

中小企業の経営戦略とIT

情報学部 石塚 浩

1. 中小企業の競争戦略

競争戦略の観点からすれば、中小企業も大企業も変わるところはない。競争戦略とは、顧客の争奪戦においてライバル企業に勝つための戦略である。多くの市場では企業間競争が演じられている。企業の中には同一の市場で活動していながらも、業績好調のところもあれば反対に低調なところもある。ここでは各企業の競争戦略の巧拙が関係していると考えられる。競争戦略の目標は競争しなくてもよい状態、あるいは緩やかな競争をいかに実現するかにある。このことは競争戦略という言葉のイメージと異なるかも知れないが、競争は企業利潤を引き下げてしまう。競争しないで済めば利潤は大きくなる。

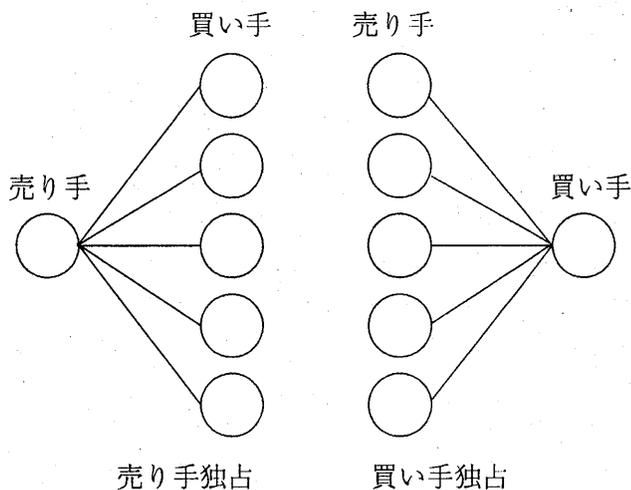
Porter(1980)は市場の競争関係を、競合性、参入の脅威、代替性の脅威、買い手のパワー、そして供給業者のパワーの5つの視点から分析している。競合性の測定では、企業の数と相対的規模がよく使われる。業界の集中度が高まるほど、企業は互いの関係を理解し競争を控えるようになる。反対に、同じような規模の企業が多数存在する場合には、競争は激しいものになる。業界の特性によっても競合性の程度は異なってくる。資本集約型の業界では、操業度を高めようとして各企業は価格競争に走る傾向がある。固定費が大きく、過剰設備があり、そして低成長を特徴とする業界では一般に、競争は激しくなると言えるだろう。この点、資本集約度が低いとされる中小企業は、生産量調整に柔軟性をみいだすことが可能となる。

買い手の力が強いと、売り手は価格の低下を甘受しサービスを無償で提供しなければならなくなる。買い手のパワーを決める重要な要因とされるのは、顧客の規模と集中度である。売上の多くを占める顧客を相手にする場合、その売上を失うことは脅威であり価格の引き下げや無償サービスの提供を強いられてしまう。顧客に対する供給業者の相対的な規模と集中度が供給業者の力を測る尺度である。反対に部品や原材料について特定の業者に依存してしまうと、高い価格での買い取りを請求されやすくなる。

図表1に、売り手独占と買い手独占を示す概略図がある。左側の図は売り手独占を示している。買い手はお互いに競い合うので、売り手は高価格の販売など好条件

で取り引きできる。反対に、売り手にとって最悪の状況は買い手独占である。売り手は互いに競わされ、買い手に最大限有利な状況が作り出される。中小企業の多くはこれまで、こうした状況に置かれていたと思われる。系列関係を、特定の取引相手への売上の依存を示す関係と捉えれば、中小企業の多くは、図表1の右図の取引関係にあると考えられる。もちろん、1990年代のバブル崩壊後、大企業は中小の取引先との取引を停止したり、海外拠点での生産を増加するなどした結果、系列関係の見直しが進んでいることは否定できない(百瀬, 2000, pp.127-128)。しかし、ここでの中小企業の姿は事業の継続が困難な状況に追い込まれ、脱系列、脱下請けを志向するというものであり、積極的に自社に有利な取引関係を構築しようというものではない。売り手の立場から中小企業をみると、中小企業が積極的に目指すべき方向は売り手独占であり、その具体的な目標は独自分野で市場シェアを握ること、そして、他社との代替関係を弱めて競合しないようにすることである。そのための基本的な手段として、市場創造、差別化、そして市場細分化が挙げられる。

図表1 売り手独占と買い手独占



2. 中小企業の差別化戦略

(1) 中小企業による市場創造と差別化

ベンチャービジネスや中小革新企業の競争戦略は、誰も気づかない未充足のニーズを満たすことから始まる。いわゆる市場創造である。今までなかった新しい市場を自ら創造することは、競争相手のいない市場を作り出すことと同義である。競争相手がいないければ、市場の顧客を独り占めすることができ、大きな利益を享受する

ことができる。

市場創造は先発者の優位を実現するが、魅力的な市場であればあるほど他企業の参入を招き、その優位も次第に揺らいでいくことが予想される。パソコンの市場を創造したのはJobsとWozniakが興したアップル社であるけれども、現在のパソコン市場においてアップル社が競争優位の面でアドバンテージを維持していないことは誰の目にも明らかである。

中小企業は体力的に大企業には及ばないので、低価格政策をとって市場シェアの拡大を目指すべきではない。むしろ競争相手との価格以外の差別化を図ることが望ましい。差別化とは、競争相手に対して何らかの違いをつけて競争上の優位を得ようとする方策である。現在のトップシェア企業のなかには、もともと後発企業であったが、製品の品質や機能を継続的に高めることによって、現在の地位を得た企業が少なくない。差別化は、顧客のニーズを充たすプロセス全体のどこかで競争相手との間に差をつくり、競争上の優位性をつくることとされ、製品差別化、価格差別化、サービス差別化、そしてブランド差別化の4つの次元が指摘される(伊丹, 2003, pp.110-113)。

一例を挙げれば、デル・コンピュータの競争優位の実現は製品機能上というよりも、顧客の注文内容にあわせたパソコンの製造、即納体制、低価格、そしてアフターサービスが武器となっている。機能に焦点をあてた製品差別化ばかりに目を奪われるべきではない。中小企業の場合には、小ロットの生産や柔軟なサービスの提供が差別化の武器となっていることが多いといえるだろう。

差別化と市場創造の差異は競争相手の有無である。市場創造では、もともと競争相手はいない。だから、差別化において競争相手の存在を前提にするなら、そこには顧客の奪い合いがある。経済学でいうなら代替性の概念である。しかし現実には、こうした代替性は程度の問題であり明確な関係を見いだすことは難しい。市場の創造と差別化の概念には共通した部分が多いが、そのなかで代替的關係が強い場合を差別化ということになるだろう。

差別化の概念は従来、製品やサービスの差別化に力点がおかれ、その差別化によって顧客を惹きつけることを目指してきた。だが、その差別化も競争相手から簡単に模倣されてしまうなら、その効果は持続しないと見える。持続する差別化であること、つまり真似されない差別化を実現することが求められる。そのためには、製品・サービスレベルからビジネス活動全体のレベルの差別化を考えていく必要がある。

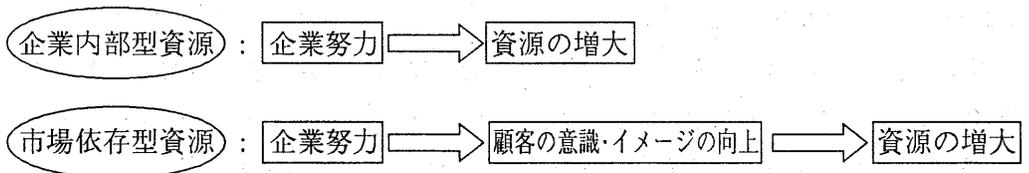
模倣を難しくさせている要因について考えてみよう。経営活動に必要な資源つま

り経営資源のなかには模倣の困難なものがある。模倣の難しいとは市場で購入することが難しいために、獲得に時間がかかってしまうということである。経営資源とは一般に、ヒト、モノ、カネ、そして情報とされる。このなかで情動的経営資源は市場で獲得することが最も困難とされる資源である。具体的には、技術力、顧客情報の活用力、ブランド、そして信用の5つが挙げられる。こうした資源で他社に対し優位に立つことができているならば、持続的な差別化を実現することができる。

情動的経営資源を保有する意義は、その多重活用性にもある。技術やブランドは、多重に活用することができる。ある技術を1つの製品に応用したとしても、他の製品に使えなくなるものではない。たとえば、シャープの液晶技術は現在、ビデオカメラ、液晶テレビ、パソコン、携帯電話といった多くの自社製品に活用されている。すぐれた液晶が使われていることによって、各製品の顧客にとっての価値を高めている。ファッション・ブランドについても同様のことがいえる。グッチやルイ・ヴィトンは衣服だけではなく、宝飾品、バッグ、時計などを扱っている。有名ブランドによって、それぞれの商品の価値が高められる。

情動的資源は、さらに企業内部蓄積型と市場依存型の2つに分けることができる。企業内部型の情動的資源に該当するのは、技術、ノウハウ、顧客情報である。こういった資源の蓄積は、専ら企業側の努力に依存しているといえる。一方、市場依存型の資源はブランドや信用である。こうした資源では、顧客側がブランドの価値を認め、信用のおける企業と認識するのである。市場依存型資源の場合、企業はその蓄積を直接コントロールすることはできない。企業ができるのは、広報活動を含めた日々の経営活動の実践を通じて顧客側に働きかけることだけである。市場依存型資源は内部蓄積と比べ、よりコントロールが難しいといえるだろう。

図表2 企業内部型経営資源と市場依存型経営資源



(2) 市場細分化：顧客の類型化とニーズの把握

差別化戦略は、製品市場のすべての顧客を対象にしたうえで、顧客のニーズを満たすプロセスのどこかでライバルに対して違いをつくる。しかし、顧客のニーズは極めて多様であり、そのニーズをすべて満たす製品やサービスの提供は不可能といってよい。共通のニーズを有する顧客を集めてグループ化し、そのグループ向けに製品・サービスを提供するようにすれば、そのグループに属する顧客の満足は高まるだろう。市場細分化とは、同じニーズを共有する顧客グループに市場全体を分割することである。グループ分けされた各部分を市場セグメントと呼ぶ。ベンチャー企業や革新企業にとってみれば、特定のセグメントつまり特定の顧客グループを選び、そのニーズを充足するべく経営資源を集中できる。

1つのセグメントに集中して対応する企業をニッチャーと呼ぶ。ニッチャー戦略こそ、ベンチャー企業や中小企業にふさわしい戦略である。経営資源の集中投下が可能になるからである。反対に、企業によっては保有する経営資源が豊富で、充足可能なセグメントが複数あることもある。そのなかで特に、市場を構成するすべてのセグメントに対応できる企業をフルラインと呼ぶ。豊富な資源が必要になるのでフルライン戦略を採用できるのは大企業が多くなる。化粧品市場のほぼすべてのセグメントに対応する製品を製造販売している資生堂は、フルラインと考えられる。女性向け化粧品の市場では年齢によって市場細分化を行うことが多い。年齢が異なれば、肌の状態も変わってくるし嗜好も変わる。若い女性は流行にあった化粧がしたいということが最大のニーズかもしれない。それに対し年齢の高くなった女性には、肌を若返らせたいとか、落ち着いた色調のものがほしいなどのニーズがあるだろう。あらゆるセグメントのニーズに応えようとする資生堂は、そのために必要な資源を保持していると考えられる。それに対して、再春館製薬所という化粧品会社は、中高年の女性のセグメントを対象にしており、ニッチャーと考えられる。再春館製薬所はこのセグメントに集中することで、資生堂その他の競争相手と互角に戦えると判断しているのだろう。

3. 中小企業の差別化とIT

中小企業は差別化戦略によって、真の意味での脱系列あるいは脱下請けを実現し、取引上の優位を確保しなければならない。この意味でITの利用によって促進される点は、大きく分けて2つある。

まず、顧客ニーズを発見し、それに応えていく能力が高まることである。顧客の

ニーズに応えることは、いわば商売の基本であるが、IT技術の進歩によってデータの収集、加工そして分析が極めて簡単にできるようになった。

大手企業の例だが、ビデオやCDのレンタルで展開するTSUTAYA(カルチュア・コンビニエンス・クラブが経営)は、顧客の過去のレンタル履歴を分析し、映画や音楽における個々の顧客の嗜好を把握している。TSUTAYAの場合、レンタルが基本的なビジネスであるので、単純な売り切りの場合に比べて顧客情報を獲得する面で有利である。過去のレンタル履歴を分析し、個々の顧客のニーズに合致した商品紹介を、携帯電話などを通じて配信する。これによって、店舗まで足を運ぶ顧客の数を増やそうとしている。また、性別や年齢層別の嗜好の特徴を明らかにし、販売促進活動などに活かしている。

個々の顧客への対応は中小企業の得意技といえるが、ITを活用することで新しい展開が期待できる。顧客情報をデータベース化し情報共有を高めることで、新たな顧客ニーズが発見されやすい環境を整える。個々の顧客の特徴を分析し類型化することで、共通のニーズを有する顧客グループをつくり(市場細分化)、ふさわしい差別化をおこなうことができる。データ分析力を高めることは、内部蓄積型の情動的資源を充実させることであり、競合他社からの模倣を困難にさせる。

林・山田(2002, p.67)は、製造業のIT導入事例として「山城精機製作所」を挙げている。この企業は一品料理品の受注を厭わないという、受注生産のスペシャリストを目指し、納期、品質、価格などの顧客ニーズへ徹底的対応で差別化している。技術データ管理の効率化を図るため、技術的経験をデータベースに蓄積して、その再利用を促進し、全文検索機能で過去の資料を検索するなど、ナレッジベース的な機能を目指している。

もう1つのITの効果として、顧客の多面的拡大が挙げられる。多面的拡大の意味は、既存製品の販売先の拡大だけではなく、自社保有の技術やノウハウの横展開を引きおこすということである。インターネット、電子メールは、自社の企業イメージ、製品、サービス、技術情報などを自律的に発信、交信する手段と捉えることができる。情報発信を受けた側からの製品やサービスの提案が期待できるからである。また、ブランドや評判の確立という市場依存型の資源を獲得することができ、他企業への有力な差別化を実現可能となる。

また、一般消費者市場(B to C)の電子商取引に前向きに取り組み、インターネット等を活用して売上や収益の飛躍的向上を成し遂げている中小企業が少なくない。この面では楽天などの消費者向けeマーケットの役割も大きい。電子商取引への取り

組みを行うことで、従来果たせなかった新たな市場を開拓したり、新しい取引関係を構築して取引メリットを向上させられる。インターネットの特徴である、双方向のコミュニケーションを通じて、情報発信の質を高めることで、特殊な製品・サービスであっても一定の顧客層に支持を受けることが可能になる。国は、「e-Japan重点計画」において平成15年度末までに中小企業のおおむね半数程度がインターネットを活用した電子商取引を実施できることを目指して、必要な支援策等を総合的に講ずることを定めるとともに、本目標を達成するために平成13年4月に中小企業IT化推進計画(1)を策定している。

中小企業金融公庫刊行の「経営情報」No.292(2)によると、自動車業界および家電業界における電子調達、国内の電子調達額の8割を占めているという。これらの業界では、リードタイムの削減や在庫の縮小を進めており、その手段として電子調達が活用されている。特定の企業間で形成されるクローズドネットワークでは、部品メーカーの絞り込みが見られる一方、自動車業界のコビシント(Covisint)を代表とするオープンネットワークでは、コストダウンがきわめて重視され、日本以外のアジア諸国からの購買が増加している。

さらに、この「経営情報」No.292では、日本の中小企業がネット取引を通じて、取引相手の拡大がみられるとともに、受注生産品、試作品の生産が増えており、スポット的な小ロット部品加工が多くなっている点が指摘されている。海外生産が増えている昨今、この傾向が強まることが予想される。

結語に代えて

従業員が属人的に持っていた技術や営業等のノウハウを結集し、情報の共有化を図ることにより、誰もが組織に蓄積された情報を瞬時に引き出すことができるようになり、従業員の重複する作業を削減して企業のコアとなる業務に経営資源を集中することが可能になると考えられる。

データベースによる情報の共有化には社員の意識改革が必要となるが、自分の担当している業務分野だけではなく、関係する部門の業務を理解することから始める必要がある。それにはまず、トップ・マネジメントが「全社的な視点で検討すること」を全社員に要請することが大切であり、まずIT化を進めるプロジェクト・チームの各業務担当者がこれを実践することが求められる。

業務の簡素化や効率化も、現場の理解が最大の鍵となる。現場を預かる管理職層がITによる業務効率化を十分に理解し、その実現に向けてリーダーシップを発揮す

ることが必要である。部門間の調整ではトップマネジメントの関与も欠かせないだろう。

ITは手段であり、導入したからといって直ちに効果を生むものではない。ありきたりだが、それを活用する能力こそ他社からの模倣を阻止し競争優位の源泉となる。ITの真の活用には、組織改革ひいては組織文化の変革が必要になることが必至だろう。

(1) 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部(IT戦略本部)第3回議事録

(平成13年3月29日開催) インターネット・ホームページ

<http://www.kantei.go.jp/jp/it/network/dai3/pdfs/3gijiroku.pdf>, アクセス: 2004.02.19

(2) 「自動車・家電産業における電子調達が中小部品メーカーへ与える影響」『経営情報』No.292(2002.05), 中小企業金融公庫, 2002, インターネット・ホームページ

<http://www.jfs.go.jp/jpn/publish/info/no292.html>. アクセス: 2004.02.18.

参考文献

- [1] Buzzel, R. D. and B.T. Gale, *The PIMS principles*, The Free Press, 1987.
- [2] Collis, D.J and C.A.Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin, 1998.
- [3] 浜田芳樹『マーケット・シェアと経営戦略』東洋経済新報社, 1996.
- [4] 林明夫, 山田基成 編 『中小企業IT活用—導入手法・事例分析・支援策』ぎょうせい, 2002.
- [5] 伊丹敬之『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社, 2003.
- [6] 百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房, 2000.
- [7] Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.
- [8] Schnaars, S.P., *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, The Free Press, 1994.