

「値付け」

の思考法

UPDATE FOR 2022

SPRING 幹事の小川孔輔氏による著書『「値付け」の思考法』が2019年に刊行されてから数年の間で、市場を取り巻く環境が激しく変わりました。新型コロナウイルスによる消費者のライフスタイルの変化や資源高に伴う原材料・物流費の高騰などにより、サービス業の価格設定にも大きな影響を与えています。このような状況において、あらためて「値付け」に対する基本的な考え方や、いくつかの業界で実際に起きている「値付け」の変化の現状や今後の見通しについてお話しを伺いました。(2022年7月インタビュー)



小川孔輔：法政大学名誉教授 SPRING 幹事
元法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。日本フローラルマーケティング協会会長（創設者）。MPS ジャパン創業者（取締役）。JCSI（日本版顧客満足度指数）開発 WG 委員長を務めた。主な著書として、『CS は女子力が決まる！』『マクドナルド 失敗の本質』『サービスエクセレンス』など多数。

〈値付けの論理〉 値段を付ける時に、 何を考えて決めるのか

マーケティングの世界では値段を付ける際のロジックが3つある。それは①カスタマー、②競合相手、③コストだ。これらの組み合わせで企業は値段を決めている。もちろんこの組み合わせ方は業界によって違し、どんな競争相手がいるかによって違う。清涼飲料水などの単価がそれほど高くないもの、野菜のように価格が大きく変動するもの、仕入れ価

格の変動に対してどのように契約していくかといった面もあるが、いずれにしても、この3つのバランスで値段が決まっている。まず、①カスタマーについて、顧客に対してどのくらいの粗利を要求するかによって値段を決めるやり方である。価格の弾力性が大きければ粗利が小さくても売上、利益額が増える。価格の弾力性とは、ゴムボールは打つと返ってくるように、値段を下げると需要は増える。値段を上げたり下げたりする時に、ちよつとでも値段を下げると顧

客の数や売上に跳ね返って増えている。これを弾力性が大きいという。「EveryDayLowPrice」の戦略をとるコストコの例でいえばユーザーは価格に対して敏感であるため生活用品などの商品は粗利が小さい。逆に宝石・高級時計などの高級品は粗利が大きく、原価率は小さい。粗利と価格弾力性が均衡するところで値段が決まる。スケール重視の低価格戦略をとっているのがコストコ。圧倒的な低価格戦略でやっているという

顧客を総取りしようとする。業務スーパーも同様でマーケットを大きく取ろうとする会社というのは、粗利が小さくても売上と利益額が大きくなる。次に、②競合相手がどういう値付けをしているかによって値段を決めるやり方がある。各業界にはプライスリーダーとフォロワーがいる。例えば、ハンバーガーの世界では、マクドナルドがずつとプライスリーダーで値段を決める立場にある。競合他社のモスバーガーやバーガーキングやロッテリアがいるのだが、常



Spring View Point

変わり始めた価格に
どう向きあうか

会員の皆様には、日頃よりご支援を賜り、誠にありがとうございます。今回の特集ではインタビュー企画として、『「値付け」の思考法』と題し、資源・原材料コストの上昇などによって、企業の販売価格がコロナ禍前からのように変化しているかについて小川孔輔氏に

マーケティングの視点で分析いただきました。また、本年度よりSPRINGの副代表幹事に就任したロイヤルホールディングス会長 菊地唯夫氏に、サービス産業がポストコロナを見据えて考えておくべき方向性をお伺いしました。さらに、JCSIレポートでは

無印良品を対象にして、JCSI調査結果と商品開発の関係を読み解きます。引き続き、会員ならびにご関係各位のご支援、ご協力を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

目次

Contents

特集 1

「値付け」の思考法 3
小川孔輔 SPRING 幹事
(法政大学名誉教授)

特集 2

菊地唯夫 新副代表幹事メッセージ
ポストコロナを見据えた、
サービス産業のあり方を考える ... 7

イベント・レポート

JCSI セミナー 11

Report JCSI

無印良品の JCSI 調査結果と商品開発の関係
～ユーザー参加型の商品開発の例～ 12

生産性分析レポート

2021 年度の労働生産性と賃金 14

活動報告 PickUp

業務仕組み化プログラム説明会 /
SPRING フォーラム 15

インフォメーション

JCSI 調査結果第 1 回・第 2 回 16