

## 価格決定におけるマーケティング戦略

上 田 隆 穂

はじめに

1. 序章
2. 価格決定を取り巻く環境要因
3. 先発企業による新製品の価格戦略
4. 後発企業の価格戦略
5. 既存製品の価格戦略
6. まとめ

はじめに

ひと頃、新聞紙上を賑わした記事の主演はエコロジーであった。しかしながら、バブル経済が崩壊したところから現在にかけては価格破壊がその主演の座を奪いとったかに見える。

消費者の声を強く反映し、メーカーから価格決定主導権の奪取を図る小売業者による価格低下の大合唱にひきずられる形でメーカーも卸売業者もコスト引き下げによる猛烈な努力を強いられ、価格革命とも言えるような現象が生じてきている。このこと自体は、メーカーによる高値安定のシステムを崩し、内外価格差解消を実現していくため、消費者にとって非常に望ましい環境になっている。しかしながら、メーカーの立場からみて、ただやみくもに低価格化を図るだけで価格の持つ他の側面を何も考えなくてもよいのであろうか。

答えは否である。この価格破壊の現象は、物価ベースの一律の低下を意味しており、価格決定において戦略的にその本質は変わって

いないのである。従って、価格低下のための努力に心血を注ぐ一方で、ただ単に低価格の波に飲み込まれることなく、その価格の持つ本質的な意味を考え、ふさわしい価格戦略をとるべきである。

### 1. 序 章

リトル (Little, 1984) の論文に次のような話が載っている。

『ある日の昼下がり、2人のハイカーがシエラ山脈を歩いていた。2人が山道の曲がり角にきたとき、グリズリー熊がいるのを見つけた。その熊は2人の方にゆっくり向かってくるところであった。ハイカーの1人は、素早くリュックをおろし、重いハイキングシューズからランニングシューズにはきかえ始めた。もう1人のハイカーが彼に「何のためにそんなことをしているんだ。熊は君よりも速く走るよ。」と言った。そのハイカーは、はきかえをやめる様子もなく次のようにいった。「熊より速く走る必要はないんだよ。君より速ければいいのさ。』

このリトルのグリズリー熊の話は、彼の価格モデルの解説にでてくる話である。企業の競争の厳しさについて述べ、企業の生きる道を示唆したものである。たとえどのような難しいことでも企業は、その達成に努力するべきであり、無駄だと思っても何もやらない企業よりは生き残るチャンスが大きいという話である。何もやらない企業は熊に食われてし

まうのである。

この話は、そのまま日本の現状に当てはまるであろう。バブル経済崩壊後、価格破壊という大きな熊がやってきてまさに多くの企業を食べようとしているのである。状況を認識した適切な価格決定という靴に履きかえることにより生き抜かねばならないのである。

### 1.1 価格決定の重要性

新製品及び既存製品の価格決定は、企業行動の成果である利益を獲得する直接的な手段であり、マーケティング・ミックスとしても極めて重要な手段である。このことは、いわゆる伝統的なマーケティングの4P (Product, Price, Promotion, Place) に含まれていることから明らかであろう。価格決定は新製品の売れ行き自体を大きく左右する。

また競争構造の問題においてもその重要性は高い。例えば、レッドモンド (Redmond, 1989) は、新しい製品カテゴリーを形成するような新製品の初期価格の設定がその後の競争企業の参入行動を大きく規定することを実証的に示している。つまり、このことは、その製品カテゴリーのライフサイクルの各ステージの長さにも影響を与えることになり、新製品のライフサイクル上での収益性に大きく影響する可能性があるということである。もし企業が複数製品ラインを持っている場合には、ファイナンスの点からその製品ポートフォリオ・マネジメント (PPM) を考える上でこの初期価格の設定が重要な要因となる。

既存製品の防衛においても同様のことが言える。競争企業からの新製品が自社の「金の成る木」ともいえる重要な稼ぎ頭の既存製品を攻撃してくる時、その既存製品の価格決定は重要である。製品改良を伴う、伴わないにかかわらず価格の変更は極めて重要であるからである。ハウザー & シューガン (Hauser & Shugan, 1983) のパー・ダラー・マップ (Per Dollar Map) 流に考えると単位価格

(例えば100円) 当たりの属性 (例えば薬の効き目など) 効用は価格を下げれば、高くすることができるのである。この方法で推定された額に基づく価格変更の結果、自社の既存製品は、再びその競争力を高めることができ、競争企業の新製品に対抗することができるのである。これは、単位価格当たりの製品の価値が重要であることを前提としたものである。最近、日本の菓子メーカーに多く見られることだが、低価格化の傾向に対応するため、単に買いやすくするという理由から製品の容量を減らして価格を下げるような、価値上昇のない小手先の対応では不十分なのである。

しかしながら、実際の価格の設定は難しい。自社の都合だけで、コストプラス利益でいくらに決めるというのでは、競争者の価格を無視することになり、全く売れないこともある。またその逆でも経営が成り立たない。しかし製品開発と併せて価格をうまく設定すると、思いがけない成功もありうる。

具体的な新製品の価格決定による成功例と失敗例を見てみよう。

#### 成功例

##### ①フォードのムスタング

これは少々古いが、有名な例である。1960年代、アメリカはまだ若く、活気に満ちており多くの人々がスポーツカーに憧れていたが経済的に手が届かないことが多かった。またこの市場ではほぼGMとヨーロッパの車がほとんどのシェアを抑えていた。当時フォードのリー・アイアコッカ (Lee Iacocca) は、調査により、多くの人々が魅力を感じているのはスポーツカーの馬力など機能そのものではなく、スタイリングなどスポーティな感覚であることを知った。そして廉価なモデルを基本をし、スポーティなデザインであるムスタングを開発した。これを従来のスポーツカーに比べて大幅に安く価格設定したためムスタングは記録的な売上を達成することになった

（ネイグル（Nagle），1987）。

## ②トヨタのRAV4

これは極めて最近の例である。この車は、四輪駆動のRV（レクリエーション・ビークル）であり、この車の発売される以前は200万円を切る車は、スズキのエスクードしかなかった。200～400万円が一般的であったRV市場で150～180万円台という大衆車なみの価格設定をしたため、発売後1カ月の受注目標の8倍以上の17,000台となり、数カ月たった今でもその勢いは衰えていない。これは既存の製造ラインを利用し、車種を2つに絞り、工程を減らすことにより実現した価格である。現段階では、完全に成功したとは断言できないが、上記のフォードの例と類似している。（日本経済新聞，1994年7月14日朝刊）

この他にも米国のパソコン市場で、従来の半値で製品売り出したコンパックがIBMを抜き去ってシェアトップの座についたことなどが挙げられる。（日本経済新聞，1994年8月9日朝刊）

## 失敗例

### オレンジのストレート果汁飲料

1992年4月、オレンジ果汁の輸入が自由化された。各飲料メーカーは、将来ストレート果汁が天然果汁のかなりのシェアを占めるとみて、こぞって参入した。例えば、キリン・トロピカーナの「トロピカーナ・ピュアプレミアム」（750mlで400円）、アサヒビール飲料の「完熟オレンジ」（500mlで280円）、サントリーの「サンフェスタ・ストレート・オレンジ100」（1000mlで380円）などが発売された。

これに比べて、従来の輸送コストの低い濃縮還元100％タイプは、1000mlが320円程度であり、ダイエーのプライベートブランドは188円程度であった。

ストレート果汁は、鮮度も風味も濃縮還元

タイプより上回っているが、原料段階での輸送コストが濃縮還元タイプの5倍程度かかる。それゆえ、消費者に価格の点で割高と判定されてしまい、多くの飲料メーカーは、その優れた点を訴求できず、消費者に濃縮還元ジュースと大差なく同質のジュースで割高な物と判断され、結局自らの首を絞める結果となったのである。（日経産業新聞，1993年2月25日）

以上述べた例は、新製品における価格決定の重要性を物語っている。しかしながら、低価格が成功要因であり、高ければ失敗する確率が高いというような例のように思われるが、必ずしも価格を低くすることにより成功するとは限らないことに注意すべきである。

日本ケンタッキー・フライド・チキンは、1994年1月から「X計画」というキャンペーンを張り、割安なセットを売り出した。しかしながら、従来のメニューからのスイッチングがあっただけで新規顧客を開拓できなかったため、客単価が5％以上も落ち、結果的に収益の悪化を招いた。（日本経済新聞，1994年8月3日朝刊）

またファッション性の高い有名ブランド商品では、価格を大きく下げると逆にそのブランド力を失い、売れ行きが落ちることもある。

特に後者の例は、新製品の価格決定を難しくしている。この要因は、消費者の価格意識の複雑さにある。

## 1.2 消費者の価格意識の複雑さ

価格を決定するのは主に売り手であるが、買い手である消費者の価格に対する意識を理解しておくことは極めて必要である。というのは製品の価格は安ければよいという図式が単純に当てはまらないからである。これに関する研究は消費者行動論において比較的多くの研究がなされている。主な原因として考

えられるのは、品質に関する十分な情報がない場合、消費者は価格を品質のバロメータにすることが多いということである。このような場合、価格の低下は消費者のネガティブな反応を呼び起こすことがある（マクゴールドリック（McGoldrick）他,1987）。

このことは、価格が品質シグナルとなることを意味しているが、これに関連したエリクソン他（Erickson et al.,1985）の研究を見よう。

彼らは、多くの属性を持つ製品に対する消費者の評価過程に価格が果たす役割を自動車を対象として実証的に調査している。結果的に価格は購買意図に対して正及び負の両方を持っており、負の効果が直接的であり、正の効果が間接的となることを示している。ここで負の効果というのは購買における消費者の金銭的な負担を意味し、正の効果とは購買におけるポジティブな品質保証の効果を意味している。

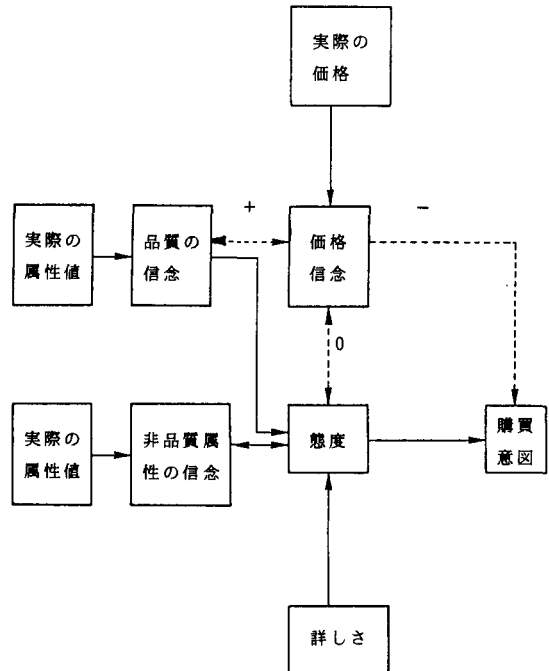
彼らによると価格の基本的な見方は制約としての価格及び品質シグナルとしての価格の二つである。この制約としての価格の負の影響が行動意図に現れ、品質シグナルとしての価格の正の影響が全体的な製品評価に介在するという仮説がたてられている。価格が品質シグナルとして使われているかどうかは他の品質シグナルがあるかどうかによって依存するようになり、品質関係の情報が容易に得られるところでは価格は品質シグナルとしての重要性を失うと述べられている。

彼らのモデルは図1-1のように組み立てられている。実線部分は以前の調査によって明らかになった関係を示し、点線部分は価格を含む理論化された関係を示したものである。“+”は価格と品質認識が互いに正の方向に影響しあっていることを予想している。また“0”は態度と価格の直接的な関係が弱いと予想され、“-”は意図において価格は予算制約の役割を果たしている予想したものである。

である。

結果として価格は購買意図に対して正及び負の両方の効果をもっており、負の効果が直接的であり、正の効果が間接的であることが示された。

図1-1 価格効果のモデル



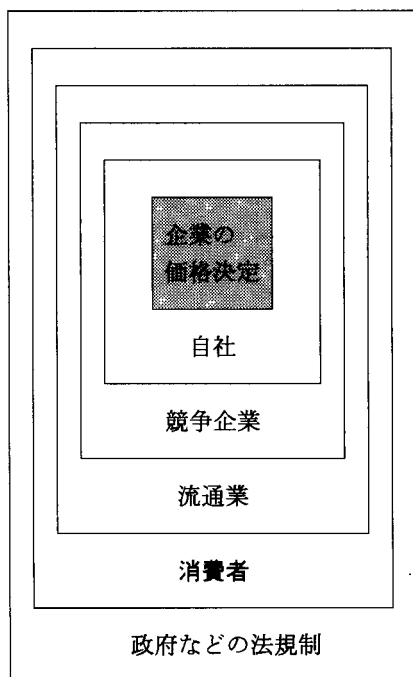
(注) 詳しきは他の選択肢に関してどの程度精通しているかを表わす。

出典：Gary M. Ericson and Johny K. Johansson (1985)

### 1.3 価格決定に関わる諸要素

価格決定の重要性および複雑性は以上から明らかである。しかしながら、その複雑さは消費者要因のみに留まらない。価格決定を行う際に考慮すべき要素は多く、それが複雑に影響している。図1-2を見てみよう。

図1-2 価格決定における要素



この諸要素の中で最も重視すべきなのは、当然のことながら製品の購買を決定する消費者であるが、それ以外の要素も重要である。当該企業に近い順に図では示されている。

自社とは、当該企業自身の持つ要因である。例えば、製品の製造コストとその製品の持つ収益性の見通しなどが挙げられる。企業が既存の製造ラインを利用できたり、原料を安く調達できるような場合には製造コストは低く、低価格化は可能である。また複数の製造ラインを持つ企業の場合は、その製品ライフサイクルでの収益性が製品ポートフォリオ・マネジメント上極めて重要になる。具体的には、将来的に「金の成る木」的なブランドに育てようとする場合、開発する新製品はその時点での「金の成る木」に依存して低価格をつけることが多い。

しかしながら、自社のみの要素ではなく、競争企業の価格も考慮に入れる必要がある。

消費者に自社の製品をチョイスしてもらうためである。そして全くの新製品で他社には対抗製品がない場合にも自社製品をいくらにすれば参入障壁がどの程度高くなるかも重要である。

また最終的に小売店頭でいくらで販売するかは、卸を含めた流通業の影響も大きい。製品は消費者の目に触れなければならない。そのためには小売店における取り扱い率をできるだけ大きくしなければならない。その取り扱い率にはマージン率が影響するのである。このマージン率には、最近その構造が壊れつつあるが、伝統的な商慣習が影響を与えている。

これら以外にも政府等の公的機関の法規制の影響もある。主なものは独占禁止法であり、これの価格決定に及ぼす影響も強い。

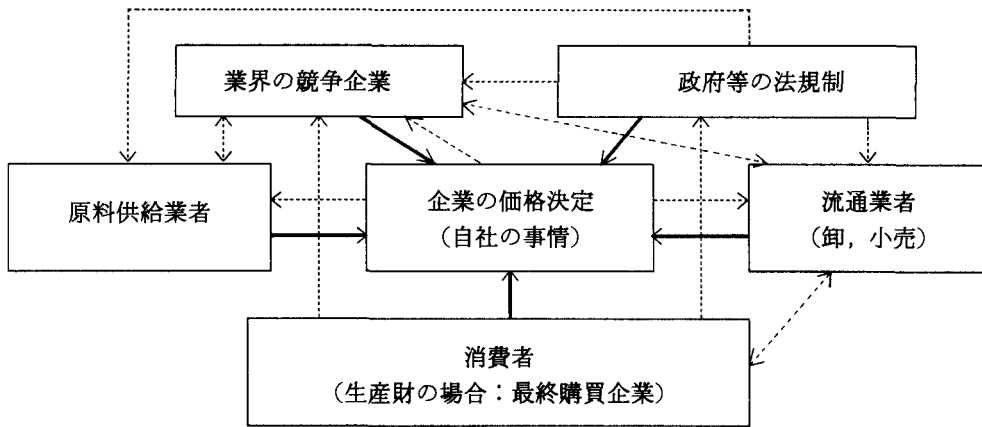
以下の章では、まず価格決定を取り巻く環境要因の整理を更に詳しく行い、価格決定の自由度に影響を及ぼす要因の検討を行う。そして、新製品と既存製品の代表的な価格戦略についての基本分類を行う。前者の新製品に関しては、初期の価格戦略により競争企業の追従参入がどのように変わるかを研究事例で紹介する。

さらに、先発企業の戦略に対して後発企業がどのような価格戦略で対抗していくかについても触れていく。既存製品に関しては、製品ライフサイクルの成長期以降の各段階ごとにその価格戦略について述べる。但し、ここでいう価格とはいわゆるメーカーの希望小売価格あるいは標準価格を念頭においている。

## 2. 価格決定を取り巻く環境要因

序章で述べたように価格決定に影響を及ぼす要因は多様であり、それぞれも複雑に絡み合っている。これを図示したのが図2-1となる。

図2-1 価格決定を取り巻く環境要因



注：実線は企業の価格決定への直接的な影響を，点線は間接的な影響を意味する。

これらの各要因の影響力のウェイトは業種、企業により多様であり、時代的にもダイナミックなシフトがおこる。例えば、時代的には、現在、流通業者、特にスーパーマーケットを筆頭とする小売業者の交渉力が強大となり、かなりの価格引き下げ圧力がメーカーにかけられている。

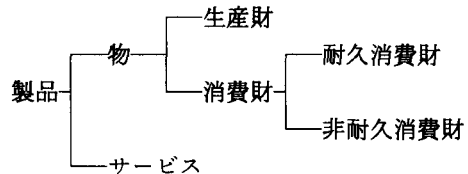
また政府等の法規制とは、主に独禁法を意味するが、それ以外にも代替品となりうる輸入品の関税率や公共料金に対する指導などが考えられる。ここでの自社の事情とは、業界内での地位や資金繰り、自社の製品ラインのポートフォリオ、技術力、ブランド力、遊休設備の有無（遊休設備は製造コストを低くする）などが挙げられる。

以下、簡単に製品特性による要因の影響度のウェイトが異なることを説明する。

## 2.1 製品特性に基づく要因のウェイト

### (1) 製品の種類によるウェイトの違い

製品は、その特性に応じて以下のような種類に分類できる。



#### ①物 vs. サービス

物と異なり、サービスはたいてい無形財であり、在庫を持たないし、販売が財の生産と同時に起こることが多い。従って、サービスに関しては、流通業者は、第三者によるチケット販売の場合など存在はするが、価格決定においてそれほどの影響力はもたない。この場合、競争企業と消費者の影響が強くなる。航空業、電鉄業、タクシー業などの場合には、政府等の許認可制業界であり、政府等の影響力が最大となる。

#### ②生産財 vs. 消費財

生産財は消費財と異なり、最終消費者が企業となる。従って、最終購買者の数は、消費財と比べると極めて少ない。このため、メーカーは継続的な取引を望むことが多く、最終消費者の価格決定に対する影響力は極めて強いものとなる。例えば、鉄鋼の価格が典型的

な例といえるが、顧客の強さ（購入ロットなど）によって価格が異なることが多い。

加えて生産財では原料の海外調達比率も高くなるため為替レートなどの影響により原料供給業者の原料価格に大きな影響を受ける。

また生産財の業界は、比較的寡占状態であることが多く、また造船業のように政府からカルテルによる生産調整を認められている場合もあり、業界内での競争が抑えられる傾向があるため競争企業間での価格競争はそれほど激しくない。しかしながら、海外からの競争企業の参入や異端的な企業の出現が激しい価格競争を引き起こすこともある。例えば、鉄鋼業界における韓国企業のポスコ（浦項総合製鉄）や東京製鉄の出現は猛烈な価格競争を引き起こした。

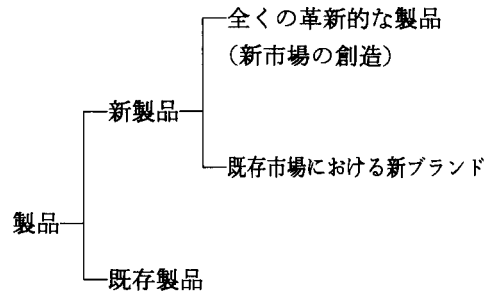
### ③耐久消費財 vs. 非耐久消費財

耐久消費財にとっての方が消費者要因の影響が大きい。というのは、耐久消費財の場合、生産ラインの建造コストが大きく、新製品の失敗はとにかえしがつかなくなる。このため消費者の受け入れる価格に設定する傾向が強い。特に自動車が典型的であり、例えば日産ではこの方式を採用しており、車種によって利益率がかかなり異なっている（日産自動車株式会社、藤原通雄氏）。この点は生産財に比較的似ている。ただ生産財に比べると流通業者の数は多く、その影響はより強い。

流通業者に関しては、耐久消費財が比較的系列を持つことが多いのに対し、非耐久消費財では特に小売業者が強力なパワーを有することが多い。従って、非耐久消費財の方が流通業者により受ける影響は大きい。この傾向は、近年顕著であり小売業者主導の製販同盟締結などによる価格破壊現象を生んでいる。また耐久消費財であっても専門ディスカウンターを筆頭とする小売業者の販売力に基づく対メーカー交渉力拡大により例外でなくなってきた。

### (2)製品の新規性によるウェートの違い

次に製品は、その新規性の程度により以下のように分類できる。



#### ①新製品 vs. 既存製品

既存製品は、製品ライフサイクル上のどのステージにあるかによるが、衰退期を除き、競争企業の活発な参入があり、その競争企業から低価格による攻撃を受けることが多い。従って、競争企業が及ぼす影響のウェートが新製品よりかなり大きい。典型的な例がパソコンであろう。MS-WINDOWS 3.1の登場により、約50%のシェアを誇るNECのPC-98シリーズとIBM 互換機との質的な差がなくなりつつあるため猛烈な低価格競争になっている。NECはエプソンをPC-98ファミリーに引き入れつつ、低価格化を余儀なくされている。

#### ②革新的な製品 vs. 既存市場の新ブランド

新製品も新しい製品カテゴリーを形成するような革新的な製品と既存製品カテゴリーへ追加する新ブランドとに分かれる。この場合、革新的な新製品を出した企業は、市場に最初に製品を導入したという意味で先発企業と呼ばれる。また既存市場に新ブランドを出した場合には、その企業は後発企業と呼ばれる。新ブランド製品の場合には、既存ブランドの価格が最も大きな決定要因となるが、革新的な製品の場合には、自社の製造コスト構造や消費者がどの価格で受け入れるかに最も大きく影響を受ける。

以上、価格決定に影響を与える要因において製品特性によってそのウェイトが異なることを見てきたが、価格設定を行う際に高価格か低価格かを選択する自由度は上記の要因に加えて更に細かい要因によって異なる。ここでいう自由度とは、消費者にその製品が受け入れられる範囲内での価格設定の幅を意味する。以下において価格設定の自由度という観点からの検討を試みる。

## 2.2 価格決定の自由度に影響を与える要因

業界全体を取り巻く要因として図2-2 a に挙げられるような流通業者、原料供給業者に対する優位、寡占度の高さ、政府等の規制の少なさ等の要因がある。寡占度の高さを除いては図2-1の要因と同じであるが、これらに当てはまる業種ほどそうでない業種に比較して価格設定の自由度は高く、その製品の価格帯を自由に設定しやすい。つまり、高価格をつけることも可能であるということである。

これらの4つの要因は決して背反するものではなく、同時に成り立つ場合（図の円が重なる部分）も多い。この円の重なる程度が番号で区分されるが重なる程度が多いほど若い番号がふられている。この番号の順位が若いほど価格設定の自由度は高くなることになる。但し、上で述べたように業種によって要因の影響度のウェイトが異なるため、順位が多少変更することもあり得る。例えば、電力や高速道路等の公共料金は政府による決定がほぼ中心である。

次に図2-2 b の業界内の要因を見ていこう。価格設定自由度を左右する主な要因としては、技術優位、ブランド優位、リーダーシップ上の優位、差別化優位の4つが考えられる。これらの要因もまた背反ではなく、同時に成り立つことが多く、図中の若い番号順に価格設定自由度は高くなる。

技術優位に関して、高い技術力を必要とする製品の場合、特に他に追随を許さぬような

場合、高価格を設定する自由度は高い。また特定企業の高い技術力を必要とする製品が一端、市場でシェアをとればブランド優位を形成することも可能となる。例えば、東京渋谷のハンダメーカー、日本アルミットの塩素を含まぬヤニ入りハンダが挙げられる。従業員100人、年間売上高20億円の小さな会社だが、通常のハンダ価格1キログラム900円であるのに対し、5倍の4,500円で好調な売れ行きを示している。このメーカーのハンダは、電子機器の故障原因となるハンダの接続不良の発生率を大幅に低くできる特色があり、NASA（米航空宇宙局）がスペースシャトルの電子回路に採用したことで注目を集めている。同様に日亜化学工業の青色発光ダイオードの例などもある。（日本経済新聞、1994年7月18日朝刊）

ブランド優位は、上述のように技術との相関は高い。ブランドは消費者にステイタスや品質あるいは安全性を保証する目印となるため、価格が高くとも消費者は購入する傾向がある。例えば、ジーンズのリーバイスや高級アイスクリームのハーゲンダッツなどがその例である。リーバイスの場合、中心価格帯が7,800円であるのに対し、エドウィンやボブソンなどの国内勢は6,800円である。売れ行きがよいため、小売業者も取引関係を重視し、安売りを行わず、価格も安定している。メーカーであるリーバイ・ストラウスは、ブランド・イメージを重視し、中国の人権抑圧政策を理由に同国での事業を大幅に縮小するなどの努力を行っている。（日経ビジネス、1993年12月13日号、pp.38-41.）

ハーゲンダッツの場合は、徹底した高品質志向であり、原料の牛乳は専属契約をしている北海道の牧場に絞り、土壌の酸性度の管理から牧草の品種まで自社基準で管理している。また牛乳は絞って4日以内のものだけに限定し、イチゴ、チョコレートも欧米の高級品に限定している。加えて、人工の添加物は一切



使用せず，コンビニなど全ての小売業者に厳しい温度管理を求め，アイスクリームブランドでは唯一，賞味期限を刷り込んでいる。ハーゲンダッツは，そのブランド力と高級品

への差別化により高価格を維持している。  
（日経ビジネス，1994年3月14日号，pp.15-16.）

図 2-2 a 業界全体の要因

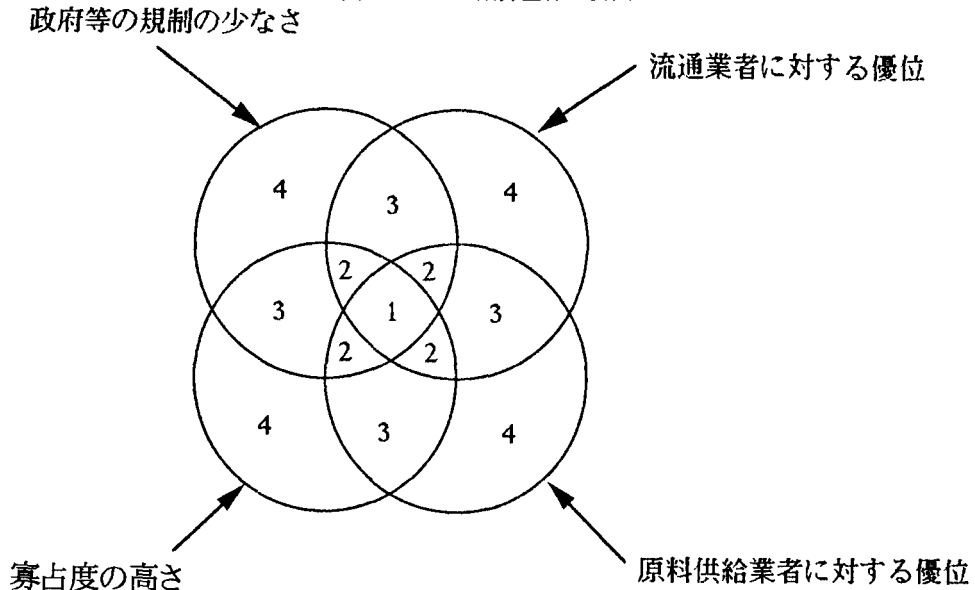
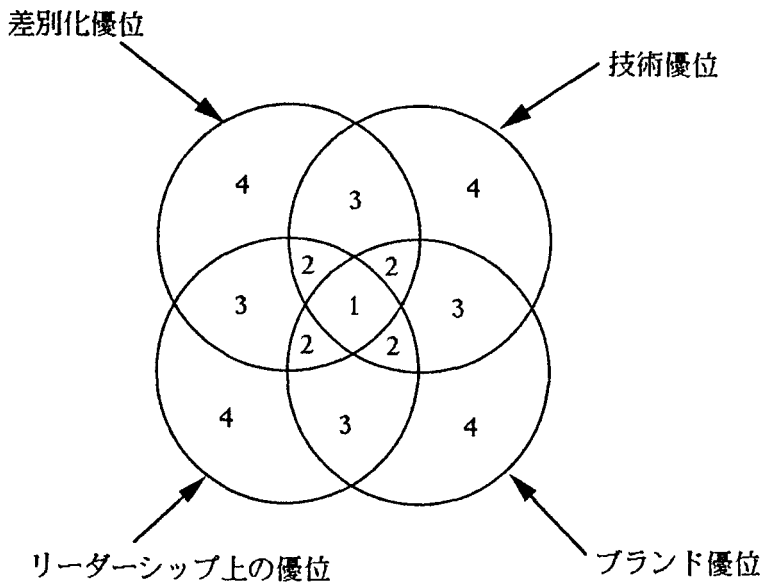


図 2-2 b 業界内の要因



リーダーシップ上の優位は、技術やブランド優位との相関が高い。これには原料供給業者、流通チャネルに対する支配力や量産効果や経験効果に基づくコストリーダーシップがその構成要素となっている。例としては、キッコーマンの特選丸大醤油豆などが挙げられる。これは、コスト及び製造能力に基づくリーダーシップ上の優位と高級品への差別化により市場を制している。キッコーマンは既存の製造ラインを利用して、コストを抑え、安定した利益を確保し、従来の醤油の安売り競争から脱却することができた。(日経ビジネス, 1993年4月12日号, pp.38-40.)

差別化優位は、ある程度技術優位を伴うことが多い。これは、一般的な製品と何らかの属性において異なった優位となる点を訴求する方法である。例えば、ユニ・チャームのムーニーマンが典型的であろう。従来、紙おむつの市場は、赤ちゃんを寝かせて2カ所をテープでとめるタイプであったが、一歳をすぎた赤ちゃん場合、動きが激しい、外出の機会が増えるのに寝かせる場所がないなど問題があった。このムーニーマンは、はかせるパンツタイプ紙おむつでたったままはかせることが可能となり、1枚当たりの価格が、従来の倍近く高いにもかかわらず、その利便性が支持され、ユニ・チャームの市場シェアを伸ばすの一役買った。差別化優位が成功の主要因であるが、立体ギャザー等の高い技術力も必要であった。(日経ビジネス, 1994年8月1日号, pp.43-45.)

これ以外にも技術優位、ブランド優位、リーダーシップ上の優位の重なる例として日清食品のラ王が挙げられる。これは、凶中の番号2の一つに当たり、価格設定の自由度はかなり高い。ラ王は生麺タイプのカップ麺であり、その製造に当たってはいくつかのブレイクスルーを達成させている。まず生の麺を長期保存するために酸性処理による完全密閉を行い、中和させて酸っぱさを消すために

スープに独得のアルカリ剤を入れている。この技術はかなり時間がかかり、このタイプの即席麺では他社に先行発売を許していた。だが、他社に先駆けて麺の中和の技術を確立し、現在圧倒的な市場シェアを誇っている。これ以外に麺にもその構造において工夫が凝らされているという。(日清食品, ラ王のブランド・マネージャー, 脇原信博氏)

また日清食品の即席麺は、他社の倍以上のシェアを有し、ブランド優位、リーダーシップ上の優位もあるためなお一層価格設定自由度は高いといえよう。

しかしながら、価格戦略の自由度が高いことは、高価格をつけることができることを意味するだけであり、必ずしも高価格をつけることを意味しない。価格戦略には様々なタイプがある。以下では、先発企業の新製品、後発企業の対抗製品及び既存製品別にその価格戦略を見ていく。

### 3 先発企業による新製品の価格戦略

価格決定の方法は、あらゆる場合に当てはまる代表的な方法というのではなく、様々な方法でおこなわれている。その一つに製品との対話という極めて伝統的な方法がある。これは、経営者が新規に発売する製品を家に持ち帰り、一晩その製品をにらみ、明け方近くに製品の方からいくらで売ってくれ話しかけてくるというものである(田内幸一, 1985)。蓄積されたデータを駆使することもなく一見でたらめのように思われるが、専門家の知識が頭の中で無意識及び意識的に働いており、最適ではないにしても比較的満足できる水準の価格を決定しているのである。

しかしながら、決定者によってばらつきの少ない安定した価格決定を得るための価格決定システムが必要であろう。このシステムは、法規制や流通業からの制約のもとで主に価格戦略および価格決定モデルから成り立つ。こ

の価格戦略が価格に関する全体的な方針を決めるための方針であり、具体的な価格を示唆する価格モデル分析に先立って検討すべきものである。

価格戦略以外に価格戦術というものがあるが、価格戦術とは販売促進の一種である値引き販売を指す。本研究では価格戦術についてはあまり触れない。

新製品の場合、特に革新的製品の場合、上述のように価格設定の自由度は高く、多くの戦略が存在する。ここでは、それらを分類し、その代表的な戦略についてさらに後発の競争企業の参入構造との関連を述べていく。

### 3.1 企業目的及び消費者特性に基づく価格戦略

この価格戦略の分類のための主たる基準としては、企業目的、消費者（セグメント）特性が挙げられる。1986年、テリス（Tellis）は、価格戦略についてのレビューを行い、その分類を行っている。以下、この分類に依拠しながら説明行う。

価格決定戦略は、まず企業の側から以下のように大きく3つに分けられる。

- ①消費者セグメント間での差別価格を設定する差別化プライシング
- ②競争的地位を獲得するための競争的プライシング
- ③製品ライン間での価格バランスをとる製品ラインプライシング

差別化プライシングとは、これにより同じブランドを消費者に対し異なった価格で売ることである。競争的プライシングとは、競争的な地位獲得のために価格を設定する方法である。そして製品ラインプライシングとは、複数の製品ラインを持つ企業が関連したブランド相互の依存性を考慮して価格設定することである。これらのプライシングは決して無関係ではなく、複雑にはなるが組み合わせて用いることもできる。

消費者側からもまた関連のある以下の3つの分類がある。

- ①探索コストの違いによるプライシング
- ②留保価格（reservation price）の違いによるプライシング
- ③取引コストの違いによるプライシング

探索コストとは、などのメーカーがどんな製品をだしており、それらがどんな特徴を持っているのか、どの店で買えば安くなるのかの情報を探索するためにかかるコストである。時間の機会費用が高い消費者は、情報探索に十分な時間をかけないため、情報が不十分のままに製品を購入するであろう。

留保価格とは「この製品はこの位の値段が適当であろう」と消費者が感じる価格幅の上限を意味する価格である。消費者がこの留保価格を超えて購入することは少ない。消費者の留保価格が低い場合には消費者は価格にかなり敏感となる。

そして消費者には探索コスト以外に、製品購入のための移動コスト、購入に関する投資リスク、スイッチングコスト（通常使用しているブランドから他のブランドへの乗り換えにおける心理的抵抗や手間などを意味する）などの取引コストがかかるのである。

これらの企業目的及び消費者の2次元の分類を組み合わせると9つのセルができ、それぞれのセルに適したプライシング戦略があてはめられる。（表3-1参照）

表3-1に基づき、それぞれの価格戦略を企業の目的別に説明する。

#### 差別化プライシング

ここでの価格決定は主に消費者の異質性を前提にしており、同じ製品を様々な価格で販売する。

表3-1 企業目的及び消費者特性による分類

消費者特性	消費者セグメント 間での差別価格	企業の目的	
		競争的地位の 獲得	製品ライン間での 価格バランス
高い探索コスト をもつセグメン トがある場合	ランダム・ ディスカунティング*	価格シクナリク*	イメージ・プライシク*
低い留保価格を 持つセグメント がある場合	経時的 ディスカунティング*	浸透価格、 経験曲線プライシク*	価格ハントリク*、 プレミアム・プライシク*
誰もが特別な処 理コストを持つ 場合	第2市場 ディスカунティング*	地理的プライシク*	補完的プライシク*

出典：Tellis (1986)

(1)ランダム・ディスカунティング

前提は情報を求めて買い回る熱心な消費者層と情報探索コストの高い、余り熱心ではない消費者層がいることである。これは特に情報を求めて買い回るコストが高くつく製品にむいている。この戦略は主として高価格を設定するがまたランダムに低い価格でも販売することである。熱心に買い回る層は低価格で購入できることが多いが、そうでない層は高価格で買うことが多い。ディスカウントストアでの販売を含むメーカーのチャンネルミックスやクーポンでの販売はこの例にあたる。

クーポンに関しては、利用者のみが低い価格で購入できるが、非利用者はオリジナルの高い価格で買わねばならない。但し、日本では米国などと異なり、消費者はあまり馴染んでおらず、まだそれほど利用されていない。

(2)経時的ディスカунティング

消費者の異質性を利用して、経時的に価格を下げていく戦略。前提としては価格に敏感ではないすぐに飛びついて買う層と価格に敏感な消費者層が存在することである。価格に

敏感でない消費者層が高い価格で購入することになる。この両者をターゲットとすることにより生産量を増やし、平均固定費を低下することができ、価格に敏感な層に、一定の期間を経た後に低価格で製品を提供することが可能となる。例としては、ファッション製品やパソコンなどがある。

この戦略にはスキム価格戦略 (price skimming strategy, 上澄み吸収価格戦略と訳されることもある)や旧モデルのディスカунティングも含まれる。この戦略では価格をある程度全体的に低く設定できるという点で両方のセグメントが外部経済を互いに与えあっている。

(3)第2市場ディスカунティング

これは消費者特性、例えば学生、子供あるいはニューメンバーなどによりつくられたマーケットセグメントや外国を第2市場とし、主たる市場である第1市場よりも低い価格で製品を販売することである。この低価格が可能になるのは、固定費を含まず変動費を超える価格で製品を売ればビジネスを維持す

るのに貢献することによる。特に外国では、平均コストを下回って販売することはダンピングと呼ばれることがある。

この戦略を実行する必要条件はその企業が未稼働な生産キャパシティを持っており（フル稼働していれば追加生産は更に固定費を追加する必要がある。）、消費者が取引コストや購入に関してのハードルを持っていることである。例えば外国を第2市場とした場合、外国へ製品をより安く買いに行くには移動コストが高く割に合わないことが多い。ここで第1市場は第2市場に低価格で販売という外部経済を与えているが、第2市場は短期的には第1市場に外部経済も外部不経済も与えていない。

例としては、近隣のサラリーマンやOLを対象にした一流ホテルのレストランでのランチタイムサービスなどがあげられる。

### 競争的プライシング

この戦略は主に企業の競争的地位を得るために用いられる。

#### (1) 価格シグナリング

この方法は製品の品質が2種類以上あることが必要であり、次の3つが前提条件となる。第1に消費者は品質に関する情報が入手しにくく、価格情報がよりたやすく入手できる。第2に彼らは高品質であるとの保証無しに高価格であっても高品質と思われるものを欲しがる。第3に品質を理解できる十分情報を持った消費者が多数いることである。最後の条件は多くの場合において価格と品質との正の相関関係の存在をある程度保証するものである。この結果、情報の十分でない消費者が価格で品質を推定することが正しいと考えるようになる。

この戦略は、同様の製品で生産コストの高い高品質のものとコストの低い低品質のものがあるとして、高品質のものを高価格で、低

品質のものを低価格で販売することをせず、低品質のものも高価格で販売する戦略である。これは高品質の製品が欲しいが、見分けることができなかつたり、十分な検討時間のない消費者を犠牲にする戦略である。彼らは価格を品質のシグナルとするのでこれらの製品を購入することがあり、そのためこの戦略は価格シグナリングと呼ばれている。この戦略はサービスや非耐久消費財にもめずらしくはないが、耐久消費財によくみられる。これらは品質を判断することが困難な場合が多い。例としては、演劇、パッケージ旅行、ファッション製品、冠婚葬祭料金等がある。

#### (2) 浸透価格（penetration pricing）

この前提となるのは価格に敏感な消費者層があり、他企業の競争的な参入が予想されることである。この戦略は経時的ディスカунティングに似ているが、競争を先取りし、また市場に留まるために最初から低価格で販売するものである。経時的ディスカунティングは明らかに企業にとって望ましいといえるが、他企業の競争的な参入が見込まれる場合には採用しない方がよい場合がある。この浸透価格は新製品のみならず、ディスカウンストアの成長過程やライフサイクルにおいて他企業を振り落とす時期にある企業によって用いられることもある。しかしながらこのプライシングでは平均売価が最低平均コストを超えていなければならない。

#### (3) 経験曲線プライシング

この戦略は生産において経験効果が強く働き、当該企業が競争企業よりも豊富な経験を持ち、消費者が価格に敏感な場合に当てはまる。典型的には比較的多くの企業が長期的に強力な地位を求めているような場合で成長期あるいは成長前期にある耐久消費財にもよくみられる。この戦略を採用する企業は、当初は生産コストを下回る価格で攻撃的に製品を

販売し、経験効果によりコストが低下してから利益を得る。この戦略により、競争企業を減らし、シェアを拡大することができ、大量生産により経験をより早く蓄積することが可能となる。また低価格で販売することから市場の外にいた消費者の購買を促進することになり、規模の経済を達成し易くなり、企業はより早く利益をあげられることになる。

この戦略は浸透価格と非常に似ているが、経験効果の点でコストの追跡の仕方がかなり異なっている。

#### (4)地理的プライシング

この戦略はゾーン・プライシングとも呼ばれ、異なった地域毎に異なった価格を設定し、規模の経済効果なども含み、全体で利益をだそうとするものである。特に競争の激しい地域では価格を下げ、その分を他の地域でカバーしようとする。この戦略は浸透価格と第2市場プライシングとの組み合わせと考えられる。

#### 製品ラインプライシング

このプライシング戦略は一つの企業が複数の製品ラインを有する場合にとられる。

#### (1)イメージ・プライシング

この戦略は同程度の製品を名前を変えてより高い価格でも販売するものである。これは価格シグナリングと後述するプレミアム・プライシングの中間に当たるものといえる。というのは需要構造では価格シグナリングと類似しており、コスト面ではプレミアム・プライシングに類似しているからである。但し、ここで用いられる製品の差は現実的なものではなく、イメージ的な差のみである。例としては、ブランドネームのみ異なった化粧品、石鹸、ワイン、ドレスなどがあげられる。

グロス他 (Groth et al., 1993) は、特にブランド力を強化した場合、名声価格 (prestige

pricing) と呼ぶと述べている。

#### (2)価格バンドリング

いわゆる組み合わせ販売 (セット販売) であり、個々の製品の合計価格よりもかなり安くパッケージで提供される。例としてはビュッフェ・ディナー、ステレオ製品のセット、自動車のオプションを含めた販売、パソコンの統合ソフト等があげられる。このバンドリングされる製品の条件としては互いに代替商品ではないこと、つまり、無関連であるか補完的であるかでなければならない。従って、最近の米不足時のタイ米と内地米のセット販売はこれには当たらない。どちらかといえばセールス・プロモーション的な側面も併せ持つ。

#### (3)プレミアム・プライシング

この戦略においては企業は、少なくともベーシック・バージョンとプレミアム・バージョンの2種類のものを生産し、後者を価格に敏感でない消費者層に高価格で販売し、前者を価格に敏感な層に低価格で販売する。これによって両バージョンによる規模の経済を享受し、生産コストを下げることができ、全体で利益をだすことができる。

つまり価格に敏感でない層が敏感な層がある程度サポートすることになる。この戦略が典型的に使われるのは耐久消費財とくに家電製品や自動車である。これらは多くのバージョンがあり、多様な価格で販売されている。例えば、自動車の場合、リア・ワイパーがつくだけ、あるいは純正カーステレオがつくだけでつかない標準品よりもかなり高価格である例がみられる。

またこの戦略は非耐久消費財やサービスにも用いられている。例えばサービスでは、保険の多様化や観客席の区分、ホテルの様々な部屋、旅客機・客船・電車での座席の区分などがその例に当たる。この戦略は消費者需要

の異質性及び結合による規模の経済を基礎としている。

#### (4) 補完的プライシング

主なものとしては虜（とりこ）プライシング（captive pricing）と2側面プライシング（two-part pricing）がある。前者は本体となる製品とそれが定期的に必要とする消耗品がある場合、本体をかなりの低価格で販売し、以後必要となる消耗品を比較的高価格で販売することにより、全体で利益を得ようとするものである。ただし、前提としては、競争企業がこの消耗品市場に参入できないようパテントを有しているとか、消費者がたとえ価格が高くとも同じ企業の消耗品を欲しがるといふことがあげられる。例としては、ファクシミリと専用紙、自動車とスペアパーツ、コンピュータとソフトウェアパッケージ、高級コピー機と保守料などがある。

2側面プライシングはサービスの場合に特にそう呼ばれるものである。というのはサービスの価格は固定料金と変動利用料金に分けられることが多いからである。例えば電話料金、外部データベースへのアクセス料金、ヘルスクラブの料金、遊園地の料金などがある。この場合両者の適当な組み合わせで利益をだしてゆく。

このように補完プライシングはある製品でロスがあった場合、関連商品の販売によって補うという点でプレミアム・プライシングに似ているが、プレミアム・プライシングの製品が代替品であるのに対し、補完的プライシングの製品は補完財であるという点で異なっている。

以上は主として新製品の価格戦略の分類であるが、経時的ディスカунティング、第2市場ディスカунティング、地理的プライシング、イメージ・プライシング、価格バンドリング、プレミアム・プライシングは、既存

製品の価格戦略としても有効である。

### 3.2 スキム価格と浸透価格

特に革新的な新製品の場合、新市場を形成することが多く、既存の市場構造が存在していない。この際、マーケットパイオニアたる先発企業の基本的な2大価格戦略はスキム価格と浸透価格である。表3-1の分類ではスキム価格は登場しないが、単に初期に高価格をつけることを意味した戦略であり、経時的ディスカунティングはこれに含まれよう。またこの場合の浸透価格は初期にかなり低価格を設定することを意味した戦略で経験曲線プライシングをも含んでいる。

スキム価格では短期的に得られる利益が大きいのが、潜在参入企業にとって魅力ある市場となり成長期に競争企業の参入が激しくなる。浸透価格では潜在的な競争企業が参入しにくいような低価格を設定するため、当初利益はでにくいなが長期にわたって高いシェアを確保しやすくなる。つまり長期的な利益を得る可能性を高くする。

レドモンド（Redmond, 1989）は『新製品の価格設定は先発企業の重要なコントロール変数の一つであり競争環境を形成し、企業の参入構造を大きく規定する。』として、スキム価格の場合には競争企業の参入が激しくなり、浸透価格の場合には参入が抑えられると述べている。

例えば、彼の挙げたスキム価格の例では、ボーマーインスツルメンツ（Bowmar Instruments）のケースがみられる。この企業は、1971年に200ドルを超える小売価格でハンドヘルドの計算機市場を開拓した。しかし4年足らずの間に50社が参入し、破壊的に価格が引き下げられた。ローエンドモデルの価格が15ドル以下になり、大半の企業が撤退または倒産した。その中にはボーマーインスツルメンツも含まれていたのである。

浸透価格の例としては、P&Gのケースが

ある。P&Gは開発と市場テストに10年を費やしパンパースブランドで使い捨て紙おむつ市場を創造した。この時おむつ洗濯サービス（単価3.5セント）、自宅での洗濯（単価1.5セント）を競合相手として想定し、使い捨ておむつ1枚の価格を5.5セントと浸透価格を設定した。この市場に参入した企業は、キンバレー・クラーク（Kimberly-Clarke）、ジョンソン&ジョンソン（Johnson&Johnson）、ケンダル&インターナショナル・ペーパー（Kendal and International Paper）などの少数の優良大企業でしかなかった。

このように初期の価格戦略はその後の競争企業の参入構造に影響を与える可能性がある。以下レドモンドの研究事例で簡単に両戦略と参入構造の関連をみてみる。

### 3.3 両戦略と競争企業の参入構造との関連

通常の価格決定は、製品普及率、価格弾力性、再購入率などを考慮してなされる。しかしながら、新製品が市場においてパイオニア的な場合、市場の構造がまだできあがっていないので、企業はこれらの市場要因とは無関係に価格戦略を実行できる。つまり、先発企業の行動が市場構造を形成し、後続の競争企業参入者に影響を与えるのである。

特定時期における競争企業の参入率を決める要素は、一般要因と独自要因に分かれる。一般要因としては、市場成長率、製品差別化の程度、必要資本、参入リスク、利益等である。後者の独自要因とは、企業の現時点での製品ポートフォリオ、資金入手可能性、転用可能な経験等である。中でも利益がどれくらい得られるかの見通しの要素が重要である。つまり、このことは先発企業の価格戦略の影響が非常に大きいことを示している。

レドモンドは「市場集中度パス」という以下のような仮説をたてた。すなわち、製品の導入期、成長前期、成長後期、成熟初期の製品ライフサイクル上の各段階ごとの企業の集

中度（各カテゴリーごとの上位4社のシェアの合計の推移）の平均値を結んだパスが価格戦略別に異なるという仮説である。この仮説に従って、1946～1984年をその対象期間とし、製品カテゴリーとしてスキム価格か浸透価格かが明らかな33製品カテゴリー（浸透価格=12、スキム価格=21）に対して分析を行った。

浸透価格…冷凍食品、人工芝、パンティストッキング、紙おむつ、アルミ缶、電子タイプライター、カラーテレビ、電子レンジ、コピー機など

スキム価格…ナイロンファイバー、グラファイトファイバー、大型卓上計算機、ハンドヘルドの計算機、コンピュータのディスクドライブ、家庭用煙探知機、トランジスター、ファクシミリ、ゴルフカート、モーターホーム、インスタントカメラ、デジタル時計、ソフトコンタクトレンズなど

カテゴリーごとの上位4社の市場シェアの合計の推移を両戦略別に各期ごとにプロットしたものが図3-1a、bである。

スキム価格戦略と浸透価格戦略のデータで平均値の差を検定した結果、有意な差があるという結論が導びかれた。つまり、スキム価格では競争が極めて激しくなるため、市場集中度が成長前期、後期で急速に低下していくことを示し、浸透価格ではそのペースが緩やかであることを示した。

このレドモンドの研究には、製品カテゴリーの幅が広すぎ、耐久消費財から非耐久消費財までが幅広く使われていることや、価格レベルの判定が恣意的であること、また上位4社のシェア合計の推移を用いたために上位4社の入れ替わりがあった場合、その入れ替わりがデータに反映されない等の問題点がある。しかしながら、初期の価格戦略が製品ライフサイクル上における競争企業の参入の程



度に影響を及ぼすことを実証したことは意義深い。

また日本の研究事例で上田他(1994)の包装消費財を対象とした同様の研究があり、レドモンドの問題点の改善を試みている。使用したデータは16の製品カテゴリーの月次 POS データで、期間は1987年10月～1993年11月、

全国スーパー20店（日本経済新聞社より提供）を対象としたものである。しかしながら、この研究の実証結果からは、レドモンドの示したような初期価格戦略が後続の参入率へ影響を及ぼすということは見られなかった。

図3-1 a 上位4社のシェアの集中度の推移（スキム価格の場合）

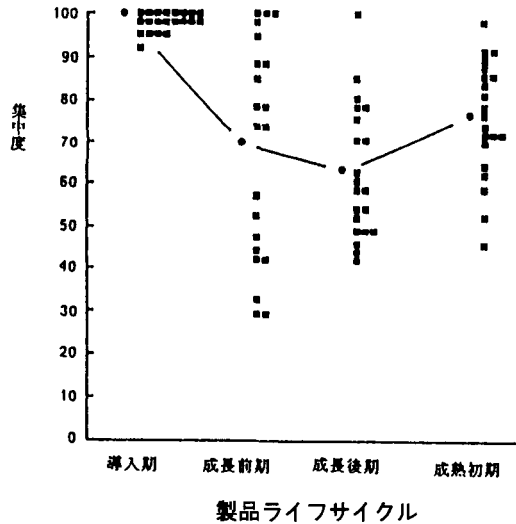
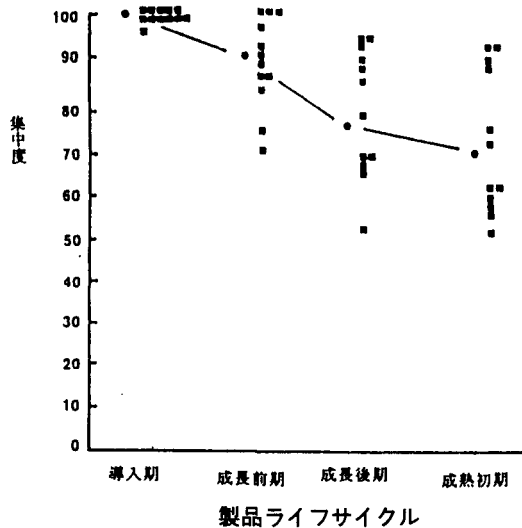


図3-1 b 上位4社のシェアの集中度の推移（浸透価格の場合）



出典：Redmond (1989)

#### 4 後発企業の価格戦略

先発企業が形成された製品カテゴリーに一人しか存在しないのに対し、大部分が後発企業となる。従って、後発企業の先発企業に対する価格戦略の重要性はいうまでもない。但し、先発企業に比べると後発企業の価格設定の自由度は、以前述べたようにそれほど高くない。

この価格戦略を実行する際のキー概念は「競争」である。ネイグル (Nagle, 1987) は、競争価格戦略を協調価格 (cooperative price)、適応価格 (adaptive price)、日和見 (ひよりみ) 価格 (opportunistic price)、略奪価格 (predatory price) の4つに分類している。その特徴は以下の通りである。

- ①協調価格…少数の大企業からなる寡占の市場で多く見られる。企業は協調的に価格を変化させ、プライス・リーダーが最初に価格を変化させ、他の企業がそれに追随する。産業全体の需要の変化に関係なく、一定のマーケットシェアを維持する傾向がある。メーカーの製造コスト構造が類似していることが多い。また高値安定を生みやすい土壌をつくることになる。典型的には電炉メーカーである東京製鉄が価格競争を仕掛ける前の日本の鉄鋼業界やビール業界がその例である。
- ②適応価格…この価格を適用する企業は、かなり小規模な企業であり、大手の企業が設定した価格を業界標準価格として受けとめ、自ら価格設定の主導をしない。この業界標準価格を所与として、その価格を受け入れ、そのまま適用する。但し、協調価格と異なり、業界の需要の変化を平等に分担するなどの行動をとらず、業界標準価格が上がったとき、生産量を増やし、売上高を高めようとし、業界標準価格が下がったとき、生産量を減らそうとする。例としては、非オペック

の産油国が原油の産出量を標準価格により決定することや農民が農作物の作付け面積を価格によって増減することなどが挙げられる。メーカーの例としては、アメリカンモーターズが米国のいわゆるビッグスリーの価格を所与の価格として受け入れ、受動的に対応していることなどが挙げられる。

- ③日和見価格…これは適応価格より一層競争的である。ここでは価格は競争上の武器として利用され、他の企業が価格を上げたとき、値上げを遅らしたり、値上げしなかったりして、当該企業は市場のシェアを増やそうとする。他企業が価格を下げた時は、直ちに追随し、しかも大々的に行い、値下げで膨らんだ重要をより多くとろうとする。また主に形を変えた値下げなどで値下げのイニシアティブをとることもある。この際には、例えばおまけを付けたり、同じ値段で増量したり、業者へのレポートを利用したりして、見かけ上価格を変えないで競争者が値下げで対抗しにくい形をとっている。この価格戦略をとる企業は、稼働していない設備をもっているか競争企業よりも低いコスト構造を有している場合が多い。
- ④略奪価格…市場支配力が強く、財務的に競争企業より圧倒的に強い大手の企業が用いる戦略である。特徴としては、破壊的な低価格を伴う。この戦略は競争企業に対する教育と排除に利用されることが多い。前者の教育的な略奪価格の場合、リーダーが市場の秩序維持の目的で実施する場合に利用する。つまり小規模な企業が協調価格を乱して、値下げを行うような場合、その企業がついてこれないような低価格をつけ、思い知らせることにより協調価格を遵守させようとする。

事例を挙げよう。1960年代に、立地や

設備で劣った独立系のカリフォルニアのガソリンスタンドが低価格戦略をとった時、シェル石油は独立系が価格対抗ができなくなるまで何度の値下げをおこなった。その後、価格を徐々にもとの水準まで戻し、独立系企業が秩序を乱さぬ行動をとる様にしつけることができた。同様の事例として、ホンダとヤマハのファミリーバイクの価格戦争が挙げられる。ここでは結局、ホンダがヤマハに敵しいお灸をすえることになった。

後者の排除目的の場合は、喉きり（cutthroat）略奪価格戦略と呼ばれる。これは競争企業を市場から排除することが目的であるため、より破壊的な低価格競争となり、競争企業を排除してから独占的な価格をつけることが多い。19世紀において、米国の石油、火薬、コンクリート、砂糖業界で広く見られた。但し、最近あまり行われないのは、排除に失敗したときの損失が極めて大きいことと米国においては反トラスト法、日本においては独占禁止法であまりに過激な競争が認められていないためである。但し、小規模なマーケット・チャレンジャーでもコスト構造上の技術あるいはシステムの裏付けがあればこの略奪价格的な低価格戦略をとることもあり得る。

競争の程度は、①→②→③→④の順で激しくなっていくが、①～③がマーケット・フォロワーの価格戦略であり、④がマーケット・リーダーとマーケット・チャレンジャーがとる価格戦略である。但し、ここで述べられた価格競争の視点は低価格のみであるが、高価格を用いることも可能であり、上記のネイグルの挙げた価格戦略分類では不十分である。

後発企業の価格戦略には価格単独ではなく、他のマーケティング・ミックス（製品、セールス・プロモーション、流通）を伴うこ

とが重要である。これらにより差別化を行い、価格を含んだトータルの価値で先発企業の新製品に対抗することになる。例えば、モスバーガーは後発企業であるが、材料のよさどきたてという付加価値をつけ、先発企業のマクドナルドを上回る価格で成功した。

後発企業の価格対抗戦略の基礎となる考え方は、序章で触れたパーダラーマップの考え方である。パーダラーつまり1ドル当たりの製品属性の価値は、製品価格を変化させることにより変えることができる。従って、先発企業製品のポジションを知り、対抗させる自社の製品がどの程度の価格であれば先発企業製品のポジションを上回るかを知ることができる。この考え方に従えば、品質が大きく上回っていれば、後発企業の製品でも高い価格で対抗可能なのである。

以上のことを考慮した上でマーケット・フォロワーを除いた後発企業の価格戦略を整理する。つまり追随ではなく、対抗戦略である。この場合、先発企業、後発企業の資本規模による組み合わせ別にと考えると効率的である。

資本規模が同等である場合は、同様の戦略がとられるとするとこの組み合わせは表4-1のようにタイプⅠ～Ⅲの3通りとなる。

タイプⅠの場合、圧倒的な規模の差に基づく低価格戦略と圧倒的なブランド力もしくは高品質に基づく高価格戦略がある。前者の場合、先発企業が小規模でも強いブランド力もしくは高い技術力を持っている場合に採用される。このようなケースはかなり頻繁にみられる。後者は類似領域において後発企業が高いブランドと技術力を持っている場合に採用される戦略である。但し、後発企業が高いブランド力や技術力を有していても短期間で先発企業の市場シェアを奪い取ろうとする場合には前者の低価格戦略をとる場合がある。製品差別化価格戦略の例としては、ニコンの高級コンパクトカメラ「ニコン 28Ti クォーツ

デート」が挙げられよう。先発企業製品は京セラの「コンタックス」であるが、専用設計の一眼レフと同等品質の写真撮影が可能となる機能や工夫を凝らしたデザインと圧倒的なブランド力で13万5千円という比較的高い価

格を設定している。(日経流通新聞, 1994年8月16日) それ以外にも、前述した生麺タイプの即席麺での日清食品のラ王がこの例に当たる。

表4-1 後発企業の対抗価格戦略

タイプ	企業資本規模		正面突破型低価格戦略	製品差別化型高価格戦略
	先発	後発		
I	小	大	規模の経済、資本力による圧倒戦略	ブランドまたは高品質による圧倒
II	大	小	追随困難な破壊的な低価格戦略	ニッチねらいの差別化戦略
III	大 小	大 小	常識程度の低価格戦略 あるいは破壊的な低価格戦略	ブランド力または高品質による差別化 ブランド力または高品質による差別化
戦略採用状況			先発企業に比べて卓越したブランド力 あるいは品質を持たない時、もしくは 短時間で追い抜く目的を持つ場合	高い品質またはサービスによる付加価値 付与可能な場合あるいは先発企業が 入れないか入りたいとは思わぬ障壁を つくりだせる様な場合

タイプIIは、小規模資本の後発企業が大資本である先発企業に対抗する場合の価格戦略である。この場合、先発企業の新製品は強いブランド力を既に持っているため、低価格戦略の場合には追随不可能なほどの破壊的な低価格を持ってしか対抗できない。また差別化型高価格戦略をとる場合には、大企業が手を出してこないようなニッチつまり隙間をねらうことになる。前者の例としては、IBMのパソコンに対抗して非常に低価格のIBM互換パソコンを販売したコンパックや新日鐵などの既存の高炉先発鉄鋼グループに対し、猛烈な価格競争を仕掛けた電炉の東京製鉄などが挙げられる。またガム業界において圧倒的な支配力を持つロッテの100円ガムに対抗して50円ガム(枚数は多少少ない)をだしたブルボンや70円ガムのカネボウフーズもその例で

ある。(日経流通新聞, 1993年12月9日) 後者の例としては、アップルコンピュータが当初、その独特の使いやすいユーザーインターフェースで独自の製品差別化を行い高価格戦略をとったことなどが挙げられよう。

タイプIIIは、同規模程度の場合の後発企業の対抗価格戦略である。この場合、後発企業の対抗製品が先発企業の製品と同程度の品質もしくはブランド力である場合には、後発の不利を加味して、常識程度の低価格戦略をとればよいが、先発企業の優位性がかなり高かったり、ブランド力や技術力が高い場合には思い切った低価格戦略が要求される。また製品差別型価格戦略は、後発企業の方が高いブランド力や技術力を有している場合に可能となる。前者に関しては、圧倒的なブランド力で市場を支配していた先発企業キャタピ

ラーのブルドーザーに対抗したコマツの例がある。当時キャタピラーと品質が少しでも異なっていれば受け入れられないほどであったので、コマツは全く同品質の製品をつくり、それを低価格で販売することによって活路を開くことができた。後者に関しては、日本リーバのAHA配合のボンズブランド「インスティテュートスキンケアシリーズ」の例が挙げられる。肌のくすみやかさつきの原因とされる古い角質を落とし、肌を常に新しい状態に保つ成分であるAHAを配合していない従来の他メーカー製品の倍近い価格であるが、AHA配合と強いブランド力を背景として差別化型高価格戦略を設定している。（日経流通新聞、1994年8月18日）

以上が後発企業の前発企業に対する価格戦略となる。

## 5 既存製品の価格戦略

先発企業の既存製品の価格戦略を考える際の大きな枠組みとしては、製品ライフサイクルが適当であろう。すなわち新製品の価格戦略が導入期に当てはまるとすれば、既存製品の価格戦略は、製品の成長期、成熟期、衰退期で考えるものである。以下、次に述べる項目別にライフサイクルの各ステージ別に整理してみよう。(1)市場規模、(2)競争環境と戦略目的、(3)一般的な価格傾向、(4)消費者、(5)小規模資本企業の価格戦略、(6)大規模資本企業の価格戦略。ここで資本規模別に価格戦略を分けたのは、とるべき戦略が大きく異なるからである。

### 5.1 成長期における価格戦略

#### (1)市場規模

導入期を経て、この時期に至ると消費者の認知を受け、市場規模は拡大する。

#### (2)競争環境と戦略目的

この時期は、競争的参入が多く、新規参入

企業からの挑戦を激しく受ける。従って、前述した後発企業の対抗価格戦略に応じて、後発企業を抑える、あるいは駆逐することが目的となる。また特に企業規模が小さい場合には競争を避けて独自の市場を守ることが目的となる。

#### (3)一般的な価格傾向

競争の激しさや量産効果、経験の蓄積により価格は低下傾向を示す。

#### (4)消費者

反復購買する製品であればリピーターが増え、反復購買のほとんどない耐久消費財であれば、普及がすすみ、ロコミなどで製品情報が広がる。消費者にとって購買リスクが低下し、価格に敏感なセグメントサイズが大きくなる。

#### (5)小規模資本企業の価格戦略

基本的に大手企業が手を出しにくいニッチ戦略をとる。つまり、消費者の特定セグメントにターゲットを絞った製品差別化を行い、高価格戦略をとる。製品仕様・サービスなどが差別化要素である。

もしくは、製品の、比較優位を持つ一部部品のみの製造に特化し、技術優位の高価格戦略をとるか、その分野についてのみのコストリーダーシップを実現し、他の企業がまねできない低価格戦略でその分野を守る。

#### (6)大規模資本企業の価格戦略

コストリーダーシップ及び製品ラインの多様化がキーワードとなる。

この時期にはまだ先発企業は、先発優位が残り、手を打ちやすい時期である。基本価格戦略は、徹底したコストリーダーシップ戦略をとり、低価格を図り、競争企業の参入を阻止する。つまり経時的ディスカウンティングの価格の低下を具体化する。

また製品ラインを多様化し、特に前述のプレミアム・プライシングを利用し、ベシック・バージョンで価格に敏感なセグメントに低価格で対応し、プレミアム・バージョンで

価格に敏感でないセグメントに対しブランド・ロイヤルティの強化を図り、比較的高い価格で対応する。

また第2市場ディスカунティング、地理的プライシングや価格バンドリングを併用していく。

## 5.2 成熟期における価格戦略

### (1)市場規模

規模は安定し、大きな変化はなくなる。製品ライフサイクル上、その市場規模は最も大きい。

### (2)競争環境と戦略目的

参入の激しさはピークに達する。加えて市場成長がなくなり、パイの大きさが一定となるため競争はかなり激しくなる。後期には、弱小企業が脱落し、寡占化傾向を示すことが多い。このような状況でマーケット・リーダーが存在する場合、プライス・リーダーとなり、3.3で述べた協調価格が出現することもある。

戦略目的としては、自己のシェアを保つことであり、隙があればシェア拡大を狙い、拡大したシェアを保持することである。

### (3)一般的な価格傾向

流通業者による低価格プライベート・ブランドの参入もあり、価格競争のピークにくるため、価格はこのステージで最低となることが多い。しかし、後期にはもはや量産効果も経験効果もなくなり、マージンもかなり低くなるため価格は下げどまることが多い。

### (4)消費者

価格に敏感ではないブランドロイヤルなセグメントと価格に非常に敏感なスイッチング・セグメントなどにはっきり分かれる。後者の割合が大きい。

### (5)小規模資本企業の価格戦略

基本的には、成長期と同じニッチ戦略が基本。但し、ターゲットセグメントに対し、一層細かい対応を図り、ブランド強化を図り、

価格を維持していく。また部分特化のコストリーダーシップの場合でも量産効果から一層の低価格化を図る。

### (6)大規模資本企業の価格戦略

成長期より、一層競争が激化するため成長期の戦略が強化、多様化される。先発の優位も既に消えていることが多い。この時期の価格戦略は前期と後期に分けるのが適当であろう。

#### 成熟前期の価格戦略

①製品の多様化を更に進め、多様なセグメントに細かく対応する。価格戦略はセールス・プロモーション的なものが多くなる。

この他、流通チャネル別にも製品多様化を進め、量販店向けには機能を絞り込んだベーシック・バージョンをブランド名変更などで低価格で提供し、専門店・デパートにはプレミアム・バージョンを、コンビニエンスストアには中間バージョンなどを適切な価格で提供する。最近、化粧品や家電などによくみられる。

②既存製品をコアとし、周辺製品やサービスを売り、既存製品のポジションアップを図る。周辺製品やサービスの利益で既存製品の価格設定を低くすることも可能。補完的プライシングの側面を持つ。

例としては、小規模な独立系スーパーをターゲットとする米国の卸、ウォーターロー(Watterau, Inc.)が挙げられる\*2。この企業は、顧客に対し、店舗設計、売場の棚スペースの活用、従業員訓練、金融などのサービスを販売しており、取引関係の強化を図っている。

#### 成熟後期の価格戦略

①この時期に製品はいわゆる製品ポートフォリオ上の「金のなる木」となっている場合が多い。それゆえ企業は製品ライフサイクル上のこのステージを延長させようとモデル

チェンジなどにより、リポジショニングを図る。これに成功した時は低下した価格がある程度、しばらくの間引き上げることができる。

この例としては、ポリエチレンが発明され、駆逐されそうになったデュポンのセロファンが挙げられよう。デュポンは食品の包装などポリエチレンが不向きである分野での利用に成功し、セロファンのライフサイクル・ステージの延長に成功した<sup>\*)</sup>。

②製品の徹底した標準化によりコストリーダーシップ戦略を更に強化し、行き着くところまで一層の低価格を図る。

これは日本のコンパクト重質洗濯洗剤で見られるように大手流通業者によるデザイン、技術、マーケティング戦略の模倣による低価格プライベート・ブランドの発売や消費者の製品知識増大によるブランドへのこだわりの低下などにより次第にナショナル・ブランドのブランド力が低下し、低価格以外の戦略がとれなくなっていくからである。企業のマージン率も低下し、革新的新製品を生む企業ニーズが高まる。

### 5.3 衰退期における価格戦略

#### (1)市場規模

製品カテゴリーの寿命が近づきつつあり、購買を中止する消費者が増え、市場規模は縮小していく。

#### (2)競争環境と戦略目的

企業の利益水準が低くなり、退出する企業が増え、競争は次第に不活発となっていく。この縮小していく市場でコストを抑え、利益を最大化し、新たな新製品開発のための原資を蓄積することが目的となる。

#### (3)一般的な価格傾向

競争が緩和され、どうしても必要な消費者層に販売するため、価格は上昇する。

#### (4)消費者

マニア的なセグメントを含むその製品自体がなくてはならないセグメントが中心となる。

#### (5)小規模資本企業の価格戦略

(4)で述べたセグメントが対象で競争も少ないので高価格戦略をとる。

#### (6)大規模資本企業の価格戦略

小規模資本の企業と同様であるが、複数製品ラインがあるときは劣位のプラントを統廃合し、設備投資も極力せず、マーケティング上の費用も極力節約し、次期新製品のために刈り取り (Harvesting) 戦略をおこなう。価格は高く設定する。

## 6 まとめ

以上本研究では価格戦略をいくつかの観点から整理してきた。しかしながら、それでも一般論故、実際の価格戦略策定には限界がある。やはり業界特性はかなり大きく、実際の適用には個別の業界ごとにその特殊性を考慮した価格戦略を考慮する必要があると思われる。

そうはいっても一般論的にできても価格戦略の詳しい方向付けを行ったものが従来ほとんどないという点を考慮すれば、この研究の価値は評価されよう。

(注)

1. 参考文献11, pp.251-253. 筆者はこの分類による整理を勧めている。
2. 参考文献4, pp.149.
3. 参考文献12, pp.6-7.

(参考文献)

- (1) Little, J.D.C., "Panel discussion on pricing strategy conference," *Journal of Business* 57(1), 1984, s253-255.
- (2) Redmond, William H., "Effects of New Product Pricing on the Evolution of Market Structure," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.6, 1989, p.99-108.
- (3) Hauser, J.R. and S.M. Shugan,

- "Defensive Marketing Strategies," *Marketing Science*, Vol.2, 1983, pp.319-360.
- (4) Nagle, Thomas T., *The Strategy & Tactics of Pricing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1987.
- (5) McGoldrick, Peter J. et al., "Shoppers' Awareness of Retail Grocery Prices," *European Journal of Marketing*, 21, 3, 1987, pp.63-76.
- (6) Erickson, Gary M. and Johny K. Johansson, "The Role of Price in Multi-attribute Product Evaluation," *Journal of Consumer Research*, Vol.12, September, 1985, pp.195-199.
- (7) 田内幸一『マーケティング』日経文庫, 1985年, pp.153-154.
- (8) Tellis, Gerard J., "Beyond The Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies," *Journal of Marketing*, Vol.50 (October), 1986, pp.146-160.
- (9) 上田隆穂, 最上健児, 藤井信之「包装消費財の初期価格と企業参入構造」『学習院大学経済論集』第31巻, 第3号, 1994年 pp.93-121.
- (10) Groth, John C. and Stephen W. McDaniel, "The Exclusive Value Principle," *Journal of Consumer Marketing*, Vol.10, No.1, 1993, pp.10-16.
- (11) 田島義博「価格政策における先発企業と後発企業」『マーケティング講座 2 価格政策』有斐閣, 1966年。
- (12) Bingham, Frank G., "When, How, and Why Suppliers Consider Price Moves," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1989, pp.2-8.