



ランチェスター協会 レポート 第9号

第230回 戦略研究会 報告

2017年9月20日 ランチェスターホール(協会常設会場)

発行
特定非営利活動法人
ランチェスター協会
編集責任者
特定非営利活動法人
ランチェスター協会
インストラクター委員会

あの『キリンビール高知支店の奇跡～勝利の法則は現場で拾え!～』の著者に聞く! 勝利の法則とランチェスター戦略!!

講師：田村 潤 (100年プランニング代表・元キリンビール株式会社代表取締役副社長)
ファシリテーター：名和田竜 (当協会常務理事・研修部副部長)



元キリンビール株式会社 代表取締役副社長／
100年プランニング代表田
村潤様にお越しいた
きました。

アサヒ・スーパードライ
の旋風で追い込まれた状

況の1995年、高知支店長に赴任、全国最下位のシェアを見事に奪回し、同じように四国の本部長、中部地区の本部長、最後は副社長として全社の営業を統括するお立場になるまでひたすらシェアを上げ続けることに成功しました。何をどう考え、そして行動したのか。名和田協会常務理事、研修部副部長によるインタビュー形式で語っていただきました。

戦後数十年間、キリンビールは圧倒的なシェアを誇っていました。生産量で8割あっても、独占禁止法への対応から6割の販売シェアに「落とす」べく、販売先への納入量を調整するのが営業担当の長年の仕事でした。そんなところへ80年代後半にあらわれたアサヒ・スーパードライの大ブーム。キリンビールのシェアはみるみる奪われていきます。本社主導で様々は販促策を打ち出すものの、本来の「ものを売る」営業経験がないままの現場では事態は一向に好転せず…。

そんな時代に田村様は高知支店の支店長を任せられます。全国でシェアは最下位。社員たちのモチベーションは高いはずもなく、「落下傘でやってくる支店長が何を言っても、どうせうまくいかないだろう、続かないだろう」というあきらめモード。

まずは、営業マンひとりひとりに、何でもよいからまずはこれだけはやった、達成した、という行動目標を自己申告で設定させました。「売れても売れなくても、200軒まわった」という具合に定量的に。半信半疑の社員たちを口酸っぱくとき、そして半年たった頃から成果があらわれ、そこから逆転のドラマは始まります。

高知支店でのシェアをアップさせたあとは、四国の本部長を、名古屋で中部地区の支店長を、そして最後は全社の営業統括としての副社長にまでなられます。

紙面ではお伝えしきれないほどの、数々のエピソード、そしてそこから紡ぎ出される珠玉の言葉をいただきました。差別化を生む行動理念は「お客様にまねされないのは理念に基づいた行動。これは外からみているとわかりようがない」

営業マンがまず現場をまわり顧客のそばにつき何が大事かを自らの気づきで発掘していく活動の結果としてあらわれたとのこと。

「正解は誰も分からない、客も市場も変化するのだから、物事は動的にとらえなければいけない。ダイナミズムは自分でつくるもの。会議で生まれる考えは静的なものにすぎない」同じ考え方に固執することなく、社員一人ひとりに働きかけ、自ら動き考え続ける行動を定着させたのは「人は誰かの役に立つことで頑張れる、良いDNAにスイッチが入る」という実感があったからとのこと。戦術も理論も大事ですが、そうしたお客様の役に立つ存在になろう、自分が何のために生きているのか、という心の土台があつてこそ、と再認識する深いお話でした。

ローラー調査・ABC分析を徹底実践 大手製薬会社のランチェスター戦略実践事例報告

日系製薬会社の医療マーケティング部長 S様によるランチェスター戦略をローラー調査からABC分析、そしてそれを全国の営業に徹底させる経緯をお話いただきました。創業100年以上ある老舗企業ですが、きちんとした調査はしてこなかったとのこと。お金を払えばある程度分かる市場調査も、競合の動向までは分からない、やはり自らの足による調査に勝るものはない、と着手されたそうです。営業マンを動かすにあたり、しっかりと目的、目標を提示する必要がある、その確かな土台、論拠として、ローラー調査はある。手間が確かにかかるがしっかりと続けたいとのこと。ABC分析も未取引先をDと別枠で分類などの自社ならではの工夫、応用例も紹介いただきました。地道な王道を踏む活動が更に花開く日が楽しみです。

報告者：鈴木俊介(協会理事 認定インストラクター)