

# 7. PRICING STRATEGY

# 第7章のINTRODUCTION

価格プレミアム

需要曲線

価格弾力性

## 7.1

# 価格プレミアム

# 7.1 価格プレミアム

ある製品の価格が標準価格を上回る比率

市場競争における製品の価格設定を評価する

# 7.1 価格プレミアムの目的

競争的な価格戦略の指標

製品の不足、超過在庫、供給と需要の変化

# 7.1 価格プレミアムの説明

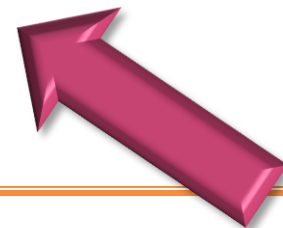
あるブランドに請求される価格が類似する製品  
または製品の集合に存在する標準価格を上回る  
比率。

価格プレミアムは相対価格とも知られている。

# 7.1 価格プレミアムの公式

価格プレミアム(%)

$$= \frac{\text{あるブランドの価格} - \text{標準価格}}{\text{標準価格}}$$



# 7.1 4つの標準価格

1. ある特定の競争相手の価格
2. 支払い平均価格
3. 表示平均価格
4. 請求平均価格

# 7.1 ある特定の競合相手の価格

あるブランドの価格と直接的な競合相手の価格  
の比較を含んでいる

$$\begin{aligned} & \text{価格プレミアム}(\%) \\ & = (\text{ブランドの価格} - \text{標準価格}) / \text{標準価格} \end{aligned}$$

アリの会社は主な競合相手の価格より12%のプレミアムでEUマーケットでミネラルウォーター“gO2”を売っている。アリは同じ価格プレミアムがかなり違う競合相手と直面するトルクのマーケットでも維持できるか知りたい。彼は重要な競合相手であるエッセンスは1リットルに対して1.9リラで販売している一方、gO2ミネラルウォーターはトルコで1リットルに対して2リラで売られていることに注目した。

# 7.1 EXAMPLE ①

アリの価格プレミアムは？

$$\begin{aligned} & \frac{\text{ブランドの価格} - \text{標準価格}}{\text{標準価格}} \\ = & \frac{(2.0\text{YTL} - 1.9\text{YTL})}{1.9\text{YTL}} = 5.3\% \text{の} \\ & \text{価格プレミアム} \end{aligned}$$

# 7.1 支払い平均価格

カテゴリの中の競合相手として選ばれた集合の  
平均価格

# 7.1 支払い平均価格

1. 層カテゴリ売上量に対する総カテゴリ収入の比率
2. カテゴリにおける加重平均価格のユニットシェア

I 支払い加重平均価格

II 価格プレミアム(%)

= (ブランドの価格 - 標準価格) / 標準価格

に支払われる平均価格と比較したにかつしている。仮  
はgO2は1リットルに対して2.0リラで販売され、  
市場で20%の売上数量を占めていることに注目  
する。この上の市場の競合相手であるパナシェー  
は2.1リラで売られ、10%の市場シェアを占めて  
いる。エッセンスは1.9リラで売られ、20%のシェ  
アをもっている。最後に、より安いブランドであるベ  
シックは1.2リラで販売し、市場の50%を占め  
ている。

## 7.1 EXAMPLE ②

アリの価格プレミアムは？

I. 支払い加重平均価格

$$= (20\% \times 2) + (10\% \times 2.1) + (20\% \times 1.9) \\ + (50\% \times 1.2)$$

$$= 1.59\text{リラ}$$

## 7.1 EXAMPLE ②

Ⅱ. アリの価格プレミアム(%)

$$= \frac{(2.00 - 1.59)}{1.59} = \frac{0.41}{1.59} = 25.8\%$$

# 7.1 請求平均価格

簡単な非加重平均価格

価格のデータだけ要求

計算される価格プレミアムは売上数量に影響  
されない

すべての競合相手を同等に扱う

I 請求平均価格

II 価格プレミアム(%)

= (ブランドの価格 - 標準価格) / 標準価格

アリは彼のブランドの価格と市場で同様の製品に支払い平均価格と比較したいと思っている。彼はgO2は1リットルに対して2.0リラで販売され、市場で20%の売上数量を占めていることに注目する。この上の市場の競合相手であるパナシェーは2.1リラで売られ、10%の市場シェアを占めている。エッセンスは1.9リラで売られ、20%のシェアをもっている。最後に、より安いブランドであるベシックは1.2リラで販売し、市場の50%を占めている。

# 7.1 EXAMPLE ③

請求平均価格

$$(2 + 2.1 + 1.9 + 1.2) / 4 = 1.8$$

価格プレミアム(%)

$$(2.0 - 1.8) / 1.8 = 11.1(\%)$$

# 7.1 表示平均価格

概念的に支払い平均価格と請求平均価格の間

分配の差異に重点

ACV(%)とPCV(%)を含む

I 分配の数値を基礎として相対的加重値

II 表示平均価格

III 価格プレミアム(%)

= (ブランドの価格 - 標準価格) / 標準価格

する。アリのブランドgO2は2リラで価格設定されて1000個の店の内500個のボトルウォーターの店に供給されている。パナシェーは2.1リラで価格設定されて200個の店に供給している。エッセンスは1.9リラの価格で400個の店で売られている。ベシックは1.2リラで900個の店に進出した。

## 7.1 EXAMPLE ④

I 分配の数値を基礎として相対的加重値

全店の数は1000個

gO2は  $500/1000=50\%$

パナシエーは  $200/1000=20\%$

エッセンスは  $400/1000=40\%$

ベシックは  $900/1000=90\%$

## 7.1 EXAMPLE ④

Ⅱ 表示平均価格

$$\begin{aligned} & (2 \times 50\%) + (2.1 \times 20\%) + (1.9 \times 40\%) + \\ & (1.2 \times 90\%) / 200\% \\ & = 1.63 \text{ リラ} \end{aligned}$$

Ⅲ 価格プレミアム (%)

$$(2.00 - 1.63) / 1.63 = 22.7\%$$

# 7.1 価格プレミアムの注意点

価格プレミアムが負になることもある

小売、メーカー、卸売価格も使える

各々の水準における価格は総額、または割引、リベート、そしてクーポンによって算出されることもできる

## 7.2

# 留保価格 と 値打ち品率

## 7.2 留保価格と値打ち品率

留保価格

消費者が製品に定める価値

値打ち品率

特定の価格において、ある製品が「値打ち品」であると認識する消費者の比率

## 7.2 留保価格と値打ち品率

メーカーの価格設定と消費者の評価

## 7.2 留保価格の目的

需要予測関数の基準

価格設定の許容範囲への見識

不可能だったら？

➡ 値打ち品率が測定基準の代わり

## 7.2 留保価格と値打ち品率

留保価格

最大支払い意思額

値打ち品率

ある製品を値打ち品であると近くする消費者  
の比率  
留保価格以内

## 7.2 留保価格の例

11人の留保価格

\$30、\$40、\$50、\$60、\$70、\$80、  
\$90、\$100、\$110、\$120、\$130

1単位当たりの変動費

\$60

# 7.2 価格—数量の関係

## 需要曲線

個人の留保価格の集積

価格決定における留保価格の効果を描く

消費者余剰

## 7.2 情報の出所、警告

留保価格を見つけるのは難しい！

セカンドプライスオークション

コンジョイント分析

## 7.2 セカンドプライスオークション

最も高額を提示した競合売り手が勝ち



2番目に高い価格

## 7.2 コンジョイント分析

消費者がつくろうとするトレードオフを通じて  
全ての属性に関する消費者の近くを得る

## 7.2 情報の出所、警告

しかしこれらのテストは・・・

構築が困難・実行不可能



値打ち品率を測定

## 7.2 直線の需要曲線

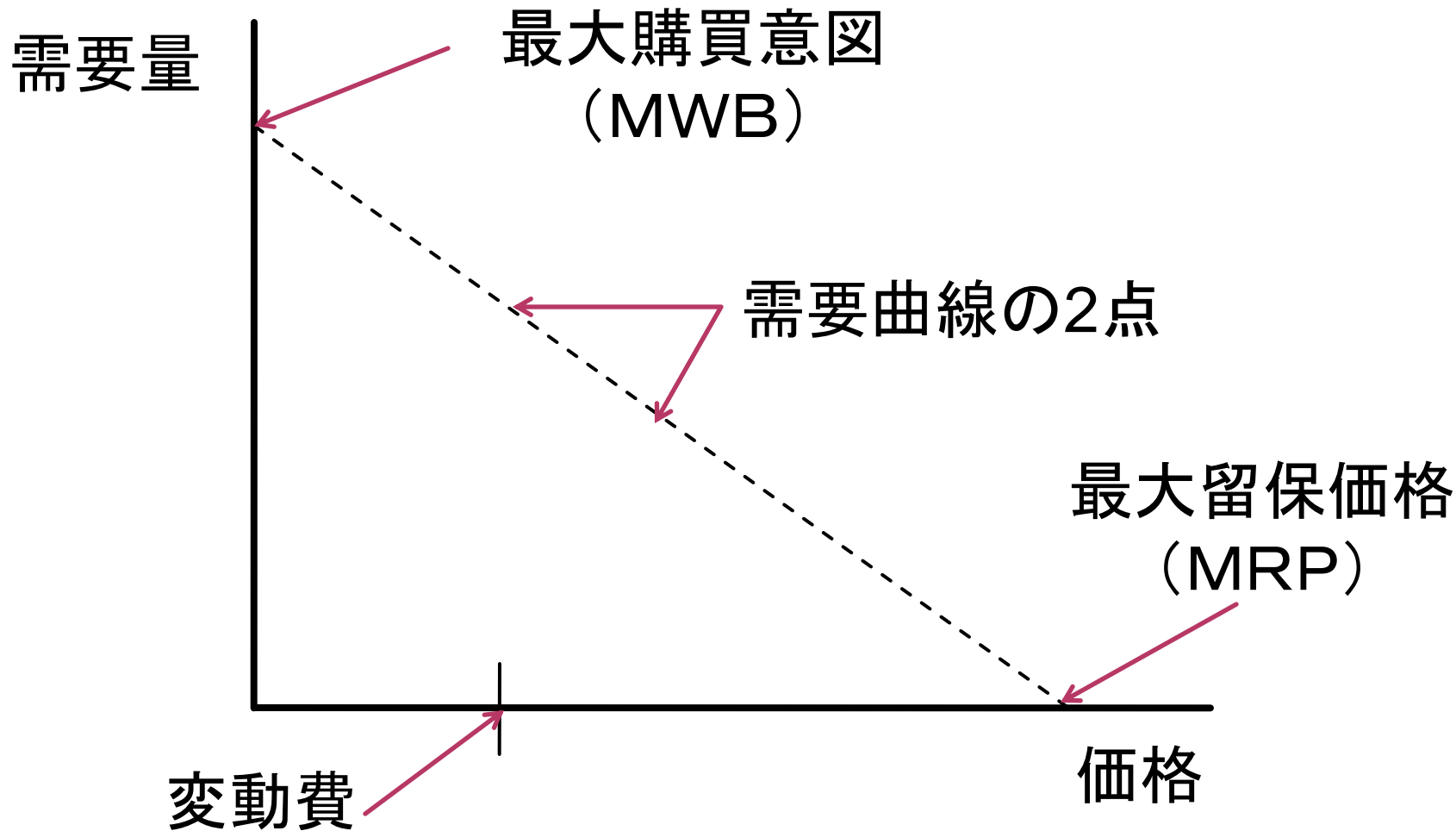
数量—価格表は様々な形に変えられる！

留保価格の分配が一定である場合



直線になる

# 7.2 直線の需要曲線



## 7.2 2つの切片

数量軸の切片



最大購買意思(製品の潜在顧客の合計)

価格軸の切片



最大留保価格(全ての購買意図の中で最も高い留保価格より少しだけ大きい数字)

## 7.2 2つの切片

最大留保価格 (MRP)

需要量がゼロになる最も低い価格

最大購買意図 (MWB)

製品の価格がゼロの時消費者が購買しようとする数量

## 7.2 直線需要曲線の方程式

$$\text{数量} = \text{最大購買意図} \times \left( 1 - \frac{\text{価格}}{\text{最大留保価格}} \right)$$

$$Q = \text{MWB} \times (1 - P/\text{MRP})$$

Q = 数量  
P = 価格

## 7.2 EXAMPLE ①

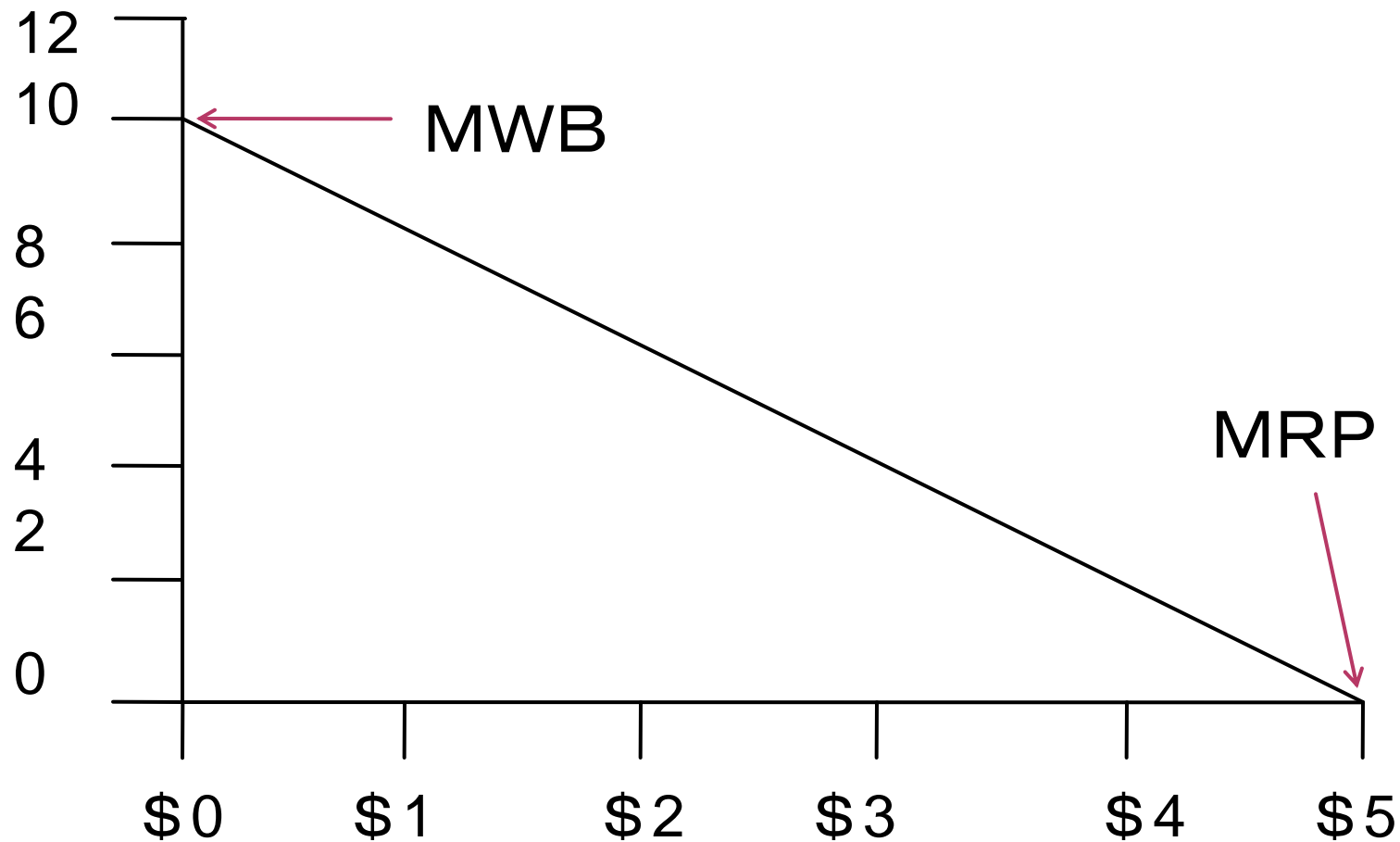
エリンは、ソフトドリンクへの需要が簡単な価格の線形関数であることを知っている。彼女は価格ゼロで10個売ることができる。価格が1つにつき5ドルになった時、需要はゼロになる。価格が3ドルの時エリンはいくつ売ることができるでしょうか。

$$Q = MWB \times (1 - P/MRP)$$

Q = 数量

P = 価格

# 7.2 EXAMPLE ①



## 7.2 EXAMPLE ①

エリンの最大留保価格 : 5ドル

エリンの最大購買意図 : 10個

価格が3ドルの場合...

$$10 \times (1 - \$3/\$5) = 4\text{個}$$

## 7.2 直線需要曲線

直線需要曲線上の2つの点

$$MWB = Q_1 - (Q_2 - Q_1 / P_2 - P_1) \times P_1$$

$$MRP = P_1 - (P_2 - P_1 / Q_2 - Q_1)$$

## 7.2 EXAMPLE ②

この章の冒頭で、我々は5個を90ドルで売り、3個を110ドルで売る企業に遭遇した。もし需要が線形であるなら、最大購買意図と最大留保価格はいくつだろうか。

$$MWB = Q_1 - (Q_2 - Q_1 / P_2 - P_1) \times P_1$$

$$MRP = P_1 - (P_2 - P_1 / Q_2 - Q_1)$$

## 7. 2 EXAMPLE ②

$$\begin{aligned} \text{MWB} &= 5 - (-2 / \$20) \times \$90 \\ &= 5 + 9 \\ &= 14 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{MRP} &= \$90 - (\$20 / -2) \times 5 \\ &= \$90 + \$50 \\ &= \$140 \end{aligned}$$

## 7.3

# 需要の価格弾力性

## 7.3 需要の価格弾力性

価格の小さな変化への需要量の反応を測定

## 7.3 需要の価格弾力性

$$\text{価格弾力性 (I)} = \frac{\text{数量の変化 (\%)}}{\text{価格の変化 (\%)}}$$

## 7.3 需要の価格弾力性

価格変化の反応が小さい市場



需要が非弾力的

価格変化の反応が大きい市場



需要が弾力的

## 7.3 困難—符号の疑問

数量の変化(%) / 価格の変化(%)

価格の上昇



数量の減少

比率は「負」

## 7.3 困難—需要が直線の時、弾力性は価格によって変わる

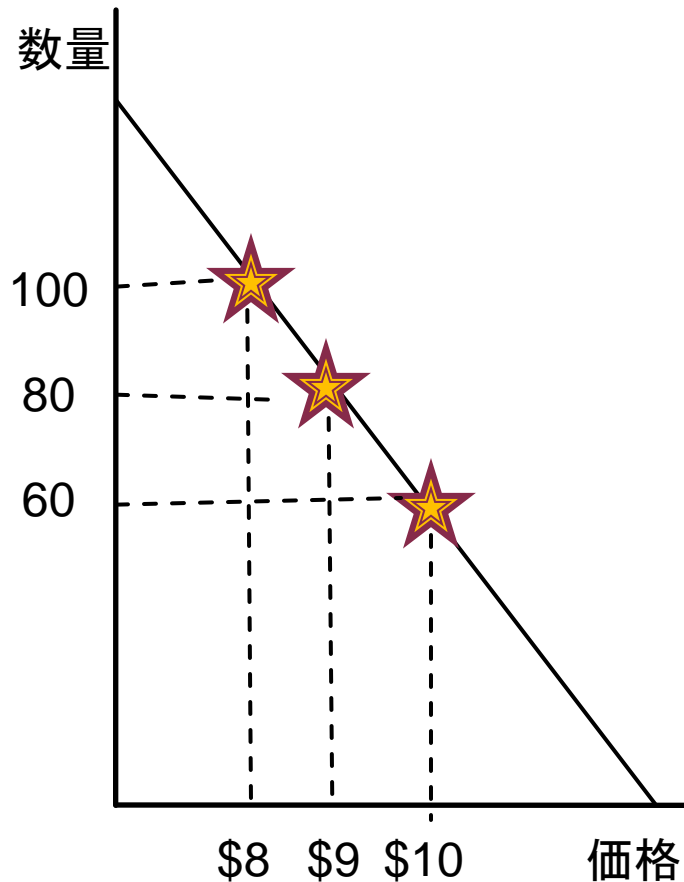
直線需要関数の傾きは一定

価格弾力性は一定ではない

少しの価格変化  
(%)に対する数量  
(%)の変化

少しの価格  
変化に対  
する数量  
の変化

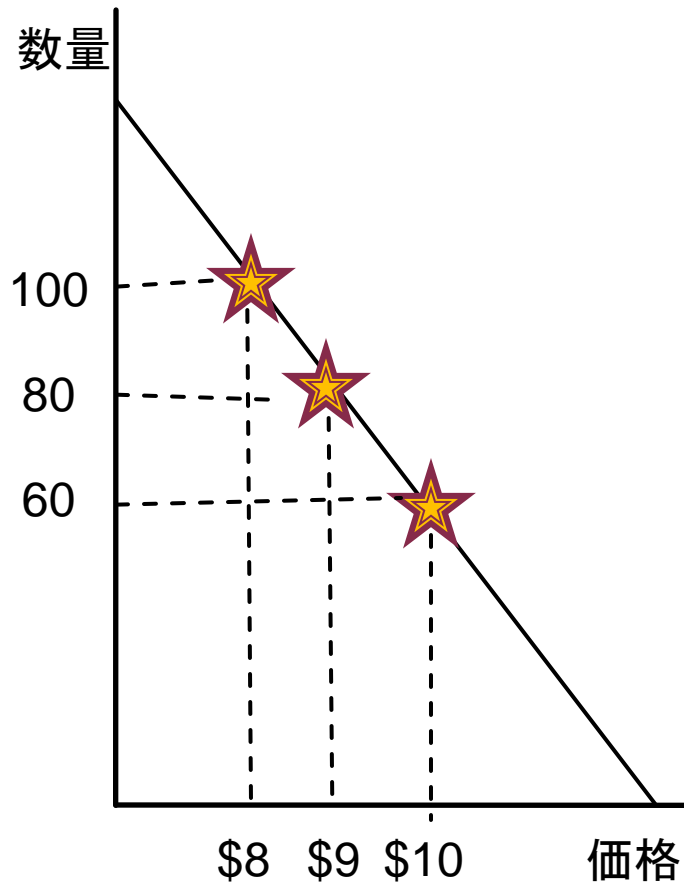
# 7.3 EXAMPLE ①



\$8 → \$9 (12.5%↑)  
100個 → 80個 (20%↓)  
價格彈性 =  
 $20\% / 12.5\% = -1.6$

\$8 → \$10 (25%↑)  
100個 → 60個 (40%↓)  
價格彈性 =  
 $40\% / 25\% = -1.6$

# 7.3 EXAMPLE ①



\$9 → \$10 (11.1% ↑)  
80個 → 60個 (25% ↓)  
價格彈性 =  
 $25\% / 11.1\% = -2.25$

\$9 → \$8 (11.1% ↓)  
100個 → 80個 (25% ↑)  
價格彈性 =  
 $25\% / 11.1\% = -2.25$

## 7.3 EXAMPLE ①

価格弾力性は価格によって変わる！

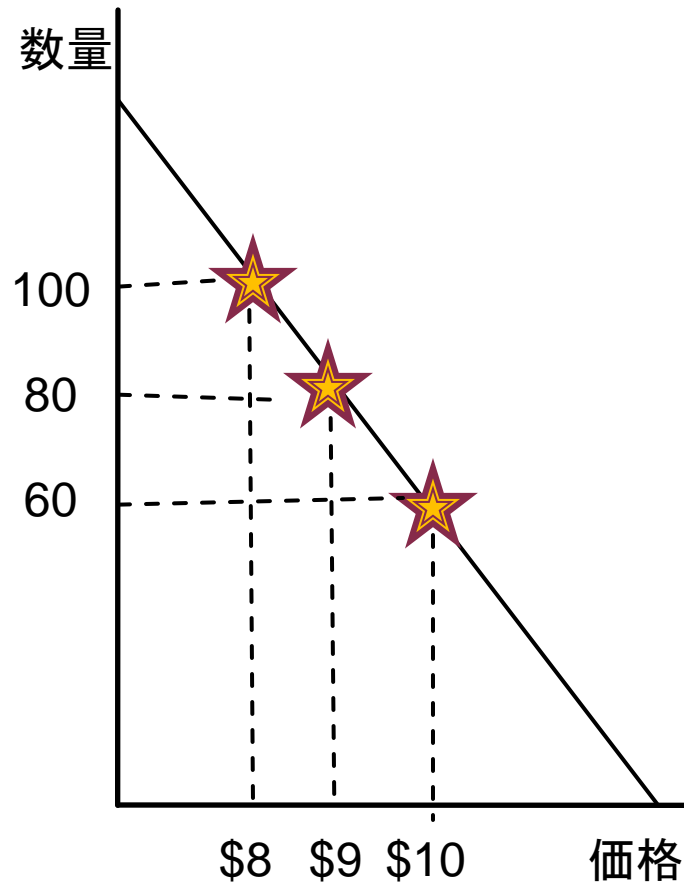
価格が上昇すると、弾力性は大きくなる。

つまり弾力性はより弾力的に、より負になる。

## 7.3 価格弾力性の方程式

$$\begin{aligned}\text{弾力性}(P_1) &= \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \div \frac{P_2 - P_1}{P_1} \\ &= \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} \times \left( \frac{P_1}{Q_1} \right) \\ &= \text{傾き} \times \left( \frac{P_1}{Q_1} \right)\end{aligned}$$

# 7.3 価格弾力性の方程式



$$\text{弾力性} (P_1) \\ = \text{傾き} \times (P_1 / Q_1)$$

$$\begin{aligned} \$8\text{ドルの弾力性} \\ &= -20 \times 8/100 \\ &= -1.6 \end{aligned}$$

弾力性 = 数量の変化(%) / 価格の変化(%)

シャビは歯磨き粉のブランドのマーケティングを行っている。彼は、そのブランドが直線需要関数に従っていることを知っている。現在、彼の企業は、1個につき3ドルで-2.5の弾力性で60000個売っている。今、すべてのブランドにわたって利益を標準化するために、価格を3.18ドルに上げるかというところで販売計画が滞っている。3.18ドルでいくつ売れるだろうか。

## 7.3 EXAMPLE ②

$$\text{価格の変化(\%)} = 0.18/3 = 6\%$$

$$\text{弾力性} = \text{数量の変化(\%)} / \text{価格の変化(\%)}$$

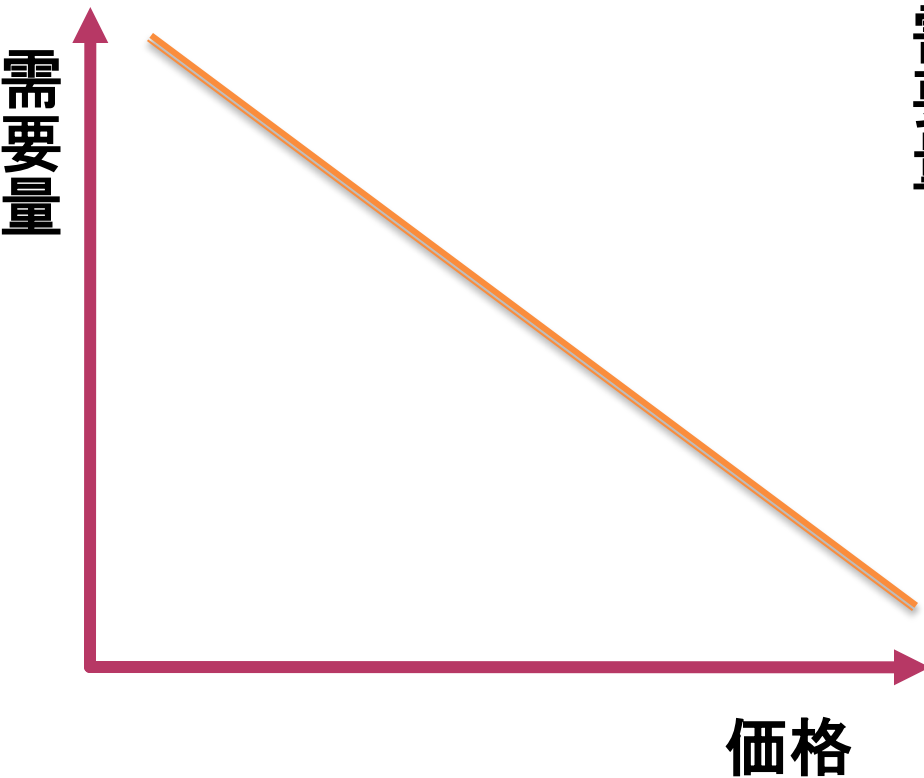
$$\text{価格の変化(\%)} \times \text{弾力性} = \text{数量の変化(\%)}$$

$$6\% \times (-2.5) = -15\%$$

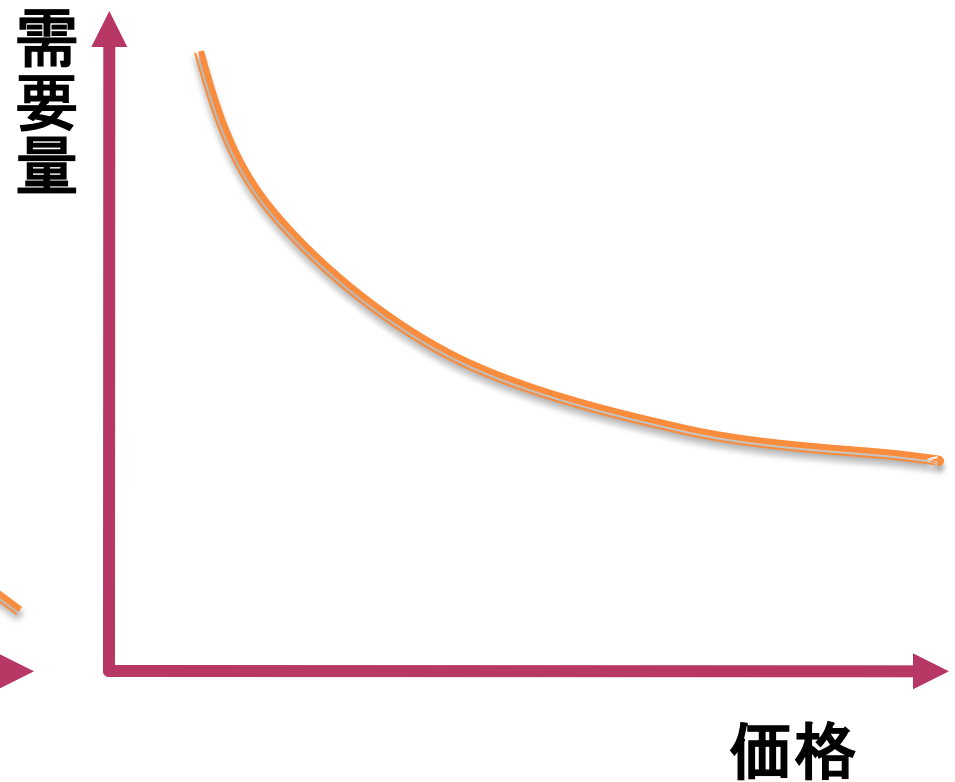
60000個の15%の減少、510000個

# 不変弾力性： 常に傾きが変わる需要曲線

線形需要



曲線需要

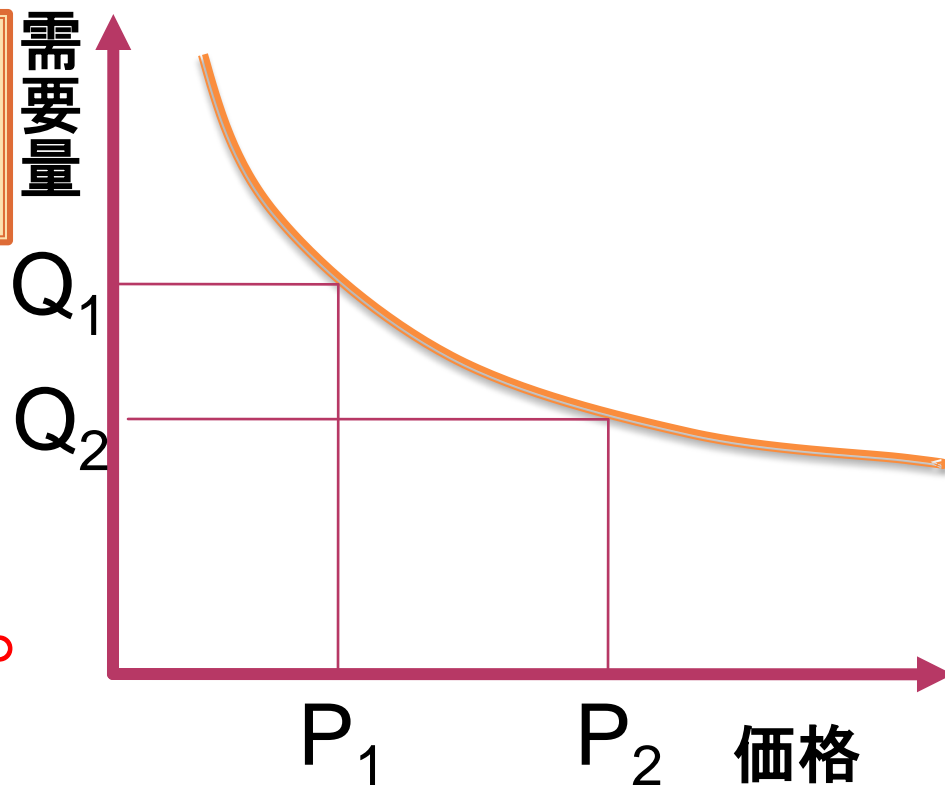


# 不変弾力性： 常に傾きが変わる需要曲線

曲線需要

$$\text{弾力性} = (Q_2/Q_1)/(P_2/P_1)$$

どこで計算しても  
弾力性の値は同じ。



# 不変弾力性： 常に傾きが変わる需要曲線

- 線形の弾力性と比べ、常に弾力性が一定なので、不変弾力性の考え方をを用いることで、経営者はより正確な売上予測を行うことができる。
- 価格弾力性は与えられたデータによって計算される。マーケターはそのデータが本当に正しいものであるのか、見積もりの結果の含意を理解する必要がある。

# 7-4: 最適価格と需要曲線

目的: 最も良い貢献利益を生み出す価格を決定する。

# 最適価格： 製品にとって最も利益性の高い価格

## ■ 低すぎる価格設定

あら、500円で売ってる！  
これになら1000円払っても良かったのに



➡ 収益の減少

## ■ 高すぎる価格設定

あら、1500円で売ってる！  
いつもコレ買ってたけどもっと安いのが探そっと



➡ 貢献利益の減少

# 線形需要関数における最適価格

- 線形需要関数における最適価格は、最大留保価格と製品の変動費の中間点になる。

$$\begin{aligned} & \text{直線需要関数における最適価格(\$)} \\ & = (\text{最大留保価格} + \text{変動費}) / 2 \end{aligned}$$

- 例えば最大留保価格が\$20で変動費が\$4の場合の最適価格は $(\$20 + \$4) / 2 = \$12$

# 例題

- Jaimeのビジネスは1単位生産するのに\$1かかり、需要は線形である。
- 価格が\$5の場合、Jaimeは製品が全く売れないと考えており、価格が\$1下がると追加で製品が1単位売れると考えている。
- このときの最適価格はいくらか？

直線需要関数における最適価格(\$)  
=(最大留保価格 + 変動費)/2

# 例題解答

- 最大留保価格 = \$5
- 変動費 = \$1
- 最適価格 =  $(\$5 + \$1) / 2 = \underline{\$3}$

価格	需要量	単位当たり 変動費	総貢献利益
\$0	5	\$1	-\$5
\$1	4	\$1	\$0
\$2	3	\$1	\$3
<b>\$3</b>	<b>2</b>	<b>\$1</b>	<b>\$4</b>
\$4	1	\$1	\$3
\$5	0	\$1	\$0

# 最適価格における貢献利益

直線需要関数における最適価格(\$)  
=(最大留保価格+変動費)/2

- 前の公式は、提示された価格において売られた数量や貢献利益の結果を示していない。
- よって経営者は最適価格を決めるために、以下の公式を用いる。

貢献利益(\$)  
=(MWB/最大留保価格) × (最適価格-変動費)<sup>2</sup>

# 例題

- Jaimeさんは新製品を開発した。その需要は直線関数に従い、MWBは200、最大留保価格は\$10である。変動費は単位当たり\$1である。
- この際にJaimeさんが打ち出すべき最適価格と、その時の貢献利益を求めなさい。

直線需要関数における最適価格(\$)  
=(最大留保価格 + 変動費)/2

貢献利益(\$)  
=(MWB/最大留保価格) × (最適価格 - 変動費)<sup>2</sup>

# 例題解答

- $MRP = \$10$
- $MWB = 200$
- 變動費 = \$1
  
- 最適価格 = (最大留保価格 + 變動費) / 2  
=  $(\$1 + \$10) / 2 = \underline{\$5.50}$
  
- 貢獻利益 =  $(MWB / \text{最大留保価格}) \times (\text{価格} - \text{變動費})^2$   
=  $(200 / 10) \times (\$5.50 - \$1)^2 = \underline{\$405}$

# 例題

- 椅子のクッションメーカーは3つの異なる市場(田舎、郊外、都会)で運営を行っている。
- 需要は田舎よりも都会の方がはるかに高いが、変動費は全ての市場において1製品につき\$4で同じである。
- 最大留保価格は単位当たり\$20で全ての市場において同じである。
- この時の各市場における最適価格を求めよ。

直線需要関数における最適価格(\$)  
=(最大留保価格+変動費)/2

# 例題の解答

<田舎>

- 最大留保価格 = \$20
- 変動費 = \$4
- 最適価格 =  $(\$20 + \$4) / 2 = \underline{\$12}$
  
- 同様に郊外、都会でも最適価格 = \$12

→ 需要量は各市場で異なるが、変動費、最大留保価格が等しければ最適価格は等しい。

# 価格弾力性による差異



# 最適価格におけるマージンと弾力性の関係

- 需要関数の形に関わらず、全体マージンと最適価格の弾力性の間には簡素な関係がある。

最適価格における全体マージン(%)  
= 1/最適価格での弾力性

- 最適価格は製品の全体マージンが重要弾力性のマイナスの逆数と等しい価格である。

# 例

- スポーツ製品のレプリカを販売する露天のマネジャーは、ジャージの需要が-4の一定の価格弾力性であることを知っている。
- 最適価格での全体マージン $= -1/-4 = 25\%$
- もしジャージの変動費が\$5であったとすると、
- 最適価格 $= \$5 / (1 - 0.25) = \$6.67$ となる。

# 情報源、問題、注意

- 一定の弾力性需要関数から適正価格を決定するための近道は、可変費用が常に想像の範囲内であるという想定に基づく。
- 日々のマネジメントについて、マージンは多くの分析の始点となる。

# 測定学とコンセプトの関係

## <価格差別化>

- サングラスの特定ブランドの需要が2つのセグメントから成り立つ。
- スタイル重視のグループは、最大留保価格\$30、最大購買意図は10個。
- 価格重視のグループは、最大留保価格\$10、最大購買意図は40個。



スタイル重視の  
セグメント  
価格弾力性: 低

価格重視の  
セグメント  
価格弾力性: 高



# 測定学とコンセプトの関係

## <価格差別化>

- 代案A: 二つのセグメントに一つの価格を設定

価格	価格重視 需要量	スタイル重視 需要量	総需要量	総貢献利益
\$5	20	8.33	28.33	\$85.00
\$6	16	8.00	24.00	\$96.00
<b>\$6.77</b>	<b>12.92</b>	<b>7.74</b>	<b>20.66</b>	<b>\$98.56</b>
\$7	12	7.67	19.67	\$98.33
\$8	8	7.33	15.33	\$92.00

- 価格が\$6.77の時に総貢献利益が\$98.56という最大値をとる。

# 測定学とコンセプトの関係

## <価格差別化>

- 代案B:セグメント別に価格を設定

	MRP	変動費	最適価格	需要量	収益	貢献利益
スタイル	\$30	\$2	<b>\$16</b>	4.67	\$74.67	\$65.33
価格	\$10	\$2	<b>\$6</b>	16	\$96.00	\$64.00
総計				20.67	\$170.67	<b>\$129.33</b>

- 価格を\$16、\$6とセグメント別に設定してやることで総貢献利益\$129.33を生み出すことができる。

# 7-5: 自己、交差、残余価格 弾力性

目的: 価格が変わった際の、消費者の価格弾力性と潜在的競合他社の反応の両方を測定する。

# 残余価格弾力性

- しばしば価格弾力性は、前節で説明された関係とはかけ離れた結果を導く。
- 残余価格弾力性  
→初期の変化がきっかけかもしれない競合他社の価格の上がり下がりの説明を含めた、価格変化への反応としての消費者の需要の弾力性

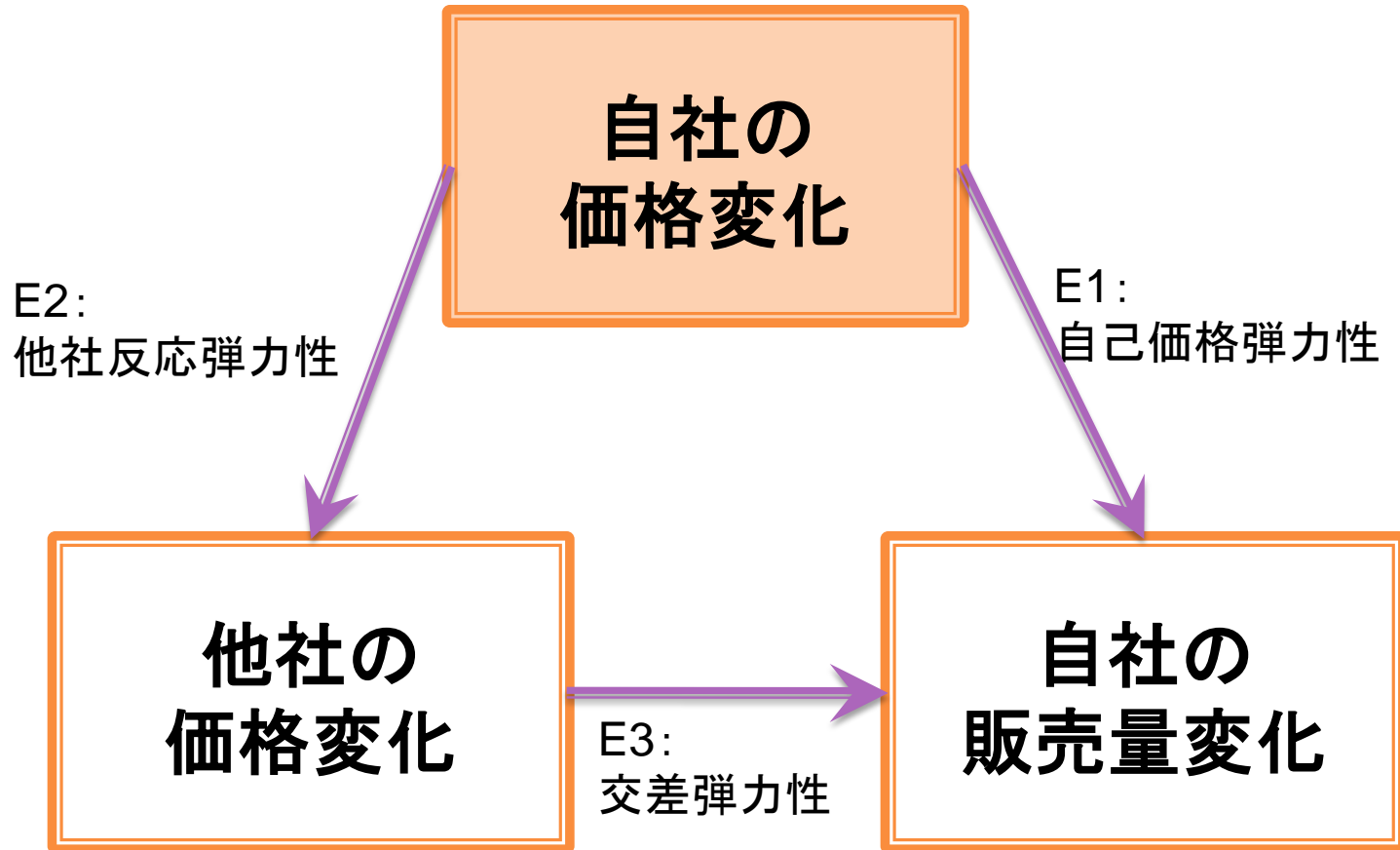
残余価格弾力性

= 自己価格弾力性 + 他社反応弾力性 + 交差価格弾力性

# 残余価格弾力性を構成する 3つの要素

- 自己価格弾力性  
→ 自社の価格変化に対する、  
顧客反応による売れ行きの変化
- 他社反応弾力性  
→ 競合他社の価格変化への反応
- 交差価格弾力性  
→ 顧客の競合他社の価格変化に対する反応

# $E1 + (E2 \times E3)$ = Residual Elasticity



(図7-9 Residual Price Elasticity)

# 情報源、困難な状況、注意

- 潜在的競合他社の反応を説明することは重要だが、競争市場においてより単純で信頼できる価格管理の方法がある。  
→ゲーム理論と価格リーダーシップ原理がその助けとなる。
- マネジャーにとって、本来不可能である競合他社の反応を説明することである価格弾力性の測定と、既に編入している競合他社の動向を区別することは重要だ。

# 囚人のジレンマ価格

次の状況を想像してみてください。

- 罪を犯した二人のギャングが収監されている。
- 犯行を証明する明白な証拠が無かったので、警察は彼らにとりあえず1年間刑務所にいるように宣告した。
- しかし警察は一人もしくは両方から自白をさせようとした。
  
- もしもパートナーに反して証言を行えば、彼は釈放され、パートナーだけが3年間の懲役を受ける。
- もし双方の囚人がそれぞれに反して証言を行えば、双方とも2年間の懲役を宣告される。

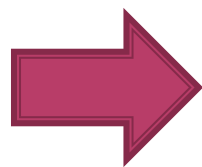
# 囚人のジレンマ価格

	自分が自白する	自分が黙秘する
仲間が黙秘する	3年  自分は釈放	1年  1年
仲間が自白する	2年  2年	仲間が釈放  3年

# 囚人のジレンマ価格

- 仮定1: パートナーが黙秘を行うとすると.....

自分黙秘→懲役1年  
自分自白→釈放



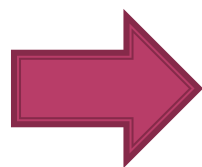
自白したほうが  
お得じゃん！



「自白する」

- 仮定2: パートナーが自白を行うとすると.....

自分黙秘→懲役3年  
自分自白→懲役2年



自白したほうが  
お得じゃん！



「自白する」

# 囚人のジレンマ価格

	自分が自白する	自分が黙秘する
仲間が黙秘する	3年  自分は釈放	1年  1年
仲間が自白する	2年  2年	仲間が釈放  3年

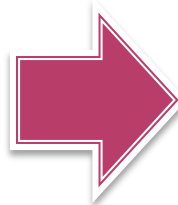
# 囚人のジレンマ価格

	自分が自白する	自分が黙秘する
仲間が黙秘する	3年  自分は釈放	1年  ← 1年
仲間が自白する	2年  2年	仲間が釈放  ← 3年

# 囚人のジレンマ価格

- パートナーから見ても同じ状況
- 自分証言、パートナーも証言(二人とも懲役2年)という結末に落ち着く。
- この状況は当初の自分黙秘、パートナーも黙秘(二人とも懲役1年)という結果よりも悪化している。

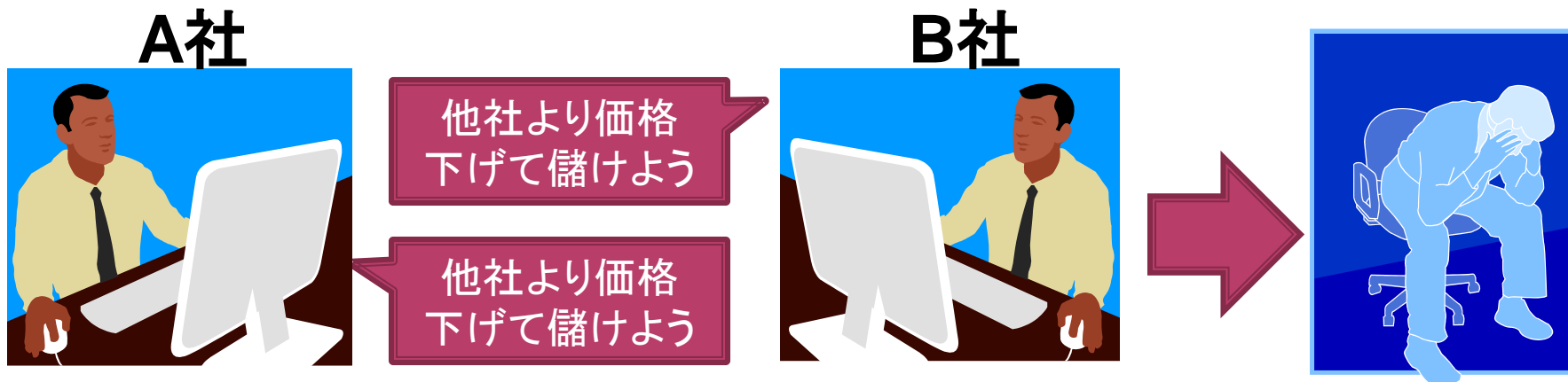
両者とも黙秘  
自分懲役1年  
パートナー懲役1年



両者とも自白  
自分懲役2年  
パートナー懲役2年

# 囚人のジレンマ価格

- 企業の価格戦略において、囚人のジレンマに直面する状況が数多く存在する。
- 自社の利益を上げるために価格を下げる。
- 競合他社を同じことを考える。  
→双方の利益が落ちる。



# 囚人のジレンマ価格

- 以下の場合、企業は囚人のジレンマ価格に陥っている。
- 自社の低価格における貢献利益が、競合他社の価格に関係なく、自社の高価格における貢献利益よりも大きい。
- 自社の競合他社の貢献利益が、自社の価格に関係なく低価格にしたほうが大きい。
- しかし自社と競合他社の貢献利益が、両社とも低価格を設定したときに、両社が高い価格を設定しているときに比べて、小さくなる。

# 囚人のジレンマ価格

	自社価格\$2.60	自社価格\$2.90
競合価格 \$2.80	\$14.4万  \$15.4万	\$19.2万  \$13.6万
競合価格 \$2.50	\$15.6万  \$11.2万	\$20.8万  \$6.8万

# 囚人のジレンマ価格

- 自社の低価格における貢献利益が、競合他社の価格に関係なく、自社の高価格における貢献利益よりも大きい。  
■ (**\$15.4**>\$13.6かつ、**\$11.2**>\$6.80である。)
- 自社の競合他社の貢献利益が、自社の価格に関係なく低価格にしたほうが大きい。  
■ (**\$15.6**>\$14.4かつ、**\$20.8**>\$19.2である。)
- しかし自社と競合他社の貢献利益が、両社とも低価格を設定したときに、両社が高い価格を設定しているときに比べて、小さくなる。  
■ (**\$15.6**<\$19.2かつ、**\$11.2**<**\$13.6**である。)

# 囚人のジレンマ価格

- 他社が高価格を維持  
自社が高価格→\$13.6  
自社が低価格→\$15.4

「値下げする」

値下げした方が儲かる！



- 他社が低価格にシフト  
自社が高価格→\$6.8  
自社が低価格→\$11.2

「値下げする」

値下げした方が儲かる！



# 囚人のジレンマ価格

	自社価格\$2.60	自社価格\$2.90
競合価格 \$2.80	\$14.4万  <b>\$15.4万</b>	\$19.2万  <b>\$13.6万</b>
競合価格 \$2.50	\$15.6万  <b>\$11.2万</b>	\$20.8万  <b>\$6.8万</b>

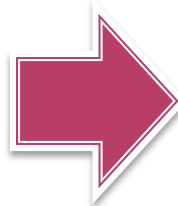
# 囚人のジレンマ価格

	自社価格\$2.60	自社価格\$2.90
競合価格 \$2.80	\$14.4万  \$15.4万	\$19.2万  \$13.6万
競合価格 \$2.50	\$15.6万  \$11.2万	\$20.8万  \$6.8万

# 囚人のジレンマ価格

- 競合他社から見ても同じ状況  
→ 自社値下げ、競合他社値下げという結末に落ち着く。
- この状況は自社価格維持、競合他社価格維持という結果よりも貢献利益は悪化している。

両社とも価格維持  
自社貢献利益\$13.6  
他社貢献利益\$19.2




両社とも値下げ  
自社貢献利益\$11.2  
他社貢献利益\$15.6

# 囚人のジレンマ価格

	自社価格\$2.60	自社価格\$2.90
競合価格 \$2.80	\$14.4万  \$15.4万	\$19.2万  \$13.6万
競合価格 \$2.50	\$15.6万  \$11.2万	\$20.8万  \$6.8万

# 囚人のジレンマ価格

	自社価格\$2.60	自社価格\$2.90
競合価格 \$2.80	\$14.4万 <b>\$15.4万</b>	\$19.2万 <b>\$13.6万</b>
競合価格 \$2.50	\$15.6万 <b>\$11.2万</b>	\$20.8万 <b>\$6.8万</b>



# 経営者メモ

- 全ての前提が正しくても囚人のジレンマ理論が適用されない理由はある。
  1. 貢献利益は意思決定の唯一尺度なのか？
  2. 法律上の問題
  3. 多様な競合他社
  4. 「一度きり」VS「複数回」のプレー
  5. ふたつ以上の設定可能な価格

# 経営者メモ

## <囚人のジレンマから得るもの>

- 自己価格弾力性に基づく最適な価格計算は、単独の利益最大化の行為につながる。
- 対象的に、残余価格弾力性の要因を予測に入れた時、競争的な反応は、価格戦略の重要な要素となる。
- 長期的に見ると、企業は明らかに一方的な利益追求のみを行うわけではない。

# おわり

ご静聴ありがとうございました。