

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

建設設備メーカーのヤマイチ電器（仮称）の営業部門の粗利益の改善のコンサルティングを行っている。全国に 10 支社 60 営業所を構える業界 2 位の会社である。筆者はこれまで同社に営業所ごとに市場シェアを把握し、そのシェアを上げていく目標を策定し、戦略シナリオとターゲット顧客を選定し、行動計画をたてて進捗を管理する方法を導入してきた。ランチェスター戦略を同社にカスタマイズしたものだ。

一方で同社の営業部門では粗利の改善に取り組んできた。低粗利の物件を無理に受注しない方針である。成果が少しずつでてきたので、シェアアップを重視するランチェスター戦略に粗利アップの考えを加えようとの取り組みである。

一つの支店で様々な分析を行い、対策をたて成果が出たことをモデル化し、全国展開する方法で取り組んだ。

モデルづくりは次のステップで取り組んだ。

1. 利益を決定づける 7 つの要因の理解
2. 高粗利案件の増加策
3. ランチェスター戦略シートに粗利を追加
4. 粗利増加のカンフル剤の社内キャンペーンの実施

### 利益を決定づける 7 つの要因

製造業の営業部門の利益を決定づける要因は 7 つある。①市場の時期、②市場のシェア、③標準品と特注品、④ 5 つの競争要因、⑤ 5 つの KBF、⑥ 5 つの VE、⑦ 5 つの売上増策。上記①から⑥は粗利率の向上策である。⑦のみは売上を上げ粗利額を上げる策である。これを理解することで何を優先すれば利益が増えるのかが見えてくる。

①の市場の時期とは製品が市場の導入期か成長期か成熟期以降かによって得られる利益が異なることを意味する。成熟期以降は各社の製品力や利便性の差が少なくなるので価格競争に陥りがちである。したがって、いま売れているものを売るのみならず、利益性の高い新製品の販売にも力を入れることを理解してもらった。

### シェアと利益は相関する

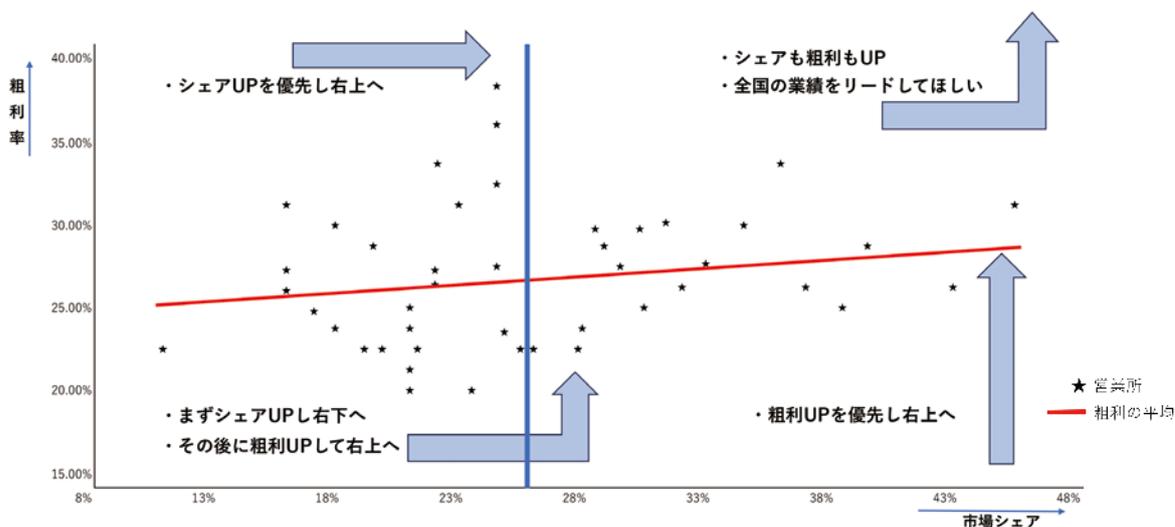
②の市場シェアが高い企業や商品は利益が高いことは経営理論の大原則である。たとえば

- ・セブン 売上 11 兆 8113 億円 営利 5,065 億円
- ・ファミマ 売上 4,615 億円 営利 640 億円

コンビニ市場 2 位のファミリーマートは 1 位の



## ヤマイチ電器 (仮称) 全国の営業所のシェアと粗利率の相関関係



セブンイレブンの売上は 39%だが、営業利益はわずか 12%しかない。

しかし、営業現場で日々、顧客の値下げ圧力に対峙している営業所長は「利益率が低くても売上のために受注するか、利益率を高めるために売上を諦めるか」の葛藤がある。

この葛藤を乗り越えるために利益を決定づける③以降の 7つの要因を理解し、値引きではなく戦略で売上を上げることに取り組むことを指導してきた。

今回ヤマイチ電器の全国 60 営業所の 23 年度上半期のシェアと粗利益率の相関関係を調査した。その結果、シェアの高い営業所ほど営業利益率が高いことが統計的に明らかになった。これまで営業所長らが低粗利案件を避けながら、売上増に取り組んできた成果である。図を参照のこと。

平均粗利は 26%程度だが、シェアが高い営業所はそれより高い場合が多く、シェアが低い営業所はそれより低い場合が多いということだ。この図に縦に青い線を引いた。シェア 26%である。ランチェスター戦略では市場シェア 26%を下限目標値と呼び、強者 (1 位) の最低条件である。強者は強者の、弱者は弱者の戦略をとることが原則である。ただし、弱者・強者は商品別、顧客別に異なるので使い分けることが大切だ。

つまり、青い線の右側の営業所は強者で、左側

は弱者であることを示す。粗利率の平均を示す横の赤い線の上がシェアが高い営業所で下が低い営業所を示す。

右上はシェアが高く利益も高い優良な営業所である。全国をリードするため、シェアと利益の双方を伸ばす方針とする。右下はシェアは高いが利益が低い。顧客の支持が厚い力を活かして低粗利案件を避けて利益を増やす方針とする。左上はシェアは低いが高利益。利益を稼ぐ力を活かして売上を増やす方針とする。左下は双方が低い。まずシェアを上げ右下を目指し、その後に利益を上げる方針とする。

ここまですが粗利向上のステップ 1 である。2 の高粗利案件の増加策以降については別の機会で解説する。

●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)