

2009年度 経営戦略論 第6回

競争戦略の策定(1)


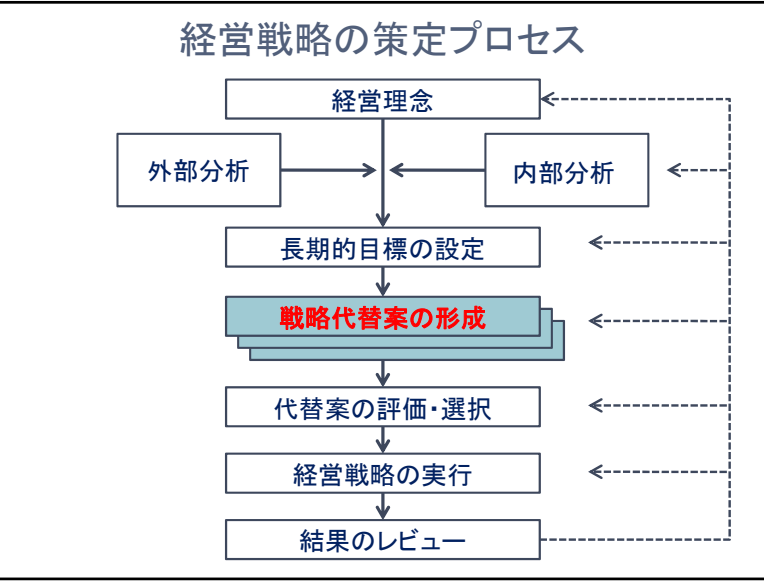
ポジショニング・アプローチの基礎



東北学院大学 経済学部経営学科 目代武史
 mokudai@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp
 http://www.tscc.tohoku-gakuin.ac.jp/~mokudai/

今日の予定


1. 利益を生み出す条件
2. 競争戦略のポジショニング・アプローチ
3. ポジショニング・アプローチによる戦略策定
 - Step 1: 業界構造を知る
 - Step 2: 立ち位置(ポジション)を決める
 - Step 3: 障壁を築く
4. 要約

1. 利益を生み出す条件

【考えてみよう】


- アパレル業界では、ユニクロ一勝ちの状況が続いていますが、なぜ競合他社は、ユニクロと同様の低価格路線や経営システム(SPAなど)を採用しないのでしょうか？



1. 利益を生み出す条件

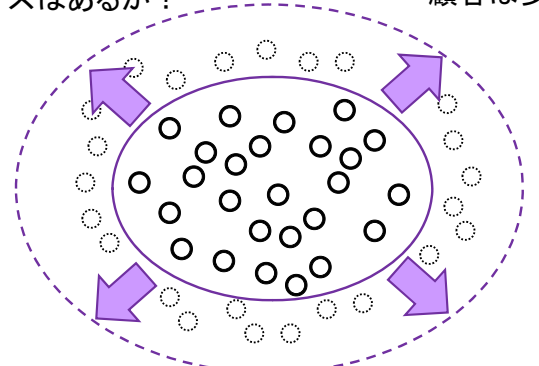
- 利益率が高くなる条件 (テキスト、pp. 42-47)

- ①
- ②



1. 利益を生み出す条件

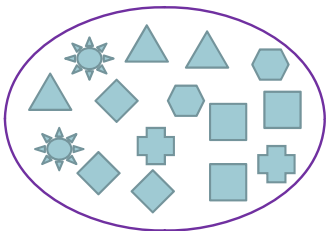
✓ ニーズはあるか？ ✓ 顧客は多いか？



✓ 市場の成長性はあるか？
(潜在的な顧客は多いか？)

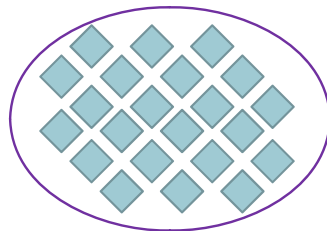
1. 利益を生み出す条件

✓ 製品が差別化可能な場合
✓ 模倣が困難な場合



すみ分けにより、価格維持、利益率維持可能

✓ 製品が同質的な場合
✓ 模倣が容易な場合

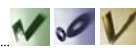


価格競争に陥り、利益率低下

2. 競争戦略のポジショニング・アプローチ


| | | | |
|-------|---|---------------|-----------|
| 利益の源泉 | 外 | ポジショニング・アプローチ | ゲーム・アプローチ |
| | 内 | 資源アプローチ | 学習アプローチ |
| | | 要因 | プロセス |
| 注目する点 | | | |

(出所) テキスト、p. 26




2. 競争戦略のポジショニング・アプローチ

- **ポジション(Position)**
 - [名詞]
 - 場所、所在地、位置
 - 適所、正常な位置、本来の場所
 - [動詞]
 - 適当な[正しい]場所に置く
 - <商品を> 特定の購買者に狙いをつけて市場に出す
 - ……の位置を定める



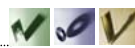
2. 競争戦略のポジショニング・アプローチ

-
- **S-C-Pモデル**
 -
 -
 -



3. ポジショニング・アプローチによる戦略策定

- **Step 1 業界構造を知る**
- **Step 2 立ち位置(Positioning)を考える**
- **Step 3 障壁を築く**

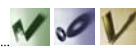


3. ポジショニング・アプローチによる戦略策定

【Step 1】 業界構造を知る

- **ポーターの5つの競争圧力 (5 Forces)**


(出所)M・ポーター(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社



3. ポジショニング・アプローチによる戦略策定


【Step 2】 立ち位置を考える(Positioning)

- ✓ 多くの顧客を獲得できる立ち位置
- ✓ 価格の決定権を確保できる立ち位置
- ✓ ライバルとの競争を回避できる立ち位置
- ✓ 代替品を未然に防げる立ち位置
- ✓ 供給業者に対して優位になる立ち位置



三つの一般戦略

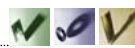
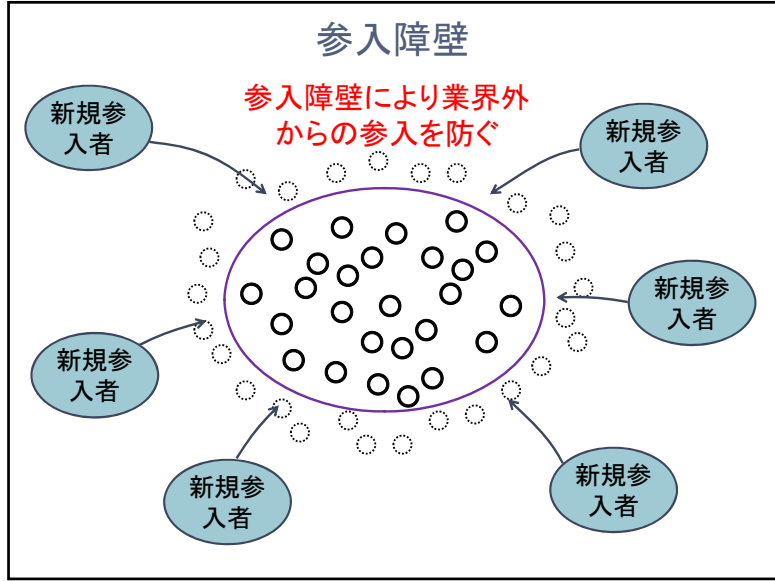
| | | 競争優位 | |
|---------|----|------|-----|
| | | 低コスト | 差別化 |
| 市場ターゲット | 広い | | |
| | 狭い | | |

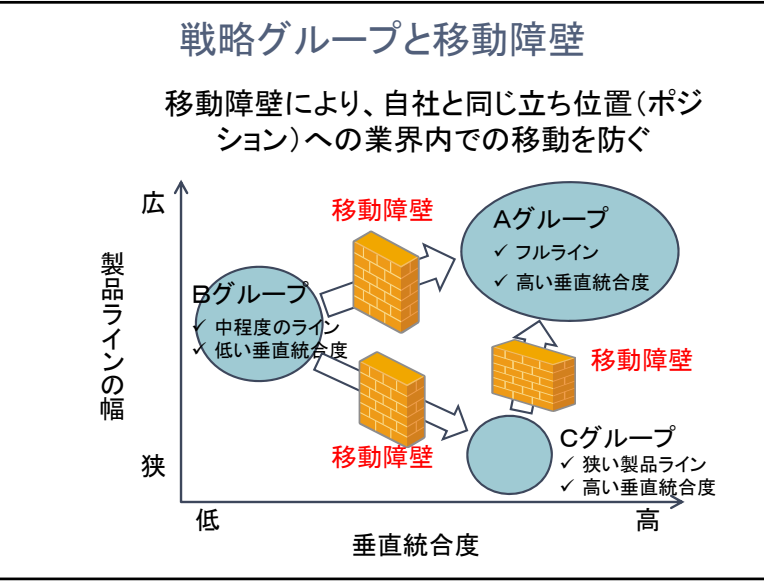
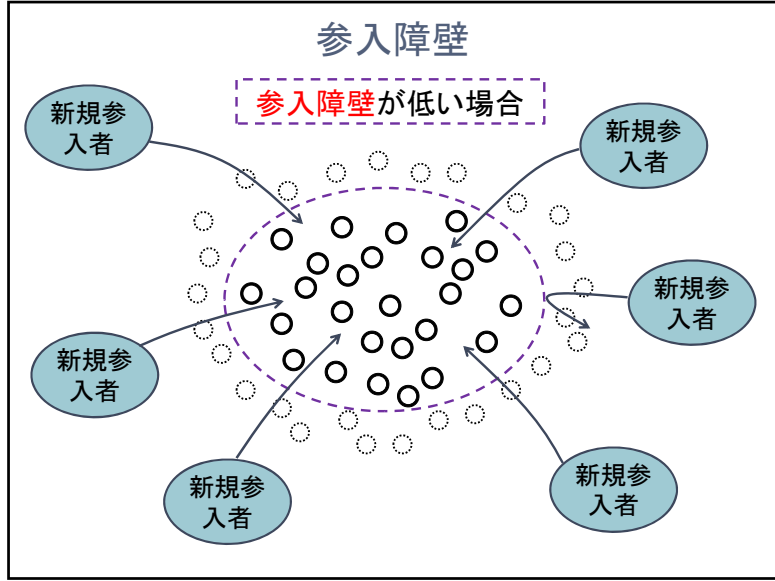
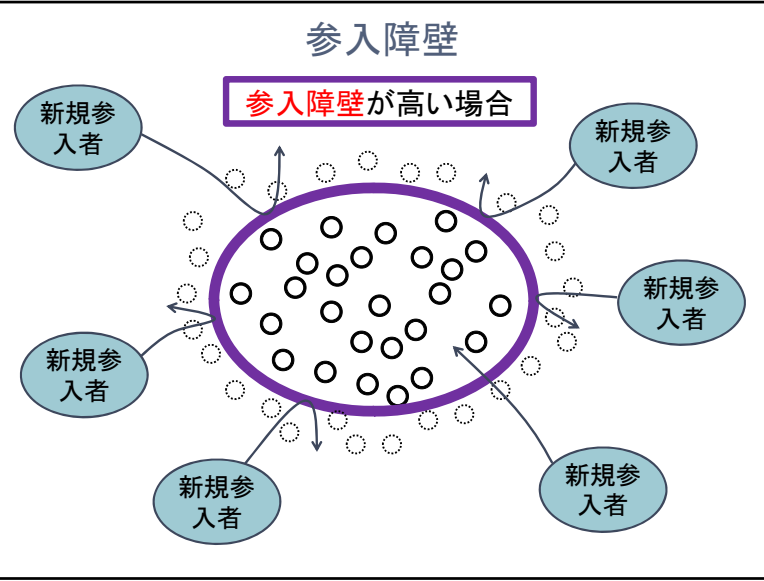


3. ポジショニング・アプローチによる戦略策定

【Step 3】 障壁を築く

- 参入障壁
 -
- 移動障壁
 -



- ### 4. 要約
- 競争戦略のポジショニング・アプローチ
 - 収益の見込みのある業界/市場に身を置き、競争の脅威から身を守ることでできる立ち位置を探る戦略の考え方
 - 戦略形成のステップ
 - Step 1: 業界構造を知る ⇒ 5つの競争要因
 - Step 2: 立ち位置を決める ⇒ 3つの基本戦略
 - Step 3: 障壁を築く ⇒ 参入障壁、移動障壁

