

# ゼロベーストレード

&

トレードプロモーション  
の投資対効果を高める  
ための5つのステップ

# 日本語版に向けて

青井 堅 (PwC Strategy& ディレクター)

近年、グローバルにおいては、消費財マーケットの伸びが鈍化しつつあるなか、小売・流通のエブリデイ・ロー・プライスのトレンドや、オンラインチャネルの勃興によって、価格・マージンの低下圧力が強まっている。日本でも、小売において、再度の値下げが行われている。

こうした背景により、消費財メーカーとしては成長の原資は他社からのシェア獲得が中心となり、その中で、トレードプロモーション(販売促進費)が活用されている。しかし、大きなトレードプロモーション、マーケティング費用を投下する一方で、その効果はあまり検証されていないのが現状ではないだろうか。実際、投資をしたにも関わらず、明らかにその投資を回収できるだけの売上・利益が得られていないケースもあるだろう。

こういったトレードプロモーションの闇を払うアプローチとして、本稿のゼロベーストレード(zero-based trade)が提唱されている。本アプローチは、最終的には小売企業との取引条件のシンプル化・明瞭化へも踏み込むことも提唱している。日本においては、特に小売が強いパワーを持つため、商慣習におけるハードルは高いものがあるだろう。しかし、構造が複雑になり、メーカー側にも小売側にも、何が儲かっているのか分からなくなるような形ではなく、お互いに、そしてもちろん消費者にとって意味のあるキャンペーンにより投資ができるようになれば、その投資はより生きたお金となり、業界全体も一層活性化するはずである。

投資対効果に対してより深く踏み込みたい場合は、取引先も含めたシステムまで踏み込む必要が出てくるが、まずは今あるデータの整備、分析から始めてみてはどうだろうか。それだけでも現場にとっては大きな気づきとなり、利益改善、次の成長へとつながる第一歩となるだろう。

# エグゼクティブサマリー



消費財メーカーにとっての次なる収益の源泉として、ゼロベーストレード(ZBT: zero-based trade)が注目されている。ZBTの基となるゼロベース予算(ZBB: zero-based budgeting)はトレードプロモーション(販売促進)のコスト管理の枠を超え、メーカーが自社の支出パターンを見直すことを助け、トレードプロモーションの収益性を高めてくれる。購入時の買い物客の意識を左右することを目指すトレードプロモーションは非常に重要な戦略的ケイパビリティであり、消費財メーカーの年間経費においても、売上原価に次いで2番目に大きい。

ZBTでは、5つのステップを通じて、トレードプロモーションの投資対効果を高めていく。

ステップ1：自社が置かれた状況を診断し、これまで見えていなかった改善の機会を探す。

ステップ2：自社の事業戦略に沿った形でトレードプロモーション戦略を策定する。その際は投資からの期待リターンと、プロモーション投資の自由度を元にする。

ステップ3：新しい戦略を実行するために、予算編成、価格設定、分析的なプランニング、事後分析といったトレードの最適化手段を採用する。

ステップ4：トレード予算全体を新しいアプローチに合致させる。

ステップ5：ZBTプラクティスを、長期的に継続させるために必要なイネープリング・ケイパビリティ(実現能力)を構築する。

これらすべてのステップを踏むことによって、新しい総合的なトレードプロモーション戦略が生まれ、消費財メーカーにとって数百万ドル単位のコスト削減が実現し、顧客に対しての競争力育成の源泉を獲得することが可能となる。

# ゼロベーストレードとは

いきなりだが、ある40億ドル規模の食品メーカーの経営陣が二本柱の成長戦略を追求することを決定した時の話をしよう。具体的に何をしたかという、北米で人気のスナックやランチ向け食品を中心とするコアブランドの再生を図る一方で、関連カテゴリーへと積極的に拡大していった。つまり、イノベーションと広告投資の増額を同時に行ったのである。そのために必要な資金を、どこから調達したかという、トレードプロモーション支出の最適化から捻出したのである。

消費財メーカーのボトムライン(利益)にとって、トレード支出は大きなインパクトを持っている。業界外ではあまり知られていないが、消費財メーカーの年間経費において、一般的にトレード支出は売上原価に次いで2番目に大きい。消費財メーカーが成長戦略を実現するためには、トレード支出という要素をコントロールできるようにならなければならない。よって、トレード支出のコスト削減が期待でき、かつ、戦略的効果を高めることができる手法があるのであれば、成長のために取り入れるべきである。

この方法、すなわち、総合的なトレードプロモーション戦略の実行を可能にするゼロベーストレード(ZBT)と呼ばれる白紙の段階から考えていくアプローチを、早くから採用し実行している消費財メーカーは数少ない。しかし、ZBTとは、ゼロベース予算(ZBB)を元にしたものであり、他分野では長年に渡って成功実績を収めてきた手法である。早くからZBTに取り組んでいる消費財メーカーのトレード支出の投資利益率(ROI)は、一貫して10~20パーセント上昇することが示されている。そうすることで、企業は、より強力なブランドの構築、イノベーション強化、マージン増加、株主リターンの向上といったことに取り組みやすくなる。

ZBTの鍵は、トレードプロモーションの潜在的な戦略価値を理解することである。営業がその管理を行っている場合が多いが、トレードプロモーションとは、購入時に製品が消費者の目にとまるようにするための一連の活動である。例えば、価格の値引きや商品のディスプレイ、デモンストレーションといった、小売との共同プロモーション、イベント等がこれに該当し、米国だけでも消費財メーカーのトレード支出は年間2,000億ドルを超えている。

このようなトレード支出は消費財メーカーの成功にとって不可欠なものである一方、収益の足かせになっていることも否めない。Strategy&が半年ごとに実施しているトレード管理プラクティスのベンチマーク調査では、2016年に調査対象となった消費財メーカー経営幹部の63パーセントが、現在のトレード支出水準が継続不可能なものであることを認めている。さらに、この2年間でトレード支出の対売上高比率を下げるのができたと回答したのは、わずか19パーセントであった。しかし、ZBTを導入すれば、予想よりもはるかに速いスピードでそのすべてが変わるのである。

# 予算編成のより良い方法

ZBTに価値があることは、そのルーツであるZBBから見ても明らかである。より一般的なコスト管理手法であるZBIは、多くのプライベート・エクイティ・ファーム（PEファーム）が利用していることから、近年評価が高まっている。ZBBの復活に合わせて、多くの消費財メーカーがZBBを利用して、経費、特に、販管費の削減に取り組んでいる。しかしながら、こうした企業のほとんどが、もっと戦略的にZBBを適用できるはずであるにも関わらず、ZBB活用方法を十分認識せず、コストに意識が集中してしまっているのが現状である。

また、ZBBがトレード支出に適用されることはほとんどなかった。つまり、そこには大きなチャンスが存在しており、成長の可能性が存在しているのである。

従来、多くの消費財メーカーでは、予算編成のプロセスによる有効なトレード支出ができなくなっている。これは、前年度の支出によって今年度予算が決まり、今年度の支出によって次年度予算のベースラインが決まるといったことが行われているからである。その結果、トレード予算が膨らみ続けるだけでなく、トレード支出とそのため資金調達活動のROIとの関係性がますます希薄になってしまっている。実際、ニールセン・カンパニーが行ったある調査での経営幹部の報告によると、トレードプロモーションの67パーセントが収支に見合わず、さらに、22パーセントが実際には価値を損なう結果になっているという。

こうした問題に対して、ゼロベースを活用して、白紙の段階から考えていくアプローチをトレードプロモーション支出に適用することができる。ゼロベースの手法がすべてそうであるように、会計年度ごとに仕切り直しをして、予測されるROIに照らしてすべてのコストを評価するのである。しかし、ZBTは従来のゼロベース予算とは異なっている。というのも、ボトムラインに注目することは必要であるものの、それだけでトレード支出の修正を図ることはできないからである。実際、トレード予算をむやみにゼロにリセットすれば、小売業者との貴重な関係を壊し、ブランドを台無しにしてしまう可能性がある。それよりも、トレードを最適化する強固なインサイトを、自社のブランドや小売業者の広範な戦略をサポートするような方法で、予算編成プロセスに導入する。このようなアプローチが一貫した大きなリターンをもたらすのである。

しかし、真に強固なケイパビリティがそうであるように、ZBTにもハードワークと投資が欠かせない。次から示すように、5つのステップによるアプローチを使って、慎重にZBTを実施する必要がある。

## ステップ1：自社の状況を診断する

最初にすべきことは、現在の施策を評価し、より良いアプローチがもたらすベネフィットを推定することである。トレード・マーケティング・チームの組織構造や関連システム、プロセス等、自社のトレードプロモーション施策の現状を適切に調査する。トレード予算の配分、価格設定、個別の小売業者向けの支出計画の策定がどの程度厳密に行われているか、また、そうした計画の結果をどの程度測定し評価しているかを確認する。予算編成、価格設定、プランニング、事後分析といった要素のそれぞれが、収益改善の可能性をもたらす。現在の施策とZBTのギャップを正確に測定すれば、ZBTによってどれだけのベネフィットがもたらされるかを判断することができるようになる。

次に、既存の予算を基礎的な構成要素、すなわち、「エブリデイ・ロー・プライス」の取り決め、マー

チャンダイジング・イベント、棚代、定価補助金等の資金を要する活動に分解することで、現在のトレード支出のベースラインを設定する。これにより、それぞれの活動を最適化することによって得られる潜在的利得が明らかになる。

最後に、トレード支出に対する現在のROIを測定する。ROI測定の方法は、取り組み方や精度、インサイトによって異なる。時間はかからないが、やや正確性に欠ける簡素な方法としては、事前に期間を決めて、プロモーション対象の製品グループの売上増加分を測定する方法がある。この方法を使って、必要な支出額とそれらの製品による変数としての貢献度に基づいて、年間の総ROIを計算する。また、かなりの手間を要する、より包括的で正確なインサイトに富んだ方法としては、イベントレベルでのROI分析があり、トレードプロモーション・イベントの代表的なクロスセクションで事後分析を行うこととなる。

どの方法が最善かは企業によって異なってくる。すでに強い分析ケイパビリティを備えていて、かつ、既存のROIデータがあるならば、イベントレベルでのROI分析を採用するのが良いだろう。一方、取り組みが始まったばかりの企業の場合は、いきなりハードルを高くせず、簡単なレベルに留めておくのがよいだろう。

## ステップ2：トレードの最適化戦略を策定する

続いて、製品のポートフォリオ全体に注目し、主要なカテゴリーやブランドに対して、目的に合ったトレードの最適化戦略を策定する。その際は、3つの重要なファクターを考慮に入れなければならない。その3つとは、①トレードプロモーションに対する戦略的コンテキスト、②現支出のROI、③自社の「トレード力（取引条件の交渉力）」である。また、支出の中で確保可能な自由度がどの程度になるかは、他メーカーと比較した自社のパワーと小売への影響力に基づいて決定されることとなる。

①トレードプロモーションに対する戦略的コンテキスト：ブランド・ポートフォリオ戦略においてトレードプロモーションが果たす役割を理解することが重要である。例えば、トレードプロモーションを利用して、顧客に新製品を試してもらい、あるいは、定着したブランドを他に切り替えるよう促すことができる。また、各小売業者の戦略をサポートするためにトレードが果たす役割についても理解しなければならない。エブリデー・ロー・プライス戦略を追求し、トレード支出の大部分がそのプライスポイントを維持するためのものであることを期待する小売業者もいれば、ハイ・ロー（特売期間を設定して集客を図る）戦略を追求し、トレード支出によって多くのプロモーションを展開することを期待する小売業者もいる。

②現支出のROI：トレード支出が相当な額であることを考えると、これらの投資がプラスのリターンを生み出しているのか、今後も継続、または増額すべきところはどこなのか、損失を生じており、投資の展開を見直さなければならないのはどこなのかを理解することは重要である。その際、ステップ1で行った状況診断から得られた情報が、これらの決定に役立つ。

③自社の「トレード力」：ある特定のカテゴリー（もしくは、何かしらの製品グループ）における他メーカー、または自社の小売顧客に対して、どれだけのトレード力があるかを測ることにより、トレード条件を設定する際の自由度を決めることができる。すなわち、トレード力が強いほど、条件設定の自由度が高まるのである。例えば、フリトレーの場合、塩味スナックのカテゴリーでは、他メーカーに比べてかなりのトレード力を有しているが、どの程度その力を行使できるかは小売業者によって異なる。おそらく、小規模な小売業者に対しては、ほとんどリスクを伴うことなくトレード条件に対して影響力を行使することができるだろう。一方でウォルマート等の大規模な小売業者に対しては、より慎重に交渉に臨むことが必要となる。

トレード力が強いほど、  
条件設定の  
自由度が高まる

図表1：トレード支出最適化のフレームワーク

|            |   |                                       |  |
|------------|---|---------------------------------------|--|
| トレード支出のROI | 高 | トレード支出を<br><b>維持</b><br>または <b>増額</b> | トレード支出を<br><b>減額、維持</b><br>または <b>増額</b> |
|            | 低 | トレード支出を<br><b>維持</b><br>損失を最小限に抑える    | トレード支出を<br><b>減額</b><br>資金を他所で使用する       |
|            |   | 低<br>(より少ない選択肢)                       | 高<br>(より多くの選択肢)                          |
|            |   | メーカーのトレード力                            |  |

出所：Strategy&

戦略的コンテキスト、ROI、トレード力という、3つのファクターを理解すれば、マトリックスベースのフレームワークを使って、小売業者ごとに各カテゴリー（もしくは、何かしらの製品グループ）でトレード支出を最適化するための最良の戦略を決定することができる（図表1参照）。

高いトレード力を発揮できる状況では、自由に使える選択肢が多くなる。つまり、何が最高のリターンを生み出し、戦略目標の達成に繋がるかに基づいて、ショッパーマーケティングや広告、小売向けアイテム等、さまざまな投資選択に対するトレード支出の適切なバランスを決めることができるようになる。他の投資選択の方が、より大きなリターンを達成できるというのであれば、そのトレード支出を他所に移して、もっと効果的に運用すれば良いのである。

逆に、トレード力が弱い状況では、投資を最適化するための選択肢は少なくなる。つまり、小売からの反発を受けることなく、トレード支出を減らして他の領域に再展開できる可能性は低い。従って、一般的には、そうした領域では現水準でトレードを維持し、トレードに関連する手段を通じて、リターンを最適化しよう努めることが必要になる。

これらのトレード戦略は、最終的には、ビジネスにとって有益であることと、メーカーや小売の規制等に合致した形での予算編成に、転換していく必要がある。

### ステップ3：鍵となる手段を活用してトレードを最適化する

このステップでは、製品ポートフォリオ全体で顧客の力を借りて、トレード最適化戦略を策定し、これらの戦略を、全社における日々の活動に落としこんでいく。そのためには主に4つの変更が必要となる。

- 小売に対する予算編成を行う部署では、従来型の対前年比による設定からパフォーマンスベースの設定に変更する
- 価格設定の方法について、プロモーションを展開する一方で、場当たりの価格設定から、基準価格設定戦略とプロモーション価格設定戦略の相互依存性、および、ブランドやチャネル、競合他社等の希望する価格差の維持必要性を反映した、規律ある価格設定に変更する
- 主要な各小売顧客に対するプランニングの手法に関しては、コピー&ペースト的なプランニングから、分析的に厳密なボトムアップのプランニングに変更する
- パフォーマンスの分析では、やみくもに同じイベントを展開するのではなく、どのイベントが効果的で、どれが効果的ではなかったか、また、その理由は何かといったことを詳細に理解する方法に変更する

目的に応じて原資調達の方法が変わるパフォーマンスベースの構造では、透明性のあるインセンティブが、メーカーとその顧客を連携させるための強力なツールとなる。こうしたプログラムを行うのは、一般的に消費財メーカーだが、プログラムが創り出す価値を小売が理解すれば、小売も全面的に参加することになるだろう。結果として、次のようないくつかの便益が生まれる。「最良の機会に投資が向けられる」、「社内的には営業チームとの交渉時間、社外的には顧客との交渉時間が短縮される」、「メーカーと顧客の間で交わされる対話の内容が、トレード資金からビジネスドライバーにレベルアップする」、「パフォーマンスに対する、過去と未来の両方の評価基準が組み込まれる」

トレードプロモーションは、チャネル／顧客を基準にすることで、定価を差別化された小売価格へと昇華するための主要なイネーブラーであり、トレード資金の運用は複数のプライスポイントに影響を与える。場合によっては、すべての顧客に対して一律に運用することで、調整された定価を設定することができる（例えば、メーカーが定価を上げても、その後トレードで差額が小売業者に還元される場合）。トレード支出はまた、普通の店頭価格を下げる、もしくは、プロモーション期間中の一時的な値下げを実現するために、利用することができる。こうしたプライスポイントをどのような頻度で、また、

どこまで設定するかによって、ある特定の小売業者での製品の平均小売価格が決定する。規律あるアプローチでは、市場全体で一貫した方法により、これらの価格を管理するとともに、必ずプライスポイントに競争力があり、また、プライスポイントが顧客に提供される適切な価値を反映し、資金を残さないようにすることが要求される。その際、(異なるパックサイズ間や自社のポートフォリオにおけるブランド間、または、チャネルや顧客ごとの、さらには競合他社と比較した場合の) 主要な価格差や、ブランド戦略、顧客戦略、自社と小売の両方が要求するマージン等、いくつかのファクターを検討しなければならない。

厳密な分析的ボトムアップのプランニングアプローチを実現するには、顧客対応を専門にするフィールドチームと価格設定チームが、正確な結果を生み出す予測モデルによって裏打ちされた、分析的なプランニングのためのツールを備えていなければならない。フォーカスを合わせ、顧客からの買い付けを促進するためには、自社のインセンティブプログラムを合わせていかななくてはならない。また、これらのチームをサポートするために、センター・オブ・エクセレンスを設置することが必要である。こうした対策を講じることで、例えば次のような結果が生まれる。「消費量に基づいた、より厳密なベース設計、追加プランニングが可能になる」、「新しいプロセスが組織に組み込まれる」、「販売チーム間の協力関係が強化される」、「顧客との共同事業計画についての話し合いを、より確かな情報に基づいて進めることができる」、「より多くの情報に基づいた意思決定を通じてイベントレベルのROIを改善することにより、より収益性の高い顧客計画を策定することができる」

トレード支出の最適化にはまた、販売チームがデータからインサイト、さらには行動へと移行することを可能にする事後分析の能力も必要である。こうした分析をスムーズに行うには、自社の事後分析ツールによって、データの収集・統合作業が、できる限り自動化されていなければならない。その一方で、(データクレンジングと拡充の両方を確保するために) 人的介入が可能な仕組みを残しておくことが必要であり、自社でROIを計算し、良好なリターンを獲得できた原因を特定できるようにならなければならない(偶発的で予測不可能な事象をあぶり出す)。次に、販売チームには、こうした情報からインサイトを浮き彫りにして、追加成長を推進し、将来の支出を最適化するような方法で行動できるよう、それらのインサイトを利用して、一連のプロセスを完結させることが要求される。

#### ステップ4：予算をライトサイジングする(適正な規模にする)

トレード支出のベースラインやトレード力、自社の顧客プランの投資利益率についてのインサイトを含む、これまでのステップから学んだすべてを応用すれば、既存のトレード予算をニーズに合わせてライトサイジングすることができる。最終的な目的は、トレード予算を削減または撤廃すべきところ、現状のまま維持すべきところ、また、追加投資が必要となるところがどこなのかを見極めることである。

自社のトレード支出予算をライトサイジングする基本的な方法は2つある。1つは定価の正当化、すなわち、過去の矛盾を克服するという手法である。おそらく、多くのメーカーにおいては、過去のさまざまな経緯によって、小売業者に一律提供する定価補助金が形成されてきたと思われる。この慢性的な問題を解決するには、定価を正当化し、問題に付随するトレード支出を撤廃しなければならない。これによって、純売上高には影響は出ないが(定価低減による総売上高の減少は通常、トレードの減少によって相殺される)、煩雑さが軽減され、不必要なトレード資金を除くことができる。

ただし、特定の定価補助金を減額する前には、プラスとマイナスの結果についてよく検討することが必要である。プラス面としては、定価の正当化によって、小売業者による補助金の不適切な使用を排除することができ、結果的に、低い定価に基づいた支払条件の改善につなげることができる。しかしながら、同時に、(売上高比率のパーセンテージで見た場合に、トレードの減少が小売業者による規定の閾値を下回った場合)「黄色の正札」による価格表示といった、小売の販促プログラムが適用されなくなる可能性もある。

もう一つの手法は、アドレスラブルなトレードのライトサイジング(規模の適正化)である。これには、これまでの3つのステップを経て得られたインサイトの適用が含まれる。このような予算編成の取り組み

特定の定価補助金を減額する前には、プラスとマイナスの結果についてよく検討することが必要である

を体系的に進めていけば、収益の著しい改善を図ることができる。「アドレサブル」という言葉は、エブリデイ・ロー・プライス戦略によるプロモーションまたはマーチャンダイジングに関連した資金調達、すなわち、顧客計画や事後分析によって、最も効果的かつ効率的なトレード支出として特定された領域での資金調達を指している。しかしながら、定価に歪曲効果があり、変更不可能な、小売業者に確約した（契約上の取り決めであることが多い）支出、もしくは、消費者に直接影響を及ぼすことのない支出を行っている場合には、結果的に、範囲外、つまり、アドレサブルではない資金調達となる。

Strategy&が80のカテゴリーで、大手の食品・飲料メーカー30社のトレード力とトレードROIを分析した結果、カテゴリーの25パーセントで、トレード支出の著しい潜在的削減可能性が発見された。実際、PEファームが、新たなレベルの競争優位性を求めてコスト削減を行っているような世界では、見習うべきサクセスストーリーが次々に生まれている。つまり、これまで不可能とみなされてきた支出削減が、現在では、企業の長期的な強みを確立する方法として可能であると認識されているのである。

定価の正当化同様、特定の支出削減に関しては、第2のフィルターを使って「ストレステスト」にかけることにより、その実現可能性を測らなければならない。ストレステストの主要ファクターには、「売上高に対するトレード支出の比率」、「あるカテゴリーでの削減が他のカテゴリーに及ぼす可能性のある効果」、「削減が顧客関係にもたらす影響」等がある。アドレサブルなトレードのライトサイジングではさらに、行動を起こす前に、イノベーション、プライスパック体系（セット割引等）、広告といった他の改善手段についても併せて検討しなければならない。これらの情報がすべて揃えば、企業は、一つのカテゴリーでトレード支出を削減した場合の結果をより正確に評価し、また、削減効果を定量化することができるようになる。

## ステップ5：持続可能なケイパビリティを構築する

ZBTのベネフィットをすべて引き出すには、持続可能なケイパビリティとしてZBTを組み込まなければならない。そのためには、自社内に数種類のイネープリングメカニズムがなければならない。パフォーマンススペースの資金調達、戦略的な価格設定、分析ベースのプランニング、事後分析（PEA: post-event analysis）といった新しいプロセスが必要なのである。インセンティブや明確な役割と責任、適切なスキルと研修といった組織的サポートも求められるし、さまざまな分析ツールも必要となる。さらに、トレードプロモーション管理（TPM）やトレードプロモーションの最適化（TPO）、PEAシステムといった、基本が整備されていることも要求される。

最後に、このようなケイパビリティの構築を成功させるには、経営陣のリーダーシップの下、全社的な変革を推進することが欠かせない。リーダーである経営陣は、ビジョンを確立し、明確な目標を設定して、推進者（champion）に権限を付与することにより、変革の推進に勢いをつけ、最終的には、目的の達成に組織が責任を持って取り組めるようにしなければならないのである。

# 結論

ゼロベーストレードとは複雑なケイパビリティである。正しく理解するには相当な努力を要する。しかし、典型的な消費財ビジネスにおいて、体系的にコストを削減し、そのような大幅な削減を行うことからベネフィットを得る機会、他にはあまり存在しない。さらに、ZBTによってもたらされる劇的なボトムライン(利益)の数字は、成果の一つにすぎない。このレポートの冒頭で紹介した、40億ドル規模の消費財メーカーでは、ZBTを実行した際、2年間で6,000万ドルのトレード支出の削減を行い、その後の3年計画へも組み込んだ(計画が進捗し続ければ、年間の削減額の増加が期待できる)。その影響は利益に顕著に現れている。さらには、これに伴って、トレードROIの上昇やマージンの改善、市場シェアの向上といった形での恩恵も受けている。ただし、こうした取り組みによってもたらされる最大の恩恵は、ZBTから生まれた利益を他の領域、例えば、新製品や革新的な製品、または、より効果的なマーケティング等に再投資する機会を得ることであろう。

*"Zero-based trade for CPG leaders: Five steps for raising the impact of your trade promotions", by David Ganiear and Edward Landry, March 8, 2017*

## 著者紹介

---

### デイヴィッド・ガニエ

Strategy& ダラスオフィスのプリンシパル。Trade Promotion Excellence (TPE) の分野をリードしている。小売・カスタマープラクティスを担当し、世界に通用するTPEケイパビリティの開発を通じて、組織が営業利益の著しい改善を推進できるようサポートしている。

david.ganiear@pwc.com

---

### エドワード・ランドリー

Strategy& ニューヨークオフィスのプリンシパル。マーケティングおよび販売戦略の分野を含むカスタマー・ストラテジー・プラクティスを主導し、ビジネス変革、マーケティング、販売戦略を専門とする。

edward.landry@pwc.com

---

## 監訳者紹介

---

### 青井 堅 (あおい・けん)

Strategy& 東京オフィスのディレクター。消費財、流通・サービス業、輸送用機器、製造業、エネルギー、金融を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略・事業戦略、商品戦略、新規事業立案・立ち上げ、カスタマー・ストラテジー、事業デューデリジェンス、組織構造改革などのプロジェクトを行ってきた。

ken.aoi@pwc.com

---

経営課題に関する  
ご相談はこちらまで

**info.japan@strategyand.jp.pwc.com**

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

担当：須田・加藤

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>



Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちが解決の支援を行う問題とは、複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを一変させるような変革を伴うものです。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、私たちはクライアントの求める価値を、スピードと自信とインパクトを持って実現することを支援します。

世界158カ国に236,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。詳しい情報については、[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)をご覧ください。

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)