

見込事業と受注事業

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事例を交えて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

「差別化戦略」のさまざまなやり方のうち、これまでの連載で、商品、価格、地域の差別化について解説してきた。連載 11 回の 3 月号から販売方法や販売チャネルの差別化について解説している。3 月号では牟田學氏（日本経営合理化協会会長）が提唱した 5 つの販売方法について解説した。今回も牟田氏が提唱した見込事業と受注事業について解説する。

事業は受注事業と見込事業に区分される。受注事業とは発注者から仕事を受注する事業である。施主から一戸建ての住宅の建築を受注して設計・施工する仕事は典型である。注文住宅のような特注品や、部品が多い。

それに対して建売りは、あらかじめ購入者が決まっているわけではない状態で、自社の主体的な判断で土地を用意し一戸建ての設計・施工を行い、欲しい人を集客し、商談し、販売する。販売の見込みをたてて売っていくことから見込事業といわれる。完成品が多いが、部品であっても標準規格品は見込事業である。

注文住宅や土木建築は受注事業である。建売り住宅やマンションの分譲は見込事業である。同業であっても受注事業と見込事業の構成比は異なる。自社の構成比はどうなっているのかを把握し、成長余地や安定性を考え、あるべき姿を描き、取り

組んでいくことが、販売戦略のもう一つの要点である。

見込事業者の洋菓子店の受注事業への挑戦

某地方都市の洋菓子店の店主から助言を求められた。ちょっと贅沢な洋菓子で手土産や自家需要の場合は記念日などのご褒美スイーツとして位置づけられている。大衆価格のチェーン店やコンビニスイーツとは差別化されている。その街では名の知れた洋菓子の製造直売店である。

筆者が受注事業と見込事業の構成比を問うたら、ほとんどが見込事業だった。クリスマスケーキの予約をとっている程度とのこと。クッキーなどの焼き菓子のセット商品をまとめ買いする顧客もいるが、店頭での対応のみという。

洋菓子の見込事業は作りすぎると廃棄ロスとなり、作らなすぎると販売機会ロスとなる。

その街では名の知られた洋菓子店であれば、受注事業に取り組むべきである。クリスマスケーキ、誕生日ほかの記念日ケーキの早期申込割引などはもちろん、日持ちする焼き菓子のギフト需要の開拓である。

たまたま、その地域では近年、百貨店が撤退し、洋菓子ギフト需要が宙に浮いていた。企業・団体



進化した匠の切れ味「ベルシザー」(左)と超極圧潤滑剤「ベルハンマー」(画像提供：スズキ機工株式会社)

のギフト需要、お葬式・法事・結婚式・七五三などの冠婚葬祭の需要に成長余地がある。廃棄ロスや販売機会ロスのない受注事業を増やしていくことで、洋菓子店は売上のみならず、工房の稼働を平準化し、利益率や安定性が強化される。

筆者の助言を聞いた菓子店はギフト需要を強化するためにクッキーなどの焼き菓子に名入れするサービスをすることにした。

機械の受注業者の見込事業への挑戦

一般に受注事業を行う中小製造業者は顧客への訪問が少ない。用事があるときにしか行っていない。その用事のほとんどがトラブルである。事業の命運を握る顧客への訪問が疎かになると、突如、仕事がなくなることになりかねない。

スズキ機工(千葉県松戸市)は、食品製造機械を受注生産するメーカーである。以前は広い範囲に顧客が点在していたが、顧客への訪問がしにくいことを悟る。片道一時間圏内に営業エリアを絞り、定期訪問を行うことに戦略転換した。

顧客から、よく来る、すぐに来る、何でも対応してくれる、と信頼されるようになる。顧客に最も近い存在と思ってもらえるようになっていく。顧客とさまざまな雑談をするなかで、中小の食品工場にどんな困りごとがあるのか、何が足りないの

かが見えてきたという。そのニーズにビジネスチャンスを見出し、同社が開発したのが食品原料の大きく固い袋を切るための専用ハサミや、機械装置の潤滑剤である。

現場の声を集め、現場に必要とされ、充足されていないモノを開発したスズキ機工は完成品を製造販売する見込事業を行うことになった。これにより同社の売上は飛躍的に伸び、知名度が高まったことは本業の機械の受注事業の新規開拓にも大いに役立っている。

*

見込事業者は受注事業の良さを、受注事業者は見込事業の良さを取り入れれば、成長戦略を描ける。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

弱者 19 社を業績向上させた社長のランチエスター戦略

福永雅文 著
日本経営合理化協会出版局刊

販売価格 **14,850 円** (税込)

The Small Wins The Big: Using Lanchester Management Strategy
小が大に勝つ逆転経営 社長のランチエスター戦略 福永雅文
【実録】弱者19社を業績向上させた——中小企業の生き残り策
ランチエスター戦略。弱者100社を個人で業績向上させた。その成功法は、弱者の弱さを、強者の強さから、ネットワーキングで逆転させること。