

# ブランド商品における最適販売価格の設定

甲 斐 良 隆

## I はじめに

商品の価格を如何に設定するかは経営上の要諦である。価格には経営の意志、方向性が込められる。価格の決定には当面の利潤確保だけでなく、競争相手の参入阻止、大量生産・販売による原価削減等の長期的視点が欠かせない。様々な経営戦略が集約されたものが価格である。一方、ほぼ同一の品質、機能を持った商品間でも、価格に大きなばらつきが出ることもある。その場合の高価格の源泉はいわゆるブランドである。消費者の受容価格をもとに、最適な販売価格設定について知見を得ることが本稿の目的である。

## II 顧客価値と受容価格

第1図に示すように、一般に、商品特性ごとに異なる3つの視点から価格が決定されているのが実情である。

第1図 価格の根拠

価格の根拠	視点	例
総コスト+利潤	企業	公共（電力、鉄道等）の独占料金
競合他社 $\pm\alpha$	市場	不動産の賃貸料、類似商品販売
顧客価値	消費者	差別化、オリジナリティの強い商品

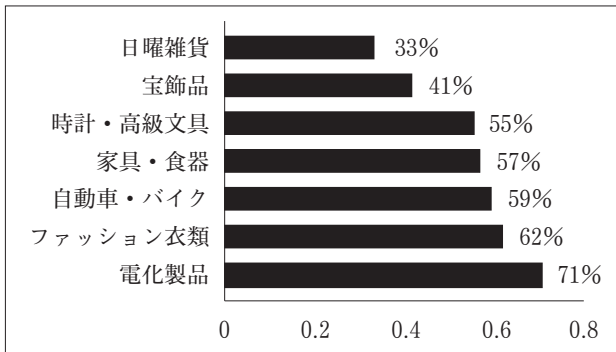
本稿で主に対象とするのはブランド商品であり、顧客価値を基準にして価

格決定がなされるものとする。つまり、顧客が受け取る正味の価値は

$$\text{正味の顧客価値} = \text{顧客価値} - \text{価格}$$

であり、顧客はこの値がプラスであれば購入を決定する。複数商品の正味価値がプラスであれば、そのうち最大の価値を持つ商品を選択する。実際「こだわりのあるものなら価格が高くて購入するか」という消費者アンケートでは、回答者の76%が肯定している（経済産業省2006）。また同調査によると、特にこだわりの強い商品は電化製品やファッション衣類である（第2図）。

第2図 こだわりの強い商品



また、こだわり商品を購入する際の主要ポイントについても並行してアンケートが行われており、その結果を経済的価値、機能的価値、情緒的価値ごとにまとめた。なお、数字はアンケートで「重視ないしやや重視」といった答えの割合である。

① 経済的価値

安価75%

② 機能的価値

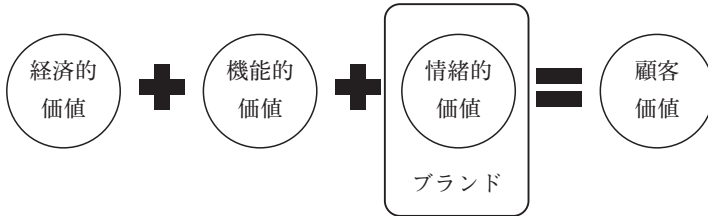
品質94%、機能88%、デザイン83%、アフターサービス65%

③ 情緒的（ブランド）価値

希少性32%、メーカー知名度38%、流行18%

これらの合計価値が顧客価値である（第3図）。

第3図 顧客価値の構成

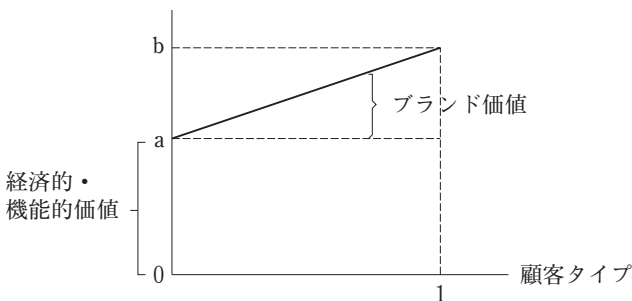


消費者の価値観は多様であり、3つの価値のうちどのウエイトが大きいかな等は商品属性とともに個人の裕福度、周囲の環境等に大きな影響を受ける。特に、情緒的価値（ブランド）については個人差が大きいと言われている。世界に目を転じると、発展途上国では経済的価値の比率が大きく、先進国になるにつれ情緒的価値にウエイトが移る。また、我が国でも、高齢化の進展や震災を受けて商品の情緒性を重視する傾向が強くなってきた（第一生命経済研究所2013、石塚郁美子2012）。

そこで、以降の分析を簡単にするため、消費者の経済的、機能的価値は一定、ブランド価値のみ個人差があるとする。つまり、第4図が示すように、

第4図 顧客受容度

顧客価値 ⇔ 価格受容度

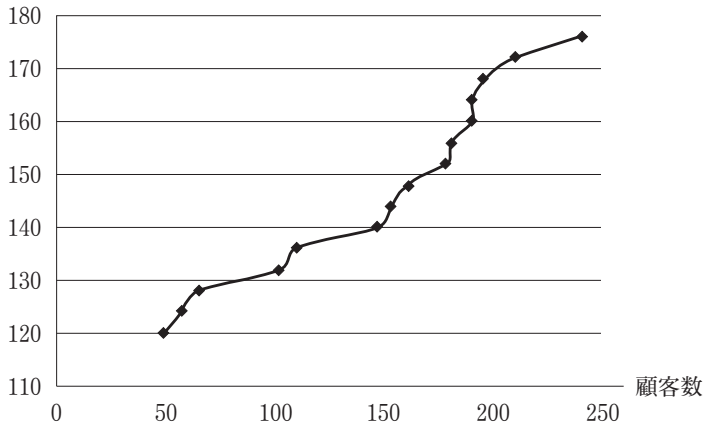


最もブランドを重視する顧客のタイプを1、最も無頓着な顧客タイプを0とし、すべての消費者は0～1に均等分布するものとする。

一般に、1に近いのは高年齢、男性、高年収の層が多く、0に近いのは若年齢、女性、低年収の層である（今井・太田・伊東2007）。

さて、顧客価値は価格受容度でもあり顧客受容線の実例を、2007年の日経デザインによって実施されたアンケート調査結果を使って以下に示す。ブランド豆腐として全国展開されている男前豆腐について、「一般的な豆腐を120円すると、いくらまでなら買いますか?」といった質問があり、第5図はその回答をもとに著者が作成した顧客受容線である。

第5図 豆腐「男前」の受容価格



縦軸が男前豆腐の受容価格で176円でも購入したいという消費者がいる反面、120円でしか買わないという消費者がいる。平均価格は143円であり、ブランドが約20%価格を押し上げていると解釈できる。ほぼ直線の形状であることから、受容価格は120円～176円の間に一様分布していると考えられる。

一般消費材を中心に、あらゆる分野においてブランド化が進められているのが今日のビジネスである。手作りへのこだわり、入手困難な素材の利用、

有名タレントによる宣伝等、様々な工夫が時間と費用を使って行われている。最近では、輸出を視野に、国を挙げてクールジャパンをはじめJAPANブランドの育成が進む等、安くて高品質だけでなく感性そのものを売り物にしたモノ作りが目立ち始めた（日本商工会議所2011）。このような動きがアベノミックス以降の市場規模を一層押し上げると期待される。ブランド（感性）価値は現在でも商品価格の42%を占め、今後感性重視の商品開発が進むとすれば市場規模が1.23倍にまで膨れると予想される（眞崎・伴内2009）。

以下、ブランド商品を前提に利益最大を実現する販売価格を求める。

### III 独占商品の価格設定

まず、一企業が市場を独占しているケースを扱う。顧客タイプは0～1に均等分布、タイプ0が受容価格 $a$ に、タイプ1が $b$ に対応しているものとする。また、製造コストを $c$ 、販売価格を $p$ とし、利益 $\pi$ を最大化するものとする。

当初の販売価格がその後も値下げなしに継続される場合と途中で値下げが可能な場合に分けて考える。後者では、ブランド重視の消費者に加えて低価格志向の消費者も獲得できるので一般により大きな利益を生むとされている。

#### (1) 価格設定が当初の1回だけの場合

第6図のように、設定価格が $a$ を超えるケースでは、購入しない消費者が存在し、利益は長方形の面積に相当する。タイプ $x$ 以上の消費者が購入するとは、顧客価値 $\geq$ 価格が成立することなので

$$a + (b - a)x = p$$

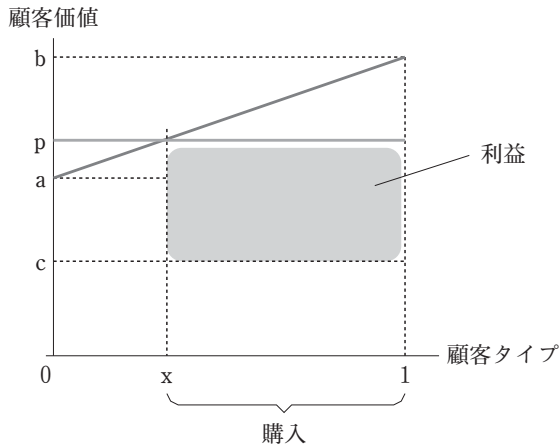
$$\therefore x = \frac{p - a}{b - a} \quad (p \geq a)$$

が成り立つ。これより、利益 $\pi$ は

$$\pi = \frac{(b - p)(p - c)}{b - a}$$

となり、最大にする価格 $p$ は以下のいずれかである。

第6図 価格と利益



$$p = \frac{b+c}{2}, p = a$$

- ① ブランド価値が小さい時

$$b \leq 2a - c \Rightarrow a \geq \frac{b+c}{2}$$

最適価格は  $p = a$  であり、利益  $\pi = a - c$  が得られる。

- ② ブランド価値が大きい時

$$b \geq 2a - c \Rightarrow a \leq \frac{b+c}{2}$$

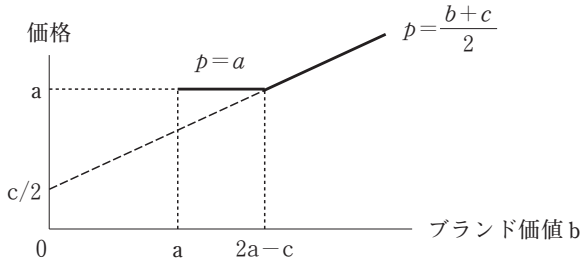
最適価格は  $p = \frac{b+c}{2}$  であり、その時の利益は  $\pi = \frac{(b-c)^2}{4(b-a)}$  である。

一方、価格が  $a$  以下のケースでは、全ての消費者の受容価格を下回っており、全員が購入することになる。利益最大を与える価格は  $p = a$  であり、上記①のケースに帰着する。

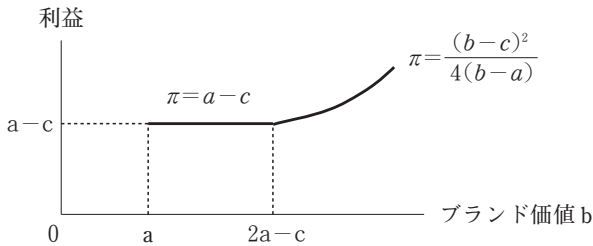
以上の結果により、ブランド価値を変数とした場合の最適価格を第7図に、利益を第8図に示す。

これによれば、ブランド価値がプラスであっても、その大きさが

第7図 最適価格



第8図 利益



$$a \leq b \leq 2a - c$$

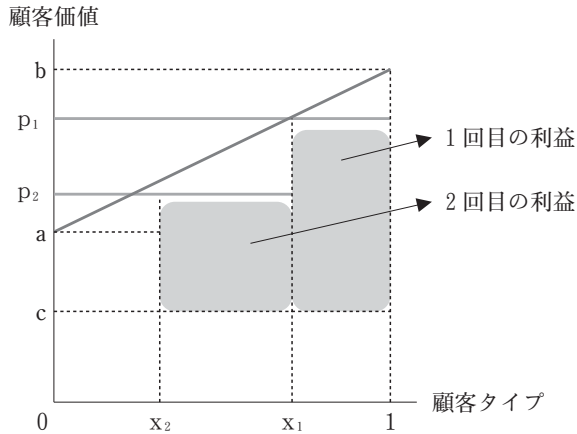
この範囲では、ブランドが利益に結び付かないことが分かる（ノーブランドに相当するのは  $b = a$ ）。なお、本ケースでは全消費者が購入可能な価格  $p = a$  で販売するのが良い。

(2) 途中での値下げが可能な場合（2回の価格設定）

この戦略は、販売当初は比較的高価格で販売しブランド重視の消費者を獲得、その後時間をおいて値下げし価格指向の消費者にも販売するというもので、ファッション性の高い衣料や一部の家電製品等に見られる販売方法である。

1回目と2回目の販売の合計利益を最大にする戦略を求める。1回目の販売価格を  $p_1$ 、2回目を  $p_2$  とする。いずれも価格は  $a$  未満であり、かつ価格  $b$  を超えて販売するのは意味がないので

第9図 設定価格と利益



$$a \leq p_2 < p_1 \leq b$$

としてよい。

第9図が示すように、1回目では顧客タイプ  $x_1$  以上の消費者が購入し、2回目では  $x_2$  以上かつ  $x_1$  以下の消費者が購入する。II (1) と同様の手順により、1回目の販売で得られる利益  $\pi_1$  と2回目の販売で得られる利益  $\pi_2$  は、

$$\pi_1 = \frac{(b-p_1)(p_1-c)}{b-a}, \quad \pi_2 = \frac{(p_1-p_2)(p_2-c)}{b-a}$$

である。合計利益を  $\Pi$  とする。

$$\Pi = \pi_1 + \pi_2 = \frac{(b-p_1)(p_1-c) + (p_1-p_2)(p_2-c)}{b-a}$$

最大化の条件は導関数が0である。

$$\frac{\partial \Pi}{\partial p_1} = \frac{\partial \Pi}{\partial p_2} = 0$$

これより、

$$p_1 = \frac{2b+c}{3}, \quad p_2 = \frac{b+2c}{3}$$



が得られる。しかし、価格  $p_2$  の下限値が  $a$  なので、やはり先ほどと同様、ブランド価値の大きさによって場合分けが必要となる。

① ブランド価値が小さい時

$$b \leq 3a - 2c \Rightarrow a \geq \frac{b+2c}{3}$$

最適価格は  $p_2 = a$  であり、続いて  $p_1 = \frac{a+b}{2}$  を得る。合計利益は

$$\Pi = \frac{3a+b-4c}{4}$$

となる。この場合は全ての消費者が購入する。

② ブランド価値が大きい時

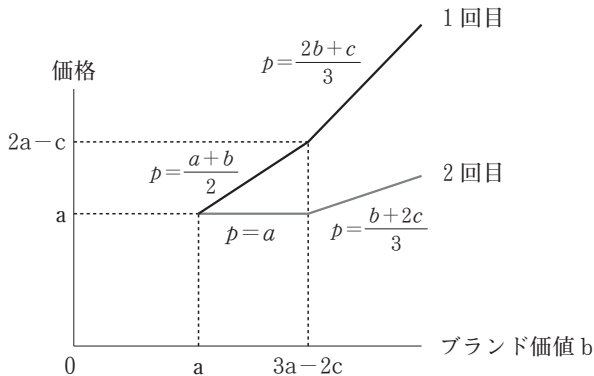
$$b \geq 3a - 2c \Rightarrow a \leq \frac{b+2c}{3}$$

最適価格は  $p_1 = \frac{2b+c}{3}$ ,  $p_2 = \frac{b+2c}{3}$  であり、合計利益は

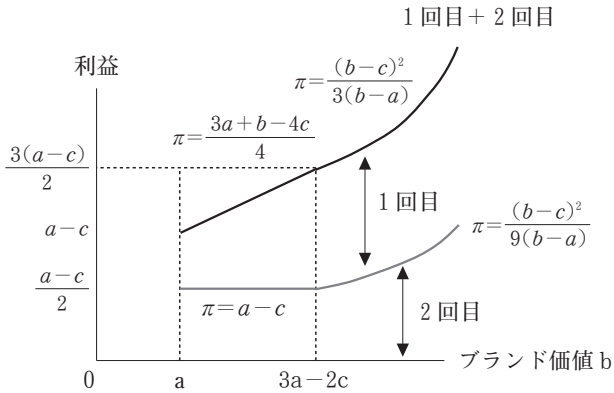
$$\Pi = \frac{(b-c)^2}{3(b-a)}$$

となる。 $p_2$  が顧客価値  $a$  を上回っており、全く購入しない消費者が存在することを示している。

第10図 最適価格



第11図 利益



以上の結果をまとめ、ブランド価値の増加につれ、最適価格および利益が変化していく様子を第10図、第11図に示す。

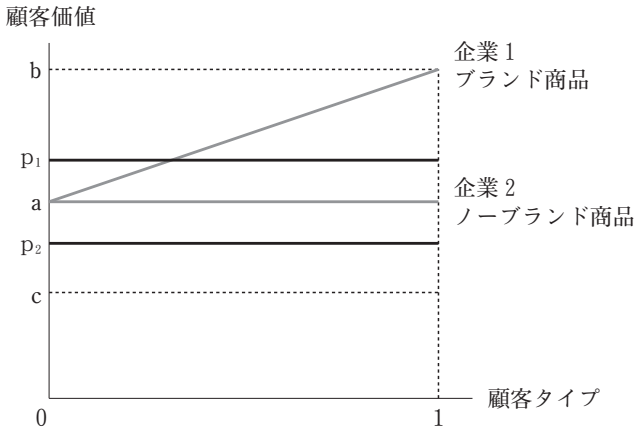
2回の価格設定のチャンスがあるので、ブランド高感度消費者には早期に高価格で販売し、低感度消費者には時期を遅らせ低価格で販売できる。第11図が示すように、利益がブランド価値に沿って単調増加しており、ブランド価値が小さな領域でもブランドが全て利益をもたらす。利益への貢献という観点で、設定が1回の場合に比べ、ブランドの育成が無駄にならない。

#### IV 競合企業が存在する場合

ほぼ同種の製品を販売している2つの企業があり、共に、コストを  $c$  とする。企業1はブランド商品の開発、提供を行い、企業2はノーブランド商品である。企業1の販売価格を  $p_1$ 、企業2の販売価格を  $p_2$  とし、各企業の最適な価格を求める(第12図)。ところで、よく知られたことだが、双方ともノーブランド商品であれば、果てしなく値下げ競争が続き、ついには価格がコストまで下がりが利益0となる。ブランドの存在により均衡が変化するだろうか？

ノーブランド企業2の商品が売れるためには価格を  $a$  円以下とする必要

第12図 両社の価格設定



があり、また、コスト以下で販売することはないので

$$p_2 \leq a$$

$$p_1 \geq p_2 \geq c$$

が成り立つ。

顧客タイプ  $x$  の消費者の正味の顧客価値は、顧客価値から価格をひいたものであるから、  
 商品1を購入した時  $a + (b - a)x - p_1$

商品2を購入した時  $a - p_2$

であり、正味価値の大きい商品が売れることになる。等価になるのは

$$x = \frac{p_1 - p_2}{b - a}$$

のときであり、顧客タイプが  $x$  を超えるかどうかにより各企業のシェア及び利益が決定される。利益は

$$\pi_1 = \left(1 - \frac{p_1 - p_2}{b - a}\right)(p_1 - c)$$

$$\pi_2 = \frac{p_1 - p_2}{b - a}(p_2 - c)$$

と計算される。すなわち、利益は自身の価格だけでなく、競争相手の価格の

影響を受けることが見て取れる。いわゆる価格決定に相互作用が働いており、各社の最適反応戦略を求める。

企業1の最適反応戦略

$$\frac{\partial \pi_1}{\partial p_1} = 0 \quad \therefore p_1 = \frac{1}{2}(p_2 - a + b + c)$$

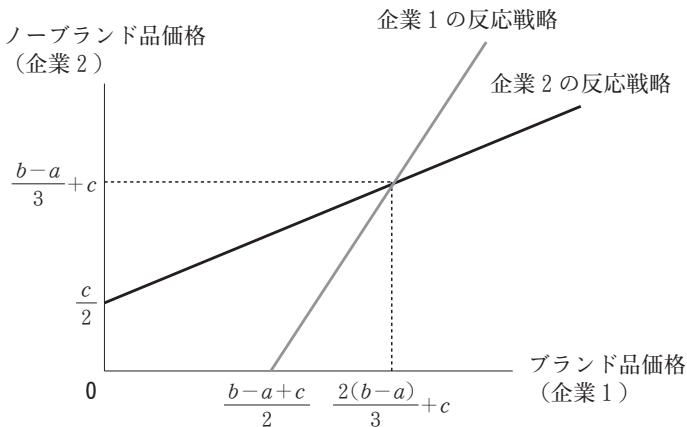
企業2の最適反応戦略

$$\frac{\partial \pi_2}{\partial p_2} = 0 \quad \therefore p_2 = \frac{1}{2}(p_1 + c)$$

なので、均衡戦略は、これらを連立して解くことにより求まる（第13図）。

$$\begin{cases} p_1 = \frac{2(b-a)}{3} + c \\ p_2 = \frac{b-a}{3} + c \end{cases}$$

第13図 最適反応戦略



この交点が前提条件  $p_2 \leq a$  を満たしている必要があり、ブランド価値の大きさによる場合分けを行う。

① ブランド価値が小さい時

$$b \leq 4a - 3c \Rightarrow a \geq \frac{b-a}{3} + c$$

この場合、上記均衡は実行可能であり、最適価格および利益は

$$\begin{cases} p_1 = \frac{2(b-a)}{3} + c \\ p_2 = \frac{b-a}{3} + c \end{cases}$$

$$\begin{cases} \pi_1 = \frac{2}{3}(p_1 - c) = \frac{4(b-a)}{9} \\ \pi_2 = \frac{1}{3}(p_2 - c) = \frac{b-a}{9} \end{cases}$$

となる。

② ブランド価値が大きい時

$$b \geq 4a - 3c \Rightarrow a \leq \frac{b-a}{3} + c$$

この場合、上記均衡は実行不可能となり、最適価格は

$$\begin{cases} p_1 = \frac{b+c}{2} \\ p_2 = a \end{cases}$$

である。したがって、各企業の利益

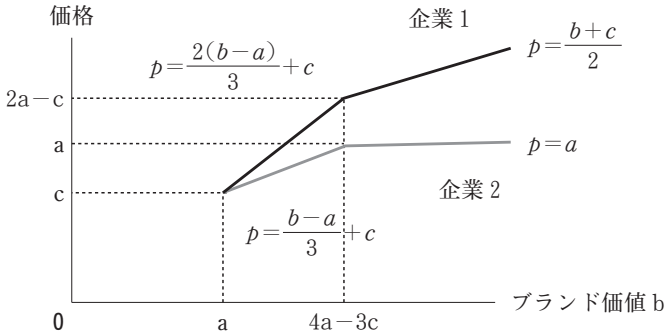
$$\begin{cases} \pi_1 = \frac{(b-c)^2}{4(b-a)} \\ \pi_2 = \frac{(b+c-2a)(a-c)}{2(b-a)} \end{cases}$$

が得られる。

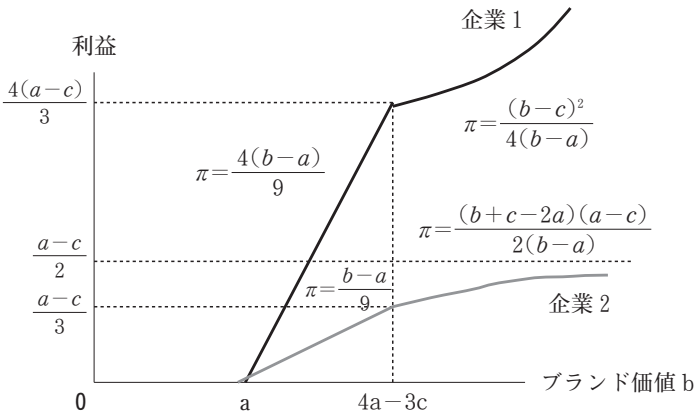
これらの結果①②を合わせて、ブランド価値ごとの最適価格およびその場合の利益を第14図、第15図に表す。

ブランド企業（企業1）とノーブランド企業（企業2）が競争する複占市場において、ブランドの利益効果を算出した。結果は、ブランド効果はブラ

第14図 ブランド価値と価格の関係



第15図 ブランド価値と利益の関係



ンド企業のみならず、意外かもしれないが、ノーブランド企業もその恩恵に与ることであった。下記に主要な結果をまとめた。

① ブランド価値が小さい場合

利鞘（最適価格－コスト）は企業1：企業2＝2：1であり、シェアも企業1：企業2＝2：1である。ゆえに、利益は企業1：企業2＝4：1となる。なお、利益がコストと無関係で得られることに注意すべきである。

② ブランド価値が大きい場合

企業1の戦略は、『独占』の場合と同一である。つまり、ノーブランドの競争相手の動向と無関係に戦略を遂行できる。それゆえ、競争状態であっても、独占の場合と等しいシェア、利益を獲得できる。一方、企業2の最適な戦略は価格を受容価格上限に設定し、価格重視の消費者を獲得することである。なお、ブランド価値が大きくなるにつれ、シェアは企業1、企業2=1:1に近づく。また、利益は企業1では際限なく増加するが、企業2には限界がある ( $\frac{a-c}{2}$  に近づく)。

## V おわりに

ブランド効果がいかに利益につながるのか、その筋道を明らかにすることが本稿の目的である。ブランドに対する感度は個人差が大きい。ブランド重視の消費者がいる反面、価格のみに関心を持つ消費者も存在する。そのような多様な受容価格のもと、企業の最適な価格設定について、独占市場、複占市場に分け考察した。

ブランドによる顧客受容価格の上昇に伴って企業が販売価格を上げるのは当然だと思われがちだが、独占・複占、価格設定が1回か2回かによって価格戦略は異なってくる。状況によっては、ブランドが全く利益に貢献しない場合も起こり得るのである。

企業の目指す方向は、保有リソースをブランド育成に注ぎ高価格販売を目指すのか、生産コスト削減に注ぎし低価格販売を目指すのか、いずれかである。しかし、どの戦略を採用するにしても、その遂行にはブランド、受容価格、コスト、販売価格の相互関連性を明らかにすることが不可欠である。特に、ブランドは感性に訴えるもので定量的な扱いが困難なこともあり、むやみに広告宣伝費をかける等、費用対効果の点で漫然とした取り組みが散見される。利益最大化を目指すには、これらを統合的にマネジメント、とりわけ販売価格の適正な設定が何より重要なのである。

(筆者は関西学院大学大学院経営戦略研究科教授)

## 参考文献

- 経済産業省製造産業局（2006）「生活者の感性価値と価格プレミアムに関する意識調査」  
経産省 HP
- 第一生命経済研究所（2013）「ライフデザイン白書2013」第一生命経済研究所 HP
- 石塚郁美子（2012）「東日本大震災による消費動向の変化」関西社会研究所マクロ経済プロジェクト
- 今井丈彦・太田憲一郎・伊東郁乃（2007）「そのブランドをいくらで買いますか」日経デザイン2007/2月号
- 日本商工会議所（2011）「JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン」
- 眞崎昭彦・伴内孝倫（2009）「感性価値の市場規模推計に関する調査研究」みずほ総研ワーキングペーパー
- 上田隆穂（1995）「価格決定におけるマーケティング戦略」学習院大学経済論集第31巻第4号