

こんにちは、BLRの飯田です。

いつも大変お世話になっています。

連休になると台風が来たりして、せっかくのレジャーも台風を気にしながら、実施判断が難しいところですね。関東の方はまだ土曜日は、小雨がぱらついている程度、影響は少なかったもので、以前から予約していたバスツアーで小布施の方に行ってきました。



小布施と言うと、フルーツが実る秋がハイシーズンで、中でも栗は有名です。路地裏に入っても小じゃれたカフェやお店がたくさんあり、散策も楽しいし、町全体も景観条例でしょうか、壁もシックな色に統一しているので、落ち着いた秋の雰囲気を一層、醸し出してくれます。人気店は行列ができるほどの混雑ぶりです。

小布施は早くから過疎対策をして、見事に町おこし(村おこし)が成功している事例だと思います。自分たちの強みは何か？それをどうやって表現して、認知してもらうのか？まさに戦略と戦術を練り上げて、成功した事例だと思います。学ぶところがありますね。

絵手紙の題材もしっかりと仕入れることができましたので、会報誌やニュースレターで紹介させていただきます。また、この戦略を勉強されたい方は、是非「BLR寺小屋」に参加ください。自社の強みを探し出して、どうやって認知してもらうかの自社の戦略を搜索する塾をやっていますので、詳しくは事務局に問合せください。

もう一つお知らせがありますが、それは「住宅の長寿命化シンポジウム」を東京と大阪で開催します。

これは長期優良住宅化リフォームを中心とした、性能向上リフォームの研究事例や実際の実施事例を大学の先生や実際のリフォーム店の社長様が紹介してくれるもので、とても勉強になります。

特にBLRでは東京開催(10月2日)の時には午前中にホームページの勉強会と抱き合わせで、午後に当シンポジウムに参加するイベントを計画しております。是非、奮って参加くださいませ。もちろん関西開催(10月18日)の方も参加くださるよう検討お願いします。

<<ランチェスター戦略の全体像-6>>

さて、ここからが本編です。

ランチェスター戦略の全体概要の話をしておりました。今回は経営の構成要因を少しお話ししたいと思います。

経営の構成要因？なんじゃそりゃ？という感じではないかと思いますが、実はランチェスター戦略、いや竹田ランチェスターはと言った方が良いでしょう。色々な事象や要因を細分化してい



ます。

そして、その一つ一つの構成要因を明確にした上で、自社にとっての最適な戦略や戦術を創作していきます。その意味で、まだ大きなくくりの細分化ですが、経営の構成要因を8つの要因に区分しています。

9つと言ってもいいかもしれませんが、添付のイメージ図を参照してください。

これを総じてランチェスター戦略の「経営の八大要因」と言っています。

これは以前にも紹介しましたが、この体系図が竹田ランチェスターの構成要因となります。

「理念やビジョン」を入れる場合もありますが、それを除いて8つになります。

①商品、②地域、③客層、④営業対策、⑤顧客維持対策 ⑥組織、⑦会計、⑧時間

以上の8つを、自社としてどう定義づけて、どう打ち出していかで、戦略の勝敗が決まってきます。

そしてこの要因は他人が決めるものではなく、自社で特に社長さんが決めていくものです。

そしてこの八大要因を一貫して弱者の戦略で創作していきます。そしてこの一貫性が他社との明確な違いとして顧客に伝わった時に御社だけのオリジナルな戦略となります。

これが、ばっちり当てはまれば、前述の小布施の地域戦略のように他のどこにもない、差別化戦略が完成して、多くの観光客が来てくれます。どうですか？わくわくしてきますね。

一例を出して恐縮なのですが、皆さんもご存じの「大塚家具」のお家騒動の一件ですが、娘さんの久美子社長がお父さんの戦略を否定する形で追い出して、マッキンゼー譲りの強者の戦略を展開していきます。

(ちなみ久美子社長は外資系のマッキンゼーでコンサルタントをやっていたそうです)

ポジショニングを商品は今までの高級層から、中級層まで押し広げ、客層も高収入層に対する一対一の接近戦戦略から、一般的な収入の客層までを対象にしていきます。できたポジショニングはまるで「ニトリ」や「イケア」と変わらなくなりました。そうすると今までの今までの一番の粗利を提供してくれていた上得意客は離れてしまい、ニトリと客を争奪する結果となりました。

その結果、19年度のYahoo!ファイナンスデータからの引用ですが

大塚家具は一人当たりの純利益は▲420万円と大幅なマイナス。一方、ニトリは一人当たりの純利益はもちろんプラスの994万円となっています。業界の平均の純利益が小売業の家具で一人当たり27万円となっていますので、両者の明暗ははっきりしました。逆にお父さんの方は匠大塚という、やはり高級層を接近戦で対峙するという従来戦略を維持した結果は業績好調でいよいよ青山にも店舗を展開するようです。あの大塚家具でさえ、まだシェアが26%を超えていない弱者でありながら、間違えて強者の戦略を取るとこのような結果になってしまいます。ましてや我々は徹底した弱者の戦略で接近戦を行い、少しずつシェアを取っていくことが大切です。

実に反面教師的ではありますが、良い事例なので紹介させていただきました。大塚久美子社長の検討をお祈りいたします。

この事例は大塚家具が分裂した当初から、ランチェスターの仲間内では、注目していました。



そして久美子社長が強者の戦略を取った時から勝負あったね。と皆さん言っていました。評論家的にはなんとでも言えますが、このようにランチェスター戦略を学ぶと、色々な企業が戦略的にうまくいくのかどうかがよく見えてきます。

話がかなり横道に逸れましたが、来週こそは八大要因を少し詳しく説明していきたいと思います。

今日も最後まで読んでくれてありがとうございます。

次週からも「ランチェスター戦略の全体像-7」についてお話していきたいと思います。

<次回> ランチェスター戦略の全体像-7

