

†: このマークが付してある著作物は、第三者が有する著作物ですので、
同著作物の再使用、同著作物の二次的著作物の創作等については、
著作権者より直接使用許諾を得る必要があります。

2006 年度 経営戦略授業資料 vol.6_1

6 差別化戦略

1.差別化

顧客にとって、当該製品／サービスが、他の製品／サービスとは異なるものとして認知されること。

- ターゲットとした顧客から、高い価値を提供していると認知されることが重要。
- 製品やコストで判断されるとは限らない。
- 同一の製品でも顧客によって、価値の判断は異なる。

◆P&Gの紙おむつ

P&Gのアメリカ市場での成功と日本市場での失敗
日本市場での高機能化競争とP&Gの追随
アメリカ市場でのP&Gの製品戦略

◆任天堂のゲーム開発

開発の95%はユーザーが不快に思わないために費やす。5%で他との違いを出す。
その5%で、ユーザーが手にとって5分で違いを感じるようにする。

2.セグメンテーション&ターゲティング

2.1.セグメンテーション

◆セグメンテーション

- 定義: 特定のマーケティング・ミックスに対して類似の反応を示すような同質的な部分に市場を分解する。
- 前提: 市場は同質ではないが、全く異質でもない。
- 例示: 女性の化粧ライフサイクル
- 基本方針「セグメント内では同質、セグメント間では異質」

◆セグメンテーションの基準: 消費財

- 地理的軸
- 人口統計的軸
- 心理的軸(人間のタイプ)
- 行動的軸(各タイプの特徴が表面に表れたもの)

◆ セグメンテーションの基準:産業財

- 組織タイプ
- 人口統計的軸
- 企業規模、業種、立地
- 製品の種類
- 部品、製造設備、原料
- 購買状況
- 本社一括、事業部ごと
- 調達先ロイヤリティ
- 互惠性

◆ 一般的な軸を使っている限り、差別化は難しい

◆ セグメンテーションは通常複数の軸を組み合わせて行う

◆ 「どこにいる、誰の、どのようなニーズを充足させるか」を決めて初めてセグメントを定義したことになる。

2.2.ターゲティング:市場空間の選択

- ◆ Mass Marketing(無差別マーケティング)
 - ◆ Differentiated Marketing(差別化マーケティング)
 - ◆ Focused Marketing(集中マーケティング)
 - ◆ Tailored (One-to-One) Marketing(個別マーケティング)
-
- ◆ Mass Marketing 無差別マーケティング
 - かつてのフォードのモデル T



出所: wikipedia

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7c/1923_Ford_Model_T_Roadster_3b36638r.jpg

- 単一製品、マーケティング・ミックスで市場全体を対象
- メリット: 経済性
- デメリット: 競争激化による収益低下

◆ Differentiated Marketing 差別化マーケティング

- 複数セグメントに、個別の製品とマーケティング・ミックスを用意
- メリット: セグメントごとに個別対応できる
 - 顧客ロイヤリティを高め、市場での地位を安定させる
- デメリット: 非経済(コスト増要因が多い)
- フルラインメーカー(GM、トヨタ…)

◆ Focused Marketing 集中マーケティング

- ひとつのセグメントだけを選び、特化したマーケティング・ミックスを用意
- メリット: 特化による経済性
- デメリット: 特化によるリスク、他社参入の脅威
- フェラーリ、軽自動車

◆ Tailored (One-to-One) Marketing 個別マーケティング

- 消費者一人一人に個別対応
- amazon.com
- Instant Recommendations
- 顧客の購入履歴に応じた「推薦図書」のリスト提示

◆ アパレル市場

- ユニクロ: 無差別マーケティング
- ワールド: 差別化マーケティング
- ナルミヤインターナショナル: 集中マーケティング
- オートクチュール: 個別マーケティング

ナルミヤのブランド戦略

ナルミヤ 売り上げ300億円。経常利益率11-12%。

8-9才から15才のアンダーフィフティーンが対象。

0から8才向けは200社、高校生向けも400社

OLはもっと多い。

ジュニア向けおしゃれ服がない。韓国、台湾、欧州でも。

一気に5ブランドたてたので、後発はみんな模倣になって、子供たちが食いつかない。

- ANGEL BLUE 反抗する子 1(ブランド設立順)
- MEZZO PIANO メルヘン 2
- DAISY LOVERS パラダイス 3
- POM PONETTE よい子 3
- BLUE CROSS ストリート系 5

年齢層: 財布と意志決定権。財布は親、意志決定は自分で。子供は価格をみない。高校生になると自分の財布。価格も重要になる。

3.マーケティング・ミックス

◆ マーケティング・ミックス

- 「企業がターゲット市場に影響力を行使するために使う、統制可能な変数とその水準の集合」
- 4つのP(4Ps)
 - Product(製品)
 - Place(流通チャネル)
 - Promotion(販売促進)
 - Price(価格)

3.1.製品

3.1.1.本質的サービス

- 製品:そこから様々な満足を引き出す「サービスの束」
- 本質的サービス:「サービスの束」のうちで顧客が最も求めているもの
- 本質的サービスが何かを突き止めるのは簡単でない。ひとつの方法は「本当のライバル」は何か(誰か)を考えること。
- 「製品による規定」 v.s. 「市場による規定」

◆ Marketing Myopia T. Levitt 『マーケティングの革新』

- アメリカの鉄道会社
 - 鉄道会社 ⇒ 輸送産業
 - 競争相手は、航空、自動車
- 映画会社
 - 映画会社 ⇒ 娯楽産業
 - 競争相手は、テレビ、ディズニー

◆ スピードによる差別化

- 製造委託もコスト競争だけではない。
- キョウデンの例
 - プリント基板の試作サービス
 - 納期を短縮 → 開発部門からの注文。高収益。
 - 納期による価格差別(標準、特急、超特急)

表1 注文の種類と納期係数

	普通	特急	超特急	マツハ	ミラクル
納期	5 日	4 日	3 日	2 日	1.5 日
納期係数	1	1.2	1.4	1.7	2

- その他の例: 宅急便、アルミサッシ

3.1.2. 補助的サービス

- ブランドネーム: 製品がどんなに良くても識別できないとこまる
- パッケージ
- おまけ: グリコのおまけ、パソコンのプレインストール・ソフト
- 配達や修理メンテナンスなどのサービス等

3.1.3. 「製品」についての考慮事項

- 本質的サービスが顧客のニーズに合致しているか?
- 本質的サービスをより魅力的にするように補助的サービスが組み立てられているか?
- 需要・技術の変化に適応しているか?

著作権処理の都合で、
この場所に挿入されていた
“主要普及消費財の普及率推移”
を省略させていただきます。

著作権処理の都合で、
この場所に挿入されていた
“国内販売の排気量別シェア”
を省略させていただきます。

(相原修(1999)『CDROM ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社)

◆プロダクト・ミックス

製品ラインの幅(製品ライン数)

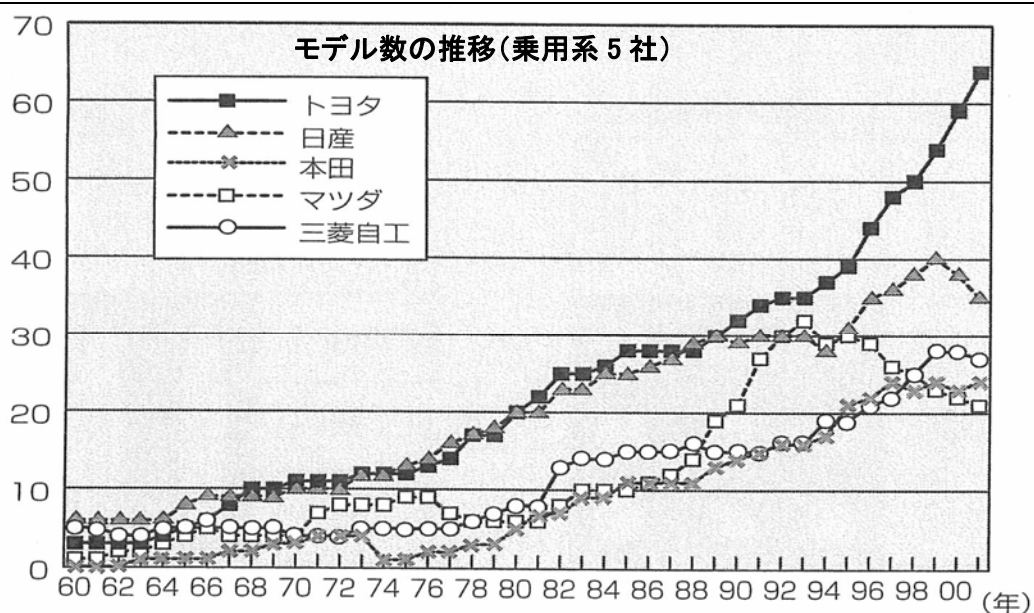
- 単一ライン
- フルライン: 製品ラインの長さ
- ライン内の品目数: 自動車産業ではモデル数とバリエーション

著作権処理の都合で、
この場所に挿入されていた図版を
省略させていただきます。

(相原修(1999)『CDROM ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社)

著作権処理の都合で、
この場所に挿入されていた
“モデル数と1モデル平均バリエーション”
を省略させていただきます。

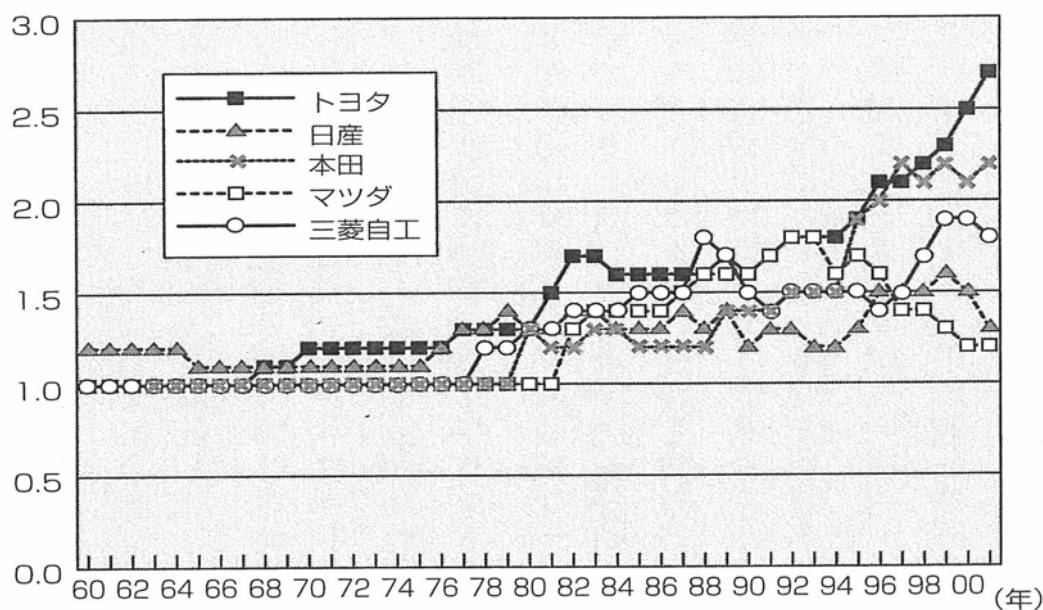
出所: 相原修(1999)『CDROM ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社



資料：日本自動車販売協会連合会「新車販売台数状況」等より三菱総合研究所作成

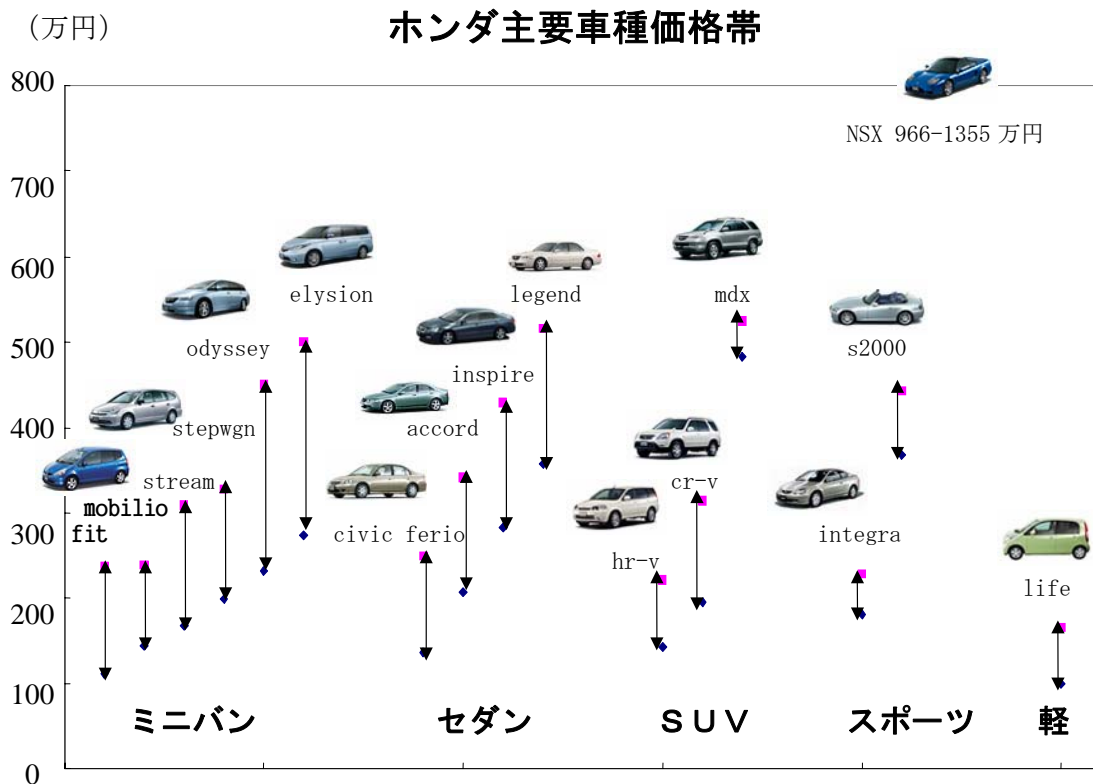
出所：土屋勉男、大鹿隆(2002)『最新・日本自動車産業の実力』ダイヤモンド社

プラットフォーム当たりモデル数の推移(乗用系 5 社)



資料：日本自動車販売協会連合会「新車販売台数状況」等より三菱総合研究所作成

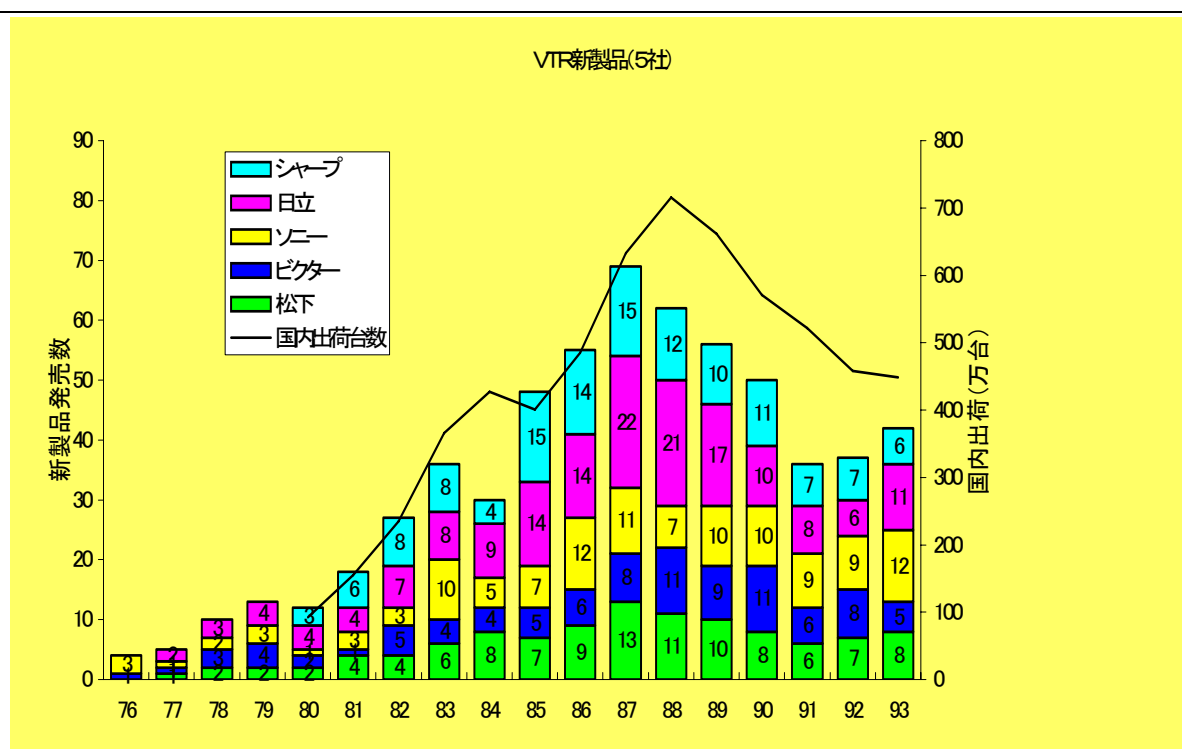
出所：土屋勉男・大鹿隆(2002)『最新・日本自動車産業の実力』ダイヤモンド社



本田技研工業 HP のデータより作成。(<http://www.honda.co.jp>)

作成日 : 2004.6.1

● VTR 新製品販売数(国内5社)の推移



出所:新宅作成

3.2.流通チャネル Place

- ◆ メーカーから最終消費者に渡るまでの経路
- ◆ 通常の経路

メーカー ⇒ 卸売業者 ⇒ 小売業者 ⇒ 消費者

3.2.1.小売業者の数とタイプ

- ◆ 小売業者は「流通チャネルの最も消費者よりのところ」。
- ◆ 有店舗:百貨店・スーパー・専門店

無店舗:自動販売機・訪問販売・通信販売

- この決定については、製品の特徴とターゲットとする顧客の行動パターンを考慮する。

●カップラーメン

中学生から独身男性を対象とした大盛りカップ麺は全国のスーパーやコンビニにひろく届ける。都心の百貨店だけに集中するのはマイナス。

●高級ハンドバックならその逆

-有店舗の中でも、社会環境・消費者行動の変化によって選択される小売業者は変化する。

●ビール

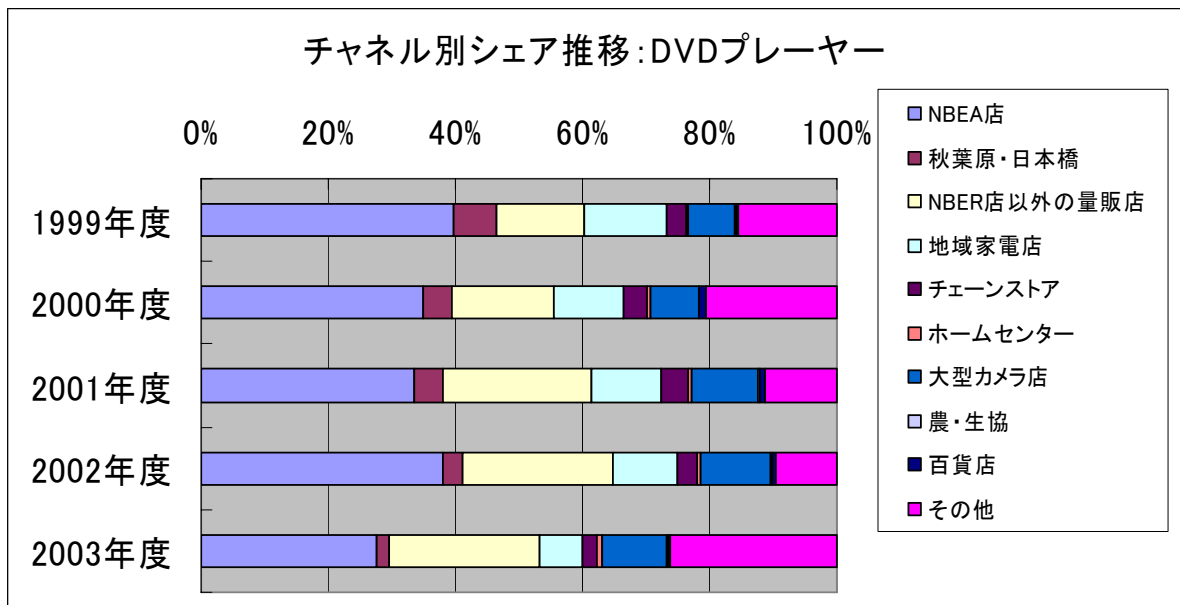
酒屋 ⇒ ディスカウント店、コンビニ（アサヒの急進の要因）

●家電

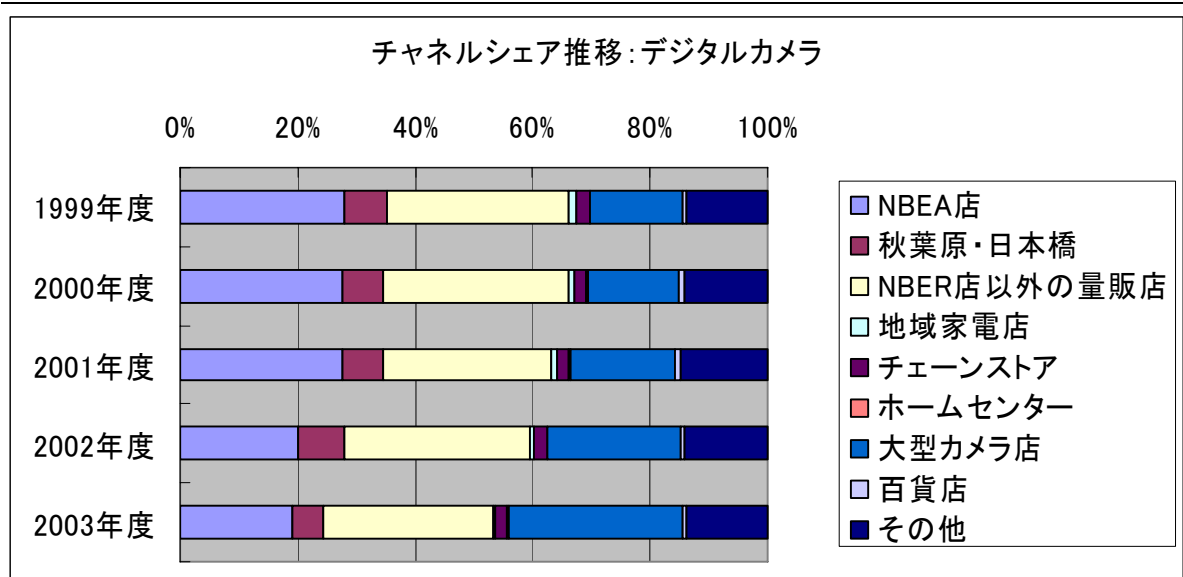
著作権処理の都合で、
この場所に挿入されていた
“家電のチャネル別シェア推移”
を省略させていただきます。

-相原修(1999)『CDROM ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社

- 系列販売店 ⇒ 量販店
- シェアは系列販売店の数を反映
- 松下 2 万店以上、東芝・日立で約 1 万店
- 系列店の販売シェア 70%以上
- 系列店総数ピーク:約 7 万店
- 系列店、約 6 万店に減少



出所:工藤聡編(2005)『家電流通データ総覧 2005』リックより新宅作



出所: 工藤聡編(2005)『家電流通データ総覧 2005』リックより新宅作

3.2.2.閉鎖型チャンネル政策

- ◆ 中間の流通業者を特定して、比較的狭い範囲の小売業者に製品を流す。
- ◆ 価格やブランドイメージの維持に適す。大量販売には向かない。
- ◆ 消費者にとって差の分かりにくい商品
- ◆ 特定チャンネルの陳腐化(カテゴリーキラーやパワーセンターなどの新しい流通チャンネル)への対応が難しい。

3.2.3.開放型チャンネル政策

- ◆ 中間の流通業者を特定せず、広い範囲に製品を流す
- ◆ 大量販売に適す。価格やブランドイメージの維持には向かない。

3.2.4.物流システム

- ◆ どこに倉庫をおいて、どのような手段で輸送するか
- ◆ 技術の進歩によって激しく変化する
- ◆ 鉄道や高速道路、航空機や冷凍・冷蔵保存の技術、自動倉庫など

- 例: FedEx “Hub and Spoke”(自転車の車輪に見立てた名前)

テキサス州メンフィスを拠点(Hub)としてネットワークを集中させ、そこから各都市への経路を確保する(Spoke)仕組み。

3.2.5.インターネットの利用

◆ Amazon.com（本の販売）

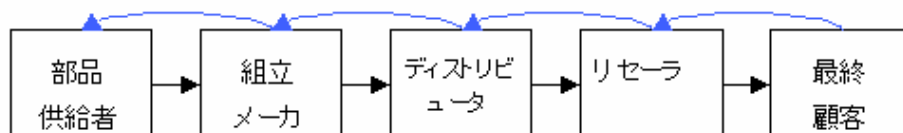
- 1995 年創業。売上 97 年約 1 億ドル、98 年約 3 億ドル。
- 膨大な書籍データベースとその検索機能
- 日通と提携した物流機能

◆ デル Dell（パソコンの直販）

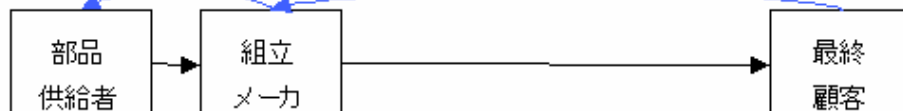
- 注文生産 BTO
- 部品在庫の管理

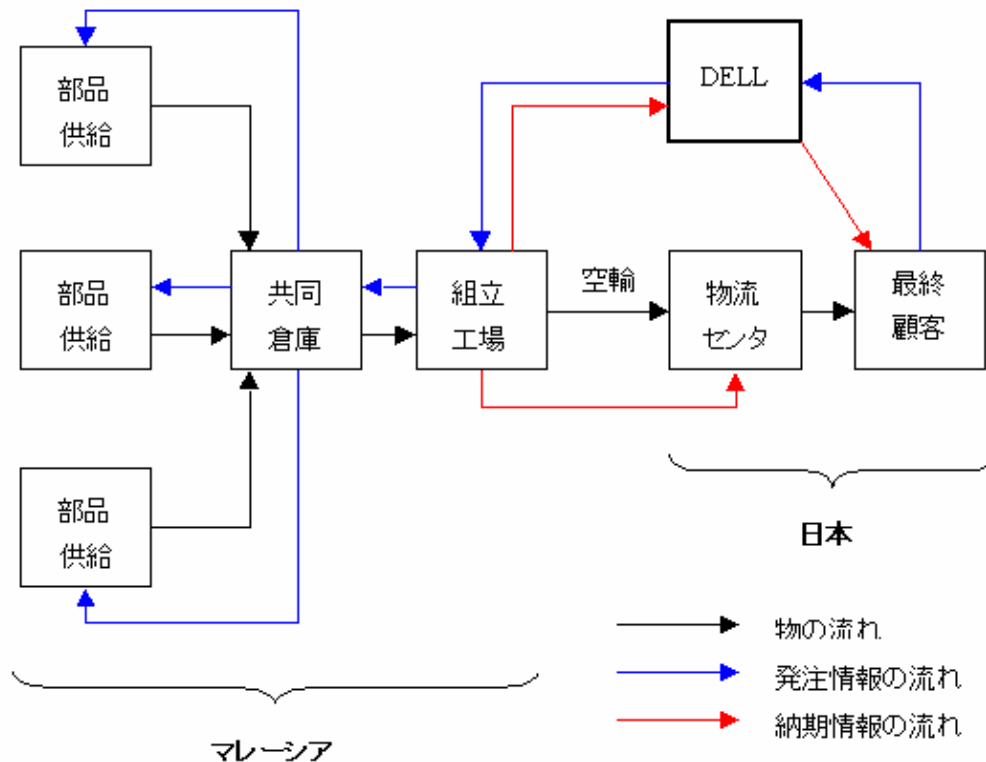
倉庫内の在庫はサプライヤー側の所有とし、Dell は利用した分だけ代金を支払う。
サプライヤーにも受注情報を流し、市場動向を把握して部品生産に役立ててもらおう。

見込み生産型



受注生産型





注) マレーシアでの生産は資料作成当時。現在、日本市場向けは中国アモイ工場で生産されている。

3.3. プロモーション(販売促進)

- ◆ 顧客に特定の製品や自社に関する情報を伝える活動。
- ◆ 顧客に情報を伝える方法
 - 広告
 - 販売員活動
 - 広報活動
 - 販売促進(狭義)

3.3.1. 広告

- ◆ 広い範囲に伝達できる
- ◆ 一方通行の浅い(イメージに偏った)伝達になりがち。製品の細かい説明をしても注意を向けてもらえない。ユーザーが本当に知りたいことを個別に対応できない。
- ◆ 製品やターゲットとする顧客の特徴にフィットするよう広告媒体を選ぶ必要がある。

3.3.2.販売員活動

- ◆ 狭い範囲だが深い情報伝達(相互作用)可能
- ◆ 「営業マン」は会社の顔(会社のイメージを左右する)。
通販の電話オペレータや小売店の販売員など顧客に直接接する人も同じ。

3.3.3.広報活動(パブリシティ)

- ◆ 第三者が言うことで信憑性が増す
 - VOLVO の最大のセールスマンは、警官と医師
 - 雑誌などによる専門家の評価
ゲームソフト:雑誌の評価。一般のユーザーは事前評価が困難。本も同様に書評欄が活用される。ただし、本の場合は立ち読みもできる。
自動車関係の雑誌
- ◆ 「ロコミ」も重要(コントロールが難しいが…)。
 - インターネットにおける「経験財」のサイト
ホテル:泊まって見なければ分からない。「旅の窓口」

3.3.4.販売促進(狭義)

- ◆ サンプル配布、景品付セール、クイズやアンケートによるキャンペーン、キャッシュバックやクーポン、記念品(テレホンカードやボールペン)配布など。
- ◆ 商品の知名度が低く、名前を覚えてもらい、一度使ってもらうためには有効。
- ◆ 日清「カップヌードル」
- ◆ ソニー「ウォークマン」

3.3.5.プッシュ型とプル型

- ◆ プッシュ型
 - メーカーが卸売業者や小売業者に対して営業マンの応援を出したり、資金援助(インセンティブ)を提供したりして、自社製品を消費者の側へ「押し出す」やり方。
例:カメラ、携帯電話、Windows パソコン
- ◆ プル型
 - 大規模な広告を行ってまず最終ユーザーにブランドを認知させ、小売店での指名買い(商品を「引っ張って」もらう)を促すやり方。
例:ソニーの VAIO

3.4. プライス(価格)

◆ 定価、割引率、支払い条件を決定

◆ 考慮すべき条件

- コスト

生産規模や習熟の程度によって異なる。

どの時点でどの生産規模のコストかを考える必要あり。

- 競合製品価格

- 顧客の財布の具合 >>>> 原価企画

原価 = 価格 - 利益

価格 = 原価 + 利益

ワープロ、PC「東芝ダイナブック」

◆ 東芝 ダイナブック(J-3100SS001)1989 年発売

(開発者溝口哲也氏インタビュー)

- 98,000 円でルポを作った時も、プライス先にありきだったんです。要するに 10 万円を切る。

「Dynabook」は 20 万円を切るという目標を掲げました。やはりプライス・スポットはものすごく大事です。なんでルポで 10 万を切ると考えたかという、教えてもらったんです。青梅にいた頃、本社に行くときには必ず秋葉原によったんです。その時に

今ロケットの社長、当時も社長でしたが、江川さんの所に遊びに行っただ。彼が、「溝口さん、ビデオが売れないんだ。だいたい 30 万を超えるビデオなんて売れるはずがないんだよ」と言います。「いくらなら売れるんですか」というと、「これは 20 万を切ったら爆発的に売れるんだ。そう信じている。しかし、どのメーカーも付いてこないんだよ」と言いました。

注: ルポ 1986 年, Dynabook1989 年発売



◆ 価格は安ければ良いというものでもない

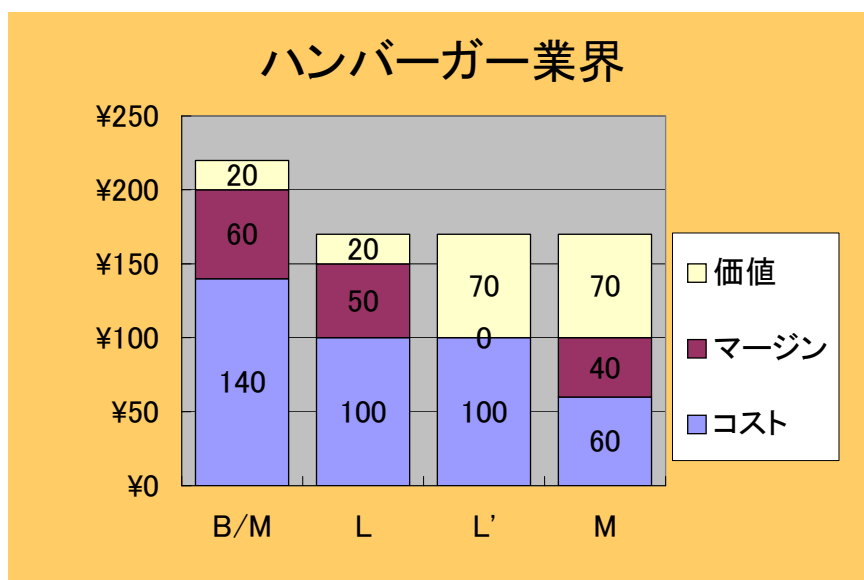
- 「高い」ほうが売れる場合もある。化粧品やブランド品などのイメージが重要な商品(奢侈品や嗜好品)。

◆ 価格を下げて良い場合

- 他企業が追随できない場合

コスト水準の違い: マクドナルドの例

ブランドイメージの低下を恐れて下げられない



- 市場が拡大して業界全体の市場規模が大きくなる場合

パーソナル・コンピュータ

紙おむつ(かつては、外出や旅行の時だけしか使わなかった)

携帯電話

3.5. 4Ps 相互のフィット

◆ 長期的な成功には 4Ps 相互のフィット、一貫性が不可欠

- ◆ 実際は低品質であるにもかかわらず、品質を訴えるプロモーションを行い、価格を高く設定しても、短期的にはユーザーを騙せても、長続きはしない。

◆ 4Ps 内部のフィット

- 低価格で大量販売が必要な製品を閉鎖型チャネル政策で販売する、ブランドイメージが重要な高価格品に開放型チャネル政策を採用するなども逆効果の例。
- 顧客のニーズと本質サービスをフィットさせ、そのフィットをより強化するように補助的サービスや残りの P を決定する。

