

横並びの競争からの脱却を

竹内 弘高 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科長)

マイケル・E・ポーター (ハーバード大学教授)

1970年代から80年代にかけて日本は、オペレーション効率において世界の模範となった。日本企業は、TQC（全社的品質管理）、JIT（ジャスト・イン・タイム）在庫管理、リーン生産（多品種少量生産に効率的に対応できる生産方式）、サイクルタイムの短縮等、ほとんどの産業や企業でも通用する普遍的な改善手法を数々実現した。「品質の向上とコストの削減」についてのベスト・プラクティス（他社の成功の秘けつを学ぼうとする考え方）を世界に教授した。

当時、日本が世界の模範であったことの証明は83年に出版されたハーバード大学のT・レビット教授の論文において裏付けられている。高品質と低コストがグローバル市場の出現を促す、というテーマを中心に書かれた*The Globalization of Markets*において、世界各国の中で日本についての記述が一番多かったのである（表1）。「日本」という言葉が24回論文の中に登場したのに対し、「アメリカ」は14回にとどまり、ドイツ、イギリス、イタリア、フランスを合わせても20回にしか及ば

表1 T・レビット論文*の中に各国名が記載された回数

国名	記載された回数
Japan (Japaneseも含む)	24
U.S.A. (American)	14
Germany (German)	7
Britain/England (British)	6
Italy (Italian)	4
France (French)	3
Israel	3
Brazil (Brazilian)	2
Korea	2
Sweden	2

*“The Globalization of Markets,” *Harvard Business Review*, May-June 1983

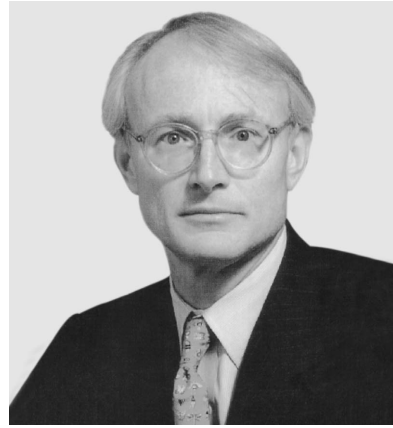
なかった。

一世を風靡したこの論文が書かれた80年代前半といえば、日本企業が欧米企業に対してコストと品質で勝利を収めていた時代である。しかし、80年代の半ばから後半にかけて、日本企業と欧米企業のオペレーション効率の格差が狭まり始めた。特に米国企業は、サプライチェーン・マネジメントやB2B（企業間取引）といったITの進歩によって実現可能になったコンセプトを取り入れ、効率を抜本



竹内 弘高 (たけうち ひろたか)

一橋大学大学院国際企業戦略研究科長・教授。カリフォルニア大学バークレー校経営大学院で修士号、博士号を取得。ハーバード大学ビジネススクール助教授などを経て、1987年から一橋大学教授。日本初の専門大学院として2000年に開校した一橋大学大学院国際企業戦略研究科の初代研究科長に就任。46年生まれ。著書に『ベスト・プラクティス革命』、『知識創造企業』（共著）などがある。



マイケル・E・ポーター (Michael E. Porter)

ハーバード大学ビショップ・ウィリアム・ローレンス・ユニバーシティ教授。ハーバード大学ビジネススクールでMBA取得。1973年ハーバード大学大学院で経済学博士号を取得後、82年に最年少で正教授となる。現在は同大学で教鞭をとるとともに、世界各国の政府幹部や企業トップのアドバイザーとして活躍している。47年生まれ。著書に『競争の戦略』、『国の競争優位』などがある。

的に向上させた。

オペレーション効率のベスト・プラクティスは、早晩ライバルによって模倣されてしまうため、横並びの競争を生み出す。日本企業は、オペレーション効率の絶対的な向上は、競争力の相対的な向上につながらないことに気がついた。

また、オペレーション効率に基づいた競争は、相互破壊的であり、消耗戦につながることに気がついた。もしも、すべての競争業者が同質的な価値しか提供しなかったとすれば、顧客は価格に基づいた選択をせざるを得なくなる。これは必然的に価格水準を引き下げ、利益を低下させる。

さらに、オペレーション効率による競争は業界構造の魅力度を低下させる。業界構造は次の5つの主要要素から構成される。すなわ

ち、買い手の交渉力、売り手の交渉力、新規参入の脅威、代替品の脅威、そしてライバル間競争である。オペレーション効率の追求により、競争は価格競争と化し、交渉力は買い手に渡り、競争業者の均一化は、日本企業のみならず日本を模倣するアジア企業に対する参入障壁を下げることになる。結果として、収益性はますます悪化する。

■戦略による競争

オペレーション効率による競争は、企業が卓越した業績を追求する二つの方法の一つでしかない。もう一つの方法が、戦略による競争である。すなわち、特色のある製品やサービスを提供し、独自のポジショニングを打ち出して競争する方法である。たとえば、ハーレー・ダビッドソンは、大型バイク、男

っぽいイメージ、顧客ロイヤリティ・プログラムに焦点をあて、独自のポジショニングを確立した。

オペレーション効率とは、同じかあるいは似通った活動を競合他社よりもうまく行う (doing things better) ことを意味する。他方、戦略のエッセンスは、競争する上で必要な活動を競合他社とは違うことを行う (doing different things) あるいは違うやり方で行う (doing things differently) ことにある。ハーレーは、日本企業やBMWとは違う製品デザインとマーケティングのアプローチを採用している。それらの異なる活動こそがハーレーの競争優位の源泉なのである。

戦略は、独自のポジショニングを選択し、それに応じて異なる活動を展開するということにとどまらない。戦略とは、顧客に価値を提供する上で、トレードオフ (二者択一) を行うことである。つまり、何をしないかという選択も、戦略のエッセンスである。自社がどのような種類の顧客に対して、どのような製品やサービスを提供し、どのようなニーズに応えようとするのかを決定することは、戦略策定の基本である。しかし、それ以外の顧客、ニーズ、機能やサービスを提供しないと決定することも戦略策定の基本である。

企業が優れた業績を達成し続けるためには、戦略とオペレーション効率の両方が不可欠である。ハーレーもオペレーション効率を軽視しているわけでは決してない。しかし、ベスト・プラクティスが世界に普及する中で、オペレーション効率を追求することは当然のこととなってしまった。卓越した業績はオペレーション効率のみでは達成できない。戦略こそが、勝ち組と負け組を分かちるのである。

■ポーター賞創設

日本企業は、オペレーション効率の競争か

ら、戦略による競争へとパラダイム転換をしなければならない。横並びの競争から抜け出すには、他社と違うことをすることであり、何をやらないかを選択することだ。この必要性を我々は2000年に出版した共著『日本の競争戦略』のなかで、繰り返し説いた。

このパラダイム転換を実現するにはどうしたらいいのか。本を著すことだけで十分なのか。日本の産業史を振り返り、我々が注目したのは51年に日本科学技術連盟 (JUSE) が設立したデミング賞であった。故W・E・デミング博士の名を冠して作られたこの賞がきっかけになり、全国的な品質運動が始まった。

40年代から50年代にかけて、日本はおおむね低価格・低賃金を軸に競争し、欧米製品の模倣品を安く売っていた。やがて、このアプローチの限界が明らかになるにしたがい、日本企業は新たな競争アプローチへとパラダイム転換した。つまり、価格だけではなく品質という軸における競争を追求したのである。その推進力になったのがデミング賞であった。

我々は、何か新しい賞を創設することができれば、それをきっかけに日本企業が見事にパラダイム転換を果たし、再度羽ばたくことができるかもしれないと考えた。その思いが現実となり、「戦略」という新しい運動のきっかけになることを目指した賞が創設される運びとなった。賞に筆者の名を冠すことについては、荷が重過ぎると感じていたが、デミング賞という良き前例にしたがい受け入れることにした。ちなみに、ポーター賞が創設された2001年はデミング賞が設立されてから50年目という節目の年にあたる。

ポーター賞とは、独自性のある優れた戦略を実践し、優れた収益性を達成・維持している日本の企業と事業部を表彰し、その実践を広く紹介するために一橋大学大学院国際企業戦略研究科 (ICS) が設立した賞である^{注)}。

同賞の対象は、単一事業の企業の場合は「企業」、複数の事業を持つ多角化した企業の場合は「事業部」である。多角化企業が企業全体で審査対象になることはない。同賞の究極の目標は、表彰を通じて日本企業にオペレーション効率による競争から戦略による競争への転換を促すこと、さらにこれによって、日本企業の競争力を強化することにある。

■ポーター賞の受賞企業から学ぶ

優れた戦略とは何か。戦略による競争とは何か。日本企業の経営者が、実例を目にする機会は少ない。ここでは、これまでのポーター賞受賞企業・事業部の事例を紹介する(表2)。

過去3回の受賞企業・事業部に共通していることは、ユニークな価値提供をしている、それを実行する仕組みを構築する、戦略に一貫性がある、戦略を支えるイノベーションが存在する、トレードオフを実行している、独自のバリューチェーンを持っている、業界平均を上回る利益率を実現していること、である。

すべての受賞企業・事業部は、業界平均と比較して優れた収益性を達成・維持している。各企業・事業部とも過去5年間のデータを見ると投下資本利益率(ROIC)と営業利益率(ROS)において業界平均を上回っている。我々はこれらの利益率の絶対値だけを評価しているのではない。たまたま構造に恵まれた業界にいれば戦略が優れていなくてもある程度の収益性を得ることは可能である。逆に、業界全体の収益性が低い恵まれない業界にいても、そのなかでユニークな戦略を持つことによって業界平均を大きく上回る収益性を実現することは可能である。

表2 ポーター賞受賞企業・事業部(順不同)

年度	単一事業を営む企業の部	複数事業を営む企業の事業部の部
2001年 (第1回)	松井証券	キヤノン・レンズ事業部
	マブチモーター	HOYA・ビジョンケアカンパニー(VCC)
2002年 (第2回)	アスクル	オリックス・一般ファイナンス事業部門
	武田薬品工業	
2003年 (第3回)	スルガ銀行	シマノ・バイシクルコンポーネツ事業部
	セブン-イレブン・ジャパン	
	トレンドマイクロ	

業界平均を大きく上回る収益性を維持するためには、他社からは容易に追いつかれない維持可能な競争優位が必要であり、そのような競争優位の構築こそ、優れた戦略の目指すところである。各企業・事業部の優れた戦略とは以下の通りである。

松井証券：トレードオフを明確に実行。トレードオフは一方を得るためには他方をあきらめねばならないような関係を意味する。つまり、トレードオフとは、何をして何をしないかの選択を意味する。松井証券は、法人や取引経験の浅い個人をターゲットにしないことを選択し、投信・MMF・債券・ディーリングを捨て、さらに営業店やコールセンターまでもすべて廃し、取引経験が豊富な個人に対して他社が提供できない価値を提供している。オンライン証券の中で圧倒的にリーダーとしてのポジションを確立している。

マブチモーター：顧客の要望にすべて応えるのが常識であった業界で、マブチは一貫して小型直流ブラシ付きモーターの標準化戦略を半世紀にわたり継続している。マブチの標準化の程度が他社に抜きん出ていることは、同社の一モデルあたりの生産量が、競合他社の全生産量に匹敵するほど莫大であることから知ることができる。中国に

も標準化された生産工程を64年に持ち込み、中国での生産に関しては日本企業の中でも先駆け。

キヤノン・レンズ事業部：レンズ・レンズ周辺の制御技術での継続的なイノベーションを実行し、これを通じて新しい分野を開拓してきた。具体的には、オートフォーカスや視線入力、手ブレ補正などカメラのレンズ制御の電子化を行い、より小型化、より高機能が求められる用途分野には、時には材料を開発し、時には形状を全く変えてしまうことで進出してきた。また、製造技術においても、匠にしかできない硝子加工技術と量産技術の組み合わせが行われている。

HOYA・VCC：カスタマイゼーションが収益率を圧迫することの多い日本の製造業において、高屈折プラスチックレンズのカスタマイズ生産で高収益を実現。また、日本のメガネ用レンズ業界の慣行に逆行して、メガネ店への直販を始めた。これにより、メガネ販売店との情報のやり取りが必要になり、オンライン注文システムなどのイノベーションを起こしている。また、カスタマイズ生産というビジネス・モデルを、高屈折プラスチックレンズ市場が欧米で拡大するにつれ、現地で展開した。

アスクル：これまで文房具購入を町の文具店に頼らざるを得なかった。中小事業所を主顧客として設定し、業界にそれまでなかった新しい価値提供を実行。低価格で豊富な品揃え、「アスクル（明日来る）」の名のとおり、迅速な配達を整備した。また、町の文具店に「エージェント」として、数の多い中小事業所を開拓する機能と、文具店と事業所の顔の見える関係を活かした代金の債権管理・回収業務の機能を持たせる仕組みを構築した。

武田薬品：世界のメガ製薬企業が規模を追う

中、絞り込み戦略を実行。武田は食品事業やビタミンバルク事業など医薬品以外の事業を他社や合弁事業に営業譲渡し、研究開発・販売活動を、糖尿病等の生活習慣病を中心とする重点四領域に集中的に投入してきた。集中化戦略のリスクの高さを、CEOからのトップダウンで戦略決定する毎週開催される総合製品戦略会議を通じて回避しようと試みている。

オリックス・一般ファイナンス事業部：中小企業をターゲット顧客とし、これら企業の社長が必要とする40種類におよぶ金融商品・サービスを与信能力に優れた全国644営業所から提供する。顧客ごとに営業所が開発するカスタマイズされた提案書の蓄積と共有、顧客へのソリューション提供のノウハウの共有、商品の専門家とのチーム営業など、多様な品揃えをクロスセル（併売）するために必要な仕組みを整備している。

スルガ銀行：横並びの競争が定着している業界において、新しい切り口で独自性のある新商品・サービスを継続的に開発し、従来にない価値を顧客に提供。例えば、業界の一般的慣行であった住宅ローンの利用に関しての「勤続年数2年」の条件を外し、勤務先の変更が多い優秀なシステムエンジニアに融資を可能にした。この例からもわかるようにスルガはフルバンキングサービスの提供が常識であった88年に、個人に特化した戦略を取り、以来一貫してその戦略を継続している。

セブン-イレブン・ジャパン：地域、季節、時間などによって頻繁に変わる「朝起きてから夜寝るまでにちょっと必要な」ものを「いつでも高い品質で」効率的に提供できる仕組みを徹底して追求。顧客が潜在的に欲しいものを提供するために、メーカーとチームマーチャンダイジングを行うことに

より、新製品を共同開発している。毎週80アイテムの商品を新しく推奨し、合計で年間4000アイテムが推奨される。そのうち半分がチームマーチャンドライジングによるオリジナル商品である。また、82年にPOS（販売時点情報管理）を導入し、日本初で、独自の単品管理システムなど数多くのシステムを導入。

トレンドマイクロ：世界のどこで発生するか予測不能で急速に広がるコンピュータ・ウィルスの対策ソフトウェアを、どこよりも早く提供する。そのため、ネットワーク・セキュリティ対策の中でもウィルス対策という一分野のみに特化し、ウィルス情報の蓄積と解決策開発を、24時間365日、世界に散らばった拠点から実行。日本、米国、台湾、ドイツ、中国などにエンジニアを常駐し、これほど国際的に開発活動を展開している競合企業はいない。

シマノ・バイシクルコンポーネンツ事業部：変速、制動、駆動など、自転車の操作性、安全性など重要な機能を決定する部に特化し、それをシステム化することによって、単独部品の組み合わせでは提供できない機能と使いやすさと快適性をエンドユーザーに提供、プロのロードレースに参加するライダーユーザーとバイクショップとの密接な結びつきによって継続的に先端ニーズを把握し、頻繁な新製品開発によって製品を高度化してきた。部品メーカーでありながらマウンテンバイクについては市場創造を行った。

■戦略の本質

ポーター賞を通じて、我々は日本企業がオペレーション効率による競争から戦略による競争へと着実に移行していることを実感している。デミング賞を創設したことによって、



全国的な品質運動が始まったように、日本における戦略やイノベーションを軸にした運動（movement）がポーター賞をきっかけとして芽生えつつあることを実感している。これに勝る喜びはない。

受賞企業・事業部の事例から戦略の本質が何であるかが明らかになった。それは「他者と違うことをする」ことであり、「何をしないか」を選択することである。以上の受賞企業・事業部は、ポーター賞のロゴマーク（図）のように枠を飛び出そうと、前例なきことへの挑戦をし続けてきた。横並びから脱却し、固定概念を突き破らなければ新たな価値は創造できないのである。

*この原稿作成にあたり、大藪恵美氏（一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授）の協力を得た。記して感謝する。

注)

ポーター賞の運営は、外部の多くのエキスパートの協力で成り立っている。このような賞の運営は、一橋大学ICSの独力でできるものではない。大和総研は協力企業として、資金・運営の両面における協力を提供してくれた。一次審査で使われたセグメント別収益性データベース作成は大和証券SMBCが作成してくれたし、大和総研のアナリストからの意見も寄せてもらった。世界的なコンサルティング企業モニター・グループも資金・運営の両面で尽力してくれた。