

戦略視点②： 「顧客から見た価値」で勝てますか？

「なぜ顧客は他社ではなく当社の製品、サービスを買ってくれるのか」と部下に質問してみてください。同じ答えが返ってくれば大丈夫です。もしそうでなければ事業部長は6つの勝ちパターンをベースに事業の再定義をしなくてはなりません

視点 2.1 顧客からみた価値による6つの勝ちパターン

日本企業を取り巻く3つのゾーンからの攻撃を防御し、逆に攻め込む必要性を述べてきましたが、その戦略をさらに体系的に説明しましょう。

米国の経営学者エイベルの著書『事業の定義』によれば、事業は、①C：顧客（Customer）、②T：技術・ノウハウ（Technology）、③F：機能（Function）で定義されます。Fの機能とは顧客からみた価値であり、これは「顧客はなぜ他社ではなく当社の製品・サービスを買ってくれるのか、当社の製品・サービスの何に魅力を感じているのか」です。

多くの企業では、Cの顧客は意識されており、顧客満足度、顧客ニーズの発掘などという言葉の浸透によりそのニーズ志向の徹底ぶりを伺い知ることができます。しかし競争の激しい現代では、狙った土俵でNo. 1か、少なくともNo. 2にならなくては生き残れません。これまでは客のニーズと自社の技術、つまりシーズとニーズをドッキングさせることのみ注目しがちでしたが、これからの勝敗は選ばれることが全てに優先します。「顧客はなぜ他社ではなく当社の製品・サービスを買うのか」というF一点に絞られることとなります。

そこでそのF（顧客から見た価値）について、技術・ノウハウ（T）を縦軸に、顧客（C）を横軸にとって事業を整理すると、6つのパターンに分類することができます。技術ノウハウの軸は提供する製品が「他社並」か、「一味違う」か、「一桁違う」か、の3つに分けます。また顧客は「不特定多数」相手か、個別の顧客つまり「個客」か、それとも「価値観共有」のお客かで、やはり3つに分けます。最初の2つの「不特定多数（手離れよく売る）」と「個客（個別のお客に密着型で売る）」の顧客にはニーズ対応志向のビジネスとなります。前者は不特定多数相手の最大公約数のニーズ、後者は個別の顧客が持つ個別のニーズに対応します。これとは対照的に、最後の「価値観共有」客に関しては、これはニーズ対応ではなく、企業側の発信する個性、こだわりに顧客が反応して買ってもらうビジネスです。ニーズに反応せず企業側からこだわりや価値を規定するという意味でイナクトメント型といわれます。

世界中の企業で順調に儲かっている企業はこの6種類のFの上のいずれかにしっかりと軸足をおいています。

この6つの勝ちパターンについてそれぞれの事業展開のポイントを説明します。

図表2-1 事業の定義と勝ちパターン

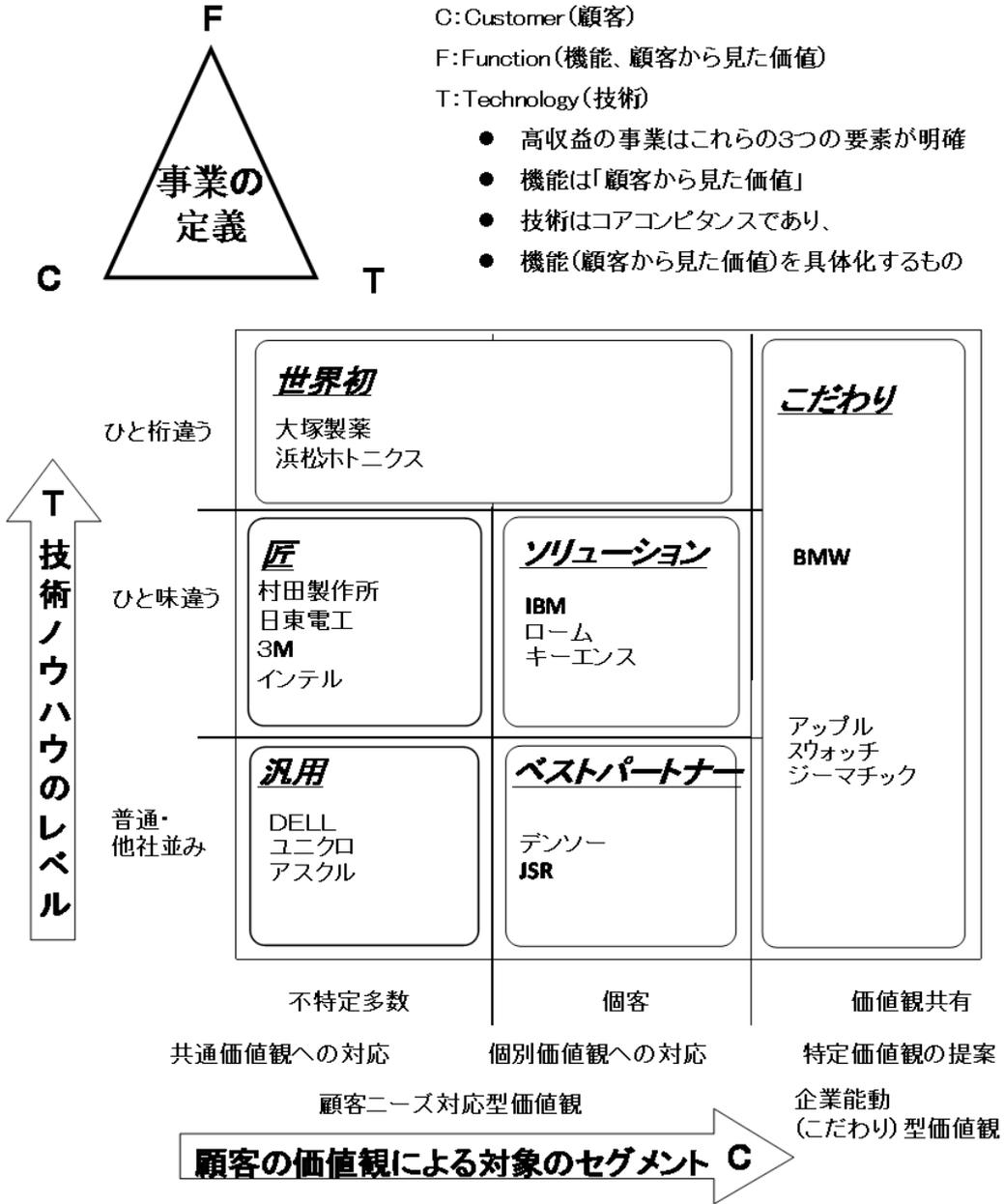
エーベル(米国の経営学者)による、事業の3要素

C: Customer (顧客)

F: Function (機能、顧客から見た価値)

T: Technology (技術)

- 高収益の事業はこれらの3つの要素が明確
- 機能は「顧客から見た価値」
- 技術はコアコンピタンスであり、
- 機能(顧客から見た価値)を具体化するもの



① 世界初型：

一桁違う技術・ノウハウを持って、不特定多数または個客に対して、今までにない製品・サービスを提供します。大塚製薬や浜松ホトニクスのような企業が例として挙げられます。「世界初、市場初」の商品を常に狙い、「一桁違う技術」を使ってこれまでになく製品を開発し、じっくり時間をかけて市場を育てます。5年10年の長期的スパンで時間をかけて開発した自社製品は普通名詞化することも多くあります。

② 匠型：

比較的小さなニッチ市場において、不特定多数の顧客に対し、他社とは中身が一味違う製品・サービスで勝負します。ある特定市場において、更にそのグローバルな市場においても実質的な業界標準を取ってトップの座につくパターンです。このゾーンの代表的企業としては、精密小型モーター分野で世界シェアの60%を確保しているマブチモーターや3M、インテルが挙げられます。これらの企業はグローバルのデファクト・トップ製品(実質上の業界標準製品)を擁する企業であり、ニッチ市場でトップシェアを獲得し、自社標準を業界標準とすることにより参入障壁を築いています。

③ ソリューション型：

個客に一味違う問題解決を製品、サービスあるいはシステムのかたちで提供するのがその基本で、顧客以上に顧客を熟知しているということが求められる事業です。このパターンの好例としてはIBMのビジネスソリューション事業が挙げられます。パソコン事業を売却したIBMはのビジネスソリューションに事業を集中しています。ソリューション事業には3つの定石があります。①業界別に特化し、しっかり顧客業界に入り込み、「顧客業界を顧客以上に熟知」すること、②「イージーオーダー」型に徹し、効率よく共通パッケージを組み合わせること、③リピートオーダーを重ねることです。

このゾーンの好例としてキーエンスも挙げられます。キーエンスはセンサーとその応用技術を核に、顧客の目的にあったセンサーシステムを問題解決(ソリューション)して提供しています。顧客は、自社の抱える悩みを解決してくれるという付加価値により、キーエンスの製品やシステムを買うわけです。

④ 汎用品型：

不特定多数の顧客を対照に、中身が差別化されていない製品・サービスを提供します。参入企業も多く、厳しい価格競争が迫られることもあります。「安さ」、「利便」、「安心」のいずれかに突出した顧客価値を提供する企業のみが生き残れる厳しい領域です。デルコンピュータやユニクロは「安さ」で勝負しています。文具メーカーのプラスは通販と宅配を組み合わせたアスクル事業を立ちあげました。明日来ますという意味のアスクルは30人以下の中小企業にターゲットを絞り、基盤を固めた後大企業に食い込み、コクヨの牙城を砕きました。アスクルの顧客からみた価

値は徹底した「利便性」(明日来る)を実現したビジネスモデルにあります。

I B Mは既にパソコン事業を中国企業のレノボ社に売却しましたが、売却前のI B Mのパソコンは「安心」を突出させていました。壊れない、フリーズしないなど、安定した操作を求めるビジネスユーザーに底堅い人気を有していました。今後中国のレノボ社のもとで従来のような「安心」にこだわるのか、あるいはデルのように「安さ」を武器にするのかは今後注目すべきポイントです。

このゾーンでは安いか、便利か、安心かのどれかに突出していなければ生きのこれません。中途半端な他社並の安さ・利便性・安心であればたちどころに吸収合併の波にのまれるだけです。汎用品型では中身が差別化されていない製品・サービスから利益を汲み上げる仕組みをつくり上げた企業だけしか生き残れません。あとはそれらの企業に吸収されるか、そうでなければ消えるという運命しか残されていない非常に厳しい事業ゾーンです。

⑤ ベストパートナー型：

製品・サービスの技術レベルは他社並みですが、ある特定の顧客に密着して優先順位No. 1の対応、あるいは運命共同体として利害を超えた関係で対応するビジネスの形態です。日本経済が拡大期にあった頃は非常に多くの企業がこのパターンで成長しました。しかし競争の厳しい今日では、その密着先の企業がグローバル競争社会における脅威にさらされているため、従来のようなただ系列企業ですよ、とかグループ企業ですよ、ということではとても生き残れなくなっています。そのため、このパターンで成長してきた企業は他の勝ちパターンヘシフトしなくてはなりません。

⑥ こだわり型：

企業の価値観やこだわりを前面に出した製品・サービスを、それに共鳴する顧客に提供するビジネスです。戦後、日本は繁栄の道を歩み続け、格段に豊かな国になりました。そうになると製品やサービスを選ぶ際に、機能や性能だけでは飽き足らず、自分の感性や好き嫌いで決めるようになってきます。タッチや感覚、音といった感性に訴えるものが決め手となるビジネスでもあります。日本企業はこのパターンはあまり得意ではありませんでしたが、現在、ベンチャーをおこす企業の傾向もハイタッチ系、デザイン性の企業が増えていることをみれば、日本社会にも確実に変化が起こっているようです。

最初に述べた5つのパターンは顧客側の合理的な判断をよりどころとする「左脳型」ビジネスであるのに対して、このこだわり型のみ、感性や感情、好き嫌いに訴える「右脳型」ビジネスです。

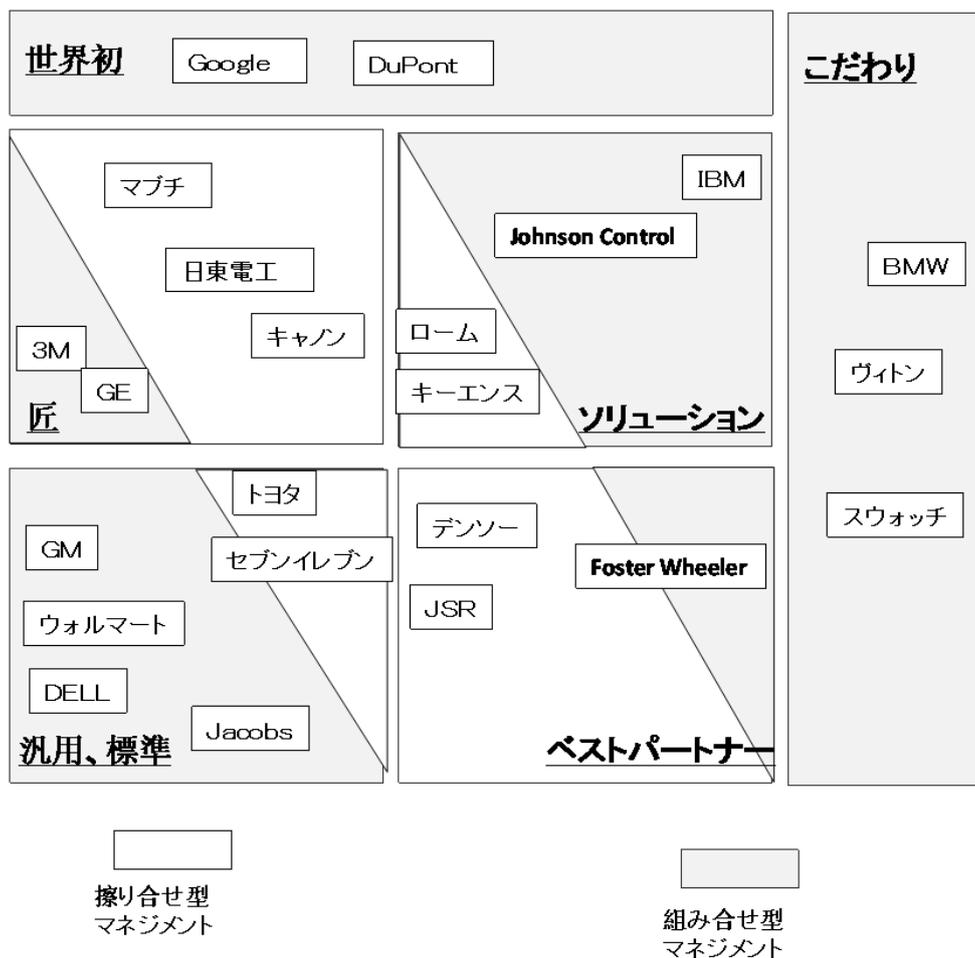
「左脳型」ビジネスでは顧客であるAさんとBさんが協議してどこから買うかを客観的な事実に基づいて合理的に決定しますから最後に意見は一致します。これに対し「右脳型」ビジネスではAさんとBさんが感性、つまり好き嫌いで判断しますから意見は一致しないことが多くなります。Aさんはヴィトンがいいと言い、Bさんはグッチがいいと言うわけで、客観的には決まりません。

視点 2.2 組み合わせと、擦り合わせの攻防

これら6つの「顧客からみた価値」による勝ちパターンの分類は製造業、サービス業を問わず世界共通のものです。これに日本企業の得意な擦り合わせ型事業と欧米あるいは中国の企業が得意な組み合わせ型事業の領域を重ねてみたのが、図 2.2 です。

図表2-2 擦り合せ型と組み合わせ型マネジメント

- ◆「擦り合せ」型で元気な日本企業
- ◆「組み合わせ」型で元気な欧米中企業



「擦り合せ」と「組み合わせ」という分かりやすい表現で日米の自動車のモノづくり方法の違いを整理したのは東京大学経済学部の藤本隆宏教授です。その考え方をマネジメントに拡大して勝ちパターンとの関係を見てみましょう。

世界初型は組み合わせのビジネス展開が有利です。Googleや化学企業のデュポン社などは世界初型で勝負できている企業です。全く新しい製品や事業は、互いに異質の分野の技術やノウハウを組み合わせることで実現します。個人が組織を超えて幅広いネットワークを持つ欧米人と、どちらかといえば組織の中や周辺にネットワークを持つ日本人では相対的に異質度のレベルが違います。このような背景もあって、世界初は組み合わせ型が圧倒的に優勢です。

匠型は逆に擦り合わせ型が優位なパターンです。マブチモーター、日本電産、日東電工、キヤノンなど世界をリードする日本の企業がここには沢山います。米国の3M社は匠型の優良企業であり続けています。この会社の場合は、日本企業のような擦り合わせではなく、研究者個人のコンセプトづくりの能力が基盤にあり、そのコンセプトをもとに組み合わせ型で事業展開をしています。全体的にみて匠型のビジネスは日本企業が得意な擦り合わせに軍配があがるようです。ベストパートナー型のビジネスも擦り合わせが有利です。言うまでも無く、ベストパートナーであるためには顧客密着、あるときは顧客へ隷属することも必要です。このようなことは日本企業にとって常識中の常識になっています。官公庁への密着、電力や種々の公団への密着、大手自動車会社への密着など、その擦り合わせ力は世界一です。デンソーはトヨタのベストパートナーですが依存しているわけではありません。デンソーはビジネスの半分以上はトヨタ以外の企業向けです。真のベストパートナーとなるためには、依存するのではなくその企業が自分の足で立っていなければなりません。

ソリューション型のビジネスは組み合わせ型に軍配が上がります。トータルソリューションを提供する能力欧米企業の天賦の才能です。ソリューションを実現する彼らのシステム構築力、標準化力、コンセプト力は日本企業の遥か上を行っています。欧米ではシステムを制するものが全てを制するかのごとく、システムビジネス志向が強いことも背景にあります。ビルの設備などの制御システムを提供するジョンソン・コントロール（JC）社は、ビル全体の管理をシステム化し、最適なエネルギーコストのコントロール、セキュリティのコントロールなどサービスを含めたビルのトータルソリューション企業へと脱皮しています。

汎用品型は、多少の差はあっても一歩下がれば他社並品、他社並サービスのビジネスです。欧米企業や中国企業は汎用品ビジネスを組み合わせ型で大きく展開しています。パソコンでは米国のデルやHP、台湾のエイサー、中国のレノボ、日本の東芝、日立、といったところですが、パナソニックのパソコンは超軽量、超長時間使用という機能・性能で一味違いますからパソコンの中ではめずらしい匠型のパターンに分類されます。世界シェアで見れば圧倒的に組み合わせ型が覇権をとっています。乗用車では組み合わせの海外勢と擦り合わせ型のトヨタ、ホンダという構造です。これはどちらもいい勝負をしています。流通産業ではどうでしょうか、コンビニ業界では擦り合わせ型のセブンイレブンが強く世界をリードしています。スーパーではヨーカ堂、ジャスコが東になってかかっても組み合わせ型のウォルマートにはかなわない状況です。汎

用品ビジネスでは一部日本の優良企業が頑張っているものの、全体としては組み合わせに軍配が上がるようです。

視点 2.3 擦り合わせを基本とした勝ちパターンづくり

日本企業は擦り合わせ力が強いという特色があり、この6つの勝ちパターンの中の擦り合わせゾーンにおいてその能力を余すところなく発揮しています。したがって日本製造業が世界に向かって勝負を挑むとすればこの部分は必要不可欠な要素となります。日本企業がデルのように組み合わせ型に徹した汎用品だけで、あるいはIBMのように組み合わせ型ビジネスソリューションだけで勝とうと思っても成功する可能性は極めて低いでしょう。それよりは日本の良さであるすり合わせの部分絡めて強みを出すことを考えなくてはなりません。デルコンピュータ（汎用品型パターン）の強さは、世界中の人・モノ・カネを組み合わせ安いいものを提供できるというところにあります。組み合わせ力に劣る日本企業が対抗するためには、日本独自のものづくりの強みを生かさなければなりません。まず先行製品開発を行い、そこで儲けてさらにその製品が汎用品に落ち込んだときにも利益を汲み上げる仕組みをつくり込んで対抗しなくてはなりません。またIBM（ソリューション型パターン）には信頼のおけるしっかりとしたプロジェクトマネジメント力があります。そのIBMに対抗するには、その緻密なプロジェクトマネジメント力という利点をしのぐキーハード、キーソフトを持った、いわば日本型ソリューションビジネスで戦うことが求められます。

さらに、日本が不得意とするこだわり型ゾーンに関しても、まずは地についた地味な開発から始めて、そこに先端性や日本の特長を乗せて、日本型こだわりビジネスを提供していくことです。つまり日本の製造業が世界で勝ち残るためには、モノづくりの根源に関わる匠型の部分があって、その匠型の部分を絡めることが必要です。事業に携わる皆さんはここを決して疎かにしてはいけないということです。