

「競争」の基本戦略

企業経営漫談士 岡野実空

「競争戦略」の泰斗といえば、もちろんマイケル・ポーター氏。そのバイブル『競争の戦略』で、彼は各業界の競争環境を5つの要因で分析する、有名な「ファイブ・フォース」のフレームワークを提唱しました。またその活用をつうじて立ち位置を決める「戦略的ポジショニング」の重要性を訴え、基本戦略を「コストのリーダーシップ」「差別化」「集中」の3つに集約したことは、氏の大きな功績といえます。今回のコラムでは、その3つの防衛的な基本戦略について、ミドルとして見落としてはならないポイントを確認します。

戦略1: コストのリーダーシップ

基本戦略の第一は、どんな競合よりも卓越した低コスト体質を作ること。それはライバル企業に対し優位に立つばかりでなく、新規参入の障壁となります。また素材や部品の売り手の値上げや、製品の買い手の値引き要請にあたり、対処法の選択肢を増やし、交渉への余裕を与えてくれます。

ただし忘れてならないのは、誤ったコスト意識が惹き起こす諸問題。メーカーであれば、製品1個当たりの固定費を下げるための作り過ぎがその典型。また反対に、在庫を意識し過ぎるための欠品も同様。ということで、必要なモノやサービスを、必要なときに適正な品質で作し、素早く提供する「仕組み」が、この戦略と対にならなければいけません。

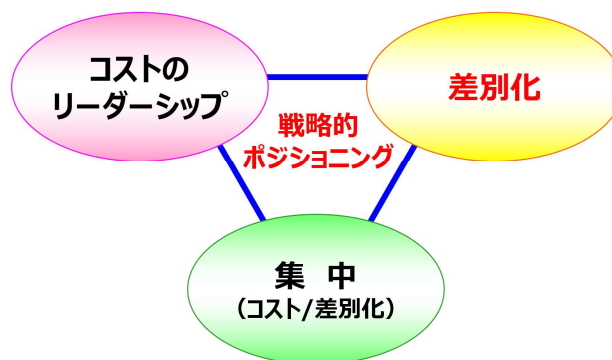
戦略2: 差別化

次なる基本戦略は、競合企業もたない「自社独自の特徴」で戦うこと。例えば製造業の場合、競合が模倣できない製品ほど頼りになるモノはありません。したがって差別化の論議が始まるのは、モノの差別化が難しくなった証。そうなるとステージは「サービス」に移ります。そして次には「イメージ」へ。ポーター氏はそのバイブルの中で、複数の差別化を強調していますが、決して忘れてはいけないのは、その判定者がつねに「顧客」であること。さらには「顧客」から見て、「差」が明快であること。微妙な差を延々と説明するのは、「差別化」とはいえません。そしてその考察や議論が行き詰った証拠は「値引き」。安さのみという「価格」の差別化は、組織の思考停止の対外的表明なのです。

戦略3: 集中

3つ目の基本戦略は、ターゲットを絞り込んで資源を集中投資し、コストのリーダーシップか差別化を実現すること。具体的には「地域」「顧客」「商品」などへの集中。例えば「プレミアムモルツ」の登場以前、サントリービールの戦略はその模範でした。ピ

KM1-9 「競争」の基本戦略



ール後発で寡占市場に橋頭保を築くため、「大都市圏」近くの交通の要衝に工場を置き、物流がポイントとなる「生ビール」で、居酒屋チェーンなどの「業務用」市場を徹底的に攻めるという、ポーター氏もびっくり、集中の連鎖シナリオです。

しかしよく考えてみれば、コスト集中とは「価格」の差別化の一端。ということで、ポーター氏自身も後に「競争戦略の本質は差別化」と宗旨替えしました。さらにその後、氏は企業の内部環境を分析する「バリューチェーン」を提唱し、「価値」を生む企業のさまざまな活動の統合を「フィット」と呼んで、「戦略の本質は、活動そのものにある」と再度の大きな方向転換を果たしています。

ポーター氏は長年、戦略に関する暗黙知を形式化してきた学者の中の学者。しかし彼を含め、ハーバード・ビジネススクール教授陣が1983年に設立したコンサルティング・ファームは、自らの論文で手の内を明かし過ぎ？ 目ぼしい成功実績もないまま、2013年ライバルに買収されてしまいました。それは「戦略」の奥深さを物語るとともに、なぜか私たちをホッとさせてくれます。教授たちは『孫子』を越えようとしたのでしょうか？ 兵は詭道なり！

平成30年4月30日 実空