

THANKS (VOL. 1)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成9年7月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL : info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

発刊にあたって

コンサルタントとして活動するようになって、はや7年。これまでの仕事を振り返ってみると、コンサルタントとして本来、お客様を指導すべき立場でありながら、逆にお客様から教えて頂いたことが、いかに多かったかを痛感します。

また、できるだけ直接お会いして、いろいろな情報をご提供できればと思いながらも、日常業務に追われ、ご無沙汰してしまっていることは反省しきりです。

こうしたことから、日頃お世話になっている皆様に、少しでもお役に立つ情報をお届けする機会を作りたいと思い、この度、ニュースレターを発行することに致しました。

月1回程度、内容としては、特定のマネジメントテーマの特集と、最近の注目すべきニュースの紹介および解説を予定しております。

内容については、異論や反論が数多くあると思います。皆様の率直なご意見をお待ちしています。

特集

事例にみる『戦いに勝つための基本パターン()』

孫子の兵法のように、現代社会の中でも、戦いに勝つための方策として、状況に応じた基本的なパターンがあるように思えます。

今回と次回の2回にわたって、諸々の会社の事例を通してまとめた、『戦いに勝つための基本パターン』をご紹介します。

1. 世の中にないもので、ニーズ、ウォンツを充足する(新機軸戦略)

社会が求める新しいものを提供することにより、戦いに勝つパターンです。

<事例>

- ・**シャープ**は、ソニーが圧倒的に優位であった、携帯用VTR業界で、「ファインダーを覗かずに録画できる」という操作性と、「撮ったその場で見れる」という即時性のニーズを充たす、**液晶ビューカム**を発売し、大きくシェアを獲得しました。
- ・**ヤマト運輸**は、配送スピードと確実性のニーズを充たす**宅急便**で、一大市場を築きました。

<ポイント>

- ・製品・サービスを開発する際は、「世の中のニーズは何か」という単純な視点ではなく、「世の中のニーズの中で、自社の強みをどのように活用するか」という視点が重要です。いかに「目のつけどころ」がよくても、提供する製品・サービスが他社にとって容易に追随できるものであれば、勝利は一時に終わってしまいます。ネピアは、最近、従来製品よりも20%容積を減らしたティッシュペーパーを発売しましたが、またたく間に他社に追随されてしまいました。シャープやヤマト運輸にしても、先端液晶技術や百貨店から受託していた小口配送ノウハウという他社に真似できない自社の強みを、うまく世の中のニーズを充たすことに活用できたことが成功のポイントです

2. 差別的な品質で圧倒する（品質戦略）

他社と比べて、圧倒的に優れた品質の製品・サービスを提供することにより、戦いに勝つパターンです。

< 事例 >

- ・インスタントラーメンでは、明星食品が初めて生麺タイプを開発しましたが、約1年後、**日清食品**は満を持して投入した「**ラ王**」により、一気に市場を制圧しました。

< ポイント >

- ・顧客の購買頻度が多く、また、購買決定要因の中で、品質が重要視される製品・サービスでは、「後発の有利性」を発揮することが重要です。
先発した製品・サービスに対する市場の評価を把握し、不満点・要望点を満たす高品質の製品・サービスを提供できれば先発企業から一気にシェアを奪うことも可能です。
生麺タイプのラーメンの場合も、日清食品は明星の「**コシの無さ**」に対する不満を独特の製法により解決したことが成功のポイントでした。

3. 極端な低価格で圧倒する（低価格戦略）

他社と比べて、圧倒的に安価な製品・サービスを提供することにより、戦いに勝つパターンです。

< 事例 >

- ・**アイワ**は競合ひしめく**ミニコンボ**市場で、他社と比べて圧倒的に安価（2割以上）な製品を提供することにより、NO.1のシェア（27%程度）を獲得しています。

< ポイント >

- ・安価な製品・サービスを提供するためには、その前提となる「ビジネスシステム = 安くできる仕組」の構築が不可欠です。
アイワの場合は、いち早く海外生産を軌道に乗せ、また、量販店に対して荷物をコンテナのまま納入できる仕組みを提案する等、他社と比べて「安くできる仕組」を着実に整えています。
こうした、「安くできる仕組」無しに、単純に薄利多売を狙って低価格を仕掛けることは、急速に企業の体力を消耗させることにつながる場合が多く、経営上非常に危険です。
近年のパソコンショップの大手の倒産（ステップ、inc om等）は、従来のビジネスシステムのままで、更に安価で製品を提供しようとした結果です。

4. 製品投入のスピードで圧倒する（スピード戦略）

追隨する他社に対して、常に一步進んだ新しい製品・サービスを提供することにより、優位性を保つパターンです。

< 事例 >

- ・**インテル**は製品のライフサイクルが極めて短い**M P U**市場で、常に次世代製品の開発で先行し、圧倒的な地位を保っています。

< ポイント >

- ・他社に対して、常に一步進んだ製品・サービスを提供するためには、市場に対する先見性ととも
に、やはり「はやく開発できる仕組」が重要です。
インテルの場合は、M P Uの巨大な開発部隊を次世代と次々世代の2つに分けて編成し、次世代M P Uの開発に必死になっている他社に先行されないような体制を整えています。

5. 市場の変わり目を狙う（先回り戦略）

市場の劇的な変化を契機に、時代に合致した製品・サービスを提供し、一気に劣勢を挽回し、戦いに勝つパターンです。

< 事 例 >

- ・ **東芝は半導体メモリー**市場が 2 5 6 K の時代、NEC や日立製作所に大きく遅れをとっていましたが、投資を次世代メモリー（1 M、4 M）の開発 / 生産に集中した結果、1 M では圧倒的なシェアを確保することに成功しました。
- ・ **ニコン**は、半導体の回路焼付技術で、マスクアライナ方式が主流であった時代に、あえて、精度は高いが生産効率が悪い **ステッパー**方式を採用し、半導体の高度化が急速に進展する中で、**キャノン**を一気に逆転しました。

< ポイント >

- ・ 環境変化が激しい市場の中で、劣勢を挽回するためには、時として現在の状況に対する「積極的なあきらめ」が必要な場合があります。
将来の環境変化を正確に予測し、限定された体力（資金・人材）を、将来の準備として使い、「後の勝負」にかける戦略です。
このような戦略が功を奏すか否かのカギは、「何が将来の勝敗を分けるポイントか」を見通す 洞察力と、「現状には目をつぶる」という 経営陣の割り切りです。
東芝は、次世代メモリーの研究開発だけのために、2 0 0 億円という当時の全投資額の 4 0 % を充当しました。

6. 付随的な機能で差別化する（オマケ戦略）

製品・サービスが本来の基本機能で差別化が困難な場合に、付随的な機能で差別化を図ることによって、戦いに勝つパターンです。

< 事 例 >

- ・ **カルビー**は **キャラクターカード付きのスナック菓子**で、子供から指名買いを獲得し、高いシェアを獲得しています。
- ・ **オートウェブ**（カー用品販売店）は、各店舗に多くの駐車場を設置し、「駐車場待ちの心配が無い」という理由で、特に若者から高い支持を集めています。
- ・ **イトーヨーカ堂**は、各店舗の駐車場の 1 台あたりのスペースを若干広げることによって、運転が不安な主婦の来店を促進しています。

< ポイント >

- ・ 顧客から見て、選択可能な製品やサービスが多数ある場合、製品やサービスが持つ付随的な機能が勝負を分けるポイントになる場合があります。
しかし、こうした付随的な機能は、基本機能を追求するメーカーの技術者には、「取るに足りないささいなこと」として、見落とされてしまいがちです。
これからの企画開発では、日常生活の中での行動や年齢特有の欲求や心理等、対象とする顧客層についての幅広く、奥の深い観察が重要です。
例えば、子供時代は誰だって収集欲があります。食品を買ってもらうためには、「いかに食べてもらうか」よりも「いかに集めてもらうか」の方が早道かも知れません。

7. 総合力を発揮する（総合力活用戦略）

企業または、企業グループとしての総合力、あるいは自社の他の製品が保有する強みを活用することにより、戦いに勝つパターンです。

< 事例 >

- ・ **マイクロソフト**は、パソコンの基本ソフト（OS）の圧倒的な強みを活用して、ワープロや表計算等のアプリケーションソフトの分野でも、ジャストシステムやロータスに対して優位に戦いを進めています。
- ・ **日本通運**は、「通販カタログ」について**封入代行から宅配までの一貫サービス**の展開を事業化しました。封入拠点と宅配に同じ場所に設置することによる拠点間の配送コストの低減とスピードアップを武器にしています。

< ポイント >

製品やサービスが高度化、複合化してくると、単一製品やサービスでの差別化よりも、総合力での差別化が重要になるケースが多くなります。こうした傾向は、近年、特に情報・通信関連産業で顕著ですが、日本通運の事例のように、他の業界でも今後、増加すると考えられます。従来から、「シナジー＝製品や事業間の相乗効果）の活用」という考え方はありましたが、こうした「シナジー」は企業側からの発想であり、顧客志向が重視される現在では、やや限界が感じられます。例えば、ヤナセは輸入車販売の顧客を対象に家事代行サービスの営業を展開していますが、なかなか苦戦しています。

最も重要なことは、お客様からみて「総合的に製品やサービスを提供してもらうことがどれだけメリットがあるか」であり、「自社にとって売りやすいか／作りやすいか」は二義的なことと考えられます。

また、総合力が重要とされる業界では、必然的に優勢劣敗となります。したがって、特に規模が小さな企業では、他社と積極的に提携し、企業グループとして総合力を確保することが必要となります。

8. 競争相手のしがらみにつけこむ（しがらみつけこみ戦略）

競争相手のしがらみを的確につけて、戦いに勝つパターンです。

< 事例 >

- ・ **ジョンソン・アンド・ジョンソン**は、従来よりもヘッド（毛の部分）が小さい「リーチ歯ブラシ」を「口の中で小回りがきき、動きやすい歯ブラシ」として発売しましたが、このような小型ヘッドの歯ブラシは競争相手であるライオンやサンスターにはどうしても追従できない商品でした。なぜならば、ヘッドが小型になると、使用される歯磨きの量が減少してしまい、歯磨きで利益を得ているライオンやサンスターにとっては、自分で自分の首を絞めることになるからです。

< ポイント >

- ・ 2番手以下の企業は、トップ企業について「強み」の源泉を確実に把握するとともに、強いがゆえの「しがらみ」を発見する努力が重要です。特に業界の中で、顧客の行動や意識の変化等の環境変化が起こりつつある場合は、こうした「しがらみ」につけこむチャンスは増大します。家電業界でも、松下や日立は従来の「強み」であった全国の系列販売店が足かせとなって、量販店への対応が後れがちでした。

『戦いに勝つための基本パターン』については、次回で引き続き特集します。