

《経営者のための「経営理論」講座》

経営戦略構築のパターン

～ポーターの事業戦略3類型

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。
今回は経営戦略構築においてポーターが唱えた「3つの競争戦略」について解説します。

1章 ポーターの事業戦略3類型

「戦略3類型」とは、マイケル・E・ポーターが1980年に発行した「競争の戦略」の中で提示した、競合他社に打ち勝ち、優位性を築くための基本的戦略のフレームワークです。「3つの競争戦略」として提唱されました。

その3つとは次の通りです。

- ・コストリーダーシップ戦略（コスト競争で勝っていく戦略）
- ・差別化戦略（差別化で競争相手より優位に立つ戦略）
- ・集中戦略（特定の分野に的を絞って経営資源を集中する戦略）

企業が儲けに直結するマーケットを選んだとしても、「儲かる位置取り」をしていないと収益を上げることが出来ません。そのための位置取りとして、ポーターは上記の3種類のポジションしかない事を主張しました。

広いマーケットに対しては「コストリーダーシップ戦略」と「差別化戦略」の2つ、狭いマーケットに対しては、自社にとって有利になる市場の一部（ニッチ）のみを対象にする「集中戦略」としました。

この3つの戦略をマトリックスで表すと、下記のようになります。3つの戦略のうちどれを選択するかは、自社が属する業界の環境や構造によって異なります。

＜ポーターの戦略3類型＞

競争優位性の源泉

		コスト	差別化
対象 マー ケッ ト	広い	コストリーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭い	集中戦略 (コスト)	集中戦略 (差別化)

2章 コストリーダーシップ戦略

コストリーダーシップ戦略とは、業界の最低コストを実現することで、市場価格の決定権を握り、競合他社と価格競争をしても問題なく健全な経営体制を維持できる堅固な経営体質を目指すものです。ただ単にコスト削減を目指すのではなく、経営資源の大半をコストリーダーになるために費やすものです。

コストリーダーシップになるための方法として、次のようなサイクルが理想形の一つと考えられています。

- ① 大規模な投資で大量生産体制を築く。
- ② 商品の低価格化でシェアを獲得し、規模の経済を働かせる。
- ③ 高いシェア獲得により、製造コストや一般販管費を更に低減させる。
- ④ 低コストによる大量販売で利益を獲得し、更にコストを下げるための積極投資をする。

また、全体の収益構造を見極める中で、特にコスト構造を徹底的に分析し、改善策を見出し、コスト構造を再構築することも考えられます。

コスト構造の再構築策としては、

- ① 販売方法の見直し（間接販売から直接販売への変更）
- ② 新しい販路の開拓
- ③ 原材料の変更
- ④ 広告媒体の変更

等があげられます。

コストリーダーシップ戦略を取る場合には、リスクが存在することを十二分に認識する必要があります。例えば、

- ・競合企業が最新設備の導入により、圧倒的な低コストを実現した場合
 - ・外部環境の変化により、自社の低コスト商品が供給できなくなるような場合
- 等があげられます。常に業界内の最新情報を収集する体制を持つことが望まれます。

3章 差別化戦略

差別化戦略とは、特異性のある価値や競合他社よりも高い付加価値を提供することで、自社の商品の差別化をして、利益を取る戦略です。差別化の方法として一般的なものは、ブランドイメージ、製品の技術、商品の機能や品質、商品デザイン、サービス、そして販売チャネルの差別化等があげられます。この差別化戦略による成功例としては、アップル社の i P o d があります。最後発の商品でありながら、携帯音楽プレイヤー市場で高シェアを獲得しましたが、ここには付加価値の高さを顧客にアピールした戦略がありました。

なお、差別化戦略にもコストリーダーシップ戦略同様にリスクが存在します。

- ・顧客の要求スパンが短くなり、差別化要素がすぐに陳腐化してしまう可能性がある
- ・商品機能に対する顧客の要求レベルが高くなり、満足感が持続しない状態になる
- ・競合他社による模倣により差別化できない状態になる

4章 集中戦略

集中戦略とは、特定の顧客層(市場セグメント)や特定の地域市場、特定の流通チャネルなどに自社の経営資源を集中する戦略のことを言います。

ターゲットを絞ることで効率良くコストを抑えられる場合を「コスト集中」と呼び、ターゲットを絞ることで得意分野を効果的に攻めることができる場合を「差別化集中」と呼びます。集中戦略は、この2つのどちらか、または両方を実現することが目的となります。

集中戦略は業界下位の企業が業界トップ企業に対抗するためによく採用される戦略です。

集中戦略のリスクには次のようなものが考えられます。

- ・ 自社の対象セグメントの中に、競合他社が更に小さなセグメントを見つけて、集中戦略を進めてくる。
- ・ ターゲット市場での価格が高くなりすぎて顧客の許容範囲を超えてしまい、集中化によって実現した差別化の価値を維持できなくなる。
- ・ 戦略的に絞り込んだターゲット市場と全体市場との間で要求される製品のニーズの差が小さくなり、集中の効果がなくなる。
- ・ ターゲット市場そのものが縮小・消滅してしまう。

発行：2013年8月

—以 上—