

# THANKS (VOL. 72)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年6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](mailto: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2)

前回のTHANKSでは、「『改訂版』戦いに勝つための基本パターン(その1)」と題して、製品/サービスで差別化を図るパターンの「新機軸戦略」と「品質戦略」について説明しました。今回は、その続きです。その他の「製品戦略」について、見て行きましょう。

・製品/サービスで差別化を図るパターン・・・前回の続き

#### (3) オマケ戦略

お客様にとって、「価値のある」オマケを付けることにより、他社製品との差別化を図り、お客様の「指名買い」を獲得する戦略です。

##### <事例>

フルタ製菓のチョコエッグ(卵型のチョコレート)は、動物のフィギア(模型)をおまけに付けることにより、爆発的な売上を記録しました。

トヨタ東京カローラでは、法定点検を依頼することを条件に、自動洗車機を無料で使える会員制サービスを行っています。

##### <ポイント解説>

皆さんは、「仮面ライダーズナック」を知っていますか？

私が小学校の頃に大流行した、伝説のスナック菓子です。

1袋20円で、オマケとして「ライダーカード」が1枚ついていました。

スナックの味自体は、決して「美味しい」というものではなく、皆、「カード」だけが欲しくて、小遣いをはたいていました。

封を切っていない商品が、そのままゴミ箱に捨てられることも多かったので、当時は、ちょっとした社会問題になりました。

チョコエッグにしても、お客様の「収集欲」をかきたてるという狙いは、ライダーズナックと同じです。

業界が成熟化してくると、製品(あるいはサービス)の本質的な機能や品質での差別化は、難しくなります。

お客様からは、「どれも同じようなもの」に見えてくるのです。

「だったら、安いものにしておこう」という意識が高まり、低価格のものが志向される・・・。

まさに今の世の中の状況ですね。

しかし、こうしたことは企業にとっては厳しいこと。

価格を下げて利益を圧縮するよりは、何とか「別の点」で差別化を行い、お客様からの「指名買い」につなげたい...

そのひとつの方法が、今回の「オマケ」の付与です。

オマケ戦略が有効に働くかどうかは、お客様にとって「オマケがどれだけの価値があるのか」に尽きます。

ポイントは、あくまでも「お客様にとって」というところです。

チョコエッグの動物フィギアにしても、原価的には、大したことはありませんが、収集家の間では、「プレミア」までついていました。

フルタ製菓にとっては、まさに「最高」のオマケだったのです。

ちなみに、フルタ製菓のチョコエッグの動物シリーズは2002年4月に終了しました。

これは、フィギアメーカーの「海洋堂」との関係がこじれたことが原因です。

海洋堂は、フィギアの製作技術では卓越した技術を持っている会社ですが、フルタとの販売方針が合わなくなったようです。

海洋堂は、最近、タカラと提携し、チョコQという菓子を販売しました。

オマケは、チョコエッグに提供していた動物そのものです。

なんだか、タレントの事務所の移籍騒動みたいですね。

それだけ、「オマケ」の価値が、菓子業界では、商品を販売する上で重要なのです。

#### (4) ブランド戦略

「ブランド」という無形の価値により、他社製品と差別化を図り、お客様からの指名買いを獲得する戦略です。

##### < 事例 >

オートバイメーカーのハーレーダビッドソンは、高価であるにもかかわらず、国内の751cc以上の大型バイク市場で国産勢を抑えてトップシェアを確保しています。

松下電器産業は、老舗で高級カメラメーカーの「ライカ社」のブランドを冠したデジタルカメラ(LUMIX)を発売し、好調な販売を続けています

ナポリアイスクリームは、和の鉄人、道場六三郎氏が考案した「道場六三郎のかぼちゃアイス」を発売しました。また、森永乳業が2002年9月に発売した「鉄人のこだわり 石鍋シェフの生チョコプリン」は、目標を大幅に上回る売上を見せています。

##### < ポイント解説 >

ブランド戦略には、「自らの力でブランドを構築する」ものと、「既に構築されたブランドを移植する」という2つのやり方があります。

ハーレーは、前者の典型です。

皆さんは、週末に中年のオジサンたちが、皆でハーレーを乗り回している姿を見たことはありませんか？

大型バイクが10台以上連なっていると、迫力がありますよ。

彼らは決して、暴走族のような無茶な運転はしません。

純粹に「走り」を楽しんでいるのです。

ハーレーは价格的には、200万円を超えるものがほとんどであり、国産メーカーと比べると、1.5~2倍くらいします。

それなのに、このデフレ時代の中で、売上は絶好調。

買う人は「価格なんて関係無い！」という意識を持っているのです。

松下のデジカメや、食品メーカーの鉄人デザートは、「ブランド移植」の例です。

「この会社(あるいはこの人)のものなら、良い物に決まっている！」という意識で、消費者は高くても購入します。

最近、コンビニのカップラーメンの棚の「名店シリーズ」が幅を利かせていますが、あれも同様の戦略です。

ブランド戦略には、「高品質」が何より大切です。  
もし、コストダウンのために品質を少しでも犠牲にしたら、致命傷になってしまいます。  
利益を確保したいならば、むしろ値上げによる方が得策です。  
この不況の中でも、ルイ・ヴィトンのバックなんかは、どんどん値上げしていますよね。  
買い手は、敢えて高いものを買うことで「優越感」を感じるのです。

それから、「伝統を継承する」ということも大事です。  
例えば、ハーレーにとっては、「ズバババ…」というエンジン音と、運転席に伝わる振動が「伝統」です。  
もし、「静かな方が良いだろう」という思い込みで、製品を改良したら、それまでの固定客が一気に逃げ去ってしまうでしょう。  
1985年に、コカコーラがニューコークを発売した時に、コーラの愛飲者から大クレームが起こりました。  
結局、すぐに、元の味の「コカコーラ クラシック」が発売されました。  
これは、まさに、売り手側の勝手は思い込みで「伝統」を破って失敗した例です。

## (5) モノマネ戦略

他社の製品（サービス）を合法的に模倣し、お客様に提供することによって、シェアを高めたり、保守したりする戦略です。

### < 事例 >

沢井製薬（東証1部上場）は、「後発品（ジェネリック）」という医薬品の専門メーカーです。  
「後発品（ジェネリック）」とは、特許の切れた後に、承認を得て発売される医薬品のことですが、  
沢井製薬は、多種の「後発品（ジェネリック）」を先発品と比べて、2割程度安価で供給しています。

### < ポイント解説 >

「模倣」という言葉には、悪いイメージがありますが、他社の製品を合法的にマネることは、企業にとって極めて重要な戦略です。  
沢井製薬の場合は、「安価」を武器に攻勢をかけていますが、患者負担率のアップという環境変化も追い風となり、業績は絶好調です。  
株価は、5月30日の終値で3,640円。  
このご時世の中で、年初来の最高値をつけています。

医薬品は、研究開発が命だと言われています。  
だからこそ、各薬品会社は多額の費用をかけて新製品の開発をしているのですが、沢井製薬は全く違った土俵で勝負しているのです。  
沢井製薬の研究開発の大命題は、「いかに素早くマネることができるか」ということ。  
同じ製薬会社なのに、面白いと思いませんか？

モノマネ戦略は、下位企業だけのものではありません。  
むしろ、トップ企業が、下位企業にシェアを食われないために行うケースが多いのです。  
かつて、松下電器は「マネシタ電器」と揶揄されていました。  
他社の新製品と同等の製品を、あっと言う間に作って、強力は販売網で一気に拡販してしまう…。  
それが、松下の「勝ちパターン」だったのでした。

モノマネ戦略を成功させるための必要条件は、「先発品と同等以上の品質」であることです。  
「安かろう悪かろう」では、お客様は買ってくれません。  
沢井薬品の医薬品にしても、薬効が同じであるだけでなく、先発品と比べて処方やすさ等で、工夫を重ねています。

昔、アサヒビールがスーパードライを発売した時に、キリンをはじめとした各メーカーがこぞって「ドライビール」を発売しました。  
しかし、スーパードライと比べて、味が明らかに落ちていたので、結果的には、「スーパードライの品質の高さ」を逆に印象づけてしまったのです。

そして、モノマネ戦略成功の十分条件は、「販売力」です。  
日本は特に「ブランド志向」が強い国ですので、「本物」とか「元祖」が幅をきかせます。  
そのハードルをどうやって越えるのか...。  
沢井薬品の場合は、100～200ベット規模以上の大病院は自社の営業マンが直接担当し、それより規模の小さい医療機関は、販売代理店が販売を担当しています。  
こうした、強力な販売網があればこそ、「モノマネ」製品を、大量に販売できるのです。

## (6) カスタマイズ戦略 (あなた好み戦略)

製品・サービスについて、予め「決まった形」を用意せずに、お客様の「ニーズ/好み」にピッタリの仕様で提供することにより、差別化を図る戦略です。

### < 事例 >

カレー専門店のCOCO壱番屋は、「7段階の辛さ」×「100g単位のライス」×「自由なトッピング」で、様々なお客様の好みに対応できるようにしています。

眼鏡メーカーのアイメトリクス・ジャパンは、オーダーメイドの眼鏡の受注、販売を行っています。  
コンピュータで顔の形や大きさ等、80ヵ所を測定し、フレームやレンズの傾斜や長さを計算します。  
価格は、一組当たり5～7万円と高額ですが、顧客のリピート率は60%を超えています。

### < ポイント解説 >

「物余り」の時代になればなるほど、お客様は「わがまま」になります。  
昔だったら、「この程度で仕方ないか...」と我慢していたのに、今では、「自分の好みじゃないから嫌だ!」というケースも多いのです。  
一方、お客様の好みは千差万別です。  
全てのお客様の好みに合うように、商品やサービスを揃えておこうと思ったら、たくさんの品揃えが必要になるし、そのコストも莫大になります。  
本戦略は、こうした世の中の流れの中で、予め「決まった型」を用意しておくのではなく、お客様の好みに、「都度合わす」というものです。

COCO壱番屋の場合は、「組み合わせで対応する」代表的な例ですが、最近こうしたことに取り組む会社が増えています。  
マクドナルドが昨年からはじめた「マックチョイス(バーガー+サイドメニュー+ドリンク)」も同様です。  
こうした戦略を成功させるための課題は、「オペレーションをいかに合理化するか」です。  
マクドナルドの場合は、マックチョイスのために、ひとり当りの接客時間が長くなってしまい、それが最近の苦戦の一因になっているという話があります。

一方、アイメトリクスは、完全な「オーダーメイド」型です。  
洋服などの衣料品業界では、昔からオーダーメイドがありましたが、眼鏡業界では珍しい試みです。  
コンピュータの有効活用により、新しいビジネスモデルを作り上げたのです。  
眼鏡業界も、最近では汎用品の価格競争が激しくなっていますが、一方で、「自分にピッタリ」を求める顧客層もあるのです。

《次号に続く》