

値決めは経営

経済調査部次長 横山 征至

日本経済の最重要課題はデフレ解消であろう。日本のデフレはマクロ的枠組みによる要因のみならず、企業の個別の動きによる影響も相当に大きいと感じている。すなわち、失われた20年の間に経営者のマインドに価格競争対応が強く刷り込まれ、企業経営が過度に低価格化に傾斜していることで、更にデフレを厳しいものとしている側面はないだろうか。

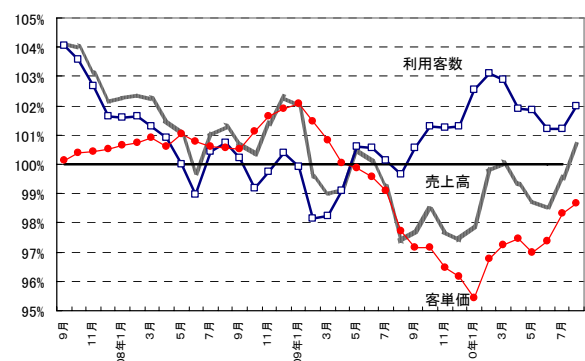
振り返ると、専ら価格訴求で持続的成長を果たしてきた企業は少ない。低価格販売で一時的に存在感を高める企業はあっても、その多くは後に競争優位を喪失させている。これは経営学でビジネスモデルのライフサイクルを説明する「小売の輪」理論とも整合的であろう。勿論、低価格戦略で持続的成長を遂げている企業はあるが、これら企業の多くは価格面の訴求力のみならず、プラスアルファの価値を伴っている。消耗戦の低価格戦略でシェアを向上させることはあっても、生産性向上に見合った低価格化でない限り長続きする経営戦略とは言えず、コスト削減のみが生産性の向上策でもない。

昨今のデフレ環境を象徴する産業は外食セクターであろう。人口減少時代を迎え、足下では所得環境の厳しさで内食化など節約志向も強まっている。(社)日本フードサービス協会によれば、今夏は猛暑特需を享受したものの、09年以降、売上高のマイナス基調が続いてきた。これは専ら客単価の低下によるものである(資料)。客数はむしろ増加に転じているが、客単価低下を補えていない。ここからは、需要の価格弾力性が低下する中、限られたパイを奪い合う価格競争が産業全体を疲弊させている姿が窺える。実際、これまで価格面で注目されてきたものの、早々に息切れしている企業も見受けられる。

一方、比較的少数であるが元気な外食企業も存在する。注目したいのが、値上げをしつつ業績改善を果たしている企業が散見されるようになってきたことだ。これら企業もかつて低価格路線を打ち出し、その帰趨として業績低迷に陥っていた。しかし単に価格に依らない価値の提供を模索し、それが消費者に受け入れられたことで業績回復を遂げている。この価値を生み出すことこそ極めて難しいことであるが、現下の経営環境で価格引き上げを伴う舵取りを行うことは、勇気を要する経営判断であったろう。

「値決めは経営」とはある著名経営者の言葉であるが、値決めはトップの役割であり、経営哲学を映すものとのことである。実際、価格はコスト構造、財やサービスの非価格競争力、マーケティング戦略など、企業経営のあらゆる要素を反映し、経営力を映すものと言える。勿論コスト競争力の向上は極めて重要であるが、同時に製品やサービスの価値向上を通じた競争がより活性化することで、持続的かつ健全な成長に繋がることを期待したい。

資料 外食産業の全店売上高と内訳



(出所) 日本フードサービス協会
傾向を見るため、前年同月比を3ヶ月移動平均したもの