

新規事業におけるプライシングの考え方

プロジェクトマネージャー
染谷 将人

よく知られた話であるが、プライシング次第で事業の売上・利益は大きく変わってくる。それは新規事業においても同様だが、特に自社のみならず世の中にとっても新しい製品・サービスが対象となる場合、何を基準に「妥当な」価格設定を行えばよいだろうか？本稿では、「顧客の受容性・経済合理性」「自社の収益性」「時系列の戦略ストーリーとの整合」といった観点から、新規事業のプライシングにおいて考慮すべきポイントを論じる。

1. 価格に対する顧客の受容性・経済合理性を把握する

プライシングの大前提として、顧客がどの程度支払う意欲があるか、即ち顧客の受容性を把握する必要がある。世の中に類似の製品・サービスがない事業の場合、顧客自身が類似ソリューションと直接比較することは難しい。代わりに、当該製品・サービスによって顧客にもたらされる経済的メリットを想定し、それよりもリーズナブルな価格設定を行うことで、顧客にとっての経済合理性を担保する、という考え方が1つある。

例えば、顧客の作業負荷を軽減する/オペレーション改善に繋がるようなソリューションであれば、「当該ソリューションにより顧客の工数がどの程度削減できるか」「金額換算すると、顧客は工数あたりどの程度のコストをかけているか」を紐解けばよい。また、BtoBを中心として顧客の売上拡大に資するようなソリューションの場合は、どの程度の売上拡大が見込めるかを見積り、顧客が損しないような価格設定とすべきである。

あるいは、新規事業として成立する、即ちアーリーアダプターとなる顧客が切実なニーズを抱えるソリューションであれば、顧客は足元で何等か代替策を講じているはずである。「その代替策に顧客はどの程度お金をかけているか」「提案したいソリューションは代替策に比べて何が優れているか」「顧客はその付加価値に対し、どの程度上乗せして支払ってくれそ

うか」という観点もヒントになるであろう。

上記のような考え方で初期的に価格設定をした上で、次節で述べる自社にとっての収益性が担保されるか確かめ、その結果として導出した価格案について、実証実験 (PoC) を通じて実際の顧客の受容度を検証していくとよいだろう。

2. 自社の収益性とのバランスを取る

前述の通り顧客の受容性を踏まえるのは大前提であるが、事業である以上、当然ながら自社にとっての収益性を担保しなければならない。そのために、製造コストや流通パートナーとの利益配分等も踏まえて損益シミュレーションを行い、顧客目線で設定した価格で自社として収益性が担保されるかを検証する。

一口に価格といっても、顧客から製品・サービス納入時に一括して代金を徴収する「売り切りモデル」、「サブスクリプション(定額課金)モデル」、顧客の使用量に応じた「従量課金モデル」、あるいはその折衷案等、様々な課金モデルが想定しうる。課金モデルについても、顧客の受容性と自社の収益性とのバランスから選択すべきだが、後者に関しては、課金モデルの設定次第で投資回収期間も大きく変わらうため、時間軸も踏まえた検討が必要だ。

ここで一点留意したいのが、プライシングにおいて「顧客を甘やかし過ぎない」という点である。顧客の受容性だけを念頭に課金モデルを設定してしまうと、例えば極論すると「導入ハードルが低い定額/従量課金モデルで、かつ顧客はいつでも解約可能」といった、顧客の継続利用意向・使用量次第で大きく収益性が毀損されうるモデルになってしまう。勿論、そもそも顧客に受け入れられなければ事業として成り立たないが、損益シミュレーションを踏まえて最低契約期間や月あたりの最低使用量を設定する等、顧客の離反や使用量の伸び悩みリスクにも耐えうる課金モデルとすべきだ。

3. 時系列の戦略ストーリーに沿って考える

新規事業仮説はスナップショットではなく、時系列の戦略ストーリーとして語る必要がある(「視点」142号を参照)。プライシングについても同様であり、市場投入時の価格や課金モデルも、想定競合への対策を踏まえた時系列の戦略ストーリーと整合を担保しなければならない。

例えば、「参入のスピード感を重視して簡易的なソリューション(Ver.1)をまず市場投入し、その後、独自技術を活用して差別化したVer.2を投入することで、参入障壁を築く」といったケースを想定してみる。時系列での戦略ストーリーを意識しない場合、

- > Ver.1の段階から大きな収益を上げようとして顧客の受容度が十分でない割高な価格設定となり、結果、目論んだスピード感で市場開拓が進まない
- > 逆に、Ver.2の開発に係る投資とそれを踏まえたプライシングがVer.1投入時点で念頭になく、Ver.1を安価に設定しすぎてしまい、結果Ver.2がVer.1に比べ過度に割高と捉えられてしまうことで普及しない(結果、目標とする事業規模・投資回収期間が達成できない)

といった罠に陥りがちである。そうではなく、「想定競合を念頭に、事業を時系列でどう発展させるのか」「そのために、市

場投入後にどのような投資がいつ必要か」「目標とする事業規模・投資回収期間はどの程度か」「事業の時系列の発展の中で、どの段階から投資回収に入るのか」を念頭に置きながら、各段階でのプライシングを単発ではなく、市場投入前から時系列で検討しておくのが望ましい。勿論、PoCに移る前の仮説構築で時間を浪費すべきでないが、検証に値する事業仮説とするためにも、仮説構築段階からプライシングも含めて時系列で捉えておくのがポイントである。

4. おわりに

冒頭で述べた通り、プライシングは売上・利益に大きく影響し、設定如何で新規事業としてそもそも成立するか、自社が市場で勝ち残れるかを左右する。本稿がその検討に際して一助となれば幸いである。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。近年では、日本型イノベーションである「和ノベーション®」を提唱し、日本企業の改革を進めています。

執筆者紹介

プロジェクトマネージャー

染谷 将人 Masato Someya

masato.someya@rolandberger.com

東京大学理学部物理学科、同大学院理学系研究科物理学専攻修了。消費財・小売り、化学・素材分野や、イノベーション・新規事業・M&Aに係る戦略案件を中心として、グローバル・プロジェクトを数多くリード。クライアントワークの他に、ローランド・ベルガー東京オフィスの新卒及び中途採用担当マネージャーも務める。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy@jp.rolandberger.com

https://rolandberger.tokyo