

顧客と社会の視点で 自社を定義しよう

それが自社の競争優位性となる



ふくなが まさふみ
福永 雅文

(ランチエスター戦略コンサルタント)

コンサルタントの筆者が指導原理としているランチエスター戦略とは企業間競争の勝ち方の理論と実務体系である。すなわち、競争戦略である。企業の競争という和我利我利亡者の金儲け主義をイメージするかもしれないが、信頼性や共感性が乏しい企業に顧客や社員の支持が集まるだろうか。「社会をよりよくすることと競争に勝つことを一体的に取り組むことで企業は永続的な繁栄を遂げられる」との主張を本誌で連載している。

ランチエスター戦略では弱者（市場シェアが二位以下の企業）は差別化することを基本戦略としている。差別化にはさまざまな方法があるが、前回は「理念」の差別化について取り上げた。人間の人格に該当する企業の理念と、競争に勝つ戦略とは両極だが、この両極を併せ持とう。なぜなら、理念的であることが実は最も戦略的

なのだから。このことを例を挙げて解説した。

今回解説する「事業の定義」とは理念と戦略の両極を橋渡しするものである。「事業の定義」とは何か。例で示そう。

日本で始めて家庭用の体重計を開発したタニタは、その商品名をヘルスマーターとした。「体重を図る」機器なのだからウェイトメーターになるはずだが、そうしなかった。体重を図ることを通じて「健康を図る」という趣旨でヘルスマーターと名づけたのだ。

事業を物理的に定義するならウェイトメーターとなるが、機能的に定義するとヘルスマーターとなる。物理的定義は商品志向したモノ売り発想である。機能的定義は顧客志向したコト売り発想である。顧客の解決したいコトや実現したいコトといったニーズを自社の技術やサービスで解決・実現する。顧客への貢献である。ひいては社会への貢献である。

タニタはその後、世界で始めて家庭用の体脂肪計、さらには体組成計を発売する。もしも、タニタが自らを「健康を図る」ではなく「体重を図る」と定義していたら、体内脂肪ほか様々な健康指標を図る機器に事業領域が拡大しなかったかもしれない。事業の定義とは自社の事業や商品の成長の方向性を示すものである。

「健康を図る」タニタの社員が肥満では洒落にならないと考えた同社は社員食堂

を一食五百キロカロリーの満腹となるメニューにしたところ、これが話題となる。書籍が発行され、シリーズ累計四百二十万部発行という爆発的なベストセラーとなる。この機に同社は「健康」をコンセプトとした食堂や食品や旅行のプロデュースを始める。さらにインターネットを活用した健康管理システムも始める。

同社は事業を「健康を図る」から「健康をつくる」に再定義した。体組成計単体でみると手ごわい大手ライバルメーカーがいるが、「健康をつくる」分野は独壇場である。事業を定義することはミート（差別化を封じ込める強者の基本戦略）されづらい本質的な差別化となる。そして、社会をよりよくすることに結びつく。

もう一社の例を示そう。埼玉県で産業廃棄物の中間処理業を営んでいる石坂産業である。かつて同社は適法に廃棄物を焼却処分していたが、間違った報道によって住民の反対運動にさらされた。事業を続けるために、焼却炉を廃炉し、燃やさずに建設廃棄物を再生する方式に変える決断をした。

木材、コンクリート、プラスチックなどに分別し、大きさを区分し、建築廃材をリサイクルしていく。木材は紙や燃料のチップに、コンクリは道路舗装の材料の碎石や砂に、プラは固形燃料になる。リサイクル率は九八%である。

作業は建屋内で行い、消却の煙や汚水や粉塵や騒音を出さずに廃棄物のほとんどを再生させる会社になった。石坂産業は自社を「産業廃棄物処理業」から「資源再

生事業」に再定義することで経営危機を乗り切った。

世の環境意識の高まりに伴い、産業廃棄物の排出者責任が求められるようになった。建設廃材も排出者であるゼネコンやハウスメーカーがどのように中間処理して最終処理したのか記録し報告する義務ができた。信頼性のある事業者に適正に処理してもらいたいとの排出者が増え、価格競争ではなく価値で石坂産業が選ばれていた。住民の反対運動から自社を守り、事業を続けるために「資源再生事業」に再定義したことが、産廃業界で最高水準の技術を有するに至り、競争優位性を築いたのだ。

石坂産業は広大な敷地を有する。その八割近くが雑木林である。騒音などの対策で、林を緩衝地帯にしていた。その雑木林の整備に取り組んだ。ホタルが舞う水辺、カブトムシがすむ林、天然のヤマユリが咲く草むらなどの里山として再生し、地域住民に開放した。建屋内に通路を設け、工場見学と里山での自然体験を実施。

ようやく地域住民の誤解は解け、迷惑な会社だった石坂産業が環境問題のトップランナーとなり、地域に愛され、尊敬される会社として生まれ変わった。

二社の例で、「事業の定義」が理念と戦略を橋渡しし、本質的な差別化を実現することは伝わったと思う。わが社はどのような貢献をするのか。顧客の視点、社会の視点で定義しよう。それが競争優位性となる。