

# 競争に勝つための戦略②

## 3つの基本戦略と業界内部の競争分析

中野 明

2007年6月6日

初出：ビジネスリスク経営研究所『Business Risk Management』2007年7月号

### 競争を有利に進めるための 3つの基本戦略

今回はマイケル・E・ポーターが提唱したファイブ・フォースについて解説しました。ファイブ・フォースで業界を分析することで、自社や競合のポジションを的確に把握できます。その上で、最も有利なポジションを獲得する戦略を練ります。したがって、ファイブ・フォースは、競争を有利に進めるための戦略を描くツールとして機能するわけです。

一方、ポーターは、この5つの競争要因に対処するための長期的な基本戦略は、煎じ詰めると結局のところ3つしかないと指摘しました。これが今回のテーマのひとつである「3つの基本戦略」です。以下に示したのが、ポーターが指摘した競争における3つの基本戦略です。

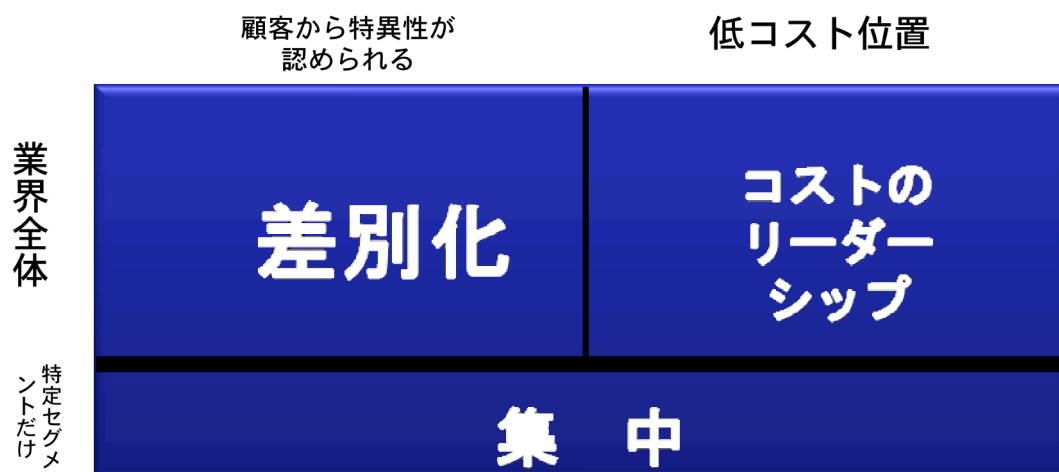
- ①コストのリーダーシップ戦略（低コストを最大の武器とする戦略）
- ②差別化戦略（他の企業が持たない特徴を生かし業界内で特異な地位を占める戦略）
- ③集中戦略（特定の地域やターゲットに企業資源を集中する戦略）

ちなみに、集中戦略では、セグメントを特定した上で、コストのリーダーシップか差別化（またはその両者）で戦略を実行する点に特徴があります。したがって、ポーターが指摘する長期的競争戦略の基本は「コストのリーダーシップ戦略」か「差別化戦略」になります。そして、これらを特定のセグメントで実行すると集中化戦略になるとも考えられるわけです。

これら3つの基本戦略を図解したものが図表1です。以下、各戦略について詳しく

説明しましょう。

●図1.競争における3つの基本戦略



出典：マイケル・E・ポーター「競争の戦略」ダイヤモンド社より

競争の基本戦略①

コストのリーダーシップ戦略

競争の基本戦略、その1番目は「コストのリーダーシップ」です。これは、低コスト体質を実現することで、競合他社よりも低価格で製品やサービスを提供する戦略です。

低コストの体質を実現することで、5つの競争要因に対して、次のような有利な立場を築けます。

- ・コストの有利さという参入障壁で、新規参入を牽制できる
- ・競合他社からの攻撃にも耐えうる体力を養える
- ・代替品に対しても、同業者より有利な立場を占められる
- ・買い手の値引き攻勢を回避できる
- ・供給業者の値上げ攻勢などにも対処しやすくなる

これらの結果、業界内に強力な競争要因があっても、平均以上の収益を生める企業体質を実現できるわけです。

とはいえ、コストのリーダーシップ路線を進めるには多くのハードルが待ち受けています。代表的なハードルとしては、

- ・大きな市場シェアをとらなければならない
- ・他社にない技術力を持たなければならない
- ・原材料を有利に入手できなければならない

などがあります。

また、最先端の設備を整備するとともに攻撃的な価格政策を実行し、事業の初期に

は赤字覚悟の攻勢が不可欠になります。

加えて、ある程度市場を獲得した後は、シェアを維持するための再投資も不可欠です。

ブロードバンド市場の有力企業に躍り出た Yahoo!BB は、超低価格とモデムの無料配布で、一時物議を醸しました。もっともこれも、コストのリーダーシップ戦略を狙ったものと考えれば、定石通りの手法だったと理解できます。

## 競争の基本戦略②

### 差別化戦略

競争の基本戦略、その2番目は「差別化」です。これは、他の企業が持たない特色づくりに経営資源を集中して、業界内で特異なポジションを占める戦略です。具体的な差別化の手法としては、次のようなものがあります。

- ・ 製品設計の差別化
- ・ ブランド・イメージの差別化
- ・ テクノロジーの差別化
- ・ 製品特長の差別化
- ・ 顧客サービスの差別化
- ・ 流通の差別化

差別化に成功するということは、顧客に差別化した製品やサービスが受け入れられたことを意味します。これに成功すると、コスト・リーダーシップ戦略同様、5つの競争要因に対して、極めて有利なポジションを築けます。

まず、差別化された製品やサービスは、新規参入業者にとって大きな参入障壁として働きます。もちろん、競合企業からの攻撃を回避するのにも、大きな武器にもなります。代替品に対しても、他の同業者より有利な立場に立てるでしょう。また、他企業から同じものを購入できないので、買い手の交渉力は弱くならざるを得ません。加えて、大きなマージンは供給業者の圧力回避の資源に流用できます。

このように、差別化のメリットは非常に大きいものがあります。とはいえ、差別化戦略にとって、低コスト体質がまったく不要というわけではありません。コスト意識のない差別化は、極めて危うい戦略であることを認識すべきです。差別化を推進しながらも、常に低コスト体質を目指すことが重要です。

## 競争の基本戦略③

### 集中戦略

競争の基本戦略、その3番目は、特定の地域や購入者などに経営資源を集中する「集中戦略」です。そして、経営資源を集中した特定セグメントで、コストのリーダーシ

ップ戦略か差別化戦略、ときにはその双方を実施します。

特定のセグメントには、次のようなものがあります。

- ・ 地理的セグメント（地域、都市）
- ・ デモグラフィック・セグメント（年齢、世帯規模、所得、職業、教育水準、世代、社会階層）
- ・サイコグラフィック・セグメント（ライフスタイル、パーソナリティ）

ポーターは、集中戦略に成功すると、次のようなメリットを享受できると指摘します。

まず、一般的に業界平均より高い収益を得られるというメリットです。集中戦略では、ターゲットを絞り込んでいるため、より効率のよい戦いができるからです。また、特定のセグメントにおいてコストのリーダーシップ戦略または差別化戦略をとるので、5つの競争要因に対しても有利なポジションを築けます。

加えて、集中戦略は、ターゲットを絞り込むことが差別化とも考えられます。そして、そのターゲットに対してコストのリーダーシップ戦略を展開すれば、差別化と低価格化を同時に実現できる余地も、十分に考えられます。

## リスクも念頭に いずれかの戦略を選ぶ

もっとも、3つの基本戦略のいずれもが、メリットづくめのわけではありません。いずれかの戦略を選択するということは、同時にリスクを取る行為でもあります。したがって、それぞれの戦略選択に伴うリスクを、あらかじめ理解しておくことも大切です(図表2)。

まず、コストのリーダーシップ戦略では、この立場を維持するのに、最新設備に投資するなど、大きな負担に耐え続けなければなりません。また、テクノロジーの変化により、規模の経済や経験曲線効果が水泡と帰すこともあるでしょう。

この他にも、他企業がさらなる低コストを実現することも考えられます。加えて、コスト削減ばかりに目がいって、マーケティングがおろそかになるのもこの戦略のリスクの一つと言えるでしょう。

一方、差別化戦略のリスクとしては、低コスト企業とコストの差があまりに広がる危険性です。これでは、メリットが帳消しになります。また、差別化要因が飽きられて、ニーズがなくなったり、模倣が盛んになったりするのも、差別化戦略のリスクとして押さえておくべきです。

集中戦略では特定のセグメントに絞り込むため、業界全体を対象とするよりも市場規模が小さくなります。十分な収益の得られるセグメントを発見することが欠かせません。また、業界全体を対象とする企業と、コストの差が大きく開く懸念があります。また、戦略的に絞り込んだターゲットと全体市場のニーズが同じになることや、競合

企業によるさらなるセグメント化などのリスクも考慮しておく必要があります。

●図2.3つの基本戦略の条件とリスク

戦略名	必要な条件	リスク
コストのリーダーシップ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大きな市場シェア（規模の経済）</li> <li>・工程の熟練（経験曲線効果）</li> <li>・原材料の有利な入手</li> <li>・製造を容易にする設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続した大きな負担</li> <li>・テクノロジーの変化</li> <li>・他企業の低コスト化</li> <li>・マーケティングへの無関心</li> </ul>
差別化戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品設計の差別化</li> <li>・ブランド・イメージの差別化</li> <li>・テクノロジーの差別化</li> <li>・製品特長の差別化</li> <li>・顧客サービスの差別化</li> <li>・流通の差別化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低コスト企業とのコストの差があまりにも広がる</li> <li>・差別化要因の飽き</li> <li>・競合による模倣</li> </ul>
集中戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定のセグメントに特化</li> <li>・十分な収益を得られるセグメントの発見</li> <li>・コストのリーダーシップ戦略または差別化戦略を実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界全体を対象とする企業とのコストの差</li> <li>・セグメントと市場全体のニーズ同じになる</li> <li>・競合企業によるさらなるセグメント化</li> </ul>

### 不振企業は 基本戦略を堅持しない

冒頭にもふれたように、ポーターは、5つの競争要因に対処する基本戦略は、長期的に見て「コストのリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」の3つしかないと断言しました。その上で、不振企業の多くが、いずれの戦略も採用していないか、いずれかの戦略を採用したとしても、短期間で戦略転換してしまい、一貫性がないと指摘しています。

したがって、ファイブ・フォースによる業界分析を実施して、3つの基本戦略のいずれを選択するのかを決めることは、マネジメント上、極めて重要な意思決定と言えるでしょう。その際に、ポーターは、ファイブ・フォース以外の分析手法も活用することを勧めています。これが、前回も若干ふれた、8種類の分析技法のうちの、残り6つの技法です。以下、その中から、ファイブ・フォースとの関連で重要な「業界内部の構造分析」について、若干解説しておくことにしましょう。

ファイブ・フォースで分析した競争構造は、その業界に属する全企業に影響を及ぼす力を持ちます。一方、業界内を観察すると、様々な企業が多様な戦略の元に競争を繰り広げています。そして、ある企業は、業界内でも屈指の力を持ち、またある企業は業界内の大勢の一社に甘んじています。

同じ業界内に属しながら、どうしてこのような差が生まれるのでしょうか。ポータ

一は、こうした点を分析するのに、業界に属する企業を、「戦略グループ」に分類し、これによって競争環境を分析する手法を提唱しています。これが「業界内部の構造分析」です。

戦略グループとは、業界内の企業を、戦略的な特徴を軸にしてグループ分けしたものを指します。そして同じ特徴を示す企業群が、ひとつの戦略グループを形成します。

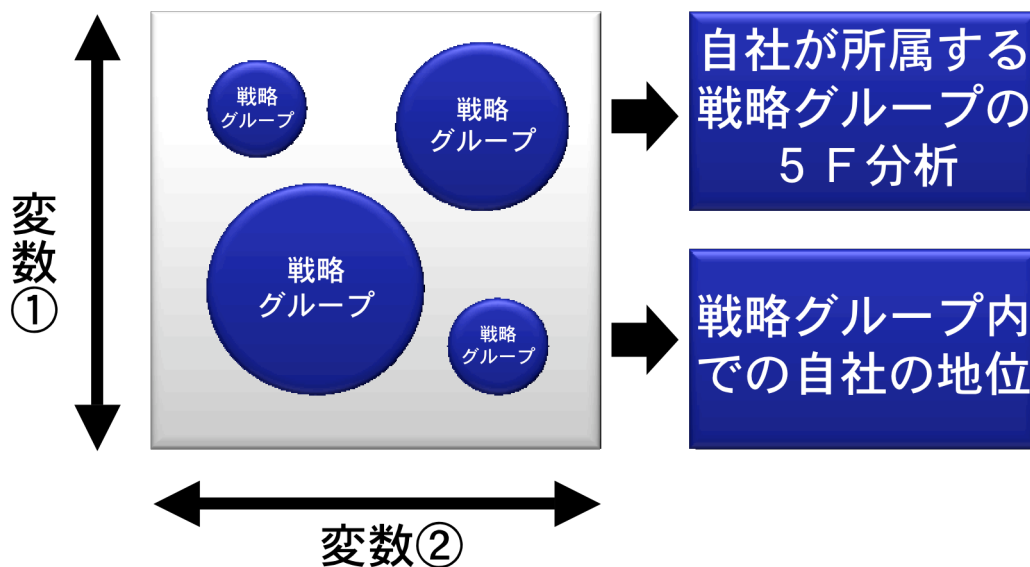
業界内の戦略グループを明確にするには、戦略グループ・マップを作成します（図表 3）。戦略グループ・マップでは、その業界に特有の戦略変数を2種類設定します。そして、この2つの変数を縦軸と横軸に割り振り、2次元軸上の空間に業界内の企業をプロットします。さらに、類似した戦略をもつ企業群をまとめて、1つの戦略グループとして定義します。

ポーターは、戦略グループ・マップの作成にあたり、次の点に配慮するよう指摘しています。

- ①軸にする変数は、移動障壁を決める要因でなければならない
- ②相関しない変数を選ぶ
- ③軸に用いる変数は連続変数や単調増加変数でなくてもよい
- ④戦略グループ・マップは一種類とは限らない

●図3.業界内部の競争環境を分析する

●戦略グループ・マップ



ファイブ・フォースで説明したように、業界への新規参入には参入障壁がありました。同様に、ある戦略グループに属する企業が、別の戦略グループに参入する場合にも、障壁が存在します。これを「移動障壁」と呼びます。

この移動障壁にも高低があります。移動障壁が高いほど、そのグループへの参入は困難になります。逆に、そうしたグループに属している企業は、新規参入者が少なく、

競争が安定します。逆に、移動障壁の低いグループでは、常に激しい競争にさらされる格好になります。つまり、同じ業界内でも、属する戦略グループによって、競争の環境が大きく異なるわけです。これが、同じ業界に属しながら、一方は利益を享受し、他方は経営難に陥るという大きな理由のひとつになります。

## 戦略グループの分析を 実行する

戦略グループ・マップが作成できたら、あなたの会社が業界内のいずれのグループに属しているかを明らかにします。その上で、次の分析を行います。

### ①戦略グループのファイブ・フォース分析

ファイブ・フォース分析による5つの競争要因に対して、あなたの会社が属する戦略グループがどのような特徴をもつか、下記の項目を明らかにします。

- ・ 移動障壁の状況
- ・ 顧客と供給業者に対する交渉力
- ・ 代替品に対するもろさ
- ・ 他のグループから攻撃される程度

### ②戦略グループ内での企業の地位

戦略グループの特性を把握できたら、次にそのグループ内における、あなたの会社の地位を明らかにします。そのためには、所属する戦略グループ内における自社の環境について、以下の状況について分析します。

- ・ 競争度
- ・ 他の企業と比べた場合の規模
- ・ 戦略グループに加入するために必要なコスト
- ・ 企業の実行力

ファイブ・フォース分析に加えて、業界内部の競争分析を実行することで、業界内におけるあなたの会社のポジションがより明確になるはずです。その上で、長期的な競争の戦略として、3つの基本戦略の中からいずれかを選択します。そして、選んだ戦略に対して資源を集中することが重要になります。