

## 第 7 回・第 8 回： 価格戦略の本質

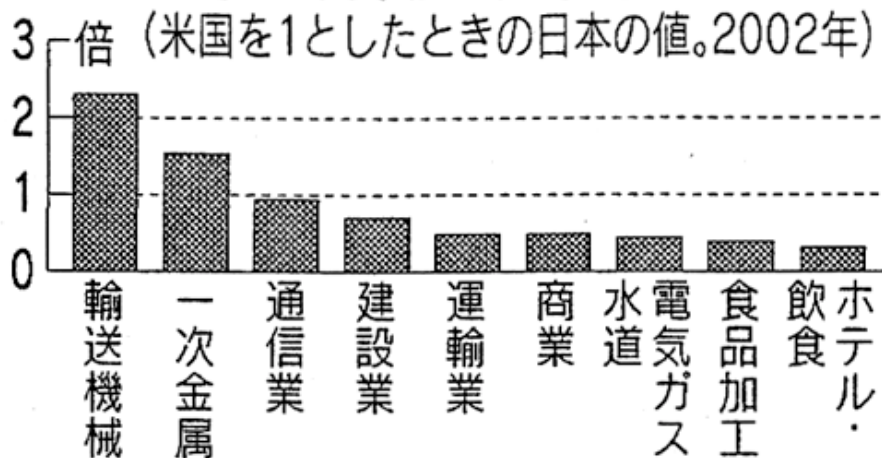
### 1. イントロダクション： サービス業と生産性

#### ・ サービス業と製造業：

##### ➤ 脱工業化社会？社会ではサービス業の比重が高まっている？

- ◇ GDP に占めるサービス業の比率が高まっているのは、サービス業が伸びているというよりも、サービス業の生産性が「とても低い」ための現象(ハジュン・チャン) → 逆に、GDP に占める製造業比率の減少の殆どは、製造業の生産性向上がサービスのそれよりも早いために起こっている
- ◇ サービスに費やす対所得比率が上がっているのは、より多くのサービスを消費するようになったからではなく、主にサービスの価格が相対的に高くなったため。 → 10 年前 PC 一台の購入価格で、今は恐らくより高性能の機種を 3 台買える → これに対して理容室の料金は 10 年前と変わらないどころか、値上がりしている可能性もある。
- ◇ イギリスでは、GDP に占める製造業の比率は、1955 年～90 年までの 35 年で 20% 減少したが、相対価格の変化を考慮した場合、その下落率は 5% でしかない

### 主な産業の労働生産性日米比較



(注) 国際経済交流財団・日本経済研究センターの研究に基づく

- ・ 一方で、従来の「製造業」の「生産性」は、本当に「利益」を生み出しているのだろうか？
  - ラップトップ PC 一台の製造過程で出る廃棄物は、その PC の重さの 4000 倍、マイクロチップの製造には、1.7 キロ (10 万倍) の重さの廃棄物を、それらの製造過程で生み出している ▶ 製造プロセスを通過するすべての材料のうち、販売から 6 ヶ月後に北米で製品としてまだ使われているものは 1% (現代社会の生産システムを通過する 99% のモノは、6 ヶ月以内に廃棄されている)
  - 計画的陳腐化： ラップトップ PC の平均保有期間は 2 年 (97 年には 6 年)、冷蔵庫、トースター、洗濯機といった「耐久消費財」の寿命は、過去 50 年間で 3~7 年縮まっている ▶ 100 年使える白熱電球は 1901 年に発明されており、最初に設置されたカリフォルニアの消防署で現在も使われている ▶ GE は電球の寿命を「戦略的に」短縮
  
- ・ サービス業を通じて、生産性の本質を考える
  - サービスはその性格上、品質を落とさずに生産性の向上を図るのが本質的に難しい
    - ◇ 弦楽四重奏団がテンポを速めて演奏しても、生産性が上がったことにはならない
    - ◇ 学校で、1 クラスの生徒数を 4 倍にすれば、見かけの生産性は 4 倍になるが、サービスの質を落としてしまう
  
- ・ 持続的生産性の要素
  - 質を伴わずに価格を上げれば、事業は「ぼったくり」となり持続性を失う ▶ 質を伴って価格を上昇すれば、既存の顧客を失うことになる ▶ 顧客を手放し、より質の高い顧客に向き合う覚悟がなければ、サービス業に持続性は生まれない ▶ 真に、質の高い顧客に、質の高い対応を行えば、顧客との関係は長期間にわたって持続し、結果として、企業に長期的な収益をもたらす ▶ 顧客との長期的な関係を担保する唯一の方法は、正直で豊かな人間関係を築くことである ▶ すなわち、サービス業における持続的生産性の本質は、
    - ① 商品の質と ② 顧客の質(顧客層)に裏付けられた、
    - ③ 適正価格と 顧客の ④ リピートである

## 2. 差別化と価格戦略

- ・ いかにして価格を維持するか
  - 現代の資本主義経済は価格で勝負する消耗戦 ▶ 価格を維持する、更に上昇させることは、現代経営において最も難しい経営作業のひとつ
  - 価格を維持するために、「いかに競争するか」ではなく、「いかに競争しないか」が重要
    - ◇ 「ライバルが美女にバラを 10 本贈ったら、君は 15 本贈る？ そう考えた時点で君の負けだ」(スティーブ・ジョブズ)
    - ◇ ただし、「他社と競争しない」ということは、「他社以外の何者か」になるという単純な選択ではない、「他社以外の何者か」という発想の枠組み自体が、他社を基準にしているものだからだ ▶ 既存の市場やカテゴリの中に居場所を見つけるという発想自体から抜け出し、自分の個性を強烈に磨かなければ、エッジの効いたポジショニングは不可能だ
  
- ・ 価格戦略5つのキーワード
  - **①自分の心に聞く**
    - ◇ ボルボとアウディの「差別化」の話(ヤンミ・ムン著「ビジネスで一番、大切なこと」)
    - ◇ 「顧客ニーズに応じていたら、『早く走る馬』を開発していただろう」(ヘンリー・フォード)
      - ▶ 録音機能のないウォークマン、電話の意味を変えた iPhone、極限まで切り捨てた Google のトップ画面は、顧客調査では絶対に生まれない
    - ◇ 既存の市場(世界観の中)でポジショニングする行為は、他人が決めた選択肢で自分の人生を「選ぶ」に等しい ▶ 自分が選んでいるように錯覚しているだけで、所詮他人の価値観で自分を定義しているに過ぎない
    - ◇ 他人の価値観の枠組みの中で、自分の人生を生きることは不可能 ▶ 他人が描いた「市場・競合マップ」の中に、自分の居場所(ポジショニング)が存在するというのは幻想 ▶ 自分の居場所は、人から与えられるものではなく、市場が決めるものでもなく、自分が自分となることによつてのみ得られる。経営者の最大の仕事は、利益を確保することではない。まして費用を削ることもない。自分自身(自社)を社会の中で再定義することだ。 ▶ 自分に徹底的に向き合い、自分の個性を生きることで、社会に新たな世界観を提供する。バックミラーにない「市場」が生まれる。利益はその結果に過ぎない。
  - **②個性：徹底的に自分であること**
    - ◇ オンリーワンでなければ売上が生まれない時代 ▶ 2 番手は 20 番と同じ ▶ 最も有効な差別化戦略は、競合相手と「いかに差別化するか」ではなくて、「いかに異質な存在であるか」、すなわち「いかにして徹底的に自分であるか」
    - ◇ 自分は世界に一人(一社)だけ。徹底的に自分自身であるということが、競合を避けるための、本質的に唯一の方法である ▶ 他人の価値観を生きた瞬間、競合に飲み込まれ、持続性を失い、やがて事業が破綻する
    - ◇ 不純物を徹底して取り除く ▶ 今まで漠然と価値があると思っていたものを再考する

➤ ③捨てる：差別化の本質は、「何をするか」ではなく、「何をしないか」に宿る

- ◇ 1998 年、スティーブ・ジョブズがアップルに復活した後に発売された iMac ▶ iMac で何よりも印象的だったのは、フロッピーディスクドライブ (FDD) がなかったこと
- ◇ 「データのやり取りは FDD ではなく e-mail で」という意味 ▶ 98 年までに e-mail は随分普及していたとはいえ、大半は電話回線を利用したダイヤルアップによる通信でブロードバンドにはほど遠く、当時 PC に FDD が標準装備されているのは常識であり、iMac に不便を感じた人は少なくなかった筈 ▶ それでもジョブズはこれをきっぱり捨てた。98 年のアップルは破綻寸前、起死回生を賭け、ぎりぎりの経営状況の中で市場に投入された主力商品から、大半の顧客が望む機能 (FDD) を排除するという、常識はずれの決断
- ◇ バックミラーに写っている過去ではなく、フロントガラスの先にある新しい世界観を社会に提示するという事 ▶ ジョブズが iMac を通じて「販売」したのは、PC という商品ではなく、PC が創る未来というパラダイムだった。そして、ジョブズはそのパラダイムを、機能を付け加えることではなく、捨てることによって社会に示した。
- ◇ A good hockey player plays where the puck is. A great hockey player plays where the puck is going to be. (Wayne Gretzky)
- ◇ 差別化の本質は「すること」よりも「しないこと」に宿る。「捨てるということ」「しないということ」は、自分は何者かという強烈なメッセージになりうる。アップルは新たな世界観を実現する存在だというメッセージ。「しないこと」によって自分自身を強烈に定義する。そしてその強烈な自分のあり方によって、新たな世界観を社会に問う。
  - 質のために「捨てる」ことが必須 ▶ 1 点の不純物が全体を台無しにする ▶ 有機野菜、サラ・ブライトマンの音楽
- ◇ 選択の本質は、「捨てる」ことにある。自分は何を捨てることができるかを問わずに、本気で何かを選択することはできない。▶ ただし、「捨てる」と、「逃げる」ことを混同してはいけない！あなたは本当に、選択のために捨てているのか？単に苦しいことから逃げているだけではないのか？

Say hello to iMac.



Think different.



The new colors of iMac.

Think different.

➤ ④バランスする:

- ◇ 「積み上げること」は現場が見事に実現できる。実は、会社の大半の仕事は、経営者を必要としないのだが、しかし、「捨てること」は経営者にしか決断できない。なぜならば、「捨てる」という行為は、単に「部分」を切り離す、ということだけでは成り立たない、事業全体のバランスを再構築する作業だからだ。
- ◇ ジョブズは FDD を捨てた。その真意が新たな世界観を世に問うことであるならば、商品のすべてが、細部に至るまで、同様のメッセージを発し、かつ、全体が一つの統合された世界観を表現する「経営バランス」が実現していなければならない。新たな世界観を前提とした、事業の「全体最適」だ。
- ◇ 優れた経営バランスを実現するためには、「部分」と「全体」が統合された一つの機能を果たし、一つの明確なメッセージを発する必要がある。そのためには、不要なものが存在してはいけない。「何をするか」、よりも、「何をしないか」が重要な所以だ。「全体最適」のバランスを実現するために、「捨てる」ということが重要な意味を持つのだ。
- ◇ 従って、FDD を捨てる決断は単独のものではない。シリアルポートを全廃して USB に統一したこと、レンドに逆行するディスプレイ体型 PC、ボンダイブルー(シドニーのボンダイビーチから。ジョブズの造語)が象徴する、見たこともない色使い、ボディの微妙な色合いに拘り抜き、多様な色をラインナップしたこと ▶ それまでの PC 本体は、いかにデスクの下に隠そうか、あれこれ腐心するモノだったが、それが突然邪魔なものではなくなった ▶ デザイン性の高いキーボード、マウス電源と電話線だけに削ぎ落とした配線、iMac のネーミング、有名な「Think Different」の CM キャンペーン...
- ◇ 「部分」と「全体」が統合されて、事業が新たなパラダイムでバランスする時、あたかもやじろべえが重心を見つけたときのような軽さで、生産性が飛躍的に向上する。それまで、必死になって重さに抵抗していた労力が嘘のように解消する。(トリニティアップデイト「[経営バランス](#)」参照)

➤ ⑤コアバリュー:

- ◇ そして、コアバリュー(自分は誰か?)を重心として、事業のすべてをバランス・再統合する、アップルのやじろべえがバランスする「支点」に、コアバリューが存在する。
  - アップルのコアバリューは、「情熱を持つ人は、世界を変える」▶ ナイキのコアバリューは、「偉大なアスリートを讃え、支援する」▶ アップルもナイキも、それぞれ PC、靴が商品ではない、彼らの商品は彼らの在り方、コアバリュー
- ◇ コアバリューを定めるということは、自分は誰か?を定めるということ、そのためには、自分を鏡に映して、「なぜ?」を問うこと
- ◇ 結果として、技術的には殆ど目新しいものがなかったが、1年で200万台の大ヒット ▶ iMac が顧客に提供した価値とは何だったのだろうか? ▶ コアバリュー
- ◇ コアバリューによって、価格を上回る価値(価値>価格)が実現する

### 3. コアバリュー：あなたは誰？

- ・ 「なぜ？」の先に、あなたのほんとうの目的がある

- 激化する一方の自由市場において、商品の機能やサービスのメニューだけで差別化することがどんどん難しくなっている。その先に残る最後の選択は、「あなたは誰か？」ということによる。

「あなたの商品は何か？」ではなく「あなたは誰か？」すなわち、あなたがその事業を行う「目的」があなたの商品やサービスよりも重要になるということだ。そして「自分の目的」を問うということは、「なぜ？」を問うことでもある。

なぜこの商品なのだろう？なぜこの機能なのだろう？なぜこの組織なのだろう？なぜ受付はコールセンターなのだろう？なぜ、なぜ・・・？恐らく大半の企業がこれらに正直に答えれば「利益のため」という解答しか残らないのではないか。

- ・ 利益が目的

- 社会貢献、社会のため、顧客のため、を謳うは多い ▶ もちろん結果として、企業の存在は社会のために「も」なっているだろう。しかしそれは決して企業の本当の目的ではない。目的とはそれが無償であるということだからだ。・・・なぜならば、「それが」目的だから。

顧客は企業の目的を知っている。街に出てどの店に入っても、すべての接点において示されるすべての優しさや思いやりは、結局「売上を伸ばし、費用を削る」ということ的手段に過ぎない。思いやり自体を目的として存続する企業は皆無だろう。

- ・ 利益を追う vs. 利益を生む

- 「あなたは誰か？」ということの意味を変えるためには、あなたの目的を変える以外にない。激しい競争から抜け出したければ、世の中の大半の企業と正反対の存在になるしかない。その最良の方法は、競争相手と目的を異にすることだ。

最も容易で(かつ、最も困難で)、最も威力のある方法は、利益を目的とすることを止めることだ。その瞬間、あなたと競争する企業はこの世の中から消失する。

しかしながら、これは利益を出すなということではない。利益を生むことと、利益を追うことは、似て非なるものである。世の中の常識は、追わなければ利益は生まれえないというものだが、これは事実とは全く異なる。

利益を追わずに莫大な利益を生んでいる企業は、稀ではあるがそれほど珍しい存在ではない。例えば、スティーブ・ジョブズは、売上のために商品を作ったことは、恐らく一度もないであろう。だからこそ、それが目的ではなかったからこそ、結果として莫大な売上を手にする。

・ 最大の差別化とは、愛を目的とすること

- 思考実験： 利益を一切考えなくてよいとして、そのとき自分は何をしたいだろう？何を目的としてこの事業をするのだろうか？なぜこの商品を作るのだろうか？なぜこの顧客と接したいのだろうか？この思考の積み重ねが、「強烈に自分自身であること」の答えを導き、企業の将来を切り開く。

そもそも、利益を追わないことで利益が生まれるのであれば、愛と思いやりを事業の目的にしないことの意味は何だろう？次世代社会では、企業の目的を変えることが最大の差別化である。愛を目的にすることが、結果として利益をもたらす、という常識が社会に浸透するまで、あと数年だろう。

この考え方に嫌悪感を示す人は少なくないのだが、論理的に考えて、これに反対する人は、人生において愛を目的としていないということになる。仮に愛が利益を生むのであれば、それを目的にしない理由はないからだ。すなわち、このような次世代企業は、社会に対する強烈な「鏡」として機能する。

事業のあり方そのものが、現代の社会の姿を写し、社会のあり方を問う。それこそが次世代企業の目的に相応しいのではないだろうか。

・ Think Different: アップルのコアバリュー

クレージーな人たちがいる  
反逆者、厄介者と呼ばれる人たち  
四角い穴に 丸い杭を打ちこむように  
物事をまるで違う目で見える人たち

彼らは規則を嫌う 彼らは現状を肯定しない  
彼らの言葉に心をうたれる人がいる  
反対する人も 賞賛する人も けなす人もいる  
しかし 彼らを見捨てることは誰もできない  
なぜなら、彼らは物事を変えたからだ  
彼らは人間を前進させた

彼らはクレージーと言われるが 私たちは天才だと思う  
自分が世界を変えられると本気で信じる人たちがこそが  
本当に世界を変えているのだから

(1998年、アップル・コンピューター社“Think Different”キャンペーン CM)

## 4. 価格戦略の適用と実践： サンマリーナのケース再び

### 経営バランス

- ・ リスクゼロの経営
  - 約 14 万人が宿泊するサンマリーナホテルで、一人一泊当たりの単価を 1,000 円上げれば、利益が 1.4 億円増加 ▶ 2005 年の時点でサンマリーナの経常利益が約 1.3 億円、利益が倍増 ▶ 現実には、単に単価を上げただけではほぼ間違いなく顧客数が減少 ▶ 10%から 20%前後の顧客が失われる ▶ 年間 14 万人が宿泊する客室売上 10 億円のホテルでは、一人当たり 7,100 円(10 億円÷14 万人)の宿泊料、単価を 1,000 円上げて 8,100 円にする代わりに、顧客数が 20%減少し 11.2 万人となると、逆に売上は約 9 億円 (8,100 円×11.2 万人)に減少。このホテルの単価変更前の利益が 1 億円程度の全てが吹き飛ぶことになり、一般的な経営者が単価を不用意に上げることに恐怖を感じるのはこの理由によるもの。単価を 1,000 円増加させるということは、利益を 100%減少させることも、100%増加させることも可能。
  - 一般的なホテル経営者は、追加投資→価値の上昇→価格上昇→資金回収、をイメージして資金投下を行うが、現実には追加投資が価値の上昇につながらず、資金回収が困難になり、埋め合わせに単価を下げて、企業価値を更に下げながら売上を確保する、という悪循環を招きがち。
  - これに対して、経営バランス高めることを最優先すると、自然に顧客数が増加し稼働率が上昇する。より重要なこととして、経営バランスの水準が高まると顧客層(お客様の質)が高まる現象が生じる。こうなると無理やり単価を上げようとしなくても、需要のバランスを取るために価格を上昇させることが、顧客を含むステイクホルダー全員のメリットとなる。この状態で追加投資を行うと、企業価値を爆発的に向上させることができる。経営バランスを応用した価格戦略のプロセスが、一般的なケースと比較していかに効率が良く、リスクが少ないか(実質的には殆どリスクはない)。

### 価格と生産性： 「価格」<「価値」

- ・ 「第二の生産性」とは突き詰めると**価格を実現する事業力と、コントロールを手放して人を活かすリーダーシップ**である ▶ 価値が価格を上回るとき、その価格は初めて持続性を持ち、事業がバランスする ▶ 飛躍的な生産性は高めるものではなく、回復するものである
- ・ 価格戦略とは？ ▶ 価格を上下することではない ▶ ①**価値**をあげること、その後で、②顧客が離れる恐れを乗り越え、**勇気**をもって、**価格**を提示する(上げる)こと
  - 価格を上げたければ、まず価値を上げること ▶ 顧客が支払う価格の 10 倍の価値を提供してから、価格を 2 倍にすれば良い
  - 価格と恐れ ▶ 顧客と売上げを失うことへの恐れ ▶ 価格を上げるために最も重要なことは経営者の信念 ▶ 恐怖に打ち勝つ強い意志と勇気がなければ実現しない ▶ 最大の敵は自分の中にある、価値あるモノのために自分に克てるか？ ▶ マネジャーが最もマネージすべきは自分自身である ▶ 価格を上げれば一定顧客は確実に去る ▶ 1 万人の顧客(サンマリーナの例、年間 15 万人▶14 万人)を手放すことができますか？
  - 「高価格」を提示する、**恐怖と勇気** ▶ 株を顧客に進めるとき一声、「1 億円」といえますか？ ▶ 顧客は提示された価格以上は絶対に支払わない ▶ 経営者の一声で全従業員の生産性が 10 倍にも 100 倍にもなる
  - 価値を上げ、結果として価格を上げる(がる)ことは、最もシンプルかつパワフルに生産性を飛躍的に高める恐らく唯一の方法 ▶ そもそも、現在の価格を 2 倍にすることを真剣に考えたことがあ



るか？ ▶ 価格が 2 倍になると、労働生産性は 3 倍になる ▶ 従業員の努力に最も報いる方法  
▶ 価格を維持することが「事業が永続する唯一の方法」という認識を持ったことがあるか？

➤ アンカリング

労働時間は削減できるか？

- ・ サンマリーナ人件費 6 億円、対売上高人件費率 30% (グランドキャッスル 12 億円、35%)
  - 労働時間を 8 時間から 6 時間に削減すると、人件費は 25% 上昇する ▶ サンマリーナ並で対売上高 7.5%、グランドキャッスル並で 8.8%、人件費率 50% の企業で 12% ▶ 稼働率を落とさずに価格を 7.5%~12% 上昇させることができれば実現する
  - 労働時間 4 時間に削減するためには、同じくそれぞれ、15%、17.5%、25% の価格上昇が必要
- ・ + 嘘のコスト、コントロールのコストを削減 ▶ メガネ 21
- ・ + 贈与のスパイラル (リピート率増加による稼働増、広告宣伝費の低下、営業コストの低下、街の営業による単価増、顧客層の向上による平準化と稼働増、従業員の負担軽減による残業費などの低下) により (以下参照)、4 時間労働は実現可能である ▶ ただし、それを許容する次世代資本が要件
- ・ 従業員の余剰時間を戦略的に使う

「贈与」による生産性のスパイラル

- ・ 持続性のある事業は必ず「価格」<「価値」の関係が成立つ (ただし、世の中の大半の経営者はむしろこの反対、すなわち顧客からの実質的な「収奪」を目指している) ▶ **価格を上回る価値の追求こそが事業の本質** ▶ 持続性のある事業に関して「価格」<「価値」という原則が成立つとすれば、**事業の本質とは贈与行為そのもの**
- ・ したがって、「事業の唯一の目的かつ唯一の存続理由は、自分を生かしながら他を利すること」と考えることが合理的
- ・ このような価値に裏付けされた事業は、「**価格設定の五つの原則\*(1)**」を満たすことになり、不況期ほど力を増す (場合によっては売上が増加する) 傾向がある
- ・ 「価格」<「価値」が成り立つ事業は、その本質において、モノやサービスを売っているのではなく、顧客に価値を「贈与」している ▶ 贈与メカニズムが、顧客との人間関係において生産性のスパイラルを起動し、生態系において複数の効果を波及的かつ波状的に生み出す
  - **第一に**、嘘のない人間関係がリピート顧客を引き寄せる (人間関係が生み出す収益) ▶ 5% のリピーター増加は、利益を 25%~125% 増加させる (5% のリピート顧客が収益を倍増する法則)  
▶ サンマリーナにおいて顧客コメントによる、大変満足・満足・普通・悪い、の比率はそれぞれ、37%・41%・20%・2% から 53%・34%・13%・1% へ推移 ▶ 「70・40・10・0」の法則を当てはめると、加重平均リピート率は **44.3%→52%へ7.7%上昇** ▶ 7.7% の顧客維持によって、利益が 38.5%~190% (最大 3 倍近く) 上昇する可能性がある\*(2)
  - **第二に**、価値が価格を大きく上回ることによって、「売りに行く営業」から「待ちの事業」へと変容することで、営業費用 (販売手数料・人件費など)、広告宣伝費、場合によっては流通費用が削減される ▶ これらの「売りに行く営業」費用は、業態にもよりますが、大掴みに総費用の 50% 前後に上る
  - **第三に**、同じ販売行為でも、「売りに行く営業」においては値引きや販売促進によって、低水準の価格での販売が強いられるに対して、「待ちの事業」は言い値に近い販売価格になり、利益率 (生産性) を拡大する

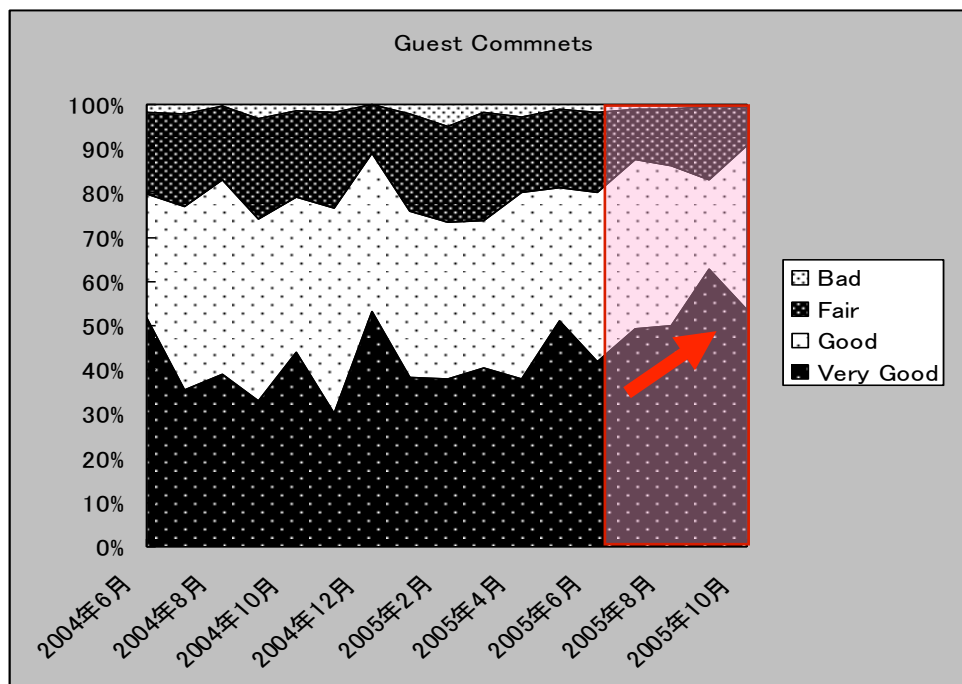
- **第四に**、贈与価値に裏付けられた事業においては、柔軟かつ寛容で、いわゆる紳士・淑女的な顧客層が増加するため、営業時間、休業日、繁忙・閑散期、空室率・空席率などの事業容量の変化に対して、顧客が積極的に対応する傾向が高まる ▶ これによって、売上の平準化が生じるが、これは限界利益率\*(3) が非常に高く、生産性の向上に大きく寄与する ▶ 質の高い顧客に接する従業員は顧客にもっと優しくできる ▶ 顧客層は重要な労働環境の一部(丸麺屋の事例)
- **第五に**、質が高く柔軟な顧客を維持するために、すなわち、「安いから買う」という顧客をふるいにかけるために、価格は高めに、稼働率は低めに設定される ▶ これによって、一段と顧客の質が高まると同時に、稼働率が低下するために、従業員一人当たりの業務負担が軽減されて現場に余裕が生まれ、顧客に思いやりをもって接する従業員が更に質の高い顧客を引きつける ▶ 同時に、変動費と販管費が更に削減されて利益率が一層拡大することも重要なポイント ▶ サマリナでは来泊顧客数が 15.4 万人から 14.3 万人に約 1 万人減少 ▶ 1 日 29 人・13 室の稼働低下に相当 ▶ 13 人のスタッフの労働力または 2,500 万円の人件費に相当 ▶ 2,500 万円の原資があれば、パートを含む全従業員 250 名の年棒を 10 万円ずつ上げることできる ▶ 昇給年 2 回、決算賞与を含む賞与年 3 回\*(4)

\* \* \* \* \*

\***(1)** 以下は経営者が自分に問うためのイメージで、文字通りの意味で解釈する必要はない

- ①原価、原材料、製造プロセスなどの一切を開示しても、その価格で販売できるか？
- ②例えば、沖縄に所在していなくても(山奥に存在していても)事業が成立つか？
- ③お金のない人が、お金をためて「来たい・利用したい」と思うか？
- ④営業せずに売れるか？
- ⑤その価格で永遠に事業を行えるか？

\***(2)** ホテル業界には、70・40・10・0 の法則といわれる、リピート率の目安が存在する。顧客が「大変満足」、「満足」、「普通」、「悪い」、の 4 段階評価を行うとき、その顧客が次の機会に当該ホテルをリピートするパーセンテージを表している。したがって、「大変満足」の比率を高めることが、収益性により直接的に影響する。



\***(3)** 顧客が 1 人追加するに従って得られる利益。ホテルや航空事業などのサービス業における空室・空席は、空気を泊めたり、運んだりするばかりである反面、その日を過ぎると販売が不能になるため、廃棄率 100%の「超・生もの商品」。もともと空気を運んでいたところに生じる(限界的な)売上は利益率が高いため(場合によっては売上の大半が利益)、売上の平準化は事業生産性を高め、事業的に重要な課題。・・・「第一の経済」における売上平準化は、ポイントカードやマイレージや、添加物の大量投入による賞味期限の延長(こちらは製造・流通業の事例)、更にこの変形パターンとしてトヨタが生んだ「カンバン方式」などのサプライチェーン・マネジメントが典型だが、いずれも顧客との人間関係、そして顧客層の人間の側面を一切無視しているため、運用に際して多大なる資本と費用とシステム投資と時間が必要となり、私に言わせれば相当非効率な選択肢。

\***(4)** 高単価(高品質)・低稼働戦略に舵を切る

	2003	2004	2005	変化率
経営主体	前所有者 決算	3月より 経営開始	再生後 決算	
稼働率	<b>84%</b>	81%	<b>78%</b>	↓8%*
客室単価	<b>14,700</b>	15,500	<b>16,200</b>	↑10%
イールド*	<b>12,300</b>	12,500	<b>12,544</b>	↗2%
来泊者数	<b>154,100</b>	149,400	<b>143,400</b>	↘
客室売上	<b>898,500</b>	912,500	<b>915,700</b>	↗
料飲売上	<b>644,400</b>	629,200	<b>601,400</b>	↓
総売上	<b>2,073,200</b>	2,085,600	<b>2,021,800</b>	→
営業利益	<b>17,600</b>	57,800	<b>108,305</b>	↑
経常利益	<b>-31,500</b>	14,200	<b>127,500</b>	↑
営業CF	<b>34,800*</b>	170,500	<b>232,700</b>	↑

## 5. 補足と解説

### ・ 「第二の生産性」:

- 生産性を高める(収益を生む)とは、売り上げを増加させ、費用を削減するということですが、「第一の経済」では、商品とサービスの質を下げ、原価を下げ、価格を下げて顧客層を広げ、資本と資源を大量に使いながら規模・地理的に拡大することで利益率の低下をカバーしようとし、加えて大量の借入によって資産にレバレッジ(借入)をかけて資本に対する収益率を高めると同時に、主に人件費を削って利益を確保します。
- これに対して、資本と資源と時間を必要としない「第二の生産性」とは、この逆、すなわち、①サービスと商品の質を上げて価値を高めながら価格を上げること(価格<価値)、②オープンかつ自由で、コントロールを手放し、人を活かし、人間関係を改善する「経営イノベーション」によって顧客層を引き上げ、③売り上げを平準化し、顧客離反率を下げ、ロコミを伸ばし、高単価・高収益率の売り上げを伸ばすと同時に、④費用面では人件費を上げ、労働時間を減らしながらその他の運営コストを大幅に引き下げることで、による大幅な収益の増加を意味します。このメカニズムを活用すると、事業規模の拡大が不要で(やろうと思えばいつでも可能ですが)、売り上げあたりの事業活動が減少するために真の意味で環境にやさしく、多くの追加資本を必要とせず(むしろ債務を大量に返済可能です)、大量の労働者の生活水準を一気に改善できることはもちろん、画一的な管理が減って自由度が増すために、高齢者でも無理なく働くことができ、従業員の労働時間やストレスが減り、顧客や地域から感謝されて仕事の意味が深まり、幸福度が高まり、家族と共同体の絆が回復し、本人のみならず家族の健康にも大きく寄与することになり、医療・介護・社会福祉費用の削減に貢献するでしょう。「第二の生産性」はその特性上、売上高利益率が低く、大量の従業員を抱える労働集約サービス業、それも資本集約的な航空会社、ホテル、病院、金融などの業態において特に効果的な手法です(もちろん他の業種においても十分な効果は生まれると思います)。これらの業態は一般に競争の激しい業種ですが、世の中に蔓延している丁寧だが嘘だらけのサービスとの強烈なコントラストと相俟って、差別化戦略としても著しい効果を発揮します。
- ……実際この方法で経営を行うと、大きな収益が生まれ(すぎ)るため、資本家を注意深く選ばなければ(簡単に事業を売り飛ばされてしまうなど)却って持続性を失うという、別次元の問題が生じることとなります。どんなに理想の事業を実現したとしても、最終的には金融のパラダイム転換を果たす必要が生じる所以です。さらに、生産性が飛躍的に向上し、適切な金融が生まれ、労働者が(時間と報酬の面で)豊かになったとしても、やはりそれだけでは、時間とお金に余裕がある、いわば「地主」的な生活者が社会に大量に生み出されるだけであり、人間は時間とお金だけでは幸福になるとは限らない、というまたまた別次元の問題が派生します。このため、生産性、金融、労働のバランスを三位一体として再構築することで、人と社会を本当の意味で豊かにかつ幸福にする次世代社会の事業モデルがようやく完結するのです。そして、次世代社会を切り開くのは、勇気を持って世界観の転換を図り、生産性のフロンティアへと一歩を踏み出し、次世代事業モデルを自ら実践する1万社に1社の企業なのです。以上の論点は今後議論します。