



**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

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実際のコンサル事例で中小企業向けに解説していく。

### 観葉植物のリース業を営む葉山園（仮称）

観葉植物のリース業を営む葉山園（仮称）から新規開拓のやり方を指導してほしいと依頼があった。

リースされる観葉植物は植物の種類で価格が決まるわけではない。大きさと鉢カバーによって決まる。月に2回、訪問してメンテナンスを行う。枯れはじめた葉を取り除き、葉のホコリを拭きとり、水や養分をやる。3カ月に1回、植物は交換される。どの業者もほとんど同じようなサービスを提供し、価格も大差ない。観葉植物のリース業界は同質化競争をしている。

このような業界は多い。読者の業界もその可能性が高い。そんな同質化競争下で、価格競争以外のやり方でいかにして新規開拓を進めるのか。差別化戦略を策定し、武器となる商品を用意したケースとして解説する。

### 基本価値と2つの付加価値

弱者は価格ではなく価値で勝負すべきである。価値とは顧客の歓びである。価値をどのように高めて、顧客に飲んでもらうか。差別化戦略に取り組む方法は様ざまあるが、葉山園には「価値のピラミッド」という手法を使った。いかにしてピラミッドを大きくしていくかを考えるものだ。

ピラミッドの土台には「基本価値」を置く。自動車なら安全に走行する、ホテルなら安眠できるといったことである。

ピラミッドの上部には「付加価値」を置く。商品・サービスの付带的・補助的な価値である。付加価値は2つに区分する。1つ目が「機能的付加価値」である。自動車なら高スピードや低燃費、ホテルなら大浴場や充実した朝食メニューといったことである。独自または優位性のある物理的・機能的な価値である。

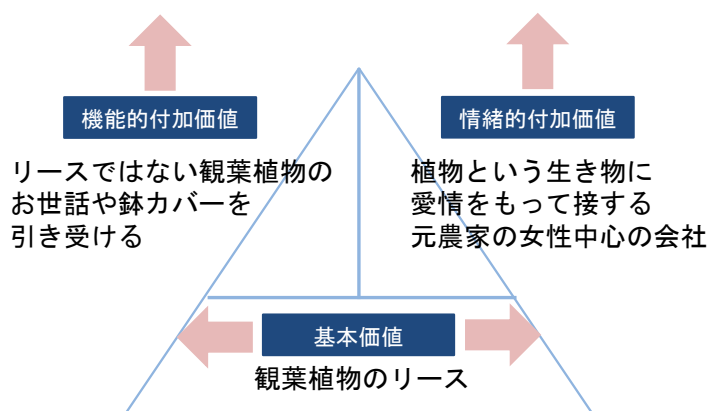
2つ目が「情緒的付加価値」である。自動車ならスタイリッシュといったイメージ、ホテルなら伝統・格式といったイメージである。独自または優位性のある感覚的・情緒的な価値である。

基本価値は当たり前のことで、これがなければどんなに付加価値が高くても成り立たない。付加価値はなくても不満に感じないが、あれば満足を感じる。基本価値の欠如は不満に、付加価値の充実が満足につながる。

基本価値での差はつけにくい。が凡事徹底し、充実させていけば長期的には圧倒的・絶対的な価値になる。付加価値は差をつけやすいので短期的な効果がでる。ただし、マネされやすいので常に新たな付加価値を付け加えることが求められる。基本価値はピラミッドの土台を少しずつ広げるイ



## 観葉植物のリース業 葉山園（仮称）の 価値のピラミッド



メージ。付加価値はピラミッドの頂点を一気に高めるイメージ。この二方向で差別化に取り組む。

### 価値のピラミッドを大きくする方法

観葉植物のリース業の基本価値の差はほとんどないが、だからといって手を抜いてはならないことは前述の通り。長期的に取り組む。

短期的には付加価値で差別化していくことだ。葉山園には農家をはじめた会社、女性が社長で女性比率の高い会社、観葉植物の効能なども研究しているといった特徴があった。「植物という生き物に愛情をもって接する元農家の女性中心の会社」との情緒的付加価値を訴求することにした。リースしている植物をモノ扱いせずに生き物として扱う。メンテという言葉は機械に対する言葉のように感じるので、お世話・お手入れという。植物ごとにカルテを作成する。植物の効能などの情報をニュースレターで定期配信する。

大手であればサービスメニューはほとんど変わらないので、新規開拓の武器となる商品を企画することで機能的付加価値とした。

多くの会社にはリースしている観葉植物以外に頂きものや社長の趣味の観葉植物がある。これはリースではないので自社で世話をしなければならない。枯れば捨てなければならない。これを面

倒と思う人は多い。そこで、葉山園はリースではない観葉植物のお世話を引き受けることや、その鉢カバーを販売することを商品化した。

この仕事は儲からないが、顧客が既存のリース会社と契約していても参入できる。面倒くさいので大手はやらない。だから差別化できて新規開拓できる。その後、定期訪問するなかで「お世話・お手入れカルテ」の武器で信用を築き、本命のリース契約に持ち込む二段構えである。

武器ができれば、新規開拓のプロセスを定義し、ツールやトークを固め、マニュアル化した。これについては別の機会に書くこととする。

●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)

