

第19回講座 戦略の質「シェアの把握方法」

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。埼玉県の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事例を交えて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

ランチェスター戦略では、営業員一人ひとりが顧客を開拓し売上を上げ利益を生み出す力を「営業員の攻撃力＝活動の質×活動の量」と定義している。営業員攻撃力の法則という。活動の量は勤務時間のことではなく顧客と接触する時間である（8・9月合併号で解説）。

活動の質は第一に人材の質、第二に戦略の質、そして第三に活動の質に分けて考える。「優れた人材が正しい戦略に基づいて適正な活動をたくさん実施すれば成果は上がる」というシンプルな考えである。人材の質は11月号で解説した。今号では戦略の質について解説する。

情報なくして戦略なし

戦略とは社長や会社が考えることで営業員はそれを実行する戦術係であるとの考えがある。経営戦略は社長が考えるべきものだが、営業員は単に云われたことをやればよいというものではない。会社の戦略、営業部の戦略と連鎖した営業員個々の戦略が必要である。

戦略とは目標達成のためのシナリオと資源の最適な配分である。どの地域の、どの販売チャネルの、どの顧客層の、どの顧客に、何の商品を販売するかとのシナリオを描き、時間や営業経費を最適に配

分するのが戦略。適性、やる気、知識、スキルに優れた人材も戦略が間違っている場合は成果は限定的だ。ゆえに営業で一番大切なことは戦略なのである。

よりよい戦略を策定するには情報が不可欠である。情報なくして戦略なし。強者(市場シェア一位)はなぜ、有利なのか。それは営業員も顧客もその他の関係者の数が多いので、情報が豊富で正確で早いからである。弱者が逆転したければ、意図的に情報収集を怠らなければならない。

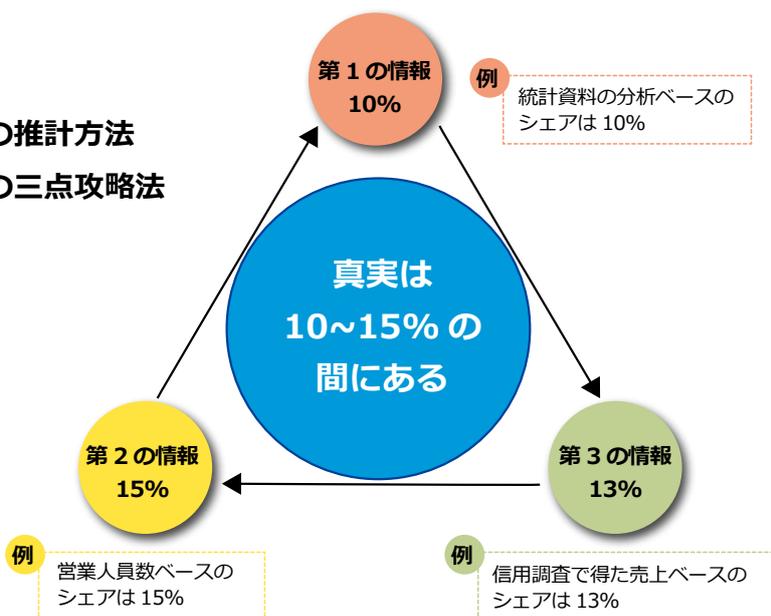
営業員の攻撃力を増大させるための第一の管理項目が「市場の情報管理」である。収集すべき必須項目は①自社、②顧客、③競合である。間接販売をしている場合は④販売チャネルも、法人営業の場合は⑤顧客の顧客、⑥顧客の競合も必要。その他の市場関係者（仕入先、代替品の会社、監督官庁、金融機関、同業者団体、地域の経済団体など）も必要に応じて収集する。

なかでも筆者が重視しているのが市場シェアである。市場規模、顧客の需要規模を把握し、自社と競合他社の売上とシェアを算出する。シェアが一位の会社を強者、二位以下を弱者とランチェスター戦略では定義している。

弱者と強者の戦い方は根本的に異なる。弱者は差別化、接近戦、集中し、集中した範囲で部分的なナンバーワンを一つひとつつづっていくのが基本方針



シェアの推計方法 シェアの三点攻略法



であることは本連載で繰り返し解説してきた。迷ったら弱者の戦略をとればよいが、シェア情報があったほうが戦略の精度が上がる。

市場シェアの把握方法

しかし、中小企業の多くはシェアというものは自動車やビールのような大企業のものであって、中小企業には関係ない。わからないし、わかったとしても1%もないので意味がないと考えている。

埼玉県で産業用の資材を製造する町工場H社の話。業績不振に苦しむ工場が多いなか、年商2億円程度だが、健全経営ができています。なぜなのか。シェアを調べてもらったら、市場規模は2,000億円で、わずか0.1%という。

2,000億円市場全体に供給しているのか。市場は細分化できるのではないかと。このように助言したら、自社が供給している部品は特殊品で細分化すれば10億円市場だということ。それならシェアは20%だ。上位であることは間違いない。また、市場規模10億円のニッチ市場に大手が注力するとは思えない。だから、H社は健全経営ができています。

シェアがわからない場合は、複数の情報源を集めて推計していく。第一にH社のように統計資料をあたってみる。市場規模を自社の対象市場に細分化

することが大切。第二に社内情報を総点検する。法人営業の会社の場合は、顧客の需要を推計する。自社とライバルの顧客内シェアを算出する。第三に信用調査で顧客とライバルを把握する。ライバルの人員数はシェアと比例するので役に立つ。

不確かな情報でも複数の情報を集めて、そこから真実に近い情報を読み取ることが大切である。たとえば、①統計資料から10%、②営業員の数から15%、③信用調査の各社売上から13%、とそれぞれ推計できたとしたら、10%~15%の間に真実があると読み取れる。筆者はこれを「シェアの三点攻略法」と呼んでいる。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

弱者19社を業績向上させた社長のランチェスター戦略

福永雅文著

日本経営合理化協会出版局刊

販売価格
14,850円
(税込)

