

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

飲食店を経営するY社から、売上が減り赤字基調であり、業績を改善したい旨の相談があった。Y社には看板メニューがあり、コロナのときテイクアウトやデリバリーに力を入れたことで業績は悪くなかった。ところが、コロナが収束し始めると売上が減り赤字となった。

売上減の理由は第一に人材の離職である。第二に競合店の攻勢である。利益減は原料や燃料が高騰し、価格転嫁ができず、売上も減り、粗利率が下がっていることだ。

諸々、話し合った結果、後継者の専務をリーダーとして「中期経営ビジョン」をつくるプロジェクトチームをつくり、そこで未来の構想と現実への対策を考えて実践してもらうことにした。チームには自社の競争優位性をいかに強化するのかに取り組んでもらっている。

競争優位性とは「差別化」のことである。差別化は大きく二つの取り組み方がある。一つは独自性や優位性のある商品やサービスをつくることである（第一の差別化と呼ぶ）。Y社には看板メニューが一つある。強い商品をさらに強くすることに取り組んでもらった。もう一つの差別化は「凡事徹底」である。

凡事徹底の基本は5S

凡事徹底とは、当たり前のことを徹底して、継続してやり抜くことで結果として圧倒的な、絶対的な差をつくることである。第一の差別化は差をつけやすい。短期間でもできる。だが、マネされやすいので、常に次の差別化に取り組まなければならない。

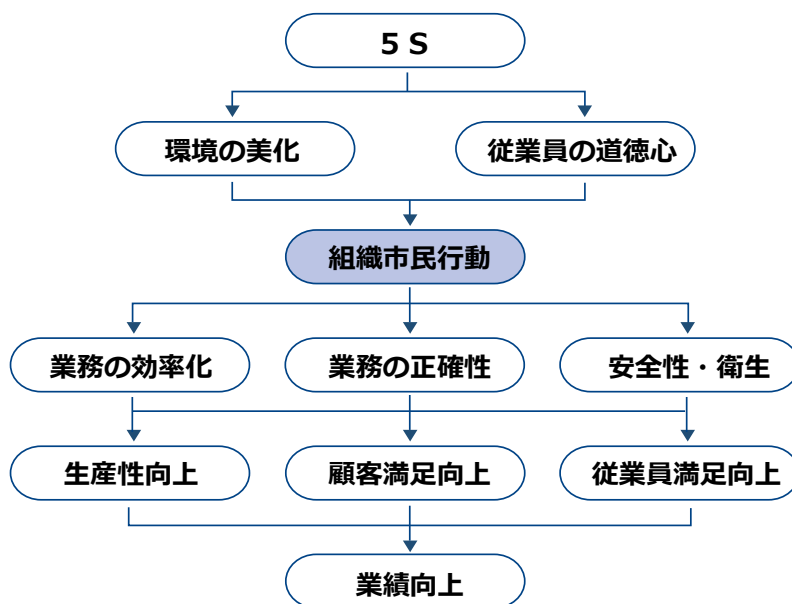
凡事徹底の差はつきにくい。差をつけるには長く徹底を続けなければならない。だが、マネはされにくい。凡事徹底の基本は5Sである。整理、整頓、清掃、清潔、そして躰である。当たり前のことである。地味なことである。差別化というと大向こうを唸らせる奇策を思い起こすが、それは第一の差別化である。もちろん、それも追求するが凡事徹底を疎かにしてはならない。コンサルタント業を20年以上行ってきた筆者は優良な会社はどの会社も凡事徹底していることを経験している。特に離職が増えているY社にとって、社員の心を整え、目指すべき方向性を合わせることは必須だった。

掃除をすると儲かる理論的な理由

掃除をすると儲かるという。金融機関はトイレがキレイかどうかで融資するかどうかを判断するとも



掃除をすると儲かる理由



聞く。なぜか？ それは「金運が上がる」などのスピリチュアルな理由ではなく、理論的に説明がつく。

5Sに徹底的に取り組めば、職場環境や来客スペースの環境が美化される。従業員は規律や礼節を重んじるようになり道徳心が育まれる。すると従業員は「組織市民行動」をとるようになる。組織市民行動とはインディアナ大学のデニス・オーガン教授が提唱した概念である。

たとえば職場に紙屑が落ちていたとする。紙屑は誰が拾うのか。拾う係は決まっていない。このように組織のなかには誰がやるのか決まっていないが、誰かがやらなければならない仕事がたくさんあるものだ。そういった仕事を誰かに命じられるのではなく、自分の意思で率先垂範してやるのが組織市民行動である。

紙屑は落ちていることに気がついた人が拾えばよいと社長は思っているだろう。だが、従業員は「自分の役割ではない。拾っても評価に結びつかない」と思っている可能性が高い。離職率の高い職場ほどその傾向が高いと思う。5Sを凡事徹底することで育まれる従業員の組織市民行動は従業員が他の従業員に愛情をもって接する愛他精神である。気働きである。

組織市民行動は業務を効率化し、正確性を上げ、安全性や衛生を強化する。事故もミスも減り、チーム

ワークがよくなる。生産性は上がり、顧客満足や従業員満足が向上する。結果的に業績は向上する。以上が掃除をすると儲かる理論的な理由である。ただし、時間はかかる。徹底しなければならない。この考えを信じて取り組んでいるY社を見守っていきたい。



孫子の兵法に「善なる者の戦うや、希勝無く、智名無く、勇功無し」の一節がある。「優れた者が戦う場合、奇抜な勝利もなく、名声もなく、武功もない」との意味だ。奇策で逆転勝利するのではなく、あらかじめ勝つ体制をつくり危なげなく勝つのが地味だが最もよい勝ち方である。凡事徹底の差別化と相通じるものがある。

●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
日本実業家出版社刊

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)