

中小企業の戦略としての信頼

小 川 長

1. はじめに
2. 中小企業の戦略をどのように考えればよいのか
3. 経営学における代表的な基本理論の要諦
4. 基本理論の中小企業の戦略への適用
5. 中小企業の戦略としての信頼

1. はじめに

長期間の景気低迷が続く中、今回の新型コロナウイルスの影響で、多くの中小企業がこれまで以上に苦しみ、疲弊している。また、そうした中で、グローバル化に伴う世界的な大競争の影響を受けた国内の競争主義の激化によって、持つ者と持たざる者との格差はますます広がり、それは企業の格差にも現れている。一方、労働の流動化が進み、一部の人たちはまるで人格のない単なる労働単位のように取り扱われ、派遣社員やアルバイトなどの不安定な仕事に就く人が増えている。今や、こうした傾向は中小企業にも及び、これまで労働力の受け皿として、大きな社会的役割を担ってきた中小企業も既に余裕を失い、大企業同様、厳しいコストダウンと激しい競争の渦に巻き込まれている。

本稿では、大企業と比較して脆弱な立場に置かれている、こうした中小企業が取り得る戦略を見出すため、経営戦略の基本に立ち返り、その知見から道筋を探っていきたいと考えている。

2. 中小企業の戦略をどのように考えればよいのか

焦ってはならない。確かに、今の環境は多くの中小企業にとって茨の道を行くようなものであり、苦しさのあまり手当たり次第に藁をも掴みたい気持ちは痛いほど

理解できる。しかし、決して浮足立ってはならない。慌てて、もがけばもがくほど底なし沼に足を取られていく可能性が高い。万策尽きたと思えるようなこの環境の中で、冷静に試みなければならないのは基本に立ち返ることである。ここに具体的な例を挙げることはしないが、数々の輝かしい記録を残した有名なアスリートたちの多くが長く辛いスランプに陥った時、原点に立ち返り、基本的なトレーニングを幾度も幾度も繰り返すことによって、スランプから脱出するための新しい道を見出してきたという話を何度も耳にしたことがある。これは、中小企業経営にとっても大きなヒントだと言える。そこで、まず経営戦略の基本理論から謙虚に再考してみたい。

3. 経営学における代表的な基本理論の要諦

(1) ポーターの基本戦略

現在の経営学における戦略理論が、ハーバード・ビジネススクールで長年、経営学の教鞭を取り続けているマイケル・ポーターの提唱した、「競争戦略理論」をベースとしていることに間違いはない。彼は、ハーバード大学で経営修士号を取得した後すぐに、同大学院で経済学を修めて経済学博士号を取得し、弱冠29歳でハーバード大学の正教授となった経営学の巨星の一人であり、今も燦然と輝き続けている。彼の展開した競争戦略理論のアイデアは、経済学の「完全競争市場モデル」を基にしたものであるが、その影響力は甚大で、その後の経営戦略論は、競争市場の中で互いに競い合う企業をフレームワークとした理論として発展してきた経緯がある。

個人的には、それによって経営学が必要以上に競争的なスタンスを取るようになり、企業が競合企業との熾烈な戦いに勝ち抜き、あらゆる手段を講じてシェアを奪い取り、その拡大と自社の利益の最大化を目指すことを使命としているような、極端なイメージが作り上げられてしまっている面があるのではないかと考えている。また、こうした経営戦略の考え方を大学やMBAで学んだ人たちが実際に現場に持ち込むことによって、現実的に企業の中にも、より競争的でより実力主義的な考え方が浸透し、そうした考え方に沿ったシステムが取り入れられているように思われる。果して、今の企業経営者の多くが競争に勝ち、シェアを拡大することのみに奔

走しているように見えてしまうのは、筆者だけだろうか¹。こうした傾向は、ともすれば経営学の発展に大いに貢献したポーター理論の負の側面の一つだと言えるかもしれない。

ポーターが世に放ってきた理論は時代に合わせて更新され、現在も経営学に大きな影響を与え続けている。例えば、最近まで経営学の主要なテーマの一つとして頻繁に取り上げられ、実務界においても応用されてきたCSR（コーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティ：企業の社会的責任）の発展形として、最近大きな注目を浴びているCSV（クリエイティング・シェアド・バリュー：共有価値の創造）という考え方は、ポーターによって提唱されたものである。これまでポーターが提示してきた数々の理論の原点には、有名な「競争優位戦略理論」における三つの「基本戦略」があると言える。基本戦略は、経営戦略論のテキストには必ず載っている有名な考え方であるが、具体的には「コストリーダーシップ戦略」、「差異化戦略」、「集中戦略」の三つの戦略であり、さらに集中戦略が、「コスト集中戦略」と「差異化集中戦略」に分けられている。

まず、コストリーダーシップ戦略であるが、要は「規模の経済」を存分に活かしてコストを下げ、それにより競争優位を確保しようという考え方であり、大企業の中でも、業界のリーダー企業を想定した戦略である。それに対して差異化戦略は、競合他社とは違った特徴ある製品やサービスを開発したり、異った方法を確立したりすることによって競争優位を確保する戦略であり、大企業群の中でリーダー企業に立ち向かおうとするチャレンジャー企業が取るべき戦略だとされている。そうすると残されているのは集中化戦略になるが、それは限られた経営資源しか持たない中小規模の企業が、その資源を大企業のように分散させては到底、歯が立たないので、これらの資源をどこか一点に集中させて、それを突破口に血路を開き、競争優位を獲得する戦略である。例えて言えば、戦国時代1万人以上（それよりも多勢だったという説も有力）の勢力を持つ今川義元軍を、わずか数千人の勢力しか持たなかった織田信長軍が、兵力を結集し夜間、敵陣を強襲して破ったと言われる桶狭間の戦

¹例えば、こちらも経営戦略論に大きな影響を与えている経営学者のヘンリー・ミンツバーグは、そのタイトルも『MBA が会社を滅ぼす』という刺激的な著作の中で、こうした効率性と利益最大化を優先し過ぎて、人間的な面を欠落させてしまっている主流経営学の考え方を、痛烈に批判している。

い²のイメージである。

さらに、集中戦略における二つの戦略は、その限られた資源をどこへ集中させるかという視点の違いによるものである。コスト集中戦略とは、コストリーダーシップ戦略のミニチュア版のようなもので、中小企業の中でも比較的規模が大きく、恵まれた経営資源を持つ企業が、乏しい資源しか持たない他の多数の中小企業に対して、相対的に有利な規模の経済を活かしてコスト面の優位性を築く戦略であり、いわゆる「ミニリーダー戦略」の一つだと言える。他方、差異化集中戦略とは、限られた資源を差異化に集中させることによって競争優位を手に入れる戦略であり、唯一この戦略こそが、経営資源の乏しい多くの中小企業が選択すべき戦略だと言える。それは、まさに織田信長の戦略なのである。

(2) コトラーの競争地位別戦略

一方、マーケティング論の分野では、フィリップ・コトラーという巨星が光を放ち続けている。彼の著した『マーケティング・マネジメント』は長い間、マーケティングを学ぶ者のバイブルとして版を重ねてきた。その後、コトラーは徐々に視野を拡げ、非営利組織のマーケティングからソーシャルマーケティングへ、さらに最近ではデジタル社会の到来を捉えたマーケティング3.0から、携帯端末の爆発的な普及を踏まえたマーケティング4.0を世に示し、今もマーケティング論に新しいテーマを提供し続けている。コトラーが、これまでに唱えてきた数々の有名な理論の原点には、これも戦略論のテキストの定番である「競争地位別戦略」という理論がある。それはポーターの競争戦略と軌を一にするように、企業を競争関係の中に置かれた存在として捉えた上で、企業の保有する経営資源とマーケットに占める相対的シェアを切り口に企業を市場地位別に類型化し、それぞれの企業類型に適した戦略を提示するものである。

彼が提示した四つの類型は、「リーダー」、「チャレンジャー」、「フォロワー」、「ニッチャー」であり、競争地位別戦略とは、それぞれの地位にある企業が取べき戦略を示したものである。実は、これはポーターの基本戦略と符合している。まず、リーダーの戦略とは、まさにトップシェアを持つ企業の地位を想定した戦略であり、「市

²1560年に尾張国（現在の愛知県）桶狭間で行われた合戦で、この戦いをきっかけに、勝利した織田信長はその後勢力を大きく拡大し、敗れた今川義元は誇っていた勢力を急激に失っていった。

場拡大戦略」や「全方位戦略」, さらにチャレンジャーを迎撃する「同質化戦略」など, リーダーの地位を守り, より強固なものとするための戦略である。その点では, ポーターが提示した「コストリーダーシップ戦略」も, まさにリーダーの戦略の一つだと言える。一方, チャレンジャーの戦略とは, トップではないが高いシェアを持ちトップ企業の座を狙える地位にある企業群を想定した戦略である。この地位の基本的な戦略は, 「差異化戦略」である。つまり, いつもリーダーと同じことをしていたのでは, いつまで経ってもリーダーを凌駕することはできないので, 機会を窺ってリーダーとの差異化を狙い, それを梃にリーダーの地位の奪取を図る戦略である。

一方, フォロワーの戦略とは「模倣戦略」であり, リーダーのやり方を模倣し, 業界の流れに取り残されないようにするとともに, 現在のシェアを維持し, できれば少しでもそれを拡大しようという戦略である。言わば, その他大勢が取っている戦略であり, 現実にも経営資源に乏しいほとんどの中小企業はフォロワーの地位に立って, こうした戦略を取っていると言える。これに対して, 資源の乏しい中小企業でも競争優位を確保できる可能性のある戦略が, ニッチャーの戦略である。ニッチとは「すきま」のことであり, 大柄な大企業が入り込めないすきまに収益機会を見出し, そこに乏しいとは言え磨きを掛けた経営資源を注ぎ込んで活躍の場を作り上げるといふ, 一種の「独自戦略」である。

ドラマ化もされて大きな話題となった, 池井戸潤の直木賞受賞作品『下町ロケット』で描かれている佃製作所などは, まさにこの一つの好例だと言えよう。中小企業が, その他大勢であるフォロワーから抜け出し, 本当の意味で苦しい経営と離別するためには, これが選択すべき有力な戦略であることは間違いない。しかし, すべての中小企業が佃製作所となることは至難の業であることも峻厳な事実であり, だからこそ佃製作所はニッチャーなのだという逆説さえ成り立つ。これまでも, 佃製作所のようなニッチャーになることを夢見て果敢にトライしながらも, 無残にも夢破れてしまった中小企業は数知れずあるものと考えられる。では, 結局ニッチャーの戦略など, ほんの一握りの中小企業だけに有効な戦略であり, その他の企業はやはりフォロワーの地位に甘んじるしかないのだろうか。これに対する筆者の答えは, 否である。本稿において, 決して容易な道ではないものの, どの企業にも十分に可能性のある戦略を提示したいと考えている。

(3) バーニーのリソース・ベースド・ビュー

さらに、もう一人紹介しなければならないのは、やはり経営戦略論に大きな足跡を残し続けている経営学者、ジェイ・B・バーニーである。彼は、経営戦略論の主流であるポーターの競争理論の枠組みに囚われず、企業の持つ経営資源に注目し、文字通りそれをベースとする「リソース・ベースド・ビュー」という考え方を提唱した。端的に言えば、バーニーは個々の企業が自社の持つ経営資源を把握して特長を見出し、それが最も活きる場所で、最も効果的に機能するように練り上げるのが戦略だとしている。例えて言えば、市場での地位を前提にしたこれまでの戦略論が、L・M・Sという寸法の規格によって作られた既制服の中から、自分の体形に近い大きさの服を選ぶような考え方であったのに対して、バーニーはまず自分の体形の特徴を把握した上で、自らの体形にあった着心地がよく機能的なオーダーメイドの服を作るような考え方の戦略論を提示したのである。

バーニーのリソース・ベースド・ビューの考え方は当初、経営戦略論の主流に対する亜流のように捉えられがちであったが、この流れと並行するように、ゲイリー・ハメルとコインパートル・K・プラハラードによって「顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」として定義された「コア・コンピタンス」や、企業が全体として持つ組織的な能力を指す「ケイパビリティ」などの重要な概念も生まれ、これらは今では豊かな新しい流れを形成している。このようにバーニーらが、これまで主流であった競争市場における地位をもとに捉えられていた戦略論を、企業の経営資源をもとに捉え直すことによって、リソース・ベースド・ビューという新しい流れを生み出したことは、それ自体が説得力のあるイノベーションの事例だと言うことができよう。

さらにもう一点、付け加えておきたいことがある。戦略という言葉が、もともと軍事用語であることは周知の通りであるが、戦いを有利に運ぶための戦略を策定するに当たり、よい戦略とはどのような戦略であるのかを明らかにしようというのが、そもそもの戦略論の発想であった。そこで明らかにされようとしていたことは、勝軍は敗軍よりもどう優れていたのか、勝軍はなぜ勝つことができ、敗軍はなぜ敗れてしまったのか、さらに常勝軍は他の軍よりも何がどう優れているのかなどということであった。つまり、そもそもの戦略論の発想は、勝軍の卓越した能力や考え方、兵力や武器の使い方などに焦点を当て、そこからよい戦略とは何かを導き出そうと

したものだったと考えられる。これに鑑みると、バーニーの唱えたりソース・ベースト・ビューは、一面で主流理論のパラダイムを覆す新しいパラダイムへの転換という見方もできるが、もう一面では戦略論の原点に立ち返り、その視点から新たに組み直された理論だとも言え、原点回帰の理論だったという見方もできるのである。

このパラダイムシフトがトリガーとなり、それ以後、様々な視点から新しい戦略が唱えられるようになっていく。例えば、チャン・キムとレネ・モボルニュが提唱した、過酷な競争が行われている市場を避け、自己の経営資源を活かせる場を見出して新たな市場を創造し、戦わない経営を目指す「ブルー・オーシャン戦略」を挙げることができよう。さらに、デイビッド・J・ティースが提唱した、環境の変化に応じて経営資源を再構成し、相互を組み合わせることで競争優位の確立を目指す「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」や、それを他企業やこれまでの競合企業の経営資源にまで視野を拡大し、再構成を目指して連携する「アライアンス戦略」³など、競争本位のこれまでの価値観の下では想像もできなかったような、多様な視点に基づく柔軟性に富んだ新しい戦略が提言されるようになっていく⁴。

なお、こうした連携や共創といった考え方が生まれてくる背景には、グローバル化の進展と情報技術の発展によって世界的な競争が熾烈になればなるほど、また世の中が多様化し複雑になればなるほど、企業レベルにせよ個人レベルにせよ、相互の連携や協力が欠かせなくなっているという事実があることを、しっかり読み取っておく必要がある。

4. 基本理論の中小企業の戦略への適用

さて、こうした経営戦略の基本的な理論のベースとなっている基本的な考え方を見ると、相対的に経営資源の乏しい中小企業の取るべき戦略の方向性は限られてくる。このことは通常、多くの中小企業経営者には選択肢が少なくて不利だと捉えられがちであるが、前向きに考えれば、それは目的が絞リ易くなったということでもある。

³最近では、C. K. プラハラードとベンカト・ラマスワミが提唱した「価値共創」という言葉が盛んに使われるようになり、連携先としてあらゆるステークホルダーを視野に入れた議論がなされている。特に、インターネット時代を背景に、顧客との共創さえも唱えられるようになっていくことは特徴的である。

⁴もちろん、こうした変容は経営環境の変化による影響も大きい。

経営者は、基本的に楽観的でなければならない⁵。なぜなら、経営とは必然的に「未来志向」であり、特に経営戦略は未来に向けて策定されるものだからである。

未来志向に触れたついでに、それと並ぶもう一つの経営の要諦、「長期志向」についても記しておきたい。先ほど、戦略をどのように考えるかという節の冒頭で、焦りや浮足立ちを戒めたが、それは戦略には「長期志向」でなければならない必然性があるからである。つまり、企業は「ゴーイングコンサーン」であり、経営者はそれを実現する使命を帯びている。企業が長期的に継続するということは、その企業が世の中に貢献していることの証であり、すべてのステークホルダーに好影響をもたらしている証拠である。その企業が継続することによって従業員の雇用が守られ、それにより家族の生活の安定がもたらされ、取引先は不安なく取引に臨め、顧客は商品やサービスを安心して利用でき、株主は長期的なスタンスで投資でき、国家は安定的に租税収入を得ることができる。そうであるならば、誰がそのような企業を潰そうとするだろうか。だからこそ、数々の名著を残した経営学者のピーター・F・ドラッカーは、「企業は社会の公器である」と言い切っているし、わが国において今も経営の神様と慕われている松下電器産業（現、パナソニック）創業者の松下幸之助や、立石電機（現、オムロン）創業者の立石一真も、常に「企業は社会の公器である」という信念をもって経営に当たっていたのである。まさに、企業がこうした社会の公器であるためには、継続することこそが大前提だと言えるのである。

（１）ポーターの知見の検討

では、ここまでに紹介した３人の経営学者の基本的な戦略のコンセプトに照らしながら、中小企業が取べき戦略のスタンスを検討していくことにしよう。まず、ポーターの基本戦略の知見からは、相対的に経営資源の少ない中小企業に適しているの

⁵ こうしたことは、これまで経営学という学問において、ほとんど議論されることがなかった。それは、経営学が経済学に倣って科学としての体裁を整えるための客観性を尊ぶあまり、できる限り主観的な要素を排除する姿勢が学問的であるという考えに固執し続けてきたからだろう。しかし、例えば心理学分野では、以前から楽観性は堂々たるテーマの一つであり、例えば、「フロー体験」で有名な「ポジティブ心理学」を提唱した心理学者ミハイ・チクセントミハイや、鬱病と異常心理学に関する世界的権威である心理学者マーティン・セリグマンの『オプティミストはなぜ成功するか』などは、現在でも実務に携わる経営者やビジネスパーソンに好影響を与え続けている。そうした面を経営学も、これまでのように食わず嫌いで無視し続ける訳にはいかない時代に、既になっているものと筆者は考えている。

は「集中戦略」であり、中でも資源に乏しいほとんどの中小企業が取るべき唯一の戦略が、「差異化集中戦略」であることは明らかであり、これ以上の説明は要しないだろう。

ただし、これを理屈だけで納得できればそれでよい訳では決してない。実は、ここがスタート地点なのである。この後の重要な課題は、どの経営資源を、どこに集中させて、どういうふうに差異化し、何をを目指すのかを明確にすることである。そして何よりも大切なのは、その根本にある、そもそも何のためにそれを行うのかということを明らかにしなければならない。さらに、それに実践が伴わなければ画餅に帰すのみである。

（２）コトラーの知見の検討

次に、コトラーの提示した市場地位別戦略の知見において、中小企業に選択の余地があるのは、「フォロワーの戦略」か「ニッチャーの戦略」ということになる。そして、両者のうち選択すべきは言うまでもなく「ニッチャーの戦略」である。なぜなら、多くの中小企業はこれまで既に、否応なく「フォロワーの戦略」である「模倣戦略」を実践してきたからであり、それにもかかわらず現在、苦戦に喘いでいるからである。好景気であれば、また世の中が安定的であれば、「模倣戦略」は中小企業にとって一つの有力な戦略となる。そうした環境の中では、敢えて自ら大きなリスクを負わなくても、周りと同じことを無難に真面目にこなしていれば、または系列における下請け会社や孫請け会社として、親会社である大企業の歯車の一つとして卒なく機能していれば、経済全体が成長する分だけ、もしくは親会社が大きくなる分だけ恩恵を受けることができる。

偶然にもわが国経済は、1950年に勃発した朝鮮戦争という隣国での不幸な出来事によって、朝鮮特需と呼ばれる思わぬ恩恵を受けることになった。これをきっかけに戦後の灰燼の中から蘇り、その後、高度経済成長期、安定成長期、バブル形成期といった好景気を享受し、途中で迎えた何度かの景気の後退期を短期間のうちに切り抜けて、長い間、経済成長を謳歌し続けてきた。こうした上げ潮の景気情勢の中では、勝ち馬に付く「単純な模倣戦略」は十分に有効な手段だったと言える。しかし、バブル崩壊以降の、不景気、低成長が続く時代にあっては、そのご利益はもう期待できないと言っても過言ではないだろう。経済学者トマ・ピケティは、膨大な歴史

的経済資料を示しながら、どの国も農業国から近代工業国へと飛躍する場面において、高い経済成長を示す短い時期を迎えるが、それ以外の時期は長い低成長が続くと説いている。つまり、低成長期（彼が使った記号を使えば、 $r > g$ の状態）こそが常態であり、歴史的にも高成長期（ $r < g$ の状態）というのは例外の時期であるという彼の見解は、十分に信じるに値する賢明な知見である⁶。これを冷静に踏まえれば、わが国においては既に、単純なフォロワーの模倣戦略は通用しないことがわかる。ある成功法則がいつまでも通用するわけではないというのは、まさに歴史の教えるところである。

ただ、ここで決して誤解してはならないのは、それだからと言って模倣が悪いと単純に考えてはならないことである。どの企業においても模倣は戦略の母であり、これなしに戦略は生まれない。それを「賢明な模倣戦略」と呼ぶならば、それは井上（2012）が指摘しているように新しいアイデアの泉なのである。芸道の世界に「守破離」という言葉があるが、それに倣えば模倣は「守」の戦略である。ビジネスのヒント、ビジネスのアイデアの源泉はまさに成功事例の中にあり、決して全くの無から新しいものが生まれてくることはない。一方、守である模倣に止まり続けてしまうのが単純な模倣戦略のイメージであり、芸事で言えば、いつまで経っても自立できない弟子のように、フォロワーで居続けなければならないことを意味する。つまり、「守」である模倣戦略を礎としてやがて「破」へ、さらにフォロワーから決別するための「離」へと歩みを進めていかねばならないのである。その意味で、真の模倣戦略とは「賢明な模倣戦略」のことであり、その他大勢のフォロワー群から抜け出すことができる唯一の突破口なのである。その一つの有力な方法論が、有名なジョセフ・シュンペーターが主張した「新結合」の考え方であるが、それについては井上（2012）でも章が割かれている。

そして、この賢明な模倣戦略によって多くの中小企業が目指す先が、ニッチャー

⁶例えば、日本の高度成長期、安定成長期後の東アジアの国々の状況を振り返ると、日本への経済成長の第一波の後、韓国や台湾、マレーシアやシンガポールなどへの第二波、インドネシアやタイ、フィリピンや中国などへの第三波、そして今や、第四波がベトナムを経てカンボジアやラオスにまで到達しようとしている。こうした流れを念頭において考えてみていただきたい。どこの国においても、例外なく経済成長のバトンを受け取った国は一気に農業国から工業国への階段を駆け上り、その間、高度成長の時期を謳歌するものの、その波が過ぎ去ってしまった後は、安定成長から次第に低成長へと徐々に失速していくのである。

の地位であり、その戦略がニッチャーの戦略なのである。しかし、多くの人が気付いていない大きな陥穽が、このニッチャーの戦略にはある。そのため、ニッチャーを目指そうと挑んだ企業の多くがこの穴に落ち込んでしまい、そのほとんどがフォロワーへと引き戻されてしまうのである。そして、所詮小さな会社には優秀な人材など集まらないとか、最新の機械や設備がないとか、潤沢な資金がないなどという無益な言い訳を再び呟く地位へと逆戻りすることになる。実は、「ニッチャーの戦略」には、重要な二つの含意があることを見抜かなければならない。その一つが「ニッチャーになるための戦略」であり、もう一つが「ニッチャーになってからの戦略」である。例えば、首長になろうと考えている者が取るべき戦略と、首長になった者が取るべき戦略が異なることは、誰しも理解できるだろう。当然、両者には大切な不変の共通点があり、どちらにおいても民衆のことを考え、民衆から支持されなければならないことがそれに当たるが、首長になってしまうと、そうした大切なことを忘れてしまい失職する者が後を絶たないのは残念なことである。こうした例を反面教師に、経営者も自らを戒めなければならないことは言うまでもない。

しかし、具体的な戦略を考えるに当たっては、両者は異質なものとなる。つまり、まずはフォロワーからニッチャーになるための戦略を取らなければならないにもかかわらず、両者を混同して捉え、結局やっていることと言えば、実質的に先陣を切ってニッチャーとなった者の後を無暗に追い掛けているだけの、単純な模倣戦略であったりするのである。それをニッチャーの戦略だと勘違いして繰り返しているだけなので、結果的に失敗することになる。それに対して、既に両者の違いをしっかりと見抜いているニッチャーは、「ニッチャーになってからの戦略」に従って、後から追ってくるフォロワーを巧みに防ぎ、有利な立場からフォロワーを振るい落とすか、あるいは、その時には既に激しくなってきた競争によって赤い血に染まり始めたレッド・オーシャンを捨て、次の新たなニッチのブルー・オーシャンへと船を進めてしまっているのである。

以上、コトラーの基本的な戦略の考え方から導出されるのは、現在フォロワー群のその他大勢の中で苦しんでいる多くの中小企業が取るべき戦略とは、正確には「ニッチャーになるための戦略」であり、それを真剣に考え、実行しなければ事は始まらないということである。そして、これに先のポーターの戦略からの知見を融合させると、その基本は自らの持つ経営資源の効果的な集中によって、その他大勢か

ら決別するための差異化を図り、ニッチな市場を目指すということになる⁷。前述のように、ニッチとは隙間のことであり、ニッチャーとは大企業が入り込めないような狭いニッチな市場で活躍する中小企業のことであるのだが、注意深く歩みを進めてみると、実はここに第二の陥穽がある。せっかく第一の陥穽を無事に切り抜けた中小企業の多くが、無残にも落ち込んでしまうのがこの第二の陥穽である。

それは、この「ニッチな市場」という概念が一律にしか見えない、囚われた視野狭窄のことである。ニッチな市場と聞いて一般的に想像されるのは、狭いながらも未だに誰にも踏み荒らされたことのない、魅力的な未知の処女地のようなイメージである。だから、経営者たちの脳裡にも、そうした映像が浮かぶのは自然なことかもしれない。そこまでは問題ないのだが、落とし穴はその先にある。つまり、いざその市場を具体的に探そうという段になると、彼らの多くは次の二つの陥穽のどちらかへと落ち込んでいく。一つは、新製品・新サービス開発への過剰な囚われという陥穽であり、もう一つは、技術や知識への過信という陥穽である。

端的に言えば前者は、差異化を単純に他の企業と違った製品やサービスを開発することのみ、そして、ニッチ市場を今までになかった製品やサービスが取引されている市場とのみ考えてしまうことである。もちろん、本当に世間が驚くような新規性を備えた製品やサービスが開発され、新しい市場が形成されるケースもいくつかある。しかし、その裏には、その何十倍、何百倍という失敗の山があることを知らなければならない。それ故に、差異化に挑戦してみるものの、簡単にはそうした卓越した新製品や新サービスのアイデアなど浮かばないことに氣力をなくしてしまうか、自らは新しいと思って意気込んで開発したものが、世間には全く受け入れられないという屈辱に懲りて、また住み慣れたフォロワーの住処へと戻っていくのである。

一方、後者は保有する技術や知識が、他のフォロワーたちよりも高いこと自体が差異化だと考え、その獲得に終始してしまうか、それによって出来上がった製品やサービスが差異化されたものだ一人合点してしまうことである。しかし、残念ながら自らの手に入る、より高いと思われる技術や知識のほとんどは通常、同様の考えを持つ多くの他のフォロワーたちにも入手可能なものであり、既に競合の多くも手に入れているものとさえ考えなければならない。問題は、そうしたことを前提に、

⁷大企業との差異化については、「ニッチ市場」の定義に既に含意されている。

その技術や知識自体ではなく、それを使って、もしくはそれを使うことを超えた次元まで含めた広い意味での新しい価値を、どこに、どう見出すかというであり、そもそも、それ以前に新しい価値とは何かということを、まずしっかりと見極めなければならないのである。

(3) バーニーの知見の検討

バーニーの唱えた、「リソース・ベースド・ビュー」の含意するメッセージは、自社の持つ経営資源の中から優位性の源泉となる強みを見出し、それによって優位性を築くことができる市場で展開できるよう戦略を構築せよということである。それに従うならば、まず自社の経営資源の強みを見出す作業から行わなければならないが、その前に、そもそも「強み」とは何かを明確にしておく必要がある。

例えば、ものづくり系の中小企業の中には、いまだに自社の強みは高い技術や、それによって作る、高い機能を備えた製品であると条件反射のように考える傾向が強い。確かに、卓越した独自の技術や、他の追随を許さないような機能を持つ製品を開発している企業も多いことは事実である。しかし、そうした企業のほとんどは、既に何らかの形でニッチャーの地位を築いているだろうから、本当にそれに匹敵するような、またはそれを凌駕するような技術や製品であるのかということを、しっかり検証する必要がある。そうした意味では、確かに高度経済成長期から安定成長期に掛けて、日本の製造業が備えていた高い技術と、それによって作られた日本製品が、世界の中で総体的な優位性を築いていたことは間違いない。しかし、そうした総体的な優位性は既に過去のものである。それにもかかわらず、「メイド・イン・ジャパン」が大いにもてはやされていた頃の、古き良き時代の栄光が忘れられず、いまだに「技術大国」だとか、「ものづくりの国」だとかといった看板を、政府でさえ頭上高く掲げ続けるのは、もうやめた方がいいと筆者は考えている。それは既に、誤解と甘えを生むデメリットの方が大きくなっていると考えられるからである。

これは決して、製造業を卑下して言っているのではない。それは、多くの中小企業がどうしてもそれに引っ張られて、冷静に現状を見る眼を曇らされてしまい、今の環境の中で、取るべき相応しい戦略を正確に見出せなくなっている弊害の方が、大きくなっているものと考えられるからである。それを示す証拠を挙げると言われれば枚挙に暇はないが、取り敢えず、(ものづくり大国と呼ばれる国に住む)われ

われが日常使っている身の回りのあらゆるものが、どれほど多くの外国製品や、外国で生産された（特に新興国で生産された）製品で占められているかを改めて確認してみれば明らかであろう。また、「クールジャパン」などと銘打って多大な税金をつぎ込み、ロスアンゼルスやシンガポールなど海外に日本製品を売り込むための箱モノを構え、こちら側だけで大騒ぎしてみたものの思うように相手にされず、結局、国内製造業者の大きな失望と、多額の財政赤字をもたらすような独り相撲になってしまっているという事実を思い浮かべれば十分だろう。これも、過去の成功法則がいつまでも通用するわけではないという教訓の典型例である。政府当局には、こうした時代遅れのステレオタイプ化した経済政策が、当時とは大きく環境が変化した現在では通用しないことに、一日でも早く気付いてもらいたいものである。しかし、そうだからといって中小企業は決して悲観するには当たらない。本当にフォロワーから抜け出そうという覚悟があるのなら、勇気を持って、こうした旧い護送船団式の経済政策の傘下から飛び出し、日本の文明開化に尽した福沢諭吉がその思想の根本原理として説いた「独立自主」の気概を持って⁸、自社が自律する方向に力を注ぐことを考えなければならないのである。

ともあれ、自社の経営資源のそうした類の偏見や、これまでの様々な思い込みを一旦白紙に戻して謙虚に、そして一つ一つを念入りに点検することによって、慎重に強みを見つけ出さなければならない。なぜなら、それがフォロワーからの脱出口を開くための重要な鍵だからである。有難いことに、バーニーはこの経営資源を点検、分析するための有効なものさしを提供してくれている。それが「VRIO 分析」と名付けられた、以下の4つの視点である。そこに提示されているのは、① Value（経済価値）：その経営資源に、どれだけの（経済的な）価値があるかという視点、② Rareness（希少性）：その経営資源が、市場の中でどれだけ希少性が高いかという視点、③ Imitability（模倣可能性）：その資源が、他社からどの程度模倣されやすいかという視点、④ Organization（組織）：その資源を活用できる組織体系が整備されているかという視点である。

バーニーの VRIO 分析の基準は、自社の経営資源の分析における有効な視点を与

⁸ 「独立自主」の精神は、その後も多くの人々に影響を与えてきた。また、福澤が私塾慶應義塾を開塾して以来、今に至るまで絶えることなく慶應義塾大学の教育方針の中心に掲げ続けられている。

えてくれるが、もしこれ以外に思い付く有効な視点があれば、独りよがりには十分に気を付けた上で、それも大いに取り入れるべきである。実は、差異化の源泉が、独創的な視点にあることも十分あり得るからである。つまり、これまでに誰も考え付かなかった視点から物事を見た時、日頃、見慣れたものが今までとは全く違って見えてくることがあり、それが差異化をもたらすということが起きるのである。

次に、経営資源について考えていこう。一般に経営資源とは「ヒト・モノ・カネ」とされ、経営学の教科書でもよく使われる表現である。また、最近ではこれに「情報」を加えた4つの要素を挙げることが多い。この区分は、以前から経営資源を見る時のフレームワークとなっており、経営資源を分析し易くしてくれる。これを、バーニーのVRIOのフレームワークに重ねて考察してみたい。

VRIO分析において、真っ先に挙げられているのが「価値 (Value)」である。ここで言われている価値とは「経済的価値」もしくは「社会的価値」の意味であるとされるが、これを経営資源の獲得や維持に掛かる費用などの金銭的価値のことだと短絡的に受け取ってはならない。もし、そう考えるならば、経営資源とされている「カネ」自体が最も価値のあるものということになり、企業活動とは、そのカネを増殖させる目的のために、ヒトやモノや情報といった他の資源を手立てとして為される活動ということになってしまう。果たして、企業活動の目的はカネの増殖なのだろうか。それは経営の原点に立ち返って考えれば、ここで説明するまでもなく、間違いであることは火を見るよりも明らかであろう。それにもかかわらず最近、カネの増殖が目的だと考えているのではないかと見紛うような企業や経営者が増えているように感じるのは、筆者ばかりだろうか。増してやビジネスパーソンに止まらず、研究者や学生までがそうした風潮にあることは嘆かわしいことである⁹。

ここで言う「価値」とは、社会の公器としての企業活動の目的である顧客、延いては社会全体に対してどれほどの付加価値をもたらすことができるかという基準のことだと考えるべきであり、その視点から評価しなければならない。なぜなら、企

⁹例えば、IT関連巨大企業4社について書かれ、そのタイトルが流行語ともなっている世界的ベストセラーとなった『the four GAFA』の著者である、ニューヨーク大学スターン経営大学院教授のスコット・ギャロウェイは、丸山 (2019) でのインタビューにおいて、「私たちは、日本でもヨーロッパでもアメリカでもそうですが、人柄や良い人や優しい人を尊敬することはなくなりました。私たちが祭り上げるのは、IT長者です」、「私たちの社会には、人をその人柄で評価するのをやめ、富で判断するという空気が蔓延してしまっています」と嘆いている。

業にもたらされる金銭的価値，すなわち会計上の利益とは，こうして生み出された付加価値への見返りとして企業にもたらされるものだからである。このように考えると，顧客とは人であり，社会を形成しているのも人であり，価値を決めるのも人であり，その価値を享受するのも人であり，その価値を創るのも人であるという当たり前だが，われわれが日頃忘れがちなことに気付く。そうになると，どうも経営資源が「ヒト，モノ，カネ，情報」だという経営学の常識自体が怪しい，と言うよりも正確に言えば誤っている。

これは，ポーターが戦略論を構築する時にもそうだったように，そもそも経営学が学問上のお手本とした経済学の影響を色濃く受けていることの弊害だと言える。経済学では，科学的な理論構築を目指すためのそもそもの前提として，生産過程において人は労働者という名の1単位の労働力を提供するヒトとして仮定され，資本家はその労働力たるヒトを賃金というカネで労働市場において自由に取引でき，生産現場においてヒトは，生産の効率性と収益性によってモノである資本（機械や道具）と自由に代替できるものと仮定されている。また何よりも，人は自らの効用を最大にすることを行動原理とした経済主体であり，企業は利潤を最大化することを行動原理とした経済主体であるという最も重要な仮定がなされている。

こうした仮定によって，経済学の理論は精緻化されて説明力が向上し，多くの経済現象から重要な法則性が見出され，われわれに新しく有用な知見と経済分析のための手段をもたらしてくれたことは経済学の大きな貢献である。しかし，その一方で，この理論構築のための単純化された仮定が，現実の経済においても独り歩きし，生身の人間が経済学理論上のヒトのように考えられるようになっていく。特に，グローバル化の進展により過度の競争主義が世界中に蔓延する中で，わが国においても，取り分け最もそれにそぐわない中小企業の間にも浸透してきている。しかし，「企業は人なり」と言われるように，そもそも企業とは生身の人が形成する組織であり，それが存在する社会もまた生身の人が形成している。“人”が，精緻な理論の中の単機能なモデルである“ヒト”と異なることは自明である。人をヒトと見る傾向に対して，かなりの人が違和感や嫌悪感を持っているはずであり，それによって現実になかなかぬ人が苦しい立場に追い込まれているのである。

VRIOの第二の要素である希少性（Rareness）とは，市場の中でどれだけ希少性が高いかという基準である。では，経営資源に乏しい中小企業に希少性の高い資源

などあるのだろうか。カネもモノもヒトも情報も相対的には、大企業とは比べ物にならないほど乏しい。しかし、人とはヒトではなく人であると考えたと話が違ってくる。なぜなら、ヒトには希少性はないものの、人は大いなる希少性を発揮する可能性を秘めているからである。それ故に、経営者が自社の従業員をカネやモノと同等のヒトという資源として考えているかぎり、中小企業において希少性を持つ資源が見つかる可能性は頗る低いことになる。

次に、第三の要素は模倣可能性（Imitability）であるが、それは、その資産が他社からどの程度模倣されやすいかという基準である。言うまでもなく、カネやモノは代替の効く資産であるので模倣可能性は高い。さらに、それらと代替の効く資産としての“ヒト”も模倣可能性が高いことになる。しかし、“人”となると模倣可能性は一気に低くなる。なぜなら、究極的に一人ひとりの人は、そもそも別々の存在だからである。さらに、第四の要素である組織（Organization）に至っては、人を前提とせざるを得ない。もし、組織がヒトの集まりであるならば、それは労働力の集合でしかないからである。しかし、この組織の視点は、資源を活用できる組織体系が整備されているかどうかという視点であるので、その資源を活かすのは人であり、組織体系を構成するのも人であり、それを整備するのも人だと気付けば、最終的に資源を利用して価値を創造できるのは人しかいないことになる。

こうして考えてみると、確かに人は労働力という側面を持っているし、賃金と自らの労働力を交換する労働者としての側面も持っている。しかし、バーニーの提示した VRIO のそれぞれの視点によって示された優位性すべてを持ち合わせているのは、まさに人であり、人こそがすべての中小企業が保有している究極の資源なのである。

5. 中小企業の戦略としての信頼

これまでの考察から、どんなに経営資源が乏しい中小企業であっても実行可能な戦略があり、それは差異化集中による「ニッチャーになるための戦略」であると判明した。また、そのための究極的なリソースはカネやモノや、それらと代替の効く“ヒト”ではなく、“人”として捉えた人であることもわかった。さらに、その人というリソースにこそ VRIO が提示している優位性の源泉、すなわち価値、希少性、模倣

困難性それぞれを高め、その能力を発揮できる組織組成力の可能性が秘められていることも明らかになった。

以上のことから、中小企業の経営者が明日からでも取り掛かるべき戦略の方向性が見えてくる。それは、従業員をヒトとして見ることを止め、人として見るということである。そのためには、まず経営者自身がヒトをカネで買い、モノとヒトを比べて効率のみでそれを置き換えることが仕事だと考えることを止める決意が必要である。そして従業員と共に、自社の VRIO をより強く、より高いものに培っていくことが、日々欠かせない大切な経営者の仕事だと心に決めることである。つまり、これは経営者と社員を差異化のための最大のリソースにしておこうという戦略である。これこそ、どんなに経営資源に乏しいと日頃嘆いている経営者も必ず実行できる戦略であろう。また、それは特別な費用が掛かったり、新たな労力を必要としたり、日常の仕事に大きく差し支えるものでは決してない。

これまで見てきたように、社会があまりにも競争主義的になり、人よりもカネが重要視されるような世の中で、敢えて組織に人と人の信頼関係を築き上げることで、企業ごと差異化しておこうという戦略である。どうしても、カネが増殖する話でなければ、また、短期的に効果の出る話でなければ理解や我慢ができない経営者は、常にそれなりにいるものである。それは当然であり、考慮の内である。つまり、そういう人が多ければ多いほど、逆にこの戦略の差異化の効果は増大することになる。また、言うは易く行は難しで、やはりすぐに儲かるとか楽になるとかということではないので、残念ながら途中で投げ出す経営者もそれなりに出てくるだろうが、それもまた、この戦略に我慢強く取り組む企業の差異化を強化してくれる。

さて、では具体的にどうすればよいのだろうか。それは、経営者がまず従業員から信頼されることを心掛けることである。つまり、まず経営者自身が、人から信頼される人を目指して日々研鑽することである。よく、部下を信頼せよなどと言われることがあるが、信頼という概念には信用と違って「頼る」という人の弱さ、儻さが含意されており、信じたことが必ずしも実現されるわけではない。信頼にはそうした不確実性があり、信頼した場合には、究極的にその実現の成否は信頼された者に預けられることになる。こうして考えると、信頼が大切だとは言うものの、それは誰でも信頼せよということでは決してない。しかし、その一方で、信頼されるということは、相手から「自分にとって不利益なことをしないだろう」、「予測通り協

力してくれるだろう」と信じられることであるから、経営者は、そういうふうの人から（特に、従業員から）信頼される人になるよう日々、努力しなければならないということである。それは、何のリスクもないばかりか、経営者としての人格を高めてくれる。人の弱さや脆さを理解し、それを支えるという姿勢と能力を鍛えることによって、従業員からの信頼の念は高まるはずである。勘違いしてはならないのは、従業員に信頼させるのでは決してなく、従業員から信頼されることを目指すのである。

こうした取り組みによって、信頼されるということが身を持って理解できるようになると、次は自らが従業員を信頼できるようになる。つまり、従業員を信頼することの不確実性を受け入れる度量が広がるのである。人から信頼され、それを受けた人には責任感が生まれる。それは、カネのためや義務のためではなく、頼ってきた相手を支えなければならないという責任感である。われわれには、信頼が叶えられると相手が自分を助けてくれたという感謝の気持ちが湧く、そしてこの感謝は返報性によって、何かの時には自分もまた信頼に応えようという気持ちを生む。こうして、信頼のやり取りが重ねられると、そこに「相互信頼」が形成されるのである。

現在、多くの中小企業が、いつもの単純な模倣戦略によって大企業を真似、業績主義や実力主義を導入している。人をヒトと見立てたコスト削減のための行き過ぎた取り組みにより、ますます人が流動化する中で、相互信頼に支えられて結束した企業は、見事に他とは差異化された企業として目に映るに違いない。また、そうした信頼の輪はやがて取引先や顧客へと広がり、それを知った人を惹き付けていく。さらに、こうした土台が出来上がることによって新しい価値が生まれ、それへの見返りとして利益がもたらされることになる。確かに、長い道程かも知れない。しかし、誰も人から信頼されることは気持ちのよいことであり、人から感謝されることは幸福なことである。こうして少しずつ従業員が育っていき、彼らとの相互信頼が深まる頃には、必ず見違えるような生き生きした企業となっているはずである。

これこそが筆者が考えている、どの中小企業でも採用できる「信頼の戦略」なのである。

【参考文献】

- バーニー, ジェイ・B. (2003) 『企業戦略論 (上) 基本編』 ダイヤモンド社
- チクセントミハイ, ミハイ (1996) 『フロー体験 喜びの現象学』 世界思想社
- ドラッカー, ピーター・F. (2001) 『マネジメント (エッセンシャル版)』 ダイヤモンド社
- ハメル, ゲイリー, プラハラード, コインバートル・K. (1995) 『コア・コンピタンス経営』 日本経済新聞出版
- 池井戸潤 (2010) 『下町ロケット』 小学館
- 井上達彦 (2017) 『模倣の経営学』 日経 BP
- キム, チャン, モボルニュ, レネ (2015) 『ブルー・オーシャン戦略』 ダイヤモンド社
- 北村伸一 (2002) 『独立自尊』 講談社
- コトラー, フィリップ, ケラー, ケヴィン・L. (2014) 『マーケティング・マネジメント (第12版)』 丸善出版
- 丸山俊一, NHK「欲望の資本主義」制作班 (2019) 『欲望の資本主義3』 東洋経済新報社
- ミンツバーグ, ヘンリー (2006) 『MBA が会社を減らす』 日経 BP
- ピケティ, トマ (2014) 『21世紀の資本』 みすず書房
- ポーター, マイケル (1985) 『競争優位の戦略』 ダイヤモンド社
- プラハラード, コインバートル・K., ラマスワミ, ベンカト (2004) 『価値共創の未来へ』 武田ランダムハウスジャパン
- シュンペーター, ジョセフ (1977) 『経済発展の理論 (上)』 岩波文庫
- セリグマン, マーティン (2013) 『オプティミストはなぜ成功するか (新装版)』 パンローリング
- ティース, デイビッド・J. (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』 ダイヤモンド社