

## 競争優位の事業システム【片岡幸彦】

**\* 本稿は、加護野忠雄著「<競争優位>のシステム：事業戦略の静かな革命（PHP新書）」  
を読んで、筆者の意見を取りまとめたものです。**

この書籍は1999年に出版されたものであるが、今読んでみても十分に新しさを感じる書籍である。この考え方は、「事業システム戦略－事業の仕組みと競争優位－（加護野忠雄著、井上達彦著有斐閣アルマ 2004年）」の基礎になる考え方となっており、非常に読みやすくなっている。

戦略とは、『自社の経営資源の状況をふまえて、外部環境変化への最適適応を図ること』と定義づけると、以下の考え方が前提となる。

- ・ 『競争自体に価値があるわけではない。戦う時には勝たねばならない。もし勝ち目がなければ、それを避ける方法を見つけなければならない』（J.E.ウエルチGE会長）  
⇒勝ち目のない、無駄な競争の回避、
- ・ 戦略策定のねらい：競争相手の強みを無力化し、競争のルールを変更していく  
⇒競争ルールの変更、競争相手の強み無力化、独創的なポジショニングの確立

従来のような商品やサービスの差別化は、世界初の商品などは先行者利益が得られるが、追随され持続的な差別化は得られにくい。これに比べて事業システムは、内部のしくみであるので分りにくく、模倣が難しく持続性がある。

事業システムとは、「どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、お金の流れの設計の結果として生み出されるシステム」である。

今後の競争優位の確立には、新しい競争ルールを自ら生み出す事業システムの確立が重要とされる。

旧来のスケールメリットや豊富な資金を武器にし、シェア拡大をしてきた大企業（基幹産業）の論理は衰退しつつあり、新しい事業システムを確立した企業が台頭してきた。新しい事業システムを触発する要因として情報技術の進展をあげているが、決して情報技術が主役ではなく、大切なのは顧客提供価値を最大化し競争相手が真似ることを諦めてしまうような事業システムを構築することとしている。

新しい事業システムの論理は、以下の3つとしている。

- (1) スピードの経済
- (2) 組み合わせの経済
- (3) 集中特化と外部化

スピードは、ビジネスの基本的な命題である。組み合わせは、既存の資源の組み合わせという考え方もあるが、顧客価値向上の観点で組み合わせられるかが鍵となろう。集中特化と外部化は、自社のコア・コンピタンスをどこに集中し、他企業にない能力を蓄積していくことである。その他のプロセスを有力なパートナーと組めるかにかかっている。

この内容については、具体的企業の事例を豊富に紹介しながら、分りやすく説明している。

では事業システムの優位性をどのように評価するかという観点については、5つの評価基準が記述されているが、内容的にはジェイ・B・バーニー教授の提唱する「VRIO分析」に思想が似ている。

筆者が一番惹かれたのは、第7章の「競争優位をいかに持続するか」である。「いったん優位を確立した事業システムを長期にわたって持続させることは難しい。とりわけ、圧倒的な優位に立った事業システムは意外に脆弱である」というくだりである。「アンチ顧客の出現」などいくつかの具体例をあげることで、持続的優位を作っていく鍵を紹介している。

最後に、折角苦労して創出した事業システムも、ちょっとしたことでタガが外れてしまうのが組織である。やはりそれを支えるのか「経営理念・ビジョン」であり「企業の価値観」「創業以来大事にしてきている精神」を守り抜くことである。