

## 新版へのはしがき

『わかりやすいマーケティング戦略』が出版されてから、ほぼ8年が経過した。その間に多くの方にお読みいただいたことは著者にとって大変幸運であった。しかし8年の歳月が経過する間に、初版の内容には2つの理由から改訂すべき点が見られるようになってきた。

1つめの理由は、具体例を示して概念を説明する部分に、時代とはそぐわないものが出現してきたことである。もともと重要なのは「具体例」ではなく、「考え方」の方であるから、それほど大きく変える必要もないと思われる部分もあるが、たとえば、中田英寿選手が去り、森本貴幸選手の活躍が始まりそうな時に「中田英寿選手の活躍しているイタリアのサッカー・リーグ」などという書き方は奇異に見えるのも確かであろう。また市場シェアや会社名など、いろいろ時代とともに変わってきている。これらもできるかぎり最新のものにアップデートした。ただし、「ユーミンのセグメンテーション」のように、読者がその歌や歌手を知らなくても、若干の推測を行なうことで了解可能なものについては、「考え方」を理解するのに適切な事例であるかぎり、書き方を少し修正しても、その事例そのものは残すようにしている。

2つめの理由は、この10年ほどの間に起こってきた経営戦略論の変化故に、「考え方」そのものについても、若干の追加・変更を行なう必要が出てきたということである。すでに1990年代後半から、成熟した寡占業界における競争のやり方について、ゲーム論的な経営戦略論の知見が普及し始めていた。しかし残念な

がら 2000 年に本書の初版を出版する際には、その知見と市場地位別の競争戦略との接合がうまくできていなかった。今回は、この点を反省して、衰退期の戦略定石と成熟期の市場地位別の戦略定石を見直すことにした。とりわけ成熟期においては「チャレンジャー」が攻撃的にチャレンジするのではなく、協調的・共生的に行動するという方針もあり得ることをこの新版では強調している。

これらの変更はあるものの、すでに初版で組み立てた基本構造はそのまま維持されている。また本書の基本方針、すなわち書きすぎないこと、論理的にすっきりさせることについても、できるかぎり守ることを心がけた。ゆっくりと丁寧にお読みいただければ、専門の異なる初学者の方にも読みやすくなっていると思われる。本書がきっかけとなって、異なる専門の方々がビジネスの世界でコミュニケーションを取りやすくなり、筋の通った対話を通じた意思決定のできる組織が増えればと願ってやまない。

2008 年 1 月 26 日

著 者

本書は市場に軸足を置いた経営戦略の入門書である。入門書として書くと決めたからには、できるかぎり分かりやすくするように心がけたつもりである。分かりやすくするために、著者は2つのことに注意を払った。

1つめは、書きすぎないことである。あまり多くの細かい点や例外的な話を盛り込んでいくと、論理の大筋を追うのが初学者にとって難しくなってしまう。重要なことは「市場に軸足を置いた経営戦略」について大まかで太い骨格をつかんでもらうことにある。もちろん細かい点が重要でないとは著者も思っていない。しかしそういうことを初学者に最初から伝える必要はない。後で勉強すればよいのだ。本書を読んで基本骨格が身につけば、その後「世の中はもうちょっと複雑だ」ということを追加的に理解していくのはそれほど難しいことではないはずである。

2つめは、さまざまなコトバの意味と具体例ができるだけすぐに出てくるように書いたということである。「なにか難しいコトバが出てきたな」と思っても、ひるまないでほしい。コトバの説明と具体例によって、読み進むうちに自然と理解が進むはずである。分からないコトバや難しい文が出てくると、そこで止まってしまうのが初学者の学習向上を阻害しているひとつの要因である。分からないことは、次の文を読んだり、次のページに進むことで自然に解消していくはずである。だから躊躇せずに次々に読み進んでほしい。また具体例を示す際にも、本書ではできるだけ多くの読者にとってなじみ深い商品を事例として選ぶようにしている。

こうすることで本書の中に出てくるコトバが単に頭の中だけのものではなく、より具体的な現実世界と密接に結びつくものだという実感をもってもらうことができるはずである。

しかし、分かりやすくすることを重視しているからといって、論理の筋道に関しては骨のあるものにしていくつもりである。「宣伝が上手かったから売れた」とか「たまたま時流にのったから成功した」といったような、世間で一般に流通している「お手軽な議論」は、単純であるが故に分かりやすいけれども、わざわざ本を読んで学ぶ必要などないものであろう。また、本書は、単に目新しいカタカナ・コトバやアルファベットを憶えてもらうための本ではないということも強調しておきたい。いやしくも大学水準の入門書なのだから、目新しいコトバの羅列でもなく、当たり前の議論の繰り返しでもなく、まじめに読めば「お手軽な議論」では見えてこないものが見えるようになる、というのでなければならぬだろう。商学部や経営学部などの大学生ばかりでなく、他の文科系の学部を卒業した人々や理科系で育った社会人にも読み応えのある入門書にするには、分かりやすくマーケティング戦略の基本論理を説明しながら、同時に社会科学の思考法とか論理の組み方の香りを嗅いでもらえるようになっていなければならないだろう。本書はそのような入門書を目指しているのである。

著者は本書を書く前に、普通の人が読みそうもない研究書を2冊書き上げている。1冊は600ページもの大部であり、もう1冊は哲学書みたいに難解な研究書である。本書はもちろん難易度に関して前2冊よりもずっと簡単であるけれども、社会科学の香りのようなものを前2冊と同様に本書からも嗅ぎ取ってもらえるように努力が払われている。願わくば、難解なアルバムを創り出し

できた合間に、聞きやすく、しかもジャズの香りが十分に堪能できる「バラッド」を吹き込んだジョン・コルトレーンにあやかれんように。

## 謝 辞

本書は、1991年に作成された日立製作所の社内テキスト用原稿をベースにして、事例を大幅に差し替え、いくつかの章に関して基本的な論理を組み替えてできあがっている。それ故、同社の営業教育推進部を中心とした多くの方々のお世話になっている。営業教育推進部でテキストと研修体系づくりに邁進していらした古西昌平さん、児林直留さん、田中稔さん、石田俊美さん、菅沼恵慈さんには、テキストづくりばかりでなく、営業の現場に関するお話や社内における組織的な仕事の進め方に関するお話など、多くのことを学ばせていただいた。また、テキストづくりの最終フェーズでの討議に参加してくださった今村陽一さん、松田栄作さん、市場尚志さん、田中良一さん、塚文隆さんからも貴重なご意見をいただいている。

当初社内テキストであった原稿を改訂して一般に利用可能なテキストにしたい、という希望を著者がもったのは、近年、国立大学において大学院大学化が進展し、高度専門職業人教育が本格化していく状況に直面してきたからである。ますます増え続けている社会人大学院生向けの講義を担当して、かつて学んだ経営戦略論をもう一度振り返って整理したい実務家や、もともと商学・経営学系の学部教育を受けているわけではない実務家が、独学で基本論理を整理し、身につけることができるようなテキストがあれば、と著者は考えるようになった。彼らに基本論理の部分は独学

で済ませてもらい、教室ではより進んだ議論をしたい。そうすることで、戦略審美眼をもった人材を日本国内に多数育成し、供給していきたい。そのような著者の希望を快く受け容れてくださった日立製作所と、そのプロセスでご尽力くださった同社の石井志津夫さんと根井雅一さんに心から感謝していることをここに記しておきたい。

なお、本書の作成にあたって、一橋大学商学部助手の中本裕子さんと岡安史恵さんにはさまざまなサポートをしていただいている。また有斐閣書籍編集第2部の伊東晋さんと藤田裕子さんは、遅々として仕事の進まない著者にやんわりとプレッシャーをかけてくださり、本書出版の背後にある多様な手続きを手際よく処理してくださった。お2人を含めて、丁寧な本づくりの作業を進めてくださった有斐閣のスタッフの方々に感謝したい。

2000年2月3日

著 者

## 著者紹介

### ◆ 沼上 幹 (ぬまがみ・つよし)

- 1960年 生まれる
- 1983年 一橋大学社会学部卒業
- 1985年 一橋大学大学院商学研究科修士課程修了
- 1988年 成城大学経済学部専任講師
- 1991年 一橋大学商学部産業経営研究所専任講師，同研究所助教授を経て
- 1997年 一橋大学商学部助教授
- 2000年4月より 一橋大学大学院商学研究科教授

### 主要著作

『事業創造のダイナミクス』（共著）白桃書房，1989年。『創造するミドル：生き方とキャリアを考えつづけるために』（共編）有斐閣，1994年。『液晶ディスプレイの技術革新史：行為連鎖システムとしての技術』白桃書房，1999年（組織学会高宮賞，エコノミスト賞，日経賞受賞）。『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房，2000年。『組織戦略の考え方：企業経営の健全性のために』ちくま新書，2003年。『組織デザイン』日経文庫，2004年。『組織の〈重さ〉：日本の企業組織の再点検』（共著）日本経済新聞社，2007年。

### 著者が語る本書の特徴

戦略論を専門にしている著者がマーケティング戦略の本を書いたのだから、マーケティングが専門の人が書いた類書と本書がいくつかの点で異なっていて当然であろう。著者が自分で認識している本書の特徴として、はしがきに書いたものを以下に以下の3点をあげておきたい。

- (1) チャレンジャー企業とリーダー企業間の競争について、時間展開をにらんだ妥当な定石を用意している。従来のチャレンジャー＝差別化、リーダー＝同質化という定石では、ほとんどの場合チャレンジャーは勝てない。チャレンジャーがリーダーに勝つには、プラスアルファが必要である。そのプラスアルファを明示的に示してある。
- (2) 業界の構造分析に関しては、論理の流れと個々の項目の解説という2つの面で、邦文文献の中では最も分かりやすく仕上げたと自負している。（もともとがかなり厄介な手法だけに、多くの教科書ではずいぶん省略されており、そのことによってかえって分かりにくくなっているように思われる。）
- (3) PPMの特徴をより明確化するために、独立採算のシナリオや単純な調整のシナリオなど、PPM以外のやり方でキャッシュ・フローのマネジメントを行なったらどうなるのかを対比して書いてある。こうすることでPPMの特徴をより明確に読みとることができるはずである。

# 目次 Contents

## 序章 イン트로ダクション I

1. 考えることの大切さ (1)
2. 戦略的に思考する (2)
3. 戦略とは (3)
4. 3つのスタンス (4)

## 第1部 マーケティング戦略 7

## 第1章 マーケティング・ミックス II 4つのP

- 1 プロダクト  
●製品 .....12
  1. 本質サービス (12)
  2. 補助的サービス (15)
  3. プロダクト・ミックス (19)
- 2 プレイス  
●流通チャネル .....21
  1. 小売業と卸売業 (23)
  2. 2つのチャネル政策 (26)
  3. 物流システム (27)
- 3 プロモーション  
●顧客との情報のやりとり .....29
  1. 広告・宣伝 (29)
  2. 販売員活動 (31)
  3. 広報活動 (32)
  4. 販売促進 (34)
  5. プッシュとプル (35)
- 4 プライス  
●価格 .....36
- 5 マーケティング・ミックス  
●4Pの内部のフィット .....38



1. ヨード卵「光」のケース (38)    2. ルイ・ヴィトンのケース (41)

## 第2章 ターゲット市場の選定 45

### セグメンテーション

- 1 セグメンテーションの定義 .....45  
1. セグメントとセグメンテーション (45)    2. 化粧品市場のセグメンテーション (47)
- 2 セグメンテーションの基準 .....52  
1. 地理的な軸 (54)    2. 人口統計的な軸 (55)  
3. 心理的な軸と行動面の軸 (56)
- 3 軸の組み合わせ .....59  
1. 3つのW (59)    2. ユーミンのケース (60)
- 4 ターゲットを絞る .....64  
1. セグメンテーションのチェック・ポイント (64)  
2. 3つのアプローチ (65)    3. ターゲット・セグメントと4つのPのフィット (68)
- 5 富士写真フィルム「チェキ」のケース .....70  
1. ターゲット (70)    2. マーケティング・ミックス：4つのP (71)    3. 複合ターゲットへ (73)

## 第3章 製品ライフサイクル 75

- 1 導入期 .....77  
1. 市場拡大のボトルネック (77)    2. 導入期の戦略定石 (80)
- 2 成長期 .....84  
1. ブランド選好の獲得 (84)    2. 成長期の戦略定石 (86)
- 3 成熟期 .....88  
1. ブランド・ロイヤルティ (88)    2. 成熟期の戦略定石 (90)
- 4 衰退期 .....91  
1. イノベーション：技術革新 (95)    2. ポジション変

- 更 (96) 3. 撤退：撤退のタイミングは難しい (97)  
 4. 継続：競争が減っていく業界で利益を上げる (99)

5	ま と め	103
6	若干の注意事項	106
	1. 変動的な製品ライフサイクル (106) 2. 自己成就的予言が成り立つ製品ライフサイクル (107)	
7	カップヌードルのケース	
	●導入期のマーケティング戦略	110

## 第4章 市場地位別のマーケティング戦略 115

1	4つのタイプ	
	●リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー	116
	1. リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー (116) 2. 市場地位の分類法 (119)	
2	トップ・シェアの魅力	
	●なぜナンバーワンを目指すのか	121
	1. シェルフ・スペース (122) 2. 生産コストのメリット (123)	
3	リーダーの戦略	127
	1. 市場全体の拡大 (128) 2. シェア防衛 (131)	
	3. リーダーの戦略定石 (134)	
4	チャレンジャーの戦略	137
	1. チャレンジャーの選択肢 (137) 2. 攻撃的チャレンジャー：差別化によってリーダーを攻撃 (138) 3. 攻撃的チャレンジャーの戦略定石 (141) 4. 共生的チャレンジャー (146)	
5	ニッチャーの戦略	151
	1. 隙間市場へ集中 (151) 2. 日本ルナのケース (155)	
6	フォロワーの戦略	156
	1. 経済性セグメント (156) 2. 市場地位別戦略定石 (159)	
7	ドライ戦争	161
	1. アサヒビールの苦闘 (161) 2. スーパードライの	

衝撃 (163) 3. キリンの戦略の挿れ (164) 4. キリンのチャレンジ (167) 5. 教訓 (169)

## 第 II 部

# より広い戦略的視点を求めて 171

## 第 5 章 業界の構造分析 175

- 1 競争要因と利益ポテンシャル .....175
  1. 儲かる業界儲からない業界 (175) 2. 5つの競争要因 (177)
- 2 既存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定する要因 .....181
  1. 競争業者 (181) 2. 産業の成長率 (185) 3. 固定費・在庫費用 (186) 4. 差別化の困難さ (186)
  5. 生産能力の拡張単位 (188) 6. 競争業者の性格 (190) 7. 将来性 (191) 8. 退出障壁 (192)
- 3 新規参入の脅威 .....193
  1. 参入障壁 (194) 2. 予想される反撃の強さ (200)
- 4 買い手の交渉力 (売り手の交渉力) .....201
  1. 買い手のパワーを高める要因 (203) 2. 買い手の価格センシティブリティを高める要因 (209)
- 5 代替品の脅威 .....212
- 6 補完財
  - もうひとつの競争要因 .....216
- 7 おわりに
  - 5つの注意点 .....220

## 第 6 章 全社戦略 225

- 1 高度に多角化した企業の経営 .....226
- 2 PPM .....228

1. 3つの情報：市場シェア，市場成長率，売上規模 (229)	2. 3つの仮定：キャッシュの産出量と必要量，成長率 (230)	3. 各セルの特徴 (232)	
<b>3</b>	<b>キャッシュ・フローのマネジメント</b>		233
1. 厳格な独立採算制のシナリオ (234)	2. 単純な調整を行なう場合のシナリオ (236)	3. PPMの最適キャッシュ・フロー (237)	
<b>4</b>	<b>事業単位ごとの戦略指針</b>		239
1. 4つの指針 (239)	2. 戦略経営へ (241)		
<b>5</b>	<b>若干の注意事項</b>		242
1. PPMについての2つの注意点 (242)	2. PPMの2つのデメリット (244)	3. PPMの2つのメリット (245)	

---

## 第7章 事業とドメインの定義 247

---

<b>1</b>	<b>事業定義・ドメイン定義の重要性</b>		247
1. 事業の定義 (247)	2. ホリデイ・インズ社のケース (250)		
<b>2</b>	<b>事業定義の方法</b>		253
1. 事業定義の3軸 (253)	2. 花王と資生堂のケース (255)	3. エーベルに学ぶ (258)	
<b>3</b>	<b>ドメイン定義の注意点</b>		259
1. 5つのチェック・ポイント (259)	2. ホッファーとシェンデルの分類 (260)	3. NECのケース (262)	
4. 社員の納得 (264)			
<b>4</b>	<b>おわりに</b>		265

---

## 終章 戦略的思考に向かって 267

---

1. 本書のまとめ (267)	2. 3つのスタンス (269)
3. 集中せよ (269)	

参考文献 ————— 275

索引 ————— 281

## 事項索引

- ⊗ 数字・アルファベット
- 4P's → 4つのP
- C&C 262, 263
- DVD プレーヤー 92
- for Whom 59
- FREEDOM プロジェクト 113
- HD-DVD 218
- How 253
- M&A (合併と買収) 94, 101, 244
- NEC のケース 262
- PPM 225, 234
  - による各事業単位ごとの戦略指針 239
  - の経営資源 244
  - の最適キャッシュ・フロー 237
  - のデメリット 244
  - のメリット 230, 245
  - の4つのセルのキャッシュ状況 232
  - を解説するための仮定 231
- SBU (ストラテジック・ビジネス・ユニット：戦略事業単位) 243
- SCM → サプライ・チェーン・マネジメント
- What 253, 254
- Where 254
- Who 253, 254
- あ 行
- アイテム (品目) 19
- アイドカ (AIDCA) ・モデル 79
- アイドマ (AIDMA) ・モデル 78
- アーキテクチャー 205
- 新しいユーザーの獲得 129
- 新しい用途の開発 130
- あるべき姿 3
- 安定した売上確保 153
- 「維持せよ」 240
- 一眼レフ・カメラの生産金額 95
- 1次卸 26
- 1回当たりの使用量 131
- 5つの競争要因 176, 177
- イノベーション (技術革新／革新) 93, 94, 95, 133, 134
  - オートフォーカス化の— 95
- イノベーター (革新者／マニア) 78, 84
- 嫌がらせ 132
- 医薬品業界への参入障壁 200
- インスタント・カメラ 70
- インテグラル・システム 205,

206  
 売上高 230  
 売り手の交渉力 201  
 上澄み価格政策 81  
 営業マン 31  
 衛星放送会社 211  
 エーベル (D.F. Abel) 253  
 —の(事業定義の)方法  
 254, 255, 258  
 エリア・マーケティング 54  
 エレクトロニクス業界 228  
 オピニオン・リーダー 84  
 おまけ 16  
 卸売業者 208

☑ か 行

買い手グループの集中度 203  
 買い手の(価格)交渉力 179,  
 201, 207  
 買い手のパワー 202  
 買い手の利益水準 210  
 開放型チャネル政策 27, 111,  
 136  
 花王のケース 255  
 花王の事業定義 257  
 価格→プライス  
 価格競争 93, 131, 155, 186,  
 187, 188, 222  
 価格センシティブティ 202,  
 209  
 過少設備 149  
 画像コミュニケーション・ツール  
 71  
 カップヌードルのケース 110  
 割賦販売 197  
 家電業界 150

稼働率 93  
 カニバリゼーション →共食い  
 カネ →キャッシュ  
 金のなる木 233, 236  
 株式持ち合い 102  
 カラー・レーザー・プリンタ事業  
 150  
 川上 207, 210  
 川下 207, 210  
 環境 3, 4  
 感情的・直感的スイッチング・コ  
 スト 188  
 企業ビジョン 248  
 疑似ユーザー期 47  
 技術 253, 254, 256, 258  
 —と社会の変化シナリオ  
 262  
 —の交代期 126  
 —の軸 254  
 技術革新 →イノベーション  
 既存企業 181  
 —間の対抗度 179  
 —間の敵対関係を強める条件  
 182  
 機動的な戦場変更 145  
 機能的表現 260  
 規模の経済(性) 123, 156, 194  
 キャッシュ(現金) 230, 244  
 —創出の最大化 240  
 —の流れ 228  
 キャッシュ・フローのマネジメン  
 ト 237  
 業界全体の安定 138  
 業界の構造分析 210  
 —の基本骨格 178  
 —の分析手順 216

業界の利益ポテンシャル	192,	攻撃的チャレンジャー	120,
194, 220		138, 170	
業界パターン	90	——の戦略定石	141
供給業者の交渉力	179	広告	29, 35
共生的チャレンジャー	117,	広告媒体	31
120, 138, 146		交渉力	204, 205, 208
——の戦略定石	148	高成長	88
競争業者	181, 190	構造不況業種	147
競争と協調の組み合わせ	223	「構築せよ」	239
競争要因の変革	221	行動面の軸	52, 56
業務提携	102	高付加価値製品	150
許認可制の業界	199	広報活動	32
切り捨て(る)	269, 274	後方統合	207
キリンの戦略の揺れ	164	小売業の種類	23
銀塩写真フィルム事業	98	小売店	23, 208
口コミ	33	小売の業態	105
クリステンセン (C.M. Christensen)	213	顧客グループ	253, 258
経営資源	3	——の軸	254
経験	124	顧客ニーズ	18, 39, 253, 258
経験曲線	125	——の軸	254
経験効果	123, 196	コスト	36
経済性セグメント	157	コスト・コントロール	159
継 続	94	コスト情報	207
銀塩フィルム事業の——	99	コスト・ダウン(効果)	210
携帯電話端末業界	191	コスト・パフォーマンス比	
携帯電話の電池	206	212	
結合ターゲット・アプローチ		コスト・リーダーシップ戦略	
67, 74		67	
決定的(な)セグメント	143	固定価格	40
——への集中	145	固定費	186
健全な赤字部門	246	好ましい補完財業界	219
コアデュオ・プロセッサ	217	コモディティ	91, 186
高価格化	149	コモディティ化	93
後期大衆追随者(後期マス)			

- ④ さ 行
- 在庫費用 186
  - サービス 12
    - の質 211
    - の束 13
  - サプライ・チェーン・マネジメント (SCM) 28
  - 差別化 139, 149, 188, 257
    - の困難 186
    - アサヒの— 163
  - 産業財市場のセグメンテーション 57
    - の軸 58
  - 産業の成長率 185, 200
  - 残存者利益 98, 100
  - 参入してくる可能性 194
  - 参入障壁の高さ 194
  - 参入の脅威 194
  - シェア (の) 維持 128, 131, 239, 240
  - シェア・ナンバーワン 141
  - シエルフ・スペース 24, 86, 122, 198
  - シェンデル (D. Schendel) 260, 261
  - 時間的展開 260
  - 事業継続 101
  - 事業コンセプト 248
  - 事業単位ごとの戦略ミッション 241
  - 事業単位の統括責任者 241
  - 事業 (の) 定義 243, 247, 248, 249, 254
    - の拡大 257
    - の差別化 259
  - の問題を考えるための枠組み 253
  - 資生堂と花王の— 257
  - 事業売買 244
  - 事業部 227
  - 事業分野の分類 243
  - 「資金回収せよ」 240
  - 軸 52
  - 資源 4
    - の集中投入 143
  - 資源配分 260, 262
  - 自己成就的予言 107
    - が成り立つ製品ライフサイクル 107
  - 市場 4, 45
    - における地位 90
    - の拡大 78
    - のシェア争い 147
    - の定義 254
    - のニーズとマーケティング・ミックスの適合関係 (フィット) 115
  - 市場拡大のボトルネック 77
  - 市場細分化 →セグメンテーション
  - 市場シェア 228
    - の格差 121
  - 市場成長率 228, 230
  - 市場セグメント 46
    - の個別撃破 168
  - 市場全体の拡大 128
  - 市場地位 116
    - の分類法 119
  - 市場地位別の競争戦略定石 160
  - 資生堂のケース 255



- 資生堂の事業定義 256
- シックス・フォーセズ・モデル 216
- シナジー効果 126, 195
- 指名買い 36
- 社員のやる気 245
- 「収穫せよ」 240
- 集中 245, 269, 273, 274
- 集中度 204
- シュリーフェン・プラン 270
- 消費財 57
- 消費財市場のセグメンテーションの軸 53
- 商標登録 164
- 情報技術 (IT) 28
- を用いた受発注システム 29
- 情報伝達手段 29
- 乗用車市場における市場シェア 120
- 商流 22
- 食器洗い乾燥機 (食洗機) 普及のボトルネック 82
- シルバー期 50
- 新規参入 (企業) 193, 196, 256
- の脅威 179, 201
- 新技術 93
- 人口統計的な軸 52, 55
- 人材の最適配置 242
- 新製品開発 168
- の組織 170
- 浸透価格政策 81
- 心理的な軸 52, 56
- 衰退期 77, 91, 95
- の業界 240
- の事業統合 102
- 衰退産業 100
- 衰退分野 228
- 垂直統合 207
- スイッチング・コスト 186, 187, 205, 222
- 隙間市場 → ニッチ
- ストラテジー → 戦略
- ストラテジック・ビジネス・ユニット → SBU
- 図による表現 (グラフィカル・プレゼンテーション) 259
- スポーツ番組 211
- 棲み分け 149
- すりあわせ型 → インテグラル・システム
- 清算 240
- 生産コストのメリット 123
- 生産能力の拡張 188
- 単位 189
- 生産部門の特徴 41
- 成熟期 76, 88, 137
- のマーケティング・ミックス 90
- 成熟産業 37
- 生存空間の差別化 154
- 成長期 76, 84
- の特徴 85
- のマーケティング・ミックス 86
- 成長機会 228, 236
- 成長分野 228
- 成長率 231
- 製品 (商品) → プロダクト
- 製品規格 (スタンダード) 218, 220
- 製品規格 (間) 競争 218, 219

- 製品機能による差別化 150
  - 製品差別化 90, 139, 199, 205
  - 製品の基本設計 →アーキテクチャー
  - 製品標準化 205
  - 製品ライフサイクル 76
    - の曲線 106
    - の段階別特徴 77
    - の段階別に見たマーケティング戦略 104
    - に応じた流通チャネル（ブレイス）の変化 103
    - 変則的な— 106
  - セグメンテーション（市場細分化）
    - 46, 68, 253
    - とマーケティング・ミックス構築のプロセス 69
    - の基準 52
    - のチェック・ポイント 64
  - セグメント 46, 47, 142
    - 移動 70
    - 間の関係 69
    - の個別撃破 145
    - の市場規模 64
  - 女性用化粧品市場の— 47
    - 狭い— 153
  - 接客業 252
  - 積極的なプロモーション 136
  - 狭い意味での販売促進 →販促
  - セミ・フルカバレッジ（政策）
    - 142, 145
  - セミ・フルライン 149
  - 先行者優位（性） 197
  - 全体-部分関係 225, 243
  - 洗濯乾燥機 150
  - 選択的投資 245
  - 選択と集中 246
  - 宣伝 29
  - 先発優位（ファースト・ムーバー・アドバンテージ）
    - 197
  - 前方統合 207
  - 戦略 3
  - 戦略経営 242
  - 戦略事業単位 →SBU
  - 戦略指針 241
  - 戦略的思考 2, 4, 269
  - 戦略的な価値 191
  - 早期大衆追従者（早期マス）
    - 84
  - 総合電機メーカー 248
  - 操作性 64
  - 相対市場シェア 229, 230
- た 行
- タイアップ 113
  - 大規模な運転資金 197
  - 大衆 →早期大衆追従者
  - 大衆的な価格 88
  - 退出障壁 192
  - 代替品 212
    - の技術進歩 212
    - の脅威 180
    - の競争 214
  - タイヤ市場 131
  - 大量販売 27
  - 絶えざる改良 113
  - 高い利益率 153
  - 多角化した大企業のドメインの定義 259
  - 卓上型食器洗い乾燥機 82

- ターゲット市場 47
  - の設定 68, 71
- ターゲット・セグメント 47
  - と4つのPのフィット 68
- ターゲット設定の仕方 66
- 誰 (for Whom) 59
- 単一ターゲット・アプローチ
  - 66, 74, 153
- 単純な調整を行う場合のシナリオ 236
- 地域 (Where) 59
- 地域市場 54
- 遅期追随者 (ラガード) 93
- チャンネル政策 26
  - 広めの— 136
- チャレンジャー 116, 137
  - としてのキリン 168
  - の戦略指針 144
- 長期志向の手法 246
- 長期目標 248
- 地理的な軸 52, 54
- 低価格 37
- 定義の緻密性 260
- デジタル・カメラ業界 190
- デジタル・カメラ市場 98
- デジタル複合機 127
- 撤退 94, 193, 240
  - のタイミング 97
  - の読み 101
  - 銀塩フィルム事業からの— 98
- デファクト・スタンダード 219
- テレビ・コマーシャル 111
- 転換期 50
- 電子辞書業界のハーフィンダール指数 184
- 電磁調理器 88
- 同質化 133, 163
- 同質化行動 140, 164
- 同質化製品 164
- 同質化戦略 169
- 導入期 76, 77
  - のターゲット市場 110
  - のプロモーション 111
  - のマーケティング戦略 80, 110
- 独自の製法 155
- 特定セグメントへの集中 145
- 独立採算制 227
  - 厳格な—のシナリオ 234
- 特許 197
- 特許使用料 197
- トップ・シェアのデメリット 125
- トップ・シェアのメリット 121
- ドメイン (企業の生存領域) 248
  - の定義を評価する基準 259
- ドメイン・コンセンサス 264
  - と夢 260
- ドメイン定義 248, 251
  - の分類 260
- 共食い (カニバリゼーション) 21, 165, 169
- ドライ戦争 161
- ドライビール 163, 169

## な 行

内製化 207  
内部調達 207  
中抜き 105  
ナショナル・ブランド (NB)  
122  
納得性 264  
ナンバーポータビリティ制  
131  
ナンバーワン・ブランド 127  
2次卸 26  
ニーズ (to meet What) 59  
ニッチ (隙間市場) 97, 118,  
151  
ニッチャー 66, 118, 120  
——の戦略定石 152  
——のメリット 153  
日本ルナのケース 155  
ネットワーク外部性 83  
値引き 212  
値引き競争 37  
値引き交渉 209, 210  
農産物ブランド 16

## は 行

売却 240  
ハイブリッド・カーの開発  
134  
破壊的技術 213  
波及効果 63, 73, 112, 143  
パソコン組立業界 217  
パソコン・メーカー 205  
パーソナル・コンピュータ  
103  
パッケージ → 容器

発泡酒 140, 166, 168  
ハードディスク・タイプ 213  
花形製品 233  
弱めの—— 239  
幅の狭い製品ライン 100  
ハーフィンダール (・ハーシユマ  
ン) 指数 (HHI) 181, 203  
パラダイム 248  
バリエーション 112  
範囲の経済 → シナジー効果  
反撃の実績 200  
販 促 34  
販売員 43  
販売員活動 31  
販売促進 → プロモーション  
ハンバーガーチェーン業界  
203  
ビデオテープ・レコーダー (VTR)  
92  
ヒ ト 244  
評 価 241  
ビール 143  
ビール系飲料業界の出荷量  
185  
ビール系飲料業界のハーフィンダ  
ール指数 184  
ビール系飲料の市場シェア推移  
166  
ファイブ・フォーセズ・モデル  
216  
——の6つ (め) の要因  
216, 220  
フィット 6, 9, 24, 38, 161  
フォロワー 118, 120  
——の戦略定石 156  
複写機 126

- 複写機業界 198
  - 複数ターゲット・アプローチ
    - 66, 136
    - の転換 74
  - 富士フイルム「チェキ」のケース
    - 70
  - プッシュ戦略 35, 40
  - 物流 22
  - 物流システム 27
  - 部品調達 209
  - プライス 12, 36, 40, 72
  - プライベート・ブランド (PB)
    - 122
  - ブランド・スポット 216
  - フラッシュ・メモリー・タイプ
    - 213
  - ブランド 15
  - ブランド・イメージ 42, 192, 199
    - の維持 26
  - ブランド資産 (ブランド・エクイティ) 16
  - ブランド・スイッチ 86, 187
  - ブランド選好 86, 188
  - ブランド・ロイヤルティ 89, 199
  - フル・カバレッジ 67, 132, 136, 163
  - プル戦略 35, 111
    - 重視のプロモーション 87
  - フルライン 19, 67, 136, 142
  - ブルーレイ・ディスク 218
  - プレイス 11, 21, 40, 73
    - の設計・選択 22
  - プロダクト 11, 12, 17, 39, 71
    - の物理的な特徴 14
  - プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント → PPM
  - プロダクト・ミックス 19
  - プロモーション 12, 29, 34, 40, 42, 72, 113
  - プロモーション戦争 131
  - 米国の即席めん市場 112
  - 閉鎖型チャネル政策 26, 40, 42, 154
  - 放送権の価格 211
  - 補完財 84, 216
    - としてのソフト 218
    - を加えた業界の構造分析 217
  - 補完財業界 217
  - 補完的プレーヤー 216
  - ポジショニング 97
  - ポジション変更 94, 96
  - 保証書 17
  - 補助的サービス 15, 86
    - での差別化 88
  - ポーター (M.E.Porter) 176
  - ホッファー (C.W. Hofer) 260, 261
  - ボトルネック (隘路) 78, 80
  - ホリデイ・インズ社のケース 250
  - ホリデイ・インズ社の事業構成 250
  - 本質サービス 12, 37, 39, 68
- 📍 ま 行
- マイベースの成長 153
  - マクドナルド1号店 111
  - 負け犬 233


マーケター 52, 59  
 マーケット・ポジション 116  
 マーケティング戦略の見取り図  
     9  
 マーケティングのイノベーション  
     198  
 マーケティング・ミックス  
     11, 65, 68, 71  
     ——の構築 68  
     新しい世代へフィットする  
         —— 113  
 マス (大衆) → 早期大衆追随者  
 マスコミ 32  
 マッカーシー (E. J. McCarthy)  
     11  
 マニア 84  
 ミッション (使命) 248  
 3つのW 59  
 ミニラボ 100  
 無店舗小売業 23  
 メーカー (売り手側) 208  
 メンテナンス・サービス 17,  
     199  
 メンテナンス・フリー 198  
 モジュラー・システム 205,  
     206  
 モジュール 206  
 モノマネ企業 133  
 模倣しにくい差別化 146  
 問題児 233, 236  
     ——の選別 237  
     有望な—— 239

## や 行

有店舗小売業 23  
 ユーザー下降期 49  
 ユーザーの意思決定 208  
 ユーミンのケース 60  
 夢 260, 264  
 容器 15  
     ——による差別化 162  
 予想される反撃の強さ 194  
 4つのP 68, 71  
     ——による差別化 146  
 ヨード卵「光」のケース 38  
 よんぴー → 4つのP

## ら 行

ライン (製品系列) 19  
     ——の奥行き 20  
     ——の幅 19  
     浅い (製品) —— 20, 158  
     (幅の) 狭い (製品) ——  
         19, 100, 153  
     (幅の) 広い (製品) ——  
         19  
     深い (製品) —— 20, 153  
 ラガービール 162  
 利益ポテンシャル 177, 179  
 利益率 236  
 利潤の犠牲 125  
 リーダー (企業) 67, 116  
     ——から模倣されない差別化  
         140  
     ——の戦略 128, 134  
     ——のもっていない経営資源  
         140  
 流通業者の数と小売店の数 25  
 流通業者のマージン 105

流通経路 → プレイス		レビット (T.Levitt)	261
流通チャネル	21, 159	レンタル業界	197
——の差別化	139	レンタル契約	198
——の支配力	133	ロジスティクス → 流通	
——へのアクセス	198	ロールフィルムの出荷面積	99
量販店	105		
旅行業	251	 わ 行	
ルイ・ヴィトンのケース	41	ワイック (K.E.Weick)	265
累積生産量	124	ワールドカップ放送権	211
レーザー・プリンタ	126		

## 企業名・商品名等索引

### 数字・アルファベット

「AQUOS」	158, 159, 208
au	131
「BRAVIA」	159
BUFFALO	206
「G ショック」	140
「IH クッキング・ヒーター」	88
I-O DATA (アイ・オー・データ 機器)	206
「iPod」	213
J-オイルミルズ	102
「NP-33S1」	82
NTT ドコモ	131
「Pivi」	74
「QV-10」	98
「VIERA」	159, 208

### あ 行

「アコード・ハイブリッド」	134
アサヒビール	140, 161, 208
アスクル	29
アメリカン航空	222
「一番搾り」	165
「一番搾り無濾過く生」	168
インテル	16, 217
「円熟」	168
「おいしい牛乳」	30, 122
オメガ・プロジェクト	33

### か 行

花 王	130, 140, 255
カゴメ	199
カシオ (計算機)	98, 139, 140, 190
「カシオミニ」	37

「カップヌードル」 110  
キヤノン 100, 126, 190, 198  
「キャベツ畑人形」 17  
キューピー 199  
京セラ 192, 244  
キリン 140, 162, 164, 169  
「麒麟淡麗く生」 166, 168  
「グイ生」 162  
「グリコ・キャラメル」 16  
「グリーンラベル」 168  
「コクキレ」 162  
ユニカ・ミノルタ・ホールディングス 98  
「コバラ解消 夜中のヨーグルト」 155  
コレコ 17  
コンチネンタル・トレイルウェイズ 251

### さ行

『最終警告! たけしの本当は怖い家庭の医学』 30  
サッポロ 166, 168  
サントリー 166  
三洋電機 192, 244  
資生堂 47, 255  
シャープ 158, 159, 191  
ジョンソン&ジョンソン 140  
スカイパーフェクTV 211  
スコッチテープ 227  
「スタイルフリー」 140  
「スーパーカブ」 96  
「スーパードライ」 162, 163, 169  
「スーパーホップス」 166  
スリーエム (3M) 227

セイコー 139  
セイコーエプソン 150  
セブン-イレブン 122  
ソニー 37, 159, 190  
「ソフィーナ」 140, 255  
ソフトバンク 131

### た行

「淡麗アルファ」 168  
「淡麗グリーンラベル」 140  
「チェキ」 70  
「チェキプリンター」 74  
「データ・バンク」 140  
デュポン 130  
デルタ・スチームシップ 251  
東芝 150  
トヨタ (自動車) 120, 134  
「ドラフティ」 166  
「ドラフト・ワン」 168

### な行

「ななめドラム」 150  
ニコン 100  
ニチレイ 199  
日産自動車 120  
日清食品 110  
日本電気 (NEC) 262  
日本農産工業 39  
日本マクドナルド 13, 111, 203  
日本ルナ 155  
「のどごしく生」 168  
ノーリツ鋼機 100

### は行

バイ・デザイン 158, 159  
パナソニック 82, 88, 150, 159,



208, 227  
 「バニラヨーグルト」 155  
 「ビオレ毛穴すっきりパック」  
 130  
 日立 248  
 日立アプライアンス 88  
 「ヒートポンプななめドラム」  
 150  
 「ファインドラフト」 164  
 「ファインピルスナー」 164  
 富士重工業 120  
 不二製油 102  
 富士ゼロックス 198, 199  
 富士フイルム 70, 99, 190  
 「Prius」 248  
 「プリウス」 134  
 フレッシュネス (バーガー)  
 153  
 「ペプシ・コーラ」 34  
 「ポスト・イット」 227  
 ポストン・コンサルティング・グ  
 ループ (BCG) 228  
 ホリデイ・インズ 250  
 ホンダ (本田技研工業) 96,  
 120, 134

☑ ま 行  
 松下 (電器産業) → パナソニック

ク (2008年10月より)  
 マツダ 120  
 「まろやか酵母」 168  
 ミシュラン 131  
 光岡 121  
 ミツカン 199  
 「ミニコピア」 198  
 明治乳業 30, 122  
 「明治プロビオヨーグルト LG21」  
 30  
 「メンズビオレ毛穴すっきりパッ  
 ク」 130  
 モスフードサービス (モスバーガ  
 ー) 153

☑ や 行  
 吉野家 15  
 ヨード卵「光」 38, 39

☑ ら 行  
 ライオン 140  
 「ラガー」 165, 169  
 『らせん』 33  
 「リーチ」 140  
 『リング』 33  
 ルイ・ヴィトン 42  
 「冷風エアコン」 150

● 著者紹介

沼上 幹 (ぬまがみ つよし)

一橋大学大学院商学研究科教授

わかりやすい

マーケティング戦略〔新版〕

*A First Course in Marketing Strategy* (2nd Edition)

A R M A



有斐閣アルマ

2000年4月28日 初版第1刷発行

2008年4月10日 新版第1刷発行

2017年2月10日 新版第13刷発行

著 者 沼 上 幹

発 行 者 江 草 貞 治

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

郵便番号 101-0051

東京都千代田区神田神保町 2-17

電話 (03) 3264-1315〔編集〕

(03) 3265-6811〔営業〕

<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷 大日本法令印刷株式会社・製本 牧製本印刷株式会社・文字情報レイアウト ティオ

©2008, NUMAGAMI, Tsuyoshi. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN978-4-641-12355-7

Ⓢ 本書の全部または一部を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き、禁じられています。本書からの複写を希望される場合は、日本複製権センター(03-3401-2382)にご連絡ください。