

[短期連載] 第 3 回

ハーバード大学ビジネススクール ポーター教授の戦略論サブノート

マイケル・ポーター教授の競争戦略論を、日本企業との直接対話で学ぶシリーズの第 3 回。今回はポーター賞受賞企業の 4 番手、松井証券が登場。

構成：筑紫祐二、山崎豪敏、古庄英一

Introduction

松井証券

証券自由化後もなかなか独自サービスを打ち出せない日本の証券界にあって、大胆な競争戦略を採用し、異端児としてつねに脚光を浴びている。同社の戦略はポーター理論による「トレードオフ」の典型だ。顧客ターゲットと提供するサービスをはっきりと選択することにより、フルライン型の総合証券とは比較にならない低コスト構造をつくりあげた。また、直接競合するネット専門証券(新規参入が多い)に対しても、独自の価値提案によって追撃をかわし、断トツのトップシェアを維持している。こうした戦略転換を同社にもたらしたのは、海運業界から転じた松井道夫社長だった。

Session 4

「松井さんの決断はコンセンサスを必要としなかったのですね」

ポーター教授 VS 松井道夫社長

教授 証券業界以外から入られたということですが、どうして松井さんに白羽の矢が立ったのですか。

松井 私の妻が松井証券(A)のオーナーの一人娘だったのです。

教授 だからといって、あなたを経営者に選ばねばならない理由はないと思います。どうしてでしょう。

松井 未上場だったので義父が株の九五%を所有していました。八〇年の歴史があっても、極めて小さな会社で、その他の小さな証券会社と同様、当時の大蔵省の徹底的な管轄下にありました。義父は四〇年間社長をやっていたが、一般の企業のように戦略を作って、競争することができなかった。「そういうなかで社長をやっても面白くないよ。私の義務は終わったから、君の好きなようにやりなさい」と言ってくれたのです。非常に変わった人で、私は彼のことをエイリアンと思っています。

教授 規制が変わってチャンスができたのですか。

松井 私は日本郵船から移ってきたので、証券ビジネスの知識も経験ありません。しかし、1980年代に世界的なグローバル競争に突入した海運業で、運賃の自由化を経験した。それで証券界のような護送船団方式もいずれは否定され、自由化が必ず起きるといふ予測のもとに、そうなったときに日本郵船で経験したことが生かせると思ったのです。

教授 会社に入られた当時の印象はいかがでしたか。

松井 証券業界では、野村証券を筆頭としたヒエラルキーが確立しており、なんと競争のない業界かと驚きました。企業の違いは「大きさ」だけ。コスト構造から利益に至るまで、規模に比例するだけでまったく同じなのです。こういう業界で私は何をやるのだろうかとずいぶん悩んだ。顧客は、はたして営業マンというコストを求めているのだろうか。もし求めていないとすれば、否定してやろうと考え始めた。したがって松井証券のエポックメイキングは、インターネットを使った時点ではなく、92年に**対面営業を完全に否定(B)**したところから始まります。

教授 どうしてそのように考えたのですか。収益をシミュレートして導き出した戦略ですか。

松井 あるベテラン営業マンに聞きました。「あなたは、何を第一にセールスをしているのですか。相場感ですか」と。すると彼は、「相場についてはわかりません。私という人間を、“誠意”を売るので」と言ったのです。すべて大蔵省に統制され、各証券会社で価格も同じ、サービス内容も同じだから、顧客は差別化するものが見いだせず、誠意を見せると言っているのではないか。それをまともを受け止めて、自分は誠意を売っていると信じ込んでいる。これは自由化になったときに間違いなく顧客側から捨てられる、否定されると確信しました。ただし、人間相手ですから、対面営業をやめると決めたからといって、すぐにやめるわけにはいきません。92年に宣言して、完全に廃止できたのは96年くらい。その代わりに打ち出したものが受注のみのコールセンターで、四年間かけてすべての取引を移行しました。もちろん、営業マンの多くはお客を持って他の証券会社に移りました。

教授 会社にいた営業マンのほとんどは残らなかったのですか。

松井 三分の二は辞めました。

教授 日本の会社で三分の二の人が辞めてしまうのはよいことではないと思われませんが、それをどう克服しましたか。

松井 悪いというより、ラッキーだったのです。彼らは捨てられたという意識はない。むしろ彼らが私を捨てたのです。もちろん、一時的に収益は減りました。しかし、小さな企業ですが五〇年間、利益を蓄えてきた。計算上では、七年間は無収入でも給料を払って倒産しないだけの資産を積み重ねておりました。それがあったからこそ、そういうドラスチックなことができたのです。

教授 どれくらい収益が落ちて、回復するのにどれくらい時間がかかりましたか。

松井 そのときは市場全体が急速に収縮していたので、その影響と社員が辞めた影響とが複合して、92年には、収益がバブル期の四分の一ぐらいに減りました。ただし、対面営業をしていたとき、テリトリーは東京と長野にしかなかったが、コールセンターのおかげで日本全国にテリトリーを広げることができた。なおかつ、売り込みをしない証券会社は松井だけだったので、顧客は急速に増えた。92年以降、しばらく底をはって、93～94年に他社が下がり続ける中で、松井証券の**収益(C)**は上がり始めた。95～96年に他の証券会社の営業収支率が、指数で言えば平均で五〇～六〇のときに、松井は一〇〇を超えて、毎年一〇五、一一〇と徐々に上がっていった。これを数字上でハッキリと見て、四年前の決断は正しかったと確信しました。

競合他社はなぜまねできないのか

教授 それ以降、どのような決断をされましたか。

松井 96年に米国で始まったオンラインブローキング(証券仲介)は、コールセンターより劇的なコスト削減ができます。ただし、仕組みはコールセンターと同じ。インターネットも単なる武器にすぎないが、強力な武器になると確信した。これの導入を決断して、98年5月から、日本初のオンラインブローキングを始めました。これは次のエポックメイキングだと思います。

教授 コールセンターはそのままにしておいたのですか。

松井 当初は、コールセンターとインターネットを併用しようと考えました。われわれはコールセンターを最初に使い始めた会社で、それで成功していた。したがって、この成功を捨てるべきではないと。さらにネット取引はそんなに早く普及せず、本格的に伸びるのは2001年くらいからだろうと考えていたこともある。その橋渡し役としてのコールセンターです。98年から準備を開始したのだが、半年ぐらいたって読みを間違えたなど感じ始めた。インターネットはもっと使い勝手のよいもので、一気に広がるという“におい”をかいた。そこでプロフィットセンターとしてのコールセンターは廃止、サポートセンターとしての機能だけを残せと、半年前の指示を白紙撤回した。そういう意味でプロフィットセンターとしてのコールセンターをやめたのも、大きなエポックメイキングだったと思います。

教授 そのとき競合他社は何をしていたのでしょうか。

松井 これはコーポレートガバナンスにもかかわることでしょうが、日本のCEOは私ほど権限を持っていません。日本の社長は前の社長、そのときは会長になっているであろう人にコントロールされている。また、その下の専務、常務からも監視されている。そういう意味で、われわれのようなコールセンターを作ることもできないし、いわんや自分が言っておいて半年後に撤回、という決断をできる権限を持った日本の証券会社の社長はどこにもいません。

教授 これまでとまったく違った性質の会社を作ったとき、業界の反応はどうでしたか。

松井 業界の大勢は私をクレージーと言っていました。ただし、一部の、特に規制業界でないところから来た人たちは「当然のこと」と言ってくれた。非常に少なかったが……。私の戦略について、他の、特に激しい競争にさらされている業界の経営者ともよく話すが、「顧客が求めている価格(D)、その背景にあるコストを無視したら競争に負けるのは当たり前だ」と言ってくれました。

教授 業界の内外に関係なく、戦略を理解するかどうかは基礎的なことだったのですね。当時、社内の人たちは抵抗したのですか、それとも受け身だったのですか。

松井 私は入社一五年目ですが、社歴は六番目です。すなわち、私が一五年いる間に、五人以外は社員が入れ替わってしまった。現在の社員のほとんどは私のやり方に賛同したか、その後、新入社員として採った人たちです。辞めていった人たちが反発したのは、その戦略が合っているかどうかではなく、大蔵省や業界のコンセンサスに反する戦略をなぜとるのかに反発したのです。彼らは自ら戦略を作ったことがなく、戦略を発案することは必要ないと考えていた人たちです。

教授 松井さんがある決断をされたとき、回りのコンセンサスを必要としなかったのですね。

松井 それは義父が絶対的な権力を持っていたからでしょう。私はいわば、虎の威を借る狐にすぎません。私は実績も知識もないが、競争の世界でいったい何が大事かという信念は持っていた。

リーダーとしてそれを打ち出しただけです。そのためにはパワーが必要で、具体的に言えば持ち株のシェアです。

教授 興味深いですね。前にも業界外の人が新しい戦略を作るケースを見たことがありますが、その際、リーダーのみならず社員も入れ替えることが必要です。彼らは決して新しい戦略を理解しないからです。社員を雇うときにも、あえて業界外の人を雇う必要があります。同じ業界に長くいると、決まった考えで横並び(E)になりますからね。

< Data & Key word >

A 松井証券

松井証券は、個人客の信用取引に特化したオンライン証券で、他社がネット取引の体制を整える前にマスコミ等を通じてパイオニア精神をPRし、先行者利得を獲得。オンライン株式の売買代金シェアで首位を独走している(図表1)。他のネット専業各社との違いは、証券会社としての歴史(創業1918年)。ノウハウが社内に蓄積されており、セミプロ級の投資家を割安な手数料で引き付けている。現在のネット取引を重用する個人投資家は限られているが、潜在的ユーザーはむしろこれから口座を開くともいえる。相場が低迷しても松井証券の取引量は拡大傾向にあり、2000年8月に月次の信用取引の売買株数が野村証券を抜き、業界トップとなった。01年にはリテール株式取引シェアでも、大和証券を超え、日興証券、野村証券に肉薄している(次ページ図表2)。

信用取引 証券会社から、値上がりを予想すれば資金を借り、値下がりを予想すれば株券を借りて売買する取引。株、資金それぞれの貸借分に見合った委託保証金の三倍程度の売買ができるが、清算は半年以内に行い、その時点で予想が逆になれば損失となる。

B トレードオフ

ポーター理論の骨子の一つで、ある部分で独自性を追求しようとするれば、他の製品機能やサービス、経済活動を放棄しなければ成り立たないことがあると説く。すべてあることは、逆に何も無い(競争優位がない)ことにつながる。他社と違うことをするためには「何をしないか」を選択することが重要であり、これが戦略のエッセンスともいえる。

C 収益性

低コスト経営を進めてきた結果、東証の一日平均売買金額が四〇〇〇億円台で推移した96~98年でも、ほとんどの証券会社が赤字となる中、黒字決算を計上。業界平均を二〇%ポイントも上回る営業利益率を達成した(図表3)。その後も顧客数、売買高の伸びに支えられ、02年3月期も業界内でトップの営業利益率を維持している(松井三四%、野村一四%)。

D ボックスレート

オンライン取引に特化し、営業マン等を廃止することにより、低コストな経営体制を整えたことで可能となった、松井証券が始めた一日定額制の手数料体系。売買回数にかかわらず、一日の約定合計代金が三〇〇万円までなら三〇〇〇円とし、手数料を自由化前の約一〇分の一に引き下げた。通常は一取引ごとの手数料で、取引回数が増えるほど手数料もかさむ。他のネット専業各社も、次々に追随している。

E 横並び

教授は、日本企業が低収益に苦しんでいるのは、横並びの効率性による競争優位だけで、互いの利益を削り合う競争に陥っているからだと指摘。他社とは違う、独自の戦略を持つことで日本企業は、再び競争力を取り戻すことができると主張する。

After session ポーター教授との対話を終えて 松井道夫 松井証券代表取締役社長

栄えある第1回のポーター賞に応募し、審査を経る過程で、私自身も自らの競争戦略を整理して考えることができた。受賞により、われわれの戦略が「成功事例」として認められたことで、「イノベーターであり続けなければならない」との決意を新たにしている。教授はオーソドックスなことを質問されたが、つねに本質的なことを突いてこられた。お会いして以来、教授からいただいた著書の『Can Japan Compete』（邦訳『日本の競争戦略』）を、競争戦略の解説書として愛読させてもらっている。

ポーター理論では、優れた競争とは他社とは違うことであり、結果として維持可能な競争優位を作り出すことだとされる。これは、まねすることを是としないわれわれの戦略そのものだ。さらに、半年後にまた違ったことをやっていれば、競合他社とは差がつくと考えている。

先日、ポーター教授も在籍しておられるハーバード大学ビジネススクールの別な教授が、インタビューのために来社された。松井証券が対面営業をやめて、インターネット取引に特化したビジネスで成功を収めた秘訣などを、熱心に聞いていかれた。世界的なビジネススクールのケーススタディとして採用していただけるそうで、経営者としてのやりがいを感じた。学生の皆さんには、大いにわれわれのビジネスモデルを批判してもらいたい。

米国と日本とを比べると、日本は根本から考え直さないといけないことばかりで、暗澹たる気持ちになる。たとえば、1つの会社に入って30年かけて社長になっていく慣習は何とかならないのか。社長のいちばん大事な仕事の後継者を定めることだというのだから、株主の存在は無視されたままだ。後継者だって自分流の路線が決められないから、就任してみないとわからないとなってしまう。こんな企業統治が果たせないような国は自然死してしまう。

少なくとも米国は、企業会計の不正が発覚すると矢継ぎ早に対策を講じる。これでディスクロージャーについての方針は強化、加速されるだろう。1つのマイナスを、即座にプラスに変えてしまう米国を見るとうらやましい国だと思う。

そんな国だから、学界では史上最年少でハーバード大学ビジネススクールの教授になり、いまだに若さを保つポーター教授のような方が出現するのだろう。

Step up

「活動システムマップ」の書き方～マブチモーターのケース～

一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師 大園恵美

活動システムマップの第一歩は、自社の戦略ポジションを明らかにすることだ。どういう製品・サービスを誰に提供し、どのような価値を顧客にもたらしているか。そのために行った一連の主要な選択を、最初にリストアップする。マブチモーターの場合、標準化したモーターを生産量の多いリーディングカンパニーに提供し、低価格、安定した品質、大量迅速な供給という価値を提供することを戦略ポジショニングにしている。そのために行った選択は、DCブラシ付きモーターに特化すること（他の技術のモーターは商品化しない）、低賃金地域で労働集約型の大量生産をすることだ（図）。

次に、この戦略的な選択がどのような活動によって支えられているかを整理する。その際、大まかな機能の名前を書いて終わりにするのではなく、具体的な活動を記述することが望ましい。でなければ活動間の相互作用が見えない。注意したいのは、どういう活動を選択したか、逆にいえば、しないことにした活動はあるか、ということだ。別の戦略ポジションとの間のトレードオフは、しない活動に表れることが多い。また、同じ活動でもユニークなやり方をしているかどうかにも注目する。これは、似たような戦略ポジションを選んだ競合の中で自社を差別化する源泉の一つだからだ。図では、「製品を標準化する」という選択を支える活動と、それによって可能になった活動が示されている。

このように順次、個々の選択を中心に分析していくことになるが（完成図は先週号九五ページを参照）、その際に注意していただきたいのは活動間の相互依存関係だ。互いに強め合うような関係にあるとき、活動のシステムはより効果を発揮する。ある活動が別の活動の足を引っ張るようではよくない。マブチモーターの例では、「工法・作業の標準化」が「低廉な非熟練労働者の活用」と互いに強め合う関係にある。活動間の関係を理解するためにポーターは、各活動に携わる人に他の活動からどういう影響を受けるかを聞き取るのがよいと述べている。ポーター賞応募企業の中には、組織横断的プロジェクトチームを組んだ企業があった。活動システムマップを将来に生かすためにも、これはいいアイデアであると思う。

活動システムマップを書く過程で、自社の活動の十分でない部分が明らかになることもあるだろう。また、活動間の相互作用が意図的に管理されていないことに気付くこともある。ポーターは「相互作用をより促進する方法はないか、ある活動を改めることで別の活動をやる必要がなくなったりしないか」などの問いかけをすることで、自社の活動システムをより強いものにすることができると述べている。

もし、マップが書けないとしたら、そもそも自社に明確な戦略ポジションがないのかもしれない（その場合、事態は深刻である）。それが明確ならば、つねに他社との比較の視点を忘れないことだ。

活動システムは組織内部の分析だから、どうしても視線が内向きになる。他社との違いを意識して問うことで、自社に特有な強みの分析が可能になる。