

“差別化”

競争戦略論を提唱した

マイケル・ポーターが示す

**競争相手との
2つの「違い」**

Better

同じ物差しのなかで優劣を
競い、違いを見いだす



Different

優劣を測る物差しはなく
違いが違いとしてあるだけ



**戦略ストーリーは
他社が容易にまねできない**

中小企業の経営者が生み出すべき違いは、ベターではなくデファレント。そして、そのために有効なのが、「戦略ストーリー」です。事

これに対し、もう一つの違いがデファレント。こちらはあらかじめある物差しでは測れない、性質の異なる違いのことです。この場合、競合他社とは立ち位置やゴールがそもそも同じではないので、優劣や勝ち負けは存在せず、もちろんベターを目指す必要もありません。

ここで言う違いには二つの種類があります。一つは、ベター。競合製品より高い品質、他社より短納期、どこよりも安い価格というように、同一の物差しの上で差をつけて優位に立つというのがこれです。市場調査をしてこれから成長しそうな領域を見つけ、そこに参入するというのも、前提となっているのはベターという違いの追求だと言っているでしょう。ただし、同じ物差しの勝負となると、大企業に比べ経営資源の少ない中小企業は必然的に不利な戦いを強いられることになります。

するに、ビジネスモデルというのは単なる取引見取り図にすぎないのであって、戦略とはまったく別物なのです。
どんな業種の企業であってもその存在理由は、長期的に利益を上げることだと言えます。言葉を換えれば、利益が出せない企業は市場から退場を余儀なくされるというのが資本主義のルールなのです。では、企業の利益の源泉はどこにあるのでしょうか。ひと言で言うならそれは、競合他社との「違い」です。違いがあるから競争が発生し、その結果、選ばれるものと選ばれないものが出てくる。戦略というのは、まさに競争に勝てる違いをつくることなのです。