

第 8 回： 価格競争の衝撃

1. 資本主義社会と価格競争の本質

・ 規制緩和、自由化の光 ▶ 社会に寄与した側面

□1970 年以降、トラック輸送、航空料金、電話・携帯電話・インターネット接続料金、株式売買委託手数料などが急速に下落

- インフレ調整後 2000 年価格 → カラーテレビは **2,227 ドル** (1950 年) から **175 ドル** (2000 年) → 1/13 → 単純に考えて 13 倍、利益率の低下を勘案すると、20~30 倍売らなければならない

□「超・資本主義」は、先進国において、いかなる政治も人権運動も成し得なかった差別・偏見の少ない社会を、短期間で生み出しつつある。激しい競争環境におかれた企業では、**能力以外の理由で従業員を差別するゆとりがなくなった**ため。人種、民族、男女差別は、大きなコストを伴う「ぜいたく」な行為となり、アメリカでは教育水準の高い黒人やヒスパニックの多くがアメリカの中流階級へ、さらにその一部は上流階級へと移動した。同様に、女性たちも専門職や管理職の地位へと上がっている。

- 「競争市場」が実現したオバマ大統領
- お金に余裕がなくなって、初めてまともな観点からものごとを検討するように？
- 既得権によって人間は堕落しがち(沖縄の特権階級) → **余裕を生み出すだけでは不十分**

□グローバル化によって世界が裕福になった。最低層の 10 億人は依然として問題だが、東南アジア、中国、インドなど、大量の人口が貧困層から抜け出している

・ 価格競争の衝撃

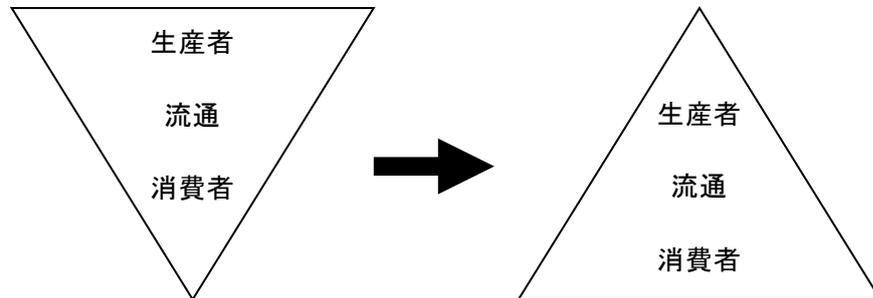
- 資本主義において「初めての経験」、価格競争はごく最近の話
 - ◇ 電話会社(ドコモ、AU、ソフトバンク、ウィルコム)が複数存在するのは、わずか20年間
 - ◇ 経済成長が続いているうちは、価格競争が激化しても、問題が表面化しない
 - ◇ 経済成長が止まると、急速に価格競争が激化する ▶ 現在
- 非競争市場では原価50円、小売価格100円のペン ▶ 競争が生まれた後の販売価格は？ ▶ ベルトラン競争: 完全競争市場では企業収益は限界費用(ゼロ)に収斂する ▶ 小売価格は50円に収斂するという事、すなわち、利益ゼロに収斂するという事
- 企業が利益を生み出すことができなくなった(特に1995年以降)
 - ◇ 絶対安泰だった JAL の破綻、東電国有化、シャープの破綻、野村證券の破綻秒読み？ ▶ 我々の社会に何が起きているのか？
 - ◇ イギリスの金融ビッグバン(1986年)、日本版金融ビッグバン(1996年) ▶ 「ウインブルドン現象」が生じる
 - ◇ アメリカから始まった航空自由化(オープンスカイ) ▶ 今は亡き破綻企業: パンアメリカン(路線・施設ごと、UA、デルタ、アメリカンに売却 ▶ ビジネスクラス、インターコンチなどの遺産)、トランスワールド(アメリカンに吸収合併)、ノースウエスト(デルタに吸収合併)、コンチネンタル(UAに吸収合併)、アロハ、バリュージェット(エアートラン → サウスウエスト)、ブラニフ(DC からダラスまでコンコルド運航)

- 既存のエアラインも破綻していない方が珍しい ▶ ユナイテッド、デルタ、アメリカン、USエア、ハワイアン
 - 破綻を経験していないのは、主要エアラインの中では、サウスウエストと(元サウスウエストの社員が設立した)ジェットブルーくらい
 - ◇ 日本では(私立)大学が次のターゲット？
 - 利益が生まれない市場で、いかに利益を生み出すか？ ▶ 現代経営の最重要課題
- ・ **情報産業の限界費用はゼロである**
- 情報産業が次世代の稼ぎ頭になる？ ▶ 本当だろうか？
 - 産業革命とはつまり、生産の重要な要素にかかるコストが大幅に下落すること → インターネットは常に年率 50%以上のデフレ経済(情報処理能力、記憶容量、通信帯域幅)デジタルの世界では限界費用がゼロに近い → 「ソフトウェア」は遅かれ早かれタダになる？
 - インターネットでは、タダな商品が席卷(グーグル検索・マップ・アース・アップス・YouTube、携帯用 OS アンドロイド、他サービス、Mixi、Facebook(SNS)、フリーメール、フリッカー、ツイッター、ブログ…)
- ・ **次にタダになるもの？**
- 「タダの経済」は既に相当な経済規模を持つ → ラジオ、テレビ、フリーペーパー(リクルートのビジネスモデル革命: 出版業と広告業のハイブリッド)、携帯電話、オフィスのコーヒー、雑誌の定期購読(10ドルの定期購読は 20ドルの赤字、広告で埋め合わせ、本来ゼロでもいい 10ドルという価格はブランドを維持するため)、ダスキン、プリンター、不正コピー、… 次のフリーは？航空券？医薬品？メディア？ブランド商品？映画？本？
 - 少なく見積もって世界で「30 兆円」のタダ経済 → グーグルだけで 1 兆以上の URL□ウェブが始まってから 15 年間で 1 兆時間の労働=3,200 万人の 15 年間のフルタイム労働に相当、そのうち 4 割(1,300 万人)が無償労働□カナダ就労人口に匹敵□年収 2 万ドルとすると、26 兆円の賃金相当
 - クレイグズリストは創業 13 年で、米新聞社の株式時価総額を 3 兆円減らしたといわれる、その間クレイグズリストは、サーバー費用+数十人の社員に給料を払う程度しか利益を出していない(40 億円: その年に広告全体で減収した 3.3 兆円の 12%に過ぎない) → その差額もちろん、長い掲載期間、ゼロコスト、検索機能、自動通知機能などの利便性は、新たな社会資本として数十万人のユーザーに(社会の生態系に)分配されている → 毎月掲載される 3,000 万件の広告は、最大手の新聞の 1 万倍
 - 1991 年百科事典の市場規模は 1,200 億円、トップシェアはブリタニカの 650 億円、1 セット 1,000ドルを年間数十万部販売 → 1993 年マイクロソフトの「エンカルタ(電子百科事典)」が 99ドルで販売される → 1996 年、ブリタニカの売上げは 1991 年の半分の 325 億円に下落、個別訪問セールス部隊を解雇 → 翌 1996 年、百科事典の市場は 600 億円以下に縮小、同年エンカルタの売上げは 100 億円 → ブリタニカセールス部隊が負債に、マイクロソフトは 600 億円減った市場で 100 億円売上(MS が 1ドル売り上げるたびに、市場が 6ドル減少)
 - ◇ ウィキペディアの登場によって、2009 年マイクロソフトはエンカルタの提供を打ち切り ▶ 1,000 億市場を 1 億円市場に変えるインパクト ▶ 大量の解雇・縮小
 - ◇ ただし、富は消滅したのではなく、計測しにくい形で社会の生態系で再配分される、そして、得たものの総和は、失ったものの量よりもはるかに大きい ▶ 大手百科辞典会社が失っ

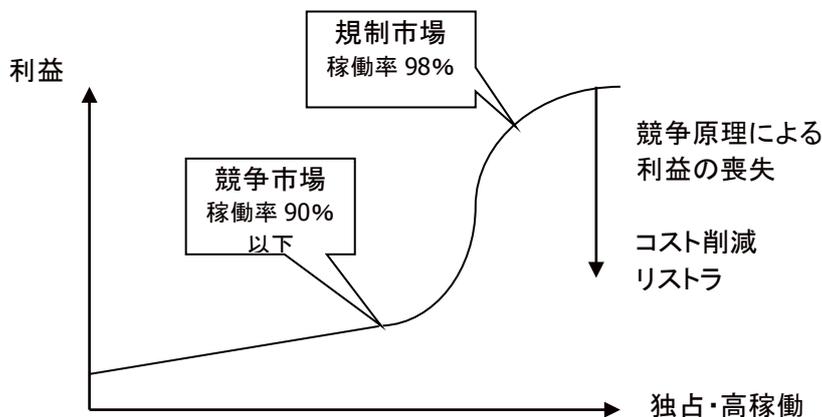
た 600 億円の収益は、それ以上の金額となって GDP を押し上げるが、その繋がりは見えない

・ 自由化のパワーシフト

- □規制緩和によって企業が価格決定力を失い、□生産者と消費者のパワーシフトが生じる



- 規制市場から競争市場への変容は非連続



・ 自由競争下で、いかに利益を生み出すか？

- 競争が生じると、「入札者 10 倍、価格 2 割増、利益率 50% 減」 → 競争は 20 倍の効率を失う → 20 倍の生産性をなんとしても埋め合わせようとするため、価格を下げて際限のないシェア拡大をグローバルに展開し、人件費を中心とした費用を削りながら労働者により大量の仕事を強い、過剰なリスクをとりながら、資本集約的に事業を拡大する
- ◇ 競争原理のもとで、利益を生み出す方法は基本的に 3 つ → いずれも持続性がない
 - (i) 人件費を中心としたコスト削減、(ii) シェアと規模の拡大(グローバル化)
 - (iii) 過剰なリスクを取り、資本集約的に成長している間に転売(上場を含む)
 - ◇ 競争に打ち勝ち、経済成長を続けるため、事業規模(シェア)の拡大が不可欠 → 利益の低下を量でカバー → グローバリゼーションによる市場拡大 → 資本コストの増大 → 事業の金融(サラ金)化への悪循環
 - ◇ いわば「質を量に転換する産業モデル」 → 量の追求が質の低下を招き、質の低下が価格決定力を低下させる悪循環に → 自分が欲しくないものを売って生活する者が社会の大半に(農家の自家用有機野菜、従業員が買わない商品・利用しない施設)
 - ◇ 競争社会において、価格優位を収益源としながら存続・持続可能な事業は原則として存在しないといっても過言ではない？

- ウォルマートほど強大な企業が、そのパワーをもってしても消費者に対して価格維持できない → パワーは業者叩きに使われる → ウォルマートは、仕入れ業者に対するサプライチェーンのためのコスト削減で有名 → サンエーの「業者叩き」は不可避？

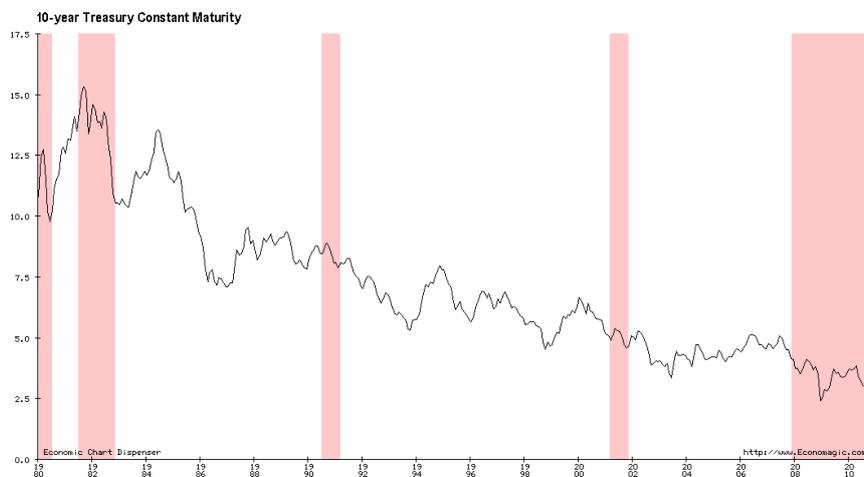
◇ ウォルマートは実質的に、米国内外で仕入れ業者各社のために働いている何百万人もの従業員の賃金・福利厚生を削ることを要求している → 対応しきれない仕入れ業者は、中国、東南アジア、メキシコなどの下請けに仕事をし、人間をコンピューターやソフトウェアに置き換える必要が生じる

・ 利益の終わり

- 過去 30 年間、日・米の長期金利は下がり続けている(下のチャート参照) → 長期金利を観察すると、その国の潜在成長率(□自然利子率)の推移がわかる

その間人口は増え、労働力が増加し、経済成長が進み、一人当たりの GDP も伸び続けているにも拘らず、潜在成長率はなぜ 30 年間下がり続けているのか？ → 70 年代に登場した競争原理によって説明可能ではないか → 競争原理は利益をゼロに収斂させるメカニズム

デフレといわれている現象は、30 年前から一貫して社会全体が「利益の終わり」へ向っているのではないか？



- デフレの原因は社会の生産性が低下し、潜在成長率(□自然利子率)がマイナスになっているため。名目金利をマイナスにすることはできないので、金融政策でデフレは解消できない。財政政策を試みたとしても、政府が無駄にお金を使って債務が増えるだけ。結局、社会の生産性を高める以外に答えはない。

このような発想で、規制緩和、民営化などの構造改革を行い、競争原理を梃子にして社会の生産性を回復しようと試みたのが小泉改革の考え方だったと思う。また、日本の労働市場が硬直化していて生産性の妨げになっているという考え方もある。だが、このような新自由主義政策で見落とされている点がある。

競争原理とは生産性を高めるものではなく、企業の利益を奪い生産性を限りなくゼロに収斂させる社会原理だという点だ。アメリカで労働力や経済規模が増えながら、長期金利(□自然利子率)が過去 30 年間低下し続けているのは、超・資本主義がもたらした競争原理によって、企業の利益が奪われたためだ。

利益を奪われた企業は、益々増加する資本コストを賄うために労働分配を削り、正社員を派遣に

切り替え、ワーキングプアが生まれ、社会格差が増大した。沖縄ではまともな社会経験を持った大人が、手取り 15 万円以上の仕事を見つけることすらできない。大人の貧困が子供の貧困を生み、虐待が激増した。

- 冷静に考えてみれば、競争原理下の金融機関(銀行)は、少なくとも中長期的なスパンにおいて、税金なしでは事業が成り立たなくなってしまう。つまり、資本主義社会の心臓である銀行業が実質的に機能不全を起こしているのだ。資本主義が心筋梗塞を起こしているというべきだろうか。
 - ◇ 実体経済がマイナス成長、貸出金利が例えば2%、預金金利が0.1%、と言う環境において、銀行システムは持続性を持たない ▶ マイナス経済では、プラスの貸出金利を支払う収益を生み出すことができないため、貸出金利の差額分が必然的に不良債権となる ▶ 銀行業は、既に公的資金なしでは成り立たない
 - ◇ 実体経済に、公的資金や補助金が投下されている間は、カンフル剤が効いて延命中
- 最後の砦、デジタル情報産業は、リナックス、ウィキペディアに代表されるように、フリーミアム現象が顕著になり、ベルトランの法則に従って利益が限界費用、すなわちゼロに収束しつつある。重大な仮説だが、資本主義社会は収益を生み出す手段を失ったのかもしれない。
- 資本主義社会とは、その社会構造に内蔵されている競争原理によって、その社会の燃料である収益そのものを奪うという「自壊するシステム」なのかもしれない。資本主義が生まれてから 200 年、超・資本主義に変質してから 40 年、我々は「利益の終わり」を迎えているのかもしれない。
- 「利益の終わり」と政府の経済政策
 - ◇ 大雑把に言えば、政府の経済政策は、①金融政策と、②財政(公共投資)しかない
金融政策は、市場金利を自然利子率に誘導することで、経済成長を最適化する手法 ▶ 潜在成長率(≒自然利子率)がマイナスになれば、機能しない(市場金利をマイナスにすることはできないため)
公共投資は最終的に民間が利益を上げなければ税金によって回収できない
 - ◇ 「利益の終わり」において、政府は経済政策の手段を失ったのではないか？
 - ◇ 最後の手段である規制緩和(小泉改革)は、価格競争を先鋭化させ、逆効果に

2. 「利益の終わり」で利益を生む

- ・ 枝葉末節に囚われずに、事業の本質を考える

- 身近な事業で本質を捉える ▶ 事業の本質において、業種は無関係である

- ◇ リゾートホテル業界の「非常識」、客室料金を10%値上げしたサンマリーナ

- ◇ プレミアム生姜焼きお弁当、350円が相場の沖縄で、1200円のお弁当が完売

『多様な有機野菜に添えて、1日32食限定の、ウルトラ・スペシャル・スーパー・プレミアム！紅豚の有機しょうが焼きお弁当。そして、市場では殆ど入手できない完全無農薬、完全無添加、もちろん濃縮還元ではないストレートのフルーツジュース(アップル・グレープフルーツ・オレンジ)をご提供致します。

プレミアムお弁当のメイン食材「おきなわ紅豚」は、私が知る限り、現在沖縄で商業的に入手可能な再高品質の豚肉ですが、生産者の喜納さんは、沖縄最大の有機生産グループ「しまぬくち」のメンバーでもあります。その品質を活かすためには、残りのすべてが一級品でなければなりません。有機醤油、有機しょうが、ミネラルをふんだんに含んだ県産粗糖、沖縄の海水100%を原料とした塩などなど……、調味料の細部に至るまで、入手できる限り最高品質の素材だけをご提供します。

そして、お米は、「全国米・食味分析鑑定コンクール」4年連続金賞受賞、「あなたが選ぶ日本一美味しい米コンテスト」3年連続最優秀賞に輝く「龍の瞳」。街場でも、ホテルでも、その他いかなる場においてもこれ以上の食材を使用した弁当は存在しないと思います。お弁当は1200円、オーガニックジュースは500円、ドル・円双方利用可能です。』(沖縄初、オーガニック・ファーマーズマーケットの説明文より)

- ・ 競争原理の行き着く先：「格安航空とポルノ」

- 格安航空事業で欧州を席卷しているライアンエアーが、機内でポルノグラフィを提供するサービスを検討中との記事(<http://t.co/tdmqd8QI>)。この善し悪しは別にして、ライアンエアーは利益を徹底して追求した先にある、とても資本主義的な現象だということ。

ライアンエアーは、一機あたりの乗客数を増やすために、短距離線に格安「立ち乗り」席(<http://t.co/KaxkVAJq>)を設けようとしたことでも話題になった会社だ。似たような発想では、フランスの大手ホテルチェーン、アコーが二段ベッドの格安ホテルチェーン(F-1)を展開している。

「ホテルにもあるサービスがなぜ機内にあってはいけない？」というのがライアンエアー、オリリーCEOの弁。ライアンエアーにまつわるエピソードは、機内のトイレを有料にするという話がまことしとやかに噂されたこともある。

このようなビジネスの在り方について、品格の云々を問うことはさておき(私は個人的にまったく趣味ではないが)、この現象は極めて資本主義的、自由主義的な社会経済構造の必然的な帰結であるということは、看過できないポイントだ。

翻って考えれば、現在JAL主導で戦略のなきリストラを進めているJTAにとって、単純な格安事業に舵を切るということは、本質的に、ライアンエアーの世界観と戦うことを選択した、ということの意味する。

好むと好まざるとに関わらず、機内にポルノを置かなければ、事業が継続できない(実際殆どのビジネスホテルはそうなっている)、という世界観だ。

問題は、(象徴的な意味においてだが)ポルノを機内に置くという選択は、遠い将来の検討事項ではなく、格安戦略に舵を切ったということの必然として時間の問題で生じるもので、JTA はたった今そのことを「選択している (あるいは JAL によって選択させられている?)」ということなのだ。

本当にそれ以外の選択はないのか? 本当にそれが JTA の戦略で良いのか? 資本の論理と真っ正面から戦う道を選ぶのか? その決断は、国交省でもなく、JAL でもなく、JTA だけが決められることである。

- ・ 「利益の終わり」を迎えた自由市場下で最も難しいことは価格を上げ、利益を維持すること
 - 「価格を度外視しても、あなたの商品、あなたのサービスを、喜んで選びたい」と人が思える事業とは? ▶ 最も重要な、唯一つの問い ▶ あなたの答えは? 沖縄の答えは?
 - 価格を下げる(適正化する)ことと、安さで顧客を惹き付けることは、全く別の次元

- ・ 「利益の終わり」における価格哲学
 - 絶対価値と価格
 - ◇ 絶対価値を価格に反映する事業には哲学が必要
 - ◇ 現在までの市場における価格とは、相対概念であった ▶ 価格の根拠は、他者の価格
 - ◇ 「利益の終わり」における価格とは、他者がいかなる価格で販売しても、それらの商品とは異なる絶対価値に裏付けられたものでなければならない ▶ 絶対価値のない商品は、必ず価格競争に巻き込まれる
 - 価値と価格は別のものである
 - ◇ 「価格とは買い手が支払うもの、価値とは買い手が受け取るもの」、同様に、「価格とは売り手が受け取るもの、価値とは売り手が提供するもの」
 - ◇ 重要な点は、価値とは、買い主にとっての価値であるということ
 - ◇ 逆説的だが、相手を深く知るとは、自分を深く知ること ▶ 自分がほんとうに好きなものを知る
 - 「飛行機の」快適さではなく、純粋な快適さを考える ▶ 例えば、自分の好きな飛行機旅行ではなく、自分の好きな時間は何か? を考える
 - 自分がお金を度外視して選ぶものは何だろう?
 - 自由市場では、価格は買い主が決めるものであり、価値は売主が決める(提供する)ものである
 - ◇ 一般に「価格戦略」というとき、売り主が価格を決定しているように考えられているが、私は、売り主が決定できるものは「値札」だけだと思う。その値札を「承認する」のは常に買い主であり、したがって、長期的には常に買い主が価格を決定しているということになる。
 - ◇ 反対に、売り主は「商品(商売)の価値を決める」という重大な決断をどの瞬間にも行っているのだが、商品の価格だけが常に注目されがちだ。商品(商売)の価値がどれくらいであるのかについての漠然としたイメージを売り主が持っていればまだ良い方で、モノが売れば価格相当の価値があると推測しているにすぎない。
 - ◇ つまり、世の中のごく一般的な事業主は、自分が提供しているモノ(の本質)を理解せず、(販売)結果を事業の実態として捉えているのだ。自分が売る「モノ」を理解せずに、なぜ売れないのか? どうしたら売れるのか? いくらで売るとか? と悩むのは非合理だろう。

・ 収奪と贈与

- 世の中の商売が、価格と価値の交換行為であるならば、すべての取引は「価格>価値」または「価格<価値」の 2 種類に分類される。前者は収奪であり、後者は贈与ということになるが、すなわち、商売の現場では必ず収奪か贈与が行われているのだ。
- ◇ 資本主義社会の大半の取引は価格が価値を上回る前者(収奪)であり、乖離が大きいほど(目先の)利益率が高まる「優れた」事業とされている。観光地のぼったくりなどは典型だが、問題は世の中で言う「高付加価値事業」「ブランド戦略」と言われているものの大半も本質的にこれに該当しているのだ。
- ◇ 多くの経営者は、「自分の商品は価格を上回る価値を提供している」と反論すると思う。思考実験として、自分が提供する商品の原価、原材料、製造プロセスの全てを完全に開示しても顧客がその「価格」で同じ商品を購入するかを考えてみればよい。これが YES であれば、あなたの商品は贈与である。
- ◇ 現代資本主義社会では、原価を開示した瞬間に大半の企業が破綻すると推測できるが、これはその事業の本質が収奪であることの何よりの証左である。本来持続性のない、価格よりも低い価値で顧客がモノを買い続けてきた理由は二つ、情報が隠されていたということと、右肩上がりの経済環境である。
- ◇ **価格競争に巻き込まれるということは、「価値<価格」という商売をしているという意味だ。逆に、「価値>価格」において、価格競争という概念は無縁である**
- ◇ **価格を上回る価値とは何か？**

・ 成長しない、隠せない、市場

- 収奪の事業構造を支えてきた二つの大前提が崩れようとしている。デジタル情報社会で隠すことができるものは殆ど存在なくなり、右肩上がりの市場はもう戻らない。マイナスサム市場で目の前の顧客を裏切るとは自殺行為であり、この環境で唯一成立する事業要件は「価格<価値」、すなわち贈与である。
- 市場が縮小する中で価格を維持する付加価値戦略の鍵は、質と価格のバランスである。一斤 3500 円するこだわり食パン、20g で 800 円もするこだわり紅茶・・・、ただ高いだけの「こだわり高級商品」は結局長続きしない。陳腐だが結局本物だけが残る時代。

念のために、私は高価格が悪いとは全然思わない。むしろそれを上回る価値を提供して、堂々と高価格を受け取るべきだし、それが本当の付加価値であり、事業の本質であろう。重要な点は、売れるからといってそこに価値があるとは限らないということ。

・ 「消費者」として接しない、人として接する

- 我々が学び、実社会で応用しようとしている経済学には、「人間」は登場しない。「消費者」が存在するのみだ。消費者は消費量によって幸福度が決まるため、いかに経済を成長させ、より大きな消費を実現するかが重要課題になる。経済学とは、人間の幸福ではなく、消費者の満足を追求する学問なのだ。

「消費者」の望みは基本的にひとつ、より多くの消費である。これほど経済成長に都合のよいことはない。したがって、資本主義社会で永遠の成長を宿命付けられている政府や企業は、人間に対して、「実はあなたは人間ではないのです。消費者なのですよ。」と必死の説得を繰り返す。

我々が目にする広告宣伝の殆どは、このメッセージを発している。・・・「あなたは人間ではなく、消費者なのです。」、「消費者であるあなたは幸福ではありません。」、「それは消費者であるあ

なたには、多くのものが不足しているからです。」・・・

・・・「消費者であるあなたが幸福になるためには、もっと消費をしなければなりません。・・・あなたは消費者なのだから。」・・・TV をつけるたびに、街に出かけて屋外広告を見るたびに、デパートに足を踏み入れるたびに、我々はもう 50 年以上、社会のいたるところからの怒濤の説得に晒されている。

資本主義社会において、「あなたは基本的に不足した存在なのだ」というメッセージを聞かずに、我々は一日たりとも生活することができない。いつのまにか、こんな社会になってしまったようだ。社会で戦う大人は自信を喪失し、子供がそれを見て、社会と自分の将来に失望する。

教育問題は学校だけの問題はない。虐待は親だけの問題ではない。鬱は過剰な労働を強いる企業だけの問題ではない。薬品だらけの食品産業、農薬だらけの慣行農業は、農業問題ではない。・・・これらのすべては、自分の生き方に自信を失った大人の問題だ。

私がサンマリーナの再生で従業員に発したメッセージは、基本的にひとつだけだ。「私たちに不足しているものは何もない」ということ。

ホテル会社が多大な費用と時間をかけて作成する研修マニュアル。・・・ここに示されているメッセージはやはり、「あなたは不足している」ということ。「消費者」に「サービス」を提供するために、あなたには経験も知識も足りないのだ、というメッセージ。

「消費者」に「サービス」を提供するのが、一般的なサービス業が目指していることだ。私は、人間を消費者扱いする、サービス業のあり方が嫌いだ。・・・「人間」に「思いやり」で接するために、我々が学ぶべきことは、言葉遣いでも、接客マニュアルでもない、他の事。

・ 人を幸福にする

➤ モノを提供するのではなく、人を幸福にする

◇ 人を幸福にすることを考えて、1 日過ごしたことがあるか？

◇ 自分が幸福でなければ、他人を幸福にすることはできない

➤ 人を幸福にする生産性とはどのようなものだろう？ 恐らく、資本主義の常識の正反対だ。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（価格<価値）、② 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、売上を平準化し、顧客離反率を下げ、ロコミを伸ばし、高単価・高収益率の売上を伸ばすことで、費用面では人件費を上げながら人件費率を下げ、同時に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だが）、売上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（むしろ債務が大量に返済可能）、

大数の労働者の生活水準を一気に改善し、労働の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、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や幸福度が高まり、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寄与して医療・介護・社会福祉費用を削減する。

この手法はその特性上、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だ（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うが）。

これらの業態は一般に競争の激しい業種だが、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する。

・ デフレ時代の生産性

- 売上高利益率 10%の事業において、まったく同じ労働力、資本投下、原材料で生産を行っても、価格を10%上げることができれば、利益は倍増し、生産性は2倍になる。逆に、どんなに生産効率を高めても、価格競争に巻き込まれれば生産性は著しく低下する。

ちょっと懐かしい気もするが、バブル経済では誰もが浮かれていた。「値段が高くなければ売れない」といわれたほどで、マーケティングに苦勞していた商品でも、ラベルを変えて値段を思い切り上げると、飛ぶように売れた。

案の定、過去20年間のうち、TFPと潜在生産性が最高水準だったのは、バブル期である。

「失われた20年で日本の生産性が低下した」根源的な理由は、90年以降の規制緩和と自由化の流れによって加速し、価格競争が激化し、企業の利益が急速に失われたことが原因ではないかと思うのだ。

現に超・資本主義で「大成功」している、例えばウォルマートのような超大手企業も、とうの昔に消費者に対する価格決定力を完全に失っており、強力な購買力を梃子にして仕入れ業価格を叩くことで利益を確保しているに過ぎない。

・ 質の事業

- ……価格を維持するためには、その裏づけとなる、商品やサービスの質を高める以外に、持続性のある事業を成り立たせる方法はない。翻って、資本主義社会が過去60年間継続してきたのは、質を量に転換して収益を生み出してきた事業モデルだ。

価格決定力を失った企業は、原価を下げ、商品の質を落とし、サービスから人間性を排除して画一化し、価格を下げて顧客を確保せざるを得ない。利益率の大幅な低下を埋め合わせるために、規模的・地理的な拡大によって大量の顧客を囲い込み、大量の資本を調達し、M&Aを繰り返し、人件費を大量に削る。

このような超・資本主義社会において、従業員の給与を上げよう、労働時間を削減しよう、商品の質を高めようと考えている経営者は既に絶滅危惧種だ。

しかしながら、一般的な経営者も、彼らの事情で資本主義の構造に適応している訳でもあり、単純に経営者を規制して解決できるような問題でもない。

しかしながら、以上を前提とすると、社会を(ほぼ)完全に治癒するための処方箋は驚くほどシンプルである。①質を高め、原価以上の付加価値を生み出し、価格を維持して生産性を確保する、②生産性を労働報酬の分配と労働時間の削減のための原資にする、③以上を許容する価値観を持つ資本を調達する。

いずれも、資本主義の常識とは反対のことばかりだが、反面、そのすべては資本主義社会環境で実現可能なことばかりでもある…つまり、社会の何も変える必要はないのだ。この条件を満たすプロトタイプ事業を、一切の妥協なく、まずひとつ実現すること。これが次世代社会の扉を開く一枚目のドミノ。

- 「利益の終わり」の中、質の事業をどうやって実現するか？

- ◇ まず、考えるということ ▶ 殆どの経営者は、「第三領域」で大半の時間を使っている ▶ 「第二領域」の思考時間はほぼゼロ？ ▶ プロも、ほんとうに大切なことを考えていない

- ◇ 素人であろうと、何であろうと、ほんとうに大切なことを考える者は、いかなる分野においても第一人者になり得る

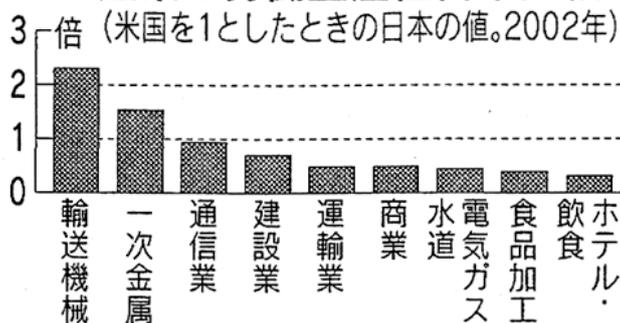
- ◇ 事業の本質を捉える、枝葉末節に惑わされてはいけない

・ サービス業の生産性

➤ 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

・ 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

・ サービス業の生産性とは(適正)価格である

- 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

付録： サンマリーナの価格戦略

・ 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、利益が倍増した
一般的には、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する ▶ 例えば、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 万人になると、売上は約 9 億円 (8,100 円×11.2 万人)に減少。

この場合、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。

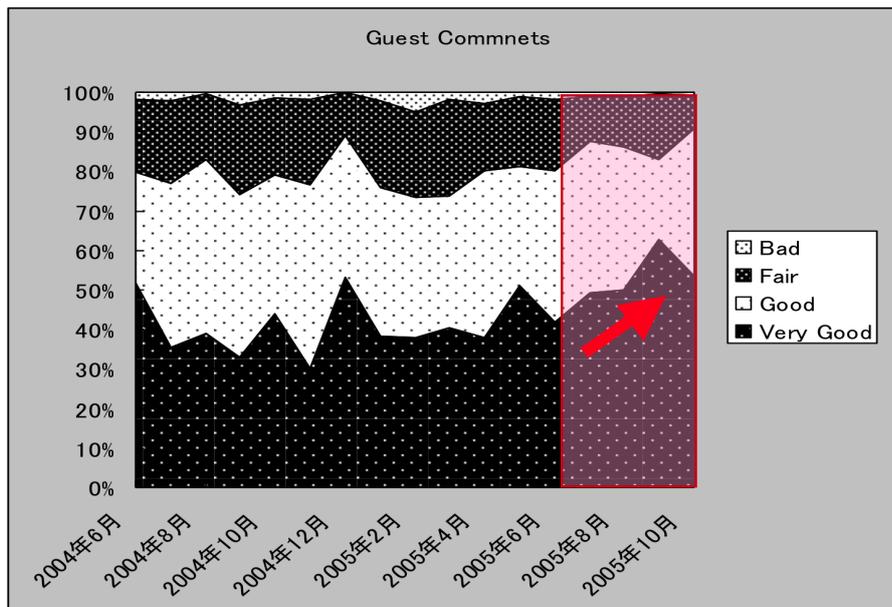
- 一般的なホテル経営者は、追加投資→価値の上昇→価格上昇→資金回収、をイメージして資金投下を行うが、現実には追加投資が価値の上昇につながらず、資金回収が困難になり、埋め合わせに単価を下げて、企業価値を更に下げながら売上を確保する、という悪循環を招きがち。
- これに対して、経営バランス高めることを最優先すると、自然に顧客数が増加し稼働率が上昇する。より重要なこととして、経営バランスの水準が高まると顧客層(お客様の質)が高まる現象が生じる。こうなると無理やり単価を上げようとしなくても、需要のバランスを取るために価格を上昇させることが、顧客を含むステイクホルダー全員のメリットとなる。

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)。

	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	84%	81%	78%	↓8%*
客室単価	14,700	15,500	16,200	↑10%
イールド*	12,300	12,500	12,544	↑2%
来泊者数	154,100	149,400	143,400	↓
客室売上	898,500	912,500	915,700	↑
料飲売上	644,400	629,200	601,400	↓
総売上	2,073,200	2,085,600	2,021,800	→
営業利益	17,600	57,800	108,305	↑
経常利益	-31,500	14,200	127,500	↑
営業CF	34,800*	170,500	232,700	↑

価格と生産性： 「価格」<「価値」

- ・ 「利益の終わり」における経営力と、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(前出、全体最適の議論参照)
- ・ 顧客満足度、リピート、収益のルービックキューブ



新・人事考課導入前年同月 6 ヶ月間の顧客満足度

	大変よい	良い	普通	悪い	
顧客評価	37%	41%	20%	2%	
	×	×	×	×	
推定リピート率	70%	40%	10%	0%	
	26%	16%	2%	0%	▶ 44%

新・人事考課導入(2005年 7 月 1 日)後 6 ヶ月間の顧客満足度

	大変よい	良い	普通	悪い	
顧客評価	53%	34%	13%	1%	
	×	×	×	×	
推定リピート率	70%	40%	10%	0%	
	37%	14%	1%	0%	▶ 52%

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。

サンマリーナの顧客コメントの比率はそれぞれ、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** ▶ 5%のリピーター増加は、利益を 25%~125%増加させる(5%のリピーター顧客が収益を倍増する法則) ▶ 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

「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%のリピーター顧客が収益を倍増する法則)
 - **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 ▶ サンマリー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？