

資本主義の未来をつくる

競争の理念と戦略



ふくなが まさふみ
福永 雅文

(ランチエスター戦略コンサルタント)

本誌発行人の矢野弾先生は「資本主義の未来」をどう構築すべきかを提唱されている。先生の考えを筆者は次のように受け止めている。

「一九九一年、ソ連が崩壊した。七十四年間の壮大な社会実験の結果、共産主義は人類を幸福にしないことが示された。では、資本主義は人類を幸福にするのか。ソ連の崩壊から十七年後の二〇〇八年、リーマンショックが起きた。マネーゲームのなれの果てに一つの企業が六十四兆円もの負債で破綻した。世界は百年に一度の恐慌に陥った。資本主義は共産主義よりはましかもしれないが、決して完全なものではない。資本主義の未来をよりよくしていくのは私たち一人ひとりである。人間を大切にする資本主義、いわば『ヒューマン資本主義』を構築していこう。」

共産主義は競争をするから人類は不幸になると考え、競争のない世界を築こう

とする思想である。資本主義は競争をするから人類の文明は進歩発展し、人々の暮らしが豊かで快適なものになるとの思想である。私たちは資本主義の社会で生きているが、決して完全なものではないことを自覚し、修正していく必要性がある。

筆者は企業間競争の勝ち方の理論と実務体系であるランチエスター戦略を指導原理に企業に競争戦略の導入と推進を行うコンサルタントである。競争の専門家である。競争を促す立場の筆者は、競争に対してどのような思想をもち、企業間競争をどのように導いているのかを本誌で連載している。今回は競争の正と負の側面を整理したうえで、筆者の競争の理念と戦略を述べたい。

テレビをつけると、コロナの患者が何人になった、こんな悲惨な事件が起きた、世界情勢は緊迫している……といったネガティブな情報があふれ出す。世界はどんどん悪くなっているのではないか、と先行き不安を感じる人が多い。確かに世界も日本もいろいろな問題を抱えている。幸福感を感じていない人も少なくないだろう。問題意識をもつことは大切だが、世界は悪くなっているのか、良くなっているのかは冷静に見極める必要がある。

本誌の室館勲編集人が一年半くらい前に「ファクトフルネス」という書籍を筆者に紹介してくださった。客観的な統計資料に基づき、いまの世界を正しく捉えることを示したベストセラーである。世界中の一歳児の中で、なんらかの病気に対して

予防接種を受けている子どもはどのくらいいるか？ 選択肢 A・二〇％ B・五〇％ C・八〇％ 答えはCである。世界の平均寿命はいま「およそ七十歳」、極度の貧困にある人の割合は「過去二十年で半分」に、いくらかでも電気が使える人は世界にいま「約八〇％」いる。世界は以前よりはるかによくなっているのだ。

世界のほとんどが資本主義である（中国の政治は共産党の一方独裁だが、経済は資本主義である）。競争により世界はよりよくなっていることは事実である。これが競争の「正」の側面である。

一方で競争の「負」の側面も正しく捉える必要がある。その代表が「市場原理主義」である。市場原理主義とは、政府が経済活動には極力干渉せずに放任することが国民に公平と繁栄をもたらすとの思想である。儲けるためなら法を犯さない限りは何をやってもよいと考える事業者が出てくる。一部の勝ち組と多数の負け組を生み出すことになる。近年の格差の拡大の要因になっている。リーマンショックが起きたのも市場原理主義の悪影響である。

以上で競争の「正」と「負」の側面を整理した。何事もよい点は伸ばし、悪い点は直すことだ。日本には「売り手よし、買い手よし、世間よし」の近江商人の思想がある。日本の資本主義の父である渋沢栄一は「道徳経済合一論」を唱えた。矢野龍渓先生は「ヒューマン資本主義」を提唱されている。これらに学んだ筆者は「社会をよりよくすることと競争に勝つことは一体である」との競争の理念を本誌で主張

している。

理念の次に、競争の戦略について述べる。企業間競争の戦略は二通りに区分できる。一つが「同質化戦略」である。もう一つが「差別化戦略」である。同質化戦略は差のない全面対決型である。価格競争となりがちである。ライバルと奪い合う消耗戦である。大企業が汎用品を安く販売する戦略としてはありうる。ランチェスター戦略ではミート戦略と呼んでいる。

差別化戦略とは商品や利便性や顧客との関係性や共感性でライバルと差をつけることで全面対決と価格競争を避ける戦略である。競争を回避し、棲み分けを図ろうとするものである。

競争というとライバルと奪い合う全面対決をイメージする人が多いが、筆者はそれを推奨していない。それぞれが自社の持ち味を發揮し、自社の土俵を築くことも競争なのだ。孫子は「戦わずして勝つ」といった。「戦いを略す」と書いて「戦略」という。競争を回避することこそが実は最良の競争戦略なのである。特にライバルよりも小さな会社の場合はこれを基本にすべきだ。

大手が市場を寡占する社会はどこか息苦しい。一つひとつの企業が自らの強みや魅力や個性を活かして、顧客や消費者に多様な選択肢を示すことは社会をより豊かなものにしていく。小さな会社が大手寡占の波にのみこまれずに勝ち残ることと社会をよりよくすることは一体である。