

## 「天の時、地の利、人の和」



倉田豊治(くらた・とよじ) 前サンユウ専務取締役。オリックスに4年、日本興亜損保に10年間営業マンとして勤務後、99年サンユウ創業。当初は本当に売れない日々の連続で、2月の-2℃の中寒さで死にそうになったり、カードローン地獄も経験する。オール電化普及で次第に売れはじめ三菱電機・東芝などの関東地区販売実績で度々第1位を獲得。最近では文化放送・ニッポン放送などのマスコミにも出演。FMで毎週火曜日にビジネス番組も持つ。日経ホームビルダーなどの取材も受ける。現在、自身の経験を元に「いくつかのルールを守るだけで凡人でも短期間でダントツの成果を上げる営業ノウハウ」をテーマにビジネス塾を主催講演中。

### 諸葛孔明の教え

三国志で有名な諸葛孔明は、いろいろとすばらしい言葉や行動指針を残しています。現代に生きるわれわれにも参考になるものがたくさんあります。

私自身、諸葛孔明が残した言葉から多くのことを学ばせてもらっています。

その中でも、私が感心していることでもあり、マーケティングの視点からも、とてもいいことを言っているのが、皆さんにも紹介したい教えがあります。それは「自分が能動的に動ける場所にしか行かない」というものです。

つまり、自分の分が悪くなったら撤退するか、自分が強いところでしか戦わないという教えです。

われわれはとかく、ある程度の領域まで行くと、今度は自分の弱いところや弱点を克服しようします。自分の弱い部分を直すことで、オールマイティーになりたいと願うのです。

もちろん、私も不得意なことはあります。しかし、良く考えてみると、不得意なことを伸ば



▲11月14日から「オール電化&太陽光ビジネス塾」4期がスタート

す努力と、得意なことを伸ばす努力、どちらが大変だと思いますか。

もちろん、前者の不得意なことを伸ばす努力の方が大変ですよ。

皆さんの中にも「得意なもの」があるはずです。例えば、お客へのケアやアフターサポートが得意とか、知恵やアイデアを出すのが得意など、いろいろあると思います。

私が地域店の方からよく相談を受けるのが「価格競争」です。家電量販店と同じ安さで、地域店並みのサービスをするを謳っているところもありますが、神様ではないから不可能ですよ。

量販店よりも安くして、しかもサービスを手厚くするなんてできません。

ではどうすればいいのかといえば、どちらかを選択しなければならないのです。

そこで、価格競争で勝負しないことが大切になります。こちらが下げれば、相手も下げます。売上高は2兆円を切りましたが、2兆円規模のヤマダ電機と価格競争をして、われわれが勝つはずがありません。

そういう意味では、自分の不得意なところでは戦わない、相手と同じ土俵に乗らないということです。まさに、自分が能動的に積極的に行ける場所でしか戦わないという諸葛孔明の教えそのものです。

まずは戦略の基本として、そのことを理解してほしいと思います。

では、具体的にわれわれはどのように行動すればいいのか。諸葛孔明はこうも言ってい

ます。「天の時は地の利にしかず、地の利は人の和にしかず」。

つまり、「天の時」は天から与えられた絶好のタイミングということですが、これよりもまずは「地の利」が勝るのです。「地の利」とは、自分のテリトリーです。

地域店が隣町で戦うのは不可能だと思います。都市部や地方で随分変わりますが、遠くてもせいぜい車で30分、できれば歩いて30分や1時間以内を自分の商圈にした方がいいでしょう。まずは自分のテリトリーを守ることです。

しかし、「地の利」よりも優れているのは「人の和」です。「人の和」とは、長く付き合える人との関係を大切にすることです。

### 誰にも負けない強みを持つ

家電量販店では、担当者がコロコロと変わるので、同じお客と長く付き合うことができません。これに対して地域店であれば、私とあなたが付き合って10年、20年、30年ということはいくらもありません。「お母さんの時代から、おばちゃんの時代から付き合ってますよ」ということが多いじゃないですか。

ですから、この3つの状況に合わないときは戦わないということです。地域店の方は、家電量販店と価格で勝負するなんてことは、くれぐれもやめていただきたいと思います。

そして、一貫性を持って営業することが大切です。人間は弱いですから、揺れるときがあります。

今までは地域店としてお客のケアをしっかりして、安売りをせず粗利も取っていた。しかし、近くにヤマダ電機が出店した、ケーズデンキが出店したとなり、若い人を中心にそちらに流れていく。

価格をなんとかしなければならぬと焦る気持ちは分かります。しかし、ここで絶対にぶれてはいけません。

### ●図 「天の時、地の利、人の和」

- 1 「天の時」  
…天から与えられたタイミング
- 2 「地の利」  
…自分のテリトリーを守ることは「天の時」よりも勝る
- 3 「人の和」  
…お客との長い付き合いは「地の利」よりも勝る

諸葛孔明の教え  
…価格で勝負するのではなく「天の時、地の利、人の和」からブレない経営に徹すべし

サービスならサービスなど、自分が強いところが何なのかをぜひ考えてほしいです。そして、自分の強さをとことん磨いてください。他の部分では量販店に負けても構いませんが、ここだけは自分が能動的にできる、誰にも負けないというものを持つのです。

この部分では地域で一番になれるということです。そして、その自分の強みは決してぶれないようにしてください。

これからの国内市場は、人口も減り、世帯数も減るのでマーケット全体が縮小する方向へと向かっていきます。

これまでの右肩上がりの経済成長期は、2番手、3番手でも生き残れました。しかしこれからの時代、2番手、3番手は負けます。

地域一番店だけが生き残るのです。ですから、この部分では誰にも負けない、その部分は一貫してぶれないという戦略が、ますます重要になってきます。

中小企業にとって、大企業である魏の曹操にどのようにして対抗すればいいのか。諸葛孔明の話は、中小企業の経営戦略に当てはまるものが多くあります。

古典はビジネスの教科書とも言えるので、ぜひ時間があれば、そういう視点から読んでみてください。