

中小企業の競争戦略

— 競争スコープと競争優位の関係性分析 —

玉井 健 一

はじめに

今日、中小企業の戦略に関わる研究は、「ベンチャー」、「アントレプレナー」として特徴づけられる企業を対象とし、戦略の内容よりも、そのプロセスを明確化しようとする研究が多い。このような状況の中、本稿の目的は中小企業の戦略に関する理解を深めるため、競争戦略論の観点から戦略の内容を把握することにある。競争戦略の研究に目を移せば、Porter (1980, 1985) が基本戦略という言葉を使い競争優位に至る戦略の内容を提起して以来、戦略論を基礎づける一つのパラダイムが形成されている。(Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel, 1998 ; Campbell-Hunt, 2000) このパラダイムの中で、競争戦略の理論的妥当性が高まり、戦略の構成要素が整備されてきた。結果として、これらの構成要素は多数の業種に採用され、実証研究における適用領域を拡大している。

このような動向は、競争戦略の分析単位が事業レベルに置かれていることを考えれば、単一事業を営む中小企業の競争戦略に対する分析可能性を高めているともいえる。しかし、本研究で最も重要視していることは、競争戦略を捉える基本次元に市場選択に関わる競争スコープの観点を位置づけていることにある。一般的に言われるように、中小企業が大企業に比べ規模や資源に劣り、大企業と同一基準で優位性を仮定することができないとすれば、競争スコープの観点は戦略的に重要になると考えられる。つまり、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に、中小企業の優位性が顕著に現れると思われる。したがって、競争スコープの観点を明確化し、両者の関係を把

握ることが必要であると考えられる。

本稿では、競争優位の源泉としての戦略および競争スコープに関わる戦略が、どのような関係の中で企業業績に影響しているかを明らかにしていく。まず、競争戦略の一般的な理論および実証研究を検討し、競争優位の戦略と競争スコープに関わる戦略の関連性を市場セグメンテーション戦略の観点に基づいて考察する。次に、カスタム化および標準化の観点から競争戦略を捉える議論に注目し、両者が競争スコープの重要要素であることを明らかにする。第3に、製造業に焦点化した競争戦略の議論を検討し、弾力性に関わる戦略が差別化戦略および競争スコープに関わる戦略の2つの側面を持つことを明らかにする。最後に、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についての仮説を構築し、単一事業を営む小規模製造業110社に対する実証研究を行っていく。

1. 理論的考察と仮説

1-1. 競争優位と競争スコープの戦略次元

従来、競争戦略に関わる議論は、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きた。(Hambrick, 1980) そして、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が Porter (1980, 1985) による基本戦略のモデルである。

Porter は、競争優位の源泉となる戦略次元として、企業の総コストを下げるコスト優位および顧客価値を高める差別化を位置づけている。そして、これらが顧客便益を高めることに加え、コスト削減を可能にする要素であり、業績向上に寄与することを示している。さらに、これらの戦略が具体化する業界内での市場の範囲として競争スコープの次元を位置づけている。

すでに、彼のモデルに基づく研究は、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 Devis, 1984) また、引き続き研究では、環境、戦略ポジションが戦略的選択から明確に区別され、競争戦略の次元に対する妥当性を高めている¹⁾。(Hambrick, 1983)

このような精緻な操作化が行われる中、Miller (1986) は、先行研究に基づき競争戦略の構成要素を整理している。まず、低コスト地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。また、差別化にイノベーションレベルの差別化、マーケティングレベルの差別化を位置づけている。これに加え、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(多様化)の次元を置いている。こうして、戦略はより詳細な次元に分けられるとともに、それらの次元を組み合わせた多様な戦略類型が開発されている。このような類型化は、競争優位の源泉に関わる戦略と競争スコープに関わる戦略の関連性の分析が重要であることを示している。しかし、多くの実証研究では競争スコープに関わる次元を位置づけているものの、差別化やコスト優位との関係が分析されていないため、その意義が明確ではない。(Kim and Lim, 1988; Miller, 1988; Davis, Robinson, and Pearce, 1991) したがって、両者の関係を射程にいられた分析が必要である。

さらに、両者の関係を明らかにするには、競争スコープの次元に対する再検討も必要である。先の Miller の議論では、競争スコープとして集中-非集中(多様化)の次元を置いている。問題は、この次元が単一次元として両極に置かれていることにある。つまり集中しないことが多様化になり、多様化しないということが集中になっている。しかし、その間に多様化および集中の程度が低い企業も想定される。このことは、競争スコープを単一次元として規定できるかどうかの概念的な考察も必要であることを示唆している。

以上のように、競争スコープの観点を明確化し、差別化やコスト地位との関係をとらえることで、これまで十分に扱われてこなかった競争戦略の構成要素間の相互作用に対する分析要求に応えることができると思われる。(Galbraith

1) Hambrick (1983) は、競争戦略が能率、差別化、スケール/スコープの3つの基本次元に分かれることを指摘している。

and Schendel, 1983 ; Miller, 1992)

この点に示唆を与える議論の一つが、市場セグメンテーションの議論である。この議論は、競争スコープに関わる次元を明確にするとともに、その次元と差別化戦略との差異、および関係性をとらえている。Dickson等(1987)は、市場セグメンテーションを差別化戦略の代替と考える議論に対し、対立的立場からその関係を説明しようとする。彼等は、これまでの差別化の議論が、製品に対する顧客の知覚の変革(需要関数を構成する変数)と需要関数そのもの(需要関数を構成するパラメーター)の変革、つまり顧客の選好の変革に分類されることを指摘する²⁾。そして、前者を差別化戦略と呼ぶ。また、後者を需要関数修正戦略と呼ぶ。この中で、セグメンテーションに関わる戦略はこれら2つの戦略を利用し、需要関数の異質性に基づいて開発される。一つはセグメントベースの差別化戦略であり、差別化を異なる需要関数に対応させることである。もう一つはセグメント開発戦略であり、差別化を通じて異なる需要関数を持つ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に関わる戦略は需要関数の異質性に関わり、差別化および需要関数修正戦略の特殊形態として捉えられている。そして、両戦略とも差別化に依存していることが指摘されている。このことから、競争スコープを狭めることは、需要関数の異なる特定セグメントに向かう特殊化次元として捉えられ、差別化を適応させることで競争優位が高まると理解することができる。これに加え、特殊化次元は異質なコスト構造の発生を仮定させる。

(Porter, 1985)つまり、小規模な市場もしくはセグメントに向かうため、広い市場に向かう差別化と比べて低コスト化が可能になると考えられる。特殊化は、それ自体が低コスト化の促進要素にもなるのである。

さらに、市場セグメンテーションの観点は特殊化に関わる議論に加え、複数セグメントに関わる多様化次元の問題についての示唆も与えている。Mint-

2) 需要関数の定式は、 $Q = F(p, X_1, \dots, X_n)$ であり、 Q は需要量、 P は価格、 X は差別化である。

zberg (1988) は競争スコープに関わる戦略の類型化を試みる中、その次元を明確化している。そこでは、市場セグメンテーションの議論に基づき、競争スコープに関わる戦略が差別化を市場に移行させる戦略であると捉えている。その中で、多様化を複数の需要関数に対する対応の幅として位置づけている。つまり、多様化次元は企業が対応しているセグメントの数である。このことは、セグメントの数が少ないということが、同質の需要関数を持つ一様な市場の選択に関わることを意味しており、必ずしも特殊化にはならないことを示している。

このように、多様化は特殊化の逆ではなく異なる次元であることが明瞭である。また、競争スコープに関わる戦略が差別化を市場に移行させる戦略であるという点は、差別化が多様化に影響し、競争優位を高めていることを推測させる。しかし、多様化がセグメントの幅を増大するという点は、顧客の選択の幅を増大するという点で、その戦略自体に独立の競争優位の側面があるとも考えられる。さらに、多様化は製品ラインの幅の拡大という側面を含むため、範囲の経済性による低コスト化の促進要素であるという点を指摘することができる。(Panzar and Willing, 1981)

以上のように、市場セグメンテーションの研究は、競争スコープを同質的で一般的な市場から異なる需要関数に向けられた戦略であると捉え、特定の需要関数に向かう特殊化と複数の需要関数に向かう多様化の異なる次元の存在を明らかにしている。さらに、両者の差別化やコスト優位との関係に違いがあることも明らかにしている。特に注目すべき点は、特殊化が差別化を適応させることで競争優位に到達する一方で、多様化は、差別化に依存する競争優位の側面があるだけでなく、それ自体の独立的な競争優位の側面があると仮定していることにある。

1-2. 多様化における標準化とカスタム化

前節において、競争スコープを構成する次元の一つとして多様化次元を明確化してきた。これまでの戦略論の研究は、どちらかといえば差別化やコスト優

位に関わる戦略に焦点化されていた。しかし、いくつかの研究は、競争スコープに基礎を置いた議論を展開している。それらの研究は、理論的基礎をポピュレーションエコロジーの議論に求めている。(Hannan and Freeman, 1977) ここでは、異なる環境に適応するジェネラリストとスペシャリストという2つの組織を戦略的視点から捉える研究が進められてきた。(Zammuto and Raymond, 1988 ; Kethen, Thomas, and Snow, 1993)

このような中、Miller (1991) は、2つの組織タイプを多様化と関連づけようとする。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。この区別は、これらの製品が対応する市場特性の違いに至る。カスタム化に頼るということは、対応する市場が複数セグメントに分類されていることを示している。また、標準化に頼ることは、市場がセグメント化されておらず均一的であることを示している。この結果、製品を標準化しているか、もしくはカスタム化しているかの違いが、多様化を採用しているかどうかの差異に帰結する。

このように、多様化に関わる競争スコープの本格的な取り扱いが見られる。しかし、引き続き研究は、先の競争スコープの二分法的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指摘することになる。それらの議論は、標準化とカスタム化の問題が製品の関わる市場だけではなく、製品をうみだす組織の内部プロセスの問題にも関わることを明らかにしている。つまり、両者は組織の価値連鎖の中で密接に関係しているのである。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って、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、クラフト的なカスタム化とは異なり、大量生産の中でカスタム化を利用し、多様化を試みる企業を捉えている。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、標準化されたカスタム化の概念を提起する Lampel 等 (1996) は、標準化とカスタム化を両極に置き、価値連鎖内での多様な組みあ

わせが存在することを理論的に説明している。そこでは、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標準化(pure customization)、セグメント化(segmentation)、標準化されたカスタム化(standardized customization)、あつらえ型のカスタム化(tailored customization)、純粋カスタム化(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。

今日の議論は、カスタム化と標準化を組み合わせた類型化を試み、そのシステムの有効性を捉えることを焦点としている。(Pine, Victor, and Boynton, 1993; Gilmore and Pine, 1997; 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を基礎においている点では一致していることに加え、両者が同時並行的に推進されていることを指摘している。また、多様化が単なる市場選択の問題ではなく、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戦略の問題として捉えられている。要するに、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。こうして、標準化およびカスタム化は、多様化次元に含まれる重要な要素とみなすことができる。さらに、両者の同時追求が高い品質や低コスト化をもたらす点が指摘されており、価値連鎖の中で、多様化の試みと差別化や低コスト化の試みが密接に関係し、競争優位が生まれていることを予測させる。

1-3. 製造業の競争戦略

競争戦略論において、戦略の構成要素に対する一般的な研究が展開する中、製造業に焦点をあわせた研究も進んでいる。これらの研究は、差別化およびコスト優位の次元と競争スコープの次元の独立性および関連性を理解する手がかりを与えている。

すでに見たように、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なく製品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、イノベーションの議論によるところが大きい。

(Abernathy, 1978 ; Henderson and Clark, 1990) しかし、革新的な差別化は技術革新の問題に関わるものの、製造プロセスに対するものではない。製造プロセスにおいて注目された差別化は、品質に対するものであった。(Garvin, 1984) そこでは、生産段階において生じる品質向上の側面があることが明らかになっている。

さらに、製造業における競争戦略の議論は、これまで見過ごされてきたプロセス革新の側面も差別化戦略の要素に取り入れようとする。

プロセス技術への注目は、工場のオートメーションの中で生じている従来とは異なる潮流により促進されている。これまで、製造技術の問題は生産能率や安定生産が主要な要素と考えられていたが、他の側面にも注目が集まり始めている。(Parthasarthy and Sethi, 1992) 特に、先端的な製造システムがもたらす弾力的生産が、競争優位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を指摘している。さらに、このような先端的製造技術の採用は、大企業のみならず中小企業も採用可能であることが明かにされている。(Meredith, 1987)

このような中、製造技術の戦略的適合の要求が高まり (Kotha, 1989)、競争戦略の新たな次元の開発が行われている。Snell 等による一連の研究では、製造業における人的資源管理の戦略的適合性 (Snell, 1992 ; Snell and Dean, 1992) や多様な製造技術の採用における競争戦略への効果を調べる中、従来からいわれてきたような品質、コストに関わる戦略次元に加えて、製造の弾力性に関わる戦略次元を位置づけている。(Yondt, Snell, Dean, and Lepak, 1996 ; Dean and Snell, 1996) そこでは、先行研究で明確に区別されてこなかった製造の弾力性を、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、弾力性に差別化と競争スコープの二つの側面があることを示唆している。デリバリーの弾力性は、製品の供与に対する利便性を高める

という意味で、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、多様化した顧客およびカスタム化した顧客の要求に対する対処であり、多様化戦略に属すると考えられる。(Upton, 1994)

また、このような2つの弾力性の区別は、差別化と競争スコープに関わる戦略との因果関係も予測させる。まず、多様化においては、各顧客の差異に対する迅速な対応が必要となる。したがって、デリバリーの弾力性はスコープの弾力性、つまり多様化を促進する要素であると考えられる。次に、特殊化においては、特定セグメント内で顧客との密接な関係の構築が必要であるため、デリバリーの弾力性が必要となると考えられる。(Schlie and Goldhar, 1995) このように、需要の多様性や異質性への対応としての弾力性は、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、両者の密接な関連の中で競争優位に到達すると考えられる。

以上のことから、製造業において製品技術や品質の差別化は顧客便益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、多様性、異質性に対応して製品供給上の利便性を高める差別化であり、これらの差別化が競争スコープに関わる戦略を通じて業績に影響していることを予測させる。

1-4. 研究仮説

競争戦略論に関する先行研究の考察から、競争優位に関わ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を認識することができた。したがって、ここでは競争優位の源泉に関わる差別化およびコスト優位と競争スコープに関わる多様化、特殊化の各次元の適切な因果連鎖が高い業績をもたらすという仮定に基づき、以下のような4つの仮説を導出している。

まず、差別化、低コスト化は競争優位の源泉であるため、顧客便益の拡大とコスト削減につながり、競争スコープとは無関連に業績を高めると考えられる。したがって、次のような仮説を置いた。

仮説1；差別化および低コスト化は、直接業績に影響する。

第2に、競争スコープに関わる戦略の中で、特殊化は差別化の適応によって競争優位が高まると考えられており、それ自体が直接に業績に影響するものではないことが指摘されている。(Dickson and Ginter, 1987) これに対して、多様化は差別化や低コスト化とは独立して業績に影響する側面があることが仮定されることから仮説2が導かれる。

仮説2；多様化は直接業績に影響するが、特殊化は直接業績に影響しない。

第3に、仮説2の説明で示したように、特殊化が差別化に依存する点は、特定セグメントに向かう中で遂行される差別化が競争優位をもたらすことを示している。つまり、特殊化に対する特定の差別化の適応様式が、業績を高めると仮定することができる。これに対し、標準化やカスタム化に関わる研究は、多様化の推進のために多様な差別化の影響があることを示しており、差別化が多様化を促進し業績を向上させることを予測している。(Pine, Victor, and Boynton, 1993) したがって以下のような仮説が導かれる。

仮説3；差別化は、特殊化もしくは多様化を通じて間接的に業績に影響する。

最後に、特殊化や多様化の間接的な業績効果が考えられる。まず、特殊化は狭い市場へ向かうため、差別化のコストを下げるのが指摘されていた。したがって、特殊化は低コスト化を促進し業績に影響すると考えられる。また、多様化については、範囲の経済性による低コスト化が予測される。この結果、多様化は低コスト化を通じて業績に影響すると考えられる。これらのことから以下のような仮説を置いた。

仮説4；特殊化および多様化は、低コスト化を通じて間接的に業績に影響する。

2. 調査方法

2-1. サンプル

調査対象は、北海道に本社を置き、独立して単一事業を営む小規模製造業である。調査方法は郵送質問紙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、次の通りである（資本金400万円～3億3592万円、平均値4297万円；従業員数7人～350人、平均値61人；売上1億1300万円～303億7100万円、平均値22億2793万円）

2-2. 測定尺度

分析に利用する測定尺度は、差別化に関わる戦略と低コスト地位に関わる戦略、競争スコープに関わる戦略、および業績である。まず、差別化および低コスト化は、製造業の競争戦略研究（Yondt, Snell, Dean, and Lepak, 1996；Dean and Snell, 1996）の中で開発された品質、コスト、製造の弾力性に関する項目を利用した。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。次に、競争スコープに関わる戦略については、多様化戦略として製品と顧客の幅に関する質問を利用した。（Miller and Dess, 1993）また、この設問の他に標準化、カスタム化に関わる質問（Miller, 1991）を加えた。特殊化については、製品および顧客タイプの絞込みに関する質問を独自に作成した。以上の競争戦略については、業界内で競合他社と比較し過去5年に各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。最後に業績については、競争戦略の追求による顧客便益の増大および低コスト化がもたらす財務成果として売上成長率、営業利益率、営業利益成長率を利用している。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³⁾。

競争戦略については、競争優位の源泉としての戦略（差別化と低コスト化）、および競争スコープに関わる戦略（特殊化と多様化）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）を実施し、各因子の妥当性を検証した。競争スコープに関わる戦略としては、特殊化および多様化の2つの因子が見出された。（表1）また、差別化および低コスト化に関わる因子としては、基本設計の変革、品質、低コスト化、製造の弾力性、基本設計の修正の5因子が確認された⁴⁾。（表2）各因子の α 係数は、

表1. 競争スコープに関わる戦略の因子分析

F 1 特殊化 $\alpha=0.859$	
得意先の絞込み	0.854
製品アイテムの絞込み	0.796
顧客タイプの絞込み	0.747
F 2 多様化 $\alpha=0.745$	
製品アイテムの多様化	0.664
顧客数の拡大	0.662
注文生産の拡大	0.607
顧客タイプの多様化	0.552
製品の標準化	0.444
累積寄与率	0.613

表2. 競争優位の源泉に関わる戦略の因子分析

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	0.709
ユニークな製品特性の付加	0.682
先端的な製品の開発・販売	0.667
基本技術の異なる製品の開発と販売	0.620
製品の設計や開発手続きの変更	0.542
F 2 品質 $\alpha=0.783$	
製品の品質向上	0.785
製品の性能向上	0.653
製品の耐久性向上	0.574
製品の信頼性向上	0.527
F 3 低コスト化 $\alpha=0.762$	
製品の単位コスト削減	0.851
労働コスト削減	0.774
製品の低価格化	0.522
原材料コストの削減	0.462
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	0.719
納期の正確さ	0.610
注文から配達までの時間短縮	0.608
生産量の増減への迅速な対応	0.590
F 5 基本設計の修正 $\alpha=0.823$	
製品機能上の問題解決	0.728
製品に対する部品（材料）間の関連性変更	0.692
新しい顧客ニーズの製品特性への付加	0.640
累積寄与率	0.660

3) 業績については、サンプルが複数の業界にまたがるため、実際の数値でなく主観的尺度を利用することにした。

4) 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が、因子分析の結果に明ら

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。

3. 調査結果

3-1. 分析モデルおよびモデルの適合度

仮説検証は最尤解によるパス解析を利用している。4つの仮説を検証するための分析モデルは次の6つの回帰式から構成されている⁵⁾。

売上成長率 = 低コスト化 + 特殊化 + 多様化 + 基本設計の変革 + 品質 + 製造の弾力性
+ 基本設計の修正 + e

売上利益率 = 低コスト化 + 特殊化 + 多様化 + 基本設計の変革 + 品質 + 製造の弾力性
+ 基本設計の修正 + e

売上利益成長率 = 低コスト化 + 特殊化 + 多様化 + 基本設計の変革 + 品質 + 製造の弾
力性 + 基本設計の修正 + e

低コスト化 = 特殊化 + 多様化 + e

特殊化 = 基本設計の変革 + 品質 + 製造の弾力性 + 基本設計の修正 + e

多様化 = 基本設計の変革 + 品質 + 製造の弾力性 + 基本設計の修正 + e

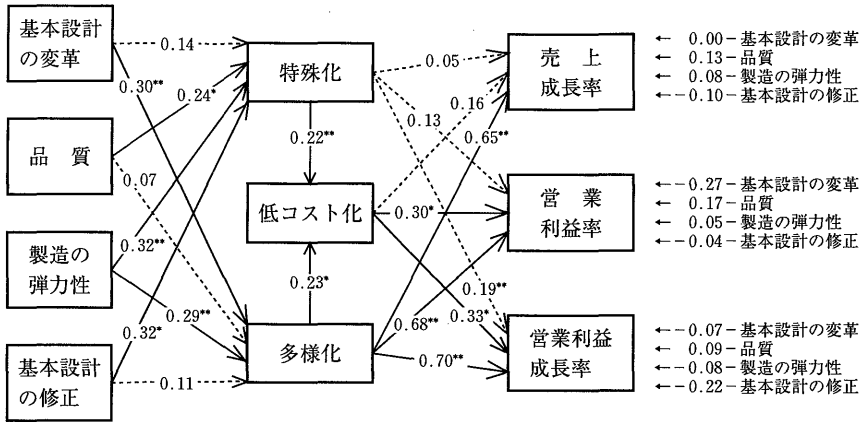
仮説検証に先立ち、上記のモデルの適合度を評価した。 χ^2 乗値 ($\chi^2 = 19.494$ $df = 20$ $p = 0.490$) および他の適合度指標 (GFI = 0.972, AGFI = 0.892, RMSEA = 0.000) は、比較的良好な適合度を示しており、モデルの適合性を確保することができた。

かなように、基本技術そのものを変える因子と基本技術を改良する因子に集約されたため、各因子を基本設計の変革および基本設計の修正と呼ぶことにした。

5) 分析モデルの回帰式では、3つの業績変数に対する環境不確実性および企業規模(従業員数)の影響をコントロールしている。

3-2. 仮説検証

上記の分析モデルに従い、4つの仮説を検証した。(図1) まず、低コスト化および差別化の業績に対する影響を調べた。業績に直接影響しているのは低コスト化だけであり、差別化の直接効果は見られない。仮説1は低コスト化においてのみ支持され、差別化においては支持されなかった。



$\chi^2=19.494$ (df=20 $p=0.490$), GFI=0.972, AGFI=0.892, RMSEA=0.000; * $P < .05$ ** $P < .01$

図1. パス解析の結果

次に、競争スコープに関わる戦略の業績に対する影響を見ると、多様化は、すべての業績に影響しておりその効果も強い。これに対して、特殊化はいずれの業績変数にも影響していない。この結果から仮説2を支持することができる。特に、多様化の独立的な業績効果は強く、差別化の影響を割り引いても独自の効果を持っているといえる。

第3に、競争スコープに関わる戦略を通じた差別化の業績に対する間接効果を調べた⁶⁾。まず、特殊化と多様化に対する異なる差別化の影響が見られた。具体的には、特殊化に対する品質、製造の弾力性および基本設計の修正の影響、

6) 間接効果の検定は Sobel 法に基づいている。

および多様化に対する基本設計の変革と製造の弾力性の影響である。特殊化が既存技術を維持する中、製品の修正および品質改善を図るとともに、特殊な市場に対する弾力的生産により推進される一方で、多様化は革新的技術の製品への適用と、複数の需要に対する弾力的生産により促進されている。しかし、特殊化を通じた差別化の業績に対する間接効果は全く見られない。(表3) その一方で、多様化を通じた差別化の業績効果がみられる。(表4) それらは、多様化を促進していた基本設計の変革と製造の弾力性の間接効果であり、3つの業績変数に対して全て有意である。結果として、仮説3の差別化の間接効果は多様化を介した場合にのみ支持され、特殊化を介した場合には支持されなかった。

表3. 特殊化を通じた差別化の間接効果

	売上成長率	営業利益率	営業利益成長率
基本設計変革	0.007 (0.39)	0.019 (0.82)	0.028 (1.03)
品質	0.013 (0.40)	0.033 (0.90)	0.048 (1.20)
製造の弾力性	0.017 (0.40)	0.044 (0.96)	0.063 (1.36)
基本設計修正	0.017 (0.40)	0.044 (0.94)	0.064 (1.29)

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

表4. 多様化を通じた差別化の間接効果

	売上成長率	営業利益率	営業利益成長率
基本設計変革	0.198** (2.69)	0.205** (2.74)	0.211** (2.83)
品質	0.045 (0.74)	0.047 (0.74)	0.049 (0.74)
製造の弾力性	0.193** (2.61)	0.200** (2.65)	0.206** (2.73)
基本設計修正	0.075 (1.10)	0.078 (1.10)	0.080 (1.11)

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

最後に、低コスト化を通じた競争スコープに関わる戦略の業績に対する影響を調べた。特殊化と多様化は、いずれも低コスト化に影響している。さらに、特殊化の営業利益率および営業利益成長率に対する間接効果、および多様化の営業利益成長率に対する間接効果は有意であった。(表5) これらの結果から、仮説4はおおむね支持することができる。

表5. 低コスト化を通じた特殊化と多様化の間接効果

	売上成長率	営業利益率	営業利益成長率
特 殊 化	0.036 (1.15)	0.067+ (1.76)	0.072+ (1.88)
多 様 化	0.038 (1.10)	0.070 (1.59)	0.076+ (1.68)

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

以上のように、競争優位の源泉としての差別化および低コスト化は、競争スコープに関わる戦略と関連しながら業績に影響していることが明らかになった。

3-3. 要約と議論

検証結果から、中小企業の競争優位は、競争優位の戦略である差別化や低コスト化の直接的な業績効果として説明されるのではなく、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の因果連鎖から説明されることが明らかになった。これらの結果は、競争スコープに関わる特殊化と多様化の観点に基づく競争優位として以下のように整理することができる。

まず、特殊化については、その戦略自体が直接業績に影響するものではなかった。先行研究でも提示されているように、特殊化そのものは独立した競争優位の源泉とはなりえないのである。しかしながら、特殊化は低コスト化に影響し、間接的に業績に影響を与えていた。このことは、セグメントを特定化することで、セグメント内での低コスト地位が確保され、業績を高めることができることを示している。中小企業の文脈で考えれば、資産節約 (MacMillan and

Hambrick, 1988) や効率的な資源の活用が、狭い市場の追求によって達成されていると考えることができる。このような特殊化の業績効果に加えて、差別化の特殊化に対する影響も見られた。それらは、品質および基本設計の修正、製造の弾力性である。製造の弾力性の影響は、特殊化戦略の追求のために、特定顧客の異質性に対する緊密な関係構築が必要性であることを示している。また、品質および基本設計の修正の影響については、特殊化に適応する差別化が製品の基本技術の変革に関わるような革新的な差別化ではないことを示している。このような特徴は、差別化の特殊化を通じた業績効果が見られなかった点にも反映されていた。つまり、特殊化に対する差別化の適応そのものは競争優位を説明しないのである。しかし、すでに示したように、特殊化の低コスト化を通じた業績への間接効果が存在していることから、特殊化に対する差別化の適応が低コスト化をもたらす業績に影響するという、特殊化の微妙な競争優位の一面があることを予測させるものであった。

要約すれば、特殊化を追求する企業は、既存の技術に基づきどちらかといえはインクレメンタルな改善により製品を差別化し、特定顧客と緊密に関係する適応的な生産システムを構築している。そして、その中で低コスト化を図り業績を高めているのである。

次に多様化については、この戦略そのものが直接業績に影響していた。多様化戦略には独立した競争優位性が存在するのである。このことは、中小企業においても複数の需要を積極的に開発していくことの重要性を示している。その対応は、単純に製品の幅を拡大するのではなく、カスタム化と標準化を対応づけるような体系的な活動の存在を推測させる。また、多様化は直接的な業績効果だけでなく、低コスト化を通じて間接的に利益成長率を高めている。多様化の業績効果の一部は、多様化に伴う高コスト化の回避により達成されていると考えられる。このような多様化の業績効果に加え、多様化に対する差別化の影響も見られた。それらは、基本設計の変革および製造の弾力性であり、間接的に業績にも影響していた。製造の弾力性については、多様化した複数の需要に対する製造から取引レベルの弾力的対応と考えられ、この戦略の必要性を推

測させる。また、特殊化では見られなかった基本設計の変革の間接的影響は、多様化における革新的な差別化の重要性という興味深い点を示唆している。それは、革新的差別化による製品の市場普及力が、多様化を促進しているということである。つまり、革新的な差別化が、製品そのもののより大きな変更を必要としない些細な需要の差異に応じた製品の多様化を可能にし、業績に影響しているのである。

要約すれば、多様化を追求する企業は、市場浸透力のある革新的技術の開発と、多様な需要に対応できる生産-取引のシステムにより業績を高めている。さらに、これらの体系的な戦略遂行がコスト削減を可能にし、間接的に業績に影響しているのである。

以上のように、特殊化と多様化の次元に沿った異なる競争優位のメカニズムが見いだされた。このことから、中小企業は競争スコープとの関わりの中で、一般的な競争優位にいたる戦略ではなく、異型として競争優位に至る戦略のメカニズムを開発しているという点を指摘することができる。それは、差別化や低コスト化を基本として直接に競争優位に到達するのではなく、需要の変化に対応する戦略を差別化や低コスト化と関係させることで競争優位を達成しているという点にある。

4. 今後の課題

本研究は、中小製造業の競争優位を、競争スコープと競争優位の源泉としての戦略の関係の中で分析してきた。これまで、このような関連性が重要であることが認識されながらも理論的解釈や実証的な検討が少なかったことを考えれば、競争戦略論の理解を一步進めたといえる。しかし、いくらかの課題も残されている。

まず、各戦略の因果連鎖を異なる戦略類型の中で探索する必要性である。本研究での実証方法は、戦略類型を仮定することなく戦略の各要素を次元として扱い、サンプル全体の中で因果連鎖を探索している。このような方法は、競争

優位に至る戦略の方向性を限定しすぎてしまう可能性がある。したがって、異なる戦略類型の中で、異なる因果連鎖を探究することも必要である。

第2に、競争スコープに関わる特殊化と多様化の関係についてである。本研究では、両者の独立性を維持して仮説を開発してきた。この点は、特殊化と多様化を同時に追求している企業があることを含意しているが、本研究ではこの点に関する考察を進めてはいない。実際、小さなセグメントを多数開発する企業の存在が指摘されている。このような戦略を追求する企業と多様化や特殊化のみを追求する戦略との差異、およびマスカスタム化のような多様化との戦略的な差異を明らかにしていく必要がある。

第3に、複数の戦略を同時に追求することから得られる業績効果についてである。本研究では、戦略間の因果連鎖を捉えるため各戦略を独立した変数として取り扱っており、各戦略の合成的な効果を捉えてはいない。例えば調査結果では、個別の差別化の直接的な業績効果は見られなかった。しかし、複数の差別化を同時に追求することで高い業績に結びつく可能性は残されている。したがって、戦略の複合的な効果を調べることで、より厳密な戦略間の関係を明らかにすることが必要である。

上記の問題を克服し、競争戦略の構成要素間の因果関係および収斂性を体系的に把握することで、中小企業の多様な戦略的特性の理解は増大すると思われる。

参考文献

- 1) Abernathy W.J. (1978), *The Productivity Dilemma*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- 2) Campbell-Hunt C. (2000), "What Have We Learned about Generic Strategy? A Meta-Analysis", *Strategic Management Journal*, pp.127-54.
- 3) Dean J.W. and S.A. Snell (1996), "The Strategic Use of Integrated Manufacturing: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, 17, pp.459-80.
- 4) 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.467-88.
- 5) Dickson P.R. and J.L. Ginter (1987), "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 51, pp.1-10.
- 6) Garvin D.A. (1984) "Product Quality: An Important Strategic Weapon", *Business Horizons*, March-April, pp.40-43.
- 7) Galbraith C.G. and D. Schendel (1983), "An Empirical Analysis of Strategic Types", *Strategic Management Journal*, pp.153-73.
- 8) Gilmore J.H. and B.J. Pine (1997), "The Four Faces of Mass Customization", *Harvard Business Review*, 75, 1, pp.91-101.
- 9) Hambrick D.C. (1980), "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, 5, 4, pp.567-75.
- 10) Hambrick D.C. (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries", *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp.687-707
- 11) Hannan M. and J. Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, pp.929-64.
- 12) 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.
- 13) 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.1278-313.
- 14) Kim L. and Y. Lim (1988), "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country", *Academy of Management Journal*, 31, 4, pp.802-27.
- 15) Kotha S. (1991), "Strategy, Manufacturing Structure, and Advanced Manufacturing Technologies-A Proposed Framework", *Academy of Management Proceedings*, 1, pp.293-97.

- 16) Lampel J. and H. Mintzberg (1996), "Customizing Customization", *Sloan Management Review*, Fall pp.21-30.
- 17) 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.207-22.
- 18) Meredith, J.R. (1987), "The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small firms", *Strategic Management Journal*, 8, 3, pp.249-58.
- 19) 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.553-85.
- 20) Miller D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure", *Strategic Management Journal*, 7, pp.233-49.
- 21) 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.
- 22) Miller D. (1991), "Generalists and Specialists: Two Business Strategies and Their Contexts", *Advances in Strategic Management*, 7, pp.3-41.
- 23) Miller D. (1992), "The Generic Strategy Trap", *The Journal of Business Strategy*, 13-1, pp.37-41.
- 24) Mintzberg H. (1988), "Generic Strategies: Toward A Comprehensive Framework," *Advances in Strategic Management*, 5, pp.1-67.
- 25) Mintzberg H., B.Ahlstrand, and J.Lampel (1998), *Strategy Safari*, New York: Free Press.
- 26) Panzar, J.C. and R.D. Willing (1981), "Economies of Scope", *American Economic Review*, 71, 2, pp.268-72.
- 27) 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.
- 28) 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)
- 29) Pine B.J., B.Victor, and A.C.Boynton (1993), "Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review*, September-October.
- 30) 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, 1996年).
- 31) 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, 1996年).

- 32) Robinson R. 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.
- 33) Schlie T.W. and J.D. Goldhar (1995), "Advanced Manufacturing and New Directions for Competitive Strategy", *Journal of Business Research*, 33, pp.103-14.
- 34) 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
- 35) 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.
- 36) Upton D.M. (1994), "The Management of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, 36, 2, pp.72-89.
- 37) 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.836-66
- 38) Zammuto R.Z. and F.Raymond (1988), "Organizational Adaptation: Some implications of Organizational Ecology for Strategic Choice". *Journal of Management Studies*, 25, 2, pp.105-20.
- 39) Zipkin P. (2001) "The Limits of Mass Customization", *Sloan Management Review*, 42. 3, pp.81-87.