

なぜ？事業はつまずいてしまったのか…

イメージ価値で差別化する経営とは

これからの時代は将来予測が難しく、持続的な競争優位を築きづらいタフな企業経営が続くでしょう。この状況下で生き残っていくためには、差別化の要因を製品やサービスからイメージへ切り替え、ブランド価値で勝負することが中小企業に求められます。

経営環境の変化 3つの特徴

この先、事業につまずかないために、気を付けるべきポイントは何なのでしょう？
まずは、これからの時代の経営環境には、これまでとは違う3つ

の特徴があることを知る必要があります。

- ① 予測が難しい将来
 - ② 持続的な競争優位から一時的競争優位への変化
 - ③ 差別化要因の変化
- 以上の特徴を理解しておかないと、誤った前提で考え実行することになり、事業がつまずく可能性が高まります。

① 予測が難しい将来

これまでの時代は「企業戦略は業界がもつとも重要な枠組みである」という基本的な前提を置いていました。その理由は「各々の業界が、あまり変化のない安定的な

競争要因である」と考えていたからです。

しかし、現在、起きている変化の内容は、業界が他業界と競争し、同じ業界内でも異なったビジネスモデルと競争し、思いがけない場所からまったく新しいカテゴリーのビジネスが現れるという未曾有の事態になっています。

例えば、車の自動運転の分野では、トヨタのライバルは自動車メーカーではなくグーグルです。また、かつて日本で躍進を続けていたスターバックスコーヒーの前に立ち上がったのは、コンビニのセルフ式コーヒーです。このように、業界だけを基準にしていると

株式会社ワイズエッジ
株式会社アスピレス
代表取締役

清水 泰志

URL <https://www.wise-edge.co.jp>

<https://www.aspires.co.jp>

E-mail shimizu@wise-edge.co.jp

欠落している情報が増え、意思決定を下すレベルで実際に何が起きているかを判断できない状況が起きています。だからと言って、すべての業界に目を光らせて情報収集に努めることは不可能です。

② 持続的な競争優位から

一時的競争優位への変化

前述の①の他にも、これまでの企業戦略は別の基本的な前提を置いていました。それは「一度確立された競争優位は持続する」ということです。戦略が目指すゴールは、業界で不動の地位を確立すべく、人、組織、資産を最適化することでした。優位性の持続を信じて、競争力が高い中核事業へ経営資源を重点的に投下するやり方は成長と高業績をもたらしました。

ところが、本稿第4回で述べたように、企業の「旬の時期」は短くなる一方です。日経ビジネスの調べでは、1980年代には30年だったその期間は、2009年には「日本企業で約7年、米国企業で約5年」と三分の一以下に短縮

されています。さらに現在は短縮され、日本企業でも5年程度になつていると考えるべきでしょう。

したがって、戦略の方向性として、持続的な優位性を持った中核事業を生み出すことを考えたり、現在、優位性を持った事業がある場合、それをブラッシュアップすることで今後10年間を乗り切ろうと考えることが、極めて危険なのです。競争優位性を手に入れたとしても、最初から短命であることを覚悟して、ビジネスと組織の継続的な再構成・再構築や撤退という能力を高めることが、これからの時代の企業経営に求められています。

③差別化要因の変化

競争優位性があるということ、他社あるいは同じカテゴリーの他の製品やサービスに対して「差別化」されていることを意味します。差別化の方法論には種類がありますが「製品」「サービス」「イメージ」という3つの側面から考えてみます。

「製品」による差別化

衣服であれば保温性や速乾性、防汚性といったものになるでしょうし、食品であれば味や食感ということとなります。使用価値から見ても、製品の完成度が高いことを前提とし、価格合理性が高ければ最も分かりやすい差別化要因になります。

「サービス」による差別化

リッツ・カールトンなどの高級ホテルが、客室の設備や内装のクオリティの高さだけを売りにするのではなく、ホスピタリティを前面に押し出して存在価値を確立しているのが良い例です。

また、アマゾンが最初に取り入れた「お急ぎ便」による当日や翌日に注文品が届くサービスも、商品に付随するサービスによって価値訴求をして、存在価値を生み出しています。

「イメージ」による差別化

シャネルやエルメスなどのラグジュアリー・ブランドが実現して

いる方法です。高品質な商品、店舗における上質なショッピング体験を提供することで、製品価値とサービス価値を提供するだけでなく、そのブランドが持つ伝統やストーリーなど、ブランドが醸し出す世界観やイメージによって本質的な差別化を図っているところに特徴があります。

多くの日本企業が、これまで行ってきた差別化は「製品」と「サービス」に軸足がありました。定量化が可能な製品の進化は、ソフトウェアが分かりやすく、より高機能で高サービスになれば顧客に対して違いを理由に価格合理性を説明しやすかったからです。

例えば、家電品は高価格品ほど使う素材が良くなり、機能が増え、耐久性が増していきます。しかし、製品やサービスを進化させ続けていくと、顧客が必要としている水準を超える瞬間が来ます。このとき、製品やサービスが持っていた差別化のための価値は、顧客にとって「過剰価値」になり差別力が

失われます。すると「こんなに機能やサービスはいらなから安くしてほしい」と顧客が思い始め、価格競争に逆戻りします。

こうした負のスパイラルに陥って抜け出せなくなっていたのが、バブル景気崩壊後の多くの日本企業の実態です。

イメージによる差別化とは

イメージによる差別化は、製品やサービスによる差別化と比べて、価格との相関関係が弱いという特徴があります。

例えば、ポルシェ911GT3は2千115万円、フェラーリ488GTBは3千070万円ですが、ポルシェ購入者は、フェラーリより価格が1千万円弱安く、お得だと考えて911GT3を買うわけではありません。そもそも、911GT3の2千万円や488GTBの3千万円にどのような価格合理性があるのか、買い手は知りません。

一度確立されたブランド価値は、一貫性を持ってブラッシュアップし続けることで、長期間に渡り価格競争とは無縁のビジネスになります。ただし問題は、製品とサービスだけに焦点を当てていた企業が、新たに価値あるブランドを浮き上がらせることは容易ではなく、旧弊に覆われた組織がブレークスルーをしてブランドを自力で築き上げられる可能性は限りなく低いことです。

2005年にトヨタ自動車が高級車ブランド「LEXUS」を起ち上げました。北米では当初より好調でしたが、欧州や日本では高級車ブランドとして受け入れられるのに予想以上の時間がかかりました。「LEXUSにはHeritage(伝統)やPedigree(血統や名門の系譜)がないからだ」というのが理由とされていますが、それは検討違いの解説です。

実際は、当時のトヨタ自動車はLEXUSをブランドとは考えておらず、既存顧客がトヨタ車からステップアップして欧州の高級車に

乗り換えられないようにすることが目的で、そのために顧客の受け皿として作った新たな流通チャンネル名がLEXUSでした。当時のLEXUSブランド企画室長は「販売面での哲学はあったが、ブランドとしての哲学はなかった」と語っています。

トヨタ自動車ほどの大企業だからこそその苦勞であると言えますが、トヨタ自動車ほどの大企業が本気で取り組んでも10年かかるのがブランド価値の創出であるとも言えます。

これからの時代においては、価格合理性を定量化することができない価値による差別化や、顧客の顕在化したニーズに応えるのではなく潜在的な欲求を喚起するような製品やサービスの創出が、企業の利益の源泉に移り変わっています。

もちろん、製品とサービスによる差別化を採用する企業が全くなくなるわけはありませんが、この方針で成功するためには、サブライチェーン改革を行い、圧倒的

なコスト競争力を持つ必要があります。

既存のビジネス構造で気合いと根性と努力で頑張っても、結局は資金力や財務体質が勝敗を決める要素になるだけで「品質は良いけどリーズナブル」という市場でのポジショニングで、差別化ができるわけではありません。実際にアパレルのユニクロ、家具のニトリ、靴のABCマートは、この方針を採用していますが、中小企業が目指すべき方向性ではないことは言うまでもありません。

ブランド構築に 関する誤解とは

イメージによる差別化をするためにブランドを構築しようという話をする時、2つの誤解をする経営者が多いのです。

1つ目の誤解は「当社には語るべき伝統や歴史がないから無理だ」と言う経営者がいます。しかし、それは違います。ブランドは権威ではなく、消費者の感情を巻

き込むものです。

最近、バルミューダという高級家電メーカーが次々とヒットを飛ばしていますが、同社は2003年の設立で15年の歴史しかありません。しかし現在、成功をしているのは「バルミューダは家電という道具を通して、心躍るような、素晴らしい体験をお届けしたい」という理念を貫き通し、その結果としてバルミューダのファンが育っているのです。

2つ目の誤解は「ブランド構築を販促策の一つだと考える」ことです。有名な芸能人をイメージキャラクターとして露出を増やせば、会社や商品のブランドができ上がると思い、とりあえず広告代理店に相談すると「年間1億円で、まずは3年計画で3億円」と金額を提示されて腰を抜かします。そこで「これだけ投資して、どれだけのリターンが見込めるのか」という発想になってしまいうのですが、これでは販促策の発想から抜け出ていません。ブランドは商品単位の短期的な販促策とは異

なり、事業レベルでの高価格化や集客などの販売力強化、優秀な人材採用や社員満足度の向上などの組織力強化を中長期的に実現していくための戦略なのです。

しかし、ブランドを販促策やマーケティングのレベルで捉えていると、日本のアパレル企業のように何十もの「ブランド」を抱えて、どれも中途半端な状態に陥りま

す。欧州のラグジュアリー・ブランドを見れば分かりますが、シヤネルもBMWも一枚看板でブランドを確立しています。

最後にもう一点補足すると「うちはB to BだからB to Cと違ってブランドは必要ない」また「ブランドがつくりづらい」ということを口にする経営者がいます。確かに企業は、個人と違って、好き嫌いよりも損得で物事を判断する傾向が強いものです。しかし、優秀な人材を集め、創造的な仕事をしてもらうためにもブランドは必要ですし、取引先企業の担当者も人間です。最終的には、感情を巻き込むものとしてコーポレートブラ

ンドは、業態に関わらず構築する意味があります。

まずはタスクフォースを 設置することから

ブランド以外にも、変化に対する柔軟性と俊敏性を高める経営基盤をつくるためのポイントはいくつかあります。

- ・重要な経営資源は、事業部門に持たせずに、全社の統括部門で管理する
 - ・ビジネスチャンスを取った組織にはめ込むのではなく、ビジネスチャンスに合わせて組織をつくり直す
 - ・資産はなるべく持たないようにし、保有している資産も競争力を失ったら転用や延命を考えずに迅速に処分する
 - ・継続的にイノベーションを起こすプロセスを社内で根付かせる
 - ・問題解決のために優秀な人材を使うのではなく、チャンスを見つけて捉えるために人材を使う
- これらの課題は、イメージ価値

による差別化を図る戦略に舵を切り、コアバリューを貫きながら、外部環境の変化に対応して製品やサービスあるいは事業自体を融通無碍に変容させていくための課題です。自分の会社のブランドに価値が出てきて初めて、こうした取り組みが求められてくるという順番です。

したがって、改革の第一歩はイメージ価値創出のための「タスクフォース」を設置することです。既存のやり方や考え方に染まっている組織を変えていこうとする場合、初めから組織全体を対象にするよりも、組織の中に小さなクサビを打ち込む手法の方が上手くいきやすいものです。小さな組織で大きな変革を起こし、その空気を組織内に徐々に伝播していくことが、急がば回れを実際に体現することになるのです。

ただし、タスクフォースは社長直轄部門として、既存の指揮命令系統からは治外法権にすることが重要です。また、社内から最も優秀な人材を登用することと、クリ

エイターあるいはコンサルタントなどの外部人材を活用することもポイントになります。社内の優秀な人材とは、既存の枠組みの中で改善を行うことで成果を上げてきた人が多いため、イノベーションを起こすためには外部エンジンが必要不可欠からです。

今後、経営者がイメージ価値を創出しブランドで勝負をしていくと決めたなら、経営に必要なスキルは未来を予測する能力ではありません。「こういう未来をつくる」という意思を持つことが重要で

す。顧客の心理を読むのではなく顧客の共感を得ることが、選ばれた企業の必須の条件になるはずで

す。そのためには、まず経営者が「これをしてほしい」という強い意思を持つことが必要で、この意思がイメージ価値につながる源になるのです。

経営の先行きが読めず不安があるならば、体力が充分にあるうちに、まずはコーポレートブランド確立に注力する決断をしてはいかがでしょうか。