

第 28 回講座 **訪問販売にネット通販を加える株式会社ユウキ**

ランチェスター戦略コンサルタント **福永 雅文**

問合せ先：info@sengoku.biz

読者の会社はいま、文具や副資材はネットで注文しているのではなからうか。これまでの営業員が訪問して注文をとる「御用聞き営業」は「ネット通販」に取って代わられつつある。コロナになってその傾向はますます強まった。ネット通販にチャレンジしている株式会社ユウキの戦略を同社に助言をしたことのあるランチェスター戦略の専門家が解説し、読者の会社への応用のポイントを提示する。

後発弱者の差別化戦略

ケーキの上にサンタさんやローソクやお店のロゴマークなどが飾りつけされている。ケーキ・オーナメントという。オーナメントとは飾りという意味。今回はケーキ・オーナメントの製造販売業の株式会社ユウキの北村義行社長のインタビューをもとに事例研究する。

建設会社でトンネル工事を担当していた北村さんは身体を壊して退職する。しかし、働かなくては生活できない。たまたま再就職した会社がオーナメントの製造販売業で、営業員となった。トンネル工事は10年単位の仕事だが、消耗品であるオーナメントの営業は成果が目に見える。顧客の要望で新たなオーナメントをデザインすることもある。自分が考

えたものが製品化され、ケーキに飾られる。それを子供たちが喜んでくれる。自分の評価にも直結する。働きがいを感じて夢中で働いた。3年でトップ営業員となった。

上司だった人たちと独立して会社を興した。その会社は業界最大手となった。その後、北村さんは34歳のときに一人で独立する。いまから31年前の1991年のときである。

後発弱者である。同じことをやっても生き残れない。同業者がやっていないことに活路を見出す。オーナメントのなかに紙製のものがあつた。紙だから自社のロゴマークなどのオリジナルデザインのオーナメントをつくりやすい。需要はある。だが、紙には欠点があつた。濡れると使い物にならないことだ。インクが流れ出るとケーキが売りものにならない。

ユポという樹脂の合成紙を使うと耐水性に優れ、インクが流れ出ることがない。破れにくく劣化しにくい。北村さんは協力会社とユポのオーナメントを開発し、これを武器に事業を起こした。ユポピックという。ピックとは楊枝のようにケーキに突き刺して固定させるオーナメントのこと。

他社はすぐには追随してこなかった。ユポピックの強みはオリジナルデザインのものが作りやすいことだ。だが、これは個別対応が必要で手離れが悪い。薄利多売の間屋はやりたがらない。営業員の効率を高めたいメーカー



ユポピック
オリジナルデザインがしやすい





も後回しにする。そこに後発弱者の北村さんの生きる道があった。

北村さんはユポピックを武器（切り口商品）として顧客を開拓し、ユウキを軌道に乗せた。その後、同業もミートしてきたが、業界のなかで「ユポピックといえばユウキ」という存在感を築きあげた。いまでもユポピックは同社の第一の主力製品である。いま同社のユポピックはケーキ以外の市場を開拓しつつある。刺身の盛り合わせに、タイやマグロと説明がのっている。刺身、肉、総菜などの説明用ユポピックである。

差別化・陽動戦・接近戦

筆者が指導原理にしているランチェスター戦略は、弱者の基本戦略は「差別化」としている。「陽動戦」と呼ぶゲリラ的な戦い方も弱者の戦略の一つである。個別対応が必要な仕事は効率が悪い。だから強者は後回しにする。ライバルが引き受けたがらない仕事を積極的に行うことは陽動戦である。

ケーキ・オーナメントの業界の商流は「メーカー→問屋→洋菓子店」である。薄利多売の問屋は手離れの悪いオリジナルデザインのユポピックに当初は消極的だった。そこで北村さんは洋菓子店とのやりとりは直接行い、問屋の取引口座を通して口銭は落とす方式で仕事をしていった。メーカーがユーザーと直接やりとりすることはランチェスター戦略では「接近戦」と呼び、弱者の重要な戦略と位置付けている。ユウキの創業戦略はランチェスターの差別化・陽動戦・接近戦と整理できる。

ユウキの成長戦略

ユポピックを武器に顧客を開拓した後、ユウキは先発会社を取り扱っている他のオーナメントに製品ラインを拡大していった。オーナメントのなかで最大のカテゴリーは砂糖でできたサンタさんなどの食べられるオーナメントである。業界ではメレンゲと呼んでいる。ユウキもメレンゲを扱った。だが、撤退した。食べられるということは賞味期限がある。



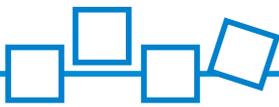
オランダ製使い捨て絞り袋 手になじみやすく使い勝手がよい

在庫リスクは体力勝負である。後発弱者は市場が大きくても勝ち目の薄い戦いは避けたほうがよい。

ユウキはメレンゲと差別化してプラスチック製のサンタさんなどの立体オーナメントと、多様なデザインが可能なアクリル製の平面オーナメントに力を入れてきた。プラスチックの立体オーナメントはピック部分を切り離してフィギュア（小さな人形）としても楽しめるものも提案している。

市場の大きなローソクについては高品質で価格競争力のあるものを中国の工場から買い付けることができた以降は売上の柱となった。

直近の10年で最も売上を伸ばしたのはオーナメントではなく菓子をつくるときに使う菓子資材である。ケーキをつくるときに生クリームなどを絞り出す袋である。洋菓子の本場のフランスの展示会で出会ったオランダ製のものだ。ビニールの表面がつるではなく手になじみやすいつや消しされた絞り袋である。国産のものよりも多少は高いが、一度使うとやみつきになる使い心地とのこと。そもそもオーナメントではないので業界が違い、製品カテゴリー自体が差別化である。



Yuuki-Net

発注業務をインターネット注文で もっと便利に!

こんなことはありませんか?

- ✓ 発注業務の手間と時間がかかっている
- ✓ 在庫の有無をすぐ知りたい
- ✓ 注文の際にカタログを開くのが面倒
- ✓ 思った商品と違う商品が届いた

インターネット注文システム「YUUKI-NET」の便利なサービス

1 幅広い品揃え

ユウキネットなら欲しいものがすぐに見えます。平日0時までのご注文で即日発送が可能です。

業界最大級

1000 点以上の品揃え

2 最短即日発送

ユウキネットなら欲しいものがすぐに見えます。平日0時までのご注文で即日発送が可能です。

3 ポイント値引き

ご注文金額(税込)100円につき1ポイントをおプレゼント! 1ポイント=1円でご利用いただけます。

ポイントはおマイページで使える

今なら新規会員登録で、500ポイントプレゼント!

4 在庫数・配送状況がわかる

商品の在庫数や、配送状況が随時いつでもカンタンに確認できます。

在庫数の確認 配送状況の確認

Q&A よくあるご質問

Q.年会費は発生しますか?
A.年会費は発生いたしません。

Q.配送状況はどのように確認できますか?
A.マイページからご確認いただけます。

お問い合わせ先 YUUKI-NET 担当：石井、金子、刈谷 support@yuuki-net.jp

YUUKI-NET ログインページ https://yuuki-01b.com/ja/login.php

法人向けのネット通販チラシ

ネット通販に未来を描く

創業から30年を経て年商3億円となった2021年8月、ユウキは法人顧客向けのネット通販事業を立ち上げた。以前から個人の顧客向けには楽天市場などで通販を行っている。それとは別に既存の間屋や洋菓子店、さらには新規の洋菓子店を対象とした通販サイト「Yuuki-Net」を立ち上げた。

ユポピック、ローソク、プラスチック製の立体オーナメント、アクリル製の平面ピック、絞り袋、など執筆時点で915品目がネットで注文できる。

間屋も洋菓子店も購入できる。商流が崩れないための対策をしている。従来の営業員が訪問し商談し受注する金額を100円とすると、間屋はネットでは99円で買うことができる。洋菓子店は初回は150円である。二回目以降は120円である。

間屋は自社の利益を上乗せして120円未満で売れば洋菓子店としては「Yuuki-Net」で直接購入するよりも安く購入できるので商流は崩すつもりはない。よく考えられた仕組みである。

5つの販売方法

牟田學氏（日本経営合理化協会会長）は、販売方法は5つあると提唱された。①訪問販売（営業員が訪問し商談し販売する）、②店頭販売（小売店、美容室などの店舗型サービス業、飲食店）、③媒体販売（ネット通販）、④配置販売（自動販売機、富山の置き菓、無人販売）、⑤展示販売（イベント会場や仮設店舗での販売）である。

デジタル化が進み、文具や副資材はアスクル、アマゾン、モノタロウなどのネットで購入する会社が増えた。訪問販売から媒体販売へのシフトである。コロナでますます、その傾向が強まった。企業は一つの販売方法だけで販売するのではなく、複数の販売方法を併せ持つべきである。

電動ノコギリやドリルなどの建築工具を中心に、ネジなどの消耗品、木材などの建材を店頭販売している会社はモノタロウなどに売上を奪われていた。筆者は同社の社長に助言をしたことがある。店頭販売中心だったが訪問販売を強化し、配置販売と展示

ネット通販で購入できるバラエティ豊かなピック商品





販売を加えたことで、強者の通信販売との差別化を推進し、失われた売上を取り返しつつある。詳しくは「ぶぎんレポート 2021年3月号」を参照のこと。

コロナで訪問できなくなっても媒体販売や配置販売の非接触型の販売ができればリスクヘッジとなる。販売方法を変えるとこれまで売れなかった顧客に売ることができる。

弱者は自ら売り切る力をもて

「Yuuki-Net」にはこれまで取引がなかった洋菓子店からも注文が来ている。わずかな金額の少量の発注であってもユウキではカタログを同封して発送している。営業員が連絡をする。そうすることで大きな取引に発展していくこともある。

そもそも問屋は売れるものは売るが、売れないものは売らない。業界大手の製品は喜んで売るが、弱者の製品は後回しである。だからユウキはメレンゲから撤退し、強いユポピック、絞り袋、ローソクを売ってきた。弱者であっても強い商品は卸は売ってくれる。

ユウキとしては強い製品を切り口にして洋菓子店を開拓した後、オーナメント全般に取引を広げてい

株式会社ユウキ
北村 義行 代表



■会社概要

会社名：株式会社ユウキ

代表者：北村義行

事業内容：ケーキ・オーナメントと菓子資材の製造 販売

創業：1991年

売上：3億円

所在地：さいたま市見沼区

会社URL：<http://www.yuuki-k.co.jp/>

法人向け通販サイト

URL：<https://yuuki.i10.bcart.jp/>

きたい。一点突破全面展開としたいところだ。問屋の取引口座は通すが、やりとりは洋菓子店と直接行う、創業以来の「接近戦」の原点が重要となる。だからネット通販に取り組んだ。これは中小企業のデジタル・トランスフォーメーション（DX）のモデルケースである。参考にさせていただきたい。

■取材を終えて 福永 雅文

北村社長は60歳を超えたいまも、新しいオーナメントの企画制作の第一線に立つ。カタログづくりも主導している。商品写真の撮影もご自身でなさる。休みの日は都内のデパ地下などで流行りのケーキ店を見て回っている。ケーキ・オーナメントが好きで得意で楽しくてしょうがないように感じる。偶然飛び込んだ業界ではあるが、そこに天職を見出したのだろう。好きなことを仕事にすることと同じかそれ以上に、仕事をしたことを好きになることも大切なことだ。



●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

中小企業のコンサル事例でわかるランチェスター戦略

「圧倒的に勝つ経営」

福永雅文著

日本実業家出版社刊

埼玉県の中小企業のコンサル事例も紹介されています。

販売価格
1,870円
(税込)

