

# 木材産業のためのマーケティング講座(その4)

## —企業づくりの基本戦略—

北海道立林産試験場 普及課長 富 樫 巖

### はじめに

4回目の講座では、企業など(以下、企業)が市場でのし烈な競争に生き抜くために、組織づくりの基本戦略をお話しさせていただきます。キーワードは、「CI」、「リーダー」、「チャレンジャー」、「フォロワー」、「ニッチャー」、「オンリーワン」、「製品ライン(品揃え)」、「新製品開発」と盛りだくさんです。早速4ページのドラマにお付き合いください。

### 足元からの出発、「CI」を考える

計算機などに使われる集積回路を意味する「IC」をご存知の人は多いと思います。そのアルファベットの逆並びの「CI」は何でしょうか。実は、コーポレートアイデンティティ(Corporate identity)の略でして、広辞苑の第5版には、『会社の個性・目標の明確化と統一をはかり、社内外にこれを印象づけるための組織活動』と記載されています。市場という戦場で戦うには、まず己の足元を固めてから、狙うべき標的に攻め入っていくことに疑問を抱く人はいないことでしょう。そして、この足元が個々の企業の個性であり、標的が目標の明確化であると小生は考えています。

CIには、「心」、「行動」、そして「表情」の三要素が揃っていないと、とある冊子で読んだことがあります。(イラスト1)。

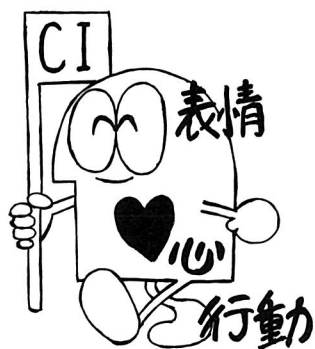


イラスト1

「心」とは企業の活動指針や方針(ビジョンとも呼

ぶ、以下、方針)、「行動」とは具体的に行う営業などの企業活動、「表情」とは企業の社名、ロゴマークおよびイメージキャラクターといった主に視覚に訴えるものが該当することになります。この「表情」の具体例ですが、ある企業が社名やロゴマークを変更するか、テレビなどのコマーシャルに起用するタレントを設けたり変えることで、消費者に対するイメージの一新やイメージアップを図ることが当てはまります。

読者の皆さんは4~5年前に、トヨタ自動車の販売チャンネルの一つであった「トヨタオート」が「ネットトヨタ」に名称変更したことを覚えているでしょうか。イメージカラーをブルーにして、かつ遊び心を感じさせるロゴに変えました(イラスト2)。



イラスト2

そして、「心」に当たる活動方針としては、主に若者向けの車を販売することを明確に打ち出しました。具体的にとったおもな「行動」は、ビッツやプラッツといった低燃費で低価格なコンパクトカー、およびアルテッツァやbBといった少し不良っぽい雰囲気を含む个性的な車の投入でした。それまで、マークII、カローラセダン、カローラレブンの影武者的存在のチェイサー、スプリンターセダン、スプリンタートレノといった兄弟車種の販売に甘んじていた感のある販売チャンネルが、独自の個性を発揮する販売チャンネルに生まれ変わったと小生は見ます。

### 「CI」の狙いは、社内にもあり

CIは、上述の広辞苑からの引用文にあるように、企業が市場や社会に向かって発するメッセージであると同時に、企業内に向かってのメッセージでもあることに注目してください。従業員にとっては、自分が勤務する企業が何を目標しているかを知り、自分が担当する仕事の意味や背景を確認することで、自分が働くことの誇りや自信を持つことができるようになります。きっと愛社精神もこうした企業経営陣の方針から生まれ、育つものではないでしょうか。CIは、従業員が精一杯働く喜びを得ることのモチベーションになります。木材産業の経営者の皆さん、是非試みてください。

本講座のその2で、アメリカのスポーツ用品メーカーの「ナイキ」が、『優れたアスリートのために最高のスポーツシューズを供給する』ことを旗印にして市場における地位の足固めをしたことを述べました。まさに、これはCIの「心」にほかなりません。従業員から見て、目標が明確で分かり易く、かつ社会的意義も納得できるものであれば日々の仕事に張り合いが出るはずですし、従業員のやる気が企業の活気になること間違いありません。

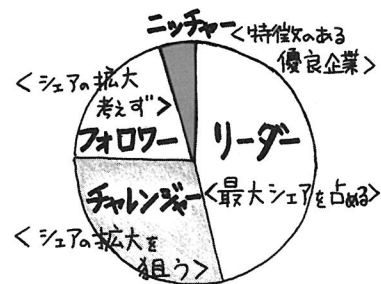
木材産業といっても、素材生産から高次加工まで守備範囲の広い産業です。木材産業のCIをどのように推進すべきかの具体例については、そう簡単にお示しできるものではないと小生は考えています。しかし、個々の企業が得意とする分野について、商売の方針となる「心」を明示し、新鮮な企業イメージや看板を掲げること、「表情」をみせ、定めた方針に沿った営業や生産活動である「行動」を取る努力をしようではありませんか。明日に繋がる木材利用の推進のために。

リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー  
あらためて言うまでもなく、市場で競争を繰り広げる主役は種々の企業になります。そして、各ジャンルの市場で各々競争している企業の立場は、大まかに、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、そしてニッチャーの4つに分類されます(イラスト3)。

リーダーとは、その市場のマーケットシェアが最大の企業のことです。例えば、家電品というジャンルの市場であればM下電器ではないでしょうか。白物(冷蔵庫、洗濯機など)から家庭用AV類、照明器具など多くの家電品の品揃えによって、最大のシェアを確保しています。すなわち、あるジャンルの市場におけるナンバーワン企業がリーダーなのです。昔から、都市部のみならず郡部にもM下電器の販売店であるNショナルショップがありました。少しでもシェアを拡大しよ

うとする努力の現れなのでしょう。

そして、このM下電器を追っている企業がチャレンジャーのT芝やH立です。チャレンジャー企業は、日々、たんととシェアの拡大を狙っています。ちなみにT芝の販売店は、T芝ストアと呼ばれており、新潟県の片田舎で生まれ育った小生ですが、自転車で行ける行動範囲の中にNショナルショップとT芝ストアが各1店舗ありました。



### 競争戦略の四タイプ

イラスト3

一方、フォロワーとは、追随者を意味することになりますが、マーケットシェアの拡大を目指して、リーダーやチャレンジャーを後追する二、三流の企業を指しているわけではありません。その正体は、利益を得ることを第一にした戦略を取る企業を意味します。幅広い品揃えはせず、売れ筋の商品のみを市場に供給します。売れ筋の商品は、時間の流れと共に変わってきますから、市場の動きを鋭く観察し、臨機応変に消費者が求めている商品を他社より安価な価格設定のもとに提供することになります。他社が開発したものを模倣することから、研究開発のリスクやコストを抑えることで利益を得ることが可能とされています。具体的な例としては、O塚製菓のPカリスエットが売れるとみるや、類似のスポーツドリンクを市場に投入した二番煎じの企業がフォロワーとなります。

最後のニッチャーとは、市場の隙間においてビジネスを展開している企業を意味します。いわば百貨店に対しての専門店がニッチャーとなります。生活の中で必要とする日用品全てを品揃えしているのが百貨店であり、例えば高品質な靴や鞆類のみを販売するなど、差別化できる個性をもった特定の商品のみを品揃えしているテナントがニッチャーになります。見方を変えれば、特定分野におけるリーダーであると捕らえることもできます。重要なことは、エンドユーザーから評価されるような高い技術や独自のサービス、または強いブランド力を持っていることがニッチャーの必要条件となります。

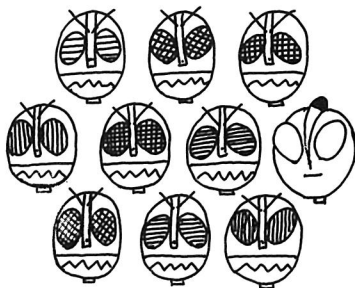
こうした企業の分類方法は典型的な場合のものです。以上の4タイプに該当する場合もありますが、現実には中間に位置するような企業例もあります。また、多角経営を行っている企業であれば、あるジャンルの市場においてはリーダーで、また別のジャンルはフォロワーやニッチャーであったりする場合も考えられます。先ほどのM下電器は、住宅産業(Pナホーム：現在、女優・松たか子さんがイメージキャラクターを務めている)にも進出しています、このジャンルでも一定の存在感を示しています。

この章の主題は、企業の「心」を定め、さらに「行動」として、どのタイプを目指して活動するかを自覚しようということです。今日の仕事があればいいという姿勢では、明日の仕事は約束されません。明日、そして明日以降の企業成長を見据えた活動をしましょう。

#### オンリーワンの大切さ、オンリーワンが意味するもの

企業は、市場で戦い抜き、生き抜いていかなければならない宿命を背負っています。戦いである以上、究極的にはその市場の多くのライバルに勝ち、その市場を制してトップの座(ナンバーワン)に就く努力をすることになります。しかし、経済が成熟した現在では、勝ち負けをキーワードにして直接対決によってライバル企業をうち負かすよりも、ライバル企業との共存共栄を図る時代になったとも考えることができます。例えば、航空業界のJALとJASの提携などが身近な具体例です。でも、単に共に生き延びるだけでは面白くありません。生き生きと輝いて市場に存在する方策を取りたいものです。その一つが、オンリーワンの戦略であると小生は考えています。

オンリーワンとは、唯一の存在であることを意味します(イラスト4)。



仮面ライダーの中にウルトラマン

イラスト4

直接対決による勝利に価値を求めず、強烈な個性を持って市場やユーザーに支持されて存在することに価値を求めます。具体例として、ユニクロという衣料企

業(製造および販売をする)があります。生地や縫製の良さ、デザインの斬新さ、中国工場での生産による低価格によってカジュアル衣料市場で個性を発揮し、かつエンドユーザーの支持を得ています。カジュアル衣料分野・造りの良さ・デザインの新鮮さ・リーズナブルな価格の4つの組み合わせがこの企業のオンリーワンの個性です。余談になりますが、販売店の商品レイアウトや店員の接客態度の良さもユニクロという企業個性を醸し出しているのでしょう。

北海道に目を向けると、秀岳荘というアウトドア用品(ジャケット類からテントまで)を道内の工場で製造し、販売する企業があります。他社が真似できない性能と機能の良さ(ユーザーの視点でモノづくり)を持った商品づくりがオンリーワンの個性となっており、玄人好みのユーザーに支持されています。「都会嗜好の田舎者」を自負する軟弱ものの小生は真夏のファミリーキャンプしか手を出しません、冬山登山のような極限環境のアウトドアを好むユーザーを中心に、秀岳荘は欠かせない存在のようです。

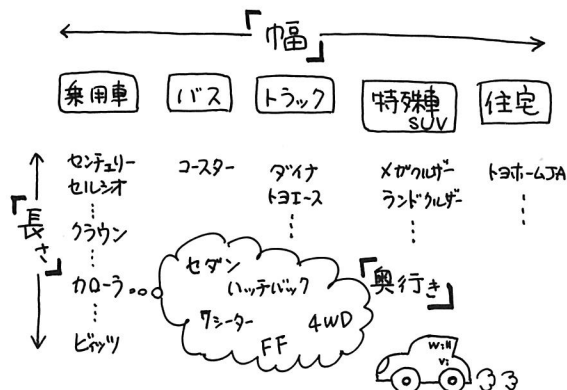
少しけちな話で、この章を閉めます。小生が労働基準監督官をしていた時、とある製材工場を査察しました。そして社長さんと余談になった際、その社長さんが「うちはよその製材工場より賃金を高めに設定しているし、よけいな時間外勤務もさせていないので、従業員には満足して貰っている」と申されまして、他の製材工場との経営の違いを自負されているようでした。すでに賃金台帳などを見せていただいていた小生は、給料や労働時間の管理状況から必ずしも間違いでないことを察知しました。しかし、このケースは、市場に視点を置いたオンリーワンの個性ではありません。企業経営のオンリーワンの個性とは、外部から見える個性に注目しなければなりません。すなわち、市場やユーザーが評価する個性は、企業から提供される製品とサービス(ソフト)なのです。

#### 製品ライン(品揃え)、新製品開発

多少乱暴ですが言葉の使い方としては、「製品ライン」はメーカーを見る場合で、「品揃え」は流通・小売業を見る場合になるようだ和小生は感じています。

製品ラインには、幅、長さ、および奥行きがあります。これらが企業独自の個性を形成しています。トヨタ自動車の例を取ると(イラスト5)、幅としては、乗用車、バス、トラック、特殊自動車、住宅の5つがあり、長さとしては、乗用車であれば最高級のセンチュリー以下、クラウン、マークIIなどから、カローラ、リッターカーのデュエットやビッツまであります。奥行きと

しては、カローラを例にとると、ドアの枚数、乗車員数、色、エンジン(排気量や出力)、駆動方式(FFと4WD)の違いなどがあり、多種多様となっています。こうした広い製品ラインを用意することで、トヨタ自動車としては一般的なユーザーであれば、必ず好みの車が見つかるサービスを提供できます。このトヨタ自動車の個性が、最終的に国産乗用車市場のリーダーに君臨する土台を作っています。さらにリーダー企業であることが、従業員の誇りとなってトヨタ自動車を内から支えているはずで



トヨタ自動車の製品ラインの幅、長さ、奥行き  
イラスト5

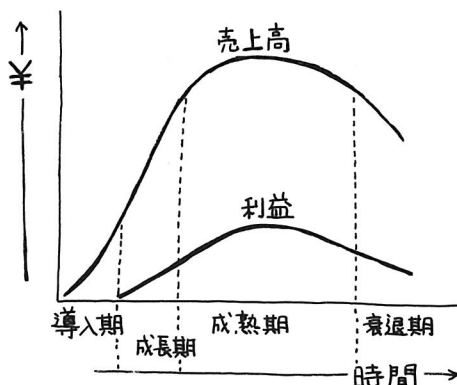
流通・小売業における品揃えで思い出すのは、数ヶ月前に発表されたIトーヨーカードーとDイエーの業績の違いです。新聞紙上では(再建中とはいえ)後者の品揃えが前者に劣っていることで経常利益の明暗を分けたと述べられていました。コンビニエンスストアは、売れ筋の商品を並べて勝負します。ところが、大手スーパーは、品揃えの良さがスーパーの個性の良さとなり、集客力の一端を担うことが分かります。

さて、木材産業ではどうでしょうか。販売する木材について、樹種と産地、等級、サイズ、無垢材と集成材などの木質材料、乾燥材と未乾燥材、プレカット材などユーザーの要求に対応する、広い製品ラインの形成が可能であることが分かります。供給可能量や納期なども重要なポイントになりますが、果たして、木材産業としては、各企業が自社の製品ラインの中身をユーザーに分かり易く提供しているのでしょうか。この機会に、企業の個性を外に向かって発信する努力をどこまでしているのかを再点検してください。

では、新製品開発の意義を述べて、4回目の幕引きとします。一般的に、どんな商品にも寿命とライフサイクルがあります(イラスト6)。

「導入期」となる市場へのデビューです。新人歌手のデビュー曲の販売キャンペーンをイメージしてくだ

さい。お金をつぎ込んで、ユーザーにPRします。うまくすると、徐々に売れ出す「成長期」を迎えます。ユーザーに支持され出す「成熟期」に入ると、特にPR経費をかけなくともよく、利益も最大になります。しかし、やがて他の企業から類似製品がより安価に販売されるようになり(上記のフォロワー参照)、「衰退期」を迎えてしまいます。



一般的な製品ライフサイクル

イラスト6

そこで、企業がすべきことは「成熟期」以後の活動です。新たな新製品を市場に投入する方法も一つです。または、既存品に新たな付加価値(ソフト)を付与する方法もあります。すでに、このシリーズのその2で述べたアサヒビールのスーパードライは、デビュー当時の「辛口」という個性に加えて、流通方法をキーワードにした「新鮮さ」のソフト価値を付与するPRによって「成熟期」を延ばす努力をしています。木材産業はどうでしょうか。素材としての新製品が次々と出てくる産業ではありませんが、高次加工品を生産している企業であれば、タイムリーな新製品投入が可能ではないでしょうか。もしかしたら、木材の生産工程をユーザーにPRすることで、新たな需要の掘り起こしが期待できるかもしれません。例えば、加工の際に、地球温暖化物質の二酸化炭素放出が少ないことを訴えることで、ユーザーが新しいと感じられる木材の個性(ソフト)をアピールできる可能性もあるはずで

(つづく)

参考文献

江尻 弘：“これからのマーケティング50の常識”，1985年，こう書房。  
 寺田信之介：“図解マーケティング50の常識”，1997年，日本実業出版社。  
 デイル ドーテン(野津智子訳)：“仕事は楽しいかね？ 2”，2002年，きこ書房。