

THANKS (VOL. 76)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年10月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「改定版」戦いに勝つための基本パターン (その6)

市場のニーズが多様化する昨今、全てのお客様を満足させることは非常に難しくなっています。全方位的対応は、コスト面の負担が大きいだけでなく、商品やサービスが中途半端になりがちです。競争力が低下し、結果として「虻蜂とらず」になってしまう・・・。

そんなケースが多いのです。

「ターゲット市場を的確に設定して、その中で必ず勝つ！」

特に体力に限界がある企業にとっての基本戦略です。

今回のTHANKSでは、「特定市場における差別化により戦いに勝つパターン」と題して、基本となるターゲット戦略と、その応用戦略について説明します。

・特定市場における差別化により戦いに勝つパターン

(1) ターゲット戦略

お客様の特定の層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商品・サービスを提供することにより他社に勝つ戦略です。

<事例>

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、「おしゃれではないけれど、低価格・高品質な実用商品」を提供することにより、絶大な人気を誇っています。

松井証券は、「信用取引」や「定額手数料制」等、頻繁に取引する人にとって有益なサービスを提供することにより、セミプロ的な個人投資家の支持を得ています。

レコード会社のエイベックスは、若者向けのダンスミュージックに特化する戦略が奏功して、新興会社ながら、レコード業界で大きなシェアを獲得しました。

<ポイント>

「ターゲットを絞り込むことなんて当たり前！」

そんな言葉が聞こえてきそうです。

しかし、実際には、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、できるだけいるな人に買ってほしいというスケベ根性が生まれてきたり・・・

結果として具体策が特徴のない、平凡なものに終わるケースがいかに多いことか！

それでは、ターゲットを設定した「意味」はありません。

なぜ、そのようなことが起こるのでしょうか？

最大の理由は、「ターゲットの設定方法」にあります。

しっかり検討しないで、何となく設定してしまうから自信が持てない・・・。

自信が無いからフラフラする・・・。

そのような「迷い」があるのでしょうか。

ターゲットの設定方法については、「THANKS (VOL. 39) マーケティング戦略の策定手順と留意点」で詳しく説明しましたが、基本的には、以下の2つの角度から検討します。

THANKS のバックナンバーはホームページに掲載してあります

当社にとって魅力的か？

×

戦った時に勝てるか？

もともと魅力的でない市場（顧客層）を狙うから、途中でいろいろと目移りしてしまったり、もともと勝ち目が少ない市場を狙うから、途中で行き詰ってしまったりするのです。

（2）ニッチ戦略（すきま戦略）

大手企業が手をつけられない分野において、「ピッタリはまる」商品・サービスを提供することにより、厳しい競争の中で生き残りを図る戦略です

< 事例 >

富山の光岡自動車は、クラシックカーやミニカー等、個性あふれる車により、業績伸ばしています。1500CCの車で約250万円と高価ですが、「他人と違った車に乗りたい」というカーマニアのハートをがっちりつかんでいます。

旅行ツアー企画会社のキースエンタープライズは、「沖縄」「ミャンマー」「スノーボード」「ダイビング」「ゲームフィッシング」の5分野に特化し、「通好み」の企画を満載したツアーを運営しています。

他のツアーでは体験できない内容が受けて、顧客の多くは3ヵ月に1度ツアーに参加するリピーターです。

< ポイント >

ニッチ (niche) とは、元々、礼拝堂等で像を置くための「くぼみ (すきま) 」のことです。

このすきまは、狭いですので、大きなものは入りません。

また、そのすきまに物がピッタリはまってしまうと、他のものを入れる余地はありません。

大手企業の場合は、商品コンセプトを考える際に、ある程度ボリュームがある顧客層をターゲットします。

商品はどうしても、顧客の平均像に合わせることになるので、結果として、「万人受けする平凡な商品」になりがちです。

ニッチ戦略をとる会社は、こうした大手企業の「平凡さ」に飽き足らない顧客をターゲットにします。

成功のカギは、「徹底したこだわり」と、大手企業がマネできない「非効率さ」です。

キースエンタープライズは、「その分野において、日本一詳しい！」が採用条件になっています。

「オタク的な発想で、『徹底的こだわる』」ことができる人材を求めているのです。

そのため、人材募集も一般的なやり方ではなく、専門雑誌を活用しています。

また、光岡自動車の車のボディは、量産できない形状になっています。

顧客から受注した後に、「クラフトマン」と呼ばれる職人が手作業で車を製作します。

「ジャストインタイム生産」や「プラットフォーム（車体）の共通化」等、大手企業は、

「効率化」により収益アップを図っていますが、光岡自動車は、まさに対極にあります。

(3) 空白攻略戦略

他社が手をつけていない空白の地域や顧客をいち早く攻略することにより、「戦かわずして勝つ」戦略です。

< 事例 >

DPEチェーンの日本ジャンボは、「辺境地域」で圧倒的なシェアを有しています。「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たのです。

パイオニアは、競合他社がこぞってVTRやビデオカメラの開発に注力しているのを横目に「LD(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)です。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るので

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す。

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。

ビデオカメラには、家電業界、カメラ業界の大手がほとんど参入しました。

ちなみに、私が初めて買ったビデオカメラはミノルタ製でした。

皆さんは、ミノルタがビデオカメラを販売していたことを知っていましたか?

ビデオカメラメーカーとして現在残っている企業は、ソニーや松下等、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。

しかし、更に重要なことはその分野の中で「勝つ」ことです。

どんな商品でも、必ず、いずれ成熟期を迎え、淘汰が起こります。

その時、食われるのは「弱者」なのです。

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。

ところで、今、デジタルカメラには、どれくらいの会社が参入しているのでしょうか?

ソニー、松下、東芝、三洋、ビクター、キャノン、ニコン、ミノルタ、ペンタックス、リコー、京セラ、富士フィルム、コダック、エプソン、カシオ・・・

まさに「混み合ったバス」の様相を呈しています。

市場が成長している今は良いけれど、そのうち市場は成熟するでしょう。

携帯電話のカメラの機能が急速に進歩したら、一気に衰退期に突入することだってあり得ます。

果たして10年後に何社生き残っているのでしょうか?

私は、ビデオカメラと同じようなことが起きると思ってます。

(4) 逆張り戦略

世の中や業界の「常識」と逆のことを敢えて行うことにより、大手企業に対抗し、生き残りを図る戦略です。

< 事例 >

「つるかめ」ブランドの食品スーパーを運営するシートゥーネットワークは、消費者に対して一般のコンビニエンスストアやスーパーとは、全く逆の提案をしています。

具体的には、「賞味期限切れ間近の商品」「新商品の発売で古くなってしまった旧商品」

「季節外れで余り物になってしまった商品」「関西地区では有名でも、首都圏では全く無名な商品」

「コンビニの棚から外された」等を、通常の2～5割引で販売しています。

こうした商品は、一般商品よりも安く仕入れることができますので、割引販売をしても十分な利益を稼ぐことができます。

< ポイント >

「逆張り」とは、株式市場でよく使われる言葉です。

市場の相場が下降傾向にある時に、敢えて買い付け、また上昇傾向にある時に売り付ける投資手法を言います。

私は、研修等でいつも「セオリー（定石）が大事！」と言っています。

セオリーは、いわゆる「基本」であり、これをしっかり理解していなければ、「応用」はできません。プロの棋士だって、必ず、セオリー（定石）を勉強させられます。

しかし、もし戦う相手が自分よりも、はるかに強力だとしたら？

ただ、真っ正面からぶつかっても、きっと、跳ね飛ばされてしまうでしょう。

常識外れの「奇策」により、活路が見えてくることもあるのです。

「常識外れ」ですから、その分、当然リスクはあります。

例えば、株式投資にしても、もし、下降傾向のまま倒産に至ってしまった、株券は単なる紙くずになってしまう。

「今は下落しているが、いずれ必ず上昇する」という、相場を読む「眼」が必要です。

ビジネスの世界でも同じこと。

何でもかんでも「常識外れ」のことをすれば良いということではありません。

「『常識外れ』ではあるけれども、そうしたことを望むお客様が必ずいる」という「読み」がなければ、やらない方が良いでしょう。