

Brand new order

Profit or lose

消費財メーカー・小売企業が
アジア新興国市場での
利益と成長の両立を実現するために



EY

Building a better
working world



この調査にご協力いただいた276名の各社の経営幹部の皆様にご心から感謝いたします。特に、取材において貴重なお時間を賜り、卓越した見識と貴重なご経験をお聞かせいただいた以下の方々(敬称略)に厚く御礼申し上げます。

Edgar Ho

CFO, Greater China, adidas Group

黒崎 正義

味の素株式会社、食品事業本部海外食品部長

泉谷 直木

アサヒグループホールディングス株式会社、代表取締役社長兼COO

Godfrey Nthunzi

CFO, Colgate Palmolive India

Pierre-André Terisse

CFO, Danone

Yves Pellegrino

Corporate Finance Director, Danone

Anna Manz

Global Strategy Director, Diageo

Dr. Daniel Thorniley

President, DT-Global Business Consulting

David Steer

Managing Director, East.West.SBS Limited,
Former President of Kraft Foods Russia

Tarun Khanna

Director, South Asia Institute, Harvard University,
Jorge Paulo Lemann Professor, Harvard Business School

Vicky Santini

Head of Asian Research, IGD

尾崎 元規

花王株式会社、取締役会会長

三宅 占二

キリンホールディングス株式会社、代表取締役社長

Rahul Goyal

CFO, Molson Coors Cobra India

Swee Leng Ng

Group CFO GroupM China and former CFO of Kraft Foods,
China

José Lopez

Executive Vice President, Operations GLOBE, Nestlé

Paul Janelle

President Director of PT HM Sampoerna Tbk. (Sampoerna)

Tapan Buch

CFO India, Procter & Gamble

Jim McCallum

CEO of Robinsons and Head of Asia at AI Futtaim Dubai
Group

岩田 義浩

サッポロインターナショナル株式会社、取締役経営戦略部長

朴 洪植

サントリー食品アジア社、CEO

Navi Radjou

Fellow at Judge Business School, University of Cambridge

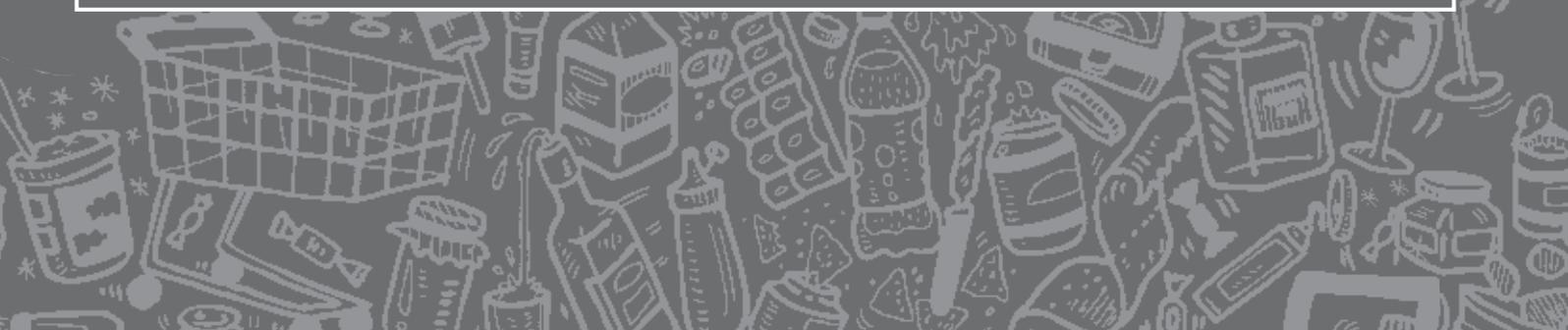
また、以下の方々に心から感謝いたします。

**Institute of Emerging Market Studies (IEMS) at
Skolkovo Business School**

Seung Ho Park, President, IEMS

Gerardo R Ungson, Senior Research Fellow, IEMS

Nan Zhou, Research Fellow, IEMS





目次

はじめに	2
重要ポイント	4
今や主戦場はアジアへ	8
アジア新興国市場に立ちはだかる矛盾を解決するために	12
利益を伴う成長を実現するために企業は何をすべきか？	16
経営の現地化を通じて機動力を高めるとともに規律を維持する	18
従来手法に固執せず、現地主義に徹する	22
現在および将来の利益の源泉を細分化して把握する	26
さまざまな価格帯、流通チャンネルへの参入で規模を拡大する	30
消費者優先と効率性の両立を図る	34
地理的区分のみにこだわらず、特徴を類型化しシナジーを生み出す	38
市場の成長段階に応じて柔軟に対応する	42
統制の取れた戦略遂行を重視する企業文化を創造する	46
負け組とならないために	50
関連資料	51
回答者の方々のプロフィール	52
連絡先	54





グローバル消費財新興国市場リーダー

Kristina Rogers

kristina.rogers@tr.ey.com

はじめに

「Profit or lose」へようこそ。本書はEYの「Brand New Order」シリーズの第2号となるものです。同シリーズのレポートは、消費財メーカー・小売企業が極めて複雑で変化の速い昨今の環境にどう立ち向かっているかを分析しています。

シリーズ第1号の「変革を起こすか 強いられるか(原題:Disrupt or be disrupted)」¹で我々は、急速に変化を遂げ、複雑化する環境が企業にとっての脅威となっており、企業は自己変革しないと生き残れないだろうと結論づけました。その大きな理由の一つとして、新興国市場の重要性が高まっていることが挙げられます。消費財の主戦場は今やアジアへと移っています。

ほとんどの大手消費財メーカー・小売企業は、アジア新興国市場がもたらす巨大な成長機会を捉えようと、これまで様々な努力をしてきましたが、しばしば利益を二の次としてきました。しかし、現在ではアジア新興国市場の役割はすでに変化し、転換点を迎えていると考えます。従来、企業は売上高を伸ばして市場シェアを獲得することに傾注し、それで事足りりとしていました。しかし今日、アジア新興国市場の経済が減速に向かう中、各企業は利益を伴う成長を求められています。

アジア新興国で利益を伴う成長を遂げることは容易ではありません。消費者の嗜好は多様で変化しており、競争は激しく、ビジネスの慣習や規制も非常に複雑です。さらに賃金などのコストはすでに高水準に達し、一段と上昇しています。こうした試練を克服するためには、一見すると相互に矛盾する目標を両立させることが求められ、難しい経営の舵取りを迫られるでしょう。より具体的には、企業は柔軟ながらも効率的でなければならず、現地へ権限を委譲しながらもグローバルなスケールメリットを享受し、短期的利益と長期的成長の双方を追求しなければなりません。

1: 「変革を起こすか 強いられるか:「新たな秩序」での消費財企業の価値創造 (原題:Disrupt or be disrupted)」, EY, www.ey.com/brandneworder, 2012年

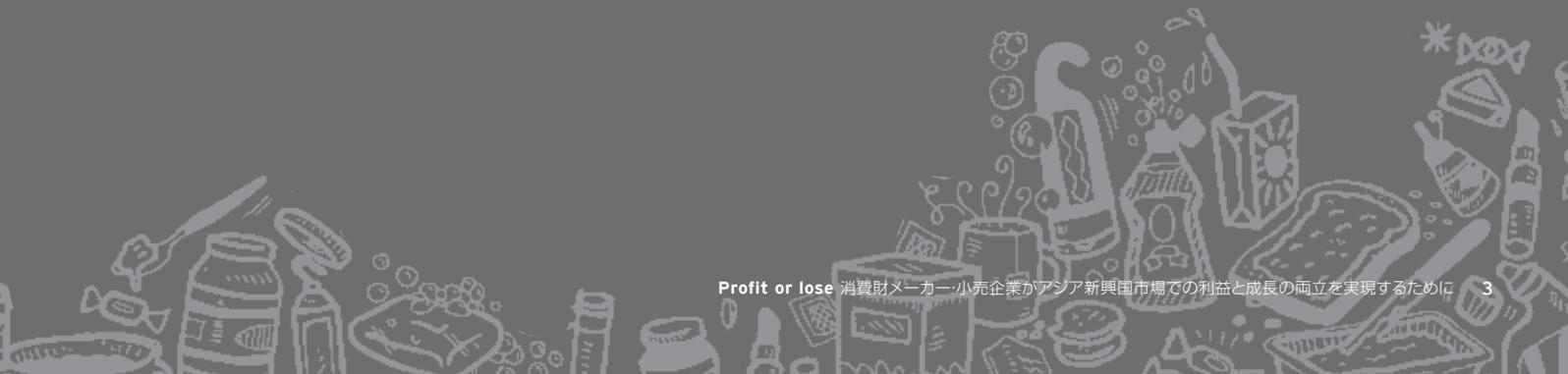


これらの矛盾を解決することは容易ではありません。しかし、企業はアジア新興国市場において損失に甘んじることなく、利益を獲得しなければなりません。本書では、同市場においてビジネス上の矛盾を克服し、利益を伴う成長を達成するために重要となる8項目の取り組みについて詳述します。

この市場において消費財メーカーがどのような経営を行っているかを明らかにするため、EYでは2013年春、消費財メーカーと小売業の両セクターで多国籍企業の250人を超えるアジア担当経営幹部に対するアンケート調査を実施しました。これに加え、アジア新興国市場で事業を展開する世界的な消費財メーカーのCEO(最高経営責任者)、CFO(最高財務責任者)、その他の経営トップの方々にも個別に取材しました。ご協力を賜り、貴重なご意見をお寄せいただいた関係者の皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

本書では、調査を通じて明らかになった事実に加え、アジア新興国市場において損失に甘んじることなく、利益を上げるために何をなすべきかについて、EYの分析に基づく視点を提供したいと思います。皆様のお役に立つことができれば幸甚です。

Kristina Rogers
Kristina Rogers



重要ポイント

2017年にはアジア新興国市場が世界の消費財市場の4分の1を占め、その売上高増加分の38%を創出すると予想されます。

38%

69%

調査対象企業の69%は新興国市場が今後3年の自社の成長と利益を生み出す主たる原動力になると考えています。

今、この市場は新たな局面への転換点を迎えています。成長が減速に向かう中、消費財メーカー・小売企業は新興国市場で売上高や市場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大きな利益の源泉にしなければならないのです。アジアにおける中間層の台頭は、利益を伴う成長を実現するための最大のチャンス消費財メーカーや小売業にもたらします。2017年にはアジアの新興国市場が世界の消費財市場の4分の1を占め、その売上高増加分の38%を創出すると予想されます。

アジア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、消費財メーカーや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。

1. 経営の現地化を通じて機動力を高めるとともに規律を維持する

「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、アジア新興国市場では目まぐるしい変化と多様性ゆえに、現地レベルへの権限委譲がますます求められていると考えられます。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経営陣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あり、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。この意味において、現地経営陣はあらゆる意思決定が、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を負わなければなりません。

2. 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。市場のニーズや、消費者・流通チャンネルからの期待がますます多様化する中、アジア新興国市場で従来の方をそのまま踏襲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のニーズに合わせて調整し、再構築する作業が企業に求められます。

3. 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、市場や流通チャンネル、消費者セグメントが、地域ごと成長段階ごとにより異なります。利益を伴った成長を持続させるためには、市場シェアや売上高を至上命題とする単眼思考を捨て、成長と利益創出を両立させる真の推進力は何なのかを、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可視化を図るとともに、データ分析への投資を進めています。

4. さまざまな価格帯、流通チャン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、いくつもの市場にまたがるポートフォリオ・アプローチを採用し、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・アプローチでは、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。業績の良い企業は業績の振るわない企業に比べ、複数の製品カテゴリーに参入し、複数の流通チャンネルを活用する傾向にあることが今回の調査でも確認されています。

5. 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。これまで効率化することは利益を伸ばす上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、需要の変動、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、かつ迅速に適応する柔軟性を備えたサプライチェーンを構築することが肝要です。

6. 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「クラスタリング」(類型化)することが必要であると考えています。企業は地理的区分にとらわれず、重要性や共通の特性によってビジネスチャンスグループ化し(都市、チャンネル、消費者セグメントなどによって)、そのグループ単位でベストプラクティスを適用していく必要があります。

7. 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ビジネスモデルや業務モデルでも、たちまち陳腐化す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、流通を第三者への委託から自社販売へ切り替えるなど、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。

8. 統制の取れた戦略遂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も常にビジネスの差別化要因とされてきました。しかし、アジア新興国市場の企業にとっての新たな重要性の高まりは、アジアで業務遂行能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、現地の業務遂行能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、各事業部門の権限をそこに移しつつあります。企業は、戦略遂行を最優先し、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。

今や主戦場はアジアへ

25%

2007年にはアジア新興国は世界の消費財市場の15%を占めていましたが、2017年には25%に達する見込みです。

38%

B世界の消費財市場の成長に占めるアジア新興国の寄与度は2007-2012年の29%から、2012-2017年には38%に上昇すると見込まれます。²

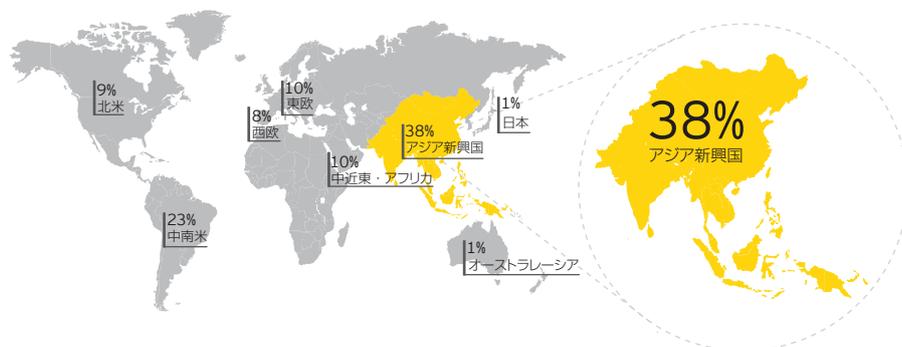
²: 調査会社ユーロモニターのデータに基づいたEYの分析による。

消費財市場の「新たな秩序」のなか、利益を伴う成長の主戦場はアジアへシフトしています。アジア新興国市場はもはや「新しい」存在ではありません。世界の主要な消費財メーカー・小売企業はこの急成長を遂げる地域ですすでに10年以上にわたって活動しています。この間にこれらの企業は同地域の経済に関するかなりの知見を積み上げ、消費者や消費者心理をしっかりとつかんでいます。

同地域でのビジネスチャンスの大きさは依然として魅力的です。成長が減速するとの懸念にも拘らず、アジア新興国における成長率は世界の消費財市場の平均成長率を上回っており、図1が示すように、この傾向は今後も続くと期待されます。

- ▶ 2007年にはアジア新興国は世界の消費財市場の15%を占めていましたが、2017年には25%に達する見込みです。
- ▶ 世界の消費財市場の成長に占めるアジア新興国の寄与度は2007-2012年の29%から、2012-2017年には38%に上昇すると見込まれます。

図1 世界の消費財市場の成長における地域シェア、2012年～2017年³



³: 同前掲



「これまでなかったことですが、利益成長の大部分は新興国市場によるものです。」

Pierre André Terisse, CFO of Danone.

しかしながら、この地域が各企業の世界的なポートフォリオに占める地位は変化しています。5年前には、ほとんどの企業は成長の機会を逃さないための足掛かりの構築と市場シェアの確保に満足していました。この段階では、成長の機会を捉えるにはコストはつきもので、投資の結果、売上高や生産量がクリティカル・マスに達しさえすれば、利益は後からついてくると信じていました。

しかし、この市場はすでに転換期を迎えています。アジア新興国は世界の成長の原動力であると同時に、企業の主たる収益源でなくてはなりません。「金融危機以降、消費財メーカー・小売企業はアジアの新興国市場での成功を勝ち取るために一層努力を重ねる必要があると認識するようになりました。先進国市場での成長率低下に直面し、アジアでの成功がこれまで以上に急務の課題となっています」とEYのグローバル消費財リードアナリストAndrew Cosgroveはみています。

253人の消費財メーカー・小売企業の経営幹部に対するEYの今回の調査でも、この軸足のシフトが明らかになりました。回答者の69%は新興国市場が今後3年の自社にとっての成長と利益の牽引役になると考えています。「これまでなかったことですが、利益成長の大部分は新興国市場からの寄与によるものです。当社ではこの市場により多くの経営資源を投入しています。また、成功のための方程式を見直しており、単に売上高や生産量の伸びだけではなく、生産性を厳しく追求する方針を打ち出しています」とDanoneのPierre André Terisse氏(CFO)は述べています。

モスクワ郊外にある Institute for Emerging Market Studies, Skolkovo Business School⁴の研究では、初期段階から利益指向の戦略を採用した企業の方が、初期段階で売上を重視した戦略を採用した企業よりも、より高い確率で売上と利益の双方を生み出すとされています。このことは、企業は利益を重視しなければ、利益を目指している競合相手に対して負けるリスクがあることをはっきりと示しています。

しかし、アジアの新興国市場で利益を伴う成長を達成することは決して生易しいものではありません。East.West.SBS LimitedのDavid Steer氏は次のように語っています。「もはや、簡単に成長を達成できる市場ではなくなりました。現地に進出するというだけでは不十分で、これまでになく現地で戦える力が必要となっています。すでに競争は激しく、参入障壁は高いにも関わらず、成長し続けることを求められています。この市場は10年前よりもはるかに難しくなっています」

多くの企業はこの市場において売上を確保するためのコストと複雑さを過小評価しています。財務担当役員に対するEYの調査⁵では、回答者の1/3は急成長を遂げる市場に対する投資全体のコストが予想を上回ったと答えています。また急激な経済成長が常に企業の好調な業績に直結するわけではなく、また売上高や市場シェアの拡大も常に高い収益性をもたらすわけではありません。

4: 「ダイヤモンドの原石:BRICS諸国で目覚ましい成功を遂げた企業の4つの特色(Rough Diamonds: The Four Traits of Successful Breakout Firms in BRIC Countries) (Seung Ho Park, Gerardo R. Ungson および Nan Zhou共著)、2013年

5: 「その下には何かがあるのか?急激な成長を遂げる市場に参入するための隠れたコスト(What lies beneath? The hidden costs of entering rapid-growth markets) EYレポート、www.ey.com/cfo、2011年



「大きなビジネスチャンスから、利益を伴う成長を実現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」

Anna Manz, Global Strategy Director, Diageo

「大きなビジネスチャンスから、利益を伴う成長を実現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」とDiageoのAnna Manz氏(Global Strategy Director)は述べています。

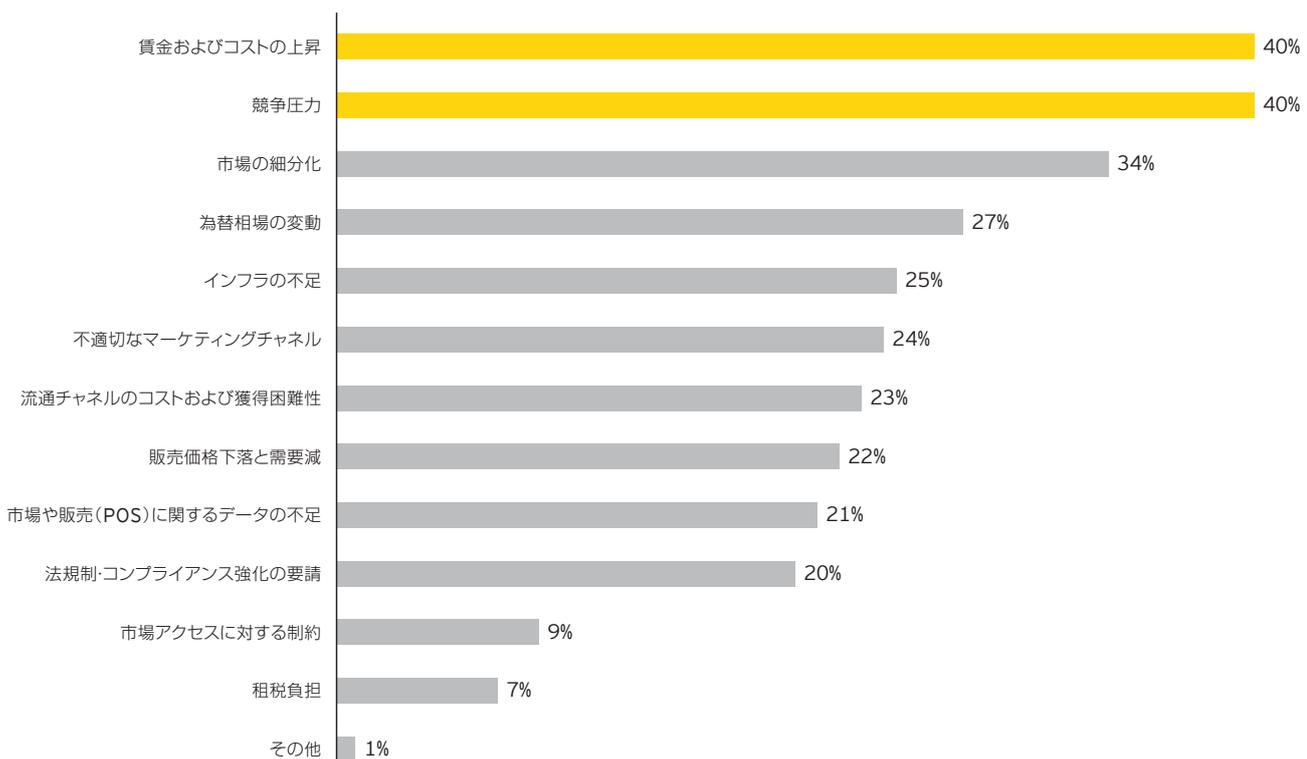
アジア新興国市場での競争は厳しく、さらに各社が同地域を、成長をもたらす最大の源泉と見なすにつれ、競争は一段と熾烈さを増しています。ところが、この地域の市場は一律ではなく、インフラの格差が大きいことがコストを押し上げ、複雑さを増す要因になっています。加えて、事

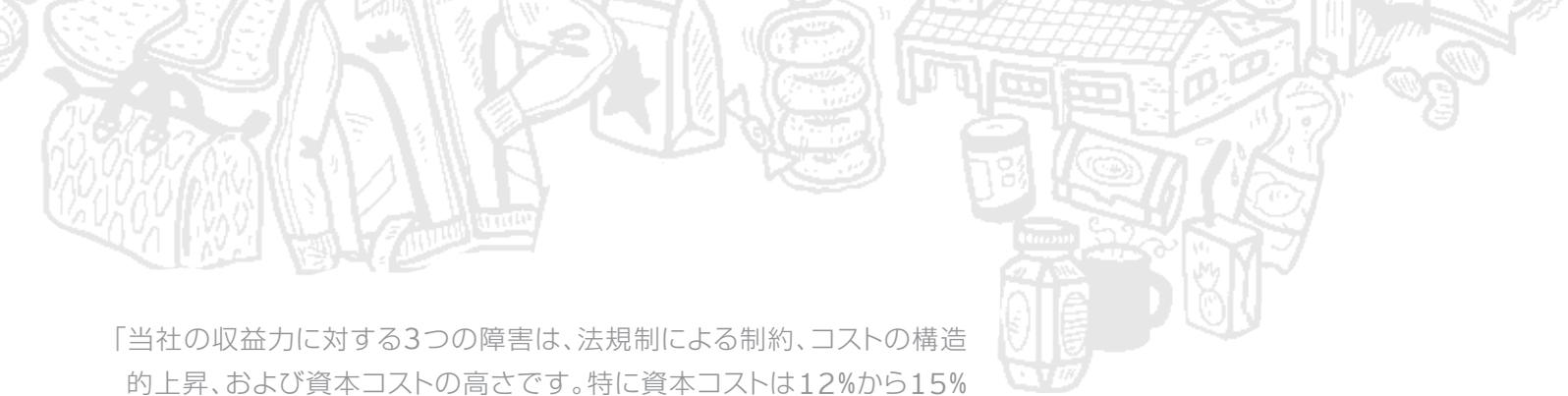
業運営コストは上昇しています。自社の利益を伴う成長に対する最も大きな障害について尋ねてみると、回答者は競争圧力とともに賃金・原材料コストの上昇を挙げています(図2参照)。

PT HM Sampoerna Tbk.(Sampoerna)のPaul Janelle氏(President Director)は、次のように述べています。「市場の拡大に比べて適切な人的資源のマネージメントが大きく遅れを取っています。昨年インドネシアの一部地域では最低賃金が45%も上昇しましたが、人材を巡る状況は全く改善していません。そのため、賃金上昇を吸収しうる生産性向上を達成することが難しくなっています」

図2 質問と回答:「外的要因の中で、貴社にとって利益を伴う成長に対する最大の障害となるものは何ですか?」

(図は上位3位までに挙げられた割合を示す)





「当社の収益力に対する3つの障害は、法規制による制約、コストの構造的上昇、および資本コストの高さです。特に資本コストは12%から15%という水準になり、投資に見合うリターンを得るためには極めて力強い成長が必要です」

Rahul Goyal, CFO for India, Molson Coors

中長期的には、原材料となるコモディティ商品の一段の不足と、その価格上昇が問題となることでしょう。「我々は新たな現実に対応する必要があります。コモディティ商品への需要が新興国において拡大する中、その限りある資源の入手はますます困難となるでしょう。これが現在の新しいパラダイムなのです」とDanoneのYves Pellegrino氏(Corporate Finance Director)は述べています。

また企業は複雑な規制や行政手続きという課題と同時に、資金調達コストが高いという問題にも直面します。「当社の収益力に対する3つの障害は、法規制による制約、コストの構造的上昇、および資本コストの高さです。特に資本コストは12%から15%という水準になり、投資に見合うリターンを得るためには極めて力強い成長が必要です」とMolson Coors Cobra IndiaのRahul Goyal氏(CFO)が述べています。

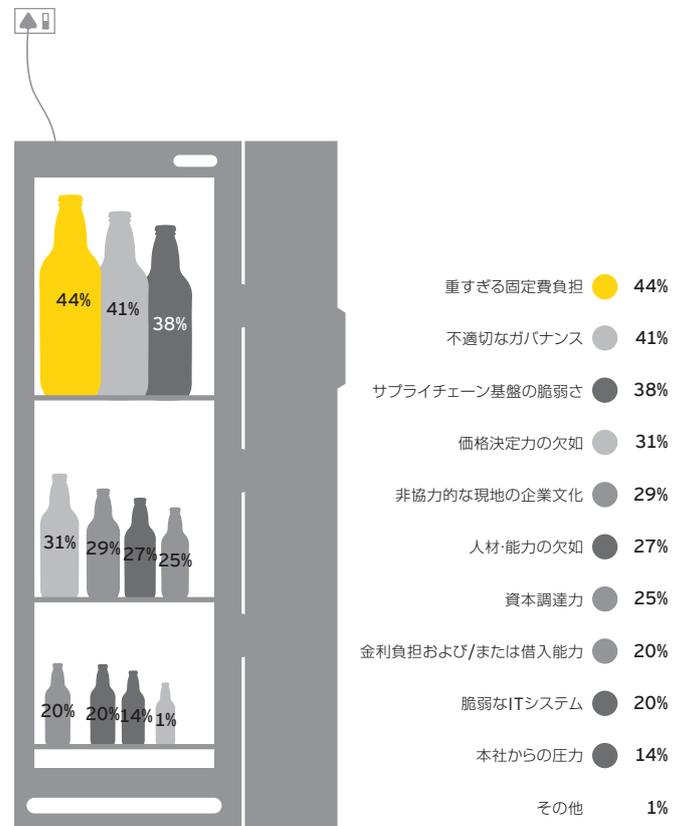
外的な障害に加えて、企業は収益性を脅かす様々な内部要因にも直面します。その筆頭として挙げられるのが業務に係わる固定費が多すぎる点です(図3参照)。これは企業の迅速な戦略変更や経営資源の再配置を難しくします。特に、低成長の先進国から急成長を遂げる新興国市場への資源の再配置にあたってはこれが障害となります。

「我々は新たな現実に対応する必要があります。コモディティ商品への需要が新興国において拡大する中、その限りある資源の入手はますます困難となるでしょう。これが現在の新しいパラダイムなのです」

Yves Pellegrino, Corporate Finance Director, Danone.

4割を超える回答者は、不適切なガバナンスが利益を伴う成長を阻害していると回答しています⁶。アジア新興国市場で成功するためには、適切な意思決定を行うための方法論と説明責任が欠かせません。「現地経営陣が迅速に対応できるような権限は重要ですが、同時にその意思決定が企業のグローバル戦略と一貫性を保っていることを担保する必要があります」

図3 質問と回答:「内部要因の中で、貴社にとって利益を伴う成長に対する最大の障害となるものはどれですか?」(図は上位3位までに挙げられた割合を示す)



6: 「Profit of lose」、グローバル消費財エグゼクティブ調査、EY、2013年

アジア新興国市場に 立ちはだかる矛盾を 解決するために



消費財メーカー・小売企業がアジアの新興国で利益を伴う成長を持続させるためには、一見矛盾する数々の要素をうまく両立させていかなければなりません。



「地域性を考慮する必要があります。インドネシアでは島ごとに経済や文化が大きく異なります。当社のブランド・ポートフォリオ、都市や地域の経済比較、喫煙者の嗜好などをすべて考慮したうえで、どうすれば消費者ニーズに応えることができるかを決定します」

Paul Janelle,
President Director of Sampoerna



長期的な利益「と同時に」、短期的な成長と利益にも注力する必要があります。企業は長期的な利益と、短期的な成長と利益との間のバランスを保つ必要があります。

DanoneのYves Pellegrino氏(Corporate Finance Director)から、次のような同社のアプローチを披露していただきました。「初期段階では、市場から得られる利益を上回る投資を行う必要があります。しかし当社では早期に“pay-as-you-go”システムと呼んでいる段階に移行する必要がありますと考えています。ひとたびこの段階に達すると、収益を得るスピードに合わせて再投資することが可能になり、これは最も持続可能な方法だからです。もし単に成長のための成長を追い求めるとなれば、それは他のどのような地域でも再現できることではないので、早晚大きなトラブルを抱えることとなります。利用可能な資源には常に限界があり、注意深く配分する必要があります。“pay-as-you-go”システムは、現地が自律的に成長するためのエンジンと燃料を与えられるということを意味します」

現地の消費者ニーズに応える「と同時に」、グローバルな能力を活用する必要があります。企業は現地において、しばしば都市毎にまで焦点を狭めて消費者ニーズを理解する必要があり、そのニーズに合わせた商品を提供する仕組みを構築しなくてはなりません。しかし、現地化にのみ焦点を絞ることは、コストがかさみ、スケールメリットを出すことができなくなるため、利益率を落とすこととなります。

「地域性を考慮する必要があります。インドネシアでは島ごとに経済や文化が大きく異なります。当社のブランド・ポートフォリオ、都市や地域の経済比較、喫煙者の嗜好などをすべて考慮したうえで、どうすれば消費者ニーズに応えることができるかを決定します」とPT HM Sampoerna Tbk.のPaul Janelle氏(President Director)は述べています。

企業は起業家精神を発揮する「と同時に」、グローバルな企業文化を尊重する必要があります。アジア新興国はダイナミックで変化が速い市場であり、リスクの取り方や意思決定の仕方に関して起業家的な発想が有効です。多国籍企業は、グローバルな企業文化と価値観を維持しつつ、いかに起業家精神が発揮される環境を整えるかを考える必要があります。

「成熟市場が停滞しているため、欧州市場での落ち込み分を埋め合わせるため、新興国市場を成長の推進力にしようとする圧力が高まっています。しっかりとしたコンプライアンス体制の構築は重要ですが、官僚主義は避けなければなりません」

David Steer, Managing Director, East.West.SBS, and former President of Kraft Foods Russia.



「初期段階では、この市場から得られる利益を上回る投資を行う必要があります。しかし当社では早期に“pay-as-you-go”システムに移行する必要があると考えています。ひとたびこの段階に達すると、収益を得るスピードに合わせて再投資を行うことが可能になり、これは最も持続可能な方法だからです」

Yves Pellegrino, Corporate Finance Director at Danone

利益を伴う成長を 実現するために 企業は何をすべきか？

多くの企業が、以上述べてきたような難題を抱えて利益を伴う成長を実現するために苦労していることは驚くに値しません。たとえば今回の調査では、消費財・小売セクターにおける253社の調査対象企業のうち、利益成長を実現し、かつ、同業他社よりも明らかに高い売上高成長率を維持していると認められたのは僅か2割に過ぎません。

これら業績の良い「ハイ・パフォーマー」にはその他大勢の企業と異なる、いくつかの共通点が見受けられます。これらのハイ・パフォーマーからの洞察と、私たちの経験と分析から、アジア新興国市場で利益を伴う成長を実現するためには、次のような8つの取り組みが必要となる、という結論を導き出しました。

「消費財メーカーや小売企業にとって利益を伴う成長を続けることは大きな試練です。困難を乗り越えるために企業はここに示す8つの項目すべてに取り組む必要があります。このうちの幾つかだけでは不十分です」

Andrew Cosgrove, EY



1. 経営の現地化を通じて 機動力を高めるとともに規律を維持する

経営者のためのチェックポイント

- ▶ どの意思決定について本社の関与を必要とし、またどの点については現地での意思決定が可能ですか？
- ▶ 市場の変化を強みとして生かすに十分なほど、迅速な意思決定を行うことができますか？
- ▶ 市場に対応し、事業を保護するために適切なガバナンスの仕組みを導入していますか？
- ▶ 急成長を遂げている新興国市場について俯瞰し、リスクと機会のバランスを管理しているのは誰ですか？

多くの多国籍企業にとってグローバル本部と地域の間で適切なバランスを取ることは永遠の課題です。EYのレポート「変革を起こすか 強いられるか(原題:Disrupt or be disrupted)」の中で示された調査によれば、グローバルな管理と現地主義の間で、適切なバランスを築けていると考える企業は、全体のわずか16%に留まっています。中央集権的な傾向が強すぎると、地域やグローバル本部の経営陣は現地の消費者や顧客から遠く離れてしまい、現地とのつながりが失われてしまいます。一方で、現地主義を重視しすぎた場合には、重複が生じ、収益性が損なわれ、非効率が蔓延することを許してしまいます。

アジア新興国の変化のスピードや熾烈な競争は、企業が現地での機動的な意思決定を優先する必要があることを意味しています。現地のライバル企業は、しばしばオーナー経営で迅速な意思決定を下すことが可能です。キリンホールディングスの三宅占二氏(代表取締役社長)は、「意思決定のスピードは非常に重要です。特に、ベトナムやインドネシアのように、急成長の段階にあり依然として先行者利益を得る機会がある市場では、迅速な意思決定を重視しています。」と述べています。

重要な意思決定に関して現地の経営陣に権限を委譲することが必要ですが、しかしこれには注意深く枠組みを設定する必要があります。EYのKristina Rogersは、次のようにみています。「ここ2、3年、現地とグローバル本部との間の役割分担は、振り子のように一方から他方へと揺れ動き、企業は自社の置かれた状況、文化、目的に基づいたアプローチを選択してきました。確かに適切なバランスを取るためにはその内容に応じた対応が必要です。しかし、アジア市場の持つ多様性を考えれば、ある程度現地で意思決定を行うことが重要である点に疑いの余地はありません」

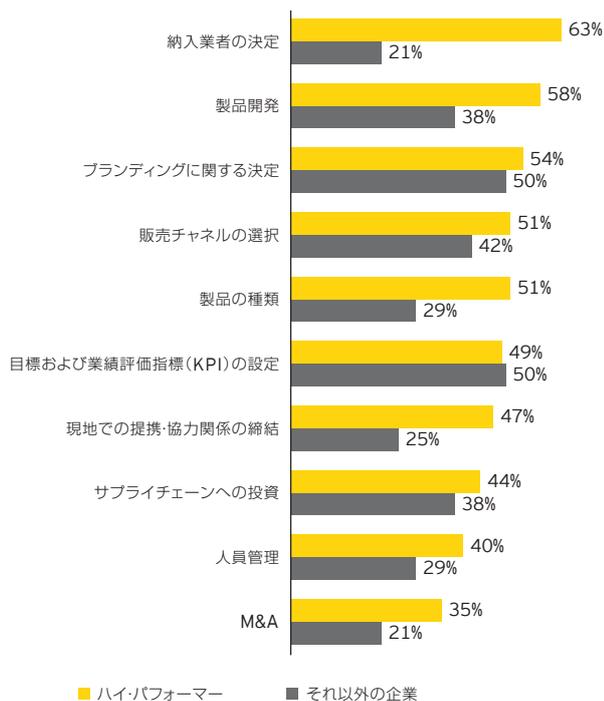
このやり方は企業をより現地の消費者に近づけると同時に、現地市場の状況とグローバルの企業全体の戦略とが矛盾しない意思決定を可能にします。この見方は私たちの調査によっても裏付けられています。例えば今回の調査対象のうち調達先の決定権を現地経営陣に委譲している割合は、「ハイパフォーマー」では63%を占めているのに対して、それ以外の企業では21%に留まっています(図4参照)。

今般の調査ではハイ・パフォーマーの **63%** が
調達先に関する決定権を現地経営陣に委譲しています。



日本の食品メーカーである味の素は現地の説明責任(アカウントビリティ)を特に強調しています。同社の黒崎正義氏(食品事業本部海外食品部長)は、次のように説明しています。「当社ではガバナンスはしっかりと本社の管理下に置いていますが、現地への権限委譲の拡大を継続して進めています。当社では、事業の中核は現地であると考えており、できる限り現地に決定権を委譲しています。本社の役割は、部分最適とならないように全社の視点からチェックすることと、すべての従業員がしっかりと同じ方向を向くようにすることと考えており、現地の事業展開を支援するという役割に徹しています。そしてグローバルに方向性をリードしていきます」

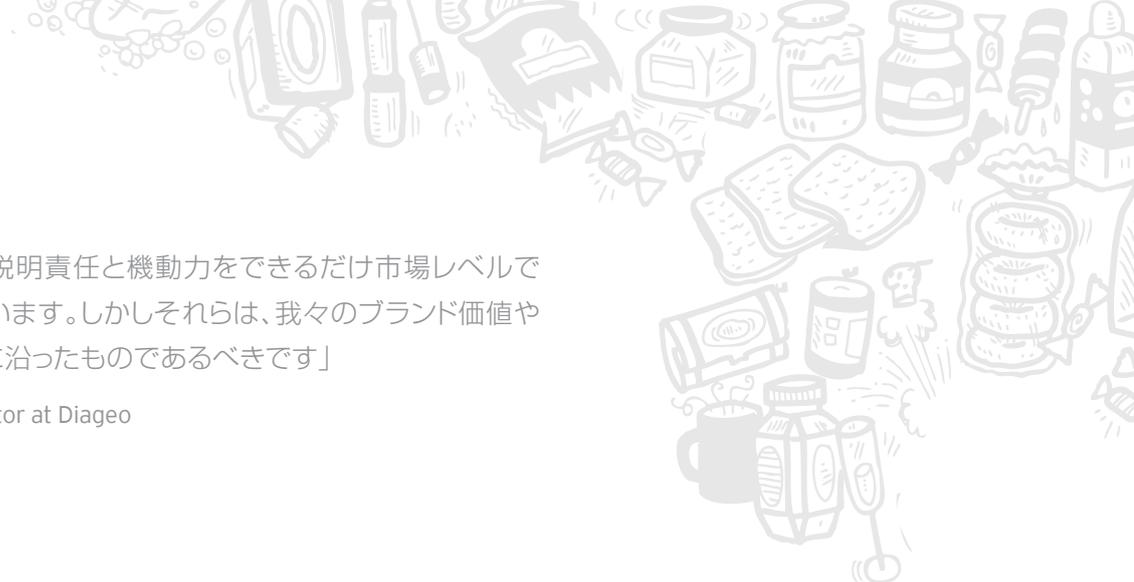
図4 質問と回答: 現地の市場に対応するためにどの項目について現地に意思決定権を委譲していますか?(完全に決定権を委譲していると回答した企業の割合、%)



Mondelēz Chinaでは、「グローバル」と称する現地主義とグローバル主義を組み合わせたアプローチを採用しています。また、Swee Leng Ng氏(Group CFO GroupM China and former CFO of Kraft Foods, China)は次のようなエピソードを紹介してくれました。「4年前、プロダクトポートフォリオの見直しを開始し、9つの強力なブランドに集中する戦略をとるという決定に至りました。戦略の変更は会社に極めて重大な転換点をもたらしました。これらの9つのパワーブランドは、全てグローバルのブランドを活用したものです。この決定は地域レベルで行ったものですが、包装、特色、販売モデル、ビジネスモデル、地域の流通センターなどの決定は全て現地に任せました」

特に合併企業の場合には速やかな意思決定が重要な課題になるとEY Consumer Products AssuranceのMike Sillsは指摘しています。合併企業では双方がそれぞれの本社の承認を得て合意に至る必要があります。このことは、迅速な意思決定を行い煩雑な事務手続きを最小化するためには、ガバナンスの枠組みを構築することの重要性を示しています。

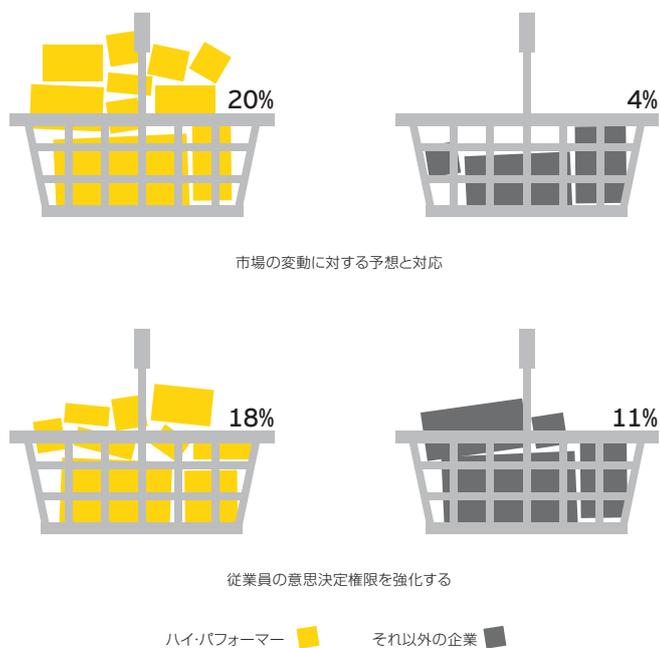
現地経営陣に決定権を委譲することは、特に中央集権的な企業では容易ではありません。従業員による意思決定を促し、効果を上げていると回答したのは、ハイ・パフォーマーにおいても20%に過ぎず、それ以外の企業では11%という割合でした(図5参照)。「通常、権限委譲は現地の実情に合った意思決定を可能にします。とはいうものの、グローバル企業においては、現地主義がもたらす多様性を受け入れることは常に容易なわけではありません」とHarvard Business SchoolのTarun Khanna Professorは説明しています。



「当社では、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と考えています。しかしそれらは、我々のブランド価値やグローバルでの企業イメージに沿ったものであるべきです」

Anna Manz, Global Strategy Director at Diageo

図5 質問と回答: 次の項目について貴社の現地経営陣はどの程度効果的に意思決定を行っていますか?(極めて効果的だと回答した企業の割合、%)



現地主義は管理が行き届かない場合には無駄が生じます。より具体的には、現地経営陣に戦略を遂行する権利を与えるということは、企業全体で見れば不要な重複が生ずるおそれがあるということになります。というのも、世界各地で戦略を実行する文脈は少しずつ異なりますが、基本的な活動というのは共通するものが多いためです。また現地主義は、グループ企業理念に沿ったものでなければ、企業ブランドの価値を蝕むことにもなってしまいます。

アサヒグループはバリューチェーンのすべてにおいて、現地による意思決定を導入していますが、その役割と責任については注意深く規定しています。アサヒグループホールディングスの代表取締役社長兼COO、泉谷直木氏は次のように述べています。「会社全体にわたる企業理念、品質管理、人事および財務案件に関しては、本社が重要な役割を担い、グローバルスタンダードを定めています。私は毎年翌年の計画段階で、各地域の責任者と我々の目的について徹底的に議論します。しかし、ひとたびその年の目標について合意すれば、原則として、各地域の責任者に自律的な意思決定を行ってまいります」

Diageoでは明確な枠内で現地に決定権限を委譲

ディアジオも重要な意思決定権限を現地経営者に委譲するという決定を下していますが、これには明確な枠を設けています。Global Strategy DirectorのAnna Manz氏は、「当社では、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と考えています。しかしそれらは、我々のブランド価値やグローバルでの企業イメージに沿ったものであるべきです。」と述べています

現地の説明責任は必ずしも現地だけでの遂行を意味するわけではありません。Manz氏が説明しているように、それぞれの市場の統括責任者は、標準化・集中化されたグローバルの経営資源を最大限に活用するよう求められています。「本社のサポートにより、ベトナムの統括責任者が新しい経理と業務管理のチームを雇うために自らの時間をすべて費やす、などということ避けることができます。現地経営陣は標準化されたプロセスの恩恵を享受する機会を与えられ、パフォーマンスを上げるために真に必要な業務に集中できるようになります」とManz氏は述べています。



中国における適切な事業モデルの選択

Xiaoping Zhang
 Advisory Strategy and Operations Practice Leader,
 Greater China, EY
 xiaoping.zhang@cn.ey.com

グローバル本社と現地のバランスを取り適切に調整するためには、4つのポイントが決定的な鍵を握っています。第一に、企業が適切なプロセスを導入する必要があるという点です。このプロセスはグローバルスタンダードに準拠させなくてはなりません、同時にある程度の柔軟性を保つことによって現地市場に適応することを可能にします。

第二に、企業は適切な動機づけを行う必要があります。KPI (Key Performance Indicators=主要業績評価指標) は現地経営陣が事業を展開するのを助けますが、同時に彼らがグローバルなネットワークに属していることを考慮する必要があります。たとえば現地管理職のボーナスの一部はその地域における業績に基づきますが、一部はグローバルな業績も加味して決定すべきです。

第三に、企業は地理的要因にどう対応するのかという観点からガバナンスの方法に注意を払う必要があります。現地経営陣にどこまで裁量を認めるのか、その地域ごとに手法を変えるのか、が問題です。一つの大きなテーマとして現地CEO、例えば中国事業のトップに対して、グローバル本部の役員としての責任の一端を担ってもらうのか、あるいは彼らに独立した事業として展開を認めるのかといった問題があります。ガバナンスのやり方を定め、最適化させる必要があります。

最後に、パフォーマンスの高いチームを築くという課題があります。企業は文化的な背景を含めて新興国市場について考え、どうやってチームを作り上げるかを明確にする必要があります。企業が拡大し、それぞれの市場に定着していくにあたっては指導力が重要になります。



2. 従来手法に固執せず、 現地主義に徹する

経営者のためのチェックポイント

- ▶ 市場ニーズに対応するために、プロダクトポートフォリオや市場開拓戦略のどの部分を変える必要がありますか？
- ▶ 変化を起こす能力とともに変化への意欲を持っていますか？
- ▶ どのようなコスト構造にすれば収益を伴う成長が実現できますか、またどのようにして実現することが可能ですか？

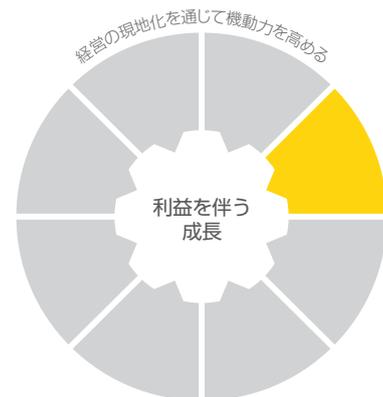
多国籍企業は、成熟市場での伝統的な考え方や事業モデルから脱却しなければ、アジアの新興市場で利益を伴う成長を実現することはできないでしょう。市場ニーズや、消費者・流通チャネルの期待がますます多様化する中、アジアの新興市場で従来の方法をそのまま踏襲したとしても十分な成果をあげることはできません。企業には自社の製品や事業モデルを現地のニーズに合わせて調整し、再構築する作業が求められます。「新興市場のキーワードは多様性です。多国籍企業に共通する問題の一つとして、ある製品を取り上げた場合、それを複数の市場で同じように展開することが可能だと考えていることが挙げられます。新興市場においては同じ国の中であっても、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」とイノベーションとリーダーシップに関する企業戦略の専門家で、「Jugaad Innovation」の共著者でもあるNavi Radjou氏(FJudge Business School, University of Cambridge)が語っています。

企業は自社の製品を現地のニーズに合うように、手を加える必要があることを認識しています。新興市場で成功するために、製品を現地の消費者ニーズに合わせることは必要だと回答した企業は、ハイ・パフォーマーの75%以上、それ以外の企業でも65%を占めています(図6参照)。「当社は上海にデザインチームを置き、デザイナーが中国で生活をしながらトレンドを肌で感じ取れるようにしています。まさに、成長市場に近いことがもたらすメリットの一つであり、中国人消費者が実際何を求めているのかを理解することの重要性に気付かせてくれるのです」とadidas GroupのEdgar Ho氏(CFO, Greater China)は述べています。



「多国籍企業に共通する問題の一つとして、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が挙げられます。新興国市場においては同じ国の中であっても、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」

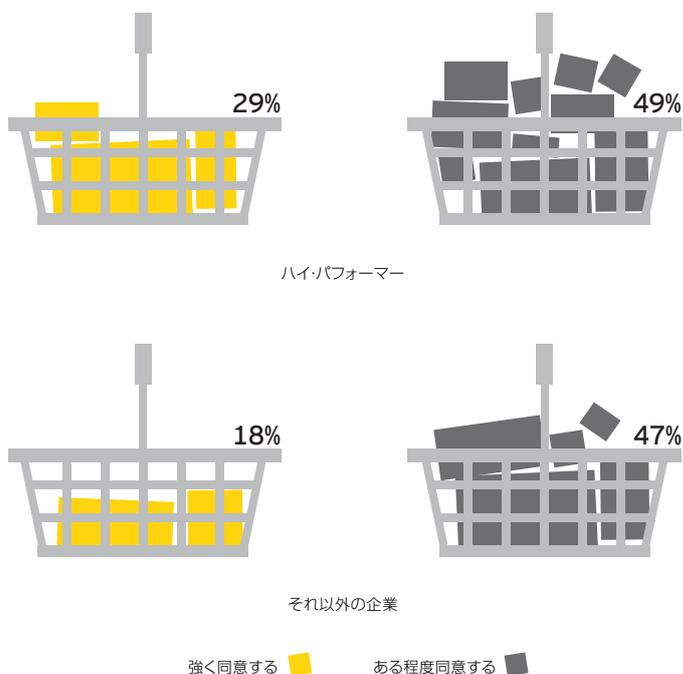
Navi Radjou, Fellow at Judge Business School, University of Cambridge



企業は参入戦略も各市場に適合させる必要があります。例えば日本のビール会社のサッポログループは、ベトナム市場に国営のベトナムタバコ総公社ビナタバ(Vinataba)との合併会社の出資持分を取得し、参入しました。サッポログループは北米市場への本格参入に際しては、カナダ第3位のビール会社であるスリーマン社を買収しましたが、まさに好対照となっています。サッポロインターナショナルの岩田義浩氏(取締役経営戦略部長)は、「アジア新興国のビール市場はオーナー企業による寡占化が進んでいるため、買収機会が限られています。そこで、現地企業との合併会社に出資することで、市場へのアクセスを確保し、会社設立や事業認可手続きについても支援を得ることができました」と説明しています。

アジアの新興市場はそれぞれが異質であるため、戦略の実行にあたっては、細分化・現地化を十分に行う必要があります。マーケティングはその好例です。Colgate Palmolive IndiaのGodfrey Nthunzi氏(CFO)は次のように述べています。「インドで全国向けの広告キャンペーンを実行して、成功を期待することはできません。北部と南部の消費者が、企業メッセージを同じように受け止めると考えてはなりません。当社はこうした複雑さへの対応策の一つとして、インド一國が持つ多様性と同じくらいの多様性を、マーケティンググループにも求めました。マーケティング担当者を一つの地域の出身者に絞らずに、いろいろな地域から集めました。更に、マーケティングチームメンバーには、市場に赴いて消費者と対話し、消費者が本当に求めるものが何であるかを肌で感じ取ってくることを、継続的に勧めています」

図6 質問と回答: 新興国市場で成功するには、製品を現地の消費者のニーズに合わせる必要があるという考え方に同意しますか?(図は同意すると回答した企業の割合、%)

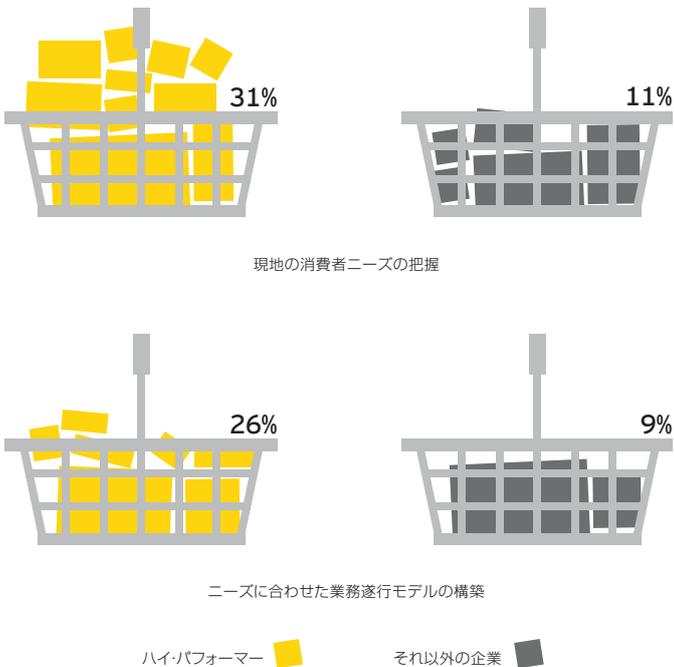


この領域はまさに多くの企業にとっての課題です。ハイパフォーマーにおいてさえ、現地の消費者ニーズに効果的に対応できている、と答えた企業は31%に過ぎません。それ以外の企業においては、数字はさらに11%にまで低下しています(図7参照)。





図7 質問と回答: 次の項目に関して、現地経営陣はどの程度、効果的に対応していると考えられますか?(図は極めて効果的に対応していると回答した企業の割合、%)

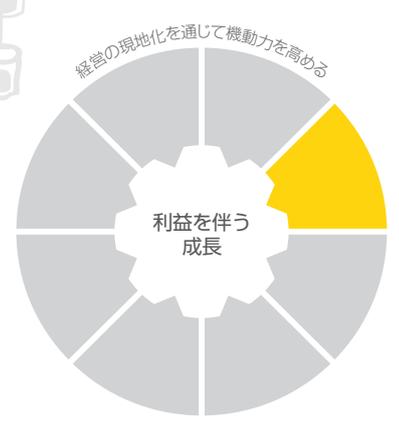


必要となる現地適応策とは何か、という点に関して、しばしば視野が狭すぎる場合が見受けられます。「製品を現地の消費者に適合させるとき、企業はマーケティングの4つの「P」、すなわち価格 (Price)、流通 (Place)、販売促進 (Promotion)、そして製品 (Product) を念頭に置く必要があります。現地化に際しては、研究開発や製品に関する戦略にとどまらず、はるかに全体的なアプローチを取る必要があります」と Judge Business School の Radjou 氏は語ります。

Mondelēz の OREO クッキーはこのアプローチの良い例と言えます。中国における OREO の売上高は過去5年で10倍になりました。この成長は非常に徹底した取り組みの成果です。「Mondelēz では、グローバルブランドを活用すると同時にこれを地元の好みに合わせて手を加えました。たとえば、中国では甘さを控えた OREO クッキーを作っています。これは中国では甘さは健康に良くないと考えられているためです。また OREO の抹茶味やいちご味といった中国ならではのフレーバーを投入しています。さらに自社営業部門の業務遂行を強化するとともに、広告と消費者向け販促への多額の投資によって販売を支援してきました」と Swee Leng Ng 氏 (Group CFO GroupM China and former CFO of Kraft Foods, China) は説明しています。

成熟市場での考え方から脱却するためには、企業が自社の強みと弱みがどこにあるのかということを知る必要があります。多国籍企業はしばしば強力な内部組織構造や業務プロセスといった事業の鍵を握る強みを持っていますが、その一方で、現地での流通基盤や消費者ニーズの理解といった国内企業が持つ長所が欠如しています。この点は最近 Nestlé が中国の乳製品メーカーである Yinlu⁷ とパートナーシップを築いた理由です。Nestlé は高度な製造ノウハウ、研究開発力とサプライチェーン・マネジメントの能力を有しており、一方の Yinlu は地元深く根差し、中国農村部にしっかりとした基盤をもつ企業です。

7: 「Nestlé、中国で二つの工場を新設、事業拡大を継続 (Nestlé continues to grow its business in China with opening of two new factories)」, トムソン・ロイター、2013年7月11日



中国におけるadidas Groupの小売販売での現地主義

世界的なスポーツ用品製造・販売企業であるadidas Groupはここ2〜3年、中国で一級および二級都市（一級都市は直轄市や特別行政区など18都市、二級都市は経済特区、省都・副省都級の25都市）から内陸の中小都市へ浸透を深めるといった戦略を追求してきました。同社は現在、中国国内に7,500の自社ブランド小売店舗を有し、その多くはフランチャイズ方式によって経営されています。百貨店や大型スポーツ用品店での販売という成熟市場における販売戦略から離れ、現地の小売環境に着目した戦略を採用したことにより、中国は同社にとって最も利益の上がる市場の一つとなっています。

一級都市とそれ以外の中小都市の間で経済的、文化的にはっきりとした相違があることは、adidas Groupが7,500の店舗に対し、販売環境の差異に配慮しつつ商品を提供しなくてはならないことを意味しています。たとえば上海で消費者が興味を示し期待しているものは、地方の中小都市の消費者が望むものとは大きく異なっています。それにも拘わらず、adidas Groupは小売店舗においてブランドイメージの一貫性を保つことを心がけています。「地元市場のニーズに対応する必要がありますが、同時に一貫性も必要です。差別化を行う理由がありますが、これは柔軟性や現地主義のためだけではありません」と同社のEdgar Ho氏(CFO, Greater China)は語っています。

経営から協業へ

Yew Poh Mak
Transaction Advisory Services, China, EY
 yew-poh.mak@cn.ey.com

アジア新興国市場がもつ巨大な潜在力は、引き続き数多くの先進国の多国籍企業をこの地域に引き付けています。10年前には多くの企業が適切なプロダクトポートフォリオ、あるいは厚みのある販売網を構築することが、この地での成功に必要と見て、100%保有あるいは過半数の持分の子会社を設立することを模索していました。経営権を握ることのできない合併企業の設定を考えた企業はほとんどありませんでした。

しかし、アジア新興国市場が急速な成長を遂げているために、今や地元企業が売却に慎重になっており、さらに過去に比べてグローバル企業のブランドや技術に対する付加価値も小さくなっています。そのため多くの多国籍企業にとって、地域市場に参入するための戦略としては、マイノリティ出資による合併しかなくなっているというケースがしばしば見られます。

また、合併企業への出資比率を巡るパワーバランスも変化しました。多国籍企業は、合併企業に強い経営管理能力、制度、業務プロセスを持ち込むことができると確信しています。しかし、地元企業は多国籍企業が期待するほど、これらの要素に価値を見出していません。彼らは多国籍企業がもたせられる他の能力とともに資金面での貢献を期待しています。

合併にあたっては、どちらの側にガバナンスと説明責任があるのかについて、双方が注意深く考える必要があります。先進国の多国籍企業は品質管理やコンプライアンスと共にCFO（最高財務責任者）の役割を掌握することを心がけなくてはなりません。現地企業はしばしば鍵となるマーケティングや販売とともにCEO（最高経営責任者）のポストを獲得することに強い興味を示します。

合併の枠組み、ガバナンスと出資比率に関する合意形成が最初の障害となります。これらの協定をうまく作用させるために双方が長期的な視野に立って、企業を運営していくための前向きなアプローチを採る必要があります。多国籍企業は現地の人材とノウハウに投資する必要があり、現地市場の持つニュアンスについて自社の取締役会や経営幹部を教育しなくてはなりません。また現地パートナー企業のDNAを変えたいという誘惑を我慢しなければなりません。合併を解消し完全子会社化することが最良のアプローチとなることもしばしば起こります。これによって双方の企業が最初の段階で達成した成功を掌中に収め、煩雑な官僚的手続きで身動きがとれなくなるのを避けることができます。

3. 現在および将来の利益の源泉を細分化して把握する

経営者のためのチェックポイント

- ▶ 現地市場を把握し、どこに最善のビジネスチャンスが眠っているのかという点を理解するために必要な投資を行っていますか？
- ▶ 自社のデータや分析は、製品カテゴリーや流通チャネルごとに真の収益性を分かりやすく明示できていますか？
- ▶ 競争の激化や原材料コストの上昇は、利益率や事業展開に対してどのような影響を与えていると考えていますか？

アジア新興国市場では各国が異なる発展段階にあり、成長ペースも異なるために、市場、流通チャネルや消費者セグメントが多様化しています。そのため、このダイナミックな市場を理解することが必要不可欠です。そしてこれは企業がどのように、またどこで勝負に出るのかを決定し、短期的な成長目標と長期的な利益という双方の目的に適合したポートフォリオを構築するための第一歩となります。

利益を伴う成長を持続するために、企業は市場シェアと売上の拡大を求める片肺飛行から脱却し、現地レベルできめ細かく成長と利益の双方を生み出す真の牽引役とは何かを捉える方向にシフトする必要があります。ここでは、企業は投資機会を探るため、異なる都市の個々の流通チャネルや消費者セグメントにまで狭めて、細分化する必要があります。これは2020年までに人口1,000万人以上の巨大都市が13まで増える中国において極めて有効です⁸。

集中投資が成功への鍵を握っています。ハイパフォーマーの約3/4は、新興国市場向けの投資は数少ない市場に集中させた場合にのみ成功する、という見解に同意しています。それに反して、それ以外の企業では同様の見解に同意した企業は60%に留まっています(図8参照)。

8: 「2020年までには中国に13の巨大都市圏が出現(13 megalopolises to emerge in China by 2020)」、Economist Intelligence Unit調査、www.eiimedia.com/index.php/component/k2/item/627-13-megalopolises-toemerge-in-china-by-2020、2012年7月9日

「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と考えており、現在は、7級都市にまで進出しています。農村部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。」

Edger Ho, CFO for Greater China at adidas Group



図8 質問と回答: グローバル企業による新興市場への投資では少数の市場に集中した場合のみ成功するという考えに同意しますか?(図は同意したと回答した企業の割合、%)



インドや中国のような規模の大きな市場ではとりわけ、はっきりと集中することが求められます。DanoneのPellegrino氏は次のように語っています。「中国については国と考えるよりも大陸と考え、企業ブランドの競争力を維持できるような都市に集中する必要があります。もし中国でゼロから出発し、大陸全体に投資しようと試みるならば、たとえ現地パートナーを得たとしても、投資額が著しく膨れ上がることでしょう。資源は常に限られており、注意深く配分する必要があります」

Procter & Gambleにとっての集中アプローチとは、中国における都市の規模に基づいた販売戦略の採用でした。大都市においては、碁盤目状の区画に分け、それぞれに三輪自転車で回る販売員を配置しました。より小さな都市では物流企業と提携して、流通網と倉庫の管理システムを構築しました。さらに農村部では、流通ネットワークを拡大するために政府のプロジェクトと共同作業という形を採り、学生を雇って小売業者に接触し、製品や最も近い倉庫について情報を提供しました。





サプライチェーンの可視化

Kimjin Gan

Executive Director, EY

kimjin.gan@sg.ey.com

効果的なデータ分析は、事業のパフォーマンスの決定要因を理解するために大いに役立ち、売上向上やサプライチェーンの効率改善に貢献します。そのために、企業は十分に信頼できるデータソースを持ち、データを効果的に蓄積・活用するなど、万全を尽くさねばなりません。しかし、トラディショナル・トレードの流通網からの協力を得ることが難しく、ERP（統合型基幹業務）システムが柔軟性に欠けることが、大きな壁として立ちまわっています。

企業はデータを、共通する分類に基づいて統合的に収集できるようにしなければなりません。しかし、古いERPシステムでは顧客コードや市場セグメントに関して柔軟性が不足しています。変化の激しい市場においては、企業は消費者の行動を分析し、戦略を実情に適合させるために、指標やコードについて修正と検証を重ねる能力が必要です。これは通常、ERPシステム外の分析ツールを用いて行われる作業です。

多くの消費財メーカーは、複雑で変化の激しいアジアの流通チャネル、とりわけ細分化されたトラディショナル・トレードをカバーするために外部の販売業者に委託しています。しかし、委託を始めるや否や、市場で実際に何が起きているかを完全に見失ってしまうことになりかねません。日々の売上の流れを把握するためには、販売事業者とのシステムの連結が必要です。このことは企業が、販売事業者との間で、最終消費者向けの売上の詳細を共有する意思について、インセンティブ付けをできるかどうか依存しており、しばしば交渉力の基礎になるとみなされています。

しかし、売上高や在庫のデータだけでは、分析には十分ではありません。企業は、季節変動や地域の特色を調べるため、直近データ以外にも目を向け、ライバル企業の価格設定、陳列方法、販促活動などに関する外部情報と重ね合わせて分析すべきです。営業の最前線から、市場の生の声を体系的に詳細に収集するとともに、販売データと解析することによって、トレンドを形作る要因が明らかになります。具体的には、価格設定は間違っていないか、陳列の棚割りが不足していないか、アイテム数が多いすぎないか、などです。

4. 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

経営者のためのチェックポイント

- ▶ 長期的に有望であったり、すぐに採算をとることが可能であったり、複数の製品を含むポートフォリオを持っていますか？
- ▶ 販売網のカバレッジの広さ、深さ、質が適切かどうかについて、どのように意思決定を行っていますか？
- ▶ 流通チャネル全体を通して、効果的かつ主体的に取引条件を管理していますか？

多くの企業は依然として、常時、すべての顧客に対し、すべての製品・サービスを最高品位で提供しようという考え方にとらわれています。しかし、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。

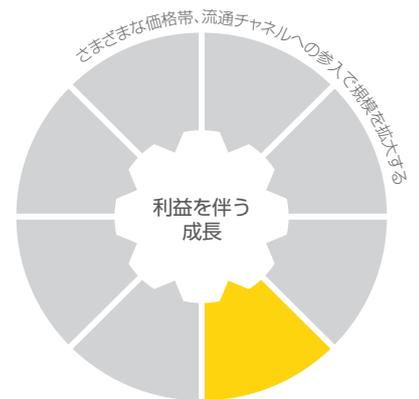
「現実には四六時中、すべての人にすべてを提供することによって競争上の優位を維持することはできません。最終的には、より重点的配分を行った競合相手に対して、競争力を失うこととなります。企業は何を行い、何を行わないのか、どのような顧客と付き合い、どのような顧客とは付き合い合わないのかという焦点を明確化し、その上で対象となる顧客にサービスすることを目的としてモデルを最適化する必要があります。」とEYのAndrew Cosgroveは述べています。

例えばインドでは、個々のすべてのカテゴリーと価格帯にわたって成長の機会があります。「すでに飽和状態に達したと言い切れるようなカテゴリーは一つもありません。そのため、体系的なカテゴリー投資計画を立てる必要があります、これによって消費者と株主が「勝つ権利(Right To Win)」を有する最良のカテゴリーを優先させます。ここではバランスをとる必要があります。すべてを行うことは不可能ですから」とProcter & GambleのTapan Buch氏(CFO India)は述べています。

企業は、いくつもの市場にまたがるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント手法を採用し、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。同時に、集中して市場の機会を注意深く探り続ける必要があります。Judge Business SchoolのRadjou氏は次のように指摘しています。「規模の経済に執着する代わりに、企業は範囲の経済について柔軟な思考を持つ必要があります。言い換えれば、極めて多様化した市場ニーズに応えるために、今あるものをどの程度活用できるのかということが問題になります」

「規模の経済に執着する代わりに、企業は範囲の経済について柔軟な思考を持つ必要があります」

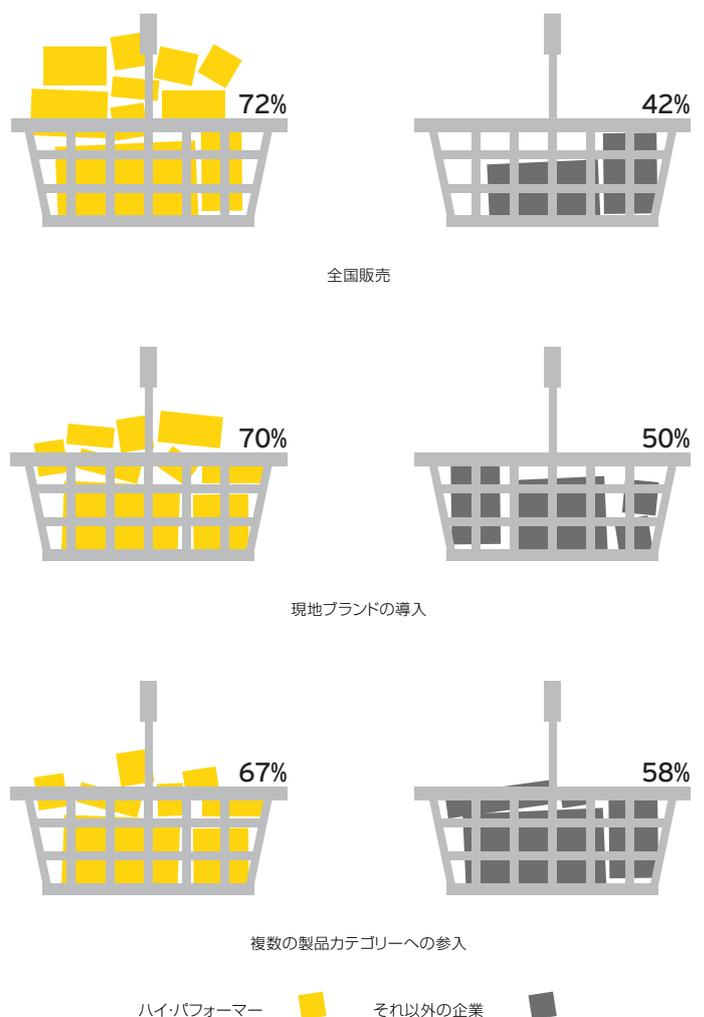
Navi Radjou, Fellow at Judge Business School, University of Cambridge



明確なフォーカスは不可欠ですが、企業は単なるニッチプレイヤー、限定された製品を提供するスペシャリストに陥らないようにしなくてはなりません。Molson Coors Cobra IndiaのRahul Goyal氏(CFO)は次のように述べています。「当社では、市場全体、すべてのカテゴリー、すべてのセグメントを追い求めることなく、意図的に狭いアプローチを採用してきました。しかし同時に、これらの国々では重要なことですが、マスマーケットで活動する必要があります。超プレミアム層、あるいはプレミアム層だけに焦点を当てた戦略を採用しても長期的な収益性を期待することはできません」

ハイパフォーマーはこのことを認識しています。彼らは、業績の振るわない企業に比べてより多くのカテゴリーに参入している傾向があるものの、参入の決定に際しては、どこで勝負に出るのかについてはっきりとした選択を行い、明確なターゲットを設定しています(図9参照)。そして必要であれば、これらの企業は現地ブランドを作るという選択を行うこともあります。たとえばHersheyは最近、中国で「Lancaster」というキャンディーのブランドを売り出しましたが⁹、これは同社の120年の歴史で初めて、米国外での新しいブランドです。中国の巨大な製菓市場に乗り込むことで、売上規模の拡大とプラットフォームの構築を実現し、同社のチョコレート事業の成長が可能であると考えたためです。またハイパフォーマーは市場の中で優先順位の高い地域に集中するだけでなく、全国展開を行う傾向があります。

図9 質問と回答：貴社が現在、展開する現地市場において、主要な戦略となっているものは次のうちのどれですか？(図は同意したと回答した企業の割合、%)



9：「Hersheyは中国で革新的なLancasterブランドを導入へ(Hershey to Launch Innovative Lancaster Brand in China)」、China Weekly News、2013年6月4日

5. 消費者優先と効率性の両立を図る

経営者のためのチェックポイント

- ▶ 消費者への価値を犠牲にすることなく、複雑さを適切に管理するにはどうすればよいでしょうか？
- ▶ 生産拠点を考える際に、販売・物流コストを含め、全てのコストを考慮に入れていますか？
- ▶ 現地化によって、スケールメリットが失われることはないでしょうか？

現地化は成長へのステップとみられていますが、コストも伴います。企業はその製品について、現地のニーズに対応しようとすればするほど、投資が高み、機能や経営資源の重複も増えて、スケールメリットを追求する足かせとなります。しかし、確かに効率性を高めることは利益を伸ばす上で重要とされてきましたが、それ以上に消費者への価値の提供を優先すべきです。

効率性の追求か、現地ニーズの充足かという選択は必ずしも二者択一の問題とはなりません。ハイ・パフォーマンスも同様に考えています。なぜなら、利益率の改善に最も重要な要素であるコスト削減策について尋ねられたとき、彼らは一見、矛盾する施策をあげているからです。すなわち、生産の現地化と、中央への集約やシェアード・サービス・センター（間接業務サービスに特化した組織）の新設です（図11参照）。EYのMark Yeomans(International Supply Chain Strategy)は、「市場の近接地に生産拠点を立地することで、関税を回避し、価格競争力を高められるだけでなく、より現地ニーズに対応した製品を導入できるようになる」と述べています。

「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、顧客にとっての価値に関して妥協することになってしまいます。スケールメリットは過大評価されているというのが私たちの考えです」

José Lopez, Executive Vice President, Operations, Nestlé



「世界的企業の一部門として機動的に反応できることが重要ですが、舵取りは必ずしも容易ではありません」

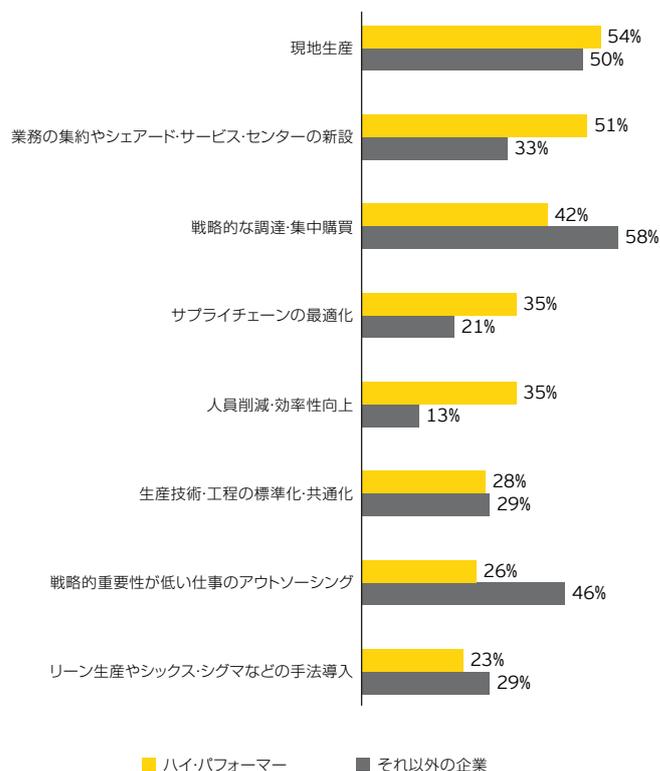
Edgar Ho, CFO for Greater China at adidas Group

企業は現地生産の立地条件に関して意思決定を行う際に、効率性だけでなく様々な要因を考慮する必要があります。DanoneのPellegrino氏は次のように述べています。「アジアのどこかに巨大な工場を建てれば、極めて大きな効率性を手に入れることができます。しかし、流通コストを計算に入れた場合には生産効率性のメリットは吹き飛んでしまうかもしれません。重要なのは、規模はすべてではない、ということです。もちろん、生産が最適化されるよう種々の要因を考慮する必要があり、コスト抑制や利益率管理の手を緩めるわけには行きません。しかし、それらを優先することで、成長機会を捉えることを犠牲にはなりません」

言い換えれば、消費者や顧客にとっての価値より、効率性を優先させることは、結果的には、現地ニーズに合わせることも高くついてしまいかねないということです。「最も重要な点は消費者や顧客にとっての価値とは何かを理解することにあります。これが最優先事項です。もし、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、顧客にとっての価値に関して妥協することになってしまいます。この点で、スケールメリットは過大評価されていると考えています」とNestléのJosé Lopez氏 (Executive Vice President, Operations GLOBE)は述べています。



図11 質問と回答：貴社が利益率を改善するために最も重要な手法と考えるコスト削減策は、次のうちのどれですか？(図は、上位3位に挙げられた施策の比率、%)





企業は、複雑性、需要の変動、突然の変化といった、新興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、かつ変化する需要に速やかに適応し得る柔軟性を備えたサプライチェーンを構築することが肝要です。

「新しい消費トレンドや消費者ニーズの変化は、突然起きることがあり、私達はいつそれが起きるか常に注意している必要があります。世界的企業の一部門として機動的に反応できることが重要ですが、舵取りは必ずしも容易ではありません」と adidas GroupのEdgar Ho氏(CFO, Greater China)は述べています。

世界的なスポーツ用品メーカーであるadidas Groupは、中国に7,500の自社ブランド・ショップを展開しており、ほとんどがフランチャイズ方式を採っています。一部の省・都市などである特定の製品に対して予想外の需要が生じた場合、同社は素早く在庫を他店から必要な店に移して、商機を逃さないようにする必要があります。

こうした需要に備えるため、同社は小売販売店とのデータ接続を行うシステムに投資しました。同社のHo氏は次のように述べています。「わが社では各店舗から日次で売上データが送られてきます。ここから今、起きているトレンドを知ることができます。もしある商品がある市場で売れ筋となっていることが判ったら、他店から商品を移せるよう、フランチャイズ店と協力します。これによって、トレンドを把握し、先々に向けて準備し、在庫が不足気味ならばグローバルの生産チームに追加発注することが可能になります」





ハーゲンダッツでは品質を最優先

アイスクリームメーカーのHäagen-Dazsは中国に進出する際、自らを高級ブランドと位置付けし、欧米の高級品店が林立する一等地におしゃれなカフェを開き、顧客に限られた人のための高級店舗といった印象を与えることを狙いました。高品質の確保を優先することと、サプライチェーンを通して常に摂氏マイナス26度を維持する難しさから、同社は現地生産を行わず、すべて欧米の工場から輸入し、サプライチェーンのすべての過程を社内で取扱い、管理することを決定しました。

海外から出荷された製品は、上海と北京にある倉庫に持ち込まれ、特装冷凍トラックで中国各地の店舗へと配送されます。このため、莫大な輸送コストと93%もの輸入関税を負担しなくてはなりませんが、同社は製品の高品質を確保しています。その結果、同社は中国において2008年¹⁰から2012年の間に平均年率24.7%の成長を遂げました。

アジアにおける統制された流通チャネルの構築

Mark Yeomans

International Supply Chain Strategy, EY

myeomans@uk.ey.com

消費財メーカーの多くは、アジアにおいて売上高を伸ばそうと躍起になっている間は、流通チャネルの管理に対して十分な配慮と注意を払っていませんでした。しかし今日では、利益を伴う成長を実現するため、企業はそれぞれの流通チャネルに対して的を絞ったアプローチを採る必要があります。そうでなければチャネルごとに利益率が低下するリスクがあります。このことは、各チャネルの基本的な違いを理解し、多くの場合、小売店、代理店、卸売業者などとの契約改訂交渉という困難な課題に取り組まなければならないことを意味しています。

企業は、地域ごとの販売方法の特徴を明確に把握する必要があります。このため、モダン・トレードとトラディショナル・トレードに二分するという、従来からのチャネル区分に拘泥しない市場セグメンテーションを行い、消費者の購買パターンを、農村型トラディショナル・トレード、都市型トラディショナル・トレード、都市型モダン・トレード、およびハイエンドブティックなどと区分するほか、急速な発展を遂げているネットショッピングにおける商機も考慮すべきです。

統制された流通チャネルの構築は、最優先事項の一つです。企業は適切な製品を、適切に包装し、適切な価格で、かつ適切な流通チャネルを通して提供しなくてはなりません。たとえば、高級化粧品はブティック型の販売網で、1回使い切りのシャンプーは、トラディショナル・トレードで供給すべきです。

多くの消費財メーカーがアジアにおいて直面している重大なリスクの一つとして、異なったルートでの販売の混在が放置されていることが挙げられます。たとえば、トラディショナル・トレードのチャネルで販売される商品は、モダン・トレードのチャネルで販売されるべきではなく、その逆もまたしかりです。企業は、商品ごとにターゲットとする消費者に合わせて市場への供給ルートを選び、包装を設計する必要があります。

かつてアジアでは時にはコストを顧みずに、成長を期待した企業が殺到したため、当時の放漫なライセンス供与や販売契約が負の遺産となっています。今、企業はこの問題に取り組む必要に迫られています。1年ないしは短期の契約の方が、5年や10年の契約に優ります。そして、すべての契約は、監査を経た年次の業績に基づいて更新が可能でなければなりません。

10: 調査会社ユーロモニターのデータに基づいたEYの分析による。

6. 地理的区分のみにこだわらず、 特徴を類型化しシナジーを生み出す

経営者のためのチェックポイント

- ▶ 組織体制は、経営資源と時間を最も重要な課題や商機に集中できるようにになっていますか？
- ▶ 単に市場ごとの違いを受け入れるのではなく、市場間の類似点を十分活用していますか？
- ▶ ベストプラクティスを見出し、他の市場に水平展開していく、という習慣が身についていますか？

消費財メーカーは、現地化を優先しながらも、世界にまたがる広いネットワークによるスケールメリットを活用すべきです。特定の都市、流通チャネルまたは消費者セグメントなどにおけるビジネスチャンスは、いくつか際立った特色を有しているかもしれませんが、世界の他の地域における別の市場との共通点も多いかもしれません。類似した人口構成、所得分布、物流インフラなどを類型化し、ビジネスチャンスもグループ化することによって、ベストプラクティスを実践し、水平展開すれば、重複を最小化し、業務遂行を効率化することが可能になります。

「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展開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。その結果、低コストで素早く市場に対応することができるようになります」と Swee Leng Ng氏 (Group CFO GroupM China and former CFO of Kraft Foods, China) は述べています。

こうした類型化は、同一地域内で行う必要はありません。最近、企業はアジア、中南米、アフリカの各新興国市場に共通する特色があるかもしれない、と考えるようになっていきます。ハイパフォーマーの71%は、シナジーを極大化するため、各市場の類似点を見出し、世界全体の業務を類型化して管理すべきだ、という考え方に同意しています(図12参照)。



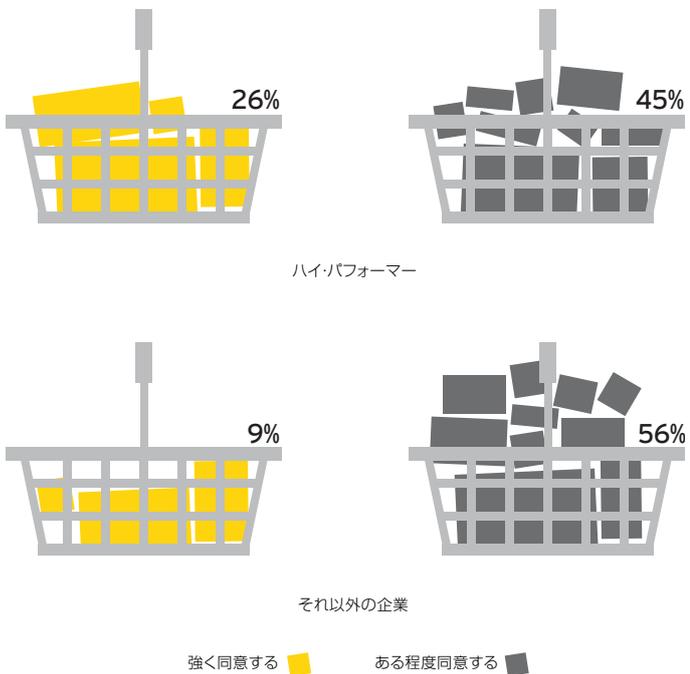
「わざわざ一から作る必要はありません。複数の国で共有できて、現地の市場に適合させられるものなら、何でも歓迎です。その結果、低コストで市場に迅速に対応できるようになります」

Swee Leng Ng, Group CFO of GroupM China and former CFO of Kraft Foods China



EYのKristina Rogersは、次のように述べています。「類型をまとめる上で地理的区分は必ずしも最も重要な要因ではありません。たとえば、中国で上海などの都市部のハイエンドな消費者セグメントは、同国の他の消費者セグメントよりもロンドンやパリのハイエンドな消費財セグメントとの共通点のほうが多いのです」

図12 質問と回答: シナジーを極大化するため、類似した市場を見つけ、その市場の現地業務を類型化してグループにまとめて管理すべきだと思いますか?(図は、同意すると回答した企業の割合、%)





シェアード・サービスは重要な検討課題

Paul Mitchell

Head of Asia-Pacific Markets for Advisory Services, EY

paul.mitchell@cn.ey.com

過去20年間にわたり、企業は安価な労働力を活用しながらスケールメリットを実現するために新興市場にシェアード・サービス・センター(グループ内の複数組織の間接業務を集中して行う専門的組織)を設立してきました。しかし最近では、こうした組織が単なるコスト削減以上のメリットを生み出す可能性があることに気付き始めています。適切な方法で運営すれば、シェアード・サービス・センターは、単に効率性を高めるにとどまらず、企業経営をより機動的、柔軟かつ効果的にするための助けになります。これらは、変化の激しい新興市場で成功するための決定的な要因となります。

シェアード・サービス・センターは、従来組織の間接業務(事務部門)に焦点を当て、反復的で自動化された事務を処理していました。最初に経理部門が対象となり、これにIT、人事、調達が続きました。今や、このような動きは企業の非中核的業務のすべてに及んでいます。サプライチェーンの管理、研究開発、戦略分析、市場調査にとどまらず、営業員の教育やカスタマー・リレーションシップ・マネジメントなど営業やマーケティングの一部の機能も検討の対象となっています。これにより、顧客に直接向き合う部門は、現場に密着した付加価値の高い仕事に専念できるようになります。

シェアード・サービス・センターの立地を選定する場合には、短期的、長期的の双方の視点を考慮する必要があります。具体的には、①適切なスキルと語学力を有する十分な人材の有無、②大災害や天候に関係なく、継続的に業務が遂行されるための信頼性の高いインフラの有無、③将来の事業拡大に対応できるか否か、④現地政府による支援や補助を利用できる可能性、がチェックポイントとなります。

次の段階では、シェアード・ビジネス・センターは多機能型となり、統合された世界的なサービス部門の一つとして、初めから終わりまで全過程をカバーすることになります。これにより、企業は、機能という伝統的な概念の再定義を迫られるでしょう。プロセスそのものの性質について、世界的な枠組みの中で考え直す必要があるということです。その効果は絶大です。1つのシェアード・ビジネス・センターがいくつもの機能を担当することにより、企業は重複する業務を排除し、知識を共有・活用し、組織全体でより良い調和を実現することができます。

7. 市場の成長段階に応じて柔軟に対応する

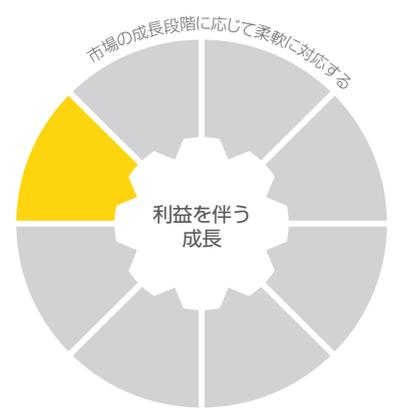
経営者のためのチェックポイント

- ▶ 自社のビジネスモデルや業務モデルが、目的に沿ったものかを判断するための適切なプロセスを有していますか？
- ▶ 必要性に応じてビジネスモデルや業務モデルを変更できるような柔軟性を有していますか？
- ▶ 変化に対応する際の最大の障害となるものは何ですか？それは克服できますか？

アジアのような変化の激しい市場では、企業は、現地の市場の進化に合わせて柔軟に対処できる能力を備えなくてはなりません。異なるビジネスモデルや業務モデルで構成されるポートフォリオを持ち、様々な市場に対しどの時点においても適合できるようにし、変化に取り残されないようにしなければなりません。

Procter & GambleのTapan Buch氏(CFO India)は、柔軟なアプローチとは、消費者や顧客のトレンドを深く理解することから始まる、と述べています。「現場の情報をしっかりと把握する必要があります。消費者や顧客を理解する、という仕事は外注化できません。ですから、スタッフを全国各地に送り込み、双方向の意思疎通を確保しようとしています。そして定期的に異なる拠点からの情報を集め、消費者の進化や顧客の中で起きたトレンドを真っ先につかめるようにしています」

新興国市場では中間層が台頭するにつれて、企業は消費者の行動様式の変化に慣れることが重要となります。EYのXiaoping Zhang(Advisory, Strategy and Operations Practice Leader, Greater China)は、以下のように解説しています。「モダン・トレードが定着し、消費者の可処分所得が伸びるにつれ、アジアの消費者はトラディショナル・トレードから急速に離れていきます。さらにはモダン・トレードを一気に飛び越え、e-コマースに引き寄せられています。したがって、極めて多様なチャネルを管理する能力が重要となっています」



「“アジア市場”と一口に言いますが、“アジア”においてどこでも同じようなアプローチをとれるわけではありません。文化的な多様性や経済発展段階の相違に応じて戦略を工夫する必要がありますし、市場の急速な変化にも適応しなければなりません。したがって、現地化に注力するとともに、アジアの市場をタイプ別に分類し、それぞれに適した製品を開発する能力を持つことが必要です」

一尾崎元規氏、花王、取締役会会長





花王はアジアで40年を超える歴史を有しています。同社取締役会会長の尾崎元規氏は、アジアを単一の均質な市場として考えるべきではないと、次のように述べています。「“アジア市場”と一口に言いますが、“アジア”において、どこでも同じようなアプローチをとれるわけではありません。文化的な多様性や経済発展段階の相違に応じて戦略を工夫する必要がありますし、市場の急速な変化にも適応しなければなりません。したがって、現地化に注力するとともに、アジアの市場をタイプ別に分類し、それぞれに適した製品を開発する能力を持つことが必要です」

また、市場が変化するため、柔軟なサプライチェーンの構築も重要です。新規参入やエリア拡大に際しては、現地について豊富な知識とネットワークを持つ外部の販売会社に頼って棚を確保するという手法には一理あります。Swee Leng Ng氏(Group CFO GroupM China and former CFO of Kraft Foods, China)は、次のように述べています。「私たちは深い知識を有する販売会社と契約し、その後、その会社とのパートナーシップを締結して、事業と製品を理解してもらうための教育を行います。営業チームは販売会社が雇い、さらに私たちは、販売会社に損益の一部を共にすることを要求しています。これは、リスクを軽減する

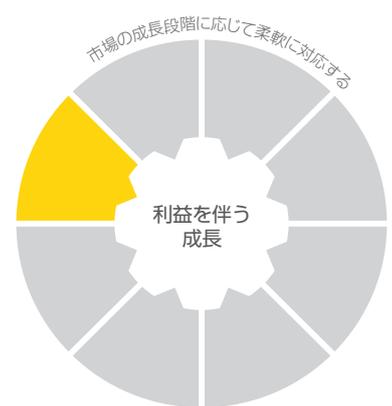
と同時に、事業を伸ばせるようにその会社を支援することを意味しています。これはまさに“Win-Winの関係”となったパートナーシップで、しかも私たちは運転資本も削減することができました」

しかし、大抵の場合、時間の経過とともに、企業は自社の直接販売網に移行するほうが競争力を発揮し易いと考えようになります。EYのXiaoping Zhangは次のように述べています。「第三者との販売提携は、機動性を重視する短期的見地からは意義があります。しかし、企業が第三者に依存しながら、長期にわたって健全な成長ができるとは考えられません」

また、過去に行った投資から時間が経過するにつれ、企業は柔軟なアプローチを探るべきです。必要ならば合併や他社との協業も選択肢となり得ます。たとえば、Tescoは2013年10月、国営企業のChina Resources Enterpriseとの間で合併企業を設立することに合意しました。両社の中国国内の店舗を統合することにより、複数の業態で3,000の小売店を有するリーディングカンパニーの設立を狙ったものです¹¹。これによりTescoは、中国市場におけるプレゼンスを保持しながら資本効率を高めることができるとみられます。

11: 「Tesco PLC Signing of agreement between Tesco and CRE」, Regulatory News Service, 2013年10月2日





急展開を見せる中国の小売業界

中国における小売業界の動向は、市場の発展により企業がビジネスの手法を変えていく必要があることを示す好例となっています。現在、ショッピングモール開発に関して、中国は他国を大きく引き離して世界最大の市場となっています。CBREのレポートによれば、世界中で開発中の大型商業施設の50%超を中国が占めています¹²。

このような過熱した建設ブームは、巨大なをもたらし、中国の主要都市に「幽霊モール」がいくつも生まれるという懸念を引き起こしています。Robinsons GroupのJim McCallum氏(CEO)は、「過剰開発に陥る危険が現実味を帯びています。中国のすべての開発業者・地方政府が巨大ショッピングモールを造りたがっていますが、そこに新店を出すブランドはないというケースがよく見られます」と指摘しています。

しかし中国では、店舗小売の急拡大だけでなく、eコマースも劇的な展開を見せており、2012年時点で、オンラインでの購買人口は2.47億人、小売売上高全体の6.3%を占めるに至っています¹³。このことから、中国の消費者は、実店舗に通い詰めるもより先に、eコマースに向かい、現在建設中のショッピングモールの多くはもぬけの殻となる可能性が高まっています。

Walmartは、急拡大するオンライン・ショッピングに対応するため、Yihaodianの51%の株式を取得しました。2008年に開業したYihaodianは2,400万人の登録ユーザーを有し、食料品のオンライン販売で確かな地歩を築いています。急速な成長によって2012年の売上高が11億ドルに達した同社は、生鮮食品を含む75,000品目を取扱い、北京、広州、上海では即日配達、100を超える都市で翌日配達を行っています。

12 : 「CBRE Global ViewPoint」、CBRE Ltd., [http://www.cbre.com/AssetLibrary/APRIL%202013%20SHOPPING%20CENTRE%20PIPELINE%20VIEWPOINT%20V1%20\(FINAL\).pdf](http://www.cbre.com/AssetLibrary/APRIL%202013%20SHOPPING%20CENTRE%20PIPELINE%20VIEWPOINT%20V1%20(FINAL).pdf), 2013年4月

13 : 「中国のオンライン小売売上高が2013年に1兆8,155億元に達する見込み (China's online retail sales to hit RMB1,815.5 bln in 2013)」, Xinhua's China Economic Information Service, 2013年1月29日

変化を先読みする

Richard Essigs, Principal, Retail and Consumer Products, US, EY
richard.essigs@ey.com

意思決定を行うスピードは新興市場において勝敗を決する鍵となっています。意思決定を先読みすることは、市場の変化への備えとして有効な手段となります。

アジア新興国は、それぞれ異なる発展段階にあり、その速度にもばらつきが多く、それぞれの市場には特徴があります。しかし、そうした違いにもかかわらず、新興市場は概ね同じような成長曲線をたどる傾向があります。とくに、ある段階から次の段階に進むところには同じような引き金となるポイントがあります。新興市場の経営陣は、インドであれ、インドネシアであれ、ブラジルであれ、概ね同じように市場の進化がもたらす試練や課題に直面します。

一言でいえば、市場が成熟に向かう過程では20~30ぐらいの重要な戦略シナリオが考えられます。成功するためには、企業はこれらのシナリオを詳細に検討する必要があります。そして、実際に問題が顕在化する前に対応策を準備しておくことが重要です。個々の市場において、答えはそれぞれ異なりますが、新興市場の経営陣が検討すべき問題は概ね共通しています。ある問いに直面した場合、同じような問いかけは既に世界の他の地域で出ている可能性が高いと言えます。

具体例として、トラディショナル・トレードからモダン・トレードへの移行があげられます。市場が成熟へと向かうにつれ、トラディショナル・トレードはモダン・トレードに取って代わられます。この変化は、小売市場における製品構成や、価格帯、販売ルート、販売条件の透明性に大きく影響するため、企業はそれらに対応しなければなりません。これらの変化は、いつどういう順序で起きるか予想できませんが、必ず起きるものです。したがって、トラディショナル・トレードからモダン・トレードへの移行期に伴う特定のシナリオについて予め考えておき、他の市場がどういう課題に直面したかを理解することによって、現地経営陣は、強固なガバナンスの枠組みを得ることができ、迅速でより良い意思決定をできるようになります。

8. 統制の取れた戦略遂行を重視する 企業文化を創造する

経営者のためのチェックポイント

- ▶ 業務遂行の成果を把握する適切な評価基準を持っていますか？それは十分にきめ細かいものですか？
- ▶ 外部環境の変化により、今までとは異なる業務遂行が必要となったときに、迅速に対処できますか？
- ▶ 幹部は徹底した業務遂行を企業文化として根付かせるために、適切な管理を行っていますか？

人材と実行力はこれまでも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ことは、つまり、アジアでの業務遂行能力が今や、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ています。

したがって、企業は統制のとれた戦略遂行を重視する企業文化を創造しなければなりません。EYのKristina Rogersは、次のように述べています。「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。要はいくつかの戦略的視点を持ち、業務が適切に遂行できるように注力することです。業務遂行能力をしっかりと身につけて、はじめて成功を手にできるのです」

とはいうものの、それは言うに易く行うに難しいことで、継続することは極めて困難です。「この市場では、自分たちの業務遂行のあり方を日々改善していかなければなりません。それは文字通り、小売店一店舗ごと、飲食店一軒ごとの課題です。当社は業務遂行について、これまでも取り組んできましたが、さらに前進させていく必要があります」とDiageoのManz氏（Global Strategy Director,）は述べています。

企業全体の業績の健全性に関し、アジアの重要性がより精査されるようになっており、主力事業部門や調達部門といった中枢機能の一部を地域に移転する企業も増えています。たとえば、Procter & Gambleは、Skin care, Cosmetics and Personal care部門の本部を、米国Cincinnatiからシンガポールに移転しましたが、これは、「向こう5年間ないしその先において、最大の成長が望める地域の中心¹⁴」に本拠を構えることを目的としています。

業務はきめ細かく遂行され、一定の評価基準に基づいて把握され、修正されていく必要があります。Manz氏は「店舗レベルにまで業務遂行計画やパフォーマンス追跡を深掘りしていくことで、業務遂行能力を改善できます。組織の隅々に浸透させていくためには、明確な業績評価基準を持ち、上級幹部がしっかりと管理することが必要です」と述べています。

14: 「P&Gは美容・トイレタリー用品の事業本部をアジアに移転(P&G will move beauty/personal care HQ to Asia)」, Household & Personal Products Industry, http://www.happi.com/contents/view_breakingnews/2012-06-04/pg-will-move-beautypersonal-care-hq-to-asia, 2012年6月4日

「この市場では、自分たちの業務遂行のあり方を日々改善していかなければなりません。それは文字通り、小売店一店舗ごと、飲食店一軒ごとの課題です。当社は業務遂行について、これまでも取り組んできましたが、さらに前進させていく必要があります」

Anna Manz, Global Strategy Director, Diageo



Mondelēzにおけるベストプラクティス教本

2012年、Mondelēzの経営幹部は、企業全体に存在しているベストプラクティスを集約するプロジェクトを実施しました。この中には、技術開発、販売、サプライチェーン、運転資本管理、包装、価格決定、生産性向上などの項目が含まれています。プロジェクト・チームは、これらを「教本」にまとめ、全世界の幹部がアクセスできるようにしました。

現在、ベストプラクティス教本は全世界で利用され、幹部たちは、他の類似した市場がビジネス上の問題にどのように取り組み、解決したかを手早く、簡単に見つけることができます。「今後の課題は、この教本をアップデートし続け、新しいアイデアを加え、会社組織の事業基盤の一部となるよう生きた文書としていくことです。もしそういう企業文化を維持できるならば、会社の競争力の一つとなるでしょう」、Swee Leng Ng氏 (Group CFO GroupM China and former CFO of Kraft Foods, China)は述べています。

適切な人材を採用し教育することは、適切な業務遂行のための重要な鍵ですが、多くの消費財メーカー・小売企業はこの点で苦勞しています。多くの市場では、従業員の離職率の高さ、人件費の上昇、スキル不足に悩まされています。ハイ・パフォーマーでも、現地での人材開発が大いに効果を上げていると回答したのはわずか18%に留まり、それ以外の企業では13%に過ぎません(次ページの図13参照)。



「現地の優秀な人材が欲しければ、まずはそれに見合った報酬を払う必要があります。更にその次には雇った人材を引き留めておく必要があります。しかし多くの会社がこのことを分かっていません」

A senior executive from a major jewelry retailer

図13 質問と回答:貴社の現地経営陣は次の機能の運営において、どの程度、効果を上げていますか?(図は、大いに効果を上げていると回答した企業の割合、%)

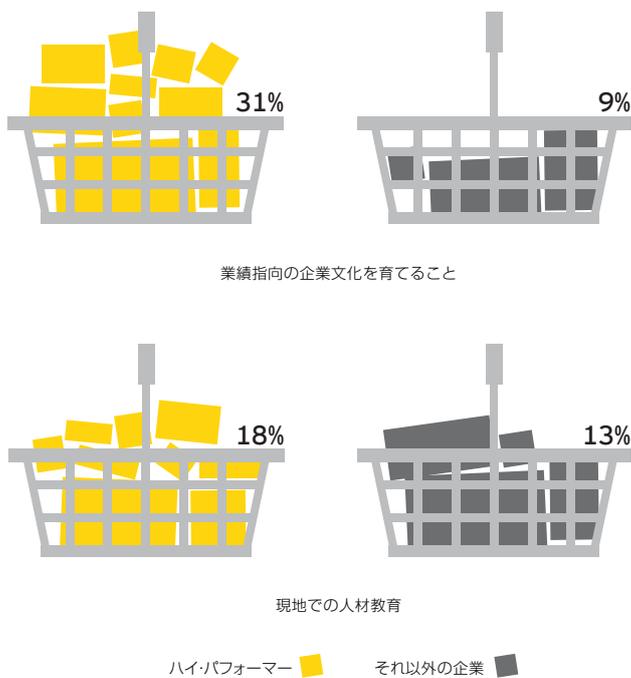
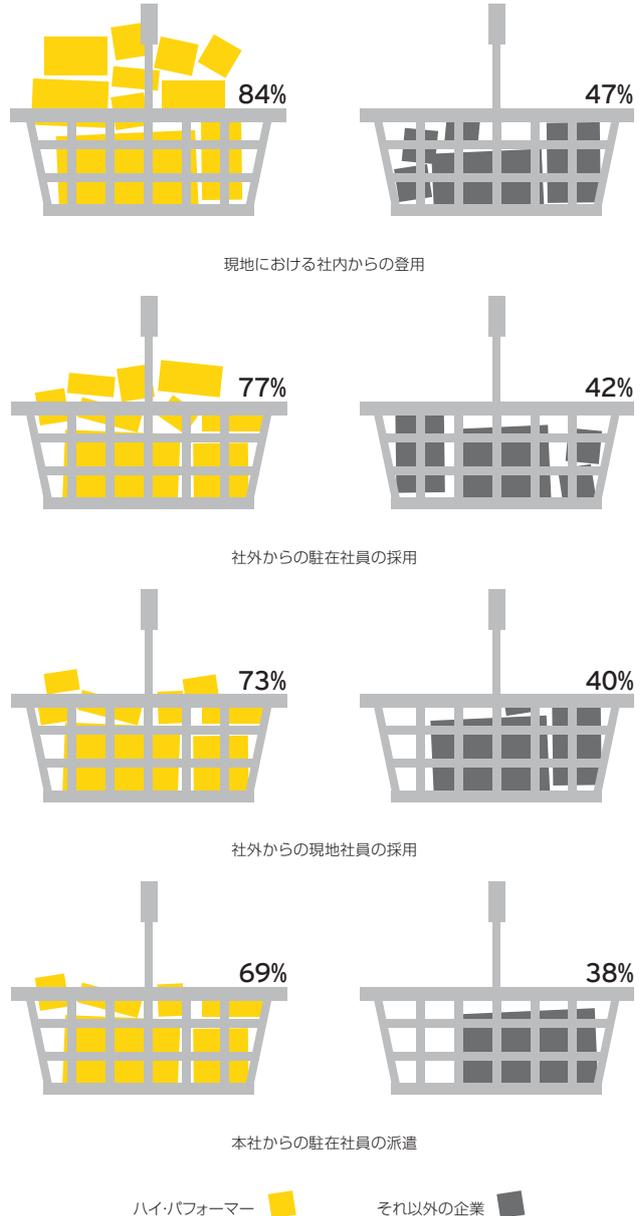


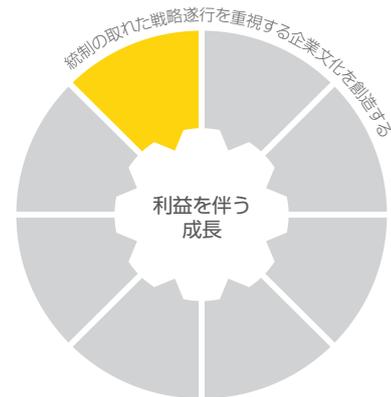
図14 質問と回答:「向こう3年間の現地経営陣のチームづくりに関して、どのアプローチを最も重視しますか?(図は重視すると回答した企業の割合、%)



アジア新興市場での人材獲得競争を勝ち抜くためには、多国籍企業は、魅力的な就業環境を整え、最高の人材を雇わねばなりません。このことは、単に社外からの採用に焦点を当てるだけでなく、現在の従業員の能力開発・向上のために投資をしなければならないことを意味します。興味深いことにハイ・パフォーマーは、それ以外の企業と異なり、現地経営陣のチームづくりにおいて、一つにアプローチに偏らず、すべてのアプローチを採用する傾向があります。すなわち、現地における社内登用、社外からの駐在社員の採用、現地社員の採用、および本社からの駐在員派遣のすべてを組み合わせています(図14参照)。



同時に、ハイ・パフォーマーは、アジア新興国市場とは低賃金労働力の供給地であるとの固定観念から脱する必要があります。ある宝飾品小売大手の経営幹部は、「現地の優秀な人材が欲しければ、まずはそれに見合った報酬を払う必要があります。更にその次には雇った人材を引き留めておく必要があります。しかし多くの会社がこのことを解っていません」と語っています。



社内登用か、引き抜きか、異動か？

Bill Leisy
Global Talent & Reward Leader, EY
 william.leisy@ey.com

企業の売上高や利益において、アジア新興国市場が占める割合が高まるにつれ、より効果的な人材開発モデルを築くことが必要不可欠となっています。企業は、社内登用、社外からの引き抜き、異動の間でバランスを取るべきだと考えられます。もちろん、どのような比率が適切かは各企業および市場の発展段階によって異なります。まずは、自社が保有する人的資源の状況を明確に把握する必要があります。すなわち、活用できる人材の有無、そのコスト、さらに管理職を派遣したり、呼び戻したりすることからくる問題点などです。

次に、企業は外部環境を把握し、それが人事政策にどう影響するかについて考える必要があります。具体的には、人材の確保のしやすさ、それぞれの市場ごとの労働力の質、現地での法規制、および現地での生活水準に関する問題などに目を向けなければなりません。こうした内的小および外的な見通しがつけば、その次は、現在の事業戦略とそれを支える人材について考えることが可能になります。

パズルの最後の一片は、労働力予測分析を行うことです。これには、労働力の世界的な趨勢を把握し、個々の市場において自社の長期的な戦略を支える人材をどう確保するかを考えることが含まれます。たとえば、人材を現地から登用していくことが持続的に可能なのか、M&Aを行うことなどによって人材を「買う」べきか、などです。人材は戦略を実施し、規律ある業務遂行を確保するための鍵となります。有能な人々を引きつけ、根づかせ、能力をさらに高めてもらうことは、成功への基本条件となるでしょう。



負け組と ならないために

先進国が長期的な経済成長率の鈍化に直面していることから、すべての消費財メーカー・小売企業は、新興国市場に一段と注目し、経営資源を投入しています。今回の調査では、とくにアジア新興国に焦点を絞りましたが、本稿で述べた原理原則は、中南米やアフリカなど他地域の新興国市場にも等しく当てはまります。唯一異なる点は、現地での業務遂行の形態です。

新興国市場では市場シェアを獲得し、売上拡大に傾注するだけでは不十分です。これらの市場は今や転換点を迎えており、売上の成長とともに収益性が問われています。企業は利益を創出しなければなりません。さもなければ、よりはっきりと利益に照準を合わせているライバル企業に敗れ去るでしょう。しかし、多くの企業が感じている通り、利益を伴う成長の実現は難しいものです。この業界の中で最も豊かな経験を有する企業さえも、コストの上昇、複雑さ、熾烈な競争、目まぐるしい変化というすべての要因による厳しい試練にさらされています。

このような試練を克服するには、一見、矛盾するよう見えるいくつかの要素を両立させなければなりません。これは間違いなく骨の折れる仕事ですが、本稿で述べた8つの取り組みによって達成できるだろうと私たちはみています。多くの企業では、これらの取り組みの一部を実行していますが、これら全部を十分に実行している企業は非常に少ないのが現状です。世界経済の重心が新興国へと移りつつある中で、これらの市場で利益を伴う成長を実現していくことは、企業の長期的成長、さらには生き残りにとって必須の条件となっています。



関連資料

貴社が「新たな秩序」の中で成功を収める一助となれるよう、自信を持ってお奨めしたい業界レポートやシリーズ版レポートを、以下にご紹介いたします。



変革を起こすか 強いられるか—「新たな秩序」での消費財企業の価値創造



Making better decisions faster
Using driver analytics to change the game and boost performance in consumer products



Margin unlocked
Integrated margin management to deliver breakthrough performance in consumer products (November 2013)



Driving profitable growth: the productivity challenge in China



Conserving value in a changing environment: how consumer products companies are adapting to the tougher reality of the maturing Russian market



Time to tune in
Latin American companies turn up the volume on global growth



Cash on the table
Working capital management in the consumer products industry, 2013



EY's attractiveness survey, Russia 2013: Shaping Russia's future



Delivering tomorrow's companies today
How global business services can transform your business



A new model for leadership and talent development in consumer products



EY's attractiveness survey, Africa 2013: Getting down to business

これらは、URL: www.ey.com/consumerproducts から、ご覧いただくことができます。
また、Twitter @EYConsumerGoods も併せてご参照ください。

このアンケート調査にご協力いただいた消費財メーカー・小売企業の回答者の方々のプロフィール

本稿における調査手法

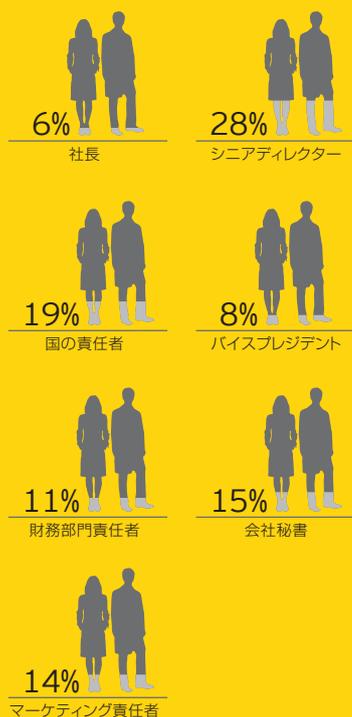
本稿の上梓に先立ち、EYはEconomist Intelligence Unit (EIU、英エコノミスト誌の会社の調査部門)に委託して、消費財業界・小売業界の多国籍企業のトップおよび経営幹部に対してアンケート調査を行いました。回答者の方々の内訳は下のとおりです。

さらに、この調査結果を補足するため、消費財メーカー・小売企業の23人の企業トップ・経営幹部の方々に個別取材にご協力いただきました。

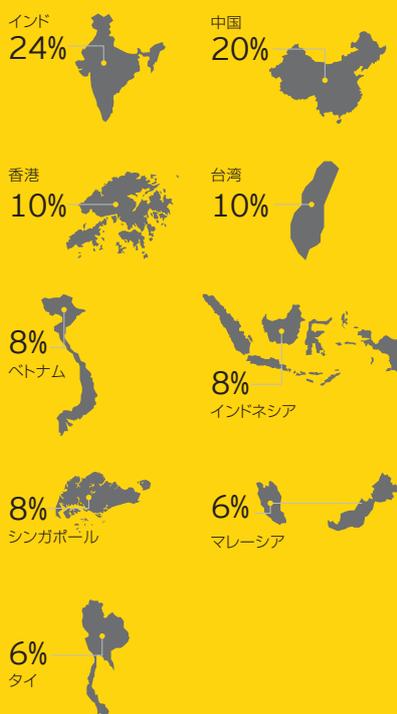
参加された方々の内訳

役職、国、業種

役職



国



業種



母集団: 253人

企業規模(全世界売上高)





「どの製品カテゴリーや価格帯にも成長の機会があります。すでに飽和状態に達したと言い切れるようなカテゴリーは一つもありません。そのため、体系的なカテゴリー投資計画を立てる必要があります。これによって消費者と株主が「勝つ権利(Right To Win)」を有する最良のカテゴリーを優先させます。ここではバランスをとる必要があります。すべてを行うことは不可能ですから。」

Tapan Buch, CFO India, Procter & Gamble

連絡先

EYジャパン 消費財セクター担当者

佐々木 育(公認会計士)

新日本有限責任監査法人
消費財セクター共同リーダー
sasaki-htsh@shinnihon.or.jp

消費財産業におけるグローバル企業に会計・監査やIFRSを中心とした各種アドバイザリーサービスを提供。EYのGlobal消費財セクターとの窓口を担当



會田 将之(公認会計士)

新日本有限責任監査法人
消費財セクター共同リーダー
aida-msyk@shinnihon.or.jp

20数年間にわたる監査実務経験を有し、主として大手総合食品メーカーに対し、監査、会計、アドバイザリー、内部統制構築支援、IFRS導入支援サービスを提供



人見 健

新日本有限責任監査法人
ストラテジック・ソリューション・グループリーダー
hitomi-tksh@shinnihon.or.jp

消費財・小売セクターを中心に、約15年間にわたり、M&A、PMI(M&A後の統合)、事業戦略、海外事業のマネジメント、コーポレートファイナンス、業務改善等のプロジェクトに従事



浅尾 真利子

新日本有限責任監査法人
消費財セクターアナリスト
asao-mrk@shinnihon.or.jp

グローバルアナリストチームとの連携をとりながら、消費財セクターのビジネストレンドや各社の戦略に関する分析を担当



西田 宏之(税理士)

EY税理士法人
消費財セクター TAXサービスリーダー
hiroyuki.nishida@jp.ey.com

一般事業会社及び投資ファンドに対してクロスボーダーM&Aの際のタックスストラクチャリング及び投資対象企業のタックス・デューデリジェンスに従事する



吉本 司

EYアドバイザリー(株)(EYA)
消費財セクターアドバイザリーサービスリーダー
Tsukasa.Yoshimoto@jp.ey.com

国内外におけるマーケティング戦略立案支援、SCM改革・チャネル・営業改革支援、コンタクトセンター改革支援、これらに関連するシステム導入支援を担当



平元 達也

EYトランザクション・アドバイザリー・サービス(株)(EYTAS)
消費財セクター TASサービスリーダー
tatsuya.hiramoto@jp.ey.com

国内外におけるM&A案件の戦略立案・実行に関する財務アドバイザリーサービスを担当





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、より良い社会の構築に貢献します。

新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、EYメンバーファームです。全国に拠点を持つ日本最大級の監査法人業界のリーダーです。監査および保証業務をはじめ、各種財務アドバイザーの分野で高品質なサービスを提供しています。EYグローバルネットワークを通じ、日本を取り巻く経済活動の基盤に信頼をもたらし、より良い世界の構築に貢献します。詳しくは、www.shinnihon.or.jp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取めるには、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。

© 2013 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved

重要な注意事項

本資料は一般的な情報提供のみを目的としており、会計、税務、その他のいかなる専門的なアドバイスとして利用されることを意図しておりません。特定のアドバイスに関しては、ご自身のアドバイザーにお問い合わせください。

本書は EYG no. EN0519を日本語化したものです

ED 1015