

THANKS (VOL.3)

BUSINESS NEWS LETTER

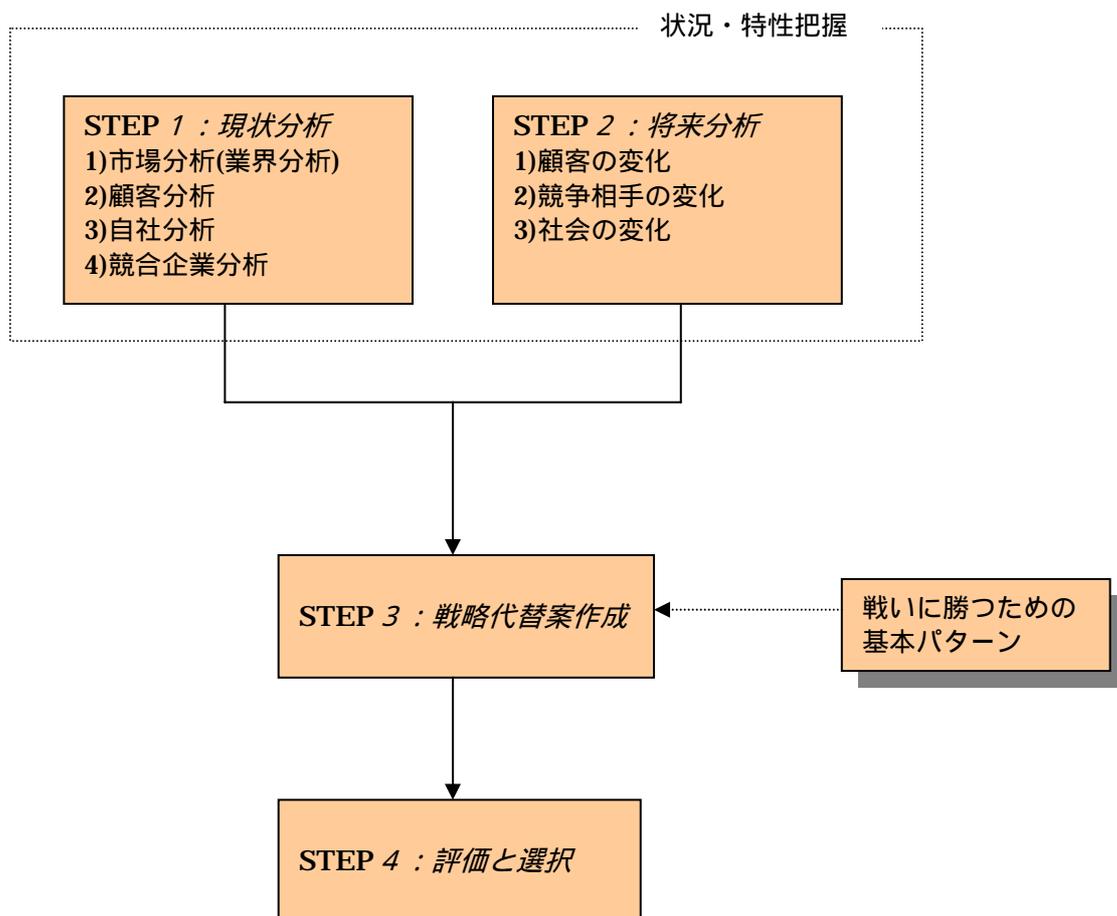
発行日：平成9年9月1日
発行者：伊藤 弘一
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-922-1417
E-MAIL : itokc@fa2.so-net.ne.jp

特集

『戦いに勝つための基本パターン』の活用方法

前回、前々回と『戦いに勝つための基本パターン』を特集しましたが、今回は、こうした基本パターンを自社の製品・サービスに実際に適用し、活用してゆくための基本的な手順についてまとめます。(戦いに勝つための基本パターン1～16はVOL.1、VOL.2を参照してください。)

基本手順(全体像)



基本的な流れとしては、自社の製品・サービスの状況と特性を把握し、それに最も合致した基本パターンを適用します。

検討手順としては、上記の4つのステップがあり、以下、各ステップについて、具体的な内容を考察します。

STEP 1 : 現状分析

戦いに勝つための方策を立案するためには、現状をきちんと把握することが第一歩です。分析すべき角度は、原則、以下の4つです。

1. 市場分析 (業界分析)

現在参入している市場 (業界) の特性をマクロ的に把握します。

< 主な内容 >

- ・製品・サービスのライフサイクル (導入 / 成長 / 成熟 / 衰退のどこの位置にあるか?)
- ・競争状況 (乱立状況か?あるいは寡占状況か?)

事 例

- ・ネットスケープはインターネットの創成期 (導入期) にブラウザソフトを無料配布し、市場において標準 (スタンダード) となることに成功しました。 ...VOL.2 参照

2. 顧客分析

対象となる顧客について把握します。5W1Hが基本です。

< 主な内容 >

- ・主な対象顧客 (誰が買うのか? ...WHO)
- ・顧客別の主な購買製品 (何を買うのか? ...WHAT)
- ・購買理由 / 製品決定要因 (なぜ買うのか?、何を重視するのか? ...WHY)
- ・購買頻度 / タイミング (いつ買うのか? ...WHEN)
- ・購買場所 (どこで買うのか? ...WHERE)
- ・購買方法 (どのように買うのか? ...HOW)

事 例

- ・カルビーは子供がスナック菓子を買う時に、味よりもオマケを重視することを把握し、キャラクターカード付のスナック菓子を発売し、成功しました。 ...VOL.1 参照
- ・任天堂は、ファミリーコンピュータの発売にあたり、主要顧客である小学生が自らの意思で購入できるように、当時のお年玉の平均金額 15,000 円に価格を設定し、一気の普及に成功しました。

3. 自社分析

自社の置かれている状況と自社の特徴を把握します。

< 主な内容 >

- ・市場での競争ポジション (シェアは高いか? 低いのか? / トップか? 2位以下か?)
- ・製品投入のタイミング (先発か? 後発か?)
- ・自社の強み / 弱み (製品・サービスの強み / 弱みは?、企業としての強み / 弱みは?)
機能、品質、価格、営業体制、財務体制等

事 例

- ・日清食品は、明星食品に先を越された生タイプ麺市場で、後発の有利性を発揮した製品開発により一気に逆転し、市場を制圧しました。 ...VOL.1 参照
- ・ヤマト運輸は、百貨店から受託していた小口配送のノウハウを活かした宅急便で、新たな巨大市場を開拓しました。 ...VOL.1 参照

4. 競合他社分析

競争している他社の状況と特徴を把握します。

< 主な内容 >

- ・ 主な競合企業（誰が競合企業か？）
- ・ 各競合企業の市場での競争ポジション（シェアは高いか？低いかな？）
- ・ 各競合企業の強み / 弱み（製品・サービスの強み / 弱みは？、企業としての強み / 弱みは？）
- ・ 競争ポジションと強み / 弱みの関係（何故シェアが高いのか？あるいは低いのか？）

事 例

- ・ ジョンソン・アンド・ジョンソンはライオンやサンスターが歯磨き粉で大きなシェアを確保していることを逆手にとって、歯磨き粉の消費量が少なくなる小型ヘッドの歯ブラシを発売しました。
...VOL.1 参照

STEP 2 : 将来分析

戦いに勝つための方策を立案するためには、現状分析とともに、将来の予測も重要です。分析すべき角度は、原則、以下の3つです。

1. 顧客の変化

対象となる顧客についての重要な変化を予測します。

< 主な内容 >

- ・ 顧客の顔ぶれの変化（特に、今後新しく加わることが予想される顧客は？）
- ・ 顧客の盛衰（今後、大きく需要が増加または減少することが予想される顧客は？）
- ・ 購買行動・消費行動の変化（場所、頻度等で変化はないか？）
- ・ 製品決定要因の変化（重視するポイントに変化はないか？）

事 例

- ・ ニコンは半導体の回路焼付技術で、精度が高いステッパー方式をいち早く採用することにより、半導体の高集積化が進行する中で、一気に高いシェアを獲得しました。 ...VOL.1 参照
- ・ コカコーラは清涼飲料に対する顧客の消費行動の変化（外出先で気軽に購入し飲む）をいち早く予想し、全国に90万台の自動販売機を設置してトップ企業としての地位を盤石にしました。一方、カルピスはあくまでも自宅用の「原液ボトル」にこだわったために、顧客の変化への対応が遅れ、味の素に買収される結果となりました。

2. 競争相手の変化

競争相手の重要な変化を予想します。

< 主な内容 >

- ・ 競争相手の顔ぶれの変化（他業種を含めて、今後新しく参入してくる企業はないか？）
- ・ 戦略の変化（競争相手が今後特に力を入れてくることは何か？）

事 例

- ・ 生保各社、損保各社は業務の相互乗り入れに対応するために、顧客の囲い込みと新商品開発に注力しています。

3. 社会の変化

自社のビジネスにとって特に影響が大きい変化を予想します。

<主な内容>

- ・ 技術動向（情報化の進展、新技術開発等）
 - ・ 法律／規制（規制強化、規制緩和等）
 - ・ 国際情勢（為替変動、海外市場動向等）
 - ・ 社会構造（高齢化、ライフスタイル等）
-
- ・ ソニー生命は、いち早く営業マンを情報武装化し（ノートパソコンの携帯）、顧客に対する迅速な提案型営業でシェアを拡大しました。
 - ・ ディスカウントストアのドンキホーテは、増加する深夜族をターゲットに、午前2時まで営業を行い、好業績を上げています。

STEP 3：戦略代替案の作成

現状分析と将来分析により確認された、自社の製品・サービスの状況と特性を基に、戦いに勝つための方策を立案します。

具体的には、「戦いに勝つための基本パターン」のどれを適用するかを検討し、クリエイティブな思考で、内容を練り上げます。

「戦いに勝つための基本パターン」と「自社が置かれている状況」を対応させると、一般的には以下のようになります。

基本パターン	製品ライフサイクル				市場ポジション	
	導入	成長	成熟	衰退	トップ	2位以下
1 新機軸戦略						
2 品質戦略						
3 低価格戦略						
4 スピード戦略						
5 先回り戦略						
6 オマケ戦略						
7 総合力活用戦略						
8 しがらみつけこみ戦略						
9 細分化戦略						
10 空白攻略戦略						
11 スタンダード戦略						
12 顧客育成戦略						
13 青田狩り戦略						
14 困り込み戦略						
15 浮気防止戦略						
16 環境整備戦略						

*あくまで一般論（セオリー）であり、実際にはケースバイケースで検討することが必要

STEP 4 : 評価と選択

STEP 3 で作成された戦略代替案を評価し、実行すべきものを選択します。評価の際にチェックすべきポイントは基本的には、以下の3つです。

< 競争性：本当に勝てるか？ >

自社の強みが活かされているか、分析結果から見て論理的に正しいか（なるほどと思えるか）等、「本当に勝てるか」を冷静に判断することが重要です。

事例

- ・シャープは自社の先進的な液晶技術を使って、ユーザーのニーズに合致した液晶ビューカムを開発し、成功しました。 ...VOL.1 参照

< 追従容易性：すぐに真似されないか？ >

折角、実行した戦略も、他社から容易に追従されるものであれば効果は上がりません。戦略を実行する際には、他社の追従の可能性と時期を予測することも重要です。

事例

- ・ネピアは他社に先駆けて容積を20%減らしたティッシュペーパーを発売しましたが、またたく間に他社に追従されてしまいました。 ...VOL.1 参照

< 実行容易性：本当にできるか？ >

いくら効果が期待できる戦略であっても、実行できなければ意味ありません。

自社の経営資源（人材・資金等）を勘案し、「本当にできるか」を判断することが必要です。

また、実行の際に、企業風土や体質が阻害要因になる場合も多く見受けられ、こうした定性的な事柄も実行容易性の検討には重要です。

事例

- ・くるやまラーメンを展開する栄商事は、年間100店というハイペースで直営店を出店しましたが、店長となる人材の不足から、品質が粗悪になり、評判を落とし倒産に追い込まれました。