

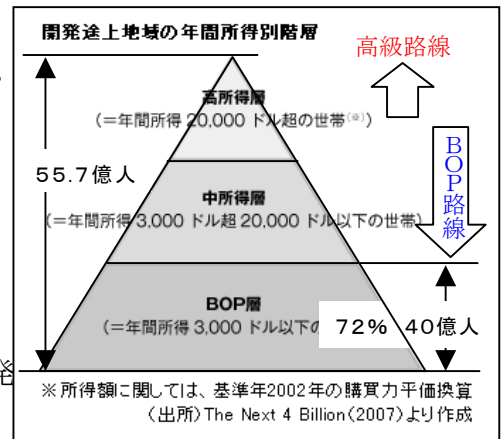
今こそBOP発想の経営

1. BOPとは

右掲は、Vol. 134で「川崎和男先生に学ぶ」と題してご紹介した時にも参照した図式であります。世界の人口分布をピラミッドで表現すると一部の高所得層、約2割の中間所得層そして、BOP層という年3千ドル以下の層という3層に分れるのです。BOP層は、実に、地球上の人口約55.7億人の内72%を占め約40億人ものマーケットがあるのです。

トヨタをはじめ日本の大手企業は、経済のグローバル化への対応策として「高所得層」向けのハイグレードな商品を開発して来ましたが、例えば、韓国に液晶テレビで地位が逆転したように、大量に供給する政策で超廉価版の分野で後塵をはいする状況になっています。韓国や中国・台湾メーカーの生産技術向上によって品質面での信頼性が生まれて来ており、パナソニックやソニーという日本ブランドだけでは埋められない価格差が生じているのです。

このように、BOP発想というのは、そもそもBOPがボトム・オブ・ピラミッドの頭文字で出来ているように、この圧倒的なシェアを占める底辺層へマーケティング発想を逆転するという事なのです。どうしても、技術的に高機能なものを追いかけて、他社の追随を許さない差異化戦略を取りたくなるのですが、逆転の発想でBOP層に目を向けることを忘れてはいけません。クルマにしても家電にしても日本メーカー苦戦の理由の一つがBOP発想の欠如だったのです。本当に重要な発想だと思います。



2. 看脚下

禅の言葉に「看脚下」というものがあります。「足元を見よ!」という意味です。例えば、禅寺を訪問すると玄関に「看脚下」と書かれてあります。この意味は、「下足を並べよ!」という事なのです。人は、その先にあるものに関心が奪われると身近な足元のことを疎かにしてしまう傾向があります。誠に「看脚下」という事が重要なのです。

企業経営でも同じであり、大きな案件には目を奪われるが、消耗品などの細々とした案件を疎かにしがちなのです。ところが、この疎かにしている事で不都合が発生すると大変な事態に発展してしまうのです。たかが、消耗品と侮っているとお客様の不満は蓄積・爆発してしまうのです。気がついたら別の業者が入っていたというノータッチ敗戦が多くなるのです。

BOPも同じような意味で重要なのです。例えば、TVでは、日本メーカーは韓国などのメーカーとの差異化で高級機を重点的に開発して来たが、気がつくと液晶の生産でも韓国メーカーに抜かれて、しかも、折角、地デジ放送方式で欧米と競って日本方式が採用された南米各国では、実は、液晶テレビは韓国メーカーの独壇場だったりする笑えない現象が起こっているのです。このような現象は、自動車でも起こり、韓国・中国・インドの低価格路線のクルマが品質を向上させて日本車などのシェアを奪う傾向にあるのです。

「看脚下」は、高級路線ばかりでなく、低価格路線にも注力しろという意味にも繋がるのです。国内生産ではコスト高になるので、海外シフトだが知的財産権を担保するには、カンタンに海外シフトできない事情があるのです。この結果、国内生産のコストダウンが急務になるのだが、デフレ調整が完全に進まないで思うように行かないのです。為替レートの変更で「ウオン」や「元」との格

差を引き下げない限り真の競争力を回復できないのが日本産業の大きな問題点であります。

3. 「些事優先」

企業ばかりでなく、個人レベルでもBOP的発想が重要であります。佐賀藩の藩書に「葉隠れ」というものがあり「武士道とは死ぬ事と見つけたり」という勇猛な言葉で有名ですが、この藩書の中に、「大事の思案は軽くすべし、小事の思案は重くすべし」という件があります。意味は、「大きな事案は自分一人では解決できないのだから、他人に任せておき、せっせと些事(小事)を片付けよ」という教えなのです。

実際に、「些事」を後回しにして、しかも、忘れてしまうという方がおられるのです。「やったら済むやないの！」と叫びたくなるような些事も後回しにするので、毎日のように、叱られているのです。極端な例では、目の前にいる上司に報告すれば済むようなことでも後回しにして、お客様に催促されて上司が大慌てするような事態もあるのです。

この方は、ポストイットを使用して、些事を含めてドンドンPC画面に貼り付けて、片付くとポストイットを捨てるというカンタンな仕掛けで解決されています。もう、1年近くなるのですが、この方式を止めても大丈夫かという疑問なのです。なかなか、身につかないと上司の方は嘆いておられるのです。本当に、性格を変えるのと同じくらい習性も変わらないものです。

4. 同じ層の下位ユーザーを狙う

右掲はマルチアイボルトという製品を拡販する為に「1週間無料お試しキャンペーン」を企画したものです。このマルチアイボルトは、BOPで言うとP(ピラミッドの頂点)に位置する商品で、普及しているアイボルトの約10倍ほどする高級品なのです。

この企画は、高級品を1週間無料お試しキャンペーンで提供する先の今、使用されているアイボルトを奪う取る作戦なのです。ところが、何も言わないと「マルチアイボルトは如何ですか？」だけに終わってしまいカンタンにお客様に断られてしまうのです。本当の狙いは、普及しているアイボルトの需要を奪還する作戦なのですが、この点にピンと来ない人が多いのです。

このように、頂点にある商品で下位クラスの利用者を引き寄せる作戦は自動車会社ではよく実施されています。例えば、ちょっと古い話ですが、クラウンを拡販する時のMCC作戦は有名です。M:マークII、C:チェイサー、C:クレストというマークII 3兄弟の利用者に狙いを定めるのが一番効果的なのです。MCCの利用者は、トヨタのファンである可能性が高く、しかも、クラウンへの憧れをもっているのです。これを他メーカー車の利用者を対象にすると成功率はグッと低くなってしまいます。

【まとめ】

1. BOP発想が欠如すると大きなマーケットを失う
2. 低価格路線のメーカーは、必ず、品質を高めてキャッチアップして来る
3. 「些事優先」は仕事上手の基本
4. クラウンのMCC作戦

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】