

## IV. ベンチャー企業のマーケティング戦略 — 競争と技術のマネジメント —

松 隈 久 昭

### 目次

1. はじめに
2. ベンチャー企業の特徴と課題
3. マーケティング戦略
4. 企業間競争と競争優位性
5. 技術のマネジメント
6. 結びにかえて

### 1. はじめに

本稿の目的は、ベンチャー企業が新製品を開発・販売する場合に、必要となる製品政策や価格設定等のマーケティング戦略を検討することである。特に、技術企画型及び研究開発型のベンチャー企業に焦点を当て、マーケティングの基本的概念を整理した上で、競争戦略と技術のマネジメントを説明したい。

ベンチャー企業が生まれた主な理由は、産業構造の転換にあると考えられる。サービス経済化や経済のソフト化が進み、大量生産から多品種少量生産へ展開し、さらに顕在化している需要は技術的に可能である限り、すでに満たされている。今後は、潜在的な需要を掘り起こして製品開発を行い、細分化された市場に高付加価値の製品を導入することができるベンチャー企業は、大きな事業機会を持つと考えられる<sup>1)</sup>。

ただし、潜在的市場を開拓し、細分化した1つの市場に経営資源を集中させるベンチャー企業は、大きなリスクを負うことになる。マーケティングはそのリスクを低減する役割を担う。なぜなら、市場調査による需要の把握と研究開

発に基づく製品化、価格設定、プロモーションそして流通管理というマーケティング活動は、市場における製品の競争優位性を高めるからである。

## 2. ベンチャー企業の特徴と課題

### (1) 定義と分類

わが国でベンチャービジネスという言葉が初めて使用されたのは、1970年度の「都市型新規事業開業実態調査」であり、その特徴は「新技術を企業化したり、あるいは、専門知識に基づいて、新しい独自の営業方法を開発するなど、他にさきがけて創造的活動を展開するパイオニア的な企業」と示されている。この調査の中心となったのが中村秀一郎氏と清成忠男氏なので、ベンチャービジネスという言葉は両氏による和製英語と考えられている<sup>2)</sup>。

しかし、ベンチャービジネス及びベンチャー的な事業を行う企業という意味のベンチャー企業の定義は、研究者により多少変更して使用されてきた。その理由は、70年代から90年代への経済環境の変化と新しい企業行動の影響であろう。例えば、松田修一氏はベンチャー企業を「成長意欲の強い起業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性を持った、何らかの新規性のある企業<sup>3)</sup>」と定義している。

本稿は、ベンチャー企業を厳密に定義することが目的ではないので、「成長意欲が強く、独創的な新製品や独自の営業方法を開発した企業」と考えたい。そのように定義すると、ベンチャー企業は様々な産業分野に現れている。松田修一氏によると、ベンチャー企業は業態形態と付加価値創造という点から分類することができる<sup>4)</sup>。第1の分類基準である業態形態によると、①流通・サービス企画型ベンチャー企業、②技術企画型ベンチャー企業、③研究開発型ベンチャー企業の3つに分けられる。

まず、流通・サービス企画型ベンチャー企業とは、既存の流通やサービス分

(3) IV.ベンチャー企業のマーケティング戦略

野に新規の発想や手法を持ち込み、ニッチ分野に参入する企業である。近年では、小売業におけるコンビニエンス・ストアの経営手法があてはまる<sup>5)</sup>。

また、技術企画型ベンチャー企業とは、既存の技術を活用して、将来性の高いニッチ市場に新製品やソフトを開発し販売する企業である。最後に、研究開発型ベンチャー企業とは、独自の研究開発により生まれた独創的な新製品を販売することにより事業の拡大を図る企業である。

第2の分類基準は付加価値創造である。企業が創造する付加価値は人件費、支払金利、法人税、配当金等からなるが、表1のように付加価値の多少により①先端技術型、②雇用創出型、③自活型の各ベンチャー企業に分けられる<sup>6)</sup>。

先端技術型ベンチャー企業は、業態分類における技術企画型と研究開発型に多い。先端技術の開発に成功し、その市場が成長した場合は、付加価値額は多くリターン（収益）も高い。しかし、技術開発に失敗した場合、あるいは市場に製品が受け入れられない場合には、事業は失敗に終わる。すなわちハイリスク・ハイリターン型のベンチャー企業といえる。次に、雇用創出型ベンチャー企業とは、製品やサービスを作る時に、多くの人材を必要とする企業である。例えば、ソフト開発企業や小売業があてはまる。この型の特徴は、市場の動向と競合企業との競争関係が明確なので、ミドルリスク・ミドルリターンとなる。最後に、自活型ベンチャー企業とは、独立意欲の高い起業家が家族や少数の友

表1 ベンチャー企業の分類

タイプ \ 項目	付加価値額	リスク	リターン	企業数
先端技術型ベンチャー	多い	高	高	少ない
雇用創出型ベンチャー	中	中	中	中
自活型ベンチャー	少ない	低	低	多い

注) 付加価値額は、従業員1人当たりの付加価値額である。  
出所) 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998年、p.35-37より作成。

人と起こす企業である。その特徴は、一般に事業規模の拡大を目的としないので、ローリスク・ローリターンである。

## (2) 成功と失敗の要因

前述のようにベンチャー企業を付加価値創造という点から分類した場合、リスクが高いほどリターンも多く、また企業数も少なくなる傾向にあることが指摘されている。なかでも先端技術型ベンチャー企業は、リスクが高いため十分な経営戦略を練らなければならない。この節では中小企業庁の実態調査を引用して、ベンチャー企業及び中小企業の成功と失敗の要因を整理する。特に、マーケティングに関する要因を中心として検討する。

中小企業庁の「中小企業創造的活動実態調査<sup>7)</sup>」によると、新分野の事業が成功した要因と失敗した要因が図1のように示されている。事業が成功した要因としては、回答の多い順に技術開発面(60%)、販売ルート確保面(44%)、人材の確保・育成面(40%)となっている。つまり、技術開発により製品イノベーションを図ること、そしてその製品を販売する流通チャネル(卸・小売店)を確保することが成功するための重要な要因といえる。新製品開発と流通というマーケティング事項が、ベンチャー企業にとって重要なことが理解できる。

一方、新分野の事業が失敗した要因としては、販売ルート確保面(52%)、人材の確保・育成面(37%)、新分野からの収益予測面(36%)という回答が多くなっている。特に、販売ルートの確保ができなければ失敗する可能性は高くなる。販売ルートの確保は成功要因でも2位になっており、この要因の重要性が理解できる。

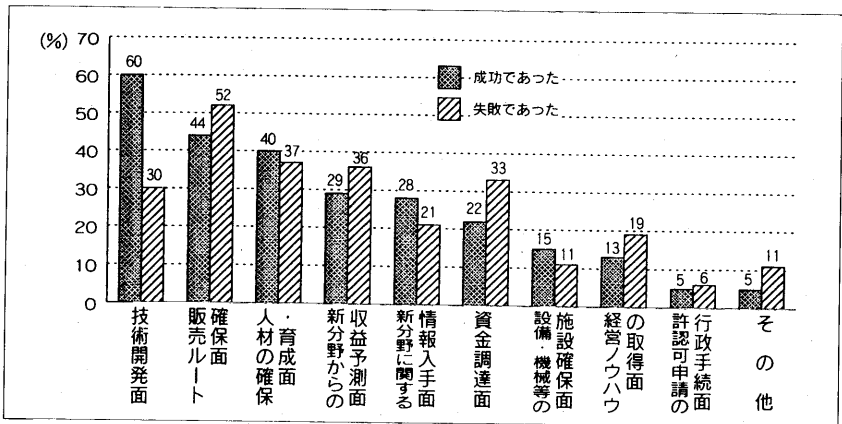
このように販売ルートの確保が重要な理由は、わが国は寡占メーカーのチャネル管理が進んでおり、メーカーが卸売・小売をコントロールしている場合が多いからである。例えば、自動車はメーカーによる系列化が進んでおり、外国のメーカーが参入することは困難であった。1991年に専売条項が削除され、日

(5) IV. ベンチャー企業のマーケティング戦略

本のディーラーはどのメーカーの車も販売することがようやく可能になった。自動車部品に関しても、近年の不況下における低価格競争により系列はやや崩れたものの、技術力と価格競争力がなければ参入は容易ではない。

その他にも我が国には、消費財、産業財を問わず、寡占企業による建値制、返品制、リベート制のような商慣行が現存しており、ベンチャー企業はこれらの流通制度にも対処しなければならない<sup>8)</sup>。

図1 新分野への取組が成功であったまたは失敗であった要因



中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」9年12月

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

出所) 中小企業庁『中小企業白書』平成10年版, p.302.

(3) 創業理由

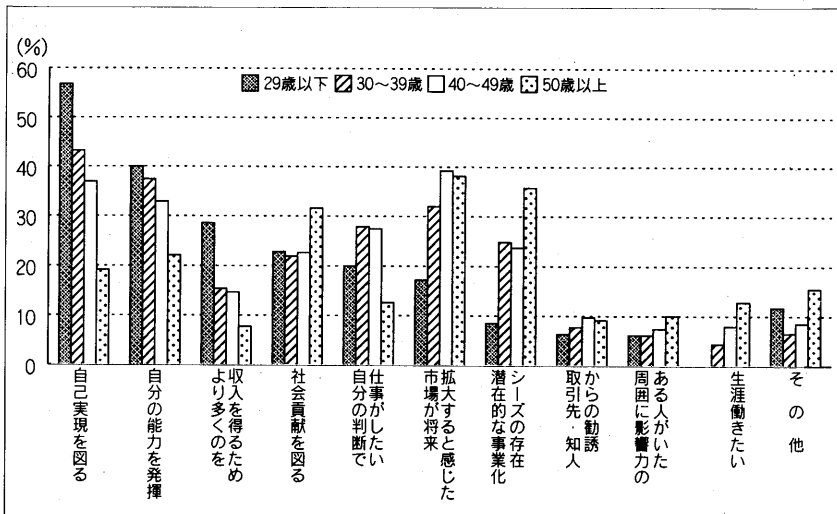
次に創業の理由から、ベンチャー企業の特徴を示す。同じく中小企業庁の調査によると、4つの年代別に創業した理由が図2のようにまとめられている。全体的に見て「自己実現を図る」という答えが多い。特に、29歳以下の創業者については、自己実現の欲求の強さが理解できる。また、「自分の能力を発揮」するためという答えも多い。

その他に創業した理由としては「市場が将来拡大すると感じた」と「潜在的

な事業化シーズの存在」という答えも比較的多い。「市場が将来拡大する」ということは、全く新しい未開拓の市場があるか、既存の商品・サービスでは消費者のニーズが十分に満たされていない市場があるという判断であろう。

また、「潜在的な事業化シーズの存在」という答えの「シーズ」とは、企業の研究開発(R&D)部門から生まれた製品である。ゆえに、一般に消費者のニーズとは全く関係ないものであり、市場性は少ない。しかし、顕在化している消費者のニーズに合わせるか、新たな市場を開発することにより事業化ができる。ただし、製品化には十分な市場調査が必要である。

図2 創業した理由(昭和60年以降の創業者)



中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」9年12月

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

出所) 中小企業庁「中小企業白書」平成10年版, p.309.

#### (4) 大分県内のベンチャー活動

大分県内でもベンチャー企業を始めたいという希望を持っている人は多いだろう。ベンチャー企業の現状と特徴を調べるには、新規開業企業を調べなければ

#### (7) IV. ベンチャー企業のマーケティング戦略

ばならない。しかし、県内のベンチャー企業の全てを調べることは難しいので、「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法（以下、創造活動支援促進法と略す）」に認定されている企業の研究テーマを参考にして、いかなる事業が進められているかを検討したい。

創造活動支援促進法は、平成7年に施行後、平成8、9年に一部が改正され、税制や金融面に関する補助の拡充を行い、ベンチャー企業を含む中小企業を支援する法律である。ただし、同法の支援対象は、①新商品や新サービスの研究開発・事業化を行う企業、②創業期にある企業、③研究開発に熱心に取り組んでいる企業である。従って、創業したばかりの企業だけでなく、既存の中小企業による社内ベンチャー事業が含まれていることに注意が必要である。

表2は、企業創造活動支援促進法により認定された県内企業の研究テーマである。そのテーマの特徴としては、電子・電機、機械に関するものが大部分といえる。次に研究テーマを財の種類（消費財と産業財）、競争戦略（コスト志向と製品差別化志向）という2つの観点から分類してみる。

消費財(consumer products)とは、生活用品のことであり、最終消費者によってその欲求を満たすために購入される商品である。一方、産業財(industrial products)は、他の企業によって生産やその他の事業を営むために購入される商品である<sup>9)</sup>。

まず、消費財を対象とした研究テーマは見あたらない。しかし、「10.犬の健康を重視した新しいペットフードの開発」により生まれた商品を選択するのは消費者なので、広義の消費財に含めることができよう。その他の研究テーマは産業財といえる。

次に、コスト志向か差別化志向かという基準で分けてみる。研究テーマの1,2,18,26には「安価」、「価格競争力」、「低コスト」という用語が使われていることから分かるように、コスト優位という特徴を持った製品開発である。その他の研究テーマは、製品差別化や製造工程のイノベーションを目的としたも

表2 中小企業創造活動支援促進法により認定された研究テーマ（大分県内の企業）

1. 安価で小型高速な科学技術計算コンピュータの開発
2. 汎用性、価格競争力があるテーピングマシンの開発
3. 木本植物へ耐虫性を付与する遺伝子導入技術の確立
4. 人体位置及び身体異常検出システムの開発研究
5. 低温熔融セラミックスによるセメント・コンクリートへのコーティング及び高耐性軽量屋根材の研究開発
6. PC/AT互換機用ボードに組み込むステッピングモーターコントロールシステムの開発
7. 数値制御逐次成形ドットプレスの研究開発（金型不要のプレス）
8. 健康食品せんべい焼機自動化ラインの研究開発
9. 分散型制御ネットワーク技術を応用した自転車駐輪場に関する総合管理システムの開発
10. 犬の健康を重視した新しいペットフードの開発
11. 多段式コンポスト及び好熱性菌体の繁殖環境の研究開発
12. 土木測量・丁張掛の新システムの構築及び新アイテムの研究開発
13. 発泡スチロールを利用した計量サンドイッチ工法の応用技術に関する研究開発
14. ねぎ引き機の研究開発
15. 移動式仮説燃焼トイレの高度化と携帯化に関する研究開発
16. カーボン系パンタグラフすり板の研究開発
17. プラスチックを材料とした遊器具用パーツの成形加工法に関する研究開発
18. 低コストの軽量瓦の研究開発及び製造原価低減のための高速プレス機の研究開発
19. ダイレクトプレーティングによるファインピッチプリント配線板製造技術の研究
20. 医療用トリプル敷布団（温熱・電位・マッサージ）の研究開発
21. 冷結パン生地冷凍保存・解凍・発酵工程自動制御装置の研究開発
22. 長尺物NC加工機の研究開発
23. ガスターボによるコージェネレーションシステムの研究開発
24. 総合医療業務支援システム「スーパードクター」（電子カルテ）の開発
25. PC/AT互換機及びWindows環境下でのLAN、リアルタイムコントロールを考慮した制御及び計測システムの開発
26. ワンフロア2戸方式マンション建設に係わる工期短縮、低コスト工法の開発
27. フィルム入り合わせガラスを大型化し、内外装インテリアとして活用するための小口化工法、専用加工機等の研究開発
28. 逆スラバー階二層マンションに係わる移動床システムの開発
29. 高速、品種交換時間の短縮を目的としたトレイタイプテーピングマシンの開発
30. 設備保守支援機能付きデータロガーシステムの研究開発
31. 無線利用による計測・位置管理システムに関する研究及び試作機の開発
32. 自動車用各種ケーブル組立省力化自動機の開発
33. 訪問給食用配膳コンテナの開発



#### (9) IV.ベンチャー企業のマーケティング戦略

34. 電動荷物運搬車及びその充電装置の開発
35. 災害避難用品「防災簡易ヘルメット」の製造に関する研究及び試作品の開発
36. 木材単板をサンドイッチ状態にしたポリエステル系建築部材の開発
37. 活魚の大量輸送を可能にするための処理施設の研究開発
38. 施工費縮減型除草・集草・処理システムの開発
39. 多目的（冷房・給湯・換気）統合システムの建築物へのビルトイン化のためのインターフェイスの開発
40. 汚泥・食品残渣乾燥発酵処理機の開発
41. オーガニックハーブを原料としたハーブグラニテ事業発展のための研究開発
42. フレキシブルリード加工機の開発
43. フレキシブルCDの開発
44. CSP外観検査モジュールの開発
45. プラスチック廃材再利用のための粉碎機開発とそのリサイクル材を利用した製品の開発
46. 測温素子付サーマルリミッターの開発
47. ニラ刈り取り機に関する研究及び試作機開発
48. セミクロズドループ制御方式による難削材の粗研削加工専用機の開発

注) 未公表の研究テーマは除いた。

出所) 通産省「中小企業創造活動支援促進法の認定企業（平成11年）」より作成。

のと考えられる。さらに、将来有望な新市場と考えられる環境分野の研究テーマとして「40.汚泥・食品残渣乾燥発酵処理機の開発」と「45.プラスチック廃材再利用のための粉碎機開発とそのリサイクル材を利用した製品の開発」が認定されていることが特徴である。

### 3. マーケティング戦略

既述のようにベンチャー企業の成功及び失敗の要因として、新製品開発と販売ルートの確保が重要であった。どちらもマーケティングの事項であり、ベンチャー企業のマーケティングの重要性が理解できた。もちろん大企業でもマーケティングの重要性は変わらないが、経営資源の少ないベンチャー企業の失敗は致命的である。ベンチャー企業は、慎重なマーケティング戦略策定が必要である。この節では、マーケティングの基礎概念である効果的効率主義を説明し

たあとに、マーケティング・ミックス政策とプロダクト・ライフ・サイクル概念を示す。

### (1) 効果的効率主義

製品やサービスが不足していた時代は、一般に消費者は品質よりも量を重視する価値観を持っていた。その時の企業の課題は、いかに事業を効率的に運営するかである。つまり、製品を低コストで効率よく生産するかが課題であった。しかし、現在のように製品があふれ、製品を選択する権利が消費者に移っているときには、いかに製品が消費者のニーズに合致しているかが重要となる。製品と消費者ニーズとの適合度を「効果」と考えると、企業経営は効果を優先し、その上で効率を求めなければならない。この概念を「効果的効率主義」という<sup>10)</sup>。

ただし、消費者市場は、変化するという特徴を持っている。もちろん基本的なニーズは変化しないものの、消費者の求める製品の機能、デザイン、価格帯は変化している。ゆえに、ベンチャー企業が最初に行うべきマーケティング活動は市場調査である。現在そして将来、消費者はいかなる商品やサービスを求めているかを調べるのが市場調査である。市場調査を行う場合、いかなる基準で市場を分析するかが問題となる。市場調査により誰が、何を、どれくらい求めているかが推測できる。一般的には、以下の基準が調査項目の代表例となるが、調査項目を増やせば、より詳しい市場分析が可能である。

消費財の場合、①人口統計的変数（年齢、性別、家族のライフサイクル）、②社会経済変数（所得、職業、教育）、③生活様式等が評価項目となる。一方、産業財の場合は、①製品・部品の使用状態（使用率・頻度）、②組織構造（業種、規模、使用技術）、③行動基準（購買慣行、価格や品質という購買基準）、④購買担当者の特徴（組織上の役割・地位）等が評価項目となる<sup>11)</sup>。

市場調査により市場のニーズを捉えることができたと仮定して、次の段階は製品化である。消費者ニーズを満たす製品は、消費者の目から見れば何らかの

#### (11) IV. ベンチャー企業のマーケティング戦略

価値を持っている。次節では、価値という言葉を使ってマーケティング活動を見直してみる。

##### (2) マーケティング・ミックス政策

一般にマーケティング活動は、主に製品(product)、価格(price)、プロモーション(promotion)、流通(place)という4つの事項からなり、それらを統合した活動をマーケティング・ミックス政策という。マーケティングを構成する4事項は、消費者に提供する価値という側面から、価値形成活動、価値表示活動、価値伝達活動、価値実現活動と言い換えることができる<sup>12)</sup>。

第1に価値形成活動とは、消費者のニーズを反映した製品・サービスのコンセプトを明確にして、そのコンセプトを具体化した製品・サービスを提供するという活動である。ベンチャー企業の研究開発が優れていても、消費者ニーズに適応したものでなければ市場性はない。ゆえに価値形成活動が最も重要なマーケティング活動といえる。

第2に価値表示活動とは、価値形成活動によって作成された製品を市場に示す活動である。一般に、製品の価値は金額で示されるゆえ、価格設定が具体的活動になる。次節で示すプロダクト・ライフ・サイクルの段階と競争状態により、価格設定は変更しなければならない。

ただし、新製品の導入時には、次の価格設定のどちらかが選択される。まず、製品差別化の程度が高く市場での競争が無い場合は、導入期に価格を高く設定し、早期に利益を上げる上澄吸収価格設定(skimming pricing)が行われる。一方、市場シェアの獲得を目的とした場合、低い価格設定を行う市場浸透価格設定(penetration pricing)が行われる。

第3に価値伝達活動は、商品の価値を市場に説明、推奨、説得するというコミュニケーションの問題であり、プロモーション活動という。ベンチャー企業の場合、新製品の知名度を上げること、そしてブランドを確立するために広告

活動を行う必要がある。特に、産業財を販売するベンチャー企業の場合は、一般の全国紙に広告を行うよりも、業界新聞や専門雑誌に広告を載せるほうが有効である。

最後に、価値実現活動は、販売者から消費者に商品を運ぶ役割を指している。つまり流通チャネルの形成を示しているが、ベンチャー企業の場合、独自の流通チャネルを持つことは資金面で困難であろう。従って、専門の卸売業者への委託が中心となると考えられる。

以上のように、ベンチャー企業は、製品、価格、プロモーション、流通という4つの事項を検討し、それらを統合したマーケティング・ミックス政策を実行しなければならない。

### (3) プロダクト・ライフ・サイクル

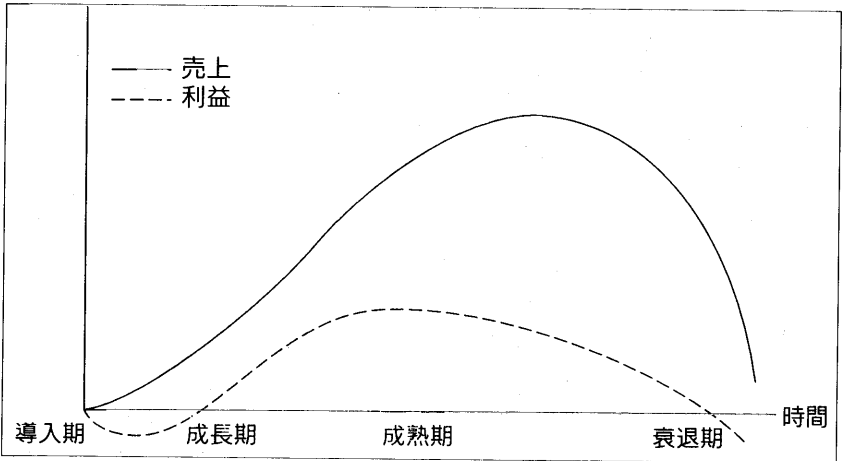
プロダクト・ライフ・サイクルは、新製品の売上高を時系列的に示したものである。一般に、その形状は図3のようになり、単位期間当たりの売上高のレベルにより導入、成長、成熟、衰退という段階を経ると考えられる。この概念が経営戦略において有効な点は、表3のように、各段階において採用すべきマーケティング戦略を示すことができるという点である。例えば、製品戦略は導入期に基礎開発を進め、成長期には市場浸透を目標とした製品改良を行うことが示されている。そして、成熟期には競合製品との差別化を進め、衰退期には製品ラインを縮小することが行すべき戦略である。

このプロダクト・ライフ・サイクル概念には、いくつかの問題点<sup>13)</sup>も示されているが、売上高が典型的なS字型を描くと仮定すると、採用すべきマーケティング戦略は以下ようになる。

- ①導入期…新製品を発売したこの時期にとるべきマーケティング戦略は、広告・販売促進により新製品の諸機能を広めることである。売上高が低く、市場の成長率も小さいので、研究開発費や販売促進費を

(13) IV. ベンチャー企業のマーケティング戦略

図3 典型的なプロダクト・ライフ・サイクル



出所) D.W.Cravens, *Strategic Marketing*, 2nd ed., Irwin, 1987, p241 (一部修正)

表3 プロダクト・ライフ・サイクルの段階別特徴と戦略

特 徴	導 入 期	成 長 期	成 熟 期	衰 退 期
売上高	低水準	急速上昇	緩慢な上昇	下降
利益	ほとんどなし	最高水準	下降	低水準あるいはゼロ
キャッシュフロー	マイナス	緩和	高水準	低水準
顧客	革新者	マスマーケット	マスマーケット	遅滞者
競争	ほとんどなし	増加	競争企業多数	減少
戦 略	導 入 期	成 長 期	成 熟 期	衰 退 期
戦略の焦点	市場の拡大	市場浸透	シェアの維持	生産性
マーケティング支出	高水準	高水準 (割合は低下)	低下	低水準
戦略の強調点	製品の認知	ブランド選好	ブランド・ロイヤルティ	選択的
流通	未整理	集中・強化	集中・強化	選択的
価格	高水準	低下	最低水準	上昇
製品	基礎的	改良	差別化	合理化

出所) P.Doyle, "The Realities of the Product Life Cycle," *Quarterly Review of Marketing*, summer 1976, p.5.

補うことはできずに、赤字になることが多い。

- ②成長期…新製品の諸機能が受け入れられると、売上高は急速にのびる。利益率が高いと判断した企業の参入が多くなる時期であり、対抗手段として製品の改良やブランドの確立が必要となる。当然、競争も激しくなり利益率の低下が顕著になる。
- ③成熟期…製品の普及が進み、飽和状態に達すると売上高の成長率は鈍化する。耐久財の場合、機能の低下や陳腐化による買い換えや買い増しが生まれる。
- ④衰退期…売上高が減少する主な理由は、代替製品の出現や価格競争である。もちろん、製品が買い手のニーズを満たしている場合は、売上高は衰退せず、安定した状態が続く。

その他にも、マーケティング戦略の焦点や支出等に従って、各段階に行うべき製品、流通、価格、プロモーション活動の内容が示されている。

以上のように、プロダクト・ライフ・サイクルに沿って基本的なマーケティング戦略を示したが、ベンチャー企業が市場で成功すると、参入障壁を作れない限り他企業の参入を阻止できない。また、ベンチャー企業が、競争企業が多い既存の市場に参入することもある。既存の市場は消費者ニーズが明確なのでリスクは小さいが、すでに参入している企業の対抗戦略は厳しいものとなろう。次節では、企業の成長・機会マトリックスを示した後で、ポーターによる競争戦略を説明し、ベンチャー企業が考慮すべき事項を検討する。

#### 4. 企業間競争と競争優位性

ベンチャー企業が市場調査を行う場合、いかなる市場が将来有望であるか、他の市場セグメントと区別することが重要である。いわゆる市場細分化を行い、収益性のある有望なセグメントを探し出さなくてはならない。大企業と比べて

(15) IV. ベンチャー企業のマーケティング戦略

経営資源の少ないベンチャー企業は、その有望市場に経営資源を集中することが必要となる。有望なセグメントを発見した場合、次の行動は新製品の開発である。もちろん、市場と製品の組み合わせによって、リスクの大きさは異なり、経営戦略も変わる。

表4は市場と製品が新しいものか、既存のものかで分類し、採用すべき戦略をまとめたものである。ある企業が既存市場に既存製品を販売する戦略を採用することを市場浸透戦略という。これは、現在の消費者への販売量を増やし、シェアを上げることが目的となる。同じように、新市場に既存の製品を販売しようとする市場開拓戦略、現在の市場に新製品を販売する新製品開発戦略がある。

最後に、多角化戦略は、既存企業が新しい市場に新製品を導入する最もリスクの高い戦略である。ベンチャー企業の場合、多角化ではなく新規参入と考えればよい。このように市場と製品を選択し、ベンチャー企業の進むべき方向を決めたとしよう。しかし、それだけでは不十分である。参入する業界の競争構造を分析し、参入後の競争の戦略を策定しなければならない。次節では、業界の構造を検討する。

表4 成長・機会マトリックス

市場 \ 製品	既存製品	新製品
既存市場	①市場浸透	③新製品開発
新規市場	②市場開拓	④多角化

出所) H.I. Ansoff, "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, Vol. 20, 1957, p. 124.

(1) 業界の構造分析

企業の収益性を決める基本要因は、その企業が属する業界の魅力度である。業界の魅力度とは、その業界が長期的に収益性をもたらすかどうかである。ベンチャー企業がある業界に参入する場合、その業界が成長分野であれば成功す

る可能性は高くなるであろう。反対に、業界内の競争が激しく、市場も成熟あるいは衰退分野であれば、成功の可能性は小さくならう。以下では、業界の構造分析を行い、収益性に影響する要因を検討したい。

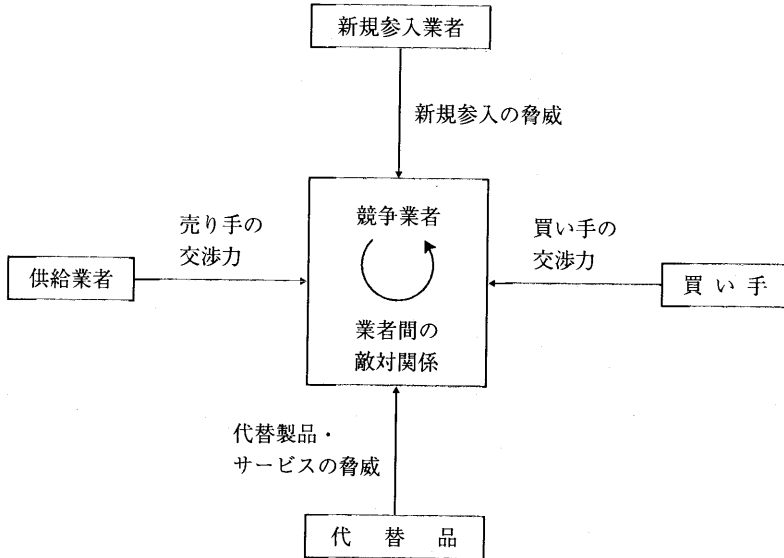
ポーターは、企業間の競争状態を決定する要因を図4のように5つに分けて検討している。すなわち、①新規参入の脅威、②既存競争業者間の敵対関係の強さ、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力である。これらの競争要因が、業界全体の価格、コスト、必要投資額及び収益性に大きく影響する。5つの要因を簡単にまとめると以下ようになる<sup>14)</sup>。

- ①新規参入の脅威…ある業界に企業が参入することを示しているが、それによって価格競争が起こり、収益率の低下をもたらすことを意味している。しかし、新しくその業界に参入しようとしても参入障壁が形成されている場合が多い。主な参入障壁としては、規模の経済性、製品差別化、流通チャネルの確保、巨額の初期投資、仕入先変更コスト、特許等が考えられる。
- ②既存競争業者間の敵対関係の強さ…一般に、業界内では市場シェアの確保と維持を目的として、価格や広告による競争、新製品競争、顧客サービスや保証条件の拡大による競争が行われている。
- ③代替製品からの圧力…ある業界内の全ての企業は、代替製品を生産する他の業界と競争している。代替製品とは現在の製品と同じ機能を果たす製品であり、特に代替製品の価格対性能比が高い場合に脅威となる。
- ④買い手の交渉力…具体的に買い手とは、消費財の場合は卸売業者と小売業者が中心となる。また、産業財の場合は、製造業者や商社があてはまる。これらの買い手は、製品を提供する企業に対して値下げを求めたり、高い品質やサービスを要求する場合がある。特に、買い手が少ない場合は、買い手の交渉力が強くなる。
- ⑤売り手の交渉力…売り手すなわち供給業者は、原材料やその他の資材に関する価格を決める。



(17) IV.ベンチャー企業のマーケティング戦略

図4 5つの競争要因



出所) M.E.Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980, p.4, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, p.18.

このようにベンチャー企業は、同じような製品を提供する競争企業のみならず、卸・小売業者からなる買い手や原材料供給業者からなる売り手にも対処しなければならない。それでは5つの競争要因に対処しながら、競合企業に対抗する戦略はいかなるものであろうか。ポーターは競争優位という概念を用いながら、3つの基本戦略を示した。

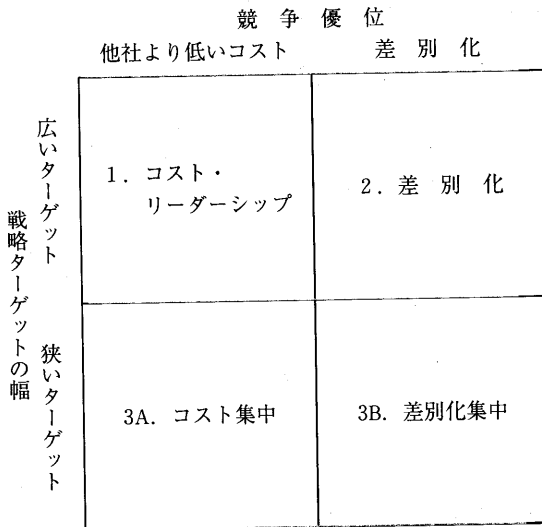
(2) 3つの基本戦略

ある企業がその属する業界内で、長期にわたって平均以上の業績を上げる基盤となるのが「競争優位 (competitive advantage)」である。競争優位は、他社よりも「低いコストを実現している」か「差別化を実現している」かによって生ま

れる。そして競争優位を市場全体で獲得するか、一部分で獲得しようとするかという戦略ターゲットの幅で分けると図5のような3つの基本戦略ができる。基本戦略は①コスト・リーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略からなるが、集中戦略はコスト集中戦略と差別化集中戦略の2つに細分化できる<sup>15)</sup>。

まず、コスト・リーダーシップ戦略は、あらゆる市場セグメントにおいて低価格品を提供する方法である。低価格品を提供できる理由は、主に規模の経済性、独自の技術による。次に、差別化戦略は他企業の製品よりも優れた機能を持つことにより、高価格設定が可能になり、業界平均よりも高い収益をあげることができる方法である。最後に、集中戦略は市場セグメントの一部あるいは少数部分を選択して、競争優位を獲得する方法である。特に、コスト集中戦略は、一部の市場セグメントにおいてコスト優位を追求するものであり、差別化集中戦略は、一部の市場セグメントにおいて差別化を図るものである。

図5 3つの基本戦略



出所) M.E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, 1985. 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年, p.16.

#### (19) IV. ベンチャー企業のマーケティング戦略

##### (3) 相対的知覚品質

企業が競争優位を得るためには、基本戦略のいずれかを選択しなければならないことが示された。ここでは競争優位を消費者側から検討する。

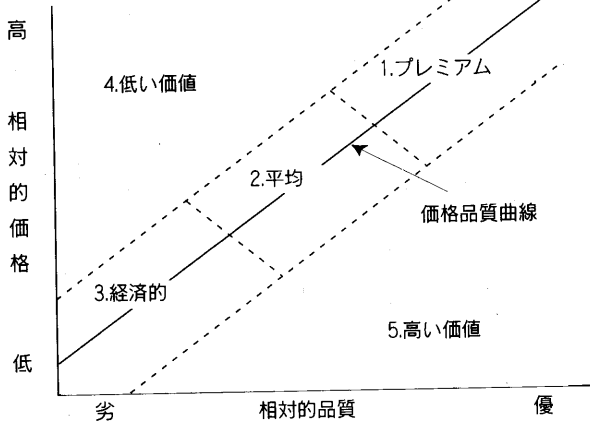
競争優位は、企業が消費者のために作り出すことのできる価値(value)から生まれる。消費財の場合、製品を選択するのは消費者なので、消費者が知覚する品質と価格の組み合わせが重要となる。

競争優位を得るためには、他企業よりも優れた製品を提供しなければならない。その方法は前述のように、①同じ便益を持った製品を他企業より安い価格で提供できること(コスト・リーダーシップ)、②他企業より高い価格でもそれを相殺するほど特異な便益を持った製品を提供できること(差別化)による。

図6は、消費者の相対的な知覚品質と価格という評価項目の高低で、製品を位置づけた価値マップである。企業の製品は5つに分類されたどこかに位置づけられる。プレミアム型とは、他の製品よりも品質及び価格が高いものをいう。同じように、品質と価格という評価項目が中間的なものは平均型、低いものは経済型(低価格型)となる。新製品はこの3つのタイプに分けられる。つまり、高価でも品質を重視する消費者セグメントに対してはプレミアム型、コストを重視するセグメントには経済型、そして品質と価格のバランスを重視するセグメントには平均型の製品を提供することになる<sup>16)</sup>。

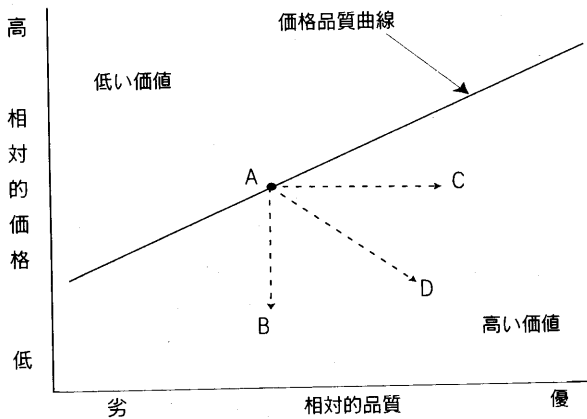
しかし、プレミアム型や平均型という製品の位置づけは、競合製品の参入と時間の経過にともなう顧客ニーズの変化により変わってくる。その対策としては図7のように、製品の価値を高める3つの方法がある。図中のA点からB、C、Dへの移動は技術革新による製品価値の向上と競争力の強化を意味している。A点からB点への移動は、工程革新(process innovation)による製造コストの削減により、製品の品質を維持しながら低価格化を実現していることを示している。ここでいう工程革新は、FMS(Flexible Manufacturing System：フレキシブル生産システム)やCIM(Computer Integrated Manufacturing：コンピュ

図6 価値マップ



出所) R.D.Buzzell and B.T.Gale, *The PIMS Principles*,  
Free Press, 1987, p.112, 和田充夫訳  
『新PIMSの戦略原則』ダイヤモンド社, 1988年, p.140.

図7 技術革新と価値



出所) B.T.Gale and R.Klavans, "Formulating a  
Quality Improvement Strategy," *Journal  
of Business Strategy*, Vol.5, 1985, p.23.

#### (21) IV.ベンチャー企業のマーケティング戦略

一タ統合生産)等が考えられる。また、A点からC点への移動は、製品革新により、価格を変えることなく品質を上げることを示している。次に、A点からD点への移動は製品開発力と工程革新により、品質向上と低価格化の同時達成を意味している。

このように技術革新による価値の向上は、競争優位性を高める要因となることが分かる。次節では、競争戦略と技術の関係について考えたい。

## 5. 技術のマネジメント

### (1) 基本戦略と技術の関係

ベンチャー企業が前述の基本戦略に従って行動するとき、技術は重要な要因となる。特に、先端技術型ベンチャー企業はリスクが高いため、技術の持つ特性を理解した上で行動しなければならない。いかなる基本戦略を実行するかにより、技術開発の内容は異なってくる。表5は、基本戦略の違いにより実行すべき製品及び製法(工程)技術の開発を示したものである。ベンチャー企業の場合、利用できる経営資源は少ないので集中戦略を選択すべきであろう。つまり、コスト集中か差別化集中を選択することになるが、それぞれの技術政策は次のようになる。

コスト集中戦略を選択した場合、①一部の市場セグメントを対象として、そのニーズに合う品質水準に絞った製品開発、②一部の市場セグメントを対象として、供給コストを下げるような製法開発を行うべきである。一方、差別化集中を選択した場合は、①一部の市場セグメントを対象として、競争企業よりもニーズに適合した製品開発、②一部の市場セグメントを対象として、買い手のメリットを高める製法開発を行うべきである<sup>17)</sup>。

このように、ベンチャー企業が選択した基本戦略の違いにより、技術政策は全く異なることに注意すべきである。

表5 製品および製法技術と基本戦略

	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略	コスト集中戦略	差別化集中戦略
技術政策の实例				
製品技術の変化	材料の使用量を減らしたり、工程を簡略化したり、物流要件を簡略化するなどの手段で、製品コストを切り下げる製品開発。	切替コストの低減などを目的とした製品開発。	狙いとする階層のニーズに合う品質水準に焦点を絞った製品開発。	特定の階層のニーズに、幅広い階層を対象とする競争相手の製品よりも、よりよく適合する製品設計。
製法技術の変化	材料の歩留りを上げたり、人件費を減らすなど、習熟効果に基づく製法改善。 規模の経済性を高める製法開発。	耐久性の向上、品質管理の向上、スケジュールの安定化、受注対応期間の短縮、その他買手の価値を高める事項を支援する製法開発。	狙いとする階層に奉仕する供給コストを下げるために、価値連鎖全体をその階層に合わせるための製法開発。	買手のメリットを高めるために、価値連鎖全体を特定の階層のニーズに合わせるための製法開発。

出所) M.E.Porter, Competitive Advantage, Free Press, 1985, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社, 1985年, p.223.

## (2) 技術リーダーシップ戦略と技術追随戦略

技術に関する第2の問題は、技術面でリーダーシップを取るか否かである。言い換えれば、先発企業となるか追随企業となるかである。

山田英夫氏と遠藤真氏は、先発企業と後発企業のどちらが優位となるかを決める要因として、表6のように技術面と市場面に分けて、諸要因を整理している<sup>18)</sup>。技術面では、①非連続技術革新の有無、②経験曲線の傾き、③知的財産権による保護、④標準(規格の有無)、⑤競争ドメインが重要と考えられる。

第1に、非連続技術革新がある製品に関して起こりうる場合、すなわち同じニーズを満たす製品が技術革新により生まれて、代替されることを意味してい

(23) IV.ベンチャー企業のマーケティング戦略

る。その時これまで維持してきた優位性が失われることを示している。例えば、外部記憶媒体がフロッピーディスクからMO, CD-ROM, DVDへ変化するとき、フロッピーディスク部門で先発企業として優位性を持っていても、記憶容量等の点で優れたMO等に代替される場合である。

第2に、経験曲線とは「累積生産量が増えるにつれて単位当たりのコストが低下すること」であり、その傾きが大きいことはコストの低下率が大きいことを意味する。一般に、経験曲線の傾きが大きいものとしては、精密機器やMPU(超小型演算処理装置)があり、傾きが小さいものとしてはソフトウェア、医薬品が指摘されている。経験曲線の傾きが大きいならば、先発企業がコスト優位性を十分に得ることができるが、そうでなければ市場の動向を見極めて、後発企業として参入しても良いであろう。

第3に、知的財産権により技術が保護される場合、例えば特許権は参入障壁となり、利益を独占できるので先発企業が有利である。

第4に、製品に規格が存在する場合、特にデファクト・スタンダード(事実上の標準)が確立している場合は、ネットワーク外部性が働き、先発企業は優

表6 先発優位・後発優位を分ける要因

技術面	<ul style="list-style-type: none"><li>・非連続技術革新の有無</li><li>・経験曲線の傾き</li><li>・知的財産権による保護</li><li>・標準</li><li>・競争ドメイン</li></ul>
市場面	<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客ニーズの把握</li><li>・採用者ごとのニーズ</li><li>・アプリケーション</li><li>・スイッチング・コスト</li></ul>

出所) 山田英夫, 遠藤真『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版, 1998年, p.146.

位な地位を維持できる。ネットワーク外部性とは「ネットワークに参加するメンバーの数が多くなるほど、ネットワークに参加するメンバーの効用が増加すること<sup>19)</sup>」である。例えば、ビデオテープレコーダーにはVHS型と $\beta$ 型が存在したが、レンタルビデオ店におけるVHSソフトが多かったために、VHS型が優位となったことは有名である。

最後に、競争ドメイン（事業領域）が変わらなければ先発企業が優位である。例えば、国内から世界へ事業領域が変わった場合、競争の条件が変わるので、後発企業が逆転して優位性を得ることがある。

次に、先発企業と後発企業のどちらが有利かを定める要因に関して、市場面では①顧客ニーズの把握が容易か、②採用者毎のニーズの差、③アプリケーションの変化、④スイッチングコストの大小が要因となる<sup>20)</sup>。

第1に、消費者ニーズが把握しやすい場合、後発企業でも消費者ニーズは明確であり、技術開発競争のみが問題となる。この時は先発と後発の有利さに差は少ない。

第2に、採用者カテゴリー毎にニーズの差がある場合は、後発企業でも成功の可能性がある。採用者カテゴリーとは、新製品の普及過程において新製品の購入時期が初期か後期かで消費者を分けるものである。初期購入者と後期購入者のニーズに差がなければ、先発企業は優位性を維持できる。

第3に、アプリケーションの変化が大きい場合、前述のようなネットワーク外部性の効果は無くなり、後発企業でも成功する可能性は高い。最後に、消費者のスイッチングコスト（切替費用）が小さい場合は、後発企業でも成功する可能性は高い。

以上のように、基本戦略と開発すべき技術の内容は深い関係がある。また、先発企業あるいは後発企業となるかの選択には、技術に関する要因と市場すなわち消費者の動向に関する要因が影響することが理解できる。技術企画型及び研究開発型ベンチャー企業は、技術力を生かした新製品開発が強みとなるが、



#### (25) IV.ベンチャー企業のマーケティング戦略

技術の持つ特質を考えながら、技術のマネジメントを行うことが必要である。

## 6. 結びにかえて

本稿の目的は、ベンチャー企業が新製品を開発・販売する場合に必要なマーケティング戦略を検討することであった。特に、ベンチャー企業における技術の役割を重視し、競争戦略と技術開発の関係についても示した。以下では、ベンチャー企業のマーケティング戦略及び新製品開発について、注意すべき事項をまとめたい。

まず、プロダクト・ライフ・サイクル概念は、製品の売上高に沿って実行すべきマーケティング戦略が示されているので有用であった。しかし、導入期、成長期、成熟期、衰退期という段階を明確に区切ることは難しいので、競合企業の動向を見ながら、マーケティング戦略を策定しなければならない。

次に、新製品の開発に成功し、その製品を最初に発売した先発企業が、必ずしも競争優位性を得るとは限らないことである。その理由は、技術面では、非連続的技術革新が起これば代替製品に市場を奪われる場合があり、また経験曲線の傾きが小さく、コストの低下率が少ない場合があるからである。一方、特許等の知的財産権による保護される場合、デファクト・スタンダードが確立し、ネットワーク外部性が働いている時は、先発企業が優位性を獲得する可能性が高い。この点は、技術力を生かして行動するベンチャー企業が留意すべき事項である。

今後の課題は、本稿では一部分しか触れていない流通サービス型ベンチャーのマーケティング戦略を詳しく分析することである。例えば、ECR (Efficient Consumer Response) 等の情報システムの活用による、新たな経営手法を用いた卸売業や小売業を検討したい。

## 注

- 1) 清成忠男『中小企業ルネッサンス』有斐閣, 1993年, pp.97-98.
- 2) 植藤正志「わが国VBの歴史的経緯とその特徴」後藤辛男, 西村慶一, 植藤正志, 狩俣正雄編『ベンチャーの戦略行動』中央経済社, 1999年, pp.2-3..
- 3) 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社, 1998年, p.16-17.
- 4) 同上書, pp.32-37.なお, この節の業態形態と付加価値創造の分類に関する説明は, 松田氏の所説をまとめたものである。
- 5) コンビニエンスストアの経営の革新性については, 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社, 1994年を参照。
- 6) 松田修一, 前掲書, p34-37.
- 7) 中小企業庁『中小企業白書(平成10年版)』
- 8) わが国の商慣行については, 三輪芳朗『日本の取引慣行』有斐閣, 1991年と田村正紀『日本型流通システム』千倉書房, 1986年を参照。
- 9) 久保村隆祐「流通機構と商業」, 久保村隆祐, 荒川祐吉編『商業学』有斐閣, p.193.
- 10) 嶋口充輝, 石井淳蔵『現代マーケティング(新版)』有斐閣, 1995年, pp.2-4.
- 11) 同上書, p.91.
- 12) 同上書, pp.18-21.
- 13) 例えばHuntは「(製品の)売上高の水準がライフ・サイクルの段階を決めるとするとライフ・サイクルの段階は売上高の水準を説明するのに使えないから, 説明項は同義反復(tautology)または分析的説明になってしまう」と批判している。S.D.Hunt, *Marketing Theory, Grid*, 1976, p.55, 阿部周造訳『マーケティング理論』千倉書房, 1979年, p.101.
- 14) M.E.Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1985年, pp.21-49.
- 15) M.E.Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年, pp.17-23.
- 16) R.D.Buzzell and B.T.Gale, *The PIMS Principles*, Free Press, 1987, p.112, 和田充夫訳『新PIMSの戦略原則』ダイヤモンド社, 1988年, p.140.
- 17) M.E.Porter, 前掲書, 土岐ら訳『競争優位の戦略』1985年, pp.222-226.
- 18) 山田英夫, 遠藤真『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版, 1998年, pp.146-160.この節における優位性を決める諸要因の説明は, 山田・遠藤氏の所説をまとめたものである。
- 19) 山田英夫「競争戦略」大滝清一, 金井一頼, 山田英夫, 岩田智『経営戦略』有斐閣, 1997年, p.114.
- 20) 山田, 遠藤, 前掲書, pp.161-171.