

スーパー コンペティターの台頭

独自のケイパビリティを発揮する企業が 産業の進化を決めていく

著者：トマス・ハバード、ポール・レインワンド、チェザレ・メイナルディ
監訳：青井 堅

今、スーパーコンペティターという、新たなマーケットリーダーが出現してきている。スーパーコンペティターとなるには、強固なバリュープロポジション（顧客に対する提供価値）に基づいて、絞り込まれたケイパビリティの強化が不可欠である。そのためには自力での成長だけではなく、M&Aによる補完も検討しなければならない。自社の属する産業を見た際、スーパーコンペティターが出てきていないか、もし出現しつつある場合、自社のポジションをより早く確立するためにM&Aを行うべきかどうか、検討してみてはどうだろうか。（青井 堅）

競争優位の源泉は、1990年代半ばから変化している。かつてリーディングカンパニーといえば多角化したコングロマリットであり、その競争戦略は資産、市場の地位、スケールメリットの上に成り立っていた。一方、今日のマーケットリーダーは分野を絞り込んだ重点型企业である。彼らは、短期的な利益や成長を求める従来型のポートフォリオ戦略をとらない。むしろ、価値は企業独自のケイパビリティ、すなわち一貫して勝ち続けられる能力から生み出されると考えている。補強し合う複数のケイパビリティに支えられた単一の強力なバリュープロポジションを基盤とした戦略的アプローチをとることで、競合企業より優位に立っている。この基盤の周辺に企業努力を結集することで、産業を根本的に作り替えていくのである。

Strategy&は、このような企業を「スーパーコンペティター」と名付けた。スーパーコンペティターとは、競合他社を凌駕する独自のケイパビ

リティにより、事業環境のダイナミクスを変える企業のことである。ここでいうケイパビリティとは事業の目的に適合した特定の成果を一貫してもたらす能力を指し、プロセス、ツール、知識、スキル、組織を正しく組み合わせ、部門の垣根を越えて育成することで生まれるものである。今日、スーパーコンペティターは様々な産業に出現しており、その背景には、拡張性と適合性を備えた企業独自のケイパビリティが存在している。既に、単なる規模で競う競争優位の形は重要性を失っているのだ。

スーパーコンペティターの一例として、様々な産業セクターや市場に影響を与えているアマゾンを取り上げたい。オンライン書店として出発したアマゾンは、複雑な情報を分かりやすく直感的な方法で見せる、同社独自のインターフェースの構築法を学習した。その知識にIT／サプライチェーンに関する世界トップクラスのケイパビリティと、購買・好みのデータに基づい

トマス・ハバード
t-hubbard@kellogg.northwestern.edu

ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院教授および戦略イニシアチブのシニア・アシエイト・ディーン。主な研究テーマは、情報問題が企業組織、市場、産業構造に及ぼす影響。

ポール・レインワンド
paul.leinwand@strategyand.pwc.com

Strategy& (旧ブーズ・アンド・カンパニー) シカゴオフィスのシニア・ヴァイス・プレジデント。クライアント企業に対して戦略立案、成長戦略、ケイパビリティ育成などのテーマでコンサルティングを行う。ケロッグ経営大学院で教鞭を取る。

チェザレ・メイナルディ
cesare.mainardi@strategyand.pwc.com

Strategy& (旧ブーズ・アンド・カンパニー) のCEO。ポール・レインワンドとの共著に『The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy』(Harvard Business Review Press, 2011)がある。ケロッグ経営大学院で教鞭を取る。

*オハイオ州立大学経営学部フィッシャーカレッジのナショナル・センター・フォー・ミドル・マーケットのエグゼクティブディレクター、トマス・スチュワートも本稿の執筆に寄与している。

図表1：スーパーコンペティターと独自のケイパビリティ

企業名	バリュープロポジション(顧客に対する提供価値)	独自のケイパビリティ(バリュープロポジションの実現方法)
アップル	イノベーターというだけでなく、インテグレーター、エクスペリエンスプロバイダーでもある。PC、タブレット、スマートフォンで、マルチメディアデジタルライフスタイルのハブを形成している。	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンシューマーインサイト：人々の生活、仕事、余暇を詳しく理解することから得たインサイトを最先端の製品・サービスの考案とマーケティングに応用 ・ 直感的に使用できるデザイン：製品、ソフトウェア、店舗での体験(ジーニアスバーなど)、オンライン環境等を直感で使いこなせる形で設計 ・ 技術の融合：製品・サービス(サードパーティのデベロッパーの製品・サービスも含む)の全てをシームレスに提供
ダナハー	「企業を作る企業」としてM&Aとオペレーショナルエクセレンスによって価値を高めている科学・技術のコングロメリット。各グループ企業は、B2Bの各カテゴリーの有力企業として高品質で信頼性の高い製品とソリューションを一貫して提供している。この組織形態でなければ、専門サービス、医療、工業、商業に分化した企業グループになっただけであろう。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 買収・統合：業績不振の企業を買収・統合、業務システムを強化 ・ リーダーシップの育成：高度な定量的経営手法を習得させることによるリーダーシップの育成 ・ 集中改善の継続的実施：ダナハー業務システムを製品・企業横断的に適用し、品質、サービス、信頼性、コストの業務改善を推進
IKEA	機能的でスタイリッシュな家具・インテリアを低価格で提供し、高いカスタマーエンゲージメントを誇る。バリュープレーヤー(価格で勝負)であり、エクスペリエンスプロバイダー(経験価値の提供者)でもある。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者の生活スタイルの深い理解：消費者を深く理解し、さまざまなデザイン、製造、小売ビジネスに応用 ・ 機能的かつスタイリッシュなプロダクトデザイン：あらかじめ決められたコストと物流の制約の中で、製品をデザイン ・ オペレーションの効率性・拡張性・持続可能性：サプライチェーン、製造、小売りのプロセスにおいて、オペレーションの効率性・拡張性・持続可能性を維持 ・ 消費者重視の小売り販売手法：IKEAならではの買い物体験とインスピレーションを提供

注：著者が現在も取り組んでいるケイパビリティに基づく戦略構築については、strategyand.pwc.com/cds参照。
出典：Strategy&「Capable Company Research Project」

青井 堅 (あおい・けん)

ken.aoi@
strategyand.pwc.com

Strategy& (旧ブーズ・アンド・カンパニー) 東京オフィスのシニア・アソシエイト。小売・流通業、消費財、輸送用機器、その他製造業などの業界を中心に、全社戦略、成長戦略、新規事業戦略、ビジネスステューディリジエンスに関するコンサルティングを行う。

た自動リコメンドアプローチを組み合わせたのである。アマゾンが家庭用品からファッション、クラウドベースのコンピューターサービスまで複数の商品カテゴリーを網羅することができたのは、このケイパビリティ(特に相互に補強し合う仕組み)のおかげであった。2013年までにアマゾンの売上高は約750億ドルに達し、出版産業の一般書売上全体の4倍以上となった。

この他の産業に見られるスーパーコンペティター(図表1参照)として次のような企業が挙げられる。IKEAは手頃な価格で家庭用品を販売するグローバルに拡張可能なビジネスモデルを構築して家具・インテリア産業に革命を起こし、スターバックスはエクスペリエンスデザインとカスタマーエンゲージメントに関する優れた能力を生かして、カフェの世界観を世界中に広めた。また、ダナハースはオペレーショナルエクセレンスを社内全体に浸透させることでコングロメリットとしての組織を改革し、科学・技術機器市場で莫大な利益を上げている。

スーパーコンペティターの活躍と影響力が、企業戦略における産業の進化と競争の本質に対する考え方を変え始めている。ビジネスリーダーが業界で勝ち抜くためには、スーパーコンペティターが担う役割を理解することが重要である。競争が激化し、多くの産業が揺れ動く今日において、スーパーコンペティターは自らの運命をコントロールする方法を既に見出しているのである。

産業はいかに進化するのか

今日の事業環境は、技術の進歩やグローバル化、製品・サービスのリバーシブル化、エン지니어リングの容易さといった外部要因により、不

確実性と競争が激化している。競争優位が維持可能な期間が益々短くなる中、企業はスケールメリットに頼ることが難しくなり、また、1~2個に限られた資産、製品、サービスに拠って立つこともできなくなっている。結果、独自のケイパビリティを備えた企業のみが競争優位を維持するようになっている。必要なのはケイパビリティのみが作り出すことのできる製品やサービスの安定的な提供である。しかし、このようなケイパビリティの育成は容易ではなく、複雑で費用もかかる。最も成功を収めている企業でも維持できる数は限られており、3~6個に絞り込み、投資、労力、経営管理を集中させている。

必然的にこうした企業は不得意なことは行わない。アマゾンは書籍から靴、家電、クラウドコンピューティングにいたるまで幅広い商品を販売しているが、対面での販売力が必要となる実店舗を構えたことは一度もない。IKEAは優れた製品を幅広く製造するが、他社の小売りチャネルを使って販売したことはない。

こういったスーパーコンペティターは、どの産業にも1社または数社存在していると思われる。こうした新しいマーケットリーダーは、少しずつ産業のダイナミクスを自分たちに有利な形に変えていく。彼らは、最も重要なケイパビリティに優先的に莫大な投資を行い、その固定費と独自のケイパビリティに備わる分野横断性から、そのケイパビリティを幅広く応用しようとする。また、このような企業は、従来よりも効果的に価値を提供できるため、消費者にとっても魅力的なものとなる。

スーパーコンペティターの多くはM&Aによっても成長する。ケイパビリティを強化するようなM&A案件の場合、ケイパビリティとフィットしていない案件と比べて、株主リターンが平

均12ポイント高いことが調査から分かっている(ジェラルド・アドルフ他『成功するM&A:ケイパビリティ・プレミアム』、マネジメント・ジャーナル Vol.20 (2012年Summer)を参照)。結果、各産業は少数のスーパーコンペティターを中心にまとまっていく。そしてその多くはM&Aを活用して他領域で不振となっている製品やサービスを導入し、発展させる。

また、スーパーコンペティターは自社を補完するケイパビリティを備えた企業を求め、一方で、メリットを得られない事業は売却する。また、これらのM&Aは、スキルの高い人材を取り込むことにつながり、かつ、取り込んだ人材の能力や関心がより活かされる。また、優れたサプライヤーや流通業者もスーパーコンペティターに歩調を合わせることとなり、戦略的な役割を担うよう求められることとなる。

時が経つにつれて、こうした引力が産業に絶大な影響力を及ぼすようになり、ケイパビリティをうまく応用する企業を中心に、業界が再構成される。多くの産業がこうして新たな均衡に向かって進化していき、少数のスーパーコンペティターが市場を分け合うようになる。

こうした産業の進化を示す絶好の事例が消費財産業である。1990年代初頭、消費財産業のリーディングカンパニーは、食料品や飲料、パーソナルケア製品を販売する多角化した大企業であった。ユニリーバ、P&G、クラフト、コールゲート、ネスレ、サラリーはM&Aを繰り返して多くのブランドとカテゴリを獲得していた。これらの大企業はスケールメリットとバーゲニングパワーにより成功した。つまり幅広い消費財を半ば強引に自社チャンネルで販売したのだ。また、スケールメリットはバックオフィス業務のコスト削減やテレビ広告の資金捻出に

も貢献した。

しかし、この競争優位は長続きしなかった。ブランドとの結びつきが弱い、複雑な製品群を扱いきれなくなったのだ。クラフトの場合、家庭用乳製品、冷凍食品、チョコレート、ガム、菓子を製造していたが、種類の異なる食品を製造販売するためにはまったく異なるケイパビリティを必要とした。例えば、ガムで成功するには、フレーバーを矢継ぎ早に開発する能力、レジ棚を管理する複雑な店舗直送システム、コンビニ等で販売する流通網が必要となる。一方で、こうしたケイパビリティは、日常的な価格管理等を必要とするチーズや精肉事業にとっては、あまり価値がなかった。そして、ユニリーバ、P&G等はクラフトよりもさらに多角化が進んでいる状況だった。

2000年代初頭から消費財産業の競争激化に伴い、このように異なるケイパビリティを必要とする事業分野の経営は一段と困難を極め、スケールメリットも低下した。ITコストが下がり、外部委託が広まると、より小規模な企業が市場に参入できるようになり、ウォルマートのようなグローバルな小売店への販売やインターネット販売を開始した。こうした企業は、大企業が持っていた幅広いマーケティング力やイノベーション力ではなく、いくつかの特化したケイパビリティを基盤に市場地位を獲得して成長を遂げた(エリザベス・ハートリー他、『*The Big Bite of Small Brands*』、strategy+business、2013年Autumnを参照)。

大手消費財企業は、次第に競争優位を失っていることに気づき、戦略を見直し始めた。そして、幅広い製品群を維持することをやめ、最も競争に勝てる分野を選び、その強みにマッチする製品ラインとバリュープロポジションを決め

た。そしてこのポートフォリオを支える独自のケイパビリティに対しては投資を倍増し、戦略にマッチする事業を買収する一方で、マッチしない事業は売却した。

例えば、クラフトは2005年頃から、自社独自のケイパビリティが示す製品ラインに沿った形で経営を見直した。そして菓子事業に重点を置き、ダノンのビスケット事業を買収した(リッツのクラッカー事業とオレオのクッキー事業のケイパビリティとフィットした)。最終的に、組織は従来の食料雑貨事業を扱うクラフトと、菓子類を扱う新会社のモンデリーズ・インターナショナルの二つに分割された。モンデリーズはその後わずか数年で、旧クラフトの菓子事業の倍の規模に成長している。

こうしたケイパビリティ重視の変革は消費財産業の典型といえる。1997年から2013年にかけて消費財産業の時価総額上位15社を調査したところ、その事業規模と事業領域には急激な縮小が見られ、一社のセグメント数は平均4.3から3.1に減少した。ユニリーバはヘルスケアと化学製品事業から撤退し、P&Gは食品・飲料事業を、キンバリー・クラークは紙製品事業を売却した。しかし一方で、セグメント当たりの平均収益(セクターの成長率修正後)は89億ドルから112億ドルへと25%増加している。ケイパビリティを重視した各企業は、絞り込んだセグメントの中でより力強く成長し、圧倒的優位性を築き、小売の棚におけるスーパーコンペティターとなったのである。

スーパーコンペティターはどこに出現するのか

多くの産業でスーパーコンペティターの出現

に向けて、機が熟しつつある。その状況は各産業の競争原理によって異なるが、変革の土壌が整っている産業では二つの基本的な性質が見られる。1つ目は「クリティカル・ケイパビリティの拡張性」、2つ目は「差別化の適合性」である。

1つ目の「クリティカル・ケイパビリティの拡張性」とは、ケイパビリティをどの程度幅広く、拡張できるかである。スーパーコンペティターを目指す企業のケイパビリティ・システムは、製品、サービス、消費者に対して幅広く(かつ拡張して)応用する必要がある。そうすることで、独自のケイパビリティに必要な多大な固定費(IT、サプライチェーン、人件費など)に、スケールメリットを適用できる。

ジョン・サットンの著書『*Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration*』(MIT Press、1991)に始まる近年の研究では、拡張可能なケイパビリティの重要性に焦点が当てられている。この研究によると、企業がサunkコストを伴うケイパビリティで競争した場合、スーパーコンペティターのみが成功できるような状況が作り出される。その状況下では、たとえ巨大な市場であっても、その産業の競争原理はその企業独自のケイパビリティによる競争優位性を補強することになる。そのため、そうしたケイパビリティを育成しない企業や、イノベーションなどによってケイパビリティを拡張することができない企業は市場から押し出されることとなる。

2つ目の要素は「差別化の適合性」である。これは優れたケイパビリティ・システムがもたらす「他との違い」に価値を求める顧客数ともいえる。その差別化訴求は、高い価値、差別化を図った製品やサービス、またはその両方によって行われているが、差別化の適合性はケイパビリ

ティ・システムの機能だけでなく、顧客層の興味とニーズによって決まる。

どんな産業にも、特定の要素を大切に思う顧客が存在するだろう。しかし、競合する製品の全てが価値や実用性の基準を「それなりに」満たしているにも関わらず、ロイヤルカスタマーを失い苦戦している産業もある。例えば、紙タオルのメーカーの場合、製品の厚みや吸水性、エコ、コストで差別化を図ろうとするが、そういった点を重視する消費者はあまりいない。

進化する産業における 自社の方向性

経営幹部が戦略を検討する場合、しばしば自社(強い競争的なポジションを確立している事業や伝統的部門など)を中心に産業の限界や制約にとらわれてしまう。そうした中では、スーパーコンペティターの出現は自社の既存事業に対する脅威ととらえられがちである。しかし、産業像の変化を見据えることで、自社のポートフォリオをより革新的に見直すことができる。もし自社の産業が消費財産業などと同様に変化するのであれば、どうすれば成功するのかを予め検討し、そして一層の成長のための基盤として何をすべきかを真正面から見極めることができる。その際、自社の業界にスーパーコンペティターが出現するか、それが自社の戦略に及ぼす影響に関しては、以下の四つについて考えてみると良いだろう。

1. 産業の進化の可能性

次の質問に答えてみる。

- 今日のマーケットリーダーは10年前と違うか。かつての成功企業が苦戦を強いられ、新

興企業が影響力を強めているか。

- 企業は、限られた企業だけが成功できる独自戦略の方向に動いているか。
- 今日のマーケットリーダーや急成長企業は、過去のマーケットリーダーとは異なる方法で競争しているか。合併企業やコングロマリットは会社分割を行っているか。
- 上位企業の成功は、資産や製品ポートフォリオによるものではなく、ケイパビリティによるものか。
- マーケットリーダーの主要ケイパビリティには拡張性があるか。大幅なコスト負担をせずに、拡張していくことは可能か。
- 差別化の適合性はハイレベルか。すなわち、製品やサービスに関して、ケイパビリティが作り出す差別化に価値を見いだす顧客は多いか。

答えのほとんどが「はい」の場合、その産業はおそらくスーパーコンペティター出現の土壌が整っている。つまりすでに存在しているか、その準備ができていることになる。そうだとすれば、次の問いは「どうすれば勝てるのか」である。

反対に答えのほとんどが「いいえ」の場合、「拡張性と差別化の適合性に関して、何らかの機会を見逃していないか。その機会の実現可能性を自ら(または外部が)試す方法は何か」と問いかけてみよう。

2. 明日のスーパーコンペティターと

そのケイパビリティ

この質問は明日につながるものである。スーパーコンペティターが出現すると確信している場合、それはどのような企業なのか。個別の観点からではなく競合他社としての典型的なタイ

ブを考えてみよう(スーパーコンペティターの特定に使用した「原型」リストは、strategyand.pwc.com/cds-way-to-playを参照)。

そして、自社の状況に最も適合すると思われるタイプを3つから5つに絞り込んでから、各タイプ(アグリゲーター等)の詳細を見てクリティカル・ケイパビリティを特定しよう。そして、最後に「こうした企業が他社より秀でた存在になるためには何が必要になるのか」「ケイパビリティには本当に拡張性が備わっているのか」「その差別化は大勢の顧客に適合しているのか」といった問いかけをしてみよう。

3. 勝利へのアプローチ

あなたのゴールは、最大の成功を収めるための道筋を見極めることである。まず、既に保有している／育成できるケイパビリティを踏まえて、どのスーパーコンペティターのタイプが自社に最も当てはまるかを考えてみよう。ひとまず、現実の制約は無視して、今ある強みを生かした成功のイメージを作り上げ、そこから振り返って現状を見てみよう。新たな事業環境の中で、どのような戦略があれば勝つことができるのか。その戦略を実行するためには、どのようなケイパビリティ・システムが必要なのか。勝利へのアプローチの中でどれが最も現実的に実現可能なのか。

競合他社がどのような成果を上げる可能性が高いかについても考察し、真のライバル、すなわち自社と全く同じ戦略で価値を提供しようとしている企業を見極めよう。その企業こそ勝たなければならない相手だ。何故ならば、スーパーコンペティターがある特定の分野の価値創造で主導権を握れば、同じ戦略で勝つことはほぼ不可能だからである。

4. 変革に向けたロードマップ

ケイパビリティの投資・強化計画を策定しよう。最も重要なケイパビリティを拡張し、それを他社に負けない相互補強システムの中に組み入れ、そのシステムを製品・サービスに応用する方法は何か。どの製品、ブランド、事業部門を買収または売却するか。競合他社と同じケイパビリティの領域を占有されないようにするにはどうすればよいか。

このような戦略検討には数週間を費やす場合もあるが、戦略的選択の重要な第1段階である。効果的に実行した場合、集中して注意と資源を投入すべき領域はどこかを適切に選択することができ、何もかもうまくやろうとしなくてすむ。

スーパーコンペティターになろうという強い思いは、今日、そして明日の企業のアイデンティティの柱を変える。自社の最も優れたケイパビリティを理解し、それを中心に戦略を構築すれば、競争優位を得られるだけでなく、産業の未来をも変えていくことになるのである。

*“The New Super Competitors”
by Thomas N. Hubbard, Paul
Leinwand, Cesare Mainardi,
strategy+business, Issue 76
Autumn 2014*