

農産物・食品の値上げのマーケティング ～適切な価格転嫁を目指して～



折笠 俊輔

公益財団法人流通経済研究所 主席研究員

アブストラクト：

本稿では、農産物・食品の生産者などに向けて、原料・資材価格の高騰への対策として商品への価格転嫁・値上げについての考え方を整理し、具体的な売価向上、経営としての利益率向上施策について論じた。経営視点での値上げ対策としては、「取引先の見直し（もっと高く購入してくれる顧客へのターゲット転換）」を提案した。消費者心理に基づいた値上げの検討では、「限定する」、「値付けと商品訴求時の数字の見せ方を工夫する」、「松竹梅の商品展開を行う」、「自社や商品のファンづくりを行う」、「サービスと合わせた商品提供を行う」といった内容をまとめた。

加えて、値上げのために値引きのスキルを高めるという発想のもと、値引きの手法について「参照価格を下げない」、「値引きを刻む」、「値引きに理由をつける」、「抱き合わせ販売を行う」といった内容をまとめた。

結局、値上げの本質は、単純に商品価格を上げるのではなく、マーケティングや経営全体の戦略を考え、利益創造ができるように企業体質を変えていくことであると言える。

キーワード：価格転嫁、値上げ、値引き、価格高騰、利益率向上

1 はじめに：価格転嫁・値上げは悪ではない

2022年12月現在、コロナ禍の影響、ウクライナ戦争、円安などを背景に物価高騰の波が続いている。原材料の仕入れ価格や物流費の高騰によって、消費者の生活を支える食品の価格も上昇している。実際に消費者物価指数¹⁾を見ると、2021年1月を100とした場合、食料品で107.8、生鮮食品で107.2となっており、7%以上の価格上昇がみられる。

こうした中、心配されるのは食品製造業者や農業生産者といった「作り手」側が、原材料や生産に必要な資材の価格高騰分を生産した商品に価格転嫁ができるかどうか、である。とりわけ食料は人間が生きていくために必要

な物資であり、価格上昇に対する消費者や流通業（販売店）の忌避感が強いカテゴリーと言える。取引先となる小売業などから、「値上げすると売れなくなってしまう」と言われ、生産原価の上昇分を商品価格に転嫁できずに、自社の利益を減少させている事業者も少なくないだろう。

しかしながら、原価高騰分の価格転嫁ができずに、自社の経営を維持できなくなってしまうえば本末転倒である。食品製造も農業生産もボランティアではなく、ビジネスである。当然、しっかりと経営できるだけの収益性を維持しなければならず、それが最終的には消費者利益につながると言える。

もちろん、原価高騰に対応するための生産のコストダウンや効率化、生産性向上などの

企業努力は必須である。しかし、原価を下げるための企業努力をしたうえで、それでも対応できないのが現在の状況である。だから、いまこそ適正な価格転嫁、値上げを考えたい。本稿では、消費者をだまし討ちするような意味での値上げや、価格転嫁ではなく、生産者と消費者が双方良しになるような値上げ、価格転嫁の手法について、マーケティングの視点から整理していく。

2 経営としての値上げのとりえ方

値上げ・価格転嫁を考えていくうえで大切なことは、既存顧客への既存商品の販売価格の向上を目指すのではなく、自社全体の利益率の維持・向上を目指す視点を持つことである。今までと同じ顧客に、同じ商品を販売する状況で、価格を上げることは非常に難しい。そのため、自社全体の利益率を高めるためのチャネル検討、販路開拓、顧客管理などとセットで価格転嫁を考えていく必要がある。どうしても価格転嫁せざるを得ない状況で、「値上げするなら絶対に買わない」という顧客に対応することは時間の無駄である。無駄な交渉は諦めて、価格交渉に対して柔軟な他の売り先を見つける努力を行う、あるいは、もっと高く買ってもらえる相手を探す方が建設的だと言えよう。

よって、経営視点から考える最も重要な値上げ手法として「取引先の見直し（もっと高く購入してくれる顧客へのターゲット転換）」があげられる。しかし、値上げのために「販売先を変えましょう」というだけではなく、ここで考えたいのは粗利MIXという考え方である。食品スーパーなどでは、すべての商品に対し、一律に利益率を設定するのではなく、利益率の低い商品を集客用、利益率の高

い商品を利益確保用と位置づけ、商品カテゴリ全体で目標となる利益率を設定している。食品製造業、農業経営でも同様に、すべての商品・原材料を一律に考えるのではなく、強弱をつけたうえでトータルでの利益率を高めることを考えることが肝要である。

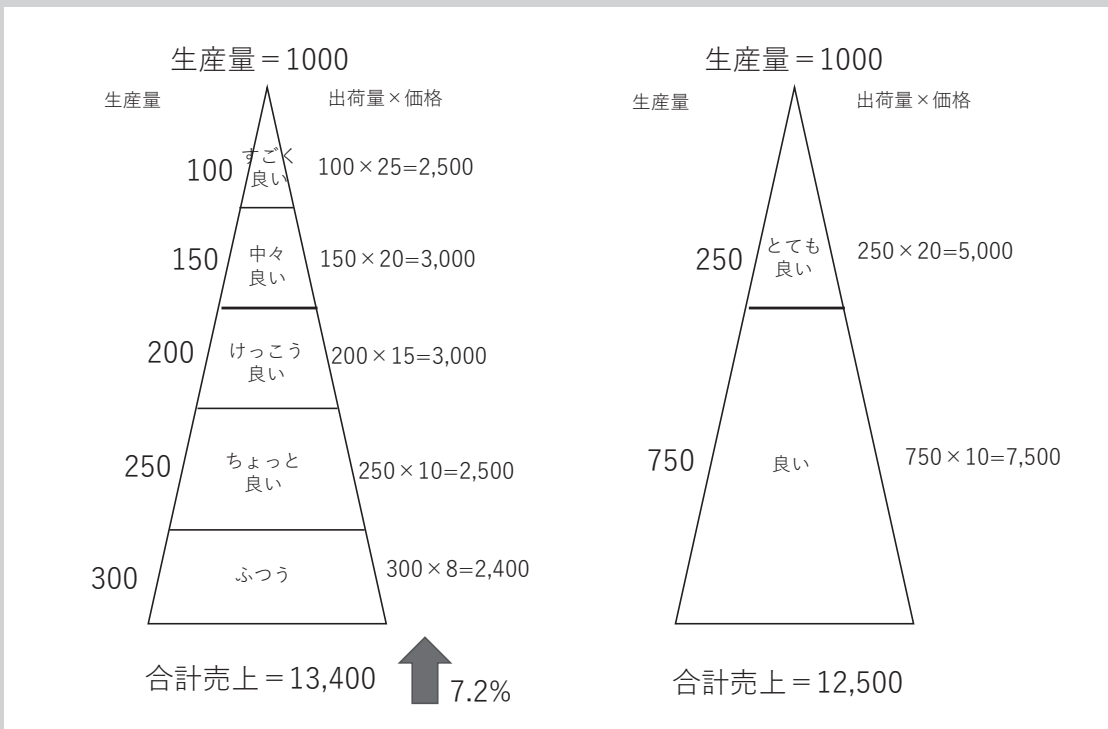
この粗利MIXを進めていく上で、取引先の見直しが効いてくる。経営全体で考えた場合、「高く買ってくれる顧客には高く販売し、それなりの価格でしか購入してくれない顧客には、それなりの価格で販売する」ことが重要であり、同じ商品でも、すべての顧客に同じ価格で販売する必要はない。よって、農産物の場合は、生産した農産物の品質・グレードや顧客のニーズに合わせて、よりきめ細やかに価格設定をしていくことで、トータルの粗利率を改善していくことが可能である。

図表1は、ある農産物の生産量を1000としたときの、価格と売上のシミュレーションを図解したものである。右側の図のように、収穫した農産物のうち上位25%の「とても良い」としたものを20の価格で販売し、「良い」とした残りを10で販売したとすると、合計の売上は12,500となる。

これを品質別にグレードをもっと細かく設定し、それぞれに販路を設けたとしよう。既存の取引先への出荷量は、20で買う先へは250⇒150に、10で買う先へは750⇒250となってしまうが、最も品質が優れた上位10%の農産物は25で買ってくれる先へ販売、今まで「良い」として売っていたもののうち、より良いものは15で買ってくれる先へ販売することで、「良い」の中でも裾ものを、今までよりも安い8で販売したとしても売上は13,400となり、7.2%の価格向上と同じ効果となる。もしも、「ふつう」の裾ものの300を8の単価ではなく、既存の販売先に10で販売した場合は、合計売上は14,000となり、10

図表1

価格と売上のシミュレーション



で買う先への販売量は750⇒550となる。

今回は、単純に品質によってグレードを細かく分け、高く買ってくれる先へは高く売る、という形でシミュレートしたが、それでも販売額を7%以上向上できる結果となった。商品をより細かく分類し、それぞれに価格設定を行い、取引先やターゲット顧客を見直すことで、利益率を高めることができるのである。

つまるところ、経営の視点では、既存の顧客に向けて既存の商品を値上げできないか考えるよりも、全体の利益率を考えるべきであり、値上げにあたっては、商品施策、チャネル施策とセットで利益率向上を考えることが重要であると言える。

3 値上げの基本としての価値向上

そもその前提として、同一の商品について

て、何もせずに価格を上げることは困難である。当然ながら、値上げする理由を丁寧に説明し、事前に消費者に通告をして値上げすること、あるいは販売価格を変えずに容量を減らすことで値上げすることは可能であるが、こうした方法は、どうしても少なからず顧客の離反や売上減少をもたらしてしまう。

その理由は、価値を上げずに価格のみを上げるため、顧客の感じる利益（value）が減少するためである。図表2に示すように、顧客にとっての利益は、商品の価値を価格で割ったもの、つまりはコストパフォーマンス（以降、コスパと記載）である。商品の価値を上げずに、価格のみを上げた場合、分母のみが大きくなるため、顧客の感じる価値が減少してしまうのである。これは、コスパが悪くなる、ということである。

これは、裏を返せば、価値を上げれば価格を上げても顧客の感じる利益は下がらないこ

図表2

顧客の感じる利益の構造（コストパフォーマンス）

$$\text{顧客の感じる利益} = \frac{\text{商品の価値} \uparrow}{\text{商品の価格} \downarrow}$$

とを意味する。つまり、顧客の離反を招かない値上げのポイントは、値上げに合わせて「価値も高める」ことにある。価格転嫁のために値上げする場合に、商品を変えず、あるいはマイナーチェンジを行ったうえで、少し価格を上げてしまうような施策を打ちがちであるが、それでは顧客の離反を招いてしまう。むしろ、商品の価値を高める最大限の工夫や大規模なリニューアルを行ったうえで、しっかりと価格を上げてしまう方が効果的なのである。価値の伝達に力を入れるなど、コストをかけずに商品の価値を高めることで、利益率の向上も見込めるだろう。原価高騰の状況下だと、商品仕様を下げる、容量を減らす、原料のグレードを落とすといったマイナス方向の商品リニューアルに走りがちであるが、それよりも、原料の国産化を行う、商品の付加価値を高める、健康訴求を行うといったプラス方向のリニューアルを行い、価値を高め、価格を上げることを考えたい。

ここで、価値を考えるうえで有用な Kahneman & Tversky (1979) のプロスペクト理論を紹介しよう。プロスペクト理論は、人間の価値判断に関する一般的な理論であり、**図表3**のグラフを使って説明すると分かりやすい。まず、図表3のグラフの横軸は右にいくほど利得を得られること、左にいくほど損失を出すことを意味する。縦軸は、その時に人が感じる価値（喜び&悲しみ）である。上にいくほど喜びが大きく、下にいくほど悲し

みが増すと理解してほしい。ここで重要なポイントが3つある。

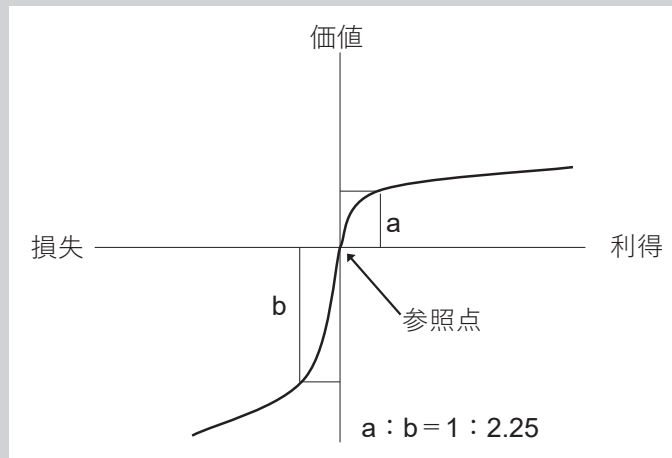
ひとつは、この価値と利得が完全な直線の比例関係にならないことである。つまり、人は中央にある「参照点」という基準値をベースに価値を考えるのだ。これは、参照点依存性と言われ、人間が感じる価値は、価値の対象となる変数（例えば価格）の大きさそのものではなく、ある参照点からの相違の大きさに影響されるとされる。

例えば、ペットボトル飲料の価格と価値で考えると、いつもコンビニエンスストアで150円で500mlのお茶のペットボトルを購入している人と、同じペットボトルをスーパーで80円で購入している人では、130円のお茶を見たときの価値が異なる。150円で購入している人は参照点の価格（参照価格）が150円なので130円を「安い＝得する」と感じ、80円で購入している人は参照価格が80円なので「高い＝損する」と感じる。このことから、ペットボトルのお茶の価格そのものではなく、ある参照点（その人の頭の中のお茶ペットボトルの値ごろ感）からの相違の大きさで、価値が変わる、ということが理解できるだろう。

もうひとつは、同じ大きさの損失と利得では、損失の方が利得よりも大きく評価されるため、人は損失を回避する傾向があるという損失回避性である。図表3では、ある大きさの利得が発生した場合のプラスの価値（≒喜び）をaとして、同じ大きさの損失が発生し

図表3

プロスペクト理論の図



出所：Kahneman & Tversky (1979)

た場合のマイナスの価値（≒悲しみ）を b として表記しているが、 $a : b = 1 : 2.25$ となることが確認されており、損失の方が2.25倍、利得よりも重く評価されることが分かる。

最後のひとつは、図表3のグラフの曲線が、利得や損失の値が大きくなるほど寝てくる、つまり参照点から大きく離れていくにつれ、価値の変化度が小さくなっていく感応遞減性である。例えば、1個200円のリンゴが10円値上がりすると、値上がりという損失に対する消費者のマイナスの評価が大きい可能性があるが、非常に特別な1個5000円のリンゴが、10円値上がりしても、あまりマイナス評価にはならないだろう。リンゴの価格の参照点から大きく離れた金額の場合、同じ10円でも価値に対する反応が低くなっているのである。

このプロスペクト理論から値上げを考えると、消費者の参照価格を上げることが最も重要であると言える。商品価格の相場感を高めていくための啓蒙活動や生産者としての原価高騰の状況説明、商品の良さを理解してもらうことでの参照価格の引き上げなどを考えたい。また、同額の値引きと値上げでは、

値上げ（消費者にとっては損失）の方が2.25倍、重く評価されること、さらに代金を支払うときに痛みを感じる場合と同じ脳の部位が活性化するという研究もある²⁾ことから、値上げは消費者から強くマイナス評価されるものであり、痛みでもあると言える。そのため、安直な値引きによって、顧客に「この商品は、〇〇円くらいの安い価格で買えるんだ」と思われてしまうと参照価格が下がり、その後、それを引き上げるには、多大な努力が必要となる。原価高騰の今だからこそ、安直な値引きを行わないように注意したい。

4 消費者心理と値上げ

価格設定を考えていくにあたり、前提として理解しておきたいのは、消費者には、大きく3つのニーズがある点である。生きていくために必要な、食べる・寝るといった生命活動の維持に必要な基本的なニーズと、社会との関係のなかで自分の欲求を満たすための社会的なニーズ（社会に認められたい、人と仲良くしたいといったニーズ）、自己実現や自

己表現といった自分としての満足感を得るための個人的なニーズの3つである。

基本的なニーズを満たすための商品選定はコモディティ（≒顧客から見て、どの商品にも差がなく、代替可能なものであり、汎用的なもの）として選択されることが多く、消費者はあまり調べたり、こだわったり、学習せずに購入を決定する。この場合、価値につながる他の情報が少ないため、価格が大きな選定要素となる。その一方で、社会的なニーズや個人的なニーズを満たすものについては、調べたり、こだわったり、学習して、吟味を重ねたうえで、価格が高くても価値に重きを置いた商品選定を行う。

よって、価格を上げたうえで、消費者に支持される商品を展開したいと考える場合、それは消費者の社会的なニーズや個人的なニーズを満たす商品でなければならないし、コモディティではなく、ターゲット顧客にとって差別化された「特別な」商品でなければならない。コモディティを値上げしたい場合は、価格競争下で単独で実施してしまうと、自社が競争に負けるだけであるため、業界全体での値上げなどが求められるだろう。

ここでは、上記のようなニーズも含めた価格に係る消費者心理の整理と、それに対応するためのマーケティング戦術について具体的に検討する。

【1】戦術①：「だけ」という限定フレーズの活用

これは、あえて商品に「限定」をかけることで、消費者の購買意欲を刺激する施策である。小川（2019）によれば、限定の内容には、期間限定、数量限定、地域限定、チャンネル限定、顧客限定といった切り口があり、あえて限定することで購入までのハードルを高め、商品を手に入れたいたいという欲望を増大させる効果

があるという。

分かりやすく表現すれば「いまだけ」、「あるだけ」、「ここだけ」、「あなただけ」といった「だけ」を有効に活用することで、消費者の購買を後押しできるということである。この限定フレーズの活用は、付加価値訴求型の商品、つまり個人的なニーズを満たすような商品と相性が良い。基本的なニーズに対応するコモディティの場合、安定供給が最も重要であるが、個人的なニーズを満たすような付加価値訴求、差別化された商品においては、「売り切れ御免」で展開することが「これだけしかない（希少性）」という価値にもつながるためである。

【2】戦術②：値付け、見せ方における数字のマジック

一般的に、価格の一番大きい桁の数字が小さくなると、人は金額を安いと感じる。300円と298円の差は2円であるが、一番大きい百の位の数字が3から2になることで、消費者の心理としては2円以上に安くなったと感じるのである。このように端数によって価格が安いと感じてもらう価格設定は、端数価格（odd price）と言われ、昔から使われてきた手法である。

いまでは、1980円といった値付けなどは一般的となっており、それほど大きな効果があるとは言えないが、値上げにおいては応用の可能性がある。端数価格の考え方からすると、一番大きな位の数字が変わらなければ、同じ値上げであっても、消費者へ与えるインパクトは小さいと考えられる。同じ20円の値上げであっても、280円を300円にする場合と、350円を370円にする場合では、後者の方が百の位の数字が変わらないため、消費者心理へのマイナスの影響が小さい可能性が高い。さらに言えば、前者の場合、20円ではなく

19円の値上げに留め、299円にした方が端数価格を利用できる。値上げを行う際も、こうした数字の見せ方に気を付けることが有効であろう。

また、人は数字が大きな方が印象に残りやすいと言われる。価値を訴求する場合に、できるだけ大きな数字で伝えるように工夫することも効果的である。例えば、タウリンを1gではなく、1000mgと表すことでより多く入っている印象を与えることなどがこれにあたる。耕作面積を30haと記載するか、東京ドーム約6.4個分と記載するかで印象が変わるのも同じである。値上げに向けた価値訴求では、分かりやすく、伝えやすい数字の見せ方を考えることが重要なのである。

[3] 戦術③：松竹梅をうまく使う

マーケティングの世界で使われる理論に妥協効果（松竹梅効果）がある。これは、消費者は自分の商品選択などにおいて選択肢が「松・竹・梅」と3つ用意された場合、真ん中のグレードである「竹」を妥協的に選択する傾向があることを指すものである。例えば、鰻などを食べに行き、せっかく来たのに最も低いグレードの「梅」だと物足りないし、「松」だと高すぎるし、という理由で「竹」

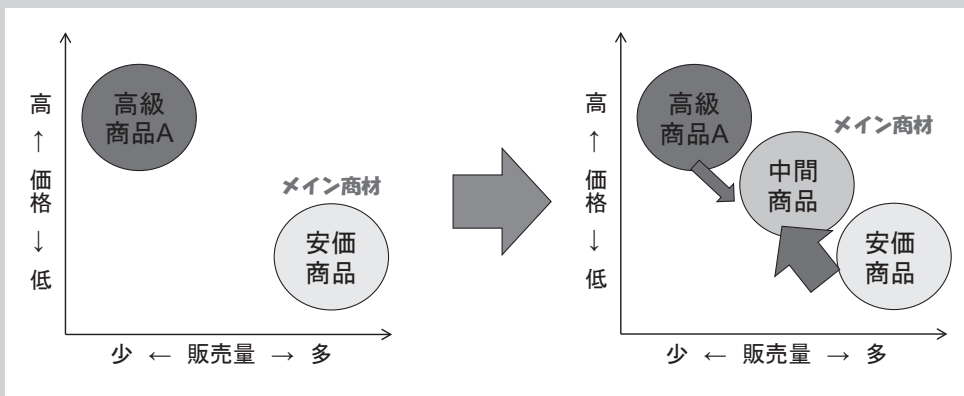
を選んだことがある人も少なくないだろう。3つの選択肢があった場合、中位のグレードが選択されやすくなるのである。今でも、自動車や家電製品などではよく使われているマーケティング手法で、下位グレードで最も安く、装備を簡素化したものを出しつつ、すべての機能と装備を満載した上級グレードを設定し、その中間となるグレードを用意すると、中間グレードが最も売れる。そして、下位グレードを受注生産にして、中間～上級グレードが売れたときの利益率を高め設定すれば、利益率を高めることができるのである。

以前は、下位グレードの魅力をあえて落として、中間グレードに誘導するようなマーケティング戦術も多かったが、現在では松竹梅理論を使う場合でも、「梅」にあたる下位グレードでしっかりと商品を展開することが一般的である。特に付加価値の高い商品の場合、下位グレードはエントリーグレードとしての役割を持ち、新たな顧客開拓につながる可能性もあるためである。

では、松竹梅理論を値上げに応用するには、どうすれば良いだろうか。安価な商品と高級な商品の2グレードを展開している場合は、中間のグレードを用意することで、そこに顧客を誘導することができる。うまく商品ごと

図表4

松竹梅理論を応用した価格向上策



の利益率を調整すれば、商品全体の売上と利益を向上させることができるだろう(図表4)。

さらに攻めの戦術をとる場合、既存の安価商品のグレードを2つに分割するという方法もある。例えば、上位グレードとして500円のもの、下位グレードとして300円ものを展開しているとき、単純に400円の中位グレードを投入するのではなく、下位グレードの数量を減らしたものを250円で展開し、下位グレードの材料の一部に上位グレードの原料を使ったものを中位グレードとして350円で展開するようなアプローチである。顧客の動向を踏まえ、松竹梅のような商品展開を利益率を考慮しながら実施することで、利益率を高める(≒値上げをする)ことができる可能性がある。

[4] 戦術④：ファンづくりに励む

自社のファンとなる消費者をつくる、あるいは顧客によるコミュニティを構築することによって、価格を競争軸にしないことが可能となる。例えば、ガンダムファンの場合、新しいガンダムの公式グッズが発売されると、よほど価格が高いものでない限りは、価格ではなく、そのグッズの内容で購入するかどうかを吟味するだろう。さらに言えば、グッズの内容がファン心理に突き刺さった場合は、価格に関係なく購入することが想像できる。

自社、あるいは自社商品のファンになってもらうことで、値上げだけではなく、新商品の展開なども含め、買い支えてもらうことが可能となる。ファンになってもらうことは、顧客との強固な関係性の構築に他ならない。値上げをスムーズに行う最も効果的な方法は、顧客とのつながりなのである。SNSやWEBサイトといった新しいメディアをフル活用して顧客とのコミュニケーションを活発に実施し、顧客との絆を深めていきたい。

[5] 戦術⑤：サービスと商品をセットで販売する(体験を含め)

何度も述べてきたが、「既存の商品だけ」を単純に値上げすることは難しい。前節でコストパフォーマンスについて述べたように、値上げを行うにあたっては、価値の向上とセットにすることが望ましいのである。そこで考えたいのは、商品にサービスをセットする方法である。例えば、農産物や水産物を販売する場合に、購入した顧客限定でオンラインでの魚の捌き方教室や、その食材を使った料理教室を提供する、などである。あるいは、「おまけ」としてレシピブックなどを同梱する、といったアプローチも考えられる。

単純に値上げをするのではなく、値上げに合わせて無形(レシピブックなどは有形であるが)のサービスを提供することで、価値/価格の分子も大きくすることで、値上げに対する消費者のマイナスイメージを緩和することが可能である。ここで提供するサービスについてもオンラインで実施する、あるいは動画を提供するなど実施方法を工夫することで、提供にかかるコストを抑えることができるだろう。こうしたサービス展開は、戦術④で述べた顧客との関係性構築にもつながっていく。

5 値引きのスキルを高めて値上げをする

ここまで、実践的な値上げのためのマーケティング理論について整理してきたが、本節では、利益率を少しでも高めるための値引きのテクニックについて考えてみたい。ただし、前提として値引きはしないことが理想であることに変わりはない。値引きして売れるのは当たり前であり、売上を作るために値引きを繰り返していくと、止められなくなってしまふ。しかし、現実問題として今まで、値引き

や特売をしていたのに、いきなり全てを止めてしまうことは難しいだろうし、顧客の購買意欲を刺激するための販促に値引きは必須とも言える。そのため、できるだけ利益率を落とさない、顧客の参照価格を下げないような値引きについて、ここで考えていきたい。

【1】 参照価格を下げない値引きを行う

プロスペクト理論で説明したように、一度、顧客の参照価格が下がってしまうと、損失は利得よりも大きく評価されるために、引き上げることは難しくなる。そのため、値引きを行う際は、顧客の参照価格を下げない工夫が必要である。端的に言えば、値引きの価格を覚えられないようにする必要がある。そのため、商品の販売価格を引き下げない形での値引きがポイントになる。具体的には、商品の販売価格はそのままだ、ポイントカードへ付与するポイントで還元する、あるいは景品や商品の増量といった形での「おまけ」をつけるなどがある。景品添付や増量でも価格を変えなければ、実質は値引きになり、十分

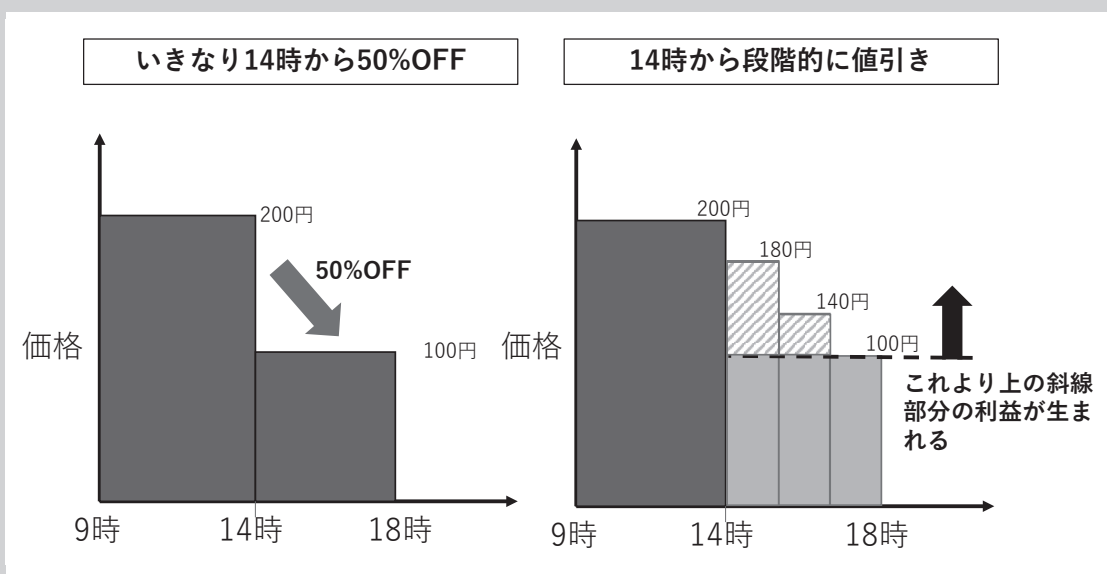
に消費者の購買意欲を刺激することができるだろう。景品は、商品に添付するだけでなく、ポイントのように貯めて使える形（シールやスタンプを集めてもらえるキャンペーンのようなもの）で提供することもできる。貯める形にすれば、リピート購買を促進する効果も狙うことができるだろう。いずれにしても、顧客の相場感である参照価格を下げないように、販売価格そのものは下げずにお得感を出すことが肝要となる。

【2】 値引きを刻んで行う

売れ残りそうなとき、いきなり半額で販売する、といったことをしていないだろうか。そのような大きな値引きをしてしまうと、本来は10%引き、20%引きで購入していた人も、50%引きされた状態で購入することになってしまう。値引きにおいて重要なことは、30%値引きできる商品であっても、10%引きなら買う人には10%引きで買ってもらい、20%引きでないと買わない人には20%引きで買ってもらうことにある。これを実現

図表5

段階的な値引きのイメージ



するためには、時間経過に合わせて5%、10%単位で刻んで値引いていく必要がある（図表5）。

また、消費者にとっては、値引き額の大きさだけでなく、値引きされている印象、つまり「いつもよりもお得に買える」感覚も重要である。安くなっているからこそ、「いま買う」必要があると認識してもらえ、先にも述べた「限定」に近いと言えよう。値引き商品は、「いまだけ」、「あるだけ」の商品でもあるのだ。

以上のような理由から、農産物直売所などで夕方に大きな値引きをしている場合、少し前のタイミングから刻んで値引きを試みることをお勧めする。ただし、残りそうなものを売り切る以外で、決まった曜日や時間で値引きをすることはお勧めできない。例えば、直売所で「毎週月曜日は米が10%OFF」という値引き販促を行った場合、消費者は安い月曜日にしか米を購入しなくなってしまう。本来は値引きがなくても金曜日に購入していた米を、数日我慢して、月曜日に10%安く購入するのである。消費者に予測されにくいタイミングでの値引きを行う必要がある。

[3] 値引きに理由を必ずつける

参照価格を下げない値引きの方法の一つとして、値引きを行うための理由をつけることがあげられる。例えば、地元の野球チームの優勝記念セールであれば、優勝記念セールだからこの価格であって、通常は違うということが明確に消費者にも理解してもらえる。訳アリ商品だから、〇〇周年記念だから、といった形で値引きに理由をつけることで、逆に、理由がない日には値引きを行わない理由づけにもなるのである。いつもの価格ではない、特別な価格であることを消費者に理解してもらえば、参照価格の低下を防ぐことができる。

なお、大量陳列などによって特売を行う場合には、合わせて商品の良さを訴求しないと、その商品への消費者の思い入れ（ブランド・コミットメント）が低下してしまうという研究成果もある（寺本，2008）。値引きに理由をつけるだけでなく、値引き販促を行う場合は、ただ安くして売るのでなく、商品の良さも合わせて訴求することが重要になる。

[4] 抱き合わせ（Optional Product）戦略を考える

値引きを行う際に、商品の単体の価格を分からないように、本来は商品カテゴリーとして異なるものを一体化して価格を設定する方法が抱き合わせ戦略である。代表的なものとしては、航空券付きの宿泊プランがあげられる。抱き合わせた商品の、それぞれの単価を分からなくすることで、安価に提供しつつも、それぞれの商品の参照価格の下落を防ぐことが可能だ。農産物の抱き合わせの例では、「旬の野菜セット」や「果実酒の漬け込みキット（果物と瓶のセット販売）」などが考えられる。色々と組合せを考えてみると良いだろう。

6 さいごに

繰り返しになるが、短期的に、既存の商品を現在の顧客に対して展開するなかで価格を上げることは非常に難しい。値上げを断行してしまうと、売上の減少のみならず、顧客の離反を招いてしまう可能性がある。

結局のところ、価格転嫁をしたい理由、値上げをしたい理由は経営における利益率の向上であると言える。そのため、単純に「どうやって値段を上げよう」と考えるのではなく、ターゲット顧客や販売チャネル、商品施策、製造コスト圧縮といったマーケティングや経

営全体の戦略のトランスフォームを考え、利益創造ができるように企業体質を変えていくことが本質である。

本稿では、価格転嫁、値上げを考えていく上で有用であると思われるマーケティングの理論や考え方を整理した。原価高騰の激流の時代を乗り越えていくためには、こうした理論を活用し、あとは実践、挑戦するしかない。今でも売れている商品の価格を変更すること、従来通りの値引きをしないことには、当然ながらリスクがあり、勇気が必要である。しかし、リスクをとって挑戦した先でしか、大きなリターンは得られない。原価高騰というピンチをチャンスに変えるため、積極的に挑戦していきたいものである。

〈注〉

- 1) 総務省統計局「消費者物価指数」, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200573> (2022年12月30日閲覧)
- 2) A.K. プラディーブ (2011) 『マーケットの知らない「95%」 消費者の「買いたい!」を作り出す実践脳科学』, 仲達志訳, ニールセンジャパン監訳, 阪急コミュニケーションズ

〈参考文献〉

- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47-2, pp. 263-292.
- フィリップ・コトラー、ケビン・L・ケラー (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』, 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳, 丸善出版
- 小川孔輔 (2019) 『「値づけ」の思考法』, 日本実業出版社
- 折笠俊輔 (2021) 『農業の未来はマーケティング思考にある』, イカロス出版
- 菅野誠二 (2013) 『値上げのためのマーケティング戦略』, クロスメディア・パブリッシング
- 小阪裕司 (2022) 『「価格上昇」時代のマーケティング』, PHP研究所
- 寺本高 (2008) 「消費者の店頭POP販促時の購買行動とコミットメントの関係」, 『日経広告研究所報』, 第241号