

地域中小企業の競争優位の源泉

池田 潔

1. はじめに

わが国経済の成熟化とともに市場のパイが伸び悩みを見せるなか、地域間格差、業種間格差、企業間格差など様々な較差が拡大している。高度成長期のように市場のパイが拡大しているときには、多少の失敗は許され敗者復活の道も残されていたが、現在のように市場のパイが伸び悩む状況下では、失敗は市場からの退出を余儀なくさせ再起は困難である。

この間の中小企業政策を見ると、99年に中小企業基本法が改正され、中小企業に対する見方がそれまでのミゼラブル的存在から、ベンチャー企業に代表される活力あるマジョリティへと大きく転換した。それに伴い、政策の基本的スタンスも格差や不利の是正に向けて、産業構造のピラミッドのなかで底辺に位置する中小企業のボトムアップ政策や、諸問題を抱えた中小企業の救済的な政策から、やる気のある元気な中小企業をさらに元気にするようなトップアップ政策に変化していった。こうして、現在の中小企業政策は、たとえば「中小企業新事業活動促進法」の中の経営革新促進に見られるように、個別中小企業を対象にしたものに軸足を移しつつある。ところでその一方、中小企業は資本金や従業員規模といった量的規定でその範疇が決定されることや、“下請いじめ”という言葉が紙面を賑わす状況がいまだに見られるように、どうしても大企業を“仮想敵国”として見る呪縛のような見方から抜け切れてはいない。

山中篤太郎が「中小工業は同質的の一体というよりは、異質的な群であり、一元的な群であるよりは、多元的である」¹と言及したこともあり、中小企

1 山中 [1939]

業研究者の間では中小企業が多様な存在であることが半ば常識となっているが、このフレーズのなかにも「群」という用語が用いられているように、個々の中小企業よりはそれらが複数集まった“塊”を対象としていることがわかる。

本稿は、これまでの伝統的中小企業論のように、中小企業を大企業と対峙する存在として、また、中小企業という一塊にしたものを想定するのではなく、個々の中小企業を対象とし、それら中小企業の生き残りのための競争戦略について見ていく。先行研究の中で個別中小企業の競争優位の源泉を見る場合、アンケート調査やケース・スタディにより、たとえば高精度の製品を作る技術力や熟練技能者の存在、あるいは短納期対応ができることが重要であるなど、特定要素を断片的に注目して取り上げるが、経営戦略の理論に依拠して網羅的に見たものは少ない。本稿では、経営学の競争戦略論のフレームを中小企業に適用することで競争優位の源泉を明らかとしたい。

経営学には、企業の競争優位など競争戦略に関する多くの研究成果が蓄積されている。代表的なものにポーターのポジショニング理論、それと対蹠的なものとして、バーニーの資源ベース理論やその後の能力ベース理論、知識ベース理論などがある。ポーターは、企業の競争戦略の要点として可能な限り競争の少ない、将来性のある業種・業態に進出し、市場を先取りする「位置取り競争」の重要性を主張した。つまり、利益の源泉は有利なポジションの専有によって決まると考えたのである。一方、バーニーは、競合他社が真似できないような経営資源の蓄積により競争優位が生まれ、それが利益の源泉になると主張した。

本稿では、地域中小企業が競争優位を持続するための理論的フレームワークを、この両者の統合したものとして提示にし、さらにこのフレームワークに沿って実証分析を行い競争優位の持続に向けた考察を行う。

2. 競争優位の確立が求められる地域中小企業

(1) 競争優位の確立に向けた競争戦略論

現在、競争優位の議論が盛んに行われるのは、競争相手よりも優位に立つことが当該企業の成長・発展につながり、企業の存続という要件を満たすか

らである²。こうした個別企業の競争優位の議論を最初に展開したのはポーターである。ポーターは、それまでのように市場成長が当然ではない企業環境を前提として、当該企業が属する業界での競争を重視し、競争に関する戦略の提示を行った³。そこでは、塊や群として中小企業を見るのではなく、個別の中小企業をどうするかが問われており、個別中小企業の成長のために何をすべきかが議論された。

ところで、ポーターが企業の競争優位に基づく競争戦略論を展開した後、競争優位の源泉を企業が保有する独自の経営資源（ケイパビリティ）に求める動きが登場する。バーニーに代表される資源ベース理論である。以下では両者の議論を概観する。

（２）ポーターの競争戦略論

①企業の外部に競争優位の源泉を求めたポーター

ポーターの競争戦略論の出発点は産業組織論である。産業組織論の中にS-C-Pモデルが出てくるが、これは、市場構造（Market Structure）がどうなっているかによって市場での企業行動（Market Conduct）が自ずと決まり、その結果として当該産業の成果（Market Performance）である収益性の予測や、ひいてはその産業に所属する個々の企業の利益率もおおよそ予測できるというものである。このモデル自体は経済学分野で展開され、また、時代状況的にはアメリカを中心とした反独占が大きなテーマであった。すなわち、独占的市場構造が資源配分を損ない国民の厚生をゆがめるものであるという問題意識から、望ましい資源配分のためには反独占、大企業の規制が課題となるというものであった。

産業組織論では、参入障壁が見られるような産業の中で独占企業が高い利益を上げることは阻止しよう、あるいは社会に還元しようとする立場で議論されるが、ポーターは企業経営の立場からすると、むしろこれは望ましいと

2 林・關・坂本 [2006] p.29

3 同上書 p.31

考えた。すなわち、S-C-P モデルから、企業が高い収益を上げるにはどのような産業構造が望まれるか、企業収益に最も影響を与えるのは企業の中身ではなく、企業を取り囲む外部環境ということになる。このため、ポーターのポジショニング・アプローチでは、個々の企業ではなく、それらが所属する産業が基本的な分析単位となる。企業の内部要因ではなく、企業外部の構造的要因が重要だとすると、経営戦略を考える上で問題となるのは儲かりそうな構造を有する場所（position）の選択が重要になる⁴。

②ポーターの5要因モデル

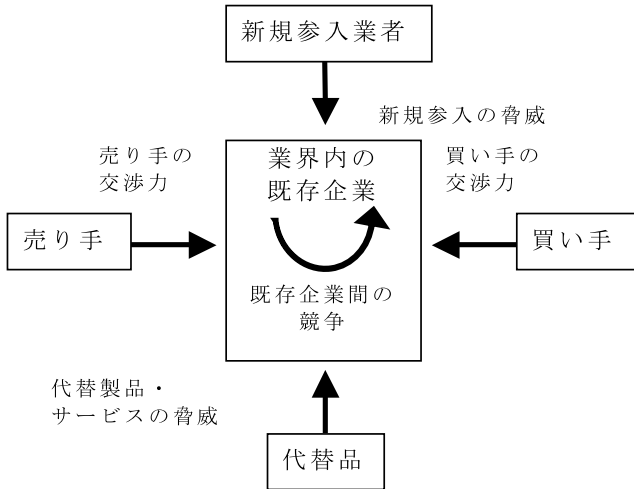
ポーターは、企業の収益性を決める基本的な要因は、企業が属する業界の魅力度であるとした。国内産業、国際的に活動する産業、あるいは製造業やサービス業といった業種を問わず、どんな業界であっても競争のルールは5つの競争要因によって形成される。すなわち、①新規参入の脅威、②代替となる製品やサービスの脅威、③買手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤現在の既存の競争業者間の敵対関係である（図1）。

この5つの競争要因が絡まり合って、業界にいる企業が平均的に、投下資本コスト以上の投資収益を稼げるかどうかが決まる。5つの競争要因のそれぞれの強さは、業界構造すなわち業界の基本的な経済特性および技術の関数として表せるが、業界に所属する企業は業界構造にがんじがらめに縛られているのではなく、戦略によって5つの競争要因を動かすことができる。すなわち、企業は業界の魅力度を変えることができるのである⁵。これら5つの競争要因を考慮して、企業自らの立ち位置を決めることがポジショニング・アプローチから見た競争戦略である。

4 青島・加藤（2003）

5 M. Porter [1985] pp.4～8、邦訳pp.7～10。

図 1 ポーターの 5 要因モデル



出所：M.Porter（1985） p. 5

(3) 資源アプローチの競争戦略論

1980年代の前半に脚光を浴びたポーターのポジショニング・アプローチでは、企業の競争優位はその企業が属する産業特性、すなわち、5 要因モデルのそれぞれで新規参入の脅威、代替品の脅威、売り手・買い手の交渉力、既存企業間の競争圧力の強さを注意深く分析し、産業の特性に適合した戦略を選択し、実行することで生み出される。そしていったん確立した競争優位性は規模の経済性、範囲の経済性、経験効果、買い手のスイッチング・コストなどを利用することで参入障壁を構築し、維持される。さらに企業は獲得した収益を参入障壁に再投資し続けることで潜在的競争者の参入を遅らせ、長期的に競争優位を持続させることが可能となる⁶。当時、ポーターの競争戦略論は、世界で隆盛を極めていた日本企業の猛追を食い止め、競争に勝利す

6 戦略研究学会 [2009] p.98

るはずだったが、実際にその後も勝利したのはアメリカ企業ではなく日本企業であった。80年代後半になると、そうした日本企業の成長を取り上げながら、企業の内部資源に着目した競争戦略論が登場する。「資源ベース理論」、「能力ベース理論」、「知識ベース理論」である。本稿ではそのうちの資源ベース理論を取り上げる。

バーニーに代表される資源ベース理論（リソース・ベースド・ビュー（Resource-Based View:RBV）では、個々の企業の保有する独自の強みや弱みに着目するが、その前提として2つの根本的な仮定に基づいている。第1は、「企業は生産資源の集合体（束）であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」というもので、経営資源の異質性とと呼ばれる。第2は、「経営資源のなかにはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものがある」と想定していることで、経営資源の固着性と呼ばれる⁷。

企業が持続的競争優位を獲得するには、希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティを装備し、それを通じて顧客ニーズに応える戦略を探ることが重要だとし、企業の内部資源が持続的競争優位の源泉になるための4つの条件として、V（価値の創出）、R（希少性）、I（模倣困難性）、O（資源を有効に戦略遂行に結びつける組織の存在）を提案した⁸。これがVRIOフレームワークと呼ばれるもので、ある企業の経営資源やケイパビリティが強みなのか弱みなのかを判断することができるとしている。具体的には、①その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか、という経済価値に対する問いかけ、②どのくらい多くの競合企業が、その特定の価値ある経営資源やケイパビリティを保有しているだろうか、という希少性に対する問いかけ、③ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、その獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコスト上不利であるか、という模倣困難性に対する問いかけ、④その企業は自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略

7 J.B.Barney [2002]（邦訳 [2003] pp.242~243）

8 同上（邦訳p.250）

的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか、という組織に関する問いかけをすることで分析を行う⁹。

この4つの中で特に競争優位の持続性の決め手となるのは「I」の模倣困難性¹⁰、模倣を困難にする条件として、①独自の歴史的条件と経路依存性、②因果関係不明性、③社会的複雑性、④特許の4つをあげ、そのいずれか、もしくはその組み合わせであるとする。①の独自の歴史的条件は、企業が非常に低いコストで特定の経営資源の調達・内部開発を可能にする理由として、ある歴史的要因が関わっている場合をあげる。すなわち、企業が特定の資源を獲得、開発、活用する能力は、しばしばその企業がいつどこにいたかに依存する。また、経路依存性については、企業が現時点で競争優位を獲得できるのは、それ以前の段階で獲得したり開発した経営資源のおかげであるとする。②の因果関係不明性は、模倣しようとする企業にとって、模倣対象の企業が保有する経営資源やケイパビリティと、その企業の競争優位との関係がよく理解できない場合で、その企業の競争優位との因果関係が不明なため、他企業は模倣しようにも何を模倣してよいのか曖昧でわからないことをいう。③の社会的複雑性は、企業の持つ経営資源やケイパビリティなどのリソースが社会的に複雑な現象であり、企業がシステムティックに管理したりコントロールしたりする能力の限界を超えている場合である。④の特許は、特許化された単独の技術自体は低コストの模倣に対する免疫はないが、非常に数多くの新製品やサービスを継続的に生み続けるスキルや能力は、持続的競争優位の源泉となりえる¹¹。

バーニーはまた、持続的競争優位を確保する方策として次の4つをあげる。①自社独自の経験価値を築く、②サプライヤーとの間に密接な関係を築く、③顧客との間に密接な関係を築く、④従業員との間に密接な関係を築く、である。①では、模倣にコストのかかる利点を自社に提供してくれる企業を含め、多数の企業と独自の関係を構築する。②では、今後長年にわたる関係を

9 J.B.Barney [2002]、邦訳 [2003] pp.250~271

10 岡田 [2001]

11 J.B.Barney [2002] (邦訳 [2003] pp.259~268)

築くべき主要サプライヤーを選別する。③は、顧客に対してブランド認知度を高める。④は、自社で重要な役割を担っている従業員と安定的な雇用関係を築く、である¹²。

3. 地域中小企業の競争優位の源泉

「はじめに」で見たように、本稿では、地域中小企業が競争優位を持続するための理論的フレームを、ポーターのポジショニング理論とバーニーの資源ベース理論を統合したものとして提示する。すでに競争戦略論研究においても、両者は相反目するものと位置づけるのではなく、実際の企業の経営戦略を見るには両者を融合して見るのが重要だとされる。すなわち、バーニーの内的要因を重視する議論と、ポーターの市場でのポジショニングを重視する議論は当初対蹠的に捉えられてきたが、近年、企業の競争戦略を見る上では両者の視点がともに重要で、補完的となっている¹³。

地域中小企業の競争戦略を見る上でも、ポーターのポジショニング理論とバーニーの資源ベース理論を適用し、実際の調査を通じて何が競争優位の源泉として強く影響しているかを見る。また、今回の調査では、地域中小企業の競争優位の源泉として、ポーターとバーニーの理論を統合して分析するだけでなく、新連携や農商工連携など他社との連携視点や、グローバル展開の視点も組み入れる。

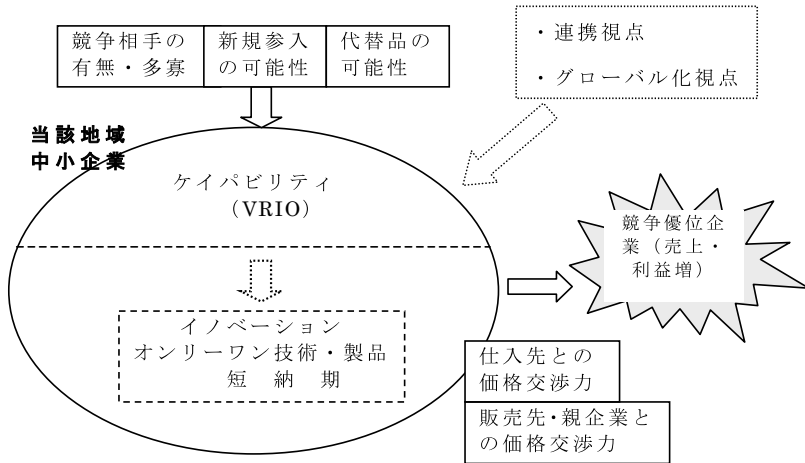
(1) 競争優位の源泉の測定モデル

当該地域中小企業が競争優位の状態にあるかどうかを、次のモデルから測定する。地域中小企業が競争優位にあるということは、その企業の成果としての売上高や利益率が他の企業よりも上回っていることで示される。実際の計測には、その企業の売上高や利益の伸び率が、当該企業が属する業界平均よりも高いか低いかを見るのが適当である¹⁴。この売上高や利益率に影響を及ぼすのが、ポーターがポジショニング理論で示した外的要因とバーニー

12 J.B.Barney [2001]

13 岡田 [2001]

図2 地域中小企業の競争戦略



資料：筆者作成。

がVRIOで示した内部の経営資源やケイパビリティである（図2）。

ポーターがポジショニング論で示した要因は5つだが、今回のモデルでは、①当該地域中小企業の競争相手の有無や多寡など現在の競争状況、②当該地域中小企業の分野に新規参入する企業の可能性の有無、③当該地域中小企業が作っている部品や加工が別の部品や加工に代替される可能性の3つを地域中小企業の競争優位に直接働きかけるものとして提示する。残りの④当該地域中小企業の販売先（当該地域中小企業が下請の場合は親企業）との販売価格に関する交渉力、⑤仕入先企業との仕入価格に関する交渉力（当該地域中小企業のコストに関わる）は、地域中小企業が有するケイパビリティと結びつく

14 実際の調査では、当該企業が同業他社の売上や利益を把握しづらいことも想定されるため、「経営革新企業」を認定する際の指標である付加価値額（営業利益+人件費+減価償却費）を年率換算して見た最近の伸び率が3%以上、かつ、最近の経常利益（営業利益-営業外費用）を年率換算して見た最近の伸び率が1%以上を、競争優位を見る上でのひとつの参考とした。しかし、中小企業庁[2009]によれば、近年の売上高経常利益率は、中小企業はほとんどの期間を通して2~3%の間にあることと、それが低下傾向にある。

論文

形で当該地域中小企業の売上高や利益に影響を与えるとする。また、ポーターとバーニーの理論を拡張する形で、連携視点とグローバル化視点も加えている。

それぞれの作用の仕方を見ると、①の競争相手の有無や多寡は、一般的には競争相手が多いほど価格競争が激しくなることから、他の条件を一定とすると、売上にはマイナスに作用すると考えられる。利益に関しては、減収増益という言葉があるように、必ずしも売上とは連動しない。②の新規参入の可能性の有無は、新規参入を考えるような企業が増えると、①で想定したような状況となり、価格競争が生じると考えられることから売上にはマイナスに作用する。③の当該地域中小企業が作っている部品や加工が別の部品や加工に代替されてしまう可能性がある、売上にはマイナスに作用する。④の販売先企業に対する当該地域中小企業の販売価格に対する交渉力は、販売先の方が強ければ当該地域中小企業の売上は減少する。⑤の仕入先企業との仕入価格に関する交渉力は、仕入先企業の交渉力が強ければ高値で仕入れることになり、当該地域中小企業の利益を圧迫すると考えられる。

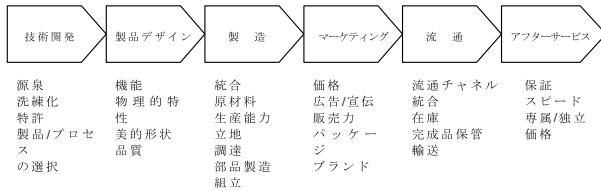
バーニーが表したVRIOは次の4つである。①その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適應することを可能にするか、という経済価値に対する問いかけ ②どのくらい多くの競合企業が、その特定の価値ある経営資源やケイパビリティを保有しているだろうか、という希少性に対する問いかけ ③ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、その獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコスト上不利であるか、という模倣困難性に対する問いかけ ④その企業は自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか、という組織に関する問いかけである。

VRIOでは「その」経営資源やケイパビリティが有効かという問いかけがなされるが、企業内部には「その」がたくさんある。ツールとして測定するためには「その」を具体化する必要があるが、ここでは以下のマッキンゼーのバリューチェーン（図3）¹⁵を参考に、経営資源やケイパビリティを具体

.....
15 R.M.Grant [1991] p.107

地域中小企業の競争優位の源泉

図3 マッキンゼーのバリューチェーン



資料：R.M.Grant[1991] p.107

化した。

また、実際の調査ではバリューチェーンから抽出された項目以外に、「連携」視点と「グローバル化」視点を導入している。連携に関しては、今回の調査対象となった尼崎市をはじめ、東京都大田区や東大阪市のように中小企業が多数立地している集積地があり、そこでは連携によって自社にはない経営資源が活用できる。また、現在、国をあげて支援している新連携や農商工連携でも、異業種企業と連携することで新製品を開発したり、新規販路開拓を実現することで売上増や利益増に結びつくことが期待される。

グローバル化は、地域中小企業においても海外をうまく活用することが避けて通れないひとつの方向としてあり、グローバルな活動を行うことが売上増や利益増に寄与すると考えられる。

(2) 競争優位の源泉

①調査および調査企業の概要

調査は、尼崎市に本社を置く機械金属関連業種¹⁶の中小製造業800社を対象に、郵送自記式の調査票を2010年9月上旬に配布（内、2通が宛先不明で返却）した。この内、回答に不備のあったものを除く141社を対

16 主に製品を作っている企業の業種として「鉄鋼・非鉄金属・金属製品」「金型製造」「一般機械器具」「電気機械器具」「情報通信機械器具」「電子部品・デバイス」「輸送用機械器具」「精密機械器具」「プラスチック製品」「その他の製品」が、主に加工をしている企業の業種として、「切削」「研削・研磨」「プレス」「熱処理」「製缶・板金・溶接」「表面処理（めっき・塗装）」「レーザー・放電加工」「その他金属の加工」「プラスチック加工」「その他の加工」を設定した。

象に分析を行った（有効回答率は17.7%）。回答企業の従業員規模は以下のとおりである（表4）。

表4 回答企業の従業員規模

	件数	(全体) %
1～2人	23	16.3
3～4人	17	12.1
5～9人	36	25.5
10～19人	23	16.3
20～29人	13	9.2
30～49人	13	9.2
50～99人	12	8.5
100～300人	4	2.8
301人以上	-	-
不明	0	0.0
N (%ベース)	141	100.0

②数量化Ⅱ類による分析

今回の分析では、地域中小企業の競争優位の源泉をポーターのポジショニング論的アプローチからみた変数と、バーニーの企業内のケイパビリティを変数化したものを統合し、そのいずれが競争優位の源泉となっているかを見ることにある。なお、本稿では紙幅の関係で、ケイパビリティの有無が競争優位にどの程度影響を及ぼしているかを見るにとどまっている。

以下で、今回の分析に用いた変数を紹介しよう¹⁷。被説明変数（Y1、Y2）には、①経営革新企業として認定される条件とされる年率換算した最近の付加価値額の伸び率が3%以上、かつ、年率換算した最近の経常利益の伸び率が1%の「経営革新相当企業」（Y1）、②すでに経営革新を実施した「経営革新実施企業」（Y2）を設定した¹⁸。次に、説明変数（X1～X24）¹⁹をもとに、数量化Ⅱ類によって分析した結果が表5である。

17 アンケート調査では同業他社と比べた売上伸びの比較などいくつかの被説明変数の項目を設定したが、今回は紙幅の関係で2つの被説明変数を取り上げる。

表5 数量化Ⅱ類による競争優位の源泉の測定

			Y 1	Y 2
競争相手の有無	X 1	多くない・ほとんどいない	0.3058	-0.02467
		それ以外	-0.43761	0.0353
他社の新規参入可能性	X 2	高くない・全くない	-0.08304	0.09166
		それ以外	0.08187	-0.09036
製品や加工の代替可能性	X 3	ほとんどない・全くない	-0.18601	0.22962
		それ以外	0.18867	-0.2329
日常的な研究開発の取組	X 4	取組んでいる	-0.14518	-0.18442
		取組んでいない	0.07977	0.10133
技術者・研究開発者の存在	X 5	いる	0.45341	-0.39187
		いない	-0.30767	0.26591
特許・実用新案の保有状況	X 6	保有している	0.44548	0.36055
		保有していない	-0.15274	-0.12362
新製品開発のスピードを早める取組	X 7	実施した	0.99863	0.29918
		取組んでいない	-0.2699	-0.08086
製品のデザイン開発の取組	X 8	力を入れている	-1.75123	-0.65556
		取組んでいない	0.14818	0.05547
生産性や品質を高めるための最新鋭の設備導入	X 9	導入した	-0.1063	-0.11835
		導入していない	0.0351	0.03908
独自の製造技術や加工技術の保有状況	X10	保有している	-0.44327	0.07465
		保有していない	0.36843	-0.06205
一括受注・ユニット加工の取組	X11	実施している	0.38795	-0.38976
		実施していない	-0.12328	0.12385
熟練技能者の存在	X12	いる	0.01899	-0.20543
		いない	-0.0575	0.62215

18 本来なら、経営革新の認定を取る資格のあるY 1だけを見ればよいが、近年、売上高経常利益率は大きく低下しており（中小企業庁 [2009]）、経営革新取得するための条件をクリアする企業が少なくなっている。そのことは下表が示すように、過去に経営革新を実施した企業で、現在は経営革新取得資格を有していない企業が多いことにも示される。これ自体大きな問題であり、この問題に関しては後で触れる。

経営革新実施企業が現在も経営革新取得の条件を満たしているか

	上段：度数	経営革新相当企業		
	下段：%	合計	y e s	n o
経営革新実施企業	全体	141	5	136
		100.0	3.5	96.5
	y e s	14	1	13
		100.0	7.1	92.9
n o	127	4	123	
	100.0	3.1	96.9	

19 それぞれの変数の内容については、表を参照のこと。

論文

高精度品・高難度品の取組	X13	作っている	0.20758	0.18935
		作っていない	-0.16291	-0.14861
国内外で安く作る仕組みの構築	X14	実施している	0.54057	0.0851
		実施していない	-0.08935	-0.01407
短納期対応の生産システムの構築	X15	実施している	-0.24622	0.10885
		実施していない	0.08442	-0.03732
品質改善の取組	X16	実施している	-0.19825	0.16321
		実施していない	0.14264	-0.11743
自社ブランドの保有状況	X17	保有している	-0.51985	0.4578
		保有していない	0.22054	-0.19422
顧客ニーズを把握した商品企画提案能力の保有状況	X18	保有している	0.49067	0.81355
		保有していない	-0.13261	-0.21988
新市場開拓の取組	X19	行っている	0.45247	0.64113
		行っていない	-0.12751	-0.18068
短納期対応の流通システムの構築	X20	実施している	0.58094	0.08056
		実施していない	-0.059	-0.00818
新しい流通経路の構築	X21	取組んでいる	-0.28102	-0.28928
		取組んでいない	0.02378	0.02448
アフターサービスの取組	X22	行っている	-0.65641	-0.03241
		行っていない	0.31784	0.01569
新連携や農商工連携など連携事業の取組	X23	行っている	0.10484	0.8574
		行っていない	-0.00631	-0.05157
海外企業との取引や海外に工場を持つなどの取組	X24	行っている	0.19812	-0.34122
		行っていない	-0.04692	0.08082
判別の中率			90.78%	88.65%

注：①数値はカテゴリースコアを示している。

②各変数のカテゴリースコアの絶対値を足し合わせるとレンジとなり、レンジが大きい変数ほど被説明変数に与える影響が大きい。網掛け部分はそれの大きいものを示している。

③ 考察

競争優位の源泉と考えられる24の変数を用いて分析したところ、レンジの大きい説明変数が抽出された。ただし、レンジが大きくてもカテゴリースコアがマイナスに効いているところもあり、このままではモデルとしては頑健性に欠くなど課題を抱えている。そこで、符号条件が整合するように、説明変数を調整したのが表6である。

さて、今回のモデル分析から判明したことをみよう。まず、被説明変数ごとに影響を与える説明変数が異なることである。表6から 経営革新相当企業（Y1）に大きな影響を与えている説明変数は、カテゴリースコアの大き

表6 修正済み競争優位の源泉

変数の内容	基準		Y1	Y2
競争相手の有無	X1	多くない・ほとんどいない	0.27694	
		それ以外	-0.39631	
製品や加工の代替可能性	X2	ほとんどない・全くない		0.25807
		それ以外		-0.26176
技術者・研究者の存在	X3	いる	0.19707	
		いない	-0.13373	
特許・実用新案の保有状況	X4	保有している	0.28646	0.24317
		保有していない	-0.09821	-0.08337
新製品開発のスピードを速める取組	X5	実施した	0.63537	
		取組んでいない	-0.17172	
一括受注・ユニット加工の取組	X6	実施している	0.08496	
		実施していない	-0.027	
高精度品・高難度品の取組	X7	作っている		0.00227
		作っていない		-0.00178
安価生産システム実施企業	X8	実施している	0.56921	
		実施していない	-0.09408	
品質改善の取組	X9	実施している		0.06736
		実施していない		-0.04847
自社ブランド保有状況	X10	保有している		0.49441
		保有していない		-0.20975
顧客ニーズを把握した商品企画提案能力の保有状況	X11	保有している		0.61371
		保有していない		-0.16587
新市場開拓の取組	X12	行っている	0.51229	0.56157
		行っていない	-0.14437	-0.15826
短納期対応の流通システムの構築	X13	実施している	0.18795	0.1945
		実施していない	-0.01909	-0.01975
新連携や農商工連携など連携事業の取組	X14	行っている	0.38848	0.59792
		行っていない	-0.02337	-0.03597
判別的中率			78.72%	85.11%

注：カテゴリースコアの大きいものを網掛けしている。

論文

いもの順に「新製品開発のスピードを速める取組を実施した」「国内外で安く作る仕組みを構築している」「新市場開拓の取組を実施している」などとなっている。一方、経営革新実施企業（Y2）に大きな影響を与えている説明変数は、「顧客ニーズを把握した商品企画提案能力を保有している」「新連携や農商工連携など連携事業の取組を実施している」「新市場開拓の取組を実施している」などとなっている。

「新市場開拓の取組を実施している」だけが大きな影響を与える項目として共通にあがっているが、それ以外は異なる項目が影響を与えている。経営革新相当企業は、今日のグローバル化がいつそう進展するなかで、新製品開発におけるスピード対応や、国内外で安価に生産することのケイパビリティが重要になってきている。経営革新実施企業は、それらがいつ経営革新を実施したかは不明だが、顧客ニーズを把握した商品企画能力に加え、「連携事業」がひとつのキーワードとなっている。中小企業庁は2005年4月に「中小企業新事業活動促進法」を制定し、それまでの「新事業創出促進法」「経営革新支援法」「中小創造法」を整理統合し、新たに「新連携」制度を開始したが、今回調査の中の経営革新実施企業²⁰の多くは、商品企画能力を持って他社と連携し、新市場開拓をすることで売上や付加価値、経常利益を高めてきたことが考えられる。

ところで、今回のモデル分析からはポジショニング論で議論された、自らを外部環境から影響を受けにくい有利なところに位置取りを行う変数はすべて有効ではなかった。これには、経営革新相当企業、経営革新実施企業ともに下請が多かったことが関係していると考えられる。つまり、下請企業は、優位な市場に自らをポジショニングさせることは困難であることを示唆している。

.....
20 99年に制定された「経営革新法」（旧法）では付加価値額の指標だけが認定される要件だったが、05年の「中小企業新事業活動促進法」（新法）の中では、付加価値額に加え経常利益の伸び率が判断基準に加わった。

4. おわりに

地域中小企業の競争戦略を考える上で、競争優位の源泉は何かを見てきた。以下では、今回の調査結果をもとにいくつかのインプリケーションを提示したい。

地域中小企業の中で下請業務が中心の企業は、ポジショニングは競争優位を形成する上で有効な行動とはならない。このことは、自社で製品を作っているような企業では有効となる可能性があるが、これについては別途検証する必要がある。

ケイパビリティの側面では、いくつか有効な変数の存在を確認できた。その中身は「考察」で見たので再掲はしないが、確認しておきたいことがある。今回は、経営革新相当企業と経営革新実施企業の2つを取り上げた。経営革新そのものは1999年に制度が開始されてから11年経っている。今回調査で経営革新を実施した企業がいつ認定企業となったかは不明だが、いずれにしてもこの11年間に経営革新を取得した企業といえども、かつてクリアした条件が今ではクリアできないでいる。経営革新企業に認定されるには、3年～5年の経営計画を提出する必要があるが、少なくとも今回の経営革新実施企業の多くは、かつて立てた計画通りに事業が進んでいないのである。このことは、現代の経営環境がいかに地域中小企業にとって厳しく、変化の激しいものであるかを改めて認識させることとなった。

今日のように、経営環境の変化が厳しい時であれば、これが絶対のケイパビリティなどはないのかもしれない。しかし、そのことで、ケイパビリティが不要ということにはならない。今回のような調査を継続実施し、その中身を確認する必要がある。それにより、どのようなケイパビリティを高めることが時代環境に適合した競争優位企業を構築することになるのか、またそのために有効な政策は何なのかの議論につながるのである。

経営者においては、いつの時代にも時代環境を凝視し、経営感覚を研ぎ澄ましなが、自社の有するケイパビリティを高めていくことが重要である。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦 [2003]『競争戦略論』東洋経済新報社
- 池田潔 [2009]「下請企業の“自立と自律”に関する理論的考察－自立型から自律型企業へ－」兵庫県立大学『商大論集』第61巻第1号
- 岡田知弘・川瀬光義・鈴木誠・富樫幸一 [1997]『国際化時代の地域経済学』有斐閣アルマ
- 岡田正大 [2001]「RBVの可能性 ポーターvs.バーニー論争の構図」May 2001 Diamond Harvard Business Review ダイヤモンド社
- 北九州市立大学・北九州産業社会研究所 [2003]『21世紀型都市における産業と社会―北九州市のポスト・モダンに向けて』海鳥社
- 柴田悟一・中橋國藏 [1997]『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版
- 新庄浩二編 [1995]『産業組織論』有斐閣
- 戦略研究学会 [2009]小松陽一・高井透編著『経営戦略の理論と実践』芙蓉書房出版
- 中小企業庁編 [2009]・[2010]『中小企業白書』
- 林倬史・關智一・坂本義和 [2006]『経営戦略と競争優位』税務経理協会
- 藤本隆宏 [2007]『ものづくり経営学－製造業を超える生産思想』光文社新書
- 山中篤太郎 [1939]「日本中小工業とその質的規定」東京商科大学一橋論叢編集所『一橋論叢』第4巻第6号
- M.E.Porter [1985] *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance* The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1985]『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- G.Hamel & C.K.Prahalad [1994] *Competing for the Future* Harvard Business School Press (一條和生訳 [1995]『コア・コンピタンス経営 大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社)
- J.B.Barney [2001] *Sustained Competitive Advantage in the New Economy* May 2001 Diamond Harvard Business Review(岡田正大監訳「ポジショニング重視か、ケイパビリティ重視か リソース・バースト・ビュー」ダイヤモンド社)
- J.B.Barney [2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Pearson Education (岡田正大訳 [2003]『企業戦略論』ダイヤモンド社)
- R.M.Grant [1991] *Contemporary Strategy Analysis* Concepts, Techniques, Applications,

追記

本研究は、「平成22年度 兵庫県立大学特別教育研究助成」に基づく研究

地域中小企業の競争優位の源泉

成果（研究課題：阪神地域の工業集積内中小企業の自立化と企業間連携に関する調査（代表者：池田潔））の一部である。