

# THANKS (VOL. 79)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年1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](mailto: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9)

昨年5月から続けてきた「戦いに勝つための基本パターン」も今回で最終回です。  
これまで、いろいろな角度から「パターン」をご紹介してきましたが、今回は「不利な状況を挽回するパターン」についてご紹介します。

#### ・不利な状況を一気に挽回するパターン

##### (1) しがらみつけこみ戦略

新規参入企業や、低位にある企業が、トップ企業の「しがらみ(=やりたくてもできないこと)」を利用した作戦を講じて、シェアを高めるパターンです。

##### <事例>

ジョンソン&ジョンソンは、従来商品よりもヘッド(毛の部分)が小さい、「リーチ歯ブラシ」で一気に歯ブラシ市場でシェアを高めました。

レンタルビデオ店のゲオは、TSUTAYAの「フランチャイズ方式」のしがらみをついた戦略で猛追しています。

##### <ポイント>

ジョンソン&ジョンソンの「リーチ歯ブラシ」は、小型ヘッドが特徴です。

「口の中で小回りがきき、動きやすい歯ブラシ」というキャッチフレーズで発売されました。

「歯医者さんが推薦する歯ブラシ」というコピーが奏功して、一気にシェアを確保したのですが、実は、このような小型ヘッドの歯ブラシは競争相手であるライオンやサンスターには非常に追従しにくい商品だったのです。

皆さんは、何故だか分かりますか？

特許等によって守られていた訳ではありません。

その理由は歯ブラシそのものではなくて、一緒に使われる「あるもの」のせいです。

そう、歯磨き粉です。

ヘッドが小型になると、使用される歯磨き粉の量が減少してしまうのです。

したがって、歯磨き粉で利益を得ているライオンやサンスターにとっては、自分で自分の首を絞めることになってしまう・・・。

ジョンソン&ジョンソンは、こうした競争相手の「しがらみ」にうまくつけこんだのです。

ゲオとTSUTAYAの最大の違いは出店方法で、ゲオは「直営方式」、TSUTAYAは「フランチャイズ方式」です。

「フランチャイズ方式」は、一気に店舗を拡大できるという点では、大きなメリットがありますが、一方で、それぞれの経営者が異なるために、店舗間の連携がとりにくいという弱みがあります。

ゲオの最大の特徴は、店舗間で在庫を融通し合っ、それぞれの店舗の在庫の偏在（欠品や過剰在庫）を防いでいるところですが、これは、「直営方式」だから可能になることなのです。

戦略の基本は、自社の強みを「できるだけ生かして」他社を圧倒することです。  
しかし、「強み」は時として、「しがらみ」や「弱み」に変質することもあります。  
上記は、まさに、その典型的な事例です。

2番手以下の企業は、トップ企業について「強み」の源泉を確実に把握するとともに、強いがゆえの「しがらみ」を発見する努力が重要です。  
特に業界の中で、顧客の行動や意識の変化等の環境変化が起こりつつある場合は、こうした「しがらみ」につけこむチャンスは増大します。  
家電業界でも、松下や日立は従来の「強み」であった全国の系列販売店が足かせとなって、量販店への対応が後れました。

## （２）先回り戦略

市場の劇的な変化を予測し、一歩先の時代において勝負をかけ、一気に劣勢を挽回するパターンです。

### < 事 例 >

東芝は半導体メモリー市場が256Kの時代、NECや日立製作所に大きく遅れをとっていましたが、投資を次世代メモリー（1M、4M）の開発／生産に集中した結果、1Mでは圧倒的なシェアを確保することに成功しました。

ニコンは、半導体の回路焼付技術で、マスクライナ方式が主流であった時代に、あえて、精度は高いが生産効率が悪いステッパー方式を採用し、半導体の高度化が急速に進展する中で、キャノンを一気に逆転しました。

### < ポイント >

環境変化が激しい市場の中で、劣勢を挽回するためには、時として現在の状況に対する「積極的なあきらめ」が必要な場合があります。

将来の環境変化を正確に予測し、限定された体力（資金・人材）を、将来の準備として使い、「後の勝負」にかけるのです。

このような戦略が成功するかどうかのカギは、「何が将来の勝敗を分けるポイントか」を見通す洞察力と、「現状には目をつぶる」という経営陣の割り切りです。

東芝は、次世代メモリーの研究開発だけのために、200億円という当時の全投資額の40%を充当しました。

### （ちょっと補足・・・）

上記の東芝の例は、十数年も昔の成功事例です。

当時はまさに、日本の半導体が市場を席捲していた頃。

今は、韓国のサムソン電子等の外国勢に完全に引き離された状況になっています。

その理由は、圧倒的な投資額の差。

東芝の場合は、「先回り」によって、せつかく1位の地位を確保したのに、その後の巨額な投資負担に耐え切れず、結局、後塵を拝すことになってしまったのです。

「トップになったら、追い越されないように走り続けること」

とても厳しいことですが、これも「勝負の鉄則」です。

### (3) 逆上陸戦略

アメリカ等の海外市場でブランドを確立し、その実績をもとに日本市場に参入を果たすパターンです。

#### < 事例 >

化粧品ブラシメーカーの白鳳堂は、海外化粧品メーカーへのOEM供給を契機に、高級化粧品ブラシ市場への参入を果たしました。

今や、世界で約6割のシェアを有しています。

精密機器メーカーのシナノケンシは、CDドライブをアメリカ市場で発売し、高品質の評判を確立してから日本に逆上陸し、シェアの確保に成功しました。

#### < ポイント >

日本市場は、一般的に「保守的」と言われます。

いくら性能や品質が良くても、新興ブランドは、なかなか受け入れてもらえません。

一方、アメリカを始めとした海外市場は、商品さえ良ければ、過去の実績がなくても採用してもらえる風土があります。

こうしたことから、多くの新興企業は、主戦場を海外に求め、その実績をもとに、日本に「凱旋」する戦略を選択するのです。

海外で名を上げた企業に対して、日本市場が掌を返したように対応することは、まさに、日本人の「ブランド信仰」を現しています。

個人的には、日本も海外のように、「オープン」な市場になることを期待しますが、国民性が背景にあるので、なかなか難しいでしょう。

もちろん、「逆上陸戦略」も、必ずしもいつも成功するとは限りません。

まず、海外市場は、門戸を開放している分、品質に対する目利きは、日本よりもむしろ厳しいです。本当に優れていなければ、市場参入を果たすことはできません。

そして次に、「誰でもチャンスがある」ということは、「一旦、地位を確保しても決して安泰ではない」ということです。

競争相手が、より優れた商品を提供できるようになれば、顧客はすぐに乗り換えてしまいます。

逆輸入できるようになるまでに、ブランドを確立するためには、継続した品質改善が求められるのです。

#### (4) 芋づる戦略

業界や地域で影響のあるお客様に商品を購入してもらったり、推奨してもらったりすることにより他のお客様への拡販を図るパターンです。

##### <事 例>

山之内製薬は、C型肝炎治療薬「アドパフェロン」を拡販する際に、全国の約700カ所の病院をターゲットにしました。

その理由は、患者が最初にかかる大病院で処方されれば、開業医も引き続き処方されるケースがほとんどだからです。

私が以前、コンサルティングをしていた「歯医者向けのコンピュータシステム」の販売会社では、歯科大学の教授をターゲットにしました。

教授の「お墨付き」をもらった上で、その教え子の開業医の先生にPRすると、非常に高い確率で受注できるからです。

##### <ポイント>

「一件一件開拓するよりは、一気に『ドバツ』と開拓したい！」

営業マンならば、誰しも思うことでしょう。

実際に、こうしたことが可能な業界は結構、多いものです。

例えば、歯医者さんの業界は、卒業後も出身大学の先生との関係が非常に強いという特徴があります。それは、「自分の後継ぎ」のことを考えるから。

子供が、「自分も歯医者になりたい！」と思った時に、口を利いてもらえるように、人脈を大切にしているのです。

だから、大学の先生には逆らえない・・・。

営業マンが持ってきたシステムを見て、内心、「こんなもの使えるの？」と思っても、大学の先生が「これは良い！」と推薦していたら、むやみやたらと否定できないのです。

また、古い体質の業界や公共では、名の知れた「実績」が非常に大きな武器になることがあります。

「あそこが導入しているのだったら安心だし、もし失敗しても言い訳ができる...」

発注者に、こんな意識が働くのです。

魅力的な金脈を発見して、そこを徹底的に掘り起こすことにより、トップ企業を追い抜く・・・。

こうした「芋づる戦略」を成功させるためのポイントは、業界のことを徹底的に理解することです。

お客様の「購買行動(どういう買い方をするのか)」や「購買心理(どんなことを考えて買うのか)」が分かれば、どこから攻めて行けばいいのかが明確になってくるのです。