

「反芻力」⑰: 船井先生から学んだ事:「包み込み法」

1. 「シェア」

右掲は、ランチェスター戦略で使うシェアであります。市場の中で、自社がどの位置を占有しているのかを示すものです。自動車などは登録情報などからシェアがハッキリと計算されますが、一般の企業では、メーカーの生産額統計が分っても、実際の市場でのシェアを正確に算出するのは困難です。

船井総研は、家計調査年報や商業統計などのデータを元にして、いろんな商品毎の「一人あたりの消費支出金額」を求めており、これをマーケットサイズ(MS)と呼び、

例えば、トイレトロールでは、MS=1,350円としていて、商圈人口10万人なら、 $1,350 \times 10万 = 1億3500万円$ の市場と計算し、自社の販売高が1,350万円ならシェア10%であり、右表に当てはめるともう少しで影響力シェアになるので、商品力とPRを強化する必要があると判断できるのです。

シェア分類	シェア
寡占シェア	71
独占シェア	42
圧倒的1番シェア	31
1番シェア	26
1.5番シェア	19
2番シェア	16
影響シェア	11
存在シェア	8
非存在シェア	3

2. ポジション毎の戦略

このように、MS(マーケットサイズ)を使って商品毎の商圈規模が分り、自社の商品毎の強さが判明するのです。そこで、算出されたシェアの判断基準が上記表の左側に記載されているシェア分類なのです。「非存在シェア」から「寡占シェア」までありますが、自社がどのポジションにいるかで戦略の立て方が変わって来ます。

1番シェア以上のポジションにあれば、ランチェスター戦略で言うミート戦術で2番手以降の勢いを奪う方法をとります。これを「包み込み戦略」と言って、相手と同じアイテムを取り揃えて行くのです。この事例としては、トヨタと日産の戦略の対比が代表的です。例えば、日産が大衆車として1000ccの乗用車を開発して、社名を公募してサニーを打ち出してブームを引き起こしかけたタイミングで、すなわち、半年遅れでプラス100ccの余裕としてカローラを販売して一挙に大衆車ブームの主演を勝ち取ったのです。家電でもパナソニックは同じような戦略で進めて来たのです。

逆に、2番手以下の戦略は「スキマ」を狙うニッチ戦術(逆包み込み)を行うのが常套手段です。クルマの例で言えば、ホンダは軽自動車ですごい足場を固めてから普通乗用車に進出したのです。このスキマをうまく選択すれば、ある一定のポジションが築けるのです。「ニッチNo. 1」という日東電工は「グローバル ニッチNo. 1」と進化しています。

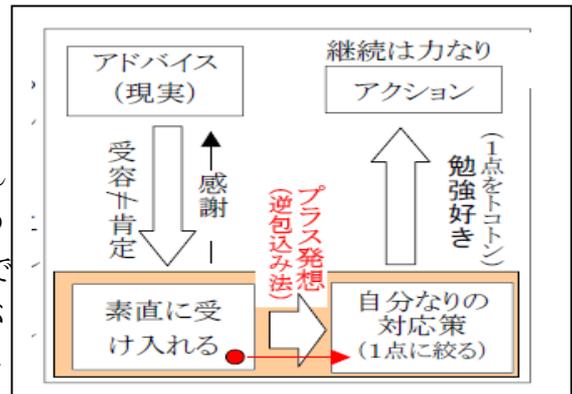
3. 一点突破

このように、1番シェアは「包み込み戦略」、すなわち、百貨店方式で豊富な品揃えで勝負するのですが、下位は「逆包み込み戦略」、すなわち、一点突破で相手のスキマ(弱点)をつくののです。この時、下位は一点突破の戦略で経営資源を集中して、圧倒的なスピード展開で上位からのミート戦術のタイミングをつくらせない事がポイントになります。

この「逆包み込み戦略」は、実は、コンサルティングの基本の一つとして教えられました。お客様がいろいろと考えられる事がありますが、その中から1点を見つけてグリーンと伸ばす方向でアドバ

イスするのが本当の意味での経営コンサルタントであると教えられました。右掲は、193号でもご紹介しているのですが、同じ原理であります。

この方式を「長所伸長法」として応用するケースもあれば、「一点突破」のゲリラ戦法にも応用するのです。この図にもあるように、「一点」からブレないことが重要なのです。「1点をトコトン」と書いていますが、ちょっと、結果が出ないと気持ちが揺らいでしまうようでは逆包み込み法は成功しないのです。トコトンやり抜くことがポイントです。



4. 「包み込み」と「知識・経験・根性」

確かに、トヨタやパナソニックは「包み込み戦略」で他を圧倒して来たのですが、人間関係でも、上に立つ者には、この「包み込み」が重要とされています。「包容力」と置き換えられる事が多いのですが、私は、「知識」と「経験」が他者より多いという事が前提の「包容力」と考えています。上役、すなわち、リーダーシップを発揮するには、「知識・経験・根性」の3拍子が揃っていることがベース条件なのです。

私も一度、関連会社に転職したことがあります。当然、上席として迎えられて活躍が期待されたことがあったのですが、幾ら、前職で実績があったとしても、違った分野では、その「知識」と「経験」が通用しないことが分ったのです。本当に、転職するという事は「一からの出直し」を覚悟する必要があります。そういう時に、船井総研の客員経営コンサルタント養成学校に出会ったのです。私の大きな転機となったのですが、その後、平成7年7月に独立して「経営コンサルタント」として事業を継続できているのです。

この15年間は、波乱万丈の人生だったのですが、関連会社で「一から出直す」よりもハッピーだったと思っています。よいお客様に巡り会って、自分流の経営コンサルティングでお客様に貢献できている事は何よりの幸せです。これからも「生涯、いち経営コンサルタント」で頑張っていきたいと思っています。

【まとめ】

1. 「マーケットサイズ」で自社のシェアを掴む
2. 強者はミート、弱者はニッチは常套手段
3. 経営コンサルティングの手法の一つは「逆包み込み法」
4. 「知識・経験・根性」の3拍子が揃わないと上役になれない

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】