

## プライステックのハルモニア、 企業の「価格決定力」向上のノウハウを詰め込んだ ホワイトペーパー3本を無料公開

価格戦略の立案・実装支援とシステム開発・導入支援を一気通貫して行うハルモニア株式会社（東京都千代田区、CEO：松村 大貴、以下ハルモニア）は、自社独自の知見やこれまでの調査結果を集約したノウハウをまとめ、企業の「価格決定力」向上のためのホワイトペーパーを以下のとおり無料公開しました。



### ▼ダウンロードはこちら

- 「価格決定力」とは何か  
<https://www.harmoniainc.jp/reports/request-whitepaper-pricingpower01/>
- 「価格決定力」向上の具体的な施策とは  
<https://www.harmoniainc.jp/reports/request-whitepaper-pricingpower02/>
- 「価格決定力」向上の事例集  
<https://www.harmoniainc.jp/reports/request-whitepaper-pricingpower03/>

■問い合わせ先  
ハルモニア株式会社  
広報 宮西  
info@harmoniainc.jp

## ▼今こそ見直すべき、日本企業の「価格決定力」

現代の日本は、諸外国と比べて消費者物価指数が上がっておらず、また、過去20年間の賃金増加率は4%と、OECD平均(33%)を大きく下回っています※。これらの課題については2017年の通商白書(経済産業省)や2019年の内閣府の資料でも言及されるなど注目が集まっています。

一方ハルモニアは、企業が行うプライシング(価格設定)の積極性と、巧拙にもその要因があるのでは、と考えています。ビジネスにおける価格決定は、売上にダイレクトに影響する重要な要素であり、マーケティング4Pの中本来多くの議論の時間を費やすべきものと言っても過言ではありません。しかし、価格自体が秘匿性の高い要素であるため、そのノウハウが企業間で共有されづらく、企業独自の経験や勘に頼って慣習的に価格決定が行われている状況がありました。

今回公開した3つのホワイトペーパーでは、価格戦略の専門家として多くの企業へ行った支援・調査で培ったノウハウをまとめ、より多くの企業に価格決定力を向上いただくべく、以下のとおりまとめています。

※出典：oecd.stat (<https://stats.oecd.org/>)

- BtoCビジネスにおける良い価格とは何か
- 良い価格をつけるための「価格決定力」を上げるには何をどの順番で考えればよいか
- 「価格決定力」を向上させることでどのような姿になれるのか
- 「価格決定力」向上の業界別具体事例
- ハルモニアができる支援

## ■「価格決定力」とは何か

<サマリー>

- コストベースプライシングとは
- バリューベースプライシングとは
- 消費者の商品に対する価値の感じ方は、大別すると「価格競争的」「価値競争的」の2つ
- 売り手と買い手がかみ合う良い価格付けの方法を特定したら、**ありとあらゆる場面でダイナミックに実現**することを考えるべき
- ダイナミックなプライシングを確固たる仕組みに育て上げることで、「**価格決定力**」が**醸成**される

「価格決定力」とは何か

ハルモニア株式会社 Whitepaper  
2021.12

「価格決定力」とは何か

消費者の商品に対する価値の感じ方は様々ですが、大きく分けると「価格競争的」「価値競争的」の二つがあります

- 消費者の商品に対する価値の感じ方は、コモディティが独自性が高い商品かで大きく変わります
- 消費者は通常コモディティに対しては「安さ」を重視し、独自性の高い商品に対しては「高機能性やブランド」を重視します

← 価格競争的

価格を重視

購買時に消費者が重視するポイント

- 棚割り内での価格比較
- 競合店舗 (EC含む) との価格比較
- セール時との価格比較

→ 価値競争的

機能/ブランドを重視

商品特性

- 価格より機能やブランド、デザインなどを重視
- 価格については個人の価格受容帯に収まっているか確認

商品特性	価格競争的	価値競争的
モディティ/日用品 競合差別化されていない	独自の機能/デザイン/イメージを持つ 競合差別化されている	
水	ラップ	デザインされた日用品 ブランド化粧品 市場創出した家電

「価格決定力」とは何か

良い価格とは「売手が売りたい価格」と「買い手が買いたい価格」がマッチングすることです

- 売手には「いくらで売りたい」という希望、買い手には「いくらで買いたい」という希望があります
- 良い価格をつけると、その希望同士がマッチングして売り手も買い手も嬉しい世界が実現できます

**売り手側**

原価に厚めに利益を乗せて売りたい...

値引きをしても新たな顧客層を開拓したい...

利益も出て売れそうな価格!

**買い手側**

500円は高すぎる。他の店のハンバーガーはもっと安い

安すぎて品質が怖い...

丁度いい価格!

「価格決定力」とは何か

プライシングのダイナミック化は、時間ごとの変動以外にも商品ごと、場所ごと、ユーザー属性ごとなど様々な軸が考えられます

- よく言われる「ダイナミックプライシング」は時間で価格を変えるイメージが強いですが、プライシングのダイナミック化はそれに限られるものではありません
- 下記のようにありとあらゆる条件ごとに価格を出し分けることを考える必要があります

具体例	
<b>時間軸</b>	ホテル業界におけるカレンダー形式の料金設定 飲食業界のハッピーアワー カラオケ業界の昼時間フリータイム
<b>商品軸</b>	小売業界のプライベートブランド/ナショナルブランド商品の価格 スーパーの賞味期限近の割引 小売業界の在庫売り切りセール
<b>場所軸</b>	スキー場等の斜面/レジャー施設内での自動販売機の割高設定 マンション業界の同じ間取りの部屋の階による価格の違い
<b>ユーザー属性軸</b>	レジャー施設における大人料金/子供料金 映画館のレディース/シニア割引
<b>環境軸</b>	レジャー施設/飲食店等での雨の日割 公共交通機関の混雑時の値上げ

## ■ 「価格決定力」向上の具体的な施策とは

### <サマリー>

- 価格決定力向上には、消費者が感じる価値から逆算して価格を決定することが必要
- 商品数が多い場合などは、価格への消費者の反応を見つつ高速にアップデートする仕組みが必要
- 「何をどんな時にいくらで売る」が仕組化する「プライシングフロー」とは
- 価格決定力向上のためには戦略・制度/システム・組織をバランスよく成長させるべき

「価格決定力」向上の具体的な施策とは

ハルモニア株式会社 Whitepaper  
2021.12

「価格決定力」向上の具体的な施策とは

価格を高速にアップデートする仕組みを「**プライシングフロー**」と呼んでおり、ビジネスモデルを基に「何をどんな時にいくらで売る」か仕組化することを指します

- 高速に価格を見直す流れを「**プライシングフロー**」と呼んでおり、クライアント様のビジネスモデルを基に価格見直しの条件を整理することを指します
- 具体的には「何を」「どんな時に」「いくらで売る」カールールとして確立することを指します

ビジネスモデル整理  
価格に影響を与える要素 (KPI) を整理

プライシングフロー  
価格見直しの条件を整理

「価格決定力」向上の具体的な施策とは

価格は売り手がコストに粗利を乗せて決定することが多いですが、**価格決定力向上には消費者が感じる価値から逆算して価格を決める必要があります**

- 価格は売り手都合で、コストに粗利を乗せて決められることが多い
- しかし「価格決定力」を上げるには、消費者の商品に対する知覚価値から逆算して価格を出しつつ、企業としてしっかり利益も取る価格をバランスさせることが重要です

**コストベース・プライシング**  
(売り手都合)

原価に利益を乗せて価格を決定する

原価 75 | 利益 25 | 価格 100

**バリューベース・プライシング**  
(買い手都合)

消費者が感じる価値から価格を逆算する

価格 100 | お得感 50 | 顧客の知覚価値 150

バランスが崩れていないか?

考え方	原価に利益を乗せて価格を決定する	消費者が感じる価値から価格を逆算する
価格の決定要因	原価 (原材料費、人件費、輸送費など)	製品やサービスの付加価値、競合価格、市況、需給バランス など
トレンド	作れば売れた時代に有効	作っても売れない消費者の好みが多様化した時代に有効

**今の時代のトレンド**

「価格決定力」向上の具体的な施策とは

また価格決定力向上には**戦略・制度/システム・組織をバランスよく成長させる**が必要があり、**PoCやシステム提供時に合わせた支援**もしております

- 本資料で主に扱った「戦略」以外にも「制度/システム」や「組織」の成長も価格決定力を向上させる上で大きな要素です
- 組織改革としてレベニューを取り扱う部署の新設や従業員のデータリテラシー向上などが求められます

ハルモニアが変革する要素

- 戦略
- 制度/システム
- 組織

効果

- 売上向上
- 業務効率化

**価格決定力向上後の姿**

## ■ 「価格決定力」向上の事例集

### <サマリー>

- **高速バス業界**：弊社ダイナミックプライシングシステム導入により増収を達成、プライシングのパイオニアとして高速バス業界を牽引
- **テーマパーク業界**：コロナ禍の消費者の声を正しく理解することで、入場料以外でも稼げる体制への検討の第一歩に。インターネット調査により独自でデータを収集し、レジャー施設における適正価格や消費者の支払意向の変化などを明らかにした
- **MaaS業界**：配車率向上のための価格戦略を検討するワークショップを主催し、1日で現状整理から今後の目指すべきプライシング特定までを実施
- **小売業界**：商品の「価値」を販売データからトラックする仕組みを構築し、商品に横串を刺した価格管理方法を提案

■問い合わせ先  
ハルモニア株式会社  
広報 宮西  
info@harmoniainc.jp



**「価格決定力」向上の事例集**

ハルモニア株式会社 Whitepaper  
2021.12

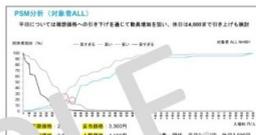
「価格決定力」向上の事例集： **テーマパーク業界**

ハルモニアはインターネット調査により独自でデータを収集し、レジャー施設における適正価格や消費者の支払意向の変化などを明らかにしました

- ハルモニアは戦略立案のためのファクト収集として、独自にインターネット調査を実施しました
- コロナ禍でのレジャー施設に対する消費者の支払意向を明らかにし、今後のレジャー施設運営のための示唆を抽出・議論しました

**戦略の変革**

- コロナ禍のレジャー施設に対する消費者の価格受容帯をPSM分析という手法を用いて特定
- ハルモニアがインターネット調査を実施し、データを独自に収集
- コロナ禍の前後でレジャー施設に対する支払意欲の差を調査し、イベントやオプションにより金額を支払うことを特定




詳細： [http://www.harmoniainc.jp/reports/pricereport\\_entertainment/](http://www.harmoniainc.jp/reports/pricereport_entertainment/)

---

「価格決定力」向上の事例集

ハルモニアはクライアント様が業界慣習を打破し収益性の高い「高付加価値」を実現すべく、価格決定力の向上を支援してまいりました

- 各業界において「当たり前」と思われてきたプライシングをクライアントと再考し、より収益性の高いビジネスへと生まれ変わる支援をしています
- 特に「固定価格」「値下げ」の慣習が強い業界では価格見直しが大いに大きなインパクトを与えます

Before	After	ハルモニアが実績を有する業界
固定価格	高需要時に高値で販売	高速バス 旅行代理店 ホテル ゴルフ
一律価格	利用状況に応じた価格体系を設定	SaaS 駐車場
とにかく値下げ	「高付加価値」商品で自信を持って高値で販売	小売
アンコントロールラブルな需要	繁忙期と閑散期の需要を平準化	テーマパーク 乗合タクシー

「価格決定力」向上の事例集： **小売業界**

小売企業様：データに基づきどの商品が高付加価値なのか特定することで、「とにかく値下げ」の慣習を脱し、高付加価値商品への値上げが可能となりました

- 小売企業様においては、これまでマーチャンダイザーが各々経験と勘で決めてきた安すぎる価格を脱し、データに基づいた価格付けを商品に横串を刺す形で実現しようとしています
- 結果、消費者が価値を認める商品においては自信を持って高値をつけることが可能となります

とにかく値下げ

ハルモニアが変革した要素

効果

売上向上

「高付加価値」には自信を持って高値を

**ハルモニアが変革した要素**

- 戦略：PB/NB商品における価格戦略立案
- 制度/システム：商品群を横串にする価格管理業務の型化、MagicPrice上での実装
- 組織：「とにかく値下げ」文化からの脱却

**効果**

- 顧客が価値を感じる商品には競合と比較から脱した高い値付け
- 業務効率化

■関連URL

- なぜ「日本は安い」のか 価格決定力向上のための調査レポート  
<https://www.harmoniainc.jp/reports/pricing-power-2021/>
- 新しい「価格」の教科書 値づけの基本からプライステックの最前線まで／CEO松村著書  
<https://amzn.to/3DFz5R0>

<ハルモニア株式会社について>

会社名：ハルモニア株式会社  
 設立：2015年4月21日（2021年8月24日より社名変更）  
 代表者：松村 大貴（CEO）  
 所在地：東京都千代田区有楽町1-12-1 新有楽町ビル11階  
 ミッション：「ビジネスのすべてをダイナミックにし、地球のサステナビリティを向上させる」  
 事業内容：・プライシング変革支援 プロフェッショナルサービスおよびSaaSの提供  
 ・ダイナミック変革支援 組織開発・新規事業開発コンサルティング  
 URL： <https://www.harmoniainc.jp/>

■問い合わせ先  
 ハルモニア株式会社  
 広報 宮西  
[info@harmoniainc.jp](mailto:info@harmoniainc.jp)