

THE BOSTON CONSULTING GROUP

展望
PERSPECTIVES

デフレの定石：3+1

Vol.148

デフレの定石：3＋1

デフレの定石：3点セット

日本経済のデフレ症状はなかなかおさまらず、マクロ経済の観点でのデフレ対応策の議論が実に華やかだ。では、経営戦略における「デフレの定石」とは、どんなものだろうか。

まずは、「リストラ、M&A、イノベーション」の3点セットを定石としてあげることに、異論のある向きは少なからう。

1. リストラ

リストラといっても、単純な人減らしのことではない。「事業ポートフォリオ、バランスシート、コスト構造」の全てが、軽量化と再構築（リストラクチャリング）の対象となる。デフレ環境下では、企業活動のあらゆる面での「贅肉落し」を素早くやり遂げたプレーヤーだけが、レースに参加し続けることができる。

2. M&A

身を削るだけでは、生き残れない場合も多い。個々の事業単位での事業統合、あるいは、全面的な

合併を通じて、必要な「スケール、スコープ、ケイパビリティ（組織能力）」を確保し、荒波を乗り切れる体質を作る。いわば、筋肉増強策と言えよう。

また、弱った競合を安値で買収するという戦略も、デフレの定石として当然検討されるべきオプションだ。

3. イノベーション

「デフレ的」環境要因の中で、非連続的な成長を成し遂げるためには、やはりイノベーションが不可欠だ。R&Dテーマへの資源配分方法変更、クリエイティビティを生む人事・組織風土改革、商品開発への新手法導入など経営戦略上打つべき手は数多い。ただし、当然のことながらイノベーション施策は、「今日手をつけて、明日結果を得る」というわけにはいかない。

忘れられた定石：プライシング

さて、リストラ・M&A・イノベーションの3定石。どれも本当に実行するのは容易ではないが、まさに定石であり、たいていの企業は多かれ少なかれ着手済みだろう。

しかし、4番目の「デフレの定石」に本格的に着手している企業はまだ少数だ。もうひとつの、いわ

ば「忘れられた定石」、それは「プライシング」である。リストラの結果は出てきたが、イノベーション改革の果実を得るまでには時間がかかる。規制、あるいは財務的制約からM&Aに踏み切れない。こういった企業にとって、比較的短時間で大きな効果が出せるプライシング戦略こそが、今取り組むべき経営課題だと思われる。そもそも、デフレとは、すなわちモノとサービスの価格低下なのだから、どういうプライシング戦略をとるかは、喫緊かつ最重要の経営課題とならざるを得ない。

しかしながら、多くの日本企業にとって、本格的なプライシング戦略は未知のノウハウだ。高度成長期の「収奪的低価格提供→シェア拡大→規模のメリットによるコスト削減」という古典的戦略が有効性を失ってからというもの、「価格は需給や力関係で決まってしまう」、「画期的新製品が出ない限り、価格アップは無理」という思考停止状態になっている企業は枚挙にいとまない。

4つめの定石を使いこなし、デフレ下の勝ち組となるためには、「プライシング戦略のノウハウを組織能力として身につけること」がどうしても欠かせない。今回はその第一歩として、「プライシングの3つの視点」をご紹介してみたい。

プライシングの視点(1)：脱平均

プライシング戦略を意味あるものとするためには、「平均価格のワナ」から脱却する必要がある。

価格についてトップが報告を受けたり、役員会で議論したりする際には、たいてい平均化された情報が提供される。「こんな安値での取引がある」といった個別の事例を除けば、全国平均や主要製品平均という形にきれいに整えられたデータがほとんどだろう。平均化された価格情報は、大きなトレンド把握には便利だが、残念ながら、それだけではプライシング戦略の具体策作りには役立たない。平均化が実態を隠してしまうからだ。

全ての優れた戦略は、実態の正確な把握から始まる。プライシング戦略の場合、「平均」ではなく「バラツキ」を見つめることがその第一歩となる。我々の経験では、様々なリベートやプロモーションコスト、あるいは自社が負担している物流コストなどを全て差し引いた実現価格は、経営陣の予想をはるかに越えてばらついていることが多い。顧客ごと、製品ごとの価格のバラツキをきちんと把握することで、「平均」に隠されていた様々な情報、言い換えればプライシング戦略のヒントが浮かびあがってくる。

実際、顧客ごとの価格のバラツキを一枚のグラフにし、それをもとに「何故、こんなにバラツキがあるのか」、「顧客Xと顧客Yに、異常に低い価格を提供しているのはなぜか」、「どうすれば、バラツキを減らせるか」、「実現価格の下位20%にあたる異常な事例だけでも、すぐに是正できないか」という質問を投げかけるだけで、現場の行動が変わり、価格が上昇することすらあるのだ。

プライシングの視点(2)：顧客になりきる

2つ目は、顧客の立場になりきって、自らの商品・サービスの価値を見つめなおす視点である。

売り手側の都合だけで「こういうことに価値を見出して欲しい」といっても、価格アップにはつながらない。しかし、買い手を徹底的に理解して、顧客価値を変化させた商品を提供すれば、実現価格を上げることも可能となる。「大盛りやきそば」を思い浮かべて頂ければ、わかりやすい。仮に並の2倍近いボリュームの「大盛りやきそば」が、「やきそば 並 500円、大盛り800円」とメニューに掲げられていたとすると、お腹をすかせた高校生のようなお客であれば、迷わず注文するだろう。食堂経営者にとっては、「大盛り」の追加コストはわずかで、大盛りと並

の価格差よりはるかに小さい。この場合、顧客が買うものを、「やきそば」から「やきそばプラスお得感」にうまくシフトさせて、実現価格を向上させているのである。

顧客の立場から「何を買いたいのか」を見つめなおし、「買うものをシフトさせる」ことで、顧客価値を上げている例は数多い。

たとえば、法人ユーザー向けの「使い放題型」定額モバイルデータ通信サービス。法人ユーザーにとって重要なのは、通信費予算を予定通りに納めることであり、定額制の方が、使っただけ請求される従量制よりも好まれる。実際には従量制の方が安くなる使用実態であっても、定額制が選ばれるため、顧客あたり実現価格は上昇する。顧客が買うものを、「データ通信サービス」から「データ通信プラス予算コントロールの容易さ」にシフトすることで実現価格アップが可能となったわけだ。

「自分へのご褒美」という言い訳を提供して、若い女性を巧みにとりこんだ高級ホテルの宿泊・エステパック。あるいは、メンテナンス契約込みのリースで「手間要らず」というメリットを訴求し、消耗品販売で実現価格をあげるコピー機ビジネス。様々な事例に共通するのは、売る側のコストや商品機能

からプライシングを考えるのではなく、買う側になりきってプライシングを考える姿勢である。

プライシングの視点(3)：動的に見る

3つ目は、プライシングを静態的ではなく動的に見る視点だ。時点や状況に応じて、最適な価格は変化する。今、得られる情報に基づいて適切だと考えた価格が、明日には全く的外れになることも当然あり得るわけだ。

この動的な視点に立つと、従来とは全く異なったプライシング戦略があり得る。最もよく知られているのが、航空会社のイールド・マネジメントだろう。これは、ITシステムを活用して、在庫と需要予測を時々刻々と見直し、提供する価格をどんどん変更していく仕組みだ。一物一価ではなく、一物多時点多価格である。

技術の進化を活用して、同様の考え方を、これまでは固定価格だった業界に当てはめる事例も登場している。

あるアメリカの自動車保険会社は、保険料が、運転年数や車種、運転者の年齢のような従来型の条件ではなく、実際の運転情報によって決まる保険を、実験的に提供し始めた。GPSと無線技術を利用して、

自動的に、いつ、どこで、どれくらい、それぞれの顧客の車が運転されているかという情報がリアルタイムで収集され、同社に中継される。そして、期間ごとに、同社は各顧客に実際の運転情報に基づいた保険料を請求する。この方法によって、それぞれの顧客のリスクとそれに伴う保険料支出の可能性を、従来よりもはるかに詳細に把握することができ、保険料は従来型の保険より平均25%低減される見通しだという。

あなたの業界でも、動的な視点をとることで、プライシングの常識を根本的に変えてしまうことが可能かもしれない。

デフレ後の企業環境と定石の価値

今後、経済政策上のカンフル注射が効果をあげ、マクロ経済のデフレ症状が改善すると仮定してみよう。その場合でも、経営者がミクロに対応すべき「デフレ的」環境要因は消えてなくなる。日本の人口、特に生産者人口の減少から来る成長力の低下傾向。モノあまり社会での選択的消費。さらには、高齢化と先行き不安がもたらす消費抑制。中国の市場経済化が生む低価格化の波。そして、土地本位制間接金融にとって代わるべき「資

金配分モデル」の不在。どれもこれも、今後相当期間にわたって、日本の企業経営に甚大な影響を及ぼすものばかりだ。

デフレの定石の定番である3点セット、そしてプライシング。これらは、マクロ経済の帰趨に関わらず、経営者にとって重要な戦略課題であり続けよう。3点セットの実行力、そして、これまで日本企業が組織能力・ノウハウを蓄積してこなかったプライシングに本格的に取り組むか否か、これがこれからの企業競争力を左右する大きなポイントとなることに疑いはない。

御立^{みたち} 尚資^{たかし}

御立 尚資

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

東京事務所 ヴァイスプレジデント

BCGプライシング専門委員会の日本地区共同リーダー

2003年 5月発行

株式会社 ボストン コンサルティング グループ

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

THE BOSTON CONSULTING GROUP

アムステルダム アテネ アトランタ オークランド バンコク
バルセロナ 北京 ベルリン ボストン ブリュッセル
ブダペスト ブエノスアイレス シカゴ ケルン
コペンハーゲン ダラス デュッセルドルフ フランクフルト
ハンブルグ ヘルシンキ 香港 ヒューストン
イスタンブール ジャカルタ クアラルンプール リスボン
ロンドン ロサンゼルス マドリッド メルボルン
メキシコシティ マイアミ ミラノ モンテレー モスクワ
ムンバイ ミュンヘン ニューデリー ニューヨーク
オスロ パリ ローマ サンフランシスコ サンティアゴ
サンパウロ ソウル 上海 シンガポール スtockホルム
シュツットガルト シドニー 台北 東京 トロント
ウィーン ワルシャワ ワシントン チューリッヒ

BCG