

5つの検討プロセスを進める 戦略的プライシング入門！

～ 5つの検討プロセス～

- プロセス1 「目的選択」
- プロセス2 「需要判断」
- プロセス3 「コスト算定」
- プロセス4 「競合分析」
- プロセス5 「基本設定」

プライシング（価格設定）は、利益増加における最重要ドライバーです。プライシング次第で利益が数倍になる可能性があるにもかかわらず、入念に検討している日本企業は多くありません。「競合より1円でも安く」という考え方から抜け出せぬまま、新たなディスラプター（市場を破壊するベンチャー企業）にも対峙しなければならない窮地を脱するには、プライシングの最適化は欠かせません。本稿で、利益創出のための「戦略的プライシング」を概説します。

戦略的プライシング 求められる機能要件

●顧客の要求は高い

貴社のマーケティングは、企業起点のレガシー・バージョンから、テクノロジーを駆使したカスタマージャーニーを提供する顧客起点のバージョンへと進化を遂げていきますか。

今の時代、顧客は日常的に接するGAFAM※と同レベルの素晴らしいCX（顧客体験）を提供してもらうことを、中小企業に対しても普通に期待しています。

それが、どれほど高いハードルかご理解いただけだと思いますが、ここをクリアできなければ成長はおろか存続が難しいと言わざるを得ません。

戦略的プライシングが適切に機能するためには、マーケティング機能のバージョンアップが不可欠であることを踏まえて、本稿では上記に示した「5つの検討プロセス」をベースに、解説を進めていきます。

※ GAFAM：Google、Amazon、Facebook、Apple、Microsoft の総称

戦略的プライシング 5つの検討プロセス

プロセス1 「目的選択」

① 「高品質かつラグジュアリーな商品」…品質リーダーを狙います。価格帯はプレミアム以上が基本です。

② 「競合が少ない業界のパイオニアとして旨味（上澄み）総取りを狙う」…ある程度高価格をつけることができます。

③ 「最も効率的に利益を獲得したい」…経常利益、キャッシュフロー、投資収益率を最大化できる価格をつけます。

④ 「市場シェアを取りたい」…まずは業界最低価格で参入し適切なタイミングで価格を改定、収益性を高めます。

⑤ 「生き残りを図る」…必要最低限の品質を持つ商品に変動費と固定費の一部をカバーできるギ

リギリの低価格をつけます。超低コストのビジネスモデルを確立すれば超低価格を付けます。

プロセス2 「需要判断」

価格ごとの需要判断には、以下の3項目の理解が必要です。

- ・価格感受性
価格変化に対する顧客の感受度です。高額品やよく買う商品には「敏感」で、個性的なオンリーワン商品には「鈍感」になります。
- ・需要曲線
異なる価格感受性を持つ顧客の反応を集約したもので、価格と需要の相関分析とプライシング、販売数量の決定に役立ちます。
- ・価格弾力性
価格変化に対する需要の感受度で、価格が少し変化しただけで需要が大幅に変化すれば弾力的、ほとんど変わらなければ非弾力的です。これらを活用して総合的に判断します。

プロセス3 「コスト算定」

コスト算定には経験曲線が広く使われてきましたが、規模の経済性が前提であるビジネスモデル以外にはフィットしづらいので、本稿では「活動基準原価会計」を推奨します。

ある商品の生産量ごとの固定費、変動費を正確に把握し、

- ・顧客別
- ・取引別
- ・活動別

の収益性を明らかにできるからです。

プロセス4 「競合分析」

競合との差別化ポイントは何か、それが顧客にとってどれくらい価値があるのかを精査し、競合より高くするか安くするかを決めます。市場投入の際、競合価格が変化することがあることも予め考慮して検討します。

プロセス5 「基本設定」

プライシングは、これ以上高いと顧客が買えなくなる価格を上限とし、最低限の利益を確保できる価格を下限として、その間で設定することが大原則となり「①手法選択 ②価格帯 ③調整 ④変更 ⑤最終決定」というプロセスで基本設定を実行します。

①手法選択

- ・マークアップ（コストプラス）
コストに適切な利益を乗せて価格を決定する簡便な手法です。ロジックがシンプルなので、売り手も買い手も納得しがちですが、最適価格かどうかは疑問です。
- ・ターゲットリターン
損益分岐点分析に基づき目標利益を確保できる価格を設定します。マークアップより妥当性は高いものの、顧客の価格弾力性と競合価格が考慮されない点は要注意です。

・知覚価値

商品に対して顧客が知覚する価値に基づき価格を決めます。プライシング以外のマーケティング・ミックス要素を駆使して、顧客セグメントごとに可能な限り高価格を設定できる点がメリットですが、顧客ごとに最適なC Xを提供できることが必須要件です。

・バリュー

価格感度の高い顧客が対象となり、競合と比べて品質で遜色ない、また、やや高い商品に対して、相対的な低価格で顧客を囲い込みます。徹底的なローコスト体質を確立する道程が極めて険しく、財務面の体力がなければ採用できません。

・現行レート

競合価格を基準として価格を決めます。コモディティ、競合のコスト構造を知ることが難しい商品、寡占業界などで採用されます。事実上、競合に自社の命運を委ねたことと同義なので、差別化か新たな価値を付加して早急に「知覚価値」を採用すべきです。

図1 従来型価格設定と動的価格設定（ダイナミック・プライシング）の対比

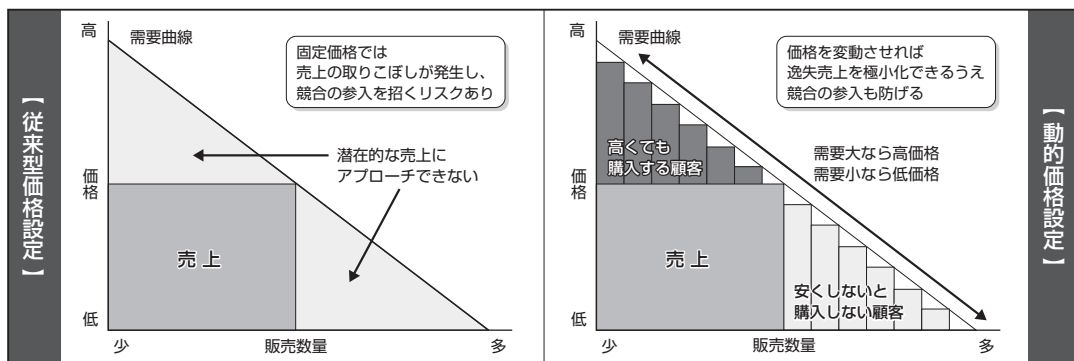
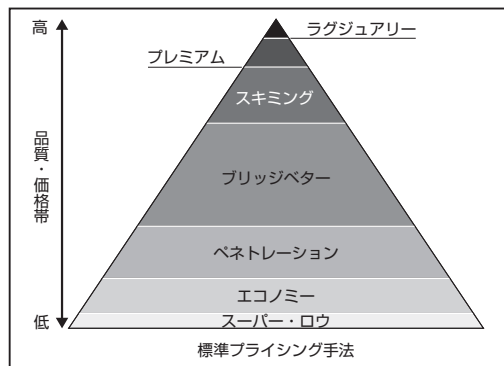


図2 品質・価格帯と標準プライシング手法



・オークション
在庫や中古品の処分、競争入札などで採用されます。最高値で落札するイギリス式、最安値で落札するダッチ（オランダ）式、非公開予算内において最安値で落札するシールド・ビッド（密封）式があります。

・動的価格設定
（ダイナミック・プライシング）
需要殺到時には高く、供給過剰時には安く設定することで、固定価格では売れなかった顧客にもリ

ーチできるので、売上を極大化できます。精緻な需要予測、収益性のシミュレーションが必須なので、デジタル・マーケティング・ツールが不可欠です（図1）。

② 価格帯
商品の品質・価格帯の違いにより、採用すべきプライシング手法は異なります（図2）。

「ラグジュアリー」
贅の限りを尽くした最高品質のハイパーブランドなら、セレブリティ向けの最高価格帯。

「プレミアム」
高級品質はお墨付きで高額所得者層の御用達だが、中間層でも頑張れば手が届く高価格帯。

「スキミング」
品質は及第点で競合がほぼないオンリーワンブランドで、ある程度高価格帯でも引く手あまた。

「プリッジ・ベター」
必要十分な品質で、ボリュームゾーンの顧客が入手しやすいプラ

ンドなら、高級品よりは安い競合よりはやや高め価格帯。

「ベネトレーション」
競合と同品質ながらシェア獲得を狙う後発ブランドなら、競合より低価格帯で参入し、競合が反応すれば機能追加と共に時機を見て価格改定。

「エコノミー」
競合が多く、機能や品質での差別化が難しければ、一番のアピールポイントはより低価格帯であること。

「スーパー・ロウ」
品質には片目を瞑ってでも安いことが最大の価値と認識する顧客を囲い込むなら超低価格帯。

③ 調整
ここまでのプロセスで「標準価格」が決まりましたが、この標準価格に対して、需要、コスト、商品の機能追加や変更、見込み顧客の要望への対応、協力業者へのインセンティブなど、価格決定に影響を及ぼす要素が変動した場合の

図3 価格調整方法

割引の切り口	概要
地理的	国、所在地、支払方法の考慮（バーター、埋め合わせ取引、買戻し協定、相殺、FOB、全国统一価格等）
販売促進型	ロスリーダー、セール、現金リベート、低金利融資、長期支払い、保証とサービス契約、心理的等
差別型	顧客セグメント、製品形態、イメージ、チャンネル、場所、時期等
製品ミックス	製品ライン、オプション、キャプティブ（付随的製品）、副産物、製品バンドリング（純粋／混合）
割引・アロウワンス	各種割引（現金、数量、機能、季節等）、アロウワンス（販売奨励金）

調整弁を加味します（図3）。

④変更

競合との戦いやコスト増のために価格変更せざるを得ない場合に備えます。

・値下げ

自社が競合より低コストなら武器にできますが、自社の過剰生産能力が理由なら窮余の策です。安易な値下げは顧客に品質面の不安を抱かせ、競合にはつけこむ隙を与えます。シェアを維持できてもロイヤリティを失えば意味がないことに注意しましょう。

・値上げ

インフレによるコスト増、需要が大きく供給が追いつかないときは値上げしますが、「便乗値上げ」と誤解されやすいので理由を誠実に伝え理解を得ます。

過剰需要による値上げでは、納品まで最終価格を決めない遅延価格、物価上昇分の支払いを求めるエスカラーター条項、価格据え置きで内包サービスをやるアンバ

ンドリング、割引縮小などの方法があります。

・顧客と競合への対応

価格を変更すると顧客や競合は「欠陥、品質悪化、モデルチェンジ間近、待てばもっと値下げするか」などの理由を推測します。最重要顧客には商品価値は今まで通り優れていることを理解してもらうようにしましょう。

競合に関しては実際に価格競争を仕掛けられるまでどう対応されるかわからないので、いつでも対応できるように準備を整えます。

・B2Bの留意点

顧客セグメントのニーズに合わせた積極的な価格変更が特に重要です。最重要顧客からさらにプレミアムが取れる余地の探索、価格相場に疎い担当者の囲い込み、逼迫時などではこちらの言い値で仕切り通すこと、バージョンアップ時や製品ミックスの価格改定など、利益増加の機会は数多くあります。顧客ごとの収益性を明確にして顧客を選別し、不適切なプラ

イシングの是正にも取り組みましょう。

⑤最終決定

全体のプライシング・ポリシーとの整合性などを確認します。まずは、価格以外のマーケティング・ミックスにおける競合との比較です。品質の優劣や広告の巧拙で自社と競合に対する顧客知覚価値がどのような関係にあるか確認します。挑戦的な価格の場合は、パートナーやサプライヤー、行政などの反応も検討します。特に関連法規のクリアに注力しましょう。

戦略的プライシング
運用体制の確立

今までの検討プロセスを仕組みとして落とし込めば、運用体制の概観が見えてきます。プライシング責任者として、CxO※を配置する必要があるならCMO（最高マーケティング責任者）、不要なら社長です。営業担当取締役に任せる企業も多いですが、収益に対

※ CxO (Chief x Officer) : CEO (最高経営責任者)、COO (最高執行責任者) を始めとした役員の略称のこと

図4 マーケティング部門で実施する諸分析の例

プロセス	概要
リサーチ	<ul style="list-style-type: none"> • PEST(Politics, Economics, Social & Technological)分析・・・マクロ環境を分析する • 3C5F分析・・・顧客、競合、自社の3者と、相互間に働く力関係を把握する • 時代分析・・・過去、現在の事実を踏まえて将来のトレンドを予測する • ビジネスモデル検証・・・競合と自社のケイパビリティ創出力を比較する • CX分析・・・顧客別カスタマー・ジャーニーのフィット度を測定する • SWOT分析・・・機会、脅威、強み、弱みの相関を読み解く
セグメンテーション	<ul style="list-style-type: none"> • 2つの特性を軸とするマトリクスを使い、4Rの原則に基づき市場を細分化する（代表的な特性は、地理的(Geographic)、人口動態(Demographic)、社会的心理的(Psychographic)、購買行動) • ニーズとウォンツ・・・基本的/社会的/個人的ニーズをウォンツ(欲求)に転化させ商品に結び付ける • ペルソナ設定・・・アンケート調査に基づくクラスター分析に定性分析を加え、現実感のある人物を想定する
ターゲティング	<ul style="list-style-type: none"> • LTV(生涯顧客価値)分析・・・最重要顧客へのアプローチ指針と新規顧客の獲得コストを把握する • ファン、アドボケイトの創造・・・パレートの法則に基づき上位2割の顧客を最重要顧客へと深化させる
ポジショニング ブランディング	<ul style="list-style-type: none"> • バリュー・プロポジション分析・・・顧客の判断基準となる2つの軸で自社と競合のポジショニングを知る • コレスポンド分析・・・競合との位置関係を知り強みと弱みを定期的にモニタリングする • ブランド・ストーリー・・・ブランドネーム、スローガン、ロゴ、シンボルマーク、キャラクター、ジグナル、パッケージング等で統一メッセージを伝える • コンジョイント分析・・・個別要素の効用値(嬉しい度合い)を測り、最適な商品の要素を決定する
マーケティング ミックス	<ul style="list-style-type: none"> • 購買行動モデル・・・AIDMA, AMTUL, AISAS, AIDEES, AISCEASの中からフィットするモデルを選ぶ • コミュニケーションモデル・・・「ブランド知覚」と「関与度」の相関で最適な方法を知る • メディアミックス・・・ペイド/ソーシャル/オウンドメディアによるコミュニケーションの最適化を図る • 価格弾力性分析・・・顧客の価格感度の把握 • CVP(損益分岐点)分析・・・売上高や生産量の変化に伴う利益と費用の変化を知る • ソーシャル・リスニング・・・顧客の「生の声」を聴く • プロフィットツリー分析・・・利益改善の打ち手をMECEに読み解く • PSM(Price Sensitivity Measurement)分析・・・4つの質問で売れる可能性の高い価格帯を探る • ポケット・プライス分析・・・営業取引単位の利益を把握する • IBEA(増分損益分岐点分析)・・・値下げで犠牲になった貢献利益を埋め合わせる売上数量増加率を算出する

して最大のインパクトを与えるブランドに、具体的な手法を打てない人に任せても期待通りの成果を得ることは難しいので「社長の就任」を強く推奨します。

次に、マーケティング機能の統括組織を設置しますが、中小企業では、営業部門にその機能を期待しても適切に機能する例は少なく、マーケティングを念頭に置いて動く営業にお目にかかることはほぼありません。営業は販売活動に専念しつつ、マーケティング関連情報の収集に協力してもらう体制に切り替えます。

当該組織のミッションは、ブランドに関する検討プロセスの体系化をはじめ、CX(顧客体験)を軸とする今日的なマーケティング機能の確立です。デジタルツールや統計ソフトが数多くリリースされており、概説した分析手法の多くが実行できます(図4)。

マーケティングの究極目標「売

るのではなく、自然に売れる」仕組みを確立できれば、戦略的ブランドの成果が出るでしょう。