



化学業界に求められるバリュープライシングの実践

山城 和人

蔵田 真也

Dr. Andrea Maessen

Jan Haemer

目次

1. はじめに.....	3
2. バリュープライシングを成功に導く5つのルール.....	4
3. 結論.....	10
著者紹介	11
サイモン・クチャーについて	12

1. はじめに

化学メーカーはこの十数年間、需要の激しい変動を見越して生産能力を調整する手法を進化させ、自社製品の価格やマージンを維持してきた。技術者が日進月歩の努力で生産体制を適切に管理し、製品価値を保ってきたのである。この傾向は、ビジネスモデルが川上に位置するほど、より顕著に見られる。一方で、川下に位置する化学メーカーについてはどうだろうか？適切な価格設定によって製品価値を維持出来ているだろうか？

サイモン・クチャーは2017年、欧州の化学メーカーの経営層に、戦略策定、組織再編、営業支援などの様々な活動の中でどれが最も最適化する必要性が高いかを尋ねた。結果は非常に明確で、大多数の経営層は“価値提案の文化の確立”に最も改善余地があると回答した¹。

この課題は以前から認識されており、実際、化学メーカーは過去15年の間に、自社の製品価値を顧客に訴求し、価格に反映できるよう、営業組織の育成に対して多大な労力を費やしてきた。それほどまでに、化学メーカーの経営層は“価値提案”の必要性と実現の難しさを深刻に捉えているのである。

今こそ自社のバリュープライシング（顧客にとっての価値に基づく価格戦略）を見直すべきではないだろうか？幸いなことに、化学業界の何れの企業にも、打つべき施策は数多く残されていると我々は考えている。

イノベーションのボトルネック

化学業界においてバリュープライシングを成功させる唯一の方法は、イノベーションを起こし、そのイノベーションがもたらす真の付加価値を顧客に正しく提示することである。これには、単なる製品・サービスのイノベーションだけでなく、ビジネスモデルそのもののイノベーションも含まれる。ここでは初めに、製品・サービスのイノベーションについて考察する。

一般に、化学業界では、イノベーションの創出力や価値提供は主要なボトルネックではない。化学メーカーは、優秀なエンジニアと強力な研究開発部門を有しており、今日創出されているイノベーションは、新素材の開発からデジタル技術による機会創出まで多岐にわたる。例えば、耐久性、軽量性、耐熱性に優れたグラフェンのように、化学メーカーが開発した新素材の中には、自動車部品の軽量化、ひいては車体の軽量化を大幅に実現させたものもある。デジタル技術の活用例を挙げると、化学メーカーは、顧客の製造プロセスの中で自社製品がどのように機能しているかを追跡し、そこで得た膨大なデータから新たな知見を得ることで、製品を常に進化させ、生産プロセスの効率化を図ってきたのである。

では、イノベーションにおけるボトルネックは一体どこにあるのだろうか？大抵の場合、それはプライシング、すなわち、魅力的で画期的なイノベーションに対する値付けの難しさにある。

新製品の価格設定とイノベーションについての5つの神話

多くの新製品やイノベーションにおいてプライシングが失敗してしまうのは、プライシングやマーケティングにおける重要な活動を、手遅れになるまで実施しないためである。なぜ化学業界はプライシングに無頓着なのだろうか？その理由は、プライシングや製品開発について5つの誤った神話と誤解が定着してしまっているためである。

神話1:

素晴らしい新製品を作れば、顧客はその価値に見合った代金を支払ってくれる

「それを作れば、彼らは必ず来る」(“Build it, and they will come” 映画『フィールド・オブ・ドリームズ』の有名なセリフ)と信じている。この信仰は、“絶対に上手いかない”との烙印を押された人々が成功したエピソードと共に、長く試練に耐えている人々に夢と希望を与えてきた。

ハリー・ポッターは第1作目が出版されるまでに12回も出版社の門前払いを喰らったという。FedEx創業者のフレッド・スミスだって、ビジネススクールでFedExの事業計画を発表したが、その計画は不合格とされたのだ—このような逆転神話を好む人は非常に多いが、これらのエピソードが愛されるのは、それがルールに対する例外だからである。それとは反対のことが起こっている通常の95%の事例については、誰も口にしない。

神話2:

新製品は、独立したイノベーションチームが完全に仕切らなくてはならない

社内の“芸術家”は自分たちのチームだけで取り組み、チームのアイデアに難癖をつける可能性のある人々を締め出す必要があると考えている。彼らにとっては、顧客の意見を尋ねることすら無意味である。顧客は自分が何を望んでいるのかを知り得ない、と思い込んでいる。「素晴らしいアイデアに冷や水をかければ、無様な妥協に終わるだろう。悪くすれば、次の新しいことに携わっている天才たちを動揺させることになってしまう」と考えているのである。

プライシング概論: 価値提案をどう支援するか

化学業界では、販売数量拡大への圧力、製品ライフサイクルの短縮が要因となり価格競争が激化している。顧客側の調達部門はその専門性を高めており、より大きな値下げや、同一価格でより高い価値をメーカーから引き出すための知識を蓄え、交渉スキルを磨いている。

サイモン・クチャーが過去に実施したGlobal Pricing Studyでは、約39%の企業が、価格圧力が強くなっている背景には顧客の価格交渉力の高まりがあると回答している¹。また、36%の企業は、価格透明性の増加がその原因であると回答しており、その他、既存企業や新興企業との低価格競争も理由に挙げられていた。

このように価格圧力が高まっている状況下では、コストプラス的な発想しかない化学メーカーの場合、フロントの営業部隊は憂鬱になってしまう。営業部隊は、製品価値を顧客に説明する機会すら十分与えられず、値下げ交渉にヒートアップする顧客に日々向き合わなければならないからである。これでは、営業部隊の努力は浮かばれない。

イノベーションのプライシング: 横行する“一か八かの決断”

バリュープライシングは新製品やイノベーションにとって非常に重要なテーマだが、同時に、多くの企業が最も多く失敗するテーマでもある(新製品の価格設定とイノベーションについての5つの神話を参照)。Global Pricing Studyによれば、約3/4(72%)もの新製品が利益目標を達成できずに失敗している。さらに、約1/4の企業は、利益目標を達成できている新製品が一つもないという。革新的な製品を開発したにも拘らず、このような結果に陥るのはあまりに報われない話ではないだろうか。詰まるところ、プライシングを間違えるとイノベーションの価値は永久に毀損され、多大な利益獲得機会を失ってしまうのである²。

そこで本稿では、バリュープライシングを改めて考える上で重要な5つのルールを紹介する。この重要な原理原則は、製品やサービスのイノベーション、ビジネスモデルのイノベーション、さらには既存製品のポジショニング再構築に対しても応用可能なものである。

2. バリュープライシングを成功に導く5つのルール

ルール1. 顧客の支払意思を価格に反映させる

例えば、顧客が製品に対して求める要件は何かについて、貴社の営業チームが熟知しているケースを想像して欲しい。「第1には、安定的に優れた品質であること。これは顧客が保有する機械の稼働率や最終製品の品質をより良くしていくためである。第2には、電話で技術サポートを受けられること。

神話3

イノベーションに失敗はつきものであり、失敗は必要なことでさえある

今日のビジネスでは多くの試みをすればするほど、偉大な発見をするチャンスが増えると考えられている。しかし、多くの失敗を帳消しにするほどの成功に至った例はほとんどない。新たな製品・サービス、ビジネスモデルが失敗した場合には、成功を生むために、その後より多くの挑戦が求められるのである。

神話4

顧客は新製品を体験してからでないと、それに対する支払意思を答えられない

多くの企業は、イノベーションが未完成のうちに、どの程度の支払意思を持つか顧客に判断させることは自然の摂理に反していると考えている。しかし、顧客がイノベーションの価値を計れないのは、そのイノベーションがどのようなものかを企業が顧客に正しく説明出来ていないからではないだろうか？

神話5

作っている対象を正確に把握しない限り、その対象にどれだけの価値があるかどうかを評価できない

製品の価格を決めるには、その前に全てのコストを把握しなければならない—これはコストプラス法に基づく価格設定が常識となっているビジネス環境において、特に当てはまる。

これらの神話はどれも魅力的で、非常に理にかなった主張のように見えるが、現実はそのようではない。スティーブ・ジョブズは例外中の例外であり、彼の経営哲学を化学業界に適用しようとするのはナンセンスである。価格を軸に製品を設計すれば、イノベーションが生き残る確率はぐっと高まる。また、たとえ製品がコンセプトの段階であっても、顧客がそれに対してどの程度の支払意思を示すかどうかを把握すれば、より確度の高いイノベーションを創出できる。製品が真にマーケットフィットするかどうかを、イノベーションの最後ではなく、最初に知り得る可能性が高まる。そうすれば、市場投入した後に気を揉む必要はなくなる。製品がヒットすることを既に知っているのだから。

顧客側には、熟練した技術を有する人員が限られているためである。そして第3には、良心的な価格であること。」といった具合である。

上記のケースは、“価値提案”を行っていくには理想的な状況だ。顧客の求めるものを理解することにより提案内容、価格ポジショニング、そして価値訴求をどのように行えばよいか分かるためである。それを理解しているかどうかで、競合との泥沼の価格競争に陥る企業に成り下がるのか、それとも、他社と明確に差別化できる企業になれるのか、命運が分かれるのである。しかし現実には、大多数の企業は、顧客のニーズや支払意思について理解を深めることを怠ってきたがために、新製品発売の直前になって、直感や経験に基づきプライシングしているのが実態であろう。

本来であれば、製品・サービスをどのように設計し、どの辺りの価格ポジショニングを狙い、どのように価値を訴求するか、これらのテーマはいずれも**プライシングを起点に議論されるべきものであり**、その逆ではない。ところが、大抵のメーカーは、顧客が何に対して支払意思を感じているかを実際に顧客に尋ねたことがないため、そこに何らかの目算を立ててはいるものの、顧客を真に理解しているとは言い難い。

支払意思を特定するための顧客との接点は、製品開発の初期段階で持つべきである。価格の交渉ではなく、顧客にとっての価値基準が何なのかを理解するための対話(バリュー・トーク)を重ねていくべきである。その際、製品・サービスのどのような要素に価値を見出しているのかは、意思決定者の職責(製造担当者、研究開発担当者、調達担当者など)によって異なるため、様々な意見を収集することを忘れてはならない。

“バリュー・トーク”で重要なのは、顧客がイメージしている価格帯(全体的な値ごろ感)を理解すること、そして、特定の機能に対する顧客の関心度合い(何が重要で何が重要でないのか)を理解することである。顧客が重要視するポイントを把握することで、差別化された製品・サービスの開発が容易になる。

ここでプロジェクト事例を挙げると、ある企業は、自社製品の品質が安定的に優れている、現地に在庫を有している、顧客と良好な関係を構築できている、などの点で競合と差別化できているが、顧客にとっての最優先事項は、製品を最安値で購入できることだと考えていた。ところが、顧客との“バリュー・トーク”を実施したところ、それらの考えは全く違っていたことが明らかになったのである。

デジタル技術を用いてソリューションの価値を収益化する際にも、顧客の支払意思に対する洞察が必要不可欠であり、このような場合にはプロトタイプングとカスタマー・テストが有効である。例えば、エコラボ社が提供している、リアルタイムデータに基づく水質管理システム³⁾に対する顧客の支払意思は、水質管理用化学薬品に対する支払意思と比較してどうだろうか？顧客

は、水質管理システムにどの程度の価値を見出すのか？これらに答えるために、あまり時間をかけ過ぎないように注意しつつ、現実的かつ迅速な方法で顧客からのフィードバックを収集する。このようなやり取りを通じ、顧客は何に対して、またはどのようなやり方に対して最も価値を感じるかを徹底的に理解することが常勝のルールである。

ルール2. 万能なソリューションは存在しないと心得る

あらゆるビジネスにおいて、顧客ニーズが均質な市場というものとは存在しない。にも拘わらず、企業が画一的なソリューションばかりを提供しようとするのはなぜだろうか？

理由は2つある。1つ目は、“平均的な”顧客向けの製品・サービスで全ての顧客に対応しようとしているからであり、2つ目は、理論的には正しいが実行可能性に乏しいセグメンテーションを行ってしまっているからである。セグメンテーションは、製品設計やサービス開発におけるドライバー（差別化要素）となるような、意味のあるものでなければならない。そのためには、ルール1に記載したように、顧客、顧客ニーズ、顧客の支払意思を深く理解し、そこに立脚したセグメンテーションを行う必要がある。

ここで、最近実施したコーティング・接着剤メーカーに対するプロジェクト事例を紹介する。弊社のクライアント企業は、有償サービスに係る顧客セグメンテーションを検討していた。彼らは、顧客を2つのセグメントに分け、価格感度の高いセグメントに対しては、付加価値が最低限のサービスを低価格で提供するのが最善であり、一方で、高付加価値を求める顧客セグメントは、プレミアムな価値を有するサービスに対して高い支払意思を示すだろうと考えていた。現状では高付加価値のサービスしか設定していないため、新たにエコノミープランを用意することにより、“価格重視”セグメントの顧客はエコノミープランを、“価値重視”セグメントの顧客はプレミアムプランをそれぞれ選択するだろう、と考えていたのである。

この考え方には一理あったものの、判断の基礎となった情報が不十分であったため、それを補完するために我々は“バリュー・トーク”（このプロジェクトでは顧客サーベイ）を実施した。その結果、プレミアムプラン用の高付加価値サービス分の料金は、製品価格の方に既に含まれていると認識している顧客がほとんどであることが明らかになった。このような状況では、異なる顧客セグメントに対して差別化されたサービスプランを提供しようにも、エコノミープランを新たに導入してしまえば、既存の高付加価値サービスに対する価格下落が起きてしまうリスクがある。

そこで我々は、製品とサービスのそれぞれの価値を顧客がすぐに定量化できるよう、敢えて提供サービスをアンバンドリングし、製品に対するアドオンとしてサービスを提供するように提案した（化学メーカーがすぐに取り組めるサービス・プライシングの10の工夫を参照）。また、プレミアムプランからエコノ

化学メーカーがすぐに取り組めるサービス・プライシングの10の工夫

- 1 サービスを製品として取り扱う
…各サービスに管理番号を割り当てる
- 2 標準サービスの内容を明確にする
…標準サービス以外のサービスは、全て追加料金が必要なものとする
- 3 請求書にサービスを記載する
…たとえ無料サービスであったとしても“0円”と記載する
- 4 サービスへの課金を自動化する
…請求書にサービス料金を後で追加するよりも、サービス料金を記載しておいて、不要なものを後で抜く方がはるかに楽である
- 5 極端なサービス価格設定は避ける
…時期によってサービス価格が10倍以上変動する、ペナルティに対して課金する、などのB2Cで見られる極端なプライシングは、化学業界のB2Bビジネスにはそぐわない
- 6 サービスの価格を設定する際、企業と顧客の双方が享受する便益は50:50とする
…“51:49”であるべきだ、といった議論は無意味である
- 7 全てのサービスに値札を付けるのではなく、一部のサービスには敢えて値札を付けない
…ある特別サービスの価格は“応相談”とするのも一つの戦略である
- 8 初めの3~5回はサービスを無料で提供し、その後課金を開始する
…フリーミアムがあることで、顧客はサービスの価値を実感することができる
- 9 サービスに対する課金具合は少しずつ強化していく
…最初は顧客の50%に課金し、その後、次の30%、20%と順に対処する
- 10 自社にとって望ましくない顧客行動に対して課金する
…逆に、特定の行動を引き出したい場合には、特権(割引)を付与する

ミープランへの移行を出来る限り食い止めるため、価格感度の高い顧客が選択すると予想されるサービスを廃止することも推奨した。このような施策を打つことで、価格下落のリスクを軽減することが可能となった。

最終的に目指すべき姿は、顧客にあてはまるセグメントを企業が選択し、ソリューションを押し付けるようなやり方ではなく、顧客自身に当てはまるセグメントを自らが選択できるような状態である。顧客が自身のニーズや支払意思、支払能力に見合ったものを購入出来るようにするために**様々な選択肢を用意し、顧客自身に選択させることこそが**、セグメンテーションを機能させる最良の方法である。何も全てのセグメントに対してサービスを個別に提供しなければならないわけではない。重要なのは、顧客が自身に合ったサービスを正しく選べるよう、狙った顧客セグメントを徹底的に理解するとともに、顧客に対する価値の訴求を怠らないことである。

ルール3. 伝統的な収益モデル・価格指標から脱却する

化学品は通常、キログラム、トン、リットル単位で価格が設定されている。しかし、このような価格設定は、製品の真の価値を反映しているとは言い難い。故ピーター・ドラッカーの言葉を引用するならば、顧客が真に購入しているのは製品そのものではなく、そこからもたらされる便益や付加価値なのである⁴。価格設定においても同様に、製品の付加価値が反映されている必要がある。

例えば、軽量複合材料のケースを考えてみる。自動車業界では、軽量材料が燃費削減や排出ガス削減、さらには税金の削減に貢献している。あるいは、全体的な顧客体験をより良いものに行っているかもしれない。また、自動車メーカーは、製品の性能向上によって価格・価値ポジショニングを強固なものにし、コスト削減も実現させ、さらには革新的な技術を市場にもたらすことでブランド認知・イメージを向上させているかもしれない。このように、自動車業界のメーカーと顧客の双方にとって素晴らしい様々な便益が、軽量材料によってもたらされている。

一方、化学メーカーは伝統的に、このような軽量材料をキログラム単位で価格設定してきた。しかし、この方法では、軽量材料としての価値も、そして自動車部品として使われる場合に創出される特別な価値も、価格に反映されていないことは自明である。**製品の価値を構成する要素に基づいて価格を設定することではじめて、大きな付加価値を収益化することが可能になるのである。**

また、収益モデル自体も、新製品の競争優位性に多大な影響を与えるばかりか、市場におけるゲームチェンジャーとなる可能性を秘めている。もし最適な収益モデルを実現できれば、化学メーカーにとっても、その顧客企業や、その顧客のさらに先の顧客企業にとってもwin-winの関係を構築出来るのである。

ここで、エコラボ社が提供しているリアルタイムデータに基づく水質管理システムの例に立ち戻って考えてみよう。このシステムが優れている点は、収集されたデータとベンチマークを照らし合わせることで、水処理施設を効果的かつ効率的に運転できる点にある。この価値は、水質管理の化学薬品とサービスの組み合わせからなるソリューションによって生み出されるのであって、化学薬品の価格設定をキログラム単位や袋単位にすることは、このシステムが生み出す価値を反映しているとは言い難い。むしろ、初期導入にあたって必要なハードウェアを安価もしくは無料で設置可能とし、代わりに、定期的な収益を生み出すようなサブスクリプションモデルをサービス視点で設計すべきである。

ソリューションの価値の定量化には、いくつか方法がある。例えば、顧客とエンジニアからなる専門家会議、あるいは顧客サーベイを実施するのも良い。もしくは、社内の有識者の知見を活用し、様々な前提を置きながら価値を概算してみても良いだろう。現実的には、これらの方法を複数組み合わせることで、最も効果的な方法を探るのが望ましい。

ルール4. 勝てる価格戦略を構築する

ルール3では、自動車メーカーは軽量材料を使用することで、より強固な価格・価値ポジショニングを築く余地があると述べた。このメーカーの立場になって次に考えるべきは、新たに発見したポジショニングをどう活用するかという点にある。そして、その答えは価格戦略にある。

価格戦略には基本的に2つのオプションがある。低価格製品による市場浸透戦略と、高価格製品で先行者利益を得ようとするスキミング戦略である。

いずれの戦略をとるべきか意思決定する際は、**価値、価格、コスト、販売量の4つの情報を収集する必要がある**。顧客は何に対して支払意思を示すのか、価格は販売量にどのように影響するのか、潜在的な競合の反応としてはどのようなものが想定され、それに対して自社はどのように対処すべきか、という核心的な問いに答えなければならない。4つの情報を基に、これらの問いに対する洞察を得ることで、価格戦略を形作っていくのである。

例えば環境に配慮した製品の発売を例にとりて考えてみよう。我々はクライアント企業に、通常製品よりも高価格で、かつ環境適合性の高い製品を販売することを提案した。これは、最も支払意思の高い顧客から順に価値をすくい取るスキミング戦略である。この場合、顧客は通常製品を購入するか、高価格な環境配慮型製品を購入するか、の何れかを選択することになる。自社が目標とする設備稼働率の関係上、このような高価格帯のニッチ戦略が取れないこともあるが、その際には他社とマーケティングを協業したり合併事業を行ったりすることで、販売量を増やすことに対する圧力を緩和しつつ、提供価値を維持することが可能となる。

我々の調査では、上記のように明確な価格戦略を定義している企業は、そうでない企業と比較して、潜在的な価値を獲得できる可能性が40%ほど高いことが判明している⁵。

ルール5. 製品・サービスの特徴ではなく顧客にとっての便益をコミュニケーションする

あなたは、次の価値提案を読んでどのように感じるだろうか。“船舶別に最適なコーティングを提案することで燃費が改善し、最大9%のコストカットを実現しました”

このような価値提案が強力なのは、**顧客にとっての便益を定量的に表現している**ためである。これは一見すると単純なことのように見えるが、化学業界ではこのような価値提案を生み出すのに苦勞している企業が多い。なぜなら、1. 自社が提供する価値を定量化できていない、2. 顧客が重要性を感じていない製品特徴を押し出してしまっている、3. 訴求すべき価値の徹底的なテストが出来ていない、ためである。

提供価値の訴求は、実際に価値を提供するプロセスと同じくらい重要である。もし提供価値を明確に伝えることができなければ、顧客が製品を評価することはなく、ましてや支払意思を示すことなどあり得ない。

先ほど紹介した価値提案は、オランダの化学メーカー、アクゾノーベル社のものである。同社は、船舶用コーティング剤の価値をアピールするのに、ビッグデータで得られた情報を活用している。彼らは、研究部門で処理された何百万という規模のデータを高度な分析技術、独自のアルゴリズム、モデルと組み合わせることで、船舶の種類や航路、速度、アクティビティなどの様々なシナリオ下で最も燃料効率が良いコーティング剤を特定した。この予測技術により、同社の顧客企業はコスト対比で最も優れたコーティング剤を選択することが可能になったのである。

自社の提供価値を説得力のある形で伝えるには、セグメントごとに打ち出すメッセージをカスタマイズし、また、モニタリングしながら継続的に改善していく必要がある。それを実現するには、プロダクトマネージャーがサプライチェーンを管理するのと同様に、マーケティング部門が市場のデータを収集し、データベースを構築していくことが重要になる。しかし、それだけでは提供価値を上手く訴求するには不十分であり、通常は、価値訴求の専任の人材が必要であると考えられる。

3. 結論

本稿では、バリュープライシングを実現するための5つのルールと、そのためのアプローチを紹介してきたが、以下はその要点である。

- 製品やソリューションは価格を中心に設計されるべきであり、決してその逆ではない。憶測ではなく“バリュー・トーク”を通じ、何に対して支払意思を持っているかを顧客に直接尋ね、徹底的に理解すべきである。
- セグメンテーションは顧客に対する深い理解に基づいたものであり、なおかつアクションにつながるものでなければならない。顧客にセグメントや製品・サービスを押し付けるのではなく、狙ったセグメントに対し、差別化された製品・サービスを開発し、顧客自身にそれらを選択させるべきである。
- 製品の価格基準を、キログラム、トン、リットルに基づくものから、製品の価値を正しく反映するものに変更する必要がある。もし適切な価格基準を実現できれば、それ自体が市場におけるゲームチェンジャーとなり、強力な競争優位性を構築することができる可能性がある。
- どの価格戦略をとるかはビジネスの成功を決定づける要因となるが、重要なのは顧客に複数の選択肢を提示することである。例えばスキミング戦略を採用すれば、支払意思の高い顧客から順に利益を得ることができる。短期的であれ長期的であれ、収益化計画を有している企業は、そうでない企業と比べ、潜在的に収益を獲得しやすい傾向にある。
- 提供価値を上手く訴求することは、実際に価値を提供するのと同じくらい重要である。顧客が重視する便益に焦点を当て、説得力のあるメッセージを生み出す必要がある。メッセージは顧客セグメントごとにカスタマイズし、コミュニケーションの専任チームが継続的に進化させていくことが大切である。

バリュープライシングは、化学業界において数十年の間議論されているトピックであるにも拘わらず、経営者は依然としてその実現に苦戦しているのが現状である。本稿で紹介した5つのルールがバリュープライシングを再考するための一助となり、化学業界の発展に寄与することを願ってやまない。

出典

1. Simon-Kucher Sales Excellence short study, 2017 (study report available upon request)
2. 最強の商品開発 (原題: Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price), Madhavan Ramanujam and Georg Tacke, 2016, Wiley (book)
3. Profitable Innovation, Georg Tacke, David Vidal, Jan Haemer, 2014 (e-book, available at www.simon-kucher.com)
4. 現代の経営 (原題: The practice of management), Peter F. Drucker, 1954, Harper & Row (book)
5. Simon-Kucher Global Pricing Study, 2014 (study report, available at www.simon-kucher.com)

著者紹介



山城 和人

パートナー

BtoB分野において数多くのプロジェクトを手掛け、クライアント企業の利益を改善。企業・事業戦略、価格戦略等の分野で専門性の高いコンサルティングを提供。

ロチェスター大学MBA(経営学修士)、日本証券アナリスト協会検定会員



蔵田 真也

ディレクター

国内外の様々なBtoB企業等に対して価格戦略、マーケティング・販売戦略、取引制度、市場参入戦略等に関するコンサルティングを提供。

工学博士(東京大学 化学生命工学専攻)



Dr. Andrea Maessen

シニアパートナー

サイモン・クチャーの”化学・素材”プラクティスのグローバルリーダー。サイモン・クチャーにて20年以上のコンサルティング経験を有する。価格戦略、販売戦略、販売プロセス、企業変革のエキスパート



Jan Haemer

パートナー

サイモン・クチャーの”化学・素材”プラクティスのメンバー。主に、コモディティ・専門品を取り扱うクライアントに対して、営業管理及び価格管理フレームワークの構築と実行を支援

Simon-Kucher & Partners

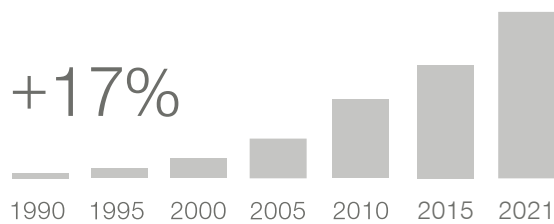
サイモン・クチャーは、27カ国に1,900人以上の社員を擁するグローバル・コンサルティングファームです。私共は、目に見える形でクライアントの売上、利益の成長を支援します。

そのために、戦略、マーケティング、プライシング、セールスの4つの領域での最適化を行い、他のいかなるファームよりも成長に寄与しているものと自負しております。

35年以上にわたり、マネタイゼーションに関する幅広いテーマで経験を積んでおり、弊社のエキスパートは、あらゆる業界、規模の企業を対象に活動しています。

私たちのプロジェクトを通じて、クライアントは利益率を平均100~500ベースポイント向上させており、世界有数のプライシングアドバイザーとしても評価されています

年平均成長率 (1990年以降)



2021 年度売上高

442.6 百万ユーロ



海外拠点

27 か国・ 42 オフィス



プロジェクトがもたらす平均ROS改善率

+2~4% ポイント



グローバルプロジェクトにおける専門知識

80 か国



事業戦略のグローバルエキスパート

Financial Times 誌

マーケティング、ブランディング & プライシング

Financial Times 誌: 英国のベスト経営コンサルタントリスト、シルバー部門に選ばれる(2022年)

brand eins/Statista 誌

マーケティング、ブランディング、プライシング、セールス、アフターセールス、CRM

brand eins/Statista 誌特別号: ドイツのベストコンサルティング会社1位に選ばれる(2022年)

Finanz und Wirtschaft 誌

マーケティング、ブランディング、プライシング、セールス、アフターセールス、CRM、アナリティクス、ビッグデータ

Finanz und Wirtschaft 誌: スイスのベスト経営コンサルタント調査でマーケティング、ブランディング、プライシング/セールス、アフターセールス、CRM部門で5つ星評価、アナリティクスとビッグデータ部門で4つ星評価(2021年)

Forbes 誌

マーケティング、ブランディング & プライシング、セールス & CRM

Forbes 誌: 米国ベスト経営コンサルティングファーム調査で3つ星評価(2022年)

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・クチャーは現実的なコンサルタント会社で、非常に献身的で信頼できます。彼らは約束したサービスを提供します。

Bank Julius Baer & Co. Ltd. 執行役員

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

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してくれました。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

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

出版者情報

出版者: サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン株式会社

著者: 山城 和人、蔵田 真也、Dr. Andrea Maessen、Jan Heamer

東京オフィス

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町4-1

ニューオータニガーデンコート 28F

Tel. (03) 6261-0977

kazuto.yamashiro@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com

