

## 中小企業が実践すべき顧客密着型ビジネスの考え方

### 1. 敗者は戦場を局所化し勝者を目指す

中小企業が勝ち残りを掛ける戦い方を考える上で、最も実践的な思考法がランチェスター戦略です。ここでは、業界首位の企業や事業が勝者、それ以外は敗者であると言いきっています。たとえ著名な巨大企業であっても、業界首位でなければ敗者となります。

ランチェスター戦略では、たとえば営業やサービスに関与する人員やその教育やサービスレベル、商品やサービスの魅力などを考慮して、これを組織的に展開する力を戦闘力としています。業界首位の企業は当然ながらその戦闘力が優れているからこそ、今の地位にあります。たとえば、単純化して業界トップA社の戦闘力が10、業界2位のB社の戦闘力が5であるとします。この両社が真正面から戦い、戦闘力を消耗し尽くしてどちらかがゼロになるまで戦うことを仮定します。結果は、両社が戦闘力をそれぞれ5ずつ消耗した、A社の戦闘力の残りが5、B社の残りが0とはなりません。A社の戦闘力の残りは7.5、B社の残りが0となります。戦闘力を組織的に展開する現代のビジネスでは、それを2乗した力が発揮されるためです。このため総力戦では、圧倒的に業界トップの企業が優位となります。

たった1社の勝者が優位な総力戦では、残りの企業はすべて戦闘力の単なる差分をかなり上回って損耗するみじめな敗者となります。そうであるのに、戦闘力が圧倒的に劣る中小企業が総力戦に参加しても勝てるはずがありません。勝者と同じ価格や商品・サービスを、同じ市場に投入しても、初めから結果は分かっています。敗者である企業は総力戦ではなく、勝者の企業が総力戦では戦えない、戦場を限りなく限定した局地での戦いを挑むべきなのです。局地戦では、相当に限られた範囲での戦いとなりますから勝者も総力で挑めませんし、局地ではその戦場を知り尽くした敗者が優位に立つこともできます。敗者が勝負を挑むのは、局地戦であるべきとランチェスター戦略では帰結しています。

### 2. 敗者が勝者となる局地戦の事例

敗者である企業は、自社の経営資源を最大限に発揮するための、戦うべき戦場の局所化をどう考えるか。事業における戦場の局所化は市場の絞り込みとなります。そして、小回りが利く中小企業が目指すべきは、絞り込んだ特定の市場に入る顧客を対象としたと徹底した密着型ビジネスです。その事例をいくつか紹介します。

#### (事例1)

山梨県内を中心に展開する地場の食品スーパーは、客層を中高年層に絞った戦略を徹底しています。

ローカルであるだけでなく、客の年齢層まで絞り込んでいます。中高年が嗜好する品揃えを充実させることは当然ながら、陳列棚を低めにして高齢者でも無理なく商品を取ることができるように工夫しています。店内には店舗近くにある幼稚園や保育園の園児が描いた絵がところ狭しと展示され、けっしてお洒落な雰囲気ではありませんが、孫の作品を楽しみに来店する顧客を離しません。また、移動販売車での出張販売で、来店が困難な顧客へのサービスも行い、店舗の存在の高齢者への意識付けを強化しています。

#### （事例 2）

名古屋市内にある個人経営の酒屋は、経営者個人の嗜好であったベルギービールだけに絞って、それを 200 種類以上にものぼる品揃えで販売したところ、このカテゴリーに絞っては業界トップの売上を誇るまでに成長しています。ベルギービールは、醸造所毎の個性が豊かでアルコール度数の幅も広く、常温や温めて飲むビールなどもあり、その特異性から特定の熱烈なファンを引き付けています。しかも、ビールの特性に応じて美味しく飲むためのグラスや食品も販売しています。ベルギービールのファンという限られた客層には、豊富な品揃えからネットで手軽に注文できる点が高く評価され、一度頼むと離れられない魅力を放っています。

#### （事例 3）

長野県にある工務店は現社長が立ち上げ、建築会社に勤めていた時に考え抜いた低価格の一戸建て建築のノウハウを武器に戦っている会社です。品質は大手ハウスメーカーと遜色がないのに、価格はその 7 割ほどで出来上がることが魅力です。何故大手よりも同品質で 3 割も安くできるのか。それは住宅展示場を持たない、営業マンをおかない、コマーシャルもしない、豪華なパンフレットも作らないという営業費用の徹底的な削減を図ったことが一因です。それでは営業をどうするのか。同社では低価格でありながら大手ハウスメーカーと同様の品質と仕様の住宅が出来る技術的理由を、すべてホームページ上で事細かに明らかにしています。住宅資金は潤沢にはないが良い家を探している顧客は、いろいろな情報に当たりこの工務店のホームページに行きあたると、ここしかないと納得します。

### 3. 局地戦で限られた顧客との密着度を高める

事例 1 では、地場であるというだけでなく、中高年に客層を絞ることで市場のさらなる絞り込みをしています。そうすることで、大手は当然に参戦しないだけでなく、他の地場のスーパーには出来ない客層との密着度を徹底して、業績を上げています。事例 2 では、商品のカテゴリーそのものがマイナーであるだけでなく、その熱烈な少数のファンのニーズとウォンツに徹底して応える仕組みを作り、その顧客との密着度を高めています。また、事例 3 では、価格は安くても品質は一流を真剣に望み、そういう情報を自ら多くの労力を割いて求めている限られた客層が納得し、営業しなくても顧客自らが来社してくるだけの魅力を発揮しています。このように局地戦で限られた顧客との密着度を高めると、大手を含めた他社が容易に参戦できません。これこそ中小企業が勝者となるための戦略なのです。

ヘリオバヤージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義