

「経営」4回目（新宅） 競争戦略

- 土屋守章『現代経営学入門』
– 第3章 転換期の企業経営
- 石井淳蔵ほか『新・経営戦略論』有斐閣
- M・ポーター『競争の戦略』
- M・ポーター『競争優位の戦略』

1

3章 転換期の企業経営

- 3.1 歴史の転換点
- 3.2 既存産業の成熟と
ハイテクノロジー
- 3.3 経営戦略論の登場
- 3.4 事業領域の選択
- 3.5 競争の戦略

2

3.5 競争の戦略

企業間の競争

- 企業間競争
 - 競争相手: 顔の見える競争と見えない競争
 - 顧客
- 敵対的競争
 - のど切り競争

3

3.5 競争の戦略

潜在的競争の脅威

- 潜在的な競争企業
 - 新規参入企業
 - 代替的な製品・サービス
- 独占価格 → 新規参入
 - 参入阻止価格
- 同質的製品(寡占的市場) → 新規参入
 - 自動車、本田の参入
- 代替品の脅威
 - コスト/パフォーマンス比率 剃刀
 - ハイテク製品

4

【業界の構造分析 - 業界の魅力度 -】

• ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社

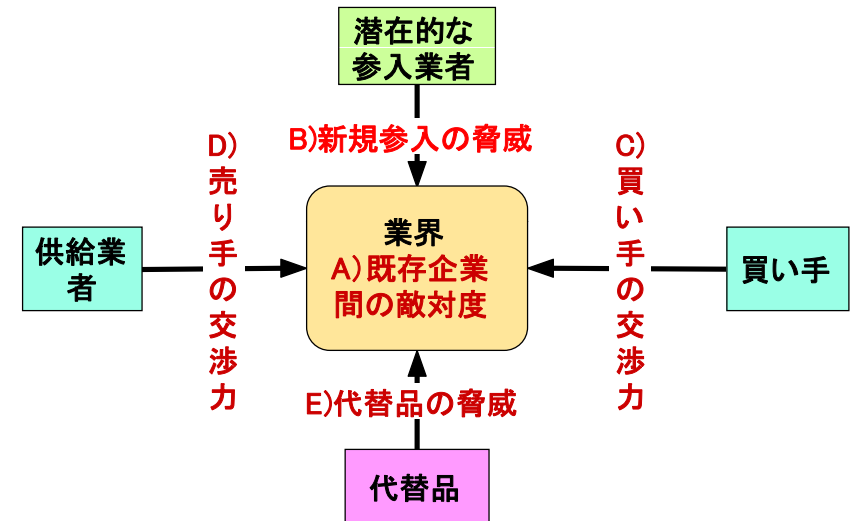
業界構造分析の基本的枠組み:

企業が相互に競争する場である市場あるいは競争の状態(=市場構造)が、各企業のとる競争行動(=市場行動)に影響を与え、さらにその市場構造と市場行動によって、業界全体としての成果(=市場成果、特に投資収益率)が影響を受ける

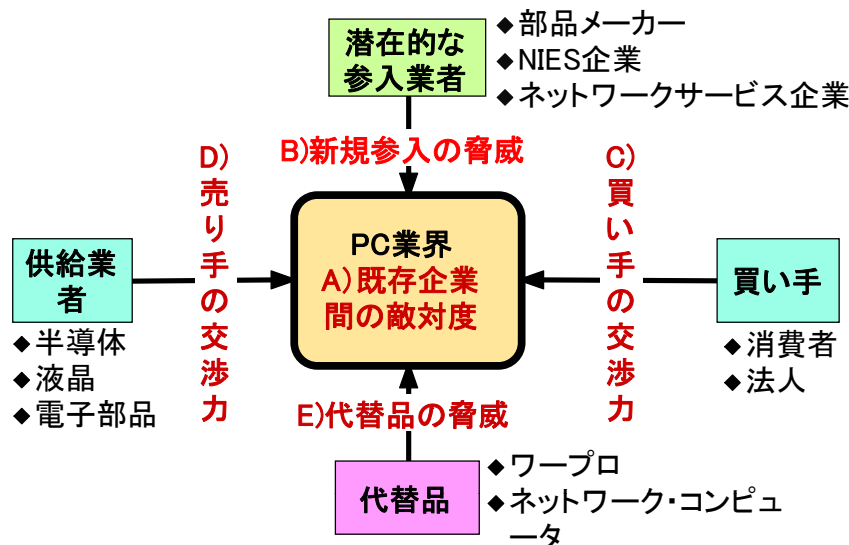


5

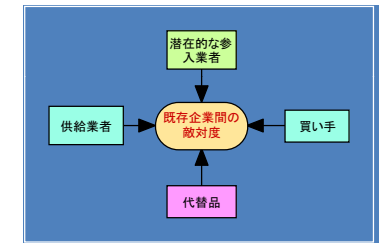
5つの競争要因(M.ポーター)



5つの競争要因(M.ポーター)



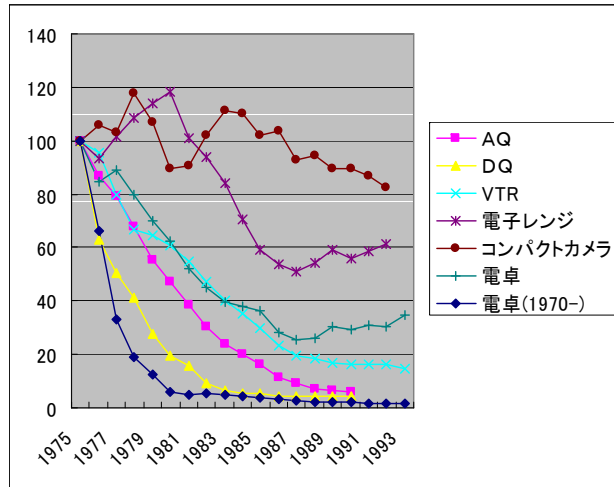
5つの競争要因



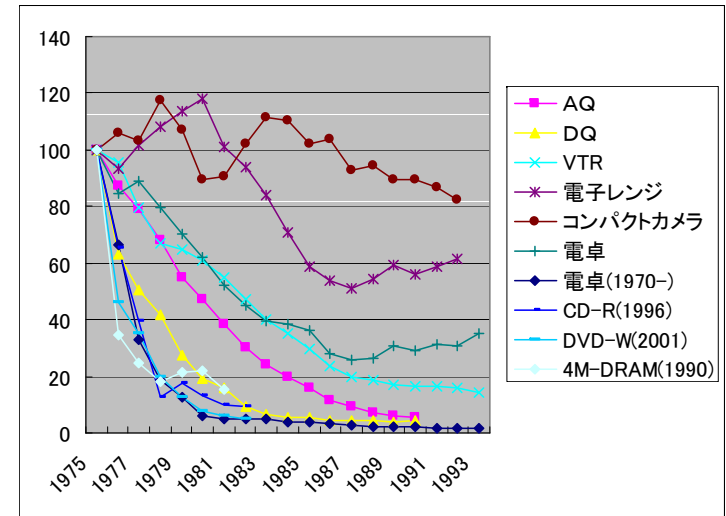
- 5つの競争を規定する要因について、
 A) 既存企業間の対抗度(敵対関係)が弱く、
 B) 新規参入の脅威が小さく、
 C) 買い手の交渉力が弱く、
 D) 売り手(供給業者)の交渉力が弱く、
 E) 代替品の脅威が小さいと、
 その業界の潜在的な平均利益率は高くなり、
 その点でより魅力的な業界である。5つの要因をさらに分解して、収益率を高める要因を列挙すると、以下ようになる。

8

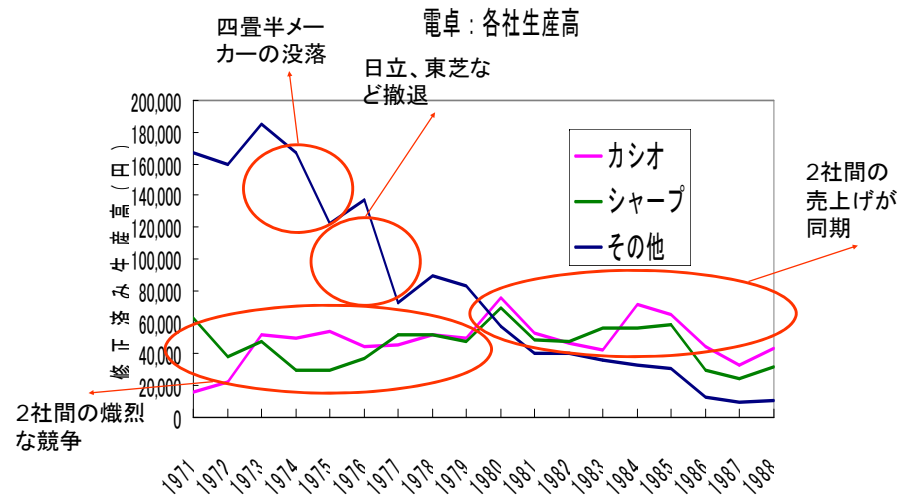
1970-80年代の価格下落



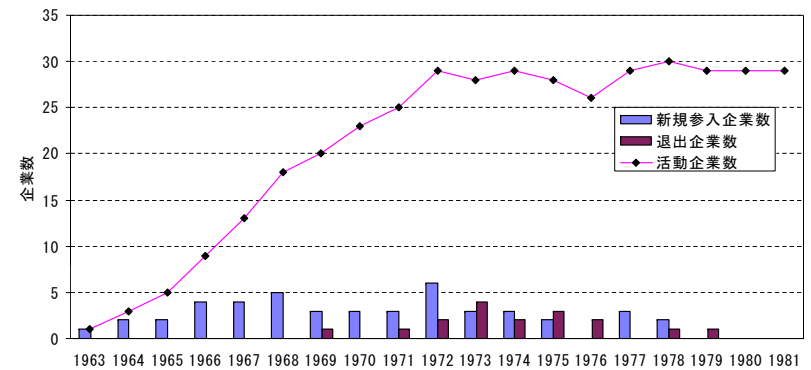
CD-R、DVDWの価格下落は電卓と同じペース



電卓における寡占の形成



電卓市場における参入・退出企業数



資料：柴田 (1982)、P.123より作成

競争戦略の基本型

- マイケル・ポーター『競争の戦略』(1980)
- 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: 差別化商品または低コスト

13

		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	コスト・フォーカス	差別化フォーカス

		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 マクドナルド ロツテリア	差別化戦略 バーガーキング
	狭いターゲット	コスト・フォーカス モスバーガー バーガーレストラン	差別化フォーカス

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。

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

17

競争優位の源泉:差別化

- 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, 購入の利便さ,
 - 製品の社会的イメージ

18

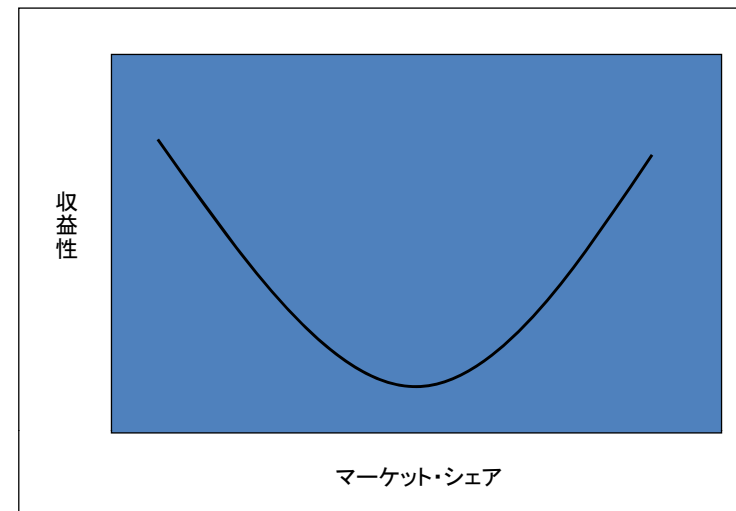
3.5 競争の戦略

Stuck in the Middle

- 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
- 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

19

Stuck in the Middle



20

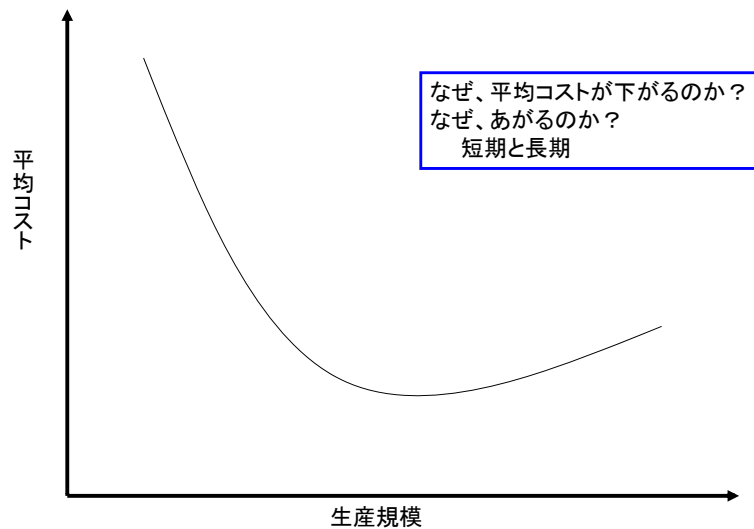
コストリーダーシップの確立

- 日常的な改善効果
 - QCサークル等の小集団活動
 - 低コスト、高品質(製造品質)
 - 1970~80年代の日本製造業の国際競争力

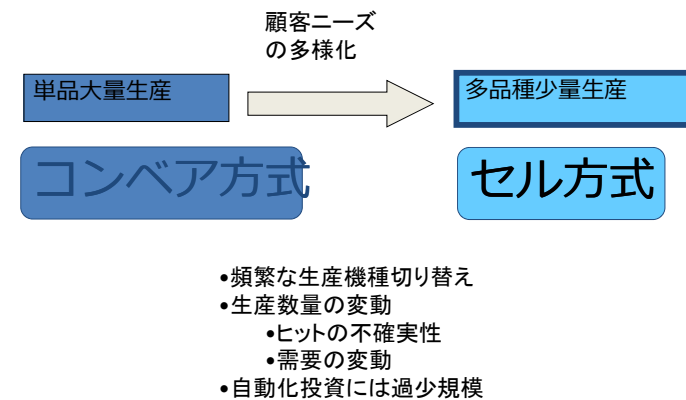
コストリーダーシップの確立

- 量産効果
 - 規模の経済
 - 生産、販売
 - 工程の発展段階
 - ジョブ・ショップ方式
 - バッチ方式
 - アセンブル方式
 - フロー方式(オートメーション)

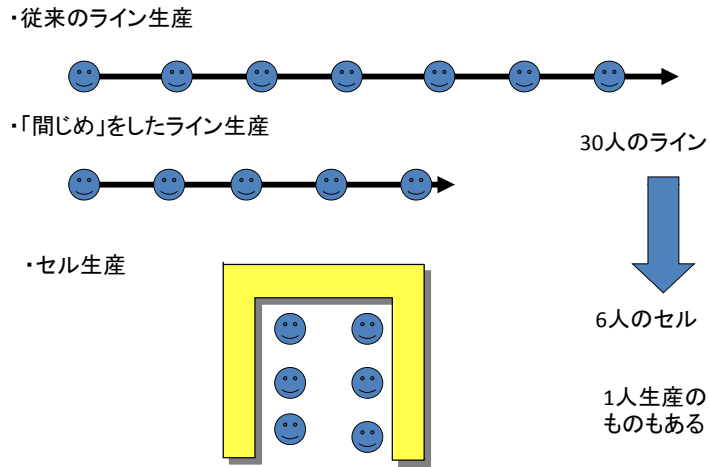
規模の経済



生産方式の革新

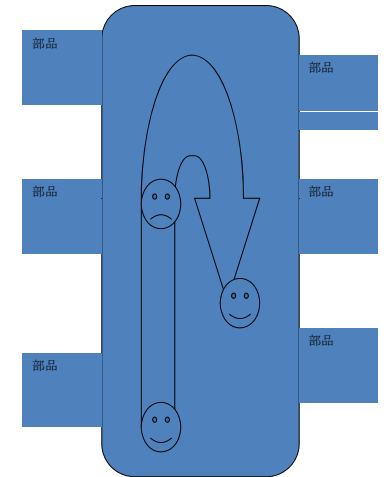


生産方式の変化プロセス

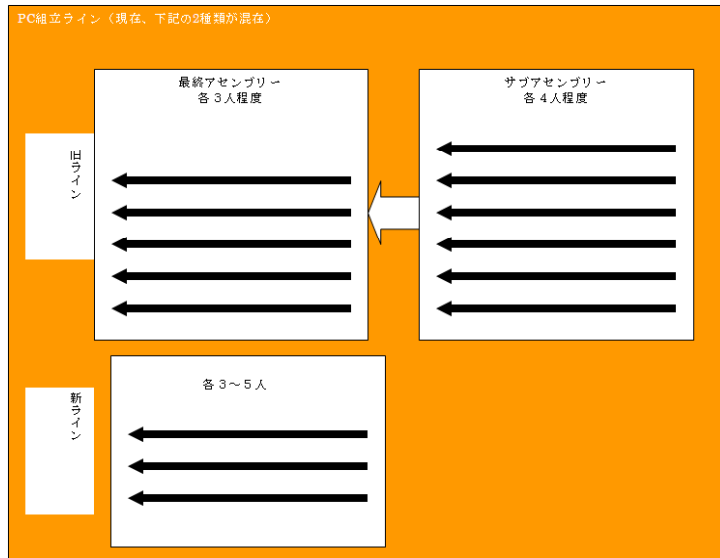


プリンターの1人組立

- ドットプリンター。現在では伝票用で、生産量は少ない。最終組立はひとりで担当する。右図のようにして、ワゴンにプリンターを載せて、U字型のラインを移動しながら組み立てていく。
- バラエティーは少ないが、生産量が少ないので、このようなラインを組んだ。
- ひとり組立によって、品質は向上。
- 同様の例は、サーバーなど。



PCのセル生産：直線型



セル生産のメリット

- 多品種・変量の生産対応
 - ラインの立ち上げだと1ヶ月→即対応
 - 在庫削減
 - Quick Response, 生産リードタイムの削減
 - 生産性向上
 - 品質向上
- ノートパソコン, デジタルカメラ, 携帯電話

コストリーダーシップの確立 経験曲線効果

- 経験曲線効果
- 累積生産量が倍増するたびに、一定の比率で単位コストが減少する現象

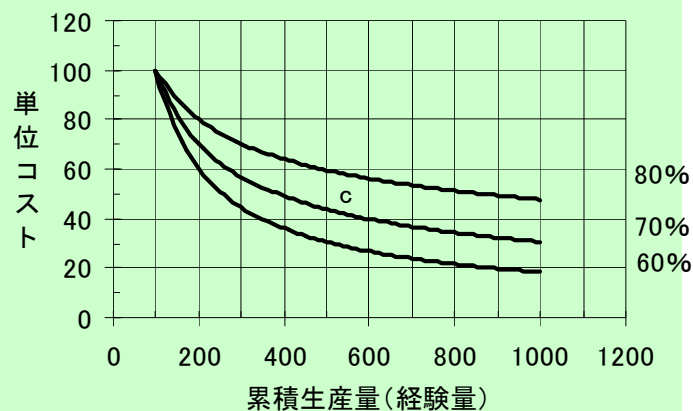
29

経験曲線効果の簡易例

- 操業以来の累積生産量⇒単位コスト
 - 100個⇒100円
 - 200個⇒80円(100×0.8)
 - 400個⇒64円(80×0.8)
- 累積生産量が倍増するたびに一定の比率(この例では80%)で単位コストが低下
- この比率(80%)を「習熟率」
- 80%の経験曲線

30

図1. 典型的な経験曲線(標準目盛)



経験曲線の数値例

累積生産量	100	200	400	800	1000	5000	10000
単位コスト							
習熟率80%	100	80.0	64.0	51.2	47.7	28.4	22.7
習熟率70%	100	70.0	49.0	34.3	30.6	13.4	9.4
習熟率60%	100	60.0	36.0	21.6	18.3	5.6	3.4

31

グラフ

- 縦軸に単位コスト, 横軸に累積生産量
- 標準目盛り⇒原点に対して凸型の曲線となるが(図1)
- 両軸対数目盛り⇒直線(図2)
- コスト: デフレーターを使って修正
- 産業の経験曲線
 - コストの代理変数として業界の平均出荷価格を採用(図3)

32

図2. 典型的な経験曲線(両対数目盛)

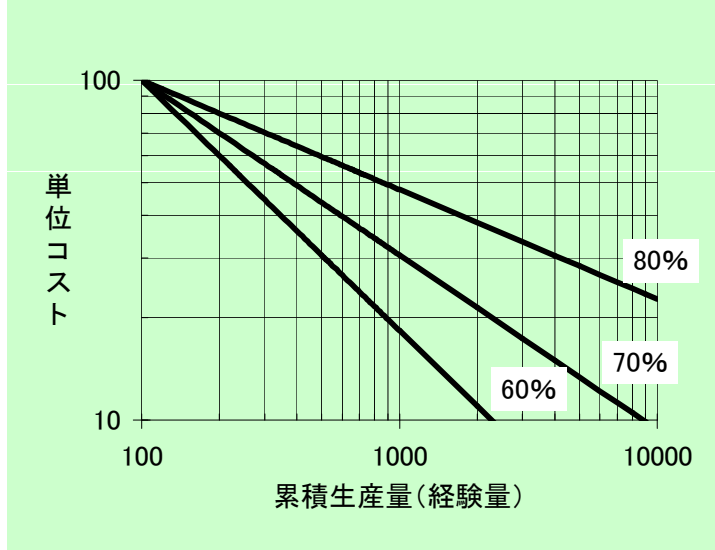
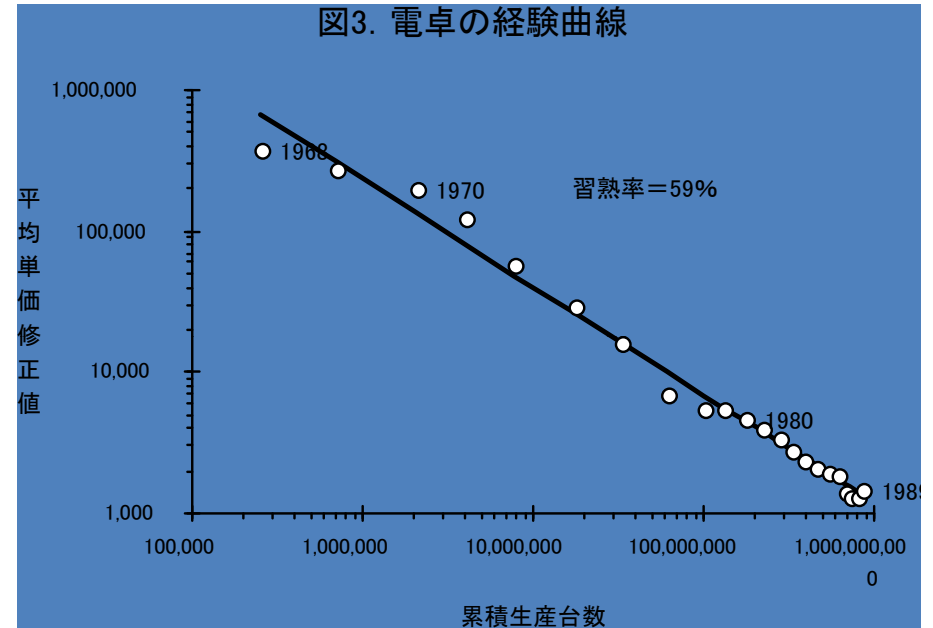


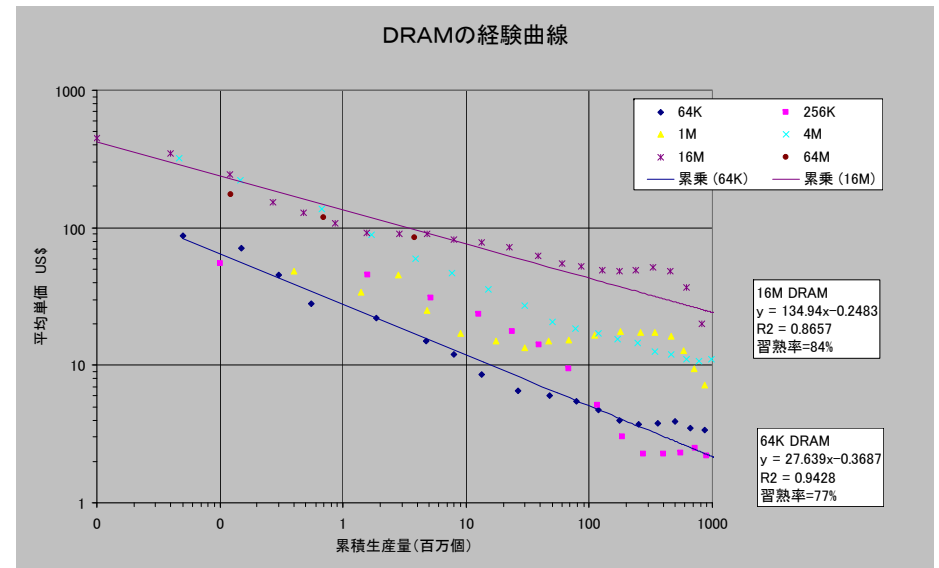
図3. 電卓の経験曲線

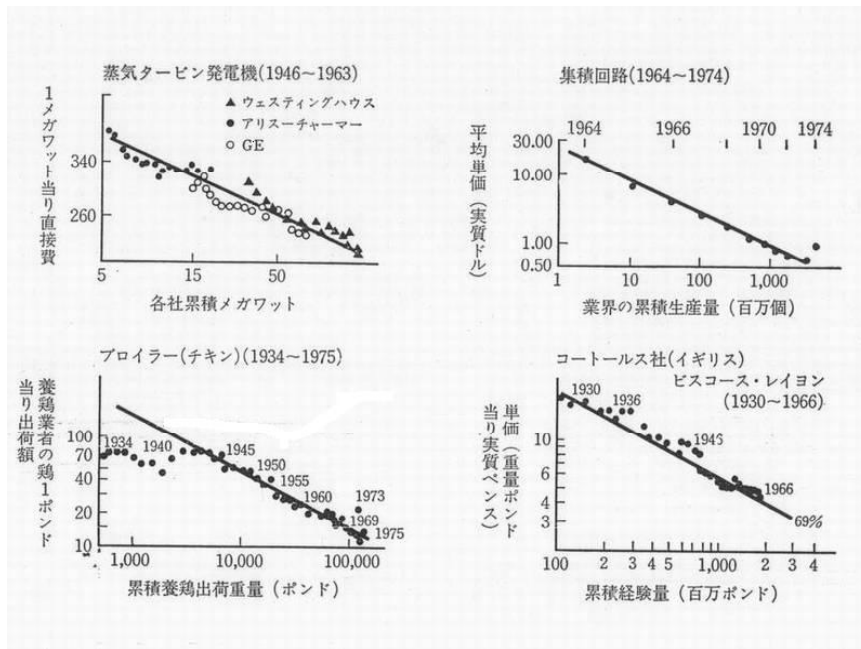


産業による習熟率の差

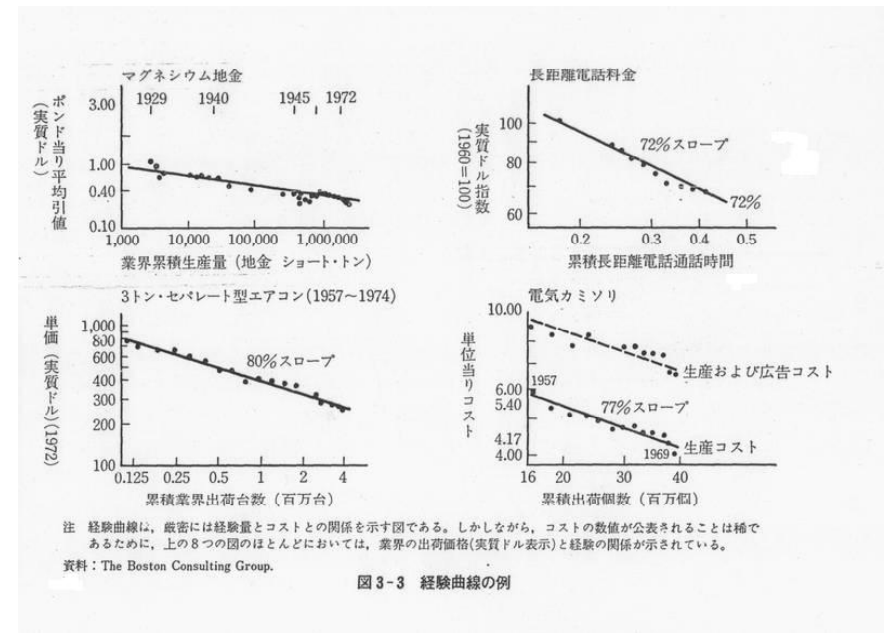
- 習熟率は、各産業によって異なる。
- 同じ製品を生産する企業の間ではほとんど大きな差異は見られないといわれている。
- 企業にとってどのような意味があるか？

DRAMの経験曲線





37



注 経験曲線は、厳密には経験量とコストとの関係を示す図である。しかしながら、コストの数値が公表されることは稀であるために、上の8つの図のほとんどにおいては、業界の出荷価格(実質ドル表示)と経験の関係が示されている。

資料: The Boston Consulting Group.

図 3-3 経験曲線の例

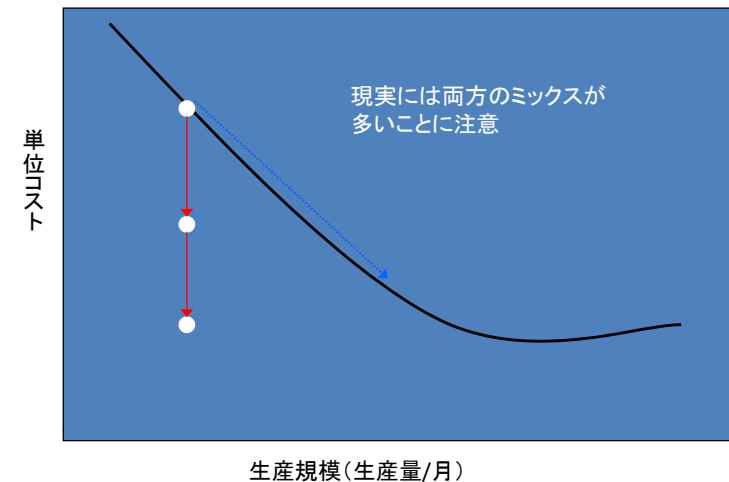
38

発見の経緯

- 航空機の生産 1930年代のアメリカ
 - コスト低下...なぜか?、予測可能か?
 - 規模の経済性(生産規模)ではない
 - 80%経験曲線で予測可能
- 第2次世界大戦中
 - 輸送船、軍用機などの生産計画、コスト計算に利用

39

規模の経済と経験曲線



40

学習曲線と経験曲線

- 学習曲線(Learning Curve)
 - 累積生産量と単位生産コストの関係
- 経験曲線(Experience Curve)
 - その後、さまざまな産業について同様の研究が行なわれた結果、生産コストだけにとどまらず販売等にかかわる間接費も含めた単位コストについても同様の現象が見られることが分かり、生産コストだけに限定しない場合を学習曲線と区別してというようになった。

41

経験曲線が発生する原因

- 以上のような要因は、経験に基づく原価の低減が自然に発生するものではなく、むしろ原価低減を目指した強力な努力と圧力との結果であることを示している。
- 様々な改善効果

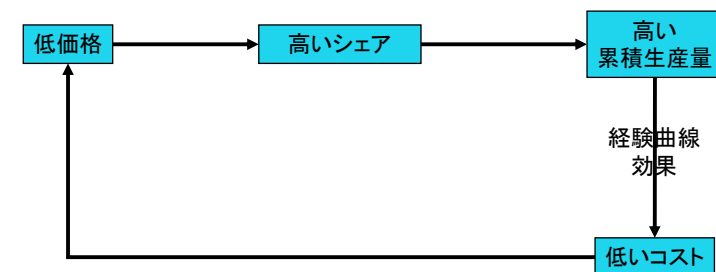
42

経験曲線の戦略的含意 企業間のコスト差

- 同一製品分野で、習熟率は同じでも、企業間にコスト差
- 売上成長率の違い
- 業界共通の経験曲線上を他社よりも速くすべりおることが、企業にとって戦略上重要な課題となる。

43

浸透価格政策(Penetrating Pricing Policy)...導入期・成長期



44

TIの半導体での成功例

- 浸透価格戦略を実行して成功を収めた典型的な例として、TI社(Texas Instruments Inc.)の半導体事業が知られている。
- TI社は、トランジスタからIC, LSIと発展するそれぞれの製品の導入期で積極的な設備投資と低価格戦略を採ることによってシェアを拡大し、膨大な利益をあげた。

45

経験効果追求型戦略の限界

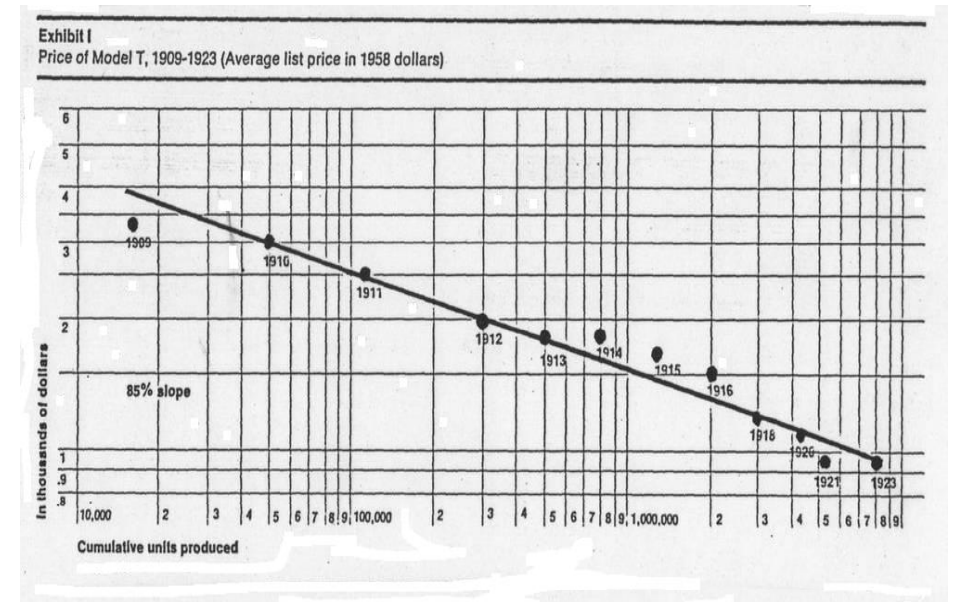
- 市場ニーズの構造的変化
 - 技術革新(製品・製造技術)
- などにより、過去の経験の蓄積がコスト上の優位をもたらさなくなる。

46

フォードの「モデルT」 (1908～1926年)

- 単一モデル...黒一色
- 大規模な組立工場
- 作業を高度に細分化、
- 専用の生産設備、垂直統合
- 低コスト ⇒ 価格低下
- 1921年には55.4%のシェア

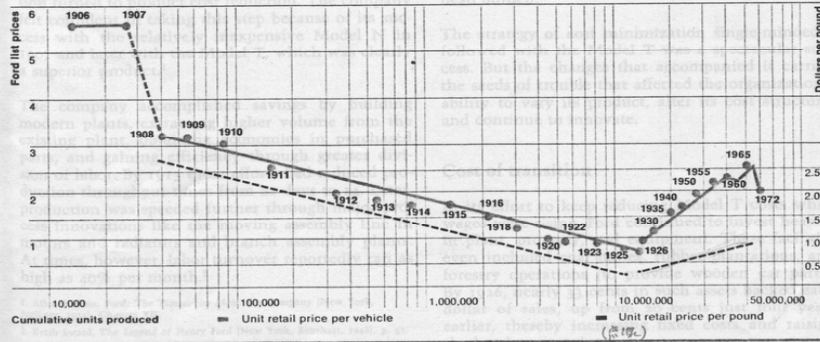
47



48

Exhibit II
The Ford experience curve (in 1958 constant dollars)

	1906	08	09		27	28		32	34	1940
Models	ABCNRSK				T	A		Annual model changes		
Engines (H.P.)	2 (15 & 50)				1 (20)	1 (24)		2 or more (50 & more)		
Wheel bases	2				1	1		2 or more		
Weights	Up to 1800				1100-1820	2312 (average)		2335 and up (average)		



49

フォードの「モデルT」 (1908～1926年)

- GMのフルライン、モデルチェンジ
- フォードは新たな市場の要求に対応するべくモデルAを導入
- モデルTで蓄積した経験はコスト上の優位をもたらさなかった. コスト上昇
- 1927年から一年間工場閉鎖

50

フォードの「モデルT」 (1908～1926年)

- 短期間にライバルよりも速く経験を蓄積するには、他の用途に転用できない専門化した労働者や設備・組織 ⇒生産性向上
- 一方で柔軟性が失われ、新しい市場ニーズや新しい技術への対応が困難になる.
- 「生産性のジレンマ」

51

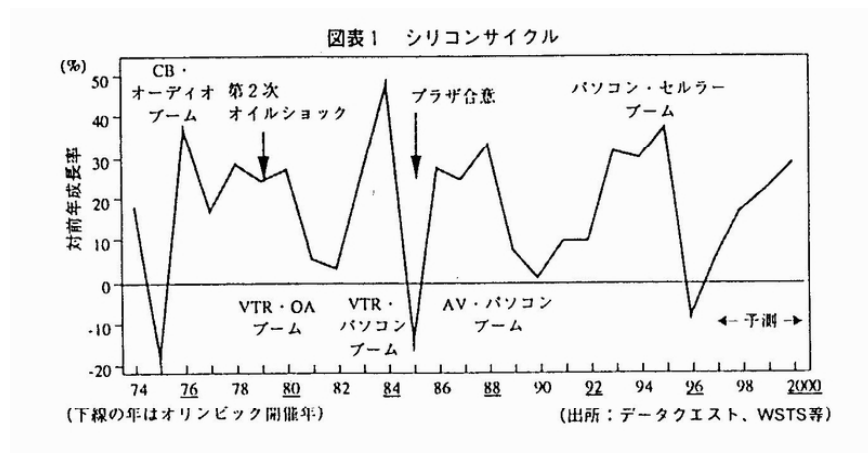
3.5 競争の戦略

コストリーダーシップの確立

- 稼働効果と競争戦略
 - 固定費／変動費の比率
 - 新鋭設備 老朽設備
 - 需要増大期
 - 新鋭設備企業のシェア拡大
 - 需要減退期
 - 老朽設備企業: 操業短縮、価格維持
 - 新鋭設備企業: 操業度維持、価格切り下げ
 - 日米鉄鋼産業

52

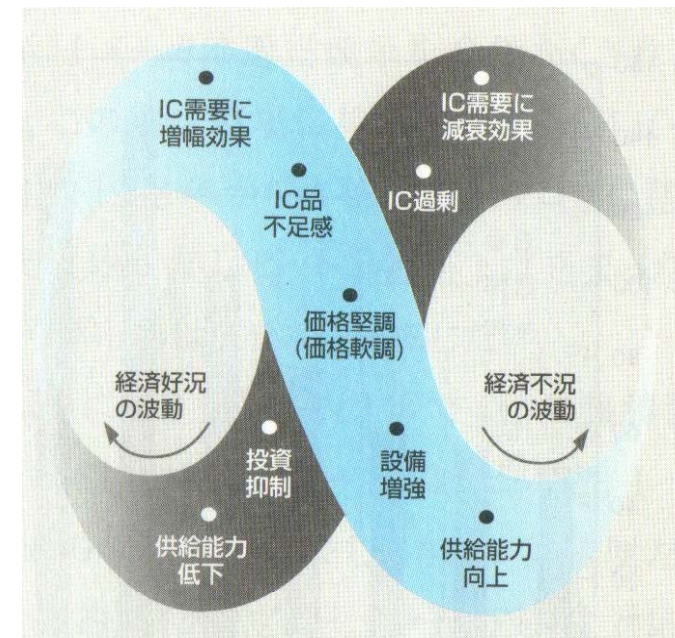
シリコンサイクル



出所;「半導体産業の活性化に関する研究」半導体産業研究所

53

シリコンサイクル



出所;EIJ『ICガイドブック』,2000年

54

3.5 競争の戦略

フレキシブルな事業活動

- 大量生産体制
 - 万能機→単能機→専門機
- FMSの登場
 - 情報技術の発達
 - 生産品種の切り替え

55

3.5 競争の戦略

アウトソーシング

- OEM (Original Equipment Manufacturers)
 - 生産の外注
 - 自社ブランド販売
 - 流通業者のプライベート・ブランド
 - メーカーのOEM
 - 1980年代アメリカ企業の空洞化
 - Hollow Corporation
 - Fabless Corporation
- Virtual Corporation
 - 開発、生産、販売など各機能の外注、組み合わせ

56

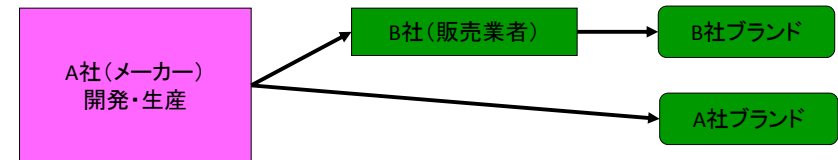
OEMとは

- OEM= Original Equipment Manufacturer
- 「相手先ブランド販売」などと訳される。
- 日本では,
 - 相手先ブランドで販売される製品を製造すること。また、製造するメーカー。OEMメーカーから製品の供給を受けた企業は、自社ブランドでその製品を販売する。
- 本来は,
 - 供給を受けた企業が、OEM。

57

OEM: ケース1

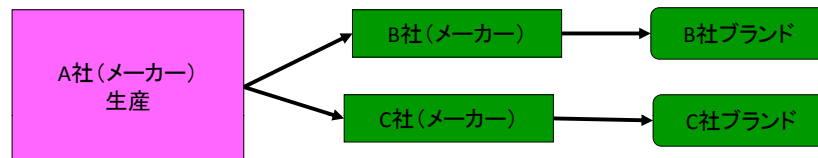
- メーカーが、小売業者に供給する
 - 小売業者は、プライベート・ブランドで販売する。商品企画を担当する場合もある。
 - 中国→日本
 - また、メーカーが開発した製品の場合、メーカーは自社ブランドでも販売する。
 - かつての日本の家電メーカー



58

OEM: ケース2

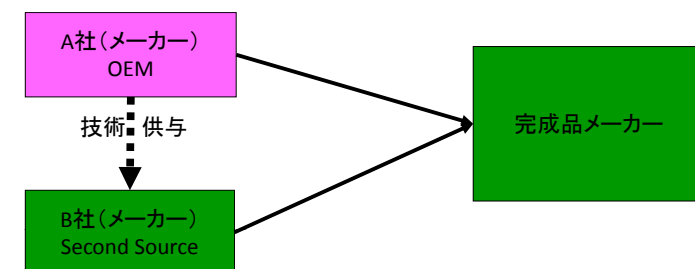
- メーカーが、メーカーに供給する
 - 自社製品の生産コスト削減のために、低コスト製造業者に生産を委託する。通常、開発・設計は委託企業。
 - 日本企業がパソコンの生産を台湾メーカーに委託する。



59

OEM: ケース3

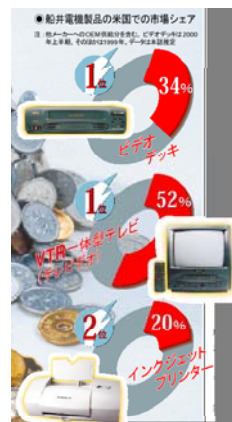
- 完成品メーカーが、部品納入業者に second sourcing を求める。
 - IBM IntelからのCPU調達



60

船井電機の米国市場シェア

- VTR: 34%, 1位 (2000年上半期)
- VTR一体型テレビ: 52%, 1位 (1999年)
- インクジェットプリンター: 22%, 2位 (1999年)



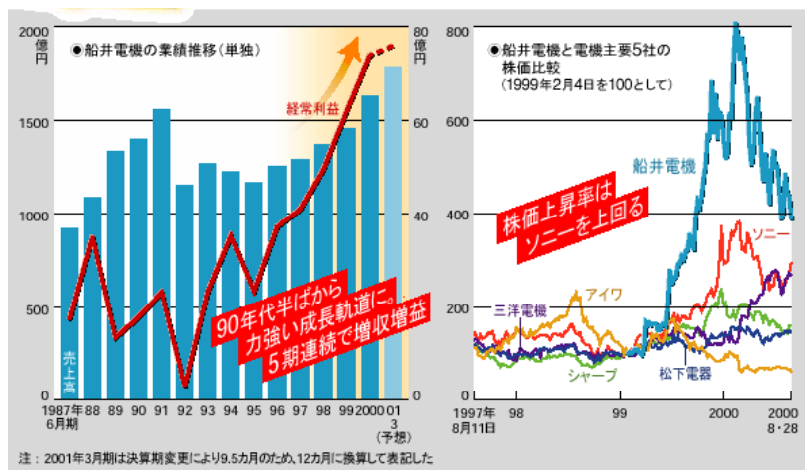
松下・東芝より3割安いVTR

- シンフォニック (船井の米国ブランド) \$69.99
- サムスン \$79.99
- 東芝 \$99.99
- 松下 \$99.99

日本だと、船井12000円に対して、サンヨーやシャープの最廉価品で15000円程度。

出所:「特集:船井電機」, 日経ビジネス, 2000年9月18日号。

高い成長率



出所:「特集:船井電機」, 日経ビジネス, 2000年9月18日号。

高い利益率

●電機メーカー主要6社の経営指標

	連結売上高 (億円)	連結営業利益率 (%)	年間株価上昇率 (1999年度)	1株当たり利益(円)	連結ROE (%)	一般株主中の外国人比率 (%)*	棚卸資産回転日数 (日)
船井電機	1797.45	10.91	285.28	1078.23	19.04	37.2	34.44
ソニー	66866.61	3.60	134.63	144.60	6.08	44.8	47.41
松下電器	72993.87	2.18	25.82	48.35	2.85	22.9	49.03
シャープ	18547.74	4.01	55.45	24.97	2.96	18.5	55.71
三洋電機	20142.53	3.08	46.06	11.48	3.19	10.1	75.28
アイワ	3278.44	▲1.10	▲36.31	▲173.40	▲18.76	12.1	81.56

注: ▲はマイナス。船井電機は2000年6月期、その他は同年3月期。株価上昇率は99年4月初めと2000年3月末の比較。
*は企業オーナーまたは親会社関連の株主以外が所有する株式数に占める外国人比率

出所:「特集:船井電機」, 日経ビジネス, 2000年9月18日号。

OEM供給

- フィリップス: VTR, VTR一体型テレビ
- レックスマーク: インクジェットプリンター
 - 91年に米IBMから分離独立したプリンター専門メーカー
 - 2社で共同開発
 - 現在の主力機種「z22」の最低実売価格は50ドルを切る。

出所:「特集:船井電機」, 日経ビジネス, 2000年9月18日号。

65

コスト競争力1:生産 人手中心の海外工場



- VTR: 東莞工場(広東省東莞市)
 - 6700人, メカデッキを月産115万台、完成品を同85万台
- プリンター: 中山工場(広東省中山市)
 - 2400人。インクジェット月産90万台、レーザービーム同4万5000台生産している。
- VTR一体型テレビ: マレーシア

出所:「特集:船井電機」, 日経ビジネス, 2000年9月18日号。

66

出所:「特集:船井電機」, 日経ビジネス, 2000年9月18日号。

コスト競争力2:設計

- VTRのメカデッキの設計: 部品点数削減
 - 95年「MK4」290点, 97年「MK6」229点, 99年「MK8」199点。
- インクジェットプリンター
 - 軽さ、小ささ、部品の少なさで他社を圧倒
 - 部品点数キヤノンの7割、エプソンの半分以下。プリント基板の大きさが半分。

◎インクジェットプリンターの各社比較

会社名	商品名	価格	パッケージ重量	パッケージ体積	製品重量	外装部品	機構重量	部品点数 (うちギア点数)	基板重量
レックスマーク・ インターナショナル	Z31	12000円	6.3kg	0.052m ³	4.54kg	5点	1.54kg	155点(18)	120g
	Z32	15000	4.3	0.033	2.95	8	950g	150(19)	70
キヤノン	BJ-F300	16900	5.6	0.051	3.92	13	2.0kg	204(40)	130
セイコーエプソン	PM-760C	16900	6.92	0.047	5.21	11	3.53kg	356(12)	290

注: レックスマークのプリンターは船井電機製。価格はヤマダ電機の2000年8月6日現在の店頭価格。総部品点数は基板を1と数えている

出所:「特集:船井電機」, 日経ビジネス, 2000年9月18日号。

67

68

出所「特集 船井電機」日経ビジネス 2000年9月18日号。

船井電機：製品開発の歴史

- 1960年代：クロックラジオ
 - 一時は米国で9割のシェア
- 1962年：テープレコーダーへ参入
 - 電波堂を買収→メカの技術者
- 1979年：「CVC」独自方式のビデオカメラ
 - テープ幅は6.25mmで「ベータ」よりも小さい
 - 映像ソフトが少なく撤退。
- 1983年：VHS方式のVTRに参入
- 1987年：自動製パン器発売
 - 松下電器産業以下13社が相次ぎ参入。
 - 初年度80万台。2年目から10万台に激減。



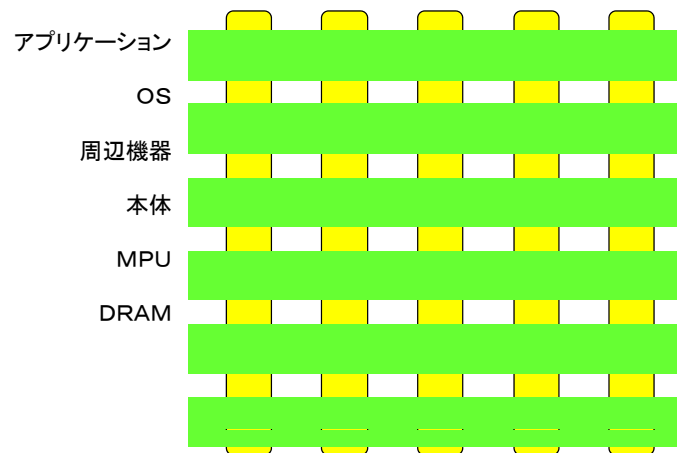
69

EMSの日本進出の衝撃

- 日本企業が米国工場を再生 1970-80年代
 - アメリカの製造業の競争力が低下。日本企業が現地生産を開始。(カラーテレビ, 自動車)
 - アメリカの工場に日本的生産システムを移転
 - 生産性, 品質の向上 → アメリカの工場を再生
- アメリカ企業が日本的生産システム導入
- アメリカ企業が日本工場を再生？

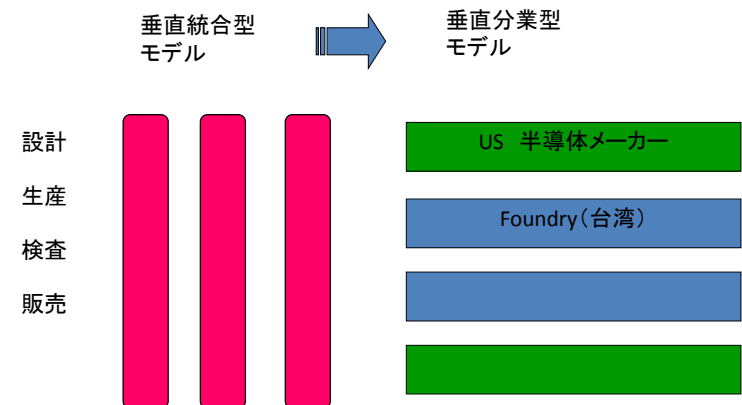
70

パソコン産業の分業形態 垂直統合から、分業・水平展開へ



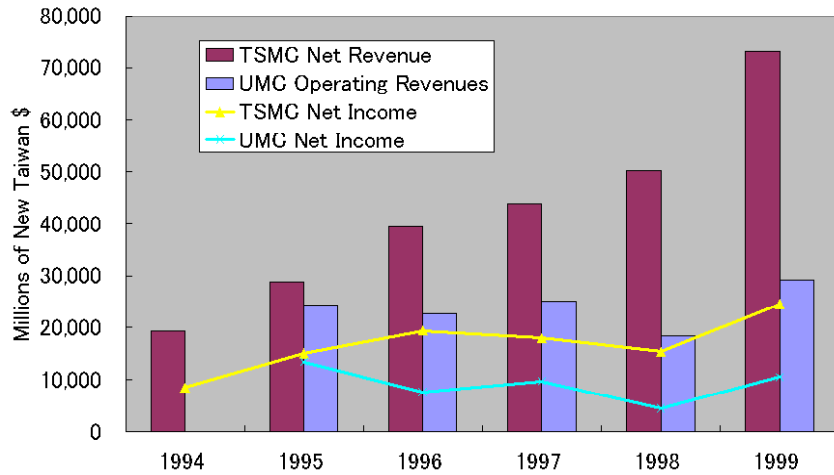
71

半導体産業の分業

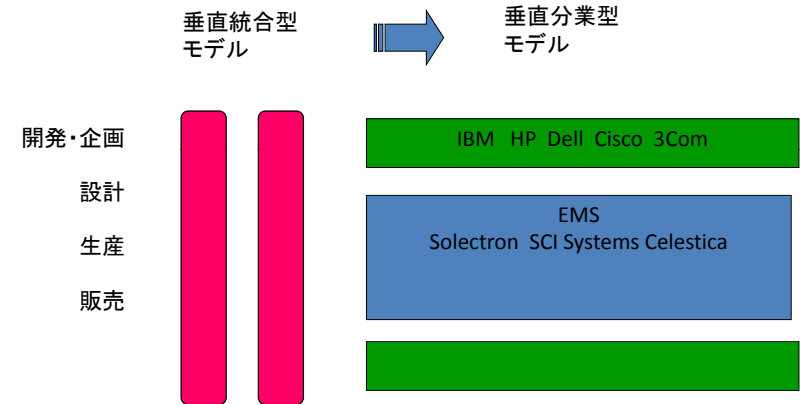


72

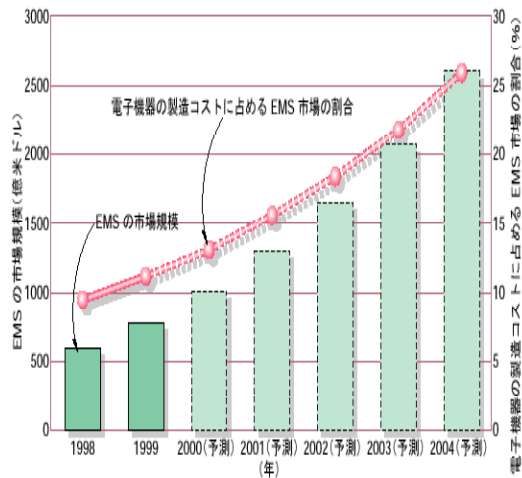
台湾ファウンドリー・メーカーの業績



エレクトロニクス製品の分業 PC、携帯電話、通信機器



EMS市場の成長

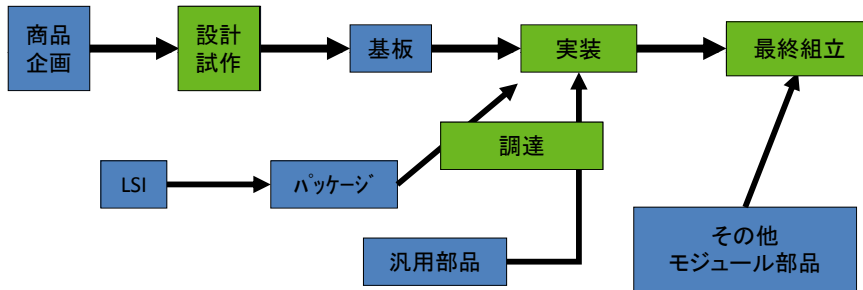


- EMSの市場は、今後数年は年率25%~30%増の成長を遂げ、2004年には2600億米ドル(約28兆円)に達する。2004年には電子機器の製造コストの26%をEMS企業が獲得するとみられる。

EMSの成長の背景

- 製品構造のモジュール化
 - 組み合わせ型の製品設計
- 製品ライフサイクルの短縮化
- 製品の多様化
 - 企業別, モデル別の売上の変動
- グローバルな製品展開

EMSの活動領域 →統合化へ



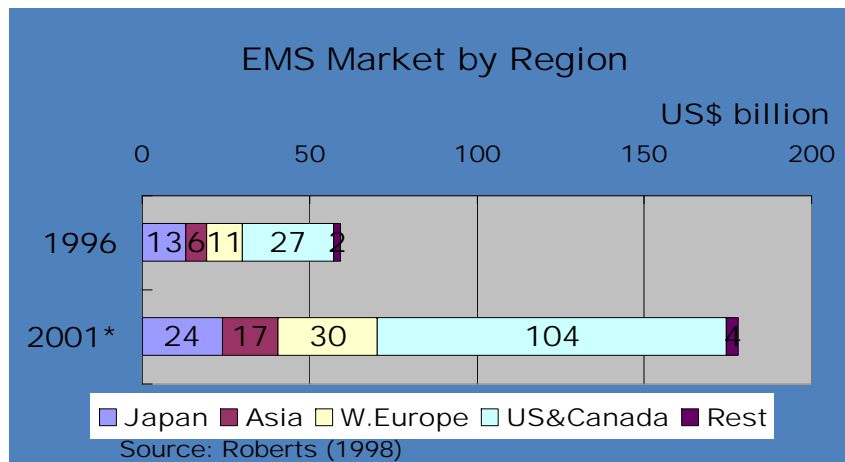
77

EMSの強み

- 特定顧客に依存しない
- 低コスト生産 →(汎用)部品の大量購入
- グローバルな生産拠点
- 標準技術の利用

78

大手EMSの日本進出の目的 (1)顧客の開拓



79

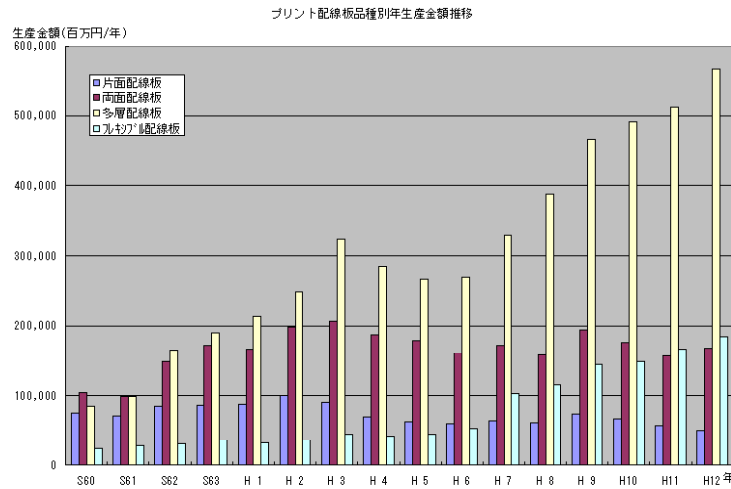
日本企業の工場売却

- 富士通 97年2月
 - ICLイングランド工場(コンピュータ) ⇒セレスティカ
- 三菱電機 98年10月
 - ジョージア工場(携帯電話) ⇒ソレクトロン
- NEC 2000年 4工場
 - 4月 オレゴン工場(通信システム) ⇒ナットスティール
 - 6月 ブラジルサンパウロ(通信システム) ⇒セレスチカ
 - 12月 イギリス2工場(携帯電話) ⇒セレスチカ
- ソニー 2000年
 - 10月 中新田工場, 台湾工場 ⇒ソレクトロン

80

大手EMSの日本進出の目的

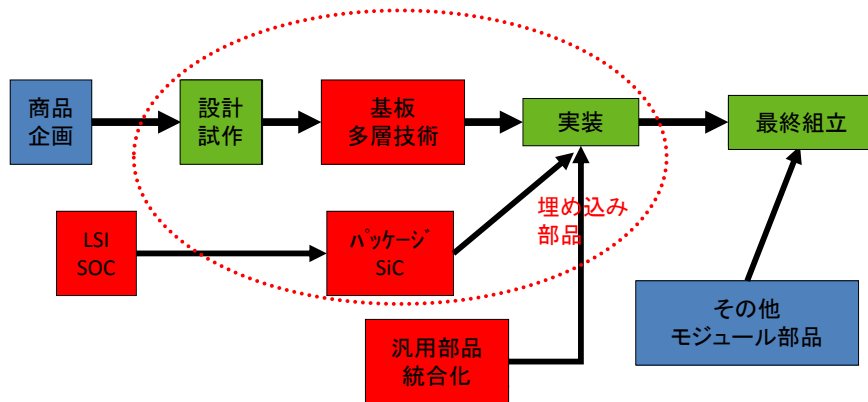
(1) 先端技術の吸収



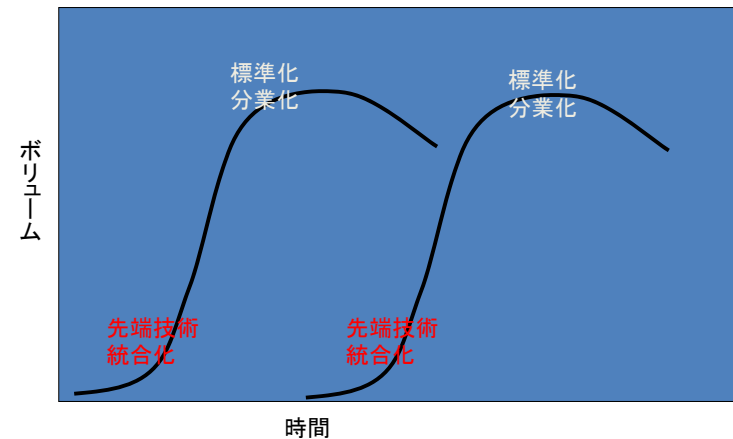
EMSの提携事例

- セレスティカ=アポロ技研 (PWB設計)
 - 基板の設計・試作を委託。多層基板技術。(2001/6/1NS)
- フレクトロニクス=キョウデン
 - EMSで包括提携。受注・生産の協業。製品設計・部品調達の情報交換。(2001/5/18N)
 - キョウデン: タイでEMS事業(2001/6/15NS)
- SCI=ソーワコーポレーション
 - 新製品導入。日本の生産拠点作り(2001/1/17N)

高密度・高機能実現のための技術付加価値の源泉



技術と製品のライフサイクル



大手日本企業の問題 事業構造と組織運営の不一致

- 垂直統合型, 総合型の事業構造
 - 本社事業部<開発>と工場<設計・生産>の機能分離の進行
 - 垂直統合のメリットが活用されない。
- 多角化・総合型の事業構造
 - 事業部制, カンパニー制の進行
 - 異種技術の融合が阻害(通信, 情報)
 - 総合型のメリットがでない。
- 生産部門のポジションの低下

85

日本企業: 国内工場の再編の方向

- (1) 新製品試作工場
- (2) 工場分離による日本型EMS
- (3) EMSへの売却

86

国内工場の将来 (1)新製品試作工場

- 開発部門との連携を強化
- 国内工場は, 新規製品の試作工場として位置付ける
- 量産は, 当初から中国など海外工場に移転。

- キヤノン
- 船井電機

87

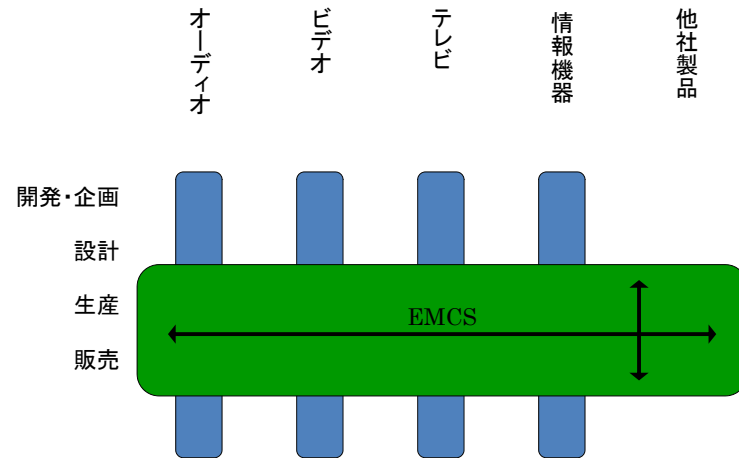
国内工場の将来 (2)工場分離による日本型EMS

- 設計・製造技術を活用して, 国内工場をEMS化
 - ソニーのEMCS
 - NEC: 長野, 米沢
- 問題:
 - 自社ブランドとの並存
 - 国内市場では可能性は限定的
 - グローバルな供給能力の不足

88

ソニー： EMCS

(Engineering, Manufacturing and Customer Services)



89

国内工場の将来 (3)EMSの積極的活用

- 企画, 開発へのシフトをさらに進める
- 工場のEMSへの売却
- EMSへの生産委託

- ただし, 委託部分と内部化部分との見極めが重要。
 - アメリカの大手半導体メーカー: 先端技術の独自チップは内製。その他はファウンドリーを活用。

90

デルの生産

- EMSにはボードの生産だけを発注 (SCI, セレスティカ)
- 組立は発注していない。デル・モデルにおける生産は, 非常に複雑な納期管理をやっており, これができるEMSは今のところいない。
- 米国 (テキサス州オースチン, テネシー州ナッシュビル), 欧州 (アイルランドのソムリック), アジア (マレーシア1995年), 中国 (アモイ1998年), 南米 (ブラジル1999年) といったすべて自前の生産拠点で最終組立をやっている。

91

3.5 競争の戦略

製品差別化の推進

- コモディティ: 農産物、鉱物
 - 品質の規格化
 - 商品取引所での売買: 価格と数量
- 製品差別化
 - 買い手の満足
 - 製品自体の品質・機能
 - 付帯的サービス
 - ブランド・イメージ

92

製品差別化 PCの事例

- 品質での差別化
 - ハード: 東芝のリブレット <小型化>
 - ソフト(+ハード): Apple <MacOS>
- サービスでの差別化
 - デル: 納期, カスタマイズ
アフターサービス
- デザインでの差別化
 - ソニーのVAIOシリーズ
 - AppleのiMac / iBook



特定ニーズへの絞り込み

ニッチ

- 特定ニーズ、特定地域の買い手
- ニッチャー
 - 差別化
 - 低コスト
- 多品種少量生産による品揃え

すきま戦略(niche strategy)

- 市場のすきまを埋めていく戦略。
niche(ニッチ)とは、くぼみ、適所という意味。
たとえばコンビニエンス・ストアの急成長の背景には、大手スーパー、一般小売店のカバーしえないマーケット・ニーズ(すきま)があったからだといわれる。
そのすきまに答えるべくコンビニエンス・ストアは、立地的便宜性、品揃え面での便宜性、時間的便宜性をもって対応している。
〔現代用語の基礎知識〕

ニッチャーの例: 岡本硝子 歯科医療用のデンタルミラー

- 国内シェア約90%
- 製品差別化
 - 無影灯効果、「コールドミラー」、自然光
 - ガラスの表面に1万分の1mm単位で屈折率の異なる膜を幾層にも蒸着させる。
- 製品展開
 - 液晶プロジェクター用反射鏡: 国内で80%、世界で55%と業界ナンバーワンのシェア。

ニッチャーの例： 東京軽急便 花の宅配

- 23区内のみ
- 大手宅配業者が提供できないサービスはなにか？
 - 花は運送中に痛んでしまう可能性が高いため、特別の取扱が必要なうえに、他の荷物を汚すので大手の運送会社は取扱をいやがった。
- ドライバー全員に花に関する教育
 - 運送時に花の特徴にあった配慮をしたり、届先で花の名前を尋ねられても答えられる。

97

差別化戦略の基本

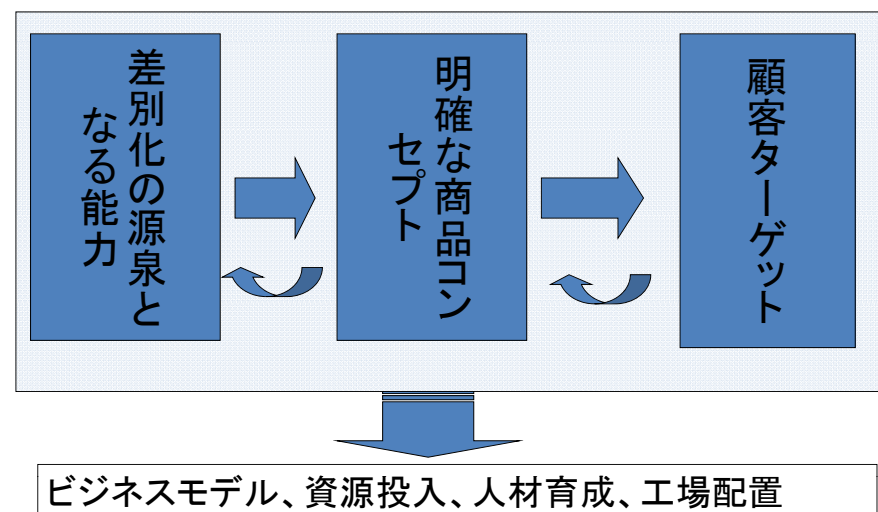
98

差別化戦略策定の基本的流れ



99

差別化戦略の基本



100

松下 PC事業:差別化戦略 事業領域の明確化 → 尖った商品

ビジネスモバイル市場
→ レッツノート

- 国内市場1位
- 19.5% 2005年



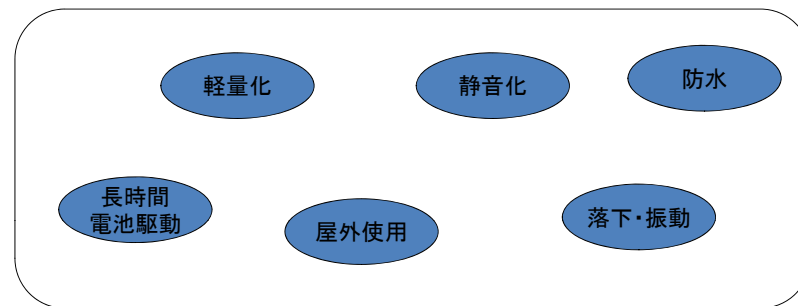
フィールドモバイル市場
→ タフブック

- 世界市場1位 64% 2005年



101

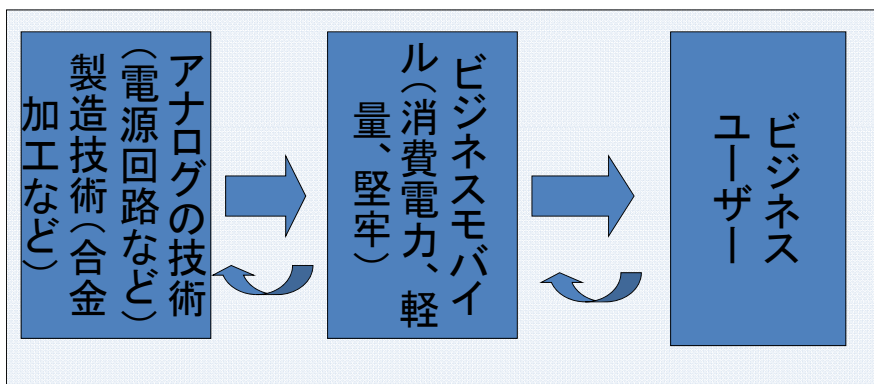
尖った特徴とは



アナログ技術が差別化の源泉

102

パナソニックPCの差別化戦略



価格維持のため、モデルは生産数を決めて、売りつきりビジネス。
差別化のために、専用部品も多用しているので、変動は困難。

103