

3C分析を通して、戦略を考える

3C分析と言うのは何かというと、顧客と競合と自社、この3者のバランスから戦略全体を考えていくことです。とはいえ、単純なことではありませんので、今回はその話をします。

Point 1 ・市場は考え方次第

多くの人は「市場は1個しかない」と考えているかも知れないけれども、そうではありません。市場は沢山あるのです。商品やサービスは1個だとしても、いろいろな市場があって、どこの市場を選ぶかによって、貴社が優位なポジションに立てるのです。

これは、別の回でお話しましたがもう一度おさらいすると、例えば商品は掃除機だとしても、テレビショッピングで売っているところもあれば、実店舗を構えて販売しているところもあれば、ネットで売っているところもある。そういう売る媒体が違っていても商売が成り立っているのは、それぞれ見込んでいるターゲット客が違うからなのです。

深夜にテレビを見ている人は多くは、ひとり暮らしで夜遅く仕事が終わって自宅に帰ってきた人でしょう。そういう人はテレビをつけても、当初、そこで掃除機を買おうとは思っていなかったはず。コマーシャルの間にトイレにいった部屋に戻ってくると、なんだ、まだCMやってるのかなんて思って眺めているのです。

そこに、「音が静か」とか「窓を閉め切っていても空気が汚れない」というのが聞こえてきます。それで、その掃除機を注文してしまうのです。お店に掃除機を買いに来た人とも異なりますし、アマゾンの購入者レビューを目を皿にして読んでいる人とは違います。

同じテレビでもお昼のメロドラマを見ている専業主婦とは、同じ掃除機を買う市場が違うのです。

- ・プロモーションを行う時間
- ・誰に対して宣伝するのか
- ・ターゲットのどういったフラストレーションを解消するために、何を打ち出し、どんな言葉を掲げていくのか

稼げない広告宣伝マンはヨドバシカメラとかに行き、売れている商品のチラシをベースにして自社製品のチラシを作ってしまうのです。

しかも、うまくいかない人は、「製品開発者がどれだけ苦労した」とか、「他社製品にない特徴はここです」、「性能比較でこんな数値が出ています」とかを、グラフとか習い立てのコピーライティングとかで着飾るのです。

Point 2・顧客のフラストレーションに気づけ

では何をすればいいのかと言えば、ずばりそれは競合他社を見ることです。

その競合他社が、いつ、何をどのタイミングで販売したかが、判りますよね。そしたら、その商品発売の数か月後を狙うのです。どういうことかという、完璧な商品はないからなのです。なぜならば数か月後には、その穴が顧客のフラストレーションに替わるのです。

かつて私が、物流最大手から顧客をいくつも奪ったと話しをしたことがありましたが、それはターゲットにフラストレーションが溜まってくるタイミングを見計らっていたのです。

私が勝手に競合他社とみなした物流最大手は3PL事業と銘打って、数多くの荷主から物流業務を獲得していました。それで、物流を委託した荷主サイドで何が起きるのかというと、半年から1年後に、必ずフラストレーションが起きるのです。どんなフラストレーションかというと、共通して、提案された話と違うというフラストレーションなのです。

コストダウンとか、サービスレベル向上とか、聞こえの良いトークにだまされたのではなにかと気づくのです。いろいろなノウハウだったり、テクニックだったりを提案されていても、肝心の数字上の変化が半年1年経っても出てこない、というフラストレーションです。

顧客は数字の結果が出なければ、そこで提案されたノウハウや技術に価値を認めなくなるのです。とくに物流の責任者はその大手物流会社をかついだ手前、どうしよう、どうしようって痛みを抱えるのです。そのタイミングを見計らって私が、弊社に任せれば数字が取れますよと、提案するのです。

実際にはどれも提案というほどのものでもない代物でした。それでも、“溺れる者は藁をもつかむ”のたとえ通り、私の打ち出したクソ提案にコロッとのってくるのです。

まとめますと、この競合他社がいつ、何を、どのタイミングで販売したのかというのを知れば、次に自分が何をメッセージとして打ち出せばいいのかと言うのが見えてくる。という事なのです。

Point 3. 顧客は創造するもの

で、次は、自社ですが、この「自社」と言うのは何かと言うと、強みの具現者ではなく他社が満たせていない要求を埋める作業をする実体ということです。

ここで、要注意です。それは何かと言うと、USP: Unique Selling Proposition ということと独自の強みとか、他社にないものとか、そういうものを打ち出せば、楽に客は転がり込んでくると勘違いしている人が多いのです。

それで、他社がやっていないモノ探しをしたり、ニッチを絞ってオリジナル性を出すとか、

ブルーオーシャン戦略だとかやるのです。最初これには私もダマされましたが、日本のビジネス界全体が、どこか著名なコンサルの罠にハマってしまったのです。本を買ったり、セミナーを受講したりと、彼らの儲け口になっただけです。

では、どういう風にすればいいかというと、強みではなく、他社が満たせていない要求を埋める作業をします。なぜかというと、強みというのは上書き～簡単に言うと、すぐ真似されてしまうのです。USP というのは、これをマネてくださいと掲げているに過ぎないのです。他社は資金的リソースが豊富なところですから、すぐにマネされるばかりか、ずっと先まで行ってしまうのです。

それとは違い、他社が満たせていない要求を埋めるという事は、他社が今満たせていないのですから、そこさえ埋めてあげる提案をすれば、自社だけが独自になるのです。他社が今やれていないという事は、すぐにはマネっこできないのです。

だから、自社は何をすればいいのかというと、自分のオリジナルに固執して「俺は最高だという事をやる」のではなくて、競合他社で起きている顧客の悲鳴に聞き耳を立てて、

- ①まだ満たせていない要求は何なのか？
- ②穴はないか？
- ③お客様が感じるフラストレーションはないか？

というふうに見ること。そして、自社とは、

- ・その穴を埋めるものを用意する母体
- ・それを実行する実体

だということです。

Point 4 ・マーケッターの役目

3C分析～お分かりいただけただけでしょうか。マーケッターがやることとは、

- ・どこで戦うか、自分にも勝てる市場なのかというのを見きわめること
- ・競合他社が何をどのタイミングで販売したのかという正確な情報をキャッチすること
- ・自社を統御するための仕組み、適時にリソースを投入できる体制をつくること

<プロダクトアウトを避ける>

自社独自の何かに固執した、俺はすごいだろうというものを作るのではない。

<マーケットインのカルチャーをつくる>

競合他社のやっていることを知り、お客様の願望・欲求をみながら、その満たせていない要求を埋めてあげる。

という発想に変えて、全く違ったビジネスを構築してください。これが3C分析の本質です。単に顧客・競合他社・自社を分析したり評価したりするものではありません。

以上