

第8回講座 **価格の差別化**

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事例を交えて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

「差別化戦略」のさまざまなやり方のうち、前回は商品の差別化を解説した。今回は価格の差別化について3社の事例で解説する。

相場より10万円高いスポーツジム

価格の差別化というと安く売ることをイメージする人が多い。日頃、顧客から買い叩かれることが多いからなのだろう。

なぜ、あなたは顧客から買い叩かれるのか。安売り競争に巻き込まれるのか。それは、第一に顧客の成功にコミットしていないからだ。

成功とはBtoBなら顧客の持続的繁栄、BtoCなら顧客の幸せである。コミットとは約束する、責任をもつという意味だ。スポーツジムのライザッ

プの「結果にコミットする」とのキャッチコピーで一般に知られるようになった言葉である。

体重を何キロ落とす、体形をこのようにすると顧客の成功を約束することで、ライザップは同業者よりも10万円程度高いサービスを売っている。むしろ、この価格設定だからこそ結果にコミットするとの主張の信頼性を高めたともいえる。

ただし、結果にコミットするといっても顧客の代わりにトレーナーが痩せてくれるわけではない。痩せるのはあくまでも顧客である。ライザップで一番大切なのは目標設定だという。顧客が「結果にコミット」するためのノウハウが、この価格の中に詰まっているのだと筆者は思う。

2倍の価格のもやし

あなたが安売り競争に巻き込まれる第二の理由は、価格以外の差別化を顧客に評価してもらっていないからだ。

顧客が購買するときの評価項目には、①商品の独自性・優位性、②自社の独自の思想や姿勢や実績といった魅力、自社らしさ、③自社スタッフの魅力、④自社ならびに自社スタッフが顧客に提供するサービス（利便性や関係性）と、⑤情報、そして、⑥価格である。買い叩かれるとは①から⑤



ライザップのパーソナルトレーニング



株式会社サラダコスモの機能性表示食品「子大豆もやし」

の項目の価値を顧客に評価してもらっていないからだ。①の商品の差別化については前号を参照されたい。

もやしは卵とともに「物価の優等生」といわれる。昭和時代からほとんど価格が変わらないから

だ。一袋30円から40円である。

そんなもやし業界にあってサラダコスモのもやしは一袋80円と2倍以上なのに、ここ3年で売上が2倍になった。高いのになぜ、売れるのか。

もやしは緑豆を原料としているが、同社の原料は大豆である。大豆にはイソフラボンという骨の健康に効果がある成分や、血圧を下げる効果のあるGABAというアミノ酸も含まれるとのことで、同社は野菜として初めて「機能性表示食品」の認定を消費者庁から受けた。

同社のもやしは単なるもやしではない。健康食品なのだ。①の商品の独自性が際立っている。そのうえ、レンジでチンしてそのまま食べられる。④の利便性もある。だから二倍の価格でも売れるのだ。

1 割安い不動産

古いマンションをおしゃれに生まれ変わらせることをリノベーションという。このおしゃれな不動産を相場よりも1割程度安く提供している会社がある。大阪の9^{ナイン}株式会社である。

相場より安い不動産というと事故物件や手抜き工事といった不安がつきまとうが、同社の安さには公明正大な理由がある。未完成なのだ。床と壁を素地のままで引き渡す、その名も「未完成住宅」である。

素地だから、住む人が自分の好きな床材や壁の仕上げを自由に選ぶことができる。もちろん、プロに施工を依頼することもできるが、DIYで仕



完成度90%で販売される9株式会社の「未完成住宅」

上げれば材料費だけで完成する。DIYに不慣れた人には同社のスタッフが指導をするサービスも受けられる。

未完成であることで⑥の価格を1割程度安くして競争力を高めているが、DIYが面倒だと思う人、不安だと思う人は安くても買わない。筆者は安さ以上に「未完成住宅」という思想を面白いがる②の思想の魅力や、自分で仕上げる楽しさ、他にない住宅という①の独自性を高く評価する人が購入していると思う。

*

高くするのも、安くするのも価格の差別化は、価格の前に取り組むべきことがあった。売りモノを変え、売り先を変え、売り方を変え、自社のあり方も変える。その結果、売り値を変えることができる。価格の差別化とはビジネスモデルの差別化の結果である。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

弱者19社を業績向上させた社長のランチェスター戦略

福永雅文著

日本経営合理化協会出版局刊

販売価格
14,850円
(税込)

