



Industry Eye 第24回 コンシューマー プロダクツ: “消費者”の変容と企業買収

I.はじめに

企業 IR においてしばしば注力商品の販売減の要因として、「消費者のニーズが多様化したため」等の言説が見られるが、市場からは、その多様化の背景にある事象を読み解き、その対応策を具体的に提示していくことが企業に求められていると言える。

少子高齢化、個人主義的な価値観の浸透および所得格差の拡大による人口／世帯構成の変化により、消費者の価値観が変化を遂げていることは、統計や調査により明らかにされている。この価値観の変化が、「消費者」という概念を一つの集合として捉えた場合、消費ニーズの多様化として解釈されているものと推察される。

新たな消費者像としては、旧来の家庭を中心とした核家族から、より個としての日常的な消費を楽しみ利便性を追求する個人に変貌しており、その価値観の変化のスピードは情報通信インフラの普及によりさらに加速している。

その変化のスピードに対応するために企業が取る選択としての「時間をおカネで買う」M&A について個別事例を紹介し、今後の潮流を占っていきたいと思う。

II. 変化しているのは消費者の"価値感"

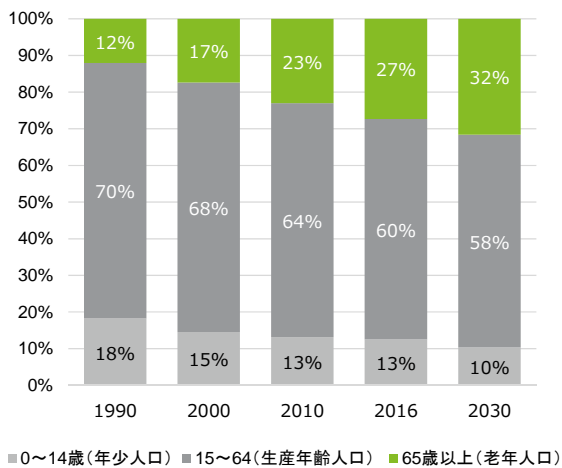
国内人口／世帯構成の変化による消費者の変化

国内消費市場の重要な指標である人口構成においては、少子高齢化の進展により過去 20 年において高齢人口割合の顕著な増加が見られ、この傾向は出生率の大幅な改善が見られない限り、向こう 20 年も続くものと見られている。2000 年時点と 2016 年現在を比べた場合でも、総人口に対する高齢人口に占める割合は 1 割増加しており、高齢者目線の価値観が消費市場においても幅を利かせるようになっていくものと推察される。

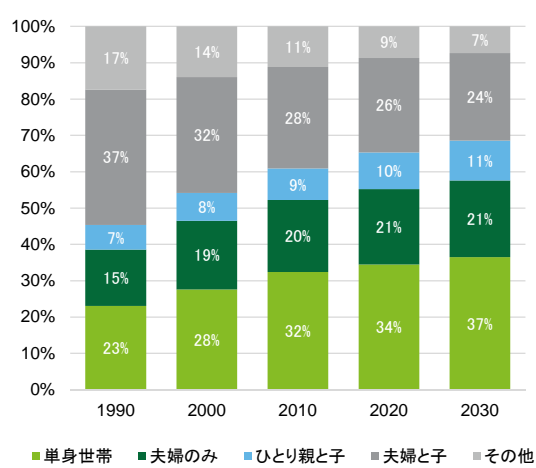
世帯構成の変化もまた顕著である。少子高齢化だけでなく、現代の個人主義的な価値観の浸透と単身生活を充実させる社会インフラの整備、また所得格差の拡大等が、単身世帯、離婚世帯および子供を作らない夫婦の増加等の複合的な形で世帯構成に影響を与え、単身世帯、夫婦のみの世帯、ひとり親と子の世帯が増加している。「核家族化」がキーワードであった時代は遠い昔となり、現代の企業は 1～2 人程度の最小世帯の消費に対する価値観をより意識することが迫られている。

これらの統計から読み取れるのは、日本の消費市場におけるパイが、より高齢者に、より小規模の世帯に偏り続けているという現状であり、消費者ニーズの多様化の背景には、主役となる消費者層の交代があるという点である。

図表 1: 総人口に占める年齢別人口割合の推移と予測



図表 2: 総世帯に占める類型別世帯割合の推移と予測



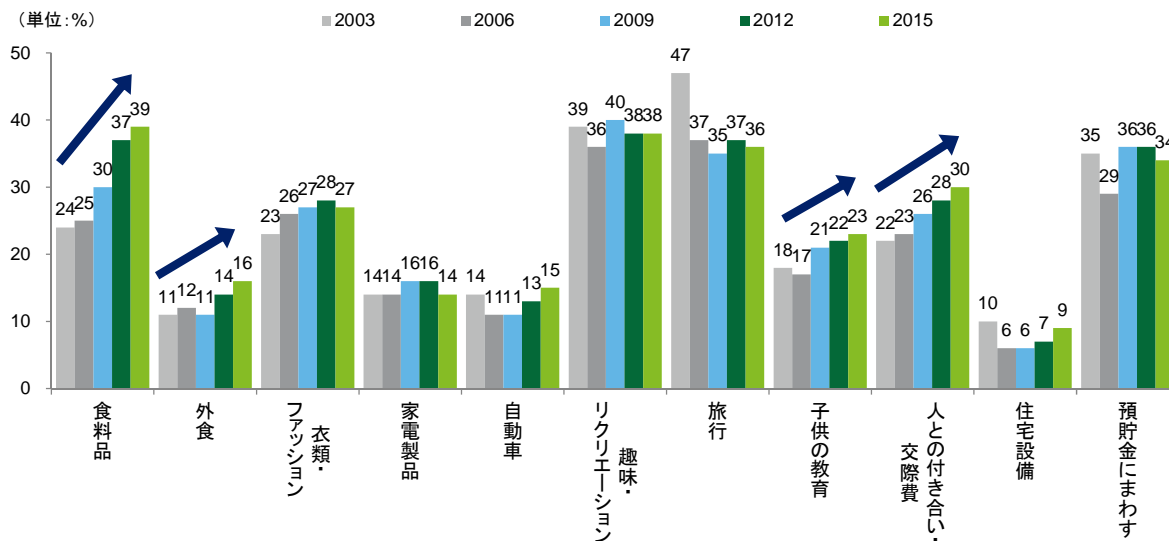
出所: 総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より
デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザーリー合同会社作成

日常的な楽しみと利便性の追求

民間企業による調査に基づくと、消費者のおカネを使いたい項目に関する過去 10 年間における傾向として、増加を続けているのは「食料品」、「外食」、「人とのつきあい・交際費」、「子どもの教育」である一方、「家電製品」、「自動車」、「趣味・レクリエーション」等の項目は横ばい推移となっており、大型消費等の非日常的な消費による楽しみが頭打ちとなっている一方、日常的な楽しみに関連した消費を拡大したい傾向が強まっている。

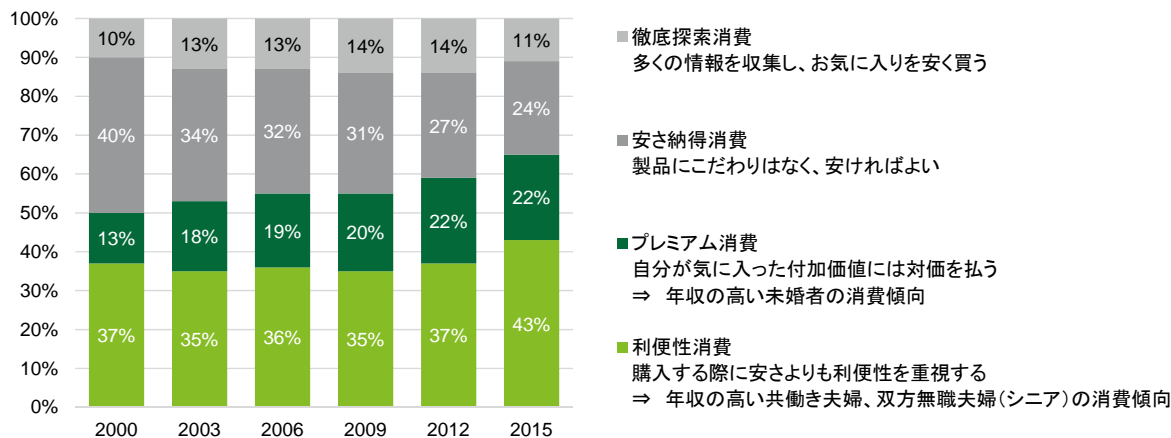
また、消費者のこだわりと価格選好に関する過去 10 年間における傾向としては、モノの利便性を追求する傾向や、自分が気に入ったモノに対しては付加価値を払うプレミアム志向の消費傾向の割合の増加が見られる。これらは、年収の高い共働き夫婦、双方無職夫婦(シニア)、年収の高い未婚者の価値観の台頭を反映しており、前述の人口／世帯構成の変化を背景とした流れであることが推察される。

図表 3: 積極的にお金を使いたい費目の推移 (複数回答)



出所: 野村総合研究所「生活者 1 万人アンケートにみる日本人の価値観・消費行動の変化」より
 デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザーズ合同会社作成

図表 4: 4つの消費スタイルの構成割合

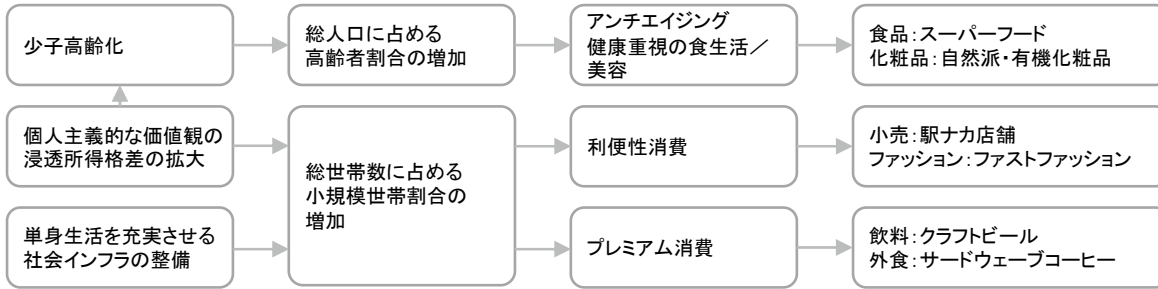


出所: 野村総合研究所「生活者 1 万人アンケートにみる日本人の価値観・消費行動の変化」より
 デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザーズ合同会社作成

消費者の価値観の変化を踏まえた近時の消費トレンド

下記に示すのは、上記の消費者の価値観の変化を踏まえた近時の消費トレンドの一例である。高齢者、共働き世帯、未婚単身世帯の増加による、当該消費者をターゲットとしたプレミアム消費や利便性消費傾向を反映した製品が、近時の消費トレンドを作っていることが確認できる。

図表 5: 消費者の価値観の変化と近時の消費トレンド



出所: 日本経済新聞出版社「日経ヒット商品番付」より、
デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成作成

本項結論

消費者ニーズの多様化の背景には人口/世帯構成の変化による消費者の“変容”があり、新たな中核となる消費者の価値観は、日常的な楽しみを重視しつつ、利便性とプレミアムを追求する傾向にある。この消費者の“変容”を踏まえた近時の消費トレンドに対して、新たな対応が既存のコンシューマービジネス企業には求められている。

III. “消費者”の変容と企業買収

消費者ニーズの多様化に対する大手企業の課題と対応策

消費者の“変容”によって、今までの売れ筋製品/サービスから新たな製品/サービスへ展開が求められるにあたって、既存の大手コンシューマービジネス企業にとってはいくつかの課題が想定される。それは、既に中核となるビジネスがあるなかでの、しがらみ、先入観等が壁として企業の前に立ちはだかっていると言える。

この壁の類型について下表の通りまとめてみた結果、その原因は主に過去の成功体験の残滓にあることが分かる。これを振り払うためには既存の社内リソースにとらわれないことが重要であるが、その選択肢として、社内ベンチャーや他社とのジョイントベンチャー等も有効である一方、消費者の変化するスピードが加速している近時においては、M&Aにより確固とした事業体を短期間で獲得することが最も効率的な選択肢と想定される。

図表 6: (製造業を例とした) 新たな製品の展開における国内大手企業にとっての「壁」

<p>仕入の壁</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存の仕入先からの供給品を用いる発想から脱却出来ない 新分野のための仕入先の開拓能力が無い(購買力に基づく強い立場での仕入から脱却できない) 	<p>経営の壁</p> <ul style="list-style-type: none"> 不確実な領域に対してリスクを取って携わる責任者がプロパー人材の中に少ない 過去の成功体験に囚われ、新分野において柔軟な考え方や意思決定が出来ない
<p>開発の壁</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存の製品の枠組みから開発思想が脱却出来ない 不確実な領域に対して思い切った開発リソースの配分が出来ない 新規分野への取り組みに意欲的な人材が少ない 	<p>流通・販売の壁</p> <ul style="list-style-type: none"> ロットの稼げない製品の販売に注力するモチベーションが営業現場に湧かない 既存製品のイメージ先行から、販売先から新製品について取り合ってもらえない 既存の物流網に基づく流通から脱却出来ない

出所: デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

大手企業による新カテゴリーの M&A 事例

消費者の“変容”による消費者ニーズの多様化に対して、大手企業が M&A による課題の解決を求めた具体的な事例は複数見受けられる。以下はその一例であるが、いずれも、特定のカテゴリーにおいて大きなシェアを有する国内大手企業が、近時の消費トレンドの動向を受けて同社にとっての新カテゴリーに投資した、という案件である。

事例(1)化粧品:

化粧品大手による自然派・機能化粧品メーカーの買収。対象会社は石油系化学薬品等を使用せず、かつビタミン等によるスキンケア効果を売りにした機能化粧品のメーカー。化粧品業界では、自然派・有機化粧品や機能化粧品が人気を集めており、同カテゴリー市場は化粧品市場全体の成長率を上回るスピードでの成長を続けている。女性消費者は、旧来のブランドにとらわれず、健康的なライフスタイルに合う選択肢に目を向けており、女性雇用者が増える中、忙しい女性のためにメイクアップと健康の維持増進を両立させる機能化粧品は効率性という観点からも人気を集めている。

事例(2)ファッション:

百貨店アパレル大手によるファストファッション EC 企業の買収。対象会社はリーズナブルな価格帯で商品を提供する新興 EC 企業であり、買い手は今後の EC チャネル拡大の観点からも本案件を実行した。アパレル業界では、最新の流行を採り入れながら低価格に抑えた衣料品を短いサイクルで大量生産・販売するファストファッション業態の台頭が目覚ましく、高級ブランド企業は、消費者のブランドロイヤルティーが薄れるなかで、商品のポートフォリオをより最新の消費者のライフスタイルに合わせることに注力している。

事例(3)飲料:

国内ビール大手による新興クラフトビールメーカーへの出資。対象会社はアメリカ・ニューヨーク発祥のクラフトビールメーカー。買い手は複数企業に対してマイノリティ出資することにより同カテゴリー分野を拡大している。国内のビール市場全体の縮小が続く一方、これまで第三のビールや発泡酒が市場の関心を集めていたが、近年プレミアム消費志向の高まりによってクラフトビールや地ビールが人気を集めている。民間団体の調査によると、約7割の地ビールメーカーが前年の出荷量を上回り、8割以上のメーカーがブームを実感しているという。

次なるターゲット

前述の消費トレンドは、その背景となる消費者の価値観の変化要因を踏まえても中長期的に継続していくものと推察される。そのうち上記の M&A 事例がまだ多くは見られないカテゴリーとしては食品におけるスーパーフードやサードウェーブコーヒー等が想定される。

特に女性の間では、スーパーフードの認識が高まっているとの民間企業のレポートがある。アサイーやココナッツオイル等のスーパーフードは栄養価が高く、海外では高く評価されている。日本でも認知度が上昇しており、20代~30代の女性の2割が3ヶ月以内に食べたことがあると答えている。

これは量を重視するのではなくライフスタイルに合った健康志向の食品を重視するという長期的な消費トレンドに沿ったものと言える。まだ、国内市場に浸透してから日が浅いものの、同カテゴリーにおける一定のブランド力を築いた新興企業が現れた暁には、大手食品企業による投資ターゲットとして注目されるものと想定される。

本項結論

国内大手企業が、消費者の“変容”を踏まえた近時の消費トレンドに対して、過去の成功体験にとらわれずに対応するためには、「時間をおカネで買う」M&A が有効な手段として活発に行われており、この潮流は、今後も長期的に継続するものと推測される。

IV.おわりに

我々が「消費者」と呼ぶ人々は絶えず変化を続けており、際限無く続くように思われる。しかし、その消費者と向き合うことが宿命であるコンシューマービジネス企業は、同様に変化し続けることが求められている。

景気動向に左右されにくい安定的な銘柄、とは食品等の一部のコンシューマービジネス企業への投資推奨説明においてよく見られる言説だが、見据えるべきは目の前の景気動向ではなく、日本の未来予想図であり、それを踏まえた一手を打っている企業か否かではないだろうか。

以上

※本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

執筆者

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
コンシューマープロダクツセクター担当
シニアヴァイスプレジデント 吉田 修平

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュー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)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域の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Fortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL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。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2016. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.