ザ・経営塾

第36回
「経営戦略のポイント」その3

船井財産コンサルタンツ増山総研
税理士・経営コーチ　増　山　英　和

お陰さまで丸3年ザ・経営塾を担当させていただきました。これからも引き続き経営者の皆様にお役に立てる情報を提供できるよう頑張りますのでどうぞお付き合いのほどよろしくお願い致します。

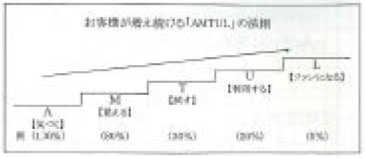
今回は「経営戦略のポイント」についての最終回です。年初なのでおめでたいお話をしたいところですが、なかなかプラス材料が見つかりません。今年もさらに厳しい状況が続くと予想されます。今までどおりの経営をただ続けていたのでは状況は改善されないでしょう。よって改めて自社の「経営戦略」を早急に考え直し、経営革新に取り組む必要があるのではないでしょうか。

○経営戦略のポイント
戦いに勝つためには次の表にあるポイントを押さえなければなりません。

(1) 誰が敵なのか
(2) どのような武器を使うか
(3) 戦場はどこまで広げるか
(4) どのような陣形を組むか、誰と組むか
(5) 兵糧、兵站（食料や軍需品の供給）はどうするか
(6) 予定をどう組むか

今回は、(2) どのような武器を使うか→営業戦略のAMTULの法則以下について解説します。

○AMTULの各ステップでの戦略
各セミナーでAMTULの法則を紹介していますが、多くの方から大変参考になった、という感想をいただいています。焦らずにこのステップをきちんと押さえることが増客につながります。弊社でも実証済みです。



【A】戦略
まずは存在を知っていただく、気づいていただくことから始めなければなりません。しかしまだこのレベルは「ただ知っているだけの人」「そこにあることは知っている」という初段階にすぎません。

【M】戦略
次は覚えて、忘れないでいただくことです。「よく知っている人」「何があるのか、何をしているのかを知っている」にレベルアップするためには、強いインパクトで印象づけることがポイントです。「絶えず」「繰り返し」「何度も」がキーワードです。有名になる工夫を考えましょう。

【T】戦略
料理の美味しさが自慢なのであれば、ちょっと試していただくことや、気軽に利用できる環境をつくることが大事です。人間は基本的に保守的ですから、新たなものにチャレンジするには勇気とコスト、つまり「チェンジングコスト」がかかります。よって特に高い買い物の場合は失敗したらどうしよう、という心配を払拭しなければなりません。食品売場での試食や試飲、初回割引券、無料セミナー等からヒントを得ることができます。

【U】戦略
このレベルでは、完全にお客様になり、使い続けていただくこと、つまり「リピートオーダーをいただく」ことが重要です。絶えず購買の刺激を与えることや、お客様満足を確認することがポイントです。「釣った魚に餌をあげない」と失客につながります。

【L】戦略
最後はファン、お得意様、ごひいき客になり継続的に買っていただくことです。よい口コミやお客様のご紹介をいただけるレベルです。「2：8の法則」のようにお客様の重点管理が大切です。

○営業力で差別化を
中小企業の場合、「商品力」では大きな差が生じません。「営業力」、つまり【A】【M】のレベルが課題になってきます。いくら素晴らしい商品・サービスを持っていても、誰もそれを知らなくては売れなくて当たり前です。「知る人ぞ知る店」は逆に「知らない人は誰も知らない店」なのです。いくら美味しいレストランでも客数が確保できなければ店は成り立ちません。

AMTULのそれぞれの階段の高さ（戦略）を確認し、適切な戦術を打たなければならないのです。

○戦場はどこまで広げるか→事業ドメイン
あなたのお客様は誰ですか。この問いに明確に回答できる方は「顧客定義」がしっかりとできている方です。例えば飲食業といっても和食、洋食、中華などと様々なジャンルがあります。何でもやれますよ、となれば昔のデパートにあった何でもつくれるレストランのようになってしまいます。この形態は今ではあまり見られなくなりました。時代が専門性を求めてきたからです。

お客様はお店を選ぶ権利があります。同様にお店もお客様を選ぶ権利があるのです。どのようなお客様と付き合いたいのか、これが決まらなければあらゆる方に対応するため、準備するコストも大変です。そして結局特色がない、普通のお店になってしまうのです。

○どのような陣形を組むか、誰と組むか→組織戦略
上記の検討項目が明確になれば、その実現に向けて組織が組まれます。硬直化した組織であれば、その目的達成のために臨機応変に変化させることが必要です。また社内で不足していれば、他社との連携を考えることも大切です。これがアライアンス戦略です。社内に全てに対応できる人材を揃えておくことのほうがコストとリスクが生じます。社内はコアコンピタンスを強化する一方、経理などの間接的な業務はアウトソーシングすることでスリム化した組織にし、戦略の実行上必要に応じてアライアンスを組む、これが現代の組織戦略です。

○兵糧、兵站はどうするか→財務戦略、ロジスティック戦略
いくら素晴らしい戦略を立案してもそれを実行に移すには資金が必要になってきます。その調達をどうするのか、またそのような事態に備えてどう蓄えておくか（内部留保）、を考えることが大切です。金融機関対策としては「企業格付対策」を講じる必要があります。特に格付においては決算書分析が占める割合が大きいことから、決算をどう組むか、という決算対策が非常に重要になってきます。

また必要な物資をタイミングよく補給する仕組みも必要です。ロジスティックとは物流の広い概念をいいます。

○予定をどう組むか→スケジュール化
立案した戦略をいつ実行するか、をスケジュール化する必要があります。絵に描いた餅に終わっては意味がありません。確実に実行しなければ結果は変わらないのです。

経営戦略展開スケジュール　【記入例：ガス販売業】

経営戦略	戦術・作戦	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
[illegible]	アンケートの実施と集計		[illegible]	[illegible]	―	[illegible]	[illegible]				
[illegible]	[illegible]					[illegible]	―	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	メーカー様との[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	テスト		[illegible]	[illegible]			[illegible]	
[illegible]	キャンペーンの実施	[illegible]	[illegible]	―	―	―	[illegible]				

増山英和氏プロフィール

税理士、CFP、経営・財産コンサルタント、行政書士、事業承継協議会会員。
茨城県生まれ、中央大学大学院経済学研究科修士課程修了。著書に「正しい決算書の作り方」（中経出版、共著）、「経営コーチ」（万来舎、共著）等。
わかりやすくためになる講演やラジオ番組（FMぱるるん「ハッピーマネジメント」）が好評。
http://www.ma-g.co.jp/（税務・会計・経営）
http://www.fzcm.co.jp/（財産コンサルティング）