

# 中小企業のための 「競争しない 競争戦略」

中国の戦略書「孫子」を引くまでもなく、「戦わずして勝つ」ことは、経営資源の少ない中小企業の理想の戦い方といえる。不毛な企業間競争に陥ることなく突破口を切り拓いてきた企業の事例を分析し、中小企業が目指すべき究極の生存戦略を考える。

取材・文 山口雅之

やまぐち・まさゆき 1961年生まれ。映像台本や単行本の執筆を中心に活動を続けている。

## 総括

### 小さいことが強みになる

# 土俵を探せ!

体力差のある大手企業に真っ向勝負を挑めば、結果は火を見るよりも明らか。重要なのは「戦う」のではなく、「競争しない方法」を見つけることだ——山田英夫教授が研究してきた「競争しない競争戦略」の秘訣とは。



やまだ・ひでお  
1955年東京生まれ。慶應義塾大学MBA。博士(学術：早稲田大学)。三菱総合研究所を経て、89年早稲田大学へ移籍、現在に至る。主著に『競争しない競争戦略改訂版』(日経BP 2021)などがある。

早稲田大学ビジネススクール教授 山田英夫

### 強いものだけが 生き残るわけではない

私がお勧めする競争しない競争戦略の1つ目は、ニッチ戦略だ。中小企業がニッチを狙うのは、ある意味、理にかなっている。だからといって、社員の尻を叩いて未開の市場を探させても、そう簡単に見つかるものではない。たとえ運よく開拓できたとしても、あとから参入した体力のある大手に、根こそぎ市場を奪われる可能性もなきにしもあらずだ。

大手と同じ条件で競争したら、経営資源の少ない中小企業はどうしても分が悪い。そのため、どうすれば大手と戦わず、うまく共生できるかを考える。自然界には多種多様な生物が暮らしているが、必ずしも強いものだけが生き残っているわけではない。同じ鳥類でもワシやタカに比べ、スズメはからだ小さく力も弱い。それでも絶滅しないのは、生息領域