

市場の地位別戦略

1. 市場の地位別戦略の狙い

－市場における相対的地位により有効な戦略は異なる－

2. 競争上の地位と基本戦略パターンの図解

3. 競争上の地位別に見た基本戦略

- (1) リーダーの戦略
- (2) チャレンジャーの戦略
- (3) ニッチャーの戦略
- (4) フォロワーの戦略

4. 競争の地位別戦略を主要業界で検証

- (1) 自動車業界
- (2) 家電業界
- (3) 即席めん業界

5. 市場の地位別戦略図式の問題点

- (1) 市場において主要企業の間で寡占的にシェアが分かれる場合でないと、図式はあてはまりにくい
- (2) この図式だけでは、市場地位を動かす積極的な方策の提案が出てきにくい
- (3) シェアがはっきりしない中小企業分野、地場企業、一般商店などでは図式そのものがあてはまりにくい
- (4) 専門的分野、多数の企業が技術でしのぎを削っている場合にも図式はあてはまりにくい
- (5) 規模の経済が働きにくいIT分野でも図式があてはまりにくい
- (6) ベンチャー的企業が主体となる業界では図式があてはまりにくい
- (7) 自動車産業のような主要業界でも、近年業績の変動は大きく、市場地位自体が必ずしも安定したものでなくなっている
- (8) 総合家電などでは、図式の前提となる総合家電という市場的括り自体がこわれつつある
- (9) 競争をとらえる範囲次第で、市場における地位がかわってくる場合もある

市場の地位別戦略

1. 市場の地位別戦略の狙い

－市場における相対的地位により有効な戦略は異なる－

市場の地位別戦略は、自社が市場で占める地位によって、企業にとって望ましい戦略も異なってくるという着眼から出発する。言い換えれば、市場でライバルが存在する状況では、自社が市場的にどういう位置にいるのかを分析し、それに応じた戦略をとる方が成功の確率も増すということである。

なお、これの最初は、業界のリーダー対チャレンジャーという二元的な図式を描き、その中で競争戦略の定石を導き出そうとした。その後、コトラーが市場シェアを念頭に置き、市場で占める地位をリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4類型に分ける方法を提案した。ちなみに、この分類枠組みは、リーダーが市場の40%、チャレンジャーが30%、フォロワーが20%、ニッチャーが10%程度のシェアを持っているときにもっともよく当てはまるという。さらに、経営資源の量と質という観点から、このコトラーの分類をより洗練された図式にしたのは嶋口充輝である。

2. 競争上の地位と基本戦略パターンの図解

ここでは、嶋口の提示した経営資源の量と質を尺度とする図式に従い、競争上の地位とそれに応じた基本戦略パターンを示してみよう。

ここで量的尺度から見た経営資源とは、営業マンの数とか、投入資金の額、生産規模・生産能力などを指す。一方、質的尺度から見た経営資源とは、技術力・技術水準やマーケティング力、ブランドイメージ、トップのリーダーシップなどである。この量的経営資源の大・小と、質的経営資源の高・低に応じて、4つのセルを描くことができる。そして、この4つのセルにリーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーをそれぞれあてはめる。そして、各類型企業がとるべき基本戦略も入れ込む。こうして出来上がるのが次の図式である。

図表1 競争上の地位と戦略パターン

経営資源 の位置		量	
		大	小
質	高	リーダー 同質化戦略、全方位・フルライン戦略	ニッチャー 集中戦略
	低	チャレンジャー 差別化戦略	フォロワー 追随とおこぼれ享受戦略

3. 競争上の地位別に見た基本戦略

(1) リーダーの戦略

リーダー企業は、業界で圧倒的なシェアと存在感を誇るまさに業界の指導的企業である。通例では、経営資源の量、質共に他企業を圧倒する状況にある。したがって、その戦略も自らの優位性を前面に押し出して十分に使いきることが基本となる。まず、ライバルのいいところはすべて取り入れ、真似をする。これは、強い企業が相手と同じ行動をとると、相手の強みをなくしてしまう結果になるからである。こうした行き方は、同質化戦略という。これはまた、商品の幅を広げ、どういう分野でもライバル企業に対抗できるようにすることでもある。これが全方位化とかフルライン戦略と呼ばれるものである。さらに、こうした実績を踏まえて、ライバル企業が新たに市場に参入しにくくする参入障壁を設けるということもある。

こうしたことを含め、リーダー企業の戦略は、資金を多く要し、金のかかる戦略となりやすい。このため、自社の財務基盤をしっかりとっておく必要がある。

(2) チャレンジャーの戦略

チャレンジャーは業界で二番手付近に位置する企業であり、リーダー企業に対抗できる経営資源を有する。しかし、市場シェアや業績等では、リーダーの後塵を拝するという関係にある。したがって、チャレンジャーの戦略としては、リーダーと自社との違いをつくる差別化戦略が基本となる。ここでは、ホンダの環境対応車（環境対応型のエンジン）やシャープの液晶テレビのように、長年独自に開発してきた技術で違いを出すというパターンが主流となる。

(3) ニッチャーの戦略

ニッチャーは他社が手を付けない分野や力の入れ方が弱くなる分野、つまり「狭い分野」で一番になることを狙う。狭い分野に特化し、そこで一番になれば、人の目を惹くことができる。たとえば、スズキのように自動車でも軽自動車に特化し、そこで一番になると、消費者が軽自動車を選ぶときには真っ先にスズキを思い出してくれるという効果がある。なお、ニッチャーも次のフォロワーも、市場での実績や体力では圧倒的に劣る弱者である。したがって、この(3)と(4)の戦略は弱者の戦略である。

(4) フォロワーの戦略

業界で後尾に位置するフォロワーの戦略は、リーダー企業に寄り添って追随し、そのおこぼれを享受するという行き方である。たとえば、医薬品業界でジェネリック医薬品の専業メーカーという行き方がある。これは特許期限が切れた医薬品の製造に特化することで、業界において独自の位置を占めようとするものである。この場合のフォロワーのメリットとしては、ジェネリック医薬品の製造というかたちでリーダーを含めた先行企業に追随する。これにより、医薬品製造において大きな負担となる研究開発にかかるコストは抑えながら、低価格で効力のある医薬品を提供できるところにある。

4. 競争の地位別戦略を主要業界で検証

(1) 自動車業界

では、実際にどのような競争上の位置関係が描かれるか。上の「競争上の地位と戦略パターン」を示す基本図式を使い、二、三の業界の例により見てみよう。

図表2 自動車業界における競争上の地位と戦略パターン

経営資源 の位置		量	
		大	小
質	高	リーダー 同質化戦略、全方位戦略 トヨタ自動車	ニッチャー 集中戦略 スズキ 小型車集中、インドに強み
	低	チャレンジャー 差別化戦略 日産自動車 ホンダ	フォロワー 追随とおこぼれ享受戦略 マツダ、三菱自動車

(2) 家電業界

図表3 家電業界における競争上の地位と戦略パターン

経営資源 の位置		量	
		大	小
質	高	リーダー 同質化戦略、全方位戦略 ソニー、松下 ただし、近年はリーダー企業が不明の感も強い	ニッチャー 集中戦略 船井電機（低価格路線＋海外市場） 三菱電機（もともとニッチ戦略的な行き方）
	低	チャレンジャー 差別化戦略 シャープ（液晶テレビ）	フォロワー 追随とおこぼれ享受戦 日立、東芝、富士通ゼネラル

(3) 即席めん業界

図表4 即席めん業界における競争上の地位と戦略パターン

相対的な経営資源の状況		量	
		大	小
質	大	<p>リーダー（日清食品）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フルライン化、新製品の数が多い ・どん兵衛等での同質化戦略 ・10人のブランド・マネジャーが社内で競合 ・価格引き下げ、「ラ王」、「スパ王」、250円から200円へ値下げ 	<p>ニッチャー（サンヨー食品が代表格。他にも多くある）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サンヨー食品、袋めんの「サッポロ一番」シリーズを死守 ・エースコック ・春雨スープで伸び ・味の素、アジアめんシリーズ ・寿がきやのうどんとラーメン ・まるか食品ペヤングソース焼きそば
	小	<p>チャレンジャー（東洋水産）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「赤いきつね」、「緑のたぬき」で日清と差別化（日清はどん兵衛で巻き返し、追撃） ・ただし東洋水産は、生めん・パスタ類では日清に追隨的な対応である。差別化を徹底しきれていない 	<p>フォロワー（ハウス食品）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・袋めんに限定 ・「細打名人」シリーズからうまかつちゃん他へ。店頭で消費者をより引きつける工夫の必要性が大。プッシュ戦略重視（人件費はかかるが、長期効果を期待できる）。陳列棚の改善提案で小売店サポート

5. 市場の地位別戦略図式の問題点

- (1) 市場において主要企業の間で寡占的にシェアが分かれる場合でないと、図式はあてはまりにくい
- (2) この図式だけでは、市場地位を動かす積極的な方策の提案が出てきにくい
- (3) シェアがはっきりしない中小企業分野、地場企業、一般商店などでは図式そのものがあてはまりにくい
- (4) 専門的分野、多数の企業が技術でしのぎを削っている場合にも図式はあてはまりにくい
- (5) 規模の経済が働きにくいIT分野でも図式があてはまりにくい

- (6) ベンチャー的企業が主体となる業界では図式があてはまりにくい
- (7) 自動車産業のような主要業界でも、近年業績の変動は大きく、市場地位自体が必ずしも安定したものでなくなっている
- (8) 総合家電などでは、図式的前提となる総合家電という市場的括り自体がこわれつつある
- (9) 競争をとらえる範囲次第で、市場における地位がかわってくる場合もある

このように、市場の地位別戦略図式は、実際の適用においてはかなり限界を抱える図式といわなければならない。