

連載 目からウロコがぼろぼろ落ちる

## はじめてのBtoBマーケティング

第11回

## 企業戦略って何だろう

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちたように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

今どきのビジネスマンならば、「戦略」という言葉を知らずに済ますことはできません。しかし、どうも多くの方が戦略という概念が理解できていないのも事実です。さて、今回は、わかっている方にとっては“釈迦に説法”ですが、企業戦略にとっての最も重要なポイントを解説します。

## ●中小企業にこそ戦略が必要

多くの方は、戦略の目的は「勝つ」ことだと思うようですが、最優先すべき目的は「負けないこと」です。軍事での負けは、国家が亡くなることです。勝つ以前に絶対に負けてはいけないというのが、戦略の本質です。失敗から学ぶというような悠長なことは、戦略を考えるときにあってはいけません。

特に、中小企業にとっては戦略無くして大手企業や海外企業と渡り合うのは自滅への道です。昨今の厳しい競争環境というのは、正々堂々とした一騎打ちやルールを守った戦いではありません。“バトルロイヤル”という、敵味方が入り乱れ、異なる業界の相手と同じ土俵でも戦う時代です。業界が違えば、ビジネスのルールも違うのですから、王道や正々堂々は成立しなくなります。

しかも、戦いに目を奪われていると、“漁夫の利”をさらわれることも常に行われます。勝者が生き残るとは限らないのがバトルロイヤル時代の競争です。

## ●戦略とは容易にまねのできない「違い」をつくること

バトルロイヤルな環境において大切なのは、最後までリングに残り続けること。企業ならば市場に残り続けるために繰り出すのが、戦略なのです。負けたように見えても、市場に残っていれば良い、という発想です。戦わず、漁夫の利だけを得るとするのは、孫子の兵法でも語られている戦略的な発想です。

企業が市場に残り続けるために絶対に必要となる要因とは、「他との違い」です。顧客に対しては、他との違いが御社を選ぶ理由です。競合相手との競争でも、違いを持つことは勝機を作るために必要です。敵と同質ならば、戦う前から規模の差で勝負は見えています。違いがあるがゆえに、技術や資金力などで劣っていたとしても、時には勝つことが、少なくとも市場から撤退しなくてもよい状況を作り続けることができます。

ですから、戦略とは「市場に残り続けるための違いづくり」だと考えてください。

図1

## サバイバル

危機から、  
何とかして  
生き残ること

景気が回復するまで

耐えしのぐ

## バトルロイヤル

敵と競争する  
状況の中で、  
プレーヤーとして  
最後まで生き残ること

生存競争の中で生き残る

独自の知恵で実力を生かす

### ●流行の戦略は戦略ではない

違いをつくるのが戦略です。ですから、流行の戦略というものは、すなわち戦略ではありません。また、SWOT分析といったような手法も、問題を整理するためには役に立つかもしれませんが、過去の分析からは未来で生き残るための戦略が生まれることはありません。

例えば、自社の強みと弱みは、戦略によっては「弱みが強み」になることも珍しくありません。さらには、危機は多くの場合、チャンスです。また、強みを生かして戦うことが戦略という考え方もありますが、もちろん一理あるのですが、強みを生かせなくすることこそが敵にとっての最良の戦略という点から考えると、強みはまさに弱みとなります。ですから、強みとか弱みなどと考えるよりも、「違い」に目を向けることが大切なのです。

男と女はどちらが強いのか、と考えるよりも、男と女の違いに目を向けることが大切なのです。そして、男が男らしく、という発想も捨てましょう。男がみんな男らしくれば、そこには違いがなくなります。

### ●違いには二つの作り方がある

たいへん大雑把な分け方ですが、企業の違いには、大きく二つの考え方があります。一つは、ポジション。も

う一つは組織能力。それぞれを丁寧に説明すると、それぞれが一冊書けるので、ポイントだけに絞ります。

ポジションというのは、ビジネス上の位置の取り方です。例えば自動車産業であれば、フェラーリはポジション戦略の良い参考になるでしょう。フェラーリと競合する自動車メーカーを思い出すことができますか？


そう、フェラーリという自動車のカテゴリーにはフェラーリしか存在しません。こういう発想がポジションの発想です。対して、トヨタは様々な自動車メーカーと競争をして、勝ち残っています。トヨタの持つ違いとは？


それは有名なトヨタ生産方式と呼ばれる「組織能力」です。学問として研究されているにもかかわらず、物まねできない強力な違いを生み出しています。

どんなに優れた戦略も、物まねでは戦略とはなりえません。自社だけの戦略、違いづくりが大切なのです。

**著者 ● 中井 淳夫**  
なかい あつお  
 株式会社創英代表取締役、一般社団法人組織内コミュニケーション協会代表理事、学生の集まる大学づくり委員会事務局長を務める。BtoBマーケティングに必要なツール制作やITシステム提供、コンサルテーション、企業向け研修などを行う。  
<http://www.soway.co.jp>






これはAR広告です。無料アプリLayarをインストールしたスマホやタブレットをかざしてご覧ください。 

## SMASShは、動画とスライドをシンクロしたコンテンツを配信するシステムです。

### BtoBのプロモーション、セミナーや研修など、多くの成長企業に採用されています。



- PC・タブレット・スマホのマルチデバイス対応**  
最新のスマホ機種などにも自動的に最適配信をします
- 動画とスライドをシンクロする制作システムが無料**  
配信サーバーをご契約いただくと、無料で制作できます
- ID/パスワード管理、公開設定、有料課金配信に対応**  
<用途例> 社員研修、プロモーション、有料セミナーなど
- 利用料金は動画容量に応じた月額固定**  
コンテンツ再生回数や、同時アクセスによる追加費用なし  
 ・初期費用10万円 月額利用料4万円～（税別）

●SMASSh 開発元 株式会社シエロアスール 特許出願中(出願2009-228071)  
 ※商品写真および画面はイメージです。実物と仕様が異なる場合があります。  
 この広告に記載されている会社名、システム名、製品名は登録商標または商号です。

SMASShとAR広告のお問い合わせは

**株式会社 創英**

〒162-0811 東京都新宿区水道町3-14 ビズフィールド神楽坂  
 E-mail : b2b@soway.co.jp TEL. 03-5225-1031 FAX. 03-5225-1032