

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が実際のコンサル事例で中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント

問合せ先：info@sengoku.biz

金属加工の葉村株式会社（仮称）の新規開拓についてコンサルティングしている。当社は大手機械メーカー E 社の製品の中核部分の加工を直接受注している。高度な技術があり、利益も出ている。だが、売上の4分の3が E 社の仕事である。経営の自主独立性を保つためには E 社への依存体質を変えていく必要がある。E 社の仕事を維持・拡大させながら、E 社以外の仕事を、E 社を上回るスピードで拡大させていく。5年後に E 社の構成比を5割未満にすることを目標に、新規開拓を進めていくことになった。

営業マニュアルの作成を進めているが、営業部で作成すると「何の設備機器を何台もっていて、こういう種類の加工が得意」といった特徴の説明から入ろうとする。特徴は見込客が自社に興味をもってくれたら説明を求められるものだ。興味を持つ前に説明をすると顧客は売り込まれている気になり、売り込まれてはならないとかたくなになってしまう。初回商談は自社に興味をもってもらうことを目的にすべきである。

それには見込客のニーズはどのようなものがあるのか仮説を立て、葉村に外注すればニーズが満たされるとのメリットを感じてもらうことが大切だ。顧

客の立場で考えることで見込客のニーズの仮説を立てることができる。見込客の立場で考える方法として見込客の「視座・視野・視点」で考えることを奨めた。

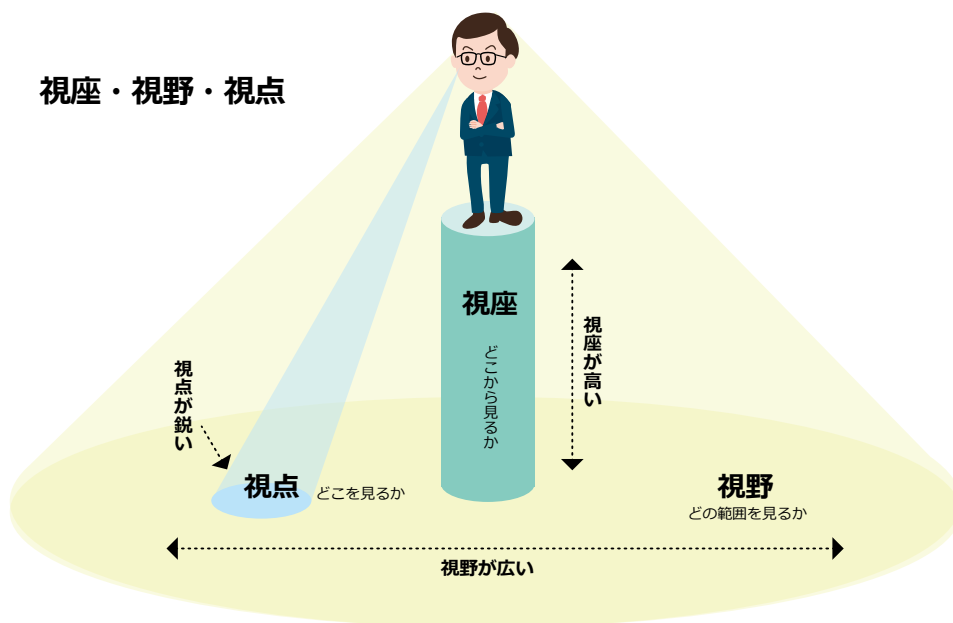
### 視座・視野・視点

「視座」とはどこから見るのかの見る立場である。「視野」とはどの範囲を見るのか。「視点」とはどこを見ているのかの注目している点である。立場が変われば視座は変わる。社長と管理職と一般社員とでは視座の高さが違う。視座が高いと長期的、広範囲に視野が広がる。上司と部下とでは視座が違うので視野も違う。視点もそれぞれだ。だからコミュニケーションがかみ合わない。社内ですらそうなのだから、営業員が見込客とコミュニケーションをとるには、それ相応の準備が不可欠である。

受注が目的の営業員と、発注が手段である顧客とでは視座が異なる。葉村の見込客は大手機械メーカーである。加工の業務は内製と外注をしている。その業務の量や構成比や何を内製し何を外注するかの方針がある。新たな外注先が必要なのはキャパシティオーバーなのか、生産増大なのか、現外注先に課題があるのか。取引政策上、新規外注先が必要



## 視座・視野・視点



なのか…このように見込客の視座で考えると、様々なニーズが思い浮かぶ。分類しておく。

大手機械メーカーには発注に係わる様々な部門がある。技術部門、生産部門、購買部門など。部門ごとに立場が異なる。視座が異なるので視野や視点が異なる。その視点へ葉村が対応できることが、顧客が葉村に発注するメリットである。技術部門の視点は外注先の技術力や品質や業務範囲だろう。業務範囲とは前後の工程の工程集約ができることや、他の事業所や海外対応できることである。生産部門の視点は生産体制が整っていて納期対応や安定供給ができることだろう。購買部門の視点はコスト面や長期取引の可能性である。オーナー社長が60歳を超えていて後継者候補が見当たらない会社は長期取引の点では不安が残る。

### ヒアリングとは問題意識をもってもらうこと

見込客の視座・視野・視点を考えることで、見込客のニーズとそれを満たす自社のメリットを整理できた。見込客のニーズをヒアリングすることができれば、商談は進捗する。だが、商談のヒアリングはお巡りさんの尋問ではない。聞きたいことを聞けば答えてくれるものではない。

まずは、見込客に商談相手として認めてもらう必要がある。まともな会社の感じのよい営業員である

との印象づけである。葉村の場合は、誰もが知る大手機械メーカーE社の中核部分の加工を直接受注している信用がある。そのことを伝えるだけで、優良な加工業者であることが示されるので有利である。

次に、よくある顧客ニーズとその解決をしてきた事例を複数用意して、事例紹介することでニーズのありかを探る。仮説をぶつけるなかで、見込客が反応を示したら、その話を掘り、深めていく。顧客に現状の外注先だけでよいのか、との問題意識をもっていただく。新規外注先候補として葉村のことを詳しく知りたいと思ってもらえる。「何の設備機器を何台もっていて、こういう種類の加工が得意」なのかを見込客に聞いてもらえたら、お互いの工場見学など、商談は次の段階に進む。

●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  
日本実業者出版社刊

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)