



くすのき・けん 64年生まれ。一橋大商学部卒、同大修士。専門は競争戦略論、イノベーション

楠木建 一橋大学教授

企業経営の針路 ①

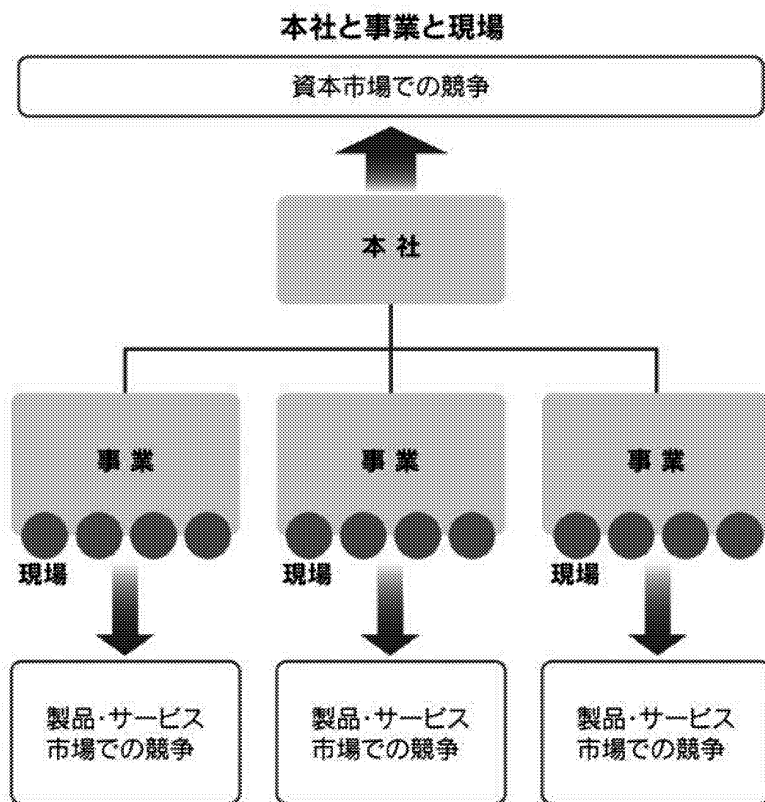
競争力の正体は「事業」にあり

ポイント

- 長期利益は利害関係者つなぐ経営の王道
- 「会社」全体では競争力の実体は分からず
- 経営人材の見極めは経営者の最重要業務

取引先の小売店に対する目配りも徹底している。競合他社の数倍の営業担当者置き、個別の店ごとの売れ筋に対応した納品で店頭在庫を低水準に維持するだけでなく、陳列の工夫など売れるための施策を量販店に入り込み実施している。もの造りの現場が必要となる間接資材の卸売業のトラスコ中山も好業績を続けている。普通の卸業者は在庫回転率を上げようとするが、同社は「在庫ヒット率（全受注のうち在庫から即納された比率）」を重視する。ヒット率は90%以上の水準にある。売れ筋でないアイテムも40万品目以上と幅広く在庫し、高度な技術を装備した自社倉庫から自前の流通網に乗せて即日あるいは翌日に納品する。価格競争には決して乗り出さない。ワンストップの調達プラットフォームになることで、顧客である機械工具店や電子商取引（EC）企業の在庫削減と品ぞろえを同時に実現している。注目すべきは両社の収益力だ。営業利益率はもちろんのこと、著者が稼ぐ力の指標として最も意味があると考えられるROI（投下資本利益率）でも安定して業界平均を大きく上回る。

企業は3つの場で評価される。競争市場と資本市場と労働市場だ。エレコムやトラスコ中山の稼ぐ力は製品やサービスの競争市場での実力を反映している。古今東西、長期利益は経営の優劣を示す最上の尺度だ。長期利益を稼いでいけば株価も上がり、結果として資本市場の評価もついてくる。もうかる商売があれば雇用を創れる。相対的に高い給料や労働条件で、労働



市場での評価も上がる。真つ当な競争があれば、長期利益は顧客満足度の最もシンプルかつ正直な物差しとなる。長期利益はすべてのステークホルダー（利害関係者）をつなぐ経営の王道だ。会社（本社）は様々な商売の塊（事業）で構成される（図参照）。本社の経営者が会社全体の代表者として資本市場に対し責任を持つ一方、それぞれの事業を率い、そこでの利益責任を担う事業経営者がいる。一人の人物が同時に両者を受け持つことはあっても、それぞれの役割は異なる。ポイントとは、長期利益を生み出すのは「会社」ではなく「事業」だということだ。本社の戦略が功を奏した例として、08年のリーマン・ショック後の日立製作所の構造改革がある。赤字事業を本体から切り離し撤退する。もつかつている事業を完全子会社化する。V字回復の背後では、本社の戦略的意思決定が矢継ぎ早になされた。だが本社主導の「構造改革」ができるのは、それまでのマイナスをゼロに戻すところまでだ。

ここにある。エレコムやトラスコ中山は専門性が高い。事業の競争力がそのまま会社の業績に表れる。一方、エレコムと競合する「バッファロー」はメルコホールディングスの一つの事業だ。同社には「シマダヤ」という別の事業がある。情報機器とどうの間にはほとんど関係がない。投資家にとってメルコの評価は相当に難しいだろう。これは極端な例だが、高度成長期に生まれた機会を取り込んでいった日本の大企業には、戦線が横に広がりにすぎた面もある。資本市場が多角経営を嫌うだけではない。真の問題は個別事業の稼ぐ力が阻害されることにある。勝負する土俵を明確に定め、競争戦略に磨きをかけ、そこに経営資源を集中的に投入しなければ長期利益はおぼつかない。大企業には集中と選択の余地がまだ残されている。競争力の本丸が事業にある以上、オーナーシップは二次的な問題だ。経営危機に陥った東芝は白物家電事業を売却した。中国の美的集団の下で再出発した東芝ライフスタイルは、世界第2位の白物家電企業のバックアップを受け2年で黒字化し、増収増益路線に転換した。雇用の大半と長年培った技術も継承された。会社は事業が載る器にすぎない。大事なはその事業が最も生きる器かどうかということだ。会社がダメになっても事業が残ればよい。

「しびれる戦略」を構想し動せるのは誰なのか。新しい年度の初めに経営者は自らに問いかけてほしい。ここに問われている。この10年でグローバル化を急速に進めたファーストリテイリングでは、既に海外事業の利益が国内をしのぐ。その根幹には実質的な創業者の柳井正会長兼社長の戦略構想と経営力があるが、実際に事業を動かすのは各地域のユニクロ事業や「GU」などのブランドを率いる事業経営者だ。会社の社長は一人だが、大きな会社であれば社長の下に何人も事業経営者が必要になる。しかも各事業には日々のオペレーションがある。藤本隆宏・東大教授が指摘するように、「強い現場」は依然として日本の強みの一つだ。ただし現場の強さを生かすも殺すも事業経営者次第だ。事業経営者が働く人々をその気にさせる戦略を語り、そのストーリーに人々を巻き込むことなしには、せっかくの現場力も宝の持ち腐れになる。企業の競争力の内実には優れた事業経営者の層の厚みがある。ファイナンスやマーケティングなどの専門家と比べ事業丸ごとの経営能力は極めて事後性が高い。実際に事業を経営する中でしか練成できない。素質のある人にキャリアのなるべく早い段階から、小規模でも事業全体を動かす経験を与えることが力ギになる。経営人材の見極めと登用は経営者が自らやるべき最重要業務だ。これを人任せにしているようでは経営者失格だ。