

第9 講 価格の戦略

キーワード

価格戦略, 価格目標, 価格弾力性, コスト, コストプラス法, 知覚価値
価格設定, 市場価格基準法, 入札価格法, 上層吸収価格戦略, 浸透価格戦略,
製品ミックスの価格設定, 価格調整戦略

1 価格戦略と影響要因

1.1 価格戦略の考え方

一般に、価格とは製品やサービスに対して課された金額（貨幣量）をいう。より広義には、価格とは製品やサービスの所有や利用から得られる効用と交換に消費者が支払う価値の総称である。マーケティング・ミックスにおいて、価格は収益を生み出す唯一の要素である。他の要素は全て費用になるからである。また、価格は、製品や流通チャネルと違って、迅速に変更することが可能であり、柔軟性に富む要素である。同時に、価格設定と価格競争は多くのマーケティング・マネジャーが直面している最大の問題でもある（コトラー／アームストロング, p.350）。

価格戦略は企業の内部要因と外部要因の両方から影響を受ける。次項でより詳しく説明するが、主な内部の影響要因には価格目標, コスト, マーケティング・ミックス, 企業資源があり, 外部影響要因には市場（競争）, 需要, その他の環境要因がある。

そこで、価格戦略は価格目標の実現に向けて他のマーケティング・ミックス要素との統合・調整をはかり, 同時に他の多くの内部・外部の影響要因を戦略

的な視点から検討して企業の価格問題に最善の解決策を提示することである。

価格戦略は内容によって、価格設定戦略と価格調整戦略に区別できる。前者はマーケティング全体の視点から個々の製品、製品グループおよび個々の製品間の基本価格（表示価格）ないしは価格水準を決定することである。たとえば、新製品や製品ラインの価格設定である。後者は設定された基本価格を流通段階や市場領域において需要や競争状況の変化あるいは顧客や地理的条件などに応じて適切に調整し必要に応じて修正・変更していく戦略である。本章では価格設定戦略を中心に説明する。

1.2 価格設定に影響を及ぼす内部要因

1.2.1 価格目標

価格設定における目標は価格戦略を推進し目標達成手段を規制する重要な要因である。価格目標には、目標利益、売上高の増大、市場占有率の増大、価格とマージンの安定化、競争企業に対抗または追随、企業やブランドのイメージアップ、環境保全や社会的責任の遂行などがあり、それぞれの目標達成をめざした価格が設定される。たとえば、売上高や市場占有率の増大を目標とする時には、価格はできるだけ低く設定されるだろうし、目標利益の最大化やブランドのイメージアップを目標とすれば、価格は相対的に高く設定されよう。

ここで注意すべきは、これらの多様な目標の根底に、企業は「長期的利益の最大化」という究極的な価格設定目標をもつことである。長期的利益の最大化という目標達成のための戦略的手段が、上の多様な目標群である。たとえば、目標利益は投資額とか売上高などに対する比率で示されるが、それは実際に獲得可能な最大値より低い利益が意識的に設定される。しかし、そのことは最大利益の放棄ではなく、競争や社会性などの諸状況に配慮して計画された数字であり、それが長期的利益の最大化につながると考えるからである。

1.2.2 コスト

価格設定において、市場と需要はその製品に付けることのできる価格の上限を決めるのに対し、コスト（原価）はその下限を定める。なぜなら、企業の存

続・発展の基盤は利益にあり、長期にわたりコスト以下の価格を採用し続けることはできないからである。

コスト概念は複雑であるが、一般には、固定費と変動費に大別できる。前者は、賃貸料、設備の減価償却費、給料、光熱費、利息など生産高や売上高にかかわらず固定的に必要な費用である。後者は、原材料費、外注加工費、仕入原価、消費税など生産高や売上高に比例して変動する費用である。総コストは特定の生産水準についての両者の合計であり、少なくともこの総コストを償うような価格設定をめざす。また、コストは、たとえば、現在の原材料費のほかに、原材料価格の動向とか環境保全費用や社会貢献費用といった要素も織り込んで、総合的に検討することが大切である。

1.2.3 マーケティング・ミックス

価格はマーケティング・ミックスの1要素であり、マーケティング戦略を強化する役割を担っている。製品、流通チャネル、プロモーションの各戦略とマーケティング目標に沿って、統合されなければならない。

たとえば、高品質の製品イメージや完全サービスのマーケティングが要請されているときに、低価格戦略は採るべきではない。一般に高品質の製品には、より多額の研究開発費、品質イメージを損なわない流通チャネル選択、より多額のプロモーション費用を必要とし、したがって十分なマージンが必要とされるからである。このように、価格を設定するときは全体的なマーケティング・ミックスを考慮しなければならない。

1.2.4 その他の企業資源

ヒト、モノ、カネ、情報という企業資源の相対的な強み弱みも価格戦略に影響を及ぼす。①高品質製品の製造を可能とする熟練労働者や優秀な販売員など、会社の人材、②工場、物流施設、営業所などの物的設備の能力や立地、③環境変化と競争に対応できる資金、④原材料資源の確保能力、特許、企業やブランドのイメージなどの諸要因を考慮する必要がある。

1.3 価格設定に影響を及ぼす外部要因

1.3.1 市 場

コストが価格の下限を決めるのに対して、市場と需要は価格の上限を決める。

市場（競争）では、競争企業の数と製品差別化の程度によって特徴づけられる市場競争のタイプが企業の価格設定行動の大枠を規定する。ここでの説明を省くが、経済学で言う純粹競争（完全競争）、独占的競争、寡占競争、独占という4つの競争構造のどれにどれくらい類似しているかを分析する。そして競合する製品の価格・品質・コストの情報をはじめとして、競争企業の数、潜在的な競争の可能性とその時期、価格目標、代替製品の価格、自社の価格戦略に対する競争企業の反応などを検討する必要がある（大江, pp.128-130）。

1.3.2 需 要

需要の価格弾力性、需要量の見通し、消費者の購買力、価格に対する消費者の知覚などの影響要因を考慮しなければならないが、ここでは基礎知識として重要な需要の価格弾力性だけを少し詳しく説明する。

需要の価格弾力性（price elasticity of demand）とは、ある製品の価格を1%値上げしたら、製品需要は何%減少するか、あるいは価格を1%値下げしたら、需要は何%増加するかをみる数値であり、公式は次のようになる。

$$\text{需要の価格弾力性 (E)} = \left| \frac{\text{需要量における相対的变化率 (\%)}}{\text{対応する価格の相対的变化率 (\%)}} \right|$$

たとえば、1個5,000円の価格で100個売れている製品について、価格を4,000円に値下げしたとき（値下げ率20%）、150個売れたとすれば（売上増加率50%）、Eは2.5（50%÷20%）である。他方、同じ例で価格を4,000円に値下げしても110個しか売れなかった場合には（売上増加率10%）、Eは0.5（10%÷20%）となる。経済学では、Eの数値（マイナスのときは絶対値）が1より大きい時は価格は弾力性が大きいといい、1より小さい時は価格は弾力性が小さいといっている。

需要の価格弾力性が大きい（ $E > 1$ ）ときは、価格の変化率よりも売上ない

第9 講 価格の戦略 121

しは需要の変化率のほうが大きいので、値下げすれば全体の売上額は増える(5,000円×100個=50万円<4,000円×150個=60万円)。逆に値上げすれば全体の売上額は減ることになる(たとえば、上の例で価格を6,000円に値上げしたとき、売上70個に減ったとすれば、6,000円×70個=42万円で、50万円より少なくなる)。

他方、需要の価格弾力性が小さい($E < 1$)ときは、価格の変化率に比べて売上ないしは需要の変化率が小さいので、この場合には値下げしても売上はさほど増えず、全体の売上額は減少する(4,000円×110個=44万円<50万円)。逆に値上げすれば、売上はさほど減らないのだから全体の売上額は増加する(たとえば、6,000円に値上げしても90個売れたとすれば、6,000円×90個=54万円>50万円)。図9-1はこの様子をグラフ化したもので、(A)と(B)の曲線は、それぞれ、弾力的需要と非弾力的需要を示している。

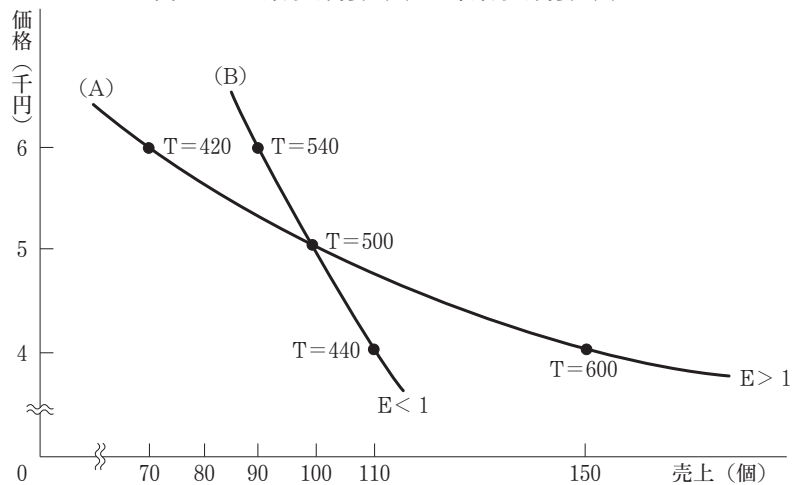
価格弾力性の概念は、価格を変化させるときに、製品種類によって売上額(総収入)がどう変化するかを知るうえで有用である。需要が弾力的か非弾力的かを見誤った価格戦略を採用すれば、成果が期待できないばかりか、大きなリスクを負うことにもなりかねない。一般的には、宝飾品、自動車、家具、薄型テレビなどのように、奢侈品、高額品あるいは代替品が多数ある製品は弾力的であり、食塩、タバコ、ガソリンなどのように、必需品、非高額品あるいは代替品の少ない製品は非弾力的であるといえる。

1.3.3 法的規制・その他

企業のマーケティング活動は、様々な法律による規制や行政による指導を受けており、価格戦略においてもまず法令遵守が求められることになる。価格戦略に関わりの深い法律は、わが国においては独占禁止法と景品表示法がある。さらに消費税法や資源循環型社会形成に関わる各種のリサイクル法なども消費者の支払い金額に影響を及ぼす。

さらに、企業の社会的責任(CSR)も考慮に入れなければならない。エイズの例でみてみよう。HIV感染/AIDSの流行は世界的な問題だが、エイズ患者とエイズによる死者はアフリカやアジアの最貧の途上国に集中している。一

図 9-1 弾力的需要 (A) と非弾力的需要 (B)



方、欧米の製薬会社が販売する各種のエイズ特許治療薬は、それを緊急に必要とする途上国の患者にとっては高嶺の花で手が届かない価格となっていた。特許治療薬を途上国向けに特別価格で提供して欲しいという国際社会の要請や安価なコピー治療薬の出回りに対抗する形で、製薬各社は途上国向けのエイズ治療薬の価格を大幅に値下げしたり、一部を無料提供する会社も出ている。国際社会における製薬の特許保護と患者救済を巡る難しい問題だが、価格設定を社会利益の観点からも勘案しなければならない例といえよう。

2 価格設定の基本的アプローチ

実際の価格設定には多くの手法があるが、コスト、知覚価値（需要）、競争のいずれかを重視したタイプが基本になるので、本節ではこれらの基本的手法の代表例を説明しよう。

2.1 コスト重視型の価格設定：コストプラス法

コストプラス法（原価加算法）（cost-plus pricing）はコスト（原価）重視

第9 講 価格の戦略 123

型の代表的方法であり、多くの企業で利用されている。つまり製造コスト（または仕入コスト）に、一定率（額）のマージンを加えて価格とする方法である。この場合マージンは製造コスト以外の営業費をカバーし、さらに一定の利益が得られるように決定される。マージン（margin）とは、「価格マイナス製造コスト（仕入コスト）」のことで、利幅とか粗利益ともいわれる。このマージンの価格に対する割合をマージン率（利幅率）という。また製造コストに一定のマージンを加えて価格とする場合を、マークアップ（markup）または値入れといい、製造コストに対する割合を、マークアップ率（値入率）または加算率という。たとえば、小売価格180円の緑茶は、仮に小売店の仕入コストが130円であるとすれば、小売店の利幅は50円で利幅率は27.8%，値入率は38.5%となる。もし小売店の利幅50円のうち、営業費を30円と見積もれば、予定利益は20円となる。

ところで、このコストプラス法が広く利用されているのは、次のような利点による。①コストは価格の下限を決める目安となるので、一定の利益を確保できる安全な方法であること、②コストに最大利益ではなく適正利益を加えるのならば、社会的にみても一応合理性があること、③製品や生産方法が類似している企業がすべてこの方法を採用する場合にはコストやマージンも類似したものとなり、その結果価格も似たものとなって直接的な価格競争を回避できること、④価格設定方法が簡単であることなどである。

しかし反面、次のような欠点がある。①コスト面から設定されるので、前節でみた多数の影響要因、なかでも需要や競争の要因を無視している、②そのことは、価格、コスト、生産高（販売高）の三者の相互作用関係、つまり製品1単位当たりのコストは生産高（販売高）とともに変化し、販売量は価格に依存している点を考慮していない、③肝心のコスト概念が不明確な場合が少なくなく、したがって適正なマークアップの計算もはなはだ不確実である。

2.2 知覚価値重視型の価格設定（value-based pricing）

買い手は製品の購入にあたって価格を製品の価値判断のモノサシとする。も

し、製品価値 $\geq$ 価格、の関係が成り立つならばその製品を購入するであろうが、製品価値 $<$ 価格、と判断するならば価格は「高すぎる」として購入しないであろう。消費者が知覚する価値は、品質、機能、ブランド、デザイン、サービスなどマーケティング・ミックスにおける多様な非価格的要素によって形成される。

そこで、売り手側のコストの重視ではなく、消費者が知覚する価値に適合するように価格を設定するのが知覚価値の価格設定である。コスト重視型と知覚価値（需要）重視型の価格設定のプロセスを比較すると理解しやすい。

- ① コスト重視型 製品 $\Rightarrow$ コスト $\Rightarrow$ 価格 $\Rightarrow$ 価値 $\Rightarrow$ 顧客
- ② 価値重視型 顧客 $\Rightarrow$ 価値 $\Rightarrow$ 価格 $\Rightarrow$ コスト $\Rightarrow$ 製品

コスト重視型の価格設定は、製品（企業側）主導型である。製造費用に利益を乗せて価格を決め、それからマーケティングによって、その製品価値が価格に見合うものであると、顧客を納得させなければならない。説得できない時は価格を引き下げざるを得ない（コトラー／アームストロング、pp.366-367.）。

価値重視型の価格設定ではプロセスが逆転する。製品価値に対する顧客の知覚に基づいて価格を設定し、この価値と価格が発生しうる費用を決定する。結果的に、価格設定は消費者のニーズと製品価値に対する知覚を分析することから始まり、消費者が知覚した価値に見合った価格が設定される。ただし消費者にとって「価値イコール安さ」ではない。したがって、このアプローチは単なる低価格路線ではない。「より良いものをより安く」提供することであり、顧客が求める価値を与えられるような品質と価格の絶妙なバランスを探ることである。近年の1,000円を切るジーンズなど低価格商品の数々は、こうした例が多い。

2.3 競争重視型の価格設定

このタイプは競争企業の価格を主たる基準として価格設定を行うもので、市場価格基準法と入札価格の設定が代表的である。

2.3.1 市場価格基準法

第9 講 価格の戦略 125

これはコストや需要よりも市場価格を重視して、業界の平均的水準に価格を設定しようとする。この場合、市場価格と同じか、いくぶん低く、あるいはいくぶん高く設定する方法がある。この中のどれを選ぶかは競争企業と自社を比較した場合の製品、ブランド、販売方法、販売地域などの非価格要素の優劣とか、業界におけるプライス・リーダーシップ（価格先導制）の有無や、市場占有率の地位などによって違ってくる。

この価格設定法は容易ではあるが、一般にコストや需要とは無関係に設定されるために非常に危険な一面をもっている。たとえば、競争企業の価格引下げが生産・販売の効率化によってもたらされたものである場合に、単純にその価格に追随すると、その企業の利益や成長に大きな障害となりかねない。

2.3.2 入札価格法

この方法は、独創的なプロジェクトを進めようとする場合とか公共施設の建設とかで、企業が入札制によって請負仕事を獲得しようと競争する場合の価格設定である。

入札はふつう封印入札（sealed-bid）によって行われるので、各企業の提示する入札価格がいくらであるかは、入札を開封するまでわからない。入札企業の目的は請負仕事の落札（契約）であるが、それはその企業がどの企業の札よりも低い価格をつけたときにはじめて実現される。そこで入札価格は、コストや利益より競争企業の価格づけを予想して設定されなければならない。ところが、一般にコスト以下の価格を設定したのでは、落札してもかえってその企業にとってマイナスであろう。そこで、利益の大きさと落札のチャンスという相反する要素を考慮しながら、その企業にとって最も有利な入札価格を設定しなければならない。

3 価格設定戦略

3.1 新製品の価格設定戦略

基本は、製品が差別化され競合品のない製品ライフ・サイクルの導入期にお

ける新製品の価格設定である。しかし、新製品といっても機能的にユニークな革新的新製品と、既存製品の改良品とか新ブランドとかの模倣的新製品を区別したほうがよい。

革新的新製品の場合、先例も資料もないので多くの困難を伴うことが少なくない。製品差別化が著しく競合品もない場合、価格設定における自由度は大きいがやがて競争によって浸食されるので差別化はそれほど長く持続しないのが現実である。そこで、新製品の市場受容の特質や競争の可能性を考慮して2つの対照的な価格設定が検討される。

3.1.1 上層吸収価格戦略 (skimming pricing strategy)

これは初期高価格戦略とも呼ばれるもので、はじめに相当高い価格を設定して需要の最上の部分を吸収し (クリーム・スキミング)、その後価格を引き下げていくという戦略である。たとえば、半導体メーカーのインテルは、はじめにペンティアム・プロセッサを出したとき、価格は1,000ドルに設定した。その結果、ペンティアム搭載パソコンは高額であり、企業や特別のユーザーだけが顧客だった。しかし導入期を過ぎるとペンティアムの価格を大幅に引き下げ、結果としてペンティアム搭載パソコンは家庭で購入できる価格帯まで下がった (コトラー／アームストロング, p.373)。

上層吸収価格戦略は、競争製品が出現する前の短期間のうちに可能なかぎりの利益獲得を狙いとしている。それは次の理由による。

- ① 多額の開発費の早期回収に貢献すること。
- ② 導入期に必要な生産費、販売費などの多額の資金を当初の高価格でカバーすること。
- ③ 需要の価格弾力性の違いに応じて市場をセグメント化できること。つまり、はじめに比較的価格感度の鈍い市場の上層部分をとらえ、その後競争状況をにらんで価格を下げていけば、より弾力的な市場セグメントを開拓できる。
- ④ 特許の保護などがあれば競争企業に対する参入障壁が高いこと。
- ⑤ 高品質イメージの創造を可能とすること。

3.1.2 浸透価格戦略 (penetration pricing strategy)

これは初期低価格戦略とも呼ばれ、革新的な新製品の価格を導入当初から低い価格に設定し、製品ライフ・サイクルの早い段階で大きな売上高と市場占有率の獲得をめざす戦略である。たとえば、デルは、通信販売やインターネットのチャンネルを通じて高品質のパソコン製品を低価格で販売し、売上を急増させた。

上層吸収価格戦略が市場浸透の段階で、それぞれ一定の利益を確保していく安全な策の意味で消極的な価格戦略であるのに対し、浸透価格戦略は積極的な戦略であるともいえる。それだけにリスクも大きいので、周到的調査と予測、そして決断を必要とする。この戦略を採用するときの一般的条件は次のような場合である。

- ① 短期間に大きな価格弾力性が期待できるとき。つまり価格が高くともその新製品を望む上層の消費者が少なく、逆に価格を安くすれば短期間に大きな売上増加が見込まれる場合である。
- ② 大量生産によるコストの節約が非常に大きく予想されるとき。当初に利益は上がらないが、シェアを獲得して大量生産に入ってからでは、継続的に一定の利益を確保できる。
- ③ その新製品が直ちに消費者の支出項目の中にはいっても不自然はないような性格の製品である場合。ボールペンやインスタント食品などはその代表例。
- ④ 滞在的競争の脅威が非常に大きい場合。すなわち、競争企業による強力な競争製品が遠からず市場へ導入されることが予想される場合。

ところで、模倣的新製品の場合は、企業は製品を品質と価格に関して、どこに位置づけるかを決めなければならない。たとえば、ボールペンや万年筆に見られるように、使い捨ての100円程度の価格から数万円までの価格設定の幅がある。潜在顧客のニーズを的確に把握するとともに、価格をそれに適合させて設定することが求められよう。

3.2 製品ミックスの価格設定戦略

その製品が製品ミックスの一部である場合、企業はミックス全体の利益を最大にするような価格の組み合わせを求める（コトラー／アームストロング，pp.374-377）。しかしながら，あらゆる分野・種類の製品・サービスの価格がウェブサイトで瞬時に検索・比較が可能になっているので，単一製品の価格であれ，製品ミックスの価格であれ，価格設定における戦略的観点がより重要になっている。

3.3 価格調整戦略

価格調整戦略では，販売段階での買い手の特定の状況に応じて基本価格を値下げしたり，いくつかの差別的な価格を設定したりする。価格調整戦略はマーケティング戦略，市場細分化，市場拡大，競争対応，生産費の削減などの目的をもって行われる。価格調整の手段では、さまざまな価格割引（discount）が一般的に利用されている。

参考文献

- コトラー／アームストロング（1999）（恩蔵直人監修）『コトラーのマーケティング入門（第4版）』ピアソン・エデュケーション／トッパン。
- 大江宏稿（1988）「価格戦略」，三上富三郎編著『新現代マーケティング入門』（実教出版）所収。
- 垂細重大学経営学部マーケティング研究会編（2002）『マーケティング入門』五紘舎。
- 小坂恕（2002）『マーケティング・マネジメント論』有斐閣。
- 嶋口・和田・池尾・余田（2004）『マーケティング戦略』有斐閣。