

BtoB価格戦略がもたらす利益拡大



山城 和人
蔵田 真也

目次

1. 「値上げ」の議論がタブー視される計測・制御機器メーカー	3
2. リスト価格設定と販売価格設定	4
2.1 リスト価格設定における典型的な課題	5
2.2 リスト価格設定における課題への解決策	8
2.3 販売価格設定における典型的な課題	9
2.4 販売価格設定における課題への解決策	13
3. 「価格」改善による利益拡大に向けて	14
著者紹介	15
サイモン・クチャーについて	16

1. 「値上げ」の議論がタブー視される日本企業

「価格」は利益に対する極めて大きなドライバー（影響を及ぼす要素）であるにも拘らず、企業のプライシングや価格管理は杜撰と言わざるを得ない。特にBtoB企業は往々にして利益のもう一つのドライバーであるコスト削減には注力するが、価格改善にその価値に見合うだけの覚悟と真剣度をもって取り組むことは殆どない（図1）。

利益拡大のドライバー

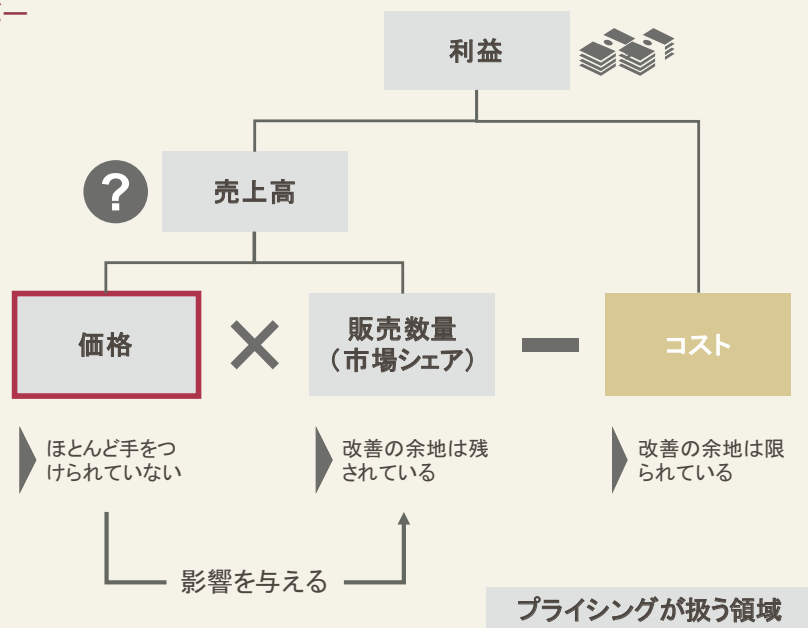


図1

ではなぜ、「価格」の領域が手をつけられていないのか。プライシングの議論が敬遠される背景には、「価格」に係る典型的な誤解が大きく影響している。例えば、「自社の製品には市場価格が存在するので、その価格に従わないと売れない」、「製品のコモディティ化により競合より安くしなければ売れない」、「ここ20年値上げしたことはない。もし値上げでもしたら、全ての取引を失う」といった意見を必ず耳にするが、心当たりはないだろうか。

これらはBtoBプライシングにおける典型的な固定観念である。このような固定観念が醸成される背後には日本のBtoB企業に「売上やシェア至上主義」的な考えが依然として根深く残っていることが影響していると思われる。過去にサイモン・クチャーが世界の主要国に対して行ったグローバル調査では、「市場シェアは価格

戦略上の最も重要な目標か？」との問いに対して、企業の経営層や管理職が「はい」と答えた割合は世界で日本が最も高く、逆に「利益は価格戦略の最も重要な目標か？」との問いについて「はい」と答えた割合は世界で最も少ないという驚きの結果が明らかになった。

経営者や管理職にこのようなマインドセット（意識付け）があると、当然「値上げ」には後ろ向きになる。「値上げ」を行うと、販売数量、売上、シェア下落に直結するリスクがあるためだ。数十年もの間、殆ど値上げを行わず、顧客からのディスカウント要求を受け入れてきたがために、リスト価格からの平均ディスカウントが80%近くにまで達してしまった製品を有する大手BtoB企業は実は数多く存在している。

更に、過去に「価格」が要因で他社に大事な商談を奪われた事例が、社内の部署から部署へ伝わることで「値上げ＝悪手」というイメージが出来上がる。失注の原因は、ブランド力、製品力、営業力等、多くの可能性があるにも拘らず、安易に価格のせいにしてしまう。そうした会社程、業績評価要素として「売上」や「市場シェア」、「販売数量」しか見ていない。

こうした値下げ思考はシェア至上主義的な思考にとられる企業ほど強く、自らはその危険性を意識しないままに価格戦争を仕掛けるまでに至る。もちろん、値下げが常に悪いわけではない。売上や市場シェアを維持するために、利益の最大化を如何になすべきかという視点が欠如したまま、反射的に価格を下げてしまうことが問題なのである。例えば、変動費率が60%の製品の価格を10%下げた場合に値下げ前と同じ利益を確保するためには、30%販売数量を伸ばす必要がある。値下げを20%にすると、2倍もの数量を売らなければ、現状の利益は維持できない。こういった試算の結果、ブレイク・イーブン以上の販売増が可能と判断するのであれば値下げは正当化される。しかしながら、日本のBtoB企業が値下げの意思決定を行う際に、こういった試算を行っているケースは非常に稀である。

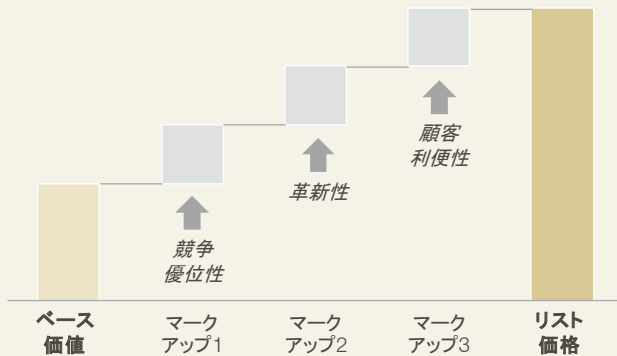
2. リスト価格設定と販売価格設定

BtoBの価格最適化を行う場合、大きく2つの観点でプライシングを捉える。1つはリスト価格の最適化、もう1つは、リスト価格を起点としたディスカウントの最適化である。前者をプロダクト・プライシング、後者をカスタマー・プライシングと呼ぶ。(図2)

2

価格最適化を行う2つのステップ

1 プロダクト・プライシング 価値に応じた定価設定



2 カスタマー・プライシング 目標販売価格設定

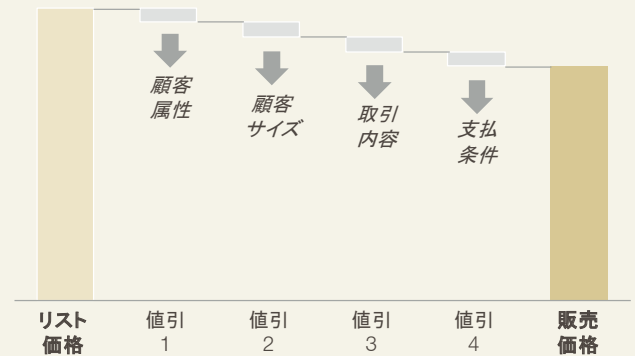


図2

2.1 リスト価格設定における典型的な課題

先ず、リスト価格の最適化から議論する。図2の左図は、リスト価格の最適化のイメージを示したものである。基準となる価格もしくは原価をベースに、競争優位性、革新性、顧客にとっての利便性等を体系的に評価し、ベース価格に定量化して加えることで、価値に応じたリスト価格を算定する。

リスト価格は製品価値を代表する重要な指標であり、丁寧な設計が求められる。ここではリスト価格の妥当性を検証する際に、多くのクライアントで見られる典型的な3つの課題を紹介したい。

(1) 製品価値がリスト価格に適切に反映されていない

製品価値を構成する要素は製品により異なるが、基本的には技術的優位性と競争優位性に大別できる。技術的優位性と競争優位性の観点での評価が高い、すなわち、製品価値が高い製品ほどリスト価格が高くなるべきである。しかしながら、クライアントの製品ポートフォリオをこうした観点で体系的に分析すると、製品価値とリスト価格に正の相関性が見られないことが多く、製品の価値を体系的に反映してリスト価格を差別化していないことがうかがえる。

それを示す例として、図3の実際のプロジェクト事例を見て頂きたい。ここでは、まず製品を同じ種類のクラスターに分けて、製品クラスター毎に技術的優位性と競争優位性の2つの観点でスコアリングを実施した。その後、その総合スコアを横軸に、縦軸に原価に対してどの程度の利鞘を乗せてリスト価格を設定しているかを表すマークアップを取り、グラフ化したものである。本来であれば製品価値が高くなるに従い、より高いマークアップを設定すべきなので、グラフは右肩上がりにな

2

るべきだが、その関係性は全く見られない。こういった現象は、リスト価格の設定方法に体系的なルールがなく、担当者が自身の過去の経験と勘に基づきリスト価格設定を行っている場合に顕著に見られる。

製品価値とリスト価格の関係

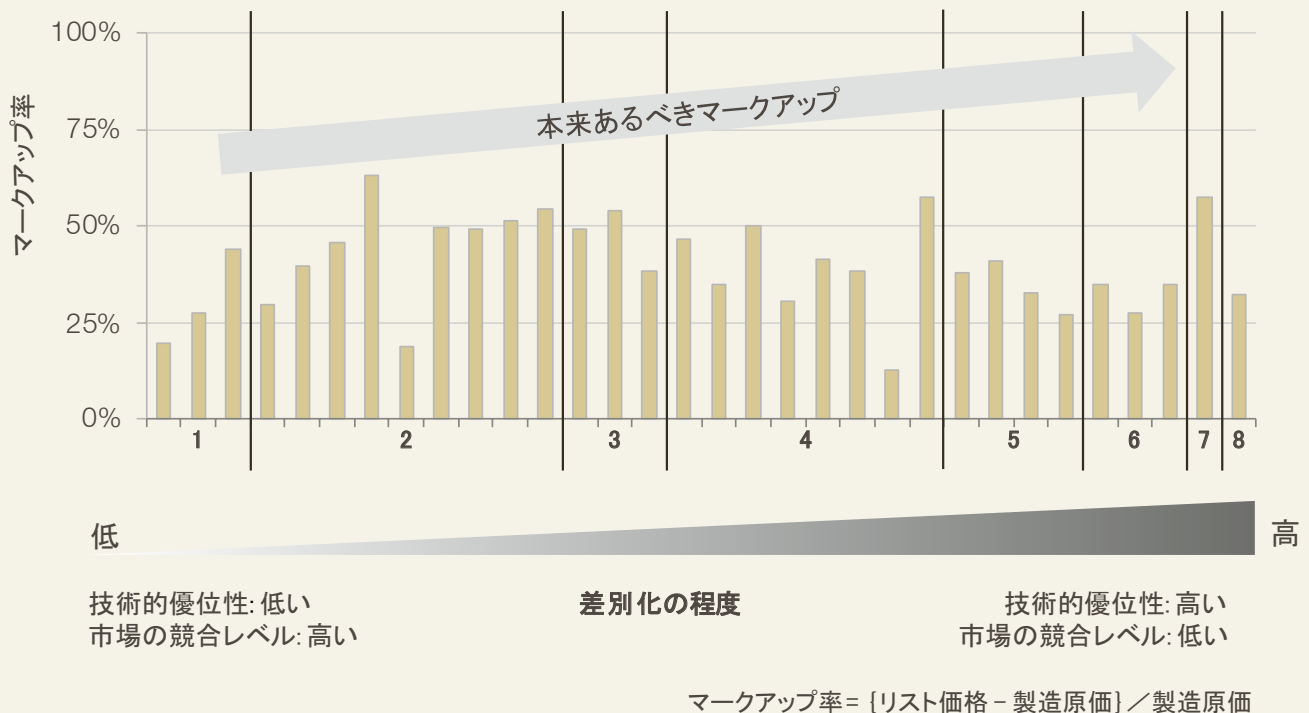


図3

(2) オプション品や特殊加工品の価格感度が適切にリスト価格に反映されていない
オプションが付与された製品や特殊加工の入った製品は、標準製品と比べると顧客の価格感度が低い傾向にあるが、これを適切にリスト価格設定に反映させている企業は非常に少ないのが実態である。

オプションや特殊加工品に対する顧客の価格感度が低い理由はいくつか挙げられる。オプションには、製品本体に対するサーチャージ(追加費用)的な要素があり、製品本体と比べて、その価格の妥当性や競合と比べた価格差の評価が疎かになる傾向がある。この例として、飛行機の燃料サーチャージを思い出してみたい。国外向けの飛行機の運賃は基本運賃と燃料サーチャージに分けられているが、時期やクラスによってはこの燃料サーチャージは基本運賃の3割を超える程の額に達することもある。しかしながら、購入の意思決定を行う際、この燃料サーチャージについてはあまり意識しないのではないか。実際に様々な調査から燃

料サーチャージに対する価格感度は基本運賃のそれに比べてはるかに低いことが分かっているが、オプション品はこのサーチャージと同じように、本体製品に比べて一般的に価格感度は低い。また、製品を購入する際、顧客は多くのケースでまず本体を選択し、その後にオプションを選択する。その場合、オプションについては本体ほどの労力と注意力を払って価格の検討を行わない傾向にある。

特殊加工品についても、標準品よりも相対的に顧客の価格感度は低く、支払意思は高いと考えられる。そもそも特殊加工品は、顧客個々の特殊なニーズを満たす為に追加の手間や費用をかけて対応するものであるため、同等の標準品に比べて顧客の支払意思は高くなる。また、特殊加工品の価格設定に関しては、その透明性が標準品に比べて低いことや、一旦、特殊加工品を受注すると、顧客がその製品の発注を他社に切り代える場合のスイッチングコストが高いことも、特注品について顧客の価格感度が低くなる理由である。

オプション品や特注品の価格設定が適切に実施されているかを簡易的に判断するためには、標準品、オプション品、特殊加工品毎のマークアップ倍率（原価の何倍でリスト価格を設定しているか）、及び粗利率の平均値を算出してみると良い。もし、マークアップ倍率や粗利率が、標準品 < オプション品 < 特殊加工品、となっていない場合は、現状のリスト価格設定に大きな問題を抱えていると考えるべきである。

(3) 製品価格の高低や販売数量の多寡をベースにリスト価格が差別化されていない

製品価格の絶対額の大きさは、顧客の価格感度に影響を与える。これを示すために、やや極端な例を挙げて説明をする。現在リスト価格が100円の製品Aと100万円の製品Bを両方とも5%値上げするケースを想定する。値上げの結果、製品Aは5円、製品Bは5万円、価格が上昇する。両方の製品を同一の顧客に販売している場合、値上げに対する抵抗がどちらのケースで大きいかは自明で、製品Bの方がより注意深い対応が必要となる。しかしながら、実際には、この製品価格の絶対値を考慮してリスト価格のプライシングを行っている企業は極めて少ない。

また、製品の販売数量も同様に顧客の価格感度に影響を及ぼす。多数の製品ラインを抱える会社では、年間に数個～数百個程度しか販売されないような製品、いわゆる「ロングテール製品」を膨大に抱えるケースも多い。こういったロングテール製品は売上の1～2割程度しか占めないが、製品数では全体の8割を超えることも珍しくない。年間少数しか販売されないロングテール製品は、特定の業界や用途でしか用いられないような製品であることが多く、流通している製品や代替品も少ない。従って、価格の透明性が低く（顧客が明確に価格レベルを認識していない）、多くの場合、価格感度は低くなる。しかしながら、この点が十分に考慮されることは非常に稀である。

2.2 リスト価格設定における課題への解決策

(1) プロダクト・プライシングにおけるベストプラクティス

ここまで、リスト価格の設定における課題として、製品価値や顧客の支払意思、価格感度等がリスト価格に適切に反映されていない点を指摘したが、リスト価格の最適化のアプローチについて、ベストプラクティスを紹介したい。

まず、リスト価格の最適化では、製品を「標準品」、「オプション品」、「特殊加工品」といった製品タイプに大別し、それぞれの特性にあったリスト価格設定モデルを構築する。理由としては、上記製品タイプ毎に製品価値や顧客の支払意思を価格に反映させるアプローチが異なるためである。ここでは、売上の過半数を占める「標準品」に係る典型的なリスト価格設定モデルの構築プロセスを説明する。

モデルを構築する上で最も重要なのは製品価値の構成要素を特定することである。この要素を「ドライバー」と呼び、このドライバーの切り口で製品を評価した結果を用いて、体系的にリスト価格を差別化するモデルを作成する。ドライバーは業界や製品によって異なるが、「精度、耐久性、応用性、ブランド力…」といった定性的なものや「販売数、製品の出力」といったような定量的なものを組み合わせるのが一般的である。個別の製品をこのドライバーに基づいて評価し、その評価結果に応じてリスト価格が差別化されるモデルを構築するのである。図4は過去のプロジェクトの事例であるが、上述のように選定されたドライバーの評価結果に応じて、製品原価に乘せるマークアップを体系的に差別化している。

製品価値構成要素（ドライバー）に基づくリスト価格の構築

マークアップ基準													
製造原価	定額 (最低値)	物量	KANO モデル	ライフ サイクル	規格準拠	出力 タイプ	製品区分	...	= リスト 価格				
1.14	↑	0.97	高	1.12	↑	1.04	有	1.05	標準	1.00	標準	1.00	1.00
∅	1.00	中	1.03	∅	1.00	無	1.00	微増	1.06	ロー エンド	0.96	...	0.88
↓	1.03	低	0.99	↓	0.98	増	1.08	ハイ エンド	1.05	...	...	...	1.02
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3,500円	1.14	1.00	0.99	1.04	1.00	1.06	1.05	1.00	= 4,570円				

図4

2

以上のプロセスを通じて、製品価値や価格感度等が体系的に考慮されたリスト価格が出来上がることになるが、価格の最適化はこれで終わりではない。リスト価格が最適化されても、その後のディスカウントの提供が適切に管理されないと、利益改善は十分に達成できない。なぜなら、営業がユーザーに対して提供するディスカウント後の販売価格、もしくは代理店に対し提供する割引後の価格が、メーカーにとって最終的な販売価格となるためである。

そこで、次章ではこの販売価格(ディスカウント)決定のプロセスにおける課題及び解決策についての議論を、直接販売のケースを取り上げて行う。

価格最適化を行う2つのステップ(再掲)

1 プロダクト・プライシング 価値に応じた定価設定



2 カスタマー・プライシング 目標販売価格設定

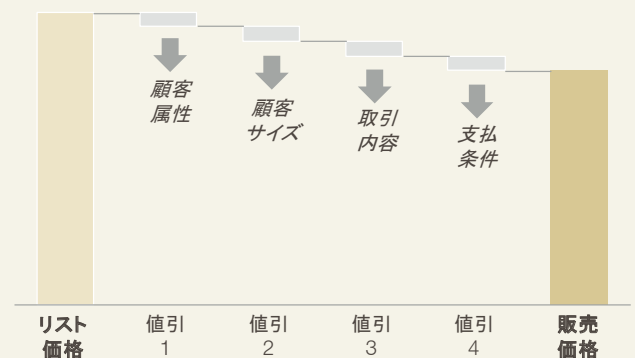


図2

2.3 販売価格設定における典型的な課題

販売価格を決めるための有効なガイドラインを有している企業は極めて稀である。多くの企業が、ディスカウントの決定を営業の属人的なスキルや経験に委ねている。こういった企業では、以下のような典型的な課題を有している可能性が高い。

(1) 同一製品間における価格のばらつきの発生

BtoBでは、一案件毎に取引条件や交渉環境が異なるため、同一製品間でも販売価格差が生じることは一般的である。しかしながら、社内に販売価格に関する明確なガイドラインがない場合、図5のように、価格が極めて広範囲にばらつく現象が発生する。

2

同一製品における販売掛率のばらつき

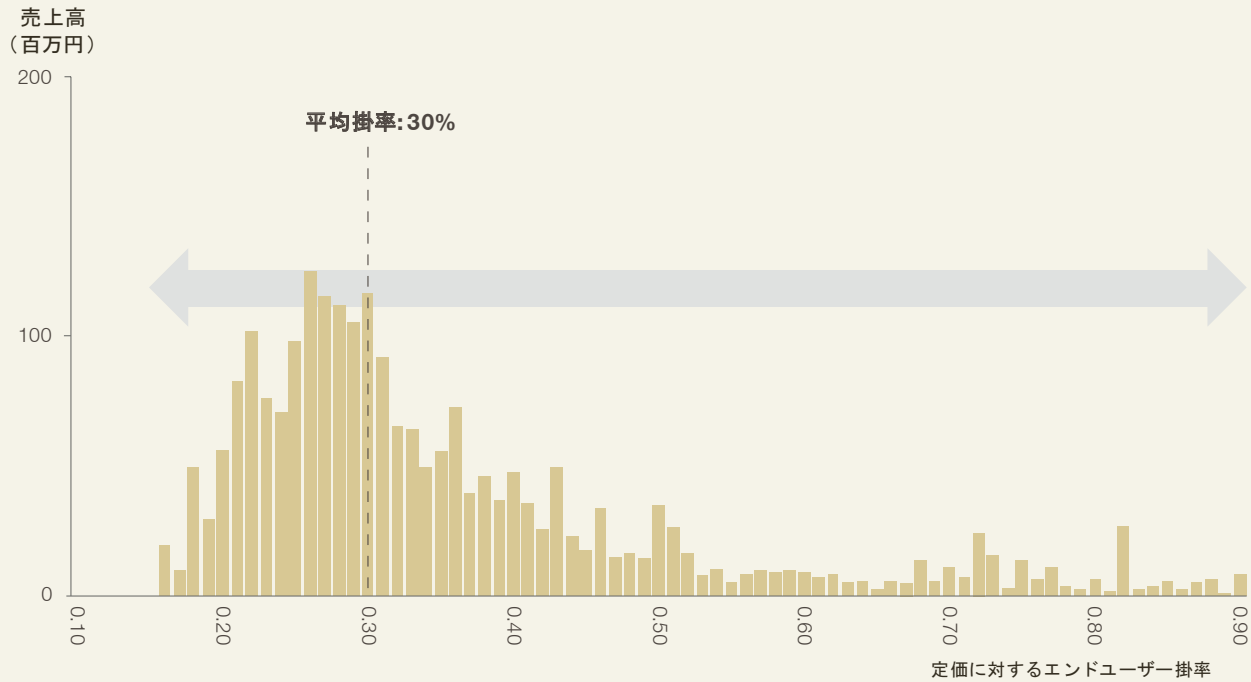


図5

上図5は特定の製品のリスト価格に対する販売掛率の分布を示したもののだが、これが0.16~0.90までと非常に広範囲に分布していることが見て取れる。これは、リスト価格を100万円とした場合、販売価格に16万円から90万円と、約5倍の差が生じていることを意味する。こういった状況がみられる場合は、 unnecessary ディスカウントを提供し、利益を取りこぼしている可能性を疑うべきである。企業は製造現場で乾いた雑巾をさらに絞る努力でコスト削減を行う一方で、同一製品に数倍の価格差が生じるようなディスカウントを提供しているが、これはその重要性に見合うだけの慎重な検討を行った結果とは言い難い。

さらに、同一製品のあまりにも大きな価格差は、価格崩壊を引き起こすリスクを孕んでいる。顧客の調達価格管理能力が高度化し、自身が購入した製品がはるかに安い価格で販売されている事実を知った場合、通常は同レベルの価格での販売を要求してくる。また、同一企業グループ内の異なる企業や事業所に対し、大きく異なる販売価格で製品を販売している場合は、よりそのリスクは大きい。特に近年、多国籍で事業を展開する顧客が、最も安く調達した国の価格で他国でも購入できるように迫るケースが増加してきている。

2

(2) 同一規模の顧客間における価格のばらつきの発生

下図6は、ある産業機械メーカーの取引データについてエンドユーザー毎に年間の売上と平均掛率をプロットし、売上規模を上位20%=A、次の20%=B…Eとして、5つにグループ分けし、そのグループ毎の「売上と平均掛率」の関係を分析したものである。

一つ目の問題は、売上の小さな顧客程、その提供ディスカウントの分散が大きくなることである。社内に適切なディスカウントのガイドラインがない場合、小口の顧客程、そのディスカウントの管理が杜撰になることがその要因と考えられる。もう一つの問題が、顧客グループ毎の平均掛率に一貫性がないことだ。例えばグループAとBの平均掛率を比較すると、規模の大きなグループAの平均掛率(0.38)が小規模グループBの平均掛率(0.36)よりも高い逆転現象が見て取れる。通常は、中小規模の顧客には大口の顧客よりも少ないディスカウントを提供すべきであり、価格管理の一貫性のなさを示している。

同一規模の顧客間の平均掛率のばらつき

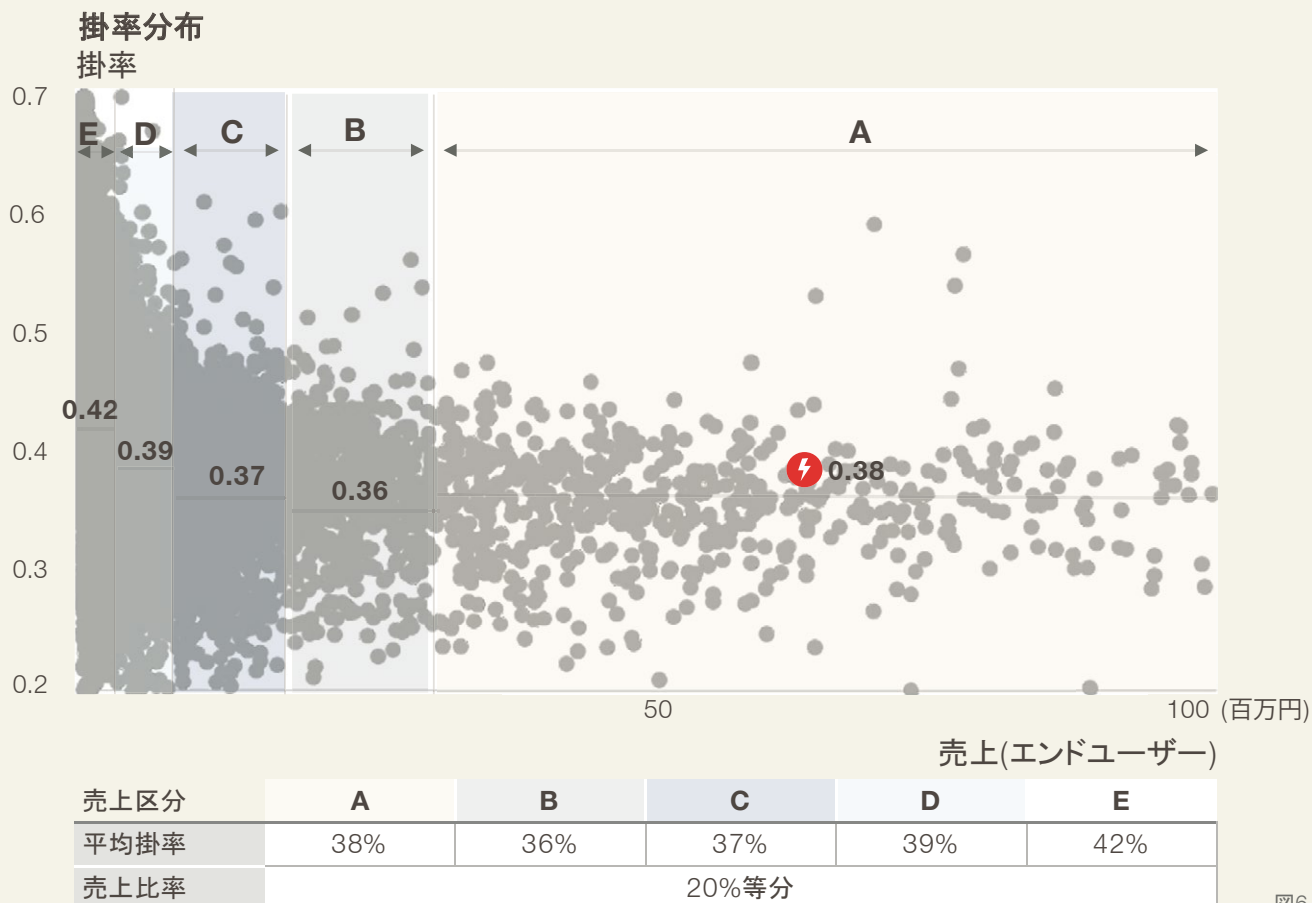


図6

(3) 最低販売価格または最大の値引率(ディスカウント)での取引の集中

下図7は製造業に対するプロジェクトの事例だが、営業により提供されたディスカウントを横軸にとり、縦軸に商談件数をとってグラフ化したものである。このグラフには3つのピークが存在するが、これらは組織内の階層において、自身の持つディスカウント権限の上限でディスカウントが与えられていることを示している。

また、別の典型的な例として、きりのよい5や10の倍数でのディスカウントを与える傾向が顕著に表れる場合もある。こういった営業の行動様式は、顧客に対し必ずしも最適な販売価格が提示されるわけではないことを示しており、この傾向は業界や製品を問わず一貫して見られる。

営業部門は売上で評価されるレベニューセンターであることが多く、その場合、営業にとって最も避けなければならないのは取引を逃し、売上がゼロになることである。手ごわい顧客に対し、製品やサービスの価値を訴求して、そのディスカウント要求を思いとどまらせるよりも、競合の低い提示価格や取引を失うリスクを盾にして社内を説得し、ディスカウントの決裁を得る方がはるかに楽である。

ディスカウントの裁量と受注の関係

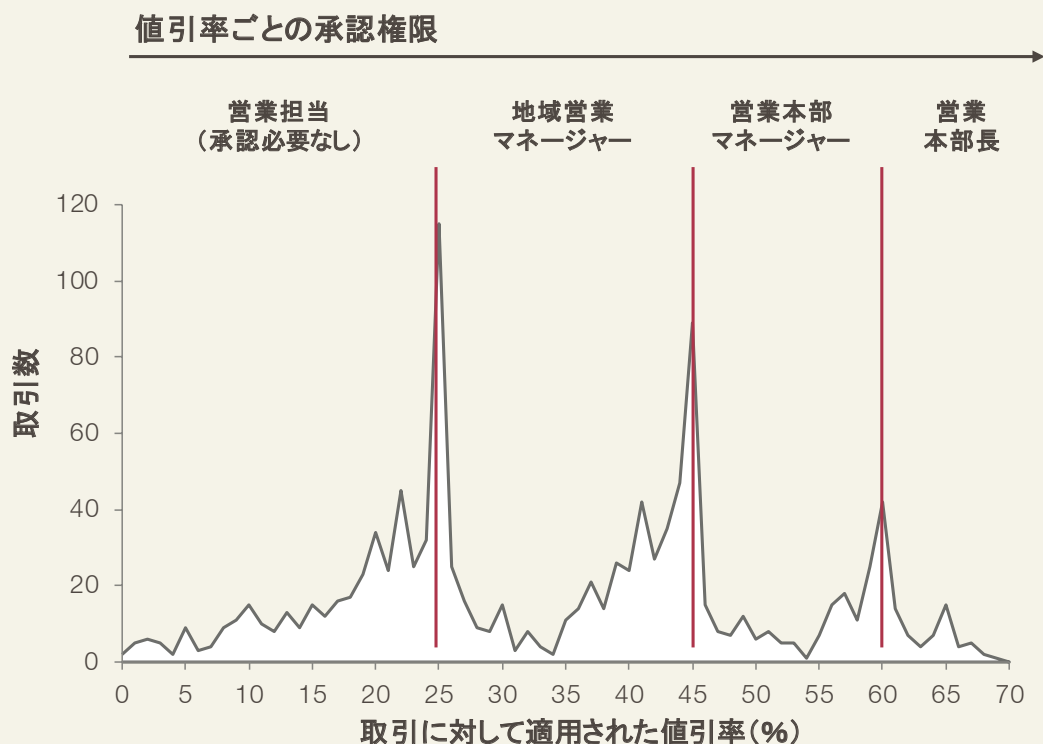


図7

(4) 最低販売価格または最大の値引率(ディスカウント)での取引の集中

ここまで指摘してきた課題を解決し、営業の行動様式を変えるための打ち手として有効なのが、取引毎に目標とする販売価格をガイドラインとして提示する仕組みである。企業によっては、何らかのディスカウントのガイドラインが既に存在しているかもしれないが、コンサルタントとしてクライアント企業の現状を分析すると、こういったガイドラインが実質的には意味のないものであったり、形骸化して守られていなかったりすることが多いことに驚かされる。例えば、ガイドラインとして最低の販売価格のみしか規定されていない場合では、多くの取引が最低の販売価格付近で成立することになる。また、個別の製品毎の販売価格のガイドラインを持たず、特定の事業の取引全体の平均的な目標販売価格(ディスカウント)しか存在しない場合は、営業の担当者が個別の取引においてガイドラインを順守するインセンティブは非常に小さくなる。

2.4 販売価格設定における課題への解決策

あるべき姿としては、ディスカウントのガイドラインは最低販売価格だけでなく、図8のように目標とすべき販売価格、標準的な販売価格の3つを設け、取引毎にこれらの価格レンジを営業に提示することである。さらに、同一の製品やサービスであっても、顧客のセグメントや取引条件の中身に応じて、目標販売価格を差別化するのが望ましい。

顧客の支払意思に基づく顧客セグメントや、契約期間、支払条件や販売数量といった要素から、売り手にとっての取引の魅力度を評価し、取引毎に目標販売価格と最低販売価格を提示する仕組みを作り上げるのである。こういった顧客属性や取引内容に応じてダイナミックに目標販売価格を変化させる販売価格のガイドラインは、過去の膨大な取引データの統計的な解析と、社内の関係者に対するインタビューやディスカッションをベースに作り上げていくことになる。

目標販売価格設定プロセスの概念図

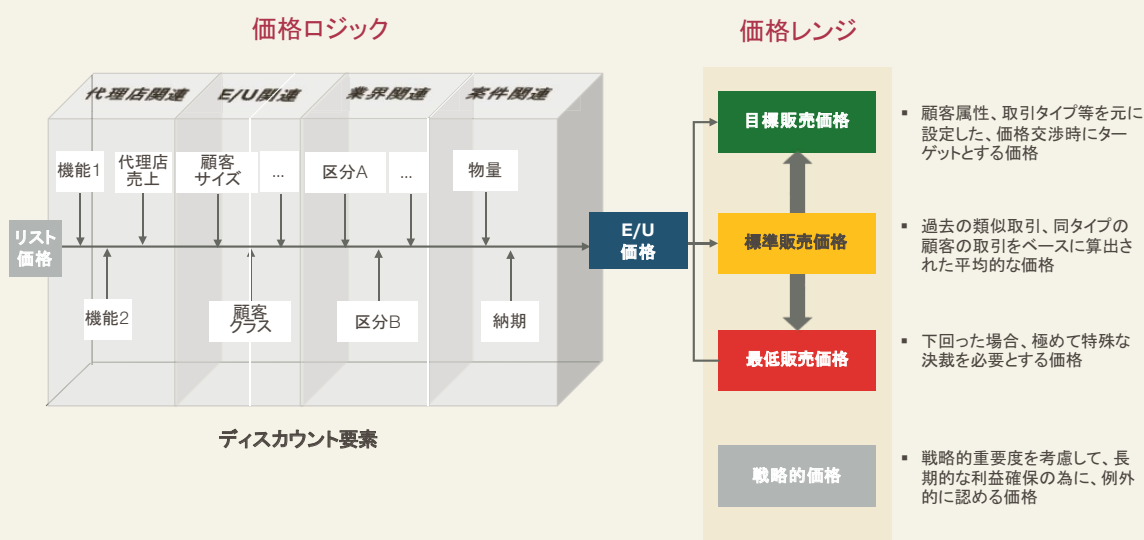
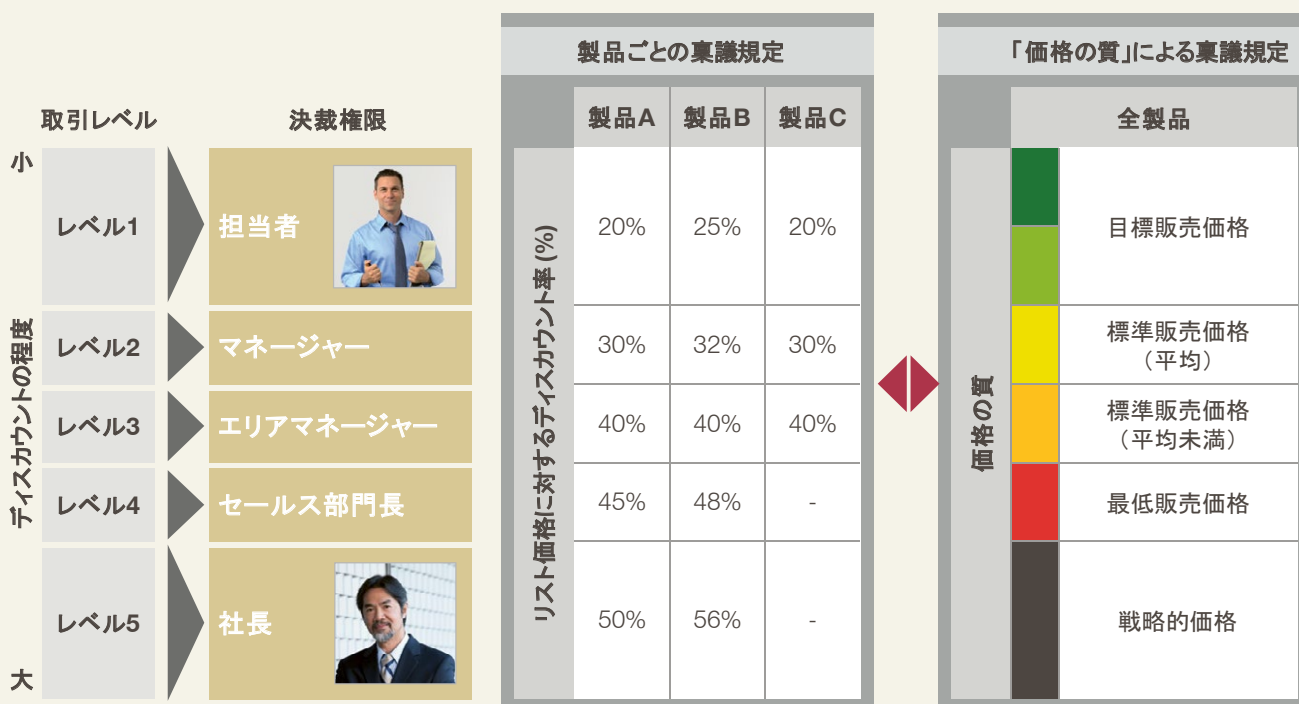


図8

3

更に、下図9で色分けされている「価格レンジ(目標、標準、最低、戦略価格)」毎に
 決裁権限を規定することで、より「価格の質」(価格レンジの中でどれだけ目標販
 売価格に近い価格で販売できたか)を意識した価格管理へと高度化させることが
 できる。

決裁権限と目標販売価格のリンクによる「価格の質」の見える化



3. 「価格」改善による利益拡大に向けて

ここまで議論したプライシングにおける課題は、あくまで日本のBtoB企業が直面
 する課題の一端にすぎない。それほどまでに「価格」領域における課題は多いの
 だが、これは裏を返せば、日本企業は利益を改善できる機会を豊富に有している
 ことを示している。

弊社がコンサルティングを実施した企業では、上記のプライシングの改善により、
 通常2～4%ポイント程度の利益率の改善が達成できている。日本のBtoB企業が
 利益を拡大していくためには、既に多くの策が講じられてきたコストより、むしろ価
 格に対し目を向け、経営層を含む全社を挙げての取り組みが不可欠である。これ
 により、日本のBtoB企業の利益拡大が飛躍的に進むことを期待してやまない。

著者紹介



山城 和人

パートナー

外資系コンサルティング会社、投資銀行、事業会社を経て現職。ハイテク・産業機器、建設資材、消費財、小売り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



蔵田 真也

ディレクター

外資系コンサルティング会社、外資系メーカーのマーケティング部門を経て現職。テクノロジー・産業機器メーカー等に対する価格戦略、マーケティング・販売戦略のコンサルティングに従事。工学博士（東京大学 化学生命工学専攻）

サイモン・クチャー&パートナーズ：戦略・マーケティングに特化したコンサルティングファーム

サイモン・クチャー&パートナーズは、クライアントの収益および利益成長 (TopLine Power®)に特化したグローバルなコンサルティングファームであり、41のオフィスに1,400名以上のコンサルタントを有する。1985年に設立されて以来、35年以上に渡って戦略・マーケティング・プライシング・セールスの4分野におけるコンサルティングサービスを提供しており、プライシングにおいては世界中でリーディング・ファームとしての評価を得ている。



オフィス数

26 か国41 オフィス



年平均成長率 (1990年以降)

+18%



2019 年度売上高

約470.2億円



プロジェクトがもたらす
平均ROS改善率

+2~4%



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

グローバルで高く評価されるサイモン・クチャー&パートナーズの収益・利益改善に関するコンサルティングサービス

Financial Times誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2018年にFinancial Times誌が発表したイギリス国内の経営コンサルティングファームランキングにおいて、他2企業と率1位を獲得

brand eins/Statista誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

Brand eins/Statista誌が発行するコンサルティング特集の業界レポート(オンライン調査に基づく)において、2014年から2019年まで6年間連続で1位を獲得

Capital誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2016-2018年にCapital誌が行ったフランス国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、他2企業と率1位を獲得(隔年で調査を実施)

Forbes誌



★★★ マーケティング・ブランド・プライシング・セールス

2016-2018年にForbes誌が行った米国国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、2回連続で高評価を獲得(隔年で調査を実施)

MT Magazine/Erasmus University



#1 戦略コンサルティング

2018年にMT Magazine誌およびエラスムス・ロッテルダム大学が共同で行ったオランダ国内の最優秀戦略コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

Bilanz誌



#1 マーケティング・セールス

2019年にBilanz誌が行ったスイス国内の最優秀コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

クライアント・メディアからの信頼

サイモン・クチャー&パートナーズは我々が戦略を策定する上で非常に信頼のおけるパートナーでした。Uber Rewardsの開発期間において、彼らの高い専門性に基づく助言は非常に有用でした。

Uber former COO バーニー・ハーフォード

サイモン・クチャー&パートナーズは長年特定できていなかった課題を明らかにするという点において大きな貢献を果たしてくれました。プロジェクトを通して、中核となる顧客層に対する理解が深まりました。

エコノミストグループ CFO クリス・スティーブ

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシングに関するアドバイザリーとしては、グローバル・リーディング・ファームである。

BusinessWeek 誌

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシング戦略についてのスペシャリストである。

The Wall Street Journal 誌

プライシングにおいて、サイモン・クチャー&パートナーズは他社が提供しない価値を提供している。

経営学者 ピーター・ドラッカー

サイモン・クチャー&パートナーズほどプライシングを理解しているものはいない。

経営学者 フィリップ・コトラー

東京オフィス

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町4-1

ニューオータニガーデンコート 28F

Tel. (03) 6261-0977

tokyo@simon-kucher.com