

企業経営理論

第1章

経営戦略の頻出フレームワーク

★★★ 直近10年で4回以上出題

経営戦略とは、企業が長期的に生き残り成長するための「行動の指針」です。試験では、企業を取り巻く環境を分析するフレームワーク（分析手法）が繰り返し出題されます。この章では、最頻出の3つのフレームワーク（5フォース分析、PPM、ポーターの基本戦略）をしっかりと理解しましょう。

1. 競争環境分析（5フォース分析・SWOT）

■ 5フォース分析（ポーターの競争要因分析）

マイケル・ポーターが提唱した「業界の収益性を決める5つの競争要因」を分析するフレームワークです。「自社が属する業界はそもそも儲かりやすいか？」を判断するのに使います。

競争要因	説明	影響が大きくなる条件
①既存競合の脅威	同業他社との競争の激しさ	競合数が多い・差別化が困難・撤退障壁が高い
②新規参入の脅威	新たな企業が入ってくる可能性	参入障壁（規制・資金・規模の経済）が低い
③代替品の脅威	異なる方法で同じニーズを満たす製品	代替品の価格性能比が高い
④売り手の交渉力	原材料・部品メーカーへの依存度	仕入先が少ない・他社への切替コストが高い
⑤買い手の交渉力	顧客（販売先）からの値引き圧力	顧客数が少ない・大口取引・代替品が豊富

■ SWOT 分析

SWOT分析は、自社の「内部環境」と「外部環境」を同時に整理するフレームワークです。4つの要素の頭文字をとってSWOTと呼びます。

要素	内容	具体例
S：強み（Strength）	自社の内部にある優位性	高い技術力・強いブランド力・低コスト生産
W：弱み（Weakness）	自社の内部にある課題	資金不足・知名度の低さ・人材不足
O：機会（Opportunity）	外部環境の好ましい変化	市場の拡大・規制緩和・新技術の普及
T：脅威（Threat）	外部環境の不都合な変化	競合参入・景気後退・原材料高騰

【試験のポイント】

SWOTは「S・W＝内部環境」「O・T＝外部環境」という区別が頻出です。「技術力が高い」→内部・強み、「市場縮小」→外部・脅威、と素早く分類できるようにしましょう。

2. PPM（ポートフォリオ管理）とアンゾフの成長マトリクス

■ PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）

ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が開発した、複数の事業や製品を「市場成長率」と「相対的市場シェア」の2軸で分類する手法です。限られた経営資源をどの事業に集中すべきかを判断するのに使います。

区分	市場成長率	相対シェア	特徴と戦略
花形 (Star)	高い	高い	投資を続けて地位を維持。将来の金のなる木候補
金のなる木 (Cash Cow)	低い	高い	投資を抑え利益を回収。他事業への資金源
問題児 (Problem Child)	高い	低い	投資すれば花形になる可能性。選択が必要
負け犬 (Dog)	低い	低い	撤退・縮小を検討。資源を他に振り向ける

■ アンゾフの成長マトリクス

企業が成長するための方向性を「製品（既存・新規）」と「市場（既存・新規）」の2軸で整理したフレームワークです。

	既存市場	新規市場
既存製品	市場浸透戦略：現在の市場でシェアを拡大する	市場開拓戦略：新しい地域・顧客層に既存製品を展開
新規製品	製品開発戦略：既存の顧客向けに新製品を開発	多角化戦略：新製品×新市場（最もリスクが高い）

【覚え方】

「多角化＝最もリスクが高い」は頻出です。新しい市場と新しい製品の両方を同時に攻めるため、経験も顧客基盤もゼロからのスタートになるからです。

3. ポーターの3つの基本戦略（コスト・差別化・集中）

5フォース分析で業界の収益構造を把握した後、次は「自社がどうやって競争優位を築くか」を決める必要があります。ポーターは、競争優位の源泉として3つの基本戦略を提示しています。

戦略	狙い	特徴	向いている条件
コスト・リーダーシップ戦略	業界最低コストで競争	大量生産・規模の経済を活かし、競合より低価格を実現する	価格感度の高い市場・標準化された製品
差別化戦略	独自の価値で高価格を実現	品質・ブランド・機能・サービスで競合と差をつける	顧客が品質・ブランドを重視する市場
集中戦略	特定セグメントに特化	特定の地域・顧客層・製品カテゴリに絞ってコストまたは差別化で優位に立つ	ニッチ市場・大企業が参入しにくい分野

■ 「スタック・イン・ザ・ミドル」に注意

3つの戦略のどれかに集中しないと、「中途半端な状態（スタック・イン・ザ・ミドル）」になり、コストでも差別化でも中途半端となって競争優位を失うとポーターは指摘しています。どの戦略を選ぶにしても、一貫した取り組みが重要です。

この章のまとめ

- ★ 5フォース分析は「業界全体の収益性」を5つの競争要因で評価するフレームワーク
- ★ SWOT分析はS・W（内部）、O・T（外部）に分類して整理する
- ★ PPMは「花形・金のなる木・問題児・負け犬」の4象限で事業を分類し資源配分を決める
- ★ アンゾフの成長マトリクスで最もリスクが高いのは「多角化戦略（新製品×新市場）」
- ★ ポーターの3つの基本戦略は①コスト・リーダーシップ ②差別化 ③集中の3つ
- ★ どの戦略にも集中しない「スタック・イン・ザ・ミドル」は競争優位を失う

✓ 理解度チェック ○×問題

- Q1.** 5フォース分析において、「新規参入の脅威」は自社が属する業界の収益性を下げる要因となる。
- 新規参入が増えれば競争が激化し、業界全体の収益性が低下します。
- Q2.** SWOT分析の「機会（Opportunity）」は、自社の内部環境を指す。
- × ○（機会）は外部環境の好ましい変化です。内部環境はS（強み）とW（弱み）です。
- Q3.** PPMの「金のなる木」は市場成長率が高く、相対的市場シェアも高い事業である。
- × 金のなる木は市場成長率が低く、シェアが高い事業です。成長率・シェアともに高いのは「花形」です。
- Q4.** PPMの「負け犬」に分類された事業は、必ずしも直ちに撤退する必要はないが、積極的な投資は不要とされる。
- 負け犬でも短期的にキャッシュを生む場合は維持することもあります。ただし大規模投資は避けます。
- Q5.** アンゾフの成長マトリクスにおいて、「既存製品×既存市場」の戦略を「製品開発戦略」という。
- × 既存製品×既存市場は「市場浸透戦略」です。製品開発戦略は「新規製品×既存市場」です。
- Q6.** ポーターのコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に追求することが、最も強い競争優位をもたらす。
- × ポーターは「スタック・イン・ザ・ミドル」として、どちらにも集中しない中途半端な状態を最も危険と警告しています。
- Q7.** 5フォース分析の「売り手の交渉力」が強いほど、業界の収益性は低下する傾向がある。
- 売り手（仕入先）の交渉力が強いと、原材料コストが上昇し、利益率が圧迫されます。
- Q8.** 集中戦略は、特定の市場セグメントに絞ることで、そのセグメント内でコストまたは差別化の優位を追求する戦略である。
- 集中戦略は「コスト集中」と「差別化集中」の2種類があります。
- Q9.** SWOT分析の「脅威（Threat）」は自社でコントロールできる要因であり、適切な対策を取れば完全に除去できる。
- × 脅威は外部環境の変化であり、自社ではコントロールできません。対策で影響を和らげることはできますが除去は困難です。
- Q10.** PPMにおける「金のなる木」は、積極的に投資すれば「花形」に育てられる可能性がある。
- × 金のなる木は市場成長率が低いため、積極的に投資を行う必要はありません。

【発展コラム】バリューチェーン分析

ポーターはもう一つの重要なフレームワークとして「バリューチェーン（価値連鎖）分析」を提唱しています。企業活動を「主活動（購買物流・製造・出荷物流・販売・サービス）」と「支援活動（インフラ・人事・技術・調達）」に分解し、どの活動が付加価値（バリュー）を生んでいるかを特定します。競合と比較してコスト差や差別化源泉がどこにあるかを把握するために活用されます。試験では「主活動と支援活動の区別」が問われることがあります。