

「競争戦略とは？」

差別化概念の周囲を考える

1/14/2010

伊藤達夫

差別化という言葉はよく聞きます。ただ、いろいろな営業マンの方の提案書を見ていて、ある商圏で1位のシェアを持っている企業に対して、「差別化のために」といったことが書いてあるのを見かけて、「おや？」と思いました。

多少古い知見ですが、ある商圏で1位ならば、これまでのオーソドックスなやり方をしていれば充分儲かるので、わざわざ差別化する必要なんてないからです。というか、その商圏で1位を獲得しているのですから、その企業のやり方がむしろスタンダードになっているものです。そのやり方を変えましょうという提案をしているのでしょうか？

経営学の世界では、いろいろな考え方がありますが、1位の企業が差別化施策を打つメリットはあまりありません。競争戦略で有名なポーター教授は、1位の企業はコストリーダーシップ、つまり低価格化を仕掛ければ、2位、3位企業がついてこれなくなって苦しくなるので、市場をコントロールできる。その制御下に入らないために、下位の企業は差別化を強いられる、ということを行っています。（ポーター初期の知見だと思います。私は「競争優位の戦略」は論理矛盾が多いと思うので、ちょっと後期の知見にはついていけませんので、あくまで初期の知見です。）

今、一番であるというのは、それだけで競争優位を生み出すんですね。世間は巨象をアリが倒すようなお話を好みますが、経営学の世界では、アリは巨象に一瞬で踏み潰されます。強い者は強いのです。ちょっと話しは変わりますが、ランチェスター戦略はみなさんご存知だと思います。「知ってるよ、弱者が強者に勝つ戦略でしょ？」とこの前クライアントさんに言われて、私はちょっと固まりました。ランチェスターの考え方では、強い者が普通にやれば、強い者が勝ちます。

ただ、稀に弱者が勝ってしまうケースもありますよね。織田信長の桶狭間の戦いでは、圧倒的に不利だった織田軍は、奇跡的に今川軍を打ち破っています。そういった弱者が勝ってしまう稀なケースの研究、弱者の戦い方もランチェスターではしているので、「弱者の戦略」との誤解が生まれているんですね。弱者はどう戦うのか？は意外と皆さん知っているようで、強者がもし、ランチェスターを使うとすると、どういう使い方になるのでしょうか？ということを見てもいいでしょう。

結論を先に言うと、自社がどの程度のシェアを取っているのか？を知った上で、下位企業とのどの程度の戦力差を保持し続けられるのか？そのためのリソースの投下量は？ということを考えるために、ランチェスターの考え方を使うことができます。

例えば、戦闘能力が同じ兵士が5人対3人に分かれて、殺しあつたとすると、どうなるか分かります？正解は5人のほうが1人の損害を出し、3人のほうが全滅するんです。戦力は数の二乗

に比例するんですね。これと同じような計算が、ランチェスターの考え方を使えば、できます。例えば支店を拡大していく際に、もともとある支店から人を抜いていく場合は、これぐらいの戦力を元の支店に残しておかないと、競合との戦力差を考えないと苦しい、といったことがわかるんですね。

これは、クーブマン教授が考えた目標値の考え方なので、クーブマンの目標値と言います。オペレーションズリサーチの手法を使っていますね。ORは今は廃れていますが、理論上はとても役立つものだと思います。

話しを元に戻しますと、経営をしていく上では、儲けを最大化したいのは当然ですよ。しかし、競合企業が新たな投資をしていたら、自社もやらなくてはいけなくなる。でも、こういったことを知っていれば、最低限どの程度の投資をすればいいのかがわかるのです。1位の企業は最低限の投資で、そのポジションを保持し続ければ、その市場が枯れない限り、儲け続けることが出来ます。だから、冒険をする必要は特にないのです。

ただ、1位の企業でも、先行していろいろなことをするのが好きな企業もありますね。そういった行為が良い結果をもたらしている場合、下位企業が後からやろうとしても、もうやっても儲からないという状況を作っている場合が多いですね。

こういうやり方をなんというか？「プラグ戦略」と言います。「プラグ」というのは「フタをする」という意味ですね。フタをされてしまって、下位企業は身動きがとれなくなるために、こういった名前になっています。

ただ、先行すると大きく外すという恐れは常にあります。そういった場合、競合をよーく見ておいて、なにかうまく行きそうな感じがするものをしていたら、真似してしまう、ということが上位企業はできます。そういうやり方を「牛歩戦略」と言います。こちらのほうが、リスクは少ないと思います。上位企業は敢えてリスクを犯す必要は、下位企業と比べれば少なくすむんですね。

逆に下位企業が先行する場合は、上位企業が真似できないこと、真似してもあまり効果がないと思わせるようなことをやらなくてはいけない。そういう時に「差別化」という言葉を使いますね。下位企業は先行していく場合は、常に上位企業が真似できない、しても意味がないと思うようなことをやり続けたいといけないんですね。

下位企業が上位の真似をする場合、「コバンザメ」と言ったりします。上位企業のおこぼれを狙いに行く。ガンダムのプラモデルが流行れば、それに似たプラモデルを出す。間違えて買う人

もいるし。ポケモンが流行すれば、デジモンを出してみる。そういったやり方です。ただ、1つ1つは長続きさせようと思ってやるものではないですけどね。

ちょっと古い知見ですが「差別化」という言葉の周囲には、これぐらいのお話があります。こういったことを知った上で、差別化をどうする？ということを考えるならば、より精度高く、儲けることができるのではないのでしょうか？