

鉄砲を売るか、弾を売るか

事例解説

大企業と中小企業とでは経営も営業もやり方が違う。小が大に勝つ原理原則と実務として長く中小企業の戦略づくりに活かされてきた「ランチェスター戦略」の専門家で埼玉県の企業の経営相談の実績も豊富なコンサルタント福永雅文氏が中小企業の経営と営業の戦略を事例も交えて解説していく。



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

鉄砲を売るか、弾を売るか、との例え話がある。有名なエピソードがある。フィルムカメラ時代の話。キヤノンはカメラを製造販売し、富士フィルムはフィルムを製造販売していた。カメラは高額だが一度売ったら長年使い続けるもので、常に新たな顧客を開拓していく必要がある。フィルムは低額だが繰り返し購買してもらえるので一度開拓した顧客から少額だが長く利益を得られる。カメラは鉄砲でフィルムは弾といえる。

弾を売りたいと考えたキヤノンはコピー機を製造販売するにあたり、コピー機は安く提供し普及させた後、紙やトナーやメンテナンスで利益を得るビジネスモデルとした。鉄砲を安く売る代わりに弾を売り続けることにした。

鉄砲を売った後に弾を売る

鉄砲を売るとは案件セールスである。売れなければ大損をするが、売れば儲かるハイリスク・ハイリターンのビジネスである。弾を売るとはルートセールスである。鉄砲の逆でローリスク・ローリターンである。

鉄砲を売るか、弾を売るかの話は、一発勝負のフロー型のビジネスである鉄砲よりも、顧客が積みあがっていくストック型の弾を売るべきであるとの意

図で語られることが多いが、筆者はもう少し注意深く語るとよいと思う。

いま、弾を売るルートセールスという営業手法がネット通販に代替されつつある。工場や建設現場で必要とされる消耗品は、かつては工具店などが御用聞きをしていたが、いまはモノタロウなどのネット通販で買うようになった。カタログ掲載されている標準品はどこで買っても同じ。同じであれば安いほうがよいと考えるもの。安売り競争に巻き込まれ、利益を出しにくくなった。消耗品のルートセールスはその歴史的な役割を終えようとしている。

今後、生き残る工具店は設備機器の販売ができる会社である。工具であっても特殊な輸入品やカスタマイズの必要のあるものに限られてくる。

キヤノンもコピー機の紙やトナーだけを販売したのではない。初めにコピー機を売って、売った顧客に紙やトナーを売っていった。つまり、「鉄砲を売るか、弾を売るか」ではなく「鉄砲を売った後に弾を売る」と考えるべきである。

弾を売った後に鉄砲を売る

ただし、鉄砲を売るのは難しい。まず、弾を売り、信頼関係を構築し、その関係の上で鉄砲を売ることも有効だ。



鉄砲を売るか、弾を売るか

弾を売る ルートセールス	鉄砲を売る 案件セールス
工具	設備
既存客が定期的に小口発注。新規客も開拓する必要あり	既存客であっても案件別に受注。新規客も多い
●主に消耗品 ●単価は安価なものが多い ●原料や消耗品	●主に設備 ●高額なものが多い ●産業設備が耐久消費財
受注活動の量と質の適正化 営業提案性、生産性向上	受注活動の進捗管理により 受注の金額・件数、受注率向上

活動の管理

商談プロセスの管理

たとえば、住宅リフォーム業の場合。間取りを変えるリノベーションのような大型工事を受注したいが、なかなか難しい。そこでトイレ交換などの小工事の受注から始める。

小工事であっても工事は工事。実績ができれば定期的に連絡し、点検などの理由をつくって訪問をする。訪問点検すれば1割以上の確率で次の小工事が発生するものだ。これを繰り返していくうちに、確率的に大工事が発生する。大工事の後にはまた小工事をつないでいく。さらなる大工事や新築の建て替え、紹介などへと発展していく。

不動産会社の場合は、賃貸の仲介や管理が弾に、売買の仲介が鉄砲に該当する。売買の際には自社が仲介できるように、賃貸や管理で地主との関係性を強化する。「弾を売った後に鉄砲を売る」ことにも取り組む。

営業活動と商談プロセスの管理

弾を売るルートセールスと鉄砲を売る案件セールスとは管理の勘どころが異なる。ルートセールスとは定期訪問により受注を拡大させる。20世紀までは納品しながら営業するのが一般的だったが、今世紀になって納品と営業は別の担当となった。

納品という用事がなくなった営業員がいかにして定期的に顧客に訪問していくのか。また、限られた人員数と勤務時間のなか、どの営業員がどの地域のどの顧客を担当すべきかを決めなければならない。行きやすい顧客に行くのではない、行くべき顧客に行くルールが必要。ルートセールスの勘どころは定期訪問の活動管理である。

案件セールスは案件数を増やし受注率を上げることで受注数と金額と利益を増やす。案件数を増やすのはマーケティング部門（なければ社長直轄で行う）、受注率を上げるのは営業部門である。商談プロセスを定義し、標準化し、進捗を管理する商談プロセス管理が案件セールスの受注率向上の勘どころである。



●連載の著者の社長・後継者・幹部向けの本

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)