

生産財企業の競争優位についての理論

平田 淳

キーワード：競争優位 組織性 関係性 標準化 顧客適応 意味的価値

1. 生産財の競争優位

近年、日本の製造業は、安価な製品を次々と供給してくる新興国の企業からの急速な追い上げを受け、ただたんに品質さえ良ければよいという意味での、ものづくりをするだけでは競争優位を築くことが困難になっている。これは一般消費者を顧客とした消費財メーカーだけでなく、対法人を顧客とした生産財メーカーについても同様に言えることである。

従来の経営戦略やマーケティングに関連した諸概念・諸理論では、消費財メーカー、生産財メーカーを特に区別することなく、両者を同一の枠組みで捉えようとしてきた。消費財メーカーも生産財メーカーも、戦略、マーケティングの両面において、確かに共通するところはあるであろうが、他方においては、両者の違いを踏まえた議論も必要であると考えられる。生産財メーカーには、消費財メーカーとは異なる特殊性があるのであるから、そうした両者の相違を踏まえた議論が必要であると思われる。

そこで本稿では、生産財メーカーに分析対象の焦点を当て、生産財メーカーとしての競争優位は何であるのかを探ることを目的とする。具体的には、生産財メーカーの競争優位に関する2つの代表的論考を取り上げ、それぞれの論調の紹介と比較検討を行う。生産財メーカーの競争戦略については、二つの有力な議論がある。一つはマーケティングの視点から生産財メーカーの戦略を分析した高嶋克義の『生産財取引戦略』（1998年）で、二つ目は技術経営（MOT, Management of Technology）の視点から分析を行っている延岡健太郎の『価値づくり経営の論理』（2010年）である。両者の比較検討を通じて、生産財企業がどのように競争優位を保つべきなのかについて考察していく。

2. 高嶋克義の「生産財の取引戦略」の議論

2-1. 「生産財の取引戦略」の概要

高嶋は生産財企業がどのような戦略によって競争優位を構築するのかということについて論じている。彼は生産財企業の戦略を考える上で、生産財マーケティングの議論を土台に置いている。とくに、彼は、生産財マーケティングの議論の中でも、企業間関係の理論に着目している。ここで言う企業間関係とは、買い手が売り手の提供する製品にどの程度依存するのかという、買い手と売り手の依存関係の企業間関係を指す。そして、この企業間関係の理論を基礎に置きながら、さらに次の3点に焦点をあてながら、生産財企業の競争優位性について論じている。

1つ目は、製品の顧客適応—標準化のバランス状態、2つ目は生産財企業の内部組織関係の状態、3つ目は、生産財企業とその買い手である顧客企業との企業間関係である。高嶋はこれらの概念を用いながら、生産財企業がどのようにして競争優位を確立していくのかを説明している。最後に、これらの議論を資源ベース理論の視点から整理して、生産財企業の競争優位の戦略を説明している。以下では、彼の議論の内容の詳細を紹介する。

2-2. 生産財マーケティングと企業間関係

2-2-1. 生産財マーケティングの特徴¹

高嶋によれば、生産財マーケティングとは、次のように定義される。「一般消費者向けのマーケティングではなく、企業の組織などに向けて行われるマーケティングである。具体的には、工場などで使われる設備機械、部品、原材料のほか、法人向けのサービスや用度品などのマーケティングである」。つまり、取引相手が消費者ではなく、企業である。取引相手が一般消費者ではなく企業であることから、生産財マーケティングには、「組織性」と「関係性」という2つの特徴が生まれる。

「組織性」とは、製品の購買・販売の意思決定が個人ではなく、組織として行われているということである。「関係性」とは、製品を提供する生産財メーカーとその製品の需要家である顧客企業との間に直接的で長期的な取引関係が生まれるため、生産財マーケティングにおいては、この両企業間の取引関係をどのように調整していくのか

¹高嶋克義(1998)『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』千倉書房 p 1-p 6

ということが重要になるということである。これを「関係性」と呼んでいる。生産財マーケティングにおけるこの2つの特徴の中でも、高嶋は後者の「関係性」という側面に着目する。以下では、この論点についてさらに内容を解説する。

2-2-2. 生産財マーケティングにおける「関係性」の議論²

高嶋は、生産財メーカーとその製品の買い手である顧客企業との両者間企業間関係を分析枠組みとして、ホーカンソン(1980)らによる相互作用モデルを参考にしている。このモデルでは、生産財取引を、「一般的側面」と「顧客適応側面」という2つの性格でとらえている。

「一般的側面」とは、「売り手企業の専門的な問題解決能力に顧客がどの程度依存するのかという側面である。」つまり、売り手企業が顧客適応を行わなくとも、提供する製品そのものについてどの程度顧客が売り手側に依存するのかということである。

「適応的側面」とは、「売り手企業による顧客の個別ニーズに適応した製品やサービスを提供する能力に対して、顧客がどの程度依存するのかという側面である。」つまり、顧客の専門的な個別のニーズに対応しカスタマイズすることで買い手の依存を得るのである。

高嶋は、ホーカンソンのこれらの概念を使いながら、戦略決定において、売り手の企業がどの程度、顧客の個別のニーズを取り入れ、製品の開発・販売を行うべきかを議論する。それによって、買い手の自社に対する依存度を高め、それが自社の競争優位を高めることにつながるという議論を展開する。

2-3. 顧客適応・標準化戦略

2-3-1. 顧客適応戦略と標準化戦略³

ホーカンソンの相互作用モデルによれば、生産財取引における企業間関係は、顧客の個別ニーズにどの程度対応するかという、適応レベルの問題である。上記の通り、個別のニーズを取り入れる戦略が「顧客適応」であるのに対し、顧客適応を行わず、標準的な製品の提案を通じた問題解決能力のみで競争優位を獲得しようとするのが「標準化」である。

²同上 p. 7-p. 10

³同上 p. 11-p. 15 p. 147-p. 168

顧客適応においては、顧客固有の問題に適応することで競争優位獲得する。他方、標準化においては、標準化による低コストに魅力があると考えられる。つまり、大量生産により、製品価格を下げ、他の顧客よりも高いレベルの標準化で低価格化を達成する競争優位を得ようとする姿勢は、コスト・リーダーと呼ばれるものである。このような企業は、低価格で市場シェアを獲得し、さらにそこから規模の経済性による価格引き下げをもたらす好循環を形成することができる。

ただし、標準化を追求する企業といえども、市場においてある程度の顧客適応を求める部分を見捨てることはできない。市場規模が大きくなりすぎると、そのような市場も取り込まなくてはならなくなるので、市場が大きいからといって競争優位を確保できるとは限らない。

また、顧客適応戦略においても顧客のニーズから乖離しない程度に標準仕様を導入することで、開発や生産のコストを引き下げることがある。そのとき開発や生産のプロセスにおいて標準化できる余地を発見し、そのプロセスを標準化する能力を身につけるといえる意味での「学習」が必要となる。

顧客適応—標準化は二者択一的な問題ではない。どの程度、顧客適応あるいは標準化を進めるのか、要は両者間でバランスを決めることが重要である。最適な顧客適応—標準化のポイントには、どの程度需要があり、顧客適応にどれくらいの費用がかかるのかを考え、顧客適応か標準化の度合いを選択するべきである。

次に、顧客適応と標準化の度合いがどのようにして決定されるのかについて説明する。

2-3-2. 顧客適応—標準化レベルの選択⁴

顧客適応—標準化のレベルは、市場の条件と、技術の条件の2つの条件により決定される。市場の条件とは、どの程度、製品やサービスに需要があるのかということで、技術の条件とは、適応的な製品やサービスを提供するのに、現有の技術でどの程度コストがかかるかということである。この2つの条件から、環境に適応する最適な標準化—顧客適応のレベルが決定される。

前述したように、顧客適応—標準化を行うには、それぞれコストが発生する。顧客適応のためには製品を開発するためのコストに加え、それぞれの顧客の需要を収集するコストが必要となってくる。標準化では、あらかじめ需要を予測して開発・生産を行うため、不確実性に対する設備投資の費用や、在庫の費用が必要となる。もし、製

⁴同上 p. 33- p. 45

品が変化し、顧客の要望が多様化してしまうと、顧客適応を行うほうが低コストになる。

この費用の関係を捉えるために延期・投機モデルという考え方がある。延期とは、ある製品に対する顧客の需要が分かってから、その製品の開発・生産を開始することである。投機とは、顧客の需要を予測し、あらかじめ製品の開発・生産を行ってしまうものである。環境変化が少なく、同質的な需要が一定規模あるような市場であれば、投機として将来の需要を見越した生産・製品開発が可能である。つまり、標準化を進めるべきであるということになる。しかし、環境変化が激しく、顧客のニーズもすぐに変化してしまい、需要量も少ない場合は、標準化を進めるべきでなく、顧客適応的側面を重視すべきである。顧客需要が多様化し、予測が困難になると、見込み生産や一括配送では、製品の在庫の問題が大きくなるのである。以上のことを考慮し、費用と需要の関係を考えることによって最適な適応レベルが選択される。

しかし、ここで問題となるのが、どの企業も最適な適応レベルを選択できるのか、ということである。もし、そうだとするならば、なぜ、特定の企業が競争優位を形成しているのかという問いかけに、答えることができない。なぜ、特定の企業だけが競争優位を確立しているのかについては、顧客適応—標準化の度合いだけでは説明がつかない。顧客適応—標準化の度合いに応じた企業内部組織と、顧客企業との企業間関係の両面で仕組みを整える必要がある。それが生産財企業の競争優位になるという議論が、これ以後、展開される。

2-4. 競争戦略における標準化—顧客適応における適切な内部組織ならびに対外的企業間関係の管理

最適な標準化—顧客適応の度合いが選択されていたとしても、両者間の最適バランス地点に対応した組織内関係と対外的な企業間関係が作られていなければ、競争優位を築くことができない。では、どのような内部組織体制をとるべきなのか、顧客企業との間にいかなる対外的な企業間関係を築くべきなのか。以下では、顧客適応と標準化のそれぞれの戦略を取った場合の、内部組織体制と対外的企業間関係の管理について検討する。

2-4-1. 顧客適応の内部組織管理と対外的企業間関係の管理⁵

企業が顧客に適応するということは、2つの意味を含んでいる。1つは顧客からの

⁵同上 p. 55- p. 111

情報を収集して、開発・生産を決定するまでが迅速に行われることである。もう1つは顧客に適応するために必要な資源を自由に調達できることである。つまり、顧客からの情報を効率的に収集し、意思決定を行い、技術を開発し、生産するまでの時間が短いということである。そのためには、部門間の情報共有や協力がスムーズに行われるような組織内体制を整える必要がある。組織内において活発な水平的コミュニケーションが行われるよう、組織はコンパクトな事業部制に編成すべきである。このような体制にしなければ、効率的な顧客適合が達成されず、「過小適合」と呼ばれる状態に陥り、競争優位を確立することができない。

では、顧客適応戦略をとる企業にとっての、顧客企業との企業間関係について見てみよう。顧客適応戦略を取る場合、生産財メーカーは、顧客企業から情報を取り入れ、顧客との長期的で協調的な関係を築くことで競争優位を築くことができる。長期的な取引関係においては、売り手と買い手の両企業は、ともに長期的な視点で取引を行うため、双方の短期的な利害の対立が意識されない。また、長期的関係が築かれると両企業間に信頼が形成され、それが協調的關係へと発展する。

顧客適応戦略をとる企業は、顧客企業との間で長期的・協調的關係を築くことによって顧客の情報が容易に入手できる。それによって、顧客との交渉コストが減り、製品開発もしやすくなるというメリットがある。

他方、取引における協調的關係には、依存というデメリットも同時に発生する。つまり、特定の企業との間で協調的關係を築くことで、取引相手への依存度が高くなってくると取引先企業が力を持ってしまう。また、特定の取引先以外で情報を取り入れることができなくなってしまいうという依存関係も発生する。特定の顧客へ依存すると、短期的な需要は得ることができるが、その需要が永続的に続くとは限らない。よって、その企業からの受注した製品の部門のみへ投資するのではなく、長期的な取引を考えた資源配分を経営者が率先して行わなければならない。

2-4-2. 標準化戦略の内部組織管理と対外的企業関係の管理⁶

標準化戦略をとる企業にとってふさわしい内部組織の特徴は、集権的管理でトップダウンの性格を持った組織である。それによって市場の絞り込みを行い、資源を集中させ、プロセスイノベーションによる効率化を進めるべきである。同時に、集権化ばかりではなく、現場に生産コストを下げる努力を自発的に行わせるよう、生産についての権限は分権化する必要がある。

⁶同上 p. 169- p. 196

次に取引企業との対外的企業間関係についてであるが、標準化戦略をとる企業にとって、顧客の特注仕様による顧客適応的な製品の要求は標準化戦略と適合せず非効率的であるため、そうした要求は断り、標準化された製品を受注するようにすべきである。しかし、顧客との間に長期的で協調的な関係がある場合においては、顧客を失わないためにも、長期的な取引関係のある顧客に対する適応レベルを下げることは難しい。しかも、その顧客が大口顧客であれば、顧客がパワーを持ちやすいため、標準化戦略を押し通すことは容易ではない。

以上のように、顧客適応—標準化の度合いに応じて、内部組織体制と顧客企業との対外的企業間関係を管理していく必要があるが、そこにはいくつかの障害も存在する。しかし、このような障害を克服することによって、生産財企業は競争優位を築くのである。

2-5. 資源ベース理論⁷

高嶋は、上述した内部組織体制と企業間関係のありかたについての説明を、経営資源という視点から整理することが有効であるとしている。経営資源の視点とは、資源ベース理論（Resource-based view）と呼ばれるもので、その要点は、企業の競争優位や企業の戦略は、その保有する経営資源からもたらされるという考え方である。ここでの経営資源とは、一般的に言われる人・物・金・情報など、企業内の設備や従業員・市場や企業の情報などである。高嶋は、資源ベース理論における経営資源型アプローチという考え方を利用する。

この経営資源型アプローチとは、経営資源が組織内外でどのように流れるのかということに関するもので、それには次の3つの資源の流れがある。1つは、顧客から情報を獲得するという流れ。2つは、組織内における資源の流れとその扱い。3つは、部品や素材の購買相手との関係から資源を得る流れ。この3つの資源の流れをどのように扱うのかについては、「関係型」と「変換型」という2つのタイプが存在する。

「関係型」では、上記の3つの資源の流れを全て緊密なものとし、資源をやりとりする者どうしの間における暗黙性を高くし、深い情報を共有していくことを重視する考え方である。「変換型」では、情報の暗黙知性を排除して標準化し、組織内に流していくこと、そして、顧客企業とも親密な関係を築くこともない。組織内も集権的な組織体制にする。部品や素材の取引相手とも、親密な関係を築くよりも、競争をさせ、安い素材・部品を調達するという仕組みを築くべきとする考え方である。

⁷同上 p. 275-p. 301

以上が高嶋の「生産財の取引戦略」の概要である。この枠組みでは、まず標準化—顧客適応の最適な度合いを選択する。そして、標準化か顧客適応の度合いに応じた組織体制や、企業間関係を築くことによって競争優位が確立されるというものであった。

この議論における疑問として、次の点を指摘したい。高嶋によれば、顧客適応や標準化によって競争優位を築くというものであったが、顧客適応か標準化に合わせた組織を作ることのみによって、希少性や模倣困難性を維持し続けるということには疑問が残る。例えば、標準化戦略をとる場合、新興国などからさらにコスト競争力を持った企業が現れた場合、競争優位は失われてしまう。また、顧客適応戦略をとる場合においても、さらに技術力があり、低コストで生産することができる企業が現れると、競争優位が失われてしまう。やはり、継続的な競争優位を築いていくには、この高嶋理論で述べられているような、内部組織体制と対外的企業間関係だけでは不十分であると考えられる。むしろ、技術的側面について焦点をあてるべきであり、付加価値を創出していくべきだと考えられる。これについては、次節で紹介する延岡の「価値づくりの経営」の理論が参考になるので、以下では、これについて検討する。

3. 延岡健太郎の「価値づくり経営の論理」の議論

3-1. 「価値づくり経営の論理」の概要

延岡は消費財、産業財を問わず高い付加価値を創出していくにはどのようなことが必要なのか、ということについて論じている。彼は、MOT (Management of Technology、技術経営) の議論を土台に置いており、高い付加価値の創出には、単にものづくりをするだけでなく、価値づくりが必要だと述べている。ものづくりとは、ものを作る能力で、価値づくりとは、製品に独自性や顧客価値があるかどうかということである。その中で、生産財企業にとっての価値づくりの方法として、①自社製品の提供先である顧客の業務プロセスを徹底的に理解すること、②“顧客の顧客”（その顧客の先にある顧客、つまり最終消費者）のことを理解することで、顧客の個別で潜在的な問題を解決していくことによって意味的価値が創出され、付加価値が高まると論じている。

また、継続的に競争優位を確保するための組織作りの方法も提唱しており、長年の積み重ねによって得られた問題解決能力を組織として高めていくと、継続的に価値づくりを伴った製品を提供することができ、競争優位を継続的に確保できると述べてい

る。

以下では、彼の議論を詳細に紹介する。

3-2. ものづくりと価値づくり⁸

延岡は、企業が付加価値（原材料に対してどれだけ価値を付加できるかということ）を得るためにすべきことを、「ものづくり」と「価値づくり」という2つの概念に分ける。ここでの付加価値とは顧客価値（便益、支払ってもよいと思う価格）から製造・開発するために必要とされるコストを差し引いたものである。ものづくりとは、すばらしい技術・商品の開発・製造をいかにうまくやるのかということであり、価値づくりとは、ものづくりをいかに経済的価値に結びつけるかということである。現在の日本企業が付加価値を創出していないと言われる原因として、ものづくりは得意であるが、価値づくりに結びついていないことが指摘される。では価値づくりとは、具体的にどのようなことを意味するのであろうか。

3-3. 価値づくりとは⁹

「価値づくり＝ものづくり＋競合状況＋顧客価値基準」である。

価値づくりは、ものづくりの力に加え、競合状況や、顧客価値基準によって決定される。ものづくりは、企業内部の技術・商品開発や製造マネジメントの力である。競合状況とは、同じような製品を作ることのできる競合企業がどの程度存在するのかということである。競合企業が多数存在すれば、価値は低下してしまう。このことから、模倣困難性や、製品の独自性が競合状況だということができる。顧客価値基準とは、WTP（Willingness To Pay）のことであり、顧客が支払ってもよいと思う対価の額である。もし技術力が優れており、模倣困難性も高い技術を持っていたとしても、顧客がその製品に対して価値がないと考えれば、製品の価値はなくなってしまう。

顧客価値基準の中にはさらに、機能的価値と意味的価値の2つの概念が含まれている。機能的価値とは、客観的に図ることのできる価値水準で、製品そのもののスペックである。意味的価値とは、機能的価値に付加されるものである。生産財における顧客価値とは、顧客がさらに利益を得ることができるということである。機能的価値はものづくりの技術・力によって決定されるが、顧客価値を伸ばすことによって付加価値をさらに高めることができるのである。

⁸延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社 p. 22-p. 30

⁹同上 p. 31-p. 136

3-4. 生産財における意味的価値¹⁰

生産財の意味的価値には2つの特徴がある。第1に、意味的価値は潜在的な場合が多いということである。潜在的というのは、顧客が自分自身に潜んでいるニーズに気づいていないということである。顧客ニーズが顕在化している価値であれば、その価値(およびニーズ)は一般に広まり、それに対応した商品を提供しようという企業が増え、独自性がなくなり、競合企業も増えていってしまう。

第2に、意味的価値は、商品そのものの価値ではなく、それに伴って顧客企業に固有のソリューションが提供されることによって生まれる場合が多いということである。顧客とのすり合わせのプロセスのなかで価値が生まれるのである。加えて、価値の内容としても、ソリューションは客観的な基準の決まった単純な機能的価値になりにくい。そのような価値は、次の2通りが存在する。①顧客のことを徹底的に知り尽くすことによって、ソリューションを提案する。②“顧客の顧客”のことを分析することによって提案を行う。

以上のように、生産財においても意味的価値を創出していくことによって高い付加価値を創出していくことが可能だということができる。では、高い付加価値を創出できる組織とはどのような組織なのであろうか。

3-5. 価値のある製品を生産し続けることのできる組織能力とは

長期的な競争優位を築くためには、模倣困難である組織能力が必要である。特許などの一時的に保護されるような技術は模倣困難性が低く、長期的な競争優位とはならない。それに対して、組織能力は企業が固有にもつ有形・無形の資源と、それを活用する組織ルーチンであり、長年の積み重ねが必要である。そのため組織能力は暗黙知が多く、模倣困難性が高いのである。

また、模倣困難な組織能力を得るためには、コア技術を磨くことが必要である。コア技術とは、特定の分野での長い年月をかけた組織能力の積み上げである。そのようにして特定の分野での長期的な経験により培ったコア技術を使い、意味的価値の高い製品の提案・開発を行っていくことによって付加価値を創出していくことができる。つまり、技術的資源と人的資源、およびそれらの資源を統合して効果的・効率的に活用するための組織プロセス能力が獲得できるのである。それは特定の技術分野において企業に長年にわたり蓄積されてきた技術的なノウハウ・経験値や、特定の技術分野

¹⁰同上 p. 136-p. 223

における開発・設計能力および問題解決能力に支えられた技術である。

今までの議論をまとめると、日本企業は顧客価値基準が低い製品を作ってきたので、これからは顧客価値基準が高い製品を作っていく必要がある。では、顧客価値基準の高い製品とはどのようなものか、それは顧客に利益を与え、問題を解決してくれるような製品作りである。そのような製品を生産・開発していくための組織作りとしては、特許などに頼った革新的技術のみによって製品作りをするのではなく、長年の積み重ねによって得られた技術により、顧客の問題解決を行うことができる組織能力を構築していくことが大事である。そのような組織能力を構築していくことで、他社では模倣困難であり、顧客価値基準の高い製品づくりが可能となるのである。

以上が延岡の「価値づくり経営の論理」の骨子である。

4. 生産財企業の競争戦略をめぐる両議論の比較検討

生産財企業の競争戦略に関する高嶋と延岡の2つの論考を紹介してきたが、本節では、両議論の比較検討と今後の課題を指摘する。両議論の特徴は、共に生産財企業の競争戦略に言及していることにある。また、両議論とも組織が重要であるという議論に落ち着いている。「生産財の取引戦略」では最後に資源ベースモデルという議論を提唱している。さらに、「価値づくりの経営の論理」においても高い付加価値のついた製品を生み出すことのできる組織能力が重要であるという議論になっている。

次に、両議論の相違点は、延岡の議論は技術という側面から競争優位を考えているのに対して、高嶋はマーケティングの視点から競争戦略を考えているという点である。延岡は供給側が顧客からさらなるニーズを引き出し、価値をどう製品に織り込むのかということを論じているが、高嶋は提供先の相手に合わせた製品づくりに特化するのか、もしくは標準化を行うのかという取引相手との関係づくりに焦点を当てている。

両者の理論を合わせて生産財企業を見ることで、さらに競争優位を理解することができる。なぜならば企業が利益を確保するには、コア技術を保有していて、顧客にソリューションを提供できる能力が必要となる。しかし、技術だけでなく顧客との取引関係と組織体制をうまくコントロールしなければ戦略との不適合により、利益が創出できなくなるからである。

両者を合わせても言及していない点は3つある。まず本稿では割愛したが、両議論の中の事例は大企業しか出てこないことから、中小企業にも両議論があてはまるのか

が疑問に残る。次に、生産財企業といっても多種多様な分野がありそれぞれの分野で特殊性があるはずであり、この二つの議論のみで生産財企業全てを紹介できるのかどうかということもまた疑問として残る点である。最後に、多国籍企業などが海外に展開していった場合、異国の文化の中でもこの議論が適応されるかどうかということも疑問に残る点であった。

<参考文献>

高嶋克義(1998) 『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』 千倉書房

延岡健太郎(2011) 『価値づくり経営の論理』 日本経済新聞出版社