

# 企業の競争戦略

坂 下 昭 宣

## I 事業と競争

企業の経営戦略には、(1)成長戦略と(2)競争戦略の2つがある。前者は自社企業の生存領域をどう決定するかという問題であり、「わが社の事業はなにか」を決定する問題である。これに対して、後者はこのように決定、選択したそれぞれの事業分野で、自社企業が他社企業に対してどんな競争の方法を選択するのかという問題である。それは、自社企業が他社企業に対してどんな競争上の優位性を獲得し、維持するのかという問題でもある。

### 1 事業の定義と競争者の認知

競争戦略が事業戦略ともよばれるゆえんは、それが個々の事業について競争的他社企業を認知したうえで、それと競争する方法（つまり、競争戦略）を選択する問題であるからにほかならない。ただ、この問題はそれほど単純ではない。そもそも、ある事業の競争者（＝競争的他社企業）とは一体だれなのか、が問題である。なぜなら、自社企業のある事業の競争者が厳密な意味で認知できないなら、それとの競争の方法もまた厳密には決定できないからである。競争者の認知の問題はこういった意味で重要なのであるが、それは自社企業の事業をもう少し具体的かつ緻密に定義できないと解決できない問題である。逆にいえば、自社企業の個々の事業を具体的かつ緻密にどう定義するかで、自社企業のその事業の競争者は多様に変ってくるということである。たとえば、自動二輪車のメーカーの場合を考えてみよう。もしもこ

のメーカーが自動二輪車の事業を「交通手段の提供」として定義するとすれば、その競争者には他の自動二輪車メーカーだけでなく、四輪車メーカーも含まれることになる。そのぶんだけ、この自動二輪車メーカーの競争戦略は複雑になるだろう。これに対して、この自動二輪車メーカーがその事業を「快適なアウトドアスポーツとしてのモーターサイクリングの提供」として定義するとすれば、その競争者には通常の四輪車メーカーは含まれないだろう。その結果、この自動二輪車メーカーは他の自動二輪車メーカーだけを競争者として認知すればよく、こうした競争的他社企業の経営資源ならびにその競争戦略をみながら、自社の相対的な経営資源の特徴とくに自社の独自能力を生かせる競争戦略を選択することが可能となるのである。

このように、自社企業の個々の事業を具体的かつ緻密にどう定義するかという問題は、それによって自社企業のその事業の真の競争者が誰であるかを認知でき、その結果そうした競争者に対して自社企業が相対的に優位な競争戦略を選択できる可能性が開かれるという意味で重要性をもつ問題なのである。この問題のキー・ポイントは、自社企業の個々の事業を「どんな切り口で」定義するのかということである。あるいは、「どんな切り口で」というかわりに、「どういった次元で」といってもよい。要は自社企業の個々の事業をどんな次元で定義するかの問題であり、これまでマーケティング学者が「事業の定義」として論じてきた問題である<sup>(1)</sup>。ところが、実は事業の定義は企業が新規事業を開発してきた段階ですでになされているとみることもできる。たとえば、多くの関連型多角化は技術シナジーか市場シナジーを利用して行われ、非関連型多角化の多くも技術か市場のダイナミック・シナジーを考慮して行われる。つまり、事業の定義は、こうした多角化という企業の新

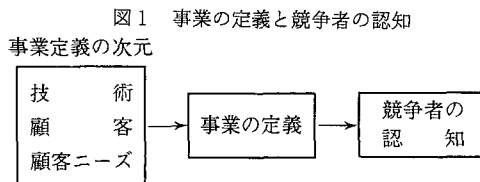
---

(1) 事業の定義の問題については、次を参照。

D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, 1980, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳、『ユーベル・事業の定義』, 1984年, 千倉書房) ; 嶋口充輝・石井淳蔵, 『現代マーケティング』, 1987年, 有斐閣, 第3章。

事業開発の行動がとられた際に、すでに「技術」か「市場」の次元に沿って行われているとみることもできるわけである。ただ、技術と市場の2つを事業の定義の切り口にするといっても、事業の定義の主たる目的が自社企業のそれぞれの事業の真の競争者を認知することにある以上、それらをもう少し具体的かつ緻密にした切り口を考えたほうがよいのかも知れない。たとえば、技術か市場の異なる事業を別事業とみる点は異論がないとしても、とくに市場が異なるというのはどういう意味なのだろうか。メンズウェアとレディースウェアというように異なった顧客をターゲットにするというのは、異なった市場をもつということの1つの意味であろう。しかし、同じ顧客であっても、たとえばテレビとクーラーというように顧客の求める機能（つまり、顧客のニーズ）がそれぞれ異なる製品や事業も、異なった市場をもつ別々の事業とみるのがよいと思われる。このようにみえてくると、事業の定義の切り口は、(1)技術、(2)顧客、(3)顧客の求める機能（＝顧客ニーズ）、の3次元で考えていくのがよいということになる<sup>(2)</sup>。事業は技術、顧客、顧客ニーズのいずれかが異なれば、異なった事業なのである。

自社企業のそれぞれの事業を、利用する技術、ターゲットとする顧客、そうした顧客のニーズ、の3点から定義できれば、そうした自社事業の領域内にどんな競争的他社企業がいるのかを認知できる（図1参照）。競争戦略策



定の出発点はこうした真の競争者を認知することなのであるが、その認知は事業を上述べた3つの切り口でどのように定義するかに応じて相対的に異

(2) こうした事業定義の方法は、Abell の前掲書に基づくものである。

なってくるという点がとくに重要である。先に述べた自動二輪車メーカーの例でいえば、このメーカーが事業を「交通手段の提供」と定義するか、「アウトドアスポーツとしてのモーターサイクリングの提供」と定義するかは、顧客機能（＝顧客ニーズ）という切り口からみて相互に異なった定義である。このように二様に定義することで、前者の定義のもとでは他の自動二輪車メーカーだけでなく四輪車メーカーまでが自社事業の競争者として認知されることになるのである。

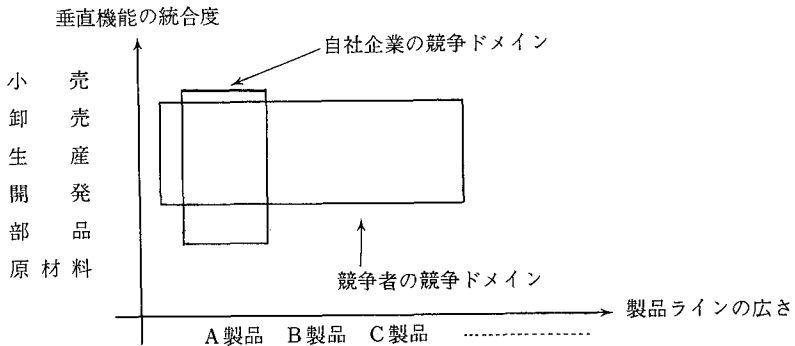
## 2 競争のドメインと経営資源の動員力

事業の定義が行われ、真の競争者を認知できたら、次はその競争者（複数である場合もある）に対して自社企業が相対的に優位性をもつことのできる競争戦略を選択する道が開かれる。その方法は、「敵を知り、己を知れば、百戦して危うからず」と孫子の兵法にもいわれているように、敵の兵力すなわち競争者の動員可能な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）と、自社企業の動員可能な経営資源を推定することによって可能となる。自社企業のとるべき競争戦略は、競争者の動員可能な経営資源と自社企業の動員可能な経営資源の相対的な差として明らかとなる。自社企業の経営資源が競争者のそれより圧倒的に大きければ多様な競争戦略をとれるのはいうまでもないが、これとは逆に自社企業の経営資源が競争者のそれより小さい場合でも、それ相応の対処の仕方があり、相応の競争戦略があるものである。そうであるとすれば、問題は競争者や自社企業の動員可能な経営資源をどう推定するかである。

「競争のドメイン」というコンセプトは、そのための方法の1つを示唆している。これは、図2に示すように、ヨコ軸に製品ラインの広さをとり、タテ軸に垂直機能の統合度をとったものであり、企業がその事業に対してどの程度コミットしているかを示すものであるとともに、その企業がその事業にどれほどの経営資源を投入しているかを示すものでもある<sup>(3)</sup>。

図2において、競争者はA、B、Cの3製品の開発、生産、卸売を行って

図2 競争のドメイン



おり、それに対する自社企業はA製品に特化してはいるものの部品の内製化をも行っているものと仮定しよう。また、図2でいう競争のドメインは当然同一事業における競合2社のそれを考えているので、この事業における両者の技術、顧客、顧客機能は同一であるものとする。したがって、ここでいう製品ラインの広さとは、たとえばVTR、テレビ、クーラーといった顧客機能の異なる製品や事業にどれほど広く多角化しているかではなく、たとえばVTRという同じ顧客機能の製品についてどれほど多くの機種をそろえているかを示す軸である。それゆえ、A、B、Cという3製品の違いも機種の違いになる。メーカーの側が意識的に機種の違いによる製品ラインの複数化を図るのは、たとえばVTR市場を均質的な単一市場としてではなく、相互に異なる複数のセグメント市場の集合とみているからである。全体市場を複数のセグメント市場に細分化することを市場細分化（マーケット・セグメンテーション）といい、その細分化したセグメント市場のほとんどすべてに対して製品を市場投入していく戦略をフルライン戦略という。これに対して、

(3) 競争のドメインのコンセプトについては、次を参照。伊丹敬之・加護野忠男、『ゼミナール・経営学入門』、1989年、日本経済新聞社、第2章；石井淳蔵、『日本企業のマーケティング行動』、1984年、日本経済新聞社、第1章。

単一あるいは少数のセグメント市場に焦点をしばる戦略を市場特化戦略（または、焦点化戦略）という。市場細分化の現象は自動車産業に典型的にみられるが（たとえば、トヨタや日産はフルライン戦略の企業であり、本田は市場特化戦略の企業である）、図2でいえば競争者はフルライン戦略の企業に近く、それに対する自社企業はA製品に特化した市場特化戦略の企業である。一般に、製品ラインの広い企業は経営資源の豊富な企業であることはいうまでもないが、それはとくにカネと情報（この場合は市場ノウハウ）についてそうである。

他方、図2の垂直機能の統合度とは、原材料加工、部品製造、研究開発、生産や組立て、卸売、小売といった生産や販売上の「工程」ないし「機能」を、どの程度自社企業内に保有しているかということである。図2でいえば、競争者よりも自社企業のほうが垂直機能の統合度が高い。ここでも、垂直機能の統合度が高い企業ほど経営資源の動員力が高いのであるが、それはとくに情動的資源の一種である技術ノウハウについてあてはまる。垂直機能の統合度が高い企業は生産上、販売上のコスト優位を確保しやすいし、製品の機能上の差別化も行いやすくなる。とくに、図2における自社企業は、競争者に比べて部品を内製化しているので差別的な独自製品の開発が容易であり、競争上優位にたつことができる。たとえば、昭和40年代の後半、カシオと電卓戦争を戦ったシャープは、図2の自社企業によく似ている。シャープがカシオとの価格競争の泥沼に巻き込まれることなく、薄型化、液晶化という製品の差別化によって有利な戦局展開をなし得たのは、同社が主要部品である半導体の内製化に成功し、製品の差別化に必要な部品そのものの差別化ができるようになったためであるといわれている<sup>(4)</sup>。

このように、図2に示した競争のドメインというコンセプトは、企業が特

---

(4) 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎、『企業の自己革新』、1986年、中央公論社、第3章参照。

定の事業に対してどれほどの、またどんな経営資源の動員力をもっているかを推定する道具の1つになる。したがって、ある事業の中で真の競争者の認知ができれば、その競争者の経営資源の動員力を推定する。そして、自社企業の経営資源の動員力を同じ方法で推定すれば、両者の資源動員力の相対的な差がわかる。それによって、自社企業の相対的な強み（つまり、独自能力）も知ることができる。その結果、自社企業が競争者に対して競争上の優位性を確保するためにとるべき競争戦略がなにであるかがわかるのである。

## Ⅱ 基本的な競争戦略のタイプ

これまでの多くの企業の行動をみると、競争戦略にはいくつかの基本的なタイプがあることに気がつく。ある企業は典型的な価格競争の戦略をとり、マーケット・シェアをより一層拡大しようとしているし、また別の企業は価格競争を意識的に回避して製品の差別化に活路を見い出そうとしている。あるいはまた、顧客の顕在化していないニーズを掘り起こすために新製品開発と市場創造の戦略をとっている企業もある。ここでは、こうしたいくつかの基本的な競争戦略と、それを支えるロジックを明らかにしよう。

### 1 コスト・リーダーシップ戦略

競争戦略のなかでも、コスト・リーダーシップ戦略はもっともなじみの深い戦略である。この戦略の本質は、どんな競争者よりもより低いコストを実現することによって（換言すれば、業界のコスト・リーダーになることによって）、持続的な競争優位を得ることである。その結果、もしも競争者と同一の価格で製品の販売を行うなら、競争者よりもより大きな利益を実現することができる。あるいは、これとは異なり、競争者とより一層マーケット・シェアの争奪戦を繰り広げるのであれば、そうした競争者よりもより低い価格設定を行い、より有利な価格競争を展開することも可能である。

このように、コスト・リーダーシップ戦略は非常に効果的な競争戦略なの

であるが、問題はこうしたコスト優位をどんな方法で実現するのかということである。この点について、コスト・リーダーシップ戦略を支えるロジックは2つある。1つは、大量生産や大量販売を行うことにより、製品の単位当たり平均コストが低下するというロジックである。なぜこうした現象が起こるのかといえば、それはこうである。まず、生産費の場合でも販売費の場合でもいえることだが、こうした費用は(1)固定費と(2)変動費からなりたっている。たとえば、生産費について考えてみると、固定費とは生産量に関係なく生じる一定額の費用であり、建物や機械設備の減価償却費がこれに相当する。また、わが国の多くの企業のように時間給制（月給制）をとる場合には、人件費も固定費の大きな割合を占めることになる。これに対して、変動費とは原材料費のように生産量に比例して生じる費用（つまり、比例費）である。このように、生産費（や販売費）は固定費と変動費からなりたっているため、生産量（や販売量）が増大するほど、製品一単位当たりに含まれる平均固定費が低下していく。その結果、大量生産や大量販売を行うほど、製品の単位当たり平均コストが低下していくという「規模の経済の原理」とよばれる現象が起こるのである。

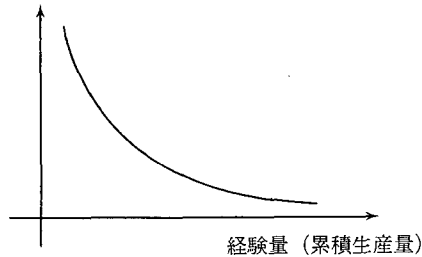
コスト・リーダーシップ戦略を支える第2のロジックは、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）の実証研究によって発見された「経験曲線理論（エクスペリエンス・カーブ理論）」とよばれる理論である<sup>(5)</sup>。これは、「経験つまり累積生産量（その製品を生産しはじめた時からの生産量累計）が増加するにつれて、製品の単位当たり平均コストは逡減していく」という理論である（図3参照）。

---

(5) 経験曲線理論はすでに多くの文献によって紹介されている。野中郁次郎、『経営管理』、1980年、日本経済新聞社、第3章；石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎、『経営戦略論』、1985年、有斐閣、第3章；嶋口・石井、前掲書、第3章；伊丹・加護野、前掲書、第2章；奥村昭博、『経営戦略』、1989年、日本経済新聞社、第3章などを参照。



図3 経験曲線理論  
製品の単位当たり平均コスト



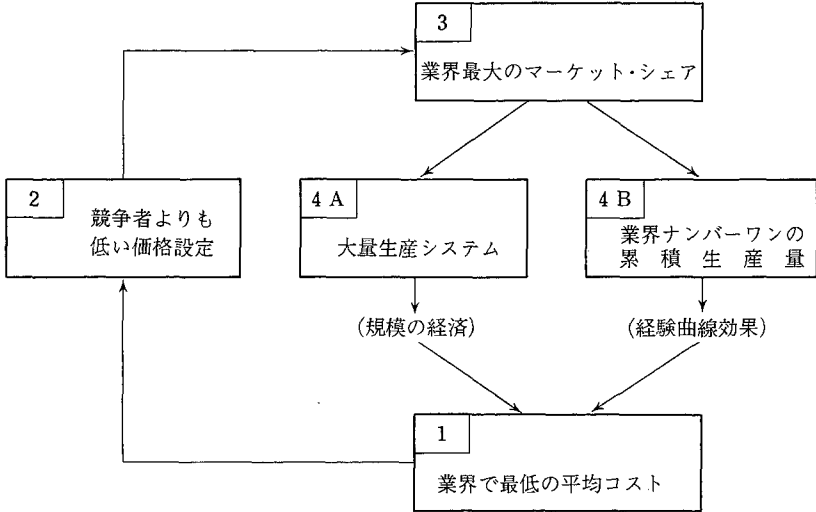
なぜこうした現象が起こるのかといえば、D. エイベル&J. S. ハモンドによると、(1)習熟や学習によって労働者の能率が向上する。(2)職務が専門化されたり作業方法がより一層改善される、(3)製造工程の改善によるコスト・ダウンが進展する、(4)生産設備のより効率的な利用の仕方を学習する、(5)より有効な資源活用の方法を学習する、(6)製品の標準化によりコスト・ダウンが進展する、(7)製品設計の改善を学習する、からである<sup>(6)</sup>。つまり、それは一言でいえば、経験を蓄積していくにつれて、コストを低減させるための多様な方法を学習していくからであるということになる。したがって、経験曲線効果は生産面だけに限らない。販売や管理など多くの面で一般的に生じることが、BCGの研究によって明らかになったのである。このような経験曲線効果と前述した規模の経済の原理の相違を一言でいえば、次のようになる。すなわち、100個の製品を生産する場合よりも200個の製品を生産する場合のほうが製品の単価（コスト）は安くなる、というのが規模の経済の原理である。これに対して、100個目の製品の生産コストよりも200個目の製品の生産コストのほうがより安い、というのが経験曲線効果である。

このように規模の経済の原理と経験曲線理論は相互に異なった理論なので

(6) D.F. Abell & J. Hammond, *Strategic Market Planning*, 1979, Prentice-Hall. を参照。

あるが、それらがともにコスト・リーダーシップ戦略を支える理論であるという点では共通している。それは、次の図4に示すように、(1)将来のコスト

図4 コスト・リーダーシップ戦略のロジック



低下を先取りして、(2)競争者よりもより低い価格設定を行い、(3)価格競争を制して業界で最大のマーケット・シェアを獲得する。次に、こうした業界最大のマーケット・シェアに支えられて、一方では(4 A)大量生産システムを確立するとともに、他方では(4 B)業界ナンバーワンの累積生産量を確定する。この結果、規模の経済と経験曲線効果が同時に働き、(1)業界で最低の平均コストが現実化する。こうして、この企業はその業界のコスト・リーダーの地位を獲得し、より一層の価格競争を有利に展開していくのである。

ところで、コスト・リーダーシップ戦略が有効であるためには、次の2つの条件がともに満たされることが必要である。第1は、自社企業が将来のコスト低下を先取りして競争者よりも低い価格設定を行った場合、そうした競争者が同様の戦略によってただちには反撃してこないことである。もしもこの条件が満たされず、競争者がただちに同様のコスト・リーダーシップ戦略

で反撃してくる場合には、両者とも価格競争の泥沼に陥る危険性がある。

第2に、コスト・リーダーシップ戦略が真に有効であるためには、その製品がコスト以外のすべての点で差別化されないことが必要である。たとえば、自社製品と競争者の製品とは製品機能の点、品質の点、デザインの点、ブランドの点、さらには製品のアフターサービスの点など、コスト以外のすべての点で優劣がつけがたいことが必要である。もしもこの条件が満たされず、たとえば競争者の製品の品質のほうがはるかに優秀であり、かつ顧客のニーズが相当程度こうした品質にあるのであれば、自社の低価格設定はほとんど効果をあげないだろう。

## 2 差別化戦略

製品の特性上、コスト以外に多くの差別化の余地があり、その結果コスト・リーダーシップ戦略がほとんど有効性をもたないような事業では、差別化戦略とよばれる競争戦略が有効である。差別化戦略について、M. E. ポーターは「買い手がたいへん重要だと思いうくつかの次元に沿って、自社を業界内で特異性をもつ会社にしようとするものである。すなわち、業界内の多くの買い手が重要だと認める特性を、1つまたはそれ以上選び出して、このニーズを満たすのは当社以外にはないという体制をつくるのである。その特異性の報奨として、他社よりも高い価格で買ってもらえるのである」といっている<sup>(7)</sup>。差別化の次元としては、たとえば前述したように、製品の機能、製品の品質、製品のデザイン、ブランド、アフターサービスなど多くのものが考えられる。企業は、こうした次元のどれかについて、業界内の競争者とは決定的に異なる程度の差別化を達成できれば、それだけ競争上優位にたつことができる。こうした意味での差別化を達成できれば、その企業は競争者よりも高い価格であっても、その製品を顧客に受け入れてもらえるので

---

(7) M. E. Porter, *Competitive Advantage*, 1985, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武男訳、『競争優位の戦略』, 1985年, ダイヤモンド社, 19頁)を参照。

ある。こうした差別化戦略が時として有効であり得るということは、なによりも顧客のニーズが製品の低価格性にだけあるとは限らず、むしろそれ以外にも多様なニーズがあり得るということである。逆にいえば、現代社会においては顧客のニーズは画一的ではなく多様であり、企業の側もそうした多様なニーズの少なくともどれか1つに対応できる差別的な能力をそれぞれが有するゆえに1つの業界の中で複数の企業が並存できるということなのかもしれない。

ただ、こうした場合でも、業界が異なればそれぞれの業界にもっとも有効な差別化の方法というものが存在する場合がある、ということを知っておくことは重要である。たとえば、多くの産業財では、製品の品質や納期の正確性が差別化の次元として重要だろう。また、家電製品のような消費財では、なによりも製品機能の差別化が重要だろう。さらに、自動車業界では製品機能に加えてデザイン面での差別化が重要であるし、ファッション製品ではブランドの差別化が重要であろう。他方、同じ業界内の他の競争者と差別化戦略によって競争しようとする場合には、その競争者の差別化の次元とは異なった次元をあえて選んで差別化する、という戦略も場合によっては有効な方法である。これは前にも述べたように、顧客のニーズが単一ではなく複数である場合に、有効な差別化戦略は1つの業界内で1つだけにはとどまらないという点に基づくものであり、一種の「棲み分け」である。

### 3 市場創造戦略

これまでに述べてきた2つの競争戦略、つまりコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略は、いずれも複数の顧客ニーズのどれかについて競争者よりも相対的に優位なニーズ充足の方法を確立しようとする点に、その本質をみることができる。そこには顧客のニーズは既知であるか、または与件として与えられているという大前提がある。しかし、現実にはこうした前提が必ずしも妥当しない場合がある。たとえば、顧客のニーズはむしろ潜在的なものであり、当の顧客本人でさえ自分のニーズに気づいていないということがあ

り得る。こうした場合に、企業の側が選択できる効果的な競争戦略は市場創造戦略である。

多くの市場は、それが誕生する以前の段階では、たいていこういった状況にある。たとえば、VTR市場を考えてみるとVTRという機械がメーカーによって顧客に提示されるまでは、顧客はその機械の効用や意味を知らなかった。それを知らなかったのであるから、VTRに対するニーズも本来顧客の側にはなかった。つまり、この時点では、VTR市場はいまだ存在しなかったのである。その後、多くの顧客がVTRへのニーズを意識するようになったのは、メーカー側がVTRを取り入れた新しい生活スタイルを提案し、顧客がそうした提案を受け入れていったからである。ここに至ってはじめて、VTR市場というものが誕生することになる。こうしたプロセスを、企業の市場創造戦略というのである<sup>(8)</sup>。

市場創造戦略にはいくつかの特徴がある。第1に、企業の市場創造は、それまでにはなかった新製品や新サービスについて行われる。換言すれば、市場創造戦略はそれまでにはなかった新製品や新サービスへのニーズを顧客の中に創造していく戦略であり、その意味で新たな市場の創造なのである。第2に、新製品や新サービスの創造とは新しい価値や情報の創造であり、その意味で新しい文化の創造である。市場創造戦略とは、企業が新しい文化を創造し、それを「新しい生活提案」というかたちで顧客に提案し、その提案を顧客に受け入れてもらうようにする戦略である。いわゆる広告キャンペーンは、そのための具体的な手段にほかならないものである。

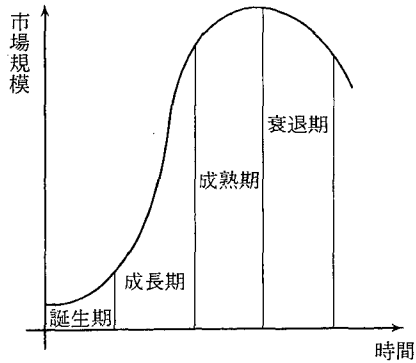
#### 4 市場の発展と競争戦略

最後に、これまで述べてきた基本的な競争戦略のタイプは、市場の発展プロセスと対応する関係にある。次の図5はこうした両者の関係を示そうとしたものである。

---

(8) 市場創造戦略については、石井、前掲書に詳しく述べられている。

図5 市場の発展と競争戦略



すなわち、ヨコ軸に時間を取り、タテ軸に市場規模（業界全体の売上高など）をとれば、一般に図5のような曲線が得られる。この曲線は市場の発展プロセスを示しており、ある製品のライフ・サイクルであるといってもよい。こうした市場の発展プロセスは、(1)市場の誕生期、(2)市場の成長期、(3)市場の成熟期、(4)市場の衰退期、の4段階に区分することができる。そして、それぞれの段階においては、次のような競争戦略がみられるのである。

#### (1) 誕生期

どんな製品であれ、それがまったくの新製品であるなら、その市場は最初には存在しない。したがって、この時期には、ある挑戦的な企業の市場創造戦略が目につきはじめる。こうした企業を、ここでは「チャレンジャー型企業」とよんでおこう。たとえば、VTR市場を創造したチャレンジャー型企業はソニーやビクターであった。市場創造戦略は新しい生活文化の創造であり、新しい生活スタイルの提案である。ソニーやビクターは新しいビデオ文化を創造し、ビデオを取り入れた新しい生活スタイルを顧客に提案していった。顧客がソニーやビクターのこうした提案を受け入れはじめていった時、新しくVTR市場が誕生したのである。

#### (2) 成長期

チャレンジャー型企業の市場創造戦略によって誕生した市場がある一定規模に達すると、「二番手企業」とよばれる企業が新規に参入してくる。二番手企業という名称の意味は、市場への参入が二番手という意味である。(これに対して、一番手企業は、むしろチャレンジャー型企業である)。二番手企業は、新製品開発と市場創造のコストおよびリスクをチャレンジャー型企業に負担させ、新市場の規模が大量生産システムを可能にするだけの大きさに成長した段階で参入し、いち早く量産および量販のシステムを構築することによって、コスト・リーダーシップ戦略を展開していく。たとえば、松下電器産業は家電業界における二番手企業として有名であり、同社がVTR市場においてソニーやビクターといったチャレンジャー型企業を追随していったのは、やはりコスト・リーダーシップ戦略によってである。松下のこうしたコスト・リーダーシップ戦略を支えたものは、生産システムをいち早くオートメーション化することのできる圧倒的なプロセス技術力と、全国で2万5千店あるといわれるナショナル・ショップの巨大な流通網であった。

二番手企業のコスト・リーダーシップ戦略によって追随されるチャレンジャー型企業は、コストや品質の点ではどうしても不利になる。そこで、チャレンジャー型企業は差別化戦略に活路を見い出そうとする。この差別化は製品機能の追加(=バージョン・アップ)や、デザインの独自性の追求、独自ブランドの開発などである。

これに対して、二番手企業は、チャレンジャー型企業のこうした差別化を無意味なものにするため、自らも同じ製品機能を追加したり、同様にデザインを工夫したり、独自ブランドの開発を追隨的に行うが、それとともに一貫して追求するのはコスト上の優位性である。つまり、二番手企業は、チャレンジャー型企業との差別化のギャップを追隨的に縮小させながら、基本的にはコスト優位の戦略を追求していくのである。

差別化のギャップを縮小されたチャレンジャー型企業は、差別化をより一層徹底させようとする。こうして、成長期には、チャレンジャー型企業の差

別化戦略の追求と、それを追従するかたちでの二番手企業の差別化ギャップの縮小化およびより基本的なコスト・リーダーシップ戦略の追求が、交互にみられるのである。

### (3) 成熟期

この時期には、製品の普及率が最大になり、市場が成熟化する。それとともに、技術的にも製品機能の追加やデザインの変更が困難なほどに、技術の深耕可能性が小さくなる。こうなると、チャレンジャー型企業は、差別化によって二番手企業の追従から逃れるという戦略をもはや使えなくなる。その結果、二番手企業はチャレンジャー型企業を追いつめ、そのコスト・リーダーシップ戦略の優位性が確定する。多くの場合、二番手企業を主役とするガリバー型寡占はこのようにしてかたちづくられるのである。

他方、チャレンジャー型企業は、この業界から撤退して新たな市場創造に挑戦するか、さもなければガリバーの前の小さな小人に甘んじるか、そのいずれかである。

### (4) 衰退期

この時期は、市場的にも技術的にも、その深耕可能性が最小化する。市場規模は増大しないばかりか、縮小しはじめる。この段階に至ると、二番手企業のあるものは、より有利な市場機会をほかに見つけて、この業界から撤退するのである。

## Ⅲ 戦略グループと移動障壁

以上では、1つの市場のなかで複数の企業が相互に競争する状況を考えてきた。こうした場合、それぞれの企業は、多様な競争戦略のなかのごく限られた戦略だけを選択的にとりつづける傾向がある。たとえば家電業界では、松下電器はほぼ一貫してコスト・リーダーシップ戦略をとっている。これに対して、ソニーやビクターは、市場創造戦略や差別化戦略をとっている。こ



のように、それぞれの企業は、他社製品を模倣することはあっても、戦略そのものを模倣することはあまりない。その最大の理由は、企業の戦略選択はその企業の経営資源の動員力によって大きく規定されるからである。たとえば、前にも述べたように、松下電器のコスト・リーダーシップ戦略は圧倒的なプロセス技術力と全国的な巨大流通網によって可能となっている。他の家電企業が松下電器と同じコスト・リーダーシップ戦略をとろうとしても、同じ家電業界のなかでは限界がある。なぜなら、こうした他企業が松下電器に対抗できるだけのプロセス技術力や全国的流通網を一朝一夕には保有できないのは明らかだからである。しかしながら、他方、ソニーやビクターにはそれ相応の製品開発技術力がある。こうした種類の経営資源動員力によって、ソニーやビクターは市場創造戦略や差別化戦略をとることができ、それによって松下電器にも十分対抗することが可能なのである。

他方、このようにみえてくると、同一の市場のなかで生存している企業であっても、選択している競争戦略の違いに応じていくつかのグループに区分できることに気がつく。たとえば、ソニーとビクターは同じグループに属する企業であり、松下電器はこれとは別のグループである。M. E. ポーターは、こうしたグループのことを「戦略グループ」とよんでいる<sup>(9)</sup>。戦略グループとは、同一の市場内で同一の競争戦略をとる企業の集団である。通常、1つの市場内には複数の戦略グループが存在する。この場合、ある戦略グループから別の戦略グループに移動するのは容易なことではない。なぜなら、戦略グループ間の移動とはそれまでの競争戦略の変更を意味するのであるが、こうした競争戦略自体がその企業の固有の経営資源動員力によって規定されているので、その変更は容易ではないからである。このように戦略グループ間の移動は容易ではないのであるが、このことを、戦略グループ間に「移動

---

(9) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、『競争の戦略』, 1982年, ダイヤモンド社, 第7章)を参照。

障壁」があるという。

戦略グループや移動障壁といったコンセプトは、企業が競争戦略を選択する際に考慮すべき1つの示唆を与える。すなわち、企業がどんな競争戦略を選択するにせよ、ほかの戦略グループからの移動障壁が相当程度高い競争戦略を選択するのが望ましいということ、これである。こうした選択方法をとることにより、独自の競争戦略を模倣される危険が少なくなるからである。