

「弱者の戦略」と「無人探客」

1. コロナ危機下の「弱者の戦略」

右掲は、有名なランチェスターの「弱者の戦略」です。5つの戦法を示しており、大まかにまとめると

「スキマやニッチな分野で一点に絞りゲリラ戦法で一戦必勝」となります。最後の「陽動作戦」は相手をだまして勝てば良いということになります。

しかし、現実の世界では、単純には展開できないのです。理論は理解しても実践法が難しいのです。特に、現在のようなコロナ危機で経営状態が悪い場合、財務的なプレッシャーに押されて則効果の方向へ流れ易く、目先に追われてしまい、アフターコロナの世界など戦略的な視野が欠如してしまうのです。目先の事ばかりに追われると気が付くと古い体質のまま、次の時代へ突入するという事になりかねないのです。

右掲は、私がトヨタ系販売店に勤務していた時に「サービス・アブソープション」と言って、車検や法点・保険などの期日のあるビジネスの収益は新車販売の動向に関わらず「母体」という概念で

ビジネスが安定して発生するので、この分野の収益で販売管理費を吸収(アブソープション)すると新車販売の収益に依存しなくなり、新車販売がよりダイナミックになり、さらに「母体」も拡大して経営が安定すると言うものでした。トヨタ系各社の強みとしてサービス部門の強化や下取車の再販する中古車部門や任意保険などの強化が実施されていたのです。次の車検に着目した

$$\text{車検防衛率} = \text{自社で車検実施台数} \div \text{車検母体}$$

は、部品代以外の項目は人件費なので埋没原価として見ると1台の車検で10万円程度の粗利益が出るので、低単価の新車販売で得る粗利益よりも大きいという事がありました。この部門の収益で販売管理費を賄うという理念なので徹底していました。トヨタ陣営という強者すら徹底した「弱者の戦略」を展開して盤石な販売店経営をしていたのです。

ランチェスター「弱者の戦略」

- ・局地戦: スキマ市場やニッチ市場に競争の場を特化し、トップ企業と戦う
- ・一騎打ち: 資源を集中し、トップ企業と戦う
- ・接近戦: 強者に先んじて、顧客ニーズの把握や顧客へのコミュニケーション強化を図り、戦略の確度(商品のヒット率)を上げる
- ・一点集中: 攻撃目標をひとつに絞り、強者の弱点を重点的に攻める
- ・陽動作戦: 従来のパターン以外の展開を測り、強者を出し抜く

$$\text{アブソープション} = \frac{\text{ベース分野収益}}{\text{販売管理費}} \geq 100\%$$

2. 既存客をベースに

右掲は、前述のアブソープションという概念を一般の中小企業に当てはめる為に「3本の矢」と題した戦略構図です。前述の修理・保険部門の収益で販売管理費を吸収するサービス・アブソープションに当てはめると、「既存のリポート品」の収益で販売管理費を吸収する事になります。この数字をよくする為に、「新規商品」で深堀して、その「新規商品」を選択と集中して価格優位をメイクして「戦略商品」に仕立て上げて、地域の他社顧客やWebなどで新規客を獲得して、そのビジネスを太くして「既存のリポート商品」を拡大して繁栄の構図をつくることとなります。

「3本の矢」戦略

既存客:

- ・既存のリポート商品

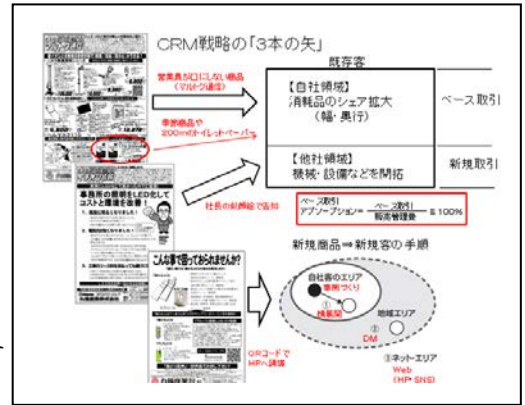
新規客:

- ・新規の商品
- ・戦略商品

つまり、「戦略商品」はいきなり誕生するのではなく、既存客へ深堀する為に開発した戦術商品で取引の間口を拡大して「間口x奥行」の考えで収益化し、その勢いで「選択と集中」して、例えば、キャンペーン期間を設定して販売目標をコミットして仕入原価を下げて価格優位の戦略で新規客を開拓するのです。多くの場合、この深堀の「戦術商品」を新規開拓の「戦略商品」にするという発想がなく、いきなり「戦略商品」として仕入原価を下げずに低価格設定するので低粗利になってしまうのです。これでは、「安売り合戦」を体力消耗戦で仕掛けるようなもので、長期化すると必ず採算性が悪化して窮地に追い込まれるのです。既存のお客様で新規開拓の「戦術」として販売数量を見込んで仕入先にコミットする事で数%のバックマージンなどが獲得できるのです。このバックマージンを「のり代」として、まずは既存客で他社から奪い取る作戦で成功体験を積んで、その上で新規客開拓に移行する手順が重要です。

3. 「無人探客」で「弱者の戦略」

右掲は、弊社のお客様で展開中の CRM 戦略「3本の矢」の構図です。「マルトク」という既存消耗品を中心とした情報発信で、お客様の消耗品内のシェアを拡大する事がベース取引であり、このマルトクには自社の営業員が口にしえない商品（例：200mのトイレトペーパーや季節商品のスポットクーラーや石油ストーブなど）を掲載して無人で商品販売を展開しています。その上に、「イチオシ」という提案型の商品を掲載して、既存客で新しい分野のビジネス（例：LED 施工・エアコン施工販売など）を切り拓いて「間口」を拡大して、そのリピート展開で「奥行」を深め「間口」x「奥行」でビジネス関係性が強くなり、その結果、総合的に高収益体質になっているのです。



さらに、新規客を開拓という点では、既存客で成功事例になっているニッチ商品（例：耐蝕用品など）を「お試しキャンペーン」を展開して、新規からの照会で取引が始まり「口座開設」で継続取引の関係性を構築しているのです。従って、新規開拓と言っても商圏内と商圏外で営業投入の基準が変わります。商圏外では、その商品を中心としたビジネスから継続して、徐々に、「マルトク」や「イチオシ」の情報提供でリピート商品の間口を広げる作戦でいます。もちろん、商圏内なら担当営業をつけて「納品」というコンタクト戦術で「マルトク」や「イチオシ」の情報で「一声」をかける事でビジネス機会を作るようにしています。いずれにしても、新規開拓時の営業員の精神的負担感大幅に軽減されています。深堀は営業員の個性にも関係して、思わぬ展開（お客様と意気投合して機械販売など）も起こっているのです。

つまり、純粋に「無人探客」と言いますが、営業員の「一声」でその効果が大きく違って来のです。例えば、ある女性パートの方が納品に行っているお客様では現場の方々からの受けが良く彼女の「一声」で売れる商品もあり、さらには、他社から購入している商品の依頼も出るなどの展開が起こっているのです。昔、「プラスワン」活動などを推奨しましたが、「無人探客」で送信した Fax 情報を手にして「一声」をかけるという単純な活動で効果を上げています。

4. Web との連携する「弱者の戦略」

右掲は、ねじ商社のお客様で発信した「無人探客」の Fax 原稿です。近畿圏内をターゲットに約800件送信して数件のレスポンスのあった物です。興味深いのは「メール問合せ」が増えて、しかも、近畿圏外からも増えたという事実です。QR コードを付加したので、この情報を手にとった方がスマホで HP をご覧になったのだと推測されます。

この QR コードを付加して HP と連動して、さらに深い商品情報に接して頂く事の他に、メール問合せという気楽さを利便しているのです。電話で商品を問い合わせるといった心理的プレッシャーが軽減されて問合せ件数が増え、さらに、SEO 効果が高まり商圏外の方のアクセスが増えたと考えられます。この相乗効果を見逃す訳にはいかないのです。

温故知新と言いますが、Fax という武器に QR コードを付加する工夫でスマホを介して HP へ誘導するので、情報に接した瞬間にも行える利便性でレスポンス・マーケティングの効果を高めたのです。当たり前と言えば当たり前ですが、こんな工夫がビジネス展開を大きく変えるのです。本当に「ちょっとした差」と実感しています。

こんな事で困っておられないか?
 ・作業性の悪い箇所（高所・遠方・鉄塔等）で安全に簡単にねじ締めしたい
 ・出荷前検査の仮止めをスムーズにしたい
 ・しかも緩み止め効果が欲しい

他に類を見ない作業性
 どんなに長いボルトでも
 す〜っ〜っ〜と入って
 ねじ締め1回転半でOK!
 強い・確実・安い!

【特長】
 ① 荷のヘッドに注釈して作業性90%の向上が図れる
 ② 挿入は1回転半でOK、毎日お仕事の挿入、ゆるめを行う作業の負担を減らす
 ③ 現場への少量供給がいつでも可能
 ④ ショッピング工場の削減
 ⑤ 納品品目別高度が低い場合に

【用途】
 ① 高い場所での作業、屋外作業、経路作業などの危険性が高い場所
 ② 機械部品、カー・工具の取り付け、プレス等の金型押込みや仮止めする箇所
 ③ 出荷前検査の仮止め
 ④ ねじ止め箇所、船舶修繕、輸送機器など現場が広がっています。

詳しい情報はHPとQRコード