

会社を潰したくないなら 「値下げ」より 「値上げ」をやれ!

※冗談じゃなく本当です

【本当の話】会社を潰したくないなら、今すぐ「値上げ」をやれ!

「値上げをしたら、お客さまが離れてしまうのではないか」。そう考え、値上げに踏み切れない経営者は少なくありません。しかし、私はあえて逆のことを言います。会社を潰したくないのであれば、今こそ「値上げ」を真剣に考えるべきです。

私もかつては、激しい価格競争の渦中にいました。そして、その後の経営改革によって、2年間で3億円の業績改善を経験しました。その経験から痛感していることがあります。

「安売り」の先に、会社の明るい未来はない、ということです。

ヒト・モノ・カネに限りのある中小企業が、資本力のある大企業と同じ土俵で価格を競う。これは、武器を持たずに戦場へ出ていくようなものです。

では、なぜ「安売り」は危険なのか。そして、どうすれば適正な「値上げ」を実現できるのか。今回はそのための3つの急所をお伝えします。

①「安売り」という負け戦から降りる

「競合より1円でも安くすれば、お客さまが来る」。一見すると正しいように思えます。しかし、中小企業が価格競争に入れば、ほぼ間違いなく消耗戦になります。なぜなら、最後まで価格を下げて続けられるのは、資本力、仕入れ、規模の経済を持つ大企業だからです。

安売りは、単に利益を減らすだけではありません。会社そのものを少しずつ弱くしていきます。価格だけで選ばれるようになる、「誰が売っても同じ」になります。社員が知識を身につけ、サービスを磨いても評価されにくくなり、仕事への誇りも失われていきます。

さらに、利益が残らなければ、人材教育や設備に投資できません。サービス品質が下がり、さらに「安くしなければ売れないSS」になっていきます。

安売り↓利益減少↓投資不足↓商品・サービス力低下↓さらなる安売り。この悪循環こそが怖いのです。

値上げとは、単に価格を上げることでありません。「安さで選ばれるSS」から「価値で選ばれるSS」へ転換する経営判断なのです。

②お客さまから「選ばれる理由」を言語化する

ただし、「利益が出ないから、明日から10%値上げします」では、お客さまは納得してくれません。値上げの前に、必ずやっていたきたいことが2つあります。

①定期的な競合調査

まず、自SSの商品・サービスが市場でどの位置にいるのかを知る必要があります。

競合はいくらで売っているのか。どんなサービスを付けているのか。自SSより高いSSは、な

ぜその価格でも選ばれているのか。ここまで調べます。

価格調査は、一度やって終わりではありません。経営者から現場スタッフまで、競合の価格と提供価値を日常的に把握することが重要です。

家とSSの往復だけしかしていないスタッフはいませんか？たまには通勤ルートを変えて、競合SSの前を通ってみる。

価格はいくらなのか。何台入っているのか。スタッフは何人いるのか。店頭で何を訴求しているのか。「競合を見る」ことを日常の習慣にしたいのです。

②「なぜ当SSを選んだのか」をお客さまに聞く

こちらのほうが、さらに重要です。経営者が考えている「自社の強み」と、お客さまが感じている「選んだ理由」は、意外なほど違います。「立地が便利だから」「車のことを何でも相談できるから」「説明がわかりやすいから」「困ったときにすぐ対応してくれるから」「昔から付き合っていて安心だから」。理由はSSによって違います。

重要なのは、価格以外で、自SSが選ばれている理由は何なのかを言語化することです。ここが言語化できれば、値上げの可能性は大きく広がります。逆に「安いから」しか出てこなければ要注目です。値上げする前に、価格以外の価値を作らなければなりません。

③「商品力」に依拠して値上げ戦略を変える

値上げには、すべての会社に通ずる万能な方法があるわけではありません。ポイントは、自社の商品力に応じて戦い方を変えることです。

○商品力がある会社

すでにお客さまから評価されている商品・サービスがあるなら、その価値を「見える化」してください。

原材料費、人件費、物流費などの上昇を数字で示し、なぜ価格改定が必要なのかを誠実に説明する。同時に「他社と何が違うのか」「この価格を払うことで、どんなメリットがあるのか」を明確に伝えます。強みは持っているだけでは価値になりません。お客さまに伝わって初めて、価値になります。

○商品力に自信がない会社

「うちには値上げできるほどの商品力がない」「そう思われる経営者もいるでしょう。しかし、そこで値下げに逃げてはいけません。値下げするのではなく、商品力そのものを作り直すのです。

方法は大きく2つあります。

○1つ目は「2軸思考」

水のない砂漠では、水が高く売れますよね。価格競争から抜け出すには、この「砂漠」を自分たちで作るといふ発想が必要です。

私がある特約店さんと一緒に作り上げたのが「メンテセルフ」という業態でした。縦軸に「ガソリン価格」「横軸に」メンテナンスの有無

という2軸を置きました。給油はセルフ。しかし、スタッフが常駐し、車検やタイヤ、オイル交換などのメンテナンスにはしっかり対応する。つまり「セルフの価格競争力」と「有人SSのメンテナンス力」を組み合わせたSSです。当時、このポジションにはほとんど競合がいま

ませんでした。そのため、ガソリンが地域最安値でなくても、お客さまは来てくれました。

価格という一軸だけで戦えば消耗戦になります。もう一軸を加えることで、競合のいない「砂漠」を自ら作り出すことができるのです。

○2つ目は「新商品・プレミアム化」

すべての商品を一律に値上げする必要はありません。「通常商品」と「高付加価値商品」を分け、お客さまに選択肢を残しながら客単価と粗利益を高める方法もあります。さらに、「自社の技術や顧客基盤を使つて、新しく何を売れるのか」まで発想を広げてみてください。

値上げとは、今ある商品の数字を書き換えることだけではありません。

「高くても選ばれる商品」を新しく作ることも、立派な値上げ戦略なのです。

値上げとは「会社を守るための経営」である

「値上げ」にどこか後ろめたさを感じ、人にもいえない。しかし、利益が残らなければ、社員の給料



(株)プレジデントビジョン
石原 尚幸
代表取締役

いしはら・なおゆき。1973年生まれ、愛知県名古屋市出身。96年、上智大学経済学部経営学科卒業後、出光興産に入社。京都支店、関東第二支店を経て05年本社・販売部企画課に配属。08年に独立起業し、2012年法人化した。

を上げることも、人材を育てることも、設備を更新することもできません。そして最後には、お客さまに質の高いサービスを提供し続けることさえできなくなります。

適正な利益をいただくことは、決して悪いことではありません。社員の生活を守り、お客さまへの価値提供を続け、会社を未来へ残していくために必要な経営者の責任です。

目指すべきは、価格で選ばれる「安売り屋」ではなく、価値で選ばれる「プロフェッショナル」です。あなたのSSは、価格以外の「何」で選ばれていますか？すぐに答えられないのであれば、お客さまに聞いてみてください。

「なぜ、うちのSSを選んでいただいているのですか？」その答えの中に、経営者自身もまだ気づいていない「値上げできる理由」が、きっと眠っているはずですよ。