

## はじめに

私には日本企業の復活のために、今こそ顧客価値創造プライシング力を強化すべきであるとの想いがある。そして、その想いは日々強くなってきた。

私がコンサルティングやマーケティング・ワークシヨップなどを提供させていたっている企業は、商品に誇りを持って企画、製造し、販売している典型的な「モノづくり」企業が多い。惚れ惚れするような技術力と製品開発、製造能力を持つ。しかし、例外的企業を除き、コモディティ化の罠に囚われて十分な利益確保ができずに苦しみ抜いている。

思えば世界を席卷するような革新的製品の多くは、かつて誇らしいことに日本製であった。だからといって、私はモノづくり企業には未来がないかのような論調に組みする気は毛頭ない。モノづくりの基盤があつてこそ国際競争力の復活が可能であると信じているからだ。

同じように、幾多のサービス業のクライアントも日本人の「細部へのこだわりとおも

てなしの心……コトの演出力」を有し、卓越した業務遂行能力があるにも拘わらず、永く続いたデフレ経済からの潮流に抗しきれていない。国内では主なサービスの標準価格は20年の間、ずっと下がりが続けてきた。

モノづくりとコト演出（価格戦略を含むマーケティング戦略）の技が本来適正に組み合わせられたならば道が開けるはずであるが、それができている企業は稀だ。残念ながら多くの日本企業は、私が実体験したり、コンサルティングサービスを提供させていただいた、高収益を誇るグローバル企業と比較して、これから本書で述べる『顧客価値創造プライシング』の能力、ひいては現在の事業環境変化に対応したマーケティング戦略の遂行能力が十分ではない。その能力不足を顧みず、これまでは業績不振の言い訳に日本企業の六重苦（円高、高い法人税率、自由貿易協定への対応の遅れ、労働規制、環境規制の強化、電力不足）を挙げる企業経営者も散見された。

しかし、ここに来てはつきりと転機が訪れている。2012年末からそれらの悪条件は徐々に改善されつつある。事業機会の節目が変わり、もはや他責では済まされず、その変化の中で規模の大小に拘わらず競争優位を構築して、利益を生み出している企業が

明確になっている。そして、優秀な企業人は、学習意欲が高く常に参考になる事例と解決案を模索し続け、反撃の機会を窺っている。私も2013年初めよりそのような課題を持つクライアント企業と接し、復活の処方箋に対して議論することが増えてきた。

今こそ企業はデフレ経済下で価格競争に明け暮れる消耗戦から脱し、提供価値を見直す必要がある。提供価値の中でも機能的価値は十分過ぎるくらいなのだから、日本企業が不得手なブランディングやデザインなどの情緒的価値を見直して、それを丁寧に選択した顧客に「知覚していただく」。そして、その「価値に見合った値上げ」を実行するためのマーケティング戦略を持たねばならない。こういった想いが今回の書物刊行の動機付けになった。

執筆に際し、古巣のマッキンゼー社の出版物を含め多くのマーケティング関連、経営戦略の書籍を紐解いてみた。既に自身の血肉となっている知識もあったが、新たな発見もあった。それらの知恵と私がこれまで蓄積してきた知見とを集約し、この本で微力ながら経営者、マーケティング責任者やブランドマネージャーに対し、戦略変更と実践のためのヒントを提案した。

経営者、マーケティングの責任者の方々には、PART4を特にご覧いただき、マー

ケティング、価格戦略の実行力向上に活かしていただきたい。

また、本書はマーケティング担当者、商品企画担当者に手に取っていただくことを想定して書いたが、それだけでなく、マーケットを志す皆さんにも読んでほしい。

この本に限らず世にガイドブックはある。それを実践できる企業に進化すべき時だ。

---

値上げのためのマーケティング戦略

目次

---

PART 1

# マーケティングは お客様へ提供する価値を創造すること

序 章 マーケティング上の価格戦略の意義

12

第 1 章 価格戦略下手企業4つのシンドローム

18

永いデフレ経済下の経験から値上げが不可能と思いつている

価格決定の悪しきパターン

価格の決定権を持つ責任者が不明確

プライシングを科学し、実行するノウハウと仕組みの欠如

第 2 章 『顧客価値創造プライシング』とは何か？

29

顧客価値創造プライシングの最適化方程式

顧客満足と企業の利益確保の両立

PART 2

# 現状を知りマーケティング上の 課題を見つけなさい

第 3 章 新しいマーケティングの意味を知る

34

第 4 章 顧客にとってコストはPain(痛み)。  
「痛い」と感じさせない

40

第 5 章 理念とビジョンを達成するため、  
マーケティングの課題を見つける

47

顧客がウオーと思わず歓声を上げたくなる位上質なサービス

SNSを味方にする

安売りから高売りへ

第 6 章 SWOT分析をしてマーケティング上の  
課題を抽出する

55

6C分析

時代分析(Era Analysis)を用いた

ビジネスシステム分析

SWOTをして課題を抽出する

PART 3

# 顧客価値創造プライシングを 最適化しなさい

第 7 章 狙うべき良い顧客は誰か決める

78

新しい顧客の切り口を見つける(顧客細分化：セグメンテーション)

顧客のニーズとウォンツをつかみ取れ

第 8 章

ヘルソナをつくる  
顧客の生涯価値を念頭にターゲットを選択する  
顧客を自社のファンにする  
ブランド独自のポジションを見つける  
(Positioning, Branding)

103

第 9 章

顧客に提供する価値の創造をする  
(Customer Solution)

119

変化からニーズを見つける  
社会の構造変化と消費行動変化を理解する  
まぎろしを狙う。マクドナルドはどうか？  
社員からの提案制度を活用する  
クラウドソーシングで顧客の声を聴く  
新たな顧客価値を創造する（エビデンスベースマーケティング）  
モノとサービスの割合を変える  
ずっと買ってもらえる商品をつくる  
ブランド品の品質は二所で留まらなげ。製品は日々改善  
デザインを変える  
パッケージを変える  
絞り混んだ商品の海外戦略をもつ  
顧客ごとの効用値を理解する（コングリメント分析）

第 10 章

価値を伝達する（Communication, Convenience）

158

消費者の購買行動モデルの変化に対応する

商品カテゴリーとブランドに適したコミュニケーション手法  
価値を常に消費によって知覚させる  
ブランドストーリーをつくり顧客の共感を生む  
ソーシャルメディア、オウンドメディアなどの新しいメディアを使いこなす  
Convenienceを設計する

第 11 章

顧客価値創造プライシングを実行する  
(Cost to the Customer)

185

新製品導入時のプライシング戦略……顧客価値をつかむ  
既存商品のプライシング戦略……心理的プライシングで顧客価値を創造  
プライシング変更戦略……常に価格競争への対抗策を準備しておく  
増分損益分岐分析  
競合要件と時期の見極め

第 12 章

価格競争に向けて想定し得る対策

207

平時・準備期間  
価格競争開始時  
先制攻撃  
他のもっけ口を活用して無料にする……フリー戦略

第 13 章

B2B事業における価格戦略  
顧客セグメントのニーズに合わせて価格を変える

219

PART

4

顧客価値創造プライシングを組織化する

第 14 章

体系的な分析手法を組織化する

224

調査分析の基礎を押さえる  
ソーシャルリスニングを始めるべき

おおまかな勘所を押さえる(フロットツリー分析)

マーケティングミックスのバランスを調整する(コンジョイント分析)

ブランドの理想のポジショニングを検証(コレスポネンス分析)

可能性のある価格帯を探る(P/M分析)

取引毎の利益を現状把握する(ポケットプライス分析)

顧客の価格感度を把握する(価格弾力性分析)

## 第15章 価格戦略の責任部署をつくり実行する

..... 259

## 第16章 トップがコミット(責任を持つ約束)する

..... 262

価格改定の成功は社長の肝の据わり方で決まる

おわりに ..... 266

主要参考文献 ..... 269