

ライバル企業を丸裸にする！競合調査の事例5選～やり方から費用まで

2018/05/15

皆さんは「競合調査」をどのように役立てているでしょうか？ビジネスによっても会社によっても、競合調査を必要とする場面や背景は様々ですが、費用や人を割いて行う貴重な調査ですから、ぜひ有効に役立てたいものです。もしかしたら逆に競合会社のほうが、皆さんの会社のことをよく調べて先を行こうとしているなどということも、あるかもしれません。

競合調査は「競合を調べたので完了」「調べて新しい気付きが得られたから完了」ではありません。今現在自分たちの事業がどのような競争環境にあり、自社がどのようなアクションをすべきであるかを想定し、その想定を検証し、有効なアクションを組み立てるためにこそ競合調査は必要です。



この記事では当社の調査実績をもとに、事業戦略や施策設定と、その後のアクションに役立つ「活きた競合調査」を実現する為の3つのポイントを抽出し、併せて調査イメージの構築の参考となるよう、実際の調査事例を5つご紹介しています。是非ご覧いただき、有効な競合調査の実現に役立ててください。

目次

1. 競合調査を活かす3つのポイント
 - 1-1. どのような場合に、どう役立てるのか。調査の「目的」を明確に
 - 1-2. 競合とは？調査の「対象」を明確に
 - 1-3. 調べることは？調査の「内容」を明確に
2. 自社でも使える！典型的な競合調査5つの事例
 - 2-1. 競合の「ビジネスモデル全体」を調べる
 - 2-2. 競合の「商品・サービス」を調べる
 - 2-3. 競合の「商流」を調べる
 - 2-4. 競合の「コスト構造」を調べる
 - 2-5. 競合の「販売戦略」を調べる
3. まとめ

1. 競合調査を活かす3つのポイント

ビジネスでは広く行われている競合調査ですが、目的にあった適切な調査が出来ているでしょうか。下調べや論点の整理を十分にしないままに調査を行うと、目新しさへの関心・欲心は得られても、有効なアクションにつながらないものとなってしまいます。ここでは調査会社の豊富な事例の中から、まず競合調査の準備段階で押さえておくべきポイントを3つご紹介します。

1-1. どのような場合に、どう役立てるのか。調査の「目的」を明確に

まず調査をおこなう目的を明確にします。競合関係といっても例えばその状況について、

- ① 競争が既に起きており、自社とその競合している企業について戦略や商品・サービスを調べる
- ② 競争が起きつつあり、競合している様子の企業についてどんな会社かを調べる
- ③ 競争はまだ起きていないが、起きることが予想されるので競合しそうな企業や想定される戦略を事前に調査する

など、いくつかの場合が考えられます。

また、調べた結果を「どう役立てるのか」もあらかじめ想定しておく必要があります。なんとなく調べてみて「よくわかった」だけでは（もちろんそれも重要ですが）十分ではありません。競合調査の最終目的はやはり、競合に対して優位に事業を進める為に役立て、それを達成することです。このためには、

- ① 自社のビジネスモデル全体の再構築を考える
- ② 経営管理や人事制度・体制を改善する
- ③ （仕入れや販売の）商流を改善する
- ④ 商品（の仕様やコスト、ラインナップなど）を改良する
- ⑤ 販売戦略やサービスを改善する

などの対応が考えられます。調査結果によって変わってしまう場合もありますが、調査の結果をどう役立てるのかも、事前にしっかりと想定をしておきましょう。

1-2. 競合とは？調査の「対象」を明確に

調査の目的が決まったら、どの競合を調査するのか、つまり調査の対象を決めます。漫然と「業界でシェアが高い企業」「有名な企業」或いは「老舗企業」などを調べるのではなく、自社との位置関係や今後の競争環境を考慮して対象を選びます。

戦略論が好きな方なら「ファイブフォース」について聞いたことがあるのではないのでしょうか。ファイブフォースは、自社のビジネスを中心にその競合関係や外的要因を、

- ① 上流（仕入れ元や仕入れ経路の「売り手」）が自社のビジネス領域まで進出してくる場合
- ② 下流（消費者や卸先の「買い手」）のニーズそのものや価格・性能への欲求（交渉力）が変わってしまう場合。
- ③ 今まで競合とらえていなかった商品やサービスに代替されてしまう場合
- ④ 今まで市場にいなかったプレイヤーが新規参入してくる場合

そして

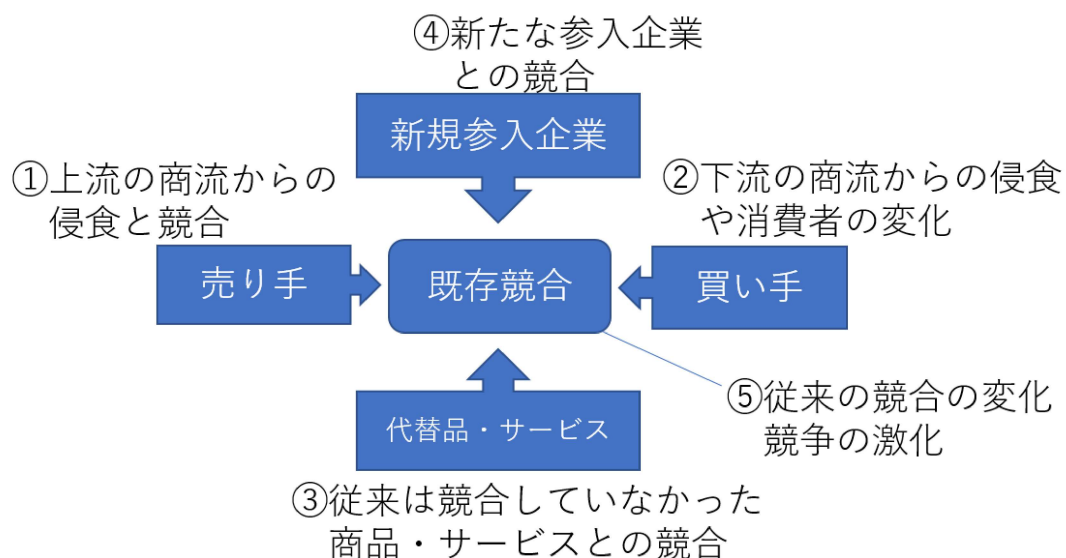
- ⑤ 従来からの、目の前にいる既存の競合との関係（が変化する場合）

という、5つの変化とその影響（影響力＝フォース）に整理したものです。

上記の⑤番目のように、同じような店を構えて同じような品揃えやサービスで競争している、例えば電気店やスーパー、コンビニなどの事業では「競合」といえば「あの店だ」「あの会社だ」とすぐわかると思います。一方で、最近のネット販売等のように流通経路が変わってしまったり、シェアリングビジネスのサービスのよう、そもそも今までの消費者が購入や所有をしなくなってしまうたり、といった場合には、どのような競争、競合関係が起きているか見えにくいこともあって、競合（しているらしい会社やビジネスの）ビジネスモデルそのものを調べる必要がある場合も見られます。

まずは今、どのような競争に面しているのか、どのような相手と競合関係にあるのかを、このファイブフォースのコンセプトなどを使って再確認しながら、調査の「対象」を明らかにしましょう。

【図】「ファイブフォース」を利用した競合の捉え方の整理例



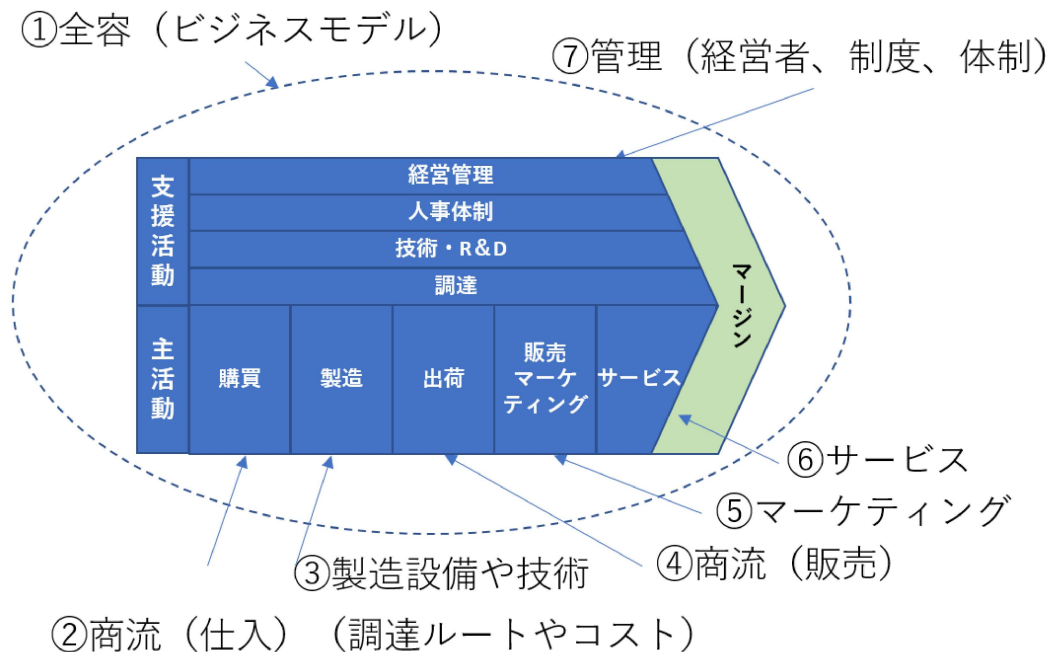
1-3. 調べることは？調査の「内容」を明確に

調べるべき対象を決めたら次に、その競合の何を調べるのか、すなわち調査の内容を検討します。前項で挙げたように明確に見える競合であれば、競合がもつ優位性について、例えばその仕入れ・流通構造や持続性を調べたり、販売体制や賃金体制を調べたり、開発体制を調べたり様々な調査内容とそのための調査項目が考えられます。

自社で調べるにしても、調査会社等を使うにしても、まず対象として想定した競合について下調べをし、どの部分を詳しく調べてどう活かすのかの整理をしてから、実際の調査に臨みます。専門の調査会社を使う場合には、自社である程度の仮説を立てた後、依頼に先立って（出来れば複数の）提案を聞く事も、調査の正しい設定に有効です。

この際に、調査内容は「バリューチェーン」と呼ばれる、事業の構造を模式化した図を思い浮かべながら、競合の何を調べたいのかをイメージしてみると整理しやすいでしょう。

【図】「バリューチェーン」を利用した競合調査の内容整理



2. 自社でも使える！典型的な競合調査5つの事例

第1章を読んで、競合調査の目的や対象、内容などのイメージが確認できたでしょうか。

この第2章では、当社がお手伝いした事案を中心に、競合調査のなかでも比較的反ポピュラーなものを、調査内容の違いを軸に5例ご紹介します。

2-1. 競合の「ビジネスモデル全体」を調べる

通常、目の前にある競合他社は、大なり小なり自社と類似した商品／サービスを提供していて、これを「いかに上手くやるか」が優劣につながることが一般的です。しかし時として「競合」、特に市場に新たに参入してきた企業が、どうも自社の顧客を奪っているようではあるのだが、ビジネスモデルが自社と異なり、具体的にどのような商品やサービスを提供しているのか、それらをどのように流通させているのか、或いはどのように顧客を掴んでいるのか、などがはっきりとわからないという場合があります。そのような際にはまず、その企業のビジネスモデル全体を確認する必要があります。（第1章の1-2③や1-2④の場合に多く見られます。）

<事例1：未知の競合の全容把握>

A社は地方中核都市で生活品、日用雑貨を販売しています。業績は10年以上安定していましたが、この数年は売り上げがじりじりと低下。地域の購買人口は逆に増えているのにこれはおかしい、と原因を探ってみたところ、どうも地域で同種の商品を取り扱う新興のネット通販B社が急速に売り上げを伸ばしている様子でした。しかし、B社については十分な情報がないことから明確な対策もすぐには出せず、一度きちんと調査をしてから取り組むこととなりました。

<調査内容>

B社が会員の勧誘につかう印刷物等から、経営母体や基本的なビジネスイメージは推定できたものの、規模や商流などについては外部情報からはほとんど得られなかったため、当社に相談。当社の持つ情報網でかなり詳細な情報が得られる可能性が見つかったため、B社の基本的なビジネスモデルと現在の規模について、当社に調査を依頼することとなりました。

<結果>

B社はやはりA社と同じ地域の地場企業であり、いわゆるネット通販を中心に、流通の負担を考慮しながら対象エリアをうまく絞ったかたちでの販売を駆使しており、取扱商品がA社と類似していました。経営陣の構成や事業規模、流通経路などかなり詳細な情報が入手され、特にB社の主力製品が専ら自社製品であることがわかったことから、A社はB社のラインナップには無い全国ブランドの商品の品揃えを充実させ、そのクオリティを顧客に訴えていくなどの戦略で体制を立て直すことができました。

この種の調査はご依頼を頂いてから報告まで、1ヶ月～2ヶ月、100万円～150万円ほどの費用が目安となります。

2-2. 競合の「商品・サービス」を調べる

同じような商品・サービスを提供していても、いつの間にかライバル企業に差をつけられている、ということがあります。自動車メーカーや家電メーカーなどの「商品」では多くの場合、競合相手の商品を実際に購入し、使ってみたり、分解してみたり、自社の社内モニター或いは調査会社を通じてのアンケートなどで消費者の受け止め方を比較したりすることはかなり一般的に行われています。

一方、ホテルのようなサービスであったり、BtoBの製品・サービスである様な場合には自社調査では項目設定や評価に主観が入ってしまったり、購入や利用者（購入者）へのヒアリングが難しかったりする場合があります。このような際には外部の調査会社や調査員に委託して、実際の利用者の立場としての情報収集を行います。（一般に覆面調査やミステリーショッピングと呼ばれ第1章の1-2⑤などの場合によく見られます。）

<事例2：類似事業者のサービス品質の調査>

中堅住宅設備メーカーのC社は作りつけキッチンの流し台設備のリプレイス販売を伸ばしたいと考えていましたが、複数の大手メーカーの後塵を拝してなかなか実現できずにいました。顧客アンケートに抛れば、流し台そのものの仕様や価格については比較的満足度が高いものの、アフターサービスについての不安要素がマイナス要因として明らかになりました。

<調査内容>

カタログやパンフレットを集めてアフターサービスの項を比較してみましたが、それほど大きな差異は見つかりませんでした。C社では専門調査である当社に依頼、大手住宅設備メーカーの購入者へのヒアリングや住宅展示場等での実地比較を行ってもらい、アフターサービスの顧客への訴求点を洗い出してもらうこととしました。

<結果>

大手や地元の競合数社について調べてもらった結果、カタログに謳う補償項目や補償年数などはそれほどの違いが無いものの、実績に基づく修理費用の概算額の提示や不調時に行う点検サービスの手順や対応にかかる時間などの説明・アピールに於いて、自社が劣っていることがわかりました。また、競合大手各社は、大手ならではの広いサービス網によるきめ細かいサービスや、無償での修理・サービスの範囲の設定などといった優位なポイントを、購入検討の段階で積極的に提示・アピールしていることもわかりました。

C社はこの調査結果を受け、過去のデータを見直して顧客説明用のチラシを再整理し、無償化できるポイントの洗い出しや大手に負けない迅速な対応方法などを検討して販売時のアピールに加え、現地販売員等にも潜在顧客にむけた説明の教育を徹底することとしました。

このような調査は概ね2ヶ月程度の期間で、およそ100万円～200万円程度の費用を目安とされることが多いようです。

2-3. 競合の「商流」を調べる

サービスと異なり、商品を販売する場合には、一般的には原料を購入し、製造工場から物流を通じて消費者に届ける必要があります。また商品が耐久消費財等の高額なものである場合には、保守や修理の迅速な提供は勿論の事、場合によってはサービス拠点や極端な場合には製造工場まで一旦製品を回収・引き上げたうえで修理等を施し、再び消費者のもとへ届ける、といったアフターサービス網の構築までもが必要となります。そのような商品を扱う際にはこれらの商流の円滑さとそこにかかるコストが商品そのものの価格設定や顧客の評価、売れ行き、自社の利益率などに一体にかかわってくる為に、これらの点でも競合に対する優位性が求められます。

<事例3：業界他社の商流モデルの把握>

商業用の保冷機メーカーであるD社は、これまで商品を提供していなかった北日本への商圏の拡大を模索していました。既に競合が進出しているため、後発として魅力的な価格設定や効率的な販売網、サービス網の構築が必要でした。この地域は東京の企業の支社・支店も多いため、東京の販社と地元の販社での整理が必要でしたが、D社は従来からこの点ではあまりうまく整理ができていませんでした。このため新たにエリアを拡大するに当たって、全国販売で先行しているE社について、販売網やアフターサービス、自社拠点と代理店のすみわけなどについて、参考とするための調査を実施しました。

<調査内容>

過去に自社で問題となった新規販売、保守、機器の管理等について、それぞれの売上計上、納品等の責任担当、請求や改修業務の役割分担などの基本的なルールを中心に、E社の販社、地元代理店等がどのように設定しているか当社を通じてE社の地元販社にヒアリングをさせてもらうことにしました。

<結果>

E社は保守面では協力先のエンジニアに積極的に業務を委託している一方、D社は原則社内エンジニアを中心にサービスする事としているなどの違いはあったものの、東京での契約、地元での保守などの際のルール、問題発生時の責任関係などがE社はD社よりも特に詳細に規定されていることがわかりました。E社の販社、代理店はこの規程によって、様々なシチュエーションもその売上や責任の分担が明確であり、整理が円滑に行われていることが理解されました。

この結果、D社は経理部や法務部も交えて、この機会に販社間でのルールを再作成し、それを徹底しながら新たな商圏に展開することとしました。この調査は、約2ヶ月弱の期間と、100万円の費用となりました。

2-4. 競合の「コスト構造」を調べる

差別化の難しい商品の場合、競合より魅力的な価格設定が必要になる場合があります。製品であれば、材料や生産のためのコスト、流通のためのコスト、販売のための費用などが、またサービスであれば人件費などが発生します。もしこれを引き下げることができれば商品やサービスの価格をより競争力のあるものに出来る一方で、品質やサービスの提供力、広告宣伝等からの認知の不足を招きます。（第1章の1-2④や1-2⑤の場合に多く見られます。）

自社で最適なバランスを検討するのが基本ですが、他社のコスト構造がわかれば、競争で優位に立つための重要な情報にもなり得ます。

<調査事例4：競合他社の体制と給与制度の把握>

中規模旅行代理店のF社は、特定の航空会社の系列として格安航空券のルートを確認出来ており、商品の仕入れ値に関しては大手代理店にも負けないと自負していましたが、近隣に店舗を持つ大手代理店G社にはやはり価格設定で勝つことができずにいました。仕入れ価格では差が無いかわむしろ優位であるはずなのに、同様の価格設定をすると店舗が赤字になるため、販売体制とそのコスト構造に問題があると推定しました。

この仮説に基づき、F社は近隣で同じような店構えの店舗を展開しているG社の店舗について、実際にどのような人員体制・給与体系で運営しているのかの調査を実施することにしました。

<調査内容>

G社は公開企業であったために、当初は容易に情報収集できると考えて本社の企画スタッフが研究を行いました。実際の店舗の体制や賃金体系等の情報は見つけれませんでした。このため、労務問題に詳しい当社を探し出して依頼し、G社店舗の人員体制、G社の役職毎の賃金水準や昇給昇格等の人事制度、店舗でのパート等の利用状況を調査してみることにしました。

<結果>

F社にとって辛いことにG社では人材募集の案内などに給与設定や労働条件について詳細に情報を掲載しており、依頼した調査会社の得意とする調査内容ということもあって、かなり詳細に店舗の人員構成と給与水準を推定できました。なかでも、G社は時間帯によるパートの利用などでかなり人件費を節約できているであろうことが推定されたので、F社も店舗の人員構成をあらためてシミュレーションし、価格競争力を高めることとなりました。

この種の調査には調査対象の店舗や拠点の数などにもよりますが、通常2ヶ月程度の期間と100万円の～200万円程度を要しています。

2-5. 競合の「販売戦略」を調べる

海外の事例などでは、通常自社の拠点が無い場合には社員を派遣して調べるのはコストがかかりすぎます。何とか社員で調査を実施しても、調査自体に不慣れであったり、地縁やサポートが無い社員では十分な調査ができなかったりして調査そのものも困難です。かといってインターネットや競合のパンフレットなどの公開情報だけではやはり十分に情報がなく参考にならず、なんとなく結果的には手詰まり、といったことがしばしば起こります。そのような際には、現地にネットワークを持つ調査会社の活用が有効です。

<調査事例5：同業者の販売戦略を調査>

健康食品を製造販売する大阪の中小企業であるH社は、市場の成熟感などから近年の業績に伸び悩みを感じていましたが、先年アジア系の外資に買収された地域の同業者のI社は、その後工場の増設を行うなど、順調に販売を伸ばしているようでした。

地域の同業者の組合などを通じ、I社は新たに親会社となった外資系企業のルートを活用し、海外展開を伸ばしているらしいとの情報は得られたものの、外資系となった為に情報がほぼ遮断されてしまっていました。

<調査内容>

I社の新しい親会社についてはその母国ルートの利用は当然予想されましたが、実際にどの商品を、どのような国や地域に向けて、どのようなルートで販売しているのか、またどの程度の収益性があるのか、さらにはそれを、同様の商品を扱っているH社が今後のベンチマークと出来るのか等、できるだけ詳細な情報が必要と考えられました。H社ではこのために自社での調査は難しいと判断し、海外にも調査ルートを持っていた当社に上記視点での調査を依頼しました。

<結果>

I社は新しい親会社の協力を得て、アジア、欧州に海外現地法人を設置していました。自社ブランドのみならず、従来からの多品種少量生産の設備やノウハウを活かしてそれぞれの地域に20社近いOEM供給先を得ていることがわかりました。その後生産・供給についてはH社でも可能なものと判断されましたが、販売網の獲得は自社では難しいと判断し、協力してくれる企業を模索することとなりました。

このような海外を含む調査では、情報ルートの有無や求める内容の情報収集の実現性の確認なども含め、通常は2ヶ月～3ヶ月程度かかり、費用面でも総額200～300万円ほどを要しています。

3. まとめ

企業が実際に競合調査を必要とする場面は、競争に負けつつある中で打開策を探る時、停滞を打破しようとする時、新規参入を受ける時、逆に新規参入をする時、或いは新たな競争の勘所／ポイントをつかむ必要がある時などに分けられます。そしてこのシチュエーションと意図するところによって、調査の目的が明確になります。

自社や自社の商品・サービスがおかれている状況を的確に捉え、目的を確認し、比較したり参考にしたりするべき「競合」（調査対象）を絞り、さらに一定の仮説を立てて競合の何を調査するのか（調査の内容）を明確にして取り組めば、活きた競合調査の実現性は高まります。

皆さんも本稿を参考にして、競合調査の効果を高めてください。

まとめ

- **目的を明確に**：競争の場面に応じて、調査結果をどう利用しようとしているのかを確認する
- **対象を明確に**：複数ある競合の中でも、どの競合を調べると有益な情報が得られそうか、或いは有効な示唆につながるのか考慮して対象を絞り込みましょう

⇒ 目的や対象の決定の際には「**ファイブフォース**」の考え方を参考に、**自社と競合の位置関係を確認しながら**行いましょう

- **何を調べるのか、調査内容も明確に**：ビジネスモデルから商流、商品やサービス、体制、顧客との接点など、様々ある中で、何を調べるのかも、事前の調査と仮説で明確にしましょう

⇒ 調査内容の決定の際には「**バリューチェーン**」の考え方を参考に、**調査の項目を絞り込みましょう**



競合企業の調査ならトクチョーにご相談ください

競合・ライバル企業の情報収集は

営業戦略・販売戦略立案・商品開発 にとって欠くことのできない重要なファクターです。

創業1965年の総合調査会社 トクチョーはその調査力でご期待にお応えいたします。

