

## 『市場占有率の原理』



高井法博会計事務所

所長 高井法博

どの経営者の方々も一生懸命働いておられる。しかし、驚くほど我社の事業構造をどう持っていくか、我社の戦略はどうなのかを、明確にしないで働いている人は多い。

最近講演会ばかりで、色々な方々が精神論・モチベーション(動機付け)について話をされる。これは、話す方も聞く方も気持ちが良いし解り易い。経営をする上で、これは極めて重要であるが、これだけではなんともならない。具体的な戦略を明確にし、具体的数字・方策・期限を決め日々の行動に折り込み、変革を図って行かなければ物事は変わらない。

戦略の一つに、『ランチェスター戦略』がある。成功した経営者には、『経営計画書』の作成と、『ランチェスター戦略』の採用という共通点がある。

ランチェスター戦略とは、英国の航空機工学の権威でF・Wランチェスターが、第一次第二次世界大戦の数々の戦闘を分析し、双方の兵力や装備と損害料にある種の法則性がある。

この法則を経営の市場戦略に応用し研究されたのが、日本の故・田岡信夫先生である。事業とは、市場に対する経済的活動である。市場には顧客と競争相手があり、顧客―競争相手―我社という三角関係が成り立っている。我が社が生き残るためには、競争相手に打ち勝たねばならない。急成長期・高度成長期には、市場自体が急成長したため、戦略などなくても成長は可能だが、安定成長期・低成長期には市場占有率を上昇させる以外に道はない。

人手不足は毎年厳しさを増し、それに伴い労働時間の短縮を図らねばならない。毎年上昇し続ける人件費、そして経費を賭して更に前年を上廻る利益を上げ続けなければ、企業は存続発展しえない。『市場戦略』とは、市場占有率を上昇させる活動である。』

では、占有率とは何なのだろうか？

占有率とは、業界の売上高を100%とし

た場合の個々の企業の売上高の比率である。一滴のインクを風呂の桶に落としても水の色は全然変わらない。しかし、ぐい飲み一杯の水に一滴のインクをたらすとかなりの色になる。これは、その色が認められない時は市場に認められない占有率ということである。このような占有率を「限界的占有率」と言い、このような企業を「限界生産者」と言う。

限界生産者または限界商品は、業者も消費者も社会もその存在を認めてくれない。更に社員も家族も幸せにできないし、結果的に市場に生き残れない。―市場の細分化の原則―

それでは、弱者はどうするのか？

間違っても、一滴のインクを風呂桶に落とすような誤りをしてはならない。『弱者』の戦略は、まず現在の我社の力で生き残るために必要な占有率を確保できる地域に限定して戦いを進めるべきである。すなわち、『業界占有率は低くとも、特定の地域での占有率が高い。』という『市場細分化』を図るべきである。市場細分化は、地域細分化だけでなく、商品別細分化・顧客別細分化・規模別細分化等その考え方は無限にある。この細分化された勝てる市場の中で、次の戦略の適用を行う。

集中効果の法則

旧日本陸軍の作戦要務令の中で『戦捷の要は、有形無形の各種戦闘要素を総合して、敵に勝てる威力を要点に集中發揮せしむるにあり。』と唱っている。『集中効果の法則』とは、

あくまでも『局地戦』の法則であり、全体の兵力は劣っても局地において勝利を収めることができる。つまり、

一、局地で敵より強ければその地域で勝てる。  
二、特定の商品で強ければ、その商品で敵に勝てる。

三、特定の得意先で強ければ、その得意先で勝てる。

このように競争相手を良く調べ、相手の弱いところに相手以上に、我社の戦力を投入すれば勝るのである。

このように、業界第一位・地域No.1になりたいのであれば、第一位になるための戦略を知り、これを冷静に、具体的に、しかも果敢に実行することである。

この市場占有率が上がると、顧客に対する知名度が高くなり、同業他社からも一目置かれ、その市場の主導権を握り収益性も良くなり、企業は増々強くなることはお客様を見ても確信するところである。

市場占有率やランチェスター戦略を語るには、とても紙面が足りない。この戦略は、中小企業が大きくなるためには不可欠である。

この一期一会が発行される頃、故・田岡信夫先生の承継者で有名な竹田陽一先生による八回目のセミナーを開催しているはずである。興味のあるお客様は、先生の著書・ビデオ・カセットテープ等、当事務所に問い合わせさせていただいたらと思う。