

1. 販売価格の引上げは会社からの伝え方次第

モノの値段が上がってきました。最近の為替相場は対ドルで139円になったと思うと1週間余りで130円になったりと乱高下しています。貨幣の流通量と各国通貨の金利水準が各国通貨の名目交換比率を決めるという経済原則とは少しかけ離れています。戸惑うばかりです。しかし、資源高や食料品高騰の基調は当面は変化なしとみた方が良いでしょう。一方で**大分県の最低賃金も32円UPすることが決定**しました。予想通りの結果です。

製造業であれば原料価格が、卸小売業であれば仕入価格が、飲食サービス業であれば人件費がと、原価や販売管理費の上昇圧力は益々高まるばかりです。となれば、販売する商品・役務の価格を引き上げようと思うのは当然の意思決定です。しかし**経営者は「値上げしたらお客様が逃げるのでは」という不安もあり、コストUP即値上げ実行とはならないシレンマに苦慮**する毎日です。

私が定期購読している日経MJ(7月24日)で経営コンサルタントの神田昌典氏がある書籍を紹介し、値上げが受け入れられるアプローチを解説しています。米国の事例ではありますが参考となりそうです。同書ではどのようなメッセージが消費者に値上げを受け入れ易いかを4つのパターンで実験しています。

A:「まだ満たされないニーズがありますね」と見落とされたニーズを強調。B:「機能を改善しました」と新機能と機能改善を訴求。C:「円安で原料価格があがったので」と外部要因によるコスト増を告知。D:「**良好な取引関係があるので値上げを受け入れて**」と現状維持**バイアスの強化**を利用。この4つの中でブランドスイッチが多かったのはAで、Dが最も少なかったとのこと。

お客様は値上げを受け入れるのに、客観的で合理的な理由があり、そして丁寧に説明をしてくれば、長年付き合いしてきた会社(店・商品)を簡単に見捨てようとしません。前述のDパターンでは、次の手順で値上げを説明すると最も受け入れ易かったとしています。

①「お客様との取引はこの位ありますよ」と実績を報告する。②「他と比較して私達の商品・役務を選びました」と購入時の意思決定プロセスを振り返る。③「もし他社(商品・役務)にスイッチするとコストUPや不具合が生じる可能性があります」と、変化にはリスクとコストがかかることを知らせる。④「当社の商品・役務は進化しておりお客様の利益も膨らんでいます」と商品・役務の進化を説明する。⑤「長年のご愛顧から特別に割引をします」と新価格説明後にご愛顧割引を行う。

このような手順で説明責任を果たしていけるかは分かりません。でも**お客様に寄り添って、「お役に立っています。そして更に進化を続けます。これからもお付き合いを宜しくお願いします」と誠心誠意を持って接していく**と効果は大だと思えます。前述で値上げに関し「客観的で合理的な理由」が必要としました。しかしそれ以上に、**感情論として「そこまでしてくれるのなら」という大人の所作・行為を重視するのが日本人**なのです。

2. 「ねばならない」からの脱却で新商品開発を

本稿も日経MJに載っていた記事からの展開です。南半球にある豪州はワインの産地で、全世界350億本の生産量のうち20億本(5.7%)を生産しています。人口2500万人の国内市場は大きいとは言えません。よって業者は国外へ輸出し外貨を稼いでいます。輸出で問題なのは「**瓶がガラス製で割れやすい**」「**重たい**」「**円筒形のボトルで沢山積めない**」等が上がってきそうです。

英国の企業が開発したワインボトルがこれらの問題を解消したのです。「**軽いプラ製で割れない**」「**重さは8割以上の減量**」「**平たい容器**」とももの見事に問題3点を解決したワインボトルを開発し発売したのです。ガラス製ではない為に長期熟成には適さないようですが、1年半は品質が保てるとのこと。庶民的なワインであればこの平たいワインボトル十分なのでしょう。

容器を円筒形から平型にしたことによって、運搬用コンテナに積み込める量が約2倍になりました。一回の輸出货量が2倍になるので、燃料代が半分になるなど単位運送費が削減できます。さて一般的なワインボトルの原型は17世紀に英国で発明され、1790年頃に仏国で現在の形状へ進化したようです。**現在の形状に進化してから230年は経っています。その間に何の不思議もなく「ワインボトルはこの形である」と思い込んできた**のです。

こんな思い込み、「～でなければならぬ」「これが当たり前」という常識は私達の日常生活にごまんとあります。“不”や“負”も感じない不思議。**新商品・役務開発には「これこれではなくてはならないのか」と疑問を発するとこ**ろから始まる**ことが肝心**なのです。

3. 書籍のご紹介

久しぶりにわくわくする本を手に入れました。**[シュンペーター](名和高司著、日経BP)**がそれです。シュンペーターの名を知らなくても、イノベーションは知っているのでしょう。そうイノベーションを最初に世に知らしめた経済学者がシュンペーターです。

イノベーションは革新と日本語に訳されています。発明や新発見ではありません。技術の分野だけでもありません。彼が提唱した**イノベーションには発達・発展という意味**が込められています。発達・発展は意味深長な言葉です。**イノベーションを繰り返すことで漸次的に良くなっていき、数年や数十年先の会社は大きく様変わりする**のだという主張がこの言葉に込められています。

彼は「**イノベーションは新結合**」と解きました。現在の市場、生産プロセス、商品等を新たに組み合わせ、現在と異なるものを創るのです。全く新規のアイデアはゴミだと主張します。新アイデアだけでは素晴らしい未来は獲得できないのです。**既にある会社内部に保有するモノや情報、資産等を有機的に連結**することで、新しいモデルが創出できます。彼はこれをイノベーションと呼びました。ということは、**イノベーションを起こすには会社内部の資源等の再発見・深耕をするべきだ**ということに繋がるのです。これなら出来そうです。頑張りましょう。