

## ～売れる製品と利益が取れる製品は別物～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・2級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

先月は営業活動に焦点を当てて「製品を売る」という売り手目線ではなく、「買いたい」という買い手目線で行うことの重要性を指摘しました。お客様が持っている“ふ”の解消を心掛ければ、お客様の方から「これを下さい」と言ってくると主張しました。

しかし、「売上予算の達成」と「十分な利益の獲得」とは別次元の経営課題です。農業では豊作貧乏という言葉があります。この揶揄と同じように、会社経営でも「繁盛すれども現金(利益)残らず」とならないような工夫が必要です。

### 1. 価格や品質・機能はお客様が決める

自社製品の値決めはとても重要な意思決定です。発売当初につけた価格は、引き下げることとはできても、引き上げることは余程のことがない限りできません。競争相手がいなくなり、また特定の市場で自社が圧倒的なシェアを確保していれば価格UPも可能でしょう。しかし安易な価格UPは買い手の不興を引き起こし、長期的には売上減少へのトリガーとなる可能性も秘めています。

「価格はお客様が決める」のです。これは動かし難い事実であり法則なのです。会社が価格決定権を持っていると勘違いをすると、販売価格は高めに誘導します。その結果、お客様はその製品を買う理由を失い、品質は多少劣っているとしても「適正な価格である」と思う別の製品を手にし始めます。これはブランド・スイッチという行動です。特定ブランドへの愛着が強固でなければ、お客様の関心や興味は容易に他のブランドへ切り替わります。

少なくとも製品品質は買い手が考える最低基準を下回らなければ良いのです。高い品質や機能の製品を販売しても、その品質や機能を使い切れないのであれば、付加された品質や機能は蛇足でありまた邪魔なモノへと転嫁します。その結果、「高い物を買わされた」と心の中に不満を蓄積させていくこととなります。

### 2. 利益に係る計算式は「利益＝売上－費用・経費」でなければならない

利益は会社が勝ち残っていく為のコストです。コストと書いたのは理由があります。会社が勝ち残るには必要な設備投資をし、またDX対応できるように情報化等投資を継続していかなくてはなりません。優秀な人材を採用し計画的な研修等を通じて、職能を段階的に高めていかなくてはなりません。このように、勝ち残っていく為には、必要な資金が会社になければなりません。この資金の源泉が事業活動の成果である利益なのです。

最初に勝ち残る為に必要な現金額(投資額)を確認します。売上はお客様の支持を受けた結果ですから、売上もある程度の予測がつかます。利益と売上が確定できるのですから、後は経費・費用の統制を真剣に考えなければなりません。仮に利益100、売上1000とすると経費・費用は900以下に収めないといけません。もし経費・費用の統制が不十分で910となってしまうと、利益は90へ下振れします。そうなると、必要な投資を順延するかまた投資額を抑える手段を考えなくてはなりません。一時的であったにしろ、経費・費用の増額が将

来の会社の姿を変質させてしまう恐れもあり得るのです。

### 3. 費用・経費は「本当にそれが必要か」の自問自答から始まる

費用の統制は意識的に行う必要があります。また計画的に行う必要があります。費用・経費の予算を立てるときは、次の質問をしなければなりません。「本当にその費用は必要なのか」「別の手段・手法を利用しても同じ成果を得ることはできるのでないか」と。「これまでも同じ方法をとってきた。変える不都合を感じない」という思考では、秒進分歩の技術革新が進む外部経営環境の変化に対応できません。「今までは良かった。しかし、これからはこのやり方がボトルネックになるかも知れない」という着想がとても重要となってきます。

販売価格とお客様の反応に関し次の式が成立します。お客様の反応をR (Response)、お客様が製品から得られる価値をV (Value)、販売価格をP (Price) とすると、RはVをPで除した解です。試算してみましょう。V100、P100 とするとRは1となります。価格はお客様にとっては費用 (Cost) となりますので、R1は支払ったお金と得られる価値とが一致したということです。お客様の心情には何の変化も起きません。「当たり前」だからです。

Rが1.3以上になるとP (C) に対し得られたお客様の価値が3割以上となり、「満足した」という心理を引き起こします。もしRが2以上だとすると、感激・感動で「言葉も出ない」という状態になること間違いありません。その一方で、Rが0.5以下だと激怒という行動をとるはずで、何故なら、自分の大事なお金が1/2以下の評価に替わったのですから。

$R = V \div P (C)$  という計算式を忘れないで下さい。会社がVの値を理解しかつRの値を持続的に上昇させていこうとすれば、企業内に「今までとは別の方法にトライしてみよう」という着想が必ず生まれます。結果、費用・経費が予算内に収まるようになってきます。

### 4. 時には「損して得を取れ」という選択肢もありうる

「利益は勝ち残る為に必要なコストである」と指摘しました。従って、会社は期待通りの利益額を確保するように努めなければなりません。その為にも、製品価格の値決めが重要な役割を果たします。しかし、新製品が世の中に投入されていく中で、時には原価割れに近い価格で提供する場合があります。戦略的に低い価格で新製品を投入するのです。一挙に新製品の認知度を高めて市場を開拓し、その新しく生まれたターゲット市場で断トツ一番になるという戦略です。

同業他社が同種の新製品を市場投入する前に、新生市場でのポジションで圧倒的優位に立ててれば、同業他社との競争も有利に働きます。さらに同業他社が追随して新製品投入を行う前に、会社は次々と追加製品投入を行っていきます。追加投入する製品の価格は、しっかりと期待利益を確保できるようにしておきます。ターゲット市場に投入された製品アイテム数でも圧倒的に優位な地位を確保できれば、会社は先行者利得を享受できるのです。

このように「損して得を取れ」という選択肢もありえますが、用意周到に計画された製品開発と発売計画に基づいてなされるものと考えなくてはなりません。安直に「価格を安くすればお客様の支持は得られる」という短絡的な発想では、お客様の関心と興味そして支持は徐々に失われ、また後発の競争相手に追い抜かれていくことになりかねません。