

年商100億達成のための経営ノウハウ④

## 事業戦略の考え方と立案の概要

---

### 後半

1

---

- V. 成長期の事業戦略
- VI. 成熟期の事業戦略
- VII. 再生期の事業戦略

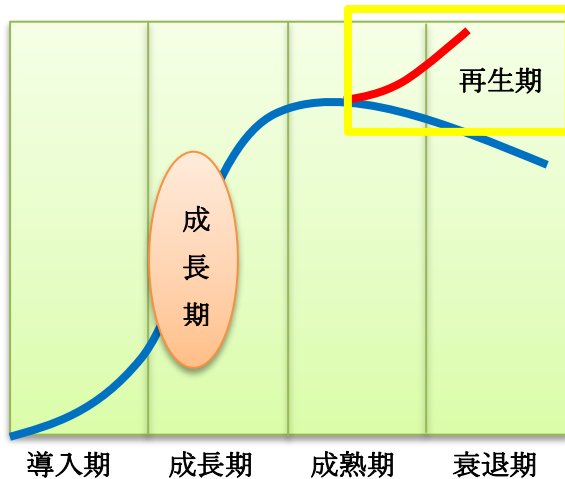
本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

## V. 成長期の事業戦略

### 1. 先発企業の戦略

#### (1) 成長期の市場特性

図表V-1



市場規模は拡大してきます。そのことはニーズの多様化を意味します。これまでは一握りであった購入者が急激に増え、ある顧客はもっと品質の良いもの、ある顧客はもっと安いものなど、市場を構成する需要の要素が多様化します。この現象は異質的商品市場において極めて顕著に出てきます。

この状況に合わせてこの市場での先発企業＝市場を創り上げてきた企業は、次のような戦略を取っていきます。

#### (2) 先発企業の戦略

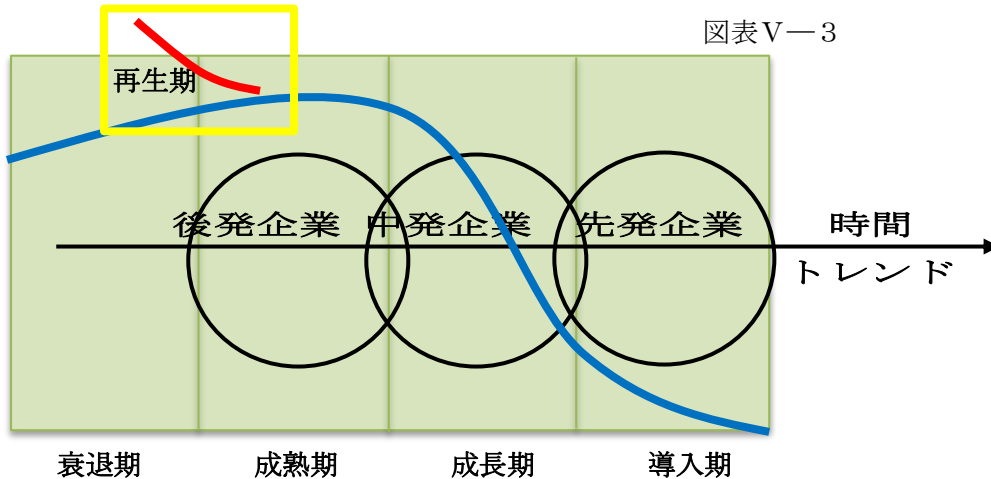
図表V-2

区分	先発企業の戦略
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>●先端技術による積極的な新製品開発と市場導入</li> <li>●新用途の開発・(メーカーは)採用される新業界の積極的開拓</li> <li>●先発としての高品質・高価格の維持(高品質・高価格ニーズをターゲットに)</li> <li>●商品ラインの拡大とライン内のアイテム増</li> <li>●価格バリエーション、仕様バリエーションの増加</li> </ul>
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業界リーダーとしての価格水準の維持</li> <li>●販売チャネルに応じた価格政策</li> </ul>
販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場拡大のための積極的な広告投資</li> <li>●販売チャネルの拡大と構築</li> <li>●商社販売、ネット販売など販売方法の多様化</li> </ul>
固定客づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客増に合わせた各種ロックイン戦略の実施(当ホームページの別講座参照)</li> </ul>
利益管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生産増・販売増に応じた経験効果(当ホームページの別講座参照)による利益追求</li> </ul>

V. 成長期の事業戦略

2. 中発・後発企業の戦略

(1) 模倣戦略

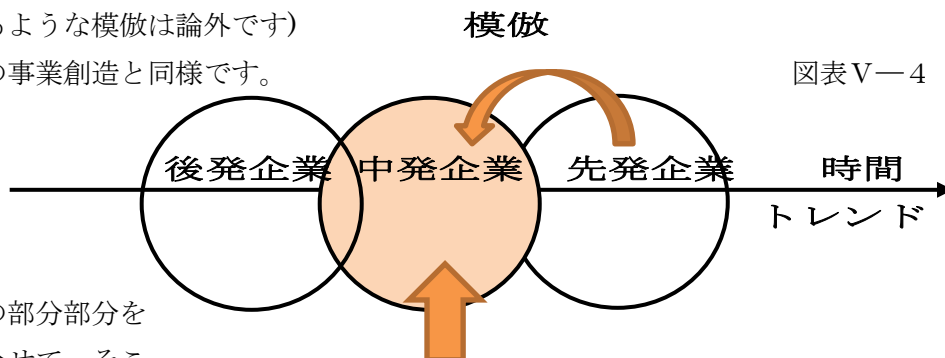


上の図は時間軸上に先発・中発・後発企業を並べ、その背景にライフサイクルを置いたものです。時間軸上で考えれば、ライフサイクルはこれまで見てきた一番左が導入期で一番右が衰退期の図とは反対となります。中発企業は成長期の初めの時期に市場に参入し、後発企業は市場がある程度確立した時期に参入するというイメージ図です。

中発・後発企業の取るべき戦略は明白です。先発の模倣戦略です。市場は拡大して行きます。拡大に合わせて先発のやり方を真似れば、売上を得ることができます。反対に、先発とは全く異なるような印象を購入者に与えるような商品を投入したら、市場が受け入れてくれません。それは得策ではありません。

中発・後発企業の模倣戦略とは、創造性を伴った模倣であるべきです(当然コンプライアンスに触れるような模倣は論外です)

さきほどの事業創造と同様です。



先発企業の部分部分を  
学習し組合せて、そこ

に自社のターゲットに合った オリジナリティ性

オリジナリティ性を付加していきます。上記のライフサイクル図にあるように中・後発企

V. 成長期の事業戦略

業のターゲットはポピュラー層となります。品質面、機能面、価格面等でオリジナリティを追究し、ターゲットのニーズに合うように加工していきます。

(2) 中発・後発企業の戦略

図表V-5

区分	中発・後発企業の戦略
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>●先発よりも低品質・低価格の実現（先発よりも低品質・低価格ニーズをターゲットに）例：材料等のトレードオフ（低価格品への変更）による先発より低価格の商品開発</li> <li>●自社ターゲットに合わせた工夫と加工</li> <li>●先発よりも価格帯を上げた（中～低価格）品揃え</li> </ul>
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>●量産・量販によるコストメリットの追究と価格への反映</li> <li>●輸送方法、梱包方法等、工夫を施し低コスト化を図り価格へ反映</li> </ul>
ベンダー	●価格帯を上げた（中～低価格）品揃えを可能とするベンダーの開発
販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>●低価格を訴求した売り方（広告、POP、ポスター等での訴求）</li> <li>●媒体での訴求等も基本的には先発の模倣が主体</li> </ul>
固定客づくり	●顧客増に合わせた各種ロックイン戦略の実施（当ホームページの別講座参照）
利益管理	●生産増・販売増に応じた経験効果（当ホームページの別講座参照）による利益追求

4

3. ニッチャーの集中戦略

この成長期、（特に中小・中堅メーカーでは）業界または顧客を絞って、そこを対象に製造販売をしていく、いわゆるニッチャー的戦略を取ることは効果的です。マイケル・ポーター（注2）が言う3つの戦略、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の中の集中戦略です。

図表V-6

コスト リーダー シップ	差別化	<p>ポーターの言う集中戦略とは、ある業界・ある顧客に集中してそこでコストリーダーシップか差別化を選択して展開する戦略です。ポーターはコストリーダーシップと差別化の両立は難しく選択が必要だといいます。</p> <p>しかし日本の現在の中小・中堅企業を見ると、多くの場合、差別化（カスタマイズ）を図りながら、価格も他社並みまたはそ</p>
<b>集中</b>		

V. 成長期の事業戦略

れよりも押さえて「(その企業にとっては) 大口顧客」へ集中するという形での成功が多くみられます。

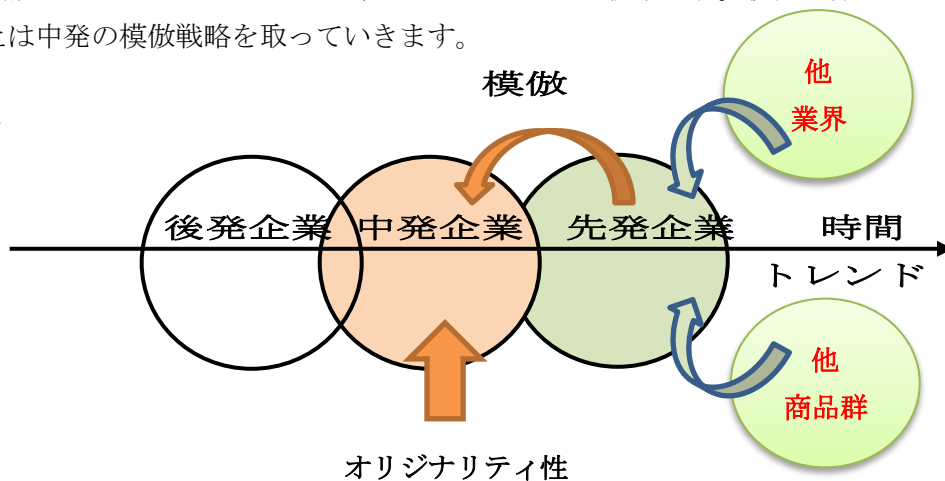
つまりこの成長期、中小・中堅企業のフットワークを活用して、集中したターゲットにコストリーダー的な価格で顧客ニーズに対応できる差別化商品を提供するという戦略です。

注2：マイケル・ポーター

ハーバード・ビジネススクールの教授で1980年代以来の戦略論の第一人者です。ポーターの功績は、ファイブ・フォース・モデルで全社戦略(参入すべき業界)を立案し、その業界での戦い方=前述したコストリーダーシップか差別化か集中化かという事業戦略を立案し、さらにはバリュー・チェーンで自社の競争優位の源泉を見つけるという、企業戦略の一連の考え方を提示したことにあります。

**補足**：先ほど中発企業の模倣戦略を説明しました。下図のオレンジの部分です。先発の部分部分を模倣してそこにオリジナリティ性を付加していく戦略です。後発企業も同じように先発または中発の模倣戦略を取っていきます。

図表V-7



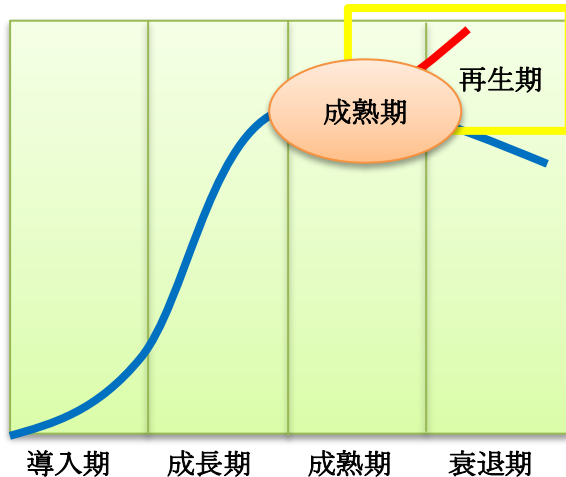
ここで考え方としてご紹介したいのは、それでは先発企業は事業開発のアイデアをどこからえるのかということです。無から有は生まれません。からなずどこかに発想の種があります。それは他業界や他商品群から得ることが多々あります。というより、意図的に他業界や他商品群からアイデアを得るために情報収集、勉強する必要があります。そこから得たアイデアを組み合わせ加工していきます。

そして先発、中発、後発、それぞれ、4つのP(商品、価格、販促、チャネル)に代表されるマーケティングの諸要素を詰めていきます。

## VI. 成熟期の事業戦略

### 1. ポジショニング戦略

#### (1) 市場ポジショニング 図表VI-1

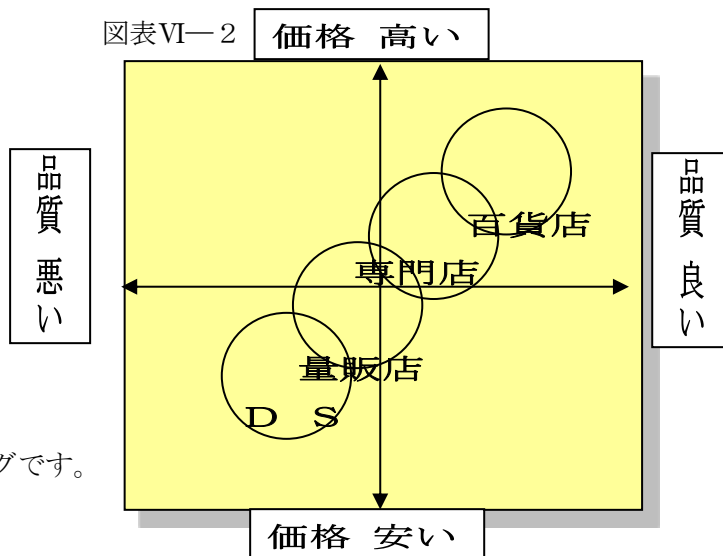


市場拡大は止まります。ということは当該市場でさらに売上を上げるためには他社のシェアを奪う以外に方法はありません。そのためには自社の独自性を高め他社との差別化を強化することが必要となってきます。いわゆる自社の市場ポジショニング（市場の中での自社の位置づけ）を明確化させていきます。ポジショニング戦略です。

皆様にスムーズにご理解頂けるよう、ポジショニングの概要を身近で分かりやすい小売業態を例に取り上げ説明します。

図表VI-2は小売業態を2つの軸を基に図で表わしたポジショニングマップです。小売業の各業態はポジショニングが非常に掴みやすいです。各業態は小売市場の中での位置づけ、競合する他の業態との位置関係が明確です。各業態は価格の軸と品質の軸で、図表IV-2のように位置づけることができます。（ここでの品質とは商品のグレードと考えて下さい。）百貨店の商品は高価格です。しかし高品質です。専門店（ここでは高級ブランドの専門店ではなくターミナルビルなどに入る一般専門店を示しています）が扱う商品は、価格および品質とも、百貨店より低価格・低品質となります。量販店・ディスカウントストアは、順次、価格と品質の軸の中で、図のように百貨店や専門店より、左下方、より低価格より低品質と位置づけることができます。消費者は各小売業態をそのように認識しています。それぞれの業態はそれぞれの独自性を打ち出すために、自らの業態に適した品質の商品を取り揃え、販売価格を決めていきます。図はその結果を示すものです。単純ですが、これがポジショニングです。

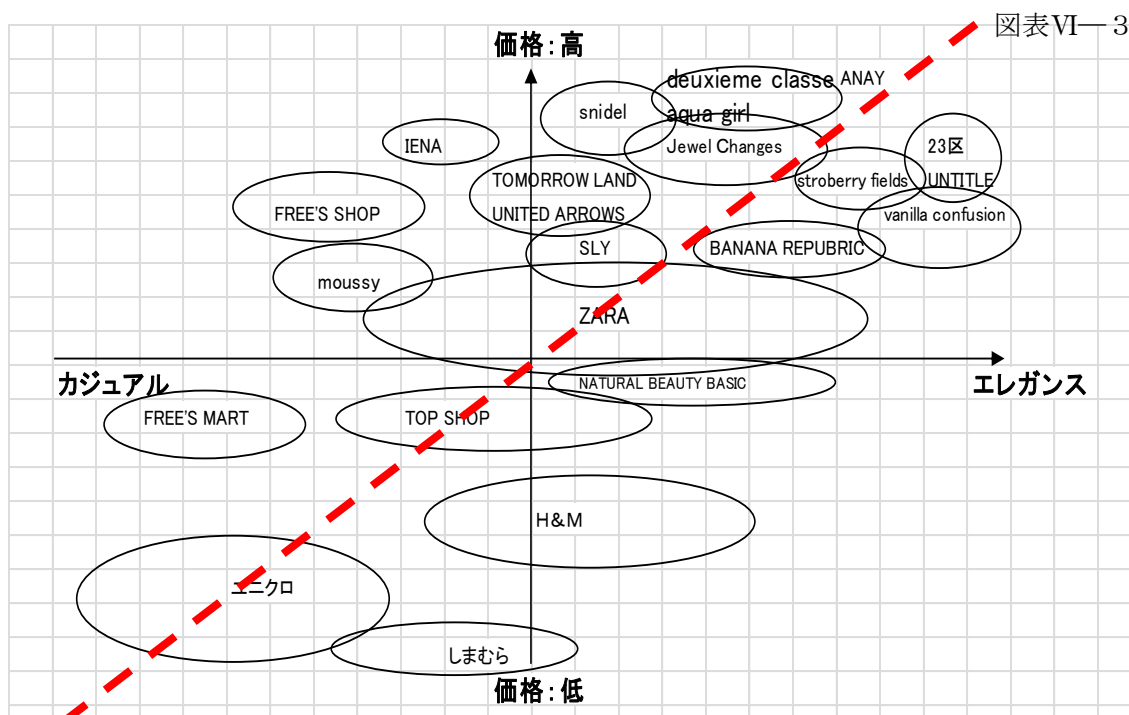
図表VI-2 価格 高い



VI：成熟期の事業戦略

(2) 市場ポジショニングの一般事例

実際のポジショニングマップは次のような図になります。これはアパレルのショップ・ブランドをポジショニングしたものです（推測）。アパレル業界は当然、成熟段階です。各ショップ・ブランドは独自性を発揮して、それぞれの市場ポジションを維持しています。



7

2. トレードオフを打ち破る戦略

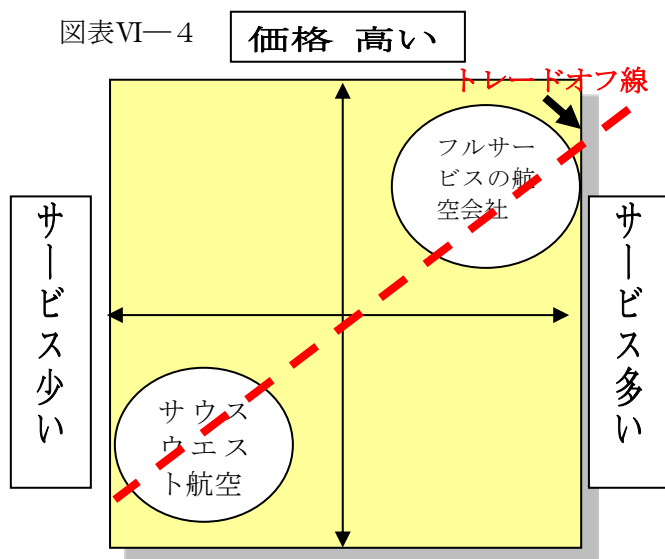
(1) トーレードオフ

前述したマイケル・ポーターは航空会社の例を用いてポジショニング戦略を説明しています。「フル・サービスの航空会社は、ほぼあらゆる発着地間で乗客を輸送する体制を整える・・・略・・・手荷物を預かって乗り継ぎ便に転送する。機内食も出す。サウスウエスト航空はこれとは対照的である。すべてを、特定のタイプの路線で低コストで便利なサービスを提供することに集中させている・・・略・・・機内食や指定席設定、別の航空会社への手荷物転送など行わない」（「競争戦略論 I」ダイヤモンド社）。

VI：成熟期の事業戦略

これをポジショニングマップで示せば図表VI-4のようになります。単純に考えれば図表VI-5の小売業態と同じです。価格が高ければ高品質の商品やサービスを提供し低ければ低品質となるという、いわば「あたりまえ」のことです。このマップ上の航空会社はいわゆるトレードオフ線上に位置づけることができます。トレードオフ、つまりどちらか一方を取ればもう一方は取れないという関係です。低価格を望めばサービスは悪くなり、良いサービスを望めば価格は高くなるという関係です。ポーターはこのトレードオフ線上のどこに自社を位置づけるかが、ポジショニング戦略だと言います。

図表VI-4

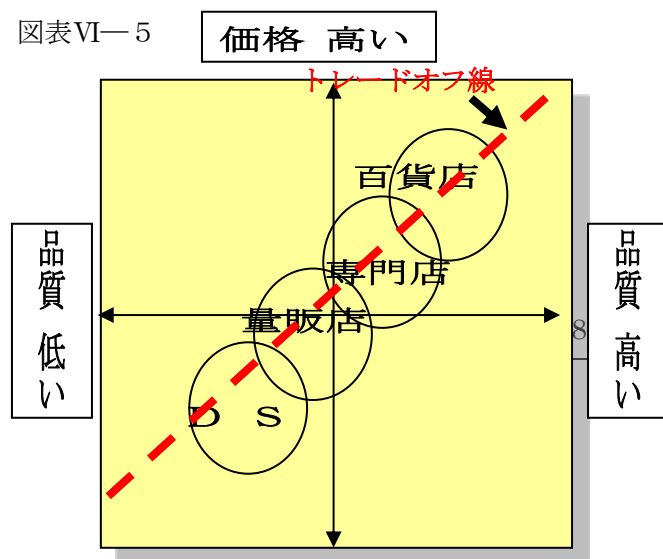


ポイント

価格 安い

フルサービスの航空会社とサウスウエスト航空はトレードオフの関係

図表VI-5



ポイント

価格 安い

各小売業態も価格と品質のトレードオフの関係で捉えることができる

前掲のアパレルショップ・ブランドも赤破線のようにトレードオフ線を描くことができます。ポーターの言うトレードオフ線上にならんだ各社の、**成熟期のポジショニング戦略**です。



VI：成熟期の事業戦略

(2) トレードオフを打ち破るポジショニング戦略

ここで一つの問題提起をします。今の時代の成功するポジショニング戦略のあり方とは、新しい軸を創造して、結果としてマップ上（図表VI—6）、ブルーが示す位置に自社のポジションを取ることで、図が意味することは、新しい軸での自社のポジショニングは、どちらか一方を取れば、もう一方は取れないというトレードオフではなく、図で言えば要素Ⅰと要素Ⅱ、二つの利点が取れる、二つの要素が購入者にとって+（プラス）となる、あれもいいし、これもいいという位置づけです。つまりトレードオフを「打ち破る」ポジショニングです。

一般事例で説明しましょう。図表VI—7をご覧ください。購入者は品質を取るか、価格を取るか、二者択一しなければなりません。その二者択一のトレードオフの線上に、各小売業態は位置づけられます。左下へ行けば行くほど商品価格は安くなります、ですが品質は落ちていきます。これは世の中の「常識」です。このトレードオフ線上に他業態と異なる位置にポジショニングを取る事がポーターのポジショニング戦略でした。

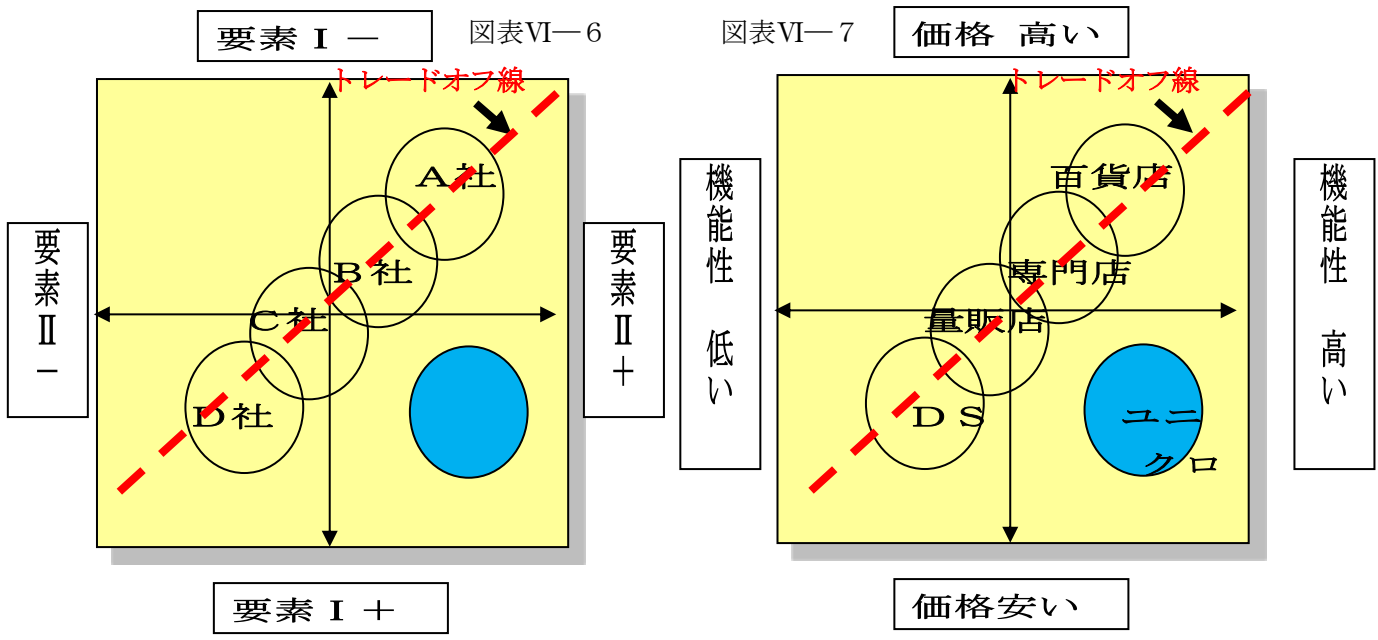
視点を変えればこの図が示すものは、いわば「既存の業界構造」です。

新しい軸の基、このトレードオフ線をはずれた部分で顧客にこれまでにない価値を提供していくことが今の時代の、成功するポジショニング戦略です。その典型がフリースでおなじみのユニクロです。ユニクロは図表VI—7のブルーの円で示すことができます。フリースを着たときに「こんなに暖かく軽くて、こんなに安い！」と誰もが思いました。暖かく軽いというのは、いわば商品機能です。ユニクロが創り上げた新しい軸は機能軸です。商品機能と価格という軸の中でのトレードオフを打ち破るポジショニングの創造です。それは「新しい業界構造」の創出です。このようなポジショニング戦略を実現するためには、新しい軸を創る、業界の新しい軸となる「独自のノウハウ」が必要です。ユニクロの場合は次のようなノウハウです。

独自のノウハウ＝●フリースやヒートテックなどの秀でた素材および商品開発力  
●商品企画から製造委託・販売まで一貫して自社で行うシステム

「独自のノウハウ」、これは現代の戦略のキーポイントです。

VI：成熟期の事業戦略



(3) トレードオフを打ち破るポジショニングマップ事例

他の業界、他の商品も見てみましょう。

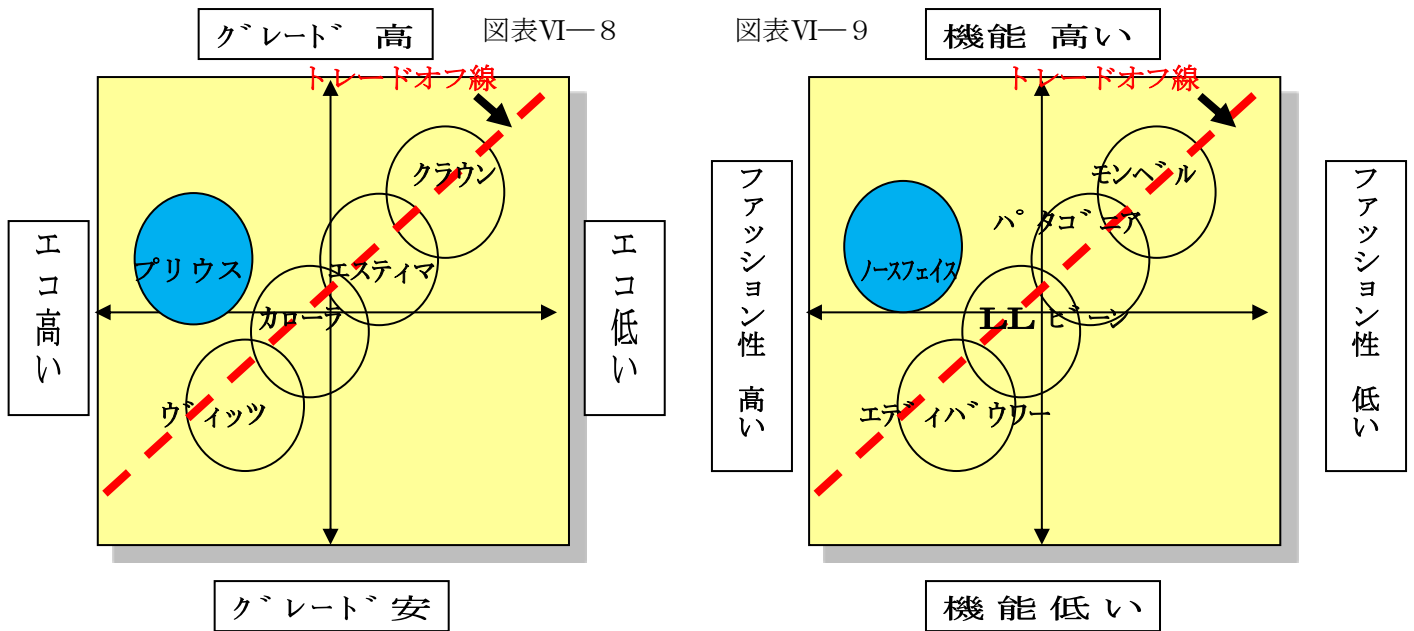
次ページの図はプリウスをグレードとエコで位置づけたものです。エコを価格に変えてみて下さい。車種のグレードと価格でトヨタの車をクラウンからヴィッツまでトレードオフ線上に位置づけることができます。ポジショニングできます。

縦軸を価格からエコ（燃費）に変えてみます。プリウスはエコ性ではヴィッツにも勝りません。グレードはカローラよりも良いと言えます。トレードオフを打ち破った一例です。爆発的な売上の要因です。

その右の図は、アウトドアウェアの各ブランドを位置づけたものです。最初、縦軸は価格でプロットしました。モンベルの商品は登山のプロも着用する機能性に優れたものです。しかし高いです。反対の極にあるエディバウアーはアウトドアと謳ってはいるものの、カジュアルウェアに近い感じがあり安いです。

軸をファッション性に変えました。コロンビア、ノースフェイスなどは高い機能性とファッション性を具備しています。トレード・オフを打ち破りました。この15年余りのそれらの企業の伸びの最大の要因です。

VI：成熟期の事業戦略



ここで問題となること、課題とすべきことは、創り上げる新しい軸が時代にフィットしているかということです。それはトレードオフを打ち破る最大要件となります。プリウスの「軽さ・暖かさ＝顧客の機能性ニーズ」、プリウスの「エコ＝時代の環境志向」、コロンビアやノースフェイスの「おしゃれ＝若い女性のトレッキングブーム」など、時代にフィットした要素です。それを徹底的に追究する必要があります。その結果が、今の時代に爆発的な売上を可能とするポジショニング戦略となります。

### 5. ブルー・オーシャン戦略

#### (1) ブルー・オーシャンとレッド・オーシャン

成熟段階にある事業をブルー・オーシャン戦略から再構築を図ることは有益です。説明します。ブルー・オーシャン戦略は2005年にINSEAD（インシアード：欧州経営大学院）のW・チャン・キムとレネ・モボルニュが唱えた戦略フレームです。

経済社会の常で、後発企業は先発の模倣戦略を取ります。その模倣は材料や生産地の変更や大量生産・大量販売などによる低価格という訴求点を持って行われます。対抗して、先発も低価格製品を作ったり、さらなる差別化のために、市場が必要としない余計な仕様を付ける努力を払ったりします。そのような「血みどろ」の争いを繰り返す市場を、彼らはレッ

VI：成熟期の事業戦略

ド・オーシャン（赤い血の海）と呼びます。一方、「競争者のいない新しい未知の市場を、新しい未知の製品で開拓する」戦略を、キムとモボルニュはブルー・オーシャンと名付けました。

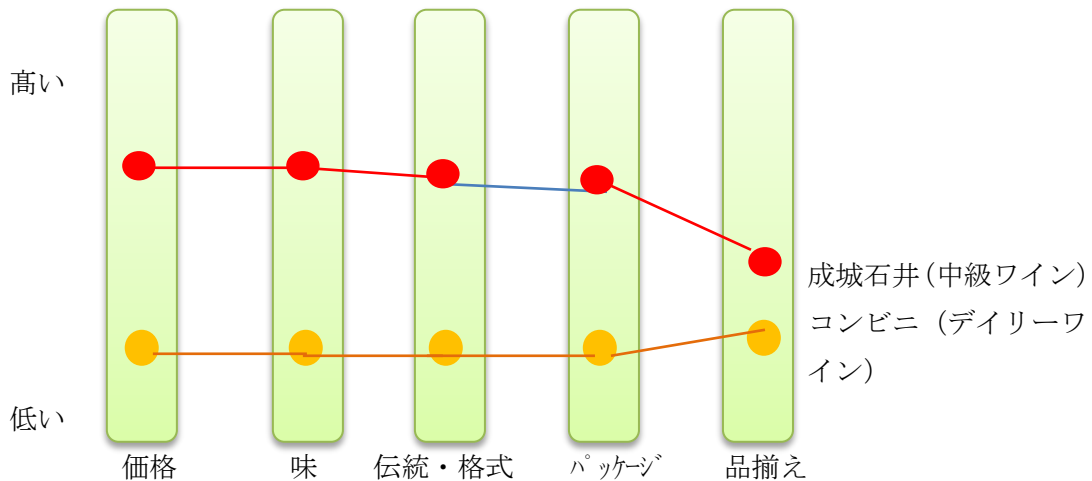
このブルー・オーシャンではユーザーに高付加価値を低価格で提供することもでき、ポーターが言う『（価格でもない差別化（品質）でもない）中途半端はダメだ。』という仮説を覆すこともできます。というよりキムとモボルニュは、中途半端でもOK！と明言しています。

このブルー・オーシャン戦略を実現するための方法を、二人は図を用いて説明しています。

（2）戦略キャンバス

立案作業の出発点は現状の「戦略キャンバス」の作成です。立案事例を基に説明します。

図表VI-10



●上図は高級ワインを扱うエノテカとコンビニのリーズナブルなワインの「競争要因」を示したものです。この線は消費者サイドから見ればワインの何を重視するかという「価値曲線」です。

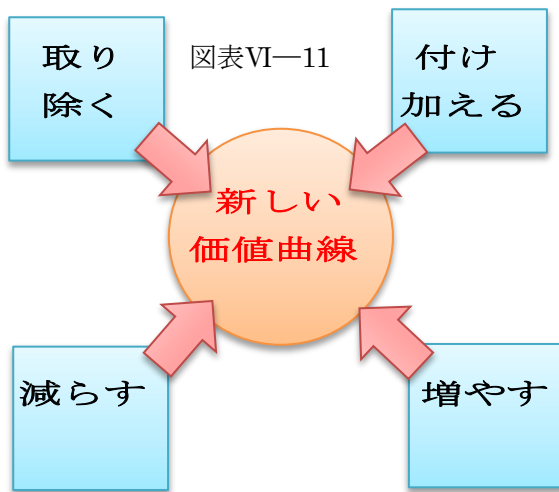
●この競争要因の中で、成城石井はコンビニの需要を取るために価格を多少下げたり、そのために多少味を落したり、またコンビニは成城石井の需要を取るために品揃えを増やしたり多少高価格なワインを置いたり、つまりレッド・オーシャンです。これらの競争要因はレッド・オーシャン市場での競争要因です。

VI：成熟期の事業戦略

(3) 4つのアクション

競争要因の把握を踏まえて、次の作業は「4つのアクション」の検討です。4つのアクションとは「取り除く」「増やす」「減らす」「つけ加える」という点を見直すことです。

- ①業界の常識となっていることで、取り除く・取り除けることはないか
- ②業界の標準と比べて、減らすことができるものはないか
- ③業界の標準と比べて、増やすことで付加価値が増すものはないか
- ④業界にはない、新しく付け加え提供できるものはないか



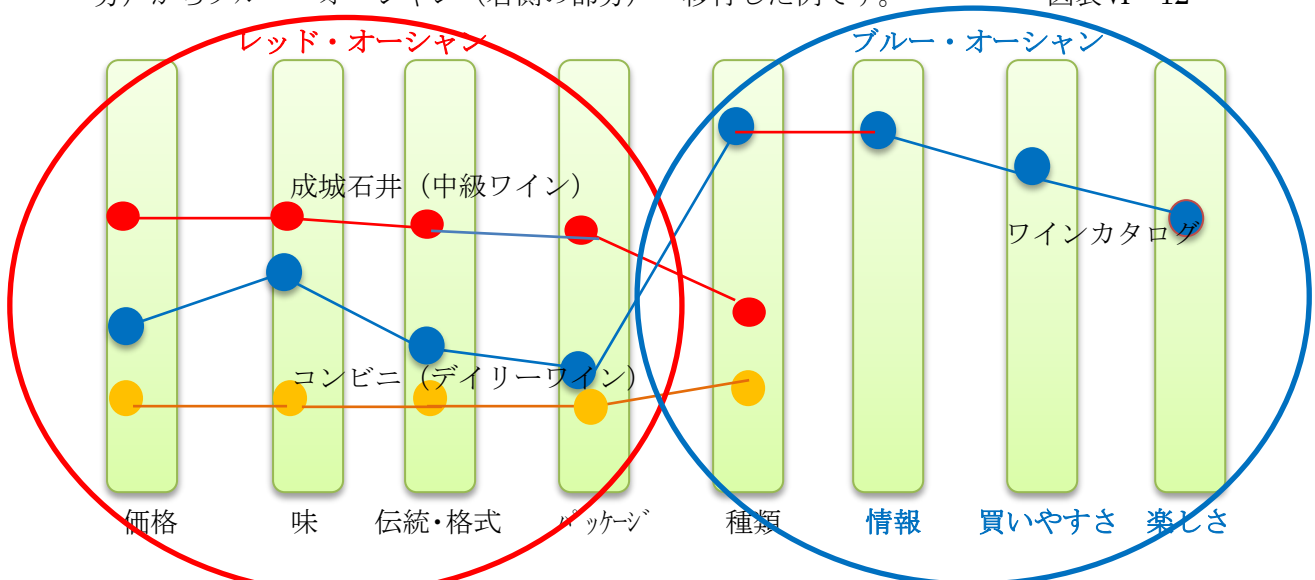
ここで「取り除く」と「減らす」はコスト削減に、「増やす」と「付け加える」は差別化につながります。

当然、その差別化は、今の時代の購入者ニーズにフィットする必要があります。かつその差別化は当社の強みを活かし、可能となるものを追究します。

この4つのアクションを通じて実現することのできる戦略的キャンバスを描いてみます。その成功事例です。

ワインを通販媒体で販売する企業の事例です。先ほどのレッドオーシャン（下図の左側の部分）からブルー・オーシャン（右側の部分）へ移行した例です。

図表VI-12



VI：成熟期の事業戦略

次のような4つのアクションを実施しました。

- ①業界の常識となっていることで、取り除く・取り除けることはないか  
⇒伝統と格式、それを取り除いた
- ②業界の標準と比べて、減らすことができるものはないか  
⇒上記に関連するコストのかかるパッケージを簡素化した
- ③業界の標準と比べて、増やすことで付加価値が増すものはないか  
⇒種類（品揃え）と情報量を増加させた
- ④業界にはない、新しく付け加え提供できるものはないか  
⇒毎月届く頒布形式、おまかせプラン、お楽しみ福袋など加えた

赤いアンダーラインはこの会社の強みです。

この媒体は売上日本一のワイン専門カタログとなりました。

(4) ブルー・オーシャンとポジショニング

ブルー・オーシャン戦略は非常に分かりやすい戦略です。社内で議論をしながら新しい戦略キャンバスを書いてみて下さい。

このブルー・オーシャン戦略は前述のポジショニング戦略が縦軸と横軸の2軸で位置づけたものを多軸で位置づけ比較しようとするものです。その意味ではポジショニング戦略もこの手法で代用できます。ただ、ブルー・オーシャン戦略では「トレード・オフ」という概念が出てきません。状況に応じて使い分けることをお奨めします。

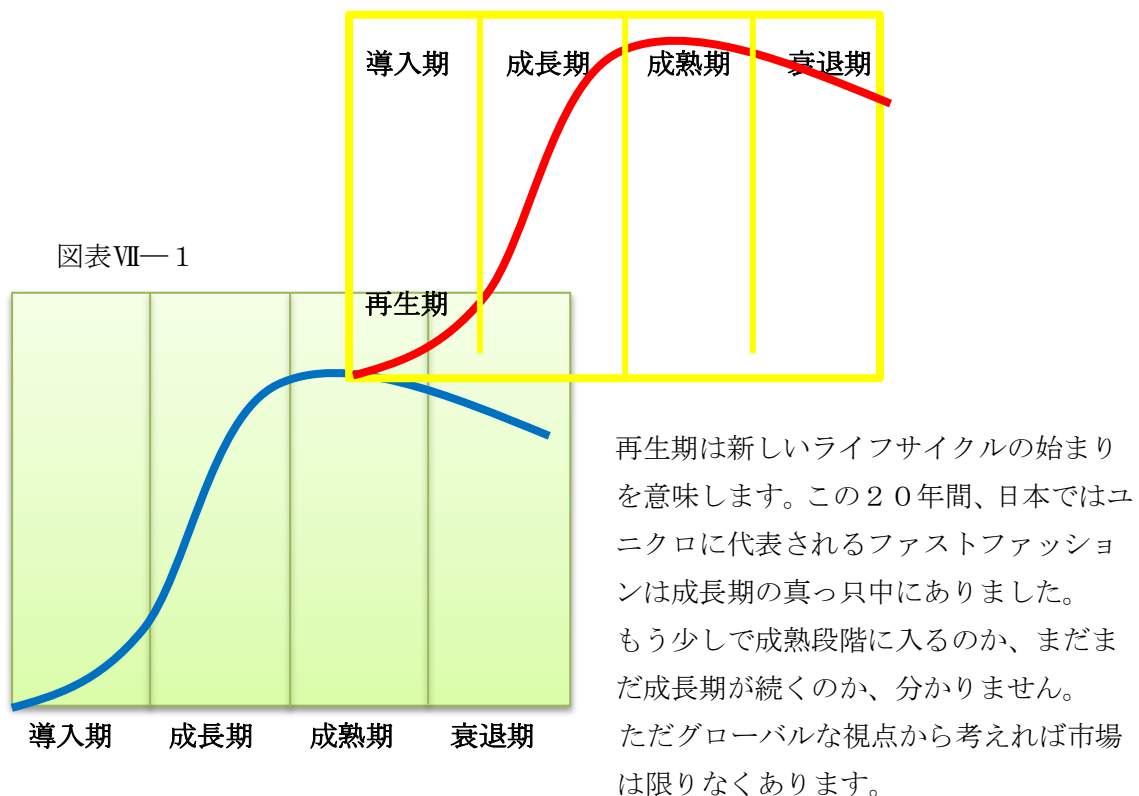
注3：W・チャン・キム、レネ・モボルニュ

INSEAD（インシアド：フランスにある欧州経営大学院）で戦略論と経営管理論を担当しています。ハーバード・ビジネス・レビューは権威ある経営雑誌です。通常、ハーバードの巨星、マイケル・ポーターを批判する論文はこの雑誌には載せてくれないと言われています。その中でこの2人はポーターに異を唱えながらも、何回もビジネス・レビューに掲載されました。それだけ価値あるまた支持される論説を展開してきたと言い得ます。

## VII：再生期の事業戦略

### 1. 再生期

再生期と言うのは私の造語です。20数年前、ユニクロを見た時に考えました。量販店のアパレルの売上は最も売上の良かった時代に比べ今では半分以下となっています。その減少傾向が20数年前に始まりました。量販店のアパレルはその時すでに成熟期から衰退期に入りかけたとも言えます。一方で、その市場をユニクロが再生させつつありました。劇的な低価格、高機能商品で市場を刷新し、新しいカジュアルウェアの市場を創った。そんな印象がありました。



### 2. 再生期を創る戦略

前述したようにユニクロはトレードオフを打ち破るポジショニングの確立によって再生期を創り上げました。トレードオフを打ち破るポジショニングは簡単には作れません。しかし様々な方法によって、様々な業界で再生期が作られてきました。その事例です。(再掲の事例もあります。導入期で上げた事例です。再生期はイコール新しい事業の創り上げです。従って導入期の新規事業戦略と同様に捉えることができます。)

Ⅶ：再生期の事業戦略

図表Ⅶ－2

業界と再生の内容	具体的方法論	発想の着眼点
●アウトドアスポーツウェア業界	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アウトドアウェアが持つ機能性に、アパレルが持つファッション性とトレンド性（流行性）を加える。</li> <li>●それによって需要を中間層（プロでもアマでもない）まで広げることができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製品に他の要素または他の用途を入れ込むことが出来ないか。</li> </ul>
●おつまみ業界	<ul style="list-style-type: none"> <li>●これまで、おつまみといえば乾き物（さきいか、柿の種、ピーナッツ）、それをチルド化（冷蔵品）して、よりおいしさを増す。</li> <li>●チーズにブラックペッパーを混ぜる、ソーセージにガーリックを加えるなど味に変化をもたせる。</li> <li>●またビールに合うおつまみ、焼酎に合うおつまみなど製品区分して、おつまみ自体の用途を細分化する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他の製品（素材・要素）と組み合わせることができないか。</li> <li>●用途を細分化できないか。（〇〇用の△△）</li> </ul>
●結婚式業界（結婚式場）	<ul style="list-style-type: none"> <li>●二人が好きなテーマ＝海、動物、サッカーなど様々なテーマを元に挙式・披露宴を演出して、オリジナル化を図る。</li> <li>●つまり元来画一的な結婚セレモニーを、特定のテーマから組み立て直し、構成し直し、非画一化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オリジナル化（その顧客だけの〇〇）、非画一化ができないか。</li> <li>●テーマをもとに組み立てられないか</li> </ul>
●商店街	<ul style="list-style-type: none"> <li>●作りたての自家製惣菜などで、鮮度、おいしさ、安さで異質化を図る。</li> <li>●商店街独自のイベントやサービス（例：スタンプラリー）で顧客を囲い込む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●流行っていること（ここでは中食）を取り込めないか。</li> <li>●サービスで固定客化できないか。</li> </ul>
●印刷業界	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル化の流れの中で、刷って終わりではなく、データの転用、再利用などで、加工素材（この場合は文字データ）の利用・活用の幅を広げる（●さらにはデータ処理能力を活かして、データベース作成、ポイントシステムなど手がける。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●加工素材を転用できないか。（●独自の能力で他分野を開拓できないか。）</li> </ul>
●生鮮スーパー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従来の発注、センター納品、店配送、社員が品出しと陳列という流れを一変させ、「生産者が売り場に納品・陳列」して、鮮度、品揃え、安心感で異質化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協力会社を巻き込んだ異質化の可能性はないか。</li> </ul>