

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が実際のコンサル事例で中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント

問合せ先：info@sengoku.biz

既存事業の深耕と新分野への進出

大きな海の小さな魚と小さな池の大きな魚。どちらの生存確率が高いか。もちろん後者である。スモールマーケット・ビッグシェアの原則という。中小企業は自社の強みと身の丈に合わせて市場を地域や顧客層や商品で小さく括り、特定市場でナンバー1を目指す。これがコンサルタントの筆者が指導原理にしているランチェスター戦略の結論的に重要な考えである。集中しなければ勝てない。

集中の重要性を説いてきた筆者が今年の秋に書いたランチェスターの本「圧倒的に勝つ経営」では新分野への進出戦略について7つに体系化し、一章を設けて解説した。分散することも重要であると。右手で集中（既存事業の深耕）にも取り組みつつ、同時に左手で分散（新分野への進出）に取り組む中小企業版の「両利きの経営」を提唱した。多くの反響をいただいている。共感する声が多いが、現実の実務としては集中と分散を同時に取り組むといっても優先度やバランスをどうするのかの質問も来ている。

そこで今回はどういう場合に分散（新分野への進出）を優先すべきかをコンサル事例を中心に解

説したい。分散を優先すべき場合は二パターンに区分できる。第一に需要が縮小している場合である。第二に集中のリスクがあり、分散の余力がある場合である。

需要が縮小している場合

集中している市場の顧客や商品の需要が縮小しているのなら、直ちに分散に取り組まなければならない。本誌22年4月号で事例解説した「消臭サービス（仮称）」はコロナで需要が激減した。当社はホテルの客室のたばこ臭や、下水やエアコンの悪臭を消す作業を行ってきた。コロナでホテルの需要が激減したことに伴い、同社の仕事も激減した。新分野への進出に取り組んだ。住宅の住み替え時のリフォームでの消臭作業の受注を推進している。売上構成比をホテルとホテル以外で半々にすることを当面の目標としている。

本誌21年10月号でインタビューしたダイワハイテックス社は書店を顧客層として漫画本を包装する機器の製造販売を行ってきた。書店はこの25年の間には半減していった。その間、様々な事業に取り組んだが、中小の通信販売事業者向けの封入・梱包・ラベル貼りの自動化機器がヒットした。



新分野進出戦略を優先すべきは

1 需要が縮小している場合

* 既存事業の深耕も同時に行う

2 集中のリスクがあり、分散の余力がある場合

* 分散せずに集中すべき段階もある
* 既存事業の深耕も同時に行う

本業の落ち込みを補って余りある。

短期はもちろん中長期の需要が縮小している場合も新分野への進出は不可欠だ。ただし、需要が減っても、環境のせいにはせずに本業の成長を目指すことも忘れてはならない。どんな競争環境であれ、個別企業の売上は客数×客単価である。

集中のリスクがあり、分散の余力がある場合

さいたま市で金属加工業を営む金山加工（仮称）の経営相談を行った。当社は売上5億円だが営業利益は5千万円以上でている。大手設備メーカーの金属加工の仕事を直接受注している。その設備メーカーの成長とともに仕事が増えてきた。加工業は損益分岐点を超えると利益性が高まるので利益率は高い。財務的には小さいが強い会社である。しかし、同社の売上のうち8割がそのメーカーの仕事である。

受注業は顧客別の売上構成比を気にしなければならない。25%を超える顧客があれば、わが社の経営の自主独立性は保ちにくい。万一、その仕事があついたらたちまち経営危機となるからだ。

筆者は、5年で主力を4億から5億へ、他を1億から5億へ、くらいの目標を立て、将来的には主力を25%未満にすることを指すよう助言した。そして、それを実現させる戦略づくりのお手伝いをしていく。

投資家は「卵は一つのかごに盛るな」という。落としたら全滅するからだ。一つの顧客の売上構成比が25%を超える会社は集中のリスクがある。ただし、小さな会社の成長発展の過程において一つの顧客に集中しなければならない段階もある。増注により会社を大きくして基盤を確立する。その余力で新分野進出戦略に取り組むとのシナリオを描く。たとえば営業利益5千万円を超えたらなどの戦略転換点を定めていただきたい。

分散といっても筆者が指導する新分野への進出戦略は飛び地事業ではなく周辺事業を優先する。自社の強みと身の丈に合わせて市場を地域や顧客層や商品で小さく括り、特定市場でナンバー1を目指すランチェスター戦略で取り組む。



●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

中小企業のコンサル事例でわかるランチェスター戦略

「圧倒的に勝つ経営」

福永雅文 著
日本実業者出版社刊
埼玉県の中小企業のコンサル事例も紹介されています。

販売価格
1,870円
(税込)