

第5節 今こそ経営者の意識改革が必要

◎1.1—世界のトップ企業1000社に共通する要因

2001年の初めに出版された日経ビジネスに衝撃的特集が掲載された。この特集は、世界のトップ1000社に共通する要因は何か、というテーマを取り扱っている。別の言葉で表現すれば、激しい国際的企業間競争の中でなぜこの1000社は勝ち残ってきたのか、という疑問に答えようとしたのである。もちろん、これらの世界企業の戦略は多種多様であつて、簡単に整理できるようなものではない。しかし、たった一つこれらの1000社すべてに共通する要因が明らかになった。それが「自己革新」である。

それでは、この自己革新とはいったい何であらうか。簡潔に言えば、激しく動いていく時流に合わせて自社を絶えず構造的に変革していくことである。一見当たり前のことのように思えるが、これが実に難しい。時流の変化を先読みして、研究投資や設備投資を行わなければならない。これには巨額な資金が必要となる。リスクに怯える経営幹部や株主、メインバンクに対し力強い説明能力を発揮しなくてはならない。旧来の社内組織を根底から変革する必要がある。優秀な人材を確保するとともに、その力をいかに発揮させるために古い社風を断ち切ることも必要だ。経営トップの先見性と決断力、強い意志が発揮されなければ、自己革新など到底できない。新商品がたまたま時流に適合したから、これらの世界企業は勝ち残れたのではない。自らを否定することに果敢に挑戦するたくましい精神力があつたからこそ、それこそ何万社、何十万社に1社という確率で生き残り、圧倒的強者となることができたのである。

◎2.1——自己革新ができなければ滅びる

世の中を見渡すと、次々と新しい会社が生れし次々と消えていく。鴨長明の「方丈記」に、「よどみに浮かぶうたかたは、かつ消えかつ結びて、久しくとどまりたるためしなし」とあるが、現代の世でもまさしくそのようなことが起きている。10年続く会社は2社に1社、20年続く会社は5社に1社、30年続く会社は10社に1社もないと言われている。まして、100年続く会社は1000社に1社もないのではないか。せっかく作った会社だから、誰もが継続発展させたいと思う。しかし、現実にはなかなか願望どおりにはことは運ばない。特に、中小企業が長い間継続発展し続けることは難しい。なぜだろうか。

資本力が小さいから、大手企業との競争に負けてしまうからだろうか。確かにそれはある。しかしよく考えてみれば、トヨタでもソニーでもホンダでも最初は小さな町工場から出発したはずだ。今をときめくユニクロでも最初は山口県の小さな企業だったはずだ。大きく立派になる会社と、いつまでも弱小資本のままやがて消えていく会社との差は単に資本力の違いだけに帰結させられない。

決定的な要因は、経営者の資質やものの考え方にある。第1巻で詳しく述べたのでここでは省くが、やはり経営者としての器の違いが影響している。中小企業の経営者の中には、志が低く小金がたまるとすぐに遊びに走る人がいる。資本蓄積ができない。また、本当は単なる虚構にしかすぎない名譽や地位におぼれて、本業に全身全霊を尽くすことを忘れてしまう人もいる。中には本当に365日働きどおしの経営者もいるが、たいてい頭が固くて物事を考えるレンジが狭い。だから世の中の変化に合わせて自分を変えていくことができない。もちろん、始終金策に追われて他のことを考えるゆとりのない人もいる。

しかし、いつの時代であれ、世の中は絶えず変化していく。時流が変わっていくのに、古い経営体質や頭のままではやっていけないわけがない。中小企業の経営者も、本当に末永く自社を継続発展させていきたいと思うのなら、時代の変化に合わせて自分を、自社を絶えず自己革新していかななくてはならない。21世紀は、時流が大きく激しく変化していく世紀である。自己革新のできない経営者は、経営をやってはいけない時代

が来た。

◎3.1——トップが決めなければ自己革新は不可能

企業の自己革新は困難を極める。「さあ、明日から変わりましたよ」では企業は変わらないのだ。

一番難しいのは、社内の意識変革である。人間は本来保守主義的な動物である。特に変革が自分の既得権や安定を奪うかもしれないと考えると、猛烈に抵抗する。年をとればとるほど、社内の地位が高くなればなるほど、この傾向は強くなる。セブンイレブンの鈴木敏文社長がコンビニエンスストアを始めようとしたとき、役員も含めて社内のすべてが反対した。「日本にはスーパーがいっぱいあって品揃えも豊富なのに、スーパーより高い値段で日用品を売るコンビニが流行るはずがない」とみんな口をそろえて反対した。もしその時に彼が社内の反対でくじけていたら、今日のセブンイレブンはなかった。会社が大きな方向転換をしなくてはならないときには、トップの決断以外に方法はない。経営トップが決めなければ、他の誰も決められないのだ。しかし、そのトップの決断が間違っていれば、会社を危うくする。従って、その場合はトップが責任をとらなくてはならない。この覚悟がない経営者は、決断ができない。これが保身主義の経営者に自己革新ができない理由である。

ユニクロの柳井社長は、今日の組織を作るために自分ともう1人の役員を除いて、役員の大入れ替えを断行した。旧役員を全員辞めさせて、若手の有能な役員に入れ替えたのである。大きな戦略転換をしようとする時、古い組織が邪魔をすることがある。組織というものは、方針決定、指揮命令、権限のあり方を意味する。そして、これらの機能を遂行するのは、組織図やシステムではなく具体的な人格である。分かりやすく言えば、Aという役員、Bという部長が、その経営幹部というポジションにおいて、それぞれ方針を決定したり指揮命令したりする権限を持っている。彼らの頭が古かったり、保身主義に凝り固まっていれば、経営トップの決断は会社全体として遂行されない。この場合は、経営幹部で構成された会社の中核的組織にメス

を入れざるを得ない。これは大変な痛みとエネルギーを要することである。自己革新が難しい理由は、ここにもある。

さて、実際にこうした組織変革に着手すると、予想外の社内抵抗に遭う。経営者にカリスマ的な力がなく、しかも変革の理由や見通しについてきちんと社内に説明する能力がないと、社内は百家争鳴の状態になる。同じ会社内に様々なグループができ、互いに言い争ったり足を引っ張り合ったりするようになる。とたんに社風が悪くなる。こうなると、本当に優秀な人材は辞めていく。それによって会社の力量は衰え、競合他社の格好の餌食になるばかりでなく、お客様にも見放されていく。ひ弱な経営者はこれを恐れて、組織改革が断行できない。だから、経営者は日ごろから経営の勉強に励み、己の人格と能力を磨いて、いつか必ずやってくる自己革新断行のために備えていなくてはならない。また、いつでも死ねる覚悟を養っておかなくてはならない。ゴルフや女遊びなどにうつつをぬかしていたのではいけないのである。

人はお金や地位、名誉のために自分の命を燃やすことはできない。しかし、志や理念のためなら命をかけることもできる。坂本竜馬は硬直した幕藩体制を打ち倒し、欧米列強に侵食されない近代国家日本を築きあげるために命をかけた。「私は道半ばにして倒れてもよい。たとえどぶの中で倒れようとも後悔はしない。ただし前のめりになって倒れたい」と語ったという。まさしく彼はそのとおりになったが、暗殺される直前に彼が江戸に向かう船の中で構想した船中八策は、明治維新の際の「五箇条の御誓文」に結実され、日本の近代国家確立の礎となったのである。

豊友会が経営指針書の作成に取り組み、まず経営理念の確立に全力を注ぐのは、理念の持つこの力を自覚しているからである。

◎ 4. 1 — 自分の経営者としての自己革新力を点検する

これまで述べてきたように、企業の自己革新は経営者とその意志と力がなくてはできない。私は、経営者

が自社の自己革新に取り組む時、最低限次の十の条件が必要であると考えている。

- (1) 経営者がプラス発想の持ち主であること
- (2) 経営者が強いリーダーシップの持ち主であること
- (3) 経営者が賢いこと
- (4) 経営者が明確な理念を持っていること
- (5) 経営者が将来ビジョンをしっかりと持っていること
- (6) 経営者が中期計画を作成し社員に提示していること
- (7) 経営者の言動に一貫性があること
- (8) 経営者が忍耐強いこと
- (9) 経営者が組織や人材を入れ替える勇氣を持っていること
- (10) 経営者が社風を率先して変革していくこと

経営者がプラス発想の持ち主でなければならぬことは言うまでもない。しかし、それは決して脳天気であること、「いけいけどんどん」の強気一点張りであることとは違う。たいていそういう人は、長期のスパンで見れば資金繰りシヨートを起こして経営に失敗している。プラス発想の持ち主とは、明らかに不利で八方塞がりの状況でも、それをプラスに転じる考え方のできる人のことである。例えば、仕入れた商品が思惑通りに売れずに、在庫がたまってしまったとしよう。これが不良在庫になれば現金化するのは困難だから、資金繰りに困る事態に発展するかもしれない。こんな時、「在庫を抱えて困った、困った」と嘆いていても始まらない。こうした在庫が生まれるのは、予測と実績が大きく食い違ったのだから、それをいい教訓として極力在庫を持たない商売に転換しようと思ひ、それを実現するシステムを構築するチャンスにすればよい。最適在庫、最適発注を可能にしたPOSシステムも、もともとピンチをチャンスに転換するプラス発想から生まれたものである。プラス発想かマイナス発想かは、その人の考え方の習性である。それは日常行動のあ

あらゆる場面で現れてくる。失敗をいつまでも嘆いている人がいるが、こういう人は自ら自分の人生を暗く惨めなものにしているのだ。すばやく反省し、心のスイッチをプラスに切り替える習性を身につけないと、せっかく与えられた命を無駄にすることになる。

リーダーシップのレベルは、その人の経営者としての器の大きさによって決まる。ただ、リーダーシップを発揮する際に絶対必要条件となるのが、プラス発想の持ち主であるということだ。一般に社員は暗くイジイジした経営者にはついていきたいと思わない。ピンチでもチャンスに転じてしまうことのできる経営者についていきたいと思っている。こうしたことができるためには、経営者は賢くなくてははいけない。知識があるとか頭がいいというのではなく、知恵がある経営者でなくてはピンチをチャンスに転換できない。知恵とは簡単に言えば、大きいものを小さく分けて考えること、あるものを別のものに置き換えることができること、その際に最も有効な道具を工夫することができること、細分したものを再び構造的に組み立てることができることである。こうした思考法が日常的に身につけていければ、あとは独創的なものを生み出すのも努力しだいである。例えば、経営指針書も心情・理念・企業目的・基本経営方針・戦略・計画に分けて作成しているはずである。そして、戦略は外部戦略・内部戦略・財務戦略に分けて構築するだろう。その上で、各項目を筋の通るように組み立て直すはずだ。経営指針書は一応フォーマットがあるからそれに従って書いていけばよいが、現実の経営課題にはフォーマットはない。従って、自分の頭の中に、先ほど述べたような思考法を習性として持っている必要がある。

理念、将来ビジョン、経営計画を持っていなければ、とても自社の自己革新はできないことは改めて説明するまでもないだろう。

経営者の言動に一貫性がないと、長い時間を要する自己革新ができないことも自明の理である。その言動がくるくる変わる経営者は、社員が一番信頼できない経営者である。「ああ、社長はまた思いつきでものを言っているな」と思ったら、馬鹿らしくして真剣に改革をする気にならない。一生懸命努力していいところまでいっ

ても、また社長の気が変わったら、せっかくの努力が水の泡になるということを痛いほど知らされている。こういう社長がいくら自己革新をぶち上げて、誰もまともに取り合わないだろう。

経営者の忍耐強さ、組織や社風を変える勇氣については、すでに触れたのでここには書かない。いずれにせよ、あなたが自己革新のためのこの十の条件を兼ね備えているかどうか、自己点検していただきたい。もし、どれかを欠いているとすれば、早急にそれを補うよう努力されることを勧める。

◎5. ── 価格競争で中小企業は大手に勝てない

デフレ経済の特質は、需要に対して供給の方が多いということである。例えば、ある年の2月に日本全国で5万台のパソコンの需要があるとする。しかし、実際にはこの月に7万台のパソコンが供給されたという。2万台は売れない。しかし、パソコンを販売する各社は売れないと在庫となって残ってしまうので、大幅な値引きをしても自分の店で完売しようとする。こうして、価格競争、価格破壊が起きる。これはパソコンに限ったことではなく、生鮮食品から衣料品、家電製品に至るまで、ありとあらゆるものが海外から驚くような安い値段で入ってくる今日においては、ごく日常的なこととなっている。

大手企業は海外から安く買い付けてくる仕組みを持っているところが多い。しかも、大量に買い付けて仕入れ単価をできるだけ切り下げる方法をとる。しかし、中小企業にはこうした仕組みや大量仕入れの資金力を持たないところが多い。従って、大手企業との価格競争に負けてしまう。価格競争に負ければ商品は売れないので倒産するしかない。大量仕入れ、安値仕入れのシステムや資金力を持たない中小小売業が次々と倒産している現状には、このような背景がある。

城南電気が倒産したのも同じである。現金仕入れという手法だけで、大手家電販売店と戦おうとした。小切手や売掛ではなく、現金を目の前に置いて当座の資金繰りに苦しんでいる家電業者に元値切りの商品提供を迫っていた。この手法で城南電気は価格破壊に先鞭をつけたが、やがて資金ショートを起こした。買い叩

いたすべての商品が思惑通り売りさばればいいが、中には不良在庫化するものも出てくる。在庫は現金にならない。こうした在庫が少しずつ増えて、やがて買い叩くための手持ち現金が不足してくる。宮路社長の大手家電量販店へのすさまじい戦いは、トランクの中の現金が枯渇するとともに終わった。戦術的・戦闘的手法で、中小企業が大企業に勝てる時代はもう来ない。

◎6.1——弱者の市場に逃げ込めるか

デフレ経済下の価格競争で、同一市場で同一商品を扱っていたのでは、中小企業は大企業に勝てないことはよく分かっている。では、どうしたらよいのであろうか。大企業が進出してこない市場（地域）に逃げ込むという方法を主張する人がいる。しかし、現実にはそんな市場が残されているのであろうか。業種によっては残されている場合があるが、基本的にはそんな弱者の市場はないと考えた方がよい。

豊友会の会員に丹後半島で眼鏡屋さんを経営しているO社長がいる。彼によれば、丹後半島は日本のチベツトとも言われ、交通事情も悪いし人口集積度も低い。だから、大手が進出してくることはないと考え、その考えを元に戦略を構築してきた。しかし、そこへ眼鏡チェーンとの戦いを前提にした戦略を再構築する必要に迫られている。価格、品揃え、サービス、システム等で三城に勝てる力を持っているかどうかを分析し、「何で勝っているのか」という競合大手との戦いを前提にした方針を早急に立てなくてはならない。こんなことは、どんな業界でもこれからは日常茶飯事に起きる。

物流の発達とIT革命の進行は、原則として日本から弱者の市場を根絶しつつある。どんな山奥に住んでいても、ネット上の商店街で最新の商品を安く購入することが可能となってきた。

大手企業も小商圏でも成り立つ仕組みを立ち上げてきているし、ネット販売もますます盛んになる。従って、我々はもはや弱者の市場はないということを前提にした自社の戦略を構築しなくてはならない段階に来

ている。

◎7. ── 差別化戦略が中小企業の生きる道

優れたシステムや豊富な資金力を持たない中小企業が生き残るためには、大企業が取り扱わない商品やサービスを取り扱うしかない。同じものを取り扱っている、価格競争で負けるからである。従って、中小企業の基本的な戦略は差別化戦略である。この差別化戦略については、「差別化戦略を考える」の章で詳しく述べる。

◎8. ── 赤字を出すことは悪である

今、日本の企業の8割近くは赤字である。特に、中小企業は長年赤字で苦しんでいるところが多い。もしあなたの会社が赤字体質になっているとすれば、自社の構造的改革、すなわち自己革新は赤字からの脱却からスタートすべきである。

自社の財務についての詳しい分析の方法は、第三章の「決算書を理解し、分析し、自社を知る」に書いてある。そこをしっかりと読み、正しい手順に従って自社の財務分析ができるようにしていただきたい。ここでは、赤字体質からの脱却について基本的な考えを述べるにとどめる。

まず一番に言いたいことは、赤字を出すことは悪であるということである。よく「うちの会社はこのところずっと赤字でねえ」と平気という経営者がいる。税金を払いたくないので、意図的に赤字にしているのかと勘ぐってしまう。とすれば、大問題である。そのような経営者に会社を経営する資格はない。

そもそも、企業が成り立っていくのは様々な社会的インフラが整っているからだ。道路があり橋があり空港があり、水道や通信網が敷かれ、公的機関がその機能を果たし、教育を受けた人材が絶えず供給されるから企業は成り立つ。こうした社会的インフラは税金をその財源としている。赤字で税金を納めないというのは、社会的インフラの整備に貢献していないことになる。サラリーマンは家計が苦しかろうがなんで

あるが、給与からその支給額に依じて源泉徴収される。企業もしっかりと利益をあげて税金を払い、世の中に貢献すべきだ。長期にわたる赤字でずっと税金を納めていない企業は、社会的に自分の負担をしていないという意味でまさしく悪というしかない。

赤字続きの会社は、国や地方自治体から様々な助成を受けることがある。この助成財源は他の企業やサラリーマンが負担している税金から出る。また、銀行から借入金金の元利返済を棚上げしてもらおうこともある。よく考えてみれば、これはきわめて社会的に不公平なことである。自分の経営者としての無能ぶりを、他の有能な経営者や勤勉なサラリーマンに尻拭いしてもらっているのと一緒ではないか。

社員にとっても、自分の会社が毎期赤字では働く意欲がなくなる。会社に利益が出て、はじめて自分も会社に貢献できていると感じられるのに、連続赤字ではまじめに働いている社員のやる気は失せてしまうだろう。将来に対する希望も持てない。これも大変な悪と言える。ましてや、赤字が重なって資金ショートが起き倒産してしまえば、たくさんの社員を路頭に迷わせることになる。資金を借りている銀行や買掛金を支払っていない業者にも大変な迷惑をかける。

企業は、しっかりとした理念を持ち利益を出していれば、社会的に見て善と言える。理念はあるが赤字ばかり出していけば、これは悪である。理念もなく赤字続きであれば、これは最悪である。まずは、赤字を出すことは経営者として悪であるという認識をしっかりと持っていただきたい。

◎9.1——赤字の原因を景気のせいにしな

世の中には、自分の会社が赤字になってい

る原因を景気のせいにする経営者がいる。特に、バブル時代に自分の経営的才覚以外のところで儲けたことのある経営者にその傾向が強い。「いやあ、景気が悪くてねえ、ここところ赤字続きですよ」という話はいやというほど聞く。もし、景気が悪いから赤字になるのであれば、今日のような構造不況の時代には日本中のすべての会社が赤字になるはずである。しかし、現実にはそ

うなっていない。こんな時代にも、立派に利益を出している会社はたくさんある。

日産のカルロス・ゴーン社長は、毎期巨額の赤字を出しつつつけていた日産を3500億もの利益を出す会社に変えてしまった。そのために、すさまじいリストラもあえて断行した。彼のリストラ策を批判する人もいるが、もし彼がそうしたリストラを遂行する勇氣や決断力を持たなかったとしたら、日産はさごうのようにいつかは倒産したかもしれない。アパレル業界は構造不況業種である。しかし、ユニクロの柳井社長はすばらしい経営能力を発揮し、いまや日本の全企業の中でもトップクラスの利益をあげる会社を作り上げた。

経営能力の高い経営者は、どんな時代にもきちんと利益をあげる。もしあなたの会社が今赤字を出しているとするれば、それはあなたの経営能力が低いからである。けっして景気のせいではない。

赤字を景気などの外部要因のせいにする経営者は、どちらかと言えば幼児性が高い。自分で責任を感じ、自らの力で何とかしようという意思が弱い。自分が産み出した結果を他の原因に転嫁し、精神的安定を得ようとす。私は、こういう人は経営者に向いていないと思う。

◎10. 赤字の原因は何か

赤字の原因はたくさんある。しかし、一言で言えば経営者その人の中に赤字の原因がある。私の知る限り、赤字を出しつつつけている会社の社長は財務諸表がほとんど読めない。特に、貸借対照表の読み方が分からない。損益計算書で一応利益が上がっているように見えても、貸借対照表でみれば大変なマイナスであることがよくある。資産は不良在庫や回収不能の売掛金が多く、現預金が少ない。また現金化できない固定資産ばかり膨らんでいる。負債の部を見ると、固定負債である長期借入金が信じられないほど多い。月商の3倍どころではなく、5倍、10倍になっているところもある。もはや異常である。借入金の元利返済は損益計算書には出てこないから、経営の圧迫要因になることを見落としている。自己資本比率は、いつ潰れてもおかしくないほど低い。しかし、そうした係数を正しく読む力がないから、財務状態の現状がわからず結構呑気に

構えている。結局、資金ショートを起こして倒産するまで気がつかないのではないかと思われる経営者も多い。すでにこれまでも繰り返して述べてきたが、その経営者の先見力のなさが赤字の原因となっている場合もずいぶんある。時流がすでに大きく変わっているのに、それに対応した手をいっこうに打っていない。激しく変化していく経営環境が分析できていないのだ。売上が次第に下がってきている。消費者ニーズが変わってきているか、競合相手が新しい手を打ってきているのに、それが見えていない。「変だな」と思っているうちにどんどん業績は悪くなっていく。「座して死を待つ」とは、まさしくこういふことを言うのである。

虚栄心や貪欲な利益願望から、分不相応な事業展開を急ぐ場合にも大きな赤字を作ることがある。また、競合相手に負けまいとして、無理な投資をしようとする赤字体質に転化することもある。このケースは意外に多い。

いずれにせよ、赤字を外部要因のせいにするのではなく、経営者の内部要因に求めるべきである。そうしないと解決につながらない。

◎11.1——リストラを実行する

自分の会社を利益の上がる会社にするためには、売上を増やしてコストを抑える以外はない。もっと正確に言えば、粗利益を増やして、経費を減らすことが大切である。原理は簡単だが、実行はなかなか難しい。簡単であれば、誰もがやっているはずだ。

売上を増やすには、時流に適合した外部戦略を構築しなくてはならない。その方法は、第2巻全体を通して説明するのでここでは省略し、コスト削減について基本的な考え方を述べておく。

コストを抑えるには、様々な方法がある。経費節約運動もそのひとつで、皆さんもいろいろな方法で実行しているだろう。しかし、おそらくほとんどの企業で最大のコストは人件費である。これを改善しなくては、決定的なコスト削減はできない。大企業はまずここに手をつけている。NECも東芝も日立もNTTもみん

な大規模な人員削減というリストラを強行している。大企業の経営者は直接自分が首を切るのではなく、人事担当責任者が自分の役目としてやってくれるので、人員削減を強行しやすい。しかし、中小企業の場合は経営者が個々の社員の生活までよく知っており、しかも自分が直接手を下さなければならぬので、なかなか解雇まで踏み切れない。ついつい情にとらわれ、リストラをしなければならぬ状況でも問題の先送りをしてしまう。労働分配率が異常なほど高まり、経営を圧迫する。給与の遅配が起きたり、賞与が出せなかつたりする。こうなると、社員のモラルは必然的に低下してくる。情をかけたつもりが、かえってあだになる場合があるのだ。

豊友会の会員で菓子卸問屋業O社のA社長は、今文字通り命をかけた自社の構造改革に取り組んでいる。3期連続で赤字、その累積赤字は1億3000万円に達し、資金繰りも窮地に陥った。しかも売上は30%ダウンし、このまま卸問屋業としてはやっていけないことを悟った。そして、メーカーと小売り要素を付け加えたメーカー卸小売業への業態転換をする方針を決定した。しかし、まずは赤字体質を断ち切り、業態転換をするための基盤作りをしなくてはならない。そこでまず手つけたのが、リストラである。会社幹部と力を合わせて、退職者リストを作りリストラを断行した。社員数30人規模の会社で、8人の人員整理を行ったのである。「神輿にぶら下がっている者は捨て、残った者全員で神輿を担ぐのだ」とA社長は語っていた。全社で徹底的にコストの削減に努め、一社に依存していた得意先を数社に分散するとともに、より粗利をとれる得意先へのシフトを実行した。こうした改革により、3年前から黒字に転換するとともに、巨額の累積をすべて解消することができた。

A社長の例を見ても分かるように、赤字体質から脱却するためには、経営者の並々ならぬ決断力と実行力が必要とされる。また、残った社員を不安に陥らせ士気の低下を招かないためには、未来へのしつかりとした展望を示すことが大切である。こうした力を持たない経営者には、赤字体質からの脱却は難しい。

第6節 経営環境分析と長期ビジョン

◎ 1. 1 ― 経営環境分析

経営戦略を構築するためには、まず経営環境分析が絶対に必要である。自分が立っている足場が分からずして、次のステップへ足を踏み出せるはずがないからである。企業にとつての経営環境は無数の変数によつて成り立っている。それらをすべて分析することは不可能であるし、また必要なことではない。だが、少なくとも①マクロの経営環境分析、②ミクロの経営環境分析、③同業他社の動向、の3つは必要である。

マクロの経営環境分析をする際に必要なキーワードは、業種・業態によつて異なるが、少なくとも次の5つはきちんと捉えておかななくてはならない。①デフレ経済の動向、②グローバル化、③少子高齢化、④情報化、⑤高度科学技術化がそれである。少なくともこの5つの要因は、どのような業種・業態の企業にも大きく影響を与える。経済がデフレ基調で今後も推移するかどうかで企業のとる戦略はまったく異なる。また、グローバル化の波の影響を受けない企業は皆無に等しい。地方の零細下請企業ですら、親会社が海外に生産拠点を移したらたちどころに行き詰まってしまう。少子高齢化の進行は、消費者のニーズを大きく変えてしまう。すさまじい勢いで進む情報化は、従来の業態までも変えつつある。日本の産業はグローバル化の進展の中で国際的分業体制の再編の必要性に迫られて、今後はナノテクノロジーやバイオ、ロボット工学といった最先端技術の方向に次第にシフトしていくだろう。こうしたマクロの経営環境分析をしっかりとした上で、自社の進むべき方向を見定めていかななくてはならない。

ミクロの経営環境分析において必要なことは、自社商圏内の競合他社の戦略や力量をしつかりと分析しておくことである。商圏はどの程度か、どのくらいの市場占有率を持っているか、商品の品揃えやサービスの

特色は何か、顧客の評判はどうか、どんなシステムを取り入れているか、などは少なくとも調査して、自分の会社のそれと比較しておく必要がある。

同業他社の動向は、自分の会社と同じ業種・業態の企業の動向を、日本全体、場合によっては海外も含めて、現在と将来にわたってきちんと把握しておくことが課題となる。この際に重要なことは、特に近年成長している同業他社の動きと最近低迷している同業他社の動きを両方とも分析しておくことである。おなじ業種で成長しているところは、必ず優れた戦略を取り入れているはずで、自社の改善・改良を進める上で参考になる。また、そうした企業はいずれ自社の商圏内に乗り込んでくるかもしれない。その時、前もって相手の戦略を分析していれば、早めに防衛策も講じやすい。また、最近急速に業績を悪くしている同業他社の分析は、自社の反面教師として大いに役立つ。「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」というが、経営者としては同業他社の動向と関連づけて自社分析をしつかりとしておくことは最低限の責務と言える。

◎2.1——長期ビジョンを立てる

多くの経営者は、過去延長型の計画を立てる。売上にしても利益にしても、過去の延長線上に数値目標を設定する。そのため、取り入れる戦略も過去延長型となり、時代の変化に対応しきれなくなる。私の考えでは、経営者は将来ビジョンを設定し、そこから逆算的に数値目標の設定や戦略の構築を行うべきである。将来の「ありがたい自社の姿」を考えて、そのためにここ数年でしなければならぬことを考えるのである。このためには、経営環境分析をしつかりと行い、将来のニーズ動向をできる限り把握しておかなくてはならない。場合によっては、業種変更や業態転換を行う必要性も出てくる。

この長期ビジョンを立てる際に重要なことは、①長期ビジョンが理念や使命感にしつかりと支えられていること、②現在から将来のビジョンまでの道筋がストーリーとしてわかりやすく語られていること、の二つである。

長期ビジョンを実現することは、並大抵の努力ではできない。行く手に様々な困難が立ちはだかる。時には大きな壁にぶつかり、トップも社員も意気消沈し気力がなえてしまうことがある。そんな時、長期ビジョンが理念や何らかの社会的使命感に支えられていれば、トップも社員も壁を乗り越えていこうとする勇氣が持てる。ホンダがマスキー法をクリアするCCCエンジンの世界に先駆けて開発した時も、プロジェクトの若いメンバーたちはこの社会的使命感に支えられて偉業を成し遂げた。彼らの合言葉は、「低公害エンジンを開発して子供たちに青空を残してやりたい」というものだった。窒素酸化物を10分の1に減らすというマスキー法の基準は、当時の自動車会社にとって無理難題に等しかった。ホンダのプロジェクトのメンバーたちはこの基準を満たすためのエンジン開発に昼夜を分かたず取り組んだ。家に帰って眠れる日は少なく、会議室に二段ベッドを持ち込んで泊り込みで開発にあたった。「会社のためにやっているのではなく、社会のためにやっているのだ」という使命感がそんな彼らを支えつつ続けた。理念や使命感は、不可能と思われることを人間に成し遂げさせる力を与える。

経営者の中には、長期ビジョンをとってつけたように設定する人がいる。そうなれたらよいという願望だけが突出している。しかし、いくら読んでみても現時点からビジョンまでのプロセスが分からない。根拠、理由、手段が不明確では、取り組む気力も知恵も湧いてこない。誰が読んでも「ああ、これなら成功する」というストーリーが描かれていれば、勇氣も力も知恵も湧いてくるはずだ。また、そうしたものであれば多くの人の力を結集しやすい。長期ビジョンを立てる際に、このことは絶対に忘れてはならない。

◎3.1 自社の強み・弱みの分析と自社課題の設定

長期ビジョンが設定できたら、それを実現するために、現時点での自社の強みと弱みを分析する必要がある。これは「己を知る」という作業にあたる。実際にこの作業に当たると、自社の強みも弱みも数え上げればきりが無いほどあることが分かる。これらをすべて数え上げていてもあまり役に立たない。かえって取り

組まなければならないことが多すぎて、皆が混乱するばかりである。ここで、自社の強みと弱みを分析する際の有効なフォーマットを紹介しよう。どちらも、次の3つの視点、即ち①外部戦略上の強みと弱み、②内部戦略上の強みと弱み、③財務戦略上の強みと弱み、から分析し、決定的に重要なことから優先順位をつけて3つくらいを取り上げるのである。

自社の強みとは、自分の会社の経営資源、即ち今までに作り上げ蓄積してきた差別化の仕組みや人材力、先行投資を可能とする財務力などである。どんな企業にもこうした強みはあるはずで、それなくしては今まで経営を続けてこれなかったはずである。もちろん、このような強みの分析にあたっては、長期ビジョンとの関連においてする必要がある。何でもかんでも自社の優れた点を列挙すればいいというものではない。長期ビジョンを実現する上で、自社のこの強みは大いに役立つというものを取り上げるべきである。逆に、自社の弱みを分析する場合は、やはり長期ビジョンを実現するためにはどうしても克服しなければならない点を取り上げるべきである。絶対優位の差別化戦略がなければそれを取り上げなくてはならないだろうし、優秀な人材を育成する仕組みがなければそれが課題となる。また、長期ビジョンを実現するためにはものや人に対する先行投資が必ず必要となるが、そうした財務力が欠けている場合にはそれが自社の弱みとなる。

ところで、自社の強みと弱みを分析し課題として設定する時間的範囲は3年ほどがよいだろう。3年かけてこれらの強みをさらに強化し、弱みを実質的に克服するというように目標化するのがよい。あまり期間が長いとだれてしまうし、経営エネルギーを集中的に投入することができない。

◎4.1— 計画を数値で立てる

ところで、後で述べる第四部「財務戦略」の章に従って自社の財務分析をしてみると、いろいろなことが分かってくる。自分の会社の財務状態は実際にどうなっているのか、本当はどのような内容に持つていくべきなのか少しずつ見えてくる。このような財務データをきちんと把握した上で数値計画を立てるわけだが、

少なくとも次のポイントは押さえておかななくてはならない。

- (1) 実質上、自社は利益体質になっているかどうか。
- (2) 過去5年間の売上と粗利益の推移はどうなっているか。
- (3) 過去5年間の経常利益の推移はどうなっているか。
- (4) 自己資本比率はどれだけか。また、その改善は進んでいるか。
- (5) 借入金はきちんと返済できているか。これからもできるのか。
- (6) 労働分配率は適切な数値内に収まっているか。

これらのポイントを係数及び実数で分析していくと、自社の財務内容にずいぶん問題があるということが判明することが多い。従って、もっといい財務内容にしたいと考えるわけだが、大抵は過去の実績よりも少しでもいい数字にしたいと思ってしまう。つまり、過去延長型の思考から抜け出せないのだ。しかし、本当は「将来のありたい姿」をイメージングして、そこから現在の財務状態を逆照射する逆算的思考が経営者には必要なのである。そのための重要なポイントを以下に示しておこう。

- (7) 年先の経常利益はどれだけにしたいか。5年先、3年先はどうか。
- (8) 10年後の自己資本比率はどれだけに持つていくか。
- (9) 会社の財務を圧迫せずに、10年後にはどこまで社員の待遇改善を進めたいか。

こうした思いを具体的な数値にして掲げてみるのが大切だ。「ものごとは願望どおりにはいかないが、思うとおりになる」とよく言われる。「是非、自分の会社の財務内容をこんな風にした」と切実に思うと、「そうなるためにはどうしたらよいか」という問題意識が自分の中に発生してくる。この問題意識に導かれ、10年間の長期計画を逆算的にやってみようという気持ちになる。そして、実際に10年間の数値計画を作ってみると、本当に計画どおりの成果を上げようとすれば、現状のままではダメだということが痛いほど分かる。ここから現在の戦略の見直しと新たな戦略の構築という作業が始まる。経営者としてこんな風に向

分の会社を作り変えたいという夢が、あなたを戦略的経営者に鍛え上げていくのだ。

豊友会の多くのメンバーは、この作業に取り組む中で大きな壁に直面している。ある経営者は、10年後の夢を実現するためには、どうしても業種転換をしなくてはならないという事に気づいている。業種転換をしなければ夢の実現どころか、10年後には自分の会社はないという事に気づかされている。また、卸売業を営んでいる経営者の中には、メーカー要素をつけたり小売要素をつけたりしないと、とても夢は実現しないと気づく人もたくさんいる。この業種転換や業態転換については後の章で詳しく触れるが、とにかく「10年後の自社のありたい姿」を数字で描くことによって、積極的に自社の改革を推進していかなくてはならないということに気づくのだ。

数値計画の立て方については、第三章の「分析・資金・計画」のところを見ていただきたい。

第7節 強者の戦略と弱者の戦略

◎1.1—強者と弱者ではどのような戦略が異なる

戦いにおいて力量に大きな差があるとき、その戦い方は強者と弱者でおのずから違う。これは第1巻で、桶狭間の戦いにおける織田信長の今川義元の軍に対する戦法を例にとり詳しく説明した。企業間の競争においても同様である。

企業間競争における強者とは何か、弱者とは何かを明確に定義することは難しい。ここでは、業界やエリアにおいて市場占有率が第1位から第3位までを強者、それ以外を弱者としておこう。ランチェスターの理論によれば、市場占有率42%以上の企業は圧倒的強者であり、26%以上なら強者である。

強者は戦いにおいてあらゆる面で弱者に対し有利となる。まず、知名度が高い。消費者にその商品やサービスについてよく知られているから、選んでもらいやすい。消費者は同一商品を見比べた場合、価格や性能にたいした差がなければたいは名前をよく知っている方を選ぶ。強者は組織力、人材力、資本力においても弱者に比べて圧倒的な力を持っている。その力を持って市場から弱者を駆逐し、ますます市場占有率を高めていく。弱者が抵抗すれば、市場ドミナントを形成し、顧客を囲い込み、有り余る資金を投入して価格戦略に訴えてくる。長期にわたる強者の攻勢に対し、弱者が強者と同様の戦法で戦いつづけるのは不可能に等しい。

従って、同一エリアで弱者が強者と戦って勝つためには、別の戦法をとらなくてはならない。

◎2.1——一番化戦略か差別化戦略か

強者の戦略の基本は一番化戦略である。いつも業界において、ナンバーワンになることを目指している。また新たに進出した商圏においても、ナンバーワンになることを目指す。優秀な営業マンを大量に投入して、次々に顧客を奪い取っていく。店舗ドミナントを形成し、顧客を囲い込む。大規模な宣伝やサービスを行い、弱者から顧客を奪い取る。

強者はまた総合化戦略を採用する。関連商品や関連サービスを次々に開発し、消費者の自社に対する関心、興味を絶えず惹きつける。徹底的に品揃えを良くし、競合相手に顧客が逃げることのないように努力する。もし、資本力、人材力、組織力に乏しい弱者がこの総合化戦略を採用したら、すべてが中途半端になり、資金ショートを起こして経営破綻に行きつくだけだろう。

従って、弱者は原則として一番化戦略や総合化戦略をとってはならない。弱者が強者と戦って勝てるのは、事業ドメインを徹底的に絞り込んだ上で、絶対優位の差別化戦略を推し進める以外にないのだ。この点に関しては、第10節の「絞り込み戦略」と第11節の「差別化戦略」の章で詳しく述べたい。

◎3.1——弱者の市場は残されているか

弱者の市場とは、強者の進出してこない市場のことである。はたして、21世紀にこのような弱者の市場と
言われるものが残されているだろうか。

私の意見では、21世紀は原則として弱者の市場はない。地域、商圏エリアという面から市場を捉えた場合、全国くまなく強者の市場となると考えた方がよい。全国いたるところに道路網、交通網が張り巡らされ、IT化の進行で情報の網の目が張り巡らされた。見渡す限りの田園地帯に突然巨大なスーパーマーケットが出現する時代である。消費者は車で容易にそうした巨大マーケットに買い物に行ける。山間部や離島に住む人でさえ、インターネットで買い物ができる。丹後半島は日本のチベットと言われた僻地であったが、今では

そこにメガネの三城が進出している。自分が商売をやっている地域は田舎だから、強者が進出してくることはないと言え、呑気に構えていられる時代ではなくなった。

事業ドメインから見れば、弱者の市場は残されていると言える。伝統工芸に属する手工業の世界に新たに強力な企業が乗り込んでくることはまずない。下請けの業界でもそういうことは言えるだろう。しかし、実はこうした伝統工芸や下請けの世界でも、すでに強者と弱者の構造は形成されていると見た方がいいかもしれない。こうした業界は変化が遅いから、強者と弱者が戦ってたちまち強者が勝利を収めるという現象は目につきにくい。しかし、強い者が弱い者を駆逐するという法則は、資本主義社会のあらゆる領域において貫かれているのである。

◎4. 1——強者と弱者は相対的なもの

強者は弱者を駆逐し、絶えずその市場占有率を高めていく。この法則は普遍的なものである。しかし、強者と弱者の立場は逆転することもある。例えば、桶狭間の戦い以前には、織田信長は今川義元に対し弱者であった。だが、奇襲戦法で勝利を収めた後は、その立場は完全に逆転した。こうしたことは、企業間競争においても無数にある。衣料品業界において、ユニクロはかつては名もない小さな会社だった。しかし、ノンエイジ、ノンセクシャルというコンセプトを掲げ、中国で超低コストで生産して日本で低価格で販売するシステムを確立し、たちまちのうちにカジユアル衣料の業界でトップの座を確保した。この例でも分かるように、弱者が強者に打ち勝って自ら強者となるためには、そうなるための戦略や武器を持っていないか、あるいは、どんな業界でも、強者と弱者は固定した構造が続くというわけではないのである。皆さんが企業間競争に勝ち、強者として安定した利益を確保したいと望むのなら、それにふさわしい戦略を構築し武器を磨いていくしかない。

◎5.1——差別化戦略を徹底すれば強者になれる

徹底的に差別化戦略を推し進めるということは、他の企業にはない商品やサービスを提供するということがある。この差別化が進んだ商品やサービスが本物となり、多くの消費者に支持を受ければ、その領域では競合がいなくなるということであり、その商品やサービスに関する限り市場占有率を高められることになる。即ち、限られた領域で強者となれる。

人材や組織力、資金力の面で少ない経営資源しか持たない中小企業が、厳しい市場競争の中で強者となつてきちんと利益を確保していくためには、徹底した差別化を進めていくというのが正しい戦略と言えるであろう。

ついでに述べておくと、市場競争において利益を確保できるのは強者だけである。なぜか。強者は価格決定権を持つが、弱者はそれを持ってないからである。京セラの稲盛和夫会長も言っているが、「値決め」を自立的・主体的にできないと利益はなかなか出ない。競合相手が価格を下げてきたら、自社もそれに追従しなくてはならないようでは利益は出るはずがない。しかし、圧倒的に高い市場占有率を持ち、価格についても消費者が納得する構造ができ上がっていれば、自社の商品やサービスの価格を損益分岐点を超えて設定することができる。これが強者の持つ価格決定権であり、弱者は強者が設定したこの価格に追従するしかない。現実には、弱者は強者の設定した価格より少し低めに自社の価格を設定するしかないのだ。従って、利益は出にくい。これは同一車種の車の販売において、トヨタ車より日産やマツダが値引き幅を大きくしていることから明らかである。だからこそ、中小企業が利益を出そうと思えば、徹底的に差別化を推進して他社にない商品やサービスを提供していく以外にないのである。

第8節 業種転換に挑戦する

◎1. 1 ― 物不足の時代から物余りの時代へ

かつて日本にも、三種の神器を買うために必死になって働いた時代があった。テレビや電気冷蔵庫、電気洗濯機を買うたびに、生活がとて豊かになったような感激を味わった。物質的豊かさを求めて国民が必死になって働いてきたおかげで、1968年に日本はGNPで世界第3位となった。そして、現在はGDPで世界第2位の経済大国となっている。

今、狭い家の中は耐久消費財であふれ返っている。テレビは各部屋ごとにあるし、洗濯機には乾燥機もついている。ビデオデッキからMDコンポ、ビデオカメラ、ゲーム機とあらゆるものが揃っている。最近ではパソコンも家庭に普及しつつある。自家用車も一軒で数台持つ時代となった。筆筒やクローゼットにはとても着用しきれないほどの衣服がしまっている。昔はご馳走は正月にしか食べられなかったが、今では食卓は毎日がお正月と言っているほどの豪華さだ。携帯電話は家族全員が1台ずつ持っている。

20世紀は、物を買って消費することが幸福のパロメーターになった。しかし、21世紀はそうではなくなるだろう。今日では、子供にMDコンポを買ってやっても喜ばないことがある。友達にさらに高機種のMDを持っていると、それだけで子供は不幸になったような気分になる。なんとという贅沢な国になってしまったのだろう。

空港でとてもほほえましい光景を見かけた。おそらく中国か東南アジアから日本に出稼ぎに来て、母国に帰ろうとする人だろう。カバンから色鉛筆のセットを取り出し、いかにも幸福そうに眺めている。しばらく微笑みながら眺めていて、カバンの中にしまう。しかし、また取り出して本当に嬉しそうに眺めている。きっと母国でお父さんの帰りを待っている子供へのお土産なのだろう。お土産として色鉛筆のセットを渡した時

の子供の喜ぶ様子を想像しながら、このお父さんの心は幸せでいっぱいになっていたのだろう。日本の3K企業で昼夜を分かたず汗みどろになって働いていたはずである。母国に妻子を残し、寂しい思いと必死に戦いながら一生懸命稼いできた。その父親の苦労は、子供へのたった一つの色鉛筆セットのお土産で報われるのである。

今の日本に、色鉛筆のセットを上げて喜ぶ子供はほとんどいない。

◎2.1——供給過剰業種にしがみついても展望は開けない

時流のところでも述べたように、どこにでもあるものを売っていたら、大手企業との価格競争に巻き込まれるだけである。かといって、すぐに撤退するわけにはいかない。やむなく見切り、損切りの販売をする。仕入原価を割って販売することもある。次第に何期にもわたって赤字を計上するようになる。こうなると資金繰りが極端に苦しくなってくる。銀行借入れも設定枠を超えてしまう。そして、元利返済が滞り始める。こうなると、銀行は絶対にお金を貸してくれない。買掛金が期日に払えない。そうなると、仕入れができなくなる。社長はあちこち金策に駆けずり回る。まずは個人資産を投入し、それでも足りなくなると家族や親類から借りる。カードローンや街金にまで手を出す経営者もいる。やがて手形が期日までに落ちない可能性が出てくる。こうして資金ショートが発生し倒産する。今このような状態になっている中小企業は無数にある。豊友会のメンバーの中にもたくさんいる。

すでに市場において供給過剰となっている業種にいつまでもしがみついても、絶対優位の差別化を確立していない限りは、なかなか利益を上げるところまでいかない。業種転換も視野に入れて、戦略を立てなければならぬ時代が来た。

◎3.1 体力のあるうちに業種転換を試みる

業種転換には時間がかかる。今日思いついて、明日から新業種に移れるわけではない。そんなうまい話があったら教えてほしい、と誰もが思うだろう。

新しい業種を始めるためには、まずお金が必要である。店舗の改装や開店の資金がいる。備品や什器も変えなくてはいけない。新しい商品の仕入れも必要である。新しい仕事に向けての社員の再訓練にも時間がかかる。場合によっては、新しい人材を入れなくてはならなくなる。ノウハウやシステムの構築も必要である。これらのことをやり切るには、相当に会社に体力がなければならぬ。お金も人もぎりぎりのところで回っていたのでは、とても業種転換は不可能である。業種転換は体力のあるうちに取り組むというのが大原則である。

豊友会のメンバーに学習塾を経営しているI社長がいる。この会社はなかなかの優良企業で、毎期ごとに1億前後の経常利益を出しつつづけている。自己資本比率も80%以上、ROAは18%前後、借入金対月商倍率は0.2である。しかし、I社長はしぶん前から大変な危機感を持ち、塾はやがて石炭産業の道をたどると言い続けている。そして、受験産業としての塾から教育産業へと転換しなくては10年後のわが社は無いと考え、6年前から転換のための自社の改革に取り組んでいる。指導方針のシフト、部門シフト、社会シフトに日々取り組みながら、外部戦略・内部戦略・財務戦略の構造的転換を急いできた。そのための組織や人材の再構築にもエネルギーを注いでいる。しかし、I社長によれば、それでも受験産業から教育産業に転換するためにはあと10年かかるそうである。

このように業種転換を進めるには、大変な時間とエネルギーが必要だ。だからこそ、利益が上がっているとき、まだまだ体力が充分にあるときに、取り組まなくてはならない。足元に火がつき、資金繰りに困るようになってからでは、絶対に遅い。

業種転換に取り組むとき、カニの横ばいの発想では成功しない。儲かっていそうな業種に後から飛び込ん

でいくのでは、成功するはずがない。少なくとも、時流のところでは述べたような21世紀の消費者ニーズの動向をきちんと見定めた上で、現業で培った経営資源を活かしながら方向転換すべきである。次の章では、それを詳しく見てみよう。

◎4・1—アンソフの法則

事業ドメインを拡大していくには、原則的な法則がある。それをアンソフの法則という。これを、Tゼミナールの学習塾の展開を例にあげながら、簡単に説明しよう。

まず「同一市場・同一商品の法則」と呼ばれるものがある。誰でも新たに会社を起こす場合は、ある限られた地域で何らかの絞り込んだ事業を始める。例えば、TゼミナールのI社長は岐阜県の可児市で小中学生を対象とした学習塾を始めた。市内には競合する塾が多数あった。それらの学習塾に負けないうために、徹底的にシステム構築や講師養成に力を入れた。地元で圧倒的な地域一番塾となるまでは、分校展開はまったく考えなかったという。やがてノウハウと実績、人材が蓄積され、地域ナンバーワンを確立すると次のステップに移っていった。

次のステップは「異市場・同一商品の法則」と呼ばれるものである。分かりやすく言えば、ある地域で成功したものを他の地域に持ち込むという原則である。I社長は可児市で圧倒的勝利を収めると、そのシステムやノウハウを武器に土岐市にTゼミナールの分校を作った。可児市内で形成したシステムやノウハウは土岐市においても、圧倒的な強みを発揮した。わずか1年で土岐市においても圧倒的な地域一番塾を確立した。そして、その経験を活かして多治見市、美濃加茂市、瑞浪市、関市に次々と分校を展開していったのである。小中学生に対する教育サービスという商品を徹底的に磨き上げた上で、それを別の市場へと積極的に展開していった。

第3のステップは、「同一市場・異商品の法則」と呼ばれるものである。ある地域でナンバーワンを確立す

ると、従来商品だけではその地域でそれ以上売上が伸びないという現実につつかる。そこで新しい商品を開発して、深く市場を掘り下げていかななくてはならない。I社長は、可児市にあるTゼミナールの本校で、大受験を目指す高校部を立ち上げた。それまでは高校受験が終わると生徒たちは塾を去ってしまったが、高校部を作ることでその生徒たちを囲い込む戦略に出たのである。この戦略は成功し、今では1000名を超す高校生がTゼミナールで学んでいる。さらに、幼児部や児童部を作り、縦長の長方形生徒構造を確立した。と同時に、個別指導ニーズに対応した個別指導教室、私立中学受験のニーズに対応した特進コース、地域の英会話ニーズに対応した英会話コース、さらには大人向けのパソコン教室を立ち上げた。

第4のステップは「異市場・異商品の法則」と呼ばれるものである。I社長は、新しく開発した教育サービス商品を徹底的に磨き上げた上で、他の地域の分校に持ち込み、幅広く生徒を集めていった。今では、Tゼミナールは約5000名の生徒を集め、岐阜県の学習塾では地方都市に基盤をおきながらも、生徒数でナンバーワンとなっている。また、私塾情報センターが発表する「学習塾ランキング」では、1校舎当たり生徒数で学習塾全国ナンバーワンとなっている。

以上、Tゼミナールの例で見えてきたように、事業ドメインの拡大はある一定の法則・ステップに従って行われる。アンソフはこの順序に反したドメインの拡大は、事業失敗の原因になるものとして固く禁じた。拡大成長しているほとんどの企業は、この法則にしたがって事業展開をしている。

◎5.1 一点集中辛づる式展開が良い

サツマイモを掘り出してみると、一本の茎に連なってたくさんの芋がずるずると出てくる。事業拡大も、これと同じようにある商品を深く掘り下げていくと、それに連なって発生してくるものを商品化しながら進めるのが良い。この典型的な例が、豊友会の会員でもあるHのY社長の事業展開である。

Y社長は、平成1年に自宅倉庫を改造して切花を中心とした花屋を開業した。平成7年には、敷地500

坪、店舗面積200坪の郊外型花屋を開店した。「花のある生活を提案する店」というコンセプトで、切花だけでなく、苗や種、園芸用品、ガーデングッズに至るまで、花に関するものは何でも揃っている店作りをした。お客が増え、様々なニーズを聴き取る中で、花や植物との共生による潤いのある生活スタイルをお客様に提案したいと考えるようになった。そのため、新たにオープンした2号店には、花に囲まれたオープンテラスにカフェを設け、飲み物や軽い食事も提供するようにした。花屋さんがレストランを経営するのは一点集中する式の事業展開に反しているように見えるが、そうではない。花に囲まれたテラスでハーブティを飲んだり食事をしたりすることは日本人の憧れでもあり、Y社長は店内に陳列してある花や観葉植物をそのための営業資源として活用しているのである。また、単に商品を仕入れて売るだけでなく、出張によるガーデン施工やディスプレイにも事業ドメインを拡大し、メーカー要素も付け加えている。現在は、インターネットを使った通信販売にも乗り出している。

Y社長は、「花とは何か」を深く考えた。そして、花は人々の生活に潤いを与えるものであるという思想にたどり着いた。そして自らの業種を「潤い生活提案業」と位置づけ、花を中心にして人々に潤いをもたらす商品やサービスを開拓し、事業ドメインを拡大している。これが大切なポイントである。

世の中には、カニの横ばいのように、次々と新しい事業に手を出して失敗している人がいる。塗装業で小金をためたかと思うと、和食レストランを始めて失敗し、巨額の借金に苦しんでいる人がいる。自分の商売に対する哲学、思想がない。自らが扱う商品の本当のコンセプトが分かっていない。だから儲かっていそうな事業にすぐ手を出す。血の滲むような努力でつくりあげたノウハウもシステムもないので、勝てるわけがない。失敗すると、また次の事業に手を出す。そして、またまた失敗する。こうして、せっかく親から受け継いだ資産を食いつぶしてしまう。世の中には、本当にこういう人が多い。

◎6. 1 時には思い切った業種転換も必要

時流のところでも述べたように、世の中は激しく動いている。これまでの業種にしがみついても、なかなか展望が開けないことが多い。こんな時は、思い切って新しい業種にチャレンジしてみることも必要である。

豊友会のメンバーでH社長は、CD、DVD、中古本、ゲームソフトなどを複合的に店舗販売するK商事の経営者である。売上は30億弱、利益は5000万近くあげている優良な会社である。しかしH社長は、自社の販売商品である音楽やゲームソフト、映像ソフト等のパッケージソフトが、インターネットの発達によってノンパッケージになっていく可能性があることに強く危機感を抱いた。今のままの業種で5年先、10年先もうまくやっていけるかと自らに問い詰めてみた。その結果、豊友会のメンバーでグルメ回転寿司の草分けを作った「S」のO社長のノウハウを採り入れ、「S」のFCとして回転寿司を愛知県の春日井市で始めた。これが損益分岐点を越えるようになると、続けて尾張旭市に2号店を出した。ソフトの販売とはまったく異業種の回転寿司という業種を自社の柱の一つにしたのである。非常に思い切った業種転換であるが、今のところ大繁盛している。この業種転換を通じて、H社長が今ぶつかっている壁は人の問題である。ソフトの店舗販売と回転寿司とは、システムやノウハウがまったく違う。旧来の社員を再訓練して新しい事業部門に配置したが、なかなかうまくいかない。新規に採用した社員やパートタイマーも意識や勤務態度がこれまでの部門の人たちとぜんぜん違う。定着率が非常に悪い。こうした人の問題をどう克服し、新たに導入した回転寿司という飲食部門を成功させていくかは大きな実験とも言える。今、H社長は社員のやり甲斐と会社の存続をかけて、事業ドメインのメディア部門とリサイクル部門を分けて考え、総合リサイクルショップ事業にも乗り出そうとしている。大胆に業種転換を進め、自社の事業ドメインを拡大していく勇氣とエネルギーには敬服する。しばらく注目していきたい。

今、大企業も様々な形で業種転換を行っている。基本的には、従来の部門に付け加えて、新規業種を導入

するという方法で進めている。セブンイレブンはコンビニの店舗を活用した銀行業を始めたし、ソニーも生命保険に参入した。時代の変化を見据えながら、自社の業種の枠を飛び越えた産業にどんどん参入している。この動きは、これからも加速されるだろう。

◎7・1― ニッチに入り込む

業種転換をする場合、すでに多くの競合がひしめいている業界に進出してもうまくはいかない。できればニッチな隙間の事業領域を見つけてそこに城を築いた方がよい。後から参入しようとしてもなかなか参入が困難な領域を見つけるべきだ。

この点で成功しているのが、M社のU社長である。M社は運送会社である。高度成長時代には、トラックで運送する荷物は運びきれないほどあった。しかし、バブルの崩壊とともに荷物は極端に減り、どこの運送業者も経営が苦しくなってきた。少ない荷物を競争で取り合うので、運賃を大きく引き下げざるを得ず、この運送会社も収益性を悪化させていった。M社もDMで荷主を集めたり、複数荷主の荷物をまとめて積み合わせ一台のトラックで運ぶことで運賃を安くしたり、荷物を相手先に届けたら送り主に「今、荷物を届けましたよ」というワンコールを入れたりして、サービス改善に努力した。しかし、減りつづけていく荷物に対しては抜本的な解決とはならなかった。

そこで、U社長は「いったい荷物はどこから入ってくるのか」ということを考え、加工貿易国の日本の荷物の大半は外国から輸入されるということに着眼した。輸入する荷物は大きくて重いものはほとんどが船で輸入される。これを取り扱ってはどうかと考えたのである。考えてみれば当たり前のことであるが、しかし普通の人はなかなかこうした発想の転換ができない。ところで、輸入貨物は税関を通らなくてはいけない。これを取り扱えるのは税関から認可を得た通関業者だけである。U社長は大手の通関業者から通関業務ができる免許を持った人をコネクションを活用して採用し、通関業者としての認可を獲得した。港湾貨物を扱う

認可は通常なかなかりないということが、M社に大きく幸いした。激しい競争にさらされて価格を絶えずダウンしていく必要性がなくなったからである。これによって、M社の収益性は劇的に改善された。巨額の累積赤字を解消した上で、毎年かなりの利益が出るようになってきた。

U社長のすごいところは、単に荷物の通関業務を扱うだけでなく、この業務に荷物の開梱と倉庫業をトッキングさせ、さらには輸入業者への小口配送も組み合わせることである。つまり、港に下ろされた荷物を税関検査に通し、その上で開梱して倉庫に運び、荷主の要請に応じて小口でも速やかに送り届ける一連の作業を、自分の会社一社で完結できるようにした。しかも、24時間いつでも対応できる体制にした。営業面でも素晴らしい差別化を進めている。輸入される荷物は一定の加工をしないと使にくい。この加工サービスを輸入業者に提案することで、メーカー要素をつけた。他にこうした加工サービスを提案してくる業者はないので、お客は低価格に惹かれて浮気するということがなくなる。

例えば、フィルムを輸入する業者は既製品の1mか50cmのものしか海外から入ってこない。今までこの業者はフィルムを欲しい顧客から寄せられたそれ以外のサイズのフィルムの発注に応じていなかった。裁断が面倒だったからである。これをM社ではスリッターという裁断機を導入して自由なサイズで届けることを提案した。「是非やってほしい」という依頼があったのでさっそく取り組んだ。その結果、フィルム輸入業者の売上は1年で30%もアップした。M社の倉庫もこの間に70%近く増えた。

U社長の会社は、こうした方法を駆使して顧客の完全な囲い込みに成功し、次々に顧客を増やしている。まさしく、一点集中する式のシステムを構築してしまったのである。もし、他の業者がこのシステムを真似ようとしても、通関免許の壁にぶつかってできない。単なる運送業者から通関、開梱、倉庫業、配送、さらにはメーカーというまったく新しい業種形態を確立した点で、大いに皆さんの参考となるであろう。

第9節 業態転換に挑戦する

◎1.1— 卸売業の中抜きが進む

商品の流通は、メーカーから卸問屋へ、卸問屋から小売業へ、そして小売業から消費者へという流れが20世紀の基本的なパターンであった。今、これが大きく変わりつつある。

その最大の原因は、中間マージンをできる限り省き、より安い単価で商品を消費者に販売したいという小売業者の意思である。このため、小売業者から直接メーカーに商品を発注するケースが増えてきた。即ち、卸問屋の中抜きが始まったのである。

これを可能にした背景に、物流の発達がある。全国くまなく張り巡らされた物流網を使えば、メーカーは小売業者の発注に応じて二日以内に商品を送り届けることができる。メーカー側に在庫管理のシステムがきちんとできていないと小ロットの出荷は難しい。しかし、コンピュータの発達によってメーカー側の在庫管理がかなりのレベルでできるようになった。その結果、小ロット多品種の出荷が可能となってきた。

21世紀には、卸問屋の中抜きはさらに進むであろう。取り扱い商品によっては、卸問屋はまったくいらないうという事態も発生する。これは現在卸売業を営んでいる企業にとっては深刻な問題である。衣料品の問屋が集まっている名古屋の長者町は、今や貧者町になってしまった。

◎2.1— 小売業も抜かれる可能性がある

インターネットの発達によって、小売業も中抜きされる可能性が出てきた。今はまだ個人がある商品を直接メーカーにインターネットで発注するシステムを構築しているケースは少ないが、やがてそうなる可能性

が高い。単価の高いものはメーカーから直接消費者に販売すれば、卸問屋も小売業者も介在しないので、メーカーも利幅が取れるし消費者も店舗での購入よりかなり安く買うことができる。中間マージンは物流コストだけで済むのだ。小林製薬は、プロポリスやアガリスタなどの健康食品を通販で直接消費者に販売している。薬問屋や薬局を通していないから、消費者はかなり安く購入できる。こうした流れは、様々な領域で今後急速に進むであろう。

インターネットで、楽天市場にアクセスしてみると、面白い発見がある。楽天市場には、無数の個人商店が並んでいる。取り扱っている商品は大体が自分の使っていたものだ。それをオークションで販売している。一定の期間内にもっとも高値を付けたお客に落札するシステムとなっている。2001年6月現在で、本・音楽・映像で6900店、車・スポーツ・アウトドアで3514店、ホビー・カルチャーで8933店、生活・インテリアで6459店、パソコン・家電で4944店の個人商店がサイバーショップを開いている。NECの小型冷蔵庫を2500円で売っていたのには驚いた。

今のところ、楽天市場は個人のリサイクルショップばかりである。しかし、メーカーがこうした販売形態をとらないとは限らない。いずれにせよ、インターネットの発達は、小売業者と消費者との垣根も取り去ろうとしている。

◎3.1—スピードアップと中間コストの削減

なぜ卸売業や、場合によっては小売業までが中抜きされていくのか。上で述べてきた理由のほかに、次のような理由が考えられる。

消費者の手に届くまでに、商品が様々な流通経路をたどれば、それだけ時間がかかる。時間がかかれば、買手は他へ逃げてしまう可能性がある。例えば、本屋さんで店頭置いていない本を頼むと、届くまでに1カ月もかかることがある。今読みたいから買いに行ったのに、手元に届くまでに1カ月もかかると言われ

ると、とたんに読む気がなくなる。それでは別の本屋さんに行ってみようということになる。あるいは、ネットで検索して買った方が早いという気持ちになる。時代の変化のスピードが速くなっているということは、消費者の心理スピードも速くなっているということを意味する。だからサプライサイドはできる限り供給を短絡化して、販売チャンス喪失を避けようとする。よく売れる商品の在庫が切れてきたとき、問屋にその在庫があればいいが、そうでなければ時間がかかる。それなら、製造元に直接発注をかけた方が速い。サプライタイムの超短縮化という流れはこれからさらに強まるから、それに有効な機能を果たせない問屋卸売業はますます窮地に追い込まれるだろう。

また、複雑な流通経路をたどればたどるほど、商品の値段は高くなっていく。消費者はこのような流通コストは払いたくない。かつては薬九層倍といって、複雑な流れをたどる薬の流通コストを消費者は払わされていた。しかし、今ではそのような流通に依存している薬局はほとんど生き残っていない。病院の処方箋に基づく調合薬以外の薬品は、広い駐車場を完備したドラッグストアへ買いに行ってしまう。スピード化と中間コスト削減時代に、二次問屋や三次問屋の生き残る道はない。

◎4.1——在庫を持たない経営が主流となる

変化の激しい時代に大量の在庫を持つことは、きわめてリスクである。売れ残ったらどうしようもない。売り場を圧迫するし、倉庫代にも金がかかる。棚卸資産として税金もかかる。置いておけばいつかは売れるという保証はまったくない。品質も劣化する。大量の在庫を抱えれば、売れ筋商品を仕入れるお金にも困る。こんなことは商売をしている人なら、誰でも知っていることだ。にもかかわらず多くの小売店が在庫を抱えてしまうのはなぜだろうか。

じつは、売り手の「儲けたい」という願望が不良在庫を増やしてしまうのだ。今売れているから、あるいは売れそうだからと、大量に仕入れてしまう。大量に仕入れることで仕入れ単価を抑えて利益幅を大きくし

ようにする。これが思惑通りにいけばよいが、なかなかそうはいかない。儲けたいという願望がかえって在庫を増やして利益を圧迫してしまう。だから、感覚が鈍く商才に欠ける人には小売業は難しい。実は、在庫を持たない方が消費者のニーズに対応しやすい。在庫を抱えていると、消費者が本当は欲しくないものでも、なんとか安くして売りつけたくなる。だから、消費者の「今欲しいもの」が見えなくなる。これは小売業者にとって、在庫を抱えるよりも危険なことであるかもしれない。

問屋卸売業は、ある意味では小売業の在庫のリスクヘッジの役割を果たしてきた。しかし、これも時代の急速な変化の中で自らのリスクを抱え込むようになってきた。問屋が不良在庫を抱え込むという事態が生まれてきたのだ。

◎5.1——一歩川上へ、二歩川下へ

問屋卸売業が21世紀には基本的に成り立たない理由について述べてきた。では、どうしたらよいのだろうか。

今多くの問屋卸売業が、小売要素をつけたり、メーカー要素をつけたりしようとして奮闘している。しかし、これがなかなか難しい。問屋卸売業は、商品を右から左へ流すことにより利ざやを稼ぐ仕事をしてきた。取引相手は直接消費者ではなく、小売店や二次問屋である。小売店サイドのニーズは分かっているが、直接消費者のニーズについては疎いことが多い。また、小売のノウハウもあまり分かっていない。従って、小売の領域に進出していって失敗することが多い。他方でメーカー要素をつけることも、口で言うほど簡単ではない。自前の工場を作ろうものなら、すぐに資金ショートと人材不足という現実にぶつかると。製造業に携わったことのない者が、高いレベルの品質で価格競争力のある物を作ることなど不可能だからだ。従って、問屋卸売業がメーカー要素をつけるという時は、商品を企画してアウトソーシングで作らせることになる。この売れる商品を自社企画するということがまた難しい。企画力を持った人材が社内に不足していること、売れ筋商品についての情報が不足しているからだ。

今豊友会のメンバーで、問屋卸売業でありながら「一歩川上へ」、そして「二歩川下へ」歩みを進めようとして頑張っている社長がいる。P岡山のM社長である。P岡山は、飲食関係の包装資材の卸に長年携わってきた。バブルの頃は取引量も多かったが、そのうち大口の購入先が包装資材のメーカーや運送業者から直接取引で商材を購入するようになってきた。つまり、卸のP岡山は中抜きされてきたのである。これによって、3分の1のお得意先が消えてしまった。M社長は問屋卸売業ではもうだめだと気づいた。そこでテストケースとして、地域密着型の飲食関係包装資材や販促用品を扱う小売店を数年前に立ち上げた。商材をお客が手にとって見られるようなショーウインドウの機能も兼ねた店である。しかし、こうした店舗だけで落ち込んだ売上を回復することはできない。今取り組んでいるのは、飲食店の販促用ののぼりを企画製造する事業である。全国の飲食店に営業展開し、ユニークなのぼりを販売している。このM社長の例は、問屋卸売業が小売要素とメーカー要素をつける取り組みとして典型的な事例と言える。

愛知TのS社長も「一歩川上、二歩川下へ」に挑戦している。愛知Tはもともと国内大手アルミサッシメーカーの専業卸であった。単に注文に応じてサッシをガラス屋に売っていただけである。こうした右から左への商売で利幅が取れるわけもなく、長い間赤字に苦しんできた。S社長は豊友会の活動の中で、業態転換を行っている多くの会社の事例を見て、自社でも何とかして利益構造を改善しようと考えた。そこで、商品の提供方法と流通の流れを変えることにした。即ち、自分のところでサッシにガラスをはめ込み、今までお店届けだったものを建築現場に届けるようにした。また、単に届けるだけでなく、一部取り付けまでするようにして付加価値を高め、販売先を直接に建築業者に転換していった。こうしてメーカー要素が自社についてくると、今まで取り扱いの少なかった住宅設備機器や内装建材も一緒に売れるようになってきた。現在は国内メーカーのものだけでなく海外メーカーのサッシや建材まで商品アイテムが広がっている。こうして第一次需要者に直販することで、利益率も大きく向上してきている。さらに、次のステップに向かってチャレンジを始めている。21世紀には「安心・安全」へのニーズが必ず高まってくると考え、住宅の安全対策をト

タルで提案することを開始した。実際に取り組んでみると、家の設計や出入り口、窓、鍵などのセキュリティに個々に対応する業者はいるが、トータルで提案し施工している業者はいないことが分かってきた。S社長はここにチャンスがあると考えた。そこで、国内最大手の鍵メーカーの認定店になるとともに、セキュリティアドバイザーの資格を取得した。そして、各種防犯商品の取り扱いと施工、セキュリティのトータル提案に向けて一步一步進んでいる。こうした取り組みをしていくうちに、社内に変化が現れてきた。これまでの愛知Tの営業マンは「御用聞き」営業しかしてこなかった。従って、相手先に他社の方が安いと言われるサービスが悪いと言われると意気消沈してしまうのが常であった。しかし、現在では他社で扱っていない商品の企画提案ができるようになり、営業マンの意欲がすこぶる上がった。積極的営業ができるようになってきた。今、愛知Tは利益率が格段に良くなり、長年の赤字が黒字に転換しつつある。

◎6.1——受注型と見込み型から複合型へ

親会社から受注を受けて生産し納入している会社は、なかなか収益構造が良くならない。数量と値決めを親会社にされるからだ。親会社も自社の製品の価格競争力を高めるには、できる限り低いコストで下請に作らせた。下請がその価格ではできないといえ、注文を他に回すだけだ。こうした受注型企業は親会社が安定していれば、そこそこ仕事はもらえる。しかし、自分で利益の大きさを主体的に決められないという悲しさをいつも背負っている。

自分のところで商品を作り販売する企業は、主体的に値決めができる。つまり、利幅が取れるように値段を設定できる。生産する数量も自分で決定できる。しかし、作った数だけ売れるとは限らない。生産数量はあくまで見込みで決めるもので、場合によっては大量在庫を抱えてしまうこともある。

要するに、受注型企業も見込み型企業もそれぞれ長所と短所を持っている。そこで、最近では受注型と見込み型をうまく統合して複合型にしようとする試みにチャレンジする経営者が現れてきた。T社のN社長がそ

うである。T社は大手ハウスメーカーとマッサージ機メーカーの下請として、木工製品の部材加工を行っている。平成10年までは順調に受注があったが、主力商品のマッサージ機木製肘掛が中国で生産されるようになり、受注は30%に激減してしまった。ハウスメーカーからの受注も、厳しい価格協力の要請にあい利益がほとんど出なくなってしまった。こうした中で孟宗竹の集材材を用いた商品開発を進め、それが次第に収益に好影響を及ぼしつつある。今T社は受注型一本から、下請とOEMを含めた自社商品の比率を半々にするという計画で進んでいる。いわゆる複合型企業への歩みに果敢に挑戦している。

茨城県でT屋という酒屋をやっているI社長の事例も参考になるだろう。もともとI社長は酒の小売をやっていたが、ひとつ問題を抱えていた。本場に良い酒、お客が心から欲しがっている酒はなかなか手に入らない。かといって、ごくありきたりの酒を販売していたのでは、スーパーやコンビニエンスストアに価格で勝てない。そこで彼は酒類卸売業の免許を取り、自分の方から主体的に銘酒を全国から仕入れて販売しようと計画した。しかし、銘酒を造っている酒蔵と小ロットでしか販売できない小売店では力関係が違う。酒蔵から直接卸すには一瓶とか二瓶の単位ではなく、一石二石の単位で買い付けなければならぬ。だがT屋だけではそれだけの量はさばけない。そこでI社長は同じような志を持った仲間を50社集めて、大きなロットで酒蔵から銘酒を買い付けるシステムを構築した。今では、このシステムを活かして自分たちで企画し、若者向けの発泡酒を酒蔵に委託して造らせている。我が社でもこの酒を大量にT屋から購入し社員に配ったが、若手社員の評判はすこぶる良かった。この事例は、小売から出発して卸の機能を加え、さらにはメーカーの要素も付け加えていった典型的な例である。

第10節 絞り込み戦略

◎1.― 絞り込み戦略とは何か

中小企業の経営資源は限られている。人・物・金とも潤沢にあるという中小企業は皆無だろう。厳しい競争市場で勝ち抜くためには、この限られた経営資源を有効に使わなくてはならない。つまり、売り物も、市場も、顧客対象も、売り方もできる限り狭く限定して、それらに徹底的に磨きをかけることが大切だ。この商品・市場・顧客・方法を極限まで絞り込んで、その絞り込んだ範囲内で競合相手に勝つ戦略を「絞り込み戦略」という。

◎2.― 何を売るか

自社のうりものは何か、という質問に的確に答えることは結構難しい。私が「あなたの会社のうりものは何ですか」と質問すると、「衣料品なら何でも揃っています」とか「靴やバッグ、皮革製品全般を扱っています」というような答えが返ってくることが多い。「それでは、あなたのお店はデパートとどう違うのですか」と質問すると、相手は答えに窮する。物余りのこの時代に、とにかく何でも扱っているような八百屋的商売ははやらない。

和歌山にI社長が経営するSというスーパーがある。近くにオオクワやダイエーといった大型スーパーが進出しているが、このSは好調に売上を伸ばしている。スーパー不況のこの時代に、1億以上の利益を毎年あげている。理由は簡単で、Sは生鮮食品3品、即ち肉・魚・野菜に売り物を徹底的に絞り込み、その品揃えや鮮度では大型スーパーに完全に勝っているからだ。商圏も店を中心として5分以内でお客が来られる地

域に絞り込んで、徹底的に地域密着型の経営をしている。こうするとチラシをまくにも効率的になるし、地域の消費者との人間的関係も濃密になる。また、野菜売場にはオゾン発生器を置いていつも新鮮なままお客の手にとってもらえるよう工夫している。徹底的に絞り込んだ上で、そこに全経営資源を集中的に投入するというI社長のやり方は、是非皆さんも参考にするとよい。

しかしよく考えてみると、うりものは何も商品やサービスといった眼に見えるものとは限らない。むしろ、独特のコンセプトを作りあげそれをうりものにしていくところが強い。高松で居酒屋を経営しているM社長は、自分のお店のを「居心地感」と定義し、提供する料理やサービス、お酒、空間などもこの「居心地感」を最大に高めるための演出・手段と考えている。これが地域の人々の共感を呼び、連日お店は待ち客でごった返している。

このような経営者の独特の人間観、思想から出てきたコンセプトは、なかなか他の人が真似をしようとしてもできないものである。自社のうりものをコンセプトのレベルでも絞り込んでいくということが、今後は必要となるのではないか。

◎3.1——どうで売るか

大企業のマーケティングは日本全国である。しかし、中小企業の場合は、特定の地域を自社の商圈に設定していることが多い。つまり、マーケティングエリアを一定の範囲に絞り込んでいくはずだ。だが、そうしているにもかかわらず、この商圈の絞り込みに徹底して意識的に取り組んでいる経営者は少ない。できるだけ広い範囲からより多くのお客に来てほしいという願望からかれて、結構無駄なことをしていることがある。チラシ広告をまくにしても、エリアが広すぎたらそれだけ多くのコストがかかる。コストのわりには、集客効果はあがらない。営業活動でも、対象エリアが広くなればなるほど、相手先まで出かける無駄な時間が多くなる。先ほど紹介したスーパーのSは、車で5分、自転車で15分、半径2キロの範囲内に商圈を絞り込んでいく。

その商圈内で生鮮3品の需要がどれだけあるかを計算し、その中でできる限り市場占有率を高めることにエネルギーを傾注している。店舗の売り場面積の規模もその絞り込んだ商圈に合わせて設定しているから、設備投資の無駄を省くことができる。

もう一人、地域を絞り込むことで成功した事例を取り上げてみよう。M電機のM社長は、テレビ監視カメラとパソコンをつないだシステムを開発した。お店にテレビカメラをセットしておけば、旅先や遠隔地からでも携帯電話につないでお店の様子をパソコン画面で監視できるシステムである。M社長はこのシステムを全国ネットに乗せて販売しようと考え、営業展開を始めた。しかし、福島県の中小企業がこうしたシステムを全国展開することは実際にきわめて難しいことであった。膨大な経費がかかり、しかもあまり売れなかつた。本来こうしたシステムの全国販売は、IT関連の大手がやる仕事であつたからだ。そこで、M社長はもう一度原点に戻り、地域密着型の営業を始めた。商圈を小さく絞り込み、電気工事に特化して、自分が動く範囲の中で密度の濃いサービスをしていったのである。これがいい結果を生んだ。商圈内の商店、工場、建築業者、個人から次々に電気工事の依頼がきた。もともと技術力は高いので、地域を小さく絞り込むことにより、信頼の輪が口コミで広がっていったのだ。今では、エアコンの洗浄まで事業サービスを拡大している。簡潔に言えば、地域を絞り込んだおかげで事業の多角化に成功したのである。ようやく赤字が黒字に転化し、「絞り込み」の大切さを実感している。

◎ 4. ———— 誰に売るか

顧客層を絞り込むということは決定的に重要である。人間の消費行動は、性別・年齢・収入・居住域・職業・社会的ステータス等によって大きく異なる。男性も女性も、子供も大人も高齢者も、学生も会社員も主婦もすべてお客様と考えていたのでは、かならず顧客ターゲットがボケる。商品の品揃えや価格帯、サービスの仕方もばらばらになり、どんな層の顧客にも魅力のないものとなってしまふ。

東京の世田谷に、30代から40代の女性だけをターゲットとした寿司屋がある。この寿司屋では、注文のたびに寿司を一貫ずつしか出さない。それを半分に切って、しかも片方は塩味で、もう片方はゆず味でというようにバラエティを工夫して出している。この年代の女性は限られた予算でできるだけ多くのネタを楽しみたいという嗜好を持っている。また、寿司を一貫丸ごとほおぼる姿を見られることに抵抗感を持っている。店主はこの年代特有の女性心理をたくみについた演出をして、圧倒的な支持を得ているのだ。客層を最大限に絞り込んで、その客層に完全にマッチした商品、サービスを提供することで、この絞り込みがなければ他店に行くべきお客を、自店に吸収するという戦略を取り入れている。

すでにこれまでも取り上げた学習塾のTゼミナールは、顧客層を徹底して絞り込むシステムを採用している。学習塾だから対象はもちろん小学生や中学生だが、申し込めば誰でも塾生になれるというわけではない。入塾テストを課し、それに合格した生徒のみを入塾させる。これによって一定の学力レベル以上の生徒を対象にするから、指導成果はより早くより確実に出る。また、入塾テストまでも受けて入ろうとする学習意欲の高い生徒にターゲットを絞り込んでいるから、教室の雰囲気や集中力は他の塾と比べて格段に良い。生徒の側も、Tゼミナールに通塾しているというだけで、地域の中である種のステータスを感じることができ。そのおかげで、Tゼミナールは圧倒的地域一番塾となっている。これはサービスを提供する側が顧客対象を限定するというまったく逆転的な発想に基づいたシステムである。

第11節 差別化戦略を極限まで進める

◎1.1— 中小企業が勝つには差別化戦略しかない

中小企業は、資本金・組織力・システム力においてとても大企業に勝てない。同じ土俵で戦えば、まず負ける。また、すでにこれまでも繰り返して述べてきたように、21世紀には原則として弱者の市場＝中小企業の市場は存在しない。大企業が支配力を振るってこない事業領域はありえないと考えなくてはならない。なかには、「私の会社は下請製造業だから大企業が参入してくることはない」と考えている人がいる。確かに、これまでした部品の製造に大企業が乗り出すことはないかもしれない。しかしよく考えれば、大企業が直接製造に乗り出さなくとも、中国や東南アジアなどの海外に部品発注すればいいのである。あるいは、海外に生産基地を移転すれば、下請製造業の受注先は一気に失われる。つまり、中小企業は大企業に対して戦わなくても負けることがある、ということをよく認識しておくなくてはならない。

よく、「弱者の市場において強者の戦略で勝つ」という表現をする経営者がいる。分かりやすく言えば、大企業が攻め込んでこない市場で一番化戦略をとって勝ちにいく、ということである。これは、ごく限定された範囲でしか通用しない戦略である。そもそも、原則的に弱者の市場はないのだから、きわめて矛盾した戦略と言える。仮にある地域において一番になっていても、そこへもっと大手の同業他社が登場したら、いつまでも一番化戦略をとり続けることは困難になる。

従って、中小企業が勝ち抜いていくためには、徹底した差別化戦略をとり続けるしかない。これ以外に大企業には勝てないし、中小企業の同業他社にも勝てない。

◎2.1——戦術レベルの差別化は差別化戦略とは言わない

簡潔に言えば、差別化戦略とは「同業他社との違いをつくる」戦略である。自社の商品やサービスが他では手に入らないから、お客様に買っていただけるとは思えないわけである。他社と同じものしか提供できなければ、後は価格の勝負だけということになる。

差別化戦略を進める上で大切なのは、どんな点で同業他社との違いをつくるのかということである。具体的には、差別化の方法は無数にある。少しデザインを変えてみるとか、売り方に工夫を採り入れてみるとか、店舗の設計を斬新にしてみるとか、やり方は無限にある。しかし、そうしたことを差別化とは言わない。なぜなら、真似られたら終わりだからである。みなさんも、世の中にはいかに物真似屋が多いかということをもっと体験しているだろう。ちょっとした工夫でお客さんを集めていることが同業他社に分かれれば、すぐさま真似をしてくる。マンガ喫茶が流行っていると聞くと、われもわれもとマンガ喫茶を始める。回転寿司がお客を集めていると聞くと、すぐにあちこちに回転寿司ができる。一時期お店がどっと流行っても長く続かないのは、後から続々と真似をしてくる人が多いからだ。従って、戦術レベルの簡単な差別化は、差別化戦略とは言えない。

◎3.1——本当の差別化戦略とは何か

差別化を戦略レベルで考えたとき、それは「同業他社との本質的な違いをつくること」と定義できる。つまり、容易に真似のできないレベルまで差別化を押し進めることが大切なのだ。

私の考えでは、主に次の7つのドメインにおいて差別化戦略を押し進めることが可能である。第一に「商品の差別化」、第二に「品質の差別化」、第三に「価格の差別化」、第四に「仕入れの差別化」、第五に「サービスの差別化」、第六に「システムの差別化」、第七に「時間の差別化」である。以下では、これらの七つの差別化について、詳しく述べていく。ただし、これらの差別化の柱は相互に関連しあい影響しあっていると

いうことを理解しておいてほしい。

◎4. ― 商品の差別化

自社で扱う商品やサービスを、他社がまったく扱っていないければこれは強い。しかし、どんな商品やサービスも、それが買ひ手に人気があると分かれば、必ず真似をする者が現れる。特許やビジネスモデルとして法的に守られていない限り、商品・サービスの差別化はなかなか難しい。

一時期、ユニクロがノンセクシユアル・ノンエイジのコンセプトで中国で作らせたフリースを何千枚という単位で売ったが、すぐにこれを真似して半額程度の価格で売り出す企業が次々と登場した。これによりユニクロのフリース売上は大きく低下した。

また、製造業やサービス業は別として、一般に商品の差別化は困難である。小売店や問屋卸売業は仕入れて売るのであるから、自分自身で商品の差別化はできない。独占的販売権を獲得するか、入荷困難なブランド品を扱うしかない。

◎5. ― 品質の差別化

同じ商品やサービスを提供していても、その品質についてはかなりの差が生ずる。例えば、どこのスーパーでも魚を売っているが、その鮮度についてはかなりの差がある。目玉の濁った鯖を売っているスーパーもあれば、それこそ生き活きとした目の鯖を売っているスーパーもある。この違いは、仕入れ、運送方法、保管技術、加工調理法、鮮度管理技術、売り方などの差によって生まれてくる。だが、もっとも大きな原因は、販売する鮮魚に対するそのスーパーの経営者のコンセプトにある。より新鮮な魚を消費者に買ってもらうという考え方を持った経営者か、他のスーパーより少しでも安く売って競争に勝ちたいと考えている経営者かで、取り扱い商品の品質が決まってくる。

品質の差別化は、経営者の経営思想やコンセプトによって決まる。品質をより高いものにする様々な工夫や技術的手段は、そのあとに付いてくるものだ。低価格戦略をとり、大量販売で仕入れコストを圧縮する考え方の経営者には、なかなか品質の差別化はできない。

書籍やCD、家電製品など量産品を扱う一般小売業は、商品の品質で差別化を図るのは困難である。基本的にはこれらの商品はどこの店で買っても品質は変わらない。従って、たいていは価格か品揃えで勝負することになる。そのためには規模の拡大を図らざるをえず、資本力で優劣が決まる。

サービス業の場合は、品質の差別化はしやすい。サービスの質は、そのサービスを提供する人の質によって決まる。例えば、学習塾においては、講師の質によって授業の質はほとんど決まってしまう。美容業でも同じである。従って、サービス業における差別化の要は、人材の差別化である。その業種に向く適性人材の採用に相当のエネルギーを注ぎ込むこと、そして採用後も人材のレベルアップのための研修を徹底的に行うことが大切である。ここで忘れてはならないことは、人間は外側から押し付けられた教育だけでは本当に成長することはできないという点である。将来に夢を持ち、自ら目標を設定して自己研鑽に励むことにより、真の人材となる。即ち、主体的な自己啓発ができる社風、システムとなっているかどうかが決め手となる。

飲食業の場合も、品質の差別化は絶対条件となる。素材、鮮度、調理法、味、盛り付け、出し方など、あらゆる点で他店との違いを作ることが可能である。札幌のラーメン横丁へ行っても、長蛇の列を作っている店と、閑古鳥の鳴いている店がある。回転寿司でも同様の現象が見られる。世の中は不景気だから低価格路線で勝負することも可能だが、飲食業の差別化の基本はやはり提供する料理の質である。ここに手を抜いていると、いつしか淘汰されていく運命にある。

下請製造業などは、まさしく品質で勝負が決まる。いかに精度の高いものをジャストインタイムで納入できるかで、親会社の信頼が決まる。

ここで再度強調しておきたいが、品質の差別化は経営者の考え方と人材の善し悪しで決まる。人材の差別

化無くして、品質の差別化はない。

◎6. 1——価格の差別化

経営者の中には、「より良いものをより安く」と言う人がいる。しかし、これは矛盾した表現である。本当に良いものであれば、当然生産コスト・仕入れ原価は高くなる。それを安く売れば売るほど、利益は圧縮される。他店よりも安く売り、なおかつ利益をあげようとすれば、徹底的に仕入れ原価を抑えなくてはならない。そのためには、大量のロットの買い付けが必要である。これは、規模が小さく資金力の少ない中小企業には不向きな戦略である。

安易に価格戦略を採用すると、とんでもない悪循環にはまり込むことがある。数年前、首都圏のある大手学習塾がより多くの生徒を集めるために、夏期講習会の無料化に踏み切った。当然無料だから、多くの生徒が集まった。しかし、他の大手塾もそれを黙ってみているはずがない。座視していれば、自塾の生徒を奪われてしまうからである。瞬く間に、ほとんどすべての塾が無料の夏期講習会を実施しだした。こうして、生徒は再び分散し、各塾はやればやるほど赤字となるだけの講習会を抱え込むことになった。これは極端な例であるが、低価格路線に突入した業種では、このようなことが全国いたるところで日常的に行われている。

今、日本は供給過剰社会である。商品でもサービスでも町中にあふれ返っている。だから、高ければ売れない。消費者はより安いところを求めて移動していく。経営者はいいものをもっとも安い価格で売らなければならぬという矛盾に苦しんでいる。この苦しみは当分続くであろう。そして、どこにもあるものをおいも変わらず他店より高い値段で売れない経営者は、容赦なく市場から退場勧告を突きつけられていくだろう。

◎7.1 サービスの差別化

最近、スーパーで買い物をする、顧客カードにポイントを記録してくれるところが多くなった。ポイントがある量に達すると、商品や商品券に交換してくれる。あるいは、商品を割り引いてくれる。アメリカの航空会社が始めたマイレージのシステムが、スーパーにまで広まっている。消費者の蓄財心理をくすぐる巧みな戦略と言える。

マイレージやポイントカードの発想は、昔からある「おまけ付き」のサービスをシステム化したものである。人間は「おまけ」に結構弱い。「おまけ」をもらおうとずいぶん得をしたような気持ちになる。特に女性は、次第にポイントが溜まっていくこと自体に喜びを感じる傾向がある。ポイントを与える方は、すでに商品の単価の中にそれらの特典のコストを組み込んでいるのだが、消費者はそれには気がつかない。こうしたポイントは系列のお店でしか使えないから、消費者を囲い込むことができる。航空会社にせよ、旅行代理店にせよ、スーパーにせよ、今大手はIT化を背景にこのマイレージのおまけで顧客の囲い込みに躍起となっている。

しかし、中小企業の場合は、おまけ付きサービスの発想から、人的サービス重視へと発想を切り替えるべきである。自動販売機で物を買う場合は別として、ほとんどの商取引においては人間が介在する。商談をしたり、物を買ったり、サービスの提供を受けたりする場合、相手の人間性に触れる。温かい、親切だ、商品知識に詳しい、親しみがもてる、笑顔が素敵だ、実はこんなことが人間と人間とのふれあいの場でもある商取引・購買行動において決定的に重要な要素なのだ。ここが本当に高いレベルで実行できれば、固定客作りは容易である。

私は、サービスの本質はお客様の感動を呼ぶことであると考えている。「こんなことまでしていただいて……」とお客様に感じていただければ、それが最高のサービスである。私は東京に出張したときには、京王プラザホテルに泊まることにしている。このベルボーイは本当に親切である。ある時、私が重い旅行カバンを持ってホテルから新宿駅まで歩いていこうとした時、ベルボーイは新宿駅へまっすぐに通じる道まで私の重いカ

バンを運んでくれたことがある。私はその時、本当に感動した。朝のチェックアウト時間でベルボーイも忙しいのに、実に親切だなと思い、それ以来京王プラザホテルを常宿としている。言い換えれば、サービスを受けたとき、何らかの「サプライズ」（新鮮な驚き）があれば、そのお客はファンとなってくれるのだ。

サービスマンの場合、お客を個客として捉えるべきである。名前をきちんと覚え、相手の個客ニーズに対応したきめ細かいサービスができなくてはならない。従って、今後は個客対応力の仕組み作りと人材作りを力を入れなくてはならないだろう。

●8.1——時間の差別化

20世紀の後半から、人々のライフスタイルは大きく変わってきた。特に、時間サイクルが変わってきた。セブンイレブンはその名前のとおり、最初は朝7時から夜11時までの営業であった。しかし、今や24時間年中無休となっている。都市だけでなく、全国いたるところで実施している。ファミリーレストランも24時間年中無休が多い。最近では百貨店やスーパーも夜9時、10時まで営業するところが出てきた。焼肉や和食のチェーン店の中には深夜2時までお店を開いているところも多くなった。夜10時に店を閉めれば逃していた客を、そのあと4時間にわたって拾えることになるからだ。この4時間の客回転は意外に大きい。家庭における食事時間とバッティングすることがないためだ。

今や、24時間年中無休や深夜営業は平準化されつつあり、この点で差別化を図ることは難しくなっている。深夜営業や24時間年中無休営業が差別化になると考えて準備している間に、競合相手は次々に先行していく。多くの中小企業の経営者がなぜ深夜営業や24時間年中無休営業に躊躇するかというと、例外なく雇用条件の壁にぶつかる。いかになんでも早朝から深夜まで同じ社員を働かせることはできない。かといって、新たに雇用を増やせば人件費が増えて採算が取れないと考える。こうして迷っている間に競争相手に先を越されてしまうのだ。

時間の差別化を進めるには、実は内部戦略と深いかわりを持つている。社員の同意を取り付けたり、パートタイムの有効な採用・活用をシステム化しなくてはならない。この点を無視した時間の差別化は実効性を持たない。

◎9.1—システムの差別化

システムというのは、外部から買ってくるものではない。自社で独自に構築するものだ。従って、優位のシステム構築に成功すれば大きな差別化要因となる。

システムというのは無数にある。生産システム、仕入れのシステム、販売のシステム、サービスのシステム、さらには採用システム、人材育成システム、給与システムなど数え上げればきりががない。これらのすべてについて自社で独自に構築し効果的に機能させれば、競合相手に負けることはまずない。しかし、通常はそのすべてについてシステムの差別化を推し進めることは困難である。従って、自分の会社は当面どのシステムを強化すれば競合相手に勝てるのかをしっかりと見据え、全社の総力を結集して優位のシステム作りに努力しなくてはならない。

FCのフランチャイジーとして営業している場合は、本部が構築したシステムをロイヤリティーを支払って導入することになる。エリア決めが本部によってしっかりと守られていれば、優位性の高いシステムを稼働させて競合相手に勝っていくことも可能だ。

しかし、一番大切なことはシステムを動かすのは人である、という点である。どんなに有効なシステムも、そのシステムの本当の価値が分かっている人には活用できない。また、社員にやる気がなければシステムは無用の長物となってしまう。システム構築とともに、それを動かす人材を育成していくことの重要性を改めて認識してほしい。

◎10.1 仕入れの差別化

仕入れの差別化はとても重要だ。他社より安く仕入れることができれば、販売するときに価格的に有利になる。また競合他店には無いものを特約で仕入れることができれば、商品の差別化ができる。ユニクロは今度米や野菜を販売する店舗を立ち上げるが、あらかじめそれらの商品の品質基準を決めておいて、それを直接に農家に作らせて仕入れる。野菜市場を通さない仕入れが中心となるが、これもユニークな仕入れの差別化と言えるだろう。

一般に仕入れ単価は、購入するロットが大きければ大きいほど安くなる。そのため、店舗数・売場面積を拡大して販売量を高め、他店より安く仕入れようとする動きが起こる。また、共同仕入れのシステムを構築している会社も多い。

C社のT社長は独特の仕入れの差別化を行って、アパレルメーカーが総じて業績が悪い中、確実な収益を上げつつづけている。以前はミリタリー룩クにアイテムを特化して国内で作らせていた。しかし、ミリタリー룩クは次第に下火となってきた。また、国内生産ではどうしてもコスト高となる。そこでアイテムを思い切ってヤングカジュアルに転換し、中国で生産を始めた。

一般的なアパレルメーカーの仕入れ形態は、中国の生産工場とアパレルメーカーとの間に、中国の輸出商社と日本の貿易商社が介在する。色、形、サイズ、素材などの商品規格を決定するのはアパレルメーカーだが、現地の工場との取引の間に2社が介在するので、生産指導にまではなかなか踏み込めない。また、単価の下落と流行の変化が激しくなっているので、生産工場も頻繁に変更せざるをえない場合が多い。これを嫌ったアパレルメーカーの多くは、合弁会社または独資会社という形で中国に現地法人や現地工場を設立した。しかし、独資会社では現地の人脈、事情に弱い。また、合弁会社では相手が甘える場合が多く、両方とも当初の目論見どおりうまくいっていないところが多い。

C社のT社長は直接中国に出かけていき、まず信頼できる生産工場を見つける。取り組む相手を間違える

と、とんでもないことになるからだ。一緒に食事をしたり息の日本留学の面倒を見たりして、人間関係を形成する。ここなら大丈夫と判断したら、集中して発注をかける。その際には、染色、縫製、検品の各工程そのものに直接アドバイスする。C社の品質基準値に合致するよう徹底的に指導するのだ。場合によっては、激しくやりあうこともある。品質では絶対に妥協しないという意気込みを理解してもらうためだ。これにはかなりの時間と手間がかかるが、「よい品質と適正な納期」を満たせば自社が潤うということを中国側に理解してもらうためには避けて通ることはできない。資本関係はあえて作らないので、甘えや妥協が発生せず、ある種の緊張感が保てる。C社の場合は、仕入れシステムの差別化というより、人間関係の差別化と表現した方がいだろう。中国人と日本人の間には様々な意識のギャップがある。それを乗り越えて、より良い製品を作ろうという共通の目標に向かって仕事に取り組む体制を築き上げている。C社はこのレベルが非常に高い。だから、結果として品質レベルの高い商品を低コストで仕入れることができるのだ。

今後、ますます中国や東南アジアから多くの製品を仕入れることになる。その時、単に価格交渉に終了するのではなくて、より良い人間関係を築き上げておくことが他社が追従できない仕入れの差別化につながるような気がしてならない。

◎11.1 ― 情報の差別化

21世紀においては、企業活動において情報がきわめて大きな価値を持つようになる。有効な情報を持っているかどうかで、収益や事業のあり方までが変わってくる。例えば、同一商品を仕入れる場合、A社で仕入れるよりB社で仕入れる方がずっと安いということを知っていれば、それだけでその情報を持っていない競合相手に対して優位に立てる。あるいは、どこかの研究機関で新しい発見が行われそれが自社の事業に関連がありそうだと分かれば、いち早く折衝して取り込むことも可能となる。20世紀は「タイム イズ マネー」と言われていたが、21世紀は「情報 イズ マネー」と言われるようになるだろう。いち早く有効な情報を

入手した企業が、競合他社に勝っていくという時代になるかもしれない。逆に言えば、有効な情報を機敏にキャッチし活用できない企業は、企業間競争から脱落する危険性が大きくなってきたと言えよう。

また、社内における情報の流れを最大限スムーズにして、せっかく獲得した情報が失われたり、無駄なストックとならないようにすることも大切となる。だから、中小企業も今こぞって社内LANを構築し、経営情報の構造化とそのスムーズな流れ、有効活用のスピードアップを図ろうと努力しているのだ。社内LANを構築するには、ソフトとハードで2000万から3000万は最低かかる。しかし、これを惜しんでいると情報力の差で競争相手に負ける可能性も出てきた。

情報に関して一番大切なことは、「有効な情報とは何か」を全社員が感じ取り、社内外に効果的に発信できることである。仮にどんなにいい商品、サービスを持っていたとしても、それを商圏エリアの人たちに伝えられなければ買ってもらえない。情報を差別化の武器として最大限有効に使い、大きな収益を上げているのがD社のO社長である。

D社は、通販業者や生協に通販商品を卸す仕事をしている。美容と健康に関するアイテムが全体の70%を占めている。相手先が通販で消費者に商品を販売する時、決め手になるのはカタログである。消費者は商品を直接手にとって見ることはない。カタログを見て購入意欲がそられれば注文を出す。美容や健康関連の商品は巷にあふれている。従って、商品そのものを売ろうとしてもなかなか売れない。D社は、商品を売るのではなく、商品にまつわる情報を売るのがだと明確に考えている。だからこそ、情報を伝える媒体としてのカタログ作りに差別化戦略の焦点を絞っているのだ。

D社は、まず自社で商品を企画・開発し、それをアウトソーシングで作らせ通販業者や生協に納入している。この商品を企画・開発する時に、大学教授や医師、整体師などのアイデアを情報として最大限に活用する。「患者はこんな悩みを持っていて、こんなものを欲しがっている」とか、「こんなものが美容や健康に良い」という情報をもとに企画し商品開発をする。外部にこうした専門化集団がいて、その情報を企画・開

発に活かしているというのがD社の強みだ。

D社の営業戦略もまさしく情報の差別化戦略といってよい。開発商品とカタログを持つて通販業者や生協に営業をかける時も、商品よりも商品情報を最優先するそうだ。「この商品はこんな風にお客様に喜ばれている」、「この商品は今こんなに売れている」、「このカタログはこんな点ですごくヒットしている」という情報を持ち込む。もっと言えば、通販業者や生協のD社という会社に対する良いイメージを作り上げていくことに精力を注ぐ。この情報の差別化という武器を使って、今期のD社は売上で20億、経常利益で5億を確保した。今D社のO社長は、直接的な顧客接点を持つためにダイエットに関する総合的直販店舗を立ち上げようと計画している。ますます情報の差別化に磨きがかかるであろう。

