



元氣とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉 平成28年09月26日 第787号「週刊五十嵐レポート」

社長、己を知る

従業員10人のA社の話。10年前、インターネットを活用したビジネスモデルが顧客のニーズに合い、業績を伸ばしていきました。当時、同業者はインターネットを活用する方法はとっておらず、市場はA社の独壇場でした。

業容も拡大し、従業員を定期的に採用することになりました。中小・零細企業のため、優秀な人材は門を叩きません。それなりの人材が来ます。新しい人材を育てると、既存の問題児的社員が辞めていきます。職場環境が良くなったかと思うとまた問題児が出てきて、社員の出入りが激しい職場環境になっていきました。ですから、人が育ちません。

「いい会社作り」、「いい経営者になろう」と異業種の成長企業の経営者を真似て頑張っ、経営理念を作り、経営計画を作ってみても、社員はついてきてくれませんでした。A社長は、背伸びをしすぎて疲れてきました。

2、3年前から同業者らがインターネットを活用したビジネスモデルに追いついてきました。差別化ができなくなり、競争は激しくなり、価格競争に突入しました。売上は激減、赤字に転落しました。

このままでは経営破綻が見えてきました。A社長は、精神的に病んできました。ここで救われたのは、奥さんの存在。奥さんは、良い時も悪い時も対応が変わりませんでした。そのお陰で家にいるときはくつろぐ事ができました。A社長は、覚悟を決めました。レッドオーシャンの事業は撤退し、現在新規事業として芽生えいている事業に集中することに決めました。そのため、事務所の土地建物を売却し、人員を整理し、A社長含め3人で出直することになりました。

不採算事業を捨てる。ほぼ全部捨てました。捨てることから得るものが見えてきました。家族の大切さ。自分の得手不得手。自分は新しい事業の開発は得意だが、人を使って大きくすることが不得手。どん底を覗いたことにより、自分の弱みを知りました。そして強みも見えました。他人と比較することではなく、自分の独自性を発揮することが、道を拓くことと悟りました。

ちょっと
気になる出来事

三枝匡氏（ミスミグループ本社取締役会議長）が最近発売された「ザ・会社改造」（2016年8月）を読みました。

三枝匡氏の著書3部作、「戦略プロフェッショナル」（1991年3月）、「経営パワーの危機」（1994年9月）、「V字回復の経営」（2001年9月）。

私がコンサルティング会社に在籍時（1996年～2006年）、3部作は「事業再生」のバイブルとして何回も読みました。そして具体的な事業再生の案件に活用させていただき、想像以上の成果を出しました。

三枝匡氏は、事業再生スペシャリストとして企業に入り込んで企業を立て直して来ました。2002年に上場企業のミスミの社長に就任。創業社長から「自分の限界を感じ、成長路線に持っていくには三枝氏しかない」と今後の成長と次世代の経営者育成の要請を受けました。

三枝氏は13年間で「会社改造」をして、売上4倍、営業利益4.8倍、従業員340人から1万人。三枝氏は常に、「日本企業の経営者は戦略が欠如している」と。まだ読んだことのない人は読んでみてください。

これが「戦略」。面白いです。



一口メモ
知識

市場リーダーの戦略 4

【側面防衛】市場リーダーがその総合的な地位を守る場合、自社の相対的に弱い側面を綿密に注視しなければならない。賢い競合他社は、普通の相手の弱点を攻撃してくる。アメリカのメーカーが小型車市場という二次的な市場をなおざりにしていたおかげで、日本のメーカーがこの市場への参入に成功したのが良い例である。側面防衛戦略を使うことによって、企業はその側面を注意深くチェックし攻撃されやすい部分を守るのである。

【報復攻撃的な防衛】市場リーダーが、側面防衛や先取防衛にもかかわらず攻撃された場合には、報復攻撃的な防衛戦略を実行することができる。フェデラル・エクスプレスはUPSの低価格攻勢に対して、自社価格の大幅引下げで報復した。時には報復するまでにしばらく間が空くことがある。これは「待って見る」タイプの危険なゲームのように見えるが、攻撃しない正当な理由がある場合もある。待つことによって、企業は競合他社の攻撃をより十分に理解することが出来、報復的な攻撃を仕掛けて成功するような相手の隙を見つけ出すことができる。フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング「新版 マーケティング原理」より

- 「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日 午前10時～12時
- 「戦略社長塾東京」小岩校 毎週水曜日 午前10時～12時
- 「戦略社長塾東京」銀座校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5

03-3659-7703 Fax 03-3659-7077 i-daruma@igarashireport.com

