

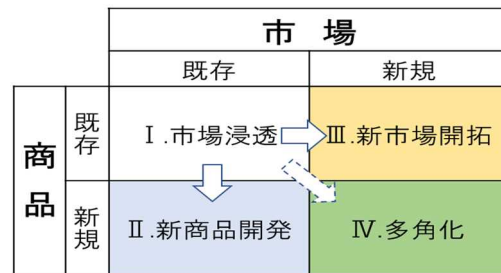
実践的・体系的な利益改善

第2回 売上向上策

1. 成長マトリックス (PMマトリックス) による販売戦略

利益を創出するためには、先ず売上高を拡大する必要があります。

売上高を拡大する際に参考になるのが、アンゾフの「成長マトリックス (PMマトリックスともいう)」です。下図に示すように横軸に市場、縦軸に商品 (または事業・技術・サービス) をとり、市場は既存市場と新規市場、商品は既存商品と新商品に分け、成長戦略を4面マトリックスで考えます。既存商品×既存市場は (I) シェアアップを図る市場浸透戦略、新商品×既存市場は (II) 既存市場に新商品を投入する新商品開発戦略、既存商品×新市場は (III) 既存商品を新しい市場に投入する新市場開拓戦略、新商品×新市場は (IV) 全く新しい領域にチャレンジする多角化戦略があり、(I) から番号順にリスクが高いとされています。



2. ブラザー工業の成長戦略

名古屋にブラザーという企業があります。日本のミシン業界は戦前・戦後、欧米メーカーに席捲されており、国民にとっては高値の花でした。ブラザーの創業者がミシンの修理・部品製造会社を創業し、息子兄弟が国産ミシンの輸出を夢見て事業を引き継ぎました。そして終戦の2年後には国産ミシンの輸出を開始しました。ミシン専業でしたが、60年、70年代にはミシンが家庭にかなり普及し、成熟化しました。そこでミシン開発の技術を活かして

欧米の家庭やSOHO (Small Office/Home Office) 向けのタイプライターや高機能・低価格のファックス、コピー機、その複合機などを開発し販売、米国ではシェア No1 ブランドとなりました。更にはマシンニングセンターなど工作機械や産業用印刷機器などの製造・販売に、90年代には通信カラオケにも進出しました。売上高が約6,320億円ですが、家庭用ミシンの売上比率は僅か8%程度、国内販売は16%ほどで、今では情報機器メーカーとして欧米で著名な優良企業です。

ブラザーの強みは、成長戦略の基軸に家庭・SOHO・ミシン製造技術を据え、シナジー効果のある商品や市場を開発する組織力にあります。

上記の成長マトリックスは、自社の歴史を振り返る際や、今後の成長戦略を議論する際のフレームワークとして有効ですので是非活用してみてください。

3. 販売数量か販売単価か

また、売上高は販売数量×販売単価、に分解できます。従って、売上高を増やすためには販売数量を増やすか、販売単価を上げるかで、多様な戦略が考えられます。何年か前に、ある企業の社長から、「売上が好調なのに何故か利益が増えない、それどころか赤字に転落しそうだ。指導して欲しい。」と相談さされたことがあります。实地調査をしてみると、売上目標未達の際の社長からの叱責を恐れて、営業部門が組織的に値引き販売をしていた結果でした。値決めの重要性を実感した事例でした。(次回に続く)