

知識社会における企業経営(2)

宇都宮大学大学院情報工学研究科
非常勤講師 林 明夫
(株式会社開倫塾 代表取締役社長)

1. はじめに

(1) 本日の講義のねらい

受講者の皆様が仕事を行う上で身に付けておいた方がよいと思われる「経営的なものの考え方」をお伝えします。

(2) 講師の願い

経営学を学び、「経営的なものの考え方」をご自分のものとして少しずつ身に付けることにより、仕事の上で成功して頂きたいと希望します。

2. 「マーケティング」

(1) Marketing(マーケティング)とは

①「製品やサービスが売れていくような仕組みをつくること」

(2) 「Segmentation(セグメンテーション)」とは

①「市場」全体をねらうのではなく、その中で自社が勝てる小さな1つに集中すること。

②(例)受験と補習をサービス内容とする「学習塾」という「市場」には、小学生の算数・国語教育市場から現役高校生の大学進学市場まで、様々な市場があります。マーケティングの考えは、市場を細かく分けて(セグメンテーションして)仕事をする場合には、それらのすべての市場をねらうのではなく、

③その中で自分が勝てる1つを選択、集中(Targeting ターゲティング)するということです。

ポイント

- ・市場を細かく分け、最適なものを選出する。
- ・選んだ市場に「マーケティングの4P」の考えを活用し、「Marketing Mix(マーケティングミックス)」を行う。

(3) マーケティングの4P(マーケティングミックス)とは

	マーケティングの4つのP (売り手から見たマーケティングツール)	4つのC(4Pの顧客にとっての意味)
1	Product (製品、サービス)	Customer solution (顧客の問題解決)
2	Price (価格)	Customer cost (顧客の負担)
3	Place (流通)	Convenience (顧客の利便性)
4	Promotion (プロモーション)	Communication (顧客との意思疎通)

①結果として「顧客にとっての問題解決」にならなければ、どんな Product(「製品」や「サービス」)であっても「顧客満足(Customer Satisfaction カスタマー サティスファクション)」は得られず、価値はない。仕事をしたことにはならない。

- ② **Price**(価格)決定で最も大切なことは、顧客にとって負担感が少なく気軽に支払えること。
affordable(アフォーダブル)であること。価格が高ければ高いほど、購入できる顧客は少なくなる(各層は狭まり、商圈は広がるー遠くから顧客を集めなければ売れない)。価格が安ければ安いほど、購入できる顧客は増える(客層は広まり、商圈は狭まるー近くの人も買える)。
- ③顧客にとって、製品やサービスを購入する **Place**(場所)は便利なところがよい。「便利」な方法で購入したい。また、流通プロセスが顧客の利便性を考え、IT を活用したものであればあるほど価格は下がり、量も増え、スピードも早まる。単なる「物流(製品ができてから消費者に渡るまで)」よりは、サプライ チェーン マネジメント(**Supply Chain Management**ー原材料が採取されてから、製品ができて消費者に渡るまで)、更にはマーケット ロジスティクス(**Market Logistics**ー顧客の意見を取り入れた上で **SCM** を行うー)を。
- ④ **Promotion**(プロモーション・宣伝)は、顧客と意思疎通(**コミュニケーション**)が実現できてはじめて成果が上がったと言える。「広告」、「販売促進」、「**PR**(**Public Relations**ーパブリック・リレーションズ)」、「**Sales Force**(セールス・フォース)」「**Direct Marketing**(ダイレクト・マーケティング)」を考える際も、常に顧客とのコミュニケーションの実現をめざすべし。企業の HP は、コミュニケーションの大切な手段。

(4)「**Marketing Position**(マーケティング・ポジション 市場地位)」

- ①「競争への対処」のためには、「競合他社を特定」し、その「強み」と「弱み」を分析した上で、自社の「競争戦略の設計」を行うことが求められる。
- ②その際考えるべきは、「競合他社」および「自社」の「マーケティング・ポジション(市場地位)」とその戦略。

	マーケティング・ポジション	市場占有率	業界での地位
1	マーケット・リーダー(Market Leader)	市場の 40 %	業界 1 位
2	マーケット・チャレンジャー (Market Challenger) (2 番手企業)	市場の 30 %	業界で 2～3 位、あるいは更に低い地位にある企業
3	マーケット・フォロワー (Market Follower) (追走企業)	市場の 20 %	
4	マーケット・ニッチャー (Market Nicher)	市場の 10 %	

i)マーケット・リーダーの戦略

(a)市場全体の拡大

・新規ユーザー

水平拡大 (別のところに住む人々ー地理的拡大)

垂直拡大 $\left\{ \begin{array}{l} \text{(それを使う可能性があるが、使っていない人々へ拡大)} \\ \text{(使ったことがない人々へ拡大)} \end{array} \right.$

- ・新しい用途
- ・使用量の増加

(b) 市場シェアの防衛

- ・〈絶えざるイノベーション〉
- ・〈指揮官がイニシアチブを発揮して、模範を示し、敵の弱みを突く〉
- ・〈弱点をさらさないーコストを低く抑え、顧客がそのブランドに見出す価値と一致した価値を設定ー〉

(c) ポジション防御

- ・自社の領域の周囲に、強固な砦を築くこと。

(d) 側面防御

- ・弱い分野を守り、場合によっては反撃のための侵略拠点となる前哨基地を築くこと。

(e) 先制防御

- ・より積極的な作戦は、敵が攻撃する前に攻撃すること。

(f) 反攻防御

- ・攻撃されたら、反攻に出ること。

(g) 移動防御

- ・将来的に攻守の要となる新しい領域に、「ドメインを拡大」する。
- ・「ドメインの拡大」は、「市場拡大」と「多角化」により行う。
- ・「市場拡大」とは、企業が既存製品から潜在的な一般ニーズへ軸を移すこと。
- ・そのニーズに関係する技術全般にわたって、企業は「研究開発」を行う。
ー「石油」会社は、「エネルギー」会社に変身ー
- ・この「変身」のために、「石油」「石炭」「原子力」「水力発電」「化学工業」にまで研究範囲を広げる必要がでる。

注意点 「節操のない拡大」は慎むべし。

- ・ **基本原則**
 - ・「目標の原則」(明確に定義され、確固とした達成可能な目標に向かって進む)
 - ・「マスの原則」(敵の弱点に力を集中する)
- ・「多角化」とは、関連性のない業界に進出すること。

(h) 縮小防御ー計画的縮小(戦略的撤退)

- ・比較的弱い領域を放棄し、より強い領域に資源を再配分すること。(市場における競争力を統合し、中心的なポジションに集中する)

(i) 市場シェアの拡大

- ・マーケット・リーダーは、市場シェアを増すことで、収益を向上させることができる。

注意点 ・独占禁止法に触れる可能性。

- ・あるレベル以上にシェアを増やそうとすると、収益性が落ちる可能性あり。
ー最適市場シェアを考える必要ありー

ii) マーケット・チャレンジャーの戦略

(a) マーケット・チャレンジャーは、まず戦略目標を明確にすること。

ふつうは、市場シェアの増大。又、攻撃目標も決めること。

- ・マーケット・リーダーを攻撃すること。(リスクは大きい、大きな見返りを見込める)
 - ・リーダーが市場の要求にうまく応えていない。
 - ・技術革新で、リーダーを上回る。
- ・規模が自社と同程度で、仕事ぶりが芳しくなく、財源が不足している企業を攻撃する。
- ・小規模な地方企業を攻撃する。

(b) 一般的な攻撃戦略の選択

- ・「正面攻撃」…攻撃企業が、相手のマーケティングの4 P(製品、広告、価格、流通)と張り合う。ーより大きな兵力(資源)を有する側が勝つー
- ・「側面攻撃」…弱点への力の集中、弱点攻撃。
- ・「包囲攻撃」…電撃戦によって、敵陣のかんりの部分を獲得しようとする。
- ・「迂回攻撃」…敵を迂回して、より容易な市場を攻撃し、自社資源基盤を広げること。
 - ・関連性のない製品まで範囲を広げる。
 - ・地理的に新しい市場に進出する。
 - ・一挙に新技術を取り入れて、既存製品に取って代わる。

技術的飛躍は、ハイテク業界で使われる。迂回戦略チャレンジャーは、次なる技術の研究開発を辛抱強く行い、戦場を有利な自社の領域に移して攻撃を仕掛ける。

- ・「ゲリラ攻撃」…小規模で断続的な攻撃を仕掛け、相手を悩ませ士気を喪失させ、最終的には永続的な足場を確保する。

- (例)
 - ・選択的な価格引き下げ
 - ・激しいプロモーション攻勢

*但し、あくまでも「戦いの準備」。最終的には、強力な攻撃で補うことが必要。

(c) 具体的な攻撃戦略の選択

ーチャレンジャーは5つの攻撃法を決めたら、より具体的な戦略を策定することー

- ・価格引き下げ…マーケット・リーダーと同等の製品を、より安い価格で提供。
- ・廉価品…かなり安い価格で、平均ないしそれ以下の品質の製品を提供。
- ・高級品…マーケット・リーダーより品質の高い製品を売り出し、高い価格を設定。
- ・製品増殖…より多くの種類の製品を売り出し、買い手により多くの選択肢を与えることで、マーケット・リーダーを攻撃。
- ・製品イノベーション…製品改良や画期的新技術を導入。
- ・サービス向上…顧客に、新しい、あるいはよりよいサービスを提供。
- ・流通イノベーション…新しい流通チャンネルを開拓。
- ・製造コストの削減…原材料調達の効率化、労働コストの削減、製造設備の近代化。
- ・広告プロモーションの強化…広告プロモーション費を増やすことにより、リーダーを攻撃。

* 1つの戦略だけに頼ってはいは、チャレンジャーが市場シェアを拡大することはできない。
成功するか否かは、ポジションを長期にわたって向上させるための戦略をどう組み合わせるかだ。

iii) マーケット・フォロワーの戦略

リーダーを模倣することによって、買い手に同じようなものを提供する。

- (a) フォロワーは、製造コストを低く抑え、製品の品質とサービスを高水準に保ち、チャレンジャーの攻撃に備える。

- ・新規市場が現れたら、参入すること。
- ・利益が上がるのはリーダーとチャレンジャーだけで、フォロワーは報われない場合が多い。
きのうのように今日があって、今日のように明日があると思っていると明後日はない。明後日がないのがフォロワー。

ーこのポジションからどう脱却するかが、フォロワーの最大の課題ー

iv) マーケット・ニッチャーの戦略

- (a) ・大規模市場でフォロワーになる代わりに、小規模市場、すなわち「ニッチ」でリーダーになる途もある。

- ・小さな企業は、通常、大きな企業にとって少ししかあるいは全く利益がない小規模市場

をターゲットにすることで、大きな企業との競争を避けている。

(b) ニッチャーは、専門化企業の行動を学ぶべし。

- ・ エンドユーザー専門化企業… 1 種類の末端使用者に対応するような専門化企業。
- ・ 垂直レベル専門化企業… 生産・流通の価値連鎖における特定の垂直レベルに専門化した企業。
- ・ 顧客サイズ専門化企業… 小規模、中規模、大規模のいずれかの顧客サイズに、集中して販売する企業。ニッチャーの多くは、大手企業が無視する小規模な顧客に専門化。
- ・ 地理的専門化企業… 特定の地域や地方、あるいは世界の特定地域でのみ販売する企業。
- ・ 製品専門化、または製品ライン専門化企業
… 単一の製品ライン、あるいは製品を取り扱ったり製造したりしている企業。
(例) 顕微鏡のレンズだけ製造している企業、ネクタイだけ扱っている小売業。
- ・ 製品特徴専門化企業… 特定の製品、あるいは製品特徴を生み出すことに専門化している企業。
(例) クラシックカーのみレンタルしている会社。
- ・ 注文製作専門化企業… 製品を個々の顧客用にカスタマイズする企業。
- ・ 品質、価格専門化企業… その市場で、最低品質あるいは最高級品のものを生産する企業。
- ・ サービス専門化企業… 他の企業が提供できないサービスを提供する企業。
- ・ チャンネル専門化企業… 1 つの流通チャンネルのみに専門化した企業。
ー ガソリンスタンドだけで売る清涼飲料をつくることー

注意点

- ・ ニッチは弱くなることもあるので、企業は継続的にニッチを創造すること。
 - ・ 企業は、ニッチ戦略を貫くべきだが、必ずしも特定のニッチに執着すべきでない。
 - ・ 単一ニッチ戦略よりも複数ニッチ戦略の方が望ましい。2 つ以上のニッチによって力をつけることで、企業が生き残る可能性は増大する。
- * 市場に参入する企業は、当初、全体市場よりもニッチをねらうべき。

〈出典〉 フィリップ・コトラー著「コトラーのマーケティングマネジメント」(ミレニアム版) ピアソンエジュケーション 2001 年 11 月 1 日刊

3. おわりに

グローバリゼーション 1.0 の時代ー「国のグローバル化の時代」

- ・ コロンブスが航海に乗り出し、旧世界と新世界とのあいだの貿易が始まった 1492 年から 1800 年ころまで。
- ・ 国家と腕力の時代
- ・ 宗教や帝国主義などで成り立っていた「国家」や「政府」は、壁を打ち壊して世界をつなぎ合わせ、世界統一をはかろうとした。
- ・ 重要課題
 - ・ 自国を、グローバルな競争やチャンスにどう適合させればよいか。
 - ・ 自国を通じてグローバル化し、他の人々とうまく力を合わせるにはどうすればよいか。

グローバリゼーション 2.0 の時代ー「企業のグローバル化の時代」

- ・大恐慌と二度の世界大戦によって中断したものの、おおまかに言って 1800 年から 2000 年まで続いた。
- ・世界統一を進める原動力は、市場と労働力を求めてグローバル化した「多国籍企業」。
- ・〈前半の原動力〉 蒸気機関、鉄道による「輸送コストの削減」
〈後半の原動力〉 電報、電話、パソコン、人工衛星、光ファイバー、初期のワールド・ウェブなどによる「通信コストの削減」
- ・重要課題
 - ・自社は、世界経済にどう適合するか。
 - ・どのようにして、ビジネスチャンスを自社のものにするか。
 - ・自分の会社を通じてグローバル化し、他の人々とうまく力を合わせるにはどうしたらよいか。

グローバリゼーション 3.0 の時代ー「個人のグローバル化の時代」

- ・個人や小集団が簡単にむらなくグローバル化するのを可能にしたのは、以下の集束による「フラットな世界のブラットホーム現象」
 - ・パソコン（誰でも、自分のコンテンツをデジタルコンテンツで生み出すのを突然可能にした）
 - ・光ファイバー（個人がほとんどタダ同然で、世界中のデジタルコンテンツにアクセスするのを突然可能にした）
 - ・ワークフロー・ソフトウェアの発達（世界中の個人が、距離に関係なく、世界のどこからでも同じデジタルコンテンツで共同作業ができるようにした）
 - ・個人や規模の大小を問わず、企業が世界的に活躍する力（競争する力、協力する力）を持った。
- 〈出典〉トーマス・フリードマン著「フラット化する世界」日本経済新聞社 2006 年 5 月 24 日刊
- * 次回は、個人および組織としての **Empowerment** (能力強化) をテーマといたします。楽しみに。

以上
ご清聴を感謝致します。

* ご意見・ご質問は、akio@kairin.co.jp までご遠慮なくお寄せください。
また、ホームページもご覧ください。www.kairin.co.jpの中にあります。