



取引制度改革による利益拡大

産業機器業界への提言

山城 和人
蔵田 真也

目次

1. はじめに	3
2. 産業機器メーカーが抱えている取引制度上の課題	4
代理店の魅力度と提供マージンの相関性の欠如	4
代理店に対する追加ディスカウントの監督不行き届き	6
多階層取引における代理店マージンの既得権益化	7
3. 取引制度の最適化	8
3.1 新取引制度の設計	8
3.2 新取引制度の導入準備	11
4. 結論と今後の展望	12
著者紹介	13

1

1. はじめに

産業機器メーカーと代理店(特約店、卸)との取引制度は、合理性を欠いていることが非常に多い。本来は提供すべきでない不要な追加ディスカウントや、既得権益化してインセンティブとしての本来の効果が全く期待できないリベートを代理店に与え続けており、これらを足し上げると、メーカーが逸失している利益は膨大な額に上る。さらに、業界によってはメーカーとエンドユーザーの間に意味ある機能を果たしていない複数の代理店が介在していることも多く、取引制度における問題をさらに深刻化させている。

このように、産業機器メーカーの取引制度は大きな問題を抱えている。しかし、これは見方を変えれば、取引制度には大きな利益改善のポテンシャルが眠っていることを意味する。本稿では、ほとんどの産業機器メーカーにとって手つかずの領域となっている取引制度に焦点を当て、典型的な課題を取り上げたうえで、その解決の方向性について論じたい。

2

2. 産業機器メーカーが抱えている取引制度上の課題

代理店に対する取引制度上の販売価格の決め方としては、以下の2つのパターンが存在する。

1. 販売価格を仕切価格で規定
2. 販売価格をマージンで規定

パターン1では、メーカーは代理店への仕切価格を製品毎に決定するが、代理店からユーザーへの販売価格に応じて仕切価格を変化させることは行わない。従って、この場合は、代理店がユーザーに提供するディスカウントの原資は原則、代理店のマージンから拠出されることとなる。

しかしながら、代理店は、競争環境が激しくなるにつれて多くのディスカウントをユーザーに提供するようになり、代理店の十分なマージン確保が困難になる事態が発生した。そのため、代理店自身がユーザーに提供したディスカウントの全部または一部の負担を、追加ディスカウント(あるいはリベート)としてメーカー側に要求するようになった。このようなケースでは、メーカーが提供する追加ディスカウント額は代理店に一定のマージンが落ちるように設定されるため、メーカーは取引制度上、代理店に対する販売価格をマージンで規定する方が理にかなうこととなる(パターン2)。特に産業機器業界の場合は、代理店が提供したディスカウントに応じて、代理店への販売価格を調整する仕組みを有している取引制度が殆どであり、実質的にはマージンで代理店に対する販売価格を規定しているとみなせるため、本稿ではパターン2に絞って議論を進めることにする。

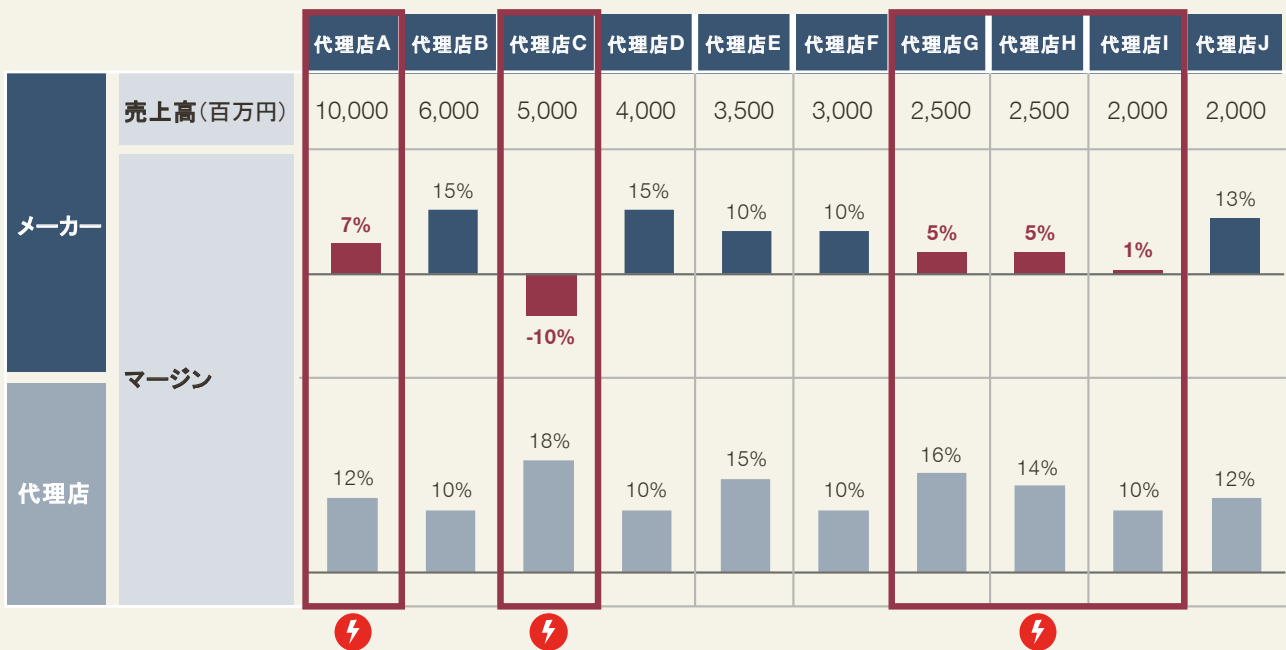
代理店の魅力度と提供マージンの相関性の欠如

図1は、過去の産業機器メーカーのプロジェクトで、代理店の売上高上位10社との取引における、メーカーと各代理店のマージンを比較したものである。これを見ると、**メーカー側が十分なマージンを確保できていない場合でも良好なマージンを確保している代理店が複数存在することが見て取れる**。代理店Aはマージン率12%を達成しているにもかかわらず、メーカーのマージンは7%であり、代理店Cに至っては18%のマージンを享受している一方で、メーカーは粗利ベースでマイナス10%となっている。このことから、この取引制度は不必要に代理店を優遇する、メーカーに極めて不利な制度となっていることが分かる。このケースでは、取引制度を管轄する営業組織がプロフィットセンターでなくレベニューセンターであったことから、原則、売上で評価されており、売上さえ立てば利益を度外視したディスカウントをユーザーに提供する傾向があった(代理店からの追加ディスカウント要求を承認する傾向にあった)。さらに、メーカーにとっての直接の販売先は代理

2

店であるため、売上の大きな代理店を優遇するために自社のマージンと比較した場合に異常な程の大きなマージンを提供する事態が発生していた。ここまで事態を悪化させたのは、この会社の場合、代理店との取引制度が無いに等しいほど形骸化しており、営業が全て個別に恣意的な判断で代理店への追加ディスカウントを決定していたことも、大きな要因の一つと言える。

代理店ごとの自社(メーカー)マージンと代理店マージン



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 1

代理店マージンの妥当性を検証する際に見るのは、メーカーと代理店のマージンのバランスだけではない。もう一つの重要な検証ポイントが、代理店のメーカーにとっての貢献度に応じて、代理店間のマージンに適切な差がついているかどうかである。図2は、各代理店を様々な項目(提案力・スペック機能、製品の取り扱い範囲・レベル、等)で5点満点で評価した結果と、それぞれの代理店へのマージンを示したものである。代理店Aの総合評価は50点満点中49点であり、代理店Jの36点に比べると13点も高い。また、取引金額で比べても、代理店A(3,300百万円)は代理店J(1,800百万円)の約2倍であるにもかかわらず、代理店Aに対するマージンは11%で、代理店Jよりも5%低い。このように、取引金額に加えて評価でも劣る代理店がより大きなマージンを得ているケースは多く見られる。これは、提供マージンを決める際に代理店のパフォーマンスを体系的に反映する仕組みがないため、代理店の重要度と提供マージンの間の一貫性が欠如していることを如実に表している。

2

代理店ごとのパフォーマンス評価とマージン率

	代理店A	代理店B	代理店C	代理店D	代理店E	代理店F	代理店G	代理店H	代理店I	代理店J
提案力・スペック機能	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
製品の取り扱い範囲・レベル	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
専用システムによる発注	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3
在庫購入量	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3
.....	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
....	5	5	5	3	4	3	3	3	4	5
..	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3
総合評価(50点満点)	49	49	46	45	45	44	44	40	38	36

取引金額(百万円)	3,300	1,800	2,000	4,200	1,700	2,300	1,700	1,700	2,000	1,800
代理店マージン	11%	12%	13%	15%	12%	13%	12%	12%	15%	16%

出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 2

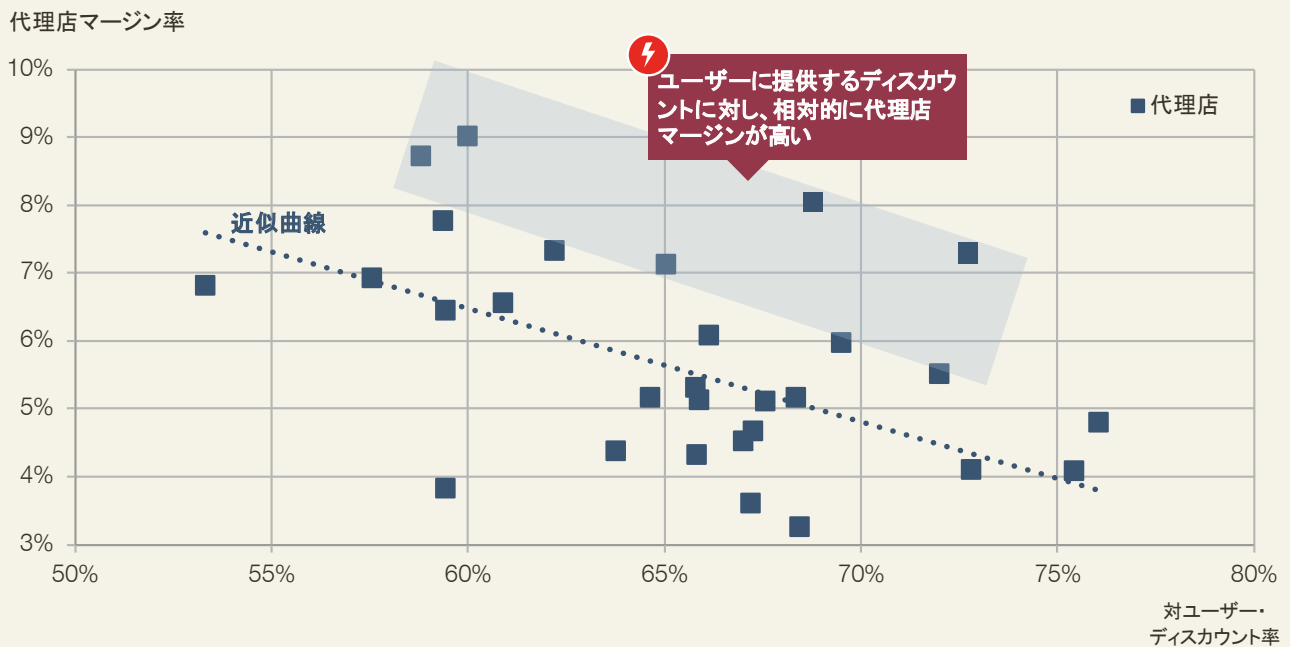
代理店に対する追加ディスカウントの監督不行き届き

ここまでの議論は、ユーザーに対して提供したディスカウントの原資は、原則全てメーカーが負担する取引制度についてのものであった。但し、ユーザーに提供したディスカウントの負担分をメーカーと代理店で折半する取引制度を採用するケースもある。その場合も、双方のディスカウント負担割合を合理的に取引制度上で規定しこれを適切に管理しないと、当初の目論見とは異なり、ディスカウントのメーカー負担が大きくなる取引が頻発することとなる。図3は代理店のマージン率と、その時の対ユーザー・ディスカウント率を、代理店ごとにプロットしたものであるが、正にこの現象が起こっている。この会社は、ユーザーに対するディスカウントの一定割合を代理店に負担させており、対ユーザー・ディスカウント率が高くなるほど、代理店のディスカウント負担割合が増え、獲得するマージンが低くなるよう取引制度をデザインしていた。図3の近似曲線が右肩下がりの直線になっている

2

のはそのためである。ところが、近似曲線よりも明らかに高い箇所(水色の帯)にも複数の代理店がプロットされている。これらは、エンドユーザーに高いディスカウントを提供しているにもかかわらず、自らも高いマージンを享受する代理店(その分、メーカーのマージンが低い)の存在を表している。このような現象がみられる場合は、制度設計そのものに改善の必要性があるか、もしくは制度設計そのものは妥当であったとしても、その運用・管理面での課題を抱えていることになる。

対ユーザー・ディスカウント率と代理店マージンの分布



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 3

多階層取引における代理店マージンの既得権益化

業界によっては1次代理店、2次代理店、3次代理店、といったように、商流に複数の代理店が介在するケースも多く見られるが、そのような多階層取引においては商流が非常に複雑であるため、代理店ごとのマージン把握は困難を極める。多階層取引における典型的な問題としては、①中間に介在する代理店数が増えると、代理店に対する総マージンが著しく増加する、②中間層の代理店への提供マージンが相対的に大きくなる、③マージンが既得権益化しており、マージンに見合う機能や役割を中間層の代理店が果たしていない、の3つが挙げられる。

3

中でも③は特に問題である。中間層の代理店の明確な役割としては、直接取引しない零細な販売店への与信機能のみであったりすることも多い。メーカーも“昔からの付き合い”で2次代理店や3次代理店を使っており、歴史的背景から止めることが出来ないと頭から決めこんでいる節がある。また、代理店に提供するマージン率を“昔からの経緯”で決めており、体系的なマージン決定プロセスが明らかに欠如している。さらに、子会社を2次代理店として使っているケースもあり、そのような2次代理店に対して余計にマージンを支払っているケースも見られる。このように、卸売業としての機能を果たさない中間層の代理店を経由する商流は、その機能に見合った少額のマージン提供にとどめるか、場合によっては廃止を検討する必要がある。

3. 取引制度の最適化

では、こういった取引制度の課題をどのように解決すべきか。新制度の設計と導入準備に分けて弊社のアプローチを紹介したい。

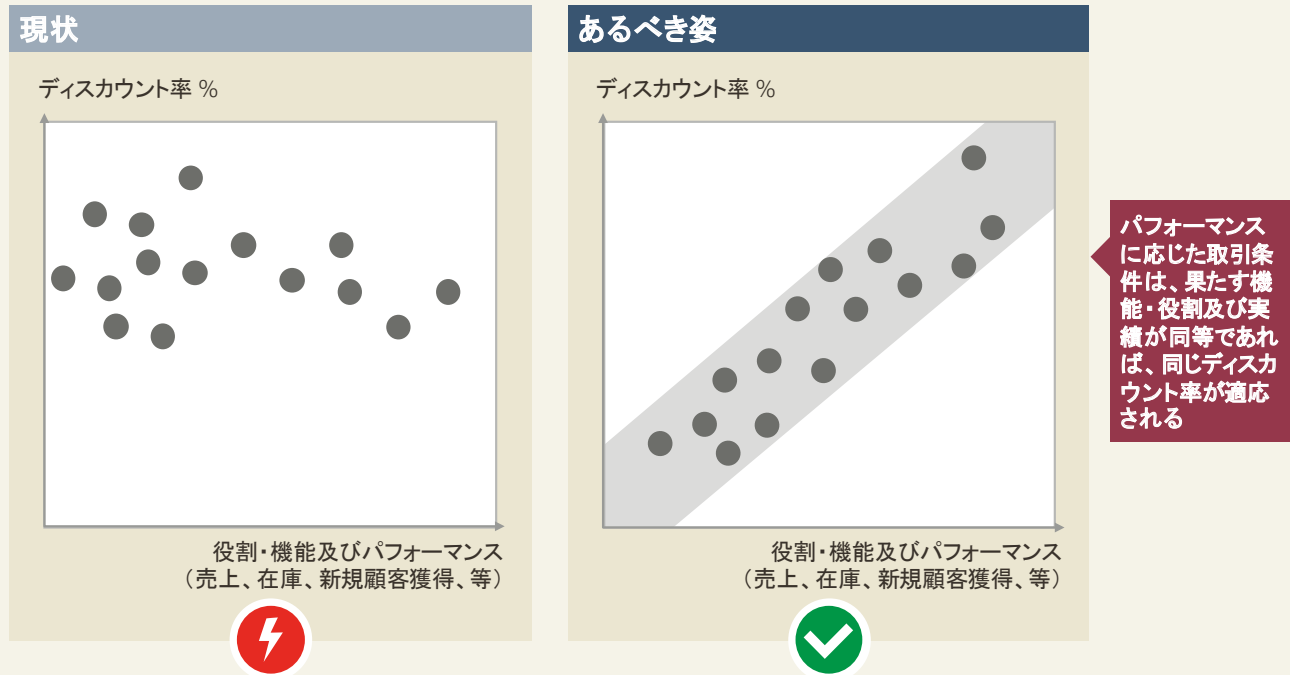
3.1 新取引制度の設計

対代理店の販売価格が明確なルールの下で自動的に設定される仕組みを構築する。ここでの明確なルールとは、「代理店の実績および果たす機能と役割」に応じてマージンが決定される仕組みを意味する。つまり、本来のあるべき姿とは図4(右)に示したように、横軸に代理店の実績や機能と役割、縦軸に提供マージン率(つまりディスカウント率)をプロットすると、中央の帯域上に全てのドットが集約されることになる。ところが、実際のデータを分析してみると、往々にして左図のような結果となる。これを右図の状態に移行するのは容易ではなく、会社としての十分な覚悟と周到な準備が必要であるが、達成できた場合のメリットは極めて大きい。メーカーにとってのメリットとしては、主に以下の4つがある。

- 継続的な利益成長を可能にする価格設定・管理の実現
- 不必要に提供しているマージン(ディスカウント)の削減
- 自社の営業戦略として規定したアクション実行への適切な動機付け
- 代理店の評価基準の明確化および優良代理店との信頼関係の強化

3

代理店のパフォーマンスに応じた取引条件



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 4

ただし新取引制度を成功させるためには、メーカーと代理店の双方にWin-Winの関係をもたらす制度でなければならない。代理店にとっての新取引制度のあるべき姿として、少なくとも以下3つの条件を満たす必要がある。

- 報酬を得るための評価基準の公平性と透明性
- 取引制度の十分な理解を担保する簡潔性と明快性
- 貢献度合が高いほど、より大きな報酬が得られる仕組み(貢献度が高い代理店は現状以上に多くの報酬を獲得することが可能)

メーカーと代理店の双方にとってのメリットを実現するためには、取引制度設計において以下の4つの要素を十分に吟味し、決定しなければならない(図5)。

3

1. 幅(ディスカウント・リベートのタイプ)

代理店に対する報酬の与え方には複数の手段があり、標準ディスカウント、追加ディスカウント、リベートの3つに分類される。「幅」とは、この3つのうちのどれをどの程度の割合で取引制度に盛り込むかを決定することである。ディスカウントとリベートは性質こそ似ているが、代理店に与えるインセンティブの効果は異なる。ディスカウントは取引の時点で無条件に与える値引きであるのに対して、リベートは相手が当初取り決めた条件を満たす実績を上げた場合にのみ提供される条件付きの値引きと考えることができる。一般論としては、結果的に同額のディスカウントを提供する場合でも、条件付きの値引きであるリベートの方が代理店に対してインセンティブが効果的に働くようにすることが可能なため、メーカーにとっては有利である。よって、制度設計においては、ディスカウントとリベートの適切な配分を考慮する必要がある。

2. 深さ(許容するディスカウント・リベートの大きさ)

標準ディスカウント、追加ディスカウント、リベートを全て広義のディスカウントとして捉えた場合の最終的な割引率を意味する。当然ながら、代理店全体に対して、または個々の代理店に対して、合計何%の割引を与えるのか(すなわち、代理店が享受するマージンは何%なのか)は極めて重要であり、入念な分析を行った上で決定する必要がある。そのためには、まずアカウントごとに現状のディスカウントの「深さ」を把握する必要があるが、これは多くのケースにおいて容易ではない。膨大な数の追加ディスカウントやリベートが様々な形で追加提供されており、必ずしもこれらを全て差し引いたトリプルネット価格(あるいは総ディスカウント)を計算できるようにはなっていないためである。標準ディスカウント、追加ディスカウント、リベートの管轄部署が異なる場合は特に問題となる。この場合、分析に必要なデータが異なる部署に分かれて存在しているため、これらを統合して代理店ごとの総ディスカウントを把握することから始めなくてはならない。

3. ドライバー(ディスカウント差別化の基準)

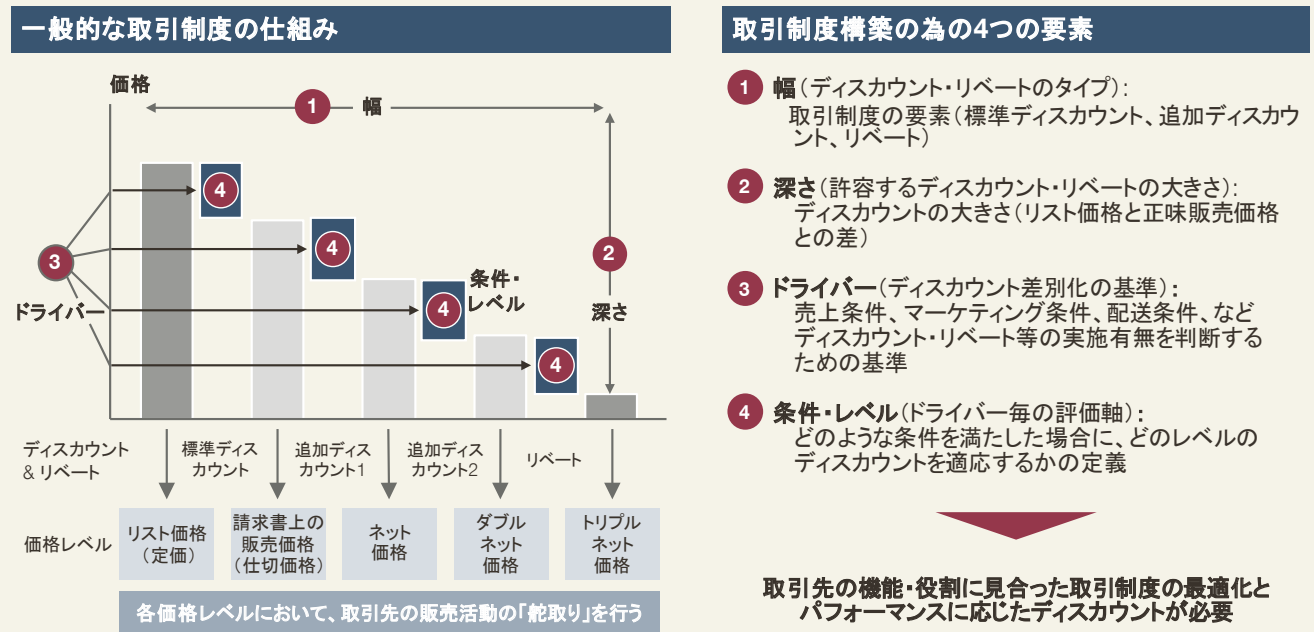
どのように代理店を評価し、報酬を与えるかという基準であり、取引制度上の最も重要な要素となる。このドライバーが代理店の実績や機能・役割を評価する切り口となるため、このドライバーの設定が取引制度構築における成功の鍵を握る。ドライバーの例としては、図2で例示した評価項目の他に、代理店の売上規模、顧客維持・新規顧客開拓能力、製品知識、緊急対応力、物流効率化への貢献度、カバーエリア、自社へのロイヤリティの高さ、保守・メンテナンス対応力、など様々なものが考えられるが、このドライバーは全社戦略に沿ったものであることが望ましい。

4. 条件・レベル(ドライバー毎の評価軸)

どのような条件を満たした場合にどの程度のディスカウントを適応するかの定義であり、取引制度のモデル構築におけるパラメーター設定に相当する。これを決定するためには、シミュレーション・モデルの構築とその活用が必要となる。実際の取引制度設計では、このシミュレーション・モデルに妥当と思われる数値を入れ、その結果を検証するプロセスを繰り返し、納得感のある取引制度に仕上げていく。

3

取引制度最適化のフレームワーク



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図 5

3.2 新取引制度の導入準備

新取引制度を成功させ、実際に利益改善を実現するためには、制度導入の準備にも十分な配慮を行うべきである。制度導入の準備では、特にコミュニケーション戦略の立案が重要な要素となるが、これには代理店といった社外のステークホルダーに対するものだけでなく、社内に対するコミュニケーションも含まれる。

代理店との価格交渉を日々行っている営業や社内の関連部署が、取引制度改定の必要性について納得し、その内容を十分理解・実行できなければ、どれほど素晴らしい取引制度を構築しても画餅に終わってしまう。そのためには、制度構築のフェーズにおいて、徹底的なデータ分析と代理店に対する聞き取り調査から得られた現状課題を分かりやすい言葉で社内関係者に説明し、関連部署が事態の深刻さを「自分事」として捉え、「腹落ち」する必要がある。会社の経営層が社内のコミュニケーションを積極的にリードし、必要なサポートを与えるべきであることは言うまでもない。

4

代理店に対する取引制度変更の説明は、困難を伴う。現状どのような問題を抱える取引制度であっても、変化に対して抵抗を示す勢力は少なからず存在するのが世の常である。特に、既得権益を有する代理店からの反対の声は非常に大きい。メーカーはこういった反応を想定し、伝えるべき確固たるメッセージを準備しなければならない。取引制度の改定が自社と代理店の双方にとって有益であることを繰り返し強調し、取引制度の変更がなぜ今必要なのかの説得力のある説明を準備し、発信する。その中に、明確かつ公正なルール適用や、貢献度合が高い代理店の優遇といった、取引制度の重要な指針も盛り込むべきである。その上で、想定される反論に対し、どのように理路整然と切り返すべきなのかを事前に検討する。これにより、交渉のロールプレイが可能となり、切り返しの穴を早期に発見することが可能となる。

4. 結論と今後の展望

弊社が国内外で推進してきた数多くの取引制度最適化プロジェクトにおいては、不要なマージン提供を削減し、インセンティブ機能を活性化させることで、産業機器メーカーの売上向上に貢献してきた。その改善効果は凄まじく、通常2~4%ポイント程度の営業利益率改善を達成している。日本の産業機器メーカー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、むしろ価格面に目を向け、経営者を含む全社を挙げての取り組みが必要不可欠である。これにより、産業機器メーカー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
マネージングパートナー

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 代表取締役社長。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・産業機器メーカー、小売・消費財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
マネージャー

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。テクノロジー機器、生活家電、医療機器のメーカーに対する価格戦略、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、39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

39カ国 25 オフィス



年平均成長率 (1990年以降)

+18%



2019 年度売上高

約 358億円



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 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、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企業と同率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2020年まで7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企業と同率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&パートナーズはプライシングに関するアドバイザーとしては、グローバル・リーディング・ファームである。

BusinessWeek 誌

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戦略についてのスペシャリストである。

The Wall Street Journal 誌

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

出版者情報

出版者: サイモン・クチャー&パートナーズジャパン株式会社

著者: 山城 和人、蔵田 真也

ご注意

本資料の著作権は、サイモン・クチャー&パートナーズジャパン株式会社が所有しております。

本資料はクライアント様親展として、弊社よりお送りしております。そのため、弊社同業他社を含む外部企業への本資料の送付・開示はお控えください。

本資料の受領を持ちまして、本規約の適用となりますことを何卒ご理解ください。

資料の一部または全体について、弊社の事前確認なく複写・複製することもお控えください。

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

www.simon-kucher.com