

## ～製品ライフサイクルにあった価格設定や売り方～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

長寿製品、なんと響きの良い言葉でしょう。長寿ですから発売してから現在に至るまで安定して売れ続けています。売上と共に利益もしっかりと会社にもたらしてくれています。しかし残念なことに長寿製品はほんの僅かです。毎年多くの新製品を発売しても直ぐに息絶える製品も存在します。発売時は爆発的に売れたもののその後は鳴かず飛ばずという製品もあります。製品も人と同じく人生（製品の一生）があります。その製品の一生に見合った売り方や価格設定を上手に行えば、会社の利益増大に大きく貢献できることでしょう。

### 1. 製品にも一生がある。これを製品ライフサイクル（PLC）という

私達は日常生活を送るのに「完全に満足している」のではありません。「もっと生活を豊かに」と生活水準の向上を望んでいます。世捨て人や仙人であればこの欲求が全くないと思いますが…。この人が持つ“ふ（不満足や不快等の不）”を解決する製品を会社は創り出し市場へ供給しますが、順風満帆に新製品が市場に受け入れられるとは限りません。産みの苦しみは人の母親と同じ様に会社にも襲ってきます。これが導入期と呼ばれる期間です。

市場投入の荒波に揉まれながらも座礁せず何とか前進を始めた新製品。ある切欠で成長の追い風を受けると急に売れ始めます。この期間は成長期と呼ばれます。

難破しそうな事案も上手く乗り越えた後は、新製品丸は凧とは言わないまでも安定して予定航路を進むことが出来るようになります。船長役の社長は自信を持ち、各部署の責任者やその職場で働く船員（社員）も熟練度が増して多少のうねりにも上手に操船できるようになります。製品はしっかりと売上と利益をもたらしてくれています。みんなが笑顔に満ち溢れています。この時期をPLCでは成熟期と言います。

太平の世を享受していても好事魔多しで周囲の気象条件は少しずつ変化しています。成熟期は長くもありまた短く大きな波乱が予告なく襲ってきます。例えば新たな競合製品の登場や競争相手の出現、社内不祥事の発覚等です。どんな事件にしろ、安住しきって体力の向上を疎かにしてきたつけを払う時期が到来したのです。衰退期の始まりです。下り坂を転げ始めた優良製品の衰弱化は加速度がつき始めたらもはやどうすることもできません。

導入期から衰退期までの各フェーズを経て、かつては孝行息子・娘だった製品は落ちぶれて会社の製品ラインアップから外れていきます。衰退期への突入時期を遅らせたり、再び成長の流れに乗せることもやり方次第で可能です。人はいつかは人生を終えます。同様に製品も市場からなくなるという前提でビジネスを作っていくことはとても重要なのです。

### 2. 導入期における価格設定や売り方

新製品の価格設定は難しい質問です。安く設定すると予想以上に売れるかもしれませんが薄利多売となり残る利益は少なくなります。逆に高く設定すると売れない苦悩を抱えてしまいます。新製品に投資する費用以上のリターンを得ることが基本です。総費用は製造原価の外に営業費等のその製品に係る間接費も入れて考えます。こうして導き出した総費用（原価）が販売価格の下限となります。

市場ニーズの調査結果から、市場（購入予定者）が「ここまでなら支払ってよい」という金額も類推でき、これを販売価格の上限とします。後は類似・競合製品の販売価格との比較です。新製品の差別化競争力が強いと考えるなら可能価格ゾーンの上限である市場許容価格に近い線で、逆のときは総費用（原価）に近いところに予定販売価格を設定します。

売り方は「あなたの“不（ふ）”を解決することができます」と素直に訴えます。新発売等の特別なイベントがない限り割引政策は基本的に採ってはいけません。価格への信頼性が失われることを絶対に避けなければなりません。価格は会社にとっては利益の源ですが、買い手にとっては大事なお金の支出という不都合な事実となります。容易に無制限に割引を行う姿勢では「本当の価格はいくらだ？」と市場は疑いの目で見るとは違いありません。

### 3. 成長期における価格設定や売り方

導入期の価格設定が成功すれば、比較的高い水準で販売価格を維持し続けることができます。いずれは類似製品が発売されるかもしれませんが、その製品の機能・品質の分析をしっかりと行い、対抗策として自社製品の品質・機能も少しずつプラスしていきましょう。製品の改良があったとしても価格水準は原則として維持します。改良版発売時に価格を引き上げると価格引き上げの為に改良版を出したと市場が受け取ってしまいます。

売り方も工夫が必要です。導入期から月日が経っても市場認知が十分だとは限りません。成長期は市場規模が自然と拡大していきます。競争戦略の選択肢一つに「ランチェスターの法則」があります。この法則によれば競争相手が多数の時はN o 2の占有率より1.7倍あれば圧倒的な優位に立てます。1対1のときは競争相手より3倍のパワーが必要です。この拡大中の市場において、自社を除く最大の競争相手の市場占有率又は認知度よりも1.7倍強の地位を占めていれば、自社製品の優位性は簡単には崩れません。SNS等あらゆるメディアを活用して市場認知度を引き上げる努力を行うことを心掛けましょう。

### 4. 成熟期や衰退期の価格設定や売り方

成熟期の製品を再び成長軌道に乗せることは可能ですが、その為のマーケティング戦略を緻密に立案し、時間と人、資金等の経営資源を集中的に投入しなければなりません。よって本項では急激な売上減少を招くことなく、現状維持を目論む又は穏やかに減少していくことを前提とした価格戦略をとることに焦点を絞って検討してみることにします。

成熟期の製品に対抗する類似製品等が新たに市場に投入されても、自社製品のお客様が直ぐにこの製品へ飛びつくとは限りません。ブランドスイッチは必要な情報の入手が契機となります。お客様はネット等で新製品情報を入手するでしょう。ネットで飛び交う情報には偽情報も含まれています。AIに購入者評価を書かせる業者もいます。情報の非対称性を補おうとお客様は情報を大量に集めます。成熟期にある自社製品の情報を高頻度で情報発信しましょう。この努力を怠ると他社製品の情報量が圧倒的に多くなり、自社製品はやがて自然淘汰で忘れられていきます。このリスクを絶対に避けなくてはなりません。

お客様をしっかりとつなぎ留めれば販売価格で感謝の意を表します。ご愛顧割引、数量割引、特別イベント割引等々、確かな理由を前提とした割引を適切な時期に実施しましょう。苦しさで紛れて通常の販売価格を引き下げることが決して行ってはいけません。