



元氣とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉 平成28年10月10日 第789号「週刊五十嵐レポート」

社長、中国撤退を決断

もの作り会社A社(従業員70人)の話。

A社は、東京と東北地方に工場(2ヶ所)を持ち、20年以上前に韓国に工場(合弁)進出し、得意先の海外展開に対応していました。A社には特にすごい技術はなく、差別化を図るものもありませんでした。その代わり、生き残るためにいち早く(しかたなく)海外展開を図りました。

韓国工場を合弁の会社に株式を売却し、中国に工場進出(100%現地法人)。さらに商事会社を中国に設立。中国にある日系企業向けに「外・外」(日本の本社を通さず)取引を増やしていきました。

中国での「外・外」取引は、数億円に上るまで成長しましたが、収支を見ると赤字。毎年日本から資金を補填していました。日本本社から技術者が3名ほど常駐していましたが、なかなか中国人には技術の浸透は上手いきませんでした。A社は単純の流れ作業ではなく、一品ごと特注の製品のため、技術力が必要なのです。

ここでA社長は、中国工場の撤退を決断(商事会社はそのまま存続)。一瞬ですが、債務超過に転落。すると銀行の対応が一変しました。資金の回収に動き始めました。A社長は、「これが銀行か。雨になったら傘を取り上げるというのは本当だ。これからは銀行に頼らない資金計画が必要」と。

中国撤退とともに不採算の大口取引先B社にも取引を止める事にしました。3年前から新規優良先C社・D社を開拓していたので、B社の取引を止める機会をうかがっていました。顧客を入れ替えたことにより、年商15億円で税前利益は1.7億円を計上。国内工場も10年前から5S(特に3S)を徹底してきたことで売上高経常利益率は2%~5%程度だったのが、11%~12%を安定的に確保できるようになりました。国内の協力会社も競争力がつき、海外で作るよりもコスト競争力がつくようになりました。銀行には新たな借入をする必要もなくなり、返済するだけになり、いずれ無借金経営できることが見えてきました。

この10年で日本のもの作りは、強くなってきました。逆襲を期待します。

ちょっと
気になる出来事

ランチェスター経営(株)の竹田陽一代表を招いて、10月4日(火)「戦略社長塾・東京」銀座校(曲渕税理士事務所)主催セミナーを開催し、10月5日(水)「戦略社長塾・東京」小岩校(株)五十嵐コンサルティングオフィス)主催セミナーを開催しました。2日間、大いに盛り上がりました。

会社の利益性のチェックは、1人当たりの粗利益と1人当たりの純利益。

中小企業の黒字会社の平均1人当たりの粗利益は7,800千円前後(ざっくり8百万円)。1人当たりの純利益は39万円。平均1人当たり純利益の3倍の120万円になれば同業者100社中3番以内と言われています。そのためには1人当たり粗利益を同業者比1.3倍~1.5倍に高める必要があります。

価値(粗利益) = 資本の力 × () × 人の力(労働力・知識)。

中小企業は、価値(粗利益)を高めるには、(社長の戦略実力)と人の力を高めることから始めます。



一ロメモ
知識

【側面攻撃】

市場チャレンジャーの戦略2

正面から攻撃する代わりに、チャレンジャーは側面攻撃を行なうことができる。競合他社はその経営資源を最も強力なポジショニングに集中することが多いが、たいていいくつかの弱い側面を持っている。こうした弱点を攻撃することによって、チャレンジャーは自社の強みを相手の弱みに集中的にぶつけることができる。

側面攻撃は、企業が相手よりも経営資源が少ない場合に多に意味を持つのである。もう1つの側面戦略としては、業界内の既存の製品で満たされていない市場の隙間を探し、そのニーズを満たし、強力なセグメントに成長させる戦略がある。ドイツや日本の自動車メーカーは、ガソリンを大量消費するような大型車づくりでアメリカのメーカーと競争する道は選択しなかった。その代わりに、小型で燃費の良い車を求めていながらそれを満たされていない消費者がいることを認識して、これらの市場の隙間を埋めるために行動した。

フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング「新版 マーケティング原理」より

- 「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日 午前10時~12時
- 「戦略社長塾東京」小岩校 毎週水曜日 午前10時~12時
- 「戦略社長塾東京」銀座校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

株五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5

TEL03-3659-7703 Fax03-3659-7077 i-daruma@igarashireport.com

