

今回のテーマは
ポジショニングとトレードオフ②

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：トレードオフを打ち破る戦略とは？

A：爆発的売上が可能とする、現代の差別化戦略です！

1. 今の時代に成功するポジショニングとは

前回、マイケルポーターのポジショニング戦略とトレードオフのご説明をしました。ここで一つの問題提起をします。今の時代の成功するポジショニング戦略のあり方とは、新しい軸を創造して、結果としてマップ上（図表1）、グレーが示す位置に自社のポジションを取ることです。図が意味することは、新しい軸での自社のポジショニングは、どちらか一方を取れば、もう一方は取れないというトレードオフではなく、図で言えば要素Ⅰと要素Ⅱ、二つの利点が取れる、二つの要素が購入者にとって+（プラス）となる、あれもいいし、これもいいという位置づけです。つまりトレードオフを「打ち破る」ポジショニングです。

一般事例で説明しましょう。図表1をご覧ください。購入者は品質を取るか、価格を取るか、二者択一しなければなりません。その二者択一のトレードオフの線上に、各小売業態は位置づけられます。左下へ行けば行くほど商品価格は安くなります、ですが品質は落ちていきます。これは世の中の「常識」です。このトレードオフ線上に他業態と異なる位置にポジショニングを取る事がポーターのポジショニング戦略でした。

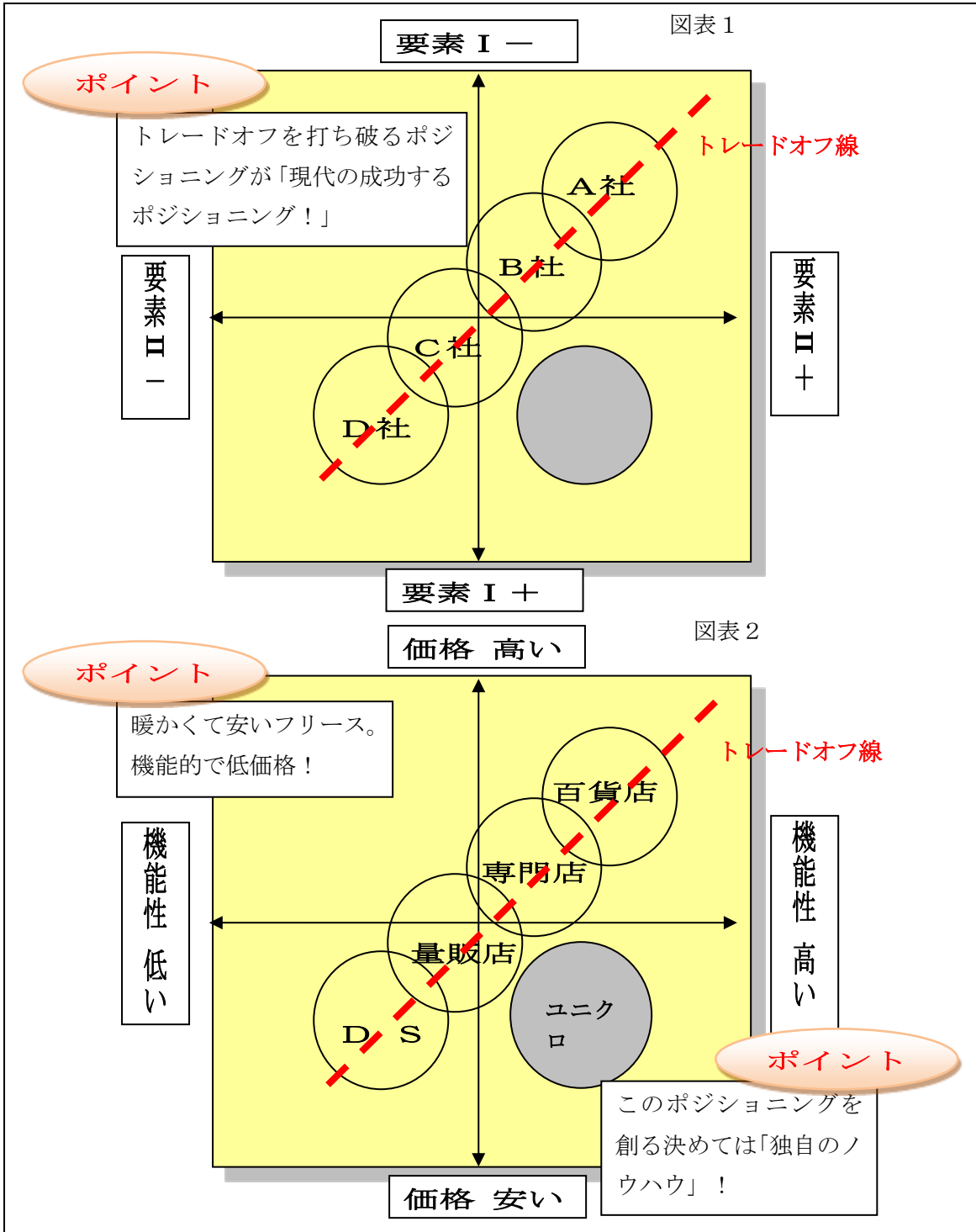
視点を変えればこの図が示すものはいわば「既存の業界構造」です。

新しい軸の基、このトレードオフ線はずれた部分で顧客にこれまでにない価値を提供していくことが今の時代の、成功するポジショニング戦略です。その典型がフリースでおなじみのユニクロです。ユニクロは図表2グレーの円で示すことができます。フリースを着たときに「こんなに暖かく軽くて、こんなに安い！」と誰もが思いました。暖かく軽いというのは、いわば商品機能です。ユニクロが創り上げた新しい軸は機能軸です。商品機能と価格という軸の中でのトレードオフを打ち破るポジショニングの創造です。それは「新しい業界構造」の創出です。このようなポジショニング戦略を実現するためには、新しい軸を創る、業界の新しい軸となる「独自のノウハウ」が必要です。ユニクロの場合は次の

ようなノウハウです。

独自のノウハウ=●フリースやヒートテックなどの秀でた素材および商品開発力
●商品企画から製造委託・販売まで一貫して自社で行うシステム

「独自のノウハウ」、これは現代の戦略のキーポイントです。



2. トレードオフを打ち破るポジショニングマップ事例

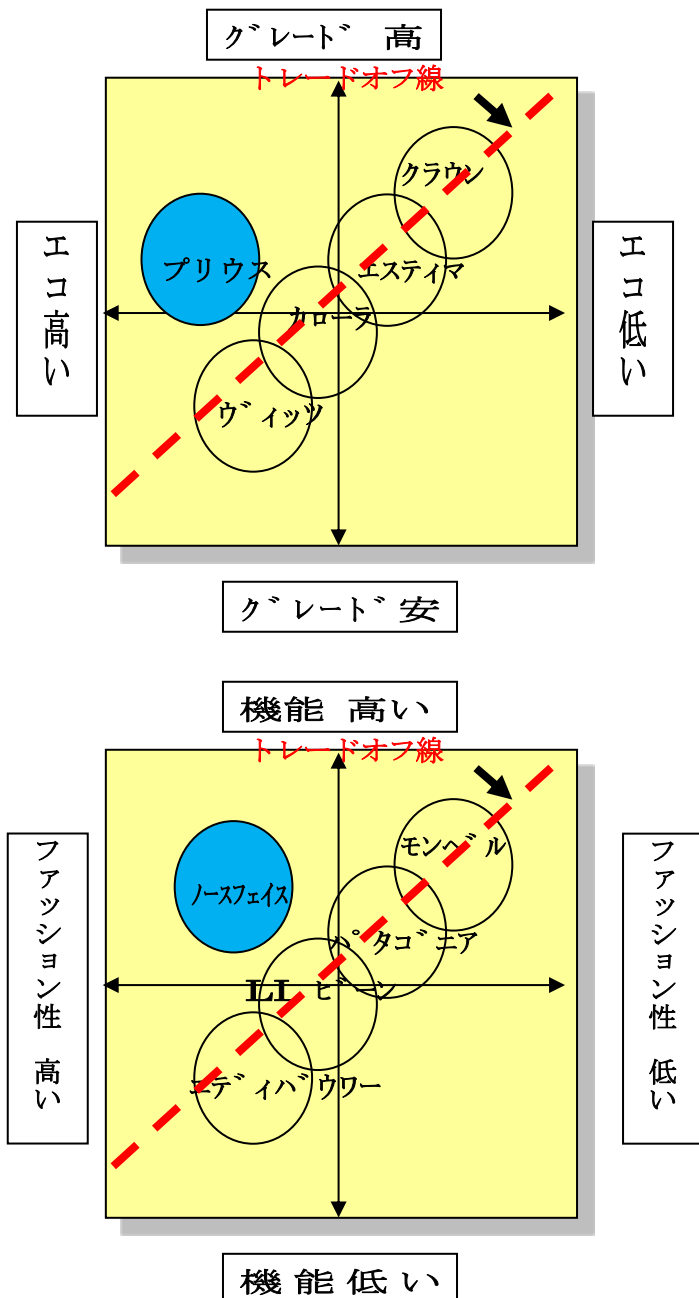
他の業界、他の商品も見てみましょう。

右の図はプリウスをグレードとエコ性で位置づけたものです。エコを価格に変えてみてください。車種のグレードと価格でトヨタの車をクラウンからヴィッツまでトレードオフ線上に位置づけることができます。ポジショニングできます。

縦軸を価格からエコ（燃費）に変えてみます。プリウスはエコ性ではヴィッツにも勝ります。グレードはカローラよりも良いと言えます。トレードオフを打ち破った一例です。爆発的な売上の要因です。

右下の図は、アウトドアウェアの各ブランドを位置づけたものです。最初、縦軸は価格でプロットしました。モンベルの商品は登山のプロも着用する機能性に優れたものです。しかし高いです。反対の極にあるエディバウアーはアウトドアと謳ってはいるものの、カジュアルウェアに近い感じがあります。

軸をファッション性に変えました。コロンビア、ノースフェイスなどは高い機能性とファッション性を具備しています。トレード・オフを打ち破りました。この15年余りのそれら企業の伸びの最大の要因です。



ここで問題となること、課題とすべきことは、創り上げる新しい軸が時代にフィットしているかということです。それはトレードオフを打ち破る最大要件となります。リースの「軽さ・暖かさ＝顧客の機能性ニーズ」、プリウスの「エコ＝時代の環境志向」、コロンビアやノースフェイスの「おしゃれ＝若い女性のトレッキングブーム」など、時代にフィットした要素です。それを徹底的に追究する必要があります。その結果が、今の時代に爆発的な売上を可能とするポジショニング戦略となります。