

## 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

## 本体と消耗品の価格

2ヶ月ほど前の話ですが、わが社で1年ほど使ったカラーレーザープリンタが調子がよくないので、トナーカートリッジを買い替えました。ところが新しいのに替えて少ししかたっていないのに今度はまったく印刷できなくなってしまったのです。

最初に本体を買う時にはトナーカートリッジがついてきました。その時はカートリッジは消耗品だと思っていましたので、買い替えの時、消耗品にしては高すぎるかなという疑問を感じたのは確かです。

耐用年数から見るとまだまだ使えそうですから、修理をしてもらおうということになりました。メーカーに修理の見積を依頼すると、「買い換えた方がお得です。それでも修理しますか。」との返事でした。

まだ使えるのではないかと、という未練はありまし

たが、仕方なく買い換えることにしました。少し使ったところで担当者から、リサイクルトナー用のカートリッジを買った方がインク代が安くすむから、交換用のカートリッジを買い替えるが、カートリッジを単体で買うより、本体で買うとカートリッジもついてきて安いと言います。俄かには信じられなかったが、見積書はそうなっていました。前の本体と型番も少し違うだけなので、前のカートリッジは使えないのかと聞くと使えないと言います。仕方なく、もう一台買うことに決めました。今はもう一台の本体は箱に入れられたまま、使っている本体が壊れるのをひっそりと待っています。また、交換用のカートリッジも、トナー切れを待っているだけで使われていないのです。

## 買いやすくする

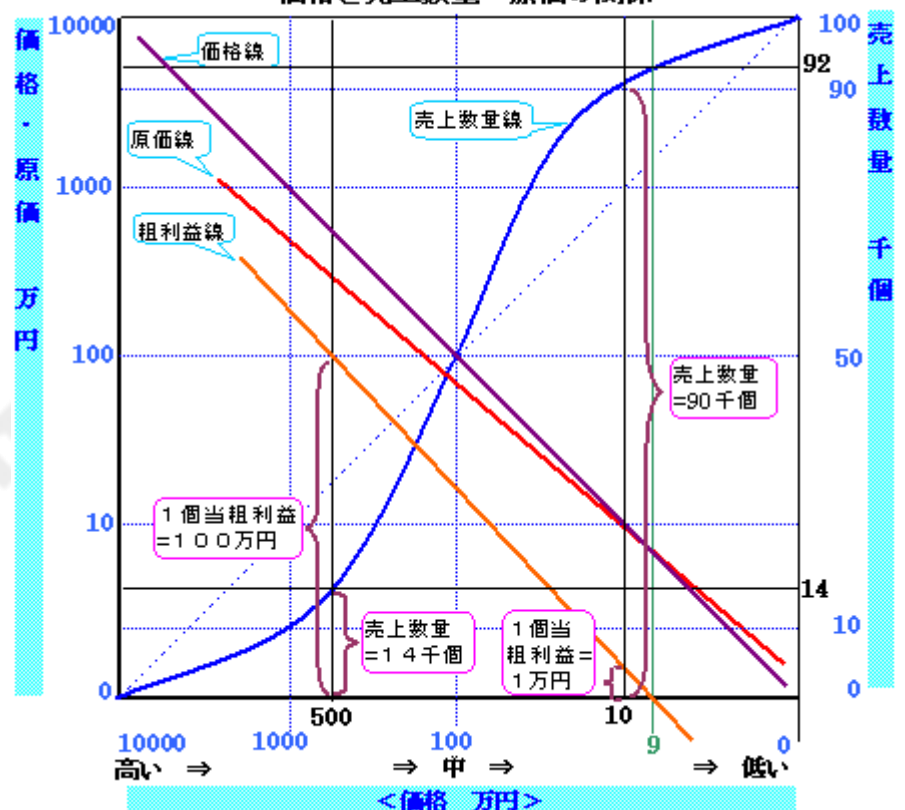
右図は、価格が下がると売上数量は増え、売上数量が増えると量産効果で原価が下がるという関係をグラフにしたものです。

仮にカラーレーザープリンタが右図のようであったとして考えて見ましょう。

カラーレーザープリンタはかつて500万円以上していた頃があります。価格が500万円の時、1台当りの粗利益は100万円で、14,000台売れていたとします。全部の粗利益は、100万円×14千円=140億円となります。

現在は、安いものは10万円で買えます。価格が10万円の時、1台当りの粗利益は1万円で、90,000台売れるとします。全部の粗利益は、1万円×90千円=9億円となります。

価格と売上数量・原価の関係



500万円ではとても買えなかった会社が、10万円なら導入しようということになってきたことは事実です。価格ダウンにより、多くの利用者に買いやすいようにして、売上数量を増加することには成功しています。

しかし、量産して原価を下げ、売上数量を増やしても全体の粗利益は140億円から9億円に減少して

## お客様の囲い込み

あるスーパーで、仕入価格が10円のとまごを、通常は15円で売っていたとします。ある日「大特売 たまご1個5円 本日100パック限り」というチラシが折込に入ってきました。1パック10個入りです。通常価格でも100パック以上売れていたとすれば、(通常売値15円-今回売値5円) × 10個 × 100パック = ▲10000円の売上が失われたこととなります。

これが食料品を扱っていないお店で、お客様を呼ぶために行ったとしますと、(今回売値5円-仕入値10円) × 10個 × 100パック = ▲5000円は、宣伝広告費です。

スーパーの場合も、一見、売上と仕入のように見えますが、お客さんを店に呼ぶための宣伝広告費の

## イニシャル価格とランニング価格

電化製品等の耐久消費財においては、かつてメーカーが定価と言うものを決めていました。それが今ではオープン価格となり、メーカーと販売店、販売店と消費者の間で、チラシ同様の綱引きが行われています。

右の図は、カラーレーザープリンタとトナーの売上をグラフにしたものです。

縦軸は金額で、本体1台当りの売上と原価です。青の水平線が本体の売上(価格)です。その上に消耗品の売上を足したの(右上がりの青い線)が、本体1台当りの全売上です。同様に、赤い水平線が本体の原価で、右上がりの赤い線が1台当りの全原価です。

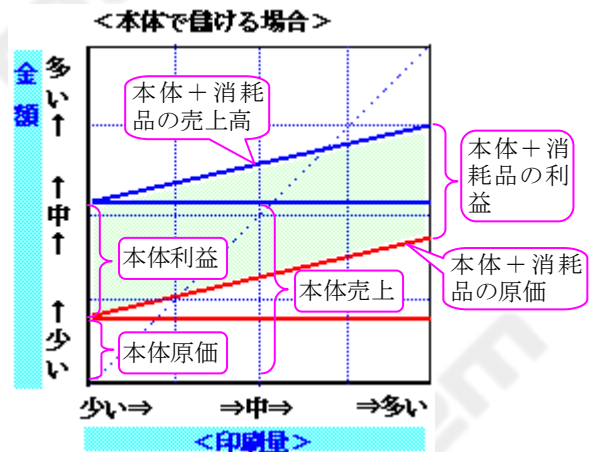
横軸は、その1台での印刷する量です。印刷量の多いお客様はトナーを多く使いますから、消耗品売上、原価が増えることとなります。

右の図は、消耗品は本体を売るためのもので、利益はなくてもよいという価格設定の場合です。初め

います。このようなことは、過当競争状況ではよくあることですが、カラーレーザープリンタのように比較的新しい市場ではそこまでする必要はなかったのではないかと考えられます。会社の経営上は、成功とは言えず失敗のように見えます。なぜここまで価格を下げる必要があったのでしょうか。

色合いが強いように思われます。特価のたまごでお客様にお店へ来てもらい、ついでに必要なものを買ってもらいます。ついでに買ってもらう商品で儲けようという筋書きです。お客様をお店に呼んで囲い込む作戦です。

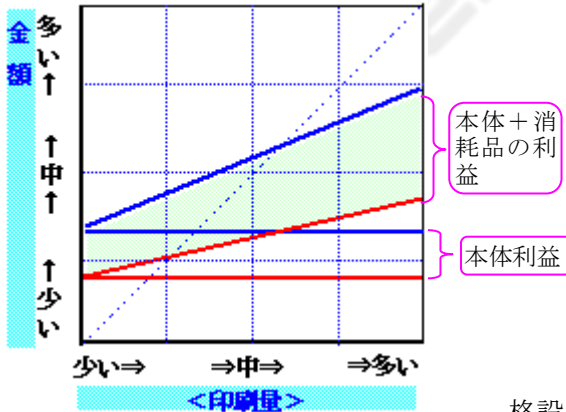
最初のうちは、筋書き通りになるかもしれませんが、そのうちに安いたまごだけを買って帰ってしまうお客が増えてくるかもしれません。そうすると今度はスーパーのチラシは、「大特売 たまご1個5円 ただし1000円以上お買い上げの場合 本日100パック限り」となります。このように、日々お客様との間に価格を通じて綱引きが行われています。



てプリンタを買う人の場合は、消耗品の価格のことをあまり考えずに、本体の価格を比較して買う人が多いのではないのでしょうか。

多くの耐久消費財には、イニシャルコスト(初期購入費用)とランニングコスト(使用に応じてかかる費用)がかかるものが多いのです。最近では節電意

<本体・消耗品で儲ける場合>



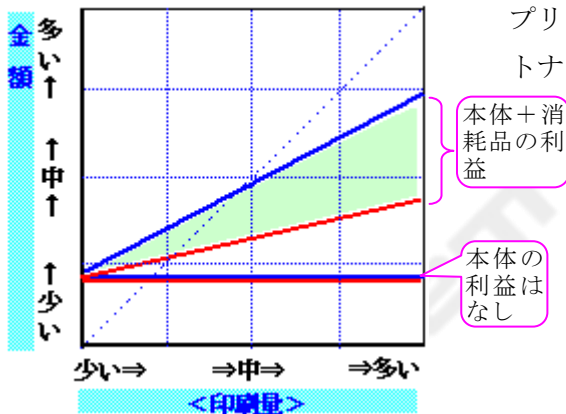
識の高まりから、省エネ家電が売っていますが、一般的にはいまだにインシヤルコストで購入を決定している人が多いように思います。

左の上図は、本体、消耗品とも利益が出るように価格設定している場合です。

左下図は、本体の利益はなしで、すべて消耗品で儲けようという価格設定です。この場合は、追加のトナーを買わなかったお客様では儲けがありません。

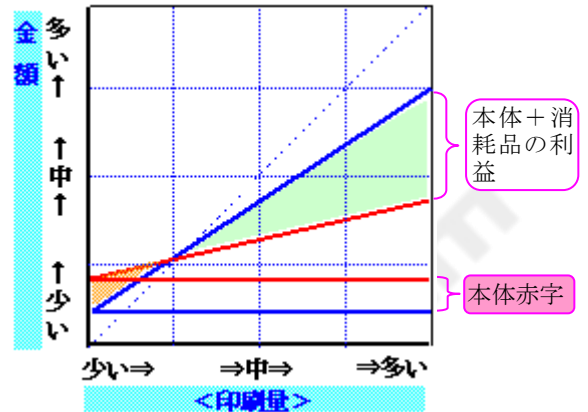
下右図は、本体は損を出して売り、消耗品で利益を出す価格設定です。この場合は印刷量の少ないお客様では損が出ます。

<消耗品で儲ける場合>



わが社で買ったカラープリンタは、本体よりトナーカートリッジの方が高かったのがこのパターンなのです。

<本体で損、消耗品で利益の場合>



## 囲い込み価格で競争回避

多くの人はプリンタを買う時、本体の価格にもとづいて機種を選びます。安く買った満足感でどんどん印刷していると、トナーがなくなり、トナーを買うことになります。そこでトナー価格の高いのにびっくりします。本体は価格競争があり、安くなっていますが、トナーは本体毎に決まっています互換性がありませんから、他から買うことはできません。

プリンタメーカーは、トナーカートリッジの技術をブラックボックス化し、他の参入を阻止しようとしています。それでも、カートリッジをリサイクルしてコピー品を安く提供しようという企業も出てきています。

それに対し、更にメーカーは新しい型の本体を出して、トナーカートリッジも互換性をなくして、トナーで儲けようとしています。

本体を買った時点で、消耗品は自由に選択できなくなります。囲い込まれています。後は本体を買い換えるか、消耗品を独占価格で買うかか選択はないのです。まさにスーパーのたまごと同じです。ち

なみに、本体を安くし消耗品を高く設定する場合は、量を多く使うお客様が高く買わされていることとなりますが、同じ本体を使う以上選択肢はありません。

このようなことが起きるのは、買う側が「売り切り型モデル」に慣れているからです。暗黙のうちに、消耗品はどこも同じだろうと思いついて買ってしまうのです。たまごの安売りにひかれて、行くスーパーを決めるのも、他の商品の価格はそう変わらないだろうとの想定から決めているのでしょう。

携帯電話機がただだたり、無料でできるソーシャルゲームだたり、入会金が無料というような会員制施設など、インシヤルコストを目一杯下げて、お客様を増やすビジネスモデルが増えています。「売り切り型モデル」に対して「累積型モデル」、「ストックビジネス」等とされています。

最近、このパターンの価格設定が多いので、消費者も賢くなってきてはいますが、トラブルが発生し

たケースもあります。お客様の購買行動は、合理的な部分と心理的な部分があります。心理的な部分は思い込みや状況から決められます。たまごで100

## 商品価値のあいまいさ

ここまでのところで、価格と原価とは必ずしも関係してなくて、原価以下の価格設定が行われることも多いことがわかりました。価格は売れるように決定され、原価はそれをサポートする形です。

また、商品価値があって、それに見合う価格が決まると考えがちですが、そうでないことも多いのです。コンサートやミュージカルの舞台で、1等席のチケットを安くすると、「安かろう悪かろう」ということになりチケットが売れないといひます。1等席を高くすると、それ以外の席のお客さんもそんな高い席のある舞台を見られて得をしたと感じるんだそうです。このように、価格が商品価値を決めていることもあり、価格を決めることは大変難しいこと

## 価格政策と価格戦略

トナーカートリッジを本体とともに買った方が安いというのは、多くの方が納得しないと思います。

なぜなら、本体を売る時はトナーカートリッジがセットされていて、トナーカートリッジは取り外し可能なその一部なので、全体より部分のほうが高いというのには矛盾を持ちます。論理的な矛盾がお客様にわかると、信用を失います。

価格政策は、お客様の信頼を作るものでなければならぬので、論理性を持つ必要があります。最初1万個で見積もった部品の注文数が1000個になっても同じ価格でやっていることが現実には多くあります。一度決めた価格は変えにくいと思われているかもしれませんが、論理的に説明すればかえって

パック限りというの、消費者の心理を煽っています。価格の仕組みが複雑すぎたり、扇動的すぎると、お客様の信頼を失うことになりかねません。

です。

価格の心理についての調査で、通販用のある商品のカタログを高い価格のものと安い価格のものを作り実験したところ、価格は決まっているというのは幻想で、お客様が払ってもいいとする金額は変えることができる、との結果が得られたそうです。だからといって、購買心理を煽ってよいということではありません。

大事なことは、お客様も人ですから合理性を求め部分とあいまい性を持った心理的部分があり、過度に心理的部分に偏った売り方は信用を失う可能性が高いということです。

信用が増すものです。

一方、価格戦略はお客様に買ってもらうためのものです。カラープリンタのメーカーが本体価格を下げ、利用者を増やし、シェアを多くとろうとしたのは価格戦略としては成功だと思います。

信用を築く価格政策の上で、優れた価格戦略の展開をすることが、価格決定には欠かせないことです。

〇〇 お知らせ 〇〇

「MC通信 2012年6月号」

「MC通信 2012年6月号図解版」

もあわせてお読み頂ければ幸甚です。

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5F

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STビル4F

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