

第7回：競争力の概念と構成要素

1. 競争力の概念
2. 競争力の要素

コスト

品質

納期

フレキシビリティ

東京大学経済学部

藤本隆宏

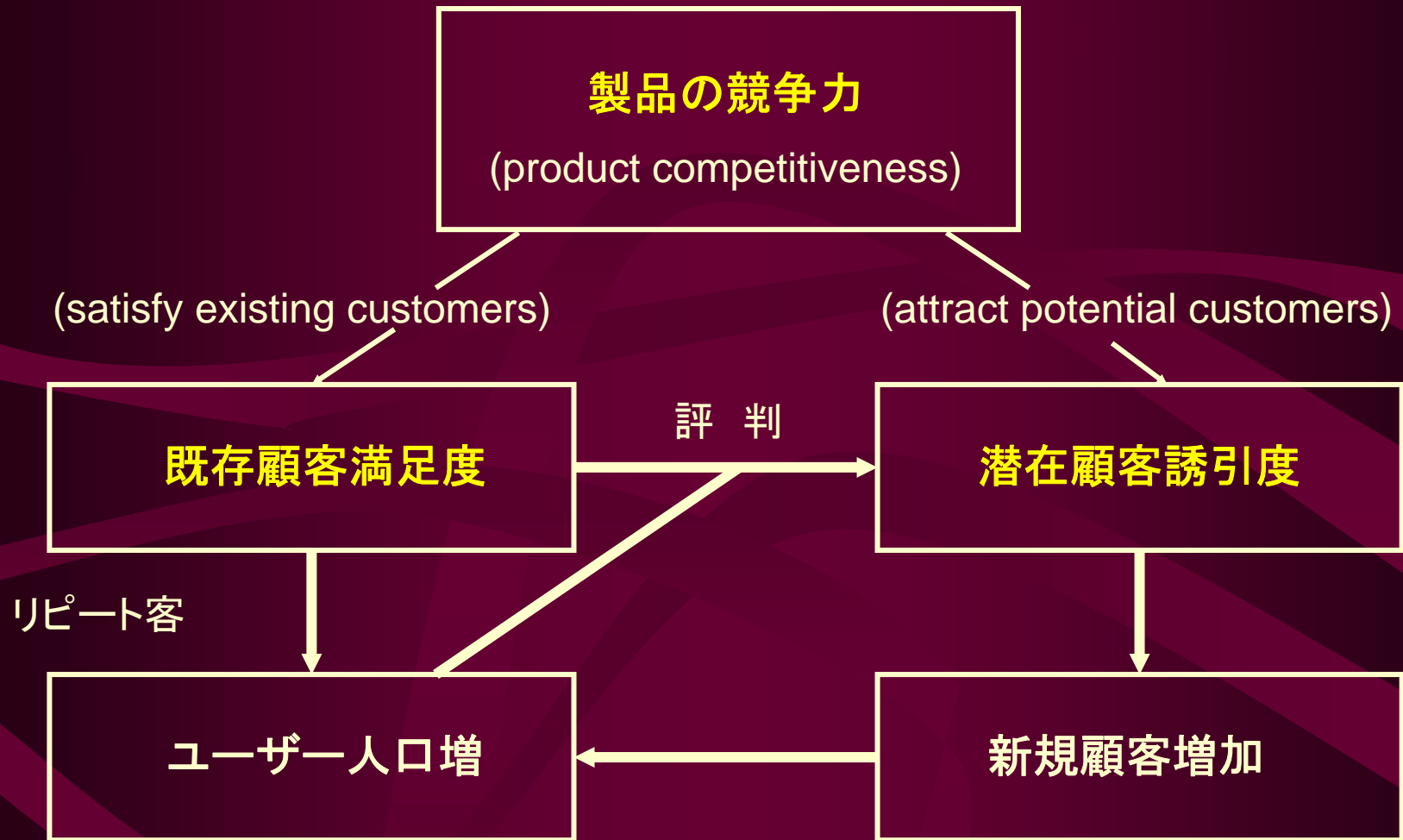
1. 競争力の概念

競争力 (competitiveness) =

ある企業が提供する個別製品あるいは製品群が、
既存の顧客を満足 (satisfy) させ、かつ、
潜在的な顧客を購買へと誘引 (attract) する力

競争力は、ダイナミックな概念。顧客満足と顧客誘引の好循環

競争力のダイナミクス



競争力 = 設計情報の束が持つ説得力

製品 = 設計情報(メッセージ)の束

消費者はこの情報を処理して自らの満足／期待を創造する。

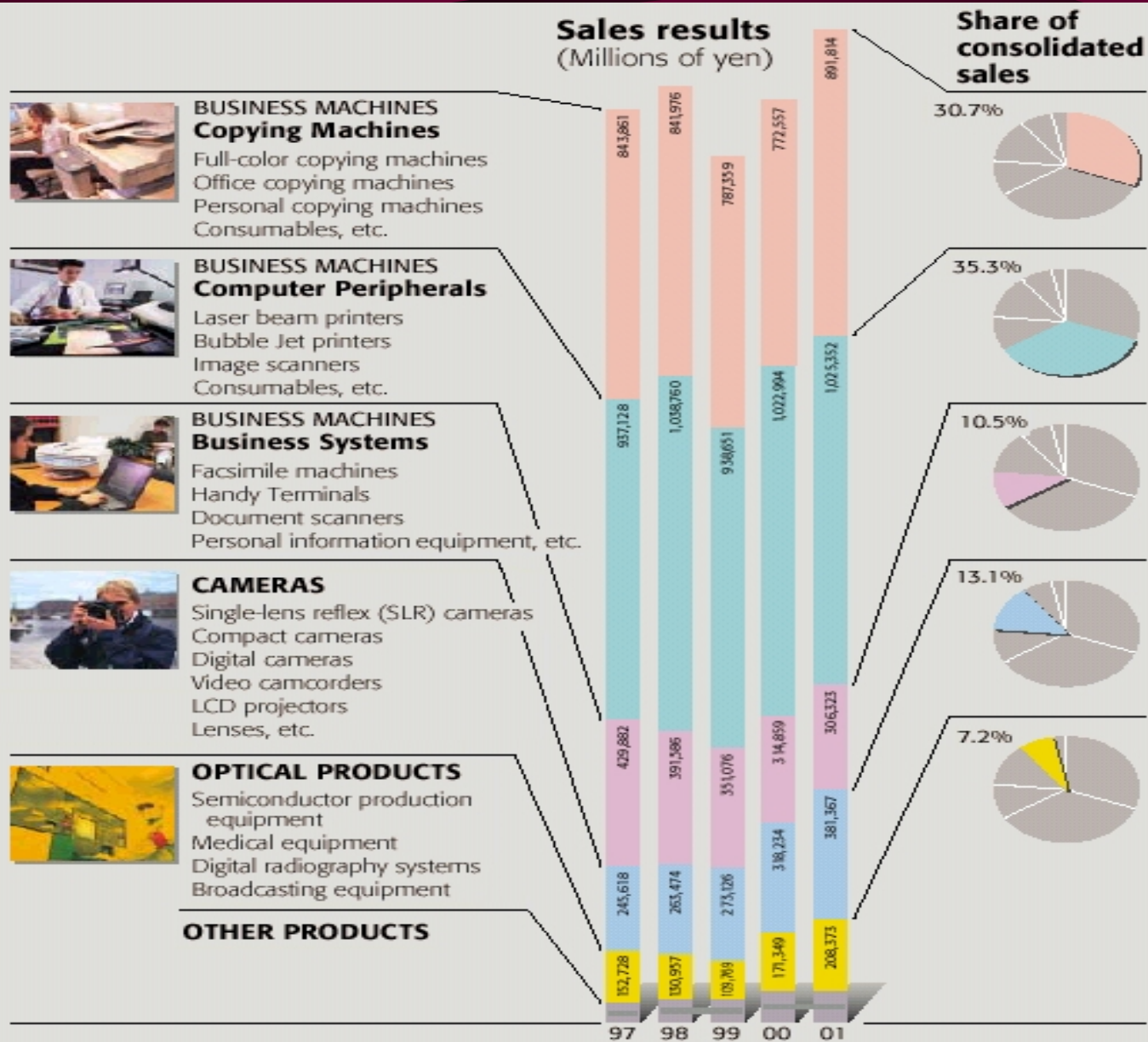
競争力 = 製品(情報の束)が、
潜在顧客を説得し、既存顧客を納得させる力

・・・しかし、競争力の測定は、実は難しい。

多くの場合、複数の指標を測定して総合判断するしかない。

競争力は、「製品」「ブランド」「事業」「産業」のレベルで測定

キヤノンの競争力? ... カメラ? プリンター? コピー?



トヨタの競争力？

くらしデザイン kurashi-design.com
くらしデザイン.com



トヨタホームの商品ラインアップ

ユニット工法

EST工法



■シンセ・エスリー■



■シンセ・レゾンG■



■エスパシオEF・トラデージ■

【New!!】



■シンセ・レゾン■



■シンセ・ノイエJ&S■



■エスパシオGX■

岩屋磁器の例： 主要事業の比較：製品、市場、競争力

| | レリーフ | ベセラ | 伝統磁器 | タイル | 科学関連製品 |
|----------------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------|--|------------------------------------|
| 事業開始時期 | 1960年代 | 1970年代 | 18世紀 | 1950年代 | 1920年代 |
| 製品の概要 | 公共建築物の内部壁面装○用の磁器タイル装画 | 傘立て、灰皿スタンド、椅子、植木鉢等、屋外用磁器製オブジェ | 磁気性花瓶、食器 ウイスキー瓶、装飾品など | 商業用ビル外壁装飾用の磁器タイル(施工含む) | 耐候性の磁器製煉瓦、ボール、サドル等化学プラント用充填物等 |
| 主な顧客 | 官公庁 設計事務所 | 家具小売店 家具卸問屋 設計事務所 デパート | 個人客 官公庁 洋酒メーカーなど | 官公庁 ビル所有者 設計事務所 | 科学メーカー 製系メーカー 製鉄メーカー 電力会社 |
| 製品に要求される主な特性 | 美術性 耐候性 | 美観 耐候性 | 美観 | 美観 精度 強度 耐候性 | 耐蝕性 断熱性 耐摩耗性 |
| 価額弾力性 | 小 | 小 | 小 | 中 | 大 |
| <u>国内陶磁器製品市場におけるI社のシェア</u> | <u>80%</u> | 80% | 0.10% | <u>2%</u> (タイル市場) <u>10%</u> (商業用建物市場のみ) | <u>80%</u> |
| 国内陶磁器製品市場での主な競争相手 | OT社 個人作家 | 信楽焼メーカー | 多数 | IX社(1985年タイル売上730億円) DT社(1985年タイル売上170億円) | NG社(日本) DW社(アメリカ) ST社(ドイツ) |
| 競争メーカーに対するI社製品の強み | 彫刻技術 | 大物磁器技術 加工技術 | 大物磁器技術 | 特注品 風合い 強度 | 原料調達力 耐蝕システムエンジニアリング力 |
| 競争メーカーに対するI社製品の弱み | 多数のタイルに分割する手間 | 重いこと 割れ易いこと | コスト高 | コスト高 | コスト高(外国製品に比べて) |
| 主な競争代替財 | 壁面装飾なし | 陶器 木 プラスチック | 陶器 | 陶器タイル 石材 金属 | FRP(ファイバー強化プラスチック) 金属[チタン等] |
| <u>代替財を含む全体市場での磁器製品の比率</u> | <u>10%</u> | 15% | n.a. | <u>60%</u> | <u>80%</u> |
| 代替財に対する磁器製品の強み | 強度 外観 色の良さ | 耐候性 外観色の良さ | 強度 | 耐候性 強度 | 耐候性 断熱性 耐摩耗性 安い[対チタン] |
| 代替財に対する磁器製品の弱み | 多数のタイルに分割する手間 | 重いこと 割れ易いこと | 特になし | コスト高 | 重いこと 割れ易いこと 高い[対FRP] |

2. 競争力の要素：表層と深層

(1) 表層レベルの競争力

・・・顧客に直接見えるところ（インターフェース）
で企業から顧客に発信される情報の力。
マーケティングの「4P」。

Product （製品に体化したメッセージ）

Price （顧客に伝えられる価格情報）

Promotion （広告など）

Place （販売店内でのコミュニケーション）

顧客インターフェースと「表層の競争力ファクター」



(2) 深層レベルの競争力(QCD + F)

コスト(Cost): 価格の背後にコストあり。

各原価要素に分解。

さらに生産性と投入要素価格に分解

品質(Quality): 設計品質と製造品質

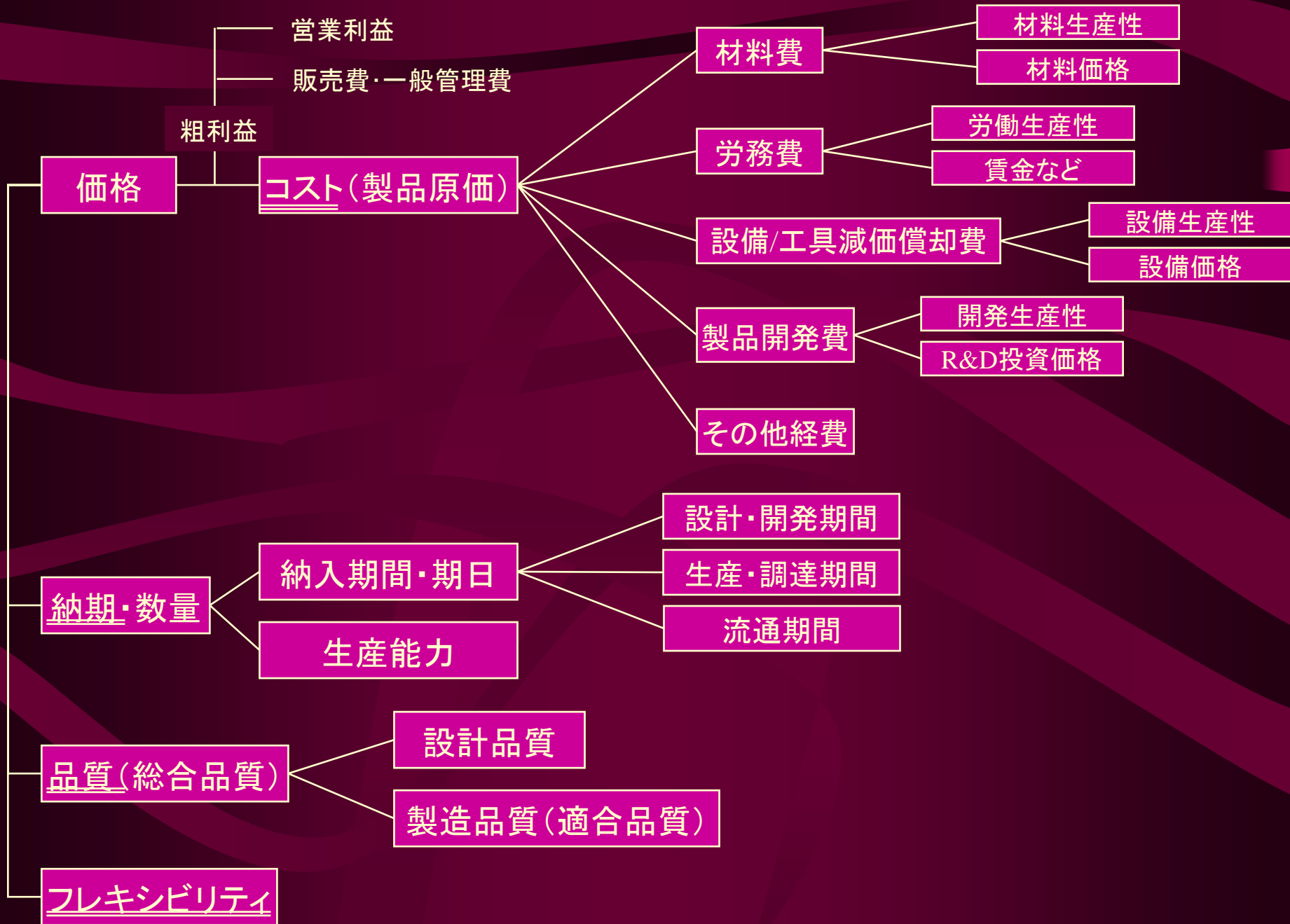
納期(Delivery): 受注生産か見込み生産かによる

生産数量・生産能力と密接に連動

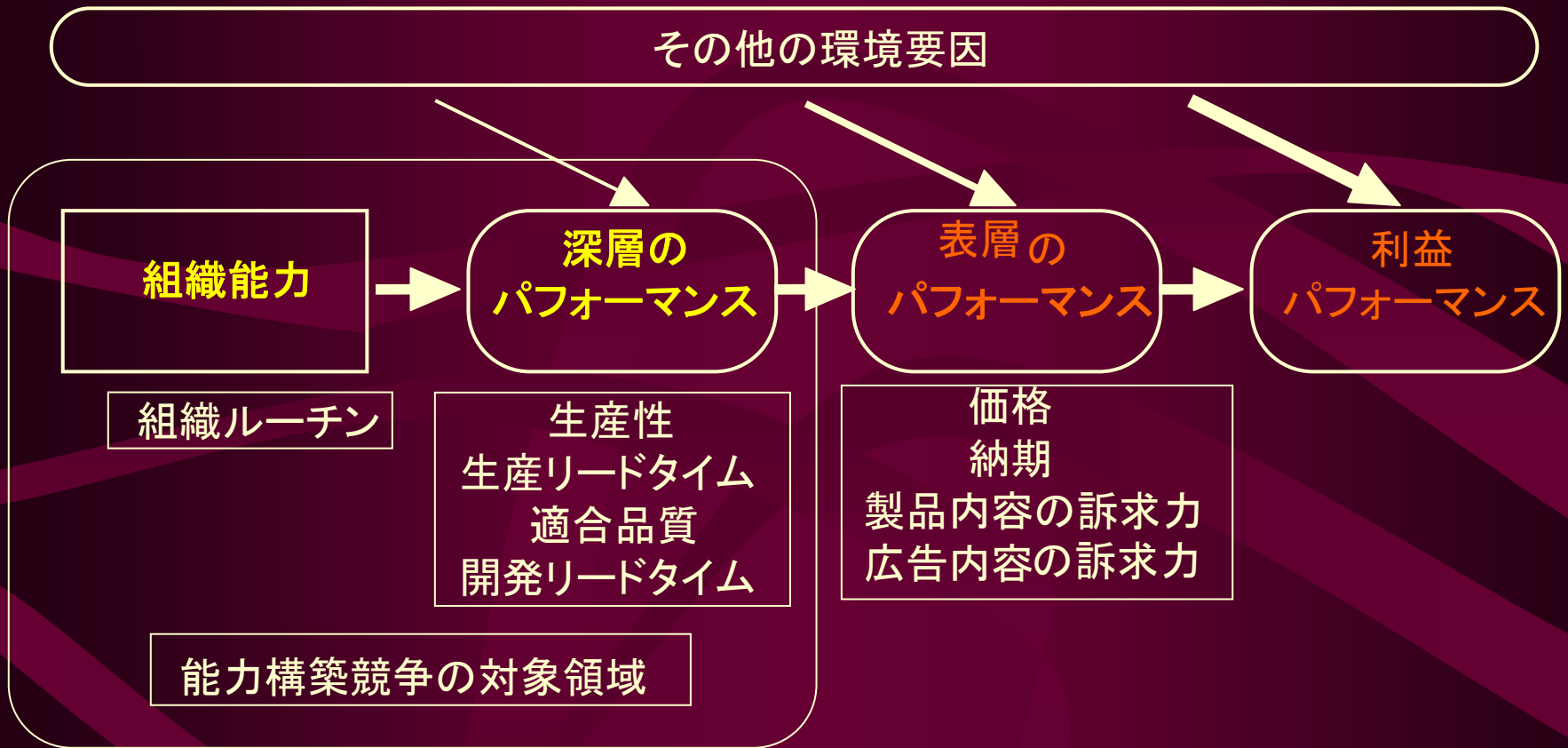
フレキシビリティ: 数量や製品の変化・多様性に

柔軟に対応できる度合

製品競争力の主要要素

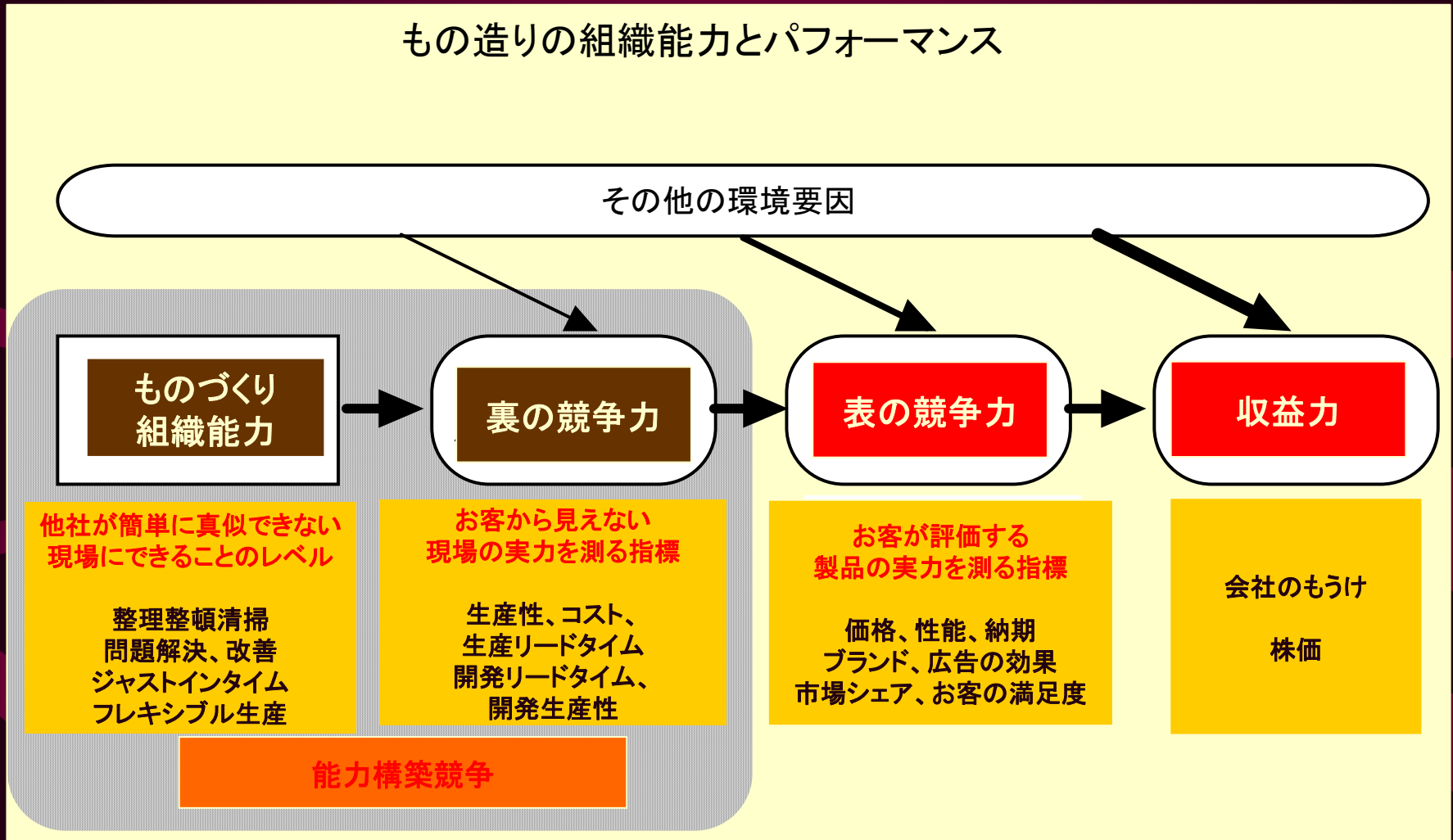


もの造りの組織能力とパフォーマンス

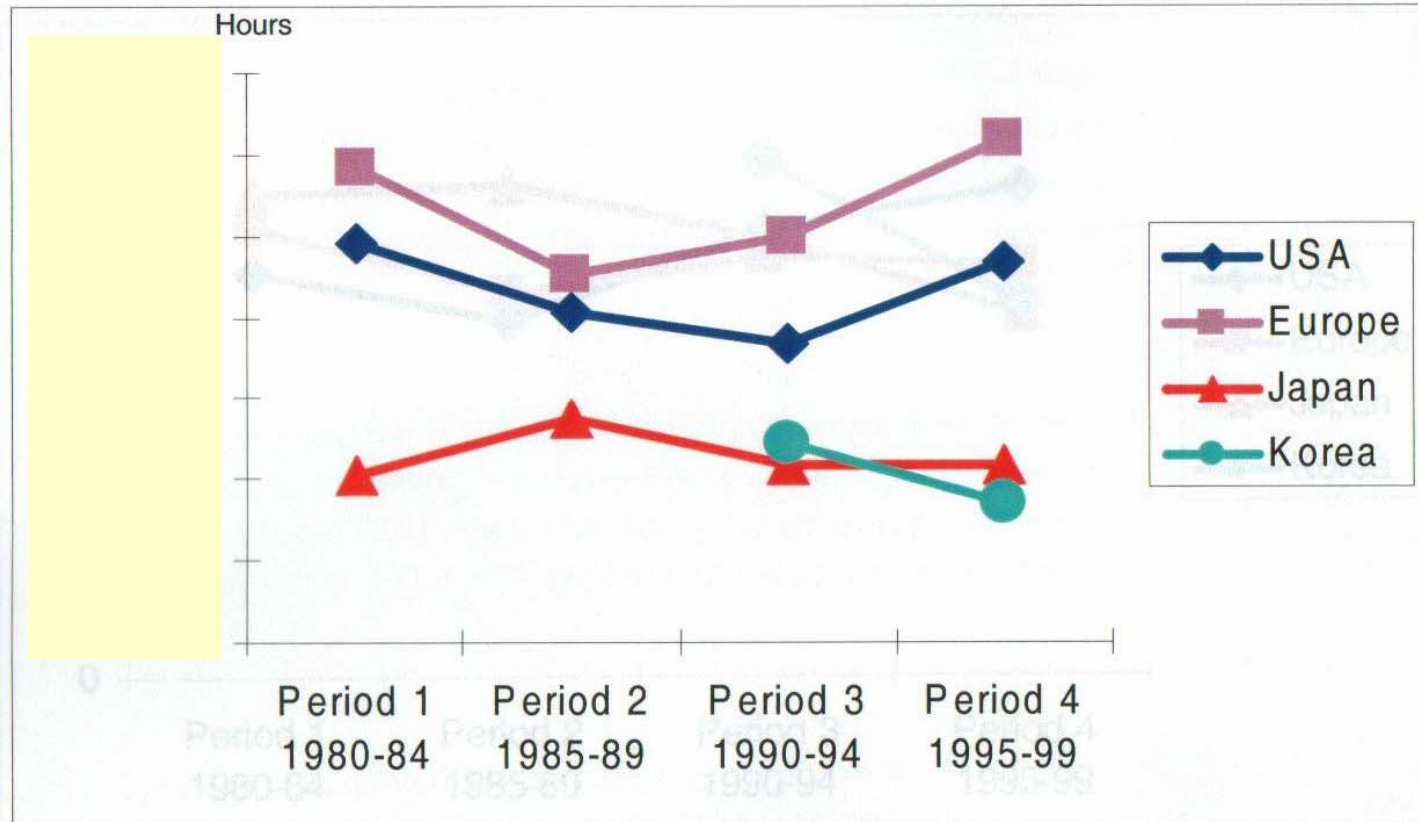


もの造りの組織能力とパフォーマンス： 多層的に評価せよ

もの造りの組織能力とパフォーマンス



自動車の開発生産性：日本は高い



Adjustment method:

(1) # of body types=2, (2) New design ratio=0.7, (3) Suppliers' contribution=0.3, (4) Product class=compact/sub-compact

競争力の多層評価フレームワーク 日本の自動車産業にみるアンバランス

