

4 競争戦略の基本型

1. 差別化とコスト・リーダーシップ

▼ポーター, M. (1980) 『競争の戦略』

: 競争戦略の基本型

◆ 競争優位の源泉／戦略ターゲット

◆ コスト・リーダーシップ

標準品を低コスト・低価格で提供

◆ 差別化戦略 Differentiation

高い価値の製品、価格プレミアム

◆ 焦点絞り込み戦略 Focus

特定セグメント、市場ニッチ：差別化商品または低コスト

		競争優位の源泉	
		より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭いターゲット	フォーカス戦略 コスト・フォーカス 差別化・フォーカス	

▼ポーター, M. (1980) 『競争の戦略』

1.1 競争優位の源泉：低コスト

◆ 競争相手よりも低いコストで製品／サービスを提供する活動をおこなう。

◆ 買い手の受け取る価値は同じでも、それに要するコストは競争相手よりも低い。

同一製品同価格→高マージン

同一製品低価格→高シェア

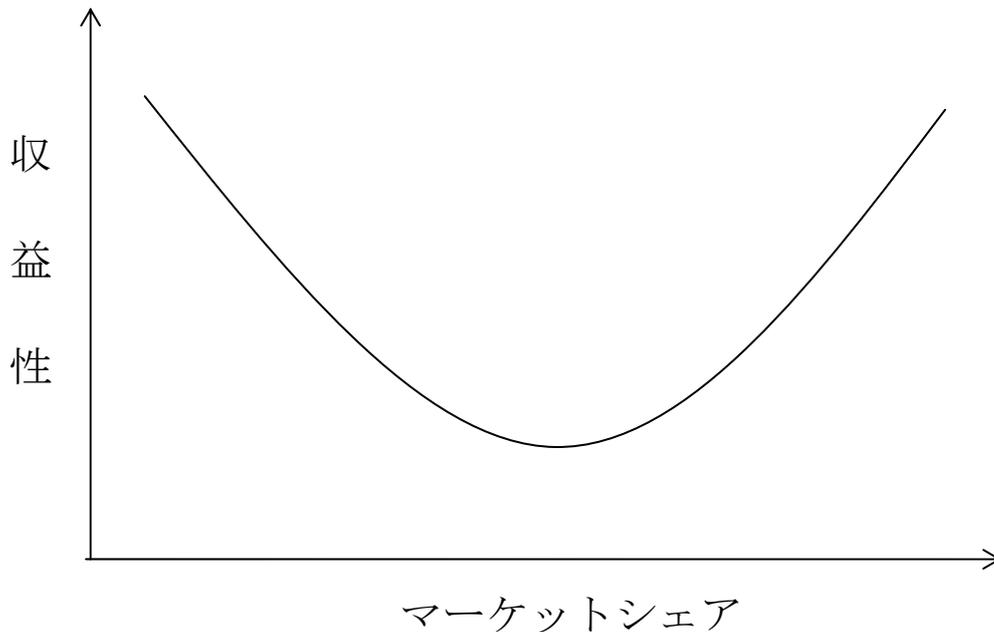
※ただし、コストリーダーシップ戦略をとる場合、一般には低価格で顧客に訴求していく。

1.2 競争優位の源泉：差別化

- ◆ 競争相手とは異なるユニークなやり方で、製品／サービスを提供する。
- ◆ 競争相手よりも大きな価値を買い手に与え、そのためにプレミアム価格を要求することができる
 - ：高価値製品高価格→高マージン
- ◆ 高価値製品同価格→高シェア
- ◆ 差別化するポイントとしては、
 - 製品／サービス自体の機能
品質、デザイン
 - 補助的サービス
アフターサービス、納期／納入方法、
支払条件、購入の便利さ、
製品の社会的イメージ

1.3 Stuck in the Middle

- ◆ 差別化と低コストのトレード・オフ
- ◆ 重点の選択
 - ：条件が一定のもとでは、ひとつを選択
- ◆ 変化をもたらす要因
 - 技術革新
多品種少量生産の技術
 - 産業のライフサイクルと競争のルール
価格→差別化・セグメント化



2. 市場シェアの意味

2.1 シェア拡大のメリット

- ◆ 流通業者に対する交渉力（値引き交渉）
- ◆ 顧客への「顕示効果」…両方向の情報
 - 顧客数が最も多いので、幅広い顧客情報を獲得しやすい。
 - 顧客側への情報伝達
 - 顧客側の情報の取り込み

amazon.com

e-bay

- ◆ コスト上のメリット
 - 規模の経済
 - 経験効果

2.2 シェア拡大のデメリット

- シェアがある程度以上大きくなるとデメリットも生じる：シェア拡大にはコストが必要で、シェアが大きくなればなるほどコストは膨大になる。利益を犠牲にしなくてはならない。エクスポージャーが高くなれば嫌われることも増える（アンチ巨人）。
- ◆ 収穫逡減、規模の不経済（非効率な立地）

- ◆ 技術転換、世代交代：技術革新によって既存の大規模な生産設備が陳腐化してしまったり、経験の蓄積が無駄になってしまう（真空管からトランジスタなど技術の世代交代期には特に注意が必要）。
- ◆ 設備や経験の陳腐化
- ◆ 「共有された経験」…関連市場のシェア
 - キヤノン：複写機とレーザープリンタ。規模の経済や経験効果をみるとときには、「共有された経験」に注意しなければならない。複写機とレーザープリンタは、部品レベルでの共有度が高い。キヤノンと同じだけレーザープリンタを作るだけでなく、複写機も同じだけ作らないとコスト地位でキヤノンと並べない。

3. 戦略と収益性 (PIMS 研究)

▼ Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. The Free Press

- 1972 年より、戦略的事業単位を対象に、戦略と収益性の関係について約 3000 ケースを収集し、いくつかの事業戦略上の「原則」を発見した。

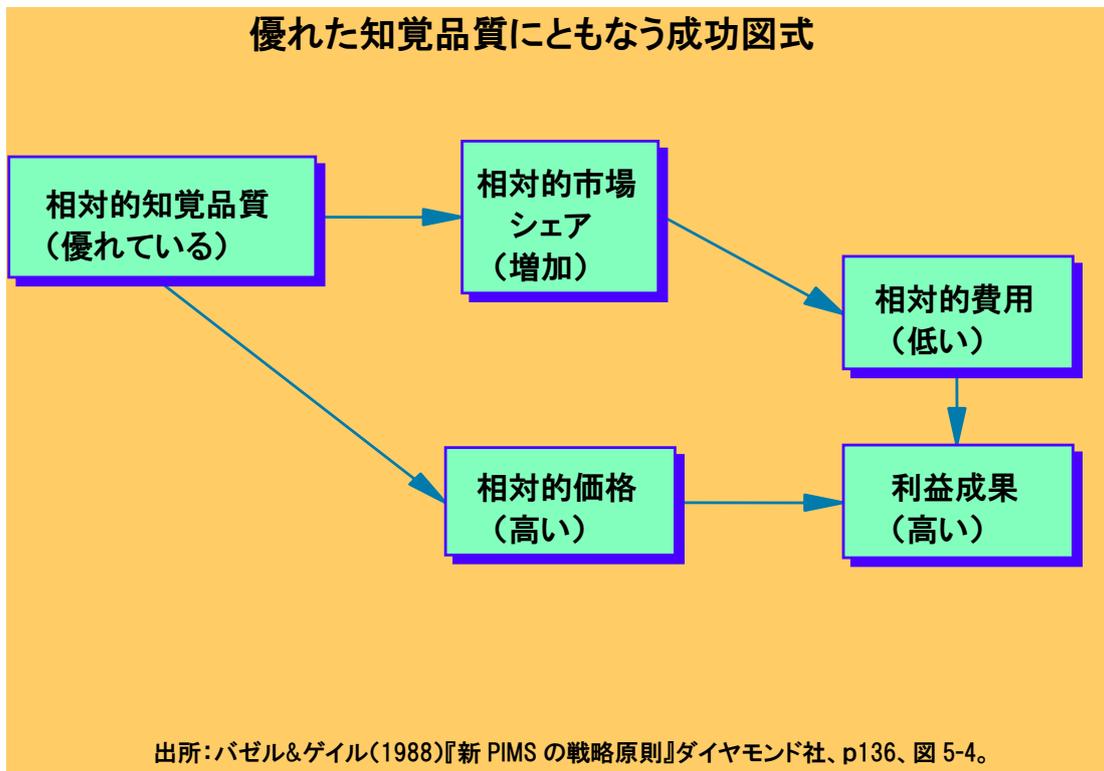
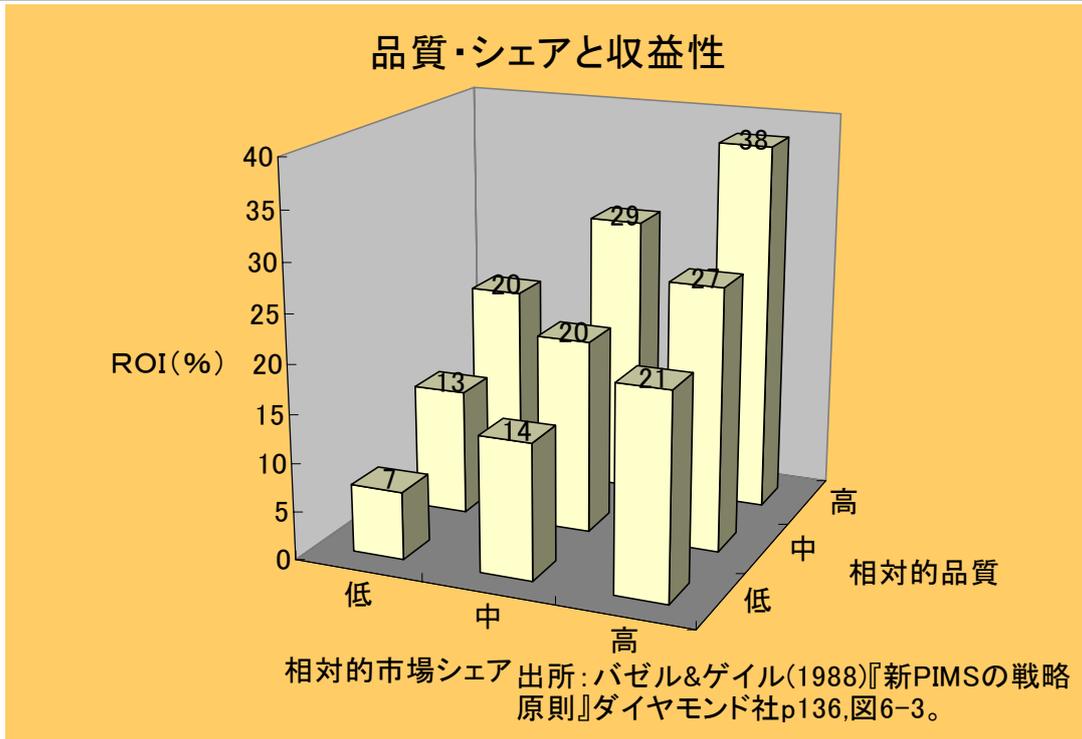
◆ PIMS の原則

-製品・サービスの他社より優れた品質はパフォーマンスに貢献する

- ・短期では、優れた品質を持つ製品は 5~6%程度の価格プレミアムを生んでおり、利益の増加に貢献する。
- ・長期では、優れた品質をもつ製品、あるいは品質を改善している製品を販売する企業は、市場を成長させ、また自社のシェアを拡大することができ、より高い収益を得ることができる。

-高いマーケットシェアは収益性に結びつく

- ・高いマーケットシェアを獲得した企業は、他社より早く経験曲線を下降することができ、また規模の経済を生かすことができるので、コストを他社より早く低下させることができる。従って、シェアが高くなるほど利益率が上昇する。



◆マックとロッテリアの価格競争

▲1997年11月 ロッテリア、39セット発売。ハンバーガー130円、チーズ160円に値下

げくマックと同等価格>。

▲97年11月、98年2月 ロッテリア期間限定でハンバーガー80円、チーズ100円。

- マックも対抗

▲98年7月 マクドナルド ハンバーガー65円 チーズ80円

- ロッテリア「65円にはとても対抗していけない」

著作権処理の都合で、
この場所に挿入されていた
“ハンバーグ上位5社の売上高に占める日本マクドナルドのシェア”の表
を省略させていただきます。

