



## プライシングから始まる新商品開発

新商品の収益を最大化する方策

山城 和人  
定行 彩

2019年2月7日



## 目次

1. 典型的な課題.....	4
2. 新商品価格の最適化.....	6
3. 実行段階での課題.....	8
4. 最後に.....	9
著者.....	10
サイモン・クチャー&パートナーズについて.....	12

# 1

多くの企業にとって価格設定は新商品開発における最後の決定事項であるだけでなく、収益化戦略そのものを発売の準備が全て整った後になって考え始めるケースすらある。新商品開発において、価格設定を誤ることは、多くの利益を逸失することを意味する。こういった過ちは、新商品の収益が当初の想定に遠く及ばないという事態を招くことによって初めて明らかになるが、その時点では自体を好転させるのは“時すでに遅し”の状態であることがほとんどだ。

本誌では、サイモン・クチャーアンドパートナーズが携わった豊富なプロジェクト経験をもとに、新商品価格設定と新商品開発における課題とベスト・プラクティスを紹介する。

## 1. 典型的な課題

**新商品の収益が発売前の想定に遠く及ばない事態を経験したことはないだろうか。新商品発売から最大限のリターンを得るアプローチについて考えたい。**

価格は商品の対価を得る手段である。商品は以下の2つの要件を満たす場合に成功したといえる。1) 商品が顧客に価値を提供できること 2) 商品の販売者が商品価値に応じた価格設定を行い、その対価を得ること。言い換えれば、価格とは商品の価値を具体化する指標なのである。一見簡単だが、実際に成功させることが難しいのは以下に示す理由があるためだ。

### 商品の機能が最適化されていない

多くの新商品には顧客の支払意思がない機能が搭載されているか、機能が多すぎるために必要以上に高額になってしまっている。

### 価値に応じた価格が設定されていない

商品開発の段階で顧客の支払意思がほとんど考慮されておらず、過去の類似商品の価格やコスト・プラスをベースに価格を設定してしまう(図1)。

## 価値に応じた価格設定を行わず、収益を取りこぼしている半導体メーカー

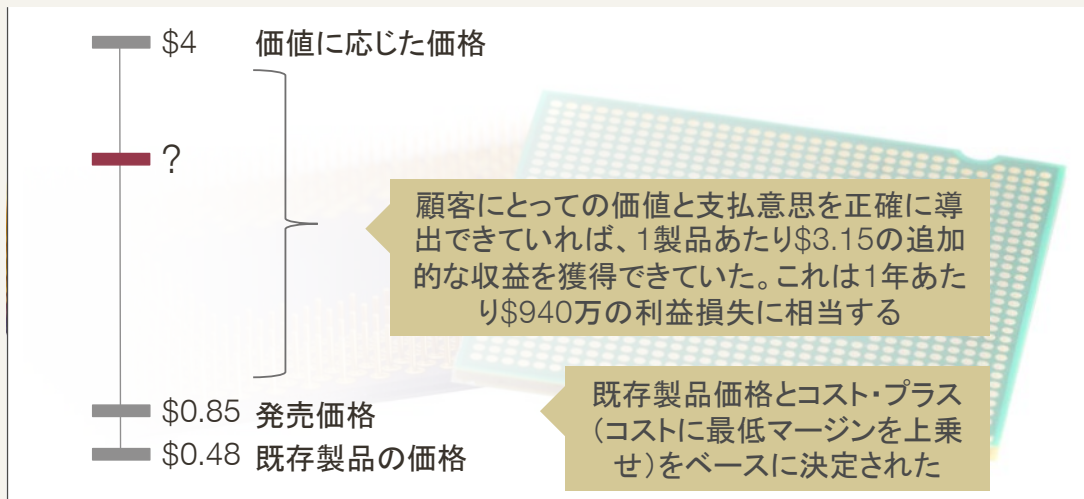


図1: 価値と価格のミスマッチ

### 提供される価値に沿った課金単位ではない

顧客の受ける便益に沿った課金の単位（1品あたりの料金、1頁あたりの料金、1キロメートルあたりの料金等）を用いることで、顧客が享受できる価値とその対価として支払う金額の結びつきが明確になる。最適な課金単位の活用により、商品の競争優位性を改善することも可能である。

### 不完全な需要予測により価格が適切に設定されていない

正確な需要予測は困難だが、需要と供給を的確に推計することは最適な価格設定にとって非常に重要である。例えば、需要と供給の関係を利用した価格戦略の例として、“プライススキミング”がある。この戦略では、需要が供給を上回ると予想される場合、新商品への興味が高い“アーリー・アダプター”と呼ばれる顧客層をターゲットに高価格を設定し、彼らのより高い支払意思を利用して収益を上げるのだ。

### 商品グループにおける個々の商品の価格差が最適化されていない

商品グループの中で、プレミアム商品として位置付けたものがほとんどの顧客から受け入れられないことがある。反対に、低価格帯商品として位置付けたものが、顧客のニーズを満たし過ぎてしまうという事態を引き起こすことがある。こういった事態を避けるためには、緻密な顧客セグメンテーションが必要になる。通常は

# 2

顧客セグメント毎に支払意思が異なるため、単一の商品で異なるセグメントのニーズを横断的に満たすことはできない。まず、商品グループとしての価格帯を最適化し、各商品の価格を各顧客セグメントの異なる支払意思と商品の知覚価値に応じて設定すべきである。もし、商品開発段階において価格設定に十分な労力を割いていない場合は、後に大きな代償を払うことになるだろう。次章では、如何にして新商品の価値を測り、価値を価格設定に生かすかの考察を行う。

## 2. 新商品価格の最適化

新商品の効果的な価格設定プロセスの構築は難しいと思われがちである。これは、大きな複雑性と不確実性を伴うためだ。例えば、“この商品は画期的か”、“この商品は顧客にとって分かり易い価値があるか”、また、“異なる顧客セグメントに対してどのように価格設定すべきか”、“新商品導入後の市場における商品普及率を勘案する場合、如何にして価格設定を行うべきか”といったような点に関し、確固たる自信を有していないかもしれない。

確かに効果的な価格設定プロセスの構築はとても煩雑だが、必ずそれを行うだけの価値がある。例として、新商品開発時に画期的であると思われた様々な新機能を商品に搭載したにも拘らず、収益が大幅な未達に終わったケースを取り上げて、何故このような事態を招いたかを考察してみる。

この例では、商品開発チームは、技術的に満たすことが出来るニーズのみに注力しており、顧客ニーズを価値と支払意思の観点から理解していなかった。結果的に、搭載機能が多すぎて高すぎる商品や、“あればいい”程度の機能ばかりの商品が出来てしまった。こうなると、顧客の支払意思に対して商品が割高となり、これを購入する人はほとんどいない状態に陥る。また、顧客セグメント毎に異なるニーズを把握しきれず、商品を顧客セグメントに応じて差別化していなかった。つまり、異なる支払意思に応じて、価格を差別化し、得る対価を最大化する機会を逸していた。この事例からも分かるとおり、商品開発から発売までの全てのプロセスにおいて、価格は中心的な役割を果たすべきなのである。

では、商品開発のプロセスで、これだけ重要な役割を果たす価格をどのように最適化したらよいのか。最適価格が満たすべき3つの条件について説明する。

### 条件1: ブランド価値を反映した価格

例えば、海外でのスターバックスのコーヒー価格は地元のコーヒー店よりも3~5倍高い。スターバックスは自身がプレミアムブランドであることを、その価格を通じて消費者に対して明確に発信している。

### 条件2:セグメント毎に差別化された価格

最適価格はセグメント毎に差別化すべきである。セグメント特定の切り口は、地域、販売チャネル、顧客業界等多数あり、顧客セグメント毎の異なる支払意思を正確に理解し価格設定することで収益を最大化できる。

### 条件3:顧客の知覚価値に沿った価格

価格設定は、顧客の知覚価値を中心に据えて行うべきである。顧客に商品の価値を再認識させたい場合の策の一つとして、値上げがある。ただし、値上げは顧客からの反発リスクもあるため、その商品価値をより強く顧客が意識出来るよう工夫をすべきである。例えば、洗濯洗剤の価格を用量あたりから洗濯回数あたりに変更して表記し、これを顧客に意識させることで顧客の知覚価値を変えられる可能性がある。

サイモン・クチャーアンドパートナーズは、商品開発の全ての段階(研究開発から発売後)において価格を中心に据えることを提唱している(図2)。

## ステップ



図2: サイモン・クチャーアンドパートナーズの新商品プライシングアプローチ

### ステップ1:研究開発

研究開発段階では、顧客ニーズを特定し、開発中の商品にどの程度の価値があるか、ひいてはどの程度の価格が妥当かを把握することが重要である。特に、他の商品と比べた際の価格差や顧客セグメント毎の支払意思については必ず把握して欲しい。開発の初期段階で適切な収益の試算を行うことが、成功につながる鍵となる。

“サイモン・クチャーが提唱するアプローチを用いると、収益拡大のための最適な価格が設定できるだけでなく、収益性悪化の原因となるような過ちも大幅に削減できる”

# 3

## ステップ2: 発売前

詳細な価格戦略を立案するステップである。新商品の商品ライフサイクルや競争環境を加味した価格弾力性を算出する。戦略の方向性を決めた後には、商品グループ内でのポジショニング、価格の単位、バンドリングの有無等、詳細な内容を決定していく。可能な限り、決定内容をもとに市場でのテストを行い、結果に応じて修正することが理想である。

## ステップ3: 発売

発売後を見据えて、いくつか決定・明文化すべき内容がある。まず、発売後のマーケティングや営業活動の方針を明文化したガイドラインを作成する。次に、発売後の業績を判断するためのKPIを決定する。また、市場に対して商品の価値についてコミュニケーションを行い、営業に対して“価格”ではなく“価値”を売るためのトレーニングを実施する。

## ステップ4: 発売後

KPIに沿って新商品の現状をモニタリングし、価格についての市場からのフィードバックを収集する。また、必要に応じて価格戦略を変更する柔軟性も必要だ。

## 3. 実行段階での課題

ここまで述べた内容から、新商品開発の初期段階から価格戦略が重要であることはご理解いただけたと思う。ただし、実際に実行するのは言うほど簡単ではない。最適な商品機能の見極め、価値に応じた価格の算出、十分な収益性の確保、商品グループ内での最適なポジショニングの確立等、考慮すべき内容は多岐に及ぶ。現状とあるべき姿を比較するとクリアすべき課題が多いと感じるかもしれないが、優れたプロセスの確立は、新商品の価格設定を成功に導き、さらには企業にとっての大きなリターンの実現につながると確信している。



#### 4. 最後に

本記事の内容についてのご質問、及び新商品の価格設定を含めた、新商品導入についての価格コンサルティングにご興味がある場合は、以下までお問い合わせ下さい。

サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン株式会社 東京オフィス 広報担当

住所: 〒102-0074東京都千代田区九段南2-1-30

電話番号: 03 3261 6988

Fax: 03 5211 8246

Email: [tokyo@simon-kucher.com](mailto:tokyo@simon-kucher.com)

## 著者



**山城 和人**

代表取締役社長(東京オフィス)

投資銀行、事業会社を経て現職。ハイテク・産業機器メーカー、製薬会社、医療機器等の事業戦略や価格戦略のコンサルティングに従事。ロチェスター大学MBA(経営学修士)、日本証券アナリスト協会検定会員。



**定行 彩**

シニア・コンサルタント

外資系コンサルティング会社を経て現職。消費財、イベントサービス、金融、ITサービス等の幅広い業界のクライアントに対して、マーケティング・営業戦略・価格戦略のコンサルティングに従事。6年以上のコンサルティング経験を有する。



**Ramanujam Madhavan**

パートナー(サンフランシスコオフィス)

フォーチュン500社からスタートアップまで様々な規模のクライアントを持つ。また、インターネット、ソフトウェア、テクノロジー分野で125件以上の収益化プロジェクトのリーダーを務め、数々の新商品の市場導入を支援してきた。



**Oldeman Onno**

マネージング・パートナー(アムステルダムオフィス)

小売りと消費財向け包装業界のコンサルティングサービスを得意とする。マーケティング、営業戦略、マネタイジング、価格戦略に関する多くのコンサルティングを手掛ける。

## Imprint

サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン株式会社

著書 山城 和人、定行 彩 **デザイン** Katrin Pfaff

写真 iStock, COLOURBOX

2019年2月7日

## サイモン・クチャー&パートナーズについて



### 戦略・マーケティングコンサルティングを提供するサイモン・クチャー&パートナーズ

サイモン・クチャーは、TopLine Power®にフォーカスしたグローバルなコンサルティングファームです。1985年の設立以来30年以上にわたり、戦略立案・マーケティングの分野に特化したコンサルティングサービスを提供し、世界のリーディングカンパニーとして評価を得ています。



### グローバルネットワーク

- ▶ 拠点数: 38オフィス
- ▶ 社員数: 1,300人
- ▶ 売上高: 360百万ドル(2018年度)



アメリカ	ヨーロッパ	アフリカ
ブラジル, サンパウロ	オーストリア, ウィーン	エジプト, カイロ
カナダ, トロント	ベルギー, ブリュッセル	アジア/南太平洋/中東
チリ, サンティアゴ	デンマーク, コペンハーゲン	オーストラリア, シドニー
メキシコ, メキシコシティ	フランス, パリ	中国, 北京
アメリカ, アトランタ	ドイツ, ボン	中国, 香港
アメリカ, ボストン	ドイツ, ケルン	中国, 上海
アメリカ, シカゴ	ドイツ, フランクフルト	日本, 東京
アメリカ, マウンテン・ビュー	ドイツ, ハンブルグ	シンガポール, シンガポール
アメリカ, ニューヨーク	ドイツ, ミュンヘン	UAE, ドバイ
アメリカ, サンフランシスコ	イタリア, ミラン	
	ルクセンブルク, ルクセンブルク	
	オランダ, アムステルダム	
	ポーランド, ワルシャワ	
	スペイン, バルセロナ	
	スペイン, マドリード	
	スウェーデン, スtockホルム	
	スイス, ジュネーブ	
	スイス, チューリッヒ	
	トルコ, イスタンブール	
	イギリス, ロンドン	



## コンサルティングサービス内容

### 戦略立案

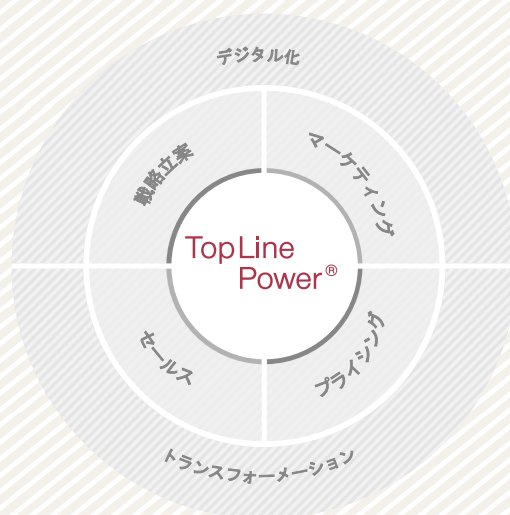
- 成長戦略
- 競争戦略
- 新ビジネス・収益化モデル策定
- シナリオ立案
- 市場デューデリジェンス

### マーケティング

- マーケット・顧客セグメンテーション
- ポートフォリオデザイン
- ブランディングとバリュー・コミュニケーション
- デジタル・マーケティング
- マーケティング効率・効果改善
- CRM

### デジタル化

- デジタル戦略策定
- ビジネスモデル変革
- 顧客中心のデジタルアプローチ
- デジタル製品、デジタル収益モデルおよび価格設定
- 市場参入戦略
- ビッグデータ分析



### プライシング

- プライシング・エクセレンス・プログラム
- 価格戦略全般
- 革新的価格設定と収益モデル策定
- 新製品発売時および発売後のプライシング
- 価格設定組織とプロセスの設計

### セールス

- 営業組織の設計と効率化支援
- オムニチャネル戦略
- チャネル・インセンティブ設計
- 営業トレーニング
- キーアカウント・マネジメント
- ディスカウント／ボーナスシステム含むチャネル管理

### トランスフォーメーション

- 効果的で持続可能な戦略の実施
- コマーシャルエクセレンスのための変革支援
- 価格設定・営業組織の変革
- モニタリング・KPIシステム
- チェンジマネジメント



## プライシング分野のリーダー

### BusinessWeek誌

“プライシングの世界的なリーディング・ファームであり商品の価格決定方法をアドバイスする”

### The Economist誌

“... プライシングのワールド・リーダーである ...”

### The Wall Street Journal誌

“価格戦略のスペシャリストである”

### 故ピーター・ドラッカー氏

“... プライシングに関して独創的なアドバイスを行う”

**SIMON ◆ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

東京オフィス  
〒102-0074  
東京都千代田区九段南2-1-30  
Tel. 03 3261 6988 / Fax 03 5211 8246  
Email: [tokyo@simon-kucher.com](mailto:tokyo@simon-kucher.com)

[www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)