

## 1. ごあいさつ

我が家の愛犬は年齢 15 歳、人間でいえば 90 歳に当たります。最近鼻と耳が弱くなり心細そうです。そんな犬に関して、最近事件が頻発しています。私が夜外から帰って家に入る時、何やら柔らかなものを踏んだ気が…。「あっ！」もう 3 回も家に入る

前に水道でウン●のついた靴底を洗っています。普段相手をしない私に「冷たい奴だ。これでも踏めっ！」というメッセージなのかなあ？



## 2. 価格決定方法と価格の失敗

モノづくり通信第 25 号は、価格について その 2 です。今回は、価格決定方法と価格の意味について考えます。

### (1) 価格設定の重要性

利益の公式は、

$$\langle \text{利益} = \text{売上} - \text{費用} = \text{売価} \times \text{個数} - \text{費用} \rangle$$

です。

利益を増やすためには、

- (1) 費用を下げる→コストダウン
- (2) 個数を増やす→受注増加
- (3) 売価を上げる→値上げ

のいずれかが必要です。

図 1 では、 $\text{営業利益} = \text{売上} - (\text{材料費} + \text{労務費} + \text{その他経費}) - \text{販売費及び一般管理費}$   
 $= 100 \text{円} - (10 \text{円} + 40 \text{円} + 5 \text{円}) - 40 \text{円} = 5 \text{円}$

#### (1) コストダウンによる利益増加

工数低減を行い、労務費を 5% 低減(40 円→38 円)した場合

$$\text{営業利益} = 100 \text{円} - (10 \text{円} + 38 \text{円} + 5 \text{円}) - 40 \text{円} = 7 \text{円} \quad (+40\%)$$

#### (2) 受注増加による利益増加

受注個数が 5% 増えると売上は 5% 増加し、製造原価も 5% 増加します。

(段取替え費用が変わるため本当は製造原価も変わりますが単純にするため 5% 増加とします。)

$$\text{営業利益} = 105 \text{円} - (10.5 \text{円} + 42 \text{円} + 5.25 \text{円}) - 40 \text{円} = 7.25 \text{円} \quad (+45\%)$$

#### (3) 値上げによる利益増加

単価アップを行い、同じ生産量で売上が 5% 上がったとします。

$$\text{営業利益} = 105 \text{円} - (10 \text{円} + 40 \text{円} + 5 \text{円}) - 40 \text{円} = 10 \text{円} \quad (+100\%)$$

費用はそのままなので利益が 5 円→10 円と 2 倍になります。

コスト削減や受注増加するよりも、値上げが利益に最も大きく影響します。しかし一度決まった価格を後から上げるのは非常に困難です。従って、最初の価格設定が非常に重要です。

### (2) 価格決定方法

大きく分けて、三つの価格決定方法があります。

- ①コスト基準型
- ②競争基準型
- ③マーケティング戦略基準型

① コスト基準法

製造コストを基準に価格を設定する方法で、多くの企業が採用しています。市場のニーズや競合との関係が価格に反映されにくい欠点があります。

【コスト・プラス法】

製造・販売管理コストに利益を加える方法です。  
 価格 = 製造原価 + 販売費及び一般管理費 + 利益

【目標利益法（損益分岐点法）】

変動費と固定費から、損益分岐点を求め、価格を決定する方法です。損益分岐点の算出には、費用を変動費と固定費に分解して直接原価計算を行う必要があります。

② 競争基準法

競合他社が設定した価格を基準に価格決定を行う方法で、顧客に受け入れられやすいという特徴があります。

【市場価格追随法】

すでに市場にある商品を基準に価格を設定する方法です。市場調査が不要で簡便な方法ですが、主体性や戦略性がないという批判もあります。

【プライス・リーダー追随法】

シェアが高く価格に対し大きな影響力を持つリーダー企業の価格に合わせて価格を決定する方法です。リーダー企業の市場影響力は強いので、あまり格差の大きい価格を設定するのは困難です。

【慣習価格法】

もう数年、数十年とその価格帯で売られている伝統的な価格帯が存在する場合、その価格を基準にする方法です。

(3) 価格に鈍感な範囲（ゲーテンベルグ仮説）

顧客が商品に関して熟知し、かつ一定の価格感を持っている場合、多少価格が変動しても売り上げがほとんど変わらない価格帯があります。これをゲーテンベルグ仮説と言います。

この仮説によると、ある一定の価格帯においては、価格の上昇に反比例して売り上げが減少するという一般的な価格変動は起きず、価格の上昇にもかかわらず売上高が変わりません。この価格帯の中で一番高い価格設定を行うことができれば、最大の利益が獲得できます。この仮説を元にさまざまなマーケティング手法や販促手法が研究されています。

コスト基準法 (プロダクトアウト視点)	コストプラス法
	目標利益法
競争基準法 (競合との競争視点)	市場価格追随法
	プライスリーダー追随法
	慣習価格法
マーケティング戦略基準法 (マーケットイン視点)	価格差別法
	名声価格法

図2 価格決定方法

③ マーケティング戦略基準法

販売戦略から最適価格を決め、その価格で利益が得られるようにコストダウンを図るという方法です。

市場が出来上がっていない全く新しい製品では最初の段階で、どれだけ最適な価格を算出できるかが生き残るかどうかの大きな要素になります。

【価格差別化法】

顧客が払っても良いと思う価格に従い、顧客ごとに価格設定する方法です。同一商品・サービスでも複数の価格設定を行うこともあります。

例 航空機のチケット

【名声価格法（プレミアムプライシング）】

複数価格帯を用意し、価格敏感層にたいしては安く、価格に対し鈍感な層には高いプランを選んでもらう価格設定方法です。例 プレミアムプランと標準プランなど

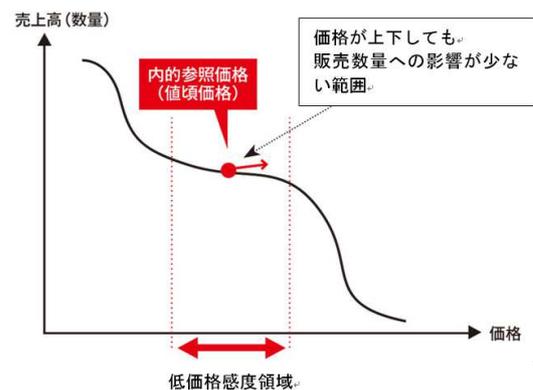


図3 ゲーテンベルグ仮説

## ② 価格の失敗

顧客が経済学に従って合理的な行動を取るのであれば、値下げをすれば販売数は伸び、値上げをすれば販売数は減少します。実際に価格が決まれば、販売量は決まるのでしょうか。

マクドナルドは、円高を背景に低価格戦略に打って出ました。1995年にハンバーガーの価格を210円→130円、他のファーストフードチェーンも値下げし、価格破壊競争が起きました。

さらに1996年に創業当時の80円へ値下げしました。しかし円安になったことから130円に戻したところ、客足が遠のき、2000年から平日のみ半額の65円に値下げしました。

それまで利用しなかった40代・50代が「安くて手軽に食べられるランチ」としてマクドナルドへ通うようになりました。

一方値下げにより収益力が低下、不採算店を閉鎖するも2002年赤字に転落し、創業者の藤田氏は辞任しました。

期間	価格
～1994年	210円
1995年	130円
1996年(キャンペーン3回)	80円
1997年(キャンペーン3回)	99円
1998,1999年(キャンペーン年3回)	65円
2000～2001年(平日常時)	
2002年2月(平日常時)	80円
2002年8月(平日常時)	59円
2002年9月～	80円
2005年～	100円

表1 ハンバーガーの価格の推移

## 3. 自ら市場を創った「フェアレディZの父」片山豊

フェアレディZの父として知られ、元北米日産自動車の社長、片山豊氏が2015年2月21日に105歳で亡くなりました。

片山氏は「ミスターケイ(Mr.K)」と呼ばれ、本田宗一郎、豊田英二、田口玄一に続き、米国自動車殿堂入りを果たしました。



片山豊氏

1958年、豪州一周ラリーでチームをクラス優勝に導き、帰国した片山氏を待っていたものは、北米への赴任という左遷人事でした。北米でのディーラー網の重視した片山氏は、小さな修理工場を回り、日産の車を扱うように頼みました。彼らは学校を出てすぐに修理工をしながら、独立した人たちで、奇行の持ち主も多く、事業センスは皆無でした。

そのうちの一人レイ・レムケは、「私のような機械工に、フォードの販売権がとれるなんて絶対にありえなかった。よくて、せいぜい中古車のディーラーぐらいだった。」と語っています。

武骨なスタイルと1000ccの非力なエンジンのダットサン210は全く売れませんでした。片山氏は何度も「大きなエンジンや良いスタイル」を本社に懇願しましたが無視されました。



ダットサン 210



初期のダットサントラック

そんな片山氏を救ったのが、小型トラックでした。価格が安く、丈夫で壊れないトラックは最初から売れました。ディーラーの多くが、名もない日産と契約したのは、このトラックがよく売れたからです。

思わぬ成功に、高級車を売って名を上げたかった本社は戸惑います。この小型トラックの内装を少し良くしてエアコンをつければ市場は爆発的に広らばかりでした。しかし本社は片山氏のこれらの要望を無視しました。

そんな片山によく1600ccのエンジンを搭載したブルーバード510(ダットサン510)が届きました。

日本でも大ヒットしたダットサン 510 は、北米でも爆発的に売れ、売れすぎてディーラーの手元に置く車すらなくなるほどでした。



ブルーバード 510

日産の参入初期にダットサンを扱い、片山氏と苦勞を共にした元修理工のディーラーたちは立派なスーツを着た“成功者”になりました。皆「自分たちの成功は日産のおかげ」と感謝しました。

そして遂に片山氏の切望する車ができました。アメリカ名ダットサン 240Z、「ダツツン・ズィー」の愛称で親しまれ、世界総販売台数 55 万台（うち日本国内販売 8 万台）、スポーツカーとしては空前の記録を樹立した車、フェアレディ Z です。

そして「安価な小型スポーツカー」という新たな市場を創ったのです。



初代 フェアレディ Z

片山氏にとって、自動車は単なる機械ではありませんでした。生前以下のように語っています。

「人間は、何千年にわたって馬と行動をともにしてきました。同じ屋根の下で暮らし、家族のように接した。クルマはそんな馬の代わりですから、人間にとって大切なものであるはずです。」

#### 4. 未来戦略ワークショップ「価格と市場戦略、高く売るために必要なこと」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」11 月は今回特集した価格について、価格調査の方法と高く売る方法について学びます。この勉強会はどなたでも参加できます。過去の資料はこちらからダウンロードできます。

<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 11 月 15 日(日) 9:30~11:30

場所 刈谷市総合文化センター アイリス  
(中央生涯学習センター) 404 研修室  
刈谷駅南口 徒歩 3 分

参加費 500 円

前日までに、F A X、電話(0564-55-5661)

又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

**未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364**

会社名

お名前

TEL

FAX

#### 6. 編集後記

先日アパートの駐車場で見とれてしまった車がありました。赤の初代フェアレディ Z。デザイナーのようなクリエイターは一生の間に数えるくらいの数、誰も及ばないようなものを創造すると思います。この車もその一つではないでしょうか。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAX して頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一  
〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1  
TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL : <http://www.spiral.ilink-corp.co.jp>

Email: [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

Facebook : <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://spiral.ilink-corp.co.jp/malmag.html>

