

初学者のための経営戦略論第7回  
ポーターの競争戦略

\*ジョーク マクドナルド 親子連れがアメリカに行ったときの話  
\*現実に行われている経営の追認としての経営学

1. 企業の資金調達の方法
2. ゴーイング・コンサーンとは
3. 企業の社会的責任
4. マイケルE.ポーター (Michael E.Porter、1947年～) とは
5. ポーターの「ファイブ・フォース・モデル」
  - (1) ファイブ・フォース・モデルの考え方
  - (2) ファイブ・フォース・モデルの実際
  - (3) 業界への「参入障壁」にはどのようなものがあるか
  - (4) 「競合企業」の脅威にはどのようなものがあるか
  - (5) 「代替品」の脅威とはどのようなことか
  - (6) 「サプライヤ」の脅威にはどのようなものがあるか
  - (7) 「バイヤ」の脅威にはどのようなものがあるか
  - (8) 事例1 製薬業界
  - (9) 事例2 繊維業界
6. ポーターのバリューチェーン (Value Chain 価値連鎖)
7. ポーターの基本戦略
  - (1) 競争の基本戦略
  - (2) コスト・リーダーシップ戦略とは
  - (3) 差別化戦略とは
  - (4) 集中戦略とは
8. ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」とは

## 1. 企業の資金調達の方法

- ① 増資
- ② 長期借入金
- ③ 短期借入金
- ④ 内部調達
- ⑤ 社債

## 2. ゴーイング・コンサーンとは

継続企業体のこと。元来は会計用語である。企業は解散を予定することなく、企業活動の継続性を追求することで、成長の仕組みを構成されるべきである、との会計原則から由来している。このためには企業は収益性のある事業を創出していかねばならない。一度、企業を設立したら、事業を創出し成長させることで次の世代へと引き継ぐことである。会計の継続性の原則からも、従業員の雇用保証からも企業は成長・発展し続けなければならない。そのためには企業は成長の糧となる事業を創出し、環境変化に対応した企業発展が不可欠である。企業を解散や倒産に追いやることは、企業の社会的責任からも経営責任を問われることになる。

## 3. 企業の社会的責任

### ①社会性

企業は経営社会として多数の構成員を抱えており、ゴーイング・コンサーン(継続企業体)として維持・発展する責任を持つ。同時に、社会への財・サービスの生産・提供という機能を遂行することによって、社会に貢献しなければならない。

### ②公益性

企業は経営体として生きるために収益を得て、それを企業を取り巻く外部の利害関係者に還元して社会に貢献するとともに、自らも配分を受けて内部留保しなければならない。

### ③公共性

企業の経営活動の前提・基本として、法律違反は許されない。社会利益を優先させ、社会規範に基づいた行動が強く求められる。

## 4. マイケル E. ポーター (Michael E. Porter, 1947 年～) とは

アメリカの経営学者。高校時代にはアメリカンフットボールと野球で州代表に、大学時代にはゴルフで全米代表チームに選ばれるなど、運動能力も抜群だった。1971 年にハーバート大学で MBA を取得、1973 年には同大学大学院において経済学博士号を取得。1982 年には史上最年少の同学正教授となる。アメリカを中心に世界各地で多くの国や州の政府、および企業の戦略アドバイザーを務める。代表的著書である『競争の戦略』は、戦略論の古典として、今日でも多くの経営者や学生の間で活用されている。

## 5. ポーターの「ファイブ・フォース・モデル」

### (1) ファイブ・フォース・モデルの考え方

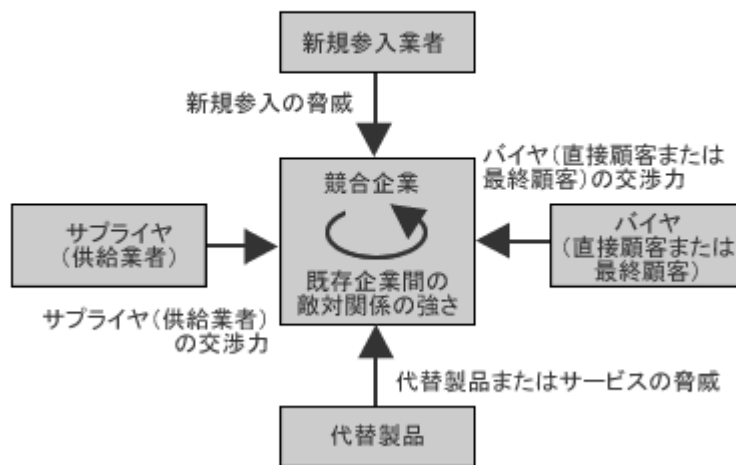
- ① 一種の業界構造分析
- ② 企業の業界における外部環境としての「脅威」(企業や業界における「脅威」)  
(脅威とは、その企業の外部に存在し、その企業のパフォーマンスを押し下げようとするすべての個人、グループ、組織のことである)  
(脅威は、コストを上昇させるか、売り上げを減らすか、またはそれ以外の方法で企業のパフォーマンスを悪化させる)

### (2) ファイブ・フォース・モデルの実際

ある業界に存在しているある企業にはどのような「脅威」があるか

- ① 新規参入業者
- ② 競合企業 (既存企業間の敵対関係の強さ)
- ③ 代替品
- ④ サプライヤ (供給者、売り手) の交渉力
- ⑤ バイヤ (購入者、買い手、顧客) の交渉力

業界の収益性を決める5つの競争要因



出典：「競争の戦略」M.E.ポーター著 ダイアモンド社 (1982) より編集

[http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/five\\_forces\\_analysis.html](http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/five_forces_analysis.html)

### (3) 「新規参入」の脅威とは

逆に、業界への「参入障壁」にはどのようなものがあるか

① 規模の経済

② 製品差別化

ある業界の既存企業の製品が、あるレベルのブランド認知度や顧客ロイヤルティを保有しており、潜在的新規参入者にはそのような認知度やロイヤルティがない状態をいう。

③ 規模に無関係なコスト優位性

- ・ 自社独自の占有技術
- ・ ノウハウ
- ・ 原材料への有利なアクセス
- ・ 有利な地理的ロケーション（立地）
- ・ 学習曲線によるコスト優位性

④ 意図的抑止

既存企業が目的として「新規参入の抑止」を図る場合。たとえ、その行動が既存事業の効率性を犠牲にする可能性があっても、行動を実行する場合である。

⑤ 政府による参入規制

政府が、それ自身の政策的意図として、特定業界への新規参入を制限する決定を下す場合。たとえ既存産業が標準を上回る利益を得ていたとしても、この政策的発動は十分にあり得る。

⑥ その他の参入障壁

- ・ 顧客のスイッチングコスト

ある企業の製品から他社製品へ乗り換える際に、顧客が負担する一過性のコストのこと。

\*これらの参入障壁の少ない業界は、新規参入の脅威が大きいといえる

### (4) 「競合企業」の脅威にはどのようなものがあるか

① 競合企業が多数存在する

② それぞれの競合企業が同規模で、市場への影響力も同程度である

③ 業界の市場成長率が低い

④ 製品差別化が難しい

⑤ 生産能力の増強単位が大きい

### (5) 「代替品」の脅威とはどのようなことか

例・ガソリン⇔エタノール

ジュエリー⇔ブランド品

時計⇔携帯電話

(6) 「サプライヤ」の脅威にはどのようなものがあるか

- ① 供給者の業界が少数の企業で支配されている
- ② 供給者の販売する製品がユニークか、あるいは高度に差別化されている
- ③ 供給者が代替の脅威にさらされていない
- ④ 供給者が前方向への垂直統合をするおそれがある
- ⑤ 供給者にとって自社が重要な顧客でない

(7) 「バイヤ」の脅威にはどのようなものがあるか

- ① 購入者が少数しかいない
- ② 購入者に販売される製品は差別化されておらず、標準品である
- ③ 購入者に販売される製品価格が、購入者の最終コストに占める割合が大きい
- ④ 購入者が高い経済的利益を得ていない
- ⑤ 購入者が後方垂直統合をするおそれがある

(8) 事例1 製薬業界

- ① 新規参入の脅威は低い
- ② 競合の脅威は低い
- ③ 代替品の脅威は中位から低い
- ④ 供給者の脅威は小さい
- ⑤ 購入者の脅威は大変小さい

(9) 事例2 繊維業界

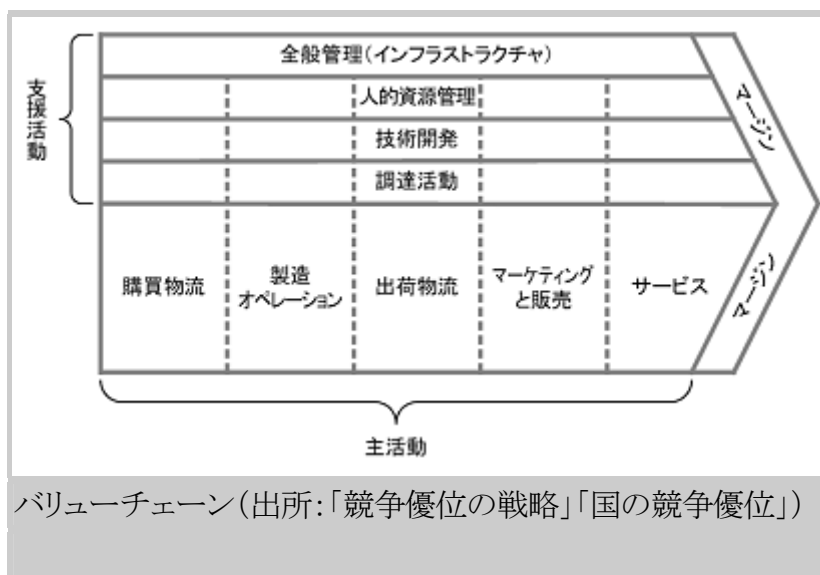
- ① 新規参入の脅威は非常に大きい
- ② 競合の脅威は非常に大きい
- ③ 代替品の脅威は大きい（伝統的な繊維⇔化学繊維）
- ④ 供給者の脅威は小さい
- ⑤ 購入者の脅威は大きい

出典『企業戦略論——競争優位の構築と持続』  
ジェイ B.バーニー著 岡田正大訳 ダイヤモンド社

## 6. ポーターのバリューチェーン (Value Chain 価値連鎖) とは

製品やサービスを提供する企業活動は、一連の流れのなかで、それぞれの工程が「価値」を付加し、蓄積していくものである。この連鎖によって、顧客に向けた最終的な「価値」が、マージン (利潤) として、創出されることになる。それぞれの工程が「価値」をどのように生み出しているか、その連鎖の仕方はどうかを、質的・量的に表し、全体価値の最適化を図るのが、バリューチェーンの考え方である。

もともとは、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター (Michael E. Porter) が、著書「Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance」(1985年)で示した言葉で、企業の競争優位の源泉を明らかにするために企業の内部環境を分析するフレームワークとして提唱した。



企業内で行われる業務は、一連の活動に区分することができる。ポーターのバリューチェーン・モデルでは一般的な構造としての企業の活動を、上流から下流に至る事業の流れに沿って「購買物流」「製造」「出荷物流」「マーケティングと販売」「サービス」の5つの『主活動』と、これら主活動をサポートする「調達活動」「技術開発」「人的資源管理」「全般管理 (財務、法務、情報サービスなど)」の4つの『支援活動』に区分している。

多くの利益を創出するためには、このバリューチェーンを把握することが重要である。どの工程が価値を生み出すかを見極め、むだなものは削減する。また、その工程のアウト・ソーシング (外注化) を検討することになる。

バリューチェーンを最適化するためには、必要な情報をすばやく共有することが必要である。異なる部門、あるいは他社からの情報をなるべくリアルタイムに共有し、それぞれの工程に反映させることが大切である。

例えば、新製品を市場に供給する場合、その生産工程の、よりいっそうの質的向上が必要である。この場合は、生産技術部門に早い段階で設計データを渡し、生産工程の改善を検討してもらうことが必要かもしれない。

共有すべき情報としてもっとも重要なのは、顧客情報である。最終的に価値を見出すのは顧客であり、顧客が何を求めているかで、バリューチェーンが考えられ、判断

されることになる。

例えば、顧客が製品の迅速な納入を求めている場合、それを満たすためには設計段階で受注組み立て生産を指示することが有効かもしれない。また、部品購買においては納入のリードタイムを短くしてもらうことが有効かもしれない。

バリューチェーンは、一度の構築で完了するものではない。製品のライフサイクルが短くなっており、顧客の要求は刻々と変化する。顧客が望むものは何かを常に探索し、その要求を満たすための価値をどのように創出すればよいかを常に考えることが大切である。バリューチェーンという考え方に立脚した変革が必要である。

また、バリューチェーンの連鎖の全てを企業内でまかなうことはできない。その場合に、バリューチェーンの最適化を図るためには、全ての企業が連鎖に加わり、情報を共有する必要性が高まることになる。

バリューチェーンとは、付加価値を生み出すための一企業における業務活動の連鎖  
(『営業戦略の実際』北村尚夫著 日経文庫)

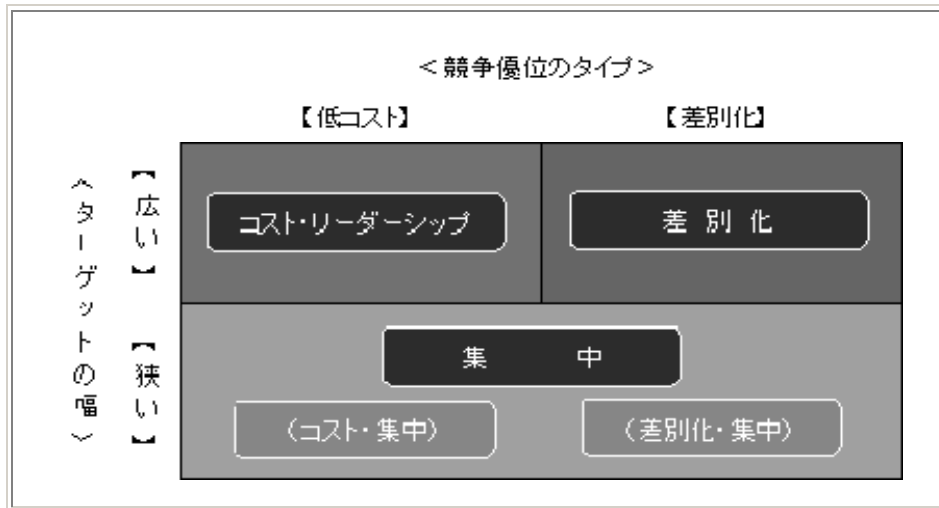
\*参考「サプライ・チェーン」とは、原材料の調達などの供給者から最終消費者(法人の場合も含む)までの一連の企業連携の流れ

## 7. ポーターの基本戦略

### (1) 競争の基本戦略

- ① コスト・リーダーシップ戦略
- ② 差別化戦略
- ③ 集中戦略 (コスト・集中戦略 差別化・集中戦略)

<3つの基本戦略>



出典 <http://www.sbc-sendai.com/framework8.html>

### (2) コスト・リーダーシップ戦略とは

広い市場をターゲットにして、競争企業よりも低いコスト、低い価格を実現する戦略である。他社が価格引下げを仕掛けてきても、競争力を維持できる。低コストは参入障壁としても機能するし、代替品の脅威にも対応することになる。ただし、価格が低だけでは十分ではなく、品質やサービスも維持する必要がある。

### (3) 差別化戦略とは

ポーターは、差別化について、「業界の中でも特異だと見られる何かを創造すること」と定義している。具体的には、品質、ブランド・イメージの差異であるが、大事なのは、その差異が「顧客にとって意味のある差異」であるということだ。この戦略は、広い市場で競争企業との差異を明確にし、顧客の支持を得ようとする戦略である。

### (4) 集中戦略とは

特定のセグメントに集中し、そのセグメントにおいてコスト・リーダーシップまたは差別化を図る戦略。前出の二つが広い市場をターゲットとしているのに対し、集中戦略は特定のセグメントという狭い市場をターゲットにしている点である。

## 8. ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」とは

「スタック・イン」＝はまりこんでいる、何々から逃れられない、八方ふさがり中途半端なところで動けなくなって、にっちもさっちもいかなかった企業競争戦略においては、そうした中途半端ではなく徹底することが大切である。