

凡事徹底と社徳

もう一つの差別化戦略



ふくなが まさゆき
福永 雅文

(ランチェスター戦略コンサルタント)

筆者はランチェスター戦略（企業間競争の勝ち方の理論と実務体系）を指導原理に、企業の競争を勝利に導こうとするコンサルタントである。企業への戦略導入や社長への助言や社員への教育を行っている。だからこそ、特段の倫理観を持つことを意識している。「社会をよりよくすることと競争に勝つことを一体的に取り組むことで企業は永続的な繁栄を遂げられる」との筆者の哲学を連載している。

企業間競争の戦略は二通りに区分できる。一つが「同質化戦略」である。競争というライバルと奪い合う全面対決をイメージする人が多いが、それが「同質化戦略」である。同質化戦略は差のない全面対決型である。価格競争となりがちである。ライバルと奪い合う消耗戦である。大企業が汎用品を安く販売する戦略としてはありうる。ランチェスター戦略では強者のミート戦略と呼んでいる。

もう一つが「差別化戦略」である。顧客に他社ではなく自社を選んでもらう理由をつくることに企業は取り組んでいる。ただ、そのみを追求していると、結果としてライバルと同じようなものになってしまうことがある。それでは同質化競争となり、不利である。ライバルにはない独自性や優位性のあることで顧客に選んでもらう理由をつくるのが、ランチェスター弱者の差別化戦略である。大手強者とは全面対決を避け、棲み分けを図ろうとするものだ。

差別化戦略とは商品や利便性や顧客との関係性や共感性でライバルと差をつけることである。社会貢献活動に熱心な会社がある。SDGsや脱炭素化などの社会問題に取り組み会社もある。企業の社会性を意識した立派な取り組みである。顧客や社会の共感性を得る差別化戦略としても有効である。

ただし、なかには事業そのものに問題がある場合や、租税回避している場合もある。自らのうさん臭さを名声により打ち消そうとしている偽善である。何が社会をよりよくする「善」で、何が「偽善」か。日本の陽明学の祖といわれる中江藤樹に問うてみよう。内村鑑三の著書「代表的日本人」に、藤樹の言葉として次のように紹介されている。

「人は誰でも悪名を嫌い、名声を好む。小善が積もらなければ名はあらわれないが、小人は小善のことを考えない。だが、君子は日々自分に訪れる小善を疎かにし

ない。大善も出会えば行う。しかし、自分からは求めないだけである。大善は少なく小善は多い。大善は名声をもたらずが、小善は徳をもたらず。だが、世間では名を挙げるために大善を求める。すると、大善さえ小さくなる。君子は多くの小善から徳を生み出す者だ。徳にまさる善はない。徳はあらゆる大善の源である。」

藤樹がいう大善は「大々的な社会貢献活動や多額の寄付」と当てはめることができる。名声はもたらずが、必ずしも「徳」をもたらずものではない。小善とは日々の行いである。顧客に親切にする、社員を大切に、小さなことでも社会に役に立ちたい思いで仕事をする事だ。藤樹の考えは「仕事を真摯に行うことが小善で、小善こそが『徳』をもたらず」と読み取れる。

さて、商品やサービスは基本価値と付加価値で構成される。ホテルであれば安眠できることが基本価値である。大浴場がある、格式が高いなどが付加価値である。

基本価値は欠けていけば不満に直結するが、空気や水のように当たり前のことで充たされても満足度が上がるわけではない。安眠できなければお金は払いたくないが、安眠できて当たり前なので特に感謝することもない。一方の付加価値はなくても不満にならないが、あると差別化されて満足度は上がる。大浴場がなくても不満にならないが、あればお風呂好きな人は満足する。

付加価値は差をつけやすい。だが、マネされやすい。大浴場つきのホテルもずいぶん増えた。基本価値は当たり前のことなので差がつきにくい。だが、当たり前のことを疎かにせずに徹底的に追求していくと、圧倒的な差がつく。筋トレと同じである。日々の変化はほとんどないが、一年、二年と積み重ねることで大きな差となる。

当たり前のことを徹底して継続してやり抜くことで圧倒的な差をつけることを「凡事徹底」という。差別化戦略は何も大向こうを唸らせる大技を駆使するだけではない。凡事徹底とはもう一つの差別化戦略である。その代表は5Sである。①整理、②整頓、③清掃、④清潔、⑤躰。

理念に基づいた社会貢献活動や社会問題への取り組みは大いにやればよい。戦略的にも企業イメージをあがるので差別化になる。ただし、基本価値を上げることが疎かにしていると、名声を求めるだけの偽善となることを忘れてはならない。

自社の仕事に真摯に向き合い、自社の商品サービスを愚直に磨き上げる凡事徹底により優位性を築き、顧客に選んでもらう理由をつくるのが「善」であり、「徳」である。人に人徳があるように、会社にも社徳があると思う。社徳はお金で買える名声ではなく、日々、仕事を真摯に行う日常活動で培うものである。

*本誌で「現代版 代表的日本人」の連載が始まった。明治時代に日本人の良さを世界に発信した内村鑑三の志を受け継ぐよい企画と思う。