

市場におけるリーダーシップ

- 「競争相手からの挑戦のない製品は危険な製品であるという認識があるか？」 Y・N
- ・ 独占企業は、競争相手が現れた瞬間に、限界的な存在へと変わる危険をもつ。
- 「市場シェアの大きな企業として、あらゆる領域において事業を行おうとしていないか？」 Y・N
- ・ 市場シェアの優位は、利益をもたらさずにコストをもたらしがちである。
- 「小さな特化した企業として、自らのあらゆる製品とサービス、あらゆる市場と最終用途、あらゆる顧客と流通チャネルに関して、リーダーシップを握っているか？」 Y・N
- 「市場の拡大は、わが社の特色ある製品やサービスに対し、それぞれの市場や最終用途においてリーダーシップを握る機会をもたらしてくれているか？」 Y・N
- ・ 市場が大きくなるほど新規参入には巨額の資本が必要となり参入の試みもほとんど行われなくなる。

新製品や新サービスについて

- ・ “資源を投入すれば見通しがよくなるという考えほど、大きな幻想はない”を理解しているか？ Y・N
 - ・ 「一度で成功しなければ、一度だけやり直せ。そして次は、ほかのことをせよ」
- 1% 本当に利益の上がる事業に育つもの
- 19% まあまあの主力製品や特殊製品となる。
- 60% 生き残るほどの成功もしないが、放棄されるほどの失敗もしない。
”この60%に属するものを常に始末していかなければならない。”を行っているか？ Y・N
- 19% 深刻な害を与える前に消えていく失敗作。
- 1% 目をみはる失敗。直ちに姿を消す。

製品の性格の変化

- 製品の分類だけでなく、製品の性格の変化、特に衰退へ向かっての変化を把握しているか？ Y・N
- 【例】「明日の主力製品から今日の主力製品の変化をいかに知るか？」
「今日の主力製品から昨日の主力製品の変化をいかに知るか？」
「開発製品の独善的製品への変化をいかに知るか？」
- ・ 変化を知るための原則
- ① 「予期したものと違う結果が出るようになったか？」 Y・N
それは類型変化の前兆と考えられる。
「新製品に対する期待については常に事前にそれを書き留めておき、期待と業績を比較したか？」 Y・N
「予期したものと違う結果がでたか？」 Y・N
- ② あらゆる製品、市場、最終用途、流通チャネルにはライフサイクルがある。

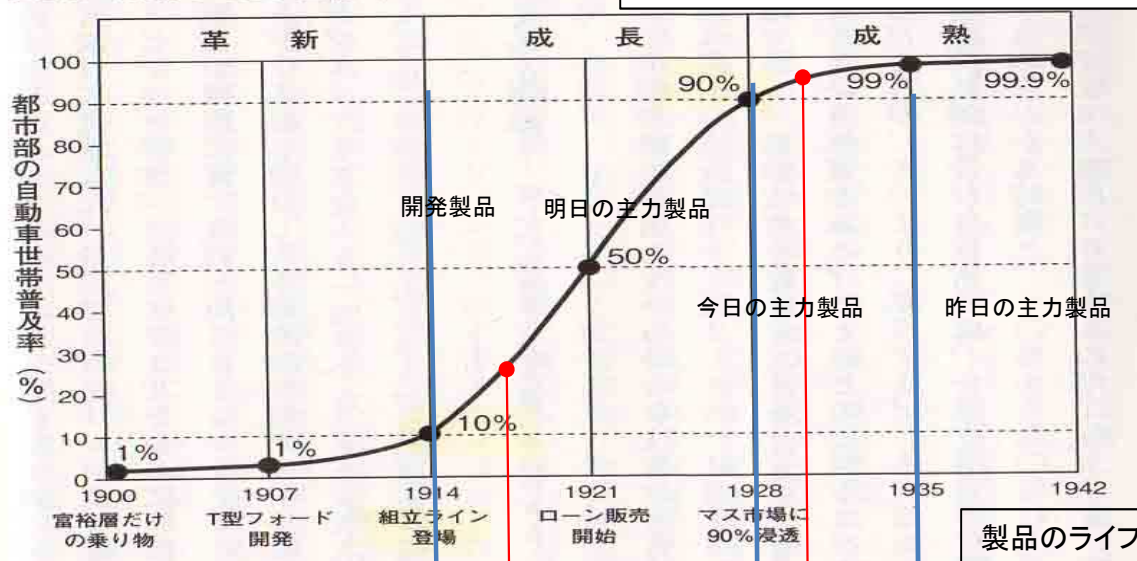
検討する製品、サービス				
「この製品は、ほかの製品に優先して購入されるか？」				Y・N
「顧客からの代価として、製品の特性に見合う代価、利益を受けているか？」				Y・N
「市場におけるリーダーシップをどのように実現するか？」				(P52)
<input type="checkbox"/> 価格				
<input type="checkbox"/> 信頼性				
<input type="checkbox"/> メンテナンスの容易さ				
<input type="checkbox"/> メンテナンス不要の保障				
<input type="checkbox"/> 外観、スタイル、デザイン				
<input type="checkbox"/> 知名度				
<input type="checkbox"/> 最終製品への組み入れコスト				
<input type="checkbox"/> サイズ				
<input type="checkbox"/> アフターサービス				
<input type="checkbox"/> 早期の引き渡し(早い対応)				
<input type="checkbox"/> 技術指導(技術提案)				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

増分分析:「われわれの製品やサービスはライフサイクルのどの段階にあるのか？」

検討する製品、サービス

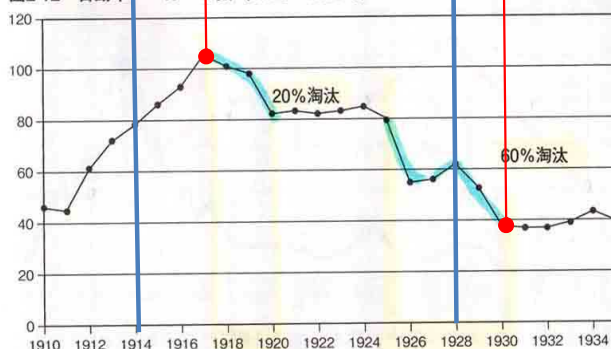
図2-8 自動車のS字曲線 (1900~1942年)

私達の商品・サービスはライフサイクルのどこにあるか？



製品のライフサイクル

図2-12 自動車メーカーの数 (1910~1935年)



製品のメーカー数

出典
最悪期まであと2年
次なる大恐慌
by ハリーSデントジュニア
ダイヤモンド社

資源の投入をいつやめるか？⇒「投入の増分から得る産出の増分が減少を始めた時点か？」 Y・N

- ・ そこが、直ちに投入の増加をやめるべきである。
- ・ ライフサイクルでは、その時点が今日の主力製品になったところである。そこが最適点である。

「増分に要するコストの急増はあるか？」 Y・N

- ・ それは企業や産業にとっても最初の最も重大な危険信号である。

「われわれは、資源を製品やサービスにまだ投入すべきか？」

製品の分類 (すべての項目がYESであれば、その分類に含まれる)

① 開発製品

「まだ製品ではないものか？」「市場に導入中のものか？」「潜在成長力は期待されるか？」 Y・N

- ・ 開発製品は各部門で最高の人財を割り当てられるべき。人数は少数にしなければならない。

② 明日の主力製品

「今日すでに利益のある大きな市場をもち、受け入れられているか？」 Y・N

「製品に手直しをしなくとも大きな成長が待っているか？」 Y・N

「貢献利益はすでに高いか？」明日の主力製品こそ追加資源の見返りが最も大きな製品である。 Y・N

③ 今日の主力製品

「この製品は常に大きな売り上げを占めているか？また大きな利益をあげているか？」 Y・N

「現在ピークあるいはピークに近いか？」この製品の成長には限界がある。 Y・N

④ 昨日の主力製品

- ・ 資源の集中こそ、昨日の主力製品の特徴である。
- 「売り上げは大きいか？売り上げの大きさにしては利益は小さいか？」 Y・N
- 「生き延びさせるための作業量は増えているか？」 Y・N
- 「価格の引き下げ、強力な広告宣伝と営業活動が必要か？」 Y・N
- 「小口の顧客に対する特別のサービスなどによって市場に居残っているにすぎないか？」 Y・N
- 昨日の主力製品はみなに愛されている。「今日の企業を築いた製品であるか？」 Y・N

⑤ 生産的特殊製品

- 「限定された特殊な市場をもつ製品か？」「市場でリーダーシップをもつか？」 Y・N
- 「製品別純利益はかなり大きいか？」「コストはかなり低いか？」 Y・N
- 「量産品の副産物的な存在か？」 Y・N

⑥ 失敗製品

- ・ これは診断や処置を必要としない問題製品である。おのずと現れ消える。

⑦ 手直し用製品

- 「大きな成長機会、市場における際立ったリーダーシップの可能性、成功した場合の見返りとしての大きな成果があるか？」 Y・N
- 「手直しが必要な欠陥が明確であり、その手直しが容易であるか？そのような欠陥を一つだけ持つか？」 Y・N
- ・ 間違った顧客を相手にしている場合がある。間違った流通チャネルを使っている場合がある。
- ・ 問題を抱えている製品のすべてが手直し用製品ではない。
- ・ この手直しは一度限りとしなければならない。

⑧ 仮的特殊製品

- ・ 主力製品として成功するかもしれないにもかかわらず、特殊製品として扱っている製品。
- ・ 通常の量産品となる可能性が秘められている。
- 兆候として「顧客や市場の一つのニーズに応えることのできる製品が六種類もあるという状況か？」 Y・N
- 「各々の特殊製品がそれぞれ別々の特定の目的のための特殊製品であるふりをしていながら、実は技術進歩があったとき、その同じ新技術をそれらの特殊製品すべてに対してそのまま適用できるという状況か？」 Y・N

⑨ 非生産的特殊製品

- ・ 市場において経済的な機能を果たしていない特殊製品である。
- 「顧客が代価を払おうとしない無意味な差別化を行っている製品か？」 Y・N
- 「社内では、非生産的特殊製品が主力製品に顧客を惹きつけておく上で必要な製品であるとしているか？」 Y・N
- ・ 主力製品の顧客が、本当に特殊製品を買っているかどうかを調べなければならない。
- この種の特特殊製品は「苦情も多くアフターサービスも多くなっているか？」 Y・N
- 非生産的特殊製品は利益流失の原因となる。「不相应に資源を使っているか？」 Y・N

⑩ 独善的製品

- ・ 当然成功すべきであったにもかかわらず、まだ成功していない製品である。
- ・ 期待に応えてくれなければならないほど、さらに資源を注ぎ込むことになる。
- 「あまりに多額の投資をしてきたために、マネジメントが現実を直視できなくなっている製品か？」 Y・N
- 「この製品こそ成功にふさわしいというマネジメントの考えがあるか？」 Y・N
- 「最高の品質であるからして成功間違いないという考えがあるか？」 Y・N

⑪ シンデレラ製品

- ・ チャンスを与えればうまくいくかもしれない製品。
- ・ 業績に見合う支援や資源を十分に与えていない製品である。
- ・ シンデレラ製品は、今日の主力製品の市場を荒らし、その衰退を早める製品であることがある。
- 「マネジメントが、無視することによって不快な脅威が消えてくれることを望んでいるか？」 Y・N
- ・ そして他産業の企業が、このシンデレラを見つけて成功する。
- 「支援を欠いているにも関わらず予想以上の業績をあげている製品か？」可能性はある。 Y・N
- ・ この製品は資源的な支援の強化、配属すべき人材の質を上げるだけの価値がある。

顧客・製品	コメント	製品の分類										
		① 開発製品	② 明日の主力製品	③ 今日の主力製品	④ 昨日の主力製品	⑤ 生産的特殊製品	⑥ 失敗製品	⑦ 手直し用製品	⑧ 仮の特殊製品	⑨ 非生産的特殊製品	⑩ 独善的製品	⑪ シンデレラ製品

製品の市場におけるリーダーシップをどのように実現するか？

製品の分類	顧客・製品	戦略コンセプト	① 価格	② 信頼性	③ メンテナンスの容易さ	④ メンテナンス不要の保証	⑤ 外観・スタイル・デザイン	⑥ 知名度	⑦ 最終製品への組み入れコスト	⑧ サイズ	⑨ アフターサービス	⑩ 早期の引渡し（早い対応）	⑪ 技術指導（技術提案）