



企業価値創造の切り札としての プライシング

PEが投資先企業の価値向上のために打つべき3つの施策

山城 和人

蔵田 真也

Onno Oldeman

Juriaan Deumer

目次

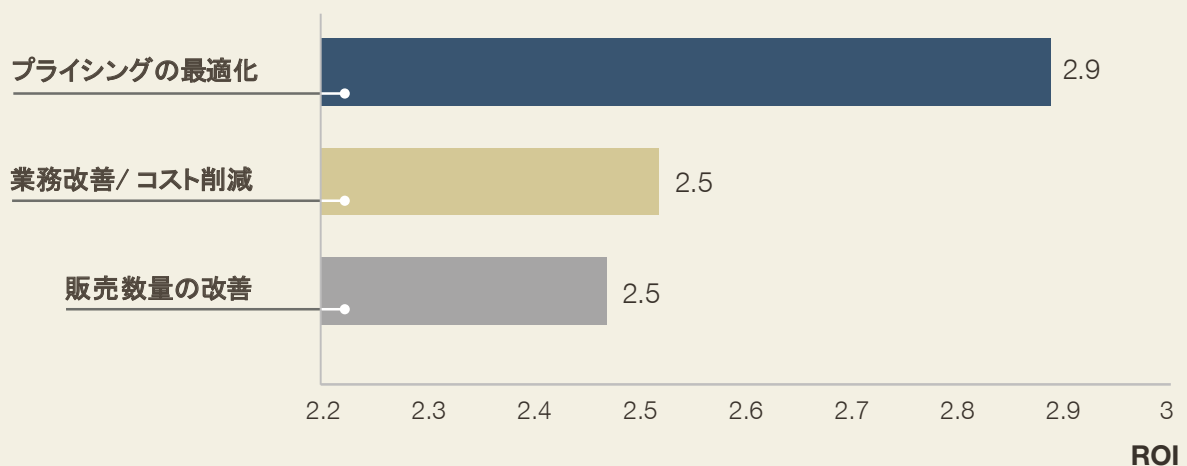
1 はじめに.....	4
2 プライシングの最適化(施策1)	5
3 新たな収益モデルの構築(施策2)	7
4 経営統合に伴う価格調整(施策3)	9
5 おわりに	10
著者紹介	14

PEファンドは、業務改善や資本効率の向上を通して投資先企業の価値を高めるエキスパートであるが、トップライン、中でもプライシングについて、投資先企業のポテンシャルを正確に認識し、引き出すことに成功しているファンドはごく僅かである。PEファンドは投資先企業の利益改善の打ち手として、コスト削減に目を向けがちであるが、コスト削減は程度の差こそあれ既に実施済みで、追加的な利益改善は困難なことも多い。一方で、プライシングによる利益拡大は多くのケースで手つかずの状態、これを適切に行ってきた企業は我々の知る限り殆ど存在せず、プライシングにこそ、より大きな企業価値向上の余地があると考え。実際に弊社がプライシングの分野でコンサルティングを実施した企業は、通常2~5%ポイント程度の利益改善を達成している。

1 はじめに

サイモン・クチャーは毎年、“PE Value Creation Study”というアンケート調査を実施しているが、PEファンド48社が参加した2019年度調査によると、プライシング最適化のROI(投資収益率)は、コスト削減や販売数量改善よりも20%高かった。これは、プライシングの投資対効果が非常に高いためである。多くの企業において、プライシングは過去のしがらみに縛られており、その重要性は見過ごされているのが実態だが、サイモン・クチャーの多数のプロジェクト経験に鑑みると、プライシングの最適化は投資先企業に対する施策の中核に据えるべきものとなる。

投資先企業への施策と平均ROI



出典：サイモン・クチャー & パートナーズ; PE Value Creation Study 2019
n=48(質問:各施策の平均的なROIはどの位だと思いますか?)

図1

投資先企業の利益向上の打ち手として、昨今では、小手先の応急処置的な解決策ではなく、投資先企業のリーダーシップによってのみ実行できるサステナブルな解決策が求められている。そのためには、投資先企業と営業活動やプライシングについて集中的に議論し、改善機会を見極めることが必要となる。しかしながら、プライシングと一言で言っても、その論点は業界によって大きく異なるため、適切な問いを立てるのに十分な知見をPEファンドが持ち合わせていないケースが多く見られる。

サイモン・クチャーでは主に、以下に述べる3つの施策を中心に、投資先企業のトップラインの増大に取り組んでいる。各章の最後では、投資先企業との議論を有意義なものにするための具体的な問いかけ(キークエスチョン)を提示しているので、参考にして頂ければ幸いである。

2 プライシングの最適化(施策1)

価値ベースのプライシング、及び、ディスカウント管理

多くの企業で見られるのが、過去の価格を踏襲した値付けや“コストベース”の値付けである。プライシングには“コストベース”、“競合ベース”、“価値ベース”の3つの方法があるが、最後の“価値ベース”のプライシングを採用することで利益が改善されるケースが非常に多い。

(特にBtoBでは)価値ベースのプライシングは“言うは易く行うは難し”で、企業は価値ベースのプライシングのためのノウハウを有していないことが多いが、このアプローチには様々なものが存在する。年間取引件数が多い業界では、データに基づいて価値を定量化するのが一般的だが、そうでない業界では定性的な顧客調査で価値を判断するのが良いだろう。

標準価格(リスト価格)が存在し、そこからのディスカウントで販売価格を規定するような業態においては、ディスカウントを体系的に管理し、条件付きのディスカウント体系に変えていくことは、利益の改善に非常に有効な施策である。条件付きのディスカウント体系とは、事前に定義した条件(購入数量、支払い条件、納期、取引通貨、顧客重要度、等)を当該取引が満たす場合にのみディスカウントを提供する仕組みのことを指す。

通常、営業部隊は売上を失うリスクを極度に恐れるため、ディスカウントの削減交渉には及び腰である。ディスカウントの効果的な管理には、条件付きのディスカウント体系を導入することに加えて、営業部隊の意識と行動様式の変革が必要となる。そのためには、営業部隊が自信を持って価格交渉に臨めるように、自社製品やサービスの提供価値を理解し、コミュニケーションできるようにトレーニングを行うべきである。トレーニングの中に、顧客調査をベースとした顧客の自社製品に対する価値認識の理解や、顧客行動をうまくコントロールするための交渉ロールプレイを含めることも有効と考えられ

る。ディスカウントを体系的に管理し、営業組織に対するトレーニングを行うことで、必要以上のディスカウント提供を防止することが可能となる。

投資先企業へのキークエスチョン

- 価格はどのような方法で設定しているか？誰が価格設定の担当で、どのような価格設定プロセスになっているか？
- 各製品における平均的なディスカウントレベルはどの程度か？ディスカウント率にはどの程度バラつきがあるか？
- 最終的な販売価格(ネット価格)の決定者は誰か？価格の決裁プロセスはどのようになっているか？

価格引き上げ策の実施

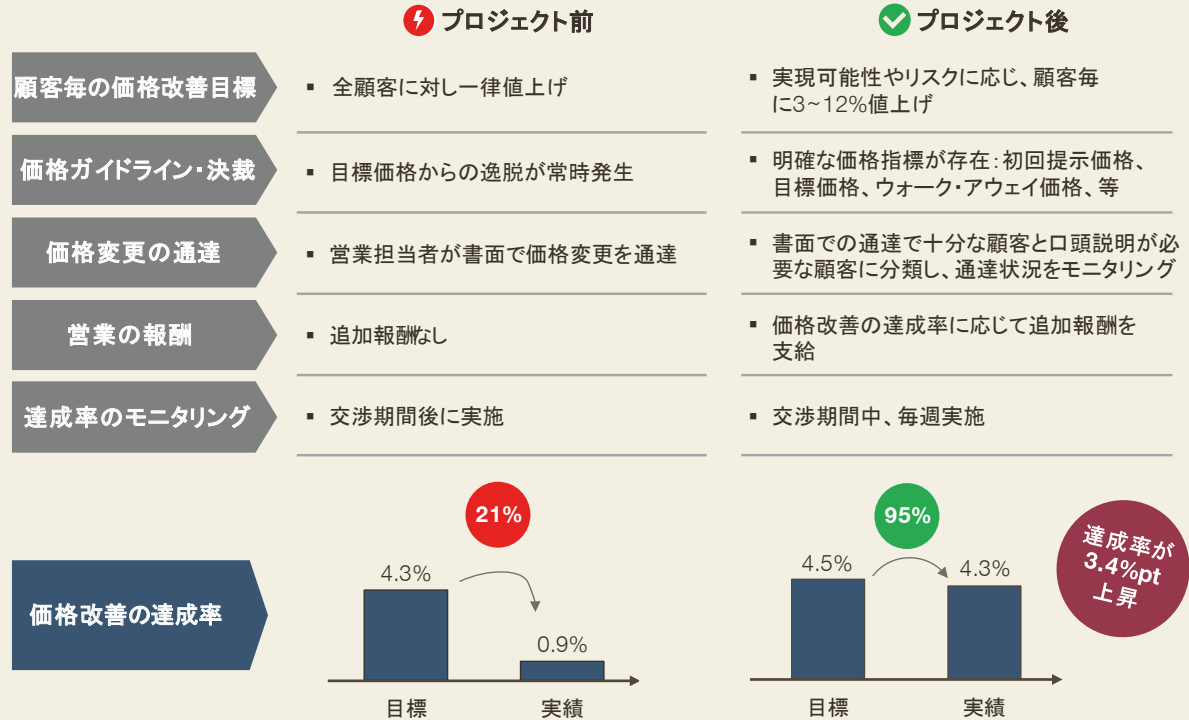
全く値上げしないよりも、一律値上げする方がまだ良い。少なくとも年に一度は値上げをしないと、みすみす売上を逃してしまうことになる。

値上げには、特別な技術や知性は必要とされないが、一種の「慣れ」が必要である。しかし残念ながら、これはほとんどの企業において軽視されている。顧客・製品ごとに差別化された値上げ目標の設定、タフな交渉相手にも十分対応できるような営業部隊へのトレーニング、交渉プロセスの徹底管理、といった体系的なアプローチがあれば、値上げは十分に実現可能であると我々は強く考える。ここでも、前述のディスカウントの管理と同様に、営業組織の“売上を失う恐怖”を緩和し、自信をもって値上げ交渉にあたるように営業組織の意識と行動様式の改革ができるかどうか鍵となる。

投資先企業へのキークエスチョン

- どの位の頻度で値上げを行っているか？直近3年間の平均的な値上げ率はどの程度か？
- 値上げ率は顧客や製品によって差が付けられているか？
- 値上げ交渉に向けて、営業部隊はどの程度準備が整っているか？

プロジェクト事例：価格改善の取り組み



出典：サイモン・クチャー&パートナーズ

図2

3 新たな収益モデルの構築(施策2)

サブスクリプションへの移行

“何に対して”課金するかではなく、“どのように”課金するかがより重要な場合がある。デジタル化の発展を背景に、売切り型からサブスクリプション型にプライシングを切り替える企業が業界を問わず増えている。

サブスクリプションを含む収益モデルの再構築は、事業全体に大きなインパクトを与える。収益モデルを再構築する際には、顧客の重要度や取引規模に応じて販売価格を差別化するプライシングモデルや、価値ベースのプライシングにも増して、課金基準が重要となる。近年では、期間単位での定額課金や利用数量に応じた課金のような比較的単純なものに加えて、生産設備の歩留り率の向上や稼働時間の増加といった顧客便益に直接的にリンクした課金基準を採用するケースも増えてきている。

サブスクリプションによる収益改善のポテンシャルは非常に大きいですが、一方で、顧客の移行シナリオ、営業組織やインセンティブモデル、顧客への課金システム、短期的なキャッシュフローへの影響など、運用面での様々なハードルを乗り越えなければならないことを付言しておく。

投資先企業へのキークエスチョン

- 将来的に、サブスクリプション型の収益と売切り型の収益の割合をどの程度にしたいか？
- 収益を最大化し、解約率を最小限に食い止めながら、既存顧客をサブスクリプションに誘導するにはどうすれば良いか？
- どうすれば顧客生涯価値を最大化できるか？

パッケージ形態の最適化

“万能なソリューション”は、戦略の勝ち筋にはなり得ない。なぜなら、どのようなビジネスにも当てはまる“万能なソリューション”は往々にして、どのようなビジネスにも当てはまらないソリューションになってしまうからである。従って、収益と販売数量を最大化するためには、顧客の支払意思額の違いに応じて、提供するサービスの内容を差別化する必要がある。

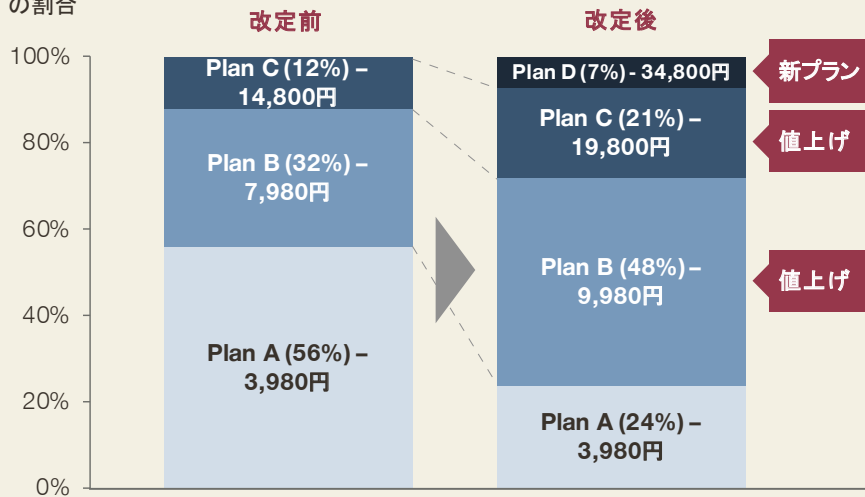
提供サービスの最適なプラン体系、および各プランのサービス内容を定義する際には、様々なパッケージ形態の選択肢から1つを選ぶことになる。パッケージ形態には例えば、フルカスタマイズ型、Good-Better-Best(松竹梅)型、単一パッケージ型、などが存在する。これらの中から、自社のビジネスに与える影響や、提供する製品・サービス内容の特性について考慮し、最適なパッケージ形態を決定することが重要である。

投資先企業へのキークエスチョン

- どのサービスはバンドリング(セット販売)し、どのサービスはバンドリングすべきでないか？それらは顧客ニーズに合致しているか？
- パッケージ形態は、柔軟性とシンプルさのバランスがとれたものになっているか？
- 上位プランへの明確なアップセル戦略はあるか？

プロジェクト事例：プラン体系及びプライシングの再構築

新規契約者の割合



課題:

- ✖ Plan Aで顧客ニーズの大部分が満たされていた

アプローチ:

- ✔ 現在の価格 (3,980円)に見合うサービス内容にするため、Plan Aのサービス内容をダウングレード
- ✔ 高価格に見合うようにするため、Plan B, Cに新たなサービス内容を追加
- ✔ 高付加価値な Plan Dを新たに設定

新規契約数	1,521	1,313	-14%
1契約あたりの月額平均支払額(千円)	6.6	12.3	↑ 86%
月次売上(百万円)	10.0	16.1	↑ 61%

出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図3

4 経営統合に伴う価格調整(施策3)

統合後の価格調和

一般に、経営統合には価値創造のポテンシャルがあるが、自社製品と類似した製品に対して異なる価格をつけている相手企業との経営統合は多大なリスクを孕んでいる。統合前の両方の企業と取引があった顧客は、経営統合後、安い方の価格に合わせるようディスカウントを要求してくる可能性が非常に高い。

このリスクを軽減するためには、相手企業と顧客・製品の組合せにダブリがないか、経営統合前に初期的な評価しておく必要がある。そして、価格の不一致を解消するためには、重複している顧客それぞれに対して値上げ、もしくは値下げのプランを立てる必要がある。この初期的な評価は、製品ポートフォリオを合理化し、どの製品の利益率が高いかを評価するための絶好の機会でもある。

投資先企業へのキークエスション

- 類似製品における価格不一致による価格下落リスクはないか？
- 経営統合前に類似製品の価格帯を合わせることで、上記リスクに予め対処できないか？
- 経営統合後、高価格帯の類似製品に顧客を誘導することで、収益増が期待できないか？

5 おわりに

サイモン・クチャー&パートナーズは、クライアント企業のトップライン成長による利益拡大に特化した世界No.1のコンサルティングファームであると自負しており、PEファンドが投資ライフサイクル全体を通じて投資収益率を向上させるための支援を行っている。上述した3つの施策が、投資先企業の価値向上を目指す上での切り札となれば幸いである。

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)

+17%



2020 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、マドリッド、スウェーデン スtockホルム、スイス ジュネーブ、チェーリッヒ、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

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)



Onno Oldeman

マネージングパートナー

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。PEファンドに対してコマーシャルデューデリジェンスやポストディールサポートを数多く実施。消費財、(オンライン)小売、産業財・サービス、ソフトウェアに強みを持つ。



Juriaan Deumer

パートナー

アムステルダムオフィスのパートナー。主にハイテク機器、産業サービス、ソフトウェア業界のクライアントに対して、事業戦略や収益モデルの再構築と実行を支援。グローバルPEファンドの投資先企業に対するバリューアップ施策を多数支援した実績を有する。

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、Onno Oldeman、Juriaan Deumer

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