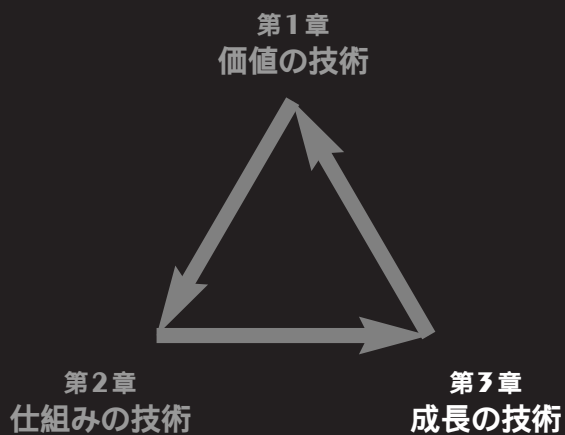


3

成長の技術

(Navigation)



「価値」の作り方、「仕組み」の作り方が理解できたはずだ。いよいよ、企業の目的地と航路の取り方を考えよう。

ふつう、行き先を決めてから、行く方法を考えるが、本書は方法から入った。なぜなら、企業の場合は、方法を実現できる実力がなければ、行き先に到達できないからだ。

実際、企業を成長させる航路の上では、企業は価値と仕組みをつねに作りかえていくことが要求される。もちろん、目的地と航路自体もである。海の上で進路を変えながら、船も大きく造り直そうとしたら、どれほどたいへんか想像できるだろう。成長企業には、それが求められるのだ。

さて、企業が行き先を決める技術として、企業戦略論がある。成長戦略や競争戦略といったものだ。これらは難しく考えがちであるが、ここでも、マーケティングの3Cが通用する。3Cに該当する顧客戦略、(自社)成長戦略、(対競合)競争戦略の3つを構築し、企業の方向性を指し示すわけである。企業の成長は、このナビゲーションにかかっている。

01 | 市場戦略を構築する

企業のナビゲーションは、最初に市場戦略を構築することにはじまる。それは、市場ビジョンを構築し顧客への働きかけ方を描くまでである。それでは、市場ビジョンとは何であろうか。マイクロソフトの創業者ビル・ゲイツの市場ビジョンは、「すべての家庭にパソコンを普及させる」ことであった。このように、全家庭をターゲットにして、ライフスタイルの革新を起こさせることである（図36・左）。もちろん、家庭だけでなく法人市場を対象にする場合もある。「エネルギー革命を起こしてすべての企業のビジネスモデルを変えようとする」ようなことである。この市場ビジョンからの顧客戦略を、コカコーラの例で説明しよう。

1) コカコーラの市場戦略

1990年代のコカコーラの企業目標は、消費者の飲料マインドシェアNO.1をとることであった。人々の1日の生活のなかでは、朝、牛乳を飲むことからはじまって、仕事中に飲料水やコーヒー・紅茶を飲み、夜はビールやアルコールを飲むといった多様なカテゴリーの飲料がシェアを分け合っている。そうした人々の飲料生活のライフスタイルを変え、コカコーラの飲用機会を増やすことがビジョンであった。

そして、同社がこの市場ビジョンを具体的に実現するために採用した顧客戦略は、図36の右図のような階層構造で示される。内容は次のとおりである。

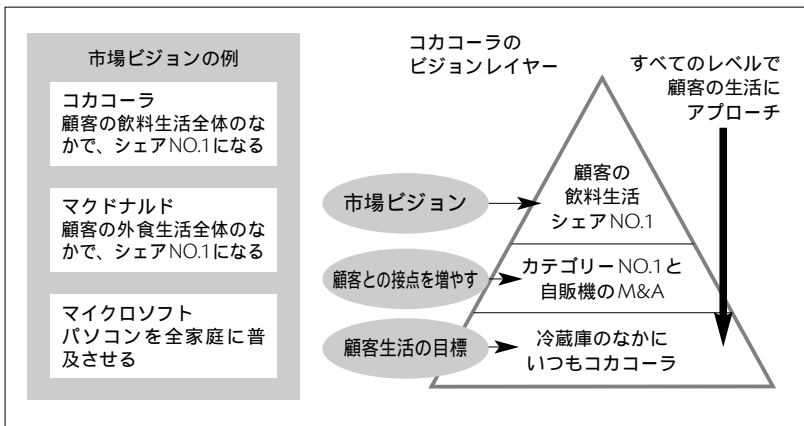
1) 戦略目標の設定

同社では、顧客の飲料生活のなかでシェア1位をとる、すなわち「全カテゴリーでナンバーワンを獲る」ことが目標として設定された。つまり、業界シェア1位をとることがビジョン設定に近づくという考え方である。この場合のカテゴリーとは、清涼飲料水、緑茶飲料、コーヒー飲料などである。

2) チャネルM&A戦術による飲用機会創造

1996年12月、同社は「コカ・コーラ・ナショナル・ベンディング」(CCNVC)を設立した。そして、この会社を通して自販機メーカーの大規模なM & Aを展開した。カネボウフーズ、藤沢薬品などの会社が持つ自販機メーカーを買収し、自販機による直販力を大きく伸ばした。この自販機に関しては、POSを設置したり、携帯電話を利用して購入できるCモードを開発したりと様々なIT化が模索されているが、ともかく自販機における圧倒的なシェア獲得により、顧客の飲用機会を大幅に増やした。

図36 市場ビジョンとビジョンレイヤーの例



3) 顧客の飲用機会創造

同社のライフスタイル調査で、「冷蔵庫のなかに、つねにコーラが入っている状況を作ると、飲む回数が増える」「ふだん飲んでいないと、さらに飲む機会が増える」という結果が出た。そこで同社は缶のサイズを多様化させ、どのような型の冷蔵庫にもコーラがそろえられる機会を増やすための品揃えを充実させた。

このような例がプロモーション戦略、価格戦略でも展開されているのだが、家庭生活のなかに浸透させるビジョンが示され、それを具現化するための「どこでもコーラ」的なアクションがいくつも展開された。

図37 アンゾフの成長マトリクス

