

グローバル競争時代の 新たな中小企業像を考える

大 森 信
(日 本 大 学)
(経 済 学 部 教 授)



現在、経営学においては、特に経営戦略論を中心にして、新しい研究潮流が起き始めている。また、これまでの米国型の経営戦略論の中では、当然視されてきたことのいくつかに対する疑問も呈され始めている。例えば、経営戦略の基本とは、他社と同じであってはいけないとして、他社との違いを示していくことが要諦とされてきた。実際、業種を問わず、多くの中小企業においても他社との違いをいかに示していくかについて長年悪戦苦闘してきたのではないだろうか。特に商品やサービス、あるいは事業モデルに関して他社と異なるものを提供していくことについては、「差別化戦略」と呼ばれており、研究の世界でも実務の世界でも差別化戦略の有効性は当然視されてきた。しかし近年この差別化戦略が本当に有効なのかという疑問が呈され始めているのである。

例えば、米国の経営学者のジェフリー・フェファーとロバート・サットンは、著書『事実に基づいた経営』（東洋経済新報社、2006年）の中で、各社が追求する独自性の内容や程度と利益の間には、学者が期待するほどの相関はないことを提示している。また、欧州のマーケティング学者のスーザン・ハートは、『ジャーナル・オブ・マーケティング・マネジメント』誌で発表した学術論文において、英国の製造業企業69社のアンケート調査結果を示している。そして、その結果に基づいて、差別化商品は顧客にとっての新奇性が高くすぐに受容されないためにむしろ成功が容易でないことに加え、企業にとっては様々な面でコスト高となり利益を圧迫していく危険性があることを指摘している。さらに、日本企業を対象とした調査においては、日本の大手企業が製品差別化を重視する傾向が特に強かったというアンケート調査の報告結果がある（加藤俊彦『競争戦略』日経文庫、2014年）。そのアンケート調査は120の事業を対象としたもので、回答企業の中で最も重視していた項目は製品差別化の重視で、次に重視する低コストの追求を大きく上回っていたことが示されている。しかしながら、競合他社よりも収益性が低いビジネスが調査対象全体の6割も占めており、差別化を志向しながらも、実際には差別化が成功していなかったり、利益と結びついていなかったりするという現状が提示されている。

確かに、1社あるいは数社のみが差別化戦略を追い求めるならば有効であろう。しかし低価格戦略と同様に、差別化戦略についても多くの会社が追求し始めたら、その有効性は低下していくのではないだろうか。グローバル競争下の現在、日本のみならず世界各国の数多くの会社が差別化戦略を追い求めている。価格競争がやがて過剰な安売り競争へとしばしば陥っていくように、差別化戦略についても顧客にとって、もう不必要なほどの過剰な差別化競争へ、企業間の過当競争へ、さらには社内が常に差別化を追い求めなければならないという息苦しいほどの切迫感へと次第に陥っていく危険性があるのではないだろうか。

それでは、差別化戦略に代わる新たな有効な戦略が理論的に提示されているのかと問われれば、残念ながら未だ明確に示されていないというのが現状である。しかしながら、誰もが真似できないようなユニークな差別化を追い求める前に、誰でも真似できる当たり前のことを徹底することの必要性や有効性が理論的に提起され始めている。より具体的には、欧州の研究者を中心に、社会学における「プラクティス理論」や哲学におけるプラグマティズムを理論的背景にする「Strategy as Practice (実践としての経営戦略)」という新しい研究潮流が起きている。従来の米国型の戦略論では、“組織は戦略に従う”、さらには“戦略に日々の実践に従う”ことを基本的な前提にしていた。しかしそれとは対比的な、日々の実践の積み重ねが組織を形成していく過程、あるいは戦略を創造していく過程に目を向けている。“戦略が実践に従う”、“実践に戦略や組織は埋め込まれている”としてその基本前提が表現されることもある。つまり、この新しい研究アプローチの中で、日々の実践の積み重ねこそが組織を形づくり、戦略を創起していく側面が着目され始めているのである。

社会学のプラクティス理論においては、しばしば「実践（プラクティス）」として特に慣習的な行動に注目する。例えば、日本企業の中には業種や企業規模の違いを超えて、現在でも5Sや3Sなどと称して掃除や整理整頓に取り組んでいる企業が数多い。また、今も昔も掃除や整理整頓に注力することに異様なほどに執着する名経営者も少なくない。掃除や整理整頓というのは、特定の時代や業種、人を超えた慣習的な行動であり、日本企業にとってのプラクティスとして位置付けることができる。そして、掃除や整理整頓というかつて当たり前だった活動を今でも大切にしている会社の魅力、また当たり前のことを皆で当たり前徹底できる会社の威力を発見していこうという研究が試行されている。当たり前のことをきちんとできるより先に、当たり前でないことや奇抜さを皆で追い求め過ぎていた現状に対する自省を反映した、あるいはその追求の末に生じている企業内の切迫感や疲弊感に対する反動のような新たな研究動向ともいえる。

実際、商品やサービスを差別化しなければ利益を得られない会社よりも、むしろ差別化しなくとも利益を確保できる会社の方が時代に翻弄されない盤石な会社ではないだろうか。こうした会社は、もう小手先の差別化を追い求めなくとも良い会社であり、もちろん商品やサービスの差別化に成功した時には、さらに大きな利益を手にする可能性も秘めている会社でもある。自社がごく普通の商品でも売れる会社なのか、一度自問してみしてほしい。皆が一丸となって全身全霊をかけて、どんな商品でも売り、利益を確保し続けられる会社だろうか。もし逆に、特殊な差別化商品しか売れない会社ならば、そして目新しさや奇抜さのみを追い求める傾向があるような会社ならば、終わりなき差別化に追い立てられる会社になる危険性がある。流行が過ぎ去ったり競合他社に模倣されたりしてしまうと、また皆で次々と差別化を追い求めなくてはならないからだ。

一方で、常に差別化をしなくてはならないという呪縛から解き放たれた会社であれば、会社の中にもう過剰な切迫感や疲弊感がなくなり、多くの社員も安定、安心して働ける会社となるのではないだろうか。誰もが当たり前のことを当たり前でできる会社、当たり前の商品やサービスであっても当たり前で売れる会社、その試金石となるのが、まずは誰もができる当たり前の掃除や整理整頓の徹底度である。掃除や整理整頓を皆で徹底できる会社にすることをぜひ起点にして、差別化戦略の呪縛から脱し、さらには新たな中小企業像を創出して日本企業から世界に発信して欲しい。