

THANKS (VOL. 71)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年5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>

特集

「改訂版」戦いに勝つための基本パターン (その1)

このTHANKSも、今回で71号。「ネタ切れ」の恐怖に怯えながらも、我ながら、よく続けていると思います。

思い起こせば6年前。「お世話になっている方々にニュースレターを出したい!」と思い立ったものの、どんなテーマで書いたら良いのか分からない・・・。

数カ月間、悩みに悩んだ末に選んだテーマが、「戦いに勝つ基本パターン」。

各社の事例をパターン化し、私なりの「成功のカギ」をまとめたものですが、おかげさまで好評でした。

あれから随分、時間が経ちました。

私が考えている基本パターンも増えましたし、「成功のカギ」に関する考え方も変わりました。

ということで、このTHANKSも原点に戻りたいと思います。

これから数回にわたり、「『改訂版』戦いに勝つための基本パターン」を特集します。

・製品/サービスで差別化を図るパターン

マーケティング戦略には、「4P」という考え方があります。

「4P」とは、戦略を策定する上での4つの基本要素であり、「製品(product)」、「価格(price)」、「販売促進(promotion)」、「流通経路(place)」のことです。

しかし、ひとことで「製品で差別化を図る」といっても、実は、いろいろなパターンがあります。

例えば、その製品の基本的な機能で差別化を図る場合もあれば、ブランドのように、見えない価値を訴求したり・・・

それでは、まずは、「製品/サービスで差別化を図るパターン」から解説して行きましょう。

(1) 新機軸戦略

世の中に無い新しい製品・サービスでお客様のニーズ・ウォンツを満たし、戦いに勝つパターンです。

<事例>

ヤマト運輸は、1976年の宅急便の開発以来、ゴルフ宅急便、クール宅急便、時間指定便等、顧客のニーズに合致した、新しいサービスを開発し続けています。

白元のゴキブリ駆除剤「ワイパア ゴキパオ」は、泡で包み殺すという新しい駆除方法が好評で、市場において、一気に3割近いシェアを獲得しました。

ミツカンの金のつぶ「におわなっとう」は、「臭い」という納豆の基本的特質にメスを入れた結果、納豆市場の中で一躍大ヒット商品になりました。

パイオニアのミニコンポ(ハッピーチューン)は立方体の本体に鮮やかな色彩というインテリア性が好評で、若い女性からの高い支持を得ました。

日立建機では油圧シャベル本体にGPSアンテナや各種運転データを蓄積するコントローラを搭載させ、CSを通じてサーバーに送られるデータを分析、加工することにより、お客様に保守管理の向上と設備の稼働率アップを提案しています。

シャープはカメラ付き携帯電話により、後発ながら携帯電話市場で一気にシェアを高めることに成功しました。

<ポイント解説>

「新機軸戦略」は、製品戦略の中で最も基本的な戦略であり、上記の例は、星の数ほどある事例の中のほんの一部です。

最近の各社の製品戦略を見ていると、以下のような方向性があります。

- A．基本機能の強化により、他社製品との差別化を図る
...ヤマト運輸の宅急便、白元のゴキブリ駆除剤、ミツカンの納豆
- B．二次的機能の強化により、他社との差別化を図る
...パイオニアハッピーチューン
- C．システム化により他社製品との差別化を図る
...日立のIT建機、シャープのカメラ付携帯電話

特に、業界が成熟し、単体での基本機能での差別化が難しくなる中で、B、Cの方向性の事例が目立ちます。

「新機軸戦略」を成功させるためには、以下の「必要条件」「十分条件」があります。

必要条件：お客様のニーズとマッチした製品・サービスであること

十分条件：他社が簡単に追従できない製品・サービスであること

上述の事例で日立建機の「IT建機」を挙げましたが、日立建機だって、過去にはいろいろな失敗をしています。

今から10年くらい前、日立建機は油圧シャベルとホイールローダー（土砂をダンプに積み込む建機）を組み合わせた、「バックハウローダー」という機械を発売しました。

イメージとしては、ラジオとカセットを合体させた「ラジカセ」のようなものです。

前半分が油圧シャベルで、後ろ半分がホイールローダー。

シャベルで掘った土砂を、そのままホイールローダーでダンプへ。

1台2役で、価格もそれぞれをバラバラ買うよりも安いです。

一見、「なかなか良いアイデア」に思えるでしょ。しかし、実はこの機械は全く売れませんでした。

最大の理由は油圧シャベルの使い勝手の悪さ。

普通のシャベルならば、ほぼ360度シャベルを回転できるのに、本機は、ホイールローダーがあるから、180度しか回りません。

また、シャベルとホイールローダーの負荷バランスも問題でした。

通常の作業現場ならばシャベル5台に対して、1台のホイールローダーがあれば十分なのです。

結局、本機は、業界の中で「現場を知らない素人発想の機械」と酷評されてしまいました。

失敗例をもうひとつ。

とても古い事例ですが、私が以前、在籍していた会社（某I社）の話です。

皆さんは、ゴキブリホイホイを知っていますよね。

実は、I社はゴキブリ駆除のニーズに目をつけ、ゴキブリホイホイが世の中に登場するずっと前に商品を発売していたのです。

その商品は原理も構造もゴキブリホイホイと同じで、餌につられて容器の中に入ってきたゴキブリを捕獲するものでした。

しかし、残念ながら売れなかった…。

なぜか?????

その理由は、その商品が「使い捨て」ではなかったから。

容器は透明なプラスチックできていて、入ったゴキブリが外から見るができます。

皆さん、ちょっと想像してください。

容器の中には、元気いっぱいのゴキブリがゾロゾロ。

まあ、入口から殺虫剤を注入すれば殺すことはできますが、そんなことをしたいですか？

カブトムシとかクワガタならば歓迎ですが、ゴキブリですよ…。

ゴキブリ退治ということは、確かにお客様が求めていたことです。

目のつけどころは良かったのですが、その後がいけなかった…。

こういう製品は、やはりニーズにマッチしているとは言えないですね。

また、いかに製品・サービスが「ニーズにマッチ」していても、競争相手が簡単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。

この数年でティッシュペーパーの箱が薄くなったでしょ。

同じ200枚入りなのに、昔と比べたら半分くらいの厚さですね。

あれは、ネピアが最初に発売したのですが、またたく間に追随されてしまいました。

追随されるだけならば、まだマシです。

後発の会社に「おいしいところ」を、そっくり持って行かれてしまうケースもよくあるのです。

皆さんは「東京メタリック通信」という会社をご存知ですか？

今、ブームになっているADSLの日本における草分け的な会社です。

ADSLの将来性に目をつけ、いち早くサービスを開始したのですが、販売力もなければ、資金力も無く、思うように拡販できない…。

結局、今年の3月にソフトバンクBB(=Yahoo BB)に吸収されてしまいました。

製品戦略の十分条件は、「他社が簡単に追随できない製品・サービスであること」ですが、これは口で言うほど易しいことではありません。

特許等で他社の追随を防ぐことができればベストですが、そういうものは、なかなかありません。

では、どうしたら良いのでしょうか？

最も大事なことは、「開発テーマの選定」です。

「世の中にニーズがある」という理由だけで、製品・サービスを開発してもダメなのです。

そうではなく、「世の中の数あるニーズの中で、自社の強みを発揮できるものは何か？」という視点で、開発テーマは選定されるべきです。

別の言い方をすれば、「最初から勝てる可能性が高いところで勝負する」ということです。

女性へのアプローチをイメージしてみてください。

単に「魅力的」という理由でアプローチするのではなく、「魅力的であり、かつ、自分の長所が相手にとって重要視される」といった人にアプローチした方が、願いが成就する確率ははるかに高いのです。

ヤマト運輸が宅急便で成功した最大の理由は、それまで百貨店から受託していた小口貨物の配送ノウハウを有していたことです。

シャープのカメラ付き携帯電話にしても、CCD(小形画像処理部品)や液晶分野でのトップレベルの技術を持っていたから実現できたし、ミツカンにしても、食酢開発の中で養ってきた「菌技術」が決め手になったのです。

「自社(自分)の強みを徹底的に強化して、それを活かすこと」

それが「新機軸戦略」の成功のカギです。

(2) 品質戦略

他社に比べて、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。

タクシー業者のエムケイは、ハイヤーに負けない接客対応を武器に、旧態依然のタクシー業界の中で旋風を巻き起こしており、無線配車率7割(通常5割弱)という支持を得ています。

仕出し弁当の玉子屋は、1日1種類の弁当しか作らないにもかかわらず、一食430円の弁当を毎日5万食配達しています。顧客には大手の外食チェーンや料亭等もあり、その質の高さは食のプロからも評価されています。

釣り餌製造のマルキューは、「誰でも、手軽に、よく釣れる餌」で、市場において70%のシェアを有しています。原料は全て天然素材で、最上のものしか使わないという高品質戦略が奏功しました。

< ポイント解説 >

世の中に無い新しいものを提供する「新機軸戦略」は、成功すれば、先行者として大きな利益を獲得できますし、企業のイメージをアップさせることにもつながります。

しかし、成熟する市場の中で、常に「新しいもの」を作り続けることは至難の業ですし、「良かれ」と思って開発しても、結果的には「不発」に終わるリスクもあります。

現実としては、従来ある製品やサービスよりも、「より良い」もので戦いに挑むことが一般的です。

特に、顧客の購買頻度が多く、また、購買決定要因の中で、「品質」が重視される製品・サービスでは、「後発の有利性」が発揮できます。

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なのです。

生麺タイプのラーメンの場合は、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。

エムケイのタクシーにしても、ドライバーの接客態度という、どちらかと言うと、これまで利用者が「仕方がない・・・」と我慢していた部分を、徹底的に改善したことが評価されたのです。

「品質」を高めることは、コストアップにつながる場合が多いです。

多少の価格差ならば、お客様は「品質」に価値を見出し、許容してくれるかも知れません。

しかし、今のデフレの時代は、お客様の財布の紐はシビアです。

市場に受け入れてもらうためには、「品質がよく、価格も高くない」という両立が求められます。

エムケイのタクシーは、サービスの質が高いにもかかわらず、価格はむしろ他社よりも安価です。

これは、高い乗車率を維持できているからこそ、実現できることです。

玉子屋の弁当も、430円に抑えるために、製造工程を極力シンプルにして、ミスや無駄を排除しています。

「1日1種類の弁当」というのも、実は安価で供給するための条件なのです。

「品質戦略」を成功させるためには、ユーザーの不満・要望を把握し、解消するとともに、「コストを下げる仕組み」を構築することが必要です。

《次号に続く》