

第7回講座 **商品の差別化**

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が事例を交えて中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント
問合せ先：info@sengoku.biz

市場シェアが1位の会社を「強者」、2位以下を「弱者」とランチェスター戦略では定義している。弱者の基本戦略は「差別化」である。

そのやり方には様ざまあるが、商品から取り組むのが基本である。今回は商品の差別化について、3社の事例で解説する。

新技術・新材料・新製品 工業用ポンプメーカー

大阪の工業用ポンプメーカーの三和 hidro テックは、日本で初めて腐食に強い金属であるステンレス製の工業用ポンプを製造した。これは戦

三和 hidro テック株式会社の
「ステンレス製マグネットポンプ」



①長持ちする、②使いやすい、③コンパクト、の3つの差別化ポイントがある

後の高度経済成長で急伸する石油化学系プラントに不可欠な製品となった。

しかし、競争優位性は永遠に続くわけではない。材料の進化に伴い、1980年代に安価で良質の金属が次々と登場し、ステンレス製ポンプの競争が激化した。そこで同社は差別化に取り組んだ。当時、石油化学工場ではポンプからの液漏れが問題となっており、法規制が強化されつつあった。そこで、従来の液漏れを防ぐシール方式ではなく、別の手法で液漏れが完全でないポンプの開発を目指した。

こうして生まれたのが磁石の力で密閉する全く漏れないポンプである。全く液が漏れない上、メンテナンスが不要。駆動音も小さく節水効果もある。ゆえに高額でも売れている。

差別化とは新しいことである。先発して新しい材料、技術で新しい製品をつくり、新しい顧客に売ることである。こうして同社はニッチ市場のナンバーワンとなった。

効率よりも効果を求める 常に焼きたてのパン屋

千葉県のパンの製造直売店のピーターパンは7店舗に年間200万人もの人が訪れ年商19億円以上の超繁盛店である。本店は船橋駅から車で5分



ほどの郊外ロードサイド店。店構えはログハウス風。パン焼きおじいさんが石窯からパンを取り出すイラストが壁面に大きく描かれている。入口すぐ脇にはスペイン製の石窯があり、パン職人が焼き立てのパンを取り出している。調理スペースはオープンで、職人の動きがよく見える。店内は生鮮市場のような活気にあふれている。普通のパン屋さんとは雰囲気がまるで差別化されている。

店員さんが「メロンパン焼き上がりました〜♪」と云いながら次から次へと陳列していく。同店の最大の差別化ポイントは、顧客がいつ行っても常に焼き立て、揚げたて、つくりたてのパンを手に入れることができることである。パンはできたてが旨いに決まっている。なぜ、それが実現できるのか。

それは少量ずつ作っているからである。単品を一度に大量に焼いたほうが効率はよい。少量ずつ焼くと効率は悪い。しかし、常にできたてのパンを顧客に提供できる効果がある。効率よりも効果を求めることで差別化は実現する。

運送業をサービス業化したタクシー会社

需要が減るなか、供給過剰のタクシー業界にあって、長野県の中央タクシーは県下でナンバーワンの売上で生産性も全国トップクラスである。同社が好業績なのは売上の9割近くが電話予約だから

だ。駅待ちすることなく、流しで走っていてもすぐに予約が入るので空車で走る時間はごくわずか。なぜ、同社は顧客の圧倒的な支持が得られるのか。

同社は1975年にタクシー10台で始めた後発弱者である。「タクシー会社はサービス業であるべき。お客様本位の理想のタクシー会社をつくろう。そうすれば乗務員の社会的地位も向上する」との理想を掲げた創業だった。

ドアの開閉、自己紹介、傘サービス（雨天の乗り降りに傘をさしかける）を基本動作とするように20年徹底し続けたことで、やっと全員が常に基本動作ができるようになったという。そのとき、県下でナンバーワンになった。

差別化とは新しく、珍しく、おもしろいこと

古くて、ありきたりな差別化というものはない。新しく、珍しく、おもしろいから差別化である。

メーカーの三和ハイドロテックは新しい材料、技術で新しい製品をつくった。製造小売り業のピーターパンは楽しくおもしろい雰囲気店で演出し、常にできたてという珍しい商品の提供方法である。運送業の中央タクシーは当時の業界では珍しいサービス業の考えを取り入れた。こうして3社はそれぞれ、新しく、珍しく、おもしろい商品を提供し差別化に成功し、ナンバーワンを実現したのである。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

—弱者19社を業績向上させた社長のランチェスター戦略—

福永雅文著

日本経営合理化協会出版局刊

販売価格
14,850円
(税込)

序章 GAF A時代のランチェスター戦略

第1章 差別化戦略 ライバルと違う自社のつくり方

第2章 一点集中主義 5大戦法の組み合わせ方

第3章 ナンバーワン主義 市場シェアを算出し戦略を立てる

第4章 地域戦略 中小企業が地域ナンバーワンになる方法

第5章 チャネル戦略 チャネルを制するものが市場を制する

第6章 シェアアップ戦略 目標、戦略、ターゲット

第7章 営業戦略1 攻撃力の増大のための社長の勘どころ

第8章 営業戦略2 新規開拓の仕組みを導入する

終章 ランチェスター法則から導き出される戦いの原理と勝ち方の原則

