

競合企業の安定市場シェア(顧客基盤)を奪取し逆転するための視点

一見して”成熟”した市場(パイがこれ以上広がることが期待できない市場)においては、競合企業の「安定化・固定化」してしまっているかのように見える市場シェア(顧客基盤)を揺るがし、これを奪い取る、という視点(競争戦略の着眼点)が重要になってくる。

(本ブログの「お客様が商品を買易くする工夫 一売れない時代のヒント一」
(<http://watanabeassociates.blog48.fc2.com/blog-entry-45.html>)を参照。)

ただし、多くの企業は、この長く続いた経済不況によって、バランス・シートに余裕が無く、また株式市場からの調達や銀行からの借り入れもままならないという状況(*)にある。経費削減も鼻血が出ないくらい(菅直人首相)に頑張り続けており、新たな投資や予算の積み増しなどは容易には考えられない。

(* 評論家によっては、多くの国内企業はリストラをすすめ剰金を溜め込んでいるという意見もある。しかし、デフレ不況が進行しており、更なる世界的な金融危機や経済不況の可能性が否定できないなか、リスクヘッジのための資金的余裕を持つことも避けられなくなっている。)

したがって、「現有戦力を最大限に活用する」という要件も加えなければならない。これは当たり前前のことであり、端的に言えば、「生産性を上げる」ということでもあるのだが、そのような表層的な指摘ではなく、もう少し構造を深めてみたり、本質的な見方が出来ないかということを検討してみる必要があるだろう。

競合企業が市場シェア(顧客基盤)を「安定化・固定化」できているのは、「籠城戦は防御側の戦力を3倍にできる」という法則があるためである。したがって、私たちが攻撃側としてこれを強襲しようとするならば、防御側の3倍の戦力が必要になる。だからといって、競合企業の3倍の投資や予算の規模が必要だと主張する人は居ないだろう。

「現有戦力を最大限に活用」して、こちらの攻撃戦力を3倍にするという概念を、渡辺アソシエイツの「購買動機分析」ツール(*)を用いてかんがえてみるならば、顧客の購買動機を構成する各要素について競合企業を凌駕しようと努力し、トータルで競合企業の占める面積に対して、当社が3倍の面積を占めることによって、その顧客を奪い取ることが出来る(と解釈してみるとする)。

(* 本ブログ「お客様が商品を買易くする工夫 一売れない時代のヒント その2一」
(<http://watanabeassociates.blog48.fc2.com/blog-entry-46.html>)、
「ブランドと顧客基盤を創る 一購買動機分析の重要性一」
(<http://watanabeassociates.blog48.fc2.com/blog-entry-14.html>)を参照。)

面積で3倍ということは、一つ一つの要素については平均で $\sqrt{3}$ 倍となり、つまり直径が $\sqrt{3}$ 倍になるように拡大することを意味する。各購買動機構成要素には軽重があるために、本当はそう単純ではないのだが、概ねそういうことである(と解釈してみるとする)。

一つ一つの要素を攻略するという各個撃退は負担が大きい。(本稿テーマの論考において)大事なことは、全ての要素に影響して効果を拡大(包囲殲滅)できるようなレバレッジ(テコ、鍵)

が存在するかどうかということである。

そもそも籠城戦とは字の如く「城」に籠るということであり、「城」が戦力を補完してくれる機能を果たす。したがって、例えば、競合企業がある顧客に商品購入や設備導入、建設に多大な投資をさせてしまっており、かつ耐用年数や使用年数に至っていない場合、私たちが新たな商品や設備を売り込もうとしても、価格やトータル・コストにおいて圧倒的に不利な状況に置かれてしまっており、顧客を奪い取ることは不可能に近い。

このように設備産業などに見られる事業特性を我々は「陣取り合戦」と呼んでいる。終盤まで機動戦が続くわけではなく、上記のメカニズムによって、陣は容易に城塞化されてしまうためである。このような「陣取り合戦」では「競合に先んずる」という視点に基づく定石を選択しなければならぬ。

この事業特性下において競合に遅れを取り、後塵を拝した場合には、スイッチング・コストを含んだ価格・コスト競争力と商品力(機能・性能・品質など)で圧倒しなければならず、顧客をあっ！と言わせる(競合企業が予期できない)技術革新に近いレベルが求められる。

さて、そのような事業特性ではない消費財を扱っている場合や、設備産業や耐久消費財であっても技術革新が成し遂げられた場合に、競合に対して市場シェア「逆転」の可能性を追求することが出来る。

戦史における比較的寡兵による包囲殲滅戦の成功は、騎馬や戦車、航空機などの機動戦力の集中運用によって、堅陣に孔をあけることで成立させられることが多いが、ビジネスの場合は少し視点を変える必要もある。それは、各購買動機構成要素の得点を全て一度に押し上げる機構であり、一般に「信用」とか「信頼」と言われるものである。

極端なことを言えば(逆に言えば)、信用・信頼ゼロの企業は、如何に商品が優れていようと、顧客にとってはその商品の魅力・価値はゼロに映ることからも理解がし易い。マーケティングにおいては、(マジョリティが信用し、信頼をおいている、)オピニオン・リーダーやインフルエンサーに着目しなければならないというのは、それが理由である。

(*「モノの売れない時代への対策 ー戦略購買分析」

(<http://watanabeassociates.blog48.fc2.com/blog-entry-38.html>)を参照。)

オピニオン・リーダーやインフルエンサーの攻略ということは、エリート営業や技術営業、開発営業の集中運用(投資や費用)が必要であるが、(マジョリティの購買動機に網かけするかのよう)に影響を与えるために、)投資効率は圧倒的に大きくなる。

具体的には、「全農→農協」や「先進病院(ネーベン元)→一般病院(ネーベン先)」や「警察庁→警察本部」に見られるような系列＝大きな組織体系の構造が、あらゆる意思決定において無視できないことから明瞭なことである。逆に言えば、こうした系列が既に強固に築き上げられており、かつ競合企業がそこをがっちり押さえてしまっているような場合には、それは「城」と呼ぶに相応しいだけの参入障壁になってしまっている。

こうした組織的な系列の上層部には一般に研究開発機能やそれに近い機能が持たされてお

り、ここで開発、共同開発、検証された製品やサービスがその組織的系列のなかで圧倒的に採択され易い状況をつくっている。この組織的な系列のことを渡辺アソシエイツは「波及効果メカニズム」と呼んでおり、またこの組織的な系列を意図的につくりあげてを「組織化」と言う。

組織化の程度が進められてしまうと後発企業が参入できなくなるため、顧客を組織化し易い特性を持つ事業領域も「陣取り合戦」の特性を持つのだと言うことも出来るのかもしれない。

しかし、オピニオン・リーダーのけん引役はイノベーター(変化・革新を求める者)の特性を持つため、ある技術が成熟(またはその兆しを見せると)すると、文字通り彼らの存在意義とも言える組織全体の活性と競争力を維持するためもあって、新技術・革新技術を求めるようになる。

したがって、後発企業であっても(先に挙げた要件を満たす限りは)、研究開発、共同研究開発、開発営業、技術営業の機能を有効活用(集中運用)することによって、再組織化を進めることが可能になる。

- ① オピニオン・リーダーの特定・ターゲティング(目標設定)
- ② 購買動機の特特定・ターゲティング(目標設定)
- ③ 研究開発・共同研究開発・開発営業・技術営業機能を集中運用
- ④ 製品化・検証(製品データ蓄積)・営業ツール構築・教育
- ⑤ マジョリティへのマーケティング・販売

すなわち、①～③のターゲティング(目標設定)と目標への戦力集中(高度機能の集中運用)が、競合の持つ市場シェア(顧客基盤)を逆転するための鍵となる。

具体的な事例に興味のある方は、以下記事もご参考ください。

「事業環境の急変に伴う戦略展開形態の見直し -7章(最終章)」

(<http://watanabeassociates.blog48.fc2.com/blog-entry-31.html>)

「企業の企画担当者にとっての新規事業のシミュレーション・モデル(2/3)」

(<http://watanabeassociates.blog48.fc2.com/blog-entry-52.html>)

(おわり)