

市場変化に対応する経営戦略の設定

～コモディティ化の見極め、対策、そして思考法

溝呂木 健 一

1. はじめに
2. 日本企業の競争力弱体化
3. 成熟市場中での好調企業
4. 経営戦略論との矛盾、時空間による戦略レベルの移動
5. コモディティ化指標・スマイルカーブ
6. 一般的なコモディティ化の見極め
7. 顧客視点の捉え方
8. 顧客価値要素の構成（バリュー・フォーメーション）
9. 戦略立案の方法
10. マンティス法（自己否定）による戦略立案
11. おわりに

1. はじめに

失われた二十年という長い経済の低迷時期を経て、ようやくデフレ脱却の兆しが見えてきた。この市場経済が受けた試練をただ安堵のままに終わらせるわけにはいかない。日本企業が低迷したのは何故か。新興国の台頭、世界金融の不安定、先進市場の飽和、国内市場の成熟、少子高齢化、不毛の政治力、環境問題など、原因を転嫁しようとするれば挙げられる。しかし、その間にも、着々と実績を上げて成長している企業がある。企業活動の範囲内で、不調に至った原因と好例から

学ぶものを明らかにして、今後の企業戦略設定の指針を見つきたい。

多くの企業で陥りやすい現象は「この不調は一時的なものでまた好調状態にもどる」という思考が働くことである。その傾向が続き更にダウンするとは考えたくないことである。それ故に問題への取り組みを後送りすることである。

自社主力商品の特異性が失われている状況を察していても、執行部が決断できない例が多い。そのようなトップを動かすために、明らかな指標で示す必要がある。その指標を提示することができても、次善策を示さねばトップの決断は鈍る。戦略転換への指標と、斬新で威力ある戦略を同時に示す必要がある。

同じ業界の中でも好調不調があるということは、戦略の違いに原因がある。戦略を組むにあたって考慮すべきこと、見極めるべき自己のポジション、対策を含む戦略立案の視点、効果的な戦略を紡ぎだす方法、立案のための創造性を誘導する思考方法などを以下に述べる。本論は製造物品を商材として念頭に置いているので、サービス業などには当てはまりにくいこともあるが、主旨を理解して欲しい。

本論の中に戦略という言葉を多用するので、筆者の捉えている「戦略」を定義しておく。“筆者の捉えている”という理由は、戦略について（戦術も含めて）いろいろな定義があり、どれが主流という決め手がないからである。「戦略と戦術」の捉え方も、戦争・戦いなどの場合と、経営戦略などの場合は少しずつ異なる部分がある。

繰り返すが筆者の定義である。戦略とは「目的達成のために総合的視点に立ち、行なうべきこと、行なわないことを決め、達成のため資源（戦力）の適正配分をする策」である。戦術とは「行なうべき策を遂行するにあたって、与えられた資源（戦力）をどう使うかの方法」である。競争市場は企業側の努力に対する市場の評価で優勝劣敗が決まる。顧客にとっては、多くの価値を提供してもらえることが喜ばしい。しかし、企業側にとっては利益確保と背反する。競争相手と比較してどこまでの価値を加えるかの競争である。戦えるレベルかが重要な分岐点である。どちらかを選ばなければならないトレードオフ状況を、本稿では背反するとして、敢えて「背反」と呼ぶ。その双方を追うことを「超背反戦略」と呼ぶことにする。

2. 日本企業の競争力弱体化

かつてジャパン・アズ・ナンバーワンと言われ、世界をリードしてきた日本企業が軒並み首位の座を奪われた。フォーチュン2013年 Global 500 企業の中に名を連ねる日本企業は62社となり、中国の82社に後塵を拝した。バブル崩壊から二十数年間長い低迷を続けてきた日本企業、その間に中国、韓国、台湾など東アジアの企業は目覚ましい発展を遂げた。EUの自動車、米国のICT関連企業など、グローバル市場を席卷する企業もある。なぜ、日本企業は先頭集団から脱落してしまったのだろうか。

日本自動車業界は石油の枯渇、二酸化炭素の規制に対応する小型車、ハイブリッド車（以下HV）、電気自動車（以下EV）と、欧米をリードする予定であった。同じ戦略を新興国でも展開する予定であった。しかし、リーマン・ショック、金融危機という想定外の事態に巻き込まれた欧米市場、そして、シェールガスの産出による化石燃料への意識低下など、シナリオがくずれた。

世界景気の減退もあり、BRICsでの日本自動車業界の浸透には狂いがでた。戦略に地域ごとのきめ細やかさがなく、また、時機を捉えていなかったといえる。新興国においても小型車高性能とハイブリッド戦略を行なう積もりであった。高付加価値の日本車は価格競争に勝てると思った。しかし、時期早尚であった。その間、新興国仕様・低価格、低燃費ディーゼルを投入した欧米企業や、為替効果も後押しした韓国自動車などが急速に伸長した。

つまり戦略レベルの捉え方の間違いである。新興国は未だ環境に対する意識が購買を左右する程に至っていない。もちろん、地域によっても差がある。富裕層は環境意識や自らのプレステイジのためにも高級志向になっている。国、地域と時期、つまり、時空間によって購買意識が異なるため、それに合わせた戦略が必要であった。

同じく、戦略を間違えたと考えられるのが電機業界である。企業再建に追い込まれ、再建を果たしたところもあるが、未だに先の見えにくいところもある。大きな要因は液晶TV、半導体などデジタル機器への投資戦略の失敗であり、ICTの進歩に対する遅れである。

技術の汎用性と投資、自社競争優位の捉え方に問題があった。汎用性のある技術は競争にさらされ、規模の経済では人件費と為替に勝てなかった。自社垂直統合へのこだわりが生活者ニーズからのズレを生んでしまった。開発が極まると細部の改善に陥りやすくなる。生活者のニーズ、世の中の流れに素直に対応する戦略は易しいようで当事者には捉えにくいものである。

自動車、TV、半導体などは汎用技術によって大差のない商品が容易に生産される。つまりそれらの商材はコモディティ化商材であるといえる。本稿でのコモディティの意味は語源的な「生活必需品」という意味よりも、特長が薄れた商品、顧客が特にメーカー・ブランドにこだわらない、むしろ、価格の安価な方を指向する商品を指すこととする。

コモディティ化に気づかずに戦略を違える場合と、気付いていても打つ手が見つからない場合がある。

化粧品などの大手メーカーなどはその後者である。コンサルティング商品として対面販売を行ってきたメーカーは対面付加価値の転換にメスを入れることができない。化粧品を使用すること自体に価値があった時代から、文字通りコモディティ・生活必需品に変わったことへの脱皮ができないでいる。一時代前は化粧品の選択方法や使用法などを説明するだけで対面販売の意味があった。今はそれらの情報はメディアに溢れている。とすれば対面の価値をちがった方向に向けなければならない。対面販売員の人件費が上乘せされた化粧品は不調になり、通販やセルフ化粧品が比率を増すのは当然である。つまり、分かっている打つ手を見つけれない、戦略構造の捉え方とその組み方に問題がある。

3. 成熟市場の中での好調企業

リーマン・ショックのさなか、それ以降も成熟市場の中で好調な企業・ブランドがある。ユニクロ、ニトリ、無印良品、ABC マートなど、それぞれ短期的には好不調はあるものの押しなべて好調に推移している。

その要因を考えてみると、一つは自社企画の商品を扱っている小売業・ブランドである。デフレ市場において、市場の支配者は集客力を持つ大手小売となった。

その売り場確保競争に明け暮れるメーカーはコストダウンに翻弄されて、顧客のことが頭から離れてしまった。いつの間にか、コスト削減のために顧客の望まない価値に妥協するようになってしまった。その市場の中で顧客に近い小売業は的確なニーズを把握し、それを企画に生かし、自らが商品開発をしだした。製造小売業（SPA）やプライベート・ブランド（以下PB）である。顧客側の価値をしっかりと捉えた。

もう一つは、一方を追及すると他方が難しいトレードオフ（背反）の価値を同時に追求して、さらに高い次元で実現していることである。

ユニクロは低価格（最近では中価格も増加している）と高品質、高機能とファッション性、シンプル性とファッション性などを実現している。これまでの業界常識ではこれら双方を実現するのが難しいと思われていた。ABC マートは低価格でありながら従業員を比較的多く配置している。一人ひとりのお客に高密度の接客をすることにより、接客価値を高め、集客力を上げている。その従業員の生産性は高く、顧客から集めた情報がメーカーに提供されている。メーカーは商品開発に有用な情報を得られるため、PB 商品の開発を活発に行なっている。リーボック、ホーキンスなど一流ブランドのPBがある。

他の例を見ても以下のように背反方向を同時に追及することが成功への基盤になっている。

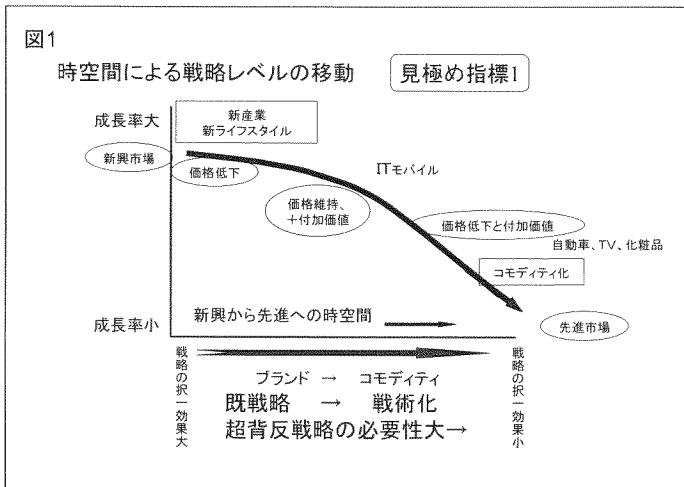
- ・共存と競争（自動車業界はライバルに技術を提供して、部品を共同開発しながら競争市場で戦っている）
- ・継続と進化（日本の200年以上続く老舗は本業と技術を継承しながら、時代に応じた進化をしている）
- ・アートとテクノロジー（アップル、前 CEO スティーブ・ジョブズのポリシーである。感性と科学を融合することにより、人間的な欲求を技術で満たすことができる）
- ・人間性と合理性（人々や地域、産業の発展などに貢献するなど、一見、非効率な活動が人々の愛着、地域の協力、業界の信頼を得て、成功に繋がっている）
- ・拡大と個対応（クロネコ・ヤマトやセコムなどのように拡大することにより、効率化を実現して、個対応を可能としている）

その他、「効率と安全」「グローバルとローカル」「内部と外部（垂直統合と水平分業）」「顧客還元と事業投資」など、背反の両立に経営の極意があると捉えられる。

4. 経営戦略論との矛盾、時空間による戦略レベルの移動

経営戦略の常識では、少なくとも筆者の把握している経営戦略の要諦は「選択と集中」「戦略の択一性」など、多数の選択肢を選ぶことを否定するものである。上記の背反の両立による成功現象といかに整合させれば良いのかの疑問が残る。

企業が商品の延命策として行なう手法からその問題解決の糸口を見つけることができる。国内市場は供給過剰となり、同質化現象は価格競争を招いた。新興国も技術が発達し、（為替も影響して）同質レベル低価格品を産出した。国内企業はそれらに対抗するために、付加価値による差別化戦略を行なって生き延びようとした。その戦略のパターンを示したものが以下の図1である。



曲線は成長率が低下することを示している。全く新しい商品が開発され売り出された時点では競争がなく、それが顧客価値に合致すれば好調な業績を得ること

ができる。創業時である。その後、同質商品の競合が表れ、供給が増加すると、価格競争や付加価値競争になる。その競争は更に激しくなり、価格も付加価値も大きな差がなくなる。これがコモディティ化である。この現象は先進国から新興国へと時空間を移動して起こる。

ここで先の選択と集中、択一性の論に戻る。一次機能、自動車で言えば、人モノを運ぶ機能があれば売れた時期があり、競争により、機能が向上する。居住性、エアコン、オーディオ、ナビなど快適性と便利性の付加価値が追加され、それらによって選択される競争となった。その時点の商品価値を見ると、既に選択と集中とは言えない。多種類の価値を向上させなければ競争に負けたのである。この時点の経営戦略、少なくともマーケティング戦略・商品戦略としては間違いでなかった。

先進国において自動車業界は快適性や便利性の付加価値を極めると同時に一歩進めて、新機能とも言えるHV、EVへと開発の視点を進化させた。その先進国の戦略を新興国に展開しようとしたことが日本自動車業界の時期的な戦略違いであると述べた。（現在はその戦略が適正であると考え）このことは経営やマーケティングの専門家でなくとも周知されている。敢えて、取り上げたのは戦略の決め方について述べるためである。

商品の成長度に応じて、価格を下げる価格戦略をとるか、付加価値戦略をとるか、ある時点、地域においては、どちらかを選択して一方に集中することが、競争を制することになったであろう。それが当たり前になると次のレベルに移る。その時点で次のレベルの選択と集中がまた生まれるということである。先進国での自動車はHV低価格かEV低価格かの選択と集中戦略を求められている。

つまり、時点と地域、時空間により戦略に求められるレベルが移動するということである。この移動の見極めによって、戦略の組み方が異なるので、重要な指標の一つとして挙げておく。

低価格や付加価値が必須となった時点でそれらの価値は「やらねばならないこと」つまり、戦術にレベルが落ちたということである。戦略の「どちらをやるか」の次元ではなくなったのである。かつては択一でしか実現しなかった顧客価値が、両立できる価値に変わった、競争関係が変わったということである。この時点で両立は基本となり、戦略として考えるレベルではなくなったと言える。更に高い

次元の選択をしなければ戦えないということである。

“背反の両立に経営の極意があると捉えられる”理由は、二方向の価値を追求することができない競争相手に対して、できる優位性を獲得する所以にある。他者との関係で戦略も戦術レベルに落ちる。他者との関係で更に困難なレベルの選択が戦略レベルになる。ここで戦略を再定義する。戦略とは「目的達成のために総合的視点に立ち、相手に勝るレベルの行なうべきこと、行なわないことを決め、達成のため資源（戦力）の適正配分をする策」である。

経営戦略論との矛盾は解消した。事業の成功と存続には業界の成熟度を見分けるタイミングが極めて重要であることが分かる。

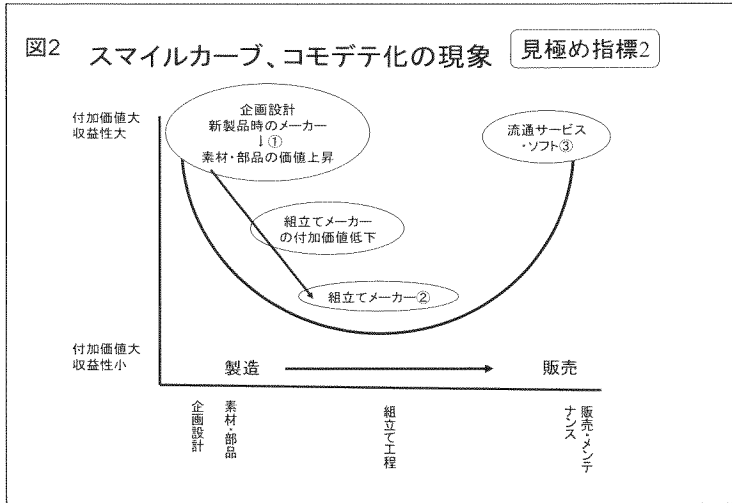
図1の時空間における戦略移動グラフは業界の時空間の競争レベルを知ることができ、地域（海外現地）での戦略の適正を促す指標となる。背反する追求価値の双方をとらえるというレベル、高次元の価値競争に入ったことを認識すべき意味を理解することが重要である。

企業のグローバル化に伴い市場は拡大する。本社機能を自国内に置く企業が国内戦略と同じ戦略を行なうことによる失敗は少なくない。近年、地域に販売拠点を置くだけでは現地ニーズに対応しきれないことを認識し、本社機能、研究開発機能を置く企業も増えている。現地の最適マーケティング展開は現地とその担当部署が最大のノウハウと情報を蓄積している。

やや論点がずれるが、新興国に先進国の手法を展開する場合、十分注意すべきことがある。それは、市場の進展速度がこれまでの先進国の過程と異なることである。急速にコモディティ化をすること、また、過程の一部を飛び越して進展することである。展開過程での利益獲得期間が極端に短くなることである。

5. コモディティ化指標・スマイルカーブ

市場の成熟度、商品のコモディティ化を示す指標としてスマイルカーブが知られている。既存の指標であるが、思考手順の中に入れるべき点があるので解説して置く。



商品の生産から使用までの段階を企画設計、部品、組立て、販売、使用ソフトなどに分けると、商品の普及段階では企画設計をする段階が最も価値（利益）を生む。つまり、創業者の利益である。しばらくして追従他社が生まれ、競争になり、低価格化に至る。商品は普及して、どこのメーカーのものも同質化する。すると、商品の部分生産が始まり、部品産業が生まれる。企画メーカーは開発競争を部品産業に委ねるようになる①。そして、自社では部品を作らなくなり、他社の部品を寄せ集めて組み立てる「組立てメーカー」が生まれる②。そして、原材料の良し悪しや部品の開発技術によって品質が左右されるようになるので、材料メーカーや部品メーカーの方が付加価値を生み出すようになる。組立てメーカー（企画設計者・創業者）の利益が下がり、部品メーカーの利益が上がる。また、ソフトやサービスなど保守や接遇の価値が上がり、営業や流通のほうが価値（利益）を生み出す③。スマイル曲線である。こうなった素材はコモディティ化の現象を表している。先進市場の自動車、家電、衣料品、化粧品、などが典型である。新興国へ進出している部品メーカーは委託会社の設計の基に相手のブランド商品を生産する OEM メーカー（Original Equipment Manufacturer）となる。日系企業に付随して新興国に進出し、複数の企業を相手に生産活動を行い、更に現地企業との取引拡大を図っている。

つまり、このような OEM 企業の成長はその産業商材の成熟化が進み、コモディティ化しているということを物語っている。OEM 企業が新興国に進出し、現地企業との取引が始まっているということは、新興国においてもその商材がコモディティ化へ向かい始めたということである。

6. 一般的なコモディティ化の見極め

従来から自社商品のコモディティ化を見るために行なわれている様々な調査・分析がある。

「顧客パネル調査」

購買者よりも未購買者の反応を把握する。もしくは、他社の使用者の自社商品に対する認知、興味を調査する。

「購買意欲の調査」

AIDMA 分析 AISAS 分析などと合わせて、興味、意欲、行動の変化率などから捉えることができる。

「商品のポジショニング調査」

世の中の流れをポジショニングの軸にして、複数の分析をする。業界の常識にとらわれず、消費者意識の変化を逃さないようにする。

その他、販売実績の推移や顧客数の推移でもコモディティ化は分かる。“時空間による戦略レベルの移動グラフ”や、“スマイルカーブ”は、業界全体と自社の位置を認識する重要な指標である。以下、コモディティ化に対する対処法に移る。

7. 顧客視点の捉え方

先に述べた製造小売業（ユニクロなど）や PB 商品などの成功要因は、顧客視点から価値を捉えているからである。小売業は消費者に近く、現場、消費者の意

見がマーケティングに繋げやすいのが要因であろう。多くの経営指南書やマーケティング関係書物に「顧客視点」について述べられている。現場からの視点が顧客視点に繋がること、顧客に聞くこと、などが述べられている。だが、思考の方法についてはなかなか見当たらない。思考をコントロールすることによって顧客視点からはずれない方法を考えてみよう。

①顧客価値を分解しての思考

価値の捉え方について考えてみる。通常の製造物品の場合、顧客は商品を購入する時点で以下のような価値を認識している。

第1価値は「機能」である。一次機能はその商品の基本機能である。(自動車であれば、人やモノを運ぶ機能である)。二次機能はそれらをより快適、安全、便利にする機能である。(乗り心地、事故防止、オーディオ、エアコン、荷台の便利性などである)。二次機能は基本機能に進化することが多い。基本機能か二次機能かの境界は曖昧であり、商品により異なる。

第2価値は「ソフト」である。商品説明、商品の使い方、利用の仕方などの情報・指導、ソリューション(問題解決支援)などである。

第3価値はイメージである。憧憬、信頼、安心など心情的価値や意味的価値である。商品の由来、素材、製造法、保存法、運搬法、鮮度、希少性などの情報がある。更に、影響力を持つ人が使用しているなどの情報もある。

第4価値は接遇価値である。購買時、購買後、利用期間、メンテナンスや保守における接遇の価値である。

第5価値は顧客コストである。低い、少ない方が価値は高い。価格がその最たるものである。低いほうが良い。その他、選択時間、購買時間、アクセス性、保存性、廃棄、そして、利用するにあたっての生活習慣の変更などもそのコストになる。第1価値から第4価値までの価値とトレードオフになる場合が多い。サービス業では第2価値のソフト・ソリューションや第4価値の接遇などが、大きなウエイトとなる。以上が価値の構造である。

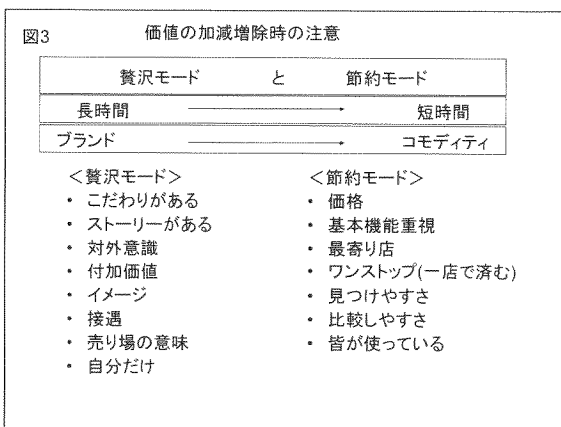
購買は顧客がそれらの価値のどれに重点を置くかの組み合わせで決まる。それは商品の種類・性格、機能商品、専門商品、プレステージ商品などにより異なる。これらの価値の構造分解は顧客の立場から分解したものである。

②価値の加減増除の思考

第1価値から第5価値までの価値をどう構成するか、加減増除をしながら考える価値作りがビジネスモデル作りである。どの価値が重要であるかを顧客に応じて考える必要がある。価値を分解して考える戦略について、『ブルー・オーシャン戦略』(W.チャン・キム、レネ・モボルニュ、訳・有賀裕子、講談社2005年)で——「取り除く、増やす、減らす、付け加える」——として述べられている。

③モードの思考

価値を分解して加減増除を検討する場合に重要な前提条件がある。顧客の利用モードである。贅沢モードと節約モードのどちらかを考えることである。モードにより関連価値があるため、関連を無視するには注意が必要である。



贅沢モードでの気分は時間を取ってゆっくりと楽しみたい。買い物自体が楽しみの内である。こだわりやストーリーが大切で、あまり他の人と同じであることを好まない。節約モードでの気分はなるべく短時間で済ませたい、価格が安いほうが良く、皆が使っているものが良い。どちらに属する商品かをはっきりすることで、クリアな一貫した価値の追求ができる。

④顧客のライフスタイルからの思考

技術、文化、環境などの変化とともに顧客のライフスタイルは変化している。産業全体の価値が変化し、産業間でも影響し合っている。カメラ、パソコン、TV

などの価値がスマートフォンに奪われている。

『ブルー・オーシャン戦略』に取り上げられているシルク・ドゥ・ソレイユ(カナダ、サーカス)は——花形スターのパフォーマンスや動物ショーを取り除いて、テーマ性や芸術性の高い音楽とダンスを加えた——と述べられている¹⁾。花形スターはサーカスでなくても、その他のショー、公演、TVなどでいくらかでも見るができるようになった。動物についても、動物園や、TV、映画などで見るができるようになった。これらの時代変化や他の業界の発展を捉えたからである。顧客のライフスタイルが変わったのである。

ライフスタイルの変化について、近年重要と思われるチェック項目を挙げておく。

図4

チェック項目・ライフスタイルの変化から新市場を考える

- ICT技術の影響からくる新市場・新ライフスタイル
- グローバル化からくる新市場・新ライフスタイル
- 不確実性からくる新市場・新ライフスタイル
- 世界不況、金融危機に対応するライフスタイル
- 災害対策を考えたライフスタイル
- 少子化からくる新市場・新ライフスタイル
- 高齢化からくる新市場・新ライフスタイル

ライフスタイルの変化を捕えたものの例としては

- ・一人暮らし高齢者の生活に対応して、ネットスーパーや配食業などが会員の安全を確認するサービスが増えている。
- ・アスクルはオフィス用品をダイレクト販売するビジネスモデルであるが、オフィスの健康管理用品の販売、ソリューションビジネスへと変化している。
- ・笑屋「マイシリアル」はドライフルーツ、ナッツ、シリアルなどの通販により、オフィスの「朝めし」をターゲットとして展開している²⁾。

⑤顧客にとってのカテゴリー思考

前述の顧客価値の第5価値に顧客コストがある。選択、調達、アクセスなどのコストは低減したい。クオリティーや信頼感が損なわれない限りにおいて、サプライヤー側のカテゴリーを崩壊して顧客側に便利な分類が望まれる。カテゴリーの崩壊の例を挙げる。

- ・サッポロ・ドラッグストアは牛乳、タマゴ、納豆、冷凍食品など「超カテゴリー売り場」を設置、売上の50%を占める³⁾。

業界カテゴリーの枠を超え、機能の主従比率が変わる例や、逆転する例もある。

- ・ワタミは外食から配食へと進化して、有料高齢者施設などへと進出している。
- ・化粧品店の中には、化粧品を販売することから美顔法を教えるサービスへ、そして美顔が主体になるエステ業態へと変わったところがある。
- ・イブサ（デパート専門化粧品）は化粧品を売る前にレシピ（美容法）売るという考え、「顧客が自分自身のレシピ（美容法）創りをする」という考えである。モノの押し付け感がなくて人気を得ている。
- ・ひかりや（鳴門市、化粧品販売）は化粧品販売店でありながら、「美食セミナー」を定期的に開催、「体内美女づくり」の活動を行っている。その他、ギャラリーを設置し、文化講演会なども開催して「内面的な美の追求」に貢献している。活動の中心は無料の「お化粧品レッスン」である。会員固定化、来店回数増を図り、業績は連続的に伸長をしている。店舗拡大も図り、2002年時点の売上倍増も視野に入った。

8. 顧客価値要素の構成（バリュー・フォーメーション）

顧客価値の分解によって、どのような構造になっているかが理解されたであろう。その重軽を考えて、顧客価値の構成をして提供することがビジネスモデルになるとも言える。「ヴァリュー・チェイン」という考えがあるが、同一と見なされないために触れておく。「ヴァリュー・チェイン（価値連鎖）」はマイケル・ポーターが著書、邦訳『競争優位の戦略』の中で「価値連鎖と呼ぶコンセプトを利用して、買い手、資材供給者、メーカーである会社を、価値を生む活動一別個で

はあるが相互に関連した価値活動に分解する」としている。競争優位の源泉を、広範かつ総合的に検討している。

「バリュー・フォーメーション」はシンプルに顧客の価値要素によって戦略を構成する考えである。「構成」の意味には価値要素の加減増除で差別化する意味を含めていることを強調しておく。

①個の価値要素の強弱

「バリュー・フォーメーション」において、弱い一要素が致命傷になる場合がある。前述の“贅沢モード”で選択される商品の場合である。意味的・心情的価値を追求する度合いが高いため、イメージや接遇の一要素が弱いと全体を大きく押し下げてしまう。高級品がぞんざいに扱われる、接客対応が未熟である場合などである。

一要素が強く、その価値によって他の価値をカバーしている場合は、弱い要素が見過ごされることがある。また、一要素が強い現象の多くはその企業に備わった競争優位価値である場合が多い。この価値は他社に追随されにくい価値であるため、特に優先的に価値を高め、利用範囲を広げる必要がある。

②全要素の再構成

既述したが、ユニクロ、ニトリなど、業界内ではトレードオフとされている価値の双方を実現することによって成功している。ユニクロは海外生産、物流の見直しにより低価格高品質を生み出し、シンプルさと機能性をとりいれて新しいファッション性を創りだした。企業自らの価値作りを変え、顧客の価値認識にも“気づき”をもたらした。

クロネコ・ヤマトやセコムは市場の拡大によって規模の経済を働かせ、困難であった個対応を実現している。背反択一の近視眼でなくて、全要素を根本から見直すことから実現できたことであり、業界常識を打ち破ったことによるものである。背反はこれまでの常識内で背反なのである。全体を見直すと背反でなくなる。図5のチェック項目を検討することによって創造性を発揮させたい。

図5

＜顧客価値要素の構成(バリュー・フォーメーション)
への思考チェック項目＞

- 他の構造を変えて強い要素を生かせないか
- 弱い要素は本当に必要か、構造を変えられないか
- すてる要素を見つけ全体を小さく強くできないか
- それぞれの要素が本当に顧客価値になっているか
- 価値要素で要求度が低減しているものはどれか
- 他の価値要素の変更により重要価値を強化できないか
- 顧客の価値意識を変えさせることができないか
- 常識である不便は何か
- 類似業界、代替業界の価値を取り込めないか
- 顧客が自ら行なうことを厭わない価値はないか
- 顧客自ら行なうことの価値を見つけられないか
- 他業界の価値構成を応用できないか

9. 戦略立案の方法

「バリュー・フォーメーション」は戦略フォーメーションでもある。本稿はコモディティ化への対応について取り上げるため、戦略立案の詳細について論じるつもりではない。特にコモディティ化への対応策を戦略に織り込む設定方法、思考方法について焦点をあてている。通常戦略立案は自社の経営哲学・理念に則ることを前提に、調査・分析、経営目標、戦略オプションの洗い出し、基本戦略、個別戦略、アクションプランの順に検討設定する。設定にあたっての検討過程では順序を逆転、行き来させることがある。

①戦略には創造性が必須

これまでのコモディティ化の見極め、好調企業の例、対応策、思考法の根底にあるものを通じて、コモディティ化からの脱出方法として重要3項目が浮かび上がった。

第一項目は業界の常識を破る、業界の隙間を見つけること。

第二項目は世の中の変化、顧客の要求価値の変化を察すること。

第三項目は顧客価値に合致する自社競争優位を生かすことが挙げられる。

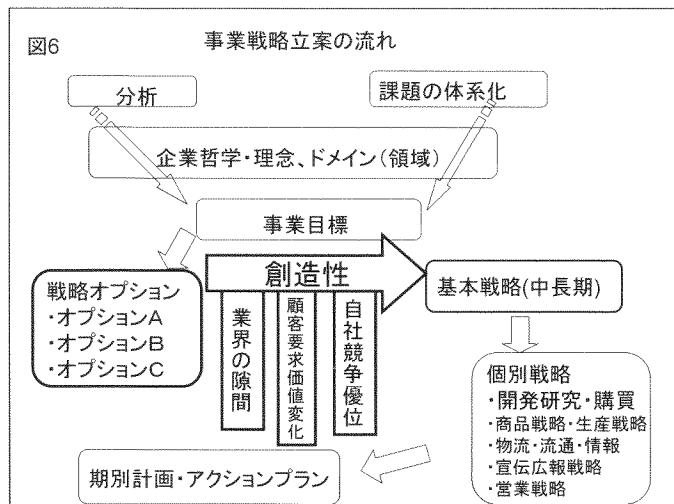


図6の中で特に重要な部分、戦略オプションから基本戦略までの間に創造性が必要である。その創造性思考を触発誘導するためには上記重要3項目が要となる。

a. 業界の隙間

メーカーが、使う原材料の機能性開発を、原材料メーカーに依頼すること、共同開発をすることはほとんどの業界で行なわれている。しかし、アパレルの業界にはメーカーが繊維の機能性を共同開発する習慣はほとんどなかった。さらに、他の業界でも小売販売業が商材の大半を自ら製造すること、製造委託先を指導管理することは少なかった。ユニクロの戦略である。製造販売の例はジョルダノ（香港、アパレル）、ギャップ（米、アパレル）などが存在したが、ユニクロは機能性開発に創造的な戦略が発揮されている。そして、重要第2項目、顧客の価値変化、つまり、窮屈なファッション性よりも快適性、ブランドに拘るのはスマートでない、などの価値変化に素早く対応している。

IKEA（スウェーデン、家具）やニトリは「家具は完成されたものを配達してくれる」という業界の概念を打ち破った。自ら持ち帰り、組み立てる、Do it yourselfの概念を取り入れた。この例も顧客の価値変化「家具は世代を超えて使い続けるものではない、自分のライフスタイルに合わせたい」という変化を捉えている。

久保田（朝日酒造、清酒）も清酒業界の隙間を見つけた。清酒はセルフ販売、

店頭での長い説明は不可能という業界の常識を破り、清酒に付加価値をつけ、ブランド化に成功している。そのための説明販売を徹底し、その理念に共感する販売店のみの特約店制度を取っている。この例も第二の顧客価値の変化を捉えている。筋肉労働の多かった時代は甘み、コク、濃厚な清酒が飲まれた。知的労働が増えることにより、淡麗辛口が好まれるようになった。

b. 顧客要求価値の変化

例としては上記 a. の“業界の隙間”を捉えている企業・ブランドの例に併記した。これらの企業・ブランドは双方を捉えているという意味では成功の要点を逃さない戦略であると言える。長い歴史のある業界や企業ではこれまでの成功パターンを繰り返す手法が取られがちであるが、新興企業は業界の隙間や顧客要求価値の本質を捉え易い。

「窮屈に堪えてもファッション性に拘る」「子孫まで使えるローズウッドの家具を求める」「高級化粧品を使っていることがプライド」などと考える層は少なくなる一方である。使っているもので自分を表現する価値が下がっている。近年は、コミュニケーションの内容、関係ネットワーク、生き方（ライフスタイル）、活動力（パフォーマンス）、家族、健康などの価値が高まっているからである。

c. 自社競争優位

本稿の初めの“日本企業の競争力弱体化”の項で述べた、電機業界 TV パネルの投資戦略の失敗は液晶が汎用技術であり、自社競争優位技術たりえなかったことにある。加えて、人件費（労働規制）、法人税、円高、環境対応、電力不足、FTA の遅れなど、いわゆる日本企業の六重苦はむしろ競争劣位に働いたわけである。

一方、日本の数百年続く老舗企業に共通する要素は本業技術の延長線で進化していることである。創業以来の継承を自分の代で終わらせない、むやみな拡大をしないで地域に貢献したい、といった考えがある。継承された技術は当然であるが、地域の信頼、支持なども競争優位である。特に地域にのみに存在する立地の利点、立地に由来するイメージ、取引関係、鮮度や特色のある原材料などは大きな優位価値になる。

以上の重要 3 項目の観点を入れ、顧客価値の構成に照らし合わせて創造性の誘引とすることである。図 7 のように、縦列に自社商品への価値を書き、横行の重

要3項目とをクロスして思考する方法がある。当てはまりにくい項目もあるが、思考性を促す意味で利用すれば良い。

図7

	業界の隙間、他 業界での例	顧客価値変化へ の対応、予測	自社競争優位の 利用・ 発展・開発
一次機能 二次機能、省略機能			
ソフト 利用の仕方、説明、 ソリューション			
イメージ 信頼、憧憬、安心、 意味的信息			
接遇 心的接遇、物理的接遇			
顧客コスト、 価格、心理的コスト、 習慣変更			

②戦略策定、その他の要点

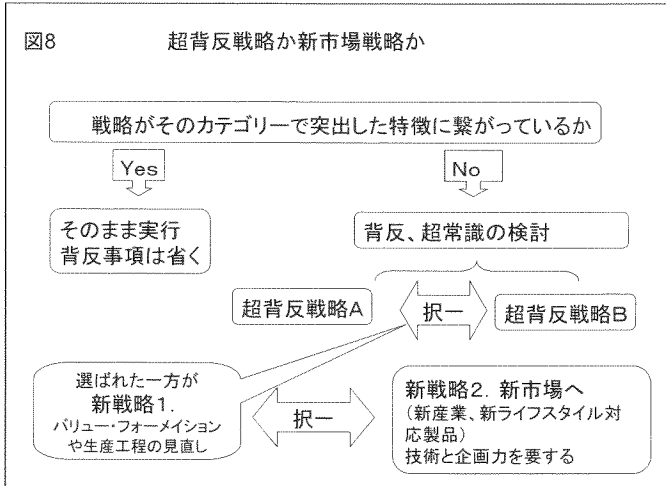
a. 選択と集中

「選択と集中」と「背反価値の双方追及」は矛盾していないことを既述した。競争下において、特異性が劣化することに対応した付加価値が必要になる。重要なことはそれらの価値が競争に堪えるレベルであることである。最も悪いケースは双方を追及するあまり、両方とも競争レベルに至らないことである。そのため多くの戦略論では戦略は一つに集中するべしと言われる所以である。超背反戦略を追及すべきかの検討は図8にしたがって考えることを提案する。

図のように突出した価値がない場合、付加された価値の競争になる。第2価値・ソフトとの関連で新機能を生み出すことや、第3価値・イメージ情報により納得性を高める、第4価値の接遇サービスを強化するなどにより、価格競争に走らない方法が取られる。もちろん、第5価値の顧客コスト・価格競争は併行して行なわれる。最良の活路は、これまで不可能であった業界の常識を超えて背反（トレードオフ）価値実現を可能とすることである。この戦略を新戦略1とすれば、他の方法としては新市場に出る新戦略2がある。次のレベルは超背反の新戦略1

と新市場へ向かう新戦略2からの選択になる。

いずれの戦略も社運を賭けるレベルの価値追求でなければ戦略たり得ない。したがって、強力な意思決定が必要であり、社員の意識集中が戦略の成否を決める。



b. 戦略には策があること

戦略オプションの策定は課題の選択と組み合わせである。そこに創造性を発揮すべきことを先に述べた。課題の中には対策が含まれていなければならない。間違った課題の設定として、問題の裏返しや分割された目標である場合がある。たとえば「〇〇事業分野の開発能力を高める」は課題ではなく「開発能力が不足している問題」の裏返しであり、「高める」という目標である。「何をやって」開発能力を高めるか、「やること」が入っていなければならない。技術者を採用するのか、育てるのか、外部と提携するのかなどである。それらの課題が洗い出され戦略オプションが幾つかできる。その戦略オプションのどれを行い、どれをやらぬのか、資産はどのくらい投入して、いつまでに目標を達成するかを決めることが戦略である。

c. 行動が見えること

更に戦略を機能させるためには、その中に行動を促す具体性があることである。リチャード・P・ルメルトは『良い戦略、悪い戦略』日本経済新聞出版社、訳・

村井章子にて戦略の基本構造をカーネル（核）と呼び、それを三つの要素「診断、基本方針、行動」と説いている⁵⁾。

「開発力を高める」ことについては、技術者の採用はどこ的人物をどんな順番であたるか、提携先の優先順位などが示されていることである。

「価格競争力を高めるためにコストダウンを図り、かつ、高品質を達成する」などだけでは行動が見えない。「価格競争のために、〇〇国で工場・合弁会社を作り、品質管理のために地域支社を作る、指導技術者を送る」とすれば行動が見える。顧客価値要素の一つに対応するために大きく企業側の価値創造行程を変える行動が見える。

10. マンティス法（自己否定）による戦略立案

これまで述べた思考の観点と方法は、部分で詳細に検討思考を促すものであるが、ここに全体の考えを一つにまとめて全体からの思考を促す方法を示す。コモディティ化の見極め、コモディティ対策、新市場への進出、などを探るチェック思考の例である。

基本的に自己のこれまでの戦略を否定することから始まっている。業績の不調は自己の戦略に由来するという考えであり、これまでの資産を今後の生き残りのために使うことを考える方法である。カマキリ（英語 mantis）が子孫を残すために、自らの身体をメスに食べさせることから、企業存続のためにこれまでのやり方を否定し、新しい方向に資産を生かすチェック思考をマンティス法と名づけた。

図9

マンティス(カマキリ)法、チェック項目 自己否定からコモディティ化検証、新市場の策定

- 主力商品(事業)のコモディティ度の調査をしたか
- 素材・部品会社や販売会社の価値が高まったか
- 主力商品をつぶすものは何か
- 愛用者の主力商品使用法の変化は、その原因は
- 愛用者の主力商品を使う価値は何か、その変化は

- コモディティ化を防ぐ方法は何か
- 主力商品をそのままコモディティにして、生き残るには
- 主力商品の価値で両立できないものは何か、両立する方法は
- 主力商品による新しいライフスタイルは何か

- 主力商品の次を担う商品は何か
- 主力商品の資産を生かして生み出せるものは
- 業界の常識を壊してみる
- 最競合に自己競争優位資産を加えると何が生まれるか

11. おわりに

企業業績の不振の要因は自己の戦略設定に問題がある場合が多い。たとえ、外部の要因であろうとも、それを察知する能力に欠けた、転換への決断力に欠けた、転換の方策策定能力がなかったと捉えるべきだ。コモディティ化の見極め指標、その対策、新市場への思考方法を示した。また思考方法には顧客価値の構成(バリュー・フォーメーション)の考えを提示した。そして、戦略の組み方と要点を示した。

この内容は危機感を持ちにくい社内・組織をどう説得するか視点から、説得に値する戦略の見つけ方、その思考法という極めて実利的内容を述べた。顧客に近いところから得られた変化を素早く経営に反映できることを望む。

転換の決断をする、戦略を選ぶ、実行するのはリーダーの役割である。目先の事象に翻弄されやすい短期的な評価や、組織ごとの利害関係に影響されない毅然とした決断が必要である。リーダーの素養とはどんなものか。リーダーとしての

心得、重要な視点、リーダーへの啓発方法などが、研究課題として残る。加えて、リーダーの能力を発揮させるための組織作りの視点も必要となる。そもそも、組織とはどんなものかから始めなければならない。

【参考文献】

- 1) W.チャン・キム、レネ・モボルニュ『ブルー・オーシャン戦略』講談社2005年、訳・有賀裕子 pp.58～pp.61
- 2) 『日経ビジネス』2011.8.22、流通進化論、特集「過疎化という商機」 pp.45
- 3) 『日経ビジネス』2011.8.22、流通進化論、特集「過疎化という商機」 pp.43
- 4) マイケル・ポーター、『競争優位の戦略』1985年、ダイヤモンド社、訳・土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫。序文より。
- 5) リチャード・P・ルメルト『良い戦略、悪い戦略』2012年、日本経済新聞出版社、訳・村井章子 pp108～pp109