

オーブン カレッジ

企業の競争戦略を考える
主要なアプローチは二つあ
る。一つは、ポジション
グ・アプローチ、もう一つ
は、経営資源アプローチで
ある。この二つについては
どの経営戦略の教科書でも
取り上げられており、経営
の常識として広く知られて
いる。

競争力の源泉を経営資源
に求める経営資源アプロ
ーチは、事前の計画段階で、
経営資源の価値が特定でき
ることを前提としている。
例えば、農業生産では土地
という資源に一定の価値が

経営資源理論の落とし穴

のような資源に価値がある
のかを同定するのは、あま
り簡単ではない。特に技術
やノウハウの価値は、その
用途の開発に依存してお
り、簡単には見極められな
い。今では広く使われてい
る顔認証技術は、事業的に
はなかなか日の目を見な
かったことが知られている。
液晶技術を用いたテレビ
が、いつ事業化できるのか
本当に事業化できるのか
も、長い間はつきりしな
かった。経済的な成果が出た
後から振り返ってみない
と、技術やノウハウなどの
資源に価値があるかどう
か、分からないことも多い。

この経営資源アプロ
ーチ、結果でしか資源の価値
を判別できない点は、実は

ことがある。その際、事業
やプロジェクトの選択基準
として、自社のコアコンピ
タンス、すなわち中核的な
経営資源が使える領域に事
業を限定するという基準を
使うことも少なくない。

だが、経営資源の価値が
結果でしか判断できない
と、この選択は残念な結果
につながる。不確実性の高
い環境で、現状の中核的経
営資源が有用な領域に事業
を集中する。選択した後に、
事業環境の変化によって、
やがて一部の事業が競争力
を失う。そこで、市場での
成否で資源の価値を判断す
るため、その事業に投入さ
れていた資源には価値がな
いと判断するようになる。
その結果、その資源を手放
してしまうことも少なく
ない。残った資源を基準にま
た事業を選択するので、事
業の範囲は狭くなる。不調
な事業の経営資源をさらに
手放す、という順にやせ細
っていつか、やがては何も
残らないことになる。競争
力のある事業が、らっきよ
うの皮をむくように、無く
なってしまうのである。

「選択と集中」と

らっきょうの皮むき

あることが前提となってお
り、その価値が大きく変動
することはない。

だが、現代において、ど



大学 経済学 経営学 教授 榎山 泰生
山 女 学 園 大 学 現 代 学 部 教 授 榎 山 泰 生

学会で批判されてきた。生
産物市場で成功した資源ゆ
えに資源に価値があるとし
か言えないというのは、論
理的欠陥なのである。もし
て、この欠陥ゆえに、事業
への進出や撤退などの戦略
的判断を誤ることもある。

代表的な判断の誤りは、
私が「コアコンピタンスに
よるらっきょうの皮むき」
と呼んでいるものである。
経営資源を集中投資するな
どの目的で、経営者が事業
の「選択と集中」を進める

そうならないためには、
価値が不明確な資源にも投
資しなければならぬ。で
は、どうすべきなのか。ピ
ントは、このコアコンピタ
ンス論が、もともと将来
の構想や戦略意図と資源の
蓄積に関わる概念として生
み出されたことにあるのだ
が、紙幅が尽きてしまった
ので、これについては、別
の機会に論じてみたい。

すぎやま・やすお、イノバー
ション経営、国際経営論、新規
事業創造。東京大学大学院経済
学研究科博士課程修了。博士
(経済学)。