

Global Powers of Consumer Products 2013 (抄訳版)

消費財産業に影響をおよぼすグローバルトレンド

消費者のデジタル武装化

我々は過去数年間にわたって、日常生活への技術の浸透に関して革命的な変化を目撃してきた。スマートフォンやタブレットユーザーの急増、ソーシャルメディアの高まり、常時接続へのニーズは、我々が今経験している大きなデジタル革命の兆候でしかない。

更に、デジタル革命は先進国に限ったものではなく、BRICsに代表される新興国においても同様の現象が既に起きている。例えば中国では携帯電話加入者の3分の2がスマートフォンを利用しており、BRICs全体で見ても2015年までにスマートフォン市場は年平均72%の成長が見込まれている。

デジタル革命は、ブランドとの接し方、商品探索、複数チャネルを利用した購入行動、カスタマーサービスの受け方といった面で消費者や買物客の行動に大きな影響をおよぼす。特にオンライン上で消費者が行う評価は、商品購入の意思決定において重要な役割を果たすようになっている。最近のDeloitte UKの調査によれば、4人に1人が商品やサービスについてオンライン上で毎週検索を行っているという。一方オンライン小売業の50%が、自社サイト上での消費者の評価をビジネスに活用していることがForrester Researchの調査で分かっている。

このような変化は、消費財メーカーにとって大きな課題であると同時に機会となる。リーディング企業では既に、以下に述べるような様々な方法で、消費者との関係を深めるための取組を始めている。

小売業に学ぶ

小売業では、オムニチャネル戦略の策定や、パーソナライズされた顧客経験の提供にフォーカスした取組を進めている。既に多くの小売業が、高度なデータアナリティクスを用いた動的な価格調整や、消費者個別の嗜好に基づく顧客セグメンテーションを行っている。またグローバル小売業では、消費者ニーズの変化に対応するために、自らのオペレーティングモデルの変革を進めている。小売業で実践されている、個々の買物客のプロファイルに応じたパーソナライズされたマーケティングキャンペーンやプロモーションは、リーディング小売業にとっての競合優位性となるばかりでなく、消費財産業においても消費者が求める新たな基準となってきている。

オンライン上でのブランドの“健全性”を管理する

伝統的なメディアと異なり、あらゆる消費者が他の消費者に影響力を持つようになったデジタルメディアにおいては、ブランドオーナーはブランドメッセージのコントロールは行わない。このようなオンライン取引に追随し参加していく必要性から、消費財メーカーでは社内にチームを立ち上げ、自社のブランドについてオンライン上でどのように言及され議論されているかをモニターし、否定的な世評によるダメージを最小化するとともに、リアルタイムでの消費者対応を取っている。このようなチームは、マーケティングや法務を含めた様々なスキルを備えていなければならない。同時に、チームは消費者と距離を置くことなくローカルな文化にも敏感でなければならない。消費財メーカーでは、興味が類似した消費者のグループを取り込むコミュニティ作りを積極的に進めているが、消費者への付加価値提供力がますますコミュニティの成否を分けるようになってきている。

マルチチャネル戦略を策定し実行する

販売チャネルとプラットフォーム全体を通じ、商品・サービスや価格帯をモニターすることは、消費財メーカーにとっての重要課題となってきた。各企業の戦略はその構成要素によって異なるが、オムニチャネル戦略の設計と実行について明確に定義され、マーケティング、営業、サプライチェーン、データアナリティクスといった複数の機能から成るチームを統制していく必要があるというのは、いかなる場合でも共通することである。

顧客管理の厳密性を高める

消費財産業のリーディング企業では、顧客管理チームに対し従来の役割に加え、オンライン小売ビジネスにフォーカスした新たな機能を持たせ始めている。消費財メーカーにとってキーとなるオンライン小売業者との協業は、オンライン市場での成功のために重要な役割を果たす。かつて消費財メーカーが小売業との間で進めた‘戦略的提携’と同様、オンライン小売業との間で‘win-win’関係の構築を目指すものである。オンライン企業との協業がもたらすベネフィットは、売上増大ばかりでなく、両者にとって消費者・買物客の嗜好や購買行動に関する深い洞察が得られることである。

消費者・買物客に関するデータを統合する

伝統的な小売からソーシャルメディア、eコマース、モバイルコマースまで、消費者接点やチャネルの拡大によって、消費財メーカーは自社内外の様々なソースから膨大なデータを蓄積し続けている。多くのリーディング企業が高度な分析力を用いてこれらのデータを統合し、個々の消費者向けのマーケティングキャンペーン、プロモーション、およびブランドコミュニケーションを作り上げ始めている。

オペレーティングモデルを適合させる

オンライン上でブランドをマネージし、消費者と個別に関わり、デジタルチャネルを通じて売上を伸ばしていくことは、消費財メーカーにとっては大きな機会となる。しかしながら、このような変化に適応し、顧客と繋がり、デジタル世界で成功を収めるためには、俊敏で洗練されたオペレーティングモデルが求められる。消費財メーカーは、以下の3つの領域でオペレーティングモデルの変革に取り組んでいくことになる。

①統治と意思決定

これまで多くの消費財メーカーでは、主としてグローバルとリージョナルの意思決定のバランスを考慮した組織変革を行ってきた。今後は新たな組織階層として、デジタルチャネルの成長に対応したスキルやツールを備えたチームを設置することが必要となる。このチームは、消費者接点の拡大を反映し、全てのチャネルで途切れることの無い顧客経験を創造していくことが求められる。

②需要の同期化

適切な顧客経験を提供するには、サプライチェーンから需要計画、WEBサイトのインターフェースまで、複数の機能を切れ目無く協調させていく必要がある。例えばサプライチェーンと需要計画に不備があると、欠品による売上機会ロスが生じる。オンラインショッピングにおける消費者の期待値はとりわけ高く、ひとたび欠品があると、二度とWEBサイトを訪れることもなく、ブランドから離れて行ってしまおうだろう。

③先進的なデータ分析

利用可能なデータの増大に伴い、消費財メーカーは単純なレポートのためのデータ利用から、次のレベルへとシフトする必要がある。リーディング企業では既に、時系列のデータ評価とレポートといったレベルから、予測解析、シナリオプランニング、そしてモバイルクーポンや電子タグから得られるサードパーティの電子データ利用といったレベルへと、データ分析能力を高めている。

“いつも通りのビジネス”はもはや存在し得ない

消費財産業は今、曲がり角に来ており、もはや過去のブランドの強みだけに寄りかかってはいられない。前述の大変革は企業に対し、迅速で、適応力が高く、革新的にあることを求めている。今後は、このような課題に取り組むことのできる消費財メーカーだけが自らを差別化し、デジタルチャネルやプラットフォームの成長を利用し、消費者との間で有意義で持続性の高い関係を構築できるはずである。

消費財メーカーのグローバルランキング Top 250社のハイライト

ランキングの全体概要

デロイトトウシュートーマツリミテッド(DTTL)では、2008年以来、世界の消費財産業に関する調査を実施し、売上金額を基準に上位250社をランキングし、レポートとしてとりまとめてきた。2013年度版の本レポートでは、直近2011年度(2012年6月までに終わる最新の会計年度)の実績データを元に報告を行う。

2011年度のTop 250に関する概観は以下の通り。

- 売上金額の合計は、3.12兆USD。前年比で7.0%の成長(2010年度は、8.4%の成長)
- このうち、Top 10社の占有率は、27.1%
- 純利益率は、6.5%(2010年度は、8.5%)
- ROAは、6.0%(2010年度は、7.5%)
- Top 250社にランクインするには、30億USD以上の売上高が必要(2010年度は、25億USD)

Top 10社のランキング

2011年度の売上高によるTop 10のランキングを下表に示す。

2011 ランク	企業名	国	主要商品部門	2011売上高 (百万USD)	過去の売上高ランク				
					2010	2009	2008	2007	2006
1	Samsung Electronics	韓国	電子機器製品	150,152	1	1	1	1	2
2	Apple	アメリカ	電子機器製品	108,249	6	12	12	17	23
3	Panasonic	日本	電子機器製品	99,412	3	3	4	4	4
4	Nestlé	スイス	食品、飲料、タバコ	94,704	2	2	2	2	3
5	Procter & Gamble	アメリカ	日用雑貨品	83,680	4	4	3	3	5
6	Sony	日本	電子機器製品	70,022	5	5	6	6	6
7	Pepsi Co	アメリカ	食品、飲料、タバコ	66,504	8	9	9	10	10
8	Unilever	オランダ・イギリス	家庭用品	64,721	7	8	7	9	8
9	Kraft Foods	アメリカ	食品、飲料、タバコ	54,365	10	10	10	11	ne
10	Nokia	フィンランド	電子機器製品	53,846	9	7	5	7	7

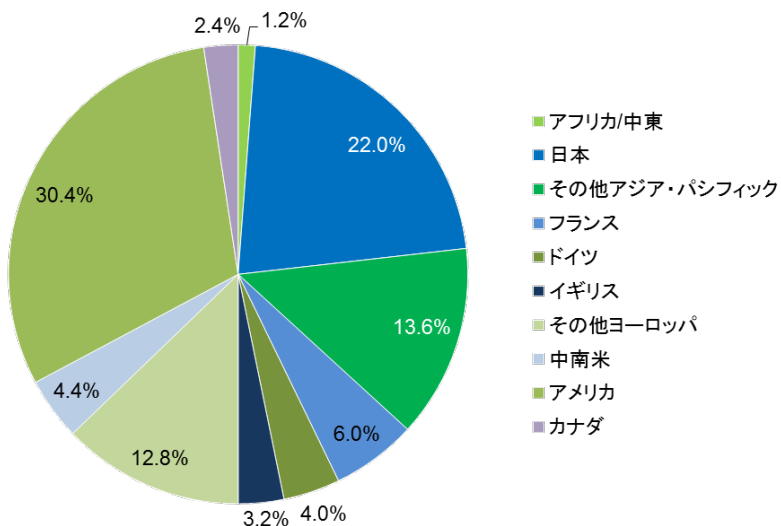
Top 10に関する傾向は以下の通り。

- ランキングは安定しており、2007年度以降Top10の顔ぶれにはほとんど変化が無い
- 1位はSamsung Electronicsで、2007年度以来連続してトップを守っている
- 安定したランキングにあってAppleの躍進が目立つ。2006年度には23位であったが、毎年順位を上げ、2010年度にTop 10入り(6位)を果たすと、2011年度は2位にまで上昇した
- 日本企業では、3位にPanasonic、6位にSonyがランクインし、存在感を見せている
- Procter & Gamble、Sony、Unilever、Nokiaといった企業も、Top 10の常連として名を連ねている
- 9位のKraft Foods(現在は、Mondelez International)は、2007年度にAltria Groupからスピンオフした際にTop 10のランク外となったが、新たな体制となった後に再びTop 10に返り咲いている

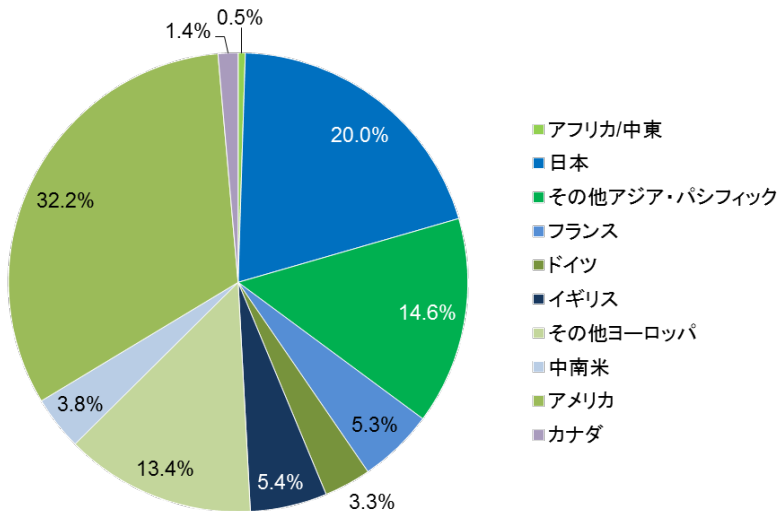
国別・地域別の傾向

Top 250の国別・地域別の内訳を、企業数、売上金額のシェアで見ると以下のグラフの通りとなる。

[国別・地域別シェア(企業数ベース)]



[国別・地域別シェア(売上金額ベース)]



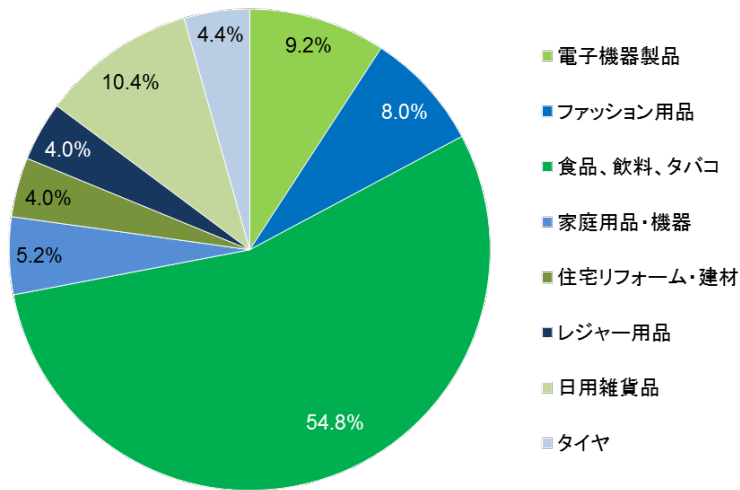
国別・地域別にみた場合、特に日本企業については以下の事項が挙げられる。

- Top 250のうち、日本企業は55社がランクインし、企業数ベースで22.0%、売上金額ベースで20.0%を占めている
- アジア/パシフィック地域では89社がランクインしているが、日本企業は62%の企業数を占めている
- このように日本企業は、消費財産業の世界市場で重要な位置を担っているが、2011年度においては東日本大震災の影響から、売上金額では前年比マイナス3.7%、純利益率はマイナス1.2%となった
- その結果、中国/香港をはじめとする他のアジア/パシフィック諸国の高成長率にも関わらず、アジア/パシフィック全体では低成長・低利益率となった

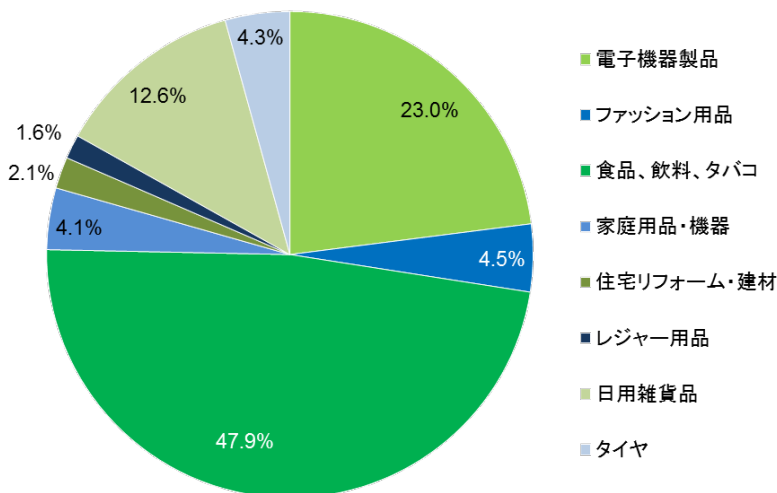
商品部門別の傾向

Top 250の商品部門別の内訳を、企業数、売上金額のシェアで見ると以下のグラフの通りとなる。

[商品部門別シェア(企業数ベース)]



[商品部門別シェア(売上金額ベース)]



商品部門別にみた場合、特に日本企業については以下の事項が挙げられる。

- 電子機器製品部門のTop 10社においては、全体のランクでもTop 10入りしているPanasonic、Sonyに加え、Sharpが7位に入っており、日本企業の存在感を示している
- 企業数ベース、売上金額ベースでともに約50%と、最大のシェアを占める食品、飲料、タバコ部門でのTop10に、日本企業からランクインしたのはJapan Tobacco 1社のみとなっている。Japan Tobaccoに次ぐ日本企業では、全体ランク31位のSuntory Holdings、同32位のKirin Holdingsがあるが、それぞれTop 10にランクインするには売上金額が80~90億 USドル程度不足している。
- 一方、いくつかの部門のTop 10では、日本企業が1位となっている。住宅リフォーム・建材部門におけるLIXIL Group、レジャー用品部門におけるNintendo、タイヤ部門におけるBridgestoneが、それぞれ各部門のTop 10ランキングにおいて1位となっている

まとめ

「消費財産業に影響をおよぼすグローバルトレンド」でみたように消費財産業を取り巻く環境変化は激しく、各企業にはより迅速で、適応力が高く、革新的にあることが求められている。

特に、リアルチャネルとオンラインチャネルを統合したオペレーションモデルへの変革は、小売業のみならず消費財メーカーにとっても、重要な成功要因になっていくと見ている。

このような中、日本企業は2011年度のTop 250に55社がランクインし、いくつかの商品部門においてはTop 10ランキングの1位となるなど、消費財産業の世界市場において健闘している。

日本企業が更なる進化を遂げ、より多くの企業がTop 250にランクインできるよう、トーマツでは支援していきたい。

原文(英語版)は、下記のWebサイトからダウンロードいただけます。

https://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/consumer-business/consumer-products/14acb238f036d310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

コンシューマービジネス&トランスポートーション

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

www.tohmatsu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatsu.com/deloitte/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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。