

**結果を出し続ける**

**価格戦略考 !!**



# お客様は時間・体験に対してお金を払っている

---

## ディズニーランドで実際にあった、ある夫婦の話（手紙）。

今月、数年ぶりに主人とディズニーランドに遊びに行かせていただきました。実はこの日は、1年前に亡くした私たちの娘の誕生日、そして命日でした。

身体がとても弱かったために、生まれて間もなくこの世を去ってしまい、主人と2人ずいぶん長い間、深い哀しみにおりました。助けてあげられなかったこと、何一つ我が子にしてあげられなかったこと、いまでも悔やんで仕方ありません。

生きていたら、このディズニーランドに連れてきてあげたいという私たちの夢も果たすこともできず、主人と話し、この日、娘の供養のために来ることができました。事前にガイドブックを見て、かわいいお子様ランチがあることを知り、娘に食べさせてあげたいと思い、ワールドバザールにあるイーストサイド・カフェに入りました。

本当は8歳以下でないと注文することができないものでしたが、お店の方に事情を話すと、快く注文を聞いてくださいました。そして、隣の4人掛けのテーブルに子供用のイスまで用意してくださっ

て、「3名様、こちらにどうぞ」と席を移してくださったのです。

「本日はよく来ていただきました。ご家族で楽しんでいってくださいね」と、まるで我が子がここに一緒にいるように私たちをもてなしてくださり、主人も私も感激で胸がいっぱいになり、涙があふれてきました。

接客とは、お客様の問題を解決することです。挨拶をしたり、商品の販売をしたりすることが接客ではありません。お客様が解決したい問題を知り、その問題を解決することが接客なのです。

この点が最も重要なポイントです。たとえば、スーパーマーケットで商品の場所を尋ねても「分かりません」ではクレームになりません。なぜならば、お客様の「商品が見つからない」という問題の解決になっていないからです。

この手紙に書かれている接客も同じです。お子様を亡くされたご夫妻の解決したい問題は、叶えられなかった「ディズニーランドで、親子三人で食事をする」ということです。

お分かりになられたことと思いますが、お客様の問題を解決するために、そしてお客様を幸せにするために、できることを惜しみなく行なうことこそが接客の原則なのです。

# 「ディズニーランド」の 価格と接客に学ぶ！

---

## ディズニーランドの経営 の基本哲学

## ディズニーランドのビジ ネスは、いわばリピート・ ビジネスです。

日本語で表現すれば、何回も、何回も来店してくれる「お客様」獲得業ということになります。つまり、皆さんのビジネスとまったく同じなのです。生涯顧客とは文字通り「生涯に渡って利用してくださるお客様」ですが、ディズニーランドもこの「生涯顧客」の獲得に向けて、来場されたゲスト（お客様）に品質の高いサービスの提供を行なっているのです。

そして、この「生涯顧客」獲得のためには、適正な価格で商品やサービスを提供し、それによって多くの人々の利用とリピートを増やせばいいのです。これが、リピート・ビジネスの正しい進め方であり、正しい収益への道程なのです。

接客業に携わっている読者に問います。「そもそも接客って何をすることですか？」

接客をしたり接客の指導をしている人によく尋ねてみますが、なかなか「正解」が得られません。接客とは「笑顔で販売すること」「親切な態度でサービスを提供すること」などと考えている人がほとんどです。この捉え方では、良い接客は望めません。

接客とは、お客様の問題を解決することです。それが接客を含めた「仕事」というものです。

もちろん、ディズニーランドでも接客は、お客様の問題を解決することと捉えています。お客様が解決したい問題を解決しないでお金はいただけません。

実は、「仕事とはお客様の問題を解決すること」という根本的なことが分かっていない経営者が意外に多いのです。

ディズニーランドではゲスト（お客様）は、一日の体験に対しお金を支払ってくださるのです。この視点から、ディズニーランドの入場料などの価格を、同じ入場料を取る映画や展示会と比較して考えてみます。

映画は大人の場合 1,800 円ですが、映画を観ている時間は約 2 時間です。一時間当たり 900 円ということになります。ガーデニングショーの入場料を 2,500 円、滞留時間を 2 時間と仮定します。この場合の 1 時間当たりの単価は 1,250 円になります。他方、ディズニーランドの平均的な 1 日の滞留時間は 8 時間にもなります。入場料を仮に 6,000 円としても、1 時間当たり 750 円です。開園時間 13 時間をフルに楽しまれた方は、1 時間当たり 461 円という計算になります。

ディズニーランドの顧客満足度が高い理由がお分かりのことと思います。映画などの他の娯楽と比べ、安く、そしてたっぷりと楽しめるからなのです。

今日の成熟した顧客は、商品やサービスそのものだけでなく「顧客自身が心から満足する時間・体験に対してお金を払う」時代へと変化しました。

接客現場では、「物を売る、サービスを提供するという考え方」から、「顧客に最高の満足と喜びを実感してもらう」ということに意識を変化させていかないと競争に勝ち残れません。

価格（代金）とは「商品やサービスの品質と満足の継続時間」の対価としてお客様が支払ってくれるものです。

もちろんディズニーランドも同じです。「ゲストはサービスの質に対してお金を払ってくださる」。このことをディズニーランド運営のバイブルにしてきたからこそ、継続的な成長を成し遂げて来られたのです。

当たり前のことですが、品質が優れ満足の継続時間が長ければ、お客様は高い対価を支払ってくれます。反対にどちらも満足できるものでなければ、高い対価は期待できません。

今日の消費者は、「安さが一番」から「品質が一番」へと考え方が変わりました。今後は、提供者側もこうした消費者の目線に立ち、「顧客に最高の満足と喜びを実感してもらう」ことを念頭においた商品提供が求められるのです。

# 経済学における価格決定 の基本理論 その1

---

価格決定の基本は、あるものを欲しいという買い手の需要と、そのものを供給する売り手とのバランスで決まる。

価格が縦軸、数量を横軸として見た時に、価格が高いうちは欲しいという人が限られても、価格が安くなればより多くの顧客候補が欲しいと考えるのを表したのが需要曲線です。

売り手としては、価格が低いと生産して売ろうという供給業者は少なくなります。価格が高いと、売ろうという業者が増えるという供給側の意思を表したのが供給曲線です。この2つの線が交わったところで価格が決まる、需要と供給のバランスを市場経済の中で自然に図れるのが、200年位前から経済学で唱えられてきた価格決定の理論です。

液晶テレビも2000年代前半の発売当初は、薄型で消費電力も低いなどの特徴で貴重品と見なされており、1インチ当たり1万円と大変に高価で富裕層が購入していました。しかし、少しずつ量産化が

始まり高所得層から一般家庭にも広がり、家電エコポイントの導入・廃止を経て大量生産された上に、他社との差別化が出来難くなった2012年には1インチ当たり1,000円前後と、メーカーが赤字になるほど値段が下がってきたことが各種マスコミで報道されていました。

このように、需要と供給のバランスによる価格決定という考え方は、200年近く経った今日にも当てはまる理論なのです。

次に、マーケティングの視点から価格決定の基本を考察してみましょう。

## コスト・プライス

事業をする上でのコスト（テナント料・人件費・原材料費など）と目標とする利益を積上げた結果として価格を決定する方法が、「コスト・プライス」です。

かかる費用をしっかりと見ているだけではなく、利益も含めて価格を決定します。赤字にならずに自社の利益も確保しているので、売り手側の論理や意思の比重が高く考えられます。ただし、実際にビジネスをする上では、このコスト・プライスだけで価格決定することは少なくなっているかもしれません。

東京に「原価BAR」という店があります。この店のWebサイトには、「お酒を気兼ねなく何杯でも楽しんで欲しいという思いから生まれた、新しいタイプの飲食店です。1,600円（原価BAR 赤坂見附は1,800円、原価BAR GINZAは2,500円）の入場料を支払うだけで、店内のメニューはすべて原価で楽しむことができるシステムとなっております。大衆的なものは安く、高級酒や希少酒も手軽な値段で楽しんでいただけます。また、フードも原価で販売して



おり、低予算でたくさん食べることができます」と書かれてあります。

お酒や料理の価格は、仕入れ値や原材料費、冷蔵庫の電気代などの最低限の原価に近い額で安く提供しますので、多くのお酒や料理を召上ってください、というお客様に割安でお得感をイメージさせます。

お店にとっても利益部分は最低限別にいただくという方法ですから、絶対に赤字にはなりません。これは、大きな利益は上げにくいですが、損失がなく利益も確実に確保できます。

## コンペティティブ・プライス

「コンペティティブ（競合他社）」の値段を見て調整しながら決定する価格です。

インターネット上で販売を手掛ける場合、買い手が幾つかのサイトで商品を探したり、価格比較サイトで値段を検討します。よって、自社がどの程度の利益を得るのかを決めるよりも、お客様が他社に行かないように価格を競合よりも安くしたり横並びにします。

インターネット上だけではなく実際の店舗（家電量販店など）が、「他社店よりも1円でも高い場合は値下げします！」という謳い文句で、値段表示をしているケースをよく見かけます。

この方法は、買い手が幾つかのお店や会社を比較した結果における価格なので、買い手側の意思比重が高いといえます。競争激化した場合には収益が悪化するかもしれませんが、ダンピングで値段を競合他社が一律に据え置いた場合などは、利益確保する事も出来ません。このように考察すると、買い手と売り手のバランスともいえることができます。

## ダイヤモンド・ベース・プライス

「ダイヤモンド（需要）」をもとにした値段の決め方で、ネット・オークションが最たるケースです。

まさに買い手が決める値段といえるでしょう。買い手が多くて供給量が多くなれば、売り手は一人ひとりの顧客から貰う利益は少なくて済むので価格を安くすることが可能です。ところが、需要が多くても供給量が伸びない、生産が間に合わないなどの場合には、値段が高くなることもあります。

これも生産量が伸ばせるか伸ばせないかで、供給側の意思も多少は働きますが、買い手側の意思比重が高いといえます。このように、需要側だけで価格が決まるケースは非常に少ないのです。

最後にネット・オークション以外の事例を挙げてみましょう。「急な供給量の調整がしにくい」このような場合は、買い手が欲しければ高くても買うし、供給が多すぎて欲しい人が少なければ値段を下げて買ってもらうことになります。

身近なところでは、野菜や魚などの時価値段が当てはまります。高級なお寿司のネタなどは、高くても食べたい人がいれば高価に、売れない時は廃棄ロスを出さないように特価として提供します。

3つの基本的な価格決定方法を見ましたが、実は、買い手と売り手のバランスがどれでも大切なのです。中には、「この商品は絶対に値下げしない」「営業マンの値下げは許さない」と説く、書籍や経営幹部も見受けられます。とはいえ、通常では全く同じ商品であれば、値段が安い方に顧客が向いて行くのが道理です。

いずれにしてもビジネスとは、利益を上げ続けなくてはなりません。では、どのようにしたら少しでも利益を上げられるのでしょうか。

# 経済学における価格決定 の基本理論 その2

---

## 価格という要素以外の4 つの要素を含めた理論 「マーケティング・ミックス」

- Product（製品）
- Price（価格）
- Place（流通）
- Promotion（プロモーション）

頭文字「P」の4要素で構成されるので「4P」といわれています。

### ●Product（製品）

製品の品質を向上させる、またサービスの価値を向上させることで値段を上げることもできます。一方、必要最低限の品質やサービスにする代わりに、価格を下げ大量販売に踏みきり収益を獲得することも可能です。

### ●Price（価格）

競合も含めた価格競争というイメージを持つかもしれませんが、次のPlaceで、流通の場所とあわせて考えると競合が少ない地域で

は逆に価格が高くできます。また、納期を早くするという付加価値をつけることで価格を上げる方法もあります。新興国では値段を下げてシェアを一気に獲得するという方法もあります。

### ●Place（流通）

自社での直販で販売機会を一気に増やすのか、手数料を支払い代理店を使うかなどに加えて、これらを考察するさいには流通経路の問題が大きく影響してきます。

### ●Promotion（プロモーション）

広告宣伝を仕掛ける。東京・銀座などの高級立地でブランドイメージを作り値段を上げる。

大手スーパーのプライベートブランド戦略は、広告費の代わりに値段を下げて販売をしています。つまり、大量販売がイコール、広告（認知度アップ）だと考えてください。これには粗品をつけるなどの販売促進活動も含まれます。

## 収益を生む価格変更、決して値下げは悪くない

事業を続ける意味が利益を獲得することであるならば、値下げそのものが悪いとは限らないという事例を紹介します。

### ●30%引きで販売個数は30倍

製品Aは、年間販売で2千個ほどでした。しかし、値段を約30%値引いたことで月間5千個、年間で6万個というベースで販

売数量が伸びたことがあります。そのからくりを見てみましょう。

製品Aは単価が安いのですが、値引く前の時期には2千個合計での年間粗利益が20万円でした。

しかし、大量に仕入れるため仕入れ価格も大幅に下がった影響があり、値引いた後は年間粗利益でも35万円、年間粗利益では420万円になったのです。

### ●値上げで信頼を勝ち取る

これは販売価格だけではなく、仕入れ価格・コストが下がったからこそ、利益が飛躍的に伸びた事例ですが、仕入れ価格が下がらなくても数量を上げることで合計の利益を上げることも可能になります。

逆に、原価を2割上げて製品の品質を良くし、販売価格を3割上げた企業もあります。このケースでは、数量は元々が少ないながらも顧客の支持と信頼を得て微増し、粗利益が増えました。

### ●需要と供給のバランス

業界や業種、販売エリア、顧客ターゲットによって、値段を上げた方が良い場合と下げた方が良い場合があります。一概にどちらが正解とはいえないことを、顧客事例を見ながら肌で感じてきました。

それだけに、筆者が価格戦略やマーケティングの支援をするときは、じっくりと話を伺いながら対応しています。繰り返しますが、価格設定におけるポイントは「需要と供給のバランスをとる」これに尽きます。

著者

マーケティング研究会

株式会社ビジネス忠臣蔵 代表取締役 今村健太郎

株式会社ノバック 代表取締役社長 戸田三光

町田経営環境調査センター 町田遵一

株式会社外部の専門家 中村克

近代中小企業 Vol.50 No11 付録 結果を出し続ける価格戦略考 !!

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425©2015 Dataagent

ISBN 978-4-907196-64-6 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、  
無断で転載・複製することは固く禁じられています。