

# マーケティング第2回：製品差別化 講義メモ

M. O.

November 2, 2025

## Contents

1	競争と製品差別化	1
1.1	主要な概念と論点	1
1.2	応用と事例分析	2
1.3	深層背景と教訓	3
1.4	結論	4
2	製品属性とポジショニング	4
2.1	はじめに	4
2.2	主要な概念と論点	4
2.3	応用と事例分析	5
2.4	深層背景と教訓	6
2.5	結論	7
3	製品差別化戦略	8
3.1	はじめに	8
3.2	主要な概念と論点	8
3.3	応用と事例分析	9
3.4	深層背景と教訓	10
3.5	結論	11

## 1 競争と製品差別化

### 1.1 主要な概念と論点

#### 1.1.1 製品差別化の定義

製品差別化は、教科書的に2つの側面を持つ。

- 状態としての製品差別化: 消費者が、ある製品に対して「他の商品とはもう代わりが効かない」と感じるほどの強い選好（こだわり）を持っている状況を指す。（例：「製品差別化された市場」）
- 行動としての製品差別化: 企業が、上記のような状況（強い選好）を作り上げるために行うすべての活動（例：広告、製品開発）を指す。（例：「製品差別化をする」）

企業は、この「行動」を通じて意図的に「状態」を作り出し、継続的な高い利益率を確保することを目指す。

### 1.1.2 完全競争市場の理論（差別化の不在）

製品差別化の意義を理解するため、その対極にある経済学の理論モデル「完全競争市場」が紹介された。これは現実には稀だが、理論上のベンチマークとなる。この市場は、以下の厳格な条件によって成立する。

- **無数の市場参加者** が、互いに影響せず独自に行動する。
- **情報の完全性**：すべての参加者が、価格や販売条件を完全に把握している。
- **製品の同質性**：どの企業が提供する製品も **全く違いがない** と消費者も認識している。
- **参入・退出の自由**：市場への参入や退出に費用がかからない。

### 1.1.3 完全競争市場の帰結：プライス・ティカー

上記のような完全競争市場では、企業はマーケティング活動を行う意味を持たない。

- **価格の決定権の不在**：個々の企業は価格に一切影響を与えられない。価格は、市場全体の **総供給** と **総需要** のバランスのみによって決定される。
- **プライス・ティカー (Price Taker)**：企業は市場で決定された価格を単に「受け入れる」ことしかできない存在 (= **プライス・ティカー**) となる。
- **利益の最小化**：製品に違いがないため、消費者は最も安いものを選ぶ。結果、企業は市場で存続できるギリギリのレベルの利益しか得ることができない。

### 1.1.4 製品差別化の戦略的意義

現実の市場（不完全競争市場）は、少数の大企業が大きなシェアを持つ寡占状態であることが多い。このような市場において、企業が製品差別化を行う理由は明確である。

なぜ企業は製品差別化をするのか？一言で言えば、「**プライス・ティカーにならないため**」である。

1. **価格以外の選択基準の提供**：差別化が成功すると、消費者は **価格以外の基準**（デザイン、ブランド、機能）で製品を選択するようになる。
2. **競合の価格戦略への耐性**：自社製品への強い選好（ロイヤルティ）を持つ顧客層は、競合他社が多少の値下げ（あるいは値上げ）を行っても、**心変わりをしない**（価格弾力性が低くなる）。
3. **価格決定権の獲得と高利益率**：競合より高い価格を設定しても、その「**違い（付加価値）**」に納得して購入する顧客層を確保できる。これにより、企業は市場から押し付けられる価格ではなく、自ら **高い利益** を上乗せした価格を設定する力（**価格設定力**）を持つことができる。

この「**価格設定力**」の獲得こそが、製品差別化の最大の目的である。

## 1.2 応用と事例分析

### 1.2.1 事例：ロゴ付きのカバン（ブランドによる差別化）

講義では、同じ品質・機能のカバンであっても、「ロゴが付いているカバン」と「付いていないカバン」が提示された。

- **分析**：多くの消費者は（仮に同じ価格なら）ロゴ付きのカバンを好む。この「ロゴ」とは、特定のブランド（例：ルイ・ヴィトンやエルメスなど）の象徴である。
- **差別化のメカニズム**：消費者は、そのロゴ（ブランド）に対して「**デザイン性が高い**」「**ステータスを**

示せる」といった、機能以外の**付加価値**を見出している。この認識こそが、製品差別化が成功している「状態」である。

- **企業の行動:** ブランド企業は、この状態を維持・強化するために**多額の広告費**を投じ、あるいは**高利（小売）店舗レベル**での体験（例：試供品配布）を演出し、消費者の「**強い選好**」を意図的に作り上げている。
- **帰結:** ロゴ（ブランド）の有無という「違い」により、企業は「ロゴ無し」のカバン（=同質的な製品）が陥る**価格競争**から脱却し、高い利益率を確保することが可能になる。

### 1.3 深層背景と教訓

本セクションでは、講義の本筋を補完する情報や、AIによる論点の拡張を記述する。

講義では、「企業がそもそも製品の価格、特徴、そしてサービス自体に**影響を与えることができる**」という前提が、差別化には必要であると述べられた。これは、経済学の完全競争モデル（企業は無力で価格に影響を与えられない）を暗に否定するものである。マーケティング論は、企業が能動的に市場（顧客の認識）に働きかけ、**競争優位性**を形成できるという「**企業行動主体**」の視点に立脚していることを示す、重要な発言であった。

講師は、本日の講義内容（なぜ差別化をするのか）に続き、今後の講義で扱うテーマとして以下の2点を予告した。

1. 製品の「何」を持って違いを出すか（**ポジショニング**の概念）
2. 製品以外の要因（サービス、チャネル等）による差別化

#### 1.3.1 AIによる補足：重要論点の拡張

講義では「なぜ」差別化するのか（=価格競争からの脱却）が主題であったが、「どのように」差別化するのかという視点が不足していた。製品差別化は、その性質から大きく2種類に分類できる。

1. **垂直的差別化** (Vertical Differentiation) **客観的な優劣**が存在する差別化。すべての消費者が、ある指標（例：性能、速度、耐久性、燃費）において「高い（良い）方」を好むような軸での差別化。
  - **例:** CPUの処理速度、デジタルカメラの画素数、自動車の燃費。
  - **特徴:** 高品質・高性能を実現するには通常、高コストがかかるため、価格も高くなる傾向がある。
2. **水平的差別化** (Horizontal Differentiation) **客観的な優劣**ではなく、個々の消費者の**主観的な好み**によって選択が変わる差別化。
  - **例:** 洋服のデザイン（シンプル vs 装飾的）、自動車の色（赤 vs 青）、ビールの味（キレ vs コク）。
  - **特徴:** 講義で示された「ロゴ付きのカバン」は、機能面（垂直的）では差がないが、ブランドイメージやデザイン（水平的）によって強い選好を生み出している例と言える。

企業は、自社が「垂直的」（性能UP）と「水平的」（多様な好みに対応）のどちら、あるいは両方で差別化

を図るのかを戦略的に決定する必要がある。

## 1.4 結論

本講義では、マーケティング活動の核心である **製品差別化** が、**プライス・ティカー**（価格受容者）に甘んじることを強制する「完全競争市場」の論理から脱却するための、企業の能動的な戦略行動であることを学んだ。

製品差別化の本質は、機能やデザイン、ブランドイメージといった **価格以外の選択基準** を顧客に提供し、「代わりが効かない」という **強い選好** を構築することにある。この選好が、競合の価格戦略への耐性を生み、企業に「**価格設定力**」をもたらす。

本講義から得られる実践的な教訓は、マーケティングとは、自社の製品・サービスが「同質的」な市場での**価格競争**に陥ることを避け、いかにして顧客の**認識**の中に「**独自の価値**」を確立するかという戦いである、ということに尽きる。

# 2 製品属性とポジショニング

## 2.1 はじめに

前回の講義では、「なぜ」企業が製品差別化を行うのかを、価格競争からの脱却という観点（＝**プライス・ティカー**からの脱却）から学んだ。本レポートは、その続編として「どのように」製品差別化を実行するのか、その具体的な手法と戦略的思考を整理するものである。本講義では、製品を「**属性の束**」として捉え、その属性を「**垂直的**」と「**水平的**」に分類するアプローチを学ぶ。さらに、これらの属性を軸に市場を可視化する「**知覚マップ**」と、それを用いた中核的な戦略である「**ポジショニング**」の概念について、その作成方法と戦略的活用法を分析する。

## 2.2 主要な概念と論点

### 2.2.1 製品＝属性の束

マーケティング論において、製品は「**複数の属性の束**」であると定義される。

- **属性（直線）**: 消費者が知覚できる製品の特徴（例：テレビのサイズ、画質、色、デザイン）。
- **消費者の評価プロセス**: 消費者は、各属性の**重要度**を判断し、製品が各属性をどの程度満たしているかを**評価**し、それらを総合して製品全体の評価を下すとされる。

### 2.2.2 差別化の2つの軸：垂直的属性と水平的属性

製品の属性（＝差別化の軸）は、その性質から2種類に大別される。

- 垂直的属性** 明確な優劣が存在し、全ての消費者が「同一の方向性」を「良い」と判断する属性。(例：携帯電話のバッテリー持続時間 = 長いほど良い。二作りテープの丈夫さ = 強いほど良い)。
- 水平的属性** 客観的な優劣がなく、消費者の好み(選好)によって評価が分かれる属性。(例：デザイン(大人っぽい、派手)、色、傘(折りたためる vs たためない))。

### 2.2.3 垂直的差別化 vs 水平的差別化

企業は、上記2つの属性をコントロールすることで差別化を図る。

- 垂直的差別化** 垂直的属性による差別化。製品の品質や性能を競合より優れたものにすること。
  - 手段: 技術革新(製品技術、生産工程)が不可欠であり、長期的かつ多額の資源投資が必要となる。
  - 特徴: 成功すれば強力で持続的な競争優位を築けるが、ハイリスク・ハイリターンな戦略である。
- 水平的差別化** 水平的属性による差別化。特定の顧客の好みの領域に合致した製品を提供すること。
  - 手段: 巨大な技術投資よりも、顧客ニーズの的確な把握とアイデア(=マーケティングのセンス)が重要となる。(例: 芳香剤の「香りの強さ」の最適解を見つける)。
  - 特徴: 比較的低コストで実行可能だが、競合他社に追随されやすい(模倣されやすい)という弱点がある。

### 2.2.4 知覚マップとポジショニング

差別化戦略を実行・管理するための主要なツールが「知覚マップ」である。

- 知覚マップ(Perceptual Map): 消費者が製品を評価する際の複数の属性を軸として設定し、その空間上に、消費者の平均的な評価点に基づいて各製品(自社・競合)を配置した図。
- ポジショニング(Positioning): 知覚マップ上で、自社製品が競合製品と対比して「どのような立ち位置にいるか」を把握・視覚化すること、あるいは意図した立ち位置を獲得するための活動そのものを指す。
- 解釈: マップ上で近くに位置する製品ほど、消費者に「代替可能(似ている)」と認識されていることを意味する。

## 2.3 応用と事例分析

### 2.3.1 事例: ノートパソコンのトレードオフ

講義では、垂直的属性が競合することで、結果的に水平的差別化(好みの問題)が生じる事例としてノートパソコンが挙げられた。

- 属性: 「画面サイズ(大きい方が良い)」「重量(軽い方が良い)」は、どちらも垂直的属性である。

- **トレードオフ:** しかし、技術的制約から「画面が大きい」製品は「重く」なりがちである。
- **分析:** 消費者は、どちらの垂直的属性を **重視** するか（例：持ち歩きが多い人は「軽さ」、家で使う人は「画面サイズ」）という **好みの問題** (=水平的) で製品を選択せざるを得なくなる。このように、垂直的属性間の **トレードオフ** は、水平的差別化の要因となり得る。

### 2.3.2 事例：ビール市場の知覚マップ

講義では、ビール市場の知覚マップが例示された（アサヒスーパードライ、サントリーモルツ、サッポロエビスなど）。

- **軸:** 例えば「味の爽やかさ（キレ）」と「味のコク」といった **水平的属性** を軸に設定する。
- **分析:** スーパードライ（キレ・爽やか）とエビス（コク・リッチ）は、マップ上で **遠く離れた位置** にポジショニングされている。
- **示唆:** これら 2 製品は消費者に「**代替可能**」とは認識されておらず、それぞれ異なる **顧客の好み** (=セグメント) をターゲットにした **水平的差別化** に成功していることが視覚的にわかる。

### 2.3.3 知覚マップの戦略的活用法

知覚マップは、ポジショニングを通じて以下の 3 つの戦略的活動に利用される。

1. **製品ラインナップの再整備:** 自社製品同士がマップ上で非常に近い位置にある場合、それらは **カニバリゼーション**（自社製品同士の競争）を起こしている可能性が高い。ラインナップの見直し（統合・廃止）の必要性を把握できる。
2. **リポジショニング（再ポジショニング）:** 市場環境の変化（競合の参入、消費者の嗜好変化）により、現在のポジショニングが不適切になる場合がある。その際、意図的にポジショニングを変更（リポジショニング）する必要がある。
  - **手段:** モデルチェンジ（デザイン変更）、広告宣伝（訴求点の変更）、販売ルートの変更（例：低価格品をあえて百貨店で売る）。
3. **新製品開発（市場機会の発見）:** （講義で「一番重要」とされた）マップ上で、競合製品が存在しない空白の領域（空欄のところ）を発見すること。その領域に顧客の「**理想点**」が存在すれば、そこは満たされていないニーズがある **市場機会** であり、新製品を投入するターゲットとなり得る。

## 2.4 深層背景と教訓

本セクションでは、講義の本筋を補完する情報や、AI による論点の拡張を記述する。

講義では、水平的ポジショニングにおける高度な戦術が紹介された。単に「存在する顧客の **理想点**（ニーズ）」のバラツキを発見するだけでなく、企業側が **能動的に理想点を誘導**（操作）することが可能である。例えば、広告宣伝で「この夏はフレッシュなものがいい」と繰り返し訴求することで、一種の **ブーム** を創出し、消費者の理想点を「フレッシュ」な方向（自社製品のポジション）に **集中させる** ことができる。これは市場に追随するのではなく、市場を牽引する戦略である。

垂直的差別化（例：シャープの液晶、アップルの革新性）は、技術革新に莫大な資源（時間と資金）を要するため、体力のある大企業間の競争となりやすい。この戦略の最大の危険は、多額の投資をして実現した技術的優位性を、即座に競合他社に追随（模倣）されることである。したがって、この戦略が成功するためには、「ライバル企業が少ない」こと、そして「投資する属性を消費者が強く先行する」という2つの条件が重要になる。

#### 2.4.1 AIによる補足：重要論点の拡張

講義では、知覚マップの活用法として「空欄のところ」を探す市場機会の発見が中心的に説明された。これは、競合と重ならない独自の位置を狙う「差別的ポジショニング」である。しかし、MBAの戦略論としては、これ以外のポジショニング戦略も存在する。

1. 「Me Too」戦略（同質的・模倣的ポジショニング） あえて差別化をせず、市場リーダーや成功しているブランドの近くに意図的にポジショニングする戦略。これは、そのリーダーの成功要因（例：品質、機能）が市場の「理想点」であると判断した場合に採られる。自らをリーダーの代替品として認識させ、多くの場合、低価格を武器にシェアを獲得しようとする（例：ナショナルブランドに対するプライベートブランド）。
2. 競争的リポジショニング（競合の再ポジショニング） 自社製品を動かす「リポジショニング」だけでなく、広告宣伝などを通じて、競合他社の製品を消費者の頭の中で望ましくない位置に動かす（=リポジショニングさせる）戦略。例えば、アップルの「Get a Mac」広告キャンペーンは、自社（Mac）を「スタイリッシュで創造的」と位置づけるだけでなく、競合（PC/Windows）を「古臭く、トラブルが多い」とネガティブにリポジショニングさせることを狙ったものであった。

このように、知覚マップは「空欄」を探すためだけではなく、「最適な位置」を巡る競合との駆け引きを分析するためのツールでもある。

### 2.5 結論

本講義では、製品差別化の具体的な実行プロセスを学んだ。製品を「属性の束」として分解し、それが垂直的（性能）か水平的（好み）かを見極めることが第一歩となる。垂直的差別化は「技術革新」によるハイリスク・ハイリターンな戦いであり、水平的差別化は「マーケティングのセンス」によるニッチ発見の戦いである。

この戦いの戦略地図が「知覚マップ」であり、そこで自社の立ち位置を確立する行為が「ポジショニング」である。本講義から得られる実践的な教訓は、マーケティング戦略とは、この知覚マップ（=消費者の頭の中）という戦場において、自社製品がカニバリゼーションを避けつつ、競合他社がいない、あるいは競合より魅力的な「空欄のところ」をいかにして発見し、占拠するかという、論理的かつ視覚的なプロセスであるということだ。

### 3 製品差別化戦略

#### 3.1 はじめに

前回の講義では、製品差別化の基本的な論理として、製品の「垂直的属性」と「水平的属性」を用いたポジショニング戦略について学んだ。しかし、現代のマーケティング競争において、差別化は製品そのものの機能やスペック（属性）だけで行われるものではない。本レポートの目的は、講義で示された「製品を取り巻く他の要素」による差別化、すなわちサービス、広告、チャネル、さらには目に見えない組織能力といった、より広範な「差別化戦略」の多様性を分析・整理することにある。

#### 3.2 主要な概念と論点

本講義では、差別化を製品属性（狭義）から、企業活動全般（広義）へと視点を拡張した。

##### 3.2.1 製品以外の差別化要因

企業は、製品そのものの属性（＝製品差別化）だけでなく、製品を取り巻く多様な要素を戦略的にコントロールし、顧客の非代替的な選考（＝よそ見しない状況）を構築する。これを広義の「差別化戦略」と呼ぶ。主な要因として、以下の4点が挙げられた。

1. **消費者の評価（評判・口コミ）** 消費者によって形成される「評判」そのものが差別化要因となる。企業は、ポジティブな 口コミ が広がるよう高い満足度を提供したり、獲得した評判（例：アットコスマイル1位）を プロモーション に活用したりする。
2. **サービス** 製品の購買後（または付随して）提供される サービス。特にPC（技術サポート）やエアコン（設置の迅速性）など、**サービスの質・量・速さ** が購買意思決定に大きく影響する製品カテゴリーにおいて重要な要素となる。サービスのレベル（例：迅速性）は、多くの場合、**垂直的差別化** の要因（速いほど良い）となる。
3. **広告** 広告は、単に製品情報を伝達するだけでなく、消費者が製品を評価する際の「属性の重要性」そのものを 変革 する力を持つ。これにより、新たな市場（差別化されたポジション）を創出できる。
4. **チャネル（販売チャンネル）** 製品を顧客に届ける 販売チャネル（場所や方法）も、差別化の強力な武器となる。

##### 3.2.2 アウトプット vs プロセス（組織能力）による差別化

差別化は、顧客の目に見える「アウトプット」と、それ生み出す目に見えない「プロセス（組織能力）」の2つのレベルで考えることができる。市場の コモディティ化（同質化）が進み、アウトプットでの差別化が困難になるにつれ、プロセス（組織能力）の差別化が重要となっている。

1. アウトプット（製品）の差別化 消費者が直接目にする製品レベルでの違い。
  - 特定機能での差別化: 垂直的属性（例：CPU 速度、記憶容量）での優位性。
  - 機能軸の変更: 新しい機能（例：PC の動画編集機能）を追加する。
  - 新カテゴリーの創出: 市場がなかった分野での 新製品開発（例：Apple の iPad）。
2. プロセス（組織能力）の差別化 上記のアウトプットを継続的に生み出すための、企業内部の「見えない」強み。
  - 技術力: 競合が模倣できない 圧倒的な技術力 と、それを生み出す組織体制。
  - 意思決定プロセス: 意思決定の速さ。革新的な製品を市場に「いち早く」投入できる組織能力や工場調整能力。
  - コンセプト創造力: 消費者自身も気づいていないニーズを読み解き、新しいコンセプト（水平的属性）を市場に 提案 できる組織風土や人材。

### 3.3 応用と事例分析

#### 3.3.1 事例：アットコスメ（評判による差別化）

化粧品口コミサイト「アットコスメ」は、消費者の 評判（口コミ）を差別化に利用する典型例である。

- 分析: 膨大な量の詳細なユーザーレビュー（口コミ）が集積されており、それ自体が消費者の購買行動に強い影響力を持つ。
- 企業の活用: 企業（メーカー）は、「アットコスメで 1 位」という客観的な「評判」を POP（店頭広告）などで活用し、自社製品の優位性（差別化）を消費者に訴求する。これは企業が評判をプロモーション手段として戦略的に利用している例である。

#### 3.3.2 事例：部屋干し洗剤（広告による「属性変革」）

「部屋干し洗剤」の登場は、広告が消費者の 評価軸（重視する属性）を変化させた事例である。

- 分析: 従来、洗剤の評価軸（属性）は「洗浄力」「白さ」（=垂直的属性）を中心であった。
- 広告による変革: 共働き世帯の増加といった社会背景（=消費者のインサイト）を捉え、企業は「部屋干しでも匂わない」という 新しい属性 を広告で強調した。
- 結果: これにより、消費者の頭の中の 知覚マップ に新しい軸（部屋干し適性）が創出された。企業は、この新市場（ポジション）を創造し、差別化に成功した。同様の例として、男性用 BB クリーム（「清潔感」という新しい属性の提案）も挙げられた。

#### 3.3.3 事例：小売店でのチャネル戦略（購買シーンでの差別化）

消費財（例：菓子、飲料）において、販売チャネル は極めて重要な差別化要因となる。

- 購買シーンの現実: 消費者は強いブランド選好（A が欲しい）を持って来店しても、店頭で競合（B）が安売りや「おまけ」を付けていると、容易に 心変わり してしまう。

- チャネルによる差別化（2 タイプ）：

1. 店頭での優位性：POP（店頭広告）や、最も目立つ 売り場（棚）を確保することで、購買の最終局面（購買シーン）での選択確率を高める。
2. 販売場所の特化：「成城石井」のような高級スーパーなど、「品質が良いものだけを売っている」というイメージの店舗 限定で販売し、製品自体の 品質イメージ（価値）を高める。

### 3.4 深層背景と教訓

講義で提示された「チョコレート売れ筋ランキング（1 位～10 位）」には、「全国どこでも買える」（=入手の容易性）という共通点があった。これは「チャネルによる差別化」の究極的な形態を示している。人気だからどこでも買えるのか、どこでも買えるから人気になったのかは「鶏と卵」だが、消費者が買いたい時に「すぐ手に取れる」という販売状況（=強力な配荷力）自体が、他社に対する強力な参入障壁であり、差別化要因となっていることを示している。

消費者の「評判」に関して、講師はある学者の調査結果を紹介した。人は「ポジティブな口コミ」よりも「ネガティブな口コミ」をより頑張って広げる傾向がある。ポジティブな口コミを行動に移すには「かなり高い満足度」が必要である。これは、企業にとって顧客満足の追求が単なるスローガンではなく、ネガティブな評判を防ぎ、ポジティブな評判を（高いハードルを超えて）獲得するための死活問題であることを示唆している。

「長く愛されている」や「若い人に好かれている」といったポジティブに見える「評判」も、その受け取られ方によっては「古くさい」「年配には合わない」といったネガティブな意味に転化し得る。このように、評判や評価は客観的な優劣ではなく、受け手の主觀によって評価が分かれる「P2 水平的直線」になりやすい、という鋭い指摘がなされた。

#### 3.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

講義では、製品属性から組織能力まで、多様な「差別化戦略」が紹介された。しかし、これが経営戦略全体の中でどのように位置づけられるのか、特に「価格」との関係についての言及が不足していた。この点を補完するのが、経営戦略論の大家であるマイケル・E・ポーターが提唱した「3 つの基本戦略」である。

ポーターは、企業が競合他社に対して持続的な競争優位を築くための基本的な戦略ポジションは、以下の 3 つ（実質的には 2 つの次元）しかないとした。

1. コスト・リーダーシップ戦略：競合他社よりも 低いコスト で製品・サービスを提供することを目指す戦略。これにより、競合と同じ価格で販売して高い利益性を確保するか、あるいは 低価格（= 価格競争）を仕掛けて市場シェアを獲得する。この戦略は、規模の経済や効率的なオペレーション（プロセス（組織能力）の差別化の一形態）を必要とする。
2. 差別化戦略：今回の講義で集中的に議論された戦略。製品、サービス、ブランドイメージなど、

**価格以外の何か**で顧客にとっての独自の価値を提供し、その対価として **プレミアム価格**（上乗せした高い価格）を実現することを目指す。

3. **集中戦略:** 上記の2つの戦略を、市場全体ではなく、特定の **ニッチ市場**（特定の顧客セグメント、地域、製品ライン）に **集中** して行う戦略。（例：ニッチ市場でのコスト・リーダーシップ、ニッチ市場での差別化）

講義で学んだ多様な差別化（サービス、チャネル、組織能力）は、すべてポーターの言う「**差別化戦略**」を実行し、**プレミアム価格**を正当化するための具体的な戦術であると位置づけることができる。

### 3.5 結論

本講義では、製品差別化が単なる製品属性（スペック）の競争ではなく、**製品を取り巻くあらゆる要素**（サービス、広告、チャネル、評判）と、それを生み出す **目に見えない組織能力**（技術力、意思決定速度、コンセプト創造力）をも含む、企業の **総力戦**であることを学んだ。

**コモディティ化**が進む現代市場において、アウトプット（製品）での差別化はすぐに模倣（追随）されてしまう。したがって、持続的な競争優位の源泉は、「**プロセス（組織能力）**」そのものの差別化にある。

本講義から得られる実践的な教訓は、マーケターは顧客の頭の中（**知覚マップ**）だけでなく、自社の「**売り場**」や「**サービス体制**」、さらには「**組織の意思決定プロセス**」に至るまで、顧客の**非代替的な選考**を構築するためにコントロールできる全ての要素を「**差別化の武器**」として見直すべきである、ということだ。