

Category1 Report

Category1 戦略プログラム…一番に成る

顧客にとって「価値ある新しい世界観」(カテゴリー)をつくりその1番に成る事

Category1 戦略リポート

成熟期から衰退期への日本経済で…

長期デフレの影響で企業は収益性を上げるのが難しくなっています。また国内市場は人口動態を主因として成長性が低下しています。日本の経済社会は完全に成熟期に入り、おそらく数十年?いや百年単位で、それから脱する事は無いでしょう。

大方の物は普及し、技術革新で新たに作られるモノが、殆ど何かの代替です。仮に自動車の自動運転技術が完成しても、それ自体は自動車と云う事には変わりませんし、例えば自動運転が広がりカーシェアリングが広まれば自動車自体の絶対台数は減るはずで、そうならば間違いなく自動車の生産台数は減ります。誤解無き様に申し上げますが、当方はこの様な技術革新が悪い!と申し上げている訳ではありません。人々の生活は便利になりますし、無駄が無くなればそれは良いことです。ただ、これまでの経済成長の常識は通用しなくなる事を意識すべきと申し上げたいのです。

つまり技術革新が必ず新たな需要を生み出す訳では無いという事です。技術イノベーションが経済成長を促進すると云う概念は崩壊していると思っ

ていいでしょう。これは第1次産業革命とは明らかに違う点です。言うなれば需要不足と言うこの成熟状態が続く、さらに日本は人口動態から見れば更に衰退期に入る。まずその覚悟が必要でしょう。

ならば市場を海外に求めよう!その考えは極めて重要です。どんどん挑戦されるべきですが、海外市場でも、有効な戦略が必要であるのは間違いないです。ともかくにも事業(企業)は、発想を変えなくてはなりません。経済の成長期ならば、供給と共に需要は増えます。そんな時に必要なのは効率よくモノを作る事です。日本では1970年前半までがそうでした。それ以降は実は国内需要は人口比以上にあまり伸びていません。輸出がけん引しているだけです。ただ「バブル」と言う摩訶不思議な時期を経て、1991年以降は成熟経済が続いています。

マーケティング的に見ますと、バブルを除けば日本市場は実はこの50年くらい成熟期が続いている事になります。しかも1990年代後半からは長期のデフレで、国内の成長はほぼ止まっています。人口動態も含めて考えれば経済的には衰退期と云ってもいいでしょう。

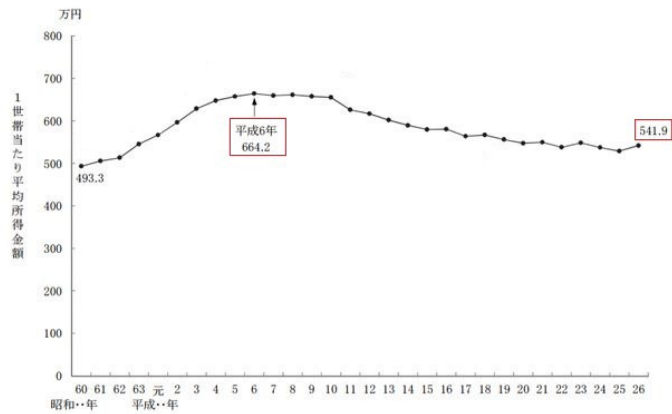
それが現実です。この国の市場を広く見れば…

所得についても同じ事が言えます。次のページのグラフは厚生労働省がまとめた世帯当たりの平均所得額です。何となく平成6年まで辺りまで所得が伸びている様に見えますが、バブル崩壊後は共稼ぎが増え、何とか収入を増やして来たが、平成10年くらいから世帯収入も減って来ています。年次で多少の凸凹もありますが、平均所得は減り続けています。

平成とは経済という意味では辛い時代だった!という事になるかもしれません…

日本市場は実はこの50年くらいは成熟期が続いている事になります。

1世帯当たり平均所得金額



年次で多少の凸凹もありますが、平均所得は減り続けています。

では、どうすればいいのか？
どうすれば、辛い時代から脱却出来るのか？
これが、このまま続くのか？

必要なのは販売革新

日本ではバブル崩壊以降あたりから・・・、アメリカでは80年代辺りからマーケティングの世界では大量生産・大量販売の構造から、それを脱却する様々なロジックが提唱されて来ました。代表的なものがフィリップ・コトラー教授の提唱したSTP理論でしょう。市場を細分化(Segmentation)し、ターゲット層を絞り(Targeting)、競争優位性(Positioning)を確立することが、マーケティング戦略にとって重要だと言う事です。大量生産・大量消費から市場を区分し、対象を明確化して、競争優位の考え方を導き出すロジックです。これをコトラー教授が提唱したのは1970年あたりで、丁度日本の高度成長期のピークの時です。その時には成熟期を意識した考え方・・・イノベーションの標は提唱されていたのです。座年ながら、これすら日本の産業には理解・実践をされていません。

日本企業(全部とは言いません!)が、成熟期から唯一行ったのはコストダウンです。コストダウン自体は合理的に行えば悪いことではありません、無駄は省くべきです。しかし日本企業が同時に行ったのは売価も下げていきました。「より安く」が神話化されて来たのです。

「より安く」は「より多く」の裏返しです。成熟期にあって「より多く」は適切とはいえません。そして、それが顕著になるのはバブル崩壊以降です。日本のバブルは特殊な現象であって、資産だけが値上がり決して本質的な付加価値創造能力は高まっています。それが故に原価圧縮・費用削減で売価ダウンは回り回って経済全体を委縮させ、結果更にコストダウン現象を加速させます。その傾向は製造機能の海外移転、国内人件費の圧縮を誘う訳です。

そして、この期間の最大の問題は、供給サイドでは相応の技術革新があっても、需要サイドでは販売革新、マーケティング能力の取得が日本企業・・・特に中小・中堅企業が怠った事が大きな要素だと考えています。

日本企業のネック・弱みはこのマーケティング力の弱さです。

この間の技術革新の代表であるインターネット革命はEC等の販売革新を起こしましたが、日本企業の革新は小さなレベルに留まっています。インターネットに関しては日本から世界を狙う企業が出ていません。それはアマゾンであり、グーグルであり、フェイスブック。または中国のアリババです。

これからも技術大国日本の事ですから技術革新は生まれるでしょうが、ただ需要が減少する時代で、それを販売する為の革新が生まれなければ未来は明るくない!そう考える訳です。

日本企業のネック・弱みはこのマーケティング力の弱さです。
これは断じてもいいです。

新しいカテゴリーで一番になる事、それがCategory1です。

世の中には「モノは良いが売れない商品」が溢れかえっています。

カテゴリーワン戦略は、需要サイド・・・モノを売る為の革新を起こしましょう! という今更ながらの提案です。

それも何も新しい手法を今から作り出そうという訳ではありません。コラーを始め、先哲が提唱したいくつかのロジックとマーケティングが強い企業の実例を活用し、新たな「仕組み」をそれぞれの事業の特色に合わせて革新していく事。その目標が、1番に成る・・・顧客にとって「価値ある新しい世界観」(カテゴリー)をつくりその1番に成る事なのです。

既存事業の商品・既存技術・ノウハウ等を活かし、ユーザー・市場にとって「価値ある新しい世界観」(カテゴリー)を創造し、その新しいカテゴリーで1番になる事、それがCategory1です。価格競争から脱し、市場・顧客にとって価値ある存在の事業になる。独自の世界観で1番に成る。特に特殊な製品技術が必要な訳ではありません、市場・ユーザーの動きを科学的に洞察しほんの少しの発想と手法の転換で可能になります。多くの中小企業・中堅企業や、これから起業される方々には、その芽吹きが充分にあります。

カテゴリーワン戦略とはモノが「売れる」様にし、顧客を満足させる到達的な戦略です。

カテゴリーワン戦略の考え方

①モノ単体では解決しない

日本企業はすぐに製品(モノ)からの発想を行います。「良いモノは売れる。」です。確かにモノの良し悪しは大事ですが、それを決めるのは供給者ではありません。良いモノをどの様に顧客にその価値を伝え、購入・購買と言う行動を採って頂くか、その活動全体を仕組みとして構築している企業は大変少ないです。・・・結果「営業・販売活動を頑張る!1日100軒飛び込み営業だ!」と根性論に入ります。

それはモノが売れる様になる為の一部に過ぎません。中小・中堅企業に至っては、すぐにモノを作ってしまう。それから売るのが苦労する。当方は非常に数多くのその様な事例を見えています。

世の中には「モノは良いが売れない商品」が溢れかえっています。

モノ単体では販売革新は出来得ないのです。そろそろその事に気づかなければ、日本の企業は本当に大変な事になります。

②顧客は「価値」を買う

モノの話の続きになりますが、顧客が購入・購買するのはモノでは無く、モノから生まれる価値です。モノ自体ではありません。

その価値には2種類あると考えています。「効用価値」と「意味価値」です。「効用価値」とはモノの機能や品質そのもの。「意味価値」がモノから生まれる顧客の意味の世界です。よく言われるのは自動車は効用から見れば移動手段ですし、そのパワー・装備・内装とかが効用です。意味は自動車自体のステータス感であったりブランド力であったり信頼性であったりします。

効用と意味は密接に繋がりますが、別の価値要素なのです。

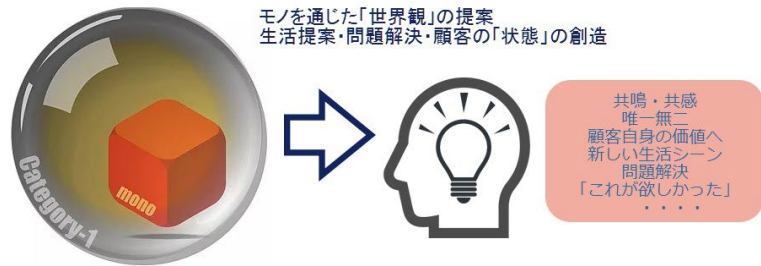
そして今は、この意味価値が重要なのです。

カテゴリーワン戦略はこの「意味価値」を創る事が核になっています。

それを「世界観」と呼んでいます。モノから生まれる顧客の「世界観」それも独自の「世界観」です。

では、世界観とは何か?下図で示しています。

●カテゴリーワンのビジネス



③なぜ「カテゴリー」なのか？

多くの業界の悩みの1つに商品のライフサイクル(寿命)が極端に短くなっている事があります。その原因の一つに、モノが売れても、すぐに同じ様なモノが追っかけて現れる事です。モノの売れ筋はすぐに真似られます。そこでまた価格競争が起きる訳です。逆に言えば供給者が「新商品」だと思って売り出すモノの殆どは既に市場にある様なモノです。

それを打破するのは一つに技術革新は必要ですが、モノの寿命は一部を除き大変短くなっています。

ではカテゴリーの寿命はどうでしょうか?ビジネスの世界ではカテゴリーは製品カテゴリーや業種・業態として、その分類に使われていますが、カテゴリーワン戦略では「世界観」としています。

製品カテゴリーもそうですが、一度市場に定着したカテゴリーは長期に存在し続けます。その中のモノや企業は様々に変化する可能性はありますがカテゴリー自体が消滅する事は稀です。

変な例ですが、寿司屋さんから進化して生まれた回転すしは、カテゴリー(世界観)は様々な変化をしながらも不滅です(多分)

カテゴリーワン戦略はそれを独自に創造し、自社のものとする戦略ですから強い訳です。モノは真似られやすいですが、カテゴリーは複合的な仕組みですので、そう簡単に真似られません。

だからこそ体系としての「世界観=カテゴリー」を創造すべきなのです。

④世界観(意味価値)は顧客の所でしか生まれない。

さて、その価値は一体どこで生まれるのでしょうか?アダムスミスやマルクスは労働者が価値を創ると言いました。経済学的にはそうなのかも知れませんが、マーケティングの世界の常識は価値は顧客のトコロでしか生まれない。モノの供給者は価値を提供する事は出来ない!と言うのが最近の考え方です。但し、供給者は価値を提案する事は出来る。です。

カテゴリーワン戦略では世界観(モノから生まれる意味)を提案する事がポイントとしています。

モノから生まれる世界観と「提案力」がこれからの事業には必要です。これは消費財・産業財・サービス財すべてに共通します。

⑤価値を高める=粗利を増やす!キャッシュを増やす!

それではカテゴリーワン戦略の事業的効果について申し上げます。それは価値の提供(創造)による粗利の増大です。

通常付加価値と言われる収益額です。会計的には付加価値は生産によって新たに加えられた価値。総生産額から原材料費・燃料費・減価償却費などを差し引いた額。ですが、ここで言う付加価値は事業活動で増やされた何らかの価値を指します。

カテゴリーワンではややこしいので単純粗利(売上-原価)を言います。つまり一定期間企業が活動をして稼いだ「儲け」です。その儲けから賃金や家賃、様々な経費を賄います。もう一つ、ここで言うキャッシュは、その付加価値=粗利の中でちゃんと現金として残る金額です。そうです「在庫」は含みません。

一度市場に定着したカテゴリーは長期に存在し続けます。

モノから生まれる世界観と「提案力」がこれからの事業には必要です。

在庫についての考え方は様々あるかと思いますが、あくまでマーケティング的に言えば在庫は無いに越した事はありません。しかしながら通常はそうはいきませんから、在庫に対して相応の考え方も明確にしなければなりません。カテゴリーワン戦略の定量的事業目標の基本は付加価値を高め、粗利を上げ、最終的に営業利益10%を目指す経営方針を採って頂く事を基本としています。その1番が単純粗利を高める事であり、先に記した顧客価値を高める事。世界観を創り、それを提案する事業経営手法なのです。

●それがこの黄金式です・・・絶対真理の黄金式です。

利益＝価値創造＝顧客満足

如何にして *Category1* に成るか？

ニッチ戦略を参考に

・・・大手とは同じ土俵で戦わない。

大手企業と競争することなく、市場を分けていく「棲み分け」の発想から生まれたのがいわゆるニッチ戦略です。

隙間戦略と訳されますが、カテゴリーワン戦略は隙間ではありません、但し大手とは同じ土俵で戦わないと言うのは共通しています。

一つの参考としてニッチ戦略の考え方をポーターのロジックでカテゴリーワンを考えたいと思います。

ポーターは競争の基本戦略として、コスト・リーダーシップ、差別化、集中の3つを挙げました。ニッチ戦略もカテゴリーワン戦略も、その内の集中戦略です。「特定の世界観へ、企業の資源を集中する戦略」であり、機会(チャンス)に集中する戦略です。例えばコラーは、ニッチ企業の専門化の方法として、下記のようなものを挙げています。

価値を生み出す

可能性

・・・機会に集中することです。

- ・特定需要専門化・・・例：ペット葬儀専門会社・オムライス専門店・等
- ・垂直レベル専門化・・・例：研究開発受託企業・棚卸専門企業等
- ・顧客サイズ別専門化・・・例：
- ・特定顧客向け専門化・・・例：
- ・特定地域の専門化・・・例：)
- ・特定製品(ライン)専門化・・・例：音源に特化した半導体
- ・製品の機能特性別専門化・・・例：外車専門中古車販売
- ・注文生産専門化・・・例：
- ・特定品質価格専門化・・・例：
- ・サービス専門化・・・例：
- ・チャネル別専門化・・・例：生協向け特別仕様品

※例は筆者作成。出所：コラー(1991)

これはあくまでニッチ企業のいくつか種類の提示です。どちらかと言うと機能特化の要素が強いですがカテゴリーワン戦略はあくまでこれらの機能も併せた顧客の「世界観」ですが、参考になるかと思いますが一番重要なのはシェアの高い競争相手となる大手企業と同じ土俵からスピンアウトする事と、価値を生み出す可能性・・・機会に集中することです。機会を見出し集中する。それがカテゴリーワンの第1歩です。