

中小工業における新事業展開とビジネスモデル

—経営資源のマネジメント戦略—

町田 光弘

1. はじめに
2. ポジショニング論とリソース・ベースト・ビュー
3. 新事業展開の事例
4. 新事業展開におけるポジショニング
5. リソース・ベースト・ビューからみた新事業展開
6. まとめ

1. はじめに

わが国の中小工業は、石油危機、円高不況、バブル経済の崩壊といった経営環境の劇的な変化に適応し生き残ってきた。しかし、そうした企業においても、現在営んでいる事業を継続することで、今後とも事業を維持・拡大できるかどうかには不安を抱かざるを得ない状況にある。それは、自社が展開している事業の市場の将来を明るいものとはみなしていないからである。大阪府立産業開発研究所が2002年に府内企業に対して行った調査では、自社の事業が対象とする市場の成長性について、製造業では「成熟している」(47.7%)または「衰退している」(37.0%)とみる企業が85%に達している(大阪府

[2003]22頁)。

こうした状況において、中小工業は、自社が対象とする市場を深耕するとともに、新たな事業を展開することにより、行き詰まりの打開を目指すことが必要である。中小工業は、受注先からの依頼を待つ受身の企業が多い、もしくは、従来からの製品を伝統的な製法で作りを続けることに終始する企業が多いとみられがちである。しかし、アンケート調査結果では、新製品の開発を行う中小工業は、3社に2社に達する。そのうちの半分は「既存製品の改良」に留まるが、「既存市場への参入」「これまでになかった新たな市場の創造」をする企業も多く、新事業展開を活発に行う企業が相当数にのぼることがわかる(表1)。

表1 新製品開発の特徴

これまでになかった 新たな市場の創造	既存市場への 参入	既存製品の 改良	その他	新製品の開発は行 っていない	合計
94	65	166	32	190	547
17.2	11.9	30.3	5.9	34.7	100.0

資料：大阪府立産業開発研究所『工業集積地域におけるものづくりネットワーク』平成17年8月、56頁

(注) 上段は回答企業数。下段は割合(%)。調査対象は主に従業者数20人以上の企業。

では、中小工業は、どのようなビジネスモデルに基づいて、新事業を展開しているのだろうか。ビジネスモデルとは、①誰にどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系の下で届けるかというビジネスのデザインについての設計思想である(国領[1999]26頁)。つまり、どのような物をどのように作り、どうやって売るかということであるが、本稿では、上記定義の1、2番目に着目し、中小工業が、何をどのように作るかに焦点を当てる。

経営戦略に関する先行研究は多数存在しており、特に、ポジショニング論やリソース・ベースト・ビューを代表とする競争戦略論が1980年代から盛んになってきた。こうした研究の対象は、大企業あるいは明示してなくても暗黙的に大企業である場合が多い(池島[1990]107頁)。ポジショニング論やリソース・ベースト・ビューは、中小工業の経営戦略を検討する上でも有効とみられるが、中小工業においては、大企業と比較して乏しい経営資源を有効に活かさねばならない。その際に、ブランド力や販売力が不足することが多いことから、経営資源のうち技術力に頼らざるをえないとみられる(池島[1990]114頁)。

ここで、リソース・ベスト・ビューは、ポジショニング論の限界を克服する形で成立し、二つは適合しにくいとの見方がある。しかし、「ドメイン定義およびポジショニングの後には、戦略行動として競争戦略の策定・実行および資源と能力の蓄積・展開が当然続くと考えべきである（白石[2005]198頁）」と捉える見方もあり、これらの理論が相互補完的という考えも有力である。

そこで、本稿では、中小工業の技術力に焦点を当て、新事業を展開するに際して、どのように競争優位を確立・持続しようとしているかを、ポジショニング論とリソース・ベスト・ビューの枠組みを参考に、幾つかの事例を通じて明らかにすることを目的とする。

2. ポジショニング論とリソース・ベスト・ビュー

ある事業における企業の業績は、業界における平均的な業績と、企業の業績が業界の平均を上回っているか下回っているかに分けて考えることができる（Porter[1998]、訳書5頁）。企業が業績を上げるには、利益をあげられそうな事業領域の中で、同業他社よりも利益をあげる仕組みを考えなければならない。

これを経営戦略の体系から示すと、「どこで、どのような位置から、どのように」自社の存続と成長を図るかに関する意思決定といえる（白石[2005]11頁）。「どこで」はドメインの戦略、「どのような位置から」はポジショニングの問題、「どのように」は競争戦略の理論として捉えることができる（白石[2005]13頁）。広義のポジショニング論においては、ドメイン戦略を含めて考えることから、本稿では、ポジショニングの問題として両者を合わせて取り扱う。

(1) 新事業展開のポジショニング

市場が成熟化する中、自社の存続と成長が可能な分野を見出すことが各企業の事業の継続・発展にとって不可欠である。国が2004年に発表した「新産業創造戦略」では、新産業分野として、燃料電池、情報家電、ロボット、コンテンツ、健康福祉機器・サービス、環境・エネルギー機器・サービス、ビジネス支援サービスが挙げられ、それを支援する革新技術として、ナノテク、バイオなどが示されている。これらの分野は、市場規模の拡大が期待されており、企業のドメインとして望ましい領域といえよう¹⁾。

ただし、そうした有望分野は市場の成長が見込まれるとしても、新規参入者も多いことから、実際に付加価値を創造し、収益を上げるには、「競争要因から身を守るうえで自社の能力を最大限活かせるようなポジショニング」(Porter[1998]、訳書53頁)が重要である。

ここで、ポジショニングは、有利なポジション(位置)にいるという「ポジション優位」を確保することによって、高収益を獲得し維持することである。ポジション優位のタイプとしては、①魅力ある産業構造から生じるポジション優位(寡占市場など)、②業界内の多様性から生じるポジション優位(多様なポジションにおいて特定の地位を占めることによって得られる)、③ネットワークから生じるポジション優位(顧客や競合他社、取引先との関係により成立する優位性)がある(白石[2005]87~89頁)。

どこが優位なポジションかを発見し、その位置を確保するためには、自社の得意分野、不得意分野が何かを見極める必要がある。中小工業における新製品開発面の強みと弱みをみておこう。

表2 新製品開発の強みと弱み

	市場ニーズの把握	技術情報の収集力	アイデア・発想力	デザイン・設計力	高品質・高精度の試作力	その他	特になし	合計
強み	56 17.2	26 8.0	75 23.1	30 9.2	97 29.8	9 2.8	32 9.8	325 100.0
弱み	80 25.4	33 10.5	32 10.2	39 12.4	27 8.6	25 7.9	79 25.1	315 100.0

資料：大阪府立産業開発研究所『工業集積地域におけるものづくりネットワーク』平成17年8月、58頁

(注) 上段は回答企業数。下段は割合(%)。対象は、主に従業員数20人以上の企業。

中小工業は、「高品質・高精度の試作力」「アイデア・発想力」を強みと認識する企業が多い一方で、「市場ニーズの把握」を弱みとする企業が多い(表2)。中小工業には、下請企業も多く、自ら市場ニーズを把握、分析し、市場を開拓していくことは苦手とする企業が少なくないことを示している。自社の強みを活かせる分野を探し出すことが、新事業展開の要であり、そうした分野に「経営資源」を集中的に投入していくことが必要であるが、

そもそも「経営資源」とは何であろうか。

(2) リソース・ベスト・ビューに基づくアプローチ

企業の「経営資源」²⁾とは、「すべての資産、ケイパビリティ(能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロールの下にあって、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり、実行したりすることを可能にするもの」であ

る (Barney [2002]、訳書 243 頁)。経営資源は、①有形資産 (不動産、生産設備、原材料など)、②無形資産 (会社の評判、ブランドネーム、文化、技術的知識、特許や商標、蓄積された学習や経験など)、③組織のケイパビリティ (組織がインプットをアウトプットへと変換するためには用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方) に分類される (Collis & Montgomery [1998]、訳書 45 頁)。

これら 3 つの経営資源の中で、ケイパビリティは、さまざまな資源を相互に結びつけて、製品やサービスを有効に産出していく力であり、これを事業概念と業務プロセス、組織そして資源とを結びつけるもの、ビジネスシステムの根幹として位置づける見方がある (小川 [2003] 14~15 頁) ³⁾。すなわち、ケイパビリティは他の資源を活用する要として位置づけられている。

企業は経営資源の集合体 (束) であり、個別企業ごとにそれらの経営資源は異なっているとみられる。各企業は、自社の資源の特徴を見極めて、それに応じた事業展開を行なわねばならない。

「リソース・ベースト・ビュー (経営資源に基づく企業観) ⁴⁾」は、企業の競争優位の源泉を主に内部資源 ⁵⁾ に求める見方であり、企業ごとに異質で、複製に多額の費用がかかるリソース (経営資源) に着目し、こうした経営資源を活用することによって、企業は競争優位を確保できると捉えている。Collis & Montgomery [1998] では、企業が所有する資源の価値は、顧客デマンド充足性 (demand)、希少性 (scarcity)、占有可能性 (appropriability) という三つの側面を含んだ競争環境と企業のあいだの複雑な相互作用の中に存在し、資源の価値はこれら三つの側面が交わる部分において創造されるとしている ⁶⁾ (訳書 49 頁)。

顧客デマンド充足性は、顧客がすすんで支払うような価格で顧客ニーズの充足に貢献することができるかということであり、競合企業の資源との比較において、自社の資源が顧客ニーズをより充足させる場合にのみ、資源が価値あるものとみなされる。次に、希少性は、資源の供給が不足していることを意味する。もし資源の供給が十分であったならば、競合企業がその資源を獲得でき、結果として、その企業の強みを複製することが可能だからである。そうした資源の希少性が長期間にわたって持続することが、持続的な競争優位の源泉となる。そのためには、模倣困難性 (inimitability) が必要である。最後の占有可能性は、ある資源によって創出された利益を実際にだれが獲得するのかという問題である。一般的に、価値創造の源泉が明らかで、重要な資源に対する財産権がはっきりと確立されていれば、利益はその資源の所有者のものとなる。しかし、いくつかの資源が組み合わせられて用いられている場合には、各資源がどの程度貢献しているのかを判断しづらい場合がある。その場合には、顧客、流通業者、パートナー企業、供給業者といった様々

なステークホルダー間の交渉が行われる。

以上、ポジショニング論では、産業構造と自社の強みを見極め、優位な位置を確保することの重要性が強調されている。一方、リソース・ベースト・ビューでは、企業が所有する資源の価値に着目し、それを、①顧客デマンド充足性、②希少性、③専有可能性から判断するという見方を提示している。さらに、価値のある経営資源を相互に結びつけ、製品やサービスを有効に産出していく力をケイパビリティとして重視しているのである。

3. 新事業展開の事例

付加価値を創造しうる分野において、どのように事業をポジショニングし、どのように価値のある経営資源を組み合わせ投入、新事業展開を行ったかについて、新産業分野に進出した大阪府内中小工業の具体的な事例をみていこう。

【冷間成形技術を生かし燃料電池分野へ展開した S 社】

S 社 (従業員数 240 名) は、自動車用鍛造部品を製造する企業である。S 社は、十数年前に国際鍛造会議で知り合ったエンジニアからフローフォーミングの紹介を受けた。これは、特殊な金型をセットしたロールマシーンで冷間成形する技術である。S 社は、このフローフォーミングを用いて、二つの部品を溶接して製造せざるを得なかった自動車部品を一体成形し、製品の歪みをなくすとともに製造コストを大幅に減らすことに成功した。その後、試行錯誤の中からフローフォーミング機械を用いた加工ノウハウを蓄積するとともに、特殊な金型は内製する方針を貫いた。現在、同技術を用いた加工による国内シェア 40% の製品を保有するなど、高い競争力を保持している。

S 社では、フローフォーミングにより壁厚を自由に成形できる特長を高圧容器に応用できると考え、自動車用天然ガスライナーや消防士用空気ボトルライナーとして、アメリカ工場で製品化した。タンクの胴体部分をフローフォーミングで成形し、先端をドーム形状に成形するスピニング加工によりライナーを製造したものである。近年においては、本社工場にて、ライナーに炭素繊維を巻き付ける (ワインディングを施す) ことにより、軽量で強度のある高圧ガス貯蔵容器を製造し、燃料電池車用の高圧水素容器としても販売している。S 社は、新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO 技術開発機構) の産業技術開発助成事業を活用し資金助成を得るなど、外部資源の活用にも積極的である。

【ボルトの高付加価値化に用いた表面処理技術を事業化するT社】

T社（従業員数150名）は、ボルトを製造する企業であり、かつては対米輸出を盛んに行っていた。しかし、プラザ合意後の円高後の厳しい経営環境に直面した。こうした状況の下、社長は、米国で開催されていた海洋構造物の展示会でフッ素樹脂塗装のバルブを偶然見つけた。それが「自社のボルト・ナットに使えるはず」と考え、ねじの凹凸に薄膜を塗装する技術を大学の協力を得て開発した。これは、フッ素樹脂塗装で防錆防食性を高めたボルト・ナットであり、海水や潮風で腐食しやすい橋梁などに用いられるようになった。

近年、T社では、カーボンナノチューブを活用した、フッ素樹脂の5倍硬く、延性もある塗料を開発した。それを自社製品に用いてボルト・ナットの付加価値を高めることが一つの狙いであるが、塗料の製造に特許を取得していることから、塗料そのものを非伝導性にした防錆

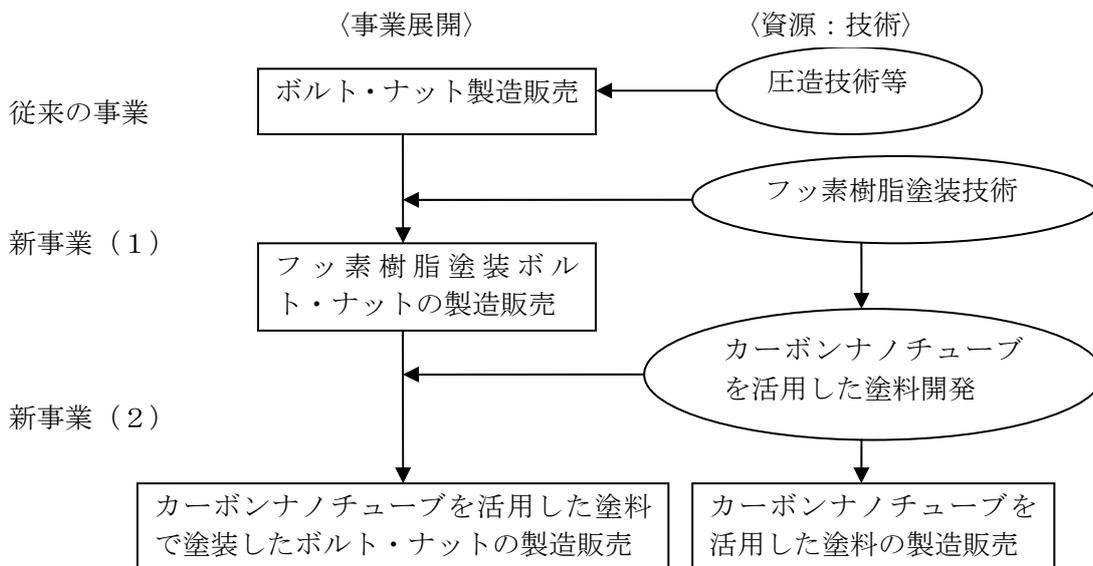
防食用途と導電性被膜材料として電子部品等の市場に売り込むことを目指している。

開発のヒントは、自動車メーカーがカーボンナノチューブをバンパーに混ぜて復元性がある製品を開発するという新聞記事である。そこで以前からつながりのある大学に技術的な相談に行き、原材料となるカーボンナノチューブを供給できる専門商社とのつながりができた。

T社の開発体制の特徴は、技術者だけでなく、現場のニーズを持ち込む営業担当者を含めたプロジェクト・チームを複数立ち上げていることである。それらが、幾つかの大学の研究室と連携して開発に当たっており、海外製品に負けない高付加価値の製品づくりを目指している。

T社の技術的な経営資源を活用した事業展開の経緯は、図1のように示すことができよう。

図1 資源と事業の相互作用（T社のケース）



【計測機器製造ノウハウを活かしてバイオ関連分野に進出するC社】

C社（従業員数41名）は、画像検査や計測機器などを製造している。C社では、微生物を迅速・簡便に計数することができる装置を開発した。従来は目視でカウントしていた細菌数をレーザー光源とCCDカメラを用いて短時間で自動計測できるようになった。

開発のきっかけは、C社が属する経済団体のメンバーから府内大学薬学部の教員を紹介され、そこから共同開発の声がかかったことである。C社が日頃からバイオ関連分野への参入希望をメンバーに対して情報発信していたことが功を奏した。

製品開発には、C社がそれまでに行ってきた事業の

中で培われてきた自動測定技術、画像処理技術、ナノレベルでの計測ノウハウなどの技術蓄積が活かされ、半年で試作機の開発に成功した。細菌の検査という生物学的な課題を取扱うノウハウは社内になかったことから、大学教員及び、そこで紹介を受けた異業種の大企業からアドバイスを受けながら開発に当たった。

4. 新事業展開におけるポジショニング

これら中小工業は、新事業展開する上で、付加価値を創造しうる分野と自社の得意分野が重なる領域をうまく見つけ出すことができ、そこに自社の経営資源を投入することにより製品開発を成し遂げた。受注先の

要望に応えるという「課題解決型思考」ではなく、自ら「課題を想定する力」を持っていたといえる（北嶋[2003]50頁）。

これら中小工業の新事業展開について、ポジショニング論とリソース・ベースト・ビューから分析を行う。

(1) ポジション優位の活用

燃料電池、ナノテク、バイオなどの有望分野の市場が成長したとしても、そこに参入する企業が多ければ、期待した収益をあげることができるかは不明である。上記中小工業は、有望分野の中心的な部分ではなく、自社の強みを活かせるニッチな分野にポジショニングした。すなわち、「業界内の多様性から生じるポジション優位」を活用することにより、競争要因による影響を受けにくいポジションを選んでいるといえる。例えば、S社の燃料電池市場への参入では、スタックといわれる本体部分ではなく、周辺機器である高圧水素容器を対象とした。C社のバイオ市場への参入では、創薬ではなく、細菌の計測装置を開発の対象としている。

また、「ネットワークから生じるポジション優位」の活用も戦略的に行なわれている。T社では、以前の技術開発に際してつながりができた大学教員とのネットワークを、次の製品開発に活かすとともに、カーボンナノチューブの供給においては大手商社とのネットワークが生きている。

(2) 情報の受発信力と自己分析能力

これらの中小工業において、そうしたポジション優位を確立できたのは、経営者が常にアンテナを張って、新たな技術情報や需要動向の収集に努めるとともに、自社の中核技術がどの分野に応用できるかを考えていたからである。

S社の場合は、学会での情報収集が新技術導入のきっかけになっており、また、燃料電池や炭素繊維などの新市場、新技術動向をつかんでいたことが開発に有効であった。T社の場合には、フッ素樹脂塗装されたバルブの展示品や、自動車メーカーによるカーボンナノチューブの活用という、誰でも目にすることができる他業界での技術動向情報をきっかけにして開発が始まっている。それは、ねじという成熟した市場に位置する自社が置かれた状況の下で、危機意識、問題意識を持っていたが故に可能になったといえる。C社の場合にも、経済団体の世話役を行うなど、情報が受発信しやすい場所に位置取り、新分野進出の糸口になっている。その上で、自社がバイオ市場に関心があるというメッセージを発信していたことが、参入へのきっかけとなる情報入手につながっている。

こうした企業では、自社の強みを把握している。C社では、経済団体の勉強会の中で、他社と活発な議論

を繰り返して、自社を相対化することによって、自社の強みや弱みを自覚することができたという。強みを自覚した上で、それを活かせるポジショニングを行なっているのである。

5. リソース・ベースト・ビューからみた新事業展開

経営資源には、有形資産と無形資産があり、特殊な設備の保有などの有形資産が競争力の源泉になることがあるが、それは一時的なものである。それによって高収益をあげることができたとしても、そうした資源は、市場で調達できるため新規参入者による模倣が容易だからである⁷⁾。これに対して、無形資産は、市場での調達が困難であり、模倣が難しいものが多い。製造業では、技術的知識や生産工程上のノウハウなどの中核技術が、競争優位をもたらす希少な経営資源となる。

ここでは、第2章でみた顧客デマンド充足性、希少性、専有可能性という経営資源の価値、ケイパビリティという観点から上記事例について検討する。

(1) 経営資源の価値

上記の中小工業が開発する製品は、新産業分野の発展に不可欠であり、顧客デマンド充足性を満たすとみられる。燃料電池車が、1回の燃料充填で500km以上走行するためには、軽くて強度のある高圧水素容器が必要であり、S社の製品は自動車メーカーのニーズに応えるものである。また、T社の塗料については、従来からのねじのユーザーにとっては耐久性をより高めることができ、維持・補修コストを低減させることができる。さらに、導電性皮膜材料として電子部品等に用いられることが期待されており、潜在的な顧客デマンドをどれだけ満たすかという資源の汎用性が、経営資源の価値を高める決め手といえる。C社の微生物の自動計数装置に関しても、従来の目視のような手間隙がかからず、類似機能を備える大型の装置と比べて格段に低価格で製品提供できるというメリットがあり、潜在的な顧客ニーズは高いものとみられる。

希少性については、上記の中小工業は、同業者と比べて高い技術力を保有しており、希少性のある資源を確保できているとみられる。内部資源が持続的競争優位の源泉となるための条件としては、模倣困難性が決め手とされるが、中小工業が模倣困難性を高めるには、大学や大企業と共同で特許を取得といった方法も用いられている。

専有可能性については、T社やC社の製品は幅広い顧客が想定されるため、顧客との関係で利益を確保できることが期待できる。ただし、T社の塗料の場合、原材料であるカーボンナノチューブの希少性が高いこ

とはポジショニングには優位であるが、専有可能性の観点からは原材料供給業者との交渉が重要になる。S社については、顧客である自動車メーカー、炭素繊維等の供給業者との交渉が課題であり、新たな需要を開拓することにより、専有可能性を高めることが必要である。

上記の事例では、各社の中核技術を用いて新事業展開を行なっているが、ここで注目されるのは、中核技術を連鎖的に発展させていることである。T社では、大手企業で開発されたフッ素樹脂を自社で製造するボルトに塗装することで高付加価値化を図ったが、次の段階ではフッ素樹脂塗料そのものを自社で開発するという事業展開を行っている（前掲図1参照のこと）。

資源ベース理論からみると、①既存資源の活用による新たな市場への参入、②新市場での競争による新たな資源の開発、③新たな資源の活用による、また別の新しい市場への参入という「資源セットと事業群の間の相互作用関係」（根来龍之・森岡隆文[2004]7頁）が成立している。すなわち、単に既存の資源と能力を活用することを考えるだけでなく、活用することによって、さらに資源を蓄積し、次の事業展開へとつなげる能力を育成することが重要なのである。

(2) ケイパビリティと企業家の役割

中小工業が持つ経営資源は、優れたものであっても、個々の経営資源が大企業を含めた他社によって模倣困

難とまでは言えないものも多い。しかし、そうした経営資源を組み合わせ、すばやく投入するスピードが強みとなる。C社が開発した機器は、大企業においても技術的には開発可能であったが、開発期間の点でC社に軍配が上がった。自社の経営資源を把握し、製品開発に必要な技術を素早く組み合わせ、不足する資源については外部から迅速に調達するというコーディネータ力がC社にあったのである。

新事業展開を行なう際に、必要な経営資源が内部に備わっているかという観点をみると、製造業において経営革新に不足していた要素としては、「人的資源」（31.4%）が最も多く、次いで「マーケティング力」（23.0%）、「ブランド力」（18.8%）となっている（大阪府[2003]68頁）。新製品開発面での外部資源の調達は「性能試験・試作品のモニター調査」が最も多く、「技術の開発」「デザイン・設計」面での活用もみられる（表3）。その際、取引先だけでなく、S社のように学会・会議での出会いや大学との関係の中から新たな技術を導入することが多い。また、大学という場を媒介として大手メーカーや商社とつながりができ、そこから技術・ノウハウや原材料・販路などを得ている。

表3 新製品開発の実施体制

	自社単 独で 実施	共同 開発	社外へ一 部外注	社外へ全 部外注	当該工程 は実施し ていない	合計
ニーズの把握	112 65.5	28 16.4	19 11.1	1 0.6	11 6.4	171 100.0
製品コンセプトの 明確化	167 68.7	30 12.3	15 6.2	2 0.8	29 11.9	243 100.0
技術の開発	131 51.0	73 28.4	45 17.5	3 1.2	5 1.9	257 100.0
デザイン・設計	134 52.8	31 12.2	48 18.9	13 5.1	28 11.0	254 100.0
試作	144 55.4	35 13.5	59 22.7	15 5.8	7 2.7	260 100.0
性能試験・試作品の モニター調査	77 31.7	30 12.3	73 30.0	15 6.2	48 19.8	243 100.0

資料：大阪府立産業開発研究所『工業集積地域におけるものづくりネットワーク』平成17年8月、59～62頁

（注）上段は回答企業数。下段は割合（%）。調査対象は主に従業者数20人以上の企業。

こうして導入される技術は、機密情報というわけではなく、各々の分野では当たり前の情報であることがほとんどである。しかし、そうした情報を社内及びネットワークで得られる他の経営資源と結びつけることによって、競争力をもった新たな製品や技術を生み出すことができ

る。個々の経営資源の価値だけをみるのでは不十分であり、「単体としては希少性、代替困難性、模倣コストなどの基準で戦略的資源でなくても、他資源と並存することによって戦略性を発揮する（白石[2005]213頁）」という側面も考慮に入れる必要がある。どのような経営資源を

どのように結び付けるかがケイパビリティである。

ケイパビリティを確立し、戦略的に有効に用いられるか否かは企業家、中小企業においては経営者の役割が極めて重要である⁸⁾。本稿でみた各社の経営者は、社内の経営資源を把握し、技術動向や市場の変化などの経営環境に目を光らせ、常にビジネスチャンスを探求している。こうした企業家精神が新事業展開を可能にしているのである。

6. まとめ

本稿では、中小工業における新事業展開について、ポジショニング、経営資源の活用という観点からみてきた。中小工業は、自らが属する市場が成熟化する中で、成長が期待される新市場へ参入することが一つの戦略である。中小工業は、そうした分野の中で自社が強みを活かせるニッチな市場に位置取りをしている。そこで、自社の中核技術などの内部資源を見極め、それを転用することによって、他社が模倣困難なビジネスモデルを構築することにより持続的な競争優位性を獲得しようとしている。その際にキーとなるのは、諸資源を組み合わせる能力、ケイパビリティである。経営者が企業家精神を発揮し、必要な経営資源の組み合わせの決断を迅速に行なえることが中小企業ならではの強みと言えるのではないだろうか。

〔注〕

- 1) 各企業にとっての領域の望ましさは、後述するようなポジショニング、経営資源の活用によって異なり、成熟産業、衰退産業において好業績をあげることも可能である。
- 2) 吉原・佐久間・伊丹・加護野[1981]は、ヒト、モノ、カネ、技術、ノウハウ、ブランド・イメージや顧客の信用といった企業活動に必要なすべての資源あるいは能力の全体を経営資源と呼ぶ。それを固定的資源と可変的資源に分け、その保有量の増加を企業が増加させるのに時間がかかり、またその調整のために必ず相当のコストがかかる固定的資源が戦略的重要性をもつとした。さらに、固定的資源を人的資源、物的資源、資金的資源、情動的資源に分類し、多角化が成功するかは新分野に必要な情動的資源があるかどうかによるとみている(23~31頁)。
- 3) 小川[2003]では、ハメルやプラハラッドのいうコア・コンピタンスは、製品やサービスを創出する技術的な能力を指し、ケイパビリティに含まれた概念と捉えられている(15頁)。ちなみに、コア・コンピタンスは、「競争力の源泉」であり、「個別的なスキルや技術を指すのではなくて、むしろそれらを束ねたも

のである(Hamel & Prehalad[1994]、訳書258頁)。

- 4) リソース・ベースト・ビューの歴史や概観についての近著としては、Barney & Clark[2002]を参照のこと。なお同書では、競争戦略論とは異なるインプリケーションをもたらす理論として、「リソース・ベースト・ビューを「リソース・ベースト理論(Resource Based Theory)」と称している。
- 5) 中小工業が経営革新に取り組むきっかけは、「社内における新たな技術や方法の開発」(82.1%)が最も多く、「市場における新たな技術や方法の開発」「既存事業の業績悪化」「既存事業の将来性への不安」「競合企業への取組みへの対応」を上回っている(大阪府立産業開発研究所[2007])。外部の経営資源、市場要因、競争環境よりも、社内の経営資源の活用が多くの企業に共通する要素といえる。
- 6) バーニーは、企業の資源の強みと弱みを分析するVRIOフレームワークを提示している。すなわち、企業が従事する活動に関して発すべき4つの問いとして、①経済価値(value)、②希少性(rarity)、③模倣困難性(inimitability)、④組織(organization)に関する問いに対する答えによって、ある企業の経営資源やケイパビリティが強みなのか弱みなのかを判断できるとしている(Barney[2002]、訳書250頁)。ここで、模倣が困難な資源としては、自社独自の経験価値を築く、サプライヤー、顧客、従業員との間に密接な関係を築くことがあげられる(バーニー[2001]、85頁)。また、模倣困難性の四つの条件としては、①ユニークな歴史的経緯または経路依存性、②社会的複雑性、③因果関係不明性、④代替困難性があげられ、このどれか一つの条件でも満たす経営資源は持続的な競争優位をもたらす可能性が高いという(岡田[2001]90頁)。
- 7) 小売業では不動産(ターミナル駅前の立地など)が持続的な競争優位の源泉となりうるが、製造業では特定の不動産を競争優位に結び付けることは難しい。
- 8) 石川[2006]では、競争優位の源泉における企業家の役割をオーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチにより強調している。

〈参考文献〉

- 池島政広[1990]「中小企業の経営戦略と技術力蓄積」亜細亜大学『経営論集』第26巻第1・2号合併号
- 石川伊吹[2006]「資源ベースの戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割 ―オーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ―」立命館経営学会『立命館経営学』第45巻第4号
- 大阪府[2003]『平成15年版大阪経済・労働白書 経営革新により飛躍を図る大阪産業』
- 大阪府立産業開発研究所[2005]『工業集積地域における

- ものづくりネットワーク』
大阪府立産業開発研究所[2007]『経営革新に挑戦する大阪の中小企業』平成19年3月
- 岡田正大[2001]「RBVの可能性 ポーターVS. バーニー論争の構図」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第26巻第5号(2001年5月)ダイヤモンド社
- 小川正博[2003]「ケイパビリティによる事業開発」小川正博編『事業創造のビジネスシステム』中央経済社
- 北嶋守[2003]「下請製造業の新事業開発」小川正博編『事業創造のビジネスシステム』中央経済社
- 国領二郎[1999]『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- 白石弘幸[2005]『経営戦略の探求—ポジション・資源・能力の統合理論—』創成社
- 根来龍之・森岡孝文[2004]「Collis & Montgomeryの資源ベース理論の特徴—『競争戦略と企業戦略の統合』及び『戦略の策定と実行の統合』の試み—」早稲田大学産業経営研究所『産業経営』第36号
- バーニー, ジェイ B. [2001]「リソース・ベスト・ビュー—」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第26巻第5号(2001年5月)ダイヤモンド社 (Jay B. Barney “Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.”)
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男[1981]『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ』日本経済新聞社
- Barney, Jay B. and Delwyn N. Clark [2007]
Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press,
- Barney, Jay B. [2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* Pearson Education Inc., (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社、2003年)
- Collis, David J and Cynthia A. Montgomery [1998]
CORPORATE STRATEGY: A Resource-Based Approach McGraw-Hill Companies, Inc. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年)
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad [1994] *COMPETING FOR THE FUTURE* Harvard Business School Press in Boston, (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年)
- Porter, Michael E. [1998] *ON COMPETITION* Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、1999年)