

包括的価格変更戦略モデルの構築

— 高価格戦略と低価格戦略の理論的基盤 —

関西大学 商学部 准教授

岩本 明憲

要約

本研究の一義的な目的は、プライシング理論の一面を成す価格変更に関連して、既存研究の問題点を整理・指摘したうえで、短期の値上げ及び値下げに加えて、その延長線上に実現する長期の高価格戦略及び低価格戦略を全般的価格変更戦略として包括し、これらの多様な価格引き上げと引き下げを識別・整序する包括的な理論的フレームワークを提示することである。この目的を果たすべく、まずは価格変更に関する既存研究をレビューすることで本研究の射程がこれまでの価格変更研究をベースとしながらも、それを拡張・発展させる内容であることを確認する。次にプロスペクト理論を用いて、短期と中期の価格変更を識別し、長期の価格変更戦略として、高価格戦略と低価格戦略を位置づける。それを踏まえて、留保価格と販売価格の差異、そして価格変更のためのコスト及びそれらの変化に着目した短期の価格変更及び長期的に実現する高価格戦略と低価格戦略を分類・識別する理論モデルを提示する。

キーワード

プロスペクト理論, 値上げ, 値下げ, 高価格戦略, 低価格戦略

1. イントロダクション

1. 問題意識と研究の目的

マーケティングの4Psの構成要素であるプライシングの研究対象は¹⁾、(主として新規の)製品・サービスに対する価格設定 (pricing) と既存の製品・サービスに対する価格変更 (price changes)²⁾とに大別できる。これまで、プライシングの理論研究は専ら前者に焦点が当てられ、後者については単発的な値下げ (または値上げ) のパターンが現実の事例をなぞる形で紹介されるにすぎず、それらを体系的に整序する理論的枠組みは皆無に等しい。また、価格変更の分析対象は、あくまで短期的な値下げまたは値上げが中心であり、長期的に値下げをしないことで実現する「高価格戦略」や断続的な値下げを通じて実現する「低価格戦略」はプライシング理論の中で明確な位置づけが与えられていない。それゆえ、「マーケティングの基本的課題は (低) 価格競争を回避し、広告やブランディングや製品差別化などの非価格競争を通じて「市場価格以上の価格 (言い換えれば、高価格戦略)」を実現するか、さもなければ、コスト・リーダーシップに基づく低価格戦略を

追求すべきである」というマーケティング論の支配的見解は、理論的基盤に乏しい「格言」の枠を出ない。

加えて、高価格戦略と低価格戦略は明確に切り離されることなく、理論上は「奇妙な同居」を続けている。すなわち、コスト・リーダーシップを追求する企業も基本的には一連の非価格競争を通じて競争優位を獲得しなければならないし、逆に、高価格戦略を実行している企業がコストの削減や競合他社との価格差に気を配っていないわけでもない。しかしながら、現状のマーケティング研究において、高価格戦略と低価格戦略を分ける明確な基準は需要の価格弾力性以外には見出されていないし、その説明は後述するように必ずしも十全ではない。

そこで本稿では、プライシング理論の一面を成す価格変更に関連して、既存研究の問題点を指摘・整理したうえで、短期の値上げ及び値下げに加えて、その延長線上に実現する長期の高価格戦略及び低価格戦略を全般的価格変更戦略と定義し、これらの多様な価格引き下げと引き上げを識別・整序する包括的な理論的フレームワークを提示することを一義的な目的とする。副次的には、それにより、マーケティング論の中でしばしば無定義に使用されてきた

高価格戦略や低価格戦略という概念のみならず、俗に言われる「高級路線」や「薄利多売」といった概念と、それ以外の破滅的な高／低価格戦略とを分かち理論的基準を我々は手にするであろう。

2. 先行研究のレビュー

無論、マーケティング論において価格変更（戦略）も細々と研究されてきた。製品ライフサイクルの段階が移行するにつれて生じる値上げまたは値下げに関する議論の端緒として Mickwitz (1959) が指摘されており (Lilien & Yoon, 1988)³⁾、近年の研究では、需要の価格弾力性の値と変化に基づきライフサイクルの各段階の最適な価格戦略が探索されている⁴⁾。また、Kotler (1967) では、「価格変更の着手」というタイトルで、それに対する顧客と競争相手の反応を説明したのち、価格変更に至る意思決定プロセスが描写されている。この枠組みは、Bennett (1988)、Doyle (1994)、Zikmund & d'Amico (2001) などでも踏襲され、直近の Kotler & Armstrong (2016) でも大きな改訂は見られない。そこでは従来の説明を踏襲した「価格変更」という項目に加えて、後年に新たに追加された「価格調整戦略」という項目内で現金割引やアローワンスなどの短期的・単発的な値下げが説明されている。

価格変更戦略が比較的詳細に整理された研究として、Jobber (1995) が挙げられる。そこでは、値上げ及び値下げの背景となる「事情」、「戦術」、「競合他社の反応を推定する材料」が整理され、さらに競合他社が価格を変更した際に追随または無視する条件と、短期的及び長期的に必要なとされる戦術が提示されている (図表1)。しかしながら、これは値上げと値下げが有効となる諸条件を整理したにすぎず、価格変更戦略の全貌を明らかにしているとは言い難い。

Chen (1998) では小売業者の立場から価格変更戦略の特徴が明らかにされている。そこでは、自動車のような高価格帯の製品を扱う小売業者が値下げする場合には金額表示で、逆に食料品や日用品のような低価格帯の製品を扱う小売業者が値下げする場合にはパーセント表示

で行う傾向にあり、その戦略が値下げ幅の大小によって変化の様が明らかにされている。これは、同一製品の値下げのプロモーション効果に関する研究であり、メーカー主体の価格変更戦略とは一線を画している。

Nagle & Müller (2017) は、値下げを可能にする諸条件を「価格フェンス」と呼び、「顧客の認識フェンス」、「購入場所フェンス」、「購入時間フェンス」、「購入量フェンス」に細分化して議論を展開している。しかしながら、その内容は価格差別戦略を可能にする条件の考察であり、動学的な価格変更の研究と見なすことは難しい。また近年のインターネット及びECの興隆・発展に伴い、需給条件の変化や競合他社の戦略の変更に即応した「動的プライシング」の研究が生起し [Ng (2008)], 実証または実験的研究が発展している。しかしながら、これらは短期的かつ小幅な価格調整であり、これまでのマーケティング論及びプライシング理論の文脈で説明されてきた「需要ベース・プライシング」の発展形と見なすことが可能であるものの、価格変更戦略の全体像のごく一部を構成しているにすぎない。価格変更研究に包含可能であろうこれらの既存研究は、総じて、短期の即効的な値上げまたは値下げに着目しており、長期の持続的な価格変更を含む価格変更戦略理論の全体像を描いてはいない。

3. 本稿の構成

本稿の構成は以下のとおりである。次節 (II) では、価格変更戦略の理論的基盤を整備すべく、プロスペクト理論に関連づけて短期の価格変更戦略のメカニズムを確認する。さらに、価格変更戦略に付随してしばしば議論される需要の価格弾力性に応じた高／低価格戦略と短期の価格変更戦略との関係を明らかにしたのちに、価格変更の出発点となる複数の基準について考察する。こうした議論を踏まえて、第三節 (III) では、短期及び長期の価格変更戦略を分類・識別する新たな理論的フレームワークを提示・解説し、それぞれに該当する具体例を指摘する。そして、最終節 (IV) で結論を提示する。

図表 I Jobber (1995) による価格変更戦略の整理

		価格変更の着手	
		値上げ	値下げ
事情		価格を上回る価値／コストの上昇／超過需要／収益の確保	価格を下回る価値／超過供給／顧客の構築／望まない価格戦争／競争的企業の新規参入
戦術		思い切った値上げ／段階的な値下げ／価格調整条項（契約に基づく事前の値上げ）／価格バンドリングの解除／割引額の縮小	思い切った値下げ／段階的な値下げ／低価格の対抗的ブランドの導入／価格バンドリングの導入／割引額の拡張
競合他社の反応を推定する材料		戦略的目的／競合他社の自己利益／競争的状況／過去の経験	
		競合他社の価格変更への反応	
		他社の値上げ	他社の値下げ
追随するケース		コストの上昇／超過需要／価格に敏感でない顧客／ブランドイメージと無矛盾／収益の改善または現状維持	コストの低下／超過供給／価格に敏感な顧客／ブランドイメージと矛盾／顧客の構築または維持
無視するケース		コストの安定または下落／超過供給／価格に敏感な消費者／ブランドイメージと矛盾／顧客構築の必要性	コストの上昇／超過需要／価格に敏感でない消費者／ブランドイメージと無矛盾／収益確保の必要性
戦術	クイック	利益率の即時的見直し	競争的脅威の相殺
	スロー	既存顧客の囲い込み	顧客ロイヤルティの向上

Jobber (1995), p.349 の表 10.5 及び p.352 の表 10.6 を引用者が統合。

II. 価格変更戦略の理論的基盤

I. プロスペクト理論と価格変更戦略

企業にとって、コスト構造や製品・サービスの性質や品質、競合他社の戦略などが一定である期間において価格を変更する際に考慮すべきは、製品・サービスの値上げまたは値下げが消費者心理と消費者需要に与える影響である。これらの検討には、実際上の利得または損失額の変化が消費者効用に及ぼす影響を描写したプロスペクト理論が有用である。

図表 2(a) は、最も典型的なプロスペクト理論である。ここでのポイントは二つある。第一に、消費者はプラスの利得よりもマイナスの損失を過大に評価する。このことは、図表 2(a) において 100 円の値下げによって消費者が獲得する正の効用（嬉しさやお得感）を、100 円の値上げによって消費者が被る負の効用（出費の痛みや損をした気分）の絶対値が上回っていることによって表現される。第二に、利得・損失とも、横軸のプラス幅またはマイナス幅が広

るにつれて効用のカーブが緩やかになっている。なお、原点は消費者が製品・サービスの価格を評価する基準点（参照点）を表している。

消費者は購入予定の製品・サービスの価格が引き下げられれば、値下げ分の経済的利得に加えて心理的な効用（安く入手できたという満足感や幸福感）を得る。逆に、値上げによる効用の損失は相対的に大きいため、値上げの意思決定はより慎重に行う必要がある。

このシンプルなプロスペクト理論に価格受容域の概念を導入したのが図表 2(b) である。価格受容域と呼ばれる参照点前後の一定の範囲では、利得または損失がもたらす消費者効用の増減が比例的に描かれる。これは、変更された金額分のみが消費者効用の増減に影響を与えていることを意味している。

このときの短期における価格変更可能な幅は図表 2(b) の XY で表される。言い換えれば、価格受容域の下限である X を超えた値上げは消費者効用の大幅な低下を招き、逆に、Y を超えた値下げは、消費者効用の逡減が始ま

るために、企業にとって利益の犠牲に見合うだけの消費者効用の上昇が見込めない。

次に、競合企業が代替的な製品・サービスの価格を変更した場合を考えてみよう。このとき、外部環境を所与とする短期とは異なるステージへと移行する（便宜上、「中期」と定義する）。

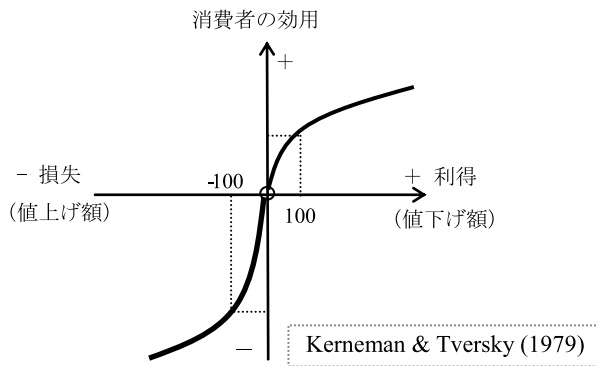
図表2(c)と(d)は、代替財を生産する競合他社の値上げまたは値下げに対応して、ある企業が価格を変更した際の典型的な消費者の効用の変化を表している。全ての消費者は競合他社の値上げまたは値下げを知っていると仮定する。無論、対象となる製品・サービスの元の価格の多寡や消費者の所得水準などによって勾配や形状は異なる。

図表2(c)は、競合他社が値上げしたケースである。このとき、価格を据え置くだけで消費者はある程度の満足を感じると考えられる。便宜上、価格受容域は競合他社と同額の値上げから価格据え置きまでの範囲が含まれている。もしも競合他社が何らかの内的要因ゆえにやむをえず値上げしたならば、価格を据え置くだけでも競合他社から相当なシェアを奪うことができるであろう。

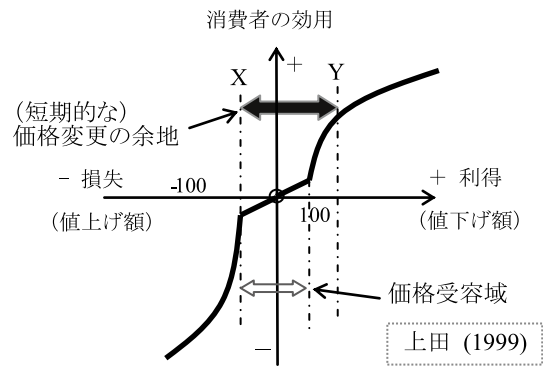
次に図表2(d)は、競合他社が値下げしたケースである。この場合、値上げは「もつての外」であるだけでなく、競合他社と同額の値下げを行うまでは、消費者効用の上がり方は鈍くなると考えられる。したがって、妥当な価格変更の余地は、競合他社と同額の値下げから、値下げの効果が逓減を始める地点までの比較的狭い範囲に限られるであろう。

図表2 プロスペクト理論と短期及び中期の価格変更の基本的価格戦略と考慮すべき主要な要因

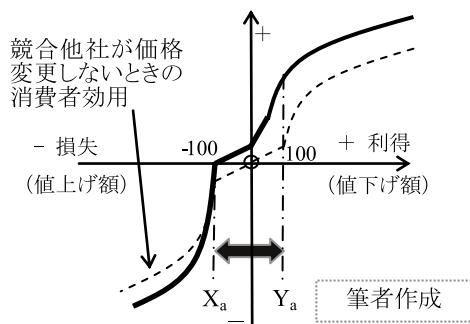
<(a) シンプルなプロスペクト理論>



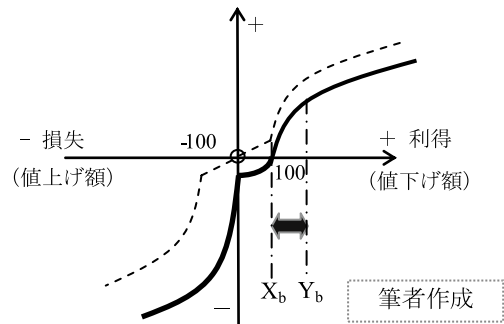
<(b) 価格受容域を加味したプロスペクト理論>



<(c) 競合他社が100円値上げした場合>



<(d) 競合他社が100円値下げした場合>



2. 需要の価格弾力性と価格変更戦略

企業の断続的なプライシング及び価格変更を通じて長期的に実現する「高価格戦略」と「低価格戦略」は、しばしば需要の価格弾力性の概念を用いて説明され、経済学またはマーケティング論の標準的なテキストでは、需要が非弾力的な場合には高価格戦略が、弾力的な場合には低価格戦略が有効と説明される⁵⁾。そして、この示唆は、短期の値上げ及び値下げ戦略にも還流しており⁶⁾、このとき、高価格戦略及び低価格戦略は短期の価格変更戦略と同様の意味を持つ。

しかしながら、需要の価格弾力性に基づいた高 [低] 価格戦略に関する上記の提言にはシンプルな陥穽がある。非弾力的な [弾力的な] 需要は価格の下落に伴う販売数量の増加幅が比較的小さい [大きい] ことを意味するが、仮に企業が利潤最大化を目指すならば、非弾力的な [弾力的な] 需要曲線を想定した価格は一意に決まるため価格変更の余地は生じない。加えて、高価格 [低価格] の基準も明確ではなく、非弾力的な需要曲線上で一意に決まる価格が、弾力的な需要曲線上で一意に決まる価格を下回る可能性もある (図表3)。このとき、高価格戦略と低価格戦略は「高低」の基準を失い、かつ値上げも値下げも行われ⁷⁾ない。

3. 価格変更の基準点 (「高低」の判断基準)

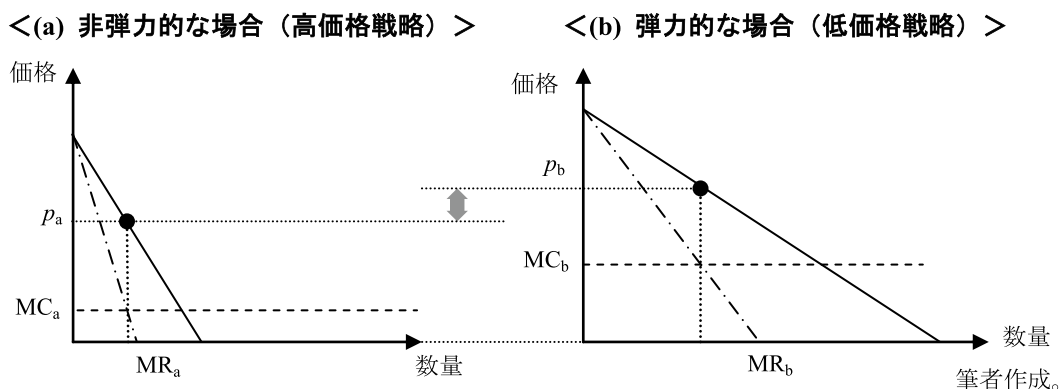
上記の問題を解決するためには、高価格戦略と低価格戦略は何と比べて「高い」または「低い」かを考察する必要がある。すると、価格変更の前提には複数の異なる基準が暗黙に想定されていることが明らかになる。

一つめの最も基本的な基準は、ある製品・サービスに以前付けられていた価格である。短期の価格変更は基本的にこれを基準にしている。これに基づく長期的な価格変更のためには、値上げまたは高価格戦略であれば自社の製品・サービスの品質の向上が、値下げまたは低価格戦略であれば抜本的なコスト削減が不可欠である。

二つめの基準は、自社の標準的な製品・サービスの価格である。これを基準にした高価格戦略がプレミアム価格戦略であり、低価格戦略はセカンドライン価格戦略 (低価格帯へのライン拡張戦略) と呼ばれる。いずれにしても、こうした高 / 低価格戦略が効果的であるためには、自社の標準的製品・サービスが強いブランド力を持っていないと、さもなければ、メインブランドのコア・コンセプトが曖昧になってしまい、共倒れになるリスクが高まる。

三つめの基準は、競合他社が提供する標準的な製品・サービスの価格である。これは、一般的な市場価格と言い換えることができる。市場において定番の製品・サービスが既に存在する場合、それに対抗する有効な手段は、既存の製品・サービスよりも高品質なものを高価格で販売す

図表3 需要の価格弾力性と高 / 低価格戦略



るか⁸⁾、逆に同程度またはやや低い品質のものを圧倒的な低価格で販売することである。とはいえ、前者の高価格戦略は、消費者からの信頼が乏しい新規参入者では採用が難しく、また、後者の低価格戦略に関しては、支配的な他社の製品・サービスが高い市場シェアを背景に規模の経済性によって低価格を実現しているならば、劣勢を強いられるであろう。

最後の四つめの基準は、革新的な新しい製品・サービスに対して消費者が直感的に思い浮かべる「値ごろ感」である。消費者は、これまで存在しなかった製品・サービスの価格が高いか低いかの明確な判断材料を持たないがゆえに、メーカーや流通業者は、消費者が「値ごろ」と感じる価格帯を事前に想定したうえで、それにできるだけ適合させるか、さもなければ、それよりも高い（または低い）価格を設定し、消費者需要とのギャップを各種マーケティング活動を通じて埋めなければならない。このときの高価格戦略は、(i) 高額な研究開発費や生産費用を反映したスキミング価格戦略、(ii) 高価格であるがゆえに高品質であると消費者に認識させることを目的とした威光価格戦略、(iii) 競合他社や代替財が存在しないがゆえに設定される独占価格、という三つのタイプに分類できる。逆に、低価格戦略は、革新的なビジネスモデルに基づくコストリーダーシップ戦略の成果であり、その目的としては、大量販売による規模の経済性の獲得、売上高の増大、マーケットシェアの拡大などが挙げられる。いずれにしても、そこで設定された当初の価格は、潜在的参入者にとってターゲットに据えられる可能性が高いので、競合他社の追随を未然に防ぎつつ、高い利潤を確保し、かつその後の断続的な価格変更を必要としない水準に設定することが求められる。

III. より包括的な価格変更モデル

1. 留保価格と販売価格の関係

価格は、製品・サービスの最終的な価値を反映しており、生産費用のみならず、製品化から市場での販売までに要

した様々なマーケティング費用を内包していなければならない（コスト度外視のプライシングは持続不可能である）。したがって、あらゆるプライシングは、製品化から販売（更にはアフターサービス）までのあらゆる費用を反映したものとと言える。

生産及びマーケティング活動の結果として設定された価格が、その製品・サービスの購入から顧客が得る効用（言い換えれば、その対価として支払っても良いと考える最高価格を意味する「留保価格」）を下回っているならば、売り手（企業）と買い手（消費者）との間で取引が成立する。すなわち、企業が持続的成長のために利益を継続的に獲得するためには、自社の製品・サービスに関して「留保価格 (P_r) > 販売価格 (P_s)」という関係を長期にわたって継続させることが条件となる。

上記の条件を実現・維持するための基本的なスタンスは、留保価格と販売価格の差 ($P_r - P_s$) をできるだけ広げることである⁹⁾。なぜなら、販売価格が顧客の留保価格をこらうじて上回っていたとしても、競合関係にある製品・サービスがその差を大きく上回っているならば、顧客を奪われる恐れがあるからである。その方法には、 P_r の引き上げまたは P_s の引き下げが必要であるが、両者を同時に実現することは難しい。現実的には、 P_s の上昇分以上に P_r を引き上げるか、 P_s （またはその前提となるコスト）の減少分以下に P_r の減少を留めるかのどちらかになる。

2. 顧客価値を高める二つの方向

P_r と P_s の差を広げる方向は二つある。第一に、留保価格 (P_r) の引き上げである。顧客の留保価格を高めるためには、差別化やブランディングや高機能化、そしてその他の様々なマーケティング活動によって新たな価値を創出しなければならない。当然ながら、コストをかけることなく価値を創造し、かつ長期間持続させることは非常に困難であり、コストの増加は利幅の減少または価格の上昇を招く。したがって、利益を犠牲にすることなく顧客価値を創造し、 $P_r - P_s$ の値を拡大するためには、コストの増加及びそれに伴う価格の上昇分を上回る価値の創出が求められる。

$P_r - P_s$ の値を拡大する第二の選択肢は、販売価格(P_s)の引き下げである。販売価格を引き下げするためには、コストを下げるか、さもなければ自社の利益を犠牲にしなければならない。もし P_s の減少分より製品・サービスの価値の減少分を小さく抑えることができたならば、低価格戦略によって需要の増加とより大きな市場の獲得が可能になる。より大幅な P_s の引き下げのためには、抜本的なコスト削減が不可欠であり、逆にコスト優位性を背景としない低価格戦略は競合他社に追随されやすく、最終的には互いの利益を犠牲にした「血で血を洗う価格競争」へと陥る。

3. 顧客価値を高めるための具体的方法

(1) 値上げの場合

P_s の引き上げに関して P_r と P_s の差が拡大する状況は、以下の二つが考えられる。第一に、 P_s の引き上げが(供給能力の限界を前提とした)需要の一時的な高まりに対応したものである場合である(消費される時間の差異を利用した「ピークロード価格差別戦略」がこれに該当する)。このとき、需要の高まりは P_r の高水準での維持を可能にし、値上げは許容される傾向にある。第二に、 P_s を引き上げても競合他社に顧客を奪われないほど強いブランド・ロイヤルティを確立している場合である。理想的には、高級であることが顧客の満足感や信頼感を高めるようなブランドの確立に成功すれば、コスト増加に伴う値上げや消費者の値ごろ感を上回る高価格帯での新製品の投入は許容されがちである。また他の企業には到底真似できない技術を反映した素材や部品の値上げは、とりわけ完成品の品質を決定的に左右する場合には許容される可能性が高い。

(2) 値下げの場合

次に P_s の引き下げに関して P_r と P_s の差が拡大する状況は、以下の二つが考えられる。第一に、 P_s の引き下げが需要を一時的に喚起する場合である(ランダムまたは定期的に実施される特売セールがこれに該当する)。ただし、これは利益を犠牲にした値下げであり、値下げの恒常化や競合他社の対抗的措置に伴って需要拡大効果が逡減

するにつれて効果を失ってしまう。第二に、 P_s を引き下げても競合他社が追随できないような、圧倒的なコスト優位性に基づく価格引き下げである。すると、比較的多くの消費者は、類似した製品・サービスと比較して低価格なのに品質はそれなりに優れていると見なすため、大幅かつ持続的な需要増加が見込まれる。

(3) 消極的な方法

他方で、たとえ両者の差を縮めることになっても P_s の引き上げまたは引き下げによって、利益を獲得する(少なくとも、持続的経営に必要な利益を確保するという消極的な)方法も考えられる。第一に、値上げに関しては、ニッチ市場や、全般的な評価が定まらない斬新な製品・サービスにおいて見られるように、新規性・稀少性・特殊性が高いがゆえに顧客数が相当少なく、かつ需要の価格弾力性が極めて低い場合に、 P_s の引き上げが許容される(例えば、新製品に関する「スキミング・プライシング」はこれに部分的に該当する)。このときの価格引き上げは、元々その製品・サービスに全く関心がない大多数の消費者にとっては「どうでも良く」、一部の熱烈な顧客にとってのみ「なくてはならない」価値ある品質向上(または仕様変更)と見なされる余地がある。

第二に、値下げに関しては、たとえ多くの人から「安かろう悪かろう」と見なされたとしても、ごく一部の人からは熱烈に支持されるような場合に、 P_s の引き下げが許容される。とりわけ、既存の製品・サービスに付随する外延的要素の多くを削ぎ落して簡素化することで実現する価格の大幅な引き下げは、新たな需要を開拓し、たとえ利幅は小さくとも利益を獲得・確保できる余地を生み出す。

4. 包括的価格変更識別モデル

(1) モデルの仮定

P_r と P_s の関係に基づき高価格戦略と低価格戦略を分類・識別したのが図表4である。横軸は平均コスト(製品・サービス1単位当たりの費用)の変化を示しており($\Delta C = C_{\text{After}} - C_{\text{Before}}$), $\Delta C > 0$ はコストの増加を意味する。原点は本稿IIの3で議論した四つの「基準点」を表して

おり、横軸上の点との水平距離は、新たな価格と基準点との差分を表している¹⁰⁾。

縦軸はコストの変化によって $P_r - P_s$ の差が広がったか狭まったかを表している。原点よりも上側 ($\Delta P_r - \Delta P_s > 0$) は、コストの増減によって両者の差がさらに広がったことを示している。

モデルは、自社製品の仕様や品質や生産数量などが所与の短期及び、他社製品の価格の変更が想定された中期、そして、自社製品に関する技術革新やプロセス・イノベーションなどを含むあらゆる要素が変更可能な長期までが含まれている。

(2) 高価格戦略の四つのタイプ

第一象限 (①と②) は「利益創出型高価格戦略」と呼びうるものである。そこではコストの引き上げによって留保価格と販売価格の差が広がっている。とりわけ①の「利益拡大型」は最も理想的な高価格戦略であり、コスト増による価格の増加分を上回る価値が創出されている。②は、価格の上昇分以上の留保価格の引き上げには成功しているものの、新たに創出された顧客の価値 ($\Delta P_r - \Delta P_s$) がそのために要したコストを下回っているという意味では相対的に有効でないことが見て取れる。とはいえ、自社の

利益を確保している点では有効な高価格戦略と考えられる(「利益確保型」)。

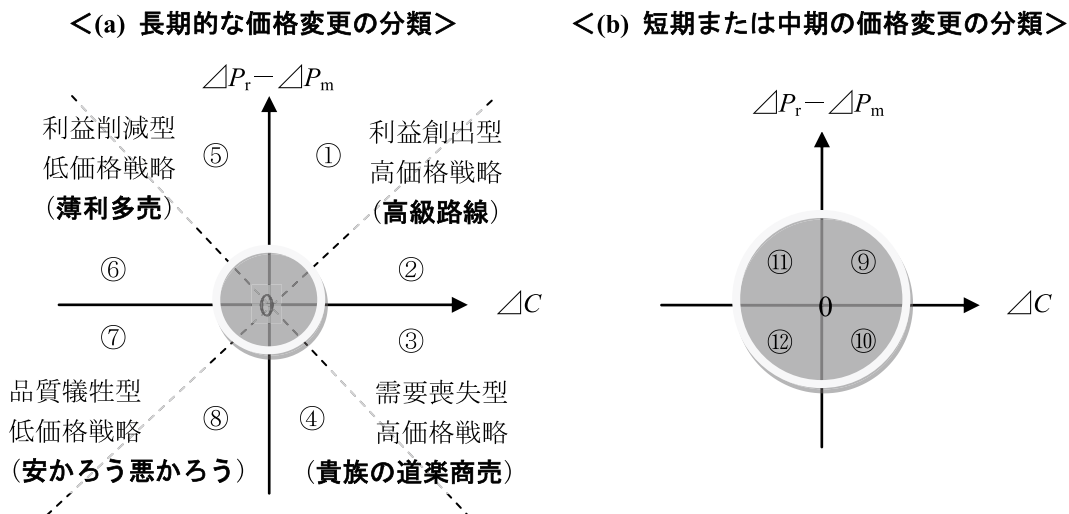
第一象限の真下に位置する第四象限は、コスト増による価格の上昇分を上回る留保価格の引き上げに失敗しており、消費者の支持を失うという意味において「需要喪失型高価格戦略」と総称できる。最も悲劇的なのは④の「需要無視型」であり、コストまたは価格の上昇が消費者に与える悪影響を顧みない無謀な高価格戦略である。

本来、消費者が感じる価値を損なう高価格戦略は避けるべきであるが、ごく限られたケースでは有効と考えられる。それが③の「マニア対象型」である。そこでは、 P_s の引き上げによって多くの需要を失う半面、ごく限られた需要に対して高価格を付与することが可能となっている。すなわち、価格の引き上げによって多くの消費者需要を失ったとしても、それでも留保価格が販売価格を上回っているごく一部の消費者に対して高価格を課すことによって限定的な愛顧の獲得に成功しており、企業にとって利益の増加につながる可能性が残されている。

(3) 低価格戦略の四つのタイプ

次に低価格戦略に目を向けてみよう。第二象限に位置する「利益削減型低価格戦略」では、基本的に、コスト削

図表4 包括的価格変更識別モデル



減に伴う（それと同時にしばしば生じる品質や価格の低下に伴う）留保価格の低下を価格の減少分以下に留めることによって（または、留保価格を下げることなく販売価格のみを引き下げることによって）新たな需要を創出し、製品・サービス1単位当たりの利幅の減少を大量販売によってカバー可能なケースが想定されている¹¹⁾。

中でも⑤の「需要拡大型」は理想的であり、コストおよび価格の引き下げによって留保価格が変化しないか、または減少幅が非常に小さい可能性を示唆している。こうした低価格戦略は、コスト・リーダーシップ（競合他社に対する圧倒的なコスト優位性）の実現を通じて可能となる。コスト・リーダーシップは、(i) 規模の経済と範囲の経済、(ii) 経験効果、(iii) サプライ・チェーン・マネジメントを通じた物流・流通の効率化、そして (iv) その他の革新的なビジネスモデルの開発などによって実現可能と考えられる。

⑥の「総利潤低下型」は、コスト削減によって $\Delta P_r - \Delta P_s$ の拡大に成功しているものの、創出される価値の増加分が十分ではなく、結果として総利潤を減らしてしまっている。言い換えれば、この種の低価格戦略は、差別化要因に乏しいがゆえに競争が激しい産業においてやむを得ず採用される傾向にある。

第三象限の「品質犠牲型低価格戦略」は、コストの引き下げ（及びそれに伴う価格の引き下げ）によって品質及び留保価格が大幅に低下する場合を指す。このとき、留保価格はコストの減少分を上回る大きさで低下し、いわゆる「安かろう悪かろう」の状況が生じる。

そのなかで、採用の余地が残されているのは⑦の「機能削減型」である。これは、LCCに代表されるように、メインの製品・サービスに本来的に付随する機能やパーツを大幅に削減したり簡略化・有料化したりすることによって、低機能または低品質な製品・サービスを圧倒的な低価格で販売する戦略である。この場合、顧客の留保価格が大幅に下落するものの、 $\Delta P_r - \Delta P_s$ の減少分はコストの減少分以下に抑えられているため、一定の需要を確保することができる。言い換えれば、安いことのメリットが悪いことのデメリットを上回っている場合に、こうした低価格戦略が合

理的でありうる。ただし、その製品・サービスに関して顧客が最も重視する部分の品質（例えばLCCであれば、安全性や確実な運航）が疎かになってしまうと、低価格による需要増加が見込めなくなる恐れがある。

最後の⑧「劣悪型」は、コスト削減によって、コストの減少分を遥かに上回る価値が喪失し、たとえ価格を大幅に引き下げたとしても顧客からは見向きもされない状況を表している。

(4) 短期（または中期）の価格変更の四つのタイプ

四つの象限に対応した短期または中期の小幅な価格変更戦略は図表4(a)の原点周辺に配置されており、それを拡大したのが図表4(b)である。まず値上げに関して、⑨は需要の急激かつ過度な高まりに伴う値上げ（すなわち、消費者の留保価格が高まっている状態下での緊急的な値上げを表しており、経済学的には需要曲線の上方へのシフトによる価格の上昇と言い換えられる。⑩は原材料費の高騰や増税を反映した値上げ（言い換えれば、消費者からすると割高感を覚えやすい値上げ）であり、経済学的には供給曲線の上方へのシフトに伴う価格の上昇として説明できる。

次に値下げに関して、⑪は需要刺激策としての単発的または周期的な値下げや、競合企業の値下げに対抗した価格切り下げであり、需要曲線上での価格の下方へのシフトを意味する。需要の価格弾力性に関して言及される値下げはこれに該当し、いわゆるベルトラン競争が繰り広げられる。⑫は賞味期限直前の商品の割引や「訳あり品」の処分セールなど、品質の劣化に伴って実施される値下げであり、需要曲線の下方へのシフトに伴う価格の下落と言い換えることができる。

(5) 長期の高／低価格戦略の具体例

①は、競合他社が模倣・追従できない差別化要因（具体的には、高い技術力や特許、唯一無二のブランドや卓越したデザインなど）に基づく高価格戦略であり、顧客は喜んで高額な製品・サービスを購入する。数百万円するようなバッグや時計（エルメスのバーキンやフランクミュラーの高級時計）、数千万円もする高級車（フェラーリやロー

ルスロイス), アップルの 아이폰などが代表例である。俗に言う「白馬に乗った王子様」は引く手あまたの存在で、あらゆる犠牲を払ってでも手に入れたいと願う人は後を絶たない。

②は、飛行機のファーストクラス, 1泊10万円以上するような高級ホテルやそのスイートルーム, 席代だけで数万円もする高級クラブなどが典型的な例である。こうした「高飛車な」価格設定は, 品質向上のためのコストの増加分を上回る高い価格が設定されることがしばしばであるが, 富裕層にとっては他の選択肢が限られているため, 彼らは割高と感じながらも留保価格を大きく下げることなく高価格を受け入れる傾向にある。こうした高価格戦略は, とりわけ供給能力に限界がある場合に見られる。

③は, マニアやオタクと呼ばれる人のように, 特殊な嗜好を持ち, かつ数が限られている消費者をターゲットにする場合に時に有効である。彼らは特定の製品・サービスに対して極めて強いこだわりや執着を持っており, 一般消費者が見向きもしないコスト度外視の細部の改善・改良に対しても好意的な傾向にある。例えばクラシックカーは, 燃費が悪く, すぐに故障し修理代も高額であるため大多数の消費者には見向きもされないが, 一部のマニアには「垂涎の的」であり, 細部のこだわりを反映した仕様の変更や, 忠実な再現のための修繕・補修によって価格が大幅に上昇したとしても, それが受け入れられる可能性がある。他にも, マニア以外は「タダでも要らない」数万円もするアニメキャラクターのフィギュア, 機能や利便性とは無関係の数百万円もする木製自転車などがこれに該当する。

対照的に, ④は誰にも見向きもされない高価格戦略であり, しばしば浪費や怠慢, 高慢や勘違いなどが原因で高価格が設定される。自身が顧客に与えられる価値を顧みず, 相手に要求する水準ばかりが高くなってしまったときの結末は悲劇的である。

⑤は, 競合他社が模倣・追従できないコスト・リーダーシップに基づく低価格戦略であり, マス・マーケットの獲得・創出を可能にする。「エブリデー・ロー・プライス (EDLP)」という概念及びその実践は, この種の低価格戦略を意図・

反映したものと言える。また, 革新的なビジネスモデルや新しい製品・サービスによって業界の勢力図を大きく塗り替えることに成功した「価格破壊者 (ユニクロやイケアなど)」が採用する低価格戦略もこれに該当し, とりわけニトリの「お, ねだん以上。」というキャッチコピーはこれを象徴している。

⑥の低価格戦略は, 差別化に乏しい製品・サービスでしばしば採用される。この場合, 主として自社の利益を犠牲にして競争相手の価格に対抗した価格引き下げが実施される。品揃えに特徴のない小売業者による特売セール, ガソリンスタンドや牛丼屋による断続的な値引き合戦, ブランド力に乏しい中小メーカーの低価格戦略などがこれに該当する。

⑦は, 機内食の有料販売やカウンターチェックインの有料化, 機体のリースなどを通じて格安運賃を実現しているLCCや, 古くはカプセルホテル, セルフ方式を採用したファストフード店や一皿100円の回転寿司屋, 近年では格安スマホなどがこれに当てはまる。比較的多くの消費者に「安かろう悪かろう」と認識されたとしても, 「(美味しい) ジャンクフード」を愛好する消費者は確実に存在するのである。

⑧は, 悲劇的な低価格戦略であり, 低価格を志向するあまりに製品・サービスにとっての根幹となる価値を著しく毀損してしまった「欠陥住宅」のようなものである。

図表5 モデルに基づく高価格戦略と低価格戦略の分類と具体例（まとめ）

高価格戦略 ($\Delta C > 0$)			
第一象限 ($\Delta P_m - \Delta P_r > 0$) 利益創出型高価格戦略 (高級路線)		第四象限 ($\Delta P_m - \Delta P_r < 0$) 需要喪失型高価格戦略 (貴族の道楽商売)	
①白馬の王子様 (利益拡大型)	②高嶺の花 (利益確保型)	③おんぼろクラシックカー (マニア対象型)	④高望みの独身貴族 (需要無視型)
高級ブランド/高度な技術水準のBtoB製品	スイートルーム/高級クラブ/ファーストクラス	アニメキャラクターのフィギュア/木製自転車	閑古鳥が鳴く高級レストラン
短期的または中期の小幅な高価格戦略			
⑨短期的な需要の高まりに対応した値上げ		⑩原材料費の高騰や増税に対応した値上げ	
低価格戦略 ($\Delta C < 0$)			
第二象限 ($\Delta P_m - \Delta P_r > 0$) 利益削減型低価格戦略 (薄利多売)		第三象限 ($\Delta P_m - \Delta P_r < 0$) 品質犠牲型低価格戦略 (安かろう悪かろう)	
⑤庶民的アイドル (需要拡大型)	⑥学生アルバイト (利益犠牲型)	⑦美味しいジャンクフード (機能削減型)	⑧欠陥住宅 (劣悪型)
ウォルマート/イケア/ニトリ/ユニクロ	ガソリンスタンド/牛丼屋/日用品・食料品	LCC/ファストフード/回転寿司/格安スマホ	偽ブランド/不良品/低級品
短期的または中期の小幅な低価格戦略			
⑪需要喚起のための単発的・即興的な値下げ		⑫製品の劣化に伴う在庫処分	

IV. 結論

本研究の貢献は以下の三点に要約できる。第一に、価格変更が示唆する短期の値上げ及び値下げ戦略、競合他社の価格変更に対応した「中期」の価格変更、そしてそれらの価格変更の延長線上に位置づけることが可能な長期の価格変更としての高価格戦略と低価格戦略のそれぞれを識別・整序することによって、従来の価格変更理論が見落としていた関連する諸概念を結びつけた包括的な理論的基盤を整備・構築したことである。とりわけ、マーケティング論またはプライシング理論にとって重要な概念である高価格戦略と低価格戦略を包摂した価格変更の理論的枠組みは、今後の価格変更の理論研究及びその動的分析において有効に機能するであろう。

第二に、高価格戦略と低価格戦略の様々なバリエーションを、留保価格と販売価格との差の増減に着目して明確に分類・識別したことにある。これまで、価格を変更すべきか否かの意思決定の規定要因は、需要の性質（需要の価格弾力性）や競争相手の反応などが個別に語られる傾向

にあったが、本稿が提示したモデルは、価格変更を促す内部及び外部、そして短期及び長期の諸要因が整理・配置された統合的なものである。

最後に、本稿が提示したモデルは、マーケティング研究者だけでなく、プライシング及び価格変更戦略を通じて長期的にブランド・ロイヤルティやコスト優位性の形成を目指す高価格志向または低価格志向の企業のブランドマネジャーにも有益な戦略的指針の役割を果たすであろう。モデルを支える留保価格、販売価格、コストはどれも測定可能な尺度であり、今後、データの蓄積及び実証分析が進むことによって、企業の価格戦略にとって単なる理念系に留まらない実務的に重要なモデルへと発展することが期待される。

注

- 1) 近年のプライシング理論の展開に関しては、岩本 (2016), p.2に簡潔にまとめられている。
- 2) 他にも「価格バリエーション」と表現される場合もあるが

(Rewoldt et. al,1973), 意味する内容は基本的に同一であるため、本稿では「価格変更」に統一する。

- 3) このような評価はLilien & Yoon (1988) の図表で登場し、その後の複数の研究でも踏襲されている。実際のところ、Mickwitz (1959) では原材料、半製品、投資財、消費財（最寄り品・買回り品・専門品）に関して企業数や生産数量が増えるにしたがって価格及び需要の価格弾力性がどのように変化するかが描写されているものの、製品ライフサイクルの段階ごとの分析は行われていないし、製品ライフサイクルそれ自体への言及もない。
- 4) 例えば、Parker (1992), Jazayeri & Jazayeri (2011), Wu et al. (2017) など。一般的な解説はNagle & Müller (2017), pp.240-261に詳しい。
- 5) 例えばKotler & Armstrong (2016), pp.337-338。ここでは必ずしも「高/低価格戦略」という用語は見られないが、非弾力的な需要曲線では価格を引き下げるより高水準で維持するほうが得策であると説明されている。また、ミクロ経済学の標準的なテキストでは価格差別戦略に関連して相対的な高低が語られる傾向にある。
- 6) 例えば、本稿図表1 (Jobber, 1995) の中にも「価格に敏感な/敏感でない消費者」という記述が見られ、これは需要の価格弾力性との関係を容易に連想させる。
- 7) 例えばユニクロが東レと共同開発し2003年に発売したヒートテックは、同様の機能や効能を持つインナーと比較して低価格であることも「ウリ」の一つであったと言えるが [例えば、朝日新聞「下着を熱く「機能素材」—スポーツ用から普段着にも拡大」2003年11月14日13面(朝刊)], 理論的には、需要の価格弾力性は相対的に低いために、高価格戦略（または値下げをしない戦略）が有効であるとの見方もできる。実際のところ、ユニクロはSPAによる構造的なコスト・リーダーシップと大量生産・大量販売を実現する生産・流通体制の構築によって低価格を実現したのであり、この低価格戦略は需要の価格弾力性の概念では説明できない。ヒートテックはインナー市場の大半を占めるほどのシェアは持っていないと考えられるので、図表3(a)をヒートテックの個別需要曲線、(b)をインナー市場全体の総需要曲線とすると、ユニクロの「低」価格戦略が初めて説明可能となる。なお、図表3では意図的に異なる限界コストが描かれているが、当然ながらコスト構造が同一だとしても同様の逆転現象は生じうる。
- 8) 例えば花王がヘルシアという製品で茶系飲料市場に参入したケースが当てはまる。このとき、市場を占有していた標準的な製品が350mlで125円程度であったのに対して、花王は350mlで180円という「高価格戦略」を採用した [日本産業新聞「花

王の「ヘルシア緑茶」—「体脂肪」に的、機能で勝負（ヒットの予感）」2003年6月12日18面]。

- 9) この発想は、留保価格と等しい価格を設定することによって消費者余剰の全てを利潤（生産者余剰）に変えようとする経済学での価格差別戦略の発想とは相いれないものである。とはいえ、価格差別は極めて限定的な状況下でしか実現しないことに加え、繰り返し購買やブランド・ロイヤルティの形成といった長期的な要素を加味するならば、Pr-Psの差を広げるという発想は企業にとって非常に重要な発想になるであろう。
- 10) この基準点は、第一に自社製品の価格（IIの3における一つめと二つめ）、第二に市場価格（三つめと四つめ）に分けることが可能であり、前者の場合、Cは個別企業の平均生産費用、 ΔC は個別限界費用=Psとなり、留保価格（Pr）は個別需要曲線上の点として表される。同様に後者の場合、Cは市場または産業における標準的な平均生産費用、 ΔC は市場における限界費用=市場価格、留保価格は（Pr）は総需要曲線上の点として表される。
- 11) 直感的に理解しづらいであろうから簡単な数値を用いて説明を補足しよう。例えば、仮に価格変更前において、PrB=150, PsB=100, CB=40であるとき、コスト削減によってそれぞれがPrA=110, PsA=50, CA=20へと変化したとしよう。このとき、製品・サービス1単位当たりの利益は60(=100-40)から30(=50-20)へと減少している一方で、留保価格の減少幅40(=150-110)を市場の価格の減少幅50(=100-50)が上回ることによって消費者余剰（留保価格と市場価格の差）は50(=150-100)から60(=110-50)へと拡大していることが分かる。消費者余剰の拡大は需要の増加を暗に示しており、需要拡大効果によって利益の減少をカバーするという「薄利多売」の現象が生じている。

主要参考文献リスト

- Bennett, P. D. in collaboration with Lamm, R. P. and Fry, R. A. (1988). *Marketing*. McGraw-Hill Book Company.
- Chen, S. S., Monroe, K. B. & Lou, Y. (1998). The effects of framing price promotion messages on consumers' perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing*, 74(3), 353-372.
- Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy*. Prentice Hall.
- 岩本明憲 (2016). 「プライシングの分類枠組みに関する批判的考察」

『関西大学商学論集』61(1), 1-23

Jazayeri, A. & Jazayeri, N. (2011). The effect of price elasticity dynamics on a firm's profit. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(1), 101-114.

Jobber, D. (1995). *Principles and practice of marketing*. McGraw-Hill Book Company.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.

Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. Prentice-Hall, Inc..

——— & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (Global ed.). Pearson Education Ltd..

Lilien, G. L. & Yoon, E. (1988). Exploratory analysis of the dynamic behavior of price elasticity over the product life cycle: An empirical analysis of industrial chemical products. in Devinney, T. M. *Issues in pricing: Theory and research*. Lexington Books, 261-287.

Mickwitz, G. (1959). *Marketing and competition: The various forms of competition at the successive stages of production and distribution*. Helsingfors: Societas Scientiarum Fennica.

Nagle, T. T. & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Routledge.

Ng, I. C. L. (2008). *The pricing and revenue management of services: A strategic approach*. Routledge.

Parker, P. M. (1992). Price elasticity dynamics over the adoption life cycle. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 358-367.

Rewoldt, S. H., Scott, J. D. & Warshaw, M. R. (1973). *Introduction to marketing management: Text and cases* (rev. ed.). Richard D. Irwin, Inc..

上田隆穂 (1999). 『マーケティング価格戦略』有斐閣

Wu, J., Chang, C., Teng, J. & Lai, K. (2017). Optimal order quantity and selling price over a product life cycle with deterioration rate linked to expiration date. *International Journal of Production Economics*, 193, 243-351.