



プライシングがもたらすBtoB業界の 飛躍的な利益改善

プロジェクト型案件における戦略的プライシングガイドラインの導入

山城 和人
蔵田 真也

Contents

1. はじめに.....	3
2. プロジェクトプライシングに見られる典型的な課題.....	4
2.1 価格目標の設定プロセスの形骸化.....	4
2.2 価格差別化の不徹底.....	6
2.3 価格管理の一貫性の欠如.....	7
2.4 価格設定における過去案件や経験への過度な依存.....	8
3. 目標販売価格設定ガイドラインの導入.....	10
4. 価格改善による利益拡大に向けて.....	12
著者紹介.....	13

1. はじめに

日本はバブル崩壊以降、低経済成長から脱却できず、失われた30年とも言われる時代を迎えている。少なくともここ30年、日本企業の利益率はグローバルの平均と比べ恒常的に2%~5%程度低い。OECDによる最近の調査では、購買力平価ベースでの現在の日本企業の平均賃金はOECD加盟の35か国のうち22位で、韓国より37万9000円低いという結果となった¹。

こういった日本企業の低迷は複合的な理由からもたらされているが、筆者はその大きな要因の一つにプライシングの問題があると考え。日本では未だに多くの企業が、右肩上がりの成長を遂げていた古き良き時代の成功体験から完全には脱却できておらず、シェア至上主義に囚われている。コンサルティング・プロジェクトで企業の経営指標として何を最も重んじているかを経営幹部に対して調査を行うと、市場シェア、販売数量といった指標が利益よりも圧倒的に重視されている現実を目にし、驚かされる。この傾向は特に、産業機器、ハイテク、化学、建設材料といったBtoB企業に顕著である。本稿では、利益創出の源泉であるプライシングについて、BtoB企業の典型的な課題を事例も含めて取り上げ、その解決の方向性を示したい。

エンジニアリング業界や建設業界における大規模な工事案件や、IT業界におけるシステム導入案件、あるいは、製造業での主要顧客への大型カスタム案件などは、案件毎にコストを見積もって、そこにマージンを上乗せすることで価格設定されるのが一般的である。このような案件は、1件あたりの売上・利益の規模が大きく、また、その分リスクも大きいため、価格設定は慎重に検討すべき最重要事項のはずだが、多くの企業において、営業担当者（あるいは価格見積担当者）の経験や勘に基づいた属人的な価格設定が行われているのが実態である。

上述したタイプの案件（又はプロジェクト）の価格設定（以後、プロジェクトプライシングと呼ぶ）は、過去に類似した案件が存在する場合はあるものの、基本的には案件の一件一件がユニークであるため、画一的なルールを適用することは出来ない。競合の価格や様々なリスク要因、顧客との関係性、さらには顧客の“ネゴ代”なども考慮して価格を設定しなければならない。しかも、顧客に提示した初回の価格のまま契約締結に至ることは稀であり、大抵は商談を重ねていく中で最終的な取引価格が決定される。随意契約ではなく競争入札の方が一般的な業界も多く、競争環境は厳しさを増している。

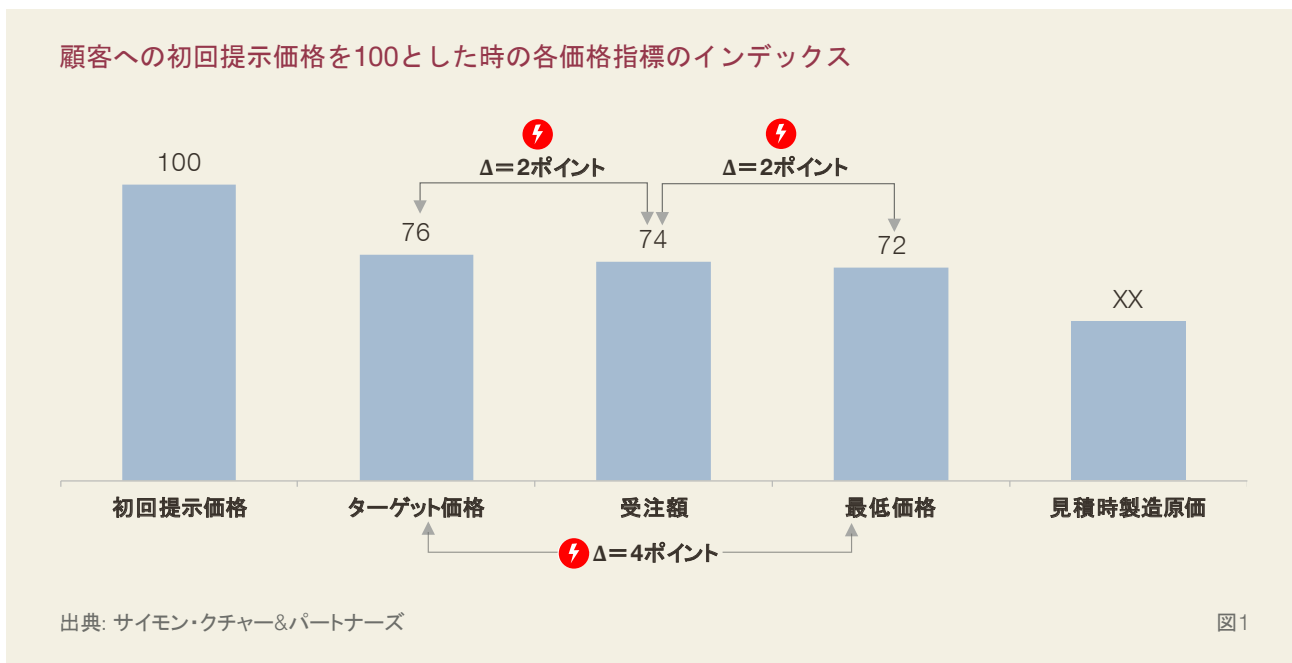
このような状況に鑑みると、**営業担当者の直感や経験に基づかない体系的なプロジェクトプライシングの導入が急務**であると考え。従って、以降はBtoBのプライシングの中でも、このプロジェクトプライシングに焦点を当て、議論を進めていく。

2. プロジェクトプライシングに見られる典型的な課題

2.1 価格目標の設定プロセスの形骸化

企業によっては案件毎に価格(マージン)目標を設定している場合があるが、その設定プロセス自体が全く機能していないケースが見られる。

あるエンジニアリング会社Xでは、案件ごとにターゲット価格と最低価格を設定することがルール化されていた。そこで、この会社が過去1年間に受注した全案件について、顧客への初回提示価格を100とした時の各価格指標を算出してみたところ、ターゲット価格と受注額の間は僅か2ポイントしか変わらず、最低価格と受注額も2ポイントしか差が無かった(図1)。



案件毎に詳しく調べてみると、ある案件Aの社内見積資料には、ターゲット価格と最低価格の欄に同じ金額が記載されており、その金額は営業部隊がヒアリングしてきた顧客予算とも一致していた(図2(上))。営業支社全体の社内見積リストを確認したところ、最低価格が空欄であり、しかも、ターゲット価格と受注額が全案件について完全に一致していた(図2(下))。これではターゲット価格と最低価格が予定調和であり、設定する意味がない。

社内見積資料の例

案件A

(株)XXX様 YYY取替工事		
顧客予算 (千円)	ターゲット価格 (千円)	最低価格 (千円)
218,000	218,000	218,000

ターゲット価格と最低価格が同額であり、さらに顧客予算とも同じ金額になっている

ある営業支社における案件毎の見積リスト

案件番号	案件名	受注額 (千円)	ターゲット価格 (千円)	最低価格 (千円)
A12245	A社XXX改修工事	200,000	200,000	未設定
B12345	B社YYY取付工事	802,000	802,000	未設定
F22445	F社ZZZ更新工事	583,000	583,000	未設定
A22023

最低価格が設定されていない

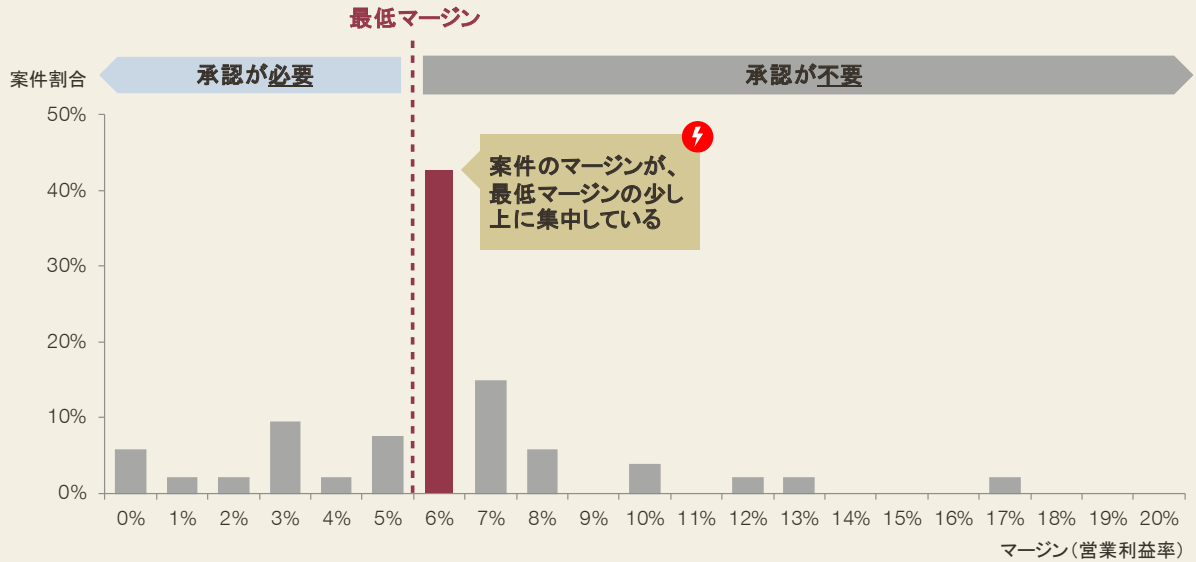
ターゲット価格と受注額が完全に一致

出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図2

案件価格の「最低マージン」を社内で規定している会社もあるが、「最低マージン」のみを価格管理指標として用いた場合、極めて大きな問題を引き起こすリスクがある。図3は、案件の「最低マージン」のみが規定されている企業Yにおいて、価格見積が行われた全案件のマージンの分布を示しているが、これを見ると、「最低マージン」である6%付近に全取引の4割強が集中し、あたかも中央値のように見える現象が見て取れる。「最低マージン」を下回る価格設定を行う際に特別な承認・決裁を必要とする場合は、最低マージンに価格設定が集中する傾向がさらに強くなる。これは、現状の価格管理における仕組みの“まずさ”が引き起こした典型的な現象といえる。「最低マージン」は本来、価格設定を行う上で最低限クリアしなくてはならない、文字通り“最低”のマージンであるべきで、設定マージンの中央値は6%よりも遥かに高いところになくなくてはならない。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、不適切な価格のガイドライン設定が営業の誤った行動様式を引き起こし、利益を取りこぼす原因となっている例を目にすることが驚くほど多い。

価格見積が行われた案件のマージン分布



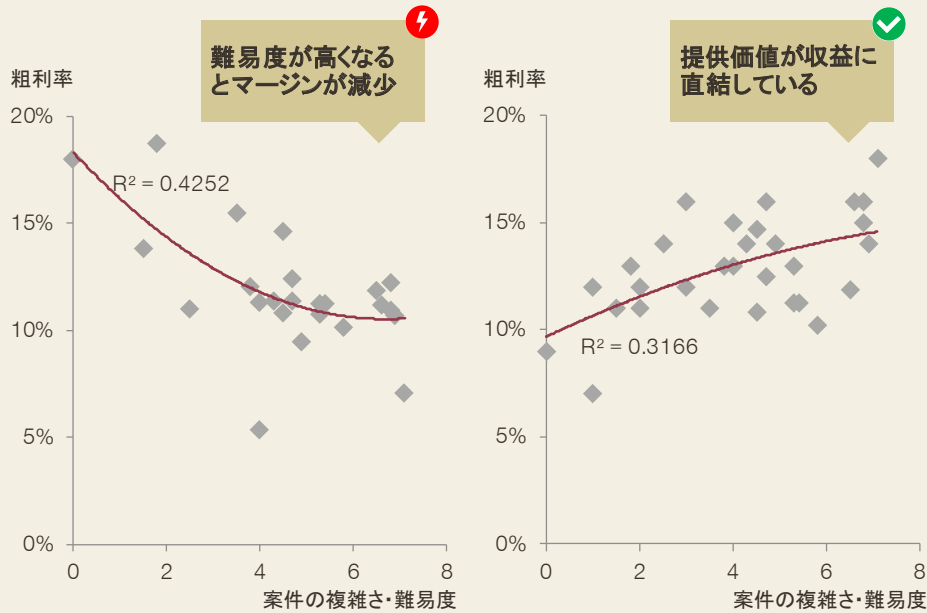
出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図3

2.2 価格差別化の不徹底

案件が複雑なほど、また、難易度が高いほど、案件の競争優位性は高く、顧客への提供価値も上がるため、コストに上乘せするマージンに強気な設定が出来るはずである。ところがプライシングに問題を抱える企業では、これとは反対の現象が起こる。図4は、プロジェクトが完了した全案件について、クライアント企業の有識者に案件の複雑さと難易度をスコアリングしてもらい、その総合スコアと粗利率を案件毎にプロットしたものである。これを見ると、複雑さ・難易度が高い案件の方が明らかに粗利率が低くなっており、案件ごとの価格の差別化が適切に行われていないことを強く示唆している。本来であれば図4(右)のような右肩上がりの相関曲線となり、顧客への提供価値が自社の収益に直結するような価格設定を行うべきである。

案件の複雑さ・難易度と粗利率の相関性



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

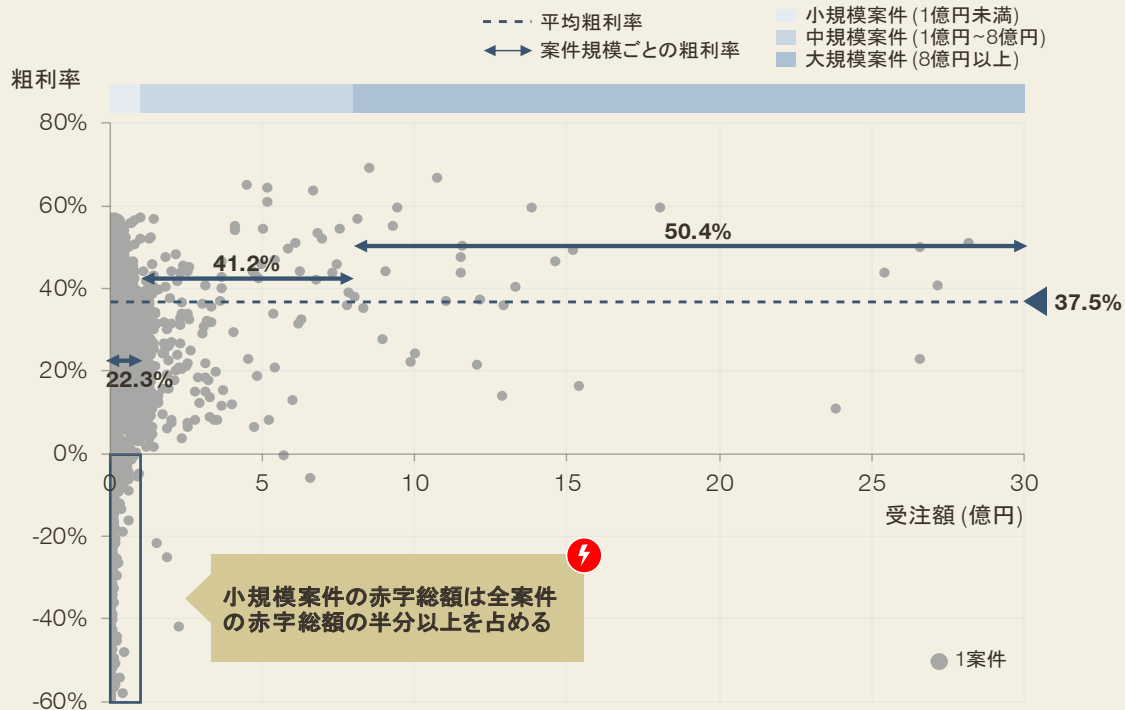
図4

2.3 価格管理の一貫性の欠如

図5は、ある企業Zが1年間に受注した全補修案件の案件規模(受注額)と粗利率をプロットしたものである。また、受注額に応じて案件を大規模、中規模、小規模の3つに分類し、それぞれの案件規模における平均粗利率も示した。この分析により、当該企業が抱えるプロジェクトプライシング上の様々な問題が見えてくる。

1つ目の問題は、案件規模が小さいほど粗利率のバラつきが大きくなっている点である。多少のバラつきは致し方ないものの、粗利率が-60%から60%までバラついているのは異常である。2つ目の問題は、小規模案件が粗利率ベースで赤字の案件を多く有する点である。小規模案件の赤字総額を計算したところ、全案件の赤字総額の半分以上を占めることが明らかになった。3つ目の問題は、案件規模が小さくなるほど粗利率が低下している点である。通常は、案件規模が大きくなるほどマージンを優遇すべきと考えられるが、当該企業では、案件規模と粗利率の関係性の逆転現象が起こっていた。

案件間の粗利率のばらつき



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図5

ここで忘れてはならないのが、分析した案件は全て補修案件だったことである。アフターセールス分野は一般に粗利率が高いため、このような事態は到底許容されるものではない。当該企業は上述した分析を以前に行ったことがなく、我々の分析結果は驚きを持って迎えられた。

では一体なぜ、補修案件にも拘らず、案件規模が小さいほど粗利率が低くなっているのだろうか。それは、1.社内に適切な価格設定のガイドラインがない、2.社内リソースが不足しており、案件の見積業務(及び顧客との価格交渉)が手薄になっている、3.案件の粗利率を契約締結後にモニタリングし、改善策を提案する人がいない、等の要因が複雑に絡み合い、案件が小規模になるほど価格管理が杜撰になっていたためである。

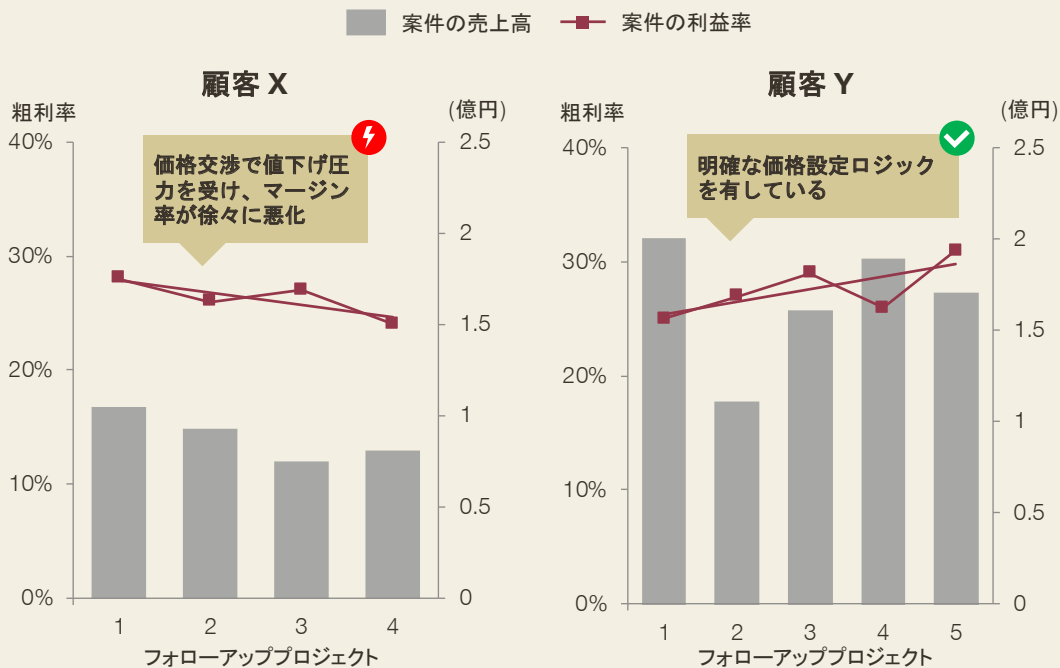
2.4 価格設定における過去案件や経験への過度な依存

社内に適切な価格設定ガイドラインを有していないと、図6(左)のように、継続案件を受注する度に徐々に利益率が悪化する事態を招いてしまう。この結果は、営業担当者の行動原理を考えれば容易に説明できる。— コストに対してマージンをどの程度載せるのが正解なのかが分からないので、まずは、同じ顧客に対して同じ仕様の案件実績があるかどうかを調べる。実績が

ある場合には、基本的に前回と同じマージン率を適用する。実績がない場合には、別の顧客に対して同仕様の案件で適用されたマージン率を参照する。顧客が過去の価格をどの程度チェックしているかは分からないが、顧客に指摘されると説明に困ってしまうので、過去価格もしくは過去マージン率と同じになるよう設定する。材料費高騰以外の理由で価格を上げようとする、顧客の怒りを買ってしまう、最悪、失注してしまうので、価格を上げようとは全く思わない – このようことを繰り返していると、継続案件の価格交渉の度に顧客から値下げ圧力を受けるため、マージン率が徐々に悪化してしまう。そして、参照した過去案件のマージン率が悪い場合、次の案件のマージン率を適正化しようとするインセンティブが働かないため、将来、マージン率が悪化することはあっても改善する可能性は極めて薄い。

プロジェクト実績があるメーカーと継続的に取引することは、顧客にとっても相対的なリスク減というメリットをもたらす。さらに、メーカーが特定の顧客に入り込むことにより蓄積した知識や経験は顧客にとって価値があり、スイッチングコストを高める。従って、本来であれば図7(右)のように、顧客との関係構築の過程で、継続案件のマージンも改善されていくような価格設定を行うべきである。

継続案件の回数と粗利率の相関性



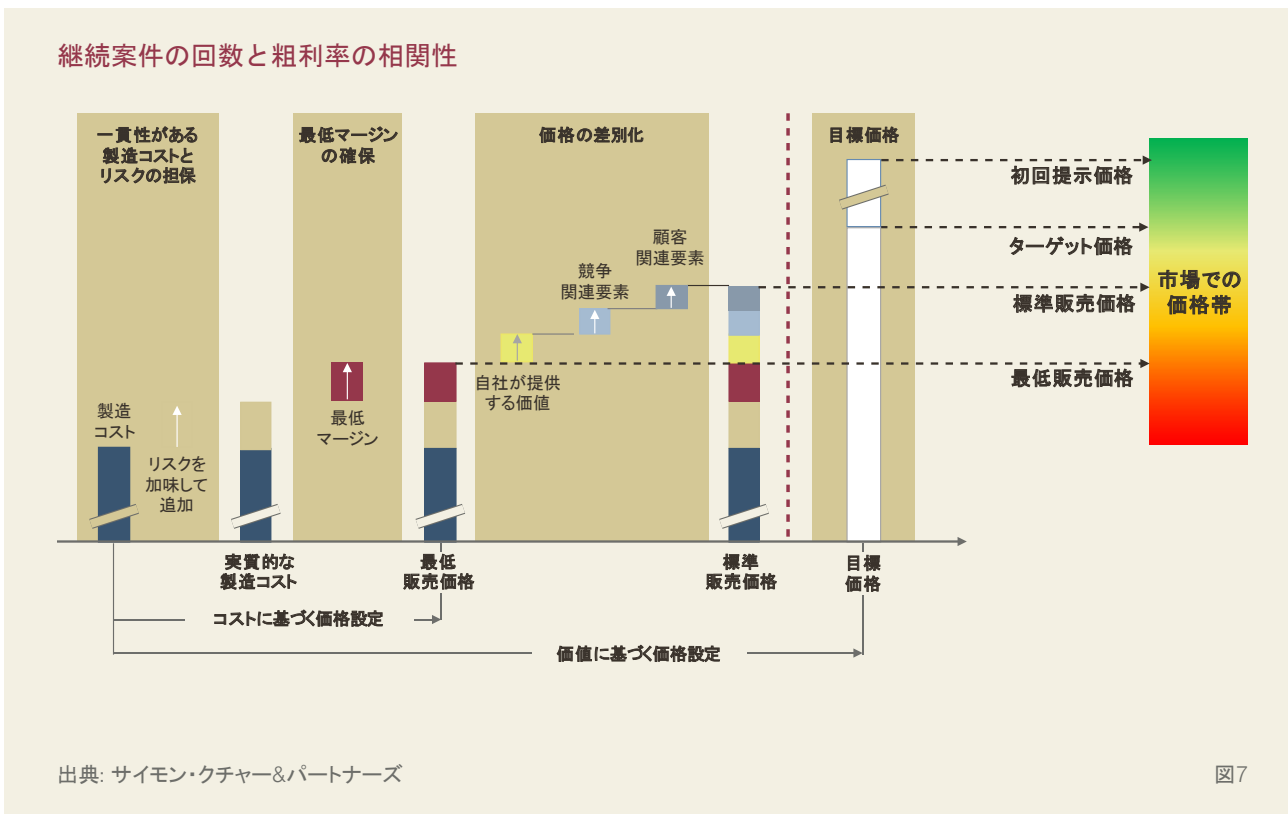
出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図6

3. 目標販売価格設定ガイドラインの導入

では、こういったプロジェクトプライシングにおける課題に対してどのようにアプローチし、利益改善を図っていくべきか。自社が置かれている状況によって取り組むべき課題は異なるだろうが、ここでは、弊社がこれまで実施してきた多数のプロジェクトにおいて、優先度・重要度ともに高く、かつ利益改善効果も高かった「目標販売価格設定ガイドラインの導入」を紹介する。

図7に、弊社が推奨する価格設定ガイドラインの概念図を示す。ガイドラインは1つの目標価格のみを規定するのではなく、例えば「この価格で受注できれば、全取引のうち上位10%に相当」するようなターゲット価格、標準的な販売価格、「この価格を下回る場合は受注しない」という最低販売価格の3つの価格を算出し、価格の“レンジ”として規定するのが望ましい。この価格レンジを営業が把握することで、上述したような“一つの価格ポイントに吸い寄せられる現象”を回避することが出来る。最低販売価格は、様々な外的・内的リスク要因を加味した上で実質的な製造コストを算出後、予め社内規定した“絶対死守すべき”最低マージンを載せることで決定する。そして、標準的な販売価格は、①自社が提供する価値(案件関連要素)、②競争関連要素、③顧客関連要素をそれぞれ評価し、最低販売価格に上乘せるマージンを体系的に差別化することで導出する。



それでは、どういう要素でマージンを差別化すれば良いだろうか。この価格の差別化要素(価格ドライバーと呼ぶ)は一般化するのが難しいが、ここでは価格ドライバーの代表的な例を列挙する。

① 案件関連要素

- 製品区分: 製品特性や価値の差異を反映する製品区分
- 内製品の比率: 製品の製造コスト合計額に占める内製品の割合
- 役務比率: 工事などの役務を伴う案件の場合、コスト合計額に占める役務費の割合
- 案件の複雑さ・難易度: 取付工事などの役務を伴う案件の場合、製品取付がどの程度困難であるか
- 案件の重要度・緊急性: 顧客にどの程度寄与する案件か、どの程度緊急を要するのか
- 部品販売数量・案件規模
- 販路: 直接販売、間接販売
- 受注支社・地域: 案件を担当する営業支社、顧客事業所の地域

② 競争関連要素

- 特命・競争: 競争相手が存在するか、入札方式か

③ 顧客関連要素

- 顧客業界: 顧客の事業範囲
- 新規・既存顧客: 新規顧客であるか否か

この価格ドライバーの設定が、目標販売価格設定ガイドライン構築における胆の部分となる。重要なのは、業界や業種の特性だけでなく、自社の営業方針や価格のポジショニング等を十分に吟味して最適なドライバーを定義することである。

ドライバーを定義した後は、各ドライバーのマージンレベルを決定する。そのためには、ガイドラインを導入した際に、新たなターゲット、標準、最低販売価格が今までの実績販売価格と比較してどうなるのか、また自社や顧客にどれほどの財務インパクトがあるのかをシミュレーションする必要がある。シミュレーション結果が出たら、ワークショップで社内関係者と共有し、自社の売上に対するインパクトは十分なのか、顧客毎の販売価格の変更は妥当なのか、価格変更は十分に実現可能なのか、等を検証し、価格ドライバー毎のマージンレベルを微調整する。この作業を繰り返すことで、ガイドラインを最終化していく。

こうして構築したガイドラインにより、製品属性・顧客属性・案件属性に応じて目標販売価格を体系的に導出し、価格レンジを営業に提示することが可能になる。企業によっては、価格の見積業務と顧客への営業活動の両方を営業が担当していることがあるが、このガイドラインを導入することで経験や勘による属人的な値付けから解放され、本来の職務である営業活動に集中することが出来るようになる。

4. 価格改善による利益拡大に向けて

ここまで議論したプロジェクトプライシングにおける課題は、多くの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、企業は利益を改善できる機会を豊富に有す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、上記のプロジェクトプライシングの導入により、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。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削減より、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、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



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、重工業メーカー、SaaS企業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)

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、蔵田 真也

Simon-Kucher & Partners

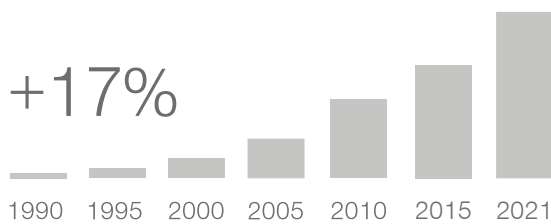
サイモン・クチャーは、27カ国に1,900人以上の社員を擁するグローバル・コンサルティングファームです。私共は、目に見える形でクライアントの売上、利益の成長を支援します。

そのために、戦略、マーケティング、プライシング、セールスの4つの領域での最適化を行い、他のいかなるファームよりも成長に寄与しているものと自負しております。

35年以上にわたり、マネタイゼーションに関する幅広いテーマで経験を積んでおり、弊社のエキスパートは、あらゆる業界、規模の企業を対象に活動しています。

私たちのプロジェクトを通じて、クライアントは利益率を平均100~500ベースポイント向上させており、世界有数のプライシングアドバイザーとしても評価されています。

年平均成長率 (1990年以降)



2021 年度売上高

442.6 百万ユーロ



海外拠点

27 国・ 42 オフィス



プロジェクトがもたらす平均ROS改善率

+2~4% ポイント



グローバルプロジェクトにおける専門知識

80 国



事業戦略のグローバルエキスパート

Financial Times 誌

マーケティング、ブランディング & プライシング

Financial Times 誌: 英国のベスト経営コンサルタントリスト、シルバー部門に選ばれる(2022年)

brand eins/Statista 誌

マーケティング、ブランディング、プライシング、セールス、アフターセールス、CRM

brand eins/Statista 誌特別号: ドイツのベストコンサルティング会社1位に選ばれる(2022年)

Finanz und Wirtschaft 誌

マーケティング、ブランディング、プライシング、セールス、アフターセールス、CRM、アナリティクス、ビッグデータ

Finanz und Wirtschaft 誌: スイスのベスト経営コンサルタント調査でマーケティング、ブランディング、プライシング/セールス、アフターセールス、CRM部門で5つ星評価、アナリティクスとビッグデータ部門で4つ星評価(2021年)

Forbes 誌

マーケティング、ブランディング & プライシング、セールス & CRM

Forbes 誌: 米国ベスト経営コンサルティングファーム調査で3つ星評価(2022年)

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・クチャーは現実的なコンサルタント会社で、非常に献身的で信頼できます。彼らは約束したサービスを提供します。

Bank Julius Baer & Co. Ltd. 執行役員

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・コラー

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

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