

「男性ビジネスマンは、CAT な世界観が理解できません。」「男性たちは、楽しい共感・感動、居心地の良い場所をつくるのが不得意です。」——ある意味当たっている。

日本経済がデフレ脱却できるかどうかには関係なく、デジタル化が進むこれからの社会では、「特定の職業」の報酬が下落し続けることでしょう。

情報・サービス産業や、税理士・社会保険労務士といった士業の皆さんは注意してください。

DOG (デジタル・オンライン・グローバル) 環境

CAT (コージー・アナログ・タッチ) な世界

幸せが薄くなった不幸な会社は、3年くらいの中期経営計画をつくります。

次にこれを1年1年の数字に落とし込んで年度予算が組まれます。

しかしこの不況のさなか、なかなか予算の数字が達成できません。すると「お前たちの働きが悪いからだ」と従業員たちに疑いの目が向けられます。

こんどは従業員たちの日々の働きぶりを管理するため、目標管理が導入されます。

かくして業績が悪化していく不幸な会社では「中期経営計画→年度予算→目標管理」とう順番で制度がつくられます。

この内部的な制度のために多大な時間がとられ、疲れ果てた従業員たちはもはやお客さんの満足など考えられるわけがありません。もちろん地域のことも、家族のことも、地球境のことも考える余裕がありません。

「地球より、オレ（わたし）に優しくしてほしい」

そんな人々が社内にあふれ、上司の評価と目先の売上しか考えなくなります。

デジタル時代の DOG 環境は、次の3つの特徴を持っています。

D・デジタルデータの世界では、マネやパクリ、コピーが横行します

O・オンラインの世界では、日本中・世界中のライバルと安値競争が起こります

G・グローバルの世界では、仕事がコストの安い国に奪われます

DOG に噛みつかれると「マネされたうえで、世界を相手に、安値競争をする」職烈な消耗戦に巻き込まれます。

デジタルの特徴は、劣化なくコピーができることです。

それがオンラインで、世界中グローバルに広がるのだから困りもの。
情報がタダで流れる世の中、あらゆる業界で情報の優位が崩壊し始めました。
そんな DOG たちとの争いで「最初の被害者」となったのが、専門知識を売り物にして
いた専門家です。

弁護士、会計士、税理士……専門家たちの報酬が激しく下落しています。

これから先、いくつかの職業では「無料」に向かって報酬が下落します。
もっとも危険な立場にいるのが「DOG 環境に相性が良すぎる個人サービス業」です。
たとえば**個人経営のデザイナー、講師、プログラマー。**

イラストやウェブデザインの仕事は、あまりにも DOG と相性が良すぎます。
まずイラストやデザインの仕事は、完成品がデジタルデータです。簡単にマネができ、
一生懸命に制作したデザインは、一瞬でパクられてしまいます。

なぜなら笑顔で仕事の内容・スケジュールを打ち合わせした好人物は、最後のお金の話
で「その安い金額では受けられません」と言いにくいからです。守銭奴のように思われた
くないので、先方の「これしか出せないんです」という低価格を飲まざるを得ない。

こんな「言いなり交渉」では、どれだけ技術を磨いても、高くうることはできません。

このような「言いなりプライシング」を脱すべく、私は彼女に「自分で価格交渉をして
はいけない」とアドバイスしました。

価格決定権を持っている人間が交渉に臨んでしまうと、安い単価や値下げの要請を断れ
ません。ビジネスライクになりきれない人は、自分で価格交渉をやってはいけないのです。
「残念ながら私は価格を決める権限を持っていません。後ほど担当者から連絡させていた
だきます」といってその場を立ち去ること。

そのあとで値決め担当・敏腕マネージャーから連絡を差し上げるのです。これで「無茶
な低価格提示」をやんわりはねのけつつ、こちらが考える価格を提示することができます。
これで OK。

安い仕事に苦しむサービス業の皆さんはどうぞ参考にしてください。

え、敏腕マネージャーがいないときはどうするって？ いまどきメールアドレスくらい、
いくつでも取れるでしょう。最後まで言わせないでください（笑）。

①Digital から Analog（不思議な魅力）へ

コンピュータには作れない不思議な魅力（＝アナログ）を目指しましょう。

「なんだか楽しい」ビジネス、「不思議に魅力的」な人間……そんなアナログ世界をつく
ればコンピュータに仕事を取られません。

②Online から Touch（共感と触れあい）へ

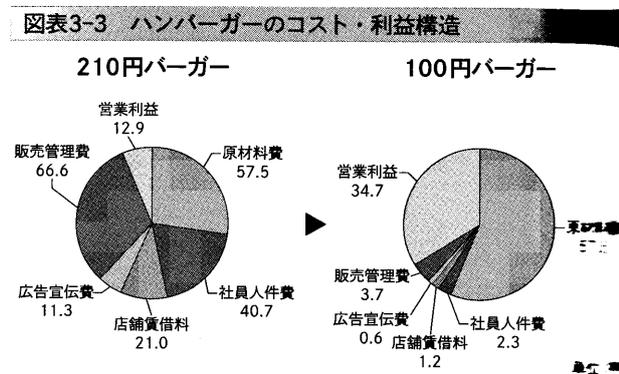
買い手に共感してもらえ、触れあい（＝タッチ）をつくりましょう。

商品、情報、技術を売るだけでなく、手作り感や思いを含めて伝える……そこにタッチ＝共感してくれるファンができれば、値下げしなくても大丈夫。

③Global から Cozy (居心地の良さ) へ

安さよりも、こぢんまりした居心地の良さ (=コージー) を目指しましょう。やすらぎや楽しさあふれる、小さくて居心地の良い空間をつくりましょう……そうすれば世界の安さに対抗できます。

Cozy で Analog で Touch な世界が CAT です。



100円バーガーには若者を中心に人々が行列を作りました。マクドナルドの予想を上回る売れ行きになりました。当時の決算書から推定すると、キャンペーン期間限定ながら、100円バーガーはそれまでの**18倍売れた**ようです！

記録的大ヒットとなった100円バーガーの成功で、コストと利益はどう変化したのでしょうか？
図表3-3を見てください。

ここまでのストーリーから値下げ戦略の成功条件をまとめましょう。
値下げを成功させ、利益を増やすための成功条件はこの2つです。

- ①変動費の比率が低いこと (=固定費体質であること)
- ②値下げによって販売数量が大幅に増加すること

マクドナルドは、この2つの条件をクリアしたことで値下げを大成功させました。

まず「①変動費の比率が低いこと」。1個210円の売価に対して変動費は57・5円しかかかっていません。「1個の儲け」が大きいから、「値下げ可能な幅」が大きかったわけです。

次に「②値下げによって販売数量が大幅に増加すること」。100円バーガーは18倍という驚異的な売上の増加になりました。

以上、2つの条件をクリアしたことで大幅増益を達成したというわけです。

- ①値決めで「1個の儲け」を決める
- ②「1個の儲け」を積み重ねて「全体の儲けMP」をつくる
- ③「全体の儲けMP」が固定費Fを超えた分が利益になる

商売の目的は売上を増やすことではありません。

「 $MP > F$ 」の状態をつくることです。

■表4-2 値下げ分岐点表

		売上に対する変動費の比率(値下げ前)								
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
値 下 げ 率	10%	12.50	14.29	16.67	20.00	25.00	33.33	50.00	100.00	
	20%	28.57	33.33	40.00	50.00	66.67	100.00	200.00		
	30%	50.00	60.00	75.00	100.00	150.00	300.00			
	40%	80.00	100.00	133.33	200.00	400.00				
	50%	125.00	166.67	250.00	500.00					
	60%	200.00	300.00	600.00						
	70%	350.00	700.00							
	80%	800.00								
	90%									

ピザの例でいえば、値下げ前の変動費比率は40% (400÷1000) ですので、40%の列をタテに見てください。

そして価格1000円を700円に30%値下げするので、30%のヨコ行と交差するところを見てください。

そこに「100%」という数字があります。変動費の比率40%の製品を30%値下げするなら「100%」販売数量を増さないと以前と同じ儲けになりません。

2倍売ってこれまでと同じ儲け。

「値下げをカバーする販売数量増加=値下げ分岐点」のハードルが高い

どんな商売でも、値下げしたときに「販売数量の増加を阻む壁」があります。

それは次の3つです。

- ①自らのキャパシティの限界
- ②ライバルの値下げ追随
- ③顧客の消費感情 値下げが顧客の心に響く場合と、そうでない場合があります。

近年、家電業界をはじめ、モノ作りにかかわる会社の不振が目立っています。

いまや希望退職を募る会社のことなど、ニュースにもならない世の中。

リストラ同然で会社を辞めさせられた人たちが第2の人生を立ち上げるときに選びやすいのも、**士業、情報・サービス業**です。

新たに選んだ仕事で、価格が下がりっぱなしでは救いがありません。

そして、**もっとも値下げが目立つのが、固定費の多いビジネス**です。

身の回りを見渡して、「値下がり激しい」ビジネスを探してみましょう。

たとえばホテル、航空運賃、高速バス、ゴルフ場のプレー料金、スーパー銭湯、マッサージ、士業、情報配信サービス、各種スクール、デザイナー……これらはすべて固定費体質のビジネスです。

変動費が少ない固定費ビジネスは「値下げの幅」が大きく、しかも「空室・空席・ヒマにしているくらいなら値下げしたほうがマシ」と考えてしまいがち。

だから固定費ビジネスでは値下がりが止まりません。

しかし「人間そのもの」が作品・サービスを生み出している場合は話がちがいます。なぜなら、これを安売りしてしまうと、それによって「時間」が奪われてしまうからです。

博報・サービスにかかわるクリエイターにとって、「時間」は何より貴重な財産です。

それを安売りしていいはずがありません。

もともと人間には等しく24時間しか与えられていません。

「人間そのもの」で商売する情報サービス業が安売りするのは、これを切り売りする行為です。そんなことをすれば、**知識や経験を仕入れる時間がなくなってしまいます。**

「良いものを、より安く」の前提には、コスト・プライシングがあります。

自らのコスト＝原価をもとに、それに利益を乗せて値決めするコスト・プライシング。

それは、

コスト + 利益 = 売価

という式に基づく値決めです。

このコスト・プライシングによって、コストより高く売る「つもり」だった日本企業ですが、そんな思いとは裏腹に、**価格はどんどん下落していきました。**

こんどはあわててコスト削減に走ります。

下請けを泣かせて調達コストを削る、正社員を派遣社員やアルバイトに切り替える、ありとあらゆるコスト削減が行われていることは、もはや説明を要しないでしょう。

新しいプライシング発想

売価 - 利益 = コスト

「顧客はどれくらいの価格なら買ってくれるか」

12時をすこし回ったお昼のランチ、牛井を食べてからスターバックスでコーヒーを飲む。
この当たり前の日常に、「値決めの謎」があります。

どうして牛井よりコーヒーの方が高いのでしょうか？

おかしな話です。もしコストだけで価格が決まるなら、牛井のほうがコーヒーより高いはず。

でも実際には、コストが高い牛井が安く、コストが安いコーヒーのほうが高い。

この牛井とコーヒーの値決めには、日本とアメリカのプライシングに対する基本姿勢のちがいが隠れています。

それがコスト・プライシングと、バリュー・プライシングです。

コスト・プライシング： コスト + 利益 = 売価

バリュー・プライシング： 売 価 - 利 益 = コスト

私は多くのレストラン経営者から、「原価の3倍で売価を決める」という値決めについて聞きました。「どうしてそうしているのですか？」と聞いても「以前先輩からそう教わったので…」といった、曖昧な返事しか返ってきません。

たしかにレストランの原材料コストは、売上の30%程度であることが多いです。だから「原価の3倍で値決めする」という判断は、経験的には正解。

しかしこのように考えてしまうと、「高く売る」という発想が出てきません。

キャプティブ（おとり、捕虜の意味）

ジレットモデル

「〇%オフ」より、「1個無料」のほうが儲かる、しかも心理的に効果が大きい。

700円で仕入れ1000円で売る。

5個買うと1個無料： 儲け $300 \times 5 - 700 = 800$ 円

20%オフ： 儲け $(800 - 700) \times 5 = 500$ 円

DOGでの戦いを好む男性ビジネスマンは、**CAT**な世界観が理解できません。

データ分析をこねくり回し、パワポでビジネスモデルをつくるのが得意な男性たちは、楽しい共感・感動、居心地の良い場所をつくるのが不得意です。

男性たちが会議室で考えたであろう**O2O**は、「スマホでクーポンをゲットできる」など、楽しさが感じられないプランばかり。

私はそんな頭でっかちな企画に、工業社会の終わりを感じます。

「原価率 300%」

1日 20食限定。4万円/日の損。実態は「広告宣伝費」。

お堅いはずの銀行ですが、「やるなあ」と思ったのが、先日見た三井住友銀行の ATM。大きな看板に「銀行 ATM」と書かれています。

どこの銀行とは書いてありません。あくまで「銀行 ATM」。

自分のカード銀行以外でお金をおろすと手数料が取られます。

しかし「銀行 ATM」だと、**なんとなく手数料無料だと思って足を運んでしまうのです。**

これは「自らの銀行名を隠す」ことによって、手数料を増やす作戦にちがいません。

「20時まで半額」

実態は「20時を過ぎたら価格 2 倍」。

そこを「20時まで半額」としたところがポイント。ものは言いようです。

見せ方・表

現の仕方ひとつで顧客の印象が変わり、売れ方が変わる——これがフレーミング効果です。

私たちは「3つのなかから真ん中を選ぶ」のが大好きです。

たとえば、レストランのメニューで、次のどちらかを選ぶとします。

サーロインステーキ 200g 2000 円

サイコロステーキ 200g 1400 円

「安さ」でサイコロステーキが選ばれる可能性が大です。

次の 3 択から選ぶとしたら、あなたなら、どれを選びますか？

サーロインステーキ 150g 2000 円

サーロインステーキ 200g 2000 円 (いまだけ増量サービス)

サイコロステーキ 200g 1400 円

この3択を提示されると、かなりの人が真ん中の「サーロイン 200g（いまだけ増量）」を選ぶはずです。

・・・

このように、人々を誘導する「不利なおとり」、この場合の「サーロイン 150g」をメンタル・デコイといいます。

**相手にとって「有利」なアンカーをはじめに打ち込むと、交渉は必ず難航します。
相手にとって「不利」なアンカーをはじめに打ち込むのが交渉を成功させる秘訣。**

先日、私の事務所にやってきた修理担当者はかなりのものでした。

壊れた機械の修理を頼んだ電話にて、くわしく状況を聞いたあとに「修理代はおそらく2万5000円程度だと思います」。

実際、やってきた修理のあとに彼が提示した修理代金は1万9000円。

なんとなく、トクした気分になった自分がいました。

日本人は「間（あいだ）を取る」のが大好きです。

たとえば500万円で売りたい売り手と、300万円で買いたい買い手が臨んだ値決め交渉では、「じゃあ、間（あいだ）を取って400万円にしましょう」と進めたがるのが日本人。

・・・

この「間を取るのが大好き」気質のことを、海外のビジネスマンはすでに知っています。

これが相手にバレていると交渉になりません。海外の売り手はそれを見越したうえで、ふっかけてくるからです：

この「間を取るのが好き」な心理には、「返報性」が隠れています。

もし彼が、下取りするクルマにやってきて、「大事に乗られていましたね」のひと言をかけてくれていれば、私の心はまったくちがったはずでした。

その「たったひと言」が言えなかったために、彼は私の心に痛みを残しました。