

[短期連載] ポーター教授の戦略論サブノート 第1回 キヤノンレンズ事業部

変革期の競争戦略とは - 。ハーバード大学ビジネススクールの俊英、マイケル・ポーター教授の戦略理論を、日本企業との直接対話を通じてマスターする実戦的集中講座！

構成：山崎豪敏、筑紫祐二、風間直樹

写真：梅谷秀司、大隅智洋

企業は何を指針に、どこに向かって進むべきか。

それを決めるのはそれぞれの企業であり、経営の仕事だ。ただ、羅針盤は必要である。競争戦略理論は、決断のためのフレームワークを提供する。バリューチェーンやクラスター理論で知られるマイケル・E・ポーター教授は、その競争戦略の第一人者だ。

昨年末、同教授の名前を冠した「ポーター賞」(詳細は左掲欄)が日本に創設され、四社の受賞企業(正確には二社二事業部)が選出された。そしてこの6月中旬、来日したポーター教授は四社と競争戦略をテーマとする「対話」を、一橋大学大学院国際企業戦略研究科において行った。各セッションの様子を誌面上で再現し、ポーター理論や競争戦略論に関心のある読者に、“実践的参考書”として提供しようというのが当企画の狙いである。

セッションの内容をお読みいただく前に、ポーター教授自身のコメントで、ハイライトを紹介しておこう。

マブチモーター「マブチは1970年に、戦略的な洞察を持った。その洞察がどうやって得られたのかを知ることは重要です。そして、マブチは戦略を犠牲にせずに収益を上げながら拡大していった。普通、単に大きくなることで収益を出すのは最初のうちは簡単だが、一定の水準を超えると異なったニーズを持ったセグメントにぶつかることになる。彼らは、新しいマーケットに対して自分たちを変革しながら新しいアプローチをとった。これは非常に面白い。さらに、リーダー、創業者、株式所有者が明確な意思を持ち、目標設定し、行動に一貫性があった」

キヤノン・レンズ事業部「マブチのような単一事業の会社は企業組織について問題ありませんが、キヤノンの場合は興味深い。面白いのは、レンズ事業を他事業のコンポーネントではなく、一つのビジネスとしたこと。この分野では、ビジネスユニットの組織にしたことが戦略上は重要です。キヤノンの場合、プロセスとプロダクトを密接につなげることが重要で、それによってイノベーターでいられる。単なるスタンダードの製品を作っているなら、それらは別々でもいい。これは興味深いことでした。しかし、彼らは収益とコストの社内移転の方法を変更しないと、将来的に戦略上の問題を抱えることになるかもしれません」

HOYAビジョンケアカンパニー「HOYAが興味深いのは、規模ではなく収益性に焦点を当てたことが、『小さな池の大きな魚』という企業理念を生んだ点です。また、後発であり、競争を避けねばならなかったことは、彼らに特異な商品を直接販売する手法を確立させました」

松井証券「松井は非常にユニークなケースです。日本では普通、問題の追加的変更はしても、

主要な戦略の変化は選ばない。ところが、大きな権限を持った人間がある日突然出現し、マネをしても未来がないことに気づき、実にラディカルな決断をした。そのためにはコンセンサスによらない決断が必要でした」

では、連載第一回、キヤノン・レンズ事業部とのセッションを次ページからお届けする。

プロフィール

マイケル ポーター

ハーバード大学ビジネススクール教授。史上最年少の26歳で同大学の教職に就いた。バリューチェーンの概念化などで知られる戦略論の大家。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も活躍。

What's「ポーター賞」

一橋大学大学院国際企業戦略研究科の竹内弘高・研究科長が提唱し、ポーター教授の名を冠して作られた賞。独自性のある戦略を実行し、成功を収めてきた日本の事業部や企業を表彰する。戦略とともに実践例を広く紹介することで、優れた戦略とは何かを理解してもらい、新たな独自性ある戦略が構築されることを目標とする。選考には4大学(慶応、神戸、東京、一橋)から、まったくの無報酬で集まった匿名の審査員が当たる。競争戦略のゴールは、“利益”であることを明確に打ち出しているところに特徴がある。

Session 1

「戦略的位置づけを技術リーダーシップと理解していいですか」

ポーター教授 VS キヤノン・レンズ事業部

教授 今回伺いたいのは、みなさんの戦略の背景、歴史を理解したうえで、競争に勝つためにもどのような方法をとられたかということです。**レンズ(A)**はキヤノンに古くからある製品ですが、多くのレンズ関連事業を一つにまとめられた。なぜですか。

キヤノン 1994年に、ビジネスユニットにまとめました。これは、キヤノン製品の成熟度と関係があります。複写機やプリンタなど、製品の誕生期には、製品の事業部の中に光学系まで含めて開発していくのが効率的だった。ところが、製品が成熟期に入ると、他社とどう差別化するかが競争のメインになってくる。そのとき、製品の狭いジャンルの技術者が光学系を担っていると限られた**イノベーション(B)**しか起こらない。それで光学技術者を全部集めて横ぐしで技術開発を行い、他社とまったく違った技術が生み出せないかと。それを逆に複写機の事業やカメラの事業に持って行って差別化した製品を作る。そのほうが製品競合力がつくという判断がありました。

教授 事業の社外向け、社内向けの商品比率はどのくらいですか。

キヤノン 94年当時は社外向けが四割、社内向けが六割といったところで、それ以降は社外向けの事業が少し伸びて、現在はだいたい五分五分くらいです。

教授 レンズ事業の本当の戦略的位置づけは技術的なリーダーシップと理解していいですか。

キャノン 組織改革後、さらに効率を上げるために二年前に本社部門の研究部門、レンズ事業部の開発部門、それから別のビジネスである半導体関係の開発部門も含め、すべて同じ宇都宮(C)に集約しました。キャノンの光学のすべてをです。

教授 それはなぜですか。

キャノン 先生のクラスタ理論(D)で説明できると思います。光学技術のイノベーションを知るうえで、社内、社外の情報、それから大学関係の研究情報も入れなくてははいけない。特にキャノンの場合、半導体の情報網は広く取っています。その際に、情報の入口を光学という形で統一した。それが一つです。さらに、工場部門と開発部門の風通しをよくした。もう一つは他の事業のやり方、製品の理解ができるようにするためです。カメラのような民生品のレンズの作り方と、半導体のような特殊な作り方との交流によって、開発効率および生産効率を向上させる意図があります。

教授 結果はどうなりましたか。

キャノン 二年たって、半導体用と民生用レンズの開発とで、開発情報を共有するコンピュータシステムを立ち上げました。ソフトウェアや、三次元設計などを共通でいかに使うか、といった友好活動をしています。また、製品に近い技術者を開発に移したり、逆に製品を立ち上げるときに開発エンジニアが加わって全員で工場の立ち上げをしています。

教授 キャノンは、レンズ事業の戦略を、製品とプロセスにおける技術的なリーダーシップにおいて、そのイノベーションを実行するために会社を再構築したわけですか。バリューチェーン(E)のデザインをするときに、いつも一貫性があるということですね。次に、製品とプロセスのエンジニアが一緒にいることが、なぜ重要なのか教えてください。

キャノン レンズの設計はコンピュータでします。ところが、そのレンズの形状が出てきたときに、これを製造する技術が必要で。普通のレンズであれば自然に製造できる体制にはなっていますが、たとえば非球面レンズとか、レプリカといって表面に凹凸をつけるような表面処理をすると、生産技術を改めて開発しなければいけない。また、コストは工場の技術者がいかに作るかで決まる。すると工場技術と設計技術がそばにいて、設計の途中で製造の情報も取り入れることができれば、非常に効果が上がります。

教授 標準レンズを作る場合は、このような高度な選択肢(F)はなくてもいいのではないですか。

キャノン ところが、最近では標準レンズがありません。デジタルカメラのレンズにしても、一世代ごとに必ず進化しています。たとえば、レンズを七枚使っていたのを五枚にする。そのためにはレンズを特別な形状にしなければいけないし、素材も変えなければいけない。逆に、同じレンズを使っていたら製品競争力を失いコスト勝負になってしまう。

教授 キャノンの他の事業も技術的なリーダーシップに基づいていると知ることは重要ですね。コストだけではなく、ユニークなレンズで競争している。ある意味で、レンズ事業の戦略は、他の事業の戦略から影響を受けますね。

キャノン われわれの戦略は、他社と同じ物を作らない。技術的に少しでも違う仕様にする。それはキャノンそのものの戦略です。

教授 特許数(G)の統計を見ても、キヤノンは世界でもっとも高い水準にある。イノベーション戦略のアプローチは、ほかにありますか。

キヤノン 設計者や開発者に「イノベーションをしる」と言っても何も起こりません。やはり会社の大きな戦略があり、それを事業戦略に落とし込んで、このジャンルでこういう物を作るということをディスカッションして、方向性を明確にすることだと思います。すると、開発者、工場の技術者、技能者は、今のままではこうした物は作れないと、次のステージに進歩していく。そういう戦略を決めるために、世の中の情報、競合メーカーの動向、海外の研究といった情報を集めています。そこから必要な技術を抽出して、これをやらなければと決める。そのやり方で大きな違いがあるかもしれません。

教授 キヤノンの戦略はユニークなイノベーターであること、そして技術的にはいろんな製品にかかわる共通技術がある。そういうコア技術に共通性があるために、スペシャリストが参入しようとしても、たとえばカメラにしても複写機にしても参入しにくい。

モチベーションをいかに持続させるか

コーポレートガバナンスの話に移りたいのですが、レンズ事業部の目標は何でしょうか。利益を出すことですか、最大の市場マーケットシェアを獲得することですか。

キヤノン 利益です。まず、レンズを作り、売って稼ぐ。もう一つは、社内の複写機、カメラ、デジタルカメラなどの製品を光学技術によって差別化することで、最終的にユーザーに買ってもらう。それによってキヤノンの利益を最大にする。その二つがわれわれの使命です。

教授 社内での移転コストは、どうやって決めるのですか。

キヤノン 社内に供給する場合はレンズ事業部で設計し、われわれの四つの工場ユニットをまとめて製造して、それを製品事業の工場に原価で振り替える。レンズ事業部の売り上げにはなりません。

教授 基本的にはレンズ事業部の利益を、他の事業部に与えているということですね。

キヤノン これは人がよくないとできないことです。ただ、他の事業部からは設計費、それから特定の事業が必要な研究については研究費をもらっています。電機メーカーさんなどでは、CCDやICなどの事業部が別会社組織のセールスカンパニーに一度売り上げて、これを改めて社内に販売しているはずですが、キヤノンの場合は少し違います。

教授 懸命に仕事をして、社内にユニークな製品を与えるということについて、モチベーションを維持するために何をしていますか。

キヤノン 私の悩みです。

教授 たとえば社内的な利益を両方の事業部で分かち合うというやり方もある。それによって決算上の二重カウントも防げる。なぜ、そうしないのでしょうか。

キヤノン 社内では何度か社内売り上げが立つようにと提案はしています。しかし、現行の会計基準ではそれができません。

教授 社内でのコストの移転というやり方は特に日本では普及しているようですが、戦略における偏りを生み出すおそれがある。なぜなら、当該部署が、インセンティブとして他の事業部に対しても

っともイノベティブな製品を提供しようという意欲をそぐことになるかもしれない。自分のところに報酬が与えられないわけですから。それは、キヤノンだけではなく、おそらく日本市場にとってより広範囲な問題かもしれない。

キヤノン 会社に対する愛社心から、自分の設計した光学系の差別化でデジタルカメラが売れたり、そうした商品がテレビで宣伝され、新聞に載る。それは技術屋にとって喜びであって、彼らのモチベーションはそこで保たれていると思います。

教授 それは非常に深い問題です。インセンティブやモチベーションをどういう構成で作るかということに関して、日本のモデルはしばしば個人の善意、プロ意識に依存している。個人的には報酬を得られずに、給料は年功序列です。そういうやり方で偉大なベストカンパニーが生まれてきたのは事実ですが、それは個人に正しい判断を下すモチベーションとなるだろうかということが課題になっている。

キヤノン 社内的な表彰制度とか、経営者の配慮。そういったおカネではない部分でモチベーションを上げているのです。

教授 そうですね。レンズ事業の社外に対する収益性(H)に関してポーター賞を受賞されたのですが、もし利益を出していない社内セールスを考えた場合、受賞資格を得られなかったかもしれないわけです。キヤノン・レンズ事業部のケースは、レンズのために独立した事業ユニットを作り、それは非常に正しい決断でユニークな戦略となった。しかし、この社内のコストの移転については、反作用があるかもしれない。

キヤノン 一つの方法としては、事業部ではなくて、本社機構として社内に貢献する、というやり方もあると思います。

教授 戦略、組織とインセンティブとは密接な関係があると思うし、今回の受賞企業は典型的な会社とは違った角度でこの問題に取り組んでいる。キヤノンもコスト移転については進化していくのでしょうが、私もいつかはCEOに「このほうがいいだろう」と言えたらと思います。

A レンズ

上の図表1のように、キヤノンのレンズ事業は売り上げ構成上、カメラ部門に含まれる。一眼レフカメラ市場は現在、キヤノン、ニコン、ミノルタの三強体制。キヤノンは国内で四割のトップシェアで、付随してレンズも首位。標準レンズではタムロン、シグマといった専門メーカーが中国生産による低価格品で攻勢をかけているが、キヤノンが進めるのは一貫して高付加価値化だ。世界最高峰とされるカール・ツァイスとライカのブランド力を急追している。たとえばデジタルカメラの分野も、ソニーがツァイス仕様、松下がライカ仕様を売り物にしているが、カシオ計算機、東芝などはキヤノンブランドのレンズ搭載をうたっている。

レンズ事業では、こうしたカメラ関連のビジネスが外部の関心を引きがちだが、同事業部は、ほかに複写機、レーザービームプリンタ、ビデオカメラ、ファクシミリ、イメージスキャナ、監視カメラ、液晶プロジェクタなどに使われるレンズ、レンズユニットの開発、製造、販売を手掛ける。用途は八分野にわたり、国内外の主要レンズメーカーの平均三分野を圧倒する。その背景には、レンズ事業部の

実質的な売り上げの半分が社内向けであることが挙げられ、特に今回のセッションでは、キヤノン本社におけるレンズ事業の位置づけが明らかにされている。

B イノベーション

革新。製品、プロセス、経営手法等におけるイノベーションがなければ、独自性のある価値・特色は作り出せない。ポーター理論では、イノベーションによって、戦略を継続的に深め、強化することで、競争優位はさらに強まるとする。

C 宇都宮

1937年のキヤノン設立と同時に、レンズ事業部の前身である光学部が発足。当初から外販も積極的に行っていた。カメラ中心から事務機総合メーカーへの転身を図った70年代前半に一度、光学部は各事業部に分散される。再統合が図られレンズ事業部が設立されたのが89年、事務機光学開発部門も94年に再結集した。さらに2000年、半導体関連部門も含めたあらゆる光学関係の研究、開発、工場、品質部門を栃木県宇都宮地区に集約。「光学技術研究所」が設立され、本社の下丸子にあったカメラレンズの開発部隊も合流した。

D クラスター理論

特定の分野において、相互に関連のある企業や組織が地理的に集中している状態。例として、シリコンバレーやハリウッドが挙げられている。特定の産業分野における高い集積がカギとなる。ポーター理論によれば、競争しつつ協力する状態を作り出すことで、単独企業(事業分野)だけでは達成できない強い国際競争力が生まれるとしている。

E バリューチェーン

価値連鎖。企業活動はすべて何らかの付加価値を生み出す価値活動であるとし、価値活動がどのように連鎖し、どこで大きな付加価値をつけているか、どこでコストがかかっているか、どこで差別化をしているかなどを分析することで、競争力の源泉を探り出し、事業戦略を考察するポーター理論の代表的なアプローチの一つ。資材調達から技術開発、製造、物流、営業、マーケティングから経理、人事等の間接部門まで含め、事業の川上から川下に至る価値連鎖を描き出し、強みを生かしたシナジー効果を最大限発揮できるようなビジネスモデルを構築することで、新たな戦略が生まれるとしている。

F 高度な選択肢

プロダクト部門とプロセス部門の融和に注目するポーター発言の背景には、「活動間のフィット」への関心がある。「活動間のフィット」とは、戦略の独自性はあくまで必要条件であり、企業(部門)活動同士がフィット(調和)してこそ、その戦略は強化されるというもの。さらに、活動間のフィットによって競争優位が強化されるだけでなく、優位性は模倣されにくいものとなるとする。

G 特許数

キヤノンは01年度、二四二億円の特許料収入を得た。同年の米国特許取得件数でもIBM、NECに次ぐ三位(図表3参照)。特許は自社の知的所有権を保護する戦略の要になるほか、他社の優れた技術を取り入れるためにクロスライセンスを結ぶことで戦略的に活用される。レンズ事業部では、たとえばズームレンズ分野の特許の四割近くを占めている。

H 収益性

図表2に示したのは、ポーター賞応募資料をベースに、運営委員会側が各収益性指標の業界平均を算出、キヤノン・レンズ事業部の同数値との差異を求めたもの。業界平均に対するキヤノンの収益性の高さは明らかだが、社内売り上げが全体の五割を占めながら、実際には計上されていないことに対し、教授は戦略論の観点から疑問を投げかけている。

After session

ポーター教授との対話を終えて

自分たちの「戦略」を整理し、確認できた

徳原満弘 キヤノン・レンズ事業部事業部長

ポーター教授というと、史上最年少でハーバード大学教授になった学究肌の俊英というイメージがあったが、相手の気持ちをくみ取りながらインタビューされる方だ。レンズ事業部における利益と、事業部員のモチベーションとの関係については、社内コストの移転の問題として、鋭い質問を受けた。このような部分は会社で実際に働いてみないとわからないだろうと思っていたが、ポーター教授の質問内容から、理論だけでなく実践的なこともよく理解されていると感じた。

キヤノンは光学系の開発、生産部隊を宇都宮に集約したが、これはポーター教授によるバリューチェーンの形成と合致していたと確信することができた。それ以前は、製品事業のジャンルを広げようといういろいろな取り組みしてきたなかで、製品化がうまくいかないケースもあった。そうしたケースを振り返ってみると、光学技術の独自性が弱かったことに思い当たる。他社が参入できないものが作れたか、他社が入ってきても先行して差別化していけるか、といった強みがなければ競争には勝てない。やはり確かなバックボーンを持って、ということだろう。

キヤノン全体の中で、光学技術、レンズ技術は会社を引っ張ってきた要素技術の1つであり、これからそうあらねばならない。そうしたバックボーンであることの自覚と、戦略のあり方を確認できたように思う。

わたしたちは、幸いにもポーター賞を受賞し、教授とセッションを持つ機会に恵まれたが、そこに至るまでの作業で得たものも多かった。まず、ポーター理論を勉強して理解しなければならないし、賞に応募するためには、自社の歴史を調べ直して、これを分析し、自ら評価しなければならない。2次審査となると、そのための資料提出にかかる作業は膨大で、通常の仕事をこなしながらの作業

は負荷が大きかったが、それ以上のものを得た。

応募の申請、審査の作業の過程でわかったのは、われわれの見方と、本社の見方、審査資料作成のためにインタビューを受けたポーター賞運営委員会のような第三者の見方が、それぞれ異なる部分があったことだ。特に、自分たちが当たり前だと思ってやっていたことが、外部の目から見ると非常にユニークだと驚かれたりする。自分たちの優れた部分は、意外に自分で知らないものだ。

「ポーター賞」はキヤノンをこう評価した

大園恵美 一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師

「へえ、キヤノンが、ポーター賞か」。こんな反応を示した同僚が、一橋大学大学院国際企業戦略研究科に何人かいた。彼らは、キヤノンが優れた経営をしているということに疑問を呈したわけでは、もちろんない。それを表彰したのがポーター賞であったという点が意外に思われたのだ。そのような反応を示すときは大抵、競争戦略論を「ポジショニング学派」と「リソースベースビュー学派」に分けて考えている。つまり、ポーターはポジショニング学派なのに、キヤノンの強みはリソースベースビューのほうがうまく説明できるではないか、というのである。

リソースベースビューの視点で語られてきたキヤノン

ポジショニング学派とは、競争戦略を業界の構造や対競合との位置づけの違いに重点を置いて説明しようとするもの、と理解されている。これに対して、リソースベースビューとは、企業間の違いを組織内部にある、模倣が困難で組織に固有な経営資源、たとえば組織能力に重点を置いて説明しようとするもの、とあっていいだろう。

確かにキヤノンは、ハメルとプラハラードがリソースベースビューの概念に基づいて書いた本、『コア・コンピタンス経営』で焦点を当てた企業の一つだ。1995年に翻訳版が出され日本でも話題になった同書は、製品と市場の組み合わせで事業を考えるのではなく、製品の内側にある機能や顧客への付加価値に注目し、いかにこれを育て、有効に複数製品間、事業間で活用するかが競争優位の源になると指摘した。今回ポーター賞を受賞したレンズ事業部の持つ精密光学の知識は、まさにハメルとプラハラードが指摘したキヤノンのコア・コンピタンスの一つである。そしてコア・コンピタンスは、リソースベースビューの戦略論の中核を成す概念の一つだ。

しかし、キヤノンのレンズ事業部の戦略を子細に検討すると、ポジショニング学派の視点からも十分に評価ができることがわかる。

キヤノンのレンズ事業部は、対競合との位置づけの違いという点において、非常にユニークだ。提供している価値は、高性能・高付加価値であり、最終製品の差別化に貢献するほどのレンズユニットの差別化である。製品はレンズユニットに限定されており、最終製品を作らない。ターゲット市場の幅広さは他社の三倍、四倍に及ぶ。そして、レンズの差別化が最終製品の差別化に与える影響力が大きいような種類の最終製品を市場として選択している。

これが、冒頭に紹介した「意外感」に対する答えである。

評価された継続的なイノベーションの仕組み

ここで、ポーター賞とポジショニング学派の関係についても明らかにしておきたい。実は、ポーター賞の審査は、ポジショニング学派からの視点で終わるわけではないのだ。

特に二次審査では、どのような社内の仕組みによってユニークなポジショニングが維持可能なように支えられているか、を分析する。つまり、リソースベースビュー的な分析である。

キヤノンの場合には、つねに高付加価値・差別化された製品を提供し続けるというポジショニングを支えるための継続的なイノベーションの仕組みがあった。各製品事業部にばらばらに所属していたレンズ担当部署を一カ所にまとめてレンズ事業部としたことは、異なった用途先が技術を刺激する仕組みである。そして、研究所、開発部隊、製造現場を近くに置いて活動を共同で行っていることもイノベーションを刺激している。さらに、技術の先端を製造するのは匠の製造技能であると認識し、これを積極的に維持することで研究と製造現場の共同作業を支えている。また、多品種少量生産を可能にするセル生産方式の採用は、他社の数倍の用途市場を持つことの在庫負担を軽減している。

これらの分析は、ポーター戦略論の「価値連鎖・バリューチェーン」や、機能別組織に立脚して描かれていた価値連鎖をよりプロセスに近い概念へと発展させた「活動システム」などの道具を使って行われた。ポーター戦略論は、組織内部の分析のための道具も提供してきたのだ。

昨年、ポーター賞に応募した企業から、自社の事業がどんな戦略に基づいて実行されているのか、改めて確認することができたとの声を数多く聞くことができた。あるいは、一次審査の問いに答えようとして、自分たちの事業にはユニークな戦略がないことがわかって応募を思いとどまった、と話してくれた企業もある。ポーター賞の応募・審査の過程は、各社が自社の戦略について、細部まで見直しをする格好の機会となるのではないだろうか。そして、日本企業が、そのような機会を持つ助けになることが、ポーター賞の願いの一つである。