

経営学 (5/8)

競争戦略

戦略論 (2)

1-1 競争戦略とは

- ◎ある企業の中で、ひとまとまりの製品やサービスを提供している「事業」
- ◎同じような製品やサービスを提供している企業は複数存在する
- ◎同じような製品やサービスを提供する企業同士は顧客の奪い合いをしている
→顧客の奪い合い＝「競争」

↓

- ◎他の企業よりも多くの顧客に、自社の製品やサービスを購入してもらうためにはどうすればよいか？
＝「競争戦略 (事業戦略)」を考える

1-2 競争戦略とは (続)

- ◎ある企業 (自社) が他の企業 (他社) よりも多くの顧客に製品やサービスを購入してもらうための計画
- ◎各々の企業は「他の企業よりも」と常に考えている

2-1 自社が選ばれるためには

- ◎2つのレストランが並んでいる状況を想像してみてください
- ◎何をみて、どちらのレストランに入るか決めますか？
＝どのような基準でレストランを選びますか？

2-2 自社が選ばれる理由 (続)

- ◎料理がおいしい
＝料理の「品質 (Quality)」が高い
- ◎価格が安い
＝料理を作るための「費用 (Cost)」が低い
- ◎すぐに食べられる
＝料理を作るための「時間 (Delivery)」が短い
- ◎わがままを聞いてくれる
＝レストラン、料理長の「柔軟性 (Flexibility)」が高い

2-3 競争戦略の基本的な考え方

- ◎自社が選ばれるようにするためには、品質 (Q)、コスト・価格 (C)、納期 (D)、柔軟性 (F) を改善すればよい

2-4 競争優位の状況

- ◎自社の製品やサービスが選ばれるためにはどうすればよいか
＝自社が競争優位の状況になるにはどうしたらよいか
- ◎1つ以上の指標で他社よりも優れ、その他の指標については、他社と同等になることを目指す
 - ・4つの指標のうち、他の3つが同等で1つが優れている場合
→自社の製品やサービスが選ばれることが多くなる
＝「自社が競争優位にある」
 - ・4つの指標のうち、1つ以上の指標が他社よりも劣っている場合
→自社の製品やサービスが選ばれることが少ない
＝「自社が競争劣位にある」という

3-1 品質を高める

- ◎品質 (Quality) は、顧客が受け取る製品やサービスの良し悪し

- ◎製品、サービスによって評価方法が異なる

長持ちする	丈夫	きれい
静か	丁寧	早い
おいしい	軽い	速い
使いやすい	小さい	リアル
楽しい	心地よい	わかりやすい

3-2 コストを下げる

- ◎顧客が製品やサービスを入手するために費やす金銭、労力を少なくする
 - ・顧客が費やす金銭が「価格」
- ◎価格をさげるためには、コスト (C) を下げなければならない
 - ・製品やサービスを提供するために必要な費用をさげなければ、低い価格は維持出来ない
 - ・原材料を安く調達する
 - ・製品を製造する時に使うヒト、モノ、カネ、情報を節約する
- ◎価格が安くても、労力が掛かってしまっは、顧客は購入してくれない

3-3 納期を短くする

◎納期は、顧客が「欲しい」と希望してから、実際に製品やサービスを手に入れるまでの時間

- ・顧客が欲しい時に提供できないと、顧客は他社の製品やサービスを購入してしまう

◎納期を短くするためには、

- ・原材料や製品を貯めておく（在庫を持つ）
- ・短い時間で製品やサービスを作り出せるような体制（システム）を作る

3-4 柔軟性を高める

◎柔軟性は、コストを（それほど）上昇させずに、顧客の要求に応えること

◎顧客は、ひとりひとり微妙に異なっている

- ・顧客の微妙な違いに対応するために、柔軟性を高めることが必要

◎柔軟性を高めるには

- ・前もって、いくつかの微妙に異なる製品やサービスを用意しておく
 - *バリエーション、オプションの準備（事前の準備）
- ・製品やサービスをつくりだす体制（システム）に工夫を凝らす
 - *生産システム、提供システムの工夫
 - *顧客の希望を聞いてからの対応（事後への準備）

例：混流生産を用いる（トヨタ）等

3-5 競争優位を構築する難しさ

◎競争優位を決める4つの指標（Q、C、D、F）はトレードオフの関係にあることが多い

- ・品質を上げる→コストの増加
- ・コストを下げる→品質の低下、納期の伸張、柔軟性の低下
- ・納期を短くする→コストの増加、品質の低下
- ・柔軟性を高める→コストの増加

◎4つの指標を同時に高めることは難しい

◎工夫を凝らすこと（＝マネジメント）で、他の指標に「それほど」悪影響がでないようにしつつ、指標を高める

3-6 競争優位を構築することの難しさ (続)

◎顧客が、どの指標を重要視するかと把握することが難しい

◎顧客が重要視する指標は、変化する

↓

◎顧客が重要視する指標を見極めるためのマーケティング活動

・マーケティング活動「+ α 」による未来の顧客の把握 (予測)

4-1 競争戦略のタイプ

◎大きく 2 つのタイプ

・ポーター『競争の戦略』

◎コスト・リーダーシップ

・顧客にとってわかりやすいコスト・価格で訴求する

・同等の品質、納期、柔軟性を維持し、低価格で提供する

・Q、C、D、F の中で、顧客にとって比較が容易な C を中心に考える

例：経験曲線効果を用いる

例：量産効果 (規模の経済 (性))

◎差別化

・自社、他社がそれまでに提供していなかった製品、サービスを提供する

※ポーターはコスト・リーダーシップと差別化は同時にすべきでない、と言っているが、実務のレベルでは行われている

4-2 差別化とは

◎他社にはない (他社が実現できない) 製品やサービスを提供できれば、顧客は購入してくれる

・たとえ品質、価格、納期、柔軟性が (多少) 劣っていても購入してくれる

・それまでにない価値によって、顧客の購買・消費意欲を引き出す

・「指名買い」

4-3 差別化の実現

◎他社にはない、他社が実現できない製品やサービスを新しく生み出す必要がある

◎新しい製品やサービスを生み出すための活動が「(製品) 開発活動」

◎開発活動を行うためには、ヒト、モノ、カネ、情報が必要になる

・「新しい製品やサービスによる売上増加」

- ・「開発活動のために必要なヒト、モノ、カネ、情報を使う費用（開発費用）」
→開発活動の成功／失敗

5-1 競争戦略を考える（1）

～自社の環境を把握する～

◎「戦略」であるから、環境に応じて、良い競争戦略は異なる

◎環境を考慮して競争戦略を決める

- ・顧客の状況
- ・競合他社の状況
- ・原材料などを提供している企業の状況
- ・補完的な製品を提供している企業の状況
- ・政府などの状況

Cf. 「ポジショニング・アプローチ」的考え方

5-2 競争戦略を考える（2）

～顧客、競合他社の見極め～

◎マーケティング活動による顧客の把握

- ・市場の分割、もしくは拡大
 - * 「誰に」とって製品やサービスは価値があるのか
 - * セグメンテーション
 - * ニッチ（戦略）
- ・安定的な顧客の獲得、増加
 - * 「誰が」確率で製品やサービスに価値を見出してくれるのか
 - * リピーターの獲得
 - * ブランドの確立

※ベンチマーキング

5-3 競争戦略を考える（3）

～独自に構築された経営資源～

◎自社の組織、経営資源を考慮して競争戦略を決める

- ・4つの指標を高める、あるいは差別化することは、自社の組織、経営資源で可能かを検討する必要がある
 - * 他社には無いヒトは、どのような人達か
 - * 自社のみが利用可能なモノは何か

*使えるカネはいくらか

*自社固有の上場は何か

Cf. 「資源アプローチ」的考え方

5-4 競争戦略を考える (4)

～独自の行動を取る～

◎自社と他社の組織、経営資源は違う

◎他社と「同じことをしては」他社との差は付かない

◎自社の「弱みをなくす」、「強みをさらに強くする」

・独自の仕組み、工夫を考えて実行する

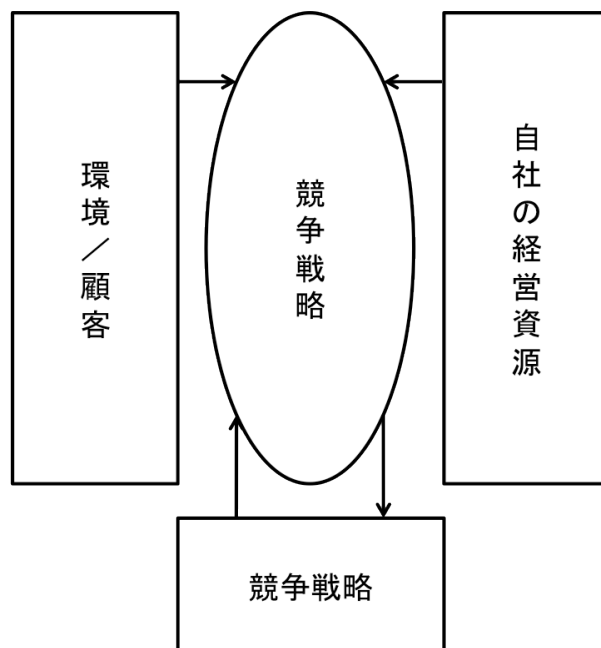
*トレードオフの解消、回避

・「小さいこと」を積み重ねる

*細部にこだわる

・論理を繋げる

*A→B→C→D→E→…



5-5 競争戦略を考える (5)

～自社と他社の読み合い～

◎他社も、やはり経営戦略を考えている

・自社が行う競争戦略に立つための手だてに、他社が反応する

・他社が競争優位に立ってしまったことに対し、自社が反応する

◎自社と他社の競争は繰り返されていく

- ・企業は、製品やサービスを通じて「読み合い」「対話」をしている
- ・「マラソン」(≠100m 競争)
- ・競争と協調

◎自社の他の事業との関連を活用する

- ・自社他事業のヒト、モノ、カネ、情報を活用する
- ・全社戦略との整合性