

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が実際のコンサル事例で中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント

問合せ先：info@sengoku.biz

### リフォーム事業に進出した山本工務店（仮称）

山本工務店は戦前に材木の販売店として創業した。1960年代から新築住宅を建築する仕事を始めた。やがて建築業がメインとなる。先代のときに材木の販売事業からは撤退。建築専門となる。車で一時間以上の遠方でも新築の引合があれば訪問し、商談してきた。だが、当代になった15年くらい前から受注率が下がっていった。

理由は三つ考えられた。一つ目は新築需要がじり貧であることだ。新築着工数が減っている。需要が減れば競争は激化する。競争に弱い会社は存亡の危機となる。自社は競争に弱いと社長は感じた。

二つ目は先代と当代の実力差。先代は材木の販売事業から撤退する決断をして建築専門の工務店に事業転換した。大工の棟梁としてこだわりの注文住宅をつくってきた。顧客は口コミ中心に広がっていった。当代は異業種に勤務後に家業を継ぐことになった。業界経験が少なく、先代との棟梁としての力量の差は明らかだった。

三つ目は顧客の変化とライバルとの実力差である。時代が移り、顧客が世代交代し、求める住宅が変わってきた。それに機敏に対応してきたのがローコスト住宅である。かつては安かろう、悪か

ろうだったが、価格の割にはコストパフォーマンスの高い住宅になってきた。資金力のあるこだわり層はハウスメーカーや著名な建築士との競合になる。

こうして受注率は下がっていった。このままではじり貧である。山本工務店の社長は決断した。リフォーム業に活路を見出そう。

これまでリフォームの仕事は片手間でしかやっていなかった。新築を建てた顧客（OB客という）などから頼まれたらやる程度だった。新規客をどう獲得すればよいのか。OB客からリピートしてもらうにはどうすればよいのか。リフォーム事業のノウハウがなかった。そこで、同社は大手建材メーカーが工務店支援の一環として主宰しているフランチャイズ（以下、FC）へ加盟することにした。

スモールマーケット・ビッグシェアの原則

特定市場で  
ナンバー1になる

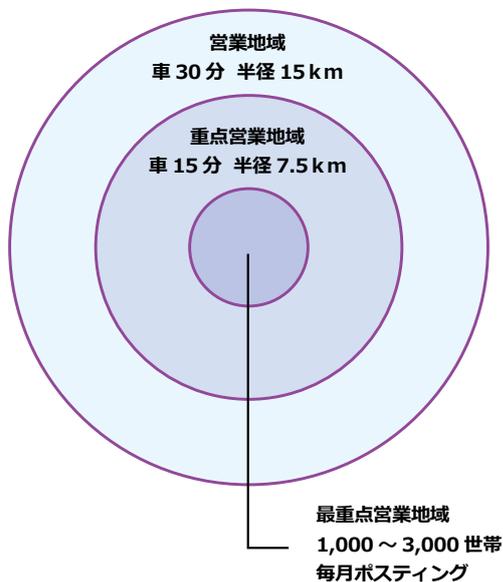
地域

顧客層

商品



### 山本工務店が加盟するリフォームFCの地域区分



山本工務店はまず、FCのマニュアルにある「地域ナンバー1戦略」に取り組むことにした。このマニュアルは筆者が作成したものである。FCのスーパーバイザー（加盟店指導員）や、加盟店経営者の教育にも長年、携わってきた。

なお、この稿はFCに加入することを推奨するものではない。山本工務店の取り組みは中小企業が地域ナンバー1を目指すことに応用できることから事例として解説している。

### 地域ナンバー1戦略とは

筆者のコンサルティングの指導原理はランチェスター戦略である。その重要な考えはナンバー1になることである。日本で一番高い山が富士山であることを知らない人はいないが、二番目に高い山がどこであるかを知る人は少ない（南アルプスの北岳。知っている人は1割程度）。一番と二番との差は一番違いではない。埋めがたい大きな差がある。ビジネスにおいては選ばれるのは一番のみだ。二番は選ばれない。選ばれないのだから最下位と二番は同じである。一番であると選ばれることが一番多い会社が、その分野でナンバー1である。なお、ランチェスター戦略では一番を「強者」、二番以下はすべて「弱者」と定義し、とるべ

き戦略が根本的に異なるとしている。

ゆえに企業はナンバー1を目指すことを販売目標のゴールにしなければならない。世界一、日本一を目指す会社はそうすべきだ。ただし、多くの会社は直ちに世界一を目指す段階ではないだろう。その場合は部分的なナンバー1を目指す。商品、顧客層、地域などで市場を細分化し、細分化した市場のなかでナンバー1を目指す。「スモールマーケット・ビッグシェアの原則」という。

特に地域に根差した事業であれば地域ナンバー1を目指すことが有効だ。東京の新宿区の顧客が大阪の業者にリフォームを頼むわけがない。八王子の業者にも頼まないだろう。区内か近くの区の業者に頼むのが一般的だからだ。

注文住宅やリフォームの仕事は、出来上がった完成品を販売する事業ではない。これから作るものの注文を取らなければならない。信用が第一である。信用を得るためには、まず知名度が必須となる。知らない会社は信用されないからだ。大手建材メーカーのFCに入れば、そのブランドが使えるので信用度は高まる。そのうえで、地域ナンバー1のリフォーム会社として認知されるようになれば、会社の業績は安定し、成長していく。これがナンバー1を目指す意味である。

リフォームFCのマニュアルに「最重点地域として1,000世帯以上3,000世帯未満を選び、ニュースレターを毎月ポストイングすること」と書いた。ニュースレターとはチラシではない。住まいと暮らしのお役立ち情報誌である。山本工務店は事務所の近隣1,000世帯を選び、毎月、ニュースレターをポストイングし始めた。ところが、6カ月

### 成果を上げる方法

#### ランチェスター第1法則

$$\text{戦闘力} = \text{武器性能} \times \text{兵力数}$$



$$\text{成果} = \text{活動の質} \times \text{活動の量}$$

経っても一件の反響も得られない。そこで、FCのスーパーバイザーを通じて、筆者に相談があった。

### 勝利の方程式

ランチェスター第一法則は「戦闘力＝武器性能×兵力数」という軍事理論である。これは「成果＝活動の質×活動の量」と応用できる。質の高い活動をたくさんしたものが勝つ。勉強もスポーツもそうだ。集客や営業などのビジネスにのみ当てはまらないわけではない。筆者は山本社長に集客活動の質と量を競合会社と比較し、優位性を築くことを助言した。

ニュースレターの質(内容)は、お役に立つか、ライバルと差別化できているか、反応が得られるか。ポスティングの量(一戸あたりの頻度)はライバルよりも多いか。ライバルが毎月なのに自社が隔月だと質が高くても勝てない。

山本工務店は担当スーパーバイザーに相談しながら質と量を最適化していった。一年間継続したことで反応が出始めた。継続してきたことの累積効果である。問い合わせに対する決定率は高いものだった。小工事が多かったが、山本工務店は最重点地域1,000世帯のなかに新規のOB客を増やしていった。

このFCでは国内最大級のメーカーであるFC本部と地場の中小工務店である加盟店とで役割分担と共同戦線で集客と営業を行っている。FC本部はテレビCMを行いFCチェーンの認知度を高める。年に数回の全国規模の集客イベントを行う。ネットで引合を獲得する。こうして加盟店に見込客を振り分ける。これら広報・広告・ネットでの情報発信をランチェスター戦略では「遠隔戦」と呼ぶ。

加盟店はOB顧客への定期訪問、最重点地域へのポスティングを行う。工事現場の見学会や近隣挨拶といった地域密着型の販促活動を行う。これらは「接近戦」と呼ぶ。本部の遠隔戦あるいは空中戦と、加盟店の接近戦あるいは地上戦の両輪で集客し営業している。

OB客には定期訪問すること。FCのマニュアルで加盟店にいちばん伝えたいことがこれだ。一度、

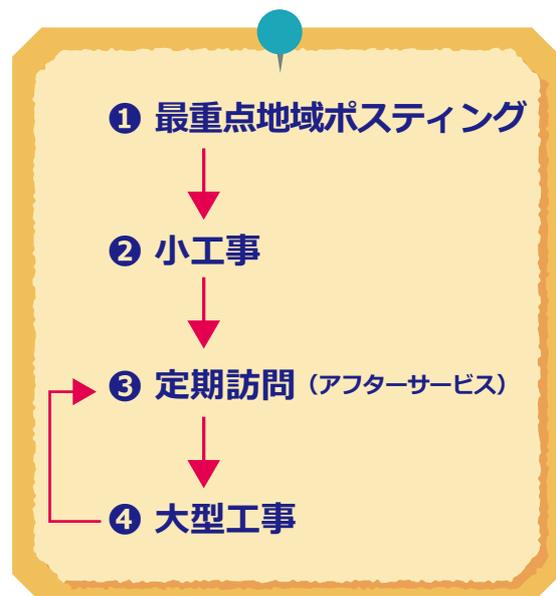
### 山本工務店が加盟するリフォームFCの 本部と加盟店の役割分担

本 部	加 盟 店
<b>遠隔戦 (空中戦)</b> テレビCM 全国イベント ネット集客	<b>接近戦 (地上戦)</b> OB客への定期訪問 最重点地域ポスティング 現場見学会 近隣挨拶

工事をすれば、それが網戸の交換や水道トラブルの解決のような小工事であっても、OB客である。顧客も、工事をしてもらったという認識がある。「その後、いかがですか?」と訪問することは売込ではなくアフターサービスである。点検が必要な設備であれば、なおさら喜ばれる。工事後のフォローが不十分な工務店が大半のこの業界にあって、定期訪問は差別化戦略であり接近戦である。

アフターサービスがしっかりしている工務店は信用される。リピート注文が出てくる。紹介も出てくる。そして工事規模も大きくなる。信用を背景とした問合せなので受注率も高い。相見積もりになることも少ない。粗利率も向上する。

### リフォーム事業 勝利の方程式





しかも、近隣を最重点地域として集中して販促活動をしているので移動時間は減り、顧客と対面する時間は増える。粗利のみならず営業利益も向上する。

これが最重点地域に定期的なポスティングをすることとOB客に定期訪問する理由である。①定期ポスティング →②小工事 →③定期訪問 →④大型工事 の流れをつくり循環させていく。これを筆者は「リフォーム事業の勝利の方程式」と名付けて、マニュアル化した。

地域ナンバー1戦略に取り組んで6年目。最重点営業地域1,000世帯のなかのOB客が200世帯を超えた。世帯カバー率20%超である。その頃、この地域への他社の折込チラシが減った。調べたところ、同業他社はそのエリアにチラシを撒いても反応が得られないから配布エリアからはずしたとのことだった。

地域ナンバー1のリフォーム会社にはその地で知名度と信頼度がある。他社のチラシを見てリフォームをする気になった人が、そのチラシではなく地域ナンバー1の会社へ問い合わせをする。自社のチラシで他社に問い合わせがいくと思うとゾッとするだろう。小さな会社が広い地域にチラシを撒くとそうなる。他社のチラシをみて自社に問い合わせがくるとすればどうだろう。これほど痛快な話はない。地域ナンバー1になるとはこういうことだ。

山本工務店のリフォーム事業は2億円の売上を超え、粗利30%、営業利益5%の優良事業となった。新築事業部門の落ち込みを補って余りある状況になった。

### 集中の三原則

二位以下の会社がナンバー1を目指すには、部分的に勝つことである。一点集中主義という。集中には三つの原則がある。

一つ目が「量的優位の原則」である。量の優位性を築くために集中していることを忘れてはならない。当初の山本工務店も販促の物量がライバルに対して多くなかったので成果が出なかったと思

### 集中の3原則



われる。

二つ目は「優先順位づけの原則」である。山本工務店は近隣1,000世帯だけを対象にしているわけではない。車で30分圏を営業地域、15分圏を重点営業地域、そして重点営業地域内に1,000世帯の最重点営業地域を設定した。OB客が1,000世帯中26%を超えたら、最重点地域を段階的に拡大していき、営業地域全体でナンバー1を目指す。

優先順位をどうつけるか。三つ目の「勝ち易きに勝つ原則」で決める。需要の大きい地域や成長性の高い地域は魅力的だ。それゆえに他社も重視している。自社の力で勝ち抜けることができるかを冷静に判断する必要がある。弱者は、比較的OB客が多い、近いなど、勝ち易きに勝つ原則で選ぶべきだ。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

中小企業のコンサル事例でわかる  
ランチェスター戦略  
「圧倒的に勝つ経営」

福永雅文 著  
日本実業者出版社刊  
埼玉県の中小企業の  
コンサル事例も紹介されています。

販売価格  
**1,870円**  
(税込)