

1. ごあいさつ

すっかり暖かくなり、ニュースレターが届く頃には桜が咲いているかもしれません。いかがお過ごしでしょうか、株式会社アイリンクの照井清一です。

3月17日に母校で卒業生、在校生を前にスピーチしました。普段のセミナーと雰囲気は全く違い、すごく緊張しました。卒業生に対しこれから技術者として「真摯に真実と向き合うこと」を伝えました。実験データの取り方、強度計算の安全率などを決めるのは技術者自身です。上司や会社からプレッシャーに負けて真実から目を背ければ、大きな損害を社会に

もたらします。技術者の仕事の重さが彼らに少しでも分かってくれればと思います。緊張で脚がプルプルしつつ、なんとかスピーチが終わりました。



2. 競争戦略としての「価格戦争」

かつてマーケティング専門家の辞書には「価格戦争」という言葉はありませんでした。価格戦争は、自社もライバルも疲弊し、後には焦土が残るだけと考えるられていました。しかし中国の辞書は違っていたようです。押し寄せる中国の低価格製品に欧米の企業は「なぜ彼らは 10%か 20%の値下げに留められないのか。そうすれば彼らは価格優位を維持した上で、もっと大きな利益を上げられるのに」と嘆いていました。

実は中国企業は「価格戦争」を戦略的に用いてきました。戦略 (strategy) の中国語「战略(Zhànlüè)」は「戦闘計画」「戦闘戦略」という意味を示します。そこには勝つための手段として価格戦争も含まれます。中国国内では、何百もの企業が互いに価格戦争を仕掛け、競合をふるい落としてきました。

では価格戦争はどのようなものなのか、価格戦争について考えます。

(1) 農業のグローバル競争と価格

現代は大規模農業により農業生産の効率は大幅に向上しました。1974年から2005年にかけて食料価格は3分の1になりました。アメリカ政府は多額の農業補助金を大規模な農業生産者に交付し、大手農業会社は世界中にアメリカ産の穀物を輸出しています。

これにより従来の家族経営の農家の多くは農業を断念し、一部は有機栽培穀物や特選品で多角化し、生き残りを図っています。

しかしそのような付加価値の高いチーズや畜産加工品を製造する手段を持たない開発途上国の農家には、

安価なアメリカの穀物に対抗する手段はありません。多くの開発途上国は、関税引き下げの圧力に屈し輸入を自由化した結果、自国の農業は輸入穀物に敗退し、食糧輸入国になりました。農民は土地を捨てて都市に移り、都市はスラム化しました。



図1 広大なアメリカの農場

(2) 工業製品の価格競争「規模の経済」

工業製品の場合、安い商品を求める企業は生産拠点を人件費の低い新興国に移しています。一方、高度に自動化した製品は、低い人件費より設備の生産性と稼働率の方が重要です。そのため効率の高い大規模な工場を建設し、高い稼働率で稼働すれば、生産コストを

引き下げ、競合より優位に立つことができます。そして規模の大きいトップ企業は、さらに規模が拡大し、二番手以下はますます引き離されていきます。従って多くの企業は価格を引き下げ、シェアを拡大しようとし、価格競争が激化します。

(3) 価格戦争の理論

価格引き下げを行った時、どれだけ販売数量が増加すれば価格引き下げ前と同等以上の利益が得られるかが、増分損益分岐点分析 (IBEA) です。これは以下の式で表されます。

$$\Delta q = \frac{\Delta p - (1 - cm)\Delta c}{cm - \Delta p + (1 - cm)\Delta c}$$

Δq : 損益分岐点となる売上数量増分率

Δp : 価格の引き下げ率

cm : 貢献利益率 (価格引き下げ前)

Δc : 価格引き下げによる限界費用低下率

表1 価格を引き下げた時に必要な売上数量の増加分

	ケース 1	ケース 2	ケース 3
Δp : 価格の引き下げ率	30%	30%	30%
cm : 限界利益率	50%	40%	30%
Δc : 限界費用低下率	40%	30%	20%
Δq : 売上数量増分率	25%	43%	114%

値下げした際、どのくらい数量が増えれば良いかを表1に示します。ここで売上数量増分率 Δq が小さければ、販売量がわずかに増えるだけで利益が増えます。つまり価格戦争が起きやすくなります。

中国企業にとって先進国市場は、低コスト生産能力と自社に有利な為替レートにより、利益率の高い魅力的な市場に映ります。従って価格を下げて積極的に市場シェアを拡大する戦略を取ります。

(4) 価格戦争の例 チャンホンのカラーテレビ

1996年、中国には130社のカラーテレビメーカーがあり、そのほとんどが年間販売台数12万台未満でした。その中でチャンホンは、二番手メーカーの二倍以上の生産規模の中国最大のテレビメーカーでした。

当時拡大する中国市場に海外のテレビメーカーが相次いで進出し、規模の劣る中国のテレビメーカーは席卷されかねない状況でした。チャンホンのCEO ニールンフォンは様々な戦略を検討した結果「価格戦争をすべき」という結論に達しました。

分析の結果、価格を10%下げれば、海外メーカーとの価格差は拡大し彼らを追い落とすことができると判明しました。国内のテレビメーカーも赤字となるような打撃を与えられます。同社の100万台近い在庫も

価格戦争を仕掛けるには有利な条件でした。

1996年3月チャンホンは、全てのカラーテレビを8~18%値下げしました。不意打ちを受けた国内メーカーは、価格を引き下げにすぐに追従できませんでした。

市場リーダーのソニーとパナソニックは、価格でなく機能と品質に力を入れました。これは成熟市場では正しい選択でしたが、急速に成長する中国市場には誤った判断でした。

3ヶ月後、チャンホンの市場シェアは16%から31%に上昇しました。1996年には、海外ブランドが64%を占めていたのに対し、1997年には中国市場に残った海外ブランドはパナソニックとフィリップスだけになり、シェアはどちらも5%以下になってしまいました。

(5) 電子レンジメーカー ギャランツの例

1996年中国最大の電子レンジメーカー「ギャランツ社」は、25%のシェアがありました。当時中国市場は100万台でしたが、世帯への普及率は2%しかありませんでした。そのため高い潜在的な成長余力がありました。電子レンジの利益率は30~40%と高いため、多くの企業が参入し、メーカーの数は116社に達していました。

ギャランツは、戦略を慎重に検討した結果、価格戦争という結論に達しました。成長段階にある市場は、価格を引き下げれば販売台数を2倍にできる可能性があります。そして効率の悪い小規模の企業を退陣させることができます。そして販売台数の大幅な増加に

より生産コストが下がり、十分な利益が見込めました。

同社は価格戦争の2か月前に生産ラインを24時間稼働させ、十分な在庫を用意しました。そして販売の閑散期となる8月に、ライバルの不意を衝いて平均で20%の価格引き下げを発表しました。

攻撃は成功、販売台数は200%増加し、平均コストも50%低下しました。価格引き下げ後、純利益はむしろ増加し、市場シェアは25%から34%に拡大しました。その後ギャランツは4度にわたって価格戦争を仕掛け、2003年には電子レンジの中国市場は、上位3社が市場の90%以上を支配するようになりました。

(6) ホンダの価格戦争

1953年ホンダは1年間で総額4.5億円という、当時のトヨタ、日産を超える巨額の設備投資を行いました。しかしこれに伴う多額の借入れと、1954年の景気の減速、クレームによる販売不振により深刻な経営危機に陥りました。しかし1955年からの神武景気により息を吹き返しました。

そして市場が再び成長に転じた1957年、増産体制を整えたホンダは20%の価格引き下げを行いました。競合メーカーはやむなく値下げをした結果、粗製乱造に

(7) HY戦争

1981年、原付ブームもあり二輪車市場は急速に成長しました。業界2位のヤマハは、1位の座を狙って積極的に攻勢をかけました。

危機感を抱いたホンダは、ボストンコンサルティンググループ(BCG)にヤマハに対抗する戦略を構築させました。ホンダの二代目社長河島喜好氏の依頼は以下のようなものでした。

- ヤマハを無配に転落させる。
- 子会社の1社か2社を倒産させる。
- 今後10年間はホンダの尻尾を踏むのも怖くて何もできない会社にする。
- そのために多少の無茶も厭わないし、金に糸目をつけない。

(8) 価格戦争が起きやすい条件

【規模の経済性が高い産業】

多く生産すれば、生産コストが下がる産業で、半導体など固定費の割合が高い製品が該当します。

【製品の差別化が少ない産業】

価格が低ければメーカーを気にしないで買ってくれる産業です。特に製品が標準化され、技術革新や品質改善の余地がほとんどなくなった時に価格競争が発生しやすくなります。

一方で市場が成長する段階にあり、価格引き下げにより需要が拡大するのであれば、例え競合を退けることができなくても、価格戦争を仕掛けることがあります。価格戦争により需要が拡大すれば、自社のシェアも拡大するからです。

中小企業が新製品や新事業に取り組む際、このような条件に当てはまる事業は資本力や規模の影響が大きく極めて危険です。あるいは主要取引先の事業がいつの間にかこの条件に当てはまってしまうと、激しい価格戦争に巻き込まれ、大口の取引先がなくなる危険があるため注意が必要です。

3. 羊の皮を被った狼 ～伝説が生まれた時～

昭和26年横浜高専(現 横浜国大)を卒業した桜井真一郎氏は、清水建設に入社しました。しかし自動車への想いは断ちがたく「たま自動車」の欠員を聞き、転職しました。

惚れこんで入った業界で、桜井氏は仕事に没頭します。



図4 桜井真一郎氏

なり、品質が目に見えて低下しました。そしてユーザーの信用の低下を招き、1957年名古屋を代表するキャプトンのみづほ自動車製作所が倒産しました。

1958年トヨモーターで一世を風靡した株式会社トヨモータースも社内整理に入りました。



図2 トヨモーター

そして立案した戦略を次々に実行しました。新車を52種類一度に投入したり、自転車が3万円した当時、50ccのスーパーカブを19,800円と自転車より安く売ったりしました。

1982年に入りヤマハは勢いを失い、1984年度には、経常利益200億円の赤字見込みとなり、社長以下役員9人は退任または降格となりました。



図3 HY戦争で火花を散らしたパッソルとタクト

そして、たま自動車、富士精密、プリンスと社名は変わりましたが、旧中島飛行機から引き継いだ自由闊達な空気は変わりませんでした。誰も役職で呼ばず、技術のことになると誰もが議論に参加しました。

昭和38年に完成した鈴鹿サーキットで第一回日本グランプリが開催されました。エンジンとサスペンションは改造しないという規則を守ったプリンス自動車は惨敗しました。対して他メーカーは見えない

ところに改造を施し、好成績を収めました。そして勝利を大々的にPRし、販売に活かしました。

雪辱を果たすため第二回日本グランプリに向けて準備していた桜井氏は「グロリアの（1900cc 直列6気筒）エンジンをスカイラインに積んだらどうだろうか」と考えました。6気筒エンジンを入れるためボディを伸ばしたスカイラインは、おとなしい外観から想像できない高性能でまさに「羊の皮を被った狼」でした。ウェーバー社製のキャブレターの調整には航空機エンジンで培った技術が生かされました。

迎えた1964年、第二回日本グランプリに思わぬ強敵が参戦しました。ポルシェカレラ904 シシリー島のレースで1位2位を独占した世界的なスポーツカーです。レースが始まるとスカイライン2000GTはコーナーでポルシェに迫りますが、パワーの差のため直線で引き離されます。6週目、周回遅れをパスする際に一瞬遅れたポルシェのスキを突いて生沢徹

のスカイラインが最終コーナーをトップで通過し、メインスタンド前を駆け抜けました。大歓声が会場を包み、伝説が生まれた瞬間です。

このスカイライン2000GTはレースの出場資格を取るために百台だけつくられた車でした。残った数十台は発売と同時に売り切れ、注文が殺到しました。そして翌年の昭和40年スカイライン2000GTが正式に発売されました。



図5 スカイラインがポルシェを従えた瞬間



図6 スカイライン2000GT

4. 未来戦略ワークショップ「競争戦略としての価格戦争とそのメカニズム」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」4月は「競争戦略としての価格戦争とそのメカニズム」価格戦争の起きる条件や値下げと販売量増加の関係について考察します。勉強会はどなたでも参加できます。詳細は以下にあります。

<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 4月16日(日) 9:30~12:00

場所 刈谷市総合文化センター アイリス
(中央生涯学習センター) 405 研修室
刈谷駅南口 徒歩3分

参加費 500円

前日までに、FAX、電話(0564-55-5661)

又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)をお願いします。

未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364

会社名

お名前

TEL

FAX

5. 編集後記

卒業生にこんな話もしました。「2062年、皆さんが65歳、会社から、社会から役立つ人であるためにはどうしたら良いですか？」45年後社会は劇的に変化します。今からの努力が重要と伝えました。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一

〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL: <http://www.ilink-corp.co.jp>

Email: terui@ilink-corp.co.jp

Facebook: <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://ilink-corp.co.jp/malmag.html>

