

今回のテーマは
ポジショニングとトレードオフ①

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：ポジショニング戦略とは何なのか？そしてトレードオフとは？

A：マイケル・ポーターの古典的戦略論です。ご説明します！

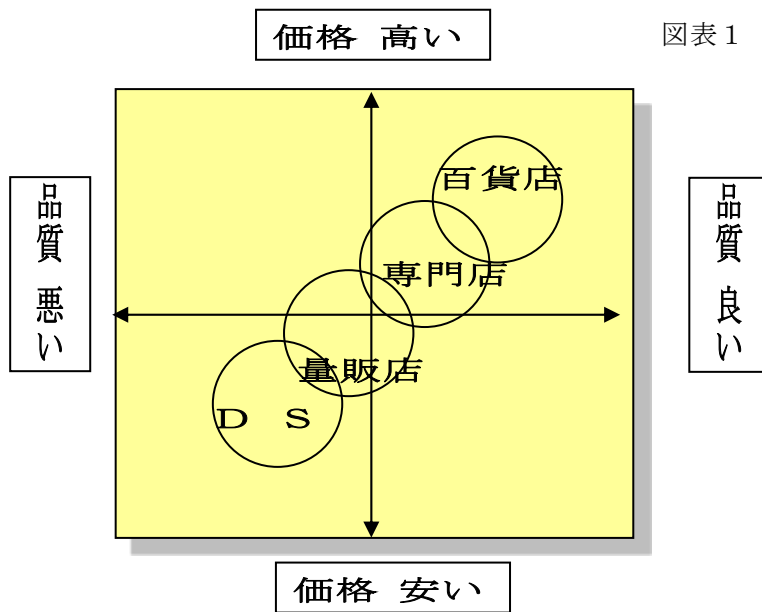
1. ポジショニング戦略

ポジショニング戦略の定義です。「**ポジショニング戦略とは市場の中での自社の位置づけをはっきりとさせ、他社との違いを打ち出し、差別化を図っていく戦略。**」

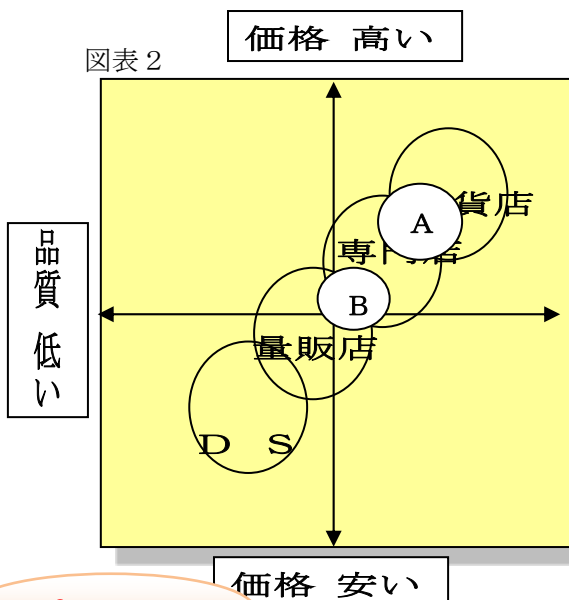
ポジショニングとは「位置づけ」です。市場の中で、競合する商品群の中での、自社の事業・自社の商品の位置づけであり競合との位置関係です。その位置づけ、位置関係は、他社との相対的な「違い」を示します。他社との違いとは、すなわち自社の独自性です。その独自性が他社と差別化され顧客にとって価値があるものであれば、売上は拡大します。また逆に、位置づけおよび他社との違いが不明確であれば、独自性を打ち出すことも出来ず、結果、顧客から見た自社の事業・自社の商品の特徴および価値がはっきりとしません。売上拡大は期待できません。

皆様にスムーズにご理解頂けるよう、ポジショニングの概要を、身近で分かりやすい小売業態を例に取り上げ説明します。図表1は百貨店や専門店などの小売業態のポジショニングを、2つの軸を基に図で表わしたポジショニングマップです。小売業の各業態はポジショニングが非常に掴みやすいです。各業態は小売市場の中での位置づけ、競合する他の業態との位置関係が明確です。各業態は価格の軸と品質の軸で、図表1のように位置づけることができます。（ここでの品質とは商品のグレードと考えて下さい。）

百貨店の商品は高価格です。しかし高品質です。専門店（ここでは高級ブランドの専門店ではなくターミナルビルなどに入る一般専門店を示しています）が扱う商品は、価格および品質とも、百貨店より低価格・低品質となります。量販店・ディスカウントストアは、順次、価格と品質の軸の中で、図のように百貨店や専門店より、左下方、より低価格より低品質と位置づけることができます。消費者は各小売業態をそのように認識しています。それぞれの業態はそれぞれの独自性を打ち出すために、自らの業態に適した品質の商品を取り揃え、販売価格を決めていきます。図はその結果を示すものです。単純ですが、これがポジショニングです。

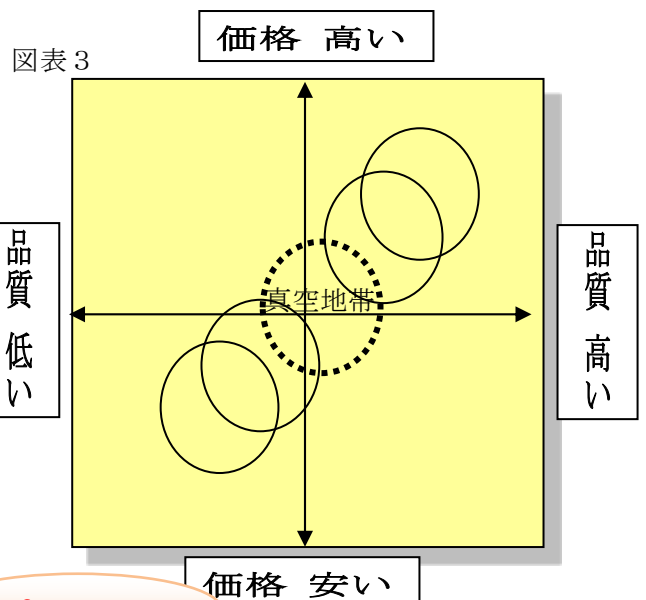


また同じ専門店でも百貨店寄り（図表 2 の A 社）または量販店寄り（図表 2 の B 社）など市場をさらに細かく捉えたポジショニング戦略も考えられます。また業界や商圈の状況によってはポジショニングマップ上での現状の真空地帯の位置づけを取る（図表 3）などのポジショニング戦略もあります。いずれにしても他社との違い、ポジショニングマップ上の位置づけの違いを明確にして、それを商品面、価格面等で訴求していくのがポジショニング戦略です。



ポイント

百貨店寄りのポジショニングを取る専門店 A 社。量販店寄りの B 社。



ポイント

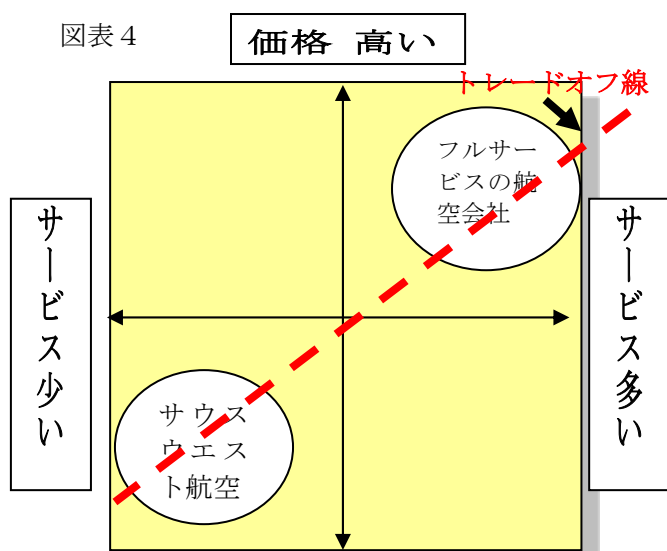
ポジショニングマップ上の現状の真空地帯にポジションを取るケース。

2. トレードオフ

ポジショニング戦略論の第一人者は、アメリカのハーバード大学のマイケル・ポーターです。ポーターは航空会社の例を用いてポジショニング戦略を説明しています。「フル・サービスの航空会社は、ほぼあらゆる発着地間で乗客を輸送する体制を整える・・・略・・・手荷物を預かって乗り継ぎ便に転送する。乗客によっては何時間も乗る人もいるから機内食も出す。サウスウエスト航空はこれとは対照的である。すべての活動を、特定のタイプの路線で低コストで便利なサービスを提供することに集中させている・・・略・・・機内食や指定席、別の航空会社への手荷物転送、高級クラスの設定など行わない」（「競争戦略論 I」ダイヤモンド社）。

ポーターはこれがポジショニング戦略だと言います。これをポジショニングマップで示せば図表4のようになります。単純に考えれば図表5の小売業態と同じようなものです。価格が高ければ高品質の商品やサービスを提供し低ければ低品質となるという、いわば「あたりまえ」のことです。このマップ上の航空会社はいわゆるトレードオフ線上に位置づけることができます。トレードオフ、つまりどちらか一方を取ればもう一方は取れないという関係です。低価格を望めばサービスは悪くなり、良いサービスを望めば価格は高くなるという関係です。ポーターはこのトレードオフ線上のどこに自社を位置づけるかが、ポジショニング戦略だと言います。

図表4

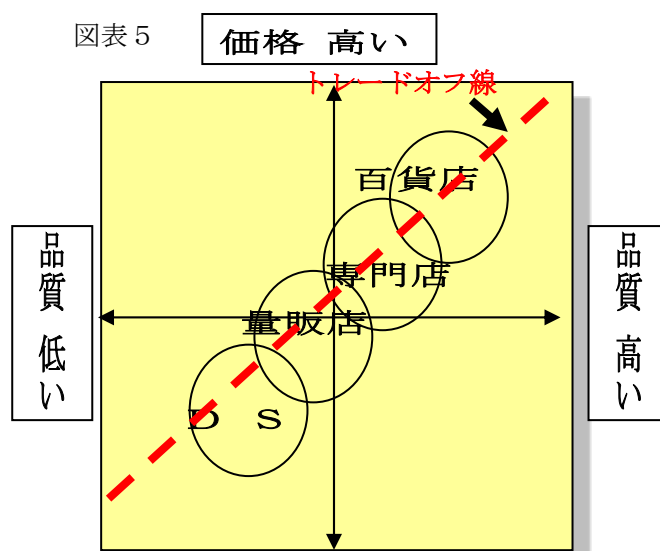


ポイント

価格 安い

フルサービスの航空会社とサウスウエスト航空はトレードオフの関係

図表5



ポイント

価格 安い

各小売業態も価格と品質のトレードオフの関係で捉えることができる