



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29年06月19日 第824号「週刊五十嵐レポート」

業績はジェットコースター

東京都大田区のもの作り企業A社を訪問。中小企業という規模は越え、中堅企業に属する(年商120億円。従業員400人)。競争相手は上場企業の超優良企業O社(年商8000億円。従業員3600人)。

O社は、生産は海外、市場は世界(日本は一部)であり、販売は代理店網を構築し(間接販売)、低価格帯で世界トップシェア。主に汎用品。つまり強者の戦略。

一方A社は、国内生産、市場は日本を重点(海外は全体の15%)、販売は代理店を設けず顧客に直接販売。主に顧客の要望に応えるオーダーメイド。こちらは弱者の戦略。ニッチな分野で日本におけるトップシェア。世界では第4位。

製品が景気に影響を受けるため、売上には波がある。2007年110億円、2008年84億円、2009年44億円、2010年94億円、2011年94億円、2012年77億円、2013年80億円、2014年90億円、2015年95億円、2016年104億円、2017年120億円。世界経済の変動で、ジェットコースターのように売上が大きく上がったり下がったりする。リーマンショック後の2009年44億円のと看に、自己資本比率70%超あり、今なら会社を閉めても迷惑をかけないと考えた。しかし思いとどまった。それからは、リストラ(人員整理)をせず、徹底してムダを省く活動を行なった。従業員教育にも力を入れた。その結果、高収益体質になった。

A社のこだわりは、国内生産。海外生産をすることを考えていない。直接販売することで顧客に密着した営業が他社では出来ない差別化になっている。海外も無視できなくなった。海外は主に台湾、韓国、中国。海外に関しては代理店を構築した。代理店教育をしており、台湾、韓国は顧客密着の直販体制が構築してきた。課題は中国。

ちょっとやそつとでは潰れない(自己資本比率70%超)が、外部環境の変化に気が気ではない。戦略を見誤ると一大事。基本は弱者の戦略。

ちょっと
気になる出来事

「業績はジェットコースター」の補足。

A社に訪問したが、久々にすごい会社と実感。

トップは3代目だが、よく経営を勉強している。リーマンショック後の2009年から社長に就任。どん底からスタート。

ここから従業員教育をはじめた。各事業部から人選して、集合研修を3年間行う。部門間の壁をなくす。現在3期が終わった。講師は社長はじめ、幹部社員。社内で行っている。

正社員には、毎月本を読ませて、感想文を書かせる。これは5年続けている。パート社員にも今では2ヶ月に1回本を読み、感想文を書かせている。

私が企業で「ランチェスター戦略」研修する場合、やはり課題の本を読ませて感想文を書いてもらう。これが教育にはいい。今の社員は全く本を読まない。ここに大きな差がつく。微差が大差になる。



一口メモ
知識

もはや前提が時代遅れだ

最近よく聞く話として、順風満帆に見えた大企業が、突然危機に直面し、低迷し、挫折する。

原因は、マネジメントの方法が下手だからではない。マネジメントの仕方に失敗したためでもない。それどころか、たいていは正しく行っている。単に実を結びえないことを行うようになった結果にすぎない。

なぜか。それは、これまで事業の定義としてきたものが、現実にそぐわなくなったためである。何を行ない、何を行なわないかを決め、何を意味ある成果とするかを規定すべき前提が、時代遅れとなったためである。

第1に、環境としての市場である。顧客や競争相手の価値観と行動である。

第2に、自らの目的、使命である。

第3に、自らの強みと弱みである。

これらのが、私が事業の定義とよぶものを構成する。

P.F.ドラッカー「チェンジ・リーダーの条件」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。

㈱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

03-3659-7703 Fax 03-3659-7077 i-daruma@igarashireport.com

