

「3C と戦略の関係」

軍事の知見の経営への導入

1/14/2010

伊藤達夫

3Cフレームワークは、顧客、競合、自社。この3つの頭文字をとって3Cなのは誰でも知っていると思います。

今時、誰でも知っているこのフレームですが、この3つの概念にフォーカスしている意味はなんでしょうか？3Cフレームワークがこの3つの概念にフォーカスしている意味は、軍事上の戦略概念における知見を経営学に適用するためである、と考えると非常に面白いと思います。

軍事上の戦略概念とは、自国が敵国に勝つためには？という論点への知見の集まりです。有名な「ランチェスターの法則」もその1つであるし、「孫子の兵法」にしても、クラウゼヴィッツの「戦争論」、ハートの「戦略論」もその1つだと思います。

人類の歴史に置いて、戦争ほど研究されたものもなかなかありません。どうすれば戦争に勝てるのか？というのを各国は研究してきました。しかも、並外れて頭のいいエリートな人々が考えてきたんです。

「そういった知見を経営に拡張するには？という論点への解として、3Cがある。」というように見ると、3Cの見え方が少し変わってくると思います。軍事上は、やはり自国と敵国の関係が一番大きい。敵にいかにして勝つのか？という論点への解だから、当然ではありますけど。その2者間関係における知見は軍事上、山ほどあります。

孫子で言えば、「彼を知り、己を知れば百戦危うからず」とか、「百戦百勝は善の善なる者に非ざるなり。戦わずして人の兵を屈するは、善の善なる者なり」とかですね。

これは、2者間の関係です。ここに顧客という概念が入ると、どうなるのか？ということですね。「彼を知り、己を知れば百戦危うからず」であれば、競合、顧客、自社を知れば、経営リスクが下がるとでも言えばいいでしょうか？

現在でも、内部、外部環境分析は重要だ、というのは変わっていませんね。「百戦百勝は善の善なる者に非ざるなり。戦わずして人の兵を屈するは、善の善なる者なり」「戦わないで勝つほうが、戦って勝つよりいい」というお話しですね。競争の激しい市場で勝ち続けるより、戦わないでいい市場で勝てばいい、と読みかえられますね。

ただ、どうしても軍事上の戦略概念は、自国と敵国の関係にフォーカスしています。顧客の支持を、競合と自社で争う、という関係の中で、現在では、自社と競合の関係を中心とした外部環境も大事だけど、自社と顧客の関係が一番大事では？という考え方に傾いてきているように思います。

「自社と顧客の関係」と言われて、ハッとしませんか？そう、自社と顧客の関係を中心にして、環境を見ていくのは、マーケティング的なものの見方ですね。1980年代までの戦略論、特にポーター教授が87年に出した「競争優位の戦略」までは、外部環境優位で、競合との関係を中心とした、外部環境優位の考え方です。どちらかと言うと、競合への意識が強い。3Cで言うと、自社と競合との関係を中心としながら、環境を見ていく。

多少の誤解をはらんでもよいという割り切りで言うならば、戦略概念は競合との関係を中心とした考え方であり、マーケティング概念は、顧客との関係を中心とした考え方である、ということですね。（当然、2つの概念は統合に向かっている、もしくは統合されており、戦略からマーケティングを取り込む考え方と、マーケティングから戦略概念を取り込む考え方があります。またの機会に詳述しますので、今回は割愛します。）

マーケティング概念では、自社から顧客への意識が強いんです。3Cには、戦略概念と、マーケティング概念のモノの見方の両方が含まれているんですね。こういった見方で物事を見ると、やはり経営戦略コンセプトの中で、競合との関係への意識が薄いものは、なんとなく違和感を感じますね。ただ、90年代前半の日本的経営が色濃く反映された戦略論は、内部環境優位の考え方なんですけど・・・。

まあ、それはそれとして、「孫子の兵法」程度であれば、アマゾンですぐにでも買えます。一つ一つを読みながら、3者関係に拡張するとどうなるんだろう？と思って勉強してみると、自分なりの経営戦略のベースみたいなものができあがるのではないのでしょうか？（最近だと、米国国防総省が恐ろしいほど、戦略概念の最先端を行っていますね。その知見を経営に活かす動きも、もう当たり前になっていますが、そのお話しはまた別の機会に・・・）

3C概念を考えるだけでも、本当に深いです。日本では、こういったアカデミックな知見に対して、軽視の傾向は強いと思います。象徴的だったのは、スティールのブルドックへのTOB事件でしょうか？経営学は不確実な、よくわからない「経営」というものに対して、少しでも再現性を持って事業をやっていくための知見の集まりです。その知見をあなたも自社の経営に活かしてみませんか？と思うのです。