

地方創生と中小企業の果たすべき役割

自治体の地方版総合戦略が出揃うなど、地域活性化に向けた国家戦略「地方創生」の取り組みが今年度から本格的にスタートする。地域の雇用創出と経済活性化に重要な役割を果たす中小企業の再生には、経営者の決意と使命に基づく自覚が重要と説く経営戦略コンサルタント田中義郎氏。中小企業経営者への豊富な指導経験をもとに、地域経済活性化と地域企業発展の道筋を探るシリーズ。

第8回 ラジカルに攻める

なぜラジカルか

ラジカルな戦略は万人受けしないが、中小企業が「一強」であり続けるためには必要不可欠な戦略である。一強は、図1に示したCゾーン（またはDゾーン）でのビジネスが求められるからだ。

図1は、提供する商品・サービスから見たビジネスのフィールドである。Aゾーン（A）はマスマーケットのゾーンである。競合がひしめく中小企業にとって地獄のゾーンである。

（B）は自社が関与しないマーケット、（C）は目下のところ競合不在で、自社が独占しているマーケット、（D）は未開の領域である。

（C）でのビジネスを実現する方法論は2つ。1つは独自の「知」の構築で他社を寄せ付けないこと。今1つは、ラジカルな戦略で攻めること。

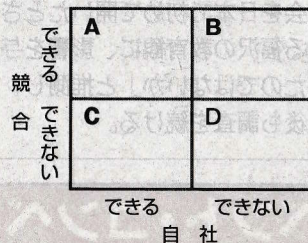
戦略の構築には、前提として「目的地」が明確でなくてはならない。「自社はどこに向かうのか」、中小企業といえども目的地に旗を立て、目指すべき方向を明確にしておかなければならない。目的地が曖昧な企業は、羅針盤のない船と同様、迷走を続けるしかない。経営者・社員のベクトルが整わず、それぞれが思い思いの行動をしていたのでは、組織の維持は不可能になる。目先の売り上げをつなぎあわせ企業を継続させる手法は、慢性的供給過多の構造下では通用しない。

目的地を決定するのは経営者のリーダーシップであるが、経営者の熱い思いが込められていれば「10年後のビジョン」で代替しても差し支えない。

戦略とは、どのようにして目的地に向かうのか。その方法論である。

競合と手を携えて（つまり類

図1：ビジネスのフィールド



似の戦略で）目的地に向かうのか、独自の道で目的地に進むのか。前者を選択すれば（A）のビジネスから脱皮できない。万人受けする誰もが考えている安易な戦略の下では、熾烈な競争が待ち受けている。

後者は（C）でのビジネスを可能にする戦略である。競合とは異なる道を歩むためには、異質の発想で臨まなければならない。異質であればあるほどラジカルに映る。

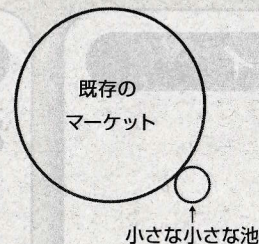
NO. 1 戦略で臨む

ナンバーワン戦略は、中小企業の戦略である。規模が小さい

ほど取り組みやすい戦略である。既存マーケットに隣接する独自のマーケットを開発し、そのごく限られた領域でナンバーワンを実現する。私はこの取り組みを「小さな小さな池の大きな蛙になる」戦略と紹介させていただいている（図2）。

ナンバーワンとツーとでは知名度、信用力などにおいて決定的な違いがある。日本一高い山、日本一大きい湖は小学生でも知っているが、ナンバーツーはどうか。ほとんどが答えられないはずだ。ビジネスも同様である。土台を固め独自の知で成果の集中を図りながら、隣接に独自のマーケットを開発し、ナンバーワンを実現する。マーケ

図2：小さな小さな池の大きな蛙になる



ットはラジカルであればあるほど小さくなるが、特定の顧客から圧倒的な支持を得ることができる。

昨年シリーズで紹介した寝具店が「快眠を売る店」に転換した事例や、当社も「経営戦略コンサルタント」を名乗り、戦略と人に特化したコンサルティングや講演を行い、他の経営コンサルタントと一線を画している。

企業の発展をどのような「ものさし」で測るか。大切なことは軸足がぶれないことだ。「あれもこれも」でなく、徹底した成果（経営資源）の集中を図り、量から質への転換を図る。

経営構造の転換には痛みは伴うが、「企業は人なり」を実践し、前回記したように「実力A」を堅持していれば、ナンバーワン戦略の実現は難しくない。目指すは（C）または（D）でのビジネスの実現である。

次回テーマは「事業承継」。
9月28日に掲載

田中義郎（たなか・よしろう）
経営戦略コンサルタント
有限会社C³ 代表取締役
<http://www.c3c3.jp/>

