

strategy&

Part of the PwC network

ポスト・コロナにおける 販促費の効率的運用

レベニュー・グロス・マネジメント(RGM)の導入

April, 2021



ポスト・コロナにおける販促費の効率的運用に向けて

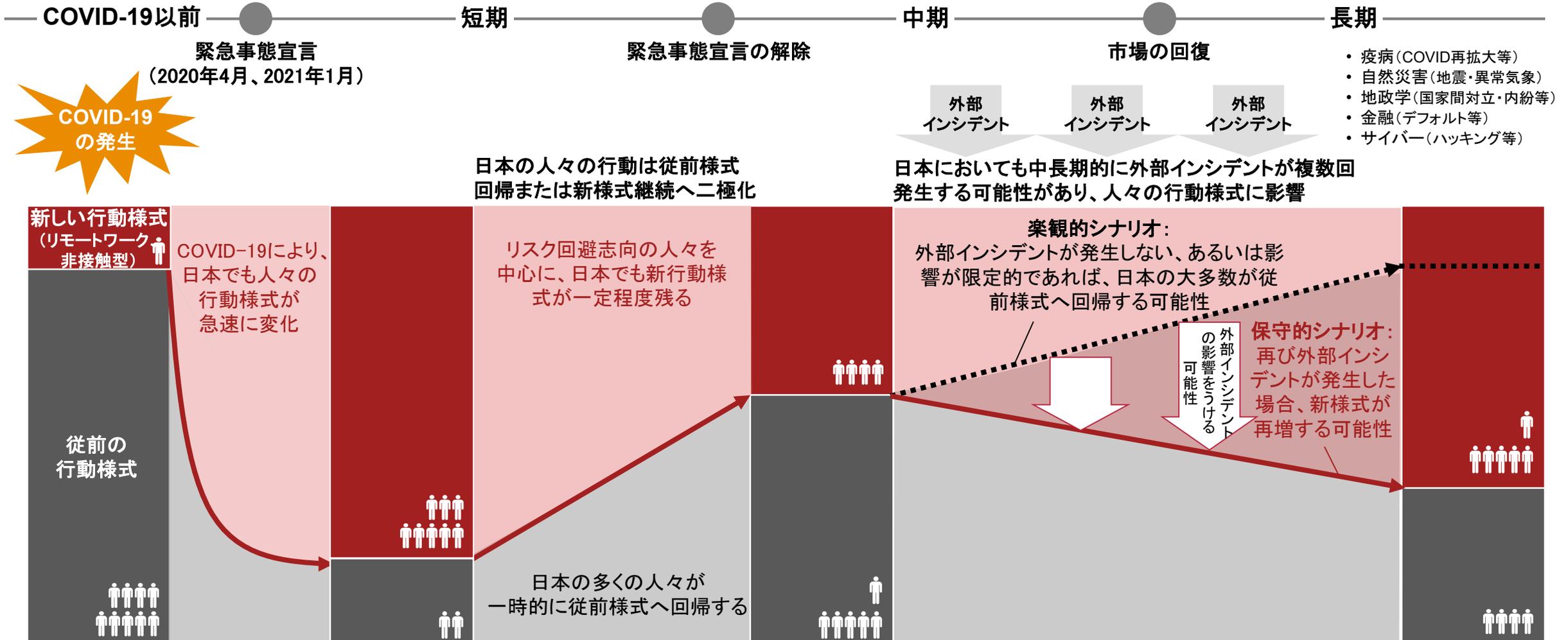
日本における販促費の現在地とこれから

- 日本の消費財・小売業界における販促費の運用は、消費財メーカー側からはシェアの獲得を重視し、無条件のリベートや過度の値引きなどが多くの取引・店頭で実施されていた。しかし、日本市場の拡大が将来的に大きくは見込めない中において、効率的な運用に向けて改善の余地についての認識や指摘は存在していた
- 一部のプレイヤーにおける取り組みや、パイロットは進んできたものの、メーカー・小売の双方において、効率化の手法や成功事例を業界や組織全体に浸透させるためには、多くの課題が存在しているのが現状となっている
- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生により、2020年以降、消費者行動の変容から小売チャネルごとの動向は大きく変動した結果、プライシングと取引条件の見直しや、大きな波としてのデジタル化（DX）の要請とともに、販促費の変革の機運が高まっている
- ポスト・コロナがもたらす変動のタイミングをとらえ、データと実行の適切な組み合わせによる処方箋のもとに、改革に着手できれば、過去の慣習からの建設的な脱却が可能となるのではないだろうか

COVID-19の影響により、消費者の行動が新様式へとシフトしている

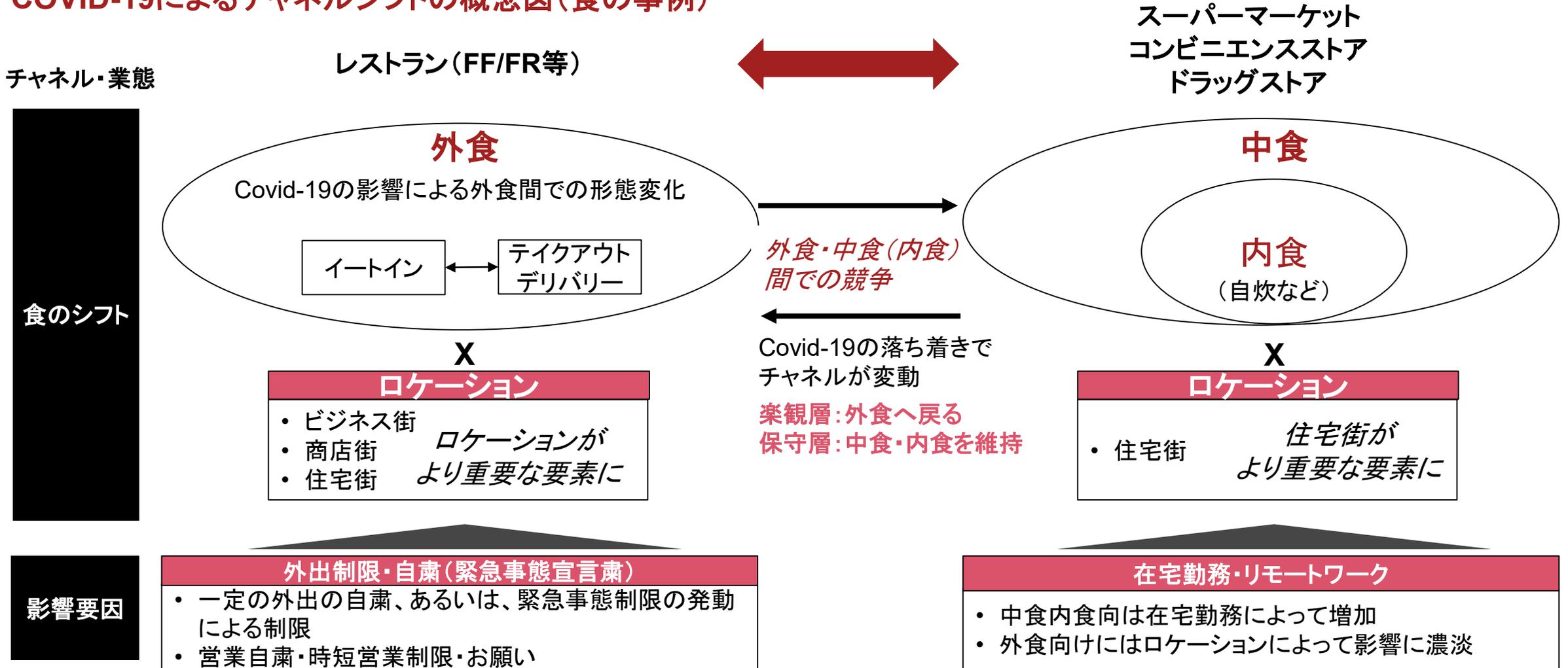
日本における人々の行動変化の想定シナリオ

概念的



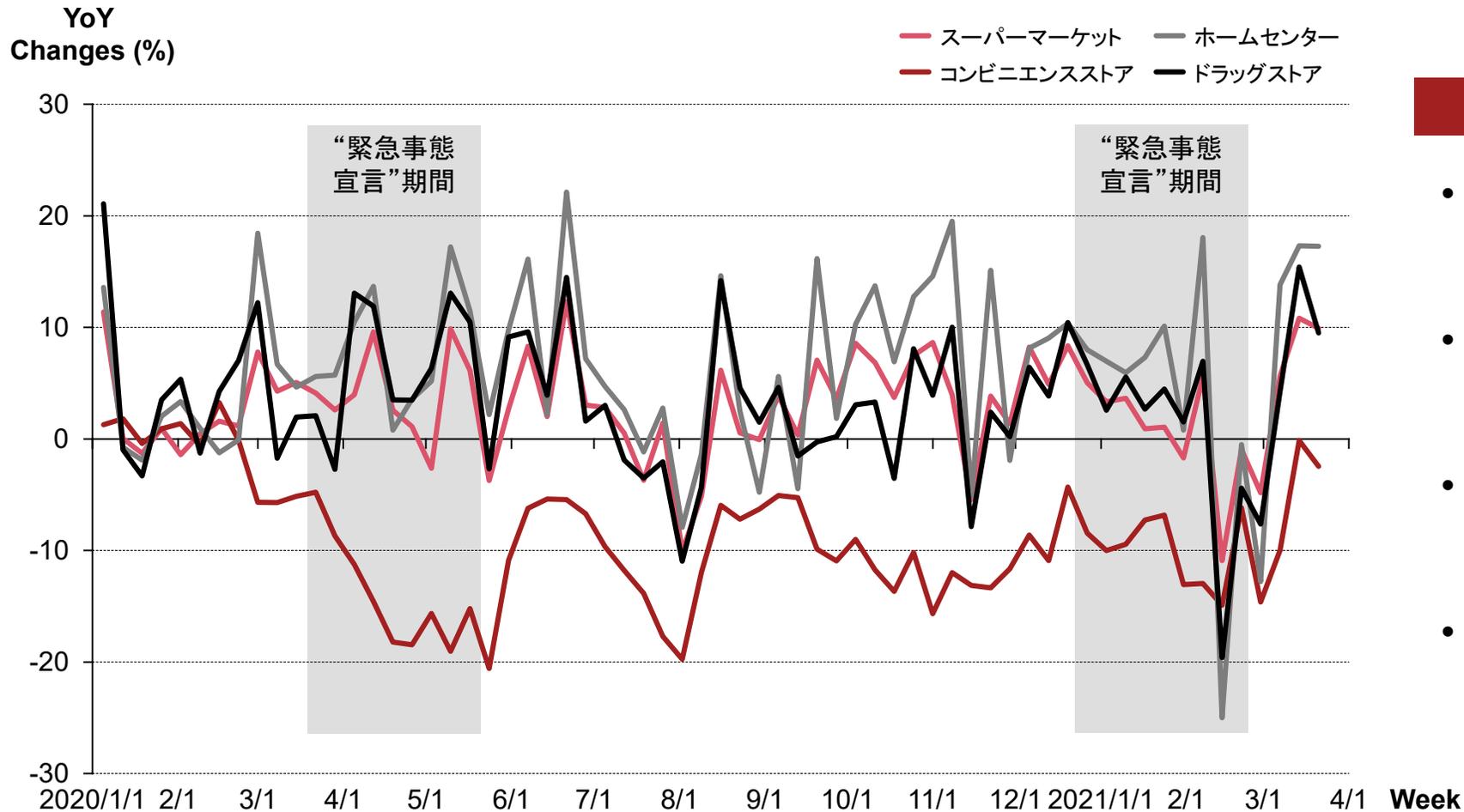
COVID-19の発生以降、食にかかわるチャネルは大きく変動しており、消費者の「外食」と「中食」・「内食」間の変動が特徴的になっている

COVID-19によるチャネルシフトの概念図(食の事例)



(参考) 外食だけでなく、飲料業界においてもチャネルシフトは顕著に発生(2020年1月-3月)

飲料のチャネル別前年比較売上高増減率(%)



Comments

- ホームセンター、ドラッグストア、スーパーでの飲料販売は、ほとんどの週で前年同期を上回った
- しかし、どのチャネルにおいても二回目の緊急事態宣言時に大幅な落ち込みが見られた
- コンビニエンスストアは、ビジネス街の交通量の減少に伴い、深刻な落ち込みが見られた
- 自動販売機や外食の売上も大幅に減少

COVID-19の影響による消費者のチャネルシフト・DXを受け、日本の小売およびメーカーの販促費改善に向けた機運が高まっている

販促費改善に向けた課題認識の変化

変化①: DXへのシフト(ペイメント・アプリ・AI・OMO等)

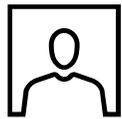
変化②: 消費者の動向のシフト(EC・D2Cの成長、住宅街需要の拡大、消費者のチャネルシフト等)



メーカー

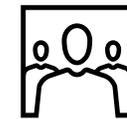


小売



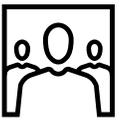
メーカーA

“COVID-19で販促機会の多いチャネルへ販売構成比がシフトし、未着手だった販促費削減のプレッシャーが高まった”



コンビニ

“COVID-19で減少した客数の回復が喫緊の課題であり、デジタルツール・アプリを活用しながら効率的に販売する必要性が出てきた”



メーカーB

“消費者のチャネルシフトを受け、これまで着手しきれなかったチャネル戦略としての投資最適化にチャレンジしなければならない”



スーパー・ドラッグ

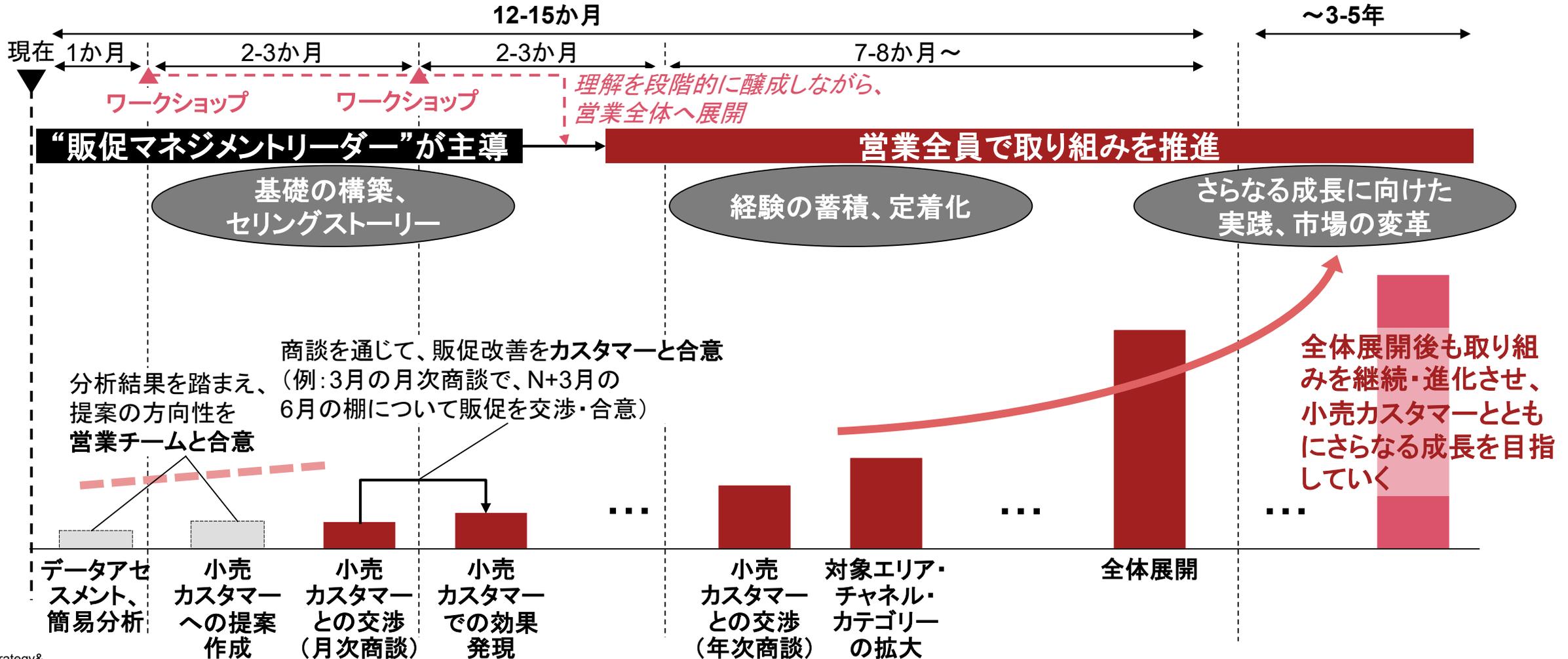
“COVID-19で客数は増加しており、これを契機にDXを活用した測定可能かつ実効性のある販促・プライシングに移行したい”

小売およびメーカーの双方において、
今が販促費改善に取り組む絶好のタイミング

段階的に効果を確認しながら、各小売・メーカーが一体となって取り組み、最終的には市場の変革を目指していく

販促費削減効果の実現ステップのイメージ(メーカー向けの例)

イメージ



販促費改善は、顧客と自社双方のWin-Winの結果を追求しつつ、会社一体での取り組みとして長期的に実施・継続していく

販促費改善のキーコンセプト

小売・メーカーのWin-Winストーリー



- カスタマーと自社双方の利益を得られるような、Win-Winの結果を目指す
 - 本来効果のある販促はカスタマーにとってもメリットが見込めるもの
 - 客観的なデータ・根拠に基づくセリング・ストーリーを構築
 - “無条件販促”から“条件付き販促”へ転換し、全体としての投資対効果を向上
 - 適切な投資対象(カテゴリ、商品)への“再配分”を検討(“削減ありき”ではない)

会社一体での連携・推進



- マネジメントおよび営業チームを含む全社的な取り組みとして推進
 - マネジメントが考える全体戦略の方向性と、営業現場の実情(商習慣含む)の双方を考慮しながら、実行性のある取り組みへ
 - ワークショップ形式などを取り入れながら、関係者間の合意形成を図る進め方が効果的

長期での取り組みの継続



- 段階的に効果を確認しながら、社内での経験蓄積・定着化を図り、最終的に市場の変革を目指す
 - データの可視化と分析により、“横比較”を徹底し、効率化余地を特定(2-3カ月)
 - Win-Winの実現にむけたセリングストーリーの構築(2-3カ月)
 - パイロットスタートにより成功体験を蓄積(6カ月)
 - ワークショップ形式を取り入れながら、持続的な取り組みを全体に展開(3-5年)
(持続的な取り組みを、海外の消費財メーカー・小売では、「レベニュー・グロース・マネジメント(RGM)」と呼ぶ)

日本の商習慣・カスタマー視点の理解・徹底や、マネジメントと営業現場を巻き込んだ段階的な推進がポイント

メーカー向け販促費改善の取り組み推進にかかるDo'sとDon'ts

| | Do's | Don'ts |
|---------|---|---|
| 分析・示唆導出 |  カスタマー視点 を併せ持ち、 日本の商習慣 を考慮した実行性のある提案(Win-Winのセリングストーリー) |  カスタマー事情を無視した自己都合の検討、海外事例ベースの安易な設計(実効性が担保されない) |
| |  無条件→条件付き等、適切な販促への 投資の“再配分” からスタート (カスタマーの納得性・信頼性を担保) |  コスト「削減」に偏った設計 (結果として、カスタマーを説得するハードルが高まり、実行性が低下) |
| |  比較的容易に 取得可能なデータ から 分析を開始 し、効果が見込めるポイントを特定した上で、 段階的に詳細化 |  いきなり詳細・膨大なデータを扱う (分析・示唆導出までのリードタイムが長い、対象拡大時の負荷も高い) |
| 実行 |  トップマネジメントと営業チーム の双方を巻き込みながら、 戦略性・実行性 を担保 |  トップマネジメント又は現場に偏った取り組み (例:分析のみに終始し、現場の実行性を伴わない、等) |
| |  段階的に効果を確認 しながら推進 (社内での判断・合意、カスタマー交渉成立、実際の効果発現の3段階で) |  効果が不明なため社内の納得感が高まらない、結果として取り組みがなかなか進まない |

不連続な環境変化に対応するための取り組みを、私たちStrategy&とともに実行していきませんか

“

私たちStrategy&は長年にわたり、日本における消費財・小売業界の知見およびグローバルネットワークを生かし、お客様をサポートして参りました。企業様ごとの事業内容に合わせた対策の優先順位や実行のプランニングについて、ディスカッションを設定させて頂きますので、お気軽にご相談ください

Strategy& 消費財・小売チーム



岡野 卓郎
ディレクター(東京)

takuro.okano@pwc.com



菅原 聖史
マネージャー(東京)

kiyofumi.sugawara@pwc.com

PwC Consumer Marketsチーム



屋敷 信彦
パートナー(東京)

nobuhiko.yashiki@pwc.com



加藤 光裕
シニアマネージャー(東京)

mitsuhiro.kato@pwc.com

Thank you

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Co., Ltd, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2021 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network member firms in Japan and/or their specified subsidiaries, and may sometimes refer to the PwC Network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.