

シリーズ 小が大に勝つ ランチェスター戦略

第25回講座 顧客が会う理由と買う理由づくり

コンサル
事例

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

山一ユニフォーム（仮称）のコンサル事例

作業服や制服、事務服などのユニフォームの販売会社の山一ユニフォーム。企業に訪問して受注する事業（法人営業と呼ぶ）で創業し、県内2位となる。その後、作業服の小売店も開店。法人営業と小売店を合算すると県内売上で1位と拮抗する規模となる。

販売目標は1位ではなく、2位以下を圧倒するダントツのナンバー1である、とのランチェスター戦略の考えを知った社長より、筆者にコンサルティングの依頼があった。法人営業の仕組みを導入した。その一環で取り組んだ「顧客が会う理由と買う理由づくり」について解説する。

ユニフォームの法人営業は顧客を増やし、顧客からの注文を増やすことが重要だ。増客（新規開拓）と増注（既存客の深耕）である。新規も既存も含めて顧客とのコミュニケーションの「量」と「質」でライバルを上回る必要がある。ランチェスター戦略では「接近戦」と呼んでいる。

この接近戦のやり方が、デジタル化とコロナ禍で変わった。かつて顧客は営業員を情報源としていたが、デジタル化の伸展はネットで情報収集できることを多くした。そこにコロナが重なり、人との接触は極力減らすことが世の流れとなった。

ネットでの情報収集はさらに充実した。営業員の訪問を受け入れるハードルは高まった。

「コロナで訪問規制がある」とよく聞かすが、営業員の訪問への断り文句の建前であることも多い。顧客は必要があれば営業員と会っている。いま顧客は、リアルで会う、オンラインのみ、電話やメールのみの3種に営業員を選別している。増客・増注したければリアルで会える営業員にならない。

顧客が営業員にリアルで会う理由

顧客が営業員にリアルで会う理由は、ネットで得られない自社に有益な情報が得られることだ。自社のメリットになる情報が有益だ。ユニフォーム会社のメリットというと製品のコストダウンや機能向上や納期対応が思い浮かぶが、それだけではない。ユニフォームは求人増や売上増に貢献することができる。機能的でファッショナブルで統一感のあるユニフォームは働く人のモチベーションを上げる。企業のイメージを上げる。求人や売上に貢献するブランディングの一環となる。

顧客の同業または類似する会社の事例は有益だ。顧客の業界もまた、いま変化している。伸びる分野、沈む分野、避けては通れないことがある。それぞれに企業のニーズがある。それに対して各社はど



山一ユニフォーム（仮称）の顧客が会う理由と顧客が買う理由づくり

顧客が会う理由

ネットで得られない自社に有益な
情報が得られること



■ メリット ■

ユニフォームは求人、売上に貢献する
ブランディングの一環

■ 事例 ■

導入事例

顧客が買う理由

顧客のメリットと、自社の強みを
掛け合わせたこと



■ 切り口商品 ■

他社が力を入れていない周辺分野

■ 本命商品 ■

トータルコーディネートとオリジナル
デザイン加工でブランディング

のように取り組んでいるのか。そして自社(営業側)はどのような貢献ができるのか。山一ユニフォームの場合は、導入事例を紹介した。県内の誰もが知る勢いのある会社への導入事例はユニフォームがブランディングの一環であることを証明する。

いま、多くの中小企業は人材の採用と離職率に課題を抱えている。売上増は常にある課題だ。ユニフォームがそれらを改善する効果があるというのなら、顧客は営業員の話を知りたいだろう。

顧客が自社から買う理由

ユニフォームに経営課題を改善する力があることは顧客が営業員にリアルで会う理由になるが、他のユニフォーム会社との優位性を示さないと自社から買う理由にはならない。

山一ユニフォームは小売店がある。小売店は上下の作業服以外にヘルメットから安全靴までトータルで品揃えしている。そして、大手作業服チェーン店と差別化するために店内に工房をもうけ、刺繍やプリントのオリジナルデザイン加工に力を入れてきた。コロナになってロゴ入りのオリジナルマスクにも力を入れてきた。

新規開拓先は同業他社の納入先である。これを切り崩すのは簡単ではない。多くのユニフォーム

の法人営業の会社は上下の制服以外には力を入れていない。そこでヘルメットや安全靴やマスクといった周辺分野から取引を始めることは有効だ。

本命はブランディングの一環としてのユニフォームである。上下の制服だけを統一しても他がバラバラだと統一感はない。ヘルメット、マスク、制服上下、安全靴までトータルでコーディネートすることと、既製服であってもデザイナーが関与し刺繍やプリントでオリジナルデザインにすることが有効である。トータルコーディネート&オリジナルデザインが、顧客が自社から買う理由となる。

●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)

