



不確実性を制するプライシング

化学業界において利益最大化を達成する7つの施策

山城 和人

蔵田 真也

Dr. Andrea Maessen

Jan Haemer

1. はじめに

化学製品のコモディティ化が進行している。添加物や顔料、樹脂といった伝統的なスペシャルティ製品ですらコモディティ化が進んでおり、原材料費、需要、販売価格の変動により大きな影響を受けるケースが増えている。このような状況下において化学メーカーがとりがちな対応は、オペレーションコストの削減や、新たな市場環境に応じたビジネスモデルへの転換、といったものである。

化学業界ではよく“Filling the plant”（工場の稼働率を上げよ）と言われる。あるポリオレフィンメーカーは、経営における優先順位は「第一にオペレーション、第二にイノベーション、営業・マーケティングは三番目」だと言う。しかし、営業・マーケティングの優先度を低くすれば、利益率はさらに悪化してしまうに違いない。中でも、プライシングの領域において、以下に説明する4つのトラップに嵌ってしまった場合、想定以上のコストがかかってしまう可能性がある。

2. 化学メーカーが陥りがちな4つのプライシングトラップ

タイムラグトラップ

一般に、市場環境が不安定な状況下であっても、フォーミュラを用いて原材料費の変動に応じて価格を調整すればリスクはないと考えられている。これは、マージン率を安定させるために、公表されている原材料のインデックスに製品価格を連動させるというものである。このアプローチは一見問題無いように思えるが、実は、インデックスの公表日の関係で、実際のコスト変動分が製品価格に反映されるまでに、通常、少なくとも1カ月のタイムラグが生じている。従って、原材料費が下がると思いがけない利益が生じ、逆に原材料費が上がると損失につながる。長期的に見るとこれらの利益と損失が相殺され、特に問題はないように思うかもしれないが、それは実は誤りである。サイモン・クチャーの試算では、上述したタイムラグによって、年間利益の約30%がコントロールできないものとなっているが、ここで注意しなければならないのは、原材料費が高騰している時は需要が増加しており、逆に原材料費が低下している時は需要が落ち着いている、という点である。そのため、原材料費が下がった際に得られる利益が、原材料費が上がった際の損失を補填することは出来ないのである。我々はこの現象を、フォーミュラ・プライシングにおける“タイムラグトラップ”と呼んでいる。

契約トラップ

次の例のように、契約書に記載されている価格条項にもトラップが潜んでいる。あるメーカーはコスト下落時に、自社の市場シェアを維持・拡大したいが

ために、過度に価格を引き下げて顧客と契約を締結した。その後、コストが上昇したが、価格変更可能期間について契約上の制限があったため、コスト上昇分を価格に転嫁させるのが遅れてしまった。さらに悪いことに、コスト上昇分による損失を補填する前に、コストが再び下落し始めた。その結果、これらのコスト変動が原因で、年間で5%ポイント以上、金額にして25億円以上の損失を出してしまった。これは、契約期間におけるコスト変動を考慮しておらず、価格変更に関する条項を契約書に記載していなかったことが原因である。

”プライシング・マシーン”トラップ

価格を上げるよう現場に指示すると、「既に値上げしています」という返答があるが、その値上げの効果が財務数値に全く現れてこない、というのはよくある話である。こういう事態が発生する理由の1つとして、営業チームは確かに値上げを行っているのだが、価格変更が可能なごく一部の取引に絞って値上げしている、という可能性を疑うべきである。別の理由としては、一部の製品は価格を引き上げたのだが、取引を失うリスクを回避するために他の製品を値下げしている可能性が考えられる。値上げすべきなのに逆に値下げしてしまう、という矛盾を回避するためには、プライシングがどのようなロジックに基づいているのかを現場が正しく理解し、また、プライシングツールの運用ルールを適切に設定することが重要である。しかし、これが難しいケースが多々ある。例えば、弊社のあるクライアントは、プライシングを徹底的に行うために、プライシングツールの構築に多大な労力を注いだにも拘わらず、出来上がったものは、プライシングのプロセスを減速させ、膨大なデータベースのメンテナンス作業を必要とし、その上、顧客の支払意思を全く反映していない“モンスター”プライシング・マシーンであった。このマシーンは組織内のほぼ全員から敬遠され、また、値上げという大イベントによって営業チーム全体の活動が数週間も滞ってしまった。このような状況下では、プライシングの改善を期待するのは難しい。

非主体性トラップ

ここで、貴社は「カスタマイゼーションや共同開発プロジェクトを行うスペシャルティ製品メーカーであり、長年にわたって顧客にとっての価値の向上に重点を置いてきた」と仮定しよう。従来、プライシングと言えば、市場環境の変化に応じて僅かな値上げを実施するか、あるいは値上げを見送って損失を受け入れるかの意思決定を年に一度の会議で行う程度であった。誰かが主体的に価格改善に取り組まなくとも、良好な利益率を維持してきたのである。しかし突如として、原料価格が不安定になり、利益率が悪化した結果、価格調整を頻繁に行う必要性に直面する。このような予期せぬ環境下では、(一時的な)販売量減少のリスクがあるとしても、誰かがオーナーシップを取り、主体的に価格改善を断行する必要がある。たとえ気が進まず、また、プライシングに不慣れだったとしても、プライシングチームを立ち上げ、値上げについて議論しなければならないのである。

3 アジャイルなプライシングと契約によるトラップの回避

これら4つのトラップを回避するために最も必要なものは、プライシングおよび契約締結における敏捷性である。迅速にプライシングを行い、契約を締結できる化学メーカーは、不安定な市場環境でも確実に乗り切ることができる。以下、プライシングと契約締結を迅速に行うために押さえておくべき7つのポイントを解説する。

1. 適切なプライシング頻度と契約期間を知る

スペシャルティ製品の場合は、インフレ率を反映させるために、通常、一年毎もしくは半年毎に価格改定される。しかし本当に必要とされるのは、製品価値と顧客の支払意思に焦点を当てた、製品ライフサイクル全体でのプライシングとその管理である。一方、コモディティ製品の場合は、市場環境の変化や激しいコスト変動に対応するために、プライシング頻度を高める必要がある。四半期毎もしくは毎月価格をチェックすることで、柔軟かつ継続的な価格調整が可能になる。時には価格調整率が二桁に及ぶ場合もあるかもしれないが、変化し続ける状況に即座に対応するためには、機動性の高いプライシングプロセスとモデルを持つことが非常に重要である。

2. 適切なプライシングモデルを採用する(フォーミュラを使うケースと使わないケースを見極める)

サプライヤーと顧客との依存関係が強い場合は、価格管理のためにフォーミュラを適用するのは良い選択である。例えば、双方の取引量が年間を通してほぼ変わらないとすると、フォーミュラを用いることで価格変動の影響は中和され、顧客との関係性も安定化する。また、異例なコスト上昇や市場の予想外の事態に対処するために、契約にいくつかの補足条項を設けることで、価格設定において一定の柔軟性を持たせることができる。一方、市場が需給関係に左右されるものであるほど、また、市場セグメントが細かく断片化しているほど、フォーミュラによるプライシングは不適切なものとなる。このような市場においては、価格交渉により市場機会を捉え、また、ダイナミックプライシング戦略の可能性も検討すべきである。もし既に契約が締結されている場合は、条項を補足することで、前提条件なしでも価格を変更できるようにし、取引量が価格に反映されるようにすべきである。

3. 社内の価格改定プロセスを確立する

価格改定を成功させるためには、準備、実行、フォローアップの3つのフェーズに区切ると良い。まず準備フェーズでは、需要、供給、コスト等のプライシング指標を定義し、文書化する。そのためには、論理的根拠に裏付けされた明確な価格目標値を設定し、その詳細を営業チームと共有することが求められる。実行フェーズでは、価格変更の全社アナウンス、顧客への通知、交

渉の実施、システム内の価格の更新などを行う。そしてフォローアップフェーズでは、プライシングや売上に係るKPIをトラッキングし、競合他社の情報も集め、必要に応じて値上げ額を調整する。一般に、準備・実行フェーズには多大な労力が注がれている一方で、フォローアップフェーズはそうでない場合が多い。しかし、優れたプライシングとは、製品を最適な価格で販売しつつ、一定の市場シェアを確保しながら目標売上を達成することである。これを実現するためには、綿密なプランニングとその進捗管理が求められる。

4. 価格交渉に必要なサポート体制を整える

これまでの化学メーカーは、価格決裁フローの構築と更新によって価格を厳密に管理し、利益損失を減らしてきた。これ自体は大変素晴らしいことであるが、実装されたシステムがあまりにも複雑だったり、コストがかかりすぎていたり、社内向けになりすぎていた場合、決裁フローが逆に煩雑になり、“価値のない制御回路”になってしまうことがある。例えば、ある潤滑油メーカーがプライシングシステムを導入した結果、全取引の約80%で営業本部長の決裁が必要となり、決裁に非常に時間がかかるようになってしまった。プライシングを管理しつつ、営業チームを支援するためには、簡潔であり、かつ、市場に即したプライシングのガイダンスが必要である。例えば、見やすく使い勝手が良い価格リストが用意されていれば、営業は異なる製品や派生品、副産物の価格や価値も瞬時に把握することが出来る。また価格と販売数量の間の大まかな関係性が予め分かっているならば、交渉の際にトレードオフを提案することができる。また、ソリューションは拡張可能で、コミュニケーションしやすく、また実行性があるものでなければならない。

5. プライシングのパフォーマンスを正確に測定する

プライシングが適切に行われているかを判断しようにも、様々な要因が複雑に絡み合っているので判断できない、という話をよく耳にする。ある営業は低価格帯製品を好む顧客への販売数量を増やしたが、別の営業は高価格帯製品を顧客に販売出来ず、また他の営業は貢献利益単価を重視し、内部コストが高いことをいつも非難している、といったように、様々な事情があるというわけである。プライシングのパフォーマンスをきちんと測定するための基本は、製品による影響と顧客による影響を分けて考え、プライシングKPIを明確に定義することである。例えば、プライシングが原材料費に大きく依存する場合は、“(市場ベースの)原材料費に対する価格”というKPIは有効だが、平均価格や貢献利益単価、貢献利益の絶対額のみをトラッキングしても、プライシングのパフォーマンスや目標達成度についての洞察は何も得られないだろう。

6. テクノロジーを活用する

大手ITベンダーのプライシングアルゴリズムを使用すれば、製造工程のようにプライシングも自動化、最適化されると思われがちだが、それは間違っている。テクノロジーとツールが、プライシングスキルや経営上の意思決定を代替するわけではない。しかし、テクノロジーは適切なプライシングを実施するためには重要なものである。ビッグデータを用いたプライシング分析は、価格を主体的にコントロールする上で非常に有益である。市場状況の異常を早期に警告してくれるようなプラットフォームを活用することで、原材料費のトレンドや需給状況のダイナミクスといった先行指標に関して社内で共通の見解を持つことができる。これらのプラットフォームには巨額の投資は必要なく、既存のシステム内に構築可能である。

7. 責任とリーダーシップの所在を明確にする

プライシングにはリーダーシップが求められる。組織内の様々な部門が関与しており、各部門と相談しながら進めていく必要がある。各地域の事業部長、営業本部長、本社マーケティング部門が存在するマトリクス組織においては、彼らとの協力関係が重要である。しかしプライシングは、究極的には一人の人間が全ての責任を背負うものである。誰かが「値上げを実施する」と宣言しなければならないし、この決断は覚悟を決めて行う必要がある。プライシングの実行フェーズでは、意思決定権は現場の営業担当者に委譲されるため、営業が顧客毎に価格を決定することが可能となる。大まかな方向性自体は全社的に予め決められたものなので、現場に任せてしまっても特に問題は生じない。市場が不安定な環境下では、プライシング頻度を高める必要があるため、重要な意思決定が必要となる頻度も高くなる。プライシングは誰かに委任可能な業務ではなく、また気弱な人に務まる業務でもない。

4 おわりに

不安定な市場環境下では、多くの企業が利益損失の危険に晒されている。特にスペシャルティ製品市場では、製品のコモディティ化と、それに伴う利益率の低下が予想される。厳格なコスト管理は当然必須である。しかし、営業・マーケティングにおいて適切な改善策を講じることで、化学メーカーは一步前進し、利益を確保しつつトップラインを向上させることが可能となる。中でもプライシングと契約締結において、一定レベルの俊敏性を獲得することを最優先事項とすべきである。今日の化学メーカーにとって、営業・マーケティングにおけるこうした組織的な力量の獲得は、他社との大きな差を生むだろう。

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、42のオフィスに1,600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

42 オフィス 27 国



年平均成長率 (1990年以降)

+17%



2020 年度売上高

約 362 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 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

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。化学、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

国内外の様々なBtoB企業、BtoC企業に対して価格戦略、マーケティング・販売戦略、取引制度、市場参入戦略等に関するコンサルティングを提供。

工学博士(東京大学 化学生命工学専攻)



Dr. Andrea Maessen

シニアパートナー

サイモン・クチャーの”化学・素材”プラクティスのグローバルリーダー。サイモン・クチャーにて20年以上のコンサルティング経験を有する。価格戦略、販売戦略、販売プロセス、企業変革のエキスパート



Jan Haemer

パートナー

サイモン・クチャーの”化学・素材”プラクティスのメンバー。主に、コモディティ・専門品を取り扱うクライアントに対して、営業管理及び価格管理フレームワークの構築と実行を支援

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、Dr. Andrea Maessen、Jan Haemer

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