

## 営業開拓編 4：ライバル企業との競争に勝ちたい

### 《営業マンの悩み》

同業のライバル会社と営業上バッティングで負けてしまうことがしばしばある。

価格面が問題なのか、それとも商品ラインナップの問題なのか、対策を講じたい。

TDB 調査報告書を使ってライバル企業との競争を優位に進めるための情報を集めたい。

### ステップ 1：売上・利益状況を調べる

#### 【業績欄】

決算期	増加千 (%) 売上高	増加千 (%) 営業利益	増加千 (%) 経常利益	増加千 (%) 当期純利益	配当総額	申告所得(千円)
平 14 5	◎4930,464	◎89,739	◎77,501	◎23,858	-	66,651
15 5	△5.0 ◎4,679,011	△16.0 ◎75,341	△33.0 ◎50,376	△18.0 ◎19,496	-	43,323
16 5	1.0 ◎4,730,480	9.0 ◎82,110	17.0 ◎59,131	25.0 ◎24,295	-	48,512
17 5	△1.0 ◎4,588,566	△5.0 ◎76,383	△17.0 ◎48,801	△14.0 ◎20,815	-	40,030
18 5	△3.0 ◎4,450,909	△77.0 ◎16,151	- ◎11,834	- ◎20,020	-	-
19 5	3.0 ◎4,584,423	334.0 ◎70,083	◎40.013	◎18,541	0	-
20 5手	△6.0 ◎4,300,000	△14.0 ◎60,000	△25.0 ◎30,000	△19.0 ◎15,000	0	-

#### ■業績特記事項

平成16年5月期は、自動車業界向けと東南アジア向け輸出が増加し増収増益となった。  
平成17年5月期は、トラック向けと東南アジア向けがダウンし、減収減益となった。  
平成18年5月期は、前年に引き続き東南アジア向けが落ち込んだ結果、減収を余儀なくされた。収益面についても、素材市況高騰の影響が大きく、粗利益率が前期比1.6ポイント後退したことから、減収作用と合わせて経常・当期段階ともに欠損計上を強いられた。  
平成19年5月期は、アジア向け切削工具の輸出が堅調に伸び、増収増益となった。

#### 【業績欄】

過去最大6期分の業績の推移に加え、業績結果の要因について記載しています。

#### 活用ポイント「粗利益率を見る」

損益面の粗利益率の状況を「付記欄」から確認してみましょう。自社と比べて高いか低いかの判断をするほか、相手が薄利多売なのか特別な仕入れルートを持っているのかを判断することも可能です。

財務諸表が入手されている企業であれば決算書もあわせて確認してみましょう。

### ステップ 2：仕入先および仕入ルートを把握する。

#### 【取引先】 主要仕入先および外注先(支払先)

##### ■主要仕入先および外注先(支払先)

品目	仕入先名(TDB企業コード)	所在地	月間取引高(千円)
主資材 (タンクステン・コバルト・鋼材など)	日進鋼機株式会社(403764287)	愛知県名古屋市中区	50,000
	日吉鋼材株式会社(979996005)	東京都千代田区	30,000
副資材	株式会社長島鉄工所(209942322)	神奈川県横浜市港北区	
	株式会社栄工舎(202732233)	神奈川県相模原市	
	株式会社高井工機(292373691)	茨城県水戸市	
	※ダイヤモンド工業株式会社(581346509)	東京都千代田区	
外注	株式会社中野精密工具製作所(979996399)	東京都中野区	
	近藤精工株式会社(979988168)	東京都青梅市	
	大塚製作所株式会社(279923451)	埼玉県越谷市	

※印上場会社

#### 【取引先】 主要仕入先および外注先

何を、誰から、どのくらい、どういう条件で仕入れているかが記載されています。

#### 活用ポイント「特殊な仕入ルート」

主力仕入先の中で、ライバル企業独特のルートが無いかが確認しましょう。例えば関係企業からの仕入やメーカーからの直接仕入などによって価格面の独自性を持っているかもしれません。いざ価格競争となった際、思い切った価格提示も予想されますので事前情報としておさえておく必要があります。

#### さらにこんな活用も

【主要得意先欄】では、得意先企業に対して、ライバル企業と違った販売条件で営業を仕掛けるという活用もできます。

### ステップ3：営業上の特色や独自性を見る。

#### 【現況と見通し】 会社の特色欄

##### ■ 会社の特色

商品は「テック」のブランドで知名度があり、自動車・工作機械・産業機械の業界向けが中心である。  
切削工具業界では上位に位置付けられ、新素材対応にいち早く取り組むなど従来より技術力、開発力には定評がある。  
現在、切削工具の新製品の開発に取り組んでおり、来期には発表の予定である。  
なお、サンワ（株）より25%の出資を得ているが、営業面での関係は薄れつつある。

#### 【現況と見通し】 会社の特色欄

自社ブランド、特定の技術力および独自性のある取扱商品をもっているなど、その企業の営業上の特色が確認できます。

あわせて業界内の地位・規模・商圏・経営姿勢なども記載されています。

##### 活用ポイント「営業面の強みをとらえる」

メーカーの代理店で且つ出資を受けているのであれば仕入面で相応の仕切り条件が確保されていることが多いと予想されます。

また、特許や特殊な資格などの強みをおさえておくことで、競争時の対策も立てやすくなるでしょう。

### ステップ4：最近の動向を把握する。

#### 【現況と見通し】 最近の動向と見通し欄

##### ■ 最近の動向と見通し

平成20年5月期については、前期よりも自動車部品の需要が若干持ち直し、特に主力取引先の青山自動車からの受注は増加しているものの、当社の主力得意先層である中堅以下のメーカー層では、いまだ設備投資に慎重な先が大半を占めることから、9月末時点までの平均月商は3億5,000万円内外と前期に比べ減少している。  
また損益面では、依然原材料である素材金属の価格上昇の幅を受け、粗利益率は25%で推移し前期比約2ポイント減となっているが、採算は確保されている。  
原料価格の上昇や大手商社・金融機関による同業他社の系列化など業界環境も厳しい状況下であり、今期売上高は43億円強、経常利益は3,000万円を見込んでいる。  
国内の業界上位の技術力を保有し新商品の開発を打ち出すなど前向きな動きがみられ、加えて資産背景なども充実していることから、当面は無難な運営が予想される。

#### 【現況と見通し】 最近の動向と見通し欄

調査時点での最新の営業状況と短期的な業績予想に加え、評価の根拠となる「社外環境の良し悪し」と「この企業の強み・弱み」を総括しています。

活用ポイント「最近の営業状況を見る」  
新規事業の立ち上げや営業拠点の開設などの事業計画をおさえるほか、今後、伸ばしていく意向にある事業などを把握し、ライバル会社の動向をつかむことが出来ます。

ライバル企業の扱い商品や事業構成および利益状況の情報をおさえることは大切ですが、さらに今後の事業計画、企業の持つ強み・弱みといった情報もTDB調査報告書では把握できます。

それらの情報を総合的に活用して営業上の対策を講じることをおすすめします。

(なお、ここで用いた報告書サンプルについて実在する会社・個人とは一切関係ありません)