

【Ⅲ】
レポート

サービス業の低価格戦略
— 外食、ホテル業界にみる価格引き下げ

産業調査部 研究員 野々山尚子

〈要 旨〉

1. ここ数年消費財を中心にモノの価格は確実に低下した。サービス分野においても外食やホテル、旅行等を中心に価格低下が目立っている。こうした価格低下現象の背景には、景気悪化等の循環要因と、競争激化、流通構造の変化等の構造要因がある。加えて、消費者の低価格志向の拡がり、価格引き下げを助長するかたちとなった。特に選択的支出性の高いサービス分野では消費者による購入手控えも加わり、価格引き下げを後押ししたと思われる。
2. 低価格ブームを受けて、外食業界ではファミリーレストラン、ファーストフードを中心に、価格引き下げの動きが活発化した。また、都市ホテルでは客室料金の割引や割安感を高めた企画商品の提供が行われた。事例から見る限り、価格引き下げによる需要喚起効果は大きかったが、非価格要素であるサービスの質に対する消費者の評価が需要を左右するなど、価格引き下げ戦略の難しさも立証されるかたちとなった。また、価格引き下げ効果が不十分で、結果的に収益性が悪化するなど、長期的にみたマイナス面が表面化した業界もある。
3. サービス分野では、その提供するサービスにおいて非価格要素の占める割合が高いため、一定のコスト削減を伴う価格引き下げはその影響を十分考慮して行う必要がある。サービス分野では人件費の圧縮を除けば、製造業のようなコスト削減による価格引き下げ余地が少ない。しかし、人件費の削減はサービス業の最も本源的な「サービスの質」低下につながるため、これと引き換えに低価格を実現することは大きなリスクを伴う。こうしたことが、サービス業における低価格戦略を一層困難で複雑なものにしている。

4. サービス業はその事業特性から、提供するサービスの内容・価格についての情報が消費者に十分伝わらない傾向が強く、情報不足から消費者の支持が得られずに、正当な評価を受けることができなくなるリスクを内包している。今後、消費者の「価値」や「価格」に対する評価も、より多様化、成熟化することが予想され、サービス分野における価格戦略には、積極的な情報提供がこれまで以上に求められるところである。また、格付け機関のような第三者による客観的な評価は、サービスに対する信頼性を高め、新たな需要を喚起することにつながろう。
5. 企業間競争が激化するなか、サービス価格の低下は今後も拡がる可能性が高く、企業の価格設定の戦略的な重要性は一層高まるものと思われる。これまで供給側から一方的に提示されてきた感の強い価格にも、今後は消費者の負担能力から見た適正価格の視点や、消費者の利便性を考えた弾力的な設定による多様化の可能性が考慮される必要があるだろう。サービス価格の多様化やサービスの質の標準化は、結果として需要を高め、サービス業の長期的な業容拡大、業界発展へとつながっていくものと思われる。

目次

<要旨>

- I. サービス業における低価格化
 - 1. モノの価格の低下
 - 2. サービス価格の低下
- II. サービス業の価格設定
 - 1. 価格設定プロセス
 - 2. サービス価格の特徴
- III. 事例にみるサービス価格の引き下げ
 - 1. ファミリーレストラン業界
 - (1) 低価格業態の展開—すかいらーくの低価格戦略
 - (2) 背景と企業業績
 - (3) 業界への影響
 - 2. ファーストフード業界
 - (1) 価格の大幅引き下げ—日本マクドナルドの低価格戦略
 - (2) 背景と企業業績
 - (3) 業界への影響
 - 3. 都市ホテル業界
 - (1) 客室料金の割引—大手都市ホテルの低価格戦略
 - (2) 背景と企業業績
 - (3) 低価格ホテルの実現
- IV. 低価格戦略の検証
 - 1. 低価格戦略の結果評価
 - 2. 価格引き下げ効果への着眼点
 - (1) 供給側要因
 - (2) 需要側要因
 - (3) 市場要因
- V. サービス分野における低価格戦略の方向性
 - 1. 低価格戦略成立の要件
 - (1) 非価格要素の重要性
 - (2) 品質・サービスの維持
 - 2. 多様化する価格評価基準
 - 3. 価格戦略の新たな視点
 - (1) 求められる積極的情報提供
 - (2) 多様な価格の提供によるサービス需要の喚起

I. サービス業における低価格化

1. モノの価格の低下

ここ数年消費財を中心にモノの価格が低下している。バブル崩壊後の不況が深刻化するなかで、一般雑貨や飲料、酒類、衣料品をはじめ不動産価格にいたるまでモノの価格は着実に低下し、最近になって低下傾向に歯止めがかかりつつあるものの、多くの商品分野で価格低下が続いている。

こうした現象の背景には、景気等の循環的要因に加えて、供給側・需要側双方における構造的要因がある。景気後退期にある程度の価格引き下げが行われるのは恒例のことであるが、今回の価格低下にはメガ・コンペティションの拡がり^(注1)や流通構造の変化^(注2)といった供給サイドの要因も大きく影響している。

需要側要因としては、長期にわたる所得の伸び悩み、景気の先行き不安などから低価格品がもてはやされたことや、内外価格差に対する認識の深まりから、単なる景気下降期の一時的現象を超えた低価格ブームとも呼べる現象が生まれ、低価格志向が拡大したことが挙げられる(図表 I-1)。

2. サービス価格の低下

モノの価格低下に加えて、サービス分野においても価格低下がみられる。図表 I-2 にみられるように、企業向けサービス価格指数^(注3)は、93年度以降低下傾向にあり、特にオフィス賃貸料、国際電気通信、リースなどの分野で低下幅が大きい。

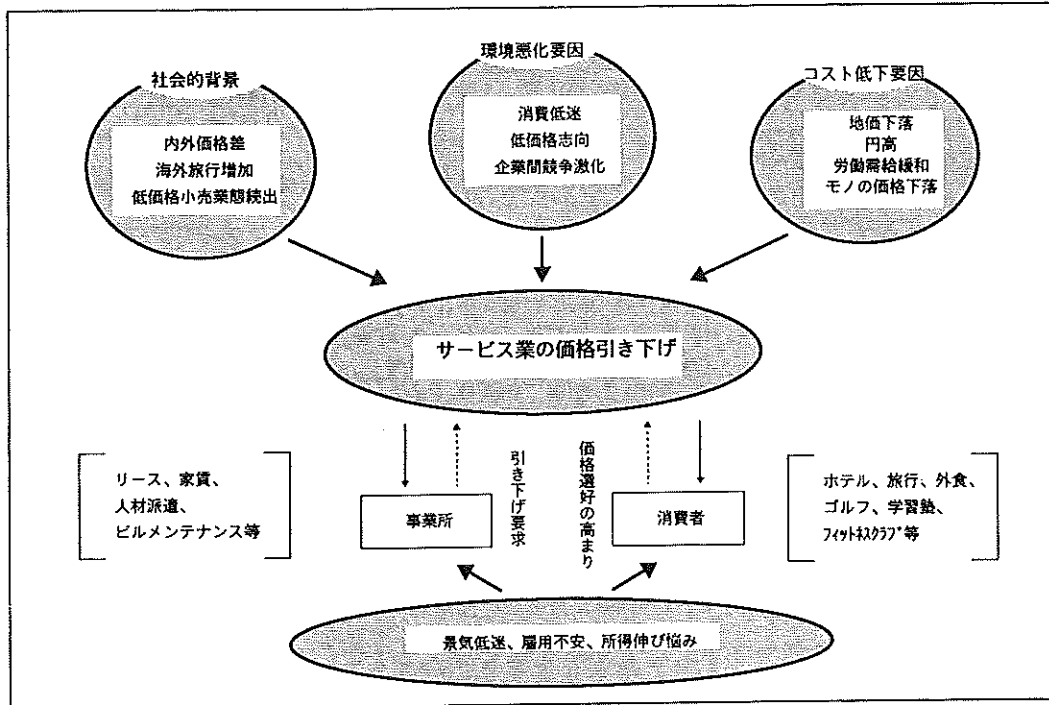
一方、消費者向けサービス^(注4)はバブル期以降、現在に至るまで全体としては上昇が続いているが、

^(注1)規制緩和、海外企業の市場参入や低価格輸入品の増加など
^(注2)製販同盟、PB商品の開発、大型ディスカунターの登場や、新たな低価格商品の開発など

^(注3)企業向けサービス：不動産賃貸、運輸、情報サービス、通信、広告、リース・レンタル、金融・保険等

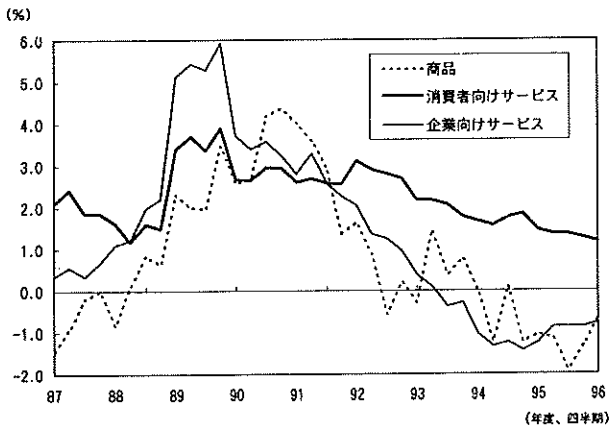
^(注4)消費者向けサービス：民営家賃、公共サービス料金、個人サービス料金、外食等

図表 I - 1 サービス価格の下落要因



(資料) ニッセイ基礎研究所

図表 I - 2 商品・サービス価格の推移



(注) 対前年同期比伸び率
 (資料) 総務庁「消費者物価指数」、日本銀行「企業向けサービス価格指数」

伸び率は年々鈍化する傾向にあり、旅行、ゴルフ場、旅館・ホテル、外食等のレジャー分野など、規制が少なく競争の働きやすい分野では価格低下傾向がみられる(図表 I - 3)。

こうした、サービス分野における価格低下の要因は、消費者の低価格志向の拡がりや、バブル期

に上昇した価格の水準是正等がある。特にサービス分野は生活必需的な要素が薄い分野が多く、景気低迷による需要手控えも加わり価格引き下げを後押ししたと思われる。

サービスは一般にその原価構成において人件費など下方硬直的な経費の占める割合が高いことや、公共サービス料金など価格メカニズムが働きにくい分野を含んでいることなどから、モノに比べると景気鈍化局面においても価格の低下度合いは小さい。また、サービスは非貿易財であり、海外のサービスとの競争にさらされることが少ないことも影響している。

また、企業向けサービス価格が低下している一方で、消費者向けサービス全体では依然価格上昇が続いているのは、①企業向けサービスでは、利用者である企業のサービス供給者に対する価格引き下げ圧が強いのに対し、消費者向けサービスでは、消費者の価格交渉力が弱く、提示された価格をそのまま受け入れるケースが多いこと、②消費

図表 I - 3 最近の消費者向けサービス価格の引き下げ事例

業 種		引き下げの内容
外食	ファミリーレストラン	低価格業態の展開。メニュー価格の引き下げ、増量
	ファーストフード	通常価格の値下げ、セット価格による実質値下げ
	居酒屋	低価格チェーンの登場
	コーヒーショップ	低価格コーヒー店の増加
旅行	国内旅行	パック旅行価格の引き下げ、レンタカー等を組み合わせた割安旅行商品の開発
	海外旅行	パック商品の定期価格見直し時の値上げ幅の圧縮
	国際航空運賃	個人向け割引運賃の新設
ホテル等	都市ホテル	客室料金の割引、優待券、ポイントカードの発行、低価格帯客室の増加、割安パック商品、企画商品の提供 低料金のセカンドブランド開発
	ビジネスホテル	客室料金の割引、朝食サービス
	ペンション	家族客向けのルームチャージ制導入
スポーツ	ゴルフ場	割引料金の導入、割引券の発行、練習ホールやコーヒーサービス、昼食バイキング、休場日のセルフ開放営業
	ゴルフ練習場	割安の時間料金制の導入
	スキー場	コンビニエンスストアでの割安セット券の販売、プリペイドカードの導入、割安な時間限定券、子供券の発行
	フィットネスクラブ	入会金無料、月会費の低価格化 施設・サービス提供内容に応じて会費を低く抑えた新業態の展開
その他	ゲームセンター	プレイ料金同一のまま回数を増やすなど、実質的な値下げ
	学習塾	授業料値下げ
	クイックマッサージ	時間短縮による低料金化

(資料) 各種資料をもとにニッセイ基礎研究所作成

者向けサービスには定期的に上がる授業料などの教育費や民間家賃が含まれていること、などの理由によるものと思われる。

II. サービス業の価格設定

1. 価格設定プロセス

一般的に価格はその原価とコストに収益を加えて設定されると考えられるが、実際には「これ以下の価格では利益は出ない」という下限価格と「これ以上の価格では需要を生み出せない」上限価格の間で決定されていることが多い。

価格設定のアプローチ法としては、①製品原価や総費用に一定マージンを付加したり、目標利益率や損益分岐点の達成を目指すなど、コストに見

合った価格を設定するコスト志向型、②コスト水準よりも購買者の価値認識を重視し、提供される場所やサービスの質など無形の価値を付加する需要志向型^(注5)、③コストや需要よりも競合他社の価格や市場における競争力を重視する競争志向型、等があり、目的に応じた企業の価格戦略が色濃く反映されている。

2. サービス価格の特徴

一般にサービスの価格設定はモノの価格設定に比べて複雑である。サービスは基本的に無形であり、標準化しにくく、購入に際して所有権の移転を伴わないケースが多い。またサービスには、はっきりとした価値判断基準が存在せず、通常はサービスの受け手、買い手の認識がその価値を決定し価格設定に影響を与える。したがってサービス価

^(注5)たとえば、コーヒー一杯の価格はセルフサービス方式のコーヒーショップとホテルのコーヒーショップでは異なる。また、同じホテルであってもルームサービスではさらに価格が上乘せられることもある。

格は通常、発生する費用の合計を価格の最低限とし、消費者の「価値」の認知度を判断して設定されている。

サービスの価格水準は、サービスの質やコンセプト、イメージ、対象とする市場セグメント、提供される場所などと相互に影響しあっており、無形部分の占める割合が高くなるにつれ、サービスと価格との関係は明確でなくなる傾向がある。

製造業の価格設定との違いとしては、大きく①量産化による価格引き下げの可能性、②小売段階における裁量性、がサービス価格には存在しない点をあげることができる。

一般にモノの価格には、初期段階では多額の開発コストや広告宣伝費用が含まれるが、以後量産化によりコストが低減し価格も引き下げられる。したがって製造業では量産化が競争力強化に結びつく。一方サービスは量産化が難しく、付加価値を与え続けなければ陳腐化するという特性があるため、量産によるコスト削減効果が望みにくい一方で、クォリティの維持・向上が求められる。そのため、一般的にサービス業は製造業に比べて価格の引き下げは難しく、引き下げが競争力強化に結びつきにくい傾向があると思われる。

また、ほとんどのサービスは在庫が困難で、生産の場が直接消費の場になるため、モノのように流通する過程で価格が大きく変動するということもない。

Ⅲ. 事例にみるサービス価格の引き下げ

低価格ブームを受け、サービス業においても価格引き下げの動きが活発化した。外食業界では、ファミリーレストラン、ファーストフードを中心に価格引き下げが相次いだ。また、ホスピタリティ産業の代表ともいえるホテル業では客室料金の割引が恒常化した。ここではこうした個別事例からサービス業における今回の価格引き下げの動きを検証する。

1. ファミリーレストラン業界

消費低迷に対応したファミリーレストラン（以下FR）業界の価格引き下げは、①新たに低価格コンセプトの店舗を展開するケースと、②既存店舗をそのままにメニューの絞り込みや原材料費の圧縮などで価格引き下げを図るケースに分けられる。なかでも業界最大手のすかいらーくによる低価格業態「ガスト」は、「ガスト現象」という言葉を生み出すほどのブームを呼んだ。

(1) 低価格業態の展開—すかいらーくの低価格戦略

「ガスト」は「すかいらーく」店舗からの転換を中心に、平均客単価を800円程度（すかいらーく1,000円）に想定し、低価格を全面に打ち出して93年から本格展開された。若年層を中心に広範な集客を実現し、転換直後には平均来店客数が転換前に比べて2倍、売上高も50%増といわれるなど、その集客力の高さが話題になった。94年度中間決算時点では、「ガスト」の一店あたり売上高は転換前に比べて平均27.8%増加した（客単価マイナス25.4%、客数プラス71.3%）。出店はその後も積極的に行われ、94年12月末時点で「ガスト」の店舗数は同社816店の58%を占めるまでになった。

しかしながら、「ガスト」の客数はその後急速に減少し始める。94年後半あたりから低下し始めた客数伸び率はその後も回復せず、95年度中間決算の「ガスト」売上は約20%の減収となった。同時期、すかいらーく全体の業績も、客数がマイナス5.4%、客単価もマイナス5.7%となり、既存店ベースの売上高は前年同期比で10.8%減少した(図表Ⅲ-1)。

「ガスト」の客数の伸び悩みの最大の原因は、急激な客層の変化にあるといわれた。もともとFRの利用客は家族客が中心であったが、低価格を全面に打ち出した「ガスト」では家族客以上に若者層の利用客が急増し、飲物代だけで何時間も滞在できるなど、いわば若者のたまり場的な要素が強まるかたちとなった。こうした雰囲気の変化や、低価格実現のために従来のFRと比べて簡素化されたサービスが、それまでの主力だった家族客を遠ざける結果になった^(注6)。

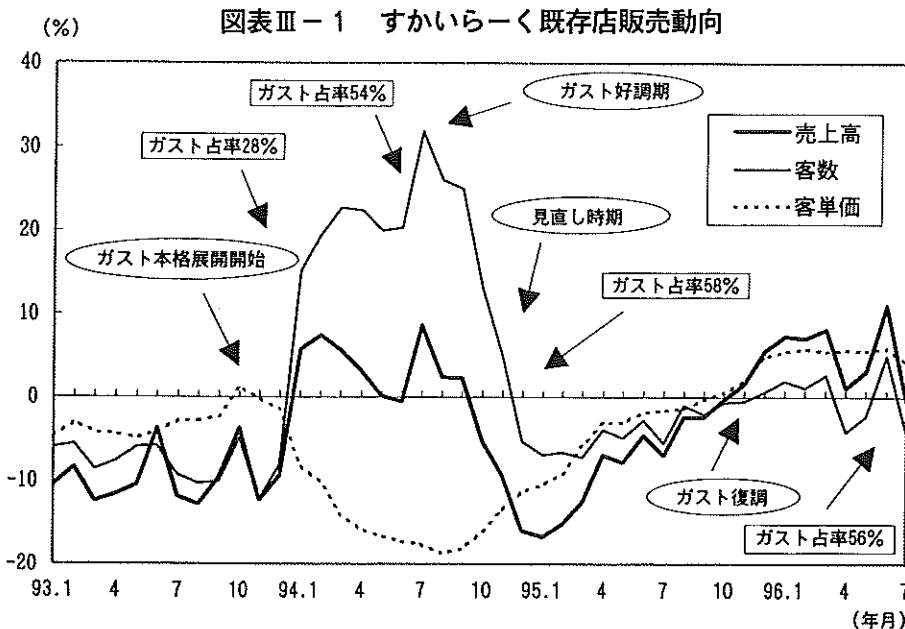
この後、すかいらーくは「ガスト」の見直しを

行い、家族客を重視するために、従業員の制服採用、禁煙席の設置、メニュー改定、ドリンクバーの全店導入などの対策を講じた。こうした措置によりサービス・雰囲気も向上し、家族客が戻るなど、新生「ガスト」は客数低迷から抜けだしつつある。

(2) 背景と企業業績

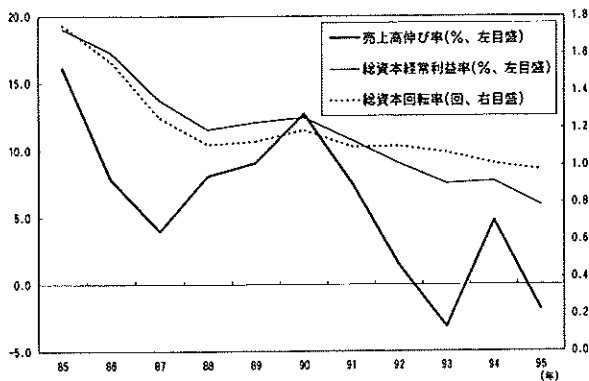
高成長を続けてきたFRの業績が悪化しはじめたのは91年頃である。バブル期には外食産業の売上が大幅に伸びたが、一方で人手不足や地価高騰が収益を圧迫し、各社は90年から91年にかけてメニュー内容の変更など、実質的な値上げを図った。

当時洋食系FRの価格弾性値は客単価が1,000円を超すと高くなると言われていた。すかいらーくの客単価がこの1,000円のラインを超えたのが91年度であり、メニュー価格の引き上げは結果的に客数の伸びを鈍化させた。



^(注6) 「ガスト」利用アンケート調査(94年5月日本経済新聞社調べ)の、「中高生が多く話し声が耳障り」(家族客)、「他のFRより長居しやすい」(若者)、といったコメントはこうした状況を端的に表しているといえよう。

図表Ⅲ-2 すかいらーくの業績推移



(資料) 有価証券報告書

値上げによる外食離れが進むなか、すかいらーくの売上高は93年度中間期に対前年マイナス6.1%まで落ち込んだ。その後「ガスト」の本格展開で、94年度の中間決算売上が対前年6.8%と持ち直したものの、前述のように95年中間期には、再び売上がマイナスに転じた。その後は、「ガスト」へのテコ入れと景気の回復基調から売上高は上昇に転じ、96年度中間期時点の伸び率は10.6%を確保している。

一方、すかいらーくの総資本回転率はなだらかな低下基調をたどっており、「ガスト」転換後も

資本効率は上昇していない。売上高が増加し、店舗利用率が高まった94年度も数値的には低下していることから、店舗転換や新規出店等の設備投資が資本効率を悪化させ、収益性を低下させる結果となっていることがわかる(図表Ⅲ-2)。

(3) 業界への影響

当初の「ガスト」の好調はグループの業態戦略にも影響を与えたと思われる。中華FR「バーミヤン」の低価格業態への転換、グループ会社の藍屋による低価格業態「夢庵」の展開などがそれである。94年からは、イタリア風レストラン「スカイラーク・ガーデンズ」、30~40代をターゲットにした「スカイラーク・グリル」という客単価を高め設定した新業態を出店するなど多業態戦略が強化されている。

「ガスト」展開直後には、他の外食チェーンでも低価格業態が盛んに展開された(図表Ⅲ-3)。また、業界内では比較的高めの客単価を維持していた「ロイヤルホスト」などでもメニュー価格を引き下げるなど、この時期FR業界においては、価格引き下げが全体に広がる傾向にあった。また、

図表Ⅲ-3 ファミリーレストランにおける低価格化の拡がり

企業名	低価格業態	展開開始時期	内容
すかいらーく	バーミヤン (中華レストラン)	93年	・高級店で出発したが、全店舗を低価格店に転換。出店攻勢が奏功し業績好調
藍屋	夢庵 (和食レストラン)	94年	・「藍屋」店舗を業態転換。高級路線「藍屋」の投資コスト重く、償却負担増から採算悪化。「藍屋」への再転換も ・メニュー改定による客単価引き上げ、客数増等により回復傾向
京樽	らくり (和食レストラン)	94年	・和食レストラン「京樽」を業態転換
ステーキ宮	リベロ (ステーキレストラン)	93年	・業態転換により展開
さと	エブリディ (洋食レストラン)	93年	・既存洋食レストランを転換。メニュー価格を20~30%引き下げ。最近では新規出店を抑制し質の向上に重点
フォルクス	— (ステーキレストラン)	93年	・メニューを絞り込み、低価格、サービス省力化した店舗を展開 ・既存店からの転換中心
スエヒロレストランシステム	SUEHIRO レガロ (ステーキレストラン)	93年	・低価格レストランを展開。売上伸び悩みから12店全店を「SUEHIRO」業態に変更し低価格路線から完全撤退
ジョイフル	— (洋食レストラン)	94年	・もともと低価格FRであったが、メニュー改定で低価格を強化。客単価を5%引き下げ。接客サービスも見直し

(資料) 各種資料をもとにニッセイ基礎研究所作成

FR 以外でもコーヒーチェーン、居酒屋チェーン等の低価格店が登場し、高い成長力を示すなど、外食業界をあげて低価格化の動きが活発化した。

しかしながら FR の低価格業態では、「ガスト」の低迷と時期を同じくして集客力が低下したところも多く、一部では路線の見直しや転換、撤退等が行われている。ただ、こうした新規業態の拡がりは、消費者の志向の多様化に対応した多業態戦略に先鞭を付けるという効果もあり、中長期的な業界活性化につながるという見方もできよう。すでに業界では店舗タイプの絞り込み、メニューの専門性の強化、対象顧客セグメントの特化等、「FR の専門店化」の時代が始まっている。

また、すかいらーくではグループ企業の仕入体制の一本化や店舗戦略の一元化、セントラルキッチン方式の高度化、店舗設計の画一化など、グループ全体のローコスト・オペレーションの強化が図られており、サービスを低下させずに低価格を実現するためのコスト削減努力が続けられている。このように業態転換に関するノウハウの蓄積は将来的にも活かされると考えられ、低価格戦略が企業体としての業態転換力を強化させたという評価も可能であると思われる。

2. ファーストフード業界

ファーストフード（以下 FF）業界における低価格化は、日本マクドナルドの価格引き下げに代表される。店舗効率の向上や原材料費の引き下げなどにより値下げを実現したマクドナルドは、客数を大幅に増やし、業界内における圧倒的地位を確立しつつある。

(1) 価格の大幅引き下げ—日本マクドナルドの低価格戦略

日本マクドナルドは 95 年 4 月から断続的に商品の通常価格の値下げを開始した^(注7)。低価格を全面に押し出した結果、客数が大幅に増加し、95 年 12 月期決算では売上、経常利益ともに過去最高を記録した。

FF 業界は従来から期間やメニューを限定した値下げが盛んな業界であり、87 年には業界あげての値下げ競争が繰り広げられた^(注8)。

しかしながら、これまでの値下げが期間や数量限定であったり、原価率の高い商品と低い商品の組み合わせであったのと異なり、今回のマクドナルドの価格引き下げは通常商品を限定条件なしで値下げするものであり、下げ幅も 30~40% と思いついたものであった（図表Ⅲ-4）。しかも、こうした通常価格の引き下げ後もさらに期間限定の値下げキャンペーンを追加する^(注9)など、価格面における圧倒的優位性を確立しつつある。この結果、かつて国際的にみて割高と言われた日本のマクドナルドの価格は今では世界の平均水準に収まってきている^(注10)。

図表Ⅲ-4 マクドナルドの通常価格の値下げ

時期	対象品目	価格	引き下げ幅
95年4月	ハンバーガー	210円→130円	38%
	チーズバーガー	240円→160円	33%
	ダブルバーガー	300円→240円	20%
	ダブルチーズバーガー	350円→270円	23%
95年7月	てりやきマックバーガー	280円→190円	32%
	フィレオフィッシュ	280円→240円	14%
95年10月	ビッグマック	380円→280円	26%
	チキンタツタ	320円→280円	13%
95年12月	ホットアップルパイ	160円→150円	6%
	ベーコンポテトパイ	180円→150円	17%
	カスタードプリン	180円→120円	33%
	アイスクリーム	180円→120円	33%
	上記4商品を「バリューセット」と一緒に購入する場合	プラス100円	38~44%

（資料）各種資料をもとにニッセイ基礎研究所作成

^(注7)ダブルバーガー、ダブルチーズバーガーについては、94年11月に先行して通常価格を値下げ。図表Ⅲ-4の価格は当時との比較。

^(注8)マクドナルドの「サンキューセット」（ハンバーガー、ポテト、ソフトドリンクのセット）390円、ロッテリアの「サンパチセット」380円など。

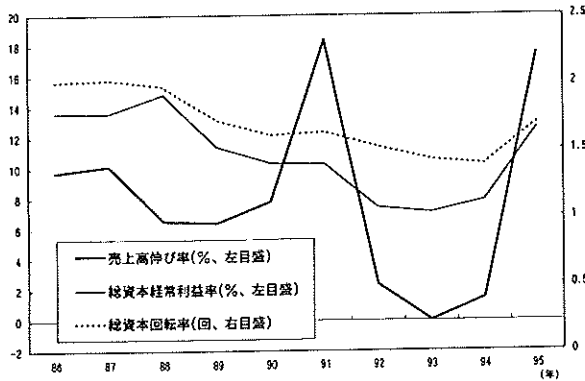
^(注9)96年1月、ハンバーガー通常価格130円を80円、チーズバーガー同160円を100円に値下げ。これによる需要拡大効果は客数6割増、販売個数10倍増といわれる。その後も断続的にキャンペーンが行われている。

^(注10)ビッグマックの価格比較では、米：2.36、日本：2.70、英：2.70、独：3.22、仏：3.41（USドルベース、96年4月22日現在）となっている。（資料：「The Economist」）

(2) 背景と企業業績

70年の創業以来成長を続けていた日本マクドナルドの業績は、バブル崩壊後の92年、93年と停滞した。売上が伸び悩み、経常利益は対前年で92年度が2割減、93年度もわずか1.7%増と低迷した(図表Ⅲ-5)。

図表Ⅲ-5 日本マクドナルドの業績推移



(資料) 日本マクドナルド資料、東洋経済新報社「会社四季報 未上場会社版」をもとにニッセイ基礎研究所作成

こうした状況下、積極的な店舗展開が図られ、94年度137店、95年度323店と、この2年間だけで95年度末時点の総店舗数1481店の31%にあたる店舗が新設された。こうした新規出店の中心となったのは、サテライト店舗と呼ばれる小型店舗であった。サテライト店舗は標準店舗を母店として、食材供給、繁忙時の人員派遣を受ける軽装備の店舗であり、設備投資コストやオペレーションコストも従来の店舗に比べ大幅に削減され、その採算性も向上した。新規出店による売上増に加えて、こうした低コスト店舗の開発による店舗効率の向上が低価格戦略を支えるかたちとなった。

また、価格引き下げを可能にした背景の一つに、「グローバル・パーチェシング」による仕入コストの削減がある。「グローバル・パーチェシング」とは世界的チェーンをバックに構築されたネットワークであり、最も効率的な市場から大量の食材を低価格で仕入れるシステムである。このシステムによりマクドナルドは競合他社に比べ原価率を10ポイント以上低くすることが可能になったと

いわれている。しかも、食材の約50%を占める高い輸入比率に加えて、ドル建ての直接調達などが替予約による円高効果も大きかった^(註11)。

価格引き下げ戦略の奏功で、95年12月決算期には売上高伸び率が17.5%となり、これに販管費の削減効果も加わり、経常利益も対前年比53.9%となるなど、低成長期に入った外食業界のなかでマクドナルドは異例の高い伸び率を達成した。96年度も積極的な出店や創業25周年キャンペーンによる限定値下げなどが好調であり、12月期決算は引き続き2ケタペースの増収増益となる見込みである。また、図表Ⅲ-5の総資本経常利益率の推移が示すように、大幅な売上増から資本効率も上昇している。

このようにマクドナルドの低価格戦略は好調を続けているが、敢えて挙げるとすれば、①一度下げた価格を元に戻すことは困難であるため、円安、原材料の高騰など、環境変化への対応策、②顧客数維持のための持続的な新商品投入の必要性、などを今後の課題として挙げられよう。

(3) 業界への影響

過去において日本マクドナルドの値下げキャンペーンに対抗した同業他社も今回は追従の動きをみせていない。他社はメニュー開発や品質訴求など価格以外の切り口による対抗措置を模索している。

過去サンキューセットの時代には、多くのFF企業が価格引き下げに追従した。価格低下は客数を増加させ、FF市場そのものを拡大させる効果があった。しかし、マクドナルドに追従した企業は結果としては体力を弱めたともいわれており、今回追従の動きがほとんどみられない背景の一つにはこうした過去の反省があるものと思われる。しかも、今回は価格引き下げ幅が大きく、他社にとっては追従可能なレベルを超えていたという事情も考えられる。また、規模の利益を背景に仕入

^(註11)94年1年だけでも約50億円の円高差益があったといわれる。

削減効果が大きいマクドナルドに比べて、他社では大幅な原価削減は困難であり、食材輸入比率も低く円建て輸入が中心であるため、円高効果の度合いも低かったと思われる。

過去の競争時、価格引き下げに追随せず品質と出店立地の差異化で独自の路線を追求したモスフードサービス（モスバーガー）も今回はマクドナルドの影響を多分に受けたとみられ、96年3月期は88年の上場以来初めて既存店ベースで減収となっている。

また、他社においてはハンバーガー事業からの撤退や業態転換などの動きもみられ^(注12)、マクドナルドの価格引き下げが同業他社にも大きな影響を与えていると言えよう。このように、すでに成熟市場の度合いが強いFF業界はマクドナルドの低価格攻勢を契機に再編が進みつつある。

3. 都市ホテル業界

次に、ブランドやプレステージが重視される都市ホテル業界について、低価格ブームの影響をみ

てみることにする。都市ホテル業界の低価格戦略では、①客室料金など提供する価格そのものを割り引くケースと、②パック商品や特定層への割引商品など割安感を出した企画商品を提供するケース、③低価格コンセプトに基づいた新規ホテルを開業するケース、などを挙げることができる。

(1) 客室料金の割引—大手都市ホテルの低価格戦略

都市ホテル業界における低価格化は、大手都市ホテルを中心に行われた客室料金の割引や割安の宿泊・宴会企画商品の提供に代表される。最近では正規客室料金の20～30%はもとより、50%近い割引も珍しくないと言われるほど値引きが常態化しており、正規料金そのものが形骸化しはじめている。

図表Ⅲ-6、7は東京地区主要都市ホテルの一室当たり客室売上高、客室稼働率の推移を示したものである。これによると、92年度以降ほとんどのホテルで、1室あたり客室売上高が連続して低下していることがわかる。一部のホテルでは、

図表Ⅲ-6 東京地区主要都市ホテルの一室当たり客室売上高推移（指数）

	客室数	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年
帝国ホテル	1,059	100.0	109.2	119.0	119.5	111.4	101.8	94.1
ホテルオークラ	873	100.0	115.2	132.7	133.2	116.9	103.8	97.4
ホテルニューオータニ	1,612	100.0	106.3	112.8	115.2	106.5	97.7	93.5
パレスホテル	391	100.0	118.5	129.7	130.1	122.3	109.5	104.9
キャピトル東急ホテル	459	100.0	112.4	117.3	127.0	126.6	126.4	121.2
赤坂東急ホテル	535	100.0	106.3	110.7	108.2	100.6	90.5	86.0
銀座第一ホテル	801	100.0	112.6	124.0	126.1	114.2	100.1	94.3

(注) 89年度=100とした指数値。客室数は95年度の値。
一室あたり売上高=室料収入/客室収容実積数
(資料) 有価証券報告書をもとにニッセイ基礎研究所作成

図表Ⅲ-7 東京地区主要都市ホテルの客室稼働率推移（指数）

	客室数	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年
帝国ホテル	1,059	100.0	106.1	100.8	89.0	85.3	86.8	93.9
ホテルオークラ	873	100.0	98.4	93.5	81.0	77.8	79.0	76.1
ホテルニューオータニ	1,612	100.0	102.0	96.5	79.8	76.5	84.3	78.2
パレスホテル	391	100.0	97.6	91.5	85.2	81.2	83.7	83.1
キャピトル東急ホテル	459	100.0	101.3	99.8	85.3	81.6	77.4	76.5
赤坂東急ホテル	535	100.0	103.8	100.3	94.9	93.6	94.1	91.7
銀座第一ホテル	801	100.0	100.5	110.1	98.1	98.0	103.9	101.0

(注) 89年度=100とした指数値。客室数は95年度の値。
(資料) 有価証券報告書をもとにニッセイ基礎研究所作成

^(注12) レストラン森永：「森永ラブ」の店舗の多数を日本たばこ産業に売却、日本食堂：ハンバーガーショップ「サンディエヌ」のサンドイッチ店への転換を決定など。

客室稼働率が94年度以降持ち直しの兆しを見せつつあるものの、客室売上高は引き続き低下しており、客室単価の水準は回復していない。

(2) 背景と企業業績

都市ホテル業界では、バブル崩壊後の不況長期化の影響が根強く続いている。収入の柱である法人需要が落ち込んでいるのが最大の要因だが、これに加えて現在でも大型ホテルの開業が相次いでいるため、施設の供給過剰が解消されないという構造問題が深刻化している。また、外国人宿泊客比率の高い都心の大手ホテルなどでは、円高が続いたことによる影響も大きかった。

客室料金の割引や、企画商品の開発はこうした状況を受けた、景気回復までの短期的対応策という側面が強かった。しかしながら、需要回復が遅れるなか、これらの対応策は、雪崩現象的に業界全体に拡大し、長期化、恒常化しつつある。こうした状況が長期化すればするほど、一度割り引いた料金を元に戻すことは難しくなると思われ、事実、定期的に引き上げていた客室正規料金の据え置きや引き下げを行ったり、低価格帯の客室割合を高めて実質的な値下げを行うホテルもある。

図表Ⅲ-8 都市ホテルの低価格プランの例

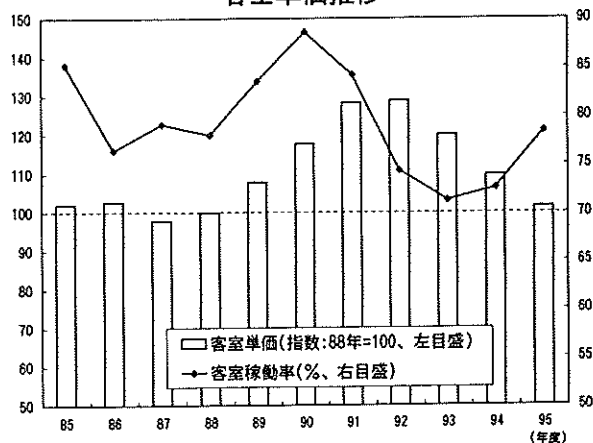
分類	低価格宿泊プランの例
優待商品	・オープニング記念割引 ・リニューアル・オープン割引 ・周年記念割引
特定顧客層対象商品	・レディースプラン ・ファミリープラン ・バースディ宿泊プラン ・海外旅行前後泊宿泊プラン
期間限定商品	・ゴールデンウィーク・プラン ・サマー／ウィンタープラン ・ディユースプラン
地域限定商品	・特定地域の居住者、就業者を対象とした割引プラン
その他	・低層階客室料金の新設 ・周辺観光施設とのセット割引商品

(資料) 各種資料をもとにニッセイ基礎研究所作成

こうした客室料金の割引戦略は、収入の70%近くを占める宴会・レストラン部門の不調を補うために、客室稼働率の引き上げを目指すためのものであった。また、客室部門は稼働費用に占める変動費の割合が低く粗利益率が高いことから、価格を下げてでも稼働させる方が得策ということもあったと思われる。しかも、客室は価格が下がっても提供される品質(客室の内容)は変わらないと認識されやすく、価格引き下げによる需要喚起効果が高いと考えることもできよう^(註13)。

こうした客室料金の割引戦略は、一部のホテルでは新規需要を取り込み客室稼働率が持ち直す^(註14)など、一定の効果があったと思われる(図表Ⅲ-9)。しかしながら、価格割引による集客策は利用率の下支え効果はあったものの、売上回復までにはつながっていないケースが多い(図表Ⅲ-10)。また、高級ホテルでは、本来低価格を前提とした運営構造になっていないため、価格の割引が多少の客数増に結びついたところで、全体業績をどれだけ押し上げているかは疑問である。実際、努力は続けられているものの人件費、材料費の削減も、単価の低下をカバーするまでにはい

図表Ⅲ-9 帝国ホテルの客室稼働率・客室単価推移



(資料) 各種資料をもとにニッセイ基礎研究所作成

^(註13)例えば、レストラン部門などは価格が下がれば料理のラインナップや品質が以前より低下したと見られがちであり、価格を引き下げても客室部門ほどの効果を生まないといわれている。

^(註14)大手老舗ホテルのなかでは、帝国ホテルが企画商品や優待割引等に比較的早く取り組み、効果をあげている。立地の良さに加えて、企画商品による新規顧客の取り込みや、割引商品による固定客のキープに成功したことなどが要因であると思われる。

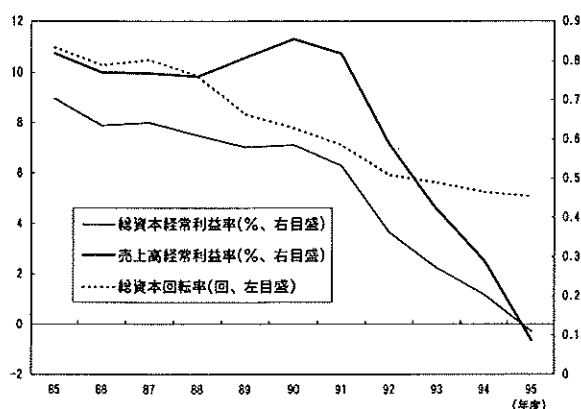
図表Ⅲ-10 主要都市ホテルの決算状況

(億円、%)

	94年度				95年度			
	売上高	伸び率	経常利益	伸び率	売上高	伸び率	経常利益	伸び率
東急ホテルチェーン	549	-5.0	-5.1	-	517	-5.7	-8.5	-
帝国ホテル	461	-4.7	27.3	-33.6	479	3.9	5.0	-81.6
ロイヤルホテル	360	-2.8	15.6	19.2	346	-3.9	8.2	-47.8
第一ホテル	228	-2.4	-1.0	-	215	-5.6	-22.7	-
新阪急ホテル	145	-3.3	7.3	13.1	145	-0.1	6.2	-15.6

(注) 帝国ホテル、ロイヤルホテル、第一ホテル、新阪急ホテルは3月決算、東急ホテルチェーンは12月決算
(資料) 有価証券報告書

図表Ⅲ-11 ホテル主要5社計の収益性の推移



(注) 主要5社は図表Ⅲ-10の5社と同じ
(資料) 有価証券報告書

たっていない。図表Ⅲ-11にみられるように、ホテル主要5社計の収益性指標は、総資本経常利益率、売上高経常利益率ともに大幅な低下傾向が続いている。

(3) 低価格ホテルの実現—品川プリンスホテルの低価格戦略

一方、既存客室の値下げではなく、はじめから低価格の新規ホテルとしてスタートする例もみられた。ホテル自体の構造やオペレーションを効率化し、低価格を売り物にスタートしたのが品川プリンスホテル新館である。同ホテルはホテルが密集する品川地区において、周辺のホテルよりも正規料金を低く設定^(注15)した結果、客室稼働率、レ

ストラン利用率ともに好調が続いている。

シングルルームの多いビジネス客向けの本館に加えて、94年12月に新館をオープンし、3000室を超える大規模ホテルとなったが、3000室を約800名で運営するなど、これまで業界では1室あたり1人といわれていた従業員数を大幅に削減している。同規格の宴会場を建物中央部分に縦に配置するなど、設計段階から効率的な動線が考慮され、人件費削減のためにオペレーションの合理化を図るなど、低価格実現のための様々な工夫がなされている。

IV. 低価格戦略の検証

1. 低価格戦略の結果評価

Ⅲ章でみたように、一連の低価格戦略は需要喚起というプラスの面がある一方で、売上高や利益の減少、資本効率の悪化などのリスクを合わせ持ち、その効果は業界ごとに異なる結果となった(図表Ⅳ-1)。また、より広い見地からは今回の低価格化の試みは、結果として各業態、企業の市場における位置付けや、消費者ニーズの本質を再確認させることにもなった。

ファーストフードにおける価格引き下げが、大

^(注15) 大手都市ホテルの場合、通常1㎡=1,000円が相場といわれているが、品川プリンスホテルはツインルーム(21㎡)18,000円からという料金設定になっている。

図表IV-1 低価格戦略の結果

	需要喚起	新規顧客層の獲得	売上の拡大	収益性の向上	価格シフトの獲得	マーケティングの拡大	競争力強化	話題性の提供
ファミリーレストラン	○	◎	○	▲	○	△	○	◎
ファーストフード	◎	○	◎	○	◎	◎	◎	◎
都市ホテル	△	○	▲	▲	▲	▲	▲	◎

(注) 効果が高いと思われる順に◎、○、△、▲
 (資料) ニッセイ基礎研究所

幅な値下げにもかかわらずサービスの質的低下を伴わなかったこともあり、好調を持続する一方で、低価格業態を展開したファミリーレストランでは、非価格要素^(注16)であるサービスや雰囲気に対する消費者の要求水準は従来と変わらないなど、企業側の狙いと消費者の反応は微妙にずれる結果となり、低価格戦略の難しさを立証したかたちとなった。

図表IV-2 低価格戦略事例の比較

業種	ファミリーレストラン	ファーストフード	都市ホテル	
代表的事例	・すかいらーく「ガスト」	・日本マクドナルド	・都心大手都市ホテル	
低価格戦略	手法	・通常価格の値下げ ・期間限定、対象限定の値下げキャンペーン	・客室料金の割引 ・企画商品の提供	
	水準	・平均客単価20%引き下げ	・30~40%の大幅引き下げ ・創業当時の価格実現	・表向き正規料金維持 ・20~30%から50%もの割引率
	背景	・バブル期に上昇した客単価 ・値上げによる外食離れ ・消費者の低価格志向	・売上伸び悩み ・円高傾向	・不況長期化 ・法人需要の落ち込み
コストダウン	・セルフサービス、接客サービスの工夫による人件費削減 ・メニュー絞り込みによる原材料費削減	・低コスト店舗の積極展開 ・ローコストオペレーションの実現 ・ワールドワイドの仕入システムによる仕入コスト削減 ・円高による為替差益	・人件費、原材料費の抑制等、短期的対応中心(人件費、原材料費等の大幅な削減は困難)	
特徴	・接客サービス、テーブルサービス	・セルフサービス主体 ・高度にマニュアル化されたオペレーション	・高品質、高サービスへの期待度大	
質の変化	・接客サービス等、消費者からみたサービス面の変化大 ・若年客の増加による雰囲気の変化 ・企業側と消費者の「低価格業態におけるサービス」の認識にずれ	・消費者が感じるようなサービス質の変化なし	・ハード部分である客室は質の低下に結びつきにくい ・正規料金自体は据え置きのため、サービス・質を低下させにくい ・質やサービスの大幅な変化は致命的	
結果・影響	結果	・若年層の取り込みなど、高い集客力を証明 ・家族客の減少など客層が変化し、結果として客数ダウン	・大幅な客数増 ・他社が追随しがたい価格水準を設定	・新規需要の取り込み ・利用率の支え効果 ・割引幅・範囲の拡大、正規料金の形骸化など長期的マイナス面の顕在化
	業績	・客数増から売り上げも増加(一時的) ・積極的店舗展開から、店舗占率高く、業績への影響大	・売上、経常利益ともに好調 ・大幅な売上増から資本効率も上昇	・低価格化を支えるコストダウンが機能せず、売上回復にはいたらず ・収益性の大幅な低下
	業界	・グループ業態競争活発化。業態転換力の向上 ・他社による低価格業態展開の活発化 ・FR専門店化の時代へ	・競合他社への影響大 ・ハンバーガー市場からの撤退や、業態再編による業界再編へ	・需要回復がみられないまま、需崩現象的に業界全体に拡大 ・恒常化により価格引き下げ自体の競争力も喪失

(資料) ニッセイ基礎研究所

^(注16)ここでいう「非価格要素」とは消費者からみた場合に通常「価格」として認識されるもの以外の要素全般を指す。人的サービスの質は当然人件費と関わっており、企業側からみた場合には「価格要素」であるが、本稿ではこうしたものも含めて、消費者にとって直接的に価格との関連性が認識されにくいソフトの部分を「非価格要素」と呼ぶことにする。

一方、都市ホテルでは表立った正規料金の引き下げは行われなかったものの、割引が恒常化し正規料金の形骸化をもたらすなど、長期的に見たマイナス面を表面化させている。また、都市ホテルは、本来その提供するサービスの質の高さが売り物であることもあって、人件費や材料費の大幅な削減は構造的に難しく、ほとんどのホテルで昨今の単価低下が企業収益を圧迫しているのが現状である（図表IV-2参照）。

2. 価格引き下げ効果への着眼点

今回のサービス価格の引き下げは一定の需要拡大効果があった反面、個々の事例はそれぞれ異なる結果を示した。ここでは、(1)供給側要因、(2)需要側要因、(3)市場要因の観点から、低価格戦略の効果を左右する要素を類型化してみる（図表IV-3参照）。

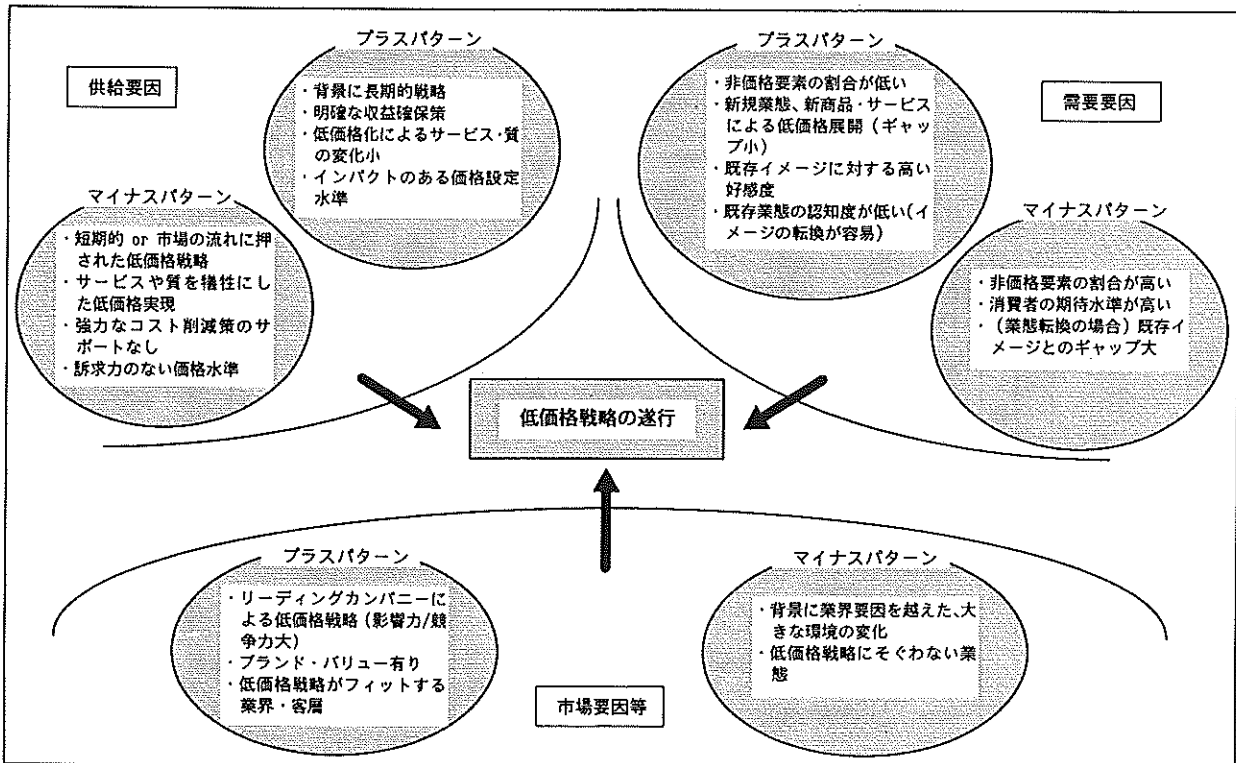
(1) 供給側要因

① 長期的ビジョンの有無

長期的ビジョンを背景とした価格引き下げと、業績不振への一時的なテコ入れ策や競合他社の動きなど市場の流れに押されてやむなく実施される価格引き下げでは、その効果も自ずと異なる。

FFの事例のように長期的戦略に基づいて積極的に価格引き下げが行われるケースでは、価格引き下げと収益確保に向けて多方面からの検討がなされており、奏功すれば業界内における優位性の確保、他社との差別化などの効果に結びつきやすい。一方、都市ホテルの事例のように環境の悪化に押され限定的に取り入れた低価格策がマーケット全体へと広がったケースでは、長期的な低価格の持続を支えるだけの対策が十分講じられていないケースが多く、引き下げた価格自体の競争力も失われるかたちとなっている。

図表IV-3 低価格戦略に影響を与える要因（概念図）



（資料）ニッセイ基礎研究所

②サービス・質の変化

低価格化を遂行する場合には、それを実現するためのコスト引き下げが必要となる。その源泉を原材料や人件費コストに求めることは可能であるが、人件費削減によるサービスの簡素化や材料費削減による品質の低下等、「低価格」の実現にサービス・質を低減して臨むという形態は消費者には受け入れられにくい。

反面、FFにみられたように消費者が「価格の引き下げ」を価格のみの変化と受けとめ、他の仕組みや品質・サービスの変化を意識することのないケースでは、価格引き下げ分がそのまま受け入れられやすい。またFFの高度にマニュアル化されたサービス体系もプラスに働いたと思われる。

③価格水準

低価格戦略を有効に機能させるためには、その内容にインパクトが必要である。ドラスティックな価格設定は他社の追随を許さず、低価格路線を明確にし、消費者への訴求力を維持することができる。

このような低価格を達成するためには、それを支えるコストダウンが必要である。しかしながら、それが比較的实现しやすいコスト削減策に基づいている場合には、競合他社の追随を許すことになる。こうしたケースでは「低価格」による差異化は難しくなり、「低価格」慣れした消費者への価格訴求効果も薄められてしまう。また、明確なコスト削減策のサポートがないまま価格を引き下げた場合には収益がその負担をかぶる可能性が高い。

(2) 需要側要因

①非価格要素への期待度

一般にサービス業では非価格要素が消費者の選択行動を左右し、雰囲気や提供するサービスその

ものが、価格、品質と同格の重要性をもって消費者の判断基準となる。したがって、サービス業の中でも、そうした非価格要素の占める割合の高い業種の方が消費者の期待度も高く、その影響を受けやすいということになる。逆に、もともと消費者の非価格要素への期待水準が高くない業種では「価格」に注力した戦略の有効性が高い。こうした期待度は、業態の位置づけによってもかなり左右される。

②既存イメージ

低価格化が既存業態の転換により進められる場合には、消費者は既存業態のイメージを根強く抱えていることが多い。したがって、新業態が質やサービスの面でコンセプトを転換していたとしても、消費者は従来どおりの水準を求める傾向がある。すなわち、「価格を引き下げたのだから、当然サービスも低下している」というのは供給側の論理であり、消費者のイメージを払拭させないまま業態のみを変化させることは、結果として消費者離れを起こすリスクがある。

FRの事例でも、すでにFRが消費生活に浸透しており、消費者のFRに対する認識が固定化していたため、これまでのイメージとのギャップを埋めることが難しかったということができよう^(注17)。

一方、高いブランド・イメージなど既存業態に対する好感度が高い場合には、それ自体の需要喚起力が効果を生む場合もある。一部の老舗都市ホテルなどがその例である^(注18)。また、店舗数が少ないなどの理由により転換以前の業態に対する消費者の認知度が低い場合には、転換後の期待値の変化が少なくすむ可能性もある。

また低価格戦略が既存のものとは異なる新規業

^(注17)このように、業態転換には従来のイメージの払拭という問題が残されるが、業態を変えずに展開した場合には消費者の認識に一層の混乱を招くことも予想され、業態転換が一つの有効な選択肢であることは間違いない。

^(注18)ただし、大手ホテルによる地方展開等の場合に、そのブランド名が期待させるだけの品質・サービスを提供しきれずに、消費者の期待値とのあいだにギャップを生むケースもみられる。最近、セカンド・ブランドによる展開が盛んな背景にはこうした理由もあると思われる。

態の展開や新商品・サービスの開発により進められる場合には、消費者はそれを新たなものとして捉えるため、消費者の期待値とのあいだにずれが生じる可能性は少なくなると思われる。

(3) 市場要因

①業界内での位置付け

業界内のリーディングカンパニーは、知名度やマーケットシェアも高いため、その価格戦略のインパクトも大きい。しかも、他社が後発で価格引き下げを行う場合、リーディングカンパニーによるインパクトを超える効果を生み出すためには、引き下げ幅の拡大や限定条件の緩和など、より厳しい条件下での競争を強いられることになる。

当該企業が確固たるブランド・イメージを築き上げている場合には、ブランドに対する信頼感から、同業他社よりも価格引き下げ効果を挙げやすい。しかしながら、こうした企業における価格の引き下げは、長期的には客層やブランドイメージの変化をもたらすリスクを合わせ持っていることに留意すべきである。

②業態の位置付け・顧客層

当該業態の位置付けも低価格戦略の効果を左右する。テーブルサービス中心で家族の食事の場として利用されるFRと、セルフサービス主体で日常食、おやつ代わりのイメージの強いFFでは「サービス」に対する期待度や、価格水準から受ける印象も違ってくる。また、物販業的要素が強く無形部分が少ないFFでは価格訴求効果が高く、価格そのものが消費者の選択行動に与える影響も強い。

その他、客層の特徴による影響として、中高生をはじめとする若年層が多いFFでは、「お小遣い」による購入が多く、価格引き下げのプラス効果がより強くあらわれるといった面も考えられる。

③業界外の環境要因

たとえば都市ホテルの需要不振の背景には、景気低迷と円高傾向が続いたことにより、国際的な日本の位置づけが変化したことも影響したと思われる。すなわち、日本企業の欧米市場における多角化事業からの撤退、資本市場の沈滞、企業の生産拠点の海外移転などにより、外国人ビジネスマンにとって日本市場の魅力が薄れ、一時的に訪日外客数も減少した。また、婚礼を例にとれば、すでに海外での挙式や、レストランウェディングなどホテル以外での多様な形態が実施され始めている。このように、市場を巡る大きな環境変化が背景にあるケースでは、価格を引き下げたところで、その効果が十分に現れなかったと考えることもできよう。

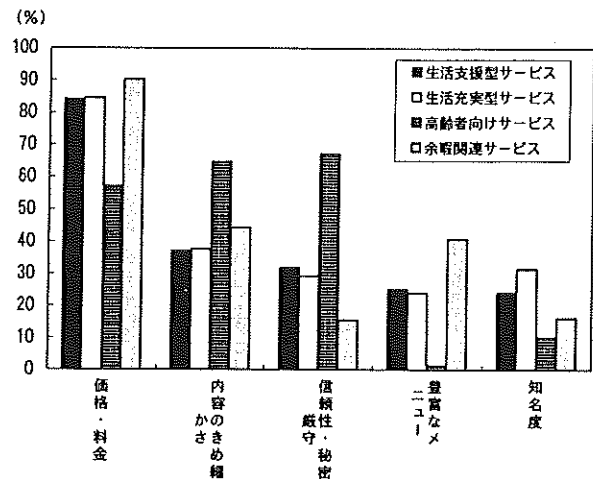
V. サービス分野における低価格戦略の方向性

1. 低価格戦略成立の要件

(1) 非価格要素の重要性

図表V-1にみられるように、一般的に消費者がサービスを選択・購入する際には、当該サービスの内容や品質、信頼性などが考慮されるが、最

図表V-1 サービスを選択する際に重視する要素



(資料) 通商産業省「サービス利用者(個人)アンケート」1995年11月

も重視される要素は価格水準である。しかしながら、事例からみられたように、非価格要素、すなわち価格との直接的な関連性が認識されにくいソフト部分への評価が、価格以上に消費者の選択行動を左右し、非価格要素を犠牲にした価格引き下げは消費者にスムーズには受け入れられないこともある。

そこで、サービス分野における価格戦略の要件として、消費者の非価格要素に対する評価の影響を十分に考慮すべきであるというポイントが挙げられる。また、価格やサービスに対する評価は前述したように、業種特性や業界内における企業の位置づけ、消費者の業態認識等により変化するものであり、価格戦略を進める場合には、そうした環境の分析も重要である。換言すれば、サービス分野では非価格要素部分の持つ可能性が大きいだけに、これを強調することにより独自の効果的な価格戦略を展開することも可能であると思われる。

(2) 品質・サービスの維持

価格引き下げを行う場合には、当然ながらそれを実現するためのコストダウンが要求される。コストダウンに裏付けられた価格引き下げでなければ、ある程度の数量を確保したとしても企業収益の向上につなげることは難しい。しかし、サービス価格においては、製造業のような原価コスト引き下げによる価格引き下げ余地が少ないことが、低価格戦略を一層複雑で困難なものにしている。

サービス業でもコストダウンの源泉を原材料や人件費に求めることは可能であるが、コスト削減によって提供する品質やサービスの質が低下することは致命的である。特に人件費の削減は最も本源的な「サービスの質」と密接に関係するため、質の低下と引き換えに低価格化を実現することは大きなリスクを伴う。

以上から、サービス業においては、消費者の目に見えないソフト部分でのコスト削減には自ずと

図表V-2 価格戦略のパターンと市場インパクト

価格	値下げ	維持	値上げ
サービス・品質			
向上	非常にインパクトの強い価格破壊ゾーン	結果的な価格優位戦略(実質的な値下げ)	適正ベクトル
維持	価格破壊ゾーン		
低下		マイナスゾーン(実質的な値上げ)	超マイナスゾーン(競争力の喪失)

(資料) ニッセイ基礎研究所

限界があり、コストダウンをそれ以外の部分である程度サポートできなければ、低価格の実現及び維持は難しいといえよう。今後はオペレーションの効率化等の領域におけるコスト削減力が企業の競争力を左右し、この領域において遅れを取った企業は、価格面での競争力が薄れていくことも考えられる。

事例からみても、成功のポイントは「価格引き下げと同時並行的にコスト削減を行っているか」、「いかに品質・サービスを低下させずに、コストを削減して、価格を下げるか」という点にあり、まさにこれがサービス業における「低価格戦略」の最大のポイントであるといえよう（図表V-2）。通常、こうした点は企業の価格戦略において当然考慮されていると思われるが、今日のような急激な景気変動や価格破壊ブームの蔓延と言った環境変化のもとでは、とすれば“苦肉の価格引き下げ”的な短期的戦略に陥る傾向があったことは否定できないと思われる。

2. 多様化する価格評価基準

かつて価格は購買者の選択行動に対して影響を与える主要な要因であった。しかし、ここ何年かのあいだに、消費者の選択行動において非価格要素の重要性が増している。

バブル崩壊直後の「とにかく安いモノ」が売れるという状況は沈静化し、質を伴わない低価格品からは顧客が離れるなど、消費行動において価値と価格のバランスが重視されるようになってきている。また、使い捨ての日用雑貨品では価格至上主義が依然支持される一方で、その他の分野では高級品の販売が回復するなど、価格追求と、品質追求が場合によって使い分けられてきている。

加えて、価格と価値の関係も変化してきている。これまでは価格によって価値が判断されてきた面が強かったが、「高価格＝高品質」のバブル時代、その後の「低価格」ブームを経て、価値によって

価格が判断されるように変化しつつある。

価値に対する判断は個人によって当然異なるものであるため、今後の価格評価基準は個性化、多様化の方向に向かいつつあると言えよう。価格評価基準の多様化によって、消費者の「価値」に対する評価も、より成熟化することが予想される。したがってサービス分野における価格戦略には、それを支える企業努力とともに、提供するサービスの特性をふまえた消費者ニーズの把握が求められるところである。

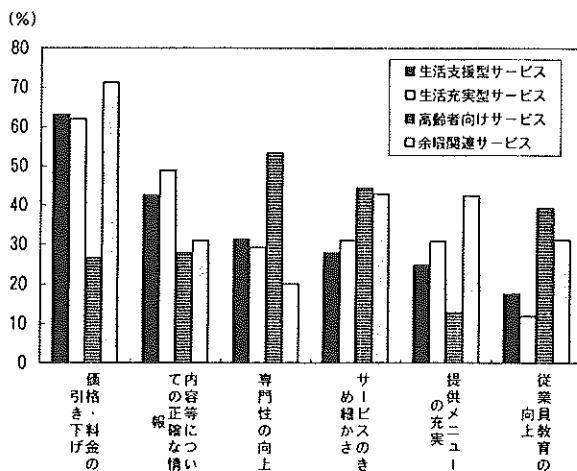
3. 価格戦略の新たな視点

(1) 求められる積極的情報提供

サービス業はその事業特性から提供するサービスの内容・価格についての情報が消費者に十分伝わらない（＝いわゆる「情報の非対称性」）傾向が強く、一般的には消費者が不利な立場におかれるとする見方が強い。しかしながら、同時にこれは、企業側にとっても情報不足から消費者の支持が得られずに、正当な評価を受けることができなくなるリスクを内包している。

海外も含めた競争環境が激しさを増すなかで、今後はサービス全体に価格低下の傾向が広がる可能性も強いと思われる。ならびに、提供するサービスの内容や特徴、価格設定の根拠についての積

図表V-3 サービス提供事業者に見られること



(資料) 通商産業省「サービス利用者(個人)アンケート」1995年11月

極的な情報提供がこれまで以上に求められるところである(図表V-3)。

サービスの価格設定が、そのコストよりも消費者の「価値」に対する認識により多く左右されるのであれば、情報提供は消費者の「価値決定」をサポートすることになり、消費者がサービスやサービス提供者を正当に評価するための大きな判断基準となろう。また、格付け機関のような第三者による客観的な評価^(註19)なども、サービスを提供する事業者とそれを利用する消費者の双方にとって、選択行動を助ける手段となると思われる。

(2) 多様な価格の提供によるサービス需要の喚起

価格の主導権は次第に消費者に移行しつつあるといわれる。これまで供給側から一方的に提示されてきた「価格」にも、消費者の嗜好の多様化をふまえた多様性、選択性を広げていく努力も必要であると思われる、経営戦略における価格設定の重要性は一層高まろう。また今後の価格設定には、消費者の負担能力からみた適正価格、すなわち「アフォードビリティ (Affordability)」という視点や、消費者が妥当と感じる価格の設定、値ごろ感を重視した「対価格満足度 (Value for Money)」という観点も考慮される必要がある。

こうしたなか、サービス価格においても、サービスを利用する側の立場に立って、これまで画一的であった料金体系を見直したり、時間や対象、条件によって弾力的な価格設定を行うなど多様化の兆しがみられる(前掲図表I-3参照)。また、サービスを標準化し、商品・サービスの品質や内容を明確にすることは、サービス内容と価格の関連性を透明化し、消費者の価格に対する信頼度を増そう。このように消費者の立場に立ったサービス価格の多様化・標準化は、消費者のサービス選択の幅を広げ、結果としてサービス需要を増加させることになり、サービス業の長期的な業容の拡大、業界発展にもつながっていくものと思われる。

<主な参考文献>

- マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク編
『顧客の真の求めに答える』NTT出版 1996年
通商産業省産業政策局サービス産業課編
『ソフトインダストリーの時代』(財)通商産業調査会 1996年
- 伊藤元重+伊藤研究室著『日本の物価はなぜ高いのか—価格と流通の経済学—』NTT出版 1995年
- フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング著、和田充夫、青井倫一訳『マーケティング原理—戦略的行動の基本と実践』ダイヤモンド社 1995年
- 経済企画庁物価局編『物価レポート'95』(社)経済企画協会 1995年
- (財)余暇開発センター編『レジャー白書'95』
(財)余暇開発センター 1995年
- 原田和明著『価格革命日本企業の挑戦』日本経済新聞社 1994年
- 通商産業省産業政策局編『21世紀の産業構造』
(財)通商産業調査会 1994年
- リチャード・ノーマン著、近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版 1993年
- Gary L.Lilien、Philip Kotler、K.Sridhar
Moorthy『Marketing Models』Prentice
Hall 1992年
- 窪田千貫著『価格戦略—競争価格の決め方と値上げ防止対策—』同文館 1987年
- 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂
新光社 1984年

^(註19) フランスのホテル・レストランガイドブック「ミシュラン」の格付け評価が有名である。