

〔講演録〕

法政大学経営学部創設50周年記念事業

マイケル・E・ポーター教授特別講演会講演録¹⁾

企業戦略

—新たな知見—²⁾

マイケル・E・ポーター

(ハーバード・ビジネススクール教授)

監訳・洞口治夫

はじめに

皆さんこんにちは。本日はこうした機会にお招き頂き、大変嬉しく、また光栄に思っております。

まず最初に、経営学部の50周年記念という素晴らしい機会に参加させて頂いたことに感謝を申し上げます。50年とは長い年月です。その間、卓越した伝統のもと、向上と進歩の道を歩んでこられて、皆さん全員がさぞ誇らしく思っておられることでしょう。この学部は50年ですぐに変わってしまったことと思います。そしてきっと次の50年ではさらに大きく変わっていくでしょう。すばらしいリーダーシップを発揮された神谷健司学部長に、お祝いを申し上げます。それから旧知の下川浩一教授にはお優しい言葉をいただき、ありがとうございます。昔のことが懐かしく思い出され、こうしてまたお会いできたことを心から嬉しく思っております。そして、もちろん洞口教授には、寛大にも私のこれまでの仕事のいくつかをご紹介して頂きました。

しかし、まず何よりも私は、この法政大学という組織の一員となっておられる皆さんに「おめでとうございます」と申し上げ、みなさんの将来の成功をお祈りいたしたいと存じます。将来、法政大学から50人の学生さんをハーバード大学ビジネススクールにお迎えすることができれば、さぞ素晴らしいことでしょう³⁾。大きな

目標ですが、もちろん十分に実現が可能ですし、その目標を実現する過程で、私を、みなさんの友人そしてパートナーとして頂けることを楽しみにしています。

実は、今日、私は午後からこの式典に参加しながら、戦略の分野も約50年の歴史があるのだなあ、と考えていました。実際、企業戦略という現代的な分野が生まれたのは1960年代のことです。最初にしっかりとした戦略論を打ち立てたのは、ケネス・アンドルーズ (Kenneth Andrews) 氏とローランド・クリステンセン (Roland Christensen) 氏でした。学界ではハーバード・ビジネススクールが、民間企業ではボストンコンサルティンググループがそのパイオニアでした。やはり1960年代に、こうした研究により、戦略という現代的な分野が注目されるようになりました。そういう意味では、今日、二つの50周年記念をお祝いできるでしょう。法政大学経営学部の50周年と、経営戦略という分野の、おおよそ50周年です。

私は、この企業戦略という分野にずいぶん長い間関わっています。実は、ボストンコンサルティンググループの創業者であるブルース・ヘンダーソン (Bruce Henderson) 氏は私の知人で、彼とはよく議論し、ディベートしたものでした。彼はいつも私の意見すべてに反対していましたが、だからこそ一緒にランチを食べながら反論するのを楽しみにしていたものでした。彼は

とても有能で、彼の考え方はたいへんに洗練されたものでした。ハーバード・ビジネススクールで初期の戦略分野のパイオニアとなった人々も知っています。このように私は、戦略というものをかなり長い間、見つめる機会がありました。今こうして皆さんの前で、これまで学んできたことや、これから得る新しい知見についてお話ができるのを嬉しく思います。

1. 戦略の本質

基本原則

皆さんにお伝えしたいのは、戦略の基本原則 (principles of strategy) は、いつの時代にも通用するだろうということです。戦略の本質を本当に理解すれば、基本原則はずっと変わらないことが分かるでしょう。経済状況や技術の利用可能性がどうであれ、世界の中の強いトレンドが何であれ、戦略の基本原則は繰り返し、前面に出てくるのです。

私は、インターネットについて議論した時のことを覚えています。ドットコム時代でした。皆さんも多分覚えていらっしゃるでしょう。当時は非常に活発に議論がなされました。どんなふうに物事が変わったか、どんな新しいビジネスルールがあるか、と。それからどうなったのでしょうか。2, 3年後、私たちは昔のルールが当てはまることに気づいたのです。大成功していたかのように見えた多くの会社は、基本原則を破ってしまったことによって、すぐに消滅してしまっただけです。

戦略について考えるときは新しいことを理解しようと思いますが、「新しいことは良いことだ」と思わないよう注意しなければなりません。実際に、戦略の問題を取り上げるとき、何が新しいかをあれこれ考えるのではなく、何が戦略の本質なのかについて理解する必要があります。本当に変わらない、根底にある基本原則とはどのようなものか。細部や時間の流れは変わるが、変わらないものとは何か。そのような研究に、私は何年もの間、焦点を当ててやってきました。

皆さんもご存じのように、日々のマネジメントの多くはトレンドに関するものです。仕事の

マネジメントの多くが最新の事柄に関するものです。でも私は、経営者の研修やマネジメントの理解においては、新しい事柄やトレンドではなく、本質を理解すること、現状のいかなる変化にも適用できる本質的なものを理解することが重要だと思うのです。

たとえば現在、世界中で経済状況は非常な困難を極めています。しかし私たちはこの不況の間に、戦略の重要性が増すことはあっても減少することはないことを学びました。現在の状況は、過去30年間経験したことがないほど、異常です。少なくとも私の経験ではそうです。でもそんな時期だからこそ、戦略の基本原則をより一層理解しなければならない、と言えるのです。

したがって今日のこのレクチャーで、戦略とそれに関する新しい知見という観点から、私は次のことをお話したいと考えます。まず、戦略について知っていることを皆さんとともに確認するということ、そして、根本的に新しいと思われるある分野を明示するということです。その分野は、私たちが吸収しなければならないもの、既知のコンセプトや知識を土台として、付加すべきものです。これについては後述します。

まずは戦略について、私たちは何を知っているのでしょうか。どのような業種に携わるかを問わず、ビジネスサイクルのどの段階にあり、また居住国を問わず、適用できる基本方針とはどんなものなのでしょうか。戦略のもっとも重要なことは何でしょうか。そして世界経済が大きく発展したときに、それをどのように拡大すべきなのでしょう。

私は、戦略の基本原則について次のように考えます。戦略の基本原則を理解するためには、どのような組織にしろ、マネジメントチームにしろ、まずは競争環境の観点から、根本的な事業目標を理解しなければなりません。

最高の企業は存在しない

私はこれまで多くの企業と仕事をする機会がありました。その中で気づいたのですが、私たちが競争について考えるとき、あるいは企業が目標について考えるとき、よく次のような立場

を取ります。つまり、企業の仕事は、業界で最高 (best) の会社になること、これが競争での根本的な目標である、と。どのようにしたら最高の企業になれるか。どのようにしたら最高の自動車会社になれるか。どうしたら最高のアパレル会社になれるか。どうしたら最高のコーヒー会社になれるかを考えるのです。マネジメントの根本的な仕事は、戦略の観点から業界最高になる方法を知ることだ、と多くの経営者は信じています。そして最高になれば自分も企業も成功すると考えます。どうしたら最高の企業になれるでしょう。そのためには最高の製品が必要です。最高のマーケティング、最高の生産方法や最も優れたサービスの届け方も必要です。そして、それらが具体的にどのようなものかを決めることができれば、また、そうした最高の企業になる方法を誰よりも早く理解できれば、競争に勝てるでしょう。私がいっしょに仕事をした多くの会社は、戦略を立てようとするときに、このように考えました。

戦略というコンセプトの核心を考えると、実は、上述した考え方は間違っているだけでなく危険でもあることに気づきます。つまり、もしもこのように考えて、私たちが最高になるために競争していると考え、経営者が組織を設立したり拡大したりするときに指針とすべき戦略についての基本的な洞察をえることができないのです。それは、なぜなのでしょう。従来の考え方の何が問題なのでしょう。

それは、最高の企業 (best company) というものが存在しないからです。最高の会社なんてありません。最高の車もありません。最高のコーヒーも存在しないのです。それらはすべて場合によりけりなのです。それらは特定の会社が満ちそうとしているニーズにしたがって異なってきます。ある顧客にとって最高の車がほかの顧客にとっても最高だとは限りません。市場のある部分にとって最高のサービスが、その市場の他の部分にとっても最高だとは限らないのです。「最高」なんて、存在しないのです。

したがって、経営者が、会社の仕事は競争に打ち勝つ究極の方法を見つけることだと考えると、失敗します。このように考えていると、勝

つために苦しみ続けるような競争に巻き込まれます。私たちは、比較的最近になって、戦略の目的とは、理想的な競争の方法を見つけることではない、ということを理解するようになりました。理想的な競争方法などないのです。それは間違った考え方です。

戦略の目的は、ユニークな競争方法 (a unique way to compete) を生み出して、ユニークな価値 (unique value) をある種の顧客層に届けることです。これが今までの考え方との根本的な違いです。そして、この違いを本当に理解すれば、我々は戦略の本質をしっかりと把握していることになります。

戦略上の最悪の失敗は、同じもので競争すること、同じ特質で競争を始めることです。他社が素晴らしいサービスを提供しようとしているからといって、自社も同じように素晴らしいサービスを提供しようとする競争に入ってしまうことは最悪の戦略的な間違いです。戦略の基本原則とは、同じことを他社より上手にやろうとすることではありません。戦略の基本的な目的とは、ユニークな競争の方法を見つけ、自社が提供しようと選んだ顧客に、ある種の優れた価値を提供することです。

ある意味ではこれが、「戦略とは何か」の本質といえましょう。しかしながら、この点は日々常に誤解されています。マネジメントの本を読むと、必ず何冊かは、「外注すべきだ」、「グローバル化すべきだ」、と企業が行うべき包括的な単一の重要事項があると主張し、それをまとめようとしています。その他にも、その時々にあたかも聖杯のように至高の目標と感ぜられること、成功への道と思える方法を実践すべきだ、と主張しています。しかし戦略という観点から見れば、成功する唯一の方法など当然あり得ないのです。実際、成功への唯一の道は、自分自身の道を作ること、他者が歩けない道を作り出すことなのです。もう一度言いますが、この核心への洞察こそが、ある意味で、企業の方や戦略的なポジショニング追求の土台となり、それにエネルギーを与えるものなのです。

2. 戦略の誤解

三つの誤解

私は長年、戦略に関わってきて、次のことに気づきました。多くの企業組織が抱える戦略上の問題は、大部分が「戦略とは何か」ということを誤解しているために生じています。それは戦略に関する極めて本質的な部分での誤解です。ここで、よくある三つの間違いを説明しましょう。企業組織が自社の戦略を立案し、発表するときに考え方を間違えているケースです。

一つ目の間違いは、戦略を特定の行動と同一視することです。「わが社の戦略は国際化です」、「わが社の戦略は生産を中国にアウトソーシングすることです」、といった話を頻繁に聞きます。はたして、これは本当に戦略と呼べるのでしょうか。一つの良いステップ、良い手段ではあるでしょう。しかし、戦略の根本はその企業が占めようとするユニークなポジション (the unique position) であり、顧客への価値提供という点において市場で優位に立つことです。したがって、その方向に向かって一步踏み出すことは良いことだとは言えるでしょうが、その一步は戦略ではないのです。戦略とはポジションです。ユニークなポジションこそが戦略なのです。特定の行動は、戦略を实践していくうえでの一つのステップです。どれほど多くの有能な経営者が、この間違いを何度も何度も繰り返していることか、みなさんは驚かれるに違いありません。彼らは特定の行動に没頭し、どこへ行きたいのか、その企業が究極的にどうあってほしいのかを見失っているのです。

もう一つ、非常に多い失敗は、戦略を目標と混同してしまうことです。「わが社の戦略は市場でナンバーワンになることだ」と CEO (最高経営責任者) が言うのを何度聞いたことでしょうか。でもこれは本当に戦略なのでしょうか。いいえ、これは実は目標なのです。戦略とは、競争優位 (competitive advantage) とユニークな価値 (unique value), そしてそれを用いることによって得られるものを言うのです。もしも、目標を戦略と混同してしまうとすれば、多くの困難が生じる可能性があります。もしも本当に、

「わが社の戦略は市場でナンバーワンになることだ」と考えたとすれば、市場シェアを得るために、その企業の強みすべてを捨て去ることになったとしても、ありとあらゆることを行わねばなりません。はたして、そうした戦略から実際に成長した企業はどのくらいあったでしょうか。そうした企業は市場シェアを心配するあまり、実際には根底にある競争優位を失ってしまったのです。そのかわりに、もしも、企業が焦点をきちんと定め続けていれば、違う方向に成長できたでしょうし、その方向でもっと成功をおさめていたかもしれません。

最後のよくある誤解は、ビジョンとミッションの概念についてです。今日、多くの企業がビジョン・ステートメントやミッション・ステートメントを有しています。私は無作為に、いくつかの日本企業の実例を取り上げてみました。ここで、そうしたビジョンやミッションの要約をご紹介します。それらは非常に典型的なステートメントで、世界中のいたるところで見かけるようなものです。実際に読んでみると、いわば組織のかかわる広範囲な目標を達成するために社員を鼓舞している声明文のようになっています。たとえば、日本のある自動車メーカーでは、「新しい価値を創造し、最高のクルマとサービスにより、お客さまに喜びと感動を与え続けます」とあります。「最高」という言葉に注目してください。やはり、多くの経営者が「最高の会社でありたい」という視点で考えているのです。じつは、それは危険な考え方なのです。しかし、ステートメントを見るとやる気がわいてくるように感じます。多くの場合、気持ちを鼓舞するような内容になっていますが、それらは戦略ではありません。ここで述べられていることは、戦略ではないのです。

戦略は特定の意味をもったものです。戦略とは、企業が自ら選んだ顧客に提供しようとするユニークな価値とは何かについて述べたものです。これらの素晴らしいステートメントは、それについては何も語っていません。語っていても、多くの場合、書き方が分かりにくかったり危険だったりするのです。我々は、戦略をビジョンとして定義付けできません。これら

は二つの明確に異なるものだからです。

私は以前、戦略上の失敗はほとんどの場合、分析がまずいから起こってしまうと思っていました。つまり、企業が環境をしっかりと理解していないとか、競争相手を十分に見ていないから失敗すると思っていたのです。まだ若い教授だった私は、それが、大きな間違いのもとのだと考えていました。戦略について話す際にも、分析ツールや数字、分析の厳密さを強調していたことを覚えています。しかし、しだいに世界中で多くの企業戦略に実際に関与していくにつれ、失敗するのは分析がまずいからではない、とますます強く思うようになりました。企業が周りの環境を理解できなかったからではなく、企業の内部から、多くの失敗が生じたのです。つまり、失敗した企業は戦略を誤解していたということです。永続的な成功を収める指針となる基本原則、つまりユニークさを維持し、時とともに常にそれを練り直し、活性化し、また定義し直す、そういう根本的なことを理解していなかったのです。

財務目標の誤解

戦略や戦略の立て方を考える場合、最も重要だと思われる第一の事柄は、「どのように財務目標を設定し、どのように資本市場に関係するか」ということです。

まず財務目標です。企業が達成しようとするべき根本的な財務目標とは何でしょう。それをどうやって設定するのでしょうか。よく言われる考え方が二つあります。一つは収益性、もう一つは成長です。これらは、企業が財務目標の設定方法を検討するときに、多くの時間を費やす分野です。企業はこう言うでしょう。「そうです、年に20%の収益性、年率20%の成長を目指します」、「ある一定のレベルで収益性を確保したいと思います」と。このような目標をどう思いますか。財務的成功という視点で見れば、どの企業も、最大目標を資本利益率 (return on capital) で考えなければなりません。このことは、もうご理解いただいているでしょう。資本利益率は、収益性を測定するのであって、単なる売上高利益率とは違います。売上高利益率も

結構ですが、本当に考えなければいけないのは、資本利益率のほうです。なぜなら資本利益率には、「どんな事業も収益向上のためには多額の資本投下が必要」という事実を反映しているからです。もしも売上高利益率だけを見て資本を考えなければ、資本の無駄遣いが多くなって実際にはあまり成功していない、という可能性が出てきます——もちろん、本当の業務成績を正直に測定している場合ですが。したがって、これが第一の目標となります。資本に対する収益が良くなければ、基本的に失敗ということです。その企業は、社会における希少資源である資本を効果的に使っていないのです。

企業の成長は、第二の財務目標です。収益が上がらなければ成長しても無駄ですが、適切なレベルで収益を維持しつつ、できるだけ急速な成長をすることも可能です。

この財務目標に関する知見を日本の状況にあてはめると、面白いことが分かります。私は竹内弘高教授と何年前に『Can Japan Compete?』(邦題『日本の競争戦略』)という本を書きました。その中から特に重要で基本的な教訓を申し上げます。多くの日本企業が根本的に失敗するのは、実は上述の目標を誤解しているからです。つまり、あまりにも多くの企業が、成長を目標の第1位に、収益性を第2位に挙げているということです。そして収益性を考えるとき、資本利益率よりも売上高利益率だけに注目しています。この資本の無駄遣いこそ、日本産業の大きな悲劇の一つと言えます。資本はタダであり、コストがかからない、と認識しているため、資本を効果的に使うことなど気にかける必要がなかったのです。そのために、非常に多くの日本企業が困難な状況に陥りました。なぜなら、莫大な資本を生産能力の拡大に費やし、生産ラインを過剰に整備したからです。資本を貴重な資源として正當に扱わなかったのです。そのために、根本的な競争力を十分につけられず、世界市場で獲得してきたポジションを維持することが実際にできなくなりました。

時代を経るにつれて、私たちは戦略について深く理解するようになりました。戦略開発に着手するときは、会社の目標や財務業績という点

からみた真の目標と、優先順位の明確な理解からはじめなければなりません。この知見は、今後ますますはっきりと分かるようになっていくでしょう。

その一方で、戦略に関する新たな展開が、「企業は金融市場、資本市場とどう関係しているか」ということに関連して進められています。将来を見据えると、この分野は次の10年から20年のビジネスにおいて、決定的な問題の一つとなるでしょう。この問題とは、つまり、金融市場と、実際の企業、経済学者が言う実体経済がどう関係するかということです。ご存じのように、「金融市場にとって良いものは、企業にとっても良い」という前提があります。これは、根本的な目標が、金融市場と企業で一致しているということです。なぜそのように考えられるのでしょうか。

過去10年、15年前を振り返ると、先進国の平均的な株式保有期間は10年から12年ほどでした。株主がそのように長期間にわたって株式を保有していれば、株主とその会社の利害関係は同じになります。利益が増えて会社のビジネスが成長したときに限って、長期に株式を保有する株主も成功するということです。事業と会社の利益は根本的に一致しています。私たちはこのような考え方を持ってビジネスを行ってきました。

ところが、過去数十年の間に、まずアメリカで、そして最近では日本でも、この根本的な一致が崩れてきました。それは株主が、もはや本当の意味では株式を保有しなくなったからです。確かに株式を保有してはいるものの、実際に投資を行うのは機関投資家やファンドマネジャー、年金基金など、いわゆる代理業者です。これらの人々が個人に代わって資金を管理するのです。今日アメリカの平均的な株式保有期間は6カ月もありません。言ってみれば、基本的にファンドマネジャーは、株式を売買して、隣のマネジャーより少し多めに利益を上げようとしています。なぜなら、ファンドマネジャーは株式の根本的な保有者であるあなたや私、年金や生命保険に雇われているからです。そして、株を売ったり買ったりして、隣のファンドマネジャーより少し多めに利益を出そうとしながら、自分た

ちの現実の運用成績を正当化しようとしているのです。

すなわち、今日では、実際に株価を決める利害関係と企業の実際の成功を決める利害関係との間に根本的な不一致がある、といえるでしょう。

これまでは利害が一致すると信じられていたため、株主価値という考え方は、いわばマネジメントの中心部分をなしていました。経営者は自分の仕事は何としても株主を喜ばせること、株主にとっての価値を創造すること、会社の株価を上げること、と信じ込んでいたのです。しかし、年月がたつにつれて、それはますます大きな失敗につながっていったのです。なぜならば、株価を上げる要素がいつそう多様化したからです。そのほとんどが事実上、短期的なものでした。たとえば私たちは金融危機を経験したばかりですが、株価が100% (2分の1に)、あるいは200% (3分の1に) 下落した会社があります。事業は大して変わっておらず、根本的な競争力もほとんど変わっていません。おそらく需要は、5%から10%くらい減ったでしょうが、その会社のファンダメンタルズ (経済的基礎条件) は、ほとんど変わっていないのです。それなのに株価は200%下がってしまいました。

さらに最近の6カ月では、逆のことが起こっています。企業としてはほとんど同じことを継続し、根本的なポジションや競争状態はほとんど変わっていないのに、ある企業の株価は100%上昇しました。今日、どの瞬間の株価も、企業の価値を適切に表してはいないのです。しかし、思い出して頂きたいのですが、私たちは以前、株価は適切だと思っていました。効率的市場仮説を信じていたのです。そのころは、特定の時点での株価が企業の真の価値を示す代表的な指標であると考えていたのです。現在、それが、いかに愚かだったかお分かりでしょう。

株価が企業の真の価値を示すはずなどないのは、なぜでしょうか。なぜなら株主は市場にあわただしく出入りする一方で、企業は市場に長期に存在するからです。

皮肉なことに日本の企業は、長期的な運営をしていました。しかし、現在は株主の短期的取引と短期的利益に巻き込まれていると思います。

そしてそれは、戦略を立てるときの基本的な要請を代表するものとなっています。今日の株主が明日の株主とは限りません。彼らはすばやく株を売って他に行ってしまうからです。そのような株主を喜ばせることは、もはや企業の目標ではありません。株主価値に目標を置き、それを株価で測るべきだと考える経営者は、戦略上大失敗を犯すでしょう。そのような例は非常に多くあります。

3. 企業のパフォーマンスと産業構造の影響

経営者への重圧

このようにみてきますと、現代の基本的な課題の一つは、根本的な経済パフォーマンスを目標とするように、いかに企業戦略を立てるかということです。そこでは、あらゆる利害関係者から「アクションを起こして次の四半期で株価を確実に上げよ」というとてつもないプレッシャーが来ます。この二つの重圧をどのように両立させればよいのでしょうか。

非常に尊敬されている CEO や経営者の中には、この点を問題視し始めている人もいます。金融の専門家でさえも、渋々ではありますが、資本市場はそれほど効率的ではないかもしれない、という考えを受け入れ始めています。私たちは、まさにそのことを今回の経済危機で目の当たりにしたのです。実際に、金融市場はますます実体経済から離れてきていると、私は強く感じます。この点についてはここまでにしておいて、必要があれば Q&A でお話することにしましょう。

マネジメントや戦略の考え方には、非常に大きな転換点有二、三ありますが、上記のことはその一つとなるでしょう。どうすればビジネスの根本的な目標を理解し、金融市場のふらふらとした激しい動きに惑わされないでいられるのでしょうか。

ここで、企業の基本的なパフォーマンスの土台となる基本方針について、少しお話をしましょう。なぜならば、それこそが究極的には戦略の要だからです。短期的にパフォーマンスを良くするのではなく、他社をしのぐ優秀なパフォーマンスを維持できるようにする、そういうポジ

ションを獲得することに関連しているからです。

長い過去を振り返ると、企業のパフォーマンスは基本的に二つの全く異なる要因によって引き起こされています。一つはその会社が参入しているビジネスからもたらされます。ビジネスそのものの魅力、これによっても会社のパフォーマンスが良くなったり悪くなったりします。いわゆる「業界 (industry)」とか「業界の構造 (industry structure)」とか言われるものです。「業界の構造」は、私が25年ほど前に戦略の分野に持ち込んだ概念⁴⁾で、しっかりと業界に目を向けよ、企業のポジションに注目するだけではダメで、両方に注目せよ、という考え方です。時代の変化は、この考え方がいかに重要であることを示してきました。しかし、同じ業界でも企業によってパフォーマンスのレベルが全然違うことも分かっています。したがって、パフォーマンスのレベルは業界で決まるのではないということです。業界は競争環境を創りますが、パフォーマンスの良し悪しは、業界内での企業のポジションによって変わります。

企業を見て戦略を立てるにあたっては、この二つの視点を別々に持たねばなりません。業界、ポジション、そしてこの二つの関わり合いも、考慮する必要があります。やはりこうした知見も、戦略を考えるうえでは十分に理解され、その良さが認知されています。

レブロンとパッカー

業界の異なる企業の実例を二つ取り上げて、この概念を簡単にご説明しましょう。

一社は、おそらく皆さんも聞いたことがあるでしょう。レブロンという化粧品会社です。もう一社はたぶんご存じないと思いますが、パッカーという、大型トラックのメーカーです。この二社を比べて、私が数字を言わずにどちらの収益が高いかと聞けば、皆さんはきっとレブロンだと言うでしょう。それはおそらく、化粧品業界はとて魅力的な業界だという気持ちがあるからです。確かにそうです。最近15年間の化粧品業界の平均収益率を ROIC (Return on Invested Capital, 投下資本収益率) で見ると、ほとんど 30%、厳密には 27.8% となっています。繰り返

しますが、戦略について考えるときは、一年ごとではなく、一定期間のパフォーマンスを見なくてはなりません。そのほうが、企業の根本的な競争優位を反映しているからです。この期間、化粧品業界はたいへんに魅力的です。しかし、レブロン[®]の収益率は業界より低くなっています。競争で不利な立場にあるからです。平均値にさえ達せず、平均を下回っています。

では別の業界で別の会社を見てみましょう。「大型トラックの業界は魅力的ですか」、と問えば、きっと皆さんは、たいへんかもしれないと答えるでしょう。多分その通りです。大型トラック業界の平均 ROIC を同じ15年間でみてみますと、この数字は、良い時も悪い時も含めて期間全体を平均したのですが、わずか10%にすぎません。経済全体で見た業界平均でも13%であることから、これは非常に低い数字であるといえます。でもこのパッカー社がなしとげたことを見てください。パッカー社は、30%以上の ROIC を稼ぎ出しています。とても難しく課題が山積している業界であるにもかかわらず、です。これらの例からお分かりでしょう。戦略について具体的に考えようとするなら、まずは正しい目標をしっかりと理解しなければなりません。正しい目標とは、長期的に資本をコントロールするということです。そして2番目の目標として、成長を目指すのです。

正しい目標を理解したら次は収益性に影響する要因に注目します。これを「業界の影響 (industry effect)」と「ポジションの効果 (position effect)」の二つに切り離して考えましょう。経済環境によって、会社が直面する状況は実にさまざまです。

たとえばレブロンは戦略がまずくて、良い業界にもかかわらず悪いポジションに立っています。しかしパッカー社は、魅力的でない業界なのに素晴らしいポジションを維持しています。良いポジションにいれば、比較的難しい業界の状況でも相殺できるのです。この二つは、戦略上きわめて異なる問題です。同じように取り組むと混乱し、どうしていいか見当もつかなくなります。でもこの二つをそれぞれ別の問題だと捉えると、その瞬間から、本当の問題がはっ

きりと見えてくるでしょう。

ファイブフォース分析の応用

次にファイブフォースというコンセプト⁵⁾によって業界の構造に注目します。これは、業界を根本的な観点から捉えるならば、業界の構造という観点から捉えることができるという考え方を反映したものです。業界はそれぞれ、ほぼあらゆる面で異なります。どの業界もユニークです。違う製品や生産プロセス、異なった歴史を持っており、異なった方法で従来から競争してきました。業界は、本当に何百もの観点で違うのです。しかし、非常に深い根本的レベルで見ると、収益性に違いをもたらす要因は、五つの基本的な力に集約されることが分かり、その点についてもますます明確に理解されるようになってきました。

業界は凍結したように固定化しているのではなく、その構造の中で入れ替わったり発展したりすることが分かってきたのです。そうした入れ替わりの頻度は少なく、速度もほとんどの場合比較的ゆっくりしていますが、最終的には土台となる根本的な業界の構造が変化し得るのです。

2009年現在、私たちは業界の再編成が非常に速いペースで行われていることを目撃しています。それは、景気後退のショックがあまりにも大きかったからです。そのため通常の時期よりきわめて急速に、企業が業界から去ったり合併したりしています。ここにいらっしゃる皆さんは、「今後自分の業界はどのように再編成されていくのだろう」、と非常に用心深くおられて当然でしょう。業界の構造は、どんな経営者にとっても欠かせない分野と言えます。業界の構造を理解し、その洞察を利用して、より魅力的な業界となるように競争を変えていかねばなりません。

業界の構造を理解すると、戦略やポジショニングについて、非常に有益な洞察が得られることが分かりました。パッカー社のケースはきわめて顕著な例で、大型トラック業界の構造をとっても分かりやすく示しています。収益性から見たこの業界の根本的な問題は、顧客の力が強く、

また、サプライヤーの力が強いということです。顧客はトラック輸送の大企業で、毎年何百台ものトラックを購入します。大量注文するのです。交渉力が非常に強く、価格を下げようとします。一方、サプライヤーで特に重要なのは、エンジンや、駆動チェーン、アクスルといったエンジンの力を車輪の動きに変える部品を供給する会社です。たとえばカミンズ社やキャタピラー社などですが、こうした企業もまた市場で非常に強いポジションを獲得しています。ブランドへの評価も非常に高いので、トラックの購入者はしばしば、自分の購入するトラックのためにキャタピラー製のエンジンがほしい、カミンズ製のエンジンがいい、と言うほどです。そのため、トラックメーカーは力のある顧客とサプライヤーの間で板挟みになっています。利益は総収入全体のパイから見て小さな部分にすぎず、さきほどお話したように、10.5%となっています。

では、この魅力的でない業界で、成功する戦略を立てるには、どうしたらいいでしょうか。その答えは、ナンバーワンを目指すことがあまり良くない考えだ、ということです。魅力的でない業界の企業が大きくなればなるほど、その企業はますます魅力的でなくなっていくでしょう。なぜならば、その企業が業界そのものとなっていくからです。これは戦略の基本原則の一つであり、私たちは戦略について蓄積した知識からこのことを学びました。魅力的でない業界の企業は、正しいポジションを見つけることが特に重要です。そのポジションとは、もっとも難しく、脅威となる競争の力から影響をいちばん受けにくい立場です。この考え方は、先ほどのパッカー社のケースをしっかりと理解するカギとなります。パッカー社は、業界でもっとも守られた立場を見つけました。

業界分析に戻りますと、トラック業界には実は三つのタイプの顧客がいることが分かります。一つ目はトラック輸送の大企業、二つ目はリース会社です。このリース会社は、トラックを顧客に貸します。顧客はトラックを所有しながら、お金を払って借りるのです。トラックを所有するのはリース会社で、トラックを購入、提供して、修理も行います。顧客はこのトラック

を、ビジネスの道具として使うだけで良いのです。北米ではますます、多くの会社がトラックの所有や修理のことまで考えたがらなくなってきました。そうしたことを気にするくらいなら、ほかの企業からトラックを借りて、トラックのことはその企業に任せるほうがいい、というわけです。したがって、リース会社がこれらを引き受けるのです。このリース会社の力も強大です。

さらに、業界の顧客には第三のタイプがあります。いわゆる個人の運送業者であり、トラックの所有者です。この人たちは大型トラックを基本的に1台購入します。多い人でも2台購入するだけでしょう。個人運送業者は、自分でトラックを所有して運転します。ほかの運転手と共有する場合もあるでしょう。トラックはビジネスの道具であり、しばしば、大手のトラック輸送企業と契約を結んで、特定の荷物や特定のルート、あるいは特定の地域で運送サービスを提供します。すなわち、個人運送業者は、言ってみれば小さな会社のビジネスマン、ビジネスウーマンなのです。そういう人たちがトラックを所有するのです。きわめて大型のトラックを、ほんの1、2台ですが所有し、自分たちで運転します。

このような個人運送業者は、ほかの顧客のようには行動しないことが知られています。リース会社は、まったく同じトラックを多数そろえたりします。大きな運送会社も、まったく同じトラックを多数ほしがります。しかし、個人運送業者は、他人とは全く違うトラックを好むのです。トラックはビジネスの道具であり、基本的には生活の場となります。自分で運転しますから、ちょっと違う色がほしいとか、違うクロームがいいとか、内装も違うのがいい、と思うわけです。どの大型トラックも、運転席の後ろに寝台が備え付けられています。運転手はトラックを路肩に止め、この寝台で眠ります。こうした寝台部分にはほかに電子レンジや液晶テレビなどがあります。個人運送業者は、このように自分で寝台部分をデザインして快適な空間を作りたいのです。実際、トラックを路肩に止めて、その中で何日も寝泊まりするのですから。

パッカー社はこのような顧客を、小さいけれど最高の顧客だと考えています。なぜでしょうか。それは、望み通りのものを提供したり、カスタム化したり、トラックにその人の個性を持たせたりすることができれば、その顧客は喜んで少々高くてもお金を払うからです。さらに、製造過程を設計するときにトラック一台一台について、違うデザインを施せるようにすれば、大量生産している企業がパッカーのまねをするのは非常に困難となります。このようにしてパッカーは、個人運送業者という顧客セグメントを中心に据えて、総合的な戦略やポジションを打ち立てたわけです。個人運送業者がトラック業界全体に占める割合は、おおよそ35%から40%です。パッカー社は、大口顧客ではなく小口顧客の大部分を相手にしたい。そういう顧客を中心としてユニークなポジションを打ち立てていく、と言ってきました。この事例が示すように、基本的な産業構造を理解すれば、ユニークな価値を提供するためにどのようなポジションが必要か、洞察できるようになります。パッカー社はそのすばらしい事例だと言えましょう。

さらに、特に興味深いことに、パッカー社は非常に高い収益性を25年間も維持しているにもかかわらず、競合他社はそのやり方を真似していません。なぜならば、他社は根本的に異なるアプローチを取っていて、それを変えてパッカー社と競争しても勝ち目はないからです。パッカー社はすでに独自のやり方を確立しており、うまくやっています。これが戦略の基本原則なのです。競争の状況 (context) だけでなく、自分たちが確立したいポジションもきちんと理解すること、そしてこの二つは関連付けられるということです。この関連について深く洞察すればするほど、より強力な戦略を開発できます。

ゼロサム競争とポジショニング

以上のような考えは、戦略を考える上で、ある意味では欠かせない新しい概念にもつながっています。ご存じのように、戦略やマネジメントについての文献の大部分はゼロサム競争 (zero-sum competition) に関連したものです。

ゼロサム競争とは、私が勝てばあなたが負けるという考え方です。競争で私が先にゴールすれば私の勝ち、または私の方が大きくなれば私の勝ちで、あなたは負け、ということです。一対一、直接対決の勝負なので相手にまさる方法を見つけなければなりません。このような考え方は、ある意味、マネジメントの文献全体に浸透しています。

しかし、これは最近明らかになってきたことですが、戦略に関してはこのようには考えるべきではないのです。一対一で競争したり、相手を犠牲にしてまで勝ったりするのではなく、もっと強力なやり方で優位を獲得し、持続させる方法があるのです。繰り返しになりますが、戦略で競争する、つまりユニークなポジションを見つけるということです。これは、企業だけでなく社会にとっても良いことです。もしあらゆる会社が同じことをより上手に行うようにすれば、顧客が選べる選択肢は減ります。市場もそれほど急速に成長しなくなるでしょう。一方、各会社が異なる顧客層を探し、他社のどこにも負けないサービスを提供しようとすれば、もっと適切にニーズを満たすことができ、全体としては、すべての企業が同じことをしているモデルケースより良くなります。しかし、上述の「戦略とは戦いで、相手を負かさねばならない」という考え方は、いまだに深く多様なマネジメントの考え方にしみ込んでいます。しかし、おそらく戦略の理解が進めば、こうした競争のこともっとよく分かるようになるでしょう。

日本の大きな悲劇の一つは、このゼロサムの考え方です。競争には一つの理想的なやり方があると考えるのです。日本の企業は先を争って真似をし、最大の市場シェアを確保しようとします。このようなゼロサムの考え方は、いまだに日本企業に独特なものとして存在しており、日本がしかるべき成長経路に軌道修正しようとするならば、このゼロサムの考え方をいずれば変えなければならないでしょう。

つぎに、競争のためのポジショニングについてお話しします。まずは、本当に初歩的なことから議論をはじめましょう。ご存じのように、ポジショニングは基本的に、競合他社よりも価格

を上げたりコストを下げたりすることです。より高い価格またはより低いコストを実現する事でのみ、会社は利益をあげることが出来ます。これは単純に数学的な法則です。戦略的なポジショニングとは、この二つのうちのどちらかを行おうとすることです。すなわち、優れた価値を生み出して顧客により高い価格で自社製品を買ってもらおうとすること、あるいは、もっと効率的に事業を行える一貫した方法を見つけて、価格はほぼそのままコストを下げ、利益を得られるようにする、という二つのうち、どちらかです。究極的には、これが戦略的ポジショニングを議論する際の原点なのです。

戦略的ポジショニングは、価値連鎖 (value chain) に反映されます。私が最初に価値連鎖というコンセプトを導入した⁶⁾ときに、実はマネジメントに活用できる企業理論を提案しようとしていました。企業理論については数世紀にわたって論じられてきましたが、とても抽象的です。企業は生産関数を持ち、労働力や資本などのインプットをアウトプットに変えるという考えです。これが新古典派のミクロ経済学の企業理論でした。しかし、これでは戦略やマネジメントについて考える余地はありませんでした。基本的にマネジメントは、需要と供給という鉄則に従って行います。しかし実際には、私たちの生活はその通りには動いていません。したがって、価値連鎖は、複合的に、深い意味あいから生産関数を表わす手段である、と言えるでしょう。価値連鎖の概念では、基本的に、企業とは価値 (value) を創造するための活動を非常に多く集めたもの、と考えます。この諸活動は基本カテゴリーに分けられますが、それぞれの事業は独自の価値連鎖を持っています。それぞれのビジネスが異なる活動を行なうのは、最終的なサービスや製品が違うからです。戦略や競争優位は、この価値連鎖に反映されます。さらに、仕事や多様な活動で成功するために他社とはどのように違う選択をするかという、企業の選択能力にも表れます。

したがって、すべての競争優位は、価値連鎖へとたどることができます。ある会社がより高い価格を設定しているとすれば、その会社が他

社より優れた方法で実行している特定のステップを、価値連鎖の中にたどっていくことができるのです。より低いコストを実現したのなら、それも価値連鎖の中に見出せます。その中に、他社よりも効率的に仕事をする方法を見つけられるのです。このように価値連鎖は、優位や戦略について厳密に考えるための枠組みなのです。ここで言う戦略とは、価値連鎖の中のさまざまな活動をいかに行うかに関してなされる選択のことです。価値連鎖という概念は、時代の流れとともに、会社が実践しているものを厳密に特徴づけるものであると理解されるようになってきました。

競争優位の変曲点

競争優位をさらに理解していくと、また大きな変曲点 (inflection point) に当たると思います。それは、操業上の効率性と戦略をしっかりと区別するということです。私が手がけてきた仕事のなかで、この区別は、いろいろな意味で、すでに紹介したコンセプトと同じくらい重要です。

会社経営や業界の競争の大部分では、ベストプラクティスの実践が重要だと考えられています。マーケティングや生産、サプライチェーンのマネジメント、IT、人材管理などの分野では非常に多くのベストプラクティスが存在します。会社操業について学ぶにつれて、さらに良い操業の方法や、効率的な仕事の方法を身につけます。マネジメントの仕事のほとんどは、このベストプラクティスを学んで自社に取り込むことだというわけです。たとえば最新の機械を買ったり、人材管理や在庫管理のために最新で高性能の IT やソフトウェアのソリューションを導入したりするのです。

毎日、新しいベストプラクティスが何百となく発明されています。日本が偉大であった1980年代、90年代という時代には、サプライヤーとの関係、製造、品質管理などにおいて日本がベストプラクティスを作っていました。そして世界中の企業がそれを学んで自社組織に取り入れねばなりません。マネジメントのほとんど大部分がこうしたことだったのです。より新しい、より良いやり方を学んで自社に取り入れ

る、それだけです。おそらく、マネジメントの仕事の95%はそうだと言えるのではないのでしょうか。しかも、それを毎日やらねばなりません。これはすごく大事なことです。戦略なんて関係ありません。ベストプラクティスで仕事をしなければ負けてしまいますから。戦略で相殺できないほど、多額のコストと品質を犠牲にしてしまうでしょう。

しかし、ここでご説明したいのは、単にベストプラクティスだけでは競争優位を獲得できないということです。なぜでしょうか。それは、あなたの会社にとってのベストプラクティスは、他社にとってもベストプラクティスだからです。遅かれ早かれ、他社も同じベストプラクティスを取り入れるでしょう。そうなったらあなたの会社はどうなってしまおうでしょうか。あなたの会社は、また「普通」にもどってしまいます。これは実際に、日本の問題の一部でもあり、それが原因で日本の産業は衰退しつつあります。日本の企業は、ベストプラクティスや、新しい特徴や方法を迅速に吸収する風潮にとっても馴染んでいました。しかし、他社に抜き出されることは難しかったのです。なぜなら、2ヶ月、3ヶ月とリードしても他社がベストプラクティスに追いついてしまうからです。そしてまた、みな同じくらいのレベルになるのです。ですから、理論では、ベストプラクティスに学ばねばならないと言っていますが、これとは別に、戦略的なポジションを持つ必要があります。

戦略的なポジショニングとは、ベストプラクティスが意味するように同じことをより効率的に行うことではなく、物事を違うようにやって違う結果を達成する、ということです。これは、その会社が市場に提供するユニークな価値となります。これはきわめて重要な違いですが、実はこの差別化は経営者にとっては非常に実践が難しいのです。なぜなら、「ベストプラクティスをさらに良くすること」に全神経を集中する傾向が非常に強いからです。その結果、自社のユニークさを保持するとか、戦略的なポジションを築く選択肢を維持する、という視点を失ってしまうのです。このようなことが、現代の戦略に関する最先端の考え方を通じて徐々に分か

ってきたのです。

ベストプラクティスもポジショニングも、どちらもやらなければなりません。もちろん、それはとても難しいことです。なぜならば、この二つは根本的な性質や対象期間、必要なスキルという点から見ても異なるからです。ベストプラクティスの改善は、人にまかせることができます。組織に任せて進めることが可能です。しかし戦略は、上層部周辺になければなりません。戦略は、基本的には他社との差別化を図っていくための選択やトレードオフを決定する事に関係するからです。

戦略策定にあたり、私たちは長期間にわたって、戦略の根本や本質的な特徴を熟慮するための下準備をしました。そのため、戦略分野に関する初期の著作は、私の仕事も含めて、実は戦略に関することではありませんでした。むしろ、競争環境に関する分析をし、理解することだったのです。まずはそれが必要でした。業界、競争優位や価値連鎖を深く、豊かに理解し、何が顧客価値を高め、何がコストを押し上げるのか、しっかりと見極めねばなりません。したがって、この分野での最初の10年、15年、20年は、競争環境への深く、豊かな理解を得るためのインフラを作った期間だと言えましょう。

4. 戦略の本質への新たな洞察

5つの戦略的次元

そして最近の10年、15年でやっと、戦略そのものの本質に焦点をあてる準備が整いました。私がここにきて強く思うのは、根底にある基本原則をしっかりと探せば、戦略のエッセンスを抽出できるということです。実は成功に導く戦略は五つの根本的な次元をもっています。卓越した戦略を長く維持しようとするなら、いかに競争していくかの選択肢をこれまで述べた分析的な基盤に基づいて決定し、その中にこの五つの根本的な次元を取り入れねばなりません。ユニークで本質的な戦略における、この本質的な次元とは一体何でしょうか。

第1の次元

第1の次元は、他社とは異なったユニークな価値提案です。会社の価値提案は、次の三つの質問に対する答えから得られます。(1)どの特定の顧客層を対象としているか。(2)その顧客層に対してどのようなニーズを満たそうとしているか。(3)自社製品やサービスに対して、どの程度の相対価格を求めめるか。

他社と同じ顧客層に対して似た価格で同じニーズを満たそうとしているなら、その企業は戦略を持ってはいません。単に業務の効率化で競っているだけです。誰が同じことをもっとうまくやれるのか。これは非常に勝ちにくい競争です。戦略のスタートとなるのは、会社が先ほどの3つの質問に対して競合会社と異なる回答を見つけた時、つまり特定の顧客層に価値を提供するユニークな方法を見つけた時です。

どのような業界でも、先ほどの質問の答えは多様に存在します。たとえばアパレル業界を例にとりましょう。私はこの記念講演に来る直前にユニクロにいました。ユニクロは独自のポジショニングをしています。ユニクロでは、「本当にベーシックな衣料アイテムを追求するけれど、アイテムにユニークな技術を施し、ユニークな価値を創造していきたい」と言っていました。これはザラ社とは全然違います。ザラはファースト・ファッションという考え方を生み出したパイオニアです。息の長い商品を持つとするのではなく、しょっちゅうコレクションを変えます。どちらもしっかりした、大成功した戦略です。さきほどの3つの質問には、両社は違う答えを持っていました。衣料小売業界を見てみると、ほかにギャップ (Gap) や H&M などがある、これらはみな、さきほどの三つの質問について、異なった選択をしています。戦略は、異なった価値提案の必要性から始まります。それがなければ、戦略の第一歩も踏み出しておらず、たいていの場合将来の成功は望めません。異なる価値提案が、戦略のいわば原点なのです。

第2の次元

第2の次元は、当然、価値連鎖の再構築です。

価値提案を実現できる価値連鎖を作り直すのです。「当社の価値はこうです」というスローガンを掲げるだけではダメです。そのスローガンをバックアップするために、異なった方法で事業を展開しなければなりません。それにより、ポジショニングで計画した通りの価値を提供するというのが、本当に可能となります。これは戦略の陰と陽と言えるでしょう。ユニークな価値提案と、異なる価値連鎖。この二つが結合してこそ、成功に導くしっかりした戦略を生み出せるのです。

イケアのユニークさ

こうした戦略を簡潔に説明するために、イケアの例を取り上げます。イケアは大成功を収めた家具の会社です。本拠地をスウェーデンに置いています、今はかなり国際的に展開しています。そして世界中で大成功を収めています。イケアを、ここ大学という場所で例としてとりあげる理由は、大学生がイケアにとって中心的な顧客層の一つだからです。基本的にイケアの製品は、上品なスタイルで、デザインがとても格好良く、木材や布などの材料も高品質のものが使われています。たいへんに高価格のように見えますが、しかし、価格はとても安く設定されています。まったく、ショッピングほど安価です。したがって、製品に関する基本的な価値提案は、「品格があって、木材や布等の材料も高品質の家具を提供するが、価格は非常に安く抑える」といえるでしょう。

そうであるとする、もちろん疑問に思うのは、どんな顧客をターゲットにするのか、ということです。イケアの場合、顧客ターゲットは部屋のスペースをあまり持たない人です。マンションや寮など、小さい部屋に住む人に売ります。というわけで、日本でもこのアイデアがピッタリだということがお分かりでしょう。そうした顧客の一部として、大学生がいるわけです。そのほかにも、初めてマンションに住む若い家族がいます。ほかにも顧客となり得る人がいるでしょうが、イケアはそのような顧客がじつは非常に多いということに気づきました。そのような顧客は、かなり教育水準が高い傾向に

あり、デザインやスタイル、素材の良さを評価できます。しかし、お金をあまり持っていないので高所得者とは違うのです。彼らの消費力は控えめだけれどセンスが良く、部屋のスペースが狭い人たちなのです。

これは従来のセグメンテーションとは違います。本当にすばらしい戦略では、多くの場合、業界のセグメンテーションのやり直しを行います。それまで業界で通例となっていた見方とは違った角度から、セグメントを理解するのです。このような価値提案は、ある業界のなかの特定の顧客には説得的な価値なのです。そして、これらの顧客を集計すればかなり分厚い顧客層となっているのです。しかし、これだけでは不十分です。「これはすばらしい価値提案だ」という気づきはすばらしいし、とても革新的なことです。問題は、それで本当に価値を届けられるか、ということです。イケアの戦略で成功するカギとなったのは、家具製造の経済状況を洞察することでした。こうしたことを言う皆さんは「そんな当たり前だ」とおっしゃるでしょう。しかし、それまでは誰もこうしたアプローチを活用したことがなかったのです。

イケアは家具製造の経済状況を洞察して、家具の配送には高いコストがかかることに気づきました。家具は大きくてかさばります。付加価値に比較した物の大きさの比率が大きいため、家具の配送コストはとて高くつくのです。工場から店へ配送するのも、店や倉庫から顧客に配送するのもコストがかかります。そこでイケアは、実際には家具を売らないというアイデアを思いついたのです。その代わり、箱の中にパーツを入れて売ることにしたのです。イケアのやり方では、基本的に顧客は部品が入った箱を家に持ち帰り、自分で組み立てます。もともと、これは日本ではうまくいかないかもしれませんが、わざわざ車を借りたり友人に頼んだりし、自分でトランクに積んで持って帰り、階段を上って部屋に運び、組み立てなければなりませんから。ただし、そのために、イケアは家具を分解したり組み立てたりしやすいように設計しています。私もやったことがあります、とても簡単でした。

イケアは、自分たちの顧客は、500ドル相当の

良い家具を150ドルで買えるならこのようなプロセスを喜んでやることを見抜いていました。そして価値連鎖の構築方法についてある種のイノベーションを理解していたのです。そのことによって、こうした価値提案を実現することができたのです。

卓越した戦略とは、どれもこのようなものです。「まだ満たされていないニーズは何か」を感じとるセンスがあります。そして、どのようにしたら、価値連鎖や従来のビジネスのやり方を再構築して、そのニーズを満たせるかを洞察します。さらに、それらの組み合わせ方や、より効率的な実践方法を、時間をかけて見極めます。

たとえばイケアの巨大な店に行きますと、そこにはすべての商品が見本として組み立てられ、ディスプレイされています。顧客はほしいものを自分で選びます。販売員のヘルプはほとんどありませんが、これもコスト削減対策です。顧客は直接、店内の倉庫に商品を取りに行きます。顧客は自分のほしいものを見つけてレジでお金を払いますが、まずは倉庫に行きます。この倉庫は店の中にあります。特別にデザインされた大型カートを押しながら、目的の棚、自分が選んだ家具の箱が置いてある棚まで行きます。お目当ての箱を見つけたらカートに入れ、レジへ行ってお金を払います。それからカートを押して店を出ると、車を何台も入れることのできる荷積み用の駐車場があるので、そこに自分の車を持ってきて箱を積みます。そして家に持ち帰り、組み立てます。これがイケアのやり方で、とてもうまくいっています。というのも、コストを非常に低く抑えているため、販売価格をかなり安く設定しても大幅なマージンが得られ、投資に対するリターンがきわめて高いのです。

さて、イケアは最高の家具会社でしょうか。私の講演で最初にお話したことを思い起こして下さい。戦略の根本的な目的は何だったでしょうか。私は、「多くの経営者は最高の会社にするために競争している」と言いましたね。ならば、イケアは最高の家具会社でしょうか。皆さんもこのように思っただけでいいのですが、答えは、「そんな質問自体おかしい」、ということ。それは戦略家がする質問ではありません。

ません。最高の家具会社なんて存在しないのですから。戦略家ならこう尋ねるでしょう。「イケアは重要な顧客の、一連のニーズに対して十分にユニークな方法で応えているか」と。それが正しい質問なのです。

戦略の難しいところは、「ターゲットとする顧客に心から喜んでもらうためには、その他の多くの顧客を不愉快にせざるを得ない」ということです。たとえば、私はこの会社は大嫌いです。好きなところは一つもありません。商品も箱も嫌いだし、箱を家に運ぶのも嫌です。車に積むのも、家具を組み立てるのも、店員に助言をもらえないのも嫌です。この会社で好きなところは一つもありません。しかし、行かなければならないのです。なぜならば、私にはペンシルバニア大学に通う4年生の娘がおりまして、大学生の娘がこの会社のことをたいそう気に入っているからです。この会社は、娘の心に語りかけてくるのです。娘のニーズに合っているのです。娘は申し分のない顧客なのです。娘は住んでいるマンションが小さく、予算もあまりありません。しかしオシャレなので安っぽい物は嫌がります。良い物がほしいのです。イケアはそんな娘にはパーフェクトな会社でした。これが戦略の本質です。どの顧客を喜ばせて、どの顧客を喜ばせないのか、これをしっかりと見極めることです。この点を明確にすれば、その会社は、時とともに顧客をより深くしっかりと理解できるようになり、さらには戦略をもっとうまく実現する方法を学べるのです。

戦略に関する新たな知見としては、最初に戦略全体を把握することはできない、ということでしょう。ご存じのように、イケアのような大会社は洞察をえることから始めました。誰も見なかったところに目を付けたのです。しかし、フレームワークややり方を確立し、イケアのように全てがしっくり行くように組み立てるには、しばしばかなりの時間がかかります。私たちは、戦略を立てるプロセスが実際にどうすればうまくいくかということについては、まだぼんやりとしか理解していませんが、しかし、だからこそ、今も学び続けているのだと思います。

ネスレ社の企業戦略

もう一つの優れた戦略の事例はネスプレッソです。私はこのケースが大好きです。なぜならば、ネスレという巨大企業がまったく新しいポジションをうまく確立した好例だからです。しかも、ネスレがずっと長い間参加してきたコーヒー業界において、です。ネスプレッソの話も、多くの皆さんは聞いたことがあるかもしれませんがね。本当にこれは、実に気持ちのよいケースです。ネスプレッソは、今ではネスレの13億ドルの部門となっていて、これはネスレ全体で見ても最速の成長ぶりです。

ネスプレッソの販売は、食料品店を通しません。カプセルコーヒーを、通販または大都市の数少ない専門店でのみ販売します。これがこのケースの面白いところです。それまでは、昔から続く伝統的なコーヒー業界と、コーヒー小売業界があり、そこでは大量販売のチャネルを通して販売するという原則が根強く続いていました。多くの競合他社がそうやって競争していたのです。しかしネスプレッソはこう考えました。「ちょっと待てよ、まだ満たされていない顧客のニーズはあるだろうか。もしあるのならば、どのように価値連鎖を再構築すれば満たせるだろうか」と。その結果、こういう素晴らしいケースが出来たわけです。なんと刺激的な事例でしょう。しかもこれは、戦略的なポジショニングにおいて、大企業でさえも革新的になれることを実証しているのです。

ネスレはこの部門を育て上げ、独立部門として切り離しました。自分たちが実践してきた大規模なコーヒー事業の先入観を、ネスプレッソに持たせたくなかったのです。実際、ネスプレッソが損益分岐点に到達するまでには何年もかかりました。しかし今は、目を見張る勢いがあり、大成功を収めそうです。これが戦略の本質です。これが戦略というものであり、どのようなビジネスにも適用可能なものなのです。ただし、そのあてはめ方はケースごとに異なり、ユニークです。これが、繰り返しますが、戦略についての非常に重要な知見なのです。どこでも通用する戦略なんて、一つもありません。実際、どこでもうまくいくと思われるものなど、

成功するはずもないのです。戦略の本質はユニークさですから。したがって、一つの決まったやり方が成功するということはありません。もしその型にはまったやり方にみんなが従えば、誰もユニークでなくなります。

戦略の初期の研究では、成功の方程式は何かということに焦点が当てられました。ポストンコンサルティンググループを思い出してください。そのやり方は、経験曲線を利用しなさい、最大の市場シェアを獲得しなさい、というものでした。しかし、これが正しいはずはなく、その理由は、もしみんながそれをやれば誰も勝てないからです。そして戦略への理解が進み、次の考えに至りました。「ベストプラクティスは確かに存在する、みんなそれをやらねばならない。しかしベストプラクティスの上には、会社独自のユニークさからくる一連の選択肢もあらねばならない。その選択肢によって、市場でユニークであり続けられるものでなければならぬ」、と。これが戦略の基本概念なのです。

第3の次元

もう一つ、戦略に必要な不可欠な次元はトレードオフという概念です。これは、ユニークに得意なことをやるために、その他の利益をあきらめるという考え方です。他の価値を提供しないという選択をしない限り、ある価値を本当の意味でユニークに提供する方法は存在しないのです。戦略の本質は、「すること」だけでなく、「しないこと」も選ぶことです。もう一度言いますが、これも戦略の基本原則で、私たちはまだ学んでいる最中であり、これからも学び続けていかねばなりません。

イケアも特定の価値をユニークな形で提供するために、ほかのたくさんのニーズを満たすことをスッパリとあきらめました。完全に合理的です。このトレードオフという概念は、日本ではとても難しいものです。なぜならば、日本ではすべての顧客を喜ばせたり、顧客が望むことをしようとして、すべての顧客の言うことをきいたり、平等に尊重したりするという傾向があるからです。これはもちろん、戦略にとっては致命的です。すべての顧客の言うことをきいた

り、すべての顧客のことを真剣に考えたりすれば、戦略は無いも同然なのです。そのために多くの日本企業が困難な状況に陥ったのです。

第4の次元

戦略の四つ目の次元は、価値連鎖の各部分を補強し合えるように組み立てるという能力です。先ほど衣料小売業についてお話ししました。ここでザラ社のケースを紹介しましょう。このケースは、ザラ社の戦略がいかにもく組み合わせられているかを模範的にしめした代表と言えます。ファースト・ファッションだけでなく、物流システムも他社と違います。さらに製造アプローチや、店舗の立地選択も異なり、広告利用の考え方も違います。これらの各部分がすべて、補強し合っているのです。そしてそれが、会社をよりユニークにしているのです。

会社が価値連鎖を通してユニークになればなるほど、他社はその戦略を模倣しにくくなります。だからこそ、私が今日ご紹介した会社や、その他、長年見てきた数百にも及ぶ多くの会社は、すばらしい戦略を持っているにもかかわらず、ほとんど模倣されていないのです。そのような会社を模倣することはほとんど不可能です。すべてが異なるため、模倣しようと思えば多くの要素をコピーしなければなりません。製品の特徴の一つをコピーしたり、価格を一つ変えたりするだけではダメなのです。価値連鎖のすべてをコピーしなければなりません。当然、ザラ社を追いかけようとかザラ社のようになろうと思うのは、実は愚かな考えであって、だからこそ誰もそのようなことはしないのです。戦略の本質は、そんなことをしようとは思わないことです。ザラ社と競争するなら、自社が提供できる違った価値を見つけること、そしてそれをサポートできる違った価値連鎖を築くことです。そうすれば、ポジティブサム競争ができます。ポジティブサム競争では勝者は複数存在しますし、業界も拡大できます。なぜなら、社会のニーズがよりうまく満たされるからです。これらは戦略の基本原則なのです。

第5の次元

最後に、継続性という概念があります。継続期間が短いために、戦略の根底にあるスキルや資産、アイデンティティを実現することができなければ、これは戦略とは言えません。ここ数年、なぜ戦略上の失敗がこんなに多いのか、なぜハッキリした戦略を持つ会社がほとんどないのか、という疑問について考えています。これはとても複雑な疑問ですが、だんだんと戦略と組織、そして戦略と資本市場、という繋がりが見えてきました。後者については少し前にお話しいたしました。

悲しいことに、企業が戦略を持たない大きな原因は、おそらく戦略を誤解しているからだと思えます。多くの経営者に「戦略とは何ですか」と尋ねれば、きっとさまざまに異なった答えが返ってくるでしょう。その結果、戦略という分野は、このすばらしいビジネススクールと同じくらい歴史があるのに、いまだに非常に単純化されて理解されている、と感じざるを得ません。経営者は不完全に理解したまま、最新のトレンドに飛びついて「よし、成功するには、これをしなくてはならない」、と思いつく傾向があるのです。でも、私が今まで言ったことで皆さんに確信して頂きたいのですが、戦略に一つの決まったやり方はありません。それどころか、戦略の方程式には、その逆のものが存在します。どの戦略もユニークです。したがって、各会社のプロセスは違っていなければなりません。成功するなら、その結果として出てくる選択も違っていなければなりません。このことはまだ、それほど知られていないのです。

真似をしなさい、従来通りのやり方に従いなさい、リーダーがやる方法でやりなさい、というプレッシャーが非常に強いため、「よし、リーダーがあんな風にやっているなら私は違う方法でやろう。実際それが、自分が成功する唯一の方法なのだから」、などとは言わないのです。

顧客についてはすでに触れました。戦略に対して、顧客は非常に大きな課題を提示します。なぜなら、その会社が提供できないもの、提供すべきでないものを求めてくる一方、会社は、その顧客を喜ばせたいと思うからです。顧客に

関することはおそらく、非常にデリケートな問題です。戦略の視点から見れば、それは地雷原のようなものです。顧客に近づいたり喜ばせたりすることについて書かれた文献は非常に多くありますが、こうした文献はとても危険です。

あなたが話しかけた顧客が、サービスを提供しようとしている顧客ならば、あなたはその人に丁寧に気を配らなくてはなりません。しかし、もしその顧客がサービスを提供しないと決めた人ならば、無視すべきです。それなのに、しばしば企業はお客様アンケートを実施します。いったい誰が答えるのでしょうか。よくあるのは、たまたまその会社に出会った人です。その人のニーズは、会社が満たそうとするニーズと合っていません。その結果、アンケートではよく否定的な意見がたくさんでてしまいます。大抵の場合、そのような意見は無視すべきです。なぜなら、その人は戦略で注目しようとしている顧客ではないからです。それでも会社はこう言うでしょう。「なんということだ。あれやこれやと不満をいただいてしまった。ちゃんと改善しなければ」、と。

この会社は結局、他社と同じようになり始めているということです。その日、その店に入ってきた人は、会社がまず最初にターゲットにしたい顧客ではありませんでした。アンケートに耳を傾ければ、会社のユニークさは薄れてしまうでしょう。これは、優れた戦略に従って選択をするときの落とし穴となります。間違っただ目標を設定したり、成長がいちばん大事な目標だと信じたりすると、それらは、まづい戦略が生じる原因となります。

コンセンサスを得たい気持ちはあるでしょうが、戦略は民主的なプロセスのようにはいきません。マネジメントチームの全員を喜ばせようとしたり、みなが求めるものを少しずつ全員に与えたりすることはできないのです。そうはいかないのです。戦略とは、極めて明確な選択をすること、そして、トレードオフを行うことです。あの顧客にサービスを提供しよう、あの顧客に焦点を当ててニーズを満たそう、顧客が本当に買う気になる価格を提供したいから一部のサービスはあきらめよう、と考えるべかりませ

ん。お分かりのように、民主的に投票してみなが少しずつ欲しいものを手に入れる、といったことはできないのです。そんなことを望んでいたら、その会社は、結局は他社と同じようになってしまうでしょう。しかし、多くの組織の経営者は悩みを抱えています。その理由は、自分が強くなれない、自信がない、積極的に組織をリードできない、などです。このような経営者は、本当の意味でのリーダーではなく、単にコーチやチアリーダーのようになりたいだけです。それゆえに戦略の問題の多くが、結局リーダーシップやマネジメントの問題にすり替わっているのだと思います。

また、経営者には、株主を喜ばせなければならぬという短期的なプレッシャーもあります。株主は「競合他社が合併したのだから、この会社も合併すべきだ」と考えます。私は次のような理論を考えています。論文を書きたいと思っているのですが、まだ書いていません。それは、株式市場は業務の改善に対してはとても有効に働くということです。とにかくプレッシャーをかけ続けるので、その企業は常に、少しずつ効率を上げて業務をこなそうとして、四半期ごとにいい結果を残すわけです。その意味では、株式市場が調整されているのです。でもそんな株式市場は、戦略にとっては有害です。なぜなら株式市場は企業どうしを比較する傾向があるからです。株式市場では、今いちばん成功しているような会社と同じようにすることが求められます。企業間の相違をすばらしいことだと誉め称えることはほとんどないのです。

私は、現在の資本市場と企業の関係のせいで、戦略策定が実は非常に難しくなっているのではないか、と思うようになりました。その理由の一つは、戦略の計画期間が短くなるため、そしてもう一つは、企業を比較せよというプレッシャーがあるためです。企業を比較して成功度を測るのに、共通した測り方や基準を使いますから、企業は余計にお互いに似てしまうのです。しかし、これは仮説なので、今後何年かをかけて確かめていくことになるでしょう。

5. 戦略的 CSR

CSR への注目

さて残りの時間を使って、最も面白く、かつ重要だと思われる変化についてお話します。この変化は今後数十年で、戦略的思考の根本に影響を与える可能性があります。それは企業戦略と、企業が事業を行っていく社会とを結び付けるものです。

まず、企業の社会的責任 (CSR) についてです。これは、ご存じのように最近10年ぐらいで急に騒がれるようになった概念です。現代の大企業ならどこでも CSR の目標や CSR プログラムを持っていますし、多くの企業があらゆる種類の善行を行っています。お金を寄付したり、従業員ボランティアの時間を設けたり、一所懸命に良き企業市民になろうとして、環境を改善したり環境に優しくなったりするのです。多くの企業がこうしたことをみなやっています。

さまざまな社会問題に対する不安が大きくなり、事業の監視を求める声が強くなって、コミュニティに対する事業の影響を心配する声が高まるにつれて、CSR はだんだん大きな要素となってきました。事業のみに集中するのではなく、社会に良い影響を与える存在になるように、という企業に対するプレッシャーもますます大きくなってきています。これまで私は、CSR は二次的な問題だと思っていました。実際に、企業もそのように扱うことが普通でした。事業を経営して、CSR のプログラムを作ればいい、と。しかし、私にとって、しだいに明確になって来たことがあります。それは、ゆくゆくは CSR が二次的な問題ではなくなるだろうということです。それどころか、戦略の中心部分を占めるようになるでしょう。

ではここで、なぜ私がそう考えるようになったのか少しご説明します。過去にさかのぼって、いかにこの問題が重要になってきたか、その全体像を少しご説明しましょう。

過去の CSR

以前、私は環境分野の論文を書いたことがありました。技術革新による相殺効果 (イノベー

ション・オフセット) や、規制がもたらす環境への影響についてです⁷⁾。当時は基本的に、「企業のことはほうっておくべきだ」、「環境問題や女性の人権に関する社会活動家は、企業に関わるべきでない」、「企業の仕事はビジネスを行うこと」、「政府がもつぱら社会的なことを管理すべきだ」という見方が一般的でした。しかし、その一方で、大きな権力闘争もあったのです。企業に非常に大きな圧力をかけてくる活動家もいました。彼らは、企業に恥をかかせ、訴訟を起こし、政府に働きかけ、法令を用いて企業に行動させようとしていました。ここにおられる多くの方々……、若い方は覚えていらっしゃるかもしれませんが、ご年配の方はそういう時代のことをご記憶でしょう。あれは一種の戦いでした。権力闘争だったのです。企業はかかわりあいを持ちたくなかったのですが、社会活動家は、社会的理念に強い信念を持っていました。こういった争いは法廷やメディアなどでも行われました。とても緊迫した闘争だったのです。

やがて年月がたち、企業はしだいに気付き始めたのです。「こんなふうには戦っても自分たちには何の得るところもない。会社の評判に傷がつくだけだし、それに従業員も嫌がっている。従業員は、良き企業市民として認められていない会社なんか嫌だ、社会のなかで良い仕事をしていないと思われているような会社では働きたくない、と思っている」と。だから、企業の運営全体が変わっていったのです。慈善事業への寄付や社会貢献活動などのCSRのように、良き企業市民となって企業のイメージを良くすることに取り組むようになったのです。ここまでが、概して今の状況であるといつてよいでしょう。

ほとんどの企業は、良き企業市民として認められるよう頑張っています。現在、ほとんどの企業は、社会問題にきちんと対応していると思われるように様々な努力をしており、大企業であればどのような企業でも、自社の取り組んでいる社会問題についての長いリストを持っています。地域の良い一員となれるように大変な努力もしています。現代の企業が抱える社会問題は、包装廃棄物やエネルギー利用と排出、あらゆる種類の汚染、反差別、小さなサプライヤー

にも丁寧に対応することなど、多岐にわたります。これらの問題への取り組みは今、かなり大きくなっています。

もちろん、このような取り組みを実践するのは良いのですが、しかし、しだいにある事実が見えてきました。すなわち、大部分のCSR活動は、その有効性がとても限られているということです。企業はたくさんのPR活動や多額の寄付を行っていますが、その活動による影響自体は決して大きくありません。費やした資源に見合う程度の大きな影響ではないのです。企業の社会活動は非常に幅広く、多くの組織をサポートしたり、社会のデリケートな問題の多くに対応したりしようとします。活動の幅があまりに広いと、いろいろと取り組んでもあまり違いが出ないのです。

将来のCSR

私たちは、この問題全体をもう一度考える必要があることを認識しなければなりません。もはや、企業と社会を切り離して見ることはできません。経済と社会が異なるものであると理解してはならないのです。そのように見ていたのは、私たちの間違いでした。企業はこんな風に言っていました。「当社には経済戦略(economic strategy)もあるし、社会的イメージやコミュニティとの関係もある。この二つは、まったく違う問題だ。だから当社は自分の事業をやらねばならないし、その一方で地域に喜んでもらえることもやらねばならない」と。私たちが理解しなければならないのは、これらの問題が実は極めて密接に結びついているということなのです。

最も広い意味で言えば、不健全なコミュニティのなかで健全なビジネスは運営できないのです。逆に、不健全なビジネスではコミュニティを健全にすることもできません。どちらも必要なのです。

この二つには相乗効果があります。私たちは、会社が深いところで健全な地域に依存しているものだということを理解しなければなりません。企業は、教育を受けた人々や、事業に適切な環境に依存しているのです。さらに、どんな層の

人たちからも差別を受けない環境が良いのです。差別がなければ、最高の労働力を確保できます。これはちょうど、コミュニティが、健全で競争力のある企業に頼っている状態と同じです。企業が雇用を創出して適切な賃金を払い、投資をしてモノを買って税金を納める、そういう状態に地域が頼っているのです。企業とコミュニティという二つの分野には究極の相乗効果があるわけです。

私たちは考え方を変えていかねばなりません。社会問題 (social issues) だと思えそうなことは、実は同時に企業にとっては経済問題 (economic issues) でもある、ということです。これは、この10年、20年をかけて分かってきた注目すべき学習プロセスです。

従業員の安全問題を取り上げてみましょう。企業が次のように考えていたのを思い出します。安全確保は高くつく。職場の事故を減らすには多くの金を使うか、大きなコストを負担せねばならない。だから事故は絶対に根絶できないし、事故の根絶は不可能だ、と。したがって事故件数は最小化をめざすしかない、と考えられていたのです。絶対に、事故件数をゼロにはできないだろうと思われていたのですから。ベストを尽くすとは言っても、使えるお金にも限りがあります。したがって、事故件数の最小化をめざす、といってもまわりくどい最小化だったのです。

今、主要な企業はこんな風に理解しています。「事故は確かに高くつく。しかし事故をなくすことは実は非常に安価にできるのだ」、と。なぜなら事故をなくす方法は、仕事を再設計して、従業員を不必要に危険な目にあわせないことだからです。それに、再設計に必要なことは、どのみちやらねばならないことです。したがって、仕事を設計し直せば、より効率的かつ効果的に仕事ができるようになります。すなわち、従業員の安全という社会問題は、実は経済的な問題でもあるのです。この二つは密接に関係しているのです。

ポーター仮説

ここで環境問題についてお話をしましょう。「厳しい環境規制は競争力の向上に役立つ」、と

いうテーマについて私が論文⁹⁾を書いた当初、ほとんどすべての人たちから大笑いされました。幸運なことに私はハーバード・ビジネススクールの教授として終身雇用されておりましたのでクビにはなりませんでしたが、激しい調子で非難を受けたのです。こんな風に言われたのです。「もしも企業に規制を課せば、それがコストを上げる。そんな厳しい規制を課された会社がどうしてもっと競争力をつけられると言うのか」と。

こうした非難に対する私の答えはもちろん、「規制がきっかけとなって事業の展開方法についてのイノベーションが起こるから」です。ある種の深いレベルで言うならば、すべての環境へのダメージは、無駄、素材のへたな使い方、危険物質の不必要な使用、技術不足などの形で表れてきます。したがって、たとえば汚染や環境破壊について非常に深く考えてみれば、こんなことが分かるでしょう。汚染や環境破壊を減らせば減らすほど、経済的にもっと効率が良くなるのです。なぜなら素材をもっと上手に使うようになるし、環境に侵食する行為や持続不可能な行為をしなくなるからです。

この「ポーター仮説」については、何百という論文が書かれてきましたが、現在そうした論文が提示する証拠はかなりはっきりとしています。たしかに厳しい環境規制を順守できる企業は、多くの場合、競争力を増してきているのであって、減らしてはいないのです。これは、考え方において顕著な変化です。以前は「経済と社会はトレードオフの関係にあり、社会的に良くなろうとすれば経済的にあきらめるか、経済的富を再分配して社会問題に対応しなければならない」、と考えられていたのですから。

「共有価値」による経営

私は長らくこの分野に携わってきましたが、社会問題には実は経済的なコストが含まれている、ということが分かってきたように思います。これらは経済用語でいう外部性ではありません。社会的損失のために会社が実際に負担するコストです。だから、たとえば汚染税をかけてこのようなコストを生み出す必要はありません⁹⁾。

原材料を無駄遣いしている会社は、無駄遣いにかかるコストを負担しているのです。廃棄物に課税する必要もありません。もうすでにコストを負担しているのですから。これは考え方において、一種の劇的な変化です。

こうしたことが意味しているのは、いかに経済と社会を融和させるかについて、まったく新しい考え方がある、ということです。こちらで会社経営を考える一方で、あちらで会社の評判やコミュニティでのイメージを心配する、というのはまったく間違った考え方です。そうではなくて、会社経営は、ある方針に基づいて行われねばなりません。その方針のことを、私は「共有価値 (shared value)」と呼んでいます。事業を行うにあたり、社会問題に触れる部分では、その社会問題を経済戦略 (economic strategy) に組み入れてビジネスを組み立てる、ということです。

次の二つを、価値を共有するという文脈において考えてみてください。「どのようにしたら、自分が住む地域での経済問題や社会問題を前進させながら、同時に、自社の競争力を高める政策を立て、実践できるか」。この共有価値こそが、将来の戦略的価値へと導いてくれるのです。経済のことだけを考える会社は競争に負けていくでしょう。共有価値の考え方を持っている会社は、最終的には最も競争力のある会社となるでしょう。なぜならば、社会問題には経済的なコストも含まれているからです。さらに、そうした社会問題は、組織の核となる支持層である顧客や従業員の心に深く影響することでもあります。実際に、多くの顧客にとって、会社の社会活動は製品やサービスなどの経済的価値提案からもたらされる経済活動と同じくらい重要なかもしれません。

社会活動と経済活動とが相互に作用するようになれば、それが将来における最強の競争優位となるでしょう。この考え方は、既成概念に対して、真に非連続的なものであると私は考えます。なぜならば、この社会活動と経済活動の相互作用という考えは、会社とそれを取りまく環境やコミュニティとの関係をいかに理解するかという方法論の限界をさらに拡張していくか

らです。

ネスレ社にみる価値創造方法

企業は世の中のすべての問題を解決することはできません。また、事業を行う多くのコミュニティの問題をすべて解決するために、コストを負担することもできません。したがって社会問題を考えるときは、その事業、特定の事業がいちばん大きな影響を与える社会問題の分野を見極める必要があります。それは会社によって違います。石油会社や化学会社、小売業者、消費者向け食料品会社など、すべての会社は違った領域で社会問題に触れます。差別、貧困、汚染、排出など、その領域はさまざまです。その時、会社にとっての課題は、その社会問題との関連性がもっとも強い領域を浮き彫りにし、その問題にどう向き合っていくか、共有価値の観点から検討していくことです。経済価値の創造と社会価値の創造を同時に調和させなければなりません。

たとえばネスレがとても良い例です。約3年前、ネスレは事業を行う際に、共有価値の原則を用いるという取り組みを全社規模で行いました。私はこれを大変誇りに思っています。というのも、共有価値という概念は、2006年のハーバード・ビジネス・レビューに掲載された私の論文「Strategy and Society」(邦題「競争優位のCSR 戦略」)で、初めて導入したものだからです¹⁰⁾。この流れで次の論文を執筆中で、今日も下書きをしていたところです。

さてネスレはこう言ったわけです。「OK、わが社は1,000億ドル以上の会社だ。どういう分野に共有価値を創造する機会があるのだろうか」と。そしてネスレは食品会社ということで三つの分野を選びました。食品会社ならば、もはや「栄養」を社会問題としては扱えません。「栄養」は経済問題、共有価値の問題として扱う必要があると認めざるをえなかったのです。このことは、新聞記事を読みあさらなくても分かります。肥満や栄養不良は社会がちょうど今直面している問題ですから。したがって食品会社ならば、もはやこれらの問題を社会問題としては考えられないのです。

二番目の問題としてネスレが選んだのは「水」でした。ネスレといえばもちろんボトルウォーターの最大の生産者で、非常に多くの批判を受けてきました。というのは、活動家は「ネスレ、お前は地下水をこれだけたくさん組み上げてボトルに入れ、高値で売り付けて、水を枯渇させている」、と主張し、ネスレを叩いていたのです。しかし実際は、ネスレ社の利用する水資源は持続可能で枯渇などしていません。そのうえ、ネスレがボトルウォーター用に使う水は非常に少ないのです。水を大量に使うのは実は農業であり、それに比べればボトルウォーター用の水の使用はわずかです。単独目的でもっとも水を無駄遣いしているのは小規模農家であって、その割合は無駄遣いされる水の全量のうち70%を占めています。ネスレは、そのような事実があっても活動家が攻撃してくることを知っていました。ちなみにネスレは、農業地域から非常に多くの原料を調達しているため、農業にも大きく関与しています。したがって「この水問題は私たちにも関係している。だから、違った方法から考えていけばこの分野で何かできるだろう」と考えたのです。

そして三つ目の分野は、「地域開発」です。ネスレはコーヒーやカカオ豆、ミルクなどの原料を、非常に多くの小規模農家や酪農家から調達しています。こうした農家の多くは、とても小さな田舎、アフリカやラテンアメリカなどの貧しい田舎で生活しています。そこでネスレ社は「もはやこの地域のことは社会問題としては考えられない。会社としての成功は、この地域の人たちのために共有価値を創造できるかどうかにかかっている。私たちはこの地域に原料を依存しているのだから。もしこれらの地域や農家の人たちがうまくやっていなければ、事業に必要な高品質の原料を十分に調達できなくなって、私たちも非常に困るのだ」、と考えたのです。

このようにネスレは、いかに世界が根本的に変化してきたかを画期的な視点でとらえました。そして、共有価値という原則のもとに事業を展開しました。これから一つだけお話するのは、ネスプレッツ部門で何がおこなわれてきたか、

という事例です。この部門では、共有価値の焦点をほぼ調達関係に絞りました。なぜならネスプレッツは、極上品質のコーヒーに依存していたからです。このコーヒーは、アフリカやラテンアメリカの高地で栽培されており、ほぼ全量がとても小さな農家によって育成されています。耕地を開墾するのですから、当然大量には調達できません。そのためネスレは、自分たちが責任を持って、根底にある社会的問題、地域がかかえる問題に向き合わねばならないと気づきました。こうした諸問題は上述の農家に影響を及ぼし、生産力、収穫高の増加や品質管理を困難にします。したがって、ネスレは従来とは根本的に異なったアプローチをとり、よりよい品質のものをより安定的に調達できる方法を作りあげました。その結果、豆の種類が豊富になり、製品をさらに差別化できるようになりました。そのうえ地域は潤い、農家の人たちは収穫物をより高値で取引できるという大きな恩恵を得ました。しかし、もっとも重要なことは、コーヒーの生産量が増えたことです。1ヘクタール当たりのコーヒー豆の収穫量が多くなり、結果として収入も増えました。そして苗の植え直しや、肥料にもっと投資することができ、供給量を増やすために必要なことができるようになったのです。これが、共有価値にもとづいた考え方の例です。

これまでの古い購入方法では、最も安い価格で購入します。新しい購入方法は、共有価値にもとづいて購入するのです。私たちは、共有価値という視点から考えなければなりません。これこそが、マネジメントの考え方における革新的な発展です。ほとんどの経営者はこのように考える訓練をされてきていません。共有価値の考え方は今やビジネスの諸問題と深く関係しているのに、そのことに注意を払ってはいないのです。しかし、私は自信を持って、次の10年、15年の間に、この考え方の重要性がさらに増していくと確信しています。

6. リーダーシップと戦略

さて、リーダーシップの問題についてお話し

て私のレクチャーを締めくくりたいと思います。戦略への理解を深め、その理解を発展させていくにつれて、その本質であるリーダーシップの基本的性質について多くのことを学んできたからです。戦略は、共通の目的のもとに組織を統一し、従業員のやる気を起こして素晴らしい結果を出すための最も強力なツールのひとつである、ということを私たちは理解するようになってきました。

戦略の本質とは、会社がユニークになる方法を理解することです。それを理解すると、各従業員が毎日の仕事で、どうやってそのユニークさを補強していくかを洞察するようになります。リーダーが戦略に対する理解を全社に浸透させればさせるほど、従業員によって行なわれる毎日の決定事項もお互いに補強し合うようになるでしょう。そして最終的に、その会社の全体的なポジションが強化されていくのです。

明確な戦略がなければ、経営者はすべてのことを予測し、チェックし、小さな決定事項まで承認しなければなりません。しかし、従業員が本当に戦略を理解できれば、自分で正しい決定ができます。リーダーも、従業員のやること全てをいちいち予測したり監督したりする必要はなくなります。非常に優れたリーダーならば、明確な戦略には組織を統一する力があることを知っています。それゆえに、時間を惜しまず、組織のすみずみまで徹底してその戦略を理解させます。会議があるたびに、機会があるたびに会社について話をするのです。会社がどういう立場にあるか、何が何でも強化し、発展させなければならないユニークな点は何か。経営者は、組織の全員がそれをしっかりと理解できるようにするのです。

リーダーは、彼らの組織に固有な成功の測定方法を適切に決定します。ROICの最高値を見るものではありません。ROICはどの組織でも使える共通の測定基準ですが、本当に重要なのは、会社のユニークな戦略を反映した成功指標を作ることです。この指標で、経営者や従業員は、市場で狙うポジションに自社が到達するために、ユニークさを構成する要素にどれほどの前進がみられたかを確認することができるのです。

リーダーとは、さまざまなプレッシャーで戦略の軸が揺れそうになっても、しっかりとそれを維持できる人です。従業員が新しいアイデアを持ってきたり、銀行家から買収の話を持ちかけられたり、他社を模倣せよ、会社の方針から逸れることをせよ、というプレッシャーがあったときに、非常に優れた資質を備えたリーダーには、はっきりと断る力があるということです。「いやだめだ、それは当社には合わない。良い考えだが、我々には向いていない。我々の目指すものとは違う」、と。

リーダーとは、市場のさまざまな動向の中でどれに取り組むべきか、そしてどれが自社にとって重要ではないかをしっかりと判断できる人です。それは、非常に偉大なスキルです。

私のみるところでは、会社と金融市場の摩擦を和らげる能力を持っている、ということが、優れたリーダーシップを決定づける重要な特徴になってきています。ユニークなポジションと優れたパフォーマンスにはしっかりと焦点を当てながら、そのビジョンを金融市場に売り込み、他社との相違点を金融市場に評価してもらるようにする。そういうことができる能力です。決して、他社に追随するよう圧力をかけて相違点を失うような試みをする能力ではありません。

このようなリーダーシップの定義付けは啓発的で、社会を豊かにするものだと思います。実際、私はリーダーシップの根本的な役割に関して論文¹⁾を書きましたし、今も別の論文を執筆中です。本当に戦略の制約となるものは、業界分析にはないことに気づいたからです。ご存じのように分析ツールはありますし、業界の見方も分かっています。競争優位の見方も理解しています。戦略の原則もいくつか持っています。したがって今、本当に取り組むべき課題は、しばしば組織の問題であり、リーダーシップの問題となるのです。これらの問題は、明確に理解できる方針に、実際に従うときの障害となります。したがって、今、私は組織に関する研究により多くの時間を費やしています。背景となる経済の基本原則の類については、ずいぶんと理解が洗練されてきましたから。

おわりに

さて、ずいぶんと長い時間お話をさせて頂きました。私に与えられた時間を使ってしまい、おそらくは少し時間を超過したかもしれませんが、私は皆さんに豊かな感覚を身につけていただきたかったのです。最初に、私たちが戦略について何を知っているのかをお話し、次に、私たちが学んでいる途上にあることは何なのか。そして、さらに、私が将来重要になると考えている最先端の分野を覗く窓口を与えたい、そんな気持ちでお話してきました。

繰り返しになりますが、この祝賀行事に参加させていただいたことに深く感謝申し上げます。今日私が概略をお話したことを、この学部の教授や研究者の方々が、今後、検討していただけることを期待しています。戦略のユニークな洞察や、ご説明したような戦略の障壁などについて、日本の産業には学ぶ機会がたくさんあるでしょう。私は、この学部の方々に、そうした研究の先駆者になっていただきたいと思います。

法政大学の学生の皆さんや、ここにおられる卒業生の方々は、このファミリーに属していることを誇りに思っただけのことでしょう。法政大学経営学部は、その歴史上、非常に重要な節目を迎えました。皆さんはまさにそうした大学にいます。さらには、将来に向けて大志を抱くコミュニティの一員でもあるのです。教授陣や学部長、大学の関係者の方々と協力をしながら、ご自分の役割をしっかりと果たされ、現状を改善し続けて下さることを期待しています。

私は、多くのビジネススクールが、卒業生の積極的な参画や、同窓会の長期にわたる大学支援への意志によって生きも死にもする、ということを見てきました。ここにおられる皆さんが教授陣や学部長と協力していかれるなら、きわめて多くのことを成し遂げられるでしょう。

日本のマネジメント教育にはきわめて大きなニーズがあると思います。過去のやり方という殻を打ち破るために、新しい、新鮮な考え方が多くの面で求められるでしょう。私は、この学部がそうした新しい考え方と転換の先駆者になる

べきだと思いますし、それができると思います。

では皆さん、ご清聴ありがとうございました。この祝賀行事に参加させて頂き、光栄に思っております。重ねて感謝申し上げます。皆さんの未来にご多幸がありますことをお祈りいたします。

どうもありがとうございました。

<質疑応答>¹²⁾

参加者1：すばらしい講義をありがとうございました。この大学の2年生です。先生は何度もユニークという言葉をおっしゃいました。それは戦略のキーワードだと思います。ユニークになるためには創造性や想像力が大事だと思います。私は、もっと自分の創造性や想像力を高めたいのですが、創造性を高めるために何か良い方法はありますか。ご教示をお願いします。

ポーター教授：戦略について考えるときは、これを一つの研究分野として考えがちです。そして、イノベーションも、別の研究分野として考えられがちです。あなたは正しく理解されていると思いますが、戦略はすべてイノベーションなのです。なぜならば、戦略の本質とは、誰も見たことも追求したこともない市場での一つのポジションだからです。

私がユニクロ本社に訪問してきたばかりであることはお話しましたが、ユニクロは、衣料業界で他社とは違った競争をする方法を見抜いていました。私たちは何千年にもわたって衣服を作ってきたわけで、さまざまな会社が思いつくことをすべて、やってきたわけです。しかしユニクロには、価値の届け方について異なった洞察がありました。それは、時代を超えた基本的な衣服にユニークな繊維技術を統合したということです。家具の組み立てでもそうですが、それはファッションではなく、実はアンチ・ファッションだったわけです。それは、永く着ることのできる基本アイテムのようなものです。それがイノベーションなのです。それが洞察でした。

さて、ご質問の「どのようにやるのか。どうしたら、このようなことができるか」ということですが、答えはいくつかあると思います。簡

単にご説明しましょう。まず一つ目は、ラッキーであるということ。時として人は運が良くて、偶然、革新的なアイデアを思いつくことがあります。状況によることもあります。あるタイミングで、たまたまそこにいたために、チャンスや、未解決の問題を見つけるのです。すばらしい戦略がどのようにして始まったのか、たくさんのお話を聞いてご紹介できますが、たまたまいいタイミングでいい場所にいたから、ということも珍しくありません。だからこそ、あなたにとってはわかりきったことでも、他の人には見えていない何かを見つけることができるのです。

しかし、こういうことは分かってきました。さまざまな分析ツール、つまり、業界分析、価値連鎖、価値提案の考え方、業界のセグメンテーション、……このような分析ツールや基本原則を利用すれば、もっと系統だてたプロセスを用いて、競争のイノベーションを探せます。ですから、業界を問わず、ビジネスリーダーの研修には、創造性についての学びや、創造性を組織の中ではぐくむ方法、目を見開いてあたりまえに見えるものを見て、それらを見逃さない方法などを含めるべきだと思います。多くの創造性やイノベーションは、そのような形で表れますから。

イノベーションが科学からもたらされる場合もあります。言葉の狭い意味で「技術」ということですが、私はこんなことに気づきました。ごく稀に戦略が技術から生まれることもあります。しかし、大抵の場合、技術は戦略から生まれます。技術が発展する方法は、より大きな洞察に導かれているものです。以上が、あなたのご質問への答えとなるでしょう。とてもよい質問でした。ありがとう。

参加者2：お話をありがとうございます。先生のご講義を拝聴できてとてもうれしく思います。私は、H&M とファースト・リテイリング(ユニクロ)を、マーケティングの価値連鎖を用いて分析をいたしました。両社が成功しているので、日本人向けの戦略を打ち立てているのだと思います。日本人は、ほかの人と似たような

服を買う傾向があります。ファースト・リテイリングは、ジーンズやフリースなど多くの基本的な製品を売っていますし、H&M は銀座や原宿などのおしゃれな街に出店しています。この両社は、どのように成功したとお考えですか。

ポーター教授：ご存じのように衣料業界では、多数の企業が成功しています。H&M はその一つです。私はこの会社を他社ほどは知らないのですが、次のことは分かっていただけだと思います。ザラや H&M, ギャップ, ユニクロ, その他大成功を収めている会社は、自社特有の価値提案とは何かと言う事について、それぞれが本当に異なった選択をして来ました。そして、何がこれらの会社を成功に導いたかということ、すでに確立された他の会社の真似をしないようにした、ということです。彼らは顧客を理解し、ニーズを理解して、違った競争方法を開拓したのです。

そしてまた、そうした姿勢が、もう一つの非常に重要な基本原則を生み出したのです。衣料業界には、おそらく20社ないし30社もの非常に成功した会社があります。1社が成功したから、もうほかの会社は成功できない、ということではありませんね。ゼロサム競争とポジティブサム競争についてお話したことを思い出して下さい。成功している衣料企業が複数存在することは、このポジティブサム競争の可能性を非常によく表していると思います。成功する余地はたくさんあるわけです。ただし、同じものを提供しようとしなければ、ですが。そんなことをすれば、勝者となるのは1社だけとなり、その会社が最終的に支配することになります。

ご質問への答えとして、一つ私が申し上げようと思うのは、私たちは今、グローバル経済の中において、戦略を考えるときには日本を超えなければならないということです。日本企業といっても日本の市場に限定されません。これは皆さんご存じでしょう。一カ国の市場に限定すれば、企業は幅広い生産ラインを提供しなければならない、という傾向が生じます。なぜならば、大企業を設立するほどに十分大きな市場がないからです。もっとも、自分のポジションを明確

に設定していれば、ですが。

しかし何十億人もの顧客や、製品を問わずほぼ無限のニーズを持つ世界経済の中では、非常に明確でユニークな戦略を、ずっと持ち続けることができます。しかも、もっと大きな会社に成長していけるのです。そのような実例は枚挙にいとまがありません。そして、国際化が進めば進むほど、戦略はますます重要になり、もっと焦点をはっきりと定めたものにせねばなりません。なぜならば、競争があまりに多数の会社に開かれているために、何か違うことをしなければ、自社が成功する見込みはとても低いからです。そういうわけで、いわば興味深い動学があって、衣料業界はその好例と言えます。複数の戦略を並べて見るができるのです。しかもそれらはすべて、目を見張るような成功を収めています。

参加者3：失われた10年の後、日本の企業は、ROI やキャッシュフローを土台にした測定に注目しすぎたと思います。これは海外の投資家による短期的なプレッシャーがあったためです。このような動向についてどうお考えですか。たとえば10年前のゼネラルモーターズは、トヨタと比べてほぼ3倍のキャッシュフローがありました。しかし、財務キャッシュフローに頼りすぎて多額の損失を出しました。先生はROIについて、そしてキャッシュフローに基づく経済の測定方法についてどう思われますか。

ポーター教授：では、そのご質問に対して、講演ではカバーしきれなかったことをいくつか、お話ししたいと思います。ROI を企業の根本的な目標、経済目標としてお話しするとき、ある一定の持続的な期間を前提としています。ある一年を取り出してそのROIを最大にするということを行っているではありません。これは大きな間違いです。なぜなら、これを行うのは簡単だからです。ただ投資をすっぱりやめて短期的に考えれば良いのです。そんなことは、したくありませんね。ROI について話をするときは、3年、5年、7年という期間が前提になります。お見せしたデータは、そういう長期間のもので

す。短期間のROIではありません。したがって、本当に根本的な問題は、戦略の対象期間なのです。

日本企業は、大きな強みとして長期的な視点を持っていました。しかし同時に弱みもありました。それは、収益性についてあまり心配しなかったということです。成長のことはばかりを考えていました。それが非常に危険な組み合わせとなったのです。長期的な視野を持ちながらも、収益性については心配しない。それで行きついたのが、過剰な製品ラインや過剰な生産能力、いきすぎた模倣、あまりにも多くのことをやりたがる企業が多すぎる、という状態でした。その結果がどうなったかはお分かりですね。大失敗でした。ですから、必要なことは、長期的な視野を持つけれども、確実に収益性の向上に注目するということです。それから、収益性を維持して成長と両立するということです。

キャッシュフローも危険な考え方です。なぜなら、たくさんのキャッシュフローを生み出すためには、投資を削減しなければならないからです。最近では多くの企業が、市場で資金調達できなくなるのではないかと不安から、キャッシュフローに注目していると思います。しかし、嬉しいことに、世界では一般的にそういうプレッシャーは少なくなってきています。けれども、ここでも最悪の組み合わせなのは、短期的な収益とキャッシュフロー、短期的なプレッシャーとキャッシュフローです。こうした組み合わせが、戦略的な考え方に大被害をもたらしてしまうのです。

金融市場のプレッシャー、目標の特定、戦略のコンセプト、これらをどう関連させるかが、この分野の最先端の課題だと思います。もう一度言いますが、戦略の中核となる基本原則については、私たちはもうかなり優れた理解に到達していると思います。

今考えねばならないことは、戦略とファイナンスや資本市場との関係、そして戦略と組織やリーダーシップとの関係です。この分野を前進させ、さらなる知見を得ようとするときには、こうした関係が重要です。それからもちろん、経済的な観点からの戦略が、いかに社会環境と

関係するかについても忘れてはなりません。今後何年かにわたって私たちがさらに学んでいこうとするものとして、この三つの新たな観点をみなさんに提示したいと思います。私たちがこの分野で成功していけば、の話ですが。

戦略の分野で私が恐れているのは、やはり極端に単純化して、「成功には一つの鍵が重要なのだ」、というケースを作ろうとする傾向があるということです。そのようなプレッシャーはこの先も常に存在するでしょう。

御質問ありがとうございます。

【マイケル・E・ポーター教授略歴】

ハーバード・ビジネススクール教授。

プリンストン大学工学部航空機械科卒業。ハーバード・ビジネススクールで経営学修士号(MBA)を取得。1973年、ハーバード大学大学院で経済学博士号を取得後、1982年に同校の歴史上もっとも若くして正教授となる。競争戦略論と国際競争力研究の第一人者。

『競争の戦略』(1980年)、『競争優位の戦略』(1985年)、『国の競争優位』(1990年)、『日本の競争戦略』(共著・2000年)、『医療戦略の本質』(共著・2006年)等、多数の著作が出版されている。米国をはじめ様々な国々で企業や政府機関のアドバイザーとして招聘され、8つの名誉学位を始めとして、多くの学術賞を与えられている。

【訳注】

1) 以下、すべての脚注および節のタイトルは監訳者による。本稿は、法政大学経営学部創設50周年記念事業としてハーバード・ビジネススクール、マイケル・E・ポーター(Michael E. Porter)教授を招聘して開催された特別講演会の模様を採録したものである。日時、場所は2009年12月9日、午後3時より午後6時、法政大学市ヶ谷キャンパス外濠校舎・薩埵ホールであった。主催・法政大学経営学部(経営学部創設50周年記念事業委員会)、後援・法政大学後援会、法政大学経営学部同窓会、法政大学イノベーション・マネジメント研究センターであった。経営学部長・神谷健司、副主任・平田英明のほか、実行委員として林直嗣、佐藤陽子、木村純子、金瑠晋、川島健司、学務部事務課・市川雅子、洞口治夫が準備作業を行い、HU、学務部事務課、イノベーション・マネジメント研究センターのみなさん、木村・金・川島ゼミナール

の学生諸君に開催運営のご協力を頂いた。記して感謝したい。当日の参加者は、薩埵ホールに約750名、別会場外濠校舎405教室に約150名、合計約900名であった。

- 2) 原タイトルおよび講演者氏名・所属は、“Company Strategy: The New Learning,” Professor Michael E. Porter, (Bishop William Lawrence University Professor, Harvard Business School) である。日本語版講演録の作成と『経営志林』への公表についてはマイケル・E・ポーター教授より許諾を受けた。なお、当日講演に利用されたパワーポイント・スライドには厳格な利用制限が課されており、本稿には採録していない。
- 3) ポーター教授の講演に先立つ「講演者紹介」のなかで、監訳者は、「今後50年間に、50名の法政大学経営学部卒業生をハーバード・ビジネススクールのMBAプログラムに進学させたい」というビジョンを述べた。本稿該当部分は、そのことに対するポーター教授からの激励である。
- 4) Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980. (『競争の戦略』土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1982年)を参照されたい。
- 5) 上掲、4ページ(訳書、18ページ)参照。
- 6) Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985. (『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、ダイヤモンド社、1985年)を参照されたい。
- 7) Michael E. Porter and Claas van der Lende (1995), “Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship,” *Journal of Economic Perspectives*, vol.9, no.4, pp.97-118.を参照されたい。
- 8) 上掲論文参照。
- 9) 企業が空気汚染や騒音など負の外部性を生み出しているとき、その発生源である企業に課税することによって生産水準を下げ、被害を受けている人を救済するというピグー税の考え方を指している。
- 10) 2008年1月、ダイヤモンド・ハーバードビジネスに掲載された同論文では、shared valueを「共通の価値」と訳して「シェアード・バリュー」とルビをふっている。(48ページ)
- 11) Michael E. Porter, Jay W. Lorsch, and Nitin Nohria, “Seven Surprises for New CEOs,” *Harvard Business Review*, October, 2004.
- 12) 質疑応答は、すべて直接に英語で行なわれた。以下では参加した質問者の英語での質問を和訳した。