
使える戦略思考 - ダイナミックな競争優位創造のマーケティングエクステンション

第5回 現代の戦略発想

1. 競争優位の源泉はどこにあるのか

(1) 高収益企業の三つの戦略

今の、21世紀の戦略というものを考えてみます。現代の戦略発想のキーになるポイントは、「競争力は内にあるのか、外にあるのか」、言い換えると「高い収益率の源泉は一体どこにあるのか」ということです。それがたぶん一番大きな、現代の戦略を考えていく上での大きなポイントだろうと思います。

今、いろいろな高収益の会社について考えてみると、その戦略は三つあります。まず、ナンバーワン。次に、オンリーワン。最後の三つめはリソースワンです。ひとつめのナンバーワンというのは、同質的な市場におけるコスト優位を武器にした独占的・寡占的状況を作ることによって、市場をコントロールします。半導体市場におけるサムスの戦略が代表例です。市場を独占・寡占化することによって、提供する財の数量と価格をコントロールします。そういう形の高収益・高利潤のあげ方というものがあります。

ふたつは、オンリーワンです。これは同質市場ではなく、異質市場における差別化優位、いわば独占的な競争をやるといふ、経済学の産業組織論でいうところの、独占的競争をしている会社です。日本の情報家電業界ではナンバーツアの利潤率をあげているシャープの液晶テレビが代表的な例です。液晶テレビに関しては、競合他社の追撃もあるけれども、今のところ大型液晶テレビで、かつデジタルハイビジョンということで考えていくと、シャープしかありません。そんなふうにしてオンリーワンになっていきます。

もうひとつは、あまり馴染みのないものですが、リソースで勝負していく、リソースワンです。リソースで勝負しているというのは、つまり原料や真似できない技術、そういうものをベースにして供給を上回る需要を作り出していく。その結果として、レントが得られます。この最後の三つめがいわばリカード経済学で分析されてきたレント、超過利潤ということになります。

こうして今、高収益をあげている企業を分析していくと、「ナンバーワン・オンリーワン・リソースワン」というふうになってきます。そうしたときに、超過利潤を生み出している、あるいは競争力があるという言い方をすれば、その「競争力がある」というのは一体何が源泉なのかということが重要になるのではないかと、ということです。

(2) 強みが弱みに、弱みが強みに

大きな二番目のポイントについて述べます。振り返ってみると、今までナンバーワンとかオンリーワンとかリソースワンという形で収益をあげてきた会社が現在陥っている状況がどのようなものかという、今まで競争優位だと思っていたもの、いわゆる強みが弱みになるような状況が生まれています。これは、ひとつは競争というものを静的に捉えるのではなく、動的に時系列で捉えていくことによって、強みが弱みになるような状況が生まれているといえます。流通の系列化ということでは松下や資生堂、ワコールもそうですが、これまでは系列チェーンや系列流通をベースにすることによって流通をコントロールしてきました。経済学的に言うならば二重マージンというような市場独占と流通独占、そして供給独占という仕組みがありました。これがいわば非常に静的な強みとして戦後一貫機能してきました。それからカルビーのポテトチップスとか、グリコのポッキーとか、いわゆる食の分野でもジャンクフードがブームになって、市場のトレンドに乗ってきます。そこで「うまい」「おいしい」ということを保証する鮮度を維持していく仕組み、あるいはローコストでそういうものが作れるとか、そういうものがあって会社が伸びていきます。

しかしお客様の嗜好がパタッと変わることによって、一挙に強みが弱みになっていくという、そういう状況がまた一方であります。また、技術のライフサイクルの変化もあります。例えばアナログのテレビ市場では圧倒的な優位性を持っていたソニーのトリニトロンという技術がテレビのデジタル化によって、これまた一気にシェアを失うなど、そういうことが多々見られます。つまり今までの強みが弱みになるような状況が現代の戦略ということです。

それがまた変えられない、非常に変え難い、なかなか新しいものに変えられない、ということがなぜ起こっているのか。それは、ひとつはやはり競争力というもの、あるいは強みというものを時系列でみていくと、短期と長期の矛盾、言い換えれば、現在と未来の矛盾、それから、そうした強さというものが単なる要素的なバラバラなものではなく、ひとつのシステムとして作用しているからです。そのことが変えにくさ、変革の難しさというものを作り出しています。その辺が現代の戦略の考えていけない一番大きな問題になっています。それとは逆のこと、つまり弱みが強みになるということもあるわけです。例えば、組織小売業が成長していくときには、系列チャンネルを持っていないことが強みになります。具体的にいうと情報家電ではシャープは系列店の数では松下に比べ、全然少なかったというのが逆に強みになってきます。そんなふうにして時系列で競争力を考えていくと、本当の競争力とは一体何なんだ、ということになります。

(2005.01)