

# 価格設定のマジックを知ろう

## 4つのP②Price〈価格〉

この章で学ぶこと

- 生産者視点のコストプラス、消費者視点の市場価格基準
- 価格に関する計算式（価格弾力性と損益分岐点）
- 市場の導入期における新商品の価格設定
- 安さを演出する価格、顧客の値ごろ感を意識した価格



私、前から不思議だったんだけど、携帯の電話機って、なんで機種変更よりも新規契約のほうが安いのかしら？

そりゃ、新規契約ならお客さんを増やすことができるから、電話会社も必死なんだと思うよ。



それはそうだけど、今いるお客さんの方をより大事にすべきじゃないのかな。だとしたら、電話機の価格はむしろ機種変更の方が安くすべきだと思うけど。

既存のお客さんへのサービスは長年割引があるからいいんじゃないかな。安い本体価格で新しいお客さんを増やして、長く電話サービスを利用するほど使用料が安くなるから、お客さんはほかの電話に移りにくくなる。電話会社としてはいい作戦だと思うな。



なるほど。安く買いたいお客さんと、お客さんをつなぎとめたい電話会社のニーズが一致するのね。

そうだね。商品の価格設定は「安い高い」だけではなくて、このほかにもいろいろな仕掛けがあるんだよ。



## 低価格で販売点数を増やすか、高価格で儲けを増やすか

みなさんがフリーマーケットで自分の持ち物売るとしたら、どのような価格をつけますか？ 不要なものを処分するので安くても売れた方がいいという場合もあるでしょうが、高い値段で買ったものや愛着があるものなので安い値段では売りたいくないという場合もあるでしょう。企業の場合も同様ですが、多くの場合、低価格では売りたいくないというのが本音です。

### ● 価格を下げたらどれだけ売上が増えるのか？

企業が低価格を好まない理由の1つは、利益を損なうおそれが高いからです。低価格で販売すれば、商品の売上個数は増えることが多いでしょう。しかし商品1個あたりの利益が減少するはずだし、売れると信じてつくった商品を大幅に値引き販売していたのでは、企業イメージや商品のブランド力を損ないかねないからです。この点で価格施策は商品施策など他のマーケティング施策と大きく関係しています。

商品価格を安くしてもそれを大量に販売することで、商品1個当たりではなくその商品の売上全体で考えれば利益を拡大することができる方法もあります。これが**薄利多売**です。もっとも薄利多売が成功するには商品価格を下げることでどれだけ売上が増えるかを分析する必要があります。

このような、**価格変化が売上つまり需要量に与える変化率のことを「価格弾力性」といいます**。価格弾力性は「需要量の変化率÷価格の変化率」で計算することができます。通常、価格を下げれば需要量は増え、価格を上げれば需要量は減りますが、価格の変化率を上回って需要量が増える場合とそうでない場合があります。たとえば価格を5%引き下げたところ需要量が20%増えた場合は価格弾力性の絶対値は4.0、需要量が3%しか増えなかった場合は0.6となります\*。そこで価格弾力性が1.0を上回る場合を弾力性が大きい、1.0を下回る場合を弾力性が小さいということがあります。

一般的にいえば食品や日用雑貨といった生活必需品は宝飾品などのぜいたく品と比較して価格弾力性が小さいのですが、タバコやビールのような嗜好品、ブランド力の高い商品のように顧客の愛着度が高くリピーターになりやすい商品も価格弾力性が小さくなる傾向があります。

### ● 価格競争を避けるには

企業が低価格を避けたいもう1つの理由は、**価格競争にはキリがない**からです。

A社が値段を下げればライバルのB社はより値下げをして、それに対抗する

\* 価格の上下と需要量の増減は反対方向に動くことが一般的です。そのため価格弾力性を計算すると結果はマイナスの値となりますが、絶対値に置き換えることが一般的です。

ためにA社はさらに値段を下げる……。価格競争は、結局どちらか一方が利益を失って市場から撤退するまで徹底的・破滅的に行われかねません。

それでは価格競争を避けるためにはどのような方法があるのでしょうか。企業間で談合してライバル関係にある商品の値段をともに高く維持したり、自社の商品を販売している卸売や小売企業に事前に決めた価格での販売を強制したりする方法は、独占禁止法をはじめとする法律に違反し、罰せられかねません\*。

\*独占禁止法については13章で解説します。

そこで価格競争を避けるためによく行われる方法は、ライバル商品とは異なる機能をつけたり、高品質にしたりといった価格以外の面で競争をすることです。価格をむやみにいじらないこと、これも重要な価格施策だといってよいでしょう。

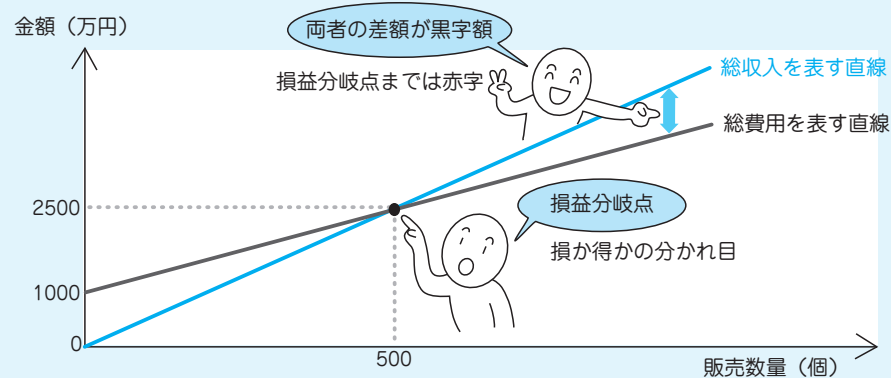
## 価格をどうやって決める？

### ● 売りたい価格か、買ってもらえる価格か？

商品の価格のつけ方のうちで単純なものは、生産に要した費用に商品1個について得たい利益を加えた合計額とするものです。生産に要した費用はさらに原材料や配送費といった商品の生産量に対して比例的にかかる**変動費**と、機械設備の減価償却費や人件費のように生産量にかかわらず、いわば初期投資として固定的にかかる**固定費**とに分けることができます。このように費用を積み上げて販売価格を決定する方法を**コストプラス法**といいます。

なお、商品を何個売ったときにそれまでの赤字が一扫されて黒字に転換するかという観点から価格を設定する方法もあります。そのような**赤字が黒字に**

損益分岐点に関するグラフ



変わる分かれ目を**損益分岐点**といいます。

損益分岐点は、 $\text{固定費} \div (\text{価格} - \text{変動費})$  で計算できますが、図でそれを確認してみましょう。ある商品を生産するために1,000万円の固定費を要した上で、1個生産するごとに3万円の変動費がかかり、その販売価格を5万円とした場合の損益分岐点は $1,000 \div (5 - 3) = 500$ 個ということになります。これは損益分岐点となる販売数量をx、そのときの販売金額をyとすると、要した費用に関する  $y = 3x + 1,000$ 、得られる収入に関する  $y = 5x$  の連立方程式を解くことと同じです。

こうした価格設定は、顧客のニーズをふまえた買いたい値段ではなくて、**企業の売りたい値段で商品価格を設定する**という発想ですから、顧客がその価格を高いと感じて、商品がほとんど売れないおそれがあります。

そこで顧客ニーズや競合商品の価格設定といった市場の状況をもとに商品価格を設定する方法が今日では一般的であり、これを**市場価格基準法**といいます。この方法は**売りたい価格ではなくて、買ってもらえる価格に設定する**という発想です。

誰もがその商品を買ってくれるような状況ならばコストプラス法の発想だけで価格を設定することが容易ですが、現実には商品間の競争が激しいことが多いので、市場価格基準法の発想も取り入れて、売れる価格に落ち着くことが一般的です\*。これらは第4章で学んだ、プロダクト・アウトとマーケット・インの関係に似ています。

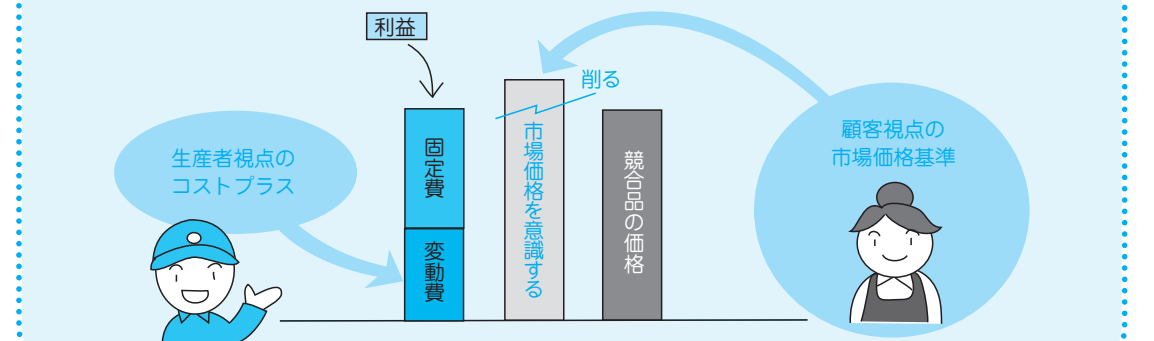
### ● 市場の導入期における新商品の価格設定

技術革新などで類似商品がほとんど存在しないような市場が生まれたばかりのような状況ではどのような価格設定をすることが有効でしょうか\*。

\*例外的に鉄道や電気、ガスなどの公益的な産業はコストプラス法で販売価格を決定しています。しかしこれらの事業を監督する国土交通省などの官庁が価格設定の妥当性を厳しくチェックしています。

\*市場の導入期については第4章の「製品ライフサイクル」を参考にしてください。

コストプラス法と市場価格基準法



一般的には、競合商品が存在しないような新商品では、高価格をつけることが多いです。値段が高いと買ってくれる人は少ないでしょうが、目新しい新商品、優れた商品なら高くても買うという消費者も存在します。そうした顧客層をターゲットにして、新商品の誕生までに要した研究開発（Research & Development；R&Dということもあります）のコストを回収するのです。このような価格設定は、高価格でも気にせず購入してくれる一部の顧客を対象にしていることから、**上澄み吸収価格**とよばれます。薄型テレビやハイブリッドカーなど画期的な新技術を用いた商品の多くが発売当初に高価格なのがその一例です。

もちろん発売当初は高価格だった画期的な新商品も、時間の経過につれて累積販売量が増加したことによる製造コストの低下や、競合商品の出現で価格が大幅に低下することが一般的です。

一方で、やや例外的ですが、早い段階で思い切った低価格をつける場合もあります。製品ライフサイクルでいうと導入期から成長期にいたる段階では競合商品がだんだん増えてきます。このような段階で、圧倒的な低価格をつけることでそれまではその商品に関心が少なかった人々の購入意欲を刺激して、シェアを一気に拡大し、ライバル商品が追随できなくさせる方法です。このような価格設定は、低価格で購入者を拡大させることから、**浸透価格**とよばれます。発売当初のファミコンや比較的初期段階での電卓やデジタル式腕時計でこのような価格設定がなされたことがあります。



## 値段のつけ方あれこれ

### ● 安さを演出する価格設定

多くの場合、企業は低価格を避けたいのが本音ですが、顧客にとって商品価格は安いほど好ましいはずですが、そこで会社は値段のつけ方を工夫して、顧客に「高くない」という値ごろ感をもってもらうことを考えます。

そのひとつが、298円や9,800円といった**端数価格**です。300円ではなくて298円という価格で値ごろ感を演出し、200円台で安いという印象を与えることを期待しているわけです。高級感をアピールする商品ではふさわしくない価格設定ですが、スーパーマーケットで売られているような日常的に買う商品で行われています。

また、寿司屋のように松・竹・梅と商品の品質や内容に応じて値段を変える**段階価格**も有効です。これは、高い「松」に比べて安いという値ごろ感や、最低価格の「梅」では格好悪いという見栄を利用して、中位の「竹」を買ってもらう作戦です。

さらに、かみそりやプリンターのように定期的に部品交換が必要な商品では、本体の価格を低くして、交換を要する変動部分の価格を高くする方法もあります。これを、**とりこ価格**といい、低価格で初回の商品購入を促しておいて、使用回数が進むうちに必要となる交換代金で利益を回収することが狙いです。毎月の使用料が必要となる携帯電話で、新規加入時の電話の本体価格を安くしているのも、とりこ価格の応用です。

価格自体の操作ではないですが、販売価格に応じた**ポイント**や**マイル**を付与することで安さを演出する方法もあります。これは次回以降の買い物でポイントやマイルを使用するために、顧客がリピーターになりやすいという点でも有効です。

これらはどれも、会社が利益を損なうほどの低価格をつけずに、安さや値ごろ感を演出する方法です。

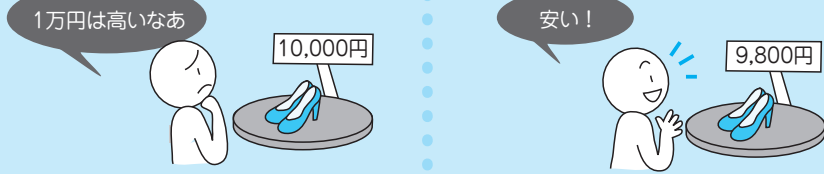
### ● 顧客の「値ごろ感」に合わせた価格設定

値ごろ感という点では、**慣習価格**という方法もあります。観光地で売られている土産用の菓子は、商品内容によって8個入りとか12個入りとかいろいろありますが、価格は1,000円程度のもが多いです。これは家族や職場やサークルへの土産（義理土産も含みますが）は1,000円程度が適当だという消費者の値ごろ感に合わせたものだと言ってよいでしょう。同様に、学食のランチも500円以内のワンコインのものが多いですし、かつて自動販売機で売られる缶



価格設定あれこれ

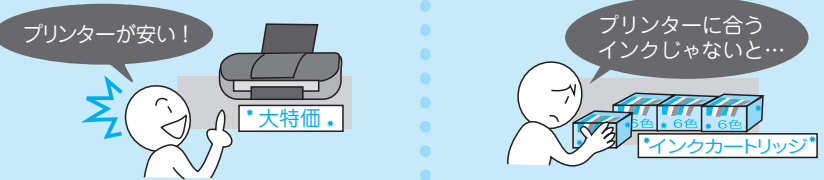
端数価格



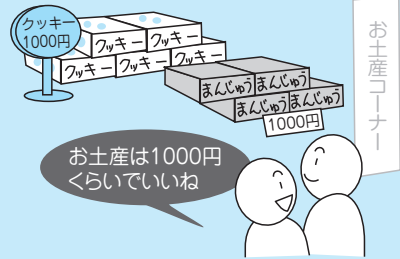
段階価格



とりこ価格



慣習価格



威光価格



入り飲料は長い間100円でした。

例外的ではありますが、むしろ値段が高い方が売れる商品もあります。たとえば宝石や毛皮、伊勢海老やウニのように、高価だけれども品質の良し悪しが一見ただけではわかりにくい商品の場合は、低価格をつけると「安かろう、悪かろう」と誤解されて、かえって売上が伸びません。高級感が売りものになる商品では、低価格がかえってマイナスになるわけです。このような場合には、**威光価格**や**名声価格**といわれる強気の価格設定がむしろ有効となります。

● まとめ買いを誘う価格設定

企業が売上金額を増やすためには、顧客のまとめ買いを誘うことも有効です。単純な方法は1個で100円、4つで300円というような**数量値引き**や、各300円のA商品とB商品を同時に買うと500円というような**セット価格**です。

また、**商品の仕入れ原価と販売価格の差額を粗利益**とか**マージン**といい**ますが**、スーパーマーケットやドラッグストアのように値引き販売を得意とする小売業は、販売価格に対する粗利益の割合である粗利益率の低い商品と粗利益率の高い商品を同時に販売していることが一般的です。このような商品ごとに粗利益率が異なる商品を組み合わせて販売することを**マージンミックス**といいます。たとえば牛乳1リットルパック100円（おひとり様1個限り）などという安売りは、原価割れギリギリの価格で販売する目玉商品で集客して、顧客が同時に他の商品も購入することを見越しているのです。

● High&LowとEDLP

スーパーマーケットなど低価格販売をセールスポイントにする小売業の価格設定は2つの方法に大別することができます。

1つが**High&Low**です。これは日本のスーパーマーケットでよく行われている価格設定で、毎週末は特定商品の大安売りをするとか、1のつく日は100円均一の商品を増やすといった、通常の日の価格に対して特定の日には低価格で商品販売する方法です。価格が低い日とそうでない日があるということからHigh&Lowと名づけられました。日本では新聞の折込みチラシが普及して小まめな価格変更を商圈内の顧客に迅速に知らせられる点、店舗間競争が激しく目玉商品で集客する必要が高い点から普及しています。価格が低い日の集客が見込めるとい点ではメリットがありますが、それ以外の日の客足が伸びにくいとか、値札の張り替えなど価格変更の手間がかかるデメリットもあります。

もう1つが、**EDLP (Every Day Low Price)**といわれる、販売価格を一定水準として細かな価格変更を行わない方法です。世界最大の小売業であるウォルマートをはじめ欧米の低価格販売を売り物にする大手小売企業で普及している価格体系です。ウォルマートが買収した西友もEDLPを積極的に行ったのですが、日本の消費者は「安くない」と感じてしまうようで、チラシ広告を多用したHigh&Lowを復活させました。EDLPはこれまで日本ではあまり普及していなかったのですが、小売企業のオリジナル商品であるプライベートブランド（PBと略すこともあります）では、値引きをせずに常に一定の低価格販売をすることが一般的なので、こうした価格設定も浸透しつつあるようです。



課題

この章のテーマをさらに深めるために

1 記述式

A社は固定費が2億円、1個当たり変動費が3万円の商品の販売を計画している。

- ① 1個当たり8万円で販売した場合、損益分岐点となる販売個数はいくつか。そのときの累積販売金額はいくらか。
- ② 損益分岐点が2,500個になるような販売価格はいくらか。

2 選択式

以下の①～④の価格設定と関係の深いものを（ア）～（オ）から1つずつ選びなさい。

- ① 上澄み吸収価格 ② 浸透価格 ③ とりこ価格 ④ 威光価格
- （ア） 安かろう悪かろうと思わせない
- （イ） 初期投資を回収する高価格設定
- （ウ） 定期的な部品交換が必要な商品に適している
- （エ） シェア拡大をねらった圧倒的な低価格
- （オ） 固定費と変動費に利益を上乗せした価格設定

3 自由研究

学生が大学へ納める金額は初年度と2年次以降で異なることが多いが、これはなぜか。

答えはp.150

流

はやり

モノのひみつ

行

何をアピールすれば売上が増える？

売上の分解

企業にとって重要な指標である売上高ですが、たとえば小売業の場合は、売上高はどのような数字の組み合わせに分解できるのでしょうか？はじめに、さまざまなマーケティング活動を忘れて、数式で考えてみましょう。

売上高 = のべ購入客数 × 客単価

= のべ購入客数 × 購入点数 × 商品単価

売上高は、期中ののべ購入客数と1回あたりの平均購入金額である客単価に分解でき、さらに客単価は、1回あたりの購入点数と、商品単価に分解できます。

ある食品スーパーの昨年6月、1ヶ月間ののべ購入客数が20,000人、買い物1回あたりの平均的な購入点数が10点、商品単価が200円であったとします。そして今年6月の売上高の目標を前年

同月比で10%増と定め、その目標を達成するために月間セールの実施を決めました。過去のデータからセールによって購入点数は10%増え、商品単価が20%減少するとします。この目標の達成にはのべ購入客数が何名になればよいでしょうか。そしてそのためのマーケティング活動としては何がよいのでしょうか。

この問題を計算すると、のべ購入客数を25,000人に増やす必要があり、そのためのマーケティング活動としては、チラシ広告の配布回数や配布地域を広げることなどが考えられます。

企業にとってのマーケティング活動は、このように売上目標の実現と密接な関係をもっています。正確な計算をして、そこから必要なマーケティング活動を類推することも重要です。



顧客の値ごろ感を意識した価格設定か。利益を出しつつお客さんに買ってもらうには工夫が必要なのね。

ところでこれ、先週行ったサークル合宿のお土産なんだ。ゼミ終わったらみんなで食べよう。



あっ！ 12個入りの温泉まんじゅう。これって、もしかして1,000円？

うっ…うん。慣習価格だね。バレちゃった。たしかに、ひと箱1,000円のお菓子をたくさん売っていたよ。こんどは6個入りのを2つ買ってこようかな。



茶化してごめんね（笑）。でも、市場価格基準と慣習価格のイメージがつかめたわ。

さらなる読書のために

- 上田隆穂編『ケースで学ぶ価格戦略・入門』有斐閣 2003年  
価格施策について、マクドナルドやユニクロなど身近な具体例を豊富に取り上げていて、とても読みやすいです。
- 山田英夫・山根節『なぜ、あの会社は儲かるのか？』日本経済新聞社 2006年  
格安ビジネスホテルチェーンの東横インが高級シティホテルの帝国ホテルよりも利益率が高い理由など、経営戦略や会計学の視点から価格設定についてもふれることで、企業の儲かる仕組みを解説しています。