



MBA 戦略講座

【第11講】 競争戦略、企業戦略と トレードオフ

【講師】

一橋大学大学院国際企業戦略研究科
助教授

大藪恵美

おおその・えみ ●1988年一橋大学商学部卒、住友銀行勤務後ジョージワシントン大学経営大学院経営学MBA取得、一橋大学商学博士。2000年一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師、助教授。著作に“Strategy Making Process as Dialogue” Hitotsubashi on Knowledge Management、「戦略的組織が学習する組織か」(一橋ビジネスレビュー)等。



summary

■企業の意思決定の根幹は、事業の競争戦略であるべき。

■新しい発想でのイノベーションがユニークな競争戦略を可能に。

■トレードオフにどう対処するか明確な意図を持つ必要がある。

原油、鋼材をはじめとする原材料高、円高懸念、人口構成の変化による国内市場縮小傾向と規制緩和による新規参入、中国市場の変化、アジアの地域経済圏。経営者や事業担当者者を悩ませる環境変化には事欠かない。このような環境下でも、意思決定の根幹であるべきは、個々の事業の競争戦略にはかならない。

そう考え、私どもは、2001年に「ポーター賞」を創設し、優れた競争戦略を実践する事業や企業の例を紹介している。だが、他社の競争戦略になるほどと納得はしても、自らがそれを作り出すことは簡単ではない。そこで本稿では、過去の受賞事例は既存の戦略から何を学べたのかというダイナミックな側面から考

察し、また、人々を混乱に陥れる主な要因である企業戦略との兼ね合いや、トレードオフの扱いについて整理しようと思う。

競争戦略と

そのダイナミックな側面

ポーターによれば優れた競争戦略の条件は、①ユニークな価値提供(誰のどういうニーズをどういう製品・サービスで満たすか)、②ユニークな価値連鎖、③トレードオフどちらかを選ばなければならない、両立できない関係がある(別の戦略との両立を困難にし模倣を防ぐ)、④

活動の間にフィットがあり相互に強めあう関係にある、⑤継続性があるの5つだ。これらは、人間ドックの指標のようなもので、結果としてこういう状態になっているのが望ましい、ということを覚えてくれ、目指すべきものを考える手助けとなる。

過去のポーター賞受賞企業がどのようにしてユニークな競争戦略を構築したかを分析すると、いくつかのパターンに分けることができる。多くの事例がこれらの複数にあてはまるのだが、ここでは説明の便宜上、最も特徴的なもののみ紹介する。

第1に、自社の戦略グループにとっての業界構造を変えようというアプローチである。周知のとおり、ある事業の収益性は、業界構造と、その構造の中で個々の事業がどういう競争戦略を実践するか、という二つの要因に依存する。業界構造とは、参入障壁、買い手の交渉力、売り手の交渉力、代替品の驚異、業界内の構造の五つの要因から形成される。この構造の部分を変え、自らの戦略にとって都合がいいように変えるのだ。

マブチモーターは個別対応が基本であった小型モーター業界において標準化を進め、買い手に対する交渉力を高めた。シマノは、同じことを別の方法でやった。モジユラー構造の下、分業が進んでいた自転車部品業界において部品のシステム化(統

競争戦略(事業レベル)

良い競争戦略の5つの条件

- ① ユニークな価値提供
- ② ユニークなバリューチェーン
- ③ トレードオフの存在
- ④ 活動が互いにフィットし強め合う
- ⑤ 競争戦略に継続性がある

企業戦略(企業レベル)

良い企業戦略の条件 = シナジーがあること

- ・活動が共有できる
- ・資源が共有できる
- ・ノウハウが移転できる

競争戦略のダイナミックな側面

自社の戦略グループに とっての「業界構造」を 変える	HOYALレンズ事業	国内の小規模な化学メーカーとの協業
	キヤノン	多様な社内顧客を持つことにより参入障壁を下げ、 また、イノベーションのための実験をやりやすくする
	マブチモーター	標準化によって買い手への交渉力強化
	シマノ	システム化によって最終ユーザーへの交渉力強化
業界の常識を疑う	武田薬品	大規模でなければ生き残れない
	トレンドマイクロ	システムの安全性はシステム全体で
	スルガ銀行	地銀の強みは地域密着にある
新しい価値提供を見いだす	HOYALレンズ事業	眼鏡小売店の受発注業務
	セブン・イレブン・ジャパン	常に欲しいものがある/機会喪失の最小化
新しいトレードオフを生み出す (今まで難しかったことをやり、 既存のやり方を捨てる)	松井証券	店を持つか持たないか
	大同生命	中小企業市場
既存のトレードオフを超える	アスクル	中小事業所への販売は非効率
	オリックス	コーポレート・ファイナンスは専門的で高価
	フェニックス	モジュラーと統合

トレードオフを扱う：内包する vs 解消する

モジュラーに分離した活動の中で新たな実験を行う	トヨタのレクサス販売体制 トヨタのレクサス開発・製造体制(後期)
統合的な活動の中でトレードオフを解消する	トヨタのレクサス開発・製造体制(初期) トヨタのサイオン販売・製造体制

合)を進め、買い手に対する交渉力を高めた。キヤノンのレンズ事業部はカメラ、コピー機、プリンタ、スキャナなど多様な顧客を社内に行っているがゆえに、買い手に対する交渉力において有利であり、将来の不確実性の低いイノベーションに対しても積極的に投資でき、一緒に技術を育てることができた。

第2は、業界の常識を疑う、ということだ。武田薬品は、生き残りに規模が必要という世界の製薬業界の常識に反してM&Aを行わず、4領域に絞り込むことで製品開発と営業を鍛え上げた。トレンドマイクロは、コンピュータシステムの安全はシステムのレベルで保障するという業界の流れに乗らず、ウイルス対策だけに絞り込んで最も有効な手段を提供している。スルガ銀行は、地銀の

強みは地域密着にあるという地銀の常識に反して、個人住宅ローンという切り口から地域にとらわれない営業を展開した。

第3は、新しい価値提供を見いだすことだ。HOYALのレンズ事業は、後発であったために卸売りルートに乗せられず、自ら全国の眼鏡店への直売することになったが、その結果、眼鏡の発注スペックが非常に多いため生じる受発注ミスがなくすなど、眼鏡店の作業を楽にする価値を提案した。セブン・イレブンはコンビニエンスストアの価値提供を「お客様のちょっとした欲しいものを用意する」と定義し、変化を先読みする発注からオリジナル商品の開発に至る仕組みを徹底して構築した。

第4は、新しいトレードオフを作り出すことだ。松井証券は、営業社員による対面での商品説明や市場分析の提供と、それに伴う支店の設置というモデルが支配的であったところに、営業社員と支店営業を否定し、売買注文の受け付けと実行への特化という新しいモデルを提案し、これら二つのモデルの間にトレードオフを作り出した。これは、同社がオンライン証券になる前から電話という手段によって実行されていた。

大同生命は中小企業経営者の在任中の死亡などに関するリスクをカバーすることにフォーカスし、個人市

場と中小企業市場の間にトレードオフを深めた。元来、中小企業市場と個人市場には違いがあり、営業に異なる能力が求められるので、同じ営業社員が両方を担当するのは難しく、求められる商品特性も異なり、顧客維持のための周辺サービスもニーズが異なっていた。

同社はこの違いを受け入れ、これに合った商品や税理士を代理店化するなどのユニークな販売体制を作り上げて中小企業市場に対する専門性をより高め、個人市場へのアプローチとの差を先鋭化した。その結果、それを実行するのに必要な組織能力の要求水準を、同じ組織が両方やることは無理といえる水準まで高め、トレードオフを作り出した。

第5は、既存のトレードオフを超えることだ。中小事業所へのカタログ販売と町の文具店による債権管理を組み合わせたアスクルは、中小事業所へ販売するなら、営業や物流や債権管理の効率性を犠牲にしなければならぬという既存のトレードオフを超える新しい解決策を創造した。

オリックス一般ファイナンス事業は、高度に専門的なコーポレート・ファイナンスは、投資銀行業務に精通した高価な人材によって提供され、高価なものであるから中小企業に払えるような価格では提供できな