

【問 題】

ポーターが分類した 5 つの競争要因を説明した上で、彼が主張した競争の 3 つの基本戦略について説明せよ。

【解答例】

1 M. E. ポーターによる 5 つの競争要因はファイブ・フォース・モデルとも呼ばれ、既存業者間の敵対関係、新規参入業者の脅威、代替品の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力の 5 つの競争要因によってある業界の競争の程度あるいは収益性の程度を分析する枠組みである。

1 つ目の競争要因は、既存業者間の敵対関係で、この要因が強いほど、業界の競争の程度が強くなり、収益性は低くなる。

2 つ目の競争要因は、新規参入の脅威で、参入が起これば生産能力が増え、業界の市場価格は低下する。ゆえに参入の脅威が大きいと、業界の収益性は低下する。

3 つ目の競争要因は、代替品の脅威である。当該業界の製品に対する需要が、代替品にスイッチする可能性が高い場合、業界の収益性は低下する。

4 つ目の競争要因は、売り手の交渉力である。売り手すなわち材料や部品の供給業者の交渉力が強ければ、当該業界の企業は、簡単には原材料の調達コストを引き下げることができないので、業界の収益性は低下する。

5 つ目の競争要因は、買い手の交渉力である。買い手の交渉力が強ければ、製品価格の値下げ要求が激しく、業界の収益性を低下させる。

2 ポーターが主張した 3 つの基本戦略とは、企業が採りうる戦略の基本形であり、具体的には、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の 3 つを指す。

まず、コスト・リーダーシップ戦略すなわち低コスト戦略は、コスト面で業界の最優位に立つことを基本目的とし、高い市場シェアとコントロールできるあらゆるコストの削減を目指すことになる。

次に、差別化戦略は、業界において自社の製品・サービスが同業他社に比べて特異なものであると思わせる何かを作り出す戦略である。

さらに、集中戦略はニッチ戦略とも呼ばれ、特定の買い手のグループ、製品・サービスの種類、あるいは特定の地域に経営資源を集中する戦略、すなわち特定セグメントへの資源集中戦略である。

また、ポーターは、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に採用すると、中途半端になって失敗し、収益性の低下を招くとする両戦略のトレードオフ関係を、スタック・イン・ザ・ミドルと呼んだ。

以 上