

日本企業は戦略に対する理解がまだまだ不十分だ

日本企業は不採算部門を切り捨てるというリストラが進んだ。しかし本当の意味での戦略を持っている企業はまだ例外的な存在だ。

マイケル・ポーター

Michael・E・Porter

ハーバード大学ビジネススクール教授。プリンストン大学工学部航空機械科卒業。ハーバード大学ビジネススクールでMBA（経営学修士号）同大学院で経済学博士号を取得。82年に最年少で教授へ。専門は企業戦略論。

聞き手：川島睦保（本誌前編集長）
撮影：大隅智洋



ポーター賞の表彰は今年で3回目を迎えた。製品、プロセス、経営戦略の各分野においてイノベーションを達成し、高い収益性を実現している日本企業を表彰するのが同賞の狙い。応募企業の審査は、主催者である一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ISCC）が中心になり、大和総研、モニターグループの協力を得て厳正に行われる。今年も、単一事業を営む企業部門ではスルガ銀行、セブン・イレブン・ジャパン、トレンドマイクロ、複数事業を営む企業の事業部門ではシマノのバイシクルコンポーネッツ事業部が受賞した。同賞委員会のアドバイザーであるポーター教授に受賞企業の講評を聞く。

表彰は今回で3回目を迎えました。当初の狙いである「戦略の重要性」は、日本の中で着実に浸透してきているのでしょうか。

今年も幅広い業種から参加がありました。選考委員会は、賞の基準に照らしながら、それを最も満たしている会社はどこかを議論するのです。企業が戦略を持っているか、収益を上げているかという究極のテストです。また、その会社が所属する業界の中で、どのような収益性を上げているかも徹底的に分析します。

提案や商品、サービスを提供しているかをチェックします。その商品を提供するに当たって、ユニークな配送方法を確立しているか、どのようなチャネルを持っているか、ユニークなサービスを提供しているのか、というユニークな製造工程をとっているか見ます。明確に意識的に選択をしたかどうか、すべてをやるのではなく、ある領域において特化し、最も価値を提供できることはどこかについて選択をしているかも見ます。その意味で選ばれた四つの会社は優れた事例であり、受賞の条件を満たしていたと思います。

今年も特に選考に苦勞したようですね。

受賞の基準を満たす応募企業がたぐさあって、その中で最も強い会社を選ぶのは難しい作業でした。委員会は選考に関して責任を重大に感じていました。賞を取った企業は、受賞したことを公表できます。本会社に旗を立てて受賞者であることを示したり、年次報告の中で取り上げたりします。また今まで受賞した企業が、株式市場において優れたパフォーマンスを上げていることもうれしいことです。この賞の評判が行き渡り、いつかファンドマネージャーが受賞した企業に自動的に投資するようになることになるかもしれません。

過去の例では、受賞企業に投資したら、市場の平均値よりも高い投資成績を上げることができたからです。ポーター賞の目的は、多くの日本企業に新しい考え方があるのだというメッセージを出すことです。だから慎重に選考をしなければいけません。

応募なくして受賞なし

セブン・イレブン・ジャパンはいつまで選ばれなかったのだろうかという素朴な印象を持つんですが……。

われわれは応募した企業からしか受賞企業を選ばません。今年もセブン・イレブン・ジャパンが応募したので、表彰することができたのです。われわれが感心したのは財務実績だけでなく、同業他社と比べていかに差別化できているか、品そろえやロジスティクスでも、あるいはITシステムでも、他とは違った独特なイノベーション、独特な商品の改善、各店舗に対する品そろえの仕方に驚きました。セブンだけでなく、できるだけ多くの企業にポーター賞の選考過程に参加していただきたいと思っています。

アメリカ企業は、同じような賞にもっと気軽に応募しています。仮に

選ばれてもそれは残念だったと軽く考えますが、日本では参加することに躊躇があるようです。受賞できなかつたら恥ずかしいと心配しているのでしょうか。応募した会社の秘密は厳守しています。残念ながら受賞できなかった企業でも、このプロセスは大変面白いし、多くのことを学んだと言ってくれています。応募企業は教授陣によりインタビューを受け、厳しい質問をされますが、このプロセスはたいへん興味深いものだと思われています。

スルガ銀行ですが、銀行業界から受賞企業が出たことも話題を呼んでいます。

スルガ銀行は、フォーカスの力を示すいい例です。彼らは、リテールバンキングに集中的に取り組んで、住宅ローン、消費者ローンなどを進め、イノベーションを金融商品の中に取り組みました。調査結果によると、彼らのローン商品の90%が他にないユニークな金融商品として認識されるものでした。金融商品のみならず、それを供給するチャネルもユニークでした。たとえば、現金自動支払い機のネットワーク、オンラインネットワーク、ホームローンセンター、また不動産会社との関係などを使ってユニークなやり方で市場に参入しています。非常に独特な商品

を持つだけでなく、参入の仕方がユニークです。しかもその組織の中でイノベーションの変化を作ろうとしたのです。企業の中から新しいアイデアを出すよう社員に誘いかけています。戦略の力がいかに強力であるかを示すいい例です。

トレンドマイクロは比較的新しい企業ですが、ウィルス対策ソフトウェアに集中的に取り組む、フォーカスのパワーを示しています。ウィルス対策ではスピードが「命」ですが、彼らはより高いパフォーマンスを持った商品を作り出し、それを供給するためのネットワークを持っています。世界各地の事務所およびエンジニアを結びネットワークを持っていて、ウィルスが発生しても対応するレスポンスが非常に早いのです。その意味で付加価値をお客様に提供しています。フォーカスの力、選択、自社商品の特化性、供給システムの力を示すいい例です。

シマノは日本では非常に有名ですが、今さら詳しく触れることもないでしょう。セブンのケースと同様にこれまで応募しなかつたので選ばれなかつたのです。

業務効率はいいが……

日本企業を全般的に見てさ

に改善が必要な点は何でしょうか。

多くの企業は、リストラや業務効率の必要性を認識しています。そしてITを活用するとか、人員の調整を行うとか、不採算部門を切り捨てるかしています。おそらく最近のことでしょうが、企業にとってのゴールは規模の拡大や成長ではなく、利益性に置くところが増えてきました。これは評価できる点です。またコーポレートガバナンス（企業統治）という点でも大きな変化を迎えようとしています。その重要性と見直しの必要性、また取締役会の役割などが認識されてきています。しかし広くは定着していません。パイオニア的存在があるだけで、これからどんどん広まることでしょうか。

あえて言えば、戦略面が最も弱いと思います。リストラ、業務効率というのは10点満点中9点、利益性重視は7点、コーポレートガバナンスの見直しは5点、本物の戦略があるかという点では3点と言わざるを得ません。本当の意味での戦略を持っている企業はまだ例外的な存在のようです。悪いものは切り捨てるという意識は広まっていますが、一貫性のあるユニークなポジションを持つていないのが実情です。ポーター賞は真の戦略の重要性を広めるうえでもっと貢献できるはずですよ。