

マーケティング競争の基礎 (Ⅲ)

山下 隆 弘

目 次

- I 開題
- II 競争の諸側面とマーケティング競争
 - II-1 代表的な競争概念と競争の諸側面
 - II-2 取引の対抗関係としての競争
 - II-3 戦略事業単位と競争の場の多層性
 - II-4 市場競争システムの類似的モデル (以上 第20巻第4号)
- III マーケティング競争の市場地勢
 - III-1 類似モデルとマーケティング競争
 - III-2 市場細分化の概念
 - III-3 市場細分化戦略
 - III-4 マーケティング競争の市場地勢 (以上 第21巻第1号)
- IV マーケティング競争の戦略類型
 - IV-1 軍事戦争とマーケティング競争の対比
 - IV-2 マーケティング競争の基本型
 - IV-3 マーケティング競争の戦略類型(1) 攻撃戦略
 - IV-4 マーケティング競争の戦略類型(2) 守備戦略
 - IV-5 事業ライフサイクルと攻撃・守備戦略類型
- V 結び。 (以上 本号)

[IV] マーケティング競争の戦略類型

IV-1 軍事戦争とマーケティング競争の対比。

前節において、われわれはマーケティング競争戦略の展開において基点で

あり、また重要なものは、経営者がこれから行うとする競争（戦争）の種類、タイプをはっきりと決める事であると主張した。これは経営者（マーケティング戦略決定者）の競争（戦争）に対する姿勢、資質に関わる事である。この点について軍事戦争との対比の上で問題とする。

過去の多くの戦争において、指揮官が異なれば戦争の展開のしかた、結末は異なったものとなっていたらと思う。例えば、日本海海戦において東郷元帥でなく誰か別の指揮官であったとしても、やはり同じ戦略戦術をとったであろうとは思えない。すなわち、戦争において敵の種々の軍事力を所与として将来の敵の動向を予測判断し、手持ちの味方の軍事力の下でどの様に勝機を見出し、どう戦略展開をするかは、指揮官が違えば異なるであろうという事を、われわれはあたりまえの事と思っている。

すなわち、指揮官は敵の種々の軍事力とその配備の状況についての情報の下で次にとられるであろう敵軍の戦略を予測し、判断をし、その下で味方の戦略を策定展開する。その敵の状況、次にとるであろう戦略の予測、判断において、味方の軍事力資源のありかたを念頭において、それを勝機と見るか否か、すなわち、機会と見るか脅威と見るかは、時として指揮官によって異なり、展開する戦略も異なる。すなわち、指揮官は固有独自の判断、戦略形成能力の下で戦略展開をする。他方、敵の指揮官も又、こちらの指揮官と同様に、味方の新しい戦略展開について情報をもち独自の判断戦略形成を行う。このような相互作用の下で、時間軸上にそった戦争の展開が見られ、勝敗の帰趨は、軍事兵力の優劣のみならず、指揮官の資質の違いにも依存している。

更に、刻々の戦果の重要な要因の一つが指揮官の資質であるという事と同時に、刻々と変化する敵の戦略は、相当程度、それ以前に展開した味方の戦略に起因している。すなわち、敵の展開する戦略、戦闘状況も又相当程度において味方のとった戦略によって創り出されたものである。

以上の戦争における戦況の動態や指揮官について言える事は、マーケティ

ング競争状況の推移とマーケティング戦略決定者についても同様のことが言える。軍事戦争とマーケティング戦争とは極めて高い類似性がある。

マーケティング競争（戦争）において、マーケティング戦略決定者が異なれば、同一の競争状況（市場競争地勢）の下で、異なった判断、姿勢、戦略がとられ、マーケティング競争状況の歴史的推移も又異なったものとなる。マーケティング戦略決定者が異なる事、すなわち、決定者の資質の違いは、先ず第1に、刻々と変動する市場競争地勢についてどの様に正確かつ迅速な情報を収集するシステムを持とうとするかという点に見られるが、ここではそれを問わない事にする。すなわち、その点に関する情報システムは同一であるでしょう。したがって同一の競争状況に対して同一の市場競争地図地勢を描くわけであるが、その市場競争地図地勢を見て、マーケティング戦略決定者が異なれば、ある者はそれを機会と受け止め、他の者は脅威と受け止めるかも知れない違いをみせる。すなわち、基本的な競争に対する姿勢の違い、具体的には、競争者に対して、攻撃姿勢をとるか、攻撃してくる競争者に対してガードを固める守備姿勢をとるか、和平協調姿勢をとるか、競争者に追従し、競争者から学習しようとする姿勢をとるか、或いは競争場裡から逃げ出す撤退の姿勢をとるかの違いである。すなわち、同一の市場地勢、企業のマーケティング資源の下であっても、マーケティング戦略決定者の資質の違いによって、往々にして競争に対する姿勢の違いを生ずる。マーケティング競争においても、マーケティング戦争といわれる如く、激しい競争の下では、攻撃か、守備か、撤退かが中心となる。攻撃あるいは守備の姿勢をとったとしても、更にどの様な攻撃或いは守備戦略をとるかという点において資質の差が表れる。それはマーケティング戦略決定者の戦略形成能力の差として捉えられるものである。攻撃戦略守備戦略いずれにおいても、戦争戦略の歴史によって見られるいろいろの戦略の型があるが、後で詳述する如くマーケティングにおいてもそれに対応したものがある。従って、戦略形成能力の差は更に、これらの戦略の型のどれを選択するかを選択の違いと結び

付く。

以上の如く、マーケティング戦略決定者の資質の違いによって選択される戦略の型は異なるのであるが、結果としてなされた戦略の型の決定は、マイルズ・スノーのいう企業者的問題解決を意味する。すなわち、環境条件、競争条件へのマーケティング、システムの適応サイクルにおけるある特定の製品・サービス、市場領域を決定し、そこへの働きかけとしての具体的な種類のマーケティングシステムのアウトプットを決定し、そのアウトプットを生むために投入すべきインプットと結びつけるシステムの構築、すなわち、ある技術的問題解決及び管理的問題解決を条件として、インプットとしてのマーケティング資源をそこに投入する投入の型を決定する事を意味する。⁽¹⁾

企業組織は、ある市場地勢の下である戦略の型の選択をし、そして、その選択は、それへの競争者顧客の反応を生じさせ、そしてその新しい市場地勢に対して新しいある戦略の型の選択をするという形での環境適応プロセスを持つと理解出来る。従って、企業組織は自らの環境を自らが規定し、創造しているといえる。その様な環境への適応、環境の創造のサイクルは有効かつ効率的な資産化プロセスとその結果としての資産の適切な資源化プロセスという二つのプロセスを持つ事によって企業組織の繁栄発展の道を整える事ができる。⁽²⁾ ある所与の資産、環境条件のもとどの様な資源化プロセスをとるかが問題であるが、そこで先に述べた如く、戦略決定者の態度資質が入り込む。

(1) このインプットからアウトプットへの変換プロセスを適切に実行してゆくシステムには情報システムを含めた適切な技術的過程をもつことが要請され、これをマイルズ・スノーは技術的問題解決といい、更に企業者的問題局面技術的問題局面における諸問題を成功させる多くの組織活動を合理化し、安定化させていくことを管理的問題という。そしてこれらの三つの問題解決のありかたによって企業組織の適応サイクルのある歴史が形成されるとする。マイルズ・スノー著土屋他訳「戦略的经营」昭和58年ダイヤモンド社。われわれはこのマイルズ・スノーの経営全般にたいする理解をそのままマーケティング・システムに限定的に適用させて使用する。

以上のわれわれの理解は、マーケティング戦略決定自身をマーケティング競争の場の説明変数としてとり入れるべきであるという事を意味する。この立場は、従来の諸説とは一線を画する根本的に異なったものである。すなわち、従来の諸説は一樣に環境条件、特にターゲットとしての顧客（消費者）及び競争者のありかたを所与として、企業組織の資源の質量（強みと弱み）の上からの展開すべき戦略が決定されるものとする。逆に言うと、従来はとるべき戦略は、顧客と競争者のありかた及び組織の資源のありかたを説明変数として決るとする考え方であり、説明変数に戦略決定者の態度、資質が入ってこないものである。然し、われわれは、先に、戦争において指揮官の優劣が大切である如く、マーケティング競争（戦争）においても、マーケティング戦略決定者の態度、資質が大切な要因である事を認めている。

マーケティング競争と対比させる戦争は、日本海海戦を考える場合でも局地的な戦いそののみを考えるのではなく、日本軍全体として旅順の戦いも同時に考慮に入れたものである。より適切に対比されるものとして、信長が、尾張統一をようやく完成しようとしていた頃、三河の家康とは固い同盟関係を結び、武田とも手を結び、伊勢には攻撃をしかけず、当面の敵である美濃を攻めるが、その背後の朝倉と同盟関係を結び、その上で先ず犬山城を目標とするといった戦略がとられた。この様に同盟関係をもつもの、攻撃の対象としなく、攻撃された場合に死守するもの、反撃するもの、更には別の戦いするとき信長がとった戦略であるが攻撃されても防御上の援軍を送らずその味方の基地を見捨てるもの、真向うから攻撃するもの、そして、その攻撃対象のどこを集中的にどの様な種類の軍事力で攻撃するかを決めた。この様に多様

-
- (2) 資産化プロセス、資源化プロセスという二つのプロセス、の上から経営行動をとらえているのは、オールウェイズ研究会である。ここで資産は会計上のそれと異なり、例えば顧客のロイヤリティなどを含み資源との違いは、資産はそれが戦略に有効に使用出来るとき、資源となる。この理解は、例えば次書にある。和田他著「リーダー企業興亡」1989年ダイヤモンド社。

な決定にもとづいて、味方の軍事力の資源配備をおこなう。すなわち、戦略を展開する。われわれは、マーケティング競争に対比すべき戦争として、この様な戦争の世界を念頭におく。

Ⅳ-2 マーケティング競争（戦争）の基本型

前節の戦争の世界が多方面におこる異なった種類、兵力の戦いである如く、マーケティング競争も又、それ以上に多他方面における各々異なった種類の優位性をめぐっての競争である。

顧客が適切な変数、次元のもとでキチンと整序され並べられて存在しているとした上で、のある組織の均衡的な顧客獲得領域は先に、「例えば大きな仮想的な桃があって、競争者が各々いろいろの方向と異なった大きさの口とでかじられた後の残された部分の形のごときものとして想像できる。」と論じたそれである。⁽³⁾ このかじられた桃の位置づけ（市場での位置）、大きさ、及びその形状は企業毎に異なり、それは、その企業の過去の戦略に大きく依存しているものであり、又明日の位置、大きさ、形状は今日の戦略によって変形していくものである。

実際の市場においては、その後に論じた如く、顧客はその様な形で整序され並べられているものでなく、混然とした形で、ある分布をもって混在している。組織はその様な混在を細分化して幾つかのセグメントをターゲットとして重点的にマーケティング活動を行っている。従って、各セグメントには、異なったウエイトでもってであるが、整序され並べられた場合の桃の内側に属する顧客は組織が優位性をもち組織の製品・サービスに価値を認め、顧客であるものであり、それと桃の各方面の外側にあるものは競争者各々が異なった次元での優位性をもち、その各々の顧客となっているもの、さらには業界全体としてもまだ顧客となっていないものが混在したものである。その混在のありかたがセグメント毎に異なり、組織の優位性のレベルの高さが

(3) 拙稿当論文(1)参照。

異なる。

従って、組織は優位性のレベルの高い幾つかのセグメントをターゲットとして企業活動を行っているのであるが、経営機会の探求のしかた、企業活動の方向づけのしかたには、幾つかのパターン、基本型がある。その基本型のパターンは、先ず追求する持続的な競争優位性のタイプに依存する。このタイプ、基本型は組織が対処する市場における不確実性のタイプと大きく関連している。すなわち、あるマーケティングシステムのアウトプットである市場への働きかけのもつ価値の大きさは、常に不確実性、リスクをともなう。その業界の市場が確立し、成熟していて、その市場での経験の歴史があり、競争者のそれを含めたいろいろの働きかけの結果として現実にある販売実績を見ている場合は、組織が展開しようとしているマーケティング活動の反応としての販売高を比較的少ない不確実性でもって予測出来る。確立された市場に対する働きかけの競争優位は、ポーターのいう価値連鎖を実現させている諸活動のどれか、または幾つかの効率化によるコストリーダーシップの追求が中心となる。このコストリーダーシップによる価値創造戦略はターゲット内で事業を成立させている製品・サービスと市場の組においてその市場が安定的であり、要請される製品・サービスもその特徴、次元の上から固定的である場合に見られる型であり、これをK戦略という。組織が対処するもう一方の不確実性ないしリスクは、次の状況である。すなわち、われわれの類似モデルにおける全く新しい種の草を獲得し食する能力をもつ様、組織自身を進化させる事である。その場合どの様な進化がどの様な状況で実現するかの可能性も充分にはわからなく、更にある進化が実現したとしてもそれによる新しい能力付加によって獲得出来る草が何処に幾ら生えているかが殆どわかっていない状況である。従って、どの様な種類ないし方向の能力進化と結びつく草の獲得量は不確実性に富んでいる。消費者自身も気づいていないのが一般であるその満たされていないニーズにむけての新製品開発を中心としたビジネスを開拓する戦略がある。これをr戦略という。⁽⁴⁾K戦略、r戦略は

戦略タイプの両極である。K戦略は多くの場合製品サービスの標準化結び付いた効率の追求となる傾向があり、きめ細かな市場への対応に欠け、技術的にも競争者の追従を許し、いずれ価格競争局面をむかえる運命をもつ。従ってすべての企業は革新努力を払わなければならないものであるが、他方 r 戦略はリスクが多い。この事情によって、現実の企業は、純粋な K 戦略 r 戦略とするものでなく、両者の中間に位置するが、あるものは K 戦略志向であり、また他のものは r 戦略志向である。マイルズ・スノーによると、K 戦略志向企業をディフェンダー（防衛型）と言い、r 戦略志向企業をプロスペクター（探索型）、そして、両者の中間志向企業をアナライザー（分析型）という。⁽⁵⁾ ディフェンダーの桃の形は比較的単純で、限られた次元で競争している。しかも、ディフェンダーはかじられた桃の面、すなわち、競争的均衡面から内側にむかうとき、競争的優位性が急速に高まる努力をするものであり、競争者によってより深く桃をかじろうとする努力があっても、それを無効にする力をもつ事を目途とする。

(4) この K 戦略、r 戦略は次の生態学の個体群人口モデルから来ている。

$$\frac{dN}{dt} = rN \left(\frac{K-N}{K} \right)$$

記号： N・・・人口サイズ， r・・・自然増加率，
K・・・最高資源能力，

ここで、r は出生率と死亡率の差であり、N の値が K の値に対して極めて小さい場合、人口増加量は食物供給上限の影響をあまり受けなく、r による。企業活動に置き換えて言うと、新製品を市場に導入した当初の販売高、はその新製品の後に起こるであろう製品改良を含めた製品グループが獲得出来る最高販売高に影響されなく、その新製品自身及びマーケティング能力にかかる。しかし、競争企業の参入も主要因として、業界全体の販売高がその最高販売高に近づいた状況では、販売高増加率は、販売高上限（K）の影響を受け、競争要因が前面に出て来る。

Mary Lambkin & George S. Day "Evolutionary Processes in Competitive Market; Beyond the product life cycle" Journal of Marketing. July 1989.

(5) マイルズ・スノー著、土屋他訳 "戦略型経営" ダイヤモンド社 昭和58年。プロスペクター、ディフェンダーの K 戦略、r 戦略のうえからの解釈、位置づけは筆者による。

ディフェンダーの場合、製品・サービスと市場の組において、限られた、安定的で、市場全体のうち最も健全な魅力ある部分を選択し、その市場部分の欲求を他よりもすぐれた形で充足する製品・サービスを開発し、提供するものである。この型の戦略をとる経営努力は、まず、選択し獲得した顧客を競争者から奪われない様に維持し、防衛する事にむけられる。そのためには選択し、獲得している顧客の欲求を更によりよく充足し続ける様、限定されたベクトルにそった製品・サービスの改良による防衛努力を払うことである。更に別の経営努力として、固定的安定的製品サービスであるため、その生産活動、マーケティング活動等における効率性の追求、すなわち、コスト面での節約努力が可能である。防衛型の経営戦略は、選択した市場において、上の二つの経営努力により、価格面か、品質面のいずれかによって、常に競争的優位を持つとするものである。それは、ある顧客グループをめぐっての競争者のそれと相対的なレベルでのユニークな資源を競争手段とするものであり、われわれが先に論じたチェンバリアンの競争の世界における競争戦略である。

経営機会の探求のしかた、企業活動の方向づけのしかたの第2の基本型はプロスペクター（探索型）といわれるものである。プロスペクターは、新しい製品サービスや市場の開拓、すなわち、新天地を切り開く事に能力を発揮するものである。プロスペクターの経営努力としては、広範囲な市場に対して新しいより有利なビジネスの機会を探索する努力、そしてその機会をビジネスとして成功させる努力である。プロスペクターは事業領域、競争の分野、次元の選択を固定的でなく、流動的に行う事によって有利な事業展開をしようとするものである。その努力の方向として次の二つがある。それは類似モデルにおける草の種類、はえかたの移動、進化が見られる場合に対応した市場（顧客）の変化を前提として、組織の持つ技術及び管理能力の上から新しい機会を探索し、自らを積極的に変革してゆく方向の努力が1つである。そして、ある草のはえかたに対する獲得能力野革新的向上、すなわち、

ある顧客グループのニーズを充足する製品・サービス自体、或いはそれをつくり出すプロセスにおける技術革新を追求する努力が2つである。この基本型にもとづいた競争戦略は、競争の次元を従来のそれとは次々と異なったものにしてゆくものである。従って、これは直接的な目には目の競争をさけるものであり、その競争は直接的な競争強度を高め、マイナスゲームの性格となる事を相当にさけるものである。⁽⁶⁾ すなわち、シュムペータリアンの競争である。その戦略基本型をとった組織の桃は、その位置、形状が変動的である。そして、その次元もデフェンダーのそれと比べてより多くの次元をもつのみならず新しいものが次々と付加され古いものの1部は取り捨てられて変わったものとなる。業界が成熟し、競争の結果業界の利益性の低下が著しい業界にあっては、プロスペクターの革新戦略は、戦略の唯一の王道である。しかし、それは多くの不確定要素、リスクを持つR&D等の多額の投資を必要とするものであり、それは事業のトップの持つ市場地勢地図の中に組み込まれた戦略策定の領域である。

以上、われわれは戦略の基本型として、チェンバリアンの競争の世界における戦略型（K戦略）、すなわち、ディフェンダーのそれと、シュムペータリアンの競争の世界における戦略型（r戦略）、すなわち、プロスペクターのそれとがある事を見た。経営戦略はこの基本型のいずれか一方という二者選一型のものでなく、両者の折中型が考えられる。これは、一方でリスクを最小にし、他方で利益に対する機会を最大にする組織である。この組織をアナライザー（分析型）という、アナライザーはプロスペクターとディフェンダーの長所を共にもつシステムである。すなわち、従来からの製品・サービスと顧客を確固とした中核として保持しながら、同時に新しい製品・サービスと市場機会をいち早く見つけだし開発する努力をすると同時に競争者の成功的

(6) この基本型をとった場合でも競争強度はいろいろとありうる。それは、競争者の戦略も又プロスペクター的であり、追求する革新の方法方向が互いに類似している場合競争強度は高い。

な新製品・サービスの市場導入に対して、素早く同じような模倣製品・サービスを出せる体勢をもつものである。従って、分析型を基本型とする組織戦略は、安定した製品・サービスと市場領域での活動における効率性を保持すると同時に、市場、技術の変化を伴った市場機会の追求という効果性を保持できるものである。これはチェンバリアン型の競争とシュムペーターリアン型の競争を同時に有効に展開しているといえ、別言すると成功的なこの型の戦略は短期型長期型の戦争いずれにも勝つものであり、プロダクトマネジャーレベルがもつ市場地勢地図が適切であり、事業のトップ用の市場地勢地図も又同時に適格であり、その各々を用いたそれぞれのレベル戦略の統合性と正鵠性をもつものである。⁽⁷⁾

Ⅳ-3 マーケティング競争の戦略類型（攻撃戦略）

上述のK戦略はもちろんの事、r戦略においても競争者の顧客の購買行動の転換、潜在購買者を先取的に顕在化させる事を目的としている。いずれの戦略であっても、戦略の目的をより細かく言うと、どの競争相手、どの地域、どのセグメント、どの製品の顧客をターゲットとして、組織の製品・サービスへと転換させようとするものであるか、或は、ある競争者が将来顕在化させるであろう潜在顧客を先取りするものである。これは言うまでもなく、その競争者への組織の攻撃行動である。他方、それは同時に、ある競争者が組織のあるセグメントに対して行っているものである。それに対して少なくとも組織は大切にしている顧客の維持防衛行動をとる必要がある。攻撃するにしても、防御するにしても適切な戦略をとる必要がある。それらの戦略には軍事戦略において幾つかの類型タイプがある。われわれは、それに

(7) 以上の三つの型の他にリアクターという受身型をとっている企業組織がある事を、マイルズ・スノーは論じているがそれは一貫性のある積極的意味での戦略をもたない企業を指す。従ってわれわれはこの型を問題としない。この点について次のある有名な経営者の言葉が印象的である。「環境変化に対応した事業の働きかけている市場、製品、技術、組織構造等の変革を10年で行うためには有能な経営者は不要であり、それを3年で行うためには有能な経営者を必要とする。」

従って、マーケティング競争の攻撃、守備戦略の類型を見ることにする。⁽⁸⁾

「1」正面攻撃戦略：

これは、敵の主力隊と戦うことで、敵の弱いところではなく強いところを攻撃する戦略である。マーケティングにおいては、攻撃目標の競争相手の最も強い、最も大切な収入源となっているセグメントの顧客を奪う戦略である。競争者の大切にしている市場領域を浸蝕していくものである。従って、この攻撃戦略を成功させる事は、現在競争相手が大切にし、資源を多く費やして、しかも多くの消費者が競争相手商品にロイヤリティをもっているセグメントの消費者をして自社製品の方がより価値のあるものとして、評価させ、競争者製品の購買者を変更させる戦略である。それは、その競争者が最も適切にニーズを充している顧客グループを自社の顧客グループに転換させる戦略である。

競争者の大切な収入源を奪うものであるため、この戦略は、競争者の必死の反撃が必ずあるものと考えねばならない。又、競争者が現に最もうまく顧客ニーズを充足している顧客グループを奪おうとするものであるため、ニーズの充足のしかたとして、競争者の現在のマーケティング戦略に同型のものとなる可能性が高い。すなわち、価格には価格を、製品には製品を、促進には促進をという形であり、いわゆる、目には目を、力には力をの競争（競争）となる可能性が大である。このため、戦力が拮抗して、戦いが長期化し、互いに資源の大きな消耗を結果すると予測される場合は、この戦略をとるべきでないことはもちろんである。すなわち、この戦略は、近年一般化しつつある環境管理の考えにてらして明かなごとく、⁽⁹⁾それは業界の競争秩序をこわし、マイナス・ゲームとなる可能性が高く、又戦争戦略の上からも

(8) 競争者に対する姿勢としては、攻撃か守備かの二分法でなく、そのほかに「協調・交友関係をもつ」、「競争者から学習する」がある。それについては、例えば、次書がある。A.R.Oxenfeldt "Pricing Strategies" 1975 AMACON しかし、われわれは、ここではそれを問題としないことにする。

リーダーがとるべき戦略でない。⁽¹⁰⁾

この戦略をとり競争に打ち勝つためには、良い製品、充分低い費用、強い販売力、強力な財務等競争相手より充分優位にあり、競争相手がとりうる価格、製品品質、あるいは広告、販売員活動等、特に競争相手が最も得意とするマーケティング分野で反撃戦術をとったとしても常にそれを上回る、より優位な戦略戦術が迅速に展開出来る事が必要である。すなわち、正面的攻撃戦略をとるための条件は、先ず、攻撃相手より充分豊かな資源を持ち、迅速な戦術展開が可能である事である。⁽¹¹⁾

正面攻撃戦略によって勝利をおさめるためには、上の条件に加えて、それによって獲得した陣地（顧客グループ）がその戦略の費用犠牲に充分見合う永続的な利益源である必要がある。そのためには、この戦略の成果としての顧客グループの追加により、標準化による効率志向の戦略の下で、大量生産、大量販売による学習曲線効果が期待出来、例えば、競争相手が対抗策として何回かの値下げをしたとしても、それに対抗して価格づけを行い、なおかつ、ますます多くの利益が期待出来る状況において、取るべき戦略である。

正面攻撃戦略は、このようにそれを成功させる領域が限定されており、ねむれる獅子を起こすリスクをもつために、純粋な意味の正面攻撃戦略はあまり見られなく、限定的正面攻撃戦略が多くの場合とられる。

限定的正面攻撃戦略としては、次の三つが一般的である。すなわち、①制

(9) 環境管理という考え方はポーターの競争理論に端的に見られるが、より一般的なものに次の論文がある。P. Zeithaml & V. A. Zeithaml "Environment Management; Revising the Marketing Perspective" Journal of Marketing, Spring 1984.

(10) A, リース; Jトラウト著, 小林薫訳「マーケティング戦争」1987年 プレジデント社。

(11) P. Kotler & Others "The New Competition" 1985. Prentice Hall

戦争戦略として、この戦略をとるには、敵の3倍の兵力を必要とするとクラゼッツは述べている。

限的正面攻撃②価格中心の正面攻撃，③R & D正面攻撃である。制限的正面攻撃は，攻撃相手が大切にしている顧客のうち特定のものに焦点をあて，その顧客グループを奪うために考えられる全ての戦略戦術を行うものであり，価格中心の正面攻撃は，製品や促進は，攻撃相手と同じレベルにして，価格を競争相手より低くする戦略である。これが最もありふれたものであるが，この戦略の成功不成功を決める要因は，競争相手の受け止めかたと反応のしかたに依存していて，競争相手があまり反撃をしないときに成功する。R & D正面攻撃は，製品品質，特性を中心にしたもの及び生産プロセス及び販売プロセスの革新を基軸としたものがあるが，製品改良，新製品開発を中心としたものが今日の主流である。

「2」側面攻撃戦略：

正面攻撃戦略の成功が限定的であり，豊かな資源，能力を必要とするのに対して，側面攻撃戦略は新規参入者や，マイナーな企業をもとり得る戦略である。⁽¹²⁾ この戦略は 敵の強いところでなく弱いところを突くものである。敵の弱点は多くの場合，側面，背後にあるため側面攻撃という。競争者の弱いところは，競争者が提供している製品・サービスによって充しているニーズをもつ顧客セグメントとは明らかに異にするもので，その製品・サービスでは不十分にしか，或いは殆ど充していないニーズをもつ顧客グループのセグメントである。側面攻撃とは，その競争者が充分応えていないセグメントの顧客に対して自社が積極的に働きかけ，ビジネスとして成功させる戦略である。これは，競争者が考えてもいないニッチを作ることである。この戦略が成功する条件として市場サイドの条件と企業内サイドの条件がある。市場サイドの条件は，競争者が無視している様なニーズのセグメントが存在し，そのセグメントがビジネスになるだけの大きさを持ち，それが更に成長して

(12) コトラーによると，わが国の企業の米国市場への進出は，おしなべて先ずこの戦略をとり成功している。前掲書参照。

いくもので衰退しないものである事である。企業内サイドの条件は、市場地勢をどの様にキチンとよみとり、その様なセグメントを見出だす能力を含めた競争者の気づかないニッチのビジネスを生む適切な資源、能力をそなえている事である。⁽¹³⁾ すなはち、r 戦略企業としての優れた資源・能力をもつことである。尚、この戦略をとる場合、より強い競争者がそのセグメントに参入する可能性が低い事が望ましい事は言うまでもない。そのためには、業界全体の成長が高く、そのセグメントの大きさがリーダーを含めて、より強い競争者の支配している市場規模に比して小さい事であり、更に望ましいのは、そのセグメントへの競争者の進出は、既に支配している市場での戦略の上から相いれないものである事である。⁽¹⁴⁾

側面攻撃戦略をとるか否かは、競争者が展開しているマーケティング戦略の反対の戦略を行って、その戦略を評価する消費者セグメントがビジネスになる大きさを持つか否かで判断できる場合が多い。競争者のとるマーケティング戦略は多くの次元をもつが、その一部分として、例えば、競争者が複雑な機能をもつ製品を高学歴者に対して、専門的週刊誌を媒体につかって製品の技術的優秀さを強張り、高価格で専門販売店による戦略をとっているとき、単一機能の製品で一般大衆に対して、一般日刊誌を媒体にし、シンプルな機能の製品使用のカッコよさのイメージを強調し、低価格で、身近な販売店、スーパーやコンビニエンス・ストアを通じて販売するマーケティングシステムを考えて見る事は、この側面攻撃戦略の具体的策定の基礎となる。

「3」全包围攻撃戦略：

この戦略は競争者の確立した市場のセグメント、新しい開発中のセグメン

(13) この有望なセグメントを見いだすスキルを貴重な資源として強調しているものに次のものがある。G. S. Day & R. Wensley "Assesing Advantage; A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", Journal of Marketing, April 1988.

(14) この様な例は数多く論じられている。例へば、ミノルタのL7000に対して、互換性無視の失敗を重ねて来た歴史をもち、交換レンズを数多く売っていたキャノンは追撃できなかった。和田充夫他著「リーダー企業の興亡」1989年 ダイヤモンド社。

トは無論の事、下請企業、流通チャネル等全ての面にむけての攻撃であり、その全ての面への資源の投入を行う戦略である。典型的には、製品全包围攻撃戦略と市場全包围戦略がある。製品全包围戦略は、製品のサイズ、スタイル、特性、価格の上から製品の種類数を競争者より上回る戦略である。それは、攻撃目標である企業の市場ドメインの全ての隣接セグメントのニーズに応える製品の市場投入を意味する。⁽¹⁵⁾市場全包围戦略は、その製品を扱う全ての業態のチャネルを支配し、小売店の陳列棚を自社製品で出来るだけ拡充、占有し、競争者の製品のそれを少なくする。より具体的には陳列棚において、少しの競争者製品があり、その回りを攻撃側の製品で包み込むようにする戦略である。

この全包围攻撃戦略は、豊富で優位な資源をもち、市場における長期的なドミナンスを持つようとする場合にとられるものであるが、特に、優位な資源として、チャネルへのアクセスが必要であり、製品について改良能力をもち、継続的に製品ミックスの幅と深さの両面からの拡充を必要とする。この攻撃戦略は、競争相手の守備、報復を多方面に投入させ資源を分割させる事によって、競争相手の市場や製品の弱点を露呈させ、そこへの側面攻撃と結びつける事が出来る。これは、競争相手としての敵に資源の消耗と心理的な戦闘意欲を減退させる戦略といえる。しかし、この全包围攻撃戦略は大きな資源投入を長期的に必要とするものであるため、それによって得られるターゲットとしての市場の価値が充分それに見合うものであり続ける必要がある、技術進歩、顧客の好みの変化等によって、それが損なわれる可能性から来るリスクを持つ。

「4」バイパス攻撃戦略：

この戦略は目標としての競争者の製品Aの市場Bを攻撃する場合、直接的

(15) 本田が米国ダビットハーレイ社攻撃戦略として、側面攻撃戦略に成功して後、この戦略を展開した。コトラー前掲書参照。

にその製品，市場に対して攻撃をするものでない。当面の競争，敵の抵抗に会い進展を見ない状態の時，その競争で現状を維持する様ふみとどまって，同時に新製品開発，新市場セグメントに戦線を拡大するものである。⁽¹⁶⁾ この戦略の成功は，優れたR&D能力を前提とするものであり，そのリスクは，バイパス戦線で敗北（失敗）すると，本家本元の戦いも危うくなり，大きなリスクをもつ。

[5] ゲリラ攻撃戦略：

上記の攻撃戦略は全て，あるレベルの一貫性を持ち，継続的な攻撃戦略であるが，この攻撃戦略は，異なったドメインを断続的にあちこちと攻撃するものであり，敵をたおす事までもは考えなく，敵のバランスをくずす事を目的とする。この戦略は弱い方の競争者が攻撃する場合に用いる事の出来る戦術であるが，強者も又用いる事がある。具体的には，相手の無防備の点を不意に突き，相手が攻撃に出ると敏速に退却をする事を繰り返す戦術である。これには，市場に焦点をあてたものと，要人の引き抜きやチャネルの買収等を行うものがある。市場に焦点をあてたものとしては，相手の目のとどかない地域の販売店で，店頭広告，値下げ，特別大売り出しを行い，競争相手が対抗手段をとる事になると，迅速にその地域でのその戦術を中止し，別の地点で同様の事を行うといった戦術である。この戦術は，業界の秩序を乱すものとして，同業者に蔑視されるばかりでなく消費者の企業イメージを損ない長期的にはマイナスの結果を生む可能性が高いというリスクを持つ。

IV-4 マーケティング競争の戦略類型（2）守備（顧客維持）戦略：

守備戦略は，既に獲得している顧客グループを競争者に奪われない様に守る戦略を意味する。それは，組織の市場領域を維持するためのものであり，具体的にはある市場地勢の下で守るべきセグメントのシェアを維持するため

(16) コトラーは全く別の分野えの多角化戦略をこの戦略の中に入れていますが，われわれは，この見解をとらない事にする。

の戦略を意味する。そして、守備戦略にもいろいろとあり、それぞれを以下で述べる事にする。

「1」拠点守備戦略：

当戦略は自社の収益源となっているセグメントの顧客グループを大切にし、他社に奪われない様にガードを固める戦略である。すなわち、その顧客グループの愛顧をより強化し、競争者の攻撃侵入を許さない様にし、さらには侵入をあきらめさせる様に前もってする事である。この場合、守るべき顧客を識別する事が、まず第一に要請される。守るべき顧客の識別変数は一次的には守るべきセグメントのセグメント規定変数であるが、最も大切にして守るべき顧客の規定変数は、その企業の販売員一般にとっての理想的顧客像を規定する変数である。理想的顧客像による顧客の識別、規定変数は、平たく言えば自社のそのセグメントをターゲットとした製品の販売において企業の販売員にとって好都合で、販売しやすい顧客、すなわち、上得意に共通的にみられる特性の組みである。⁽¹⁷⁾

理想的顧客像として識別された得意先は、ビジネスをしていく上でのコアであり、守るべき拠点である。すなわち、例の仮想的桃の中心部に属する顧客グループである。その顧客グループを防衛し、競争者に奪われない様にするためには、そのグループのニーズを明白な形で競争者よりもより良く充足する事である。その顧客グループのニーズも、無論幾つかの次元で説明されるべきものであり、そのニーズを競争者よりもより良く充足し続ける事は、その全ての次元において、特に、KFSにおいてより良く充足し続ける事である。そのためには、将来ありうる競争者の攻撃手段としての、その線にそった製品改良、新しいサービスの提供システムに対抗出来るものを市場に投入し続ける必要がある。⁽¹⁸⁾

(17) 理想的顧客像という用語、概念は次書による。ミラー・ハイマン著大崎直忠監訳「戦略販売」1989年 ダイヤモンド社

この競争者のとるであろう攻撃戦略に対抗し続けるという守備戦略は、われわれのセグメントの定義に照らして、先の理想的顧客像規定変数によって識別され、既に顧客となっているグループを継続的に顧客として引き止めておくための努力と、新しくそのグループに参入して来るグループを新しい得意先とする努力の二つの異なった努力を必要とするが、いずれも対競争者の視点の上からのみなされる。従って業界全体の顧客グループの数の上からの増減を殆ど問題としないものであり、この守備戦略のみを行うとき、守備すべき顧客グループ数の減少による非効果性というリスクを持つ。尚、守備すべき顧客グループ数の減少は、全ての商品にみられるコモディティ化という大きな流れの上から殆どのセグメントにおいてさけられない必然的なものである。すなわち、この戦略は長期的に持続するとき本質的に失敗となる運命をもつものである。⁽¹⁹⁾

[2] 機動的守備戦略

戦争戦略の上からは、この守備戦略は、どの地点への敵の攻撃があっても即時的にその地点を防衛する戦略であり、これは、敵の攻撃兵力の集中を阻止して決定的な戦争をさけさせると同時に、各地点の不必要な守備に兵力を消耗しないためのものである。マーケティングにおいては、製品A、B、C、について、例えばBの守るべきセグメントD_iにおける競争者C_jのアイテムkの売り上げ数量の増大が見られるとき、そのセグメントD_iでBのための守備戦略をとるべきである可能性が高い。その場合そのセグメントにおけるアイテムにおけるアイテムkのシェアの増分を見るとき、その守備戦略をとるべき可能性は更に高められる。⁽²⁰⁾ そのセグメントにおけるあるアイテム

(18) われわれの分析フレームでは環境変化のうち顧客についてはセグメント間の移出入で捉えているため、あるセグメントを所与として見るとき、そのセグメントに属する消費者数の変動はあるが質的な変化は大体においてないものとみなす。従って、環境変化は短期的には、競争者の戦略変更のみでたりる。

(19) この種の失敗の可能性についてコトラーが全掲書で論じている。しかし、この失敗は、市場地図地勢を適切に持つとき、事前に防げる。拙稿当論文(Ⅱ)を参照。

kの売り上げ数量増は、先にあげた次の理由状況のいずれの場合でも起こる。⁽²¹⁾ すなはち、(1) そのセグメントの消費者数が増加した事由による場合、(2) アイテムkを扱う小売店カバレッジを増大させた事由による場合、(3) コスト・リーダーシップを強めアイテムkの値下げをした場合、(4) アイテムkの差別的優位的を高めた事由による場合、(5) そのセグメントのKFSの変化がアイテムkにとって好都合な場合、(6) アイテムkにとっての競争的アイテムのマーケティングの失敗による優位性の劣化、さらには、撤退による場合のいずれの場合にも起こる。従って、アイテムkの販売増がこれらのどの事由、状況によるのかを知る必要がある。そのセグメントの消費者数の変動にともなったBにとっての理想的顧客像規定変数を満たす消費者が上記の(3)及び(4)によって、或いは以前より優位性をもつkの(2)によって、Bからkに転換されようとしているとき、それに対抗した守備戦略をとるべきである。そして、その場合、とるべき守備戦略の具体的内容も明らかである。すなはち、その内容は、Bの理想的顧客像グループが評価するアイテムkの製品・サービスの特性・内容という次元で、アイテムkのそれより優れたものとする製品改良・サービスの改善のマーケティングシステムの変革がその内容である。

どのD_iでどのC_jがどのkでどの様な優位性によって何時攻撃して来るかは前もってはわからない。従って、この戦略はそれら全てに対して前もって守備するのではなく、攻撃を受けたとき、即時的にその攻撃に対して上記の内容をもって迎撃し、守備をする戦略である。従って、この戦略をとると、結果として製品多様化、市場領域の拡大と結びつく可能性が高い。⁽²²⁾

[3] 先取り政策による守備戦略。：

この戦略は、「攻撃は最大の防御なり」の言葉の示す戦略である。従って、

(20) 可能性が高いという事は確率が1でない事を意味し、それはセグメントの概念としてそれを構成している消費者の異質性を認めているためである。拙稿前掲論文参照

(21) 拙稿当論文(Ⅱ)。

守るべき顧客グループに対する全ての面における競争的優位性の強化を常にイニシアティブをもって先行的に行う戦略である。具体的には、製品改良、市場開発、流通経路、促進の各戦略において万全の優位性を常に先きがけて持ち、競争者に後追いの防御の立場に立たせ、市場機会の窓を見出だせない様にする戦略である。この戦略は、魅力ある将来性豊かな事業において組織が成功しすぎてしまい競争相手にとってがまんできなく、全力的攻撃をとる可能性が大なるときとるべき戦略であり、⁽²³⁾最強の守備戦略といえる。

[4] カウンター攻撃による守備戦略。：

カウンター攻撃による守備戦略は、競争相手に攻撃されている状態の下で、攻撃によって守備をするものであり、競争者の攻撃に正面から攻撃しかえすもの、攻撃者の側面を攻撃するもの、そして、挟み打ち作戦による攻撃がある。しかし、一般には、相手の攻撃は相手の弱点を見出だすための良い機会であり、相手の尖鋭には向はなく、自軍の陣内にふみこませ、攻撃の組織化が不十分でばらばらになったところ、すなわち、弱点を見出だして攻撃する。例えば、顧客ニーズを十分にみたしていないところとか、サービス・システムが十分に働いていない経路やセグメントを見出だし攻撃して、相手にダメージを与え戦意を失なわせる戦略である。

[5] 側面防御戦略。：

防御は本来敵が攻撃する確率の高い処を守備するものである。敵の攻撃しそうなところとは、ウイークポイントである。この攻撃されやすい側面、すなわち、弱いセグメントを強化し攻撃されない様にするものであり、更に、出来ればカウンターアタックをする条件づくりをする戦略である。そして、

(22) コトラーは機動的守備戦略をとるには競争者より、高度な技術ベース・R&D投資を必要とし、この戦略は積極的に製品多様化市場領域の拡大によって特徴づけられているものとしている。コトラー前掲書参照。この戦略はアナライザー（分析型）が得意とする戦略である。

(23) R. Duro & B. Sandstrom, op. cit. 当戦略は、成功的日本企業が米国市場において展開している戦略であるとコトラーは主張している。コトラー前掲書

現に攻撃されている弱いセグメントを強化する戦術を含む。この強化戦術としては弱いセグメントに新製品導入を連続的に行うとか、競争相手以上の値下げ、或いは、より大きな保証サービスをするとかが考えられる。尚、側面防衛は競争相手の側面攻撃を止めさせる事を目的とするが、それは組織の大切にしている本丸としてのセグメントを守るためのものである。

成功的な事業組織は事業を成功させた要因、ないし強みを持つという正にその事由によって、ある弱みを持ち、競争者に市場機会の窓を開けるものである。⁽²⁴⁾ この守備戦略は必然的に困難をともなったものである。

[6] 戦略的撤退戦略。：

事業を行う場合の定石として、攻撃すべきセグメント、守備すべきセグメント、努力をしないと云うか資源を投入すべきでないセグメントをキチンと識別する事の重要性を論じた。市場、競争状況が変化にともなった守備すべきセグメントが守備のために資源を投入すべきでないセグメントに変化する場合がある。すなわち、すべてのセグメントで常に守備すべきでない。更には事業自体としても、市場魅力及び競争的地位のいずれの上からも望ましくない場合、撤退する事が最も賢明な戦略である。撤退戦略には、製品・サービスの撤退、市場からの撤退、そしてその両者の撤退とあり、又秩序ある撤退と早急な現金化、精算をする撤退がある。

IV-5 事業ライフサイクルと攻撃・守備戦略類型。

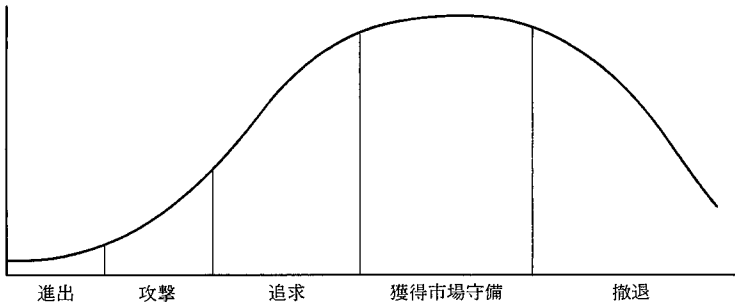
われわれは前節と前前節において、攻撃戦略、守備戦略の両者の戦略類型を考察した。しかしそこでは、これらの類型が如何なる状況のもとで展開されるべきかについて十分な考察をしていない。この問題について全体的にキチンと細部にわたっての体系づけは困難であり、筆者の能力をこえる。と言うのは、それは少なくとも多様な消費者及び競争者の現状、組織の能力の現状、技術進歩を含めたこれら三つの主要因の将来変化はもちろんのこと、そ

(24) 和田他著前掲書参照

れについての組織の認識のありかたを所与とした上での個性的なマーケティング意志決定者の目的、姿勢のありかたにかかわるものであるためである。この三大要因の現状とその将来変化についての組織の認識とマーケティング戦略決定者の事業にたいする姿勢は、一般におおまかに言って事業のライフサイクルの各段階として集約的に要約できる。それは事業には資金を投資投入する時期と投資収穫としてのキャッシュを生む時期があるためである。従ってわれわれは、事業のライフサイクル段階と戦略類型の一般的対応を見る事にする。⁽²⁵⁾

一般的な参入から撤退という事業の一生を考えるとする。事業も、生出、成育、死滅するという万物の法則に従う。このライフサイクルを通常の製品ライフサイクルの如く5等分すると下図の如くなる。

図（1）



すなはち、上図の如く区分し、事業の側から名称をつけると、（1）事業準備創生（2）事業生成期（3）事業拡張（4）事業成長停止期（5）事業撤退期という事が出来る。それは市場の例から見ると（1）市場導入期（2）市場確立期（3）市場拡大期（4）市場飽和期（5）市場下降期と名づけるのがふさわしいであろう。この5つの時期を軍隊の戦争にてらして言うと、

(25) R. Duro & Sandstrom op. cit.

(1) 前進 (2) 攻撃 (3) 追撃 (4) 占領地の防衛 (5) 撤退となり、マーケティング戦争の上からは (1) 競争準備期 (2) 競争展開期 (3) 競争戦線拡大期 (4) 獲得した市場地位の防衛時期 (5) 競争停止準備期となるであろう。

以上、事業のライフサイクルの各区分について4通りの名称をつけたわけであるが、それは同一のものを4つの見方で見た事を意味し、それらを統合して、何となくできる各期のイメージを前提として、各期にどのような行動戦術をとるべきかについて考察をしてゆく事にしよう。

(1) 競争準備参入期 (事業創成期) :

革新的な新製品を持った市場参入、事業創設準備であっても、その事業の競争者が市場にいる。従って、市場参入は競争者に対する攻撃を意味する。市場の顧客サイドにおける競争基盤を全く持っていない状況の下で、ある競争者を攻撃し、ある市場セグメントで顧客の愛顧を獲得出来、ビジネスなるという見通しが立てられた場合、事業創立の計画が立てられる。ビジネスになるかならぬかの見返しは事実にもとづいてなされなければならない、希望的観測にもとづいたものであってはならず競争者の市場浸蝕のための攻撃戦術は、費用節約的な効率的なものを考えるべきで、具体的には、側面攻撃及びゲリラ攻撃を先ず考えて見るべきである。事業創世期に競争者からの反撃をうけると大体ひとたまりもないという弱さを自覚して、手の内を全部示さなく、秘密程に事を運ぶべきであり、そのため初めは全力投球をさけ余力をもって幾つかのターゲットを攻撃し、競争者に真の意図を感知させない様にする工夫が望ましい。

(2) 競争展開期 (事業生成期) :

創生期に参入し、攻撃のための出発点的地位を獲得して、より多くの資源投入と決定的な姿勢でいわゆる進撃開始という時期である。この時期では低価格大量販売政策をとり学習曲線の利用によるコスト優位の実現を計る戦術も考えられる。この場合も競争者の反撃を許さない程迅速な攻撃が大切

である。事業の勝敗の決定がなされるのがこの時期の攻撃の成功不成功である。

従って、攻撃強化のためには、支援活動との関係は無論の事、何でもして、特定セグメント或いは地域に集中的に攻撃をし、そのターゲット、セグメントの消費者の心の中のみならず競争者にも自社の製品が“最も良いものであり、機動的で競争的優位を持っている”と印象づける事に成功させ、より発展のための地盤をつくる事を目標とし、このため単純なわかりやすい目標のもとに従業員の意欲を高め、猪突猛進でいくべき時である。

（3）競争戦線拡大期（事業拡張期）：

この期は事業の生涯全体の上から成功を強く完成させる事が目標である。競争者とのセグメントでの戦いには既に充分優位にたち、競争者からの強い反撃もあまり考えられない時期であるため、予期しない反撃に備えた予備資源をも投入して、望ましいシェアを獲得する努力をする。この期では生産や開発費用はもとよりマーケティングにおいても先行投資の必要がなくなり、利益が急増するが、長期的な成功、利益のためにそれを守る条件づくりをするのが定石である。

具体的なマーケティングの戦術としては、集中的な広告、セールズマン訓練、新ディーラーの獲得等を精力的にし、新地域市場、新市場セクターへは浸透をはかり、新製品投入を立て続けに行うなど競争者に一息つかせない様にしてカウター攻撃をさせない様に側面の安全性を確かにする。このためには、競争者の有能な人物の引き抜き、有力ディーラーのとりこみ、補完品業界に手を打つなどをする事が考えられる。この期の前半は攻撃中心で行い、後半は序々に守備システムの構築準備をする事である。

（4）市場地位防衛期（事業成長停止期）：

市場地位を確保し、長期的にシェアの維持を計る防衛の組織づくりとしては、機動的防衛戦術戦略をもち、競争者の攻撃に対して反撃する体制をつくる一方、経費節約を計る戦術をとる。そのためいろいろの合理化努力、規模

の経済、製品種類を少なくする等の方策をとる事が考えられる。

(5) 競争停止準備期(事業撤退期):

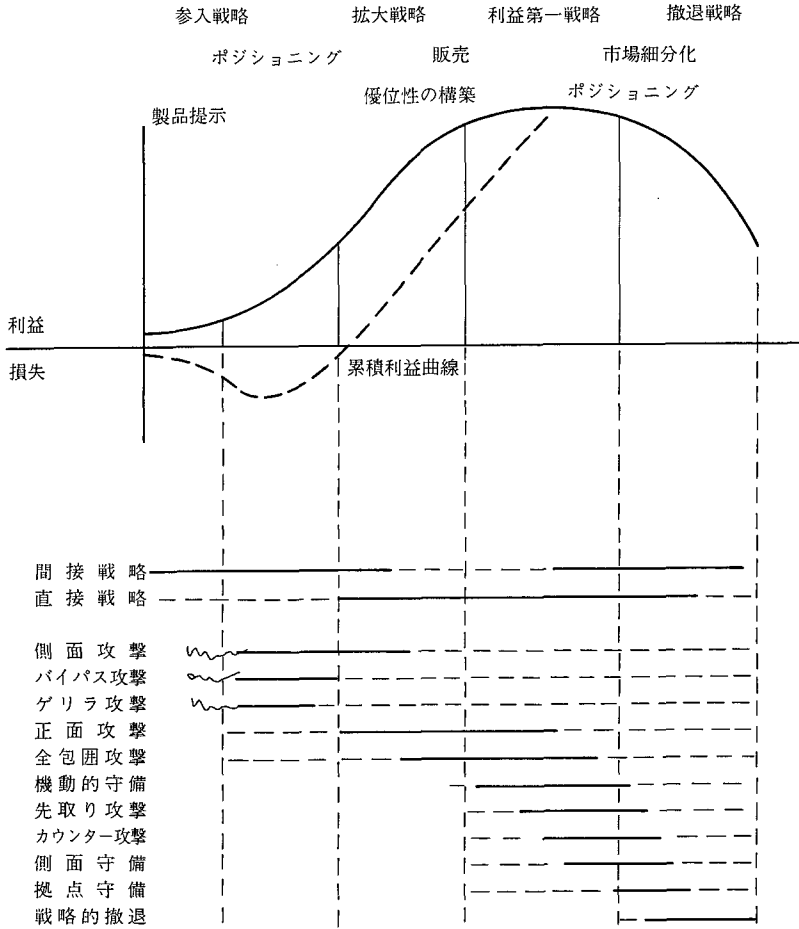
事業の撤退については、何時が適切かという問題がある。事業が全く見込みがない状態によってからではおそすぎる。その前の期の競争者の攻撃が強くと、マーケティングカバレッジの周辺部のセグメントの防衛に失敗して売れ上げも減少して来て、ビジネスとしての将来性、魅力がなくなって来ているが本丸としての顧客グループの愛顧はまだつなぎとめていて、売れ筋の製品が健闘して外見上は充分事業として強い時期に撤退を注意深く準備し、競争者に秘密のうちに、一貫性をもって行わなければならない。撤退にも戦場での退却作戦で意気盛んなしんがり部隊が必要な如く、ビジネスにおいてもモラルが大切である。尚、ある事業の撤退は、一般に新事業への進出を必要とするため、企業組織としてはブレーキをかける事とアクセルをふむ事を同時に行う困難さがある。

以上事業の出生から死滅までのそれぞれの段階においての一般的にとるべき戦略の性格と類型を見て来た。その要約は下図のごとくである。⁽²⁶⁾

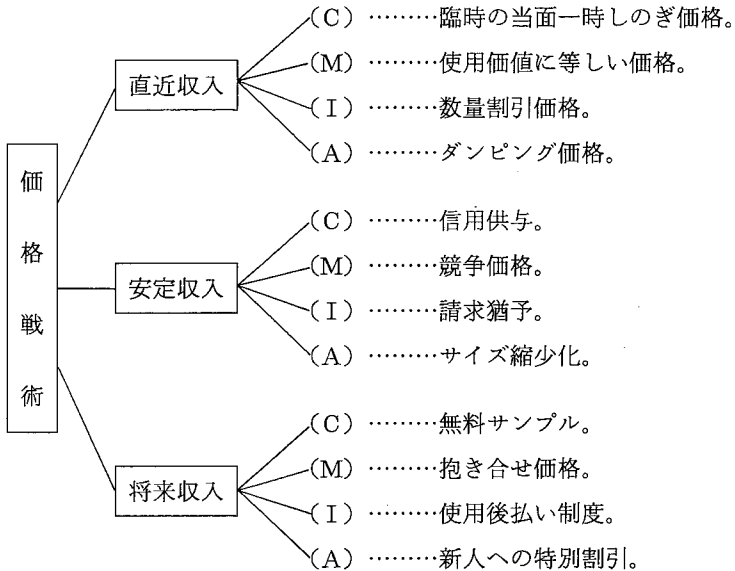
経営者が知覚している事業のライフサイクルの各段階は、先述のごとく経営者の事業に対する姿勢と対応している。すなわち、それは経営者がその事業に対して、直近の収入を問題としているか、安定的収入を得ようとしているか、或は当面投資をして将来の収入を得ようとしているかと対応している。従って、これらの基本的な姿勢の違いと、とるべき攻撃、守備の戦略の型が上図において示されている事となる。しかし上図では、同一事業サイクル段階においても多くの戦略の型が併存している。そして、サイクル段階別の各戦略の具体的中身を個別にスペルアウトしていない。この点について少し付言しておく。マーケティング戦略はミックス要因のすべてを統合して論ずるべきであり、価格変数に集約して論ずるとしても多くの多様な要因のあ

(26) R. Duro & B. Sandstrom op. cit.

図 (II)



り様を考慮にいれるべきであるが、それらが経営者の姿勢に反映されているとして、事業姿勢別に価格変数は如何なるものであるかを見ることにする。攻撃は競争者の顧客を自社の顧客に転換することであり、これを(C)で示し、防御は自社の顧客を維持することであり(M)で示すとす。さらにこの両者の中間に、自社の顧客の購売量を増加させる戦略と、潜在的な顧客を自社の顧客として顕在化させる戦略がある。それをそれぞれ(I)(A)であらわすとしよう。そのとき、各姿勢別(C)(M)(I)(A)別の価格変数の戦術は以下のリストのごとくである。⁽²⁷⁾



(27) 当リストは次書による。John O' Shaughness "Competitive Marketing; A Strategic Approach" 1984. Allen & Unwin Inc.

「Ⅴ」 結 び。

われわれは、当論文においてマーケティング競争について考察してきた。その要約と主要なものの再確認を行うものとする。マーケティング競争は、第一に、非常に多様な様相を見せ、多次元多階層の構造をもち、そしてその構造は絶え間なく変化していると言う認識を得た。その多様な様相は、その多くの側面、構造のために経済学の分野においても幾つかの競争概念があり、それらは各々異なった世界の限定の上での理論である事をみた。しかし、それらはマーケティングの戦略決定理論として不十分である。それは、内容の豊かさの不足という理由による。

マーケティング競争の多様な様相ないし側面は、多くの変数で説明されるべき異質性と流動性に富んだ買い手としての消費者の集まりに対しての、同様に異質性に富んだ多次元の変数で説明されるべき売り手間において、互いにより多くの取引を実現させようとする競争の側面である。

第二に、マーケティング競争は一回限りで結末をみるものでなく、各々ある時間軸上のスパン、視野のもとで戦略を展開しており、エンドレスの性格をもつものである。すなはち、プロセスとしての競争という事を主張した。そして、そのプロセスのありかたそれ自身多くの動的な要因によって説明される進化の絵巻をみせるものとしての理解を得た。

第三に、そのプロセスの時間軸上の区間（期）毎に見られる組織の成果は、消費者の状態、異質性のありかた、競争者の顧客獲得能力を所与としたとき、組織の資源、顧客獲得能力如何に依存する。そして、消費者の仮想的なありかたのもとで、競争者および組織の能力を所与とした静態の状態のもとの競争の成果、すなはち、組織が獲得する顧客ドメインについての概念を得た。

第4に、われわれはこの概念を大切にし、基点として、その現実との乖離の克服の努力、試みを展開した。そこで明かにした問題点は先ず消費者が

変化（進化）することである。それに伴って、組織の競争優位性の価値は変化する。競争者の顧客獲得能力のありかたも又変化する。この変化で大きな役割を占めるものは技術革新であるが、この事由によっても組織の競争優位性の価値は変化する。

第5に、このように壊れやすい組織の競争優位性の維持、強化を効果的に策定する戦略展開のためには、消費者及び競争者を一まとめに見るのではなく、先ず消費者を細分化し、競争者についても各々の競争者にたいして攻撃すべき点、防御すべき点、あるいは無視、協調すべき点を明かにする必要を主張し、そのための基礎となる市場地勢という概念を確立した。

第6に、市場地勢を用いたマーケティング戦略決定は、組織の目的、資産に照らして資源を如何に展開するかであるが、それはマーケティング意志決定者（経営者）自身の姿勢、資質にかかわる部分が大きい事を示した。

第7に、競争優位性創造活動の類型として、K戦略 r 戦略を取り上げ、それと関連した形でミルズ・スノーによる類型を位置づけた。

最後に、攻撃及び守備についての戦争戦略の類型をベースにマーケティング競争の類型を論じた。

結論として、マーケティング競争は、極めて多くの要因がダイナミックに変動している世界における競争であり、そのため必然的に不確実性、リスクをもつ。マーケティング競争戦略策定にはこの不確実性、リスクに対する経営者の姿勢が出発点的な要因であるが、それを所与としてもそのもとで展開するマーケティング戦略はきめ細かな市場地勢地図で示される戦場の各方面において、当論文で取り上げた攻撃、防御の中からの適切な選択とその統合が、先ず要請される。それは、当面の第1戦の戦略であり、チェンパリアンの競争理論のデリケートな応用ないし発展であるが、それは同時にマーケティング競争戦略策定は明日明後日に起こるかも知れない技術革新など主要な要因変動を積極的にとり入れた未来への挑戦としての戦略（経営者レベルの市場地勢による）すなわち、シユムペタリアンの競争理論の主張する優れ

た企業家精神と無矛盾的に統合されたものであるべきと主張した。そして、その下で展開すべき多様な戦略戦術の具体的な策定の指針をもつことに成功している。

（完）。