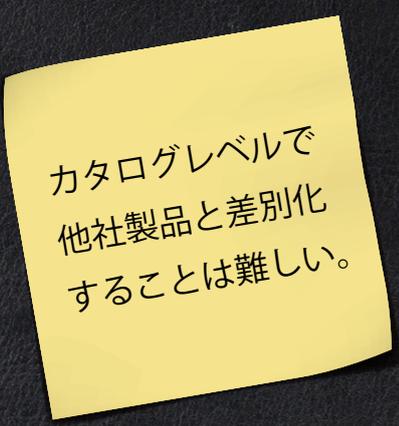
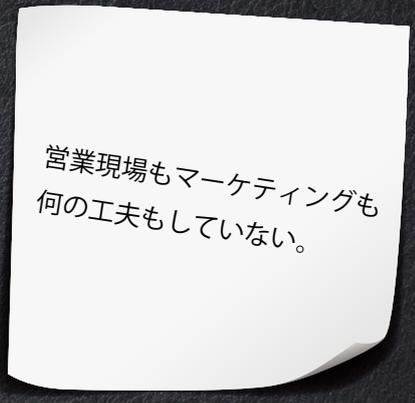




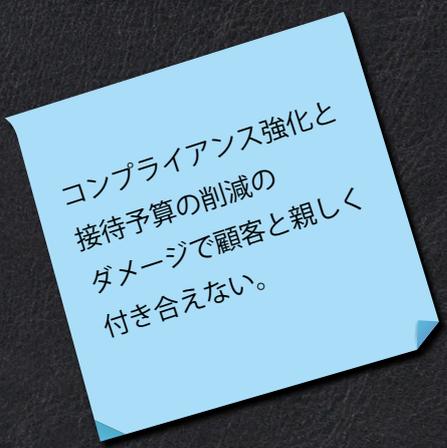
salesforce



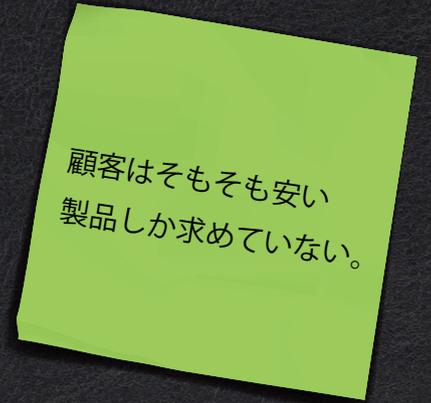
カタログレベルで
他社製品と差別化
することは難しい。



営業現場もマーケティングも
何の工夫もしていない。



コンプライアンス強化と
接待予算の削減の
ダメージで顧客と親しく
付き合えない。



顧客はそもそも安い
製品しか求めている。

**営業の現場力を鍛えれば、
売上げが伸びる。
そして、ビジネスが変わる。**



3 ……はじめに

4 ……値引きすると何が起こるのか

5 ……値引きの元凶 – 値下げ圧力とは

6 …… 値引き圧力への対策 – 企業にとっての未来
適正な価格の取引を再現性のあるものにするには

7 ……値引き圧力への対策 – 優れた営業活動

8 ……企業にとっての適正な価格を訴求する

11 ……付録：Salesforce ユーザーの改革例

はじめに

経済産業省が約3万社を調査し、『平成27年企業活動基本調査速報—平成26年度実績—』としてまとめた資料によれば、国内企業の1社あたり**売上高営業利益率**は、わずか**3.5%**にすぎません。

営業利益率の低下はいくつかの原因が考えられます。

一つは**コストの上昇**です。人件費だけでなく、円安の影響で原材料費が上がり、それが利益率の低下の原因の一つとなっています。

もう一つは**売上の減少**です。特に**販売単価の低下**は利益率を下げる大きな原因です。長期にわたるデフレのあおりを受けて顧客からの値下げ圧力は継続しており、競争力のある海外の製品・サービスも状況を複雑にしています。

為替は大きく振れ、大型のM&Aが続き、ビジネスに要求される意思決定スピードも加速し続けています。現在は、社会基盤としての企業存在が脅かされている状態と言えるのかもしれません。

企業は、望もうが望むまいが、こうした社会・経済環境と折り合いをつけながらビジネスを展開しなければなりません。そこで考えなければならないのは、「**自社の製品・サービスをどう売るか?**」という極めて本質的なテーマです。多くの企業は、**値下げ圧力**に苦しみ、そして最終的にその圧力に屈してしまいます。このハンドブックは、値引きの弊害を考えるとところからスタートします。

値引きの影響 - 値引きすると何が起こるのか

顧客から**値下げ要求**を受けると、営業担当者はどのように考えるでしょう。ほぼすべての営業担当者は、「ある程度の値下げはやむを得ない」と考えるのではないのでしょうか。失注して売上が消失するよりは、少しでも売上になったほうがいいという考え方です。値下げでなくても、販売奨励金、オプションの無償提供やグッズの提供、接待なども、利益を減らす原因となります。そして、その弊害は、**ひとたび値下げすると元に戻しにくくなる**というところにあります。

極めてわかりやすい例が、飲食店の**値引きキャンペーン**です。一定期間のキャンペーンで値引きをすると、その期間内の売上げは値引き分を相殺しても十分な程度に上がります。利益率は確実に下がるでしょうが、総利益額は増えるかもしれません。しかし、キャンペーン期間が終われば、客足は確実に遠のきます。これは、一概に食べ飽きたからとは言えません。顧客にとって、その**メニューやブランドの価値が以前より下がった**ために起こるのです。再び同様の客足を取り戻すためにキャンペーンを行ってしまう。まさに**値引きは麻薬**のようなものです。

このような議論は弁当の値引き販売でも出てきます。賞味期限が切れて数時間経っていても問題なく食べられるということは、多くの消費者が気づいています。しかし、スーパーとは違い、多くのコンビニエンスストアでは賞味期間間近な食材を値引き販売していません。

これはどのような理由によるのでしょうか。短期的な視点では、値引き販売したほうが廃棄して1円にもならないよりは赤字幅が小さくなります。しかし、値引きされた弁当を買う顧客は、その時間帯に現れて値引きされたものしか買わなくなってしまいます。値引き販売を行わないということは、本来定価で買ってくれていたはずの**優良顧客を不良化**させないように、各店舗は在庫の適正化をシステムで極限まで高め、**ブランド価値の毀損**を防ぎ、一定の利益を確保する施策の典型例と言えるでしょう。

B2B取引の場合、価格政策はさらに複雑になります。B2B 商材の場合、**定価は日本の商習慣を考慮し、値引きを前提にした価格に設定**していることが多く、裁量できる値引き範囲は職掌別・製品別・数量別などの要素で決められています。赤字取引は、初回に品質確認してもらうためのいわばプロモーション費用と割り切れるものなどに限られており、一般的には値引きには限界があります。営業担当者は、その中で、自社の製品・サービスをアピールし、ライバル企業と戦って受注にこぎ着けなければなりません。

値引きの元凶 - 値下げ圧力

企業が認識しておかなければならないのは、「顧客は十分にその“カラクリ”を知っている」ということです。定価が適正価格とは言えないことも、過度な値下げ要求が信頼関係を悪化させ、結局はデメリットになることもすでに知っています。

しかし、顧客は理由もなく不当な値引き要求をしているわけではありません。ただ、顧客は価格のカラクリを知っているうえで、**顧客の感じる適正な価格で製品・サービスを購入しようとしている**だけです。つまり、顧客からの**値下げ圧力**は、**自社が売りたい値段と顧客が考える適正価格のギャップ**から生じるのです。

では、そのギャップを埋めるために「値引き」という選択をしてしまう理由は何でしょうか。

市場環境が悪い：

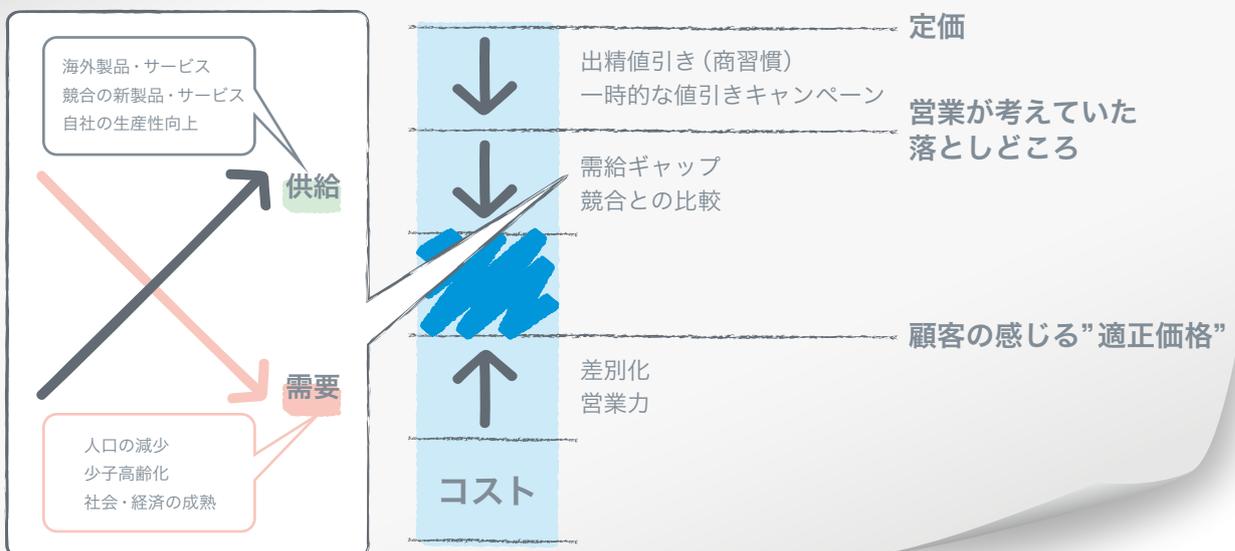
顧客はそもそも安い製品しか求めていない。予算が決まっていて、その予算内でないと買ってくれないし、前回の取引より好条件を求めてくるのは当然である。

革新的な製品ではないので差別化できない：

Web 検索するだけで、世界中にある競合製品を顧客が自由に調べられる時代になった。品質は使ってもらえばわかるのだが、カタログレベルで他社製品と差別化することは難しい。ゆっくり説明しようにも時間を与えてもらえない。

各部門や担当者が工夫をしていない：

そもそも営業現場もマーケティングも何の工夫もしていない。社会・経済環境が変わって、ビジネスのやり方も変わっているのに、新たな使い方を提案せず、これまで通りにやっても売れるわけがない。



経営が現場の足を引っ張っている：

経営層は現場に上記のようなことを言うが、コンプライアンス強化と接待予算の削減のダメージで顧客と親しく付き合えず、どのようなアプローチをすればいいのかわかりにくい。

これらの理由は、いくらでも並び立てることができるでしょう。確かに現状把握にはつながるでしょうが、そこから本質的な解決策が出てくることはほぼありません。“できない言い訳”であり、“未来につながる議論”にはなりません。

値下げ圧力は、企業の売りたい値段と、顧客の考える適正な価格とのギャップなのです。視点を**自社から顧客へ**変えましょう。売りたい値段ではなく、**顧客が感じる適正な価格をどうやって導くか**について、考えてみるのが先決なのです。

値引き圧力への対策 - 企業にとっての未来 適正な価格の取引を再現性のあるものにするには

顧客が感じる適正な価格を考える前に、企業の未来について考えてみましょう。

企業の未来は、**投資**によって生み出されます。**優れた製品**が必要であれば、**開発**や**M&A**に投資する必要があります。**優れたアイデア**が必要であれば、**人材**に投資しなければなりません。では、値下げ圧力に対抗できる**優れた営**

カタログレベルで
他社製品と差別化
することは難しい。

営業現場もマーケティングも
何の工夫もしていない。

コンプライアンス強化と
接待予算の削減の
ダメージで顧客と親しく
付き合えない。

顧客はそもそも安い
製品しか求めている。

業が必要であれば、どこに投資すべきなのでしょう。優れた営業担当者を雇用することでしょうか。営業部門の増員や新支店の開設でしょうか。それとも、新たな営業プロセスの導入でしょうか。

視点を変えましょう。投資するのは**顧客の分析**です。スタートアップでない限り、最も大切なことは**「すでに適正な価格と考えて購入している顧客はすでに存在している」**ということです。その顧客はどのような顧客でしょうか。ニーズはどのようなものがあったでしょうか。どのような営業が、どのようなプロセスで顧客に合い、どのような交渉を行った結果、取引が開始されたのでしょうか。

企業の未来を創るために、過去の取引を振り返り、再現性のある形に整える準備をしましょう。

値引き圧力への対策 – 優れた営業活動

どのような企業・人が購入しているのか (Who)

第1ステップは**「どのような人が購入しているのか」**を明らかにします。優良顧客の分類はおそらく1種類だけではありません。自社に利益をもたらしている「適切な価格で購入している顧客」を分析し、分類します。

成績上位の営業でも、不得意分野はあります。彼らが売れなそうな顧客と早めに見切ったからと言って、可能性のない顧客とは言えません。相性の問題で、実は粘り強く交渉すれば売れるかもしれません。その可能性を営業個人任せにしないためにも、きちんと分類する必要があります。

なぜその顧客は購入したのか (Why)

ペットボトル1本の水の価値は、日常生活を行っている私たちと、砂漠を歩いている人には大きな開きがあります。適正価格で購入している顧客は、**「なぜその価格で取引をした」**のでしょうか。顧客には時間的な制約があったかもしれません。潤沢な予算消化をする必要があったかもしれません。

一般的に上記の理由は顧客にとって、価格交渉の弱みになるので簡単には明かしてくれません。しかし、取引開始から時間がたっていたり、別の部門にアクセスすることで、意外に簡単に手に入ることがあります。

どういう提案で購入に至ったのか (How)

適正価格で販売するためには、顧客の感じた価値と価格のギャップが埋まっていなければなりません。**価値が伝わるタイミング、提案内容、提案先、競合**などを分析します。一般的に営業現場にとってはわかりやすいため、このHOWの部分に注目が集まりがちですが、あくまで上記のWhoとWhyとの組み合わせであることに気を付ける必要があります。

概して「これだけ」で値引きを避けられるテクニックというものは存在しないものです。

また、残念ながら取引に至らなかった方法も分析する必要があります。失敗と成功を比較することで、より再現性のある方法を見つけやすくなります。

何を購入したのか (What)、いつ購入したのか (When)、どこで購入したのか (Where)、いくらで購入したのか (How Much)

ここまでくれば、あとは難しくはないでしょう。顧客が購入した製品、時期、場所、値段を分類することで、自社に利益をもたらしている顧客や取引をより再現しやすくなります。

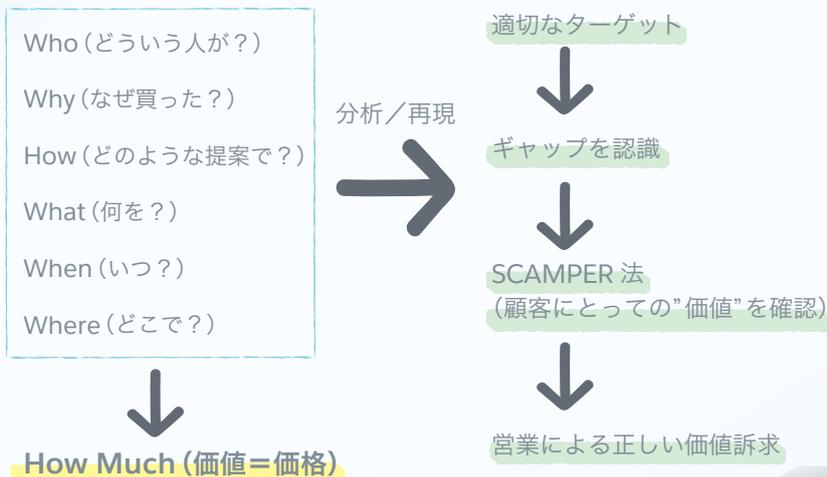
ここで注意いただきたいのは、「販売した」ではなく、常に「購入した」と顧客の動きとして考えることです。値下げ圧力は、自社が売りたい値段と顧客が考える適正価格のギャップから生じます。自社の理屈ではなく、**顧客の理屈で考える**クセをつけることで、「なぜ納期が遅れてもいいので、価格交渉を長期化するのか」の理由がわかるようになります。

その後、今度は視点を自社側に戻し、「この営業担当者はどういう人で、どのような顧客に、どうやって売っているか」を考えます。その手順を形式知化することができれば、再現が容易になり、自社の営業力を大きく高めることができます。

企業にとっての適正な価格を訴求する

企業が存続しているのは、企業の製品・サービスに魅力があることを認めている顧客の存在があるためです。最後に、企業の製品・サービスの魅力とは何なのか、**ギャップを埋める提案をどのように見つけるのか**、もういちど考えてみましょう。その魅力こそ、「企業にとっての適正な価格」を決定するカギになり、営業担当者がすべての顧客に対して伝えるべき製品・サービスの姿なのです。

これまでの取引の中で”適正”だった取引





自社の魅力を知り、魅力を高めることを目的に、思考をめぐらせる手法には、さまざまなものがあります。広く知られているのが「**オズボーン法**」と呼ばれるものでしょう。これは、ブレイン・ストーミングという会議形式を考え出したアレックス・F・オズボーン氏による発想法です。近年では、それをよりわかりやすく実践的なものとした思考整理フレームワーク「SCAMPER 法」が出てきました。ここでは、SCAMPER 法を軸に解説していきましょう。

SCAMPER 法 は、Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate, Rearrange/Reverse の頭文字を取って名付けられました。それぞれについて見ていきましょう。

Substitute

代用する、置き換える：対象の中で置き換えのきく部品やビジネスプロセスを発見し、代わりに使えるものを検討します。

例) アウトソーシング、EMS の活用など

Combine

結びつける、組み合わせる：社内他事業部や他社の製品・サービスと対象を組み合わせ、魅力を高めることを検討します。

例) 共通ソフトウェア、製品インタフェースなど

Adapt

当てはめる、適応させる：蓄積した知識や経験、ノウハウを、対象の現状に適用するとどうなるかを検討します。

例) ケーススタディ

Modify

修正する：顧客や社会のニーズに合わせて対象を修正することが可能かどうかを見当します。

例) 製品の大型化／小型・軽量化／多機能化など

Put to other uses

別の使い方を考える：対象の価値そのものが、他のどのような用途に使えるかを検討します。

例) 強力な基礎技術を生かした他産業分野への進出など

Eliminate

削る、省略する：対象に備わっているもので、多くの顧客が不要と感じているものはどこかを検討します。

例) 製品のシンプル化

Rearrange

再調整する：対象の全体像をとらえ、対象の存在や見方そのものをドラスティックに変更することを検討します

例) フライパンを2つ使い、片方を蓋にする

このフレームワークは、企業にとっての適正な価格を決定したり、自社の魅力を高めたりする方向だけでなく、さまざまな使い方ができます。組織やビジネスプロセスを考える上でも役立ちますし、現場の営業担当者や生産担当者も使えます。たとえば、顧客の値下げ圧力に対処する軸として整理したものを図示しました。

こうした思考法を活用し、企業の価値を確認することは大切です。そして、その価値を魅力として正しく訴求することができれば、顧客にとっての適正な価格も変わってくるはずです。そして、形式知の確立や、自社の魅力を社内やパートナーと共有することに役立つソリューションとして、Salesforce を検討いただければ幸いです。

顧客の値下げ圧力に対処する軸として、SCAMPER フレームワークを使用する例

イノベーション	内容	考えられるアイデア
置換 (Substitute)	その代わりに何が使えるか？	部品の共通化範囲を拡大する
結合 (Combine)	他の製品とどう統合・結合できるか？	顧客が評価する他の製品とバンドルする
転用 (Adapt)	外部のアイデアをこの状況に適用できないか？	古い生産ラインで同じものを作れないか検討する
修正 (Modify)	すぐれた特徴をもっと強調できないか？	顧客ニーズを取り入れた機能強化版の提供を図る
応用 (Put to other uses)	顧客企業の他の部門はこれをどう思うか？	当社製品を顧客の製造工程で二次使用する方法を探す
除去 (Eliminate)	顧客が評価しない要素を除去できないか？	不要なパッケージコストをなくして値上げ分と相殺する
再配列 (Rearrange)	順序を変えてもっとよいものにできないか？	プロセス改善によりコスト削減を行う

付録：Salesforce ユーザーの改革例

ステップ 1:

”Salesforce を採用したことにより、

毎週月曜の朝礼後に行っていた営業ミーティングを廃止しました。

すべての情報を共有するようにしたことで、横のコミュニケーションが円滑化。

社内コラボレーションツールの Chatter を通して、営業状況はリアルタイムに

上長やチームメンバーと共有できるようになりました。

こうした**情報共有**だけでなく、それが**蓄積**されることも、大きな価値を生んでいます”



ステップ 2:

”Salesforce を使って、営業の動向は可視化されました。

部長クラスは、スタッフから精鋭 2 名を抜擢し、専任チームを組織。

すべての営業スタッフの動向をリアルタイムに監視させると共に、

過去の成功事例／失敗事例を**徹底分析**させました。

こうして、優れた営業プロセス、最適な訪問頻度、

クローズしやすい案件の問い合わせ**傾向**などの目星をつけられるようになりました”



ステップ 3:

”Salesforce に蓄積した情報の分析結果を受けて、**改革**に取り組みました。

やりやすい案件には新人を当て、優れた営業プロセスを全員が実践できるよう、

情報共有をさらに進めてプッシュ型の情報提供も取り入れました。

担当者の性格をグループ分けし、相性の良さそうな顧客先にアサインするなど、

さまざまな取り組みを行い、明らかな効果が出てきています”



さて、あなたの次の 1 手は何ですか？

Salesforce は、企業の未来を理想のものにすることを、強力に支援しています。



www.salesforce.com/jp/



THE CUSTOMER SUCCESS PLATFORM

※ 記載の会社名および製品名は、各社の登録商標です。