

\*この記事は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。

日経MJ2016年 3月2日付

# 吉野家の価格戦略

吉野家ホールディングスの安部修仁会長と久しぶりにまとまった対談をした。その結果は日本経済新聞出版社から『吉野家で経済入門』という本で出版されている。2002年に『吉野家の経済学』を出して以来である。この2つの対談を比べてみると、この間の日本経済の環境変化と、そこでの外食産業の姿の変化がよく見える。

02年はバブルが崩壊した直後であった。まだ右肩上がりの時代の名残が残っていた。ただ1985年以降の円高の中で、価格破壊が業界の大きな流れであった。当時の吉野家は牛丼の値段を400円から280円に下げて、破竹の勢いで成長していた。02年の本では280円という低価格を実現するため、ロジスティ



伊藤元重の

## エコノオッチ

ックスや店舗運営をどのように改革していったかが克明に語られている。

細部にこだわった話を聞いたことで吉野家の強さがよく分かった気がした。当時の吉野家は基本的に牛丼の単品経営であった。牛丼は徹底的に商品としての無駄をそぎ落としていた。そして「うまい・やすい・はやい」という理念の中の「やすい」を徹底させた低価格路線を進めていた。競争力のある牛丼に集中し、価格破壊によって成長する。当時の成功戦略であった。

吉野家はその後、様々な厳しい試練にさらされる。米国発のBSE(牛海綿状脳症)騒動に端を発した牛丼販売の停止、「すき家」という強力なライバルの成長などだ。今回の本ではそうした試練が吉野家の経営

## 品ぞろえで単価引き上げ

をどう変えていったのかについて克明に語られている。大きな環境変化が企業の経営や組織にどのような影響を及ぼすのか興味深いケースだと思っ。

そうした変化の中で私が特に興味を持ったのは、デフレが後退する中で外食や消費財産業がどのように対応していくのかという点だ。石油価格の暴落で日本の消費者物価指数はなかなか上昇していない。ただ石油価格関連を除くと、すでに物価は確実に上昇している。パートやアルバイトの人件費が大幅に上がっていることから、消費財関連分野では価格上昇のトレンドが顕著だ。

前回の安部社長(当時)との対談では、牛丼以外のメニューの話はほとんど出なかった。何しろ牛丼の単品経営だったからだ。今回の対談ではベジ丼、麦ごろ御膳、鰻重三枚盛などの話で盛り上がった。牛丼の価格は低く抑えても、ベジ丼や麦ごろ御膳、鰻重の値段はそれなりに高くなる。コストも高いのだから当然だろう。こうした品ぞろえによって、結果的に平均単価が高くなる効果が期待できる。

デフレからの脱却によって人件費をはじめとするコストが上昇していく中では、客単価を上げていく必要がある。単品経営の低価格路線で成長してきた吉野家がその課題にどう対応するのか興味深かった。前回の対談で安部社長(当時)の発言が耳に残っている。「価格を下げていくのは、ある意味では簡単なことだ。徹底した効率を追求すればよいからだ。しかし下げた価格をまた上げるのは大変なことだ。顧客の納得を得る必要がある」

(東京大学大学院  
経済学研究科教授)