

第 VIII 部 Service Marketing

11 価格と価値

ポイント

- 活動基準原価計算
- 顧客が支払う対価

11.1 はじめに

- サービス財を享受するために顧客が支払う対価は金銭だけではありません。
- サービス財のコストはきわめて不明瞭です。
- 不明瞭なコストを複雑な対価で回収し利益を確保しなくてはなりません。

11.2 対価の名称

- 『富』の対価の名称

代金・値段と呼ばれるが特に名前がついているわけではない

- 銀行サービスの対価の名称

時間外手数料・他行利用手数料・振込手数料

- 携帯電話サービスの対価の名称

基本料金・通話料・通信料・他

11.3 効果的な価格戦略のために

- 収益を管理して、利益目標の達成を目指すもの
- コストや競合サービス、顧客価値を十分に把握する必要がある
- サービスにおいてはコストの算出は困難で固定費を適切に按分することは困難
- 競合サービスとの比較が困難
- 価格体系も複雑で分かりにくい

11.4 価格設定の困難さ

- コスト・プラス法による価格設定においては原価の算出が必須
- 『富』の場合、取引される対象が明確であり、原材料費の算出が可能。そのため製造コストや物流コストなどの原価を算出することが可能となる
- サービス財では取引対象が行為なので原材料の概念が希薄であり原価の算出が困難

11.5 需給調整と価格

- 多くの場合サービス財は在庫として保管することができない
- そのため、在庫による需給調整ができない
- 対応策として適切な価格による需給調整が必要
- 待ち時間や接遇時間の短縮にも価値があり、より高い価格の設定が可能となる場合もある

11.6 価格設定の目的

- 利益の確保
- 需要喚起
- 顧客基盤の確立

11.6.1 利益の確保

- 営利企業は長期的な収益・最終利益の最大化を目指す
- 収益目標は部門別・地域別・客層別などで設定される
- それぞれの分類においてコスト、価格弾力性、競争状況、顧客価値の把握がなされる
- サービス提供能力の調整が難しい場合は、常に最大限のサービス提供能力を発揮した利益確保を目指す

11.6.2 需要喚起

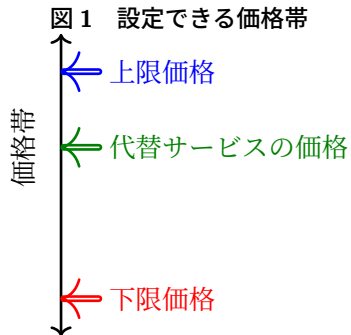
- サービス利用者を増やすことを最大の目的とする場合
- エンターテインメント、スポーツ観戦などは施設・競技場などが満員になると雰囲気が増える

11.6.3 顧客基盤の確立

- 初期投資が膨大な場合、継続利用による多額の収益が増える場合
- マーケットリーダーになれば顧客一人あたりのコストが低くなるため多数の顧客を集めることによるメリットが大きくなる

11.7 価格戦略における 3つの基準

- コスト
コストは回収しなければならない下限価格
- 顧客価値
顧客価値は上限価格
- 市場競争
類似サービス、代替サービスの価格



11.8 コストに基づく価格設定

- 『富』と比較すると『サービス財』に必要なコスト計算は難しい
- 一般に、サービス業では製造業に比べて変動費に対する固定費の割合が大きい
- 固定費（間接費）
人件費、施設の減価償却費や維持費など常に発生する費用
- 変動費（直接費）
原材料費など生産量に比例して変化する費用

11.8.1 原価の算出法

- 『富』の原価計算法
 - 原材料費などの直接費の管理に重点
 - 『富』では間接費がコスト全体に占める比率が低い
- 活動基準原価計算・Activity Based Costing・ABC
 - 間接費を活動単位に分割して、個々の活動ごとの基準を用いてコストを算出し、原価計算を行う

11.8.2 活動基準原価計算の活用

- Activity-Based Costing (ABC)
- 行った行為を記述し、それぞれをポイント化
- ポイントに基づき固定費の按分を行う
- サービス財を構成する行為ごとにコストを算出できるため最適
- サービス財を構成している要素別、プロセス別にコストの算出が可能
- 業務遂行に必要な要素とそれ以外の区別は重要
- 業務遂行に必要な要素はコストカットの対象にしてはならない

11.9 コストと顧客価値

- 『顧客価値』とは顧客が知覚・認識している価値
- コストを収支面だけでとらえてはならない
- それぞれの活動は『顧客価値』を創造する活動の一つとして認識しなくてはならない
- コストはそれによって生まれる『顧客価値』と比較して考えるべき
- 『顧客価値』を考慮せずにコストだけを管理するのはバランスを欠く
- 問題はコスト管理ではなく、『顧客価値』を創造しない行為が行われていること

11.10 競争が激化する要因

- 需要の減少
- 競合サービスの増加
- 代替サービスの増加
- 競合サービスや代替サービスの提供範囲の拡大
- 業界内のサービス提供能力の増大

11.10.1 価格競争が起こりにくい条件

- 時間や労力などを重視している場合
- 人間関係が重視される場合
- 契約変更に伴う支出が大きい場合

11.10.2 競争に基づく価格設定の問題点

- 競合サービスの価格に同調しているとコストすら回収できない価格設定をする場合がある
- 顧客にとっての金銭的成本と非金銭的成本、スイッチング・コストをサービスごとに把握し、比較することが重要
- 時間と場所の影響を考慮し競合サービスのサービス提供能力を考慮しなくてはならない

11.11 価値に基づく価格設定

- 顧客は自分自身が感じる価値以上の対価を支払おうとはしない
- 適切な価格設定には顧客から見た価値を把握する必要がある

11.11.1 価値の類型

1. 価値とは支払う金銭が安いこと
2. 価値とは『顧客価値』の総和
3. 価値とは「支払った金銭」と『顧客価値』の差
4. 価値とは「負担した全て」と『顧客価値』の差

11.12 純粋価値

- サービスにおいて得られた全てを『顧客成果』とよぶ
- 顧客が得た価値あるものは『顧客価値』
- 『顧客負担』とは顧客は負担していると認識しているもの
 - 金銭的負担
 - 非金銭的負担
- 『顧客価値』の総和 + 『顧客負担』の総和 = 『顧客成果』
- 『顧客価値』の総和 - 『顧客負担』の総和 = 『純粋価値』
- 『純粋価値』が正であることが予想された場合のみ購入が行われる

11.13 純粋価値の向上の 4 つの戦略

- 不確実性の低減
- 顧客との関係強化
- コスト・リーダーシップ
- 顧客価値のマネジメント

11.13.1 不確実性の低減

- ベネフィットに基づく価格設定
 - 顧客にベネフィットを提供している要素を考慮して価格を設定
 - 成果に対して価格を設定するもの
- 定額制
 - あらかじめ固定価格を設定
 - 予想以上のコストが発生した場合の負担はサービス提供側

11.13.2 顧客との関係強化

- 戦略的に、金銭と金銭以外の魅力を顧客に提示
- 顧客との関係を強化できるようなサービスの提供方法の模索
- 大量購入による割引
- 複数のサービス利用による割引

11.13.3 コスト・リーダーシップ

- 低価格でのサービスの提供
- 予算が限られている顧客には魅力的
- 低価格でも十分に満足できる、価値あるサービスであることを認識してもらう必要がある
- サービス提供側の利益を護るためにコストは低く抑えなくてはならない

11.13.4 知覚価値のマネジメント

- 価値は主観的なものであり、すべての顧客がサービスの品質や価値を評価できるものではない
- 信頼属性の高い場合、特にその傾向は強くなる
- 信頼属性の高いサービスの場合は所要時間、調査の必要性、専門知識の必要性、進捗状況などを顧客に伝えサービスを理解させなくてはならない

11.14 金銭的負担と非金銭的負担

- 金銭的負担
 - サービス提供組織に支払う金銭
 - サービス組織以外に支払う金銭
- 非金銭的負担
 - 時間
 - 肉体的活動
 - 思考的活動
 - 感情的忍耐
 - 感覚的忍耐

11.15 価格フェンスの設計

- より高額でサービスを購入する顧客層の存在
- 実質的に同じ『サービス財』であっても顧客によって価格を変える
- サービスに対する評価に応じて顧客を区分し、グループ間に「フェンス」を設け、高く評価するグループが低価格でサービスを利用できないようにする

11.15.1 価格フェンスの種類

- 物理的価格フェンス
 - 基本的サービス内容
 - アメニティ
 - サービス・レベル
- 論理的価格フェンス
 - 取引特性
 - サービス消費の特性
 - 顧客の特性

11.16 まとめ

- サービス財の価格体系は複雑
- サービス財にとって価格は需給調整機能を果たす
- サービス財のコストの算出は活動基準原価計算 (ABC) が有望
- ABC で算出されたコストはコストカットの話題には向かない
- 重要なのは個々の行為が『顧客価値』を生んでいるかどうか
- 顧客は、金銭的負担と非金銭的負担を負う