

Brand new order
消費財セクター・小売セクター

アジア新興国市場で 利益を創出する

日本企業への6提言

EY

Building a better
working world



目次

I	アジア新興国市場の位置づけ	5
	より一層、巧拙が問われる局面へ	
	重要な利益成長の源泉へ	
II	アジア新興国市場で利益を創出するー日本企業への6提言	6
	II-i アジア新興国事業の戦略を再考する	6
	規模の確保: 経営資源の効果的な配分を再考する	
	II-ii アジア新興国進出への課題	7
	情報の不完全性を前提に意思決定を行う	
	柔軟なサプライチェーンを構築する	
	II-iii 更なる成長へ向けて	8
	「アンメット・ニーズ」に応える	
	権限移譲とモニタリングを徹底する	
	多様な人材を活用する	
	グローバル企業の課題ー利益と成長の両立を実現するために	
	Profit or lose エグゼクティブサマリー	10
	グローバル企業の課題と求められる取り組み	
	経営の現地化を通じて機動力を高める	
	従来手法に固執せず現地主義に徹する	
	現在および将来の利益の源泉を細分化して把握する	
	さまざまな価格帯、流通チャネルへの参入で規模を拡大する	
	消費者優先と効率性の両立を図る	
	市場の特徴を類型化しシナジーを生み出す	
	市場の成長段階に応じて柔軟に対応する	
	統制のとれた戦略実行を重視する企業文化を創造する	
	経営者のためのチェックポイント	



エグゼクティブサマリー

もはや「新しい」存在ではなくなった新興国市場。今この市場が新たな局面への転換点にさしかかっています。多くの企業がその成長性を取り込もうと新興国市場での事業規模を拡大してきた一方で、私たちの調査・分析では、利益を伴う高成長を実現できている企業は20%にすぎないということが分かりました。

今回、この20%の「高業績企業」とそれ以外の企業との比較を通じて成功要因の分析を行った結果、「高業績企業」は、多様で変化の激しいアジアの新興国市場において、明らかに矛盾する数々の要素をうまくバランスをとって両立させているということが明らかになりました。また、日本企業に焦点を当てた調査・分析では、日本企業の多くでは、バランスを意識しすぎるあまり、逆に思い切った意思決定がなされにくい傾向があり、これが競争の激化する新興国市場において成功を遠ざけてしまっているという、グローバルのリーディングカンパニーとは異なる課題に直面していることも分かりました。

第I章の「アジア新興国市場の位置づけ」では、新興国経済の先行きへの懸念の台頭や新興国市場での競争の激化など、消費財企業・流通事業者が直面している現状と、そうした状況下でも依然として新興国市場の魅力・重要性が高いことについて解説しています。

第II章の「アジア新興国市場で利益を創出するー日本企業への6提言」では、特に日本企業の成功にとって重要である6つのポイントについて解説しています。

「II - i: アジア新興国事業の戦略を再考する」という戦略に関する視点からは、「規模の確保: 経営資源の効果的な配分を再考する」をポイントとして解説しています。日本企業はグローバル企業と比べて、明確な方針が不在のまま、人的にも資金的にも十分な規模の投資が確保されないケースが多く見受けられます。私たちは、日本企業に重要なのは、アジア展開を再定義し「メリハリ」をつけた資源の投入を行うことで、有限な経営資源を効果的に活用することだと考えています。

次に「II - ii: アジア新興国進出への課題」では、新興国への進出の際に、特に日本との差異が大きい2つのポイントを挙げ、「情報の不完全性を前提に意思決定を行う」と「柔軟なサプライチェーンを構築する」について解説しています。

そして「II - iii: 更なる成長へ向けて」では、グローバル企業も同様に直面している重要な成功要因である、「アンメット・ニーズに応える」、「権限移譲とモニタリングを徹底する」、「多様な人材を活用する」という3つのポイントに関して、日本企業の状況をふまえて成功への道筋を解説しています。

最後に、グローバルの「高業績企業」が、利益を伴う高成長を実現するために、いかにして矛盾する数々の要素を両立させているかについて、8つのポイントを挙げて解説しています。



消費財セクター
共同リーダー

會田 将之



消費財セクター
共同リーダー

佐々木 斉





「アジア新興国市場での利益創出のために」

EYでは、2013年春に、世界を代表する消費財・流通業者のうち、アジアで事業を展開するリーディングカンパニーの経営幹部を対象に調査・インタビューを行いました。これに加えて、日本企業がアジア新興国市場で直面している課題と成功への道筋を明らかにするため、日本企業に焦点をあてた調査・インタビューを行いました。本レポートは、これらの経営幹部や業界スペシャリストに対する調査・インタビューと、EYによる分析に基づいて執筆されています。

調査回答者のプロフィール

253社

グローバルでの参加企業数（消費財企業及び小売企業）

35社

日本での参加企業数（消費財企業及び小売企業）

9カ国

日本以外の展開地域数（中国、インド、インドネシア、マレーシア、シンガポール、台湾、タイ、ベトナム、韓国）



リードアナリスト
浅尾 真利子

「ほんの10年前とは比べ物にならないほど市場の複雑性や競争の度合が増しており、成功のためには、ターゲティング、経営資源配分、モニタリングなどを含めて、より一層の戦略面・実行面の巧拙が問われる局面となっています」

I

アジア新興国市場の位置づけ

より一層、巧拙が問われる局面へ

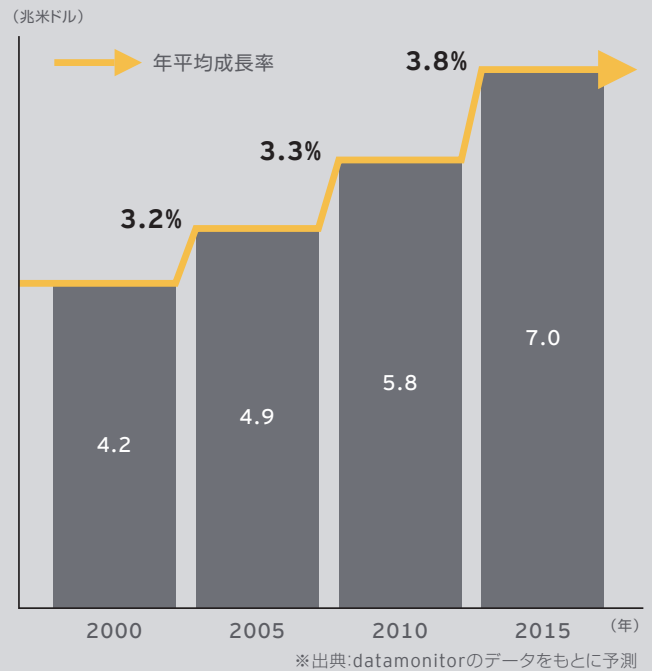
「成長の源泉としての新興国市場」、これは新しい話ではありません。これまで多くの企業がその潜在的な市場の成長を取り込もうと、新興国市場への進出を進めてきました。一方で足元では、先進国のみならず新興国の経済成長に対しても減速の懸念が台頭しているのも事実です。またアジア新興国市場では、ほんの10年前とは比べ物にならないほど市場の複雑性や競争の度合が増しており、成功のためには、ターゲティング、経営資源配分、モニタリングなどを含めて、より一層の戦略面・実行面の巧拙が問われる局面となっています。

重要な利益成長の源泉へ

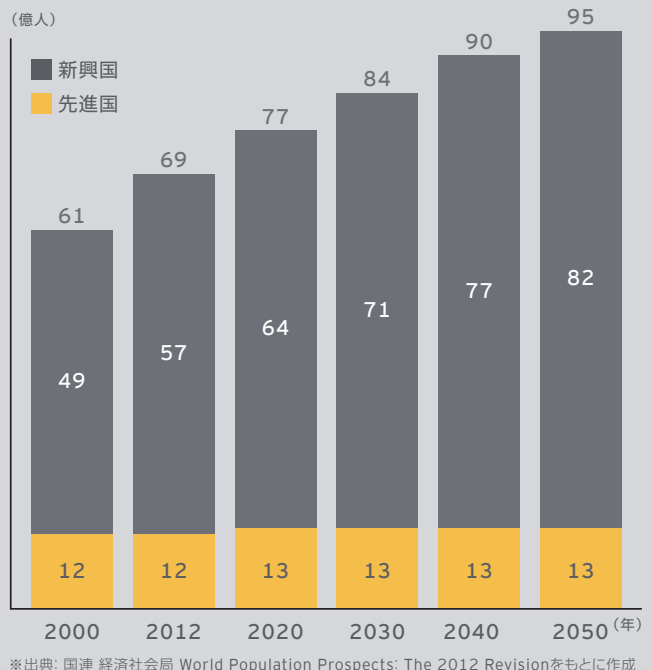
そうした中、アジア新興国市場の重要性が低下しているかという点、そうではありません。消費財・流通事業では生活必需品を扱う企業が多く、これまで、経済成長が変動する中でも安定的に市場を拡大してきました。今後も、人口増加や都市化などの構造的な変化により堅調な需要拡大が予想されます。今回EYがアジアで消費財・流通事業を展開する企業の経営者250人以上を対象に行った調査でも、その69%が、向こう3年間を見通して新興国市場が成長のみならず利益創出の原動力になる、との見方を示しています。インタビューの中でも、先進国での利益縮小が継続する中、持続的な成長を達成するためには新興国での利益成長が必須であり、そのためには、限られた経営資源の戦略的かつ積極的な投資がますます重要となっている、との声が聞かれました。もはや、新興国市場で売上やマーケット・シェアの拡大に力を注ぐだけでは十分ではありません。今こそ新興国市場を利益の源泉、成長の原動力にしなければならない時期に来ていると言えます。

新興国への懸念も台頭しているものの、人口増加や都市化などの構造的な変化をドライバーとして、生活必需品の需要は安定的な成長が期待される

世界の消費財市場の見通し



世界の人口見通し





panduan kami

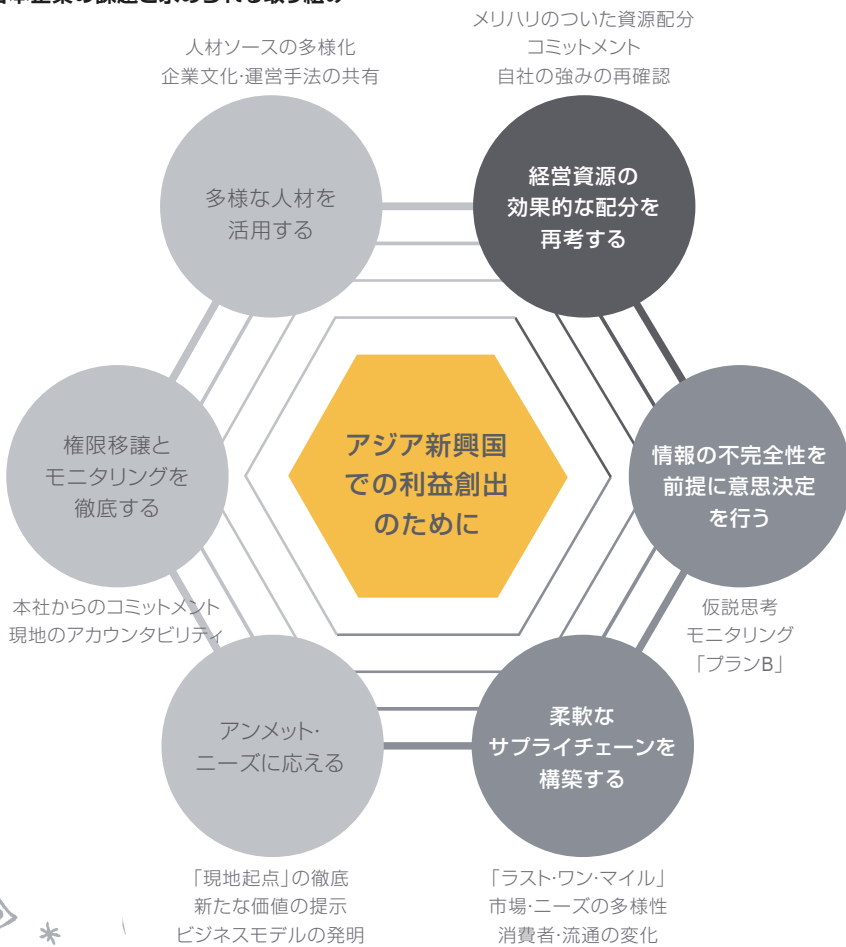
II

アジア新興国市場で利益を創出する —日本企業への6提言

日本企業によるアジア新興国での利益創出のために

私たちは、グローバル企業と日本企業の比較分析を通じて、特に日本企業にとっては以下の項目が重要であると考えます。

日本企業の課題と求められる取り組み



II - i

アジア新興国事業の戦略を再考する

規模の確保:経営資源の効果的な配分を再考する

多様で細分化された市場、その変化の速さ、インフラの未整備、資本コストの高さを背景に、多くの企業がアジア新興国市場での利益拡大の難しさを実感しています。特に日本企業の多くは、利益を創出するために必要な数量に到達していないケースも多く、規模の確保が重要な課題となっています。規模の確保は、欧米の消費財・流通企業においても同様に重要な課題ですが、その中で堅調な成長を確保しているリーディングカンパニーは、非常に戦略的な経営資源配分に注力しています。

一つは、参入の段階に応じた経営資源の投入です。自社の事業ポートフォリオを、先行投資段階や成長ドライバーと位置づけるものなど、事業別ではなく成長のフェーズによって把握し、適切な規模の投資を行っています。ただし、先行投資段階の事業であっても、自律的な成長の段階にできるだけ早く入るよう、思い切った投資が行われるケースが見受けられます。

もう一つは、ポートフォリオアプローチです。自社が強みを発揮できる分野に集中して資源を配分することを重視している点については日本企業もグローバルのリーディングカンパニーも同様ですが、グローバルに特徴的なのは、特定の分野に特化しすぎるのではなく、複数のターゲット層や複数の製品カテゴリーに関して、強みを持つ製品のポートフォリオを持つことで、市場の変化に対応すると同時に、規模の確保を達成するという戦略です。新興国で差別化されたポジションを築く為に、100年以上の長い歴史の中で初めてローカルブランドを立ち上げることを決断したグローバル企業もあるなど、参入を決めた分野における差別化に必要な投資は非常に積極的に行われます。



消費財セクターアドバイザー
サービスリーダー
吉本 司

「複雑なアジア新興国市場においては、市場ごと、チャネルごとに、最終消費者へのリーチ、ブランドコントロール可能性、流通慣行を考慮したコスト構造を細かく把握し、管理する能力が非常に重要です」

新興国市場の成長をめぐる競争は激化しており、明確な方針が不在のまま、人的にも資金的にも十分な規模の投資が確保されない中では、利益ある成長を獲得することは益々困難になっています。今回行った調査・インタビューとグローバルとの比較より、私たちは、有限な経営資源を効果的に活用するため、アジア展開を再定義することが日本企業にとって重要であると考えています。

II - ii

アジア新興国進出への課題

アジアの新興国市場の重要性は、日本企業についても同様です。今回EYジャパンが行った調査においては、既にアジア進出している企業の大半が、アジア諸国は今後3年間の売上高拡大の原動力となると同時に、利益拡大の原動力にもなるとしています。そして、売上高の規模によらず、既にアジア進出している企業の全てが、今後もアジア事業の継続・拡大を予定しています。

しかし一方で、国内とは全く異なるアジア新興国へ進出するにあたっては、様々な課題も存在します。ここでは、アジア新興国への進出時に多くの日本企業が直面している課題について紹介したいと思います。

情報の不完全性を前提に意思決定を行う

アジア新興国への進出に際しては、データ・情報の不足が最も重要な課題であるとの意見が多く挙げられました。実は、このデータ・情報の網羅性・完全性に対する考え方は、日本企業とグローバルのリーディングカンパニーでしばしば大きな違いが見られる点の一つです。特に新興国市場への展開の際には、政府の統計や市場データなどの入手可能性・信頼性が低いことが多々あります。しかし、信頼できるデータがそろったのを待っているだけでは市場参入を実現することは難しく、ま

た、市場の変化が激しいことを考えれば、そもそも100%のデータを期待するのは無理があると言わざるをえません。

このような状況の中で意思決定を行うには、「仮説思考」を発揮する必要があります。まず、データ・情報により事前に「わかること」と、そうではない「わからないこと」を素早く峻別すること。そして、「仮説」のもとに必要な調査・分析・検討を行い、機を逃さない意思決定につなげることが重要です。

仮説思考に加えて、メインシナリオ以外のリスクシナリオを事前にどの程度想定できるか、リスクシナリオの際の対応策を準備しておくか、という点も、海外展開の成否の確度を高めるための重要なポイントとなります。同時に、実際の状況が仮説とどの程度異なっているのかを検証し、戦略を修正・変更するためのモニタリングを行うことも必要です。

こうした仮説思考を得意とするのは、欧米のリーディングカンパニーだけではありません。実は、日本企業の中でも、既にアジア進出を行っている企業においては、「データ・情報の不足」をアジア進出時の課題Top3として挙げた企業はありませんでした。これらの企業においては、「法規制の不備・運用の不安定」を重要課題と認識する声が多く、不確実性を前提としたうえでいかにそれらに対処するか、という問題意識を持って事業運営を行っていることがわかります。

柔軟なサプライチェーンを構築する

アジアの新興国市場においては、多くの企業がサプライチェーンの不十分性という課題に直面しています。物流インフラの不備やクオリティの問題、ディストリビューション網構築の必要性など、調達から販売まで様々なハードルをクリアする必要があります。特に、インフラや中間流通事業者の機能が充実している日本市場と大きく異なるのは、伝統的小売りの構成比の高さや問屋の不在などを背景に、自社製品が流れる仕組み

を独自に構築する必要がある点です。「良い製品を、適切なコストで作る」だけでは、アジアの新興国市場への浸透は難しいのが現状です。

さらに、同じ国の中でも地域ごとに消費者特性やチャネル構成比などが大きく異なるため、エリアごとに最適なディストリビューション網を構築する必要があります。EYがグローバルで行った調査では、アジアの新興国市場で利益成長を実現しているリーディングカンパニーにおいては、苦戦している企業に比べて、より幅広い販売チャネルを活用していることがわかりました。特に、自社運営もしくは自社専用の小売店舗網を構築できている点、また、近代的な小売のみならず伝統的小売も活用できている点が注目されます。

こうした対応は、非常にコストや時間がかかるように思えますが、リーディングカンパニーでは、各国の市場を細分化して対応する一方で、国を超えて共通した特性を持つ市場を横串で把握することにより、レバレッジを効かせて効率化を図っています。

また、アジアの新興国市場では、物流センターなどを含めて、グローバル小売企業が近代的な流通システムを構築してきたケースが多く、物流センターフィーやリスティングフィーなど、日本では見られない様々な手数料や商慣習への対応も必要です。こうした馴染みの少ない商慣習は、近代的な小売業のみならず、もちろん伝統的小売業やEコマースにおいても見られます。複雑なアジア新興国市場においては、市場ごと、チャネルごとに、最終消費者へのリーチ、ブランドコントロール可能性、流通慣行を考慮したコスト構造を細かく把握し、管理する能力が非常に重要です。

さらに、グローバル小売企業も、現地の消費者への理解が深いローカルプレーヤーとの競合や、台頭するEコマースへの対応など、競争激化の中で消費者の獲得に苦心しています。商品政策の面で消費財企業との協業も、重要な差別化戦略となっており、消費財企業は、消費者や流通チャネルのニーズに迅速に対応できるサプライ



チェーンの構築が求められています。

市場参入の初期段階では多くの企業が外部のディストリビューターを活用していますが、リーディングカンパニーにおいては、ディストリビューターの教育のみならず、コスト・利益の一部を彼らとシェアすることで、きめ細かく柔軟なサプライチェーンを構築することが両者にとっての共通の利益となるような関係を構築しています。また、市場で一定のプレゼンスを確立したのちには、販売網の内製化によりサプライチェーンマネジメントを徹底し、差別化を図る動きも出ています。

II-iii

更なる成長へ向けて

ここまでは、日本とは状況が大きく異なる市場への進出において、多くの日本企業が直面する課題に焦点をあててきました。一方で、その中でもアジア新興国でプレゼンスを確立しつつある日本企業ももちろん存在します。そこで次に、それらの日本企業のアジア新興国事業が、更なる規模の成長と利益の確保を実現し、自律的・持続的な成長フェーズへと発展させるために、私たちが特に重要であると考える点に注目したいと思えます。

「アンメット・ニーズ」に答える

製品開発については、多くの企業が「消費者起点」が重要だと認識しています。しかし実際には、ハイエンド市場をターゲットとする中で現地ニーズを取り込んだ製品開発が不十分となってしまっているケースが見られます。もちろん、グローバル製品であるということ自体が付加価値となるケースもありますし、経済成長に伴って日本市場と同等のニーズが生まれる段階に入ってくる市場もあるでしょう。

しかし同時に、新興国市場における重要なキーワードが「多様性」と「変化」であることも忘れて

はなりません。今回のEYの調査では、「規模の経済」について過大評価に注意する必要がある、との指摘がされています。新興国市場で成功しているリーディングカンパニーにおいては、常に消費者の多様性や変化をキャッチし、迅速かつ柔軟に適應する点に注力しています。コストや効率性は重要ですが、そのために消費者への価値提供に関して妥協しないことが重要です。

例えばある企業では、製品開発時に現地調査を行うだけでなく、製品開発機能自体を現地に常設し、自社の研究員が現地で生活を送ることで、消費者の特性をより適切に把握するだけでなく、その変化についてもいち早くとらえることを可能にしています。また、新興国市場の様々な都市に社員を配置するだけでなく、定期的集まって情報交換を行うことで、現地で把握した情報を適切にモニタリングし、迅速に意思決定に活かす体制を整えている企業もあります。

「新たな市場を創出する」ことも非常に重要です。多くの企業が、消費者の特性・嗜好の変化の速さ、競合の追従の速さを背景に、製品サイクルの短期化と開発コストの負担増に直面しています。これに対し、新たなカテゴリーを提示することで市場を創出したり、コスト等の面から事業性がなく、満たされていなかったニーズに関して新たなビジネスモデルを発明することで市場を創出したりすることができれば、その市場規模は非常に大きく、しかも長期間にわたって自社の優位性を維持することができるでしょう。

日本企業には、品質管理力や技術力に関して依然として定評があります。今回EYがグローバルで行ったインタビューにおいても、例えば、現地に合わせたパッケージと販売方法の発明、健康・清潔・環境保護などといった新たな価値観を提示する製品やサービスの発明など、日本企業のこうした点を高く評価する声も聞かれました。アジア市場の位置づけや開発方針、既存の枠組みにとられない開発を可能にする組織設計などを再

度見直すことで、現地の消費者の徹底的な観察を通じて潜在的なニーズを掘起こし、素早く自社の強みを活かした製品開発を行う体制が整えば、新興国市場の膨大なアンメット・ニーズを取り込み、継続して成長を達成する余地は一層高まると考えます。

権限移譲とモニタリングを徹底する

変化が激しく、かつ多様なアジア新興国市場で利益創出を達成するためには、現地への権限移譲が鍵になっていると私たちは考えています。今回EYが行った調査では、アジア新興国市場での消費財・流通事業において高業績を達成している企業では、利益を伴った成長を実現するために重要となる明らかに矛盾する数々の要素を、現地化を徹底すると同時に規律を維持することでうまくバランスをとって両立させていることが明らかになりました。

一方で日本企業においては、調査・インタビューや業界スペシャリストとの議論を通じて、ローカルの役割よりも、グローバル本社の役割が大きい傾向があることが分かりました。もちろん分権と集権の「適切なバランス」というのは事業内容によってもフェーズによっても異なります。しかしそれを考えても、日本企業では現地への権限移譲が不十分なケースが多く見受けられます。この背景には、海外展開による売上高・利益の成長に対するコミットメントが不十分、もしくは、海外展開の位置づけが不明確だという要因があると私たちは考えています。

アジアで成功しているリーディングカンパニーにおいては、事業の範囲や投資予算の額、ハードレートや投資回収期間など、戦略と投資基準については投資戦略として明確に設定しています。例えば、早急に利益を回収するエリアや長期的な視野で投資を行うために一定期間は投資先行を覚悟するエリアなど、展開地域ごとの状況に合わせて明確な方針を持っています。

一方で、商品開発、サプライヤーの選定、マーケ



ストラテジック・ソリューション・グループ
人見 健

「ローカルと本社の間でローカル投資方針に関して事前に合意を行うと同時に、その範囲内で徹底的にローカルへ権限移譲を行うことで、必要な投資や戦略実行に関するスピーディな意思決定を実現しているのです」

ディング、販売チャネルの選定、パートナーシップやアライアンスなど、投資戦略の範囲内では徹底して現地に権限移譲しているケースが多く見受けられます。ローカルと本社の間でローカル投資方針に関して事前に合意を行うと同時に、その範囲内で徹底的にローカルへ権限移譲を行うことで、必要な投資や戦略実行に関するスピーディな意思決定を実現しているのです。

また、モニタリングの徹底も重要なポイントです。現地でのマネジメントは、移譲された権限の範囲内で意思決定を行うことができますが、同時に、本社に対する説明責任も負っています。アカウンタビリティを確保し、グローバルでの戦略の一貫性や効率性を担保することが、利益ある成長達成のためには重要となっています。なお、本社サイドでは権限移譲の重要性を認識し、現地化を推進している場合においても、現地サイドでは項目・度合いの双方において権限移譲が不十分であると感じているというようなケースもありますが、ここでは本社と現地の認識のギャップという問題が生じています。こうしたことから、本社と現地とのコミュニケーションを再度見直し、徹底することが重要となっています。

多様な人材を活用する

現地に権限移譲を進めると同時に、グローバルの戦略の一貫性を担保するには、適切な人材を確保し、活用することが重要となります。新興国においては、社員の離職率の高さ、給与上昇率

の高さ、スキルの不足などが指摘されており、この人材の確保というポイントは、今回の調査・インタビューにおいて、多くの企業が課題であるとの認識を持っていた点となっています。特に日本企業においては、社外人材の活用や業界外からの人材の活用に関する経験が少なく、適切な人材を確保できないことが現地への権限移譲が進みにくい一因にもなっています。なお、企業買収により進出した際などには、本社人材の投入以外に、現地企業のトップをそのまま活用するケースもありますが、その際には、グローバル戦略の一貫性の担保という点が不十分となってしまう場合も見受けられます。

実は、人材の確保・活用に関しては、日本のみならず、グローバルの調査・インタビューにおいても重視されているポイントとなっており、新興国市場における人材獲得競争の激化がうかがえます。その中でも、アジアで利益を伸ばしているリーディングカンパニーとその他の企業において大きく傾向が異なったのは、前者の方が、現地企業において経営層を育てる、海外の他社からの人材を採用・投入する、現地の他社からの人材を採用・投入する、そして本社からの人材を活用する、というように、より多くのアプローチで現地の経営陣の獲得・育成に努めているという点でした。

また、マネジメント層の確保に加え、現地スタッフの育成・活用も重要なポイントです。今回の調査・インタビューの中で浮かび上がってきた日本企

業の強みの一つに、例えば「カイゼン」「5S」といった取り組みや、決められたルール・手順に則った丁寧な作業・サービスなどといった、現場のスタッフの意識の高さが挙げられます。日本企業のオペレーションの質の高さを支えているこれらの要素がアジア新興国市場においても実現できれば、前述したような「新たな市場の創出」の実現も可能となるでしょう。

グローバルのリーディングカンパニーにおいても、ベストプラクティスを各国・各地域のマネジメント層で共有し、グローバル企業としてのメリットを活かすための取り組みが進められています。各国・各地域によって様々な条件が異なりますが、共通項を見つけて成功事例の横展開のスピードを速めることで、更なる利益拡大と成長の持続性確保につながると考えています。

グローバル企業の課題—利益と成長の両立を実現するために

以上、アジア新興国市場での成長の実現と利益の確保について、特に日本企業にとって重要となっているポイントについて解説しました。ここからは、他社に先んじて海外展開を進めてきたグローバル企業が直面する課題—「売上成長の実現」から「利益を伴う成長の実現」へ—について、成功している「高業績企業」とその他の企業との比較分析から、8つのポイントを解説します。





利益を伴う成長を実現するために 企業は何をすべきか？

矛盾する様々な要素を両立させ、アジアの新興国市場で長期にわたり利益を伴う成長を実現するために、消費財企業、小売企業は何をすべきでしょうか。私たちは、以下の8項目にわたる取り組みが必要であると考えます。

グローバル企業の課題と求められる取り組み



経営の現地化を通じて機動力を高める

「グローバル化か、“現地”化か」という論争は今に始まったものではありませんが、アジアの新興国市場ではその不安定さと多様性ゆえに、現地レベルへの権限委譲がますます求められていると私たちは考えます。こうした見方は今回の調査でも裏付けられており、業績の優れた企業ほど、あらゆる業務分野において現地マネジャーの権限を拡大させている傾向が明らかになりました。しかしながら、規律を維持することもまた重要で、企業の価値観を壊してしまうような複雑性まで許すべきではないでしょう。現地マネジャーは、さまざまな意思決定が、組織の戦略ビジョンの枠組みから離れないように常に注意を払う責任があります。経営の現地化を通じた機動力の強化は、現地マネジャーの説明責任の強化と共に行われるべきでしょう。

「当社の事業モデルでは、意思決定に対する説明責任と機動力をできるだけ市場レベルで付与することが重要です。基本的に業績に対する説明責任は各市場に委ねていますが、現地のマネジャーが重視しなければならない指標をいくつか設けています」

一 消費財企業経営者

従来手法に固執せず現地主義に徹する

多国籍企業は、成熟市場での伝統的な考え方や事業モデルから脱却しなければ、現地化しても利益を生み出すことはできないでしょう。市場ニーズや、消費者・流通チャネルの期待がますます多様化する中、アジアの新興国市場で従来の方法をそのまま移植したとしても十分な成果をあげることはできません。自社の製品や事業モデルを現地ニーズに合わせて変革する、再構築の作業が企業に求められます。

「新興国市場のキーワードは多様性です。多国籍企業に共通している一つの問題は、ある製品を取り上げた場合、それを複数の市場で同じように展開することが可能だと考えていることです。新興国市場においては同じ国の



効率性のために消費者に届ける価値を犠牲にしない

中であっても、ニュアンスや障壁を理解するためには考え方を変えなければなりません。規模の経済性 (economies of scale) よりも、対象範囲の経済性 (economies of scope) について考えるべきです」

— 業界研究の第一人者

現在および将来の利益の源泉を細分化して把握する
アジアでは、市場や流通チャネル、消費者セグメントが、地域ごと成長段階ごとにかなり異なります。利益を伴った成長を持続させるためには、マーケットシェアや売上拡大だけを指す単一的な考え方を捨て、成長と利益創出を両立させる真の推進力は何かを、地域ごとの詳細なレベルで理解することに、より注力する必要があります。

これらのことを実現するため、先進的な企業は、テクノロジーを駆使してサプライチェーンの透明化を図るとともに、データ分析への投資を進めています。

「私たちは個々の市場やカテゴリーが果たす役割をきわめて詳細に把握しているため、地域全体の戦略がとても明確です。有る分野が、当社が競合相手に先駆けて投資している将来の成長ドライバーなのか、あるいは既に利益をあげている稼ぎ頭なのかを把握していれば、投資水準を的確に判断することができるのです。つまり、私たちは、今の成果を追い求めながらも、つねに将来のために種をまいているわけです」

— 消費財企業経営者

さまざまな価格帯、流通チャネルへの参入で規模を拡大する

想定以上に競争が激しく消費者が多様化している新興国市場においては、従来のように規模を追求するアプローチはますます難しくなっています。そこで企業は、複数の差別化市場をカバーするポートフォリオ手法を採用し、特定のセグメントに働きかけることによって規模を創り出すアプローチに切り替えていく必要があります。ポートフォリオ手法では、すでに利益を生んでいる投資、素早く採算がとれる投資、長期的な視野で行う投資のバ

ランスをとることが大切です。高い実績を上げている企業は業績の低い企業に比べ、複数の製品カテゴリーに参入し、複数チャネルを活用する傾向にあることが私たちの調査でも確認されています。

「当社は、中国の非主要都市に潜む、より大きな成長のチャンスを手に入れたいと考えており、現在は、第7級都市 (Tier 7) にまで進出しています。地方から都市部への人口移動がますます加速するに伴って、当社にとって潜在的な成長の源泉が生み出されていきます。こうした地方都市の発展が進むにつれ、私たちの事業モデルを支える基盤が強化されていくわけです」

— 小売 企業経営者

消費者優先と効率性の両立を図る

現地化は成長と利益創出を実現させるための手段と考えられていますが、それにはコストが伴います。これまで効率アップを図ることは利益を創出するうえで重要とされてきましたが、それ以上に優先すべきことは消費者への価値の提供です。企業は、複雑性、需要の不安定さ、混乱といった、新興国市場に共通する特徴を事前に想定して計画を立てなければなりません。そのためには、製品をカスタマイズし、かつ迅速に適應する柔軟性を備えたサプライチェーンを設計することが肝要です。

「私たちが理解しなければならないことは、消費者、そして顧客にとっての価値は何かということです。これこそが最優先のテーマです。効率アップやコスト削減に向けた取り組みから着手すると、大事なことがぼやけてしまいます。規模の経済性は過大評価されているというのが私たちの考えです」

— 消費財企業経営者

市場の特徴を類型化しシナジーを生み出す

回答者のうち65%が、シナジーを最大化するためには市場を類型化することが必要であると考えています。企業は地理的境界にとらわれず、重要性や共通の特徴によって機会をグループ化し(都市、チャネル、消費者セグメントなど)、そのグループ単位で

ベストプラクティスを活用していく必要があります。

「コスト削減であれ、生産性の向上であれ、イノベーションであれ、私たちは地域全体にベストプラクティスを活用することを強く心掛けています。わざわざ一から作る必要はありません。複数の国で共有できて、現地の市場に適合させられるものなら、何でも歓迎です」

— 消費財企業経営者

市場の成長段階に応じて柔軟に対応する

ある段階では適していたはずの事業モデルやビジネスモデルでも、たちまち時代遅れになる可能性があります。このように急速に変化する状況においては、例えば、販売を外部の流通業者へ依存する体制から社内に機能を構築する体制にシフトするなど、現地市場の成長に合わせてアプローチを修正する能力が企業に求められます。

統制のとれた戦略実行を重視する企業文化を創造する

人材と実行力はこれまでつねにビジネスの差別化要因とされてきました。しかし、アジアの新興国市場が企業にとって新たな重要性を持ちつつあるというのは、つまり、アジアで実行力を発揮することが今や、企業全体の持続的な繁栄の絶対条件になっていることを意味します。さらに、現地の実行力はこれまで以上に厳しい目にさらされています。こうした理由から、一部の欧米の多国籍企業は現在、アジアに第2の拠点を築き、各ビジネスユニットの権限をそこに移しつつあります。企業は、戦略実行を最優先し、それが反復可能なプロセスとガバナンス体制の強固なフレームワークの中に組み込まれるような企業文化の構築に注力すべきでしょう。

「これはとても基本的なことで、別に難しい話ではありません。要は、戦略的視点をいくつか持ち、それを徹底的に駆使することです。実行する能力をしっかりと身につけて、はじめて成功を手に行けるのです」

— 消費財企業経営者



今日、アジアで
勝ち抜く能力は、
企業全体の持続的な
繁栄にとって不可欠と
なっています



20%

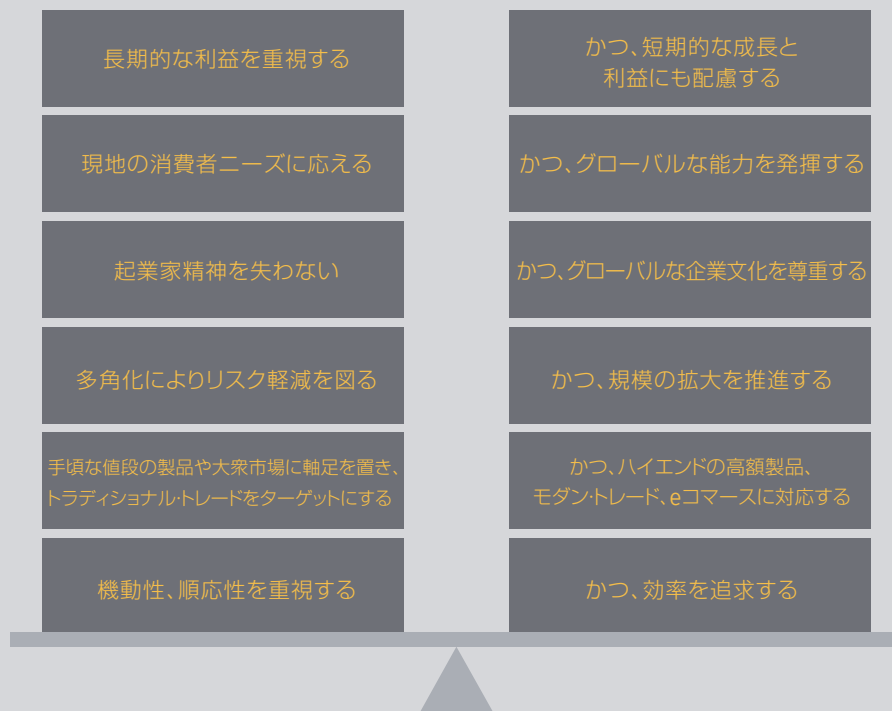
消費財・流通業において、利益を着実に伸ばし、且つ著しい成長を遂げている企業は2割に過ぎません。

「これまでなかったことですが、今や利益増の4分の3以上は新興市場からの寄与によるものです。当社では新興市場により多くの資源を投入することで利益増を実現しました。また、売上高や生産量の成長を追求するだけでなく、生産性を重視する方向に舵を切って成長のバランスを図っています」

— 消費財企業経営者

「絶好のチャンスをとらえ、利益を伴った成長へと転換させることがいかに難しいか、肝に銘ずる必要があります。自分たちがどこに投資するのか、その見返りとして何を期待するのかを徹底的に考え、成果を出すために必要なプロセスをしっかりと実行できているか見定めることが大切です」

— 消費財企業経営者





経営者のためのチェックポイント

- 1 会社の意思決定のスピードは、市場の変化を強みとして生かせるほど速いですか？

- 2 消費者、店舗、流通経路に関して会社が把握する知見は、競争優位の構築に役立っていますか？

- 3 会社のデータや知見は、カテゴリーや流通チャネルごとの真の収益性を分かりやすく明示できていますか？ 理解できた情報に対する行動を起こしていますか？

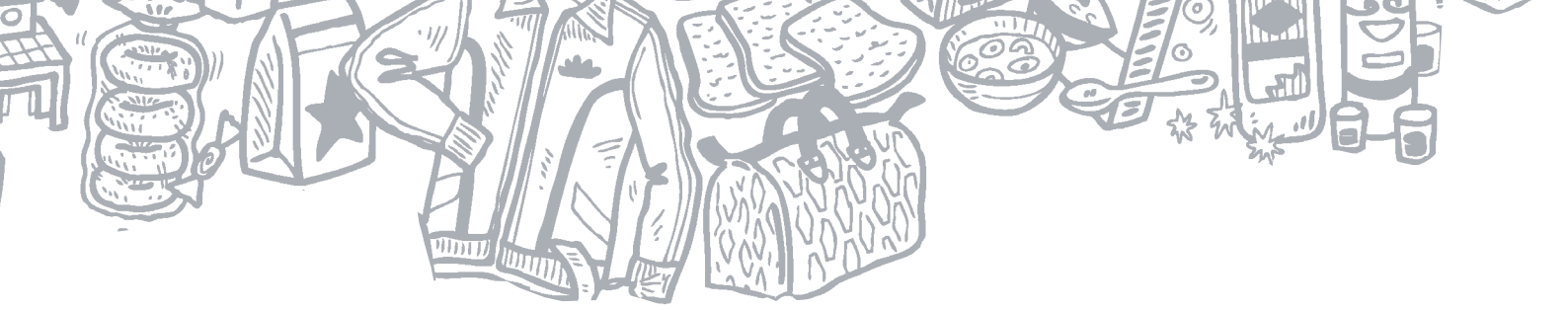
- 4 流通範囲の広さ、深さ、質について、どのようにして正しい意思決定をして行っていますか？

- 5 消費者、取引先、企業価値に悪影響を及ぼさずにコストを上手に管理できていますか？

- 6 グローバルやサードパーティが持つケイパビリティを、効果的に活用する方法を知っていますか？

- 7 ゴー・トゥー・マーケット(go-to-market)アプローチについて、デジタル技術がもたらす変革に追い付いていますか？

- 8 会社のリスク対策や統制フレームワークは、今日・明日の経営にとって古くなってはいませんか？



問合せ先

消費財セクター 共同リーダー

會田 将之 aida-msyk@shinnihon.or.jp

消費財セクター 共同リーダー

佐々木 育 sasaki-htsh@shinnihon.or.jp

小売セクター リーダー

宮入 正幸 miyairi-msyk@shinnihon.or.jp

リードアナリスト

浅尾 真利子 asao-mrk@shinnihon.or.jp

ストラテジック・ソリューション・グループ

人見 健 hitomi-tksh@shinnihon.or.jp

消費財セクターアドバイザー サービスリーダー

吉本 司 tsukasa.yoshimoto@jp.ey.com

グローバル消費財 リーダー

Mark Beischel mark.beischel@ey.com

グローバル消費財 新興国市場リーダー

Kristina Rogers kristina.rogers@tr.ey.com

グローバル消費財 マーケッツリーダー

Emmanuelle Roman eroman@uk.ey.com

グローバル消費財 リードアナリスト

Andrew Cosgrove acosgrove@uk.ey.com

新興国コンサルティング室長

表 晃靖 Emerging@jp.ey.com

消費財・小売業に関する最新の情報については、以下のWebサイトにアクセスしてください。

www.ey.com/consumerproducts



EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い世界の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバル・ネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのグローバル消費財センターについて

消費財企業は、「新たな秩序」という、これまでに見えない変化と複雑さを見せる困難な環境の中にあります。需要は急成長市場へシフトし、コストの上昇や消費者の行動とニーズの進化に加え、ステークホルダーからの要求は厳しさを増すばかりです。このような環境下で成功を収めるには、よりスリムでスピーディーな経営が求められます。グローバル消費財センターは、業界に精通した1万8千人以上のプロフェッショナルからなる、アシュアランス、税務、トランザクション、アドバイザリーの各サービスにおけるグローバル・ネットワークと連携、深い洞察と豊富な経験から得られた業界知見を提供することで、クライアントがより詳細な情報に基づいた戦略的な決定と、迅速で確実な実行を支援します。

EY Japan 小売センターについて

少子高齢化、Eコマースの普及、消費者ニーズの多様化など、日本の小売企業を取り巻く環境は激しく変化し、より厳しいものとなっています。こうしたさまざまな課題に対応するため、小売企業は生き残りをかけて、海外進出、M&A、ソーシャルメディアやビッグデータなどの活用といった、さまざまな戦略を打ち出しています。EY Japan 小売センターは、業界に精通したプロフェッショナルからなる、アシュアランス、税務、トランザクション、アドバイザリーの各サービスにおけるグローバルネットワークと連携、深い洞察と豊富な経験から得られた業界知見を提供することで、クライアントのより詳細な情報に基づいた戦略的な意思決定と、迅速で確実な実行を支援します。

新興国コンサルティング室について

新興国における事業展開ステージごとのプロフェッショナルサービスを展開
新興国の専門家が、会計、税務、アドバイザリー、M&Aの専門スタッフと一体となって、世界最大規模の会計事務所であるEYのグローバルネットワークを活用しながらサービスを提供します。

最新情報の入手が困難な新興国において、日本本社の海外企画部門や事業部担当者が行う戦略立案と現地の事業展開を支援します。

© 2013 Ernst & Young ShinNihon LLC. All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。新日本有限責任監査法人及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。