

# 中小製造業における競争優位の戦略メカニズム (1)

— 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

## 序章 本研究の目的

今日、日本の製造業に対する戦略研究が大きく進展しており、従来の日本企業の強みであった生産プロセスのみに焦点をあてるのではなく、製品開発プロセスも含めた視点から製造業に対する競争力の再認識が行われている。そこでは、企業競争力に関わる生産と開発の具体的な活動を捉えることを通じた現場発の戦略論が展開されている（藤本，2004）。

しかし、この議論は大企業を対象としたものであり、中小製造業に対する競争力を明らかにしているわけではない。日本のもの造りの一端を中小製造業が支えていると仮定すれば、中小製造業に焦点を当てた競争力の研究が必要であると考えられる。

近年、中小製造業の戦略的な特徴を捉えようとする研究も増加しつつある。

しかし、ほとんどの研究は、戦略論のパースペクティブに基づいた体系的な調査というよりも、一部の概念やアイデアを採用したものにすぎない。したがって、中小製造業の戦略と競争力の明確な関係を捉えているとはいえない。このような理由から、戦略論を通じた中小製造業の戦略と競争力に関する体系的な研究の意義が認識される。

本研究では、中小製造業の競争力を包括的に捉える理論として競争戦略論を中心に位置づけている。競争戦略論は、初期の戦略論に見られるような分析的視点の欠ける規範的かつ処方的なアプローチ、および分析的ではあるが帰納的な方法のみに頼ってきたアプローチから離れ、体系的な観察、演繹的な分析とモデル化を行うことを通じた実証志向の戦略研究の1つとして、1970年代に出現している (Rumelt, Schendel, and Teece, 1994)。

上記の研究方法に対応する形で、Porterが基本戦略 (generic strategy) という言葉を使い、競争優位に至る戦略の内容を一般的な観点から提起して以来 (Porter, 1980; Porter, 1985)、批判的検証を伴いながら戦略論を基礎づける1つのメインパラダイムが形成され、ポジショニング・スクール (positioning school) と呼ばれるに至っている (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998; Campbell-Hunt, 2000)。こうして、彼の基本戦略のフレームワークに基づく実証研究が、多数の業種で展開されてきた。

本研究が競争戦略論のパラダイムに依拠する理由は、まず、競争戦略に関わる概念や分析ツールが、事業レベルの戦略と競争力の関係の分析を可能にしているためである。この結果、様々な業種で単一事業を営んでいると考えられる中小製造業の戦略分析に適用可能であり、競争力と戦略の内容を客観的かつ比較可能な形で明らかにできるといえる。

しかし、競争戦略論の観点に依拠して、中小製造業の戦略の内容を把握しようとする研究はそれほど多くない。むしろ、製造業以外の業種も含めて中小企業の戦略研究は、アントレプレナー的 (entrepreneurial) と形容される志向性や行動的特徴に注目を限定した研究が多いのである (Oswald, 2003)。それらの研究は、イノベーションを通じて新しい領域で成長する中小企業の特徴を明

らかにしている。

戦略論の理論的視点から見れば、このような特徴を捉えようとする研究は、戦略プロセスに関わる理論、および資源ベース論的な立場から中小企業の戦略を捉えている。つまり、戦略がうみだされるプロセス、およびそのようなプロセスを可能にしている要素に注目することで、優れた中小企業独自の特徴を見いだそうとしているのである。

この点で、これら2つの研究は、戦略の内容に関する研究以上に戦略の源泉に接近している。まず、戦略プロセスに関する研究では、企業の属性や対応する環境の差によって異なる戦略形成の仕方があることを捉え、戦略プロセスを類型化している (Mintzberg, 1973; Miller and Friesen, 1983; Mintzberg and Waters, 1985)。そこでは、特に戦略形成の主体の認識や行為といったミクロな要素にまで遡り、そうした要素が戦略の確立に重要であることを指摘している。

また、資源ベース論では、競争優位をもたらす資源・能力の属性として、価値、希少性、模倣不能性を位置づけ (Barney, 1996)、企業固有の経営資源の重要性を明らかにしている。このため、戦略プロセス論や資源ベース論の観点から、中小製造業へ接近することは、競争力を確保するために必要な独自の戦略プロセス、および固有の経営資源の明確化につながると思われる。

ただし、これらのアプローチは、資源・能力やプロセスに基づく戦略の特徴づけはできるものの、結果としてどのような競争力に反映されるのかが明確ではない。優れた戦略プロセスの特徴、および優れた戦略に利用される経営資源が、実現された戦略的特徴を暗黙の前提とし、そこから遡って分析されていることを考えれば、最終的に具体化された戦略の内容の違いを明示的に捉えることも必要である。

なぜなら、戦略プロセスや経営資源の優位性は、実現された戦略が優れているかどうか依存している。このことは、実現された戦略の中味が明確になるほど、戦略プロセスおよび資源は、明確にその優れた側面を立証できることを示している。

競争戦略の内容の把握は、実現された戦略を明らかにすることができると考えられる。競争戦略論では、企業が創出する顧客価値と活動コストの観点から戦略の内容を活動の体系と考え、その良し悪しを分析するフレームワークを提示している（Porter, 1985）。つまり、優れた戦略の中味を厳密に理解させることを可能にしているのである。これらの戦略を捉えた上で戦略の源泉に遡れば、有効な戦略プロセスや経営資源の意味は一層明確になると考えられる。

さらに、われわれは、競争戦略論における戦略の内容そのものに注目することが、中小製造業も含めた中小企業独自の戦略を説明するのに有効であると考えている。それは、競争戦略論が戦略の内容を基礎づける次元として、競争優位の源泉としての戦略次元だけではなく、価値が創造される場において戦略を考察する競争スコープに関わる次元を位置づけていることにある（Porter, 1980; Porter, 1985）。

一般的にいわれるように、大企業に比べて資源や規模に劣る中小企業の戦略的有効性が、特定領域において異質な価値を具体化することで達成されていると仮定すれば、競争スコープの次元に沿って導出される戦略は、特に中小企業独自の戦略的特徴を捉えるのに有効である。つまり、特定の競争スコープにおいて実現される戦略の異質な様式を明らかにできると考えられる。

このように、競争スコープに関わる戦略の位置づけは、競争優位の源泉としての戦略との関連性を分析することを可能にしており、競争優位に対する説明可能性を増大しているといえる。

しかし、競争スコープに関わる戦略の理論的観点についてはいくらかの曖昧さが残されており、その展開は十分であるとはいえない。したがって、関連する他の理論に依拠しながらいくらかの修正を加える必要がある。

競争スコープの観点は中小企業だけに重要というわけではないが、この理論的意味を掘り下げ、競争スコープに関わる戦略と競争優位の源泉としての戦略との関係を捉えることができれば、競争優位をもたらす中小製造業に固有の戦略の最終的な実現形態を明らかにできると考えられる。

以上のような問題意識に基づき、本研究は次のような調査課題を置いている。

それらは、

- (1) 競争スコープに関わる戦略は、どのような一般次元として捉えられるか。
- (2) 競争優位の源泉としての戦略にはどのような次元があり、競争スコープに関わる戦略とどのように関連づけられるか。
- (3) 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関係の中で、どのような競争優位が実現されているのか。
- (4) 競争スコープに関わる戦略の追求の差に応じて、異なるタイプの競争優位を確立することが可能かということである。

これらの調査課題を理論的に解明するとともに実証的に検証することで、中小製造業における競争優位のメカニズムが明確になると考えられる。

## 1 競争戦略論の展開

### 1. 1 基本戦略の同時追求可能性

Porter (1980) の競争戦略論は、産業組織論の観点に依拠した業界の構造分析から出発している。彼は、企業が直面する競争状況を広く捉え、業界内の企業の利益を低下させる5つの競争要因として、業者間の敵対関係、新規参入の脅威、代替品の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力を提示している。

そして、5つの競争要因に対処し投資収益率を高めるポジションが、業界内に成立可能であることを指摘し、戦略導出の基礎を位置づけている。こうして、5要因に対処可能なポジションを構築する3つの基本戦略として、コストリーダーシップ、差別化、集中が提示されることになる。

また、Porter (1985) は、高い投資収益率を達成するポジションを次のような分類次元を使って説明している。一つは競争優位 (competitive advantage) であり、コスト優位と差別化からなる。コスト優位は、他社以上に同等の顧客価値を安い価格で提供できる状況を示している。

これに対して差別化は、高価格であってもプレミアム価格を要求できる状況を示している。もう一つは競争スコープ (competitive scope) であり、企業

が業界内で競争優位を追求するための活動範囲を示し、「広い-狭い」で分類される。

こうして、競争優位と競争スコープの組み合わせによって、高い投資収益率を確保するポジションが明確に区別され、3つの基本戦略がそれぞれのポジションを追求する独立した戦略として提示されている。

しかし、業界の構造分析から導出した競争戦略は、競争優位を具体化する方法を明らかにしていたわけではない(金原, 1998)。したがって、価値連鎖(value chain)の概念を導入することで、3つの戦略が競争優位の源泉となることを証明しようとした(Porter, 1985)。ここでは、特に価値をうみだす企業内部の活動に焦点化した議論が行なわれている。

Porterは、「価値とは買い手が企業の提供するものに進んで支払う金額・・・(同上書, p.38)」と定義している。そして、企業が利益を獲得するには、最終的に企業の創造する価値、つまり価格と販売量の積が全体コストを超えなければならないことを指摘している。このことは、全体価値と全体コストの差が業界内の競合他社以上に大きいことが競争優位の尺度になることを示している。

価値連鎖は、企業が獲得する利益を、価値をうみだす活動とその活動から生じるコストの差として捉え、差別化、コスト優位を達成するための具体的活動を明らかにしている。つまり、価値をうみだす活動体系として戦略を捉えることが可能となっている。

また、企業がこのような競争優位の状態に到達しようとするとき、全体コストを下げる活動(コスト優位のための活動)と全体価値を高める活動(差別化のための活動)にトレードオフがあることから、差別化とコストリーダーシップの同時追求が困難であることに加え、広い競争スコープにおける戦略と狭い競争スコープでの戦略の変更は、それぞれの価値連鎖の構成が異なるため不可能であることを指摘し、3つの競争戦略が個別に競争優位をもたらす基本戦略となることを主張している。こうして、ある例外を除き基本戦略の同時追求(stuck-in-middle)は、高い投資収益率の達成にはつながらないことが指摘されることになる。

このような指摘に対して、3つの基本戦略が個々に独立して競争優位を確保できるかどうかを検討する研究が展開することになる。逆の言い方をすれば、基本戦略の同時追求可能性に関する妥当性を検証しようとする研究の進展である。特にコストリーダーシップと差別化の同時追求についての検証は、非常に厳密になされている。

上記で示した3つの基本戦略の同時追求の考え方を直接に批判したものではないが、Hall (1980)の研究は、同時追求が競争優位をもたらす点を実証的に明らかにしている。この研究では、敵対的環境という条件つきではあるが、8業種にまたがる64のアメリカ製造業の戦略と業績の関係が調べられている。そして、成功企業に共通の特徴が、「・・・利益獲得を可能にする販売量と市場シェアの拡大を確保するため、・・・最低コスト地位の達成を受容可能な品質および価格政策の両者と結びつけること・・・(同上書, p.78)」, および「・・・製品、サービスの差別化に再投資する十分なマージンを獲得するため、・・・最良の製品、サービス、品質の差別的地位の達成をコスト構造と価格政策の両者と結びつけること・・・(同上書, pp.78-79)」にあることが明らかになっている。加えて、成功企業の中にはどちらか一方の特徴を持つ企業だけではなく、同時に両戦略を追求する企業もあることが明らかになっている。

このような同時追求による競争優位の確保可能性の提示は、Porterの議論を批判的に検討しながら、同時追求が可能になる理由を理論的に明らかにしようとする研究へとつながっていく。Murray (1988)は、Porterの研究には産業構造についての厳密な分析があるものの、業界内の地位を説明する基本戦略の成立条件の明確化が不充分であることを指摘し、コンテンツ論に依拠した競争戦略論の開発を試みる。そこでは、基本戦略成立の条件に産業構造だけではなく、顧客の特徴および選好を加えた議論が展開されている。

まず、コストリーダーシップ戦略の成立条件としては、(1)供給品に対する高い取引コストや供給業者間の供給品の生産コストに大きな差が存在するとき、これらが垂直統合もしくは優先的なアクセスを達成するためのいくつかの手段を通じて克服可能であること、(2)価値連鎖の中で用いられるプロセス技術が、

さらなるイノベーションを実現できるような発展状況にあること、(3)価値連鎖の中で用いられるプロセス技術が、経験効果の実現する大きなコスト改善を許容するほど複合化していること、(4)価値連鎖の重要な部分の最適規模が市場規模の半分を超えていることが挙げられている。

次に、差別化戦略については、(1)顧客が購入の決定において価格以外の製品属性に重きを置くこと、(2)製品技術が、重要な製品革新の具体化を許容する状況にあること、(3)価値連鎖の中で用いるプロセス技術が、競合製品間に大きな品質やサービスの差が認められるほど複合化していることを指摘している<sup>1)</sup>。

両戦略の成立条件の検討から、コストリーダーシップが、主に産業構造に依拠する一方で、差別化は特に顧客に関わる要素に依拠していることが明確になっている。この結果、コストリーダーシップと差別化は、それぞれの戦略が依拠する基本的な条件が異なるという理由から、両戦略の同時追求の可能性があると指摘されるのである。しかし、コストリーダーシップと差別化の同時追求の可能性を提示してはいるものの、同時追求がどのように競争優位につながるのかの理由については必ずしも明確ではない。

この点は、Hill (1988) の議論で明らかになっている。彼は、同時追求の問題として差別化とコストリーダーシップに焦点化した議論を行っている。そこでは、コスト優位の源泉として考えられてきた経験効果、規模の経済性、範囲の経済性を検討することで、コストリーダーシップが競争優位の源泉にはならない理由を次のように説明している。

コストリーダーシップが、競争優位の戦略として持続するには、上記の3つの効果が継続的に作用する必要がある。しかし、(1)経験効果は、時間経過とともに弱まり最終的に消滅してしまうこと、(2)規模の経済を達成する最適規模への到達が、ほとんどの業界の多くの企業においてそれほど困難ではないこと、さらに、(3)範囲の経済性は、競合他社が模倣することが容易であることが指摘

---

1) 集中戦略の成立条件については、(1)顧客の選好に異質性があること、(2)異質なセグメント間にシナジーが存在しないことが挙げられている。



されている。これらのことから、コストリーダーシップは持続可能性に乏しく、企業独自のものとはいえないため、競争優位の源泉にならないことが理論的に明らかになっている。

一方で差別化については、「・・・一端成立すればブランドロイヤリティを創造する・・・(同上書, p.410)」ことで価格弾力性を緩和するだけでなく、顧客訴求力を通じて販売量を拡大することが可能になる。そして、このようなブランドロイヤリティや顧客訴求力を高める差別化の源泉は、「・・・企業特定のスキルに基づいており、耐久性のある資産をうみだすことができるため持続性を発揮する・・・(同上書, p.410)」ことが指摘されている。

こうして、Hillは「・・・差別化によるコスト増大よりも、差別化を通じた需要の増加によるコスト削減効果が大きくなる時、差別化による低コスト地位の達成が可能である・・・(同上書, p.406)」という差別化とコストリーダーシップの同時追求の論理を提出するのである。この論理は、顧客価値とコスト優位を同時に高める顧客便益 (benefit) 増大戦略の考え方を支援している (Chrisman, Hofer, and Boulton, 1988)。

このように、コスト優位はそれ自体では独自性を付加することができないことが論証され、差別化に依拠した基本戦略の同時追求が、持続的な競争優位に至ることが明らかになっている。競争優位の源泉はコスト優位にあるのではなく差別化にあり、差別化の達成がコスト優位につながるという点から同時追求による競争優位性が説明できるのである。

Miller (1992) も、このような基本戦略の同時追求の有効性を補完する議論を展開している。彼は、1つの基本戦略を追求することをスペシャリゼーション戦略、同時追求をミックス戦略と呼んでいる。そして、1つの基本戦略を追求することが、他社の模倣を容易にするため、同時追求が必要であることを指摘する。彼は、全ての戦略はコンフィギュレーション (configuration) であり、デザイン、生産、価格設定、流通、販売が相互に補完するアプローチが必要であると述べる。このような言及は、競争優位の源泉が基本的には価値連鎖の個々の活動の差別化にあることに加え、その組み合わせによりコスト優位も含めた

競争優位の達成が可能であることを示している。

このように、基本戦略そのものが競争優位に至るにはいくらかの条件があり、その条件が満たされない場合、基本戦略の同時追求の可能性があるというだけでなく、競争優位を説明する同時追求のメカニズムが明らかになっているのである。したがって、基本戦略の同時追求による競争優位は、戦略間の関係を分析することで検証できる余地を残している。

## 1. 2 戦略次元の精緻化と問題点

前節で検討したように、Porterの競争戦略論に対する関連研究は、基本戦略がそれぞれ単独で競争優位に至る点については批判的である。しかし、同時追求以外の他の考え方や概念を受け入れ改善を図る研究も多く見受けられる。

このことは、戦略の内容については特にそうであった。つまり、3つの競争戦略が、独立に競争優位に至るかどうかという理論的な問題は残されているものの、競争戦略の実体を捉えるにあたっては理論的かつ実証的な有効性があるため、より精緻化される方向へと進んだのである。

Porterの戦略論が登場する以前の競争戦略に関わる議論は、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (product portfolio management) の議論に見られるように、事業戦略を全社的視点から明確化することを焦点としていた (Gupta and Govindarajan, 1984)。この中で、事業戦略に対する競争手段への注目は、その要素の明確化や操作可能性に関する独自の調査領域をうみだしていた (Hambrick, 1980)。しかし、一般性を確保するための理論的基礎が欠落していた。

このような中、Porterの基本戦略を導出するモデルは、実証研究で利用される戦略変数の理論的基礎を提供してきたのである。彼のモデルに基づく実証は、戦略類型に対する構成概念妥当性を提供することが指摘されている (Dess and Davis, 1983)。

この結果、厳密性の高い戦略次元の開発が促進されることになる。Hambrick (1983) は、基本戦略を構成する次元が独立的に捉えられることを

主張し、能率、差別化、スケール／スコープの3次元を位置づけている。さらに、能率を、コスト能率 (cost efficiency) と資産節約 (asset parsimony)<sup>2)</sup> の2つに分類している。

また、Miller (1986) は、先行研究に基づいて競争戦略の構成要素を次のように整理している。まず、コスト優位に関わる戦略をコストリーダーシップと資産節約に区別する。次に、差別化については、革新的な差別化とマーケティングレベルの差別化を位置づけている。さらに、競争スコープについては、1次元であるものの「集中－非集中」の次元を置いている。

このように、競争優位に関わる戦略次元と競争スコープに関わる戦略次元が区別されるとともに、差別化やコスト優位に関わる戦略の下位次元の開発が行われている。また、競争スコープについては、活動範囲という場の問題というよりも、活動範囲の選択という戦略としての地位も確保されている。

これらの議論は、上記のような戦略次元への分解に基づき、各次元を組み合わせさせて競争優位の戦略類型を捉えようとしているのである。このような、類型化の試みは、類型を基礎づける競争スコープと競争優位に関わる戦略の関係性が重要であることを示唆している。

それにも関わらず、引き続き実証研究は必ずしもこのような成果を反映しているとはいえない。いくらかの研究は、上記で示したような戦略次元を利用し、組織変数や環境変数との関係に焦点を合わせて競争優位性を探究しており、競争優位の戦略次元と競争スコープに関わる戦略次元を位置づけてはいる。しかし、2つの関係性を明確にした実証的証拠および解釈は少ないのである (Kim and Lim, 1988; Miller, 1988; Davis, Robinson, and Pearce, 1991)。

もちろん、上記の実証研究の分析課題は、戦略そのものではなく戦略と他の変数との関係に焦点を置いたものが多い。分析結果も細かい戦略次元への分解の中で、組織や環境といった戦略以外の変数との様々な関係を理解させている。

---

2) 資産節約とは、製品一単位あたりに使用する資産の少なさと定義される (MacMillan and Hambrick, 1988)。

その意味では、特に戦略適応の観点を体系的に捉えた研究であるといえる (Venkatraman and Camillus, 1984)。したがって、そのような貢献を考えれば外在的批判にすぎないといわれるかもしれない。

しかしながら、競争戦略の効果を正しく検証できない可能性があると思われる。それは、まず競争優位の源泉としての戦略次元と競争スコープに関わる戦略次元の両者を、暗黙に競争優位の源泉と仮定してしまっていることから生じている。

Porter (1985) の提示した競争スコープの次元は、モデルの上では競争優位が達成される場を示すだけである。この観点に従えば、競争スコープを活動範囲の選択という戦略として捉えたとしても、この戦略自体が競争優位の源泉となるとは考えられない。このことは、企業が追求する競争スコープの戦略の差に応じて、どのような競争優位の源泉としての戦略が関連しているかという分析を射程に入れない限り、競争優位を明らかにすることができないことを示唆している。したがって、競争スコープと差別化やコスト優位に関わる戦略との関係を明らかにする必要がある。

このような競争優位の戦略との関係に加え、競争スコープに関わる戦略次元の問題もある。それは、競争スコープの戦略次元を活動範囲の広さとして単一次元に限定してしまっていることが、競争戦略の効果に対する検証可能性を低めているという問題である。先のMiller (1986) の議論では、競争スコープとして「集中-非集中」の次元を置いていた。この次元は、活動範囲の広さの選択に関する次元であり、広さの違いに応じた競争優位の源泉としての戦略の差を見いだすことができるとはいえる。

しかし、この戦略次元は、各企業が戦略を適応させている市場特性の違いを捉えるには、あまりにも単純化されすぎている。たとえば、対象市場の広さや狭さが同程度であったとしても、市場適応の仕方が異なる場合も予測される。このことは、競争スコープの次元の中に異なる市場適応の視点を表現する戦略次元が内在していることを示唆している。

以上のように、競争戦略論は批判的な検討を伴いながら理論的な改善、およ

び実証可能な操作化が行われてきた。しかしながら、特に競争スコープに関わる戦略については、理論的解釈や説明が不足しており、実証研究に対するいくらかの問題点を残している。したがって、競争戦略論における競争スコープの概念的な位置づけを再検討し、理論的視座に基づく次元の開発が必要とされる。

## 2 競争スコープの再検討

### 2.1 セグメンテーションと特殊化

前章で指摘したように、競争戦略の内容から競争優位を捉えるには、競争スコープと競争優位の戦略の関係性を明確化することが必要である。そのためには、まず、競争スコープの概念を基礎づけている理論を明らかにした上で次元を構成する必要がある。競争スコープの次元は、企業の市場適応をよりよく捉えることができる複数の基本次元に還元される可能性がある。本章では、それらの次元を明確化することを目的としている。

Porter (1985) は、競争スコープを業界セグメンテーションという観点に基づいて説明している。業界セグメンテーションは、業界内における異なる製品タイプと買い手（顧客）タイプの存在を認識しており、両者の組み合わせにより競争要因が業界内でも異なる点を見いだしている。

業界セグメンテーションに各企業の製品・買い手（顧客）を位置づけ、競争スコープを狭める場合と広げる場合の戦略的意味を捉えている。まず、狭い競争スコープに関わる意味づけを集中戦略と対応させている。それは、特定の競争要因に対応した異質な価値連鎖の構築、つまり価値連鎖の最適化である。次に、広い競争スコープにおける戦略的な意味づけをセグメント間の相互関係に求めている。それは、各セグメントにおける活動の共有にある。

このような戦略的意味づけは、競争スコープが広いか狭いかという点を認識するのではなく、「広げる」、もしくは「狭める」という活動の側面を射程に入れているといえる。また、そのような活動は、競争優位に関わる差別化やコスト優位の活動とは異なることも示している。

いわゆる、競争スコープにおける戦略活動への言及は、企業が直面する対象市場の特徴に適応するような活動の存在があることを予測させている。したがって、対象市場の特徴に応じた戦略的な活動を捉えることで、競争スコープに関わる戦略的意味合いは一層明確になると思われる。

しかし、Porterの競争スコープの観点の中には、「広げる」、「狭める」といった活動の側面は含まれていない。彼の視点に基づけば、上記のような活動は、競争スコープの戦略というより競争優位の源泉としての戦略に内在しているといえる。したがって、これらの活動を競争優位の源泉としての戦略から切り離して考えることで、競争スコープの戦略の観点を洗練させることが可能であると考えられる。

上記のような競争スコープに関する戦略を明らかにするための手がかりを与えているのが、マーケティング論におけるセグメンテーションの議論である。競争スコープに関する議論は、戦略論のみならずマーケティング論においても古くから1つの主要な関心領域となっていた (Smith, 1956)。そこでは、差別化とセグメンテーションの違いに言及しながら、セグメンテーションの本質的意味の探索に焦点化した議論が行われている。

Dickson等 (1987) は、セグメンテーション戦略を差別化戦略の代替と考える議論とは対立的立場からその関係を説明しようとする。彼等は、企業が提供する特定製品に対する需要量が価格と差別化により規定されているという定式<sup>3)</sup>を利用して、これまでの差別化とセグメンテーションに関する議論の混乱を理論的に整理している (表2-1)。

---

3) その定式は、 $Q = F(p, X_1, \dots, X_n)$  であり、 $Q$ は特定製品の需要量、 $P$ は価格、 $X$ は差別化に関わる変数である。

表2-1 差別化と市場セグメンテーション戦略

構成要素	定義	コメント	事例
マーケット・セグメンテーション	市場の需要が、異なるの需要関数(Fi's)を持つセグメントに分割されており、需要関数に異質性がある。	$Q = F(p, x_1, \dots, x_n)$ $= \sum Q_i$ $= \sum F_i(p, x_1, \dots, x_n)$	自動車市場 石鹸市場
製品差別化	製品提供物は、価格に加え、物的もしくは非物的な製品特徴が競合品とは差別化されていることが顧客に知覚されている。	使用経験、口コミ、プロモーションから生れる知覚の差。 製品の特性から生じる具体的な差。	自動車市場におけるメルセデスベンツ。 迅速で余分なサービスがない低価格の航空会社、ピープルズ・エクスプレス。
製品差別化戦略	製品差別化の状態をうみだすために知覚の転換を図ること。	全体市場のみならず、1つ以上のセグメントに向けられることもありうる。物的な製品特性のみならず、非物的な製品特性を活用することもある。	P&Gは、競争相手のブランド以上にチャーミンブランドの柔らかさを宣伝している。 タイレノール(商標)は、アスピリンを飲むことができない人に対する効果的な支援ができることを訴求している。
需要関数修正戦略	知覚された製品特性と需要の関数関係の知覚の転換を図ること。例えば、F、もしくはFiを変えること。	既存の製品差別化、もしくは補完戦略としての製品差別化を必要とする。全体市場のみならず、1つ以上のセグメントに向けられることもありうる。理想点 (ideal point) の位置を変化させることもありうる。物的もしくは非物的特性に関わる重要性が変化することもありうる。	ミシュランは家族の輸送手段に対する(品質の重要性を増加させるため)安全と品質の結びつきの重要性を鼓舞している。 ダヴは、肌石鹸の潤いを与える品質が重要であることを鼓舞している。
セグメント開発戦略	同質で固有のマーケットセグメントを構成することになる下位の消費者集合における需要関数の転換。	需要関数修正の特定の形態。 既存の製品差別化、もしくは補完戦略としての製品差別化を必要とする。理想点 (ideal point) の位置を変化させることもありうる。物的または非物的特性に関わる重要性が変化することもありうる。	アンダーロールズ(商標)パンツのラインの魅力のなさに注目し、パンツのラインを意識している消費者セグメントを創造した。 朝食のシリアルに癌予防の特性があることを大人に宣伝。

出所：Dickson and Ginter (1987), p.4.

そこでは、マーケット・セグメンテーションを「・・・全体市場の需要が固有のセグメントに分割された状態・・・(同上書, p.5)」と定義する。また、差別化については、「・・・市場における全ての製品の価格を含めた製品特性が、顧客に同等であると知覚されていない状態・・・(同上書, p.5)」とし、両者を市場の状態 (marketplace condition) として捉えることで戦略そのものから区別している。

このような位置づけに基づき、上記のような市場の状態の創出や対応の手段として戦略の内容が提示されている。そのひとつが差別化戦略であり、差別化されていない市場状況の中、「・・・競合他社の製品と比較して、少なくとも1つの物的・非物的要素のベクトルが差別的であると知覚するような製品の提供・・・(同上書, p.6)」と定義している。つまり、差別化に関わる変数の値の向上である。

もう1つが需要関数修正戦略であり、差別化された市場状況の中、「・・・知覚される製品特性と市場もしくはセグメントにおける需要量の間の関数関係の転換・・・(同上書, p.5)」, つまり自社製品の差別的特徴を訴求することを通じて、顧客の選好を変えていくことであり、差別化を構成するパラメーターの転換といえる<sup>4)</sup>。

これら2つの戦略が、顧客価値を高め需要を拡大するための基本的な戦略である。これに対して、セグメンテーションに関わる戦略は、それらの戦略と同列には位置づけられていない。セグメンテーションに関わる戦略は、差別化戦略と需要関数修正戦略に基づいて構成される。

1つはセグメントベースの差別化戦略であり、セグメンテーションが存在すると認識される市場状況の中で、特定セグメントにおける顧客ニーズに差別化戦略を適応させる戦略である。もう1つはセグメント開発戦略であり、差別化とセグメンテーションの両者が存在すると認識される市場状況の中、これまで

---

4) 例えば、白いパッケージを好む顧客を赤いパッケージを好むようにするのがこの戦略である。



存在しなかったセグメントに対する差別的特性を強化するとともに、そのセグメントにおける差別的特性を訴求することで、既存の顧客の選好を転換させ新しいセグメントをつくりだす戦略である。

このように、セグメンテーション戦略は、異なるセグメントの認識に伴う差別化戦略と需要関数修正戦略から導かれる特殊形態として捉えられている。セグメントベースの差別化戦略とセグメント開発戦略の内容はそれぞれ異なるものの、両者は競合他社と比較した時の製品市場の異質性の増大に関わる点では一致している。

このことは、競争スコープを狭める次元の本質が、充足すべき顧客ニーズの異質性を高めるような製品市場の選択であることを示している。つまり、企業が対応する異質なセグメントでの活動の異質化として捉えることができる。また、この議論では、セグメンテーション戦略が過去の差別化戦略を通じた現在の差別化状況、もしくは、現在行っている差別化戦略に依存していることを明らかにしている。このことは、異質性そのものが競争優位を規定するのではなく、異質化された活動がどれくらい顧客価値を高めるかによって競争優位が決まることを示している。つまり、セグメンテーション戦略の競争優位を基礎づけるのは、差別化戦略であることが明確である。

したがって、セグメンテーション戦略は、競合他社とは異なる顧客ニーズの認識に基づいて活動の異質性を高める戦略次元と、選択されたセグメントにおいて顧客価値を高める差別化次元から構成されていると理解することができる。つまり、セグメンテーション戦略から差別化戦略の側面を割り引くことで、競争スコープに関わる独立次元として、競合他社とは異なる顧客ニーズに向かう「特殊化戦略」の次元が存在していることを指摘することができる。

また、特殊化戦略に対応する差別化戦略の顧客価値創出の程度に応じて、セグメントにおける競争優位の程度が規定されると考えられる。このように、セグメンテーションの議論は、差別化次元と特殊化次元を明確に識別している。

加えて、上記のセグメンテーションの議論では明確化されていないが、特殊化には、差別化との関係に加えて、コスト優位との関係も存在すると考えら

れる。それは、特殊化を通じて競争が回避され、異質なコスト構造の発生が予測されるためである。また、特殊化は小規模な市場もしくはセグメントに向かう戦略であり、限定的な市場に対応することになるため、活動の限定化による資産節約の可能性が高まるとも考えられる (Macmillan and Hambrick, 1988)。

このことは、特殊化の中での差別化は、広い市場での差別化と比べて低コスト化の余地があることを示している。したがって、特殊化はそれ自体が低コスト化の促進要素になると推測される。

## 2. 2 セグメンテーションと多様化

以上のようにマーケティング・セグメンテーションの議論は、対応するセグメントにおける顧客ニーズの違いという観点から、異質性に関わる戦略次元を明確化しているが、広い競争スコープに対する戦略次元についての示唆も与えている。

実際、競争スコープの広さは、活動範囲の広さを製品市場の幅として捉えている。それは、セグメントへの対応度、すなわち異なる顧客ニーズへの対応の幅に関わっている。この点についてAbell (1980) は、(1)事業の広がり、(2)会社の提供物 (offerings) のセグメント間での差別化、(3)競争各社の提供物間での差別化の3つの次元に沿って、特化戦略、差別化戦略、非差別化戦略を導出している。

(2)の差別化は、顧客価値を高めるという意味での差別化ではなく、企業の提供物がセグメントごとに異なることを意味しているが、上記の議論の中では広い競争スコープにおいてのみ、セグメント間での差別化次元を適用した戦略の類型化が行われている。

このような類型化に対し、Chrisman等 (1988) は前出の(2)の次元をセグメント化された差別化と呼び、「・・・異なる市場セグメントでの異なる競争の武器 (競争優位に関わる戦略) の利用・・・(同上書, p.421)」と定義している。そして、セグメント化された差別化は広い競争スコープだけではなく、狭い競争スコープにおいても利用可能であることを指摘し、事業の広がり (競争スコー

プの広さ)の次元とセグメント間での競争の武器の異質性の次元から、マス・マーケット戦略 (mass market strategies), セグメント別事業戦略 (segmented business strategies), 集中戦略 (focus strategies), セグメント別集中戦略 (segmented focus strategies) の4戦略を導き出している (図2-1)。

**競争の武器**

		同質	異質
競争スコープ	広い	マス・マーケット 戦略	セグメント別 事業戦略
	狭い	集中 戦略	セグメント別 集中戦略

図2-1 セグメント化された差別化による戦略類型

出所：Chrisman et. al. (1988) p.420-22より作成。

セグメント化された差別化の次元は、競争の武器を異質化するかどうかの基準によって区別されており、セグメントに応じて差別化やコスト優位の戦略的対応が異なることを示している。

このような競争の武器の違いによる次元の構成は、セグメントの違いよりも、差別化の違いを基本に置いているため、厳密には競争スコープの観点から構成されているとはいえないが、競争の武器が異なるということは、複数セグメントの存在、および各セグメントにおける顧客ニーズの差が想定されている。このことは、企業が対応するセグメントの幅の違いという観点から競争スコープの次元が考えられることを示しており、新しい次元開発に対する手がかりを与えている。

このような企業が対応するセグメントの幅に関わる次元について、

Mintzberg (1988) は競争スコープに関わる戦略タイプの開発を試みることで、その意義を明確にしている。彼は、競争スコープに関わる戦略が、差別化を市場に移転する戦略であると考えている<sup>5)</sup>。

そして、競争スコープに関わる戦略次元を、市場の選択性の増大、つまりある市場において企業が認識するセグメント数の増大と関連づけている。そこでは、セグメント数の増大に対応させて各市場を非セグメント市場、セグメント市場、カスタム化された市場に分類し、それぞれの市場に対応する戦略として、非セグメント戦略、セグメント戦略、カスタム戦略を位置づけている。また、セグメント戦略については、認識されたセグメントへの対応の幅の差に基づいてニッチ、選択的セグメンテーション、包括的セグメンテーションの3つの戦略を導いている<sup>6)</sup>。

このように、下位の顧客ニーズへの対応の幅の差を示す戦略をセグメント戦略の中だけに位置づけているが、カスタム戦略においては、個人がセグメントになるため、顧客の数がセグメントの数に対応しているといえる。これに対して非セグメント戦略は、マス・マーケット、つまり同質的な顧客に対応しているため、対応するセグメントは1つであり、競争スコープの観点からの戦略的意味合いはないと考えられる。むしろ、この戦略における顧客の広がり、競争スコープよりも差別化やコスト優位によって説明されると思われる。

以上のことから、セグメント化された市場やカスタム化された市場への対応の幅の広さは、下位の顧客ニーズへの対応の幅に関わるものであり、競争スコープに関わる戦略次元といえそうである。つまり、セグメントであれ個人であれ、下位の顧客ニーズへの対応の幅として競争スコープに関する戦略のもう1つの

---

5) そこでは、差別化を同一の顧客ニーズが存在する中で、顧客の知覚の差異をもたらす戦略(価格、周辺活動、品質、デザイン)として捉え、競争スコープに関わる戦略と区別している。また、顧客の知覚という観点からコスト優位に関わる戦略を価格の差別化として差別化戦略に含めている。しかし、本研究では、コスト優位を差別化とは異なる戦略として扱っている。

6) ニッチは特定のセグメントへ集中する戦略、選択的セグメンテーションは認識されたセグメントの中の複数のセグメントを追求する戦略、包括的セグメンテーションは、認識されたセグメントの全てに対応する戦略である。

次元を指摘することができる。

その戦略次元は、企業の市場選択力、つまり個人を含む認識されたセグメントの数の増大にともなう対応の幅に関わる戦略であり、企業が対応する下位の顧客ニーズの数を増大する次元である<sup>7)</sup>。この次元は製品・市場の幅を広げる「多様化戦略」の次元と呼ぶことができ、先の特殊化戦略とは異なる競争スコープに関わる戦略次元と考えられる。

しかしながら、多様化戦略が先の特殊化戦略と独立した次元であるかどうかは、もう少し議論しておく必要がある。それは、認識されるセグメントの増大に伴い、少数のセグメントを選択する戦略が考えられるのではないかという問題である。つまり、対応するセグメントの数が少ないならば特殊化となり、多様化戦略と特殊化戦略はスペクトラムの両極に置かれ1次元に収まると考えられるかもしれない。

しかし、多様化戦略、すなわち企業が現在対応しているセグメントを増やすという戦略は、既存事業の未充足な顧客ニーズに対応することを示しており、多様化の程度の小さい企業は、多様性への対応の少なさを示している。つまり多様なニーズに対する充足度に劣るのである。

この点から考えれば、多様化の程度が低いことは対応するセグメントが狭いことを意味しているが、それは下位のセグメントへの深耕度の低さを表しているにすぎない。これに対して、特殊化戦略がセグメントの一部に向かうという点は、向かうべきセグメントが競合他社と比べて異質である点が強調されるべきであり、セグメントにおける異質性の増大がポイントとなるため、多様化とは無関係な独立した次元として捉えることができる。

実際、多様化の程度の小さい企業には、対応するセグメントが競合他社と同

---

7) 差別化と競争スコープの戦略の区別として、Mintzberg (1988) は、その境界に製品多様化を置いている。つまり製品多様化とそれ以降に市場と関連する活動が競争スコープに関わる戦略であり、製品特性に固有性をうみだす戦略が差別化である。この点は、差別化戦略と多様化戦略の区別と考えられ、先の特殊化と差別化の区別とは異なる意味で競争スコープの戦略を明確化しているといえる。

質的で一般的なものであるにすぎない企業と、特殊化の程度が高い企業が存在すると考えられる。また、多様化の程度の高い企業においても、特殊化の程度が低い中で多様化する企業と、特殊化した複数のセグメントを開発することで多様化する企業が存在すると考えられる。

このことは、特殊化が「特殊化—一般化」次元として表されるのに対し、多様化は「多様化—様化」の次元として存在することを示している。このような点から、多様化は競争スコープに関わる戦略を基礎づけるもうひとつの独立した次元として位置づけることが可能である。

また、上記の位置づけから多様化と差別化の関係を考えれば、競争スコープに関わる戦略が差別化を市場に移転するという点では、多様化は差別化とは独立した戦略次元であるものの、競争優位の確保については特殊化同様に差別化に依存すると考えられる (Thomas and Weigelt, 2000)。ある企業が対応している複数セグメントの顧客ニーズが、かけ離れたものであれ近似的なものであれ、基本的には各セグメントに対する差別化、いわゆる高い顧客価値の提供が、競争優位性を高めると考えられる。

しかし、多様化には差別化とは異なる独自の優位性があると思われる。それは、下位のセグメントに対応することにより、充足されていないセグメントへの深耕が可能となり、顧客価値の獲得領域の拡大が期待できるのである。もちろん、差別化も顧客の拡大を可能にするが、差別化が高い顧客価値の提供による既存需要の拡大である一方で、多様化は異なる顧客ニーズを持つセグメントを付け加えることで、差別化の適用領域を広げることが可能なのである。したがって、差別化の影響を割り引いたとしても、多様化には差別化の適用範囲を広げる活動としての独立した競争優位の側面が残されている<sup>8)</sup>。

さらに、特殊化戦略同様に、多様化戦略のコスト優位に関わる戦略との関係

---

8) もちろん、差別化の良し悪しによって新しいセグメント開発には差が生じると思われる。その意味では、差別化は多様化が成功するための必要条件になる。ただし、同一の差別化戦略を採用していたとしても、適用領域が広いか狭いかによって、競争優位性に差がでると思われる。

を予測することができる。多様化は、複数の需要に応じた製品ラインの幅を拡大する側面を含むため、資源や活動の相互利用が期待され、範囲の経済性による低コスト化の促進が可能となるとも考えられるのである (Panzar and Willing, 1981)。

以上の文献レビューから、競争スコープに関わる戦略と差別化の関係性、および両者の独立性が明らかになった。また、競争スコープに関わる戦略については、特殊化と多様化を独立した次元として区別することができることも明らかであった。

競争スコープに関わる戦略の2つの次元は独立した次元として成立し、異なる戦略的特徴を持つのである。特殊化は、それ自体では優位性に到達しないが、差別化を特定セグメントに対応付けること、つまり、差別化に依存することで競争優位に到達する一方で、多様化は、それ自体が独立的な競争優位の源泉になるのである。特殊化と多様化の差異は、表2-2のように要約することができる。

表2-2 特殊化戦略と多様化戦略の差異

競争スコープの次元	特殊化	多様化
定義	異質化した顧客ニーズに対応する（絞り込む）戦略。	下位の顧客ニーズ（セグメントニーズ）への対応の幅を広げる戦略。
優位性	それ自体の優位性はない。	顧客価値を獲得できる範囲拡大による優位性あり。
差別化との関係	差別化の補完により優位性を発揮。	差別化の補完により優位性を発揮。
低コスト化との関係	競争要因への対処による低コスト化の促進。	範囲の経済性による低コスト化の促進。

出所：筆者作成。

以上のように競争戦略の内容は、マーケット・セグメンテーション戦略の観点から再構成された。しかし、多様化がセグメントの深耕による独立的な競争優位を持つという点は、多様化の中に差別化とは異なる独自の競争優位のメカニズムが存在していることを予測させる。次節ではこの点を詳細に検討していく。

### 2. 3 標準化とカスタム化

マーケット・セグメンテーションの観点から競争スコープに関わる戦略を捉える研究は、その戦略が対応する市場の選択に加え活動の問題に関わっており、競争優位の源泉としての戦略である差別化やコスト優位から独立に捉えられることを示すとともに、両戦略に密接な関係があることを明らかにしていた。

これに対し、これまでの競争戦略に関わる研究の多くは、どちらかといえば差別化やコスト優位に関わる戦略を明確化することに焦点が置かれ、競争スコープに対する関心はそれほど大きかったとはいえない。

しかし、競争スコープの観点到全く無関心であったわけではない。いくつかの研究は、競争スコープ、特に多様化次元の基礎となる議論を展開している。それらの研究は、理論的基礎を進化論に依拠したポピュレーション・エコロジー (population ecology) の議論に求めている。

ポピュレーション・エコロジーの議論は、個別の組織の環境適応ではなく、同質的な組織タイプの集合であるポピュレーションレベルの適応を環境淘汰 (environmental selection) の観点から捉えようとする (Hannan and Freeman, 1977)。そこでは、適応的な組織タイプとして、広い環境領域で生存するジェネラリストと狭い環境領域で適応を果たすスペシャリストという2つのポピュレーションを提示し、固有の適応様式を持つ組織タイプがあることを指摘していた<sup>9)</sup>。

---

9) Hannan等 (1977) は、環境領域をあるポピュレーションが他のポピュレーションに勝ることができる生存可能な空間領域と考え、ニッチと呼んでいる。



この観点に依拠して、異なる環境に適応する2つの組織タイプを戦略的視点から捉えようとする研究が進められてきた。Zammuto (1988) は、ジェネラリストとスペシャリストを、それぞれr-戦略家 (r-strategist) とK-戦略家 (K-strategist) に分類する<sup>10)</sup>。r-戦略家は、環境収容量 (carrying capacity) が十分活用されていないとき、迅速な再生産と資源獲得のために機会主義的に動くことで選択的優位性を獲得する組織であり、K-戦略家は、ポピュレーションが環境収容量の上限に接近するとき、資源の能率的な利用によって選択的な優位性を獲得する組織である (Aldrich, 1999)。

こうして、ジェネラリストとスペシャリストの分類基準のドメインの広さ(広い, 狭い)を、r-戦略家とK-戦略家を区別する競争基盤(能率, 市場への参入の速さ)と組み合わせ、Miles等 (1978) の戦略類型と重ね合わせることで4つの戦略タイプを導き出している (図2-2)。

		ドメインの幅	
		狭い	広い
競争基盤			
	能率	防衛型 K-スペシャリスト	分析型 K-ジェネラリスト
	市場参入の速さ	アントレプレナー r-スペシャリスト	攻撃型 r-ジェネラリスト

図2-2 ポピュレーションエコロジーの戦略タイプ

出所：Zammuto (1988), p.110, 一部修正。

10) 戦略家 (strategist) の前に置かれた「・・・Kはニッチにおける環境収容量 (carrying capacity), rはポピュレーションの再生産率・・・(Zammuto, 1988, p.107)」である。環境収容量は、「・・・あるポピュレーションのニッチが支援するであろうパフォーマンスのレベル・・・(同上書, p.106)」である。なお、ここでのパフォーマンスレベルは、ポピュレーションが生産し販売する製品・サービスの量として測定される。

それらは、防衛型・K-スペシャリスト (Defender/K-specialist), 分析型・K-ジェネラリスト (Analyzer/K-generalist), アントレプレナー・r-スペシャリスト (Entrepreneur/r-specialist), 攻撃型・r-ジェネラリスト (Prospector/r-generalist) である。

このように、上記の研究は環境選択に関わる競争スコープの差異に応じて、競争優位の源泉としての戦略との関係が異なることを推測させている。そして、このモデルは戦略論の実証研究にも採用されている (Ketchen, Thomas and Snow, 1993)。

このような中、Miller (1991) は、企業の環境選択の範囲の差に応じた戦略的特徴の違いを調べるため、ジェネラリストとスペシャリストの2つの組織タイプを多様化戦略と関連づけて考察している。

ジェネラリストとスペシャリストの基本的区別は、製品をカスタム化しているか標準化しているかの違いにある。つまり、顧客要求の違いに対する製品レベルでの適応方法の差として区別される。

ジェネラリストはカスタム化に頼り、多様な個々の顧客ニーズに対応する製品を広い市場に提供している。これに対して、スペシャリストは標準化に頼り、均一的で狭く限定化された市場に標準化された製品を提供している。このような区別は、製品を標準化しているかカスタム化しているかの違いが、多様化戦略を採用しているかどうかの差異に帰結することを示している。つまり、多様化の程度が高い企業はカスタム化の程度が高く、多様化の程度が低い企業は標準化の程度が高いというように、カスタム化と標準化を両極に置いた多様化の次元を提示しているといえる。

このように、ポピュレーション・エコロジーの観点を採用している戦略の議論の中に、競争スコープの本格的な取り扱いを見ることができる。特に、カスタム化と標準化を両極に位置づけ多様化を説明しようとする観点は、競争スコープに関わる戦略に対する有用な視点を提供している。しかし、競争スコープに関わる戦略について、狭い競争スコープに対応する企業が標準化を採用し、広い競争スコープに対応する企業がカスタム化を採用しているという点は、再

検討する余地がある。

確かに、カスタム化は個々の顧客の異なる要求への対応であるため、多様化を通じて広い競争スコープに対応しているといえる。ただし、標準化については、一般的には狭い競争スコープに対応するといえるが、その活用の仕方によって多様化と正の関係を示すときがある。引き続き研究はそのことを明らかにし、ジェネラリストがカスタム化に頼り、スペシャリストが標準化に頼るという2分法な戦略類型化の試みが、多様化の問題を単純化しすぎていることを示唆することになる。

それらの議論は、標準化とカスタム化を製品市場の問題と考えるだけでなく、製品をうみだす組織の内部プロセスに関わる問題とも考えることで、単純化の問題を浮き彫りにしている。つまり、標準化とカスタム化は組織の価値連鎖の中で密接に絡み合い、異質な競争スコープを構成しているのである。

例えば、Pine (1993) はマス・カスタム化の概念を提起することにより、このような状況を説明している。彼の提示するマス・カスタム化の概念は、一般的なカスタム化とは異なり、マス・マーケットの中でカスタム化していく企業を捉えている。これらの企業に見られる顕著な特徴は、カスタム化と標準化を組織の中で併用していることであった。この結果、標準化とカスタム化に基づいて、より詳細な競争スコープに関わる戦略類型が提示されることになる。

マス・カスタム化と類似する概念として、カスタム化された標準化の概念を提起するLampel等は、標準化とカスタム化を両極に置き、その中に多様な組みあわせが存在することを理論的に説明している (Lampel and Mintzberg, 1996)。

ここでは、標準化が価値連鎖の川上から進む一方で、カスタム化が川下から進むという観点に基づき、多様化の軸に沿って純粋な標準化 (pure customization), セグメント化された標準化 (segmented standardization) に加えて、カスタム化された標準化 (customized standardization), あつらえ型のカスタム化 (tailored customization), 純粋なカスタム化 (pure customization) を並べ、セグメントを超えて個々の顧客に向けられる3つのカスタム化の存在を指摘している (図2-3)。

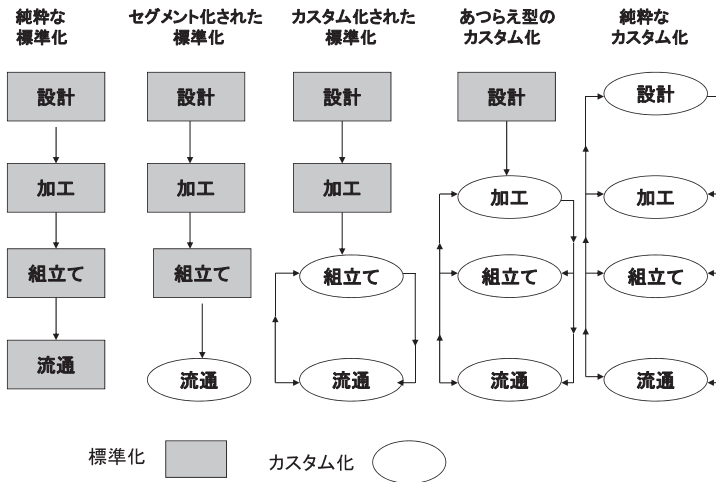


図2-3 標準化とカスタム化の戦略

出所：Lampel and Mintzberg (1996), p.24.

このような中、標準化の意義を強調しモジュラー方式 (modularity) の利用の仕方から、カスタム化を類型化しようとする議論も登場している (Swaminathan, 2001)。そこでは、製品とプロセスのモジュラー化の可能性に応じて、企業の標準化の方法として部品、プロセス、製品、調達の4つのレベルでの標準化が可能であることを提示している。さらに、カスタム化と標準化の組み合わせの中で、戦略の類型化を試みるとともに、そのシステムを把握することに注目が集まっている (Pine, Victor, and Boynton, 1993 ; Zipkin, 2001)。

これらの議論は、その類型やシステムの内容は異なるものの、標準化とカスタム化の観点において一致している点に加え、両者が同時並行的に推進されていることを明らかにしている。また、競争スコープを構成する多様化戦略が、単なる製品市場レベルの選択の問題よりも企業内部での活動の問題であることを理解させ、多様化が操作可能な企業内部の活動レベルの問題、つまり、企業内部で競争優位を獲得するために遂行される活動体系としての戦略の問題として捉えられている。企業内部の標準化とカスタム化の取り

扱いの差異から、競争スコープにおける多様化の優位性に関する側面を捉えることができるのである。

さらに、標準化とカスタム化の同時追求のプロセスの中で、標準化による低コスト化の達成が可能であること<sup>11)</sup>、および高い品質維持のような差別化の側面とも結びきがあることが指摘されており、価値連鎖の中での多様化戦略と競争優位の源泉としての戦略の密接な関連を予測することができる。

以上のように、標準化とカスタム化は、競争スコープの戦略に関わる多様化次元を説明するのに欠かせない要素であり、企業の内部活動の問題と密接に関わっていることが明らかになった。また、標準化とカスタム化は、標準化している企業が多様化の程度が低く、カスタム化している企業が多様化の程度が高いという面も一部ありうると考えられるが、個々の企業において何らかの形で両者の併用がありうると考えられる。

そして、両者の併用は、マス・カスタム化やカスタム化された標準化の議論に見られるように、多様化戦略の競争優位の側面を示している。つまり標準化とカスタム化は、顧客価値の向上や、低コスト化を可能にする要素にもなっている。したがって、多様化次元の中に標準化とカスタム化を加えた分析により、競争スコープの重要な次元の1つである多様化に関わる戦略の特徴は一層明確になると思われる。

### 3 製造業の戦略と競争スコープ

#### 3.1 製品技術と競争戦略

第2章では、セグメンテーション戦略と差別化戦略の理論的な区別を手がかりとしながら、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差

---

11) 例えば、Lee等は、カスタム化を価値連鎖の川下（市場）に近づけ、その他の部分を標準化することで不確実性に対処することが可能となり、結果として在庫削減が可能となることを指摘している (Lee and Tang, 1997)。これは、多様化のもたらす低コスト化の促進効果といえる。

異を明らかにしてきた。そこでは、競争スコープに関わる戦略として、特殊化と多様化の2つの基本的な次元を見いだすことができた。また、差別化やコスト優位の戦略が、多様化および特殊化の戦略と関連づけられていることも明らかになった。このことは、抽象度を下げた企業の具体的な活動レベルにおいても戦略間の関係が捉えられることを示唆している。

本章では、具体的なもの造り活動のレベルで戦略を捉えた製造業の競争戦略論に注目している。これらの研究は、製造業に重要な開発と生産に関わる戦略次元を開発している。もちろん、競争戦略論の一般的な研究にも製造業を分析対象としているものが数多くある。したがって、製造業の競争戦略論が提示している戦略次元の内容は、一般的な競争戦略論の研究と重複している部分もある。しかし、製造業の具体的な活動システムに焦点化することで、固有の戦略次元も明らかになっている。

また、それらの次元は、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関係性を具体的に予測させている。したがって、両者の関係を捉えることで、製造業における競争優位を適切に把握することができると考えられる。

すでに見たように、競争戦略論における差別化の議論は、物的な側面と非物的な側面に注目し、マーケティングレベルの差別化だけではなく、製品そのものの変革に関わる革新的な差別化にも焦点を当てていた。この点は、企業が製品に利用する技術的側面に注目したイノベーション論の研究蓄積に依拠するところが大きい<sup>12)</sup>。

イノベーション論の一部は、ドミナント・デザイン (dominant design) に基づく製品技術の側面に焦点をあて、それが競争優位に至ることを提示している (Abernathy, 1978)。さらに、製品技術の変革として技術のコアコンセプトの変革、つまり新しい基本技術をコンポーネントに具体化する側面に加え、コンポーネントの関連性に関わる変革の側面も指摘しており、多様なプロダク

---

12) イノベーション論においても、戦略との関係性における言及は早くから行われている (Utterback and Abernathy, 1975; Ettlie, 1983; Ettlie, Bridges and O'keefe, 1984)。

ト・イノベーションを通じた競争優位の獲得方法があることを明らかにしている (Henderson and Clark, 1990)。

図3-1のように、技術のコアコンセプトと製品に使用されるコンポーネントの関連性の2つの次元に沿って、インクレメンタル・イノベーション、モジュラー・イノベーション、アーキテクチャル・イノベーション、ラディカル・イノベーションの4つのタイプがあることが指摘されている。

このような類型化により、多様なプロダクト・イノベーションを通じて製品の機能や性能が高まり、結果として顧客価値を高めることができることが明らかになっている。また、これまで研究開発費や開発員の数を利用し、定量的に捉えてきた製品技術に関わる差別化戦略の次元 (Miller, 1988) を、定性的かつ具体的な戦略次元として明確化することを可能にしている。

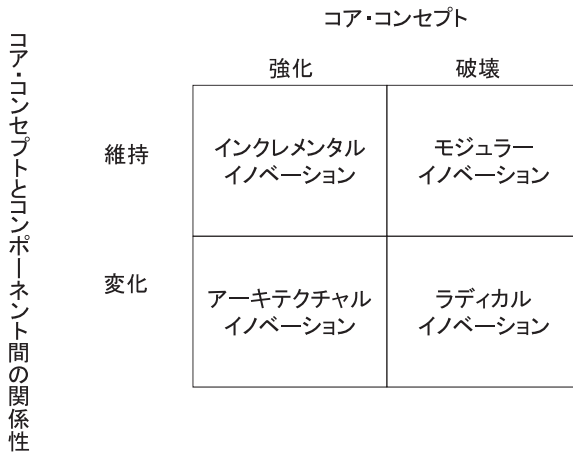


図3-1 イノベーションを定義するためのフレームワーク

出所；Henderson and Clark, (1990) p.12.

このような点に加えて、プロダクト・イノベーションの議論は、製造業における製品技術の変革に基づく革新的な差別化を基礎づけるだけでなく、革新的な差別化と競争スコープに関わる戦略との関係も予測させている。

1つは、革新的差別化が単に既存需要を拡大するだけではなく、新しい機能付加や性能向上による新しい需要の開発、つまり下位のセグメントニーズに対応した製品ラインの多様性増大を可能にするという点である。製品技術の革新が市場訴求力や普及力を高めると仮定すれば、製品特性の大きな変化を必要としない些細な需要の差異への対応も容易になり、多様化を促進すると考えられる。

もう1つは、革新的な技術の採用がこれまでにないコンセプトの製品につながり、異質性の高い新しい市場を開発することができると考えられる。つまり、これまで存在しなかった新しい顧客ニーズを満たすニッチマーケットを創出するという意味で、革新的な差別化は特殊化を可能にすると考えられる。このように、製品技術の差別化は、多様化や特殊化を促進する役割を果たすと考えられる。

### 3. 2 製造プロセスと競争戦略

しかし、競争戦略論で提示されている革新的な差別化は、製品技術の問題に触れてはいるものの製品そのものの革新についてであり、製造プロセスに対するものではない。イノベーション論では、すでにプロセス・イノベーションという概念を使って、製造プロセスの戦略的重要性を指摘していた (Abernathy, 1978)。

このような指摘に対し、プロセス・イノベーションの側面を戦略の要素に取り入れたのが、製造における競争戦略論である。従来、製造の役割は安定性や能率、低コスト化に焦点が置かれていた。競争戦略の観点からいえば、コスト優位の戦略との関わりに対する重要性は認識されていたが、差別化戦略の観点からは重要な位置を占めてはいなかった (Garvin, 1984; Parthasarthy and Sethi, 1992)。

しかし、後に製造における競争戦略論は、製造プロセスの差別化に関わる競争優位性に焦点を当て、そこに見られるいくつかの要素を抽出している。その1つが品質に関わる差別化であった。品質の向上は、製品レベルの技術革新に



依存する面も多いが、その問題が製造プロセスに依存していることが明らかになってくる。特に欧米市場における日本製造業の現場レベルの改善を通じた成功は、生産プロセスの有効性に注目を与えてきた。

また、品質の高い製品をうみだしている企業が高いマーケットシェアを確保し、低コスト化が可能になるという結果も見いだされ、品質がもたらす競争優位の重要性が認識されている (Schoeffler, Buzzell and Heany, 1981)。

このような中、品質の構成次元の開発も進んでいる。Garvin (1984, 1987) は、品質の次元として、性能(performance)、形状(features)、信頼性(reliability)、適合性(conformance)、耐久性(durability)、利便性(serviceability)、審美性(aesthetics)に加え、知覚品質(perceived quality)の次元があることを指摘し、品質の多様な側面を明らかにしている。

表3-1のように、製品技術の差別化、およびマーケティングレベルの差別化からもたらされる差別化の側面だけではなく、信頼性、適合性、耐久性といった製造プロセスがもたらす品質の差別化の側面が明確になっている。

表3-1 品質の8次元

1. 性能	主要な製品特性。
2. 付属機能	製品やサービスの“付加機能”であり、基本機能を補完する特性。
3. 信頼性	特定期間における製品の機能不全、もしくは欠陥の生じる確率。
4. 適合性	確立された製品標準に対する製品設計と生産特性の一致度。
5. 耐久性	製品を購入してから壊れるまでの使用量。
6. 整備性	修理の速さ、丁寧さ、能力、および容易さ。
7. 審美性	嗜好性を基礎とした消費者の製品に対する順位付け。
8. 知覚品質	評判および無形資産。

Garvin (1984) p.42, Garvin (1987) pp.104-108より作成。

このように、品質の差別化は、製造プロセスにおいて顧客価値を高める戦略的要素となることが示されているが、品質の差別化が競争スコープに関わる戦

略と密接に関わることも予測することができる。まず、高品質の製品が提供可能であるということは、高い品質を志向する顧客の要求のみに応えるという意味で、特定セグメントの開発に適用可能である。また、品質ニーズの違いに応じた製品の提供も可能となり、ハイエンド製品からローエンド製品の需要に応えることができるため、多様化の促進要素となりうると考えられる (Crosby, 1979)。

品質の差別化も製品技術の差別化同様に、需要の異質性や多様性に対応するひとつの要素になりうるのである。このように、品質の差別化は、競争スコープに関わる戦略と密接に関わっていることが予測される。

以上のように、品質の差別化は、製造における競争戦略の重要な要素であることが明らかである。しかし、品質の差別化に加えて、もう1つの製造に関わる差別化の側面を見逃すことができない。なぜなら、その差別的側面は、これまで見過ごされてきたプロセス革新のある側面に焦点を当て、競争スコープの戦略と最も密接な関わりを持つ点を明らかにしているためである。

製造プロセスにおけるもう1つの差別化は、工場におけるオートメーションの発展形態の中に見いだされてきた。それは、従来の技術とは全く異なる改善された製造システム、つまりコンピューター統合型の生産システムの工場への直接の導入によるものである (Lei and Goldhar, 1991)。

そこでは、市場の変動に対して適応力を持つ製造システムが、競争戦略の追求のために採用されていることが明らかになり、統合的かつ弾力的な生産システムの戦略的重要性が指摘されるようになる。さらに、このような弾力的な生産システムの採用は、大企業のみならず中小企業にも採用可能であることも指摘されており、その適用領域の広さが明らかになっている (Meredith, 1987)。

このようなプロセス技術の戦略的適合の要求が高まる中、製造の弾力性は、コスト優位の戦略や品質の差別化に並ぶ製造戦略として位置づけられることになる (Kotha, 1991)。そして、製造の弾力性に対する詳細な検討が加えられている。

たとえば、Partheasarthy等(1992)は、製造の弾力性をスコープの弾力性およびスピードと製品切り替えの弾力性に区別している。また、Upton(1995)は、製造の弾力性として(1)異なる製品を少量生産する工場としての製品の幅(Product range)、(2)製造する製品を迅速に変化させる能力としての可動性(Mobility)に加え、(3)製品変化や製品の幅の変化に耐えうる製品パフォーマンスの均一性をあげている。このように、製造の弾力性は製造プロセスの多様な要素から構成されているのである。

このような研究の進展とともに、製造の弾力性は戦略変数として操作可能性を高め、実証研究で利用可能な差別化変数として取り扱われることになる。Snell等による一連の研究では、製造の弾力性が改善された製造システムにおける技術的問題に関わるだけでなく、人的資源管理の問題とも密接に関わることを提示している(Snell, 1992; Snell and Dean, 1992)。

そして、競争戦略に対する多様な製造技術の採用の効果を調べるため、品質やコストに加え、製造の弾力性に関わる戦略次元を位置づけた実証研究を行っている(Yondt, Snell, Dean and Lepak, 1996; Dean and Snell, 1996)。そこでは、製造の弾力性を、デリバリーの遂行能力増大に関わる弾力性(デリバリーの弾力性)と製品の幅を迅速に拡大する能力に関わる弾力性(スコープの弾力性)に区別している。この区別は、弾力性が差別化と競争スコープの2つの戦略に区別されることを示している。

デリバリーの弾力性は、顧客への製品供給スピードや需要の増減への対応など生産変動への対応力といえ、製品供与に対する顧客の利便性を高めるという意味で、付帯的な顧客価値増大の観点を示しており、差別化戦略とみなすことができる。

これに対し、スコープの弾力性は、異なる顧客セグメントおよびカスタム化した複数の顧客要求への対応であり、競争スコープに関わる多様化戦略に属すると考えられる(Upton, 1994)。このように、製造の弾力性は差別化戦略と競争スコープに関わる戦略の2つの意味を持っているのである。

なお、ここで区別された差別化としての製造の弾力性(デリバリーの弾力性)

は、競争スコープに関わる戦略（多様化、特殊化）を促進すると予測することができる。まず、多様化においては、複数の顧客ニーズに対応するために各顧客に応じた製品提供や要求の違いへの対応が必要となる。デリバリーの弾力性は、生産変動に対応できるため個々の顧客要求の違いに対応可能であり、多様化を促進すると考えられる。

次に、特殊化においては、一般性の低い顧客の特殊なニーズに対応するために、顧客との緊密な取引関係の構築が不可欠になる（Lei and Goldhar, 1991）。デリバリーの弾力性は、供給スピードなど取引関係構築に関わる差別的要素を備えているため特殊化を促進するといえる。つまり、デリバリーの弾力性は、狭い特定化された市場の要求に対応可能であり、特殊ニーズを持つ顧客の開発に有効であると考えられる（Schlie and Goldhar, 1995）。

このように、顧客ニーズの異質性や多様性への対応としての製造の弾力性は、外部環境の変化に対する適応の問題に関るが（Silveira, 1998）、その適応様式は差別化と競争スコープに関わる戦略に区別されるとともに、両者が密接に関連することで達成されているといえる（Spring, 2000）。

以上のように、イノベーション論および製造戦略の議論は、開発と生産に関わる活動に注目することで、差別化の多様な次元を明確化し、製造業において重要な戦略を識別している。特に製造戦略の議論は、製品技術の差別化だけではなく製造プロセスがうみだす品質や弾力性といった差別化の新たな次元を付加している。さらに、これらの差別化は競争スコープに関わる戦略との関係を予測させるものであった（表3-2）。

すなわち、製品技術や品質の差別化は、製品そのものの顧客価値を高めながら特殊化や多様化を支援する一方で、デリバリーの弾力性、つまり差別化としての製造の弾力性は製品そのものではなく、製品の取引に関わる顧客の利便性という付帯的な顧客価値に関わりながら、市場の多様性と異質性への対応を可能にしている。

両者の顧客価値を創出する方法については違いがある。しかし、競争スコープを通じて、業績に影響する製造業の重要な差別化であるという点では一致し

ている。したがって、これらの戦略を捉えることで、製造業における競争戦略のメカニズムが明らかになると思われる。

表3-2 製造業の差別化と特殊化および多様化との関係

差別化のタイプ	特殊化との関係	多様化との関係
製品革新による差別化	新しい製品機能をこれまでになくニッチマーケットへ適合	新しい機能付加による需要創造および、新技術や新しい製品コンセプトの訴求力や普及力による些細な需要の差異への対応
品質の差別化	高品質需要への特化	品質レベルの違いに応じた需要への対応
製造の弾力性	特定需要に対する緊密な取引関係構築	多様な需要に対する弾力的対応

出所：筆者作成。

### 3.3 アーキテクチャと競争優位

以上のように、製造業における実証的な戦略次元の開発が進んでいることが明らかになったが、このような流れとは別に、日本における製造業の競争力を把握する研究が進展している。それは、序章でも述べたように、日本のもの造り競争力を現場のオペレーションを超えて、戦略的に理解していこうとする研究である（藤本, 2003; 藤本, 2004）。

この研究は、従来の競争戦略論の観点を直接に採用した研究ではない。むしろ、日本の現場の強みを理解しながら、競争力との結びつきを独自の概念を使って説明しているため、理論的にも方法的にも従来の競争戦略論とは異なっているように見える。しかし、これらの議論を細かく検討すれば、競争優位に関わる戦略と競争スコープに関わる戦略の関係に対して多くの理論的な示唆を与えていることが理解される。

その1つが、もの造りをアーキテクチャと設計情報から捉えようとする議論である。この議論では、製品が「製品設計情報」および「設計情報を転写する

媒体」から構成されており、製品を購入する顧客は、情報と媒体が一体となった製品から設計情報を取り出し満足を得ていると考えている(藤本, 2003)。そして、製品開発を設計情報の創造として捉えるとともに、生産を設計情報の転写として捉えている。

このような観点から、開発・生産を支える競争力を深層の競争力として位置づけているが、それらの要素は差別化およびコスト優位に関わる戦略次元と一致していると考えられる。

また、この議論では、製品設計情報と媒体の観点から競争力の類型化を行っている。そこでは、製品設計情報をアーキテクチャ概念から捉えている。アーキテクチャとは、「・・・どのようにして製品を構成部品や工程に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品間・工程間のインターフェースをいかに設計・調整するかに関する基本的な設計思想・・・(同上書, p.87)」であり、モジュラー型(組み合わせ型)とインテグラル型(擦り合わせ型)に分類される。次に、設計情報を転写する媒体(素材)については、情報転写の容易さの点から、情報の移転が容易な書き込み型と情報の移転が困難な作り込み型に分類している。

これらの2つの観点から4つの類型が提出され(図3-2)、日本の製造業がインテグラル型・作り込み型の中で競争力を発揮している点に加え、擦り合わせ的な設計情報を書き込みやすい媒体に転写すること、およびモジュラー的な設計情報を転写が困難な媒体(素材)へ作り込むことを通じて競争力を獲得している点を指摘している。

このような指摘は、開発をアーキテクチャの創造に基づくものと仮定するとともに、生産を情報転写に基づくものと仮定するとすれば、開発と生産におけるどちらか一方の戦略が競争優位をもたらすこともあれば、両戦略が組み合わせられて競争優位を獲得する場合もあると考えることができることを示している。

それは、製造業における異なる戦略に基づく競争優位の獲得方法があるということである。つまり、各企業のアーキテクチャの違いによって、競争優位をもたらす戦略の内容が異なる点を示唆しているのである。

**情報転写の容易さ(生産)**

		作り込み型(困難)	書き込み型(容易)
アーキテクチャ(開発)	インテグラル	<b>インテグラル・作り込み型</b> 擦り合わせて作り込む 例: 自動車	<b>インテグラル・書き込み型</b> 擦り合わせて書き込む 例: ゲームソフト パソコンソフト以上に擦り合せ 的な設計情報を書き込みや すい電子媒体に転写
	モジュラー	<b>モジュラー・作り込み型</b> 組み合わせて作り込む 例: 工作機械 モジュラー設計情報を転写 しにくい媒体に作り込む	<b>モジュラー・書き込み型</b> 組み合わせて書き込む 例: デジタル情報財

図3-2 アーキテクチャと情報転写に基づく製造業の類型

出所: 藤本 (2003) pp.92-98より作成。

このようにアーキテクチャに基づく競争力の考え方は、製造業の競争戦略で説明した製品技術レベルでの差別化、生産面の差別化、およびコスト優位の戦略がどのように競争優位に影響するかの説明可能性を高めていると考えられ、製造業の競争戦略論を補完する論理を提出しているといえる。

もう1つが、アーキテクチャの位置取りを明確化しようとする議論である(藤本, 2004)。そこでは、自社のアーキテクチャと顧客のアーキテクチャがモジュラーかインテグラルかという次元に基づいた分類が行われている(図3-3)。

それらは、中インテグラル・外インテグラル、中モジュラー・外インテグラル、中インテグラル・外モジュラー、中モジュラー・外インテグラルの4タイプである。この議論は、競争優位をもたらす戦略の内容が、顧客のアーキテクチャの差によって異なることを示している。競争スコープに関わる戦略の観点から考えると、特殊化と多様化に対する異なる顧客アーキテクチャの関係があ

ることを予測させる。

		顧客のアーキテクチャ(製品・システム)	
		インテグラル	モジュラー(オープン)
自社のアーキテクチャ(製品・工程)	インテグラル	<b>中インテグラル・外インテグラル</b> 自転車部品の大部分 オートバイ部品の大部分 ベアリングの大部分 他 多数	<b>中インテグラル・外モジュラー</b> インテル(MPU) シマノ(自転車ギア) 村田製作所(コンデンサー) マブチ(モーター) 信越化学(シリコン) 他
	モジュラー	<b>中モジュラー・外インテグラル</b> GE(ジェットエンジン) デンソー(ディーゼル部品) ローム(カスタムIC) 他	<b>中モジュラー・外モジュラー</b> 例 : DRAM 汎用樹脂 汎用鉄鋼製品 他

図3-3 アーキテクチャの位置取り戦略

出所：藤本（2004）p.270。

特に、中モジュラー・外インテグラル、および、中インテグラル・外モジュラーといった各業界において、通常考えられるような一般的なアーキテクチャとは異なる戦略的対応を示す企業が提示されており、これらの2つのタイプの戦略が、競争優位の確保において重要であることも示唆されている。

以上のように、アーキテクチャの概念を基本に置いた議論は、製造業における差別化やコスト優位を開発・生産の情報創造と情報転写の視点から捉えているとともに、顧客のアーキテクチャとの関係の中で、異なる競争優位の成立が可能であることを示唆しており、製造業における競争優位の戦略と競争スコープの戦略との結びつきに関する理論的基盤を提供していると思われる。

(次号に続く)