

リニューアル

シリーズ 中小企業の経営と営業の戦略

小が大に勝つ

第42回講座

「楽待」中小企業の後発参入戦略

コンサル事例

シリーズ「小が大に勝つ ランチェスター戦略」は
今号よりシリーズ「中小企業の経営と営業の戦略」と内容とタイトルを改めてリニューアルします。

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

投資用不動産のポータルサイト「楽待」がある。2015年に株式公開し、2023年時点で東証スタンダード上場の株式会社ファーストロジックが運営している。

当社は坂口直大社長が個人で創業した会社である。坂口氏はサラリーマンとしてシステムエンジニアの仕事をしていたが、将来が不安で大家になりたいと投資用不動産を探した。その当時は不動産投資のポータルサイトはない。限られた不動産会社の限られた不動産物件しか見ることができない。投資用不動産の販売ニーズも購入ニーズもあるのに情報が行き届いていない。このギャップにビジネスチャンスを見出す。

ただし、坂口氏には創業資金はなかった。坂口氏はサラリーマン大家を目指す人を集めたセミナーを副業で開催。給料と副業で貯めた資金を元手に2005年に起業し、翌06年に楽待をリリースする。

後発5番手の差別化参入戦略

事業アイデアを思いついてから数年が経過していた。このときすでに同様のサイトは4つあ

り、5番目の参入となる。先発と同じことをやってもかなわない。坂口氏にはセミナーで集めた約1,000名の大家さん志望者のリストがあった。このリストに対して非公開の物件情報を個別にメールで提供するサービスを思いつく。不動産の売買は非公開で取引するのが理想とされる。売主は自分の物件に値段がついて広告されるのは避けたい心理がある。買主は公開前の物件に希少価値を感じる。実際、人気物件は広告されることなく売買されるものだ。広告される物件は人気がないか、割高とのイメージがある。

一方で、ポータルサイトというメディアは、いち早く、幅広く情報を公開することが存在意義である。先発4社に非公開情報という発想はない。坂口氏は非公開物件のメール提供サービスの特許を取得。この独自性のある強力な差別化で急成長していく。市場が成長期であったことも追い風となり、ベンチャーキャピタルがつき、株式公開を目指すことになる。

先発のマネをして勝てるのは商品力、販売力、広告力のある大企業だけである。そのない中小企業がマネをしても安売りするしかない。



中小企業の後発参入戦略のポイント



2つの後発参入の失敗

06年にリリースした投資用不動産サイトに加えて、ファーストロジックは08年に住居用の分譲不動産、10年に住居用の賃貸不動産のポータルサイトを立ち上げる。リーマンショックで不動産がだぶつき、当社に業界各社から要請があった。ベンチャーキャピタルからも早く売上を上げて上場してほしいと後押しされた。

ところが、これが失敗する。要因は第一に自社の差別化が効かなかったからである。自社の武器は特許を取得した非公開物件のメール提供サービスだ。これは投資用不動産に興味がある人のリストである。住居用の分譲や賃貸には興味がない。新たに集めるにしても住居用は最寄り駅単位の市場だ。物件当たりのメール登録会員の分母を増やすことは困難である。

第二に住居用の分譲や賃貸の市場は成熟した巨大市場である。リクルートなどの大手競合がしのぎを削っている。そんな市場に差別化の武器の効かないベンチャーが太刀打ちできるはずがない。坂口氏は後に筆者にこう語った。

「同じ不動産で、大きな市場なので売上が増えると思った私が浅はかでした。大きな赤字を出し、11年には撤退しました。企業の利益は特定分野

での市場シェアによって決まるということが痛いほどわかりました。本業の投資用不動産サイトに集中し、ナンバー1を目指すことにしました」

後発参入の2つの教訓

その後、筆者もお手伝いして株式公開に到るのだが、紙幅の都合で別の機会に書く。ここまでの楽待の例から、中小企業が後発で市場参入するときに肝に銘じるべき二つの教訓が得られた。

第一に、中小企業は先発のマネをしても勝てないということ。楽待はメール提供サービスという差別化の武器があったから後発参入できた。

第二に、大市場は競争が激しいということ。中小企業は自社の経営規模に適した市場サイズになるように地域や顧客層や商品で市場を括り直すことだ。

LANCHESTER STRATEGY
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

●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)