

競争力と企業価値

木村 彰 吾

It has been crucial for manufacturing companies to improve their competitiveness in order to survive in global competition. However, if the competitiveness does not contribute to create corporate value, shareholders consider such competitiveness to destroy their value. Consequently those companies, which are competitive but can not manage their competitiveness adequately so that they can create their corporate value will be terminated in the capital market.

This study examines whether the competitiveness contributes to create the corporate value or not, and present the model that shows how the competitiveness contributes to create the corporate value. In the last section management techniques, which are useful for improving the competitiveness creating corporate value, are presented.

1. はじめに

メガ・コンペティションにどのように対処していくかは今日の企業経営にとって重要な課題となっている。特に、グローバル化の進展によって競争相手が多様化し、情報化の進展によりビジネスのやり方が変容するような状況においては、従来とは異なった対応が求められるようになると考えられる。

その一方で、企業は株主価値あるいは企業価値の増大という目的を持つ。したがって、メガ・コンペティションに対処することだけでなく、企業価値を増加させることも求められるのである。

こうしたなかで、企業は企業価値の増加を目的としてメガ・コンペティションに対処するためにどのように競争力を維持・向上しているのか、そしてどのように競争力を維持・向上していくべきなのかという競争力のマネジメントの内容やあり方が問題として提起されよう。本稿では、競争力と企業価値の関係

という視点から、競争力の内容やそのマネジメントのあり方について考察することにする。

2. 競争力について

(1) 競争力の定義

本稿で提起した問題を考察する出発点として、競争力について検討してみよう。

一般に、競争力(Competitiveness)は市場での競争に対処する能力と理解することができる。競争が市場で行われる限り、競争力は、ある製品・サービス市場で自社の製品・サービスを競合他社よりも多く販売できる能力と言い換えることができよう。したがって、競争力が高いということはある市場での製品・サービスの売上が競合他社よりも多いということであり、競争力が低いということはある市場での製品・サービスの売上が競合他社よりも少ないということになる。競争力をこのように定義すると、競争力はマーケット・シェ

アで示すことができる。

こうした競争力は、製品自体の魅力、魅力ある製品を開発・生産する能力、製品を販売する能力などに分解できる。これらの能力のうち、製品自体の魅力は、消費者の嗜好によって左右されるし、企業がコントロールできない為替変動や制度変更などの外部要因に左右される。その意味では、製品自体の魅力は、企業が多様な経営手法を用いてもマネジメントしにくい競争力といえる。本稿では、このような競争力を外生的競争力と呼ぶことにしよう。

外生的競争力に対し、魅力ある製品を開発・生産する能力、製品を販売する能力は消費者や競争相手が直接観察しにくい能力であり、これらの能力は為替変動などの外部要因に直接左右されることはなく、企業が多様な経営手法を用いてマネジメント可能な競争力といえる。このような競争力を、外生的競争力に対して、内生的競争力と呼ぶことにする。

(2) 競争優位と競争力

競争に対処していくためには、戦略が重要である。競争における戦略論を展開した Porter [1980, 1985] は、競争戦略としてコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略、集中戦略の 3 つを挙げている。コスト・リーダーシップ戦略は標準品を低コストで生産・供給するという戦略であり、差別化戦略は顧客が望ましいと考える特徴を付与し標準品よりも高価格で供給するという戦略である。集中戦略はターゲットとする顧客セグメントを限定しそのセグメントの顧客が望ましいと考える特徴を充足するという戦略である。ただし、集中戦略は顧客セグメントを限定することからすべての企業に妥当するとは限らないとされ

る。こうした競争戦略によって企業は競争に対処し、競争優位を獲得することを Porter は提唱している。

このような Porter の主張に対して、競争優位の持続性という視点からの批判が Cooper & Slugmulder [2000] によってなされた。彼らによれば、持続性のある競争優位を獲得すれば業界における競争を回避することができるが、現実には持続性のある競争優位を獲得することは不可能で、常に競争にさらされている。したがって、一時的な競争優位を連続して生み出す能力を構築することが重要だと述べている。このような考えに基づいて、競争直面戦略 (Confrontation strategy) を主張するのである。以下、競争直面戦略について Cooper & Slugmulder の説明を紹介しよう。

競争直面戦略は、「ライバルの製品に対して常に勝つように努力する」¹⁾ という戦略である。こうした戦略をとる企業は自社の製品を差別化しようと努力するが、持続性のある競争優位を獲得できることを期待しておらず、一時的な競争優位をめぐって競争しているのである²⁾。競争直面戦略をとる企業は、一時的な競争優位を連続して生み出すことによって生き残れると主張する。彼らは、サバイバルの要素として価格/コスト、機能、品質の 3 要素を指摘し、それぞれにおいてサバイバル・ゾーンが存在し、それらを競争相手よりも上手にマネージできるとき、リーン・リーダーになると説明している。

競争優位の持続性が限られたものであるとすれば、企業は競争優位を連続して生み出す能力を犠牲にして一時的・短期的に圧倒的な競争優位を獲得しようとするかもしれないし、反対に、一時的・短期的に圧倒的な競争

競争力と企業価値

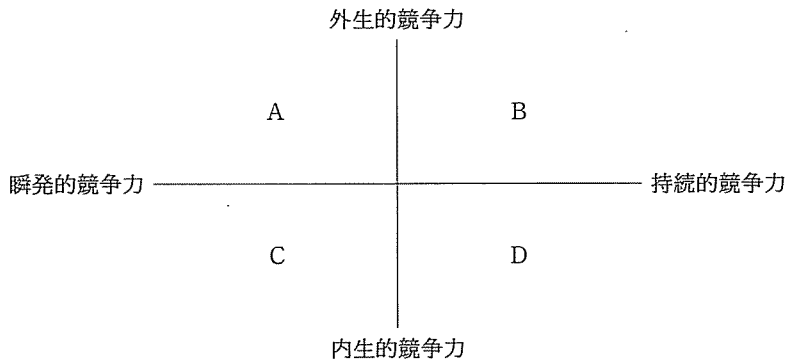


図1 競争力のコンビネーション

優位を獲得する代わりにほどほどの競争優位を連続して獲得しようとするかもしれない。そこで、競争優位の持続性に着目して競争力を考えてみると、一時的・短期的な競争優位を獲得するのに寄与する競争力と一時的・短期的な競争優位を連続して生み出すのに寄与する競争力とは区別して考えることができる。本稿では、一時的・短期的に圧倒的な競争優位を獲得するのに寄与する競争力を瞬発的競争力、一時的・短期的な競争優位を連続して生み出すのに寄与する競争力を持続的競争力と呼ぶことにする。

(3) 競争力のコンビネーション

ここまでの議論から、タイプ分けされた競争力の組み合わせを考えることができる。すなわち、マーケット・シェアという視点から分類した外生的競争力および内生的競争力、競争優位の視点から分類した瞬発的競争力および持続的競争力とのコンビネーションである。このコンビネーションは図1のように示され、コンビネーションのパターンによってAからDまでの4つのタイプに分類することができる。

Aタイプは、外生的競争力が内生的競争力

よりも勝っていて、持続的競争力よりも瞬発的競争力が勝っている企業である。Aタイプの企業は、外生的競争力と瞬発的競争力とのコンビネーションを持つ企業と捉えられよう。以下、同様にしてBタイプ、Cタイプ、Dタイプが考えられる。Bタイプは外生的競争力と持続的競争力のコンビネーションを持つ企業、Cタイプは内生的競争力と瞬発的競争力のコンビネーションを持つ企業、Dタイプは内生的競争力と持続的競争力のコンビネーションを持つ企業と捉えることにする。

3. 企業価値について

前節では、企業は競争に対処していかなくてもはならないという前提のもとで企業の競争力について論じてきた。しかし、企業の目的は競争に対処することではなく、利益を獲得することであり、どのように競争に対処していくかは利益獲得の手段として位置づけられなければならない。そこで、本稿の冒頭に述べたような問題が提起されるのである。ここまでの議論で競争力について明らかにしてきたので、本節では、利益および企業価値について検討していこう。

(1) 企業目標としての企業価値

企業の目的は利益獲得であるとされるが、企業が獲得した利益は企業への出資者に帰属する。企業が株式会社という形態をとれば、利益は株主に帰属する。このことは、利益獲得を通して企業の所有者である株主(投資家)の富を増加させることが企業の目的だと言い換えることができよう。

さて、投資家は企業の株式を取得することによって当該企業へ出資する。株式を取得した時点で投資家は当該企業の株主となり、保有する株式に応じて当該企業への持分を有することになる。そこで、株主の立場からすると、株主(投資家)の富が増加するパターンとして2つの可能性がある。1つは企業が獲得した利益が配当として株主に支払われるというものであり、もう1つは株主の持分が増加するというものである。株主持分は純資産(すなわち、バランス・シートにおける資産と負債の差額)で算定されるので、純資産が増加すれば株主持分も増加する。資産を取得原価で評価する限り、純資産の増加は利益の内部留保による。

株式の価値の増加によって株主の富は増加するので、企業の所有者である株主(投資家)の富を増加させることは株式の価値を高めることと理解できる。このとき、株式の価値を示すものとして株価が考えられる。直截的には、株式の価値が高ければ株価が高く、株式の価値が低ければ株価が低いと言えよう。しかしながら、株価は、景気動向や為替相場の変動などの要因によって変化する。そこで、ここではこうした要因を排除し、利益と株主持分に基づく株式の価値を企業価値と定義しておこう。この定義に基づけば、企業の目標は企業価値を高めることと言える。

(2) 企業価値の測定

前節での議論で企業目標が企業価値を高めることを確認したが、企業価値がどのように測定されるかが次の論点となる。なぜなら、企業価値の測定方法が具体的な企業行動の目標となり、戦略に影響を与えるからである。そこで、具体的な行動目標の設定という視点から、企業価値の測定について簡単に見ておこう。

株主への配当は企業会計上算定される利益に基づいて算定される。この利益は「会計的利益」と言われるが、会計的利益によって企業価値を測定することについては、次のような問題点があると指摘されている。1つは資本コストを無視していることである。投資家は企業の事業についてリスクを負担しているので、リスク・プレミアムに相当するリターンが必要であり、そのリターンが資本コストとして認識される。したがって、企業価値が株主の富を示すためには、資本コストを反映する必要がある。もう1つの問題点は経営者が採用する会計方針によって利益が変化することである。会計方針によって利益が変化することは、経営者の努力とは異なる次元で株主の富が操作されることになるので、経営者の採用する会計方針に左右されないように企業価値を算定することが必要である。

そこで、上記のような問題を持つ「会計的利益」に対して「経済的利益」が提唱されるようになった。経済的利益の特徴は、配当の原資としてのキャッシュ・フローを重視することと、資本コストを考慮するという点にある。こうした経済的利益を算定するモデルを提唱したのが Ohlson であり、Ohlson モデルを踏まえてマネジメントの視点に立って展開したものが EVA[®] である。本稿は競争力の

競争力と企業価値

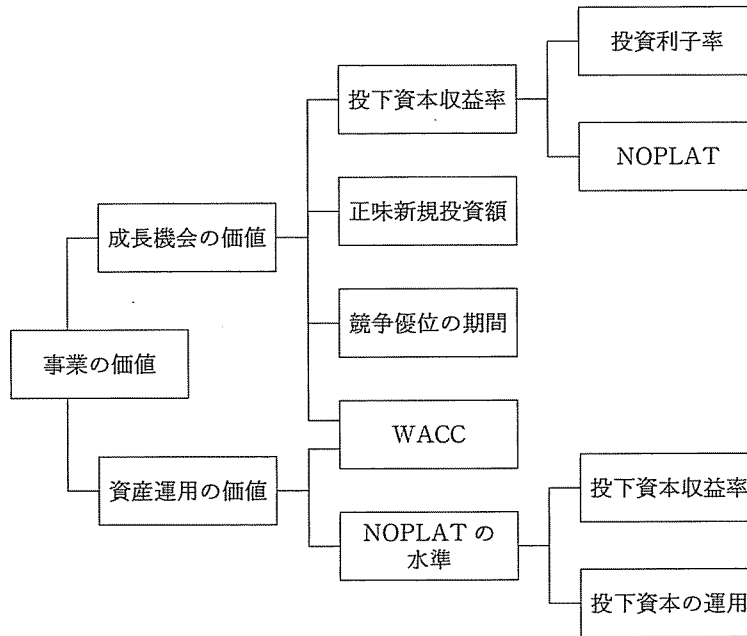


図2 バリュース・ドライバーの体系

(出所：Copland, Koller, Murrin. 1990, p 121)

マネジメントに焦点を当てるので、ここではEVA[®]による企業価値の測定について紹介する。

EVA[®]は、スタン・スチュアート社が開発した企業価値の測定手法であり、次式のように算定される。

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{投下資本} \times \text{WACC}$$

ただし、NOPATは税引後純利益

WACCは加重平均資本コスト

スチュアートは、EVAを用いて企業評価を行うことによって、EVAを高めるための要因、すなわち企業価値の創造に作用する要因を明らかにし、それをマネジメントすることができることを提唱するのである。こうした要因は「バリュース・ドライバー (Value drivers)」として定義される。Copland, *et. al*によると、

バリュース・ドライバーの体系は、図2のように示される。

そして、こうしたバリュース・ドライバーの適切なマネジメント（たとえば、新製品の開発とそのためのマーケティング、適切な競争戦略の策定と実行、適切な資産管理など）によって企業価値を創造することができるようになる。したがって、数値目標が設定可能なバリュース・ドライバーは、企業の行動目標として位置づけられるようになるのである。

図2で示されるバリュース・ドライバーの中で、競争力によって直接影響を受けるバリュース・ドライバーは「競争優位の期間」である。また、競争力が最終的には利益に帰結するとすれば、競争力によって直接的ではないが影響を受けるバリュース・ドライバーは「NOPLAT」および「投下資本収益率」があげられよう。

4. 競争力と企業価値の関係

ここまでの議論では、競争力と企業価値についてそれぞれ別々に検討してきた。競争力のある製品によって企業価値のバリュー・ドライバーである競争優位を獲得できれば、競争力は企業価値を増加させるといえる。しかし、価格引下げによりシェアを増加させても、価格引下げが利益を減少させるならば企業価値のバリュー・ドライバーである NOPLAT を減少させるので、競争力は向上しても企業価値を増加させることにはならない。このことから、競争力と企業価値の関係を分析するためには、競争力が競争優位をもたらすかどうか、利益を増加させるのか減少させるのかを検討することが必要であることがわかる。このことを踏まえて、本節では、競争力と企業価値の関係について考察していこう。

(1) 外生的競争力および内生的競争力と企業価値

外生的競争力は企業がコントロールできない要因の影響を受け、企業がコントロールできない要因によってシェアが増加したり減少したりする。たとえば、円高時には海外輸出が減少し、マーケット・シェアは低下するが、円安時には海外輸出が増加しマーケット・シェアは増加する。円高・円安という為替相場は企業がコントロールできない要因であり、円安時には努力をしなくてもシェアが増加する傾向がある。このように外生的競争力は企業がコントロールできない要因によって変化するが、外生的競争力が高いほどシェアが増加し、結果として利益が増加し企業価値が高まる。したがって、外生的競争力は企業価値を高めるのに寄与するといえる。

一方、内生的競争力は魅力ある製品を開発・生産する能力、製品を販売する能力なので、内生的競争力が高ければ競争優位の獲得に寄与する。したがって、内生的競争力は企業価値を高めるのに寄与する。ただし、内生的競争力が高くてもシェアが高くなるとは限らない。外生的競争力は企業がコントロールできない要因によって変化し、内生的競争力が高くても円高時にはグローバル・マーケットでのシェアは低下する。このため、外生的競争力が高くないときには、内生的競争力が高くてもシェアは高くないのである。このような状況では、内生的競争力は企業価値を高めるのが問題となる。そこで、再び Cooper & Slugmulder の主張に基づいて、この問題を検討してみよう。

競争直面戦略によってリーン・リーダーとなった企業は、優れた収益性を確保するために 2 つの選択肢を持つ³⁾。1 つは、サバイバル・ゾーンのシフトを早め、競合相手の製品をサバイバル・ゾーンから追い出すという戦略である。この戦略によって、競合相手をキャッチ・アップ型に追いやり、リーダーはマーケット・シェアを増加させ、収益性を向上させることが可能となる。もう 1 つは、サバイバル 3 要素の各特性の許容価値がシフトする速度をコントロールするという戦略である。この戦略によって、競合他社よりもサバイバル 3 要素を上手に管理し低コストで製品を提供できるので利益を増加させることが可能となる。この戦略は前者の戦略と異なり、利益は増加するがマーケット・シェアは一定のままであるとされる。

リーン・リーダーとなる源泉が内生的競争力にあるとすれば、内生的競争力はマーケット・シェアの増減にかかわらず、利益の増加

を通して企業価値の増加に寄与すると考えられるのである。さらに、内生的競争力の高い企業は、外生的競争力が外部要因に左右されないようにすると企業価値が高まるであろう。

(2) 瞬発的競争力および持続的競争力と企業価値

瞬発的競争力および持続的競争力は競争優位をもたらすので、いずれも企業価値を高めるのに寄与する。ただし、競争優位の持続性については瞬発的競争力と持続的競争力では異なっており、そのことが企業価値にも反映されると考えられる。

瞬発的競争力は一時的・短期的にせよ競争優位を獲得することができるので、企業価値を高めるのに貢献する。特に、一時的に企業の経営資源を集中したり大幅なコスト削減を実施したりすれば、その結果得られる競争優位はより大きくなると考えられる。しかしながら、持続性がないので、一時的な競争優位によって創造した企業価値を維持できるとは限らない。

他方、持続的競争力は一時的・短期的な競争優位を連続して生み出すことができるので、企業価値を高めるのに貢献する。ただし、一時的に企業の経営資源を集中したり大幅なコスト削減を実施したりすることが競争優位を連続して生み出すことにマイナスに作用するならば、瞬発的競争力がもたらすような一時的な大きな競争優位は得られにくいと考えられる。

瞬発的競争力と持続的競争力のいずれに重点を置くかは、事業がどのライフ・サイクルのステージにあるかに左右される。萌芽期であれば市場の独占を狙って瞬発的競争力で競

合相手を圧倒する戦略が考えられるし、成長期であれば成熟期におけるキャッシュ・イン・フローを増加させるために持続的競争力を重視する戦略が考えられる。

特に、事業が成熟期にある企業では、企業価値を高めるという視点から次のような選択肢が考えられる。1つは、事業の清算を視野に入れ、衰退期に至る前に瞬発的競争力により短期的な競争優位を獲得し企業価値を高めるという選択である。もう1つは、脱成熟化を図り、その結果得られるキャッシュ・フローにより企業価値を高めるという選択である。この2つの違いは、企業それ自体を株式市場で売買の対象となる商品と見るか、それとも企業を永続的に存続する経済主体と見るかにある。前者は、企業を株式市場で売買の対象となる商品として捉えた場合に企業価値を高める方法といえる。

(3) 競争力のコンビネーションと企業価値

前項ではそれぞれの競争力と企業価値の関係について考察した。しかしながら、第1節で見たように企業においてはそれぞれの競争力が組み合わさっている。そこで、競争力のコンビネーションと企業価値の関係について考察する。

図1で示した競争力のコンビネーションに基づけば、企業価値を高めるという点で整合性のあるコンビネーションは、AタイプおよびDタイプである。Aタイプの企業は外生的競争力でシェアの増加を図り、同時に瞬発的競争力によって短期的に圧倒的な競争優位を獲得することによって、企業価値を高めることが可能である。他方、Dタイプの企業は内生的競争力によってシェアの増減に関わらず競争優位を獲得することを目指し、持続的競

争力がそうした競争優位を連続して獲得することに寄与することによって企業価値を高めることが可能である。

A タイプおよび D タイプの企業に対して、B タイプおよび C タイプの企業では、企業価値を高めるという点で整合性に欠ける。B タイプは持続的競争力と外生的競争力とのコンビネーションの企業である。持続的競争力は競争優位を連続して獲得することを通して企業価値創造に寄与するのに対して、外生的競争力はシェアを増加させ利益を増加させることを通して企業価値を高めるのに寄与する。したがって、B タイプの企業では、シェアの増加を重視するマネジメントとシェアの増加よりも競争優位の獲得を重視するマネジメントが混在し、それらのマネジメントの間にコンフリクトが生じることがある。C タイプは内生的競争力と瞬発的競争力のコンビネーションを持つ企業である。C タイプの企業では、一時的に圧倒的な競争優位の獲得を重視するマネジメントと外部環境に依存することなくシェアを増加することを重視するマネジメントが混在する。外部環境に依存することなくシェアを増加することを重視するマネジメントは、一時的な競争優位の獲得のために外部環境を有利に活用することと矛盾する場合もあり、C タイプの企業でも、競争力のマネジメントにおいてコンフリクトが生じるであろう。

以上のことから、A タイプおよび D タイプの企業では競争力が相互補完的に作用して企業価値を高めるのに寄与するが、B タイプおよび C タイプの企業ではマネジメント上のコンフリクトによって競争力が相互補完的に作用することが期待できず、企業価値創造という点で A タイプおよび D タイプの企業に

劣ると考えられるのである。

5. 企業価値を高めるための競争力のマネジメント

前章で見たように、競争力は企業価値を高めるとは限らない。そこで、競争力が企業価値を高めるようなマネジメントが必要なのである。本節では、企業価値を高めるための競争力のマネジメントを考察する。

(1) 株主が競争力に与える影響

株主は企業の所有者であり、ガバナンスの権限を有している。そこで、経営者が企業価値を増加させる行動をとらないときには、企業価値を増加させるような行動を経営者に強制したり、経営者を交替させたりすることがある。その一方で、株主は株式市場で株式を売買できるので、企業価値を増加させない経営者が経営する企業の株式を売却し、経営者が企業価値を増加させる行動をとる企業の株式を取得することもできる。株主は企業価値という視点からこのような行動をとると考えられ、本稿では、前者を積極的ガバナンス、後者を消極的ガバナンスと呼ぶことにする。こうした株主のガバナンスが競争力にどのような影響を与えるか考察してみよう。

競争力のマネジメントに整合性が欠ける B タイプ、C タイプは企業価値を高めにくいので、株主によるガバナンスが行われることが予想される。この場合、積極的ガバナンスとしては、競争力についてのマネジメントのコンフリクトを解消することがあげられ、消極的ガバナンスとしては株式の売却があげられよう。マネジメントのコンフリクトの解消を図るという積極的ガバナンスは、具体的には、

競争力と企業価値

BタイプおよびCタイプの企業をAタイプまたはDタイプへ移行させることになる。こうした積極的ガバナンスの結果、BタイプおよびCタイプの企業がAタイプまたはDタイプの企業になれば、企業価値を高めることができるであろう。その一方で、積極的ガバナンスを行っても、BタイプおよびCタイプの企業がAタイプまたはDタイプの企業に移行できなければ、それらの企業は企業価値を高めることができない。このようなときには、株式の売却という消極的ガバナンスが行使されるであろう。株式の売却によって経営にコミットできなくなるが、そのような企業は競争力を持たないため、いずれメガ・コンベクションからは淘汰されると予想される。

さて、Aタイプ、Dタイプの企業では競争力が企業価値を高めるのに寄与しており、BタイプやCタイプのようなガバナンスは必要ない。ただし、AタイプとDタイプの企業は異なる考え方に基づいて企業価値を高めるので、どちらの考え方が自己の利益にとって望ましいかを株主が判断しなければならない。そこで、企業と株主（投資家）のマッチングが問題となる。このマッチングについて分析してみよう。

株主は自己の利益を最大にするように行動するが、この場合にはAタイプの企業に投資

するかDタイプの企業に投資するという2つの選択肢がある。Aタイプの企業は一時的に競争優位を獲得し短期的に企業価値を高める企業であり、Dタイプは連続して競争優位を生み出し持続的に企業価値を高める企業である。株主（投資家）がどちらのタイプの企業に投資するかは、自己の効用を短期的な観点で考えるか長期的な観点で考えるかに依存するとする。そこで、株主（投資家）のタイプとして投機的株主と安定株主を考える。

他方、AタイプおよびDタイプの企業にとって、資金調達点で有利になるので株主（投資家）からの投資は企業にとっての利得と考える。（資金調達の有利さは資本コストを引き下げる。）このような投資家と企業のマッチング・ゲームの利得表は図3のように示される。

このマッチングの結果、投機的株主がAタイプの企業に投資し短期的に企業価値を高めるといふ均衡と、安定株主がDタイプの企業に投資し持続的に企業価値を高めるといふ均衡が得られる。この分析に基づけば、投機的株主はAタイプの企業に投資し、安定株主はDタイプの企業に投資することが最適な行動であり、AタイプおよびDタイプの企業は現状の競争力のコンビネーションを維持することが最適な行動と言えるのである。

	投機的株主	安定株主
A	(1, 1)	(1, 0)
D	(1, 0)	(1, 1)

（括弧の左は企業の利得、右は株主の利得）

図3 企業と株主（投資家）のマッチング

(2) 競争力を高める経営手法

ここまでの考察から、企業価値を高める競争力のコンビネーションが明らかにされた。すなわち、外生的競争力と瞬発的競争力のコンビネーションおよび内生的競争力と持続的競争力のコンビネーションが企業価値創造に寄与することを明らかにし、それ以外のコンビネーションを持つ企業ではコンフリクトを解消するような株主のガバナンスが働くことを明らかにした。そこで、最後に、外生的競争力と瞬発的競争力のコンビネーションを持つ企業 (A タイプの企業) および内生的競争力と持続的競争力のコンビネーションを持つ企業 (B タイプの企業) における競争力のマネジメントについて考察する。

A タイプの企業は、外生的競争力でマーケット・シェアの増加を図り、同時に瞬発的競争力によって短期的に圧倒的な競争優位を獲得することによって企業価値を高める。そのため、一時的にせよシェアを増加させる経営手法と、持続性を犠牲にしても一時的に圧倒的な競争優位を獲得する経営手法が必要となる。一時的に圧倒的な競争優位を獲得するには固定費を削減する必要がある、「アウトソーシング」、「本社機能の縮小」、「人材派遣の利用」などが A タイプの企業の競争力を高める。また、シェア増加のためには「納期」が重要な要因となるので、納期を短縮するような「サプライ・チェーン・マネジメント」などの経営手法が競争力の維持・向上に寄与すると考えられる。

さらに A タイプの企業では短期的な競争優位を獲得するが、その持続性がないので、短期的な製品・事業のライフ・サイクルで企業価値を高めることになる。したがって、製品開発や生産などの活動において「スピード」

が重要な要因として位置づけられる。そして、短期的な利益を志向する株主は (投資家) は短期的な資金を供給し、短期的にそのリターンを受け取るのである。

他方、D タイプの企業は内生的競争力によってシェアの増減に関わらず競争優位を獲得することを目指し、そうした競争優位を持続的競争力が連続して獲得するのに寄与することによって企業価値を高める。そのため、持続的競争力を向上させるような経営手法が必要になる。従業員の長期にわたるコミットメントを引き出すような「ストック・オプション」、「従業員持ち株制」、「終身雇用」などはそうした競争力の向上に寄与すると考えられる。また、持続的競争力は競争優位を連続して生み出す能力であるので、そうした能力の象徴として「ブランド」は競争上重要な要因と位置づけられる。

また、D タイプの企業は必ずしもシェア増加を目指すものではないので、シェアを増加させる経営手法の必要性ないしは重要性は A タイプの企業ほど高くない。その意味では、A タイプの企業とは異なり、「納期」よりも差別化優位の源泉となる「独自の機能」が競争上重要な要因となる。そのため、「販売」や「流通」よりも「製品開発」が重要な活動として位置づけられるのである。

このような D タイプの企業は、A タイプの企業とは異なり、持続的な株主価値の維持、長期的な株主価値の増加を志向する。その結果、長期的な利益を志向する株主 (投資家) が持続的に資金を供給し、持続的にそのリターンを受け取ることになるのである。

6. ま と め

本稿では、競争力の概念を整理し、外生的競争力と内生的競争力という2つの概念を提唱した。その上で、競争優位の概念を援用し、瞬発的競争力と持続的競争力という2つの概念を提唱し、競争力のコンビネーションのフレームワークを提示した。このフレームワークに基づき、競争力が企業価値の創造にどのように寄与するかを検討し、その上で競争力のマネジメントの内容やあり方を明らかにした。

注

- 1) Cooper & Slugmulder [2000], p 41
- 2) Cooper & Slugmulder [2000], p 41
- 3) Cooper & Slugmulder [2000], p 26-27

参考文献

- Cooper, R. and R. Slugmulder, (2000) *Supply chain development for the lean enterprise*. IMA (邦訳書：清水孝・長谷川恵一監訳「企業連携のコスト戦略」ダイヤモンド社, 2000年)
- Copland, T., T. Koller, and J. Murrin, (1990) *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley & Sons
- Porter, M. E., (1980) *Competitive Strategy*. The Free Pres. (邦訳書：土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳「競争の戦略」ダイヤモンド社, 1982年)
- Porter, M. E., (1985) *Competitive advantage*. The Free Pres. (邦訳書：土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社, 1985年)
- Stewart, G. B. III, (1991) *The Quest for Value: The EVA Management Guide*. HarperCollins. (邦訳書：日興リサーチセンター訳「EVA創造の経営」東洋経済新報社, 1998年)
- (名古屋大学大学院経済学研究科)