

VUCA時代における 国内ビジネスの経営イシュー



伊豆 陸



石井 才



金子柚那



成田侑史

CONTENTS

- I 消費財企業における中期経営計画の位置づけの変化
- II 消費財企業を取り巻く外部環境変化
- III 経営課題としての価格改定
- IV スモールマスビジネスの実践
- V おわりに

要 約

- 1 VUCAの時代といわれる中で、中期経営計画を企業運営の中でどう位置づけるかが問われている。将来の環境変化が予測できない時代にあって、株式市場が要求する高い資本効率という経済的な価値の実現に加えて、社会的な価値も含めた目標設定の必要性も高まっており、中計検討時に考慮すべき事項が増大している。
- 2 消費財関連企業の過去10年の業績の推移を見ると、売上高と営業利益の成長率は企業ごとに大きなばらつきがあり、成長スピードにおける企業の差がはっきりしてきている。人口減少が続く国内市場を鑑みると、海外事業で成長を遂げることの重要性は増している。一方、そのための原資の獲得や社内人材のリソースシフトを見据えた国内事業の効率化・高収益化の取り組みは喫緊の課題といえる。
- 3 国内における最近の環境変化として、物価上昇と消費者ニーズの多様化が挙げられる。これらの変化を脅威ではなく機会と捉えた取り組みが求められる。
- 4 物価上昇局面が長引くにつれ、消費財メーカーが価格改定をする取り組みが当たり前になってきている。これまで比較的受動的に価格を決めざるを得ない立場にあった彼らが、いかに価格という新たな変数を戦略的に活用していけるかが重要となっている。
- 5 消費者ニーズの多様化への対応では、スモールマスビジネスの実践として、ニーズの発掘から長期的な顧客との関係性構築を効率的に行い、いかに既存ビジネスの収益性の向上につなげるかという点が重要である。

I 消費財企業における 中期経営計画の位置づけの変化

1 VUCA時代の中期経営計画

不確実で曖昧であり予測不可能なVUCAの時代において、企業が発信する計画、特に中期経営計画（中計）の意義や目的についてあらためて問われている。

たとえば、中計の期間としてどの程度を掲げるのかについても再考する企業が増えている。一般的には3年を中計の期間と定義している企業が多いと思われるが、では、将来の環境変化が読みにくくなってきたことから、期間を短くして計画の精度を高めるべきなのか。しかし2年という期間は「中期」といえるのだろうか。あるいは4年や5年と長く期間を設定し、その中で高い目標を掲げながら環境変化にアジャイルに対応すべきなのか。その場合、環境変化があった際には、ローリングといわれる期間中に中計を見直すのか。環境変化に振り回されすぎると、計画を立てることばかりに貴重な経営資源を使うことになってしまいかねない。業界やビジネス特性にもよるため、正解はない問題であり、経営陣は頭を悩ませているのではないだろうか。

米国第34代大統領であるアイゼンハワーの言葉に、「Plans are worthless, but planning is everything.」（計画は役に立たないが、プランニング自体は役に立つ）というものがある。これは戦争を念頭に置いた発言であるが、刻々と状況が変わりアジャイルで対応すべき環境に当てはまるもので、プランどおりにいなくても、皆で知恵を絞ってプランニングをしたその過程は意思決定に生きるということを意味している。つまりVUCAの時代

にあって、いかに意味のある計画づくりをするかということの重要性が増しているのではないだろうか。

中計で触れるべき経営課題も常に変化している。サステナビリティ、DX、人的資本など検討すべき要素は多岐にわたり、複雑さを増している。社内外へ企業としての成長のストーリーをアピールしながら、絵に描いた餅ではなく実行力を担保した計画にどのように仕立てていくのがよいのか、という点も考慮する必要がある。

消費財業界では、2023年に味の素が中計を廃止すると発表したことも、中計を策定・発表する意義を考え直すきっかけをもたらしたといえる。同社が2023年2月に発表した「中期 ASV 経営 2030 ロードマップ」の説明会^{※1}において、「単年の細かい数字の積み上げにより綿密に計画を立てすぎていた」「3年分の数字を精緻に積み上げる従来型の中計は止め、長期視点のありたい姿から挑戦的な『ASV指標』を掲げる」と説明している。中期ASV経営の中で、経済的価値を示す指標としては全社のROE、ROIC、オーガニック成長率、EBITDAマージンの目標が設定されているものの、売上・営業利益といった目標の設定やその個別事業活動への分解はなされていない。

一方、ほかの企業が味の素の取り組み同様に中計の廃止をただちに実行するにはいくつものハードルがあり、難しいのではないだろうか。過去の同社の中計を振り返ってみると、中計を廃止しても社外から見て成長性が見込まれることや、社員が同じ方向を向いて事業推進できるような土壌が育まれてきていることが分かる。そのステップを踏んでいな

い企業が中計を廃止しても、社外からは取り組みが不明瞭に見え、社内では事業活動がバラバラになり統制が取れない、といったマイナス要素が大きくなってしまふことが想定されるからである。

同社の「2017-2019中期経営計画^{注2}」では、事業活動と社会的価値との連動、さらにそれらがどのように経済的価値であるROEや事業利益額、事業利益率に還元されていくのか、最終的に総合価値であるコーポレートブランド価値の向上にどの程度寄与するのかといったことが整理されて掲げられている。さらに「2020-2025中期経営計画^{注3}」では、「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します」と、全社として目指す統合的な目標を掲げ、その実現に向けた提供価値の変化や成長のドライバーが連動して整理されている。目指すべき姿とそのための方針の方向性が社内に一定程度浸透していることがうかがえる。

2 経済的価値と社会的価値

そもそも中計の目標として設定されるKPIは、企業の業績を直接反映している売上高や営業利益が用いられることが過去には一般的であった。自社の目指す姿を正しく示すにはどのKPIを用いることが適切か、ステークホルダーからの要請に応えられるKPIは何か、各社の試行錯誤が中計のKPIには詰まっている。

2010年代以降の変化としては、ROEをKPIとして設定するケースが増えてきた。背景には経済産業省主管プロジェクトである「持続的成長への競争力とインセンティブ——企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクト

の最終報告書として、2014年に伊藤邦雄教授の名前を冠して発表された「伊藤レポート」^{注4}の存在が大きい。当レポートの中では、日本企業のROEは欧米企業と比較すると相対的に低く、その原因は稼ぐ力の不足にあるとして、グローバル投資家から認められるためにもROE 8%以上の達成にコミットすべきだと提言している。これらにより、上場企業のROE改善に対する意識は高まっており、経営指標としてROEを開示する企業は増加している。

また東京証券取引所が2015年に施行した「コーポレートガバナンス・コード」に対して2018年に一部改定が行われ、自社の資本コストを的確に把握し、事業ポートフォリオを見直し、設備投資や研究開発、人材投資などを含む経営資源の配分を行うよう企業に求めた^{注5}。これにより事業活動に投じた資本に対してどのくらいのリターンを生み出したかの効率を評価するROICという指標が注目されるようになった。2010年代後半から各社の中期経営計画のKPIとして、ROICが採用されることが増えてきた。一例としてキリンホールディングスを挙げると、2016~2018年中期経営計画では定量目標の一つとしてROEを掲げているが、2019~2021年中期経営計画ではROEを目標から外し、代わりに成長投資を優先的に行うことを目的にROICを新たな目標として設定している^{注6}。

これらの売上高、営業利益、ROE、ROICは、経済的な側面での価値を表す財務視点でのKPIであるといえる。経営理念の実現のために、企業価値の向上に取り組む中で企業価値の向上を測定する手段としての財務指標である。一方で、地球温暖化などに代表され

る、環境や資源の持続可能性といった世界的な課題に対する企業の姿勢・取り組みを示すために、社会的な側面での価値を表す非財務面でのKPIの公表方法についても過去からの変遷が見られる。2000年代初頭からは企業の社会的責任であるCSRとしての公表が行われてきたものの、事業内容や売上・利益に直接的にはつながりを説明しにくい内容であることから、企業価値との連動性という点に関する説明はなされてこなかった。事業を通じて利益を生み出すことと、企業の社会的責任は全く別モノとして捉えられて説明されるといった状況であった。

そんな中、経営学の権威であるマイケル・ポーター氏が、社会的価値を高めながら経済的価値も高めるCSVという考え方を提唱した。従来の経済的価値さえ高めればよいという社会の持続可能性を顧みない競争偏重や、株価値第一主義を容認する資本主義の潮流に対して一石を投じたといえる。

しかし、マイケル・ポーター氏の提唱したCSVの考え方は、古くから日本に根づいている思想とも無縁ではない。日本の歴史をさかのぼると、近江商人の経営哲学である「三方よし」という考え方をはじめ、日本の資本主義の父とも称される渋沢栄一は『論語と算盤』にて、公益の追求を尊重する道徳と経済は合一であるということを説いている。社会的価値と経済的価値の両立を目指すCSVという考え方を育む土壌が日本にはすでに存在していた。欧米がこれまで主導してきた短期的な収益の追求、いわば株主中心的な考えをいつまでも後追いするのではなく、日本の価値観を見つめ直すよい契機でもあったといえる。

日本でもCSVという考え方が注目を浴びるようになり、2010年代後半からは関連する指標を中計に組み込む企業も増えてきた。キリンホールディングスでは、2016～2018年中期経営計画にてROICを財務指標のKPIとして新設したのと時を同じくして、非財務指標を新たに開示するようになってきている。その非財務指標のうちの一つが、CSVコミットメントというCSVに着目した指標である。最近ではそれがサステナビリティというキーワードでさらに進化しており、中計の目標として掲げるKPIとしては、経済的な価値と社会的な価値の両面を掲げることが一般的になりつつある。

一方で、社会的価値と経済的価値が連動した戦略を描くことの難易度が高いことも確かである。社会的価値を高める取り組みは、結果として、経済的価値に還元されることがあったとしても時間差があるものであったり、取り組みと結果のつながりが分かりにくいものであったりするからである。

経済的価値に直接的に還元されることを分かりやすく表す例としては、食品であればヘルスケア関連商品の販売による消費者の健康やウェルビーイングへの貢献が、商品の売上・利益にも直結するといったものや、リサイクルの取り組みなどの環境対応がコスト削減や新規サービス展開につながっているといったものであろう。しかし、それらの取り組みが打ち出せるかは、企業の現状の事業特性に左右される。さらに、企業全体の利益面などの財務指標の向上にどの程度貢献するのかという観点で見ると、部分的なものであることも多い。IRのインパクトとして迫りに欠けることが課題となっている企業もあるので

はないだろうか。社内外のステークホルダーへの説明に当たって、企業成長を説明するストーリーとして、いかにもっともらしいか、共感性を持ってもらえるかといった観点で検討を進めることが重要である。

3 企業の稼ぐ力

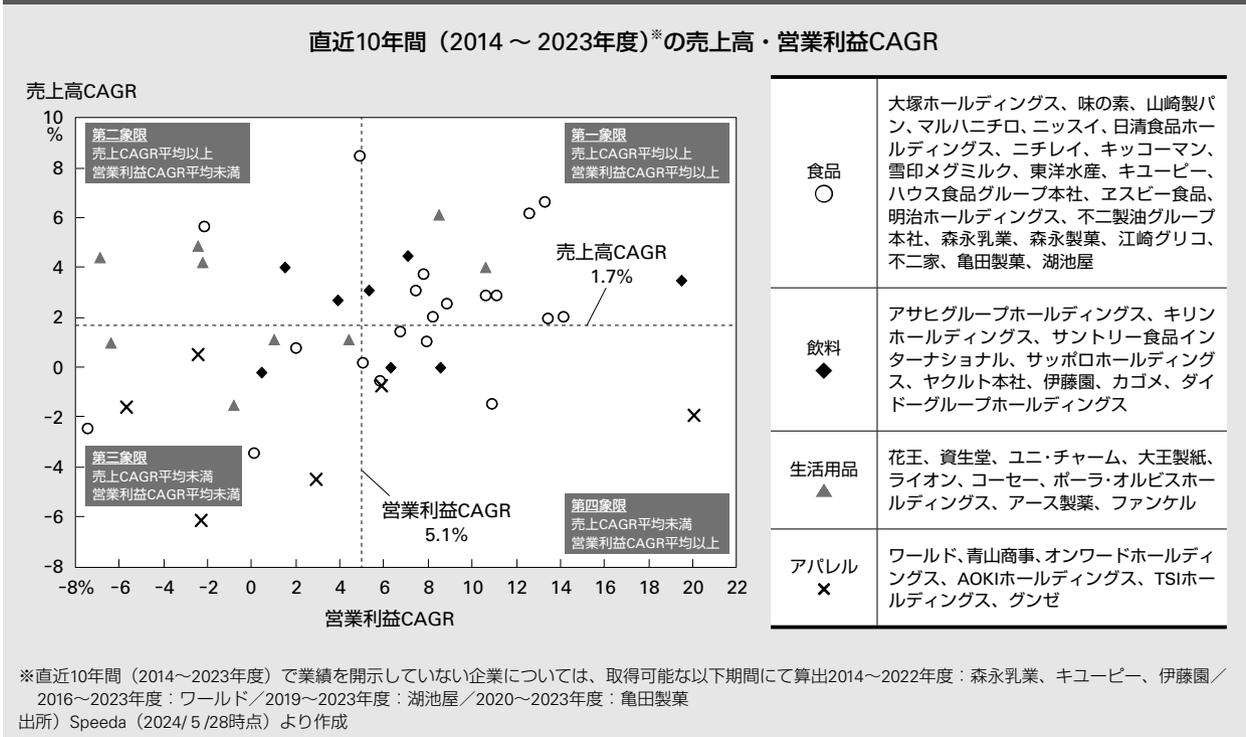
中長期的な企業の成長性を見るために、直近10年間（2014～2023年度）の消費財関連企業の財務データを分析した。食品、飲料、生活用品、アパレルの分野に該当する企業である（図1）。

直近10年間における売上高および営業利益の年平均成長率（CAGR）を各社で算出し、プロットした。売上高と営業利益それぞれのCAGRについて平均値を算出し、平均値で4つの区分に分割した。右上の第一象限は、売

上高CAGRと営業利益CAGRがともに平均以上である企業、左上の第二象限は売上高CAGRが平均以上、営業利益が平均未満である企業、左下の第三象限は売上高CAGRと営業利益CAGRがともに平均未満である企業、右下の第四象限は売上高CAGRが平均未満、営業利益CAGRが平均以上である企業、が該当する。

生活用品関連企業の44%、アパレル関連企業の67%が第三象限に該当しており、売上高、営業利益ともに苦戦を強いられていることがうかがえる。背景には新型コロナウイルスの感染拡大で生活様式が一変したことや、訪日外国人が激減したことによるインバウンド需要の蒸発、また、ロシアによるウクライナ侵攻に端を発する原材料の高騰などが挙げられる。一方、食品では50%、飲料では38%

図1 消費財メーカーの売上高・営業利益の変化（代表企業抜粋）



の企業が第一象限に該当しており、売上高、営業利益ともに好調な企業が比較的多いことが見て取れる。

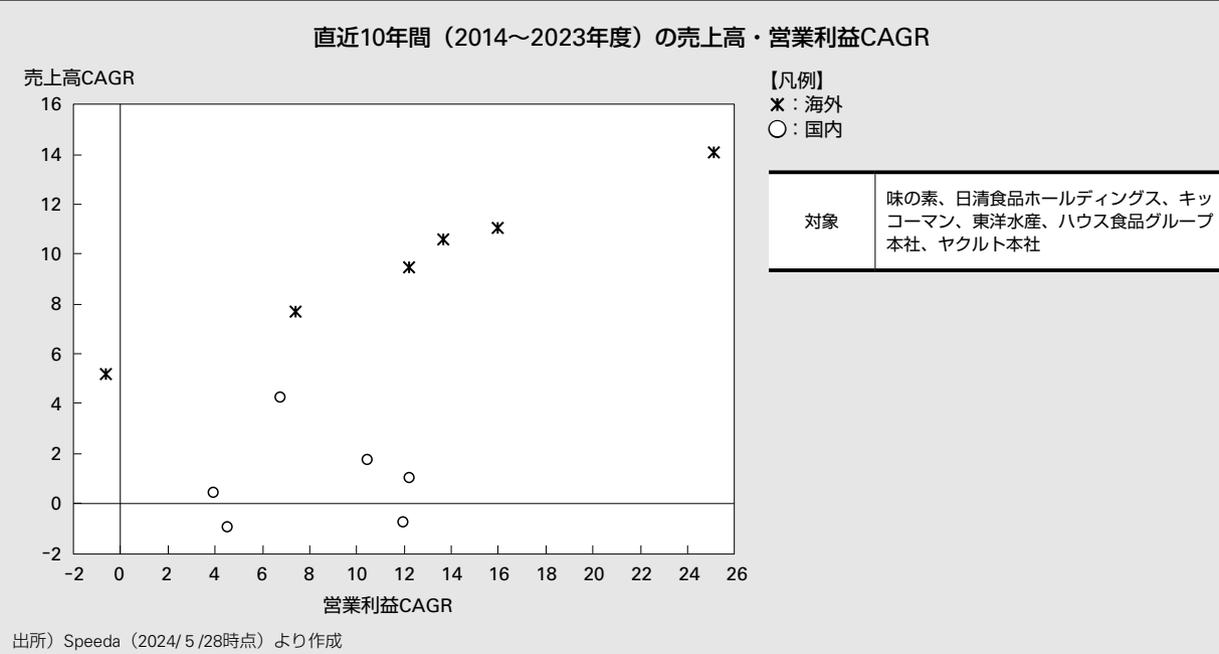
ではこれらの売上高、営業利益が好調な企業の背景には何があるのだろうか。もちろん各社それぞれの状況が異なるため細かな理由は異なるものの、海外事業拡大の影響は大きい。第一象限に当てはまる企業のうち、国内・海外で分解可能なセグメント別財務状況の開示を行っている企業に関して、国内・海外それぞれの売上・営業利益に対して過去10年間のCAGRを算出した(図2)。

図2が示すとおり、国内事業に比べて海外事業における売上・営業利益の成長率がともに高い傾向にあり、海外事業が各社の業績を牽引していることは明白である。海外事業が好調な企業のうちの1社が日清食品ホールディングスである。2023年度通期決算報告で

は、前年比で海外事業の売上収益+11.5%、コア営業利益+53.6%と大幅な増収増益を発表した。中長期成長戦略の中でも海外事業を成長戦略の一つとして掲げ、海外事業の利益ポートフォリオに占める割合を2020年度の約30%から2030年度には約45%に伸ばし、確固たるグループの利益成長ドライバーへとブラッシュアップすることを公表している。

食品分野は、地域ごとに現地消費者の嗜好が異なるため、地場メーカーがトレンドをつくる中で、海外から進出するメーカーはそこにいかに付加価値をつけた商品を投入できるかが肝になる。その点、日清食品ホールディングスは、低価格製品が大半を占めていた米国市場において、グローバルブランドとして認知されている「CUP NOODLES」を軸に、即席めんの新しいスタイルやおいしさを追求したプレミアム路線で活路を見いだしてい

図2 売上高・営業利益ともに平均以上(第一象限)かつ海外・国内でセグメント開示を行う企業の売上高・営業利益の変化(代表企業抜粋)



る。日本国内で培ったブランド力やマーケティングノウハウ、商品開発力をうまく海外に展開した事例といえる。

一方で、図2を見ると国内事業でもCAGR10%以上の営業利益の成長率を見せている企業が存在することに注目したい。そこで本論考では、各社が難しい舵取りを迫られている国内事業における利益成長に焦点を当てて考察を進める。

4 国内事業における成長ストーリー

中計において事業成長を説明する切り口の一つが「既存」と「新規」であろう。既存分野で確実にキャッシュを稼ぎつつ、新規のエリア・事業でさらなる成長を実現していくというストーリーである。前述の図2で第一象限に属していた日清食品ホールディングスについて、2016~2020年の中計^{注7}を見てみると、目標達成に向けた戦略テーマとして「国内収益基盤の盤石化」を掲げながら、「Global Brandingの促進」として海外への展開に注力することを示している。その後、日清食品ホールディングスが2021年5月に発表した2030年を見据えた「中長期成長戦略」においては、海外の位置づけが変わってきている^{注8}。以下の3つの成長戦略テーマを掲げているが、海外もキャッシュ創出を行う既存事業に組み込まれており、国内・海外の既存事業の顧客基盤やそこで稼いだ利益を原資に新規事業の推進に充てていくという考えとなっている。

- 既存事業のキャッシュ創出力強化
- EARTH FOOD CHALLENGE 2030

● 新規事業の推進

国内の既存事業についての説明はどうか。既存事業のキャッシュ創出力強化として、国内即席めん事業については、「成熟市場にあっても着実な増収増益を重ね中長期的に成長し続けるべく、需要開発・ブランド浸透・市場開拓・供給力強化への取り組みをさらに深化します」とある。人口動態や生活者の意識変容を踏まえたターゲットマーケティングにより、新需要を創出し、ブランド浸透を行い、既存のチャネル・売り方にとらわれない市場開拓と供給力強化により、新たな収益源を生むとしている。増収増益のポイントは、新たなターゲットの見極めと新需要の創出であるだろう。

2点目のEARTH FOOD CHALLENGE 2030では、成長戦略として地球との共生力を最大化するという観点を盛り込んでいる。また3点目の新規事業の推進では、食の価値向上を通じて「肥満」という世界的な社会問題の解決に挑戦することを掲げている。経済的価値と社会的価値を両立しようという意思が見られる。

日清食品ホールディングスの中計の例では、既存事業が創出したキャッシュを社会的価値の実現や新規事業の推進につなげていくという、企業の成長が分かりやすいストーリーとなっていることが見て取れる。

地球環境変動への対策やSDGsへの配慮、従業員のウェルビーイング向上、コンプライアンス遵守など、多岐にわたる社会的な価値の実現は不可欠となってきたものの、取り組みには原資が必要であることはいわずもがなである。昨今、外部からの要請に応えよ

うとしすぎるあまり、企業としての成長投資の実現を後回しにした社会的な価値の実現を表明しているケースも散見される。

一足飛びに経済的価値と社会的価値の両立を目指した戦略を描くのではなく、まずは経済的価値の実現、特に消費財関連企業が既存事業の大部分を占めているであろう国内事業での利益創出を、いかに行うかという成長ストーリーの検討に力点を置くことを推奨したい。ROE 8%以上といった株式市場からの要請に加えて、次の第Ⅱ章で触れるように、収益獲得への逆風ともいえる外部環境変化が起こっている中、いかに限られたリソースを使って安定成長を実現し、確実にキャッシュを創出していくのかを説明することが重要となる。

社会的価値への取り組みをしなくてよいということではないが、限られた経営リソースを分散する余力がない場合、収益力を上げてから社会的価値への取り組みを行うという思い切った考え方も必要なのではないだろうか。生み出したキャッシュを、未来を見据えた中長期的な成長領域へ投資していくという循環なくして、企業の持続的な成長の実現は成し得ない。

Ⅱ 消費財企業を取り巻く外部環境変化

1 主な外部環境変化

外部環境の変化を整理する観点としては、Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）の4つの頭文字を取ったPESTが一般的であろう。野村総合研究所（NRI）では、Technology（技術）

表1 主な外部環境変化

分類	主な環境変化
Politics (政治)	規制緩和、産業育成、スタートアップ創出、個人情報保護、デカップリング、デリスキング
Economy (経済)	新興国の経済成長、日本の財政問題、デジタル経済の普及、サステナビリティの浸透、エネルギーシフト
Society (社会)	ライフスタイル・生活意識の変化、ニーズの多様化、ミレニアル世代・Z世代の消費意識・動態、働き方の変化、移動手段の多様化
Demographics (人口動態)	人口推移、少子化、高齢化、世帯構成の変化、都市への人口集中、外国人居住者
Innovation (技術革新)	AI、ブロックチェーン、XR、ロボティクス、IoT
Geoenvironment (地球環境)	地球温暖化、水不足、食料不足、金属資源不足、自然災害

を事業運営への影響の観点からInnovation（技術革新）とし、Demographics（人口動態）とGeoenvironment（地球環境）の2つの要素を足したPESDIGという切り口を用いる場合がある。特に消費財関連業界においては人口動態の変化による影響は大きく、より詳細な分析が必要であることから、こちらのフレームを使うことが多い。それぞれの外部環境変化として代表的なものを取り上げると、表1のように多岐にわたることが分かる。

本論考では、消費財関連企業への影響が大きく、この数年で特に大きな変化があったものについて触れたい。

2 物価上昇と価格改定

生産年齢人口の減少による人手不足やロシアのウクライナ侵攻による原材料価格の高騰、ドル高円安による輸入価格の上昇などを原因とした物価上昇が続いている。消費者物価指数は、前年同月比増減率で2022年4月か

図3 物価指数の前年同月比（2020年～）

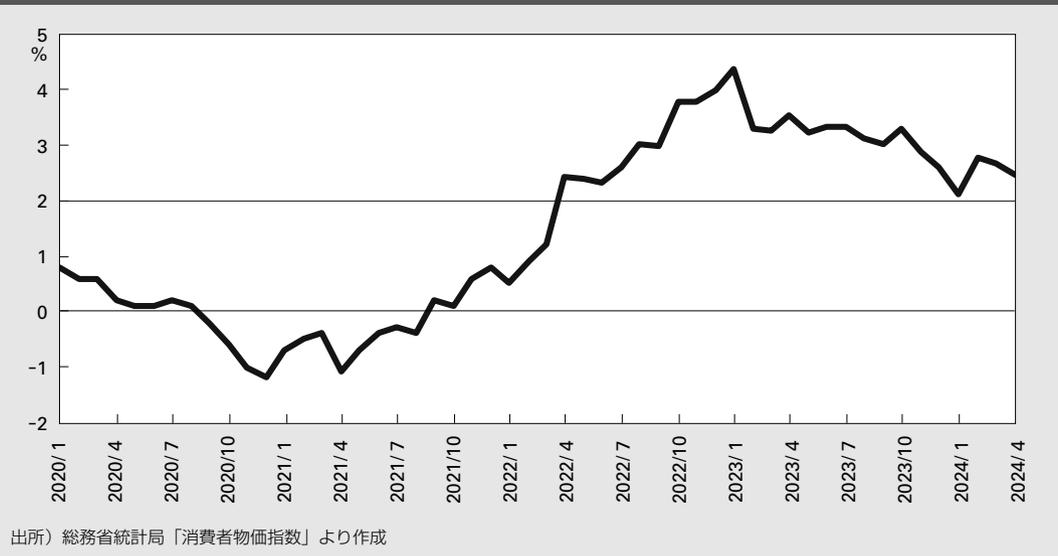
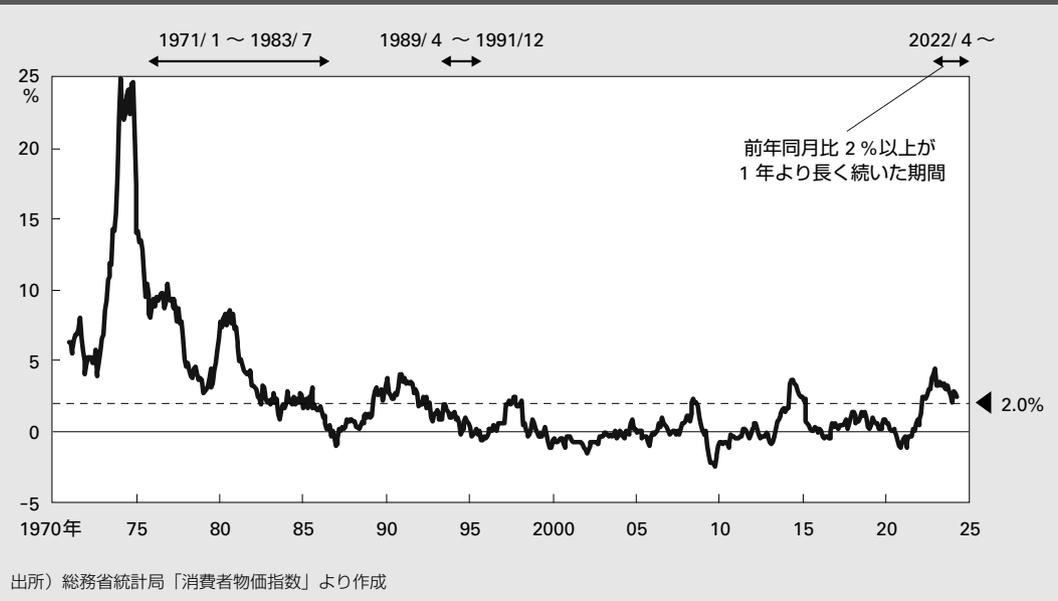


図4 物価指数の前年同月比と1年間以上2%以上が継続した期間（1970年～）

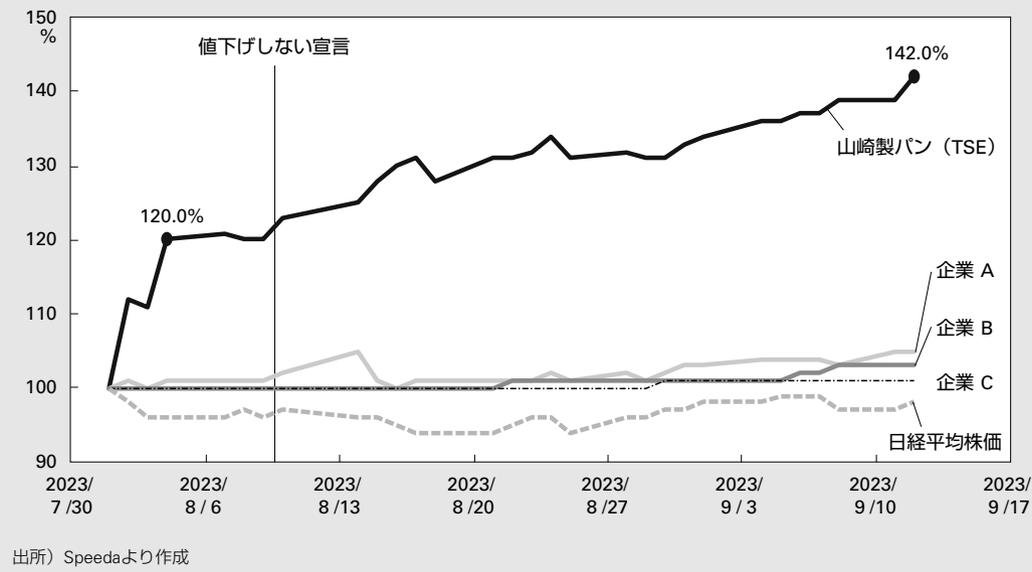


ら2%を超えて推移しており、物価が上昇し続けていることが分かる（図3）。今後も物価上昇が続きインフレ状態になるかどうかについては判断が待たれる状況ではあるが、2%以上の物価上昇率が1年より長く続くのは1989年4月から1991年12月以来の現象であ

り、多くの経営者にとってはこれまでに直面したことがない環境変化への対応が求められる事態となっていることが推察できる（図4）。

個別商品の値上げ予定が公表されることはあっても、企業としての値つけの方針が打ち

図5 製パン関連上場企業の株価推移 (2023/8/1 ~ 2023/9/12 : 2023/8/1 = 100%)



出されることは少ない。将来の環境変化を読み切れないことが大きな要因であろう。そんな中、方針を明確に発信することが企業価値や株価に影響を与えている。食料品製造業の山崎製パンが業績開示（2023年8月1日）後の第2四半期決算説明会（2023年8月4日）にて、あえて「値下げをしない」という方針を公表した^{※9}ところ、業績開示による上昇の後にさらに株価が1カ月程度緩やかに上昇し続けた（142%）（図5）。

この間の日経平均株価（98%）や競合企業（105%、103%、101%）と比較しても上昇している。値つけに関する方針の開示はもちろんのこと、現状より高い値つけを行えるだけのブランドや商品の価値が認められたからともいえ、値つけの戦略と合わせて対価を支払うに値する消費者余剰を生み出しているかどうかを企業は検討すべきである。

3 消費者ニーズの多様化とデジタル進展

消費者のニーズが多様化しているといわれて久しい。それは、大量生産・大量消費時代に享受されてきた、単一の商品やサービスが広く一般に普及することが難しくなってきたということであろう。

過去にはマスカスタマイゼーションといった、顧客のニーズに1対1対応とまではいかないが、ある程度細かく分類した単位でカスタマイズした商品を届けることで、個別対応と経済性を両立しようというコンセプトが生まれた。しかし、カスタマイズした商品の企画・開発・生産や顧客に届けるコストの問題から実現へのハードルが高く、アパレル分野におけるセミオーダー商品など一定の商品特性を持つ分野にとどまっており、その他の消費財には普及しなかった。

しかし、ここ数年のDXやAIなどの技術の進展や、コロナ禍による消費者側のスマホや

デジタルサービス活用の進展、ECの発展などに伴う顧客ニーズの収集コストの低下や商品提供の効率化などにより、顧客一人ひとりへの対応が、過去に比べて低コストで行える環境が整ってきている。

結果として、消費者のニーズの多様化に対応する概念として、スモールマスという考え方が浸透してきている。スモールマスとは、2019年3月まで花王で専務を務めていた吉田勝彦氏が生んだ概念であり、従来、大手メーカーが商品・サービスの開発の対象として見てきたマスマーケットより小さいものの、一定以上の市場規模を持つ消費者セグメントを指す。スモールマス分野を企業自ら見つけ、対象となるターゲットにアプローチすることで、的確な購買とロイヤリティの向上を得ることができることから、商品・サービスのコモディティ化や価格競争が進む昨今における新たな付加価値向上策や無形資産であるブランド価値を高める取り組みとなることが期待されている。

一方で、スモールマスへの対応を行うことは、大量生産・大量消費の時代に比べて規模の経済が効きにくくなるということである。さらに売上という量の観点からもスケールしにくい事業への取り組みとなるという捉え方もできる。顧客への個別対応を行うことによって、コストも比較的増加する方向への圧力がかかることになる。売上拡大という量を確保することで利益を創出するという発想ではなく、事業や商品・サービス設計を緻密に行い、デジタル活用や他社との連携をしながら収益性を高め、その取り組みの横展開を図ることで利益を増加させていくといった考え方に変わっていくことが、今後、重要となってい

くのではないだろうか。

Ⅲ 経営課題としての価格改定

1 消費財業界における プライシング

食料品を例に値上げとなった商品のトレンドを見ると（図6）、値上げ品目数の前年同月比（折れ線グラフ）から、2023年と比較して2024年は落ち着きを見せていることが分かる。しかし、価格を何円変えるかを表す値上げ率平均は14%（2022年）、15%（2023年）、19%（2024年）と年々高くなっている。すなわち、値上げしている商品の数は減ってきているものの、その幅が大きくなっていることを示している。

食料品製造業を対象にした帝国データバンクの価格改定動向調査によると、値上げの要因としては、原材料高が主要因（89.1%）として挙げられており、続いて包材・資材（68.1%）、エネルギー費（59.3%）、物流費（58.4%）、円安（29.4%）、人件費（24.4%）の順となっている^{※10}。包材・資材は原料となる石油価格の高騰が、物流費は2024年物流問題が背景にある。しかし、原材料高の影響が圧倒的に大きく、これまで値上げに積極的でなかった食料品製造業も値上げに踏み切らざるを得ない状況にある。

2 消費財業界の プライシングの課題

プライシングはあらゆる業界で課題となっているが、とりわけ消費財業界ならではのプライシングのハードルは、①消費者とのコミュニケーション、②小売店への交渉力、③部

図6 食品における月別値上げ品目数と前年同月比、値上げ率（2022/7～2024/7）

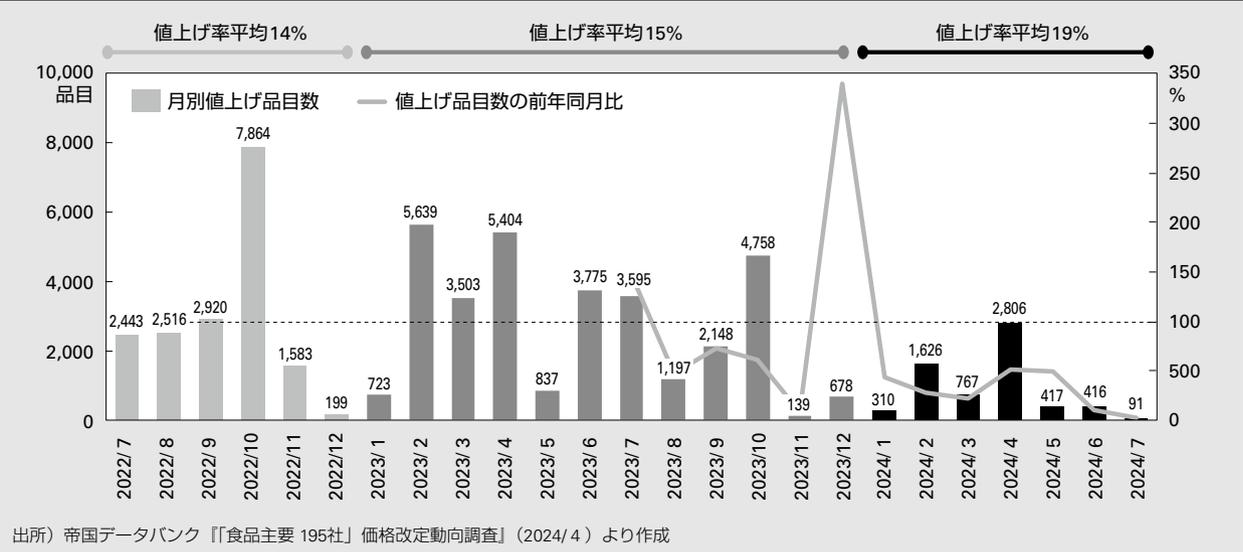
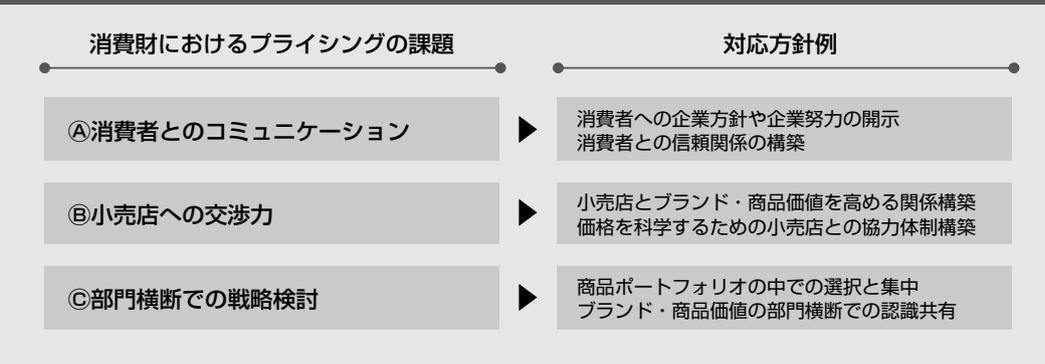


図7 消費財業界におけるプライシングの課題と対応方針例



部門横断での戦略検討、の三点に集約される(図7)。

①消費者とのコミュニケーション

昨今、情報がすぐにSNSで拡散される時代となり、いわゆる「ステルス値上げ」(価格は変わらないものの、内容量を減らすことで実質的な値上げを行うもの)をすると、画像や情報が晒されて炎上する世の中へと変わってきている。消費者との接点の作り方が肝要な消費財業界では、消費者の「情緒性」へ

の配慮が重要となるため、プライシングが難しい。

値上げがまだ今ほど日常的ではなかった2016年に、菓子メーカーの赤城乳業が「ガリガリ君」の値上げを行った。テレビや雑誌、インターネットメディアなどの取材、ニュースリリースで正直に値上げの背景をすべて説明したことが奏功し、消費者に高く評価された。値上げにより、前年比で6%程度売上が落ち込むという見込みであったが、逆に10%増となった^{※11}。これは、同社が商品やブラ

ンドの価値を認める多くのファンをつくってきたことに加えて、経営姿勢が誠実で一貫したものであり、これまでの企業努力が消費者にも伝わった点も大きな理由であろう。値上げされても買いたいと思えることにつながる、いわゆる消費者の「支払い意思額（WTP）」が高い商品であったといえる。

赤城乳業のガリガリ君は「庶民の子どもの味方」が基本姿勢であり、その経営姿勢は商品開発にも表れている。たとえば、ガリガリ君の味のバリエーションは定番だけでなく、マジョリティには受け入れられないであろう「イロモノ」へも積極的にチャレンジしている。これは子どもの味方であり、子ども心分かかってこそその商品開発だろう。これはあくまでガリガリ君という商品の一例であり、必ずしもイロモノを出すことがよいわけではないが、消費財業界では、消費者のことを考えたうえでの誠実な行動や姿勢は、消費者とのコミュニケーションを円滑にしているという側面もある。消費者と企業のコミュニケーションや信頼関係の構築は、他業界に比して非常に重要な要素といえよう。

⑧小売店への交渉力

消費財メーカーの中には、アパレル業を中心に製造小売業として自社で販売機能まで持つ企業があったり、昨今ではメーカーからECを通じて直接顧客に商品を販売したりすることも増えてきたものの、まだ小売店を介して消費者に商品を届けている割合が高い。その場合、商品をどのように販売するかは、小売店側の事情がある程度優先される。たとえば、値上げ前であれば「好立地」の棚で取り扱ってもらっていたのに、値上げをした途

端に棚の隅に移動になることもある。あるいは、同一商品であっても、同じ小売チェーンのある店舗では売られているが、別の店舗では売られていないということがある、同一店舗でも前年は扱っていたが今年は扱わないといった場合もある。すなわち、商品の売られ方がその時々状況によって大きく変わってしまうということである。

このように商品の売られ方が変わることで、どのような問題が起きるのだろうか。それは、商品のプライシングを検討する分析を困難にし、適切な値つけをしにくくすることである。

これまでは、一度決めた販売単価を上げるということはなかなか難しかったため、いかに販売数量を増やすか、その中で変動費、固定費をどの程度改善するかに主眼が置かれ、目標とする営業利益を達成するための計画が検討されてきていた。しかし、昨今の物価上昇に伴い、単価も変数として扱わなくてはいけなくなった。単価に連動してももちろん販売数量も変化するため、営業利益が上がるのか下がるのかといったシミュレーションの難易度が上がっている。価格弾力性（単価を変えるとどの程度販売数量が変化するか）がカギとなるが、前述したとおり、消費財では小売店の意向次第で商品の売られ方が変わるため、販売数量の変化が、価格要因であるのか売り場環境要因であるのかの判別がしにくい。

価格を変えると販売数量がどの程度変わるのかを事前に予測し、その結果を踏まえながら利益が最大となるような価格を決定する「プライシングの科学」が重要である。しかし、現状、手に入る販売結果データの分析からは「価格を変えた結果、販売数量がどう変

化したか」が分かるだけであり、それが価格要因なのか売り場環境要因なのかは分からず、価格改定後の予測に活用するのは難しい。価格弾力性を分析するためには、一定程度、売り場環境を変えずに価格だけを変えて販売数量の変化を比較するなど、小売店の協力が重要となるだろう。

花王は、小売店との商談において、個別分野を担当するバイヤーではなく、全体を見ている商品部長への提案を重要視している^{注12}。小売店としても売上や利益が上がるような提案を行うなど、小売店の全体最適を視野に入れて商談している。このように、ブランドや商品の価値を小売店と一緒に高めていく協体制度を築いていくことも重要である。その中で、小売店に商品価値も含めて値上げを納得してもらったり、前述した値つけのためのデータ整備に協力してもらったりできるようになると、消費財メーカーのプライシングは一步前進するだろう。

◎部門横断での戦略検討

消費財業界では、消費者を飽きさせないようにフレーバー違いや一部の機能違いといった、バリエーションが異なる新商品を一定期間ごとに投入することで、小売店の棚を長期的に確保しようとする取り組みが一般的である。その結果、商品のSKU（Stock Keeping Unit：受発注・在庫管理を行う際の最小の管理単位）が増えることになる。SKUが増大するにつれて、研究開発費や機械設備費、営業経費も同時に増えてしまい、利益を圧迫しかねない。

スナック菓子メーカーのカルビーでは、SKUを2025年度までに約2割削減するとい

う^{注13}。商品ごとに採算を見極め、利益率が基準に満たない商品は販売休止などを検討し、利益率の改善につなげる予定である。このように、増えすぎたSKUを減らし、重点商品を決めてその付加価値を高めることは、値上げにもつなげやすくなるなど、経営リソースの投入先の集中と選択の重要性がますます高まっている。一度上市した商品をやめるというのは非常に難しい意思決定である。

SKUを減らすことが難しい理由の一つとして、工場の空いた稼働をどう活用するのか、つまり工場や製造ラインといった固定費（減価償却費）をどのように利益に変換していくのかという課題が挙げられる。これは新領域への参入や新製品の議論と両輪で検討しなければならない。しかし、新商品が中長期的に生産できるヒット商品となるのか、既存の製造ラインに対してどの程度投資をして製造すべきかなど、検討すべき課題も多い。一つのヒントは、後段で紹介するスモールマスへの商品展開であり、既存のリソースを活用した商品ポートフォリオの組み換えが重要となるのではないだろうか。

日々のオペレーションにおいても、値つけの戦略の一貫性を保つ営みが重要である。小売店に対してリベートや協賛金といった販売促進費を用いて店頭価格を下げるという商習慣があるため、商品を企画したマーケティングの担当者が狙った価格を設定していたとしても、営業部隊がいたずらに販売促進費を用いて店頭価格を下げてしまうことで、ブランド価値を毀損してしまうことが起こり得る。

また、そもそもの価格設定についても、各部門のコストの積み上げ方式により決めてしまうことで、商品やブランドの価値を表した

値つけとは乖離した設定となってしまうということもあるだろう。そうではなく、部門横断で商品価値やマーケットの状況を踏まえて狙うべき価格を決め、それに見合うような商品開発や生産背景、広告・宣伝、販促などを実施していくという、バリューチェーン横断で一貫性を保つための体制や仕組みを構築していくことが重要である。

3 今後も続く経営における 値つけの重要性

日本銀行が行った生活意識に関するアンケ

ート調査によれば、約8割が1年後も5年後も物価が上がる（「かなり上がる」と「少し上がる」の合計）と答えている。今後も物価が上昇することに対する一種の覚悟が見受けられる（図8）。

日本では長らく賃金が停滞していたが、2024年春闘における平均賃上げ率が5.17%（5月2日第5回集計時点）と、30年ぶりの高い伸びを記録しており、賃金増加の機運がうかがえる（図9）。

過去と比較すると、価格改定や値つけについての重要性は今後も増していくということ

図8 国民の今後（1年後、5年後）の物価予想（2023/12時点）

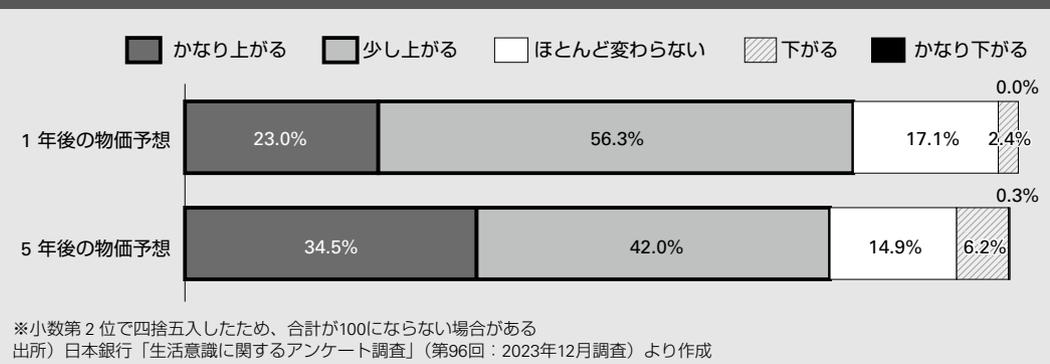
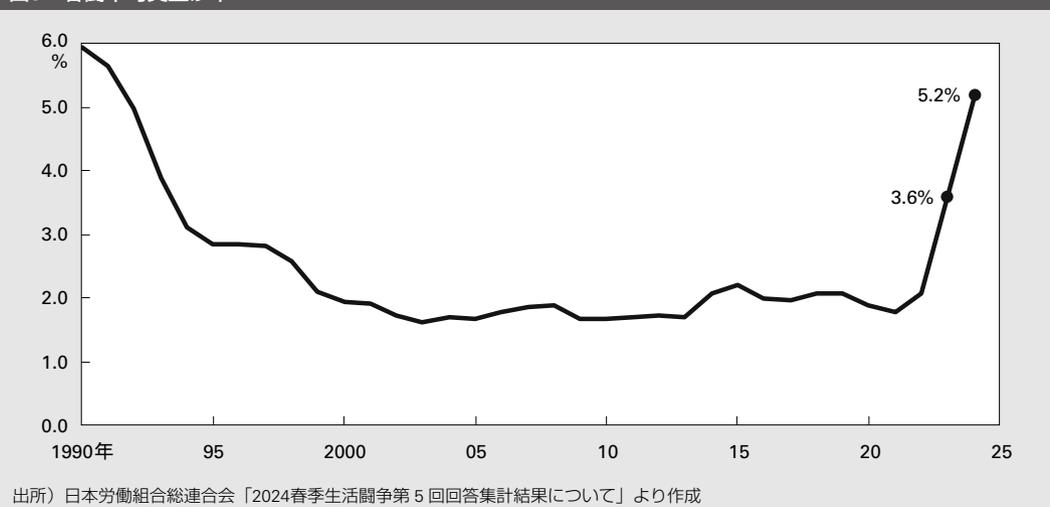


図9 春闘平均賃上げ率



である。そのような環境下において、いかに価格を決めていくのが重要な経営イシューとなる。その際、この第Ⅲ章で触れてきた消費財ならではの留意事項を考慮しつつ、どのように打破していけるかが、収益性や企業価値に影響を与えることになるだろう。

Ⅳ スモールマスビジネスの実践

1 スモールマスビジネス推進の要諦

昨今、大手企業がスモールマスに対するビジネスを行う事例が多数見られるようになった。

この章ではそれらの事例を参考に、大手企業がスモールマスビジネスへ参入するうえで

検討すべき事項について、商品・サービスの開発から提供に至るバリューチェーンに紐づけて考察を行う（図10）。

A ビジネス機会の発掘

スモールマスビジネスを行ううえで、まず顧客の選定方法が重要な論点となる。特に近年は、多くのスタートアップを含むD2C企業が市場に存在する小さなニーズを取り合っている状況であり、大手企業にとっては先行する彼らの合間を縫った顧客の選定が肝となる。

その際、①市場の活性化の度合いの確認と、②既存プレイヤーがアプローチできていない消費者・ニーズの発見、が重要になる。

図10 大手がスモールマスビジネスを実施する際の論点

A ビジネス機会の発掘	B ビジネスの設計	C 製造、在庫管理	D 販売戦略	E 顧客とのつき合い方
<p>① 市場の活性化度合いの確認</p> <p>② 既存のプレイヤーがアプローチできていない消費者・ニーズの発見</p> <p>味の素「あえて、」 満足感が得られる冷凍弁当の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> » ① 2022年の市場規模はD2Cを中心に500億円超え » ② 健康で十分な食事を望むニーズに着目 <p>③ 企業戦略との一致</p> <p>カルビー「Body Granola」 腸内環境の検査・分析結果を用いたパーソナリ化したグラノーラの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> » 成長戦略「食と健康」とマッチ。長期的な顧客とのつき合いを計画 	<p>④ ターゲットのニーズの具体化</p> <p>ダイレクトテック「リカフレッシュ」 D2C化粧品品の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> » 顧客の意見を代弁するインフルエンサーを中心とした商品設計 <p>アサヒ「アサヒホワイトビール」 Z世代向けのビールの開発</p> <ul style="list-style-type: none"> » ビールを飲まない、嫌いな層へのn=1ヒアリングを通し商品を開発 <p>⑤ ニーズ反映の度合いの確認</p> <p>Glossier D2C化粧品品の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> » コア顧客を自社のSlackに招待し、ニーズ・発売前商品に対する意見の交換を行う 	<p>⑥ 他社との連携</p> <p>味の素「あえて、」 (左記記載)</p> <ul style="list-style-type: none"> » 冷凍弁当の提供を先行的に実施してきた企業のノウハウを活用 <p>カルビー「Body Granola」 (左記記載)</p> <ul style="list-style-type: none"> » 腸内環境の検査・分析部分をベンチャーが持つノウハウを活用 <p>⑦ 在庫管理の方法</p> <p>THE ME 量産を前提としない服づくりを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> » オーダーを受けてからの生産を実施 	<p>⑧ スモールマスへの商品訴求</p> <p>花王「エッセンシャル flat」 くせ毛や髪の毛のうねりに悩んでいる人のためのヘアケア商品の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> » 対象顧客の悩みに対する表現の仕方に着目し、その言葉を発する層に対する商品のリコメンドを実施 	<p>⑨ 変化する顧客ニーズへの寄り添い方</p> <p>花王「キュレル」 1999年から乾燥性敏感肌に着目したスキンケアを提供</p> <ul style="list-style-type: none"> » 乾燥性敏感肌を持つニーズ変化を調査。肌が敏感になる外的要因の変化に着目する <p>コーセー「雪肌精」 1985年から和漢植物エキスに着目したスキンケアを提供1985年から和漢植物エキスに着目したスキンケアを提供</p> <ul style="list-style-type: none"> » 男性からのスキンケア需要が高まるとともに、ノンジェンダー商品としての訴求要素を強め、ターゲットの拡張を行う

次に、これらのターゲットに向けたスモールマスビジネスに取り組んでいくかどうかを判断するうえでは、そのビジネスが長期的な③企業戦略と一致しているかを確認することが重要となる。一過性ではない企業と顧客との関係を構築することで、長期的な顧客の獲得を行い、その結果として収益を長期的に回収するとともに、その規模もスケールさせていくことにつながっていく。①～③の重要性について具体例を用いて触れる。

①と②については、味の素の「あえて、」を事例に考えを深めたい。

味の素の「あえて、」は、ませご飯のうえにおかずを詰めた一食完結型の冷凍弁当の宅配サービスである。「あえて、」が分類される冷凍弁当領域はスタートアップが先行して築き上げた領域であり、市場の火つけ役となったナッシュは2018年から冷凍弁当の提供を始め、2024年2月時点で累計8000万食の販売を行ってきた。また、味の素の推計によると、冷凍総菜セットの2022年の市場規模は、D2Cを中心に500億円を超えたことが確認されている^{注14}。

そのような市場に存在する既存の事業者の多くが、現状、働く多忙な世代、単身者世帯、ダイエッターを対象として冷凍弁当の提供を行う傾向が強いように感じられる。たとえば、市場を牽引してきたナッシュは、糖質や塩分を控えたい35～45歳の女性をメインターゲットとしてきた。発売開始から時間が経つにつれ、ヘルシー志向の単身世帯の男性や子世代を経由した高齢世代へのリーチが見られるようになってきている。同じくほかの冷凍弁当の多くが、この顧客の広まり方を参考に、健康志向、料理をつくれな多忙・高齢

世代へのリーチを行っている。

一方、「あえて、」は健康面に配慮した気軽な食事をとれることを打ち出すのではなく、一食で必要な栄養素をとりながら満足感が得られる冷凍弁当の提供を念頭に商品の開発を行うことでターゲットをずらしている。米に大麦を混ぜることでメタボや便秘解消、腹持ちのよさが期待でき、生活習慣病などの健康課題を抱えながらも十分な食事を取りたい世代や、子供に十分な食事をさせたい共働き世代のニーズに込んでいる。

以上のことから、味の素は近年拡大が見られる冷凍弁当市場に着目（①）をし、その中でも特に健康課題を気にせず十分な食事を望むニーズ（②）に対してアプローチを行ったことがうかがえる。

加えてスモールマスへのアプローチでは、事業内容と③（企業戦略との一致）を図ることが重要となる。これは、顧客との長期的な関係を構築して一定規模の収益を稼ぐために重要な視点である。大手企業がスモールマスへのビジネスを行う際、顧客が限定される点や短期的な収益の獲得しか望めないという点から、魅力に欠けるビジネスであると評価されることも多く、是非検討すべき視点である。

事例としては、カルビーの「Body Granola」が挙げられる。同サービスは顧客の腸内フローラを調べ、それに基づく個別最適化されたグラノーラの販売を行うというものである。これは、同社が成長戦略で掲げる「食と健康」領域に沿った事業であり、5年間で10万人の利用を目標として掲げるなど、長期的な顧客基盤の構築と顧客基盤を活用したさらなる収益の獲得を目指していることがうかが

える。

B ビジネスの設計

Aの次の段階として、B具体的なビジネスの設計が求められる。その際、Aで発見した機会について、④ターゲットのニーズの具体化と⑤ニーズ反映の度合いの確認、が十分に行えているかが重要となる。

④については、主に二つの方法があると考えられる。

一つ目は、特定の集団の代表者の意見を掘り下げる方法である。ダイレクトテックの「リカフロッッシュ」はInstagram、Twitter（現X）、YouTubeのフォロワー数が計約310万人（2020年2月時点）になる美容インフルエンサーの古川優香氏がプロデュースした化粧品ブランドである。古川氏が約310万人のフォロワーの代表者として立ち、コロナ禍のマスク生活の中で求められたリップを作成した。色落ち・乾燥がしづらく、絶妙なカラーへのこだわりがフォロワーに受け、2020年2月から販売を始め、2021年9月時点でシリーズの累計販売個数は100万個を記録した。

一方で現在、このようなインフルエンサーマーケティングは多領域で展開されつつあり、特定の領域での代表者を探すことが困難となっている。そこで二つ目の方法として、特異な行動やニーズを抱える消費者群に目をつけ、彼らを対象とした調査を行う事例が見られ始めた。

アサヒビールの「アサヒホワイトビール」は、潜在的な顧客へのアプローチを目的に開発されたブランドであり、ビールを「あまり飲んだことがない」もしくは「苦手」とするZ世代を主な顧客としている。そのため、

彼らのニーズを深掘りするため、n=1マーケティングを行った。マーケティングにおいてはビールがとて好きなエクストリームユーザー、反対にビールをとて苦手と感じるユーザー、そして適度に飲むユーザーの3セグメントにおける10人の若者に対し調査を行った。特にビールが苦手なセグメントに対しては、「なぜビールが苦手なのか」の理由は、ビールを好きになってもらうための施策を考えるうえで重要な項目となった。

その結果、同社ではビールを象徴するような「コク」や「キレ」「のどごし」「プリン体ゼロ」「糖質ゼロ」といった価値を訴求するのではなく、「ふんわり、はなやかな香り」「やわらかな飲み心地」を提供できるアルコール度数5%のビールを開発した。また、発売週から1カ月後の集計では、ユーザー構成比が20代女性約10%、20代男性約10%と、他商品と比べて若者の手に取られている結果が得られている。

次に⑤ニーズ反映の度合いの確認では、ビジネスを具体化していくうえで、当初のコンセプトと乖離を生まないように気をつけることが重要となる。具体例として、世界的に有名になったD2C化粧品企業の「Glossier」では、自社のSlackに100人の自社製品のトップユーザーを招待し、日々商品に対するフィードバックを取得している。Slack上で顧客から得た意見はすぐに商品に反映させ、顧客が求める商品の開発・リブランディングに常に努めており、発売する商品とターゲットのニーズとの乖離が生じないように力を注いでいる。

C 製造、在庫管理

C 製造、在庫管理については、⑥他社との連携と、スモールマスビジネスならではの⑦在庫管理の方法を検討することが重要となる。

スモールマスビジネスはターゲットが絞られることから、大手企業にとって新しい挑戦的な取り組みとなるため、可能な限りミニマムなスタートを切りたいという事情から、⑥が重要となる。

前述した味の素の「あえて、」では、冷凍弁当事業で先行するイングリウッドと資本業務提携を行い、EC領域でのデータ・知見・インフラなどの早急なノウハウの獲得を行っている。カルビーの「Body Granola」でも、個人に最適なグラノーラの提供を始めるに当たり、個々人の腸内環境を調べる必要性があったため、腸内環境研究で国内最先端に行くメタジェンや、腸内フローラ検査を手掛けるサイキンソーと連携し、検査に必要なノウハウを得ている。

スモールマスに対する商品を一からつくるのではなく、他社との連携を図りながら開発にかかる期間やリソースを最低限にする努力が重要であることが推察される。

次に、スモールマスならではの⑦在庫管理の方法としては、三菱商事ファッションの「THE ME」における商品の精算・在庫の管理の仕方が参考となる。「THE ME」は、量産を前提としない服づくりを企業の方針としており、在庫を持たないアパレルブランドである。「THE ME」は店舗に訪れた顧客に対し、ボディスキニングによる体形データの提示をお願いしたり、展示品を試着してもらったりすることにより、顧客の身体に合った

サイズや形に商品の各パーツを変更していくことで商品の提供を行う。フルオーダーと既製品の間に行く商品の提供が、手軽ながらも自分に合った商品の購入を行いたい顧客のニーズに応えている。

このように、顧客のオーダーを受けてから生産を行う仕組みも、スモールマスをターゲットとし、顧客との深い関係性を築けるスモールマスビジネスならではの形態だと考えられる。

D 販売戦略

スモールマスに商品を販売していくには、対象者から確実な認知を貰えるような商品の訴求を丁寧に行うことが求められる。

そのような工夫の一例として、花王「エッセンシャル flat」のマーケティングが参考となる。「エッセンシャル flat」は、くせ毛や髪の毛のうねりに悩んでいるスモールマス層のためにつくった悩み解決型のブランドであり、髪の毛のうねりを扱いやすくする技術を採用した商品となっている。これを販売するに当たり、悩みを抱える消費者に適切にリーチできるよう、商品を検索する際に用いるワードに着目し、マーケティングを行った。具体的に、「髪 うねり」「くせ毛」「髪 多い」「髪 広がる」といった直接的な髪悩みに対するキーワードや、「ストレートパーマ」「ドライヤー ランキング」「コテ おすすめ」「ヘアアイロン 人気」「ボリュームダウン 髪 硬い」といった髪の毛のうねりに対する解決法を探ろうとするキーワードを押さえつつ、「シャンプー 口コミ」「シャンプー くせ毛」「ヘアケア 効果」「トリートメント ランキング」といった、ヘアケアのカテゴリーキーワードを検索

したときに、エッセンシャル flatの検索広告が表示されるような商品展開を行った。また、このようなワードの抽出に至っても、製品が狙うスモールマスの顧客に対し、発売前に商品評価を行い、そこで出てきたワードの蓄積を行った。

スモールマスに対して適切な商品をつくったうえで、彼らのニーズとマッチした認知をつくる仕組みが確実なリーチを得るために重要となる。

E 顧客とのつき合い方

前述の A を考えるうえでの重要な要素として、長期的な顧客とのかかわり合いが重要であることを述べた。顧客と長期的な関係性を維持するためには、時間とともに微妙に変化する顧客のニーズを常にキャッチし、それに対応した商品の改良、ブランドの拡張などを行っていく必要がある。

たとえば花王の「キュレル」は1999年から日本で展開が始まった、乾燥性敏感肌に着目したスキンケアブランドである。セラミドを主成分とし、顔から身体、頭皮に至るまでのトータルケアを提案しており、同社の基幹ブランドとして位置づけられている。ブランド内の売れ筋はフェイスクリームと化粧水、泡洗顔であり、敏感肌市場から強い支持を得ている^{注15}。また、長期的に支持を受けているブランドとして、市場のニーズとともに製品改良・SKUの拡張が行われている。たとえば2019年、同社は肌が乾燥して敏感になりやすいと感じる人を対象とした調査を実施し、約6割が顔や身体に花粉やほこりといった空気中の微粒子の付着を気にするということが把握している。また、翌年の同じカテゴリー

を対象とした調査では、約4割が紫外線の気になる季節に乾燥を実感し、肌荒れをしていることが明らかとなった。以上の調査から、同社は2020年12月中旬から、ちり・ほこり・花粉といった汚れの付着を防ぐ日やけ止め「キュレル UVカット デイバリアUVローション」を発売している。紫外線・花粉・PM2.5、といった複合的な課題解決の提案として、新たなSKUの拡張を行っていることがうかがえる。

同じ製品を用いながら、新しいスモールマス層に価値の訴求をしていくことも、顧客の母数を継続的に増やすためには重要である。たとえばコーセーの「雪肌精」は、和漢植物が透明感のある肌へ導くことを訴求する、1985年から発売されている薬用化粧品である。過去には松嶋菜々子や新垣結衣をミュージックに商品の訴求を行っていたが、年々高まるメンズコスメの需要^{注16}を受け、2019年から羽生結弦を広告に起用した。これは同時期にコーセーがグローバル、ジェンダー、ジェネレーションの頭文字を取った「3G」をキーワードに新たな顧客との関係性の構築を目指すようになったことも大きな要因として考えられる。商品の大きな変更はなくとも、新たに育ってきた価値・消費者群にどのように商品価値を訴求するかも、継続的な商品の販売を行ううえでは重要な論点となることが考えられる。

大手企業がスモールマスビジネスを実施するうえでの論点について、A～Eのバリューチェーンに基づき考察を行ってきた。A～Eを実行する中で、新たなニーズの発見とそこへの付加価値の高い商品・サービスの提供、他社との提携やデジタル技術を活用し

たプロセスの効率化、また獲得した顧客と長期的な関係を構築していくことで、収益性の高い事業を目指すことがポイントとなる。スモールマスビジネスにおいては、マス向けのビジネスとは異なる点が多く、注意が必要である。

スモールマスビジネスの事業を推進する際に、手間が増え、利益率が下がってしまうことを防ぐための方策として、デジタル技術の活用、特に生成AIによる業務効率化の観点も重要である。顧客接点におけるUI・UXの向上や、商品の需要予測精度の向上、利用者コミュニティの運営、商品パッケージデザイン案の創出などに生成AIを活用する取り組みが進んでいる。今後は生成AIを活用できる業務上のシーンがさらに増加することが想定されるため、付加価値の向上と効率化の両輪の検討を進める必要がある。

2 顧客との長期関係を築く ファンダム

ファンダムとは、愛好家を示す「fun」と、領地や勢力範囲を意味する接尾語の「dom」を組み合わせた造語で、熱烈なファンの集団のことを指す。そこから派生したファンダムビジネスとは、熱烈なファンが存在する商品・サービスなどを提供するビジネスと定義する。スモールマスビジネスを基点にビジネスを拡大させる方法としてファンダムビジネスは有効であり、大手企業が取り組む意義は大きい。

一般的にファンダムビジネスとは、小規模のD2Cビジネスの中で生まれることが多いように思える。顧客にダイレクトにアプローチし、手厚いコミュニケーションとアフターケ

アの中で顧客との関係性を重ねることで、多くの熱狂的なファンを生むという点でファンダムビジネスの代表的な形態と考えてよいだろう。このD2Cビジネスに大手企業の立場から先行的に取り組む動きを見せたのが、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）だと考えられる。P&Gは2017～2019年にかけてD2Cブランドを複数買収しており、大手企業が熱狂的なファンとつながる意義を先行的に模索してきた。

買収した企業をいくつか挙げると、まず2017年に1億ドルで買収したNative社が挙げられる。Native社は天然成分にこだわる日用品の展開を行っている。また、サイト上で製品成分を明記しており、その透明性に多くの顧客からの支持が集まったブランドとして知られている。

次に、2018年に2.5億ドルで買収を行ったFirst Aid Beauty社である。First Aid Beauty社は、肌の細かい悩みに対応したスキンケア商品の展開を行っている。乾燥や湿疹などの課題解決型の商品であるメッセージ性を強く打ち出す商品設計と、インフルエンサーを活用したデジタルマーケティングを強みとしており、ミレニウム世代からの支持を集めていた。

ほかにもP&Gは多くのオーガニック、フェムテック領域や、特定の課題解決に強みを持つD2Cブランドの買収を行い、顧客との関係性の強化を図ってきており、顧客へのリーチ力も強化できたと考えられる。

従来、卸を經由し小売店舗で商品を販売してきた消費財企業は、顧客との接点を持ちにくい状況にあった。それをD2C企業の買収を通して直接的な顧客との接点をつくること

で、顧客ニーズの測り方、商品・サービスへのニーズの反映の仕方、適切な販売方法といったナレッジの獲得に役立っている。これらのナレッジは、P&Gの主要ブランドである、「SK-II」や「Olay」のマーケティングにも活用されている。

さらには、ファンダムが存在するブランドの買収を通し、そのブランドへの共感性を示すことは、企業価値の向上にも寄与している。P&Gが2018年に買収を行ったWalker & Company Brand社は、有色人種の悩みを解決する日用品と美容用品を提供する企業であり、P&Gはこの企業を買収することで、多文化共生社会を支持する企業として顧客に印象づけることに成功した。これにより、Walker & Company Brand社のファンダムを中心に、P&Gのブランド力の向上につながったことが挙げられる。

以上のことから、ファンダムが存在するブランドの買収は買収先企業への共感性を高め、厚い顧客基盤の構築にも寄与することが考えられる。また、ファンダムビジネスが持つ強固な顧客基盤を取り込むことで、P&Gとしても顧客との長期的な関係性の構築が望める。

こうした事例を通し、大手企業がファンダムビジネスに取り組む利点として、新たなマーケティング手法の獲得と、それによる既存商品のアップデートができることを考察した。加えて、商品・サービスを介した企業への共感性を高めることで、強固な顧客基盤をつくり、企業全体で顧客との長期的なつき合いを可能とすることが利点として挙げられる。

V おわりに

人口動態の影響が大きい消費財関連市場において、2023年日本国内の出生数は73万人を割り込み、出生数の減少には歯止めがかからず、国内の人口減少および高齢化は避けられない。今後の成長の軸足がますます海外市場へと寄っていく中で、経営においてもグローバル化をいかに進めるのかという検討の重要性が高まることが想定される。グローバル化を進める視点として、日本に本社を持っていたとしても、市場としての日本を海外各国と並列の一つの国・エリアとして捉えるという動きも見られる。

しかし、消費財関連企業にとって、売上・利益に占める国内事業の構成比はまだ高く、事業に携わる社内人材も多いのが現状ではないだろうか。スムーズに海外事業にリソースを転換していくことに課題感を持つ企業も多いだろう。そのためにも、国内事業の高収益化、効率化は避けて通れない取り組みといえる。

そういった状況下でありながら、国内事業の高収益化・効率化を阻む逆風が吹いているというのが、第II章で取り上げた外部環境の変化である。第III章、第IV章では、そういった逆風に対する処方箋として、事例を紹介しながら価格改定やスマールマス市場への取り組みの方向性について触れた。本論考の内容が一つでも参考になれば幸いである。

注

- 1 味の素グループ「中期ASV経営説明会」
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term.html

- 2 「味の素株式会社 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画『ASVを通じたサステナブルな成長の実現』」(2017/2/17)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term/main/02/teaserItems1/00/linkList/0/link/17-19presentation-J.pdf
- 3 「味の素グループのASV経営——2030年の目指す姿と2020-2025中期経営計画」(2020/2/19)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term/main/010/teaserItems1/00/linkList/00/link/20-25Presentation_J.pdf
- 4 経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト(伊藤レポート)最終報告書」(2014/8)
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf
- 5 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2018/6/1)
<https://www.jpix.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/nlsgeu0000034qt1.pdf>
- 6 キリンホールディングス「中期経営計画(アーカイブ)」
https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/management_plan/presentation/medium/
- 7 日清食品ホールディングス「日清食品グループ中期経営計画2020」(2016/5/12)
https://www.nissin.com/jp/ir/library/financialresults/pdf/kes_1603_03.pdf
- 8 日清食品グループ「中長期成長戦略」
https://www.nissin.com/jp/ir/management/business_plan/
- 9 会社四季報オンライン「値上げで採算改善、『値下げしない』と明言する食品銘柄——アナリストも収益性改善を高評価」(2023/8/10)
<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/692842>
- 10 帝国データバンク「『食品主要195社』価格改定動向調査(2024/4)」
- 11 J-CASTニュース「『ガリガリ君』、値上げしても販売10%増 なぜ赤城乳業は評価されるのか?」(2016/5/9)
<https://www.j-cast.com/2016/05/09266278.html?p=all>
- 12 ダイヤモンドオンライン「花王が値上げを小売りに『納得させる秘策』は? 販売部門統括専務に聞く」(2022/3/23)
<https://diamond.jp/articles/-/299749>
- 13 日本経済新聞「カルビー、25年度に商品数2割削減 利益率改善めざす」(2023/9/6)
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC2456W0U3A820C2000000/>
- 14 味の素プレスリリース「おいしくて栄養バランスの良い食生活を手間”抜き”で! ——味の素(株)が開発した宅配冷凍弁当『あえて、』新登場 2024年1月31日(水)よりサブスクリプションサービスにて提供開始」(2024/1/31)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/presscenter/press/detail/2024_01_31_02.html
- 15 WWDJAPAN「10年右肩上がりの花王『キュレル』がスキンケア領域を拡張 毎月新商品投入、柔軟剤を今秋発売」(2023/7/27)
<https://www.wwdjapan.com/articles/1611255>
- 16 富士経済プレスリリース「ヘアケア・ヘアメイク商品、メンズコスメティックスの国内市場を調査」(2023/6/21)
<https://www.fuji-keizai.co.jp/file.html?dir=press&file=23070.pdf>

著者

伊豆 陸 (いずあつし)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財・小売グループマネージャー
 専門はBtoC領域を中心としたビジョン策定、戦略策定、構造改革など

石井 才 (いしいさい)

野村総合研究所(NRI)ヘルスケア・サービスコンサルティング部小売・消費財グループシニアコンサルタント
 専門は消費財、サービス業を中心とした戦略策定、DX業務改革、オペレーション変革など

金子柚那（かねこゆずな）

野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部小売・消費財グループシニアコンサルタント

専門は消費財、サービス業を中心としたマーケティング戦略策定、DX業務改革、新規事業立案など

成田侑史（なりたゆうじ）

野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部コンシューマーサービスグループコンサルタント

専門は消費財・サービス業を中心とした組織改革、オペレーション変革、新規事業立案など