

# 販売プロセスにおけるプライス・コントロール・マネジメント

## SD 活用による改革意識浸透・プロセス改善・収益性向上

小池 昇司  
リコーエレメックス株式会社  
s.koike@mail.rex.grp.ricoh.co.jp

Abstract : To improve business profit, KAIZEN of quality control method was applied to selling business process. In this case, low price selling is defined as a defect of selling quality. Problem solving was applied to decrease variation of selling profit by each sale. To seek the best strategy, dynamic business reaction was simulated using SD (system dynamic) tool. To test the efficiency of the hypothesis strategy, pre-process improvement were made in the market, and we got good business performance by the strategy. After the test, we convinced the effect of the strategy. This shows that business simulation method by SD is effective to create well qualified strategy. The strategy was applied as the price control management to the whole sales department. Up to this time, the department was used to sell by low price. But, after the business process improvement, profit gain was highly improved. The strategy was extended to action plan, and management by BSC was made.

キーワード：システム・ダイナミクス、プライス・コントロール、販売プロセス、BSC、バラツキ

**要旨：**「商品価値を下回る安売りは不良品である」という意識を浸透させることにより、販売資源投入のムダを削減した販売プロセス改善事例である。販売プロセスにおけるセールスごと、取引ごとの値引きのバラツキ要因には、セールスの意識の差、営業プロセスの違い、顧客の関心事の違い、顧客との関係度合、顧客の商品認知レベル差、商品によるちがいなどが存在する。まず、バラツキ要因と安売りとの因果関係モデルを描く。重要なバラツキ要因に対応する販売プロセスに対してマネジメント・プロセスとしてのフィードバック施策をかけることにより継続的に利益率を向上した事例である。併せて、セールスごとの売価バラツキを抑制した。実際の事業運営においては、事業計画策定時点までにSD（システム・ダイナミクス）を活用して販売プロセス改善施策と利益改善機会の関係をシミュレーションにより探った。モデルの検証は一人のセールスを使って短期間に市場で行った。その結果をふまえて組織的な改革に適用した。施策展開時には、KPI（重要成功要因）の測定による改善施策の検証とモデルのチューニングをしつつ、SDを活用したモデルベースの事業運営を実施した。

### 1. 事例の背景

#### 1.1 事業の概要と課題

E社のこの事業部門は全国の顧客である事業所や工場向けに環境機器の技術開発、製造、販売およびその保守サービスを行っている。収益源は、既存顧客の製

品買換え、新規顧客の獲得による利益増、および保守契約顧客への継続的サービス提供による利益が主である。

現製品の市場環境は成長期を過ぎ淘汰期に入っている。事業の課題の一つは収益性の向上である。従来型製品への製品化投資を控えながら製品のコストダウン、顧客を維持することによるサービス収益増、製品販売施策による営業利益増のための施策を打っている。

モノ作りのC/D目標は計画並に実現する風土は確立されている。しかし、販売による利益創出は仕入れ価格の低減とか一括大口契約という低単価の売上げ指向の傾向が強かった。つまり、コストダウンはするが、実売価アップは野放しの状態を解くべき問題として認識した。一般的に、商品価値が競合品に劣らず、また顧客に受け入れられる商品であるならば売価アップのマーケティング戦略による収益性改善の余地は大きいはずである。実際、セールスの中には高い利益率を維持している人がいる一方で営業赤字でも売上げが大きいセールスもいる。そこで、セールスによるばらつきに注目しながら、値引き販売の要因を把握し、それらの課題を解決するための販売プロセスにおけるプライス・コントロール・マネジメントを実施し、販売努力による収益性改善を実施することとした。

#### 1.2 販売の品質の概念の設定

売り方による値引きのばらつきがあることに注目して、プライス・コントロールに品質管理の考え方を適用する。販売資源のムダを削減するための販売プロセ

ス改善に取りかかり、仕切り価格以下の「値引き」や「安売り」につながる行動をムダと位置づけた。セールスごとの値引きのバラツキ要因を探る過程で、この目的のための改善の方向性として図1を示し、取引レベルでの利益改善の考え方を示した(図1)。販売プロセスが曖昧であったので、メンタル・モデルに基づき、セールス一人一人のばらつき要因を仮説として設定した。営業部門の成員の弱点は、品質管理の考え方が弱く、ばらつきに注目してばらつき要因に対応する販売プロセスを改善していく、という動きが苦手なことである。また、「プロセス」という考え方にも慣れ親しんでいないのが実情である。したがって、まずは「安売りは不良品」という表現により理解を求めた。

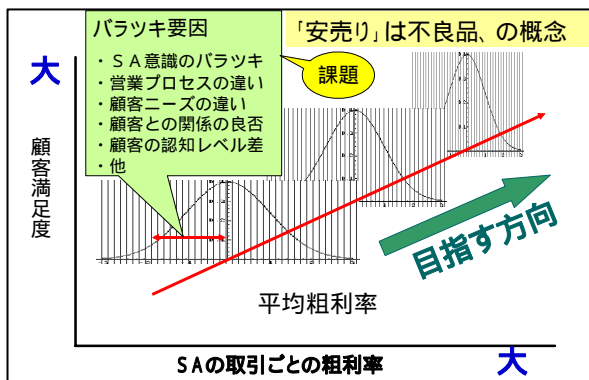


図1 取引レベルでの利益改善の考え方

### 1.3 マネジメント・ツールとしてのSD活用

SDを経営に利活用することによる効果、特にバランスト・スコアカード(BSC)戦略経営においてSDによるモデル・ベースト経営の有効性はすでに事例とともに多く紹介されている[1]。本事例においても、事業運営のマネジメントにSDを活用することにより、管理のフィードバックと改革のスピードを上げることを狙った。すなわち、ビジネス・プロセス・モデルの明確化と共有化、視覚化による成員の学習の加速、施策展開前のPDCAのシミュレーションによる施策のチューニング、財務指標と非財務指標の因果関係の把握、経営環境の不透明さ、速い変化の中でのシミュレーションによるPDCAと朝令暮改のすばやい実施などSD活用による多くの効果を期待した。

### 1.4 SDの活用による収益性改善策作り

セールスという人ごとの値引きのバラツキに注目して、安売り要因を探る。

バラツキ要因を因果関係モデルでとらえ、各要因と販売プロセスとを対応付ける。

キープロセスにおける係数は調査により定量化する。共分散構造解析も活用して因果関係の強弱を評価する。

SDツールを用いてビジネス・プロセスを改善する

モデルを描く。

施策と効果のシミュレーションをし、PDCAを仮想的に繰り返す。

シミュレーション結果に基づき、施策による改革の仮説を描く。

BSCの指標に施策展開し、プライス・コントロールを日常管理のPDCAとして実行する。

結果指標である利益指標の「利益のばらつき」と「利益率の平均値」をモニタリングする。

## 2. プライス・コントロール戦略とその前提条件

### 2.1 プライス・コントロール戦略

「高く売る」、「下がった価格を引き上げる」、「営業利益を上げる」ためのプライス・コントロール戦略には下記のマーケティング戦略が考えられる[2]。

- (1) 高く購入していただける顧客を探す
- (2) 中間流通価格を管理する
- (3) 小売へのはたらきかけを行う
- (4) 特売による利益減少を防止する
- (5) 高粗利益商品へのシフトを行う
- (6) ブランド価値を把握し活用する
- (7) 課金方式に工夫をする

本事例では、(1)～(5)の戦略を採用している。

### 2.2 戦略選択の前提条件

しかし、1.1に挙げたような戦略を組織的に実践する前提として、組織メンバーの戦略に対する意識統合と理解・学習力を高めること、そのための支援をするマネジメント・プロセスが必要である[3]。重要な学習力としては、下記があげられる。

- (1) 戦略を理解し自分の行動にまで展開する力
- (2) 企業会計、マーケティング、問題解決などの基本的知識の不足の補填
- (3) 市場に学びながら問題解決し行動する力
- (4) これらを支援するプロセスとマネジメント

この事例では、これらのような前提要因についてもマネジメント・プロセスとしてモデルに加えた。

### 2.3 商品の価値の評価

商品の価値というものは商品のライフサイクル、顧客が認知する利便性および競争環境により変化するものである。商品価値が下がってしまった時点で「高く売れ」という施策を出せば、かえってムリをすることになり販売投資のムダが出ると考えられる。そこで、その時点における商品価値を把握するために、顧客の利便性項目別、業種別の商品価値を測定した。図2は、競争を含めた3社の商品に対する商品価値の平均値と価格のポジショニングを示す(図2)。この調査を実施したうえで、競合品に比較して商品価値が低いこ

とを事前に確認し、値引き抑制と実売価アップのためのプライス・コントロール戦略に活かす。顧客による商品価値の評価は、商品に対する顧客の認知度、業種、ブランド、商品の利便性項目と顧客の関心事などにより異なる。図2のポジションは顧客の評価の平均値を示すものであるが、商品Eは少なくとも商品価値が大幅に劣っていることはなく、評価は高いといえる。

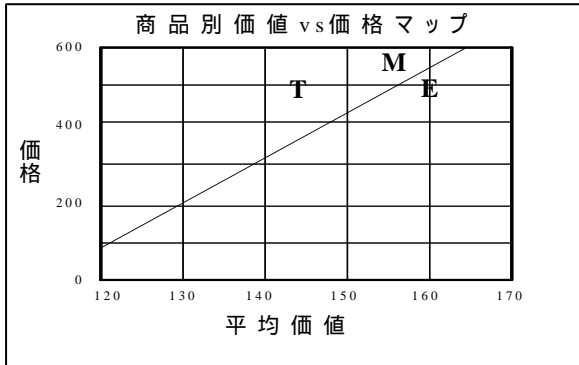


図2 商品価値マップ

### 3 販売プロセス改善

#### 3.1 改善の手順

本事例の改善活動の手順は下記である。

- (1) 過去の販売データを分析し、セールスごと、取引きごとの値引きのバラツキ要因を探る
- (2) 安売りと収益性の因果関係を把握する。因果関係を探るための共分散構造分析も活用する
- (3) SDツール (Powersim Studio) によりビジネス・プロセス・モデルを描く
- (4) 描いたビジネス・プロセス・モデルに不足しているフィードバック・ループを追加し、目的達成に対して悪癖を絶つために因果関係を切断して、モデルを是正する
- (5) ビジネス・プロセス・モデルの挙動をSDにより観賞し、施策効果のシミュレーションを行う
- (6) モデルに基づき施策による改革の仮説を描く
- (7) 最も品質の低い、「安売り王」を自負するセールスを題材にして実験し、仮説検証を行う
- (8) 検証結果に基づき組織的に施策展開し、日常管理を実行する。「安売りは不良品」「安売り行動はムダ」の意識浸透に努める。必要な知識教育と管理のフィードバックによりSA行動を変える。KPIの測定によるモニタリング・PDCAとモデルのチューニングを行う。人の行動を変えるマネジメントにより成果を出す。
- (9) その過程で実事業の販売プロセス改善を行う

#### 3.2 セールスごと、取引きごとの値引きのバラツキ要因

過去半年の販売データを分析し、セールスごと、取引きごとの値引きの理由を調査した(図3)。主な理由の3分の2は競合値引き、過去に安値で購入いただいた顧客へのリピート販売、顧客企業グループ統一価格での追注が占めていた。

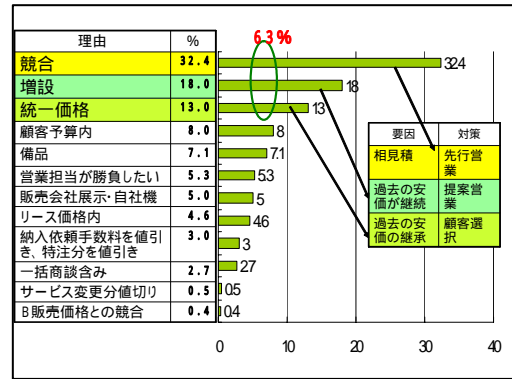


図3 値引き理由

さらに因果関係を遡って調べる。たとえば競合値引きでは、先行営業できず競合相見積りになる、顧客を捨てるか売るかを選別していない、セールスが顧客を知らないために競合回避の提案ができない、取引ごとのP/L管理をしていないなどの課題がでてきた。それらの課題の背景にある要因を加え、値引き販売との因果関係を仮説として設定した。さらに、値引きにつながる要因を是正するためのマーケティング戦略、管理および学習支援のフィードバック・ループを加えた(図4)。

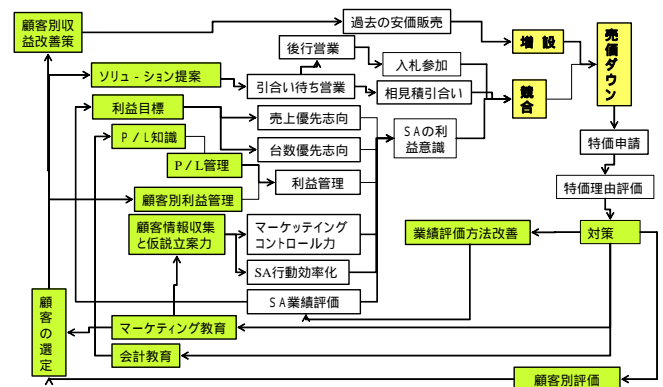


図4 値引き販売の因果関係

#### 3.3 SDツールによるビジネス・プロセス・モデルの挙動のシミュレーション

引き販売要因と収益との因果関係を把握するために、SDツール (Powersim Studio) によりビジネス・プロセス・モデルを描く。図5は単純化した改革モデルによる収益シミュレーションである(図5)。セールス自身による戦略理解力、収益管理能力、マーケティング・コントロール力を高めて、さらに販売プロセスを

改善することにより財務指標に成果となって出てくるというシミュレーション例である。

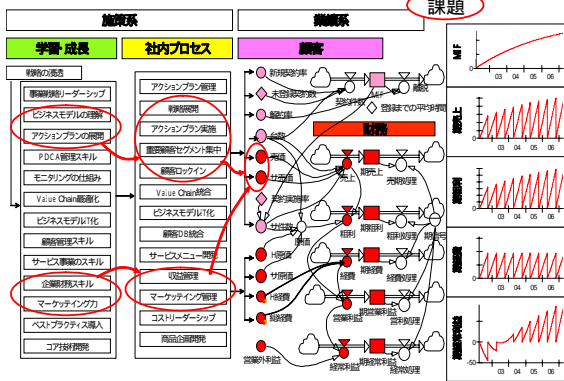


図5 単純化した改革モデルによる収益シミュレーション例

学習・成長という組織能力を高めるモデルには、企業財務知識の教育、マーケティング教育、戦略展開実習、業績評価制度などによる能力開発と管理のフィードバックが入っている。販売資源投資のムダとしては、売上達成志向が強く営業利益意識が低いこと、競合に負けると売上ゼロのため勝つ為の無難な金額提示する癖、タイミングの遅さ、競合情報把握不足、価格競争、低粗利商品の販売、顧客の選択、マーケティングコントロール力有無、P/Lの知識不足、顧客の認知度や要求とのズレなどへの対応が効果的であることとなった。

### 3.4 モデルに基づき施策による改革の仮説設定

シミュレーション結果に基づき、販売資源投資のムダを削減するための施策展開を図った(図6)。

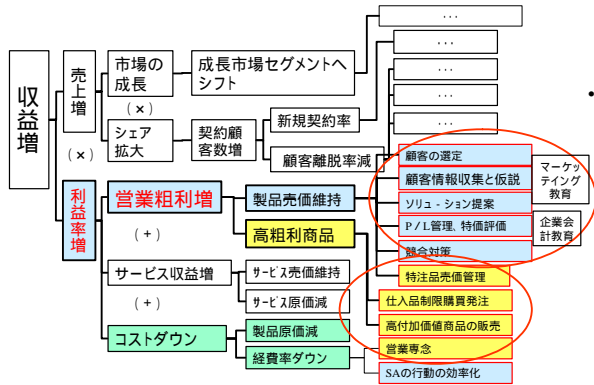


図6 施策展開図

### 3.5 セールスによる仮説検証

最も販売品質の低い、すなわち安売りが得意なAセールスを題材にして実験し、仮説検証を行った。Aセールスは、売り上げはトップクラスを維持しているが、個人別の営業利益は低順位にある。それでも儲かっていると錯覚しているセールスであった。施策の改善効果を見るためにAさん进行评估する指標をあらかじめ定めた。財務指標では、Aさんの経常利益、値引きによる利益減少額、粗利率を。マーケティング・コント

ロール力としては、競合対策力、顧客情報収集・仮説設定力、顧客選択割合を。個人能力としては、P/L管理力レベル、マーケティング力レベル、勤務の平均業務終了時刻を設定した。

まず、Aさんの担当する既取引顧客に対する利益を評価し4層別し、営業対応の方針を顧客群別に分けた(図7)。

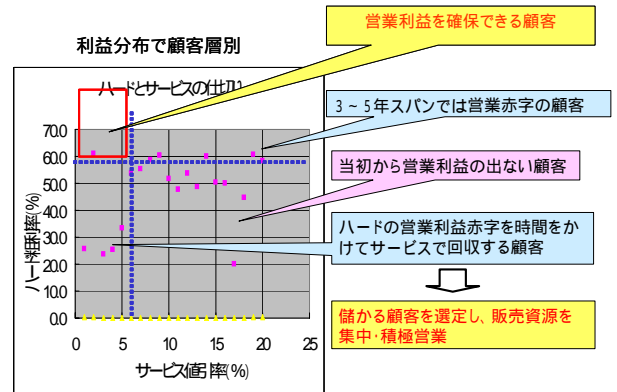


図7 Aセールスの顧客の評価と選別

つぎに、ロイヤルユーザー増設提案を重点化し競合回避を図った。E社におけるロイヤルユーザーに定義は過去5年間の購入金額と購入頻度で定めている。ロイヤルユーザーでは、商品の効果が既に認知されているため、営業効率が高く、保守契約ユーザーは顧客満足も高い。金額も決まっておりユーザーも導入コスト把握しているため競合回避しやすい。

Aさんが自ら気づいて努力してくれた改善課題は下記である。

- ・能力開発(企業会計・マーケティング)の必要性。
- ・利益率改善:徹底した目標粗利率の確保
- ・儲かるユーザーへ積極営業、商品別粗利/経費率の視覚化により粗利率確保
- ・顧客分析と顧客選定  
顧客を知り、顧客の課題発見 仮説 顧客提案実施
- ・2次元で顧客層別し、セグメント毎の営業プロセスをパターン化する工夫

また、Aさんに対する管理者による業績評価方法も目標面談により具体的に定めて、双方合意の上で改善活動を行った。

Aさんによる市場テスト、仮説検証結果を図8、図9、図10に示す。図8は、当初定めたAセールスに対する評価指標の変化を表す。P/L管理力とマーケティング力は5段階のレベルで評価する。帰宅時間が3時間も早まったという効果は評判になった。図9はAセールスの値引き額の改善効果、図10はAセールスの粗利率改善効果である。いずれの指標も改善されており、SDを活用して設定した施策の妥当性を示す。

対象プロセス	指標	改善後	改善前
財務管理	P/L管理	課所経常利益 3,2M	-3.5M
	特価申請	特価の粗利率 60.1%	42.2%
マーケティング	競合対策、顧客情報収集	特価の値引き率 25.2%	41.4%
	顧客選択	特価の値引き額 5,084M	9,692M
個人能力	P/L管理能力	レベル/5段階 3	1
	マーケティング力	レベル/5段階 3	1
	勤務時間	平均仕事終了 19時	22時

図8 Aセールスの評価指標の推移

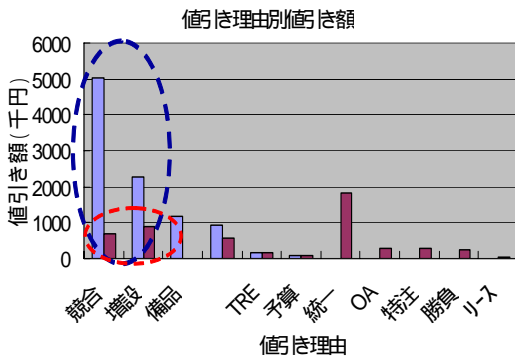


図9 Aセールスの値引き額の改善効果

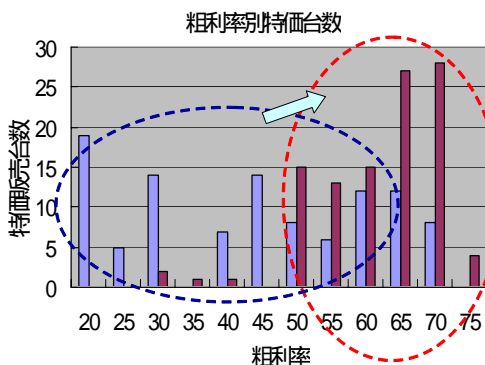


図10 Aセールスの粗利率改善効果

### 3.6 検証結果の施策の組織展開

以上述べた検証結果に基づき組織的に施策展開し、日常管理を実行した。まず、組織能力向上のための学習・成長の観点から、セールス全員に対して、事業の収益モデルと企業財務、代売のマーケティング・コントロールに関する研修を実施した。

収益行動のための財務研修の狙いは、ビジネスモデルと収益モデルの理解、行動指標と財務指標との関係の理解、財務分析と事業戦略の関係の理解に絞った。少なくとも、戦略の理解、利益構造と自分のBEPの理解、1%の売価アップが利益にどれだけ効いてくるかの理解がされたことは確認した。

収益増のためのマーケティング人材育成研修では、

マーケティング・プロセスを展開できる人材が育成でき、顧客へのプッシュ・プルミックスのマーケティングに取組めるような人材が確保できた(図11)。

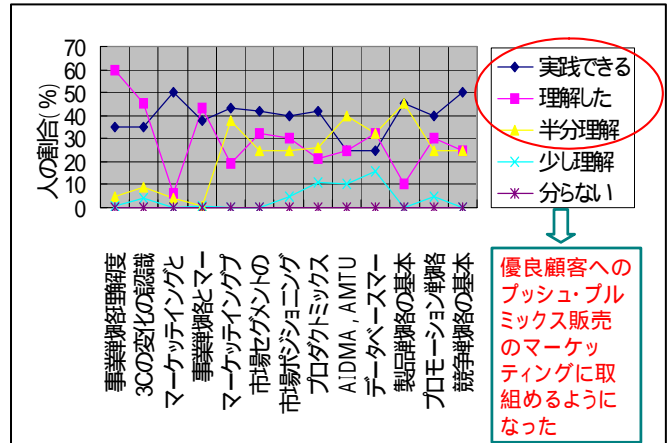


図11 マーケティング能力の蓄積

これら、知識の蓄積はSDの観点からはストックに相当する。蓄えられた知識が販売プロセスの中でセールス自身分の行動として行使されてはじめて顧客の評価や財務指標に反映されるものであり、必要条件である。Aセールスの能力指標は図12に基づき評価した。

	P/L管理能力	マーケティング力	Aさんのレベル
レベル0	取組むべき課題があることを認識していない。プロセスが完全に欠如している		
レベル1	問題があるプロセスであり取組むべきと認識はしているが取組んでいない		1期
レベル2	個人の知識に依存したプロセスであり、標準的な取り組みに至っていない		2期
レベル3	訓練され、手順は標準化されているが、個人任せのため是正が回らない		3期
レベル4	手順に従って計測され、手順どおり動作していない場合は行動を起こすことが可能。プロセスは絶えず改善されている		4期
レベル5	ベストプラクティスのレベルに洗練されており品質や有効性を素早く改善できる		全社のベストプラクティス

図12 個人能力指標の設定とAさんの目標値

### 3.7 販売プロセスの改善

検証結果に基づき改善した営業プロセスを図13に示す。白抜きの欄のプロセスが改善された。

業務	対応業務	代売営業業務	代売営業活動目標・方針確認
営業情報管理業務 管理	見込情報収集・管理業務		営業活動報告(月報・週報・日報)
	商談実施		見込管理情報公開
	見積作成		増設R on R 営業プロセス(R to R)
	特価申請		新規顧客情報収集・整理
	特価内容チェック		新規取引交渉実施、O to R
	受注内容チェック	情報収集・分析	3C、5F情報、顧客満足情報
	受注回答		製品・市場情報収集
	与信管理	マーケティングプロセス業務	営業拠点製品チャネル編成
	受注出荷		営業チャネル/製品マトリクス検討・決定
	売上計上		営業拠点製品チャネル編成業務
売掛金回収		チャネル別販促キャンペーン企画・調整・実施	
クレーム対応業務	顧客クレーム対応業務		販促促進ツール配布
	出荷トラブル対応		顧客情報収集と提案
顧客管理業務	顧客変更情報把握	顧客増加のための業務	新規サービス契約締結
	顧客評価		サービス契約更新
重点施策実現	顧客選択	営業組織能力強化活動	営業担当の能力開発業務(財務研修)
	事業戦略重点施策展開		ITシステム利用促進
財務計画管理	P/L計画管理業務		営業業務プロセス改善業務

図13 収益を高めるために、改善した販売プロセス

「安売りは不良品」「安売り行動はムダ」の意識浸透とともに、マネジャーによる頻繁なフィードバックによりSA行動を変えることと、KPIの測定によるモニタリングを行った。図14～図16に組織的に取り組んだ半年間の改善活動の結果を示す。図14は、値引き台数の減少を示すものであり、全員のセールスが改善されている。図15は、各セールスの値引き額の減少の推移を示す。図16は、当初この改善に先立って意図した利益の平均値向上とバラツキの減少を示す。半年の間に行った販売プロセスの改善の成果は当初の狙いをほぼ満たすものである。

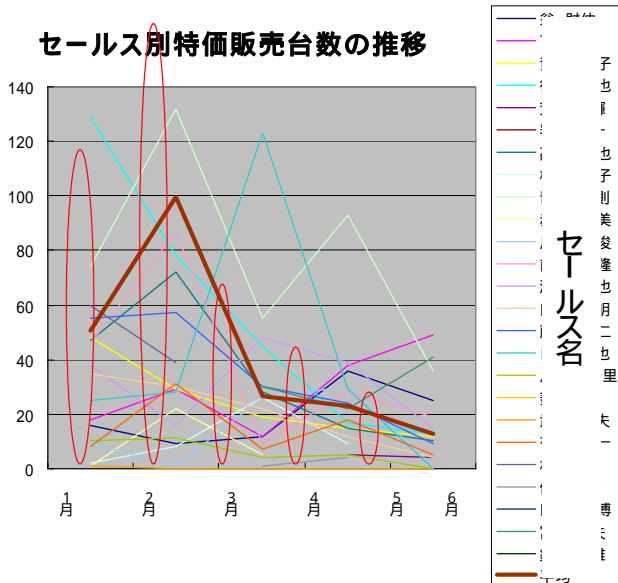


図14 組織的な改善効果(1) 値引き台数の減少

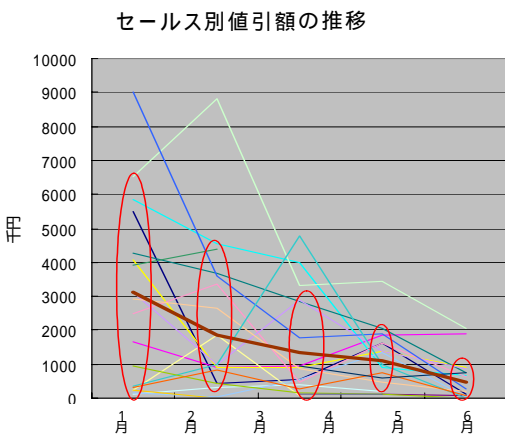


図15 組織的な改善効果(2) 値引き額の減少

#### 4 SDの活用効果に関する考察

プライス・コントロール戦略の施策策定にSDを活用して短期的に効率よく的確に改善を進めることができた。製造部門に比べてプロセスという概念があまり

自覚されていない販売の分野では、SDを活用してビジネス・プロセス・モデルの挙動を視覚化することにより成員との共有化を図ることができた。その過程で、個々の販売プロセスというものが徐々に自覚されてきた。そして、安売り防止のための改善のターゲットとなる販売プロセスが絞り込まれて成員の気づきと納得が得られればプライス・コントロールが機能することがわかった。

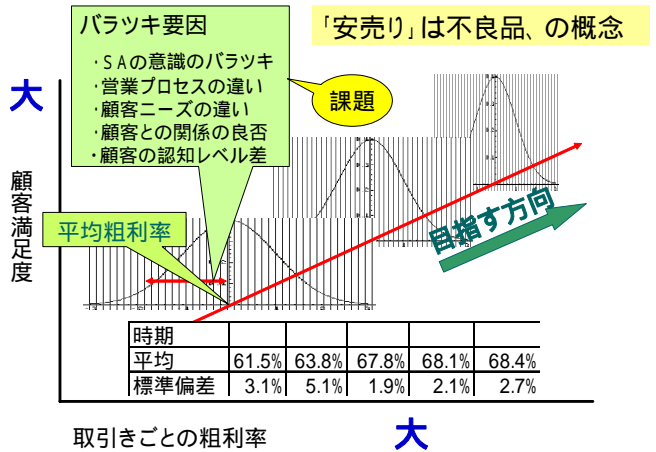


図16 利益の平均値向上とバラツキの減少

本事例で体験したSD活用の成果をにつき述べる。ビジネス・プロセス・モデルを表現する取っ掛かりは、当事者のメンタルモデルを表現したが、SDツールの活用により操作性よく短時間に構築できた。解決すべき問題を認識して設定したら、企業内に存在する販売データの分析により要因をつかみ、因果関係図に反映させる。新たに見つけた要因とフィードバック要因をSDで描いたビジネス・プロセス・モデルに追加していく。コントロール可能な数多い要因の中から、SDによるシミュレーションを繰り返しながら、時間的・投資的な観点から売価アップに最も効果的なコントロール要因を定めて改革プロセスを決めた。このことは仮想的にPDCAを回すこととほぼ同等であり、SDが改革を加速する有効なツールであるものと信じる。モデルの検証には、既存のデータを代入してみる方法もあるが、今回は改善すべき代表的な成員をつかって市場で実験することにより成果を確認し、モデルの検証とチューニングを行った。その結果をBSCの指標に展開して組織的な改革を実施した。

#### 参考文献

[1] 松本憲洋:モデル・ベースト経営、システムダイナミクス、No.3、2003:27-38  
 [2] 上田 隆穂『ケースで学ぶ価格戦略・入門』有斐閣 2003  
 [3] 森田 道也『サプライチェーンの原理と経営』新世社 2004、pp.371-397.