

りょうしん メルマガ VOL. 65 [2017.6.21]

「しんくみネット」加盟事業者の皆様へ！

こんにちは、長崎三菱信用組合です。

今回のりょうしんメルマガ情報は、現在受付中の助成事業（補助金・助成金）をご紹介します。

経営に繋がる話では、引き続き、経営学著書を多数執筆される経営学者（一橋大学名誉教授）伊丹敬之氏、及び数年前に著書「ストーリーとしての競争戦略」で一躍脚光を浴びた、経営学者（一橋大学教授）楠木建氏の話をご紹介します。



<目次>

I. 経営に繋がる話

II. 中小企業支援のためのファンド運用益による助成事業（平成29年度 第2回目）

III. 「第2回長崎県農商工連携ファンド助成事業」の応募開始のご案内

IV. 長崎県アジアビジネス展開支援事業補助金の募集について



以上



（以下 楠木 建先生「ストーリーとしての競争戦略」より抜粋）

I. 経営に繋がる話

— 戦略でないもの —

「競争戦略」というと小難しそうに聞こえるのですが、あっさり言ってしまうと、「どうやって儲けるのか」という話です。「戦略」というのはとても便利な言葉だけに、何でもかんでも戦略の中に入れてきてしまい、本当のところ、何が戦略なのかがわからなくなりがちです。そのために、戦略とは何かを考える前に、「戦略でないもの」とは何かを、まずははっきりさせておきましょう。

戦略を議論する場であるにもかかわらず、戦略を語らず、戦略でないものの話に終始することが多く見られます。「どのへんを目指していくのか」という目標設定の話、シェアとか資本効率とか様々な数字、定性的なビジョンやミッションについても語られます。体系的な目標設定が不可欠なのはいまでもありません。目標設定されなければ戦略もありえません。しかし、ここではっきりさせておきたいのは、目標設定それ自体は戦略ではないということです。つまり、「目標を設定する」という仕事が「戦略を立てる」という仕事にすり替わってしまいがちなのです。目標の後に続くのは、決まって、「どういう組織体制でいくのか」という話です。例えば、ある製品分野を強化するため、事業部長直属のチームをつくり、そこに資源を集中する、といった話です。

組織的な手立ては、戦略を実行するためには大切な要素です。しかし、戦略そのものではありません。この手の組織編制の話も戦略にすり替わりがちです。次に、どこのセグメントが伸びて、どこが伸びないのか、といったような市場環境の分析です。市場環境の分析を積み重ねても、その延長線上に戦略が出てくるわけではありません。しかし、こうした分析をしていると、やはり戦略を立てている気分になってくるのです。これもまたすり替わりです。

目標はきちんと示されています。どこに向かっていくかは明確です。どういう部隊編成で進んでいくのかも決められています。しかし、どこをどうやって進めばいいのか、目標地点にたどり着くまで

の道筋が全く分かりません。目標を示して、整列を整え、後は「行ってこい！うまくやれ」で終わってしまえば、経営とはなんとも楽な仕事です。

ある会社で「そんなことなら誰でもできますよ。リーダーである皆さんは高い給料を取って何のために存在しているのですか」と挑発的な発言をしてみたところ、「行ってこい！うまくやれ」だけに聞こえるかもしれないが、話はそんなに簡単じゃない。「一言で部下を動かす統率力、そこが上司の腕の見せどころなんだよ・・・」これはこれで一面の真理を含んではいるのですが、戦略がないことになり変わりありません。気合と根性が大切だということは否定しません。会社にとって一番大切なことかもしれない。しかし、「大切にする」と「依存する」ではまるで違います。気合と根性に寄りかかったリーダーからは、戦略は出てきません。「最後はなんとかなる・・・」ではなく、むしろ「放っておいたら絶対になんともならない」というのが戦略的思考です。

競争戦略の第一の本質は「他社との違いをつくること」です。競争の中で、業界平均水準以上の利益をあげることができるとしたら、それは競争他社との何らかの「違い」がありからです。

「競争がある中で、いかにして他社より優れた収益を達成し、それを持続させるか」、その基本的な手立てを示すものが競争戦略です。競争というのは、要するに「放っておいたら儲けが出ない状態」のことを意味しています。競争戦略は、個々の企業の間にある差異にこだわります。経済学が想定する完全競争になってしまえば利益は出ない。だとすれば、利益を出す為には、経済学でいう完全競争の前提を壊せばいいわけです。それは「みんな同じ」という前提です。競争状態というものは、そもそも儲からないようにできているのです。競争があるにもかかわらず儲かるという、ある意味「不自然な状態」をなんとかつくり上げて維持しましょう、というのが競争戦略に突きつけられた課題です。

どんなにきちんと目標を定め、隊列を整え、環境を分析し、気合を入れたところで、競合他社との違いがなければ、すぐに競争の荒波に呑み込まれてしまいます。言い換えれば、競争とは企業間の「違い」をなくす方向に働く圧力だといえます。競争がある状況では、放っておけば「違い」はどんどんなくなってきます。「違い」がなくなってしまうと、後に残るのは、(コスト優位の裏づけのない)単純な価格競争です。こうなってしまうと、利益が出ないのが理屈です。

この「違い」にも「違い」があります。他社との「違い」を考える時に、二つの異なったタイプの違いがあるということです。注目する切り口は、「程度の違い」と「種類の違い」という分類です。

結論を先取りすれば、この二種類の違いのうち、「種類の違い」を重視するのが「ポジショニング」といいます。一方、「程度の違い」に競争優位の源泉を求める考え方が「組織能力」という概念です。レストランに例えるとシェフのレシピに注目するのが「ポジショニング」(SP)の戦略論です。厨房の中に注目するのが「組織能力」に注目した戦略でOCの戦略と呼びます。

「選択と集中」という言葉は、SPを意味しているといつてよいでしょう。SPの考え方からすれば、競争空間の中で自社をどこに位置づけるか、という考え方ですから、まず経営者が、考えなければならないのは、「そもそもどの領域(業界)に参入し競争するのか」という問いかけにほかなりません。この「違い」のつけ方や領域(業界)を間違えると、企業としては差別化しているつもりでも、ほとんどの顧客は気にも留めていないという実態に直面し、集中投入した資源は報われないということになります。「天国に行くための最良の方法は、地獄に行く道を熟知することである」というのは天才的な政治学者マキャベリの言葉です。

※SP=Strategic Positioning、OC=Organizational Capability



【お問い合わせ先】

公益財団法人長崎県産業振興財団

〒850-0862 長崎市出島町2-11 出島交流会館7F

TEL：095-820-8860 / FAX：095-823-0009

●ナガサキ型新産業創造ファンドについて

技術相談・事業化推進室（担当：早稲田）

TEL：0957-52-1138 / FAX：0957-52-1140

●長崎県地場企業支援ファンドについて

販路拡大支援グループ（担当：高橋）

TEL：095-820-8860 / FAX：095-823-0009



Ⅲ. 「第2回長崎県農商工連携ファンド助成事業」の応募開始のご案内

《長崎県商工会連合会 指導部振興課 095-824-5413》

平成29年度第2回「長崎県農商工連携ファンド助成事業」の応募が開始されました。

「長崎県農商工連携ファンド」は、長崎県内の農林漁業者と商工業者等が連携し、お互いの強みを活かした新商品の開発、販路開拓をしたい方向けの助成金です。

○募集期間

平成29年6月5日（月）から平成29年7月21日（金）午後5時必着（郵送または持参）

○事業主体

- ・県内において創業（農林漁業を除く）または県内に主たる事業所を有する中小企業者と県内の農林漁業者との「連携体」
- ・県内において自ら事業を行う特定非営利活動法人等の中小企業以外の者と県内の農林漁業者との「連携体」

○助成金上限額及び助成率

- ・助成金：上限500万円以内（1事業あたり）
- ・助成率：3分の2以内（離島の農林漁業者が連携体に入る場合4分の3以内）

○対象事業

1.新商品・新技術、新役務の開発

市場調査、研究、試作品開発、実証実験、モニタリング、商品デザイン開発など

2.販路開拓

販売方法の開発、展示会・見本市への出展など

☆詳細・応募方法等についてはこちら

○長崎県商工会連合会 HP⇒ <http://www.shokokai.or.jp/42/4200212100/index.htm#sin21>

【応募書類提出先・お問い合わせ先】

長崎県商工会連合会 指導部振興課

〒850-0031 長崎市桜町4番1号（長崎商工会館8階）

TEL: 095-824-5413 / FAX: 095-825-0392



IV. 長崎県アジアビジネス展開支援事業補助金の募集について

《長崎県産業労働部 商務金融課 海外展開支援班 095-895-2616 》

長崎県では、県内企業のアジア地域におけるビジネス展開を促進するため、新たなビジネス可能性のための市場調査や営業活動に加えて、自社製品・技術の効果検証を行う実証事業やODA関連事業への申請等に要する経費の一部を助成する「アジアビジネス展開支援事業」を実施します。

○募集期間：平成29年6月2日（金）～平成29年7月7日（金）

○対象地域：

中国、韓国、台湾、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイ、ミャンマー、マレーシア、カンボジア、ラオス、シンガポール、ブルネイ、その他知事が認める地域

○補助金の対象経費・補助率等：

（1）対象経費： 委託費、旅費、謝金、広告宣伝費、国際特許取得費、機械装置等費、諸費

（2）補助率： 1/2以内

（3）限度額： 200万円

☆詳細についてはこちらから

○長崎県産業労働部商務金融課HP↓

<http://www.pref.nagasaki.jp/bunrui/shigoto-sangyo/sangyoshien/kaigai/hojokin-kaigai/>

【お問い合わせ先】

長崎県産業労働部 商務金融課 海外展開支援班

担当：栗田・山川

〒850-8570 長崎市江戸町2番13号

TEL:095-895-2616 / FAX:095-895-2580



【本メールのお問い合わせ先】

〒850-0061

長崎市水の浦町1番2号

長崎三菱信用組合

事業推進部 武田 祐一

TEL：095-861-4161

FAX：095-861-1135

E-MAIL：yuichi.takeda@ryo-sin.co.jp

《配信停止》 info@ryousin.shinkumi.jp