

セブン銀行は、有人店舗を一切持たず、セブン-イレブンなどに置いた ATM の利用料が主な収益源である。提携する銀行のキャッシュカードで ATM を利用すると、**1 件につき 150 円ほどが、提携銀行からセブン銀行に入る**。セブン銀行の経常収益（事業会社の売上高に相当）のうち、**94%が他行のキャッシュカードを利用した ATM 受入手数料**である（2013 年 3 月期）。

セブン銀行の成功要因として、以下の三点をあげることができる。

第一に、**ATM を安く調達**できたことである。過去、銀行が購入していた ATM は 1 台 1000 万円前後であり、無人店舗の ATM の場合は、より丈夫な構造にするために 2000 万円近くかかっていた。一方セブン銀行の ATM は、通帳なし、小銭なしと構造を単純にしたため、1 台 300 万円程度におさえられた。これによって 1 日の決済が 70 件未満でも採算がとれるようになった（銀行業界では 1 日 100 件を上回ると、その ATM は撤去と言われていた）。

第二に、セブン-イレブンとの相乗効果である。セブン-イレブンの顧客調査では、コンビニに置いてほしいもののトップが ATM であり、コンビニ内 ATM は 24 時間 365 日入出金できる便利さがある。他方、ATM 利用者の 3 分の 2 はセブン-イレブンで買い物をしており、店舗の売上にも貢献している。

第三に、ATM 店舗を持つコストに耐えられなくなった銀行が、セブン銀行と提携して、自前の ATM を撤去し、またセブン銀行の ATM を利用して事業エリアを拡大している。彼らはセブン銀行に手数料を払っても、自前の ATM を持たずに顧客サービスを向上でき、セブン銀行とは**ウイン-ウインの関係**にある。

過去のマイクロソフトは、後発逆転の連続であった。

まず OS（基本ソフト）に関しては、先行するデジタルリサーチの CP/M に対して MS-DOS を発売し、逆転に成功した。MS-DOS は IBM-PC に採用されたのを契機に、世界のデファクト・スタンダード（事実上の標準）になった。

マイクロソフトはその後、アプリケーション・ソフトにも事業を拡大し、米国では表計算ソフトで先行する「ビジュアル」や「ロータス 1-2-3」を、「エクセル」で逆転した。また日本では、先行するジャストシステムのワープロソフト「一太郎」を後発逆転した。マイクロソフトは、「ワード」と「エクセル」をセットにして、それを新品のパソコンにプリ・インストールする戦略によって逆転したのである。

次にマイクロソフトがターゲットにしたのが、ブラウザソフトで先行するネットスケープであった。ネットスケープは、クライアント側ソフトは有期限無料、サーバー側ソフトは有料という価格戦略をとっていた。

マイクロソフトは MSN という独自のパソコン通信にこだわり、インターネットに出遅れていた。しかし無期限無料としたブラウザソフト「インターネット・エクスプローラ」を開発し、それをウィンドウズ 95 に組み込んだ。そしてウィンドウズの高いシェアを利用して、一気にブラウザソフトのシェアを奪回した。

その後も音楽再生ソフトの「リアルプレーヤー」に対して、「メディアプレーヤー」をウィンドウズに同梱（バンドリング）し、逆転に成功した。

このように、**後発にもかかわらず OS の強みを活かして「同梱戦略」で逆転を続けてきたマイクロソフト**であるが、その実正面に**「無料戦略」のグーグル**が立ち上がった。

まずグーグルが無料にしたのが、ニフティやビッグロブなどの有料プロバイダーが提供してきた電子メールである。グーグルの「G メール」はウェブ・メールで、15 ギガバイトもの保存容量が無料で利用でき、迷惑メールの排除機能も優れている。メールはグーグルのサーバーに蓄積され、ネット環境さえあれば、どのパソコン・スマートフォンからでも見ることができる。

次にグーグルが無料化したのが、地図である。昔は百科事典と並んで地図は家庭の常備品の一つであった。しかしグーグルマップによって、世界中の最新の地図がそれも概要図から詳細な地図まで、無料で入手できるようになった。

またグーグルは、スマートフォン用 OS のアンドロイドも無償で提供し、今やマイクロソフトのスマホ用 OS 「ウィンドウズ・フォン」は、アンドロイドとアップルの iOS から、大きく引き離されてしまった。

さらに、マイクロソフトの収益事業である「ワード」や「エクセル」に相当する「Docs」

と「Spreadsheets」をネット上で無料提供し、文書作成や表計算が、あたかも自分のパソコンの中にソフトがインストールされているように利用できるようにした。

これまで相手の主力商品を自社の OS に「同梱」し、次々と競合を駆逐してきたマイクロソフトに対して、「無料」「オープン」を戦略としてグーグルがたちはだかったのである。

1993年に登場したのが、カタログ通販の**アスクル**である。文具・事務用品業界4位の**プラス**は、既存のチャネル構造のままではコクヨの牙城は崩せないと考え、通販のアスクルを設立した。アスクルは中小事業所を対象に、卸をスキップし、文具店がカタログの配布と与信を行い、受注・配送は直接アスクルが行うという、コクヨが追従しにくい仕組みを作った。アスクルは、ビジネスモデルの成功事例として、さまざまな雑誌や書籍に紹介された。

当初アスクルは、プラス製品の通販からスタートしたが、そのうち顧客から「他社製品も扱ってほしい」という声が寄せられた。これに対して、プラス社内にも抵抗が少なくなかったが、「顧客志向」を貫くために、1994年に**他社製品も扱うことに戦略を転換**した。ちなみに現時点では、アスクルの売上の8割近くが他社製品と見られている。

コクヨは通販にも需要があると知りながらも、本業での得意先である**卸への配慮**もあり、2000年に「カウネット」を始めるまでは同質化（模倣）戦略を仕掛けてこなかった。

消費者が街の系列店を離れ、量販店などに移るにつれ、メーカーもこれに対応していく必要が出てきた。これを機にシャープなど系列店の少ないメーカーは、積極的に量販店ルートを強化し、シェアを伸ばしていった。しかしパナソニックは、量販店などの成長チャネルに商品を流しながら、これまで**同社の成長を支えてくれた系列店をないがしろにできなかった**。たとえば、量がさばける量販店に系列店より安く卸すだけで、さまざまな反発をかかった。

このように、消費者が製品に関する知識を持つようになり、壊れても近くの店で直せなくなると、購入の基準として「価格」が最大のポイントとなってきた。

旅行業を始めれば必要なのが店舗である。JRには土地代無料の駅構内という場所があった。そこには**JTB**や**日本旅行**が店舗を構えていたが、**JR**はそれらの店舗を追い出し、JR直営店に衣替えをした。乗車券・指定券などは、どこで購入してもかまわず、駅構内は最適地であった（日本航空や全日空も、みどりの窓口や東京メトロで国内航空券を販売するようになった）。

また**JR 東海**は2001年から、ネットで新幹線の指定席が予約ができる「エクスプレス予約」を始めた。このシステムは、発車前なら携帯電話やスマートフォンから指定券の変更が効くなど、利便性は高い。さらに航空会社、鉄道、バスなどの輸送機関や、ホテル、旅館なども、**インターネットによる直販**を始めた。

インターネットによって、旅行代理店の「中抜き」だけでなく、需要と供給をにらんだ細かい価格設定も可能になった。直前まで予約が埋まらない席や部屋は値引きし、需要を喚起することもできるようになったのである。

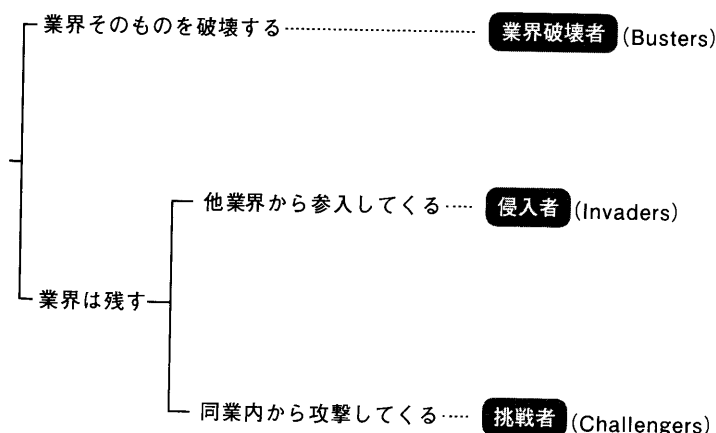
もちろん**JTB**も自らネット対応を進めたが、消費者にとっては、旅行代理店を通さない予約の選択肢が増え、これは**JTB**の手数料収入に影響を与えてきた。

アメックス

さらに2003年には、「地球上でごく限られた人しか持つことができない」と呼ばれる究極のカード「**センチュリオン**」を発行し、高級カード事業のフラグシップを固めた。ブラック・カードは、ピラミッドも買える与信枠を持ち、手厚いコンシェルジェ・サービスも提供している。同カードは、発行当時年会費は16万8000円で、一般公募せず、アメックスから勧誘された顧客だけが加入できる。

この三つを分類すると図表2-2のようになり、リーダー企業を脅かす競争業者をそれぞれ「業界破壊者」、「侵入者」、「挑戦者」と呼ぶことにする。

図表2-2 リーダー企業を脅かす3種類の敵



さらにクリステンセン（1997）は、米国のハードディスク・ドライブの研究から、技術の不連続期にリーダーが転落する理由として、必ずしもリーダー企業内で次世代技術が研究されていないからではなく、「現在の顧客ニーズを聞き過ぎるため」という指摘をしている。

企業が顧客のニーズを聞くというのは、経営の原点であり、至極当然である。しかし現行のヘビーユーザーの声を聞くと、「改善」の提案は出てきても、「革新」の提案は出てこない。ヘビーユーザーは、現行技術をベースに事業を行っているからである。したがって、その声に忠実であろうとすると、結果的に次世代技術に出遅れてしまうのである。

これらの理由から、現行技術に立脚したリーダー企業は、非連続な次世代技術をもって攻撃してくる競合企業に対して、その地位を危うくしてしまうことがあるのである。

規制緩和直後は、低価格化による需要の拡大に伴い、各社の業績は順調であったが、1978年の第二次石油ショックを契機に各社は赤字に転じ、リストラに取り組み始めた。リストラの中心は、最大のコスト項目である人件費の削減にあった。

たとえば、アメリカン航空は二重賃金制を導入し、新規採用者には低賃金を適用し人件費の削減を図った。またコンチネンタル航空は、レイオフが組合の反対にあったため、一度会社を倒産させて労働組合を解散させ、余剰人員を削減した。

サンク・コスト（埋没費用）とは、「ある決定をする以前にすでに投じてしまい、その後の意思決定によっても取り返しがきかない費用」のことである。

リーダー企業は、ライバル企業に比較して、最大の売上数量を誇っているため、最大効率の設備を持っているのが通常である。その上、ラインの自動化にも積極的であり、自動化を進めれば進めるほど、設備は固定化されてくる。

しかし一方で、市場環境の変化により、供給過多・需要急減の事態が起きても、こうした設備の更新・除却については、直ちに対応をとることができない。なぜならば、減価償却が終わる前の資産を廃棄処分すると、**財務会計上は、固定資産売却損あるいは破棄損が計上され**（図

表 2-11 参照) の事業部制をとっているような企業では、当該事業部の損益は赤字になってしま

たとえばヤマハは、2013年から米国でピアノ演奏のネット配信サービスを始めた。これは、プロのピアニストの演奏データを配信し、消費者はパソコンを経由して、自宅の自動演奏機能付きピアノで受信すると、プロと同じ音が同時に自宅で楽しめる。これによって、CDでは味わえないリアルな音楽の楽しみ方が可能になった。

こうした上位の機能を探索するためには、「機能展開」と呼ばれる方法が利用できる。機能展開は、もともとはシステム設計の技法であるワークデザイン（吉谷 1981）で使われてきた方法である。ある種の手がかりシステムをもとに、それは何のためにあるのかを自問自答し続けていくことにより、そのシステムの本質的な目的・機能を明らかにしていくものである。

機能を上位に展開していくことは、手段的制約をとっていくことにもつながる。缶切りを例にとると、「缶のフタを破る」という機能よりも、「缶詰の中身を取り出せるようにする」という上位の機能で考えれば、缶切りのいらぬ

「パツ缶」（取っ手のついた缶のフタ）が想起され、もはや缶切りという道具は不要になってしまう。

前にも述べたように、機能で考えていくと、次第に手段の制約がとれてくる。すなわち、ある機能を実現するためには、必ずしも特定のハードウェアに、縛られないということである。そのため、同一の機能を提供するソフトあるいはサービス事業も、メーカーの競合相手となってくる。すなわち「4分の1インチの穴をあけてくれるサービス」があれば、ドリルを購入する必要はないのである。

金庫メーカーの敵が銀行の夜間金庫であり、その夜間金庫の敵がコンビニATMであるという競合関係を考えてわかるように、メーカーの競合はメーカーにとどまらず、サービス業も大きな脅威となっている。待ち合わせに多用されてきた駅前の喫茶店が、携帯電話の登場によって減少している例も見られる。

このように、敵はメーカー、サービス業のカテゴリーを越えて、思わぬところからやってくるのである。

従来は川上工程に位置していた企業が、その次の工程にまで自ら関わり、供給先企業と競争するようになった事例として、インテルとマイクロソフトを挙げることができる。

インテルはマイクロプロセッサ（MPU）のリーダー企業として、多くのパソコン・メーカーにMPUを供給してきたが、2011年にインテル製MPUを搭載したパソコンを、自ら「ウルトラブック」として売り出した。ウルトラブックは、インテル・コアMPUを搭載し、本体の厚さ2センチ以下、重さ1.4キロ以下、バッテリー駆動5～8時間、記憶装置はSSD、価格は最も安いモデルで1000ドル以下、などの条件を満たすパソコンのことを言う。

完成品市場に参入したインテルは、他のパソコン・メーカーへのMPU供給を止めていない一方で、ウルトラブックは供給先の他社製パソコンと戦っている。

他方マイクロソフトも、OSやアプリケーション・ソフトのリーダー企業として、数多くのパソコン・メーカーにそれを供給してきた。しかし2012年に、同社のOSやアプリケーション・ソフトを搭載したパソコン「サーフェス」を発売し、自ら完成品市場に参入した。同機はOSにウィンドウズ8かウィンドウズRTが搭載され、タブレット・パソコン用の機能が標準搭載されている。マイクロソフトもインテル同様、他のパソコン・メーカーへのソフトの供給は続けており、市場ではサーフェスは供給先の他社製パソコンと戦っている。

両製品ともに、市場構造を変えるには至らなかったが、部品やソフトを提供する企業が最終製品まで発売したという意味では、業界に驚きを与えた。

日本では、個人消費に占める決済手段では現金が 56・0%、クレジットカードが 12・1%、プリペイド・電子マネーが 2・2%と、現金の比率が高い（米国では、クレジットカードが 25・6%、デビットカードが 21・9%、現金が 19・6%となっている）。

そして店舗にはレジスターが必須であり、この分野は東芝テック、NEC インフロンティア、カシオ計算機、パナソニックの牙城となっている。レジは 1 台約 10 万円と言われる。

このレジを不要にしようと参入してきたのが、スクエア、ペイパルヒア、楽天スマートペイ、コイニーなどのスマホ決済である。スマホ決済は、スマートフォンのイヤホン端子に小型の端末を差し込んで、カードを読み込む。小型の端子は実質無償で提供されており、決済手数料もクレジットカードの 5~8%に対して、スマホ決済は 3・25%と格安である。

スマホ決済は手数料が安いだけでなく、決済の場所が固定されず、いつでもどこでも決済できることから、現地でのオプション・ツアーの追加申し込みや、店頭での高価な花束の購入など、思わぬ用途が生まれてきている。

ヘアカットの「QB ハウス」（会社名はキュービーネット）は 1996 年に 1 号店を開店し、2013 年 6 月期には国内 463、海外 79 の店舗を持つ企業に成長した。

理容・美容業界は規制の多い業界であり、かつては料金や休日も横並びであった。理容室では 1 時間約 4000 円で整髪から洗髪、髭剃りまでやってくれるが、待ち時間が長くなる時もあり、顧客にとっては不要なサービスも含まれていた。

QB ハウスの創業者は、かつては医療機器商社を営んでいたが、商売柄、身づくろいに気を配り、月に 2 回は理容室で整髪していた。しかし月に 2 時間以上も整髪に時間をとられることに、不満を感じていた。そうした中、米国出張中にカットだけの専門店に出会い、日本の理容室でもカットに要する時間は約 10 分と考え、カットに特化した「10 分 1000 円」の事業を考案した。

しかし「10 分 1000 円」で経営するためには、徹底したコストダウンと顧客の回転を良くしなければならない。コストダウンでは、必要な物を徹底的に絞りこみ、電気、椅子、タオル、クシ、はさみだけが残った。衛生上の問題を考え、タオルは使い捨ての不織布にし、クシは顧客に持ち帰ってもらう仕組みとした。椅子も床屋用は高価なので、当初はパチンコ店用を転用した。

また理・美容師がカットに専念できるよう、千円札専用の券売機を店頭に置き（両替は行わない）、電話は置かず、顧客データはドアやイスにセンサーをつけて自動的に本部に送られるようにした。なお従業員は 3 年契約で、その後独立の意思のある人には、オーナーになってもらう準フランチャイズ制とした。

顧客の回転を高めるために、立地は鉄道の駅構内や駅周辺を選び、かつ顧客の時間を大切にするため、店外に信号機のような表示機を設け、待ち時間もわかるようにした（この表示も、センサーで自動的に切り替わる）。

こうして QB ハウスは、既存の理容室を大きく上回る生産性を実現した。

日本では、理容師と美容師は資格が別であり、理容師は美容院では働かず、美容師は理容店では働けない。こうした規制があるため、QB ハウスはスタッフの柔軟な配置ができないているが、創業者は「規制がなければ、私の前に誰かが手がけていたかもしれない。既存業者とお役所が過去の参入者を阻止して、私たちのために玄関を開けて待っていてくれた」と唱えている。

理容・美容業界ではこうした「素人」の参入に対してさまざまな批判があったが、これにも「素人と呼ばれるのは光栄だ。それは、より消費者に近い位置にいることの証だと思うからだ」と、切り返している。

QB ハウスは、ユーザーの不満からスタートし、顧客視点から事業を組み立てた代表例と言えよう。

侵入者は、リーダー企業とは異なる経営資源を持っている。それは技術力、生産力、マーケティング力であったりする。異業種から参入し、リーダー企業にとって「悪い競争業者」になる最も効果的な方法は、リーダー企業がすぐには追従できない技術をもって参入することである。**コア技術の違う業界からの参入に対しては、リーダーは直ちに対応できない場合が多い。**

例は古いが、魔法瓶業界においては、かつてはガラス容器による保温が業界の“常識”となっていた。メーカーもユーザーも、**ガラス容器で可能な保温力が魔法瓶の限界と理解**していた。しかしガラス容器は重く、落とすと割れやすく、さらに氷を入れにくいという構造上の問題も抱えていた。

そうした中、日本最大の工業用ガスメーカーである日本酸素（現・大陽日酸）は1979年、全く畑違いの魔法瓶業界に参入し、象印マホービン、タイガー魔法瓶という老舗企業をおさえて、**一躍リーダー企業に踊り出た**（現在のブランド名は「サーモス」）。

工業用ガス会社がなぜ魔法瓶に進出したかという点、工業用ガスの製造過程で用いる高圧技術、低温技術、真空技術、ガスコントロール技術が、そのまま魔法瓶にも応用できるからであった。とくに工業用ガス運搬用の大型タンクローリーは、まさに「巨大な魔法瓶」と言えた。こうした技術を用いて、日本酸素はこれまでにないステンレス製二重真空魔法瓶を完成させた。ステンレス製魔法瓶は、保温力をはるかに高めることに成功し、さらにこれまでの“重い、割れやすい、氷を入れにくい”という問題も、**一気に解決**した。

事例は若干古いが、日本のパソコンソフトは、1995年までは、ワープロソフトはジャストシステムの「一太郎」、表計算ソフトは「ロータス1-2-3」が高いシェアを持っていた。マイクロソフトの「ワード」と「エクセル」は、後塵を拝していたのである。

当時ワープロソフトでマイクロソフトがトップでない阿は、日本と韓国だけという事情もあり、マイクロソフトは1996年4月に、**ジャストシステムの本社がある四国で集中的にテレビ広告を打った**。ジャストシステムはそれに対抗するために新年度早々に大量の広告を打ち、応戦した。その後ジャストシステムの広告予算が底をついたと見たマイクロソフトは、12月商戦時に前年比3倍以上の広告を投入した。集中的にテレビ広告を打ち、これを機にトップシェアを奪った。

マイクロソフトがこれだけの広告宣伝費を投入できた背景には、米国本社のパックアップもあったが、一太郎の“玉切れ”のタイミングに集中投下した作戦は、日本法人の巧妙な戦略であったと言えよう（ジャストシステムが3月決算、マイクロソフトが12月決算であることも関係していたかもしれない）。

ウェザーニューズは、福島県を襲った爆弾低気圧により船舶事故があった時（1970年）の商社側の担当者が創業した。船員の命を救うために、1986年に設立された民間気象予測会社である。同社の売上の4分の1は、今でも船舶向けであるが、4分の3は、航空、道路、鉄道、放送局等の法人向けと個人向けとなっている。**コンビニが、地域のピンポイント情報をウェザーニューズから購入し、運動会当日のお弁当の数やおでんを調整する話は有名である。**

気象協会にない同社の仕組みは、個人から寄せられる気象情報を、気象予測に活かす点である。情報を寄せる人たちは「サポーター」と呼ばれている。ゲリラ豪雨など瞬時に状況が変わる天候では、気象庁のレーダーは5分ごとの観測であるため、現地からの情報は欠かせない。

従来、花屋は法人客（B to B）と個人客（B to C）の両方を持ち、量的には法人客を安定顧客としてきた。個人需要の中心は、母の日のカーネーションや仏花という「特別な日のための花」であるため、安定的な利益は得られず、冠婚葬祭、ホテル、レストラン、ホール、オフィスなどの法人を固定客として、「出入りの花屋」として利益を得ているのが一般的だった。

ところが**青山フラワーマーケット**は、「個人が日常的に使う花」（B to C）に特化した。気軽に自宅に飾ったり、親族や友達に贈る花を、リーズナブルな価格で提供する事業を始めた。店舗は、人通りの多い場所、駅構内やファッションビルの入口といった所に構えた。

これまで花屋は、セリ市場でツボミの状態の花を仕入れ、店内の冷蔵庫に保管し、お客様の手元で花が開くタイミングで売るのが一般的だった。一方、青山フラワーマーケットは、ツボミだけではなく、安く仕入れることができる少し開きかけた花も含めて仕入れが可能である。**店内に冷蔵庫は置かず、その花を2~3日で売り切ってしまう。**仕入原価を抑え、売り切ること

同質化政策とは、チャレンジャーがとってきた差別化戦略に対して、リーダーの持つ相対的に優位な経営資源によって、それらを模倣し、その**差別化効果を無にしてしまう政策**である。

この同質化政策には、完全同質化、改善同質化の二つのパターンが見られる。

第一の「完全同質化」とは、**下位企業と全く同じ商品と同じ価格で出す政策**である。たとえば日本コカ・コーラの製品ラインを見ると、現在は自社開発したものより、他社製品を模倣した商品のほうが目立つ。アクエリアスは大塚製薬のポカリスエットの模倣であり、お茶は伊藤園の模倣、ジョージアはUCC上島珈琲の缶コーヒーの模倣である。しかし日本コカ・コーラは、清涼飲料水業界の競争の鍵となっている自動販売機の圧倒的な多さによって、後発で模倣にもかかわらず、多くの商品でトップ・シェアを占めている。

第二の「改善同質化」とは、**下位企業の商品を十分に研究し、それを少しだけ改良・改善し、発売するやり方**である。日本ではパナソニックが、このやり方で成功をおさめてきた。ブルーレイ・レコーダーで言えば、二層式ディスクに初めて対応したり、同時録画チューナー数を増やすなどして、シェアを高めてきた。この同質化政策は、チャレンジャー企業が逆転の競争戦略を考えるにあたって、鍵となる概念である。

リーダー企業が同質化できない状況には、次の二つの種類がある。

一つは「同質化したい（will）にもかかわらず、同質化できない（Can not）」状況であり、もう一つは「同質化できる（Can）にもかかわらず、同質化したくない（will not）」状況である。

前者は、ユーザー・ニーズがあるため、挑戦者と同じ戦略をとりたいのであるが、経営資源の大幅な組み替えが必要なことから、迅速に資源の組み替えができず、追従しにくい状況を指す。

後者は、挑戦者と同じ戦略をとろうと思えば大きな資源の組み替えなしにとれるが、さまざまな事情により企業としては採用したくない状況を指す。

図表5-9 リーダー企業が追随しにくい戦略

企業資産の負債化	市場資産の負債化	論理の自縛化	事業の共喰化
モスバーガー 旧ケンウッド ライフネット生命 スルガ銀行 サウスウエスト航空 テイク&ギブニーズ	受注生産 モデルチェンジなし 手数料の内訳公開 他行員向けローン 直行便 ハウスウェディング	日本マクドナルド ソニー、パナソニック 日本生命 大手銀行 アメリカン、ユナイテッド ホテル、結婚式場	見込生産しないと量販不能 多くの開発資源を保有 営業職員のコスト高 潜在顧客が少ない ハブ&スポーク・システム 回転率が下がる
アサヒ飲料 フェリカ スカイマーク 欧米大学の日本校 英治出版 ソフトバンク 旧エッソ石油 ワイルドカード 神戸製鋼所	朝専用缶コーヒー 近距離無線通信規格 エコノミーのない路線 MBA 課程 書棚より背の高い書籍 ホワイトブラン 他社カードで割引 他社内定者を引き抜き 油圧ショベル	日本コカ・コーラ フィリップス、モトローラ JAL、ANA 日本の大学 大手出版社 NTT ドコモ 新日本石油 就職人気企業 コマツ	ジョージアは全方位製品 IC カードでISO取得済 エコノミーは代理店販売で必須 文部科学省の認可は必須 多数の本を棚に並べる必要 通話定額だと減収 カードが固定客化の武器 段階を踏んだ慎重な選考 互換性がないことが有利
キリンビール アキレス サントリー ニッカ リブセンス ファンケル J & J UCC上島珈琲	特保コーラ 瞬足 生ビール ビュアモルト 成果報酬型情報サイト 無添加化粧品 使い捨てコンタクト JOLTコーラ	日本コカ・コーラ アディダス、ナイキ キリンビール サントリー リクルート 資生堂 メニコン 日本コカ・コーラ	成分の開示義務 左右非対称は選手に不適 当時のラガーは新鮮でない？ オールドは混合ウイスキー 定額前払い 腐らない大型容器 使い捨てだと売上減 法令順守を謳いにくい カフェイン2倍（コークの）
バーク24 コンビニ J & J ソニー損保 QBハウス カープス	カーシェアリング 淹れたてコーヒー 小型歯ブラシ 走行距離別保険料 1000円カット 簡易型フィットネス	トヨタ自動車 スターバックス ライオン 東京海上日動 伝統的理髪店 コナミスポーツ	借りて済んだら売れなくなる 値下げできない 歯磨きの消費量減る 保険料の減収 値下げできない 値下げできない、混む

「バイオーダー方式」とは、顧客の注文を受けてから調理を始める方式のことを言う。モスバーガーとしては、ハンバーガーが一番おいしいのは、できたての時だとアピールし、顧客にできたてを食べてもらうためにこの方式をとっている。

一方のマクドナルドは、「お客様を32秒以上待たせない」というファスト・フードの原点を守るため、「レディメイド方式」を採用している。すなわち、見込み客の分を前もって生産しておく方式である。そのために、作ってから7分以上経過したポテトや、10分以上経過したハンバーガーは、廃棄処分するとマニュアルで決められている。

やや古い事例であるが、ガソリンは製品差別化がむずかしいことから、かつてはリピート客をつかむために、多くのガソリンスタンドで「現金カード」を発行してきた。給油時にカードを出すとポイントが加算され、ポイントがたまると景品がもらえる仕組みであった。

ゼネラル石油が先行して以来、各社が次々と追随し、昭和シェル石油とエッソ石油（現・エクソンモービル）が加わり、大手はほぼ参入した。各社がこうした施策を続けてきたことから、ドライバーはどこかのカードを持っている状況になっていた。

エッソ石油は、他社に出遅れたこともあり、同じ方法で他社を追いかけるのでは効果が薄いとみて、思い切った戦術に出た。「他社の現金カードを持参して戴ければ割引します」というキャンペーンを始めたのである。他社の現金カードをエッソのスタンドで提示した客に、特別会員価格でガソリンを販売するというものであった。

長い時間と費用をかけて築いてきた他社のカード会員を、一瞬のうちに無効にしてしまい、カードの発行枚数が少ないことを「弱み」ではなく、かえって「強み」にしてしまう高等戦術であった。

こうしたエッソの戦術に対して、他の石油会社では、「この方式が普及しないことを心配している」と警戒を示したが、後発者にしかできない戦術に対して、どの企業も追従できなかった。

企業が優秀な新卒学生を採用するには、かなりのコストがかかる。一般には、書類選考、筆記試験、適性試験などをベースに、グループ面接、個人面接、役員面接などのプロセスを経る。

このような日本の大企業の採用プロセスを逆手にとった採用支援企業が、「**ワイルドカード**」である。同社は、同社に登録した学生の中で、**内々定をもらった学生を、他社からの依頼でスカウトする仕組み**を作った。10月1日以降の「内定」の場合にはスカウトは難しいが、それ以前の内々定の時期であれば、内定辞退が問題になることは少ないと言われている。

ワイルドカードはそこに目をつけ、大手企業が手間隙かけて内々定にこぎつけた学生を、採用コストをあまりかけずに、優秀な学生を取りたい企業に紹介する仕組みを作った。

企業の求める人材は各社異なり、「他社での内定者＝当社で欲しい学生」とは言い切れないが、逆に優秀な学生は、複数の内々定を持つということも事実である。

===Web===

<https://wcdcd.jp/>

企業側と学生がメッセージのやりとりを経て、実際に面談をし、双方が納得すれば、晴れて内定が決まる。この時点で初めて企業側に「システム利用料」が発生する成功報酬型で、一人あたり約 88 万円。この報酬がワイルドカード社の収入になる。学生は無料だ。

<http://dot.asahi.com/wa/2014021300028.html>

=====

当時使い捨てタイプは、5%に

満たなかった。企業としては、1位がメニコンで30%弱のシェアを持ち、以下ボシユロム、シードなどが続いていた。そこに**J&J**が、**使い捨てに特化して参入**してきたのである。

J&Jの参入戦略に、日本の企業は同質化を仕掛けられない事情があった。

一つは、ビジネスモデルの違いに起因する問題があった。**衛生上、使い捨ての方が良いことは誰もが知っていたが**、長期間使用するコンタクトレンズを販売していた企業にとっては、一時的にでも売上が減る使い捨てにビジネスモデルを変えるのは、困難なことであった。使い捨ての年間の総支出額を合計すれば、長期間使用タイプより高くなる。しかし一回の単価が大幅に安くなる商品に転換することは、経営上難しかった。

もう一つ同質化を仕掛けにくかったのが、**J&J**のチャネル政策であった。当時日本のコンタクトレンズ市場は、繰り返し使用の製品が上位を占めており、メガネ店を通じて販売される量が多かった。日本ではメガネやコンタクトレンズは、販売に関して医師の処方が必要としていた。しかし実態は、メガネやコンタクトレンズの大半は、医師ではない店員が販売しており、日本では法律が有名無実化していたのであった。

そこで**J&J**が着目したのが、**眼科医ルート**であった。コンタクトレンズは、「売ったら終わり」という手離れの良い製品ではなく、装着上の問題で目を痛めたりするケースが少なくなかった。眼科医にとっては、自分が処方もしていない患者を診る毎日であった。また、**眼科医にとって、自ら処方できれば、投薬料（処方せん発行料）も期待できる**のであった。

J&Jは社是に法令遵守がうたわれており、いかなる場合にも、その社会の規範に反したことは許されていなかった。そこで日本では、法律で許されている**眼科医ルートに特化し、眼科医が「雑菌を防ぐためには使い捨てのほうが望ましい」と推奨**してくれたこともあり、その後日本企業を抜き、**トップシェアに躍り出た**。とくに、毎日使い捨てる「ワンデーアキュビュー」は雑菌も入りにくく、眼科医からも強く支持された。

リーダーのメニコンなどは眼科医ルートを強化し、シェアを奪い返すことも可能であったが、すでにメガネ店ルートで大量の販売実績もあり、**眼科医ルートで法令遵守をうたうことには、論理的矛盾があった**のである。

こうした結果、日本のコンタクトレンズ市場は、現在では1位が**J&J**で47%のシェアを占

め、以下メニコン、チバビジョン（米国）、ボシュロム（米国）、クーパービジョン（米国）などが続いている。また枚数ベースでは、市場の9割が1日使い捨て型となっている。

インフルエンザに効果があると言われる明治のヨーグルト「R-1」は、インフルエンザの流行シーズンには、スーパーで売り切れになってしまう人気商品である。とくに受験生やお年寄りをかかえる家庭では、お店を探し回るケースもある。しかし明治の牛乳販売店の宅配システムを頼めば、「R-1」を確実に入手できる。

ノロウイルスに効果があると言われるヨーグルト「ラクトフェリン」も、森永乳業の牛乳販売店で宅配をしている。健康にお金を払う消費者にとって、牛乳販売店の宅配は、ヨーグルトを確実に入手するルートとしても、復活してきているのである。