

下位企業の競争優位確立メカニズムに関する 理論的考察

新 津 泰 昭

1. はじめに

本論文の目的は、豊富な経営資源を基盤とする上位企業が存在する中で、下位企業がどのようにして競争優位を確立するに至るのかという点を理論的に考察することにある。

下位企業が競争優位を確立するという問題は、これまでも多くの研究者たちによって議論されてきた。誤解を恐れずに簡略化するならば、それらの議論は、ある特定の条件を満たした市場であれば下位企業は有利に競争を展開できる、という点を基本的な主張としている。つまり、上位企業が入り込まないような比較的規模の小さい市場（ニッチ）が「存在」し、その市場に自社を位置づける（ポジショニングする）ことができれば、上位企業との競争を回避することができるため、下位企業は独占的な地位を築くことができるのである。

しかし、既存の議論では、ある時点で存在するニッチ市場とその市場への適切的な戦略を分析することに焦点が当てられてきたために、そもそもそのニッチ市場がなぜ、どのようにしてニッチとして成立するに至ったのか、というダイナミックな視点が欠落している。既存の研究の知見からもわかるように、そもそもニッチ市場は、上位企業と下位企業の企業間関係の中で初めて定義される。つまり、長期的な時間展開を追うならば、ニッチ市場は、既に存在するというよりは、むしろこの企業間の相互作用プロセスの中で徐々に成立してくる、と考えられるのである。そのため、下位企業が競争優位を確立するメカニズムを解明するためには、それら企業間の相互作用、すなわち企業間の競争ダイナミクスの中でニッチ市場がどのようにして成立してくるのか、という問題を考察する必要があるだろう。このニッチの成立メカニズムを議論することで初めて、下位企業が採るべき戦略を議論することができる。

このような動態的な視座に基づき、本論文は、下位企業が競争優位を確立する上で次の二つのポイントが重要であることを指摘する。第一に、上位企業であっても、希少な資源（経営者のアテンションや有能な技術者）を全ての市場に配分することができない、という点である。第二に、上位企業が希少な資源を十分に配分できない市場領域において、下位企業が先行者として獲得した優位性を利用し、次の新しい優位性を獲得する活動を展開できる可能性が残される、という点である。資源の希少性と先行者優位の獲得・連鎖という二つの論点を提示することで、本論文は、ニッチ市場の成立メカニズム、すなわち、下位企業の競争優位確立メカニズムを議論する。

2. ニッチ市場の存在を前提に置いた議論

下位企業の競争優位について論じてきたほとんどの既存研究は、ある特定の条件を満たした市場（ニッチ）に自社を適合させることで、下位企業は独占的な利潤を獲得できる、ということを基本的な主張としている。それらの議論は、ニッチ市場が既に存在することを前提とした静態的な議論を進めてきたという共通点を持っている（Carroll, 1985; Chalasani and Shani, 1992; Chen and Hambrick, 1995; Keegan et al, 1992; Kotler, 1996; Poter, 1985）。

たとえば、マーケティングの議論では、①業界上位の大企業がターゲットとする市場ニーズとは異質なニーズであるという特性と、②市場規模が小さいという特性を満たす市場を探索し、その市場ニーズに適合的なマーケティング・ミックスを構築することの重要性が指摘されている（Chalasani and Shani, 1992; Keegan et al, 1992; Kotler, 1996）。下位企業は、上位企業と同様に規模の経済を追求する戦略を講じたとしても、資金力に恵まれた上位企業との競争には勝てない。しかし、一般的に大規模投資を回収しなければならない上位企業は、規模の経済が働かない市場には参入しにくい。そのため、上位企業が参入しないために競争が激しくない小さな市場が生まれる。こうした小さな市場に参入することで、下位企業は上位企業との競争を高い利益を確保できるのである。

しかし、こうした市場特性に関する議論は、ある時点でニッチ市場が既に存在していることを仮定し、その市場に適合したマーケティング・ミックスを構築することの重要性を主張するという意味で、静態的な視座に基づいている。

また競争戦略論においても、必ずしも直接的にニッチ市場の議論を展開しているわけではないが、同様の論理構造、すなわちニッチ市場の存在を前提とした議論が展開されている。たとえば、Porter（1985）は、産業組織論をベースとして、ある特定の領域の利益水準を決定する構造要因を5つ特定した。ここでは、既存企業間の対抗度が高い市場は価格競争が激しく利益水準が低いといった議論や、代替品の脅威にさらされている度合いが高い市場は代替品が主力になることを防ごうとして競争が激しく展開されるため利益水準が低くなる、といった議論が展開されている。Porter の議論を基に考えるならば、ニッチ市場は上位企業が参入しにくいいため、既存企業間の対抗度も低く、かつ差別化可能性も高い市場であるため、競争度合いは低く、それゆえ利益水準の高い市場である。下位企業は、それら構造的要因を満たす市場に自社を位置づける（ポジショニングする）ことで高い利潤を獲得できる。以上のような Porter の議論もまた、ニッチ市場が既に存在することを前提とし、その市場に参入することが利益を獲得する上で重要であるという議論を展開していることを考えると、市場そのものや、企業間の競争という点について静態的な議論になっていると考えられる。

また、この他に競争戦略論の議論では、企業を「資源の束」と捉えるリソース・ベースト・ビュー（Resource-Based View, 以下 RBV と略す）の研究群も静態的な視座の下で議論を展開している（Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Dierickx and Cool, 1989; Peteraf, 1993）。資源という観点から企業の異質性に注目した RBV は、その基本的な主張として、①需要が増加しても短期的には増産できない希少な資源や、②競合企業が容易には模倣できない資源、③市場での取引可能性が低い資源、④代替可能性の低い資源を保有している場合に、企業は超過利潤を獲得できる、ということを論じている。模倣できない資源や、市場で取引できない資源を保有している企業は、競合他社よりも有利に競争を展開することが可能になり、結果として超過利潤を獲得できるのである。RBV の議論もポーターの議論と同様に、ニッチ市場について詳細な分析を提供しているわけではないものの、RBV の理論に基づいたニッチの市場の説明をするならば、以下のような議論が展開できるだろう。すなわち、下位企業は、①自社が保有している資源の中で、差別化の源泉となる希少資源や模倣困難な資源と、②こうした特性をもった資源によって有利に競争できるような市場を特定

し、両者を適合させることで高い利潤を獲得できる。しかし、RBV の議論もまた、そうした市場の存在を前提とする静態的な視座に基づいた議論である。

組織生態学のアプローチによる Carroll (1985) の議論も同様に、静態的な視座の下で議論を展開している。Carroll は、米国の新聞業界を事例として、ほとんど全ての顧客層を対象とする上位企業 (generalists) が存在するにもかかわらず、単一あるいは少数の顧客層を対象とする下位企業 (specialists) が生存可能なのはなぜなのかを議論した。Carroll によれば、全ての顧客層のニーズを同時に満たす新聞は、特定の民族などの個々の顧客ニーズを十分に満たしているわけではない。下位企業はその特定の顧客層のニーズを発見し、それを十分に満たすような新聞を提供するがゆえに、生存可能なのである。しかし、Carroll の議論も、そうした特定の顧客ニーズが存在することを前提とした議論であると言える。

このように、マーケティングに関する主要な議論も、競争戦略論のポーターの議論も、また RBV の議論も、議論している内容についての違いはあるけれども、いずれにおいてもニッチ市場という市場が既に存在していることを前提とし、企業はその市場に適合した参入行動や資源蓄積を行うことで、高い利潤を確保できるという論理構造を共有しているのである。

3. ニッチの存在を前提とした議論の限界

ニッチ市場の存在を前提として、その市場に適合する企業行動をとったり、その市場に適合的な資源を蓄積せよ、という静態的な議論には、次の三つの問題点がある。第一に、上位企業が参入しにくいような小さな市場が存在するという前提は、事業部制のような上位企業の組織運営の可能性を反映していない。Kotler と Carroll が想定するような小さな市場というのは、必ずしも上位企業が入り込めない市場ではない (Dalgic and Leeuw, 1994; Linneman and Stanton, 1991)。Kotler 自身も指摘しているように、上位企業を個々の事業単位で見れば、各事業単位は比較的小さな市場にも参入できる可能性は十分にある (Kotler, 1996)。たとえば Kotler は、ヘルスケア製品を製造・販売するジョンソン・エンド・ジョンソンを例に挙げ、同社が 100 億ドルの売上を上げる上位企業でありながら、各事業単位はニッチな市場を追求している例を挙げている。

このような問題に対して、Kotler は、複数のニッチ市場でビジネスを展開することで、あるニッチ市場に上位企業が入り込んできたとしても他のニッチ市場で下位企業は生き残る可能性がある、と指摘するに留まっている。しかし、こうした説明は、その下位企業がビジネスを展開する全てのニッチ市場に上位企業が入り込んでくる可能性を否定できない。またこの他にも、市場初期の段階における市場規模は小さく (Dalgic and Leeuw, 1994; McKenna, 1988), その意味で長期的にどの市場がニッチとなるかという判断は容易ではない、という問題も残されている。

第二に、Porter の知見から展開される議論、すなわち、「ニッチ市場は、上位企業が入り込めないが故に、①既存企業間の対抗度も低く、②差別化可能性も高い市場であるために競争度合いも低く、それゆえ利益水準の高い市場である」という議論は、そもそも上位企業がその市場に入り込めないような構造はどのようにして生まれたのか、という問題に必ずしも答えることができない。

第三に、差別化の源泉となる資源とその資源に適合的な市場を特定するという RBV の議論は、そもそもその資源を下位企業のみが蓄積できるのはなぜか、蓄積できるとしたら、なぜ・どのようにして、その資源を獲得できるのか、という問題に答えることはできない。ある時点である市場に適合的な資源は、それ以前にどのように獲得されるのか、上位企業はなぜそれを獲得できなかったのか、という動態的な議論が RBV の議論では欠落しているのである。

このような既存の議論の問題点は、下位企業が競争優位を確立している市場を「ニッチ」としてラベリングし、その市場の特性を特定する静態的な分析方法に起因している。しかし、より動態的な視座に基づくならば、ニッチ市場とは、外在的に存在するのではなく、企業間の競争メカニズムの中で徐々に成立していくはずである。すなわち、説明されるべき問いは「上位企業が競争優位を確立する可能性があったかもしれない『市場』が、なぜ下位企業が支配する『ニッチ市場』となったのか」ということになる。

こうした問いは明らかに、企業の競争行動を動態的に分析する必要性を生む。上位企業と下位企業の競争ダイナミクスの中で、どのようにしてある市場がニッチな市場として成立するに至るのだろうか。上位企業の戦略が競争のプロセスを通じてどのように制約されるようになるのか。また、そうした上位企業の制約を利用し、いかにして下位企業が持続的な競争優位の源泉を確立するのだら

うか。以下では、下位企業と上位企業の競争ダイナミクスの中で、ある市場が「ニッチ市場」として成立するプロセスを考察していく。

4. ニッチの成立を示唆する議論

4-1. 先行者優位の獲得によるニッチの成立

ニッチ市場の成立を示唆する議論に「先行者優位の獲得」に注目した議論がある。先行者優位とは、他社に先駆けて市場に参入する、あるいは他社に先行して施策を打つことで、一定の期間、競争優位を獲得できる、ということを主張する概念である (Lieberman and Montgomery, 1988)。

Lieberman and Montgomery (1988) は、先行者が獲得できる優位性について、①技術的リーダーシップと、②希少資源の先取り、③買い手のスイッチング・コストの3つを挙げている。技術的リーダーシップとは、後発企業が追隨してくるまでの間に、(a) 経験曲線効果からもたらされるコスト優位を獲得すること、また (b) 特許の取得や企業秘密を活用して一定期間技術を独占的に使用したり、その技術を用いて製品を差別化することによって優位性を獲得することである。他社が参入してきたとしても、低コストで製品を提供できる、あるいは独占的技術(製品)によって特定の顧客ニーズを満たすことができるがゆえに、そこから利潤を獲得し続けることができる。

希少資源の先取りとは、流通拠点や土地などの希少な資源となる生産要素を他社に先駆けて占有することで優位性を獲得することである。そのような希少な資源を占拠することで、後発企業がその資源を利用できないために、先発企業は有利に競争を展開できるのである。

買い手のスイッチング・コストとは、後発企業の製品に移行する際に買い手が被るコスト(例えば、製品評価にかかる時間やコスト)のことをいう。このコストが発生するために、買い手が後発企業の製品に移行しにくくなる。それ故、先発企業は買い手を繋ぎ止めておくことができるのである。

このような先行者優位の獲得の議論を前提として、Chen and Hambrick (1995) は、下位企業が先行者となることで高業績を達成していると指摘している。彼らは、米国における規模の異なる航空会社 28 社を対象として、高い業績を上げている下位企業が、新しいプロモーション活動や一日当たりの発着

回数の増加、特定のルートからの撤退といった施策を上位企業よりも先行して行なっていることを実証した。下位企業がなぜ上位企業よりも先行することができるのかという点について、彼らは、下位企業の意味決定スピードの速さにその原因があると論じている。すなわち、多くの路線部門から構成される大規模組織は、一般的に複雑なオペレーション機構を持っており、各部門から情報を収集し、統合するのに時間がかかるため、意思決定に時間がかかるのに対して、相対的に少数の路線部門を抱える小規模組織は、意思決定までの時間が相対的に短くなるため、上位企業に先行して新しい施策を打つことができるとされる。このように、下位企業は、意思決定スピードの速さを武器にすることで先行者優位を獲得できるため、有利に競争を展開できる。

しかし、一回の先手を打つだけではわずか数ヶ月で優位性が消失してしまう可能性がある。この点について沼上（2009）は、その数ヶ月間に獲得した優位性を利用して「次の一手を講じる」ということを次々に行なっていくことで競争優位を確立できる可能性がある、と指摘している。つまり「先手を連鎖」させていくことで、上位企業が後手に回するような状況を積み重ねていき、徐々に優位性を構築していくことによって、下位企業は競争を優位に展開できる可能性を高めることができるのである。

たとえば、ある特定の市場に先行者として参入することで、それまで把握していなかった顧客ニーズを発見できるかもしれない。下位企業は、その情報をもとに、新たな技術開発活動を展開し、技術力を高めることができる。また、技術力を高めたことで、大口顧客に評価されるようになり、そこで得た名声を利用して、市場を開拓できるかもしれない。その過程で、また新たな開発の種を入手し、それを基に技術開発活動を開始することができるかもしれない。

しかしながら、こうして下位企業が獲得していった優位性も、経営資源に恵まれた上位企業に短期間のうちに消失させられるという可能性はまだ残っている。一般的に、技術開発力や資金力、知名度、マーケティング力をはじめとする経営資源は、下位企業よりも上企業のほうが豊富に持っている。下位企業が高い利潤を獲得している状況を見て、上位企業はそうした資源を当該市場に重点的に投入するかもしれない。その結果、上位企業が競争優位を築くという可能性は十分に考えられる。

下位企業が「先手の連鎖」を展開してもなお、不利な状況に陥る可能性があ

るのであれば、下位企業が競争優位を確立できるのはどのような状況なのだろうか。「先手を連鎖」させ、新たな優位性を確立し、それを利用して次の優位性獲得に繋げることができる状況は、どのようにして生まれてくるのか。より具体的には、上位企業が下位企業の優位性を消失させるほどの経営資源を当該市場に投入してこないという場面は、どのようにして生まれてくるのだろうか。この問題を「資源の希少性」という観点から考察していく。

4-2 資源の希少性によるニッチの成立

RBVの議論は、資源と市場の適合関係を見るという意味では静態的な視座に基づいている（Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Dierickx and Cool, 1989; Peteraf, 1993）。しかし、資源の希少性という特性を別の角度から捉え直すことで、ニッチ成立に関してダイナミックな議論を展開することができる。

RBVの議論では、企業は、希少な資源を保有している場合に超過利潤を獲得できるとされる。ここで言う超過利潤は、リカーディアン・レント（Ricardian rents）と呼ばれ、独占レント（Monopoly rents）とは区別される（Peteraf, 1993）。その違いは、レントが発生する原因の違いにある。すなわち、独占レントは、アウトプットの供給量を意図的に制限することによって発生するレントであるのに対して、リカーディアン・レントは、供給量を増やそうとしても短期的には増やせないために発生するレントである。

この超過利潤を生み出す資源特性は、「上位企業の方が経営資源に恵まれ、下位企業は競争優位を確立することができない」という直観的な印象を覆すインプリケーションを与える。本質的に供給に制限がある経営資源が存在するならば、たとえ上位企業であってもその資源制約を免れることはできず、ある事業にはその資源を投入できない、という論理を展開することができるからである。以下では、①有能な技術者と、②経営者が意思決定プロセスに投入できる時間（アテンション）という2つの希少な資源に注目し、上位企業がある領域に資源を投入できない状況が発生することを議論したい。

4-2-1. 有能な技術者という制約された資源

ある種の知識や経験に裏打ちされた能力を持つ技術者は、短期的には増産できない制約された重要な資源の一つである。

いま、上位企業も下位企業もこの有能な技術者という制約された資源を保有しているとしよう。ただし、経営資源に恵まれている上位企業の方がその有能な技術者を多く抱えているとする。このような状況下で、それら技術者の能力を応用できる市場機会が急激に増加したとしよう。つまり、上位企業と下位企業の抱える有能な技術者を足し合わせてもなお、当該技術者の需要が供給を上回っている状況を想定する。この場合、その有能な技術者の数を短期的には増やせないが故に、上位企業も下位企業もそれら技術者から超過利潤を獲得することになる。これがRBVでなされる一般的な議論である。

しかし同時に、その有能な技術者を即座には増やせないが故に、急激に増加した市場機会の全てに技術者を配分することができない可能性がある。つまり、上位企業も下位企業も、いくつかの市場には技術者を配分できるが、全ての市場に技術者を配分することは難しく、それ故、技術者を配分できない、あるいはかなり少数の技術者しか配分できないという市場が生まれる。この意味では、上位企業と下位企業は、いくつかの市場を取りこぼすことになる。

しかしここで重要なポイントは、このときに上位企業を取りこぼした市場が、ニッチな市場になる可能性があるということである。投入した有能な技術者の数が上位企業の方が下位企業のそれよりも多いような市場では、下位企業が優位に競争を展開することは困難になるだろう。しかし、下位企業が相対的に多くの有能な技術者を投入できる市場も残されているはずであり、そのような市場では、下位企業が独自の技術を開発できる可能性が高まる。すなわち、上位企業が有能な技術者を十分に配分できないような市場では、下位企業は、技術的優位性を獲得し、その優位性を上位企業に消失させられることなく、「先手の連鎖」を展開できると考えられるのである。

このように、ある種の希少な資源が応用可能な市場機会が急激に増加した場合に、いくつかの市場を上位企業を取りこぼすが故に、当該市場がニッチ市場として成立する、というメカニズムを考えることができるのである。

4-2-2. 経営者のアテンションという制約された資源

有能な技術者の他にも、経営者が様々な経営事項を決定する際に投入できる時間や労力も制約された資源の一つとして考えることができるだろう。とりわけ、複数の事業を抱えるような上位企業では、限られた時間の中で、経営者は

多くの案件を考慮しなければならない。その際、何にどのくらいの時間をかけ、どのような決断を下すのかといった問題は、上位企業にとって極めて重要な問題となるだろう。

この点に注目した議論は、アテンション・ベースト・ビュー（Attention-based view, 以下 ABV と略す）の視座の下で展開されている。ABV は、意思決定者のアテンション（attention）、すなわち意思決定者が特定の課題解決に投入できる時間や労力の有限性に注目し、企業行動パターンの形成メカニズムについて議論を展開している（Ocasio, 1997; Hoffman and Ocasio, 2001）。

たとえば、意思決定者のアテンションと企業行動の関係モデルを構築した Ocasio（1997）は、企業行動が規定される次のようなプロセスを提示している。

- ① 組織内・組織外のコンテキストの下で、意思決定者が注意を払う課題が規定される。ここで言う組織内のコンテキストには、過去の企業行動の結果や組織ルーチンなどが含まれ、組織外のコンテキストには、競争相手や顧客、供給業者、原材料・労働者などの取引可能な資源、技術、規制などが含まれる。
- ② 意思決定者は、その注意を向けた課題に多くの時間や努力を投入し、解決策を模索する。このときにどの解決策を選択するかは、組織内・組織外のコンテキストに依存する。
- ③ 選択された解決策の情報が組織内で共有される。
- ④ 企業行動は、選択・共有された解決策とそれに基づいて活動する成員の相互作用の結果として現れる。
- ⑤ 実行された企業行動は、新たな組織内・組織外コンテキストを形成し、そのコンテキストが意思決定者の次の注意を規定する。

このように、組織内外の環境が意思決定者の焦点を規定し、その結果として、企業行動が現れるというプロセスがここでは想定されている。Ocasio（1997）の議論で重要なポイントは、意思決定者がアテンションを投入することができる課題・解決策の数は限られている、と仮定することにある。つまり、企業には、意思決定者のアテンションが投入される課題・解決策と投入されないそれがあり、企業によってその課題・解決策が異なるために、企業行動パターンの違いが生まれるのである（Ocasio, 1997）。

経営事項の諸決定に投入されるアテンションが限られているのであれば、複数の事業を抱える上位企業では、経営会議等で経営者が相対的に多くのアテンションを投入する事業群と必ずしも十分なアテンションが投入されない事業群が存在するはずである。Ocasio の議論に基づいて考えるならば、こうしたアテンション投入量の違いは、たとえば各事業における戦略の有効性に影響を及ぼす可能性がある。経営者が多くのアテンションを投入する事業群では、事業の事業部門長（あるいは職能部門長）が提出してきた案件について、多くの問題と戦略案が検討されることになるだろう。たとえば、競合の戦略や顧客、人員配置、自社の属する業界に対する規制の動向など、様々な問題と戦略案が経営会議等で検討されるはずである。こうして経営者が時間・労力をかけた事業群の戦略は、様々な問題や戦略を検討するが故に、いかに競合相手より先んじて開発を成功させるか、いかに早くシェアを確保するかといった競争戦略について、ある種の「有効な戦略」が策定される可能性が高い。もちろん、その戦略が本当に有効な戦略であったかどうかは、後にわかることである。しかし注目すべきポイントは、その戦略の有効性が低くても、経営者が多くのアテンションを投入して策定・実行された戦略の結果は、その経営者の次のアテンションを規定する、という点にある。すなわち、アテンションを投入した事業にはその後もアテンションを投入する、というプロセスが繰り返されていくうちに、当該事業における自社の競争力を高めるための戦略が徐々に練り上げられていくと考えられるのである。

特定の事業群にアテンションを投入し続けるこうした状況は、経営者のアテンションが他の事業群に投入されない、という状況を継続させることになる。つまり、多くの問題・戦略案が検討されず、またそうした状況が継続するが故に、経営者のアテンションが投入されなかった事業では、その事業にとっての「有効な戦略」を策定するプロセスが機能しない可能性があるのである。

ここで重要なポイントは、上位企業の経営者のアテンションが投入されない事業領域に、ニッチ市場が成立する可能性があるという点にある。上位企業であっても、当該事業では、競争力を高めるような戦略が策定されない。そうであるならば、経営資源に恵まれない下位企業でも、その事業領域に戦力を集中させ、「先手の連鎖」を展開していくことで、上位企業以上の競争力を獲得できる可能性がある。結果として、その市場がニッチ市場として成立すると考え

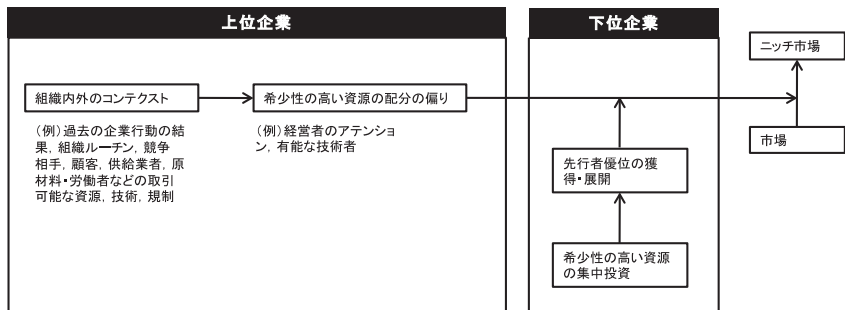
ることができるのである。

5. 下位企業の競争優位確立メカニズム

以上の議論をもとに、ニッチ市場の成立メカニズム、すなわち、下位企業の競争優位確立メカニズムをまとめるならば、図1のように表わすことができるだろう。

- ①上位企業は、組織内外のコンテキストをもとに、本質的に供給量に制約のある希少な資源（経営者のアテンションや有能な技術者）をどの事業に優先的に配分するかを決定する。
- ②そのため、それらの希少資源の配分が「手薄」になる領域が生じる。
- ③上位企業の資源配分が「手薄」になった領域に下位企業が資源を集中させることで、先行者優位を獲得・展開できる可能性が高まる。
- ④その結果、その市場がニッチ市場となる可能性がある。

図1：下位企業の競争優位確立メカニズム



6. まとめ

本論文では、「ニッチ市場の成立」に注目しながら、上位企業が存在する中で、下位企業が競争優位を確立するメカニズムを考察した。具体的には、ニッチ市場の存在を前提とする静態的な議論では下位企業の競争優位の確立という

現象を十分に説明できないことを指摘した上で、資源の希少性や先行者優位の獲得・連鎖という概念を用いながら、ニッチ市場が上位企業と下位企業の競争ダイナミクスの結果として初めて成立することを議論した。

本節では、こうした動態的な議論を展開したことで得られるインプリケーションと今後の研究のポイントを提示して、本論文の結びとしたい。第一に、RBVで展開されてきた議論への含意を挙げることができる。RBVは、企業間の超過利潤の違いを資源の希少性という要因から説明してきた。そこでいわれる資源とは、基本的には事業運営のレベルで必要となる原材料や技術、サービスといったものを想定している。しかし本論文で議論したように、希少となるのはこうした事業レベルでの資源だけではない。とくに大規模多角化企業の場合には、各事業に資源を配分する意思決定に経営者が費やす時間や労力が希少となるのである。たとえば大規模多角化企業が分権的な事業部制をとったとしても、資源配分の意思決定は分権化され得ないために、経営者のアテンションの希少性が緩和されることはない。

超過利潤をもたらす資源の論理をこのように展開すると、企業間の競争についてよりダイナミックな議論を展開することが可能である。ある企業が成長すればするほど、経営者が各事業に費やすアテンションはより希少となってくる。その結果として、事業戦略レベルで必要な資源の量において劣位にあるような下位企業が競争優位を確立する可能性が生まれてくる。事業戦略レベルでは資源の獲得能力において常に小規模企業に対して有利と思われる上位企業が、なぜある市場で下位企業に対して劣位に立たされるのかという問題は、こうしたダイナミックな論理から説明されることができるのである。

第二に、ABVの議論と先行者優位の獲得の議論から、事業提案のあり方についてのインプリケーションを与えることができるだろう。それは、新規市場での事業拡大の可能性が、最初のアテンションの投入量に大きな影響を受けるということである。ある事業への参入初期のアテンションが足りないと、経営資源が十分に割り当てられなくなる。経営資源が十分に割り当てられない事業では、成果を上げられる可能性が低くなる。成果が低い事業は、経営者のアテンションを引きつけにくくなるだろう。すなわち、悪循環が生じるのである。この循環的メカニズムは逆にも機能しうる。最初に経営者のアテンションを引きつけられるような事業は、より多くの資源の投下をもたらし、その結果、高

い成果が上げられる可能性が高くなる。売上や成長性が大きい事業は、経営者のアテンションを留めることができる。

こうした議論は、大企業の内部で戦略提案を行うミドル・マネジャーに有用なインプリケーションを与える。戦略提案に際してミドル・マネジャーは、経営者のアテンションを引きつけなければならない。ここで重要な点は、そうした経営者の初期時点のアテンションがその後の事業の拡大に長期的に影響する、ということである。それゆえ、ミドル・マネジャーは、経営者のアテンションを十分に引きつけられないまま、不十分な資源の割り当てをとりあえず受け入れることにして、参入後にふたたび追加的な資源の配分を提案する、といったことはすべきではない。なぜなら、不十分な資源しか投入されない場合、事業の成果は当初の見込みよりも低くなり、その結果、追加的な資源投入を提案する際には、実際に投入される資源は提案量よりもふたたび割り引かれることになるからである。したがって、ミドル・マネジャーは、戦略提案に際して経営者のアテンションを引きつけるよう努力すると同時に、その提案が不十分な注意しか引きつけていないと判明した場合には、提案を撤回するか、いったん保留して提案を練り直す、という2つの選択のいずれかを選ぶべきである。

最後に、今後の研究のポイントを指摘したい。本論文が提示した仮説を実証する上で重要となるのは、上位企業の資源配分に関する調査にあると考えられる。たとえば、経営者のアテンションが実際どのように配分されたのか、技術者が持つどの技術が希少であり、それをどのように測定するのか、といった点が挙げられる。これらのデータは、公表資料からは得られにくい。そのため、インタビューなどを通じたデータ収集が必要となるだろう。

参考文献

- Carroll, Glenn R., "Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations," *The American Journal of Sociology*, Vol. 90, No. 6, 1985, pp. 1262-1283.
- Chalasani, Sujana. and David Shani., "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.9, No.3, 1992, pp.33-42.
- Chen, Ming-Jer and Donald C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior," *The Academy of*

Management Journal, Vol. 38, No. 2, 1995, pp. 453-482.

Dalgic, Tefvik. and Maarten Leeuw., “Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases,” *European journal of Marketing*, Vol.28, No.4, 1994, pp.39-55.

Dierickx, Ingemar and Karel Cool, “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol. 35, No. 12, 1989, pp. 1504-1511.

Hoffman, Andrew J. and William Ocasio, “Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle-Range Theory of Industry Attention to External Events” *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 414-434.

Keegan, Warren J., Sandra E. Moriarty. and Tom Duncan., *Marketing*, NJ: Prentice-Hall, 1992.

Kotler, Philip., *Marketing management : analysis, planning, and control*, engelwood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1967 (村田照次監修・小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『マーケティングマネジメント [第7版]』プレジデント社, 1996.)

Linneman, Robert E. and Laura J. Stanton., *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller*, NY: McGraw-Hill, 1991.

McKenna, Regis., “Marketing in an age of Diversity,” *Harvard Business Review*, November-December 1988, pp.88-95.

沼上幹『経営戦略の思考法：時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社, 2009。

Ocasio, William, “Towards an Attention-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 187-206.

Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982.)

Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985.)

Peteraf, Margaret A, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, 1993, pp. 179-191.

Rumelt, Richard P., “Toward a Strategic Theory of the Firm,” in R. Lamb(Ed.), *Competitive Strategic Management*, NJ: Prentice-Hall, 1984, pp. 556-570.

Wernerfelt, Birger, “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*,
Vol. 5, No. 2 (Apr. - Jun), 1984, pp. 171-180.