

7 市場地位

1 市場地位の種類

- ◆ リーダー
 - ー最大シェア
- ◆ チャレンジャー
 - ー中位シェア
 - ーリーダーに挑む
- ◆ ニッチャー
 - ー市場規模が小さい
 - ー他の企業が思いつかないセグメンテーション
 - ー小シェア≠ニッチャー
- ◆ フォロワー
 - ーリーダーに対する攻撃姿勢はない

■ 市場地位/経営資源のマトリックス

相対的経営 資源の位置		量	
		大	小
質	高	リーダー LEADER	ニッチャー NICHER
	低	チャレンジャー CHALLENGER	フォロワー FOLLOWER

量的経営資源: 営業マンの数、投入資金力、生産能力など

質的経営資源: 企業・ブランドイメージ、マーケティング力、技術水準、トップのリーダーシップなど

出所) 嶋口充輝(1986)『統合マーケティング』日本経済新聞社、p.99

2 市場地位別の戦略

2.1 リーダーの戦略

2.1.1 戦略目標

- ◆ 現在のシェアを拡大
 - シェア拡大の限界収入を考慮する
- ◆ 現在のシェア維持
 - 直接対決: 価格競争… 39セット
 - 妨害: 部品・関連業者への圧力… MS
 - 隙を作らない… フルライン、価格/ P
 - イノベーション… 新製品
- ◆ 市場全体の拡大
 - 新ユーザー
 - 電子手帳: 女性、若年層
 - 新用途
 - ナイロン: 軍需から民需へ
 - 一回当たり使用量増やす
 - 味の素
 - ミシュラン

2.1.2 リーダーのマーケティング・ミックス

- ◆ 製品
 - 複数ターゲット・フルライン
 - 品質は業界水準
- ◆ 流通経路
 - 開放型チャネル政策
- ◆ 販売促進
 - 積極的
- ◆ 価格
 - 業界平均よりもやや高め

2.1.3 リーダーの同質化戦略

◆ 徹底した同質化(模倣)

- 競合他社が何らかの成長製品で成功の兆しを見せたら、すかさず徹底した模倣を行う。・・・
ウオークマン、RV 車
- 規模の大きなリーダーの勝利
- 速い模倣のための準備(研究開発)

◆ 完全同質化戦略

- 競合他社の製品・マーケティングを完全に模倣

◆ 改善同質化戦略

- 後発の優位を活かして、先行他社の製品・マーケティングを改善

2.2 チャレンジャーの戦略

2.1.1 戦略目標

◆ シェアを拡大し、トップになる

- 上位企業からシェアを奪う
- 下位企業から奪う

◆ 上位企業との対決

- 正面对決?
- 「差別化」

◆ リーダーによる同質化を防ぐ

- リーダーにない経営資源を利用
- リーダーが同質化を行えない差別化を行う

◆ チャレンジャーの例

カシオのデジタル・ウォッチ

- 低価格
- 多機能による差別化
- ディスカウントストア
- テレビCM(山口百恵「デジタルはカシオ」)
- セイコー「アルバ」ブランドで対抗。同質化戦略

2.2.2 成功の条件

同質化されないチャレンジャー

- ◆ リーダーのもっていない経営資源を利用
 - 花王のソフィーナで資生堂に挑戦した際、「皮膚科学研究」の蓄積を利用した
- ◆ リーダーが同質化行動を行なえない差別化
 - J&J の歯ブラシ「リーチ」: 通常の歯ブラシよりもブラシ部分が小さい。リーダー企業のライオンは歯磨粉でもトツブ=メーカーであるため、追随できない。
 - セシール: 下着の訪問販売

成功するチャレンジャーの戦略

「リーダー企業にとって資源優位自体が制約になる」

- ◆ 顧客資産、顧客ネットワーク
 - 一眼レフのレンズマウント
 - NEC98
 - ゼロックスの大口顧客、レンタル販売
- ◆ 流通チャネル
 - パソコンの直販 Dell
 - ブック宅急便
 - 時計店→文具、量販店
- ◆ ブランド力
 - ラガーのキリン
 - 一眼レフのニコン

2.3 ニッチャーの戦略

2.3.1 戦略目標

限定されたニッチ・セグメントで高い利益率を維持

2.3.2 ニッチャーのマーケティング・ミックス

- ◆ マーケティング・ミックス
 - 中程度以上の品質をもった限定された製品ラインを中程度より高い価格で特定のセグメントに提供
 - 閉鎖型チャネル政策

- 大規模プロモーションを必要としない

◆ 注意事項:ニッチ市場への他企業の参入を防ぐ

- ニッチの市場規模が他企業に魅力的に映らないほど小さい
- 他企業が思いつかないようなセグメンテーションを行う
- 他企業が保有しない独自能力を活用する

2.3.3 ニッチャーの例 :

◆ 岡本硝子

歯科医療用のデンタルミラー

- 国内シェア約 90%
- 製品差別化

無影灯効果、「コールドミラー」、自然光

ガラスの表面に1万分の1mm単位で屈折率の異なる膜を幾層にも蒸着させる。

- 製品展開

液晶プロジェクター用反射鏡:国内で 80%、世界で 55%と業界ナンバーワンのシェア。

◆ 東京軽急便 花の宅配

- 23 区内のみ
- 大手宅配業者が提供できないサービスはなにか？

花は運送中に痛んでしまう可能性が高いため、特別の取扱が必要なうえに、他の荷物を汚すので大手の運送会社は取扱をいやがった。

- ドライバー全員に花に関する教育

運送時に花の特徴にあった配慮をしたり、届先で花の名前を尋ねられても答えられる。

◆ キョウデン プリント基板の試作

2.4 フォロワーの戦略

2.4.1 戦略目標

- ◆ 生存し続けること
 - 上位企業には魅力的でない市場セグメントをターゲットにし、競争を挑まれないようにする
- ◆ 定石:リーダーのマーケティング・ミックスを一ランク落として模倣
- ◆ 徹底したコスト削減が不可欠

2.4.2 フォロワーの事例

- ◆ 三洋電機
 - ブランド力が弱い。
 - そのため、電気店の店頭では値引。
 - 生産現場では徹底的なコスト削減。

3 市場地位別戦略のまとめ

市場地位と基本戦略

市場地位	特徴	目標	基本戦略
リーダー	最大シェア企業	最大シェアの維持・拡大 業界での最大利潤 名声	フルライン、フル・カバレッジ、同質化、 開放型チャネル政策、需要拡大、積極 的プロモーション、イノベーション、ブ ランドの確立
チャレン ジャー	リーダー企業に 挑戦	トップシェアの獲得	差別化(リーダーができない4P)、セミフ ル・カバレッジ政策、 ブランド訴求と機能訴求
ニッチャー	特定市場に強 いユニークな製 品・サービスを 提供	高利潤 名声	特定市場のフルカバー 閉鎖型チャネル政策 特定市場での優位性確保 中程度以上の品質と価格
フォロワー	シェア大きく ない 模倣志向	生存利益 経営資源の蓄積	低価格対応 価格訴求型チャネル 経済性セグメントをターゲット リーダー企業の4Pを模倣

出所: 嶋口充輝・石井淳蔵(1995)『現代マーケティング』有斐閣、p186

市場地位別競争戦略の体系

競争地位	市場地位	基本戦略 方針	競争ドメイン	戦略定石
リーダー	市場シェア 利潤 名声	全方位化 (標準化)	経営理念 (顧客機能中心)	周辺需要拡大 同質化 非価格対応
チャレン ジャー	市場シェア	差別化	顧客機能と独自能力 の絞り込み(対リー ダー)	上記以外の政策(リーダ ーとの差別化)
ニッチャー	利潤 名声	集中化	顧客機能、独自能 力、対象市場層の絞 り込み(対リーダー チャレンジャー)	特定市場内でのミニ・リー ダー
フォロワー	利潤	模倣化	通俗的理念(良いも のを安くなど)	リーダーやチャレンジャー の政策の観察と迅速な模 倣

出所) 和田充夫ほか(1989)『リーダー企業の興亡』ダイヤモンド社、p. 20