

⚠: 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\_2

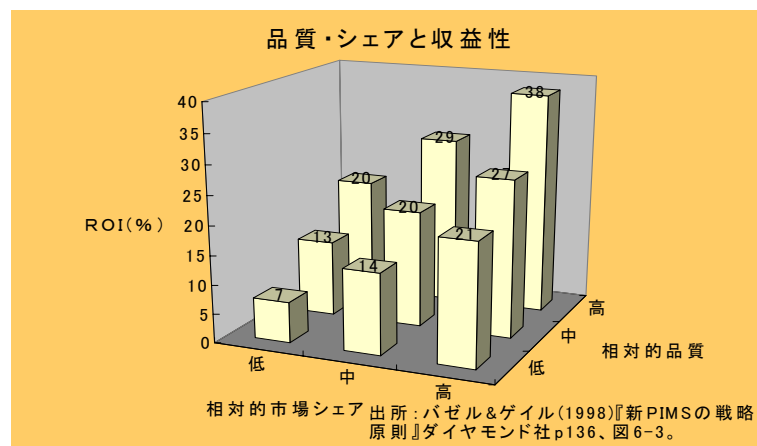
## 6 差別化戦略

### 3. 価値マップ

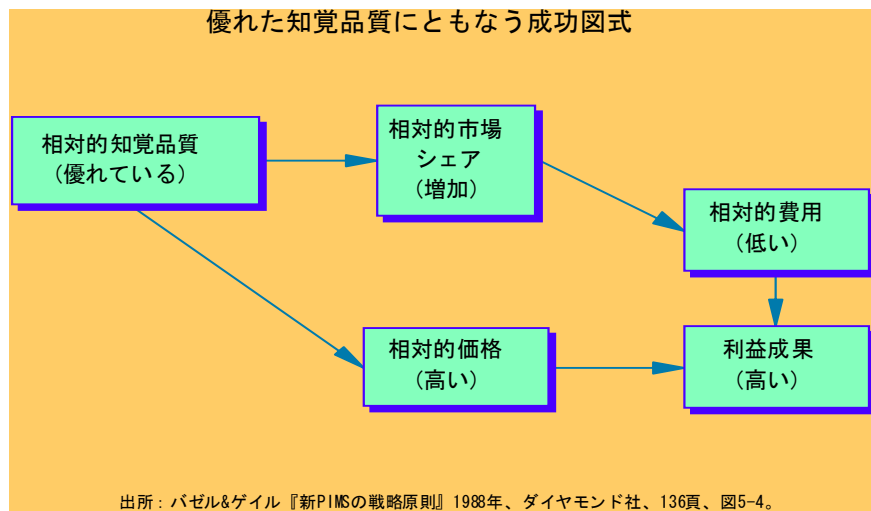
#### 3.1 品質と価格

##### 3.1.1 経験曲線－低価格戦略の落とし穴

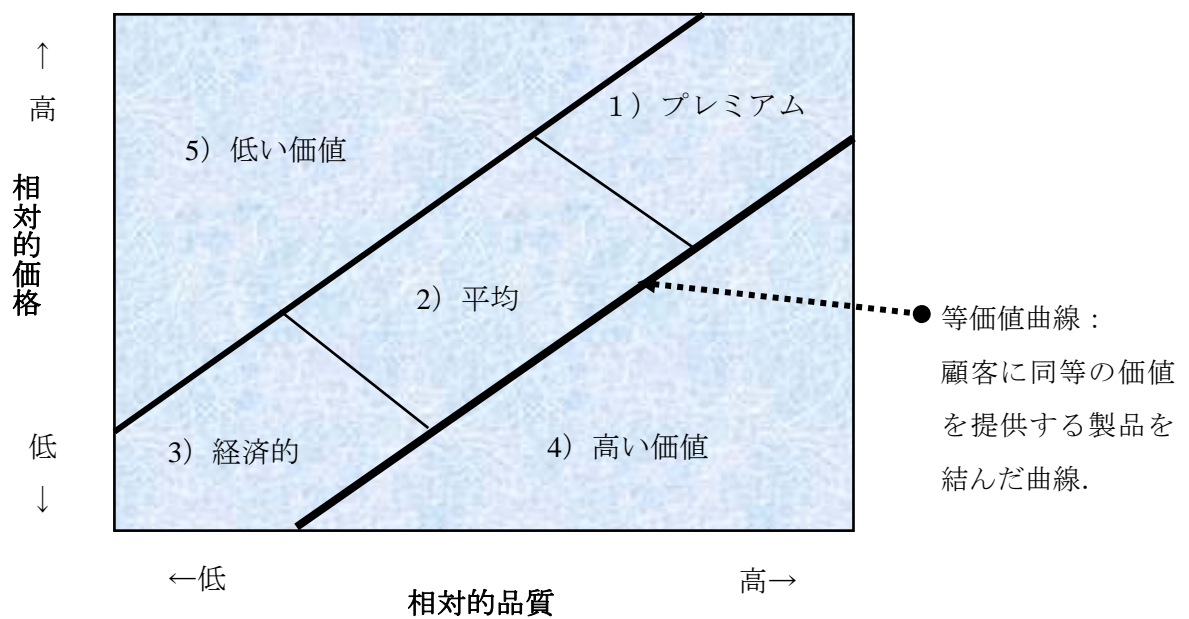
- － 品質面で極端に陳腐化。競争力低下
  - → 対競合製品では、マーケット・シェアの低下
  - → 対代替品では、売上規模の減少
- － 習熟率を変えるようなまったく新しい生産方法に乗り遅れる
- － 成熟期に高マージン政策に終始し、投資を怠ると、差別化した製品をもった競争相手や、まったく新しい代替品を開発した企業に負けてしまう。



優れた知覚品質にともなう成功図式



### 3.1.2 価値マップ



#### ◆ 平均的な価値を提供するポジション

- プレミアム premium

優れた品質のものを、プレミアムを付けた価格で提供する。

- 平均 average

平均的品質のものを平均的な価格で提供する。

- 経済的 economy

劣った品質のものを低価格で提供する。

◆ 高い価値を提供するポジション

- 同一価格または低価格で優れた品質のものを提供する。

◆ 低い価値を提供するポジション

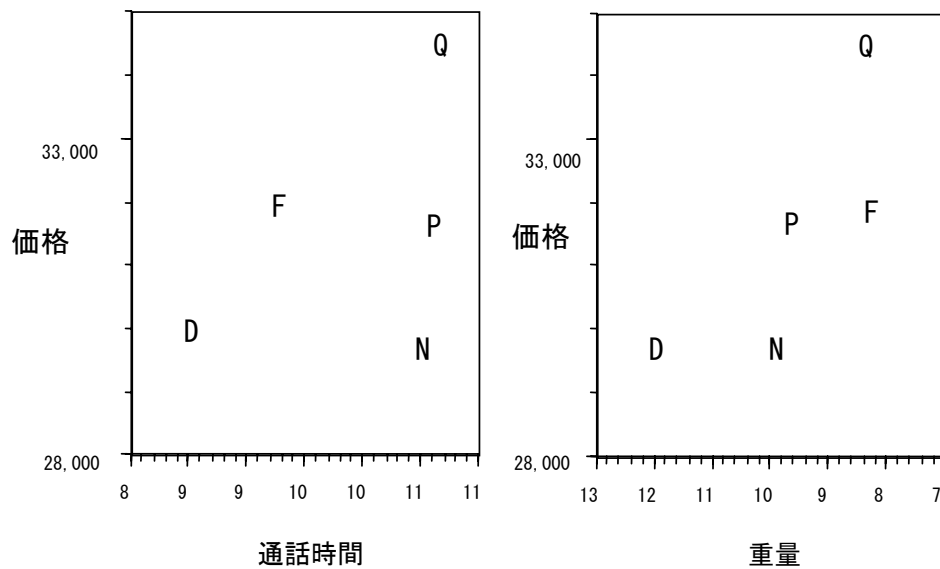
- 同一価格または高価格で劣った品質のものを提供する。

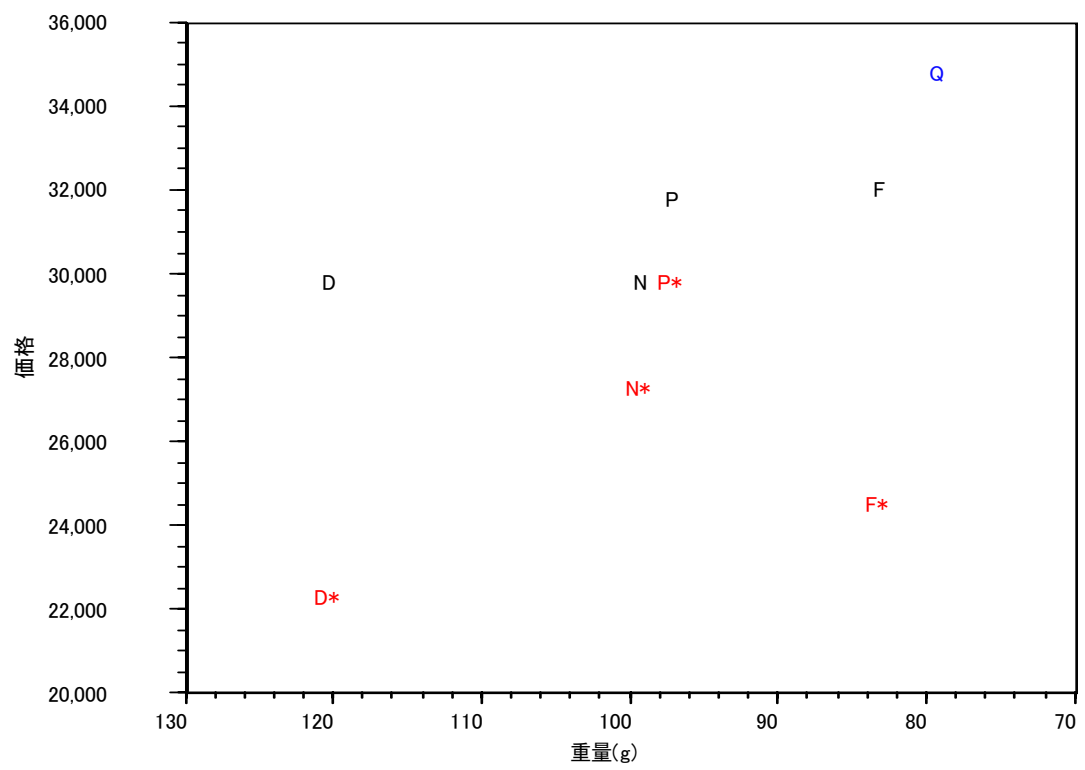
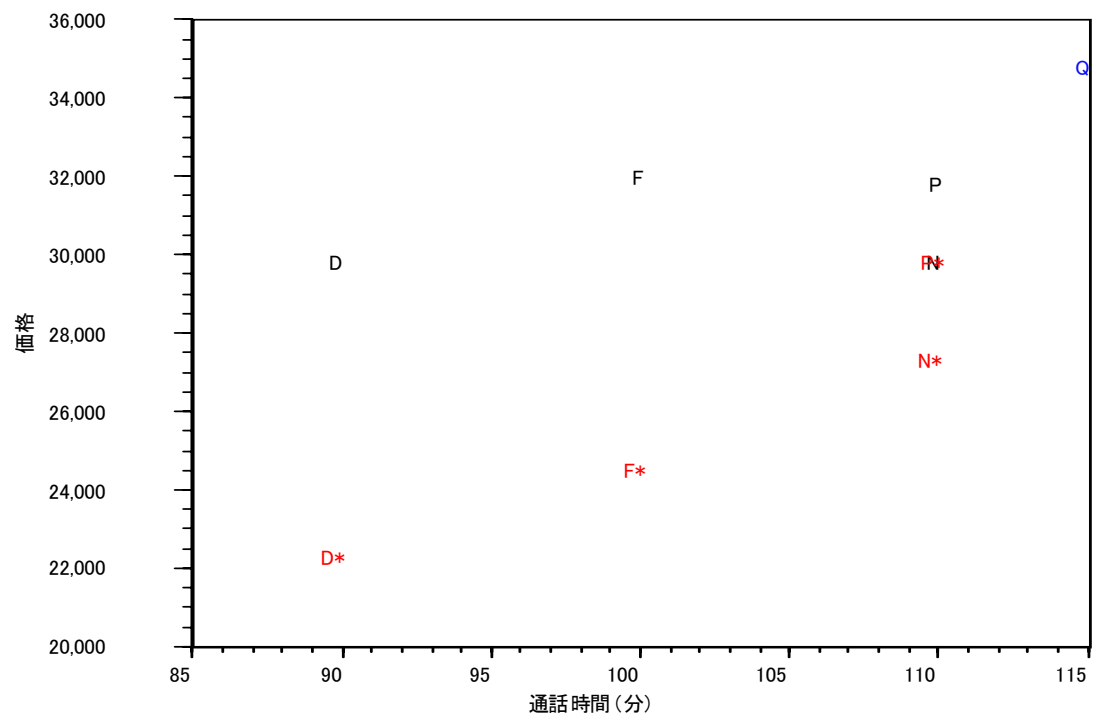
▲ 例:携帯電話の小型軽量化(～97 年)

●NTTドコモ向け携帯電話

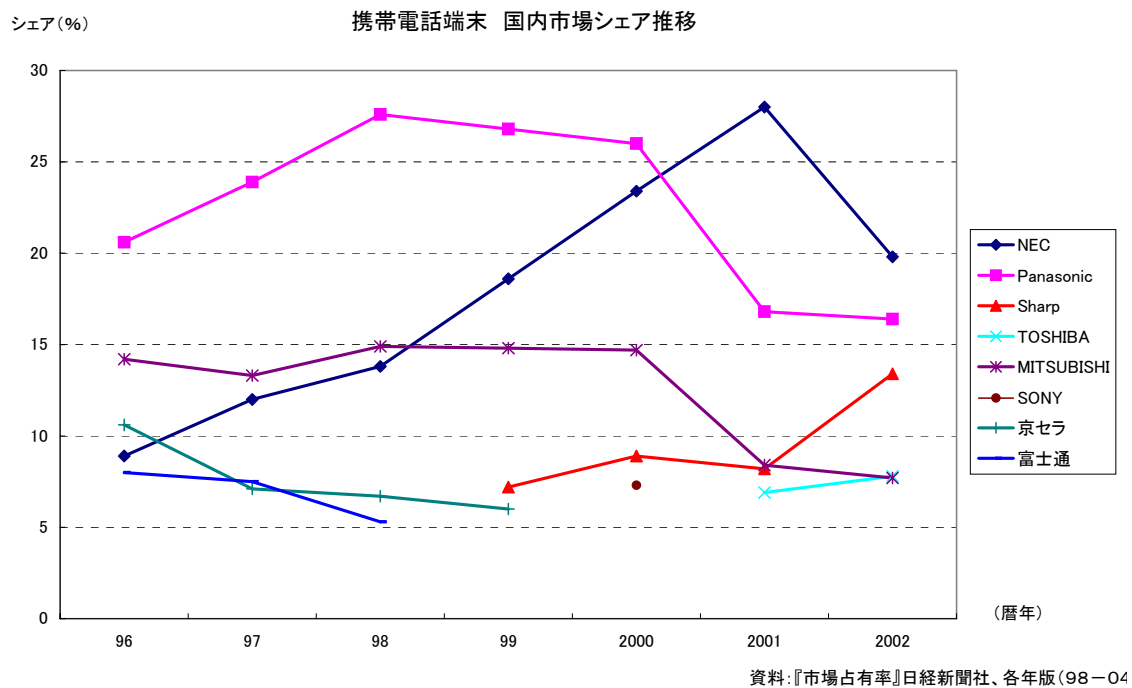


●携帯電話の価値マップ(左:価格と通話時間 右:価格と重量)



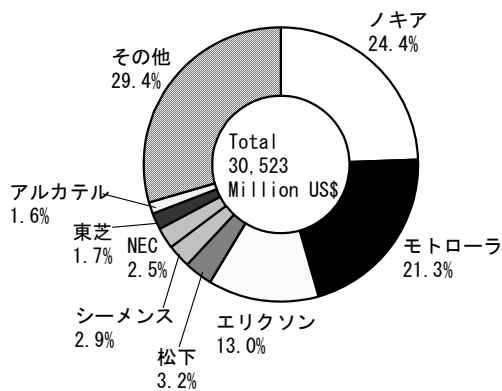


著作権処理の都合で、  
この場所に挿入されていた  
“松下携帯電話の国内シェア”  
を省略させていただきます。



著作権処理の都合で、  
この場所に挿入されていた  
“携帯電話端末の移り変わり”  
を省略させていただきます。

1998年市場シェア



シェアの推移

		1995	1996	1997	1998
ノキア	フィン	14.8%	16.7%	17.2%	24.4%
モトローラ	米	27.3%	26.2%	24.4%	21.3%
エリクソン	瑞	10.6%	12.5%	15.0%	13.0%
松下	日	4.6%	5.0%	3.3%	3.2%
シーメンス	独	1.9%	2.3%	2.0%	2.9%
NEC	日	6.1%	5.4%	3.7%	2.5%
東芝	日	2.6%	2.3%	1.6%	1.7%
アルカテル	仏	0.8%	1.3%	0.9%	1.6%
その他		31.2%	28.4%	31.9%	29.4%
計		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

出所) TELESEEQ Yearbook

### 3.2.1 相対的品質の評価方法

- 1) 購買決定に影響する価格以外の製品属性をリストアップする。
- 2) 購買決定に与える影響の程度に従って、各属性にウエイト(W)を付ける。
- 3) 自社と競争相手の製品ライン全体に対して、各属性の点数(R=1～10 点)を評価する。
- 4) 相対的品質スコアを算出する。

$$\sum_{i=1}^n RiWi$$

$n$  : 属性数  
 $\sum Wi = 1$   
 $1 \leq Ri \leq 10$

図表 6-10 コンパクト・カーの総合性能評価：米国対日本

かぎとなる購買基準		重み <sup>1</sup> (%)	評価点 <sup>2</sup>	
			米国	日本
製品属性				
エンジンと トランスミッション	燃費経済性	10	5.0	< 7.0
	エンジンの機動性	5	8.4	8.5
	シフト	5	6.1	< 9.0
	加速性	5	5.9	7.1
ハンドリングとブレーキ	事故回避性	5	5.9	7.5
	ハンドルの正確性	5	5.0	< 8.5
	ブレーキ	5	5.3	< 8.5
	乗り心地	4	5.0	5.0
乗りやすさ	騒音	4	5.3	5.0
	運転席の位置	4	6.7	8.0
	前のシート	4	5.9	< 8.0
	後のシート	4	3.3	4.0
	エア・コンディショニング	4	9.0	> 8.0
便宜性	制御性	3	5.6	< 8.0
	表示	3	6.4	< 9.0
	使いやすさ	3	6.7	6.5
	保守の必要性	7	2.7	< 8.5
サービス属性				
	入手容易性	10	9.0	> 6.0
	サービスの便宜性	10	9.0	> 6.5

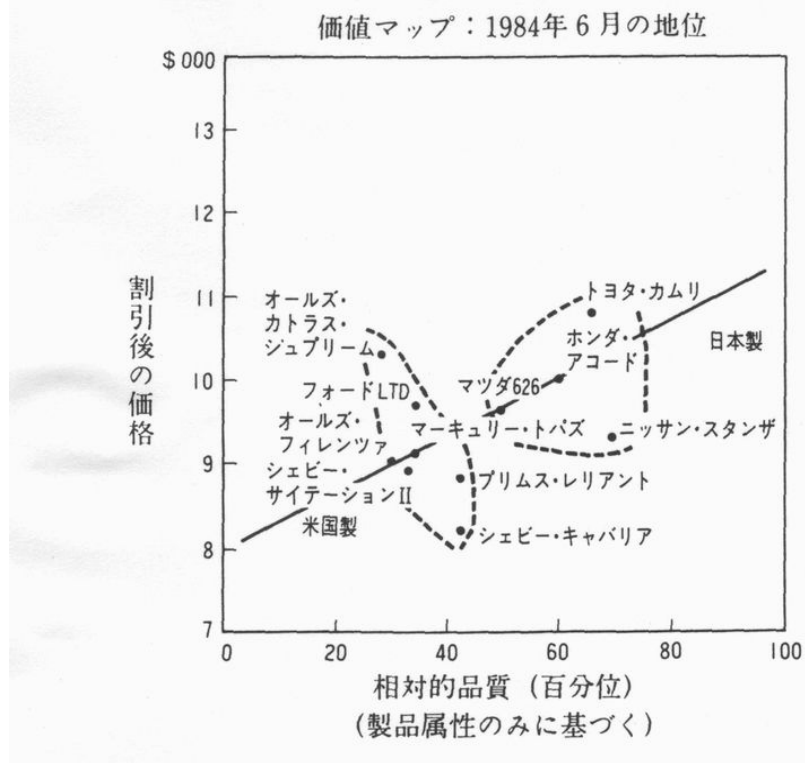
1. SPI スタッフによる重みの概算 2. 『Consumer Reports』誌から引用した製品属性の評価

+

出所：バゼル&amp;ゲイル(1988)『新 PIMS の戦略原則』ダイヤモンド社



図表 6-11 価格割引と輸入割当ては米国製モデルの競争力を高める



出所：バゼル&ゲイル(1988)『新 PIMS の戦略原則』ダイヤモンド社

### 3.2.2 多次元尺度法 (MDS; Multi Dimensional Scaling)

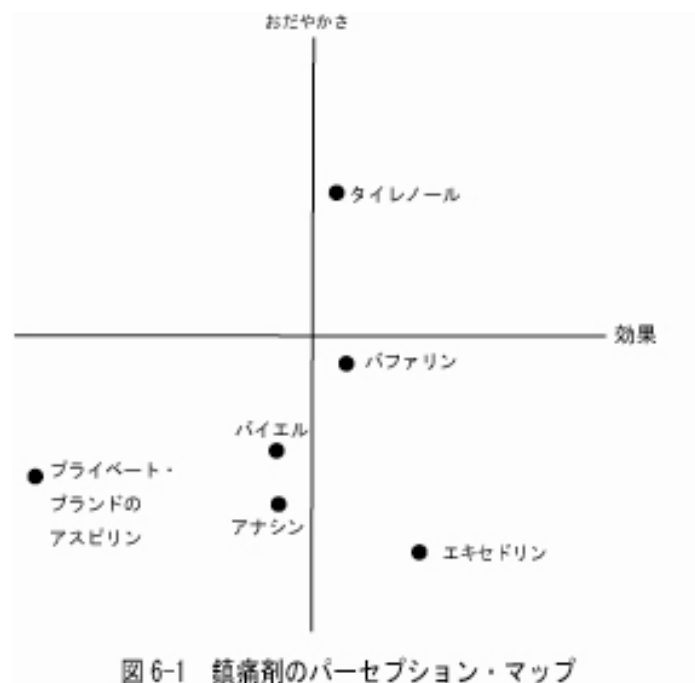
消費者が知覚している製品ブランドごとの「違い」を測定し、  
多次元空間上に製品ポジションを描き出す手法

#### ▲例 1: 米国中型乗用車の MDS マッピング

著作権処理の都合で、  
この場所に挿入されていた  
“Hypothetical Multidimensional Scaling Analysis of Ten Midsize Automobiles”  
を省略させていただきます。

出所: Barney (1996), “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, Prentice Hall

#### ▲例 2: タイレノール



出所: アーバン、ハウザー、ドラキア『プロダクトマネジメント』プレジデント社、1989 年

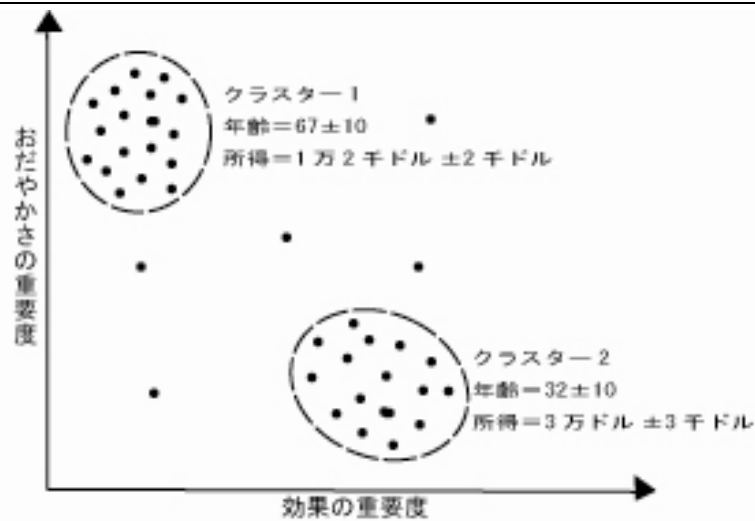


図 7-9 鎮痛剤に対する消費者のクラスタの例示

出所：アーバン、ハウザー、ドラキア『プロダクトマネジメント』プレジデント社、1989 年

グレン・L. アーバン、ニキルシュ・ドラキア、ジョン・R. ハウザー（著）林、小川、中島、山中（訳）  
「プロダクトマネジメント—新製品開発のための戦略的マーケティング」プレジデント社 1989 年

●参考（出所：J&J web site <http://www.jnj.co.jp/jjmkk/ja/history/story28.html>）

J&Jグループのマクニール・コンシューマー・ヘルスケア・カンパニーは、米国で最大手の一般用医薬品会社であり、その主力製品である『タイレノール』は、全世界での年間売上高が10億ドルに上る鎮痛剤のトップブランドである。

この鎮痛剤『タイレノール』の成功は43年前、米国において処方薬として登場した時から始まる。当初は内科医によって用いられていた医療用医薬品であったが、一般薬として開発、慎重にマーケット・サーベイが繰り返された後、1975年に市場に投入された。

J&Jは製品を上市すると同時にTVや印刷物、販売プロモーションなどを通して、消費者への強力な販売努力を行った。

既に医師や薬剤師から高い評価を得ていたことも拍車となり、市場に登場した6年後の1981年には、『タイレノール』の総売り上げは鎮痛剤市場の35%以上を占めるという驚異的な成功をもたらした。

『タイレノール』の有効成分のアセトアミノフェンは、痛みを和らげ、熱を下げるのに効果がある。アセトアミノフェンとアスピリンは消費者が処方箋なしで入手できる優れた鎮痛剤であり、おびただしい臨床研究の結果、これらの成分が痛みを緩和し解熱効果のあることが確認されている。しかし、アスピリンの使用においてはシリアスな副作用を伴う可能性があることから、アセトアミノフェンを主成分とする『タイレノール』は、その心配のない製品として医療専門家や消費者に理解が広まり、売り上げの伸長に繋がっていった。

1982年と1986年に、全米を震撼させる『タイレノール』事件が発生（青酸カリ混入事件）。J&Jとマクニール社は重大な危機に直面した。しかし、当時のJ&Jのバーク会長は、単なる危機管理として対応することに終わらず、「消費者への責任」を第一に考えた体制をとった。これはJ&Jの企業理念である「我が信条」の第一の責任に立ち返った意思決定であった。

J&Jのこの事件における対応は、一般消費者をはじめ政府・産業界からも、これまで以上に高く評価された。そして全社員が一丸となった再市場努力の結果、予想をはるかに超える速さで市場を回復していったことはいうまでもない。

### 3.3 2種類の差別化

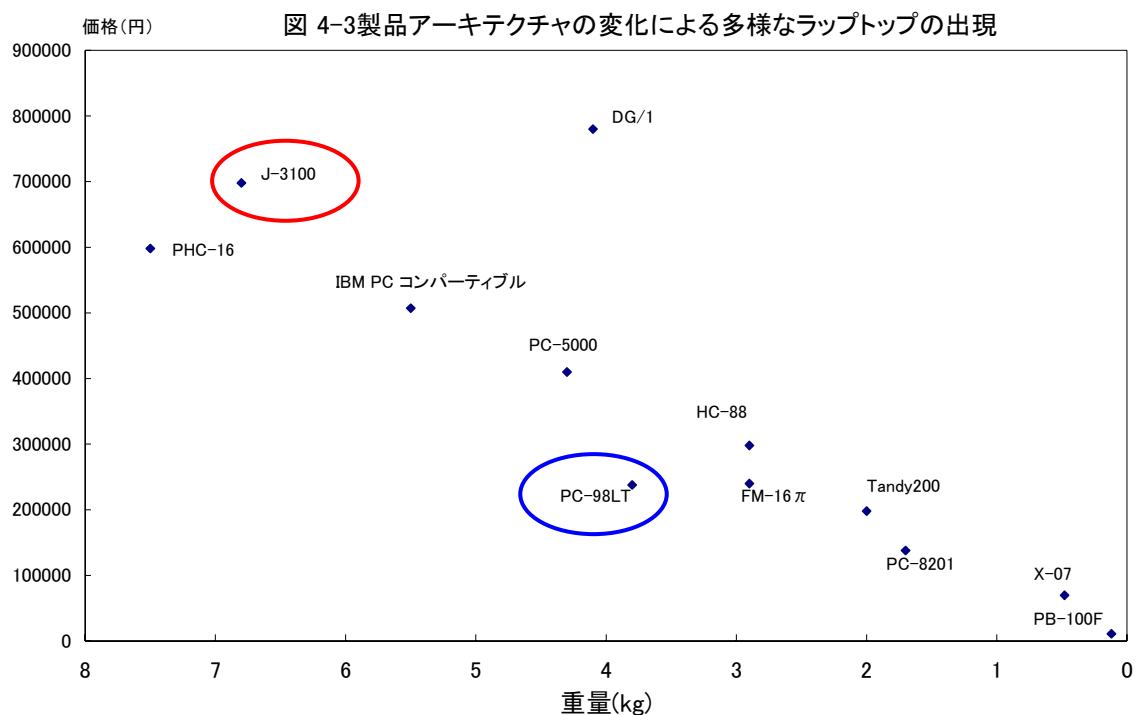
#### ◆ 垂直的差別化（品質による差別化）

- 一定の属性間の組み合わせで、各属性のレベルを他社よりも向上させる。

#### ◆ 水平的差別化

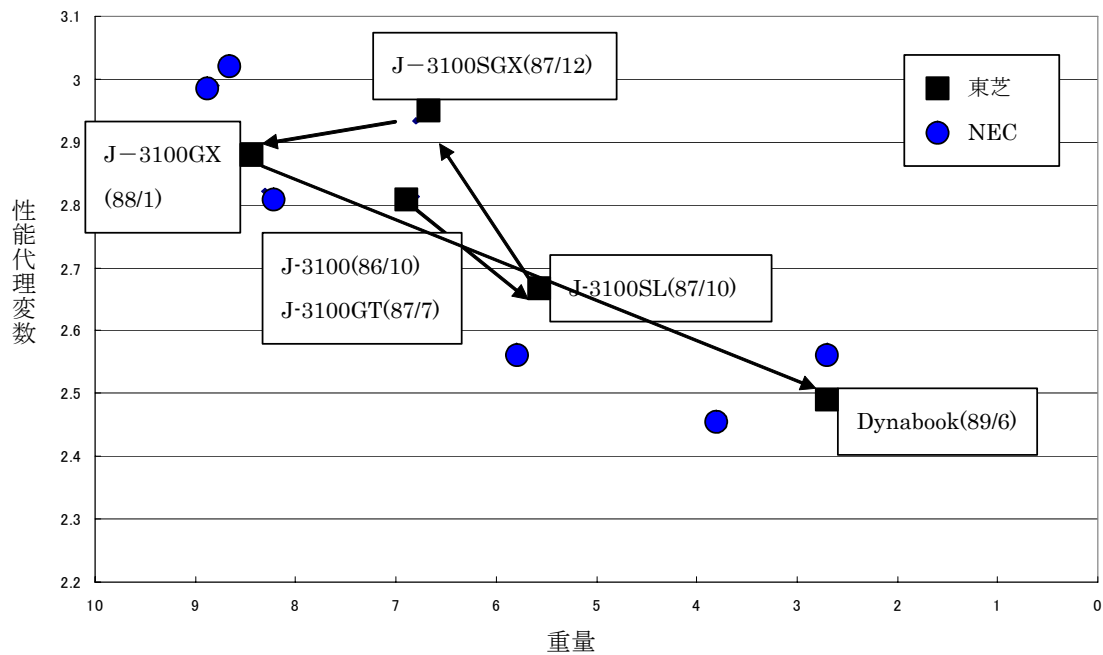
- 製品に含まれる属性間の組み合わせ、ないしはその比率が他社と異なる。
- 携帯型パソコンや PDA

#### ▲ 例：ラップトップ PC での東芝と NEC の競争



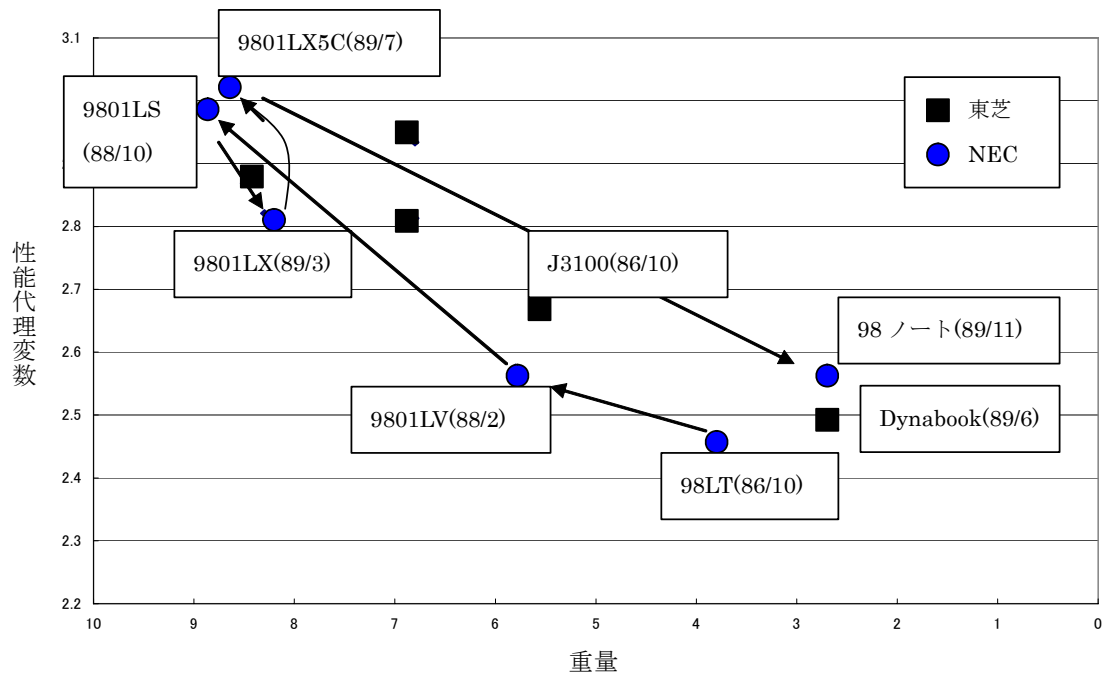
出所：魏 晶玄「東京大学大学院修士論文」

## ●東芝製品のトラジェクトリー



注:「J-3100GT」は「J-3100」を性能アップした製品であるが、重なって表示されている。

## ●NEC 製品のトラジェクトリー



出所:魏 晶玄「東京大学大学院修士論文」

