

## 弱者は自ら売り切る力をもて

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」の様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。

販売チャネルは二つに区分される。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である。受注請負業の場合は元請け、下請けというが、意味はほぼ同じだ。今回は直接販売と間接販売について 2 社の事例で解説する。

### 直接販売と間接販売 印刷会社の場合

筆者が指導した印刷会社の場合。本社のある X 県では直販（元請け）70%、間販（広告会社と同業経由の下請け）が 30%との構成比であった。営業黒字である。

ところが進出した Y 県では直販 30%、広告会社 40%、同業 30%であった。赤字であった。広告会社経由は一つの広告会社に訪問するだけで何人もの発注者と商談ができるので移動効率はよい。しかし、中間マージンを要するし、品質、価格、納期への要求が厳しく、利益率は低い。

同業の場合は電話一本で商談が成立する。企画制作は元請けが行っており、印刷するのみなので移動効率も作業効率もよろしい。ただし、薄利で

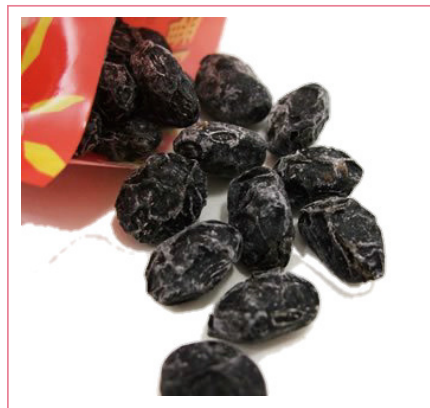
ある。スピードも要求される。見積依頼が来たら即日回答が原則なので、担当営業員はほかの仕事ができなくなる。利益率は低い。

直接販売は、手離れは悪いが利益率は高い。Y 県でも直販の仕事を増やして直販と間販の構成比を 5 対 5 にしなければ黒字化は困難である。同業の仕事は定年後の嘱託社員に任せて、直販の仕事を増やす方針とした。

### 直接販売で成功したゴリラの鼻くそ

「ゴリラの鼻くそ」なるお菓子をご存知だろうか。もちろん、本物の鼻くそではない。黒豆の薄甘納豆である。島根県の岡伊三郎商店が発売している。黒豆が身体によいことは世間で話題になったが、黒豆の甘納豆は売れていなかった。黒豆を甘納豆にするとシワシワになる。見た目が悪く贈答菓子に向かない。贈答に向かないのに原価は高いので、どの菓子屋も力を入れていなかった。

身体によく、美味しいのに、見た目が悪いため商品化しづらい黒豆の甘納豆。大粒で黒くてシワシワの、その見た目から「ゴリラの鼻くそ」という前代未聞の奇抜で過激な珍ネーミングを思いついた。動物園の売店でお土産物として販売できればと、岡社長は考える。



### 販売チャネルの直間比率を点検せよ

そのとき、普通の人なら動物園の売店にモノを供給している商社を通じて販売しようとするものだ。北海道から沖縄まで島根県の小さな会社が営業し、物流しようとは普通は思わない。

ところが、同社は全く縁のない全国の動物園に自ら飛び込み営業をする直接販売をした。このユーモアのセンスは開発者でなければ語れない。身体によくて美味しい菓子を、一過性のジョーク商品と同列に扱われても困るといった想いでそうしたと当人から聞いたが、これが理にかなったやり方だった。

実際にやってみると、ネーミングで笑いがとれる。試しに食べてみると美味しい。これは話題が出そうだと次々に採用された。

マスコミが取りあげたこともあり、あっという間に全国制覇。その後、「ゴリラの鼻くそ」は、どこの動物園に行っても、お土産品のトップクラス。累計で400万袋販売した。

動物園は全国に約100か所あるが、集客力があり商売ベースになりうるのは30か所という。しかも季節要因が入場客数に大きく影響するので、大手菓子メーカーが本気で取り組むチャネルではない。ニッチな販売チャネルだったことも成功の要因だ。

直販と間販の構成比のことを「販売チャネルの直間比率」という。貴社の直間比率はどうだろうか。社長は点検しなければならない。

一般に、売りにくいとき（不況期や市場の衰退期）、売りにくい立場（弱者=有名でない会社や商品）、売りにくいモノ（新製品や説明が必要な商品）なのに間接販売で売ろうとする会社が多い。例示した印刷会社がそうだった。

売りにくいときや立場やモノの場合は、間接販売業者に頼っても、売れない。「ゴリラの鼻くそ」のように自分で直接売ることだ。合言葉は「弱者は自ら売り切る力をもて」である。

●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)

