

顧客価値志向の価格政策

顧客価値志向の価格政策とは、顧客の感じるお買得感を元に、より購買意欲を喚起させ、より高い利益を獲得するための価格設定法です。

この価格設定法には、顧客個別の属性に基づくもの、商品やサービスのプレミアム化を図るもの、相互補完関係にある複数の商品をパッケージ販売するものがあります。これらの手法を複数組み合わせることで、より高い効果を狙った価格政策が実施されています。

1. 顧客価値志向の価格政策とは

価格政策として、未だにコストに利益を加算するもの、競合他社（他店）の価格に若干の修正を加えるもの等が多用されています。しかし、これでは顧客の購買意欲を喚起し、より積極的な販売促進策を促進していくという点では十分ではありません。

商品やサービスに対して、「このくらいまでは支払ってもよいな」という顧客が感じている購買の上限価格と、実売価格との差異を把握することができます。この差分である金額が大きいほど、顧客はそれをお買得感として感じ、より大きな購買意欲を喚起することが期待できます。この顧客が思っている上限価格を把握するために、商品やサービスの価格付けを意図的に行い、それに伴う需要動向を見極めるという地道な工夫をすることが求められます。

顧客の感じる商品やサービスについての上限価格を大まかな金額として把握できたら、それをより高い利益を生むためのマーケティング政策として展開します。この具体的な価格政策のとしては以下のものであり、多くの企業で活用されています。また、これらの価格政策の組み合わせた利用もされています。

- 顧客属性による価格政策
- 商品のプレミアム化による価格政策
- 商品のパッケージ化による価格政策

2. 顧客属性による価格政策

顧客の上限価格を意識した個別の価格を設定することで、より高い利益を獲得することを目的とした価格政策です。この代表例が、航空会社のマイレージ・サービスポイントや小売店や映画興行

会社の各種ポイント、フィットネスクラブ等での家族会員割引や長期利用者へのスペシャル特典の付与などの割引価格政策です。

この事例として、パソコン用のアプリケーション・ソフトウェアを製造販売しているケースを紹介します。

- この商品を新規で購入したい顧客が、購買するための上限価格は 5,000 円/本
- この商品の旧バージョンの利用者であり、そのバージョンアップ版のより機能が充実した製品を購入したい顧客が、購買するための上限価格は 3,000 円/本
- 事業会社のパッケージ・ソフトウェアの、総開発コストは 5,000 万円
- 事業会社のパッケージ・ソフトウェアを製造・販売し、アフターケアするために要するコストは、平均して 1,000 円/本
- 新規顧客と、既存顧客でバージョンアップ版を購入することを見込める顧客数は、それぞれおよそ 10,000 人

ここで、新規顧客も既存顧客もいずれにも購買して欲しいという意図で、商品価格を一律 3000 円/本と設定した場合の事業利益を算定した結果が、表 1 の A の場合です。また、商品を安く売りたいために、新規顧客のみに販売することを意図して 5,000 円/本という価格を設定した場合の事業利益が、表 1 の B の場合です。A と B のいずれの場合にも、事業利益は 1,000 万円の赤字となります。これに対して、既存顧客は旧バージョンを利用できるため、新規顧客よりも新バージョンの商品を購入する欲求が少ない分だけ低めの価格を設定した結果が、表 1 の C の場合です。新旧それぞれの商品に対する上限価格が異なるのであれば、内容が全く同じ商品であったとしても、それぞれの上限価格で販売することを意図しています。

この価格政策は、ソフトウェアという特殊な商品だから実現できるという訳ではありません。通常の商品やサービスであっても、既存顧客は会員登録を行い、そこからのリピートオーダーは同じ商品やサービスであったとしても、新規の購買よりも安い価格で提供することを、販売政策として実現することができます。

表 1 顧客属性による価格政策の事例（ソフトウェア制作販売会社）

	A) 一律 3,000 円/本	B) 一律 5,000 円/本	C) 新規顧客 5,000 円/本 既存顧客 3,000 円/本
売上高	6,000 万円	5,000 万円	8,000 万円
製造販売コスト	▲2,000 万円	▲1,000 万円	▲2,000 万円
営業利益	4,000 万円	4,000 万円	6,000 万円
総開発コスト	▲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

3. 商品のプレミアム化による価格政策

商品内容や加工方法、それに顧客が消費するシーン等の区分により、商品やサービスの組み合わせを考慮した価格を設定することで、利益の向上を目指す価格政策です。この代表例として、ホテルや航空機、電車、劇場公演などでの部屋や座席によるグレード化、パソコン・ソフトウェアでの通常使う機能のみのホームユース版と特別な状況でしか利用しない機能も含めたビジネスユース版などの差別化商品があります。

事例として、化粧品やサプリメント等のセット販売で、通常良く利用される商品のみをパッケージしたスタンダード・セットと、それに加えて特別な機能や効能を有する商品も併せてパッケージしたスペシャルなものを販売するケースを紹介します。

- スペシャル・セットを購入したい顧客が、スタンダード・セットを購入する時の上限価格は 30,000 円、スペシャル・セットの上限価格は 50,000 円
- スタンダード・セットを購入したい顧客が、スタンダード・セットを購入する時の上限価格は 20,000 円、スペシャル・セットの上限価格は 25,000 円
- スタンダード・セット、スペシャル・セットとも、事業会社が商品をパッケージ化し販売するためのコストは、1 セットあたりいずれも 5,000 円
- セット詰めする個別の商品は既に開発済であるため、開発コストは考慮しない
- スタンダード、スペシャル・セットの、購入見込み客数はいずれも 10,000 人ほど

スタンダード・セットとスペシャル・セット、それぞれを購入したい顧客に上限価格で購入して欲しいために、スタンダード・セットを 20,000 円、スペシャル・セットを 50,000 円でそれぞれ販売した場合の結果を、表 2 の A に示します。

この場合、スタンダード・セットを購入したい顧客はそれが上限価格であるため、意図通りにそれを 20,000 円で購入してもらえます。ただし、スペシャル・セットを購入したい顧客は、スタンダード・セットは 30,000 円を上限価格と考えているのに対して、販売価格は 20,000 円であるので、その差分である 10,000 円をお買得感と感ずます。それに対して、スペシャル・セットは 50,000 円を上限価格と考えているのに対して、販売価格も 50,000 円であるので差分 0 円で、まったくお買得感を感じません。このため、スペシャル・セットを購入したい顧客は、機能面で我慢してもお買得感のより高いスタンダード・セットを購入してしまいます。

このような状況を回避するために、スペシャル・セットを購入したい顧客には、意図通りにスペシャル・セットを購入してもらうために、このお買得感をスタンダード・セットより高める必要があります。このため、スタンダード・セットの販売価格を 20,000 円のままとした場合に、スペシャル・セットの販売価

格を 35,000 円とときの結果が、表 2 の B となります。この場合には、スペシャル・セットを購入したい顧客がそれを購入する場合に感じるお買得感は、上限価格 50,000 円と販売価格の差分である 15,000 円となりますので、意図通りにスペシャル・セットを購入することになります。

表 2 商品のプレミアム化による価格政策の事例（化粧品・健康食品販売会社）

	A)	B)
スペシャル・セット価格	50,000 円	35,000 円
スタンダード・セット価格	20,000 円	20,000 円
売上高	40,000 万円	55,000 万円
製造販売コスト	▲10,000 万円	▲10,000 万円
事業利益	30,000 万円	45,000 万円

4. 商品のパッケージ化による価格政策

顧客の嗜好を相互に補完するような商品同士を抱き合わせ販売し、これに対して価格を設定することで、利益の向上を目指す価格政策です。この代表例として、有料テレビ放送での複数番組のグルーピングによるパッケージ販売、紳士服量販店での 2 着目以降のスーツの格安販売などがあります。

事例として、映画メディア販売で、旧作である名画と新作であるそれぞれの D V D を販売するケースを紹介します。

- 映画ファンで、旧作の名画も新作もいずれも 2,000 円/枚が上限価格
- 新作映画が好きで、旧作の上限価格は 1,000 円/枚だが、新作のそれは 3,000 円/枚
- 旧作も新作も、仕入と販売のコストはいずれも 1,000 円/枚
- 映画の製作済のため、そのコストは考慮しない
- 映画ファンも新作映画好きのファンも、いずれも見込みの顧客数は 100,000 人

映画ファン、新作映画好きファンのいずれにも、旧作と新作を購入して欲しいため、それぞれの上限価格の低い方である、旧作 1,000 円、新作 2,000 円で価格設定した場合の結果を、表 3 の A に示します。この場合の事業利益は 2 億円となります。また、映画ファンには旧作を、新作映画好きファンには新作を、それぞれ上限価格で購入して欲しいため、旧作 2,000 円、新作 3,000 円で価格設定した場合の結果を、表 3 の B に示します。この場合の事業利益は 3 億円となります。

ここで、映画ファン、新作映画好きファンのいずれにも、旧作と新作の上限価格を加算すると

4,000円となります。このため、旧作を1枚買えばこれにつき好きな新作1枚をセットで、またその逆もありとして、いずれも4,000円で購買できる価格政策を実施したとします。これは、それぞれの映画ファンの新旧セットでの購買を促すことになり、この結果を表3のCに示します。この場合の事業利益は4億円となります。

表3 商品のパッケージ化による価格政策の事例（DVD製造販売会社）

	A)	B)	C)
旧作DVDの価格	1,000円	2,000円	新旧セット販売 4,000円
新作DVDの価格	2,000円	3,000円	
売上高	60,000万円	50,000万円	80,000万円
仕入販売コスト	▲40,000万円	▲20,000万円	▲40,000万円
事業利益	20,000万円	30,000万円	40,000万円

ヘリオパッケージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義