

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。



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

和田工業（仮称）のコンサル事例

前号に引き続き、設備機器メーカーの和田工業（仮称）の粗利向上のコンサル事例を解説する。主に建築物のなかのインフラ設備を製造し、販売代理店を通じて販売して、業界 2 位の会社である。

はじめに営業所のシェアアップの目標・戦略・行動計画の策定の方法を導入した。次に、粗利の向上について取り組んだ。

当社に限らず、どこの会社でも案件の失注の理由として一番多いのは「価格で負けた」というものである。他社のほうが安いから他社に発注したと顧客から云われたことは事実だろう。だが、「価格で負けた」と云っていても、進歩はない。「価格で負けた」は「価格以外の要素で差別化できなかった」と言い換えることを和田工業に助言した。

価格は、顧客の購買の判断基準の一つではあるが、すべてではない。顧客の購買の判断基準は①商品力、②価格、③利便性、④関係性、⑤共感性の 5 つである。前号で価格競争を避けるために価格以外の 4 つの判断基準について磨き上げる方法を解説した。

価値はコストと機能の関係である

バリューエンジニアリング（略して^{VE}）という概念がある。V とは価値である。顧客の価値を高めていくことが VE である。製造業ではよく使われる。ただし、「価格を下げてでも機能が劣らない」という意味で使っている人が多い。間違いではないが、理解が全く不十分だ。和田工業の粗利向上のために VE を正しく捉えることを指導した。

VE は「 $V = F / C$ 」の公式で示される。V とは価値である。C とはコストである。F とは機能である。価値はコストと機能の関係で決定づけられる。

V（価値）とは顧客の喜びである。法人であれば成功、個人であれば幸福と言い換えてもよい。顧客が成功した、幸福であると飲むことが価値である。喜びは顧客が主観的に感じるものであり、供給側の主観ではない。

F（機能）とは顧客の要求や期待に応える製品やサービスの効果、効用である。顧客が求める必要機能は残し、必要としない過剰機能は排除すべきだ。そして顧客が求めるが盛り込まれていない不足機能は加える。つまり、「機能＝①必要機能－②過剰機能＋③不足機能」不足機能を気にすること



V (価値) を上げる 5つの方法

$$V = \frac{F}{C}$$

価値 = 機能 / 総費用

- ① $V \uparrow \uparrow = F \uparrow / C \downarrow$
- ② $V \uparrow = F \rightarrow / C \downarrow$
- ③ $V \uparrow = F \uparrow / C \rightarrow$
- ④ $V \uparrow = F \uparrow \uparrow / C \uparrow$
- ⑤ $V \uparrow = F \downarrow / C \downarrow \downarrow$

が多いが、過剰機能がコストアップになっていることに注意が必要だ。

C (コスト) とは①調達、②使用、③廃棄までの顧客が負担する総費用である。①調達 (イニシャル) コストは顧客の購入費用ばかりを気にするが、顧客が選定する、導入・設置・試運転などの稼働までの顧客の手間もコストである。②使用 (ランニング) コストは運用や消耗品のコストのみならず保全、改修、運用できないときの機会損失もコストである。③廃棄コストは撤去処分、売却の場合にはセールバリューとしてコストではなく利益となる。

Vを上げる 5つの方法

「 $V = F / C$ 」の公式から V (価値) を上げる方法を5つ導き出すことができる。

- ①コストを下げて機能を上げる …… 分母が減り、分子が増えるので価値は最も上がる。顧客の理想といえる
- ②コストを下げて機能は維持する …… 分母が減り、分子は変わらないので、価値は上がる。「価格を下げて機能も劣らない」という意味で VE という言葉を使っている人が多い。過剰機能の排除によるコストダウンがポイントなる
- ③コストは同じで機能を上げる …… 分母は変わらないが、分子が増えるので価値は上がる。例えば

10年に一度、③パターンのモデルチェンジをして買替を促進する。

④コストは上がるが、それ以上に機能を上げる …… 分母が増える以上に分子を増やせば価値は上がる。従来品を標準品とするなら上位品を発売すること。ハイエンドという。

⑤機能は下がるが、それ以上にコストを下げる …… 分子も減るが、それ以上に分母が減るので価値は上がる。従来品を標準品とするなら下位品・廉価な普及版を発売すること。ローエンドという。

自社と競合他社の製品の F (機能) と C (コスト) を客観的に分析し、自社製品の V (価値) を求める顧客はどんな顧客なのかを考えることから取り組む。



●連載の筆者の最新刊が発刊されました!

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)