SIMON ◆ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

半導体・電子部品業界の価格戦略がもたらす利益成長

www.simon-kucher.com

目次

1.「値上げ」の議論がタブー視される半導体・電子部品業界 3

2. 半導体・電子部品ビジネスにおける基準価格設定と販売価格設定に係る典型的な課題と解決策 4

2.1 基準価格設定における典型的な課題 5

2.2 基準価格設定における課題への解決策 7

2.3 販売価格設定における典型的な課題 9

2.4 販売価格設定における課題への解決策 13

3.「価格」改善による利益拡大に向けて 14

サイモン・クチャーについて 15

1

1.「値上げ」の議論がタブー視される半導体・電子部品業界

「価格」は利益に対する極めて大きなドライバー（影響を及ぼす要素）であるにも拘らず、半導体・電子部品メーカーのプライシングや価格管理は杜撰と言わざるを得ない。特に、メーカーは往々にして利益のもう一つのドライバーであるコスト削減には注力するが、価格改善にその価値に見合うだけの覚悟と真剣度をもって取り組むことは殆どない(図1)

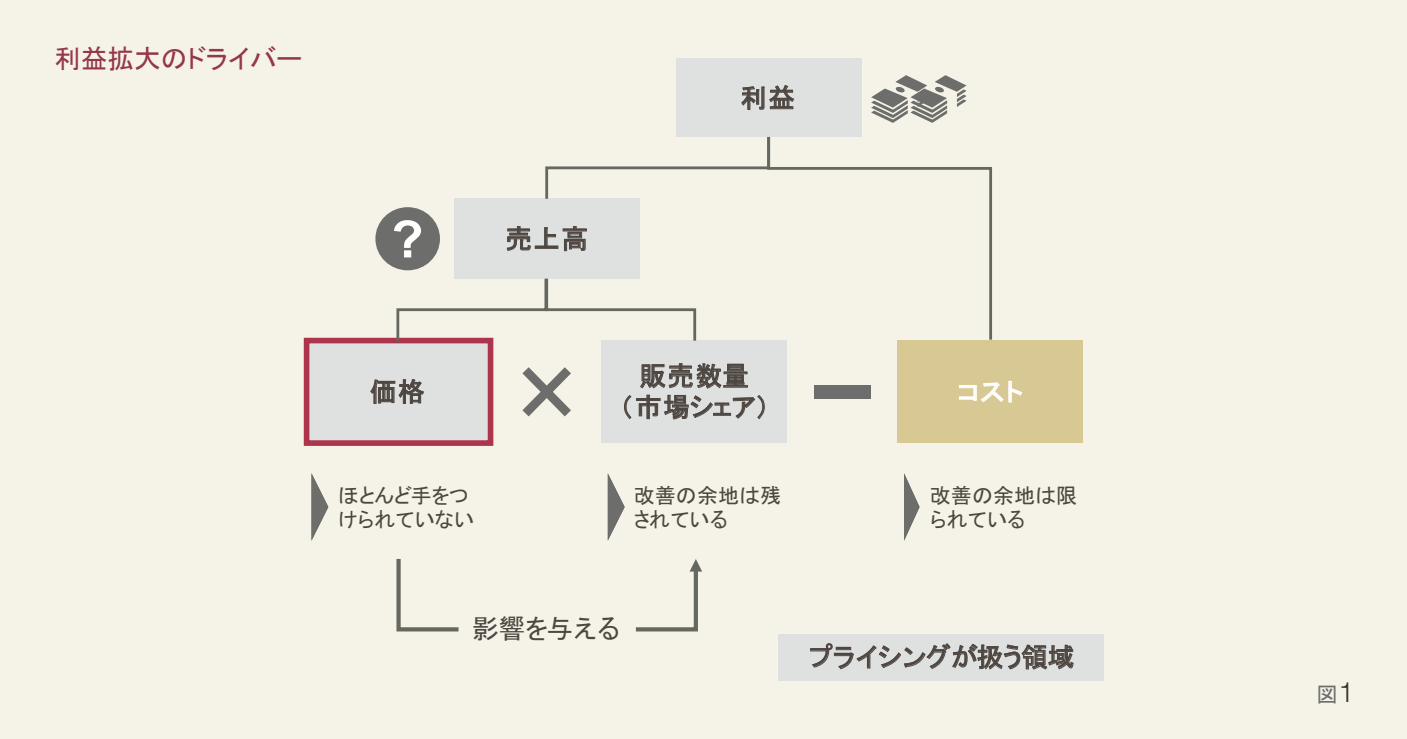


図1

ではなぜ、「価格」の領域が手をつけられていないのか。プライシングの議論が敬遠される背景には、「価格」に係る典型的な誤解が大きく影響している。例えば、「自社の製品には市場価格が存在するので、その価格に従わないと売れない」、「製品のコモディティ化により競合より安くしなければ売れない」、「ここ20年値上げしたことはない。もし値上げでもしたら、全ての取引を失う」といった意見を必ず耳にするが、心当たりはないだろうか。

これらはプライシングにおける典型的な固定観念である。このような固定観念が醸成される背後には、日本企業に「売上やシェア至上主義」的な考えが依然として根深く残っていることも要因だと思われる。過去にサイモン・クチャーが行ったグローバル調査によると、日本企業の経営層や管理職は「市場シェアは価格戦略上の最も重要な目標か？」との問いに対して、「はい」と答えた割合が世界で最も高

2

く、逆に「利益は価格戦略の最も重要な目標か？」との問いに対して「はい」と答えた割合は世界で最も少ないという驚きの結果になったことがある。

経営者や管理職にこのようなマインドセット（意識付け）があると、当然「値上げ」には後ろ向きになる。「値上げ」を行うと、販売数量、売上、シェア下落に直結するリスクがあるためだ。数十年もの間、殆ど値上げを行わず、顧客からのディスカウント要求を受け入れてきたがために、基準価格からの平均ディスカウントが80%近くにまで達してしまった製品を有する大手BtoB企業は実は数多く存在している。

更に、過去に「価格」要因で他社に大事な商談を奪われたと思われる事例が、社内の部署から部署へ伝わることで、「値上げ＝悪手」というイメージが出来上がる。失注の原因は、ブランド力、製品力、営業力等、多くの可能性があるにも拘らず、安易に価格のせいにしてしまう。そうした会社程、社内業績評価要素として「売上」や「市場シェア」、「販売数量」しか見ていない。

こうした値下げ思考はシェア至上主義的な思考にとらわれる企業ほど強く、自らはその危険性を意識しないまま価格戦争を仕掛けるまでに至る。もちろん、値下げが常に悪いわけではない。売上や市場シェアを維持するために、利益の最大化を如何になすべきかという視点が欠如したまま、反射的に価格を下げてしまうことが問題なのである。例えば、変動費率が60%の製品の価格を10%下げた場合に値下げ前と同じ利益を確保するためには、30%販売数量を伸ばす必要がある。さらに値下げを20%にすると、これまでの2倍もの数量を売らなければ、現状の利益は維持できない。こういった試算の結果、ブレーク・イーブン以上の販売増が可能と判断するのであれば値下げは正当化される。しかしながら、日本の半導体・電子部品メーカーが値下げの意思決定をする際に、こういった試算を行っているケースは非常に稀である。

2. 半導体・電子部品ビジネスにおける基準価格設定と販売価格設定に係る典型的な課題と解決策

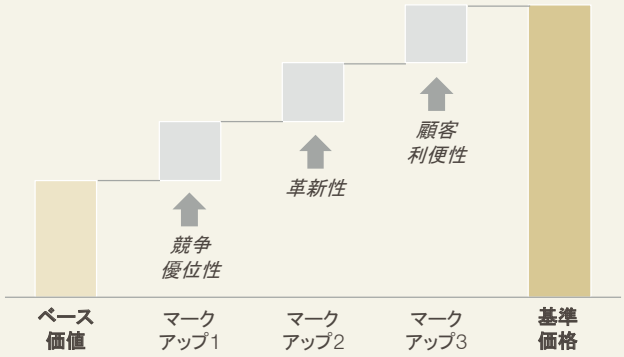
半導体・電子部品の中でも、DRAMのような汎用製品は、市場の需給関係で価格が決定する部分が大きいため、価格変更余地は限定的である。一方、ASICのような非汎用製品は、用途毎、顧客毎に価値を差別化することが可能であるため、価格変更余地が大きい。そこで本稿では、非汎用製品に絞って価格最適化を論じたい。

サイモン・クチャーでは、半導体・電子部品の価格最適化を行う場合、大きく二つの観点でプライシングを捉える。一つは基準価格の最適化、もう一つは、基準価格を起点とした、ディスカウントの最適化である。前者をプロダクト・プライシング、後者をカスタマー・プライシングと呼ぶ(図2)。

2

価格最適化を行う2つのステップ

プロダクト・プライシング
価値に応じた基準価格の設定



カスタマー・プライシング
目標販売価格設定

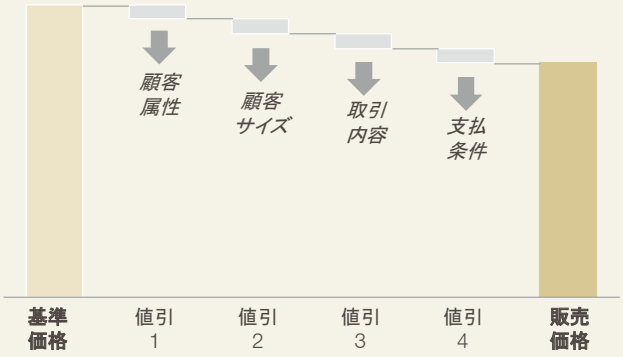


図2

2.1 基準価格設定における典型的な課題

始めに、基準価格の最適化から議論する。図2（左）は、基準価格の最適化のイメージを示したものである。ベースとなる価格もしくは製造原価をベースに、競争優位性、革新性、顧客にとっての利便性等を体系的に評価し、定量化して加えることで、価値に応じた基準価格を算定する。基準価格は製品価値を代表する重要な指標であり、丁寧な設計が求められる。ここでは基準価格の妥当性を検証する際に、多くのクライアントで見られる典型的な三つの課題を紹介したい。

(1)製品価値が基準価格に適切に反映されていない

製品価値を構成する要素は製品により異なるが、基本的には技術的優位性と競争状況に大別できる。技術的優位性と競争状況の観点での評価が高い（技術的優位性が高く、競合の数が少ない等の理由で競争状況が緩やか）、すなわち、製品価値が高い製品ほど基準価格が高くなるべきである。しかしながら、クライアントの製品ポートフォリオをこうした観点で体系的に分析すると、製品価値と基準価格に正の相関性が見られないことが多く、製品の価値を体系的に反映して基準価格を差別化していないことが窺える。

それを示す例として、図3の実際のプロジェクト事例を見て頂きたい。ここでは、まず製品を同じ種類のクラスターに分けて、製品クラスター毎に技術的優位性と競争状況の2つの観点でスコアリングを実施した。その後、横軸にその総合スコアを、縦軸にマークアップ率（製造原価に対してどの程度の利鞘を乗せて基準価格を設定しているかを表す）を取り、グラフ化したものである。本来であれば製品価

2

値が高くなるに従い、より高いマークアップ率を設定すべきなので、グラフは右肩上がりになるべきだが、その関係性は全く見られない。こういった現象は、基準価格の設定方法に体系的なルールがなく、担当者が自身の過去の経験と勘に基づき基準価格設定を行っている場合に顕著に見られる。

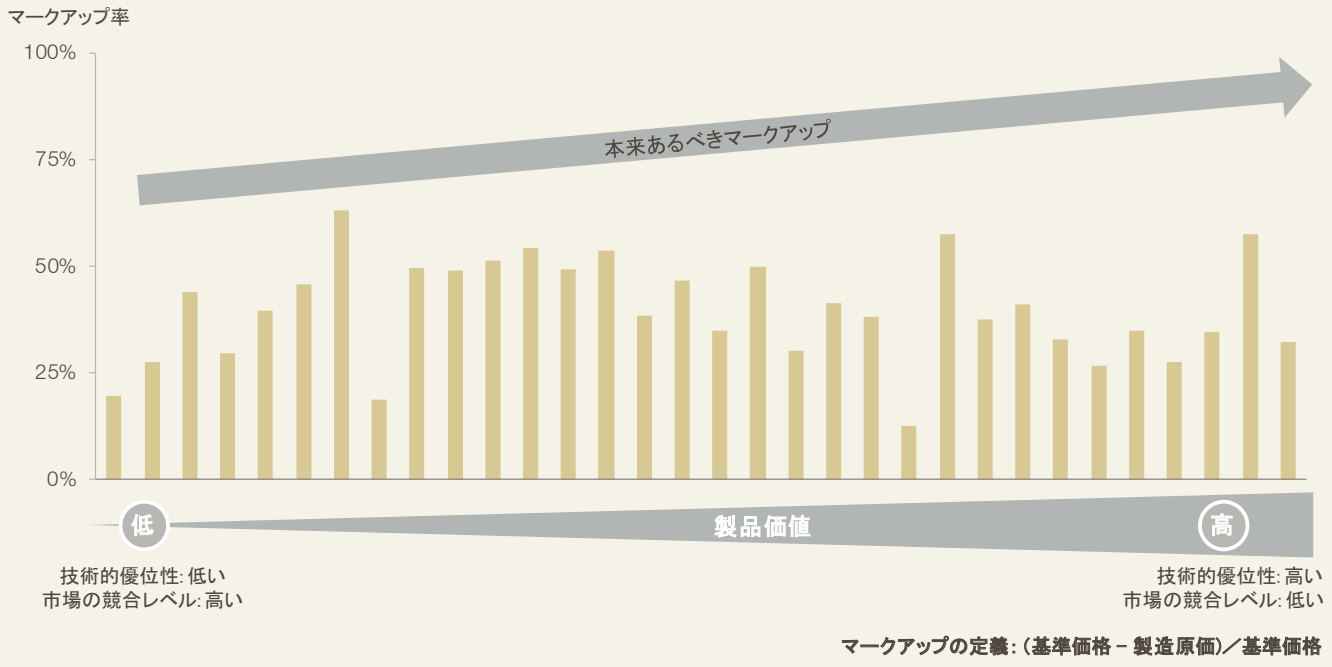


図3

(2)オプション品や特殊加工品の価格感度が適切に基準価格に反映されていない

電子部品については、オプションや特殊加工を付与するケースがある。こういった製品は、標準製品と比べると相対的に顧客の価格感度が低い傾向にあるが、これを適切に基準価格設定に反映させている企業は非常に少ないのが実態である。

オプションや特殊加工品に対する顧客の価格感度が低い理由はいくつか挙げられる。オプションには、製品本体に対するサーチャージ（追加費用）的な要素があり、製品本体と比べて、その価格の妥当性や競合と比べた価格差の評価が疎かになる傾向があることが知られている。製品を購入する際、顧客は多くのケースでまず本体を選択し、その後にオプションを選択する。その場合は、オプションについては本体ほどの労力と注意力を払って価格の検討を行わない傾向にある。

特殊加工品についても、標準品よりも相対的に顧客の価格感度は低く、支払い意思は高いと考えられる。そもそも特殊加工品は、顧客個々の特殊なニーズを満たす為に追加の手間や費用をかけて対応するものであるため、同等の標準品に比べて顧客の支払い意思は高くなる。また、特殊加工の価格設定に関しては、その透明性が標準品に比べて低いことや、一旦、特殊加工品を受注すると、顧客がその製品の発注を他社に切り代える場合のスイッチングコストが高いことも、特注品について顧客の価格感度が低くなる理由である。

オプション品や特注品の価格設定が適切に実施されているかを判断する簡易的な分析を行うためには、標準品、オプション品、特注品毎のマークアップ倍率（原価の何倍で基準価格を設定しているか）、及び粗利率の平均値を算出してみると良い。もし、マークアップ倍率や粗利率が、標準品＜オプション品＜特注品、となっていない場合は、現状の基準価格設定に非常に大きな問題を抱えていると考えるべきである。

(3)製品価格の高低や販売数量の多寡をベースに基準価格が差別化されていない

製品価格の絶対額の大きさは顧客の価格感度に影響を与える。これを示すために、やや極端な例を挙げて説明をする。現在基準価格が100円の製品Aと100万円の製品Bを両方とも5%値上げするケースを想定する。値上げの結果、製品Aは5円、製品Bは5万円、価格が上昇する。両方の製品を同一の顧客に販売している場合、値上げに対する抵抗がどちらのケースで大きいかは自明で、製品Bの方がより注意深い対応が必要となる。つまり、一般的には価格が高い製品の方が価格感度は高いのである。しかしながら、実際には、この製品価格の多寡を考慮して基準価格のプライシングを行っている企業は極めて少ない。

また、製品の販売数量も同様に顧客の価格感度に影響を及ぼす。多数の製品ラインを抱える会社では、年間に数個～数百個程度しか販売されないような製品、いわゆる「ロングテール製品」を膨大に抱えるケースも多い。こういったロングテール製品は売上の1～2割程度しか占めないが、製品数では全体の8割を超えることも珍しくない。年間少数しか販売されないロングテール製品は、特定の業界や用途でしか用いられないような製品であることが多く、流通している製品や代替品も少ない。従って、価格の透明性が低く(顧客が明確に価格レベルを認識していない)、多くの場合、価格感度は低くなる。しかしながら、この点が十分に考慮されることは非常に稀である。

2.2 基準価格設定における課題への解決策

ここまで、基準価格の設定における課題として、製品価値や顧客の支払い意思、価格感度等が基準価格に適切に反映されていない点を指摘したが、基準価格の最適化のアプローチについて、ベストプラクティスをご紹介したい。

半導体・電子部品業界においては、革新的な技術を搭載した全く新しい製品が市場投入されることは稀であり、多くの新製品が、基本的には既存製品からの若干の仕様上のアップグレードか、または、顧客や用途に応じた既存製品に対するカ

2

スタマイゼーションである。このような場合は価格設定において何かしらの基準となる製品が存在する。従って、プライシングを行う際には下図4のように、基準となる製品及びその価格をベースに、製品価値差別化要素（ドライバー）を体系的に加味して一貫性のある価格体系(Price Map)を構築すべきである。以下に、このPrice Mapを用いたプライシングのプロセスを紹介する。

Price Map のフレームワーク

まず、一貫性のある価格体系(Price Map)を構築する上で最も重要なのは、製品価値の構成要素を特定することである。この要素を「ドライバー」と呼び、このドライバーの切り口で製品を評価した結果を用いて、体系的に基準価格を差別化するモデルを作成する。ドライバーは業態や製品によって異なるが、例えば半導体製品の場合、「規格対応、耐熱性、耐圧性、精度・長期安定性、…」などの定性的な要素と「定格出力、電源効率、（伝送・動作）速度、サイズ（寸法）、…」などの定量的に評価可能な要素を組み合わせるのが一般的である。続いて、洗い出したドライバーの重要度を決定する。複数あるドライバーのうち、例えば、顧客にとっての耐熱性と耐圧性への価値認識の大きさが異なる場合は、その価値認識の違いを重要度の違いとして定量化し、価格に反映する必要がある。さらに、体系的な価格設定を行うために、ドライバー毎の評価尺度を設定する。耐熱性を例として取り上げると、仮にその耐熱性を高、中、低の3つの領域に分けることとした場合、高、中、低の評価軸となる温度の閾値を決定する必要がある。最終ステップとして、基準となる製品をベースに、上述した全ての要素を勘案したマークアップを、シミュレーションモデルを活用して計算し、価格体系を完成させる。

以上のプロセスを通じて、製品価値や価格感度等が体系的に考慮された基準価格が出来上がることになるが、価格の最適化はこれで終わりではない。基準価格が最適化されても、その後のディスカウントの提供が適切に管理されないと、利益改善は十分に達成できない。なぜなら、営業がユーザーに対して提供するディスカウント後の販売価格、もしくは商社に対し提供する割引後の価格が、メーカーにとって最終的な販売価格となるためである。半導体・電子部品業界では、商社を経由して販売する間接販売チャネルが主流であるが、実際には、メーカーは商社と一体となってエンドユーザーへの販売価格（ディスカウント）を決定している。これは、プライシングの観点からは、メーカーは実質的にエンドユーザに対する直接販売を行っていると見なせるため、次章ではこの販売価格(ディスカウント)決定のプロセスに関して、対ユーザー販売価格を想定した議論を行う。

価格最適化を行う2つのステップ(再掲)

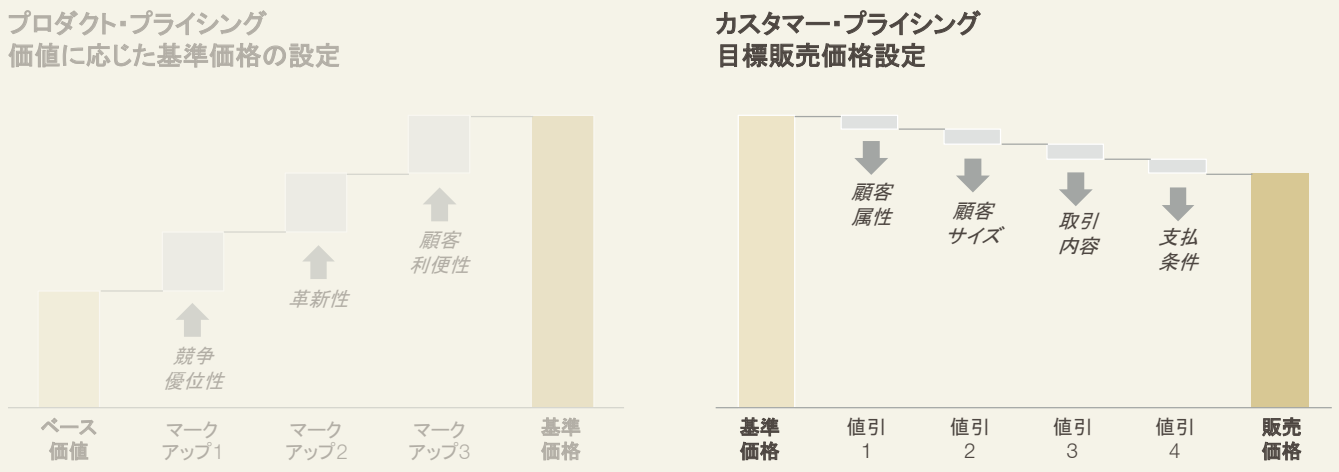


図2

2.3 販売価格設定における典型的な課題

販売価格を決めるための有効なガイドラインを有している企業は極めて稀である。多くの企業が、ディスカウントの決定を営業属人的なスキルや経験に委ねている。こういった企業では、以下のような典型的な課題を有している可能性が高い。

(1)同一製品間における価格のばらつきの発生

半導体や電子部品を含むBtoBビジネスでは、一案件毎に取引条件や交渉環境が異なるため、同一製品間でも販売価格差が生じることは一般的である。しかしながら、社内に販売価格に関する明確なガイドラインがない場合、図5のように、価格が極めて広範囲にばらつく現象が発生する。

2

同一製品間における販売価格のばらつき

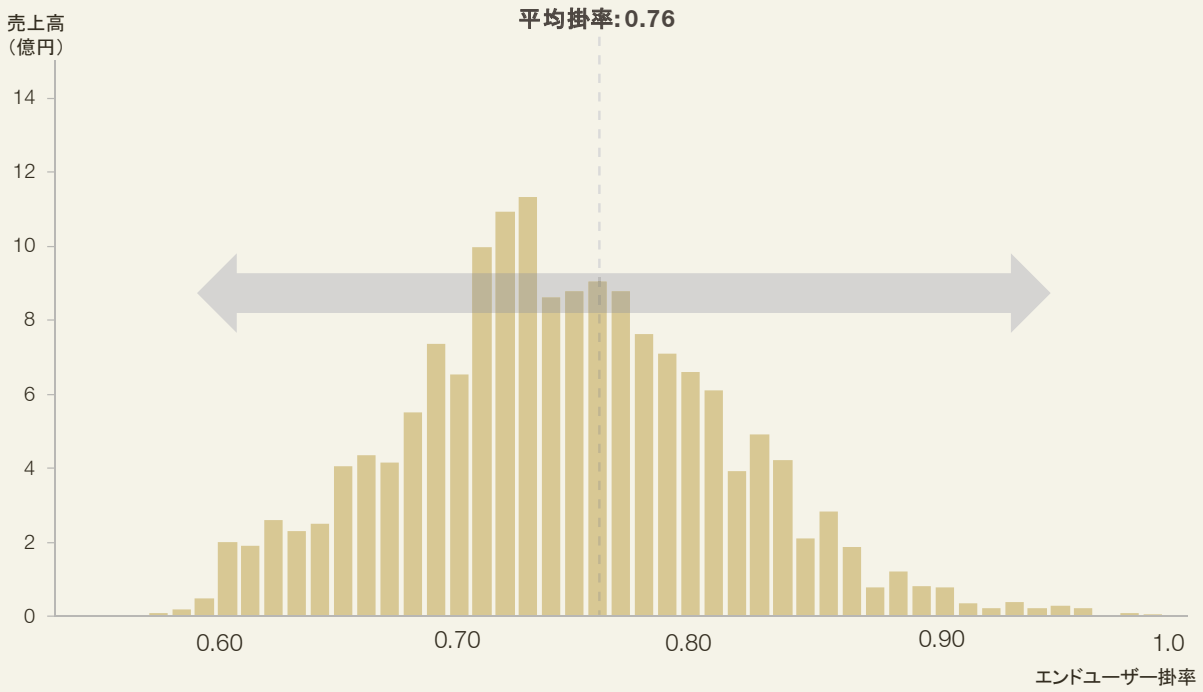


図5

上図5は特定の電子部品の基準価格に対する販売掛率の分布を示したものだが、これが0.60~1.0までと非常に広範囲に分布していることが見て取れる。これは、基準価格を100円とした場合、販売価格に60円から100円と、売価ベースで最大67%の価格差が生じていることを意味する。こういった状況がみられる場合は、企業は不必要なディスカウントを提供し、利益を取りこぼしている可能性を疑うべきである。企業は製造現場で乾いた雑巾をさらに絞る努力でコスト削減を行う一方で、同一製品に7割もの価格差が生じるようなディスカウントを提供しているが、これはその重要性に見合うだけの慎重な検討を行った結果であるとは言い難い。

さらに、同一製品のあまりにも大きな価格差は、価格崩壊を引き起こすリスクを孕む。昨今、顧客の調達価格管理の高度化が進む結果、特定の顧客が自身の購入する製品が、それよりはるかに安い価格で販売されている事実を知った場合、通常は同レベルのディスカウントを要求してくる。また、同一企業グループ内の異なる企業や事業所に対し、大きく異なる販売価格で製品を販売している場合は、よりそのリスクは大きい。特に近年、多国籍で事業を展開する顧客が、最も安く調達した国の価格で他国でも購入できるように迫るケースは増加している。

2

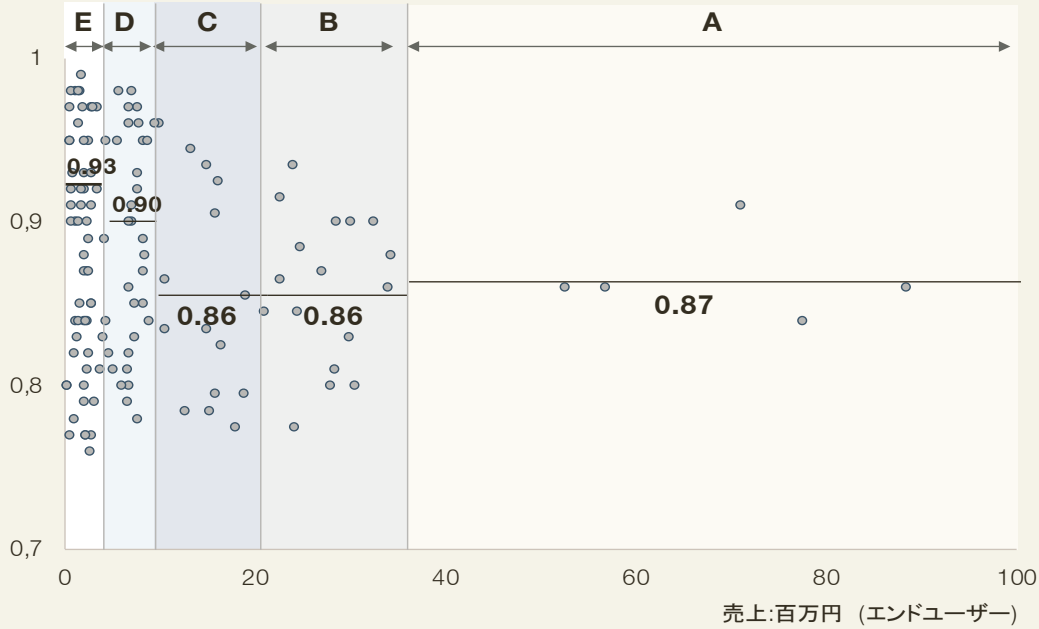
(2)同一規模の顧客間における価格のばらつきの発生

一般的に、メーカーは顧客に対して、顧客属性や取引条件に応じてディスカウントや、インセンティブとして何らかのリベートを提供している。下図6は、ある半導体メーカーの取引データについてエンドユーザー毎に年間の売上と基準価格からのディスカウントとリベート考慮後の最終的な掛率をプロットし、売上規模を上位20%=A, 次の20%＝B…Eとして、5つのグループに色分けし、そのグループ毎の「売上と平均掛率」の関係を分析したものである。

一つ目の問題は、売上の小さな顧客程、その提供ディスカウント・リベートの分散が大きくなることである。社内に適切なディスカウント・リベートに係るガイドラインがない場合、小口の顧客程その管理が杜撰になることが要因と考えられる。もう一つの問題が、顧客グループ毎の平均掛率に一貫性がないことだ。例えばグループA・B・C間の平均掛率(点線)を比較すると、規模の大きなグループAの平均掛率(0.87)が小規模グループBとCの平均掛率(0.86)よりも高い逆転現象が見て取れる。これは規模の相対的に小さなBとCグループに、Aより大きなディスカウントを提供していることを意味する。通常は、中小規模の顧客には大口の顧客よりも少ないディスカウントやリベートが提供されるべきであり、価格管理の一貫性のなさを示している。

同一規模の顧客間の平均ユーザー掛率のばらつき

エンドユーザー掛率*
*基準価格からリベートとディスカウント考慮後の平均ユーザー掛率



売上区分	A	B	C	D	E
平均掛率	87%	86%	86%	90%	93%
売上比率	20%等分				

図6

2

(3)最大の値引率(ディスカウント)での取引の集中

下図7は電子部品業界におけるプロジェクトの事例だが、営業により提供されたディスカウントを横軸に、商談件数を縦軸にとってグラフ化したものである。このグラフには3つのピークが存在するが、これらは異なる組織内の階層において、自身の持つディスカウント権限の上限でディスカウントを与えていることを示している。

また、別の典型的な例として、きりのよい5や10の倍数でのディスカウントを与える傾向が顕著に表れる場合もある。こういった営業の行動様式は、顧客に対し必ずしも最適な販売価格が提示されるわけではないことを示している。

営業部門は売上で評価されるレベニューセンターであることが多く、その場合、営業にとって最も避けなくてはならないのは取引を逃し、売上がゼロになることである。手ごわい顧客に対し、製品やサービスの価値を訴求して、そのディスカウント要求を思いとどまらせるよりも、競合の低い提示価格や取引を失うリスクを盾にして社内を説得し、ディスカウントの決裁を得る方がはるかに楽である。

ディスカウントの裁量と受注の関係

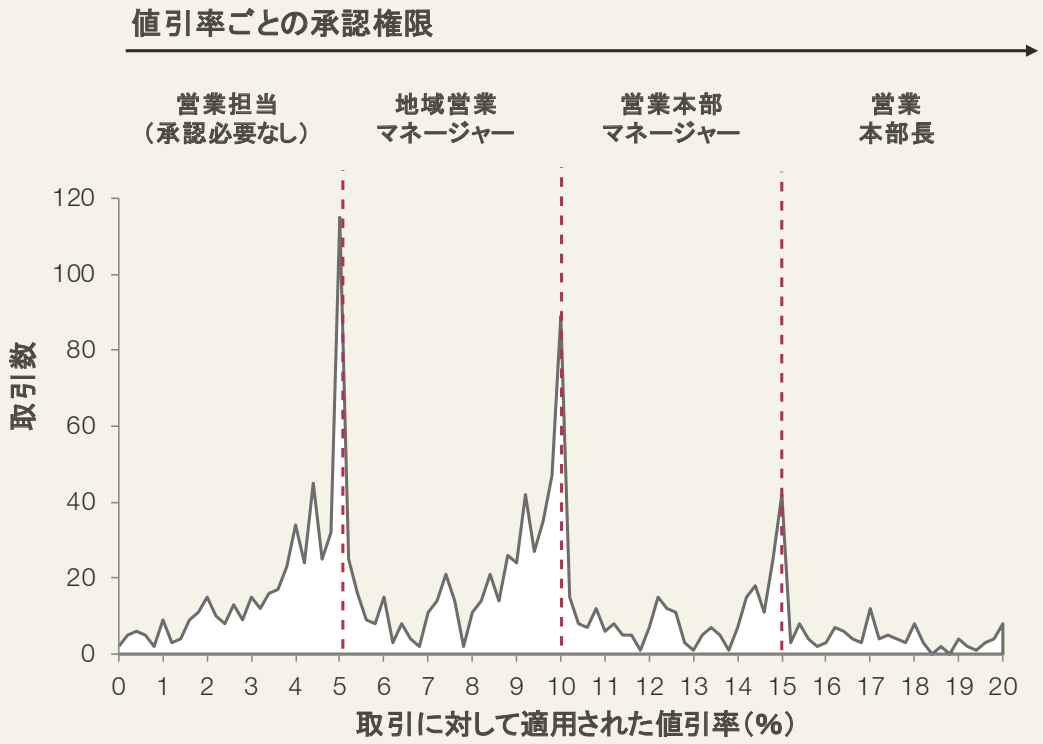


図7

2

ここまで指摘してきた課題を解決し、営業の行動様式を変えるための打ち手として有効なのが、取引毎に目標とする販売価格をガイドラインとして提示する仕組みである。何らかのディスカウントのガイドラインが既に存在する企業もあるかもしれないが、コンサルタントとしてクライアント企業の現状を分析すると、こういったガイドラインが実質的には意味のないものであったり、形骸化して守られていなかったりすることが多く驚かされる。例えば、ガイドラインとして最低の販売価格のみしか規定されていない場合では、多くの取引が最低の販売価格付近で成立することになる。また、個別の製品毎の販売価格のガイドラインを持たず、特定の事業の取引全体の平均的な目標販売価格（ディスカウント）しか存在しない場合は、営業の担当者が個別の取引においてガイドラインを順守するインセンティブは非常に小さくなる。

2.4 販売価格設定における課題への解決策

あるべき姿としては、ディスカウントのガイドラインは最低販売価格だけでなく、図8のように目標とすべき販売価格、標準的な販売価格の3つを設け、取引毎にこれらの価格レンジを営業に提示することである。さらに、同一の製品やサービスであっても、顧客のセグメントや取引条件の中身に応じて、目標販売価格を差別化するのが望ましい。

顧客の支払い意思に基づく顧客セグメントや、契約期間、支払条件や販売数量といった要素から、売り手にとっての取引の魅力度を評価し、取引毎に目標販売価格と最低販売価格を提示する仕組みを作り上げるのである。こういった顧客属性や取引内容に応じてダイナミックに目標販売価格を変化させる販売価格のガイドラインは、過去の膨大な取引データの統計的な解析と、社内の関係者に対するインタビューやディスカッションをベースに作り上げていくことになる。

目標販売価格設定プロセスの概念図

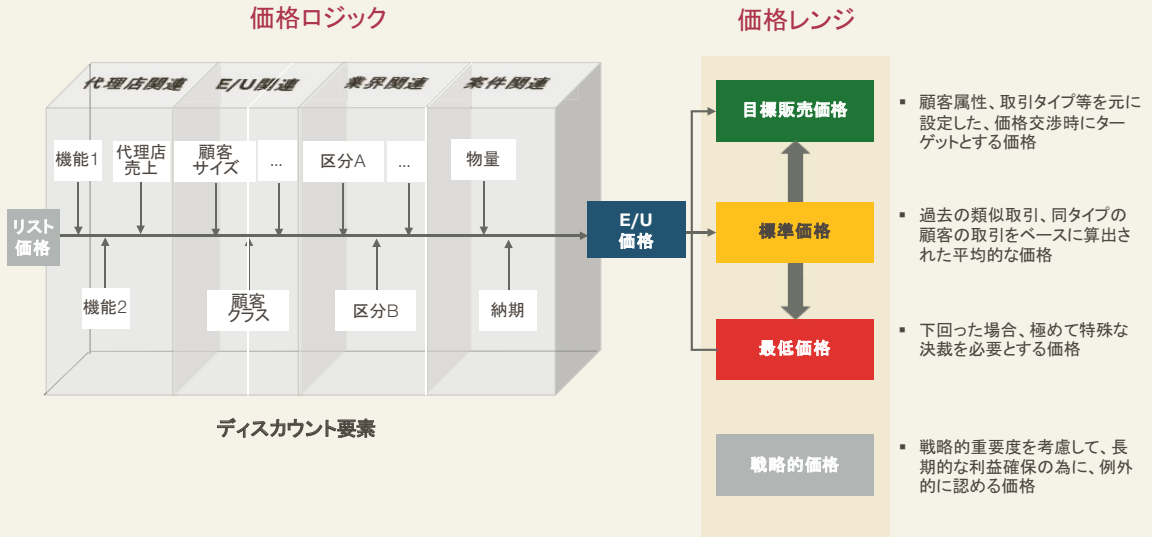


図8

3

更に、価格管理の高度化を図るため、下図9で色分けされている「価格レンジ(目標、標準、最低、戦略価格)」毎に決裁権限を規定することで、より「価格の質」(価格レンジの中でどれだけ目標販売価格に近い価格で販売できたか)を意識した価格管理を実現することができる。

決裁権限と目標販売価格のリンクによる「価格の質」の見える化

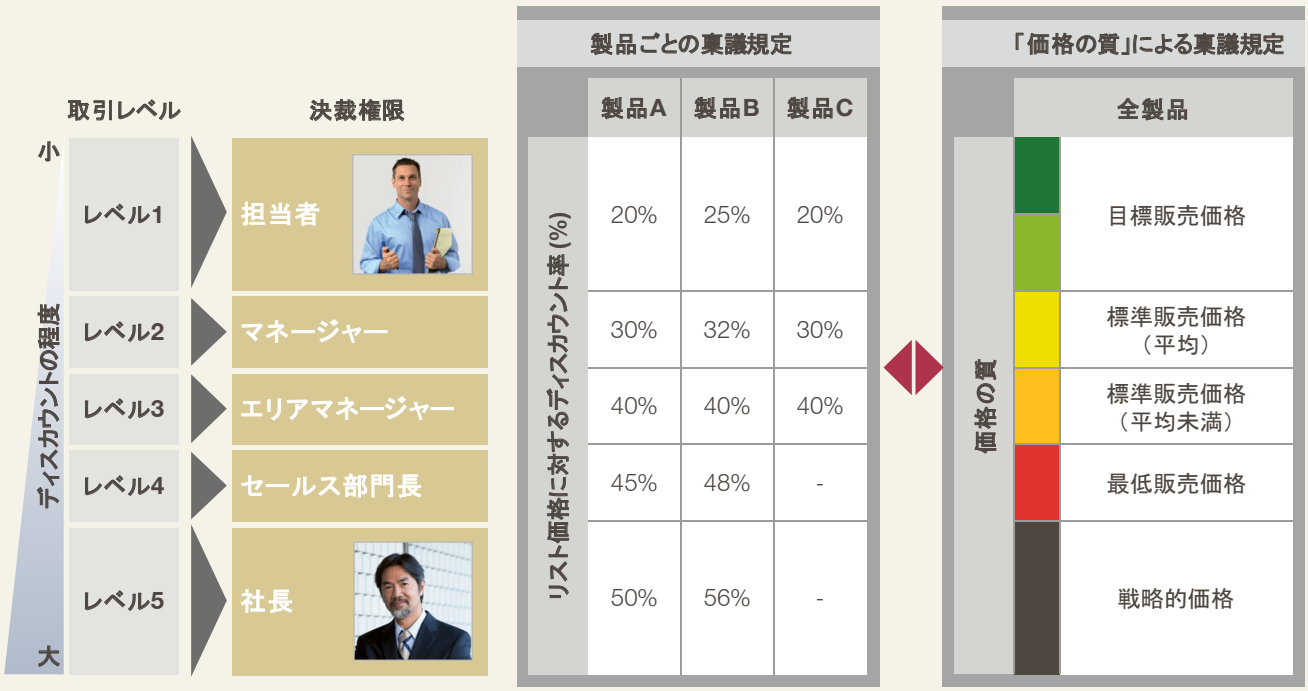


図9

3.「価格」改善による利益拡大に向けて

ここまで議論したプライシングにおける課題は、あくまで半導体・電子部品メーカーが直面する課題の一端にすぎない。それほどまでに「価格」領域における課題は多いのだが、これは裏を返せば、利益を改善できる機会を豊富に有していることを示している。

弊社がコンサルティングを実施した企業では、上記のプライシングの改善により、少なくとも2～4%ポイント程度の利益率の改善が達成できている。半導体・電子部品メーカーが利益を拡大していくためには、既に多くの策が講じられてきたコストより、むしろ価格に対し目を向け、経営層を含む全社を挙げての取り組みが不可欠である。これにより、半導体・電子部品メーカーの利益拡大が飛躍的に進むことを期待してやまない。

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、39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

39カ国25オフィス

年平均**成長率**（1990年以降）

+18%

2019 年度**売上高**

約360億円

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 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、ポーランド ワルシャワ、スペイン バルセロナ、マドリード、スウェーデン ストックホルム、スイス ジュネーブ、チューリッヒ、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リーとしては、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

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1-3
東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー 14F
Tel. (03) 6261-0977
Email: tokyo@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com