

戦略とは何か（マイケル・ポーター）
（論文時期：1996年）

弁護士 川村真文

オペレーション効率は戦略ではない.....	2
1 オペレーション効率は必要であるが十分ではない.....	2
2 日本企業の戦略の欠如.....	2
戦略はユニークな活動に基づく.....	2
1 新たなポジションの発見.....	3
2 戦略的ポジションの源泉.....	4
維持できる戦略：ポジションはトレードオフ（一方を得るためには他方を犠牲にしなくてはならない）を必要とする。.....	5
調和(fit)は、競争優位と持続性を高める。.....	6
1 調和の種類.....	6
2 調和と維持可能性.....	8
戦略の再発見.....	8
1 選択の失敗.....	8
2 戦略との再結合.....	8
3 成長トラップ.....	9
4 収益性のある成長.....	9
5 リーダーシップの役割.....	9

オペレーション効率は戦略ではない

1 オペレーション効率は必要であるが十分ではない

すぐれた利益を実現するには、顧客により大きな価値を提供するか、価値をより低いコストで実現する。

それらをもたらすのは**差異性**。

そのための2つの手法が、オペレーション効率と**戦略**。

コスト/価格における差異は何百もの活動によりもたらされる。活動(Activity)が、競争優位の基本ユニット。

全体的な優位は会社の(一部ではない)全ての活動からもたらされる。

オペレーション効率：類似の活動をライバルよりうまく行なうこと。

インプットを効率的に利用する実践。(ex. 欠陥の削減・より良い製品の素早い開発)

戦略：異なる活動を行ない、または類似の活動を異なる方法で行なうこと。

オペレーション効率の追及

- TQM、時間ベースの競争、ベンチマーキング、継続的改善、権限授与、マネジメント改革、ラーニングオーガニゼーション。
- 専門家にまかせる方が効率的 アウトソーシング。

オペレーション効率の追及では不十分

- オペレーション効率競争 生産性フロンティア(ベストプラクティスの集大成)を外側にシフトさせる 相対的な優位につながらない。(その果実は顧客や供給者が得る。)
- ベンチマーキング・アウトソーシング 同一化。

2 日本企業の戦略の欠如

相互に模倣

全ての製品/サービスの提供

差異性の喪失。

オペレーション効率の優位性を失うにつれ利益が縮小。

戦略はユニークな活動に基づく

競争戦略は**差異**に関係する。

ユニークな価値を提供するため、異なる活動を行ないまたは類似の活動を異なる方法で行う。

サウスウェ ストアラ イン	低価格で便利なサービスの提供。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 中規模都市及び大都市の2番手の航空空間のみのサービス ● 15分での発着作業 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 長い実働時間 ➢ 少ない航空機で頻繁な発着 ● 座席指定・食事・手荷物転送・高級クラス設定についてのサービスを行なわない。 ● 自動発券 エージェント不要 ● 特定のルート（長距離回避、中規模都市の空港） ● 航空機の統一 低コスト（メンテナンス）
イケア	低価格でスタイルを求める若い購入者。 （サービスより低価格を求める購入者。）
	<ul style="list-style-type: none"> ● クリアな全商品の展示 ● 低価格・モジュール・組立家具の開発 ● 顧客による持ち帰り <ul style="list-style-type: none"> ➢ セルフサービスモデル ● チャイルドケア ● 特殊な時間帯に開店

1 新たなポジションの発見

戦略的競争：既存のポジションから顧客を導き、新たな顧客を市場に導く、新たなポジションを発見するプロセス

専門店	多様な製品を扱うデパートからシェアを奪う
メールオーダー	（見過ごされていた）便利さを求める顧客を獲得
イケア	無視されまたは十分にサービスされていなかった顧客グループ

他分野から の参入者に よる新たな ポジション の創造	サーキットシティ（電化製品小売）の中古車市場への参入
	<ul style="list-style-type: none"> ● 車の改装 ● 製品保証 ● 値引きなし ● 社内ファイナンスの利用

(社会)変化により新たなポジションが開かれる場合。	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな顧客グループや購入機会 ● 新たなニーズ ● 新たな流通チャンネル ● 新技術 ● 新たな機械や情報システム <p>新規参入者は、既存の活動とのトレードオフに直面しない。</p>
---------------------------	--

2 戦略的ポジションの源泉

(相互に排他的でなく、しばしば重なり合う) 戦略的ポジションの3つの源泉

種類ベースのポジション グ(特定の製品/サービスの選択に基づくポジション)	<p>特有な活動により特定の製品/サービスをより良く提供できる場合に意味がある。</p> <p>e x .</p> <p>Jiffy Lube International : 自動車オイル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自動車オイルに特化(修理、メンテナンスは行わない。) ・ その value chain (活動と競争優位の結びつき) は、低コストでの素早いサービスを提供する。 <p>Vanguard Group : ミューチュアルファンド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 成果が予測できコストがかからない普通株、社債、マネーマーケットファンドを提供。 ・ 継続的な相対的成果を求める投資アプローチ。 ・ 売買高を抑え、コストを抑える。 ・ 頻繁な売買を抑えるようアドバイスし、必要資金を抑える。 ・ 一貫した低コストアプローチ
ニーズベースのポジション グ(特定の顧客グループのニーズに特化するポジション)	<p>ニーズを異にする顧客グループ(e x . 価格に敏感、異なる製品特性、情報・サポート及びサービス量)が存在し、特有な活動によりそのニーズをより良く満たすことができる場合に意味がある。(それを満たす最善の活動が異ならなければ、ニーズの違いは有意義なポジションとはならない。)</p> <p>e x .</p> <p>イケア : ターゲット顧客の家具についての全てのニーズを満たす。</p> <p>Bassemmer Trust Company : 500 万ドル以上の投資資産を有する顧客をターゲット。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少数の顧客を担当 個人に対応したサービス ・ 顧客の場所でのミーティング ・ 特有のニーズへの対応 (投資管理、不動産管理、オイル/ガス投資の監視、競走馬や飛行機の説明) ・ ローン不要 <p>その顧客層において最も高いリターンを達成。</p>
<p>アクセススペースのポジショニング(異なる方法でアクセスできる顧客セグメントに基づくポジショニング)</p>	<p>彼等へのアクセスのための最善の活動が異なる場合。 (ex . インターネット v s . インターネット以外)</p> <p>ex . Carmike Cinemas</p> <p>20 万人以下の都市でのみ映画館を運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定型の低コスト映画館で ok ・ すぐれた情報システムと管理方法 1 人のマネジャー ・ 集中購入、安い賃料 / 人件費、固定費 2 % (業界平均は 5 %) コスト優位 ・ 小規模都市 個性的マーケティング (常連客。個人的つながりで客を集める。) ・ 支配的な地位 フィルムを選択でき、配給者と有利な交渉。

ポジションは広くも狭くもあり得る。

狭いポジショニング (ex . イケア) は、より広いターゲットをもつ競合者によって、必要以上のサービスを提供されたり、十分なサービスを受けられない顧客グループをターゲットにする。

特定分野での選択 専門店の優位。

多くからの選択 百貨店の優位

維持できる戦略：ポジションはトレードオフ (一方を得るためには他方を犠牲にしなくてはならない) を必要とする。

ポジションの模倣： ポジションを変える (reposition)、 両方の追求 (straddle)

トレードオフは両方の追求 (straddle) を不可能にする。

航空会社は 食事を提供する (費用が上がり、離陸準備時間がかかる) か 食事を提供し

ないかを選択できるが、非効率性を伴うことなくその両方を選択することはできない。

をする にとって非効率

をする にとって非効率

トレードオフが生じる3つの理由

イメージ / 評判における矛盾	2つの相容れないものを提供 信頼を失い、顧客を混乱させ、評判を傷つける
活動自体から生じるトレードオフ	異なるポジション 異なる製品構成・設備・従業員態度・技術・経営システムを必要とする。(オーバーデザイン又はアンダーデザインされた活動では、価値は破壊される。)
内部調整 / 管理における制約	ある方法での競争を選択 組織的優先順位が確定。 (全てのものを全ての顧客に提供 従業員は明確な枠組みなしに日々の判断を行う 混乱)

Continental は2つの方法(低コストルートとフルサービ斯拉ート)で競争しようとして失敗。

調和(fit)は、競争優位と持続性を高める。

ポジションの選択 いかなる活動を行なうか、各活動の設定、及び いかに活動を相互に関連付けるかが決まる。

ex . サウスウェスト(便利さと低価格)

- すばやい発着作業 頻繁な出発と高い稼働率 便利さ+低コストのポジショニング
 - 給料の良いゲート・地上作業員
 - 柔軟な組合規則
- 航空機の運行を妨げる活動を行わない(食事・座席指定・荷物移動を行わない)
- 航空機の運行を遅らせる混雑する空港とルートを回避
- ルートの厳選 航空機の統一

その競争優位は、活動間の調和と相互補強から生じる。

- 他の活動が履行方法ゆえに、ある活動のコストが下がる。
- ある活動の顧客への価値が、他の活動により強められる。

1 調和の種類

調和(fit)は、競争優位の中心的な構成要素。

ポジションの独自性を強め、トレードオフを拡大する 最も価値有る調和 (fit) は、戦略特有のもの。

(相互に排他的でない) 3種類の調和 (fit)

<p>各活動と全体戦略との整合</p>	<p>e x . Vanguard : 全ての活動を低コスト戦略に整合させる。 取引高の最小化、高給マネジャー不要、ファンドの直接販売 (コミッション不要)、広告制限 (広報・口コミに依拠)、費用削減連動賞与。</p> <p>整合性</p> <p>活動の競争優位の蓄積</p> <p>戦略を関係者 (顧客、従業員、株主) に伝えやすくする</p> <p>目標を1つにして導入を高める</p>
<p>活動間の強化</p>	<p>Neutrogena : 薬局でのマーケティングと (皮膚科医が推薦する石鹸を提供したい) 一流ホテルでのマーケティングが相互に強化し、マーケティングコストを下げる。</p> <p>Bic Corporation : 店頭販売、 テレビ広告、 パッケージ変更の相乗効果</p>
<p>努力の最適化</p>	<p>Gap (カジュアル衣料の小売)</p> <p>入手可能性 (product availability) の最大化を目指す戦略</p> <p>定番商品を3つの倉庫から毎日補充 在庫保有と 倉庫からの補充の活動を最適化。ショートモデル・サイクル実施コストを抑制。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 活動間の調整と情報交換により重複と無駄な努力をなくす。 ● 製品デザイン選択 アフターサービスを低減させ、顧客によるメンテナンスを可能にする。 ● 供給者 / 販売チャンネルとの調整 エンドユーザー研修など、社内での活動を削減。

競争優位は活動の全体システムから生じる。

低価格、顧客サービスの独自の概念、提供される価値の特別な概念等、多くの活動に浸透するテーマの観点から考えるべき。

2 調和と維持可能性

活動間の戦略的調和

競争優位にとって重要

競争優位の持続可能性にとって重要

(全体を模倣することは困難。)

オペレーション効率改善のインセンティブ

(活動の効率性は他の活動に影響する。)

模倣困難 最高の活動システムを構築した者が全てを獲得 同じポジションでの2番手であるより新たな戦略的ポジションを見つけるべき。

戦略的ポジショニング+トレードオフ 各活動の構築及び統合方法を決定。

戦略の再発見

戦略への脅威は、外部(ex . 技術変化、競争者の態度)から以上に内部(ex . 誤った考え方、組織的失敗、成長願望)から生じる。

1 選択の失敗

全てを追求	ハイパーコンペティションの予想 競合社の全てを真似し、全ての新たな技術を追求する。
オペレーション効率の専念	・具体的に測定可能なパフォーマンスの改善は魅力的。 ・オペレーション効率に集中し、戦略の必要性を理解しない。
世間の常識	全ての顧客ニーズに奉仕し、流通チャンネルからの全ての要請に対応しなくてはならないという誤解
組織の現実	・選択するリスクをとるより選択しない方が好まれる。 ・自分達が知らないことを知っていると考え、ライバルを模倣 ・権限を与えられた従業員は、全体的視点とトレードオフを意識しないまま、あらゆる改善を指向。

2 戦略との再結合

時間経過・成長圧力・製品追加・新たな顧客グループへのサービス提供・ライバルの活動の模倣 明確な競争ポジションの喪失

核となるユニークさの検証

- ・ 最も特徴的な製品/サービスは何か
- ・ 最も収益性のある製品/サービスは何か
- ・ 最も満足している顧客は誰か
- ・ 最も収益性のある顧客、チャンネル、購入機会はどれか

- ・ 価値連鎖において最も異なり効果的な活動は何か

堆積した外皮を取り除き、基礎となる戦略的ポジショニングに焦点を絞る。

3 成長トラップ

成長願望は戦略に最も悪影響を及ぼす。

- 成長のための妥協は、会社が本来の製品／ターゲット顧客について有していた競争優位を侵食する。
- 同時にいくつかの方法での競争 混乱を招き、組織的動機付けと集中を侵食する。
(売り上げは増えるが、利益は減ってしまう。)

4 収益性のある成長

戦略を維持し強化する成長アプローチ。

- 戦略的ポジションの（拡大ではなく）深化に集中する。
ライバルにとって不可能又はコストがかかる特性／サービスの提供による既存の活動システムの強化（補完的活動故に可能又はコストがかからない活動、特性、競争形式を見つける。）
ポジションの深化は、会社の活動をより異ならせ、調和（fit）を強め、戦略を（それを評価する）顧客に伝達する。
- グローバリゼーション 絞られた戦略のためにより大きな市場を開く。
- 業界内部での拡大による成長を目指す場合は、独自のブランドと活動を有する独立部門を設ける。（デザイン・製造・販売・顧客サービスの共通化 同一化は避けられない）の罠に陥る。）

5 リーダーシップの役割

経営者の役割の中核は、戦略の定義

- 会社の独自のポジションを定義／伝達し、トレードオフを作り、活動間のフィットを作る。
- どの産業変化及び顧客ニーズに対応するかを規定し、会社の独自性を維持する。
- 戦略から行なうべきでない活動に対して NO と言う。
- 継続的にオペレーション効率を改善する一方、フィットとユニークさ強める努力を継続する。
- 新たなポジションの選択は、新たなトレードオフを発見し、新たな補完的活動システムを維持可能な優位に転換することによるべき。