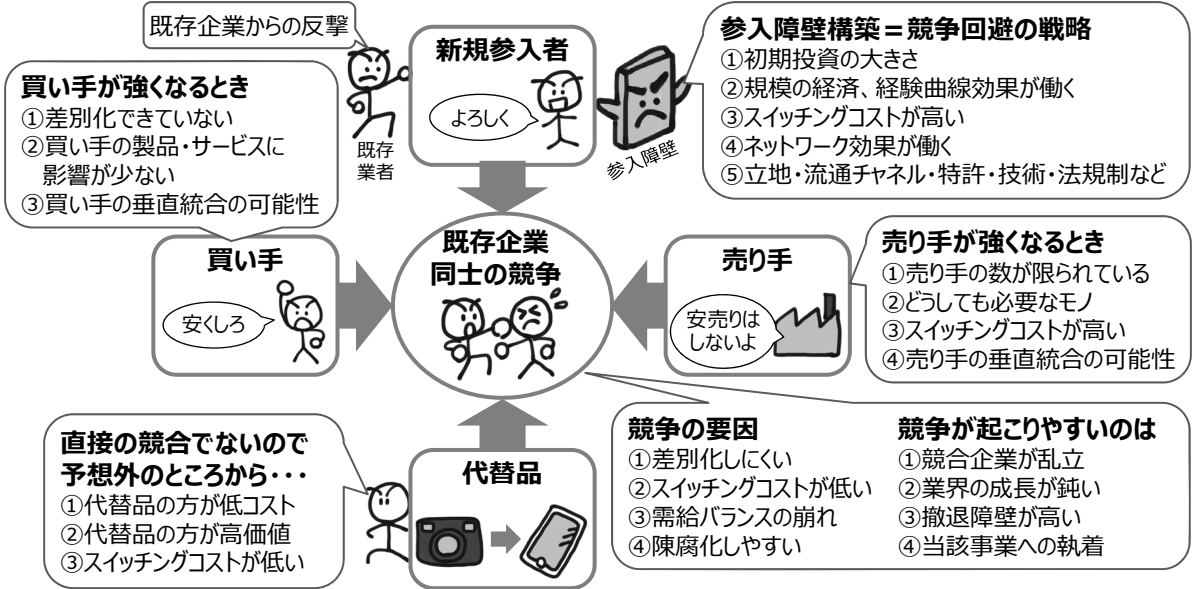




# 4. 競争戦略（ポーター）

【ファイブフォース（5F）分析】 企業を取り巻く競争環境を分析するための枠組み



## 【移動障壁と撤退障壁】

### 移動障壁



ある戦略上のグループから別の戦略上のグループに移動するのを困難にする要因

### 撤退障壁



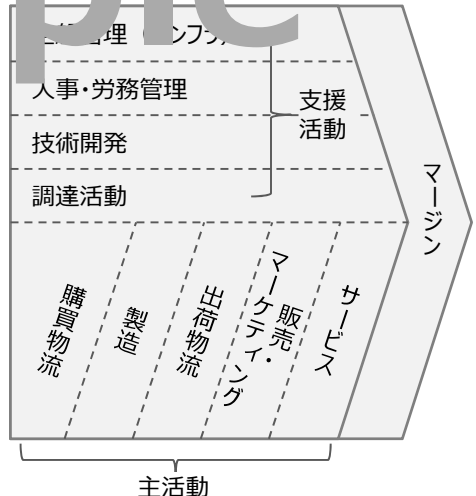
発生する理由  
①固定費が大きい  
②撤退のためのコストがかかる  
③その事業に思い入れがある

移動障壁/撤退障壁があると・・・  
その戦略グループ/業界での競争が激化

## 【ポーターの3つの基本戦略】

		他社よりも低いコスト	顧客が認める特異性
戦略ターゲットの幅	広い（業界全体）	<b>コストリーダーシップ</b> たくさん作って他社より安く ✓規模の経済 ✓経験曲線 <b>リスク</b> 技術革新や市場変化 トヨタ	<b>差別化</b> 製品・サービスを差別化 ✓他社にはマネしにくい製品・サービスで高い価値を維持 <b>リスク</b> 他社の模倣 モス
	狭い（特定の分野）	<b>集中戦略</b> 特定の市場に的を絞って資源を集中的に投入 <b>リスク</b> ターゲットの狭さ	
		<b>コスト集中</b> 特定市場でコスト優位 しまむら	<b>差別化集中</b> 特定市場で差別化 ダイソン

## 【リチェーン】 企業の強み分析の枠組み



- ✓付加価値を生む機能をたくさん持てば模倣困難性が高まる
- ✓付加価値を生む活動の全体最適化を図るとシナジー効果が得られる
- ✓付加価値を生む複数の機能は企業の独自性を高めて競争優位となる
- ✓競争優位となった独自能力（=ケイパビリティ）は、複数事業に多次元展開できる



超重要  
頻:A 難:1

## ファイブフォース（5F）分析

競争戦略を考えていくにあたって、まずはポジショニングアプローチの代表的な例であるポーターの競争戦略を見ていきたいと思います。

ポーターの戦略論では、企業を取り巻く競争環境を分析するために、既存企業同士の競争、買い手の交渉力、売り手の交渉力、新規参入者、代替品の脅威の5つの要因の分析を行います。それぞれの要因において競争環境を分析し、できるだけ競争を回避できるような方策を考えます。

### 既存企業同士の競争

既存企業同士の競争とは、既存企業の間で競争、特に価格競争が激化することです。既存企業間の価格競争が激しくなる要因としては、①他社と同様の機能・性能であるため製品が差別化しにくい、②スイッチングコストが低い、つまり、他社に乗り換える際のコスト的、心理的なハードルが低い、③需要より供給の方が多く需給のバランスが崩れている、④製品の進歩が激しく陳腐化しやすい、という点が挙げられます。

また、既存企業同士の競争が起こりやすいのは、①多くの競合の中で勝ち残るために競争が激しくなるため競合企業が乱立している状態の場合、②小さなパイの奪い合いになるため業界の成長が鈍い場合、③撤退に高いコストが必要な場合は撤退しにくく、同じ業界内での競争が厳しくなるため撤退障壁が高い場合、④経営者、その企業に着目し撤退の判断が付きにくい場合、などです。

### 売り手の交渉力

売り手の交渉力では、製品を作るために必要となる原材料などのサプライヤである売り手に足を見られ、高い買い物をせざるを得なくなるという状況を考えます。売り手の交渉力が高まる要因としては、①売り手の数が限られており、条件が悪いからといって他社に切り替えにくい場合、②当該事業にとって売り手の製品がどうしても必要なものである場合、③他社に乗り換える場合に必要となるスイッチングコストが高い場合、④そのサプライヤが将来の競争相手となり得るため、売り手側が垂直統合をする可能性がある場合、が挙げられます。

### 買い手の交渉力

買い手の交渉力では、買い手、つまり消費者や消費者に製品を販売する小売側の力が強く、製品が安く買い叩かれてしまうという状況を考えます。買い手の交渉力が高まる要因として、①他社と差別化できていない製品であるため、価格などの条件で競争せざるを得なくなる場合、②自

社の製品が、買い手の製品・サービスにとっては重要度の低いものであり、他社製品に切り替えても、買い手の製品・サービスに影響が少ない場合、③その買い手が将来の競争相手となり得るため、買い手が垂直統合する可能性がある場合、が挙げられます。

### 新規参入者

新規参入者として、新たに他社が市場参入してくるほどその市場における競争は激しくなります。この新規参入者への対策としては、既存事業者の経営資源が豊富な場合、新規参入者の製品と同様の製品を同様の価格で販売する、といった既存企業からの反撃や参入障壁を築き競争を回避するという戦略が考えられます。参入障壁の要因としては、①参入に多額の設備費がかかるといった初期投資の大きさ、②規模の経済や経験曲線効果、③他社に乗り換える際の買い替え費用や、新しい製品の使い方に慣れるまでの手間や心理的なハードルといったスイッチングコスト、④SNSなどのように使う人が増えれば増えるほどその製品やサービスの魅力が増すとネットワーク効果、⑤立地や流通チャンネル、特許、独自技術、法規制などが挙げられます。

### 代替品の脅威

代替品の脅威は、例えば、スマホのカメラ機能の性能が向上することで、カメラが売れなくなるといったように、直接の競合ではないものが自社の製品を代替してしまう脅威です。代替品は、直接の競合ではないので自社が予期せぬところから現れる恐れがあります。代替品の脅威が発生してしまう要因としては、①代替品の方がコストが低い場合、②代替品の方が機能が高いなど高付加価値である場合、③代替品へ切り替える際のスイッチングコストが低い場合などが挙げられます。

### 移動障壁と撤退障壁

移動障壁とは、ある戦略上のグループから別の戦略上のグループに移動することを困難にする要因のことをいいます。例えば、同じ飲食業界でも激安居酒屋が高級レストランに移動しようとする、店舗の改装や仕入れルート確保などにかかる多額のコストや既存のブランドイメージなどが移動障壁となります。

撤退障壁とは、ある業界を撤退しようとした際に生じる撤退を妨げる障害のことをいいます。撤退障壁が発生する要因としては、①固定費が大きい②撤退のためのコストがかかる③その事業に思い入れがある、といった要因が挙げられます。

移動障壁や撤退障壁があると、その戦略グループや業界の中で戦うしかなくなってしまいますので、その戦略グループ・業界での競争が激化する傾向にあります。

## ポーターの3つの基本戦略

ポーターは競争優位のタイプと戦略ターゲットの幅に応じて、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略という3つの基本的な戦略を提唱しています。

コストリーダーシップ戦略は、業界のトップ企業となり多くの製品を作ることで、生産コストを抑えるという戦略（※価格ではなく、コストに重点が置かれている点に注意）です。業界でも最大の量を生産することにより、規模の経済や経験曲線効果が働き、製造コストが他社よりも安く抑えられます。その結果、他社よりも高い利益率を確保できたり、他社よりも安く製品を販売できたりするため競争優位を構築することができます。この戦略を採用する場合のリスクとしては、技術革新や市場変化により低コスト商品が供給できなくなってしまうという点が挙げられます。

差別化戦略は、他社には真似しにくい製品やサービスで他社と差別化することで、高い価格を維持し、価格競争に巻き込まれないようにする戦略です。この戦略のリスクとしては、せっかく差別化した製品やサービスを他社に模倣されてしまうということが挙げられます。

集中戦略は、特定の市場に的を絞って経営資源を集中的に投入する戦略です。この戦略のリスクとしては、市場を絞りすぎ、ターゲットが狭くなりすぎてしまい十分な売上や利益を確保できなくなってしまうという点が挙げられます。また、集中戦略の中でも、特にコストに重点を置く集中戦略を、コスト集中戦略、特定市場における差別化に重点を置く戦略を、差別化集中戦略といます。

## バリューチェーン

ポーターは、企業の強さを分析する枠組みとして、バリューチェーンという考え方も提唱しています。バリューチェーンとは、企業の価値を生む活動を、購買物流、製造、出荷物流、マーケティング・販売、サービスといった主活動と全般管理（インフラ）、人事・労務管理、技術開発、調達活動といった支援活動のそれぞれの活動で企業がどこに付加価値を生んでいくかということを考えるための枠組みです。付加価値を生む機能をたくさん持っていれば、模倣困難性が高まり、競争優位性が高まりますし、付加価値を生む活動の全体最適化を図ると、生産性が向上します。また、付加価値を生む事業や活動を複数持っているということは、その組み合わせの効果により、企業の独自性を高めることになるため、競争優位を構築することができます。さらに、競争優位となった独自能力（ケイパビリティ）は、複数の事業に多次元的に展開することができます。

### すぐやる！過去問コーナー

競争戦略（ポーター）

**レベル1** H30-5, H30-6, H29-7, H28-6, H28-8, H27-4, H26-2, H26-3

**レベル2** H28-5, H25-6(1)

