

## 競争戦略(マイケル・ポーター)

弁護士 川村真文

ある産業における競争状況を規定する5つの要因 .....	2
1 5つの要因 .....	2
1-1 競争相手 .....	2
1-2 新規参入の脅威 (Threat of Entry).....	2
1-3 強力な供給者と顧客.....	3
1-4 代替製品 .....	4
2 戦略の形成 (Formulation of Strategy).....	4
2-1 会社のポジショニング (Positioning the Company).....	5
2-2 バランスに影響を与える .....	5
2-3 業界変化の利用.....	5
3 多面的競争 .....	5
戦略とは何か.....	6
1 オペレーション効率は戦略ではない.....	6
1-1 オペレーション効率は必要であるが十分ではない .....	6
1-2 日本企業の戦略の欠如 .....	6
2 戦略はユニークな活動に基づく .....	6
2-1 新たなポジションを見つける .....	7
2-2 戦略的ポジションの源泉 .....	8
3 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。 .....	9
4 調和(fit)は、競争優位と維持可能性を進める .....	10
4-1 調和の種類 .....	10
4-2 調和と維持可能性 .....	11
5 戦略の再発見 .....	12
5-1 選択の失敗 .....	12
5-2 戦略との再結合 .....	12
5-3 成長トラップ .....	12
5-4 収益性のある成長 .....	13
5-5 リーダーシップの役割 .....	13

## ある産業における競争状況を規定する5つの要因

### 1 5つの要因

既存の**競争相手**

**新規参入の脅威**

**供給者の交渉力**

**顧客の交渉力**

**代替製品/サービスの脅威**

要因が強い 低い収益可能性。

要因が弱い 高い収益可能性。

企業戦略の目的は、これらの要因から最も防御でき、自社に有利にそれらに影響力を与えることができるポジションを見つけること。

#### 1-1 競争相手

#### 1-2 新規参入の脅威 (Threat of Entry)

現存する**参入障壁**と 新規参入者が考える現在の参加者がとるであろう**反応**による。

### 6つの主要な参入障壁

規模の経済（生産量の増大により単位あたりの生産コストが低減すること）

e x . 生産、リサーチ、マーケティング、サービスにおけるスケールメリット。

参入者に 大規模での参入か 費用での不利を受け入れるかの選択を強いる。

製品の差別化

ブランドは、参入者に顧客ロイヤルティの克服を強いるという障壁となる。

顧客サービスの宣伝・当該産業で最初であること・製品差別化 ブランド強化

資金の必要性

競争のために多大な投資をする必要があること。

規模と関係ない費用面での不利

経験曲線、技術・ノウハウ、最高の原材料へのアクセス、インフレ前の価格での購入、政府の補助又は有利な立地等による優位。

経験曲線：経験により単位当たり費用が低減するという考え方。

- ・ 経験曲線は費用についての障壁 その高さは、競争にとって**費用**がどれだけ重要であるかによる。
- ・ 全く新しい経験曲線を作り出す製品 / 工程イノベーションによって無効となり得る。(新規参入者は、既存業者を飛び越え、新しい経験曲線に立つことができる。)

#### 流通ルートへのアクセス

卸売 / 小売が制限され、既存の競争者はそれらと密接な関係を結んでいる場合。

#### 政府の政策

許認可。

環境汚染規制や安全規制等を通じて間接的に参入障壁に影響を与え得る。

#### 状況による参入障壁の変化

e x . 特許の失効、垂直統合による規模の経済の増大

#### 1-3 強力な供給者と顧客

**供給者**は、値上げ、商品 / サービスの品質低下により、産業における利益を削減。

価格を転嫁できない産業における利益を搾り取る。

**顧客**は、値下げ、商品 / サービスの品質向上により、産業における利益を削減。

**供給者が力をもつ場合** ( 買い手がNOと言えず、供給者がNOと言える場合。)

買い手がNOと言えない場合

- ・ ( 供給者が ) 独占状態。
- ・ 競合製品がない場合。
- ・ 製品が他と差別化され、または切替費用 (switching cost) が生じる場合。

e x . 買主の製品仕様の特定の供給者への特化、供給者の設備使用方法の学習への投資、買主の生産ラインの供給者の生産施設への結び付き。

供給者がNOと言える場合

- ・ ( 供給者が ) 当該産業の事業を統合する脅威がある場合。
- ・ ( 供給者にとって ) 当該産業が重要な顧客ではない場合。

**顧客が力をもつ場合** ( 供給者がNOと言えず、顧客がNOと言える場合。)

供給者がNOと言えない場合

- ・ 顧客が集約し又は大量購入する場合。

- ・ 当該産業の固定費が大きい場合。

#### 顧客がNOと言える場合

- ・ 製品が標準的なもので差別化されていない場合。
- ・ 当該産業の製品が顧客の製品／サービスの品質にとって重要でない場合。（顧客の製品品質が供給者の製品に依存する場合、一般に価格に敏感ではない。）
- ・ 当該産業の製品が顧客に利益をもたらさない場合。
- ・ （顧客が）当該産業の製品を統合する可能性がある場合。

#### 顧客がNOと言う必要が大きい場合

- ・ 当該製品が顧客の製品の費用の中で大きな割合を占める場合。
- ・ 顧客の利益が低い場合。（高い利益を得ている場合価格を気にしない。）

### 戦略的行動

- ・ 力のない供給者又は顧客を見つける。
- ・ 顧客内に**弱いセグメント**（価格に敏感でないセグメント）は存在する。  
（ex . ほとんどの製品において、買い替え市場は価格に敏感ではない。）
- ・ 会社は、コストを削減するか独特の製品である場合にのみ、強力な顧客に販売しつつ平均以上の利益を獲得できる。

#### 1-4 代替製品

代替製品が戦略的に注目されるべき場合。

代替製品が価格と効果におけるトレードオフを改善する傾向にある場合。

代替製品が高い収益力を有する産業によって生産される場合。

会社は、産業経済に組み込まれているこれら多くの要因を受けざるを得ないが、戦略的変化を通じて状況を改善させ得る。

ex .

- ・ 買手の切替費用を引上げ／製品差別化の増大。
- ・ 産業の最も成長の早いセグメントにおける販売努力への集中／最も固定費が低い市場への集中は、競争のインパクトを低減させ得る。
- ・ 高い撤退障壁を有する競争相手との衝突を回避することで、厳しい価格競争に巻き込まれることを回避。

## 2 戦略の形成 (Formulation of Strategy)

- (1) 競争要因に対して最も**防御できるポジション**に会社をおく。

- (2) **要因のバランスに影響を与え、会社のポジションを改善する。**
- (3) **新しい競争バランスに適合する戦略を選択することにより変化を利用する。**

### 2-1 会社のポジショニング (Positioning the Company)

競争要因に対する防御を構築し、産業において最も要因が弱いポジションを探す。  
会社の能力と競争要因を理解することにより、競争すべき分野を明らかにする。

ex . ソフトドリンクでのドクターペッパーの成功。

ソフトドリンク業界の参入障壁： ブランド、 大規模マーケティング、 ボトラーネットワークの利用。

- 最大販売飲料セグメント（コーラ飲料）の回避（競争回避）
- 特定風味の少数ラインの維持（製品差別化）  
製品ラインでの競争回避
- 異なった風味を利用し、全てのラインを稼働させたいコークとペプシのボトラーに相乗り（参入障壁の回避）  
流通における競争回避
- 唯一の風味の独自性を強調する強力な宣伝（ブランドと顧客ロイヤルティの確立）  
マーケティングで競争

ソフトドリンク濃縮製品には規模の経済は存在せず、ドクターペッパーは小さいシェア（6%）で成功。

### 2-2 バランスに影響を与える

マーケティングにおける革新 ブランド同一性を高め、製品を差別化する。

巨大設備への投資や垂直統合 参入障壁に影響する。

### 2-3 業界変化の利用

産業変化（ex . 垂直統合）は、競争要因に変化をもたらす。

戦略的視点における最優先の傾向は、産業における最も重要な競争原因に影響するものであり、新しい原因を最前列におし出すもの

## 3 多面的競争

競争相手からの攻撃を受けにくい、供給者/顧客、代替製品からの侵食を受けにくいポジションの確立。

そのための方法は多様。

## 戦略とは何か

### 1 オペレーション効率は戦略ではない

#### 1-1 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のは、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。

その持続的な維持のためには オペレーション効率と 戦略の双方が必要。

オペレーション効率	戦略
類似の活動をライバルよりうまく行う。 インプットを効率的に利用する全ての実践。 ex . 欠陥の削減、より早い開発。	異なる活動を行い、または 類似の活動を異なる方法で行うこと。
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新技術、マネジメントの開発、新しいインプットの利用 生産性のフロンティア(ベストプラクティスの集大成)は外側にシフト。</li> <li>● アウトソーシング： 全ての活動を専門家と同じ生産性で行うことは困難。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベストプラクティスの模倣 同一性の罠にはまる。</li> <li>● 業界全体の改善 競合者に対する相対的優位をもたらさず、利益は顧客や供給者に吸い取られる。 戦略がなければ、ライバルを買収する(ライバルをなくす)しかない。</li> </ul>	

#### 1-2 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。

### 2 戦略はユニークな活動に基づく

競争戦略は活動の差異に関係する。

異なる活動を行いまは 類似の活動を異なる方法で行うこと。  
 目的に適合させて全ての活動を構築する。

サウスウェ ストエアラ イン	目的：特定のタイプの路線で低コストで便利なサービスを提供。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定のルート（長距離回避、中規模都市の空港）</li> <li>● 自由席のみ</li> <li>● 荷物の移動せず</li> <li>● 食事なし</li> <li>● 自動発券 エージェント不要</li> <li>● 航空機の統一 低コスト（メンテナンス）</li> </ul>
イケア	ターゲット：低価格でスタイルに敏感な若い購入者
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全商品を展示 顧客が見て判断する</li> <li>● 当日持ち帰り</li> <li>● チャイルドケア</li> <li>● 特殊な時間帯に開店</li> </ul>

## 2-1 新たなポジションを見つける

戦略的競争

～既存のポジションにおける既存の顧客を獲得し、新たな顧客を市場に導く、新しいポジ  
 ションを見つけるプロセス

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"> <li>● 車の改装</li> <li>● 製品保証</li> <li>● 値引きなし</li> <li>● 社内ファイナンスの利用</li> </ul>

<p>(社会)変化の為に新たなポジションが開かれる場合。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな顧客グループや購入機会</li> <li>● 新たなニーズ</li> <li>● 新たな流通チャンネル</li> <li>● 新技術の開発</li> <li>● 新たな機械や情報システムの利用可能性。</li> </ul>
----------------------------------	---

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 柔軟である。

## 2-2 戦略的ポジションの源泉

(相互に排他的ではない) 戦略的ポジションの3つの源泉

<p>種類ベースのポジション</p>	<p>特定の製品 / サービスに特化。          特有な活動の組み合わせにより独特な製品 / サービスをより良く作り出せる場合、戦略的に意味がある。          e x .  <b>Jiffy Lube International : 自動車オイル</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動車オイルに特化 (修理、メンテナンスは行わない。)</li> <li>・ その value chain (活動と競争優位の結びつき) は、低コストで素早いサービスを提供する。</li> </ul> <b>Vanguard Group : ミューチュアルファンド</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 継続的な相対的成果を求める投資アプローチ。</li> <li>・ 売買高を抑える コストを抑える。</li> <li>・ 客にも頻繁な売買を抑えるようアドバイス 必要資金を抑える。</li> <li>・ 一貫した低コストアプローチ。</li> </ul> </p>
<p>ニーズベースのポジショニング</p>	<p>特定グループの顧客のニーズの満足に特化するポジショニング。          ニーズを異にする顧客グループが存在し、特有な活動の組み合わせによりそのニーズをより良く満たすことができる場合、戦略的に意味がある。          e x .  <b>イケア : ターゲット顧客の家具についての全ニーズを満たす。</b>           同じ顧客が場合により異なるニーズを有する場合、ニーズベースのポ</p>

	<p>ジショニングの変形が生じる。( e x . 出張と家族旅行 )</p> <p>ニーズを最適に満たす活動の独自性( 当該独自の活動と他の効果とのトレードオフの存在 ) 意味有るポジショニング</p> <p>e x .</p> <p><b>Bassemer Trust Company</b> : 資産の維持 / 増加を求める、最低 500 万ドルの投資資産を有する顧客をターゲット。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少数顧客当たりの担当者 個人に対応したサービス</li> <li>・ 顧客の場所でのミーティング</li> <li>・ 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 )</li> <li>・ ローンは不要</li> </ul> <p>その顧客層において最も高いリターンを達成。</p>
<p>アクセスベースのポジショニング</p>	<p>異なる方法でアクセスできる顧客を区分</p> <p>そのアクセスのために異なる活動が必要となる場合</p> <p>e x . <b>Carmike Cinemas</b></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"> <li>・ 小さい町 定型の低コスト映画館で o k</li> <li>・ 情報システムと管理方法 各映画館各 1 人のマネジャー</li> <li>・ 集中購買、安い賃料 / 給料、固定費 2 % ( 業界平均は 5 % ) コスト優位</li> <li>・ 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。)</li> <li>・ 主たる地位 フィルムを選択でき、配給者と有利な交渉。</li> </ul>

広範な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。

3 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ければならない ) を必要とする。

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。 but 人・設備・システムは柔軟ではない。
内部調整における制約	ある方法での競争を選択 活動の優先順位が確定。 (全てのものを全ての顧客に提供 明確な枠組みなしに日々の経営上の決定を行う 混乱)

選択と提供するサービスの限定

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

4 調和(fit)は、競争優位と維持可能性を進める

ポジションの選択

会社の活動の選択

個別の活動をいかに行うか

いかに活動を相互に関係付けるか

を決定する。

ex . サウスウェスト

- 給料の良いゲート作業員
- 航空機の運行の妨げになる活動を行わない(食事なし、座席指定なし、荷物移動なし)
- 航空機の運行を遅らせる混雑する空港を回避
- 一定距離以下のルートに限定 航空機の統一

活動が調和し相互に強め合う 競争優位

4-1 調和の種類

(相互に排他的でない) 3種類の調和

各活動と全体戦略との一貫性	<p>e x . Vanguard : 全ての活動を低コスト戦略に一致させる。  低い取引回転率、高給マネジャー不要、直接投資（ブローカーへのコミッション削除） 広告の限定（口コミに頼る） 費用削減にボーナスをリンク</p> <p>一貫性  活動の競争優位の累積  戦略を関係者（顧客、従業員、株主）に伝えやすくする  方向性を強めその導入を高める</p>
活動間の補強	<p>e x . Neutrogena ( 薬局でのマーケティングと ホテルでのマーケティングが相互に補強する )  一流ホテルでの石鹸提供 顧客は薬局で購入するか医者に聞く  Bic Corporation ( 店頭販売活動、 テレビ広告、 パッケージ変更の相乗効果 )</p>
努力の最適化	<p>e x . Gap ( カジュアル衣料の小売 )  入手可能性(product availability)の最大化を目指す戦略  種類の限定、 毎日の補充 在庫保有と 倉庫からの補充の活動を最適化。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動間の調整と情報交換 努力の重複を無くす。</li> <li>● 製品デザインの選択 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。</li> <li>● 供給者 / 販売先との調整 会社内での活動を削減する。</li> </ul>

#### 4-2 調和と維持可能性

##### 活動間の調和

競争優位の強化とその持続可能性が高まる

( 全体を模倣することはできない。 )

オペレーション効率改善のインセンティブ

( 活動の改善 / 非効率性は他の活動効果の増進 / 削減につながる。 )

模倣困難 最高の活動システムを構築する勝者が全てを獲得する。 同じポジションにおける2番手にいるより新たな戦略的ポジションを見つけることが望ましい。

## 5 戦略の再発見

### 戦略への脅威

外部要因（技術変化、競争者の態度）

内部要因（誤った考え方、組織的失敗、成長願望）

#### 5-1 選択の失敗

オペレーション 効率追及の専念	・具体的に測定可能なパフォーマンスの改善 魅力的 ・他企業の情報 ベストプラクティスを強いる
世間の常識	全ての顧客ニーズに奉仕し、全ての流通チャネルに対応しなくてはならないという誤解
組織の現実	・選択を誤るリスクより選択しない方が好まれる。 ・ライバルの模倣 ・新たに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、あらゆる面での改善を指向。

#### 5-2 戦略との再結合

最初は明確なトレードオフに基づくユニークな戦略的ポジションのため成功。

b u t

時間の経過・成長への圧力・製品の多様化・新しい顧客グループへのサービス提供・ライバルとの競争 明確な競争ポジションの喪失

戦略との再結合に向けてのアプローチ：核となるユニークさの検証

- ・最も独特な製品／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
- ・価値連鎖における最も異なり効果的な活動は何か

核となるユニークさに外皮が堆積 それを取り除き、基礎となる戦略的ポジショニングに焦点を絞る。

#### 5-3 成長トラップ

成長願望は戦略に最も悪影響を及ぼす。

- 低価格での広範なターゲット戦略 特性／サービスに敏感な顧客を失う。  
差別化指向 価格に敏感な販売を失う。
- 売上増加の誘惑 戦略ポジションをあいまいにする 製品や顧客について有していた

競争優位を破壊する。

- 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。  
(結局、売り上げは増えるが、利益は減ってしまう。)

#### 5-4 収益性のある成長

戦略を維持し強める成長へアプローチ。

- 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な/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(補完性故に可能な/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:活動をより異ならせ、調和を強め、戦略を(それを評価する)顧客に適合させる。

- × 戦略への適合のない、目立つ特徴、製品、サービスを加えることによる成長の追及。
- × 特別なサービスを提供できない新しい顧客や市場をターゲットとする。

グローバル化 戦略に適合した成長を可能にし、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 同一化の罠に陥る。)

#### 5-5 リーダーシップの役割

経営者の役割は戦略(方向性)の定義

- 会社の独自のポジションを定義し伝達し、トレードオフを行い、活動間の調整を行う。  
(戦略とトレードオフに抵抗する多くの力の存在 戦略を導く明確な枠組みが必要。)
- 組織の注意分散を回避し、会社の独自性を維持しながら、会社が応えるべき産業変化と顧客ニーズを決定する規律を提供する。
- 活動間の調和を強めながらそのユニークさを拡張する継続的努力が必要。
- 大きな構造的変化がある場合、戦略を変える必要があり得る。

明確なトレードオフに基づく独自のポジションの定義

調和の強化

そのユニークさの拡張