

「差別化」のマネジメントを考える

企業経営漫談士 岡野実空

今回のテーマは、このコラムでもしばしば取り上げ、泰斗 M・ポーター教授も戦略の極北と認める「差別化」(広義)です。これまで数多くの企業でその生々しい議論に参加しましたが、決して外してはならない共通ポイントは3つ。すなわち、①判定者はだれか？②判定ポイントはなにか？③競争をどう凌ぐか？

以下は、それを巡る膨大な議論を、差「違」化(狭義の差別化)、差「延」化、差「異」化の3つに分類し、総括したものです。

その1: 差違化

「差別化」という言葉でいまだに思い出すのは、急激な多店舗化で倒産し、いまは別名で存続する関西の洋菓子店、旧「タカラブネ」の創業者である故・野口五郎氏の言葉。それは「ヒロタのシュークリームと値段は同じで、大きさは倍」という具合に、「パッとわかる」のが「差別化」と、高度経済成長期に細分化されたその議論を一刀両断にしました。

因みにMCNの底本『ゼミナール経営学入門』では、「微妙な差の集積」がその一つの柱になっていますが、いまは対象顧客が評価する点に「違い」を集中し、その他は「同じ」でよいと割り切る考え方が主流となっています。また急速に進むモノやサービスの汎用化により、判定ポイントの主役は「ブランド」などのイメージに移りましたが、氏の語った神髄は微動だにしていません。

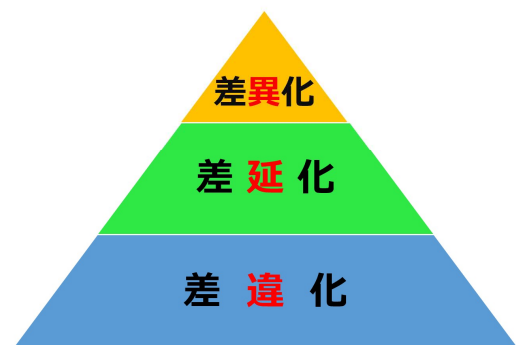
さらに定本のコラム「差別化のあまり、顧客を忘れる愚」に加え、ここでもう一つ強調したいのは、「基本を忘れる愚」。違いを生む思考とは真逆の、「基本」を徹底することから生まれる「差」の存在を世に知らしめたのは、GMS 全盛期のイトーヨーカ堂でした。いま不祥事続きの各社を見るにつけ、「基本」の徹底なしに、「差別化」の議論が成り立たないことを強調しておきます。

その2: 差延化

「差延」とは、元々「差異」と「遅延」という二つの概念を合わせた哲学用語で、それを一部のマーケティング学者が、「差別化の時間的延長」という意味に転用したものです。この言葉自体は定着しませんでした。いま多くの MBA コースで、「時間による競争戦略」として扱われています。すでにこのコラムでは、エプソンの戦略の②として、「新製品を発表するときには、次の新製品の試作を終えていること」という事例を紹介しました。

また逆にいうと、素晴らしい製品やサービスの開発力をもちながら、万年2位以下のシェアに甘んじている企業の大半は、このマネジメントの拙劣さが原因といっても過言ではありません。

KM1-15 「差別化」の段階



その3: 差異化

とはいえ、差「延」化は既存事業の中での話。よほどの「オンリーワン」でもない限り、いまは汎用化の波に巻き込まれかねません。またそれを避けようとさまざまに工夫を重ね過ぎると、その行き着く先は、お決まりの「ガラパゴス」。ということで、それと並行して進めなければならないのは、「次元」の「異なる」違い、いわゆる「イノベーション」に向けた試行錯誤なのです。

ある業界の「常識」を壊した企業が、新たに生まれた破壊者に変化を迫られるという宿命にいち早く気づいたソニー。自身で築いた「常識」を、他社より先に自ら壊すと高らかに宣言したにもかかわらず、実際にはシャープから「液晶テレビ」、アップルから「スマートフォン」という革命を起こされてしまいました。最近ようやく生き返った「aibo」は、せいぜい差「延」化の例。その復活は、「異次元」の事業の登場まで「お預け！」です。

それは、皆さんの所属する組織も同じ。究極の「差別化」とは、その「差」を生み、持続できる「多様性のマネジメント」なのです。またそれを実現している「共同体」を「共異体」と呼ぼうという意見には、私も全面的に賛同します。

2019年7月24日(初出2019年2月4日) 実空