経営戦略論

ドメイン（domain）

企業が環境のなかで生存していくための活動の範囲や領域のことである。企業がドメインを設定することは、自社の事業領域を選択することを意味しており、競合企業と戦っていく土俵を定めることにもなるのである。

セオドア・レビット（Theodore Levitt）は、*Harvard Business Review* の1960年７－８月号の論文（「マーケティング近視眼（marketing myopia）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1982年３－４月号）で、企業の成長や衰退は、ドメインをどのように定義するかに起因していると主張している。例えば、米国の鉄道事業が衰退したのは、自らの事業を製品に関連させて鉄道（railroad）と定義したからであり、もし市場のニーズに関連させて輸送（transportation）と定義していれば、違った展開になったであろうと述べている。すなわち、ドメインを製品そのものよりも市場のニーズに基づいて定義することが重要なのである。

ドメインを定義するときに、現在最もよく使われているのは、デレク・エーベル（Derek Abell）が提唱した顧客グループ、顧客ニーズ、技術という３つの次元（軸）である（『事業の定義：戦略計画策定の出発点』千倉書房、1984年）。顧客グループとは、だれを満足させるのかという顧客のカテゴリーのことであり、顧客ニーズとは何を満足させるのかという顧客のニーズのことであり、技術とはどのようにして顧客ニーズを満たすのかという方法のことである。顧客グループはwhoを、顧客ニーズはwhatを、技術はhowを明らかにするものであると言うことができる。顧客グループ、顧客ニーズ、技術という３つの次元のそれぞれについて、事業領域の広がりをどの程度とったり、どこで競合企業との差別化を図ったりするのかを決めることが必要である。

ＳＷＯＴ分析（すうぉっとぶんせき）

自社の強み（ｓｔｒｅｎｇｔｈｓ）と弱み（ｗｅａｋｎｅｓｓｅｓ）、外部環境の機会（opportunities）と脅威（threats）を明確にすることによって、経営戦略を策定するフレームワークである。４つの要素のそれぞれの頭文字をとってＳＷＯＴ（スウォット）と呼ばれている。ＳＷＯＴ分析は、自社の能力や経営資源が外部環境と適合するように経営戦略を策定するべきであるというケネス・アンドリュース（Kenneth Andrews）のフレームワークから導き出されたものであり、1963年にハーバード大学で開催されたビジネス・ポリシー会議によって、学界や実業界に普及したと言われている（『競争戦略論講義』パンカジュ・ゲマワット、東洋経済新報社、2002年）。

ＳＷＯＴ分析は、まず顧客、競争業者、業界、マクロ環境（政治、経済、社会、技術、人口動態など）という企業の外部環境を分析することによって、自社

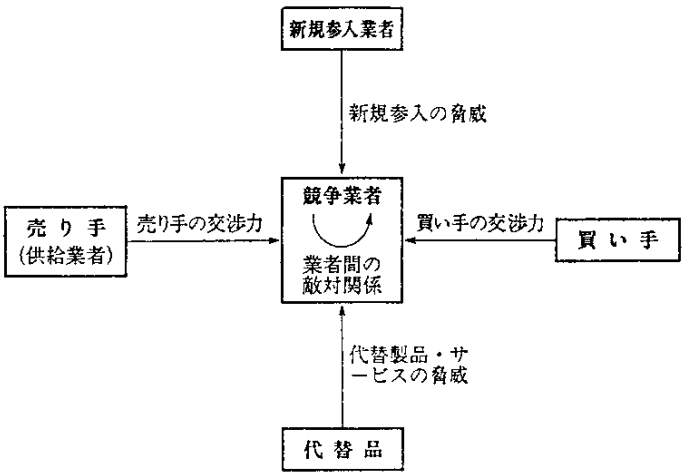
に好影響をもたらすような「機会」や悪影響を及ぼすような「脅威」を明らかにする。また、自社を分析することによって、競合他社よりも優れている「強み」と劣っている「弱み」を特定する。次に、これら４つの要素を組み合わせて、具体的に戦略のオプションを作成する。例えば、強みと機会を組み合わせて、自社の強みを活かすことで取り込むことができる機会を見つけ出し、積極的な戦略を構想するのである。強みと脅威では、自社の強みを活用することでうまく脅威を回避できないか、あるいは競合他社にとっては脅威なものを自社の強みで機会に変えることはできないかを考える。弱みと機会では、自社の弱みで機会を取りこぼさないための対策を講じる。弱みと脅威では、両者が合わさって最悪の事態を招かないような戦略を立案する。最後に、このようにして作られた戦略オプションの中から、最善なものを選択するのである。

業界の構造分析（ぎょうかいのこうぞうぶんせき）

企業が属している業界、またはこれから参入しようとする業界の魅力度を分析する手法である。業界の魅力度とは、その業界の長期にわたる投資収益率のことであり、それが高ければ業界は魅力的であり、低ければ魅力的でないということになる。マイケル・ポーター（Michael Porter）は、業界の収益性は既存業者間の敵対関係、新規参入の脅威、代替製品・サービスの脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力という５つの競争要因によって決められると述べている（『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年）。これら５つの競争要因が、業界全体の価格やコスト、必要とされる投資額などに影響を与え、最終的に業界の収益性を決めるのである。

既存業者間の敵対関係が強ければ強いほど、価格だけでなく、製品開発、生産、販売、広告、顧客サービスなどの競争が激しくなり、業界の収益性は低くな

図表１　業界の収益性を決める５つの競争要因



出所：マイケル・ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年、ｐ．８。

る。新規参入の脅威は、参入障壁の高さと新規参入業者が既存業者から受けると予想される反撃の強さによって決まり、新規参入の脅威が大きければ大きいほど、業界の収益性は低くなる。代替製品・サービスの脅威は、企業が製品につける価格の上限を規定するため、業界の収益性を低下させる。買い手とは、顧客のことであり、顧客が値下げを迫ったり、より良い品質やサービスを要求したり、売り手同士を競合させたりするので、買い手の交渉力が強いと、業界の収益性は低くなる。売り手とは、原材料や部品などを供給する業者のことであり、価格を上げたり、品質やサービスを低下させたりすることによって、業界の収益性を低下させる。

業界の収益性を決める５つの競争要因を分析して、その業界の魅力度を明らかにするのである。５つの競争要因のそれぞれの強さは、同等に重要であるのではない。したがって、その業界の収益性を評価する際には、全体としてどれが重要な要因なのかを考え、総合的に判断しなければならない。

３つの基本戦略（3つのきほんせんりゃく）

マイケル・ポーター（Ｍｉｃｈａｅｌ Porter）が『競争の戦略』（ダイヤモンド社、1982年）で提唱した**コスト・リーダーシップ**（cost leadership）、差別化（differentiation）、集中（focus）という３つの基本的な競争戦略のことである。

競争優位の源泉は、基本的には低コストか差別化という２つのタイプに分けられる。低コストとは、競合他社よりも低いコストを実現することによって競争優位を確立することである。その方法には、製造がしやすい製品設計にする、規模の経済（製品の生産量が増えるほど製品１つ当たりのコストが下がること）を追及する、経験を増やすことによってコストを低減することなどが挙げられる。**差別化**とは、顧客からユニークだと認められるものを創造することによって競争優位を築くことである。差別化の源泉としては、製品そのもの（性能、品質、デザインなど）、サービス（配達、取り付け、修理など）、ブランド・イメージ、販売チャネルなど様々なものが挙げられる。差別化戦略が成功するためには、企業によって付加された価値が顧客によって認識され、競合他社が模倣することが

図表２　３つの基本戦略



出所：マイケル・ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年、ｐ.16。

困難であることが必要である。

コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略は、狙う戦略ターゲットの幅を広く取っているのに対し、**集中**戦略は、特定の顧客グループ、製品、地域などへ企業の経営資源を集中する戦略である。集中戦略には、狭いターゲットにおいて低コストを実現するコスト集中と差別化を狙う差別化集中の２つの戦略がある。

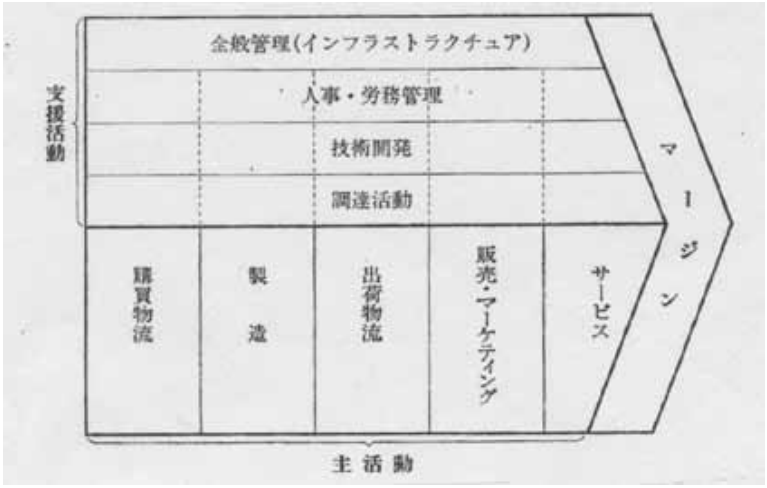
企業は普通、３つの基本戦略のうちから１つを選択しなければならない。それができない企業は、窮地に立つ（stuck in the middle）ことになる。

バリューチェーン（value chain）

マイケル・ポーター（Michael Porter）が『競争優位の戦略』（ダイヤモンド社､1985年）で提唱した概念で、**価値連鎖**と呼ばれているものである。企業の競争優位は、製品が顧客のもとに届くまでに企業が行う多くの別々の活動から生まれる。価値連鎖は、競争優位の源泉を分析するための基本的なツールであり、企業を全体として見るのではなく、企業が行う全ての活動とその相互関係を体系的に分析するのである。

価値とは、買い手が企業の提供する製品に払ってくれる金額であり、総収入額で測られる。それが製品を作るのに要したコストを上回ると、企業は利益を得ることになる。価値連鎖は、価値の全てを表わすもので、価値をつくる活動とマージンからなっている。価値をつくる活動は、主活動（primary activities）と支援活動（support activities）の大きく２つに分けられている。主活動は、製品を製造したり、それを買い手に販売・輸送したり、販売後にサービスを行う活動などを含み、業界が何であれ、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスという５つのタイプに分類されている。支援活動は、購買物や技術、人的資源、さまざまな全社的機能を提供することによって、主活動を支援す

図表３　価値連鎖の基本形



出所：マイケル・ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年、ｐ.49。

る活動であり、調達、技術開発、人事・労務管理、会社の全般管理（インフラストラクチャー）の４つのタイプに分けられている。図表３における点線は、調達、技術開発、人事・労務管理の３つの活動は価値連鎖全体を支援するとともに、各々の主活動と関連していることを示すものである。会社の全般管理は、特定の主活動とは関連せず、価値連鎖全体を支援している。

バリューチェーンの各活動を分析することによって、いずれの活動が顧客価値の創造に貢献しているのか、あるいは貢献していないのかを判断し、競争優位の源泉を明らかにするのである。

コア・コンピタンス（core competence）

ゲイリー・ハメル（Gary Hamel）とＣ．Ｋ．プラハラード（C.K. Prahalad）が、*Harvard Business Review*の1990年５－６月号に掲載した論文（「コア競争力の発見と開発（the core competence of the corporation）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年８－９月号）とその後に著した『コア・コンピタンス経営』（日本経済新聞社、1995年）によって広めた概念で、顧客に対して他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力のことであり、顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術と定義されている。

多角化企業を大きな木にたとえて、コア・コンピタンスを説明している。幹と大枝はコア製品（コア・コンピタンスと最終製品との中間に位置するコンポーネントないし半組立品）であり、小さい枝はビジネス・ユニット（事業単位）で、葉や花、果実が最終製品である。栄養を与え、生命の維持や安定をもたらす根が、コア・コンピタンスと考えられる。木の葉しか見ていないと、その木の強さを見過ごしてしまうように、競合企業の最終製品しか見ていないと、その企業の強みを見過ごしてしまうことがあるのである。

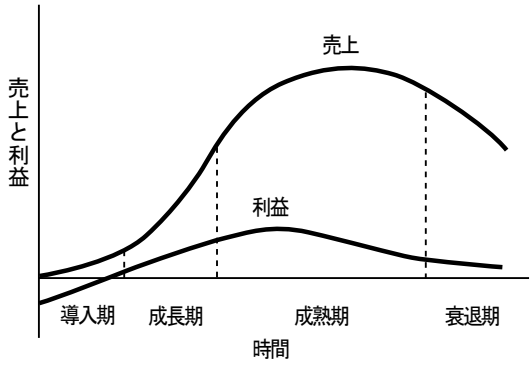
一連のスキルや技術が企業のコア・コンピタンスと考えられるためには、少なくとも３つのテストに合格しなければならない。まず初めに、顧客価値（customer value）で、コア・コンピタンスは顧客に認知される価値を他の何よりも大いに高めなければならない。次に、競合他社との差別化（competitor differentiation）で、競合他社と比べてユニークであり、コア・コンピタンスのレベルが十分に優れていて、競合他社にとって模倣が困難でなければならない。最後に、拡張性（extendability）で、コア・コンピタンスは明日の市場への入口となるものであり、新しい製品分野への参入の可能性をもたらすものでなければならない。

未来のための競争で成功するためには、企業は最終製品やサービスばかりに焦点を当てるのではなく、企業をコア・コンピタンスの組み合わせとして考えることも重要である。

プロダクト・ライフ・サイクル（product life cycle）

製品が市場に導入されてから消滅するまでの企業の売上と利益を時間の推移に伴って描いたものである。人間に寿命があるように、製品にも寿命というものが

図表４　プロダクト・ライフ・サイクル



出所：フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・マネジメント　ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション、2001年、p.379を一部修正して作成。

存在し、製品の売上は一般的に、導入期、成長期、成熟期、衰退期という４つの段階を経過し、利益は段階によって上昇したり、下降したりする（『コトラーのマーケティング・マネジメント　ミレニアム版』フィリップ・コトラー、ピアソン・エデュケーション、2001年）。

導入期は製品が市場に導入され、売上がゆっくりと成長する段階で、製品開発などの費用が大きいために、利益はマイナスか出たとしてもわずかである。この段階では、製品を顧客に認知してもらい、市場の拡大に努めることが必要である。成長期は、製品が市場に受け入れられ、売上が急速に上昇し、利益も大幅に増える時期である。市場に多数の新たな競合企業が参入してくるので、製品の差別化によって自社ブランドを浸透させ、マーケット・シェアを拡大することが課題となる。成熟期は、製品が潜在的な顧客のほとんどに行き届くために、売上が緩やかな成長から横ばいになり、利益も安定から競争激化のために減少へと向かう。この期間は、マーケット・シェアの防衛に努め、利益の最大化を図ることが必要となる。衰退期は、売上が下降し、利益も減少する時期なので、イノベーションによって市場を再活性化したり、ポジショニングを変更したり、競合他社の撤退による残存者利益を獲得したり、市場から撤退するなどの戦略をとることになる。

すべての製品が、同様なライフ・サイクルの曲線を描くわけではないが、製品が現在ライフ・サイクルのどの段階に位置するのかを明確にし、その段階に対応する戦略の定石を押さえることが重要である。

経験曲線（けいけんきょくせん、experience curve）

製品の累積生産量（現在までの生産量の累計）と単位当たりの実質（物価調整済み）コストの関係を曲線で表わしたものである。ある製品の累積生産量が２倍になると単位当たりの実質コストが一定の割合（通常20～30％）で低下する現象のことである。ボストン・コンサルティング・グループ（The Boston Consulting Group）が、1966年に半導体のコスト研究において発見し、その後数千に及ぶ製

品のコスト構造を分析することによって実証したものである（『ポートフォリオ戦略』ジェームス・アベグレン、ボストン・コンサルティング・グループ、プレジデント社、1977年）。

経験曲線によれば、ある製品において、業界最大の累積生産量を持つ企業、すなわち最大のマーケット・シェアを占める企業は、競合企業と比べて生産コストが一番低くなる。製品の市場価格が競合企業間で大差がないとすると、マーケット・シェアがトップの企業の利益が最大となる。すなわち、マーケット・シェアの高い企業ほど、経験曲線によるコスト低減の効果によって、高い利益を享受することができるのである。

経験曲線が起こる背景には、一部には規模の経済もあるが、反復によって作業をより早く効率的に行えるようになるという学習、長期間にわたって大量の仕事をこなすことによる作業プロセスの改善、生産やオペレーションを向上させるための新しい機械やコンピュータ・情報システムなどの設備の設置、部品点数を減少させるなどの製品の再設計などがある（『戦略立案ハンドブック』デービッド・アーカー、東洋経済新報社、2002年）。

経験曲線はあらゆる製品に当てはまるわけではなく、適用できない状況が存在することに注意すべきである。例えば、コストの決定に関して経験が物を言わないような業界や製品そのものや生産工程において技術革新の激しい業界、成熟期を迎えた業界などにおいては、経験曲線の効果はあまり見られないのである。

製品・市場マトリックス（せいひん・しじょうまとりっくす、product-market matrix）

イゴール・アンゾフ（Igor Ansoff）が、*Harvard Business Review* の1957年９－10月号に掲載した論文（「多角化戦略の本質（strategies for diversification）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2008年４月号）で提唱したもので、現在の製品・市場分野との関連において、企業がどのような方向に成長しているのかを示すものである。アンゾフの**成長ベクトル**とも呼ばれている（『企業戦略論』イゴール・アンゾフ、産業能率大学出版部、1969年）。

製品・市場マトリックスでは、横軸に製品、縦軸に市場をとり、それぞれを既存か新規で分けることによ

図表５　製品・市場マトリックス

	既存製品	新規製品
既存市場	市場浸透	製品開発
新規市場	市場開拓	多角化

出所：イゴール・アンゾフ『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969年、ｐ.137を一部修正して作成。

って、企業の成長戦略を、市場浸透（market penetration）、市場開拓（market development）、製品開発（product development）、多角化（diversification）という４つに分類している。

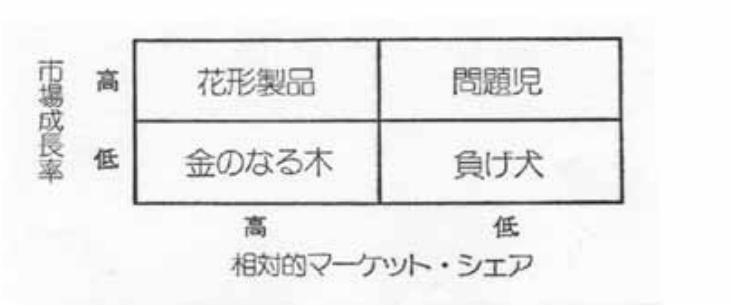
市場浸透は、既存の製品と市場において、成長を図っていく戦略である。この場合、広告・宣伝や値下げなどによってマーケット・シェアを拡大させる方法や、使用頻度の増加や１回当たりの使用量の増加によって既存顧客の製品使用量を増加させる方法がある。**市場開拓**は、既存の製品で新たな市場に進出しようとする戦略であり、地理的に新しい市場を開拓する方法と、年齢、性別、流通チャネルなどで新しい市場セグメントへ拡大する方法がある。**製品開発**は、現在の市場に向けて新しい製品を導入することによって、成長しようとする戦略である。**多角化**は、製品と市場の両方でまったく新しい分野に参入する戦略で、４つの成長戦略の中で最もリスクが大きいものである。製品開発と市場開拓は、新しい製品または新しい市場への参入を含むので、広い意味で多角化とも言われている。この多角化においては、既存の事業と新規に参入する事業との間に、シナジー（相乗）効果を生み出すことが重要である。

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（product portfolio management）

ボストン・コンサルティング・グループ（The Boston Consulting Group）が1970年代初めに開発したもので、多角化した企業が、全社的な観点からキャッシュ・フロー（現金の流れ）をマネジメントすることによって複数の製品・事業の組み合わせを最適化し、長期的に安定した成長を図るための手法である。

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（ＰＰＭ）では、縦軸に市場成長率、横軸に相対的マーケット・シェア（自社のシェアをトップ企業のシェアで割った値）をとり、それぞれを高低で分けて、各事業を４つのカテゴリーに分類する（『ポートフォリオ戦略』ジェームス・アベグレン、ボストン・コンサルティング・グループ、プレジデント社、

図表６　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント



出所：ジェームス・アベグレン、ボストン・コンサルティング・グループ『ポートフォリオ戦略』プレジデント社、1977年、ｐ.71。

1977年）。

市場成長率は低いが、相対的マーケット・シェアが高い事業は「**金のなる木**（cash cow）」と呼ばれている。マーケット・シェアの維持に必要な再投資分をはるかに超える多大な資金流入をもたらす事業であり、ここで得た資金を他のカテゴリーに属する事業に投資することが重要である。高成長分野で、相対的に高いマーケット・シェアを占める事業が「**花形製品**（star）」で、資金流入を多くもたらす反面、成長のための先行投資も必要とするので、短期的には必ずしも資金を創出するかどうかは分からない。市場成長率が低く、かつ相対的マーケット・シェアも低い事業は「**負け犬**（dog）」と呼ばれ、資金の流入も流出もともに小さく、長期的にも大きな将来性がないために、売却や撤退などの意思決定が必要になる。市場成長率が高いにもかかわらず、相対的マーケット・シェアが低い事業が「**問題児**（problem child または question mark）」である。資金流入よりも多くの投資を必要とするカテゴリーであり、集中的な投資を行って「花形製品」へと育成するか、それともポートフォリオから除外し撤退するかのどちらかの戦略を選択しなくてはならない。