

PROGRESS

特集

- 1.顧客満足とランチェスター戦略
- 2.企業におけるサーバーリスクの動向とセキュリティ対策

2017/10

第798号 平成29年10月1日（毎月1回）発行

一般社団法人 中部産業連盟
中産連

超強力小麦「ゆめちから」とそれを利用した国内産小麦による
パンの開発にかかる産学官連携

敷島製パン株式会社 代表取締役社長
盛田 淳夫
国立大学法人黒川畜産大学 生命・食料科学研究部門 教授
山内 宏昭
国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構
北海道農業研究センター ゆめちから育成グループ



顧客満足とランチェスター戦略



戦国マーケティング株式会社
代表取締役 福永 雅文氏

福永雅文(ふくなが まさふみ) 小が大に勝つ「弱者逆転」を使命とし、競争戦略のバイブル「ランチェスター戦略」を指導原理に、企業の営業戦略の策定と活動管理の仕組みを導入するコンサルタント。経営相談、コンサルティング、企業内研修、講演を行う。東京在住。著書「営業で勝つ!『ランチェスター戦略』」PHP研究所ほか多数。日本経営合理化協会より、複数のセミナー、講演のCD教材が発行されている。戦国マーケティング株式会社代表取締役、NPOランチェスター協会常務理事・研修部長、ランチェスター戦略学会常任幹事を務める。

1・小が大に勝つ

今年のNHK大河ドラマは遠州の小勢力の井伊家の奮闘が描かれている。昨年は信州の小勢力の真田家だった。「大いなるもの」の狭間で、「小さきもの」がいかにして生き残るか。このことに共感する中小企業の経営者も多いのではないか。来年は大いなる徳川政権を転覆させる小さきもの西郷隆盛が主人公として描かれる。ことほどさように、戦(いくさ)というものは「小」と「大」の戦いなのである。

小と大が戦えば、多くの場合、大が勝つ。だが、ときとして小が大に勝つことがある。そのとき歴史が動き、大河ドラマの主題にもなる。では、企業間競争で大に勝とうとするなら、どうすればよいのか。それに挑戦するのが本稿の目的である。

戦いには原理があり、勝ち方には原則がある。このことを、戦闘を科学的にとらえた「ランチェスターの法則」から導き出し、経営領域に応用し理論化、それを推進する実務の体系として確立したものが「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ていることから、わが国において「競争戦略のバイブル」といわ

れている。筆者はそれを専門分野とするコンサルタントである。

「よそさんの品もんのええところを徹底的に研究して、何かひとつか、ふたつ、足せばええんや」とは、松下幸之助氏の語録のひとつであるが、松下電器(現パナソニック)のこのやり方は業界で「まねした商法」といわれてきた。なぜ、マネをするのが戦略なのか? それはランチエスター強者の基本の「ミート戦略」からきている(意味は後ほど)。

「シェアはみんなが考えている以上に大事です。40%を切るか切らないかでは、天と地ほどの差がある。40%は単に区切りの数字かもしれないが、経営には明確な旗が必要です。40%はひとつの旗、旗を掲げた以上、それを必ずなびかせなければならぬ。」との言葉は、一九九六年にトヨタの社長になつた奥田碩氏が、就任早々に社員に話した言葉の一部である(出典・トヨタストラテジー「佐藤正明著」)。なぜ、40%なのか? これはランチエスター戦略のシェアの理論「40%首位独走の条件」からきている(意味は後ほど)。バイブルといわれるゆえんである。

大は勝つて当たり前なので、より効率よく勝つことや、小につける隙を与えないことが原則となる。では、ランチエスターの法則から導き出される小が大に勝つ原則は何か。①全体で戦うのではなく、戦いを限定的なものとする②そこ

に集中し、量的優位を築く③よりよい武器やそれを使う人のやる気や腕前を上げ、質的優位を築く、である。

2. 弱者の戦略と顧客満足

以上から経営戦略としての「弱者の戦略」、「強者の戦略」が導き出される。強者は全方位で総合的に戦い、他社につけてくる隙を与えないために自社の力を重複化させる。トヨタの「フルライン戦略」が典型である。弱者は強者が手薄になつていて隙をつき、一点で突破する。そのため効率は多少落ちても効果的な武器を開発し、現状を流動化させることを仕掛けける。

強者もよい武器があるに越したことはないが、新たな武器を開発するリスクを弱者に取らせ、間髪入れずに追随して、圧倒的な販売力で抜き去る「後出しじやんけん方式(これをミートという)」が効率的。現状を守り、固定化しようとすると、「松下まねした商法」が典型である。そして、強者はどこまで勝てばよいのかといふとバイブルに $\sqrt{3}$ 倍(約1.7倍)差であり、40%のシェアを確保すれば多くの場合で、それを達成する。トヨタが重視しているゆえんである。

弱者は多少効率が落ちても効果を求めるとはどういうことか。例で解説しよう。千葉県のパン屋のピーターパンは、大型店を五店運営しているが、全体の工場はなく、各店付設のガラス張りの工房でそれぞれパンを焼く。しかも、一度に少量ずつ、時間差をつけて焼いている。大量に時間差をつけずに焼けば効率的なオペレーションができるのに、わざわざ面倒で手間のかかるやり方をしている。なぜか? それは、常に焼きたて、揚げたて、作りたてのパンを店頭に出すためだ。パンは出来たてが旨いに決まっている。少量なので限定効果もでて、顧客が殺到する。多少効率が落ちても、効果が抜群なので、充分に元はとれる。

こういうことが弱者の基本戦略「差別化」である。質的優位性、違いや独自性のことだが、それは顧客がこれまでよりも喜ぶことに取り組むことである。ピーターパンではあつたかいコーヒーを無料で提供し、お店の前にテーブルや椅子を並べている。これも一見非効率のように思えるが、出来立てのパンをその場で食べたい顧客のための配慮である。手軽なランチとして利用する人も多い。同社はファーストフード店やファミレス店のような使い方のできるパン屋としても顧客に喜ばれながら、需要を活性化している。

どうすれば顧客は喜んでくれるのか、顧客の立場で考えることだ。顧客に近づいていかなければならぬ。顧客を絞り込む必要もある。顧客満足の追求のため

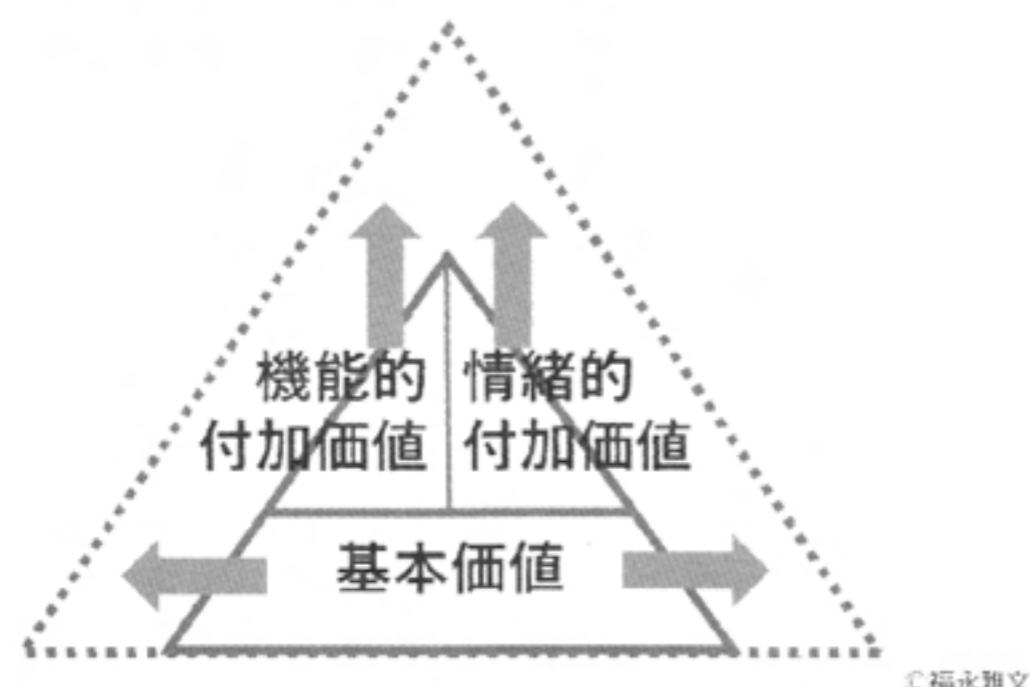
に、弱者は差別化し、顧客に近づき（接戦という）、一点集中するのである。

では、どうすれば独自の、または優位性ある喜びを提供し、顧客の満足を得ることができるのか。本稿では差別化に取り組む方法のなかから、特に重要な「価値のピラミッド」と「二つの満足水準と五つの要素」を紹介しよう。

3・価値のピラミッド

嶋口充輝慶應大学名誉教授が提唱された「満足のピラミッド」、フランク・ペセニヤックが提唱された「顧客満足

差別化戦略のアプローチ①
基本価値と2つの付加価値



図表1 価値のピラミッド

のピラミッド」という概念がある。これらを筆者なりにかみくだき、コンサルタントの現場で実務的に使いやすいように応用した考えが「価値のピラミッド」である。（図表1）

ピラミッドの土台たる下部には「基本価値」を置く。商品・サービスの基本的な価値である。自動車なら安全に走行する、ホテルなら安眠できるといったことで、これが無ければ成り立たない。同業や同カテゴリ商品・サービスであれば、当たり前に存在する価値である。

上部には「付加価値」を置く。ここでいう付加価値とは、経済学や会計用語のそれではなく、商品・サービスの「付帯的・補助的」な価値である。付加価値は大きく二つに分かれる。ひとつが「機能的付加価値」である。独自の、優位性のある物理的・機能的な価値のこと。自動車なら高スピードや低燃費といったこと。ホテルなら大浴場や充実した朝食メニューといったことである。もうひとつは「情緒的付加価値」である。独自の、優位性ある感覚的・情緒的な価値のこと。自動車ならスタイル・プレステージといったいたイメージ。ホテルならホスピタリティや館内外の雰囲気といったこと。

基本価値は、顧客が支払う対価に対して当然受け取ると期待していること。これが欠如すると、どんなに付加価値が高くても成り立たない。付加価値は、あればあるにこしたことのないこと。無くて

も不満を感じないが、あれば満足を感じること。基本価値の欠如は不満に、付加価値の充実は満足につながる。基本価値での差はつけにくい。付加価値での差はつけやすい。

このように、価値は基本価値の土台上に、機能的付加価値、情緒的付加価値が乗り、三要素で構成されている。ということは、価値を拡大させる、すなわち顧客満足度を向上させる方法は三方向あるということだ。機能的付加価値は、それに取り組めば即効性のある差をつけやすいが、同時にミートされやすい。低燃費という自動車の機能的付加価値は多くの自動車の機能となつた。大浴場つきのホテルも増えた。基本価値になりつつある。常に次の打ち手を繰り出していく必要がある。

情緒的付加価値は、顧客の頭の中での自社と自社商品・サービスのイメージである。つまり、ブランディングである。知恵も時間も要するが、培ったイメージは主観的なものなので、差はつけやすい。ホテルの格式や雰囲気などが典型だろう。ただし、安心していてはいけない。イメージを守っているだけでは価値は陳腐化するし、不祥事はもちろん、基本価値が損なわれると、長年培ってきたイメージも瞬時に崩壊する。

基本価値は、他社もやっていることなので差をつけにくい。だからといって手は抜いてはならない。凡事徹底（凡事を

非凡に徹底)することで「当たり前品質」の向上を図るべきだ。一日一ミリずつピラミッドの土台を拡げていくと考えよう。千日(約三年)で一メートルも、わが社の価値のピラミッドは拡大する。時間はかかるし、進化の手ごたえも感じにくいが、「当たり前のレベルが違う」絶対的に圧倒的な差をつけることができる。

トレーナーとウイアセーマの「ナンバーワン企業の法則」と、フレッド・クロフォードの「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」は、顧客は何によつて満足するのか、どこまで満足させればよいのか、とのことを示した著書である。これらもまた、筆者なりにかみくだき、コンサルタントの現場で実務的に使いやすいように応用した考えが「二つの満足水準と五つの構成要素」である。

まずは、二つの満足水準について。満足の水準は二つある。ひとつが期待水準で、もう一つが許容水準である。「期待水準」を超えると顧客は満足する。顧客は商品やサービスを購入する前に、購入したらどのような喜びが得られるか期待をする。その事前期待を上回ると顧客は

ラミッドの土台を拡げていくと考えよう。千日(約三年)で一メートルも、わが社の価値のピラミッドは拡大する。時間はかかるし、進化の手ごたえも感じにくいが、「当たり前のレベルが違う」絶対的に圧倒的な差をつけることができる。

4・二つの満足水準と五つの要素

満足する。期待通りだと満足はしないが、不満にはならない。

顧客が不満を感じるのは「許容水準」を下回ったときである。業界標準レベルなら、許容水準を上回る。不満とはならないが、もちろん、満足もしない。つまり、満足と不満の狭間に「満足はしていないが、不満ではない」とのグレーゾーンが存在する。

太田秀也日本大学教授の不動産賃貸住宅の仲介業者のサービス満足度調査によると、仲介業者のサービスに満足した人が17%弱で、不満だったのが7%弱、残りの77%弱が「満足も不満も特になかつた」との結果であった。グレーゾーンが最大多数なのだ。グレーゾーンとは、わが社へのロイヤリティが低い顧客である。いつ失われてもおかしくない。

では、どうやつて期待水準を超えるのか。まずは顧客の購買要素をいくつかに分ける。そして、ひとつの要素で業界ダントツの「突き抜けた価値」を提供することに取組む。もうひとつ、差別化された要素も欲しい。残りの要素は許容水準を上回っていればよしとする。ここが勘どころである。すべての要素で突き抜けるのは現実的ではない。無理にやろうとするとコストが上がりすぎて価格が許容水準を下回ってしまう。または、総花的となり、すべての要素が期待水準と許容水準の狭間のコモディティとなってしまふ。弱者の戦略は一点集中、一点突破で

ある。たとえば、富士重工業スバルは「つからない車アイサイト」で一点突破した。ほかの要素は業界標準である。

これを推進するには、顧客の購買要素を定義する必要がある。「ナンバーワン企業の法則」では、①オペレーショナル・エクセレンス(業務運営・運用)、②製品リーダ(製品の性能・機能)、③カスタマー・インティマシー(顧客密着度)が提唱された。「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」では、①価格、②サービス、③アクセス、④商品、⑤経験価値が提唱された。

差別化戦略のアプローチ② 5つの差別化の構成要素

商品	機能、性能、品質など狭い意味での商品力
価格	安さ、費用対効果、保証、価格以外のコスト、価格への納得感や信頼性。リーズナブル・値ごろ感
利便性	使い勝手のよいモノ、面倒見のよい対応・サービス、24時間365日対応や、クイックレスポンス
関係性	わかってくれている安心感、一貫体制の安心感、人間関係・信頼関係
共感性	会社や社員に共感できる。ブランドイメージ、知名度、好感度

©福永雅文

図表2 5つの差別化の構成要素

筆者は原則として、次の5つを顧客の購買要素、すなわち差別化の構成要素とすることを奨めている。①商品、②価格、③利便性、④関係性、⑤共感性、である。(図表2)

5・愛知ドビー社で二つの差別化アプローチを研究

例を挙げて解説しよう。愛知ドビー社は、ドビー機という織物機械メーカーだったが、やがて油圧部品などの鋳物工業部品の受注生産工場となつた。鋳造と精密機械加工の二つの技術と工程を持つ強みを活かして「鋳物ホーロー鍋」を開発し、完成品の自社ブランド化を目指すことにする。(図表3)

サツマイモは湯がくよりも、蒸かすよりも、石焼きすることで甘みが増すのと同様に、鋳物をホーロー加工した鍋は遠赤外線効果が働き、大変おいしく調理ができる。愛知ドビー社がこの開発を思い立つたとき、国産の鋳物ホーロー鍋は無く、フランス製のものが数社輸入販売されていた。うち、トップブランドがL社であつた。オレンジ色など鮮やかなカラーで料理好きなご婦人に人気な高級

差別化戦略のアプローチ② 5つの満足水準 愛知ドビー社の鍋の例



図表3 5つの満足水準 愛知ドビー社の鍋の例

デザインであったが鍋と蓋の密閉度が高く、無水調理(水を加えることなく野菜類の水分でカレーなどができる)ができる付加価値があつた。

愛知ドビー社はS社と同様の無水調理ができる世界最高の機能的付加価値がある。L社と同様にご婦人に支持される洗練されたデザインの情緒的付加価値のある鋳物ホーロー鍋を開発した。S社には情緒面、L社には機能面で優る鋳物ホーロー鍋を開発した。

他社製は商社が輸入し、百貨店など

で販売されていたが、愛知ドビー社はこれを自社サイトで直販することにした。職人の手作り生産のため、製造コストがかかり、小売店経由で販売しようと既にブランドとして確立している先発のフランス製のものよりも高くなってしまうことが直接の理由だつた。だが、このことがケガの功名となる。直販することで購入者と直接つながりをもつことができたからだ。同社は購入者をオーナーと呼び、オーナーズデスクを設け、レシピ共有、使い方やメントナンスのサポートを徹底的に行う。つまり、五つの差別化構成要素のうち、「関係性」でズバ抜けた満足を獲得し、無水調理できて洗練されているという「商品」で業界最高水準を確保している。愛知ドビー社の鍋は後発ながら、いまだに注文して数ヶ月待ちという状況が続いている。

本稿をまとめよう。差別化とは顧客満足を切磋琢磨する競争である。その方法論として「価値のピラミッド(基本価値と二つの付加価値)」と、「期待水準と許容水準の二つの満足水準と五つの差別化構成要素」を紹介した。この二つのアプローチで、わが社の提供する商品やサービスが差別化され、顧客の満足を獲得しているのかを総点検していただきたい。それが、小が大に勝つ第一歩となる。