

理念的であることが

最も戦略的である



ふくなが まさふみ
福永 雅文

(ランチエスター戦略コンサルタント)

コンサルタントの筆者が指導原理としているランチエスター戦略は企業間競争の勝ち方の理論と実務体系である。すなわち、競争戦略である。企業の競争という価格競争をイメージする人が多いかもしれない。低価格競争も競争戦略の一つである。スケールメリットを享受できる大企業や特定市場で高シェアの企業なら薄利多売することで成り立つ。

だが、市場シェアが二位以下の企業（ランチエスター戦略では「弱者」と呼ぶ）や中小企業は多売できないので薄利では成り立たない。価格競争は避けるべきだ。価格以外の要素で「差」が認められないと、価格競争になる。弱者は価格以外の要素で他社との「差」を打ち出していく必要がある。これが弱者の基本戦略の「差別化戦略」である。

ここでいう「差別化」とは他者を差別する意味ではない。自らを他社と差別化することである。念のため。

差別化には商品、顧客層、販売方法、販売地域など様々な方法があるが、今回は「理念」の差別化について解説する。

- ① 理念で飯が食えるか。儲かってからにしない
- ② 理想を語る理念と、現実を語る戦略は別物なので分けなさい

上記の考えがあることを承知しているが、筆者の考えは異なる。①は事業を後回しにしてカッコウつけている場合ではないとの戒めなのかもしれないが、賛成はできない。事業を推進していくうえで顧客の支持が不可欠だ。いまの顧客は商品や価格のみならず、企業の信頼性や共感性や存在意義を重視している。理念で飯が食えるかではなく、理念なくして企業は水も飲めないことを自覚すべきだ。

次に②は、理想は理想として神棚に祭って、現実とは現実として取り組めとの考えだが、それだと理念の意味がない。理念と戦略の両極を併せ持つことが大切である。理念とは自社の存在意義を社会に問うものである。ただ願うだけで実現するわけではない。現実の事業を通じて顧客や社会に認められることで理念は実現する。また、理念に基づかない戦略は単なる金儲け主義になりかねない。瞬間的に儲かったとしても信頼性や共感性が乏しい企業が永続的な繁栄を遂げられるだろうか。

例を挙げよう。三店舗前後の美容室を経営していた社長が何人か集まって勉強会を始めた。美容室は美容師が施術を施して利益を得る事業である。よい美容師を多く育て、人材が定着する会社は繁栄する。大手は教育係や教育制度が充実しているが、中小は人手も足りない。そこで中小美容室が数社集まり、共同で教育していくこととなった。

やがて事業協同組合となり、ゼルという共同ブランドを立ち上げた。加盟する各社は自主独立した企業である。フランチャイズではないのに同じ店名の店をそれぞれが経営している。信頼関係がなければできないことではない。

同団体から、さらに繁栄するために助言を求められた。筆者は次の助言を行い、その推進を手伝った。加盟各社がそれぞれ繁栄することと、組合の求心力を高めることを一体的に取り組むこと。組合の統一の「理念」を強化することと、各社各店が地域No.1店を目指す「戦略」に取り組むこと。

美容室の最大の経営課題は美容師である。求人数が求職者数を大幅に上回る売り手市場である。そのうえ離職率が高い。一人前になるまでのアシスタント時代に辞める人が多い。一人前になっても転職が容易なため辞める。実力がいたら独立したい人は独立のために辞める。

この業界の構造的な課題に真正面から取り組み、理想の美容室を目指す。それを

理念として明文化することで各社各店の人材力を高め、地域No.1店を実現させる。各社の繁栄が組合の求心力を高めていく。この経営思想を共有してゼル統一理念が確立された。

理念の要となる部分を引用する。「ゼルネットワークにとってスタッフこそがすべて。スタッフに業界No.1の学びの機会と待遇を提供し、ゼルブランドでの独立をはじめ、一人ひとりの夢をかなえるステージとなります」

美容室に就職する人はまずは一人前の美容師になることが目標だ。男性のなかには実力を高め独立開業を目指す人も多い。女性のなかには家庭との両立を図りたい人も多い。それら一人ひとりの夢をかなえることを明文化した。実際に独立開業し、ゼルに加盟する人が何人もいる。

店の実力者に独立をされると売上ダウンになりかねないので短期的には不利かもしれない。だが、独立を支援することを明文化することで、意欲ある人材が集まる。だから、実力者が独立で辞めても二番手以下がすぐに台頭してくるので売上は下がらない。そんな勢いのあるスタッフが多い店は地域No.1店になる。独立支援は中期的にはプラス要因のほうが多い。

理念は「ええかつこうしい」ではない。経営思想を差別化するので本質的で究極の差別化である。理念的であることが実は最も戦略的なのである。