

A Critical Development of the Strategic Group Theory of M.E.Porter

- A Proposal on the Three Strategic Group Categories and Introducing the Concept of Distance into the Analysis-

早稲田大学 宮元万菜美、根来龍之

## 和文要旨

企業間の競争とは、自社の保有資源を活用し、戦略を通じて顧客に自社の提供する商品やサービスを選択され、収益をあげていくということの繰り返しである。本研究では、M. E. Porter の戦略グループ論の批判的発展を通じて「資源グループ」「実行戦略グループ」「市場グループ」という 3 つの「戦略グループ」カテゴリーの提案および、対競合企業分析に「距離」の概念を導入することを提案する。競争が激しい業界では、競合他社の変化する戦略や顧客の変化する選択基準・選択候補に対して、不断に自社を他社に対して位置づけなおしていくことが必要である。また、この変化する状態を分析するためには、ある戦略グループに「所属するかどうか」を線引きして固定的に考えるよりも、変化を連続的に表現できる「距離」の概念を導入することが役立つ。

キーワード: 戦略グループ、資源ベース戦略論、距離

**Abstract:** In this paper, it proposes three strategic group categories that are "resource group", "execution group" and "market group", and proposes the concept of distance for the analysis. It is a critical development of the strategic group theory by M.E.Porter(1980).

A company needs its competitive strategy, not only when determining entry to a certain industry, but also to cope with the competitors after the entry. To build up the latter strategy, it should take into account the rivals' strategies (execution group) and the customers' selection viewpoints (market group). And the concept of distance can be useful to express the changing relation among the companies in the changing situation.

Keywords: Strategic group, Resource-Based View, Distance

## 1. はじめに 戦略グループ論の今日的意義

戦略グループについてはこれまでも様々な研究が展開されているが、その中でも今日の企業が競争戦略の策定に際して最もよく参照する実践的理論のひとつがPorterの戦略グループ論である。Porterは、各戦略次元上で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業グループのことを「戦略グループ」と呼び、同一業界内のある企業はなぜ他の企業よりも一貫して高い収益性を維持しているのか、また、その差はどのような戦略差異によって生み出されるのかを、主に移動障壁という概念を使って説明を試みている。しかし通常、企業はある業界への参入を決定する時にだけ競争戦略を必要とするのではなく、参入後もその競争環境下でいかに処していくかという意味で競争戦略を必要とする。もし、ある業界が非常に安定的で、一旦参入に成功してしまえばその企業は持続的に高収益をあげ続けることができるのであれば、企業はある時点における参入の容易さをはかり、参入の方策を探るだけで十分なかもしれない。しかし、実際には業界やグループの中に属する企業の間にも競争があり、企業ごとに収益性には差がある。こういった現実の前に、企業は競合他社の変化する戦略や、顧客の変化する選択基準に対して、いかに対応していくかということについて戦略を必要とするのである。

Porterによる戦略グループとは業界と個々の企業の間位置するもので、企業間の収益性に差をもたらすものは、各戦略グループに固有の移動障壁であるという主張である。ある業界に複数の戦略グループが存在するということは業界を構成する競争要因が全ての企業に同等には働かないことを意味しており、競争要因への対抗力は戦略グ

グループごとに異なるとする主張である。つまり Porter における競争戦略の策定とは、言い換えれば「自社が参入すべき有利な戦略グループの見極めと選択」のことなのである。

## 2. 資源・戦略・顧客反応の分離

Porter は著書「Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries」(1980)の中で、戦略グループという概念を使って競争上の主要な問題点を把握するために、戦略グループマップを作ることを提案している。このマップは主要な戦略次元を2次元の軸にとった平面図で、それぞれの軸の変数にはグループ間の競争に影響を与えられられる戦略次元、すなわち移動障壁となる要因をとるとしている。しかし、企業が自社の戦略を考えると、参照すべきは自社の保有資源以外にも、他社の実行する戦略や、顧客が購入や契約の決定時に実際に行う企業の比較と選択も含められるべきであり、これらは互いに影響を与え合う関係にあると考えられる。そして、顧客に認知されるのは、企業の内部にある資源や戦略の実体そのものではなく、あくまでも企業の外部から見える、極めて表層的なものである可能性が高いと考えるべきである。つまり、ある企業の競争戦略を考える時、資源と企業が実行する戦略および顧客の反応はその指し示す内容は必ずしも同じではない。したがって、資源・実行される戦略・顧客の反応について関係性をひも解きながら検討を行う必要があると考える。

## 3. Porter の戦略グループ論の問題点

変化の激しい時代や業界で戦略グループ論の実務的な有効性を求めようとした場合、Porter の戦略グループ論にはいくつかの問題がある。まず、戦略次元の軸となりうると思われる要因の数が多すぎる。何を戦略グループマップの変数に選んでもよい、何種類もの戦略グループマップを作成することができる、特に決まったやり方はない、と言われる事は、実は分析を行う実務者にとっては何の指針も与えられていないのに等しい。次に、Porter の例示する戦略次元の中には実際には必ずしも「その戦略グループに固有の移動障壁」ではないものも含まれている。つまり「それぞれの参入障壁ごとに有利になる戦略グループが存在し、これが企業間の収益性に格差をもたらしている」とする Porter の戦略グループ論にも随分あいまいな点があるということである。また、競争の行方は、最終的には顧客がその企業の提供する財やサービスを選択するかどうか委ねられるにも関わらず、Porter の戦略グループ論には「顧客が企業や投下された戦略をどう見ているか」という市場の視点がなく、戦略の策定は常に供給者側の論理から行われるという暗黙の前提に立っているように思われる。最後に、Porter の戦略グループ論の最大の問題点は、グループ間の移動を論じることができないことである。特に競合企業の相対関係が変化しやすい業界ではこの問題は致命的となる。Porter では移動障壁を論じることで、グループ間の相互関係が固定的であるかのように扱ってしまうからである。しかし、実際には、グループ間での企業の移動が存在するのである。

## 4. 三つの参照グループ

企業が競争の戦略を考えるときに意識すべき要素として、競争や戦略策定に影響を与えるのは、移動障壁の類似性によるグループ:「資源グループ」、実行戦略の類似性によるグループ:「実行戦略グループ」、顧客が購買に際して比較検討を行う、市場の比較グループ:「市場グループ」の三つのカテゴリーによる企業グループ概念だと考える。また、三つのグループをまたがるには以下の特徴がある。

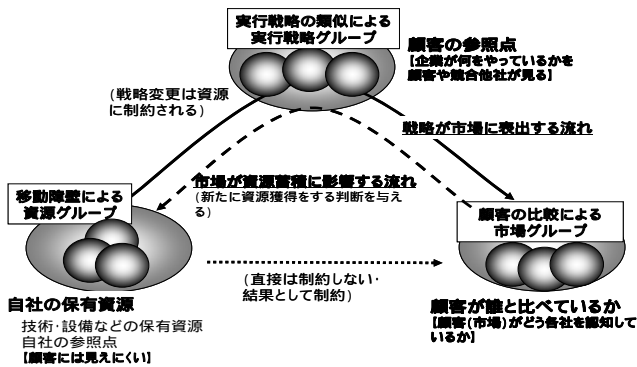
(1)三つのグループには、その中にいくつかの企業が属している。

(2)三つのグループの構成企業は必ずしも同じではない。

(3)これらのグループは、互いに影響を与え合う参照関係にある。

(4)各グループに属して競争に参加する個別企業がどこどこになるかは、競争の中心的内容(競争軸・アピールポイント)の推移につれて変化する。

図 1 三つのグループの関係



競争を行う企業は自社の戦略の策定にあたり、これらのグループにうまく属し、行動し、または、グループ間を移動することにより、市場の中で自社の事業目的を達することができる。(図1)

### 5. 距離の概念の導入

競争に参加する個々の企業がこれらのグループにどのように属しているか、その様相を理解するのに本研究では距離の概念を導入することを提案する。

Porter は戦略グループを分析する際に、移動障壁となる「ある戦略次元」の類似性によって、複数の企業をあるところで線を引いて囲んで括るといった処理を行っている。しかし、同じ市場で顧客を取り合う程度が激しければ激しいほど、同一グループに所属するか否かを分ける線を引くことは困難である。また、ある時点で別の戦略をとった企業も、時に戦局を見て次には同じ戦略を、あるいは複数の戦略を平行してとることもある。つまり、Porter のようなやり方で「グループマップによってどんな戦略グループが存在しているかを見つけ、どの戦略グループに属するかを選択し、決める」ということは、戦略の策定者にとって必ずしも現実的ではない。

その点「距離」にはまず基準点があり、距離はそこから発してものごとの隔たりを測定できる。通常、企業が自社の戦略を策定するとき、その基準(出発点)は曖昧などかではなく、自社のゴール、自社の顧客、自社の方法といった、主体である「自社」である。したがって競争の戦略を考えるときも、自社を基準にライバルと目する他社との資源や戦略の違い、あるいは顧客の認知による市場での違いを距離で測るという方法を用いた方が、より現実的で望ましい戦略を考案できると思われる。本研究ではこれらを「資源距離」「実行戦略距離」「市場距離」と呼ぶこととする。

### 6. 国内のISP業界における距離測定の適用事例

距離の概念が特に有効に適用できると思われる業界は、企業同士が激しい顧客獲得競争を行っており、グループ間の移動が頻繁に起こっている、その結果、市場での相対関係が頻繁に変動する、移動障壁が低く差別化しにくいといった特徴を有する業界だと考えられる。本研究では事例として、1998年から2003年末ごろまでの国内ISP業界で上位に位置し、激しい顧客獲得競争を展開しているOCN、DION、ODN、@Nifty、BIGLOBE、Yahoo!BB、Plalaの7社を取り上げた。距離の基点は、NTTコミュニケーションズ(株)のISP事業「OCN」とした。

#### (1) 資源距離

資源距離は、企業が現在の競争状態の優位性の維持や競争戦略の策定に対して有効に活用できると認知する資源(認知資源)の有無によって測定することができる。事例では、一般的な電気通信事業者の分類を元に、対象となるISPが「電話の資源を保有している電話会社の関連企業か」「自社でIP(Internet Protocol)回線設備を有しているか」の二点に絞って測定を試みた。企業間の資源距離の違いをもっと細かく算出したい場合は、認知資源の数を多く取ることによって可能となる。

#### (2) 実行戦略距離

実行戦略距離の測定は、競争を行う各社の競争行動についてお互いがどのくらい追随しているかを測る。具体的には、各社が新たに提供を開始した商品やサービス、競争対抗価格などの競争軸ごとに、日付と内容の近いものを一定のルールにしたがってポイント化し、数値化することによって測定することができる。事例では「ADSLサービスの提供」などの競争軸の中で、価格改定や高速メニューの発表など、様々な競争対抗上の施策が実施されたことについて、OCNが施策を実施した時期からポイントを計算して、OCNの動きに素早く追随するISPは距離が近い、追随が遅いあるいは同様の施策を実施しないISPは距離が遠いと判断した。距離が近ければそれだけ、実行戦略につい

ての類似性が高く、相手の影響を強く受けながら競争を行っているということになる。

(3) 市場距離

市場距離は顧客から企業を見たときの代替性の程度、つまり顧客が選択をする際に比較する相手として意識される程度を意味する。したがって、一般的に行われる市場調査の項目などに「購買決定にあたってどこの商品を比較検討したか」「比較検討に際してどのような点が購買決定要因となったか」という調査結果があれば、これを利用することで測定できる。事例では顧客が OCN との比較をより意識していればいるほど、その ISP の市場距離は近いと見ることにする。市場距離の結果を時系列に並べてみることによって、顧客の認知の変化の状況を知ることが可能であり、実行戦略との関係を推測する資料になり得る。

表 3 資源距離の変化

OCNからの距離	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	DION	DION	DION	DION	DION	DION
	ODN	ODN	ODN	ODN	ODN	ODN
	Plala	Plala	Plala	Plala	Plala	Plala
	BIGLOBE	BIGLOBE	BIGLOBE	BIGLOBE	BIGLOBE	BIGLOBE
	Nifty	Nifty	Nifty	Nifty	Nifty	Nifty
↓				Yahoo!BB	Yahoo!BB	Yahoo!BB

表 2 実行戦略距離の変化

OCNからの距離	Dup	電話代込み	定額制Dup	ADSL	電話	光
	DION	DION	BIGLOBE	DION	DION	Nifty
	Plala	Plala	DION	ODN	ODN	Plala
	BIGLOBE	ODN	Nifty	Yahoo!BB	Nifty	ODN
	Nifty	BIGLOBE	Plala	Nifty	Plala	DION
	ODN	Nifty	ODN	Plala	BIGLOBE	BIGLOBE
↓				BIGLOBE		

表 4 市場距離の変化

OCNからの距離	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	比較せず	比較せず	比較せず	比較せず	比較せず	比較せず
	nifty	nifty	ODN	ODN	その他	DION
	その他	ODN	DION	その他	Yahoo!BB	Yahoo!BB
	BIGLOBE	DION	その他	DION	ODN	ODN
	ODN	BIGLOBE	nifty	nifty	DION	nifty
	DION	その他	BIGLOBE	BIGLOBE	nifty	その他
	Plala	Yahoo!BB	Plala	Yahoo!BB	BIGLOBE	BIGLOBE
↓		Plala	Yahoo!BB	Plala	Plala	Plala

掲載の表は、それぞれのグループについて測定を行った結果である。OCN と競合各社の距離が時系列で変化していったことを示し、またそれぞれのグループについて OCN との距離は同じ ISP でも異なり、グループ間でずれがあることを示している。

7. まとめと課題

本研究の主張は以下のようにまとめられる。

(1) 本研究の提案する方法が想定する業界は、

ISP 業界のように「移動障壁あるいは模倣障壁が低く、技術の変化が激しい」業界である。

(2) 戦略の先行や追従を繰り返しながら競争を行っている業界における競合分析は、競争軸ごとに自社の戦略からの距離で測るべきである。これによって、企業間の相互関係の時系列の変化を分析することができる。

(3) 企業の戦略策定に際しては、資源障壁（「資源グループ」）によってのみではなく、競合他社が実際に実行した戦略と自社との距離で表す「実行戦略グループ」や、顧客が購買決定をする際にどの企業と比較対照を行っているかという距離による「市場グループ」という三つのグループを分析し、その状態を相互に参照することによって、戦略グループ概念を実務的に活用することが可能となる。

(4) 競争軸が変化すれば、各社間の戦略距離や市場距離も変化し、競争に有効な資源が何であるかも変化する。

(5) 競争企業間にある資源距離、戦略距離、市場距離は一致せず、ずれが存在する。そのずれの存在を認識した上で、自社の強みを追求したり、競争相手や顧客に最も効果をもたらす投資や実行戦略を選択したりすべきである。

今後の課題はこのフレームワークが、企業の競争上の相互関係が常に変化するわけではない業界においても意味があるかの検討、距離の数量化方法の一層の洗練化、距離やずれと業績との相関関係の分析という点が挙げられる。また多くの経営戦略論の中で、本章での議論がどう位置づけられるかということの検討も必要だろう。