

トップ企業とチャレンジャー企業 シェア逆転の競争戦略とは？

オセロに勝ちたいんや!! (株)クボタ	芝田敏行
(株)栗本鐵工所	大野博史
積水ハウス(株)	近藤健人
松下電器産業(株)	錦織章
(株)村田製作所	中山能勝
レンゴー(株)	塚本和彦

・問題意識

当チームの参加メンバー各社は、事業内容はそれぞれ異なるものの、いずれも製造業として国内市場、あるいはグローバル市場での厳しい競争にさらされている。市場規模、成長性、競合局面などを的確に把握し、目まぐるしく変化する事業環境に迅速に適応していかなければ、競合他社との熾烈な競争に打ち勝つことはできないとの強い問題意識を有する。

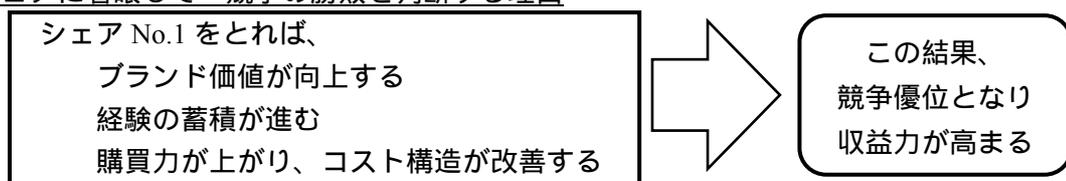
・テーマの選定

我々は、収益力を高めるための重要な要素として、シェア No.1 を獲得することがポイントであると考え。シェアトップ企業に対する下位企業の戦い方、中でも下位企業がシェア逆転を果たしトップ企業に打ち勝った事例を取り上げ、「トップ企業とチャレンジャー企業 シェア逆転の競争戦略とは」を研究テーマとして取り組むこととする。

■『下位企業が上位企業との競争に勝つ』とは、

【定義】 特定のカテゴリー・セグメントにおいて、シェアが逆転すること
・・・競争市場がある中で、シェア世界1位、もしくは国内1位
指標は業界によって異なるので対象企業毎に決める

■シェアに着眼して 競争の勝敗を判断する理由



・仮説の設定

<仮説 1>

シェア逆転には、戦う土俵や武器、戦いのルールを変える戦略をとったはずだ

<仮説 2>

シェア逆転には、No.1 を取りに行く分野を選択し、経営資源を集中させたはずだ

<仮説 3>

スピード経営や果敢な決断が行えるような、トップダウンの具体的な戦略があったはずだ

・ヒアリング企業・団体の選定

1. マイクロソフト株式会社： 日本市場における Word・Excel

2. ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社： 日本市場におけるコンタクトレンズ

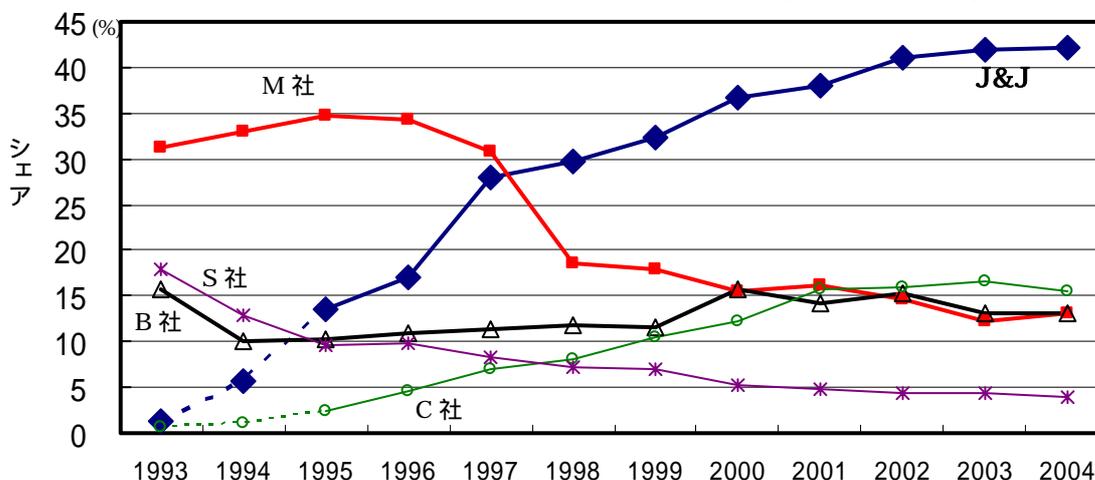
3. 旭川市 旭山動物園： 日本最北端 動物園としての生き残り

4. カシオ計算機株式会社： 日本市場における電子ピアノ

・ 仮説の検証

	マイクロソフト(株)	ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)
当時の状況	('94年以前) ・表計算… Lotus 1-2-3 の独占 ・ワープロ市場… ジャストシステム一太郎の独占 ・いずれもシェア 80%以上 MS 社にとって危機的状況	(ビジョンケア事業創業期： '80年代) ・ '81年： USA は世界最大のコンタクトレンズ市場 ・コンタクトレンズ市場が有望と判断 ・フロンティアコンタクトレンズを買収し、新規参入 ・ '84年： 飛躍のきっかけがつかめず、事業は低迷 ・ソフトコンタクトレンズの装用性にこだわる 【課題】『破れ易い』、『汚れによる疾患発生』
動機もくろみ	・富士通が一太郎と 1-2-3 をブレインストール('95頃) アプリ市場の激変(駆逐される危機) パソコンの劇的な普及とソフト市場の急拡大 ・Office は MS にとって Windows と並ぶ重要な収益源 ・ NEC が独自仕様から世界標準仕様(IBM 互換機) へ方針転換('97頃) ・ワープロ専用機市場の取り込みは当時、日本市場における大きなテーマ	・デンマークのベンチャー企業がコンタクトを安価に量産する製造技術を開発('84年) 当製造技術の重要性を見抜き、アライアンス即決 ・コンタクトの量産化技術を『使い捨て』の商品コンセプト実現に結び付けようと考えた 『使い捨て』により、ソフトコンタクトの課題解決 J&J の歴史には使い捨ての発想・価値観が浸透していた(包帯・パンソウコウ・注射針など)
逆転のストーリー	・ Word/Excel のブレインストールで対抗 米国本社の説得(ブレインストールは MS で世界初) ・日本独自ニーズへの対応… Word98 を単独開発 ・マーケティング施策 ・販売台数の把握… 販売店よりレポート入手 ・販売員による店頭でのユーザへの推奨 ・世界標準(Excel/Word、DOS/V、Windows) 「Office セット」の価格優位性・アプリ間連携 ・教育施策(Excel 教室/Word 教室) 資格認定制度	'88年： USA 市場で、使い捨てコンタクトレンズを発売 '91年： 日本でアキュビュー(1week) 発売開始するが苦戦 '93年： 眼科医を攻略し、使い捨てのメリットを浸透(眼科医 5,000 人中 1,500 人位から理解を得る) '95年： テストマーケティング後、1 day アキュビュー全国販売開始(CD 推進し年 10 万円を切る ここから本格普及) '96年： ソフトコンタクトレンズのトップシェア獲得 '98年： コンタクトレンズのトップシェア獲得< 図-1 >
キーポイント & ドライバ	・日本市場への独自対応と対抗商品への機能的差別化 ・徹底した市場分析による戦略・戦術の立案・実行 ・ブレインストールと企業向けライセンスの MIX 戦略 ・日本のプロジェクトへの権限委譲とスピーディな展開 ・プロジェクトの対外的活動フォーカスをトップが支援(プロジェクト推進時に発生する社内軋轢の排除)	・コンタクトレンズを大量生産できる製造技術の獲得 『量産技術』を『使い捨て』と結び付け市場創出 ・眼科医を地道に説得 販売ルート開拓 タウンページや看板頼りに眼科医へ飛び込み営業 ・緻密なマーケティングと徹底した宣伝広告 日本人の清潔感、安全性に対する文化・風土を訴求 使い捨てコンタクトの装用感の良さ、ケアの簡便性

< 図-1 > シェア逆転の事例：コンタクトレンズの国内シェア推移(出荷金額ベース)



出所：市場占有率 / 日本経済新聞

	旭川市 旭山動物園	カシオ計算機(株)
当時の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・スター動物不在のうえ、動物園ブームも終わり、入園者は減少の一途（'95年頃） ・予算は園を維持する程度のため、施設は老朽化 ・'94年に寄生虫「エキノコックス」が原因で、ワンポイントガイドでのスター動物のゴンタ（ゴリラ）が死亡 一時閉園 ・風評被害が拡大し、閉園や売却の話が噴出（年間入園者過去最低の26万人・・・'96年） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ピアノ全体の需要はピアノブーム（'60～'70年代頃）以降、減少方向（少子化、趣味の多様化） ・電子ピアノ需要は横ばい、日本市場はヤマハがトップ（'01年頃） ・電子キーボードはカシオがトップ（'01年頃）（WW：シェア50%以上） ・経営トップからは、電子キーボードへの事業集中を迫られていた（電子ピアノ事業撤退）・・・危機感
動機もくろみ	<ul style="list-style-type: none"> ・動物園が廃園になるという危機感。市民からの反対運動に支えられて廃園を阻止する ・動物の真の魅力、すばらしさを伝えるという強い思い 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子楽器事業を新しい切り口で成長事業へと発展 ・重い、大きい、高いという弱点を克服し、新市場を開拓 ・目標は、安価型電子ピアノの市場でNo.1になること
逆転のストーリー	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の思い、ビジョンをアイデアにした「14枚の絵」の具現化（資金がない中での取り組み） ・固定ファン層の獲得 来園者参加型イベントや飼育係による、「ワンポイントガイド」の徹底強化 ・従来型の動物展示から、行動展示への発想転換 リアルな動き、今までに見た事のない姿を見せる ・設備投資により、行動展示を支える新施設を建設 毎年1施設、継続的に建設 ・マスコミの活用、口コミによる旭山動物園のブーム化 	<p><マーケティング・販売戦略></p> <ul style="list-style-type: none"> ・大人になってからピアノを弾いてみたい人、子どもの頃に習っていた人など潜在マーケットがコアターゲット ・電子ピアノ（10万円以上）とキーボード（3～4万円）の間の隙間需要を狙った商品開発 <p><商品戦略></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポイントの音、タッチ、デザインに拘る タッチ...成形品を工夫し高級ピアノなみを実現 音...コンサート用ピアノから音源をサンプリング デザイン...床や家具の色との調和
キーポイント&ドライバ	<ul style="list-style-type: none"> ・行動展示（差別化で園の価値、動物の価値を向上） ・飼育係を裏方から主役に（主体性、独創性の創造） ・新市長を説得（レジャー施設誘致に積極的な新市長の協力を得る） ・職員の価値観、危機感の共有化（トップになる前から日頃の行動として浸透） 	<ul style="list-style-type: none"> ・徹底的に市場や、自社と競合の強みを分析 ・トップの手を出していない（出せない）ところに集中 商品開発で新市場を創造 ・ピアノの重厚長大が弱点 得意な軽量化技術で差別化 ・過去の常識を捨て、客層と独自の販売ルート開拓 スーパー・玩具店・家電量販店を活用 ・新市場創出の為、新たなプロモーション投資も実行

	<仮説1> シェア逆転には、戦う土俵や武器、戦いのルールを変える戦略をとったはずだ	<仮説2> シェア逆転には、No.1を取りに行く分野を選択し、経営資源を集中させたはずだ	<仮説3> シェア逆転には、トップダウンの具体的な戦略があったはずだ
マイクロソフト	競争製品プラスアルファの差別化とスピード	ターゲットを決めたのち、1点集中対応	徹底的な権限委譲（プロジェクトリーダーなど）と社内の障壁排除
J&J	緻密なマーケティング力を背景に新市場創出（使い捨て商品投入）	ディスプレイ商品集中による隙間市場開拓	トップから長期コミットメントの獲得
旭川市旭山動物園	人が楽しめる 動物が楽しめる環境 行動展示（今までに無い市場）	限られた予算での経営資源の集中（毎年1枚のアイデア投入）	トップの明確なビジョンと従業員の価値共有
カシオ計算機	上位クラスの音とタッチをキープしつつ低価格、軽薄短小	隙間的マーケット（ターゲットを子どもから主婦・OL層）に集中	戦略の明確化（世界最小、最軽量で電子ピアノシェアNo.1を獲得）

まとめ

1. <チャレンジャー企業として>

(1) 徹底した分析による KFS の設定、トップダウンによる展開

市場・環境・競合・SWOT・モレ・購買要因など、基礎的分析を徹底して行なう。
的確な分析にもとづき、明確なシェア逆転、市場参入のシナリオを策定する。

- ・MS ……多角分析による購買決定要因（企業と一般ユーザ）抽出。日本独自の対応。
- ・J&J……緻密なマーケティングにより「使い捨て」市場の潜在需要を把握し参入。
- ・旭山……来場者の潜在ニーズの把握。あるべき動物園像「14 枚の絵」、「行動展示」。
- ・カシオ……ユーザ分析による新購買者層（隙間市場・潜在需要）を把握した商品戦略。

(2) 独自の強みを活かした差別化（顧客の心をつかむ差別化）をおこなう

- ・MS ……Windows 完全準拠。アプリ間連携。世界標準の訴求。教育サポートの充実。
- ・J&J……低コスト製造・品質管理技術。清潔・メンテフリーの訴求。配送システムの構築。
- ・旭山……「行動展示」手法の展開。動物心理を利用した従来にない発想の展示施設。
- ・カシオ……高機能、コンパクト（世界最小・最軽量）低価格

(3) 徹底して局地戦で戦い、全勢力を集中する

空白市場、手薄な市場（トップにとって旨味のない市場）を攻める。

- ・MS ……企業購買決定者・一般（パソコン初心者）ユーザの攻略。
- ・J&J……「使い捨て」コンタクトレンズの投入。
- ・旭山……極寒の地の特色を生かした動物選定（品揃え）。
- ・カシオ……「返り咲きユーザ（主婦、OL）」の刺激・開拓。

トップの弱点や「カニバリの懸念」「しがらみ」で手出ししにくい所であればベター。

- ・MS ……企業ライセンス、量販店ルートに勢力集中。
- ・J&J……眼科医ルートの新規開拓。
- ・カシオ……大型量販店（家電・玩具・スーパー）での店頭展示。

攻めるポイントを決めたら圧倒的なスピードで攻める

- ・MS ……プロジェクトの進捗を妨げる報告・答申のための資料は作らない。迅速に意思決定。
- ・J&J……1 年で 1500 軒の眼科医を攻略。
- ・旭山……毎年 1 施設の新設・更新。成長性・発展性をアピール。
- ・カシオ……量販店でのセールス展開。新発売時に集中した大規模 CM。

(4) 十分な勢力がいたら、総力戦に切り替え、一気にシェア逆転に持ち込む

- ・MS ……販売価格の引き下げ。日本単独で新バージョン（Word98）の投入。
- ・J&J……カラーレンズ、老視対応等フルラインナップに切り替える。

2. <トップ企業側の対抗策>

(1) 市場・顧客の動きをいち早く察知すべし。

トップの座に安座し、下位の実力を過小評価するケースが多い。

(2) 下位が力をつけないうちに、芽を摘みとるべし。

フルラインナップでミートし、総力戦・全面戦争に持ち込む。

(3) 手遅れにならないよう迅速に対応し、徹底的に叩くべし。

以上