

コロナ禍に打ち勝つ on-line Seminar

～新しい生活様式の中でも売上UPにつなげる～

価格戦略セミナー

【講師】ジャイロ総合コンサルティング 大木ヒロシ

講師プロフィール

大木 ヒロシ(おおき ひろし) ジャイロ総合コンサルティング株式会社



<経歴>

ジャーナリスト(タブロイド紙記者)を経て実業にはいる。フランチャイズチェーンを含め複数の企業体を立ち上げた経験を持ち、営業・販売業務を中心とした経営実務経験を元に、セミナーおよびコンサルティングを業務とするジャイロ総合コンサルティング(株)を立ち上げる。現在では、大手企業から中小企業・商店までの多くのコンサルティングにおける成功事例を持つ。また、年間の講演回数は200回を越える超人気講師でもあり、感動と共鳴を生む講演スタイルは他に追随を許さず、日常は多忙を極める。また、「商業界」や「ファッション販売」「食品商業」「日経ストアデザイン」「日経ギフト」「日本のFC年鑑」「独立開業」「オールセールス」「ストアジャーナル」などの雑誌の特集記事、新聞記事などを多く手がけている。

【著書】

『実務シリーズ 売る営業から、顧客を“活かす”営業へ』(SMBCコンサルティング)ほか多数

<実績>

ヤクルト本社、パナソニック、高島屋、田辺三菱製薬、ガリバーインターナショナル、理想科学工業、TKC、ミサワエムアールディ、イオン、ホンダコムテック、クリスチャンディオール(カネボウ)、富士通ビジネスシステムス、日本弁護士連合会(業革シンポ)、全国の自治体・商工会・商工会議所・中小企業団体中央会ほかで講演・指導を行う

<講演テーマ>

「高不確実性の時代のリスクマネジメント」
「中小企業の後継者のためのリーダーシップ論」
「自分を鍛える、人材を育てる」
「人材確保の採用・面接そして育成」
「テレワーク時代の人材確保のポイント」
「コンプライアンス・CSR研修」
「営業強化策その1.トップセールスの育て方」

<資格など>

中小企業大学校講師・日本商業コンサルタント協会専務理事・日本コミュニケーション検定委員

<その他>

※大木ヒロシ フェイスブック

<http://facebook.com/hiroshi.ooki.779>

消費税10%の影響

ジャイロ総合コンサルティング（株）会長 大木ヒロシ

消費税10%は既定路線となりつつあるにも関わらず、消費増税がもたらす小売業への深刻な影響についての言及は内部からも外部からも聞こえてこない。

1989年4月に3%の税率でスタートした消費税は当時の竹下内閣を退陣には追い込むものの、その後、5%、8%と段階的に引き上げられていく。我々小売業者は段階的な変化の中で「ゆでガエル化」してしまったのか度重なる消費増税にさしたる声を上げることもなく過ごしてきた。

そして、いよいよ、二ケタの時代に突入する。

消費税は消費者にとってトランザクションコスト（取引コスト）であり、人はトランザクションコストを嫌う。この前提に立つと一ケタから二ケタへの変化は大きい。ことに10%というのはいかにもわかり易く、そこが大いに問題なのだ。例えば、買い物する立場からすれば、「1万5千円なら、1千5百円を余分に払うのか」という気持ちになるだろう。15万円のコートだとすれば1万5千円の消費税となり、痛税感はかなり強まり、総じて買う気は下がる。現に2014年4月に実施された消費税率8%への引き上げに伴い2014年4～9月の個人消費が1兆円弱程度押し下げられたのは痛税感が大きく影響したことは否めまい。結果的に中小専門店を中心に売上の厳しい状況だった事は周知のとおりである。

ここで、消費税率10%が深刻な売上減少を引き起こす可能性について述べたい。

我が国のGDPは508兆円規模であり、民間最終消費、すなわち個人消費が290兆円と全体の57%を占める。要するに経済活動の過半が個人消費によるものであり、その個人消費を支えるのは個人（国民）である。ではその国民人口動態はどうなっているのか言えば、2008年にピークアウトに転じており、人口は急速な減少化に向かっている。その一方で、平均寿命は延び高齢者数は増え続けている。いわゆる少子高齢化だ。少子化は人口減少に直結しており、それはそのまま消費者の減少を現している。高齢化は「買う理由」の減少となる。何故かといえば、高齢者の多くは、ひと通りのモノは持っており、モノの保有という観点からは現状に満足している人が圧倒的に多い。例えば、筆者の場合、仕事柄、スーツは冬物で10着、夏物で9着を持っておりワイシャツも50枚程度ある。平均余命から計算すると生涯買わず済ませられる状況だ。これは、消耗品を除くその他のモノも同様である。「買うと言う理由」が見つけ難いのだ。

小売業にとって「買う人が減る」少子化と「買う理由が減る」高齢化のダブルパンチだ。そこに来て、さらなる消費増税はダブルパンチの末にカウンターパンチをくらうような恰好になってしまい、敢え無くダウンという事になりはしないかと心配なのだ。

※日本専門店会機関紙「専門店」への寄稿文から抜粋

政府の新型コロナウイルス感染関連支援策 ①

■ Go To 商店街

- 3密対策等の感染拡大防止対策を徹底しながら、商店街がイベント等を実施することにより、周辺地域で暮らす消費者や生産者等が「地元」や「商店街」の良さを再認識するきっかけとなる取組を支援する
- 300万円の補助。2者以上の連携事業の場合は500万円までの補助

■ 家賃給付金

- 5月の緊急事態宣言の延長などにより、売上の減少に直面するみなさまの事業の継続をささえるため、地代・家賃(賃料など)の負担を軽減するため、給付金を給付。法人、個人事業主共に支払い賃料の2/3
- 給付額は法人「最大600万円」個人事業主「最大300万円」の一括支給。申請時の直近1ヵ月における支払賃料(月額)の6倍まで。法人は、資本金10億円未満の中堅企業、中小企業、小規模事業者を対象とし、医療法人、農業法人、NPO法人、社会福祉法人など、会社以外の法人も幅広く対象とします。個人事業者は、フリーランスを含み、幅広く対象とします。

■ 持続化給付金

- 申請期間「令和2年5月1日(金)から令和3年1月15日(金)迄
- 法人企業200万円まで
- 個人事業主100万円まで
- 要件として「2020年1月以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、前年同月比で事業収入が50%以上減少した月(以下「対象月」という。)があること。対象月は、2020年1月から申請する月の前月までの間で、前年同月比で事業収入が50%以上減少した月のうち、ひと月を任意で選択してください。対象月の事業収入については、新型コロナウイルス感染症対策として地方公共団体から休業要請に伴い支給される協力金などの現金給付を除いて算定することができます。

政府の新型コロナウイルス感染関連支援策 ②

■ 小規模事業者持続化補助金(コロナ特別対応型)

- 新型コロナウイルスが事業環境に与える影響を乗り越えるために、具体的な対策(Aサプライチェーンの毀損への対応、B非対面型ビジネスモデルへの転換、Cテレワーク環境の整備)に取り組む小規模事業者等が、地域の商工会の助言等を受けて経営計画を作成し、その計画に沿って地道な販路開拓等に取り組む費用の2/3を補助
- 基本的には150万円の事業計画に対して100万円の補助が受けられる。
- 第5回の公募は2020年12月10日(木)〆切となる。

□A: サプライチェーンの毀損への対応 □B: 非対面型ビジネスモデルへの転換 □C: テレワーク環境の整備

4. 今回の申請計画で取り組む事業名【必須記入】(30文字以内で記入すること)

5. 今回の申請計画で取り組む内容(注3)

【計画内容】(上記1～3を踏まえて、販路開拓等の取組(A、BまたはCに関する取組を含む)を記載ください)

6. 新型コロナウイルス感染症を乗り越えるための取組の中で、本補助金が経営上にもたらす効果

売上より粗利の時代環境

■ 正しい売価（適正粗利）でなければ売上は上がらない

● 薄利多売の終焉

1997年度小売業売上ランキング

順位	社名	売上高
1	ダイエー	2兆5千億
2	イトーヨーカ堂	1兆5千億
3	ジャスコ	1兆2千億
4	マイカル	1兆0千億
5	西友	1兆0千億
6	高島屋	9千億
7	三越	7千億
8	ユニー	6千億
9	西武百貨店	6千億
10	大丸	5千億

20年で様変わり

2017年度小売業売上ランキング

順位	社名	売上高
1	イオンHD	8兆2千億
2	セブン&アイHD	1兆5千億
3	ファーストリ(ユニクロ)	1兆8千億
4	ヤマダ電機	1兆5千億
5	三越伊勢丹HD	1兆2千億
6	高島屋	9千億
7	エイチ・ツー・オー(阪急)	9千億
8	ユニー・ファミリーマート	8千億
9	ドン・キホーテ	8千億
10	ビックカメラ	7千億

● 粗利益率の高い方が売上も伸びたという現実

- ・ コストにとらわれず、売上を上げることに専念できた
- ・ 単純なコストプッシュはオペレーションの劣化に直結
- ・ 高コスト（人件費等の高騰）を維持するのは「高粗利」

コロナ禍での安易な値下げはNG

■ 一度、割引に慣れてしまった顧客は容易には取り戻せない

● 安易な売上拡大(SAIL)で失う利益の大きさ

※例えば、年間売上高5,000万円で粗利率20%では粗利額1,000万円になる、売上を3,000万円まで意図的に下げ粗利率を30%に上げた場合粗利額は900万円に下がるが経常利益額では上がる場合が少なくない。

大事な事は「売れる」ではなく「儲かる」こと。ちょっと意識を変えてみよう！

● 割引で失った価値は簡単には取り戻せない

- 米国のピザ価格大戦争は、取り戻せない状況をつくり出し、その結果は？

● 絶対避けたい「一律値下げ」

新しい生活様式を意識した価格を考える

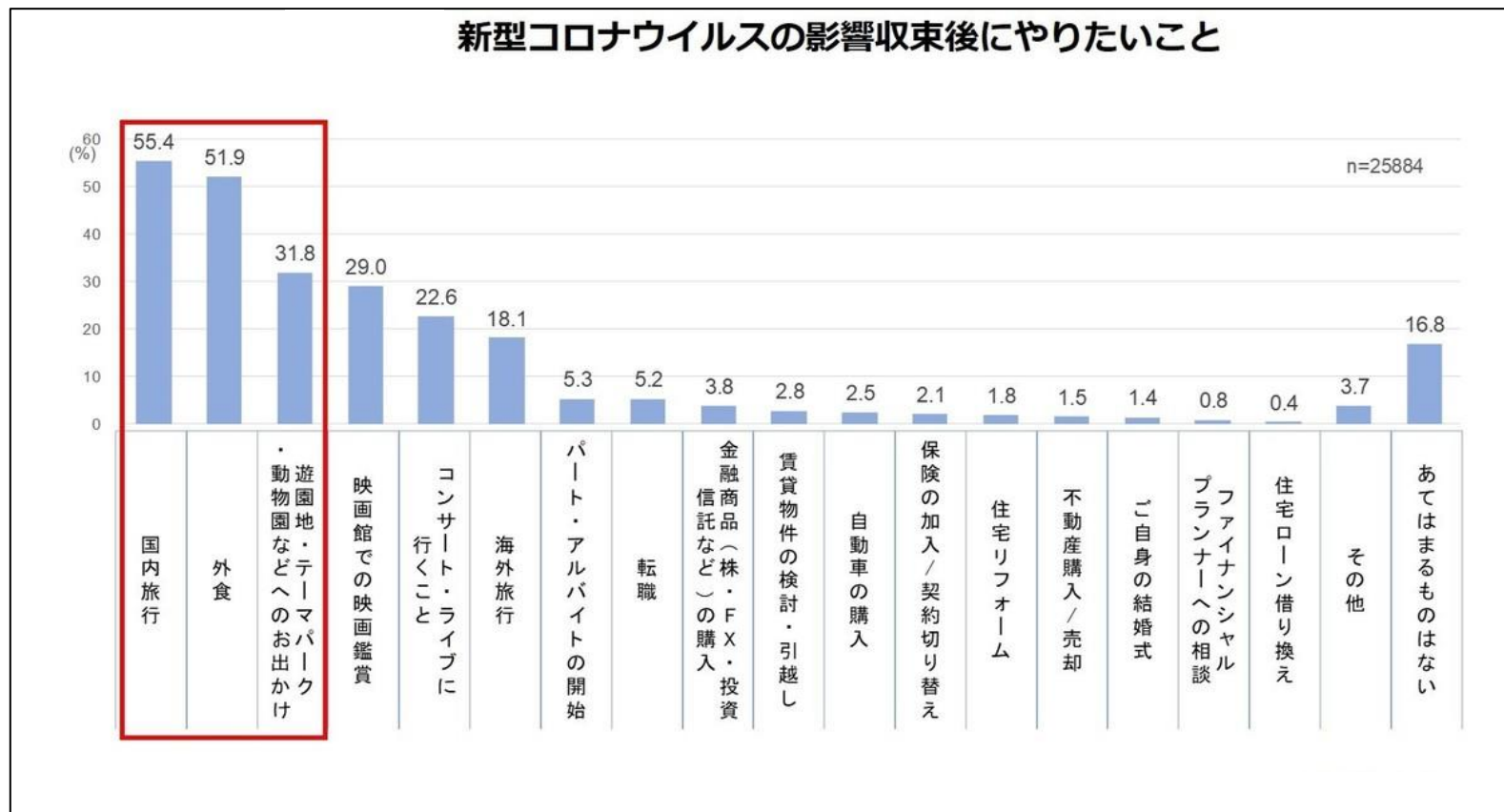
■ Withコロナの生活意識

- 新型コロナウイルスの影響拡大をきっかけに興味を持ったことトップ3は、「健康、医療、病気」17.0%、「節約」15.6%、「無料動画配信サービス」15.5%。感染予防からはじまり改めて自分の健康状態に気を配る方が増えたほか、収束が見えない状況で経済への影響も広がり、節約への意識の高まりも見受けられる。
- 新型コロナウイルスの影響拡大後、インターネットで購入・契約したものをカテゴリごとに調査した。「日用品」11.6%、「食べ物の出前や宅配、持ち帰り」8.3%、「食材〈米・野菜・肉など〉」6.3%がトップ3に入り、外出自粛で買いに行けない生活必需品を、インターネットで購入した方が増えた様子が見取れる。また、今回新たにインターネットで購入し始めた商品・サービス等は、収束後もインターネットで購入・契約し続ける傾向が全体的に高くなっている。
- 外出自粛・休業要請、緊急事態宣言など刻々と広がるコロナ影響を受けて、人々の休日・余暇の過ごし方にも大きな変化が現れた。影響が長期化する中で運動不足を感じ「家で行なうことができる運動」を始めた方は17.0ptの増加、自宅のメンテナンスに割ける時間が増えたことで「掃除」が9.9pt増加している。

新しい生活様式を意識した価格を考える

新型コロナウイルスの影響が長期化する中、感染者数の減少が見込めたことから、5月25日には全国で緊急事態宣言が解除されました。コロナ収束後にやりたいことを調査すると、トップ3は「国内旅行」55.4%、「外食」51.9%、「遊園地・テーマパーク・動物園などへのお出かけ」31.8%となりました。3月以降旅行のキャンセルや外食を自粛していた方々のニーズは戻ってくると言えそうです。コロナ影響が直撃した観光・旅行・飲食業界にとってもコロナ収束後のニーズは明るい兆しとなるでしょう。

逆に収束が見えない海外での感染拡大の影響から、「海外旅行」の18.1%や、クラスターの発生源となったライブハウスでおこなわれる「コンサート・ライブに行くこと」の22.6%などは数値が低く、まだ現実的ではないのかもしれません。



伸びる会社の価格戦略（プライシング）①

■ Withコロナ・Afterコロナの消費者は価格に敏感

- しかし、消費者は「価格」を知っているのか？
- 価格は商品特性の一つに過ぎない
- 「価格が高い」＝「良い」に合理性はあるのか
 - ・ スノッブ効果[経済行動学から]
 - ・ ヴェブレン効果（顕示効果）[経済行動学から]

マーケティングの見地からの「プライシング戦略」

- その価格、本当に正しいですか？らしい価格の設定を考える
- 効果的なプライシングに向けて

顧客が自社の製品(商品)・サービスのどこに価値を見出しているか	
顧客が製品(商品)に見出す、価値のバリエーションを探す	
顧客の価格感度を読む	
競合他社の反応を考慮する	
顧客の感情面の反応を読む	
コストに見合うリターンが得られるのか	

※ロバートJ.ドラン HBS教授の論から抜粋

適応型価格戦略で売上も利益も上がる①

■ 適応型プライシングで値下げの弊害を防止する

- バージョニングの活用（低価格バージョンの導入）

※「299円なのにスーパーの600円弁当以上の美味しさ」本社福岡のディスカウント店「トライアル」美味しさと低価格を両立。これで客寄せに成功



- 価格低下を防ぐためにプロモーションを活用する



適応型価格戦略で売上も利益も上がる②

- 値頃感を保つために製品を改変する

※標準世帯(人数)が変わりつつある中で

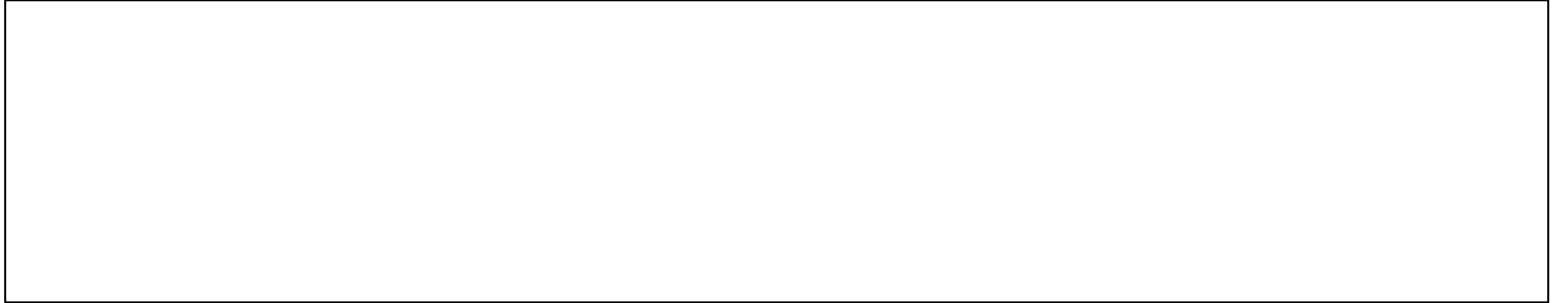
例えば、4人の世帯で400^{グラム}で1,000円の高級ハムサラダを買っていた家庭が、今では夫婦のみ2人世帯となった。

この場合の「価格戦略」対策はどのように考えるべきでしょう？

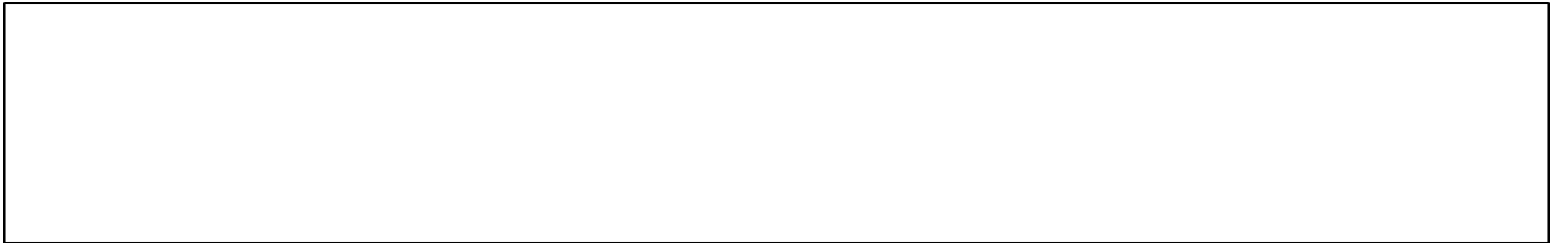
- サービスの価格を個々に設定して追加料金を課す

適応型価格戦略で売上も利益も上がる③

- 新しいプレミアム製品(商品)を導入する



- 通常製品(商品)の価格を上げる



- 贅沢な経験ができる新しい方法~~を~~提供する



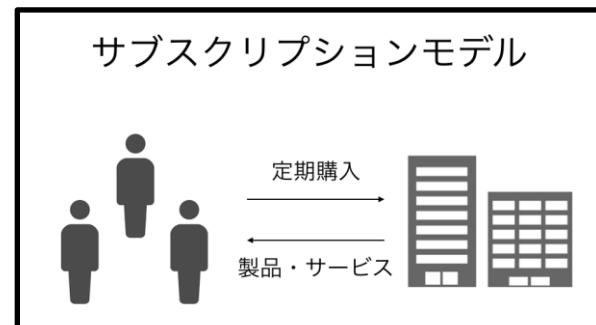
自社に適合した新・価格戦略を考える

● 新たな価格戦略として「サブスクリプション（定額使い放題）」

※ サブスクリプション方式はビジネスモデルの1つ。利用者はモノを買い取るのではなく、モノの利用権を借りて利用した期間に応じて料金を支払う方式。コンピュータのソフトウェアの利用形態として採用されることも多い。英語の「サブスクリプション」には雑誌の「予約購読」「年間購読」の意味がある

● サブスクリプションを成功させる3つのポイント

1. サービスに持続性はあるのか？
2. サービスの購入（使用）頻度はどうか？
3. 競合他社がいるか



● 「野郎ラーメン」のサブスク

※ 関東でガッツリ系ラーメンを展開する「野郎ラーメン」が始めた、月額8600円で毎日ラーメンが食べられるというサービス。「赤字覚悟のサービスですので、食べ盛りの学生や働き盛りの18～38歳までの私たちが定義する『野郎世代』のご利用に限ります」とあり、彼らなりに自社の優良顧客をしっかりと定義し、そのためのサービスであることをきちんとメッセージしている

「価格シグナル対応」が利益・売上を伸ばすポイントになる①

- 価格シグナルを考え、工夫する
- 10円下げて、売上を3割上げるマジックナンバー・プライシング
- マジックナンバー9は依然として有効

■ 4,000円と3,990円は10円しか変わらないが、買い手の感じ方は大きく変わる
※下の価格表示を見て、どう感じますか。こんな当たり前を積み重ねることが売上に大きく寄与します

この春のトレンド・ブラウス

春のセール
特別価格品

¥4,000

この春のトレンド・ブラウス

春のセール
特別価格品

¥3,990

■ 米国のノースウェスタンの実験的調査によれば、アパレルの通販カタログで、あるドレスの価格を34ドルから39ドルに上げた場合、需要量は1/3も増えたという。一方、値段を34ドルから44ドルにした場合、需要量は変わらなかった。この事からもマジックナンバー9の価格シグナル効果は依然として高い

「価格シグナル対応」が利益・売上を伸ばすポイントになる②

●セール表示の有効性を活用する

※①～③の何れが手に取り易いと思いますか

●値段の側に「セール」や「特価」と表示するだけで、その品の売上が50%も増加したケースがある

①



②



③



ベンチマーク商品における価格設定で増客

- ・業種、業界の標識商品を把握しておく
 - ・ベンチマーク商品で粗利を下げて、価格認識度合の低い商品での価格調整で粗利益率をカバーする
- ※店頭においてある缶コーヒーはベンチマークとなり易い。これが高いと全体に高いと思われがち、反対に安いと全体的に安いと感じる
- ・A.B.C内、お買い得を感じるのは何れですか



A店150円



B店120円



C店99円



290円



300円



360円