

競争における優位な選択 —マイケル・ポーターの戦略論—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也



マイケル・ポーター

中心に世界各国の政府・企業の戦略アドバイザーを務めているポーターはとくに「競争」という観点から独自の経営戦略論を展開した。

経営戦略論の第一人者といえばマイケル・ポーター(1947-)をただちに想起することができる。ダイヤモンド社から刊行された『競争の戦略』(1982)や『競争優位の戦略』(1985)を不朽のバイブルと見做す経営者も少なくない。ハーバード大学経営大学院教授としてアメリカを中

界内部の競争要因、④⑤は業界外部の競争要因と
いっていいだろう。

たとえば供給業者(売り手)や顧客(買い手)の交渉力がなぜ業界の競争要因になるかという
と製品・サービスの価格設定に影響を及ぼすからだ。
競争企業の敵対関係、新規業者の参入、代替製品の
登場はいうまでもなく市場の自由度を制限し、
競争を激化させ、収益の低下をもたらす。

ファイブ・フォースは市場競争が既存の業者間
の競争関係にとどまらない複合的な要因に基づく
ものであることを示している。そして5つの競争
要因が相互に影響することによって業界全体の収
益率、すなわち長期的な投資収益率が決定する。

ポーターの唱える競争戦略は業界内外のファ
イブ・フォース分析を根本的な土台としている。
逆にいうと5つの競争要因のなかで有利な位置を
占めることが競争戦略の目標となるのだ。

「競争戦略の目標は、業界の競争要因からうまく
身を守り、自社に有利なようにその要因を動かせる
位置を業界内に見つけることにある」(『競争の
戦略』)

競争戦略は業界内で有利なポジションを獲得す
ることを目標としているためにポジショニング・
セオリーとも呼ばれる。5つの競争要因に的確に
対処し、経営上の優位性を確保するあらゆる攻撃
的=防衛的アクションを戦略的に体系化すること
が競争戦略の核心にほかならない。

ファイブ・フォース分析

業界内で優位なポジションに立つには業界その
ものの構造的な分析が欠かせない。そこでポーター
はあらゆる業界の普遍的な構造分析手法として
5 Forces(ファイブ・フォース)分析を提唱した。

ファイブ・フォースとは①供給業者(売り手)
の交渉力②顧客(買い手)の交渉力③競争業者間
の敵対関係④新規参入業者の脅威⑤代替製品の脅
威——という5つの競争要因をいう。①②③は業

3つの競争戦略

ファイブ・フォース分析に基づく具体的な競争
戦略は①コストリーダーシップ戦略②差別化戦略
③集中戦略——の3つに集約される。簡潔にいう
と、コストリーダーシップ戦略は市場でもっとも
低コストを実現し、優位な競争力でシェアの拡大
をめざす戦略、差別化戦略は他社と異なる个性的
な製品・サービスをより高い価格で販売する戦略、
集中戦略は特定のターゲットに経営資源を集中す
る戦略ということになる。

コストリーダーシップ戦略は安価な大量仕入れ
による大量販売などコストのかからない効率的な
仕組みづくりが不可欠となる。そのためには多額
の初期投資、製品・サービスの徹底した標準化、
大胆な価格政策などが必要だ。

製品開発から製造・販売まですべて自社で手掛
けているアパレル大手のGAPやユニクロはコス
トリーダーシップ戦略が結実した成功例といっ
ていいだろう。初期は大規模な投資を覚悟しなけ
ればならないものの、市場シェアを拡大すればする
ほどさらなる大量の品揃えやコスト削減が可能に
なる。

差別化戦略はコスト競争を避け、競合他社と異
なる魅力的な製品・サービスの提供を通じて市場
競争を有利に導こうとする。差別化の分野として
ネーミング、デザイン、機能性、プロモーション、
アフターサービスなどがある。

差別化に成功した企業はいわゆるブランド企業
として認知され、競合他社に対して高い参入障壁
を築くことができる。たとえ値段が高くてもブラン
ドに忠実な顧客はシャネル、エルメス、ルイ・
ヴィトンなどのバッグを競って買い求めるのだ。

集中戦略はターゲットの広いコストリーダーシ
ップ戦略や差別化戦略と違って特定の市場に的を
絞る。自社の強みを活かし、市場細分化=マーケ
ットセグメンテーションを通じて確実なターゲ
ットを狙う。

細分化のカテゴリーは地域、年齢、職業、趣味、
嗜好、ライフスタイルなど多岐にわたっている。
たとえば地域密着型企业は地域、高齢者向け製

品・サービスは年齢、無農薬・健康食品はライフ
スタイルを基準とした集中戦略となる。

バリュー・チェーンという発想

3つの戦略を通じた市場競争における優位性
はバリュー・チェーン=価値連鎖という概念を導入
することによって的確に診断し、強化し、発展
させることができる。

「競争優位を診断し、それを強化する方法を発見
するための基本手段は価値連鎖(バリュー・チェ
ーン)である」(『競争優位の戦略』)

ポーターはバリュー・チェーンとしての企業活
動を主活動と支援活動に区分した。主活動は購入
した原材料などに製造、販売、配送、サービス、
マーケティングなどの各プロセスで価値を付加し
ていく一連の活動をいう。主活動をフォローする
支援活動には調達、技術開発、人材マネジメント、
企業インフラなどが含まれる。

価値を増殖する企業活動のあらゆる部門は機能
的にリンクしていなければならない。バリュー・
チェーンは企業活動をひとつの有機的なチェーン
として把握するうえで有効な手段となる。

企業活動の各場面で付加する価値は競合他社が
簡単に模倣することのできない企業全体としての
独自の価値を生み出す。それは顧客にとっても、
きわめて魅力的な価値となる。

競争戦略とはこの固有の企業価値を最大限活用
することだ。2000年に発行した『日本の競争戦略』
(ダイヤモンド社)でポーターは次のように述べて
いる。

「戦略とは、顧客に価値を提供する上でトレード
オフ(二者択一)を行うことである。何をしないか
という選択が戦略の核心である」

自社の卓越した価値を認識し、トレードオフに
自覚的な企業は顧客への妥当な競争戦略を選択す
ることができる。何をして何をしないかという戦略
的決断が成功と失敗の大きな分かれ道となる。