

## 「ニッチ No.1 戦略」

### 1. 欧州型高収益企業を目指す

2001年からお付き合いがある名古屋の羽根田商会から機関誌の5月号を頂いた。毎回、冒頭に社長メッセージを掲載されて理念などを啓蒙されています。今回は、「欧州型高収益企業を目指す」とテーマを掲げて、10年戦略を語り始めておられます。‘51年創業なので来年75周年になる歴史を積み重ねておられます。創業の頃に海外メーカーの代理店になってトヨタを始め名古屋地区の企業と取引をされて売上100億円企業になっておられます。

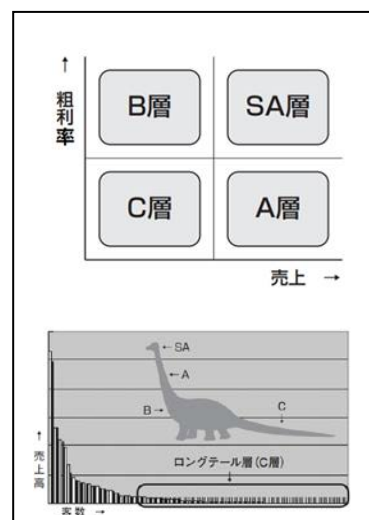


10年戦略のテーマは大企業と対等にわたりあう独自性を持って高収益をあげるとされています。同社は創業以来、国内のトップ技術と海外の先進的な技術を大手企業に提案して必要とされる企業を目指して来られました。大手企業のグローバル展開にもタイとインドネシアに進出して現地の生産に必要とされる技術商品を提供されています。つまり、中小商社ですが独自ルートの機械販売を貫いておられます。

「欧州型高収益企業を目指す」というスローガンですが、相手がトヨタなど愛知県が本社のグローバル企業でなかなか手強い。しかし、Jit方式の納入にも対応されて相手の近くに拠点を持つておられます。大企業と言えども即納を求めるケースがある訳で在庫管理を徹底する運動を展開されています。つまり、自社の「質」的向上を図っておられて「ムダ」を排除する事で管理費を抑えて高収益を上げる構図を描いておられます。価格競争は永遠の課題ですが、そこに収益源を見出すのではなく、管理費の削減で高収益を実現されています。

### 2. 問題点を洗い出す

右上は売上と粗利率の2軸でクロス分析した図です。一般にお客様は売上順に並べると右下の図「80:20の法則」に従うと言われており、テール層に目が行くのですが、図のようにクロス分析するとA層、つまり売上が多いが粗利率が低い層が本当の問題がある事が分かります。例えば、週に売上10万円で粗利率10%のお客様はA層に分類されますが、実は、週1回配達と毎日2回配達とでは伝票粗利は1万円と1千円の違いが出て来るのです。この粗利から販売管理費を引くと赤字になるケースが多くなるのです。



右下のような売上順のグラフでは分からない隠れた現象なのです。つまり、売上が多い、配達回数も多いと喜ぶのが現場感覚ですが、その背景に恐ろしい現象が隠れているのです。企業のガンと呼ぶべきお客様に企業の利益を吸い取られているのです。弊社のお客様でも同じ現象があって売上が増えても赤字になるという状況でした。実際には、地域別に分類して「運送費」を粗利から引くようにするとある地域が赤字である事が判明したのです。

この結果、粗利率20%を確保すると会社方針を出して、赤字取引の改善活動を行ったのです。当然、お客様が減ったのですが、加工などの付加価値商品の取引が残ったのです。売上が減ったが営業利益が黒字化したのです。長年、資金繰りの為に低粗利で販売していたお客様との取引は激減しましたが、加工が伴う商品のお客様が残ったのです。在庫商品ならば、地元倉庫がある会社が運賃面で有利だが、加工は加工業者がいる場所が同じなので競争条件は同じになったのです。価格的に同じなら外注管理が木目細かい方が選ばれるので、不採算取引が減少しても構わないと粗利率20%の基準を決めたのです。当然、この地域全体で売上が6割減になり、粗利も減ったが、逆に営業利益の段階で運賃などの管理費が減ったので黒字化したのです。

### 3. アブソープションとFCC化

ニッチ No.1 戦略で実感するのはレーザー加工機にガスを供給する業者です。切削加工という分野ではNC旋盤などのドリルやエンドミルを使う加工法の他にレーザー加工機を使う方法もあります。NCデータをセットすればレーザー加工機が自動的に切削加工してくれるのですが、ねじ切りなどの2次加工が必要なワークもあるのです。従って、ドリルやエンドミルのような刃物や潤滑油などの付帯する工具などが必要になります。この付帯工具などは頻度が低いので専門の機械工具商に注文する程でもないのでガス業者に依頼するとの事です。ガス業者はガスで粗利を稼いでいるので付帯工具などは低粗利で販売して、他の業者を排除する戦略なのです。

弊社の指導概念の一つにアブソープションがあり

$$\text{アブソープション} = (\text{ベース取引による収益}) \div (\text{販管費})$$

という公式で表しています。先のガス業者のベース取引はガスによる収益でアブソープションが100以上になっている、即ち、ガス以外はプラス  $\alpha$  という構図なのです。弊社のようなコンサル業で言えば、固定客で販管費を賄えばスポット客を追う必要がなくなり、結構、収益率の高い提案が出来るのです。しかし、新しいコンサル業が出て来て競争が厳しいので新規客の獲得が困難になっています。「縁・運・つき」と言いますが、新規客の大部分はセミナー受講など1回切りのお付き合いであり、継続取引になるのは紹介によるお客様が殆どという背景もあります。

従って、コンサルと言っても得意分野だけではなく、他の領域でもサービスできなければ他のコンサルが参入して来るという事情がありますので、弊社では、デザイナーとシステムエンジニアを雇って「情報」という分野の中でコンテンツとデータという領域でサービスをして包括的なサービス提供でFCC (First Call Company: 最初に問合せする企業) 化しています。Web のメンテやデータ処理によるRPA (Robotic Process Automation) 化など専門業者がサービスしない分野で貢献しています。

### 4. ニッチ No.1 戦略の課題

このように固定客をベースに収益を確保すると余裕のある経営が出来ますが、その為には「ニッチ No.1」の物が重要です。当然、2項で取り上げたA層での不採算取引を改善する為に意識を高めて粗利率を改善する場合がありますが、レーザー加工機のガス業者や弊社のような専門サービス業者のようにコアな部分を強化して周辺サービスで包括化する「ニッチ No.1 戦略」もあるのです。この場合、「ニッチ」は固定客と専門サービスという2軸で包括化してFCC企業としてお客様に信頼される事が大前提です。

ガス業者の場合、ガス以外の付帯商品は仕入が高い場合が多いので必然的に低粗利になりますが、ガス充填作業時に納品するので配達関連費はほぼゼロなのです。お客様も支払先が1ヶ所で済むメリットがあるので喜んでおられて、他の業者が少々安く見積もっても土俵に登って頂けないケースが殆どです。また、弊社のような専門サービス業では、お客様の仕事をよく理解しているというメリットがあり、何かをしようとする際に一から説明する必要がない手軽さが利便性を高めFCC化しているのです。

今回は欧州型高収益企業を目指すという課題から展開しましたが、アブソープションの概念を持ってベース取引で販管費を賄える体質づくりを提唱する事で周辺取引はプラス  $\alpha$  の概念化する事を提唱しました。残る課題は百年企業という視点です。時代の変化は激しくなっており、ベース業務が陳腐化する速度が速まっています。ブランド企業と言えども、例えば、ユニクロのような新しい業態の進出に脅かされて縮小化しています。従って、ブランドだけに頼ってはいは長期存続は困難になるので多角化が急務の課題になります。これは、弊社のような専門サービス業者でも同じなので、領域を拡げるか深く掘り下げるかの選択が必要になります。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】