

カテゴリーシェアNo.1企業こそ 真逆の発想を取り入れるべき

カテゴリーシェアNo.1企業は、全く異なった発想で攻めてくる対抗馬が現れたとき、それにどう対処すべきか——。過去の事例を振り返り考えていきたい。

例えば、ヘアケア市場においてノンシリコン系やボタニカル系が現れたとき、多くのケースで、シェア上位の企業は静観し、シェア下位の企業は類似商品を投入するといった行動がみられた。結果として、彗星の如く現れた、財務の健全性を保ちつつ、巧みなマーケティングを展開する小粒でキラリと光る企業がますます存在感を高めることとなった。

シェア上位企業の敗因はいろいろと考えられるが、これまでの成功体験から急に発想の異なる対抗馬が現れても、「事前準備が疎かであるために対処しきれなかった」というのが実際のところではないか。

新型コロナウイルスの爆発的な感染拡大についても大多数の人々は事前に予見できなかったが、マイクロソフトの創業者であるビル・ゲイツ氏は2015年の時点で「次の数十年で1000万人以上が亡くなる災厄は、戦争ではなく感染症だ」と予測していた。人々が国境を越えて頻繁に移動するようになったことで、呼吸器系のウイルス感染症が瞬間に広がることに誰よりも早く気付いたからだ。

コロナ前にビル・ゲイツ氏は専門家を集めて「何かパンデミックの到来を防いでいるものはあるのか」と尋ねたところ、「基本的には何もない」というのが答えだったという。スペイン風邪から1世紀を経ても有効な何ら

手立ては講じられず、単に運がよかっただけだったのだ。これではパンデミックは防ぎようもなかったということがよく理解できる。

さて話は戻るが、シェアNo.1企業が強者で居続けるために何が必要なのか。それは「真逆の発想を取り入れる仕組みをつくりあげること」だと考える。

ただ、それだけでは不十分で、自社ブランドに対抗しうる可能性の芽を徹底的に洗い出し、全否定することも辞さない別組織を立ち上げ、メインブランド並みの権限を与えることが全く新しい発想のブランドをつくりあげるうえで最も必要なことだろう。

それができれば、スター企業が現れる前に自らが全く異なる発想で新しいブランドを立ち上げることも可能になる。ここまで到達すれば、物真似や後追いをするケースも相当減っていくだろう。

そういう意味では、ライオンの新価値創造プログラム「NOIL（ノイル）」は非常に面白い取り組みだ。社名を逆から書いた綴りになっていることが示すとおり、既成概念を破るような事業提案を随時受け付けている。

ただ現時点では、「NOIL」からオーラルケア分野において既成概念を破るような事業が創出されていないのは少々残念なことだ。

電動ハブラシだけをみても、既存流通に乗るような従来の延長線上の取り組みというのが現状だ。皆が驚くような圧倒的なコンセプトをもつ超高価格の夢の電動歯ブラシがライオンから発売される日を心待ちにしている。👏