

THANKS (VOL. 78)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年12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8)

今は「優勝劣敗」の世の中です。

「勝ち組」と「負け組」がハッキリ分かれてしまいます。

「勝ち組」になれば大きな利益を確保することができますが、「負け組」に入ってしまうと、存続さえも危うくなります。

ポイントは、市場において「存在価値」を示すことですが、そのためには、やはり、シェアの確保が重要です。

今回のTHANKSでは、「一気にシェアを確保し市場を制圧するパターン」について説明します。

・一気にシェアを確保し市場を制圧するパターン

(1) 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、他社の追随を阻む戦略です。

<事例>

NECは、日本におけるパソコン市場創生期に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。

アドビシステムの文書管理ソフト「アクロバット」は「PDF形式」という独自の形式をとりながらも、業界標準として大きなシェアを有しています。

<ポイント>

皆さんは、キーボードの配列がなぜ、左上から「QWERTY...」と並んでいるか知っていますか？これは、もともと、レミントン社というアメリカのタイプライター会社が、機械の構造上の都合から「勝手に決めた」ものです。

別に、各アルファベットの使用頻度等を考慮した訳ではありません。

それでは、なぜ、今でも、我々のキーボードが、こういう配列になっているのでしょうか？

それは、レミントン社がタイピングマシンの市場創生期に、積極的にタイピングの養成学校を作り、自社の配列形式を徹底的に教え込んだから。

それが、今につながっているのです。

製品特性として、周囲とのネットワーク性（一緒に使えること）がカギになったり、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ものがあります。

こうした製品は、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、競合企業に対して圧倒的に有利になります。

市場の標準になるためには、まずは、市場創生期という「タイミングを外さない」ことが大事です。市場が固まってしまったら、もはや手遅れ。
「どうなるかわからない」という「生」のうちに勝負することが必要です。

そして、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」という仕掛けです。大型コンピュータが一部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。当時は、NECのパソコンと、その他の会社のパソコンではソフトの互換性がなかったので、一般ユーザーが友人たちと一緒に遊んだり、情報を交換するには、どうしても友人が持っているパソコン(=NEC)を買うしかなかったのです。

アドビシステムは、PDF形式のファイルを読むためのソフト(アcroバトリーダー)を無料で配布しています。

たぶん、みなさんのパソコンにも、既にインストールされていることでしょう。

しかし、これは、あくまでも「読むため」だけのソフトです。

エクセルやワードで作成したファイルをPDF形式に作り変えるためのソフトは、しっかり販売しているのです。

私も、ホームページに原稿を掲載するために購入しましたが、25,000円くらいしました。

結構高いでしょ。

でも、安全でファイル容量が軽くて、かつ、だれでも使えるソフトといったら、今や、PDFくらいしかありません。

だから、結局、高くても買うしかない...

上手な商売です。

(2) 仲間づくり戦略

ハードを提供する企業が、ソフトを供給する企業を仲間に引き入れ、「ソフトの充実」を武器に市場で圧倒的な地位を築く戦略です。

<事 例>

VTR業界では、松下・ビクター連合の「VHS方式」が、ソニーの「ベータ方式」を打ち負かし、市場から追い出すことに成功しました。

アップルコンピュータのマッキントッシュは、機能的な優位性を持ちながらも、マイクロソフトのウィンドウズに敗れ、市場の中で非常に低いシェアで甘んじています。

ソニーのプレイステーションは、有力なゲームソフト開発会社を仲間に引き入れることに成功し、任天堂の牙城を一気に崩すことに成功しました。

<ポイント>

本戦略は(1)「スタンダード戦略」の一種です。

「スタンダード戦略」が、「企業独自の力」でスタンダードを築くパターンであるのに対して、本戦略は、「仲間の力」で他社を圧倒するパターンです。

VTR、パソコン、ゲーム等の製品は、それだけではただの箱に過ぎません。

優れたソフトがあってこそ初めて、製品としての存在価値があるのです。

「ベータ方式」や「マッキントッシュ」は機能的には、「VHS方式」や「ウィンドウズ」に優れていると言われていました。

それが、「仲間づくり」ができなかったために、敗れ去る...

世の中では、必ずしも「優れた製品」が勝ち残るとはいう訳ではないのです。

アップルは、パソコンのハード会社とソフト会社の2つの顔を持っています。

これが、結果的に、「仲間づくりの失敗」につながりました。

ハードもソフトも美味しいところを独り占めしたい...

こんな欲望が、「独自のプラットフォームにこだわる」という閉鎖性を招いてしまったのです。

ゲーム業界では、ファミコンの発売以来、ずっと任天堂の「独り勝ち」でしたが、その分、任天堂の強引さが目立っていました。

任天堂とソフト開発会社は、まさに隷属関係のようなもの。

高いロイヤリティを徴収されたり、返品を受け入れを強いられたり...

ソフト会社には、いろいろな不満がうっ積していたのです。

その間隙をうまくついたのがソニーでした。

音楽CDの流通ノウハウを活用して、過剰在庫が発生しない流通網を築きました。

当然、ソフト会社の返品は無くなります。

また、体力が弱いメーカーにはソフト開発用の機材を安価で供給したり...

こうした任天堂と対照的なやり方が奏効して、ソフト会社の取り込みに成功したのです。

仲間づくりのポイントは「独り占め」の考え方を無くすことです。

まずは、皆の力で、「パイ」自体を大きくする。

そして、大きくなった「パイ」を、皆で切り分けて食べる。

そうすることによって、結果的には、「独り占め」で食べられる量よりも、もっと多くの量を食べることができる。

こんな考え方が必要なのです。

(3) 損して得とる戦略

機械等を販売した後に、必ず消耗品や付随サービスが発生するものについて、機械の販売は安価に抑え、消耗品や付随サービスで利益を確保する戦略です。

< 事例 >

書籍、雑誌の簡易包装機メーカーのダイワハイテックスは、市場で9割のシェアを握っており、消耗品である「包装袋」を安定収益源にしています。

マックスは製品の販売とともに、釘打ち機の釘や、ホチキスの針といった消耗品で、多くの利益を確保しています。

< ポイント >

「損して得とる戦略」で最も有名なのは、コピー機です。

コピー機をお客様に導入した後に、トナーやコピー紙で利益を稼いでいます。

携帯電話も、よく「0円！」の広告を目にしますが、狙いは同じこと。

電話を使ってもらって、後の使用量で利益を確保しようとしているのです。

「損して得とる戦略」で利益を確保するためには、必ず後で「自社の消耗品」を使ってもらわなければなりません。

「機械本体は買ってもらったけれど、消耗品は他社から購入されてしまった」なんてことになったら、本体販売時の「損」を取り戻すことができません。

具体的な方法としては、以下の2つがあります。

ひとつ目は、機械本体に合う消耗品を独占的に販売できるようにしておくこと。

つまり、消耗品を「汎用品」ではなく、「特殊品」にしておくことです。

例えば、コピーのトナーは、コピー機メーカーの「純正品」しか合わないでしょう。

ダイワハイテックの包装袋も同じです。

「消耗品は、本体メーカーからしか買えない！」ということになれば、非常に強いです。

もうひとつの方法は、「契約で縛る」ということです。

「機械本体を安価にするかわりに、消耗品は必ず当社から買ってもらう…」

「携帯の契約については、最低1年は解約できない。解約した場合は違約金をもらう…」

等々です。

(4) 総合力活用戦略

企業または、企業グループとしての総合力、あるいは自社の他の製品が保有する強みを活用することにより、他社に打ち勝つ戦略です。

< 事例 >

マイクロソフトは、パソコンの基本ソフト（OS）の圧倒的な強みを活用して、ワープロや表計算等のアプリケーションソフトの分野でも、先行企業を一気に抜き去りました。

日本通運は、「通販カタログ」について封入代行から宅配までの一貫サービスを展開しています。封入拠点と宅配に同じ場所に設置することによる拠点間の配送コストの低減とスピードアップを武器にしています。

サニックスは、「シロアリ防除」「床下・天井裏換気システム」「家屋補強システム」の3つの「床下/天井裏関連サービス」で業績を伸ばしています。

< ポイント >

私が、パソコンを使い始めた頃は、ワープロは「一太郎」、表計算は「ロータス123」でした。

しかし、今や「ワード」と「エクセル」が、市場を独占しています。

また、インターネットのブラウザソフトにしても、ネットスケープが立ち上げた市場を、マイクロソフトはインターネットエクスプローラで、一気に制圧してしまいました。

これはまさに、ウィンドウズという超強力な製品があるからです。

マイクロソフトは、あまりの強さのために独占禁止法で訴えられましたが、結局はシロ。

最近では、リナックス（最近、普及しつつある基本ソフト）が注目されていますが、まだまだ天下が続くことでしょう。

サニックスの顧客開拓方法の柱は、家屋の「無料診断」です。

実際に床下や天井裏に入って、「こんな問題があります！」と提案すれば、非常に説得力があります。

しかし、こうしたことは、「シロアリ防御」や「換気システム」だけを販売している会社には、なかなかできません。

その理由は営業効率が悪すぎるから。

1人の営業マンは一日に150～200軒の住宅を訪問しますが、その中で、翌日以降の無料診断に応じてくれるのは、わずか2～3軒とのこと。

その中で、実際に「シロアリに困っている」というケースに当たるのは稀です。

しかし、サニックスは、「シロアリ」だけでなく、「換気」や「家屋補強」も提案できるのです。

無料診断に応じてくれる確率は同じでも、商品が3つあるので、当たる確率は、3倍になります。

明らかに、営業効率は高まります。

それでは、規模が大きな会社しか「総合力」は得られないのでしょうか？

そんなことはありません。

規模が小さい会社でも、他社と提携することにより、グループとしての「総合力」を持つことができます。

最近、「コラボレーション(=協業)」という言葉が流行っていますが、体力が弱い会社にとっては、まさに、「生き残りの方策」です。