

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

消臭サービス（仮称）の相談事例

タバコ臭、香水臭、空調や下水の異臭……ホテルの部屋が臭いと客に貸せない。どんなに清掃しても消せない臭いがある。そんなお困りごとを解決してきた株式会社消臭サービス（仮称）。

当社は消臭剤メーカーに勤めていたMさんが独立して始めた。優れた消臭剤があっても、臭いの発生箇所と発生原因と種類を特定できなければ臭いは消せない。その問題意識をもったMさんは消臭剤を製造販売するだけでなく、消臭作業も請け負う会社を始めた。

シティホテル最大手のPホテルチェーンをはじめ名だたるホテルで累計5万室以上の消臭作業を行ってきた。まことに小さな市場だが、当社は特定分野でナンバー1の会社となった。外国人観光客の増大と禁煙化でホテルの消臭需要は特需的な状況が続いていた。

ところがコロナで状況が一変。ホテルの消臭需要は激減する。それに伴い当社は存亡の危機となる。筆者に相談があった。

1～2年は売上が3分の1になっても何とか会社が維持できる体制を築いたうえで、やることは二つである。一つが既存事業の深耕である。もう一つが新分野への進出である。ホテルの消臭需要

は激減したがゼロになったわけではない。それを獲得する営業を行う。もう一つが新たな市場を開拓することだ。売上のほとんどがホテルの仕事だったので、今回の危機となった。ホテル以外に市場を拡大する。順に解説しよう。

既存事業の深耕戦略 対策1

コロナ前は特需が続いていた。営業をしなくても仕事に来ていた。いまはそうはいかない。営業を行うことにした。定期的にコミュニケーションをとる。消臭の需要は突如発生する。そのときに自社に第一に連絡がくるようにするためだ。ホテルの担当者を需要規模と当社との関係性で格付けて、格に応じた頻度で電話、メール、DMなどを行う。そして対面に持ち込む。

コロナ時期用の企画をホテルに提案した。お得な定額サービスとセルフセットの二案である。定額サービスとは月の作業日数を定め、その日はあらゆる臭いの解決を図るというもの。これまでよりも作業単価が下がるのでホテルとしてはコストダウンとなる。当社としては売上が安定する。予算は減っても需要がゼロになったわけではない大型シティホテルで年間契約がとれた。

セルフセットとは客が減り時間のあるホテルの従業員が消臭作業を行うための機材と消臭剤を販



消臭サービス（仮称）のコロナ対策

既存事業の深耕戦略

- 顧客の格に応じた定期的なコミュニケーション
- 定額サービスとセルフセット



ホテル需要の掘り起こし
と
需要回復期までの顔つなぎ

新分野への進出戦略

- 不動産管理会社と結びついたリフォーム&ハウスクリーニング業者と提携
作業は提携先が行う



不動産市場の開拓

売ることだ。大きな売上にはならない。自らのノウハウを顧客に提供するリスクもある。しかし、コロナでお困りのホテルのお役に立ちたいとの姿勢を示すことで、プロでしか解決できない事態が発生したときや、需要が回復したときに当社に仕事を頼んでもらうための顔つなぎ策である。

新分野への進出戦略 対策2

ホテル以外に消臭のニーズがある市場をリストアップして検討した結果、第一優先は不動産の住み替え時と判断した。リフォームやハウスクリーニングではとり切れない臭いを解決するニーズはある。ただし、難点がある。当社が一日作業に入ると8万円は請求したい。ホテルなら一日で何部屋もできるので部屋単価は適正価格になる。不動産は一部屋単位となるので割高感が出る。

そこでM社長と考えたのは不動産管理会社と結びついているリフォームやハウスクリーニングの業者と提携し、作業方法を有償の研修で伝授し、当社の機材と消臭剤を販売する事業である。作業は提携先が行う方式である。

消臭サービスは住み替え時のリフォームやハウスクリーニングを行う際のオプションメニューとなるので差別化や単価アップになる。

住宅での消臭サービス実績をホームページで発信。ネット広告も少々行くと、臭いで悩む個人や管理会社やリフォーム会社から問い合わせが来て、それを解決して配信して……と繰り返しているうちに隣県のリフォーム会社との提携が始まった。

*

いま、ホテルの需要は回復の兆しがある。大手チェーンの空調の清掃消臭作業が決まった。この間の定期コミュニケーションの成果と思う。

コロナで世の中は変わった。社長には自社の生存と繁栄のために変化に対応して既存事業の深耕と新分野の進出に取り組んでいただきたい。

- 連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

弱者19社を業績向上させた社長のランチェスター戦略

福永雅文著

日本経営合理化協会出版局刊

販売価格
14,850円
(税込)

