの面からグローバルな競争優位を獲得していった例として取り上げられ、「日本はグローバ

ル・リーダーを生む養成所となった」と述べられている。産業では自動車、電子機器、工作機械、テレビ、造船、オートバイ、農業用トラクター、小型複写機など、企業名ではトヨタ、日産、ホンダ、いすゞ、東洋工業、三菱自動車、NEC、富士通、ソニー、キャノン、小松製作所（コマツ）、旭化成、三井石油化学などに言及されており（グローバルなマーケティングや提携の例を含む）、ポーターが日本の主要産業や企業についてかなり網羅的なケーススタディを行ったことが窺われる。

図表5 日本企業に対するポーターの評価



（出所）筆者作成

さらに『国の競争優位』（1990）では、「三大工業国」（アメリカ、日本、ドイツ）を含む10カ国について詳細な調査が行われ、日本については、競争力のある産業としてエアコン、オーディオ、ロボット、半導体、造船など19産業を選択、分析されており、特にロボット産業については詳細な記述がされている。言及されている日本企業も50社以上になり、ここに至って日本の企業、産業はポーターが競争戦略を語る上で不可欠の存在となった。ただし、日本には国際競争力に乏しい産業も併存していることや、政府の産業政策については、シグナルの発信、すなわち情報優位にある者の発信行動のような間接的なものは別として、補助金などの介入的な政策には効果がなかったと認められることなども指摘されており、日本企業の競争力を高めた要因としては、同業者間の競争

(活発な競争のある産業で競争力が向上しているとポーターは指摘している)や、資源エネルギーに乏しく国土が狭隘であることなどの制約要因の克服努力が大きかったという見方がされている。

その後、『日本の競争戦略』(2000、共著)になると、長期低迷に陥った日本の産業や企業の病理の解明という色彩が強くなり、ケーススタディや実証研究の結果、日本の成功産業では政府の関与は認められない一方、弱い産業では政府により競争が制限されてきており、自由競争とこれを促進する政策が重要であるとの指摘がなされている。また、1970年代から80年代にかけて、日本企業はオペレーション効率で世界の模範となったが、他国企業のキャッチアップによりこのような面での競争優位は失われてきており、品質を軸にした競争から戦略やイノベーションを軸にした競争へ転換しなければならないと指摘されている。

(2) 変遷の意味するところ

以上からわかるように、日本の企業や産業に対するポーターの評価は、日本の経済状況の推移と軌を一にしており、日本経済が発展し日本企業が国際的に注目されるにつれて高まっていったが、日本経済が長期不況に陥りパフォーマンスが悪化してくるにつれて厳しくなっていた。換言すれば、ポーターの評価は、結果を出し成長している企業や産業に対しては国の如何を問わず高いが、結果が出ず、低迷している企業や産業に対しては厳しいといえる。

これはなぜであろうか。思うに、ポーターの組織経営論はその本質において「競争の経営論」であり、競争に勝った者に高評価が与えられ、どうすれば勝者の仲間入りができるかの考察に重点がおかれていることが一つの要因ではないであろうか。語弊を恐れずにいえば、「公立学校で学ぶ経営論」というよりも「進学塾で学ぶ経営論」なのかもしれない。そこでは「傾向と対策」が重視され、「水に落ちた犬は叩かれる」ということも起こり得る。

ポーターの組織経営論に対する批判、例えばR B Vの観点からの批判はしばしば耳にするところであるが、批判されつつも軽視できないように思われるのは、恐らく、ポーターが一貫して、その時々で高パフォーマンスを示す企業経営の本質に迫ろうとしてきたからであろう。ポーターの経営論は「結果を出す経営論」であり、「市場で評価される経営論」である。その意味で、その時々市場や経済の状況説明に貢献する経済学の発想、それも市場重視の経済学の発想に近いといってよいかもしれない。市場重視の経済学では、経済の状況変化に応じて説明のロジックが変わったり付け加わったりすることはしばしば起こり得るが、ポーターの経営論にも同じ傾向がみられる。例えば、『競争優位の戦

略』(1985)においては、日本は製法技術(プロセス・テクノロジー)の開発というプロセス・イノベーションに長けており、これにより日本企業は競争優位を獲得したと説明されているが、『日本の競争戦略』(2000)になると、1970年代から80年代にかけての日本企業の躍進はオペレーション効率の向上によるものであり、独自のポジショニング、差別化などの戦略によるものではないという点が強調されるようになり、イノベーションの視点もトーンダウンしている。日本企業のパフォーマンスの低下が顕著になるにつれ、過去の高パフォーマンスの説明のロジックが変化し、見方が厳しくなっていたのである⁸。

いずれにせよ、グローバル化が不可避的に進展する中で、日本企業が結果を出すことができなければどうなるかは、ポーターの指摘を待つまでもなく、企業(経営者)自身が一番よくわかっているはずであろう。日本では失われた10年、あるいは20年といわれた時代を経て、今日、再び新たな成長への期待が高まっている状況にあるが、近年の日本の成長企業は、経営者(リーダー)の存在が際立っていたり、M&Aも含め大胆な選択と集中を実施したり、イノベーションにより世界的な「オンリーワン」部門を築くなど、ビジネスモデルが一層多様なものとなってきている可能性があるのではないかと筆者は感じている。そしてこの背景には、世界的に、比較的オープンな競争型の分業構造(アSEMBラーに対する競争的部品供給)の形成が進展していることもあるように思われる⁹。一つの典型例は今や地球規模で普及が進む携帯電話であるが、アップルやサムスン電子のスマートフォンにも多くの日本製部品が使用されており、小型電子部品を始めとする高機能部品・部材などは、イノベーションへの不断のチャレンジを前提にすれば、日本の競争優位がそう簡単に崩れるとも思えない分野であろう¹⁰。ただし、競争力の抜本的な強化のためには「企業ま

⁸ ただし、プロセス・イノベーション(オペレーション効率の向上)が、独自のポジショニング、差別化の観点からのイノベーションより劣るものであるというような、両者に優劣をつける見方は必ずしも適切ではないように思われる。例えば、コンビニなどのPOSシステム、すなわち商品の売れ行き(売れ筋など)を販売戦略(品揃え、陳列など)に迅速に反映させるシステムは、どちらかといえばプロセス・イノベーションに分類されようが、このようなイノベーションは、独自のポジショニングなどのイノベーションで置き換えが可能なものではなく(PoS自体が引き続き進化していくべきものである)、不要となることは考えられないであろう。また、アジアなど海外市場におけるシェア拡大戦略を考える場合には、コストダウンなど効率化のためのプロセス・イノベーションが一義的に重要になることも生じ得るであろう。

⁹ 例えば、成長率の高い家庭用・個人用の電気・電子機器や、自動車向けの電子部品などの分野ではそうであろう。

¹⁰ ヒッグス粒子の発見で有名になった、スイス・ジュネーブ郊外にある世界最大の加速器(LHC)の建設に当たっても、検出器、超伝導ケーブル、冷却システム、磁石、高機能鉄材などで日本企業が貢献している。研究責任者の一人である浅井祥仁東京大学准教授は、「日本の技術なくしては成立しないと言っても過言ではありません」と述べており(浅井祥仁『ヒッグス粒子の謎』祥伝社新書、2012)、日本企業の技術水準の高さが示唆されている。

るごとの差別化」が望ましいことはいうまでもなく、最終製品メーカーはもちろん、部品部材メーカーにおいても徹底した顧客価値の追求など一層イノベティブな取組が求められるであろう¹¹。そして、このような取組には終わりはないのであり、スマートフォンもいつかは新たな商品に取って代わられることとなる。これは差別化競争の当然の帰結であり、実際には試行錯誤の連続になるかもしれないが、経営者の評価というものは、とれるだけリスクをとって試行錯誤し、自ら納得できる価値の創造を実現できるかで決まるものであるように思われる。

8. おわりに～新たな組織経営の視点～

ポーターの提起したポジショニング、或いは競争ポジションという視点が、今日のグローバル経済下で企業が生き残りをかけて戦っていく上で重要な視点の一つであることを否定できる者は少ないであろう。他方で筆者は、ポジショニングとこれを実現していくリソースや組織の在り方について、これらを切り離して考えたり、一方向のみの因果関係を前提にして考える（例えば競争ポジションがリソースや組織を規定すると考え、その逆は考えない）ことも適当ではないように感じている。感覚的に、ポジショニングとリソースは一枚の紙の裏表、さらには等価とさえいってもよいものではないであろうか。物理学（相対性理論）においては、エネルギーと質量が等価であるというアインシュタインの有名な公式（ $E = mc^2$ ）があり、物質はエネルギーに転換することができるのであるが、ポジショニングとリソースについても、これと同様の関係にあるように筆者には感ぜられる。そして、ポジショニングとリソースのいずれが強調されるべきかは、企業のライフサイクルの段階や環境変化などに応じて変化することも多いように思われる。例えば、窮境に陥った企業においては、何よりもまず選択と集中などのポジショニングの修正が求められる一方、伸び盛りの企業においては、人材・経営リソースの蓄積を可能な限り進めることが望ましいと考えられる。

実はポーター自身、『競争優位の戦略』新版のイントロダクション（1998）において、ポジショニングとリソースを二分して考えるべきではないこと、二つを結びつけるものが活動（アクティビティ）であること、企業は活動の集合であるとともにリソースやケイパビリティのセットであることなどを指摘しており、自らの主張がRBVとことさらに対比されることへの懸念を表明している。

¹¹ 顧客価値の追求は、当然のことながら、各国ごとに異なるものであることを踏まえて行う必要があり、そのためには、企業のビジネスモデルそのものの変革が必要となることも起こり得る。例えば、日本のいわゆる総合家電は、現状のままでは、競争的分業と自前主義＝垂直統合方式のどっちつかずとなり、「居場所」がなくなる恐れさえなしとしないように思われる。

これは興味深い指摘であり、筆者はポーターのこの議論は、前著（Ⅳ）で取り上げたリソース重視派のペンローズの「生産的サービス」についての議論を想起させるものがあるように感じている。すなわち、ポーターのいう活動の概念は、ある意味、ペンローズのいう生産的サービスの概念に近いものであるように思われる。もちろん全く同じものではないが、ペンローズのいうインプットとしての生産的サービスの概念は、機能などの用途とは独立に存在し企業ごとに差別化されているわけではないリソースと、それぞれに異なり独自性のある企業の姿をつなぐ概念であると考えられるので、結果的に、差別化されたポジショニングを実現するポーターの活動という概念と重なるものとなってくるように思われるのである¹²。もしそうだとすれば、リソースとポジショニングは本来的に別のものととらえるのではなく、「リソース・ベースト・ポジショニング」ともいうべき、リソースとポジショニングのつなぎ方、変換の仕方をこそ重要な意思決定事項と位置付ける経営を実現することが望ましいように感ぜられる¹³。

いずれにせよ、グローバル競争の激化が進展する中で、競争ポジションの重要性が低下することが考えにくいとすれば、同様に、グローバル競争を生き抜くリソースや組織の在り方という視点の重要性が低下することもまた考えにくいであろう。したがって、競争ポジションと、最適なリソースの確保をどのように同時達成するか、あるいは企業の外縁をどのように画定するかということのインタラクティブな関係性、すなわち、①競争ポジションを実現するためにどのようなリソース・組織が求められるのかということと、②どのようなリソース・組織をつくりあげれば、どのような競争ポジションを創造することができるのかということの両面を視野に入れた検討を行い（実際にはこのシミュレーションを繰り返し）、これを踏まえて組織経営を行っていくことが必要である

¹² ペンローズも活動という言葉を使っていることは前著（Ⅳ）で指摘した。

¹³ 一例を挙げれば、三菱商事の小林健社長は、インタビュー記事の中で（2012年12月29日付日経新聞）、「過去3年は分権経営を推進し、多様性を生かし、各部門の実力を底上げした。次の3年は多様性を束ね、力をつけた各部門に横串を通し連携を深め、10年先に発展しそうな事業領域の発掘・創出に力を入れる。現在の事業領域をくくり直し、人的資源には限りがあるので事業の取舍選択をこれまで以上に加速させる」という趣旨の発言をしているが、そこには筆者のイメージするリソース・ベースト・ポジショニングの発想に近いものが感ぜられる。また、日本では、「技術には自信があるが買い手が見つからない」という悩みを抱える中小企業も多いが、解決策を見出すためには、まず、リソースを如何に販売に結びつけるかという、つなぎ方、変換の仕方こそが重要であることに気付く必要があると思われる。

ちなみに、リソース・ベースト・ポジショニングの考え方は、国家・国民のレベルでも援用することができるものであるように思われる。例えば、日本（人）が今日、その持てるリソース（教育・技能・文化など）にふさわしいポジションを国際的に得ているかどうか、得ていない面があるとすれば今後どうすればよいかということは、大いに検討に値するテーマであるように感ぜられる。

ように思われる。ある意味、「組織と戦略の再融合」といってもよい。経営者にとって必要なのは、組織論と戦略論というような別立ての理論ではなく、組織経営をいかに行うかという理論ただ一つである。

そして、そこで忘れてはならないことは、当然のことながら、企業には時間軸が内在しており、常にイノベーションを生み、利益を上げ、成長させていくこと（できれば安定的に）が求められているということである。企業はコストを上回る売上を維持しなければサステイナブルではない。この点も考慮しながら、経営者は、

- ・自らどのようなリソースをどの程度育成していくのか
- ・M&Aなどによる外部リソース獲得をどの程度行うのか
- ・多角化や最適な組織構成の実現、持株会社化などをどの程度、どのように進めるのか¹⁴
- ・どのような事業を自社で抱え、どのような事業を切り離すのか
- ・どのような工程を自社で抱え、どのような工程をアウトソーシングするのか（ネットワーク、クラスター、産業集積を活用するのか）
- ・どの程度企業提携、事業提携するのか、企業の管理的な外縁をどのように画定するのか

さらには、

- ・最適な国際展開とはどのようなものか、それをどのようにして実現するのかなどの課題に不断に取り組み、方向性を示し、ロジックをもって語ることが求められるであろう。ちなみに最後の国際展開については、一般に欧米などのビッグ・カンパニーでは地球規模での活動が当たり前になっており、企業にとって国家・国境とは何かという根源的な問いかけまで検討の視野に入ってくるように思われるが、これは本稿の範囲を大きく超えるテーマであり、ここでは単なる問題提起だけにとどめたい。いずれにせよ、これらの課題の解決のためには、従来の経営論（組織論、戦略論）を統合した新たな経営論の構築が必要であるように思われる。

【参考文献】

Vijay Govindarajan, Chris Trimble, *“Reverse Innovation”*（ビジャイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンプル『リバース・イノベーション』渡辺典子訳、ダイヤモンド社、2012年）

Edith Penrose, *“The Theory of the Growth of the Firm”*（エディス・ペンローズ

¹⁴ 最適な組織構成の実現は、組織再編を伴う場合も多いであろうが、今日では、法制度的に、合併、会社分割、株式交換、株式移転など様々な手法が用意されており、組織再編がやりやすくなっている。

- 『企業成長の理論』第3版、日高千景訳、ダイヤモンド社、2010年)
- Michael E. Porter, “*Competitive Strategy*” (マイケル・E・ポーター『競争の戦略』(新訂版) 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1995年)
- , “*Competitive Advantage*” (同『競争優位の戦略』土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、ダイヤモンド社、1985年)
- Michael E. Porter (Edited), “*Competition in Global Industries*” (マイケル・E・ポーター編著『グローバル企業の競争戦略』土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、ダイヤモンド社、1989年)
- Michael E. Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*” (マイケル・E・ポーター『国の競争優位(上下)』土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳、ダイヤモンド社、1992年)
- , “*On Competition*”, 1998, 2008 (同『競争戦略論 I II』竹内弘高訳、ダイヤモンド社、1999年)
- Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi, “*Can Japan Compete?*” (マイケル・E・ポーター、竹内弘高『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年)
- マイケル・E・ポーター「共通価値の戦略」(『ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、ダイヤモンド社)
- 「これからの競争優位(インタビュー)」(『ハーバード・ビジネス・レビュー』2013年3月号、ダイヤモンド社)
- 富山和彦・経営共創基盤『経営分析のリアル・ノウハウ』PHPビジネス新書、2012年
- 沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞社、2009年
- 小野伸一「企業のライフサイクルと株式価値、企業価値、経済成長」立法と調査、2009. 11 No.298
- 「事業再生を考える」経済のプリズム、No.85 2010. 11
- 「経済のサステナビリティを考える」立法と調査、2010. 5 No.304
- 長内厚「家電不況の教訓」日本経済新聞経済教室、2012年11月29日

(内線 75180)

1. 『競争の戦略』（*Competitive Strategy*; 1980、邦訳 1982）

ポーターの戦略論の出発点となった著作であり、伝統的産業組織論、寡占理論、ゲーム理論等の経済学をベースに、産業構造と競争企業（ライバル）の行動、産業内での自社のポジショニングに焦点を当てて分析・提言を行っている。5つの競争要因（five-forces framework）、すなわち①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤既存事業者との敵対関係と、3つの基本戦略（コストリーダーシップ、差別化、集中（focus））を踏まえた「ポジショニング」（ポジション選択）が競争戦略の基本であるとされている。後述の『競争戦略論』（1998）1章「競争要因が戦略を決める」（初出 1979、邦訳 I 1章）も内容的に同じ論文であるが、同2008年版（1章）ではかなりの加筆修正が施されており（5つの競争要因、3つの基本戦略のフレームワークは同じ）、事実上新しい論文となっている。

2. 『競争優位の戦略』（*Competitive Advantage*; 1985、邦訳 1985）

『競争の戦略』がどちらかといえば産業構造とライバル企業に焦点を当てているのに対し、本著は競争する企業自身に焦点を当て、競争優位の源泉について論じている。競争優位は、買い手のために創造できる価値から生まれ、このような価値を生む戦略としては大きくコストリーダーシップと差別化の2つがあり、いずれにおいてもカギを握るのは、主活動（ロジスティクス（購買、出荷）、オペレーション（製造等）、マーケティング・販売、サービスと支援活動（企業インフラ、人材リソース管理、技術開発、調達）から成る「バリュー・チェーン」（価値連鎖）であると指摘されている。「ポーターといえばポジショニング」というのが一般的な受け止め方であろうが、実はポーターは1985年の段階で、競争する企業自身に目を向け、競争優位のドライバー分析やテクノロジーの分析、スイッチングコストの分析などを行い、企業は価値の創出主体であるという見方を明確化している点に留意する必要がある。

また本著では、多角化問題が中心的なテーマの一つとして取り上げられている。III 企業戦略と競争優位（9章～12章）においては、（個々の事業戦略とは区別された）企業戦略としての多角化戦略が取り上げられ、事業単位（ビジネスユニット）の相互関係や企業全体としての戦略を重視すべきことが指摘されている。なお、後述の『競争戦略論』5章「競争優位から企業戦略へ」（初出 1987、邦訳 I 5章）においても同様の指摘がコンパクトになされている。

3. 『グローバル企業の競争戦略』（*Competition in Global Industries*; 1986、編著、邦訳 1989）

上記2著と同様、企業と産業を基本的な分析単位としつつ、これを発展させて国際

競争に焦点を当て、そのための戦略を論じている。邦訳には全 17 章のうち 10 章が収められている（落ちているのは 2 章「国際競争のモデリング」、8 章「グローバル産業の競争戦略：ホスト国政府の視点」、9 章「グローバル企業の対政府関係」、11 章「国際提携活動のパターン」、14 章「外国の多国籍企業の米国製造業への参入」、15 章「国際競争のケーススタディ：成功と失敗のパターン」、17 章「グローバル産業のリーダーシップの変化：造船業のケース」の 7 つで、このうちポーター執筆は 11 章、17 章（いずれも共著）。

基本的なコンセプトのフレームワークは 1 章「グローバル産業における競争」で示されており、グローバル企業は、バリュー・チェーンを構成する諸活動を各国間に適切に「配置」(configuration) し、これを「調整」(coordination) することによって競争優位を築いていかなければならないとされている。後述の『競争戦略論』(1998) 9 章「多くの立地にまたがる競争」(書き下ろし、邦訳Ⅱ 4 章) もこのフレームワークの延長線上にある論文であるが、配置と調整に加えて、事業分野毎に全世界に対して責任を負い、競争優位の拠点となる「ホームベース」を置くことの重要性が指摘されている。ホームベースは事業分野毎に最適な国が選択されるべきものであり、ある国から別の国への移転も起こり得るものとされている。

4. 『国の競争優位』(*The Competitive Advantage of Nations* ; 1990、邦訳上下 1992)

ポーターは 1983 年、レーガン大統領の「産業競争力に関する大統領諮問委員会」委員となったことを契機に、企業や産業を分析単位とする従来の考え方を発展させ、国の環境（経済環境、制度、政策）や、国の競争優位（その決定要因）の視点を強調した本著を執筆するに至った（なお同委員会は 85 年に「ヤングレポート」を取りまとめた）。本著では、日本を含む主要 10 カ国の詳細なケーススタディが行われ、これを踏まえ、国の優位の決定要因として、①要素条件、②需要条件、③関連・支援産業、④企業の戦略、構造、ライバル間競争の 4 つから成る「ダイヤモンド」が重要であること、立地（ロケーション、複数国にまたがることもある）が企業の競争優位に影響を与えることが指摘されている。

また、国の競争力は、天然資源や労働・資本のコストによるのではなく（すなわち単純な比較優位によるのではなく）、地理的な（産業の）「クラスター」がベースになったイノベーションとアップグレード（より高い競争優位への移行）により生ずるものであると指摘されている。そしてイノベーションを生むためには、プレッシャー（要求水準の高い顧客など高度の需要、ライバル企業との競争など）やチャレンジの重要性が高いと指摘されている。

なお、ダイヤモンドについては、後述の『競争戦略論』(1998) 6 章「国の競争優位」（初出 1990、邦訳Ⅱ 1 章）でも同じ指摘がなされている。また、クラスターについては、同じく『競争戦略論』7 章「クラスターと競争」（書き下ろし、邦訳Ⅱ 2 章）でよ

り包括的に述べられており、企業や国と同様に、競争優位の追求が重要であることが指摘されている。本著以降、ポーターは、企業、産業とともに、クラスター（地域）や国家を分析対象に取り込むこととなった。

5. 『競争戦略論』(On Competition; 1998、2008、邦訳 I II 1999)

ポーターの過去の代表的な論文と書き下ろしの論文を一冊の本にまとめた著作。邦訳は二分冊。ポーターの主張を概観し近年の思索を知るのに役立つ。1998年版はI～IIIの3つのパートに分かれ（I「競争と戦略：コアコンセプト」、II「ロケーションの競争力」、III「社会問題の競争的解決」）、全部で13章から成り、邦訳にはIIIの10章「環境と競争力」、11章「都市（インナーシティ）の競争優位」、12章「医療における競争力の創造」を除く10章が収められている。

2008年版はI～Vの5つのパートに分かれ、I～IIIは98年版と同じであり（章レベルでは一部改訂あり）、新たにIV「戦略、フィランソロピーそしてCSR」、V「戦略とリーダーシップ」が加わっている。全部で15章から成り、98年版の4章「衰退産業の終盤戦略」、8章「グローバル企業に学ぶ勝ち方」、13章「資本の損失」は落ち、新たに4章「戦略とインターネット」、IV（3章で構成）及びV（1章のみ）が加わっている。IVは12章「フィランソロピーの新しいアジェンダ」、13章「企業のフィランソロピーの競争優位」、14章「戦略と社会」となっており、Vは、15章「新CEOにとっての7つのサプライズ」である。

2008年版にみられるように、ポーターの近年の著作の特徴は、（地域）社会を分析の枠組に取り込んでいることである。その後も、「共有価値の創造」(Creating Shared Value; ハーバード・ビジネス・レビュー2011年1-2月号)において、企業が社会問題の解決に取り組み社会的価値を創造することを通じて自らの経済的価値を創造し競争力を高めていくこと（＝共有価値の創造、頭文字をとってCSV）の重要性が指摘されており、広く大企業経営者などの注目を集めている。ポーターは共有価値の例として、低価格でのヘルスケアの提供や省資源・省エネの取組などを挙げている。

本著I第2章「戦略とは何か」(What is strategy?; 初出1996)は、企業自身の戦略についてのとりまとめ的な章となっており、『競争の戦略』のポジショニングや『競争優位の戦略』のバリュー・チェーンと並ぶ企業戦略の基本的な概念として、「トレードオフ」、「活動」、(活動間の)「フィット」が提示されている。また、オペレーションの効率化と戦略的ポジショニングは全く別物であり、前者が他社と同じ活動を上手く行うことであるのに対し（これは戦略ではないとされている）、後者は他社とは異なる（差別化された）活動により価値を生み出すことであるとされている。なお、活動はアクティビティの訳であるが、アクティビティにはもともと活力、或いは活発さという意味があり、ポーターの著書における活動にも、「価値を生み出す活発な活動」というポジティブな意味合いが込められているように思われる。

6. 『日本の競争戦略』(Can Japan compete? ; 2000、竹内弘高と共著)

ポーターは、出口の見えない低迷に陥った日本経済（産業）の病理を解明すべく、詳細なケーススタディや実証研究を実施し、これに基づいて執筆されたのが本著である。日本の成功産業では政府の関与はみられない一方、弱い産業では政府により競争が制限されてきており、自由競争とこれを促進する政策が重要であると指摘されている。また、1970年代から80年代にかけて、日本企業はオペレーション効率で世界の模範となったが、他国企業のキャッチアップによりこのような面での競争優位は失われており、品質を軸にした競争から戦略やイノベーションを軸にした競争へ転換しなければならないと指摘されている。戦略とオペレーション効率の向上は別物であるという認識は『競争戦略論』と共通である。