

スイートスポット戦略 差別化の決め手

大企業と中小企業とでは経営も営業もやり方が違う。小が大に勝つ原理原則と実務として長く中小企業の戦略づくりに活かされてきた「ランチェスター戦略」の専門家である埼玉県の企業の経営相談の実績も豊富なコンサルタント福永雅文氏が中小企業の経営と営業の戦略を事例も交えて解説していく。



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

企業は顧客に選ばれなければ存続できない。供給不足の場合は顧客の選ぶ余地は減るが、そのような業界は珍しい。多くの業界は供給過多である。顧客は選び放題である。

どんな会社も顧客に選んでもらうために日夜、努力を重ねている。よりよい製品、適正な価格、顧客の利便性の向上……。ここに落とし穴がある。それは、顧客に選ばれようとするほど同業他社と似てくることだ。同じ顧客のニーズに応えようとするのだから、マネをしようと思わなくても似てしまうのだ。

自社が強者（市場シェア1位）なら、それで問題はない。同じようなものなら強者や大手や著名企業が選ばれるからだ。弱者は、顧客が自社を選ぶ理由に加えて同業他社にはない独自性や質的な優位性がなければ選ばれない。これが差別化だ。

スイートスポット戦略とライザップの例

したがって、差別化戦略に取り組む際には、まず、顧客 (Customer) と自社 (Company) と競合 (Competitor) について分析しなければならない。頭文字をとって3C分析という。

その分析で導き出したいのがスイートスポットで

ある。バリュープロポジションや市場の機会と呼ばれることもある。これは

- ①顧客のニーズがあること
- ②自社ができること
- ③他社ができないこと

以上の3つが重なり合う部分を見出すことである。自社も他社もできる図の真ん中部分だと激しい競争になるので弱者には不利だ。

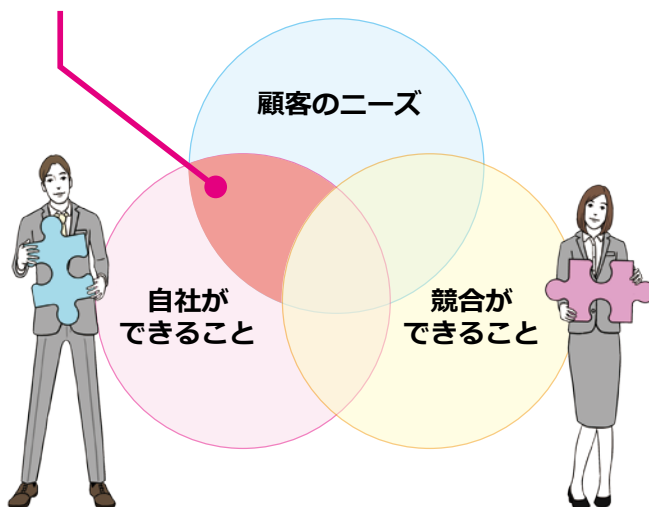
たとえばライザップは確実に痩せたいとのニーズに対して、「結果にコミット」するとの全額返金保証をして、2カ月で40万円弱（入会金含む）との高額の会費を設定している。高額の会費により巨額の宣伝投資が可能となり、印象に残るビフォア・アフター広告を展開し、パーソナルジムの産業化に成功した。

結果にコミットするといっても顧客の代わりにトレーナーが痩せてくれるわけではない。痩せるのはあくまでも顧客である。高額を支払うことで覚悟を決めた顧客がライザップに結果をコミットしているのではないかと筆者は思う。

いま、同社はチョコザップを急速に出店している。運動には興味はあるものの、通うのが面倒くさい、運動がきついで続ける自信がない、高いと



スイートスポット (バリュープロポジション、市場の機会)



いったスポーツジムに通うときのマイナス要素を取り払ったジムである。使い放題で月額 3,000 円強という業界最安値。店舗数が 1,500 店と身近な場所にお店がある。無人店舗なので実現した急拡大である。

スマホで入退会が機械的にできるところが支持を挙げた要因ではないかと思う。気兼ねなくいつでも辞められるとの安心感が入会の決め手になっている。

ライザップもチョコザップも、その成功要因を整理すると同業者ならできないことではないのではないと思われるかもしれない。しかし、ライザップは広告、チョコザップは出店に膨大な投資をしながら後発がマネをしても追いつかないスピードで拡大させた。いまま投資で赤字経営をしながら出店している。競合ではできないビジネスモデルといえる。

競合の弱みに自社の強みをぶつける

まず、3C 分析をしてスイートスポットがあるかないか、できるかできないかを考えていただきたい。

次に、「顧客のニーズがあることで、競合の弱みに自社の強みをぶつける」ことを考えていただきたい。

筆者がコンサルティングした不動産の売買仲介の同地域の業界 2 番手の T 社は、良くいえば営業員が誠実で丁寧な仕事をする。悪くいえばガッツが足

らず成績は振るわない。業界一番手の X 社はその逆で強いが荒っぽい営業員が多い。X 社で法令違反の違法取引が発覚した。世間が不動産屋の営業を見る目が厳しくなった。

筆者は T 社に「誠実な仕事、専門知識を活かしたコンサルタント営業、無理な売り込みはしない」旨を内外にアピールしてもらった。顧客のニーズがあることで、競合の弱みに自社の強みをぶつけることに成功した。

強み・弱みは顧客のニーズと競合によって変わる。状況によっても変わる。X 社の強い営業もコンプラ違反で弱みに変わった。T 社の弱い営業が誠実な営業に変わった。強みが弱みに、弱みが強みに変わる。決して固定的なものではない。

●連載の著者の社長・後継者・幹部向けの本

中小企業のコンサル事例でわかる
ランチェスター戦略
「圧倒的に勝つ経営」

福永雅文 著
日本実業者出版社刊
埼玉県の中企業の
コンサル事例も紹介されています。

販売価格
1,870 円
(税込)