

主催：鳥取県（委託先：一般社団法人鳥取県中小企業診断士協会）

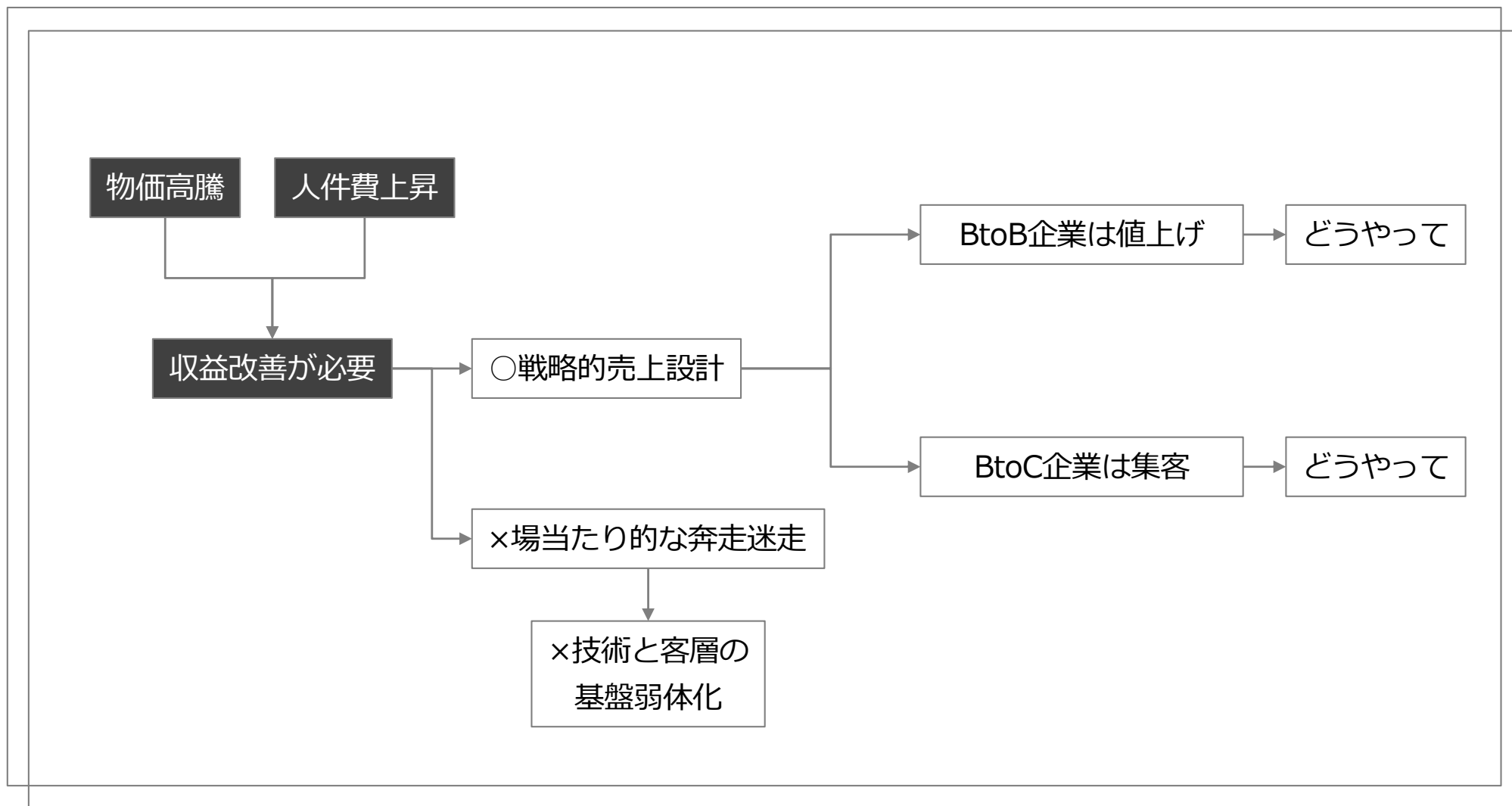
戦略的な売上設計で
物価高騰に負けない会社を作るヒント
（ダイジェスト版）

講師 / 北村真吾氏（中小企業診断士）

本セミナーのポイント

- 物価高騰や人件費上昇は全ての企業、事業者にとって関わりの深いテーマであるため業種と論点について幅広く網羅的に取り上げます。
- 仕入れ上昇分だけ売価を上げていたとしても、見た目の売上は増えるかもしれませんが利益まで増えるかは別問題であり、必ずしも企業収益が改善するとは限りません。
- 物価高騰に加え、政策転換や労働環境の変化により人材雇用のコストや責任が高まりコロナ禍は過ぎたものの、逆に企業収益の圧迫要因が増えています。
- 「忙しいのになぜ赤字か分からない」を脱するためには、場当たりの対応ではなく戦略的な売上設計が必要です。
- BtoB企業（顧客が法人である企業）は競争力が発揮できる分野に注力し値上げを狙っていきます。
- BtoC企業（顧客が個人である企業）は確実な集客活動で稼働を高めていきます。

1章：物価高騰と人件費上昇に対応する収益改善の必要性

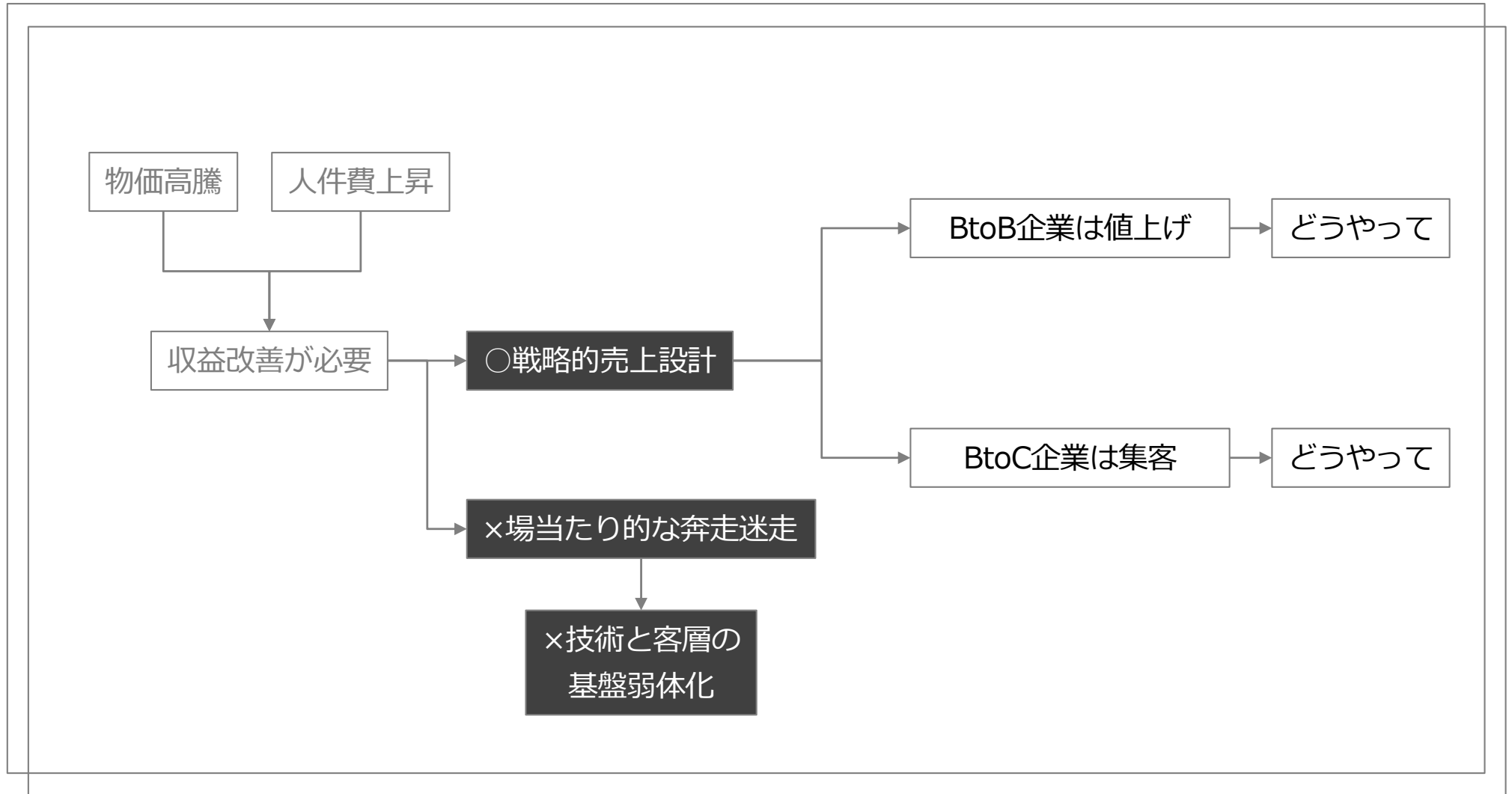


- 仕入れ原価に対応した値上げだけでは不十分
 - ・ 仕入れ値の上げ分だけ値上げをしても収益改善には至らないかも
 - ・ 水光熱費や燃料費など、企業活動そのもののコストも含めて高まっている

- 物価高騰より人件費そのものの上昇が今後はより企業活動に影響を及ぼす
 - ・ 今までのように人件費の抑制は物価高騰対策にならない
 - ・ 政策転換や労働環境の変化により「従来の人件費抑制手法」は困難になる
 - ・ 従来の人件費抑制 = 正社員のパート化 + 社保猶予 + サービス残業容認
 - ・ むしろ人材確保のためには企業全体の人件費単価を高める方策が必要になる

- 景気に負けないよう収益力を高めるためには戦略的な売上設計が必要になってくる
 - ・ 値下げ交渉、節約、人件費抑制などコスト管理だけでは利益捻出にも限界がある
 - ・ 今後も物価高騰、人件費上昇が続くとしたら
強い会社になるためには戦略的な売上設計が欠かせない

2章：収支状況を分析することで売上を戦略的に設計する



□ 戦略的な売上設計

(2) 次に、値上げ余地のない売上分野を敢えて減らしつつ
当社ならではの競争力が発揮できる分野に注力していく

	収支が黒字	収支が赤字
稼働は高い	<p>A</p> <p>稼働は十分で 現預金が増加傾向</p>	<p>B</p> <p>稼働は十分だが 現預金が減少傾向</p>
稼働は低い	<p>C</p> <p>稼働は高くないが 現預金が増加傾向</p>	<p>D</p> <p>稼働は高くなく 現預金が減少傾向</p>

(1) まず、集客活動に注力して稼働を確実に高める

×稼働を高めず（集客活動をせず）単純安易な値上げによって黒字化をねらうと
→ 客離れによって逆効果になる恐れあり

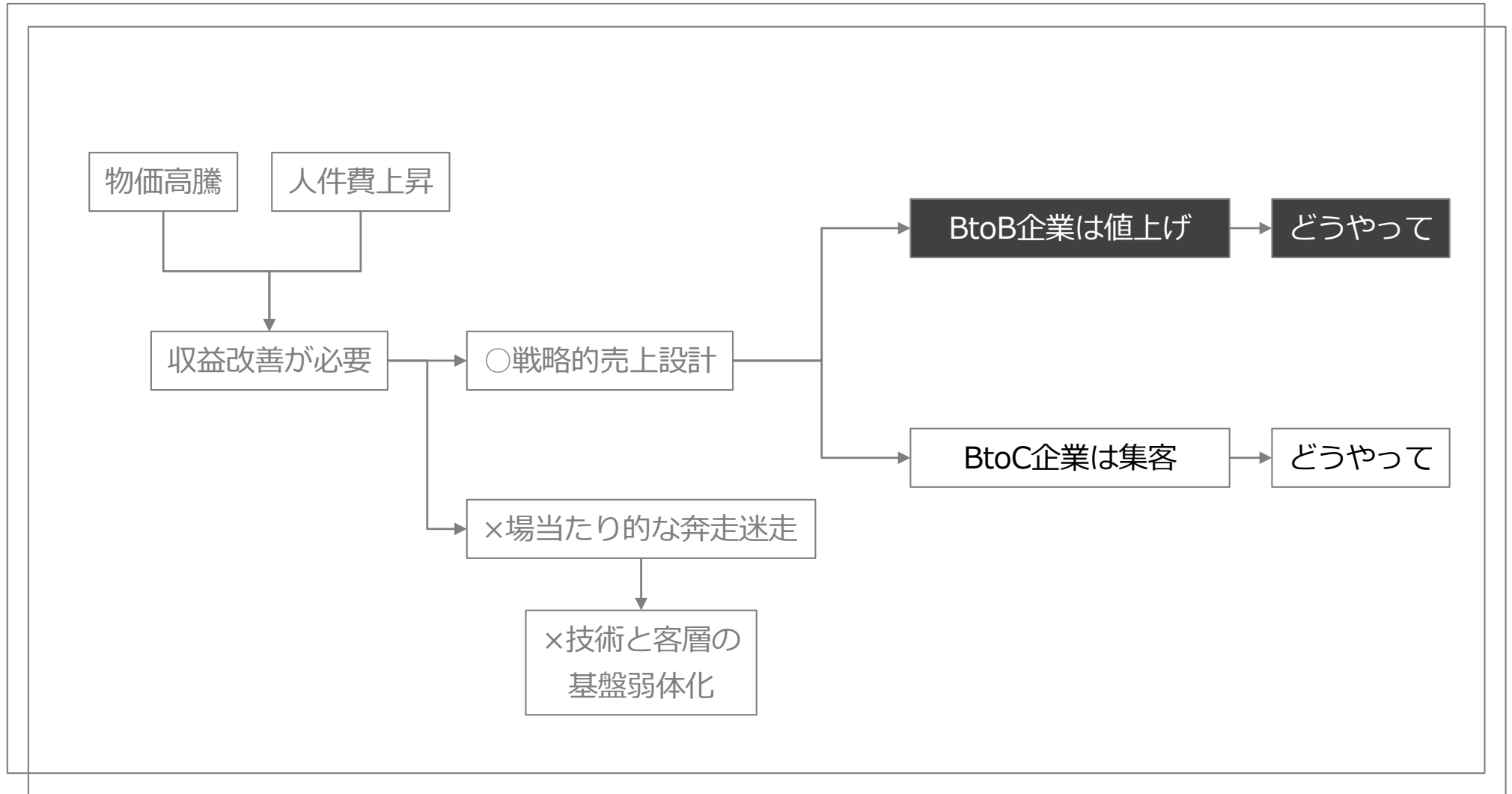
□ 戦略的な売上設計

- BtoB企業とは、顧客（売り先）が法人である企業のこと
- BtoB企業は競争力が発揮できる分野に注力し値上げをねらっていく
 - ・ 最近では経済活動が活発になり、受注や稼働そのものが上がってきた
 - ・ 物資不足もあり、ある程度先まで受注予定が埋まっているケースが増えている
 - ・ 稼働は十分高いので、売上を上げようにも今以上の受注はキャパ的に無理がある
 - ・ 単なる「お願い値上げ」がそろそろ通用しなくなってきた
- 戦略的 = 注力分野の選定で長期的な値上げを実現していく
- × 場当たりの = 親会社からの言いなりに流され不採算受注を繰り返すと
労働環境の悪化で人材が定着せず、結果として自社の技術力は停滞、低下する

□ 戦略的な売上設計

- BtoC企業とは、顧客（売り先）が個人である企業のこと
- BtoC企業は確実な集客活動で稼働を高めていく
 - ・ 人手不足や人件費高騰の影響をBtoB企業より受けやすい
 - ・ コロナが明けたのに営業時間短縮や席数減少を余儀なくされる
 - ・ 一方で競合店と比較されやすいため値上げタイミングを計るのが難しい
- 戦略的 = 短縮された営業時間、減った席数での不利な営業状況だからこそ
確実に収益を確保するためには稼働向上 = 確実な集客活動が欠かせない
- × 場当たりの = 物価高騰に合わせて安易な便乗値上げをしても
客数そのものが増えるわけではなくむしろ客離れにつながり、売上基盤を弱らせる

3章： BtoB企業は競争力が発揮できる分野に注力し値上げをねらっていく



□ 今年に入ってからBtoB企業において発生している現象

ー 現象＝顧客企業に対し「どんぶり勘定」が通じなくなってきたこと

- ・ 物価高騰が著しかった去年であれば「お願い値上げ」を聞いてもらえた
- ・ 今や顧客企業も、下請け保護より自社利益確保を優先している
- ・ 長年取引してきた関係性よりも短期利益を重視する傾向が見られ
 今後はより相見積りや分離発注が進むはず
- ・ 今までの「足して2で割って利益が出ればよい」つまり「これは安く受注してでも別の商品で稼がせてもらう」という、どんぶり勘定が通用しなくなってきた
- ・ どんぶり勘定のままでは下請け企業の利益率は悪化する
- ・ 例えば皆さんが、仕入れ先から数的根拠なく「物価高騰でうちもしんどいので値上げさせてください」と言われたら何を思うか
 - 顧客企業に対してどう値上げの説明をつけようか
 - 顧客企業に対して当社から値上げが受け入れられるだろうか
 - 単なる「お願い値上げ」なら申し訳ないが断らねばならない

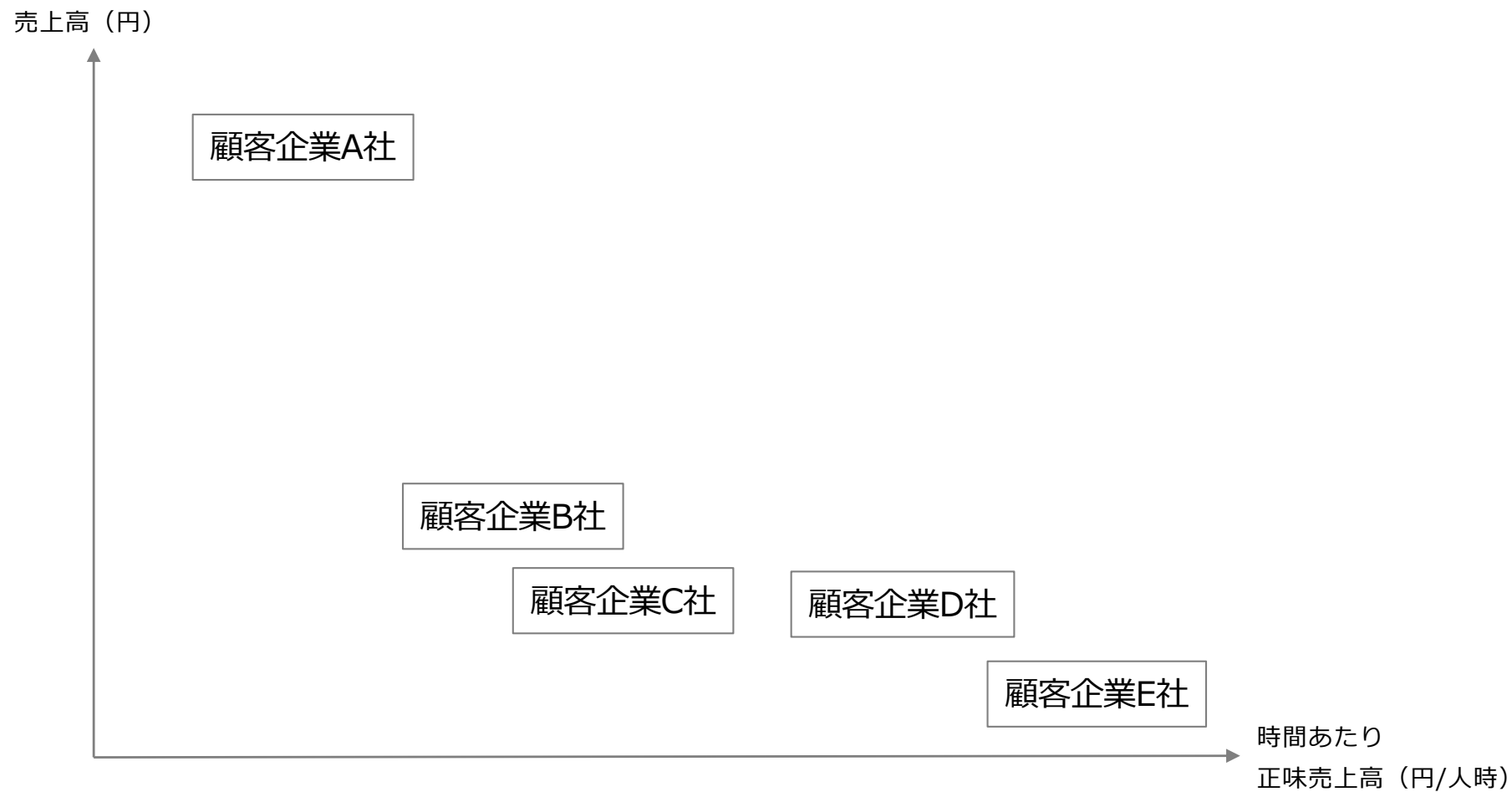
□ 対応策1 = 顧客企業ごと (※) の利益をシビアに判定すること

※各企業の受注実態により、顧客企業ごとではなく「製品カテゴリー別」や「受注案件別」の集計の方が適している場合もあります

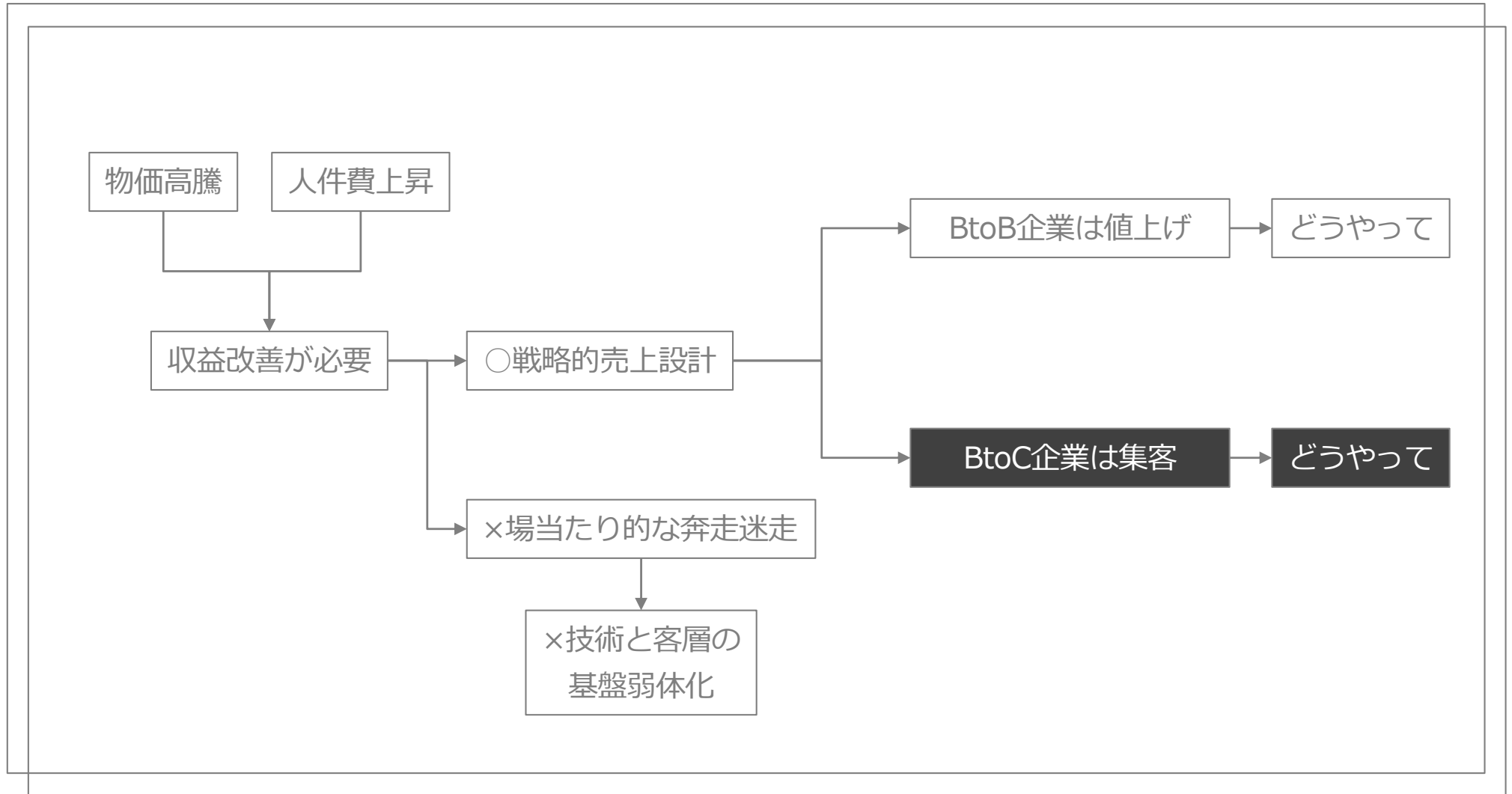
		全社合計	顧客企業A社	B社	C社	・・・	計算式
1	売上高 (円)						
2	うち材料費 (円)						
3	うち外注費 (円)						
4	材料費と外注費を除いた正味売上高 (円)						1-2-3
5	準備段取り含む所要時間 (人時)						
6	時間あたり正味売上高 (円/人時)						5 / 6

□ 対応策2 = 忙しいのにもうからない原因を明らかにする

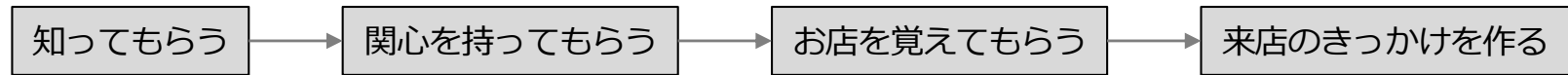
※各企業の受注実態により、顧客企業ごとではなく「製品カテゴリー別」や「受注案件別」の集計の方が適している場合もあります



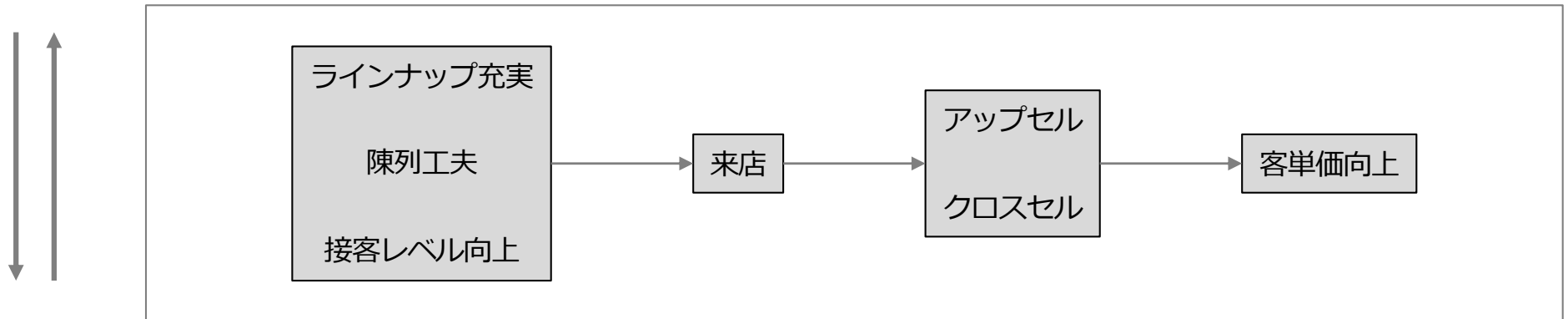
4章： BtoC企業は確実な集客活動で稼働を高めていく



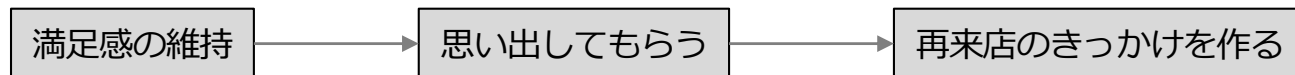
□ 「前」マーケティング（お店の外で実施する新規顧客獲得活動）



□ マーチャンダイジング（お店の中で実施する客単価向上活動）



□ 「後」マーケティング（お店の外で実施するリピート率向上活動）



※本セミナーにおいてマーケティング活動をモデル化するための講師独自の呼称であり、正式なマーケティング用語とは異なることがあります

□ マーケティング = お店の外での活動 = 客数増加

- 新規顧客の獲得 + リピート率の向上 = 稼働向上
- 一度効果が発揮されると集客力そのものが高まり、会社としての強みになる
- × 効果が発揮されるまで時間がかかる
- × 何をしたら集客につながるのかよく分からない
- × 費用対効果が見えにくい

□ マーチャンダイジング = お店の中での活動 = 客単価増加

- アップセル = お客さんがいつも使っている商材よりも高い商材を提案し客単価を高める取り組み
- クロスセル = お客さんが買おうと思っている商材に加え、追加商材も購入してもらい客単価を高める取り組み
- 目の前のお客さんに対する活動なのでイメージしやすい
- 取り組みから効果発揮までが早い
- × 客数そのものが増えるわけではないので売上基盤の根本強化につながらない
- × 強引な接客は客離れにつながる恐れがあり、逆に売上基盤を弱らせる

□ 「前マーケティング」 = 新規顧客獲得 → インスタグラム

- ー 一般的な集客サイトでの新規顧客獲得もOK
 - ・ 飲食店なら食べログ、ヘアサロンならHPB
 - ・ もちろん一定の集客効果はある
 - × デメリット：クーポンや値引き目当ての客層が多く定着しにくい
 - × デメリット：行く店が固定化している人はわざわざ見ない

- ー インスタでの新規顧客獲得
 - ・ 商圏内の見込み顧客が日常的に使っている
 - ・ タイミングやボリュームなど発信できる情報の自由度が高い
 - × デメリット：フォロワーを獲得しないと情報の届く範囲が狭い
 - × デメリット：ライバルが多く工夫しないと埋もれる

- 値上げを許容してくれる良質な客層を獲得するにはインスタがよい

□ 「後マーケティング」 = 既存顧客囲い込み → ライン公式アカウント

ー 顧客リストは重要

- ・ しかし、あなたの店には顧客リストはありますか
- ・ あったとして、それは活用できていますか
- ・ 郵便でDMを送るという活用方法だったとしても、手間もコストもかかる

ー ラインを活用する

- ・ 今からわざわざ顧客リストを作る必要はないかも
- ・ こちらからも、お客さんからも、メッセージが送り合える

○ 減った席数、短縮された営業時間において稼働率を確実に確保するには
既存顧客の来店を促すことができるライン公式アカウントがよい

主催:鳥取県(委託先:一般社団法人 鳥取県中小企業診断士協会)

戦略的な売上設計で
物価高騰に負けない会社を作るヒント

講師 / 北村真吾氏 (中小企業診断士)