

～“きょうそう”が狂騒や狂走へと転じてしまう理由～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・2級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

ビジネスの世界では、表現が少々きつめとなりますが日々「生きるか死ぬか」の戦いが繰り返され、市場（お客様）からの支持を売上として獲得し、同業・異業各社との闘いの中でコストが発生しています。他社との闘い方を「お客様からの支持獲得の“きょうそう”」として捉えてみると、様々な問題点があることに気がつきます。

1. “きょうそう”の言葉に隠された事実

2005年（平成17年）に95歳で没した米国の社会生態学者P・F・ドラッカーは、企業の目的を次のように語っています。「企業の目的として有効な定義は一つしかない。すなわち、顧客の創造である」。ドラッカーは経営学者として名をはせていますが、本人は社会生態学者を自認していました。それは何故か。生態学という学問を考えると分かります。

生態学は生物（動物や植物等）と環境との繋がりを研究する学問です。この学問の源をたどればチャールズ・ダーウィンが提唱した進化論へ辿り着きます。「強いものが生き残るのではなく、環境に対応できたものが生き残る」が進化論の要諦です。企業活動では、市場という捉え難い超巨大な環境に対してどう順応していくのかが問われます。それ故に、企業活動や経営者を研究対象にしていたドラッカーは、社会生態学者と呼ばれたかったのです。

ドラッカーが社会生態学者と名乗り、そして「企業の目的は顧客の創造である」と指摘したことはとても興味深いものです。それを私なりに解釈してみたいと思います。

- ①企業の本当の戦いの相手は、市場からの支持を取り付けようと営業競争を繰り返している同業他社ではなく、市場つまり顧客（お客様）そのものなのである。
 - ②現時点で競争をしている同業他社との闘いに勝ち抜いたとしても、異業他社や新規参入者が現れて市場の興味を集めると、延々と築き上げた市場からの支持は失っていく。
 - ③市場つまり顧客は変わりうるということを前提に考えれば、自社は変化を続ける市場に対して、新商品・新役務の提供等による刺激を与え続けなければならない。
 - ④企業は長期的な視野をもって利益獲得活動を行うべきであり、一時的な泡銭的な巨利を追うべきではない。正しい企業活動を行うべきであり、市場を欺き他社を悪意で陥れるような発言や行動をすれば、中長期的には市場から見放されることになる。
- これら“顧客の創造”の4つの論点について、以下に検討してみたいと思います。

2. 真の競争相手は市場である

どの商品やサービス（役務）を購入するかの決定権は、市場（顧客）にあります。仮に市場規模の成長率が10%のとき、自社の売上高伸び率は5%でありまた他社が3%だったとします。自社は他社には勝ってはいます。しかしお客様の支持を獲得し続けられているかは甚だ疑問です。市場の成長率以上に自社の売上や利益が伸びなければ、「お客様との真剣勝負に勝った」とは言えません。“自社の成長率（伸び率） \geq 市場成長率”の公式が成立するように、自社のビジネスモデルを構築しなければなりません。

3. 常に勝者(笑者)であり続ける

目に見える競争相手がいます。その競争相手だけを意識して事業を行っていると市場の支持を獲得する新規参入者が突然と出現するかも知れません。ネット社会が深化している今、世界各地から自社が活動している市場領域へ攻撃を仕掛けてくる可能性を拭いきれません。そうなると昨日までの成功法則が今日以降では失敗の法則へと転じます。ビジネスモデルのバージョンアップをし続けなければ、勝者(笑者)であり続けることは困難なのです。

4. 環境変化を市場視点(目線)で捉えよう

市場は常に変化しています。市場変化には緩やかな変化と急激な変化の2つがあります。後者ではオセロのように一瞬で業況が変わります。よって自社のビジネスモデルもゼロベースで大転換させなければなりません。これは誰でも気づきます。問題は気がつきにくい前者の緩慢な変化です。微小な電波を捉える高性能なアンテナのように、経営者はこの緩慢な変化をキャッチしなければなりません。日や週、月など一定間隔で社会や経済の動きをサーチするのです。これを習慣化すると緩慢な変化を察知する能力が必ず高まっていきます。

5. 正しい企業活動を行うという意味を考える

昨年来のコロナ禍において、個人や企業が「こんなことが許されるのか」という経済行動をとったことが批判されました。明らかに法律に違反する行為はノーですが、法に違反しなければ何をしても良いのでしょうか。かつて日本人は「お天道様が見ている」として、人として正しいことをするように躰られてきました。「正しい商売とは何か」「お客様のお役に立つ商品・役務であるか」など考えて事業を行っていれば、長期的には十分な利益を市場は提供してくれるはずで、そう信じて事業を続けば勝ち続ける企業に必ずなれるのです。

6. “きょうそう”を「共創や協奏」ではなく、「狂騒や狂走」と理解することの愚

市場の支持を得て自社が繁栄する一方で、他社が努力不足で窮境に陥っているとすればとても残念なことです。自社が「もっと沢山のお客様の支持を得よう」として営業競争で頑張り過ぎた結果、他社が窮境になったとすれば経営者の心中は穏やかではありません。他社にも経営者や多数の従業員がいます。その家族も…、と考えていくと自社が頑張り過ぎることは本当に良いのかと悩んでいきます。お客様へのご奉仕という思想が他社と共有できるのであれば、“きょうそう”を「競争」ではなく「共創や協奏」という言葉に転換しても良いでしょう。そのように考える会社を、市場は将来に亘って絶対に見放すことはありません。

「共創や協奏」の反対が「狂騒や狂走」です。「自分(自社)が良ければよい」「多少品質に問題はあるが売れるのだからOK」などと、自社の都合しか考えない会社はやがて自然淘汰の法則により消えていきます。その自然淘汰の過程で経営者は「お金がない」と苦しみ、「とにかく売ってこい」と社員を罵倒します。九死に一生を得たいとして経営者の言動が狂い始めます。崖っぷちに立つ経営者は無節操に走り出し破滅の谷へと突き進みます。

読者である貴方は市場から支持を受けるための「きょうそう」を、「共創や協奏」または「狂騒や狂走」のいずれを選択したいと思いますか。その答えは貴方しか持っていません。