

問題 以下の文章は、嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎編著『1からの戦略論』（第2版）（碩学舎、2016）の一部である。（文意を尊重しつつ、紙幅の都合上、一部を省略した。）これを読んで、その後の設問に答えなさい。

以下文献引用

基本戦略

長期的に平均以上の業績を上げるためには持続力のある競争優位が必要で、そのために企業がとりうるのは3つの基本戦略である。コスト面での優位性を目指すか、コスト以外の要素での優位性を目指すか、戦略ターゲットの幅を狭くするかによって、①コスト・リーダーシップ戦略、②差異化戦略、③集中戦略、に分けることができる。企業は競争優位を達成するために、必ずどれかを選択し、それに基づいて具体的な施策を組んでいかななくてはならない。競争優位のタイプやターゲットの幅に関して的確な意思決定ができずに中途半端なやり方をしていれば、業界平均以下の業績しか出せないからである。

◆コスト・リーダーシップ戦略

これは、「他社よりも、低いコストを実現すること」によって競争優位の確立を目指す戦略である。幅広いターゲットに向けて商売し、ときには関連業界にまで手を伸ばす。

コスト優位の源泉はさまざま、業界の構造によって異なるが、典型的なパターンは学習効果（注1）や規模の経済性（注2）を働かせるやり方である。まず、他社に先んじて大規模な投資をして、大量生産体制を敷く。次に、当初は赤字覚悟で思い切って低価格で市場投入することで一気にシェア（市場占有率のこと）を獲得し、学習効果や規模の経済性を働かせる。高い市場シェアを背景に、大量生産を行うことにより、仕入れや生産コストを低減させる。そして、大量販売により低価格であっても利益を獲得し、さらにコストを下げるための投資を行う。このようなサイクルを回すことで、持続的な競争優位を獲得するのである。

ただし、業界によっては、必ずしも規模の経済性が有効に働かない場合もある。その場合は、コスト構造を再編成する方法を考える。例えば、独自技術によって低コスト生産を可能にする、間接販売から直接販売へ変更する、新しい流通チャネルを開拓する、他社よりも有利な条件で原材料を確保する、などのやり方である。

例えば、トヨタ自動車はカンバン方式をはじめとする独自の生産方式を編み出して、常に無駄のない低コスト生産を追求してきた。トヨタ方式は世の中に広く紹介されているが、過去からのノウハウの蓄積、さらに進化を続けているため、簡単に真似することはできず、競合他社がトヨタ以上のコスト削減を実現することは難しい。

一方で、日本で最多の店舗を展開しているマクドナルドは、オーストラリア産牛肉をはじめとして世界各国から原材料を大量に仕入れ、モスバーガーなど同業他社と比べて、有利な価格で原料を調達している。

低コストが実現すると、ライバルよりも商品やサービスを低価格で提供することができるので、より多くの市場シェアの獲得につながる。あるいは、ライバルと同じ価格で製品やサービスを提供していれば、ライバルよりも高い収益性を享受できる。つまり、業界で最低コストを維持し、業界平均価格に近い価格で売っている限り、業界平均以上の収益を出せるのである。しかし、コスト・リーダーのポジションをとれるのは通常、業界内で1社のみで、コスト・リーダーを目指す企業が複数あると、過当競争が起こる。

ただし、コスト・リーダーシップ戦略をとることはリスクもある。例えば、コスト・リーダーは全く差異化を意識しなくてもよいというわけではない。一般的には、差異化戦略を目指すコストがかかり、コスト・リーダーシップを追求しにくく、両側面を同時に達成するのは難しいとされている。差異化戦略をとる競争商品との間に圧倒的な差がついてしまうと、いくら安くても、自社商品は見向きをされなくなることもある。したがって、競争相手が差異化している部分について同等ないしは近接するレ

ベルに近づけておくことが重要である。

その他のリスクとして、技術革新や市場の変化によって既存の低コスト商品が受容されなくなること、新規参入業者が最新設備を用いて、より低コストを実現することなどが挙げられる。例えば、技術革新によって音楽や映画のネット配信が登場し、顧客の選好がCDやDVDからネット配信へと移っていくと、いくら安いCDやDVDを供給しても、それでは競争優位を築けなくなる。

◆差異化戦略

コスト以外の独自性や特異性があると顧客に受けとめてもらえる価値を提供することで、他社よりも高い価格で売り、利幅を大きくする戦略である。顧客が重要だと認める特性を1つまたはそれ以上選り出して、自社だけがそのニーズを満たすように努める。うまく差異化に成功すれば、相対的に高い価格を実現することができるので、利幅を大きくすることができる。そこで生まれた利益をさらなる差異化のために再投資することで、持続的な競争優位性を築くのである。

差異化にはいろいろな方法がとられる。よく例に挙げられるのが、ハンバーガー・チェーンのモスバーガーである。ライスバーガーなどの独自商品を打ち出したり、産地の農家の顔の見える野菜を利用したりすることで、コスト・リーダーシップ戦略をとるマクドナルドと比べて高めの価格帯の商品を販売している。

製品の技術、性能、デザインなどの差異化以外にも、ブランドイメージ、サービス、販売チャネル、マーケティングによる差異化が可能である。例えば、コーヒーショップのスターバックスは、自社の提供価値を「最高のコーヒーを体験してもらうこと」と定義し、細かな注文も受け付けたり、全店禁煙にしたり、店舗ごとに個性を持たせてくつろげる空間を演出したりと、ドトールに代表される低価格コーヒーショップとは異なる価値を持ち込むことで、比較的高めの価格帯を実現した。

顧客が重視する特性がたくさんある業界では、コスト・リーダーシップと違って、複数の差異化戦略をとる企業が共存することができる。自動車業界を見ると、ベンツは高級感、BMWはスポーティ感、ボルシェはスピード感、ボルボは安心感を訴求することで、差異化に成功している。

差異化戦略にも、いくつかのリスクが考えられる。競合他社が模倣して差異化できなくなったり、顧客の要求レベルが高くなって従来の差異化で満足しなくなったり、技術革新によって差異化のベースとなっていた要素が魅力的ではなくなったりして、持続性を失う恐れがある。また、差異化を実現するためには、研究開発、製品設計、高品質素材の利用、高度なサービスなどが必要で、通常よりコストがかかることが多い。

◆集中戦略

業界内の1つまたは少数のセグメントを選び、そのセグメントに適合するような施策を打って、他社の排除を狙う戦略である。市場全体をターゲットとする体力がない企業でも、特定の顧客や製品などのターゲットに絞り込み、そこに経営資源を集中して投入することで、より効果的な市場攻略が可能になる。広いターゲットに向けてフルラインの製品を投入しているトヨタ自動車に対して、軽自動車というカテゴリーに特化しているスズキやいすゞ自動車は集中戦略をとっている例と言えるだろう。

集中戦略は、さらにコスト集中戦略と差異化集中戦略に分けることができる。前者は特定セグメント内で成立するコスト優位を追求し、後者は特定セグメントの特有のニーズに着目して差異化を図る。いずれも広いターゲットを狙う競争相手がとっている包括的なやり方では十分にニーズを満たしきれない隙間（ニッチ）をつく戦略である。

例えば、旅行会社のHISは格安航空券という切り口で旅行産業に新規参入したが、JTBなど旅行大手各社は団体旅行やパッケージ旅行を主力としていたため、こうしたニーズへの対応が後手にまわった。各社とも、薄利で共食いの可能性があるビジネスを嫌い、すぐには参入しなかったのである。その間に、HISは格安のイメージを定着させることに成功した。

その他の例としては、関東以西にエリアを限定し、重量鉄骨とALCコンクリート・ヘーベルを利用した住宅を販売するヘーベルハウス（旭化成ホームズ）、全国紙の中で経済中心の編集でニーズを絞り込む日本経済新聞、男性アーティストに限定するジャニーズ事務所、などが挙げられる。

他の戦略と同じように、集中戦略にもリスクはある。ターゲット市場と市場全体との間でニーズの差が小さくなって、大手との競争に巻き込まれてしまうこと。特定のニーズを満たすために仕様が複雑になり、価格が高くなりすぎて顧客の許容範囲を超えてしまうこと。ターゲットセグメント内に、集中戦略をとる新たな競合が現れ、さらに市場を細分化させてしまうこと、などである。

文献引用以上

注

(注1) 学習効果とは、ある製品の過去からの累積生産量が増えるにつれて、経験の蓄積による習熟を通して、製品1個当たりのコストが低下することを指す。

(注2) 規模の経済性とは、ある製品の生産量が増加するにつれて、製品1個当たりの固定費の低下や原材料の大量仕入れに伴うディスカウント等を通して、製品1個当たりのコストが低下することを指す。

設問

あなたやあなたの家族、友人などが普段良く通っている「地域に密着した店（ラーメン屋、食堂、スーパー、古着屋など、何でも可）」を1つ思い浮かべてください。上の引用文献を踏まえ、その「地域に密着した店」の基本戦略について、800文字以内で述べなさい。ただし、解答には以下の3つの内容を必ず入れること。

- (1) そのお店のビジネスの概要（販売している商品・サービス、顧客、販売方法、ライバルのお店）
（150文字程度が目安）
- (2) そのお店が採用している基本戦略と、あなたがそのように判断する理由（400文字程度が目安）
- (3) そのお店の基本戦略に対するあなたの評価（長所、短所）と改善点の提案（250文字程度が目安）

以上