

「競争戦略の本質は差別化である」 マイケル・ポーター

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート3回目のテーマは、定本『ゼミナール経営学入門』第2章の「競争のための差別化」となれば、その第一人者マイケル・ポーター氏に登場いただくしかありません。氏は1980年、元々「競争」大好きのアメリカ国民に、それを考える統一のフレームワークとコンセプトを提供。以来40年、世界中がその過酷な「実験」に付き合わされています。

その1: 名言の背景

ハーバード・ビジネススクール 1980年代の看板教授は、何といってもマイケル・ポーター。アンソフの「経営戦略」、ドラッカーの「事業戦略」に続き、氏が成し遂げた「競争戦略」の体系化は、それまでの戦略論に大革命を惹き起こしました。

ベトナム戦争とオイルショックの後遺症に苦しむアメリカで、氏は国を支える各企業に「競争」を考える統一ツールとコンセプトを提供。それは冷戦終結後、見事に花開き、その再生に大きく貢献しました。しかし同時に、「グローバリズム」という罪過を世界中に撒き散らすことにもなったのです。

その2: 第一人者の功罪

氏の功績の一番目は、何といっても「競争」環境を分析するための「5つの力(競争要因)」。それは、①新規参入業者、②競争業者、③代替品、④供給業者、⑤買い手という各々と、それらの「力関係」を一覧、考察できる優れたフレームワークです。

そのため当時は我が国でも、『競争の戦略』(1982)片手に各社でその活発な議論が行われました。しかし所詮は分析ツール。そこから有力な「戦略」が導かれることはなく、むしろ既存業界の儲からない構造ばかりが浮き彫りになり、結果的に経済バブルの遠因となってしまったのです。

またそこで軽視されたのは、氏の真の功績である「3つの基本戦略」。上記の環境の中で取るべき長期戦略は、①コストのリーダーシップ、②差別化、③集中しないと喝破したことでした。

それらに熟慮を重ねれば、①は「低コスト体質」、③は「特定のセグメント」への集中という②の「差別化」に行き着きます。それを悟った氏が唱えたのが、表記の名言。また実際にその極北を目指した行動に移ったか否かが、企業や地域、さらには国家間その後の運命を分けたのです。

「三々な経営」

- 1-2 「グローバル化」を考える
- 1-8 「競争戦略」の種類
- 1-9 「競争」の基本戦略
- 1-15 「差別化」のマネジメントを考える

その3: 定本の確認と発展

定本はポーターの「ポジショニング」論をベースに、「差別化」のポイントを確認すると同時に、それに集中するあまり頻発する、「顧客を忘れる愚」にも警鐘を鳴らしています。また変化の加速と競争の激化に合わせ、私たちが苦手とする、「動的」な対応策にも踏み込んでいます。

いまここを読み直すとき、最強の競合は「顧客」であり、その「期待価値」に注目してメリハリをつけた対応をしない限り、最後は価格競争に巻き込まれてしまうという、現代の宿命を痛感します。

さてその後、彼の革命児は、『競争優位の戦略』(1985)で「バリューチェーン」という有力な内部分析のツールを発表。さらに自らの成熟に伴って、戦略と組織のバランス、「フィット」を強調するようになりました。しかし逆に氏の存在感は薄れ、HONDAのFit級になってしまったのです。

そんな中、我が国の義理堅い某大学と某新聞社がタッグを組み、今世紀初めに「ポーター賞」をスタート。毎年複数の企業を表彰して、氏の「競争戦略」論の普及に努めています。氏の厳しい批判を浴びながら、その主張に最も「フィット」し続けたのは、どうやら日本の大学と企業だったようです。

またその賞を懐かしく感じるの、その「赤帽(ポーター)賞」というネーミングの所為でしょうか。

2022年2月21日 実空