

# THANKS (VOL. 2)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成9年8月1日  
発行者：伊藤 弘一  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707  
TEL:042-922-1417  
E-MAIL : itokc@fa2.so-net.ne.jp

## 特集

### 事例にみる『戦いに勝つための基本パターン( )』

今回も前回に引き続き、『戦いに勝つための基本パターン』を特集します。

今回は、主として製品開発的な視点からのパターンが中心でしたが、今回は、顧客/市場開拓的なパターンを中心にご紹介します。

(パターン1~8は前号を参照してください)

#### 9. ターゲットを絞り込む(細分化戦略)

特定の顧客をターゲットとして設定し、ターゲットのニーズを充足する質の高い製品・サービスを提供することにより、戦いに勝つパターンです。

##### <事例>

- ・ **三越恵比寿店**(ガーデンプレイス内)は、**ターゲットを30歳代**に絞り込み、従来店の製品構成とは全く異なった製品構成で成功しています。  
具体的には、呉服や紳士服等を扱わないばかりか、値ごろ感を重視するために原則10万円を超える商品は置いていません。また、食品売り場の約半分はスーパーマーケット方式のセルフサービスを導入しています。
- ・ 衣料品チェーンの**しまむら**は、**専業主婦**にターゲットを絞り込み、圧倒的な低価格で絶大な人気を誇っています。

##### <ポイント>

- ・ 顧客のニーズが多様化する中で、全ての顧客を満足させることは非常に難しくなっています。コスト的な負担が大きく、また、全方位的な中途半端な対応は、「虻蜂とらず」になる可能性が大です。  
こうしたことから、ターゲットの絞り込みが重要になるわけですが、多くの企業で、ターゲットを設定したにもかかわらず、他社の動きにつられたり、できるだけいろいろな人を買ってほしいというスケベ根性から、具体策が特徴のない、平凡なものに終わるケースが見られます。ターゲットが設定された後は、一貫した迷いの無い具体策づくりが求められます。  
また、ターゲットの設定は、極めて重要な意思決定です。自社にとっての「売りたい顧客」と「売りやすい顧客」を十分に分析した上で、慎重に決定することが重要です。

## 10. 他社が手をつけていない空白領域を攻略する（空白攻略戦略）

他社が手をつけていない、あるいは手をつけられない空白の地域や顧客を攻略することにより、戦かわずして勝つパターンです。

### < 事例 >

- ・ D P E チェーンの**日本ジャンボ**は、「翌日仕上」にこだわる競合他社が、「集配時間の関係で回りきれない」と見向きもしなかった地域で、「翌々日仕上」という単純な発想により多くの取次店の獲得に成功しました。
- ・ **バイオニア**は、競合他社がこぞって V T R の開発に注力しているのを横目に「L D（レーザーディスク）」の開発に専念し、カラオケでの利用が広がった時、独り勝ちしました。

### < ポイント >

- ・ 日本企業は一般的に、他社の動きに非常に敏感（過敏）であり、ある企業が先行すると「バスに乗り遅れるな！」とばかり、こぞって同じ方向に向かう傾向があります。しかし、こうした「混み合ったバス」の中で良い席を獲るのは至難の業であり、多くの企業は痛手を負いながら、バスを降りることになります。V T R のケースも、家電業界、カメラ業界の大手はほとんど参入しましたが、結果として現在残っている企業は、ソニーやシャープ等、数社しかありません。企業が成長するために、成長分野に身を置くことは確かに大切ですが、更に重要なことはその分野の中で「勝つ」ことです。バスに乗り込む前には、本当に良い席が獲れるかどうかの検討が必要です。そして、もし無理だと判断したら、次のバスが来るのを待つか、あるいは、電車等、もっと空いている別の手段を選択する方が賢明です。

## 11. 早期に市場の標準になる（スタンダード戦略）

市場創成期に、圧倒的なシェアを獲得することにより、市場の「標準」としての地位を確立し、他社の追随を許さないパターンです。

### < 事例 >

- ・ **NEC**は、日本におけるパソコン市場創成期に**PC98シリーズ**で圧倒的なシェアを獲得し、その後の市場拡大の中でも、常に市場をリードしていました。
- ・ **ネットスケープ**は、インターネットの創成期にブラウザソフト（**ネットスケープナビゲーター**）で圧倒的なシェアを確保し、現在でもマイクロソフトを抑えてNO.1の地位を確保しています。

### < ポイント >

- ・ 製品の導入にあたって、周囲の人のくちこみがカギになったり、また、一旦使ってしまうと「慣れ」や「資産の継承性」等の理由で、他社製品に乗り換えにくい製品・サービスでは、市場標準（スタンダード）の地位を確保すると、その後の市場拡大の中で、大きな利益を得ることが可能です。こうした、市場の標準になるためには、市場が確立していない創成期に打って出るという「タイミング」は当然、重要ですが、更に重要なポイントは、いかにユーザーに使ってもらうかという「仕掛」の内容です。大型コンピュータが一部のの人にビジネス用途で使われていた時に、NECは、ゲーム機としての活用方法等、パーソナルな使い方をPRし、一般ユーザーの開拓に成功しました。また、ネットスケープは、ネットスケープナビゲータの開発途中版を無料で配布し、インターネットの普及を促進しながら自社製品の使いやすさをPRすることに成功しました。

## 1.2. 顧客を自ら育成する（顧客育成戦略）

自社の製品・サービスを購入してくれる顧客を自ら育成し、競争に勝つパターンです。

<事 例>

ヤマハは**音楽教室**を展開することにより自社のピアノやエレクトーンを購入するユーザーづくりを行っています。

<ポイント>

- ・自社が販売する製品が、顧客にとって「道具」である場合、「道具」を使うユーザーを増やすことが市場拡大のポイントになります。  
そして、その場合、「道具」を使うことの楽しさや便利さを実際に体験してもらい、結果として「道具」を購入する気にさせる方法が常套手段です。  
事例の音楽教室は典型ですが、この他にも食材や調理器具の顧客育成を図る料理教室等もこうした戦略に立脚するものです。

## 1.3. 将来の主要顧客をファンにする（青田買い戦略）

将来、自社の製品・サービスの有望顧客になると見込まれる顧客を、早期に「ファン化」することにより、「来るべき時」に備えるパターンです。

<事 例>

- ・富士フィルムはTDK、SONY、マクセルの3社で寡占状態にあったカセットテープ業界で、カセットテープを初めて使い出す**中学生に的を絞り、諸々の仕掛けでファンづくりに注力**した結果、ファン化された中学生がカセットテープの主要顧客である（最も購入量の多い）大学生に成長した時に、上位3社と肩を並べることに成功しました。

当時実施した主な仕掛は以下の通りです。

- 1) ブランドネームを「FUJI」から「AXIA」に変更 「かっこいい」イメージづくり
- 2) 中学生に圧倒的に人気があるアイドル（斎藤由貴）をCMに登用
- 3) ファッション性の高い外観に変更（透明で、おしゃれで可愛い模様付）
- 4) カセットケースを薄型に変更
- 5) 少ない小遣いで買えるように単価を安価に設定

<ポイント>

- ・前回ご紹介した「先回り戦略」の顧客版です。  
顧客が製品に対して高いロイヤリティを持つ業界では、主要ユーザーが先行企業にしっかり押さえられているために、後発企業が逆転することは至難の業です。こうした業界では、後発企業は、現在の主要顧客を積極的に捨てて、将来の主要顧客（グロウイングユーザー）に的を絞るという長期的な視点が重要です。  
一般的に先行企業は、現在の顧客のしがらみで思い切った仕掛を打つことが困難な場合が多く、後発企業にとってはチャンスがあります。  
上記の「薄型ケース」についても、主要顧客がすでに持っていたカセット収納ボックスの規格に合わないために、先行企業が容易に追随できない施策でした。

#### 14. 顧客を囲い込む（囲い込み戦略）

製品・サービスが本来の基本機能で差別化が困難な場合でも、付加的なサービスを施すことにより、顧客ばなれを防止するパターンです。

##### < 事例 >

- ・ **航空各社**は、乗客に対するマイレージサービスにより、乗客の囲い込みに注力しています。
- ・ **トヨタ**は、クレジットカード会社と提携してトヨタカードを発行し、自社ユーザーのトヨタばなれを防止しています。  
(クレジットカードの使用金額に応じてポイントが蓄積され、新車を購入する時に最高20万円まで値引き 1年間で150万枚の加入)

##### < ポイント >

- ・ 前回ご紹介した「オマケ戦略」は、製品自体が有する付随的な機能で勝負をする戦略でしたが、本戦略は製品とは直接関係ないサービス等で勝負する戦略です。  
当然、提供されるサービスはユーザーニーズに合致したものでなければなりません。ニーズは常に変化するので、継続した市場把握が重要です。  
昔から行われている商店街のスタンプは、まさに本戦略の典型であり、以前は顧客の囲い込みに大きな効果を発揮していましたが、最近はあまり機能していないようです。  
これは、「スタンプをもらうために個々の店舗で買い物をするよりも、スーパーのように1カ所で買い物をする方がいい」という主婦の意識の変化が大きな要因と思われます。

#### 15. 競合企業への乗り換えの障壁を高くする（浮気防止戦略）

自社の顧客が競合企業に乗り換えることを防止する仕組みを構築することにより、戦いに勝つための安定した基盤をつくるパターンです。

##### < 事例 >

- ・ **岩谷産業**はLPGガスの地域販売店が他の元卸に乗り換えないうために、販売店が持つ顧客との間で直接、**自動検針システム**を構築しています。
- ・ **オルガノ**は、浄水システムの顧客との間で、**フィルターの自動交換システム**（汚れた場合にオルガノに自動的に通報され、メンテナンス要員が交換）を構築しています。

##### < ポイント >

「囲い込み戦略」のねらいを更に強めた戦略です。  
LPGガスのような製品自体の差別化が難しい業界では、顧客が他社に乗り換えることが頻繁に起こるために、泥沼の価格競争になりがちです。  
こうした「浮気」を防ぐためには、「浮気できない仕組み」の構築が必要ですが、ポイントは、その仕組みが顧客にとって有益かどうかです。自社都合の仕組みでは受け入れてもらえません。  
単純に「製品を売る」という視点ではなく、顧客の業務内容を十分に理解し、業務軽減等、顧客にとって役立つ提案をするという「コンサルティング的な視点」が重要です。

## 16. 顧客が容易に購入できる環境をつくる（環境整備戦略）

顧客が容易に製品・サービスを購入できるような環境を整備することにより、戦いに勝つパターンです。

< 事例 >

- ・ **トヨタは輸入中古車販売の専門店を自社展開**することにより、顧客からの下取り価格を引き上げ、新車への買い替えを促進しています。
- ・ **IBMは家電量販店のノジマと提携しながら、パソコンの中古販売を展開**し、パソコンの買い替え需要を喚起しています。

< ポイント >

- ・ 市場が成熟するにつれて、買い替え需要の重要性は高まりますが、買い替え時の費用対効果が見えにくい場合は顧客はなかなか決断してくれません。  
こうした決断を促進するためには、買い替えのためのハードルを低くすることがカギであり、事例のような中古市場の活性化は典型的な方策です。  
従来から、住宅産業で見られた戦略ですが、今後、社会全体が成熟するにつれて、他の業界でも同様の戦略がみられることが予想されます。