第8回は、二極分化の法則です。二極分化とは、商品カテゴリーの梯子が新たに出来れば、最初は多数の企業が参入するが、次第に販売力等が劣る企業が脱落・淘汰され、最後に生き残るのは上位2社になるという米国での経験則。

今日では、二極化よりも多極化する場合が多いが、当時の状況では、長期的に見ると、古くから信頼されるブランドと新興できらりと光るブランドの2社に絞られると分析しています。

その事例が、コーラです。1969年のシェアは、コカコーラが60%で断トツ、2位がペプシ25%、3位が弱小ロイヤルクラウンの6%。これが、1991年には、それぞれ44%、40%、3%となり、トップ2社に絞られました。

次に、長距離電話では、1993年には、AT&T、MCI、スプリントの3社が争っている状態。著者は、3位スプリントは将来的に脱落すると推定しています。なお、現在は、スプリントは、ソフトバンクに吸収されましたが、ソフトバンクは、事業立て直しに大変苦労しており、この予想も的外れではないようです。

その次に、自動車メーカー。1904年には60社あり、これが、1914年には245社に増加しました。1927年には44社に減少し、現在では、GM、フォード、クライスラーの3社になっています。著者は、クライスラーには経営上の問題が少なくなく、今後、トップ2社になると予想しています。なお、現在は、クライスラーという会社はなくなっており、この予想もほぼ的中です。

そして、航空会社です。これは、当時、アメリカン、デルタ、ユナイテッドが戦っていましたが、これも、将来、上位2社に収れんすると予想しています。しかし、現在3社とも健在であり、これは外れです。

GEは、ウェルチ会長時代、競争激化の中で、生き残れるのは上位2社であり、そうでない企業は、買収等整理されると考え、選択と集中を進め、業界トップでない事業を整理しました。しかし、現在は軌道修正する方向にあります。

著者は、市場が立ち上がった頃、顧客は、新しいカテゴリーへの興味や商品知識不足のため、3位、4位企業にも手を出し、このため、ある程度の地位を確保できる。しかし、市場が成熟し、商品知識の理解が進めば、顧客は、シェアが大きいトップブランドに信頼感を持つようになり、その結果、下位ブランドは脱落せざるを得なくなると分析しています。

要は、マーケティングは「商品」の戦いであり、上位ブランドは、顧客から高い信頼を得ており、故に、商品開発が何より重要との立場です。しかし、今日では、顧客価値の創造という視点がより重要です。では、来月。