

# ナンバーワン競争よりも オンリーワン戦略へ

高山 誠

## 1. 序

日本型イノベーション・システムにより競争優位を築くことの必要性が説かれて久しい。しかし近年の状況を見ていると、将来計画を立てようとすると、何かおかしくなっていて、あるべき方向を見失ってしまう、動き始めても歯車がかみ合わず、思ってもいない方向へ動いてしまう、こういうことが、やっと世間でも気付かれ始めている。

将来計画を立案し遂行する際に障害に出くわす原因は、日本の競争様式がナンバーワン競争に変化したことに負う。ナンバーワン競争をして当然だと思ってしまったのは、経営戦略が会社を売買するための道具として意図的に使われているためである。会社を高く売るには、経営資源の将来のポテンシャルを育てることよりも、目先の利益が優先されるためである。

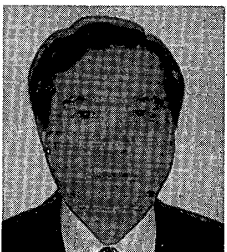
目先の成果や収益をあげて企業価値を高くみせるためには、計画が着実に実現されることが重要である。現在までの確実なデータを使って着実な計画を立てることが望ましい。これには、日常業務の知識があればできる上に、日常の豊富なデータもあるので、外向きに分かり易く、出来栄も良く、説得性がある。それに比べて、将来計画のポテンシャルを評価するとなると、一筋縄ではいかない。どのような内部資産が使えるか、何が大事か

のビジョンがある。ビジョンはこうしたいという思いであるから、数値的根拠は前提条件に基づいて作るしかない。しかも、現状から将来のあるべき姿へ向けて、状況に応じて計画を常に変革し続ける必要がある。このように不確実性を前面に出した計画に高い価値（価格）はつきにくい。

極端な話、現在の収支のみを良くすることは簡単である。必要最低限のものを残してリストラし、計画は実現見通しがついてから着手するのがベストである。こうすれば、収支は一挙に改善する。ただし、将来の輝きの芽は無くなってしまふ。

計画には、今を生きるための計画と、将来の生き方を決めるための計画があり、それぞれの計画の目指すあるべき姿が全く異なる。今を生き続ける計画を立てるならば、ナンバーワンになり競争優位を築くことを目指すことになる。何故なら、ナンバーワンになれば高利益を達成できるからである。他方、将来を目指して計画を立てるときには、ナンバーワンを目指す必要はない。他にマネのできない、独自性をどう築くかが計画の中心となる。つまり、オンリーワンになるにはどうするかが計画の要である。

これに関連して。もう一つの問題は、今を削ってでも、将来へ悔いを残さない計画をどうすれば立案できるかである。今と将来のトレ



Makoto TAKAYAMA  
新潟大学大学院経済学研究科 教授  
1976年京都大学農学部卒業  
〒950-2181 新潟県新潟市五十嵐二ノ町8050  
025-262-6557 (勤務先)  
takayama@econ.niigata-u.ac.jp

Professor,  
Graduate School of Economics, Niigata University  
8050, Igarashi-ninomachi, Niigata-shi,  
Niigata 950-2181 (office)

ドオフ課題の解決は誰もが理解し実行しようとしているように錯覚されているが、実際にはそうではない。

たとえば、自動車や食品の会社ぐるみの証拠隠しはほんの氷山の一角である。これなどは、短期の利益を出すためだけの典型的な行動である。肉骨粉やゼラチンもファミレスの子供用ふりかけや菓子やカプセルからやっとな消え始めているのが現状である。将来に重大な問題が引き起こされる場合でさえ、ごまかすのが人間の性である。

革新的製品の研究を自ら中断した典型的な例として、株価経営が導入され始めた90年代のアメリカで、日本車締め出しのために自ら作った排ガス規制をクリアするエンジンの研究開発は採算的に実現不可能であるとして中止してしまったことが広く知られるところである。

将来よりも目先の利益を経営者が嗜好するのは、経営側にとって、結果が分かり易く、管理と説明が楽だからである。将来のポテンシャルを評価し説明するための手間隙をかけるよりも、成果を示し易いためである。それが米国式株価経営の目指すところである。

アダム・スミスは既に1776年の『諸国民の富』で、株式経営がそのよう帰結に至ることを喝破していた。株式会社に懐疑的であった理由は、株式会社に二重の無責任があるからであると指摘している。一つは、経営者の無責任、もう一つは、株主の無責任である。例えば、財閥間で派遣される経営者は理屈的には株主代表者兼経営者であるわけだが、この二重の無責任を体現する宿命を背負っている。米国だけでなく日本で発覚している最近の企業不祥事は、二重の無責任が深刻な問題をもたらした好例である。

米国は官民をあげて、日本の競争の土俵を自分達が得意な土俵であるナンバーワン競争に引きずり込もうと仕掛けてきた。そもそも将来のために内部資産を蓄積し、それを競争優位の源泉として競争に用いてきた日本企業にとっては、目先の利益を出す株価経営は馴染まないものであるどころか、目指すものが全く異なっている。

米国式利益重視経営は経営・管理が楽であるために、多くの企業で取り入れられている。しかし、日本企業の内部資産の強みが「目標を将来に据えている」とことと噛み合わないために、思うように計画が進まないのはそのためである。将来の発展性の芽が摘まれているという危機感が認識され始めたのはこのためである。日本の発展を永続させようとするならば、将来に目指すもの、将来計画を実現する際に何が障害となるか、事業化する際の障害の除き方も盛り込んだ基本計画を立てるべきである。

## 2. 道具として利用された経営戦略

経営戦略が道具として意図的に利用されてきたことが、企業人の中で感じられ始めている。これまでの米国式経営戦略論の主要な理論は、表1のような順序で、株価経営を容認するための布石としての役割を果たしてきた。

事業計画を短期の業績に結びつける経営手法は、ボストン・コンサルティンググループ(BCG)のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)に始まった。これは市場成長率の高い事業では市場シェア獲得を計画し、逆に成長率の低い事業から撤退する計画を容認するものである。(同じBCGが実証的に解明した)生産量とコストの関係にみられる経験効果(累積生産量が多くなるほど、生産コストが小さくなる)は、市場シェアが高いものはコスト優位が築けるので利益が高いという考え方の論拠となった。これを経営戦略論としてまとめたのがポーターであり、市場シェア獲得(寡占・独占)によるコスト優位戦略であった。

表1. ナンバーワン競争に至る戦略論の流れとその影響

戦略論	影響
PPM	市場シェアと市場成長率による事業継続と撤退
(生産コストについての)経験効果	市場シェアと生産コスト
競争優位戦略論	シェア獲得によるコスト優位戦略
時価会計	株価経営
合従連衡	規模の競争優位
成果主義	短期業績主義

この考え方に、拍車をかけ、事業売買の取引額を算出するための道具が時価会計である。グローバル・スタンダードに合わせるということを錦の御旗に、時価会計が導入された。益出しや損失隠しができなくなり、企業の「真の実力」がわかるようになると期待されたが、現実には、日本経済を滅ぼしかねない時限爆弾だった[1]。

このように、企業や事業を売買するためのアメリカ式経営が日本経済の外堀を埋めた。将来計画の投資評価をする際に、リスクを列挙することで成功確率を下げ、更に現実味のない割引率(あり得ない高利回りの投資ができる場合の非常に高い想定利回り)で将来の価値を減額すると将来への投資は殆どできなくなる。既存の事業の評価が確実に高く算定されるので、将来投資は必要がないという結論を出し易いことになる。したがって、企業の売買をするブローカーにとって、既存事業を売却するために都合がよい。

まさに時を同じくして、合従連衡がブームとなり、M&Aによる規模の経済の追求をする必要性が叫ばれた。現実に国内外の医薬品業界では、巨額の研究開発費用を賄うためには売上規模が必要であるから、M&Aにより規模を拡大して生き残りを図っている。このようなロジックが生れた背景には、戦略論を使った企業売買という商売が行われたことがある。

このような状況では、経営者にとっての脅威は、株価を上げないと、買収されて経営陣がリストラされることである。株価を上げるためには、(科学技術に限らず)長期計画は放置して、短期の目標必達の計画が優先されることになる。かくして、日本企業の多くはすぐに成果が出て株価が上がる成果主義を導入することとなった。

### 3. ナンバーワン競争の構造問題

以上のような経緯で、アメリカ的経営を日本に導入するための道具として、戦略論が使われてきた。この帰結として、意図しようとしまいと、日本企業は米国式のナンバーワン競争に

陥ってきた。上位でない企業や事業は負け犬なのである。

ところで、ナンバーワン競争には、実は構造的な問題が潜んでいる。ナンバーワン競争は自由競争を前提とした競争様式である。自由競争で起こる決定的な構造問題は、「自由と平等は両立し得ない」ことである。これは2002年度のノーベル経済学賞に輝いたインドの経済学者アマルティア・センが『不平等の経済学』[2]の中で警鐘を鳴らした結論である。自由競争では、市場競争によりナンバーワンが常に変わっていくことを前提にしているが、成熟した主要産業で急な変化は起こらない。

科学技術研究では(メジャーとマイナーの間で)不平等が発生し易い。たとえば、メジャーの企業にとって容易に取得できる情報であってもマイナー企業にとっては、情報が得られ難いし、仮に情報が得られても判断できないという問題、つまり情報の非対称性という問題が生じる。かくして、マイナー企業が対等な交渉力をもつことは現実的にありえない。

このように情報が非対称で交渉力が不均衡な状態での自由競争では、次のようなメカニズムで研究開発コストが高騰し、情報と交渉力の乏しい一般企業を排除する事態の発生は不可避である[3]。ナンバーワン競争での科学技術研究は、

- ① もし完全に情報が非対称であるならば、自由競争は必ず市場の失敗をもたらす。需要者は供給されるものの質が良いか悪い(レモン)か分からないので、悪いものを提供する供給者が利益を得て生き残り、良いものが市場から消えてなくなる。その結果、レモン(粗悪品:購入して中を開けてみないとレモンの良し悪しは分からない。つまり後の祭になる)が市場に出回る結果となる。(レモンの法則)
- ② 絶対に必須な資源やサービスがある場合、供給側は需要が多いほど、価格を高騰させることができる。これは土地のように供給量が限られた資源(レント)に対し需要が増える場合の経済法則である。(レントの

法則)

- ③ ナンバーワン競争では、競争者間で取り合いが起こり、相手の出方に対し疑心暗鬼となる囚人のジレンマ状態が発生する。この状態での最善の戦略は最も利益率の高い研究開発を行うことである。いわゆる美味しいところだけを重点研究するクリーム・スキミング現象が研究開発で起こることとなるので、早い者勝ち、かつ一人勝ちを狙う計画を立てることになる。
- ④ ナンバーワン競争では、失敗を最小化するミニマックス戦略を取らなければ負けることになる。つまり、儲かるところ・儲かるビジネスへの参入競争・参入バブルが起こり、全体最適のための資源配分を達成できないこととなる。将来に必要なことは後回しにするという状況が発生し、その分を国や大学に依存するなどの不公平が発生することとなる。(囚人のジレンマ状態での参入バブルと不公平の発生)
- ⑤ それぞれの経営主体にとっての最適化戦略は産業全体の非効率を生み、その結果として必然的に国民負担と国家負担を増加させる。(部分最適による全体非効率)

以上のように交渉力が機能しにくい状況においては、経営資源の不均衡投入とモラル危機を招くこととなる。目先の研究開発には過剰投入がされる一方で、将来のための投入はせずに上手くいきそうになったら横取りする計画を立てることになる。

#### 4. 基本計画にオンリーワン戦略を

このように、長期よりも短期に役立つ計画が重要であるという動きが顕著化している中にあっては尚更、科学技術基本計画に事業化に向けての戦略がなければ、折角の努力が報われな

い。何もしないで見ている禿鷹に漁夫の利を奪われてしまわれかねない。

計画のインパクトが大きければ大きいほど、市場が作られるまでの不確実性が高い。ならばこそ、産業側が計画の成果の受け入れ方法と、参加する方法について計画が必要である。

ところで、成熟市場では製品の基本コンセプトは殆ど出尽くしており、使い勝手の良さである等の「おまけ」のレベルで勝負がなされている。

将来の産業は大きく変わるであろうが、最初の一步は既存市場からみると「おまけ」や「付属品」や「補完品」のように小さな「お試し市場」から踏み込むのが、実用化研究には理想的である。

既存産業でナンバーワンになっても、将来は袋小路に行き着くに過ぎない。だが、オンリーワンとなる戦略では市場の大小は問題とならない。たとえ小さくても事業が継続できるかどうか为主要関心事である。しかし、将来大きくなる市場も、既存市場からみると、当初は小さいものであるし、メジャーには将来価値が分からないものである。日本企業が見失いかけている将来に成果を求めるためには、科学技術の中身に応じて、オンリーワンとして自分らしい生き方を見つけるための戦略を基本計画の眼目とする必要がある。

#### 参考文献

- [1] 田中弘, **時価会計不況**, 新潮社 新潮新書 (2003)
- [2] アマルティア・セン, **不平等の経済学**, 東洋経済新報社 (2000)
- [3] 高山誠, 梅田勝, 医療・介護ビジネスの特殊性と経営戦略, **オフィス・オートメーション**, **34** (3), 11-16 (2003)