

インタビュー

ポーター自身が語る「ポーター賞」選考の理由

収益性高く、物まねをしない

ハーバード大学ビジネススクール教授

マイケル・ポーター

聞き手：原 英次郎 撮影：高橋孫一郎



受賞会社・堀場製作所首脳とポーター教授(中央)

プロフィール

プリンストン大学工学部卒、1982年に最年少でハーバード大学教授に。専門は企業戦略論。

去る12月1日、2005年度「ポーター賞」の授賞式が都内のホテルで行われた。同賞は世界的な経営学者であるハーバード大学のマイケル・ポーター教授にちなんで設けられた賞で、今回が5回目となる。

同賞は「優れた競争戦略の実践」に焦点を当て、製品、プロセス、経営手法にイノベーションを起し、独自性がある戦略を実行し、その結果として高い収益性を達成・維持している企業を表彰する。一橋大学大学院国際企業戦略研究科が運営事務局を務めている。05年度は63社の表に掲載されている4社が受賞企業となった。

授賞式のために来日したポーター教授に、表彰の理由、日本企業が直面している課題について聞いた。

——4社が選ばれた理由について、教えてください。

まず、4社共通の受賞理由について説明しましょう。第一は4社とも収益性に焦点を当てており、それが非常に優れている。収益性は選考の重要な基準の一つです。過去において、日本企業は規模に焦点を当てていましたが、現在は収益性を重視する過程にあると思います。

第二はいずれもユニークな戦略を持っていて、他社をコピーしてないということ。たとえば、パン

ダイはキャラクターを中心に、総合的なマーチャンダイジングを行っている。大洋薬品は製造もディスプレイユニーション(流通)も含まれた、低コストの経営を実現している。ベネッセは教育産業において、従来の詰め込み方式ではなく、個別指導を行い、生徒に結果をフィードバックし、それを通信教育で実現している。そのようにして、他社と差別化を図っています。

第三はバリューチェーンの中に、いろいろな要素を包含していることです。生産、販売、R&D(研究・開発)にしても、他社と違ったビジネスのやり方を行っている。これこそが、効率的な戦略を打ち出している証しです。

たとえば、大洋薬品はジェネリック医薬品(後発品)会社だが、普通ジェネリック医薬品の製造メーカーは、在庫を圧縮するために、小ロットの生産を行うのに対して、一気に大量生産を行っている。さらに、工場の稼働率を維持するために、他社からアウトソーシングを受け、受託生産も行っている。流通面では中小の卸が多いため、「在庫保証制度」を採用して、卸に在庫費用の負担をかけないように工夫している。

このようにバリューチェーンの一つひとつの要素ではなく、全体を包括して、他社と差別化している。

第5回マイケル・ポーター賞 受賞企業・事業

単一事業を営む企業の部

PORTER PRIZE 2005 大洋薬品工業 (ジェネリック医薬品)		(単位:%ポイント)				
	00年	01	02	03	04	5年平均
投下資本利益率	1.0	5.4	14.2	29.8	8.3	13.0
営業利益率	13.9	13.2	17.2	19.4	15.6	16.5

PORTER PRIZE 2005 バンダイ (玩具製造業)						
	00年	01	02	03	04	5年平均
投下資本利益率	▲2.4	5.4	16.0	23.2	9.4	11.2
営業利益率	0.9	4.4	7.7	6.0	3.6	5.7

複数事業を営む企業の事業部の部

PORTER PRIZE 2005 ベネッセコーポレーション 教育事業グループ (教育サービス)						
	00年	01	02	03	04	5年平均
投下資本利益率	93.5	73.2	47.7	86.8	115.6	79.8
営業利益率	9.8	9.3	4.0	7.5	8.1	7.5

PORTER PRIZE 2005 堀場製作所 エンジン計測システム機器事業 (測定・分析機器製造業)						
	00年	01	02	03	04	5年平均
投下資本利益率	2.9	9.5	16.2	16.5	21.8	14.4
営業利益率	0.6	5.7	9.3	6.6	7.5	5.7

(注)カッコ内は比較対象業界。投下資本利益率、営業利益率とも各業界の平均値との差異、▲はマイナス
 投下資本利益率=営業利益/(株主資本+長期有利子負債+短期有利子負債-キャッシュ)、大洋薬品とベネッセの分子は経常利益
 営業利益率=営業利益/売上高(バンダイ、堀場製作所)、経常利益/経常収益(大洋薬品工業、ベネッセ)

さらに、もう2点、今年は重要なことがあります。一つ目は今年初めて、過去の受賞企業と、同じ業界の受賞企業が出た。02年には武田薬品工業が受賞している。ここがポイントです。なぜかという点、違う戦略を採用すれば、同じ業界でも成功できるということ、如実に示しているからです。

二つ目は、今回の受賞企業はすべて、戦後にできた企業ばかりであるということ。戦前の企業体制の中から出てきた企業とはまったく違

う。なぜかという点、戦前からある大企業との競争の中で、自ら生き残るために、差別化を図らざるをえなかった。日本全体を見ても、今成功している企業は、戦後の新しい企業であると思います。

ユニークさを維持できれば日本企業の競争力は保てる

——今、日本の企業は中国企業の挑戦を受け、これからはインドなどからも挑戦を受けると思いますが、勝ち残っていきけるのでしょうか。

日本企業は依然、競争力を維持している。それが弱まっているという証拠はありません。

では、チャレンジはどこから来るか。インドの成功は、ITおよびITサービスに限られるので、日本の脅威にはならない。やはり、メーカーが中心の日本にとっては、中国のほうが脅威になるでしょう。そうはいっても、日本のグローバルな製造業は競争優位を保っている。一つには、日本企業はイノベーション力を持っていること。二つには、中国に進出している多国籍企業が強いのであって、中国企業そのものは、まだまだ力がついていないことです。

したがって、日本企業は価格やコモディティ製品で競争力を維持しようとするのではなく、ユニークな戦略を展開し、イノベーションをスロウダウンさせないことが、今後も競争力を維持するカギになります。中国企業は、ガバナンスもひどいし、政府から多くの補助金をもらっているし、公的銀行からはフェアではない低金利で融資を受けているし、過剰設備も抱えているので、一度は構造的に行き詰まると思っております。

——日本の株式市場では、ファンドに代表されるような新しい株主が登場し、株主重視の経営を求めて、増配の要求など、企業にプレッシャ

ーをかけています。

確かに、今の日本では株主の影響力が高まっています。特にエクイティ・ファン드가株主になった場合は、それが顕著です。株式の持ち合いが崩れてしまった。代わって、今登場しているのは、独立系のこれまでもとは別の株主です。彼らはその企業に「投資」をしている。持ち合いと違って、投資のために株を持っているのです。

ある意味で私は、株主の影響力が大きくなるのは、いいことだと思っし、日本の場合はもっと前からそうあってもよかったです。十数年前の日本の経営者は、誰に対しても明確な説明責任を負っているわけではなかった。好きなきがができる状況でした。たとえば、ソニーが生命保険に出たいたり、他の企業もいろいろなことを行っていたが、そういうおカネの使い方について、説明しなくてもよかったです。したがって、今の動きはソニー・ソニー・ソニー・グッド。

ただし、将来的にはどこに危険があるかという点、株主があまりに短期的なものを見方ししない、短期的な収益性にしか注目しないということになると、アメリカ的スタイルになる。そうすると、長期的に競争優位を維持するための投資ができなくなり、その危険性については、警鐘を鳴らしておきたい。