

好材料と高付加価値で 利益を稼ぐビジネスモデル！

高価格（好材料と高付加価値）でも、顧客に「お得感」を与えながら、同時に企業利益も増やすことのできるビジネスモデルを解説します。労働生産性の計算式と労働生産性を高める3つのポイントに加えて、小規模事業者が取り組んだビジネスモデルの成功事例を、貴社事業の成功にお役立てください。

顧客価値に見合った 価格とコスト設定方法

● 「顧客価値」とは

「企業の目的」とは、何らかの顧客価値提案をして顧客に満足してもらい、それを継続しながら社益を良くすることです。

では「顧客価値」とは一体何でしょうか？ それは、顧客がその商品やサービスに対して受け取るメリットや満足の総和から、顧客

図1 顧客価値

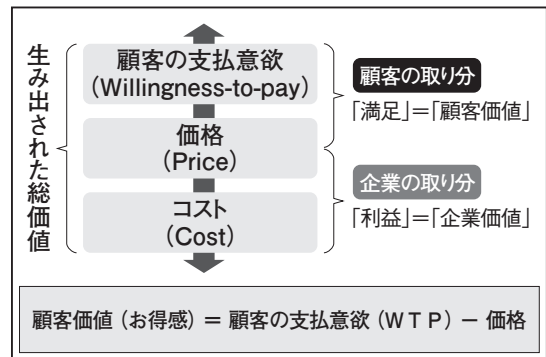


図2 「顧客価値」を「ゲイン」と「ペイン」で表現する

- ① 顧客のゲイン（あったら嬉しいこと、例えば「楽」「すぐに」「快適」「健康」「安心」）を増やす、または創出する観点
- ② 顧客のペイン（あると嫌なこと、例えば「悩み」「痛み」「恐怖」「障害」「面倒」）を減らす、または取り除く観点

例えば以下のような「顧客価値」の表現が考えられる

- ① 顧客の「ゲイン」を増やす観点
(例) より健康効果を高めながら、喉を潤す
- ② 顧客の「ペイン」を減らす観点
(例) ホテルから外出して店舗に向いたり、着替えたりする手間や面倒をなくして、喉を潤す

が支払った価格を差し引いても、なお余る「お得感」のことです。

なお、顧客がその商品やサービスに対して受け取るメリットや満足の総和を金額に読み替えると、

「顧客の支払意欲」

(WTP: willingness to pay)

となります(図1)。

次項で「顧客の支払意欲」を高めるための事例として、顧客がホテル宿泊時に喉を潤したい」とい

うニーズを前提に考察します。

1 顧客価値の表現

「ゲイン」と「ペイン」

図2のように「ゲイン」と「ペイン」の観点に分けて考え、表現していきます。

2 顧客価値の表現

「機能」「情緒」「体験」

大きく、この3つの価値に分けて考え、表現していきます。

特に、経営資源の乏しい中小企

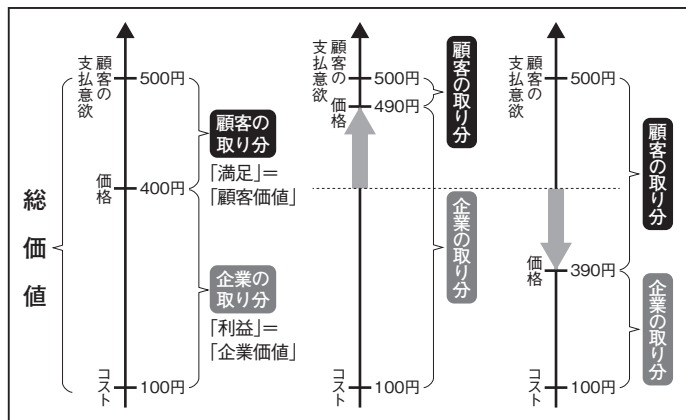
図3 3つの価値で表現する

①「機能」価値で表現する
モノとしての「機能・スペック」や「レベル」
(例)・喉の渴きを軽減できる
・健康を維持するための栄養素を補給できる
など

②「情緒」価値で表現する
モノが顧客の情緒に作用した結果得られる価値
(例)・ドリンクを飲むとホッとできる
「ドリンクを飲むシーンが…」
・かっこいい
・かわいい
・自分らしさを表現できる
・優越感を感じる
・季節感を感じる など

③「体験」価値で表現する
モノやサービスの利用により生み出される体験
(例)ドリンクを飲む場を通じて、自然とコミュニケーションが広がり、楽しめる、くつろげる など

図4 総価値と顧客価値と利益



業において重要なポイントは、ありふれた「機能」価値のみではなく、「情緒」価値や「体験」価値を創意工夫により創出し「顧客の支払意欲」を高めることです。そして、他社との差別化を図り、顧客に選ばれ続ける理由を明確にしていけます(図3)。

●顧客がホテル宿泊時に喉を潤したい

この欲求に対して「顧客の支払

意欲(WTP)」が500円で、そのソリューションとして「健康ドリンク」の価格が400円であった場合、「顧客価値」は100円になります。

そして「健康ドリンク」をホテル側が1000円のコストで仕入れていた場合、ホテルの取り分である粗利益は300円になります。最終的に、取引によって生まれた総価値は400円(=500 - 100)となります。

顧客の支払意欲が500円であれば、健康ドリンクの価格は400円から490円に値上げしたとしても売れるでしょう。

しかし、このとき顧客価値は、100円から10円(=500 - 490)に下がるため売れ行きは多少鈍るかもしれませんが、売れないわけではありません。ホテルの利益は、300円から390円(=490 - 100)円と大きくなります。

●総価値を伸ばす価値創造活動

他方で、健康ドリンクの価格を400円から310円に下げれば顧客は喜びますが、ホテルの取り分である利益は少なくなります(図4)。

このように企業は、「顧客と「総価値(400円)」を「顧客価値」と「企業価値」で取り合っています。

単純に見れば顧客価値は、価格を低めることによって実現するものと思われがちですが、それは避けるべきです。その理由は、企業の利益が小さくなり、企業の犠牲のもとで顧客価値を生むこととなるためです。

それよりも、可能な限り顧客の支払意欲を高めて、総価値を伸ばす価値創造活動をしていくことに注力してください。

価格を高めても顧客価値を生み出すことは可能になり、さらに企業の利益も増大します。顧客に喜んでほしい、利益も上げているといった企業は、こうした思考をベースに活動しています。

図5 労働生産性の計算式

$$\begin{aligned}
 \text{「労働生産性」} &= \frac{\text{付加価値}}{\text{（営業利益 + 人件費 + 減価償却費）}} \div \frac{\text{労働投入量}}{\text{（労働者数} \times \text{一人当たり年間就業時間）}} \\
 \text{「労働生産性」} &= \frac{\text{付加価値率}}{\text{（付加価値} \div \text{売上高）}} \times \text{（売上高} \div \text{労働投入量）} \\
 \text{「労働生産性」} &= \frac{\text{付加価値率}}{\text{（付加価値} \div \text{売上高）}} \times \text{（有形固定資産} \div \text{労働投入量）} \times \frac{\text{有形固定資産回転率}}{\text{（売上高} \div \text{有形固定資産）}}
 \end{aligned}$$

図6 労働生産性を高める3つのポイント

1. 付加価値率を高める

付加価値率を高めるには、魅力的な製品やサービスをつくり売上高を上げる、外注工程の内製化、仕入単価の抑制で顧客価値を実現するコストの適正化などが、有効な取り組みです。

以下に例を示します。

- ① 魅力的な製品やサービスの提供により「顧客価値」を創出して売上高を高める
- ② 「顧客価値」を具現化する原材料の選定見極めとコストの適正化を図る
- ③ 「強み」に基づく業務の内外製分析と意思決定を行い、製品品質の向上、製造原価（＝材料費＋加工費＋経費）の適正化、受注から納品までの総リードタイム短縮を図る

2. 有形固定資産回転率を高める

有形固定資産回転率を高めるには、以下が有効な取り組みです。

- ① 受注機会を増やして、設備の稼働率を高める
- ② 設備投資によって設備の効率を向上させる、より付加価値の高い加工業務を行う

3. 労働投入量に対する売上高を高める

労働投入量をミニマル化しつつ、売上高を高めていくためには、以下が有効な取り組みです。

- ① 「人間系」と「設備（IT含む）系」の仕分けを行う
- ② 「設備（IT含む）系」の対策
 - ・ 設備投資と活用による効率化、省力化、リードタイム短縮を図る
- ③ 「人間系」の対策
 - ・ 働きやすい環境や風土づくり
 - ・ 人材教育による技能の習熟度およびソリューション営業力の向上
 - ・ 多能工化による柔軟な業務担当の実現による手待ち時間の削減、人材の定着率の向上 など

**「労働生産性」向上！
その3つのポイント**

「労働生産性」とは、投入した労働量に対して生み出された成果を測る目安で、労働者1人当たりの成果、または労働時間当たりの成果を数値として表します。労働生産性の向上は、働き方改革の大きな柱で日本の喫緊の課題です。

近年、より短い時間で効率的な業務が重視され「1時間当たりの労働生産性」が指標として利用さ

れおり、経営力向上計画における労働生産性は、図5の計算式で定義されています。その計算式から労働生産性を高めるための3つのポイントを図6に示します。

**ビジネスモデル事例
高い材料、高い付加価値**

高い材料に、高い付加価値で、高値販売を実施して、高利益を得ている、印章業を営む小規模事業者A店の成功事例を紹介します。

● **印章業・A店の概要**

大阪府のA店では、印章彫刻一級技能士が丹精込めて制作した印章を店舗販売しています。事業内容は、印章（印鑑・ゴム印等）の制作・販売事業、はがきや名刺などの印刷加工事業の2つで、直近の年間の売上高は約900万円です。

A店の強みは2つあり、1つ目は、代表者が印章業界に長年従事し優れた技能（印影美や偽造防止）を有し、全国の技術競技大会の賞歴もあり、後進の若手技能者の模

範となっています。

2つ目は、顧客ニーズの汲み取り力が高く要求スペックを的確に見極め、懇切丁寧に商品説明を行えるソリューション力です。

●A店を取り巻く外部環境動向

【脅威・リスク】

店内での商品説明と販売を行う対面形式をとっていたため、コロナ禍による来店客数の大幅減少、テレワークに伴う捺印の簡略化、また、汎用性の高い標準品においては、競合店やEC（電子商取引）との差別化が困難であり、価格競争に陥っています。

【機会・チャンス】

お祝い用の印鑑や独立開業時の会社印などは一生ものであり、顧客の心に響く手書き文字など、オリジナル性が求められます。つまり、価格を高くしたとしても顧客の支払意欲は増し、より大きな顧客価値（お得感）を創出できる市場機会に恵まれています。

また、顧客からは、

図7 A店の戦略とビジネスモデルの方向性

■ A店の方向性

① A店の「強み」である技能

ソリューション力を活かせる贈答品などの「オリジナル特注品市場」をターゲットに選定し、マーケティング強化を図る。例えば、顧客に見やすい場所に「印章アドバイザー」を示した看板設置や新商品の陳列見直し、ホームページによる有益な情報発信などの他に、顧客の要求品質を満足させる仕入材料の選定見直しを行う。

② 来店客数増にこだわらない

一人ひとりの顧客満足度を高めるため対話の質と量を増やし、顧客の支払意欲を増進し客単価の向上を図る。

③ 設備導入と利活用

製造プロセス見直しによる労働生産性の向上（コスト適正化）を図る。

④ 「③」を後押しする施策

補助金施策を有効活用して資金繰りを改善する。

■ A店の取り組みとその効果

① より大きな顧客価値を創出する仕入れ材料の選定見直し

【効果】新素材チタンの仕入れ見直しによって、書体の精密性とデザイン性、最終仕上げによる高級感、耐久性などの品質向上を図ると同時に、従来と比較して仕入コストが増加したとしても、顧客の高い支払意欲の創出と高い価格設定により、A店の利益拡大に結び付けている。

② 外注工程の完全内製化および設備効率性の高い専用チタン彫刻機（ソフトウェアITツール含む）導入と利活用

【効果】受注から納品までの総リードタイム短縮（8日間が1日に短縮）による顧客満足度の向上と、加工費を従来の約1/4程度に削減することで、労働生産性を高めている。

③ 「②」を後押しする小規模事業者持続化補助金（低感染リスク型）の申請

【効果】補助金採択により設備投資の約2/3の補助を受けることで資金繰りの改善を図る。

- ・品質保証期間の延長
- ・材質の高級感や耐久性
- ・印影美と偽造防止の両立

などが求められるため、A店の強みが活かされる市場です。
さらに、専用彫刻設備の導入と製造プロセスの変更により、労働

生産性の向上が見込まれます。

●A店の戦略と

ビジネスモデルの方向性

A店の強みを活かしつつ、市場ニーズに対応するための方向性を解説します。その詳細を図7に示しましたのでご覧ください。

●まとめ

特に、新ビジネスの立ち上げでは、ぜひ、今回の事例を貴社のビジネスに活用できないか検討してみてください。他の業界の成功パターンから学び取り応用することで、ビジネスの実現性を高めていただければ幸いです。