

White Paper

部品価格の 最適化： 収益機会と 阻害要因

価格の最適化

マクロ環境の変化によって、製造メーカーのビジネスの様相は変わりつつあります。経済と市場の不確実性が高まるにつれて、機械や産業機器のリプレイスではなく修理を望む顧客が増えており、機器の新規販売や取引量が伸び悩んでいます。

同時に、修理に関しては、サプライヤーのスピードと即応性に対する顧客の期待が高まっています。こうした変化により、サービスパーツ（保守部品）ビジネスに対するプレッシャーが増しているのです。財務的な安定性を高めるためには新しい収益機会または追加の収益機会が必要であり、製造メーカーは、適切な部品を適切な価格とタイミングで顧客に確実に提供できなければなりません。価格の最適化は、組織のこうした必須の運用を実現可能にする強力な戦略です。



新しい収益機会の発掘

製造メーカーは、しばらく前から新しい収益機会を見出す必要性が高まっていることを認識していますが、COVID-19の世界的流行による経済的影響により、その緊急性が加速し、拡大しました。不確実性がますます高まる中で、製造メーカーは、予想していたよりも早く、新しいアプローチへの対応を迫られています。過去であれば、景気の悪化に対する即効性のある対応として、値下げがありました。しかし、従来のような過剰反応による値下げの結果、製造メーカーはすぐに大きな打撃を受け、不況を抜け出して成長するうえでの足かせとなったのです。製造メーカーは現在、このように変化する時代を切り抜けるためには、製品、人材、管理への先行投資が必要だと認識したうえで、よりスマートな戦略を模索しています。幸いなことに、価格の1%引き上げによる最終収益への効果ははるかに大きいものであり、それは特に、不確実でマージンが縮小するこのような時代には顕著です。多くの製造メーカーにとって、価格の最適化は大きな可能性を秘めています。

最適化こそが持続可能な答え

新しい機器を購入するのではなく、既存の機器を修理することを選択する顧客が増える中で、特定の部品の需要と、結果として認識される価値が増大しています。価格最適化戦略を取り入れることで、企業は、製品またはサービスの価値に合わせて、より適切に価格を調整し、マージンと総合的な利益を最大化することができます。また、顧客が必要な製品を必要なときに、妥当と感じられる価格で入手できるようになれば、企業の提供内容、ビジネスに対するアプローチ方法への信頼が高まるでしょう。信頼を築くには、通常範囲からかけ離れた価格を排除することが不可欠です。

価格最適化によって顧客受けをよくすることができ、自社の差別化に役立つ一方で、価格最適化によって見込まれるマージンや、価値実現までの時間短縮が、最終収益にも直接的な恩恵をもたらします。実際のところ、価格設定は、業績を直接増やす強力な効果があり、営業収益の増大に利用できる最も重要な手段のひとつです。しかし、多くの企業では、現在の価格設定は十分に最適化されていない状況です。

価格設定は少人数のチームが担当する傾向があり、多くの企業では、基本的なコストプラス（原価加算）方式のような古い方法に頼り、継続的な管理にはExcelスプレッドシートを使用しています。

企業が困難な状況下での有力な収益機会として価格最適化に注目する中で、汎用的な戦略というもの存在しないのだと念頭に置いておくことが重要です。オムニチャネル販売では、Eコマースから従来の代理店まであらゆるチャネルの価格設定の管理がますます重要になりますが、より難しくもなります。価格設定に目を向けると、ほとんどの企業はさまざまなアプローチを組み合わせると共に、戦略の適用と微調整を巧みに進めることで結果を最大化する必要があります。

価格設定の用語説明

あらゆる状況で機能する単一の価格戦略は存在しないため、サービスパーツ（保守部品）やサービスサプライチェーンに特有のものとして使用されるさまざまな価格設定のアプローチを理解することが重要です。

チャンネル戦略との調和 — さまざまな販売チャンネルにわたって利益を最大化するためのアプローチ。価格コリドールを作成、価格差を制限する、優先チャンネル向けのビジネスの推進または協力の奨励を目的とする価格設定を導入するといった方法があります。

競合曲線 — 可変の利幅曲線を使用して、競合企業の現在の行動に連動する価格設定。

コストプラス（原価加算） — 特定の部品を生産するための原価に、事前定義されたマージンを足した額に基づいた価格設定。この戦略では一般に、30%の収益を目標とします。

サンドイッチ — ハイエンドの高級品と低価格な代替品の間の価格ポイント。

セルアウトデータ — 特定の部品がいつ完売するかを明らかにする、チャンネルパートナーからの情報。融通性を測定するのに役立ちます。

価値ベース — 製品について顧客が認識する価値に基づいた価格。このアプローチは、できる限り最大のマージンを追求するために、純正部品でよく使用されます。

歩留まりベース — 手持ち在庫の最大化と利益の最大化を目的として、生産終了した部品でよく使用されます。

より効果的な価格戦略の導入

単純な価格戦略によって収益機会を逃がしていることに気づいた製造メーカーにとって、サービスパーツ（保守部品）の価格設定のための専用ソリューションの導入が優先事項の1つとなっています。ExcelやAccess、レガシーのERPシステムなどによる部品価格の管理よりも、洗練されたクラウドベースの価格設定ソリューションを使用することで、成熟した業界で新しいアプローチを効果的に評価でき、また、さまざまな戦略の「what-if」分析を実行して、導入前に影響を理解することができます。

より体系的なアプローチを価格設定に用いることで、従来は得意客にのみ適用していた注意と配慮をビジネス全体に適用し、より大きなインパクトを実現できます。このような包括的なアプローチによって、企業は、さらに効率的に収益機会を特定でき、また、特定の顧客だけでなく組織全体に導入を拡大できます。



最適化に向けた 一般的な課題と阻害要因

価格最適化の導入は製造メーカーの最終収益にメリットがある一方で、課題がないわけではありません。よくあることですが、洗練されていないアプローチを企業が使い続ける理由のひとつは、価格戦略の再考に関してどこから手を着けていいかわからないからです。

細分化を困難にする部品の多さ

部品の価格最適化に関する最大の課題のひとつは、管理しなければならない部品が非常に多いことです。数万種類の部品がある組織は多く、それぞれの部品の製品ライフサイクルの段階も異なっています。各部品の最適な価格を個別に割り出すには、数千人規模の価格設定アナリストがいなければ不可能でしょう。少人数の価格設定チームにとって、このような大量の部品をセグメンテーションして価格を設定するという手に負えない作業に直面した結果、コストプラス（原価加算）方式による価格設定のような単一の単純なアプローチを使い続けているのです。

単純な戦略の伝統

部品の量が多くなるにつれて、多くの企業は、コストプラス（原価加算）方式による価格設定のような洗練されていないアプローチから脱却できなくなっています。単純な戦略は、一般化された製品カテゴリや、競合ベンチマーキングの確かな基盤のない随意的の利幅に基づいている傾向があります。このような戦術では、顧客は価格に一貫性がなく、製品がもたらす価値や顧客が支払ってもいいと考える金額と見合っていないと感ずることが多くなります。さらに、関税や仕入先変更といった、原価に関する何らかの問題によって、価格設定が不規則になりがちです。コストプラス（原価加算）方式を脱却するには、自社の価格設定のセグメントを理解し、このモデルに適応可能なセグメントについて、より戦略的なソリューションの基盤となる価値ベースのデータや競合企業のデータの収集を始める必要があります。

より詳細なデータの必要性

多くの企業で、単純な価格戦略からの脱却は、データの欠如によって足踏み状態となっています。組織が競合トラッキングや体系的なデータ収集のアプローチを取り入れていない場合、より戦略的な価格設定を導入するには情報が十分でないと感じる場合が多いのです。実際には、競合データの収集は少人数のチームでも可能であり、テクノロジーもそれほど必要なく、妥当なコストで実現できます。

価格設定の基礎として、万能の解決手段となるような単一のデータポイントはありません。価格最適化とは、組織が持つ現場の情報網すべてを組織全体にわたって機能させることです。営業担当者の知見をプロセスに取り込むことで、より包括的な市場の全体像が得られます。また、企業にとっては、顧客の声を聞き、より詳細な見通しを集めるために、顧客との関係を深める機会となります。幅広いデータポイントを集約することで、自社の部品の競争優位性がどのようなものであるか、よりの確に把握できます。

価格設定に活用できるデータ

さまざまなタイプのデータをより適切な価格戦略に活用できます。次のような多様な情報源を利用できます。

- 製品を提供している、競合する販路の数
- 製品が製造品、独自設計として購入されたもの、再販品のいずれであるか
- 営業活動の積極性
- 正価と希望小売価格を実地で把握するための覆面調査（電話、メール、インターネット）
- 営業担当者からの情報
- 顧客から聞き取った競合企業の価格見積もり
- 代理店チャネル
- インターネットでの価格の一括スクレイピングまたはサードパーティからの購入

適切なセグメンテーション

価格を設定する製品が大量にある状況では、より管理しやすいシステムを作り上げるうえでセグメンテーションは必須のステップです。個別の価格ではなくセグメントを設けることで、共通点のあるグループに基づいて価格戦略を適用するための枠組みができます。市場の変化や部品のライフサイクルの進行に応じて、顧客のニーズや見通しの変化を反映できるように、セグメントは動的なものでなければなりません。そうすることで、製品を常に適切なセグメントに割り当て、顧客が支払ってもいいと考える金額に価格を合わせることが可能です。

洗練されたセグメンテーションでは、ルールと多変量データ属性の組み合わせを使用してセグメントを決定します。製品カテゴリ、販売量、販売地域などの単純なグループ化ではなく、セグメントは、多様な市場の行動特性に基づいて決めるべきです。単一のデータではセグメントを定義できないという点を念頭に置いておくことが重要です。効果的なセグメンテーションは、3~7個の主要なデータポイントに基づきます。セグメントを定義したら、顧客の期待を反映し、かつ利益を最大化する特定の価格設定ルールを各セグメントに適用できます。

テクノロジーの利用

多くの製造メーカーは、限定的なリソースや大量のSKUといった課題を抱えており、効果的な価格最適化にはテクノロジーが重要だと考えています。多くの組織では、製品と価格設定のデータは複数のシステムにまたがって存在します。その結果、データのマイニングと整理に費やされることとなります。その時間は、もっと戦略的な価格設定の作業に振り向けることもできるはずですが、この時間のロスは、多くの組織がExcelスプレッドシートから戦略的な価格設定の方法に移行するのは困難だと考える理由でもあります。

Syncron Price™のようなテクノロジーソリューションを使用することで、サービスパーツ（保守部品）の日常的な価格管理が自動化される一方で、価格設定アナリストが監督し、システムのルールの背後にある戦略的思考を提供できます。テクノロジーによって、チームは複数の価格表を管理し、グローバルでの調整とより迅速な更新を確実に実行できます。さらに、このようなテクノロジー主導のアプローチによって不確実な状況下での迅速な対応が可能になり、市場の変化に合わせて価格と戦略を継続的に見直すことができます。

価格設定テクノロジーの導入により、最終収益の最適化に加えて、より広い範囲で組織にプラスの影響を与えることもできます。チームメンバーの知見と専門知識を活用することで、価格設定テクノロジーは、誇りと献身の基盤となる集団意識を生み出します。また、Professional Pricing Societyの年次調査によれば、価格設定テクノロジーを使用するユーザーは自身の仕事に対する満足度が高く、より大きな成果を上げているとされています。¹

将来に備える： 価格成熟度モデル

適切なテクノロジー、リソース、プロセスが整うと、価格設定は組織の戦略的優位性となる可能性があります。ExcelやAccessから、洗練された価格設定モデルを適用できる統合型テクノロジーに移行することで、組織は、価格設定の目標をさらに明確にし、当面そして長期のビジネス戦略に合わせてアプローチを調整することができます。

シンクロンは、世界的な大手製造メーカーが並外れたアフターサービスのエクスペリエンスを提供すると同時に、収益を改善できるようにすることに集中する組織として、価格設定の研究の最前線にいます。シンクロンの価格成熟度モデルは、製造メーカーが改善へとつながる価格最適化を追求するのに役立ちます。

階的な価格成熟度

Synchron Priceがもたらす
価値は長期的に増加



価格成熟度に対するこの3段階のアプローチにより、企業は、組織の中核的な優位性として価格最適化を進化させ、深めることができます。1段階目は、Synchron Priceを使用して、プロセスオートメーションと可視性によって基盤を確立します。2段階目は、さらに洗練度を高め、適切な部品セグメントに応じて適切な価格戦略を調整することで、価値の拡大に寄与します。最後の3段階目では、製造メーカーはすべてのツールを活用し、価値ベースおよび市場ベースの価格設定アプローチによって価格設定を競争優位性に変え、市場における自社のポジションを高めます。

Synchron Priceは、価格設定の作業を自動化するだけでなく、価格設定に関してさらに創造性を発揮できるようにする知見、見通し、戦略的な自由を提供します。単に効率を高める以上に、現実のデータに基づくきめ細かいセグメンテーション管理に使用できる手段をそろえたダッシュボードをアナリストに提供します。その最終的な結果として、ビジネスの実情や顧客の購入パターンの変化に機敏に対応できる、動的な価格戦略が実現します。

進化する価格設定のアプローチ

サービスパーツ（保守部品）の価格設定の最適化によって、製造メーカーは、より強力な競争優位性を獲得し、今日のような不確実な市場に不可欠な追加の収益を確保する有力な手段を手に入れます。価格設定のベストプラクティスに根ざした戦略を維持し、大きなインパクトを与える組織の知見に基づくテクノロジーソリューションを利用することで、価格最適化は、即時および長期的なメリットをもたらすことができます。

さらにインテリジェントな価格設定のアプローチを取り入れることで、単に原価とマージンだけに基づかない部品価格設定を実現するメリットが得られます。

価格最適化を通じて、価値は価格に関する会話に欠かせない要素となり、反射的に価格を引き下げる時代は過去のものになります。





シンクロンについて

シンクロンは、世界の先進的な製造メーカーが製品稼働時間を最大化し、優れたアフターサービスのエクスペリエンスを提供しながら、収益と利益の大幅な改善を実現できるよう支援します。シンクロンが提供する、サービス部品の在庫、価格、稼働時間を管理するクラウドベースのソリューションは、お客様の期待以上の結果を継続的に提供できるように設計されており、その研究開発への業界トップクラスの投資から、最短期間での価値実現まで、高い評価を得ています。世界中のトップブランドが、シンクロンを信頼し、アフターサービス業務を競争優位性へと変えています。

▶ **詳細については、[Synchron.com/ja/](https://synchron.com/ja/)をご覧ください。**

¹ Kevin Mitchell氏、PPS社長、シンクロンのウェビナー「Drive Value from Optimized Pricing in Uncertain Times」(2020年4月15日)より引用。

Copyright © Synchron AB and/or its affiliates. All rights reserved. 別途規定する場合を除き、本書に含まれる商標、ロゴ、情報、画像、またはその他のあらゆるコンテンツの使用、複写および複製は、シンクロンの書面による事前の許可がない限り、固く禁じられています。本書に含まれるいかなるコンテンツも、シンクロンの著作権、特許、または商標の元での許諾または権利を付与するものと解釈されません。

SYN_WP 019 2020.07