**古典学習陶冶会会員のための経済・経営講座　第２回　「企業の犯す罪」**

**古典学習陶冶会会長補佐　志水達也税理士事務所所長　志水達也**

前回は近江商人・中井源左衛門の「始末」という教えが、「勤勉・質素・倹約」を前提として価格を抑えた「薄利・多売」を意味すると紹介しましたが、これにはもう少し説明が必要です。中井から２００年近く後に登場したドラッカー（1909～2005）は、企業が犯しやすい罪として３つの過ちを指摘しています（注1）。彼は、渋沢栄一や福沢諭吉を深く研究しているので、中井の教えも読んだ上で書いているのかも知れません。

その過ちの第一は、「利益率の過信」です。多くの企業は、利益率を上げることを良しとして何の疑いも持ちません。しかし、ドラッカーは、利益率を上げれば、競争相手も市場に参入しやすくなり、結果として、競争相手に市場を提供してやることになると述べています。つまり、利益とは売上高に利益率を乗じたものです。従って、市場において最強の地位をもたらすための利益率は、ただ高ければいいというものではなく、競争相手の参入意欲を考えて戦略的に決めろということです。1970年代、第一次オイルショックの後、アメリカでは燃費のいい乗用車が求められていました。しかし、アメリカの自動車メーカーは燃費のいい小型乗用車には目もくれず、燃費の悪い大型の乗用車ばかり作っていました。その理由は大型乗用車の方が、利益率がよかったからです。そこに、日本の小型乗用車が入り込み、ついにはアメリカの自動車メーカーの地位を脅かすまでになったのです。

第二は、「限度一杯の価格設定」です。企業は「新製品の価格を市場が受け入れられる限度一杯に設定」してしまいます。しかし、これも、大きな過ちであり、限度一杯の価格設定は競争相手にリスクのない市場参入の機会を提供してしまいます。限度一杯＝顧客が甘んじる＝顧客がいやいや受け入れる価格ではなく、競争相手が参入する意欲をなくす＝顧客が快く支払ってくれる＝ぎりぎりの価格設定の方が商品の息が長くなります。例えばiPadがもっと安価だったなら、発売当初の地位を現在も維持していたかもしれません。

　第三は、「コスト中心の価格設定」です。多くの企業は、コストを積み上げ、それに利益率（マークアップ率）を乗ずることにより価格を設定しています。これについてもドラッカーは間違いであると指摘しています。正しくは、「顧客が快く支払ってくれる価格からスタート」し、その価格から必要な利益を控除し、残りで原価を賄えるように製品を設計すべきなのです。

　松下幸之助の企業哲学は「利益は企業が世の中に貢献した結果の報酬である」、だから、「どこにも負けないコスト力を持ち、お客様に喜んでいただける価格で商品を提供する」というものです。ただ、松下が会社創立後１０年ほどたって営利と社会正義の調和を考え始めてから、この綱領を構築するまで「しばらく時間がかかった」と、松下電器代表取締役副社長であった平田雅彦氏は述回しています（注2）。つまり、長寿企業となるためには、たかが一物の価格の決定にも、多くを学び、深い思想を込めなければいけないことが思い知らされます。

（注1）、ドラッカー、『未来への決断』、ダイヤモンド社、では「明日の機会の無視」、「機会の軽視」の２つを合わせて、「企業の５つの大罪」としています。

（注2）平田雅彦、『ドラッカーに先駆けた江戸商人の思想』、日経BP