

「弱者のEC戦略」

1. 故木原先生に学ぶ「弱者の戦略」

右掲は、広島でリフォーム業を経営されていた故木原先生が社員向けに書かれた「弱者必勝の10ヶ条」です。内容を読むとブラック企業と言われても仕方がないような事柄ですが、社員の方が理解して実践されて地域一番店として大手企業と対抗されて繁栄されていたのです。新卒社員を定期採用されていましたが、この風土について行けないので辞職される率が高く残っている方は精鋭という方ばかりです。

一般に「弱者の戦略」は「ゲリラ戦法」がメインですが、その実践を10ヶ条にまとめられているのです。先生がご存命の時に、何回か訪問させて頂きました。私の話を昼食後に設定されて社員の方々とご一緒に頂きましたが、皆さんが黙々と食べておられるので、私から折角の機会ですから皆さんの話をお伺いをしたいと提案したら、皆さんと会話ができました。しかし、後で、昼食時は黙々と食べるのがルールだったとの事で、先生がお呼びになった方の話を聞くスタイルだったのかも知れないと少し後悔が残っています。

地域密着型で「覇権を求めない」に徹しておられ、定期的に自社の機関誌タブロイド判で4頁の「フォーラム」(右掲)を発刊されて、全員で担当エリアにポスティングされています。自力でポスティングされるので「マルコシ」という屋号が「姿」で地域の方にイメージされて刷り込まれています。このイメージから「リフォームならマルコシ」が定着しており、タナベ経営がいう FCC (First Call Company) となっているのです。「継続は力なり」と言いますが、先生が亡くなられて3年になりますが、先生が確立された「弱者の戦略」を継続されて大手メーカーが地域のリフォーム店としてHPで紹介する程の実績を挙げられています。

- 「弱者必勝の10ヶ条」 by 故木原先生
1. **弱者は、目標を明確(日時・数量・場所)にし、図表化するべし**
(目標は努力の母、進歩の父である。常に意欲的な目標を掲げ大胆に取り組むこと)
 2. **弱者は、早朝の利益時間を作り出し長時間喜働に徹すべし**
(朝を制するものは人生を制する。12時間喜働は3倍必勝、14時間喜働は圧勝。遊働一致の境涯を味わおう)
 3. **弱者は、夕方の時間を延長しても、その日の仕事はその日に済ますべし**
(明日しようは、3日延ばし、一生延ばしとなる。一呼吸の今に燃えよう)
 4. **弱者は、休日を研究や作戦計画、戦略日にあてるべし**
(着眼大局、汗を流しただけでは片付かない仕事もある。時には知恵をしよう)
 5. **弱者は、差別化に徹し、安易に人まねをせざるべし**
(勞せずして得たものは、人の半分以下の利益が精一杯)
 6. **弱者は、軽装備に徹し、重装備は避けるべし**
(自由度こそ弱者の武器、発想の自由度こそ最大の資源。もつと軽やかに、しなやかに動こう)
 7. **弱者は、重点主義に徹し時間・能力・資金の分散を絶つべし**
(一極集中に心がけ、徹底的に掘り下げること)
 8. **弱者は、局地戦を重視し、広域戦を避けるべし**
(見えざる最大の敵は移動時間のロスにある。限定した地域で闘い、点から線そして面へ)
 9. **弱者は、顧客に接近し、人間関係で勝負すべし**
(強者も手を焼く人の心、物量がきかない四次元の精神分野。もつと、心配り、気配り、手配り、足配り、声配りにあつみをもたせ顧客に肉薄していくこと)
 10. **弱者は、体験的学習、行動的学習を重視すべし**
(基本をキッチンとおさえ、足下の小さいこともおろそかにせず、習慣化するまで実践を反復すること)



2. Fax の「弱者の戦略」

しかしながら、現在は「働き方改革」が叫ばれる時代なので、今から故木原先生流の「弱者の戦略」を実施しようとすると社員からの反発は大きなものと想像できます。「朝早く出社し、仕事が貫徹するまで遅く」は私たちの昭和世代なら常識的な事ですが、令和の時代には非常識と覚悟する必要があります。マルコシさんは地域密着型のリフォーム業なので「フォーラム」を地域ローラーで戸別配布する有効性は高いですが、一般企業では難しい面があります。弊社のお客様では、右掲のように価格重視の商品と提案型商品の2種のチラシを作って Fax で既存客に送信する形をとっています。

有効性としては営業員の声掛けが重要です。営業員がコピーを持って訪問して「これ、見て下さいましたか」と切り出して、お客様の口を開いて頂くシンプルな手順を実践して頂いています。イノベータ理論で情報に積極的になるイノベータ層は2.5%で、関心をもったが動かないアーリーアダプター層が13.5%もいるのです。このアーリーアダプター層にシンプルに声掛けをして関心度を見るのが重要です。Fax という機械的な発信を補完する行動が必要なのです。これは Fax による弱者の戦略なのです。営業員の一声活動を徹底させる事が重要です。



3. EC時代の「弱者の戦略」

通信環境が格段によくなって世の中はEC(Electronic Commerce:電子商取引)の時代になっています。スマホの普及でフリマのような個人間取引も容易に出来る時代になっていますので、大手企業は個人をターゲットにしたECサイトを構築して他の宣伝媒体とミックスして着実に個人に迫っています。例えば、TVや新聞などの紙メディアを通してコマーシャルを発信して、関心のある客がフリーダイヤルやQRコードを介してECサイトにアクセスして注文する形式をとっていて、その受注データを物流センターに送って自動処理する分業化が進んでいます。

中小企業のEC化は、どうしても受け身になり大手企業のEDIによる調達業務への参画が多く、ECサイトという点では、HPを作るのが精一杯という企業が多く、折角、CMS方式のサイトでHPを作ってもデータ更新が進まない企業が多いのです。その理由の一つが自社に要員がないという点なのです。AMAZONや楽天などのEモールに出店する傾向もありますが、事業として成功する確率は非常に低いのです。その主な理由は、価格をオープンにしており、ライバルと価格競争して採算性が低くなっている事です。

「弱者の戦略」の基本は「ゲリラ攻撃」なので、ライバルに姿を見せずにお客様に迫る事がポイントなのです。弊社は、メールから特定商品のURLにリンクして商品説明を読んで頂く方式の「無人営業」をお薦めしています。メールでOneToOneマーケティングを行う形式なので価格を幾らに設定してもライバルに気づかれる心配がないのです。このステルス性が重要なのです。オープンな環境で戦うのは「強者の戦略」なのです。価格が高くともブランド力でカバーできるのが大手企業なのです。これに反して中小企業の場合、ある特定商品で大量仕入をして価格優位をもつ展開(カテゴリー・キラー)がポイントになります。

実際には、カテゴリー・キラーと言ってもECサイトだけで販売するのではなく、大量仕入で得た価格優位を本業で活用して価格優位を築くことが重要です。例えば、代理店契約している場合、ECサイトで販売するのはプラス α と言う位置づけにして、本業の価格優位を築く為に大量仕入するのが望ましいのです。これを「弱者のEC戦略」と考えています。そして、必ず売れ残りが出るので、ECサイト、特にメールによるEコマースならば本業のお客様に気づかれずに処分する手段としても有効です。「気づかれず」に「売る」が「弱者のEC戦略」なのです。

4. 「訊く」こそ「弱者の戦略」

一時期「ブランディング」という言葉が流行りましたが、その実践法が難しいのです。ブランディングは文字通りブランドとして認識される事なので、中小企業の場合、非常に難しい課題なのです。第1項でご紹介したマルコシ様は「フォーラム」を発行して地域密着型ローラー作戦で戸別ポスティングを展開する情報戦を行っておられます。ポスティング時に在宅されているお客様には軽い挨拶をされて、「フォーラム」を活用して顧客参加のページを話題にして、商品ばかりでなく事例による評判を具体的に訴求されています。この地道な活動で地域一番店となっておられるのです。

一般にOneToOne戦略と言いますが、「1対1」という意味を「One」を「個人」と拡大解釈するのです。相手が企業であっても個人であっても「人」がいるのです。その「人」、しかも、一度買って頂いたお客様にマーケティングを行うのです。まずは、買って頂いた商品の評判を引き出す事が重要です。そのポイントは困っている点を聞く仕掛けです。「ザイアンスの法則」は単純接触の法則とも言いますが、コンタクトする回数がポイントなのです。そのコンタクト回数も内容が加わればファン化するのです。その内容が「困りごと」への関心なのです。「売るな、語れ！」が基本ですが、OneToOne戦略では「売るな、訊け！」であり「訊け！」は「こんな事でお困りではありませんか」という事なのです。「売る」はその結果なのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】