

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

文化堂（仮称）のコンサル事例

中学校に教材や制服や運動会用品などを販売する販売会社の文化堂（仮称）。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を行うようになった。教材などの消耗品のルートセールスに設備や工事の案件セールスが加わり、成長してきた。

同社はこれまで、人員と営業員と営業所を増やし、訪問数を増やし、顧客を増やし、消耗品のルートセールスの売上を増やし、そして設備や工事の案件セールスの売上を増やしてきた。同社発展の「勝利の方程式」である。ただし、少子化が進み、消耗品の需要は減ってきた。それを設備や工事の案件セールスで補っている。

目の前の案件を重視すれば日々の訪問は後回しになる。短期的な売上確保としては正しいかもしれない。しかしルートセールスの基盤の上に案件がある。訪問が減り信頼関係が弱まると中期的には案件がとれなくなる危険性もある。また、社員の離職率を下げたい。離職の要因の一つに残業があった。残業減は時代の要請である。

相談を受けた筆者は、経営課題を以上のように整理し「残業を減らしながら訪問を増やす方法

を導入するコンサルティングを行った。訪問と売上・利益は相関関係にある。訪問を増やせば売上・利益は増えていく。残業を減らしながら訪問を増やすためにやることは3つある。第一に活動の管理、第二にテリトリーの縮小、第三に業務の改革である。

活動管理、テリトリー縮小、業務改革

これまで訪問活動は営業員の裁量に任せていたが、基準を設けることにした。

顧客を戦略的に格付け、定期訪問の頻度を定める。最重要顧客は月4回、重要2回、普通1回。1日あたりの訪問件数を定める。1日5軒、月間16日外勤で月間80回の訪問をする。朝の客先へ出かける時間を定める。9時30分。月間訪問管理表を用意し、予定をたて実績を管理する。こうすれば訪問は必ず増える。ただし、残業が増えないように進める。36協定（年360時間、月間45時間）は必ず守る。

*

テリトリー（営業所の受け持ち地域）を狭くすれば移動時間が減る。そのため、営業所の数を増やす。文化堂の場合は小さな営業所をたくさん持っていたので、この点は大丈夫だった。自社拠点から車で1時間圏内を重点地域とし、対策1の定期



残業を減らしながら訪問を増やす方法

1. 活動の管理 「月間訪問管理表」	①朝の出発時間
	②一日の訪問件数
	③一客あたりの月間訪問回数
2. テリトリーの縮小	①小規模多拠点主義
	②重点地域の設定
	③地域担当制
3. 業務改革 訪問・商談以外の業務を営業員から はずす、または短縮する	①集客、見込客づくり
	②納品
	③事務のモバイル化

訪問範囲とする。1時間圏外は訪問する用事があるときだけの訪問とする。

これまでは営業員の担当地域を決めていない営業所が多かったが、移動時間を減らすために地域担当制を導入した。テリトリーを営業員の数に応じて東西南北に区分して担当地域を決めた。

＊

営業員でなくてもできる仕事は営業員以外に担当させ、顧客への訪問・商談という営業員の本来の業務に専念させることに取り組んだ。

納品は原則として営業員が行わない。納品を客先のキーパーソンに会う機会にする場合や立ち合いが必要な場合は除いて。チラシやDMの作成は本社スタッフが担当。標準規格品など定型的な見積作成や発注は営業事務が担当。提案書の雛型は本社が用意。

営業員のさまざまな事務作業を事務所に戻らなくてもできるようにした。モバイルタブレット端末でほとんどの事務作業ができる。営業員の社内時間、特に残業を減らした。

取組みの結果

1年間実施した結果、訪問回数は昨対 117.4%と大幅に伸び、1日4軒以上となった。最重要顧客への訪問は計画比 73.5%だった。月4回を基準

にしているのが平均すると月3回である。

顧客数は昨対 103.9%。全顧客の4%近く客数は伸ばした。ルートセールスの売上は昨対 105.3%、案件セールスは 104.3%だった。残業は昨対 87.3%だった。残業を減らしながら訪問を増やし売上を上げることができた。

コロナにより、ただ行けば会えるわけではなくなった。アポをとって訪問することを励行している。オンライン商談も取り入れている。そのためには商談のネタ、訪問の質を高める必要がある。いま同社は、コロナやデジタル化を踏まえた、これからの営業方法の確立に取り組んでいる。

●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)

