



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

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。

文化堂（仮称）のコンサル事例

中学校が必要とする物品を販売する販売会社の文化堂（仮称）のコンサル事例を5月号（24回講座）で解説した。残業を減らしながら売上を増やす方法に取り組んだ。一営業所のテリトリーを小さくし、そのなかで一営業員の担当地域を小さくした。営業員でなくてもできる仕事は営業員以外が行い、事務作業をモバイル化する業務改革を行った。こうして営業員の移動時間と社内業務時間を縮小し、顧客と会う時間を増やした。

増やしたとはいえ、時間には限りがある。限られた時間を最適に配分するためには、顧客を重要度に応じて格付けをする必要がある。その一般的なやり方は2月号（21回講座）で解説している。顧客の需要規模の大中小をA B Cとし、顧客内シェアの高い・中くらい・低い・なしをa b c dとし、掛け合わせて格付けする。そして、A aなどの重要な顧客には多く訪問する。重要ではない顧客への訪問頻度は下げるといったことだ。

顧客内シェアがわからない場合

文化堂は、もともと中学校に教材や制服や運動会用品などを販売してきたが、学校のデジタル化の推進に伴い、パソコンなどのITの設備機器も販売す

るようになった。さらに校舎校庭の改修工事も行うようになった。

取扱い品目が多岐にわたる。取扱い品目ごとに競合会社が異なる。ゆえに顧客内シェアの全体を算出することが直ちにできない状況だった。そんな場合でも顧客を格付けし、最適な営業活動を行いたい場合、筆者は二つの簡易的なやり方を指南している。

一つは代表的な品目を一つに絞って顧客内シェアを算出する方法である。もう一つは代表的な品目を4品目程度を選んで、自社が納入しているか、他社が納入しているかを調べて、納入比率で格付けをする方法である。文化堂の場合は後者で格付けることにした。

いますぐできる顧客の格付け法

ラージA B Cは顧客である中学校の規模（生徒数）で判定した。

- ・ A：大規模校……生徒数 450人以上
- ・ B：中規模校……350人～449人
- ・ C：小規模校……349人以下

スモールa b c dは文化堂のルートセールスの代表品目4品目のうち、何品目を購入していただいているのかとした。

- ・ a：4品目・3品目
- ……独占または寡占で自社が優勢



文化堂（仮称）の顧客の戦略的格付け法

| | | 顧客の需要規模 | | |
|------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|
| | | A: 大規模校 生徒数 450 人以上 | B: 中規模校 350 人～ 449 人 | C: 小規模校 349 人以下 |
| 顧客 内 シ ェ ア | a: 4・3 品目 独占または寡占で自社が優勢 | Aa: 重要 例) 月 4 回 | Ba: 重要 例) 月 4 回 | Ca: 普通 例) 月 2 回 |
| | b: 2 品目 他社と拮抗している | Ab: 重要 例) 月 4 回 | Bb: 普通 例) 月 2 回 | Cb: 非重要 例) 月 1 回 |
| | c: 1 品目 他社が優勢 | Ac: 普通 例) 月 2 回 | Bc: 非重要 例) 月 1 回 | Cc: 非重要 例) 月 1 回 |
| | d: 0 品目 | Ad: 新規開拓先 4 回訪問で判定 | Bd: 新規開拓先 4 回訪問で判定 | Cd: 対象外 |

- ・ b : 2 品目……他社と拮抗している
- ・ c : 1 品目……他社が優勢
- ・ d : 0 品目

……未取引先またはスポット的な取引のみ

このようにラージ A B C とスモール a b c d を定義すれば、図の通り 12 通りに格付けることができる。

A a ・ A b ・ B a の重要な A クラスには月 4 回、A c ・ B b ・ C a の普通の B クラスには月 2 回、B c ・ C b ・ C c の非重要な C クラスには月 1 回の定期訪問を行うことにした。A d ・ B d ・ C d の未取引先のうち、A d ・ B d のなかから新規開拓候補を選定し、アプローチする。月に 2 回訪問し、4 回商談できたら見込度を判定することにした。

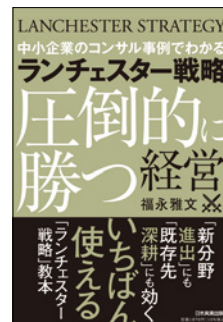
この頻度は定期訪問の頻度である。定期訪問とは用事がなくても定期的に訪問することである。設備機器や工事の案件が進捗中で、用事があれば、この回数以上に訪問しても差し支えない。

定期訪問の回数は原則である。他校に影響力のある有力校や単価の高い私立は増やしてよい。遠い顧客への訪問は減らした。片道 1 時間以上は減らし、1 時間半以上は定期訪問はせずに、案件があれば訪問することとした。

営業員は行きにくい顧客には行っていない

多くの営業員は行きやすい顧客には行き、行きにくい顧客には行っていない。行きやすい顧客の典型が C a（オアシス客という）である。行きにくい顧客の典型が A c（伸びしろ客）である。C a への訪問を減らし、A c への訪問を増やさなければならない。ここが社長や営業部長の指導の勘どころである。

不確かな情報しかなくても、顧客の格付けは何とかなできる。訪問頻度の最適化や攻略の方針の共有はできるので、すぐに実施していただきたい。



●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)