

価格競争を撃破するウルトラC作戦！



BORDERLESS COMPANY INC.
株式会社 ボーダレスカンパニー

『価格競争を撃破するウルトラC作戦！』

事業経営を行っているとい必ず巻き込まれるのが「価格競争」。ライバル企業との争い、仕入れ担当者からの値引き・コストダウン申請など厳しい状況に頭を悩ませているのではないのでしょうか？

そこでボーダレスカンパニーの4,000社におけるコンサルティング実績ノウハウから生まれた「価格競争に打ち勝つための3つのウルトラC作戦」を公開致します。

I. ウルトラC作戦とは

価格競争に打ち勝つためのポイントは簡単で

価格競争しない！

ということです。

「何だ！そんなことは当たり前でしょ！」と思われたとはずです。

しかし、現実にはどうしても価格競争に巻き込まれてしまいます。

そこで価格競争しないためにどうすればよいのかというノウハウがウルトラC作戦です。

ウルトラC作戦はシフト作戦、合体作戦、3価格+ α 作戦という3つの作戦があり、業態別の実行難易度は次の表になります。

ウルトラC作戦の業態別難易度

	シフト作戦	合体作戦	3価格+ α 作戦
メーカー	○	○	△
卸	○	○	△
小売り・サービス	△	○	○

それでは作戦ごとに実例を示しながら説明していきましょう。

II. ウルトラC作戦の内容及び事例

☆ポイント
超低価格・低価格の価格競争を絶対しない

1. シフト作戦（価格を納得させる作戦）

価格を意識させず、ここで売っているなら、これ位の価格であろうと納得させる作戦

（1）チャネルシフト

①A社（年商100億、安全具業界大手）の事例

安全靴は、ワークショップや工場等に直販売されており、2千円～3千円程度の低価格でデザインを良くしても高価格商品としては売れない。しかし、A社では2万円の安全靴を開発し、従来と違うチャネルであるカー用品ルートへチャネルシフトすることにより、ターゲット層を変え、2万円で販売することに成功した。

（一般的には靴として捉えると2万円以上の靴はザラにあり、高くはない。安全靴だと思ふから2万円だとすごく高く感じる）

②B社（生理用品業界大手）の事例

女性用生理用品の先発であるアンネは、薬局・化粧品ルートで販売し、独占していた。しかし、後発のB社は、ホームセンターなどの日用品・雑貨ルートで販売したために、アンネと競合せず、シェアを上げ、No.1となった。

これは、日用品ルートでは大きくて重いモノを扱うのが通常であり、その視点から見ると生理用品は軽く・スペースを取らず・しかも目立つ。よって日用品店に急速に浸透していった。またホームセンター等のディスカウンターの出店ペースが加速し、自動的に販売数が拡大した。

反対に薬局・化粧品ルートでは細かいものが多く、スペースもあまり取れず、化粧品に比べて生理用品は粗利も低い。このため、薬局店での販売量が頭打ちとなった。

③電動歯ブラシの事例

電動歯ブラシは、家電商品で、最初は電気屋で売っていたが、薬局ルートやスーパー等にチャネルシフトし、売上を拡大した。

（2）売り場シフト

①C社の事例（ヘアピン業界大手のメーカー）

C社の営業マンは、デッドスペースに置かれた自社のディズニーのヘアピンをゴールデンスペースに移してくださいと店員に言った。

店員「そんなことはできませんよ」

C社「違いますよ。うちの商品を置いてくださいと言っているわけではないですよ。ゴールデンスペースをディズニー売り場にするんです。ディズニーは若い子が買うものと思われていますが、実は子供から大人まで幅が広いんですよ。ですから、ディズニーの水筒からリュックサック、弁当箱まで全部集め、ディズニー一色にすれば絶対に売れます。」

C社は、ヘアピンだけを扱うメーカーであるけれども、他社の商品を利用し、ゴー

ルデンスペースをディズニーで埋めつくし、店の売上を急激に上げた。
その後、店員はC社の営業マンの提案を何でも聞くようになった。

②D社の事例（おもちゃ業界大手）

スーパーなどのお菓子売り場に行くとキャラクターの人形とお菓子（食玩という）を合体させ、200～300円ぐらいで売っている。（人形はおもちゃ売り場で売っている600円のをほんの少し小さくした商品である。）

このため、子供を連れて親は子供をおもちゃ売り場には連れていくと欲しがるので避けているが、食品売り場にはほとんど行く。そこにこの食玩があり、子供がこっそりカゴの中に入れても分からず、例えレジで見つけても200円程度のモノだから許して買ってしまう。

こうして、D社は売り場とチャンネルの両方をシフトし売上を伸ばした。

（3）商談場所シフト

①業務用食品問屋E社の事例

E社の営業マンは、なじみの得意先で商談をするのではなく、自社の倉庫見学（ショールームと呼ぶ）に来てくださいと連れて行き、商談場所を倉庫にシフトした。そこで、今まで扱って頂いた商品以外のモノを勧め、その場で調理し、納得させ、インスタシェアをあげた。

②バーチャル・リアリティ

仮想体験をさせることにより、ここまで丁寧に作っているのか、ここまで考えているのかと思わせ、価格に対して納得してもらう作戦。

・住宅業

住宅の施工現場見学会、プレカット工場・パネル工場の見学会、一泊体験宿泊

・その他

ショールーム（TOTO、自動車店、東京ガス等）

（4）面談者・担当部門シフト

①工具の営業マンFさんの事例

Fさんはいつも工場の購買担当者の所にセールスに行っていたが、購買担当者はいつもの付き合いがあり、なかなか注文をくれなかった。そこで、直接工場の現場の工員の所に行き、この工具を試しに1日使って貰えませんかとお願ひし、次の日にまたその工員の所に行き、

Fさん「工具の調子はいかがですか」

工員「もう少し太い方が使いやすいなあ」

Fさん「それでは直してまた持ってきます」

次の日、Aさんは工具を直してまたやってきた。

Fさん「これでどうですか」

工員「これは調子がいいなあ」

隣の工員「ちょっと貸してみても。なるほどこれは使いやすい。」

Fさん「それではこの工具を入れるよう、購買担当者に言って貰えませんか。」

こうして、Fさんは面談者シフトで受注を取り、またその工場に合った工具特別の工具のため、ライバルが入り込めなくなった。

②スキマつぶしの事例

受注を取るためには、決定権者にあわなければ、なかなか取れない。

Gさんはなかなか注文が貰えない得意先の面談者分析を下記のように行った。

面談日	1月15日	1月30日	2月8日	2月15日
社長	×	×	×	×
部長	×	×	○	×
担当者	○	○	○	○

この分析によると社長に全然合っていなかったことが分かった。そこで、すぐに自社の社長を連れ、得意先の社長の所に行き、受注が取れた。決定権者への面談者シフトと3層営業の合体作戦である。

③スペックイン等の事例

前述の①の事例のように部門をシフトしたり、設計部門へ営業に行き、設計段階で自社の商品・部品を仕様書の中に入れて貰うスペックイン活動等がある。

購買部に行っていたならば、製造・設計もしくは営業部門にシフトする



設計部

製造部

購買部

営業部

(5) 営業活動時間シフト

① 9時から5時以外に時間をシフト

普通の営業活動を行うのは大体、9時から5時である。そこでこの時間以外に訪問し、営業を行うことにより受注を取る。

例えば、

～9時	9時～17時	17時～
新製品の提案中心に営業を行う	この時間帯はライバルが売り込みに来るので避ける	9時～17時に来た各ライバルの見積や動向を聞いて我が社の強みをセールスポイントにツメを行う

② 小売りの事例

(a) 毎日お店を開けないである一定期間開ける

例えば毎月1日から5日・10日～15日・20日～25日に店を開けその他の日は閉店する。

このように一定期間の営業に絞り込むことにより、チラシ・販促等を徹底し、重点集中展開を行う

(販促効果・人件費もダウン出来る)

(b) 土日しか営業しない

あるショッピングモール内の鮮魚屋・肉屋
移動店舗等

2. 合体作戦 (価格を分からなくさせる作戦)

セット販売にすることにより、本当の価格が分からないようにしてしまう作戦

(1) H社の事例 (年商150億、鑑賞魚器具業界大手)

熱帯魚12点セット (水槽・濾過器水温計等)、9,800円で売り出すことによりデッドストックなども組み合わせ点数を多くし、安いのか高いのか分からなくさせる。しかもその横に単体で、例えば濾過器を6,000円の値段を付け置いておく。

(2) お年玉袋、お楽しみ袋など

(3) パソコンのセット販売や台所セットなど

3. 3価格+α作戦 (中価格で売る作戦)

心理作戦で、人間の心理を突き、真ん中の値段 (中価格) を買わせる作戦であり、ライバルとの比較をさせるのではなく、自社の商品と比較させる作戦 (必ず自社の商品を守る)

(1) うな重

松・竹・梅のうな重なら大体、真ん中の竹を選んでしまう。

(2) 結婚式の食事

結婚式の披露宴の食事を選ぶとき、

営業マン「18,000円・15,000円・13,000円のコースがあります。
一番皆さんが選ばれるのが15,000円のコースですね。」
お客さん「それでは、15,000円のコースにしようかなあ？」
営業マン「それでは特別にこの値段で海老を1匹つけましょう。」

真ん中のコースを勧め、必ずプラス α をつけることにより、お客さんは喜び満足する。(実は海老はダミー)

(3) 小売店の事例

同じような3つの商品を並べて、3価格の差をつけ、儲かる商品を真ん中の値段設定にし、その商品を売ることに集中し、そして必ずおまけ(プラス α)をつける。

(絶対に3商品しか並べないこと。多くの商品があると目移りし決断がにぶる)

「価格競争を撃破するウルトラC作戦！」をお読み頂きありがとうございました。
今まで4000社以上の経営コンサルティング実績から、実践ノウハウをまとめさせて頂きました。

ぜひ自社に応用し、価格競争から脱出してください。

もし悩んでいること、困ったことがありましたら些細なことでも大丈夫ですのでいつでもご相談の連絡を下さい。

貴社、貴殿のご活躍をお祈り申し上げます！

株式会社ボーダレスカンパニー 代表取締役 原田浩介

e-mail harada@borderless.co.jp

以 上