

弱者の新分野進出戦略のつくり方

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

社長は自社を永続的な繁栄に導かなければならない。繁栄した理想の姿を中期経営ビジョンにして、その実現を目指す中期経営計画をつくり、力強く推進していただきたい。その二本柱は既存事業の深耕と新分野への進出である。既存事業については先行きを見通しやすく戦略も立てやすい。だが、新分野の進出となると一筋縄ではいかない。新分野進出の事業戦略をたてようとしても、何をやったらよいのかわからない、理想は描けてもできない理由ばかりが思い浮かぶ社長が多い。社会の変化が激しく想定外のことも起こるので予測が難しいということと、中小企業は経営資源が乏しく偏りもあるのでできることに限りがあるからだ。そこで、今回は弱者の新分野進出戦略のつくり方について解説しよう。

エフェクチュエーション5原則

冒頭に書いたように経営戦略は目的をたて、それを実現する手段を考えるものだ。バージニア大学のサラス・サラスバシー教授は成功した起業家は、むしろその逆で、いまある手段でどんな目的を達成できるかを考えていることを見いだす。それをエフェクチュエーションと名付けて体系化した。一般の経営戦略づくりは何を作るかを決めて料理をするよう

なもので、エフェクチュエーションはいまある材料や技術でどんな料理をつくるかを決めるようなものと考えればよい。

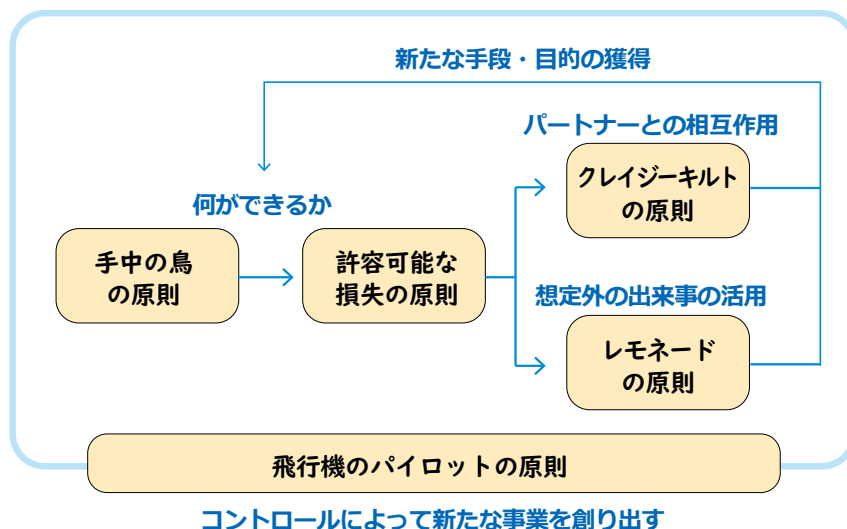
エフェクチュエーションは5つの原則で構成される。理想や目的があっても、できない理由ばかりを思い浮かべるのではなく、いまある手段からできることを考えることを「①手中の鳥の原則」という。失敗を考えて躊躇するのではなく、失敗したとしても大丈夫な範囲のなかで実行する「②許容可能な損失の原則」。①②の原則でできることを始める。その成功確率や有効性などを考えることに時間をかけずに、やり始めることだ。

自分の力量に自信がないと躊躇するのではなく、パートナーのもつ手段も活用する。パートナーとは社員、顧客、仕入先、販売チャネル、そのほかの関係者。すべての仕事仲間との相乗効果を狙う「③クレイジーキルトの原則」。一般の経営戦略は目的達成の手段を調達するのでジグソーパズルのようなもの。クレイジーキルトは何ができるのかわからないから魅力があると思う。

思った通りに進まないと思うのではなく、想定外の障害が起きることは当たり前のことで、その障害すらも新たな手段の獲得と考える「④レモネード



エフェクチュエーションの全体像



の原則」。甘い果物が欲しいのに酸っぱいレモンしか手に入らないこともあるだろう。そんなときはレモンを加工しておいしいレモネードをつくればよいではないか、ということ。

まだチャンスを発見できていない、先行きが見通せないと躊躇するのではなく、いまやれることをコントロールする「⑤飛行機のパイロットの原則」。社長とは飛行機のパイロットのようなもの。霧で前が見えなくても雷が落ちてきても何があっても操縦桿をコントロールし、飛行機を墜落させずに目的地にたどりつかなければならない。

久世福商店に当てはめる

食品問屋を経営する一族に生まれた久世良三さんは三男ということもあり、家業を継がずに好きなスキーをし、信州の山のなかで生きていきたいとスキー場に近いペンションを経営していた。ただ、ペンション経営は忙しくて子育てする時間もない。そこで、久世さんはペンションを辞めても生計を成り立たせるために新分野進出に取り組む。何ができるか。ペンションの朝食に出している奥さんの手作りリンゴジャムの評判がよく、お土産に持ち帰りたいとの客が多い。このジャムを信州のお土産物売店に卸売をすることを思いつく（①手中の鳥の原

則）。これなら、たとえ失敗しても何とかなる（②許容可能な損失の原則）。これが東証グロース市場に2022年に上場したサンクゼールの創業だ。ジャムの評判はよく、やがてパスタソースやドレッシングなどへ品揃えが広がる。生産者や加工業者との出会いから生まれた（③クレイジーキルトの原則）。

ワイナリー兼観光農園を開業するときは資金難で苦しんだが、何とかできたワインが世界的な評価を得て企業の格が上がる（④レモネードの原則）。ブランド力を持ち、直営店をもつ製造直売事業に転換。2013年には和の食材の製造直売店の久世福商店を開業し、飛躍した（⑤飛行機のパイロットの原則）。

貴社もいまある手段から何ができるかから考えよう。そして小さく始め、コントロールできることをコントロールすると考えよう。



●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

日本実業家出版社刊

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)