

中小企業の経営戦略

—片利共生と非対称な競争—



洞 口 治 夫
(法政大学経営学部)
教 授

目 次

はじめに

1. 定義

2. 中小企業による片利共生の事例

3. 理論的考察

4. 中小企業の戦略立案と実践

おわりに

はじめに

経営戦略論には、ある種の逆説 (paradox) が潜んでいる。その逆説のことを「経営戦略のパラドックス」と呼びたい。

経営戦略のパラドックスとは、「ある特定の経営戦略を複数の企業が同時に採用すれば、囚人のジレンマとなって利益を確保できない」、という問題である。たとえば、サブプライムローンという金融商品を最初に提供した投資銀行は、高い収益性を誇ることができたが、それが多くの投資銀行によって模倣されたことによって、2008年9月のリーマンショックにつながっ

た。自社の採用すべき経営戦略が、なにか特定の方法によるものであるとすれば、その戦略を模倣する企業が生まれ、激しい競争にみまわれる。日本のビール産業をみても、第二のビール、第三のビールと呼ばれる発泡酒の新商品が模倣され、同質的な競争が繰り広げられている。同じ経営戦略を採用する企業が増えれば、ある時点で収益性を確保できなくなる。

本稿で以下に展開する経営戦略論は、「経営戦略のパラドックス」をいかに回避するかについて、中小企業に焦点をあてた新たな思考方法である。その特徴は、二つの命題にまとめることができる。

第一は、「競争を避けよ」という命題である。経営戦略論の教科書は、企業が競争をしていることを大前提としているが、大切なことは、むしろ競争を避けることであって、他社に勝つことではない。戦略が勝ち負けに直結するように受け取られるのは、経営戦略という用語の語感が生む誤解とも考えられる。しかし、競争をいかに避けるか、という視点を真剣に考え、実践することによって、中小企業が持続的に成長できる。

第二は、「寄らば大樹の陰であるべきだ」という命題である。これは、第一の命題からの論理的帰結でもあり、また、具体的な方法論でもある。競争をどう避けるか。どのようにして大樹を探すか。これこそが中小企業の戦略である。

ポジショニング・セオリー、コア・コンピタンスやリソース・ベースドビューと呼ばれる経営戦略論の考え方は、ほとんどが大企業を事例としたものであり、成功した大企業の保持する能力や技術、技能に焦点をあててきた¹。本稿では、立地、人的資源、製品開発と情報、知識とブランド連想、eビジネスという視点については一般的な事例を、また、産学官連携の事例研究についてはインタビュー調査にもとづいた個別のケースについて紹介する。そうした作業を通じて、中小企業のための経営戦略の例示を行う。それは、囚人のジレンマに陥らない経営をするための、上述した命題を満たしたものとなっている。

以下、第1節では本稿で展開する経営戦略の

基本となる用語の定義を説明する。第2節では事例を紹介する。第3節において理論的考察を加え、第4節では中小企業の戦略立案と実践へのヒントをまとめたい。おわりにでは、本稿の結論から導かれる経営戦略への新たな理解をまとめる。

1. 定義

片利共生と双利共生

片利共生（へんりきょうせい）とは、群集生物学（ポピュレーション・エコロジー）と呼ばれる生物学の一分野で生まれた概念である²。英語では、commensalismと表現する。二つの生物AとBがいたときに、生物Aから利益を得る生物Bが、Aにマイナスの影響を与えていない状態を片利共生という。鮫に小判型の吸盤を貼り付けて長距離を移動するコバンザメは片利共生のわかりやすい事例である。片利共生が存在するような生物間の競争を、群集生物学者たちは「非対称な競争（asymmetric competition）」と呼ぶ³。

双利共生（そうりきょうせい）とは、二つの生物AとBがいたときに、生物Aと生物Bの双方がプラスの影響を与え合う状況を指す。英語でのmutualismの訳が双利共生である。

生物学のなかでも、生存数の変化を説明しようと試みるのが群集生物学である。そこでは、二種類の生物の間に存在する関係を第1表のように分類している。「+」は相手から与えられる影響がプラスであることを意味し、「-」は

1 経営戦略論の学説史的なレビューは、別稿での課題である。チャンドラー（1962）、アンゾフ（1969）らの初期の著作は、大企業における事業部制の成立や戦略計画の立案に重きをおいている。日本では、三品（2004）が、経営戦略を「大規模複雑性」（7ページ）という視点から論じている。

2 宮下・野田（2003）を参照されたい。

3 アシュトレイ（Astley,1984）、アシュトレイ＝フォンブレン（1983）らは、片利共生（commensalistic）という形容詞を用いた分類を用いた最初の経営学者たちである。彼らは企業経営を集合戦略という視角から分析しようとした学者たちであり、経営戦略論に独自の色彩を提供してきた。

相手からマイナスの影響が与えられることを意味している。さらに「0」は双方の影響が中立的であることを意味している。

片利共生と双利共生以外にも、いくつかの類型がある。生物Aから利益を得る生物Bが、生物Aにマイナスの影響を与えることを寄生(parasitic)⁴という。生物Aから利益を得ることのない生物Bが、生物Aにマイナスを与えている状況は偏害(amensalism)⁵。また、生物Aと生物Bの双方がマイナスの状況は競合(competition)である。日常会話で用いられる「共生」には、上記のパターンがいくつか混在している場合が多い。

経済学ではゲーム理論とミクロ経済学の語彙によって対応する概念を見つけ出すことができ

る⁶。双利共生とはプラスサム・ゲームにおけるウィンウィン(Win-Win)の関係であり、寄生はゼロサム・ゲーム、競合は囚人のジレンマに該当する。片利共生は正の外部性が存在する状態であり、偏害とは負の外部性が存在する状態である⁷。つまり、正の外部性を内部化(internalize)する企業活動が片利共生戦略である。

経営戦略論において「片利共生」、「寄生」、「偏害」に該当する事例を意図的に掘り起こした研究は少ない。たとえば、成功しなかったジョイント・ベンチャーの事例のなかには、相手先企業からみると「寄生」や「偏害」になっていた場合もあるかもしれない。本稿では、片利共生戦略に焦点をあてる。片利共生戦略の特徴は、二点にまとめられる。第一に、企業Aと企業Bとは独自に意思決定をしているのであり、企業Aと企業Bの間には、フランチャイズ契約をはじめとする契約関係や出資関係などは存在していない。第二に、企業Aに片利共生戦略をとる企業Bが市場から退出しても、異なる企業Cが片利共生戦略をとることが可能である。

第1表 生物の共生パターンと経済関係

		プレイヤー B		
		双利共生 Mutualism +,+ ウィン・ウィン	片利共生 Commensalism +,0 正の外部性	寄生 Parasitism +,- ゼロサム・ゲーム
プレイヤー A	片利共生 Commensalism 0,+		0,0	偏害 Amensalism 0,- 負の外部性
	寄生 Parasitism -,+		偏害 Amensalism -,0	競合 Competition -, - 囚人のジレンマ

(注) 左側の符号はプレイヤーAの利得であり、右側の符号はプレイヤーBの利得である。
+はメリットがあること、0は中立的、-は害があることをしめしている。
(出所) 洞口(2009)、35ページより引用。

ゲーム理論との相違

経営戦略論の理論的支柱となっているゲーム理論的な競争戦略⁸では、二者間の対抗関係が想定されることが多い。クールノー競争は、複

4 宮下・野田(2003)によれば、群集生態学において一方がプラス、他方がマイナスとなる関係には、寄生(parasitism)以外に、捕食(predation)と植食(herbivory)がある。ロッカ=ボルテラ(Lotka-Volterra)による微分方程式によって共生のモデルを提示している。本書では、煩雑さを避けるために「+,-」となる関係を寄生によって代表させたい。大企業が小企業をM&Aによって取得したとき、表面的には捕食に近いように見えるが、買収された小企業が赤字を垂れ流して大企業に補填してもらっているとすれば、寄生に近い。捕食が一回限りの行為であるのに対して、寄生は、ある時間的長さを持った状態を示しているように思われる。
5 寄生や偏害の概念によって、「みかじめ料」を要求する暴力団の存在や、野球やコンサートのチケット再販売を行なう「ダフ屋」の活動など、違法な経済行為に対する社会学的分析への応用も期待される。
6 ゲーム理論についてはギボンズ(Gibbons, 1992)、フーデンバーグ=ティロー(Fudenberg and Tirole, 1991)、ミクロ経済学についてはクレプス(Kreps, 1990)を参照されたい。
7 外部性については洞口(1997a)を参照されたい。
8 マクミラン(1995)を参照されたい。

占による数量競争をモデル化しており、ベルトラン競争では複占での価格競争が分析される。ともにゲーム理論におけるナッシュ均衡の例示となっている⁹。囚人のジレンマとは、二人の個人が相互に影響を与え合ってマイナスの結果を得ることを指している。ともに分析結果は対称的である。ゲーム理論では、競争企業の対抗関係を強調しているのである。

群集生物学的アプローチでは、競争は必ずしも対称的ではない。対称的な対抗関係以外の関係性を企業間関係において観察することが可能であり、その重要性に着目する。お互いがプラスの関係を与え合うような場合を双利共生と呼ぶことは、ビジネスの領域でのウィン・ウインの関係と同じであるが、片利共生には、独自の意味がある。

片利共生は、双利共生でもなく、寄生でもない。片利共生の場合には、企業Aが企業Bの存在によってメリットを得るが、企業Bは企業Aに影響されない。企業Bにとって、企業Aはあってもなくてもよい存在なのである。「寄らば大樹の陰」というとき、大樹にとっては誰が寄り添ってくるのかを気にかけてはいない。これに対して、寄生の場合、企業Aは企業Bの存在を意識して企業Bから利益を得るが、企業Bもまた、企業Aの存在を意識して企業Bから迷惑をこうむっていることを不快に思っている。企業Aと企業Bとがお互いに相手を意識しあって利益を与え合う状態が双利共生である。

第1図には群集生物学的アプローチからみた企業の相互依存状態を示したが、二つの企業A

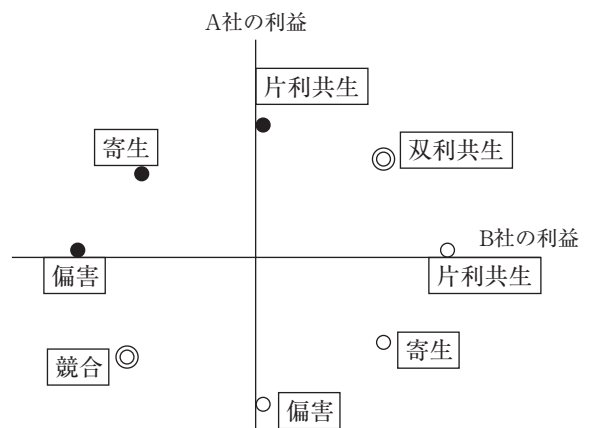
と企業Bにとって、ともにマイナスの状態となっているのが「競合」だけであることに注意が必要である。一般的な会話において、「競争相手企業とお互い切磋琢磨する」といった表現が意味しているのは、競争を通じて双利共生が成り立っているか、片利共生の場合である、と理解されよう。

戦略類型

状態としての片利共生、双利共生に対して、そうした状態を求める活動としての戦略類型を定義したい。すなわち、片利共生であろうとする戦略を片利共生戦略、双利共生の状態を維持しようとする戦略を双利共生戦略、片利共生の状態から双利共生の状態への変化を起動する戦略を共生戦略と呼びたい。

本稿の基本的主張は、以下のようなものである。すなわち、「中小企業は、まず片利共生戦略を積極的に採用し、それが双利共生に転換し

第1図 群集生物学からみた「競合」の位置づけ



(注) 塗りつぶされた●はA社からみた状態、白丸○はB社からみた状態、二重丸◎はA社・B社ともに一致した状態を示す。
(出所) 筆者作成。

⁹ こうした全般的な傾向のなかの例外として、シュタッケルベルクによる競争モデルでは、先発企業と後発企業が想定されており、得られる均衡は対称的ではない。その意味で、本稿の文脈に従って精査されるべきモデルである。

ていくように、戦略の内容を転換させていくべきである」というものである。その戦略を共生戦略と呼ぶが、その具体的方法とは、片利共生戦略に戦略的CSRを重層させることによって、地域との共生を目指すことである。

片利共生戦略は、弱者の戦略である¹⁰。百獣の王であれば、手当たり次第に獲物を手に入れることができよう。それができないからこそ、共生への知恵が必要となる。以下の事例を説明するなかで明らかになるが、片利共生戦略こそが、中小企業に一般的に要請される戦略である。それに失敗すれば、事業の継続もむずかしい。どのような方法によって片利共生が成立し、さらには、双利共生に転化できるのか。以下では、それらの端的な事例を説明したい。

2. 中小企業による片利共生の事例

立地

立地の近接性は、片利共生戦略の基盤になっている。鉄道の駅前にはタクシー乗り場があり、タクシーが列をなして客待ちをしている。駅は、タクシーから駅前利用料を徴収していない。駅のそばには有料自転車駐輪場があり、不動産屋があり、靴の修理店や合鍵の店がある。これらもまた、片利共生の事例である¹¹。

駅前のパチンコ屋のそばにはコーヒー店がある¹²。こうした例などは、駅に対して片利共生戦略をとるパチンコ屋に、さらにコーヒー店が片利共生戦略をとっていることになる。つまり、パチンコ屋の入店者数が増えても、駅の利用人

数が増えるとは期待できない。しかし、駅の利用人数が増えれば、パチンコ屋の入店者数が増えると期待できる。同様に、コーヒー店があるからといってパチンコ屋の入店者数が増えるとは期待できない。しかし、パチンコ屋の入店者数が増えれば、コーヒー店の客足が伸びると期待できる。鉄道とパチンコ屋、パチンコ屋とコーヒー店という二者間には、資本関係も、戦略的提携もない。コーヒー店の店長は、パチンコ店のそばを歩きかう人々の数が重要であることを直感的に理解している。

小学校の隣には文房具屋さんがある。昭和の時代であれば小学校への通学路には駄菓子屋さんがあり、自転車屋さんがあり、本屋さんがあった。平成に入ってからコンビニエンス・ストアがある。小学校の隣に立地した文房具さんは片利共生戦略の典型例である。小学校にとっては、その文房具さんがあることは小学校の運営や児童数に影響を与えない。小学校は文房具さんに投資をしているわけではなく、戦略的提携を行っているわけでもない。文房具さんは、小学校の存在によって生計を立てている。もちろん、少子化が進み、小学校の子供の数が減れば、文房具さんの収入は減り、閉店に追い込まれる場合もあるが、その文房具さんが店を閉じれば、また誰かがコンビニエンス・ストアや99円ショップを、小学校のそばに開店する可能性がある。これらは片利共生の事例である。

片利共生戦略が戦略として成り立つために大

¹⁰ 本稿では、生物学における片利共生の定義と本稿における企業間での定義にどのような違いがあるのか、といった瑣末な議論に拘泥するのを避けたい。生物学という学問分野のなかにも片利共生という概念についての議論があり、それは当然のこととして本稿で提起したい企業経営での片利共生とは異なっている。

¹¹ アダム・スミス、リカード、マルクスなどをはじめとする古典経済学の成立以降、立地による収益は、地代、すなわち、レント (rent) として説明されてきた。ある特定の知的資産などからもたらされる超過利潤は、準地代 (quasi rent) と呼ばれる。

¹² 筧・梅崎 (2010) は、商業集積を集合的行為として解釈している。集合的行為を生み出す原理は何だろうか。

切なことは、その質的な文脈である。病院のそばには花屋があり、調剤薬局がある。寺社の参道にはお土産物屋さんがあり、饅頭屋さんがある。パスポート申請をする役所のそばには写真屋があり、収入印紙の販売店がある。パチンコ店の周辺に人通りが多くとも、花や、饅頭や、写真が売れるとは期待できない。

質的な文脈が比較的希薄な片利共生戦略の典型といえるのは、自動販売機である。また、コインロッカーの設置にも類似した傾向がある。道路わきの自動販売機は、それが設置される場所で収入を得るが、道路の側からみれば、自動販売機があるかどうかによって人通りが増えたり、減ったりするものではない。

逆に、質的な文脈が濃厚なのは秋葉原のメイドカフェのようなサブカルチャーである。電気製品やコンピューター関連グッズを愛する内気な男性をターゲットにしたメイドカフェは、外国人旅行者の観光名所に進化した。電気製品を好む内気な若者をターゲットにした立地上の片利共生戦略が、国際的に注目された事例である。

タイミング

毎年、NHK大河ドラマの主人公ゆかりの地は観光客ブームに沸く。観光客が増えることがNHKの受信料収入増加に結びつかないとすれば、これも片利共生の事例である。NHK大河ドラマには一年限りという時間的制約があるが、そのタイミングをつかまえば、収入増加となるビジネスが構想できる。旅行代理店には、流行の場所がどこになるかを一年一年すばやくつかまえていく作業が必要になる。アニメ、映

画、テレビ番組など、メディアによる流行には、同様の傾向がある。

海水浴場の「海の家」も、夏の海への片利共生戦略である。季節限定ではあるが、利益率は高い。地方の夏祭りにも、大きな経済効果があることが知られている。有名人物の生誕100年、没後100年といったイベントは、一人につき2回あることになり、有名人物の生誕地や活躍の場所をプロモーションする企画として目的意識的に構想される。絵葉書、人物の伝記、写真集、ハンカチ、タオル、ボールペンなどのグッズが製造されることにもなる。

受験、縁結び、結婚、出産、還暦、喜寿といった人生の節目にも、多くのビジネスチャンスがある。神仏の力を頼む「あやかり商売」の歴史は古い。おまもり、縁起物、引出物、お祝いといった形で、ある特別な機会をとりまく商品が開発されている。プロ野球やJリーグのサッカーなど、試合の勝利を祈願したグッズやチームを応援するグッズなども、試合というタイミングに照準を合わせた商品である。

人的資源

人の共有もまた片利共生戦略である¹³。マーシャルによる産業集積の説明は、人的資源の流動性や情報の共有を強調したものであった。

東京の御茶ノ水、神保町、飯田橋にあたる地域には大学が多い。また、専門学校も多い。公認会計士試験の専門学校では有名大学大学院の学生を雇って講師にしたり、受験練習問題を作成させてもいる。明治大学、日本大学、専修大学、法政大学、順天堂大学など、多数の私立大

13 川喜多・九川（2006）では、中小企業における人材育成の試みを多数まとめている。

学がこの地域に集積している。これは、東京大学の教授という人的資源を、非常勤講師として雇うことができる、というメリットのためかもしれない。これらの私立大学も、歴史を辿れば専門学校であり、私塾であった。個人企業に近い存在であったことに注目すべきである。

大学があることによって若者が集まり労働力を供給する。大学生をアルバイトに雇っている外食産業やコンビニエンス・ストアは、大学というビジネスに片利共生していることになる。この事例では地理的近接性は必ずしも重要ではない。大学生の地理的な移動範囲は広いからである。

医療事務の専門学校を開設した起業家が、当初自らが教師となって生徒に教え、その生徒のなかから優秀な人に次年度の生徒に対する教師役を委託したという例がある。医療事務の専門学校は夜間に開講されるために、元生徒である新任教員も、自分の仕事をやめないですむことになる。医療事務に限らず、学習塾やピアノ教室なども、平日の昼には専門の仕事をもっている人が教師になる場合がある。

製品開発と情報

カーナビゲーションという製品は片利共生戦略的である。カーナビゲーションがなくとも自動車の運転に支障はないが、カーナビが搭載されると自動車運転が楽になる。したがって、自動車のオーナーが、別売りのカーナビを購入したとすれば、自動車メーカーには利得はないし、また、損もない。自動車という商品を基盤にして成り立つ商品という意味で、カーナビのメーカーは自動車に片利共生戦略を適用しているこ

とになる。自動車メーカーには被害を与えることなく、自社に利益をもたらしている。

ETCも同じであり、カーアクセサリーと呼ばれる商品群にも同様の原理が働いている。トヨタ、ホンダ、日産とはなんの資本提携関係もない会社が、自動車に搭載されるアイテムを開発し、販売している。それは小物入れであったり、シートカバーであったり、ペットボトルを立てて入れるホルダーであったりする。こうした業界では、中小企業が活躍している。

ある基本的な製品群があり、その製品のアクセサリーとなる商品の開発は、片利共生戦略的である。携帯電話機の乾電池式充電機、携帯電話のストラップ、他人からメールを覗き込まれないようにするための偏光シール、携帯電話紛失に備えてかける保険などが、携帯電話会社以外から提供されていれば、片利共生戦略である。

知識とブランド連想

著名な古典の解説本は、片利共生戦略の事例である。たとえば、経営戦略の大家マイケル・E. ポーターの著作を解説するビジネス書が多数出版されているが、これらも片利共生戦略の最たるものである。解説本によってポーターの著作の価値が高まるわけではなく、また、価値が減ぜられるものでもない。しかし、解説本が売れるのならば、そこに解説本の著者への利益がうまれる。

政治家の自叙伝や選挙用の宣伝本を書く作家なども、片利共生戦略の典型である。ただし、政治家の自叙伝として不都合な事実を修正させるために、政治家が作家に金品を与えたとすれば作家の寄生となり、政治家が選挙用宣伝本に

よって当選するという利益を得れば双利共生となる。

新聞に掲載された新刊書の書評も、片利共生戦略の事例である。新聞を購入するまでは、どの新刊書が書評されているのかわからない。したがって、新聞の売れ行きは書評の取り上げた本に依存していない。しかし、新聞にとりあげられた新刊書は、売れ行きを伸ばすことができる。新聞の売れ行き変化率はゼロであるにもかかわらず、新聞の書評に掲載された新刊書の売れ行き変化率がプラスなので、片利共生戦略である、と言える。

商品のネーミングが片利共生戦略になる場合がある。歴史上の有名人物や地域の商店街の名前をとった饅頭や、有名大学の名称の一部と同じ名称を使った進学予備校などはそうした例である。ブランドとして商標登録してある商品名の権利侵害にならない範囲でブランド連想を利用している。その意味で片利共生戦略的である。横須賀のカレーや喜多方のラーメンなど、地域ブランドを確立して街おこしに貢献し、地域ブランドの利用を地元の食堂に広げた事例も数多い。これも中小企業に特徴的と言える。

レストランから出る生ごみを堆肥にかえるリサイクルビジネスも片利共生戦略といえる。この場合には、食堂のごみを減らすという貢献と、農業の堆肥になるという貢献の二つをリサイクルビジネスが支えている。片利共生の関係が三者間で成り立っているのである。ただし、農場でとれた作物を、ふたたび生ごみを出したレストランで利用するとすれば、それが市場よりも低価格・高品質である限りにおいて双利共生的であり、その三者間の関係はサイクルを描くこ

とになる。

CDレンタルショップという業態も、CDを製造・販売する音楽レーベルの本来の趣旨、つまり、CDの販売という業務目的からすれば片利共生戦略である。CDレンタルショップで音楽を借りる顧客は、もともとCD一枚の全額を支払って買おうとはしない客であるかもしれない。その意味でCDレンタルショップが、音楽レーベルに被害を与えていないとすれば、片利共生戦略である。CDレンタルがあるがゆえに、本来CDを購入していたはずの顧客が購入しなくなるとすれば、その状況は寄生に分類される。

eビジネス

インターネットサイトを利用した物販は、上記の立地による片利共生戦略を掘り崩している。アスクルやアマゾンなど、成功したイービジネスは、立地の近接性を宅配によって代替している。立地は片利共生戦略の絶対の要件ではなくなっている。顧客をインターネットサイトに誘導できるのであれば、立地に頼ることなく、片利共生戦略を成り立たせることができる。アフィリエイトといったネットワーク参加者増加の試みもある。

こうしたバーチャルな世界でのネットワークがつくられる場合もあるが、リアルな人と人のつながりがインターネットサイトへの誘導を果たす場合も多い。少年野球チームや、少年サッカーチームのお母さんたちが創り上げるネットワークは稠密なものがあり、その口コミで人気商品が決まり、eビジネスの物販につながる場合もある。

eビジネスでは、片利共生戦略を目的意識的に創り上げている。書籍物販の大手アマゾンのサイトにおいては「リストマニア」という機能があり、ID登録をした者が薦める図書を一覧にすることができる。その一覧に該当する書籍を検索した潜在的購入者は、リストマニアが薦める関連図書があることを知ることになる。このシステムの場合、リストマニアの作成者は、「自分の好みの書籍を薦める」という機能を果たし、この作業は無償で行われる。リストマニアの書籍一覧を見た潜在的購入者は、関連図書の存在を知り、それらを購買するとすれば、アマゾンには利益を得ていることになる。この場合には、アマゾンがリストマニア作成者に対して片利共生戦略を採用していることになる。

ケーススタディ—産学官連携—

以下では、インタビュー調査にもとづく二つの事例を紹介したい。文部科学省による産学官連携プロジェクトである「知的クラスター創成事業」に参画した北海道と広島企業の事例である¹⁴。

ケース1. 細胞ビジネス

北海道大学の構内に立地するプライマリーセル社の平敏夫氏¹⁵は、1997年に事業をスタートさせ、2004年に会社を設立した。04年当時は、ベンチャーキャピタルと知人を通じた出資によって資金を調達した。09年現在、コスモバイオという売上高50～60億円程度の会社が上場を果たし、その上場利益によって、プライマリ

ーセル社を「M&Aによって、うまいぐあいに子会社化してくれた」。従業員数は10名である。プライマリーセル社の08年度の売上高は1億2000万円から1億3000万円程度であった。

プライマリーセル社のメインビジネスは、動物から目的の細胞をとりだして、ユーザーに細胞を供給する事業である。主たるユーザーは、製薬会社が7割、食品会社からの受託1割、北海道大学をはじめとする全国の大学研究室が2割前後である。

1997年当時、平氏は「アパガード」という歯磨きのメーカーである株式会社サンギに勤務していた。歯磨き粉の平均価格が一本200円の時代に「アパガード」は2800円で販売され、一年間で150億円の売上高を記録した。「芸能人は歯が命」というキャッチ・コピーで一世風靡した会社である。しかし、サンギ社には、その後経営戦略的なミスもあり、北海道から撤退せざるを得なくなった。一方で、平氏は北海道における研究所の責任者であり、歯磨きで得た収益で北海道に新たな産業をおこす、という命題を認識した。サンギの北海道研究所ができたのは94年であり、最大で50名の研究員で活動していた。北海道から新しい地場産業を生み出すことを目的として、いまだにそれを追求している。サンギの北海道研究所が閉鎖する数年前から、細胞をつくって売る、というビジネスを開始した。

細胞は、平氏をはじめとする研究所での研究ツールでもあった。たとえば、褐色脂肪細胞をラットマウスから取り出して研究していた。そ

¹⁴ 酒井（2009）は、知的クラスター創成事業の概要をまとめている。また、田路・露木（2010）には、アメリカ、イギリスなど世界各国のハイテク部門における起業の事例研究が記録されている。

¹⁵ 2009年8月20日、同社、平敏夫氏からのインタビューにもとづく。

れが、研究ツールを売るビジネスになった。当初のユーザーは製薬会社であった。細胞の売り込みでは和光純薬工業という武田薬品工業グループの会社とビジネス上のつながりがあり、武田薬品の研究所に売り込みをかけた。和光純薬工業はプライマリーセル社の細胞を広めてくれた。細胞ビジネスはウェブで紹介しておくだけでは絶対に売れない。

動物から臓器をとりだし、そこから細胞をとりだすのは「高度なローテク」である。機械ではつukれない。製薬会社はグローバル化の波にさらされて、創薬に多額の研究開発費がかかる。そうしたなかで、実験用の細胞の作成は、プライマリーセル社にアウトソーシングしたほうが経済的に安い。

北海道大学のなかに立地しているのは、細胞への需要があったからである。エンドユーザーとしての大学研究室からは、次々に注文がきた。脂肪細胞の次にはアルツハイマーの神経細胞、心筋細胞、膵臓細胞といった要望がきた。神経細胞をとるとその評価をしなければならないが、細胞を機材のうえにおいて活動電位を電気的に測定するといった評価のプロセスにおいて、北海道大学工学部の教授との共同研究が行なわれた。それ以降、共同研究のために北海道大学のなかに会社をおき、同時に、細胞を大学に供給することが明確なビジネスとなった。

プライマリーセル社としては、北海道大学にいろいろな共同研究ができることに魅力がある。プライマリーセル社は、企業活動としていろいろな細胞をつくりだして、製薬会社、食品会社に販売する。しかし、細胞を一回つく

るときには動物一匹が犠牲になるが、販売した細胞の余りがでるので、北海道大学に無償供与している。すると、プライマリーセル社がつくりあげた細胞で新しい研究活動が継続されていく。北海道大学でのサイエンスとしての活動結果が、再度、プライマリーセル社にも情報として入ってくる。そうした情報を得ることによって、製薬会社や食品会社というエンドユーザーとも対等以上の立場で取引ができる。たとえば、近年では小腸上皮の細胞について北海道大学の教授による研究が進められている。

産学官連携プロジェクトが進められてきたことによって、北海道大学・北キャンパスに大学連携型インキュベーション施設「ビジネスプリングス」が開設された。プライマリーセル社は2棟5部屋に入居し、生産システムを立ち上げて生産を行なっている。

将来の売上目標は3億円から10億円程度であり、そのために、心臓細胞の受託製造、小腸上皮の細胞製造と機能性食品の評価、インスリンをつくる組織を動物の膵臓細胞から独自に調整してつくりあげる、といったビジネスを展開している。メタボリック症候群を引き起こしている原因でもある内臓脂肪組織、消化管、膵臓についてサイエンスとして切り込んでいく体制を整えている。

ケース2. ヒト肝臓マウスと毛髪再生

株式会社フェニックスバイオ¹⁶設立までの経緯は以下のようなものであった。

1992年から独立行政法人 科学技術振興機構（JST）の戦略的創造研究推進事業

16 2009年2月16日、株式会社フェニックスバイオ取締役、PXB部・R&D部部长、理学博士・立野（向谷）知世氏よりのインタビューにもとづく。

(ERATO : Exploratory Research for Advanced Technology) がはじまった。広島大学の吉里勝利教授が研究代表をしていたプロジェクトは、「吉里再生機構プロジェクト」とも呼ばれ、肝臓、毛髪、人口皮膚の再生や、蛙やいもりの足の再生を含めた研究が行われた。

その後、1997年から5年間、JSTの地域結集型研究開発プログラム・地域結集型共同研究事業 (CREATE : Collaboration of Regional Entities for the Advancement of Technological Excellence) によって「再生能を有する人工組織の開発」、通称「広島県組織再生プロジェクト」が開始された。吉里教授が研究統括となって、肝臓だけではなく、毛髪、蚕、プロテオミクス¹⁷、人口皮膚の研究を行った。そこから、JSTの重点地域研究開発促進事業があり、新たに入手した自社施設とイノベーションプラザにおいて毛髪とプロテオミクスの研究が独立して行われるようになった。

JSTでは2002年4月から地域結集事業がおこなわれ、エピフェニックスというベンチャー企業も2002年3月にできた。このときには、東京にある株式会社特殊免疫研究所¹⁸が母体となって会社を立ちあげた。その後、「広島県組織再生プロジェクト」がおわり、2002年11月に開始された文部科学省の第I期「知的クラスター創成事業」では、肝臓と蚕の研究が継続され、吉里教授が中心となって研究を行ってきた。

第I期「知的クラスター創成事業」の途中、

ヒトの肝臓をもつキメラマウスの大量生産技術と毛髪技術 (エピフェニックス) をあわせて、フェニックスバイオ社を設立した。2003年3月であった。「知的クラスター創成事業」によって割り当てられた予算は、年額1億円程度であった。そのうち雇用研究員への人件費が3000万円程度であり、博士2名、修士2名、補助員3名という構成であった。アメリカから購入した肝細胞のドナー細胞や試薬代にお金がかかった。日本では臓器移植法があるためにドナー細胞を使えない。ただし、キメラマウスの生産では、購入した細胞をヒトに移植するのではないので、制限はされない。

フェニックスバイオ社設立当時の第一次資金調達では4億円を集めた。設立当時は、広島大学のベンチャービジネスラボラトリーのなかに本社事務所を置いた。実験室は東広島市の「クリエイトコア」という名称のインキュベーション施設と広島テクノプラザのもつ施設で研究室 (ラボ) を借りた。2007年11月にベンチャービジネスラボラトリーから広島テクノプラザに本社を移し、キメラマウスの大量生産を行う施設は2008年にフォードの子会社・ビステオンが所有していた施設を購入した。

2008年4月以降、ニュージャージー、ボストンなど海外にも拠点を置いている。海外の研究所を顧客とする取引の拠点として交渉、契約を行う。薬物動態の試験、薬の安全性試験などに使われるキメラマウスを供給することが多く、すでに10件以上は納入実績がある。たとえば、

17 遺伝子 (gene) からの派生語としてゲノム (genome) があり、後者は遺伝子全体の構成を意味しているように、タンパク質 (protein) とプロテオーム (proteome) も、後者が前者の総体として位置づけられる。プロテオミクス (proteomics) とは、プロテオームを扱う研究というほどの意であり、これは、経済 (economy) と経済学 (economics) という用語法に等しい。

18 同社のホームページによれば、設立・昭和54年 (1979年) 8月、資本金 3億700万円 (2008年4月1日現在)、従業員数 48名 (2009年10月1日現在)、事業内容は体外診断薬、モノクローナル抗体、各種研究用試薬の製造販売・輸入販売となっている。

肝炎の研究であれば、一回あたり30匹から40匹が利用される。

2009年2月現在、中外テクノス株式会社¹⁹（広島県の環境アセスメント会社）などの出資を受けて、10億8千万円の資本金となっている。その他の主な出資者としては、奈良県の三和澱粉工業株式会社²⁰がある。09年2月現在のフェニックスバイオ社長はもともと三和澱粉工業に勤務していた人であり、フェニックスバイオ会長は特殊免疫研究所にいた。三和澱粉工業から特殊免疫研究所に社長が送り込まれた時期があったが、その同じ人物がフェニックスバイオ社の社長を勤めている。

2009年2月現在、フェニックスバイオ社には70名の従業員がいる。2007年に、宇都宮にあった株式会社YS研究所を買収したので、その従業員が30名いる。YS研究所はトランスジェニックマウスやノックアウトマウスをつくる会社である。広島には40名の従業員がいる。

2009年2月現在の主な事業は3つある。

第一は毛髪再生であり、再生医療を目指している。特許としては毛髪の根元である毛乳頭（もうにゅうとう）細胞をシャーレのなかで増殖させる。患者の後頭部からパピラ細胞²¹をとり、シャーレにいれて増殖させ、1本の毛から1000本の毛をつくる技術開発を目指している。現段階では、動物実験で再生医療の研究をしており、ラットの実験によって細胞の移植をして

から生えるまでを研究している。ヌードラットに細胞を移植すると、毛が生えるという実験結果はでている。いままでの結果をもとに、臨床試験のための論文作成を行っている。論文掲載の目標は、皮膚科（dermatology）の臨床系の学術雑誌である。

第2の事業は、PXBマウスを用いた受託試験である。「PXB」で商標登録しており、ヒトの肝細胞をもつマウスである。肝臓が障害をおこして白色をしているマウスに正常マウスの肝細胞をいれると正嫡しておきかわるが、免疫不全のマウスをかけあわせてヒトの肝細胞を移植して、おきかえている。地域結集型共同研究の時代からそうしたマウスの作成をはじめ、ヒトとマウスという異なった遺伝情報を持つキメラマウスを創ることができた。国内では、フェニックスバイオ社だけが持つ技術であり、海外でもアメリカ、フランス、カナダ、ドイツに限られている²²。フェニックスバイオ社では、ヒトの肝細胞をもっているマウスを大量生産できる。大量生産にあたっては、肝障害をもった弱いマウスをかけあわせる必要があるが、免疫不全のマウスなので飼育がむずかしい、という問題があった。しかし、フェニックスバイオ社では、比較的丈夫なマウスをつくりあげた。それが大量生産のノウハウになっている。通常マウスは2年くらい生きるが、キメラマウスでも1年くらいは生きる。

19 同社のホームページによれば、広島市に本社をおく同社は、昭和28年（1953年）9月創業、資本金4千700万円、従業員983名であり、事業内容は、環境調査・分析・コンサルタント・ソリューション、資源・廃棄物コンサルタント、建設コンサルタント、構造物調査、材料強度調査、CAE解析、制御システム開発、環境バイオ研究開発支援、非破壊検査、品質検査装置・自動化装置の製造・販売・サービス、医用設備の製造・販売・サービス、計量器メンテナンスサービス、機器（情報・産業・医用）の販売となっている。

20 同社のホームページによれば、設立1947年1月、資本金5億円、売上高240億円、従業員数230名であり、事業内容は澱粉及び澱粉加工品の製造販売、糖化製品の製造販売となっている。

21 パピラ（papilla）とは乳頭状の突起を意味する。

22 アメリカでは、アメリカ国立衛生研究所、アルバータアインシュタイン大学、フランスではパスツール研究所、カナダではアルバータ大学などが有名である。

こうしたマウスはヒト肝臓をもつので、用途としては薬の薬物代謝試験、薬物動態を調べることに利用される。金沢大学との共同で、このマウスがヒトの薬物動態に近いことを示してもらう研究を進めている。たとえば、肝炎ウイルスは、ヒトの生きている肝臓ないしチンパンジーにしか感染しないが、チンパンジーで調べるには、コストが高い、ワシントン条約で輸出入ができない、といった問題がある。モデルマウスを利用して肝炎ウイルスを感染させ、製薬会社から受託した新薬が抗ウイルスの薬効を持つか、という試験を行うことができる。すでに、広島大学、名古屋市立大学、東京都臨床医学総合研究所の研究者が利用している。

マウスは一匹50万円であり、海外では5000ドルである。1997年から開始された地域結集型共同研究事業の時代にアメリカのジャクソン研究所からマウスを何匹か買ってきて、それをかけあわせる実験を広島大学の動物実験施設でやってきた。フェニックスバイオ社では、その繁殖群を維持しており、現在は、1200匹を維持している。そのうち、キメラマウスは毎月400匹つくっている。

第3の事業は、買収したYS研究所で行っていた遺伝子改変動物の作成である。

フェニックスバイオ社の売上げは、2008年度で7億円程度であった。第2と第3の事業で売上げがあがっている。同社のPXBマウス部では生産と試験を行っており、同部のメンバーがグループをつくって研究している。PXBマウス部の20名のうち、博士号学位取得者は4名で

ある。論文は学術雑誌に投稿しており、広島大学との共同特許は2件ある。単年度黒字を達成しており、2010年秋のIPOを目指して半期黒字の継続を目指している。

3. 理論的考察

ニッチ市場の存在理由

本稿の議論が示唆するのは、片利共生戦略によって説明できるビジネスモデルの多くが、中小企業によって支えられている、という事実である。文房具屋、お土産屋、コーヒー店、靴の修理店や合鍵の店、専門学校や塾、カーアクセサリー製品の製造、そして、産学官連携から生まれる大学発のバイオ・ベンチャーといった事例を挙げることができる。バイオ・ベンチャーは、大学のインキュベーション施設を利用し、大学教授の知識を利用する。しかし、利益相反問題²³を回避している限りにおいて、大学にマイナスの影響を与えることはない。

こうした中小企業に特徴的な業態の存在は、ニッチ市場の存在として理解されることが多かった。ニッチ市場は、平板な市場のなかの隙間、あるいは、歪みとして理解されてきたようにみえる²⁴。しかし、本稿が示す事例は、ニッチ市場の存在理由として全く異なる視点を提供している。

ニッチ市場は、市場に参加する企業から生まれる。たとえば、パチンコ屋が存在することによって、「パチンコ屋のそばのコーヒー店」というニッチ市場が生まれ、病院が存在することによって「病院のそばの花屋」というニッチ市

23 産学連携における利益相反については伊地知（2000）を参照されたい。

24 ペンローズ（Penrose, 1959）は、間隙（interstices）という表現で小企業の成長の可能性を議論している。ニッチとはほぼ同様の意味と考えられる。同書、第3版第10章、邦訳311ページ、223ページを参照されたい。またポーター（Porter, 1980）第9章をも参照されたい。

場が生まれる。「寄らば大樹の陰」という格言に近づけて説明すれば、企業という大樹の「陰」こそがニッチ市場である。

経済学における「市場」とは、売り手と買い手の出会う場を抽象的に概念化したものである。労働市場、金融市場といった用語は、そのことを意味している。経済学者の描く市場は、縦軸に価格、横軸に数量をとった関数を示すための平板なものである。しかし、現実の市場は常に歪んでおり、その歪みのなかにニッチ、つまり、市場の隙間を有している。市場の歪みは、需要関数の担い手である顧客嗜好の分散から生まれると理解されることが多いが、そうした嗜好の偏りは、顧客が直面する市場で活動している企業によって惹き起こされたものである。正規従業員を大量に削減している企業があれば、そこに派遣社員を斡旋するニッチ市場が生まれる。1000人規模の工場があれば、食堂のニーズが生まれる。仕出し弁当というニッチが生まれる。売店のニーズが生まれ、そのニーズに入札して売店を確保する会社が生まれる。

片利共生は、ニッチ市場を目的意識的に求めるための方法論である。中小企業の存在を確かにする戦略なのである。「誰にも迷惑をかけずに、誰かのプラスになることをする」。これは、企業が存立できる明快な原理であり、多くの中小企業が直感的に理解している戦略でもある。ゲーム理論の入門的教科書のように、単純な2社間競争を行ってはいは、中小企業を維持、発展させることはできない。

シナジーと外部性

片利共生の存在する領域については、シナジー効果という名称で説明される場合が多かった。二つの商品をそれぞれ単体で販売するよりも、二つを同時に販売したほうが販売数量が増える、という説明である。それを範囲の経済性によって説明すれば、

$$C(x_1, x_2) < C(x_1, 0) + C(0, x_2)$$

と表現することができる(青木・伊丹, 1985, 65ページ)。しかし、シナジー効果による説明は、双利共生と片利共生とを分ける厳密さに欠けている。

シナジー効果によって生まれた利益が折半されるのか(双利共生)、どちらかが利益を専有するのか(片利共生)、あるいは、どちらかが相手の利益を上回って利益を獲得してしまうのか(寄生)、という違いがあるのだが、従来の経営戦略論では、その違いが明確に認識されてはこなかった。

群集生態学と呼ばれる学問分野に比較すると、経営戦略における競争の概念は、単純かつ素朴であった。経営戦略論における競争概念は、お互いにプラスになるウィン・ウインの関係と、一方が勝者になり他方が敗者となる比較対照のケースと、双方がマイナスをこうむる破滅的競争(カット・スロート・コンペティション)に議論が集中しており²⁵、片利共生戦略の概念は、従来の経営戦略論には存在しなかった²⁶。

25 経済学における競争の類型についてはシェアラ＝ロス (Scherer and Ross, 1990) を参照されたい。

26 日本において定評のある経営戦略論の教科書としては、石井・奥村・加護野・野中 (1996)、大滝・金井・山田・岩田 (1997)、浅羽 (2004) がある。

4. 中小企業の戦略立案と実践

コンテキストの差別化

中小企業は、自社の採用してきた片利共生戦略を積極的に見直して、再構築を続ける必要がある。生物とは異なり、企業は複数の相手先企業を見つけて片利共生をすることができる。

マーケティングの原理では、差別化(differentiation)を行なうときに、コンテンツの差別化とコンテキストの差別化を区別する²⁷。新製品の開発は、コンテンツの差別化である。新しい映画の製作や楽曲の提供も、コンテンツの差別化である。それに対して、すでに存在する商品やサービスを提供する方法を変化させるのが、コンテキスト(文脈)の差別化である。たとえば、バレンタインデーという文脈のもとでは、チョコレートは同じであっても、コンテキストが差別化されている。お歳暮の時期には、同じ商品であっても高価な包装を必要とし、その包装を別料金で請け負うこともビジネスとなっている。

中小企業が採用しうる片利共生戦略のうち、立地選択などに比較して柔軟なのが、文脈の創造である。バラの花束を売るときに、どのような届け方をするか、を考えるのがコンテキストの差別化である。カードを添えるのか、宅配で届けるのか、ラッピングの柄をどれだけ準備するのか。誕生日にバラを贈るのか、結婚記念日にバラを贈るのか。これに対して、遺伝子操作によって青いバラを造る、というのはコンテンツの差別化である。

カレーパンを売るときに、「牛挽肉のカレー

パン」という名称で販売すれば、それは生産者のコンセプトを示している。「牛挽肉」という素材、すなわちコンテンツの差別化である。しかし、「神楽坂のカレーパン」や「道玄坂のカレーパン」というネーミングをすれば、それがカレーパンの意味を形成し、コンテキスト(文脈)を生み出すことになる。「神楽坂のカレーパン」は神楽坂でしか文脈を形成しないし、「道玄坂のカレーパン」は道玄坂で販売されてこそ意味をなす。ここでは、中小企業特有のニッチが創造されることになる。また、そのニッチは他の場所には存在しない。

大手ビールメーカーが発泡酒での同質的な競争に陥っていることを本稿冒頭に指摘したが、中小メーカーによる地ビールが訴求すべき領域も、コンテキストであってコンテンツではない。しかし、「富士山の天然水でできたビール」や「芋でできたビール」など、地ビールの領域でも生産者によるコンテンツ自慢が繰り広げられている。いつ、どこで、誰と、どのような意味をもたせて、どのような食事のときに飲むビールなのか、というコンテキストの提示が同時に工夫されるべきであろう。

片利共生戦略は、同業他社との競合を慎重に避ける戦略である。自社製品の品質や価格は訴求するが、それは競争相手業者に対抗するためというよりは、むしろ、片利共生戦略を成り立たせている顧客の嗜好に適合するためである。品質や価格は、制約条件であって、目的ではない。競争が非対称に行われていることも片利共生戦略を成り立たせるうえで重要である。「病院のそばの花屋」は病院と競争していない。ま

27 コトラー=カルタジャヤ=デンファン (Kotler, Kartajaya, Den Huan, 2006) を参照されたい。

た、病院から離れた花屋とも同じ条件で競争していない。つまり、花屋どうしの競争条件は等しくなく、対称的ではない。そうした非対称な競争を成り立たせるものが片利共生戦略である。

いかに双利共生に転換するか

片利共生戦略の事例は、磐石ではない。中小企業に普遍的な戦略であるからこそ、類似した戦略を選択する企業が多い。片利共生による事業の継続可能性だけでなく、さらなる成長に向けたベクトルを明確に理解しておく必要がある。ベクトルとは、力と方向によって定まる。片利共生から双利共生への転換は、片利共生をしている企業が、どれだけ、何を共生の相手に与えることができるか、によって定まる。

片利共生と双利共生との違いを理解するために、フランチャイズ・ビジネスの特徴を考察したい。フランチャイズ・ビジネスは、フランチャイジーとフランチャイザーとの間の双利共生である。フランチャイジーは、フランチャイズ契約にもとづいて売上高の一定割合をフランチャイザーに支払い、フランチャイザーはその対価として経営のノウハウを提供する。この戦略的提携関係は双利共生を目指したものである。ただし、こうしたフランチャイズ契約では、経営の独自性は損なわれている。フランチャイジーは、本部の指示に従った経営を行ない、ブランドを維持する義務を負い、独自の創意工夫する余地は狭められている。

本稿で例示してきた片利共生ビジネスの事例は、独立した自営業者に共通するものである。すでに述べたとおり、片利共生ビジネスでは契

約関係や出資関係などは存在していない。そうした状況のもとで、どのようにして双利共生が達成されるのだろうか。

中学校が指定する制服などを、近隣の洋品店が販売する場合がある。この場合には、片利共生ではなく、双利共生が成り立っている。代替可能な商品を販売する小学校のそばの文房具屋さんと比較すると、制服販売の指定を受けた洋品店は、その存在意義を認められていることになる。洋品店が存在を認められるきっかけは様々であろうが、洋品店のオーナーがPTA会長になる、といった中学校への社会貢献によって学校のイベントが支えられるというケースもあろう。いわば、「日頃のつきあい」が重要になっている。

駅前のパチンコ屋が、自転車で駅までやってくる人たちのための駐輪場を提供している場合がある。これは、駐輪スペースの土地利用代金を、駅の利便性のために与えていることになる。自転車をとめるすべての人がパチンコをするわけではないが、駐輪スペースを提供することによって、徒歩圏内だけでなく、自転車での通勤圏が商圈となる。片利共生から双利共生への転換は、片利共生で利益を得ている主体が、その利益を分け合うことから生まれる。

本稿に紹介した細胞ビジネスの事例でも、余った細胞を北海道大学の研究者に提供することで、新たな情報を手に入れることが可能になっていた。プライマリーセル社は、大学構内のインキュベーション施設の利用という片利共生の状態から双利共生への転換を遂げつつあったとみることができる。こうした事例は、コールマン (Coleman, 1988) やパットナム (Putnum,

1993) らが指摘したソーシャル・キャピタルの形成に近いものがある。中小企業が獲得した利益の一部を、地域社会に還元していることになる。

大企業セクターにおいて、企業の社会的責任(CSR)は、戦略的CSRとして再定義されている²⁸。地球環境や地域社会に貢献することが、企業の本来的な収益にプラスになる、という経営戦略が提唱されている。中小企業が、自らの試みをCSRと呼ぶことは稀であったが、地域社会に対する貢献を行ってきた事例も多い。片利共生をしている相手に対して、中小企業が、時間に体化された労力や場所、情報、知識などを与えてきた事例はある。双利共生を目指すことによって、「あやかり商売」からの脱却が可能になる。

おわりに

片利共生戦略は、中小企業の経営戦略として普遍的に観察される事象であり、さらに個々の企業によって独自の工夫を加える余地のある戦略である。中小企業経営に携わる人、中小企業経営コンサルティングを行う専門家、中小企業向けの金融機関の専門家が、この概念を理解することによって、中小企業の成長に役立てることが可能であろう。生物とは異なり、中小企業一社は多数の相手に対して片利共生戦略を適用できる。「ある中小企業が、どれだけ確実な共生の相手をもっているか」、は重要な評価の視点である。本稿では、その理論的な骨格を説明した。

本稿冒頭に記した二つの命題とは、「競争を

避けよ」、そして「寄らば大樹の陰であるべきだ」、というものであった。ここで改めて、その経営戦略上の含意をまとめておきたい。

経営戦略は、戦争の戦略とは異なる。経営戦略は、スポーツの戦略とも異なる。勝者と敗者という二分法では語るができないことが、その本質的な違いである。なんらかの同質的な活動を認めるときにのみ「競争をしている」という認識が生まれるが、価格競争、製品開発競争といった概念だけで経営戦略を説くことは単純すぎる。中小企業は、本来的に同質的な競争を避けるべきである。

立地、人的資源、製品開発と情報、eビジネスにおける片利共生戦略の例を挙げてきた。起業をするのであれば、どのようなビジネスに、何に対して寄り添うか、を探求する必要がある。敵を増やさずに、味方を増やす工夫を積み重ねる必要がある。

弱者の戦略とは、競争を避け、自らの敵となりそうな相手に対して寄り添うことである。中小企業にとって、戦略とは競争を避けることである。「寄らば大樹の陰」は、ともすると公務員の心情を叙述する言葉として使われるが、国という大樹に寄り添うビジネスもまた多数存在する。それも、経営戦略であろう。企業は、競争をすると同時に、無償で何かを与えていることがある。本稿でも、大学研究室に無償で細胞を提供している企業の例を紹介した。そこには協力関係がある。

中小企業の戦略という限定を離れて、大企業にも通ずる経営戦略の命題として最も重要なのは「戦略とは一回限りの選択である」という認

²⁸ ポーター (2010) およびポーター＝クラマー (Porter and Kramer, 2006) を参照されたい。

識であろう。我々の人生における大学の学部選択や結婚相手のように、一回限りの選択であるがゆえに重要なものは少なくない。企業にとっても、事業分野の選択や立地、採用は、一回限りの選択である。片利共生戦略を採用する、とは、その一回限りの選択において共生の相手を適切に設定する、ということにほかならない。共生の相手は、独自性が高いほどよい。しかし、多くの企業は、「同業他社がやっているから」という理由で同じ経営戦略を採用してしまう。一回限りという意味は、その選択によって、他の場所を占めることができない、という意味でもある。電車の座席が空席であるときに、どこに座るかを一度選択すると、別の場所に同時に座ることはできないのと同じである。一回限りの選択を行なううえでの指針となるのは、将来へのビジョン、日ごろの心構え、哲学である。未来においてどのような会社になりたいのか、そのビジョンが現在の意思決定を支える。

これが、立地の戦略的な意味でもある。片利共生の有効性を重視するならば、製造業に携わる中小企業が立地を移転させる、という選択も真剣に模索されてよいことになる。中小企業は、「自社に技術があればどこに立地していてもよいはずだ」、と考えがちである。しかし、顧客のそばに立地することで、保守、メンテナンスサービスの需要を発見する可能性もある。顧客となることを狙う企業の工場内に場所を借りる、という戦略もある。国際化は珍しいことではなくなったが、その立地選択という一回限りの選択を効果的なものにするためには、片利共生の相手を複数見つけられる立地を探すべきで

あろう。

最後に、戦略実践のための集合知のマネジメントの重要性を記して本稿を締めくくりたい。

片利共生戦略が有効であるとしたときに、中小企業の経営者は、どのようにして、誰に寄り添うべきかを決定するのだろうか。社長だけがターゲットを考えていては、成長は望めない。自社製品の販売を企画する作業は、従業員のミーティングからはじめるべきであろう。知恵のある従業員であれば、そのときに、当然のように顧客からの反応に関するデータも集めるはずである。

片利共生戦略の策定は、従業員のミーティングによるべきものである、という理由は二つある。第一は、モチベーションが高まるからである。人は自分が発想したアイデアであれば、実践しようと試みる。誰かに命令されたアイデアでは、動きは鈍い。稲盛和夫のアメーバ経営、松下幸之助の事業部制の採用などは、みな、従業員の自律的な責任を重視したものである。そうした活動があつてこそ、中小企業が成長していく。

第二の理由は、自社製品のニーズがどこにあるのかを探る最も有効な方法は、集合知の活用にあるからである²⁹。集合知とは、集団が創り上げる知性であり、集合戦略のもとで生まれる。もしも、すでに顧客が多数いるのであれば、顧客の声に耳を傾けるべきである。顧客からの要望やクレームは、集合知にほかならない。重要なのは、顧客の期待を上回る商品やサービスを提供することである。多様な顧客の声は、社長一人の発想を超える可能性もある。同様に、社

29 この論点について、詳しくは洞口（2009）を参照されたい。

員のアイデアもまた、社長一人の発想を超える可能性がある。

片利共生戦略をわかりやすく言い換えれば次のようになる。「誰にも迷惑をかけずに、誰かの利益になることをする。」この原理を、できるだけ多数、自社の能力によって活用すること

で、中小企業は成長できる。本稿の冒頭に記した「経営戦略のパラドックス」は、他社の模倣不可能な独自性の高い戦略を採用することによって回避できる。片利共生戦略は、中小企業の独自性を高める有力な戦略類型にはほかならない。

【参考文献】

- 青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985年。
- 浅羽茂『経営戦略の経済学』日本評論社、2004年。
- アンゾフ、イゴール H.『企業戦略論』広田寿亮訳、産業能率大学出版部、1969年。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』新版、有斐閣、1996年。
- 伊地知寛博「産学官のインタラクションに係る利益相反—特許データによる実態分析およびマネジメントに関する主要国の現状—」『組織科学』第34巻第1号、2000年、pp.54-75。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求—』有斐閣、1997年。
- 寛 隆太・梅崎 修「『集合行為』としての商業集積における課題—目黒通りのインテリアショップを事例に—」『イノベーション・マネジメント』第7号、2010年、pp.29-50。
- 川喜多喬・九川謙一『中小企業の人材育成作戦—創意工夫の成功事例に学べ—』同友館、2006年。
- 酒井俊行「知的クラスターについての考察—“破壊的技術”産業の創出か、“地域振興”産業の創出か—」『商工金融』第59巻第10号、2009年、pp.27-69。
- 田路則子・露木恵美子編著『ハイテク・スタートアップの経営戦略—オープン・イノベーションの源泉—』東洋経済新報社、2010年。
- ポーター・マイケル E.「企業戦略—新たな知見—」『経営志林』第47巻第1号、2010年、pp.1-27。
- 洞口治夫「外部性」、植草益編『社会的規制の経済学』第5章、NTT出版会、1997年。
- 洞口治夫『集合知の経営—日本企業の知識管理戦略—』文真堂、2009年。
- マクミラン・ジョン『経営戦略のゲーム理論—交渉・契約・入札の戦略分析—』伊藤秀史・林田修訳、有斐閣、1995年。
- 三品和広『戦略不全の論理』東洋経済新報社、2004年。
- 宮下 直・野田隆史『群集生物学』東京大学出版会、2003年。
- Astley, W.Graham. (1984) “Toward an Appreciation of Collective Strategy,” *Academy of Management Review*, vol.9, no.3, pp.526-535.
- Astley, W.Graham and Fombrun, Charles J. (1983) “Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments,” *Academy of Management Review*, vol.8, no.4, pp.576-587.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社、1967年)。
- Coleman, James S. (1988) “Social Capital in the Creation of Human Capital,” *American Journal of Sociology*, vol.94, Supplement, pp.S95-S120.
- Fudenberg, Drew, and Tirole, Jean. (1991) *Game Theory*, MIT Press.
- Gibbons, Robert. (1992) *Game Theory for Applied Economists*, Princeton University Press. (『経済学のためのゲーム理論入門』福岡正夫・須田伸一訳、創文社、1995年。なお、同書籍が *A Primer in Game Theory*, Harvester Wheatsheafとして出版されている)。

- Kotler, Phillip, Kartajaya, Hermawan and Den Huan, Hooi. (2006) *Think ASEAN! : Rethinking Marketing toward ASEAN Community 2015*, McGraw-Hill. (『ASEANマーケティング—成功企業の地域戦略とグローバル価値創造—』 洞口治夫監訳、日本出版貿易、2007年).
- Kreps, David M. (1990) *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton University Press.
- Penrose, Edith. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edition, Oxford University Press. (『企業成長の理論』 第3版、日高千景訳、ダイヤモンド社、2010年).
- Porter, Michael E. ed. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (『競争の戦略』 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1982年).
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, December, 2006. pp.78-92. (『競争優位のCSR戦略』『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』 2008年1月、pp.36-52.
- Putnum, Robert D. (1993) “The Prosperous Community; Social Capital and Public Life,” *The American Prospect*, no.13, pp.1-8.
- Scherer, F.M, and Ross, David. (1990) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company.

<付記>本稿の作成にあたっては、平成22年度科学研究費補助金・基盤研究（A）「知的クラスターの多次元化とイノベーション—集合知の経営学—」（課題番号22243032）より研究助成を受けた。