

～価格競争は弊害あっても一利なし～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

中小企業が勝ち残るには、同業や異業の他社や芳醇な市場を狙って侵入してくる新規参入者に対して、「特別な強さ」を持っている必要があります。会社の経営資源や知的資産等において「何一つ強いものはない」となれば、会社はやがて経済社会から消滅するに違いありません。勝負の世界では「負けに不思議な負けはない」のです。「強いものが一つもないから企業間競争で負ける」のです。その一方で「勝ちに不思議な勝ちあり」とも言われます。しかし一時的に相手のミスで勝つことはあっても長続きはしません。「勝ち続ける」には自社に「特別な強さ」がなければならぬのです。

1. 価格競争の勝利者は“自社”だと言えるか

多数のプレイヤーが“きょうそう”を繰り広げているとき、企業が考える戦略の選択肢は幾つかあります。「価格面で優位にたつ」「品質面で先を行く」「販売・営業手法に特徴を出す」「ブランド力を磨き上げる」等々、他社との差異化には多種多様なやり方があります。その中で最も採用率が高いのは「価格面で優位にたつ」ではないでしょうか。「価格を他社よりもより安く」という戦略は深く考えなくても直ちに実行できる戦略であるからです。

「価格を安くする」「値下げをする」という戦略を選択すれば、何らかの手を打たなければ売上高は減少していきます。売上高が価格と販売数の掛け算であることから直感的に分かります。売上を減らしたくないのであれば販売数を増やすしかありません。ところが販売数を増やすことは簡単ではありません。食品で考えてみましょう。一日3食のところを4食にするとか、一回に食べる量を多くするとかすれば販売数は増えるでしょう。しかし家族構成や食事シーンによって、食事の回数や量には上限があるのに気が付きます。

仮に価格競争を自社が率先して仕掛けると他社も当然に追随してきます。他社は放置すれば減収が確実となるからです。この価格競争で最終的に勝利を収めるのは財務体力がある企業です。しかしその勝ち残った企業でも、価格競争にならなければ浪費しなかった人員や資金、生産等設備が傷ついています。財務を含めて経営体力は落ちているのです。

このように「競争相手に勝つ」という単純な発想で価格競争を仕掛けると、仮に自社が勝者となっても傷つき息も絶え絶えとなってしまいうリスクが高いのです。

2. 価格競争の勝利者は“競争相手”だと言えるか

他社が「先に価格競争を仕掛けてきた」となれば、自社はどのようなアクションを取るべきだと思いますか。想定される対応策としては第一に、「直ぐに対抗策として同額(同率)以上の値下げを行う」の選択肢を考えます。次に「当社の商品は品質等で優位に立っているのでしばらくはお客様の反応をみる」という考え方もあるでしょう。そして第三は「何の対策も講じない」というパターンもあり得るでしょう。

最後の無策を貫けるのは市場にて圧倒的な地位を占めている企業でないと採用できない作戦です。この場合でも市場の動向は注意深く観察しておく必要があります。第二の策の暫く様子見は、これで良いとしてもある程度の対抗策を考えておく必要があります。「価格

面で同調する」「品質面の良さを前面に出した広告をする」「未知の市場を開拓する」などの対抗策を考えておくのです。そして「対抗する」となれば、どの対策が自社にとって有利なのかを冷静に判断し、決断後は直ちに怒涛の如く進撃を開始します。

最初に挙げた「価格で対抗」は消耗戦となる可能性が高いと前項で説明しました。それでもなお「価格で対抗」となれば、「どこまで値下げができるか」「いつ迄価格競争をするのか」を考えておくべきでしょう。そうしないと漁夫の利を狙う第三者が突然と表れて、自社や競争相手の足元をすくわれる可能性が高まります。価格競争に陥ると競争相手も短期的には勝利者となり得ても、中長期的には勝利者宣言を発することはできません。

3. 価格競争の勝利者は“消費者”だと言えるか

「商品の価格が安くなって喜ぶのはエンドユーザーではないか」という声が上がります。この見方にも私は賛成することはできません。「安くなるにはそれなりの理由がないといけない」という観点に立てば、単純に安価販売では企業が得られる利益が減少します。また赤字に転落する可能性も高まります。

安価販売する商品は会社の主力商品であったりします。箸にも棒にもならない商品を安く売ったとしても増収、増益への貢献度が低いのが一般的です。とすれば少ない利益や赤字転落は、企業の事業存続や設備投資、新商品の開発・発売にストップをかけることにもなりかねません。その結果、消費者が欲しい商品を手に入れることが出来なくなるという不利益を、消費者は甘受しなければならなくなります。

結局のところ、消費者にとっても複数の企業が価格競争に陥っているときは、中長期的には不利益を被る可能性が高まるのです。価格競争を仕掛ける会社、競争相手、市場の主である消費者の何れも勝利者とはなり得ないというのが、価格競争の結論となるのです。

4. 好ましい競争とは“ビジネスの仕組み（システム）”の競争である

価格競争では誰一人勝利者とはなれないという結論を導き出しました。それでもなお消費者は「安くものを買いたい」というニーズを抑えることができません。不当に高い価格でなく適正な価格であってもなお、「もっと安く」と主張するのが消費者の多数かもしれません。このような消費者のわがままを成就させてあげる企業が勝者となります。

それではこの消費者のニーズを満たす方法はないのでしょうか。あります！ 絶対にあるのです。ビジネスフローは「つくって」「つくって」「うる」の3軸から成り立っています。最初の「つくる」は「創る」です。アイデア出しです。今の商品はどうのようなアイデアから作っているのでしょうか。余分な機能を付けていたり、使用する可能性が低い機能をつけていませんか。余剰な機能を付けたために高い価格になっているとすれば、「創る」段階で不要不急な機能を落とせば良いのです。その結果原価が下がり売価も安くできます。

次の「つくる」は「造る」です。製造や加工段階で無駄な工程はありませんか。しっかりとリサーチすると無駄がゴロゴロと発見できます。「うる」は「売る」です。店舗販売からネット等無店舗販売にする工夫は販売コストを劇的に引下げます。「創る」「造る」「売る」の各工程をゼロベースで見直しをすれば、売価を引上げる費用が必ず捻出することができます。ビジネスモデルの改変で価格を値下げしてもしっかりと利益が確保できるのです。