

# 竹田陽一の経営随筆集

2022年4月26日 第9号



## 良い本・悪い本・普通の本 その5

### 7. 実態調査をしてないの、続き

2つ目は、市場占有率と経常利益との関係の調査です。

私は1973年7月23日、34歳のとき講演会に参加し、市場占有率の「3大数値」を聞きました。そのあと、「市場占有率と経常利益」との間にはどのような関係があるか、上場企業をモデルにして研究することにしました。しかし研究を始めたものの、これと言えりような成果は出ませんでした。研究を続けました。

それから10年位したとき、念のためにグラフを作ってみました。グラフのタテ軸には「従業員1人当たりの経常利益」を目盛り、ヨコ軸には「市場占有率」を目盛ります。そのあと2つが交わるころには、小さな点を打ちます。

こうして自動車業界、ガラス業界、タイヤ業界、フィルム業界、ビール業界などのグラフを書いてみたら、各社のデータは直線にはならず「曲線」になったのです。その曲がり方が $y = ax^2$ と似ていました。そこですぐ計算をやり直したところ、従業員1人当たりの経常利益が、市場占有率の2乗に比例したのです。

その当時、トヨタと日産の占有率は2対1で、B・Sタイヤとヨコ

ハマタイヤも2対1で、当時の旭日ガラスと日本板ガラスは3対1になっていましたが、従業員1人当たりの経常利益は「この2乗」で4対1と9対1になっていたのです。同じ商品を作っているながら、従業員1人当たりの経常利益が、4倍も9倍も違っているのです。私にとって、これは大発見でした。

これによって、「競争力がある強い商品作り」と「1位の地域作り」の経営原則ができました。そのときはこれを「竹田陽一の利益性原則」と、勝手に呼び名をつけていました。この原則は、現在でも成立しています。

ちなみにどんな会社の社長であっても、利益については特別に関心が高いはずですが、利益性の善し悪しを根本的に決定付ける「利益性の原則」を、はっきりと説明している学者やコンサルタントは、いまだにいないようです。

アメリカで出版されている本は、どれも市場占有率を重視していますが、市場占有率と、従業員1人当たりの経常利益の関係を説明している本を、これ迄見たことがありません。それどころかドラッカー先生の本には、市場占有率で1位になると競争相手が多くなるので、逆に利益が少なくなると書かれています。

ドラッカー先生、どうやら市場占有率と、従業員1人当たりの経常利益がどうなるかについて、実態調査をせずに書いたようです。

実態調査の3つ目は、小売業の売上高と売場面積の関係になります。

私は1983年6月に、ランチェスター経営を創業しました。それから3年位したとき、日本経済新聞社が発刊していた日経流通新聞に「広島のパート戦争」という、特集記事が出ていました。その記事には、広島のパート4社の、売上高と売場面積のデータが載っていました。

そのとき、4社が確率的な競争をしているのであれば、「売上高には、ランチェスターの第2法則が成立するのではないか」と、ヒラメキました。そこですぐ電卓を取り出して計算したら、4社の売上高は

90%以上の率で、「売場面積の2乗に比例」していました。売場面積が2対1であれば、売上高は4対1になります。これでは面積が狭い方は、ひどい結果になります。この不利を、従業員教育や賃金制度でカバーすることはとてもできません。これは私にとって、大発見でした。

そのあとすぐ、デパート名鑑定価5万円、スーパーマーケット名鑑定価5万円を購入し、福岡市のデパートと、熊本市のデパートをチェックしたところ、やはり売上高は90%以上の率で、売場面積の2乗に比例していたのです。

福岡に年商2800億円を上げる、スーパーのユニードがありました。この会社の社長はこの原則を知らず、競争相手より3割～4割狭い店舗を何店も出店しました。10対6は、100対36になります。これでは面積が狭い方が、赤字になるに決まっています。

これが原因で、ユニードは赤字のために資金繰りが悪くなり、倒産状態でダイエーに吸収されました。重要な原則を知って経営をする社長と、重要な原則を知らず、我流で経営をする社長との間には、大きな差が出るのです。もちろんこれが原因で、倒産する会社もあります。

小売業を専門にしていたコンサルタントに、船井幸雄氏と渥美俊一氏がいました。この2人の本を何冊も読みましたが、売上高が売場面積の2乗になるという文章は見当たりませんでした。どうやら2人の先生、この原則には気付いてなかったようです。

ちなみに今説明したユニードは、船井氏の指導を受けていました。

これ以下は、次号に続く。

<参考>これらの戦略原則について詳しく説明しているのが、「戦略名人」のCDです。  
戦略原則を、イチからきちんと知りたい方に役立ちます。  
ランチェスター戦略による、戦略名人。本格派用。  
CD8巻。9時間25分。テキスト付。定価104,500円(税込)  
詳しい内容は、こちら→ <https://www.lanchest.com/fullline01/>

*Lanchester*

ランチェスター経営(株)



〒810-0012 福岡市中央区白金1-1-8 チュリス薬院301

TEL 092-535-3311 FAX 092-535-3200

メールアドレス customer@lanchest.co.jp HP <https://www.lanchest.com>