

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

水道の水論

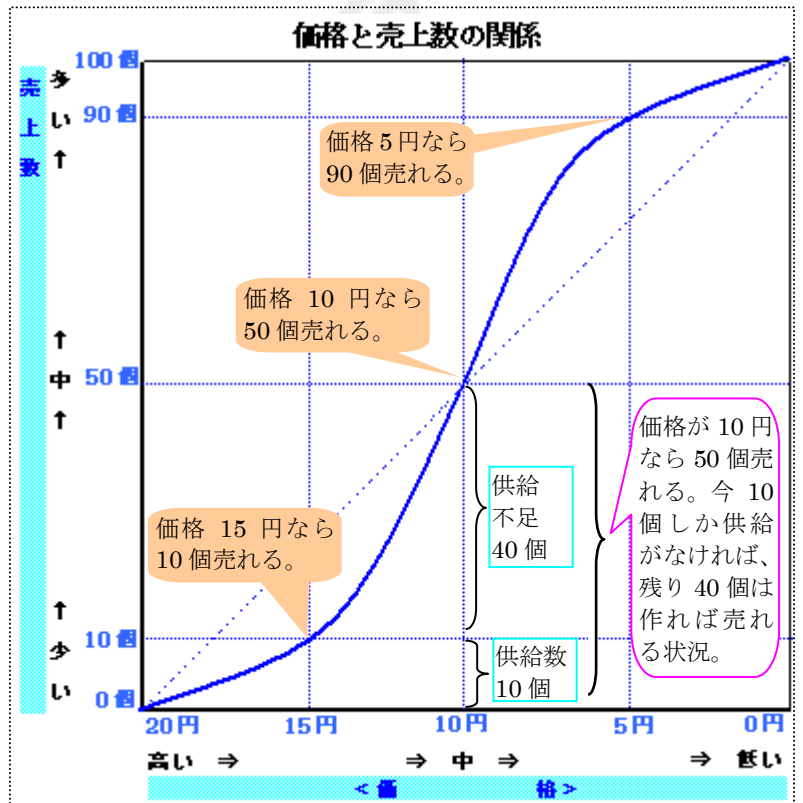
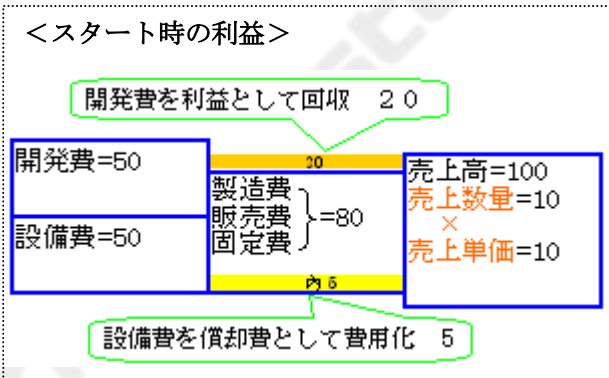
電気店の店頭から乾電池を盗んだ人は泥棒となり、民家の庭先の水道の蛇口をひねって水を飲む乞食を民家の人が泥棒と言わない。かつて松下幸之助さんはそんな光景をみて、乾電池も水のように大量に作れば泥棒のいない社会になるのではないかと、松下電器の経営理念を「水道の水のように商品を供給しよう」と決めた、そうです。

これは、大規模生産が有効であった高度成長期の話です。消費者のほしがる商品を大量生産・大量販売することでコストダウンをして、価格を下げます。それによりお客様が増えて、売上数量も増えます。そしたらまた、もっと大規模に生産販売して価格を下げます。それを他社に先んじて行うことにより、シェアを最も多くとれば、その後は大規模化のコストダウンで他社に優位に立つことができます。

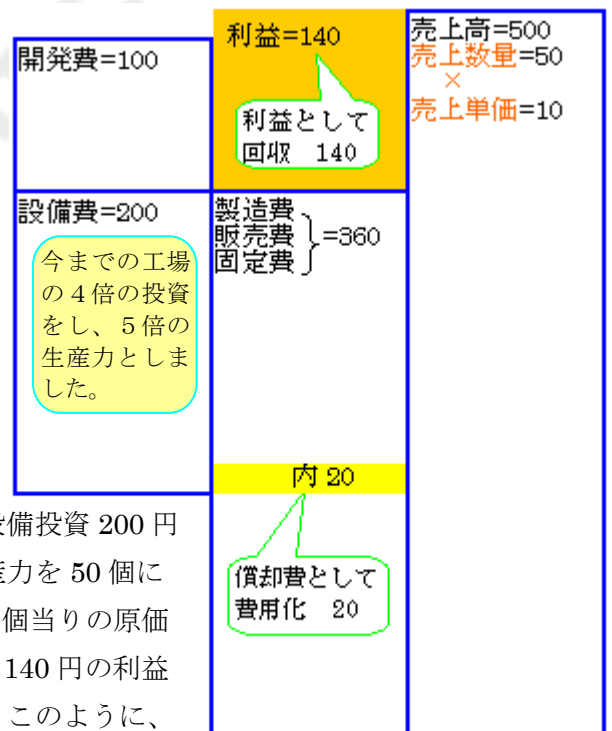
高度成長期は、所得が上がり人口も増加しました。人々が欲しがると商品が次々と世に送り出され、それらの商品を「水道の水」のように供給した松下電器産業は、超優良企業となり大企業となりました。

右上図は、価格と売上の関係をグラフにしたものです。価格が一定（この場合は15円）以下になると売上が急激に増えていく典型的な例です。

下の図は、開発費50円、設備費50円をかけて、10個を作り販売する体制を作った時の利益計算です。1個当りの原価は8円で、20円の利益が出ました。

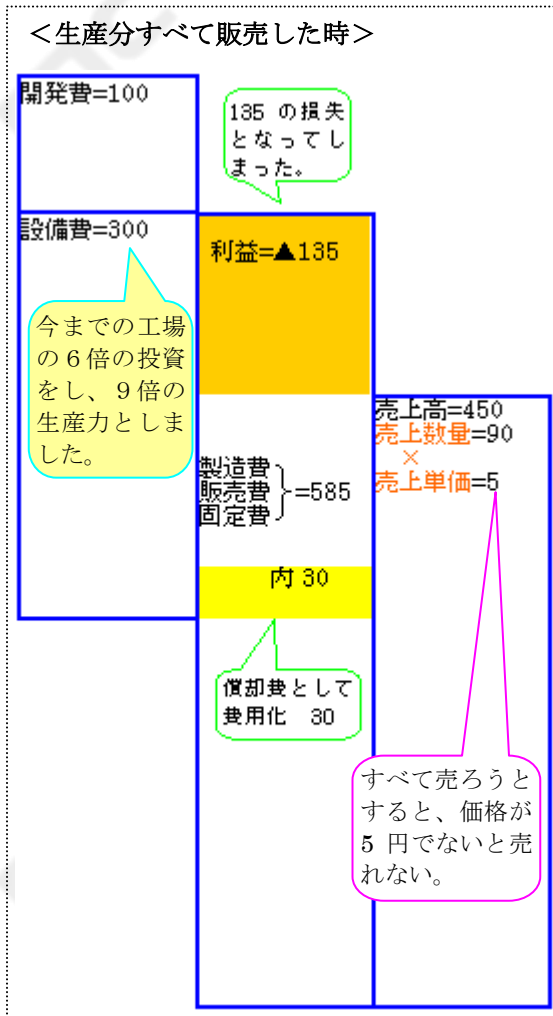


<設備投資 200 でフル生産した時>



右図は、設備投資200円をして、生産力を50個にしました。1個当りの原価は7.2円で、140円の利益が出ました。このように、供給不足状態の時は、作っただけ売れますから、原価が下がり利益が出ました。

では、設備投資 300 円をして生産能力を 90 個にしたらどうでしょうか。生産能力一杯の 90 個を生産した時の利益が右の図です。利益が 175 円出ました。原価は 6.5 円です。利益は前より多くなりましたが、価格 10 円では 50 個までしか売れませんが、在庫が 260 円残ってしまいました。この在庫は値下げして売らざるをえません。原価 6.5 円以上で売れば、利益ですが、そうでないと損失が出ます。



左図は、90 個を売り切れる価格で売った時の損益です。損失となってしまいます。生産規模の拡大は、供給不足の時是非常に有効な方法ですが、供給過剰の時慎重に行わないといけません。ことがわかります。

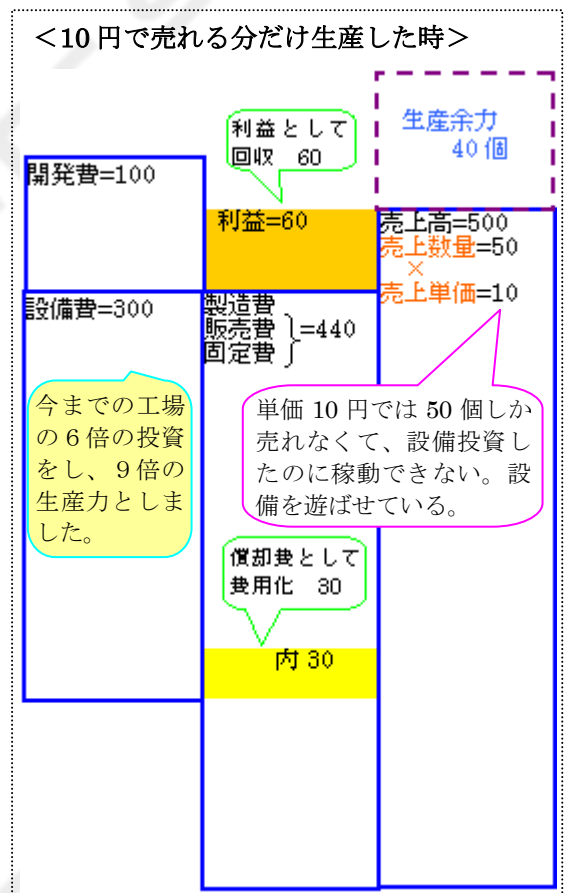
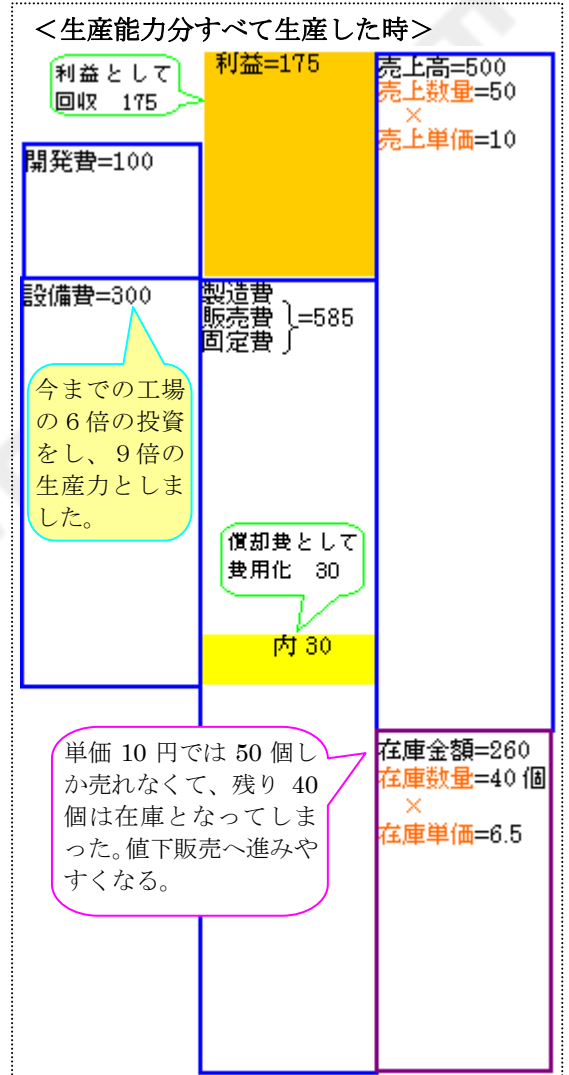
右下図は、10 円で売れる分だけ生産した時の損益です。投資した設備が遊んでしまいます。

以上のように、量産化によるコストダウンという方法には、大きなリスクがあります。松下幸之助さんの時代とは違い、人口も減少し、所得も増えない時代には、ターゲット市場の規模と特性にあった価格政策を取る必要があります。

価格政策の重要性

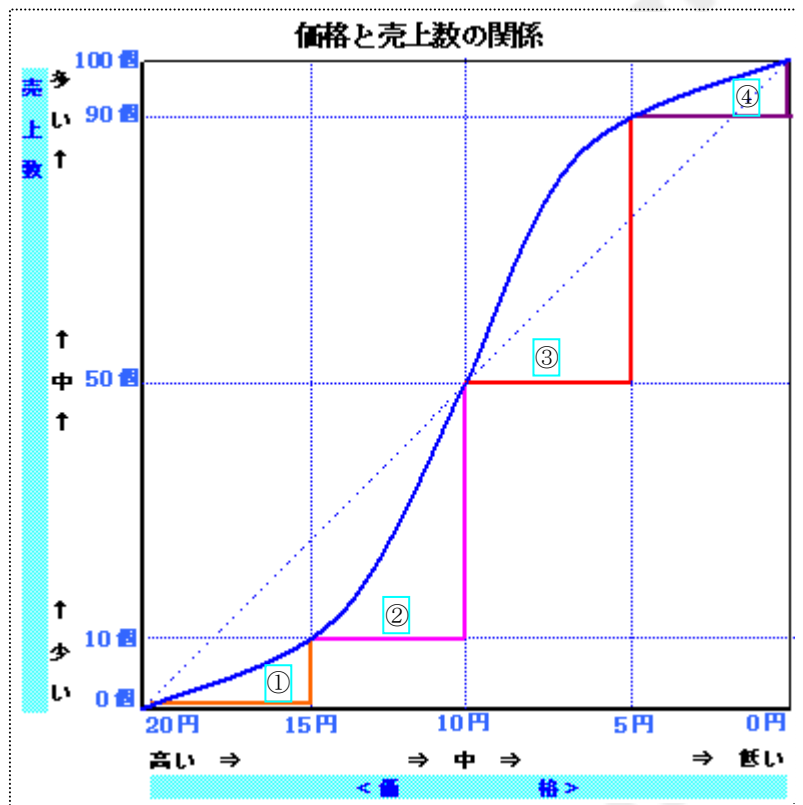
過剰在庫の処分や設備の稼働率を上げるための値下げは価格政策とはいえません。それは意思決定のミスをするだけ小さくしようとするだけのことからです。政策という以上、明確な方針が必要です。そこがライバル企業に勝つための価格戦略と区別されることです。

価格政策は、競争会社を想定したり、自社の都合で決めるの



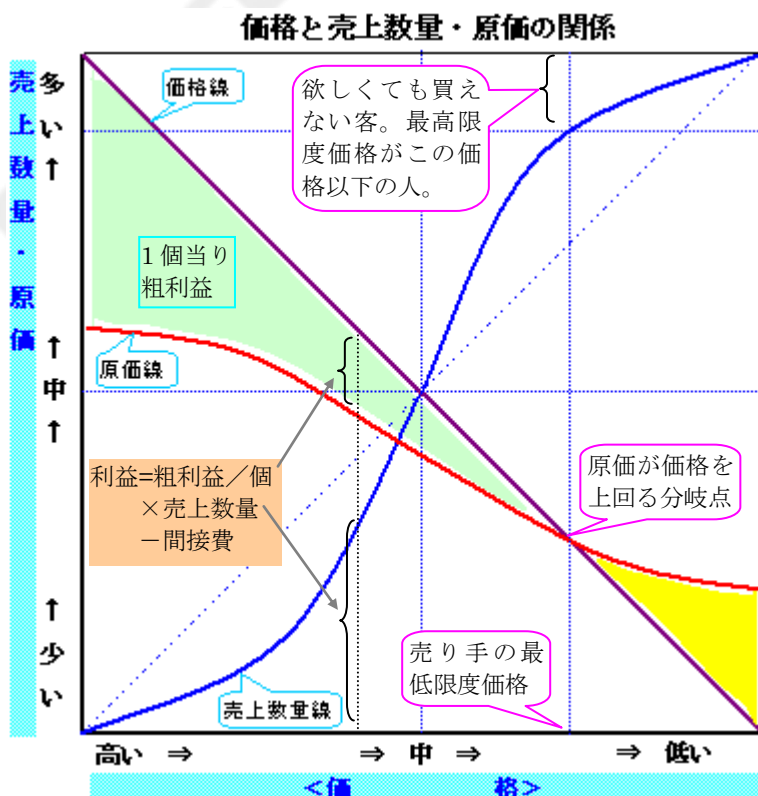
ではなく、お客様が信頼をしてくれるように政策決定すべきです。

商品の価格は、原価から計算したものをもとに決めるのではなく、商品の使用価値をベースに、相場価格を考慮して決めるものです。右図は、販売量は価格の関数であるとして捉えた図です。価格が下がれば売上が増えるパターンの商品の例です。この図で、相場価格は現在、①、②、③、④のどのステージにあり、供給量はどの位置にあるのか、市場規模はどのくらいか、競合する会社はどこか、自社がやるべき価値はあるか、等を検討した上で、自社の強みを発揮できる価格政策を決めることです。[\(価格戦略についてはMC通信追補版2012年6月号をご参照下さい\)](#)



利益の出る価格

売上数量も原価も価格の関数として捉えられるとしますと(右の囲い込み)、価格と売上数量、原価の関係は下図のようになります。ここで、売上数量線、原価線は商品によって形が変わります。



利益は、1個当り粗利益×売上数量です。1個当り粗利益は、価格が下がれば減少しますが、売上数量は増えます。利益が最大となる価格は、売上数量

<利益と価格の関係>

利益は価格でほとんど決まります。

$$\begin{aligned} \text{利益} &= \text{売上} - \text{費用} \\ \text{売上} &= \text{価格} \times \text{売上数量} \\ \text{費用} &= \text{原価} \times \text{売上数量} + \text{間接費} \end{aligned}$$

$$\text{売上数量} = F(\text{価格})$$

※売上数量は価格の関数であり、通常は価格が下がれば売上数量は増加する。

$$\begin{aligned} \text{原価} &= G(\text{売上数量}) \\ &= G(F(\text{価格})) \end{aligned}$$

※原価は売上数量の関数であり、通常は売上数量が増えれば原価は下がります。

この関数で上の式を置き換えると、

$$\begin{aligned} \text{費用} &= \text{原価} \times F(\text{価格}) + \text{間接費} \\ \text{売上} &= \text{価格} \times F(\text{価格}) \\ \text{利益} &= \text{価格} \times F(\text{価格}) - \text{原価} \times F(\text{価格}) - \text{間接費} \\ &= (\text{価格} - \text{原価}) \times F(\text{価格}) - \text{間接費} \\ &= (\text{価格} - G(F(\text{価格}))) \times F(\text{価格}) - \text{間接費} \end{aligned}$$

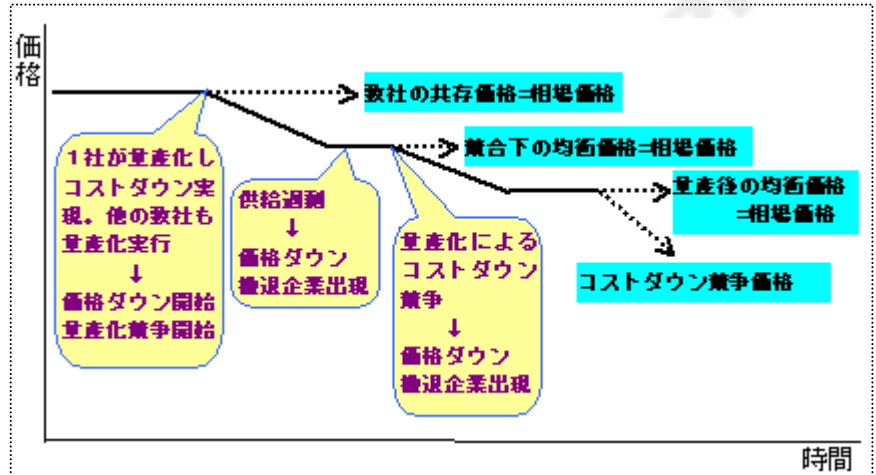
※利益は、価格と間接費で決まることになります。

最高限度価格・・・買い手がそこまでなら払うつもりがある最高の金額
最低限度価格・・・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

線の形と原価線の形で決まってきます。

相場価格とイノベーション

右図は量産化競争の時間的経緯を表したものです。水平線のところが需要と供給の均衡した価格です。一定期間続くため消費者や供給者の中に定着し、この価格が相場価格となります。市場では同じような価格で売られていても、各社の原価は同じではありませんから、利益は異なっています。



そんな状況の時、不景気や人口減少で需要が減少しますと、原価の高い会社は大きく影響を受けます。前ページ上の図で②や③のステージであれば、価格を下げれば売上数量は増えることになりますから、価格ダウン×売上数量増加で売上を増加させることができるかもしれません。④のステージであれば、売上数量の増加は期待できませんから、自ら墓穴を掘る価格決定になってしまいます。

価格が均衡状態の時は、利益は価格と間接費の関数です（前ページ）。価格変化に対して、売上数量線、原価線がどうなっているかで、価格の決め方は異なります。

シュンペーターは、資本主義経済において企業家は人口変化といったような外部の変化に適応しているだけではいけない。企業家自らが「何か」を起こし、人間の欲望と需

要を変え、利益を生み出していくものだと説明しています。この「何か」のことを「イノベーション（技術革新）」と言っています。量産によりコストダウンして、価格を下げ、買える人を増やし需要を増やすのもイノベーションの一つです。

他に先行して価格変動を起こすことができるようになるのがイノベーションです。利益は、イノベーション価格と相場価格の差から生まれてきます。

シュンペーターは、イノベーションのパターンを5つ上げています。

- ① 今まで消費者の知らなかった新しい商品を市場に導入すること。
- ② 今までどの会社もしていなかった新しい生産技術を採用すること。
- ③ 今まで手を付けなかった新しい市場を開拓すること。
- ④ 新たな原料ないしは半製品の供給源をおさえること。
- ⑤ 独占の形成といったような産業組織における新制度の実現。

価格・原価・売上数量の関係

今月は価格の決め方をテーマにしましたが、イノベーションなしでは相場価格を維持するか、他社に追随するしかありません。イノベーションについては別の機会に取り上げたいと思いますが、価格を決

める時、自社の商品がどのような状況にあるのか、前ページ下の図を想定してみることをお勧めします。

〇〇 お知らせ 〇〇

MC通信 2012年6月号もお読み頂ければ幸いです。

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