



## 扉 Vol. 41

### Strategy insight for chemical industry

## 日系素材メーカーは、なぜ今こそ プライシング改革に踏み出すべきなのか

～インフレと供給制約が生んだ機会を、恒常的な収益力に変える～

#### 0. はじめに

「値上げ」は、かつて日系素材メーカーにとって、できる限り避けたい経営判断の一つであった。顧客との長期的な取引関係を重視し、原材料価格が上昇した場合にも、生産性の向上やコスト削減によってその影響を吸収する。そうした企業努力こそが顧客に対する誠実な姿勢であり、「値上げ」はどうしてもコスト影響を自社で吸収しきれない場合の最後の手段、という考え方が長く定着してきた。

また、素材メーカーの顧客には、自動車、電機、建設、包装、消費財などの分野でグローバルに事業を展開する大規模BtoB企業が多い。これらの企業は、購買機能や調達ネットワークを高度化させ、複数購買やグローバルソーシングを通じて素材メーカーへの価格交渉力を高めてきた。素材メーカーにとっては、製品性能や供給体制に強みがあったとしても、顧客の購買規模や調達力を前に、価格改定を切り出しづらい構造が存在していたといえる。

しかし、ここ数年でこの前提は変わりつつある。原材料価格、エネルギー価格、物流費、人件費の上昇に加え、供給網の混乱や地政学リスクを経験したことで、顧客側でも素材の安定供給や技術対応力を改めて重視する動きが広がっている。素材メーカーにとっては、原材料費の転嫁にとどまらず、従来の価格体系や契約条件、顧客への提供価値を見直す好機が生まれている。

本稿では、鉄鋼、非鉄、化学、紙・パルプ、ガラス、セメントなどを含む素材メーカーを対象に、これまでの値上げ活動が十分な収益改善につながらなかった理由を整理する。そのうえで、素材メーカーを取り巻く環境変化を踏まえ、現在の機会を一過性の価格改定で終わらせず、継続的な収益力へ転換するために、どのようなプライシング改革を志向すべきかについて考察する。

## 1. なぜ、これまでの値上げは利益として残らなかったのか

### 1.1 原材料高を起点とした値上げの限界

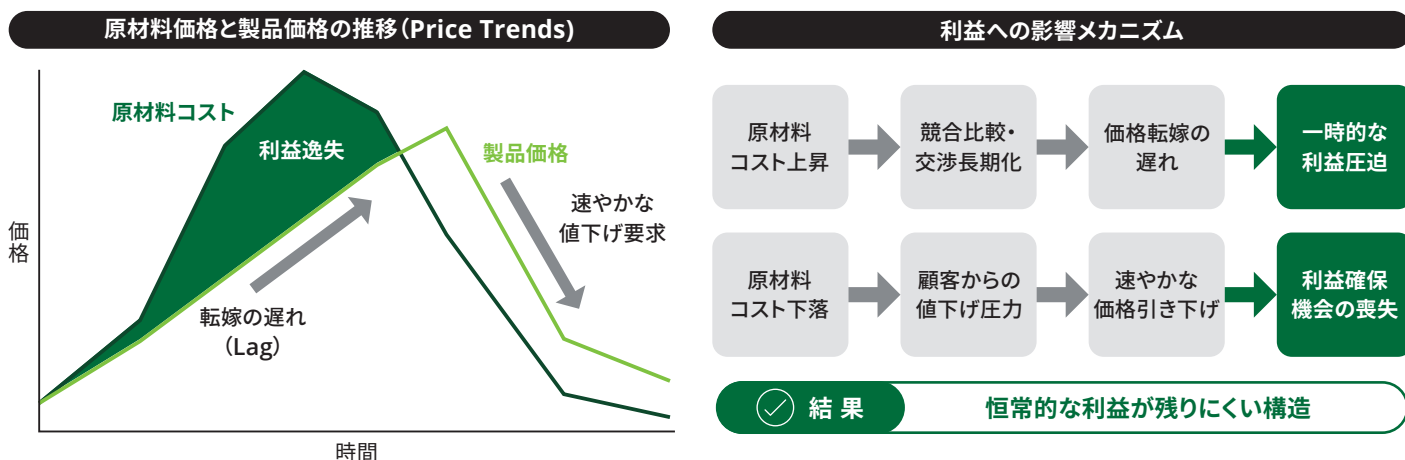
素材メーカーが価格改定を行う際には、原材料を中心としたコスト上昇が製品別採算に与える影響を試算し、必要な値上げ幅を設定することが多い。このようにコストを起点とした価格設定を行う背景にも、顧客との長期的な取引関係こそ重要であり必要以上に儲けすぎてはいけない、という考え方がある。したがって、初期の価格設定時点で原価に一定の利益を上乗せする、いわゆる“コストベースの価格設定”を行っている。結果、コスト上昇は同業各社に共通して及ぶことが多いため、最大手サプライヤーの値上げに他社が追随する動きが一般的である。

このような環境下では、顧客は各社の値上げ幅や適用条件を比較したうえで価格改定交渉を進める傾向があるため、個社の価格改定は競合の動向に左右され決着までに時間がかかり、それらは結果として、コスト上昇への対応にリードタイムを要することとなる。原材料価格の上昇局面では転嫁が遅れ、下落局面では速やかな価格引き下げを求められるという非対称性が生じ、すなわち値上げを何度実施しても、素材メーカー側に恒常的な利益が残りにくい構造である。

原材料費の転嫁は必要である。しかし、原材料費の転嫁だけをプライシングと捉える限り、価格改定は市況変動への事後対応から抜け出せない。

図 1. 原材料高起点による値上げの構造的限界

原材料費の転嫁だけでは市況変動への事後対応となり恒常的な利益確保が困難である



### 1.2 一律の価格改定方針が生む実行上のばらつき

また、上記に説明したような素材メーカーの値上げ・売価改善活動では、全社または事業部で共通の価格改定率を設定することが多い。「全製品を10%値上げする」「原料上昇分として1キログラム当たり20円を転嫁する」といった方針は、組織としてのメッセージを統一し、短期間で活動を開始するうえでは有効である。

しかし、顧客や取引の実態は一律ではない。同じ製品であっても、長年価格を据え置いてきた顧客もいれば、直近で価格改定を行った顧客も存在する。素材の切り替えに長期間の評価や認定が必要な顧客と、市況を見ながら調達先を頻繁に変更する顧客では、価格交渉の余地が全く異なる。これらの違いを考慮せず、一律の値上げ率を掲げると、改善余地の大きい取引では十分に価格を引き上げられず、価格余地の小さい取引では過大な目標を追うことになる。

また、全社方針として10%の値上げを掲げても、ある顧客では10%を実現し、別の顧客では5%にとどまり、さらに別の顧客では価格を据え置くといったばらつきが生じる。このばらつき自体は、顧客ごとの状況が異なる以上、必ずしも問題ではない。

問題は、その差が合理的な判断の結果なのか、担当営業の交渉力や顧客との関係性によって偶然生じたものなのかが分からないことである。

値上げ後に「平均で7%の価格改定を達成した」と評価しても、どの顧客で、なぜ目標を達成できたのかが分からなければ、次回の価格改定には生かせない。平均値による管理は、活動全体の進捗を捉えるには便利であるが、改善余地の所在を隠してしまうこともある。

### 1.3 価格交渉の属人化と、実行力の限界

価格改定方針を決めるのは事業部や経営層であっても、顧客と実際に交渉するのは営業担当者である。日々顧客と接し、競合の動向や顧客の反応を把握している営業担当者は、当然価格交渉の最前線に立つこととなる。

多様な製品ポートフォリオを有する素材メーカーにおいては、プライシングの専門組織を設けていない限り、値上げ幅・交渉開始のタイミング・顧客への説明内容・許容する譲歩条件までを、営業担当者個人に委ねることになりやすい。その結果、全社におけるプライシング改善の遂行結果は容易にばらつく。

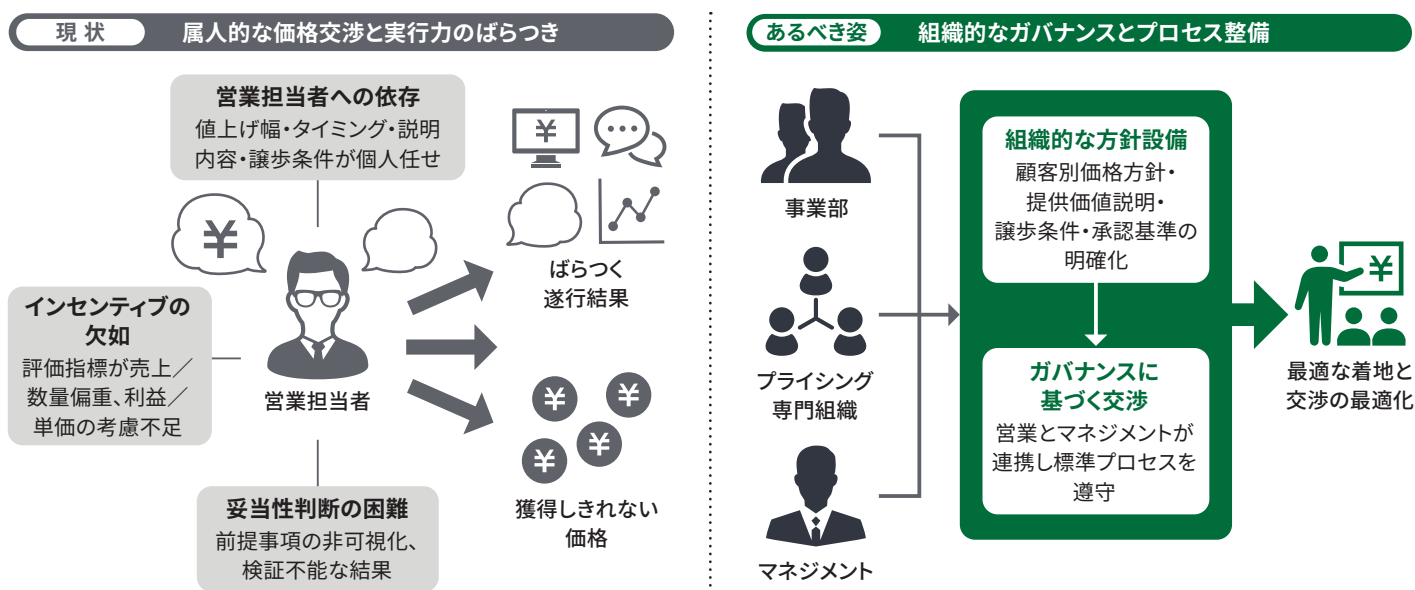
特に、営業担当者を評価する指標として利益や販売単価が加味されていない場合、営業担当者は顧客側の購買担当者との安定した関係を脅かしてまで価格改定を行おうというインセンティブが働かず、価格改定の交渉において、本来獲得できるはずの価格を取りにいききれない、ということがある。売上高や販売数量を主な評価指標としている企業では、価格を維持するよりも、値上げ幅を縮小して数量を確保する方がそもそも営業担当者にとって合理的な行動ですらある。

また、たとえ各営業担当者が経営層の意を汲み取り、営業担当が認知する当該製品の競争環境のなかで“利益最大化を志向した交渉”を行っていたとしても、「自社が競争環境の中でどのようなポジションをもっているのか」「競合他社の競争力や価格レベルはどの程度か」といった前提事項が可視化されていない限り、マネジメント層は着地したその価格交渉の妥当性を判断できず、属人的なベストを尽くした結果、という検証のできない事実だけが残る。

プライシング改革において必要なのは、営業担当者の交渉力を一律に高めることだけではなく、顧客別の価格方針・提供価値の説明・譲歩条件・承認基準を組織として整備することで、営業担当者とマネジメントが守るべきガバナンスにのっとり、最適な着地に向かって適切に交渉できる状態をつくることである。

図2. 価格交渉の属人化と実行力の限界：現状とあるべき姿

価格交渉の属人化による実行力の限界を克服し組織的なガバナンスとプロセス整備による最適な価格交渉の実現へ



### 1.4 値上げ活動の学びを企業能力として残せていない

素材メーカーは価格改善活動を経営課題として認識しているが、過去から継続的に行っているこの取り組みが企業能力として定着していない点は、多くの日系素材メーカーで見られるところである。

原材料価格やエネルギー価格が大きく上昇した際には、経営層が関与し、価格改定の方針や進捗を確認する会議体が設けられる。しかし、コスト上昇が一巡し、価格改定の必要性が相対的に低下すると、活動の優先順位も下がる。

結果として、価格の見直し・顧客別の採算確認・契約条件の更新・交渉結果の検証といった活動は、定常業務として残らず、次に原材料価格や需給が変動した際にも、企業は再びほぼゼロから価格改定の検討を始めることになる。

また、コスト環境への対応としての値上げではなく、製品価値に基づく価格改定への移行に集中して取り組んだ場合でも、その取り組みが定着するかは別問題である。自社製品の価値を分析する過程自体がノウハウとなるが、定着化の工夫がなければ、分析手法や判断基準が適切に引き継がれず、またあるいは、長期的な取り組みとして継続するには各担当者の業務負荷が大きすぎる、といった理由から、数年後には取り組み自体が忘れ去られることも往々にして存在する。

プライシング改革とは、値上げを一度成功させることではない。事業環境が変化するたびに、価格を見直し、顧客別に判断し、必要な交渉を実行できる状態を、定常的な経営能力として持つことである。

## 2. なぜ「今」がプライシング改革の好機なのか

### 2.1 インフレが価格改定への認識を変えた

日本企業の価格設定には、長く続いた低インフレの影響が色濃く残っている。製品価格は基本的に据え置かれるものであり、価格の値上げには特別な理由が必要であることが、素材業界では一定支配的な見方であった。

しかし、原材料、エネルギー、物流、人件費など、複数のコストが同時に上昇したことで、顧客も価格改定を全く受け入れないという対応を取りづらくなった。顧客自身も仕入価格の上昇を受け、自社製品の価格を引き上げる必要があり、すなわちサプライチェーン全体で価格改定を行うことが当然と認識されるようになった。

この変化が重要なのは、単に値上げが認められやすくなったからではない。長年価格を据え置いてきた製品、採算の悪い少量取引、個別対応を無償で提供している取引など、これまで顧客との関係を理由に議論を避けてきた条件についても、見直しの会話を始めやすくなったことに意味がある。原材料費の上昇を入口として、価格設定の根拠そのものを見直すことができる。

### 2.2 レジリエンスの重要性が素材メーカーの価値を変えた

供給網の混乱は、素材調達における価値の捉え方も変えた。

従来の調達活動では、品質、価格、納期が主要な評価項目であり、なかでも価格は比較が容易で、購買部門にとって成果を説明しやすい指標であった。そのため、サプライヤー間の競争を通じた調達価格の引き下げが進められてきた。

しかし、ある素材が調達できないことで、生産ライン全体が停止し最終製品を顧客へ納入できない事態が発生すれば、素材価格の数%の差よりも供給を継続できるかどうかの方がはるかに重要となる。経済安全保障や環境規制への関心の高まりによって、調達先の所在、原材料の由来、製造時の環境負荷、規制への対応、トレーサビリティも評価対象となっている。単価が安いことだけでは調達先として十分な条件を満たさないケースが増えている。

こうした変化により、日系素材メーカーが強みとしてきた品質の安定性、長期供給、顧客別の技術対応は、単なる前提条件ではなく顧客の事業継続を支える価値として捉え直されつつある。これらの価値をどのように価格や契約条件へ反映するかが、プライシング改革における重要な論点となる。

### 2.3 価格を見直せる環境は長く続かない

ただし、素材メーカーが現在享受している交渉環境が、今後も続くと考えるべきではない。原材料やエネルギー価格が安定すれば、顧客からの価格引き下げ要求は強まる。競合企業の設備投資によって供給能力が増加すれば、供給不足を背景とした優位性は失われる。代替材料の開発や設計変更が進めば、従来は切り替えが困難だった製品でも競争が生じる。

特に、市況性が高い素材では、需給が反転した際の価格下落は速い。素材メーカーが価格体系や契約条件を見直す前に市場が供給過剰へ移行すれば、顧客との交渉は、価値の議論ではなく値下げ幅の議論へ戻る。足元の環境は、すべての素材メーカーが自由に価格を引き上げられる状態ではない。むしろ、製品によってはすでに値下げ圧力が強まっている。だからこそ、現在の価格改定機運をさらなる一律値上げに使うのではなく、価格の決め方を変えるために使う必要がある。

長年据え置かれてきた契約条件を更新する。原材料指標との連動ルールを明確にする。顧客専用の対応を価格やサービス条件へ反映する。値上げ交渉を通じて得た情報を次の意思決定に使えるようにする。市場環境が再び買い手優位へ傾いた後に、これらを始めることは難しい。プライシング改革に取り組むべき理由は、今後も素材メーカーの立場が強いからではない。この環境が長く続かない可能性が高いからこそ、価格について顧客と議論できる間に、仕組みを変える必要があるのである。

## 3. 素材事業の特性によって、プライシングの課題は異なる

### 3.1 市況連動性が高い事業

鉄鋼、非鉄金属、基礎化学品、紙、セメントなどの一部製品では、市場全体の需給、原材料、エネルギー、為替、輸送費などが価格に大きな影響を与える。このような事業では顧客ごとの価値を詳細に分析し、個別の支払意思を推計するよりも、市況変化をどれだけ早く、漏れなく価格へ反映できるかが重要となる。

市況が変化してから実際の販売価格に反映されるまでには、①製品価格への影響算定⇒②価格方針の決定⇒③顧客との交渉と、複数のステップが存在しており時間を要する。この間に発生する逸失利益は、一件ごとでは小さく見えても、販売数量が大きい事業では無視できない。

長期契約やフォーミュラ価格を採用している場合も、参照する指標や価格へ反映するまでの時間・為替や物流費の扱いなどによって、実際の採算は変わる。契約締結時には合理的だった条件が、その後の市場構造の変化によって不利なものになっている場合もある。

市況連動型の事業において優先すべきは、将来価格を正確に予測することだけではない。市況が動いた際に、どの顧客の、どの価格を、いつ変更できるかを即座に把握し、契約上の権利を確実に実行できる状態をつくることである。

### 3.2 顧客認定と切り替え負担が大きい事業

自動車、半導体、電子機器、医療、航空機などに用いられる素材では、顧客が採用前に長期間の評価や認定を行うことが多い。そうして一度採用された素材を変更する場合には、製品性能の再評価、製造条件の変更、顧客の顧客への説明など複数の手続きなどが必要となり、こうした製品では素材メーカー側が考えている以上に、顧客の切り替え負担が大きいことがある。

しかし、競合への切り替え可能性を正しく認識していないと、その価値を適切に見積もることができない。こうした事業では、顧客が値上げ交渉の場で「他社品への切り替えを検討する」と発言した場合に、実際に切り替えるために必要な期間、費用、リスクを考慮することなく必要以上に譲歩してしまうことがある。もちろん、切り替えが難しいことを利用し短期的に過大な価格を設定すれば、顧客は中長期で代替材料の開発や複数購買を進める。認定や切り替え負担の大きさは、無制限な値上げを正当化するものではない。重要なのは、顧客がその素材を継続使用することで回避している費用やリスクを把握し、価格設定の参考にすることである。

3.3 個別仕様・技術支援の比率が高い事業

機能性材料や顧客専用品では、製品そのものに加えて、採用前後の技術支援が取引価値の大きな部分を占める。顧客の製造条件に合わせた配合調整、試作品の製造、性能評価、分析、品質トラブルへの対応、規制文書の作成、顧客工場への技術者派遣など、素材メーカーは様々なサービスを提供している。

これらの活動は顧客との関係を強化し、製品採用を支える重要な役割を持つ。一方で、その費用が製品価格へ適切に反映されているとは限らない。同じ製品を同じ単価で販売していても、標準品を定期的に購入する顧客と、少量の専用品に対して継続的な技術支援を求める顧客では、取引採算が大きく異なる。

個別仕様型の事業では、製品単位の粗利だけでなく顧客対応に要する工数や開発費を含めた採算を見る必要がある。すべての技術支援を有償化することは現実的ではなく、戦略的な顧客への共同開発や、将来の大型採用を見込んだサンプル対応は、無償で行う合理性がある。問題は、無償で提供している理由が明確でなく、顧客から要請されるままに対応範囲が拡大していることである。

3.4 安定供給そのものが価値となる事業

顧客の生産に不可欠であり、供給停止時の影響が大きい素材では製品性能だけでなく供給体制そのものが価値となる。こうした価値は、長期間の製品供給保証などを維持するために、複数拠点での生産をはじめとした素材メーカーの工夫と相応のコストによって実現したものである。本来は、こうした供給体制の価値も価格に織り込まれるべきものである。

しかし、このコストは製造原価の一部として処理されるにとどまり、供給体制が持つ価値は顧客に明示されないことが多い。通常時、顧客からは安定供給されることが当然の前提として受け止められ、供給体制の強さが価格差として評価されない。

供給レジリエンスを価格へ反映するには、顧客が必要とする供給水準を、静的ではなく動的に捉える考え方が必要となる。顧客が現在必要としている需要量はどの程度であり、状況によってどの程度増減する可能性があるのか。競合他社の供給キャパシティはどの程度あり、現在よりどの程度増減させることが可能か。こうした点を整理することで、顧客にとって自社がどの程度必要な存在であるのかを捉えることができる。

そのうえで、自社の安定供給の価値を顧客へ一方的に訴求するのではなく、顧客を刺激しすぎない形で、供給リスクや必要な供給水準について共通認識を形成するコミュニケーションが有効となる。特に、現在のようにレジリエンスが重視される時代にあっては、こうした議論を始める好機でもある。

標準的な在庫・納期に対応する取引と、一定量の専用在庫や緊急時の優先供給を保証する取引を、同じ条件で扱う必要はない。供給保証の範囲を契約上で明確にし、その水準に応じて価格や固定料金を設定することも考えられる。安定供給を抽象的な強みとして語るだけでなく、どのような仕組みとコストによって支えているのかを可視化することが、価格へ転換する第一歩となる。

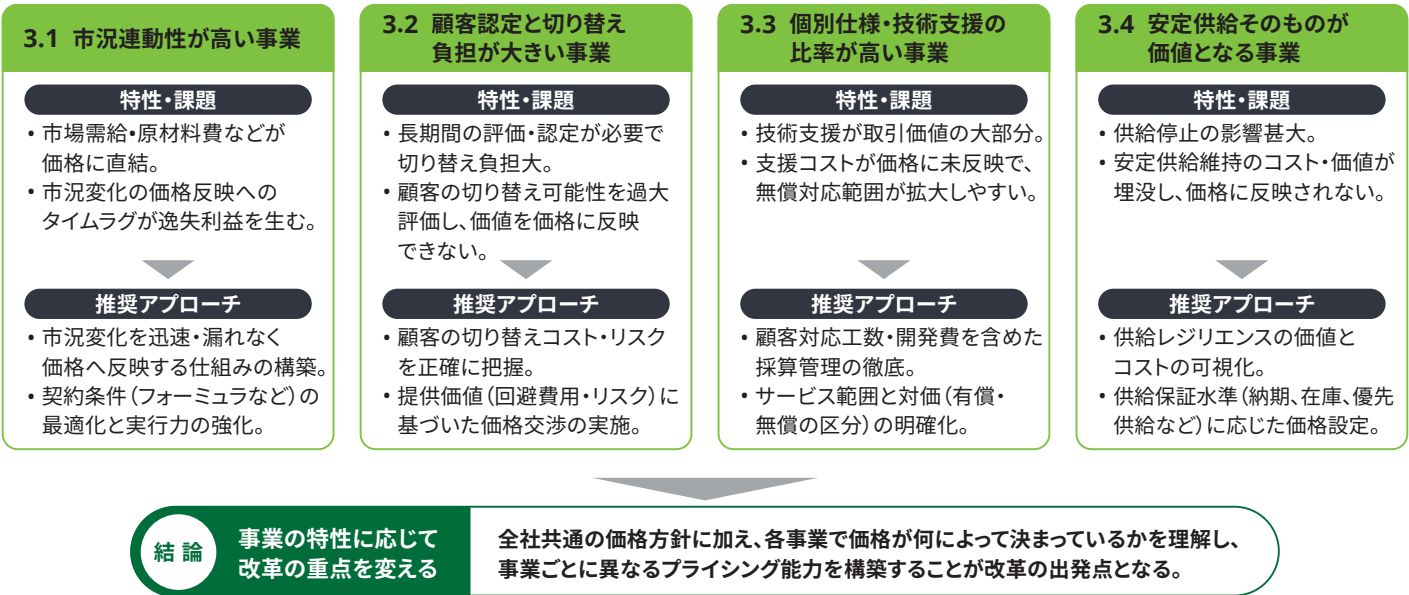
3.5 事業の特性に応じて改革の重点を変える

これまで述べてきた通り、素材メーカーのプライシング改革では、「汎用品はコストベース、機能品はバリューベース」と分けるだけでは不十分であり、同じ会社の中でも事業によって必要なプライシング能力は異なる。

全社共通の価格方針を掲げることは必要だが、すべての事業へ同じ手法を当てはめるべきではない。プライシング改革の出発点は、自社の各事業で価格が何によって決まっているかを理解することである。

図3. 事業特性に基づくプライシング改革のアプローチ

素材事業におけるプライシング改革は、汎用品と機能品の二元論を超え、各事業の特性に応じた最適なアプローチを採用することが不可欠である



## 4. 値上げ活動をプライシング改革へ変える

### 4.1 価格改善余地を取引単位で把握する

プライシング改革の第一歩は、全社の平均価格や平均利益率を確認することではない。

顧客、製品、用途、地域、販売数量、契約期間、物流条件、技術支援の有無などを踏まえ、個々の取引価格がどのような理由で決まっているかを把握することである。

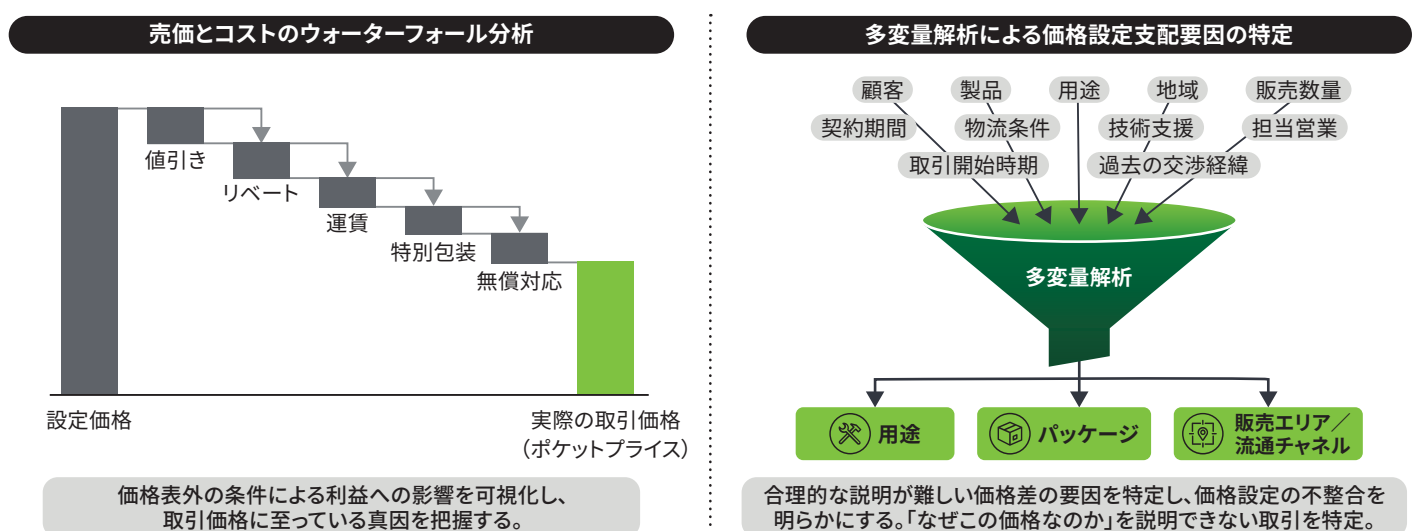
まずは、売価とコストのウォーターフォール分析を行うことで、販売価格から、値引き、リベート、運賃、特別包装、無償対応などを差し引き、実際の取引価格を把握する必要がある。価格改定後も利益が残っていない場合、その原因は値上げ幅ではなく、価格表の外側で発生する条件にあるかもしれない。

取引数量が多い顧客には一定の割引を行う、などに代表される個別価格設定には合理性があり、事業が積み上げてきた最適化の歴史でもある。一方で、担当営業、取引開始時期、過去の交渉経緯などによって合理的な説明が難しい価格差が存在することもあり、それらは一見して、最適化されたものか、慣行的に放置されたものかの“合理性の見極め”が難しい。このような場合には、多変量解析を用いることで、用途、パッケージ、販売エリア、流通チャネルなどの価格設定に影響する要素を分析し、価格設定支配要因を特定することができる。重要なのは低利益率の顧客を機械的に値上げ対象とすることではない。「この条件で、なぜこの価格なのか」を説明できない取引を特定し、価格設定の不整合を明らかにすることである。

こうした価格改善余地の分析は、値上げ対象を選ぶためのものではない。現在の価格体系のどこに不整合があり、どのような顧客対応が利益を損なっているかを把握するための取り組みである。

図4. 取引別価格分析による価格改善余地の特定

プライシング改革は取引単位での価格改善余地の把握から始まり不整合な取引を特定し是正することである



### 4.2 価格体系と契約条件を再設計する

価格改善余地を把握した後は、個別の値上げ交渉前の準備として、事業ごとに価格が何によって決まり、どこに収益低下リスクが存在するかを整理する必要がある。

原材料指標に連動する事業では、フォーミュラの参照指標、改定頻度、反映ラグ、為替、物流費の扱いを棚卸しし、市況変動に対するリスクとリターンが釣り合う契約条件へ見直す。毎回の交渉で転嫁可否を争うのではなく、変動時にどの条件で価格を改定するかをあらかじめ定めることが要件となる。

一方、製品価値に基づく値付けが可能な事業では、顧客へのヒアリングと営業への確認を通じて提供価値と競合比較を整理する。これにより、モデルプライスやベンチマークを整備することで、自分たちの価格がどこまでのポジションを狙えるかを明らかにしていく。

このように、事業特性に応じて価格交渉の前準備を整えたのちに、顧客別の交渉余地と優先順位、必要な説明材料を定めて、実行ロードマップへ落とし込んでいく。

### 4.3 価格改定を実現するために、営業個人ではなく全社的に取り組む

顧客との交渉を担うのは営業担当者である。しかし、価格改定を営業個人の力量に委ねるだけでは、交渉結果は担当者や顧客との関係性に左右されてしまう。会社として、顧客別の目標価格（Target price）、最低許容価格（Floor price）、価格逸脱時の承認権限など、交渉の拠り所となる基準を整備する必要がある。また、値上げが受け入れられない場合にも、最低購入数量、納入・支払条件、契約期間、技術支援の範囲、製品仕様などを見直す選択肢を事前に準備しておく。こうしたルールと代替案を持つことで、営業担当者個人の交渉力に過度に依存しない交渉を実現できる。

## 5. プライシング改革をどう始め、定着させるか

### 5.1 事業を選び、価格の実態を把握する

プライシング改革を全社一斉に開始する必要はない。

素材メーカーでは事業ごとに価格の決まり方が異なり、必要なデータや改革手法も異なる。まずは、価格改善の余地と実行可能性が比較的高い事業を選ぶことが現実的である。

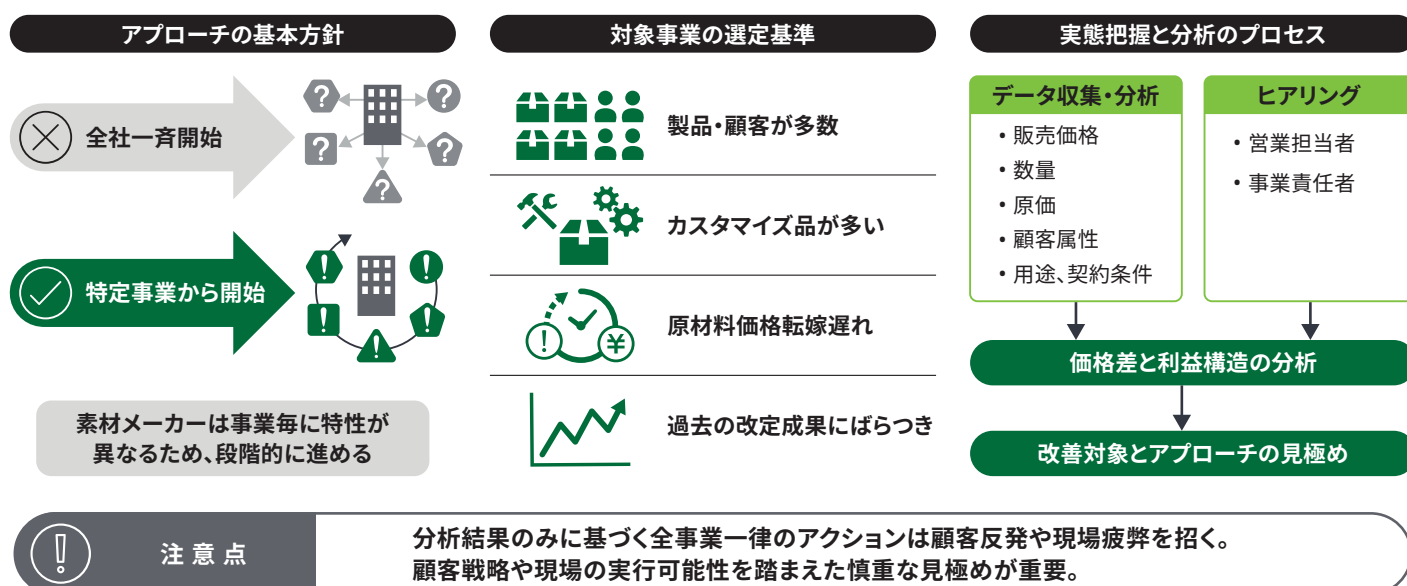
対象候補としては、製品ラインナップや顧客を多数抱える事業、顧客とすり合わせて開発したカスタマイズ品が多い事業、原材料価格の転嫁遅れが発生している事業、過去に価格改定を実施したものの成果にばらつきがある事業などが考えられる。

候補の選定にあたっては、まず販売価格、数量、原価、顧客属性、用途、契約条件などのデータを収集し、価格差と利益構造を分析する。同時に、営業担当者、事業責任者などへのヒアリングを行い、価格が実際にどのような考え方で決定されているかを把握する。

価格改善余地の分析結果だけを基に、事業特性をふまえずに全事業一律のアクションへ落とし込むことは、既存取引への影響や営業現場の実行負担を十分に踏まえられず、顧客反発や現場の疲弊を招く。顧客戦略や現場の実行可能性を踏まえ、改善対象とアプローチを慎重に見極めることが重要である。

図5. 実効性を踏まえたプライシング改革の推進

プライシング改革は全社一斉ではなく実行可能性の高い事業から着手し実態把握と分析に基づき慎重に進めることが重要である



### 5.2 改善方針を定め、顧客単位の実行へ落とす

価格の実態を把握した後は、事業として何を変えるかを決める。価格が低い顧客を値上げするだけではなく、価格体系、業務プロセス、承認基準などを含めて改善方針を定める必要がある。そのうえで、顧客ごとに、目標価格、交渉理由、開始時期、想定反論、譲歩条件、数量影響を整理する。

重要なのは、分析結果を顧客単位のアクションへ落とすことである。全社平均で価格改善余地があると分かっても、営業担当者が明日どの顧客と何を話すべきかが分からなければ、利益にはつながらない。一方で、個別顧客の事情だけに入り込みすぎると、従来の属人的な交渉へ戻ってしまう。事業としての共通方針と、顧客ごとの実行計画をつなぐことが、プライシング改革における重要な論点となる。

### 5.3 パイロット運用を一過性の値上げプロジェクトで終わらせない

限定した事業や顧客で価格改善活動を実行した次には、その結果としての実現価格、数量、利益への影響を検証する。この段階では、目標通りの値上げを達成することだけが成果ではない。どのデータが不足していたか、どの顧客価値が交渉で有効だったか、営業担当者が判断に困ったのはどこか、どの承認プロセスに時間がかかったか、こうした情報を把握することにも意味がある。

こうしたパイロット運用の結果を基に、価格体系、業務プロセス、承認基準、システム／ツール要件などをより実際の運用に適したかたちへと見直し他の事業へ展開する。このとき、パイロット運用の終了とともにプロジェクト組織を解散し、従来の業務へ戻してしまえばプライシング改革のモメンタムは失われる。それを避けるためには、事業を横断したプライシング専門組織の立ち上げ、営業担当者が利用するツールの実装、価格改善を評価する指標の導入など、継続運用を促す仕組みが必要となる。価格改定の統制や分析支援を担うプライシング専門組織を立ち上げることは、担当者個人に蓄積されたノウハウの消失や、現場に過大な業務負担がかかるといった課題に対応する有効な手立てとなり得る。

プライシング改革の到達点は、一度の価格改善額ではなく、変化に応じて企業が自ら価格を見直し、実行できる状態をつくることである。

## 6. プライシング改革におけるテクノロジーの活用

### 6.1 テクノロジーが担う役割

プライシングは、単に販売価格を決める業務ではない。

素材メーカーにおいては、川上にある製造能力、原材料調達、原価、品質、供給余力と、川下にある顧客ニーズ、用途、市場価格、競合状況、契約条件をつなぐ、バリューチェーン上の中核機能である。

川上・川下の各部門が連携して新たな価値を生み出しても、それを顧客へ届けるためには、最終的に製品仕様を確定し、価格を設定し、見積書として提示する必要がある。

しかし、顧客ごとに当該プロセスを手作業で行っている場合、この最後の工程で業務が滞留する。

この滞留は、提案・見積速度の遅れによって商談機会を逃すことにとどまらない。個別案件ごとの確認に時間を要する状態では、価格体系の更新も後回しとなり、過去に設定した値引きや例外条件が検証されないまま継続されやすい。結果として、顧客へ提供している価値と見積条件の間に乖離が生じて、その修正が遅れることになる。

業務を滞留させず、より効率的・効果的に推進するために重要となるのがテクノロジーの活用であり、そのなかでも特に重要な役割を担うのが価格設定から見積作成まで一連の業務を担うツールと価格戦略立案・実行の判断材料となるデータの可視化を担うデータ分析ツールである。

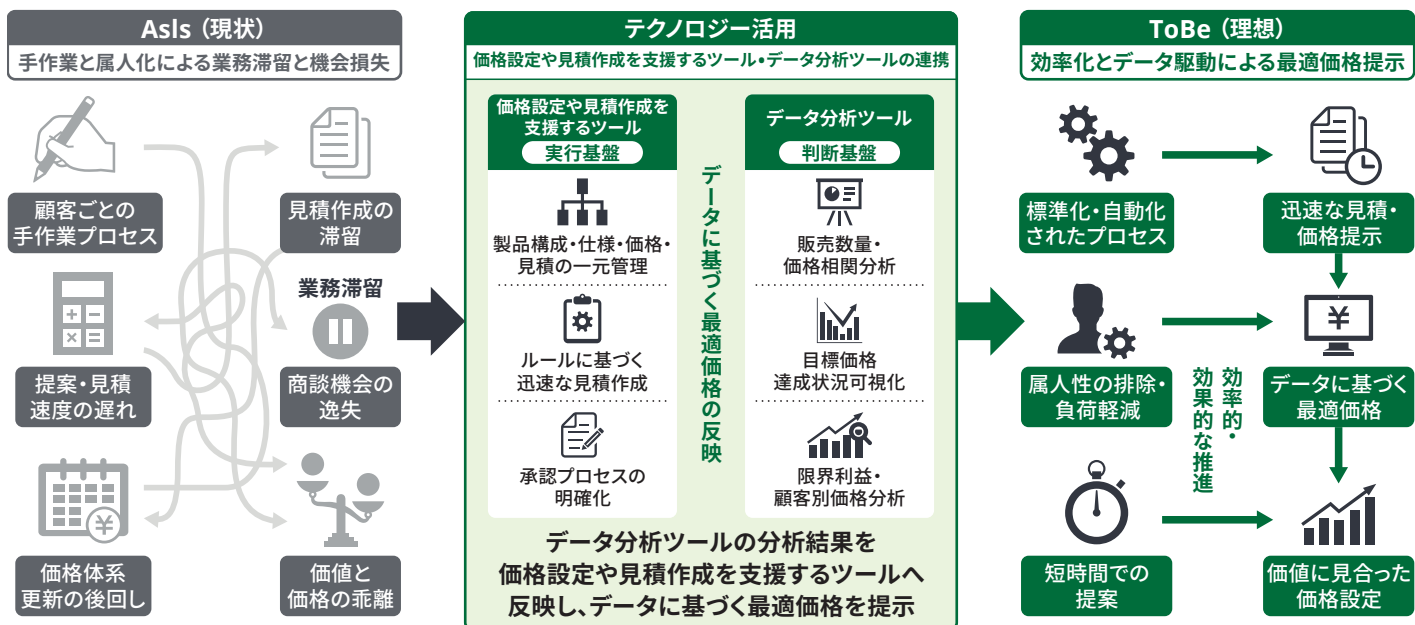
素材メーカーでは、顧客ごとの製品仕様（配合、製品サイズ、包装形態）、納入条件、技術サービスの有無など、見積時に確認すべき要素が多い。価格設定や見積作成を支援するツールを活用することで、営業担当者は、許容される製品仕様や価格条件を参照しながら、一定のルールに基づいて迅速に見積りを作成できる。承認が必要な条件も明確化されるため、属人的な確認や不要な差し戻しを減らすことができる。

一方、データ分析ツールは、販売数量と価格の相関や目標価格の達成状況、限界利益分析、顧客×製品別の価格分析などを可視化し、価格判断の前提となる情報を提供する。

両者を分断して導入するのではなく、データ分析ツールによって把握した価格改善余地や市場変化を、価格設定や見積作成を支援するツールを通じて見積・価格提示へ反映することで、営業担当者個人の判断ではなく、データから導き出される顧客ごとに最適な価格を、短時間かつ営業担当者の負荷を抑えつつ提示できる。

図6. 価格設定／見積作成支援ツール・データ分析ツールが担う役割と導入効果

プライシング改革における価格設定や見積作成を支援するツールとデータ分析ツールの活用によるAsIsからToBeへの変革イメージ



### 6.2 テクノロジーに付随するAI活用

AIを活用することで、各種テクノロジーはより有効に機能する。

価格設定や見積作成を支援するツールにAIを活用することで、自然言語で見積を作成のうえ、値引きや例外条件のルールを適切に設定してくれるなど、価格逸脱や利益率悪化を抑制してくれるとともに、迅速に顧客へ提供を可能とすることも考えられる。こうした仕組みによって、AIは営業担当者に代わって価格を決定するのではなく、価格判断と顧客交渉に必要な情報を迅速に準備する存在となる。

データ分析ツール上のデータを活用すれば、AIは、類似取引と比較して価格が低い顧客、原材料価格の変化を十分に転嫁できていない取引、利益率が悪化している製品群などを検知できる。

また、契約書や見積書、商談記録、営業日報といった文章データを扱う生成AIを活用すれば、価格改定条項の抽出、契約更新時期の把握、顧客ごとの交渉履歴の整理、想定反論の準備なども効率化できる。

ただし、AIが提示する推奨価格を、そのまま採用すればよいわけではない。

素材メーカーの取引では、採用実績が重要な業界における初期認定の重要性、他社に類似品を開発させないような特許や共同開発契約、暗黙のうちにセット販売となっている製品、競合への戦略的対応など、データだけでは捉えきれない要素が存在する。

AIは、こうした経営判断を代替するものではない。価格判断に必要な情報を整理し、分析の速度と精度を高め、各部門が共通の前提で議論するための補助線として活用すべきである。

## 7. おわりに

日系素材メーカーは、顧客の要求に応じて製品を改良し、必要な数量を確実に供給することで成長してきた。顧客との長期的な関係を重視し、短期的な利益よりも取引の継続を優先する姿勢は、日本企業の強みの一つでもある。

しかし、その姿勢が、提供している価値を価格へ反映しない理由となてはいけない。

顧客本位の多くのカスタム対応において、相応のコストが発生しているが、それらは同時に顧客の製造を支え、事業継続を守る価値でもある。価格について議論することは顧客との関係を損なう行為ではない。どのような価値を提供し、そのために何を負担しているかを明らかにし、取引を持続可能なものへ変えていくための活動である。多くの素材メーカーはここ数年で値上げを経験した。値上げ交渉を通じて、顧客が何を評価し、どこまでの価格を受け入れ、どの条件では取引を見直すのかについて、多くの情報を得たはずである。

その情報を個々の1事業部の経験として終わらせるのか、企業全体の最適価格戦略・実行のケイパビリティに生かすのかによって、次に市場環境が変化した場合の対応は大きく異なる。プライシング改革は顧客に対する提供価値を捉え直し収益を生まない取引や製品への対応を見直し、将来投資すべき領域を選ぶための取り組みでもある。

インフレや供給制約を背景に、価格について顧客と会話しやすくなった環境はすでに変わり始めている。製品によっては供給過剰や需要低迷が顕在化し、再び価格競争が強まっている。次に原材料価格が上昇した時に、改めて値上げを検討すればよいという話ではない。その時にも、価格決定の根拠がなく、顧客別の採算が分からず、営業担当者個人に交渉を委ねているのであれば同じ問題が繰り返される。現在の価格改定の機運を、一時的なコスト転嫁で終わらせるのか。それとも、提供価値を継続的に収益へ変える能力を構築するのか。

日系素材メーカーがプライシング改革に踏み出すべき時期は、次の値上げ機会が訪れた時ではない。価格について顧客と議論できる余地が残されている、今なのである。

## 執筆者



**津端 清**  
パートナー

製造業のマーケティング／営業／サービス改革、データドリブンDX支援などE2Eに幅広い領域に従事、20年以上の経験を有する。



**本多 彩夏**  
シニアマネジャー

営業領域を中心に製造業のマーケティング／営業／サービス領域で10年以上の経験を有する。構想策定からシステム導入まで幅広い領域を支援。



**山岸 寛**  
ディレクター

素材・化学メーカー向けに、事業戦略の検討、新規事業の立案、成長戦略の策定など、戦略系プロジェクトを中心に10年以上のコンサルティング経験を有する。



**長野 裕太郎**  
マネジャー

コンサルティングファーム、CRMベンダー等を経て現職。セールス／サービス／マーケティング領域を中心に業務改革・システム導入を幅広く支援。



**大川 祐輝**  
シニアマネジャー

大手化学メーカーの営業職を経て現職。素材系企業に対して事業戦略策定、管理会計領域の業務変革、システム導入を中心に支援。



**豊島 萌加**  
コンサルタント

一貫して業務変革・システム導入案件に従事。現行業務の整理およびTo-Be業務設計から、システムテスト・UATまで幅広いフェーズにおける経験を有する。

## 発行人



**日下部 健太**  
合同会社デロイトトーマツ  
コンサルティング  
パートナー

素材／化学系企業を中心として、事業戦略／新規事業／オペレーション改革の構想策定～実行までの支援経験を多く持つ。

## 扉 バックナンバー

バックナンバー送付をご希望の方はご連絡ください。

- Vol.1 グローバル化新時代に突入した化学業界  
今求められる次世代経営プラットフォームの確立
- Vol.2 高機能化学品における新規事業創出の要諦  
イノベーション実現へのチャレンジ
- Vol.3 新興国市場での成長軸構築のポイント  
自社最適の“グローバル”オペレーションをいかに確立するのか
- Vol.4 更なる投資余力創出に向けた在庫マネジメント  
在庫マネジメント力の再構築に向けたSCM改革
- Vol.5 グローバル成長戦略を加速するM&A  
化学企業をグローバル化へと導く、成功の鍵
- Vol.6 数字こそがグローバル経営の共通言語  
共通言語構築を担う新たな経営管理の姿
- Vol.7 ローカル人材活用に向けた基盤作りのポイント  
アジアで「勝ちチーム」を作るためのファーストステップ
- Vol.8 高収益体質を作り出す戦略的価格マネジメント
- Vol.9 グローバル競争に打ち勝つための財務マネジメント力の強化  
グループ内の資金を最大限活用できる体制を整える
- Vol.10 2013年版 化学企業のグローバルM&A動向
- Vol.11 化学企業における“強い物流”への変革  
3PL能力の最大活用
- Vol.12 シェール革命の製造業へのインパクトを読む  
北米回帰のシナリオ点検
- Vol.13 海外子会社ガバナンス進化論  
グローバル展開を加速させるための3つのポイント
- Vol.14 グローバル本社への脱皮に向けた本社間接機能の抜本改革  
外部力の内部化の推進
- Vol.15 化学企業における購買調達機能の改革  
聖域なき改革の実現に向けて
- Vol.16 Industrie4.0の衝撃  
「製造業の大転換」にそなえ、今、化学企業がとるべき戦略を読み解く
- Vol.17 ROE経営を再び考える  
ROEから見る日本化学企業の戦略方向性
- Vol.18 経営アジェンダとしてのグローバルタックスマネジメント
- Vol.19 期待収益の最大刈り取りに向けたクロスボーダーPMI
- Vol.20 TPP・AECなどのメガFTAに素材産業はどのように向き合うべきか  
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.9との合併号
- Vol.21 インダストリー4.0と化学業界  
デジタル化によるオペレーション改善と事業成長の実現
- Vol.22 化学企業と信用格付  
資金調達手段が多様化する時代に向けた考察
- Vol.23 外国子会社合算税制の改正による日系化学企業への影響
- Vol.24 Global Sales Transformation  
真のグローバル営業組織への変革
- Vol.25 素材産業における次世代オペレーションプラットフォームの構築  
～RPAは変革のカギになりえるか～  
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.15との合併号
- Vol.26 素材産業における次世代オペレーションプラットフォームの構築  
～RPA最新状況と更なる拡大に向けた考察～  
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.20との合併号
- 特別版 グローバル素材メーカーのベンチャー活用を紐解く Vol.1～4  
～オープンイノベーションプラットフォーム構築の最前線～
- 特別版 決戦、素材メーカーにとってのモビリティ革命  
～100年に1度の大波に乗るか、呑まれるか～
- Vol.27 量子コンピュータによるビジネスモデル変革  
～素材業界の未来を描く～  
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.23との合併号
- Vol.28 素材・化学メーカーの経営管理変革の方向性
- Vol.29 中堅化学企業の成長戦略と事業再編の行方
- Vol.30 化学企業のポートフォリオ転換  
～価値創造と持続可能な長期的成長～
- Vol.31 宇宙は素材メーカーにとってのフロンティアとなりえるのか
- Vol.32 Chemicals 5.0 on the rise  
～欧州にみる化学事業の戦略未来図～
- Vol.33 炭素削減と成長への着火：化学業界における排出量削減  
化学業界の炭素排出量削減には、包括的かつ持続可能な  
ソリューション開発を実現するためにも、化学バリューチェーンの  
各パートナーとの連携が不可欠である
- 特別版 未来のコンビナートとは？  
～Future of industrial complex in Japan～
- Vol.34 高度な全体最適が求められるサーキュラーエコノミー  
～最適手法としての量子アニーリングのポテンシャルを探る～
- Vol.35 化学業界の展望 ― 2023
- Vol.36 化学業界における水素の可能性  
エネルギーの未来の視点
- Vol.37 サーキュラー時代の新・自動車リサイクル
- Vol.38 持続可能な化学品への道筋―ネットゼロ目標の先にあるもの  
化学業界のESG変革を成功に導くためのガイドライン
- Vol.39 化学業界の展望 ― 2025
- Vol.40 日系化学業界における営業DXの方向性

## 合同会社デロイト トーマツ ECMM (エネルギー、素材化学、鉄鋼領域) ユニット

合同会社デロイト トーマツは、日本の経済・社会に貢献するために多様な専門家を擁する国内最大規模のプロフェッショナルファームです。監査・保証業務や税務・法務領域を含むデロイト トーマツ グループの総合力と国際力を活かし、複数専門分野を掛け合わせて、戦略策定から実行、またテクノロジーの実装や運用など、End-to-Endのサービスを提供します。また、業界知見を深化させ、クライアントの持続的な成長や新産業創造を支援します。

ECMM (エネルギー、素材化学、鉄鋼領域) ユニットは、化学・素材産業の各クライアントが直面している経営課題に対し、戦略立案から実行まで一貫通貫のご支援を提供しています。

## Web ページ

弊社ECMMユニット関連のwebページへは下記よりアクセスが可能です。



弊社ECMMユニット  
(Energy & Chemicals) の紹介ページ  
[https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/  
energy-chemicals/about.html](https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/energy-chemicals/about.html)



弊社ECMMユニット  
(Mining & Metals) の紹介ページ  
[https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/  
mining-metals/about.html](https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/mining-metals/about.html)

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

### 合同会社デロイト トーマツ ECMM ユニット

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング  
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601  
<https://www.deloitte.com/jp/ja/about/group/deloitte-tohatsu-llc.html>

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能な継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



**IS 669126 / ISO 27001**



**BCMS 764479 / ISO 22301**

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>