

THANKS (VOL. 73)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年7月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「改定版」戦いに勝つための基本パターン (その3)

前回、前々回と「製品/サービスで差別化を図るパターン」について解説しました。
今回は、「価格によって差別化を図るパターン」について、見て行きましょう。

1. 価格によって差別化を図るパターン

(1) 低価格戦略

他社と比べて圧倒的に安価な製品・サービスを提供することにより、戦いに勝つパターンです。

< 事例 >

洋菓子製造・販売のシャトレゼは「洋菓子業界の価格破壊者」と呼ばれています。
シュークリームが3個で100円等、圧倒的な低価格で消費者の支持を得ています。

化粧品メーカーのファンケルは、サプリメントや青汁などの健康食品を他社と比べて非常に安価
(ロイヤルゼリーなどは5分の1)で提供し、全社売上の3分の1(約300億円)までに
育てました。

マブチモーターは、安価な製品提供により、世界の小型・直流モーター市場で、約50%のシェア
を確保しています。

< ポイント解説 >

私の家族もシャトレゼの大ファンです。
一番近い店舗でも、車で10分くらいかかるのですが、わざわざ買いに出かけます。
「なんでこんなに安いのか・・・」
私も、最初に価格を見た時はビックリしました。

ここ数年で、お客様の価格に対する意識はとて厳しくなりました。
他の製品や店の価格と比較するのは当たり前。
安いものを買うためには、面倒は厭わない。
そんなお客様の支持を得るため、多くの会社が「低価格戦略」に走っています。

事例の3社は、いずれも優れた「安くできる仕組み」を構築しています。
シャトレゼは、山梨県という工場の立地を生かして、周辺の契約農家や牧場から鮮度の高い原材料
を直接購入し大量生産しています。
ファンケルは、下請けメーカーと長期契約を結び、多品種を効率的に生産する仕組みを構築すると
ともに、販売においても消費者までの流通経路を短縮し、コストダウンを図っています。
マブチモーターにしても、他社に先駆けた海外生産と製品の標準化が、圧倒的な低価格につながって
いるのです。

一方、「低価格戦略」を仕掛ける会社の中には、ビジネスシステムは従来のもので、単に「価格を下げる」会社も少なくありません。

「価格を下げることによって、他社のお客様を奪い取ろう！」
そんな狙いでスタートするのですが、他社に追随されたり、お客様が「低価格」に慣れてしまったり…。なかなか思い通りにならないケースが多いです。

マクドナルドの半額セールも、当初は来店数が増えて、売上・利益が伸びましたが、すぐにロツテリアや他の外食企業に追随されて、結果的には29年ぶりの赤字に転落してしまいました。

「他社が容易に追随できない、安く売れる仕組みをつくること」
これが、低価格戦略を成功させるためのカギなのです。

(2)「財布あわせ」戦略

ターゲットとするお客様の「財布」にピッタリ合った価格を設定することにより、購買に結びつける戦略です。

< 事例 >

楽天は、インターネット通販市場への店舗開設料を、当時他社が数十万円のところを「5万円」という安価で設定し、特に中小企業の獲得に成功しました。

iモードは、「雑誌1冊の値段と同じ300円」という価格設定により、「携帯電話によるインターネット接続」という大市場を開拓しました。

< ポイント解説 >

世の中には新しいジャンルの新製品やサービスの場合は、お客様が購買を決定する際の壁が非常に大きいです。

「追加費用になるけど、この金額だったら負担ならない。十分に払うことができる…」

「この金額だったら今買っているものとほとんど同じ…」

お客様にこんな気持ちを持ってもらわないと、拡販は難しいです。

iモードや楽天の例は、まさに、こうした心理的な「壁」を取り除き、お客様の財布を開かせた典型的な事例です。

「価格をお客様の財布に合わせる」ためには、以下の2つのことをやらなければなりません。

- ・「いくらだったら財布が開くのか」を知ること
- ・「財布が開く価格」に合った製品・サービスを開発すること

任天堂がファミコンを発売した時の例を紹介しましょう。

太古の話で恐縮ですが、非常に分かりやすい例ですので、ご容赦ください。

任天堂は、今では日本を代表する優良企業ですが、その原動力になった製品は、言わずと知れた「ファミリーコンピュータ（いわゆるファミコン）」です。

任天堂は、発売前から、「売れるかどうかのカギは価格！」と考えていました。

「いくらだったら買ってくれるのか…」

担当者は、「お客様の財布が開く価格」を徹底的に調査しました。

その結果は、「15,000円以下だったら、爆発的に売れる」というものでした。

この「15,000円」という数字は、実は、ものすごく「意味」がある数字なのです。

皆さんは、その「意味」が分かりますか？

ヒントは、誰がファミコンの「お客様か？」です。

お客様は、「子供」ですよ。
しかし、子供の普通の財布では、とてもファミコンなんて高価なものは買うことはできない。
でも、そんな子供も1年に1回だけ、「お金持ち」になる時期がありますよね。
そうです。「お年玉」です。
当時の小学生のお年玉は、平均15,000円。
親に買って欲しいと頼んでも、「そんなもので遊ぶよりも勉強しなさい」と言われるのがオチ。
しかし、自分のお金で買うのだったら、それほどの文句もでないはず。
任天堂は、この「15,000円」という金額をターゲットにしたのです。

大変だったのは、実はこれから。
任天堂は機械メーカーではありませんので、他の会社で作ってもらわなければなりません。
しかし...
当時は、まだまだコンピュータの量産技術が乏しい時代。
「15,000円で売りたい？ そんな安い金額で作れるわけがないじゃないか！」
そんな反応ばかりだったのです。

そして、最後の望みをかけて交渉したのが、リコー。
「15,000円以下は厳しいですね」
「.....」
「ところで、任天堂さんは、この機械が何台くらい売れると思っているのですか？」
「300万台は売れると思っています」
「300万台ですって！」

結局、リコーは任天堂の熱意に動かされて、15,000円以下のゲーム機開発に協力したのです。
私の記憶では、初代ファミコンは14,800円だったと思います。
その結果は？
皆さん、ご存知の通りです。

青汁の苦い思い出

これまで、他の会社のことばかり書いてきましたが、ここで私の思い出をひとつ紹介します。

今から8年くらい前のことです。
私が当時住んでいたアパートの隣人が、脱サラをして青汁販売業者になりました。
しかし、なかなか思うように実績が上がらない。
私たちは、家族ぐるみでお付き合いしていましたが、奥さんは、毎日のように私の女房に相談に来ていました。
「私たちの家族は、これからどうなってしまうのかしら...」
そこで、私は立ち上がりました。
「よっしゃ、ひと肌脱いでやろう！」

翌週の土日、脱サラをした本人、私、そして別の隣人の3人で、最寄駅のイトーヨーカ堂地下のドラッグストアで、試飲販売をすることになりました。
持参した商品は150箱。
「絶対に売り切ってやる！」
エプロン姿の私たちの気合はハンパではありませんでした。

お客様に実際に飲んで頂いて、その場で商品を購入してもらおう。
商品を積み上げ、「のぼり」も立てて、準備は万端。
「期待するほど、マズくない！」という、キャッチコピーまで考えました。
そして、2日間×8時間、3人で必死になってPRしました。
果たしてその結果は...

1日目の販売実績はゼロ。
そして、2日目はやっと3箱（内1箱はドラッグストアの店員さん）。
1箱売ると、約1,000円の利益が出るので、我々の儲けは合計3,000円。
時給に換算すると、100円にも満たない散々な結果でした。
「なんてこった。俺は今まで、クライアントに何を教えてきたのか...」
私のコンサルタントとしてのプライドは音を立てて崩れました。

なぜ、売れなかったのでしょうか？
売り方に問題があったことは否めませんし、「粉末を溶かす」という商品自体も、ちょっとお客様のニーズにずれていました。
しかし、最大のネックは、やはり「価格」。
その商品は、60包入りで6,000円が販売価格でしたが、何人ものお客様から言われました。
「60包は多すぎるわね。5包くらいだったらいいけれど...」
「買い物してしまったから、6000円は持っていないわ...」
要するに、お客様の財布に合っていなかったのです。

もし、5包で600円だったら？
単価的には、1包当たり120円と「値上げ」になりますが、きっと、もっとたくさんの方が買って行ってくれたでしょう。
メーカーと折衝してでも「お客様の財布に合わせる」ことを考えるべきだった！
私にとっては、まさに「苦い」経験でした。

(3)「分かりやすさ」戦略

お客様に「分かりやすい」価格を提示することにより、購買に結びつける戦略です。

< 事例 >

自動車の軽補修のカーコンビニ倶楽部は、パソコンによる「即時見積りシステム」で、お客様の安心感を醸成しています。
2000年の設立から、わずか3年で3000店の店舗網を築いています。

葬祭業の公益社は、価格表に基づく明朗会計を武器に支持を集め、業界で初めて、東京証券取引所への上場を果たしました。

< ポイント解説 >

皆さんは、「回転寿司」が好きですか？
インフォプラントという会社のアンケートによると、30代の好きな外食NO.1は、「回転寿司」だそうです。
回転寿司は、今や、日本の「文化」になった感がありますが、どうして、ここまで世の中に広がったのでしょうか？
確かに、「安い」というのは大きな要素でしょう。
しかし、私は、「安い」というよりも、食べる前に、そして食べながら価格がわかる「安心感」がポイントだと思っています。
私はメニューや価格表が無い高級寿司屋は苦手です。
懐具合を気にしながら食べなければなりませんから。

ADSLについても、最近、急速に普及しはじめていますが、その最大の要因は、「定額制」という価格設定でしょう。
「いくら使っても値段は同じ。」
これは、とくに頻繁に利用するヘビーユーザーにとっては、非常に大きな魅力です。

事例にある自動車補修にしても、葬儀にしても、従来は、「終わってナンボ」の世界でした。そういう旧態依然の業界での、価格の「分かりやすさ」はお客様にとって大きなインパクトです。競争相手に対して優位性を持てるだけでなく、新しい需要の創造にもつながります。カーコンビニ倶楽部のお客様の中には、今までだったら、「傷がついたまま乗り続けた」という人もかなり多いようです。

最近では、タクシー業界でも、「成田空港まで 円」という定額料金で運行している会社が出てきています。お客様に対する「分かりやすい価格」の提示は、今の時代の有効な戦略です。

《次号に続く》