



元気とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉 平成29年01月30日 第804号「週刊五十嵐レポート」

競争戦略とは何か

1月17日付、日経新聞コラム「一目均衡」は『競争戦略』とは何かでした。

「経営者の口から『事業戦略』とか『競争戦略』という言葉をよく聞か、それが何を意味するのか判然としないケースが少なくない」。

「例えば中期計画で掲げる3年後の売上高や利益の数字は目標であって、それ自体戦略ではない」。「何かといえば組織改革に走る会社も多い」。

組織は経営目標を達成する手段の1つにすぎない。戦略ではありません。

「では戦略とは何だろう」。筆者の言葉では、「会社ならではの『価値ある独自性』の追求である。横並びからの脱却し、他では提供できない価値を顧客に届けることだ。それが収益力の源泉」。

経営戦略は、全社的な経営競争の勝ち方、ルール、知恵になります。ランチェスター「弱者の戦略」の1つ、「差別化」戦略。差別化とは、他との違いを明確にし、積極的に独自性を発揮すること。正にコラムはココを言っています。

ベビー用品大手のピジョンを題材にしています。「日本メーカーとしては例外的な高収益体質を構築。『生後18ヶ月までの赤ちゃんに的を絞ったことだ』。『いい哺乳器』を開発すれば、国籍を問わず通用する。中国では各地の有力病院と提携し、院内に『育児相談室』を展開することで、強いブランド力と流通網を確立した」。

「見逃せないのは、『何をするか』が明確になれば、『何をしないか』もはっきりすることだ。ベビー服は哺乳器よりもはるかに市場規模が大きい、技術による差別化が難しく、かつ市場ごとに消費者の好みが違うので参入しない」。「最初から明確な戦略があったわけではなく、様々な失敗を経て今がある」。

経営の3大目標は1.「商品」。2.「営業地域」。3.「業界・客層・ルート」。客層は生後18ヶ月までの赤ちゃん。子供は対象外。商品は哺乳器・ベビーカー等、差別化できるもの。「やらないもの」を決めています。これは事業に対する価値基準がないとできません。失敗しながら会得してきたものだと思います。損益余裕率(経常利益÷粗利益)=34%。中小企業の平均が8%。4倍以上です。

ちょっと
気になる出来事

今週の五十嵐レポートに登場する企業、ピジョン。子供を持っている親ならば、赤ちゃん時代にかかわらずご縁になっている企業ですね。

東京都中央区の東日本橋界隈にお客さんがいるので、ピジョンの本社ビルの前を必ず通ります。そこには「イノシシ」の像があります。

その像は「幸運を招くイノシシ像」と呼ばれ、愛されています。

ピジョンのニュースリリースによると「17世紀イタリアの彫刻家ピエトロ・タッカによる作品の複製。本物はイタリアの古都フィレンツェの広場に置かれています」。

イノシシ像を設置した理由は2つ。1つは、「幸運を招く」とされる像を通して、赤ちゃんに幸せを願うピジョンの思いを多くの人にお伝えし、かわいがっていただきたいと考えたこと。2つ目は、「猪突猛進」という言葉があるほど威勢のよい動物、繁殖力もすごい。ピジョンには頼もしい、お守りのような存在。

鼻をなでると幸運になるということで鼻先はテカテカに輝いていました。



一口メモ
知識

価値・満足・品質

顧客価値とは、製品を所有し使用することによって顧客が得る価値と、その製品を獲得するためにかったコストの差である。

顧客満足は購買者がある製品に期待していた価値に対して、それを手にしたときに感じられるパフォーマンス(性能や機能)に左右される。

もし、製品のパフォーマンスが顧客の期待に達していないとすれば、購買者は不満を感じる。もし、そのパフォーマンスが期待どおりならば、購買者は満足する。もし、そのパフォーマンスが期待以上のものであれば、購買者は喜ぶこととなる。

品質は製品のパフォーマンスに直接影響を与え、そこから顧客満にも影響を及ぼすものである。

フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング「マーケティング原理第9版」より

●「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日 午前10時～12時

●「戦略社長塾東京」小岩校 毎週水曜日 午前10時～12時

●「戦略社長塾東京」銀座校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5

TEL 03-3659-7703 Fax 03-3659-7077 i-daruma@igarashireport.com

