

捉え方の違いで変わってくる戦略

「持続的競争優位」は存在するのか？

◆◆◆ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

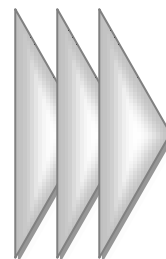
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】競争優位は持続的なもの？
- 【2】地元では名の通った蔵元
- 【3】競争優位を持続させようとした結果
- 【4】タンクの代わりに事業部を増設
- 【5】捉え方の違いで変わってくる戦略



【今月のハイライト】

企業が成長するためには、顧客に選ばれなければなりません。そのために、他企業との差別化が求められます。質や量、速さなど、差別化のやり方は企業によってさまざまです。どんな手段を取ったとしても顧客に提供するその付加価値を、できる限り長持ちさせようとして努力します。しかし、持続的競争優位は存在するのでしょうか。今月は、競争優位は「持続的」なのか「一時的」なのかについて再考します。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】競争優位は持続的なもの？

1》持続的競争優位

マイケル・ポーター教授の著書『競争の戦略』によって、いかに競争優位を創出するか、その後いかにしてその競争優位を持続させるかを世に問われて以来、

多くの企業が競争優位の確保に躍起

になっています。

商品開発力、調達力、マーケティング力、顧客対応力、商品力、生産力、販売力……、挙げられる競争優位の源泉にはいとまがありません。

2》経産省レポート

例えば、経済産業省は、「持続的成長への競争力とインセンティブ」としたレポートのなかで、持続的成長企業の共通項（競争力の源泉）として以下の4つを挙げています。

1. 顧客への価値提供力	他社との差別化で顧客に価値を提供して価格決定力を持っている
2. 適切なポジショニングと事業ポートフォリオ構築のための選択と集中	自社の存在が不可欠となるポジショニングと事業ポートフォリオ最適化を徹底している
3. 継続的なイノベーション	オープンイノベーション等他社との連携も視野に入れた継続的なイノベーションを行なっている
4. 環境変化やリスクへの対応	変化を恐れず、時代や自社に合った経営革新に合理的、積極的に取り組んでいる

3》同じようで大きな違い

ここで注目したいのが、上図は持続的成長のための競争力の源泉であって、

持続的な競争優位のための源泉ではない

ということです。

ですから、今回のレポートで考えてみたいのは、**そもそも競争優位が持続的ではなく、一時的なものにすぎないなら、経営のやり方は大きく違ってくるはず**です。

この課題に挑んだ企業の事例をご紹介します。



【2】地元では名の通った蔵元

1》話題のA社

A社は創業して120年になる老舗の日本酒の蔵元です。過去には名酒と称される逸品をいくつも造ってきました。**地元では名の通った蔵元**です。

それでも、「日本酒離れ」と言われた時期には売上が落ちました。苦境のなかでも真面目に酒を造ってきたのがA社です。そうして日本酒がまた脚光を浴びている今、A社の酒は日本酒ファンから再評価されているといえます。

濃厚でコクがある純米酒やキリリとした飲み口で香り高い吟醸酒は全国からの注文が引きも切らないそうですが、A社が

注目されている理由はどうやらそれだけではない

ようです。

2》酒造りに関するものなら何でも

実はA社では、5年前に代替わりして今は4代目のA社長が蔵を取り仕切っています。A社長は農業大学の醸造学科で学び、酒造りのいろはからバイオテクノロジーまでを広く修めました。

特にバイオテクノロジーについては、大学院に進み、さらに研究を深めたそうです。というのも、学生時代のA社長には、

自分は将来蔵元になるという強い意識

があったからです。

その意識が、**酒造りに役立つ知識を伝統的なものから最新のものまで幅広く、若き日のA社長に貪欲に学び取らせた**と言えるでしょう。

3》経営者としての眼

また、彼が注意を向けたのは酒造りに関する事柄ばかりではありませんでした。**新聞や経済誌を購読し、経済界のさまざまな出来事にも絶えず目配りをしていた**そうです。

この習慣にも理由があります。自分は

蔵元であると同時に経営者になる

という自覚があったからです。

当時、A社長が最も心に留めたのは、企業がある製品で市場を席卷しても、その隆盛は何と呆気ないかということでした。近年の液晶・プラズマパネルなどはその最たる例です。



【3】競争優位を持続させようとした結果

1》A社長の決意

実際、かつては薄型パネルで世界市場を席卷^{せっけん}した日本メーカーは今では見る影もありません。調子のいいときに新設した大規模工場は軒並み閉鎖、おびただしい数の人がリストラの憂き目に遭っています。

こんなニュースに日々接しながら、かつてのA社長はこんな風に思ったそうです。

多額の設備投資がほとんどムダになったばかりか、大量の解雇まで発生している。雇用や教育にかけたコストもムダになってしまった。リストラされた社員には家族だっているのに……。

ですからA社長は、自分が経営者になったときには

こんな経営はしない

と心に決めていたそうです。

2》競争優位

そうして臨んだのが、老舗蔵元A社の4代目就任でした。志は高邁でしたが、経験浅いA社長に事業撤退の際に大きな痛みを避ける経営の具体策はまだありませんでした。

その糸口が見えたのは、地元の経営者の集まりに参加を重ねるうちでした。そこで

何度となく聞かされたのは、「競争優位」

という言葉です。

何でも「企業は業界平均以上の利益率を上げ、市場占有率を獲得することが大事で、企業はこの競争優位をいかに持続させるかが課題」だということです。

3》同じ轍^{わだち}？

当初は熱心さに感心していたA社長ですが、次第に違和感を覚えるようになっていきました。

かつてさまざまなメディアで目にした大規模なリストラは、

競争優位を持続させようとした結果

ではなかったかと思いついたからです。

たしかに日本メーカーは液晶・プラズマパネル分野で、利益も上げていたし、シェアも獲得していました。それを受けての大規模投資が最終的には大規模リストラにつながっていました。



【4】タンクの代わりに事業部を増設

1》実行のとき

その後も注意深く観察してみると、ほとんどの地元企業は「競争優位の持続」に基づいて組織作り、戦略立案をしているようでした。

いかに他との差別化を図りシェアを獲得するか、一旦シェアを獲得したらどうやってその立場を長持ちさせるかの戦略を立て、そのための教育、人材配置、予算配分を実行していたのです。

もっともなやり方だとは感じながらも、A社長はかつての決意を忘れてはいませんでした。会社側の都合で社員を解雇する経営などしたくないという決意です。

ですから、A社長はその逆をいってやろうと思いました。幸い、自社製品が売れているので財務的には余裕があります。

2》設備投資ではなしに

手始めに行なったのは、事業部の増設でした。

これまでA社は日本酒造り一本でやってきました。味が良いということで今は売れているからといって、ここでタンクを増設してはいざ売れなくなったときに持て余してしまいます。

設備投資によってさらなるシェアを獲得できたとしても、売上に陰りが生じれば絶対にしたくないリストラをしなくてはならなくなるかもしれません。

ですからA社長は、

タンクを増設する代わりに事業部を増設

したのです。

3》酵母の開発

増設した事業部は、酒造と関連していても、酒造そのものではありませんでした。違った種類の酒を造るのではなしに、

発酵・醸造の分野にまで視野を押し広げ、

そのなかで自社にできる仕事を考えたのです。

それが**新種の酵母の開発**でした。これはA社の裏山から採取されたものをA社長が中心となって育てました。これが見事に成功し、今では全国の蔵元、酒造メーカーに広く利用されているそうです。

経営の柱が一本増えました。



【5】捉え方の違いで変わってくる戦略

1》すべては「一時的」という認識から

この成功を機に、他にも天然マイタケのゲノム解析、バイオ研究用試薬の製造販売といった事業部もできて、特にキノコ分野ではかなりの成果を挙げているそうです。

A社は闇雲に事業を拡げたわけではありません。**本業に関わりのある仕事で自分たちができそうなこと、そこから始めて、そのための人材教育、人員配置、予算配分を行なったのです。**

何のために行なったのでしょうか？ ひとつに執着して会社を危機に陥れ社員と家族を路頭に迷わせないためです。

なぜその行動に至ったのでしょうか？ 競争優位を持続させるという認識よりも、

競争優位は一時的なものに過ぎない

という認識からです。

2》認識の違いによる施策の違い

競争優位は持続できるものという認識、それとも競争優位は一時的なものに過ぎないという認識、この違いによって会社運営の仕方は大きく違ってくるはずです。

実際、A社の場合、後者の立場に立ったことで、人材教育と配置は固定的ではなくなりました。それはさまざまなスキルを身に付けさせ、潜在的な能力を開発するためで、それこそ環境が変化したときに社員を解雇せずに済む仕組みと信じたからです。

また、一般に予算編成が1年単位なのに対してA社では半期単位です。変化に柔軟に対応するためだそうです。

3》伝説の経営者の言葉

スティーブ・ジョブズは00年に同社CEOに復帰後、数々のヒット商品を生み出しています。iPodのヒットによって浮かれる社員を、彼は「こんなもので満足してはダメだ」と叱責したそうです。その結果生まれたのがiPhoneです。

松下幸之助は新製品を開発した社員に「ご苦労さん。ええもんができたな。さあ、今日からこの商品が売れなくなるような新商品をすぐに作ってや」と労いの言葉をかけたそうです。

これは競争優位が持続できるか、それとも一時的に過ぎないか、一体どちらと捉えた言葉だったのでしょうか。

