

---

# プライシングの戦略論

---



ヘリオボヤージュ合同会社

# 1. バリュー・ベース・プライシング

## 従来のプライシングの問題

### •総コストに利潤を加算して価格を算定

消費者の購買意欲や価値、価値感、総コストに比例するとは限らないし、原価低減に対する意識が甘くなるため、現代のように急激なコスト・インフレを招く状況では思惑通りの利潤を生まない結果をもたらす。

### •競合他社の商品価格をベンチマークとして、それに若干の価格を加減算して算定

競合他社も同様のプライシングを採用すると、際限のない価格のディスカウント競争につながりかねない。また、低価格を訴求することで顧客を引きつけようとしても、その価格に伴うだけの価値を顧客が商品に感じなければ、逆に顧客離れを起こすおそれがある。

### •価格弾性値により、売上が最大となる価格を見極め

価格弾性値(商品価格の変更に対して販売量が変化する指標であり、価格を10%引き下げたときに販売量が10%増加すれば、このときの価格弾性値は1)は、一物一価の下では売上の極大化を図ることができるが、消費者毎に購買意欲を喚起する価格が異なる一物多価のパラダイムの下では、プライシング手法として不十分である。

## バリュー・ベース・プライシング

バリュー・ベース・プライシングとは、個々の消費者の購買意欲や行動を考慮した上で決定されるプライシングのこと。

(背景)

個々の消費者の購買意欲を定量的に把握することは困難であるし、消費者自身も理解していないケースが多い。しかし、企業が地道に収集した顧客の消費行動の履歴に対して加工分析を加えることで、ある程度の顧客の購買意欲について推定することは可能である。また、リアルな販売チャネルが主体であっても、ブロードバンド・ネットワークを介したバーチャルの販売チャネルでの商品情報の提供を並存して行えば、そこからデジタル化された顧客の購買行動のデータを収集し分析するための環境や手法が整いつつある。

## 2. テリスの顧客対応型プライシング戦略

		企業の目的		
		消費者特性間での差別価格	競争上の地位獲得	製品ライン間での価格バランス
消費者特性	探索コストが高い	<b>ランダム・ディスカунティング</b> 熱心に商品情報を集めてから買い回る消費者と、商品価格について関心が薄い消費者がいる場合に、熱心な消費者に対してのみ、低価格で購入するチャンスを与えるプライシング戦略。各種クーポンによる割引価格の提示がこれに該当。	<b>価格シグナリング</b> 商品の品質について消費者が的確に判断を下すことが困難な場合、消費者は価格が品質にスライドすると判断する傾向が生じ易くなる。これを逆手に取って、商品の品質以上の価格設定を行い利益を稼ぐことを目的とするプライシング戦略で、企業倫理として問題となるケースがある。	<b>イメージ・プライシング</b> 同様の品質や機能を持つ商品について、異なるブランド戦略による顧客のイメージ上の差を形成し、ブランド化した商品について、より高い価格で販売することを目的とするプライシング戦略。
	留保価格の存在	<b>経時的ディスカунティング</b> 留保価格とは、消費者が感じる購買上限価格であり、製品発売当初は高価格で留保価格の高い消費者向けに販売し、その需要が満たされた時点で販売価格を段階的に引き下げることで需要を掘り下げていく、プライシング戦略。スキミング価格はこの戦略に含まれ、プロダクト・ブランド戦略との連携で実施されることが多い。	<b>浸透価格、経験曲線プライシング</b> 販売価格が最低平均コストを超えることを条件として、価格に敏感な消費者向けの浸透価格を設定することで、市場での地位を確立することを目的とするプライシング戦略。または、規模の経済による経験曲線による将来のコスト・ダウンを前提として、競合他社を市場から駆逐することで、将来の利益獲得を目指すプライシング戦略。	<b>価格バンドリング、プレミア・プライシング</b> 価格バンドリングは、相互に補完性がない商品同士をセット販売することで、単体で購買するよりも割安感を醸し出すことで、市場を獲得を目指すプライシング戦略。プレミア・プライシングは、低価格のスタンダード版と、それよりも機能や品質面での高付加価値化を図ったプレミア版の2種類の商品を販売し、それぞれを消費者の価格感応度に応じて販売することで市場拡大を目指す戦略。
	特別な取引コストの存在	<b>第2市場ディスカунティング</b> 通常市場セグメントとは、消費者特性(学生や子供、主婦等)が異なったり、国外市場などの地理的な隔離性から成り立つ第2市場が存在する場合に、第2市場特有の低価格販売の実現により、企業全体の生産性の向上により利益を得ることを目的とする、プライシング戦略。	<b>地理的プライシング</b> ゾーン・プライシングとも呼ばれ、特に競争が激しい地域には低価格で、比較的競争が緩やかな地域には高価格を設定するという、地域毎に異なる価格設定を行いながら、全体で利益を獲得することを目指すプライシング戦略。航空会社運賃や宅急便価格などが挙げられ、このプライシング戦略が実施された後は、競争が激しい地域に寡占化の状況が生じ、価格が高騰し易くなる傾向にある。	<b>補完的プライシング</b> 本体となる商品と、その本体の利用上定期的に必要となる消耗品がある場合に、本体はかなり割安な価格で販売し、消耗品は割高な価格を設定することで全体としての利益確保を目指すプライシング戦略(虜プライシング)。サービスにおいて、固定料金と変動料金が存在する場合にも、固定料金を割安に、変動料金を割高に設定し、固定料金の割安さで消費者の購買意欲を喚起する場合(二面プライシング)もある。

### 3. eビジネス時代のバリュー・ベース・プライシング

#### eビジネス時代の購買環境の変化

##### ・消費者の商品・サービス情報探索コストの低減

インターネットにより、時間の制約が解消し、メーカーや小売からの商品情報の入手が容易となり、かつ、独立系サイトでは、異なるメーカー毎の顧客の要求仕様に合致した商品同士の比較が可能となるため、消費者特性としての高い探索コストを持つ商品セグメントが、全体として低減する傾向にある。

##### ・消費者の取引コストの低減

インターネットによる注文と、宅配便による配送、およびネットやコンビニ店舗での決済など、商品購入の取引コストが低減する傾向にある。

##### ・企業による消費者個別毎の対応が容易化

インターネットによる顧客個々の購買実績の把握が可能となり、企業のマーケティング戦略に基づく市場開拓のための施策の実現が容易化する。

#### テリスの顧客対応型プライシング戦略からバリュー・ベース・プライシングへ

##### ・探索コストが高い消費者セグメントの効果の減少

消費者の商品・サービス情報探索コストの低下と、企業の個別的な顧客対応の進展により、ランダム・ディスカウント、価格シグナリング、イメージ・プライシングの効果が増加する。

##### ・留保価格の消費者セグメントの2極分化の進展

競合他社の商品やサービスと実質的な差別化を図ることができない場合には、真の市場価格が独立系サイト上での比較やオークション・逆オークション等で明らかになるスピードが高まるため、新商品販売での当面の高価格化の維持が困難になる。このため、経時的ディスカウントや浸透価格、経験曲線プライシング等の、商品情報の非対称性や消費者の価格感応度に応じたプライシング戦略の実現が困難になる。しかし、価格バンドリングやプレミア・プライシングは、特定の消費者の購買ニーズを的確に把握することができれば、高いマーケティング効果を生むことができる。

##### ・特別な取引コストの消費者セグメントのマーケティングの深化

取引コストの全体的な低下は、地理的プライシングの実現を困難にする。しかし、第2市場ディスカウンティングは、ワン・ツー・ワン・マーケティングによる個々の顧客毎の特性にまで踏み込んだワン・ツー・ワン・プライシングやまで深化させることで、新たな市場を開拓することができる可能性を持つ。また、補完的プライシングは、デジタル・コンテンツの分野での、オプション・プライシングによる2面プライシングの実現により、より大きな市場を開拓することができる。

## 4. バリュー・ベース・プライシングの手法

### バリュー・ベース・プライシングの適用可能性に基づくプライシング手法の区分

#### 1. ワン・ツー・ワン・プライシング

消費者毎に異なる購買意欲について、それに基づく異なる価格を提示することができるか、またはそれに合致する商品やサービスをカスタマイズすることができる場合に、消費者の購買意欲毎に異なる価格を提示。前者の場合には、オークションや逆オークションの方式が挙げられる。この実施前提として、顧客との過去の取引履歴や市場および競合他社の状況調査から、顧客個々の購買意欲を計測することができる手法が確立しており、その判断に必要な十分なデータが蓄積されていて、顧客の属性から納得のいくプライシングが可能であることがある。

#### 2. バージョニング・プライシング(プレミア・プライシング)

商品やサービスを、その機能や品質などで段階的に区分し、消費者の購買意欲に沿った商品・サービスの購買を促すことで、結果的にその購買意欲にふさわしい価格設定を実現する。バージョニング上問題となるのは、より上位のバージョンの購買意欲を持っている顧客に、それより下位のバージョンへの購買行動を実際に起こさせない工夫が、どれほどなされているかである。

#### 3. バンドリング・プライシング(価格バンドリング)

機能等について相互補完性のある異なる商品やサービスを組み合わせることで、個々の商品・サービスの販売価格の合計額よりも値頃感のある価格を実現する。この場合、バンドル化する商品・サービスを多くすることで、消費者の購買意欲の水準を全体として平均化し、単一価格で消費者の納得性の高いプライシングを実現。当プライシング手法には、複数商品やサービスを組み合わせたものを単一価格で販売する場合と、単一価格の商品を組み合わせで販売する(100円ショップ等)場合がある。

#### 4. オプション・プライシング

市場環境や需給環境により価格変動が大きかったり、購買前に適正な価格判定が困難であったりする経験財の場合に、顧客の商品・サービスの購買のリスクを低減するためのプライスを織り込むことで、顧客の購買決定を促す効果を生む。オプションは、将来ある資産や商品を特定価格で買ったり、売ったりすることができる権利であり、価格変動が激しい商品等の価格へのリスク・ヘッジ手段として用いられる。航空チケットの早期割引制度は、割高なキャンセル料というオプション価格を支払っても、将来に割安な価格で搭乗することができる権利を購入しているオプション取引と考えることができる。

# 5. バリュー・ベース・プライシングの実践事例1 (顧客属性毎に設定するワン・ツー・ワン・プライシング)

## 顧客属性に応じて差別化された価格を設定

- (例) 金融機関の顧客リスクに応じたローン金利の設定  
 スポーツ・クラブ等の家族会員割引やスペシャル会員用割引特典の設定  
 航空会社のマイレージ・サービスポイントによる利用率に応じた実質的な価格ディスカウント  
 逆オークションによる消費者主導による価格選択

(事例)

ソフトウェア・パッケージを製造・販売する企業

- ・新バージョンのソフトウェア・パッケージの新規開発総コスト: 5,000万円
- ・新バージョンのソフトウェアパッケージの製造・販売・アフターケアの総コスト: 1,000円/本
- ・既存顧客(旧バージョンの商品を購入済み)の実質ユーザー数: 10,000人
- ・新規顧客数の見込みユーザー数: 10,000人
- ・既存顧客の新バージョン商品の購入上限希望購入価格: 3,000円/本
- ・新規顧客の新バージョン商品の購入上限希望購入価格: 5,000円/本

顧客属性に応じた  
差別価格の設定  
(ワン・ツー・ワン・  
プライシング)

設定価格	一律5,000円/本	一律3,000円/本	既存顧客: 3,000円/本 新規顧客: 5,000円/本
売上高	5,000万円	6,000万円	8,000万円
製造販売コスト	<u>▲1,000万円</u>	<u>▲2,000万円</u>	<u>▲2,000万円</u>
営業利益	4,000万円	4,000万円	6,000万円
開発総コスト	▲5,000万円	▲5,000万円	▲5,000万円
事業利益	▲1,000万円	▲1,000万円	1,000万円

# 6. バリュー・ベース・プライシングの実践事例2 (商品グレード化でのバージョンング・プライシング)

## 商品内容や加工方法、消費シーン等の区分によるバージョン化を行い価格を設定

- (例) パッケージ・ソフトウェアのハイ・スペック版とロウ・スペック版の機能差別化による商品化  
 出版業界での新書のハードカバーによる出版と、その文庫本化による2次販売  
 映画業界における劇場公開と、その後のDVD/ビデオ化による販売  
 ホテル、航空機、電車、公演などの部屋や座席のグレードに応じた価格設定による販売

(事例)

ソフトウェア・パッケージを製造・販売する企業

- ・業務の専門家が欲する機能のほとんどすべてを取り揃えた業務用パッケージ・ソフトウェア(プロフェッショナル版)と、利用ニーズの高い機能だけを実装したパッケージ・ソフトウェア(ホームユース版)の2種類のみを販売
- ・ホームユース版の実装機能は、プロフェッショナル版から必要機能のみを取り出して実現し、開発コストは埋没原価
- ・プロフェッショナル版、ホームユース版とも、それらの製造・販売・アフターケアの単品あたりの総コスト:5,000円/本
- ・対象顧客であるヘビー・ユーザーの購入希望上限価格:プロフェッショナル版(5万円)、ホームユース版(3万円)
- ・対象顧客であるライト・ユーザーの購入希望上限価格:プロフェッショナル版(2.5万円)、ホームユース版(2万円)
- ・ヘビー・ユーザー、ライト・ユーザーとも、見込み顧客数は10,000人

<b>設定価格</b>	プロフェッショナル版(5万円) ホームユース版(2万円)	<b>売上高</b>	4億円	<b>設定価格</b>	プロフェッショナル版(3.5万円) ホームユース版(2万円)
		<b>製造販売コスト</b>	▲1億円		
(ヘビー・ユーザーの消費者余剰) プロフェッショナル版:5万円-5万円=0円 ホームユース版:3万円-2万円=1万円		<b>事業利益</b>	3億円	(ヘビー・ユーザーの消費者余剰) プロフェッショナル版:5万円-3.5万円=1.5万円 ホームユース版:3万円-2万円=1万円	
(ライト・ユーザーの消費者余剰) プロフェッショナル版:2.5万円-5万円=▲2.5万円 ホームユース版:2万円-2万円=0万円		<b>売上高</b>	5.5億円	(ライト・ユーザーの消費者余剰) プロフェッショナル版:2.5万円-3.5万円=▲1万円 ホームユース版:2万円-2万円=0万円	
		<b>製造販売コスト</b>	▲1億円		
		<b>事業利益</b>	4.5億円		

# 7. バリュー・ベース・プライシングの実践事例3 (相互補完性商品のバンドリング・プライシング)

## 顧客嗜好を相互補完する商品同士の抱き合わせ販売を行うための価格を設定

(例) パッケージ・ソフトウェアの既存商品のグルーピングの範囲によるハイ・スペック版とロウ・スペック版の商品化  
ケーブル・テレビなどの有料コンテンツの、複数番組のグルーピングによるパッケージ商品化  
紳士服安売り業における、スーツと2着目以降のスーツ、シャツ、靴などの抱き合わせ販売

(事例)

DVD/ビデオの製造・販売企業

- ・新着映画をDVD化したもの(ニュー・コンテンツ)と、旧作である名画をDVD化したもの(オールド・コンテンツ)を販売
- ・映画の製作コストは埋没原価
- ・ニューおよびオールド・コンテンツとも、それらの製造・販売の単品あたりの総コスト:1,000円/枚
- ・新作映画嗜好ユーザーの購入希望上限価格:オールド・コンテンツ(1,000円)、ニュー・コンテンツ(3,000円)
- ・旧作映画嗜好ユーザーの購入希望上限価格:オールド・コンテンツ(2,000円)、ニュー・コンテンツ(2,000円)
- ・新作映画嗜好ユーザー、旧作映画嗜好ユーザーとも、見込み顧客数は100,000人

オールド・コンテンツとニュー・コンテンツを1つのパッケージにして抱き合わせ販売したときの価格設定(バンドリング・プライシング)

設定価格	オールド(1,000円) ニュー(2,000円)	オールド(2,000円) ニュー(2,000円)	オールド(2,000円) ニュー(3,000円)	バンドリング価格 (4,000円/パッケージ)
売上高	6億円	6億円	5億円	8億円
製造販売コスト	▲4億円	▲3億円	▲2億円	▲4億円
事業利益	2億円	3億円	3億円	4億円

# 8. バリュー・ベース・プライシングの実践事例4 (経験財商品のオプション・プライシング)

実際に使用して初めてその価値を理解する経験財についてのお試し版(購買決定権)価格を設定

(例) 航空機の稼働率向上のために、航空チケットの早期購入割引と割高なキャンセル料をパッケージした商品化  
デジタル・コンテンツ等のお試し版の有料提供

(事例)

ゲーム・ソフトウェアの製造・販売企業

- ・新作ゲーム・ソフトウェアの販売価格を8,000円に設定
- ・新作ゲーム・ソフトウェアの製作コストは埋没原価
- ・顧客の当社ゲーム・ソフトウェアの購買志向として、面白いと思うソフトを販売する確率は50%で、そのときの購買希望上限価格は12,000円、つまらないと思うソフトを販売する確率は50%で、そのときの購買希望価格は2,000円
- ・ゲームの最初のシーンのみを楽しむことができるお試し版を、1,000円の有料コンテンツとして提供することを考慮

<p>オプション (お試し版)価格 :なし</p>	<p>(顧客の消費者余剰)</p> <p>面白い場合: 12,000円 - 8,000円 = 4,000円      (× 0.5) → 2,000円 つまらない場合: 2,000円 - 8,000円 = ▲6,000円      (× 0.5) → ▲3,000円</p> <p>(消費者余剰総額) ▲1,000円</p>	<p>(結果)</p> <p>顧客は、つまらない場合のリスクも考慮して、面白い可能性があっても、購入しない。</p>
<p>オプション (お試し版)価格 :1,000円あり</p>	<p>(顧客の消費者余剰)</p> <p>試作品購買価格: ▲1,000円</p> <p>面白い場合: 12,000円 - 8,000円 = 4,000円      (× 0.5) → 2,000円 つまらない場合: 0円      (× 0.5) → 0円</p> <p>(消費者余剰総額) 1,000円</p>	<p>(結果)</p> <p>顧客は、お試し価格分を余分に支払っても、つまらない商品を購入するリスクを回避できるため、面白い商品の場合には有効。</p>

# 参考文献

- 「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」2001年4月号  
「e時代のバリュー・ベース・プライシング」 NRI野村総合研究所 吉川 尚宏、他著
- 「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」2001年4月号  
「プライス・マネジメントの理論」 上田 隆穂著