



ハーバード大学のポーター教授の研究室にて

ポーター賞



日本の産業界の パラダイム転換を刺激する

マイケル・E・ポーター

対談

「競合他社より持続的に優れた業績を上げる会社に注目」

竹内弘高

「応募したことが周囲から評価されるような賞にしたい」

Who's マイケル・E・ポーター



ポーター教授は、ハーバード大学のビショップ・ウィリアム・ローレンス・ユニバーシティ・プロフェッサーである。現在は、ハーバードビジネススクールを拠点に活動しており、競争戦略論および国際競争力研究の権威である。ユニバーシティ・プロフェッサーとは、ハーバード大学の教員に与えられる最高の名誉であり、ハーバードビジネススクールの長い歴史の中でも、ポーター教授を含めて4人にしか与えられていない。ハーバードビジネススクールとハーバード大学が、2001年に共同で創設した「戦略競争研究所」の初代所長に就任している。

竹内 ポーター賞は2001年に創設されました。この賞が創設された経緯などについて、教授自身のお考えをお聞きたいと思えます。

ポーター かなり以前から、日本の産業界はパラダイムの変換が必要だと考えてきました。そうした理解認識から生まれたのが、ポーター賞です。そのパラダイムの転換とは、経営の重点を、「トータルクオリティ」から「戦略」や「革新（イノベーション）」に移すことです。このことは、これまで日本の産業界ではあまり理解されていませんでした。

こうしたパラダイムの変換にどうしたら注目してもらえるか。本を著すことだけで、十分かどうか。これまでの産業界を振り返ると、「トータルクオリティ運動の推進力としてデミング賞が重要だったことは明らか

です。今回のケースも、何か新しい賞を創設することができれば、それをきっかけに日本の産業界が、パラダイム転換を果たし、再度羽ばたかることができると思います。

注目は戦略と革新

竹内 ポーター賞の表彰は今年で三回目になります。戦略に対する日本企業の考え方に変化は見られるのでしょうか。

ポーター 変わってきた形跡はかかなりあります。まず第一に、日本の企業はますます収益性に対して関心を払うようになってきています。これは一つには、成長が極めて難しい減速景気というのが背景にあります。また、収益を上げることで債務を返済しなければならないという切

羽詰まった事情もあります。さらにまた、コーポレートガバナンスの圧力が高まった結果でもあります。しかし見逃してならないのは、本業と関連性のない事業で漫然と成長したり、あるいはマーケットシェアを伸ばす、あるいは規模を拡大するためだけに成長することがもはや成功への道とはならず、むしろ失敗につながる可能性が高いということが、日本の産業界でますます認識されるようになってきた点だと思います。ポーター賞は、こうしたことに目を向けてもらうきっかけになったと自負しています。

竹内 初年度のポーター賞受賞者は四つの事業でした。単一事業を営む企業の部、複数事業を営む企業の事業部ともに二事業ずつでした。松井証券とマブチモーターが単一事業の部で受賞し、複数事業の部ではHOYAのめがね用レンズ事業部とキ

ヤノンのレンズ事業部が受賞しました。第二回では、三事業が受賞しました。単一事業の部では、アスクルと武田薬品工業が受賞し、複数事業の部ではオリックスの一般ファイナンス事業部門が受賞しております。こうした受賞団体は収益性で極めて優れた業績を上げています。戦略の面でも、競合他社より優れているようです。こうした会社とは受賞後も何らかの接触を取っているんですか。

ポーター 接触ということであれば、私たちのチームがコンタクトを取っています。私は祝辞の通信文を書きこと以外は、それほど関与していません。ただ、これまでも受賞団体に関心を持って見守ることはしてきましたし、今後も続けるつもりです。

竹内 そうですね。この賞が、たとえば、デミング賞などと大きく違うのは、競合他社より優れた業績を上げなければならないということだと思います。これは大変重要なことです。競合他社より優れているという点について少し説明していただけますか。

ポーター この賞の基本的な考え方は、真の経済価値を生み出す会社であれば、それが収益性に反映されるということです。これが、最も信頼

できる成功の測定方法です。価格を下げれば、売り上げは簡単に伸びます。重要なのは、収益を上げ利益を計上することです。収益性は、従事する産業次第というところがあります。ポーター賞では、各産業の平均を上回る業績を上げている主要な会社に注目しています。競合他社と比べて業績が上回っているかを見ます。収益性で他社を上回っているということは、競争優位があることを示す極めて信頼できる指標です。また、その成功の裏に戦略があることも示しています。たまたま幸運に恵まれたために、あるいは偶然、人気商品に出くわしたために利益が伸びたという会社もあるでしょう。しかしわれわれが求める会社は、独自のポジションを切り開いて長期にわたって優れた業績を上げている会社です。そうした会社を見いだしていきたいと思っています。

応募にも意義がある

竹内 今年の応募方法で前回と違ってするのは、他薦プロセスができたことです。「信頼ある研究チームから構成される第三者の推薦を受けた会社に対して、推薦されましたので、ぜひ応募してください」とお願い

たけうち ひろたか
ポーター賞の提唱者が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。同研究科は同賞の事務局も務める。

ポーター賞に関する問い合わせ先
一橋大学大学院国際企業戦略研究科 ポーター賞運営委員会
Tel : 03-4212-3072 Fax : 03-4212-3069
e-mail: info@porterprize.org URL: http://www.porterprize.org

いたします。どうでしょうか。これはいい方向に進んでいると言えますか。
ポーター それはいい提案だと思います。単に募集するだけでなく、第三者が推薦して応募を促すというのは、すばらしい考えです。
日本の会社は、受賞できなかったことを不名誉なことだと思つたかもしれません。もちろん賞を受賞するのは、「三社だけなんです」が、応募したことが周りから褒められたえられるような雰囲気が大切だと思います。日本には、数多くの会社があります。その中で応募することが、特別なことなんだというふうに感じ取られるようにしなければなりません。