

競争戦略と競争の3類型、市場地位別の競争戦略

はじめに

I 競争戦略と競争の3類型

1 競争戦略の意味と競争の3類型

- (1) 3つの競争戦略タイプの狙い
- (2) 競争戦略の図式化

2. 3つの競争戦略の典型的事例

- (1) コストリーダーシップ
- (2) 差別化
- (3) 集中

3. 競争戦略類型の問題点

- (1) 企業における競争戦略と全体戦略は、厳密に分けることがむずかしい
- (2) 3つの競争戦略は、必ずしも事業戦略レベルに特有なものとは言い難い
- (3) それぞれの戦略類型は必ずしも排除しあわない
- (4) それぞれの戦略類型が同じ計測可能性を持つわけではない
- (5) 3者共、より具体的な戦略を引き出すには適していない

4. バリュースタックの考え方と基本戦略の関係

ーコストリーダーシップか差別化かー

II 市場の地位別戦略

1. 市場の地位別戦略の狙い

ー市場における相対的地位により有効な戦略は異なるー

2. 競争上の地位に基づく基本戦略パターンを図示する

3. 競争上の地位別に見た基本戦略

- (1) リーダーの戦略
- (2) チャレンジャーの戦略
- (3) ニッチャーの戦略
- (4) フォロワーの戦略

4. 市場の地位別戦略を主要業界で検証

- (1) 自動車業界
- (2) 家電業界
- (3) 即席めん業界

5. 市場の地位別戦略図式の問題点

- (1) 市場において主要企業の間で寡占的にシェアが分かれる場合でないと、図式は

あてはまりにくい

- (2) この図式だけでは、市場地位を動かす積極的な方策の提案が出てきにくい
- (3) シェアがはっきりしない中小企業分野、地場企業、一般商店などでは図式そのものがあてはまりにくい
- (4) 専門的分野、多数の企業が技術でしのぎを削っている場合にも図式はあてはまりにくい
- (5) 規模の経済が働きにくいIT分野でも図式があてはまりにくい
- (6) ベンチャー的企業が主体となる業界では図式があてはまりにくい
- (7) 自動車産業のような主要業界でも、近年業績の変動は大きく、市場地位自体が必ずしも安定したものでなくなっている
- (8) 総合家電などでは、図式の前提となる総合家電という市場的括り自体がこわれつつある
- (9) 競争をとらえる範囲次第で、市場における地位が変わってくる場合もある

競争戦略と競争の3類型、市場地位別の競争戦略

はじめに

今日の企業にとって、環境変化の与える影響は非常に大きくなっていった。そうした中で、企業活動にもっとも大きな影響を与える直接的な要因は何かといえ、これは市場と顧客である。なぜなら、市場は事業活動が直接的に行われる場であり、顧客は事業活動を通じて直接接する取引の相手になるからである。したがって、今日の企業にとって、市場や顧客にどう対処し、適切な関係を持つかがきわめて重要な課題となる。また、こうした活動を担うのはマーケティングである。そこで、今日の企業にとって、言わず語らずともマーケティングを無視できなくなる所以がここにある。

今日的な環境状況の下で、市場や顧客にどう適応するかは、市場競争の中で他企業に勝る優位性をどう発揮し、それをどれだけ具体的な成果につなげていくかを問うことになる。そこで、これは本講における経営学のとらえ方でいえば、競争を考慮したときの成果創出策の検討といえる。もう少し詳しくいうと、市場がグローバル化し、ものに関する需要が飽和化した成熟経済状況になると、並みの競争状況では事業成果につながらなくなる。したがって、企業の成果の創出が強く意識されるようになる。ここに経営における成果創出の側面が前面に出てくる。そこでは企業活動の成否に直接影響する市場と顧客に焦点があたる。これは自社と競合他社との対抗関係をとおしてみれば、市場競争においてどう優位性を発揮するかという問題である。あるいは、競争を考慮したとき、どのような優位性が自社に確実な成果をもたらすかという問題を解くことであり、成果創出につながる問題解決がもとめられるとあってよい。これは企業経営における問題解決学としての側面である。さらに、競争対応が有効性を持ち続けるには、これだけでは終わらない。単に競争優位の構築や、それを企業成果につなげることが問題になるだけでは十分でない。それはより大きな構想と構造変革の見通しに支えられた競争対応にしていかなければならない。ここに経営の構想学または事業構造の変革学という側面が出てくる。

このような視点の下、ここでは市場競争と競合の中で自社の事業をいかに伸ばせばよいかをみていく。より具体的には、競争戦略の意味を説明し、そこでの主要図式として競争戦略の3類型を取り上げて説明する。また、企業の市場における地位を考慮したときには、どのような方策が定石となるかをみる。このため、市場の地位別競争戦略についてふれていく。

I 競争戦略と競争の3類型

市場競争は、企業間においても成立するが、正確な意味でいえば、事業レベルで初めて市場競争は具体的になる。なぜなら、事業という単位において初めて競争相手は特定され、市場シェアの計測も可能になるからである。したがって、競争戦略は事業に関して成立するものであるため、競争戦略はそのまま事業戦略を意味することになる。

1 競争戦略の意味と競争戦略の3類型

(1) 3つの競争戦略類型の狙い

競争戦略を3つに類型化する狙いは、事業を行なう場合に、事業の競争優位性をつくる基本的な要因は何かという問題意識にある。このため、市場競争を規定する要因について、大きく競争優位の源泉となるものと競争の範囲の2つに分ける。そして、競争優位の源泉となるものは、コストか製品の差別化のいずれかであるとする。一方、競争の範囲は広くとるか、狭くとるかのいずれかであるとする。こうした区分から生まれる競争戦略の型は、基本的には3つに絞られる。すなわち、これがあらゆる競争戦略の基本型であるとする。

(2) 競争戦略の図式化

3つの競争戦略類型を提示する図式は、次のように説明される。図式の横軸では、競争優位の源泉を大きくコスト面の優位性と製品の差別化による優位性の2つに分ける。競争の優位性につながる要素は他にも考えられるが、ここでは最終的に優位性となるものに焦点をあて、その他の要素はさしあたって考慮外とするのである。一方、縦軸は、競争の範囲（スコープ）が広い狭いかで区別する。ここで競争の範囲とは、事業レベルで対象となる空間的・時間的な広がりや幅についていう。

こうした2つの手続きから、4つのセル（象限）ができる。このそれぞれをコストリーダーシップとか、差別化、コスト集中、差別化集中と呼ぶ。すなわち、競争優位の源泉をコストに見出し、競争の範囲は広くとる行き方をコストリーダーシップと呼ぶ。競争優位の源泉を差別化に見出し、競争の範囲は同じく広くとる行き方を差別化と呼ぶ。そして、競争優位の源泉をコストに置き、競争の範囲は狭くとる行き方はコスト集中と呼ぶ。同様に、競争優位の源泉は差別化に置き、競争の範囲は狭くとる行き方は差別化集中と呼ぶ。なお、狭い競争範囲に焦点をあて、ターゲットを絞る行き方の下の2つの象限は、一括して集中戦略と呼ぶのが通例である。そこで、上のコストリーダーシップ、差別化とこの集中を合わせて、3つの基本競争戦略類型ということになる。

図表1 3つの競争戦略類型

		競争優位の源泉	
		低コスト	差別化
競争の範囲	広い	コストリーダーシップ	差別化
	狭い	集中 (コスト集中)	中 (差別化集中)

2. 3つの競争戦略の典型的事例

(1) コストリーダーシップ

T型フォード、船井電機のデジタル家電製品、日本マクドナルドのハンバーガー

(2) 差別化

ベンツの自動車、モスバーガーのハンバーガー

(3) 集中

フェラーリのスポーツカー、ポルシェの自動車、日東電工における液晶表示材料

3. 競争戦略類型の問題点

(1) 企業における競争戦略と全体戦略は、厳密に分けることがむずかしい

(2) 3つの競争戦略は、必ずしも事業戦略レベルに特有なものとは言い難い

3つの競争戦略は、一面で全社戦略の要素もあるし、一面で事業戦略の要素もある。

(3) それぞれの戦略類型は必ずしも排除しあわない

コストリーダーシップと差別化、さらには集中すらも、それぞれ排除しあわねい場合がある。つまり、それぞれの戦略が独立して実行されることは稀でもある。

(4) それぞれの戦略類型が同じ計測可能性を持つわけではない

3つの競争戦略のうち、コストリーダーシップは計測可能な戦略方向である。しかし、差別化は計測可能性が低い。あいまいで相対的な要素を多く持つ。したがって、基本競争戦略として扱うのは、必ずしも適切でない面がある。

(5) 3者共、より具体的な戦略を引き出すには適していない

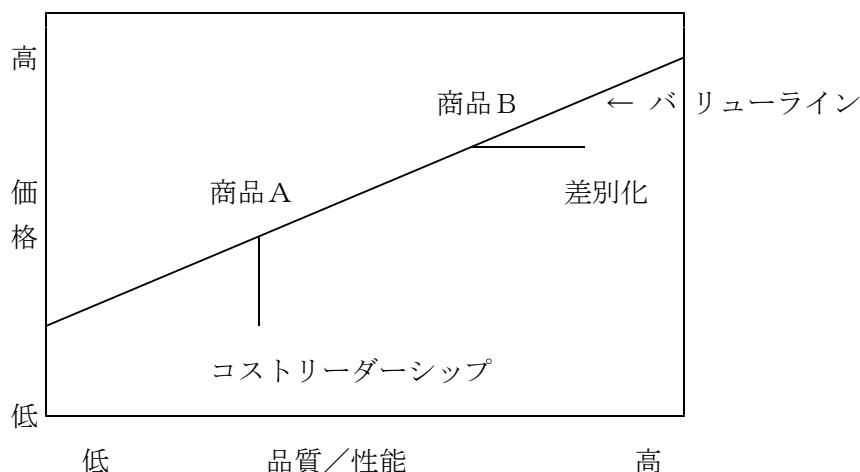
3つの戦略方向共に、そこからより具体的な戦略方向を引き出そうとすると、困難を覚える。戦略の具体化となると、いずれの方向も適していない。

4. バリューラインの考え方と基本戦略の関係

ーコストリーダーシップか差別化かー

コストリーダーシップをとるか、差別化の行き方をとるかの判断については、製品の品質と価格の関係を示すバリューラインの考え方をを用いると、理解しやすい。いまある製品の品質と性能の関係について調べると、製品の品質や性能のよいものほど高価格を実現できることがわかる。この関係を図上におろすと、製品の品質、性能と価格の関係が右上がりの直線により示される。

図表2 バリューラインと基本戦略の選択



図表2において、コストリーダーシップ戦略は、バリューライン上の製品よりも下（低コスト）のところ製品を投入するものである。一方、差別化戦略は、バリューライン上の製品より右（高品質、高性能）のところ製品を投入するものである。

一般に、バリューラインの右斜め下方の領域は、比較的成本効果が大きく、またシェア上昇の期待度も高い。これに対し、バリューラインの左斜め上方の領域は、コスト効果が相対的に小さく、シェア上昇の期待度も低いという関係にある。

II 市場の地位別戦略

1. 市場の地位別戦略の狙い

—市場における相対的地位により有効な戦略は異なる—

市場の地位別戦略は、自社が市場で占める地位によって、企業にとって望ましい戦略も異なってくるという着眼から出発する。言い換えれば、市場でライバルが存在する状況では、自社が市場的にどういう位置にいるかを分析し、それに応じた戦略をとる方が成功の確率も増すということである。

なお、これの最初は、業界のリーダー対チャレンジャーという二元的な図式を描き、両者の対抗関係の中で、競争戦略の定石を導き出そうとした。その後、コトラーが市場シェアを念頭に置き、市場で占める地位をリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4類型に分ける方法を提案した。ちなみに、この分類枠組みは、リーダーが市場の40%、チャレンジャーが30%、フォロワーが20%、ニッチャーが10%程度のシェアを持っているときにもっともよく当てはまるという。さらに、嶋口充輝は、経営資源の量と質という観点から、コトラーの分類をより洗練された図式にした。

2. 競争上の地位に基づく基本戦略パターンを図示する

ここでは、嶋口の提示した経営資源の量と質を尺度とする図式に従い、競争上の地位とそれに応じた基本戦略パターンを示してみよう。

ここで量的尺度から見た経営資源とは、営業マンの数とか、投入資金の額、生産規模・生産能力などを指す。一方、質的尺度から見た経営資源とは、技術力・技術水準やマーケティング力、ブランドイメージ、トップのリーダーシップなどである。この量的経営資源の大、小と、質的経営資源の高・低に応じて、4つのセルを描くことができる。そして、この4つのセルにリーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーをそれぞれあてはめる。そして、各類型企業がとるべき基本戦略も入れ込む。こうして出来上がるのが次の図式である。

3. 競争上の地位別に見た基本戦略

(1) リーダーの戦略

リーダー企業は、業界で圧倒的なシェアと存在感を誇るまさに業界の指導的企業である。通例では、経営資源の量、質共に他企業を圧倒する状況にある。したがって、その戦略も自らの優位性を前面に押し出して十分に使いきることが基本となる。まず、ライバルのいいところはすべて取り入れ、真似をする。これは、強い企業が相手と同じ行動をとると、相手の強みをなくしてしまう結果になるからである。こうした行き方は、同質化戦略という。これはまた、商品の幅を広げ、どういう分野でもライバル企業に対抗できるようにすることでもある。これが全方位化とかフルライン戦略と呼ばれるものである。さらに、こうした実績を踏まえて、ライバル企業が新たに市場に参入しにくくする参入障壁を設けるということもある。

こうしたことを含め、リーダー企業の戦略は、資金を多く要し、金のかかる戦略となりやすい。このため、自社の財務基盤をしっかりとっておく必要がある。

(2) チャレンジャーの戦略

チャレンジャーは業界で二番手付近に位置する企業であり、リーダー企業に対抗できる経営資源を有する。しかし、市場シェアや業績等では、リーダーの後塵を拝するという関係にある。したがって、チャレンジャーの戦略としては、リーダーと自社との違いをつくる差別化戦略が基本となる。ここでは、ホンダの環境対応車（環境対応型のエンジン）やシャープの液晶テレビのように、長年独自に開発してきた技術で違いを出すというパターンが主流となる。

(3) ニッチャーの戦略

ニッチャーは他社が手を付けない分野や力の入れ方が弱くなる分野、つまり「狭い分野」で一番になることを狙う。狭い分野に特化し、そこで一番になれば、人の目を惹くことができる。たとえば、スズキのように自動車でも軽自動車に特化し、そこで一番になると、消費者が軽自動車を選ぶときには真っ先にスズキを思い出してくれるという効果がある。なお、ニッチャーも次のフォロワーも、市場での実績や体力では圧倒的に劣る弱者である。したがって、この(3)と(4)の戦略は弱者の戦略である。

(4) フォロワーの戦略

業界で後尾に位置するフォロワーの戦略は、リーダー企業に寄り添って追随し、そのおこぼれを享受するという行き方である。たとえば、医薬品業界でジェネリック医薬品の専業メーカーという行き方がある。これは特許期限が切れた医薬品の製造に特化することで、業界において独自の位置を占めようとするものである。この場合のフォロワーのメリットとしては、医薬品製造で大きな負担となる研究開発のコストは抑えながら、低価格で効力のある医薬品を提供できるところにある。

図表1 競争上の地位と戦略パターン

経営資源 の位置		量	
		大	小
質	高	リーダー 同質化戦略、全方位・フルライン戦略	ニッチャー 集中戦略
	低	チャレンジャー 差別化戦略	フォロワー 追随とおこぼれ享受戦略

4. 市場の地位別戦略を主要業界で検証

(1) 自動車業界

では、実際にどのような競争上の位置関係が描かれるか。上の「競争上の地位と戦略パターン」を示す基本図式を使い、二、三の業界の例により見てみよう。

図表2 自動車業界における競争上の地位と戦略パターン

経営資源 の位置		量	
		大	小
質	高	リーダー 同質化戦略、全方位戦略 トヨタ自動車	ニッチャー 集中戦略 スズキ 小型車集中、インドに強み
	低	チャレンジャー 差別化戦略 日産自動車 ホンダ	フォロワー 追随とおこぼれ享受戦略 マツダ、三菱自動車

(2) 家電業界

図表3 家電業界における競争上の地位と戦略パターン

経営資源 の位置		量	
		大	小
質	高	リーダー 同質化戦略、全方位戦略 ソニー、松下 ただし、近年はリーダー企業が不明の感も強い	ニッチャー 集中戦略 船井電機（低価格路線＋海外市場） 三菱電機（もともとニッチ戦略的な行き方）
	低	チャレンジャー 差別化戦略 シャープ（液晶テレビ）	フォロワー 追随とおこぼれ享受戦 日立、東芝、富士通ゼネラル

(3) 即席めん業界

図表4 即席めん業界における競争上の地位と戦略パターン

相対的な経営 資源の状況		量	
		大	小
質	大	リーダー（日清食品） ・フルライン化、新製品の数が多い ・どん兵衛等での同質化戦略 ・10人のブランド・マネジャーが社内で競合 ・価格引き下げ、「ラ王」、「スパ王」、250円から200円へ値下げ	ニッチャー（サンヨー食品が代表格。他にも多くある） ・サンヨー食品、袋めんの「サッポロ一番」シリーズを死守 ・エースコック 春雨スープで伸び ・味の素、アジアめんシリーズ ・寿がきやのうどんとラーメン ・まるか食品ペヤングソース焼きそば
	小	チャレンジャー（東洋水産） ・「赤いきつね」、「緑のたぬき」で日清と差別化（日清はどん兵衛で巻き返し、追撃） ・ただし東洋水産は、生めん・パスタ類では日清に追従的な対応である。差別化を徹底しきれていない	フォロワー（ハウス食品） ・袋めんに限定 「細打名人」シリーズからうまかつちゃん他へ。店頭で消費者をより引きつける工夫の必要性が大。プッシュ戦略重視（人件費はかかるが、長期効果を期待できる）。陳列棚の改善提案で小売店サポート

5. 市場の地位別戦略図式の問題点

しかし、市場の地位別戦略図式には、以下のような問題点がある。これからすると、市場の地位別戦略図式は、実際の適用においてはかなり限界を抱える図式といわなければならない。

- (1) 市場において主要企業の間で寡占的にシェアが分かれる場合でないと、図式はあてはまりにくい
- (2) この図式だけでは、市場地位を動かす積極的な方策の提案が出てきにくい
- (3) シェアがはっきりしない中小企業分野、地場企業、一般商店などでは図式そのものがあてはまりにくい
- (4) 専門的分野、多数の企業が技術でしのぎを削っている場合にも図式はあてはまりにくい
- (5) 規模の経済が働きにくいIT分野でも図式があてはまりにくい
- (6) ベンチャー的企業が主体となる業界では図式があてはまりにくい
- (7) 自動車産業のような主要業界でも、近年業績の変動は大きく、市場地位自体が必ずしも安定したものでなくなっている
- (8) 総合家電などでは、図式的前提となる総合家電という市場的括り自体がこわれつつある
- (9) 競争をとらえる範囲次第で、市場における地位がかわってくる場合もある