

価格の時代の新たな価格政策

需要開発研究所

執筆：野邊牧 情報；奥野まゆみ

この論文は、1996年2月に食品業界の専門誌に寄稿したものである。今回（2015年2月）ホームページ上に出稿した「効率の原義と戦略設計の技術(2)」と題する論文の8章で、「価格資源の効率化」を論じたのだが、余幅がなくて価格の意味や概念を十分に説明することができなかった。

そこで、それを補うために敢えてこの古い論文を併せて掲出することにした。ふた昔も前の原稿で、しかも状況が現代とは異なるために的外れの所もあるが、その概念と論理は今でも通じると思う。今回の論文にもその中の一部を引用しており、参考文献として併読頂ければ幸いである。

1. 価格問題の動向

●価格問題への関心の高まり

情報加工業である私どもにとって、原料となる定量・定性・映像情報の収集→加工→集積といった情報形成業務は、事業活動の基盤となっている。

面白いのは、このような原料情報の在庫量の動きを見ているだけで、情報の中身自体を読まなくとも、現在なにが世の中の関心事になっているかが容易に分かることである。

ここ1~2年、際立って情報在庫量が増えたテーマとしては、中国関連、環境関連、そして価格関連の3つ領域が挙げられる。

価格問題は、官庁や公取から、全業種の製造・流通・サービス業、そして生活者を網羅する問題となっており、その範囲も国内に限らず、海外との経済・政治の分野にまで及んでいる。

こうした価格情報の中から、食品業界における価格問題を拾い出して見ると、次のような5つの新しい動きが浮き彫りになってくる。

- * 価格環境の国際化
- * 価格制度と取引制度の変化
- * 小売業による価格破壊の推進
- * 生活者の価格意識の変化
- * メーカーの価格改革の進展

●価格問題の基調

第1の「価格環境の国際化」とは、関税障壁や輸出入の規制の撤廃、ドルやマルク等の国際通貨と円との為替レートの変動、内外価格差を巡る論議にうかがわれる動向である。わが国が、長らく頑なに守り続けてきた価格の『鎖国』が、ようやく『開国モード』に転換し始めたといえるだろう。

第2の「価格制度と取引制度の変化」とは、定価や希望小売価格、定番・特売価格といった従来の価格基準が崩壊して、オープン価格が導入されたり、あるいはまたメーカーと・卸売業・小売業との間の取引習慣が崩れて、新たな取引制度が提案されたりしている状況を意味する。

第3の「小売業による価格破壊の推進」は、巨大小売業の主導による価格破壊の進展、あるいはディスカウンター・センターの増殖と定着化といった現象に代表される動きである。価格を軸にした、次なる流通革命の始まりといえよう。

第4に挙げるべき動きは「生活者の価格意識の変化」である。上記のような価格破壊を経験する一方で、無意味な内外価格差に疑問を感じた生活者は、価格に敏感になり、賢明になった。供給側の提示価格に隸従してきた愚かな購買者は、価格で商品と供給者を選別し、価格世論を形成し得る第3の勢力になったようである。

●メーカーの価格革新の進展

こうしたすさまじい価格破壊と価格世論の変化を前に、メーカーは完全に後手に回ってしまった。

要望に追随するだけの無為無策の醜態を演じている内に、価格主導権は、完全に小売業の手に奪われてしまったのである。

最後に第5の基調として掲げた「メーカーの価格改革の進展」とは、まさにこのような価格破壊の進展と価格支配権の移転という新たな局面の中で胎動し始めたメーカー側の対応をいう。

受け身的ではあったが、コストの削減と価格水準の切り下げをはじめとして、下記のような目新しい対応策が打ち出されているようだ。

- * 価格指向の低価格（低原価）商品の導入
- * オープン価格制度の検討と部分試行
- * メーカー・小売業間の商品（価格）連携
- * バイイング・パワーへの拒否権の発動
- * 価格体系と取引制度の見直しと実体化

メーカー側から、このような主体的な価格戦略が集中的に打ち出されたのは、ここ数年のことである。メーカーも、ようやく事態を認識し、自らの価格対応策を見い出しつつあるようだ。

●価格秩序の再編成

価格の問題は、ここ当分今のような混乱状態が続くものと思われるが、このような無秩序な状況は、生活者、小売・流通業、メーカーの誰にとっても、好ましいものではない。

行方の見えない不毛の価格破壊は、その仕掛け人である小売業にとっても、鬼子のような厄介な存在になっており、これにどう始末をつけるかがすべての企業人にとっての関心事となっている。

すでに、問題の落とし所に向けての模索が始まっている、恐らくは次に掲げるような方向が、価格の新秩序を構築するためのシナリオということになりそうである。

- * 収益無視の無意味な価格破壊の終息
- * 生・流・販の価格利害の調整努力
- * コスト低減による低価格への対応
- * 国際価格の重視と国際競争力の強化
- * 収益本位の価格・取引制度の確立
- * オープンプライス等の価格体系導入

実は、この原稿を書くに先立って、私は、食品メーカー、卸・小売業の経営幹部や営業部門の責任者と面談し、価格に対する問題認識、将来への展望を伺ってみたのだが、業界の指導者もこのような方向を期待しておられるようであった。

2. 価格政策再編の方向

●価格戦略ミックスの再編

食品メーカー、流通・小売業の全食品企業、生活者、行政、さらには海外企業と政府をも含む全関与者にとって、例えば上記のような「価格秩序」が望ましいとするならば、各関係企業は、そのシナリオに沿って、それぞれの価格政策や価格に関する概念の再編成に着手しなければならない。

ここに掲げる方向がすべての企業に該当するとは限らないので、ともかくも自社の期待する展望を明確に掲げて、その具現化を図るべきである。

価格の無秩序状態を放置し、その成り行きに身を委ねていたのでは、不毛の結果しか生まれないということは明らかである。

問題は、価格政策をどのような形で再構築するかという一点にあるが、基本路線を提示するならば、下記の3つに集約されるであろう。

〔基本方向1〕：価格概念の再構築

〔基本方向2〕：価格設定基準の再編成

〔基本方向3〕：商品価値概念の再設計

これらの内、上2つの方向については、当稿の主題として以下に詳述するが、「基本方向3」については、別の機会に論じさせて頂きたい。

ただ、この問題について一言だけ論及しておきたいのは、商品価値は価格だけでは説明できないということである。決して下記のような短絡的なモデルを使って商品価値を論じないことである。

$$\text{「商品価値」} = \frac{\text{満足度}}{\text{「価格」}}$$

●収益源としての価格

価格の重要性を再認識して頂くために、もう1つ強調しておきたいことがある。下に掲げる単純なモデルは、企業の「売り上げ」と「利益」が製

品の販売数量と製品価格の2つの要因によって構成されるという事実を示すものである。

$$\begin{aligned} \text{(売り上げ)} &= (\text{製品個数}) \times (\text{単価} / \text{製品}) \\ \text{(利 益)} &= (\text{製品個数}) \times (\text{利益} / \text{製品}) \end{aligned}$$

売り上げ・経費・利益という金額は、実はこれらの収益要因によってもたらされるものであって、収益という独立した指標が存在しているわけではない。収益と製品単価は、まさに表裏一体の関係にあるのである。

もしも収益指標が、製品販売数量・製品単価・収益額の3点セットで示されていれば、収益の変動が販売量・製品単価の動きに直結していることが理解できるはずだが、実際は売り上げや利益が、予算・決算の表の上で合計金額で示されるために、収益は、支店や得意先からなんとなく積み上がって来るものだと錯覚させてしまうのである。

価格を収益資源として認識し、価格データを独立指標として注目する経営風土があれば、収益動向の分析、収益計画の策定に際しては、必ず価格政策や価格戦略の論議が重視されるはずである。

本来、価格指標は企業の意志を反映して、一定の水準と方向を保って推移すべきものである。価格を売り上げ形成の手段、取引条件と見做すのは、戦略的に見て大いなる誤認である。

価格を収益源、経営資源ととらえ、価格指標に『硬質』の水準と方向を与えるべきである。価格をセールスの手に委ね、成り行きのままに放置すれば、価格は『軟質』化し、収益の『脊椎』は崩れてしまう。収益と価格を別のものと考える錯覚から、ばつばつ目覚めるべきではなかろうか。

●価格マーケティングの再構築

マーケティングという枠組みの中で価格を論じようすると、多くの企業参謀は、商品の値段や特売価格、取引条件や販売促進策を連想し、価格は売り上げ確保の手段に位置付けられてしまう。

価格は、単に取引の手段として機能するだけのものではない。独立した戦略領域をもつ、企業の根幹政策の1つであることを認識すべきである。

言葉遊びに堕し、去勢されてしまったマーケテ

ィングから脱却し、収益という成果概念と競争性を背負った戦略的なマーケティングを構築しようとするなら、とくに価格についての概念と戦略体系を見直すことが緊急のテーマとなる。

慣習と惰性に基づく価格の認識を否定し、改めて「価格とはなにか（概念・定義）」を考え直し、「価格戦略とはなにか」を模索することである。

私が今回の事前面談でお会いした企業の指導者にも、価格について習慣的な認識を超える程の明確な定義をお持ちの方は極めて少なかった。

また当社の仕事先においても、私たちの提案する価格戦略を経営の根幹政策として理解し、抜本的に価格問題に取り組もうとされる経営陣や企業参謀は皆無に近いのが実情なのである。

価格は、企業の収益と市場基盤の確保にとっての基本資源である。価格問題の動向を見定めた上で、価格を中心をおいた統合的な政策策定を急ぐべきなのになぜ『価格シフト』の戦略ミックスが生まれないのであるのか、理解に苦しむ所もある。

3. 価格概念の再構築

●代表的な価格言語

そこで、先に第1の基本方向として掲げた「価格概念の再構築」についての検討を始めよう。

この命題に取り組むためには、まず価格の意味と定義を明らかにしておかなくてはならないので、別表に価格について用いられる代表的な言語とその意味を、国語辞書を参考に羅列してみた。

勿論、ここから価格の概念が直ぐに分かるはずはない。ただ自問して頂きたいのは、読者ご自身が、あるいはあなたの企業において、商品の価格を議論する場合に、価格の意味として、この中のどれを用いておられるかということである。

価格：物の値打ちを金額で表したもの

代価：品物を手に入れるために支払う金額

価額：価格に当たる金額。値段相当の金額

値段：物を売買・取引する時の金額

値頃：物を買うのに丁度よい手頃な値段

時価：品物のその時々の、または今の値段

物価：物の値段、または商品の市価

市価：物が市場で売買される値段（相場）
定価：品物に初めに決められた売り値

これまでの経験から言えば、価格とは、商品1個または1函の売買（取引）金額、つまり「値段」や「代価」だと考えるのが一般的で、商品の値打ち（商品価値）を金額で表したものという使い方はされていないはずである。

●商品に関する人々

ここで経済学でいう価格にまで論及する積もりはないが、価格は、商品やサービスの価値を、金額という物差しによって定量的に示そうとする基準であるといえる。売買や取引上の金額自体に重きをおく値段や代価、価額などの言語に比べ、抽象度の高い概念なのである。

従って価格の概念を理解するためには、それを裏付ける商品価値の意味を解明しなくてはならないが、それには商品に関する人が、商品に求める目的や利害を究明することが必要になる。

ところで商品に関する人とは、商品の製造・加工メーカーであり、輸送・保管企業、卸売企業、小売り企業や業務用企業であり、そして消費者も当然そこに含まれる。

食品の商品価値というと、大多数の方は、栄養価、美味しさ、便利さなどを挙げるだろうが、それは消費者にとっての価値を説明しているだけで、取引先にとっての価値は見落されている。第1、自分の企業にとっての価値を忘れているのは、以っての外である。

商品価値とは、これら多元的な関与者の求める目的や利害をどの程度実現できるかによって評価されるものであり、価格はその目的（利害）実現度に対応する金額評価であるということを、まずしっかり認識しておくことである。

●価格に求められる目的

ある商品に価格を設定するということは、単な

る値段付けのことではない。価格設定には、下記のような経営戦略上の目的が課せられている。

価格目的1：製造・販売・管理コストの吸収
価格目的2：期待収益の確保と成長力の維持
価格目的3：基準生産ロットと販売数量の確保
価格目的4：適正な値頃感の付与と購買の促進
価格目的5：価値と値頃感による競合への増強
価格目的6：収益貢献力による取引関係の維持

価格関与者が企業体であれば、その商品によって、より多くの、より安定した収益を上げたいと考えるはずである。その目的を実現するには、その商品に、より多くの得意先に取引され、より多く販売されるだけの魅力的な価値と、妥当な価格を付与していくなくてはならない。

商品戦略の中で、新商品の値段や、値下げ・特売の値頃金額を設定する際に、上に掲げたような目的を前提にしながら検討がなされているのであれば、それは価格の議論といえるだろう。

しかし、商品1個あたりの競合商品の値段や、1ケース当たりの利益補填や取引条件などから自社商品の売買金額を論じるのは、価格目的とは直結しない、辯證合わせの値段の議論でしかない。

価格の意味と目的を原則に据え、価格の及ぼす影響を幅く考慮に入れて、論理的に価格を煮詰めていく手続きを決めたらどうだろう。

4. 価格設定基準の再編

●価格のメカニズム

次に、価格政策再編の第2の路線である「価格設定基準のあり方」について、これからの方針を考察してみよう。

以下の図は、主にメーカー側から見た商品価格の構造を示したものである。要は、製品1個または

〔名目仕切り価格〕						〔流通マージン〕	
名目建値	製品原価	管理経費	粗利益	販売費	粗利益	流通経費	
取引価格	製品原価	管理経費	粗利益	販売費	利益補填	粗利益	流通経費
〔実質仕切り価格〕						〔流通マージン〕	

1ケース当たりの価格の構成要因を図示したものであるから、正しくは商品の値段または取引単価の算定モデルというべきであろう。

一般にメーカーから取引先に販売される商品の値段は、原価・販管費用に所定の利益を乗せた金額で設定される。しかし、これはあくまでも建値（名目価格）であって、実際の取引においては、その建値から、複雑な形で拡売報奨金やリベート、利益補填分、値引き調整分などが加減された実質取引価格で決済されるのが普通である。

しかもこうした価格調整は、直接価格の上で行われるだけでなく、販売費を通じて行われることもあり、どこまでが価格で、どこから販促条件なのかが判然としないという企業も多い。

さらに第一線のセールスの関心事は、専ら競合商品との値段の比較や、最終価格に占める流通マージンや取引条件のパーセンテージに向けられるために、価格の『格』もグズグズに崩壊し、前述のように果てしない価格の『軟質化』『液状化』現象が進むことになる。

●価格の設定基準

では、各企業の商品価格はなにを基準に決定されるのであろう。下に代表的な価格設定基準を列挙して見たが、あなたの企業は、この内のどれに準拠して価格を決めているのだろうか。

- * 価格基準1：製造（仕入）原価、収益性
- * 価格基準2：競合商品の値段・取引条件
- * 価格基準3：コストの変動や物価動向
- * 価格基準4：取引先の要求や販促条件
- * 格価基準5：需要動向と購入者の購買力
- * 格価基準6：先発性・独自性のもつ魅力

価格は、第2章・第2項で説明したように、企業の収益を支える基礎資源である。従って価格は、先の価格目的にも掲げたとおり、コストを吸収し、所定利益を確保し得るように設定されるべきものであるから、価格設定基準としては、第1に挙げた原価収益性が最重視されるはずである。

これに、競合価格や取引先の要望、あるいは購買力を加味して、一定の金額帯が決められるのが、まず一般的な値段設定の方法であろう。

重要なことは、このような価格設定基準を辻褄合わせの計算要領に形骸化させないことである。価格水準が、初めから競合商品の価格水準に設定されていて、収益計算が単に合意を得るための手続きになっていたり、あるいは実際の取引では、簡単に崩れ去るような無原則な名目数値になったりする今の価格風土を改めるべきである。

価格設定のあり方を厳しく律する「価格設定基準」のようなものを設定するのも一案である。

●収益算定基準の再検討

価格は、下記のようなモデルによって、コストを吸収し、利益を確保し得る水準を目安として決められる。そのために、製品の原価や変動費・固定費、期待利益などが厳密に計算される。

$$\begin{aligned} \text{(基準価格)} &= (\text{原価} + \text{販管費}) + (\text{粗利益}) \\ \text{(単位原価)} &= (\text{期間原価}) \div (\text{生産数量}) \\ \text{(生産数量)} &= (\text{期間生産量}) \times (\text{生産期間}) \\ \text{(期間収益)} &= (\text{販売数量}) \times (\text{価格収益}) \\ \text{(生涯収益)} &= (\text{期間収益}) \times (\text{存続年数}) \end{aligned}$$

問題は、このモデルにおいて原価や販管費の算定基準をどこに設定するかという点にある。まず第1点は、販売数量、即ち生産ロットをどのように想定するか、第2点は、販売（生産）継続期間をどの程度の長さに設定するかである。

原価は、生産量の増大につれて低減していくことになるので、販売（→生産）数量の設定が収益を大きく左右する。次にその数量は、製品の生産継続期間の想定いかんで大きく異なってくる。

つまり製品のコストと収益は、販売量と販売期間を小さく見れば不利な数値が出てくるから、どうしても製品単価は高めに設定されることになるし、逆に相当の販売量と長い寿命が期待できるとなれば、思い切った低価格設定が可能になる。

コスト・プラス式に価格を設定する場合には、見かけの損益分岐点や短期的な収益見込みだけによらず、量と時間を多様に想定し、製品寿命と生涯総収益までを視野に入れたシミュレーション収益帯の中から、現実的かつ競合上有利な価格を選定し得る仕組みが必要となろう。

5. 價格本位の戦略方針

●価格シフトの展開

今年から来年にかけての食品企業の決算数値を見ていると、メーカー・卸売業・小売業の各社が、不況と需要の低迷の外に、明らかに価格競争の影響を受けて収益が鈍化ないしは低迷に陥っている状況が窺われる。

ここ当分は、このような状況が続くことを覚悟しなければならないから、この与件にどう対処するかが、最大の経営課題となる。

以上のような価格の検討と研究から、今後の方針を提案するなら、下記の3つを挙げたい。

〔戦略方針1〕：価格シフトの展開

〔戦略方針2〕：戦略商品の育成

〔戦略方針3〕：価格秩序の維持

まず第1の「価格シフトの展開」とは、ギリギリの低価格に耐え得るように、経営体質の転換を図ることである。

ギリギリの低価格とは、競合製品の中で最も有利な価格水準、もしくは国際価格とも十分対抗し得る価格水準と言っても良い。ともかくも想定し得るミニマム・レベルの価格帯の実現に向けて、コスト自体及びコスト・ロスをそぎ落とすことに総力戦で挑むことである。

ブームのリストラを形だけ取り入れてみたり、表層的な経費節減を唱えたり、精神的な効率化運動や業務改革などでお茶を濁すことでは、驚異的な製品コストの削減も、圧倒的に有利な価格の低減も実現はできない。

価格を中心テーマにおいて、価格にストレートに跳ね返る経営シフトをとることが、食品各社の当面の政策方針ではなかろうか。

●戦略商品の投入

次に第2の戦略方針として「戦略商品の育成」を提案したい。戦略商品とは、売り上げ・利益の金額規模自体が大きく、かつ長い寿命の期待できる商品とでも言えば良いだろう。

このような大型商品を開発・投入することは容

易なことではないことは、重々承知の上であるが、それしか存続の道がないのも事実である。

そうでなければ、見かけの売り上げ稼ぎのための模倣商品や、小粒の改良商品の投入を止めることである。魅力の乏しい商品を無理に売ろうとすれば、値下げしか方法はなく、結局は自らの収益を悪化させることになるからである。

値段を下げるることは、難しいことではない。金額を落としきえすれば、それで済む。その簡単なことができないのは、もともとの製品の原価・経費が高いために、値段をコスト以下に下げるは損になるからである。

高価値・量産型・長寿命の製品は、生涯総収益で高い貢献度が期待できる故に、最初から低い値段で市場に導入することができる。損益分岐点を将来にズラす覚悟さえあれば、競合の参入を阻止するだけの低価格を設定することもできる。

同時に、その商品の原価をギリギリに押さえ込む努力を講じておけば、収益面、競合面の両方から見ても万全の態勢を固めることができる。

●価格秩序の維持

価格が、これまで提案してきたような原則と手続きに基づいて設定されたとしても、それで価格の問題が解消するわけではない。次に、その値段帯が守られるかという懸念が生じてくるからである。

第3の戦略方針として「価格秩序の維持」を挙げたのは、その問題を防ぐためである。この方針を貫くには、まず第1に、定められた価格体系を完全に維持しうる強い姿勢が求められる。

製品に対して形式的な建値を一本設定しただけで、しかもそこに公式価格を維持・順守しようとする企業の意志が存在しなければ、競合商品の値段の変動や取引先の要求、あるいは1セールスの商談によって、価格体系はもろくも崩壊し、結果的に収益見込みまでが狂ってしまう。このような愚かしい価格習慣からは脱却することである。

第2に、当初の値段が崩れた場合に備えて代替案を準備しておくことも必要になろう。価格設定の段階で、その建値が拡売報奨金やりバート、利益補填、値引き調整等によって変動を余儀なくされることを考慮に入れて、そこに若干の弾力性を

含ませて水準が決められていれば、多少の値崩れに遭っても利益を大きく失うことはない。

価格変動を予測に入れた収益シミュレーションを行って収益変動を計算しておきさえすれば、その製品がどこまでの値段の変化に耐えられるかぐらいは、容易に見当が着くところである。

第3に必要なことは、価格帯を管理すると同時に、当該製品に予定されたロットを完全に売り切ることである。その価格が、一定ロットを前提として算定されている以上、所定の販売量が確保で

きなければ収益は実現できないからである。

価格秩序とは言っても、決して硬直的な制度を提案しているわけではない。要は、想定された収益が確保できるように、製品価格帯を許容範囲の中で維持し得るメカニズムを組み立てることである。

製品価格に『価格帯』という表現を使っているのも、原価や収益、販売（生産）数量、競合価格の変動に臨機応変に対応し得る許容範囲の想定が重要だと言いたいからに外ならない。