

# 日本企業の価格戦略傾向

上 田 隆 穂

## 目 次

はじめに

1. 日・米・欧企業による価格決定の重視度
2. 価格設定の目標は利益かマーケットシェアか
3. 価格戦略の成功例と失敗例
4. 価格戦略の検討枠組
5. 日本企業の価格戦略傾向

## はじめに

日本では従来、価格戦略の研究上の位置づけは、マーケティングの4Pの一つに数えられつつもそれほど重視されてこなかった。実務上では研究面よりは重視されてきたが、それでも十分とは言えず、主に価格担当者の経験によって価格決定がなされてきたといえる。通常、ウェイトは、他のPである製品開発の方に重点が置かれ、差別化中心のマーケティングが実践されて、その差別化の程度によって価格は自由に設定できると考えられたのであった。この傾向は、バブル経済が崩壊し、価格競争に突入するまで続いた。ところが利益のでない競争状態になるに至り、従来のやり方に反省が生まれ、適切な価格戦略が模索されるようになってきたのである。従って、この研究では主に日本企業の価格戦略の現状認識という観点から議論を進めていきたい。

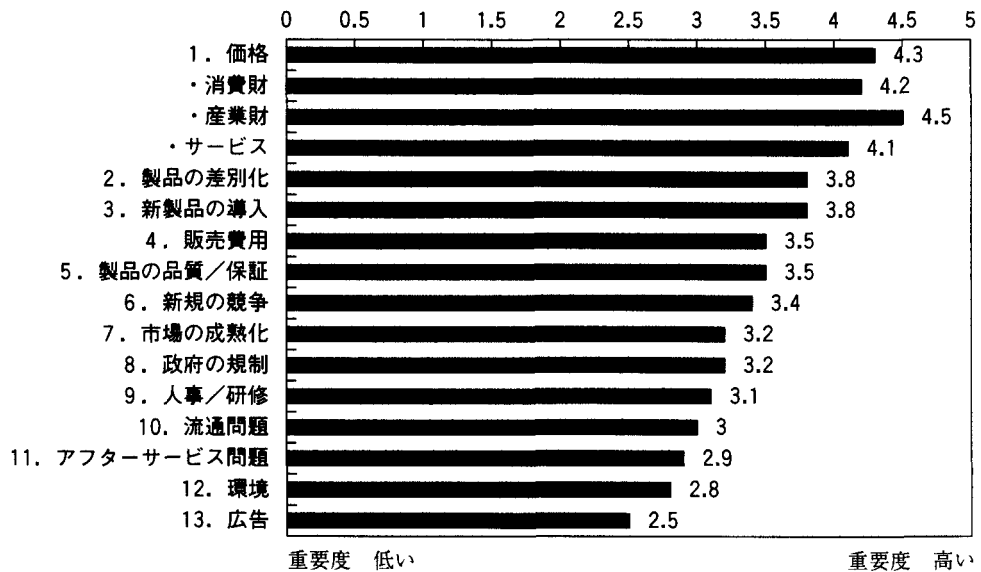
手順としては、まず企業における価格戦略の位置づけが欧米との比較により日本ではどうであるかを検討する。そして主に日本における価格戦略の成功例や失敗例をいくつか挙げ、成功・不成功を分ける幾つかの要因を確認する。その後、企業の価格戦略が従来どのように分類されているかをレビューする。その結果に基づき、どんな視点で日本企業の価格戦略を捉えるべきかの検討を行い、最後に主に記事検索情報を利用して日本企業の価格戦略傾向を概観する。以上により、日本企業の価格戦略の現状認識を試みるのが本研究の目的である。

## 1. 日・米・欧企業による価格決定の重視度

まず図1を参照されたい。この図は米国及び欧州のマネージャー186名にマーケティング関連の問題トップ13を5点評価で回答してもらったものである。メーカー、卸、小売の区別はないものの、価格問題が平均4.3ポイントで製品差別化、新製品導入を抑えて最重要課題に位置づけられている。消費財、産業財、サービスの中では特に産業財においてその重要度が高いようである。

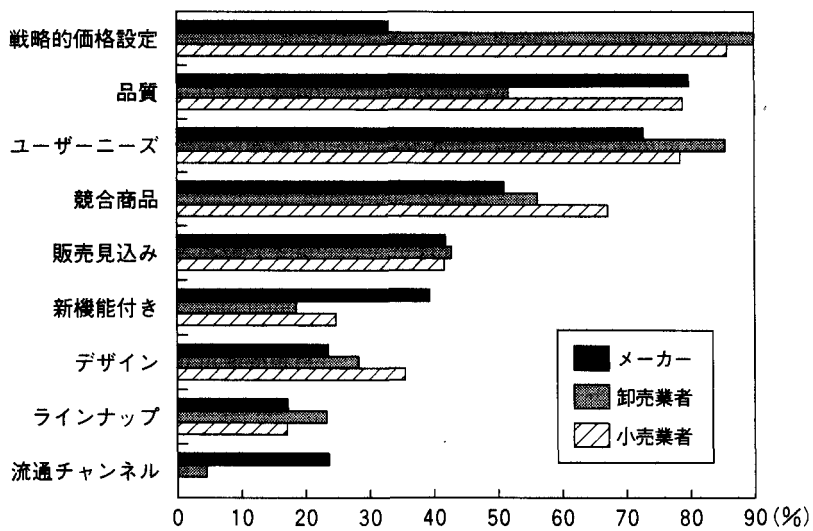
この欧米の価格に関する意識の高さに比べて日本ではどうであろうか。全く同様の調査項目での資料ではないが1997年8月の帝国データバンク『TDB REPORT』に類似の調査項目が掲載されている。<sup>1</sup>この図2を見ると当然のことながら卸、小売では欧米と同様の

図1 経営者によるマーケティング諸問題の重要性ランキング  
(1995, 米国57社, 欧州129社)



(出典：R. J. Dolan & H. Simon, *Power Pricing*, Free Press, 1996, p.5)

図2 日本企業が商品開発で重視する点 (調査結果/複数回答)



(出典：TDB REPORT, Vol.27, 帝国データバンク, 1997.8, p.10を一部修正)

傾向を示し、価格問題が最重要課題となっている。けれども日本のメーカーにとってはその位置づけが他の項目より相対的に低く、9項目中6位にランクされている。

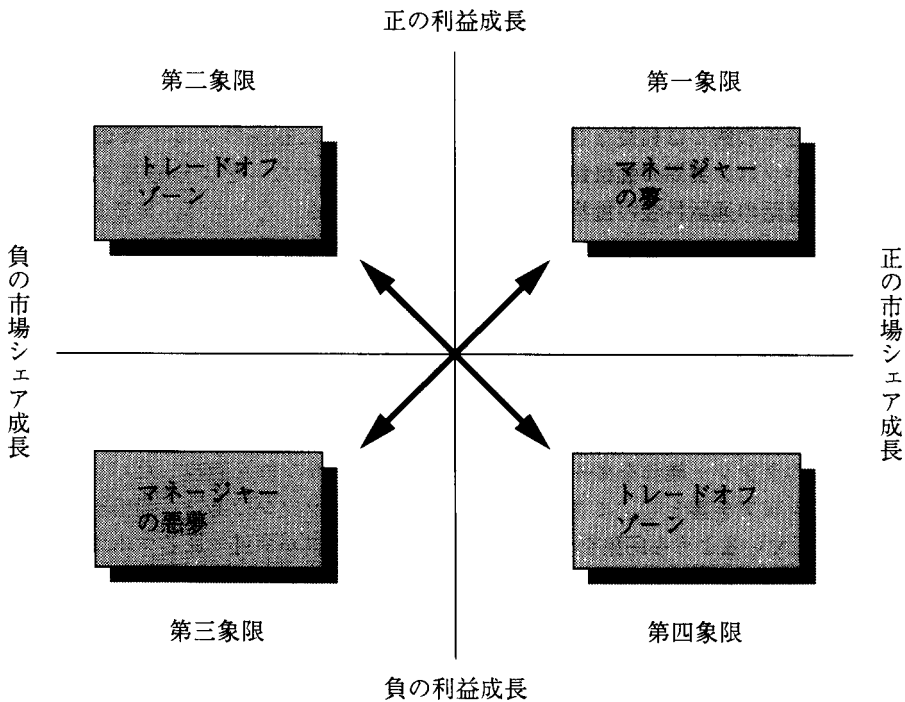
1990年代初めに起きたバブル経済の崩壊を受けてなされた低価格化競争により、十分な利益を出せなくなったため改めてその重要性が認識された価格問題であるが、この資料を見る限りでは欧米よりは位置づけが低い。この原因としては、欧米と比べて日本のメーカーはまだ流通チャネルに対するパワーを維持しており、そのパワーにより現在でもある程度価格維持力を保っているため欧米よりは意識が低いという意見があるが、確かではない。<sup>2</sup>

## 2. 価格設定の目標は利益かマーケットシェアか

価格設定の目標に関しては利益もしくはマーケットシェアのどちらかにウェイトがかけられることが多い。財の市場におけるポジションや新製品か否かによって事情は異なるもののなかなか両方の同時達成は難しそうである。例えばメルセデス・ベンツの上級副社長 Juergen Walker このような状況を次の図3ように示している。<sup>3</sup>

誰もが理想到達目標を第一象限におくのだが、現実には第二、四象限であることが多く、第三象限に至ってはまさに悪夢となるのである。第一象限になるためには過去にむしろ失

図3 利益かマーケットシェアか



(出典：Robert J. Dolan & Hermann Simon (1996), *Power Pricing*, Free Press, p.34 を一部修正)

敗してその改善により至ることが前提になるとされている。例えば、パリ近郊のユーロディズニーは1990年に比較的高価格でスタートしたが、娯楽に目の肥えたヨーロッパの人たちには受け入れられず、入場者不足とホテルの低稼働率で倒産の危機に瀕した。1994年についに料金を30%下げ、1995年には黒字転換を達成した。<sup>4</sup> このケースでは第一象限に移行したといえるだろう。日本の例としては、後述する日本マクドナルドの事例があり、大幅な値下げにより、“マネージャーの夢”を1997年末現在では達成しているようである。

第二象限では、利益に、よりウェートをかけ価格を上げてマーケットシェアを犠牲にして利益拡大を図ろうということの意味する。従来の郵便料金の値上げなどがこの例であろう。この値上げで雑誌など一部認可を受けた定期刊行物（第3種郵便物）の配送は、郵便から宅配便業界に流れるようになった。第四象限のトレードオフはこの逆である。価格を下げてマーケットシェアの拡大を図ろうとするものである。近年の例では利益なき繁忙を生んだとされるパソコン業界の価格競争や最近における携帯電話の通話料金の価格競争がこれに当たる。

第三象限に関しては、すでに十分価格が高すぎるのに利益の拡大を図り、価格をさらに上げてしまい、顧客離れを起こし、利益もマーケットシェアも縮小してしまう場合が当てはまる。昨今の日本におけるタクシー料金の値上げは、客のタクシー離れを生み、交通マーケットでのシェアを落とし、まさに悪夢の状況を生みだしているような印象を受ける。逆にマーケットシェア拡大を狙って、低価格戦略を採ったものの、低価格競争に破れて、マーケットシェアも利益も落とした場合も当てはまる。例としてはアップル・コンピュータ社が挙げられる。1997年末現在でアップルも悪夢を見ているようである。

欧米と日本とではこれらの目標の置き方に差は見られるのであろうか。Robert J. Dolan & Hermann Simon (1996)によれば、欧米では通常、利益の最大化を目標としており、日本企業は逆にマーケットシェア最大化を目的にしているとされている。しかしながら前出の帝国データバンク『TDB REPORT』の価格設定における重視事項の調査をみると日本のメーカーにとっての上位5位までの重視事項は以下のようにになっている。<sup>5</sup>

- ①製造コスト
- ②利益
- ③競合商品の価格
- ④販売見込み
- ⑤需要バランス

ここでマーケットシェアを特に関連の強い項目である③④の競合商品の価格及び販売見込みをマーケットシェアの代替項目と考えると欧米と同様に日本においても最近では利益の方が重視されるようになってきているといえよう。

ただし、以上の議論は一般論であり、企業のおかれた状況によって利益かマーケットシェアかどちらをより重視するかは当然変わってくる。たとえば、後発企業が先発企業と正面衝突を避けてニッチ市場狙いでゆく場合には、一部のマニア市場を狙うことがあり、この場合には高価格戦略をとり、利益重視となることが多い。実例としては、株式会社アスコのオーダーメイドのパソコン「高級ウッドイパソコン」が挙げられる。このパソコンはインテリア性を重視したパソコンでいわば家具調パソコンであり、通信販売されている。外側の材質が木材であるマホガニー、ホワイトアッシュ&アユス、ウォルナットの三種から選べ、スピーカーはピラミッドの形をした特別設計、その他に木製マウス、化石入り大理石のマウスパッドが特徴で本体のCPU、ハードディスク、CD-ROMは自由に選択できるようになっている。価格は、同程度の機

能を持つパソコンと比較するとかなり高く90万円からで指定外の注文にも相談に応じてくれるという。<sup>6</sup>

逆にニッチ狙いでなくチャレンジャー後発企業が先発企業に正面から競争をしかける場合には低価格によるマーケットシェア重視である場合が多い。実例としては、富士通のFMV デスクパワーの例が挙げられる。このパソコンは1994年に発売された。当初は、NECに大きくマーケットシェアを引き離されていたが、実売価格が20万円を切るという低価格で販売されたため、生産が追いつかないほどの人気商品となった。富士通は、更に低価格戦略を推し進め、1995年初めに新機種を投入するとともに既存機種価格を最大3割まで下げた。1996年度には200万台の販売量を達成し、売上台数を対前年同期比37.9%伸ばし、大幅にマーケットシェアを拡大した。富士通のパソコン事業はこの時点で初めて損益分岐点を越えたとされている。<sup>7</sup>

### 3. 価格戦略の成功例と失敗例

この成功例及び失敗例は数多くみられるがいくつか実例を挙げておく。

#### (1) 日本マクドナルドの成功とケンタッキー・フライドチキンの失敗

1995年4月に210円のハンバーガーを130円に下げ、1997年には期間限定ながら80円バーガー出した日本マクドナルドは着実に売上高を伸ばしている。1995年に130円に値下げしたときには、コンビニの弁当客をも奪う勢いで成長を遂げたともいわれた。1997年には一号店出店以来26年が経過し、一号店出店当時の幼少時にマックの味に馴染んだ世代が子供を連れ来店するようになってきおり、1997年にも500店舗以上の新規出店をする勢いである。このように製品ライフサイクルが成長過程にあるものに関しての大幅な値下げは強い

触媒作用を果たし、より速いスピードでの市場成長を促したものと考えられる。<sup>8</sup>

上記の例に対比されるものが日本ケンタッキー・フライドチキンの1994年の「X計画」キャンペーンであろう。このキャンペーンでは割安なセットを売り出したが、従来のそれよりも価格の高いメニューからスイッチングが見られただけで新規顧客を開拓できず、客単価が5%以上も落ち、結果的に収益の悪化を招いた。<sup>9</sup> この例において市場は成熟化しており、単なる値下げでは新規顧客のトライアルをそれほど誘発せず、またマクドナルドがコンビニの弁当客を吸引したようには他業種から需要を奪い取ることができなかった。結果的に市場成長を促進できず、既存顧客の一回当たり購入単価を落とすただけであった。

このような繰り返し購買する非耐久消費財に関する値下げや価格キャンペーンにおいては、新規顧客のトライアルを通じての市場成長の有無が成功・失敗を決める大きな要素の一つとなる。

#### (2) ホールズの成功とオレンジストレート飲料の失敗

ワーナーランバート社が発売しているホールズのコンセプトは喉の爽快感を訴求点とする大人の喉飴である。もともとキャンディーのターゲットは子供が中心であったが、コンセプトを口内の爽快感、喉の健康として大人をターゲットとすることにより成功を収めた。<sup>10</sup> つまりキャンディーを子供の口のみならず大人の口へ放り込むことに成功したのである。既存製品を中心として新用途による新市場の開発に成功したといえよう。しかもホールズは通常のキャンディーとは全く別製品カテゴリーとして認識されているため、通常のキャンディーより高い価格で市場に受け入れられている。

一方、対極の例としては日本で1992年4月にオレンジ果汁の輸入が自由化された際に各

飲料メーカーが中心となり、こぞって参入したオレンジのストレート果汁飲料のケースが挙げられよう。このストレート飲料の設定価格は濃縮還元飲料と比べると輸送費が5倍かかるためどうしても高価格となった。例えばキリン・トロピカーナの「トロピカーナ・ピュアプレミアム」は750mlで400円(1000ml換算で約533円)、アサヒビール飲料の「完熟オレンジ」は500mlで280円(1000ml換算で560円)となり、従来の濃縮還元100%果汁タイプは1000mlで320円、ダイエーのプライベートブランドのそれは1000mlで188円程度だった。<sup>11</sup> ストレート果汁の持つ風味のよさにもかかわらず消費者は濃縮還元飲料と同じ製品カテゴリーで判断したため、オレンジ飲料ならこれくらいの価格だという基準(参照価格という)と比べてストレート果汁があまりにも割高であると感じた。そのためストレート果汁の市場は導入段階でつまづいたのであった。ストレート果汁飲料は輸送費というコスト要因を回避できず、濃縮還元飲料に比べて割高となることは避け得ないのならば、ホルズのケースのように消費者の価格判断のフレームを変えるために濃縮還元飲料とはできるだけ離れた、異なった新市場を形成することが重要であったと考えられる。すなわち製品コンセプトづくり、広告コミュニケーション、店頭での売場の配置や他の商品との組み合わせなどで全く異なった製品カテゴリー創造の努力をすべきであっただろう。例えば食後のデザートのカテゴリーでもし認識されれば導入の価格で十分勝負できたかも知れない。

これらの例は、価格判断のフレーミングの重要性を物語っている。

### (3) ソニーの CD プレーヤーの成功とベンツの SLC ロードスターの失敗

ソニーが他に先駆けて CD プレーヤーを世に出した時、この製品は文字通り世界で初めての画期的製品であった。そこでソニーは価

格を含めたデザイン・機能を決定のために31ヶ月間に15機種を市場に出し、直接的に市場の反応を確かめた。プロセス的には初めに5~6機種だし、その中である機種が売れたならばその機種をベースに何機種か作り発売した。これを繰り返し、スイートスポットを見極めることができた。<sup>12</sup> もちろん見極めるものの中には価格も含まれている。この例は価格設定に限定したものではないが、コストのかかる方法である。大型成長商品となる可能性を秘めた製品を対象にした場合に余裕のある企業にのみ許された方法であろう。

一方、1990年代初め、メルセデス・ベンツはドイツ国内において9万ドイツマルクより始まる価格で SLC ロードスターを市場に投入した。この価格は消費者が喜んで支払う価格をかなり下回っていたのであまりにも受注が多く、生産が全くついていけなかった。結果的にグレーマーケットが生じ、幸運にもその車を入手できた消費者は元の価格よりも大幅に高い価格で再販売できた。話題づくりにはなっただろうが、このためより高い消費者の受け入れ価格をつけていれば得られただろう利益を失ったことになり、その意味で失敗したことになる。この後、メルセデスは価格を引き上げ、需要と生産能力とを調整するようになった。日本の自動車メーカーでは企業イメージアップのため、話題づくりのため、意図的にこの方法をとる場合もある。余談ではあるが今日のメルセデスは、価格反応を推定する洗練された方法を好んで使用するようになったと言われている。<sup>13</sup>

以上のソニーとメルセデスの例は、企業にとって適正な価格を見極められるかどうかで成功不成功の分かれ目になることを示唆している。

#### (4) シティホテルのプールの成功と高級旅館・ホテルの低価格化の失敗

シティホテルのプール利用料金は、公営プールはもちろん、一般的な設備の整ったレジャープールよりもかなり高い。東京では平日5,000～7,000円、土日祝日では8,000～10,000円が平均といわれる。これに比べて公営プールは数百円、レジャープールは3,000～3,500円である。プールも小さくて、レジャープールに比べてレジャー設備的にも見劣りがするシティホテルのプールであるが、夏になると女性誌がこぞって特集を組み、この高価格にも関わらずOLを中心とする若い女性層に人気が高い。<sup>14</sup>この人気の理由としては、2つ考えられる。1つは言うまでもなく高い料金設定で学生を中心とする若年層の排除を行い、その結果としての混雑緩和である。芋を洗うような混雑から逃れられる効用は当然ながら大きい。もう一つは、高い料金設定により利用顧客が比較的ハイクラス層に限定されるということである。つまり利用顧客とシティホテルの高級感とのインタラクティブな関係がハイクラスな雰囲気をつくりだしており、その雰囲気がエンジョイされるわけである。またそのその雰囲気を目当てにやってくる層もいよう。

この後者の理由は、ターゲットセグメントのうまい捕捉を通じて、高い prestige の維持に成功していることを意味している。このブランド力がまた高い料金の存続を可能にしているのである。

一方、'93年辺りから国内旅行を巡る環境は大きく変わったと言われている。<sup>15</sup>例えば、旅館の温泉や客室の昼間利用、有名旅館やホテルに1泊1万円前後で宿泊、交通機関の正規往復料金とはほぼ同額で往復と宿泊が可能になってきている。この最後の例では、交通料金は低くしにくいので宿泊料金が値下げの原資になっている。つまり有名旅館やホテルの低価格化がかなり進んだのである。この理由

としては国内旅行の不振で宿泊施設の稼働率が落ちたため顧客獲得が最優先課題となり、大手旅行代理店の値下げ圧力に屈した形となったことが挙げられる。具体例を挙げると'94年のことであるが、近畿日本ツーリストは「御三家の宿」として箱根の富士屋ホテル、軽井沢万平ホテル、日光金谷ホテルという時期によっては1泊3万円以上もする老舗ホテルに平日なら1泊1万円でもとまれる格安商品を売り出した。部屋数や期間に制限があったもののかなりの集客力を発揮し、実施期間は大幅に延長された。また和風旅館は、朝食・夕食付が一般的であるが、夕食を抜いた1泊朝食付や2泊3食付など「泊食分離」により旅行代理店は低料金化を推進した。

このような低料金化の推進の結果、「ジーンズ姿の若者が増えた」というホテルの声に代表されるように利用顧客層特性に変化が見られるようになった。つまり本来のターゲットであるハイクラス層に対してターゲットではない顧客セグメントの割合が増加し、高級ホテル・旅館が持っていたブランド力は低下し、もはや高い料金の存続は難しくなっている。本来、高級ホテル・旅館がすべきであったことは、次世代のハイクラス層候補者を識別し、従来のターゲット顧客層とのフリクションを避けつつ、その層に対してトライアルを促進する努力である。またトライアル促進のための価格戦略としては、このホテル・旅館はこれくらいだという価格（参照価格）を下げない工夫をした割安料金の提示が必要であろう。例えば2泊目から半額というような欧米で採られている料金設定がそうである。またロイヤルユーザーへのプロモーション的な刺激としては、関係性強化のためのメンバーカード発行によるメンバーオンリーの料金特典などである。

これらのケースでは、料金設定によるターゲット顧客選定の重要性を示唆している。特にイメージが重要な製品・サービスのカテゴリ

りでは重視されるべきであろう。

上記のようなケースを見ただけでも価格決定の成功・不成功を分ける要素は数多く存在する。これらのケースでは、製品ライフサイクルステージ・他業種の需要代替、価格判断のフレーミング、適正価格の見極め、価格設定によるターゲット顧客の選定など多様なレベルの要素が見られた。そこで以後は価格戦略をどのような視点から考えるべきかを既存の分類方法をレビューしつつ検討した後、日本企業の価格戦略の現状を概観する。

#### 4. 価格戦略の検討枠組

##### 4-1. 過去の分類

「企業は卓越したイノベーションがあれば好きに価格を設定できる」というのは事実で

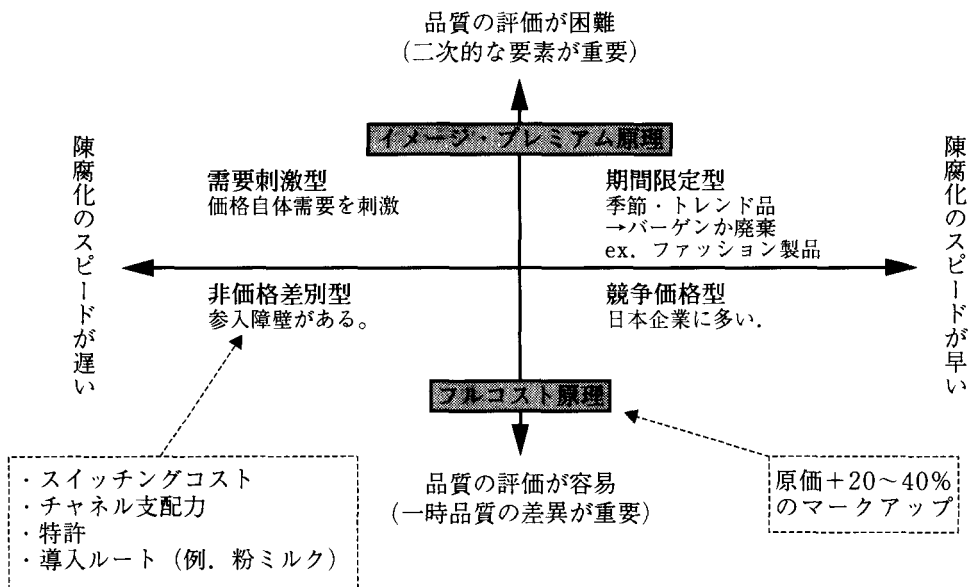
あろうが正しい方法ではない。最初の設定価格による製品もしくはサービスの市場としての成長性、ターゲット・セグメントの選定、他企業の参入の脅威、自社の他製品との価格バランスなどを消費者の価格知覚を通して考慮する必要があるからである。企業目的、直面した諸状況などの環境条件を含めて価格戦略を考えることこそ本来の価格戦略といえるだろう。

まず過去の文献からどのような観点で価格戦略分類がなされているかを見てみよう。

##### (1) 製品カテゴリー特性による分類

これは古川(1995)による分類が該当する。<sup>16</sup> 図4がその分類である。この分類は価格戦略自体の分類というよりむしろ異なった価格戦略がとられる製品カテゴリーを分類したものと捉えられる。

図4 製品カテゴリーによる分類



(出典: 古川一郎 (1995) 『日本企業のプライシング・プラクティス』  
(上田隆穂編著『価格決定のマーケティング』第1章, p.28) を修正.)



古川は1992年から1993年にかけて、25社27事業部（自動車、コンピュータ、カメラ、ビデオテープ、素材、食品、家電、洋酒、製菓、農耕機具、洗剤、化粧品、通信機器、不動産、広告代理店）に対しヒアリング調査を実施し、その結果に基づいて分類を行った。この図は2軸で分類され、一軸は、品質評価の難易度、もう一つの軸が陳腐化の早さである。品質評価の難易度軸に関してのべると、毛皮コートやファッション衣類のように一般消費者にとって品質評価が困難な場合、その本質的な一次機能よりも2次的な機能が重視されることが多く、イメージが売れ行きを左右することが多い。この場合価格が品質評価の決め手となりやすく、ある程度高い価格でないと買われないことがある。古川はこれをイメージ・プレミアム原理と呼んでいる。例えば、毛皮コートの1次機能は保温であるが、見た目の豪華さなどの2次機能の方が購買の決め手になるだろう。

また品質評価が容易な場合、例えばパソコンがそのMPUのヘルツ数、CD-ROMの種類、メモリーの大きさ、モニターの種類で容易に品質が推し量れる場合、これらの製品の持つ1次機能がブランド選択上重要となり、消費者により価格も容易に推定されてしまうため、コスト積み上げ方式とそれに一定の利潤を乗せるマークアップ方式で価格設定がなされることが多い。古川はこれをフルコスト原理と呼んでいる。

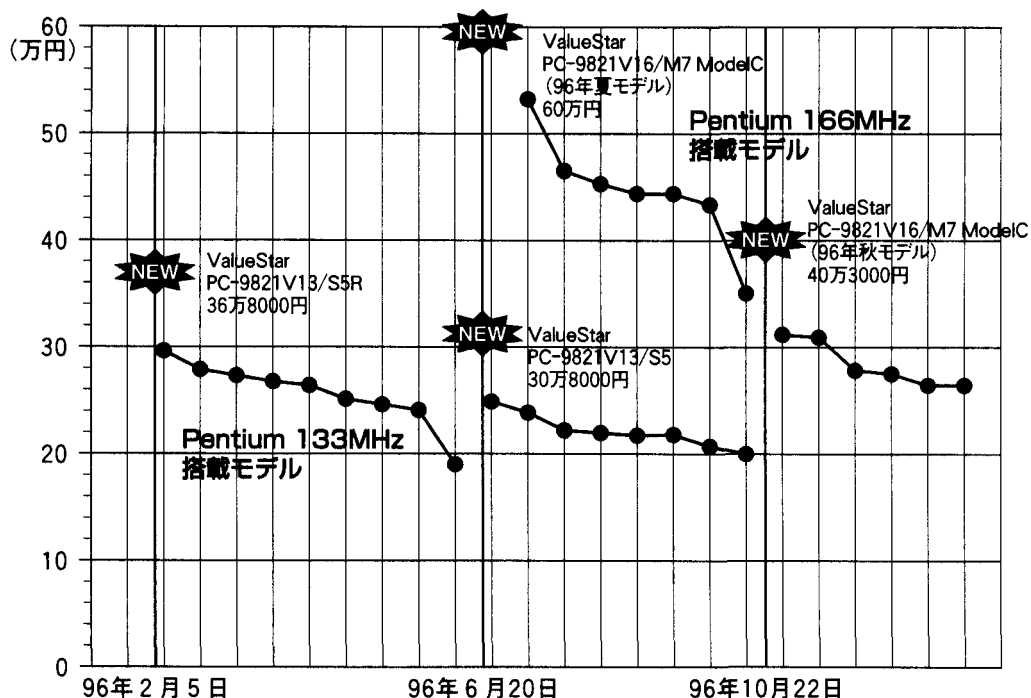
もう一つの陳腐化の早さ軸と併せて、4タイプの価格戦略に大きく分類されている。品質の評価が困難で陳腐化のスピードが遅い第2象限にあたる部分が需要刺激型と呼ばれ、価格自体が需要を刺激する、つまり価格が高いことが売れる要因となる製品カテゴリーとなる。このタイプに含まれるのは毛皮コートや宝石などであり、製品・サービス自体が他者からいくらかに見えるかという顕示価格的要素が重要となる。

品質の評価が困難で陳腐化の早いものとして第1象限に当たる部分は期間限定型と呼ばれ、ある期間のみ製品・サービスの価値が維持されその期間が過ぎてしまうと急激に価値が下がってしまう製品カテゴリーが該当する。ファッション製品、その他の季節商品、旅行サービスなどが当てはまる。陳腐化してしまうとこれらはバーゲンで売り切ってしまうか廃棄されることが多い。

品質の評価が容易で陳腐化の遅いものとして第3象限に当たる部分は非価格差別型と分類され、価格以外の参入障壁が存在するため価格維持が可能である製品カテゴリーが該当する。その参入障壁の要素としては、物理的・心理的スイッチングコストの存在<sup>17</sup>、チャネル支配力、特許、影響力のある導入ルートなどがある。例えば影響力のある導入ルートとしての実例として古川は粉ミルクを挙げている。粉ミルクは産院などで出産後に出され、あるブランドを新生児に飲ませた母親が退院後も同ブランドの粉ミルクを飲ませ続ける傾向があると言われている。もしもブランドを変えて新生児がミルクを飲まなくなったら一大事だという懸念が母親を価格へのこだわりをなくさせているものと考えられよう。

最後に品質の評価が容易で陳腐化の早いものとして第4象限に当たる部分は競争価格型と分類されている。日本企業に多い型とされ、家電製品などに顕著である。このタイプは競争圧力により急激に実売価格が低下し、価格引き上げのために新製品を投入し、また価格が低下していくパターンを繰り返す。そして大きな技術革新があると大幅に価格は引き上げられるが、また同様のパターンで価格は低下していく。最近の典型的な例としてはパソコンの価格が挙げられるであろう。実例としてNECパソコンのバリュースターの実売価格推移を図5に載せておく。

図5 パソコン価格の推移（実売価格）



(出典：日経パソコン 1997年6月2日号, p.156を一部修正)

## (2) 製品ライフサイクルによる分類

製品ライフサイクル上での価格戦略分類は一般的であり、価格関連の多くの書籍でみることができる。例えばこの方法での比較的単純な分類としては、Thomas T. Nagle (1987) に見られる。<sup>18</sup> 以下主に Nagle を参考にしながら製品ライフサイクルの各ステージ毎に価格戦略の方向性を記しておく。

### ●導入期

『購買者は価格に敏感ではない。というのは彼らにはまだ製品からどんな便益が得られるかわからないからである。生産コ

ストもプロモーションコストも高い。競争企業はまだいないか少数であるためほとんど競争上の脅威はない。製品の価格は潜在購買者にとって品質を示す指標となるが、それも売上増大のためにはたいした影響をもたない。消費者啓蒙こそが市場確立の鍵となる。』

この Nagle の論調では、導入期には比較的高い価格をつけ、品質イメージを高めるのがよいということになる。しかしながら、この主張の前提は競争が当分ほとんどないという状態であるか、または他に機能代替するものが全くないという状況で当てはま

るであろうが、現実には当てはまる場合は少ないであろう。たとえば、競争という観点では、Redmond（1989）は1946～84年で33製品カテゴリーを対象として、新製品の製造コストを基準とする高価格導入と低価格導入で市場に対する他企業参入率の差を調べている。<sup>19</sup>これによるとかなりの低価格で市場導入した場合には、導入期、成長前期では少数の有力企業のみでの参入しかなかったが、高価格で導入した場合には、他企業にとって市場が魅力的に感じられ、初期での参入率が高くなる傾向があった。つまりRedmondは導入期で潜在的競争参入の可能性を小さくする低価格設定を薦めているのである。<sup>20</sup>

機能代替の観点からは、既存の機能を代替する新製品はその機能と価格の総合的な価値で既存製品を上回る必要がある。このような場合には早期の普及を促すため及びデファクト・スタンダード（事実上の標準規格）をとるために低価格戦略を採用することが有効であろう。例えば、アメリカのフェアチャイルド・セミコンダクター社が開発したICはトランジスタの機能代替であった。しかしながら、そのよさはコンピュータ業界でもなかなか認められなかった。そこでゼネラル・マネージャーであるリチャード・ノイスはICの価格を原価の数分の1である1個辺り1ドルという低価格に設定し、IC時代を切り拓くことに成功した。2年後、量産効果などでICは十分利益のあがる事業になった。<sup>21</sup>

最近、日本市場でDVDプレーヤーが導入されているが、製造コストを基準とすれば極めて低価格で導入されているようである。これは是が非でもDVD市場を成立させたいという企業の強い思いと先にデファクト・スタンダード（事実上の標準規格）を確立したいというメーカーの意思によるものだと考え

られよう。

#### ●成長期

この時期になると購買者は、個人的な経験や革新的採用者から多くの情報を入手し、次第に低価格に反応するようになる。もし普及の程度が口コミなどにより以降の売上に大きく影響するならば価格の低下は市場成長率をかなり増加させ、製品の長期的な利益率を押し上げる。さらにこの時期は規模の経済性が働き、コストを下げることでよりマージンを維持しながら価格を下げるができる。また競争が激しくなるものの市場の成長率が高いため、互いに競争上の脅威を感じることなく企業は生産拡大でき、強烈的な価格競争を避けることができる。しかしながら一方で価格切り下げによって競争者を市場から排除しようという動きも見え始める。

この時期の特徴としては低価格化の進展であろう。具体的な事例としては、カメラの機能代替としての高画質デジタルカメラが挙げられよう。パソコンに取り込んでホームページなどで活用する機能に限定される低画質デジタルカメラは既に成熟しているといえるが、通常の銀塩写真の代替として高画質のカメラが成長を遂げている。この業界では競争的参入の脅威による低価格競争が進みつつある。

#### ●成熟期

非耐久消費財ならば大半の購買者が知識豊富な反復購買者となる。ここで製品が同質化しているならば購買者による競合ブランドとの比較が厳密に行われ、消費者の価格感度はこの期で最も高くなる。また市場のパイの大きさが限られてきて、企業成長のためには競争者からシェアを奪う必要があるため、競争が苛烈を極め、価格は低下傾向を示す。

そのような競争の激しさにもかかわらず収益性を高めるには、防御できる有利な競争的ポジションの獲得が重要となってくる。この場合、低価格化以外にも製品ラインの見直しなどによる戦略もよく行われる。例えば、しょうゆは量販店の目玉商品となることが多く、年々特売価格が下がっており、時には製造コストを下回る事態も生じている。メーカーとしては、利益がとれない状況になってきており、普通しょうゆより高額な利益のとれる各社独自の丸大豆しょうゆにシフトを図っている。しょうゆ市場は成熟化しており、量的拡大が望めない以上高額品へのシフトが重要視されている。<sup>22</sup>

価格的には、通常この時期に最も低下するが、需要予測の改善、流通チャネルの見直し、コスト管理の改善などによるコストの一層の低下を図ることにより対応することが基本的に重要であるといわれている。ただし、この時期にはプレミアム・プライシング戦略もとられることが多く、低価格のベーシック製品と比較的マージンの大きい高価格なプレミアム製品の組み合わせ型で進められることが多い。この場合、価格感度の高い低価格品を特に好む消費者と品質重視であまり価格感度の高くない消費者の両者に別々にきめ細かく対応していく。上記のしょうゆの例もこの価格戦略の一部といえよう。同様の例として資生堂の百貨店専用ブランドである『S (エス)』が挙げられる。これは量販店などで安売りが進行している既存ブランドとの違いを出し、高価格・高付加価値維持戦略を実行している例である。化粧水、乳液などのスキンケア商品11品種から始まっており、希望小売価格は、2,800円～1万円である。このブランドを導入する百貨店は売場の全面改装が条件づけられている。<sup>23</sup>これは価格戦略とチャネル戦略とを組み合わせた戦略の例である。

#### ●衰退期

購買需要が減り、過度の生産能力が残るというのがこの段階の特徴である。コストの大半が材料費のような変動費であったり、生産設備が容易に他に転用できる場合には、価格は他企業が生産能力を縮減するにつれ下げていく必要がある。費用に占める固定費の割合が大きかったり、設備転用が難しく生産を中止すれば廃棄するしかない埋没費用となる場合には、設備の未稼働割合が増すため平均費用が高くなる。従って、この場合、縮んでいく市場のシェアを拡大することにより設備稼働率を上げようとすれば価格競争は激しくなる。

このような時期には、以下に示す3つの採るべきオプションがある。

- ①自己の最も強い製品ラインに特化し、その中でシェアを守る価格をつける。
- ②キャッシュフローを最大とするような価格をつけ、その事業の刈り取りを図る。
- ③低価格を設定し、弱い競争者を市場から撃退し、自己のポジションを強化する。

つまりこの時期には状況に応じて価格を設定していく必要があると言えよう。

このNagle (1987) 以外の製品ライフサイクルによる価格戦略分類としては、例えばHermann Simon (1989) がある。彼は製品ライフサイクルを前期と後期に大きく分類し、時間の効果 (dynamic effects) として繰り越し (carryover) 効果、価格変化による反応具合 (price change response)、経験曲線 (experience curve; learning rates) 効果を取り入れて、

各効果の程度（低い・高い）の組み合わせに  
応じた最適戦略価格を提示している。<sup>24</sup>

また上田（1995）は、成熟期をさらに前期・後期に分けており、製品ライフサイクルの各時期について、市場規模、競争環境と戦略目的、一般的な価格傾向、消費者動向の観点から環境要因に言及し、それらを踏まえて小規模資本企業、大規模資本企業別に価格戦略を論じている。<sup>25</sup>

### (3)消費者特性・企業目的に基づく分類

これには Tellis（1986）による分類がある。<sup>26</sup> この分類では、消費者特性及び企業の置かれた状況要因別に価格戦略を分類しており、これまでの分類に比べると最も詳細かつ実用性の高いという点でかなり評価できる分類である。また分類した価格戦略に適切なネーミングを行っており、価格戦略のイメージを思い浮かべやすく、価格戦略の一層の操作容易化を図っている点も貢献は大きい。

問題点としては、自己の競争企業間におけるポジションによる利用戦略の違いや製品カテゴリーによる戦略の違いにあまり言及していない点であるが、これら全てを考慮すると無数の価格戦略に分類されると思われる、記述不能になると考えられるため仕方のないことなのであろう。

この Tellis（1986）の分類に関しては、まず表1 参照されたい。

簡単に以下説明しておく。この価格戦略分類のための主たる基準としては、企業目的、消費者（セグメント）特性が挙げられる。価格戦略は、まず企業目的から3つに分けられている。

- ①消費者セグメント間での差別価格を設定する差別化プライシング
- ②競争的地位を獲得するための競争的プライシング
- ③製品ライン間での価格バランスをとる製品ラインプライシング

差別化プライシングとは、同じブランドを異なる消費者に対し異なった価格で売ることである。競争的プライシングとは、競争的な地位獲得のために価格を設定する方法である。そして製品ラインプライシングとは、複数の製品ラインを持つ企業が関連したブランド相互の依存性を考慮して複数の製品ラインの価格設定することである。以上のプライシングは決して無関係ではなく、複雑にはなるが組み合わせることもできる。

消費者側からもその特性に基づいた3つの分類がなされている。

- ①探索コストの違いによるプライシング
- ②留保価格（reservation price）の違いによるプライシング
- ③取引コストの違いによるプライシング

探索コストとは、どのメーカーがどんな製品をだしており、それらがどんな特徴を持っているのか、どの店で買えば安くなるのかの情報を探索するためにかかるコストである。時間の機会費用が高い消費者は、情報探索に十分な時間をかけないため、情報が不十分のままに製品を購入するであろう。留保価格とは「この製品はこの位の値段が適当であろう」と消費者が感じる価格幅の上限を意味する価格である。消費者がこの留保価格を超えて購入することは少ない。消費者の留保価格が低い場合に消費者は価格にかなり敏感となる。そして消費者には探索コスト以外に、製品購入のための移動コスト、購入に関する投資リスク、スイッチングコスト（通常使用しているブランドから他のブランドへの乗り換えにおける心理的抵抗、手間、金銭的負担などを意味する）などの取引コストがかかるのである。

これら企業及び消費者の2次元分類を組み合わせると9つのセルができ、それぞれのセルに適した価格戦略を当てはめたのが表1である。それぞれの価格戦略の説明は表を参照されたい。但し、日本における昨今のいくつ

表1 Tellisによる価格戦略の分類

消費者特性	企業の目的		
	消費者セグメント間での差別価格	競争的地位の獲得	製品ライン間での価格バランス
高い探索コストをもつセグメントがある場合	ランダム・ディスカунティング (主として高値に価格を設定するがまたランダムに低い価格でも販売する。情報を求めて買い回る熱心な消費者層と余り熱心ではない消費者層がいることが前提)	価格シグナリング (同様の製品で高生産コストの高品質のものと低コストの低品質のものがあり、高品質のものを高価格で、低品質のものを低価格で販売せず、低品質のものを高価格で販売する戦略。これは高品質の製品が欲しいが、見分けることのできない消費者を犠牲にした戦略。多くの消費者が価格を品質のシグナルとする。)	イメージ・プライシング (同様の製品を名前を変えて、イメージに差をつけ、より高い価格で販売。ブランドネームのみ異なった化粧品、石鹸など。)
低い留保価格を持つセグメントがある場合	経時的ディスカунティング (消費者の異質性を利用して経時的に価格を下げていく戦略。前提は価格に敏感ではないすぐに飛びついて買う層と価格に敏感な消費者層が存在すること。この両者をターゲットとし、生産量を増やし、平均固定費を低下できる。)	浸透価格、経験曲線プライシング (前者の前提は、価格に敏感な消費者層があり、他企業の競争的参入が予想されること。競争を先取りし、市場に留まるため最初から低価格で販売。後者の前提は、生産に経験効果が強く働き、当該企業が競争企業よりも豊富な経験を持ち、消費者が価格に敏感な場合。この戦略では当初、生産コスト以下の価格で攻撃的に製品を販売し、経験効果によりコスト低下後、利益を得る。)	価格バンドリング、プレミアム・プライシング (前者の戦略は、セット販売であり個々の製品の合計価格よりもかなり安く提供。但し、バンドリングされる製品は互いに代替商品ではないことが前提。後者の戦略は、ベーシック・バージョンとプレミアム・バージョンの最低2種類を生産し、後者を価格に敏感でない消費者層に高価格販売し、前者を価格に敏感な層に低価格販売。両バージョンで規模の経済を享受、生産コストを下げ、全体で利益をだす。)
誰もが特別な取引コストを持つ場合	第2市場ディスカунティング (消費者特性、例えば学生、子供あるいはニューメンバーなどによりつくられたマーケットセグメントや外国を第2市場とし、主たる市場である第1市場よりも低い価格で製品を販売すること)	地理的プライシング (ゾーン・プライシングとも呼ばれ、異なった地域毎に異なった価格を設定、規模の経済効果なども含み、全体で利益をだす。特に競争の激しい地域では価格を下げ、その分を他の地域でカバーする。)	補完的プライシング (主なものは虜(とりこ)プライシングと2面プライシング。前者は本体製品と定期的に必要な消耗品がある場合、本体を低価格で販売し、必要となる消耗品を比較的高価格で販売し、全体で利益を得る。後者は、サービスの場合にそう呼ばれるもの。この価格は固定料金と変動利用料金に分けられる。両者の適当な組み合わせで利益をだす。)

出典：G. J. Tellis (1986), p.148を修正

かの価格戦略をこれらに当てはめてみよう。

### (1) 経時的ディスカунティング

この戦略は当初、比較的高価格に設定し、徐々に下げていく戦略であるが、これは最初、高価格を設定するスキミング価格（skimming price：上澄み吸収価格）を含んでいる。この価格戦略の事例として、ワコールの中国における高級下着販売が挙げられる。ワコールは1986年に中国現地企業と合併で北京ワコールを設立した。当初は、中国側が51%を出資したため、思い通りに高級化路線がとれなかった。1996年8月に自社の出資比率を60%に高めることに成功し、商品戦略を全面的に見直し、高級化路線をとり、急増している高所得者層の需要開拓を目指している。例えば、従来ブラジャーの場合、60～70元だった主力製品が160～170元に値上がりする。<sup>27</sup> この戦略は高級ブランドイメージづくりと一体となっており、当面、高価格維持が図られよう。

この他にも同様の事例としては、ジーンズのリーバイスや高級アイスクリームのハーゲンダッツなどが挙げられる。リーバイスの場合、中心価格帯が7,800円であるのに対し、エドウィンやボブソンなどの国内勢は6,800円である。売れ行きがよいため、小売業者も取引関係を重視し、安売りを行わず、価格も安定している。<sup>28</sup> 一般的にこの場合、高級ブランドイメージの維持と価格戦略が一体となっている場合が多い。それはパリ・エルメス社長ジャン・エルメスの「エルメス製品の価格には、エルメスの心、文化も含まれる」という言葉に象徴されるかも知れない。<sup>29</sup>

### (2) 第2市場ディスカунティング

映画館の入場料や鉄道運賃はもちろんだが、富士銀行が1994年7月から期間限定ながら銀行手数料に学割を導入した事例が挙

げられる。トラベラーズチェックの発行手数料は、通常、発行額の1%に設定されているが、大学生、高校生、大学院生、専門学校生、予備校生、中学生に限っては0.5%に引き下げた。これは主に学生に照準をあてて、個人顧客を拡大するのが狙いである。<sup>30</sup> 本来的にこの価格戦略は未稼働設備の稼働が前提であり、全体での平均固定費を下げることが目的となるのだが、このように将来的に中心個人客となる層を取り込む目的でなされる場合もある。

### (3) 浸透価格

このプライシングが次の経験曲線プライシングと異なる点は、平均売価が最低平均コストを超えていなければならないという点である。つまり赤字は出さず、薄利でいく場合を意味する。例としては、オーディオメーカーのミニコンポの事例が挙げられるであろう。特に上位2社のアイワとケンウッドは1995年11月時点で国内出荷が大幅に増加し、この年は1988年の233万台を上回ることが見込まれるほどであった。理由としては、価格の低下により、実売価格で4～5万円となり、中高生が従来のラジカセから低価格ミニコンポに乗り換えを図ったことが挙げられている。<sup>31</sup> ここではミニコンポの価格をかなり下げたため、異なるが用途が類似した製品であるラジカセからの代替を引き起こすことに成功したと言える。

他の例としては、東京進出を申請している京都のMKタクシーの事例がある。従来のタクシー会社が規制に保護されて値上げしか考えなかったところに低運賃を設定して、売上を急増させている。料金はエムケイの小型タクシー初乗り2kmが580円。京都では630～640円のタクシーが多いので約1割安い。青木オーナーによれば、10%の運賃値下げで利用者が15%伸び、売上額

が5%伸びたと語っている。また京都のタクシー業界でのマーケットシェアも着実に伸ばしている。<sup>32</sup>このエムケイのケースでは、他に接客態度の改善、自社のタクシー乗り場設置などその他の努力もしているが、やはり横並びの業界での浸透価格戦略は強力なようである。通常、浸透価格とは、新発売時からの低価格を意味するが、タクシー業界では以前価格差がほぼなかったため、初めて価格差をつけたという意味で浸透価格に入れてもよいであろう。

#### (4) 経験曲線プライシング

この戦略は、典型的には比較的多くの企業が長期的に強力な地位を求めているような場合で成長期あるいは成長前期にある耐久消費財にもよくみられる。この戦略を採用する企業は、当初は生産コストを下回る価格で攻撃的に製品を販売し、経験効果によりコストが低下してから利益を得る。この戦略により、競争企業を減らし、シェアを拡大することができ、大量生産により経験をより早く蓄積することが可能となる。また低価格で販売することから市場の外にいた消費者の購買を促進することになり、規模の経済を達成し易くなり、企業はより早く利益をあげられることになる。

典型的な事例としては、前述した富士通のFMVデスクパワーの例、この章の「製品ライフサイクルによる分類」の導入期で述べたフェアチャイルド・セミコンダクター社のICの例、日本市場でDVDプレーヤーが挙げられる。特にDVDプレーヤーにおいては、従来、AV製品が新製品を高価格で売り出し、開発費を回収後、量産効果で低価格化を実現し、市場拡大を図るといったパターンを崩し、「開発投資を含めれば、1台売る毎に1万円札数枚が飛んでいく」とメーカーが嘆くほどの低価格設定となっている。<sup>33</sup>

#### (5) 地理的プライシング

競争の激しい地域に限って価格を安くする例としては、小包郵便物の事例が挙げられる。ヤマト運輸との激しい競争にさらされている郵政省は、1995年11月に東京ー大阪間の小包料金を820円から710円に下げたが、それはそれまで小包料金が宅配便より唯一高かった区間と言われている。<sup>34</sup>

他の例としては国内線及び国際線の航空料金の例がある。競争の激しい路線で安く、競争のあまりない路線の料金は高いのは誰もが知っていることであろう。特に1996年の幅運賃の導入後、航空会社の価格設定の自由度が高まり、この傾向は強くなっていると言えよう。<sup>35</sup>

#### (6) 価格バンドリング

特にセールス・プロモーションにおけるキャンペーンに多用されている。例えば、カーナビゲーション業界でのパイオニアの事例が挙げられる。この業界は現在かなり激しい競争状態に陥っている。パイオニアが1990年、世界で初めてカーナビを市販して以来、1992年にソニー、東芝、ケンウッド、1993年にはアルパイン、三菱電機、三洋電機、クラリオンなどが参入している。参入メーカーは1996年時点で20数社となっている。このような状況でトップシェア維持のプレッシャーが大きいパイオニアは、他社の追従で機能・価格の両面で追い込まれて一大キャンペーンを実施した。これはカーナビ本体にテレビチューナーと方位測定ジャイロをつけ、つまりバンドリングを行い、キャンペーン期間に限った低価格で販売を行った。結果は成功を収め、わずか3日で前月の半分の売上を達成できたとされている。<sup>36</sup>

ただし、このバンドリングされる製品の条件としては互いに代替商品ではないこと、つまり、無関連であるか補完的であるかで



なければならない。

#### (7) プレミアム・プライシング

この戦略は、高級品を好む層やスタンダード品を好む層が存在するという消費者需要の異質性、及びこれらの需要の結合による規模の経済性を前提としている。

この戦略はサービスによく用いられている。例えばサービスでは、高額あるいは低額保険等の多様化や観客席の区分、スイート・セミスイート・スタンダード等ホテルの様々な部屋区分、旅客機・客船・電車での座席の区分などがこの例に当たる。

また製品においても製品ライフサイクルが進むに連れ、よく用いられている。例としては、バドワイザー・ジャパンのビールの事例が挙げられる。当社は、1996年より、プレミアム、スタンダード、低価格の3段階の価格別商品展開を始めることになった。対象は350ミリリットル缶で実売価格が230円のプレミアムビール、主力でお馴染みの「バドワイザー」、低価格ビールの「ブッシュ」である。さらに発泡酒の「アンハイザー・エキストラドライ」も加えている。このバドワイザー社の戦略には、通常目的以外に主力のビールである「バドワイザー」の値崩れを防ぐという狙いも込められている。<sup>37</sup>その他、ワインやカップスープ、サラダ油、しょう油などより利益を生み出す商品の導入としてプレミアム商品が取り入れられている。

#### (8) 補完的プライシング

主なものとして虜（とりこ）プライシング（captive pricing）と2面プライシング（two-part pricing）がある。前者は本体となる製品とそれが定期的に必要なとする消耗品がある場合、本体をかなりの低価格で販売し、以後必要となる消耗品を比較的高価格で販売することにより、全体で利益を得よ

うとするものであることは表中で述べた。ただし、前提としては、競争企業がこの消耗品市場に参入できないようパテントを有しているとか、消費者がたとえ価格が高くとも同じ企業の消耗品を欲しがるということがあげられる。自動車とスペアパーツ、高級コピー機と保守料などの関係がそうである。例としては、キングジムのラベル・ワープロ「テプラ」の事例が挙げられる。ラベル・ワープロ「テプラ」は1988年に発売された。1号機で本体標準小売価格が16,800円の浸透価格で販売した。テプラが他の製品の中で埋もれてしまわないように主要なチャネルとしては文具店が選ばれた。テープ・カートリッジは7.7メートル当たり1,400円として、低価格で利益の出にくい本体の売上をカバーする料金が設定された。テプラは当初想定した利用範囲を大幅に上回って利用され、テープ・カートリッジの売上が関連商品売上の約7割を占めると言われている。<sup>38</sup>

2面プライシングはサービスの場合に特にそう呼ばれるものである。というのはサービスの価格は固定料金と変動利用料金に分けられることが多いからである。例えば電話料金、外部データベースへのアクセス料金、ヘルスクラブの料金などがある。この場合両者の適当な組み合わせで利益をだしてゆく。最近の例としては、公正取引委員会が表示自主改善を求めた「0円プリント」の事例が挙げられる。これは写真のプリントサービス業界の過当競争に基づき生じたものであるが、1995年春頃から、同時プリントを消費者が業者のに依頼した際にプリント料金を「0円」や「1円」に設定する業者が急増した。実際には、現像料が存在し、24枚取りフィルム1本当たり700～1,100円支払わねばならなかった。しかし、店頭ではほとんどこの現像料については表示されておらず社会問題となったので

ある。<sup>39</sup>これは明らかに固定料金を隠し、変動料金のみをとり、全体を安く見せる2面プライシングと言えよう。

以上、過去の価格戦略の分類について説明してきた。製品カテゴリーによる分類が、空間的な広がりに基づいた価格戦略分類であるとするれば、製品ライフサイクルによる分類は時間的な分類と言える。また消費者特性と企業目的に基づいた分類はより実行的側面にウェイトをおいた分類と言えよう。どの分類視点も重要であり、どれが最適な分類であると言うことはできない。それ故、分類目的に応じて使い分けることが必要となってくる。しかしながら、これら以外の分類視点も当然有りそうである。とすれば日本企業の価格戦略を捉える場合にはどういう視点で捉えて行けばよいのであろうか。

#### 4-2. 価格戦略を捉える枠組の検討

一般論として分類には大きく分けて、2種類の目的が考えられる。一つは分類対象の差をできるだけ際立たせてその関連を整理する目的である。もう一つの目的は、分類対象を何かに適用するために状況要因の組み合わせにより体系的に整理することである。これらの分類目的に関しては、オーバーラップしている部分もあるが、その最も大きな差異は、後者の適用目的の場合、分類対象となるものが重複して登場することを許す点であろう。状況要因の異なった組み合わせであっても採るべき価格戦略は同じということもありうるからである。前述の分類を振り返ってみると、製品カテゴリーによる分類は、どちらかといえば前者の目的による分類であり、製品ライフサイクルによる分類及び消費者特性・企業目的に基づく分類は、後者の目的による分類と言えよう。

ここでは以後、後者の目的、すなわち企業

が価格戦略を選択する際にどのような状況要因により考えるべきかという枠組の検討をおこなう。

ただし今回は上記のような実際の価格戦略分類は行わない。なぜなら状況要因の組み合わせの数があまりにも多く、各組み合わせごとの価格戦略を設定していくことは非現実的だからである。それ故、価格戦略を考えるべき枠組を検討するに留めておく。

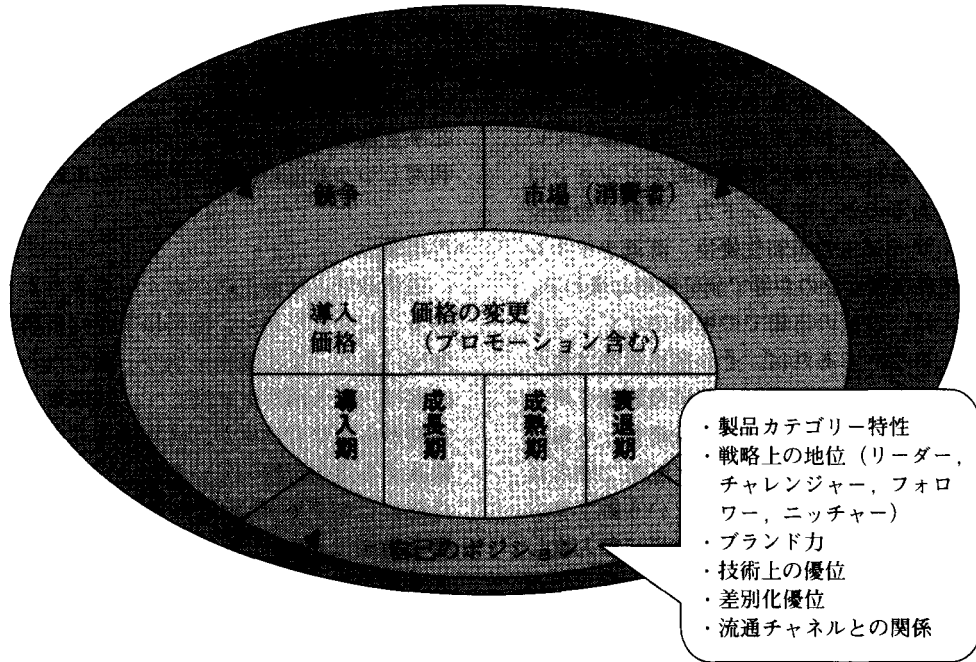
価格戦略はあくまでも製品・サービスに関する戦略目的を実現するために選択されなければならない。ここで価格戦略を捉える枠組として図6を見て頂きたい。通常、まず企業は、多様な消費者から構成される市場をその特性に応じていくつかのセグメントに分ける。そして各セグメントにおける競争状態、そして自己のポジション（経営資源、自己の強み）を判断して最適と思われる1つまたは複数のマーケット・セグメントを選択する。次に選択されたセグメントをターゲットとしてインタラクティブに製品もしくはサービスを開発し、コミュニケーション及び販売を実施し、重要な顧客との関係性管理を実施していく。

この際、価格戦略の選択は、企業の製品・サービスの戦略目的、市場、競争、自己のポジション、製品ライフサイクルのステージのような各項目の視点から検討されなければならない。ただし、これらは相互関連している項目であるため価格戦略決定はより複雑化する。

##### (1) 企業の製品・サービスの戦略目的

最も重要な視点である。例えば、製品・サービスの普及が重視されるのか、短期的な利益が重視されるのかなどがある。上述のDVDなどはその製品カテゴリー市場の立ち上げ自体が最重要課題とされて、かなりの低価格戦略が採用されている。この目的自体、上述のように市場、競争、自己のポジションを考慮して決定がなされる。自己のポジショ

図6 価格戦略を捉える枠組



ンに含まれる製品カテゴリー特性もこの段階から強く関連してくるし、逆に異なったフレーミングで消費者に価格判断をしてもらうために製品・サービスカテゴリーを意図的に企業が決めることもありうる。

また製品ライフサイクルのステージが進むにつれ、他の項目と共に戦略目的も変化することが多く、それに応じた価格戦略が選択される。例えば、統計ソフトウェアを販売するSPSS社は、1984年には統合ソフトウェアとして販売していたSPSSを値上げするため、1985年、バージョンアップし、アンバンドリング（unbundling）の方法を用いた。つまり製品構成要素をバラバラにして単体別に価格をつけて販売し、トータル額では大幅な値上げを実現した。このアンバンドリングは値上げする際に有用な方法である。<sup>40</sup>

### (2)市場

ターゲットにあった価格を設定する。価格戦略の成功例と失敗例にあったように価格は顧客層を選定する機能がある。従って、不適切な価格設定を行うと、ターゲットに設定した顧客層が獲得できないか逃げてしまい、(1)の目的が達成できない場合が生じる。

また上述の消費者特性・企業目的による価格戦略分類における消費者特性つまり、情報探索コスト、価格感度、取引コストなどの要因も考慮せねばならない。

### (3)競争

自社のターゲット層と重なる顧客層をもつ競争する企業が存在する場合、その企業の価格設定を前提に価格決定を行わねばならない。また自社の価格戦略に対し競争企業がどのような価格競争行動にでるかは、事前知識が得

られれば、価格戦略選択にとり重要である。

#### (4) 自己のポジション

その重要性にも関わらず、過去の価格戦略分類に最も欠けている視点である。図6に示されるように自社がどのような特徴を持った製品もしくはサービスカテゴリーを生産しているのか、自社の市場での戦略的ポジションはどうであるのか、ブランド力、技術上の優位、製品・サービスの差別化優位、流通チャネルとの関係はどうか等で価格戦略は変わる。

例えば、自社の市場での戦略的ポジションがフォロワーであれば、その価格戦略は他のリーダーやチャレンジャーの価格戦略を所与としてそれらに適合する価格戦略をとらねばならない。例えばトワイニング紅茶で知られている片岡物産がアストリアという新ブランドでインスタント・コーヒー市場に参入流した時、高価格・高級ブランド戦略を採ったが、戦略的ポジションとしてはフォロワーであったため、リーダー企業のネスレ・ジャパンが同様の路線を歩んでいたことで不成功に終わった。その後、片岡物産はスティックタイプのインスタント・コーヒーというニッチ市場に参入し、そのニッチ市場ではリーダーとなれたため、比較的 success を収めた。<sup>41</sup> 同様に他のポジション項目も価格戦略選択上考慮すべき要因となる。

上記の4項目以外にも図で示されている製品ライフサイクルのステージがあるが、これも他の4項目と特に密接に関連しているため、他の4項目の視点から各ライフサイクルステージ毎に価格戦略の選択を行うのが一般的であろう。

## 5. 日本企業の価格戦略傾向

最近の傾向を把握するため、新聞検索サービスの日経テレコムにより日経4紙をまず

キーワード『価格』で検索してみた。しかしながら、ヒット数があまりに多数のため、追加キーワード『競争』で絞り込みを行った。<sup>42</sup> 期間は1997年7月1日～1998年1月6日の約半年である。ヒット件数は683件であった。これらの記事を中心としてそれ以外の若干の記事を加え、図6で示した検討枠組の項目を利用しつつ最近の価格戦略傾向を概観する。

### (1) 市場

価格破壊には歯止めがかかってきたようである。しかしながら、価格は未だに長期低落傾向にある。まず価格破壊が一服したという根拠は、耐久消費財に関して、1994年4-6月期から消費者物価が卸売物価よりも大きく低落する傾向が続いていたが、1997年4-6月期には卸売物価が1.2%下落した一方、消費者物価は、0.8%の下げにとどまり、3年3ヶ月ぶりに卸売物価の下落幅が消費者物価よりも大きくなった。これは、以前小売業者が利幅を削って競争していた段階から脱し、利幅を拡大させたことを意味する。食品や日用雑貨品に関しては、1996年度後半から小売業者の利幅が拡大に転じている。<sup>43</sup>

しかしながら上述のように価格の低下は続いている。これは国内景気回復の遅れによる景気の不透明感や金融機関を中心とする相次ぐ大型倒産によるショックなどが消費者の需要を減退させたこと、そしてアジア諸地域の景気後退による輸入素材価格の低下などに原因は求められよう。

結果として消費者の購買傾向には2極化が見られるようになった。すなわちバブル崩壊期の低価格を好む傾向を持ちつつ、自己のこだわりの強いものに関しては、価格が高くとも質の高いものを求めるというトータルでの価値志向が観察される。この傾向を支持する例として高級化粧品「マックスファクター」を展開しているP&Gの事例が挙げられよう。P&Gは欧米で実績のある廉価版化粧品ブラ

ンド「オレイ」を新たに日本に導入しようとして近畿地区でテスト販売したが失敗した。主たる原因とされているのはその設定価格であった。このブランドの中心価格帯は、対面販売化粧品とセルフ品の中間的な価格であり、消費者に受け入れられなかったとされている。<sup>44</sup>

## (2)競争

規制緩和によりグローバルレベルでの競争にさらされはじめ、さらに競争が激しくなってきた点が特徴である。特に政府に保護されてきた業界ほどその傾向が激しく、日本独自の慣行が崩れ始めたため、従来の価格体系はグローバルスタンダード（国際標準）へむけ建て直しを迫られている状況である。例えば、このような業界としては、輸入自由化に踏み出した石油などがあるが、シェア確保を目的とした価格競争に突入しており、大幅に値下がりしている。<sup>45</sup> 同様の例としては現在の通信業界が挙げられる。

しかしこの低価格競争に巻き込まれまいと価格以外の点を訴求し、差別化強化で競争する企業も目立ってきている。例えば、ハンバーガー業界では、多くの企業が低価格路線を突き進んでいる中でモスフードサービスは大手では唯一、高級化路線を貫いている。<sup>46</sup>

マンション建設業界でも独自色打ち出しに賢明で、最上階に専用の屋上を設け、庭園化したり、24時間空調システムの実用化したりと価格以外の差別化に力を入れている。<sup>47</sup>

## (3)自己のポジション

傾向としては、多くの企業で価格低下傾向に対応するため、コスト削減のための技術、組織、取引など多方面の改善努力が見られる。また価格競争に巻き込まれぬ努力として、価格競争上優位なポジションを得る動きも見られる。これらとしては、ブランドの重視、差別化優位の重視、流通チャンネルとの戦略的提携重視が挙げられよう。ブランドに関しては、

多くのメーカーがその維持・育成には力を注いでいる。また最近特徴的なのはチャンネル別ブランド導入によるブランド力維持と高価格の維持である。例としては、前にも述べたが、資生堂が百貨店向け専用高級ブランド「エス」を導入した事例が挙げられる。これはメーカー・小売双方にとって魅力のある方法として注目されている。<sup>48</sup>

## (4)戦略目的

以上の市場・競争・自己のポジションから明らかなように、企業の戦略目的は、グローバルレベルの競争に耐え、価格の長期低落傾向にいかに対応していくかである。方向としては消費者の購買の2極化傾向にいかに対応していくかである。低価格路線もしくは高級化路線の選択あるいは、両方の同時選択に関する意思決定が重視される。

従って、上記の傾向と対応して価格戦略の最も顕著な傾向としては価格戦略の2極化である。例えば、低価格路線では、特にマーケットシェア獲得を重視した浸透価格、経験曲線プライシングの採用が目立っている。高級化路線では、もともとブランド力のある企業に多く見られるが、ブランド力育成・維持を重視するスキム価格の採用が顕著である。また両者の同時達成の方法としてベーシックバージョンとプレミアムバージョンの両方の製品・サービスラインをそろえるプレミアム・プライシングも傾向として多く見られる。

この2極化の顕著な例としては、パソコン製造業界およびその部品製造業界が挙げられる。パソコンはすでに低価格帯機種と価格の高い高機能機種の2極化が進んでおり、特にアメリカでは1,000ドルパソコンが普及してきている。各パソコンメーカーもどちらかに特化するかもしくは両方の品揃えを行っている。またパソコンの中心部品であるMPUのメーカーで有名なインテルは、従来、価格

の高い高級化路線を歩み続け、廉価品はつくらないと宣言していた。しかしながら、低価格帯機種種の普及につれ廉価バージョン市場にも参入せざるを得なくなり、方向転換を行っている。<sup>49</sup>

以上、価格戦略の検討枠組について考え、その枠組を利用して日本企業における価格戦略の概観を行った。特に概観に関しては、主に記事検索に基づくものであり、報道されない水面下の部分には当然触れられていない。これはこの手法の限界である。この問題を克服するためには企業に対する丹念なかつ幅広いヒアリング調査が必要であろう。それに関しては次の機会に譲ることにする。

---

[注]

- 1) TDB REPORT, 『メーカー・卸売業・小売業の価格戦略』, 帝国データバンク, Vol.27, 1997年8月, p.10.
- 2) この根拠を支持する論文としては, Carol Howard & Paul Herbig (1996), "Japanese Pricing Policies," *Journal of Consumer Marketing*, vol.13, No.4, pp.5-17. が挙げられる。
- 3) Robert J. Dolan & Hermann Simon (1996), *Power Pricing*, Free Press. pp.33-35.
- 4) 同上, p.34.
- 5) 帝国データバンク『TDB REPORT』, Vol.27, '97年8月, p.9.
- 6) チェーンストア・エイジ, '96年10月15日号, p.15.
- 7) 日経ビジネス, '96年10月21日号, p.39. 日経パソコン, '97年6月2日号, p.122.
- 8) 日経ビジネス, '97年3月31日号, pp.82-86. 日本経済新聞, '95年9月8日朝刊.
- 9) 日本経済新聞, '94年8月3日朝刊.
- 10) 井原久光, 『ハイストレス社会の商品と広告づくり』, マーケティング ホライズ '96年11月号, 社団法人日本マーケティング協会, pp.12-13.
- 11) 日経産業新聞, '93年2月25日朝刊.
- 12) 嶋口充輝 (1995) 『インタラクティブ・マーケティングの成立条件と課題』, ビジネスレビュー, Vol.42, No.3, p.26.
- 13) Robert J. Dolan & Hermann Simon (1996), 前掲, p.47-48.
- 14) 日経流通新聞, '95年8月8日朝刊.
- 15) これらの内容は, 日経流通新聞, '95年10月24日朝刊に基づく。
- 16) 古川一郎 (1995) 『日本企業のプライシング・プラクティス』 (上田隆穂編著『価格決定のマーケティング』有斐閣, 第1章).
- 17) 物理的コストとは金銭, 労力などを差し, 心理的コストとは別ブランドへの切り替えに際しての気の重さなどを意味する。慣れ親しんだワープロソフトを別のワープロソフトに切り替えるときなどが例に当たるだろう。
- 18) Thomas T. Nagle (1987), *The strategy and tactics of pricing*, Printice Hall, pp.152-153.
- 19) William H. Redmond (1989), "Effects of New Product Pricing on the Evolution of Market Structure." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.6, pp.99-108.
- 20) この Redmond の調査を短期間であるが POS データを用いて実施したものに上田・最上・藤井 (1994) の研究がある。彼らの研究では, 日本では企業がその市場に参入を決めるのは必ずしも新製品導入価格ではなく, 市場自体の成長性によるのではないかと報告されている。(上田隆穂・最上健児・藤井信之 (1994) 「包装消費財の初期価格と企業参入構造」『学習院大学経済論集』第31巻第3号, pp.99-121.)
- 21) 日本経済新聞, '95年2月14日朝刊, 『私の履歴書 ゴードン・ムーア』.
- 22) チェーンストア・エイジ1997年3月15日号, pp.91-92.

- 23) 日経流通新聞, '95年10月10日朝刊.
- 24) Hermann Simon (1989), *Price Management*, North-Holland, p.154.  
繰り越し効果とは、ある時点の価格がその時点の売上を介して将来の売上に影響を及ぼすことを意味する。経験曲線効果とは、累積生産量に比例して学習が進み、低コスト化が可能になるを意味している。
- 25) 上田隆穂編著 (1995)『価格決定のマーケティング』有斐閣, pp.90-96.
- 26) Gerard.J.Tellis (1986), "Beyond the Many Faces of Price : An Integration of Pricing Strategies," *Journal of Marketing*, vol.50, pp.146-160. さらに詳しい説明は上記の『価格決定のマーケティング』の第3章を参照されたい。
- 27) 日本経済新聞, '96年4月23日朝刊.
- 28) 日経ビジネス, 1993年12月13日号, pp.38-41.
- 29) 毎日新聞, '96年3月22日朝刊.
- 30) 日本経済新聞, '94年7月1日朝刊.
- 31) 日本経済新聞, '95年11月17日朝刊.
- 32) 日経ビジネス, '97年11月17日号, p.7.
- 33) 日本経済新聞, '96年2月20日朝刊.
- 34) 読売新聞, '95年11月28日朝刊.
- 35) 幅運賃とは『航空各社に路線別に自由な価格設定をさせて、競争促進を図ろうという制度。幅運賃の上限は運行距離別の平均コスト（標準原価）。これを25%下回る水準が下限。各社範囲内で自由に料金設定ができる。』（毎日新聞, '96年3月1日朝刊. 一部修正）というものである。
- 36) 毎日新聞, '96年2月14日朝刊.
- 37) 日経流通新聞, '95年8月22日朝刊.
- 38) 矢作恒雄・青井倫一・嶋口充輝・和田充夫 (1996)『インタラクティブ・マネジメント』ダイヤモンド社, p.268.
- 39) 読売新聞, '96年2月20日朝刊.
- 40) Robert J. Dolan & Hermann Simon (1996), 前掲, pp.244-245.
- 41) 嶋口充輝 (1984)『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社, pp.250-260.
- 42) 日経4紙とは、日本経済新聞, 日経流通新聞, 日経産業新聞, 日経金融新聞である。
- 43) 日本経済新聞, '97年7月28日朝刊.
- 44) 日本経済新聞, '95年11月14日朝刊.
- 45) 日本経済新聞, '98年1月6日朝刊.
- 46) 日本経済新聞, '97年12月2日朝刊.
- 47) 日本経済新聞, '97年11月10日朝刊.
- 48) 日本経済新聞, '96年12月17日朝刊.
- 49) 日経ビジネス, '98年1月12日号, pp.106-109.