

「お金には色がある」戦略的な理由

事例解説

大企業と中小企業とでは経営も営業もやり方が違う。小が大に勝つ原理原則と実務として長く中小企業の戦略づくりに活かされてきた「ランチェスター戦略」の専門家である埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なコンサルタント福永雅文氏が中小企業の経営と営業の戦略を事例も交えて解説していく。



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

「お金には色がない」という言葉がある。良いことをして得たお金も、悪いことをして得たお金も懐に入ってしまうと金に変わりはないという意味で使われる。

だが、社長には「お金には色がある」と思っていたらダメだが、子供に云えないような恥ずかしい覇道の稼ぎ方ではなく、世のため人のためになった結果としての王道の売上や利益であるべきだ。

「お金には色がある」戦略的な理由

この商道徳や理念的な理由とは別に、戦略的にも「お金には色がある」と思っていたらダメだ。

既存客のリピーター受注と、新規に開拓した顧客の受注とは戦略上の意味が異なる。顧客数を増やすことは会社の未来をつくるうえで極めて重要である。業務の難易度も異なるので、営業員の評価も変えるべきだ。売上や利益は大切だが、その額だけで営業員を評価する（お金に色はない）と、新規開拓が進まない。仕事の重要度と難易度が異なるのだから、会社においては「お金に色がある」のだ。

また、社長が「売上を増やさない」と漠然とした指示をすると、営業員は、顧客を求めてどこまで

でも売りに行く。埼玉の会社が北海道の会社に何度も訪問して100万円の売上では赤字となる。アフターフォローもしにくいのでリピートもしにくい。どこの、誰に、何を売るのか。この戦略に基づいた売上と、基づかない売上とは同じ金額でも戦略的な意味が異なる。

新規開拓の話は別の機会として、今回は「どこの、誰に、何を売るのか」について解説する。

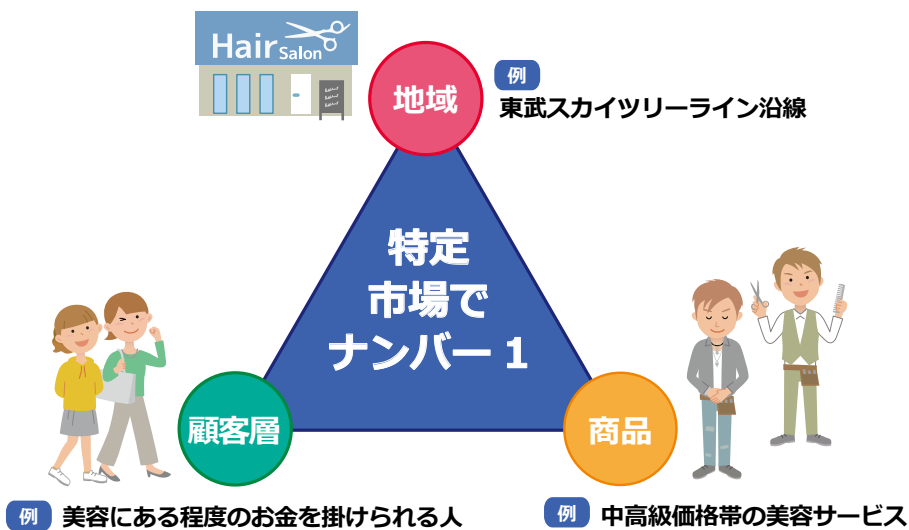
市場シェアと利益は相関する

市場シェアと利益は相関する。シェアが高ければ利益率が高まる。売上も増え、利益率も高まると利益額は大いに増える。筆者の専門分野であるランチェスター戦略は「市場シェアの科学」と云われるほど、シェアを重視している。筆者の国内の上場企業を対象にした調査では、企業の主力製品のシェアが10%を超えるとシェアが上がれば上がるほど営業利益率が上がることが確認できた。中小企業を対象にした調査では、特定市場で高シェアのニッチターの従業員一人当たりの営業利益は同業他社の3倍あることが確認できた。

シェアと利益は相関するので、中小企業は特定の市場で圧倒的なシェアを上げることが有効なのだ。



地域×顧客層×商品 = ナンバー 1



ところが多いの中小企業は市場シェアを無視ないし軽視している。「シェアというものは車やビールのような大企業のもので、中小企業ではシェアはわからないし、わかったとしても1%もないのだから、低すぎてどうにもならない」と思うようである。

どこの、誰に、何を売なのか

本誌 22 年 1 月号で社長インタビューを行った ZELE（ゼル）という美容室を経営する株式会社おしゃれ企画という会社がある。草加市に本社があり、東武スカイツリーライン（伊勢崎線）を中心とする埼玉東部に 15 店の美容室を経営している。埼玉県で 1 位のシェアをもつ。

この会社が仮に全国に出店していたら、どこにいても弱者である。間接経費もかかるので利益は出にくい。埼玉東部に开店地域を集中しているから埼玉東部でナンバー 1 となり、その後に県内全域でも 1 位となった。

ZELE の価格は地域最高値クラスである。10 分 1,350 円などの低価格のカット専門の格安チェーンとは顧客層も、施術内容（商品）も異なる。

この例は正確な市場シェアに基づいているわけではないことに気づかれただろうか。シェアは詳細に正確にリアルタイムでわかったほうがよいが、ま

ずはおおよその推計ができればよろしい。ZELE の場合、地元の常連客だけで商売しているスタッフ 2 人程度の家族経営店や格安チェーンとは競合しない。市場を中規模以上の規模と中価格帯以上の店に絞って差支えない。もちろん地域も自店と競合する範囲でよい。そうすれば競合会社は特定できる。それぞれ何店舗展開しているのか、一店舗あたり何名くらいのスタッフがいるのかがわかればシェアは推計できる。

大切なことは、自社よりも有力なライバルとは差別化した地域、顧客層、商品に集中し、集中した狭い範囲で圧倒的に勝つことである。どこの、誰に、何を売ってナンバー 1 を目指すのかは社長の戦略課題である。

●連載の著者の社長・後継者・幹部向けの本

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)