

中小製造業における競争優位の戦略メカニズム (2)

— トップダウン型とボトムアップ型の競争戦略 —

玉 井 健 一

目 次

序章	本研究の目的
1	競争戦略論の展開
2	競争スコープの再検討
3	製造業の戦略と競争スコープ
4	研究仮説
5	実証研究
終章	要約と結論

4 研究仮説

4. 1 分析概念および基本仮定

競争戦略論およびそれに関連する先行研究の考察から、競争戦略の基本的な構成要素として、競争優位の源泉としての戦略と競争スコープに関わる戦略の特徴を認識することができた。また、製造業の競争戦略の議論から、両戦略の具体的な関係性も理解された。

本研究は、これまでの文献レビューから得られた理論的な知見を利用して、中小製造業の戦略特性を明確化することにある。本章では、中小製造業の競争戦略に対する実証研究に先立ち、分析概念を明確化するとともに検証すべき仮説を構築する。

競争戦略の分析概念は、製品・サービスに差の見られない業界の同質的な競争環境から離れる活動の体系として捉えられる (Porter, 1996)。この活動体系は、競争優位の源泉としての戦略を同質の競争スコープの中に実現することで、

最終的な競争優位をもたらすとも考えられる。しかし、特定の競争スコープにおいて顧客ニーズに差があると仮定すれば、差別化やコスト優位に関わる活動だけでなく、この差に対応する活動も必要である。つまり、競争戦略は競争地位の向上に関わる活動と、これらの活動を顧客ニーズの異質性や多様性に対応させる活動から構成されているのである。

このことから、競争戦略は競争優位の源泉としての戦略と競争スコープに関わる戦略の2つの異なる分析概念として識別することができる。

競争優位の源泉としての戦略は、同一の潜在的もしくは顕在化された顧客ニーズを仮定して、競合他社以上に競争上の地位を高めるという意味で利用されている。その一つがコスト優位に関わる低コスト化である。この戦略は、同質的な顧客ニーズと一定の顧客価値の大きさが仮定される市場、もしくはセグメントにおいて競合他社以上にコストを下げる戦略であり、低価格化への対応および価格コントロール力を確保することができる。もう一つが差別化戦略であり、同質的な顧客ニーズが仮定される市場において、競合他社に勝る高い顧客価値を提供することで差別的地位を確保する戦略である。

次に、競争スコープに関わる戦略は、顧客ニーズの異質性に対応する戦略である。同一業界の中で、各企業が一つの同じ顧客ニーズを競っているのであれば、この戦略をとりたてて強調する必要はなく、競争優位の源泉としての戦略から競争優位の説明は十分可能である。しかし、同一業界においても顧客のニーズに違いがあることが容易に予測される。この結果、各企業の顧客ニーズの異質性への対応方法の差異が競争優位に影響すると思われる。

したがって、異質性への対応方法として、競争スコープの戦略を独立させて提示することができる。競争スコープの戦略は、競争優位の戦略と結びつきながら市場の異質性に対応し、顧客への適合性を高めることで競争優位につながると考えられる。その戦略は競合他社とは異なる顧客ニーズへの対応、および対応する顧客ニーズの幅に関わっている。

まず、競合他社とは異なる顧客ニーズに対応する戦略は、一般市場から特殊市場へ向かう。それは、同質的な顧客価値を競う競争を回避するため、競合他

社とは異なる顧客ニーズを追求していく特殊化であり、異なる選好を持つ市場およびセグメントに対応する戦略である。

顧客ニーズの幅に関わる戦略は、一様化された市場から多様化市場へ向かう。それが、競合他社以上に製品や市場を分化させ、下位の未充足なセグメントへと事業の適用領域を広げることで、複数の顧客ニーズに対応していく多様化である。

上記のような各種の競争戦略の追求の中で、企業は競争優位を獲得することになる（表4-1）。このような競争優位の確保は、低コスト地位とか差別的地位というような名称を用いて記述されるが、これらの戦略の結果として生じる業績に対する考え方を提供している。

表4-1 戦略次元の定義

戦 略	定 義
差 別 化	同質の顧客ニーズに対して顧客価値を向上させる戦略
低コスト化	同質の顧客ニーズに対して低コスト地位を確保する戦略
特 殊 化	競合他社とは異なる顧客ニーズに対応する戦略
多 様 化	複数の顧客ニーズに対応する戦略

出所：筆者作成。

これまで、組織活動の成果を説明する概念は、組織有効性（organizational effectiveness）という抽象度の高い言葉を使って説明されてきた（Campbell, 1977）。戦略論においてもこの観点は一致しているが、そこには、組織有効性として事業パフォーマンスの概念が位置づけられている。事業パフォーマンスは財務パフォーマンスとオペレーショナルパフォーマンスに区別される（Venkatraman and Ramanujam, 1986）。

このように、戦略の成果として2つのパフォーマンスが位置づけられているが、オペレーションのパフォーマンスは、全体の財務的な成果に影響する戦略の要素と考えることができる。つまり、オペレーションパフォーマンスが結果

として財務的なパフォーマンスを成立させるといえる。

Porter (1985)の業績に対する考え方に従えば、財務的なパフォーマンスは、戦略遂行の結果として生じる投資収益率の大きさということになる。このことは、優れた競争戦略であるほど、企業の創出する全体の顧客価値とその創出に必要な全体のコストの格差を広げることを示している (Ghemawat, 1991)。

したがって、このような格差に関わる財務的な業績変数として、まず、収益性の拡大を位置づけた。収益性の拡大は、企業の活動コストを上回る付加価値部分であるマージンの拡大として捉えられ、企業の顧客価値の創造と効率的な資本の活用がもたらす競争優位の結果と考えられる。

次に、業績概念として競争戦略がもたらす需要増大の側面に注目した。それが成長性である。成長性は、顧客価値拡大の側面を捉えている。それは、顧客価値の向上や低価格により需要を喚起することを通じて、また新しい市場を開発することを通じて、企業が創出・獲得する全体の顧客価値を増加させることからもたらされる。

厳密に言えば、成長性は競争優位そのものを捉えているわけではないが、先の収益性獲得に先立って獲得される顧客価値の広がり示しているため、この概念を競争優位の確保に関わる業績概念として位置づけた (表4-2)。

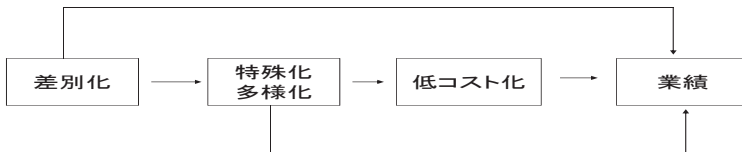
表4-2 業績次元の定義

業 績	定 義
成 長 性	全体の顧客価値拡大に関わる企業の財務業績
収 益 性 拡 大	マージン増加に関わる企業の財務業績

出所：筆者作成。

以上のように戦略と業績の分析概念の中で、両社の関係性に関わる次のような基本仮定を位置づけている。それは、「競争優位の源泉に関わる差別化および低コスト化と、競争スコープに関わる多様化と特殊化の適切な因果連鎖が高い業績効果をもたらす」という仮定である。

具体的には、分析フレームワーク（図4-1）に示しているように、競争優位に関わる戦略である差別化が競争スコープに関わる戦略を促進し、業績を高める側面、および競争スコープに関わる戦略が低コスト化の促進要因となり、業績に影響する側面である。それらの詳細については仮説設定で提示するが、要約していえば、差別化を基礎としながら競争優位に至る側面といえる。次節ではこの観点に基づき検証すべき仮説を構築していく。



出所：筆者作成。

図4-1 分析フレームワーク

4. 2 仮説の構築

研究仮説は、図4-1のフレームワークに従って構成されている。ただし、特殊化と多様化については、単に一方の戦略のみを追求するのではなく、両者の組合せによる戦略追求も含まれている。

この点は、Porter（1980, 1985）の言及からも導かれる。彼は、広い市場であっても狭い市場であっても、競争優位を獲得することが可能であることを指摘している。このことは、特殊化された市場を追求する企業の多様化と特殊化されていない市場を追求する企業の多様化が、それぞれ異なる文脈の中で競争優位に至る固有の戦略的関連性を有していることを推測させる。

すでに指摘したように、多様化そのものの差別化の適用範囲拡大という独立した優位性を仮定すれば、特殊化の中で多様化することも、特殊化していない広い市場で多様化することも、それぞれ競争優位の確立に寄与していると思われる。したがって、特殊化の程度の高い企業と低い企業を個々に分析することで、2つの多様化に対するメカニズムが明らかになると思われる。

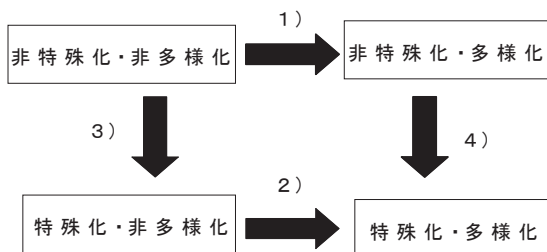
このような2つの多様化戦略による競争優位の予測に加え、特殊化戦略にも

2つのタイプがあると考えられる。1つは多様化の程度の低い企業の特特殊化であり、もうひとつは多様化の程度の高い企業の特特殊化である。つまり、多様化している企業と多様化していない企業では、特特殊化の追求の意味合いが異なることが予測される。

多様化の程度の低い企業における特特殊化は、集中戦略やニッチ戦略に代表される狭いセグメントの追求である。これに対して、多様化の程度の高い企業における特特殊化は複数セグメントを追求するが、各セグメントにおいて競合他社との異質性を高める戦略として捉えられる。

特特殊化それ自体には、競争優位が存在しないことはすでに指摘したが、上記のような2つの特特殊化戦略は、差別化や低コスト化との関連の中では競争優位につながる可能性を持っている。したがって、多様化の程度の高い企業と低い企業を個々に分析することで、特特殊化に関わる異なる競争優位のメカニズムが明らかになると思われる。

以上の点を検証するため、図のような4つの競争スコープに関わる戦略類型を位置づけた。それらは、特特殊化も多様化も追求していない企業、特特殊化のみを追求する企業、多様化のみを追求している企業、特特殊化と多様化の両者を追求している企業である。これらの類型から、上記で述べたような4つの競争優位の方向性を仮定することができる（図4-2）。



出所：筆者作成。

図4-2 4つの競争優位の方向性

それらは、1) 一様な市場（非特殊化・非多様化）から多様化（非特殊化・多様化）することで生じる競争優位、2) 特殊化した市場（特殊化・非多様化）から多様化（特殊化・多様化）することで生じる競争優位、3) 一様な市場（非特殊化・非多様化）から特殊化（特殊化・非多様化）することで生じる競争優位、4) 多様化した市場（非特殊化・多様化）から特殊化（特殊化・多様化）することで生じる競争優位である。

理論的には、一様な市場から特殊化と多様化を同時に高める方向性も考えられるが、対応する市場状況の違いを考えれば、両者が一挙に進むとは考えづらい。現実的には、特殊化、多様化のどちらかが追求された上で、もう一つの方向性が追求されていると思われる。したがって、特殊化と多様化の両者を同時に高める点は、確率的に生じづらいと判断されたため競争優位の観点からはずし、次の4つの仮説を置いた。

仮説1：一様な市場から多様化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。

仮説2：特殊化した市場から多様化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。

仮説3：一様な市場から特殊化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。

仮説4：多様化した市場から特殊化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。

以上のように、競争優位の戦略と競争スコープに関わる戦略の直接的、間接的な競争優位への影響を調べるための4仮説が導出された。次章では、中小製造業を対象としてこれらの仮説を検証をしていく。

5 実証研究

5. 1 調査方法

5. 1. 1 サンプル

本章では、サーベイ・データを利用した統計的な分析を通じて、前章で設定

した仮説を検証している。調査対象は北海道内に本社を置き、単一事業もしくは本業中心型の事業を営んでいる資本的に独立した中小製造業¹⁾である。調査方法は郵送質問票調査を利用している。416社の経営者宛てに質問票を送付し、143社からの回答を得ることができた。

その後、欠損値のある企業をサンプルから除き分析に利用することにした。最終的な有効回答数は110社（回収率26.4%）である。サンプルの特徴は、表5-1の通りである。また、サンプルに含まれる業種は、標準産業分類における製造業上2桁の20業種中、17業種であった。

表5-1 サンプルの特徴

属 性	レ ン ジ	平 均 値
資 本 金 (円)	400万～3億3592万	4297万
従業員数 (人)	7人～350人	61人
売 上 (円)	1億1300万～30億3710万	17億22343万

5. 1. 2 測定尺度

分析に利用する測定尺度は、(1)競争スコープに関わる戦略、(2)差別化に関わる戦略、(3)低コスト化に関わる戦略、(4)業績、およびコントロール変数としての(5)環境不確実性と(6)企業規模である。

まず、競争スコープに関わる戦略は、特殊化と多様化に関する設問からなる。多様化戦略については、製品と顧客の幅に関する質問を利用している（Miller and Dess, 1993）。それらの設問項目は、「製品アイテムの多様化」、「顧客タイプの多様化」、「顧客数の拡大」である。

1) 調査の対象となる中小製造業は、中小企業基本法が製造業について定めた資本金3億円以下、もしくは従業員300人以下のいずれかを満たす企業とした。ただし、成長中の中小製造業もあると思われるので、上記の数値を超える企業であっても、5年くらい前まで中小企業に属すると思われる企業も対象に含むことにした（金原, 1996）。

また、これらの項目に加え、標準化、カスタム化に関わる質問 (Miller, 1991) を1項目ずつ加えた。カスタム化に関わる設問は、「注文生産の拡大」であり、標準化に関わる設問は、「製品の標準化」である。特殊化戦略については、製品および顧客タイプの絞込みに関する質問を作成した。それらは、「顧客タイプの絞込み」、「得意先の絞込み」、「製品アイテムの絞込み」、の3項目である。

次に、差別化および低コスト化については、製造業の競争戦略 (Yondt, Snell, Dean and Lepak, 1996 ; Dean and Snell, 1996) で採用されている品質、製造の弾力性、低コスト化に関する項目を利用した。品質の差別化の設問項目は、「製品の品質向上」、「製品の信頼性向上」、「製品の性能向上」、「製品規格や仕様書どおりの生産」、「欠陥製品の排除」、「製品の利便性 (使いやすさ) の向上」、「製品の耐久性向上」である。

製造の弾力性に関する設問は、「生産量の増減への迅速な対応」、「販売スケジュールに応じた生産体制」、「多品種少量生産への対応」、「製造の弾力化」、「注文から配達までの時間短縮」からなる。低コスト化に関しては、「製品の単位コスト削減」、「労働コスト削減」、「原材料コスト削減」、「製品の低価格化」、「流通コスト削減」の設問を利用している。

また、製品レベルの差別化としてHenderson等 (1990) のイノベーション理論に依拠し、モジュラー革新およびアーキテクチャル革新に対する設問項目を作成した。アーキテクチャル革新は、「ユニークな製品特性の付加」、「製品の設計や開発手続きの変更」、「新しいコンセプトの製品開発と販売」、「製品に対する部品 (材料) 間の関連性変更」、「製品機能上の問題解決」、「新しい顧客ニーズの製品特性への付加」からなる。モジュラー革新は、「主要部品 (材料) の内製化」、「基本技術の異なる製品の開発・販売」、「主要部品 (原材料) の開発」の3項目である。

これら競争戦略に関する設問内容は、各企業が属する業界内の競合他社と比較して、過去5年においてそれぞれの戦略が実施された程度として設問され、5点リッカート尺度を利用して回答を求めている。

業績については、競争戦略の追求による顧客価値の拡大としての成長性、および顧客価値の創造と効率的な資本活用の結果として生じる収益性の増大を代理する財務成果として、売上成長率、営業利益成長率の設問項目を利用している。いずれも過去3年における業界内での相対的な業績達成度として質問され、5点リッカート尺度により測定している²⁾。

また、これらの変数に加え、環境要因や規模の違いによる業績への影響をコントロールするため、企業規模と環境不確実性の設問もとりにれた。企業規模については、従業員数を採用している。また、環境不確実性については、変動性、予測不可能性、異質性の3つの設問を利用している (Miller, 1983)。

まず、変動性は「競合他社に遅れをとらないために市場行動を頻繁に変える必要がある」、「製品の陳腐化が速い」、「製品や技術の変化が頻繁に起こる」の3項目である。次に、予測可能性は「競合他社の行動を予測するのが難しい」、「顧客の需要や嗜好を予測するのが難しい」の設問からなる。最後に、異質性は「顧客の購買習慣は多様化している」、「競合他社の競争方法は多様である」、「競合他社の製造方法や販売方法は多様である」の3項目である。これらの環境不確実性の項目は、いずれも5点リッカート尺度を採用している。

こうして、6つの設問項目に関わるデータが収集されたが、分析に先立ち競争戦略と環境不確実性の因子分析が行われた。まず、競争戦略については、競争優位の源泉としての戦略（差別化戦略と低コスト化戦略）、および競争スコープに関わる戦略（特殊化戦略と多様化戦略）に対し、それぞれ別々に因子分析（主因子法、バリマックス回転、固有値1以上）を行い、変数を集約するとともに各因子の妥当性を検証した。

ここでは、各設問において最大の因子負荷量を持つ因子と2番目に大きい因子負荷量を持つ因子の差が、10%未満になるものを分析から除去し、再度因子分析を行う手続きを繰り返した。最終的に、因子付加量の差が10%以上の設問

2) 本調査では、サンプル企業が多数の業界にまたがっており、業種間において競争優位を反映する財務業績は異なると考えられたため、実数ではなく主観的に評価されたデータを利用することにした。

項目のみが選択され、各因子の独立性が確保を確保した。

因子分析の結果、競争スコープに関わる戦略としては、特殊化戦略および多様化戦略の2つの因子が見いだされた（表5-2）。また、差別化および低コスト化に関わる因子としては、5つの因子が確認された。5つの因子は、それぞれ基本設計の変革、品質、低コスト化、生産の弾力性、基本設計の修正と名づけられた³⁾（表5-3）。また、各因子の α 係数は、すべて0.7を超えており、各次元の妥当性を確保することができたため、それぞれの因子を構成する項目の平均値を分析に利用している。

表5-2 競争スコープに関わる戦略の因子分析

変 数	F 1	F 2
特殊化 $\alpha=0.859$		
得意先の絞込み	.854	.163
製品アイテムの絞込み	.796	.197
顧客タイプの絞込み	.747	.197
多様化 $\alpha=0.745$		
製品アイテムの多様化	-.011	.664
顧客数の拡大	.136	.662
注文生産の拡大	.231	.607
顧客タイプの多様化	.211	.552
製品の標準化	.303	.444
固有値	2.130	1.853
累積因子寄与率 (%)	26.62	49.78

3) 革新的差別化としては、当初、モジュラー革新に関わる戦略とアーキテクチャル革新に関わる戦略の因子に分類されると予測していた。しかし、因子分析の結果に見られるように、基本技術そのものをラディカルに変革する差別化と基本技術内でのインクレメンタルな変革に関わる差別化に集約された。つまり、2つの因子の差は、製品差別化にたいする革新の程度の差として区別された。したがって、第1因子を「基本設計の変革」、第5因子を「基本設計の修正」と呼ぶことにした。

次に、環境不確実性については因子分析の結果、変動性、予測不可能性、異質性の3つの因子に収束しなかったため、全ての設問の各得点を合計し設問数で割った平均値を環境不確実性として分析に利用することにした。

表5-3 競争優位の源泉としての戦略の因子分析

変 数	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
F 1 基本設計の変革 $\alpha=0.834$					
新しいコンセプトの製品開発と販売	.709	.174	-.053	.143	.300
ユニークな製品特性の付加	.682	.212	-.055	.108	.060
先端的な製品の開発・販売	.667	.302	.152	.116	.196
基本技術の異なる製品の開発と販売	.620	-.007	.214	.180	.175
製品の設計や開発手続きの変更	.542	.203	.333	.123	.234
F 2 品質 $\alpha=0.783$					
製品の品質向上	.102	.785	.096	.096	.066
製品の性能向上	.316	.653	.073	.153	.201
製品の耐久性向上	.201	.574	.101	.027	.109
製品の信頼性向上	.116	.527	-.001	.305	.208
F 3 低コスト化 $\alpha=0.762$					
製品の単位コスト削減	.233	.099	.851	.160	.177
労働コスト削減	.088	.118	.774	-.085	.071
製品の低価格化	.039	-.121	.522	.269	.113
原材料コストの削減	-.066	.257	.462	.210	-.081
F 4 製造の弾力性 $\alpha=0.773$					
販売スケジュールに応じた生産体制	.167	-.079	.213	.719	.034
納期の正確さ	.126	.249	.043	.610	.123
注文から配達までの時間短縮	.107	.122	.110	.608	.263
生産量の増減への迅速な対応	.171	.358	.095	.590	.030
F 5 基本設計の修正 $\alpha=0.823$					
製品機能上の問題解決	.172	.212	.322	.151	.728
製品に対する部品（材料）間の関連性変更	.300	.112	.010	.086	.692
新しい顧客ニーズの製品特性への付加	.338	.231	.064	.260	.640
固有値	2.642	2.284	2.195	2.072	1.878
累積因子寄与率（%）	13.20	24.63	35.60	45.96	55.35

なお、仮説検証のため、分析に先立ち特殊化次元および多様化次元に沿ってサンプルを分類した。まず、全体サンプルを特殊化の得点が平均値を超えるものと平均値以下のものに分け、前者を特殊化企業、後者を非特殊化企業とした。次に、多様化の得点が平均値を超えるものを多様化企業、平均値以下のものを非多様化企業とした。

特殊化と多様化に沿って分類された4つのグループの業績を比較した（図5－1）。業績に対する平均値の比較から、特殊化している企業グループにおいても、特殊化していない企業グループにおいても、多様化の程度が高い企業のほうが高業績であることがわかる。また、特殊化した多様化のほうが、特殊化していない多様化よりも業績が幾分高い。これらの点を考慮しながら、以下ではパス解析を利用して戦略と業績の直接効果と間接効果を調べ、4つの仮説を検証した。

特 殊 化	(低)	<特殊化(低)・多様化(低)>	<特殊化(低)・多様化(高)>	
		売上成長率 2. 79 利益成長率 2. 62 37社	売上成長率 3. 12 利益成長率 3. 50 16社	
	(高)	<特殊化(高)・多様化(低)>	<特殊化(高)・多様化(高)>	
		売上成長率 2. 90 利益成長率 3. 10 20社	売上成長率 3. 64 利益成長率 3. 62 37社	
		(低)	多様化	(高)

数値は各グループの業績の平均値とサンプル数

図5－1 各グループの業績平均値の比較

5. 2 調査結果

5. 2. 1 非特殊化グループと特殊化グループの分析

(1) 非特殊化グループの分析

第1に、特殊化の程度の低い企業における戦略間関係、および戦略と業績の関係を調べた。図5-2がパス解析の結果である。

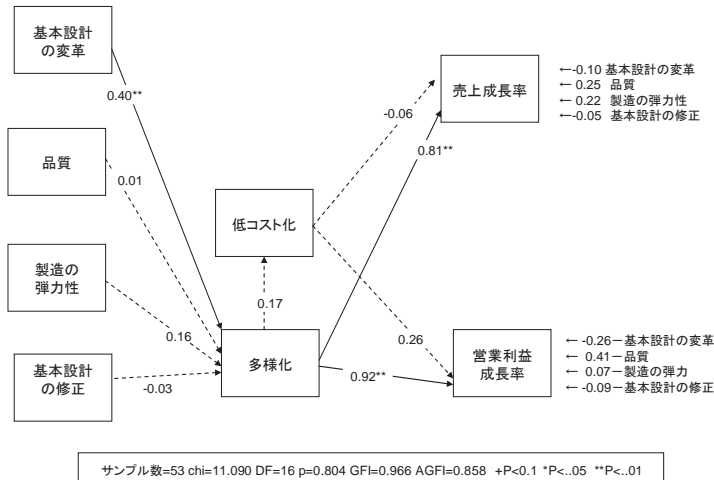


図5-2 非特殊化グループのパス解析

まず、多様化に影響している差別化は、基本設計の変革のみであった。次に、多様化の低コスト化に対する影響は認められなかった。業績に対する競争戦略の影響としては、多様化の売上成長率、および営業利益成長率に対する影響が確認されたが、差別化の影響は全く見られなかった。

また、間接効果としては、差別化の多様化を通じた低コスト化への効果（表5-6）、および多様化の低コスト化を通じた業績への間接効果（表5-7）は認められなかった。しかし、差別化の多様化を通じた業績効果（表5-8）

として、基本設計の変革の影響が売上成長率と営業利益成長率の両者に認められた。

表5-6 差別化の多様化を通じた低コスト化への間接効果

独 立 変 数	多様化を通じた低コスト化
基本設計の変革	0.046 (0.424)
品 質	0.002 (0.144)
製造の弾力性	0.018 (0.393)
基本設計修正	-0.003 (-0.178)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5-7 多様化の低コスト化を通じた業績への間接効果

独立変数	低コスト化を通じた売上成長率	低コスト化を通じた営業利益成長率
多 様 化	-0.007 (-0.278)	0.030 (0.612)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5-8 差別化の多様化を通じた業績への間接効果

独立変数	多様化を通じた売上成長率	多様化を通じた営業利益成長率
基本設計の変革	0.330* (2.216)	0.372* (2.490)
品 質	0.019 (0.153)	-0.022 (0.153)
製造の弾力性	0.128 (0.956)	0.144 (0.969)
基本設計修正	-0.025 (-0.195)	-0.028 (-0.195)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

(2) 特殊化グループの分析

第2に特殊化の程度の高い企業グループにおける戦略間の関係、および戦略と業績の関係を調べた。パス解析の結果が図5-3である。

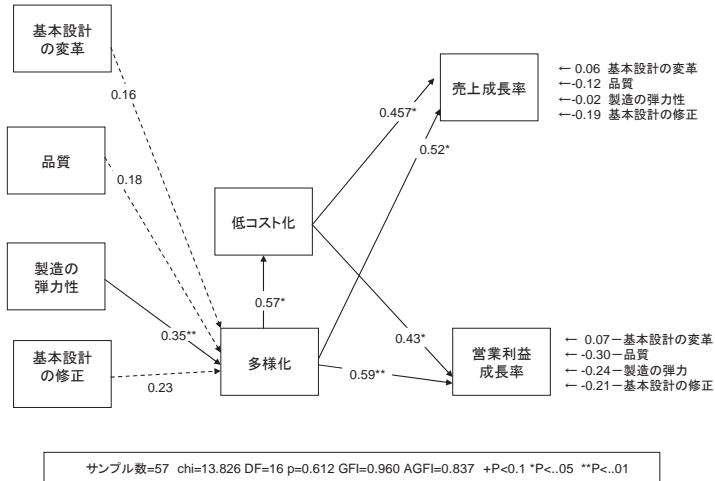


図5-3 特殊化グループのパス解析

まず、差別化の多様化への影響として製造の弾力性の影響が確認された。また、多様化は低コスト化に強く影響している。業績への影響としては、売上成長率に対する多様化および低コスト化の影響、営業利益成長率に対する多様化および低コスト化の影響が見られた。

間接効果の検証では、差別化の多様化を通じた低コスト化への間接効果(表5-9)、および多様化の低コスト化を通じた業績への間接効果(表5-10)は見られなかった。しかし、差別化の多様化を通じた業績への間接効果を確認することができた。それは、製造の弾力性の間接効果であり、売上成長率と営業利益成長率の両方に影響していた(表5-11)。

表5-9 差別化の多様化を通じた低コスト化への間接効果

独立変数	多様化を通じた低コスト化
基本設計変革	0.016 (0.560)
品 質	0.019 (0.557)
製造の弾力性	0.038 (0.597)
基本設計修正	0.018 (0.551)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5-10 多様化の低コスト化を通じた業績への間接効果

独立変数	売上成長率	営業利益成長率
多 様 化	0.134 (1.581)	0.128 (1.568)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5-11 差別化の多様化を通じた業績への間接効果

独立変数	売上成長率	営業利益成長率
基本設計変革	0.089 (1.202)	0.100 (1.258)
品 質	0.100 (1.171)	0.113 (1.223)
製造の弾力性	0.203* (1.785)	0.228* (1.987)
基本設計修正	0.097 (1.112)	0.109 (1.157)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

以上のように特殊化の差異に基づく2つのグループ分析から、競争優位に至る戦略間の異なる結びつきがあることが明らかになった。非特殊化グループ (chi=11.090 DF=16 p=0.804 GFI=0.966 AGFI=0.858) および特殊化グルー

プ ($\chi^2=13.826$ $DF=16$ $p=0.612$ $GFI=0.960$ $AGFI=0.837$) の両方において、パス解析による各モデルの適合性はおおむね良好であり、仮説1の「一様な市場から多様化に向かう業績効果のメカニズムが存在する」、および仮説2の「特殊化された市場から多様化に向かう業績効果のメカニズムが存在する」は支持された。

5. 2. 2 非多様化グループと多様化グループの分析

(1) 非多様化グループの分析

非特殊化グループと特殊化グループの分析に続き、ここでは多様化の程度の差によって分類されたグループの分析を行った。まず、多様化の程度の低い企業グループにおける戦略間関係、および戦略と業績の関係を調べた。パス解析の結果が図5-4である。

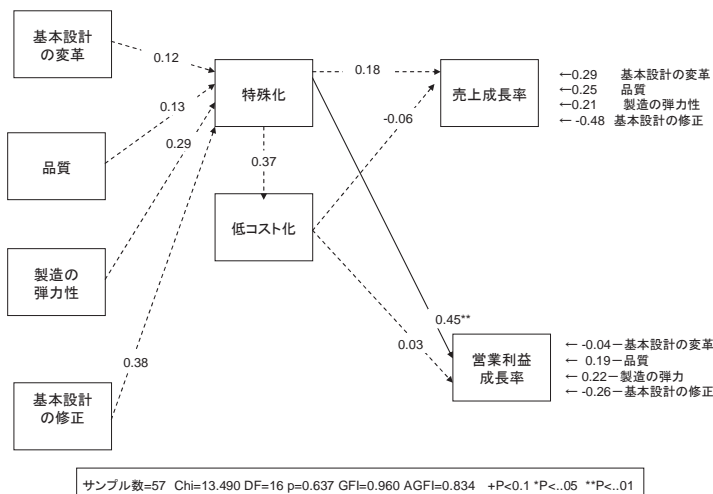


図5-4 非多様化グループのパス解析

差別化の特殊化に対する影響として有意な差別化戦略は全く見られなかった。また、特殊化の低コスト化への影響も見られない。

次に、業績に対する戦略の影響として、特殊化の営業利益成長率に対する影響が見られた。しかし、営業利益成長率に対する差別化や低コスト化の影響は全く見られなかった。また、売上成長率に対する戦略の影響も全く見られなかった。

最後に、間接効果として差別化の特殊化を通じた低コスト化効果（表5－12）、特殊化の低コスト化を通じた業績効果（表5－13）、および差別化の特殊化を通じた業績効果（表5－14）を検証したが、いずれも有意な影響を認めることはできなかった。

表5－12 差別化の特殊化を通じた低コスト化に対する間接効果

独立変数	低コスト化
基本設計変革	0.017 (0.548)
品 質	0.031 (0.710)
製造の弾力性	0.043 (0.788)
基本設計修正	0.082 (0.882)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5－13 特殊化の低コスト化を通じた業績に対する間接効果

独立変数	売上成長率	営業利益成長率
特 殊 化	-0.115 (-0.315)	0.007 (0.212)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5－14 差別化の特殊化を通じた業績に対する間接効果

独立変数	売上成長率	営業利益成長率
基本設計変革	0.017 (0.542)	0.043 (0.638)
品質	0.032 (0.697)	0.078 (0.950)
製造の弾力性	0.044 (0.771)	0.108 (1.167)
基本設計修正	0.084 (0.859)	0.207 (1.563)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

(2) 多様化グループの分析

非多様化グループの分析に続き、多様化グループにおける戦略間の関係、および戦略と業績の関係を調べた。パス解析の結果が図5－5である。

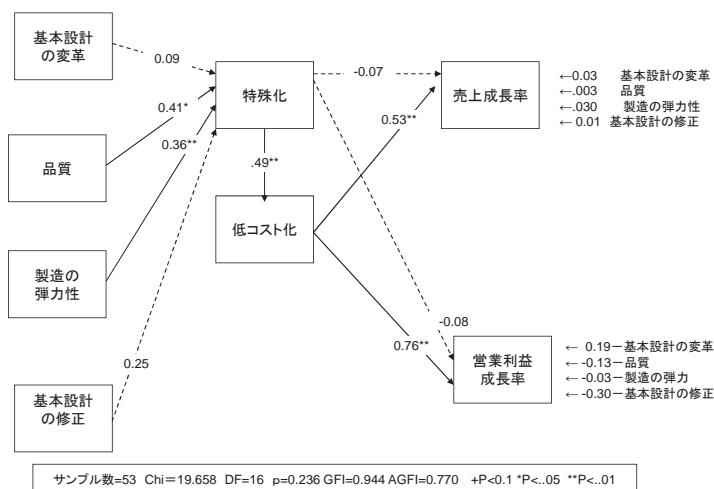


図5－5 多様化グループのパス解析

まず、特殊化に影響している差別化は品質および製造の弾力性であった。次に、特殊化の低コスト化に対する影響は有意であった。業績に対する影響としては、低コスト化が売上成長率および営業利益成長率の両方に影響していた。

また、間接効果としては差別化の特殊化を通じた低コスト化効果（表5－15）、および差別化の特殊化を通じた業績効果（表5－17）は見られなかった。しかし、特殊化の低コスト化を通じた業績への間接効果として、売上成長率に対する影響が確認された（表5－16）。

表5－15 差別化の特殊化を通じた低コスト化に対する間接効果

独立変数	特殊化を通じた低コスト化
基本設計変革	0.046 (0.516)
品 質	0.114 (0.604)
製造の弾力性	0.110 (0.621)
基本設計修正	0.054 (0.545)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5－16 特殊化の低コスト化を通じた業績に対する間接効果

独立変数	低コスト化を通じた売上成長率	低コスト化を通じた営業利益成長率
特 殊 化	0.153+ (1.719)	0.219 (2.104)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

表5－17 差別化の特殊化を通じた業績に対する間接効果

独立変数	特殊化を通じた売上成長率	特殊化を通じた営業利益成長率
基本設計変革	-0.126 (-0.333)	-0.137 (-0.376)
品質	-0.313 (-0.354)	-0.341 (-0.406)
製造の弾力性	-0.302 (-0.357)	-0.329 (-0.411)
基本設計修正	-0.148 (-0.341)	-0.162 (-0.386)

間接効果の検定はSobel法に基づいている。

数値は標準化された間接効果の係数

() 内の数値は t 値 + P<0.1 *P<.05 **P<.01 ***P<.001

以上のように、多様化の程度の差に基づいて分類された2つのグループの分析から、業績に影響する戦略間の異なる結びつきが見られた。

しかし、非多様化グループにおいてはモデルの適合性を確保することができたが (Chi=13.490 DF=16 p=0.637 GFI=0.960 AGFI=0.834)、多様化グループについては適合性は確保することができなかった (Chi=19.658 DF=16 p=0.236 GFI=0.944 AGFI=0.770)。したがって、仮説4の「多様化した市場から特殊化に向かう業績効果のメカニズムが存在する」は支持することができなかった。

また、非多様化グループについては、適合性は確保できたものの、「特殊化×非多様化」の業績の平均値が、「非特殊化×多様化」および「特殊化×多様化」に比べて低いため、戦略を通じた業績効果はあるといえるものの、競争優位に至るという点については問題を残す結果となった。したがって、仮説3の「一様な市場から特殊化に向かう業績効果のメカニズムが存在する」も支持することができなかった。

以上のように、サンプル全体の分析およびグループ分析を通じて、4つの仮説が検証された。これらの結果を要約したものが表5－18である。

表5-18 仮説検証の要約

	仮 説	結 果
仮説1	一様な市場から多様化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。	支持された。戦略間の関係が独自であるとともにモデルの適合性も良い。
仮説2	特殊化した市場から多様化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。	支持された。戦略間の関係が独自であるとともにモデルの適合性も良い。
仮説3	一様な市場から特殊化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。	支持されない。戦略間の関係は独自であり、モデルの適合性も良いが、業績が高いとはいえない。
仮説4	多様化した市場から特殊化に向かう業績効果のメカニズムが存在する。	支持されない。戦略間の関係は独自であるがモデルの適合性に問題あり。

終章 要約と結論

6. 1 分析結果の要約

これまでの分析および分析結果から、競争戦略の要素である差別化と低コスト化、および特殊化と多様化は、直接的、間接的な因果関係の中で業績に影響していることが明らかになった。

6. 1. 1 特殊化グループと非特殊化グループの戦略メカニズム

特殊化グループと非特殊化グループにおける分析では、次のようなことが明らかであった。直接効果については、第1に業績に対する戦略の影響が異なっていた。非特殊化グループでは多様化が業績に影響していたが、特殊化グループでは多様化に加え低コスト化も業績に影響しており、特殊化グループにおける低コスト化の競争優位との関連性が重要であることが明らかになった。

第2に、両グループでは、差別化の多様化に対する直接的な影響が異なっていた。非特殊化グループにおいては基本設計の変革が多様化に影響していたが、特殊化グループにおいては製造の弾力性が多様化に影響していた。このような結果は、多様化を促進する差別的要素が特殊化の程度の差によって異なること

を理解させるものであった。

第3に、多様化の低コスト化に対する直接効果は、非特殊化グループでは認められなかったものの、特殊化グループにおいて認められ、高い特殊性の中での多様化が低コスト化を促進できることを示していた。

次に、間接効果の結果として、非特殊化グループにおいては基本設計の変革が多様化を通じて業績に影響する一方で、特殊化グループにおいては製造の弾力性が多様化に影響し業績を高めていた。

このことから、多様化を通じて競争優位の確保に影響する差別化の内容が、特殊化の程度によって異なる点が明らかになった。加えて、特殊化グループにおいては確定的とはいえないものの、多様化が低コスト化を促進し、間接的に業績を高めている側面があることが理解された。

このように2つのモデルには、異質な関係があることが確認された。また、両者ともにモデルとしての適合度を満たしており、特殊化から多様化に向かう競争優位のモデルと特殊化なき広い市場で多様化する競争優位のモデルが存在していることが明らかになった。

要約すれば、非特殊化グループでは、最終的に多様化による売上と利益の拡大から最終的な競争優位が確保されていることが明らかである。そして、多様化の促進において重要となる差別化は基本設計の変革であり、革新的な技術を採用した製品を通じて多くのセグメントを掘り起こし、競争優位を確保しているのである。

これに対して特殊化グループでは、最終的に低コスト化と多様化により売上や利益を拡大することで競争優位が達成されていることが明らかである。また、多様化は直接業績に影響するだけでなく、低コスト化を促進することで間接的に業績に影響している面がある程度存在しているといえる。そして、多様化の促進において重要となる差別化は、製造の弾力性である。製造の弾力性によって、異質化した複数の顧客ニーズへの適切な対応が可能となり、多様化を通じた競争優位が確保されているのである。

6. 1. 2 多様化グループと非多様化グループの戦略メカニズム

次に、多様化グループと非多様化グループにおける特殊化追求の効果を分析した。まず、直接効果の分析を行った。分析の結果、第1に非多様化グループにおける差別化の特殊化に対する影響は全く見られなかった。

これに対し、多様化グループにおいては、品質と製造の弾力性の特殊化に対する影響が見られた。このことは、複数セグメントを持つ企業が、特殊な顧客ニーズに対応する場合、高品質製品に特化する必要性、および複数の特殊市場を持つことから生じる顧客への対応の違いに適応するために、生産システムを弾力化する必要性に迫られていることがわかる。

第2に、特殊化の低コスト化に対する効果は、多様化グループに見られたが、非多様化グループには見られなかった。このことは、製品ラインが狭い場合、特殊化の追求が低コスト化を促進するものではないことを示している。逆に広い製品ラインを持つ企業において、特殊化が低コスト化を促進する要素となっていることがわかる。

第3に、特殊化の業績に対する影響として、非多様化グループでは、特殊化が利益拡大に影響していた。しかし、売上拡大とは無関係であった。このことは、狭い製品ラインしか持たない企業における特殊化の業績効果が、成長というより利益確保という点に限定されていることを示している。

これに対し、多様化グループでは特殊化の業績に対する効果は全く見られなかった。しかし、低コスト化が売上および利益の成長率に影響していた。このことは、多様化した企業においては、低コスト化が特殊化とは無関係に直接業績を高める側面があることを示している。

次に間接効果について検証した結果、第1に、多様化グループにおいて特殊化の低コスト化を通じた業績への間接効果が、売上拡大に対して認められた。しかし、非多様化グループでは全く認められなかった。多様化グループにおける低コスト化の業績効果は、一部特殊化によってもたらされている。

このことは、複数のセグメントを持つ企業においては、特殊化を通じて低コスト化を図る戦略も有効に働いていることを示している。つまり、多様化を図

る中で、拡大した製品ラインを異質性の高いものに絞り込むことが、低コスト化を促進し業績に影響するのである。

第2に、差別化の特殊化を通じた業績への間接効果は、両グループのどちらにも確認されなかった。このことから、特殊化がもたらす競争優位は、差別化によって確保されるというよりも、特殊化そのものによる異質性の増大によって確保されていることが明らかになった。

以上のことから、非多様化グループでは、特殊化が重要な要素となっており、明確な差別化に支えられなくとも一定の競争優位を確保している。これに対して、多様化した企業グループにおいては、特殊化それ自体が競争優位の要素になるというよりも、特殊化による低コスト化の促進が競争優位性を高めている。また、差別化は業績に直接的にも間接的にも影響するものではなかったが、多様化の中で特殊化を推進するためには品質の差別化が必要であること、および企業における製品ライン間の異質性の増大にともなう製造の弾力性の確保が重要であることが理解され、特殊化を支える差別化の機能が確認された。

このように、多様化次元に沿って分類された2グループにおいて、特殊化推進のメカニズムの違いが確認された。しかし、特殊化次元に沿って分類したモデルに比べて業績の高さやモデルの適合度に問題が残された。

つまり、これらのモデルは業績をある程度まで高めるが、最終的に競争優位に到達するかどうかが明確にならなかったのである。この結果、両モデルは個々に業績を高める側面があるにも関わらず、競争優位のメカニズムとしての確証を得るには至らなかった。

6. 2 競争優位の多様化モデル

グループ別分析の結果から、特殊化と多様化の扱い方の違いによる2つのタイプの競争優位のメカニズムが存在することが明らかになった。それは、特殊化の程度の低い領域で活動する中小製造業の競争優位の獲得方法と、特殊化の程度の高い領域で活動する中小製造業の競争優位の獲得方法である。2つの競争優位の獲得方法は、トップダウン・セグメンテーションおよびボトムアッ

プ・マルチニッチのメカニズムとして説明することができる (Dalgic and Leeuw, 1994)⁴⁾。

これらの2つのメカニズムは、中小製造業の優位性が多様化戦略の観点から説明できることを示すものであるが、中小製造業の優位性への到達に対する問題への対処となっている点も示している。それは、アーキテクチャの位置取り戦略の観点から、上記の2つのメカニズムの解釈を通じて明らかにすることができる (藤本, 2004)。

6. 2. 1 トップダウン・セグメンテーションによる競争優位

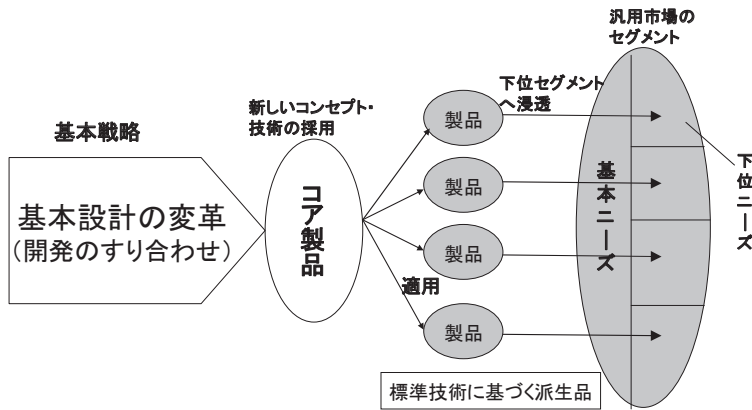
特殊化なき一様な市場で多様化するメカニズムは、トップダウン・セグメンテーションによる競争優位のメカニズムと考えることができる。トップダウン・セグメンテーションは、革新的で汎用化可能な製品を一般的な広い市場に導入し、その中で多様化を図る競争優位の戦略モデルである。ここでの多様化は、一様な市場をセグメント化して複数の需要に対応していくことにある (図 6-1)。

つまり、競合の激しい市場において、汎用性の高い製品を差別化と関連づけ、多様な顧客に適合させていくことがポイントになる。このような文脈での多様化に重要となる差別化は、基本技術に関わる革新的差別化である。革新的差別化による需要の広がりとともに多様化を図り、市場適応の幅を拡大しているといえる。

革新的製品には市場普及力があり、些細な顧客ニーズの差異に対応することが可能となっている。つまり、革新的な技術の採用が需要を喚起することになり多様化を可能にしているのである。

また、トップダウン・セグメンテーションでは、次のような標準化とカスタム化の関係が考えられる。それは、新しい技術を採用し革新的な製品を創造す

4) Dalgic等(1994)の理論は、マーケティングの視点からトップダウン・セグメンテーションとボトムアップ・マルチニッチの特徴づけを行っているが、本研究では製造業の戦略論の観点に依拠してこれらの特徴を再構成した。



出所：筆者作成。

図6-1 トップダウン・セグメンテーションの戦略メカニズム

る中で、製品技術の標準化を図り製品の差別的な特性を具体化する。しかし、差別的な標準技術以外のところでは、顧客の要求に適合する製品開発を行い標準化部分の周辺にセグメント的、もしくはカスタムの要素を付け加えているのである。

つまり、製品開発段階において、新しいコンセプトを持つ革新性の高いコア製品を実現することができる優れた基本技術を社内で標準化し、製品の他の部分をセグメント化もしくはカスタム化することで、多様な需要への対応の幅を広げていると予測される。

このように、トップダウン・セグメンテーションは、革新的な技術に頼るだけでなく、製品開発の中で標準技術を多様化する開発プロセスを維持していると考えられる。まさに、自社固有のプラットフォーム技術を顧客ニーズの差に応じて仕立て上げることのできる開発力を持っているのである。

以上のようにトップダウン・セグメンテーションにおける競争優位は、開発段階において、革新的な標準技術の採用による差別化を確保しながら、複数の異なる顧客ニーズに対する製品の適応を通じて多様化を達成していると考えられる。

また、このメカニズムは中小製造業の一般市場におけるアーキテクチャの位置取りを通じた競争優位の戦略メカニズムとしても説明が可能である（藤本，2004）。まず、トップダウン・セグメンテーションの戦略メカニズムは、汎用品レベルでの多様化となる。一般に汎用品市場では、外部で容易に購入可能な部品を組み合わせ、標準品を販売するという状態になる（中モジュラー・外モジュラー）。

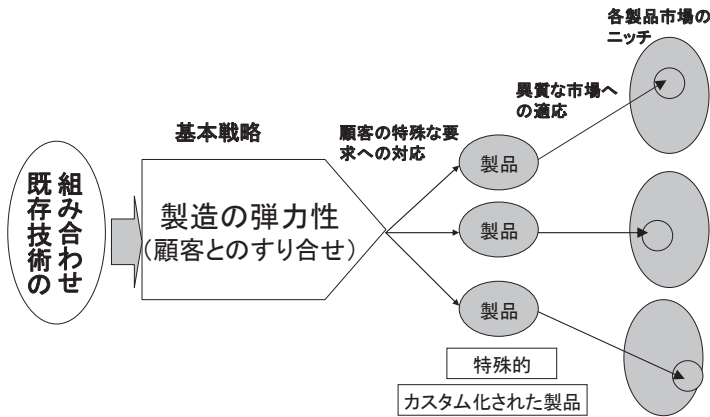
この結果、多数の企業との激しい競争が予測されるとともに、差別性というよりも投資規模や資金力といった要因が競争優位を規定することになり、中小製造業は大企業と比較して競争力を発揮することが難しくなる。

したがって、汎用化された部品の組み合わせによる差別性の低さを克服するために、新しい技術の採用につながる開発レベルの擦り合わせを行っていると思われる。つまり、製品開発レベルでの擦り合わせにより、製品の高い性能や機能を達成しているのである（中インテグラル）。そして、このような技術的な差別性が製品の普及力、つまり不特定多数の顧客を誘引することになり、多様な顧客開発が可能になるのである。それは、革新的な技術や製品コンセプトを通じたセグメント化や標準化されたカスタム化に近い戦略となり、カタログ、派生品、セグメント製品などの提供により顧客との擦り合わせを一定範囲に抑えることで多様化を達成しているといえる（外モジュラー）。

つまり、コア製品におけるコア技術やコアコンセプトが基本ニーズに対応しており、ここでの差別的優位性が下位のセグメントニーズやカスタムニーズへの対応を容易にしている。このようにトップダウン・セグメンテーションは、中モジュラー・外モジュラーから、中インテグラル・外モジュラーへの転換による競争優位の獲得に近い。

6. 2. 2 ボトムアップ・マルチニッチによる競争優位

もう1つは、特殊化された狭い市場の中で多様化を図る競争優位の戦略メカニズムである。ここでの多様化は、特殊化した製品を通じて競合他社とは異なる複数の特殊市場、つまりニッチの数を増大するという意味で、ボトムアップ・



出所：筆者作成。

図6-2 ボトムアップ・マルチニッチの戦略メカニズム

マルチニッチの戦略メカニズムと呼ぶことができる（図6-2）。

ここでの多様化において重要視される差別化は、製造の弾力性であり、開発段階よりも製造段階に差別化の基礎を位置づけ多様化を促進している。製造の弾力性は、異質性の高い要求を持つ顧客との取引関係構築に普遍的に適用可能であると考えられ、特殊化された複数の市場に弾力的かつスピーディーに適応することが可能である。

また、ボトムアップ・マルチニッチにおける標準化とカスタム化には、次のような関係がある。まず、顧客の要求への受動的な対応としてカスタム化の対応が生じると思われる。そして、新しい顧客への対応により多様化が進展するが、取引が継続する中で、製品技術や生産方法の共通する組み合わせの仕方が学習され、標準化が進行するのである。

つまり、ある顧客のために活用した製品技術や生産技術は、他の顧客に対する製品にも利用されるという意味で標準化が進展していると考えられる。したがって、革新的な技術でなくても、既存の技術を融合したカスタム製品の開発による多様化が可能になるのである。

さらに、この点は特殊化された市場における多様化が、低コスト化の推進力

になることを示している。つまり、カスタム化の経験が蓄積され、開発や生産の標準化の部分を拡大することで、多様化から生じるコストを抑制するのである。また、異質性の高い顧客に対するカスタム化であるため、顧客の囲い込みが達成され、製品の競合度が低くなる点も低コスト化の要素になるように思われる。

このことは、特殊な市場で受動的なカスタム化を通じて、ニッチ市場の数を増加させる多様化が、汎用市場よりも範囲の経済性を享受しやすい状況にあることを示しているのかもしれない。

このように、ボトムアップ・マルチニッチの多様化は低コスト化を促進するが、低コスト化努力そのものも重要である。特殊化された市場は一般的に狭く、多くの需要を確保することはできない。したがって、常に低コスト地位の確保を目指した日常的な低コスト化の試みが、業績を高める必要な条件となっていると考えられる。

以上のように、特殊化された市場を追求する多様化は、必ずしも革新的な技術により新製品を投入しているとはいえないが、製造レベルの弾力性に基づく差別化を個々の顧客との緊密な関係構築に利用し、需要の異質性が高い複数の市場に対応することで競争優位を達成しているのである。

また、このようなボトムアップ・マルチニッチの多様化についても、トップダウン・セグメンテーションの多様化同様、アーキテクチャの位置取りを通じた競争優位の戦略メカニズムとして説明が可能である（藤本, 2004）。

ボトムアップ・マルチニッチの戦略メカニズムは、特殊品レベルでの多様化となる。一般に、特殊な製品を扱うことは、企業内部での擦り合わせと顧客との擦り合わせによってコストが高くなってしまう。

また、限定された顧客を対象とするため交渉力が低くなり、競争優位性の確保が困難なる（中インテグラル・外インテグラル）。したがって、集中戦略を採用することによる特殊化のデメリット、いわゆる下請け的な事業になってしまうことのデメリットを回避していくが必要になる。

その方法は、顧客に対するカスタム化を常に維持しながら、企業内部では顧

客に合わせた部品を開発・生産するのではなく、共通部品や汎用部品を利用することで高コスト化を避け多様化を推進することにある（中モジュラー）。

ただし、共通部品や汎用部品では差別的な特性を打ち出せない。このため、生産の弾力性を通じて、多様かつ特殊な顧客要求に迅速かつ柔軟に対応することで個々の顧客価値を高めている（外インテグラル）。

また、生産の弾力性の高さは、様々な製品技術の採用を可能にしているとも予測され、特殊化市場においてのカスタム化と標準化を連結する重要な戦略となっているといえる。このように、ボトムアップ型の多様化は、中インテグラル・外インテグラルから中モジュラー・外インテグラルへ向かう競争優位の獲得に近似している。

6. 3 結論：中小製造業の位置取り戦略

以上のように、中小製造業の差別化と多様化の関係として記述されるトップダウン・セグメンテーションとボトムアップ・マルチニッチの2つの戦略メカニズムは、インテグラル化とモジュール化を組み合わせ、競争優位を獲得するという日本における製造業の競争優位の一般的な説明力を確保している。

ただし、本論文の分析結果がアーキテクチャの位置取り戦略の観点から説明できるということは、ここで提示された中小製造業の競争優位が、大企業と同じ戦略間の関係のパターンを保持していることを示しており、必ずしも中小製造業に固有のものとはいえないようである。

むしろ中小製造業の競争優位は、大企業および先行企業が競争優位を成立させていない自社独自の領域に、上記のような戦略の関係パターンを構築することで達成されているといえそうである。

したがって、中小製造業が位置づいている自社独自領域の特性を把握しながら、戦略の関係パターンと対応づけることで、多様な領域で成立している中小製造業固有の競争優位が明らかになると思われる。

参 考 文 献

Abell, D. F. (1980), *Defining the Business*, Prentice-Hall (石井淳蔵訳, 『事業の定義』, 千倉書房, 1984年).

Abernathy, W. J. (1978), *The Productivity Dilemma*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Aldrich, H. E. (1999), *Organizations Evolving*, London: Sage Publication. Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood Illinois: Irwin.

Barney, J. B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Massachusetts: Addison-Wesley.

Campbell, J. P. (1977), "On the Nature of Organizational Effectiveness," *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.13-55.

Campbell-Hunt, C. (2000), "What Have We Learned about Generic Strategy? A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal*, pp.127-154.

Chrisman, J. J., C. W. Hofer, and W. R. Boulton (1988), "Toward a System for Classifying Business Strategies," *Academy of Management Review*, 13, 3, pp.413-428.

Crosby, P. B. (1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: New American Library.

Dalgic, T. and M. Leeuw (1994), "Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases," *European Journal of Marketing*, 28, 4, pp.39-55.

Davis, P. S., R. B. Robinson, and J. A. Pearce (1991), "The Contingent Effects of Competitive Market Scope on Strategy-Share-Performance Relationships," *Academy of Management Proceedings*, 2, pp.16-20.

Dean, J. W. and S. A. Snell (1996), "The Strategic Use of Integrated Manufacturing: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal*, 17, pp.459-480.

Dess, G. G. and P. S. Davis (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 27, 3, pp.467-488.

Dickson, P. R. and J. L. Ginter (1987), "Market segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 51, pp.1-10.

Ettlie, J. E. (1983), "Organizational Policy and Innovation among Suppliers to the Food Processing Sector," *Academy of Management Journal*, 26, 1 pp.27-44.

Ettlie, J. E., W. P. Bridges and R. D. O'keefe (1984), "Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation," *Management Science*, 30, 6, pp.682-695.

藤本隆宏 (2003), 『能力構築競争』中公新書。

藤本隆宏 (2004), 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。

Garvin, D. A. (1984), "Product Quality: An Important Strategic Weapon," *Business Horizons*, March-April, pp.40-43.

Garvin, D. A. (1987), "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, November-December, pp.101-109.

Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: Free Press.

Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1984), "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 27, 1, pp.25-41.

Hall, W. K. (1980), "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review*, November-December, pp.75-92.

Hambrick, D. C. (1980), "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research," *Academy of Management Review*, 5, 4, pp.567-575.

Hambrick, D. C. (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries," *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp.687-707.

Hannan, M. and J. Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, 82, pp.929-964.

Henderson, R. M. and K. B. Clark (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.9-30.

Hill, C. W. L. (1988), "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A contingency framework," *Academy of Management Review*, 13, 3, pp.401-412.

Ketchen, D. J., J. B. Thomas, and C. C., Snow (1993), "Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches," *Academy of Management Journal*, 36, 6, pp.1278-1313.

Kim, L. and Y. Lim (1988), "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country," *Academy of Management Journal*, 31, 4, pp.802-827.

金原達夫 (1996), 『成長企業の技術開発分析』 文眞堂。

金原達夫 (1998), 「ポーター戦略論に関する考察」『広島大学経済論叢』 22巻 1号, 97-123頁。

Kotha, S. (1991), "Strategy, Manufacturing Structure, and Advanced Manufacturing Technologies-A Proposed Framework," *Academy of Management Proceedings*, 1, pp.293-297.

Lampel, J. and H. Mintzberg (1996), "Customizing Customization," *Sloan Management Review*, Fall pp.21-30.

Lee, H. L. and C. S. Tang (1997), "Modelling the Costs and Benefits of Delayed

Product Differentiation," *Management Science*, 43, 1, pp.40-53.

Lei, D. and J. D. Goldhar (1991), "Computer Integrated Manufacturing (CIM): Redefining the Manufacturing Firm into a Global Service Business," *International Journal of Operations and Production Management*, 10, pp.5-18.

MacMillan, I. C. and D. C. Hambrick (1988), "Capital Intensity, Market Share Instability and profits - the Case for Asset Parsimony," *Advances in Strategic Management*, 5, pp.207-222.

Meredith, J. R. (1987), "The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small firms," *Strategic Management Journal*, 8, 3, pp.249-258.

Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Ney-York: McGraw-Hill.

Miller, A. and G. G. Dess (1993), "Assessing Porter's Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity," *Journal of Management Studies* 30, 4, pp.553-585.

Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, 29, pp.770-791.

Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure," *Strategic Management Journal*, 7, pp.233-249.

Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31, 2, pp.280-308.

Miller, D. (1991), "Generalists and Specialists: Two Business Strategies and Their Contexts," *Advances in Strategic Management*, 7, pp.3-41.

Miller, D. (1992), "The Generic Strategy Trap," *The Journal of Business Strategy*, 13, 1, pp.37-41.

Miller, D. and P. Friesen (1983), "Strategy-Making and Environment: The third Link," *Strategic Management Journal*, 4, pp.221-235.

Mintzberg, H. (1973), "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, 16, 2, pp.44-53.

Mintzberg, H. (1988), "Generic Strategies: Toward A Comprehensive Framework," *Advances in Strategic Management*, 5, pp.1-67.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel (1998), *Strategy Safari*, New York: Free Press.

Mintzberg, H. and J. Waters (1985), "Of Strategies Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, 6, pp.257-272.

Murray, A. I. (1988), "A Contingency view of Porter's Generic Strategies," *Academy of Management Review*, 13 No3, 390-400.

Oswald, J. (2003), *Competitive Advantage in SMEs: Towards a Conceptual Framework*, England; John Wiley & Sons.

Panzar, J. C. and R. D. Willing (1981), "Economies of Scope," *American Economic Review*, 71, 2, pp.268-272.

Parthasarthy, R. and S. P. Sethi (1992), "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure," *Academy of Management Review*, 17, 1, pp.86-111.

Pine, B. J. (1993), *Mass customization*, Cambridge MA: Harvard Business School Press (江夏健一, 阪野友昭監訳『マス・カスタマイゼーション』日本能率協会, 1994年).

Pine, B. J., B. Victor, and A. C. Boynton (1993), "Making Mass Customization Work," *Harvard Business Review*, September-October, pp.108-119.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free press (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年).

Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*, New York: Free Press (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).

Porter, M. E. (1996), "What is Strategy," *Harvard Business Review*, November-December, pp.61-78.

Rumelt, R. P., D. E. Schendel and D. J. Teece (1994), "Fundamental Issues in Strategy," *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda for the 1990s*, Chapter1, Massachusetts: Harvard Business School Press, pp.9-47.

Schlie, T. W. and J. D. Goldhar (1995), "Advanced Manufacturing and New Directions for Competitive Strategy," *Journal of Business Research*, 33, pp.103-114.

Schoeffler, S., R. D. Buzzell and D. F. Heany (1981), "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January-February, pp.135-144.

Silveira, G. (1998), "A Framework for the Management of Product Variety," *International Journal of Operations & Production Management*, 18, 3, pp.271-285.

Smith, W. (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, 21, pp.3-8.

Snell, S. A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, 35, 2, pp.292-327.

Snell, S. A. and J. W. Dean (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective," *Academy of Management Journal*, 35, 3, pp.467-504.

Spring, M. and J. F. Dalrymple (2000), "Product Customisation and Manufacturing Strategy," *International Journal of Operations Management*, 20, 4, pp.441-467.

Swaminathan, J. M. (2001), "Enabling Customization Using Standardized Operations," *California Management Review*, 43, 3, pp.125-135.

Thomas, L. and K. Weigelt (2000), "Product Location Choice and Firm Capabilities: Evidence from The U.S. Automobile Industry," *Strategic Management Journal*, 21, pp.897-909.

Upton, D. M. (1994), "The Management of Manufacturing Flexibility," *California Management Review*, 36, 2, pp.72-89.

Upton, D. M. (1995), "What Really Makes Factories Flexible," *Harvard Business Review*, July-August, pp.74-84.

Utterback, J. M. and Abernathy W. J. (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation," *OMEGA*, 3, 6, pp.639-656.

Venkatraman, N. and J. C. Camillus (1984), "Exploring the Concept of Fit in Strategic Management," *Academy of Management Review*, 9, 3, pp.513-525.

Venkatraman N. and V. Ramanujam (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, 11, 4, pp.801-814.

Yondt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, and D. P. Lepak (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp.836-866.

Zammuto, R. Z. (1988), "Organizational Adaptation: Some Implications of Organizational Ecology for Strategic Choice," *Journal of Management Studies*, 25, 2, pp.105-120.

Zipkin, P. (2001), "The Limits of Mass Customization," *Sloan Management Review*, 42-3, pp.81-87.