

価格ってなんだ？

2006.11.18—2006.11.26

樋口耕太郎

価格ってなんだ？

去る10月30日に日銀沖縄支店、沖縄会計士協会、沖縄弁護士会が主催する沖縄事業再生研究会の月例勉強会で1時間半の時間を頂戴し、「サンマリーナホテルの再生事例」と題して講演をさせていただきました。

講演後の質疑応答の際に頂戴した質問の一つに、「サンマリーナホテルではなぜ客室単価を上昇させる価格戦略を取ったのか。ある温泉地域の事例では、反対に価格を下げ競合他社が疲弊することで自社のポジションを優位に導くというケースもあります。」というご質問がありましたので、その選択にいたる根拠を回答させて頂きましたが（サンマリーナホテルにおける価格戦略については、ウェブサイトの「ケーススタディ:サンマリーナホテル」を参照ください）、価格戦略の基本である、そもそも価格とはなんだ？というテーマについてコメントすることはできませんでした。この議論は非常に掘り下げ甲斐のあるテーマですので、補足してコメントしたいと思います。

価格とはなにかを誰も知らない？

価格とは何か、価格は誰が決めるか、価格はどのような性質を持つかなど、価格についての非常に基本的な議論が経営の現場においてなされることは殆どないと思われまます。経済学の価格理論といえませいぜいミクロ経済学の需給曲線から説明が始まるのが一般的で、需要供給に関連する価格決定が主要な研究テーマとなっているのですが、そもそも需要とは何か？のような価格についての根本的議論は多くの事業家や経済人は経験していないのではないかと思います。特に経済学は前提条件が非常に多い学問といわれているそうですが、そうであるならばなお更その前提条件についての研究が少ないことが不思議に思えます。

僕も今まで長い間、このような知識的な枠組みにあまり疑問を持ったことはありませんでしたし、今まで誰もこのような疑問を呈した人にお会いしたことはありませんでした。しかし、現実に関自分がサンマリーナホテルの経営を担当し、経営のあり方、事業のあり方、価格決定について直面し、これらについて考えれば考えるほど、多くの疑問が生じてきました。価格とは何だろうか？価格が何であるかを理解しているのは誰だろうか？価格についての理解が現状の程度にとどまっていることで実際の事業に障害が生じていることはないだろうか？価格を上げるということ、下げることの事業的な意味はなんだろうか？

価格は買い手が決める

価格に関する特徴のひとつは、価格は常に買い手によって決まるということだと思います。売り手ができることは「値札をつける」という行為のみですので、これをもって売り手が価格を決定しているように解釈されがちですが、値札をつける行為は価格が決定されるということとは根本的に異なります。買い手には常に「買わない」（あるいは他のものを買う）という選択肢が存在しますので、買い手が売り手の設定した価格に納得がいけない場合は売買が成立せず、この場合売り手の設定した値札は意味を失い

ます。

一般に、「値札をいくらにするか」を定める行為が企業における「価格戦略」と理解されていることが多いのではないのでしょうか。この行為は現実には「値札戦略」と呼ぶべきものでしょう。買い手が価格を決定する前提では、買い手が意図とする最高価格と売り手がつける値札の間には直接の関係はありません。より本質的な問いは、価格決定はあくまで買い手によってなされるということを確認した上で、その決定要因が何か？その決定要因に影響を与える事業行為はなにか？そのような事業行為を組織的に行うためになにをすべきか？などだとも思います。

不良債権と価格決定

価格決定に対する考え方次第で、事業戦略と結果(場合によっては国家政策にも)に大きな影響があることを実感したのは、1997年3月以降日本でも活発になった不良債権の売買案件に携ったときです。不良債権の売買価格は当初売買市場が未成熟だったこともあり、常に買い手が価格を決定するという原理を実感するに十分でした。

当時、日本における不良債権売買は誰しものが初体験の取引ですので、おっかなびっくり、かなり保守的に入札価格を設定するところから始まります。余談ですが不良債権の回収を行う外資系企業の責任者の家が放火されたとか、オフィスにネコの生首が送られてきたとか、世界中で噂になったのもこの時期です。時間の経過と共に不良債権投資は当初想定されていたほどリスクがない(どころか殆どリスクがない)ということが明らかになるにつれて入札価格は急速に上昇していくのですが、その間売られる不良債権の質にそれほど大きな差はなかったと思います。買い手の不良債権に対する認識の変化が入札価格の急速な上昇のほぼ唯一の原因でした。

不良債権が安価に売却されればされるほど、銀行に対して公的資金(つまり税金)が投入される額が増加し、投入された税金の多くは投資家である外資系投資銀行やファンドの利益となり、この莫大な利益に対して当時は日本国内で税金が課せられることもなく、こともあろうに投資家の本国(米国など)で課税され膨大な納税がなされている、という非常識な循環が生まれていましたので、この問題を解消するためには一刻も早く売買価格を上昇させ公的資金の投入額を最小限に抑えることが重要なポイントであるべきでした。すなわち国家レベルでの不良債権の価格戦略が何兆億円という税金の使い道を大きく左右する局面だったといえると思います。

価格が買い手によって決定されるという原理を重要視した場合、買い手の数や資金量を増やし、制度の整備などを通じて買いやすさを促進するなど、需要サイドの政策が最も重要であるという発想になるはずですが、ところが、当時は売り手が価格を決定するという発想が根強かったせいかどうか、売り手である銀行に対する対処があまりに強調されていたように思います。恐らく日本がとるべきであった金融政策は、高い利益を求める外国資本ではなく安価な日本の金融資産を可能な限り大量に不良債権投資に振り向けるためのしくみ作りを最優先すべきだったと思います。この仕組みづくりに最も活躍できる力を持っていた日系大手証券会社がこの時期に全く機能しなかったことは残念です。

価格決定が売り手によってなされるか、買い手によってなされるかという基本的な問いと認識の違いによって、現実の事業や国家政策の舵取りと、そこからもたらされる成果に著しい差が生じるということだとも思います。

価格とは？

「価格は常に買い手が決める」という考え方が仮に正しいとして、そもそも価格とは何でしょう？僕は価格は顧客の意思によって売り手との間で成立する経済行為を表彰する「足跡」に過ぎず、実体を伴わないと考えています。雪山のウサギが経済行為の実体で、ウサギの足跡が価格という感じです。多くの経営理論ではウサギの足跡が経済実体のほぼ全てであるという前提で経済活動を分析しているように思えますが、実際に理解し経営に応用すべきはウサギそのものについてではないでしょうか。そして、ウサギの正体は「顧客の気持ち」だと思います。

一般的な経済理論の考え方の欠点は、ウサギの足跡(価格)を実体として分析を行うため、分析結果が経済行為の本質(ウサギ)と乖離しがちなこと、具体的には、足跡がなければ実体は存在しない、という考え方が基本であるため、足跡を残さないウサギについての分析が完全に無視されること、といえるかも知れません。このような考え方を前提とすると、売り手が商品を提供(供給)し、その商品価格の水準によって顧客が機械的に消費行動を起こすという考え方が採用されがちですが、このような機械的な価格決定モデルは、次善の策とは言え、経営に際して合理的な分析ツールといえるのでしょうか。

例えば、商品は気に入ったのだが従業員の態度が好ましくなかったために買わない多くの(潜在)顧客、同じ商品を買った顧客でも、喜んで人に勧める顧客と、「二度と来るか」と心に決めて立ち去る顧客、都心のデパートで商品を見つけた時は気が向かなかつたが、後にリゾートのショップで同じものを見た時には気前よく山ほど買い込んだ顧客、など、このような事例は誰しもが日常的に経験していることだと思いますが、これらの違いはいずれも経済分析の中では存在しないものとして完全に無視されています。現実にはこのような「足跡を残さない」顧客は、実際に購買行動を起こした顧客の何倍も存在するのではないのでしょうか。

「足跡を残さない」顧客がどこにどのくらい存在するかを数量的に把握することはほぼ不可能ですが、それが存在しないと考えることは別問題であり、経営的にも極めて非効率です。今まで足跡を残さなかった顧客と実際に購買を行った顧客の合計が売り手の顧客であり、前者は後者の数倍存在するという認識が経営の効率を飛躍的に高める可能性があります。

このような「顧客」を前提とするとき、価格は顧客の気持ちを表彰したもの、すなわち顧客の気持ち(Uサギ)の正体と考えられないのでしょうか。経済活動の実体は顧客の気持ちであり、売上とは顧客の価値観と売り手の価値観の接点であり、この接点を選択するのは(上記における大きな意味での)顧客であり、この接点が価格と売上によって表彰されると考えられないのでしょうか。このような価格についての考え方を前提にサービス事業を見直すと、経営行動が根本的に変化するというのが僕の経験です。

【2006.11.18 樋口耕太郎】

* * * * *

那覇市のホテル開発ラッシュ

ここ5年くらいの沖縄地区のホテル業界で注目される動きは、①那覇市内のビジネスホテルの大量供給、②外資系資本による大量買収、③高級リゾート(を狙った)開発、でしょうか。これらにはそれぞれ理由があると考えられますが、よく問い合わせを受ける那覇市のビジネスホテルについて分析しました。

市場概要：大量供給が需要増とバランス

沖縄本島のホテル開発は2000年から2004年にかけて約20軒(約3,000室)の供給が生まれています。この約7割が那覇市内のビジネスホテルだそうです。全国的に見ても異常事態と言えるくらいの大変な開発ラッシュですが、2005年以降もそのトレンドは継続しています。

通常これだけ大量供給がなされると収益性の低下が懸念されますが、今のところ沖縄ブームを追い風とした強固な需要増加によってかなりの底固さを示しています。那覇市内の平均客室稼働率は、2001年の9.11以降上昇傾向にて推移しており、2003年に過去最高の80%程度を達成した後、2003年から2004年にかけて4%程度低下していますが、ADR(客室単価)の上昇によりイールド*(1)はむしろ微増し、市場全体で見た場合の収益性は確保されているようです。

供給サイドの事情

僕の個人的な市場観では、今後も3～5年くらいの間、那覇市内の宿泊特化型のビジネスホテルの供給は依然として増加し続けると思っています。沖縄への観光客がこれほどの増加傾向にあり、需要が伸びていれば当然のようですが、僕はむしろ供給サイドにその主な理由があると思っています。

沖縄都市部は未だに不動産市場の縮小(不況)が継続しており、底打ちまでには早くとも1・2年くらいかかるのではないかという気がします。東京やその他の地域でも起こったことですが、不動産物件は不況時には好況時とはまた違った意味の売買が増加する傾向があります。不動産不況時には、所有者の、破綻、資金繰りニーズ、事業縮小、テナントの退去による不動産事業収益の減少等の理由によって物件が売りに出され、好況期の時以上に町並みがどんどん変わっていく原因となります。不動産不況期の売買は、一般に、売買後の再開発が前提になっているという特色があります。長い間売買されていない不動産や破綻にともなう不動産はそのまま継続的に利用するよりも、再開発を行った方が資産価値が高まるからです。このとき市場は下降傾向にありますので、売買の買い手が作成する収支計画等は硬めに設定され、それから逆算された控えめな売買価格になる傾向があるのですが、逆にそれが売買市場と賃貸(ホテルの場合は室料)市場価格の下落を招き、マーケットが落ち着くまでの間、スパイラル的に下落を続けます。これに加えて、売買＝再開発を意味するため、不況期にかかわらず(というより、上記の理由によって、不況期であるがゆえに)不動産供給が著しく増加します。そして、このように売買→再開発がなされるときはその市場において最も価値の高い不動産が多量に開発されます。

東京では高級マンション、那覇ではビジネスホテル

不況期の東京であれば坪350万円くらいの新築高級マンションがそれに該当し、過去10年間は東京の都心部にこのようなマンションが乱立し、東京都心部で人口が急増した大きな原因となっています。これに対して、人口30万人に対して観光客年間500万人の窓口になっている那覇市の大きな特徴は、上記前提における最高利用不動産はマンションではなくビジネスホテルであり、一昨年くらいから那覇のビジネスホテルがとてつもなく増えている理由はこのように説明できると考えています。

不況時の東京の不動産市場を見て、何でこれほど深い不況なのにさんざん不動産開発がなされるのか始めは不思議でした。不動産金融理論の「常識」では、不動産の売買価格が再調達価格(総開発コスト)を上回る、すなわち好景気のときに新規開発が起こるとされていますので、全く理屈に合わないように見えました(こんな感じで、過去において常識というものが役に立った記憶がありません)。

要は必ずしもホテル事業や賃貸事業が上向くと考えて不動産開発がなされているわけではないのです。そして、不況型の不動産売買が落ち着きを見せるまでこの傾向は必然として継続し、誰もとめることができません。幸い沖縄地区の観光客がこれまた著しく増加しているため、このような供給サイドの理由はあまりクローズアップされず、大量供給がそれほど目立った問題にはなっていないようです。ポイントは、このような供給サイドはゆっくりとしたトレンドとして推移するのですが、需要サイドはテロ、食事や文化のブーム、ミュージシャンやテレビドラマなどをきっかけにしてちょっとした市場の変化で大きく伸縮する傾向があるような気がしますので、このような構造を意識しながら事業計画を構築することがプラスになると思います。【2006.11.24 樋口耕太郎】

* * * * *

***(1)** イールド: RevPAR(Revenue per available room)と言われることもあります。客室単価に稼働率をかけたもの。例えば、客室単価10,000円×稼働率75%＝イールド7,500円というような計算で表現されます。一般的に部屋あたりの売上効率を評価する際によく利用されています。概念的には稼働率を100%にするための単価と考えることもできます。

* * * * *

所有することの価値

僕が子供の頃、昭和40年代前半の盛岡市は素朴なところがたくさんありました。東北縦貫道(高速道路)、東北新幹線、駅ビルのショッピングセンターは開発されていませんでしたし、自宅から学校へ通うバスは1時間に1本あるかないか、バス賃は大人30円こども15円、母親が車の免許を持っていたことが比較的珍しいと言われ、オート三輪のトラックがよく走り、少し町から外れると未舗装の道路だらけ、盛岡から宮古方面へ行く汽車(盛岡では電車と呼びません)はディーゼルの3両編成で無人駅もちらほら、僕の自宅の近所は「新興分譲地」ということでしたが、当の住宅は数件がまばらに立っているだけの状態が何年も続き、周囲は一面のリンゴ園、目の前は豚小屋と鶏小屋だったので、毎朝鶏の声がよく聞こえました。カラーテレビも比較的新しく、白黒の家庭も珍しくありませんでした。

代理電話

現在、電話帳で(代)といえば会社などの代表電話を意味しますが、当時は「代理電話」の意味で使われるのがむしろ普通だったような気がします(おかげで、僕はかなり後になるまで(代)の意味を「現代的に」理解していませんでした)。電話を持っていない家庭がまだ珍しくなかったので、ご近所さんをお願いして「代理電話」の係になってもらい、そのご近所さんの電話番号を知人に連絡したり、学校などの名簿に載せてもらったりしていました。僕の近所に住んでいた老夫婦(子供の目にはそう見えました)の家にも電話がありませんでしたので、僕の家がそのおばちゃん、おじちゃんの代理電話の係という状態がしばらく続きました。

おばちゃんに電話がかかってくると、先方にちょっとお待ちください、と言ってから僕がおばちゃんを迎えにいきます。近所といっても家がまばらな状態ですのでおばちゃんの家に行って一緒に戻ってくるまでたっぷり10分くらい、ひよっとしたらもっとかかっていたかも知れません。その間電話をかけた人は辛抱強く待っているのです。呼び鈴というのもあまり一般的ではなかったので、「おばちゃん、電話だよ」と声をかけます。電話を呼びにいくくらいのことではたいした会話にはならないのですが、それでも「こうちゃん学校は楽しい?」「うん」程度のことはあったと思います。

数年たっておばちゃんの家にも電話が通り、僕の家も代理電話の係は終わりにになりました。母親が、おばちゃんの家にも電話が来て便利になってよかったね、と言っていたような気がします。でも、その時以来僕はおばちゃんと話すことはなくなりました。もちろん以前もたいした内容のある会話をしていたわけではないので、だからといって何か不都合があるわけではないのでしようし、それどころかおばちゃんももっと沢山のひとと自由に話すことができるようになったに違いないのですが、このことは長い間ぼんやり気になっていることのひとつです。

所有価値から利用価値へ

高度成長期以降、消費者はモノを所有することが生活を豊かにする、自分と家族を幸せにすると信じ、それはあまりに自明のこのようでした。これは個人でも家庭でも企業経営でも同様の考え方だと思います。忘れがちなのは「モノをひとつ所有するたびに、人間関係がほんの少しずつ分断される」というメカニズムが働くという点でしょう。モノが個人と社会をどれだけ豊かにしたかを評価するのは各人ですが、人間関係の分断という性質も含めて、所有することの価値を評価するべきではないかと考えています。

そして、これからの社会では利用価値が見直されるのではないのでしょうか。これは利用行為が所有によって分断されている人間関係を再び結びつける可能性を秘めているからです。イメージで言えば例えば家電や一部施設を共有する集合住宅の分譲など、ある意味不便な環境を、人間関係本位のうまいバランスでプロデュースすることができれば意外と大きなビジネスになるかもしれないと思います。

一般的な認識ではないと思いますが、利用価値は所有価値と比較して著しく経済合理性が高いという特徴があり、今まで企業経営で注目されてこなかったのが不思議なくらいです。利用価値を事業的に活用するとき、これは財務的にオフバランス資産(含み資産)を増加したことと同様の効果があります。そこから収益を生むことができれば、投下資本(ゼロ)に対する利益率は無限大となり、飛躍的に事業効率を高める可能性があるためです。【2006.11.26 樋口耕太郎】

* * * * *