

コストにマージンを乗せる価格設定では限界？

Q. 当社は卸売業で、価格はコストにマージンを乗せて価格設定をしているが、他に方法はないのか？

要旨 卸売業において、コストにマージンを乗せて価格設定する方法では不十分であることをまずは認識し、顧客の知覚価値（＝この機能ならこれくらいは支払ってもよいという基準）を捉えて価格を設定することが重要であることを認識する必要があります。

解説

1. コストにマージンを乗せた価格設定の限界

一定の利益率（マージン）をコストに加えて価格を設定する方法ですが、競合他社が全く存在しない市場であれば通用しますが、競合他社が存在する市場では通用しません。つまり、価格がコストを下回ることなく、ある程度の利益を見込めるよう制約条件として用いるだけで、価格を直接決める要素ではないということです。そして一定の利益率（マージン）は会社として目標にしている利益率を当てはめるケースが多いと考えます。

つまりこの価格設定方法は「企業の事情」のみを考慮しており、「顧客の事情」を一切考慮に入れていないということになります。

2. 一定の利益率（マージン）の根拠

コストにマージンを乗せて価格設定を行う際、マージンをどのように決定しているのかということを最初に確認すべきであると考えます。なぜならば、このマージンこそ、「顧客の評価」であり、「提供価値の対価」に他ならないからです。一定の利益率（マージン）は会社として目標にしている利益率を当てはめるケースが多いと先ほど

述べましたが、「顧客の事情」を一切考慮していない価格であるがゆえに、これでは顧客がこの価格に対してどう思っているのかが分からないということになります。

3. 顧客の評価、提供価値の対価

コストにマージンを乗せて価格設定する方法以外の価格設定方法、すなわち顧客の知覚価値（＝この機能ならこれくらいは支払ってもよいという基準）を捉えて価格設定する方法を採用するのであれば、当社が、「顧客に提供している価値は何か？」ということをも原点に戻って考えることが必要となります。

顧客が、「実施しなければならないが、自社内で実施するのは面倒だ（コストや人員の問題）」と感じている業務を代わりに実施し、付加価値を提供できているかを確認し、できていなければそれを考えることから始める必要があります。

付加価値への対価を獲得するために

＜ご提案のポイント＞

- ・コストにマージンを乗せて価格設定をする方法の限界と、「顧客の事情」を捉えた価格設定の重要性を認識していただきます。
- ・付加価値に対価を支払っていただくことが、卸売業が生き残る術であることを認識していただきます。

1. 「価格＝コスト＋マージン」

「価格＝コスト＋マージン」という価格設定方法は、一定の利益率（マージン）をコストに加えて価格を設定する方法ですが、競合他社が存在する市場では通用しません。価格がコストを下回ることなく、ある程度の利益を見込めるよう制約条件として用いるだけで、価格を直接決める要素ではないということです。価格設定は、「企業の事情」より「顧客の事情」に重きを置く必要があります。

2. 顧客の事情

「対象顧客像」が明確で、それらが抱える問題がどのようなことで、それを解決するためにどのような商品・サービスを提供できるかということをしっかり捉える必要があります。それらを捉えることができているからこそ、顧客の知覚価値（＝この機能ならこれくらいは支払ってもよいという基準）を捉えることができるのです。

3. 顧客の抱える問題

製造業は製品開発や生産体制の構築に経営資源を投下し、優良な販売チャネルを有する卸売業や小売業と取引することが基本戦略となります。小売業は消費者への価値提供が役割であるので、立地や売場づくりに経営資源を投下し、売れ筋商品の調達は卸売業が担います。卸売業は、顧客が「実施せねばならないが、自社内で実施するのは面倒だ（コストや人員の問題）」と感じている業務を代わりに実施でき、付加価値を提供する役割を求められています。

4. 付加価値

適正な売れ筋在庫を保有し、顧客の求めるタイミングで納品し、顧客の抱える問題に対する解決策を提案し、商品の企画・提案を行うことが付加価値となります。解決策の提案としては、売場・棚割提案や町工場への技術支援・効率的な生産体制の提案、川下ユーザーニーズ情報の提供などがあります。川上と川下の中間に位置する卸売業は、様々な情報が行き交う立ち位置にあるので、有益な問題解決策を提案する潜在能力が極めて高いといえます。この付加価値に対価を支払っていただくことがポイントです。