

川下作戦と源流営業

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

市場シェアの低い弱者の基本戦略は差別化である。だが、どんなに差別化した画期的な商品を開発しても売れるとは限らない。販売方法や販売チャンネルに戦略が求められる。前号ではユーザーや消費者に直接販売する直販と、販売会社を通じて販売する間販について取り上げた。受注請負業の場合は元請け、下請けという。

弱者が間接販売を行う卸売りに頼っても売れない。自分で直接売ることだ。「弱者は自ら売り切る力をもて」と、前号で書いた。ただし、既存の商流を無視して直接販売することは難しいことが多い。そんな場合はどうするのか。完成品メーカーなどの見込事業の場合は川下作戦を、受注請負業の場合は源流営業を行う。



画像提供：ハードロック工業株式会社

ハウス食品の川下作戦

川下作戦と源流営業のいずれも商流を川の流れにたとえている。見込事業ではメーカーが川上、商社は川中、小売やユーザーが川下である。受注事業では発注者が源流、元請けが上流、下請け・孫請けが中流・下流である。見込事業の場合は川上のメーカーが川下へ、受注事業の場合は中・下流が源流へ営業活動をかけることをいう。真逆のようであるが、顧客の顧客にアプローチすることなので、本質的には同じである。

ハウス食品は即席カレールー市場のナンバーワン企業である。だが、即席カレールーは日本固有の食べ物で、海外では知られていなかった。

中国市場に進出する際、ハウス食品はテレビCMをうち、卸売りに小売店へ販売してもらおうといった国内市場で行っている強者の戦略をとらなかった。弱者の川下作戦に徹した。

まず、日本式カレー料理店を直営。続いて試食販売を実演する女性販売員を養成し、食品スーパーはもちろん学校や工場など人が集まるあらゆる機会に試食会を実施。親子料理教室、工場見学&試食会など、10年間で20万回にも及んだ。

こうして、認知が拡がるに従い、商社を通じた小売りの販売が増え、日本式即席カレールーは中国



クサビの原理による強力なロック効果で絶対に緩まない「HLN ハードロックナット」



市場に浸透していった。

針のマニー、ネジのハードロック工業

国内の外科手術用針市場でシェア 70% を占めるマニー。かつて手術用針はドイツの鉄製であった。マニーはステンレスを鍛えて、しなやかで錆びにくく強い針を開発する。この画期的な針はすぐにブレイク…とはならなかった。実績に乏しい医療機器を信用する会社は少ない。

そこで、同社は大学病院の有力な外科医に直接アプローチをした。ステンレスは錆びにくく、しなやかであることは疑いの余地はないが、強さは大丈夫か。試してもらったところ、名医のお墨付きが得られた。すると、病院から商社（医療機器問屋）に注文が入る。その注文が糸メーカーに入る。すると、マニーに針の注文が入る。こうして事業基盤を築いた同社は上場会社となっていった。

＊

木造建築が何百年ももつのは、くさびの原理で木をつなげているから、と気づいたハードロック工業は二つのナットでボルトを締めることで絶対にゆるまないネジを開発した。この画期的なネジはすぐにブレイク……とはならなかった。針と同様に実績に乏しかったからだ。

そこで、同社は鉄道会社のレールのネジでテストしてもらうことにした。ゆるまないことが証明され、鉄道会社が採用した。安全基準の厳しい鉄道会社で採用したことで、各社から商社へ注文が入り、商社

からハードロック工業に注文が入り、同社は成長軌道に乗る。その後、瀬戸大橋や東京スカイツリーなど、絶対にネジがゆるんではいけない場所で使われるナットとして有名になった。同社は小さくても優良な会社となった。

＊

間接販売業者は売れるものを売る。顧客が望むものを売る。売れないもの、顧客が望まないものは売らない。強者の既存商品は売れるし、望まれるので売る。強者であっても新製品は苦戦することも多い。望まれないからだ。

弱者の新製品は後回しにされるのだから、弱者は顧客の顧客に直接アプローチしなければならない。それが川下作戦や源流営業である。それによって顧客から注文が入れば間接販売業者は変わる。売れるもの、顧客が望むものを売ることが仕事なのだから。

●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ェスター戦略

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)

