



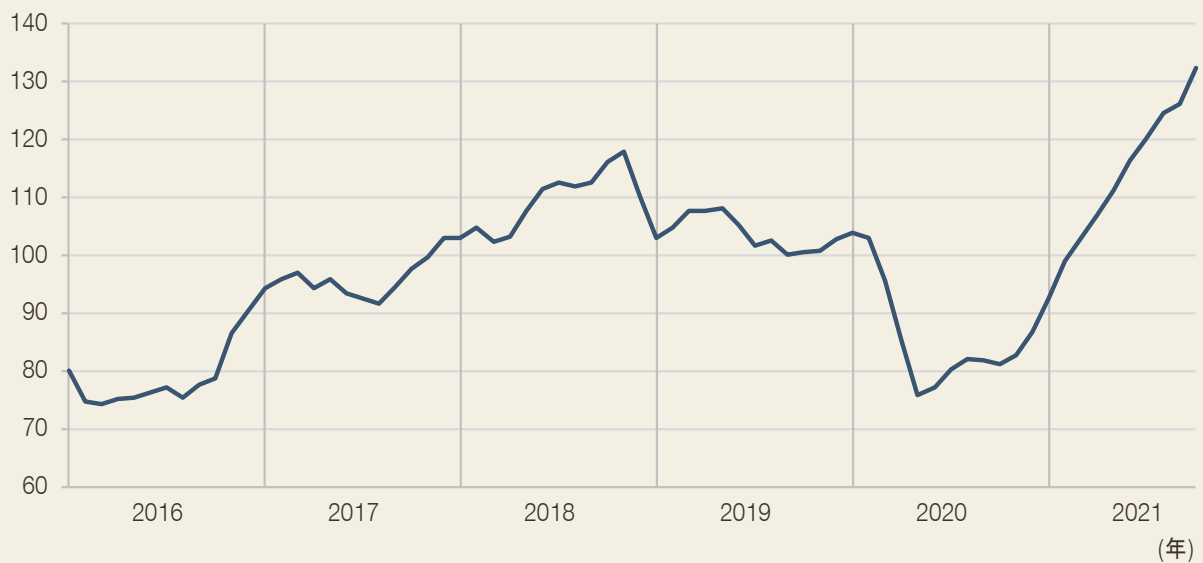
値上げを制する者が利益を制す： BtoB企業の値上げ戦略

山城 和人

日本企業は十分な値上げができていない。値上げによる利益拡大どころか、原材料価格、人件費、輸送費といった様々なコストが高騰している今日においても(図1)、これを価格に転嫁することすら出来ていない企業が数多く存在する。この傾向は主に営業による相対での価格交渉の結果、販売価格が決められるBtoB業界において顕著である。

企業物価指数の推移 (素材・原料)

企業物価指数 (2015年平均=100)



出典: 日本銀行「企業物価指数」を基にサイモン・クチャー&パートナーズが作成

図1

これには三つの理由がある。一つ目が、多くのケースで値上げの交渉にあたる営業のKPIに利益もしくは販売価格が含まれない、もしくは含まれる場合もこれらの指標が重視されていないことにある。売上や販売数量のみで営業が評価される場合は、営業に値上げを行うインセンティブは殆ど働かない。値上げに成功した場合、利益は大きく増加するのに対し、売上の増加はこれに比べて遥かに小さい。例として営業利益率が6%の事業の製品を10%値上げする場合を想定してみる。値上げが100%成功すると(予定通り価格が引き上げられ、販売数量も減少しない)、営業利益率は6%から14.5%と2.4倍に増える一方で、売上は1.1倍にしかならない。さらに、部分的に値上げが成功して利益が増加する場合であっても、販売数量と売上は減少する可能性がある。従って、売上や販売数量を重視する組織において値上げができないのは、ある意味当然のことといえる。こういったKPIの下では、組織は値上げに対し、時には嫌悪感に近い程の強い抵抗を示すため、平均販売価格や利益といった別のKPIを導入することが不可欠となる。

二つ目の理由は、値上げ経験の乏しさである。値下げは何の問題もなく実行でき、顧客に感謝されることすらあるのに対し、値上げは当然困難を伴う。その難易度は、製品の競争優位性、価格の透明性、価格の絶対額、スイッチングコスト等によって異なるが、大なり小なり顧客からの抵抗に直面するため、これをどのようにうまく対処するかには組織としての十分な経験が必要になる。この経験に乏しい企業は、交渉が失敗することによる売上減少のリスクを往々にして過大評価し、必要な値上げに踏み切れないことが多い。意を決して値上げを実行した場合も、顧客からの反論や苦情に適切に対処できずに失敗に終わり、社内において、値上げ＝悪手のイメージが定着し、ますます値上げを実行しようとしなくなる。

三つ目の理由が、値上げを行う際の体系的なアプローチと組織サポートの欠如にある。値上げを成功させるためには戦略と入念な準備が必要となるが、実際には納得性のある値上げの根拠や自社製品・サービスの訴求価値を特定することなく、単純な一律値上げを行っている実態がある。さらに、組織として交渉戦術の策定、顧客からの反論に対する切り返しの準備、交渉のテクニックのトレーニング、価格決裁のエスカレーションプロセスの規定等も行わないまま、値上げの交渉を営業個人に丸投げしてしまっている企業すらある。

では、ここまで述べてきた値上げの現状課題を踏まえて、企業は値上げの成功のために何を行うべきかに議論を移す。筆者は値上げの成功には以下の4つを実行すべきと考える。

- 1) 一貫性のある明確なコミュニケーション
- 2) 精緻に差別化された値上げ目標の設定
- 3) 値上げの正当な根拠の収集
- 4) 自社製品・サービスの価値訴求

これらについて、一つ一つ掘り下げて述べる。

1)一貫性のある明確なコミュニケーション

一貫性のある明確なコミュニケーションを行うためには、十分な価格改定の背景と根拠の説明を準備する必要がある。顧客に対して何を伝えるべきかのメッセージを定義するとともに、これとは逆に何については触れるべきでないかも明確化し、そのコミュニケーションのスタンスを社内に徹底する必要がある。また、プレスリリース等を含む、公のアナウンスを行うべきかどうかの意思決定も重要になる。特に産業向けの補修部品のような価格の透明性が著しく低い製品については、顧客が価格変更に必ずしも気付かない場合があるため、正式な値上げアナウンスメントの必要性をよく吟味すべきである。

2) 精緻に差別化された値上げ目標の設定

値上げを行う場合、多くの企業が一律の割合での値上げを行なおうとするが、これは良い策とは言えない。価格感度は製品毎、顧客毎に異なるため、値上げのターゲットも製品毎、顧客毎に十分差別化する必要がある。筆者の過去のコンサルティング経験では、多くのBtoB企業の現状の販売価格は、合理的な説明ができないほどに大きくばらつき、一貫性を欠いている。全く同一の製品の販売価格が顧客によって何倍もの開きがあることも決して珍しくない。値上げを行う際には、こういった矛盾する価格を本来あるべき水準に是正できるよう、目標とする値上げ幅を顧客毎に差別化して設定することを考慮すべきである。

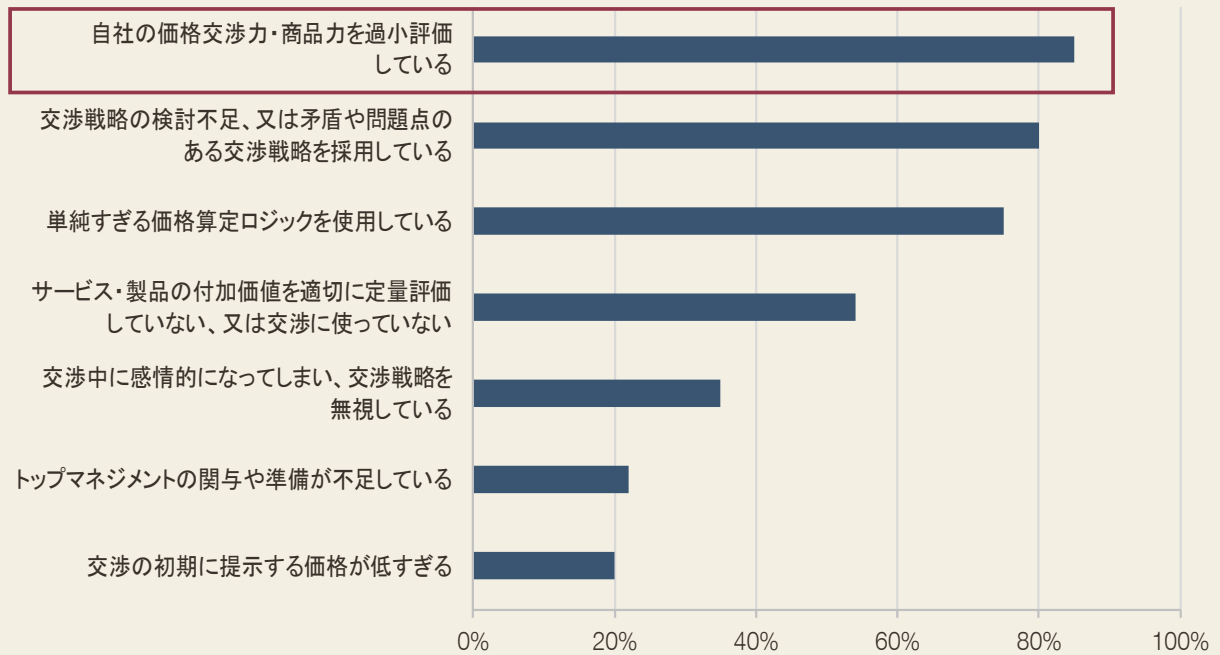
3) 値上げの正当な根拠の収集

値上げの説明を行う際に重要な役割を果たすのが、コスト増である。実際にコスト増を値上げの理由として用いないアナウンスメントは、筆者の経験上は殆ど存在しない。“利益を最大化するための値上げ”というメッセージは仮にそれが真の目的であったとしても顧客にとっては受け入れがたいため、コスト増を強調することになる。コストについて言及するのは必ずしも原材料費の高騰だけでなく、人件費、輸送費、為替、規制等、可能な限り正当化可能なコスト増の要因を特定し、これらを客観的なエビデンスでサポートすべきと考える。

4) 自社製品・サービスの価値訴求

最後の重要なポイントが、自社の製品やサービスの付加価値と有用性を明快かつ一貫したロジックで伝えることである。値上げは、顧客にとっては当然ネガティブなメッセージとなる。ネガティブなメッセージを伝える際は、自社の製品やサービスの価値を併せて伝えることにより、顧客が抱く負の認識を弱められるように努めるべきである。サイモン・クチャーは過去に、価格交渉における課題について調査を実施したことがある(図2)。その際に特定された課題として最も多かったのが、“自社の価格交渉力・商品力を過小評価する”というものであった。値上げの交渉を行う際は、価格交渉力・商品力の過小評価に陥らないよう、自社の製品・サービスの優位性や顧客に対する価値を再認識した上で交渉に臨み、これらをきちんと顧客にコミュニケーションすべきである。

価格交渉における典型的な課題： 価格交渉において各項目が当てはまる割合



出典: BtoB業界に属する100社以上の企業へのプロジェクト経験を基にサイモン・クチャーアンドパートナーズが作成

図2

産業機器、半導体、化学、建設材料、自動車部品等の様々な業界において、コストの上昇が懸念されるなか、企業の利益拡大は値上げの成功にかかっているといっても過言ではない。確かに値上げは困難を伴うものである。しかし、それゆえに企業の真の力量が値上げの実行の可否によって試されているとも言える。

サイモン・クチャーはこれまで数多くの企業に対して、製品やサービスの値上げの実行をサポートしてきた。特にBtoB業界の場合は、上記の4つの点を適切に実行に移すことができれば、販売数量を殆ど減らすことなく価格の引き上げを達成できている。値上げによる売上や販売数量の減少を過度に恐れてこれを躊躇するのではなく、利益の拡大に向けた積極的な値上げに取り組めるような経営方針の転換が、日本企業にもなされることを期待して止まない。

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：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、40のオフィスに1,700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

40 オフィス 26 各国



年平均成長率 (1990年以降)

+17%



2021 年度売上高

574.9億円



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、フィンランド ヘルシンキ、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、ノルウェー オスロ、ポーランド ワルシャワ、スペイン パルセロナ、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

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・産業機器メーカー、輸送機器、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。日本における価格戦略コンサルティングの第一人者として、多くの執筆、講演を行う。

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

出版者情報:

出版者: 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

著者: 山城 和人

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

kazuto.yamashiro@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com