

Tax&Law

今回の経営助言は「ポーターの競争戦略」についてです。

競争優位を獲得するためには、競争の仕組みを理解する必要があります。ここでは、マイケル・E・ポーターの競争戦略に従って、業界の分析と自社の内部分析について説明します。

(1) 競争戦略における環境分析の視点

業界構造を理解するという視点を重視して、外部環境分析を行い、機会と脅威を見つける必要があります。次に自社の内部環境分析によって強みと弱みを認識し、強みを発揮できる場所はどこかを分析する必要があります。こうした外部環境分析と内部環境分析はSWOT分析によって行うことができます。

(2) 外部分析(ポーターのファイブフォースによる業界構造の分析)

ファイブフォースは、業界の収益性を分析するためのフレームワークで、外部環境を5つの競争要因に分けて分析します。

① 業界内の競合企業

すでに業界に参入している既存企業の競争環境のことで、同規模の同業他社が多い等、競争が激しいと脅威になります。

② 新規参入の脅威

新規参入があると業界内に競合企業が増え競争が激しくなります。

③ 代替品の脅威

代替品とは、買い手にとって同じニーズを満たす、新製品のことで、現在の製品にとってかわられる可能性が高い場合は脅威になります。

④ 買い手の交渉力

買い手(消費者)が強い競争力を持っていると、収益性が低くなるため脅威になります。

⑤ 売り手の交渉力

売り手(供給業者)が寡占状態であったりして、強い交渉力を持っていると、価格や取引条件等で供給業者の方が優位になり、収益性は低くなってしまいます。

(3) 内部分析(バリュー・チェーンとコスト・ドライバー)

ライバルとの競合で優位に立つためにはライバルと比較した自社の強み、弱みをまず把握しなければなりません。内部分析を行う際のフレームワークとして、バリュー・チェーンとコスト・ドライバーという考え方があります。

① バリュー・チェーン(価値連鎖)

バリュー・チェーン(価値連鎖)とは、企業内あるいは企業間で行われる事業活動の一連のつながりのことです。企業の事業活動を主活動と支援活動に分類してそれぞれの機能ごとに分解して、どこで付加価値を生み出しているのかを分析することで、事業戦略の効果を測定したり改善点を見つけたりすることができます。つまりバリュー・チェーンを分析することで、競争優位の源泉を見つけ出すことができます。

② コスト・ドライバー(コスト推進要因)

ポーターは事業を分析するにあたり、コストの生じる要因として次の10項目を挙げ企業が付加価値を生み出す際にこれらのコストがどのように影響するかを把握しなければならないとしています。

- 1) 規模の経済
- 2) 経験曲線(ラーニング、経験の共有)
- 3) 範囲の経済(他事業との共有化)
- 4) 設備などの利用状況(稼働率と固定費)
- 5) 連結関係(価値連鎖の最適化)
- 6) 統合(垂直統合などによるファイブフォースの変更)
- 7) タイミング(先行者メリット有無)
- 8) 自由裁量できる政策(製品政策、技術、マーケティング手段)
- 9) 要素コスト(原材料や労働力などの変化)
- 10) 制度的要素(規制、法律、労働慣行などの影響)

(3) 3つの基本戦略

中小企業は経営資源が限られているためどこかに「集中」しなければなりません。ポーターは「コスト・リーダーシップ」「差別化戦略」「集中戦略」を3つの基本戦略をして提唱しています。

① コスト・リーダーシップ戦略

競合他社よりもコスト面で有利に立とうとする戦略で意図的にコストを抑えて利益を確保するものです。

② 差別化戦略

市場の中で特異なポジションを獲得しようという戦略でブランド化等を前面に打ち出すことで比較的高い収益を獲得することができます。

③ 集中戦略

特定の顧客や製品、流通チャンネルに企業の資源を集中する戦略のことでターゲットを絞ることで差別化集中、コスト集中、またはその両方を達成することです。

ここで大事なことは、3つの基本戦略をすべて達成しようと無理に多角化する必要はないということです。経営資源の限られている中小企業は「集中戦略」をとるべきでしょう。小さな競争環境の中でNO1を獲得することが生き残るための有効な戦略だといえます。

参照：TKC出版「実践！経営助言」