



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 112号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.10.17

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年10月17日号 no.1612
『未来を拓くニッポンの100社～選ばざる者は滅びる』より

【選ぶことをためらうな】

これから10年、企業として生き残っていくために、私たちはどう戦っていけばいいのでしょうか。

10年前の知識人が今のこの世の中を予測できなかったのと同様に、これからの10年を予測することは難しいものです。それでも、先週にご案内したメルマガで書かせていただいたような、ほぼ確実にくる未来があります。

人口減少・少子高齢化、中国・インドが世界の覇権を握り、食糧とエネルギーをいかにして抑えるかが重要となります。

このような未来が運命づけられている以上、私たちは、戦い方を徹底的に考えていかなければなりません。成り行きにまかせていては、またこれまでと同じやりかたでは、生き残っていけないのです。

今週の特集では、6つの戦略と3つの戦術が提示されています。

6つの戦略とは、

- ① 世界覇権型…世界市場でリーダーポジションを獲得する(トヨタ・コマツ・ダイキン工業)
- ② 大衆攻略型…新興国市場のボリュームゾーンで強力なポジションを獲得する(スズキ・ホンダ・ユニチャーム)
- ③ 価値創造型…世界市場で強いプレミアムブランドを展開する(アシックス・ニコン・任天堂)
- ④ 地域制圧型…広域アジア市場など特定地域でリーダーポジションを獲得する(味の素・キリン・フマキラー)
- ⑤ 要衝掌握型…特定の素材・部品、バリューチェーンにおける特定のレイヤーを世界規模で占拠する(日東電工・シマノ・日本電産)
- ⑥ 変幻自在型…事業ポートフォリオマネジメントに優れ、成長領域へのポートフォリオシフトを継続的に実施している(伊藤忠商事・富士フィルム・三菱電機)

です。

3つの戦術とは、

- ① 技術進化型…卓越した技術を磨き続けることで競争力を得る
- ② 人材競争力型…人材の力や多様性を武器に競争に勝つ
- ③ M&A突破型…大胆なM&Aによって新しい価値を生み出す

です。

どの戦略、どの戦術が優位かどうかの問題ではありません。企業として、どの戦略を選択し、どの戦術で戦うかを「選ぶ」ことが重要なのです。

いずれも大企業ばかりが事例として取り上げられていますが、私たち中小・小規模企業にも参考になる点がいくつかあります。

戦略を立てる大前提として、「勝てる場所を選択し、そこに経営資源を集中投資すること」が挙げられます。限られた経営資源をもう一度見直し、選ぶことをしていかなければなりません。成り行きでは、生き残っていけないのです。

日東電工は、液晶テレビに組み込む偏光フィルムで世界の35%のシェアを握っています。それでもテレビのコモディティ化が進み、厳しい競争にさらされています。技術力だけでは戦えなくなっているのです。そこで、日東電工は、顧客の生産ラインという「要衝」の一部を自社で占拠する戦略にでました。

通常、偏光フィルムを納入するメーカーは、ロール状のフィルムをテレビのサイズに合わせてカットし、検査と梱包を経て、顧客である完成品メーカーに納品します。

日東電工では、フィルムをロール状のまま納入し、顧客の工場に取り付けまで作業を担うモデルを提案しました。顧客は、この工程を外注することで製造コストを大きく削減できます。一方で、その提案を受け入れた途端、もはや日東電工なしでは、薄型テレビを製造できなくなってしまうのです。

こうして、同社は偏光フィルムにおける地位をより強固なものにしました。

資源の乏しい日本が進むべき道が「技術立国」であることに疑いの余地はありません。技術を磨きあげ、誰にもできない製品を生み出すことが本道となります。

しかし、米アップルに見られるように、新しい要素技術を自社開発するのではなく、既存の技術の組み合わせで新しい価値を創出することもできるのです。

企業は、「技術を磨く力」に加えて、「技術を編む力」や「技術を価値に変える力」が求められてきているのです。

繊維素材開発の大手「クラレ」は、独自開発のオンリーワン素材を生み出し続けてきた典型的な技術進化した企業です。そのクラレが進めているのが、研究者おのおのが進めている専門性の高い研究を統合的に管轄することです。

研究成果を「編む」ことで、燃料電池のプロジェクトを立ち上げました。今後需要が増すであろう分野であるエネルギーや医療へのニーズを模索しています。

規模が大きくグローバル展開をしている大企業だからこそできる戦略・戦術であることには間違いありません。

しかし、やり方によっては、私たちでもできることがあります。日東電工のように、顧客の工程の一部の入りこむ提案を受け入れてもらうことで、その存在感を増すことや、クラレのように、今持っている技術やノウハウを組み合わせることで新しい分野へ進出を試みることは、十分検討に値します。

いずれにしても、「どこで」「どう勝つか」を明確にしなければ、経営資源を有効に投入できず、最適に資源を配分している競合の敗れ去ってしまいます。

冬にしか売れない特殊な市場である家庭用石油ファンヒーターに絞り込んだ「ダイニチ工業」や、農協に供給するのが当たり前の種苗業界で、販売ルートを「農協以外」に絞り込んだ「カネコ種苗」などのように、何をもってセグメントし、どこを選ぶかに知恵を絞る必要があるのです。

自らの進む道を決められない企業に未来はありません。

選ぶことをためらってははいけません。