

## プライシングをめぐる幻想 ～「安くなければ売れない」は本当か～

上席研究員 湊 一郎

最近、食品や日用品を中心に、価格は変わらないが内容量を減らしている商品をよく見かける。これをステルス値上げ（イギリスではシュリンクフレージョン）と呼ぶようだが、これは消費者の節約志向に怯えて「安くなければ売れない」と信じる企業が少なくないためだろう。一方、本誌10月号「ダイレクト系自動車保険はなぜ伸び悩むのか」でも紹介したように、自動車保険では、保険料が安いインターネット自動車保険がシェアを伸ばせていない現実がある。また、経営の立て直しを迫られた企業などでは、過去の戦略を見直す動きもみられる。たとえば、パナソニックの津賀社長は『日経ビジネス』誌とのインタビューで、「安売りでは生き残れない」（2017年10月16日号）と断言している。「多少高くても、良い製品に買い替えたい、という顧客がターゲットです。」「顧客に喜ばれないもの、値段以外の要素で選ばれないものはやらない。」とも語っている。「安くなければ売れない」というのは幻想にすぎないのではないか。

そもそも、日本企業が薄利多売という戦略に固執してしまうのは、過去の成功体験の影響が大きい。生産コストを抑えて安価な製品をつくり、マス・マーケットを対象に製品・サービスを売り込む経営スタイルで成長を実現してきたからだ。価格の安さで競争優位を築くという戦略は、誰にでもわかってもらえるという強みがあった。しかし、今日では消費者の基本的なニーズは質・量ともに満たされており、多くの製品・サービスがコモディティ化している。製品そのもの（価格、品質、機能、デザインなど）で他社と差別化することは難しくなっている。

### 常識ハズレの「高売り」

このような時代、従来からの薄利多売を続けていては展望が開けないことは明らかである。では、どのような経営戦略を採用すべきか。そのヒントを東京・町田市にある小さな電器店「でんかのヤマグチ」に見いだすことができる。

90年代後半、同社の近隣には家電量販店の進出が相次ぎ、生き残りのため経営の転換を迫られることとなった。窮地に立った同社の山口勉社長は、家電量販店との価格競争を避け、反対に利幅を広げる「高売り」を目指した。もちろん、単に価格を上げるだけでは、売上げを維持することすら難しい。「高売り」を正当化するだけの（価格以外の）価値を顧客に提供することが不可欠だった。同社は、それを徹底した顧客サービスに求めた。

御用聞きサービスに力を入れ、顧客に困りごとがあれば、それが他社の製品でも、すぐに飛んでいき、解決した。電器製品と一緒に「安心」という付加価値を売ったのだ。そこで得た信頼関係をもとに、顧客が所有する家電の情報から家族構成、エアコンを設置していない部屋の数まで聞き出し、家電の買い換えニーズをしっかりと把握したのである。

また、御用聞きサービスを実現するため、活動地域を町田市および旧相模原市域に限定し、かつ5年以上取引のない顧客を訪問リストから外してしまった。この結果、御用聞きサービスの対象顧客は高齢者が中心となり、その数も以前の3分の1にまで絞り込まれた。この大胆な経営改革は順調に成果を挙げ、同社の粗利益率は90年代後半の25%から、いまでは40%に迫るまでに上昇しているという。

## 常識ハズレの「高売り」を支えた戦略

「でんかのヤマグチ」の経営改革の本質は何であったのであろうか。一見、奇策のようにも見える改革だが、実践に裏打ちされた2つの戦略（バンドリング戦略とフォーカス戦略）の合わせ技であった。まず、バンドリング戦略とは、主製品だけでなく、付帯的なサービスや補完製品を合わせて（バンドルして）提供することをいう。ゼネラル・エレクトリックやロールス・ロイスなどの航空機エンジンのメーカーが採用したことで有名である。飛行中に高温となるエンジンの部品は、センサーで状態がチェックされ、その情報はメーカーに送信されている。エンジン・メーカーはその情報とフライト計画をもとに、どの空港でどの部品を取り換えれば稼働時間を長くできるかを判断し、メンテナンス・部品交換を行う。このような保守サービスを提供することによって、高価なエンジンの稼働時間を延ばすことができ、顧客である航空会社は大きなメリットを得ることになる。エンジン故障により代替機の手当を余儀なくされるコストを考えれば、航空会社は高いサービス料金でも払ってくれる。

次に、フォーカス戦略とは、顧客を絞り込み、そのセグメント化された顧客が求める価値を提供することによって高価格を正当化することをいう。換言すれば、より高い価値を認めてくれる顧客を中心に製品・サービスを届けることによって、顧客価値（製品やサービスに対して顧客が認める経済価値）を創出するものといえる。もちろん、顧客の価値認識は主観的なもので、顧客によって当然まちまちとなる。ある顧客が評価する価値が、他の顧客にも評価されるとは限らない状況が普通であろう。だからこそ、顧客をうまく絞り込めれば、顧客価値を高め、高い価格付けをすることも可能なのである。

## 価値競争の時代に求められるもの

「でんかのヤマグチ」はバンドリング戦略とフォーカス戦略を徹底することで、薄利多売の家電量販店との差別化に成功したのである。家電量販店の間で展開されたであろう、シェア拡大に向けた熾烈な競争とは無縁の世界で、見事に生き残りを果たしたのだ。

モノづくりで成功した日本企業は、「コストを下げて安く売る」という考え方を捨てきれないことが多い。そのような企業は、山口社長の次の言葉を、どう受け止めるだろうか。『国内人口が減少している現在、経営体力に乏しい中小企業が、安い値段で広く多くのお客さんにモノやサービスを売る戦略はもはや通用しません。効率が悪い上、体力を奪われるだけ。それよりも、限られた優良顧客に絞って値引きせず適正な値段でモノを売り、アフターサービスなどを含めたフォローをしっかりと実施し、絆を深める。このことの重要性を再認識しています。』

この言葉は、顧客の気持ちや感情を起点として販売・価格戦略を組み立てることの重要性を示している。顧客は自社の製品・サービスにどれだけの価値を認めてくれるのか、顧客はどれくらいの価格なら買ってくれるのかという、心理・感情をベースとするプライシングこそ重要なのである。「でんかのヤマグチ」の顧客からは「価格は高かったけど、ヤマグチから買って本当に良かった」という声がしばしば聞かれるという。顧客がこのように満足・納得してくれれば、量販店の2倍近い値段でも薄型テレビが売れるのである。

いま企業に求められているのは、独創的であったり、感動・楽しさを感じることが出来る製品・サービスを作り出して、それを顧客価値に見合う価格で売ることである。価格競争の時代は過ぎ去り、価値競争の時代となっていることに気づくべき時だろう。