

競争戦略の3つの型

1. 3つの競争戦略類型の狙いと図式化

- (1) 3つの競争戦略類型の狙い
- (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. バリュースタイル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

競争戦略の3つの型

1. 3つの競争戦略類型の狙いと図式化

(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 (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のが実態である。

(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。

図表2 バリューラインと基本戦略の選択

