

誰でも簡単に使える  
基本戦略分析

CONTENTS

1. 基本戦略とは
2. 基本戦略と5つの競争要因
3. 基本戦略の要件
4. 基本戦略分析のやり方

誰でもコンサルタント



<http://www.darecon.com>

## 1. 基本戦略とは

基本戦略とは、競争優位を構築するための基本となる戦略のことで、提唱者のマイケル・E・ポーターによると基本戦略は以下の3つに分類され、いずれかの戦略に集中することが肝要であると説いています。

コスト・リーダーシップ戦略	競争相手と同じ価値の製品・サービスを低コストで市場に提供するか、同じコストで高い価値の製品・サービスを提供することで競争優位を構築する戦略。
差別化戦略	競争相手にはない独自性や特異性による付加価値によって競争優位を構築する戦略。製品設計、ブランドイメージ、技術・ノウハウ、製品・サービスの特徴、顧客サポート、流通チャネルなどによる差別化がある。
集中化戦略	特定の顧客、特定の商品、特定の地域など特定のセグメントにターゲットを絞り、経営資源を集中させることで競争優位を構築する戦略。絞り込んだターゲットに対してコスト戦略をとるのを「コスト集中化」、差別化戦略を展開するのが「差別化集中化」という。

これを図にすると以下ようになります。

広いターゲット	<b>コスト・リーダーシップ</b> コスト戦略を広いターゲットで展開する (自動車業界の例) トヨタ	<b>差別化</b> 差別化戦略を広いターゲットで展開する (自動車業界の例) ホンダ
	<b>コスト集中化</b> コスト戦略を狭いターゲットで展開する (自動車業界の例) スズキ	<b>差別化集中化</b> 差別化戦略を狭いターゲットで展開する (自動車業界の例) メルセデス
狭いターゲット	コスト戦略	差別化戦略

## 2. 基本戦略と5つの競争要因

基本戦略と5つの競争要因の関係は下表のとおりです。

	コスト・リーダーシップ戦略 および コスト集中化戦略	差別化戦略 および 差別化集中化戦略
同業者	コストで優位性を構築する。	差別化で優位性を構築する。
買い手	値引き攻勢に対応可能な低コスト 体質を構築する。	値引き攻勢に対抗できるように「他社から買 えない特異性」のある製品・サービスを開発 する。
売り手	原材料等のコストアップに対応可 能な低コスト体質を構築する。	原材料等のコストアップに対応可能な高マ ージン体質を構築する。
代替製品	代替製品に対して大幅な値下げ等 の措置ができるように低コスト体 質を構築する。	差別化による顧客ロイヤリティを構築し、代 替製品に対して優位に立てるようにする。
新規参入	コストによる参入障壁を構築する。	差別化による参入障壁を構築する。

## 3. 基本戦略の要件

基本戦略に必要な条件は下表のとおりです。

	必要な経営資源と能力	必要なマネジメント
コスト・リーダーシップ 戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊富な資金</li> <li>・工程エンジニアリング上 の熟練</li> <li>・低コストの流通システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・徹底したコスト管理</li> <li>・責任と権限の明確化</li> <li>・成果主義の報酬制度</li> </ul>
コスト集中化戦略	上記を特定ターゲットに適合 するようにアレンジする能力	上記を特定ターゲットに適合す るようにアレンジする能力
差別化戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緻密なマーケティング力</li> <li>・研究開発力</li> <li>・創造力豊かな人材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・R&amp;D部門とマーケティ ング部門の強力な連携</li> <li>・創造力豊かな人材をひき つける組織環境</li> <li>・高品質かつユニークな企業 である評判</li> </ul>
差別化集中化戦略	上記を特定ターゲットに適合 するようにアレンジする能力	上記を特定ターゲットに適合す るようにアレンジする能力

#### 4. 基本戦略分析のやり方

※プロジェクト方式で基本戦略分析を行うことを前提に解説します

- ① 各事業部門の戦略策定責任者はエクセル等で以下の「基本戦略確認シート」を作成します。

【基本戦略確認シート】

広い ターゲット	コストリーダーシップ	差別化
	コスト集中	差別化集中
狭い ターゲット	コスト戦略	差別化戦略

同じ機能・仕様の競争相手の製品・サービスよりもコストか？

市場から独自性、特異性が認められているか？

- ② 作成した表とその記入方法解説をプロジェクトメンバー員に配布し、自部門の製品・サービスを4つのセルに記入してもらいます。
- ③ 各人が記入した表を持ち寄ってプロジェクトミーティングを開き、プロジェクトとして「基本戦略確認シート」を完成させます。

- ④ 多くの製品・サービスがプロットされたセルが、自部門の基本戦略となります。  
ただし、次のように分散することもあります。

【例 1】

コスト・リーダーシップ A製品 D製品 B製品 E製品 C製品 F製品	差別化 J製品 K製品
コスト集中 G製品 L製品 H製品 I製品	差別化集中

【例 2】

コスト・リーダーシップ	差別化 A製品 B製品 C製品
コスト集中 K製品 L製品	差別化集中 D製品 H製品 E製品 I製品 F製品 J製品 G製品

【例 3】

コスト・リーダーシップ G製品	差別化 L製品
コスト集中 A製品 H製品 B製品 I製品 C製品	差別化集中 D製品 J製品 E製品 K製品 F製品

【例 4】

コスト・リーダーシップ A製品 B製品 C製品	差別化 D製品 E製品 F製品
コスト集中 G製品 H製品 I製品	差別化集中 J製品 K製品 L製品

例 1 の基戦略：コスト・リーダーシップおよびコスト集中化戦略

例 2 の基戦略：差別化集中戦略がメインでターゲットを広げた差別化戦略も展開

例 3 の基戦略：集中化戦略

例 4 の基戦略：基本戦略が曖昧

問題があるのは言うまでもなく例 4 のケースです。

この状況では競争優位を構築することは極めて困難となります。

今までの事業展開を見直し、基本戦略を明確化する必要があります。

(以上)

あなたのナレッジ（ビジネスに関する知識・ノウハウ）をナレッジアーカイブに登録してください。ビジネスに関するものであればジャンルは問いません。  
登録すると以下のメリットがあります。

- ・ あなたのナレッジを世間に提供できる
- ・ あなたのナレッジの評価を確認できる
- ・ あなたのナレッジの商品化の道が開ける（※1）
- ・ 特典を得られる（※2）

※1）好評なナレッジは、当サイトが商品化をサポートします。

※2）<http://www.darecon.com/community/modules/downloads/#tokuten> 参照

ナレッジの登録方法は下記ページを参照してください。

[http://www.darecon.com/community/modules/pico/index.php?content\\_id=13](http://www.darecon.com/community/modules/pico/index.php?content_id=13)