



Industry Eye 第39回 消費財／小売・流通

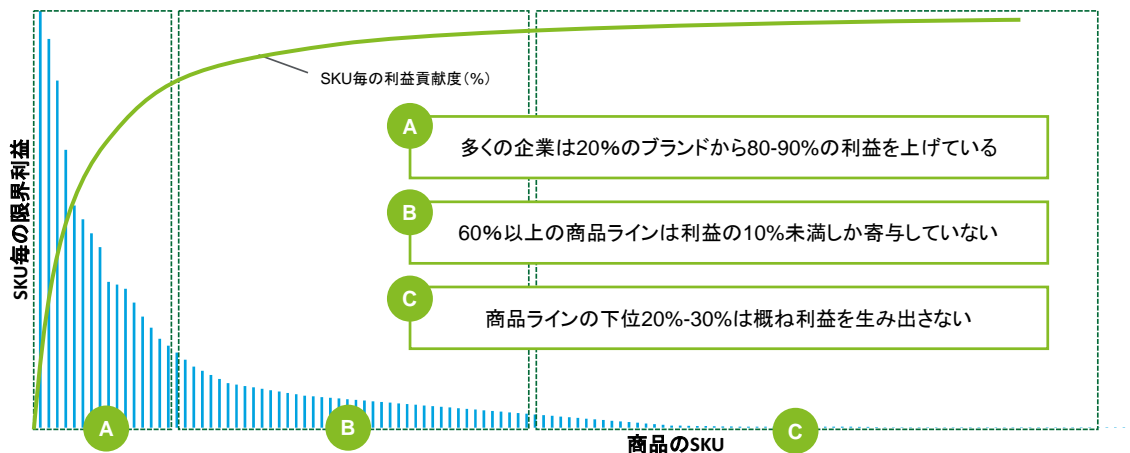
ブランドポートフォリオ再編戦略のための To Do

1. はじめに～消費財業界の概況

消費財業界において消費者のニーズは千差万別であり、その幅広い欲求に応えるべく、企業は日々ブランドや SKU (Stock Keeping Unit: 最小在庫管理単位) を拡充させていく。

しかし、そのような企業の努力に反し、多くのブランドは企業の利益拡大に結びついておらず、平均するとおよそ 20% 未満の SKU が全社利益の 80~90%を生み出しているという統計がある。

図表 1:SKU と限界利益の相関



出所: Harvard Business Review, Consumergoods.com 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

「ブランドポートフォリオマネジメント」の概念は古くから重要な企業戦略として位置付けられているものの、上記からは多くの企業では効果的なブランド戦略が実践出来ていない可能性が想定される。ブランド戦略は、単純に幅広い種類を揃えることが望ましいものではなく、最適数に厳選し、経営資源の集中投下やサプライチェーンコストの抑制などを考慮しつつ立案されるべきである。本稿では、ブランドポートフォリオ再編のアプローチを実際の成功事例を紹介しながら考察する。

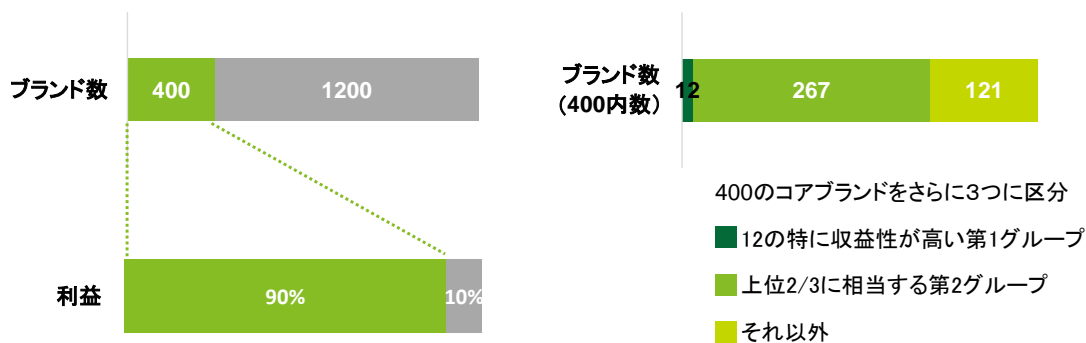
II. グローバル企業におけるブランドポートフォリオ再編事例

消費財メーカーである A 社は、全世界で 1,600 のブランドを展開していたが、分析の結果、約 90%の利益は全体の 25%である 400 のブランドから構成され、その他の 1,200 のブランドは赤字もしくは利益率が低く、全社の利益に貢献していないことが判明した。

この結果を受け、A 社は収益性の高い 400 のブランドをコアブランドと整理し、5 年間のブランド再編プログラムを実行した。当プログラムの中で A 社は、400 のコアブランドとそれ以外を明確に区分したうえで、ブランド別の予算見直し、拠点の閉鎖・統合を含めた経営資源の再配分、コアブランドへの集中投資を実施した。また、400 のコアブランドをさらに細分化し、特に収益性が高いブランドについてはより集中して販売活動を行った。

当プログラムにより、販促活動の最適化による売上増、効率的な流通網の再構築による費用削減によって、A 社は自社の目標としていた売上高成長・営業利益率向上を達成している。

図表 2:コアブランドの寄与度合い



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

III. ブランドポートフォリオ再編のアプローチとポイント

以下では、A社の事例の背景にある、ブランドポートフォリオ再編に関するアプローチとポイントを一例として紹介する。

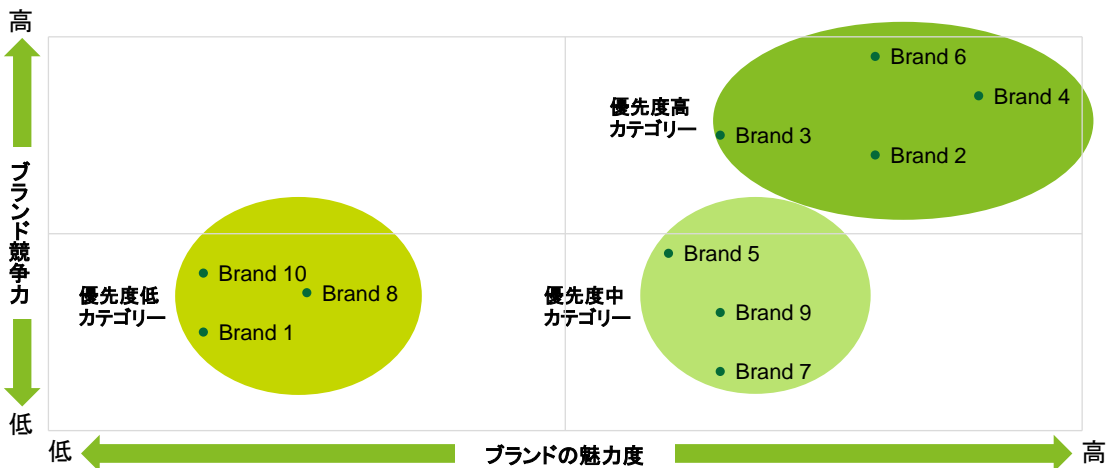
図表 3: アプローチ全体像



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

- ① **将来像のイメージおよび目標の設定:** プロジェクト推進にあたり、将来目標の設定は欠かせないプロセスである。現状のブランド構成や収益力を理解し、将来的にどの程度の利益を稼ぎ、どのポジションに位置づけたいかをイメージしながら目標を設定する。なお、当初設定した目標は検討結果に応じて適宜更新される。
- ② **すべての関係者を巻き込んだ分科会の設定:** コーポレート部門のみでなく、購買・製造・営業・販売などの関係者をプロジェクトの初期段階から関与させた推進体制が必要である。適切な単位で分科会を設定し、全社およびブランド単位の将来目標・ブランドの優先順位付け・各ブランドの戦略などについて協議を進めていく。
- ③ **市場分析を考慮した各ブランドの成長性・事業規模のマッピング:** 各ブランドにおける現在と将来の市場規模および市場シェアを整理し、各ブランドを(1)成長性、(2)事業規模の二軸でマッピングを行う。
- ④ **成長シナリオの検討およびブランドの優先順位付け:** 現状の姿と目標を比較し、目標に達するまでの成長シナリオを検討する。その後、ブランドの競争力や魅力度といった観点から各ブランドを分析し、高・中・低の優先順位付けを行う。

図表 4: ブランドポートフォリオの整理



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

- ⑤ **ブランドごとの収益性分析:** 各ブランドの売上高の細分化、直接費の紐付けや固定費分解によるコスト分析を実施し、ブランドの詳細な利益分析を行う。
- ⑥ **ブランドのカテゴライズ/方針策定:** 上記③~⑤の分析結果を基にブランドの収益性や商品としての魅力を総合的に勘案し、ブランドごとの運営方針を策定する(例: (1)優先度高/積極投資、(2)優先度中/現状維持、(3)優先度低/撤退 など)。
- ⑦ **ブランドカテゴライズ後のアクション例:** 各ブランドの対応方針を策定した後は、組織体制の見直し、予算の策定、拠点の統廃合といったアクションを取るようになる。扱う商材のSKUのボリュームに応じて取るべきアクションは異なると想定されるため、以下に例を示す。

食品メーカーの事例

食品メーカーのような SKU が明確で比較的少数な業種の場合、SKU の最適化を目標に SKU ごとに方針を策定することが可能である。具体的には、SKU ごとの収益性を分析したうえで、収益性が低い商品については他の SKU との重複や代替可能性を検討し、優先順位付けを行う。この検討は、サイズやフレーバーなど、SKU の特性に基づき行うことが合理的と考えられるが、それぞれの収益性に加えて、各販売チャネルにおける流通業者の役割・能力や特定地域における戦略的重要性などの定性的要素を考慮することも重要である。

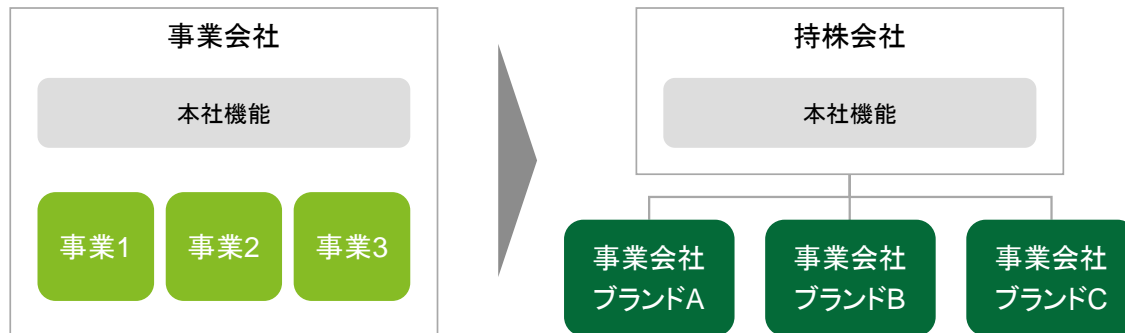
こうして優先順位を付けた SKU に対して、(1)積極投資、(2)現状維持、(3)廃止といった方針を決定する。

アパレル/化粧品メーカーの事例

アパレルや化粧品メーカーといった SKU が多岐にわたり柔軟に更新される業種の場合、個別の SKU 削減というアプローチは適切ではなく、ブランド単位での組織改革アプローチが取られることが多い。

ブランド単位で組織を統合・分社化することにより、SKU の統廃合については各ブランドのマネジメントが方針を決定することとなる。また、これにより、各マネジメントの経営責任の明確化や本社機能のスリム化を図ることが可能になると考えられる。

図表 5: ブランドを軸とした組織改革



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

IV. おわりに

企業として長期的な成長を達成するためには、ブランドを追加することが重要なポートフォリオ戦略であると直感的に捉えられがちだが、実際は必要以上にブランドを保有することがビジネスを複雑化させ、収益性を悪化させている事実がある。

適切な単位でブランドを絞ることが、ブランドの価値、消費者への訴求力、ひいては企業の価値を高めることに繋がる、在るべきブランドポートフォリオ戦略と言えよう。

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

消費財/小売・流通(コンシューマービジネス)担当

シニアヴァイスプレジデント 吉田 修平

ヴァイスプレジデント 野口 昌義

シニアアナリスト 志村 俊光

アナリスト 北村 由里

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であるデロイトトーマツ合同会社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リー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)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・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 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・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、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て、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、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 245,000 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。個別の事業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

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



IS 669126 / ISO 27001