

§ 1 企業の差別化を考える

差別化とは、他社と違えばよいのか

1/8

よく「差別化とは他社と違うことをすること」と説明している経営者が居ます。結果的にこれで嘘はありませんが、ただ、そのように聞くと、他社と違えば何でも良いように思われます。

仮に競合状態が激しい或る業界で、「差別化をしよう」と経営者が叫び、全社がそれに従って、自他共に認める他社にはないやり方を確立したとします。しかし、それが利益性の高い方策なら当然、同業他社が放っておく訳がありません。すぐ、同業他社も模倣し始めることでしょう。そうすると、最初の会社(仮にA社と呼んでおきます)の差別化は、成立しなくなってしまいます。そこで、A社の社長は、「もう、前の差別化では駄目だ。今度はこんな差別化だ!」と叫び、全社を率いて新たな差別化に成功したとします。しかし、これまた、他社が放っておきません。たちまち、模倣され、元の木阿弥です。こんなことをしては、限りある経営資源が、タダでさえ、大手に比して乏しい中小零細企業は、あっという間に疲弊してしまい、競合状態を保つことはできなくなってしまいます。

このようなことを本当に差別化というのでしょうか。

どうも、「相手がこうやるから、ウチはああ行こう」や、「皆がああやるから、ウチはこうやろう」と言う消去法的な判断の先にはこのような不毛な結果が待っているように思えます。

収益に結びつかない差別化は、なぜ起こるのか

一般に商流の中で、最終顧客から遠い製造業や、直接、最終顧客に接しない大手卸売業などの会社が、ライン数やアイテム数を増やしたり、設備投資やシステム投資などを行なって、業界内で圧倒的な差別化を図っても、それが必ず収益に結びつくとは限りません。また、直接顧客に接していても、小売業でさえ、闇雲な多店舗展開や各店での増床。さらに、やたら品揃え強化などが必ず利益を向上させるとは限りません。巨艦型のスーパーが出店を繰り返して、店舗数では並ぶものがほんの数社のレベルに達しても尚、利益率は下がる一方などと言うケースは、流通に詳しくない人々にも広く知られています。

取り分け、このようなことは、合理的且つ、分かりやすいニーズを持つ法人対象の商品やサービスよりも、一般消費者向けの所謂「消費財」を扱っている企業に多いように見えます。消費財が満たすべきニーズは、それ以外に比して、不合理で、移ろいやすく、顧客ごとに千差万別であり、把握も対応も困難です。そのように考える時、上述のような、成果を生まない差別化は、顧客ニーズ(多くの場合は消費者ニーズ)を満たすことができないものであるが故のことと、想像が付きまします。

これらの中には…

- 既存の顧客ニーズを全く無視して勝手に差別化を推進するケースもあれば…
- 顧客ニーズを意識しているものの、何らかの理由で差別化の努力がそれに追従できない場合…

もあることでしょう。いずれにせよ、差別化はあくまでも、顧客ニーズに沿って為されるものであることは論を待ちません。

マーケティングの基本と組合わせて考える「企業の差別化」

- 差別化とは、顧客ニーズを満たす形を追求した結果、他社と異なる経営方針・営業方針を採ることとなった状態。
- 差別化は、必ずしも営業面に留まらず、経営方針・営業方針を体現した各種の方策に表現される他社との相違。

ランチェスター第一の法則 (一騎打ち型戦闘の法則)

- 敵の兵力数が目で見て数えられるような狭い範囲の局地戦
- 一人一人しか狙い撃ちできない一騎打ち型の兵器を使った戦闘
- 接近戦

戦闘局面において: 「戦闘力 = 武器効率 × 兵力数」

$$M_0 - M = E(N_0 - N)$$

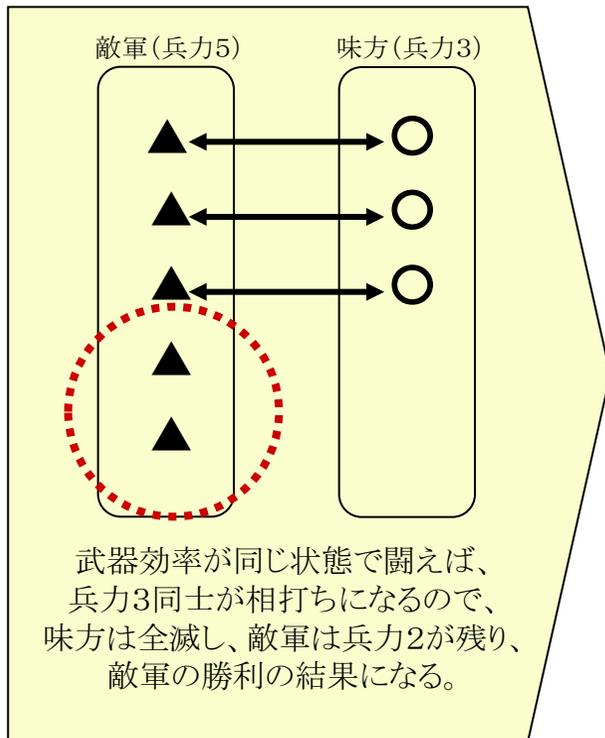
M_0 : 敵の初期兵力数

M : 敵の残存兵力数

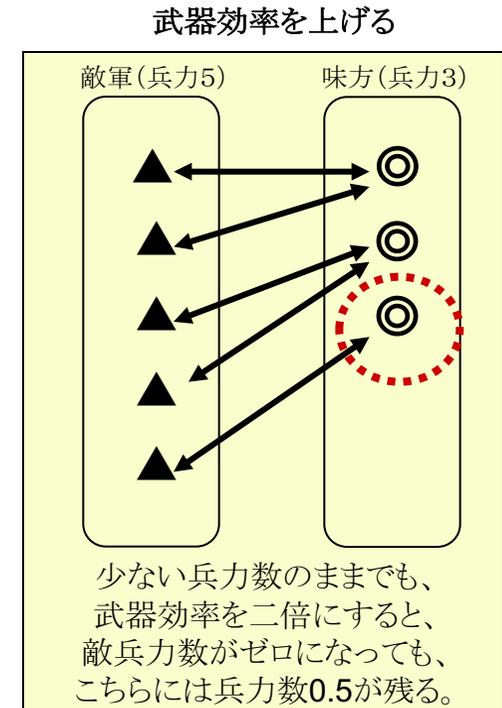
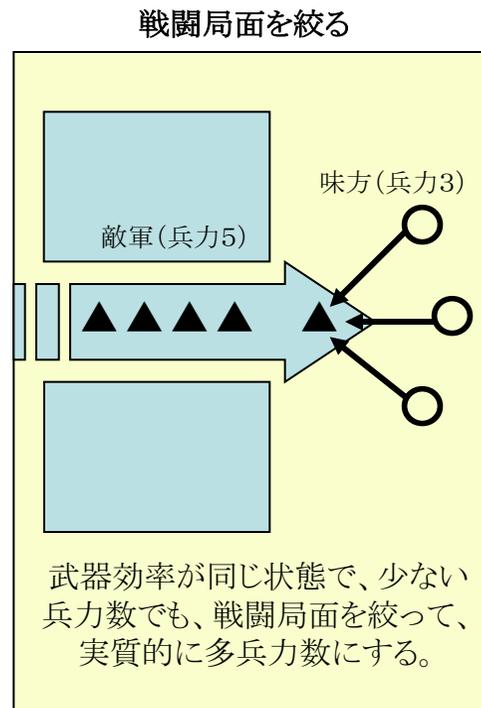
E : 武器効率(比率)

N_0 : 味方の初期兵力数

N : 味方の残存兵力数



弱者(兵力数が少ない側)である味方が勝利するには



ランチェスター第二の法則 (確率戦の法則)

- 敵が視界に入らないような広域戦
- 一人が複数を同時に殺戮できるような近代兵器を用いた確率戦
- 遠隔戦

戦闘局面において: 「戦闘力 = 武器効率 × 兵力数の二乗」

$$M_0 - M = E(N_0 - N)^2$$

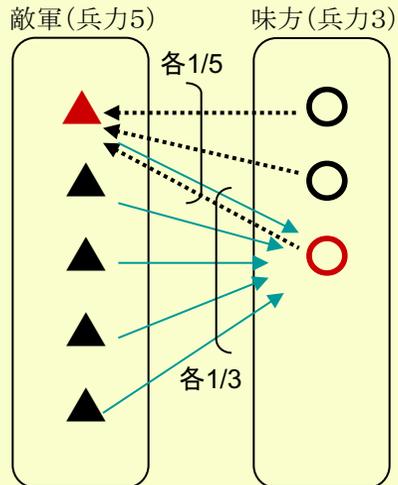
M_0 : 敵の初期兵力数

M : 敵の残存兵力数

E : 武器効率(比率)

N_0 : 味方の初期兵力数

N : 味方の残存兵力数



機関銃のような武器を持ち、向かい合って掃射するような状況を想定すると、敵軍は、一人の兵士が味方3人からの攻撃を5人で受けるので、一人当たりの損害が、 $1/5 \times 3$ となる。逆に味方の兵一人当たりの損害は、 $1/3 \times 5$ となる。この比率を計算すると、 $3/5 : 5/3 = 9 : 25$ つまり、損害から逆算する相手の戦闘力は、武器効率が全く同じ状況なら、兵力数の二乗の比率となって現れる。

味方の軍が全滅するまで戦闘を継続すると、戦闘力の差が、残存兵力数の二乗となるので、 $25 - 9$ で、 $16 (= 4^2)$ となり、敵軍は4名が残存兵力となる。

弱者(兵力数が少ない側)が仮に武器効率を二倍にしても、 $9 : 25$ の戦闘力比が $18 : 25$ になるだけなので、勝利することができない。

強者の戦略

自軍の損害を最小限に留めるため、第二法則の成立する戦闘を必ず行なう。具体的には…

- 敵が視界に入らないような広域戦を選ぶ
- 一人が多数を標的にできる集団型の戦闘を行なう
- 接近戦を避け、間接的・遠隔的戦闘場面を作る
- 圧倒的な物量・兵力数で短期決戦を狙う
- 敵軍を誘導作戦によって、さらに分散させ、戦闘局面での兵力数差をさらに拡大させる

弱者の戦略

第一法則の成立する戦闘を必ず行ない、局面を絞り込むことと、武器効率を上げることを、合わせて行なう。具体的には…

- 敵が視界に入るような狭い範囲の局地戦を選ぶ
- 一騎打ち型の戦闘場面を作る
- 接近戦を展開する
- 兵力を分散させず、一点集中攻撃をかける
- 陽動作戦により、敵の攻撃目標を自軍からそらす

SWOTのS (Strength:強み)
 切り口:ヒト・モノ・カネ・情報・技術

- ☆ 自社が他社に勝る強みは何か
- ☆ 今後伸ばして行くべき自社の力は何か

SWOTのW (Weakness:弱み)
 切り口:ヒト・モノ・カネ・情報・技術

- ☆ 自社が他社に比べて劣っている部分は何か
- ☆ 今後の事業展開で大きな制限要素となるものは何か

SWOTのO (Opportunity:機会)
 切り口:経営環境全般

- ☆ 自社の経営努力なく恵まれているものは何か
- ☆ 今後、自社を取り巻く環境の中で、活かすべきチャンスは何か

SWOTのT (Threat:脅威)
 切り口:経営環境全般

- ☆ 現在の事業運営上、妨げとなる経営環境要素は何か
- ☆ 今後、自社を取り巻く環境の中で、事業展開の制限となるものは何か

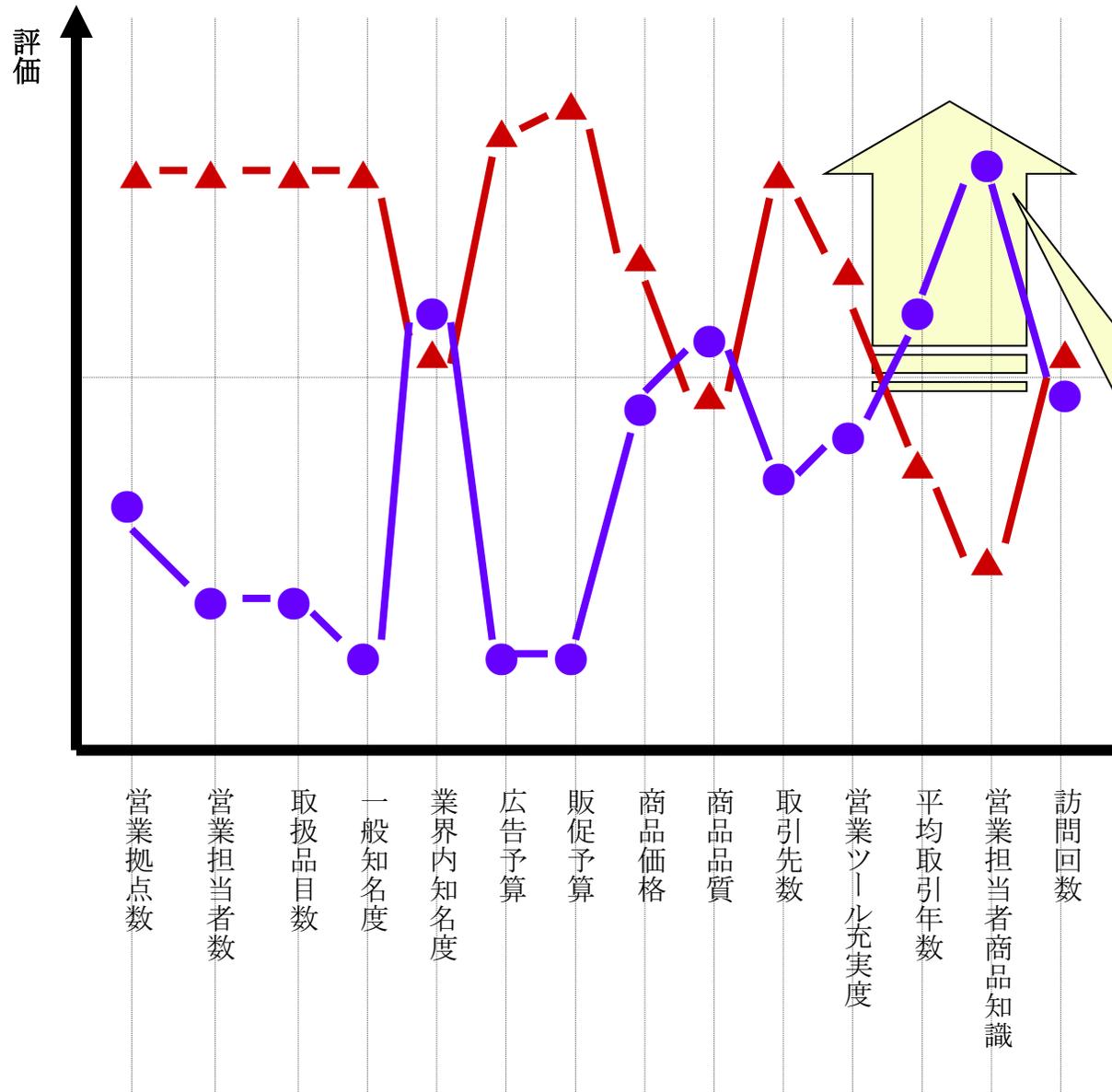
内部要因
Controllable Factors

原義を見ると分かるように、分類の基準は、要因の内外にあるのではなく、要因の制御や変更の可否となっている。例えば業界の古い慣習は、新参者には外部要因でも、業界の古い企業には、内部要因となり得ると言うこと。

外部要因
Uncontrollable Factors

弱者は、少ない兵力で戦闘を行なうため、自社の強みを活かして、それが最も効果を発揮する局面においてのみ強者と戦闘を行ない、損害を最小限に抑え、勝利を重ねる戦略を採用する。

強者は、多くの局面において、弱者に勝てる兵力数を既に蓄えているため、自社の弱みを弱者に突かれないうその弱みを補うような戦略や、自社の苦手な環境での戦闘を回避するような戦略を採用する。



▲: 大手メーカー

●: 零細メーカー

圧倒的な強みをさらに上げるようにし、その強みが活かされるような営業活動を展開する。逆に、弱みの部分の強化は低い優先順位とする。

※強みの分野は、商品群以外にも、営業エリアや顧客層、配送方法など、色々な局面が作り得る。

零細メーカーの戦略

他社にはない強み：「コア・コンピタンス」

コア・コンピタンスという言葉があります。競争優位点などと訳されていることもあります。頭に「コア」がついているので、「主要競争優位点」と訳したほうが良いかもしれません。

例えば、ヤクルト社のサイトを見ますと、商品群は多種多様です。主力商品の「ヤクルト」以外にも、ヨーグルトなどの食品、化粧品、整腸剤などの薬品もあります。これらの商品には、一般の販路では手に入りにくいと言う共通点もあります。このような広い商品群をヤクルト社は手掛け、飲料分野でも多々存在する競合の中で生き抜き、食品は食品で、化粧品は化粧品で、医薬品は医薬品で、各々の業界で生き抜くことができるのは、ヤクルト社の以下の二点の強みであろうと推測されます。

- ★ 乳酸菌(バイオプロテクス)関連の高度な技術
- ★ 独自に広く構築された販路

これらの二点は、基本的に、ヤクルト社のどの事業にも組み込まれており、それが、各事業分野(=各業界)において、この会社の製品の居場所を作る結果になっているように思えるからです。このように、**特定企業の事業全体に横断的に適用されている、他社にはない強みを、取り急ぎ、コア・コンピタンスとMSIグループでは定義しておきます。**

コア・コンピタンスの脆弱性

コア・コンピタンスが、特定企業の事業全体に横断的に適用されているならば、常にその会社の経営の場面に登場することになります。それは或る意味、その強みが研究されやすいと言うことでもあります。相手がいつも、一つの決め技で勝とうとすることが分かっているのなら、こちらは、その技をかけられないような場面で闘うか、その技を破る方法を考えれば良いことになります。

現実には、特許などの強みは、いつか迂回され、また、高性能な設備による生産体制も、いつかは、その設備が陳腐化します。製品のサイクルが極めて短くなっている昨今、その設備を必要とする需要自体が、簡単に消滅する可能性さえあります。事業拠点多いと言うようなことも、競合他社が莫大な投資をして、拠点を作れば、優位性はあっさり覆されることでしょう。

多くのコア・コンピタンスは、常に見え、常に使い回されるが故に、脆弱であると言う考え方も成立します。

中小零細企業の模倣されにくい差別化のパターン

- 大手が魅力を感じないような規模の市場への特化
- 簡単に、模倣できないような特殊な自社開発ノウハウの蓄積
- 組織規模の大きさ故に、大手が徹底できない「経営の質」の追求と実現

「ヒトによる差別化」

- ★ 教育・育成などの徹底による、ヒトの質の向上の実現
- ★ その結果のヒトのスキルとマンパワーの特定課題への集中投下
- ★ さらに、それらのヒトを活用する仕組みの実現

中小零細製造業での
差別化パターンモデル

中小製造業で、最新鋭の設備を入手しても、大手企業は(その設備の活用により開拓できる)市場を見出す限り、すぐ追随してきます。

そこで、

- 1) 特定分野の商品群・材料群・顧客群などに絞り込む。
- 2) その設備を柔軟に使いこなせるノウハウを、ベテラン技術者で弄繰り回して確立。
- 3) 徒弟制的な集中教育の仕組みで一般工員に広めつつ、標準化を行なう。
- 4) 一般工員らの現場力を引き出し、段取りや工程の見直しで利益率を向上。と言うステップで差別化を図ります。

コア・コンピタンス
「最新鋭設備の所持」

市場の絞込みによる
一点集中の
経営戦略

キメ細かな
(外からは分かりにくい)
ヒトによる差別化の
積み重ね

コア・コンピタンスの周辺にあって、全事業横断的ではなく、外部からは認識しにくい細かな強みを「ペリファラル・コンピタンス」とMSIグループでは呼ぶことにする。

中小零細企業における差別化は、コア・コンピタンスの周辺にペリファラル・コンピタンスが幾重にも重なって実現します。これらの企業では、コア・コンピタンスがそれほど強力ではなく、多くのペリファラル・コンピタンス各々の独自性や極端さが際立っていることが多いです。