

大学で競争戦略について  
教えているが、私自身は競争というものが好きではない。競うこと自体辛いし、負けるとなお辛い。個人的な好みはさておき、経営戦略においても競争の良い面が認められることもあるが、やはり悪い面が強調されることが多い。

競争という語から私が最初に思い浮かべる研究者は「競争の戦略」の著者マイケル・ポーターであるが、「敵対行動を仕掛けた企業および業界全体を有利にすることもあれば、逆になることもある。もし行動とそれに対する反撃がエスカレ

## 競争は企業を傷つける

下げをする」と競争相手もすぐ負けじと値下げで対抗し、需要の価格弾力性がほどほどに高くなかったら、業界のすべての企業の収益は低下する」とされる。競争という語から連想する経営者は、米ゼネラル・エレクトリック社(以下GE)の元CEO、故ジャック・ウェルチ氏である。「ナンバーワン・ナンバーツー戦略」が広く知られており、競争に勝つことを重視している経営者という印象があるかもしれない。ウェルチ氏は、競争に直面すれば勝つことを重視していたが、競争そのものを好んでいたわけではない。1981年にCEOに就任したウェルチ氏は、1984年に小型家電事業を売却した。この事業は「会社

こうした話を聞くと、日本企業の技術力や生産性が高まり米国企業が太刀打ちできなくなると思いたくなくなるかもしれない。米国でもGEが日本企業に負けたかのような記事が書かれている。だが、ウェルチ氏の認識はおそらく違う。多くの企業が営むことができるようになった事業、ましてや外国企業まで参入してきたとなると、ウェルチ氏にとっては「使命を終えた事業」なのである。成功した事業は永遠に成功し続けるわけではない。

「新規参入業者」は、ポーター氏によると、業界の利益を蝕(むしば)む5つの力のうちの1つである。新規参入を見て撤退を決めることは容易ではない。市場が縮小していれば諦めもつくだろうが、そもそも市場が伸びているか少なくとも何かしらの魅力があると見ているから参入してくるわけである。

# 「使命を終えた」という認識も必要

トすると、業界内の企業はすべて傷つき、以前よりも苦境に落ち込むのである」という。特に価格競争については、「非常に不安定であって、収益性の点からして業界全体を傷つけることにはまちがいが無い。値

愛知淑徳大学  
ビジネス学部 准教授

日野 恵美子



ひの・えみこ 経営者論、経営戦略論。神戸大学大学院経営学研究所博士課程修了。博士(経営学)。1976年生まれ。

の貴重な資産」、「GEの財産の核心」、「GEビジネスの本流」、「GEらしさそのもの」、「神聖なもの」といった表現をされる。その売却は、社内ばかりではなく社外からも非難を受け、ウェルチ氏は「エートロンジヤックとさえ呼ばれた。この判断の背景には、競争を回避しようという発想がある。ウェルチ氏は「日本勢の進攻から身を隠す方法を考えた」、「日本のメーカーに殺されると思った」、「負け試合はしたくない」、「勝てるゲームで勝負をしたい」と語っている。

過密な市場は魅力が下がるはずであるが、既存の業者としての優位性や愛着があれば、撤退という決断は困難になる。GEの小型家電には、売却に際して社外からの非難が来るほどのブランド力があった。新規参入に対してウェルチ氏が抱いた危機感共有されづらく、売却という決定は受け入れられがたいものであった。ウェルチ氏は現実を直視することを重視する。現実の一つが日本からの新規参入であり、儲からない事業からの撤退に繋がった。現実を直視、これも競争と同じかそれ以上に辛いことであるが、経営者に欠かせない能力だろう。