

第10回講座 **地域で業界 No.1の目指し方**

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事例を交えて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

「差別化戦略」の様ざまなやり方のうち、11月号で商品の差別化、12月号で価格の差別化を事例で解説した。今回は地域の差別化について筆者が携わった2社のコンサルティング事例で解説する。

小売店や店舗型サービス業のように顧客が来店して購買する「来店型事業」と、営業員が顧客や販売会社へ訪問し商談する「訪問型事業」とでは、地域戦略の勘どころが異なる。来店型、訪問型の順に解説しよう。

来店型は地域 No.1 店戦略

S県の東南部に小規模保育園（待機児童問題の解消策として保育園化した託児所）を運営するバンビ（仮称）園。開業当初は定員割れをされていて、保育者数は駅圏内で4位だった。筆者はバンビ園にランチェスター地域戦略に取り組むことを助言した。

園児を集めるために、これまでは駅圏全体にチラシを配布していたが、メリハリをつけることにした。自園とは反対側の駅の出入口にはライバル園が存在する。反対側の出口を利用する住民が駅を超えて自園に乳幼児を預ける可能性は低い。逆に、自園側の出入口の住民はライバル園を利用しにくい。

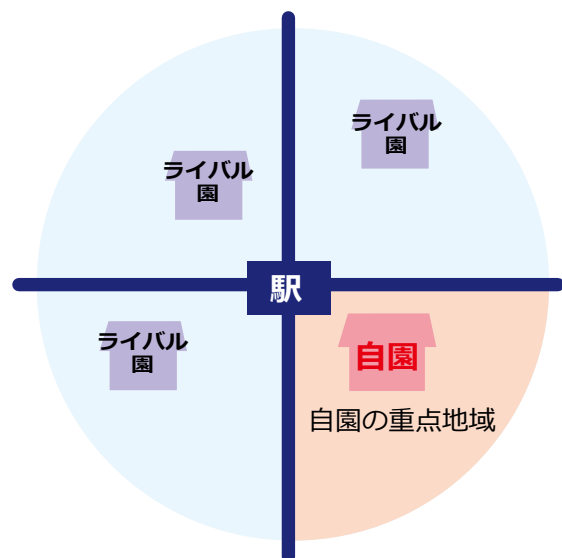
自園にとって有利な地域と不利な地域。どちらも同様に扱うのは間違いである。不利な地域をテコ入

れすることよりも、有利な地域でトコトン勝つダン
トツ発想がランチェスターの考えである。

バンビ園は自園に有利な地域に販促費を重点投入し、園児を集客し、駅圏一番園となった。地の利があるので離脱率が低く、弟妹もバンビ園に来てくれた。

その後、多店舗展開することになったが、バンビ園はS県の東南部エリアから出ずに9園開業してエリア一番園となった。狭い範囲に高密度で集中出店することをドミナント出店という。

バンビ園（仮称）の重点地域





同じ9園でも各県に1園ずつ出店する場合と、S県の東南部エリアのような狭い範囲にドミナント出店するのでは収益性が全く異なる。

小さな市場で大きなシェアを得る「スモールマーケット・ビッグシェア」は知名度が高く、集客や採用コストが安く済む。マネジャーの移動時間も少ないのでコストは低く、コミュニケーション頻度は多くとれる。ゆえに高収益である。

訪問型は30分圏内を重点地域に

損害保険の代理店という事業は新規開拓した顧客が保険に入り続けてくれることで安定する。さらに自動車保険に入った顧客が、それに加えて火災保険に入ってくれたら収益性が高まる。多種目化という。そのために顧客との定期的なコミュニケーションが欠かせない。

ところが、多くの保険代理店は契約後の顧客とのコミュニケーションは事故が起きたときと更新時くらいである。Y県の中央部の高田保険事務所(仮称)も、そんな状態だった。

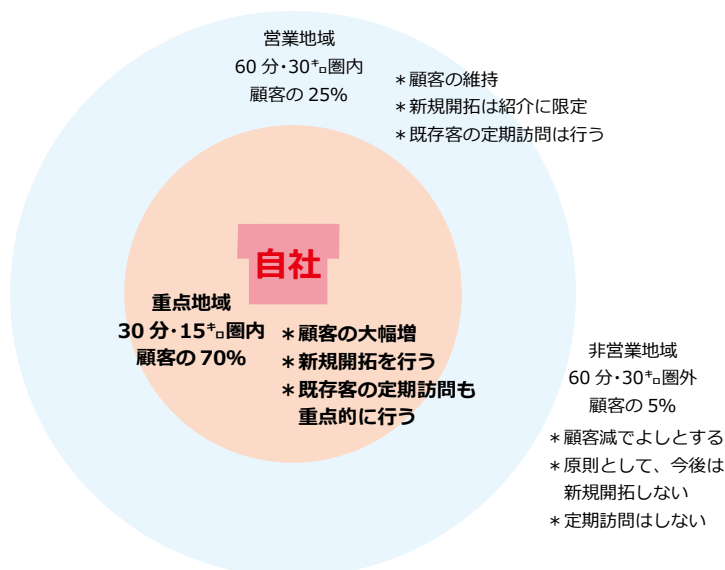
更新時に訪問しても、既に他社に切り替えることを決めてしまった顧客を引き留めることは困難だ。日頃のコミュニケーションがないなら、ネット通販保険と変わらない。安さで太刀打ちできない。

定期的な訪問をし、プロとして顧客に役立つ保険の情報を提供していれば、契約の更新率は高いし、二種目、三種目も入ってもらいやすいのに、なぜ、できないか？ それは、顧客が広い範囲に薄っすらと点在していて、移動効率が悪いからである。営業員に顧客のお役立ち情報という武器をもたせ、トレーニングさせるといったことをさせていないからだ。

訪販事業の地域戦略とは時間戦略である。定期訪問のみならず、事故などの用事が発生したときの対応スピードにも影響する。筆者は次のような地域戦略の導入を助言した。

理想的には顧客のうち七割は車で30分(距離15キロ)圏内につくること。二割五分をそれより遠い60分圏内、残りの5%は例外として60分圏

高田保険事務所(仮称)の重点地域



外を認める。

その理想を目指し、今後の新規開拓は原則として30分圏内とする。30分圏内の顧客と、60分圏内の顧客のなかで多種目化の可能性のある顧客をリストアップし、そこに対して定期訪問を行うこと。武器をつくりトレーニングを実施すること。

*

地域戦略とは来店型も、訪問型も、地域を細分化し、重点地域を決め、集中して地域ナンバーワンを目指すことである。

中小企業は特定分野でNo.1になることを目指すべきである。「地域で業界No.1」がその王道である。

●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エスター戦略

福永雅文著

日本経営合理化協会出版月刊

販売価格
14,850円
(税込)

