

2015年速修テキスト3 企業経営理論

当書籍において誤りがありました。読者の皆様にご迷惑をお掛けいたしましたこと深くお詫びいたします。

恐れ入りますが、下記の内容へ変更のうえご利用いただきますようお願いいたします。  
(下線部が変更点です)

また、第3部 第2章 経営戦略Ⅳ 競争戦略 平成22年度第10問 (p.418)において、選択肢イが不完全な状態となっております。

つきましては、別紙のとおり問題文と解答・解説をご用意いたしましたので、ご利用いただきますようお願いいたします。

【正誤表】

1. p. 73 下から2行目 ④不祥事への対応

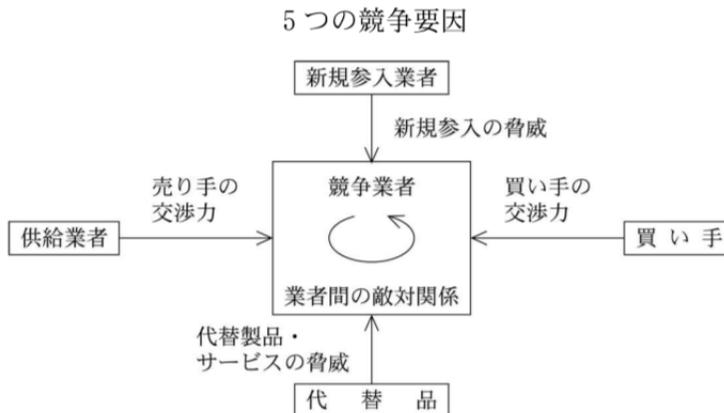
誤	正
<u>従来の産業集積と比較した場合の産業クラスターの今日的意義は、次の4つに集約できる。</u>	削除

2. p. 75 一番下に追加 (4)産業クラスター

誤	正
	<u>従来の産業集積と比較した場合の産業クラスターの今日的意義は、次の4つに集約できる。</u>

問題 平成22年度 第10問

マイケル・ポーターは、競争戦略を策定する際に考慮すべき産業の利益率や競争に影響を与える要因として、下図の5つを指摘している。この図に関する説明として、最も不適切なものを下記の解答群から選べ。



〔解答群〕

- ア 買い手への対応は、消費者のクレームや消費者行動の変化に対処しつつ、高いマージンに結びつく市場との良好な関係を構築することが重要である。
- イ 供給業者については、資金や原材料の供給先や労働市場との交渉力の保持が重要であるので、そのためには特定の資源の供給者に強く依存することなく、常に代替的な資源の開発に取り組むなど外部への依存性が強くないようにしておくことが重要である。
- ウ 競争業者との戦いは、マージンの高いドメインに自社を位置づけて、そこでの防衛的な地位を保つために、徹底した差別化戦略を展開することが第一に重要である。
- エ 新規参入については、その可能性や参入を受けた場合の競争の変化を分析して、自社の市場への参入障壁をどのように築くことができるか、日ごろから注意しておかなければならない。
- オ 代替品は、大きな技術の変化や消費者のニーズの変化によってこれまでにない新商品として登場し、既存の商品に取って代わる脅威になることがあるので、技術や市場のマクロなトレンドを見失わないように注意しなければならない。

**解答・解説** 平成22年度 第10問 解答：ウ

マイケル・ポーターの5つの競争要因に関する出題である。マイケル・ポーターによれば、業界の収益性は、業界構造によって規定される。その業界の競争要因を規定する要因として、新規参入業者、業者間の敵対関係、代替品、供給業者、買い手の5つがあげられる。

**ア：適切である。** 買い手の交渉力は、以下の場合に強くなる。

- ① 自社の購入者が少数しかいない。
- ② 自社から買い手に販売される製品は差別化されておらず、標準品である。
- ③ 買い手に販売される製品価格が、買い手の最終コストに占める大きな割合となっている。
- ④ 買い手が高い経済的利得を得ていない。
- ⑤ 買い手が後方垂直統合をするおそれがある。

選択肢の「高いマージンに結びつく市場」とは、上記①～⑤が発生しにくい市場であり、例えば差別化された製品を持つ市場である。そのような市場と良好な関係を構築することは適切である。

**イ：適切である。** 供給業者の交渉力は、以下の場合に強くなる。

- ① 供給業者の業界が少数の企業で支配されている。
- ② 供給業者の販売する製品がユニークか、あるいは高度に差別化されている。
- ③ 供給業者が代替品の脅威にさらされていない。
- ④ 供給業者が前方向への垂直統合をするおそれがある。
- ⑤ 供給業者にとって自社が重要な顧客ではない。

上記の状態のとき、「特定の資源の供給者に強く依存する」ことになり、供給業者の交渉力は強まる。常に代替的な資源の開発に取り組むことは、上記の①～⑤の状態を打破することであり、供給業者の交渉力を弱めるために適切である。

**ウ：不適切である。** マイケル・ポーターは主著『競争の戦略』で、「競争戦略とは、業界内で防衛可能な地位をつくり、5つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための、攻撃的または防衛的アクションである」としている。した

がって「防衛的な地位を保つために」というくだけは適切である。

しかし、マイケル・ポーターは、5つの競争要因に対処する場合、他社に打ち勝つために、3つの基本戦略、すなわち、①コスト・リーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略があると主張している。同書において「ときには、この二つ以上を主目標としてうまく行くこともあるが、後述するように、これが可能であることはまれである」とし、基本戦略の2つ以上の両立は難しいとしている。「マージンの高いドメインに自社を位置づける」コスト・リーダーシップ戦略と、「徹底した差別化戦略」を両立することは難しく、「第一に重要である」という表現は不適切である。

なお、競争業者との戦いは、以下の場合に強くなる。

- ① 競争業者が多数存在する。
- ② それぞれの競争業者が同規模で、市場への影響力も同程度である。
- ③ 業界の市場成長率が低い。
- ④ 製品差別化が難しい。
- ⑤ 生産能力の増強単位が大きい。

**エ：適切である。** 参入障壁とは、参入コストを高くするような業界構造の属性である。

新規参入の脅威におびえるのではなく、参入障壁をどのように築くかを、日ごろから注意することは適切である。業界への参入障壁には以下のようなものがある。

- ① 規模の経済
- ② 製品差別化
- ③ 規模に無関係なコスト優位性
- ④ 意図的抑止
- ⑤ 政府による参入規制

**オ：適切である。** たとえば、メガネ業界にとってのコンタクト・レンズ、レーシック手術の登場や高級基礎化粧品業界にとっての低価格整形外科手術の台頭は、「大きな技術の変化や消費者のニーズの変化によって、これまででない新商品として登場し、既存の商品に取って代わる脅威になることがある」ことの典型的な事例である。

選択肢のとおり、企業は常に、こういった「技術や市場のマクロなトレンドを見失わないように注意しなければならない」。

◎参考文献

マイケル・E・ポーター著『競争の戦略』ダイヤモンド社

大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智著『経営戦略』有斐閣アルマ

ジェイ・B・バーニー著 岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社

以上