

M. E. Porter の競争戦略と CSV の関連

樋口 晃 太*

キーワード

ポジショニング理論、バリューチェーン、Porter 仮説、ダイヤモンドフレーム、産業クラスター、CSV (共通価値の戦略)

目 次

- I はじめに
- II 業界・企業単位の競争戦略
 - 1. ポジショニング理論
 - 2. 魅力ある産業構造から生じるポジション優位
 - 3. 業界内の多様性から生じるポジション優位
 - 4. ネットワークから生じるポジション優位
- III 国家・地域単位の競争戦略
 - 1. ダイヤモンドフレーム
 - 2. 産業クラスター
 - 3. Porter 仮説
- IV 社会単位の競争戦略
 - 1. 競争優位のフィランソロピー
 - 2. 競争優位の CSR 戦略
 - 3. CSV (共通価値の戦略)
- V M.E. Porter の競争戦略の変遷
 - 1. 分析単位
 - 2. 競争優位の源泉
 - 3. 競争優位を構築する主体
 - 4. CSV が競争優位につながるメカニズム
- VI おわりに

I はじめに

M. E. Porter といえば、競争戦略の泰斗として広く知られている。1980年代を中心に展開された

業界構造に競争優位を求める「ポジショニング理論」は、経営学のテキストでは定番の内容である。1990年代には、事業活動の立地に競争優位を求める「産業クラスター」、厳しい環境規制がイノベーションの創出に寄与することを示唆する「Porter 仮説」なども提唱された。そして2000年代以降は、企業と社会の関わりがフォーカスされていく。CSV (共通価値の戦略) は、その集大成といえる。

Porter et al. (2011 邦訳 9, 11頁) は、CSV を以下のように定義している。「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」。

CSV では、以下の2点が批判される。① 社会的価値と経済的価値をトレードオフで捉える新古典派経済学における伝統的な企業観、② 事業と関連性が低いフィランソロピー活動や CSR (企業の社会的責任) 活動である。Porter et al. (2011) によると、企業が事業と関連性の高い社会問題のみに取り組むことで、経済的価値と社会的価値が同時に創出され、ひいては競争優位を構築できるという。

しかし、Porter et al. (2011) では、そもそもなぜ、「企業が事業と関連性の高い社会問題の解決」

* ひぐち こうた 商学研究科商学専攻博士課程後期課程

だけが企業の競争優位につながり得るのか？ という根本的疑問が十分に解明されていない。同著は学術雑誌ではなく、実務家向けの Harvard Business Review 誌に投稿されたため、具体的な実践方法に関する内容が中心であった。CSVのフレームワークは、Porterがこれまでに提唱してきた様々な理論が基礎をなしている。したがって、Porterの競争戦略を包括的にレビューし、それらとの関連を精緻化すること無しには、CSVが競争優位につながるメカニズムを検証することはできない。

そこで本研究では、CSVとPorterがこれまで提唱してきた競争戦略の関連をサーベイすることで、CSVが競争優位をもたらすメカニズムの明確化を目指す。

具体的には、以下の手順を踏む。Ⅱ～Ⅳ章では、Porterがこれまで提唱してきた競争戦略を概括する。具体的には、1980年代を中心に展開された「ポジショニング理論」に代表される業界・企業単位の競争戦略、1990年代を中心に展開された「産業クラスター」や「Porter仮説」に代表される国家・地域単位の競争戦略、2000年代以降に展開されているCSVをはじめとした社会単位の競争戦略である。Ⅴ章では、Ⅱ～Ⅳ章において概括した競争戦略を、「分析単位」「競争優位の源泉」「競争優位を構築する主体」という3つの観点で検討し、その変遷を論じる。それらを踏まえて、各理論とCSVの関連を整理し、CSVが競争優位につながるメカニズムを明らかにする。

Ⅱ 業界・企業単位の競争戦略

1. ポジショニング理論

ポジショニング理論とは、1980年前後、Porterによって確立された「企業が競争優位を獲得するための理論」の原則である。競争優位とは、企業が「競合他社に対して、高い収益性を持続させている状態」を指す (Magretta 2011 邦訳 292頁)。それまでの経営戦略は、多角化やそのマネジメン

トといった、企業が成長を志向する上での方針・方策の議論が中心であった。一方、競争に勝つことをコンセプトに据えたPorterの競争戦略は、単純明快なフレークワークと相まって、日本企業の攻勢にあえいでいた1980年代のアメリカ企業を中心に受け入れられていく。今日、競争戦略は、様々な視角から研究が蓄積されているが、Porterはその礎を築いた泰斗として広く知られている。ポジショニング理論は、Porterの競争戦略において中核を成す概念である。

ポジショニング理論は、産業組織論がベースとなっており、企業の収益性は「業界におけるポジション (位置付け)」によって決定づけられるという前提に立つ。ポジションから得られる競争優位の種類は多いが、いずれの場合も「魅力ある産業構造から生じるポジション優位」「業界内の多様性から生じるポジション優位」「ネットワークから生じるポジション優位」の3種類に分類される (Saloner et al. 2001 邦訳 55頁)。本章では、上記分類に沿ってPorterのポジショニング理論を概括していく。

2. 魅力ある産業構造から生じるポジション優位

第1のポジションから得られる競争優位は極めて明快である。すなわち、儲かりやすい業界に属すれば、高い収益性を獲得できるという点に尽きる。Porter (2008 邦訳 I 37-38頁) によると、業界の収益性に影響を及ぼす要因は、以下の5つに分類できる。すなわち、「既存企業同士の競争」「新規参入者の脅威」「代替品や代替サービスの脅威」「買い手の交渉力」「サプライヤーの交渉力」である。

「既存企業同士の競争」「新規参入者の脅威」「代替品や代替サービスの脅威」は、水平的な競合関係といえる。とくに「既存企業同士の競争」は顕在的な競合相手、「新規参入者の脅威」「代替品や代替サービスの脅威」は潜在的な競合相手と分類できる。

「既存企業同士の競争」は、Porter (2008 邦訳 56-

60頁)によると、(1)「企業間競争の激しさの程度」、(2)「どのような面で競争が行われているか」によって決まるという。(1)については、当該業界に属する企業が少なければ、必然的に競争もゆるやかになりやすいという。(2)については、Porter(同上)によると、企業間の競争は「製品特性、サポートサービス、納期、ブランドイメージ」など、様々な次元で展開されるが、「競争が価格のみに向かっていくと、企業の収益は大打撃を被る」という。

「新規参入者の脅威」が高ければ、業界内の企業が増加し、競争は激化していく。Porter(2008 邦訳 I 47頁)は、「新規参入者に対して既存企業が有する優位性」である「参入障壁」として、「規模の経済」「資金ニーズ」「顧客のスイッチングコスト」「政府の引き締め政策」などを挙げている。

「代替品や代替サービスの脅威」は、スマートフォンの台頭によって、ミュージックプレイヤー業界やカメラ業界、腕時計業界が収益性を損なったことが、最たる例として挙げられる。すなわち、代替品・代替サービスとは、「ある業界の製品やサービスと同等もしくは類似の機能を、異なる形で果たすもののこと」(Porter 2008 邦訳 I 54頁)である。とくに、注意を払うべき代替品・代替サービスとして、「よりコストパフォーマンスが高いトレードオフが生まれる場合」、「買い手が代替品に乗り換えるスイッチングコストが低い場合」が挙げられている(同上)。

「買い手の交渉力」「サプライヤーの交渉力」は、垂直的な競合関係といえる。1つの製品における川上から川下にかけて産み出される利益を、買い手・サプライヤーと互いに奪い合うかの競争である。それぞれの交渉力が高ければ、必然的に競争は激しくなりやすい。Porter(2008 邦訳 I 49-54頁)は、買い手の交渉力が高まる要因として「買い手の数が少ない場合、あるいは買い手がサプライヤー1社の規模を超えて大量購入する場合」「その業界の製品が標準化されている場合、あるいは

差別化されていない場合」「買い手が川上統合によって製品をみずから生産する可能性がある場合」、サプライヤーの交渉力が高まる要因として「サプライヤーの数が、販売先の業界に存在する企業より少ない場合」「買い手側の企業がサプライヤーを変更する際のスイッチングコストが高い場合」「サプライヤーグループが当該業界を川下統合する可能性が高い場合」などを挙げている。

以上で述べた5つの競争要因を分析することで、収益性の高い業界に属し、その恩恵に与るのが、「魅力ある産業構造から生じるポジション優位」である。

3. 業界内の多様性から生じるポジション優位
属する企業の収益性が全く同一である業界など存在しない。第2のポジションから得られる競争優位は、業界内における収益性の差異を説明する。Porterは、その差異を「基本戦略」「バリューチェーン」というフレームワークを用いて説明する。

「基本戦略」とは、5つの競争要因に対処する上で、企業が取り得る基本的な戦略の3タイプである(Porter 1980 邦訳 56-62頁; 1985 邦訳 16-22頁)。「コスト・リーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」から成る。「コスト・リーダーシップ戦略」とは、「コスト面で業界の最優位に立つという基本目的で一連の実務政策を実行する戦略である」。「差別化戦略」とは、「自社の製品やサービスを差別化して、顧客から得意だと認められる価値を創造する戦略である」。「集中戦略」とは、「特定の買い手グループ、製品の種類、地域市場などに競争の範囲を限定」した上で、「コスト・リーダーシップ戦略」か「差別化戦略」を推進する戦略である(中辻 1997 36-37頁)。

すなわち、企業が取り得る戦略のタイプを「競争優位の源泉：低コストか差別化か」「競争の範囲：広くとるか狭くとるか」という極限に単純化された2つの軸によって分類したのが、「基本戦略」である。Porter(1980 邦訳 64-68頁; 1985 邦

訳 24-28頁)は、「基本戦略のそれぞれは、競争優位をつくり出し維持するための基本的には異質な方法」であり、通常は「3つの基本戦略の中から1つを選択しなければならない」と述べる。その選択の違い、すなわち「戦略ポジション」が、業界内における収益性の差異を決定づけるのである。

ポジショニング理論において企業は、「戦略ポジション」を実現するための様々な活動が展開されるべき集合体である。その事業活動を可視化した概念が「バリューチェーン(価値連鎖)」である。バリューチェーンは、9つのカテゴリーに分けられる。主要活動に分類される5つの活動「購買」「オペレーション」「出荷」「マーケティングや営業」「サービス」は、「物理的に製品をつくり、マーケティングし、買い手に届けるための活動」である。支援活動に分類される4つの活動「企業インフラ」「人材マネジメント」「技術開発」「調達」は、「主活動を実施するために、資材やインフラを供給する活動」である(Porter 2008 邦訳 I 149-153頁)。

同一業界に属する企業のバリューチェーンは、類似している場合も多いが、それぞれに異なる。Porter(同上)によると、バリューチェーンの活動には「適合性」が存在し、これが競争優位の鍵を握るといえる。すなわち、「戦略ポジション」に基づいた一貫性のあるバリューチェーンを整えることができれば、業務上のトレードオフが生まれ、競合他社が模倣困難な競争優位が構築される。

「業界内の多様性から生じるポジション優位」は、戦略ポジションを選択し、それを実現するバリューチェーンを整えることで得られるのである。

4. ネットワークから生じるポジション優位

事業活動は、あらゆるつながり、すなわちネットワークの中で成立している。第3のポジションから得られる競争優位は、バリューチェーンにおける事業活動間の関係から得られる。Porter(2008 邦訳 I 98-103頁)は、事業活動間の有機的なつな

がり、一貫性や結びつきの意である「適合性」を検証する「活動システム・マップ」というフレームワークを提唱している。それは、「戦略ポジション」を実現するための「戦略テーマ」を複数設定し、それらと自社の諸活動の結びつきを整理するために活用される。Porter(2008 邦訳 I 124-125頁)は、「いかなる活動でも、競合他社がそれを完璧に模倣できる確率は1より小さい。活動システム全体を模倣すれば、 $0.9 \times 0.9 = 0.81$ 、また $0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$ といった具合に、確率はいっきに下がり、模倣は非現実的となる。」と述べている。ゆえに、事業活動の「多様性」と、活動間の「適合性」が、持続的な競争優位の源泉となるのである。それらを高めることで得られる競争優位が、「ネットワークから生じるポジション優位」なのである。

Ⅲ 国家・地域単位の競争戦略

1. ダイヤモンドフレーム

Porterは、事業活動のグローバル化が進行するにつれて、立地が競争に及ぼす影響に着目していく。一部の国や地域が、特定の業界で経済的に成功している事例が存在するのは、何故であろうか。Porter(2008 邦訳 II 7-9, 58頁)によると、国の競争力は、その国の「生産性」と「産業がイノベーションを起こし、進歩発展していく能力」によって決まり、グローバル市場で成功している企業は「一連のイノベーションを通じて競争優位を実現」しているという。このような考え方は、「労働力や原材料、資本、インフラなどの生産要素費用の低さ、あるいは市場規模による比較優位」を重視する従来の議論とは一線を画する(Porter 2008 邦訳 II 203-204頁)。

Porter(2008 邦訳 II 205頁)は、立地が競争に及ぼす影響、すなわち企業の「成長やイノベーションや生産性に関わる状況(コンテクスト)」を決定する国(および州、地方)の環境を4つの観点から検討するフレームワーク「ダイヤモンドフ

レーム」を提唱した。各頂点の概要は、次の通りである。第1に、「生産要素（投入資源）条件」は、熟練労働者やインフラなど、その産業で競争するのに必要な生産要素に関する国のポジションを指す。第2に、「需要条件」は、その産業の製品やサービスに対する国内市場の需要の性質を指す。第3に、「関連産業・支援産業」は、国内に国際競争力を持つ供給産業やその他の関連産業が存在するか否かを指す。第4に、「企業戦略・構造・競合関係」は、国内環境や政策によって生じる、企業の設立・組織・経営のあり方や競合関係の性質を指す（Porter 2008 邦訳Ⅱ 15頁）。

ダイヤモンドの各頂点から得られる競争優位の源泉は、様々である。代表的な例としては、「専門性や品質の高い経営資源」が得られること、「要求水準が高い洗練された顧客」がいることなどが挙げられる。また「ダイヤモンドフレーム」を用いる場合は、各頂点をそれぞれ考えるだけでは不十分である。各頂点は相互に関連しているため、全体としてのシステムを捉えなければならない。ダイヤモンドの各頂点は、ネットワークの展開次第では互いに強化し合うこともあれば、足を引っ張り合うこともあり得るということである。

2. 産業クラスター

Porter (2008 邦訳Ⅱ 73, 76, 93頁) は、「産業クラスター」の定義を、以下の3通り述べている。①「特定分野における関連企業、専門性の高いサプライヤー、サービス提供者、関連産業の企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が競争しつつ同時に協力もしているような、地理的集中状態」、②「ある特定の分野に属し、共通性と補完性によって結ばれた、互いに関連する企業と機関から成る、地理的に近接した集団」、③「互いに結び付いた企業と機関から成るシステムであり、その全体としての価値が各部分の総和よりも大きくなるようなもの」。

地域内における有機的なつながりが競争優位を

もたらすという点では、産業クラスターも「ネットワークから生じるポジション優位」に通じるものがある。しかし、ここでは「適合性」というよりも、クラスター内の主体との補完性や、技術や情報のスピルオーバーなどに起因する「生産性の向上」「イノベーションの創出」が強調されている点で、決定的に異なる。

実際、Porter (2008 邦訳Ⅱ 92頁) は、産業クラスターが創出する競争優位として、以下の3点を挙げている。第1に、「クラスターを構成する企業や産業の生産性を向上させる」こと。第2に、「企業や産業がイノベーションを進める能力を強化し、それによって生産性の成長を支える」こと。第3に、「イノベーションを支えクラスターを拡大するような新規事業の形成を刺激する」こと。

産業クラスターは、ポジショニング理論において述べた「戦略ポジションに基づいた事業活動間の結びつき」による競争優位というより、「地域とのつながり（ネットワーク）から創出されるイノベーション」による競争優位の獲得に向けた概念と言えよう。

3. Porter 仮説

Porter 仮説とは、「適切に設計された環境規制は、そのためのコストの一部、あるいは全額以上を相殺するイノベーションを引き起こす」という仮説であり、Porter はこれを「イノベーション・オフセット」と称している（Porter et al. 1995 邦訳 8頁）。元来、企業の環境対応は、コストを圧迫すると捉えられてきた。しかし、Porter は、政府が適切な環境規制を設計すれば、イノベーションの創出を促進し、企業の競争優位の源泉になり得ると指摘する。

具体的な事例としては、1970年にアメリカで提案された「マスキー法」が挙げられる。同法では、「1975年までに自動車の排ガスの中に含まれる一酸化炭素、窒素酸化物などの排出量を10分の1まで削減すること」が求められている。この規制に対

する日米自動車企業各社の対応が、1980年代以降の明暗を分けていく。

厳しい環境規制に果敢に挑んだ日本企業は技術開発面で先を行き、のちのハイブリッド自動車開発の素地まで築いたのである。一方、環境規制への対応をコストと捉えたアメリカ企業は、イノベーションを創出することができず、競争劣位に陥ることになった。

では、どのような環境規制が「適切」なのであろうか。Porter et al. (1995 邦訳 13頁) は、「手ぬるい環境規制より厳格な環境規制の方が、イノベーションの創出やイノベーション・オフセットにつながる」と述べている。排ガス量を10分の1まで減らすことを求める「マスキー法」は、その例に漏れない。手ぬるい環境規制では、順を追って適用されたり、バリューチェーン上の一部分を改善したりするだけで終わってしまう可能性が高い。一方、厳格な環境規制では、バリューチェーン全体、あるいは地域産業全体で抜本的な解決が求められるので、よりイノベーションの創出に寄与し得るのである。Porter (2008 邦訳 II 274-278頁) は、他にも「川下で規制し、川上での解決を目指す」「市場インセンティブを用いる」「関連分野の規制と足並みを揃える」ことなどを、適切な環境規制の原則として挙げている。

IV 社会単位の競争戦略

1 競争優位のフィランソロピー

言うまでもなく、企業は事業を展開する地域社会の上で成立している。必然的に地域社会は、事業に多大な影響を与える。例えば、知的財産権の保護がなされていない市場において健全な事業展開をすることはできないし、現地に優秀なサプライヤーが存在する地域では品質の高い製品を生産することができる。「ダイヤモンドフレーム」は、そのような立地が競争に及ぼす影響を分析するためのフレームワークであった。

Porter が2003年に発表した「競争優位のフィラ

ンソロピー」では、事業地域を「ダイヤモンドフレーム」で分析し、ダイヤモンドの各頂点が改善されるようなフィランソロピーを実施することで、望ましい競争コンテクストとより良い地域社会を同時に実現することが提案されている。

フィランソロピーとは、一般的に企業が行う社会貢献活動の全般を指す。CSRの拡大に伴って、企業による慈善活動や寄付などが期待される一方、利益最大化を求める株主からのプレッシャーも止むことはない。そうしたジレンマの中、「コーズ・リレイティッド・マーケティング」のように、フィランソロピーを戦略的に実施しようとする企業が増加している。

Porter (2008 邦訳 I 333頁) は、そうした「戦略的フィランソロピー」が、「本当の意味で戦略的である例はほとんどないし、フィランソロピーとしてもそれほど効果的ではない場合が多い」と述べている。その理由は、企業の評判を高めるといった曖昧な目的で実施されており、競争優位の獲得や社会的なインパクトの創出にベクトルが向いていない場合が多いからであるという。

Porter (2008 邦訳 I 370頁) によると、真の戦略的フィランソロピーとは、「重要な社会的目標と経済的目標に同時に取り組み、独自の資産や専門能力を提供することによって、企業と社会の双方がメリットを得られるよう、競争コンテクストに狙いを定めるもの」であるという。ようするに、自社の競争優位に寄与するフィランソロピーのみを実施すべきという考え方である。

また、上記の定義は、「経済的目標と社会的目標は相反する」ものであり、「社会的支出は経済的業績を犠牲にする」といった伝統的な経済観に異を唱えていることに他ならない。経済的目標と社会的目標は、必ずしも矛盾するものではなく、同時に実現することも可能であるという含意がある (Porter 2008 邦訳 I 336-337頁)。

その同時実現の具体的な手段として Porter は、競争コンテクストを改善するためにフィランソロ

ピーを実施することを提案している。「ダイヤモンドフレーム」の各頂点である「生産要素（投入資源）条件」「需要条件」「関連産業・支援産業」「企業戦略・構造・競合関係」に即して、企業が競争コンテクストを改善しながら、地域社会にとってのポジティブな社会的インパクトをも創出する方策を具体的に考えてみよう。

まずは、「生産要素（投入資源）条件」を考える。事業活動を展開する上で必要な生産要素には、人材や原材料、天然資源や各種インフラなど様々なものが挙げられる。こうした生産要素の創出や質の向上に、企業はフィランソロピーを通して貢献することができる。例えば、ホテル・チェーンのマリオット・インターナショナル社は、地域の失業者に無料研修とOJTを提供し、人材獲得につなげている（Porter 2008 邦訳 I 343-345, 339-400頁）。

つづいて、「需要条件」である。地域の顧客の要求水準が厳しければ、新しい顧客ニーズを洞察できる可能性、品質の向上やイノベーションへのプレッシャーが高くなる。企業はフィランソロピーを通して、そのような顧客を育成することができる。例えば、アップル社は学校にPCを寄付することで、若年層に自社製品を浸透させている（Porter 2008 邦訳 I 345-346頁）。

つぎは、「関連産業・支援産業」である。産業クラスターでも触れたように、ハイレベルな補完業者の存在は、自社の生産性の向上やイノベーションの創出に寄与する。企業は、自社にとって重要な補完産業をフィランソロピーによって支援することができる。例えば、アメリカン・エクスプレス社は、旅行・観光の専門学校に寄付をしている。これは、同社のクレジットカード事業と旅行代理店事業の相当部分が、旅行関連支出に支えられているためである。専門学校を卒業した人材が旅行・観光産業を盛り上げてくれれば、同社の収益にも寄与する。まさに、自社を事業展開する地域における旅行・観光産業クラスターの中で捉え、フィ

ランソロピーを実施した事例といえる（Porter 2008 邦訳 I 347-348頁）。

最後は、「企業戦略・構造・競合関係」を考える。その地域の規制や企業間の競合状況は、事業を展開する上では最たる検討・懸念事項である。フィランソロピーは、透明性や生産性の高い健全な競争に寄与することもできる。例えば、「トランスペアレンシー・インターナショナル」という世界中の腐敗（汚職など）を数値・リスト化し、公表しているNGOがある。同団体は、多くの企業からの寄付を受け取っている。企業にとって、汚職を抑止することは健全な競争を行う上で欠かせないからである（Porter 2008 邦訳 I 346-347頁）。

「競争優位のフィランソロピー」では、地域における事業環境の質「競争コンテクスト」を改善することを目的とした「戦略的フィランソロピー」を通して、企業が競争優位を獲得するための議論が展開された。Porterは、そのような議論をCSR全般にも当てはめていく。

2. 競争優位のCSR戦略

「競争優位のCSR戦略」は、2006年に発表されたPorter流のCSR論である。その論調は、「競争優位のフィランソロピー」と符合する。すなわち、本業と関連性の低いCSR活動を批判した上で、事業活動に深く関わるCSR課題のみに取り組みれば、企業は社会的価値と経済的価値を同時に創出できるという主張が展開されている。

Porterは、企業がCSRに取り組むべきであるとされる根拠を4つ（「道徳的義務」「持続可能性」「事業継続の資格」「企業の評判」）挙げ、それぞれを批判している。

「道徳的義務」とは、倫理観の尊重、すなわち一般市民や地球環境などに配慮しながら事業を行うことは当然の義務とする主張である。Porterはこれを、「ある社会的便益を他の社会的便益と比較する場合でも、またその費用対効果を検討する場合でも、道徳的な評価が必要となるが、そのための

基準は確立していない」と批判している（Porter 2008 邦訳 I 382-383頁）。

「持続可能性」とは、国連が掲げる「持続可能な開発」や「トリプルボトムライン」に代表される「啓発された自己利益の追求」を訴える主張である。Porter はこれを「企業の経済利益と規制対応が両立する場合には申し分ない」が、それ以外の場合は曖昧過ぎて、「長期的な目標と短期的なコストのバランスをいかに取るかという判断基準にはならない」と批判している（Porter 2008 邦訳 I 383-384頁）。

「事業継続の資格」とは、「どのような企業であれ、行政や地域社会などステークホルダーから、暗黙的か明示的かを問わず、事業を遂行する許可を得る必要があるという」主張である。Porter はこれを、「外部のステークホルダーを満足させようとする、企業は言われるがまま CSR を実施するということになりかねない。各ステークホルダーの主張は重要だが、これらステークホルダーは企業の能力、市場における競争上のポジショニング、社会的価値の追求と企業利益のトレードオフについて理解しているわけではない。」と批判している（Porter 2008 邦訳 I 384-385頁）。

「企業の評判」とは、CSR 活動は企業の評判を高めることにつながるという主張である。前述した「コース・リレイティッド・マーケティング」は、その最たる例である。Porter はこれを「どのような成果を社会にもたらしたのか、ましてや事業にどのような貢献があったのかは明確ではない。」と批判している（Porter 2008 邦訳 I 385-386頁）。

Porter は、以上 4 つにおける共通の陥穽として「企業と社会の相互依存関係ではなく、対立関係に注目している点」を挙げている。すなわち、一般的な正論に終始しており、戦略や事業と地域社会の関連といった、より実際的な問題が考慮されていないという（同上）。

「企業と社会の相互依存関係」を考える上では、

地域社会が企業に与える影響と、企業が地域社会に与える影響の両面から、企業と地域社会の接点を探し、事業との関連性で社会問題を分類する必要がある。

地域社会が企業に与える影響については、「競争優位のフィランソロピー」で議論した内容に一致する。すべての企業は、競争コンテキストの中で事業を展開している。それらには無数の社会問題、すなわち事業と関連性が高い CSR 上の課題が眠っているという。

CSR で一般的に想起される事項は、企業が地域社会に与える影響の方が多くかもしれない。産業廃棄物や児童労働に対する批判、長時間労働やリストラなどの労務問題は、まさにその最たる例である。Porter は、そうした企業が地域社会に及ぼし得る様々な影響をバリューチェーンで検討することを推奨している。バリューチェーンは、事業活動を網羅的に把握できるフレームワークである。その 1 つひとつから社会に与える影響を検討すれば、企業が地域社会に与えるネガティブな影響とポジティブな影響を漏れなく検討することができるであろう。

企業と地域社会が互いに与え合う影響を洗い出せば、企業が取り組むべき社会問題、すなわち CSR 課題を、いくつかピックアップできるはずである。Porter (2008 邦訳 I 391-392頁) は、それらの社会問題を以下の 3 つに分類した上で、より事業との関連性が高く、競争優位の獲得に寄与する可能性が高い「戦略的 CSR」に該当する課題に取り組むべきであると述べている。第 1 に、「一般的な社会問題」である。それらは、「社会にとっては重要でも、企業活動の影響はさほど受けておらず、企業の長期的な競争力にも影響を及ぼさない社会問題」を指す。第 2 に、「企業が影響を及ぼしている社会問題」である。それらは、「バリューチェーンにおける企業の活動が影響を及ぼしている社会問題」を指す。第 3 に、「企業の競争環境に影響を与える社会問題」である。それらは、「企業の外部環境

要因のうち、企業が事業を展開している場所で、競争力に大きな影響を及ぼすような社会問題」を指す。

Porterは、3つに分類した社会問題を、さらに「受動的CSR」と「戦略的CSR」に区分した上で、前者を暗に批判し、後者を積極的に展開するべきであると論ずる。

受動的CSRは、2つの要素からなる。「第一は、善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応することであり、第二は事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することである」。前者については、その必要性は認めながらも、事業との関連性や、企業の競争優位に寄与する可能性が低いことに疑問が呈されている。後者については、顕在化されていない影響を予測する困難性・必要性や、悪影響の緩和はあくまで業務改善の域であり、仮に何らかの効果につながったとしても、優位に立っているのは一時的であるとの警鐘などが述べられている（Porter 2008 邦訳 I 394-397頁）。

戦略的CSRも、2つの要素からなる。1つは、前節で論じた戦略的フィランソロピーがそのまま組み込まれている。もう1つは、事業活動が地域社会にポジティブな影響を与え、かつ競争優位の獲得にも寄与する活動の推進である。Porterは、「製品やバリューチェーンの中には、企業の競争力と社会の両方に資するようなイノベーションを生み出す要素が多く存在する」と述べ、その最たる事例として低排出ガスと低燃費を実現し、ハイブリッド車という独自のポジションを確立したトヨタ社の「プリウス」を挙げている（Porter 2008 邦訳 I 397-399頁）。

「競争優位のCSR戦略」では、事業と関連性が低いCSR活動が批判され、企業と地域社会が共有できる価値の創出を目指すべきであるという主張がなされたのである。

3. CSV（共通価値の戦略）

CSVは、「競争優位のフィランソロピー」や「競争優位のCSR戦略」に代表される、Porter流の「本業を通して社会問題を解決する」概念の集大成と言える。その内容には、「戦略的フィランソロピー」や「戦略的CSR」での議論が、そのまま引き継がれている。

Porter et al. (2011 邦訳 9, 11頁) は、「共通価値」を改めて以下のように定義している。「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」。

これらの定義に「戦略的フィランソロピー」や「戦略的CSR」における考え方との差異は見当たらない。また、背景にある問題意識も、以下の2点において一致している。1点目は、伝統的な経済観において社会的価値と経済的価値がトレードオフの関係で捉えられてきたことに異を唱え、社会問題に眠る事業機会や競争優位の源泉を指摘している点である。2点目は、一般的なフィランソロピーやCSRを批判し、競争コンテクストの改善や、地域社会にも事業活動にもポジティブな影響を及ぼすバリューチェーンの構築を通して、本業と関連性が高い社会問題のみに取り組むべきであると論ずる点である。

よってCSVは、基本的な論調はそのままに、「共通価値」の創出を競争戦略として体系的にまとめ上げた試みと言える。Porter (2011 邦訳 14頁) は、企業が「共通価値」を具体的に創出する方法として、以下の3つを挙げている。「製品と市場を見直す」、「バリューチェーンの生産性を再定義する」、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」。

「製品と市場を見直す」は、「社会的ニーズ」に対応する製品を作り、新しい市場を創造することを指す。ビジネスの論理や市場ニーズといった従

来の視点だけでなく、「社会的ニーズによって市場は定義されるという前提」に立てば、これまで見過ごされてきた事業機会を探ることができる。また、「社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃していた新市場の可能性に気づくことができるだろう」とも述べられている (Porter et al. 2011 邦訳 12, 15-16頁)。

具体例としては、先進国市場に関しても言及されているが、途上国における社会的ニーズと潜在顧客は膨大であると強調され、ケニアにおけるボーダフォン社の低所得者向けモバイル・バンキング・サービス「M-PESA」などが紹介されている。

「バリューチェーンの生産性を再定義する」は、「競争優位のCSR戦略」における企業が地域社会に与える影響の内容が、そのまま組み込まれている。すなわち、バリューチェーンにおいて、産業廃棄物やCO₂の排出といった負の影響をなるべく減らしつつ（「受動的CSR」、企業と地域社会の双方にポジティブな影響を与えるイノベーションを実現する（「戦略的CSR」）フレームワークである。CSVでは、具体的な検討事項（「エネルギーの利用とロジスティクス」「資源の有効活用」「調達」「流通」「従業員の生産性」「ロケーション」）に即して、その方策や事例が述べられている。

「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」では、産業クラスターが地域経済を活性化させることを説いた上で、「戦略的フィランソロピー」において展開した論を援用しながら、企業が主体的に働きかけて地域に産業クラスターを形成することが、「共通価値」の創出であると述べられている。Porter et al. (2011 邦訳 21-24頁)は、「クラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できる」「地域社会にクラスターを形成するには、ロジスティクス、サプライヤー、流通チャネル、教育、取引所、教育機関などの欠陥や不備を明らかにする必

要がある」と論じている。これらはまさに、「戦略的フィランソロピー」における事業地域のダイアモンドをフィランソロピーを通して改善するフレームワークを活用することで実現できる。

CSVにおいて、Porter (2011 邦訳 11頁)は、企業の目的を「利潤の最大化」から「共通価値の創出」に再定義し、その具体的な方法を論じた。PorterはCSVを、これからの資本主義経済における企業の在り方であると述べている。あくまでそれは、貧困や環境汚染といったあらゆる社会問題が顕在化する現代において、競争優位を構築するための方針・方策である。Porterが1980年代から展開してきた競争戦略を、根底から覆すものではない。自身の競争戦略を社会問題への対応という文脈において、補完したと解釈できるのである。

V M.E. Porterの競争戦略の変遷

1. 分析単位

Porterの競争戦略を捉える上で「分析単位」は重要な観点である。西谷 (2007 41頁)は、「ポーターはパフォーマンスの差がどこから来るのかという問題に対して、通常言われている説明からずらした解を提示することによって新しい理論を打ち立ててきました」と述べている。Porter (2008 邦訳 I 26頁)も、自らの研究において「分析対象とすべき新しい単位は何か」を一貫して考えていたことを明言している。例えば、これをポジショニング理論において説明するならば、以下のようになる。

まず、最初に企業の差がどこから来ているのかという問題に対して、それは企業内の要因ではなく業界という外部要因が大きな影響を与えているという答えを提示しています。多くの人が個別企業の要因を捜し求めたのに対して、違う分析単位を示しました。業界内の競争優位がどこから来るのかという問題に対して、戦略ポジション対コアコンピタンス

という対比がありました。それに対して、活動システムという概念を提示することで、単一の活動によって競争優位ができるのではなく、活動システムに支えられたポジションという統合した解を示しました。(西谷 2007 40-41 頁)

このように、Porterの競争戦略の発展は、新しい分析単位の提示に寄るところが大きい。ポジショニング理論では、最初は属する業界の違いがフォーカスされたが、次第に業界内でどのようなポジションを確立し、そのための活動をいかに展開するべきかといった議論が展開されていく。したがって、ポジショニング理論は「業界・企業」単位の競争戦略であると言えよう。なお、同理論は1980年代を中心に展開され、とくに『競争の戦略』『競争優位の戦略』において体系だって論じられている。

しかし、Porter (2008 邦訳Ⅱ 74, 204-205頁)は「ダイヤモンドフレーム」や「産業クラスター」の文脈において、上記内容とは、必ずしも符合しない考えも示すようになる。例えば、「クラスターの存在は、競争優位のかなりの部分は企業の内部ではなく、それどころか業界の内部にでさえなく、その事業の『立地』に由来していることを示唆している」、「競争優位の源泉は主に企業の中にあると考えがちだが、競争優位を確立する可能性も、そのために必要な経営資源の多くも、企業の内部ではなく、企業を取り囲む環境の中に存在する」などと述べられている。

すなわち競争優位の源泉は、業界・企業の内部ではなく外部、すなわち企業が事業活動を展開する立地の性質にあると明言されている。よって、第Ⅲ章で述べた「ダイヤモンドフレーム」「産業クラスター」「Porter 仮説」では、分析単位が「業界・企業」から「国家・地域」にまで拡大していると言えよう。第Ⅲ章で述べた理論は、「国家・地域」単位の競争戦略とする。なお、それらの理論

は1990年代を中心に展開され、とくに『国の競争優位』『よい環境規制は企業を強くする』において体系だって論じられている。

さらにPorter (2008 邦訳Ⅰ 30頁)は、「競争と価値創造を深く理解し、立地の研究によってその理解がさらに充実したことによって、競争と社会問題の関係という新しい研究のフロンティアが現れた。経済の競争力と社会の進歩は調和させることができ、同時に改善することができる」との見解も示すようになる。すなわち、「競争優位のフィランソロピー」「競争優位のCSR戦略」「CSV」では、「国家・地域」という分析単位をさらに拡大させ、「社会」全体という分析単位を提示したのである。第Ⅲ章で述べた理論は、「社会」単位の競争戦略とする。なお、それらの理論は2000年代以降を中心に展開され、とくに「CSV(共通価値の戦略)」において体系だって論じられている。

以上を踏まえると、Porterの競争戦略は、年代を追うごとに分析単位が拡大していつていることが分かる。これまで「業界・国家」「地域・国家」「社会」という3つの「分析単位」を示したが、それぞれの理論において、「競争優位の源泉」「競争優位を構築する主体」は、随分異なっている。次節以降では、それらを検証していく。

2. 競争優位の源泉

Porterの競争戦略と言えば、ポジショニング理論が最も知られており、5 Forces分析を活用し、業界において有利なポジショニング(自社を位置づける)をすることが、競争優位の源泉であると理解されている。しかし、そうした「業界・企業」単位の競争戦略では、適切なポジショニングだけで競争優位を構築できるわけではなく、そのポジションに基づいた事業活動の「多様性」や、活動間の「適合性」こそ、競争優位の源泉であることは、第Ⅱ章にて述べた。

「国家・地域」の競争戦略において、業界内のポジショニングや事業活動の「多様性」、活動間の

「適合性」は、ほとんど言及されない。専ら重要視されるのは、第Ⅲ章や前節でも述べた通り、イノベーションの創出や生産性の向上に寄与する要因である。具体的には、「産業クラスター」における「特定分野に関する企業・機関が地理的に密集する中で、各主体が互いに競争しつつも、同時に協力している状態」と、「Porter 仮説」における「厳しい環境規制という制約が企業に課された状態」である。前者については、洗練された供給業者や顧客からのプレッシャー、地元の研究機関と連携した技術開発などが、イノベーションの創出や生産性の向上をもたらすのであった。後者については、国家や地域が厳しい環境規制を施行すれば、それをクリアするために企業は抜本的にバリューチェーンを見直したり、資源をより有効に活用したりするため、結果的に規制対応のコストをオフセットするイノベーションを創出し得るのであった。したがって、「国家・地域」の競争戦略における競争優位の源泉は、企業が事業活動を展開する立地の性質であり、具体的には「クラスター内の競争・協調関係」や「厳しい環境規制による制約」などに由来するイノベーションの創出や生産性の向上である。

「社会」単位の競争戦略では、上記とは異質の競争優位の源泉が展開されているというより、むしろ競争優位の源泉をそれぞれ拡張・強化し得るといった論調が展開されている。例えば、Porter (2008 邦訳 I 402頁) は、企業のポジショニングに「何らかの社会的次元を加味するだけでも、ポジショニングに新たな方向性が生まれて競争力が増す」と述べている。さらに、Porter (2008 邦訳 I 336頁) は、「企業はみずからの『戦略的コンテキスト』(自社が事業を展開している立地における事業環境の質)を改善するためにフィランソロープを活用できる」と述べている。そして、Porter et al. (2011 邦訳 21頁) では、「共通価値の観点からバリューチェーンを見直せば、イノベーションを実現し、ほとんどの企業が見逃してきた新しい

経済的価値を発見できるだろう」と述べられている。すなわち、「社会」単位の競争戦略では、企業が本業を通して社会問題に取り組むことで、ポジショニングを強化し、事業地域の質を改善し得ること、バリューチェーンに社会問題への対応という制約を課すことでイノベーションを創出し得ることが論じられているのである。

「業界・企業」単位の競争戦略では、業界におけるポジショニングに基づいた事業活動の「多様性」や、活動間の「適合性」が競争優位の源泉であった。これが、「国家・地域」単位の競争戦略になると、事業活動を展開する立地における性質や主体といった「外部との関係」に由来するイノベーションの創出が競争優位の源泉に位置付けられていく。そして、「社会」単位の競争戦略では、その両方が競争優位の源泉に位置付けられ、事業と関連性が高い社会問題に取り組むことで、それらを強化、あるいは拡張できると論じられているのである。

3. 競争優位を構築する主体

前節において、競争優位の源泉が、業界でのポジショニングや自社内の事業活動から、「外部との関係」に由来する要因に変遷していることを論じた。そうであるならば、必然的に「競争優位を構築する主体」も拡大していくのが道理である。本節では、この点について検討する。

Ⅱ章にて論じたように、「業界・企業」単位の競争戦略において、競合他社はもちろん、供給業者や買い手といった外部要因は、基本的には利潤を取り合う敵であるとみなされている。まさに、利潤の獲得を脅かす5つの「脅威」に対して、自社が優位に立つための戦略論である。事業活動にフォーカスされた「活動システム・マップ」というフレームワークも、一部取引相手などが関わる活動も対象になっているが、そのほとんどが自社内の活動が対象である。したがって、「業界・企業」単位の競争戦略において、競争優位を構築する主体は、「自社」のみが想定されていると言える。

一方、「国家・地域」単位の競争戦略では、協力・協調関係が競争優位をもたらすことも言及されている。例えば、Porter (2008 邦訳Ⅱ 23頁) は、「密接な協力関係から生まれる利点」として、以下のような点を挙げている。

サプライヤーやエンドユーザーが近くにいれば、コミュニケーションが容易で、情報交換を定期的かつ迅速に行える。アイデアやイノベーションの継続的な交換もできる。サプライヤーの技術的な取り組みに影響を与える機会もあるだろうし、研究開発の実験台を買って出ることによってイノベーションを加速することもできる。

このように供給業者や買い手を、競合関係ではなく協力関係で捉える視点は、「業界・企業」単位の競争戦略では見られなかった。加えて、供給業者や買い手だけではなく、研究機関や行政機関、補完業者などとの関係がもたらす利点にも言及されている。したがって、ここでの競争優位を構築する主体は、自社と事業地域のステークホルダー

と言える。

「社会」単位の競争戦略では、外部のステークホルダーとの協働が必須というレベルにまで強調されている。Porter et al. (2011 邦訳 27-29頁) は、以下のように述べている。

共通価値の創出には、高次元での新たなコラボレーションが生じることだろう。企業の力だけで事足りるチャンスもあるが、営利と非営利、官と民両方の知見やスキル、資源が役に立つ場合もある。(中略) 企業単独で社会問題に取り組んでも、とりわけクラスターの形成を必要とする問題であれば、成功はおぼつかない。自社の評判のために実施するCSRプロジェクトではお目にかかれぬものだが、競争を始める前にライバルと手を組んで、その地ならしをする必要もあるだろう。

共通価値を創出するためには、時には競合他社との協働や、第3セクターといった幅広いステークホルダーとの協働が必要であると述べられている。社会問題を解決するには、広範なパートナー

表1 Porterの競争戦略の変遷

年代	1980年代	1990年代	2000年代以降
分析単位	・業界・企業	・国家 ・地域	・社会
競争優位の源泉	・業界内での有利なポジショニング ・自社内を前提とした活動システム	・競争・協調関係や規制などの適度な制約に由来するイノベーション	・社会的な目的によるポジショニング ・外部との関係を前提とした活動システム ・事業活動と地域の改善を通じたイノベーション
競争優位構築の主体	・自社	・自社 ・事業地域のステークホルダー	・自社 ・全てのステークホルダー

出所：筆者が作成。

シップが求められ、その関係から競争優位が構築できる可能性があるということである。すなわち、どのような社会問題に取り組むか、すなわち社会的な目的によるポジショニングをすることで、より広範なステークホルダーと活動システムや産業クラスターを展開することに他ならない。ゆえに、「社会」単位の競争戦略における、競争優位を構築する主体は、自社と全てのステークホルダー（地球環境なども含む広い意味）である。

これまでの議論を踏まえて、Porterの競争戦略の変遷を整理すると、表1のようになる。

4. CSVが競争優位につながるメカニズム

最後に、これまでの議論を踏まえて、Porterの競争戦略とCSVの関連を論じる、CSVが競争優位につながるメカニズムを考察する。結論を先取りすれば、Ⅱ～Ⅳ章で概括した各理論と、CSVの実践方法は密接に関連している。なぜなら、本章1節で述べたように「社会」単位の競争戦略は、「業界・企業」「国家・地域」単位の理論を強化・拡張し得るからである。すなわち、具体的にどのように強化・拡張されるのかという点が、CSVが競争優位につながるメカニズムということになる。以降、その点について詳細に論じていく。

CSVの実践方法(1)「製品と市場を見直す」は、「ポジショニング理論」と密接に関連している。Porterによると、「戦略ポジション」のベース（依拠する対象）には、以下の3種類が存在するという。すなわち、「バラエティ」「ニーズ」「アクセス」である（Porter 2008 邦訳 I 104-110頁）。

「バラエティ・ベース・ポジショニング」とは、「業界の製品やサービスの中から一部を選んで提供することによる」ポジショニングである。「企業がその活動を通じて、業界で最も優れた製品やサービスを提供できる場合、経済的に正当化しうる」とされる。例えば、ジフィー・ループ・インターナショナル社が自動車メンテナンスサービスの中でも、オイルサービスに特化することで、卓越した

スピードと価格を実現している事例が紹介されている（同上）。

「ニーズ・ベース・ポジショニング」とは、「ある顧客グループを選んだら、そのニーズのほとんど、あるいはすべてに対応する」というポジショニングである。「ニーズが異なる顧客グループが存在し、それぞれにふさわしく活動を組み合わせることがニーズに応えるための最善策であるような場合」に必要となる。例えば、プライベートバンキングのベッセマー・トラスト・カンパニー社は、投資可能な資産を500万ドル以上保有する顧客に絞り込み、顧客の要望に応じて柔軟なカスタマイズが可能な金融商品はもとより、時には競走馬や航空機まで管理するレベルでの個客対応・フルサービスを提供することで、業界最高水準のROEを実現した（同上）。

「アクセス・ベース・ポジショニング」とは、「アクセス方法の違いによって顧客をセグメントする」ポジショニングである。「アクセスの方法は、顧客の地理的所在地や規模、あるいは顧客に最も効果的にアプローチするために通常とは異なる活動が必要となる、その他のあらゆる要素によって決まる」とされる。例えば、カーマイク・シネマズ社という、人口20万人以下の都市や街に特化し、上映施設のクオリティや予算は抑えつつも、地元に根付いた映画館を展開している事例が紹介されている（同上）。

「社会的なニーズに対応する製品をつくる」「取り組む社会問題」「掲げる社会的な目的」といった社会的次元をポジショニングに取り入れるCSVの考え方は、上記3種類のいずれにも符合しない。新しいポジショニングの領域を提示したと言える。同領域は、社会問題が深刻・複雑化する現代にあって、多種多様な切り口が存在するであろう。さらに注目すべきは、上記3種類のポジショニングと組み合わせることが可能な点である。むしろ、組み合わせ合った状態が、事業機会と社会的ニーズが重なり合う部分であるとも言えるかもしれない。

例えば、2016年に電力小売りが自由化されて以降、再生可能エネルギー由来の電力販売に特化する企業が見られるようになった。これは、「バラエティ」×「ソーシャル」によるポジショニングと言えよう。昨今、健康増進型保険が注目を集めている。読んで字のごとく、従来のように病気やケガのリスクに備えるだけではなく、健康を増進することでそれらのリスク自体を減らすための保険である。同保険の加入者は、ヘルスチェックやジムの割引、ウェアラブルデバイスを活用した健康増進プログラムなど、様々な特典を受けることができる。これは、「ニーズ」×「ソーシャル」のポジショニングと言えよう。「プロジェクト・シャクティ」は、ユニリーバ社が訪問販売システムを導入することで、途上国における女性の社会進出に貢献しながら、インドの小集落という市場にアクセスすることに成功した事例である（Porter et al. 2011 邦訳 18-21頁）。これは、「アクセス」×「ソーシャル」のポジショニングと言えよう。

上記は、企業のポジショニングに「何らかの社会的次元を加味するだけでも、ポジショニングに新たな方向性が生まれて競争力が増す」（Porter 2008 邦訳 I 402頁）という記述を具体的に説明したことになるであろう。

以上を踏まえれば、「製品と市場を見直す」ことは、ポジショニング領域を拡張することにとどまらず、企業の戦略ポジションを強化し得る可能性があるという点で、「ポジショニング理論」と密接に関連していることが明らかになった。これが、CSVが競争優位につながる第1のメカニズムである。

CSVの実践方法（2）「バリューチェーンの生産性を再定義する」は、「Porter 仮説」と密接に関連している。双方の根底にある発想は、適度な制約は企業のイノベーションを促進するという点に尽きる。

バリューチェーンは、事業活動を分解して捉えるためのフレームワークであった。よって、ベンチマーキングなどにより、自社の強みやボトルネックを抽出・整理するには優れたフレームワーク

といえる。しかし、こうした努力は競合他社より優れた活動を展開することに囚われ、単なる業務改善に終始してしまいがちである。Porter（2008 邦訳 I 93頁）は、このような「競合他社よりも類似の活動を上手に行うこと」を「業務効果」と称し、ポジショニングとは区別している。ポジショニングとは、「競合他社とは異なる活動を行う、あるいは類似の活動を異なる方法で行う」ことである。単なる業務改善は、競合他社が簡単に模倣できるが、戦略ポジションに基づいた一貫性のある事業活動のシステムは、簡単に模倣することができないのである。

競合他社とは異なるバリューチェーンを構築するには、何らかのイノベーションが求められる。「Porter 仮説」は、政府による厳しい環境規制が、企業のバリューチェーンに抜本的なイノベーションを促し、規制対応のためのコストすらオフセットし得るといった概念であった。「バリューチェーンの生産性を再定義する」ことは、「Porter 仮説」を2つの点からより積極・主体的に捉えなおし、企業経営に取り入れている。

1点目として、環境対応に限定せず、貧困や差別といった社会問題全般を対象としている点が挙げられる。2点目として、想定されている主体が行政機関ではなく、企業である点が挙げられる。すなわち、行政機関がいかにイノベーションを促す適切な規制を設計するかという議論を超えて、企業が自ら事業との関連性が高い社会問題を特定し、バリューチェーンに課すことでイノベーションを創出することが想定されている。これが、CSVが競争優位につながる第2のメカニズムである。

CSVの実践方法（3）「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」は、「ダイヤモンドフレーム」「産業クラスター」と密接に関連している。

ダイヤモンドフレームは、ある立地における事業環境の質を「生産要素（投入資源）条件」「需要条件」「関連産業・支援産業」「企業戦略・構造・

競合関係」という4つの観点から分析するフレームワークであった。産業クラスターは、特定分野に関係する各種企業・機関が地理的に密集している状態であるので、ダイヤモンドにおける「関連産業・支援産業」と捉えることもできるが、4つの頂点すべての相互作用と捉える方が賢明であろう。Porter (2008 邦訳Ⅱ 92頁) もこの点について、「クラスターは直接的にはダイヤモンドフレームの一角(関連産業と支援産業)を構成するにすぎない。だが実際は、クラスターはダイヤモンドフレームの4つの要素の相互作用の表れととらえるのが最もふさわしい」と述べている。

例えば、「企業戦略・構造・競合関係」の要素となる環境規制も、産業クラスターには多大な影響を及ぼす。仮に、40年前という時間軸で自動車の産業クラスターを考えてみる。該当地域の行政機関が、メーカーの圧力に負けて、緩い排ガス規制に甘んじてしまったならば、その後のハイブリッド自動車や電気自動車の開発競争にはついていけず、そのクラスターは跡形もなく消えてしまうであろう。このように、「関連産業・支援産業」以外の要素も、産業クラスターには多分に影響するのである。したがって、「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」ことは、「競争優位のフィランソロピー」における企業が積極・主体的にダイヤモンドを改善するためのフィランソロピーと符合する。

CSVにおける「ダイヤモンドフレーム」「産業クラスター」では見られなかった視点を挙げるとするならば、以下の2点になる。1点目は、いかに国が競争力を獲得するか、自社にとって望ましい立地はどこかという議論を超えて、企業が自ら事業にとって望ましい競争コンテクストを整えることが想定されている点である。2点目は、改善点を探すための視点として事業地域の社会問題を解決することが提案されている点である。すなわち、事業地域の社会問題を解決し、自社にとって有利な競争コンテクストを整えることが、CSVが競争

優位につながる第3のメカニズムである。

VI おわりに

本論文の目的は、CSVとPorterがこれまで提唱してきた競争戦略の関連をサーベイすることで、CSVが競争優位をもたらすメカニズムを明確化することであった。

Ⅱ章では、1980年代を中心に展開された「ポジショニング理論」に代表される業界・企業単位の競争戦略を概括した。とくに、収益性の高い業界の選択や、業界内での戦略ポジションの確立によってのみ、競争優位を構築できるわけではなく、そのポジションに基づいた一貫性のあるバリューチェーンを展開し、事業活動の「多様性」と、活動間の「適合性」を強化することが重要であると強調した。

Ⅲ章では、1990年代を中心に展開された「産業クラスター」や「Porter仮説」に代表される国家・地域単位の競争戦略を概括した。それらの理論は、「事業活動を展開する立地の質」が企業のイノベーション創出や生産性の向上に寄与するという問題意識に基づいている。Porterは、そうした競争コンテクストを捉えるためのフレームワークとして「ダイヤモンドフレーム」「産業クラスター」を提案しており、さらには行政機関が厳しい環境規制を敷くことで、企業に規制対応のコストをオフセットできるほどのイノベーションが促進されることも論じている。

Ⅳ章では、2000年代以降に展開されている「CSV」をはじめとした社会単位の競争戦略を概括した。それらの中でPorterは、社会的価値と経済的価値をトレードオフで捉える伝統的な経済観、ならびに企業の競争優位に寄与しない単なる寄付やボランティアといった一般的なフィランソロピーとCSR活動を批判している。その上で、企業が本業との関連性が高い社会問題のみに取り組めば、社会的価値と経済的価値を同時に実現できるという。そのための具体的な実践方法もつづさに論じ

た。

V章では、CSVが競争優位につながり得るかを検証するために、CSVとPorterがこれまで提唱してきた競争戦略が密接に関連しているか、という問いを提示した。検証に当たって、II～IV章において概括した競争戦略を、「分析単位」ごとに「競争優位の源泉」「競争優位を構築する主体」の観点から検討した。その結果、「業界・企業」単位と「国家・地域」単位の競争戦略は、競争優位の源泉とされる要素が随分異なっており、「社会」単位の競争戦略は、双方を強化するための理論であることが明らかになった。なお、それを実現するために想定される主体も、かなり拡大していることが観測された。

さらには、前述の「双方を強化する」という部分に、CSVが競争優位につながるメカニズムがあることを具体的に論じた。そのメカニズムとは、以下の3点であった。①社会的な視点で「製品と市場を見直す」ことで、ポジショニング領域を拡張することにとどまらず、企業の戦略ポジションを強化し得る。②社会的な視点で「バリューチェーンの生産性を再定義する」ことで、行政機関がいかにイノベーションを促す適切な規制を設計するかという議論を超えて、企業が自ら事業との関連性が高い社会問題を特定し、バリューチェーンに課すことでイノベーションを創出できる。③「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」ことで、事業地域の社会問題を解決し、自社にとって有利な競争コンテキストを整えることができる。

本研究では、Porterの競争戦略とCSV関連から、CSVが競争優位につながるメカニズムを明らかにすることができたが、対象とした諸理論をPorterの学説に限定した点に課題がある。RBV(リソース・ベースド・ビュー)や創発戦略など、Porter以外の競争戦略とCSVの関連も明らかにすることができれば、企業が共通価値を実現するための更なる知見を獲得できるであろう。

参考文献

- Carroll, A. B. (1991) "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons*, 34 (4), pp.40-48.
- Magretta, J. (2011) *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press. (『[エッセンシャル版] マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房、2012年)
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. (『競争の戦略』ダイヤモンド社；新訂版、1995年)
- Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. (『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社、1985年)
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. (『国の競争優位 [上]』『国の競争優位 [下]』ダイヤモンド社、1992年)
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995) "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship." *Journal of Economic Perspectives*, 9 Fall. (『よい環境規制は企業を強くする—ポーター教授の仮説を検証する—』海象社、2008年)
- Porter, M. E. (1996) "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December. (『戦略の本質』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、60-89頁)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy." *Harvard Business Review*, December. (『競争優位のフィランソロピー』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号、24-43頁)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, December. (『競争優位のCSR戦略』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号、36-52頁)
- Porter, M. E. (2008) *On Competition*. Harvard Business School Press. (『競争戦略論Ⅰ』、『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、2018年)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) "Creating Shared

Value : How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth.” *Harvard Business Review*, January. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、8-31頁)

Saloner, G., Shepard A. & Podolny, P. (2001) *Strategic Management*. Wiley. (『戦略経営論』東洋経済新聞

社、2002年)

中辻萬治 (1997) 「ポーター戦略論のすべて 日本企業との関わりから見た理論の流れ」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』1997年3月号、34-43頁。

西谷洋介 (2007) 『ポーターを読む』日本経済新聞出版社。