

## 情けに報いる情報

## 価格はどう決めるか

## 利益は必ず増えるシリーズ

格安航空券と格安高速バス料金

格安航空券は、従来料金より3分の1くらいで格段に安い。安くできたのは下記のような努力の結果だとのことです。

- ① 余分なサービスをやめて、別料金にしたこと。  
機内食や飲み物、荷物の預かり、チケット購入のインターネット化(インターネットで購入すると安く、次が電話で、窓口が最も高くなる)、等です。
- ② 飛行の効率を上げたこと。  
シート巾を狭くしたりして、多くの人が乗れるようにしました。あわせて、整備時間や待機時間を少なくして稼働率を上げるようにしているそうです。
- ③ 整備の効率を上げたこと。  
飛行機の機種を一つに絞り、パイロットや整備士のコストを下げたことです。
- ④ 空港使用料を安く済ませたこと。  
搭乗手続きカウンタの場所は不便なところだったり、飛行機へはバスで行く等です。
- ⑤ 経費の削減をしたこと。  
コピー費用等、あらゆるコストで節約できるものは削ったとのことです。

ただし、安全に関する費用は一切削っていないと

原発再稼働

電力会社の存在価値はどこにあるのでしょうか。電力の安定供給は大事ですが、日本が住めない場所に変わるのなら、それまでして停電を防ぐ必要があるのでしょうか。原発再稼働以外に停電を防ぐ方法はないのでしょうか、電気料金がいくら以上になるのだったら原発を認めるのでしょうか。

砂漠で、水がなく死にそうな時に、濁った水の池があったとします。水を飲むか、飲まないか、こんなふうにお客様(電力会社はお客様とっていない

いうことで、飛行機はすべて新品だとのことです。

一方、5月の連休に、関越高速道路で格安高速バスが防音壁に突っ込み7人の人がなくなり、多数の人が怪我をされました。原因は、格安競争の末の結果とのことです。経営者は、守るべきものが何かを忘れて価格競争に走ってしまったのではないかと思います。バス会社の場合であれば、お客様を安全に目的地まで運ぶことが、その会社の存在する価値であるはずが、その安全を軽視したために起こしてしまった事故なのかもしれません。

このような事故があると、法令違反があったとか、法律の盲点であるとかしばしば言われます。

しかし、進化発展をする中で、法律ですべてを規制することは不可能です。昨今、コンプライアンス(法令順守)違反だという話をよく聞きますが、企業は法令を守っているだけではないのではないかと思います。会社が存続し続けることのために、法令以上に守るべきものがあるのではないかと思います。かつて日本では、「男子たるもの、大義の前には命を投げ出す覚悟を持って」と教えられたものです。上手に生きようとするあまり大義という言葉も死語となりつつあるのではないのでしょうか。

かもしれませんが・・・)を脅す会社の存在価値はどこにあるのでしょうか。お客様を、灼熱の砂漠に追い込んで、俺の言うことを聞くか、といわれても困ります。

原子力発電も当初は日本のためになると確信して始まったのだと思います。原子力の平和利用ができれば、それはすばらしいことだったからでしょう。ところが、リサイクル技術のないまま原発を作りすぎてしまったため、廃棄物の処理問題も棚上げとな

っていたところに今回の大震災が起きてしまったのではないかと思います。多くの国が核燃料のリサイクル技術から手を引く中、それをしようとしてかなわなかったことの結果、大変なことになってしまったように想像します。そこには日本人の科学的問題解決力への過信があったように思います。

事故を起こしたバス会社も、お客様のニーズがあることを確信してバスに投資した結果、過当競争となり無理な営業から大惨事となってしまったように

## 人間の学としての倫理学

人として守るべき道のことを、道徳とか倫理といいます。「人間の学としての倫理学」(和辻哲郎著)には次のように書かれています。倫とは仲間、倫理とは仲間の理、つまり秩序のことであると。

会社は法人といわれ、人間ではないが法律的人格を認められ、社会的活動の単位となっている組織体です。したがって、法人も倫理に従う必要があります。

信用の「信」を辞書で見ますと、まこと、うそを言わないこと、相手を信じて疑わないこと、と載っています。人は漠然と、何かを信じて生きています。今しばらくは死なないだろう、とか、多分当面は地震はあっても日本が沈没するようなことはないだろう、とかを信じて生きています。明日、地震が来て死ぬとわかっていたら、貯金をする人がいるでしょうか。人は、信じるから生きていけるし、信じることから明日を前向きに生きることができます。

## 買い手と売り手の期待価格

人の社会は、親子の関係もあれば、供給サイド(売り手)と需要サイド(買い手)の関係もあります。この供給サイドと需要サイドの秩序を決めるもののひとつが価格です。

買う側も、この価格で売ってもらえてよかった、売る側もこの価格で買ってもらえてよかった、という仲間作りのためものではないかと思います。売り手がこのくらいで売りたいなという売り手価格、買い手がこのくらいで買いたいなという買い手価格との折り合いが取引価格です。

右図は、価格を下げていった時、その商品を買いたいという人がどれだけ増えるか、を表したものです。価格が高いうちは、買いたい人は一部の人に限定されますが、ある程度下が

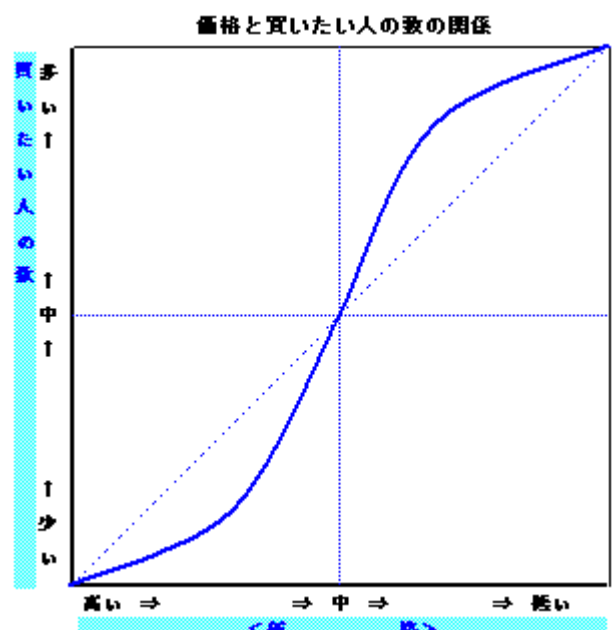
に思います。

「企業には、いかなる理由をもってしても守らなければならないものがあるはず」なのですが、一方、企業はリスクへのチャレンジもしなければなりません。なぜなら、シュンペーターが言うように、「利益とはリスクにチャレンジして技術革新を遂行した創造的な企業家に対して授けられる褒賞」である面もあるからです。経営者の意思決定の難しさ、重大さはここに集約されています。

お互いが信じることのできる社会が、幸せの前提にあります。

この「信」の元になるものは何でしょうか。多くの人に影響の大きい大企業を信じることができな社会は、秩序ある社会とは言えません。せめて大企業は「信」に値する行動をとってほしいものと思います。法人組織は人で構成されていますから法人であってもその意思決定は必ず人が行っているはずで、組織の名に隠れて、秩序を乱す会社が最近多すぎるのではないかと考えています。

仲間の秩序を乱した規模は、はるかに原発事故の方が大きいのですが、原発事故を起こした会社の経営陣とバス会社の経営者とはどちらが罪が大きいのでしょうか。会社という名のもとに、仲間の秩序を乱すことは許されてはいけないように思います。



ると、買いたい人はどんどん増え、更に価格が下がると、売上増加の比率は鈍化してきます。つまり、商品価格のアップダウンが売上にどのように影響するかをグラフ化したものです。所得別人口構成や商品によって、この変化は様々で、いろいろなパターンがあります。

経済学では、限度価格というものがあります。買い手がそこまでなら払うつもりがある最高の金額である最高限度価格か、売り手が売ってもよいと受け入れることができる最低の金額である最低限度価格です。買い手は、最高限度価格より低いところで買えたらいいなという期待価格を持っています。売り手も同様に、最低限度価格より高いところに、売れたいという期待価格を持っています。

買い手の期待価格よりも販売価格が下がれば、買いたい人は増えてきますからグラフのように右肩上がりになるのが一般的です。右上図の場合、同じ25%価格が下がった時の買いたい人の増え方は違います。当初価格から25%下がった時(①の場合)の客数増加より、さらに25%下がった時(②の場合)の客数増加は何倍も多くなっています。③の場合も増加は多いが、④の場合は少なくなっています。

これは、値下げが売上増加に効果的な局面とそうでない局面があるということです。

買い手の期待価格は、買い手の持つ情報と支払能力で変わります。商品の価値がわからなければ買わないことは当然ですし、買えるだけの資金がなければ

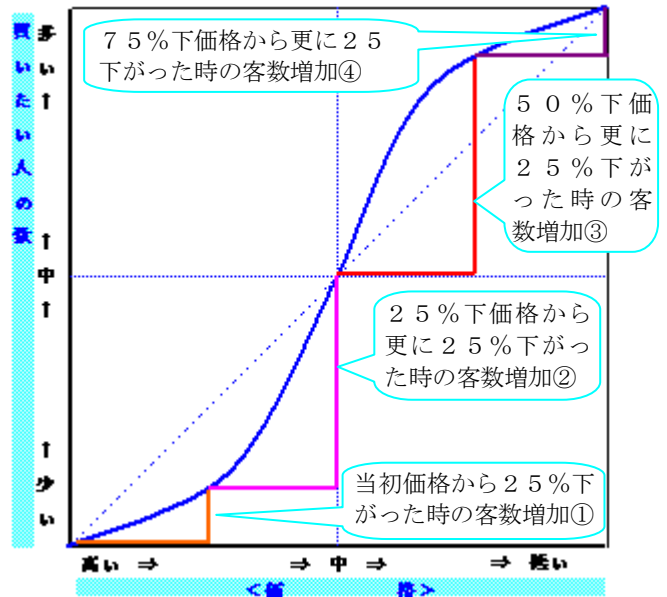
### 価格は どう 決めるか

では、このような価格はどのように決めたいのでしょうか。

商品は買ってもらえないといけませんから、まず売

れる価格である必要があります。つまり、買い手が買ってよいと思う最高限度価格以下でないとい

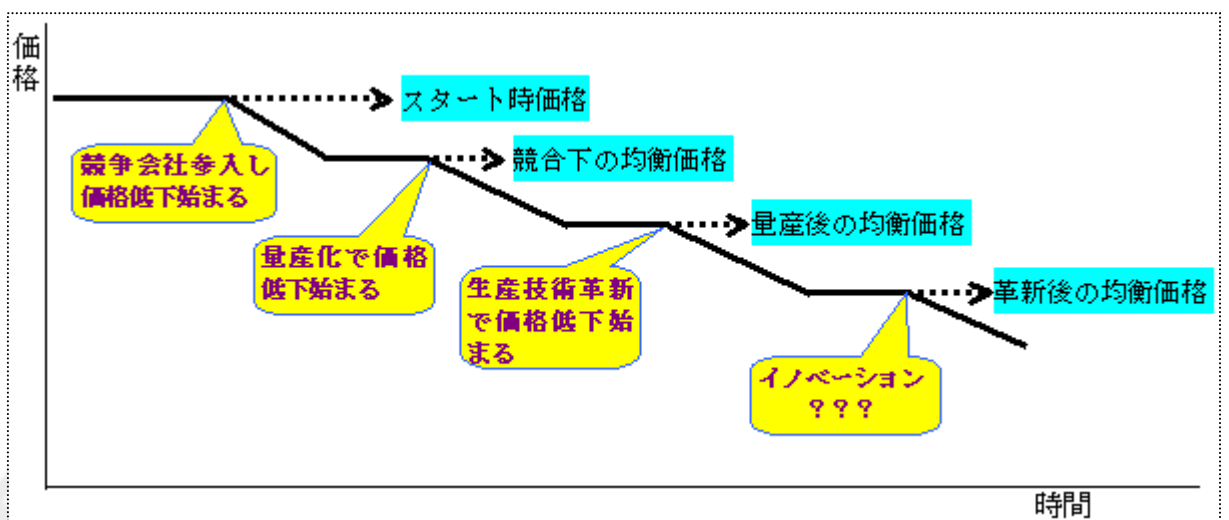
価格と買いたい人の数の関係



ば買えません。

一方、売り手の期待価格は、商品の原価以下では売れません。利益のない会社は存続が難しいからです。売り手はコストダウンに努力し、他社に負けない価格で提供する使命を持ちます。

企業の役割は買い手の期待価格を満たし、多くの人の豊かな生活を支えることにあります。それが相手の弱みに付け込んで不当な価格での取引は、仲間の秩序を乱すもので、信用は生まれないものと思います。価格は権利からでも義務からでも決められるものではなく、供給側と需要側とが秩序ある関係を築くために決められるものです。



ません。買い手の期待価格は、まず商品を買った時、得られる効果、つまり使用価値がベースとなります。

次に、相場価格です。すでに世の中にあるものには必ず世間相場があります。どんなに必要度が高くても高く売れるとは限りません。他社から同じ働きの商品が安く出ていたら同等の価格でないと売れません。

前ページ下の図は、商品が発売されてから、価格が下がって行く一つのパターンを表したものです。価格線が水平のところ、その時点の相場価格を形成するもとになります。右肩下がりの部分は、値下げ競争をしているところになります。会社は存続していくためには利益が出ないとはいけませんから、販売価格が原価を上回っていないといけません、相場価格より高い販売価格の設定はできない、ということです。

競争がある限り、相場価格は限りなく原価に近くなります。利益を出すためにはシュンペーターがの言うところのイノベーション（技術革新）により原価を他社に先んじて下げていくしかありません。

右図は商品開発後の損益を示したものです。発売前に開発費 100、設備費 100 を投下しました。第 1 期には、売上は 100（数量 10×単価 10）あり、利益が 20 計上できました。（右上図）

右下図は、同一状況が続いた時の想定利益です。これが 5 期続けば開発費を回収でき、10 期続けば設備費の償却も済みます。ところが、特許で守られているか、自社でしかできない商品でない限り、このような状況が続くことはまれです。

価格決定は、相場価格の予想とそれに合わせて価格ダウンが行えるよう絶えずイノベーション努力を続けた上で、自社に有利な価格に決定することです。（MC 通信図解版 2012 年 6 月号をご参照下さい）

## 明日を見つめた最良価格

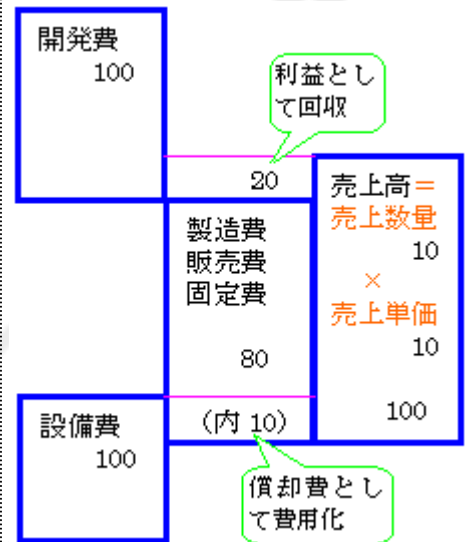
あれだけ社会秩序を乱した原発事故の後でもう原発再開を訴えています。これから原発を作るのはしないでしょうが、原発があるので使いたい、という気持ちはわからないでもありません。罪を犯した人がさらに罪を犯そうとしているようにしか見えません。

格安航空券も、今はすべて新しい飛行機でよいが、いずれ古くなります。飛行機も技術の進歩で新型が出てきます。燃費もよいものがでてくるでしょう。機種を一つに絞った時、その機種が古くなり、最新技術の飛行機に切り換える時のコストも考えておか

なければなりません。

上の損益の図で、開発費や設備費（原発や飛行機）は陳腐化するリスクもあります。原発のように発電機能は持っていたても稼働できないとか、飛行機より安全な移動手段ができてしまうリスクです。今の最低コストでは、明日に守るべきものを守れないことが起り得ると考えるべきです。想定外では済まないのです。

<スタート 1 期目>



<2 期目>



システム設計から情報分析まで

**MC System**  
エムシー システム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本 社

〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目 7 番 26 号

たから神宮ビル 5 F

TEL(052)671-6011 FAX(052)671-6012

東京支店

〒130-0026

東京都墨田区両国 2-17-17 両国 S T ビル 4 F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410