

株式会社エイチ・コンサルティング  
 代表  
 MBA（経営学修士） 中小企業診断士  
 川崎 英樹  
 URL <http://www.eichi-con.com>  
 E-mail [hky.consulting@gmail.com](mailto:hky.consulting@gmail.com)



# 中小企業の価格戦略は ブランディングで突き抜ける！

中小企業の経営戦略の中で、最大の禁忌手は「価格競争戦略（低価格競争）」です。多くの中小企業（小規模業者）が、価格設定で悩んでいる現状下、ブランディングや低価格を逆手に取る戦略で、苦境を回避する必要があります。今、我々が取るべき価格戦略のヒントを、事例を交えながら考察していきたいと思います。

## 価格競争戦略は 中小企業の最大のタブー

● 中小企業経営は  
戦略実行の連続である

企業経営には、常に「仕掛け」が必要であり、連続して立ち回らなければならない。障壁に対し打ち手を講じていなければ、たちまちサバイバルが失われてしまいます。

様々な企業戦略の中でも、経営者の悩みのタネが「価格設定戦略」です。いつの時代も「安ければ売

れる」妄想から価格設定に失敗し利益を圧迫した結果、薄利による経営難に陥る、そういうことがないよう価格設定戦略は知恵を絞って立案すべきです。

特に競合他社との「価格競争戦略」は避けたいところです。というよりも、価格競争戦略は中小企業経営の最大のタブー（禁忌手）と心得ましょう。

規模の経済において、大企業と比較することができない中小企業は、価格で勝負しては絶対にはけません。規模の経済とは、大量仕入や大量生産などにより、仕入コストや製造コストを抑えることができるという経済効果のことで、中小企業ではその戦略を取ることが不可能です。

中小企業の取るべき戦略は、高価格・高付加価値戦略です。つまり、お客様に「とても欲しい」と思ってもらえる商品を高価格で売る戦略です。

「そんなことは不可能だ」と言う中小企業経営者もいると思われませんが、日本は広く全国を見渡

すと高価格・高付加価値経営を実践している中小企業は実際に存在しています。また、その多くが不況知らずで立派に経常利益を叩き出している優良企業です。

そして、高価格・高付加価値戦略は、メーカー、卸業者、小売業、飲食店、サービス業など業種業態に捉われず多岐にわたります。

## ライバル（競合他社）に 打ち勝つための価格戦略

繰り返しますが、どの業種、業態の中小企業であっても、経営戦略における最大のタブーは「価格競争戦略」です。

中小企業が、価格競争を仕掛けても大手にかなうわけがありません。街中の精肉店や青果店は、大手の食品スーパーやショッピングセンターにかないませんし、家族経営のパパママ電器ショップも、大手の家電量販店にはかないません。特に、大型小売店に対抗する価格競争は、中小企業が最も避けなければならない戦略です。

## ●バリュー・マネジメント

そこで、取るべき（勝負すべき）施策が、高品質・高付加価値・高価格戦略であり、それにはオンラインワン戦略・オリジナル戦略の確立が鍵を握ります。

中小企業が提供するべき「商品」は、陳列しているだけでは売れません。きめ細やかな接客や目を引くPOPなどが重要で、つまりプレゼンテーションが必要なのです。

自社商品を競合他社よりも安く売ろうとしている経営者が多く見受けられますが、その気持ちが変わらない訳ではありません。実際、コンサルタントの中には低価格路線を提案する人もいます。

しかし、価格競争は麻葉みたいなものだと肝に銘じましょう。値引きがダメだとわかっていても「低価格にすれば売れる」その結果、次から次へと低価格で販売せざるを得ないスパイラルに陥ります。

そこで、価格競争を回避するために、中小企業は知恵を結集する必要がありますが、私は「製品で勝負をしない！商品で勝負を

する！」ことを提唱しています。

実は「製品」と「商品」という二つの概念には、以下のような根本的な違いがあると考えています。

- ・「製品」 製造された品物
- ・「商品」 商いをする品物

では、商いとは何か？

「価値を提供して、対価（お金）をもらう」行為のことです。この価値がポイントであり、製品（製造された品物）に付加価値（企業努力）を加味して商品化し、それをお客様に提供してお金をいただく、これを「バリュー・マネジメント」と呼びます。

中小企業はバリューマネジメントに対して日夜努力をしなければなりません。大企業は低価格戦略を大量仕入や大量製造により実現させています。そして、全方位型のターゲットリングで君臨します。中小企業はニッチ市場に対して注力し、戦略立案・実行していく必要があるのです。

ライバルに打ち勝つための価格

戦略は、高品質に裏付けされたバリュー・マネジメントを実施して、自信を持った価格設定を断行することが重要です。

## ブランドینگで価格競争を回避する

### ●全社で実行する 大きな取り組み

中小企業経営の最大の目標は、ある意味「企業ブランドを構築すること」あるいは「価値を上げること」です。中小企業診断士である私の日々のミッションも、究極的にはクライアントのブランドینگ活動支援といえます。

あらゆる中小企業が、ブランドینگを目標として日々ビジネスを行っており、事実、そのブランドینگで悩んでいる経営者も大勢います。一概に企業ブランドینگの手法は？と問われても業種や業態によって戦略・戦術は違ってきますが、ひとつ言えることは「ブランドینگは技術論では成り立たない」ということです。

基本的な取り組み（やるべきこと、やってはならないこと）は業種や業態に関わらず普遍のもので、定石を踏まえて実施しないと、ブランドینگそのものが無駄になってしまいます。

例えば、企業のCI（コーポレートアイデンティティ）を創りたい、VI（ビジュアルアイデンティティ）を創りたい、商品デザインを創りたいという取り組み自体は、必要条件ですが充分条件ではありません。つまり、CIやVI、商品デザインの創造は、ブランドینگ戦略構築活動の一部ですが全てではありません。

また、ブランドینگとは、マスコミに広告出稿をすることで完成できる薄取り組みでもありません。もつと様々な取り組みを立体的に組み合わせることで築き上げていく大きな取り組みです。

ブランドینگに成功すると、価格決定の主導権を握ることができ、低価格設定による薄利経営を回避できます。そして、業績低下に歯止めをかける戦略を大胆に展

## ブランディング戦略の【失敗事例】 「あるコンサルタントのブランディング提案」

あるコンサルタントが、多店舗展開をしているヘアサロン（美容室）にコンサルティングの提案書を提出しました。

そのタイトルは「ブランディング向上企画」で、内容は「ヘアサロンは人がブランド化されなければならない。したがって、人財教育を兼ねたコンサル支援を提案する」という大義でした。

提案が通り、第1回目の支援がスタートしたのですが、その後、クライアント（ヘアサロン）から支援停止と契約解除の打診を受けました。支援の中身はというと、実質的に研修会を並べ立てた教育プログラムで、その取り組みは挨拶や接客などの基本動作の強化プログラムばかりで、ヘアサロンのブランディング向上には繋がらなかった事が理由です。

この事例のケースで、人財教育をコンサルティングプロセスに盛り込むのは問題ありません。しかし「ブランディング＝人財育成＝接客力強化」というイコールは成り立ちません。

ブランディングは、経営理念から導き出された自社そのもの（経営者やスタッフ全て）の、商品（サービス）に対する想いなどを具現化して価値を限りなく高める取り組みで、下記の一連のスキームが欠かせないのです。

- 想いの共有
- コンセプトの創出
- コンセプトの明確化
- 商品の研究開発
- デザイニング
- パッケージング
- マーケティング

値引きや価格競争を挑むような戦略は取ってはいけません。低価格競争は、それだけで粗利益を圧迫します。「粗利益の圧迫は、営業利益を圧迫し、さらに経常利益も「圧迫する」という悪循環を波及させてしまいます。

高付加価値経営は、高粗利経営と言っていいでしょう。つまり、これからは「企業努力」を惜しまず高価格を実現した会社が生き残る時代がやってきます。努力してさらに努力して、いい商品を創り（あるいは仕入れて）、いいサービスを提供し、売上向上を実現していく経営です。

今こそ、客数主軸経営に軸足を置きましょう。「人口減なので客数を増やすことは避けたい」という考え方はナンセンスです。消費人口が減少する時代の競争は、必ず激化します。増客（ファンづくり）経営に邁進する貴社の真価が問われるのです。

次頁で、ブランディングで高価格戦略を実現した革靴工房の【成功事例】を紹介します。

開できます。長期的に好業績体質を志すならば企業ブランディングに取り組みべきなのです。

自信を持つて高品質化・高価格化・高付加価値化（ブランディング）に取り組みましょう。価格競争を回避し、自社独自の強みやウリ（USP※）を市場にぶつけることができます。

特に、開発新商品では「トンガリ部分」を創出することが不可欠

です。トンガリとは商品に込められた「こだわり」や「ゆずれない」もののことです。

左記に、ブランディング戦略の【失敗事例】を載せましたのでご覧ください。

### 価格競争戦略の弊害とアフターコロナの経営

少子高齢化による人口減少や働

き方改革による人件費の高騰に加えて、このコロナ禍で中企業経営に逆風が吹き荒れており、今後しばらくは減収・減益の時代が続くと予測されます。すべての業種・企業がそれに当てはまる訳ではありませんが、戦略を立案しておく必要はあります。

アフターコロナの生き残り戦略は、高品質・高価格・高付加価値経営しかありません。間違っても

## 「成功事例」高価格戦略で ブランディングを実現！

- ・社名：NIHIL bespoke shoe  
(ニヒルビスポークシュー)
- ・事業内容：オーダーメイド革靴の製造及びリペア専門店
- ・社員数：2名
- ・代表者：古賀 幸仁こうじん
- ・所在地：佐賀県佐賀市
- ・URL：https://nihil-bs.com

### ●作り手と履き手が語り合う

同社（以下NIHIL）は、佐賀県佐賀市でフルハンドメイド・シューズの工房を営んでいます。

代表の古賀幸仁さんは根っからの靴職人で、とことんこだわり抜いた製法から産み出される本物の高品質商品です。しかし、革靴の工房は昨今のコロナ禍で多大な負の影響を受けました。完全来店型のNIHILでは当然の現象です。

NIHILは、お客様にご来店いただくか、古賀さんが道具一式を抱えてお客様のところに出かける、どちらかの方法でないと製造に取



NIHIL 代表の古賀幸仁 氏

り掛かることができませぬ。

なぜなら「徹底した採寸」により、お客様一人ひとりの脚の特徴に合わせた「世界で、たったひとつの自分だけの靴」を創っているからです。ミリ単位の違いを見逃さない「経験と感性」で、妥協を許さない採寸作業はNIHILブランドの「吸い付くようなフィット感」を生み出しています。

NIHILの革靴は、まさに芸術作品であり「bespoke shoes」（ビスポーク・シューズ＝作り手と履き手が語り合い、共に一つの靴をつ



NIHIL 店舗外観

くり上げていく」というジャンルです。革靴の製造方法としては最高峰の製法で、セミオーダーやフルオーダーとは全く違う考え方と価値観になります。まさしく、古賀さんとお客様が「素材の皮革」との会話を楽しみながら進める製法なのです。

この概念に、NIHIL流のハンドソーンウェルテッド製法を織り交ぜた超高品質の革靴は、一生履き続けられる「自分だけの革靴」として、お客様の心を掴んで離しません。



お客様と打ち合わせを行うギャラリー

### ●NIHILの価格設定戦略

当初、1足の価格を20万円前後と設定していました。ところが、受注してもお金が残らないという現象に直面します。

同社から相談を受けた私は、まずは原価計算とBEP（損益分岐点）を算出しました。すると判明したのが、1足あたりの損益分岐点上高が26万円という価格だったのです。

その対策として、高品質に裏付けされた高付加価値を実現するため、思い切った高価格方針に舵を



靴型（木型）の修正作業。試し履きを考慮した上で、木型を微調整し、もう一度試し履きを行い、改めて左右のバランスをチェックする

切り、具体的には1足の価格を40万円に設定したのです。それでも受注数に大きな変化はありませんでした。

その後、自慢のハンドソーンウエルテッド製法にさらに磨きをかけ、70万円へと設定を変更しました。これも先日、同価格で受注が実現しています。

同社のウリは、一切の妥協を許さない、

- ・材料と材質のセレクト
- ・徹底した採寸と木型の製造



採寸から試作・本製造まで一連の工程すべてを職人が手がける



お客様とのデザイン打ち合わせに始まり、採寸と試し履きによる修正・調整を繰り返していくことによって「吸い付くようなフィット感」が生まれる

・試し履きによる度重なる修正

・経験に裏付けされた自信と覚悟

・そして「技術」

私自身、その価値は1足100万円を超えるかと算定しています。

●ギャラリーは大人の空間

材料の皮革は1足の受注に対して皮一枚全ての仕入れから始まり、そして、その一枚皮から最適部分を目利きして使用するところもNIHILならではの隠れたこだわりです。

年間の製造数は、完全セル生産のため、現状では20足しかできません。製造スタッフを雇用して分業制にすればいいのでは？と思いかもありませんが、それはできないのです。各工程の関連性を熟知していないと、NIHILが醸し出す「吸い付くようなフィット感」は実現できないからだと思います。

ビジネスに徹するならば簡単。オーダーメイドという言葉と並べて、オリジナル感をお客様にお伝えすればいい…。



デザイン打ち合わせから完成まで6ヶ月～1年の時間を要する

だけど、僕はDespotieという最高峰の製法を極めて、本物を探究していきたいのです。

と古賀さんは語ります。

「NIHIL bespoke shoe」のギャラリーは大人の空間です。店主が淹れてくれたドリップコーヒーを飲みながら、世界でただひとつの自分だけの一生モノの革靴について語り合う、素敵な工房です。

以上、中小企業診断士として寄り添いながら共に成長していきたい、小さな工房の紹介でした。