

## 経営一転語 31 弱者の戦略について

ほとんどの場合、中小企業は弱者ですから、弱者の戦略をとることをお勧めします。弱者の戦略は、強者の死角や弱点をつくことを主眼とし、自らの力、強みに応じて、その力の範囲内で、敵に勝る威力を発揮できる商品やサービスを選び、地域を限定して、そこに販売努力を集中していきます。

戦略は、おおむね、次の7つのことを念頭に進めていくとよいと思います。

### 1. 大手の苦手とする商品を取り扱う

つまり、大手よりグレードの高い商品、プロ向けの商品、管理・取り扱いに手間のかかる商品、ファッション性の高いもの、特別の機能（例えば耐火・超精密など）を備えているもの、特殊仕様などの商品を取り扱い、大手との正面衝突を避けて勝負します。

### 2. サービスの質を高める

かゆいところに手が届くサービスをする、地域密着できめの細かいサービスをする、心温まる感動のサービスをするなど中小企業ならではの気の利いた小回りの効くサービスをするとよいでしょう。

### 3. キャンペーンを実施する

大手の手の届かない地域や大手が持っていない商品に集中し、隙間（ニッチ）戦略に徹して、キャンペーンをしていきます。（期間限定特売とか、季節限定とか、希少性のある商品の特売とか・・・）

### 4. 作戦地域を限定する

例えば、商店の半径2キロ以内に重点的にチラシをまいていくとか、戸別訪問をしていくとか、販売促進地域を限定して、販売促進密度（攻撃密度）を高めます。

### 5. 高価格を維持する

強い商品はそれなりの価格を維持します。販売力の弱い商品は売れるだけに止めておき、値下げをしていきます。

### 6. 我が社のすぐ下をたたく

もし、市場占有率が4位だったら5位の会社をたたくために、作戦を実行します。（ライバル会社のお得意様を訪問するとか、ライバル会社の強みとする商

品について、わが社では一時的に値下げをすとか・・・)

7. どこかの会社と組んで（部分的で結構です。）戦力を増加し、ねらった敵を攻める

ある商品について、業務提携をし、共同仕入れを実施して、安く商品を仕入れて売るなどの作戦を実施したりします。

弱者の戦略を実施するためには、以上のようなことを頭に入れて実施していき、さらに、オリジナルな商品やサービスを開発すると強みが増します。

もし、どうしても同じ商品で戦わざるを得ない場合でも原則は同じです。自社の強みを発揮できる地域やお店を限定して一つ一つ勝っていくことです。大手は全体では強くても、狭い地域に限定すればオールマイティではなく、必ずしも勝てない相手ではないのです。

#### <演習課題>

1. 弱者の戦略7つのポイントを念頭に我が社の戦略を立ててみましょう。