

Business Impact Top Interview

トップインタビュー

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 研究科長

竹内弘高

国際基督教大学卒業。カリフォルニア大学バークレー校にて、MBA、博士号を取得。ハーバード大学経営大学院助教授、一橋大学商学部教授、ハーバード・ビジネス・スクール客員教授などを経て、現職。専門分野はマーケティング(新製品開発)競争戦略、インターナショナル・ビジネス、知識経営など。著書も多く、野中郁次郎氏との共著である『The Knowledge-Creating Company』は、1995年度の全米出版協会のベスト・ブック・オブ・ザ・イヤー賞(経営分野)を受賞。



コスト競争の時代は終わった 戦略なき企業に、未来はない

高度経済成長期の日本企業は、オペレーションを効率化することで低価格、高品質を実現し、国際的な競争優位を確保してきた。

しかし、時代は変わった。オペレーション効率化のベストプラクティスは模倣されやすく、他国の企業が急速に台頭する状況を招いた。新たな時代を迎えた企業に必要な戦略とは何か。優れた戦略で成功を収めた企業を表彰する“ポーター賞”的設立に尽力し、同賞運営委員も務める竹内弘高氏に、日本企業における戦略の重要性、今後目指すべき方向性を聞いた。

——ポーター賞を設立された目的とはなんですか

竹内●ポーター賞は、日本企業の競争力向上に寄与することを目的として創設されました。競争戦略のゴールは利益性にあり、それを高めるためには戦略とイノベーションが欠かせません。ポーター賞ではこの2点に主眼を置いて、毎年1回、独自性のある戦略を実践し高い利益性をあげている日本企業を表彰しています。さらに、受賞企業を広く紹介することで、戦略の重要性を理解してもらい、競争戦略の理論と実践が日本企業に根付くことを目指しています。

時代は変わった 戦略こそが、競争の“鍵”

——そもそも、ポーター賞を立案されたきっかけは

竹内●2000年、ポーター賞という名前の由来でもあり、同賞のアドバイザーでもあるポーター教授と『日本の競争戦略』(ダイヤモンド社)を出版しました。内容は、戦略の重要性と日本企業の競争力向上に向けての打開策について書きました。さらに、書籍に込めたメッセージを何らかの形で具現化したいという思いもありました。折りしも、この書籍が出版された翌年の2001年は、日本企業の発展に大きく貢献してきたデミング賞が創設されて、ちょうど50年の節目でもあったのです。

デミング賞は、企業がオペレーションの効率化によってコスト削減や品質向上を追求することをサポートしてきました。70年代から80年代、多くの日本企業では、全社的品質管理(TQC)が実践され、それによって日本企業は国際競争力を高めていました。

しかし、50年経った現在、その戦

略だけでは限界を迎える、競争優位を保つことが難しくなってきました。オペレーションの効率化によるベストプラクティスは、模倣しやすく、やがては追いつかれてしまうという現実があります。

実際に、米国企業はITを活用することでオペレーション効率を飛躍的に高めることに成功しました。アジア諸国の企業力も、底上げされてきています。

日本企業がさらなるイノベーションを達成するためには、独自性の高い戦略を打ち出し、それを実践することが重要なのです。日本企業が新たな局面を迎えた今、ポーター賞を通じて、戦略こそが競争力向上の要であることを啓蒙していきたいですね。

——ポーター賞に、企業が応募するメリットはなんでしょうか。受賞できなかった場合でも、得られるものがありますか

竹内●応募企業の審査は、1次と2次に分かれていて、1次では、「優れた収益性」、「他社とは異なる独自の価値の提供」、「戦略の一貫性」、「戦略を支えるイノベーション」について、2次では、「資本の効率的な利用」、「独自のバリューチェーン」、「トレードオフ」、「活動間のフィット」について審査が進められます。

応募する企業は、これら八つの基準について、要件をまとめなければなりません。実際に応募された企業からは、「その作業を行うだけで、自社戦略の本質が分かり、強みや足りない部分などが見えてきた」という意見を聞きました。応募のプロセスが、戦略論のエッセンスを学習することにもなるわけです。

受賞企業は、メディアなど多方面で紹介され、戦略的優位性をアピールすることができます。例え受賞で

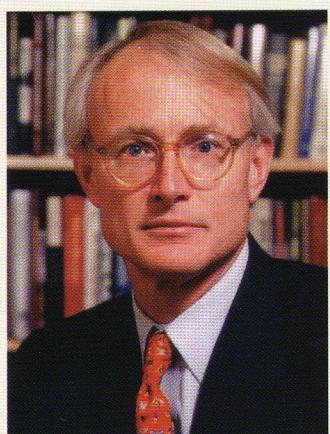
きなかった企業でも、12月に開催される授賞式に出席し、ポーター教授と直接対談できるセミナーに参加する機会が与えられます。

さらに2次審査に進んだ企業は、



製品やプロセス、マネジメント手法においてイノベーションを起こし、独自性のある戦略を実践することで、高い収益性を達成し続けている企業を対象とした賞。単一事業を営む企業の部と、複数事業を営む企業の事業部の部の二つがある。創設は2001年。名前の由来は、競争戦略論の第一人者であるハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授。一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)が運営している。協賛は、大和証券グループ本社ならびにモニターグループ。

第5回となる「2005年度ポーター賞」の応募受付は、2005年7月1~20日。詳細は、webサイト(<http://www.porterprize.org/>)に掲載されている。



ハーバード・ビジネス・スクール教授
マイケル・E・ポーター

専門は競争戦略論。主な著作に、「競争の戦略」(ダイヤモンド社)、「国際競争優位」(ダイヤモンド社)などがある

ポーター賞運営委員と対面式で実施するセッション、審査内容のフィードバック・セッションという貴重な機会を得ることができます。加えて、KPMG 社の協力で作成した業界平均との業績比較データなどが入手できます。自社の戦略で欠けていたものがなんなのかを知る、またとない“気付き”の機会になっているといえるでしょう。

また、受賞企業以外は、完全に非公開です。企業は、リスクを負うことなく応募することが可能で、さまざまなリターンを得られるわけです。応募するプロセス自体が、今後の企業戦略を策定する際に大いに役立つことでしょう。

激化する競争を勝ち抜くには 高い利益性の実現がポイント

——かつての日本企業は、低価格商品の量産で飛躍を遂げ、次に品質向上というパラダイムシフトを経た現在、戦略による競争への転換点に差しかかっています。新たなパラダイムシフトを迎えた背景には、どのような要因が考えられますか

竹内●端的にいえば、競争の激化でしょう。冒頭でも申し上げましたが、TQC で台頭してきた 70 年代以降、日本企業の製品は品質の面においては、世界で群を抜いていました。どの国の企業も、追い付くことができませんでした。日本企業は、オペレーション効率に関して、完全にグローバルスタンダードをつくりあげ、世界をリードしていました。

80 年代に入ると、日本のベストプラクティスをアジアの国々が勉強し始めました。その結果、オペレーション効率だけの競争では、早晚追い付き、追い越されてしまうでしょう。

——競争戦略のゴールは利益性にあ

るというお話しですが、長期的に高い利益を上げるためのポイントとなるものはなんでしょうか

竹内●企業が長期にわたって利益を上げる方法は、二つの要因に集約できます。一つはコストを下げること。もう一つは、WTP (Willingness To Pay : 支払意志額。商品・サービスの購入にあたって消費者が支払ってもよいと思える金額、価格のこと) を上げることです。コストを下げれば、当然利益は増えます。また、WTP を上げれば、一般的に販売価格も高くなるので、より多くの利益が確保できます。

これまでの企業においては、コスト競争でいかに優位に立つかということがより重視されてきました。しかし、その戦略には限界があります。利益を長期的に確保するためには、WTP をどうやって上げていくかを考えるべきです。それには、他社にまねのできない独自の戦略とイノベーションが必要になるわけです。

戦略とは“選択”すること 戦略が組織をけん引すべし

——企業が自社戦略の策定、実践をするにあたって、具体的に何から始めればよいでしょうか

竹内●80 年代の右肩上がりの時代は、業界シェアや成長率といったトップライン重視の経営が採用されていました。しかし、ポーター賞が重要視しているのは、ボトムライン。なかでも、一番大切なのは、ROIC (Return On Invested Capital : 投下資本利益率)。どこに資本を投下し、それに対してどれだけのリターンを得られるかということです。そこで、戦略が重要なってくるのです。

端的にいえば、戦略とはどこに資源配分するかという“選択”で

す。何を実行して、何を実行しないか、それを明確にする。戦略論の考え方からすれば、あれもこれもやるといいうのはもっとも戦略からかけ離れた行為といえるでしょう。

——しかし、どれを“選択”するのかの判断は、とても難しいのではないか

竹内●競争戦略論では、「企業を見る前にまず業界を見ることが大切だ」と教えています。戦略を考えるときの最初の分析の単位は業界です。構造的に魅力がある業界のなかでは、他社と同じことをやっていても、利益を確保できるかもしれません。しかし、構造的に魅力が低い業界では、他社と同じでは利益を上げることはできません。

例えば、喫茶店業界を考えてみましょう。喫茶店といえば、構造的に魅力の低い業界です。そこに『ドトールコーヒー』や『スターバックスコーヒー』といった他社とは違うことをやるチェーンが進出し、利益を上げるようになりました。

また、パソコン業界は低価格化が進み、以前のような高い収益を上げることが難しくなっています。構造的に、魅力の低い業界といえます。その状況下において、IBM が中国・パソコン最大手のレノボにパソコン事業を売却するというニュースがありました。これも、ある意味で一つの選択でしょう。しかし、同じ業界でも、デルはダイレクトモデルという独自の直販方式を構築し、利益を上げています。このように、構造的に魅力の低い業界でも、他社と違う、独自性の高い戦略を実践すれば、長期にわたって利益を確保することができるのです。

まず業界を見て、その構造的な魅力度を知ることによって、自分たちが何をやるべきかが分かるはずです。

では、単一事業を営む企業と、複数事業を営む企業の場合では、戦略を策定する際の基準が異なってくるのでしょうか。

竹内 単一事業を営む企業の場合であれば、自社が属する業界だけを見て、業界内における競争相手を意識しながら、戦略を立てるアプローチになります。一方、複数事業を営む企業の場合は、効率的かつ最大の利益を上げるために、資本を投下する業界を選ぶという判断が必要になるでしょう。

複数事業を営む企業が戦略的に成功するのは、それだけ難しいということです。その意味で、米ゼネラル・エレクトリック・カンパニー（以下：GE）は、世界的にまれに見る成功例といえるでしょう。テクノロジー、メディア、金融サービスといった多様な事業を展開しているにもかかわらず、長期にわたって利益を上げています。GEの場合、事業部のトップにかなりの権限を与え、判断を委ねています。そして、事業部トップからの報告をもとに、CEOがキャピタル・アロケーションに関する最終的な決断を下すというスキームでしょう。おそらく、それが成功の秘訣なのではないでしょうか。

ITは業界の構造的魅力を下げ ビジネスの仕組みを変える

戦略を決定するにあたって、まず組織の見直しを考える企業も多いと思いますが、いかがでしょうか。

竹内 戦略と組織の関係については、二つの考え方があるでしょう。戦略が組織を引っ張るという考え方と、組織が戦略を引っ張るという考え方です。しかし、どう考えても、うまくいくのは前者でしょう。組織が戦略を引っ張っていたら、現状打破はなかなか

できません。

前述したIBMの例でいえば、ほかに注力すべきビジネスがあって、そこに資本を投下するという戦略があったからこそ、パソコン事業を売却するという選択を断行できたわけです。もし初めに、パソコン事業を担う組織を変革する道から探っていくなら、なかなか撤退はできなかっただろう。

—ビジネスにおけるIT活用の重要性が高まっていますが、企業はどのように生かしていくべきよいのでしょうか？

竹内 ポーター教授は、5年ほど前に発表された論文の中で「ビジネスにITやインターネットが導入されるようになって一体何が変わったか」について考察しています。彼は、「ITやインターネットの導入により、業界の構造が変わったのだ」と指摘しています。「その一方、基本的な戦略の考え方というのは、まったく変わっていない」ともいっています。

ITやインターネットが導入されたことで、多くの業界は構造的な魅力度が下がりました。構造的な魅力度が下がるということは、戦略がより重要になってくるということです。そう考えると、ITを業務効率化のツールのようにとらえるのは低次元なレベルの話といわざるを得ないでしょう。

ITはもっと経営に近い、高次元なレベルでの活用を考えるべきです。ITを戦略的に導入することで、どのような効果があるのか、そういうことをはっきり見極める必要があるでしょう。戦略論のエッセンスは何かといえば、他社とどう違うことを行うかということです。ベンダー側にも、ITをビジネスの仕組みを変えるソリューションと位置づけた高次元な提案を期待しています。

