

歴史的物価高を受けて見直したい

# 「価格設定」の勘どころ

歴史的な物価高を受けて、値上げを実施する企業が 증가しています。価格転嫁のポイントから「ステルス値上げ」まで、価格を設定する際のポイントを解説します。

竹内 幸次

株式会社スプラム代表取締役  
中小企業診断士



物価高は悪いことはいえないでしょう。同じ数量を販売しても、

物価（販売価格）が上がれば、売上高は上がるからです。

しかし、現在の日本のように、物価（販売価格）がここまで上がると、消費者には消費を抑える心理が働き、販売数量（消費者からは消費数量）が減ることが一般的です。これが販売不振の要因になっています。

ことし7月に発表された東京商工リサーチの「全国企業倒産状況」によると、ことし上半期（1～6月）の倒産件数は、前年同期に比べ約32・1%増えました。上半期としては2020年以来、3年ぶりに4000件台となりました。

産業別では、飲食業を含むサービス業他が1351件で最多でした。飲食業を含むサービス業の主な倒産理由は、人手不足に伴う人件費上昇です。建設業の主な倒産理由は資材費高騰、製造業の主な倒産理由は円安による輸入物価高、小売業の主な倒産理由は燃料代の増加です。

現在、人手不足による人件費および物価の高騰が、企業を苦しめる2大要因といえるでしょう。

## 価格戦略の5つの視点

人件費の高騰および物価高のなかで企業を存続させるためには、「価格戦略」を経営戦略の中心に据えることが得策です。

経営戦略には、技術開発や新規事業開発、人材や組織の運営等、様々な戦略分野がありますが、倒産件数が増えている現在では、まずは短期的な視点に立つ価格戦略の見直しが近々の課題となるでしょう。

実際に価格戦略を見直すには、以下に掲示する「5つの視点」からの考察が重要となります。

### 1 価格水準

一般に価格戦略というと、この「価格の水準」のことを指します。商品やサービスの質や効用とも関連しますが、標準的な価格水準、高価格・低価格等、価格自体の高低を戦略的に考える視点です。

戦略例……高い価格でも購買数量が減らないよう、世帯収入600万～800万円の顧客層から、800万～1000万円の顧客層にターゲットを上方シフト

## 増える

### 物価高倒産

総務省がことし8月に発表した全国消費者物価指数（2020年基準）によると、2023年7月の総合指数は105・7にまで上昇しています。2021年は、総合指数が100以下の月も少なくなかったのですが、2022年の年末にかけて100を大きく上回り、ことしになっても高止まりが続いています。

このような日本の消費者物価の

トする。物価高の心理的影響が少なく、購買力がある顧客層を狙う戦略。

## 2 価格帯の幅

価格水準とともに考察したいのが、価格帯の幅の視点です。たとえば、商品のグレード展開をするといった戦略です。

高機能商品から低機能商品までを、どの程度の幅広さ、価格帯で展開するかを考察します。

**戦略例**……競合商品が多い業界において、従来よりも低機能の低価格商品を増やす戦略。一方で、ブランドイメージを低下させないために、高機能商品の価格は従来よりも上げる。

## 3 価格の時間的変化

時間の経過による価格の変化を考える視点です。

たとえば、新商品の発売価格を高めでスタートしてから、徐々に下げたり、競合する他社の商品の動向を見ながら、値上げ、値下げするといった、価格変化を考えた視点です。

**戦略例**……発売時には従来の価格よりも1・5倍ほど高値で販売し、富裕層市場に食い込む戦

略。6か月から1年かけて徐々に価格を下げるが、経験曲線効果（同じ事業を継続することで得られる一種の習熟による効率性）によって総コストが下がり、利益は保つことができる。

## 4 価格の季節的变化

四季によって需要が変化する商品やサービスの場合、その需要の変化に合わせて価格を考える視点です。需要期に価格を上げるのか、逆に需要期だから価格を下げるのか等を考察します。

**戦略例**……盛夏が過ぎ、エアコン設置需要は減少に転じているため、競合企業は価格を下げ始める。価格競争に陥らないためにも、6月等の盛夏前に、低価格で受注契約を完了させる戦略。

## 5 決済手段

支払い時期が商品引渡しの前なのか、同時なのか、後なのか、または一定期間定額で代金を回収するのか等に着眼した戦略です。

**戦略例**……価格を上げたが、顧客の心理的な抵抗を和らげるために、サブスクリプション（定額支払い）にてサービスを提供する戦略。

## 価格改定の基本的なアプローチ法

ここで、価格改定を行なうという前提で、価格を決める際の基本的なアプローチ法を、左表にまとめました。

価格改定には、コスト（Cost）、競合（Competitor）、顧客（Customer）の3Cをバランスよく考慮することが重要です。

さらに、価格を改定する際に考慮すべき重要事項を整理してみましょう。

▽価格は顧客が商品・サービスを選択する際のためにも重要なファクター（要因）である

▽価格は自社が顧客層を選ぶことにもつながる。「この商品にこの価格を支出する価値観を持っている人」という発想でメイン顧客を設定する

▽価格だけが商品選択ファクターではない。商品自体の品質や機能性、デザイン性、ブランド力、配送や取付け等のサービスが価格に見合っているかが重要

▽価格は売上や利益に大きく影響する

▽価格設定の成功は業績を向上させ、従業員の賃金アップにつながる

▽価格を改定する際には、競合企業の価格の動向、顧客の受け止め方を十分に予想する

▽内容量の変更等、価格改定は商品やサービスを見直す好機にもなる

価格はむやみに上げたり下げたりすればよいというものではありません。自社の戦略に基づき、これらの事項を検討したうえで、最適解を追求しましょう。

## 「ステルス値上げ」など特殊な価格改定のポイント

最後に、少し特殊な価格設定の変更法について整理します。

### ステルス値上げ

ステルス（Stealth）とは、「隠密」や「こっそり行なう」といった意味です。このステルスという手法も値上げ（価格改定）に使われることが増えてきました。

## 〈表〉価格設定の基本的なアプローチ法

### 1 コストプラス法(Cost)

総コストに必要な利益を加えて、価格を設定する方法。現在のような総コスト(仕入費用と諸経費)が増額しているときに採用されることが多い

	価格改定前	価格改定後	変 化
仕入費用A	100	120	+20
諸経費B	80	90	+10
必要利益C	20	20	±0
売値A+B+C	200	230	+30

### 2 競合対応法(Competitor)

競合会社の価格に対応して、自社の価格を決める方法。この方法は、競合会社の価格変化額への対応方針により、次の2つのパターンがある

〈例1〉競合会社と同額を変化させる

	価格改定前	価格改定後	変 化
競合他社価格	100	120	+20
自社価格	105	125	+20

〈例2〉競合会社とは異なる額を変化させる

	価格改定前	価格改定後	変 化
競合他社価格	100	120	+20
自社価格	95	110	+15

### 3 顧客認知法(Customer)

商品やサービスのメイン顧客層が、価格の変化をどのように受け止めるかという観点で価格を設定する方法

	価格改定前	価格改定後	変 化	顧客認知と可能性
高額な価格改定		150	+50	〈新規顧客獲得〉小さい 〈既存顧客離脱〉大きい
標準的な価格改定	100	120	+20	〈新規顧客獲得〉小さい 〈既存顧客離脱〉小さい
低額の価格改定		105	+5	〈新規顧客獲得〉大きい 〈既存顧客離脱〉小さい

具体的には、商品の価格は変えずに、商品の内容を減らすことや、サービスの提供時間を短縮することで、実質的に値上げをすることです。

自動車のマイナーチェンジの際に、価格は据え置かれているものの、前モデルのときには標準装備

されていた機能が削がれていたりすることがありますが、これもステルス値上げの一種です。

さらに、以前は店員が注文を受けていた飲食店が、タッチパネル注文方式に変えて接客サービスを省略するのも、一種のステルス値上げといえるでしょう。

ステルス値上げで注意すべきことは、消費者やユーザーの信頼を損なう可能性があるということです。一定の容量や機能があると思いつつものように購入したものの、期待した容量や機能が伴っていないと、ブランドイメージが損なわれることがあります。

ステルス値上げで信用を失うよりは、理由を説明したうえで値上げをしたほうが、納得が得られやすい場合もあると理解しておきましょう。

ただし、消費者の環境意識の高まりや廃棄物削減意識のアップ等、市場ニーズの変化に合わせて商品規格を変更したものであれば、ステルス値上げとはいえません。

### フリートッピングの廃止

飲食店では、好みに合わせて粉チーズや天かす(揚げ玉)、ゴマ、ねぎ等をテーブルに置き、自由にトッピングできることが多いですが、このフリートッピングを廃止する例も増えていきます。

一時期、回転寿司チェーン等で顧客による迷惑行為が横行し、衛生面の不安から顧客の足が遠のいた時期がありました。こうした状況に対応するため、フリートッピングをやめて、個装でトッピングを提供していました。

しかし最近では、資源高に対応する目的でフリートッピングを廃止し、個装のトッピングやサラダドレッシング等も有料で販売するようになっていきます。これも、値上げの一形態といえるでしょう。