

## 営業スキル向上勉強会(#32)

2017年7月6日

書籍タイトル :ゲーム・チェンジャーの競争戦略  
ルール、相手、土俵を変える

今回この本を読んだ目的、きっかけ：

現在、新事業開拓会議で新事業の開拓・開発を進めているが、これから立ち上げて、実際に商品やサービスを売っていくのに、既存のやり方、既存の考え方を真似ていては売れないかもしれない。

著書の腰巻の「競争のルールを破壊する戦い方」というフレーズを見て、どうせやるならその業界のルールにとらわれず、先駆者となれるような戦い方をしたいと思い、手に取った。

概要：

今、業界そのものが消えてなくなったり、あるいはほかの業界と融合してしまったりする事態が、そこかしこで起きている。

今のままの形態で将来も安泰だと言い切れるだろうか。

現在、異業種競争が激化している。この著書では、そうした戦いの中で競争のルールを破壊している企業(プレイヤー)の戦い方にフォーカスする。こうした業界のルールを変えてしまうプレイヤーを「ゲーム・チェンジャー」と呼ぶことにする。これがこの著書の主役だ。

どんな手法で攻めてくるのかわからないのが、異業種競争だ。新たに持ち込まれた戦い方が競争のルールを破壊してしまえば、それまでの企業の勝ちパターンも簡単に失われてしまう。しかし、新たな勝ちパターンをつくるという側に立てば、新規事業やイノベーションを起こすための視点を持つことができる。辞書の事業領域をさらに広げたいと考えている人にとって、今起きている戦いはチャンスだということができる。

一方、既存企業にとっては、自分たちにどんな競争相手が出現し、どんな競争を仕掛けてくるのかを理解することで、どう対抗するのかといった防衛戦略をとることが重要だ。この著書では、攻める側だけでなく、攻められる側——既存プレイヤーの戦い方にも注目している。事業を飛躍させるために、そして、より強固な事業モデルを構築するために、この著書を活用しよう。

参考にしたい点、気になる点

## 1. 『異業種競争を「事業連鎖」で読み解く』

異業種の参入やベンチャー企業の台頭により、これまで当たり前だと思っていたビジネスモデルが通用しなくなり、新たな競争が生まれるようになった。こうした変化に対応できず、淘汰された企業も数多く存在する。既存企業は、どうすれば今ある事業を守りつつ競争に打ち勝つことができるのだろうか。

これまでのような企業内の「バリューチェーン(価値連鎖)」だけでなく、関連企業を包括した、より大きな連鎖をとらえることがポイントとなる。この大きな連鎖を「ビジネスチェーン(事業連鎖)」という。

例えば、カメラ、フィルム業界だと、もともとお互いの業界は、強調することもあっても、決して競合しない関係だった。ところが技術進化によりこの流れが一変した。例えば、フィルムメーカーがレンズ付きフィルムを発売し、市場を侵食することになった。さらには、ミニラボの登場により、街中のDPEショップで簡単に現像・焼き付けが可能となった。その結果、現像所のビジネスが減った。

さらに、デジタルカメラの登場により、大企業が倒産したり、カメラ業界から撤退したりして、それまでの光学式カメラメーカーの代わりに、電機メーカーが台頭した。安価なプリンターを使って家庭でも簡単に焼き付けができるようになり、撮影した写真を全て印刷する必要もなくなった。そのデジタルカメラでさえも、現在スマートフォンの登場により、今では持ち歩く人は少数派となった。

## 2. 『「選択肢の広がり」として新たな市場を創造をする』

「選択肢の広がり」とは、事業連鎖の一部において、これまでと同じ機能を異なる手段で提供するケースだ。たとえば、サプリメントや特定保健用食品(トクホ)が、これに当たる。いずれも、健康維持のための運動や食事に代わる、手軽な手段として消費者の支持を得ている。このように、選択肢の一つとして消費者の支持を得ることができれば、新たな市場を作り出すことができる。

実は今では山奥でもない限りどこにでもあるコンビニエンスストア(コンビニ)やどこでも受けられる宅配便も、それらが誕生した時は、選択肢の一つとして登場した市場創造型のプレーヤーだった。いずれも高度経済成長期の終わりとはほぼ同時期に誕生し、1980年代以降、急速に拡大したサービスだ。コンビニを例に挙げると、買い物をする場所の選択肢の一つでありながらも、当時全盛だったスーパーや百貨店とは異なる強み——「遅い時間でも、すぐ近くで買い物できる」といった利便性を武器に、それまでの小売業の競争ルールを一変させた。

このように、選択肢の一つとしてどの程度の広がりを持てるかで、他の既存市場を侵食する場合もあれば、他の既存市場と食いつかない、まったく新しい需要を掘り起こすこともある。そのためにも、「限られた目的や予算の中で消費者が何を選ぶか」と

いう視点が重要だ。選択肢の一つとして比較検討する対象の間によほどの差が無ければ、既存のもので十分だからだ。また、選択肢の一つとして、既存の機能を完全に代替する場合もあれば、必ずしも既存の機能と同等のものが得られなくても、消費者に代替物として認知される場合があるので注意が必要だ。例えば、**エステやマッサージ、旅行、雑貨などといった、それぞれ異なる製品やサービスが、消費者にとっては同じ「癒し的手段」として求められている場合がある。これは、異業種のプレイヤーが、一つの同じ財布を奪い合う競争だ。**

**「選択肢の広がり」においては、思いもよらない他業界のプレイヤーに需要を奪われる恐れもある。**

### 3. 「新しい顧客層を開拓する——ユニ・チャームの大人用紙オムツ」

出生率の減少と共に乳幼児の数が減り、紙オムツは衰退市場だと思われていた。そんな中、女性用生理用品とベビー用紙オムツの国内トップメーカー、ユニ・チャームは、大人用の紙オムツ市場に舵を切った。

それまでも大人用紙オムツを生産販売している会社はあったが、いずれも小規模だった。しかし、ユニ・チャームは、本格的な商品開発、販路の拡大、マーケティングを行うことで、大人用紙オムツ市場を新たに開拓し、その結果として大きな売り上げを上げるようになったのだ。これだけ聞くと、ベビー用を大きくすればいいので簡単だと思うかもしれないが、ベビー用紙オムツと大人用紙オムツは、実際には全く違うビジネスだ。例えば、大人用紙オムツでは、それまでとは違ったチャネル——病院や介護施設、通信販売などといったチャネルを新たに開拓しなければならなかった。また、販売促進でも、ベビー用紙オムツのようなテレビ広告ではなく、地道な活動が必要だった。

**紙オムツを開発・販売して稼ぐというビジネスモデルはそのままだが、ユニ・チャームは、まったく新しい顧客層を開拓することで、大人用紙オムツ市場という新市場を作り出すことに成功したのだ。**

### 感想

既に進出している市場とは別の市場に進出するのがとても難しいことだが、根拠のあるしつかりとした考え方や手順を踏めば、可能であるということが分かった。

「秩序破壊型」や「市場創造型」など様々進出方法があることが学べた。

まだ、表面的にしか理解できていないので、自分が進めている事業をどういう方向性で売っていくか決めるときにじっくりと理解したいと思う。

また、今後新事業を売っていく上で、新しい市場をつくることもあれば、逆に既存の価値観を変えることもあるかもしれない。この著書にも書いてある通り、その逆も十分に考えられる。お客様の話を聞いたり、現在当社の製品として販売している製品の業界の動向に

ついても常に探り、同じ場所に留まらずによりよくできたり、業界の未来を想定した改良を加えられようしていきたい。