

## 「PFB戦略」

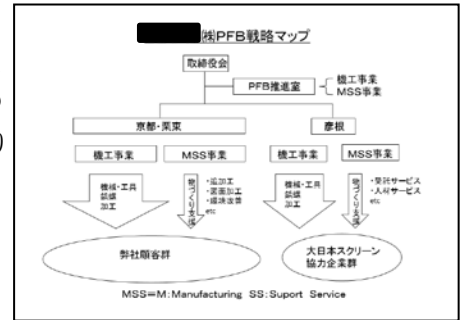
### 1. 小さな会社の偉大な第一歩

右掲は、弊社のお客様が描く戦略です。機械工具商に分類される販売店ですが、70数年の社歴を誇り、3代目の若手社長が元気に引っ張っておられる状況です。このお客様の新しい理念は「ものづくり総合支援」とされており、機械や工具だけでなくお客様の困り事を解決するというコンセプトで、例えば、一部の作業を受託して、お客様の労務問題の一部を解決しておられます。

今や単なる「モノからコトへ」のシフトから、さらに進み「受託作業」まで進化して、お客様の一部となる強い関係性を構築するサービスとしてMSS(Manufacturing Support Service)事業と発想を変えてパワフルにお客様に深く入り込まれています。タナベ経営が言うFCC(First Call Company:最初に声をかける会社)よりも、さらに強い関係性を築いておられるのです。

このMSS事業の戦略は、現在は受託作業の段階ですが、将来的には人材派遣業の資格をとって、単なる工場内下請けではなく、技術レベルが向上したら工場内ではなく、自社の作業場へ持ち帰る事を目指しておられます。より生産性の高い作業場を構築する事を目指しておられるのです。大手企業は、購買に関して品質を維持するために、下請業者にPPAP(Production Part Approval Process:生産部品承認プロセス)を求めますが、その概念を「作業」に置き換えて、しかも、実際に工場に入り込んで技術取得をした上で持ち帰るコンセプトで高い信頼関係を構築しようとする物です。

この発想の転換は、コペルニクスの発想転換であります。「モノからコトへ」と発想を転換するだけでも大変であり、通常ならば、同じ業態では外注加工を受けて、加工業者と組んで受託する段階なのですが、このお客様は、さらに、受託作業へシフトされたのです。つまり、加工だけではなく、それに伴う作業を請け負い品質保証の為に、一度はお客様の工場内で作業して技術取得されて、加工と組み立ての両面を請け負う形式なのです。



### 2. 小さな会社のPFB戦略

上記は、既存顧客へ従来と違った「人的サービス」で深堀する戦略です。同社の戦略展開は「物」から「サービス」そして「人的サービス」へと進化したのです。この戦略で既存顧客の衰退をカバーする事ができたのです。このカバーにより、新規開拓の戦略で、まず、「機工事業」(従来からの物販)の拡大の為に新規開拓の課題が浮上したのです。ともかく、既存顧客は消耗品を中心に通販業者や公開入札でエリアに関係ない業者との闘いとなって、納入業者という立場が薄れているのです。

そこで、IT関連で叫ばれているPFB(Platform Business)戦略、つまり、お客様の数を増やす戦略に打って出たのです。工場という環境を考えると女性パート営業が人気を得ている事実もあって、女性の新規開拓要員を雇って地域をローラー作戦で飛び込ませるのです。工場という特殊性があり、男性ではなかなか新規訪問のチャンスが少ないのですが、女性なら関門が緩くキーマンに会うチャンスを得やすいのです。当然、「手順、ツール、トーク」の3拍子を訓練するのですが、いきなり本命の機械に迫るのではなく、機械の消耗品である工具の聞き取り調査から入るのです。このアンケートに答えると粗品をプレゼントという特典を作ってお客様が応え易くし、さらに、アンケート調査の枚数でインセンティブがつくようにしてモラル・アップしたのです。この「スマイル作戦」は効果的で、多くの情報を得る事が出来たのです。

この聞き出しが出来ると地域担当のベテラン社員が同行訪問して、工具の実演などを行って、具体的に現場の方々と交流する機会を作ったのです。顔が相互に見えるようになると、徐々に、ビジネスが始まるので女性営業からシフトするようにされたのです。このような体制で、戦術的に

消耗品でお客様とコンタクトをとり、戦略的に定期的な納品で関係性を築いて機械の代替や増設そしてメンテへと深堀するようにされたのです。図式的には簡単ですが、キーは女性営業であり、工場という男性社会へ入り込むには最適だったのです。

### 3. 大手依存体質から脱却

企業の基盤安定には、有力なお客様が多いほど都合がよいのですが、小さな会社では数多く大手企業と取引できる訳がなく、殆どは「一社依存型」の構図になりがちです。これは、弊社のお客様ではなく中小企業家同友会の仲間の話ですが、大手メーカーに場内外注先として入り込んで安定した経営されていたので、営業も左程必要ではなく売上も収益も安定していたのです。もちろん、自社工場もありましたが、収益構成では9割が大手企業の場内外注で稼いでおられたのですが、大阪府内の物流問題や近隣との問題から、主力の大手企業が地方へ移転するという危機に見舞われたのです。

会社としては、大手企業について行くのが当然なのですが、問題になったのは社員が地方へ転勤できない事情の方が多かった事です。確かに、現地で社員を雇用ができて、大阪の社員の雇用をどのようにするかという大問題なのです。結論的には、仲間企業への転職斡旋となったのですが、これを契機に退職された方が出たのです。会社としては、地方へ移転する費用と退職金がのしかかったのです。結構な金額になりましたが、蓄積した信用で対応ができましたが、長い間、返済が続いています。

このように、メインのお客様に振り回される構図は多くの中小企業の宿命ですが、これをリスク分散するには別の大手企業が必要になります。ところが、自社の得意分野が狭いと大手企業と言えども同じ業種に絞られるので、通常は困難な話です。仮に、異分野の大手企業と取引が出来たならば、社内がバラバラな状況になり効率の悪い結果になります。このバラバラ感を克服する「やり方」が課題になります。あるお客様では、事業として分散する体制にされていますが、かなりキツイ状況です。なぜなら、エリアが拡大して集中効果が出ないのです。大きな課題です。

### 4. エリアを拡大

自社の得意分野を追及して地域一番戦略を展開するのが弱者の戦略ですが、右掲は弊社のお客様の戦略スキームです。一番の課題は「切削工具」の価格競争に打ち勝つという一点なのです。いろんな綺麗ごとを並べてもお客様の決め手は殆どが「価格」なのです。「売る物3つ」つまり「会社・商品・自分」なのですが、会社の名前だけで買ってもらえるケースは稀であり、多くは「自分」を気に入ってもらった上で「商品」という土俵に上るのです。ライバルも応戦しますので価格競争は熾烈です。ここで勝つ事が、「納品」という定期的なコンタクトを得る事ができる絶対優位を獲得する条件なのです。

<p><b>一点突破の戦略</b> 戦略: 加工業の機械・メンテ 戦術: 切削工具でコンタクト 戦闘: 切削工具の価格競争</p>
---

絞り込んだ「一番商品」なのでエリア内のターゲットが少なくなっていくので、新規エリアへの展開が必要になります。この決断が仕入先の共感を呼び、さらなる支援体制になり、同行訪問やサンプル提供などの支援が浮かんできてくるのです。「天地自然の理」と言いますが、やはり、停滞したら魅力が薄れるのです。常に「新規」を求める姿勢が重要なのです。この新規にはお客様もあれば商品もあるのです。この両面で新規を継続しないと組織の活力が薄れてしまうのです。

今回のテーマは「PFB戦略」ですが、新しい事業で切り込む事からご紹介しましたが、深堀にも限界がありますので、新規顧客を開拓する課題が残るのです。プラットフォーム、つまり、安定顧客数が増える必要があるのです。また、顧客数が増えれば、新規商品が早く浸透する流れを作ってくれるのです。つまり、「顧客数」が増えるから「新規商品」も増えるという構図になるのです。この永遠の課題をコツコツと展開して行きたいと思っています。