

## [ 短期連載 ] ポーター教授の戦略論サブノート

### 第 2 回

#### HOYA ビジョンケアカンパニー / マブチモーター

戦略論の大家、マイケル・ポーター教授（ハーバード大学ビジネススクール）が、ポーター賞受賞企業と競争戦略を語る連載。今回は、HOYA ビジョンケアカンパニーとマブチモーターとの対話。

構成：筑紫祐二、山崎豪敏、鶴見昌憲、風間直樹

写真：梅谷秀司

[Introduction]

#### HOYA ビジョンケアカンパニー

HOYAの競争戦略は「ポジショニング」を学ぶ好例ともいえる。世界トップ5メーカーの中でももっとも後発でありながら、現在、高屈折プラスチックレンズの販売量は世界一。

カスタマイゼーションが収益を圧迫することが多い日本の製造業の中で、カスタマイズ生産というビジネスモデルを構築し、高収益を実現してきた。先行他社をまねることなく、メガネ店への直販を始め、受注処理プロセスにおいて、ITの活用で特注に伴う煩雑な情報処理を効率化するなど、「バリュープロポジション（一連の価値）」を提供し続けている。さらに化学メーカーと共同で素材開発を行うなど、高付加価値戦略を支えるイノベーションも重ねている。特注工場は市場近くに建てることで短納期、顧客別対応を可能とし、同時に途上国で集中生産を行うことで量産効果をも上げている。

#### マブチモーター

マブチモーターの競争戦略の特徴を一言で表現するならば、「戦略の一貫性」。カスタマイズ化が常識の業界にあって、小型直流ブラシ付きモーターの標準化という戦略を半世紀にわたって継続。世界市場におけるシェア50%以上を、数十年間維持している。

標準化を推し進めたことで、低コストで、かつ安定した品質を実現させた。同時に急速な需要増大にも、短期間で対応できる供給体制を確立した。

小型直流ブラシ付きモーターという技術・製品範囲の明確な絞り込みと深化によって、戦略的ポジションをつねに見直しながら、新しい用途分野を開拓。その用途先に求められる機能・精度に対応しつつ、新たな価値提案を続けてきた。この結果、価格競争に巻き込まれることなく、業界平均より飛び抜けて高い営業利益率を達成している。

[Session 2]

「時間の経過は戦略を試しますが、良い会社は素早く間違いに気付く」

## ポーター教授 VS HOYAビジョンケアカンパニー

**教授** まず、HOYAが**メガネレンズビジネス(A)**で、何がユニークなのかを整理したいと思います。

**HOYA** 一つ目は、レンズは人の目一つ一つに適応しなければならず、元来カスタマイゼーションに適している商品。その処方オーダーは非常に複雑だが、コンピュータネットワークでメガネ店と工場とを結び、その受注処理を効率化した。現在では、HOYAがいちばん大きなネットワークを持っています。

二つ目が**製品技術(B)**にかかわる問題。日本の化学メーカーだけが高屈折プラスチックレンズの材料を生産している。素材だけでなく、レンズを生産するプロセスそのものが従来と違う。商品は日本だけではなく欧州、米国にも販売しているが、すべての技術は日本からしか出ていない。その製品において世界一の技術に集中したことです。

もう一つが工場の配置の問題。いわゆる大量生産の**工場はタイに集中している(C)**。一方、三～四日で顧客に届けなければならない特注レンズの工場は、大きな市場を補完するような位置に分散している。この二つの機能を同時に持っているのは世界でも数社しかないのです。

**教授** 特にユニークだと思われるのは、メガネ店と直接に結んだ情報システムです。これは後発であったために、先行レンズメーカーが卸経由でメガネ店に商品を販売していたのに対し、直接メガネ店に入ったので可能になったと理解していいですね。材料についてはどうですか。

**HOYA** 製品そのものは、当時はガラスレンズの時代で、プラスチックレンズの時代ではなかった。ただ、事業をスタートしたときも、従来、日本になかったガラスレンズを中心に販売していきました。

**教授** それはプレミアムレンズを大事にするという観点からですか。

**HOYA** そうですね。

**教授** 誰が、どうしてこの業界に入ると決めたのですか？

**HOYA** 現在の名誉会長が決断しました。理由の一つに技術的背景がある。HOYAが持っていた技術は光学ガラスの技術。この技術を持っていればガラスレンズを作ることはたやすかった。もう一つは、われわれの会長がいつも言っていることだが、「小さな池の大きな魚になろう」ということ。メガネレンズ市場は、今でも規模としてそれほど大きくない。HOYAはいろいろな事業をしているが、変わらないことがある。一つはバックグラウンドの技術がいつも同じこと。もう一つは市場自体がそう大きくなく、そこでナンバーワンになれるということです。

**教授** 当時の競合他社は、

**HOYA** ニコンとセイコーです。

**教授** これらの会社はとても有名な会社ですが、HOYAが彼らに競合できるといった基準は、

**HOYA** 一つは彼らに対抗する技術があったこと。さらに当時、ニコンはカメラ、セイコーは時計が基幹事業で、メガネは彼らのコア事業ではなかった。

**教授** 先発であることが必ずしも強みとなるわけではなく、後発でも**新しい選択肢(D)**を選んで、突出できるということですね。また、比較的、小さい市場をターゲットとしたことが、新しい機会を与えたというのが興味深い。どのようにして焦点を定めていったのですか。

HOYA 高屈折レンズの競争力が際立って高かったことからです。特に、海外ではすでにチャネルが出来上がっていて、普通の製品が売られていた。そこに入って行くにはユニークな商品を持たねばならない。そこで高屈折プラスチックレンズに集中して参入していったのです。さらに生産設備の費用対効果があります。高屈折レンズを作る設備で普通のレンズを作ることもできるが、その設備は普通の設備より高価なので、同じ商品を作るなら高屈折レンズを作ったほうがいいからです。

教授 当初から明確に収益性(E)を重視してきた、日本では珍しい例だと思うのですが、理由は何ですか。

HOYA 理由は二つあると思います。一つはHOYAの中にいくつかのビジネスユニットがあり、ビジネスユニット間のポートフォリオの中での競争がある。その競争の基準はビジネスの規模ではなく収益性だったこと。もう一つは、繰り返しですが、小さな池の大きな魚になるということは、市場シェアを得ると同時に、もっとも利益率が高いビジネスを選ぶということなのです。

教授 ビジネスユニットの組織を持つことは日本では珍しいことですが、どうしてビジネスユニットを持つようになったのですか。

HOYA これは会長の決断ですが、必要性からだと思います。小さな池を選んだことで、スケールを広げるときに別の池が必要となる。もちろん、そのためには一貫した技術を背景として持たなければならぬが、このような必要性から新たなビジネスユニットが出来上がってきたのだと思います。

教授 ところで、この事業の責任者に就いてどのくらい経ちますか。

HOYA 今年の6月からです。

教授 前任者は、

HOYA 正確にはわかりませんが、一五年ぐらいだと思います。

教授 長年にわたってリーダーシップの継続があったわけですね。一人の責任者が長期間務めるのは、HOYAでは典型的なことですか。

HOYA 典型的とはいえませんが、ビジョンケアでは典型的です。

教授 ここは大事なポイントですが、戦略と収益性とで競う場合、時間が必要となります。多くの会社では責任者が短期間しかいないので、短時間で結果を求められる場合が多い。そのようなときには、戦略の焦点がぼやけてしまうのです。

HOYA ビジョンケア事業の特徴にもよると思います。HOYAは半導体のビジネスもしているが、彼らの顧客は四~五社といった単位です。一方、ビジョンケアの顧客(メガネ店)は日本で一万、ヨーロッパでは四万、アメリカでは二万といった単位。そうすると事業構造、顧客の考え方、市場特性を理解するにはある程度の年月が必要なのです。

教授 今までに、戦略を変えようと思ったことがありますか。

HOYA 95年に、量的な市場シェアを確保しようとしたことがあります。戦略を変えた背景には二つ理由があった。まずビジョンケアとして、世界の競合他社の中でのポジションを上げたかったこと。もう一つは当時、半導体ビジネスが好調で利益を上げていて、その分、市場に投資しようということになったからです。三年しか続かなかつたが、量的拡大をした結果、意図せず、ローセグメントに入ってしまう、結果としてビジョンケアの利益率が悪化したので、方向を元に戻したのです。

**教授** では、**選択が間違っていた(F)**と知るのに三年かかったのですね。やめようと思った原因は。

**HOYA** 当時、私は企画部長でしたが、販売面の売り上げ構成と財務諸表を見ていて、数量は伸びても利益が伸びていないと気が付いた。量を増やし続けるには、大きな投資が必要となると。それで、方向を変えなければならないと思いました。

**教授** 95年に起こったことは面白い現象だと思います。明らかな戦略を持った会社でも時間の経過で戦略が試され、戦略から分岐したりする。会社がこのような経験をするのはよくありますが、良い会社というのは素早く間違いに気付く。これに気付くには、収益性に焦点を置いておくことが重要になる。ここで戦略への回帰の典型的な例を知ることができて、うれしく思います。このことは、リーダーにとって示唆に富んでいますからね。

#### (A)メガネレンズビジネス

上の図表1のように、ビジョンケアカンパニーの扱うビジョンケア商品(メガネ用レンズ・フレーム等)は、HOYAではエレクトロオプティクス(情報通信分野・半導体製造用製品など)に次ぐ二番目の収益柱である。メガネレンズの国内市場は、現在、小売りベースで六〇〇〇億円程度と見られるが、その中でビジョンケアカンパニーは、国内で四割のシェアを占め、業界首位。続くセイコー、ニコンエシユロールの三社が主力メーカーとされる。ただ最近では「スリープライス」と称される格安店の台頭が著しい。世界市場でもトップの仏エシユロールに次ぐ、二位につけている。

#### (B)製品技術

ビジョンケアカンパニーは、レンズメーカーでありながら、高屈折プラスチックの素材開発を日本の化学メーカーと共同で行うなど、モノマー開発にまで乗り出している。つねに高機能な素材へと技術革新を続けることで、高付加価値レンズという独自性を支えている。

#### (C)タイ工場

HOYAは74年に早々とタイでの生産を開始。現在でも主力のタイ工場では量産品に加え、特注品材料の製造も行っている。一部工程まで含めれば、メガネレンズの三分の二はタイ工場を経由している。

#### (D)新しい選択肢

ポーター理論では、競争戦略の本質は差別化にあり、意図的に他社と異なる活動を選択し、独自の価値を提供することと説く。戦略的ポジショニングは、自明ではない場合が多く、発見するには創造性と洞察力が必要となる。新規参入組は、既存の競合他社が見逃していた独自性あるポジションを見つける場合が多い。

#### (E)収益性

前出のタイ工場と、最終消費地近くに建設された四〇カ所の最終加工工場とのマッチングが、営業利益率で業界他社平均を一〇%も上回る好採算を支えている(図表2)。国内生産が中心のセイコーなどライバルメーカーとの大きな違いだ。直販中心で値崩れを防いでいることもブランド、収益力強化に一役買っている。

#### (F) 選択が間違っていた

戦略に対するもっとも大きな脅威は、外部からではなく、内部から発生するケースが多い。なかでも成長願望がもっとも危険であるという。たとえば、差別化を重視すると価格に敏感な客を逃してしまうなど、ポジショニングのためのトレードオフは一見、成長を妨げるように見えるからだ。これを回避するには戦略的ポジションの拡大・妥協をせず、深めることに集中すべきだと説いている。

#### [Session 3]

「ユニークな価値を提供できる市場に限定しているのですね」

#### ポーター教授 VS マブチモーター

**教授** マブチは小型直流ブラシ付きモーター(A)の標準化を一貫して進めて(B)こられた。どうして標準化という考え方に至ったのですか。

**マブチ** われわれが54年に事業を開始した玩具業界は、“カスタマーキング”ともいわれ、供給するモーターはすべてカスタマイズされています。それが年間生産量一億個くらいに達した60年代後半に、大きな転換期を迎えた。当時のモーターの主要用途は玩具用で、その多くはクリスマス商戦用です。このため季節による繁閑の差が激しかった。そこで、当時の専務(現社長)が標準化(C)を考えついた。それで生産の平準化ができると、同時に、玩具市場だけに特化しては、必ず事業に限界が来ると考えたのです。

**教授** 玩具市場だけでは、なぜダメだと決断されたのですか。

**マブチ** 玩具市場は、つねにブーム商品があります。最近ではミニ四駆とかファービー人形とか。しかし、ブームが去ると拡大した生産設備がみんな余剰能力となります。

**教授** ブームが去った時点でコストが増える問題が出てくる。したがって玩具以外の市場に出たほうがいいと考えられたのですか。

**マブチ** コストだけでなく、市場を広げることで、より規模の経済を発揮できると考えたのです。ただし、新しい大手市場に進出するときに、まったく違うコンセプトのモーターを考えたわけではない。根底には、玩具用モーターの機能を最大限に出すことで、高度な生産拡大を図ることがあった。同時に、標準化で圧倒的なコスト競争力をつけることも狙いとしてありました。

**教授** 60年代後半に戦略ができた後、どのように他市場に拡大していかれたのですか。

**マブチ** まず家庭電気製品です。特にドライバーは、玩具から実用用途へと、事業の軸足を移す大きな第一歩となった。次のステップが今の事業の中核を占めるオーディオビジュアル(AV)用モーターです。当時ラジカセがブームでしたが、その再生機構装置の主流は機械ガバナー(調速

機)だった。われわれはAV業界では後発ということもあり、主流を追求するのではなく電子ガバナーを選択した。当時、電子ガバナーの値段は機械ガバナーの倍近かったが、将来の電子技術の発展を考慮すれば、コスト切り下げ余地が大きいと判断した。ただ電子ガバナーだけでは圧倒的なコスト削減はできない。そこで大半の競合メーカーが日本で生産している時代に、台湾に**生産拠点(D)**を立ち上げ、この二つのセットで利益を確保できた。あくまでも電子ガバナーを選択する要因の一つがコスト競争力です。

**教授** 確認ですが、ローコストで競争するという価格優位性をテーマに戦略を立てた。コストによる優位性を求めた結果が、電子ガバナーだったのですね。玩具、家庭用電気、AVときて、次はどこですか。

**マブチ** 精密機器の時計用や事務機器のプリンタ用などです。そのあとが自動車電装用モーターです。

**教授** 競合他社はどこですか。

**マブチ** 基本的には自動車メーカー系列の電装メーカーです。

**教授** すると系列他社よりも、いいメリットを提供しなければいけないですね。それは何ですか。

**マブチ** 自動車電装業界に参入したとき、自動車電装用モーターを作っているメーカーはなかった。既存の用途市場がない分野にわれわれは進出したのです。われわれは低コストが、モーターの用途市場を飛躍的に拡大する大きなインパクトになると考えていた。その代表例がミラー用のモーターです。従来、鏡面の駆動そのものにモーターは使われていなかったが、低価格モーターを提供することで、従来の電動ミラーよりも圧倒的に安くできました。

**教授** ここでも低コストのアプローチを取られているのですね。マブチが進出していない大きな市場はどこですか。

**マブチ** コンピュータのハードディスク用スピンドルモーターです。モーターの回転スピードあるいは低ノイズ、低振動などすべての要求性能が、ブラシ付きモーターの物理的性能を超えているからです。

**教授** 戦略があるからといって、どこにでも出ていかないほうがいいということですね。ユニークなものが提供できる**市場に限定する(E)**。それぞれのマーケットに、マブチのメリットを価値ある形で提供していくという……。利益を生みながら事業を拡大するいい例だと思います。

ここで企業統治に話を移したいのですが、モータービジネスにおけるゴールは何ですか。

**マブチ** あえて言えば継続的な利益獲得です。それに市場シェア。適切なシェアを六〇%、**営業利益率二〇%(F)**をターゲットにしています。われわれは事業拡大を有利子負債に頼らない。獲得したキャッシュフローの範囲内で事業を拡大するという信念を持っています。

**教授** なぜ、あえて借入れをしないと決められたのですか。

**マブチ** 創業当時の玩具業界には零細な企業が多く、顧客であるメーカーの倒産を見て、借金の怖さとリスクの大きさを知ったといいます。

**教授** 借入れをしないということは、収益を上げないとキャッシュが集まらない。そのために収益性に力を入れることになったということですね。取締役会のことについてお尋ねしたいのですが、取

締役のメンバーに社外取締役はいますか。

**マブチ** いません。

**教授** 現在のCEOは創設者の一族の方ですか。

**マブチ** 弟がCEOです。

**教授** そのCEOが株式のかなりの部分を所有しているのですね。創設者でかつオーナーが、会社の経営権にも力を持っていることで、会社が時代を超えて同じ方向を向いていることができたのでしょう。だが、創設者の世代交代によって、リーダーシップがどのように継承されていくのか興味あるところです。

**マブチ** 変革にチャレンジし続けていますが、過去は非常に強いリーダーシップの経営者がすべてを引っ張ってきた。そのリーダーも高齢化していくので次世代を考えなければいけない。そのときには社外取締役制度も活用しなければいけないと思う。現社長が、引退を視野に入れながら、リーダーだけで意思決定するのではなく、すべての社内基盤をシステム化し、正しい判断を下せる体制に変革しようとしています。

**教授** 非常に強いリーダーが、はっきりとした考え方を持っていることは、戦略において不可欠です。しかし、次のステージでは社外取締役制度の重要性が増すことでしょう。次のリーダーは、現社長ほど権限を持つことはないでしょうからね。

#### (A) 小型直流ブラシ付きモーター

富士経済によると、海外生産分を含む日系モーターメーカーの小型直流ブラシ付きモーターの年間生産台数は、約二六億台程度だという。その中でマブチモーターは六〇%以上のシェアを占め、業界首位を数十年にわたって維持している。マブチモーターが生産するブラシ付きモーターの用途は、九二ページ図表3のように大きく五分類に分けられる。だが、実際の製品は、音響映像機器でMD・CDプレーヤー、ビデオカメラ、パソコン、自動車電装機器でパワーウィンドー、電動ミラー、ドアロック、精密事務機器でプリンタやファックス、電動工具でドライヤー、電動歯ブラシ、シェーバーなどなど、非常に多岐にわたる。今回のセッションにもあるように、小型直流ブラシ付きモーターという技術・製品範囲に絞り込み、標準化戦略を維持しつつ、新たな用途市場を開拓し続けてきたことが明らかにされている。

#### (B) 戦略の一貫性

競争優位を維持するためには、他社がまねできないポジショニングを確立する必要がある。しかし、特有のスキルや資産を発展させたり、顧客からの評価を得たりするためには時間がかかるため、優れた戦略には継続性が求められる。

#### (C) 標準化

たとえば音響製品と自動車電装機器に組み込まれるモーターでも、同じ動作に使うのなら同タイプや若干の手直しで可能だ。このように最大公約数的なモーターを作り、同じ市場や、まったく異

なる市場に用途の多角展開を狙う。標準品そのものの性能も絶えず進化させることで、低コスト化とともに幅広い分野や新規顧客獲得の製品対応力も高める。

#### (D)生産拠点

標準化によって、高度な熟練工を必要としない生産体制を整えたマブチモーターは、モーター業界の先陣を切って海外へ進出した。1964年の香港を皮切りに、台湾、中国、マレーシアに生産拠点を設け、現在では一〇〇%海外生産を実現している。標準化で低コストと安定した品質を可能とし、特に主力となる中国では弾力的な雇用ができることもあり、生産量増大への対応も早い。ここ数年は原材料の現地調達率も高め、さらにコスト減を図っている。

#### (E)市場を限定する

戦略は、あらゆる場面において最善な一つの方法を追求するのではなく、自社独自の価値を特定の用途・顧客に合わせて提供できるものでなければならない。逆にいえば、自社独自の価値を提供できない市場に進出すれば、独自性があいまいになり、企業の持つ競争優位が衰えてしまう可能性が高いと、ポーター教授は指摘している。

#### (F)収益性

マブチモーターは、標準化により海外生産率一〇〇%を実現し、低コストな生産体制を整えているが、顧客も部品の共通化を進めることが可能で、製品の需要変動によるリスクを低減できるなど、つねに付加価値提案を続けることによって価格競争に巻き込まれずにきた。これは業界平均に対するマブチモーターの営業利益率が、約二〇%も上回っていることに表れている(図表4)。

### [After session]HOYAビジョンケアカンパニー

#### HOYAビジョンケアカンパニー プレジデント 久喜 智

#### “KKD”脱却後の経営が正しかったことを確認

ポーター賞を受賞する以前から、HOYAにとってポーター教授は恩人だ。88年以前はいわゆる“KKD”(勘と経験と度胸)でやっていたわれわれが、教授の『競争の戦略』と出会って初めて、マーケティングを「戦略」としてとらえるようになったからだ。しかし、実際にお会いしてみて、教授の若くてエネルギーが非常に高いところに圧倒された。

ビジョンケアカンパニーは戦略の一貫性を重視してきた。今、多くの日本メーカーが中国での生産を集中させているが、HOYAは74年以来、一貫してタイでの生産に注力してきた。長期投資を行うと熟練度が非常に高くなるし、労務管理のノウハウも積み上がる。だから今でも中国の工場よりずっと安くできる。タイ工場とマーケット近くの最終加工拠点との組み合わせで、特注品比率を高めつつも、高い利益を生み出すことができる。直販体制もオンラインオーダーシステムも、導入してから現在まで、揺らぐことなく徹底している。これらの経営判断がどれもバリュープロポジションの理論

にも合致するものだったと、今回の受賞で確認できたことはうれしく思う。

メガネレンズのような消費財の世界では、事業構造を理解し成果を上げるには一定の年月が必要だという点でも意見の合致を見た。ハーバード大学の有名な教授なのに、短期的成果だけを求める、いわゆる米国的発想にとどまらない幅広さは、さすがだと感じた。

ポーター理論からは明らかな失敗である低価格品への展開は、やはり縮小して正解だった。今メガネの世界では「3プライス」と呼ばれる数千円程度の格安品が伸びており、もし「戦略への回帰」を行っていなかったら、そこと全面対決になり採算も悪化していたためだ。

今回の申請に当たっていちばん苦労したのは、教授の理論の柱でもある「明確なトレードオフ」をどう示すかだった。消費財で、しかも国内シェア4割を超えると、どうしても完璧な「選択」にためらいが生じてしまうからだ。

メガネレンズは、今まさに転換期にある。ガラスからプラスチックに切り替わったとはいえ、質ではガラスを超えられない状態が続いた。それが今、表面処理技術の革新で「ガラス超え」の 때가訪れようとしている。これまでと同様、技術革新を先導し、競争優位を維持したい。

[After session]マブチモーター

マブチモーター 代表取締役専務 亀井慎二

次世代に向けて「戦略」価値の再認識ができた

「そうか、そうだったんだ」

ポーター賞受賞の報に、社内から感嘆の声が上がった。受賞が意外、というのではない。自らが忘れかけていた戦略の価値を外部の審査を経て、高い評価をいただいたことに対する驚きである。加えて価値ある戦略を遂行してきたことへの誇りと、その価値を認識していなかったことへの、多少の恥ずかしさも交じっていたようだ。それほどマブチモーターにとって「標準化」戦略というものは、今や水や空気のような存在になっていた。

小型モーターは技術的には成熟しており、従来型の生産を続けている限り、高い収益性を求めるのは、ますます難しくなっている。マブチモーターが一定の業績を上げ続けることができたのは、戦略が厳然と存在し、社員の共通認識も得られたからだと思う。しかし年月を経て、その戦略に対する社員の意識は希薄となった。企業オーナーのリーダーシップへの依存も永久には続けられない。もう一度、過去の戦略を明確にして、将来に向けて何を継続し、何を変えていくかを考え直す必要がある。ポーター賞に応募することによって、自分たちの戦略を再認識するキッカケにするのが狙いだった。

応募審査資料の作成をしたのは、次世代経営に備えた社内スクールに参加している社員たちだ。当然だが「標準化」戦略の策定や実施などに直接かかわったわけではないから、どのように戦略が生み出され、実践してきたか、“歴史”を検証する絶好の機会にもなった。

私自身も改めて気付かされる部分は多かった。たとえば「標準化」戦略を支えているのは、社内の各部署や顧客との間との調和、ポーター理論で言えば「活動間のフィット」である、ということだ。

標準化のメリットは、低コストで高品質な商品を安定供給することにある。一方で、標準化された商品を受け入れてくれる顧客を探さねばならない。結局のところ、限られたリーディングカンパニーと多くの商品を取引する現状のスタイルとなり、販売・管理コストも低減できた。また設備の標準化は拠点間の要員や商品、技術の移動を容易にする。それが標準化の低コスト、安定供給体制のさらなる強みにもなる。

いずれにしても受賞は、マブチモーターに、21世紀の新たな戦略構築の推進力を与えてくれたことは間違いない。

[Step up]

ポーター提唱の「活動システムマップ」とは何か？

一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師 大園恵美

競争戦略の理解を深めるために、ポーターが用意した道具立ての一つとして、「活動システムマップ」がある。ポーター賞の二次審査では、この活動システムマップの作成と提出を各企業にお願いした。ただ、応募企業の多くから、この作業にかなり苦労したという声を聞いた。われわれとのインタビューの後で、改善したものを再提出された例もいくつかあった。

活動システムマップは、書けと言われていきなり書けるようなものではないかもしれない。しかし、この作業は企業にとって、戦略と活動の関係の全体を理解する第一歩となる。活動システムマップを書くことは、自社の戦略を支えているのはどのような活動の組み合わせか、自社の戦略が模倣されにくいのはなぜか、自社の戦略をよりうまく実現するためにはどうすればいいのか、を理解し整理することだからである。

活動システムマップは、『ハーバード・ビジネス・レビュー』の1996年11～12月号に掲載された論文でポーターが提案したものであり、99年に日本で翻訳が出版された彼の論文集『競争戦略論』（ダイヤモンド社）に第2章として収録されている。この論文をベースに、今回は、活動システムマップとは何か、ポーターはなぜ「活動」に注目するのか、について説明する。

### 「活動」こそが「戦略」を実現させる

ポーターは、「戦略の本質は活動にある」としている。

ユニークな競争戦略は、ユニークな活動の選択と実行方法によって支えられているものだ。さもないければ、ユニークな戦略は、決して実現されることのないお題目やスローガンに終わってしまう。ある特定のニーズにフォーカスした戦略を立てたのなら、その特定のニーズに対応するために最適な活動を選ばなければならないはずだ。他社と同じ活動で特殊なニーズを満たそうとしても、より適した活動で対応しようとする競合にその市場を奪われてしまうだろう。どの活動を選び、どういうふうに行うかは、戦略にフィットしていなければならない。ポーターが活動に注目するのは、活動こそが戦略を実現していると考えからだ。

逆に言えば、競争優位は活動によって獲得されるからこそ、他社が容易にまねできないということ

もできる。どういうことか。

ユニークな競争戦略は、単一の活動ではなく、複数の活動によって支えられている。そして、それらの活動の間には相互依存関係があり、システムを形成している。競合にしてみれば、個々の活動をまねすることはできても、システムをまねすることは難しく、時間もかかる。なぜなら、そこには外からは理解できないような相互作用があったり、組織の壁を越えた仕事のやり取りの中に大事な調整作業が埋め込まれていたりするからだ。

競合にまねされにくいもう一つの理由は、活動の選択が時に両立不可能なもの間での選択を含んでいるためだ。一方を選ぶと他方が犠牲になる状況を「トレードオフ」という。たとえば図のマップチモーターの場合、カスタマイズ製品と標準化製品の間にそれが存在する。トレードオフが生じる理由は、異なる二つの戦略を追究することによって市場が混乱する、あるいは組織のマネジメントが複雑になり意思決定が難しくなる、などの理由に加え、もっとも大きな理由は、同じ一つの活動で二つの戦略を実現しようとする、その機能が低下したりコスト構造が不利になったりするためだ。

活動システムマップでは、こうした状況も図式化していくことになる。では、実際にマップをどう書くのか、次回はそれを説明したい。