

# Marketing



## 価格で『売る』

ワイデックス・コンサルティング株式会社 代表取締役  
葛西 幸浩

企業の商品開発、販売促進、営業手法などのマーケティング活動の全ては、その商品・サービスの「価格」に帰結します。

売り手は「高く売れる」、「安くしか売れない」などの利益の尺度として価格を認識しています。

また、商品開発過程においては、100円均一、牛丼やハンバーガー・チェーンなどが例に出され、「安くなければ売れない」という価格決定方針が常識となっています。

しかし、市場では「安くても売れない」ものがある一方、「高くても売れる」商品・サービスがあることも事実です。

経営資源に限りがある中小企業においては、効果的な販売促進策で、少ない販売機会を有効に活かし、販売に結び付け、高い利益を獲得していく必要があります。

特に今後は団塊世代のリタイアが始まり、シルバーマーケットはこれまで以上に過熱すると言われています。これからの市場で評価を得るためには、これまでの「安くなければ売れない」という価格アプローチが通用しなくなる可能性が高いのです。

本稿では「価格」というものを再考するとともに、マーケティングの観点から我々中小企業が取るべき価格戦略について考えてみます。

### 価格は誰が決めるのか

まず、価格というものを論ずるにあたり、「価格はだれが決めるのか」ということについて考えたい。

例えば、インターネット・オークションの場合はどうだろうか。出品者（供給者）が価格を付けて、落札希望者が入札する方法である。一見、落札者に価格支配権があるように感じるが、実は出品者が価格を決定している。

具体的には、出品者は売り渡しても良いと思う最低価格で出品しており、競り合いにならない場合はその出品価格そのまま落札となる。これは、検討の余地もなく、出品者が決定した価格で取引が成立したものである。

結果として競り合いになり価格が上昇した場合は、当初設定価格と落札価格の差が出品者の利益の上積みとなる。この場合も、「オークション利用+出品価格決定+競り合いによる価格上昇期待」という一連の要素を出品者は決定している。競り合うかどうかは、出品する商品、品質、出品価格等の要

素に起因するが、出品者は「最悪、この金額で売れば良い」という金額で出品する。その後、入札によって入札者の価格と、出品者の希望価格の均衡するところで価格が決定され安定する。この価格は、通常の商品であれば出品者、入札者ともに想像できないほどの高値がつくことはない。

したがって、この場合も出品者（供給者）がオークションという販売方法を選択したことにより、出品価格（最低価格）、落札予想価格あるいは希望価格を決定していることになる。

これは、商取引のなかのオークションという一例ではあるが、「価格決定者は供給者・購入決定者は顧客」ということを端的にあらわしている。

このように、価格決定の主体はあくまで供給者側にあるというシンプルな考えを再認識する必要がある。

そして、自社に最適な価格/品質バランスを主体的に決定することをやりたい。

### 安ければ売れるのか

この問いに対する一般的な答えは「Yes」である。

サービスなどの付加価値は別とすると、ガソリン・スタンドのように価格/品質の差が店舗により少ない業界では、1円/ℓの差で売上に差が出るためである。

この他、食料品、日用品などのコモディティー商品や価格弾力性の高い商品の場合、安ければ売れる。

しかし、サービス要素のウェイトが高い商品、専門性が求められる商品・サービス、耐久消費財、ハイエンド（最高品質）商品の場合は単なるディスカウント販売につながらないこともある。

例えば住宅の場合、一般に坪あたり50万円の工法の建物が35万円だとすると、顧客は「手抜きや保証がないのでは？」と不安を感じる。もともと顧客は住宅の工法や価格設定に不案内であることが多いため、「安心して購入できる品質、信頼性を具備しているか」の指標として価格を見ている場合が多い。一度このような不安を感じると、その後、セールス担当者がいくら説明しても感情面での不安を拭い去ることがむずかしい。

また、顧客は高額であればあるほど商品・サービスの購入（決済）を行った直後に後悔しやすい。そのため、購入後の適切かつ定期的なフォローにより購入意思決定の正当性を認識さ

せ、長期的な顧客満足度の向上を図る必要がある。高額でも薄利で販売していた場合には、購入時の価格に対する満足度は上昇するものの、フォローのための原資（利益）を確保していないため、中長期的な満足度の上昇にはつながらない。

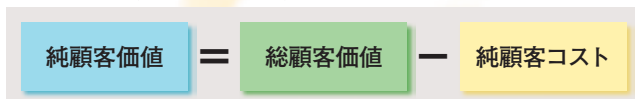
低価格に不安を持つケースは日常的にだれしも体験するケースであり、特に「品質が見極めにくい商品・サービス」、「高額の商品・サービス」の購買現場で起きている。

このように、単に安いだけではせつかくの経営努力が逆効果となることもあり、「安くなければ売れない」という固定観念を打ち破り、価格決定者は売り手であるとの認識を持ち、戦略的な価格決定を行いたい。

## マーケティングによる高価格の条件

モダン・マーケティングの祖と言われるコトラーは、高価格の条件は「顧客が受け取る「純顧客価値」を高めることにある」と述べている。

### ■純顧客価値(増やすべき価値)



### ■総顧客価値(増やすべき価値)

製品価値	機能、信頼性、操作性、デザイン など
サービス価値	保守、メンテナンス、お客様相談窓口 など
従業員価値	スタッフの対応能力、ホスピタリティー など
イメージ価値	企業イメージ、ブランド、ステータス性 など

### ■総顧客コスト(減らすべきコスト)

金銭的コスト	製品価格、維持費、送料 など
時間的コスト	購入に必要な時間、操作に慣熟する時間 など
エネルギーコスト	手続き、運搬、設置、移動 など
心理的コスト	金銭的負担ストレス、所有・不具合の不安 など

このように、純顧客価値を高めるために、総顧客価値を増加させ、総顧客コストを減少させることにより、高価格は可能である。

中小企業がこれを実施する場合は、各項目を平均的に行うのではなく、商品特性に適合しより企業や商品・サービスのUSP (Unique Selling Proposition: 独自の売り) に貢献する項目を徹底して価値を高め、あるいはコストを減らすことが効率的である。

そして、その実施された項目が所期の目標を達成した後に、未着手の項目を徹底して行い、最終的に純顧客価値を増大させることが理想である。

## 単価を引き下げ、粗利を増やす方法

いかなる価格決定であっても、最終的な事業活動の目標はキャッシュ・フローの増加である。キャッシュ・フローの増加をはかるためには、利益確保が必要である。

多くの競合商品・サービスにさらされており、商品・サービスの中身で差別化が図りにくい場合、キャッシュ・フローの最大化の方法としては、単価を引き下げ、粗利を増やす方法がある。

これには、競合する企業の商品・サービスの「価格×内容×品質」を比較する。次に、品質は同等か上を目指しながら商品・サービスの内容を限定・縮小し、総額の価格は引き下げるといものである。(一例であり、多種の組み合わせが可能)

その結果、顧客が本当に欲しいと感じている商品・サービスを提供することができ、しかも低価格×高品質を達成できる。

この方法の場合、安いことの原因が明確に説明でき、さらに高品質であるため、不安を持たれることはない。

また、商品・サービスをデザインした際にそぎ落とした部分をオプションとして設定することで、さらに利益が確保できる。このオプションを付加したことにより結果的に競合商品・サービスより高価格になったとしても、最終的な顧客満足度が高い消費行動になるよう、品質の高さには留意する必要がある。

この手法は、自動車、コンピューター、生命保険などの多様な業界で利用されている手法である。これら企業は大手企業であるため、商品・サービスに対する信頼性の心配は少ない。

中小企業の場合には、「安くて高品質であること理由」を明確にするなどの対応は必要ではあるが、商品・サービスを分割し、「顧客が最も求めているものは何か」を探し出し、顧客の満足度を高めることを目標にしてはいかかであろう。

しかも、この手法は単なるディスカウントではなく、高度なマーケティング手法であるため、ライバル企業に模倣されにくいというメリットもある。

## 販売チャネル拡大のための価格設定

商品・サービスを広範囲に、数多く販売するためには自社のみの販売力では限界がある。

そのため、代理店などを活用することにより、販売チャネルを増やすことが有効である。

この際に問題となるのが、代理店や卸先などの中間業者に対する十分なマージンが確保されているか、という点である。

冒頭にも述べたように、「安くなければ売れない」という思い込みに基づいて販売価格が決定された場合、十分な流通マージンが確保できない場合が多い。

このような場合は、商品・サービスが秀逸であっても販売業者などは積極的な売り込みに力はいらないため、販売数量の拡大は望めない。また、少ない利益をマージンで分け合うため利益率が低く、生産体制の整備、拡張ができない。

それらを、「これ以上業容を拡大したくない」などの理由で、あえて「選択」して行っている場合は問題ない。

しかし、売上、利益を増加させたいと考えながら、このような状況に陥っている場合は、商品コンセプト、販売チャネル、価格、販売促進策のマーケティング要素を見直すべきである。

現代の購買行動を例えて「高級外車に乗り100円均一ショップに行く時代」とあると言われるなか、価格競争の激化とともに商品・サービスの価格については混迷を深めていると言える。

「価格は自らが決める」という強い意思が、この混迷を抜け出し、顧客の支持を受け続けていくためのエネルギーとなることを期待している。