



中小企業診断士 本間 大輔
(一社)新潟県中小企業診断士協会

「社長、今期の売上目標を立てました。今期は1名増員のため、売上前期比+10%を目指します」
例) 前期実績：1000万 今期目標1100万 (前期比+10%) ※1名増員のため

このように、自社の状況だけを見て計画を立てる方もいるのではないのでしょうか。実は私もかつて、このように考えておりました。

さて、これでは大きく2つの視点が欠落する可能性があります。それは、「①市場規模」と「②競合の状況」です。

①市場規模

変化の激しい世の中です、自社のいる市場規模が一定とは限りません。特にウェブの世界では顕著かもしれません。気づいたら市場がどんどん大きくなってた…など、市場規模を見落として自社の事情だけで計画を立ててしまっただけでは、自社のプレゼンスは低下する恐れがあります。

②競合の状況

同じく、競合も常に一定とは限りません。新規参入が相次ぐ市場かもしれませんし、競合同士が手を組むことも考えられます。競合の状況に目を留めながら、それを見越した計画を立てないと、いつのまにか競合においていかれることも考えられます。

では、どのように目標を立てればよいのでしょうか。それは、「市場シェア」で考えることが有効であると言えます。

その前に、そもそも「自社の市場」とはどこかを考えたことがありますでしょうか。言い換えると、「自社の戦う場所」となります。地域など物理的に定義しても良いですし、年齢層や性別などデモグラフィックな要因から定義しても良いです。とにかく、自社がどこで戦うかが曖昧なままであれば、満足な戦いをすることは難しいでしょう。

話をシェアに戻します。市場が決まったとして、ではそこでどれだけのシェアを取ればよいのでしょうか。ここでは日本のコンサルタントの田岡信夫氏と社会統計学者の斧田太公望氏が、米国の数学者であるクープマンが導き出したモデルをもとに導き出した「クープマンの目標値」を目安とすることができます。

このようにシェアで目標を考えれば、市場規模はもちろん把握する必要が出てきますし、当然競合も意識したものになるでしょう。

目指すはやはり下限目標値である26.1%…、と言いたいところではありますが、なかなか難しいのが現状かもしれません。

ではシェアを高めるためにどうするか？ ですが、それは市場を細分化して戦うことです。「ここなら自社がトップシェアになれる」、そのような市場を見つけ出し、そこに徹底的に戦力（セールススタッフなど）を投入すれば良いのです。

これらの考え方は「ランチェスター戦略」にもとづいています。中小企業では武器となる資源が限られていますので、戦略的に戦わなければなりません。「自社の勝てる市場を探し出し、そこに徹底的に戦略を投入する」、これが中小企業の戦い方の鉄則となります。

■クープマンの目標値

73.9%	上限目標値
41.7%	安定目標値
26.1%	下限目標値
19.3%	上位目標値
10.9%	影響目標値
6.8%	存在目標値
2.8%	拠点目標値

} 3大目標数値

【問い合わせ先】

新潟県中小企業診断士協会

ホームページ：https://www.n-smeca.jp/

電話：025-378-4021

Eメール：office@n-smeca.jp