

攻めるオーナー経営者のための

NIKKEI TOP LEADER

日経トップリーダー

2014年4月1日発行(毎月1日発行) 第355号 1984年11月22日第3種郵便物認可

4
2014



特集

一点突破全面展開

百年の奥義、
ランチェスター経営で勝つ

特集

どうする? 中小企業の賃金

社長の学校

西松屋チェーン 大村禎史 社長
観察・分析・判断から始まる

一点突破で画面を開く 百年の奥義、ランチエスター経営で勝つ

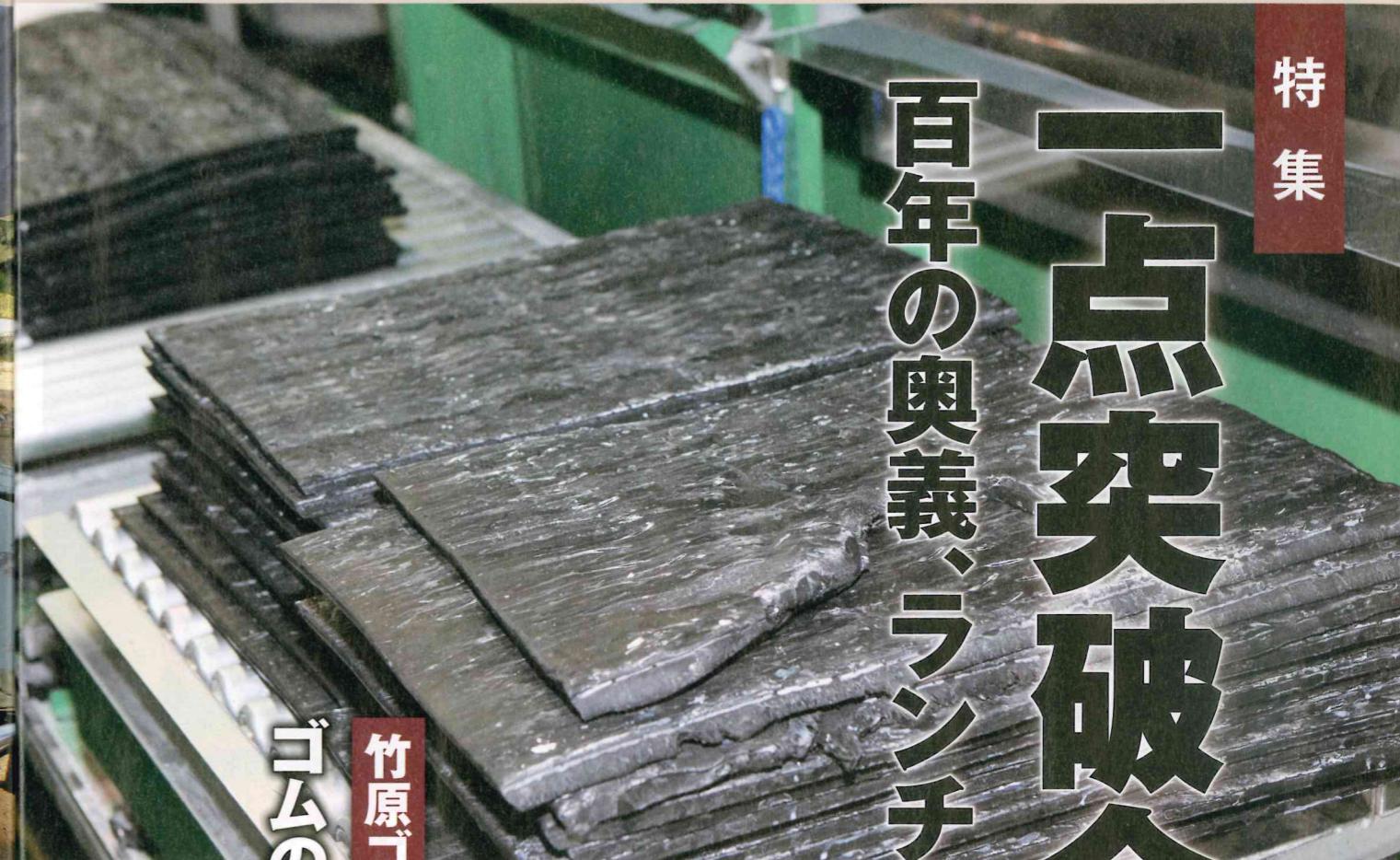
ランチエスターの法則が発表されて今年で100年。その神髄は現代の経営でこそ威力を發揮する。国内市場が縮小し、淘汰の時代に突入した日本で、持たざるもののが目指すところは1つしかない。ヒト・モノ・カネの一点集中による局地戦での勝利だ。

文／久保俊介、神農将史

ゴムの練り工程で
一点突破！

竹原ゴム加工

016 p



写真／菊池一郎(下)

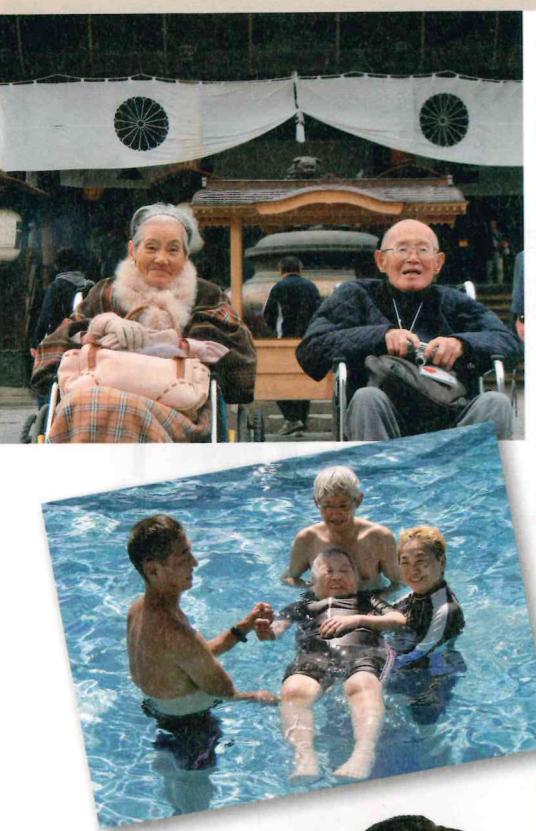
写真／堀 勝志古



エス・ピー・アイ

018 p

要介護高齢者向け旅行で
一点突破！



キズキ

020 p

オートバイのレンタルで
一点突破！

一点突破全面展開

百年の奥義、ランチェスター経営で勝つ



リピート率は60～70%。体に不安があった人も、一度旅行すると自信がついて繰り返し利用することが多いという



「旅行の計画があると、リハビリへの意欲も増す」と語るSPIの篠塚社長(下)。要介護者の旅行情報をなどを交換する会員組織「あ・える俱楽部」も運営



旅行を実施している。

員を務めた後に独立。1991年にS.P.Iを創業し、旅行会社向けに添乗員を派遣するサービスを始めた。自ら添乗員も務めていた篠塚社長は、あるとき高齢の常連客から「スーツケースを持つのがつらくなつたから、今年で旅行は最後かもしない」と言われた。「僕が持ちますので、これからも行きましょうよ」。篠塚社長はそう励ましながら、ふと「体力の衰えや要介護になつて、泣く泣く旅行を諦める人が世の中には大勢いるのではないか」と思つたという。

「添乗員の派遣サービスだけでは他社との差異化が図りにくい。顧客を要介護高齢者に絞つて事業化すれば、高齢者に喜ばれ、経営も安定するのではないか」。こう考えた篠塚社長は、95年から他社のツアーツ旅行にトラベルヘルパーを派

SPIの2013年6月期の売上高は1億6000万円。最近大手旅行会社などと提携するケースも出ており、今後業績は大きく伸びる見込みだ。

JTBが個人旅行者向けにバリアフリーの宿を手配する「心と身体にやさしい宿」シリーズではオプションサービスとしてSPIのトラベルヘルパーを利用できる。また船会社が主催する世界一周クルーズの参加者をサポートするため、船会社と提携してトラベルヘルパーが同乗するサービスも始めている。大手と異なる客層に絞つて事業を伸ばした結果、大手に頼られる存在にまでなった。

「毛細血管のようなきめ細かいサービスこそ中小企業の真骨頂。それを極めたことが大きな価値を生んだ」。篠塚社長はそう語る。

顧客の声から紐く述ぶ

個人で旅行する場合に比べて料金は2～3倍になる。それでもサービスの質の高さが人気を呼び、リピート率は60～70%。顧客の平均年齢は78歳で、年間約400件の旅行を実施している。

遺するサービスを開始。98年には旅行の企画販売にも乗り出した。ランチエスター経営を実践した
いが「何をどう絞ればいいのか分
からない」という人は、篠塚社長
のように顧客の声に耳を傾けてみ
るといい。それも、ちょっとした

上に必要な情報収集力も学ぶ
対象者は原則、ヘルパー2級以上の資格を持つ介護士。修了するとトライアルヘルパーの資格を授与し、データベースに登録する。そしてヘルパーの居住地近くで旅行企画が持ち上がるとき、S.P.I.本社

そこで、「障害者団体の旅行にボランティアで参加し、車椅子で移動する際の注意点を教えてもらうなど、少しずつ学んでいった」。S.P.I.の旅行はトラブルヘルパーやの入会費や宿泊代がかさむため

SPIの絞り込みのイメージ



取り扱う商品を限定した竹原ゴム加工に対し、客層を絞り込んだのが旅行会社のエス・ピー・アイ(SPI)、東京・渋谷だ。寝たきりの要介護者の沖縄旅行車椅子が手放せない高齢者の故郷への墓参り——。SPIは、介護が必要な高齢者や障害者に顧客を限定し、オーダーメードの旅行サービスを提供している。

者に個別対応するのが難しい。「手間がかかる上、適切な介助ができる事故を起こすリスクを避けたいからだ」と篠塚恭一社長は説明する。S.P.I.はこの客層に特化してサービスを提供することで、大手との競合を避けている。

ただ客層を絞つただけではランチエスター経営は完成しない。そこで篠塚社長が採った戦略が「トーラベルヘルパー」の育成。商品に独自性を持たせ、企業として発展

するため、要介護高齢者向けの旅行ソフツウェアを発表してきました。

と相談しながらプランを詰める。

専門人材を育て、大手のいない市場を開拓

エス・ヒル・アイ (要介護高齢者向け旅行サービス)