

差別化とイノベーション 第1回 東北の強みを活かすための差別化戦略の基本

東北学院大学 経営学部経営学科
教授 藤 祐司 氏

1. 東北地方の現状と課題

東北地方は、人口減少や事業承継問題など、さまざまな課題に直面しています。経済産業省によると、東北6県合計の付加価値生産性は全国のわずか6%程度であり、東日本大震災からの復興も一部地域で遅れています。こうした課題に対処するため、東北地方では今、地域特性を活かした産業振興や観光振興が求められています。そしてこれらの取り組みを進めるうえで、競争に勝ち抜くための差別化が不可欠となっています。

2. 差別化とは

差別化とは、顧客に「選ばれる」ために、競合と比べて魅力的で価値のある独自の優位性を築く戦略です。顧客は、価格だけでなく、品質、機能、デザイン、ブランド、サービス、顧客体験など、さまざまな要素を総合的に判断して購入を決断します。つまり、顧客が便益と感じる価値を高め、犠牲と感じるコストを低減することで、競合より高い価値レベルを提供する必要があります。

成熟した先進工業国では、画期的な技術革新が少なくなってきたおり、差別化が困難なため、価格競争に陥りやすい状況です。このような状況を打破するには、技術面とマーケティング面の両面から顧客価値の向上に取り組む必要があります。例えば、製品に新たな機能や特性を付与する、顧客体験を向上させるサービスを提供する、ブランドイメージを高めるマーケティング活動を行う、などが考えられます。

(1) 製品アーキテクチャと差別化

差別化のための要因のひとつに、製品アーキテクチャの違いがあります。製品アーキテクチャとは、製品の構造や設計の基本的な枠組みを指し、大きく分けてモジュラー型とインテグラル型の2つがあります。

モジュラー型アーキテクチャは、標準化されたモジュール（部品）を組み合わせることで製品が構成されています。このため、設計や製造が容易で、部品の調達や交換も容易です。しかし、モジュール間の相互依存性が低いいため、差別化が難しく、価格競争に陥りやすいという側面があります。パソコンはその一例であり、部品調達や生産コストの継続的な改善が競争の鍵となります。

一方、インテグラル型アーキテクチャは、製品の各部品が相互に密接に関連し合って設計・製造されます。そのため、モジュラー型に比べて差別化しやすいという利

点があります。自動車は、多くの部品が複雑に組み合わさって構成されており、それぞれの部品が互いに影響し合って性能を発揮するインテグラル型アーキテクチャの典型例です。ただし、設計や製造が複雑で、部品の調達や交換も難しく、コストも高くなりがちです。

(2) ビジネスモデルと差別化

従来の「自社中心の収益モデル」では、自社の利益を最大化する事だけが重視されてきました。しかし、近年のビジネス環境は大きく変化しており、従来のような考え方だけでは、競争に勝ち抜くことは難しくなっています。そこで注目されているのが、「ビジネス・エコシステム」という考え方です。これは、さまざまな企業や顧客が、まるで生態系のように互いに協力し合い、共に発展していくビジネスモデルです。例えば、ある企業が得意な分野を活かし、他の企業と連携して新しい製品やサービスを開発することで、他の会社にはない魅力的な製品やサービスを生み出せるようになります。ビジネス・エコシステムを実現するためには、自社の強みと外部のリソースを組み合わせることが重要です。ここでいう「リソース」とは、人材、技術、資金、情報といった、企業が活動するために必要なさまざまな経営資源のことです。例えば、自社では持っていない技術を持つ企業と提携することで、より高品質な製品の開発が可能になります。

このように、差別化はさまざまな要素を組み合わせることで実現します。重要なのは、顧客にとっての「価値」を最大化することです。顧客が「この商品・サービスは、他のものと比べて、価格以上の価値がある」と感じてくれるように努力することが重要です。

3. 差別化のための基本戦略

アメリカの経営学者マイケル・ポーターは、競争優位を築くための基本的な経営戦略（ポーターの基本戦略）のフレームワークとして、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の3つを提唱しました。これらは本コラムの焦点に関わるフレームワークですので、ここで簡単に紹介したいと思います。

(1) コストリーダーシップ戦略

コストリーダーシップ戦略は、コストを徹底的に削減することで、他社よりも優れた価格競争力を維持する戦略です。例えば、工場でたくさんの商品を一度に作った

り、商品を運ぶ仕組みを効率化したりすることで、コストを大幅に削減し、低価格を実現します。スマートフォン業界では、中国のXiaomi（小米科技）がこの戦略を採用しており、オンラインでの商品販売に集中することで、店舗を運営するコストなどを削減し、低価格を実現しています。

（２）差別化戦略

差別化戦略は、商品の品質や機能、デザイン、ブランドなど、顧客が価値を感じることを重視して高めることで、他の商品やサービスとの違いを際立たせる戦略です。差別化戦略の例として、アップルストアが挙げられます。アップルストアは、洗練されたデザインや豊富な品揃え、質の高い接客サービスにより、従来の家電量販店とは異なるプレミアムな顧客体験を提供しています。特に「ジーニアス」と呼ばれるスタッフは、製品知識が豊富で顧客の問題解決に親身になって対応することで、大きな差別化要因となっています。

（３）集中戦略

集中戦略は、特定の顧客層や市場に焦点を当て、そのニーズに特化した商品やサービスを提供することで競争優位を築く戦略です。例えば、特定の趣味を持つ人々向けの専門的な商品を開発したり、特定の地域限定のサービスを提供したりすることで、その顧客層から強い支持を得ることができます。集中戦略の例として、仙台で家庭教師事業と個別指導教室を展開する株式会社セレクトイーが挙げられます。同社は「１対１の教育」という考え方を大切にしており、生徒一人ひとりのニーズに対

応したきめ細かいサービスを提供することで顧客満足度を高めると同時に、大手学習塾との差別化を図っています。また、仙台市内の地下鉄駅周辺に教室を展開することで、生徒が通いやすいように工夫し、地域に密着したサービスを提供しています。

以上で紹介したように、ポーターの基本戦略は、企業が市場での競争力を高め、持続的な成長を実現するための指針であり、企業が他社との差別化を図るための重要な経営戦略となります。

４．まとめ

ここまで、東北地方の中小企業が直面する課題と、差別化の重要性、そして具体的な差別化戦略について解説してきました。価格競争に陥らず、顧客に選ばれる企業となるためには、顧客価値を追求し、競争優位性を築くことが不可欠です。

次号のコラムでは、差別化戦略をさらに進化させるうえで重要な要素である「イノベーション」について考察していきます。イノベーションは、技術革新だけにとどまりません。顧客体験やブランドイメージの向上など、顧客価値を高めるためのあらゆる取り組みが含まれます。東北地方の中小企業が、イノベーションを通じてどのように新たな価値を創造し、競争優位性を確立していくことができるのか、具体的な事例を交えながら解説していきます。

参考文献

- 経済産業省東北経済産業局『2023年版東北経済のポイント』（2023.11）
- 村山貴俊，地域中小企業による独自戦略追求の可能性 - 「家庭教師・個別指導のアップル」の事例 -，東北学院大学経営・会計研究，第17号（2010.3）。
- 呉駿，アップルストアから見るブランディング戦略，商大ビジネスレビュー，7（4）（2018）33-46。

〈プロフィール〉

福岡県福岡市出身。東京工業大学で経営工学を学び、2004年に社会理工学研究科経営工学専攻の博士後期課程を修了。博士（学術）。東京工業大学助教、特任准教授等を経て、2023年に東北学院大学経営学部に着任する。学生来、研究開発活動が経済成長に及ぼす影響について研究を行ってきた。東京工業大学で特任准教授をしていた頃には『エジプトに日本の大学を作る』というプロジェクトに参画し、年に4か月程エジプトに滞在する、という生活を5年以上にわたり送った。異文化に触れた経験をきっかけに、現在は、経済社会文化の違いが各国企業のイノベーション創出に与える影響について研究を進めている。

