

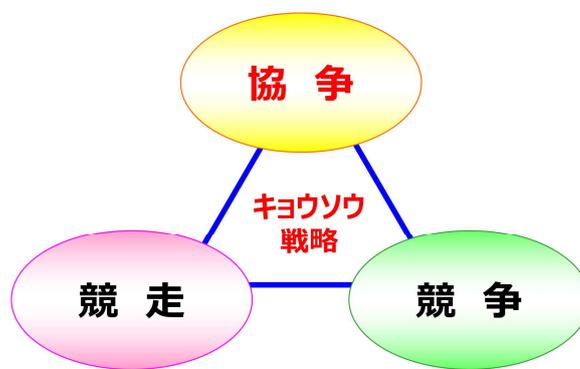
## 「競争戦略」の類型

企業経営漫談士 岡野実空

「競争」は、江戸時代の末期、福澤諭吉による英語“Competition”の訳語。『福翁自伝』には、「争」の字を巡って交わされた、勘定方役人との議論が載っています。私たち日本人はそのメンタリティーを引き継ぎ、資本主義の国の中では例外的に、市場競争に対していまだに強い拒否反応を示します。

しかし否応なしにグローバル化が進むいま、私たちが嫌うその負の部分の補って余りあるメリットを認識し、うまく活用することは、企業や国家が生き残るための必須条件になっています。そのため今回のコラムでは、さまざまな時代や状況に対応する「競争戦略」を類型別に考えます。

### KM 1-8 「競争戦略」の類型



#### 類型1：競走

我が国の戦後高度経済成長期、大半の「競争」の実態は「競走」。各業界で行われていたのは、右肩上がり前提にした競い合い。たとえ市場シェアが下がっても売上高は伸び、また国内が停滞しても輸出でカバーするなど伸び代があり、多くの業界で「競走」が楽しめた夢のような時代です。

因みに「競」とは、競う対象が時間や点数、率などの基準で、自分がだれより優秀な成績を取れば勝てること。「自分」との戦いの側面が強く、当事者同士で損ない合う必要がない、我が民族向きの状態。但し今後も「競走」を望むなら、自らの強みが発揮でき、成長が期待される分野を見つけるという課題をクリアし続ける覚悟が必要です。

#### 類型2：競争

「争」は本人同士で、相手を倒さない限り勝利を手にはできない状態。我が世の春を謳歌し続けたいがために、国内「競走」の延長感覚で輸出した自動車や家電などが、アメリカの市場を奪った1970～80年代。それは彼の国民の闘争心に火を点けただけでなく、その自尊心を大いに傷つけたため、以来私たちはその慰謝料を延々と払わされています。

またそれに輪をかけたのが、1989年末のベルリンの壁崩壊。その後のグローバル「競争」の加速は、否応なく我が国を巻き込み、雇用や賃金問題など、さまざまな社会的ストレスを増加させています。

#### 類型3：協争

いま注目を集めるのは、ライバル同士がときに手を組む「協争」。人出不足に悩む物流の共同配送などは、各業界で当たり前になりましたが、製造業においても同様で、ある事業では「競争」しながら、他の事業では「協調」する「協争」は、かなり以前から各業界で進行しています。その身近な例は、パーソナルコンピュ

ータ。外装を取ってしまえば、もはや私たちにその組立てメーカーは判別不能です。

類型1～3の「競走」から「協争」へ至る見本は、オートバイのホンダ対ヤマハの「HY戦争」。戦前から深いつながりのあった両社が、1970年代末から対立関係になり、長年の泥仕合を経て、ヤマハがホンダに生産委託する形で終結したのはつい先頃。この間、大いに喜んだのは顧客とマスコミでしたが、結局市場は大幅に縮小し、「過当競争」に関する大きな教訓を我が社会に残しました。

グローバル競争への賛否両論が渦巻くいま、この分野の先達代表は、大阪大学の竹文雄教授。「競争」の真のメリットを明快に説いた前著『競争と公平感』(中公新書)に続き、新著『競争社会の歩き方』では、それによって自分の「強み」を発見できる可能性を強調しています。それは自分、自部門、自社の「強み」を知り、苦手な部分は他に任せ、お互いに切磋琢磨、協力し合いながら、より良い社会を築いていくためのあるべき「競争」の姿です。

政財界のリーダーたちが、私欲による「抗争」や「談合」に明け暮れるいま、ミドルの役割は、彼らへの「忖度」ではなく、その役割「代行」と「交代」準備。皆さんは、個々の事業に合った「競争」の類型と「戦略」を共に考察、行動する集団なのです。

平成30年4月23日 実空