

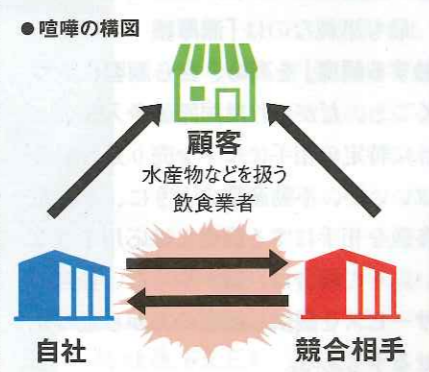


待社長 FILE3

各地でボスのみ狙い撃ち。  
10年で全国制覇の卸売業者

いずみホールディングス  
泉卓真社長

**[得意技]**  
ランチェスター戦略ばりの一点突破戦術で大手を突き崩す



薬の変更などを「物申す」のだ。  
これは調剤薬局としてはまさに突破りの顧客対応だ。「調剤薬局にとって医師は最も気を使うべき対象。機嫌を損ねて院内処方を増やされば死活問題になりかねない。顧客のためとはいえ、医師の処方意見にはかなりの覚悟が必要」と業界関係者は驚く。  
だが、現在の仕組みを作り上げた溝

上泰弘相談役に意に介す様子はない。「例えば、乳幼児などは月齢ごとにコンマ何mgで薬量を調整しなければならない。大人でも同じ薬を飲んででも副作用の出方は千差万別。薬の専門家である我々だからこそ分かることがある」  
医師に意見するからには薬剤師も研鑽が必須。このため同社では、大病院に薬剤師を3カ月ごとに交代で研修

に出している。さらに、がんや糖尿病など疾患別に最新の薬剤の知識を身につける勉強会を毎月開き、薬剤師の実力を引き上げることも忘れない。

医師からはむしろ評価の声

こんなミズの姿勢は当の医師からも評価されている。「自分の処方箋で患者に副作用が出ていないかは医師としても実は気になる。フィードバックしてもらえるのはむしろありがたい」(県内の医師)。むろん、顧客にとってはありがたい仕組み以外の何物でもなく、多くの顧客を引き寄せる最大の武器となっている。

「顧客対応にタブーはない」と溝上相談役は力を込める。今後も徹底的に顧客に尽くし、県外勢力との競争に勝ち続ける考えだ。

喧嘩の法則②の応用法

ボス狙いは競合の無力化にも有効

ゼロからスタートし13年間で全国約1万の顧客を抱えるまでに成長した生鮮流通会社がある。札幌中央卸売市場近くに本社を置く、いずみホールディングス(札幌市、泉卓真社長)だ。現在売上高は38億円。70人の社員を抱える、北海道一の繁華街「すすきの」で最も信頼される業者に上り詰めた。

泉社長は13年前、卸業界にほとんど人脈もないまま会社を立ち上げた。高校卒業後に入学した専門学校をすぐにやめ、目的のない日々を過ごしていた頃、偶然、回転ずしチェーンでバイト。当時はまだ近代化が進んでいなかった水産卸の実態を目の当たりにし、「この業界なら負ける気がしない」と起業を決意する。

以来、北海道を足がかりに全国の水産卸とやり合い顧客を奪い取ってきた

が、その戦略の柱が「どこへ行っても地域ナンバーワンの卸を真っ先にたたたく」(泉社長)というものだった。

お膝元のすすきのを制圧した時もそう。当時のトップ卸のすぐそばに拠点を置き、いきなり戦いを仕掛ける。信用力も知名度もない新参が顧客を奪うには価格を下げるしかない。このため、泉社長は営業エリアを1ブロックと極端に絞り込み、台車で配送することなどにより卸値を2~3割下げた。

とはいえ、1ブロック内にある飲食業者などの顧客はせいぜい30店。それでも泉社長は低料金と、頼まれてもいないのに床を磨くなど渾身のサービスで、1軒また1軒、最大手から顧客を引き剥がしていった。

たとえ局地的にでも地域ナンバーワン業者から顧客を奪い取った“破天荒な新参者”の噂が伝われば、取引を希望する顧客も増える。この繰り返しで泉社長は営業エリアを少しずつ広げていった。

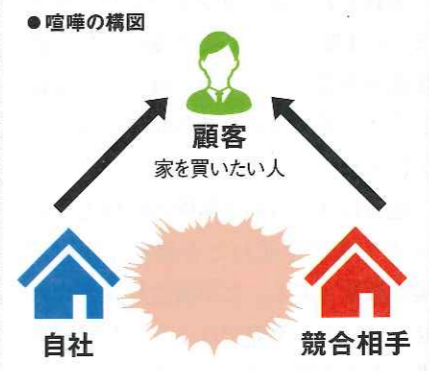
企業間競争に勝つには、自社の熱意や技術的優位性を顧客に伝えることに加え、コスト・品質競争を競合相手に仕掛け、その力をそぎ落とすことも必要だ。「喧嘩にせよ企業間競争にせよ勝つためにはボスを狙え」という喧嘩の法則②(28ページ参照)は、そんな「敵

待社長 FILE4

低価格住宅に特化。  
若い顧客を根こそぎさらう

グランディーズ  
亀井浩社長

**[得意技]**  
大手ができない商品に特化し集中展開する



の無力化」にも役立つ。どこのエリアに乗り込んでも、真っ先に地域ナンバーワンから顧客を奪い、知名度と信用を高める同社の戦法は、最も分かりやすい応用例といえる。

喧嘩の法則③の応用法

得意技だけを出し敵の数を減らす

喧嘩の法則③は、「最も自分が比較優位に立てる作戦を集中的に実行」すること(29ページ参照)。まさにこの法則を忠実に実践しているのが、大分市に本社を置く住宅デベロッパー、グランディーズだ。

16年度の売上高は19億円程度だが、営業利益は3億円。営業利益率は15.5%で業界平均(9.3%、日本経済新聞社調べ)を大きく上回る。高収益の秘密は、大手が手を出せない商品への特化だ。

主力商品は、年収300万円の子育て世帯向け物件。間取りを6パターンに限定することでコストを削減し、1戸1790万円から販売している。だがこうした低価格住宅は、価格は安くても利益率が高いのが特徴だ。同社物件に比べ地域内の大手メーカーの分譲住宅は

間取りからコンセントの位置まで設計の自由度は高いが、その分、価格も高い。

大手はみすみす顧客を献上

大手のブランドに憧れ販売店を訪れたものの予算をオーバーしてしまい、それでもマイホームが諦められない。そんな地元の若い顧客を競合相手から奪い取るのがグランディーズの基本戦術だ。

大手は分かっている、そうした顧客をグランディーズにみすみす渡さざるを得ない。

「住宅の低価格設計は一朝一夕に身に付くものではないし、宅地造成からビジネスモデルを切り替えないと、この地域の顧客が満足する価格までは下げられない。コストを掛けて大型店舗

