

今回のテーマは  
マイケル・ポーターの戦略論

## 5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

**Q**：ポーターの戦略論とは？分かりやすい説明を！

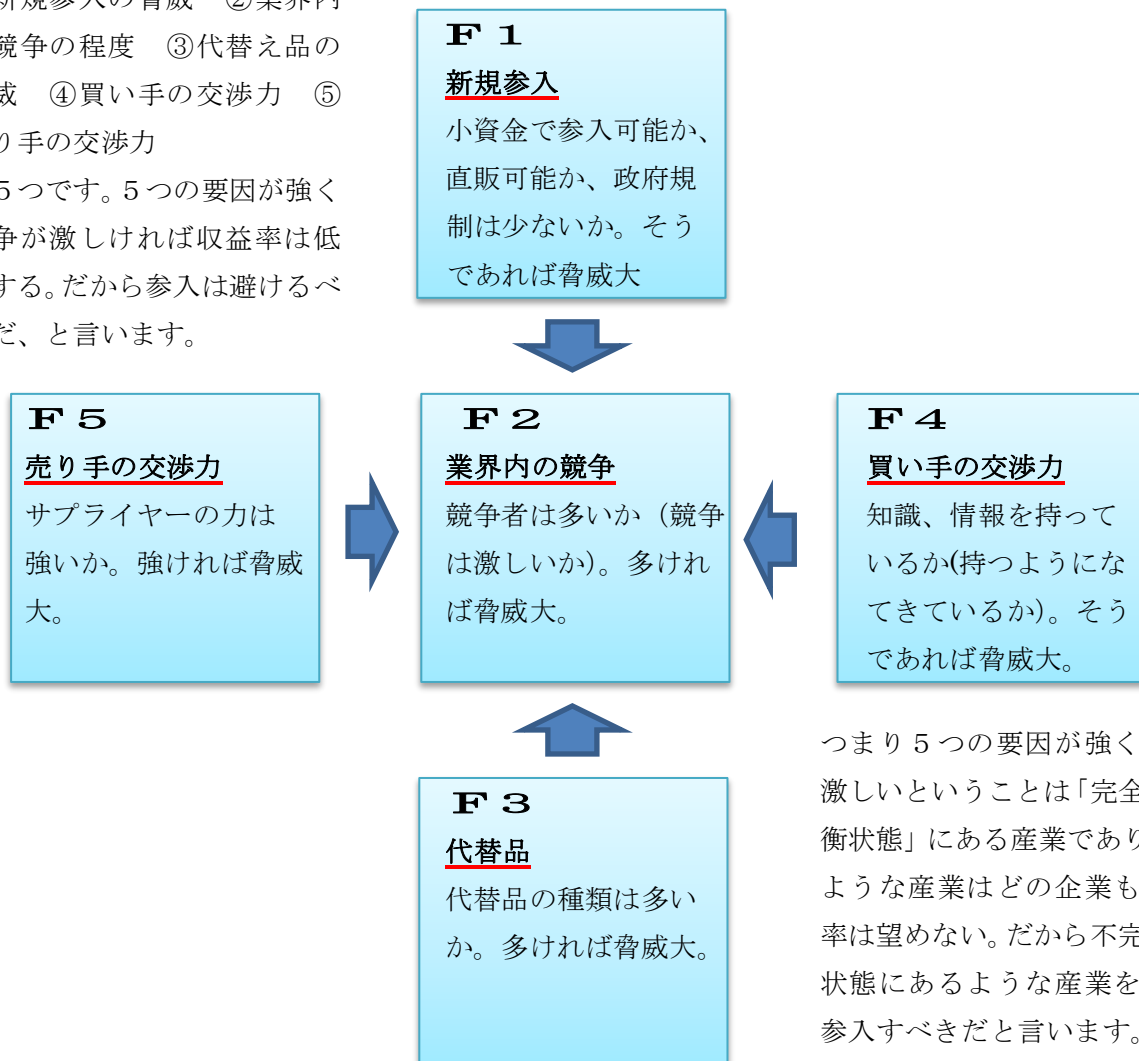
**A**：ポーターはいわば「体系的戦略立案の流れ」を構築した人です！

### 1. マイケル・ポーターの功績

マイケル・ポーターは「ファイブ・フォース」や「バリュー・チェーン」などの戦略理論で有名です。しかしポーターの第一の功績は、今日言う「**全社戦略（多角化戦略）**」と「**（単一事業の）事業戦略**」を明確に区分して、その方法論を具体性を持って説いたことにあります。

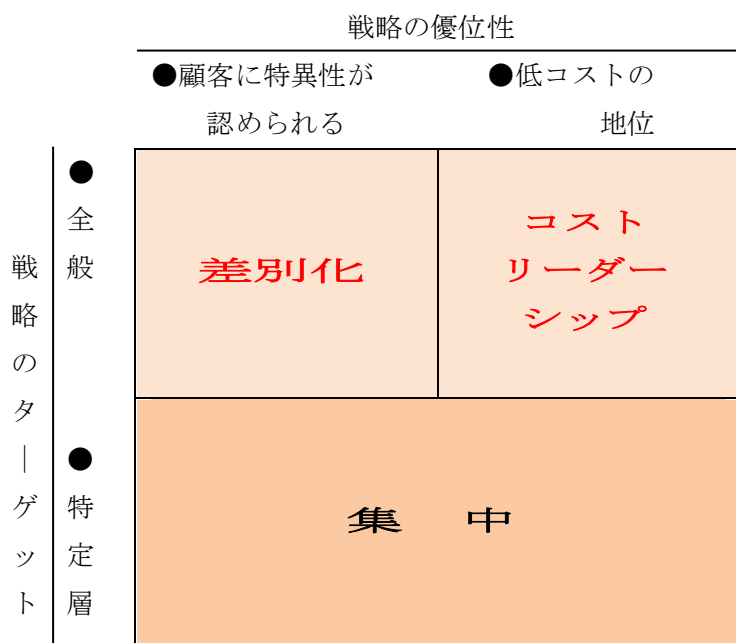
**（1）ファイブ・フォース・モデル**・・・ポーターは全社戦略の視点から、「**どの業界に参入すべきか**」をその業界の5つの競争要因を分析して、参入の可能性を探るべきだと説きます。

①新規参入の脅威 ②業界内の競争の程度 ③代替品の脅威 ④買い手の交渉力 ⑤売り手の交渉力の5つです。5つの要因が強く競争が激しければ収益率は低下する。だから参入は避けるべきだ、と言います。



つまり5つの要因が強く競争が激しいということは「完全競争均衡状態」にある産業であり、そのような産業はどの企業も高利益率は望めない。だから不完全競争状態にあるような産業を見つけ参入すべきだと言います。「経済学者」としてのポーターの一面が見て取れます。

**(2) 3つの競争戦略**・・・そのようにして参入する産業を見出したならば、次は各事業で「どのような戦略を取るべきか」をポーターは説きます。次の3つです。



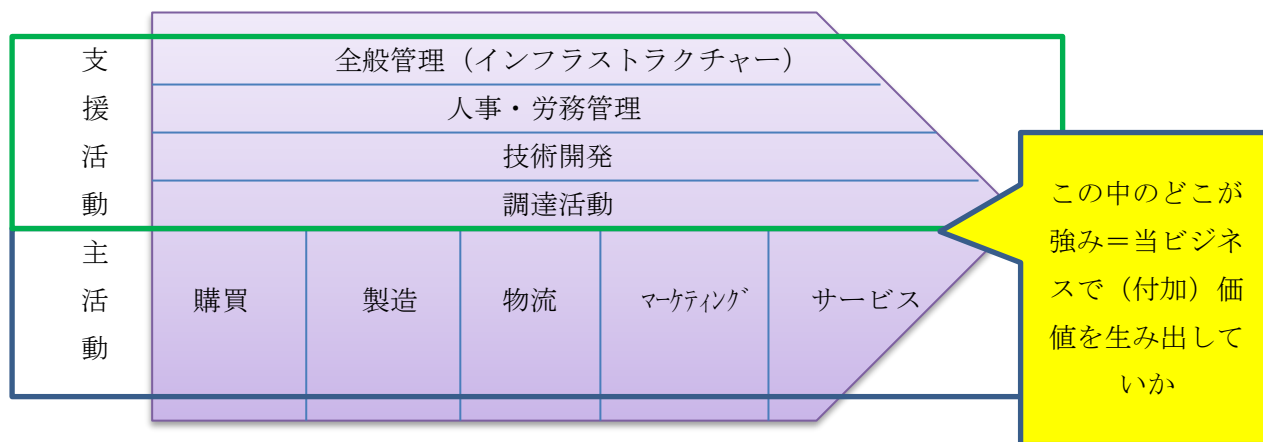
【1つ目の戦略：**コスト・リーダーシップ**】・・・5つのフォースの脅威に打ち勝っている企業は、いわゆる低コスト構造を築いている（ウォルマート、トヨタ etc）

【2つ目の戦略：**差別化**】・・・一方、生き残り収益拡大を実現するためには「不完全競争」的な状態を意図的に作り出す。そのために他社との明確な差別化を図る（アップル、スターバックス etc）

※図は菊澤研宗「戦略学」ダイヤモンド社より引用

【3つ目の戦略：**集中**】・・・コスト・リーダーシップまたは差別化を、特定の業界、特定の地域、特定のターゲット層など、特定セグメントを対象に展開することで、そのセグメントでの競争優位に立つ（ベンツ・農機具のクボタ etc）

**(3) バリュー・チェーン**・・・上記の競争戦略を実行するに際して、自社の競争優位の源泉を明確にすることが必要となります。自社は「**どこが強みでどこで勝負すべきか**」を見極める作業です。その際に用いるツールが、いわゆるバリュー・チェーン＝価値連鎖です。価値連鎖を分析することを通じて、コスト・リーダーシップを取るべきか、差別化戦略を取るべきか、または集中戦略を取るべきかが明瞭となる、とポーターは言います。



例えば製造部門の付加価値が多ければコスト・リーダーシップが取れる、マーケティングでの付加価値

が多ければ差別化戦略を検討するという流れです。

## 2. 年商100億を目指す企業がマイケル・ポーターから学ぶこと

### (1) ポーターへの批判

ポーターの戦略論に異論を唱える人は沢山います。それは「現実」としてポーターの理論と合わない業界や企業が散見されるからです。またポーターは先の3つの競争戦略で「中途半端はダメだ」と言います。つまりコスト・リーダーシップに特化するのか、差別化を追求するのか、戦略ははっきりとすべきだと言います。しかし「ブルー・オーシャン戦略」で有名な、INSEAD（欧州経営大学院）のチャン・キムとレネ・モボルニュは「コスト・リーダーシップと差別化の双方を実現することがバリュー・イノベーションである」とブルー・オーシャン戦略の事例から実証しています。

### (2) 年商100億の達成を目指す企業にとって、ポーターの戦略論は正論か

ポーターの戦略論が非現実的である、また他の戦略理論からすれば矛盾がある等の意見は、ある程度正論だと思われます。それはそれとして、私たちにとって関心のある「年商100億を達成するために、ポーターの戦略論は正論か」という視点で考えてみましょう。

事象として次のことが言えます。

①中小・中堅企業のB to Bの場合は、客先を、また客先業界をある程度絞り込まなければ、経営資源が分散してうまくいかない・・・ある業界の客先数社の売上が大部分を占め、「新規の業界、新規の大口客先の開拓が長年の課題」という中小・中堅企業は非常に多く存在します。

②B to Cの場合は、得意な商品分野があり、その分野では強いが市場規模には限りがある。「新規の商品群の開発が長年の課題」という中小・中堅企業は非常に多く存在します。

・・・このような企業は、ポーターの言う「集中戦略」を取っていると言い得ます。しかも①の場合は他社とは違うサービス上のメリットも提供して、②の場合は商品上の特異性追求に努めています。差別化の側面です。そして①の場合は、客先からの値下げ要求、②の場合は競合上の価格ダウンを飲まざるをえない場合も多々あります。コスト・リーダーシップの側面です。

市場規模が急速に拡大している業界の企業は別として、業界が成長期の後期～成熟期にある多くの企業は、現状、上記のような状態にあると言っていいと思います。つまりポーターの言う**3つの競争戦略をすべて取らないと存続しえない**状態です。（この状態はかつて田岡信夫氏の理論として知られた「ランチェスターの弱者の戦略」に通じる部分があります。）

現実を踏まえて、このように考えてくると、ポーターの戦略論は日本の中小・中堅企業にはフィットしない面が多々あります。

先程「現実」としてポーターの理論と合わない業界や企業が散見される」と書きました。これは多くの書物に「合わない」事例が紹介されていることを示しています。そしてその「合わない」実体は、いく

つもの企業が3つの競争戦略のいくつかを同時に取り、成功しているということです。  
日本の中小・中堅企業もその「実体」の事例の一つとも言えます。

ポーターの競争戦略は1980年代に考察された理論です。40年近くが経てば競争環境も変わります。時代に合わなくなった理論と捉える人も多々います。

しかし、肝心なことはポーターの戦略論を糧として、今の時代に合う戦略論を追究し続けることが重要であると考えられるべきかもしれません。そしてその考える作業で、ポーターの理論をスタートとすることは意義のあることだと思います。