



MBA Cafe講演 デフレと不況と『会社のデスノート』

平成22年5月
百年コンサルティング株式会社
代表取締役 鈴木貴博

牛丼のジレンマ

経済 | 経済総合 | 市況 | 株式 | 産業

値下げの「すき家」客数17%増 苦戦の「吉野家」と明暗

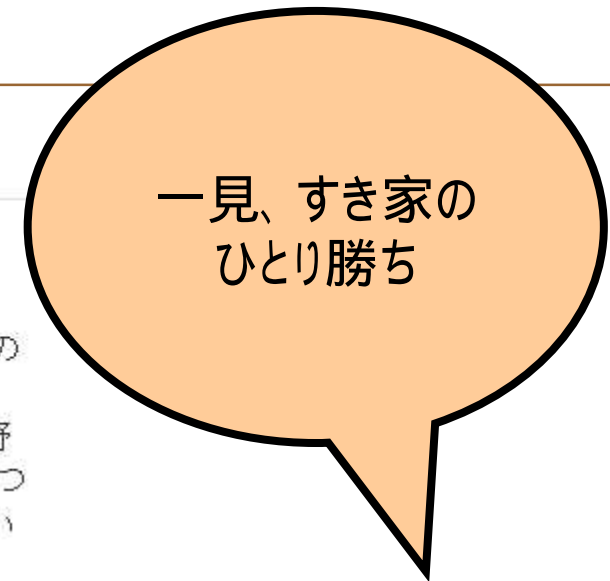
3月10日15時44分配信 産経新聞



拡大写真

客足が大きく伸びた「すき家」の看板
(前川純一郎撮影)(写真:産経新聞)

大手牛丼チェーン3社の明暗が大きく分かれている。2月の既存店客数は、昨年12月に定価を引き下げた「すき家」と「松屋」の客足が大きく伸びる一方、価格を据え置いた「吉野家」は二ケタ減となるなど大苦戦。節約志向が強まる中、かつて“デフシの申し子”と呼ばれた吉野家も苦境に立たされている。



	牛丼並	客単価	顧客数	売上高
すき家	280円	11%	+17%	+4%
松屋	320円	8%	+5%	4%
吉野家	380円	+2%	19%	17%

牛丼のジレンマ

経済

経済総合 | 市況 | 株式 | 産業

値下げの「すき家」客数17%増 苦戦の「吉野家」と明暗

3月10日15時44分配信 産経新聞



大手牛丼チェーン3社の明暗が大きく分かれている。2月の既存店客数は、昨年12月に定価を引き下げた「すき家」と「松屋」の客足が大きく伸びる一方、価格を据え置いた「吉野家」は二ケタ減となるなど大苦戦。節約志向が強まる中、かつて“デフシの申し子”と呼ばれた吉野家も苦境に立たされている。

ところが牛丼市場は
合計してみると
5%縮小している

	牛丼並	客単価	顧客数	売上高
すき家	280円	11%	+17%	+4%
松屋	320円	8%	+5%	4%
吉野家	380円	+2%	19%	17%
3社計		7%	+2%	5%

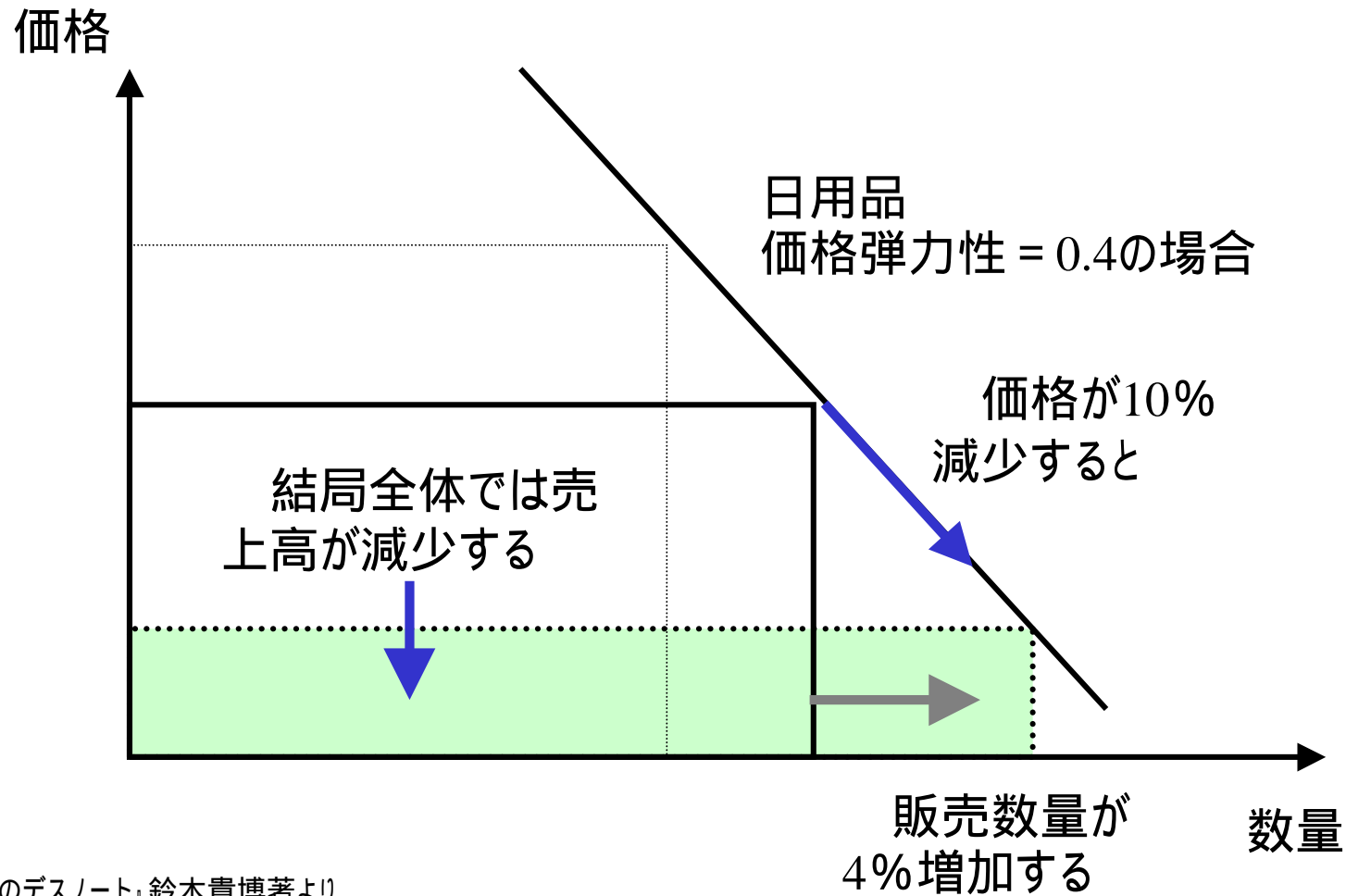
牛丼のジレンマ

この事実から
計算されるのは、
牛丼の価格弾力性は
0.4であるということ

他社もすき家に追随すれば、牛丼市場は7%縮小する

	牛丼並	客単価	顧客数	売上高
すき家	280円	11%	+4%	7%
松屋	280円	11%	+4%	7%
吉野家	280円	11%	+4%	7%
3社計		11%	+4%	7%

価格弾力性とは



出所：『会社のデスノート』鈴木貴博著より

価格弾力性とは

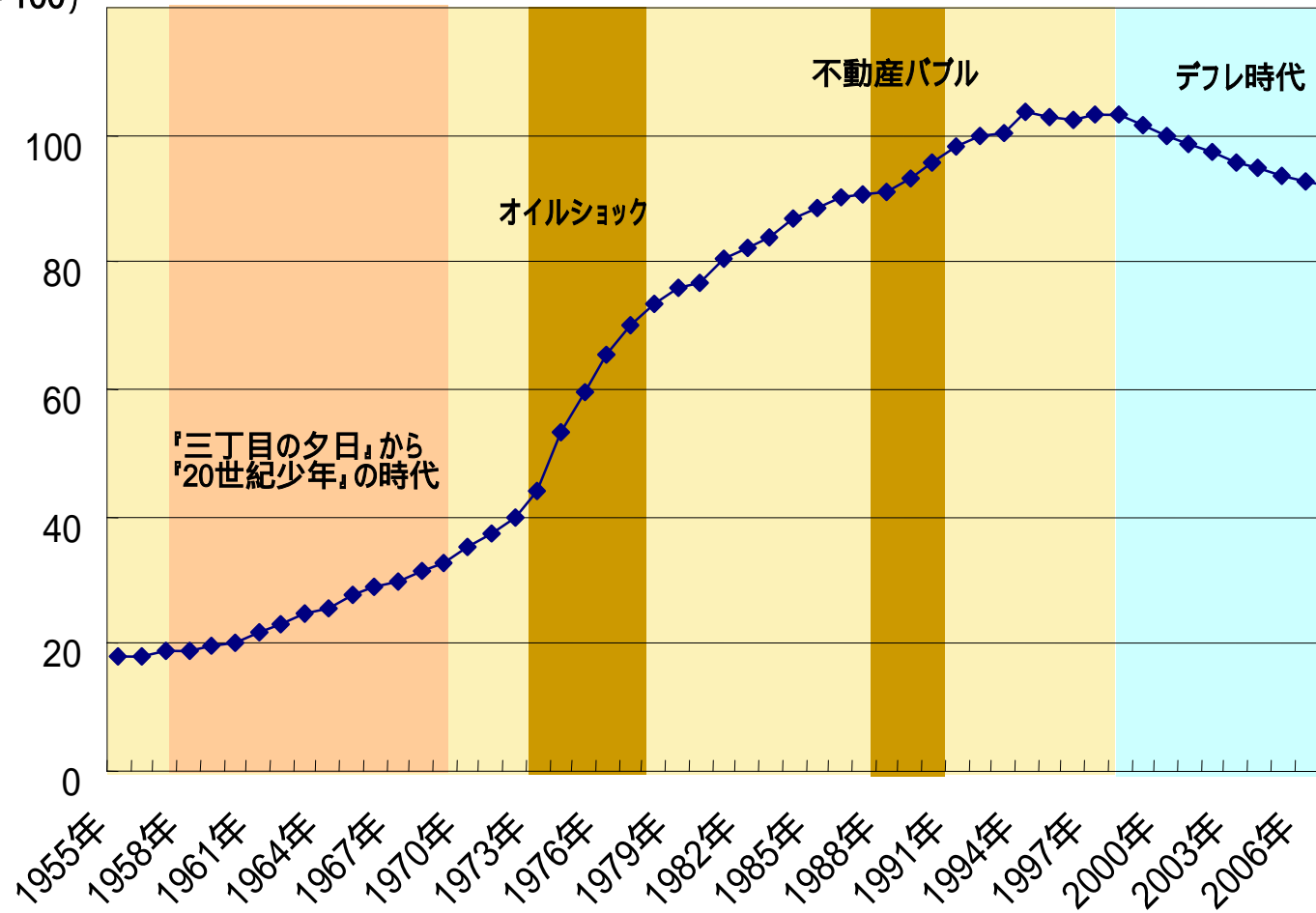
大手量販店が扱う日用品の多くは、価格弾力性が1.0よりも小さい

	長期価格弾力性	
卵	0.1	
文房具	0.3	
牛肉	0.4	
台所用品	0.6	
靴	1.2	
映画	3.7	

出所: 卵、牛肉はK.S. Huang and B-H. Lin, *Estimation of Food Demand and Nutrient Elasticities from Household Survey Data* (U.S. Department of Agriculture, 2000)、それ以外の商品はH.S.Houthakker and L.D. Taylor, *Consumer Demand in the United States, 1929-1970: Analysis and projections, 2nd ed* (Harvard University Press, 1970)

1999年以降、日本経済はデフレ傾向が続いている

GDPデフレーター
(2000年 = 100)



私の今年の冬の日常的いでたちです

問題： 靴、かばん、洋服一式、価格の高い順に並べてください



洋服一式

かばん

靴

答え：靴 > かばん > 洋服一式の順

靴	MBT	35,700円
かばん	TUMI26130並行輸入品	19,800円
洋服一式		計12,510円

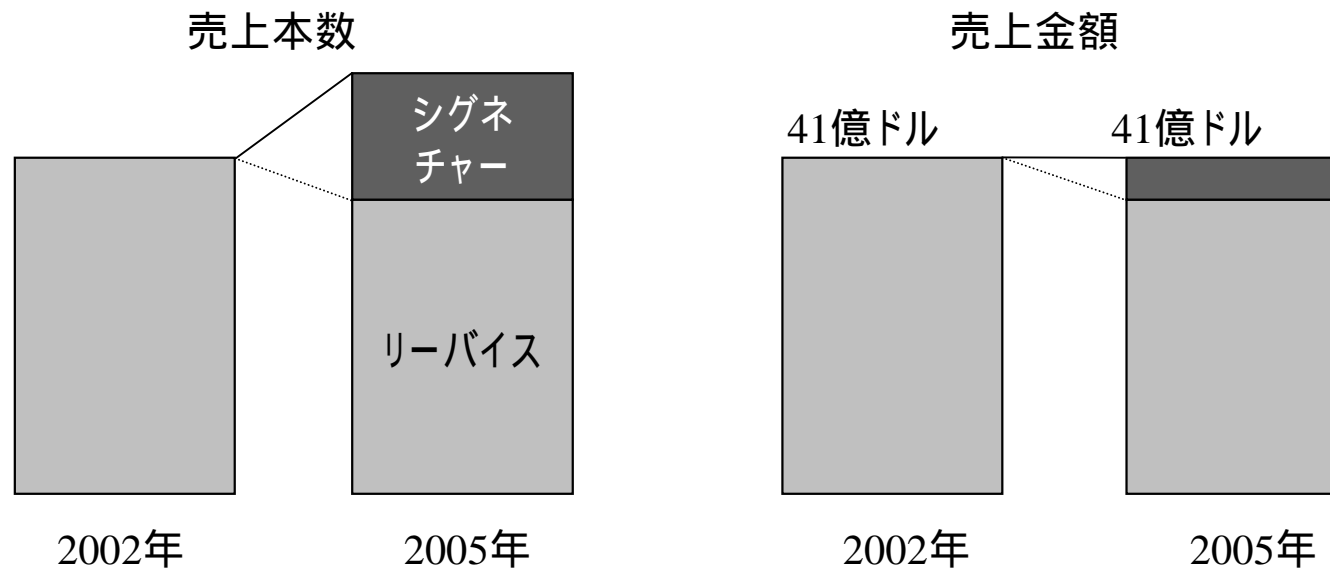
答え： 靴 > かばん > 洋服一式の順

靴	MBT	35,700円
かばん	TUMI26130並行輸入品	19,800円
洋服一式		計12,510円
コート	ユニクロ・ネオレザー	2,990円(値下げ品)
ジャケット	ユニクロ・ネオレザー(上海)	1,340円(値下げ品・99元)
Yシャツ	ユニクロ・ファインクロス	1,990円(限定価格)
チノパンツ	ウォルマート(米国)	1,920円(19.80ドル)
革ベルト	ユニクロ	1,480円(限定価格)
ヒートテックシャツ	ユニクロ	990円(限定価格)
ヒートテックタイツ	ユニクロ	990円(限定価格)
下着	オールドネイビー(米国)	560円(5.80ドル)
靴下	ユニクロ	250円(限定価格)

ふたつのリーバイストラウス (リーバイスとシグネチャー)

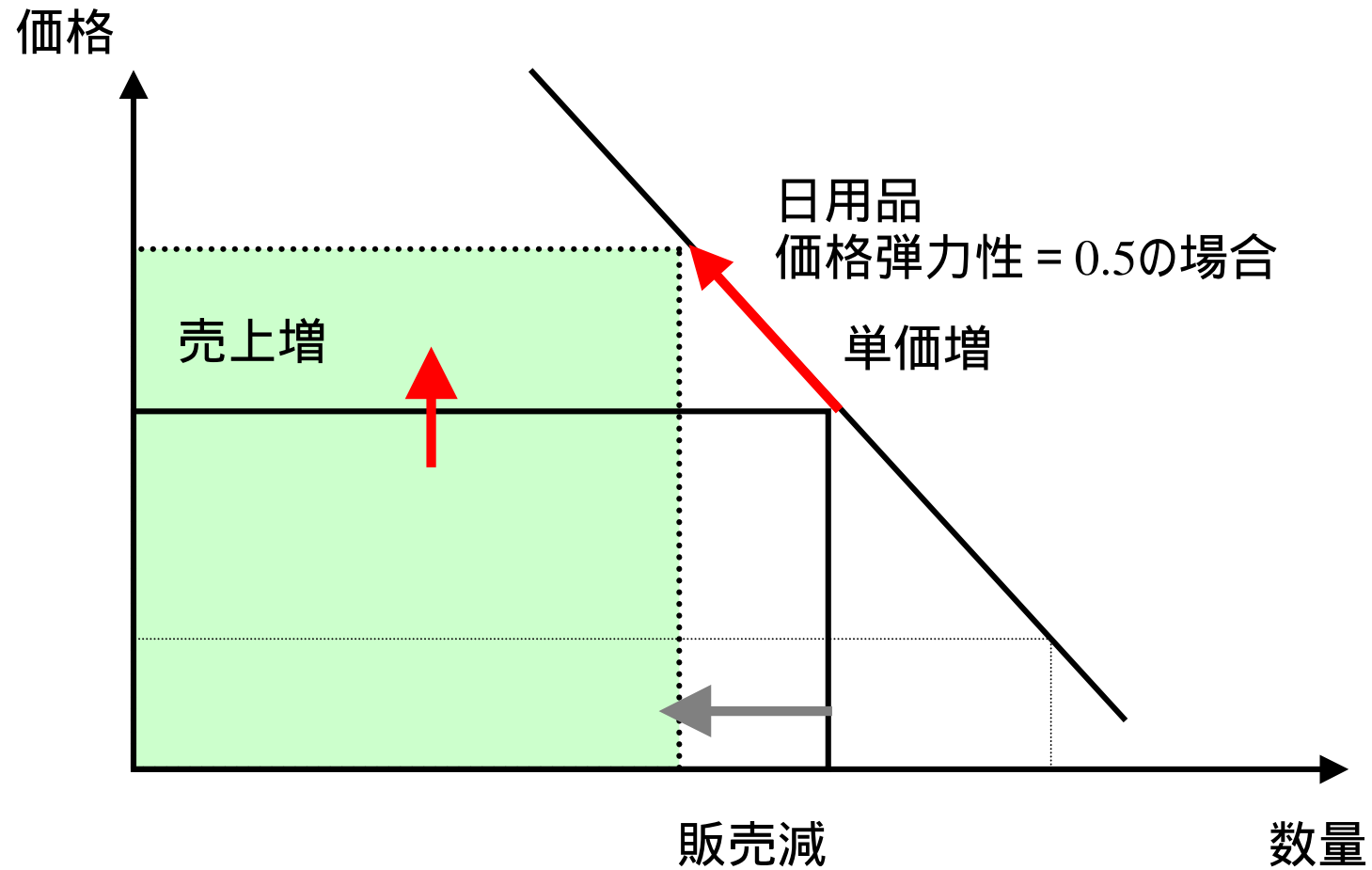


シグネチャー投入でリーバイ・ストラウス社の売上高は増えたのか？



シグネチャーの投入でジーンズの売上本数は1.25倍に増加したが、シグネチャーの単価はリーバイスの3分の1だから、売上高は変化しなかった。

セブンイレブンエフェクト



出所: 『会社のデスノート』鈴木貴博著より

コンビニと量販店の市場成長は正反対

1998年～2008年の
年平均成長率

コンビニ全体の売上高	2.8%
------------	------

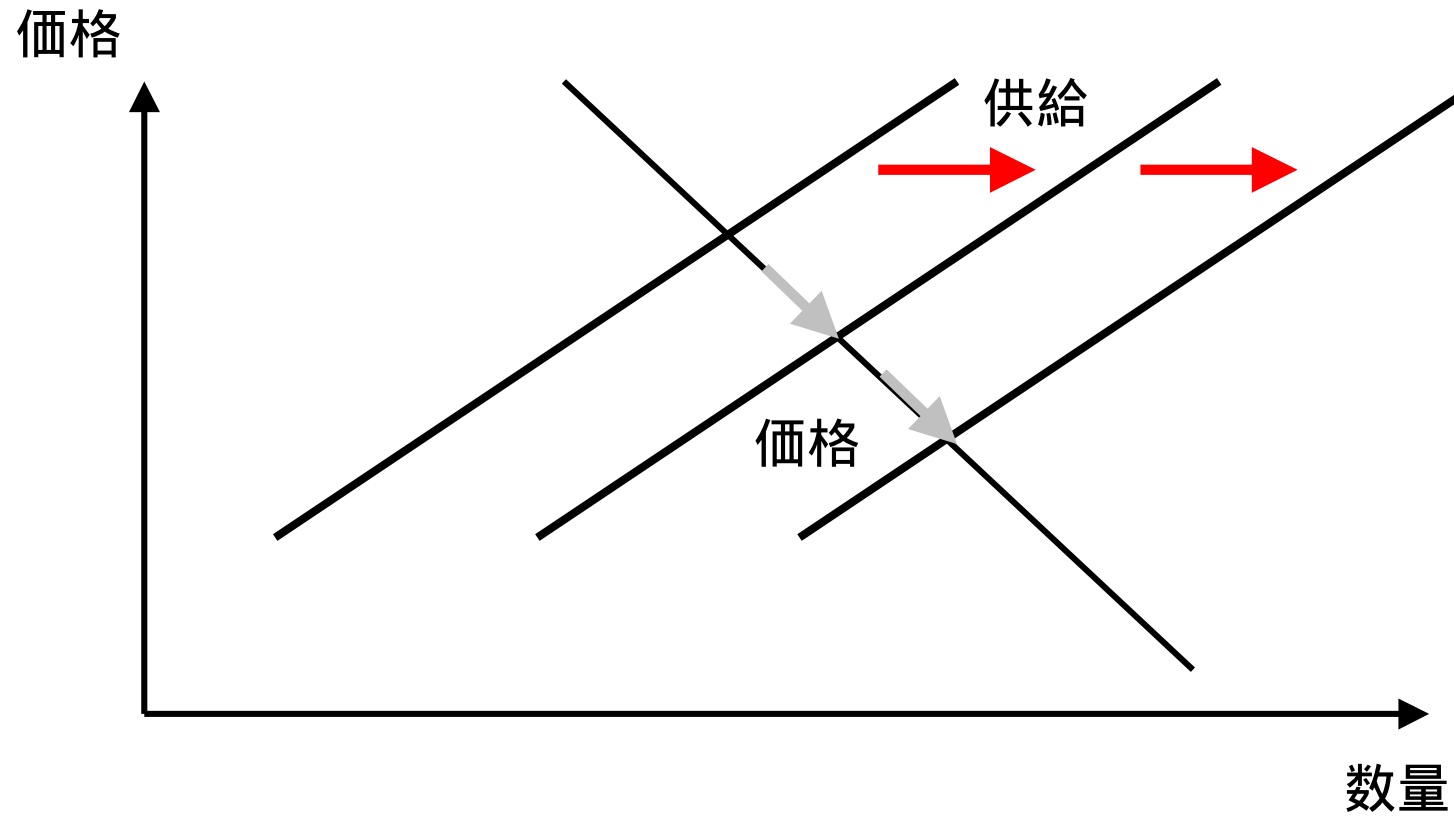
アメリカの実質GDP	2.6%
------------	------

日本の実質GDP	1.1%
----------	------

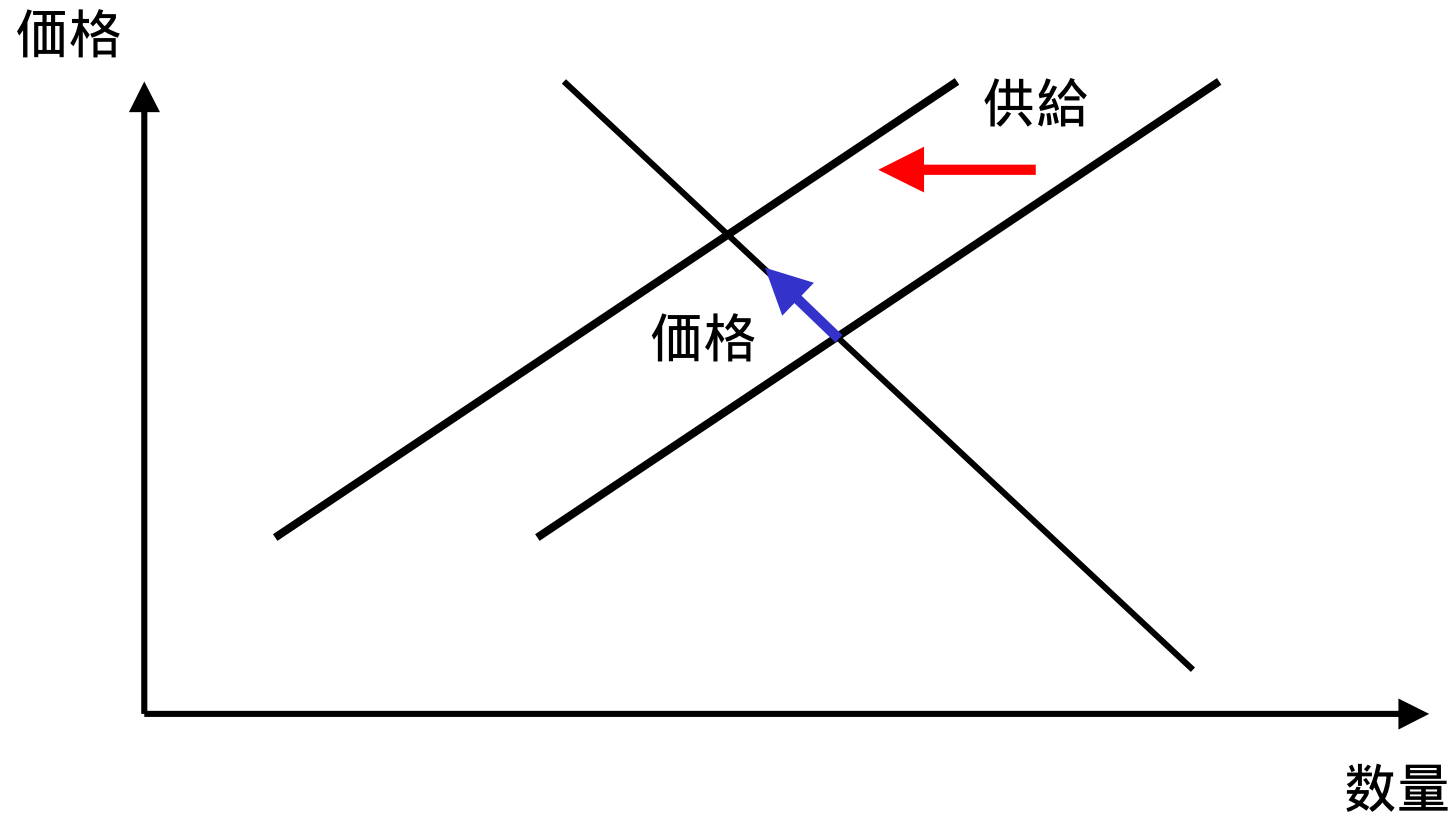
大規模量販店全体の売上高	1.0%
--------------	------

出所：内閣府・国民経済計算、経済産業省・商業販売統計、米国商務省データをもとに作成

グローバル経済下では供給曲線は年々右側にシフトする



企業がデフレから脱却するためには、ブランド力と供給支配力が必要

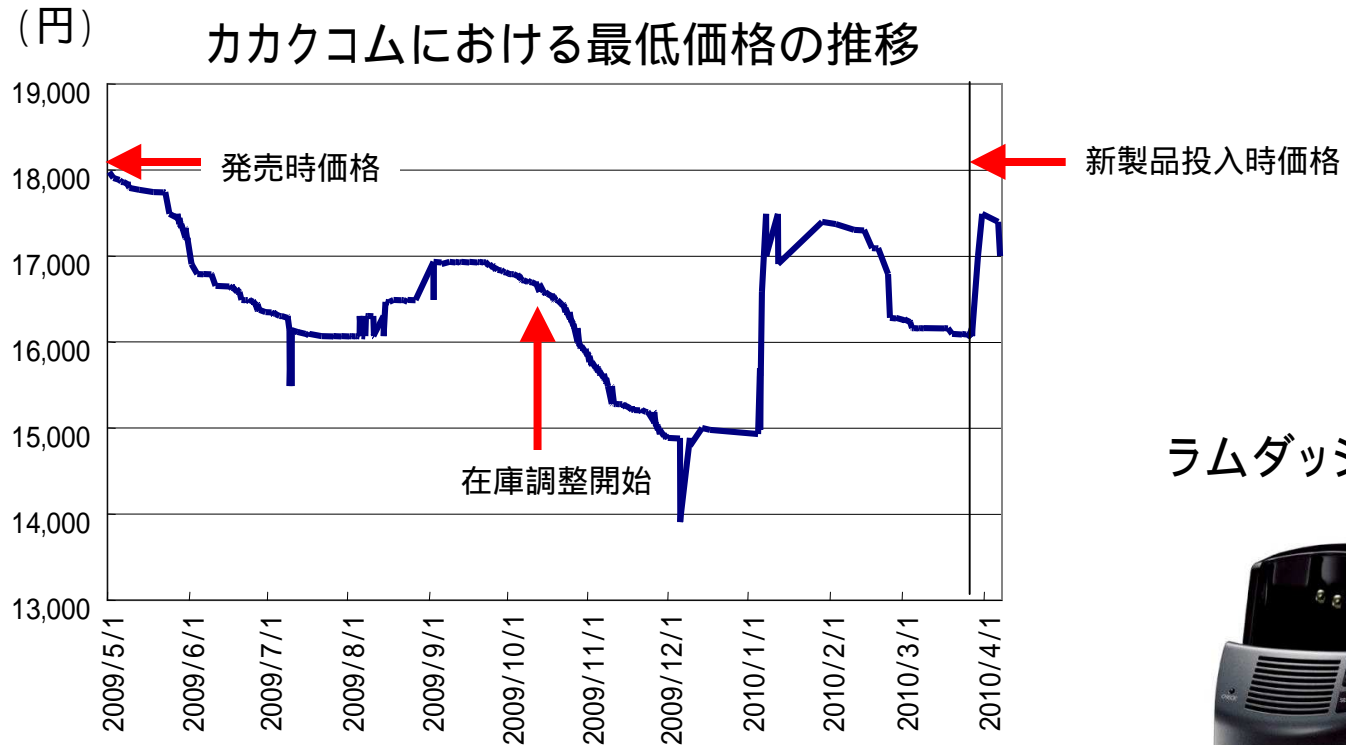


ブランドカの例：家庭用医薬品のブランドカ

フェイタス		50ml入り1,280円	マキロンS		75ml入り448円
ハイパークロンZ		100ml入り980円	マッキンZ		80ml入り298円
同等品の価格		38%	ブランドカ比率		63%

供給支配力の例：パナソニック・ラムダッシュのケース

ラムダッシュ
ES-LA52



ラムダッシュ ES-LA72



出所：カカコムデータをもとに作成

価格弾力性が1より大きい業界は価格が下がれば市場が拡大する

	長期価格 弾力性	
映画	3.7	
求人	3.0以上	
旅行	2.8	
おケイコ事や塾	1.6	
住宅	1.2	
外食	1.2	

出所:映画、旅行、おケイコ事、住宅はH.S.Houthakker and L.D. Taylor, *Consumer Demand in the United States, 1929-1970: Analysis and projections, 2nd ed* (Harvard University Press, 1970)、外食は同*1st ed* (Harvard University Press, 1966)、求人は『クルーグマンミクロ経済学』(東洋経済2009)の記述より引用

会社のデスノート

そのノートに誤った戦略を書き込むと
その会社は死ぬ。

戦略を書き込むのは経営者である

不吉な本だが、使えます。

