

## 中小企業は実証・実績・付加価値を示せ

シリーズ「小が大に勝つ ランチェスター戦略」は、シリーズ「中小企業の経営と営業の戦略」と内容とタイトルを改めてリニューアルしました。

大企業と中小企業とでは経営も営業もやり方が違う。小が大に勝つ原理原則と実務として長く中小企業の戦略づくりに活かされてきた「ランチェスター戦略」の専門家である埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なコンサルタント福永雅文氏が中小企業の経営と営業の戦略を事例も交えて解説していく。



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

営業の仕事は受注と失注を繰り返すものだが、営業員に失注の理由を聞くと、いちばん多いのは「価格で負けた」というものだ。顧客が他社のほうが安いからとの理由で断ったことは事実だろう。そのことを疑うつもりはないが、果たして真実だろうか。断り文句の場合も多い。他社より安くしたからといって受注できるとは限らない。

そもそも、最安値でなければ受注できないとするなら営業員の存在価値は乏しい。顧客が購買先を選ぶ理由は5つある。①商品、②価格、③利便性、④関係性、⑤共感性である。価格はその一つであって全てではない。「価格で負けた」とは「価格以外の4つの魅力を伝えきれなかった」と思わなければ営業員の発展成長はない。

他社ではなく自社を選ぶ理由は5つあることは第31回講座（2023年1月）で解説した。今回はその5つの理由の磨き上げ方を解説する。

## 知覚品質

顧客に選ばれるために貴社は日夜、5つの理由を磨き上げていることだろう。商品の機能や品質は優れている、価格はリーズナブルだ、納期対応やアフターは万全だ、顧客との関係性を大切にしている、

企業の信頼性を高める努力もしている…。ただし、どんなに努力しても、選ぶのは顧客である。顧客が主観的に感じる優位性がなければ貴社は選ばれない。

「知覚品質」という言葉がある。顧客が主観的に感じる品質の優位性である。主観であることに注意されたい。たとえば「冷凍野菜のほうが生野菜よりも栄養価が低い」と思っている消費者は多い。だが、旬の時期に収穫してすぐに適正に冷凍した野菜は生野菜よりも栄養価が高い場合が多い。主観が正しいとは限らない。

企業は正しいことをやれば勝てるとは限らない。特に中小企業は大企業と比べて劣っていると主観的に感じている顧客がいる可能性は高い。

顧客が主観的に感じる①商品、②価格、③利便性、④関係性、⑤共感性の優位性を高める方法に取り組まなければならない。それは実証・実績・付加価値の3つである。

## 実証と実績

食品の試食、自動車の試乗など体験できるものは体験してもらうのが最も効果的である。住宅やリフォームのような実体験が難しいものはモデルハウスのような疑似体験を。洗剤の効能を確認する実験



をコマーシャルで公開していたメーカーがある。実証実験を動画で公開するのも疑似体験である。以上が実証である。

顧客の声(カスタマーレビュー)を集め、公開する。顧客リストや実績一覧を公開する。シェアがナンバー1であることや累計〇万個販売したなどの量的な実績を示す。成功事例やメディア掲載や受賞など。以上が実績である。

### 付加価値

実証と実績は客観的・論理的なことである。大切ではあるが、顧客の主観を捉えるには顧客の感性や感情に響くことも同等以上に大切である。それが付加価値である。取り組むべきは④希少性、⑥物語性、⑦感性を訴求することだ。

希少価値のあるものは顧客の欲求を掻き立てる。独自性が高い一点もの、数の少ない限定品、代替品が少ないもの、高価格なものは希少性が高い。

「絶対に不可能と言われていたリンゴの無農薬無肥料栽培を、8年の歳月をかけ長年の極貧生活と周囲からの孤立を乗り越えて、試行錯誤の末にようやく実現した『奇跡のリンゴ』』といわれると食べたくなるのが人の感情である。モノを所有することよ

りも、モノを使用して得られる経験というコトに重きを置く人が多数派である。リンゴの味そのものよりもリンゴにまつわる物語を味わう物語性である。

レストランの食事おいしいことは味覚だけの問題ではない。盛り付けの美しさや給仕する人の立ち居振る舞いの美しさなどの視覚、エントランスで迎え入れられたときの上品なアロマを感じる嗅覚、生演奏の音楽などの聴覚、クロスや食器の質感などの触覚と、私たちは五感すべてでおいしさを味わっている。人の本能である感性に訴求することだ。

以上、実証・実績・付加価値を訴求することによって、顧客が主観的に感じる自社の優位性を築き、他社ではなく自社を選ぶ5つの理由を磨き上げていただきたい。

●連載の著者の社長・後継者・幹部向けの本  
中小企業のコンサル事例でわかる  
ランチェスター戦略  
「圧倒的に勝つ経営」  
福永雅文 著  
日本実業者出版社刊  
埼玉県の中小企業の  
コンサル事例も紹介されています。

販売価格  
**1,870円**  
(税込)