

ボストンコンサルティング・グループ著「不況後の競争はもう始まっている―景気後退期の戦略行動とは何か―」ダイヤモンド社 2009年7月30日刊を読む

不況後の競争はもう始まっている―景気後退期の戦略行動とは何か―

1. (1) 未曾有の経済危機といえば、1929年の大恐慌が思い出されるが、これが過ぎ去った時に大躍進を遂げていた企業がいくつかある。
 - (2) その一つがゼネラル・エレクトリック(GE)である。1930年代前半、アメリカの産業財生産は大幅に下落した。当時、産業用および民生用にわたって事業展開していたGEは、進行しつつある地方の電化に着目し、家庭用電灯や電気製品に注力することで成長を果たした。また彼らは、大不況後の政府支出拡大の波に乗ることを企図し、「テネシーバレー開発計画」(TVA)で発電施設等の大口契約の獲得にみごと成功した。
 - (3) 内部的には、GEは競合企業より早く、かつ大幅なコスト削減を実行した。一方、優秀な人材については、(レイオフではなく)「当面の間、給与の低い仕事への転換」を図ることで、回復時への備えを怠らなかったことは注目に値しよう。
2. (1) プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)も同様である。不況時には、当然ながら広告費単価が安くなる。
 - (2) この点に着目した彼らは、1930～36年の間、年平均50パーセントを超える勢いで、ラジオ広告を増やし続け、市場シェアの拡大とブランド力の向上を果たした。さらに、39年頃まで、積極的に競合ブランドの買収やR&D(研究開発)投資を続け、アメリカが大不況の影響から立ち直った頃には、圧倒的な市場地位を築くに至った。
3. (1) 振り返ってみると、皮肉な面もあるのだが、ゼネラルモーターズ(GM)とクライスラーも大恐慌時の勝ち残り組である。
 - (2) 1929～32年の間、アメリカの新車販売台数は75パーセントもの落ち込みを見せた。
 - (3) 業界全体の存亡が問われるほどの下落である。この後、自動車市場は廉価な小型車を中心に若干持ち直しを見せたものの、1929～36年の間、GMとクライスラーは、シェアをそれぞれ15パーセント、19パーセントも伸ばしている。

(4)とりわけ、1925年創業の一弱小メーカーでしかなかったクライスラーは、フォード・モーターを抜き去り、業界第2位の地位を獲得した。

4.(1)金融危機に端を発する今回の不況が、今後どのような回復軌道をたどるのか、完全に見通すことは不可能である。

(2)しかしながら、1929年の大恐慌以降の勝ち残り組と同じく、
「読むべきことと読んでもしかたのないことを切り分け」

「読める部分だけを徹底的にシナリオ化し」

「足元を磐石にしたうえで、将来に向けて競争優位を築くための投資」
以上のことをできる企業が、21世紀前半の勝ち残り組になることは十分予想可能だろう。

5.企業の存亡、地域の存亡、国家の存亡を懸けてこの大不況の中でわれわれが自分自身のこととして議論すべきは次の5つのテーマ。

(1)今回の金融危機の背景と実態は何か。

(2)实体经济にはどのような影響をもたらすのか(すなわちコラテラル・ダメージ)。

(3)企業は、どのように危機対策を講じるべきか。

(4)危機後の勝ち組となるには、何を考え、何をなすべきか。

[コメント]

大不況の中で何をどうすればよいのか、じっくりと考えるにあたって本書は極めて有用。

- 2009年7月17日林明夫記 -