

2026 年 9 月 9 日

価格競争から価値競争へ

～デフレ脱却期における高付加価値ビジネスへの構造転換～

経済調査部 首席エコノミスト 永濱 利廣

(Tel : 050-5474-7492)

(要旨)

- デフレ期の「安売り競争（低価格化・コストカット）」から脱却し、インフレやコスト高に対応した「価値の高さで選ばれる経営モデル」への構造転換が必要である。
- 原材料・エネルギー価格の高騰や人手不足による人件費上昇により、コスト削減のみで価格を維持することは困難になっている。単なるコスト転嫁ではなく、他で代えが効かない「ブランド力（独自性）」に基づく価格決定力を持つことが勝ち残りの条件となる。
- 高付加価値ビジネスへの3つの切り口、①体験とストーリーの付加：物から「感情的体験」や物語へのシフト（満足度の向上と粗利率確保）。②顧客課題の統合的解決：単体販売からサブスクリプションやデータ分析等のパッケージ・サービス化。③ターゲット層の再編：プレミアム層向け商品の投入による平均客単価の底上げ。
- 薄利多売から厚利少売にシフトすることで、販売数量が減っても利益率を高めて全体の利益を増やすことが可能。数量の減少はオペレーション負荷や物流・人件費を抑えるため、人手不足時代における労働生産性の向上に繋がる。創出した利益を賃上げや投資へ回すことで、「成長の正循環」が回り始めます。
- インフレ期をチャンスと捉え、価格競争から「自社の適正な価値を提示する価値競争」へ舵を切ることが、企業の持続的な成長と収益力の向上に不可欠。

(*) 本稿はリベラルタイム 10 月号 (<https://www.liberaltime.com/shopdetail/000000000551/>) への寄稿を基に作成。

1. デフレ時代の「安売り競争」からの脱却

長く続いたデフレ時代、日本企業の至上命題は「コストカット」と「低価格化」であった。安さこそが最強の集客フックとなり、他社より 1 円でも安く提供することが正義とされた。しかし、その裏で削られたのは従業員の給与であり、企業の設備投資や研究開発予算であった。こうした価格破壊の追求は、企業自身の稼ぐ力と日本経済全体の購買力を削ぎ落とす「縮小均衡のスパイラル」を生み出してきた。

しかし今、その前提は崩壊している。歴史的な原材料費の高騰、エネルギーコストの増大、そして深刻な人手不足に伴う人件費の上昇。これら三重苦のコスト押し上げ要因により、もはや従来のコスト削

減努力だけで価格を維持することは不可能となっている。つまり、「値上げ」は企業にとって選択肢の一つではなく、存続をかけた不可避の課題となっている。

ここで企業が突きつけられているのは、単なる「コスト増の価格転嫁」にとどまらない。デフレ期の「安さを競う価格競争」から抜け出し、「価値の高さで選ばれる価値競争」へと経営モデルを根本から転換できるかという構造的脱皮の可否を迫っている（図表1）。

図表1：経営モデルの構造転換（デフレ型 vs インフレ型）

比較項目	デフレ型：価格競争（従来）	インフレ型：価値競争（これから）
基本モデル	薄利多売（数量追求）	厚利少売（価値追求）
価格設定の基準	市場相場・他社より安く	自社提供価値に基づく適正価格
主な競争力の源泉	コストカット・人件費削減	ブランド力・他で代えが効かない独自性
経営上のスパイラル	縮小均衡のスパイラル	成長の正循環（投資・賃上げ・イノベーション）
人手不足への影響	現場の負荷増大・疲弊	少ない人員で利益最大化（生産性向上）

（出所）筆者作成

2. 値上げ戦略の明暗を分ける「価格決定力」

物価高が常態化する中、企業の業績は「値上げができたか否か」「値上げ後に顧客が離れなかったか」によって明暗がくっきりと分かれ始めている。

実際、従来の「単なるコスト転嫁」を行った企業の中には、顧客の離脱と苦戦を強いられているところもある。商品やサービスの中身を変えずに価格だけを上げれば、実質的な価値の低下と捉えられ、価格に敏感な顧客から見放されるのは必然である。

一方で、収益を大きく伸ばしているのは「戦略的値上げ」を断行した企業である。そして、これらの企業に共通するのは、自社の商品・サービスに対する強い「価格決定力」である。

そもそも価格決定力とは、自社が望む価格を設定しても顧客を失わない力を指す。デフレ下では「市場の相場」に価格を合わせるのが常識であったが、インフレ下で勝ち残る企業は「自らの提供価値」に基づいて自ら価格を決めている。

そして、価格決定力を支える源泉こそが「ブランド力」である。ブランド力とは、単なる認知度や高

級感のことではない。「他で代えが効かない」という代替不可能性の高さでもある。「高くてもこのブランドだから買いたい」「このサービスでなければ自分の課題が解決できない」と顧客に思わせる独自性を確立できているかどうか、値上げ局面における最大の防御壁であり攻撃力となる。

3. 価値を高める「高付加価値ビジネス」への舵切り

成功事例から見えてくるのは、主に3つのアプローチである。

第一に、「体験とストーリーの付加」である。単なる「物」の販売から、顧客が得られる「感情的体験」や「文脈」へ価値の軸足を移す手法である。例えば、単なる食材の提供にとどまらず、生産者のこだわりやサステナビリティへの取り組みを物語として提示する。あるいは、店舗空間や接客の質を極限まで高めることで、顧客に「特別な時間を過ごした」という満足感を提供する。体験価値が加われば、原材料費の比率は相対的に下がり、高い粗利率を維持できるようになる。

第二に、「顧客課題の統合的解決」である。製品単体の切り売りではなく、顧客の業務効率化や付加価値向上をまるごと支援するサービスへと進化させる。例えば、単なる機器販売から、データ分析やメンテナンスまでをパッケージ化したサブスクリプション型モデルへの移行などがこれに該当する。顧客にとっての「総合的な導入効果」が高ければ、単体価格の比較による値下げ圧力は無効化される。

第三に、「プレミアム層・マスマドル層へのターゲティング再編」である。従来の「万人向け・標準品」のラインナップを見直し、機能を絞った廉価版を残しつつも、フラッグシップとなる超高価格帯・高機能商品を新規投入する。一部の富裕層やコアファン層に向けたプレミアム商品をポートフォリオに組み込むことで、全体の平均客単価を引き上げる戦略である。

4. 高付加価値ビジネスで企業の利益は本当に伸びるのか

正しく高付加価値化へシフトした企業の利益は劇的に伸びるだろう。ただし、そのためには従来の「数量追求型」の思考を完全に捨て去る覚悟が必要となる。

デフレ期のビジネスモデルは「薄利多売」であった。薄い利益率を量で補う構造だ。しかしインフレ期における高付加価値ビジネスは「厚利少売」への転換を意味する。

例えば、利益率10%の商品を100個売って100の利益を得ていた企業が、価値を高めて利益率30%の商品へと進化させたとする。この場合、販売個数が半分に減ったとしても、得られる利益は150となり、従来を大幅に上回る。

販売数量が減ることは一見するとネガティブに思えるが、実は企業経営において絶大なメリットをもたらす可能性がある。出荷数や対応件数が減ることで、原材料費や物流費、さらには現場のオペレーション負荷や人件費を抑えることができる。

特に、現在の日本が直面している最大の課題は「人手不足」である。しかし、限られた人的リソースで利益を最大化するためには、「少ない人員で、より高い単価・高い利益率の仕事をする」以外に道はない。つまり、高付加価値ビジネスへのシフトは、単なる営業戦略にとどまらず、労働生産性を向上させ、人手不足時代を生き抜くための最も理にかなった構造改革である。

高付加価値化によって生まれた豊かな利益は、さらなる研究開発や人材投資、そして「賃上げ」へと

還元される。これによって、優秀な人材が集まり、さらに付加価値の高い商品が生まれるという「成長の正循環」が回り始めるだろう。

5. 新たな時代を切り拓く経営者の決断

日本経済は今、30年ぶりの歴史的な転換期を迎えている。インフレは、企業からデフレ期の「慣れ親しんだ安全地帯」を奪い去る一方で、「適切な価値に対して適切な対価を受け取る」という健全な資本主義の姿を取り戻す絶好の機会を与えている。

価格競争の先にあるのは、消耗戦の末の共倒れでしかない。自社が提供している本当の価値とは何かを見つめ直し、それを磨き上げ、堂々と適正な価格を提示する。

この「価値競争」への舵切りを恐れなかった企業こそが、インフレを追い風に変え、次の時代における収益力と持続可能性を手に入れることができるといえよう。