

《会計・税務の知識》 競争優位と粗利益

M. E. ポーターの提唱する代表的な競争優位の方策である①コストリーダーシップ戦略②差別化戦略③集中戦略に関して、会計的な立場から企業の粗利益の変化について考えてみました。

※ 考え方は人それぞれであると思いますので、ここでの考え方は参考程度に留めておいて下さい。※

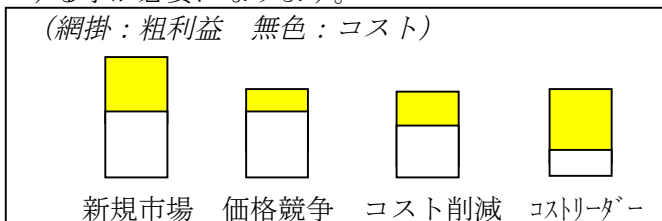
はじめに

例えば、新規市場に初めに参入した会社について考えてみます。この会社は市場が許す限り高粗利益を実現する事が出来ます。しかし、低価格戦略を取る競争相手の参入で、高粗利益の確保が困難となり、価格競争に巻き込まれます。また、付加価値戦略を取る会社も現れますが、付加価値の為の費用が拡大する事で利益を圧迫する結果となります。結局、市場全体の粗利益を減少させる結果に繋がります。

さて、本質的な問題点であるこの粗利益の減少を食い止めるには、どうしたら良いのでしょうか？M. E. ポーターの3つの方策は、どのように粗利益を確保すると考えられるのでしょうか？

①コストリーダーシップ戦略

コストリーダーシップ戦略は、他社よりも低コストでサービスを実現する事を指します。しかし、粗利益を確保する為には、単純にコスト削減を行うのではなく、他社に模倣出来ないコスト削減技術を実行する事が必要になります。

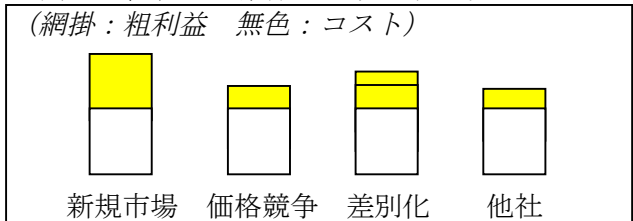


結果として、他社はこれ以上コスト削減に頼る事が出来ず、価格が安定するか、他社が市場から撤退する事になります。一方で、コストリーダーは事業を続けられるだけの粗利益を確保できるという訳です。

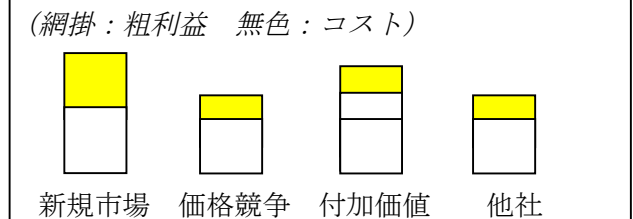
②差別化戦略

差別化戦略では、自社の商品やサービスに付加価値を与え、価格の下げ止まりを狙います。しかし、上述するように、単なる付加価値戦略では、コスト高になるだけです。ここで言う差別化とは、『他社に模倣出来ない付加価値によって、市場平均以上の粗利益を実現させる為の工夫』の違いとでも言えないで

しょうか？ 価格を上昇させるか、価格競争から抜け出して粗利益を確保しようとする狙いがあります。

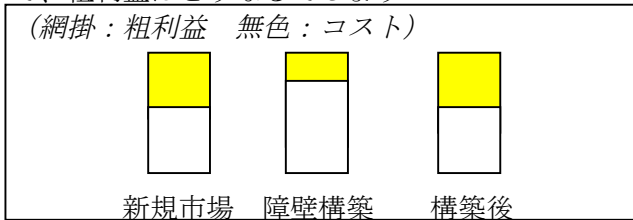


<単なる付加価値戦略が陥り易い罠
～粗利益は結局変わらない～>



③集中戦略

集中戦略は、特定市場に的を絞りと、資源を集中的に投入する方法です。ポイントは特定市場を探し出す所にあります。しかし、時間が経てば必然的に①や②の局面を迎えます。そこで、特定市場の参入者は、他社への参入障壁を構築する戦略を行います。ここで、粗利益はどうなるでしょう？



参入障壁を構築するフェーズでは、構築費用の為に、粗利益は一時減少しますが、参入障壁構築後は、一定水準の高利益が見込まれます。(他社が参入障壁を乗り越えてまで参入する程の市場の魅力を削り落とす為に売価を下げる事もあります。)

おわりに

M. E. ポーターの提唱する代表的な競争優位の3つの方策『①コストリーダーシップ戦略②差別化戦略③集中戦略』に対して、粗利益をどう確保するかを考えてみました。今一度、御社の競争優位を考えて頂ける機会になれば幸いです。

参考文献：通勤大学MBA〈11〉MOTテクノロジー・マネジメント グローバルタクスフォース株式会社著（綜合法令出版株式会社）2004年（担当：池田）