

勝てる市場で戦い 顧客の課題を解決する

企業事例

(ランチェスター戦略コンサルタント)

ふくなが
福永 雅文
まさかみ



コンサルタントの筆者が指導原理としているランチェスター戦略とは企業間競争の勝ち方の理論と実務体系である。競争だからといって、ただ勝てばよいというものではない。小さな会社であったとしても企業は社会の一つの機関としての役割を果たしていく必要がある。「社会をよりよくすることと競争に勝つことを一体的に取り組むことで企業は永続的な繁栄を遂げられる」との筆者の哲学を本誌で連載している。

ランチェスター戦略では市場シェア二位以下の企業を「弱者」と呼び、その基本戦略は「差別化」である。差別化のさまざまな方法を本誌で連載してきているが、今回は「市場や顧客層」の差別化について小さな会社の例をあげて解説する。

株式会社シンミドウという会社がある。コンサルタント会社に勤めていた笹田知

弘さんが二〇〇一年に一人で創業した。埼玉県の実業家であった。前職時代に行っていたISO（品質管理などの国際規格）の取得のコンサルを始めたが、やがて新卒社員の研修の仕事が増えてきた。

社員を雇用して組織化するべく、〇八年に東京の池袋に十坪の事務所を借りて新卒を二名採用した。新卒の社員研修の仕事を増やしていくために、大手就職ナビの求人広告の代理業を始めた。新人が電話でアポをとったら笹田社長と訪問して商談し、受注する。受注したら取材し、原稿を作成し、掲載の段取りをする。やがて求人広告代理業が主力事業となる。

社員数が七〜八人で売上一億円の規模になった一二年、同社は事務所を池袋から大宮（さいたま市）に移す。その理由は東京と埼玉と群馬・栃木の顧客では仕事のやりやすさや利益性が異なるからだ。アポのとりやすさ、競合見積のライバルの数、受注する割合、一件あたりの利益が異なる。東京は厳しく、群馬・栃木は緩やか。埼玉はその中間的だった。なぜか。東京は市場規模が大きいのが、競争が激しいからだ。群馬・栃木は規模が小さいが競争が緩やか。埼玉はその中間的。当時の社員のほとんどが埼玉県に自宅があったので大宮とした。大宮は交通の要衝である。埼玉県内の移動がしやすい。新幹線を使えば、群馬・栃木の主要都市に近い。

地の利を活かして埼玉・群馬・栃木の顧客とのコミュニケーションを深めていっ

たことで、重要なことに気づいた。それは、埼玉・群馬・栃木の従業員三百人未満の中小企業の多くは新卒の求人に苦戦をしていることだ。この規模の会社の多くは人事部として必要な情報やノウハウが不足している。昇級・昇格・賞与といった人事制度、就業規則、教育制度といった制度の整備が遅れている。新卒を募集するアピール方法や選考の基準や方法などのノウハウが不足している。

一方のシンミドウは〇八年から新卒採用に係わってきて、成功や失敗の事例を積み重ねてきた。これらを体系化し、新卒採用のコンサル業にビジネスチャンスを見出した。やがてコンサル業が主力となった。大宮移転時の一二年の年商一億円が一億五千万円に拡大した一六年、笹田社長は「脱東京宣言」を社内が発した。東京・神奈川・千葉の仕事は原則として行わない。中途採用やアルバイトの採用の支援も原則として行わない。埼玉以北の新卒採用コンサルの仕事に集中する。この宣言により成長が加速し、一九年には年商二億六千万円に到る。

実はもう一つ、埼玉以北の中小企業が採用に苦戦している理由がある。それは、Uターン就職をする気があっても就職活動をしづらいという事情だ。地元も東京も同時期に面接を行うため、東京の学生からするとお金と時間が厳しい。地元企業も中小だと東京で採用活動をする余力がない。自社のアピールも得意ではない。

この課題を解決しようと立ち上げたのがUターン就職マッチングサイトの「きたいこ」である。①地元企業は無料で募集内容を登録。②学生は自己PR動画を無料で掲載。③企業が学生の動画をみて一次選考を行い、面接したい学生に依頼する。交通費を企業が負担して二次選考以降を行う。④内定すれば成果報酬で企業が「きたいこ」に一名四十五万円を支払う。

成果報酬なので人材紹介業と似ているが、特定の企業と人材を結びつけるわけではない。出会いの場を提供するマッチングサービスを行うメディア事業である。採用人数が少ない会社でも割高にならない。東京に出向くことなく東京の学生を採用できる。コロナで非対面で採用・就職活動をしなければならない時代のニーズにあった企画と思う。

シンミドウは自社の身の丈に合わせて、自社が有利に戦える市場を見出した。埼玉・栃木・群馬の従業員百名から三百名の中小企業である。三百名以上の中堅規模となると人事制度が充実しているし、ライバルは大手コンサルとなり、手ごわい。百名以下だと予算も少なくライバルが地元の社労士になり、価格が厳しい。

勝てる市場以外は捨てて集中したことで、顧客の経営課題に迫り、それを解決することを事業化した。この武器で、採用で苦戦している地方の中小企業を支援する。これによって企業の成長発展に貢献し、地域経済の活性化に寄与する。社会をよりよくすることと競争に勝つことは一体である。