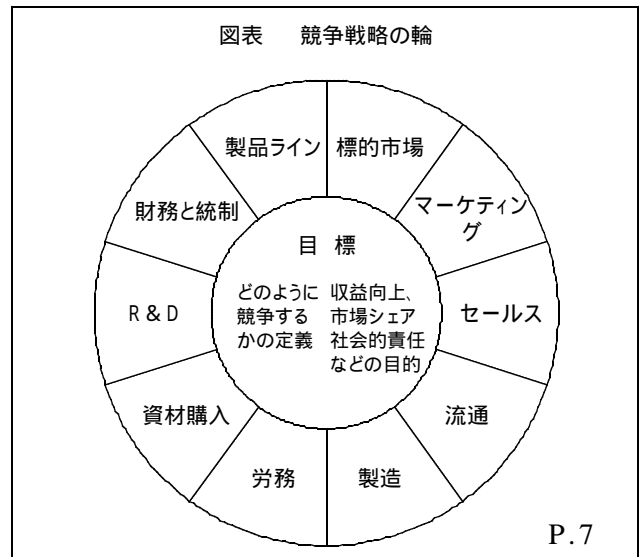


M.E.ポーター著「競争の戦略」ダイヤモンド社 1982年10月15日刊を読む

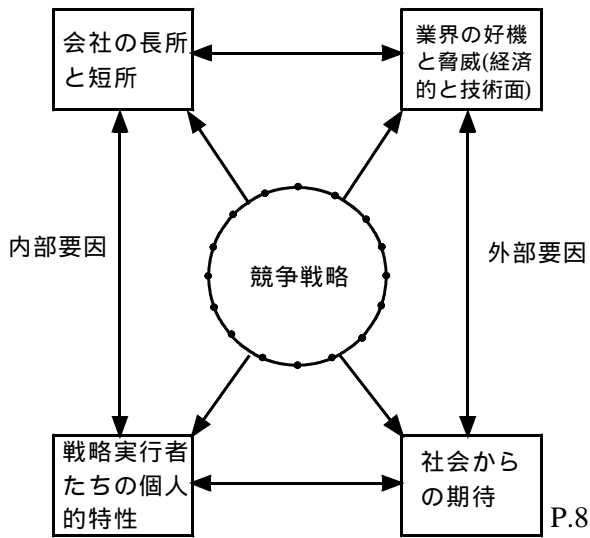
競争の戦略とは

1. (1) 競争優位の戦略は、価値連鎖というフレームワークで企業の活動を分析し、競争優位実現のシステムを作りあげよ。
- (2) 企業の活動は相互に連結関係をもち、全体として買手の価値を創造している。
- (3) こうして、部分よりも全体を重視せよ。
- (4) 多くの日本企業が成功した理由は、この連結関係を追求する能力にある。



2. (1) 日本企業は逆境をイノベーションで克服する。
  - (2) 企業にはイノベーションが不可欠である。  
しかし、人間の本性は変化を排し、安定を求める。  
だから、逆境の下でなければイノベーションは起きにくい。
  - (3) 日本では激しいライバル間競争がイノベーションを生んだ。  
日本が国際的な競争優位を達成したほとんどすべての重要産業では、数社、あるいは十数社の企業がひしめき合っている。
  3. (1) ほとんどの日本企業には戦略がない。
  - (2) 戦略とは自社を他社と違えることである。
  - (3) 他社との横並びに狂奔する日本企業には戦略があるとは見えない。
  - (4) しかも、効率性を戦略と取り違えている。
  4. (1) 競争戦略を策定する場合、2種類の選択をしなければならない。
  - (2) 1つは、競争優位を獲得するのに、コストリーダーシップ戦略をとるのか、それとも差別化戦略をとるのかの選択。
  - (3) もう1つは、競争範囲を広くとるか、狭くとるかの選択である。
- 〔 訳者あとがき、翻訳出版 20 年にあたって(中辻万治著) 〕

図表 競争戦略が形成される状況



図表 首尾一貫性の検証項目

- ・ 内的な一貫性があるかどうか  
目標1つ1つが互いに達成可能か。  
重要な運営ポリシーは目標に合致しているか。  
重要ポリシーは互いに強化しあう関係になっているか。
- ・ 環境と適合しているか  
目標とポリシーは、業界の好機にうまく乗れるか。  
目標とポリシーは、業界の脅威(競争相手の反撃も含めた)を、利用可能な企業資源で対処できる程度に抑え込めるか。  
環境がアクションを吸収して相手にさとられぬように、目標とポリシーのタイミングがとれているか。  
目標とポリシーは、より広範な社会的関心事にうまく対応できるか。
- ・ 企業資源と適合しているか  
目標とポリシーは、競争相手よりも、会社で利用可能な資源によくマッチしているか。  
会社の変化できる能力に応じたタイミングで、目標とポリシーがつくられているか。
- ・ コミュニケーションと戦略実行力はどうか  
目標は中枢実行担当者に十分理解されているか。  
目標とポリシー、それと実行担当者が責任を果たそうとする情熱との間に、十分な一致があるか。  
戦略をうまく実行させるだけの十分な経営能力があるか。

P.9

[コメント]

ポーター理論の基本中の基本の考えを示したものの。

- 2010年1月23日林明夫記 -

図表 競争戦略策定のプロセス

- A 企業がいまやりつつあるものは何か。
- 1 どんな戦略か  
明示的か暗示的かを問わず、現在の戦略は何か。
  - 2 戦略の基礎になっている仮説は何か。<sup>注2</sup>  
現行の戦略の狙いが理解されるには、会社の相対的地位、長所と弱点、競争相手、業界の動向についての仮説をあきらかにしなければならない。
- B 企業環境に何が起こりつつあるか。
- 1 業界分析  
競争に成功する中心要因および業界での好機と脅威の主要なものは何か。
  - 2 競争業者分析  
既存および今後予想される競争業者の能力と欠点、さらに、これら競争業者の今後の行動は何か。
  - 3 社会分析  
政府、社会、政治からのどんな重要要因が、好機あるいは脅威をもたらすか。
  - 4 自社の長所と弱点  
業界分析、競争業者分析の結果、現在および将来の競争業者と対比した場合の、自社の長所と弱点は何か。
- C 企業は今後何をしなければならないか。
- 1 仮説と戦略の点検  
現行の戦略の基礎になっている仮説が、上のBでの分析と比較してみて、正しいかどうか。
  - 2 どんな戦略がありうるか  
上の分析の結果、今後可能な戦略案としてはどんなものがあるか(現行戦略もそれらの1つなのか)。
  - 3 ベスト戦略の選択  
外部要因である好機と脅威に対して、内部要因である自社能力を考えて、ベストの戦略案はどれか。

P.10

図表 1 - 1 5つの競争要因

