

大不況期の戦略とは

－ポーター賞で考える－

開倫塾

塾長 林明夫

Q：本当に世界中が大不況期に入ってしまったようですね。大不況期をどのように乗り切ったらよいと考えますか。

A：(林明夫：以下省略)「戦略」を明確に立て、徹底する以外にないと考えます。

Q：「戦略」はどのように学べばよいのですか。

A：戦略の世界的権威である、ハーバード大学ビジネス・スクールのマイケル・ポーター先生から学ぶのが一番と私は確信します。ポーター先生の本(戦略論の教科書)を読みながら、一橋大学大学院国際企業戦略研究所が主催して戦略の優れた企業を毎年表彰する「ポーター賞」の受賞企業を事例研究(ケース・スタディ)すると、理論と現実がよく「理解」できます。(www.porterprise.org をご覧下さい。)

Q：戦略とは何ですか。

A：ポーター賞の審査基準によれば、戦略の本質は他と違うことをすることです。イノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その業界におけるユニークな方法で競争することを意図的に選択した企業や事業が、ポーター賞では評価されます。

2008年度のポーター賞の表彰式が12月3日に東京のホテル・オークラで開催された際、ポーター教授が強調されたのは、ユニークネス(独自性)でした。不況期こそユニークネスが重要と何回もおっしゃっておられました。

Q：具体的には、どのようにユニークネスを貫いたらよいのですか。

A：次の8つの項目が大切とされています。

- (1)各業界において他社とは異なる独自性のある価値を提供していること。
- (2)戦略に一貫性があること。
- (3)戦略を支えるイノベーションが存在すること。
- (4)資本を効率的に運用すること。
- (5)独自のバリューチェーンがあること。
- (6)トレード・オフを行っていること。
- (7)活動間のフィットがあること。
- (8)各業界において優れた収益力を維持すること。

Q：何ですか、6番目の「トレード・オフ」とは。

A：やらないことを戦略的に明確にすることです。

例えば、私が4年前から社外取締役を務め、2008年度にポーター賞を受賞したマニー株式会社(ジャスダック、Jストックに株式公開。手術用縫合針製造。本社 栃木県宇都宮市。ベトナム、ミャンマーに現地法人。2009年にはラオスにも。)は、何と次の17ものトレード・オフ、つまり、やらないことを戦略として明確にしています。トレード・オフの結果もあってか、売上は現在100億円未満ですが、約40%もの高い経常利益率を示しています。戦略としてのトレード・オフ、つまり、やらないことを理解するために、まずはゆっくりとお読み下さい。

- (1)医療機器以外はやらない。
- (2)独創技術のない製品はやらない。
- (3)製品寿命が短い製品はやらない(20年を目安とする)。
- (4)ニッチ市場(世界市場の規模が2000億円以下)以外のものはやらない。
- (5)世界中に販売できない品目はやらない。
- (6)発売4期目で1000万円以上の年間売上が見込めない製品、売上総利益率35%以上、または営業利益率10%を見込めない製品の設計・開発はやらない。
- (7)発売10年以内に営業利益率30%が見込めない製品は、大きなメリットがない限り設計・開発はやらない。
- (8)将来(15年から20年程度)、世界一、二位の市場シェアと品質(医師の使命感と安全性)になれる見込みがない製品の設計・開発はやらない。
- (9)同社の所有する技術の占める割合が50%未満の製品の設計・開発はやらない。
- (10)同社製品または同社の所有する技術に関連しない装置やサイズの大きい製品の設計・開発はやらない。ただし、既存製品との相乗効果が期待でき、かつ同社の所有する技術の占める割合が50%以上の製品は、設計・開発を行う。
- (11)新たな手術方式を提案する機器の開発は行わない。
- (12)発展途上国向けに、低価格化するための低品質の製品は販売しない。
- (13)生産拠点の海外進出先を、人件費の安さで選ばない。微細なものにこだわる国民性、根気強い性格を重視する。
- (14)生産拠点の海外進出先として、工業団地を選ばない。
- (15)国内拠点の従業員数は300人を超えない。
- (16)日本以外では、自社によるマーケティング(販売)は行わない。
- (17)本業に必要なでない財テクは行わない。

Q：林さんはマニー株式会社の社外取締役として、11月末にもミャンマーとベトナムに行ったそうですね。

A：現地法人を知った上でないと社外取締役の役職は務められないと考え、就任の年以來2年おきに監査に行っております。(ベトナムは3回目、ミャンマーは2回目。)

ヤンゴンの現地マネジャーのエイプリルさんからは、ミャンマー人の誇りにかけて、世界一の品質の製品をつくり続けると伝えられ、胸が熱くなりました。

Q：学習塾・予備校・私立学校の経営者の皆様にお伝えしたいことはありますか。

A：児童・生徒・学生のために何が貢献できるかを考えた上での生き残りを図るには、教育目標に沿ったユニークネス(独自性)をトレード・オフ、つまり、やらないことをはっきりさせることが大切と考えます。

トレード・オフ、やらないことを戦略として明確にし世界一の品質を目指すことで、超円高の中、世界市場と競争し続ける日本の製造業に学ぶところは多いと考えます。

Q：最後に一言どうぞ。

A：今月も、読めば必ずためになる本をご紹介します。

ジョセフ・S・ナイ著「リーダー・パワー」日本経済新聞社 2008年12月12日刊。原著名は「The Powers To Lead」。組織をリードするための力を「スマート・パワー」という考えで説明。2004年刊行の「ソフト・パワー」と併読なさることをお勧めいたします。

大不況期を乗り切るためには、リーダーは磁石のように人を引きつける力を身に付け、組織はユニークネス(独自性)を追求する以外にないかもしれませんね。

－ 2008年12月17日記－