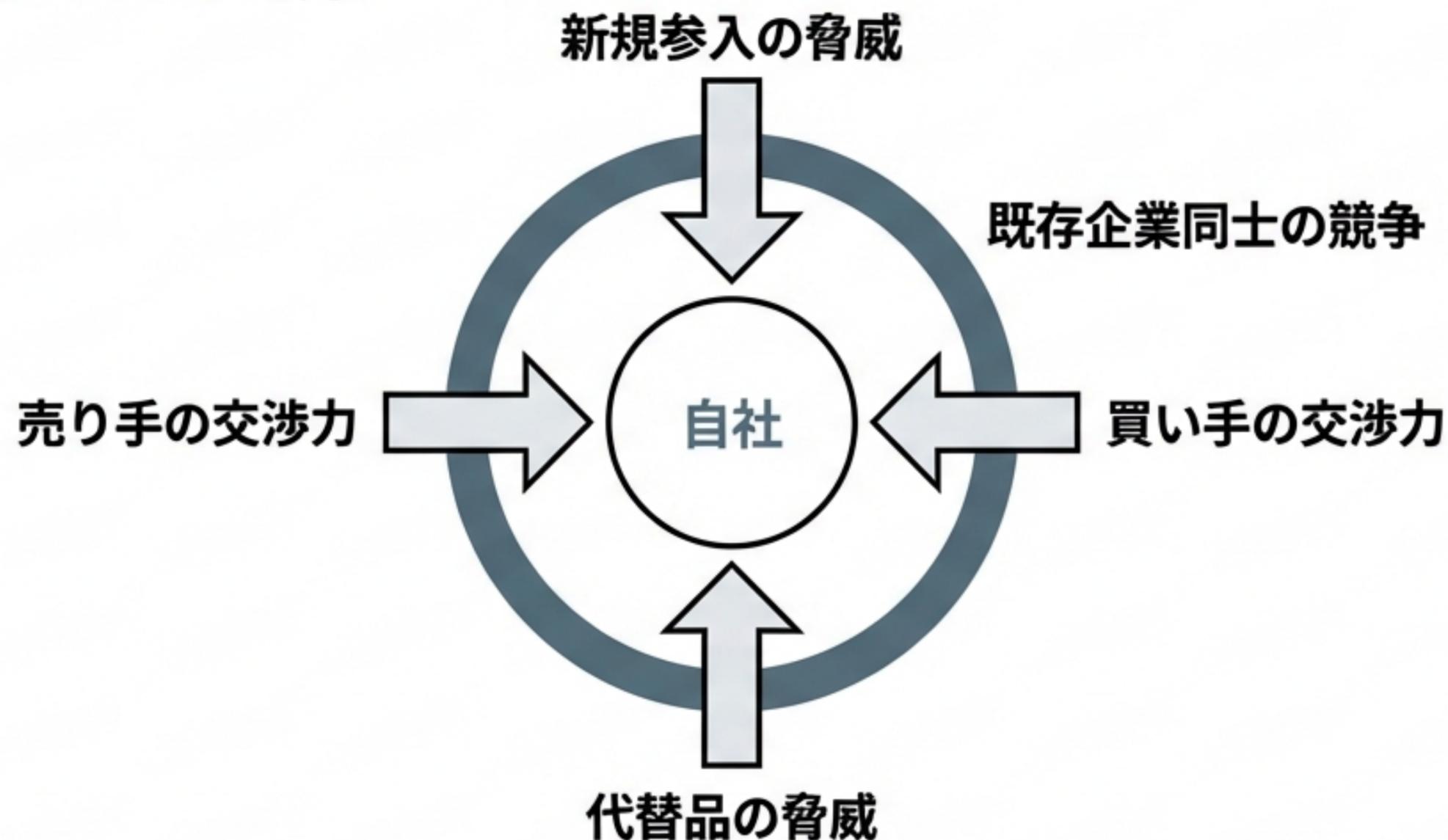


競争戦略の視覚的ハンドブック

マイケル・ポーターのフレームワーク：5F分析・3つの基本戦略・バリューチェーン

5つの競争要因

収益性を決定する5つの圧力



競争環境を分析し、競争を回避できるポジションを探る

既存企業同士の競争：なぜ価格競争が激化するのか？

- 多数の競合: 競争企業が乱立している
- 成長の鈍化: 業界のパイが広がらない (奪い合い)
- 差別化の欠如: 他社と同様の機能・性能
- 低いスイッチングコスト: 顧客が他社に乗り換えやすい
- 高い撤退障壁: 設備投資や事業への執着により、赤字でも辞められない



重要: 価格競争に陥ると利益率は低下する

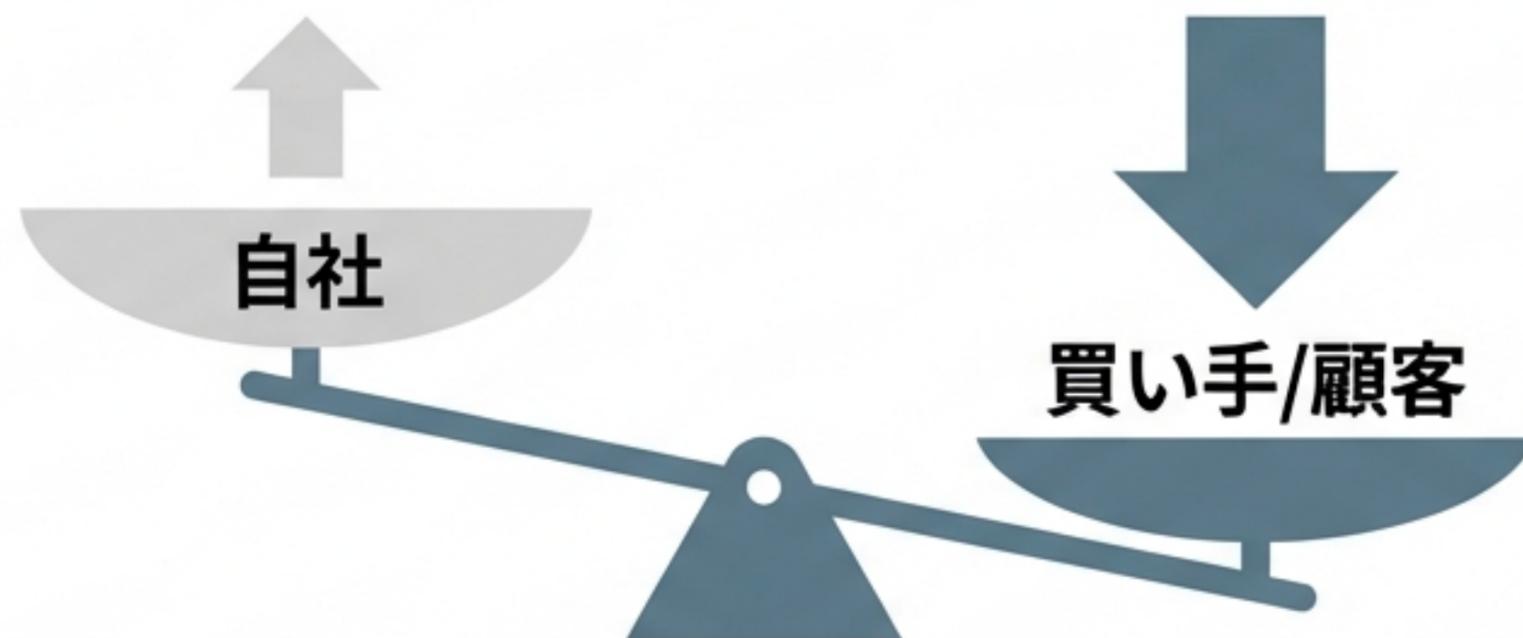
売り手の交渉力：サプライヤーが強いとき



- 寡占: 売り手の数が限られている
- 重要性: 買い手の製品にとって不可欠な部品である
- スイッチングコスト: 他社への切り替えが困難、またはコストが高い
- 前方垂直統合: サプライヤーが将来の競合相手（メーカー）になる可能性がある

原材料などの仕入れ先が力を持つと、高値での購入を強いられる

買い手の交渉力：顧客が強いとき

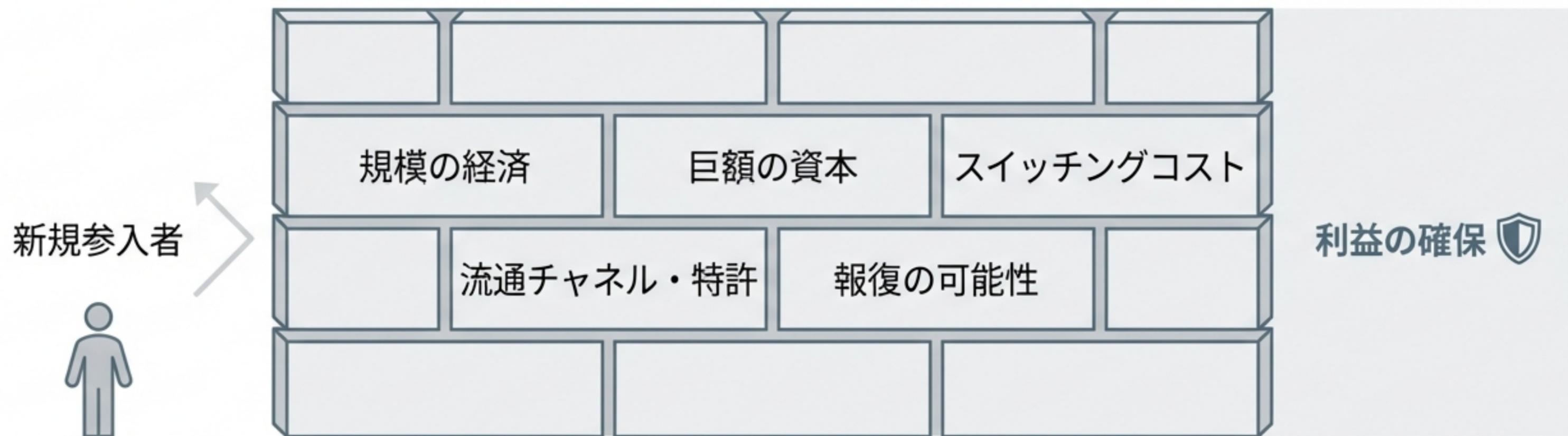


- コモディティ化: 他社と差別化できていない製品
- コスト比率: 買い手にとって購入額が大きく、価格に敏感
- 重要度の低さ: 品質への影響が少ないため、他社製品に切り替えても問題ない
- 後方垂直統合: 買い手が自社製造（内製化）する可能性がある

顧客の力が強いと、安く買い叩かれてしまう

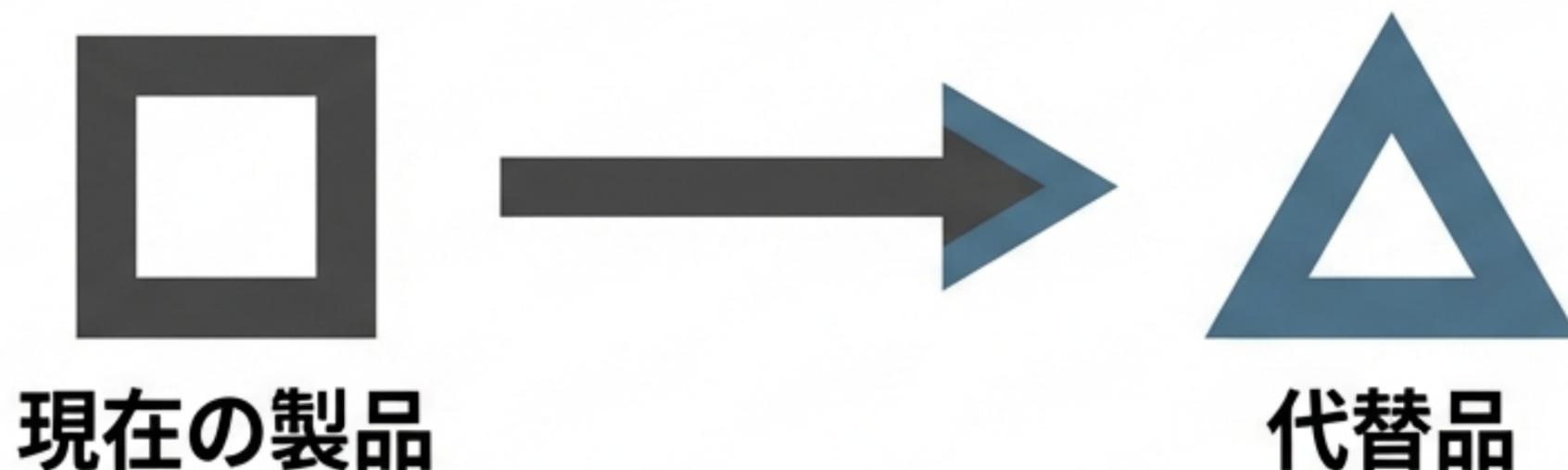
The Strategist's Lens

新規参入の脅威：参入障壁の高さ



参入障壁が高いほど、既存企業は利益を守りやすい

代替品の脅威：業界の外からの敵



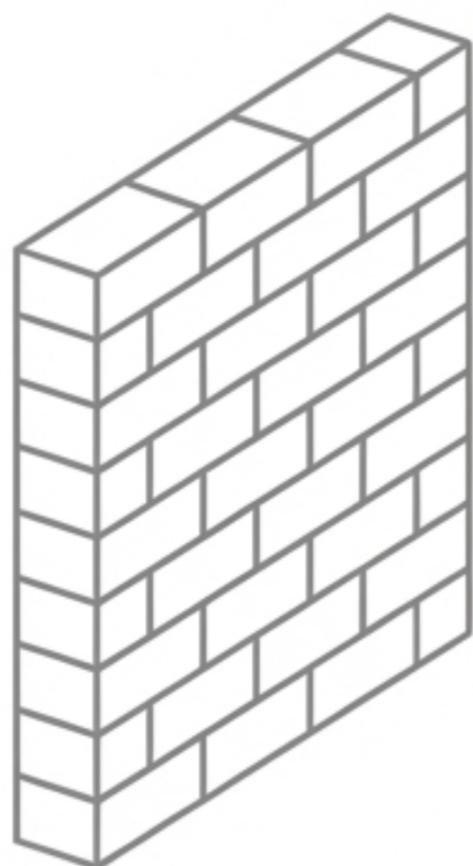
直接の競合ではないが、顧客のニーズを別のアプローチで満たすもの

- コスパの良さ: 代替品の方が低コストまたは高付加価値
- 低いスイッチングコスト: 容易に乗り換えが可能

業界全体の収益性の上限を抑えてしまう

移動障壁と撤退障壁

移動障壁 (Mobility Barriers)



ある戦略グループから別のグループへの移動を困難にする要因

撤退障壁 (Exit Barriers)

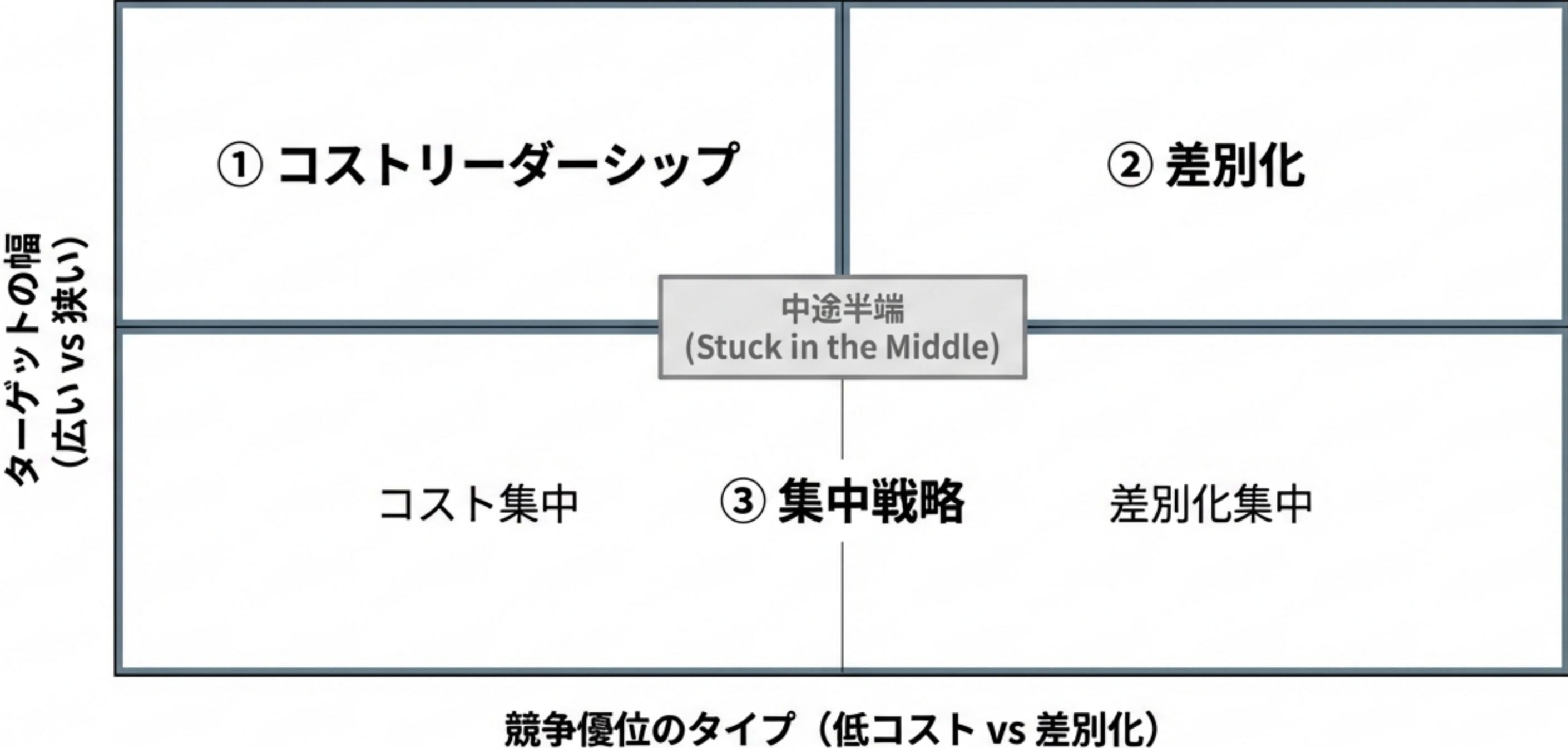


撤退したいができない状況

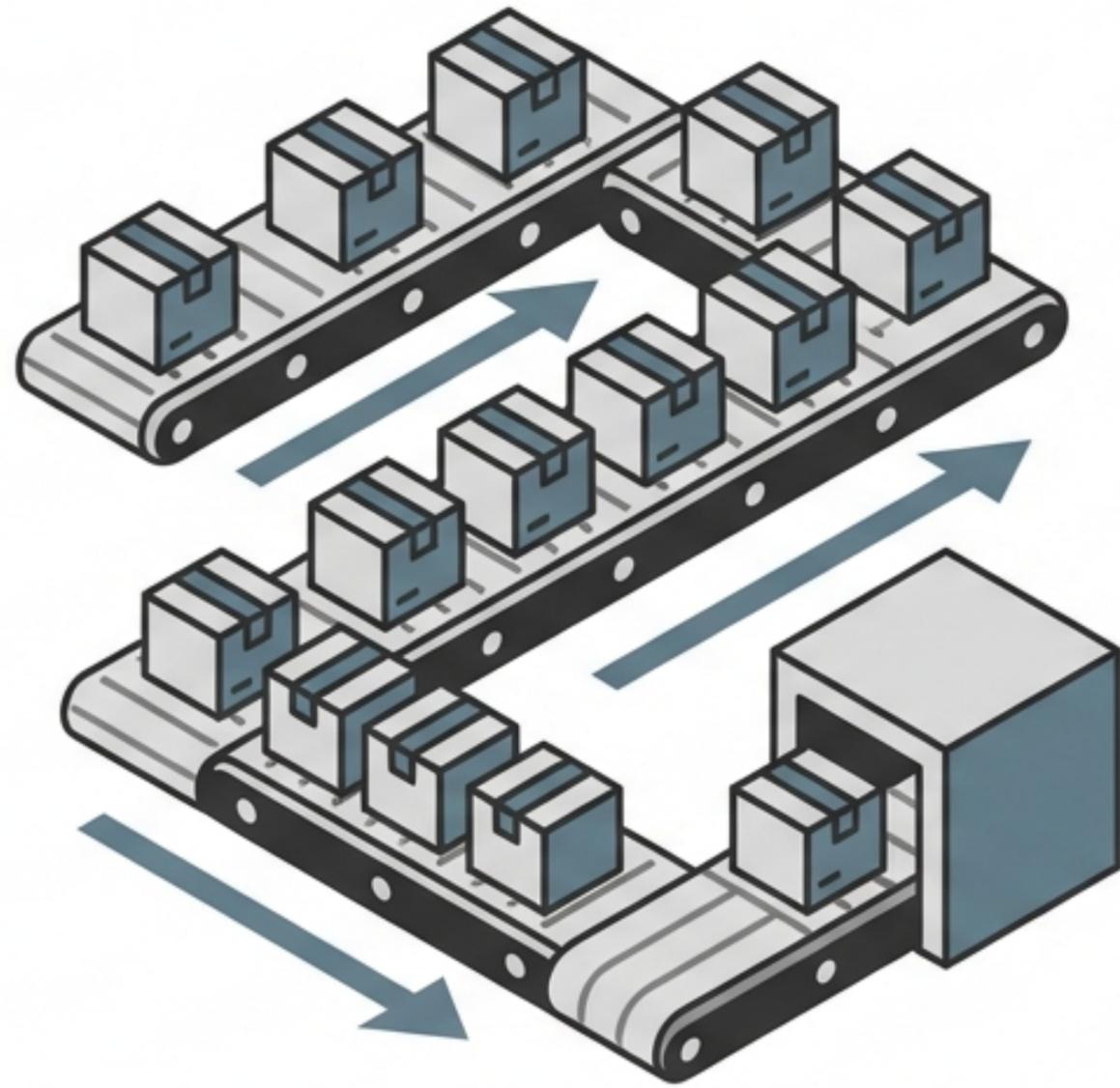
- 固定費が大きい
- 撤退コストがかかる
- 事業への思い入れ

撤退障壁が高いと、過当競争が続く

ポーターの3つの基本戦略



① コストリーダーシップ戦略



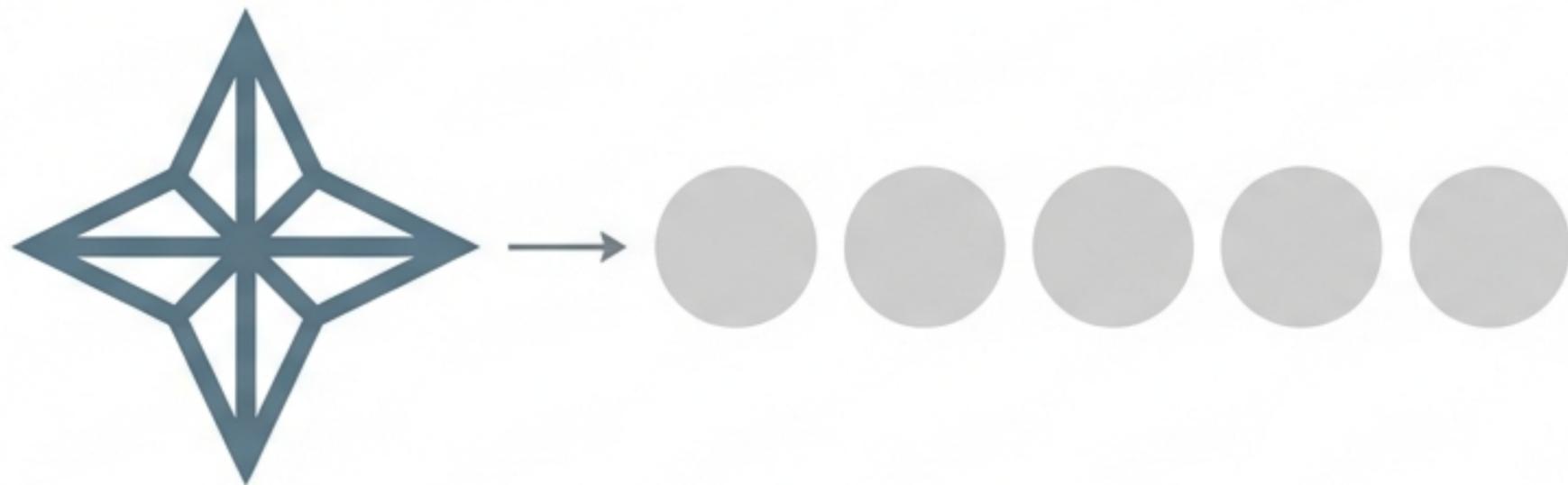
メカニズム

- 広い市場で『他社よりも低いコスト』を実現する
- 規模の経済・経験曲線効果を追求

事例: トヨタ (高効率な生産システム)

リスク: 技術革新や市場変化 (安売り競争の限界)

② 差別化戦略



メカニズム

- 製品・サービスを差別化し、『顧客が認める特異性』を持つ
- 他社が真似しにくい製品・サービスで高い価値を維持

事例：モスバーガー
(高品質・プレミアムポジション)

リスク：他社の模倣

③ 集中戦略



メカニズム

- 特定の市場（ニッチ）に的を絞って経営資源を集中的に投入



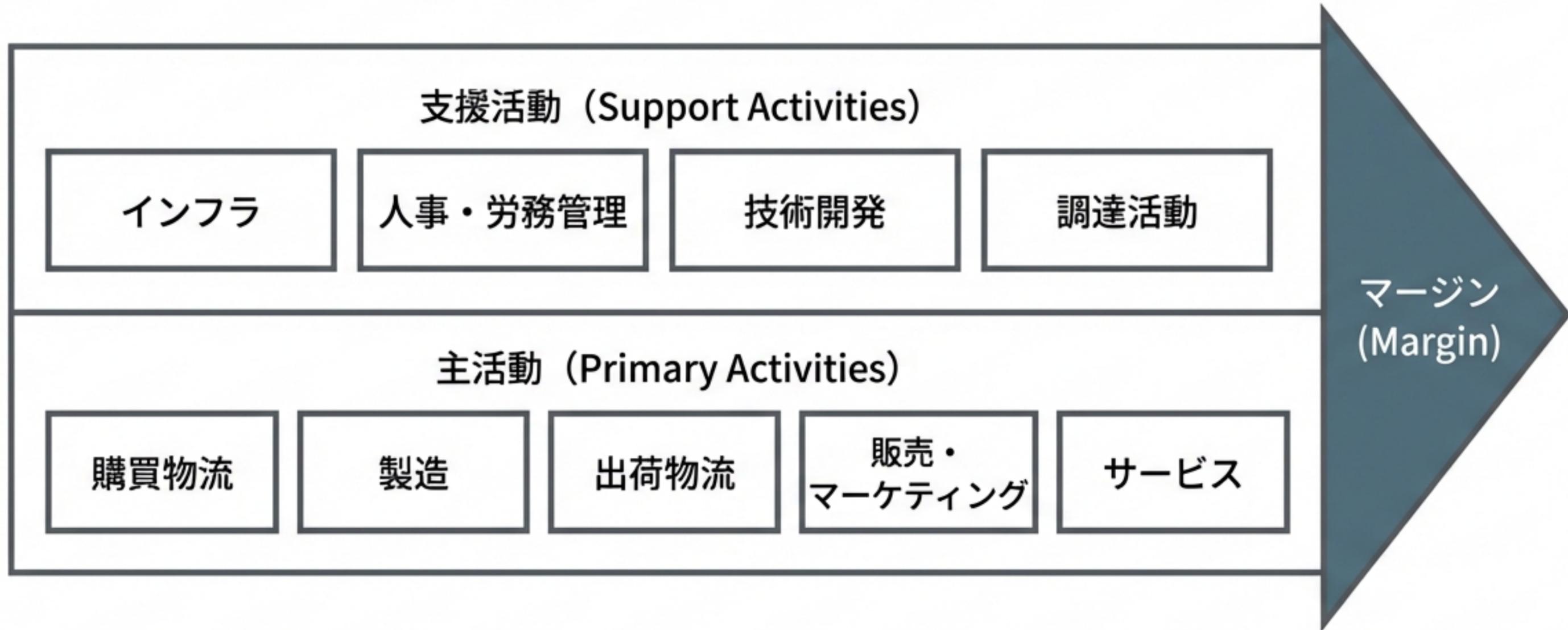
コスト集中（例：しまむら）
- Cost advantage in a niche.



差別化集中（例：ダイソン）
- Differentiation in a niche.

リスク：ターゲットの狭すぎ

バリューチェーン：価値の連鎖



活動ごとの付加価値の積み重ねがマージン（利益）となる

主活動と支援活動

支援活動 (Support Activities) - The Foundation

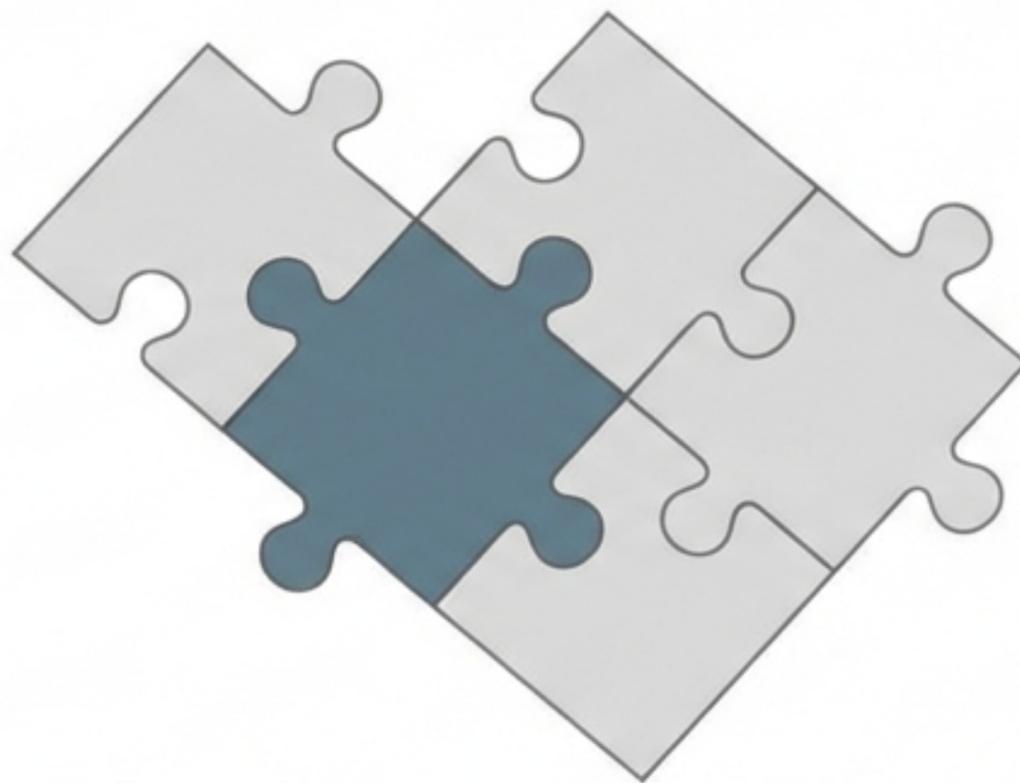


主活動 (Primary Activities) - The Flow



全体最適化を図ることでシナジー効果が得られる

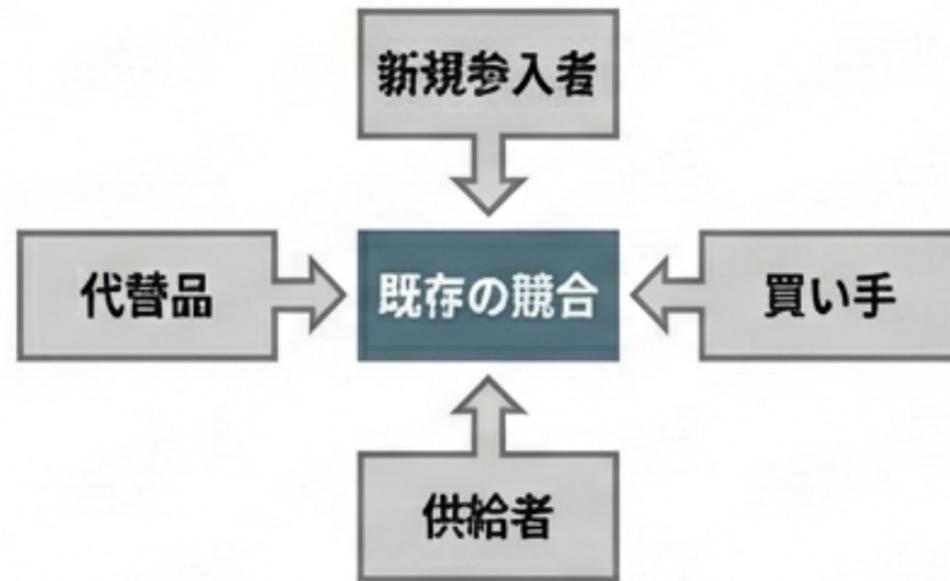
競争優位の源泉：ケイパビリティ



- **模倣困難性:** 付加価値を生む機能をたくさん持てば、他社は真似できない
- **独自能力（ケイパビリティ）:** 複数の機能が生む相互作用が、競争優位となる
- **VRIO:** 経済価値、希少性、模倣困難性、組織

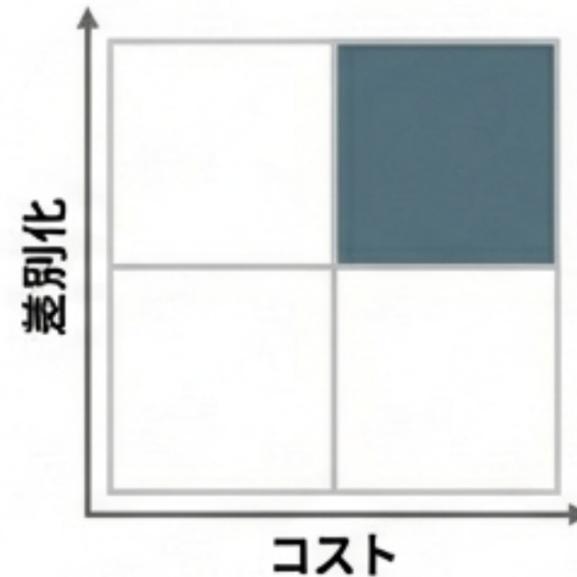
戦略的思考のまとめ

分析 (Analysis)



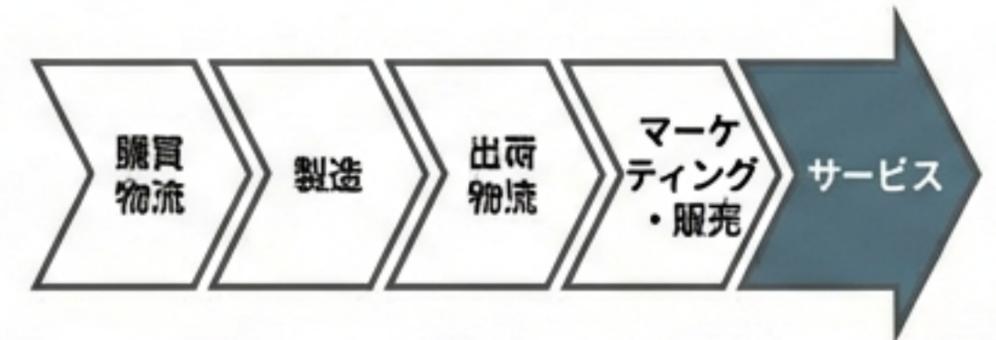
外部環境の圧力を理解する
Keyword: **収益性**

ポジショニング (Positioning)



戦う場所と勝ち方を決める
Keyword: **差別化 vs コスト**

実行 (Execution)



内部活動で価値を生み出す
Keyword: **適合とシナジー**