

## 社長！あなたは敵と戦っていませんか [経営戦略を考える]



神戸経営研究所

代表 中小企業診断士 **塔筋 幸造**

### PROFILE (とうすじ・こうぞう)

神戸生まれ、神戸育ちの経営コンサルタント。家業の木材店を継承した後、パソコンソフト会社を起業。現在も代表取締役を務めながら、神戸経営研究所を主宰する。ポリシーは「商売は芸術」「経営はアート」。神戸商工会議所の「MBA早わかり塾」の講師なども務める。

事業が発展していく過程で競争はつきもの。多くの中小企業は、他社との競争をしているのは間違いありません。常にその危機にさらされていると感じるのも当然かもしれません。勇猛果敢に戦っていると勘違いして経営戦略をたてていませんか。

具体的な例でご紹介しましょう。ある住宅資材問屋をコンサルさせていただいたとき、住宅用断熱材\*1の材料値上げと品不足が発生しました。原材料価格が上がっているのに値上げをしたが競合にその動きはなく、いま値上げ交渉をすれば競合に得意先を奪われてしまうかもしれないというのです。

これは、他の業種の営業会議に参加させていただくときにもよくある話です。例えば会議中に次のようなやり取りがありませんか？

「A社は最近攻勢をかけてきています。」「見積もりを出してもB社に価格で負けてしまう。」「C社は即納できるので納期で負けています。」「値上げするとD社に価格で負けて得意先を奪われる。」要は競合他社との戦い

に負けるかも、という「見えない影」におびえているようです。

確かに価格やサービスを競うのは当然のことです。では、競合相手は本当に「敵」でしょうか？ 私たちは敵と戦っているのでしょうか？ 競合との戦いをしているという考え方に落とし穴はないのかということです。

戦いという視点では勝つことが必須です。競争相手をつぶして生き残るといのは強者の戦略。強者のみが安定した地位を得られるという考え方ならば、たとえ消耗戦となる価格競争であっても最後の勝者を目指せるかもしれません。

しかしこの考え方では、経営資源が相対的に少ない中小企業は勝てないのです。一時的に成功しても持続させるのは困難。ランチェスター\*2は「弱者の戦略が中小企業の活路」と言っています。

私は競合に勝とうと考える前に検討すべきことがあると考えています。それはお客様の視点です。前述の住宅資材問屋の場合、私は営業担当者と一緒に

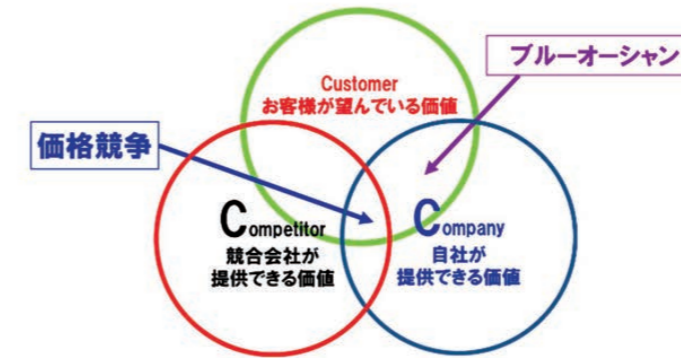
にお客様のヒアリングを実施し、次のような問題点を整理しました。

- ①資材価格は安い方が良いが、一番困るのは納期が守られないこと（すべての工程に影響するから）。
- ②断熱材は梱包を外すと体積が大きくなるので、現場毎に出る残材が廃材処理を含めてコストになっている。
- ③床・壁・天井で仕様が異なり発注管理が難しく、ミスをして無駄なコストがかかっている。

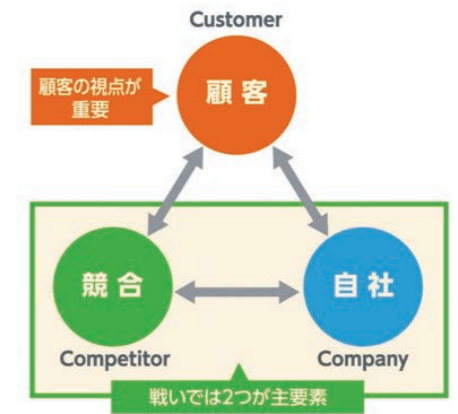
そこでお客様（工務店）との間にこんな覚え書きを交わしました。

### 断熱材の供給に関して

- ①40日前に受注した製品の価格（小口配送を加味した価格）と数量は保証する。
- ②現場への納品は、梱包単位ではなくバラの必要数量で実施する。
- ③余った場合は、一時引き取りで次回発注の際これを使用する。
- ④仕様が変更となり6ヶ月以上使用しないものは廃棄し請求する。
- ⑤物件ごとの断熱材の仕様は、共有して発注相違を事前に確認する。



【図1】



【図2】

特に効果のあったのは断熱材のバラの管理です。実際はなかなか難しかったですが、最後の1枚まで有効に使えるというのは双方にとって大きなメリットがありました。まず住宅資材問屋側（受注側）は、得意先にとって一緒に住宅建設をしている仲間という協業関係になったのです。得意先（発注側）にとってもコストの削減とミスをチェックしてくれることでウインウインを感じています。今でも他社との価格競争はありますが、継続的取引についてはお互いが前提だと考えています。これまでの商慣習にとらわれずお客様視点でサービス提供を行った結果、ブルーオーシャン\*3の市場を作ったことになるのです。（図1）

### 何を基準に考えるか【3Cの視点】

目標を誤解すると決してうまくいきません。競争に勝つために過大な投資をしても、お客様のニーズが変化すれば、競争相手に一時的に勝利できてもその後の経営が成り立たなくなることも

もあります。

そこで、経営戦略を考える際の手法として「3C」の視点を活用してみましょう。これは「顧客（Customer）」「競合（Competitor）」「自社（Company）」の頭文字をとったものです。

例えば戦争では、敵が「競合」、自軍が「自社」という2つのCだけになります。戦いという意味では敵と自分の関係がすべてで、勝ちと負けのみが存在する世界です。しかし経営には「顧客」という視点があります。経営の価値を顧客視点で判断することを意味し、たとえ敵を倒しても顧客が喜ばなければ意味がありません。

「顧客」の視点について経営者の方にお話をすると、皆さん必ず共感していただけます。特に競争の激しい分野では顕著です。というのも、激しい価格競争を強いられていると考えていたが、顧客が求めるものが価格とは別のものだった、ということはよくあるからです。（図2）

### 経営戦略はアートな心で（商売は芸術）

では、具体的にどのような戦略を採るべきでしょうか。顧客を中心ににおいてはじめて意味を持つ経営（事業）は、人を喜ばすことが必要な芸術と共通しています。絵を描くことや作曲が重要な芸術であると同時に、歌舞伎や演劇も人の文化的な生活においては不可欠なものです。なにより人を喜ばすことが出来なければ成功しないという現実を持ってしても、経営との間に大きな共通性があります。

経営戦略を考える事はとても意義深いものです。アートの様な創造力を活用して、企業の将来を構築しましょう。

### 〈次回MBA早わかり塾のご案内〉

日時：11月22日(水) 午前10時～午後4時  
場所：神戸市産業振興センター  
テーマ：事業を継いでもらいたい  
～事業承継について考えてみました～  
※詳細は同封のチラシをご参照ください

\*1 断熱材（木造住宅用）…グラスウールなどの繊維質で気泡が多く含まれるため圧縮して包装されていることが多く、梱包を外すと体積が急速に大きくなる。  
\*2 ランチェスターの法則…第一次大戦から導き出された戦争理論。2つの基本法則がありマーケティング戦略にも応用される。市場を戦場とみなし、差別化戦略で強者が目を向けないニッチ市場や細分化した市場において独自のブランドを築く「弱者の戦略」と、弱者の差別化を即座に踏襲する戦略で大きな経営資源を投入して市場を支配する「強者の戦略」に分けて考える。  
\*3 ブルー・オーシャン戦略…フランスのW・チャン・キムとレネ・モボルニュにより、著書『ブルー・オーシャン戦略』により提唱された戦略。企業が生き残るために既存の商品やサービスを改良することで価格競争の激しい血みどろの争いを繰り返す既存の市場を「レッド・オーシャン」、競合のいない新市場で可能性を秘めた市場空間を「ブルー・オーシャン」と名づけている。価格競争とは別のブルー・オーシャンという価値市場を創造し、利益の最大化を実現するのが目的。