【第三種郵便物認可】

日経産業新聞

先読みマーケット

ポーター教授に学ぶ成長条件

横並び排し独自戦略を

規模より利益率が重要

記録的な株安で始まった今年の日本経済。米景気の減速懸念や円高など波乱要因も多く、五期連続の最高益更新を狙う上場企業は真価が問われる年となる。持続的な利益成長を遂げる条件は何か。競争戦略の世界的権威、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授の日本企業へ向けた提言から、成長銘柄を探るポイントを浮き彫りにする。

ポーター教授は昨年末、一橋大学大学院国際企業戦略研究科が創設し、独自戦略を貫く優れた日本企業を表彰する「ポーター賞」の授賞式で来日。「世界市場での競争戦略に勝ち抜くには」と題し講演した。講演と日本経済新聞の取材に対して語った内容から、企業の持続成長の三条件を選んだ。

条件1　業界内のベストな企業を狙うのではない。戦略で最も重要なのはユニークさ。他社にない価値を提供して初めて競争力は生まれる

ポーター教授は同次元で相手と競争する愚を説く。特に日本企業に多いのが「横並び主義」。かつての総合電機大手がその最たる例だろう。横並びで規模拡大を狙うから、破壊的価格競争を招き収益力は低下する。

日本企業はオペレーション効率を極限まで高めることは得意だが、それだけでは通用しない。競合他社も同じことができるからだ。だから他社が容易にマネできない独自戦略が必要となる。

それにはまず、企業の実力を調べる所から始まる。指標は投下資本利益率（ROIC）の業界平均との差だ。それを見れば、利益率が高いのは業界全体に追い風が吹いているからなのか、それとも企業が独自に持つ競争力なのか判断できる。

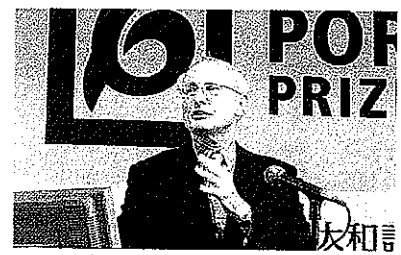
例えば、独アディダスに買収された米リーボックは業界平均が一〇%に対し、三〇%とはるかに高い。どちらの競争戦略が優れているかは一目瞭然（りょうぜん）だ。この基準なら、利益成長する日本企業もすぐ分かる。

条件2　戦略の本質は選択である。トレードオフ（やらないことを決めること）をしているか。重要なのは規模ではなく利益率である

マイケル・ポーター教授が指摘する条件は企業の利益成長につながり、市場からも評価を得ているのか。日本の「ポーター賞」受賞企業の株価を、日経平均やTOPIX（東証株価指数）の動きと比較してみた。株価は様々な要因で変動するため一概に言えないが、総じてパフォーマンスが高いことがうかがえる。

二〇〇一年から〇七年まで「ポーター賞」の受賞企業は計二十三社（非上場三社含む）。一橋大学大学院国際企業戦略研究科が、ポーター教授の理論の三条件に加え、④ユニークな価値を提供するためのバリューチェーンが築かれているか⑤個々の活動に融和性があるか⑥業界平均を上回る収益性があるか、などを基準に選んだものだ。

〇七年に受賞したのは



企業の成長戦略について話すハーバード大学のマイケル・ポーター教授（昨年末、都内で）

日本企業はしばしば総花的に事業を手掛けてしまうが、資金や人材など経営資源は限られる。条件1で調べた競争力のない事業や戦略には見切りをつけ、他社にない強みに集中すべきだ。その上で、どの顧客層を狙い、どういうニーズに応えるのか、どの価格帯を選ぶか考える。そこから独自戦略が生まれるとポーター教授は主張する。

米レンタカー最大手、エンタープライズ・レンタカーは利益率でも群を抜く。ターゲットは旅行者でなく家庭。都市部の家庭利用を中心にきめ細かくニーズに対応し、瞬く間に成長した。同業大手ハーツのようなサービスはやめ、営業時間も車種もサービスも全く違うという。スウェーデンの家具大手、イケアも製品は最高ではないかもしれないが、価格性能比で世界一を追求する。

いずれも競争の仕方を変えたから、革新が生まれた。新戦略はノウハウそのものだから、他社も容易にマネできない。

条件3　多くの経営者は柔軟性を強調するが、これは戦略には当てはまらない。戦略で重要なのは継続性である

ポーター教授は「経営者には戦略に対する誤解が多い」と指摘する。企業の再編や国際化、あるいは業界内のシェアの目標を戦略と錯覚する人がいるが、これはあくまで手段や目標にすぎない。市場でどのような優位性を確立するか。これこそが戦略だと諭す。

だから、条件1や2を経て築いた戦略は一貫したものとして継続すべきだという。資本市場は時として、利益率の高い他社のモデルの採用を促すが、それでは差別化できない。最初は試行錯誤があっても、長期的な取り組みによりノウハウや知識が蓄積されていく。

「優秀な戦略は強力なリーダーシップから生まれる」と話すポーター教授は記者に対し、最後にこう締めくくった。

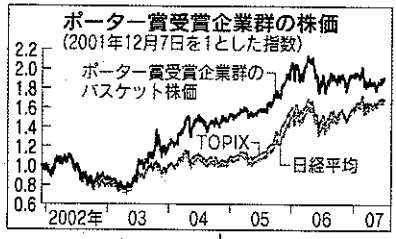
「日本企業は過去十年で復活したが、もっとグローバル化すべきだ。人口減や高齢化も悲観すべきではない。日本は石油危機後の努力で、省エネ技術で世界トップになった。高齢化や人材活用も工夫すれば、競争優位につながるチャンスがあるのだから」

株価パフォーマンス高く

「ポーター賞」受賞企業

ポーター賞・受賞会社
（一部部門表彰含む）

松井証券、マブチモーター、アスクル、武田薬品工業、スルガ銀行、セブン・イレブン・ジャパン（現セブン&アイ・ホールディングス）、トレンドマイクロ、大同生命保険（現T&Dホールディングス）、フェニックス電機、大洋薬品工業、バンダイ（現バンダイナムコホールディングス）、ガリバーインターナショナル、ブックオフコーポレーション、キヤノン、HOYA、オリックス、シマノ、ベネッセコーポレーション、堀場製作所、日本電産、良品計画、カイハラ、マルホ



（注）受賞企業のバスケット株価は「ポーター賞運営委員会」調べ。受賞企業群を、受賞発表の翌日に同じ金額ずつ購入した場合の元本推移（非上場除く）

「無印良品」で知られる良品計画と、世界中のジーンズメーカーから引き合いのあるデニム製造卸のカイハラ（広島県福山市）、皮膚科外用剤に特化し、五年間のROICが業界平均を五割上回る医薬品製造販売のマルホ（大阪市）。唯一上場している良品計画の場合、一時株価は低迷したが、現在は〇二年の四倍の水準に回復している。

日本は品質管理に優れた団体・個人を表彰するデミング賞のおかげで、オペレーション効率の面では高度な進歩を遂げた。だが、デミング賞誕生からすでに五十年余り。一橋大学大学院の竹内弘高教授は「日本でもこれからは（ポーター賞が対象とする）戦略立案能力が重要な時代になる」と指摘する。

株安の今、ポーター教授の条件を参考に、長期的成長を遂げる企業を慎重に見極めるべきかもしれない。

（宮東治彦）