



あなたの会社、弱者の兵法採り入れています〜??

ひろよしくんのみみ
2024年11月号 No.423
<https://www.myfs.co.jp>

～ 企業の強みを引き出す方法はこれだ！！～



自民党総裁選で石破茂氏が勝利し、第 102 代内閣総理大臣に就任しましたが、就任挨拶直後に衆議院を解散、10月15日公示、27日投開票となりました。裏金問題に対し、国民がどのような審判を下すのか注目しています。

さて、どの業界にも揺るぎない地位を築くトップ企業と、トップに追いつけ追い越せと意気揚々たる業界 2 位企業があります。しかし業界 3 位企業は、下位企業の突き上げ、合従連衡で現状を切り開こうと、血まみれの戦いを余儀なくされています。

今月は業界 3 位企業がどのように自社を分析し、成長に繋げているか、日経ビジネス 8 月 5 日号の記事から学びたいと思いま〜す！！

業界 3 位企業が成長するためには、3 つの法則があります。

1. 上位のシェアを果敢に奪いに行く！

・経営者の強い信念で業界 1 位を目指す！！

ひろよし君が大好きなカラオケ店ですが、業界勢力図は 2019 年までは第 1 位が第一興商（ビッグエコーほか）年商約 500 億円弱、第 2 位が B&V（カラオケ館）年商約 400 億円弱、第 3 位がコシダカホールディングス（まねきねこ）年商約 350 億円でした。

2020 年コロナによる緊急事態宣言でカラオケ店は休業、営業自粛（時短営業）を強いられ、第一興商や B&V が出店を控える中、コシダカ HD は積極的に 50 店舗を出店。同時期に廃業する居酒屋チェーンから、好立地且つ安い賃料で入居できるというメリットも享受。腰高博社長が業界 1 位になる強い信念を發揮。

・合従連衡により業界 1 位を目指す！！

	ウエルシアHD	ツルハHD	マツキヨココカラ
売上高	1 兆 2,173 億円	1 兆 274 億円	1 兆 225 億円
営業利益	3.8%	4.8%	7.4%
時価総額	4,215 億円	4,552 億円	1 兆 733 億円

ドラッグストア業界は、今年 2 月にウエルシアHD とツルハHD が経営統合の協議に入る事を公表。マツキヨココカラは、以前の経営統合でシナジー効果を高め、営業利益率、時価総額 1 位という強みから、他社との合従連衡を模索して業界 1 位を目指しています。

2. 構造改革で稼ぐ力を引き上げる！

石油元売り業界順位（原油精製処理能力）は、

項目	ENEOS HD	出光興産	コスモ HD
原油処理能力	51%	29%	11%
自己資本利益率	8%	11%	15%

原油処理能力では業界 3 位のコスモ HD ですが、次の構造改革で、自己資本利益率（稼ぐ力）では業界 1 位に躍進！！

戦術	結果
余剰生産能力の削減	坂出製油所を閉鎖（2013 年）
販売量の拡大	同業のキグナス石油に供給開始（2019 年）
製油所の操業トラブル削減	新システムの導入により、設備稼働率は 94% にアップ。（業界平均 76%）

3. 独自の強みに惜しまぬ投資を行う！

項目	アサヒ	キリン	サントリー
ビール類の国内シェア	36.3%	33.9%	17.9%

サントリーは、業界 2 位を狙うのではなく、少子高齢化や消費者の好みの多様化にフィットする商品づくりを目指す⇒2021 年イノベーション部を創設⇒23 年 4 月に「サントリー生ビール」（ビールを味わう時間は 12～18 分。飲み終わるまで爽快感が続くビールを作る）を発売。⇒当初の計画より 3 割アップの実績。

