

中小企業の競争行動の類型化とその特徴

—神奈川県湘南地域の中小企業の実態調査に基づく—

金 宇 烈

I 研究目的と問題提起

1 研究目的と背景

本稿は2006年度神奈川大学経営学部国際経営研究所「中小企業研究プロジェクト」¹の一環として神奈川県湘南地域の中小企業を対象に「中小企業の戦略形成」に関するアンケート調査、およびインタビュー調査に基づいたものであり、本稿は、インタビュー調査の内容をまとめ、中小企業の競争行動に関する体系的な類型化と特徴を考察するものである。そして、日本の中小企業が自社を差別化するために、どのような競争行動をとっているのかを体系的に分類し、こうした競争行動の有効性と脆弱性、そしてその合理性を明らかにすることに狙いがある。

世界的な戦略論の研究者として知られている人物がハーバード大学のポーターである。氏は、「多くの日本企業には戦略がなく、オペレーション効率のみを追求してきた」と日本企業を酷評している。そしてこのような戦略なきオペレーション効率追求のみの結果が、限りない模倣の悪循環に日本企業を陥れ、国際市場で苦戦する結果を招いているという²。

ポーターがいうオペレーション効率とは、同様の活動をライバルよりうまく遂行する能率向上の意味だけではなく、製品の欠陥を減らすとか、他社よりも優れた製品を素早く開発するといった、いわゆるQC(Quality Control)のことをいう。

具体的には品質向上・コスト削減のための、TQC(Total Quality Control)、ジャ

¹ 本研究は国際経営研究所所長照屋行雄教授、および同研究所「中小企業研究プロジェクト」リーダーである田中則仁教授の監修の下で実施されたものである。この場を借りてお2人の教授およびインタビューにご協力頂いた各企業の方に感謝のお礼を申し上げたい。

² Porter, M. E.・竹内弘高著『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年。

スト・イン・タイム、リーン生産などのベスト・プラクティクス (best practice) を実現することである。ポーターは、かつて日本企業はベスト・プラクティクスを実現し、コストと品質において欧米企業を圧倒し、それが国際市場において日本企業の急成長を支えた原動力になったという。

しかし、このようなオペレーション効率は、ライバルもベスト・プラクティクスを実現することにより早晩に模倣されるだけであり、しかもライバルがベスト・プラクティクスを徹底的に追求すればするほど、多くの競争業者が同じ次元で競争を展開することになるため、競争は勝者なきレースとなってしまふ。また、オペレーション効率のみを追求する競争行動は、低利益と競争の収斂化をもたらし、競争企業間の消耗戦（競争が激化し、交渉力が売り手に渡る）になるだけというのである。したがって、ポーターは、オペレーション効率は当然の前提にすぎなく、いかに他社と異なる活動を行うか、または同様の活動を異なる方法で行うかが戦略であり、独特の価値の源泉になるという。

日本企業の競争行動に関するポーターの辛辣な批判に対して、その是非を問うべく、本稿は実際に中小企業を対象にインタビュー調査を行った。インタビュー調査の主な意図は下記の通りである。

第1に、中小企業の経営者がもっている戦略に関する意識、特に自社を差別化し、競争優位を獲得するための考え方を抽出する。

第2に、個々の企業がもっている競争行動を業界特性および自社の自主的努力の方向性と関連付け、体系的に類型化する。

第3に、競争行動の類型化に基づき、なぜそのような競争行動をとるのか、その理由を業界特性と自社内部の条件に照らして解明する。

第4に、以上の分析に基づき、日本の中小企業がとっている競争行動の有効性と合理性を考察する。

2 戦略とオペレーション—問題の背景に何があるのか—

上記のポーターの主張から浮き彫りになっている疑問の本質を整理すると、以下のように要約されうる。

第1に、オペレーション効率活動は簡単に真似できるのかである。日本企業が追求しているオペレーション効率は、誰でも簡単に真似できるようなことを業界が揃って展開しているにすぎないのか、それとも各企業は模倣を難しくする何らかの独自の仕組みの上でオペレーション効率を追求しているのか。

第2に、競争優位の持続性である。オペレーション効率による競争優位は、戦略よりもその持続性を発揮することが難しいのか、ということである。

第3に、オペレーション効率を向上するためには何をすべきかが明確であり、かつそのゴールに向かう方法も明確に特定されているのか。

第4に、ポーターの議論の真意は、明確な自社独特の価値志向なしに、専らオペレーション効率のみを追求することへの警鐘と言える。それでは日本企業は明確な自社独特の価値志向なしに、横並び意識と盲目的なライバル意識に駆り立てられ、単なる品質向上とコスト削減だけに夢中になっているのか、それともそれぞれが合理性をもって、独特の価値志向を実現する手段としてオペレーション効率を追求しているのか。

上記で整理した4つのポイントが本研究の直接的な動機であり、知的刺激の要因でもある。バブル崩壊後、失われた10年という言葉が象徴するように、日本企業はかつての活力と自信感を失い、経営のあり方や明確な事業の方向性を見出せないまま、右往左往しているように見える。特に今日は、何をすべき、どの方向へ事業を進めていくのか、まさに戦略の真価が問われる時代であると言える。そこで、今まで日本企業が得意としてきた競争行動は、もはや有効ではなくなったのか、それともポーターが日本企業の深層を洞察せず、表面的な現象のみを見て過小評価しているのかについて、本稿を通じて議論していくことにする。

II インタビュー調査の概要と対象企業の概略

1 インタビュー調査の概要

インタビュー調査は、2006年9月から実施し、現在も継続しているが、紙面の制約があるため本稿は6社だけの内容をまとめた。限られた時間のため、インタビュー内容は事業の概要、業界の状況、自社を差別化していく方針や方法、そして競争力に関する経営者の意識を尋ねることに集中した。

6社の基本情報は下記の通りで、社名は明かさず、記号的なイニシャルと事業の概要だけを記入した。またインタビュー調査に応じてくれた企業は常勤換算で従業員20人以上で、売上規模は10億円～90億円くらいの企業である³。インタビューの

³ ただし、I社だけは例外で、ピーク時には10億円以上の売上を誇っていたが、今はそれを下回っており、従業員数も20人以下である。

対象者は社長、または顧問などの最高経営者である。

2 対象企業の概略

1) K社

- ① 主要事業：ゴルフ場、ゴルフ練習場の運営、テニスクラブの運営
- ② 過去5年間の平均売上高：25億円/年、過去5年間の平均営業利益：1億8千万円/年
- ③ インタビュー対象者：顧問

2) T社

- ① 主要事業：警備業（機械警備、施設警備、貴重品警備、防災業務）
- ② 過去5年間の平均売上高：25億円/年、過去5年間の平均営業利益：3億8千5百万円/年
- ③ インタビュー対象者：現在顧問、前社長

3) HR社

- ① 主要事業：消防防災施設の設計、施工、保守、および同関連用品の販売
- ② 過去5年間の平均売上高：10億円/年、過去5年間の平均営業利益：6.2千万/年
- ③ インタビュー対象者：社長

4) H社

- ① 主要事業：冠婚葬祭および介護サービス
- ② 過去5年間の平均売上高：82億円/年、過去5年間の平均営業利益：12億/年
- ③ インタビュー対象者：社長

5) I社

- ① 主要事業：文具、各種OA機器の卸
- ② 過去5年間の平均売上高：6億/年、過去5年間の平均営業利益：百万円/年
- ③ インタビュー対象者：社長

6) Y社

- ① 主要事業：包装・梱包資材の製造および卸売業（木材パレットは製造、輸

出用梱包は委託加工)

- ② 過去5年間の平均売上高：13億/年、過去5年間の平均営業利益：1千万/年
- ③ インタビュー対象者：社長

Ⅲ 6社の競争行動分析

1 オペレーション効率に徹するK社

K社は京王電鉄系の企業として、創業50年余りの歴史をもち、ゴルフ場、ゴルフ練習場、テニスクラブの運営を主な事業としている。東京都および神奈川県の5カ所にゴルフ場、または練習場を構えており、ゴルフ場運営の企業としては老舗である。

1-1 業界の競争次元とK社の状況

現在、日本のゴルフ人口は955万人と推定されているが、2020年にゴルフ場利用者数は約3割減の670万人に落ち込むだろうと予想されるなど⁴、ゴルフ場利用者数が減少している。しかも1人あたり平均単価も下げとまらない状況が続いている。バブル期に多くの企業が多角化の一環としてゴルフ場事業に立て続きに進出したが、バブル崩壊後、収益性悪化や撤退に追い込まれる企業が続出するなど、ゴルフ場業界は全体的に厳しい状況に置かれている。

また景気沈滞のあおりを受け、各企業はしのぎを削って、値下げやサービス改善に取り組んでいるものの、それぞれユニークな差別化の源泉を見出せないまま、リピータの確保による現状維持に注力している様子が伺える。言い換えれば、この業界は競争次元⁵において、ほとんどの企業がサービスの品質や価格といった類似な次元で競争しているため、非常に同質化に走りやすい業界であり、自社独特のポジションを構築することも難しい。しかも商品やサービス種類、顧客ニーズ、アクセスといったポジショニングの源泉⁶に基づき、自社独特のポジションを構築したとし

⁴ 社会経済生産性本部『レジャー白書2006特別レポート団塊世代・2007年問題と余暇の将来』

⁵ 競争次元とは、ある製品・市場において企業間に繰り広げられている競争の具体的な領域もしくは変数のことで、価格や特定の機能、品質、サービス、営業拠点などの様々な次元がある。また、競争次元は業界、市場などによって多様で、かつ時代と共に変化するため、何が競争次元になるかは、定義された業界、市場の特性によって大きく異なる。原田勉『ケースで読む競争逆転の経営戦略』東洋経済新聞社、2000年、94ページ。

⁶ Porter, M. E., "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996.

でも、そのポジションへの参入障壁は低く、かつポジション間のトレード・オフ (trade off) もほとんど働かないため、企業間競争の優劣はオペレーション効率に左右されがちである。

1-2 棲み分けの難しさとオペレーション効率の追求

ゴルフ場業界は、立地産業という特徴を強くもっている。K社は首都圏に位置しているため、アクセス面においては競争上かなり有利である。約50年に及ぶ電鉄系の老舗という信用と実績もあり、営業利益率は8%程度で安定している。しかし、ゴルフ場業界は、前述したようにポジション間に棲み分けが難しく、企業間競争の優劣は、立地、サービスの品質、価格、名声など、オペレーション上の優劣で決まる場合が多い。

K社の顧問はインタビューで、自社を差別化する方法として一番主力しているのはサービスの品質であり、そして50年近い実績と信用こそが自社の強みであるという。具体的に、K社は従業員の接客態度、設備の清潔さ、メンテナンスの充実など、いわゆるサービス面の品質向上を図り、訪れた顧客の信用を得る。顧客1人ひとりの好印象と信用がリピータを確保し、それが長期的には自社の評判を獲得する源泉になるという。また、優秀な人材の獲得と養成、そしてサービス品質の向上を通じて、今まで築いた信用を一層強化することに自社を差別化する源泉があると考えている。

このように、K社はゴルフ場という構造的な不況業界に属し、競争次元の同質化、または収斂化により、独特のポジションを構築し難い状況に置かれている。そこでK社は、競争の焦点をサービスの品質に置き、その改善と向上を通じてリピータ確保に主力しているものの、他の企業も同種の努力を必死で展開しているため、根本的な差別化の要素にはなりえない。このような業界における競争の優劣は、オペレーション効率性に左右されがちであり、企業の収益性が低下し、業界は常に不安定的に変動する傾向が強いと言えよう。

2 特定のオペレーション効率を競争の焦点化とするT社

T社は神奈川県平塚市に本社を置き、伊勢原、小田原、横浜など、神奈川県南部地域を中心に警備業を展開している。主な業務は、機械警備⁷、施設警備⁸、貴重品警備⁹、そして防災業務などである。売上構成は、機械警備55%、施設警備15%、貴重品管理20%、防災業務、およびその他が約10%となっている。機械警備は平塚本社

に指令本部を置き、約22拠点に待機所を設けている。

2-1 業界構造とT社の状況

警備業における日本全国の業界構造を見ると、全国展開をしている大手企業を中心に一定程度棲み分け構造となっているという。機械警備はSECOM、施設警備はALSOK、そして貴重品管理は日通やALSOKが強みを見せ、それぞれ得意分野を中心に地域拡大と市場浸透を加速化している。またT社の推測によると、平塚市の競合構図は全体警備業市場の約75%をSECOMが占め、残り25%を各社が分け合う構造となっているという。

一方、機械警備を中核としているT社は、事業構造が大手SECOMとびったり重なっている。機械警備の場合、中央司令室のコンピュータや先端のアラム通報機の開発・投入など、初期投資額が大きいだけでなく、投資額が品質を支える側面が大いにある。しかし、T社は神奈川県南部を中心に展開するローカル企業であるため、多額の設備投資が必要な機械警備分野において、大手企業との投資競争で絶対的な劣位に置かれている。また、ある程度顧客がまとまった地域に待機所を設けなければ、業務効率性が悪くなり、赤字となる。したがって、初期の赤字圧力に耐えられる大手企業ではないと、新規営業地域の拡大も難しい状況である。こうした状況にもかかわらず、T社は価格を大手よりも若干安目に設定し、一層攻勢を強めている大手企業との競争に臨んでいる。

2-2 地域密着による品質優位の追求

T社は自社の強みとして、「地元、地域密着を通じて得意先に信頼されている」ことを取り上げている。創業後、約35年間平塚および近隣地域を中心に事業展開してきた実績を活かし、効率よりも地元での信頼を優先することで、全国展開をしている大手企業に対して差別化を図っている。機械警備業の場合、事案発生時、警備員が待機所から現場まで駆けつける時間が品質格差の勝負所だという。そこでT社は効率性を重視する大手に対して、品質重視に焦点をしばり、対応の時間短縮とこまめな巡回に徹している。例えば、平塚地域の場合、SECOMの1待機所がカバーす

⁷ 家庭などにアラム通報機を設定し、事案発生し、警備員が駆けつけることで、日本ではSECOMが最大手である。

⁸ 工場や事業所などの警備業務を受託し、警備員を派遣することである。

⁹ 現金輸送などの業務で、T社は平塚競輪場現金輸送、横浜銀行と業務提携を行っている。

る加入者は約1,500件程度と推定されるという。それに対してT社は500件程度をカバーしているため、より迅速な対応が可能である。特に事案発生時、待機所から顧客先に駆けつける時間を最大限短縮することに業務の焦点を合わせ、顧客の信頼と安心感を得るために注力している。このような差別化の努力は、T社の事業構造が大手と真正面から競合関係にあるため、地元密着と小回りの効くサービスで勝負するしかないという危機感から生まれたものだと言える。

もう1つは、警備業の場合、ある種のネットワーク外部性が働く。つまり、効率性の面で事業基盤のないところに進出すると、顧客が分散するため、初期は赤字を避けられない。したがって、サービスの品質よりも、初期の赤字圧力に耐えられる大手企業が有利に事業を展開しうる構造的力が働いているのである。このような事情もあり、T社は、拡大よりは現在優位性のある地域にターゲットを絞り、地元企業としての付き合いをフルに活用し、そこでサービスの品質で差別化を図っている。

しかし、この戦略も限界があり、今後10年後程度となると、ほとんど大手企業により市場を奪われてしまい、事業が行き詰まるのではないかと、危機感を募らせている。また、巨額の初期投資が必要な機械警備において日本最強の大手企業との価格競争も限界に達している。このような危機的な状況に備え、警備業で培ったノウハウや経験を活かし、「安全・安心」をドメインとする事業機会があれば、多角化していきたいという。

以上の事実から、T社の競争行動の特徴を次のように抽出することができる。業界全体は、大手を中心に棲み分け構造となっているため、サービス種類に基づくポジションに特化した事業展開が可能である。しかし、ローカル企業であるT社にとっては、サービスの種類に基づくポジション構築は、大手企業と真正面からの競争関係に直面することを意味する。また、この業界ではある種のネットワーク外部性が働くため、本社のある平塚および周辺地域にターゲットを限定し、効率性よりもサービスの品質向上に全力を注いでいる。とはいえ、T社が差別化の焦点としている、事案発生時の対応時間の短縮は、大手企業にとっても重要な差別化のポイントとなっており、競争次元の観点からすれば、同質化の競争に他ならない。言い換えれば、自社独特の価値創造の領域を明確に構築しているよりも、特定のオペレーション効率性で優位に立つことで競争優位を確保しようとしているのである。

3 下請け慣行の業界で自立路線に特化しているHR社

平塚市に所在するHR社は、消防防災施設の設計・施工、保守および消防防災関連用品の販売を行っており、平塚、伊勢原、厚木、小田原、横浜などを主な営業基盤とする。現在の社長一代で築き、28期に及ぶ「信用」と「顧客に安全・安心を売る」、ということに経営の基を置いている。売上構成は、消防防災施設の設計・施工関連の工事が50%、設備および施設の保守・修理が25%、そして、消防防災関連用品の販売が25%となっており、リスク分散のためにこの比率を保ち、崩さないようにしているという¹⁰。

3-1 業界構造とHR社の状況

消防防災施設の設計施工および保守業は、典型的な下請け業界である。消防防災施設や備品を生産する大手メーカーが、建築会社やエンドユーザーから受注し、それを地元の小規模の設備施工会社に再発注する取引慣行が定着しているのである。また、消防防災施設や備品の多くは、電気・電子的原理によるものが多いため、施工を請け負う施工会社は地元の電気工事屋が多いという。このような事情もあり、消防防災施設の設計・施工保守業だけを専門に行っている企業は少なく、ある種の典型的な隙間産業とも言える。HR社が創業した約30年前に、消防防災施設の設計・施工保守業だけに専門特化して事業展開を行うことに、感心をもった企業はほとんどなかったという。実際にHR社の社長は、約10億の売上をもっている自社が、同分野では日本全国で中堅以上の企業だろうと評価しているほどである。

3-2 隙間の参入と独自路線の選択

上記のような下請け構造が定着している業界状況に対して、営業から施工、保守点検まで全てを自社が行うということにHR社の社長が事業の可能性に着目して創業した。もともと、HR社の社長は消防設備関連の会社で努めた後、脱サラした人物であるため、業界の詳しい状況や問題点、そして隙間産業の可能性を誰よりも素早くキャッチすることができたと考えられる。顧客の立場からすれば、ある会社に消防防災関連設備を発注したのに、その会社が全く関係のない会社に再発注し施工させることに対して、果たして安心と信頼ができるのか、ということが隙間を狙った理由の1つであるという。

¹⁰ HR社の社長がランチェスター戦略を知っているかどうかは定かではないが、ランチェスター戦略に近い事業構成の比率を維持し、非常にバランスがとれている。田岡信夫『総合ランチェスター戦略』ビジネス社、1986年。

無論、大手メーカーとも事業上の関係を円滑に維持していくために、メーカーからの下請けの仕事も頂くが、あくまでも直接営業・施工することに徹しており、営業から施工・保守の全業務を自社で行うという独自路線の追求はHR社の事業コンセプトそのものとなっている。大手メーカーの依存から脱皮し、自立の道を歩んできたが、実績を非常に重視する業界の営業慣行から、新規顧客獲得は非常に難しく、創業当時は大変な営業努力が必要だったという。

3-3 持続的なオペレーション効率の追求と信頼の獲得

HR社は自社の強みとして「地元での名声」を取り上げている。その理由は、28期に及ぶ実績と、小さい受注からベストを尽くす姿勢、社員の礼儀正しさ、清潔な身だしなみなど、徹底した社員教育と価値観の共有が、地元平塚および周辺地域でかなり高い評判を得ており、それが安定成長の秘訣にもなっているという。HR社の本社を訪問して驚いたことは、綺麗な建物、非常に清潔な社内、礼儀正しい社員など、とても工事関係の仕事を営んでいる企業とは思えないほど、整理整頓され、落ち着いた雰囲気であった。

HR社の専務取締役は、この点について次のように説明する。「我々は整理整頓と社員の挨拶、身だしなみを非常に重視しています。我々は仕事上、個人のお客様にしろ、会社にしろ、他人の家に上がることが多いのです。他人の所にお邪魔するのに、汚い服装、洗練されていない言葉遣いでは、失礼に当たります。ですから、我々は礼儀と整理整頓を徹底して追求します。それが社内の整理整頓、従業員の挨拶など、普段の生活においてもわが社独特の文化として表れ、定着していると思います。」

一方、施工関連の仕事を受注する場合、最初は単価が非常に安く、技術的にも簡単なものしか受注できないという。消防防災設備という命にかかわる工事を、最初から無名の会社にまかせることはありえないからである。小さな備品1つの販売や施工の実績を積み重ねてから、単価の大きい工事を受注するようになる。実際に平塚にある工場の仕事を受注するのに約20年もかかったという。下請け慣行が定着している業界で、自立の道を歩むのが、いかに難しいのかを伺い知ることができる。

HR社の強みであり、脅威でもあるのが、人材である。独自路線に徹している事業コンセプト上、消防防災関連の製品、技術、施工などに熟知し、コンサルタントとして提案型の営業をしなければならない。しかし、営業現場で柔軟に対応し、顧客の要望に応えながら、提案できるレベルになるまでには最低5年がかかり、しかもベテランになるまでには10年以上はかかるという。したがって、このような人材

を募集・育成するのが非常に難しく、一番大きな経営課題なのである。

特に中小企業であるゆえに、優秀な若手の人材がなかなか集まらず、せっかく入社してもすぐ退職してしまう場合もあるので、人材育成が最大の悩みという。大手の下請けを断り、自立の道を歩んできているため、営業マンは会社のキーパーソンとなり、このような人材を育成していけるかどうか、HR社が今後も成長し続けるかどうかの分かれ道となるだろう。

3-4 差別化に関する基本方針

最近では営業地域内で大手企業との競争がかなり厳しくなっているという。大手企業と差別化していくためには、何よりもHR社の独自性である受注から施工までを自前で行い、下請けをしないことに特化していく。それを通じて顧客に安全・安心を売り、それが自社の信用とブランドになるという考えが背後にある。

次は、社員の礼儀、服装、整理整頓、地味な営業努力を持続的に積み重ねる。これらのオペレーション努力はどの会社も行っているようなことだが、実際にやってみれば出来ないか、続かない場合が多い。このような些細な努力が、自社独自の文化として滲み出た場合、他社が簡単に真似のできない無形資産となり、それが信用に結びつくというのである。

以上のように、HR社は、ポジショニングに近い手法で隙間を狙い参入し、現在もそのポジションを貫いている。しかし、1人の熟練の営業マンを育てるのにどのくらいの投資と歳月が必要なのかで説明したように、オペレーションの積み重ねによるリソースの蓄積がないと、到底このポジションでは事業存続ができない状況となっている。人材、ノウハウ、知識といった自社内部に蓄積されるリソースに加え、顧客獲得にも小さな実績の積み重ねによる長い年月と努力が必要である。このことから、HR社の成長と模倣障壁を構築するのは、オペレーションの積み重ねであり、それが自社独特のポジションを強化する原動力になっていると言える。

4 オペレーション複合化を通じて模倣障壁を構築するH社

H社は、平塚市に所在し冠婚葬祭および介護サービスを主な事業としている。当社の主力事業は葬祭事業であり、着実に成長を成し遂げている優良企業である。社長は非常に勉強熱心で、経営学関連の理論にもかなり精通し、社員に必読書を勧めるほどである。今回はH社の葬祭事業を対象にインタビューを行った。

4-1 業界構造とH社の状況

葬祭業界は、日本社会の高齢化に伴い、機会の拡大が予想される成長分野である。しかし一方では、価値観の変化を受け、既存の慣行から抜け出し、低価格と式の簡素化を売りとする新規参入企業も多く、今後業界構造がかなり変化すると予想される。

H社は、本社のある平塚をはじめ、茅ヶ崎、藤沢、秦野、小田原など湘南地域を中心に約40年にわたる実績と徹底した顧客志向により、高品質のサービス企業として定評を得ている。また、H社は、葬祭事業において従来の会館中心の儀式から個人的で自宅のような雰囲気を求める傾向が一段と強まってきていることに着目し、邸宅型施設の貸切りを積極的に推進している。

4-2 事業展開の基本方向と戦略展開の軸

H社は、事業展開の基本方向性として、顧客セグメンテーションを3つに分け、それぞれ異なるブランドで対応している。ブランド・ミックス戦略を通じて、H社は顧客にサービス選択の幅をもたせ、顧客の状況に似合ったサービスを提供できるようにすると共に、多様化する顧客ニーズに対応している。高級・高価格、中価格、そして中価格より若干安い価格の3つの顧客層をターゲットとして設定し、売上構成は、各15%、70%、15%のバランスを維持しようとしている。この複数のブランド戦略は、ポーターが一番成功し難いと指摘している二股をかけることに近く¹¹、厳密な意味ではポジショニングとは言い難い。

H社は、自社の強みとして、「人財力、企業と社員の価値観の共有」を取り上げ、人的資源の優位性に基づき、高品質のサービスを戦略展開の軸に置いている。自社の教育・研修システム、品質管理システム、昇給・昇進システムを通じて、優秀な人材を育成し、それをてこ入れして、差別化されたサービス品質でH社ならではの価値を創造していくという方針を貫いているのである。

4-3 オペレーションの持続性と複合化こそ差別化の源泉

H社は競争優位を獲得し、自社を差別化する源泉、つまり競争相手が簡単に真似のできない仕組みとして、オペレーション努力の持続性と複合化にあると考えている。挨拶、接客態度、駐車場案内、受け付けなどの品質管理は、どの会社も日々行っ

¹¹ Porter (1996), op. cit.

ているようなオペレーション努力にすぎないが、それを持続することは簡単ではない。多くの場合、社長、または上司がうるさく言わなくなれば、元の状態へ戻ってしまうため、本質的なサービスの品質向上とはなれない。社員がそのような会社の理念や価値観を理解・共有し、さらに継続していくことを通じて、企業の文化レベルまで浸透していくことができる。文化として浸透している時に自然に滲み出るサービスの品質は、格段と違うだけではなく、競合相手も簡単に真似のできないため、それがH社の競争優位を生み出すという。

ところが、オペレーション努力を持続し、文化レベルまで浸透していくためには、それが教育・研修システム、品質管理システム、昇給・昇進システムと連動して複合化していくことが必要だという。社員が日々の業務でオペレーション努力を持続的に推進していくことを促し、動機づけていくためには、上記のようなマネジメント・システムを複合的にかみ合わせ、かつ一貫性を持たせることが重要である。このように、オペレーションに一貫性と複合性をもたせることにより、単純なオペレーションが複合的にかみ合い、真似のできない模倣障壁を構築し、さらに真の競争優位の源泉になるというのである。

4-4 オペレーションの持続と複合化に関するH社の取り組み

H社は、教育・研修システムとして社内ライセンス制度を導入している。OJTの一環として「ブラザー・シスター制度」と呼ばれる制度を立ち上げ、新人に対して先輩1人が教育係として付く。そして、①先輩のやり方を見た、②教わった、③一緒にやってみた、④1人でやってみた、を繰り返しながら、後輩を教育していく。そして、6ヶ月ごとに昇給試験があり、試験にはペーパー・テストと実技テストを行う。入社して6ヶ月後は初級テスト、1年後には中級テストの機会を与え、合格すれば、パートであっても時給が上がるように教育・研修と昇給を徹底的に連動している。

また、品質管理システムにおいては、徹底的に業務の可視化を行っている。電話対応、受け付け、駐車場管理など、全ての業務について、誰がいつ担当したかを把握できるようにコンピュータ・システムを構築している。そして、顧客アンケート調査やクレーム対応を恒常化しているので、問題（クレーム）が発生した場合などは、誰が、いつ、どのような対応をしたかを、固有名詞で把握できるようにしている。そして、問題が頻繁に発生する社員に対しては再教育を行い、優秀な従業員には昇進・昇給の機会を与えている。H社の社長は、コンピュータ・システムを通じ

て、業務の可視化を実施している企業は、恐らくこの業界でははじめてであろうという。

以上のように、オペレーション効率性とマネジメント・システムを連動し、かつ複合化させることにより、高品質を徹底的に追求する企業文化が社内に浸透している。そして、それがH社の強みとなり、他社が簡単に真似のできない模倣障壁となっている。実際に、同業他社からH社の人材が引き抜かれるケースもかなり多くあるようである。しかし、人材が引き抜かれてもH社の優位性が簡単に真似されないのは、オペレーションの一貫性とそれを支援するマネジメント・システムの複合化にあるという。つまり、引き抜かれた社員が、転職先で自分が行った業務については、うまく指導し、導入できるかもしれないが、複合化している全体像、そして文化レベルに浸透している複雑な社会性¹²の関係までを導入・指導することはできないため、H社は長期にわたって品質優位性を保つことができるというのである。以上のように、H社はオペレーション効率の持続的 pursuit と複合化を通じて、自社の組織能力を高めることが、模倣障壁を構築し、競争優位につながるものと認識している。

5 ポジション特化で生き残りを図る I 社

I社は小田原市に所在し、文房具とオフィス用家具（いわゆるスチール商品と呼ばれるもので、イス、デスク、OA機器、各種備品など比較的に大型の事務用品のことをいう）を中心に卸売を営んでいる企業である。KOKUYO代理店をはじめ、複数のメーカーの代理店であり、営業範囲は小田原を中心に神奈川県南部を主要エリアとし、文房具小売店や一般企業を顧客としている。

取引先は一般の文具小売業向けの卸売販売が50%、一般企業向けの小売販売が50%である。取引先は約200社以上あるものの、文具業界の流通再編のあおりうけ、実質的に動いているのは、50社程度にすぎないという。また、扱っている商品は、在庫約1万点、KOKUYOのカタログによる販売が約10万点以上も及んでいる。文房具業界の流通変革により多くの卸小売企業が倒産・整理など厳しい経営状況に追い込まれている中で、非常に独特な事業展開を行っている企業である。

5-1 業界およびI社の状況

¹² バーニーは因果関係が曖昧で、しかもそれが複雑に絡み合っていればいるほど、模倣が難しいリソースになるという。Barney, J. B., 「リソース・ベースト・ビュー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月。

文房具卸売の場合、約20年前までにはほとんどの企業が文房具小売店を主要顧客としていた。しかし、周知のように文房具の販売経路が、以前の文具小売店からスーパーおよびコンビニに変わり、最近ではASKULに代表されるように通販が主導権を握るなど、流通構造が激変しているため、文具卸売企業の主要顧客である地元の小さな文具小売店はほとんど機能しなくなってしまう。一般客は文房具をコンビニか、スーパー、または、最近では100円ショップで買い求めている一方、かなりの量が期待される企業顧客は、ASKULなどの通販企業から小ロットで割安な価格で購入している状況である。

したがって、文房具に専念している卸売企業は、ほとんど生き残れない状況に追い込まれた。実際に、I社と10年ほど前までに共同仕入れ、共同販促を展開していた同業の4社は、全て倒産、または廃業に追い込まれ、I社だけが生き残っているという。その秘訣は、I社の場合、15年ほど前から文房具の卸売は、将来性がないということで、スチール商品に集中する戦略をとってきたからである。

5-2 生き残りをかけた隙間の選択

今日、文具卸売の最大の脅威は、低価格とスピード、そして配達の便利さを売りにする大手の通販企業が参入し、旧来の流通経路が壊滅的な打撃を受けたことである。例えば、一般企業における文具類の消費形態を見ると、会社の事務員が上司の決済なしに簡単に注文できる消耗品に当たるため、通販企業が単価の安い商品を中心に急速にそのシェアを伸ばしており、旧来の文具小売ルートに頼っている会社は、その存続自体が成り立たなくなっているのである。

しかし一方では、大手通販会社の出現により、文具業界に新しい事業の隙間が生まれていることも事実である。地元の文具小売や卸売企業がほとんど撤退しているため、スチール商品が必要な場合、顧客側の不安を取り除きながら、顧客のニーズに合った商品を提案してくれる身近な相談相手がいなくなってしまう。I社は、このような事業機会に着目し、事務員レベルで発注ができる単価の安い文房具にはほとんど力を入れない代わりに、大手の通販企業が手掛け難いスチール商品の提案型営業に徹し、しかも企業の需要に対してトータル・システム¹³として対応することで、その活路を模索しているのである。

¹³ ここでいうトータル・システムというのは、事務所の移転、家具選び、配置など、企業側のニーズの全部を請け負い、それらのニーズをトータルで提案することを意味する。

5-3 隙間こそ独特の価値創造の源泉

ASKULは、当日、または翌日配達、1900円以上の注文は送料無料、さらに定価の約70%という安さを売りに文具流通に変革を起こした。しかし、ASKULはスピード、手軽さ、安さという事業コンセプト上、文房具類に偏りがちである。そこでI社は、ASKULとの直接的な競争を避けながら、棲み分けができる分野を模索した結果、スチール商品に特化する戦略をとってきたのである。上司の決済が必要なスチール商品は、時間をかけ、多様な商品を比較説明できる卸売企業のメリットを活用すれば、地元企業でも十分に勝負ができるという思惑もあったからである。

また、通販企業が文具類流通の主導権を握るようになり、文房具屋自体が激減しているため、地元の中小企業が大型事務用家具などを必要とする場合、親密な相談相手がいなくなっている、という業界の隙間が生成されていたことも助けとなった。例えば、事務所移転や配置変えなど、新規に大型事務用家具が必要な場合、事務所の配置や用途などに合わせて、各種商品の機能を比較説明し、最適な商品をコーディネートしながら、提案してくれる企業が身近に存在しなくなっているのである。

特に、最近では組立式の家具が多いが、引越屋やASKULは引越し先での組立まではやってくれない。また、どのようにセッティングすればいいのかが分からない状況で、通販会社はそこまでの面倒は見てくれない。そこで、家具の解体、配置、組立などを請け負うことで、会社の不安を解消する相談役を名乗り、トータル・システムとしての販売に特化しているのである。

企業の親切な相談相手として提案型営業を展開するためには、事務用家具の配置やオフィス環境に適した商品の選定、そして、業務効率化のための配置などに関するノウハウや知識が必要である。I社は、長年の販売実績と商品知識を、提案型営業に徹する原動力として活用している。

5-4 差別化の源泉と今後の課題

以上の考察から、I社の戦略展開の軸は、流通再編の渦巻きの中で生じた隙間の着目と、そこに経営資源を集中していることである。このことから、I社は典型的にポーターのポジショニングを充実に踏襲しているとも言える。しかし一方では、このような隙間に着目し、特化することで、事業を存続していける原動力は、長い間の販売実績と商品知識、提案知識を獲得しているからに他ならない。また早くから衰退している文房具からはほぼ撤退し、大手の競争圧力が比較的緩やかな分野に特化する選択と集中が功を奏したと言える。したがって、I社の事例からは業界

の動向と自社の強みおよび弱みを見極めて上で、最適なポジションを構築したことが自社を差別化する原動力となっていると読み取ることができる。

最後に、I社が今後も提案型営業に特化していくためには、商品知識、提案能力に熟知している熟練スタッフの存在が必須条件となる。しかし、I社は、熟練スタッフがそろそろ定年退職する時期を向かえているため、いかに新人のスタッフを育成するかが、現在のポジションで存続していく上で大きな課題となっている。

6 人的資源の開発にマネジメントの焦点を置くY社

Y社は、包装・梱包資材の製造および卸売業を行っている企業で、主に各種包装資材、緩衝材、水産容器、段ボール、プラスチック容器、成型品、発泡スチロール容器、パレット、ボックス・パレットなどを取り扱っている。製造部門は、木材パレットの製造と、輸出用梱包の委託加工があり、その他の各種包装・梱包資材はメーカーから仕入販売する卸売を営んでいる。売上高の構成は、包装資材が一番大きな比重を占めているが、リスク分散のために、それぞれ約25%未満の売上構成を保つようにしている。また、輸出用梱包の委託加工は、富士フィルム、三菱化学、YAZAKIなど大手会社との実績も多く、Y社はこの事業においてもリスク分散のために、大手間、大手と中小企業間との売上のバランスを保つように努力している。

仕入先は約100社、納品先は500社にも及ぶが、納品先に関しては、500社の内50社が全体の90%のシェアを占めているという。また、輸出用梱包の委託加工の場合は、長年の実績と様々なニーズに対応できるノウハウがある、と強い自信感を示している。

6-1 業界の競争上の特徴と差別化の焦点

前述したように、Y社は、木材パレットは自社で製造しているものの、その他の資材に関しては卸売業を営んでいる。しかし、包装・梱包資材業界は、個々のメーカーの代理店か、または特定商品の専門卸売が多いため、扱う商品のカテゴリ別に特化した流通構造となっているという。これに対して、Y社は50年以上の実績を活かし、包装・梱包材に関してはほとんどの商品を品揃えしているのが強みである。顧客の立場からすれば、ワンストップ・ショッピングが可能なわけで、便利屋的な機能を売りにしているのである。

もう1つは、取引先に対する信頼関係と提案力の強化である。特定メーカーの代理店の場合、取り扱っているメーカーの商品しか顧客に提案できないという短所が

ある。しかし、Y社は多様なメーカーの商品を扱っているので、個々の商品の長所、短所を比較しながら提案型営業ができるというメリットがある。自称「包装・梱包分野における動くコンビニ」として自社を位置づけており、常に顧客のニーズを聞き出し、それを充足するような営業活動に主力している。

6-2 知識創造の姿勢と企業文化への定着

Y社の社長は、中小企業が取り組んでいかなければならない課題として、人材育成を第一に取り上げている。そして、知識資源を積極的に創造しうる仕組みを社内の文化として定着していくことが、経営上の重要な課題であるという。知識創造を重視する理由は、商品はいずれ陳腐化し、新商品、新しい包装技術で代替される。しかし、経験、ノウハウなど、いわゆる知識ベースの資産はカネでは買えないばかりか、獲得には長い年月がかかるからである。

一方、中小企業には人材不足が深刻であり、人材の獲得と育成が常に重要な課題となっている。競争で勝っていくためには、社員に労働を強制するのではなく、自発的に戦っていく意識を育てることが大事である。そのためには、仕事を通じて社員が成長していけるように制度的仕組み、または文化を社内に定着しておくことが何よりも重要であり、長期的な競争優位の源泉になる、という認識をもっているのである。

この背景には、人材こそ、企業競争力の源泉である、という鉄則論をY社の社長がもっているからである。そこで社員に各種の資格の勉強をさせたり、または社長みずからが経営学関連の勉強に励み、それをもとに社員と勉強会を開いたりしている。中小企業が社員教育に投資する場合、OJTか、会計や技術関連教育に投資する場合がほとんどである。または業界特殊的な免許が必要な場合、最低必要要件として資格取得を支援している場合はよくある。しかしY社は、営業、経営企画、マーケティングなど、会社の即戦力として結びつかないような分野においても資格試験費用を会社が負担し、社員の能力開発にかなりの投資を行っている。抽象度の高い話になるが、社員が自分の能力を高め、豊かな生活を送るために会社が存在しており、それを理解している社員は退職後でもいずれはY社に思いを寄せ、他の形でいい取引関係に結びつく場合もあるという。

6-3 人材、オペレーション、マネジメント・システムの複合化

Y社は、経済的に価値があり、他社が真似のできないリソースとして、社員の専

門知識、社員の教育力、社員の情報収集力、社員の自信力を取り上げている。社員個々の力を伸ばし、個々の能力を強化することこそが競争力の大前提と考えている。

しかし、社員個々の能力を伸ばしても、それが直ちに会社の競争力として結びつくことはない。会社のマネジメント・システムをうまく編成し、社員の能力を伸ばすようにサポートしなければならない。教育・研修制度、それに連動する報酬システム、社員の裁量を最大限尊重する管理システムがうまくかみ合ってからこそ、社員の能力が会社の競争力として具現化されはじめるという。特に、社員と経営者が価値観や経営理念の共有することを通じて、全員主人意識が生まれ、それが会社を活性化し、長期的には企業の競争力につながるというのである。

実際にY社は、決裁権は社長が持っているものの、かなり権限と裁量を社員に与えている。また、社長は管理者というよりも調整者として、社員間、部門間の調整者の役割に徹する場合が多いという。あくまでも社員の個々の能力を引き出し、それを社内のマネジメント・システムと複合化させることにより、会社の活性化と競争力を強化しようとしているのである。Y社の社長は人材重視の経営姿勢に徹し、自社を個人事業主の複合体であってほしいという。言い換えれば、個々の社員が自分の事業のように業務に取り組めば、日々の品質管理や顧客管理は非常に円滑に進み、それが全社的な活性化と顧客満足につながると考えている。そして、会社の役割は、社員個々の能力を引き出せるようなマネジメント・システムを提供することに他ならないというのである。

IV 競争行動の類型化とその特徴

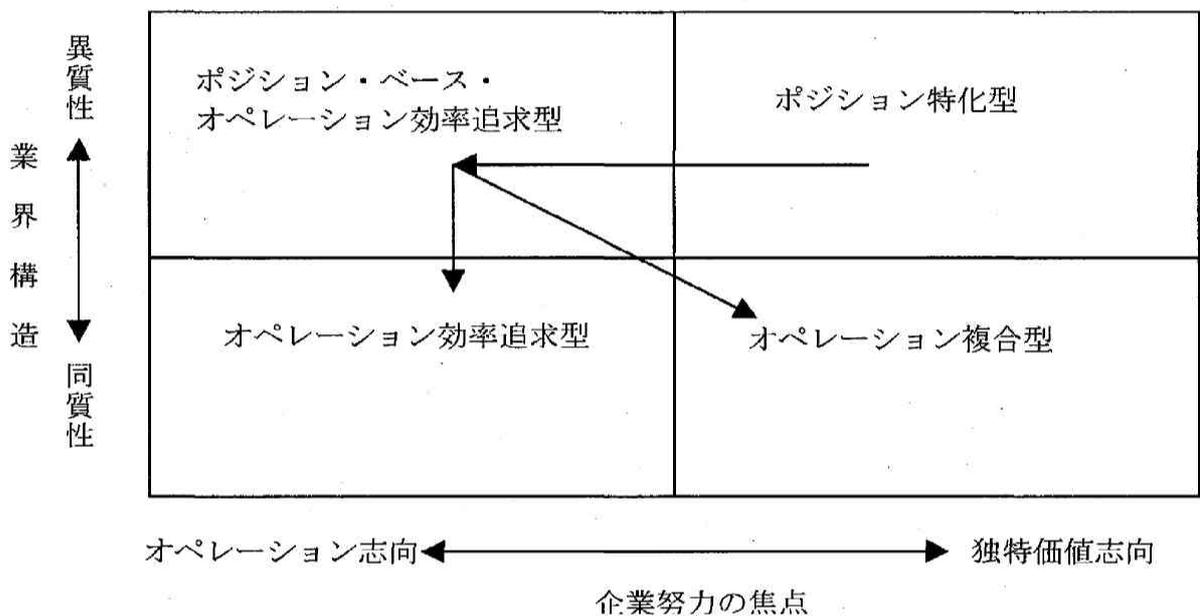
1 競争行動の分類

ここでは、インタビュー調査に基づき、日本の中小企業がとっている競争行動¹⁴の特長を4つのパターンに分類する。分類の軸としては、企業の主体的要因と外部環境要因を用いる。第1に、企業主体的要因として企業努力に焦点を合わせる。ここでは、自社独特の差別的な競争次元を構想し、それに向けて事業展開を図っているのか（独特の価値志向）、それとも、競合他社とほとんど同じ競争次元で品質とコスト優位に努力を集中しているのか（オペレーション志向）に大別する。

¹⁴ ここでいう競争行動とは、競争の焦点事項、または製品およびサービスにおいて自社と競合他社を差別化していくシナリオのことである。

第2に、外部環境要因として業界構造を二分類する。自社が属している業界において多様なセグメントが存在し、各企業は互いに異なるセグメントで棲み分けができるのか（異質的か）、それとも業界のセグメンテーションが非常に類似で、しかもセグメント間の相違性がほとんど見られないのか（同質的か）である。この分類の方法を通じて、業界が成熟し、同質的な競争となりやすいか、それとも新規参入の隙間が多く、企業間の棲み分けが可能かを推定することができる。

図1 競争行動の類型化とその変化



- ① ポジション特化型：I社（文具卸）
- ② ポジション・ベース・オペレーション効率追求型：HR社（消防設備施工）
- ③ オペレーション効率追求型：K社（ゴルフ場運営）、T社（警備業）
- ④ オペレーション複合型：H社（冠婚葬祭）、Y社（梱包材製造）

図1は、企業主体的要因として企業努力の焦点を2つの軸（独特の価値志向とオペレーション志向）の相対的な強弱で表した。そして、環境要因としては業界構造を同質化、異質化の相対的度合いで表し、4つのセクターに分類した。このような分類がもつ意味は、まず、業界における競争次元が同質的か異質的かによって、互いに異なるセグメントにおいて棲み分けが可能かどうかを表し、業界構造と競争行動を有機的に関連付け考察するのに非常に有効だということである。次に、企業の自主的な競争行動として、単に製品・サービスの品質やコスト優位を求めているの

か、それとも、独特の価値や事業展開の仕組みにおける独自性を追求しているのか、を分析することによって、個々の企業における競争上の特質を一層明確にとらえることができる。

業界が成熟し、かつほぼ同じ競争次元で競争が繰り広げられている場合、企業間の競争形態はほぼ同質化し、競争行動の焦点はオペレーション効率に集中しがちである。それに対して、競争次元が異質性に富み、その要素も多様な場合、個々の企業はそれぞれのセグメントにおいて業務活動を適合させ、他社とは異なる価値創造の次元として、ポジション構築を重視する傾向が見られると言えよう。

2 4つの競争行動のパターンとその属性

第1に、本稿で名づけたポジション特化型とは、いわゆる隙間集中とも言えるものである。ポーターが提示した製品、ニーズ、そしてアクセスの面において、企業は互い異なるセグメントで棲み分けが可能のため、特定のポジションとそこでの事業集中の競争行動を見せる。ポジション特化型は、あるポジションに特化することが、参入障壁・移動障壁を構築し、こうした障壁を、自社独特の価値を創造する構造的な力として利用する競争行動である。

本稿の事例では、文具卸のI社がこの範疇に属すると言える。文具流通が通販を中心に変化し、競争も配達スピード、安さ、そして小ロット配送が決定的な要素となってきたため、文具卸はほぼ瀕死の状態に追い込まれていた。そこで早くから単価の安い文房具からはほぼ撤退し、スチール商品と呼ばれるオフィス用機器・家具に集中してきた。特に、多くの卸売企業が撤退、倒産したため、スチール商品の購入、事務所移転や改修などが必要な場合、相談相手としての企業がなくなっていることに着目し、親密な相談相手としての事業展開を行った。それが結果的にオフィス用機器・家具に特化する事業構造となっており、中小卸売企業として生き残りが可能な要因となっているのである。

第2に、ポジション・ベース・オペレーション効率追求型は、事業方向性として特定のターゲットに基盤を置くものの、そのセグメントにおいて他社と棲み分けができるほど、決定的な参入障壁や模倣障壁が働かないため、オペレーション効率を通じて特定ポジションで優位性を発揮しようとする競争行動である。製品およびサービス品質向上や企業間関係の強化、顧客間関係強化、社内活性化、独自技術追及など、日々のオペレーション効率を積み重ねることが、特定のポジションにおいて差別的優位性を発揮する要素となる。

今回の事例では、HR社がこの範疇に属すると言える。消防防災施設の設計・施工および保守業は、典型的な下請け業界であり、それだけを専門的に行っている企業が少ない中で、HR社は施工業務に特化するポジションで事業を集中している。しかも、大手メーカーが受注し、それを地元の小規模の設備施工会社に再発注するという下請け慣行から離脱し、受注から施工・保守を自前で行うことにより、顧客に安全と安心を売り物にしている点から、隙間の発見によるポジション特化型の競争行動とも言える。

しかし、HR社は、参入こそ、ポジションに近い手法を踏襲したものの、中小企業がひしめく同業界において、ポジション間の参入障壁や移動障壁を構築することは難しいため、オペレーション効率の積み重ねによるリソースの蓄積を通じて模倣障壁を構築している。下請けを拒み、独自路線に徹していくためには、人材、ノウハウ、知識といった自社内部に蓄積されるリソースに加え、顧客獲得にも小さな実績の積み重ねによる長い年月と努力が必要である。このことから、HR社の優位性と模倣障壁を構築するのは、オペレーション効率の積み重ねであり、それが自社独特のポジションを強化する原動力になっていると言える。

第3に、オペレーション効率追求型は、競争企業間に競争次元の異質性がほとんど存在しないか、異なるポジションがあるとしても、参入障壁や模倣障壁がほとんど働かない業界でよく見られる。例えば、CVS (Convenience Store) やガソリンスタンドなどが典型的な例である。これらの業界では、ポジションの確定や構築がほとんど意味をもたないため、競争行動の焦点は、製品やサービスの品質改善、シェア拡大、そして価格競争に置かれる傾向が多い。ゴルフ場を運営しているK社と、警備業のT社がこの範疇に属すると言える。K社は、ゴルフ場が構造的な不況や競争の同質化に直面している中で、明確な差別化の方向性や競争次元を見出せず、サービスの品質改善を通じて、顧客に愛好されることに専念している。

また警備業を営んでいるTも状況は同様である。大手警備会社との競争が一層激しくなっているにつれて、T社は侵食されつつある地元でのシェアを守るために、事案発生時の対応時間の短縮を最優先的な業務課題としている。また相対的に価格を低めに設定するなど、いわゆるオペレーション効率性により、自社の差別的優位性を発揮しようとしているのである。

このような競争行動は、企業の戦略性が不在しているというよりも、業界の構造的な要因が企業の自主的努力を圧迫しているからである。バブル崩壊以降、多くのゴルフ場が厳しい経営環境にさらされ、価格競争やサービス競争に走ってきた。また、

ほとんどの企業が棲み分けの方向性を見出せないまま、サービス向上や値下げ合戦に主力してきた。まさに、ポーターがいう戦略なき、オペレーション効率のみに頼っている業界であると言えよう。

第4に、オペレーション複合型は、業界構造においては、競争企業間に競争次元の異質性がほとんど存在しないか、異なるポジションがあるとしても、参入障壁や移動障壁がほとんど働かないため、オペレーションの複合化を通じて模倣障壁を構築しようとする競争行動である。

例えば、今回の事例では冠婚葬祭業のH社と梱包材の製造・卸のY社がこの範疇に属すると言える。H社は、顧客層をセグメントし、それぞれ異なるブランド戦略で対応している。このことは、ポジショニングに照らしみると、二股をかけることで、ポジショニングに反する戦略である。むしろ、H社は、日々のオペレーション効率の重要性に注目し、さらにそれらのオペレーション効率を複合化することにより、競合相手から簡単に真似され難い長期的な優位性を築こうとしているのである。

ところが、H社はポジション・ベース・オペレーション効率追求型の競争行動としても分類しうる。実際に冠婚葬祭業は価格、式の形式などで多様なセグメンテーションの棲み分けが可能な業界で、業界構造は異質性に富んでいると言える。しかし、現在H社は特定のセグメンテーションでの適合よりも、持続的なオペレーション効率性の追求、そしてオペレーション効率とマネジメント・システムとの複合化を通じて模倣障壁を構築することに戦略の軸をおいているため、ポジション・ベース・オペレーション効率追求型からオペレーション複合型へ移行中の意味として、オペレーション複合型に分類した。

オペレーション複合化による差別化の努力は、Y社も同様である。包装・梱包材料の製造・販売において、業界の競争構図がほぼ収斂している中で、創業55年以上の長い販売実績を活かし、顧客のニーズに答えるべく、多様な商品を取り扱っている。そして、ワンストップ・ショッピングの便利さを売りにしながら、社員の個々の能力開発を高めるために、教育システム、報酬システム、そして個人商店主のようなマネジメント・システムを最適に複合化する状況を作り上げている。このような複合化が、社内活性化と顧客から信頼される原動力となっているのである。

3 競争行動の特徴と長期的変化

以上、6社の事例から競争行動について考察した。そこで見られる特徴を整理すると、次のように要約されうる。

第1に、日本企業はオペレーション効率を事業展開の基盤に置いている。外部的には取引先との頻繁な接触と交流を図り、内部的には品質改善、コスト削減、教育・研修など、持続的な改善を推進している。これは中小企業だけの特徴とは言えない。内外利害関係者とのインターフェイスを重視し、その相互作用の中で、新しい情報や事業上の手がかりを得ようとする日本特有の文化的背景もあると思われる。

第2に、人的優位性を活かした事業展開を図っている。特に、熟練スタッフのノウハウと経験、そして専門知識をベースに自社独特の強みを発揮する仕組みを作り上げようと努力している。このことは、今回考察した全ての企業に当てはまる。特にその典型的な例がHR社である。各種消防防災機器に関する製品知識および施工知識で武装している営業社員の存在こそが、HR社にとって、下請けの慣行を打ち破り、独自路線に徹する原動力であり、事業存続の絶対条件となっているのである。

I社も商品知識と事務効率に熟知しているスタッフがいるからこそ、スチール商品の隙間に存続をかけている。また事情はH社とY社も同様で、自社独自の差別的優位性を確保するために、人的優位性に基盤を置いた事業展開をしているのである。

第3に、業界構造が競争行動や企業戦略を大きく左右している。その典型的な例がI社である。I社の場合、文具流通変革の真最中に、大手通販会社の事業上の弱点を徹底的に狙い、自社独自の差別的な領域を確保している。HR社も下請け慣行が蔓延している業界構造の隙間を狙った例である。したがって、これらの企業は、ポーターのポジショニング戦略と合致している競争行動をとっていると言える。

これに対して、警備業のT社は大手企業との競争において、特定のオペレーションで効率性を追求することに徹しており、H社やY社はオペレーション効率とマネジメント・システムの複合化を通じて、模倣障壁を構築しようとしている。このことが示唆するところは、企業間の競争次元が同質的か、異質的かによって、戦略展開の軸が大きく異なるということである。業界構造が異質的で、かつ棲み分けが可能な業界では、ポジショニングを軸とした戦略展開が容易である。それに対して業界構造が同質的、かつポジション間の移動障壁があまり働かない場合は、オペレーション効率性と複合化を通じた競争行動がとられがちである。

第4に、以上の考察から、ポーターがいうように、「日本企業はオペレーション効率のみを追求している」、とは一概に言い難く、業界構造と自社のリソース蓄積の度合いに応じて異なる競争行動を展開していると言える。ゴルフ場経営のK社のように、明確な事業の方向性を見出せないまま、単にサービスの品質のみを追及している企業もある。その理由は、ゴルフ場業界がほぼ同質化し、新たな競争次元の

構築がほとんど不可能であるからである。

しかし、H社、Y社、HR社は、ポジション自体が強い移動障壁や参入障壁をもたらすという考えよりも、日々のオペレーション効率を積み重ね、しかもそれらを複合的にかみ合わせることにより、高い品質、高い顧客満足、そして地元での名声と信用など、自社独自のリソースとして具現化されると考えている。このようなリソース蓄積が、自社を競争相手から差別化させる原動力となり、模倣障壁として働く核心要素と認識しているのである。したがって、業界分析による特定ポジションへの集中戦略は、業界構造によって、その戦略の有効性が異なっており、業界構造が同質的で、競争次元が類似している状況で競争を強いられる場合、オペレーション効率性がより重要な競争優位の要素として働くと言えよう。

第5に、競争行動が長期的に変化するということである。上記の図1で示しているように、業界構造が異質的で企業間の棲み分けが可能な場合、それぞれの得意分野を中心としたポジション特化型の戦略をとりやすい。しかし、新規参入が増え、業界が成熟していくと、ポジション間の異質性や移動障壁が低下してくる。そこで企業は特定のポジションをターゲットにしながらも、オペレーション効率を追求することにより、自社を差別化しようとする競争行動に踏み出すことになるだろう（ポジション・ベース・オペレーション効率追求型へ移行）。さらに、業界が完全に成熟し、ポジション間の参入・移動障壁が著しく低下してくると、企業間の優位性の格差は、品質とコスト、または規模の差に収斂してくる。この段階になると、巨額の投資額が必要な業界を除き、ほとんどの業界は隙間や棲み分けによる生き残りが難しくなるため、企業はオペレーション効率に重点を置いた事業展開に移行すると言える。つまり、企業間の優劣の差が、オペレーション効率に帰する段階になるのである。

この場合、H社やY社のように人的資源を中心にオペレーションとマネジメント・システムの複合化を通じて模倣障壁を構築する企業もあれば（オペレーション複合化型へ移行）、K社のように戦略なき、オペレーション効率に徹する企業も現れるようになる（オペレーション効率追求型へ移行）。しかし、ポーターの議論は、業界構造の変化による競争行動の移行をほとんど念頭に置いていない。そのため、日本企業には戦略がないという結論に達していると言えるのではなかろうか。

V オペレーションの複合化と競争行動の有効性

1 競争行動の有効性と脆弱性

今までの考察に基づき、日本の中小企業に見える競争行動の有効性と脆弱性を簡単にまとめておく。まず、有効性としては、第1に、長い間蓄積されてきたオペレーション（技術、ノウハウ、熟練、顧客とのインターフェイスなど）に基づいて事業展開を行うため、リソースに深まりがある。

第2に、上記の結果、特定リソースの蓄積が容易であり、しかもその模倣が難しい。

第3に、オペレーション効率に基づいた事業展開を重視しているため、ポジションを援用しにくい業界や同質化している成熟業界では適応しなやすい。

第4に、暗黙知の形成に非常に有効であり、そのようなリソースを他社が真似するのはかなりの時間と投資が必要となる。

第5に、オペレーション効率の努力は企業により様々であり、その方法論も企業独自の経験により異なるため、自社独自のリソースを構築し、それをベースに戦略展開ができる。言い換えれば、オペレーション効率性といっても、ポーターが仮定しているように、やるべきことが簡単で、かつその推進の方向性が明確であるため、誰でも簡単に模倣することができるということではないということである。その秘密はオペレーションの複合化にあり、詳細は後述する。

一方、脆弱性としては、第1に、熟練と長期間の人材育成に頼る傾向が多いため、ノウハウや経験の形式知化に遅れている。このことは今回取り上げた6社全てが経営課題として人材確保と育成の問題を指摘していることから確認できる。特に、営業社員を育てるのに最低5年はかかると答えているHR社を始め、Y社、H社、そしてI社も熟練スタッフの育成こそが、事業展開の中核要素となっており、離職の多い中小企業にとって、戦略展開の難しさを端的に表していると言える。

第2に、熟練スタッフを事業展開の中核要素として据え置くことにより、思い切った方向転換や戦略展開ができなく、既存のやり方やしがらみにとらわれやすい。

第3に、多くの企業がトライ&エラーの試行錯誤を通じて戦略方向性を確定していくため、その結果、同質的競争に走りやすい。言い換えれば、最初から明確なターゲットや事業の方向性を定め、それに適合していくパターンではなく、事業展開の中で、試行錯誤的に自社独特の価値創造の方向性を徐々に形成していく場合が多いため、業界全体が同じ競争次元で競争を繰り広げ、競争が同質化しやすいのである。

第4に、これらの結果、環境変化に適用するスピードが遅く、先発企業へ追従するパターンが多くなる。そして、これらの要素が複合的に作用し、多くの日本の中小企業が戦略先行というよりは、オペレーション効率先行に走る結果となりやすい。

2 オペレーション効率追求に見える競争行動の合理性

今回の中小企業に対するインタビュー調査に基づくと、日本の中小企業は、多くの場合戦略先行型というよりも、オペレーション効率を積み重ねた上で、自社独特の戦略方向性を明確化していく場合が多いと言える。無論、HR社のように参入時から明確に隙間を狙っている場合もある。しかし、多くの場合、中小企業という事業上の特質から、参入障壁や模倣障壁が低く、外部環境要因の変化にも非常に脆弱であるため、事業展開の軌道修正を余儀なくされたり、競合他社と類似な競争行動をとったりする場合もよく見られる。

また、高度成長期に創業した企業の場合、成長期にはそれほど戦略を意識することなく、成熟期に進入し、徐々に戦略を意識してきたことも否めない。したがって、傾向としては、トライ&エラーの形で実行しながら自社独特の価値創造の方向性を追求してきたと言える。このような競争行動がマクロ経済の低迷とあいまって、欧米の企業からは勝者なき同質的競争の収斂に映っているのであろう。

特に、業界が成熟化したり、あるいは業界が同質化したりしてポジション構築が難しい場合、差別化の一環としてオペレーション効率を追及する傾向が強い。そして、多くの中小企業が自社独特のポジション（市場と自社の接点、つまりどこに経営資源を集中するか）は、むしろ当然の前提としながらも、自社独自のノウハウ、技術、顧客間関係、人的資源などのリソース獲得を通じて、そのポジションでの差別的優位性を強化していくという競争行動を見せている。

このように、日本企業にとってオペレーション効率の追求は、リソース獲得の手段であり、そのリソースを通じて、特定の製品・サービス領域において差別的優位性を具現化しようとしているのである。また、企業間競争が激しく、競争圧力がポジション間の同質性を促すような成熟期の経済下においては、オペレーション複合化を通じて、自社独特のリソースを獲得し、それによる模倣障壁を構築していく競争パターンが見られる。そこにオペレーション効率を重視する日本企業の合理性を見ることができるのではなかろうか。

3 オペレーション複合化と模倣障壁の構築

ではなぜ、オペレーション複合化による模倣障壁の構築が可能なのか。遠藤は、競争力の強い企業の条件としてオペレーションの優位性を取り上げ、オペレーションの優位性が目指すものとして、圧倒的な業務効率性によるコスト優位と、現場主導による新たな顧客価値の創出を提示している¹⁵。ポジショニング構築を前提とするポーターとは正反対の見解であり、非常に参考に値する見解である。しかし、遠藤の見解は、オペレーション効率追求が模倣の悪循環を招いている、というポーターの指摘に対する答えにはならない。問題の本質は、オペレーション効率は模倣障壁がないという前提に立っているポーターの見解に対して、オペレーション効率性の追求がいかに関模倣障壁を構築していくのか、という仕組みを解明しなければならないのである。

オペレーション効率性の追求が、長期的な模倣障壁を構築し、競争優位を発揮するためには、下記の3つの前提が必要である(図2参照)。第1に、オペレーション効率性追求が戦略と一貫性をもつことである。つまり、自社独自の価値創造に見合ったバリューチェーンの編成とそれを推進する業務効率が一貫しなければならないということである。また、戦略方向性にしたがって、個々のオペレーションが互いに密接にかみ合わなければならない。これをポーターは戦略と業務活動のフィット(fit)として説明している¹⁶。

第2に、個々のオペレーション効率活動が首尾一貫性をもって推進されるように、マネジメント・システムがオペレーション効率活動と複合的にかみ合わなければならない。言い換えれば、オペレーションの推進力(driving force)としてマネジメント・システムを複合化し、明確な方向性に向かって、業務活動を強力に推し進めることである。マネジメント・システムがオペレーション効率を推し進めるエンジンとなり、しかも一貫性をもって複合的にかみ合うと、業務効率において他社を圧倒し、競争優位を発揮することができるのである。複合的にかみ合うということは、推進力としてのマネジメント・システムがオペレーション効率活動とかみ合わず、空回りしたり、逆行したりすることにより、むしろオペレーション効率追求を妨げることがあってはならないという意味である。

しかし、この段階ではあくまでもオペレーション効率性の追求にしかならず、長期的な競争優位を保証するものではない。多くの企業が短期的にはこのようなオ

¹⁵ 遠藤功『現場力を鍛える』東洋経済新報社、2004年、43-45ページ。

¹⁶ Porter (1996), op. cit.

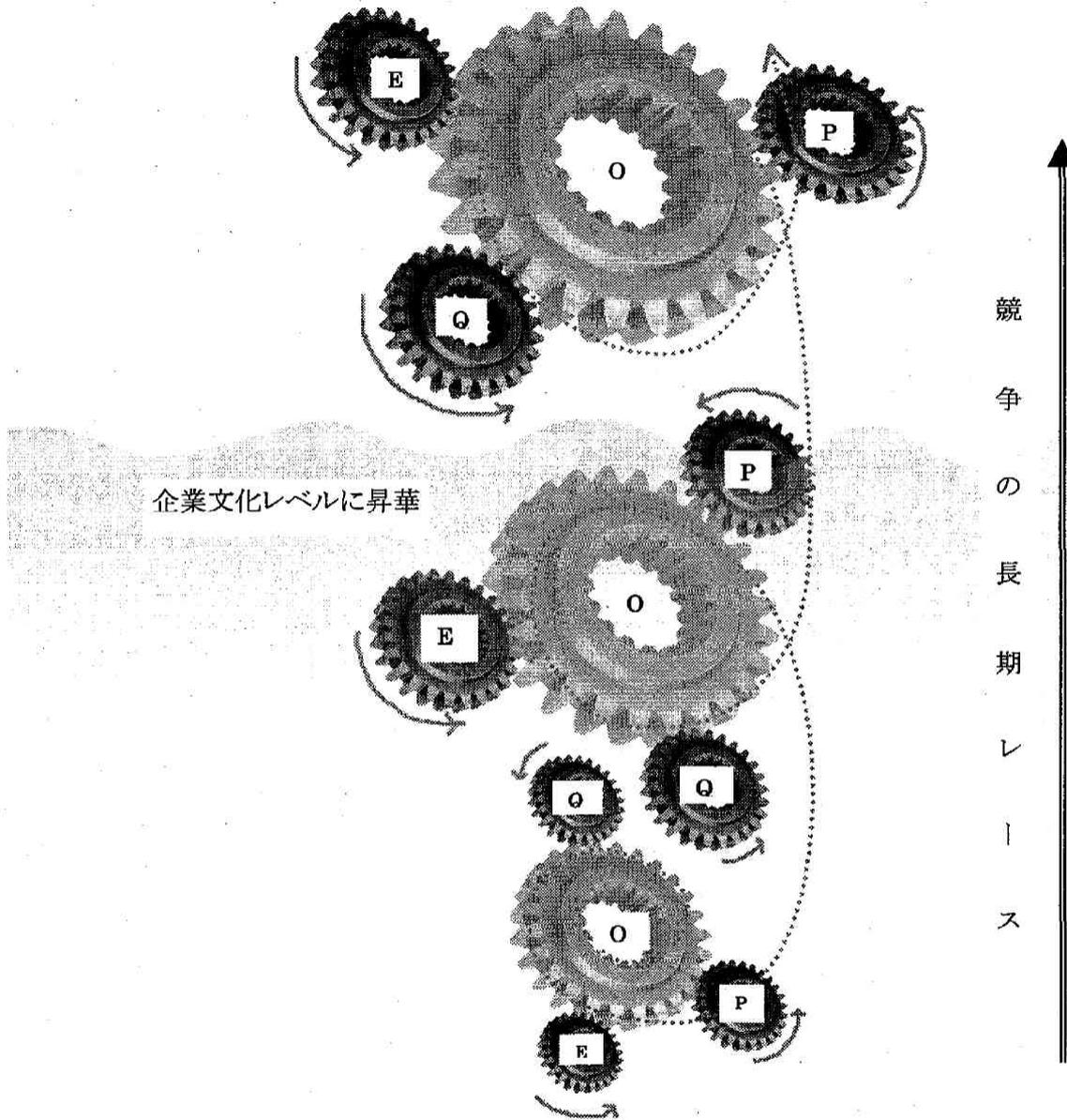
ペレーション効率活動を行っており、効果を上げている。しかし、それが長期的に持続するかどうかは、別の次元である。この点において業務活動の適合を主張するポーターも短期的な競争優位だけを説明しているに過ぎないと言える。

第3に、オペレーション持続性を企業文化レベルまで浸透させることである。オペレーション効率を長期的に持続し、日々の業務活動において自然に表れる遺伝子として定着させることである。この段階になると、社員が企業文化を共有し、独創的な組織能力が企業の隅々で表出化するため、早晩には真似のできない模倣障壁となるのである。この段階になって初めて、長期的な競争優位が実現されると言える。

この3つのプロセスを通じた長期的な模倣障壁の構築は、RBVにおける理論的問題である、リソースをいかに獲得しうるかに関しても¹⁷解明の糸口を与える。そしてポーターの指摘、「日本企業には戦略なく、オペレーション効率のみを追及しているため、早晩に真似されるだけ」という見解に対しても、オペレーション効率の一面だけを見て、複合化による模倣障壁構築という側面を見逃している、と反論することができるのである。

¹⁷ M. E. Porter, "Towards Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.12, Winter, 1991, pp.95-117.

図2 オペレーションの複合化と企業文化として昇華



O : オペレーション

E : 教育研修の仕組み、P : 人事仕組み、Q : 品質管理仕組み

VI 結論－オペレーション効率追求と戦略性－

以上で競争行動に関する分類を試み、日本企業におけるオペレーション効率追求の背景とその合理性を考察した。今まで考察したように、確かに日本企業はオペレーション効率に頼っていることは否めなく、中小企業の経営者もオペレーション積み重ねを通じて、自社独特のリソースを獲得できると考えている。しかし、オペレーション効率を重視している企業にも、そこには有効性と合理性があり、高い戦略性が潜まっていると言える。

日本企業がオペレーション効率を重視する背景には、競争の激しい日本市場において、多くの業界が同質化し、棲み分けができない状況にあると考えられる。特に参入・移動障壁が低く、多くの中小企業がひしめく業界であればあるほど、業界の競争次元が同質化し、競争次元も収斂している。そこで、製品やサービスの品質改善、価格競争力の強化などを通じて自社を差別化しようとしているのである。

確かに明確な差別化の方向性を見出せないまま、目先のオペレーション効率に走る企業も多くあるが、参入障壁や移動障壁、そしてポジション間のトレード・オフがほとんど働かない業界であっても、オペレーションの複合化を通じて、独特の価値を創造している企業も多く見られる。どの会社でも行っているようなオペレーション努力を持続化・複合化することで、自社を差別化し、長期的な模倣障壁を構築しようとしているのである。

したがって、「日本企業には戦略なく、オペレーション効率のみを追求している」というポーターの主張は、日本企業の競争行動を表面的には正確にとらえているものの、個別の業界状況と企業の主体的要因を有機的に関連付けて考察してみると、議論の余地が多いと言わざるをえない。むしろ、ポジショニングこそ、事業の方向性として当然の前提であり、自社独自の価値を生み出す原動力はオペレーション努力とその長期持続性にかかわっていると言えるのではないかと考えられる。