

suswork 代表取締役

田岡 凌

RYO TAOKA

急成長企業だけが実践する

カテゴリー戦略

頭に浮かべば、
モノは売れる

「なぜ、あなたの商品は選ばれないのか」

「なぜ、届きたい価値が伝わらないのか」

たとえば、どれだけ素晴らしい商品、サービスでも、人々の頭に浮かばなければ、売れない。それが、ビジネスの現実です。

逆に言えば、「頭に浮かべば、モノは売れる」。

人々の頭の中で「○○と言えば、○○」と真つ先に浮かぶこと、それがカテゴリー戦略という武器の本質であり、ナンバーワンブランドを築くための道筋です。

カテゴリー戦略とは、あなたが人々の課題をどう解決し、どう価値提供するのか、その価値に名前を与え、イメージを作ること。ほかとはまったくデифアレントなものだと認識されることで、人々に選ばれていきます。

カテゴリー戦略は新しい市場を創造し、ナンバーワンポジションをもたらします。

あらゆる変化が加速するVUCAの時代。

暮らしも価値観も技術も、昨日までの当たり前が、今日にはもう古くなる。けれど

それは、新しいカテゴリーが生まれやすい時代でもあるということです。

「その手があったか」「それなら欲しい」――。

誰かの課題に向き合い生まれた、心を一瞬で動かす言葉、イメージ、そしてビジョン。顧客に誠実に向き合い、時にビジョナリーに、時に泥臭く、その価値を伝えていくことが、社会に少しずつ新しい波を生み出します。

すべての挑戦する経営者、マネージャー、ビジネスパーソンへ。

いまはまだ世界に及ぼす力がなくても、これまで誰も解けなかった課題があり、自分にしか作れない価値があるなら、その先には、新しい市場、新しい常識、新しい未来が待っているかもしれません。

そして、その挑戦が、社会を変え、人々の生活を豊かにします。

ナンバーワンは、もうすでに、あなたの中に眠っている。

まだ名前のない新しい価値に、名前を、イメージを与えましょう。その一歩が、10年後、30年後の世界を変える。私たちはそう信じています。

カテゴリー戦略を、すべての挑戦する人々へ。

はじめに

事業成長の実践書

「新規事業の90%以上は失敗に終わる」

「スタートアップのほとんどはうまくいかない」

世の中で語られる成功事例の裏に、それよりはるかに多くの失敗があります。企業の命運を懸けてチャレンジした、新規事業。仲間と共に人生を懸けて挑んだ、スタートアップ。社会課題を解決したい、社会を良くしたい。圧倒的な熱量と行動力の上に生まれた事業が、失敗に終わってしまうことは少なくありません。

私は、新しいチャレンジをする方々を心からリスpekトしています。自らの熱い想いを抛り所に、日々、数多くの困難や苦しさを乗り越えて事業を作ってきたはずです。だからこそ、それが失敗に終わってしまうのは、心から悔しいと感じます。想いを

持つて生まれた素晴らしい事業が成功し、社会課題を解決し、世の中を変えてほしい。そのために、何か力になれることはないか？ いままで自分が学んできたマーケティングを活かせないか？ これが私の問題意識でした。

グロース支援の最前線で見出した「1つの気付き」

私は外資系企業を中心に、10年以上マーケティングに携わってきました。新卒でネスレ日本に入社し、飲料事業本部で「ネスカフェ」や「ミロ」といったブランドのマーケティングや新規事業に携わってきました。その後、外資系スタートアップのブランドマーケティング責任者や、マーケティング系スタートアップのCMOを経験しました。

現在は、戦略グロースファームsuswork株式会社の代表として、大手企業の新規事業や急成長スタートアップを中心に、少数精鋭のチームと共に数十社の事業戦略・マーケティング戦略の支援を行っています。また数社で事業戦略・マーケティング戦略の顧問を務めさせていただいています。日本から少しでも多くの素晴らしい事業が生まれるという未来に貢献するために、顧客理解を起点としたグロース戦略策定、そ

して戦略実行に伴走してきました。

例えば、サービスローンチ初期から、外部顧問として一緒に頑張ってSales Marker社は、新しいカテゴリー「インテントセールス」のカテゴリーリーダーとしてサービス開始後3年でARR（年間経常収益）約35億円を実現しています。これはユニコーン企業の指標である成長スピードT2D3の2倍の成長速度です。

ほかにも、日用品、コスメ、キャリア、教育、不動産、人材、セールス、マーケティング、セキュリティ、M&Aなど、B2C、B2B問わず幅広い領域で、これらのスタンダードとなるような急成長事業に伴走しています。

「事業を成長させる」

言葉にするのは簡単ですが、実際はさまざまな困難があります。私も数多くの戦略策定や戦略実行に伴走していますが、うまくいくことばかりではありません。いままでの知見や経験から成功確度を上げることができて、領域によってはまだ失敗のほうが多いくらいです。

それでも、新事業の戦略支援の最前線で、いままでには見えてこなかった新たな学

びがありました。はじめは単なる「1つの気付き」でしたが、数多くの検証を踏まえて、次第に確信に変わっていきました。

それは何か。

いままでのマーケティングの原理原則に則ったもの。それでいて多くの経営者、マーケティングが見落としている戦略。

それこそが、本書のテーマ「カテゴリー戦略」です。

頭に浮かべば、モノは売れる

私たちの生活は、ナンバーワンブランドで溢れています。私の毎日、驚くほどナンバーワンブランドに囲まれています。

「SNS」のInstagramを開けば、「電気自動車」テスラを購入した友人の投稿が表示される。

「ホームページ」をチェックしようと、Googleで検索。

「社内チャット」Slackでお勧めされていた書籍を購入しようと、Amazonを開く。

夜中になぜかTikTokの「ショート動画」を見てしまう。

「エナジードリンク」のレッドブルを飲んで、仕事に取り掛かる。

私たちは、何かを購入するとき、頭の中に思い浮かぶものを選びます。そして特定のカテゴリで想起するものは2つ、多くて3つといわれています。四番手以降に想起されるものは、結果として選択肢に入る可能性がグッと下がってしまいます。

新規事業やスタートアップが既存カテゴリで四番手、五番手に入ったとしても、急成長を実現するのは難しい。急成長を目指すのであれば、一番手である必要があります。しかし、それは多くの企業にとって極めて困難なことです。

既存カテゴリでナンバーワンになれないなら、新しいカテゴリを創造し、ナンバーワンを目指す。これが、事業成長を目指すあらゆる新しい事業に求められるカテゴリ戦略です。

「徹底した顧客理解」から始まるカテゴリ戦略

カテゴリ戦略の成功事例が増えていく中、企業から「自分たちのカテゴリは何なのか？」と相談をいただくことが多くなりました。

「どんなカテゴリーが良いか?」「どんな言葉なら伝わるか?」

しかし、カテゴリーはこのような直接的な問いからできるものではありません。深い顧客理解の上で見つけた、顧客が諦めている・言語化できない潜在課題。自社だけが提供できる独自価値。これらをシンプルに結晶化させて、キーワードやイメージを社会に一気に浸透させること、結果として顧客に選ばれ続けること、これこそがカテゴリー戦略です。

近年は、顧客理解やコンセプトの重要性が認識されつつあります。私も顧客理解やコンセプトは、極めて重要であると考えています。そしてカテゴリー戦略は顧客理解やコンセプトの上に成り立ち、それでいてコンセプトの威力を飛躍させる武器だと考えています。

顧客理解から見出した自社ならではの独自価値を結晶化させて、市場に浸透させながらほかと比較されないほどデファレントなカテゴリーを作る。カテゴリーは単に企業が発信するキーワードではなく、顧客の頭の中に所有されていく。カテゴリー戦略は、徹底した顧客理解からデファレントな価値を作り、価値を当たり前のものとして浸透させていくプロセスそのもののなのです。

これまで、カテゴリー戦略は再現性がないものとして扱われてきたと感じています。一部の企業だけが取り組めるもの、たまたまうまくいったものだと思われている方も少なくありません。

しかし、私は海外や日本で成功したカテゴリー創造事例を日々研究する中で、また数多くの新規事業やスタートアップの最前線に伴走する中で、カテゴリー戦略は一定の再現性があると考えようになりました。

カテゴリー戦略を多くの企業が議論し、模索し、手に入れることで、さらなる事業成長を実現してほしい。そんな想いで本書を執筆しました。

私が本書で伝えたいことは以下の通りです。

- ・事業成長では、カテゴリー戦略が至上命題である
- ・カテゴリー戦略は、新しい市場を創造しナンバーワンになること
- ・カテゴリー戦略は、顧客が言語化できない潜在課題の言語化から始まる

- ・カテゴリー戦略は、独自価値をワードやイメージと共に社会に浸透させていく
- ・実は、すべての企業が、カテゴリー戦略を検討、実行すべきである

カテゴリー戦略の定義、創造・浸透のステップなど、できるだけ多くの先行研究や事例なども踏まえて体系化しています。日々研究と実践を重ねており、まだまだブラッシュアップすべき部分もありますが、少しでも多くの方に、できるだけ早く届けたいと思い、このタイミングでの出版となりました。経営者や事業責任者をはじめ、あらゆるビジネスパーソンにとっての、事業成長の実践書にいただければ幸いです。

第1章

「事例」なぜナンバーワンブランドは 売れるのか？

カプセル式コーヒーマシン

ネスカフエドルチェグスト ネスプレッソ

骨伝導イヤホン Shokz

ヨガウェア／アスレジャー ルレモン

宅急便ヤマト運輸

ブルーライトメガネ JIINS

中古ピアノ タケモトピアノ

クレパス サクラクレパス

第2章

なぜいまカテゴリー戦略が必要か？

——VUCA時代における新しい常識

「一番手」であることが重要である

VUCA時代こそ重要性を増すカテゴリー戦略

057 062

高級ティッシュ鼻セレブ

040

消せるボールペンフリクションシリーズ

042

食べるラー油 辛そうで辛くない少し辛いラー油

045

SFA Salesforce

047

クラウドカメラ Safie

050

インターネットセールス Sales Marker

052

なぜカテゴリー戦略が必要か？

事業・組織における5つのメリット

うまくいくカテゴリー創造とは？

5つの成功パターン

COLUMN

カテゴリー戦略はイノベーションである

第3章

顧客理解から始まるカテゴリー戦略 ——カテゴリー戦略モデル「4C」——

最重要要素① Customer Problem

顧客が抱える「潜在課題」を見極める

最重要要素② Category Value

顧客にとっての「独自価値」を定義する

098

090

083

072

067

最重要要素③ Category Keyword	101
顧客が価値を“想起できるキーワード”を定義する	101
最重要要素④ Category Perception	107
顧客が価値を“直感できるイメージ”を定義する	107
カテゴリー戦略モデル「4C」具体例	109
カテゴリーの必然性を高める“Why Now?”	115
変化の合流地点“Tipping Point”を見つける	121
カテゴリー創造を加速させるには？	125
なぜカテゴリー創造を失敗するのか？——5つの罠	129
頭の中でカテゴリーはどのように作られるのか？	135

第4章

カテゴリー浸透の勝ち筋を作れ —— 3つのフェーズ・14の施策

カテゴリー浸透の重要ドライバー

143

カテゴリー浸透のフェーズを攻略する

146

フェーズ1の施策 初期浸透と仮説検証で

カテゴリーの勝ち筋を見つけよ

151

フェーズ2の施策 信頼獲得から新たな顧客を開拓し続けよ

167

フェーズ3の施策 新しい顧客層を最大出力で拡大せよ

177

カテゴリーは「定性的」に検証する

185

カテゴリーリーダーであり続けるために

188

COLUMN どんなカテゴリーも永遠ではない

192

第5章

【対談】カテゴリーリーダーの思考

埋もれているカテゴリーの種を見つける

Sales Marker 小笠原羽恭氏

197

お客様の課題から提供すべき価値を考える

平安伸銅工業 大川昌輝氏

212

好奇心を持って顧客に向き合うこと

ネスレ日本 島川基氏

229

第6章

【実践】カテゴリー戦略策定の 5ステップ

ステップ01 顧客理解 243

ステップ02 ターゲット定義 246

ステップ03 カテゴリー策定 250

ステップ04 カテゴリー定義 253

ステップ05 カテゴリー戦略策定 256

カテゴリー戦略についてのQ&A 260

COLUMN カテゴリー戦略を組織にインストールする 271

おわりに 日本からカテゴリーリーダーを 276

参考文献 284