競争力カンファレンス2016 第16回ポーター賞受賞式

独自戦略で高収益を実現している日本企業や事業部を評価するポーター賞。第16回受賞式を兼ね「競争力カンファレンス2016」が1日、東京・一ツ橋の一橋講堂で開かれた。マイケル・E・ポーター米ハーバード大教授が、スマート・コネクテッド・プロダクツ（SCP）の重要性について講演。受賞企業4社のトップインタビューも行い、聴衆が熱心に耳を傾けた。

ポーター賞 PORTER PRIZE

独自戦略で秀でる4社を表彰

開会挨拶

賞を通じて世界を革新

一橋大学大学院国際企業戦略研究科長 **一條 和生** 氏

一橋大学大学院国際企業戦略研究科（一橋ICS）のビジョンは、「Best of Two Worlds（二つの世界の融合）」だ。一橋大学は、二つの概念の架け橋になりたいと考えている。

特にポーター賞は、教育・研究に励んでいる我々が、実践家とのコラボレーションを通じて実践知を学ぶ場として大切にしている。

一橋ICSはこれまで、MBAやDBAなど経営教育を行う場を数多く用意してきた。そこに2017年9月、EMBAという新たなプログラムをスタートさせる。

エグゼクティブプログラムであるEMBAは企業に籍を置きながら学べる1年間のパートタイムプログラムだ。

EMBAでは、世界の様々な学校とのネットワークを生かし、ウェブとクラスルームでのディスカッションの往還を通じ、革新的なシナジーを起こす授業を実現する。

我々はイノベーション（知識創造）の世界的な拠点になろうとしている。ポーター賞を通じ、日本、さらには世界を大きく革新していきたい。

プレゼンテーション

IoT時代のコマツ

コマツ取締役兼執行役員ICTソリューション本部長 **黒本 和憲** 氏

コマツは差別化戦略を、商品、サービス、ソリューションと積み上げてきた。商品の性能で差別化する戦略に、建設機械の稼働を見える化し保守を最適化したり、使い方の改善を提案するサービスを加え、コムトラックスを15年前に標準装備した。ソリューションは、8年前に鉱山ダンプの無人化、現在は建設機械の知能化とコムコネクトによる土木施工の見える化を進めており、これがスマートコンストラクションだ。

サービスは建設機械のバリューチェーンの中にありクローズドなプラットフォームだが、ソリューションは、お客様の課題解決を目指すのでお客様のバリューチェーンに沿っているためオープンだ。いずれもお客様との接点である代理店が鍵を握る。製品の販売という取引から、コマツでなければ困る関係性へ進化すべき。代理店には、顧客企業のミッション、ビジョン、ゴールを理解し、その成功を助けることにコミットするよう求め、コマツは全社でそれをサポートする。

顧客起点のシステム開発とマインドセットの転換を車の両輪として、SCPに向かっている。

基調講演

スマート・コネクティッド・プロダクツの競争戦略へのインパクト

SCPが全ての業界を変える

ハーバード大学ユニバーシティ・プロフェッサー **マイケル・E・ポーター** 氏

スマート・コネクティッド・プロダクツ（SCP）は、サービス業を含む全ての業界を変える。ITによる第一の変革ではバリューチェーンが自動化された。第二の変革はインターネットの安い接続性によってバリューチェーンが様々な地域に分散し、また、供給業者、顧客と統合された。

SCPは第三の変革で、製品はシステムの一部となり、業界の境界が変わる。別々だった業界を一体と見ねばならなくなる。製品や企業の定義を変える点で前の変革と異なる。IoTと言うが、インターネットはパイプラインでしかなく重要なのは変化したモノだ。

SCPで可能になることは4つ。「モニタリング」。製品の位置、状態が常に分かり、顧客との関係は販売後も続く。「コントロール」。ソフトウエアで遠隔操作ができ、コスト少なく製品をパーソナライズできる。「最適化」。環境や状態に最適化でき、生産性が大幅に改善する。「自律性」。ある機能、または製品が自律的な場合もある。これら4つで製品価値を大きく高められる。

SCPを人間の強みと合わせれば、大きな効果が得られる。それには拡張現実などのインターフェイスが大事だ。

SCPは競争戦略にどのような変化をもたらすのか。可能になる価値提供は何か。流通チャネルは必要か。テスラは差別化が難しい業界でSCPを生かして新しい価値を生み、バリューチェーンを変えた。機会だけでなく、脅威も生じるだろう。異質な競合が現れるかもしれない。所有から共有への移行は多くの業界で起きているが、それに伴い機会も脅威も生まれている。

戦略上重要な選択は、事業のスコープだ。広げるか、これまでの強みに留まりつつ他とつながりやすくするか。

バリューチェーン、特に、製品開発とアフターセールスサービスは完全に変わる。

SCPは、生産性、安全性を改善し、環境負荷を減らすことで、社会に貢献できる。低スキルワーカーもデータとオンサイト指導によって高付加価値な仕事ができるようになる可能性がある。私は脅威より機会の方が大きいと考える。SCPの生む機会を捉え、技術を早く活用しようと動かなければ将来は危うい。百年に一度の機会だ。

ディスカッション

日本企業の取り組み・課題

● 出席者
黒本 和憲 氏
マイケル・E・ポーター 氏
一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授（ファシリテーター）
藤川 佳則 氏

藤川 業界の垣根があいまいになるが、コマツは何業か。

黒本 コマツは製造業だが今後はサービス業、IT業でもある。我々がいつも意識している顧客は、鉱山業者であり土木施工業者だ。そこを見失わなければ良い。建設・鉱山ビジネスサポート業界と理解している。

藤川 ファイブフォース分析の前提となる業界の定義が難しくなるのではないか。

ポーター 平均収益性や競争を業界構造が定義するという競争の原則は変わらない。

SCPでは他の製品とつながることで生まれる機会があり、単に情報をやり取りして調整する以上のシナジーが生まれる時には業界の範囲に大きな変化が起きるだろう。

藤川氏

顧客を見失わない 黒本氏

バリューチェーンに含まれる機能は変わらないが、どのようなやり方をするかの選択肢が広がる。何十年も同じやり方をしてきた企業が、新しい選択をする必要に迫られる。

藤川 組織も変わらなければならないのではないか。

黒本 コマツにはICT部門が二つある。一つは社内向け、従来型の情報戦略本部、もう一つは代理店を向いたICTソリューション本部だ。この二つが協力し、世界中から出てくる要求を見ながら社内の活動をアラインしている。これによって変化に適応した組織が少しずつできている。

ポーター 人と組織の変革は、日本企業にとって最も大きな課題になるだろう。ITとR&Dはもっと近くなる。ソフトウエアのエンジニアが製品開発に参加することが必要だ。データを解釈するためにはデータ・サイエンティストも必要だ。日本企業には素晴らしい基盤があるが、この技術を生かすためには、不足しているスキルセットと、変化に抵抗する態度の問題を克服しなければならない。

藤川 ポーター賞候補者へのメッセージを聞きたい。

黒本 SCPは大きなトレンドで間違いないと感じている。早くこの波に乗ってまい進されたい。

ポーター 成功する企業は変化を機会と捉え、失敗する企業は変化を問題と考える。世界をSCPのレンズで見れば新しい機会が見えるだろう。

変化を機会と捉える ポーター氏

協賛企業からのメッセージ

イノベーションを中心に

PwC Japanグループ 日本代表 **木村 浩一郎** 氏

我々の調査では、世界の経営幹部の8割が製品、サービス、ビジネスモデルによるイノベーションが必要と考えており、イノベーションを戦略の中心に据える企業は3倍速く成長すると予想している。

イノベーションには、市場と顧客への対応力、人材育成と起業家精神の醸成、変化に対応できる組織、製品やサービスの幅を広げるアライアンス、生産性を高めるワークスタイル、経営資産を活用できるプロセスが必要だが、全てを自前で整えるのは難しい。

PwCは、独自の組織変革の方法論を基礎に、様々な組織とネットワークをつなげながら、アイデア創出から事業化までを支援するグローバルイノベーションファクトリーを始めた。エコシステムの一員としてネットワークを広げ、未来に向けてイノベーションを起こしていきたい。

企業価値向上への一手
―米国型タックスフリー・スピンオフの活用も―

三菱UFJモルガン・スタンレー証券 取締役副社長 **中村 春雄** 氏

日本企業に資本効率を意識した財務戦略が浸透してきている。一方、成長と収益性の向上は踊り場にある。

日本におけるコングロマリット企業群と、コア事業に特化した企業群を比較すると、収益性、株価収益率の観点で後者が大きく上回る。

平成29年度税制改正大綱において、タックスフリー・スピンオフを可能とする税制改正案が盛り込まれた。スピンオフは、企業の既存株主に切り離される事業の株式を交付する形で行う事業分離の手法だ。米国では一定の要件の下、このスピンオフ取引は非課税であり、機動的な事業再編で積極的に活用されている。

さらなる成長と収益性の改善に向け、同手法も活用した規律を持った事業ポートフォリオの大胆な絞り込みによる、コア事業への資本及び経営資源の集中を期待する。

2016年度ポーター賞受賞企業の紹介と総括

受賞を喜ぶ4社のトップ（左から、ピジョン、オープンハウス、丸井グループ、前田工繊）とポーター教授

前田工繊 インフラ事業

前田工繊のインフラ事業は繊維と樹脂を使った土木資材を製造・販売している。特徴は販売活動だ。各県に根付いた地域出身者のセールスエンジニアが全てのステークホルダーを担当し、構造計算、材料提案、施工指導からアフターサービスまで一気通貫で行う。人事異動が少なく長期間担当、インフラの細部まで目が届く。施工後の地盤の状態を継続的に観察するためにIoTを取り入れ光ファイバーを導入。優れた技術・製品を持つ地方企業の事業譲受や買収を行い、品ぞろえを広げソリューション力を強化している。

●楠木　地元密着型の営業が他の会社が知らないことを知っていることが価値を生んでいる。地方採用して人事異動が少ないのは、他社が真似しにくい原因の一つ。

丸井グループ カード事業

小売りとカードの一体運営が特徴。エポスカードは買い物の精算時に勧誘し、タブレット端末を使い20分ほどで発行できる仕組み。このようなプロセスの簡便さにより会員数を増やしている。ターゲットは若年層で39歳以下が60%以上で競合他社の逆。「顧客と一緒に信用を創造する」を与信哲学に、低い限度額からスタートし利用実績で進化する。ゴールドカードも富裕層がターゲットではなく、利用実績で発行する年会費無料のお得意様向けカード。取扱高の6割は、会員数では2割のゴールドカード会員から。

●楠木　クレジットカードの機能で差異化するのは難しいが、どういう経緯で入会するかでその後の使われ方、頻度が非常に違う。成熟した産業でも戦略で差異化できる鮮やかな例。

オープンハウス 戸建て事業部

オープンハウスは首都圏の駅から徒歩10分圏内に低価格で一戸建てを購入することを可能にした。低価格の第一の理由は用地仕入れ。一般的には条件が悪いとされる土地を若手が頻繁な訪問で見つける。メーカーでなく仲介、買ってもらう事から始まったため、費用をかけずシンプルに自分らしく暮らしたいというニーズに対応できた。さらに近隣の居住者向けに物件への呼び込みを行う源泉営業を実施。7―8割の顧客は住み慣れた場所を離れたくないと考えており効果がある。住宅は市況があるので、成長してもバランスシートを重くしないことが必要で、資産回転率を重視している。

●楠木　東証一部上場企業の中でトップクラスの成長をしている。一番大切なのは、仕入、施工、営業がシームレスに高速で回転することで、高い投下資本利益率に表れている。

ピジョン ベビー・ママ用品事業

育児・マタニティ・女性ケア・介護用品などを製造販売するピジョンは哺乳器で国内市場トップ。乳児の命に関わる哺乳を徹底的に研究し、お母さんのおっぱいの機能に近く高品質の乳首で差別化。病院関係者や先輩ママの推奨でブランドを確立。ターゲット顧客は0～18カ月の乳児。乳児の哺乳活動はほぼ世界共通で、製品を変えずグローバル展開できる。海外売上が半分に達し、中国で高い市場シェアを獲得。インド、アフリカも視野。市場規模の大きい粉ミルクやベビー服は手がけない。

●楠木　ピジョンは儲かるものづくり。お客さんの問題を解決し高い付加価値のある商品を提供している。加えて、手間をかけた研究開発が報われる、世界でニーズが同一な0～18カ月にフォーカス。

総括 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 **楠木 建** 氏

4社に共通するのは、特段なにも良いことがない業界で、活躍していることだ。優れた戦略があれば、継続して高収益を出せる。

広告
企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局

主催：一橋大学大学院国際企業戦略研究科
協賛：PwC Japan　三菱UFJモルガン・スタンレー証券
http://www.porterprize.org