

THANKS (VOL. 80)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年2月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「戦いに勝つための基本パターン」の適用セオリー

前回まで「戦いに勝つための基本パターン」を9回にわたってご紹介して参りました。

「戦い方を検討する際のヒントになる」という嬉しいお言葉もいただきましたが、その一方で、以下のような意見もありました。

「戦い方は確かに分かったが、自分の会社や製品について、どれを当てはめたら良いかが悩ましい・・・」
確かにその通り。

これまでの特集は、単に、「こういう戦い方がある」という紹介だけで、「どういう場合には、どういう戦い方が適している」ということには、ほとんど触れてきませんでした。

今回の THANKS では、そういう声にお応えして、「戦い方の適用セオリー」についてまとめます。

これまで紹介してきた「戦いに勝つための基本パターン」・・・前回までの復習

「適用セオリー」を考える前に、まずは復習として、これまで、ご紹介してきた基本パターンを振り返ってみましょう。

・・・詳細は THANKS VOL71～79 参照

・製品/サービスで差別化を図るパターン

新機軸戦略
品質戦略
オマケ戦略
モノマネ戦略
ブランド戦略
カスタマイズ戦略

・価格によって差別化を図るパターン

低価格戦略
財布あわせ戦略
分かりやすさ戦略

・お客様に決断を促して買ってもらうパターン

リスク軽減戦略
利益保証戦略
相互利益創出戦略
買い替え促進戦略
お試し戦略
サポート戦略
特需喚起戦略

・特定市場における差別化を図るパターン

ターゲット戦略
ニッチ戦略
空白攻略戦略
逆張り戦略

・顧客の育成・囲い込みのパターン

顧客育成戦略
青田買い戦略
囲い込み戦略
浮気防止戦略

・一気にシェアを確保し制圧するパターン

スタンダード戦略
仲間づくり戦略
損して得とる戦略
総合力活用戦略

・不利な状況を一気に挽回するパターン

しがらみつけこみ戦略
先回り戦略
逆上陸戦略
芋づる戦略

「状況」をどのような「切り口」で考えるか？

前ページの通り、「戦い方」には、いろいろなパターンがあります。

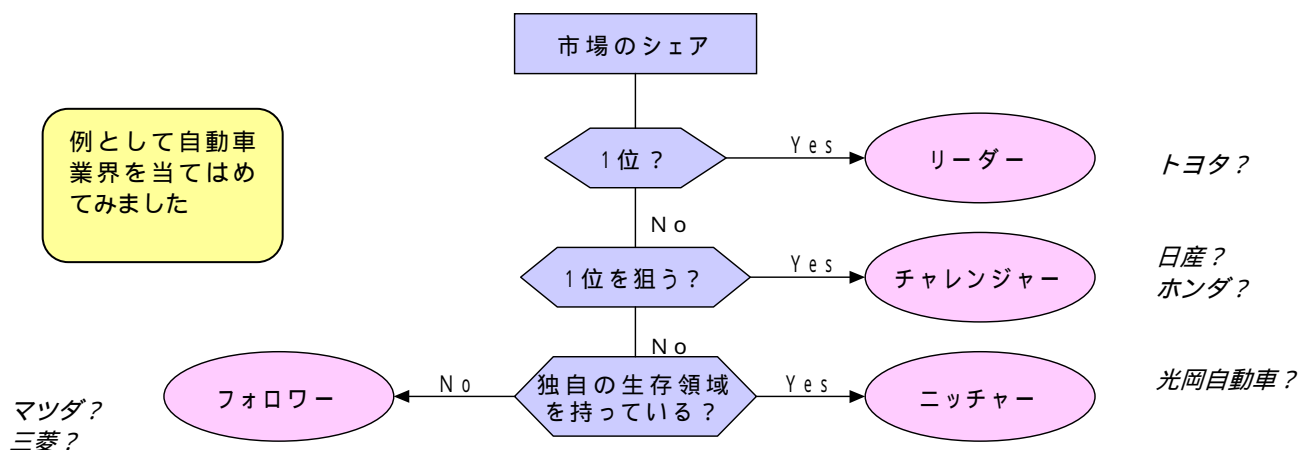
さて、状況に応じてパターンの適用する場合、どのような「切り口」で「状況」を考えたら良いのでしょうか？

今回は、以下の3つの「切り口」から考えてみます。

A. 市場のポジショニング

市場におけるポジショニングとは、市場シェアからみた当該企業（製品）の位置づけです。

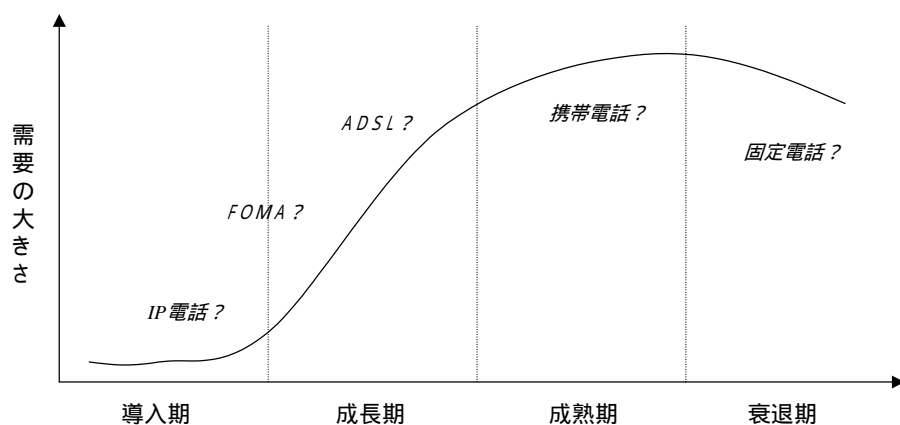
一般的には、以下のように、「リーダー」「チャレンジャー」「フォロワー」「ニッチャー」の4つポジションに区分されます。



B. 製品ライフサイクル

ご存知の通り、製品ライフサイクルとは、新製品が市場に導入されてから、消えて行くまでの過程を人間の一生に喩えた、マーケティングの古典的な考え方です。

一般的には、以下のように、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つの段階に区分されます。



例として通信サービスを当てはめてみました

C. 市場参入のタイミング

市場参入のタイミングも、「戦い方」を検討する上で非常に重要な要素です。

今回は、「先発」「後発」に区分して、適用を考えていきます。

状況別の「適用セオリー」

前ページの3つの切り口と、各基本パターンの適応を以下のようにマトリックスにまとめてみました。特に対応が強いと思われるものをつけました。あくまでも「セオリー」であり、当然、例外もありますが、参考にしてみてください。

	A. ポジショニング				B. ライフサイクル				C. タイミング	
	リーダー	チャレンジャー	フォロワー	ニッチャー	導入期	成長期	成熟期	衰退期	先発	後発
勝ち方の基本パターン										
新機軸戦略			新しい土俵で勝負							
品質戦略		じっくり勝負								
オマケ戦略								目先を変える		
モノマネ戦略		シェア防衛	劇安感演出							
ブランド戦略										
カスタマイズ戦略								わがまま対応		
低価格戦略										
財布あわせ戦略						購入の壁の打破				
分かりやすさ戦略								先発への不信解消		
リスク軽減戦略		市場の拡大								
利益保証戦略			} 新しいモデルで勝負							
相互利益創出戦略										
買い替え促進戦略		顧客を離さない								
お試し戦略										
サポート戦略		顧客を離さない								
特需喚起戦略		市場の拡大								
ターゲット戦略			有望市場で勝負							
ニッチ戦略										
空白攻略戦略		} 強い相手と戦わない								
逆張り戦略										
顧客育成戦略		市場の拡大								
青田買い戦略								将来を見据えて		
囲い込み戦略		} 顧客を離さない								
浮気防止戦略										
スタンダード戦略						市場を押さえる				
仲間づくり戦略			力を結集して勝負							
損して得とる戦略		} 強みの活用								
総合力活用戦略										
しがらみつけこみ戦略			リーダーの強みを逆手							
先回り戦略			力を蓄える							
逆上陸戦略				まずは実績づくり						
芋づる戦略										

ポジショニングから見た「適用セオリー」の解説

リーダーの場合

戦略目標： 市場の拡大 / シェアの維持

リーダーの戦略目標は、市場の拡大とシェアの維持です。
トップシェアを有しているため、市場が大きくなればなるほど、どの企業よりも、売上高の増分は大きくなります。
そして、そのためにも、チャレンジャーの攻勢を跳ね返し、シェアを維持することが望まれます。

戦い方としては、市場拡大を狙う「顧客育成戦略」「リスク軽減戦略」「特需喚起戦略」等が適用されます。
また、シェアを食われないためには、「モノマネ戦略」でチャレンジャーが狙う「穴」をふさいだり、強固な「ブランド」を確立しておくことが大切です。
それから、なんと言っても重要なのが、既存顧客を離さないことです。
積極的に「買い替え促進」を行うとともに、「サポート戦略」「囲い込み戦略」「浮気防止戦略」等によって、顧客を「ファン化」しておく必要があります。

チャレンジャーの場合

戦略目標： シェアの奪取

チャレンジャーの戦略目標は、シェアの奪取によってリーダーになることです。
リーダー企業に対して、果敢に戦いを挑みます。
しかしながら、真正面から向かっていっても、やはり勝算は少ないもの。
側面や背面から、リーダー企業の「隙をつく」ことが得策です。

戦い方としては、「新機軸戦略」や「オマケ戦略」等によって、土俵を変えます。
また、体力不足を補うために、将来的に成長が望める有望市場に「ターゲット」を絞ったり、「先回り」や「青田買い」によって将来の勝負に備えます。
それから大事なことは、「後発の優位性」を発揮することです。
リーダーには、リーダー故に、「やりたくてもやれないこと」が必ずあります。
「しがらみつけこみ戦略」は、その最たるものですが、「分かりやすい価格」を提示したり、リーダーに不満を持つ「仲間を結集」するようなことも考えられます。

フォロワーの場合

戦略目標： 存続と安定的な利益確保

フォロワー企業は、リーダーとチャレンジャーの戦いの余波を受けて、厳しい状況になることが多いです。
従って、市場の中で存続し、安定的に利益を確保することが戦略目標となります。

戦い方として、まず考えるべきことは、リーダーやチャレンジャーが開拓・拡大した市場で、「それなりの分け前」を得ることです。

リーダーやチャレンジャーの製品の代替品を安価で提供する「モノマネ戦略」は、その典型です。しかし、商売をしている以上、やはり、いずれは、リーダー、チャレンジャーに伍して戦いたいという思いがあるでしょう。

そのためには、「逆上陸戦略」のように、他の戦場で実績をつけてから乗り込むとか、「空白攻略戦略」のように、リーダーやチャレンジャーが「気づいていない」ような分野をいち早くみつけて、早期に確保することが常套手段です。

ニッチャーの場合

戦略目標： 特定領域での圧倒的優位性の確保

ニッチャーの戦略目標は、特定領域で圧倒的に優位になることです。一般大衆には目をくれず、いわゆる「マニア」や「オタク」といった人たちを狙います。

戦い方としては、まずは、文字通り「ニッチ（狭い分野）」にターゲットを絞り込みます。製品やサービスで、最も大事なことは「こだわり」です。

「高品質」はもとより、「カスタマイズ」等によって、顧客の満足度を高めます。

また、「逆張り戦略」のような、「非常識的」な戦略も有効です。

常識とは、一般大衆の考え方。

もともと、ニッチャーが狙うのは、反大衆の人たちであり、非常識的な考えをもつ少数の人々から圧倒的な支持を得れば、それで成功なのです。