

論 説

グローバル化による日本の中小製造企業の競争戦略の変化をめぐって

大 脇 史 恵

1. はじめに

これまで日本の多くの中小企業と大企業は、互いに社会的分業関係にあって発展してきた⁽¹⁾。そして多くの中小企業では、競争優位構築のための焦点は、自社独自の市場を開拓するという外部環境への関心ではなかった。大企業が作り出す市場の中で、大企業をはじめとする納入先と築いた取引関係の維持、強化、さらなる拡大を目指していかに自社の技術力を発揮するか、という企業の内部要因にその主眼が置かれていた。その上また、多くの中小企業は常に取引先から厳しいQCD（品質・コスト・納期）要請にさらされている。こうして、この自社の技術力を発揮する方向は、品質とコストを同時に改善するために徹底した無駄の排除を行う「オペレーション効率」（Porter, M.E.・竹内、2000年；伊丹ほか、2002年）の追求へと向かったと考えられる。日々のたゆみない努力を通じて、企業内に技術やスキルなどの経営資源がさらに蓄積され、これがより高度のオペレーション効率の追求をもたらすとともに、その企業が競争優位を構築するための源泉となっていた。こうして、専門分野に関する技術については世界最高水準にある（黒瀬、2001年）中小企業も少なくなかった。

しかしながら近年、グローバル競争のさらなる進展に伴い、大企業を中心として国際分業体制の確立を目指す動きが高まりつつある。このため中小企業は従来の取引関係が変化する可能性にさらされ、市場面での自立が迫られている（渡辺・小川・黒瀬・向山、2001年）状況にある。またグローバル化の進展に伴い、海外企業と同じ土俵で競争する今日、日本の中小企業がオペレーション効率の追求による差別化のみで競争優位を構築するのは困難となっている。ゆえに、蓄積した経営資源を活かして自社ならではの価値を生み出し、独自の市場開拓を図ることによって競争優位の構築を目指す企業への転換を図ることが、今日の日本の中小企業には求められているといえよう。

ところで他方すでに、他社の追従を許さない付加価値を生み出すことで好調に成長を遂げている中小企業も存在している。例えば、1990年代に入り現代の中小企業は、大企業の動向に対応す

ることだけを念頭に置いた経営行動をとるような存在ではなくなったとする指摘がある。これによると今日、中小企業は、寡占大企業に対する非寡占勢力であるのではなく、イノベーション創出機能を担う非寡占勢力であると規定できるという(佐竹、2000年)。また実際にも、日本のものづくりを支える「小さな世界企業」といえる企業から、環境変化に適応できずその存立基盤が危ぶまれる企業まで、多様な中小企業の存在がみられるという(河崎、1993年)。同様の指摘として、多数とは言えないが、市場の多様化・技術の専門化を背景にITを活用するなどしてワン・ツー・ワンマーケティングを展開、独自市場の開拓に成功している中小企業も現れているという(黒瀬、2001年)。

本稿では、日本の製造中小企業はいかにして、蓄積した経営資源を活かしつつ独自の市場開拓を行って競争優位の構築を目指す企業へと転換を図るか、について検討していきたい。

2. 競争優位をめぐる先行研究に基づく考察

2-1 競争優位をどのようにして構築するか

従来から競争優位構築をめぐる議論は競争戦略論で展開されてきた。競争優位を構築するためには自社が提供するものが顧客に受け入れられなければならないが、この時、①高い価格で顧客に受け入れてもらうためには、顧客に対し他社に勝る大きな価値を提供する、②他社に匹敵する価値を、他社よりも安いコストで創り出す、あるいは③その両方を実現しなければならないという (Porter, 1996)。

また上記①のように、顧客に対し他社に勝る大きな価値を提供し、高い価格によって顧客に受け入れてもらう状態には、次の2つの場合が存在するという(伊丹ほか、2002年)。すなわち、1) 顧客が他社のものも自由に選択できる状態にありながら、自らの意思で高価格のものを受け入れている場合。これは、自社の内部に存在する能力ないし経営資源(つまり深い技術蓄積)によって他社より優れた価値を生み出すことに成功し、顧客がその価値を認め自社を選択することで実現するという。あるいは、2) 顧客には自社が提供するもの以外選択する余地がなく、このため高価格でも受け入れざるを得ない状況にある場合。これは自社の外部に競争相手が少なくなるよう障壁を構築することで実現するという。しかしながら、構築した障壁が市場環境あるいは技術環境の変化など自社がコントロールできない外部要因で崩されるならば、この有効性は簡単に消失する脆弱なものであるとも指摘されている(伊丹ほか、2002年)。表1は以上をまとめたものである。

表1 競争優位の構築の方法

- | |
|---|
| <p>① 顧客に、他社に勝る大きな価値を提供する</p> <ul style="list-style-type: none">・このときに、高い価格で顧客に購入してもらう、2つの場合：<ol style="list-style-type: none">1) 顧客が選択できる状態で、自らの意思で高価格を受け入れてもらう2) 顧客には選択の余地がなく、高価格を受け入れる以外に手立てがない状態にする |
| <p>② 他社に匹敵する価値を安いコストで作出す</p> |
| <p>③ ①②その両方を実現する</p> |

2-2 企業の内外に存在する競争優位の源泉

ところで表1①の追求、つまり顧客に対し他社に勝る価値を提供しようとする場合、これを可能にする源泉は企業の内部および外部に存在するという。競争戦略論では競争優位構築で重要な要因として、企業をとりまく「外部」に着目する議論、あるいは企業の「内部」に着目する議論が存在する。前者の立場による戦略論を代表するものがポジショニング・アプローチであり、後者は資源ベース・アプローチ（RBV；Resource-based View）である。

2-2-1 ポジショニング・アプローチからみる競争優位

ポジショニング・アプローチでは企業の外部つまり環境要因が重視され、企業をどこに位置付けするか、つまりポジショニングによって、企業の競争優位が左右されると考えている。このため、産業の構造をどのように分析するか、その上で自社のポジショニングをいかに選択するか、そのポジションにおいて他社に対しいかに参入（移動）障壁を築き競争圧力を回避して優位に立つかが問題とされる。このアプローチの代表的論者にPorter（1985；1996；2000；2001）がいる。

彼は近年、「戦略ポジション」と呼ぶ魅力的な外部環境を見つけることが、競争優位構築の上で必要であると指摘している（Porter，1996年）。戦略ポジションは3つの別々の源泉から生まれるが、その3つは相互に排除しあうわけではなく、重なり合うことも多いという。彼の指摘は表2のようにまとまることができよう。

2-2-2 資源ベース・アプローチ（RBV）からみる競争優位

他方、資源ベース・アプローチ（RBV；Resource-based View）では、個々の企業のもつ経営資源の違いが企業間の業績の差違をもたらしていると考えられる。企業が異なれば経営資源の蓄積の中身も異なるとの認識に立ち、他社に対し独自の優れた経営資源をもつことが、競争優位を得る上で戦略上重要であると考えられる。

表2 戦略ポジション

<p>① 製品種類に基づくポジショニング <どんな製品を生産するか> ある業界の製品やサービスの一部だけを提供する。 顧客のセグメントではなく、製品やサービスの種類を選択。</p>
<p>② ニーズに基づくポジショニング <どんなニーズを満たすか> 特定顧客グループのニーズのほとんど、または全部を対象とすること</p>
<p>③ アクセスに基づくポジショニング <どのようにして顧客にアクセスするか> さまざまな方法でアクセスできる顧客をセグメンテーションする。 このセグメント化した顧客のニーズは他の顧客と大差ないが、 そのニーズに応えるための方法は一通りでない。 ライバルと違う方法で、顧客にアクセスする。</p>

RBVの代表的論者であるBarney (1997；2001) は、企業の経営資源が競争優位の源泉となるための条件として、①価値 (Valuable)、②希少性 (Rare)、③模倣困難性 (Inimitable)、④組織形態 (Organization) という4つの評価尺度 (VRIO) を提示している。このうち、経営資源そのものの特性に関わる条件は①②③であり、④は経営資源のもつ潜在能力を十分に発揮するための、調整すべき要因として機能するという (表3参照)。

表3 VRIOと競争優位

①価値 (V) それを活用することによって、競争上のチャンスを開拓する企業戦略をどの程度実行できるか	②希少性 (R) 価値のある資源を、競争相手の企業がすでに保有していないか	③模倣困難性 (I) 競争相手の企業が容易に同様の資源を保有できないか	競争優位
×	×	×	→ 劣位
○	×	×	→ 同等
○	○	×	→ 一時的
○	○	○	→ 持続的
<p>④組織形態 (O) 経営資源の有する潜在的競争力を十分に引き出せるかどうか。 これは企業組織がどのくらい能率的・機能的に編成されているかで決まる。 逆に、競争上、他社と同等の立場を実現させうる経営資源が、それを活用するに適した組織に設計されていれば、さらに優れた結果をもたらす可能性がある。</p>			

構築した競争優位を持続させるには、VRIOの中で③の模倣困難性 (I) が鍵となる。もし容易に模倣できるならば、すぐに他企業が追随するからである。そして模倣を困難にする要因として4点 (表4参照) を示している (Barney, 1997)。

上記4点のいずれか、もしくは組み合わせによって、経営資源の模倣は困難になるという。そ

表4 経営資源の模倣を困難にする要因

1) <u>歴史的条件</u> ：	蓄積における独自の歴史的経緯・経路依存性
2) <u>因果関係のあいまい性</u> ：	経営資源と競争優位との因果関係があいまいな場合、模倣すべき経営資源が特定できない
3) <u>社会的複雑性</u> ：	企業文化や、従業員との間の関係性
4) <u>制度的制約、代替困難性</u> ：	特許などによる模倣の制約、他で代替できないもの

して、この4点いずれか1つの要因でも経営資源が満たしていれば、それにより構築した競争優位性には持続性がある可能性が高まるとしている。

2-3 先行研究からみた中小企業の競争優位の源泉

先に触れたように、これまで多くの中小企業にとって競争優位はオペレーション効率の追求によって構築していた。つまり2-1の表1②、他社に匹敵する価値を安いコストで作り出すことで競争優位を構築していた。しかしグローバル化の進展に伴い、日本の中小製造企業がオペレーション効率の追求だけで、海外企業と同じ土壌上で競争優位を構築するのは困難となりつつある。ゆえに競争優位構築のためには2-1の表1②の方法に加え、①の、顧客に他社に勝る大きな価値を提供する方法による差別化を追求する必要が生じている。

このためには2-2で触れたように、ポジショニング・アプローチおよび資源ベース・アプローチ(RBV)による競争優位構築を考えることができる。第一にポジショニング・アプローチだが、先述のように今まで多くの中小企業では、既存の取引関係の枠組みの安定とさらなる拡大に腐心することで企業の存続発展が可能であることが多く、自社独自の市場を新たに開拓しようと外部環境へ関心を向けることは少なかった。よって、自社のポジショニングという発想はあまりなかったといえる。しかし従来の取引関係の変化が懸念される今日では、競争優位の構築のためにポジショニング・アプローチも考慮に入れる必要が生じているといえよう。戦略ポジションをいかに見出すか、そしてそこでの競争優位性をいかに構築するかについての、中小企業ならではの実践が求められる。

第二に、資源ベース・アプローチ(RBV)による競争優位構築についてである。たゆみない努力および取引先との深い関係性を通じて、今まで中小企業では独自の経営資源の蓄積がなされてきたことが多い。このような歴史的経緯を経て蓄積された経営資源は、2-2-2でいう模倣困難な経営資源となりうる可能性を秘めている。しかしながら、蓄積された経営資源のすべてが模倣困難

な経営資源であるわけでもない。たとえば長年にわたって蓄積されてきた技術とはいえ、技術進歩の結果、実は今となっては誰もが容易にアクセス可能である場合もあろう。ゆえに、特に何が模倣困難な経営資源となりうるのか、これを明示的に意識し、戦略的に蓄積し活用する取り組みが必要とされているといえよう。

このように多くの中小製造企業において今後、自社ならではのポジショニング・アプローチあるいは資源ベース・アプローチを模索することで競争優位を構築することが望まれる。とはいえ、はじめににおいて触れたように、中にはすでに、他社とは差別化した付加価値を生み出すことで好調に成長を遂げている中小企業が存在している。それでは次に、これらの先進企業では、どのようにして自社ならではのポジショニング・アプローチおよび資源ベース・アプローチを展開しているのだろうか。

これをめぐり筆者は、中部経済同友会ものづくり委員会が平成13年4月から平成15年3月にわたって実施した調査研究に参加する機会を得た。この調査では、自ら市場開拓を図りグローバル競争の中で独自の地位を築いている先進的な中小製造企業へのヒアリング調査およびその事例研究を中心として、中小企業がその企業ならではの付加価値を生み出すための要因を探った。さらにその後筆者が独自に行った企業へのヒアリング調査による事例も加え、一連の事例研究分析に基づきながら、上記の問いに対する考察を、続く第3節および第4節において提示しよう。

3. ポジショニング・アプローチによる競争優位構築：

どのような考えでやるか、どこを市場とするか考える

3-1 顧客や社会に貢献しようとする「経営者の理念」を明確にする

企業は社会的存在でもあり、何らかの社会的責任を果たすことが期待されている。このような中で、自社には何が求められているのか、世の中に対し何によって役に立つことができるのか。これを真摯に考え明確にするとともに、それを社会に向けて発信したり、機会あるごとに示して社内への浸透も図っている、とする経営者が多かった。また、こうして自社の存在意義を各従業員に自覚させることによって、使命感を持って常に挑戦し続ける姿勢を引き出そうと努めている。

3-2 「ニッチ・トップ」を目指す

大企業と比較して利用できる経営資源が少なく経営基盤が脆弱な場合が多い中小企業は、コスト競争という、ともすれば体力勝負に陥りがちな土俵ではなく、自社だからこそ生み出せる付加

価値が何であるのか模索し、他社とは異なる発想や方法に基づくものづくりを編み出すことで差別化を図る必要がある。

中小企業には、大企業は手を出さない規模の市場だが、中小の企業規模だからこそ参入しチャレンジに値するような市場が潜在的であれ存在する。そこから自社が対象としようとする市場を探り当て、こうして選び取ったニッチ市場でのトップ企業の地位を目指す。それも調査企業では、最初からグローバルなニッチ・トップ企業を目指している企業、あるいは日本や海外と意識的に区別せず活動し結果としてグローバルなニッチ・トップ企業を目指している企業が多かった。

世界規模での競争で戦えるか否かは、企業の規模で決まるのではない。自社の強みを活かせるニッチ市場の選択や創造と、企業の活動をその方向に進める仕組みづくりが必要である。このために調査企業では、以下の取組みがなされていた。

3-2-1 最先端で潜在的なニーズを探り、自社のシーズに結びつける

顕在化したニーズへの対応のみに固執して熾烈なコスト競争に巻き込まれないよう、常に2～3歩先のシーズを自社内で磨き、これを活かせる市場での自社の地位の確立を目指している。このため例えばA社では、狙う市場でのトップユーザー企業に相手を絞りと、このターゲット顧客と目線を合わせている。漠然と顧客のニーズを探るのではなく、技術あるいは用途提案型マーケティングを展開して接点を構築する。こうして自社シーズをトップ企業にぶつけることで、最先端の潜在的なニーズが顕在化し、また、いち早くこのニーズを自社シーズの開発の方向性に取り込むことによって、常に先回りの製品開発と提案が可能になるという。

またB社では、自社では先端技術シーズを磨き、産学交流や異業種交流への関わりを積極的に推進することを通じて、自社のシーズと市場のニーズとのマッチングを図っている。このため、まずは自社のもつ先端技術を顧客に認知してもらうために、特許を取ったものはできるだけ早く発表することになっている。また、この交流の場づくりが必要と考えており、インターネット、各種フェアへの出展、学会や交流会、マスコミなどを通じて、自社シーズによって可能となるような先端情報をかみ砕いて積極的に発信している。こうした情報発信に対する顧客からの問い合わせに端を発する事業化に多くの実例が存在するという。

3-2-2 安心・安全・信頼感の提供：「個」客満足に貢献する

品質への絶対の保証は当然として、問題発生時の素早い対応や日頃からのきめ細かい顧客対応が顧客満足を高め、ひいては企業への信頼、ブランドイメージ等の確立につながる。中小企業はもともと、大企業に比して機動的で柔軟な対応が可能であるところに特徴がある。顧客満足に止まらず「個客満足」に貢献することで、中小企業ならではの付加価値が高まる。この臨機応変な

対応能力の有無に、顧客がコスト面以外の価値を見出すことがある。すなわち自社に対する安心・安全・信頼感の高まりが、取引の継続や取引拡大に寄与することがあるという。

3-2-3 スピードを重視して取り組む

顧客の要望への対応に要する時間は言うに及ばず、試作や製品開発のリードタイムの短縮、工程における時間短縮への取組みによる短納期の実現、潜在的な市場をいち早く見出して製品や事業を立ち上げるなど、付加価値創出のキーワードとして「スピード」を強調する経営者が多く、この傾向は業種を問わず見られる。

他社に先んじる敏速な対応や、個々の活動における迅速さの実現により、自社の創出する付加価値が高まる。しかし逆に、他社に先んじられることで機会を失ったり、時間がかかることで追加的なコストが発生することもある。経営資源に余裕のない中小企業では、スピードを実現するための取組みが非常に重要であるという。

4. 資源ベース・アプローチ (RBV) による競争優位構築：

他社との差別化をもたらすような経営資源を蓄積し活用する

4-1 自社のコア・コンピタンスを見極め、確立する

中小企業の中には、自社に競争優位をもたらし得る経営資源について十分に理解できていない企業が意外と多く存在するのではないかと指摘が調査企業から聞かれた。この指摘にもあるように、そもそも自社の持つ経営資源の何がどのような点において他社よりも優れているのか、明確に認識できているであろうか。そして、自社の持つ強み（コア・コンピタンス）を活かすことができるよう、取組みがなされているであろうか。これら2点が明確になされていなければ、たとえ独自のニッチ市場を他社に先んじて見出すことができたとしても、そこでのトップ企業の地位を確立することはできないかもしれない。なぜなら、他社と差別化しそれを持続させようとする取組みが不十分であり、参入してきた競合他社によって逆に競争優位を確立されてしまう可能性があるからである。

C社の社長は常々、「一寸法師の針を持って」と言い続けているという。体の小さな一寸法師が大きな鬼を倒すことができたのは、鋭い一本の針を持っていたからである。同様に、企業は人（他社）に負けない武器を持つことが必要で、ハイテク企業ならぬ「針テク型の企業」を目指すべきであると説く。当社にとっての針テクは、蓄積してきた超音波技術である。中でも中核部品である圧電セラミックスの技術に関する知識やノウハウの蓄積の存在であり、これらは一朝一夕に得

られるものではないという。超音波技術は多様な用途に応用可能であり、当社以外にも最終製品を展開する競合企業が存在する。しかし、超音波の受発信に不可欠な圧電セラミックスも自社内で手がけるのは当社のみである。だが同時に、当社はこれ以外の製造設備は持たないファブレス・メーカーであり、製品開発および製造において自社で不足する経営資源や能力は、外部組織との補完関係を築くことで入手している。圧電セラミックスは製品ごとに異なる多種多様なものが必要とされるという。これらの技術を社内で持つことにより製品の設計開発や開発リードタイムで大きな強みを発揮することが可能となっており、これらの技術の内製化に長年強くこだわり続けてきたことによって今日の当社がある。

中小企業は限られた経営資源で自社の強みを形成しなければならない。中でも技術面に関しては、自社の持つ技術を再整理し、将来に向けて何を手がけるか、将来を見通した技術の育成が必要である。このさい、C社のようにポイントを見極め、そこに特に集中して取り組むことが現実的な方法であるといえよう。自社で取り組むことにこだわるもの、あるいは自社での取り組みを諦めるものを、長期展望を描いて見極め決断し、実行することが必要とされている。

4-2 アライアンス（外部組織との連携）の活用も視野に入れる

中小企業では経営資源の不足が悩みの種として挙げられることが多い。だからこそ前述のとおり、特定分野に焦点を絞り経営資源を集中的に投入することで専門化と高度化を図ることが必要である。またその上で、自社にない専門性を持つ外部組織とのアライアンス（連携）を必要に応じて推進して各々がもつ高度な技術や能力を補完しあい、すべて自社で手がけるよりもスピーディかつ低コストで高い技術レベルの製品や製造プロセスを実現することを目指す必要がある。

このためには、日頃から外部の情報源（学会、研究論文、各種フェア、人脈等）を通じて必要なところへ自力でコンタクトし、積極的に情報収集と人脈の蓄積に努める必要がある。また、自社からの情報発信能力も必要である。こうして、すべてを自社の経営資源に基づいて手がけようとする発想からは脱却し、必要があれば他社あるいは大学等研究機関などとの補完関係を構築することで自社に不足する経営資源を補うことも選択肢にあれば、逆により一層、自社はコア・コンピタンスの拡充に注力するという決断と実行も進めやすくなるといえよう。

5. むすびにかえて：ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチ（RBV）の両側面を考慮して競争優位を構築する

以上のとおり、グローバル競争時代ともいわれる今日、日本の中小製造企業が競争優位の構築

を目指すためには、戦略論でいうポジショニング・アプローチおよび資源ベース・アプローチ (RBV) の両側面からの方策が必要とされている。

ところで2-1で触れたがポジショニング・アプローチにおいて、顧客には自社が提供するもの以外選択できる余地がなく、このため高価格でも受け入れざるを得ない状況を作り出すことができたらば、これによって競争優位を構築することが可能となる。これはニッチ市場において、自社以外の競合企業の存在を少なくすることに成功している状態である。しかしながら、このような状態は伊丹ほか(2002)も指摘するように、市場環境あるいは技術環境の変化など自社がコントロールできない外部要因が生じることによって崩されてしまう可能性がある。

よって、このような外部環境の変化が生じたとしても自社の競争優位を失わないようにするためには、さらに、顧客が他社のものも自由に選択できる状態にありながら自社のものを選択しようとする状態を作り出す必要がある。このためには、自社の内部に存在する能力ないし経営資源 (つまり深い技術蓄積) によって他社よりも優れた価値を生み出すことに成功しなければならぬとPorterは指摘している。すなわちこれは、戦略的ポジショニング、言い換えればニッチ市場を見出したとしても、同時に資源ベース・アプローチ (RBV) の視点からの競争優位の構築も欠かせないということの意味している。

この点からも示唆されるように、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチ (RBV) の両側面からの競争優位構築の追求にさいしては、これらが相互に影響を与え合いながら共に進展を図り、これらの相乗効果を活かせるようにすることが必要であるといえる。つまり今日では、中小製造企業が競争優位を構築しようとするための源泉は、ポジショニング・アプローチによって着目する企業外部の経営環境および、資源ベース・アプローチ (RBV) によって着目する企業内部の経営資源の双方に存在しており、また競争優位の確立はこれらの相互作用を考慮した上で追求すべきものになっているといえるであろう⁽²⁾。

<注>

- (1) 渡辺・小川・黒瀬・向山 (2001) によれば、かつて大企業から中小企業に向かっていった技術情報の流れは1970~80年代には双方向化したが、技術的に優れた中小企業も市場は依然大企業に依存していたという。いわゆる下請企業は優れた技術力を武器に取引先を拡大したが、特定の主取引先をいわば母港とした場合が多く、特定企業依存を脱していなかった。また下請企業でない場合でも、情報発信力の劣る中小企業は市場の自力開拓に限界があり、大企業産業の拡大がもたらす経済成長に市場拡大を依存していたという。このように中小企業は特に市場面において、これまで大企業に依存してきたという傾向が存在する。

- (2) もとより個々の中小企業の置かれている状況は多種多様であり、本稿で提示しようとした長期的な視点からの取り組みは、全てそのまま実現できるとは限らないだろう。とはいえ、企業経営にとって必要なのは、短期・長期の両視点からのバランスを考えた取り組みである。短期の対処のみに終始しては、長期的な企業の存続発展が危ぶまれる可能性も存在する。自社にできる範囲を模索し努力することが必要であり、こうして世界に誇る技術力を擁する日本の中小企業が少しでも多く、今後とも存続発展することを祈念してやまない。

<参考文献>

- 1) 青島矢一 (2001)「企業戦略論の視点」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』May、pp.111-114。
- 2) 青島矢一・加藤俊彦 (2003)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 3) 浅羽茂「経営戦略」岡本康雄 編著 (2000)『現代経営学への招待』中央経済社、第2章、pp.43-68。
- 4) Barney, J.B., (1986) "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck and Business Strategy," *Management Science*, vol.32, No.10, pp.1231-1241.
- 5) Barney, J.B., (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
- 6) Barney, J.B., (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantages*, Addison-Wesley Publishing.
- 7) Barney, J.B., (2001)「リソース・バースト・ビュー」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』May、pp.78-87。
- 8) 中部経済同友会ものづくり委員会 (2003)『グローバル競争時代のものづくり：中小企業のものづくりを活性化するために』中部経済同友会。
- 9) Dierickx, I. and K.Cool, (1989)"Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- 10) Hamel, G. and C.K.Prahalad, (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- 11) Hamel, G. and C.K.Prahalad, (1994a)"Competing for the Future," *Harvard Business Review*, July-Aug., pp.122-128.
- 12) Hamel, G. and C.K.Prahalad, (1994b) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

- 13) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985)『経営戦略論・新版』有斐閣。
- 14) 伊丹敬之 (1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 15) 伊丹敬之 (2001)「見えざる資産の競争力」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』July、pp.62-72。
- 16) 加藤俊彦・青島矢一 (2000)「競争戦略論(1)」『一橋ビジネスレビュー』Sum.-Aut.、pp.102-114。
- 17) 加藤俊彦・青島矢一 (2000)「競争戦略論(2)」『一橋ビジネスレビュー』Win.、pp.108-121。
- 18) 河崎亜洲夫 (1993)「今日の中小企業経営とその課題」『四日市大学論集』Vol.5, No.2, pp.67-83。
- 19) 黒瀬直宏 (1997)「中小企業の市場創造と「場面情報」」『(国民金融公庫) 調査月報』No.437、pp.40-43。
- 20) 黒瀬直宏 (2001)「日本中小企業の到達点と課題」『中小公庫マンスリー』Aug.&Sep.、pp.18-25。
- 21) 黒瀬直宏 (2003)「「中小企業とは何か」を改めて考える」『中小公庫マンスリー』Aug.&Sep.、pp.12-19。
- 22) Peteraf, M.A., (1993)“The Cornerstones of Competitive Advantage:A Resource-Based View,”*Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.
- 23) Porter, M.E., (1985) *Competitive Advantage*, Free Press.
- 24) Porter, M.E., (1996)“What is Strategy?,”*Harvard Business Review*, Nov.-Dec..
- 25) ポーター, M.E., 竹内弘高 (2000)『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。
- 26) Porter, M.E., (2001)“Strategy and the Internet,”*Harvard Business Review*, March, pp.62-78.
- 27) Prahalad, C.K. and G.Hamel, (1990) “The Core Competence of the Corporation,”*Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- 28) Rumelt, R.P., (1984)“Toward a Strategic Theory of the Firm,”in R.B.Lamb, (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, pp.556-570.
- 29) Rumelt, R.P., (1987)“Theory, Strategy and Entrepreneurship,”in D.J.Teece, (ed.), *The Competitive Challenge:Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, pp.137-158.
- 30) 佐竹隆幸 (2000)「中小企業存立論の変遷と今後の展開」日本中小企業学会 (編)『新中小企業像の構築』同友館。
- 31) 新宅純二郎・浅羽茂 (2001)『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 32) 竹内弘高 (2000)「戦略再構築のために成功と成長の罟から脱却する」『Diamondハーバード・

ビジネス』 Dec.-Jan.、 pp.78-80。

- 33) 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2001) 『21世紀中小企業論』有斐閣。
- 34) Wernerfelt, B., (1984) "A Resource-based View of the Firm, " *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.171-180.