

業務プロセスの拡大

事例解説

小が大に勝つ

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」の専門家で埼玉県の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

企業が永続的に繁栄するためには、既存事業の深耕とともに新分野への進出に取り組まなければならない。既存事業だけではやがてじり貧となるからだ。

新分野とは新製品の開発や取扱い、新規客や新市場の開拓、そして多角化の新事業開発である。経営資源が限定的な中小企業は、多角化といっても本業と縁遠い飛び地型新事業はお奨めしない。やるなら本業の技術や組織能力を活かした隣地型の新事業である。

隣地型の新事業開発の方法の重要な一つに「業務プロセスの拡大」がある。今回は筆者のコンサル先の梅原組（仮称）の例で、業務プロセスの拡大で新分野への進出に取り組む方法を解説する。

創業と4つの事業への拡大

1970年代の前後に全国でニュータウンが建設された。山を切り崩し宅地化していった。切り崩された山の土を運ぶダンプの運転手だった梅原さんはやがて個人事業主として独立した。これが梅原組の創業である。創業事業は建設系の運搬業である（第1の事業）。がむしゃらに働き、人を増やし、仕事を増やし事業化した。梅原さんが次に取り組んだのは、山を切り崩し宅地化する土木工事である。ダンプに

加えてブルドーザーやユンボなどの重機の運転の資格をとり工事を請け負った（第2の事業）。工事から請け負えば運搬の仕事をするのにも有利だった。

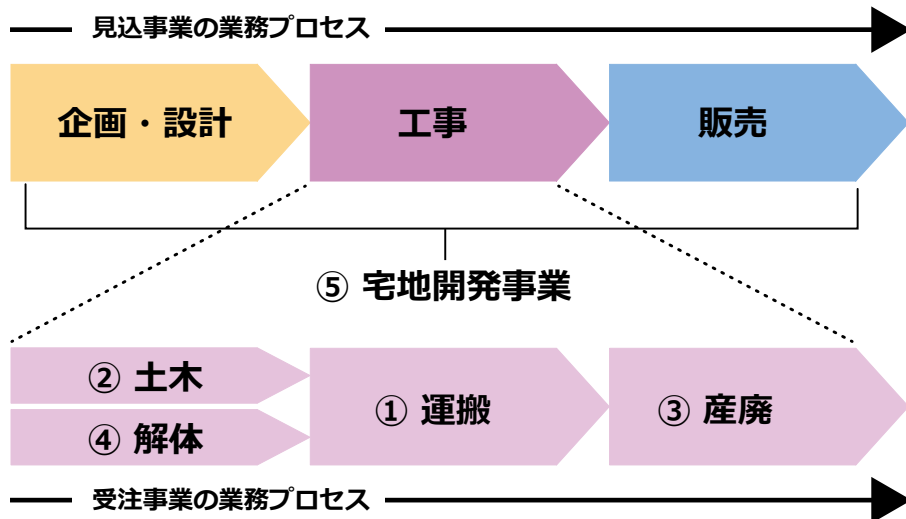
第1の事業で土を運んでいたが、きれいな土は海の埋め立て用で海辺へ運んだ。コンクリートのがれきや汚れた泥は中間廃棄物処理場へと運んだ。第1・第2の事業で体力をつけた梅原組は建設系廃棄物の処理場を始める（第3の事業）。産廃は自社が運ぶものはもちろんだが、解体業者やその運搬業者のものも引き受けた。やがて宅地開発は山を切り崩すのみならず、古い建物を解体し、整地する再開発も増えてきた。梅原組は解体事業も始めた（第4の事業）。

宅地開発・再開発事業

梅原組の二代目は4つの事業の深耕と、さらなる新分野の進出に取り組んでいる。既存4事業は「土木&解体⇒運搬⇒産廃」の宅地開発または再開発のプロセスである。一貫体制でできることが強みである。土木と運搬は差別化が難しい分野で価格競争にさらされるが、解体と産廃は専門技術や設備が必要で競争力があり利益性が高い。会社の事業の主力が変わってきた。



業務プロセスの拡大「梅原組(仮称)のケース」



さらなる新分野に取り組むにあたり、宅地開発・再開発の全体のプロセスを整理した。「企画・設計⇒工事⇒販売」である。自社は工事のプロセスの一部を担っている。4つの本業の技術や組織能力を活かした隣地型の第5の事業として考えたのが宅地開発・再開発事業である。ゼネコンの下請け・孫請けで土木・解体を行う受注事業ではなく、自らの判断で土地を購入し、土木・解体により整地。土や廃棄物は運搬し産廃処理を行う。整地した土地を不動産会社に販売するという事業である。

普通の土地なら不動産会社がすぐに目を付けるので梅原組が事業主体として参入する余地はない。土木・解体し整地するのが難しい土地こそ、梅原組の狙い目である。創業以来の技術と組織能力の強みを活かした難工事に参入の余地を見いだした。

見込事業と受注事業

書籍出版は「企画・執筆・制作⇒印刷⇒販売」という業務プロセスである。出版社が価格も数量も決めてリスクをとって販売している。完成品メーカーといえる。こういう事業を見込事業という。印刷のプロセスは印刷会社に発注する。印刷会社の事業は

受注事業である。部品メーカーといえる。数量は発注者が決める。価格は見積りを提示するが、実質的な価格決定権は発注者にある。受注業はリスクは少ないが価格決定権が事実上ない事業である。

業務プロセスとは原則として見込事業者のプロセスである。受注事業者は見込事業者のプロセスの一部を受注している。受注事業者の新分野進出はまずは前後のプロセスである。梅原組の場合は運搬の前工程に土木と解体があり、後工程に産廃があった。それらのプロセスは宅地開発の工事というプロセスの一部である。その前には企画設計があり、後には販売がある。受注事業者のプロセスの拡大の究極は見込事業者になることである。

●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)