

衣食美領域における VUCA時代の構造改革 外科的&内科的構造改革による トランスフォームのジレンマ打破



向井 暉



竹村朋希



土橋和成

CONTENTS

- I 衣食美領域のビジネスモデルとVUCAの影響
- II 構造改革のパターンと系譜
- III トランスフォームのジレンマと構造改革成功に向けた要諦

要 約

- 1 2020~2024年に投資家の恐怖指数、消費者物価指数（宿泊料）、食料価格指標などが過去最高値を更新しており、先行きが不透明で将来の予測が困難な状態を意味するVUCAの時代に本格突入している。
- 2 衣食美領域の各社は世界から原料を選びすぎ、衣料品・食品・化粧品などの付加価値に変換して最も利益を上げられる販路で利益創出してきた。
- 3 VUCAの時代にはこの難易度が上がっている。既存の事業構造に執着せず収益を出せる事業構造へと絶えずアップデートすることが不可欠であり、構造改革は避けて通れない。
- 4 本稿では構造改革を「外科的構造改革」と「内科的構造改革」の二軸で捉えている。予測困難な時代には既存事業を切り離す「外科的構造改革」だけでなく、組織機能自体を刷新する「内科的構造改革」が有効となる。
- 5 改革には「茹でガエル／過去の栄光／棚から牡丹餅」の三つのジレンマがつかまとう。それを打破するためには、①中長期的目線の経営合意、②強力な旗振り役による統率・牽引、③データ経営に基づく実績管理と計画策定、が不可欠である。

I 衣食美領域のビジネスモデルとVUCAの影響

1 2020年以降、VUCAが本格化

一般に、企業の経営環境の不透明さを表現するキーワードとして「VUCA」という言葉がある。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という四語の頭文字を取ったもので、「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を意味する。もともとは1990年代後半に軍事用語として登場し、2010年代からビジネスの場面でも使われるようになった^{注1}。

予測困難、言い換えると過去の変動の範囲内に収まらないような変化が起きている。そのことはさまざまな指標が近年「過去最高値」を更新していることで確認ができる。たとえば、投資家の先行きに対する不安感を定量化したVIX指数（Volatility Index）がある。通称、恐怖指数と呼ばれるこの指標は、2020年3月には新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大に伴って過去最高値である82.69ポイントを記録した^{注2}。その他、食料の価格水準を示す指標であるFAOの食料価格指標も、2022年3月に過去最高値の平均159.3ポイントを記録している^{注3}。また、総務省の消費者物価指数を見ると、2023年11月の宿泊料は前年同月比62.9%と過去最高の上昇率を更新している^{注4}。

これらの背景には、コロナ禍以降に次々と発生している複合的な外部環境変化が挙げられる。ウクライナやシリア、イエメンなどで紛争が長期化しているだけでなく、2023年4月にはスーダン、同年10月にはパレスチナ・

ガザ地区で、武力衝突が激化するなど、地政学的な不安定要因も見逃せない^{注5}。また、世界的な異常気象に伴い、2000年以降、ハリケーンや台風、豪雨などの自然災害による経済的損失は拡大しており、2022年の世界の自然災害による経済的損失額は3130億ドルと、2000年以降の平均を上回る水準となっている^{注6}。コロナ禍に伴う経済停滞に対して、中央銀行が景気刺激策として金融緩和を実施した^{注7}。ただし、その後の引き締めに対する考え方の違いは、世界経済に大きな影響を及ぼしている。典型例としては、日米の金利差（2023年10月26日時点の米国の長期金利は約5%。日本は約0.885%）が生じたことが一因となっている、長期にわたる円安が挙げられよう^{注8}。

2 衣食美領域のビジネスモデルの違い

衣食美領域（食品、日用品、アパレル、化粧品など）の消費財メーカーに対して、このVUCAはどのように影響するのであろうか。ここでは、それを理解するため、前提となる、①製造卸売型モデルと製造小売型モデルの違い、②消費者に対する売価決定権の有無、③P/L構造の違い、について説明する。

(1) 製造卸売型モデルと製造小売型モデル

一般に、衣食美領域のビジネスモデルは、小売を介して消費者に販売を行う「製造卸売型」と、店舗やECなど自社販路から消費者に直接販売を行う「製造小売型」に大別できる。個社ごとの違いはあるものの、食品や日用品などの必需品では「製造卸売型」、アパレルや化粧品などの嗜好品では「製造小売型」のモデルが採用される傾向がある。

食品や日用品などはいわゆる「必需品」の色合いが濃く、不特定多数の顧客に対して届ける都合上、組織小売業の力を借り、都市部や地方部に幅広く販売することを前提に、工場などに投資を行い、規模の経済に伴い利益を増大させることが基本戦略となる。

一方で、「嗜好品」の色合いが濃くなるアパレルや化粧品などは、ブランドに対する嗜好性や服装や肌の悩みなどに応じてターゲットとする顧客層が異なる。そのため、販売時にブランドの世界観を伝える必要性があり、独自に自社販路を構築して自社販売員が顧客に直接販売する方式を取ることが多い。ターゲットに応じて、出店先は都市部がメインになることもあれば地方部がメインになることもあり、その形態はさまざまである。また、販売スタイルも、百貨店コスメのように丁寧な接客を前提とするカウンセリング販売もあれば、ファストファッションのように接客を最小限とするセルフ販売を行うケースもある。

(2) 消費者に対する売価決定権

「製造卸売型」と「製造小売型」で決定的に異なる点が、消費者に対する売価決定権の有無である。

製造卸売型の場合はGMS、量販店、CVSなどの流通側に売価決定権があり、消費財メーカー側に決定権はない。消費財メーカー側でも希望小売価格は設定するものの、最終的な値づけは小売が行い、かつ競合の商品とともに棚に陳列されるため、価格競争に陥りやすい。歴史的には、小売業は業界再編を経て組織小売業化が進んできた経緯もあり、小売のバイイングパワーは増大してきた。こうい

った構造から、製造卸売型では原価高騰時に価格転嫁がしにくくなっている。原価高騰を受けて即座に値上げに動くというよりも、競合がどのタイミングで値上げをするか様子うかがいながら、ようやく値上げに踏み切るケースが多く、一定期間は収益悪化への影響を甘受せざるを得ない。

野村総合研究所（NRI）では、消費財メーカーの戦略策定や構造改革などを支援しているが、その中で「値上げをすると取引量が少なくなるのではないか」「その結果、生産量が減り、工場設備などの固定費回収が難航するのではないか」「そうなると、かえって収益が悪化するのではないか」という声を聞くことも多い。そういった悩みを抱えながらようやく値上げ交渉に踏み出す、というのが実態といえる。

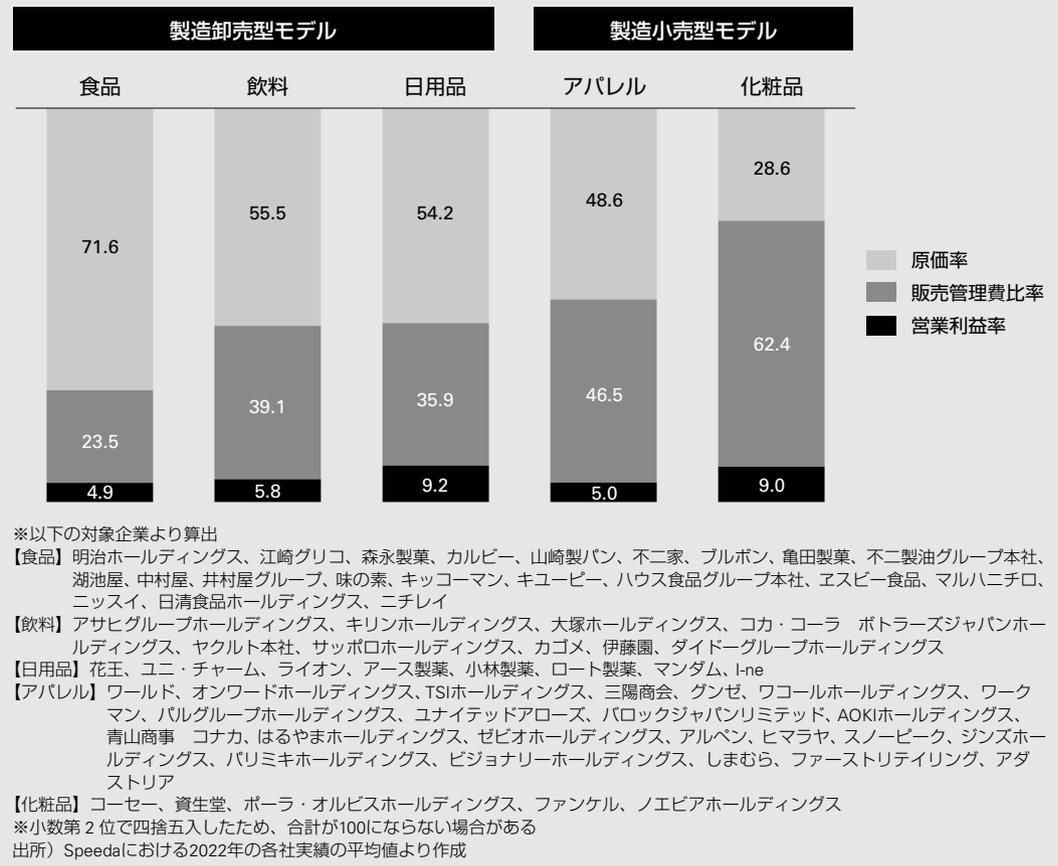
一方で、製造小売型モデルでは自社販路を有するため、売価決定権が自社にあり、消費者の価格感応度を加味しつつ、原価高騰時には機動的に値上げ判断を行うことが可能である。

(3) P/L構造

こういったビジネスモデルの違いはP/L上によく表れている。個社ごとの違いはあるものの、大きな傾向として食品、飲料、日用品、アパレル、化粧品の順に原価率は高い。製造卸売型の食品や日用品の原価率はおおむね50%台から70%台である一方、製造小売型のアパレルや化粧品の原価率は50%台以下である（図1）。

言い換えると、コスト構造において製造卸売型は原価の占める割合が高く、製造小売型は販管費の占める割合が高い。この違いにつ

図1 コスト構造の違い



いては、製造小売型の事業運営をイメージすると理解しやすい。

前述のとおり、製造小売型では、自社販路を有し、店舗での接客を通じてブランドの世界観やイメージを伝えている。百貨店での化粧品販売、いわゆる「デパコス」を例にとると、肌タイプに合った商品のカウンセリングや、スキンケア手順に応じた使用法の説明などを、美容部員を通じて行っている。このことは、裏を返すと店舗にかかる地代や什器費用、販売員にかかわる人件費や教育コスト、運営・管理に必要となるシステム経費などの投資リスクを負っているといえる。

そのため、製造小売型ではあらかじめこれ

らの費目を見越したうえで、原価のラインを設定している。加えて、季節で売れ筋が異なるアパレルではSS (Summer & Spring : 春夏)、AW (Autumn & Winter : 秋冬) などのクリアランスセールで在庫を売り切ることがシナリオに折り込み、定価販売できた比率を表す「プロパー消化率」を基準設定したうえで原価を設計してきた。

3 衣食美領域へのVUCAの影響

VUCA時代になり、前述したような過去最高値が頻出する環境下では、原価設計の見通しが難しくなる。情勢不安は従来の原料調達先や生産継続を困難にし、気候変動は一次産

業における収穫高減少につながり、原材料不足を招く。加えて、円安は輸入資材のさらなる高騰につながる。

売価決定権がない製造卸売型は、原価高騰を見誤ると、前年まで高利益率で「花形」であった事業がにわかに赤字となり、「負け犬」に転落してしまうケースがある。売価決定権を有する製造小売型もまた、リスクを取って自社販路を構築していることから、販管費側のコスト変動は利益圧迫に直結する。実際、コロナ禍の2020年4月には、店舗休業で前年同月比7割減となったアパレル企業も多く見られた²⁹。

衣食美領域のメーカーは、世界各地から原料を選りすぐり、それらを衣料品、食品、化粧品などの付加価値に変換して最も利益の取れる販路で売る、つまり商材×販路のポートフォリオを最適化させることで利益を創出してきた。VUCAの時代にはこの難易度が格段に上がっており、過去の成功にとらわれずに収益を出せる事業構造へと、絶えずアップデート

を行うことが不可欠となる。

II 構造改革のパターンと系譜

1 構造改革のパターン

収益を出せる事業構造へと絶えずアップデートするために、避けて通れないのが「構造改革」である。構造改革と一口に言っても、対象や目的はさまざまである。本稿では構造改革を「生産性・収益性向上を目的とする、経営レベルの意思決定を伴う不の改善・解消および不足機能の獲得」と定義する（図2）。「経営レベルの意思決定を伴う」という点では、単一部門内の改善レベルの取り組みにとどまらず、事業そのものの改廃を含めた全社目線でのインパクトをもたらす改革が対象になる。「不の改善・解消」という点では、非効率性や不足機能によって損失や不都合が生まれている箇所にテコ入れをして、正常化を図るところがポイントである。

さらに構造改革を細かく見ると、大きく二

図2 構造改革の分類

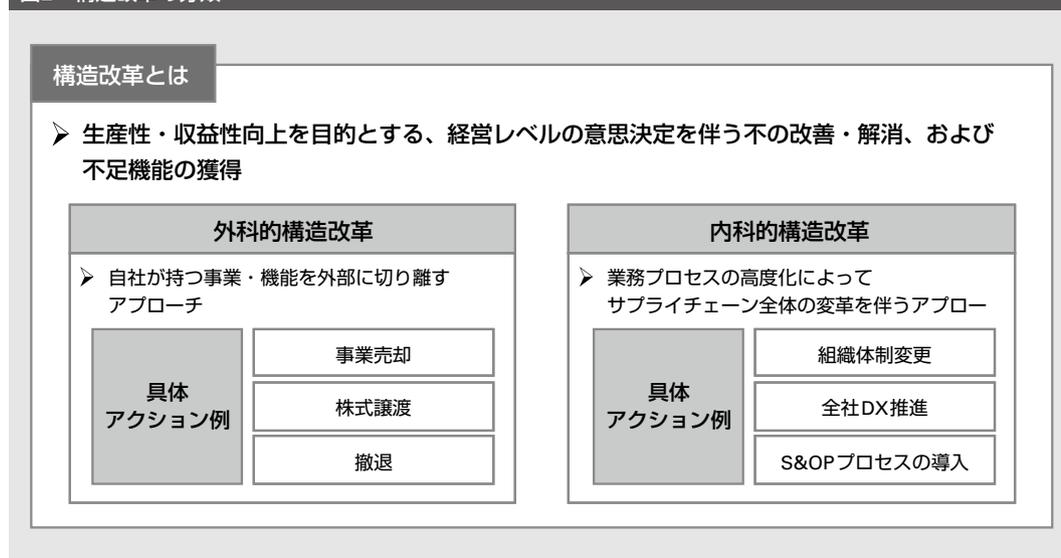


表1 構造改革事例

		1990～2000年代	2010年代	2020年代
製造卸売型モデル	食品	宝酒造 ・自販機オペレーション事業売却	キリンホールディングス ・キリン協和フーズの株式譲渡	味の素 ・全社DX推進
	日用品	花王 ・情報機器事業撤退	ライオン ・殺虫剤事業の売却	ユニ・チャーム ・開発投資プロセス改革
製造小売型モデル	化粧品	カネボウ ・繊維事業売却、不動産事業撤退	資生堂 ・デジタルによるマーケティング機能強化	ロレアル ・パーソナライズの機能強化
	アパレル	ファーストリテイリング ・野菜販売事業撤退	インディテックス ・需要予測・在庫管理の高度化	NIKE ・卸売からD2Cへビジネスモデル転換

出所) 各社Webサイトおよびニュースリリースより作成

パターンの実施手法がある。一つ目は外科的構造改革であり、自社が持つ事業・機能を外部に切り離す(≒売却や撤退を伴う)アプローチである。全社戦略の変更に伴う事業再編として、たとえば資生堂は2021年にパーソナルケア事業を分社化し、一部株式を外部に売却した^{注10}。また、2023年にロッテが外食事業であるロッテリアをゼンショーホールディングスに売却した事例も外科的構造改革に相当する^{注11}。

二つ目は内科的構造改革であり、業務プロセスの高度化によってサプライチェーン全体の変革を伴うアプローチである。たとえば、カルビーではS&OPプロセスの導入によって需要予測を行い、最適な生産量を導出している^{注12}。その結果を調達部門・営業部門と連動することにより、サプライチェーン全体での収益最大化に貢献している。近年では、一

部の製造卸売型の企業において原価企画部を設置することで、商品ごとの収益率の可視化を行う例が出てきている。原価企画機能を有する消費財メーカーは多くはなかったが、昨今の原材料費高騰の影響で原価率の高い一部企業で必要性が高まり、導入が進んでいる。

以降は、製造卸売型の食品・日用品業界と製造小売型の化粧品・アパレル業界の構造改革事例について年代別に紹介する(表1)。

時代に応じてどのような構造改革が行われてきたのかという視点で主要事例を俯瞰し、過去から現在における構造改革の潮流を描出する。

2 1990年代～2000年代：コア事業から遠いノンコア事業の精査(外科的構造改革の始まり)

1990年代の日本経済は、バブル崩壊によっ

て深刻な不況に突入した。不動産価格や株価の急落で不良債権が増加し、銀行や企業に大きな打撃を与えた。その結果、経済は低成長期に入り、「失われた10年」と呼ばれる長期的な停滞が続いた。デフレが進行し、消費者物価や企業の利益が下落、賃金の伸びも鈍化した。この期間に規制緩和や行政改革が進められ、経済の再生と競争力強化が模索された。企業としては、銀行からの融資を受けにくい中で、保有している資産を有効活用する必要性が高まっていった¹³。

同時期における食品業界の特徴的な構造改革事例としては、宝酒造が1999年に行った日本たばこ産業（JT）への自動販売機オペレーション事業の売却が挙げられる¹⁴。本業が酒類の製造である同社は、1980年代に清涼飲料事業に参入し、自社製品の自動販売機事業も手がけていた。商品の補充などを含む自動販売機オペレーションについては、本業である酒造事業との関連性も薄く、シナジー創出も見込めないことから、売却に至っている。

日用品業界の特徴的な構造改革事例としては、花王によるFD（フロッピーディスク）事業などで構成されていた情報機器部門の売却が挙げられる¹⁵。パソコンの記録媒体がFDから大容量のCD-ROMやDVDへ移り変わるという社会変化の中で、FDの市場価格が急速に下落し、事業の収益性が悪化したため、FD事業からの撤退を決め、本業である家庭用品事業へ注力する方向に舵を切った。

化粧品業界の特徴的な構造改革事例としては、カネボウによる複数事業の整理が挙げられる¹⁶。同社は1990年代より経営不振が続き、2000年代初頭には深刻な経営危機に直面

した。2004～2005年にかけて、利益率が低く、主力事業である化粧品事業とのシナジーが少ない事業の整理を行った。具体的には、不動産事業からの撤退、繊維事業の売却などを断行した。

アパレル業界の特徴的な構造改革事例としては、ファーストリテイリングによる野菜販売事業の撤退が挙げられる¹⁷。同社は、農産物の生産から流通、販売までの工程に無駄が多いことに目をつけ、ユニクロで培った生産から販売までの一貫したオペレーションを導入することで、高品質な農産品をより安く提供できると考え、2002年に野菜販売事業に参入した。しかし、農家拡大の難航、野菜の収穫が不安定なことなどから欠品問題に悩まされた。結果的に目標としていた会員数には及ばず、赤字が続く中、本業への影響拡大を勘案し、事業撤退の判断を下すに至った。

1990年代から2000年代にかけての構造改革の特徴は「製造卸売型」と「製造小売型」の企業で共通しており、コア事業から遠いノンコア事業を精査している点にある。これは、不景気の中で手広くさまざまな事業を行う企業体力がなくなったことが要因だと推測される。またノンコア事業の精査に当たっては、売却・撤退などの外科的構造改革が手法として取られている。企業は経営資源をコア事業へ集中させることにより、効率的な事業展開・収益性向上を志向したことがうかがえる。

3 2010年代：コア事業に近い不採算事業の精査（外科的構造改革の進行～常套化、内科的構造改革の萌芽）

2012年からは「大胆な金融政策」「機動的

な財政運営」「民間投資を喚起する成長戦略」というアベノミクスの三本の矢が出され、デフレ脱却に向けた指針が示された。アベノミクスによって金融資本市場では資金が流入し、株価が上昇した。一方、賃金の上昇は伸び悩み、個人消費は低迷が続き、実体経済への影響は限定的だった。そのような状況下で、企業が構造改革を行う必要性も依然高い状態であった。

同時期における食品業界の特徴的な構造改革事例は、キリンホールディングスの子会社であるキリン協和フーズの三菱商事への株式譲渡がある^{注18}。キリン協和フーズはグローバル市場での成長を目標として掲げていた。そのような状況下で、海外での事業展開ノウハウを持つ三菱商事へ株式を譲渡することでさらなる発展が見込まれると判断し、2013年に取引が実現した。現在は三菱商事の食品・健康部門などと統合され、三菱商事ライフサイエンスの一部として、醸造調味料・うま味調味料事業において事業価値を發揮している。

日用品業界の特徴的な構造改革では、ライオンの殺虫剤ブランド「バルサン」の売却が挙げられる^{注19}。ライオンは2018年に新中期経営計画「LIVE計画（LION Value Evolution Plan）」を策定し、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する新しい事業価値の創出を目指した。こうした背景がある中で、同社は、日用品の中でもヘルスケアに遠く、かつ収益性の低い殺虫剤事業の売却を決断し、口腔ケアから全身健康ケアにつながるオーラルヘルスケア事業へのリソース転換を進めた。

また、海外に目を向けると、大手日用品企

業であるユニリーバは、外科的構造改革を積極的に進めている。たとえば、2017年にはマーガリンなどのペースト事業を米系投資ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバーツ（KKR）に81億ドルで売却した^{注20}。健康志向の高まりによってマーガリンの購買意欲が減退し、収益性が悪化していたことが売却の背景にある。同社はその後も、M&Aを伴うポートフォリオの見直しを推進しており、近年では紅茶事業を45億ユーロでCVCキャピタル・パートナーズへ売却している。

2010年代のアパレル各社は、景気の不透明さに伴う消費者の低価格ニーズの高まりや、労働コストや原材料費の上昇を受け、品質を落とさずに、より安価な商品製造が求められていた。

またアパレル産業は生産プロセスが多く、拠点も複数国に跨ることが多い業界特性上、サプライチェーンが複雑化する傾向にあり、リードタイムの短縮が従前から求められてきた。これは店頭欠品による機会損失を防ぐためであるが、同時期はグローバル化に伴い競争環境が激化するとともに、環境負荷低減や労働環境改善への意識の高まりが相まって、不足も過剰も生まれない在庫が求められることとなった。

こうした背景を受け、同時期にアパレル各社が内科的構造改革として取り組んだ大きなテーマの一つが「需要予測と在庫管理」である。

「ZARA」を展開するインディテックスは、2014年より全ブランドへのRFIDタグ導入を開始した^{注21}。これにより、商品の位置情報や在庫状況をリアルタイムで把握できるようになり、補充が必要な商品をより早く正確に

把握することが可能となった。後続する形でファーストリテイリングは2017年より、H&Mは2018年より、RFIDタグの導入を進めていった^{注22}。加えて上記企業は需要予測についても、より早期に取り組みを開始している。インディテックスは1990年代後半、ファーストリテイリングとH&Mは2010年代より積極的に取り組んでおり、各社はビッグデータやAI技術も活用しながら顧客の購買行動やトレンドをリアルタイムで分析する自社流のシステムを構築してきた。

この需要予測システムにRFIDによる在庫管理システムが連携する形で、ファストファッション各社がより正確な需要予測と在庫管理の機能を獲得していったのが2010年代であったといえる。

化粧品業界の特徴的な構造改革事例としては、資生堂がデジタルによってマーケティング機能を強化した例が挙げられる^{注23}。

同社は2015年7月、セールスフォースのCRM（顧客関係管理）システム「Salesforce Marketing Cloud」を導入し、顧客の購買履歴や行動データに基づき、一人ひとりにパーソナライズされたコミュニケーションを複数チャンネルで行うことを開始した。また同年、MIツール^{注24}である「Datorama」を導入し、SNSデータの分析と活用も開始している。SNS上での消費者のリアルタイムの反応やトレンドを把握し、製品開発やプロモーションに反映させていった。

2018年には、その当時から3年間でデジタルマーケティング関連およびEC基盤確立などへの投資を520億円実施することを打ち出し、デジタル関連機能の獲得を進めた^{注25}。

2019年には「Datorama」の機能を拡張

し、複数チャンネルのデータ統合を行った。これによりCRMシステム、SNS、EC、広告など複数の情報を統合的に管理・分析することが可能となり、データに基づく意思決定が強化されていった。

資生堂の例に代表されるように、化粧品業界において2010年代は、デジタルによるマーケティング機能の強化、特にフロントとバックで分けるとバックオフィス面での強化が著しかったといえる。

総じて2010年代は、製造卸売型企業で特に見られたように、2000年代まではノンコア事業を対象に実施されていた外科的構造改革が、コア事業にまで広がりを見せてきたことが特徴的であり、これは外科的構造改革が進行し、ある種「常套化」してきたものと捉えられる。加えて同時期は、製造小売型企業に特に見られたように、情報を活用したサプライチェーンの高度化・効率化へ向けた企業変革が起こり始めた時期でもあり、これは内科的構造改革の萌芽として捉えることができる。

4 2020年代：業務プロセスなどの抜本的な見直し（内科的構造改革の進化）

2020年代の経済は、COVID-19のパンデミックによる混乱とその後の回復が大きな特徴である。パンデミックは経済に大きな打撃を与えたが、各国の財政刺激策や金融緩和により回復が進んだ。同時に、リモートワークの普及やデジタル化が急速に進展した。インフレ率の上昇やサプライチェーンの混乱が発生し、特にエネルギーと食品価格が急騰した。地政学的リスクも増大し、経済政策の柔軟な

対応が求められる時代となった。

同時期における食品業界の特徴的な構造改革事例としては、味の素のDX推進が挙げられる^{注26}。同社は経営の「スピードアップ×スケールアップ」を実現するための手段として、DXを位置づけている。2019年にDX推進のために、CDO（Chief Digital Officer）を置き、事業部横断でのDX推進委員会を立ち上げるとともに、CEO直轄のタスクフォースを設置し、変革を加速させている。同社は2022、23、24年3月期と3年連続で過去最高益を達成しており、DXをはじめとする構造改革が実を結んだことが分かる。

日用品業界の特徴的な構造改革事例としては、ユニ・チャームが行った開発投資プロセスの改革がある^{注27}。これは商品の企画・開発・施策・生産・保守といった工程からなるエンジニアリングチェーン全体を対象に、商品開発におけるプロセスの刷新を目指すものである。リモートワークやデジタル化などの変化が常態化したニューノーマルな時代において、タイムリーに顧客に価値提供することを目的としている。

こうした製造卸売型の企業事例は、過去に着実な外科的構造改革を進めており、内科的構造改革を行う土壌が整っていたという点が共通項として挙げられる。味の素は2012年にカルピスの株式をアサヒホールディングスに売却^{注28}しており、成長領域への投資を進めていた。ユニ・チャームも祖業である建材事業などを売却^{注29}し、不織布・吸収体の加工・成型といったコア技術が活かせる分野での事業の集中を進めていた。外科的構造改革により、利益が出る筋肉質な体型をつくり、それらのキャッシュを内科的構造改革に活用する

という好循環を生み出している。

嗜好性の高いアパレル・化粧品業界にとって、COVID-19による影響は甚大であった。店舗での販売激減により、業界各社の売上および利益は大きく減少した。2020年代、製造小売企業はこの未曾有の事態に対する経営判断が特に求められた。

こうした中、アパレル・化粧品の両業界に共通して見られた取り組みの一つが固定費の削減である。インディテックスは2020年に公開した3カ年計画にて、全世界7412店舗のうち13~16%に当たる1000~1200店舗を2021年までに閉店する方針を明らかにした^{注30}。また、コーセーは2023年に公開した3カ年計画にて、「店舗数の見直し」に加え、「ビューティコンサルタント（BC）や営業職の人員数の見直しと再配置」に言及した^{注31}。コスト構造の変革という意味で、これらの一連の取り組みは、内科的構造改革の一種と捉えることができる。

また消費者のオンライン上による購買行動が促進され、これに伴い各社はデジタルチャネルの充実化が一層求められた。「一層」というのは、2010年代よりデジタルを主戦場としたCRM強化や、D2C開拓が一定程度進められてきたことを意味している。

アパレルの例でいえば、NIKEは2017年に「Consumer Direct Offense宣言」を打ち出し、卸売中心からD2C中心へとビジネスモデルの転換をうたった^{注32}。以来同社は、スニーカー専用（SNKRS）、トレーニング専用（NTC）、ランニング専用（NRC）のアプリをリリースしたほか、シューズのカスタマイズサービス「Nike by you」を展開した。このように顧客との直のつながりを重視した

数々の施策を推し進めた結果、2022年2月時点でD2C売上が全体売上の42%を占めるまでに至った^{注33}。

インディテックスは先述の3カ年計画（2020～2022年）において、「Global fully integrated Store & Online」をコンセプトに、3年間で10億ユーロ（当時のレートで約1200億円）のDX投資を行い、自社アプリを用いたデジタル体験の向上を打ち出した^{注34}。同社のEC比率は2022年1月期において27%を達成しており、2024年までに30%以上とすることを掲げている。

NIKEのようなデジタル先駆企業は、自社が推進していた取り組みがCOVID-19によってある種後押しを受けた形となったが、多くの企業はインディテックスのように変革を促される形で、「顧客接点の場としてオンラインを強化する」内科的構造改革が加速したものと推察される。

化粧品業界は、個人の肌質や嗜好、ライフスタイルに購買行動が大きく依存する、一度愛好したブランドに対しては長期的なロイヤルティを持つ顧客が多いといった業界特性もあり、アパレルよりも先行して顧客との関係性強化に努めてきた。たとえば資生堂がWebカウンセリング、店舗検索、美容情報、そしてEC機能を持ったWebサイト「ワタシプラス」を開設したのは2012年である。

2018年、ロREALは全社を挙げてビューティテック分野のリーダー企業になっていくことを打ち出した^{注35}。2019年にはデジタル技術と科学技術を融合させることで、美容製品やサービスの革新を推進することを目的に「ビューティーサイエンス&テクノロジー部」を設立。以降、15万枚以上の画像による学習、10以上の異なる言語モデルを統合した肌状態診断アプリ、アプリと連動し肌の状態に合わせてファンデーションや口紅を自動調

表2 モデル×年代別まとめ

	1990～2000年代 外科的構造改革の始まり	2010年代 外科的構造改革の進行 ～常套化、内科的構造改革 の萌芽	2020年代 内科的構造改革の進化
製造卸売型モデル	<p>ノンコア事業の精査</p> <ul style="list-style-type: none"> 売却・撤退などの外科的構造改革が行われ、コア事業へのリソース配分が進んだ 	<p>コア周辺事業の精査</p> <ul style="list-style-type: none"> コアに近い事業まで外科的構造改革が広がりを見せ、常套化が進んだ 	<p>内部プロセスの変革</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010年代までに外科的構造改革を進めていた一部企業が、内科的構造改革に着手
製造小売型モデル		<p>サプライチェーン変革</p> <ul style="list-style-type: none"> データを活用したサプライチェーンの高度化・効率化へ向けた変革が起こり始めた 	<p>顧客体験の進化</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタルを主に据えた内科的構造改革により、商品・サービスの新たな体験の提供を開始

出所) 各社事例を基に作成

合するIoT機器「Perso（ペルソ）」などを展開、またCES2024^{注36}では生成AIを活用した個人診断に基づく対話サービス「Beauty Genius（ビューティージーニアス）」を発表した^{注37}。

同社のこの一連の取り組みは、「パーソナライズ」という新たな機能を獲得するための内科的構造改革と捉えることができる。パーソナライズはコストやマネタイズの面で乗り越えるべき課題が多い中、リーディングカンパニーである同社のような企業規模の変革事例としては先鋭的であり、今後、業界他社にとっても学びをもたらすであろう。

化粧品業界では、前述したように2010年代はデジタルによってバックオフィス面でのマーケティング機能強化が進んだが、2020年代はフロントオフィス面が強化されていると捉えることができる。

製造小売型の企業事例に共通する特徴としては、デジタルの力を活用することで、商品・サービスの体験の幅を広げてきたことにある。また製造卸売型企業事例の共通項にも類する特徴として、「過去に着実な改革を進めており、改革を行う土壌が整っていた」点が挙げられる。製造小売企業として紹介したNIKEやロレアルは、いずれも2010年代から自社の改革の方向性を定めていたことで、COVID-19の混沌を経ても改革を実行し続けることができた^{と推察する（表2）}。

5 事例俯瞰

第II章では、構造改革のパターンと系譜を食品・日用品・アパレル・化粧品の四業界の事例を通じて追ってきたが、最後に全体を俯瞰した気づきを二点挙げる。

一つ目は、構造改革にトレンドの変遷が見られたことである。1990～2000年代は外科的構造改革が主であったが、2010年代に入っからは内科的構造改革の事例が多く見られるようになった。テクノロジーの著しい進歩によって、サプライチェーンの効率化や顧客体験の高度化が実現可能となり、業界の先進企業は次々に変革へと踏み出した。この意味で、デジタル技術の発展は企業の内科的構造改革を大きく後押ししたといえる。

二つ目に、製造卸売型企業と製造小売型企業で、内科的構造改革のテーマにそれぞれ異なる特徴が見られたことである。たとえば、製造卸売型企業の内科的構造改革では、原価を適切にコントロールする機能の獲得が多かったが、これは第I章でも言及したとおり、同業界は原価が占める割合が高く、また価格転嫁もしづらい特徴を持つためである。一方で製造小売型企業では、パーソナライズやD2C・CRMといった機能の獲得が主流であったが、これは嗜好品の色合いが濃いことに由来した傾向であるといえる。

III トランスフォームのジレンマと構造改革成功に向けた要諦

1 日系消費財メーカーで構造改革を阻む

トランスフォームのジレンマ

このように構造改革の必要性は認識されており、取り組んでいる企業も多く存在するが、いざ構造改革を計画・実行するとなると、その道のりには困難がつきまとう。

1997年にクレイトン・クリステンセンが「イノベーションのジレンマ」を提唱した

が、これを簡単に述べると、大企業は既存事業の成功体験が大きいが故に、新規領域に取り組む際には、既存事業とのカニバリや、規模的に見て魅力度の相対的な小ささから革新的な行動が阻害されやすいことを指摘している。NRIが支援している各社と会話する中でも、同様のメカニズムが構造改革においても働いている、という意見に触れることが多い。イノベーションのジレンマにならない、まずここでは「トランスフォームのジレンマ」と名づけて、以下に代表的な三つのジレンマを整理する。

(1) 茹でガエルのジレンマ：低収益事業からの撤退判断ができない

衣食美領域の各社は、基本的には「商材×販路」の両輪で事業拡大に成功してきた。そのため市場成長期には商品SKUおよび店舗数を拡大することを正としており、その価値観は組織にも根づいている。特に人口構成的にも現マネジメント層は市場成長期の成功体験を有しており、それが組織にも投影されていると推察できる。

逆説的であるが、「成長期の成功体験」を有する企業が多い一方で、どうしても避けられがちな「撤退の成功体験」は企業に蓄積されにくい。低収益事業と社内で認識されているが、取引先との関係性、雇用への影響、生産ラインの稼働維持などの懸案事項により撤退判断ができないことに加え、他事業が収益を確保していることで赤字が許容されている、撤退に成功しても社内的評価がされにくく、失敗するリスクが気になってしまう、などの理由から、「利益が低くて撤退すべきと頭では理解しつつもなかなか実行できない」

ジレンマを抱えるとの意見を多くの消費財メーカーからもよく聞く。同時に、低収益事業を放置すると緩やかに利益低下が進み、茹でガエル状態になってしまうとの懸念も各社は持っている。

(2) 過去の栄光のジレンマ：萌芽事業へのリソースシフトが進みにくい

各社が「商材×販路」の両輪で成長してきた過程で、たとえばシーズを活用した高付加価値領域への参入、日本品質を武器とした海外展開（輸出および現地生産）など、今後の投資に値する萌芽事業を有する企業もある。ここでジレンマとなるのが「最も事業構成比が大きい既存事業」と「まだ実績の小さい萌芽事業」のどちらにリソースを優先的に投入するかという点である。往々にしてエース人材や予算などは既存事業に優先投入されやすいが、萌芽事業への投資が遅延すると競合の先行を許すことになりかねない。萌芽事業を意図的に育成していくことについて、経営層での意識合わせが重要となる。

(3) 棚から牡丹餅のジレンマ：一過性の成果に満足・油断してしまう

構造改革には時間を要するが、VUCAの時代にはこれまで利益圧迫要因となっていた外部環境が急変し、改革途中に対象事業の業績がそうした外部要因で一時的に好転する場合がある。一過性の成果が出ると「このままでよいのではないか」との意見が社内から上がり、改革がうやむやになりやすくなるジレンマが存在する。こうした一過性の成果（＝棚から牡丹餅のような成果）に満足することなく、再現性を担保できるように組織機能とし

て定着するまで構造改革を完遂する必要がある。

2 構造改革成功に向けた要諦

最後に、以上のジレンマを打破し、構造改革を成功に導く三つの要諦について紹介する。

要諦 1 中長期的視点の経営合意

企業経営において財務的成長、ひいては企業価値向上は至上命題であり、企業の所有者である株主が存在する株式会社において、その要求はより厳しいものとなる。近年、中期経営計画を廃止した味の素に代表されるように、より長期的視点で経営を行うべきという思想が徐々に浸透してきたが、依然として短期的な成長に対する圧力は社内外に根強く残っている。構造改革を成功させるには中長期的視点を持った経営合意が必要であり、以降具体的なポイントを二点詳述する。

①短期的な成果を求めない

内科的構造改革の取り組みに顕著であるが、構造改革は、複数のサプライチェーンに跨ることや、そもそも企業として新たな機能を獲得しようとする取り組みであることから、従業員や組織の適応やインフラ面の整備に期間を要し、短期的には成果が出にくい可能性が高い。

前章でも言及したとおり、2020年代に大規模な構造改革に成功している企業は、いずれも2010年代から変革を開始し、「土壌を整える」期間を経ていることが重要な要素となっている。NIKEの例でいえば、同社がD2C企業への変革へ舵を切ることを打ち出した2017

年6月以来、2020年5月までの約3年間のD2C売上は33%で横ばいを続けており、2020年11月以降になりようやくD2C売上が40%を越え、以降安定して40%以上を継続するようになった。

内科的構造改革が成果を上げるまでの間は、じっくりと腰を据えて待つことが経営には求められる。そのためには、中長期的視点に立ったKGIやKPIの設定が有効となり得る。企業が新規機能獲得のため新部署を設立した場合、初年度から比較的高い数値目標を課すことは、当該部署へ向けた社内の風当たりが強くなることや、所属部員のモチベーション低下といった悪影響をもたらしかねない。該当部署を勢いづけさせるためには、達成可能性が高い適切な数値目標や、仕組み構築や取り組みそのものに対するプロセス指標を設定することが望ましい。

②戦略投資枠の確保と投資の実行

内科的構造改革を遂行するには、専門人材の獲得や新システムの構築が必要となる場合が多いことから、一定の投資が必要となる可能性が高い。

グローバル化とテクノロジーの進歩が急速に進行した2010年代、日系企業も競争力向上に資するイノベーション創出のための戦略投資枠を設けることを打ち出した。資生堂は2014年より、売上高比率で3%程度の研究開発費を継続して投資することを明言した。

このように用途を明確にした戦略投資枠を設置することで、企業の限られた投資余力の中で、過去の慣例や組織間の力関係といった「引力」から離れて予算を確保することができる。

これと同様に、内科的構造改革にかかる費用についても、必要投資として別枠を設置することが望ましい。前章にて内科的構造改革としてDXを推進していると紹介した味の素は、2020年から2025年にかけて総額約450億円もの戦略的予算をDX領域に投資する計画を発表しており、構造改革を目的とした戦略投資枠の確保と投資の実行を行っている。

総じて、構造改革は短期的には成果が出ず、抜本的な改革を行うには、むしろ改革初期の段階での投資が必要となることが往々にしてある。本質的な内科的構造改革に取り組むに当たっては、この一時的な痛みが伴う点を念頭に置かれたい。

要諦2 強力な旗振り役による統率・牽引

構造改革は既存プロセスなどの変革を伴い、多数の部門を巻き込んだものであるほど内部の軋轢は大きくなる。構造改革によって得られる恩恵は部門によって異なり、一部の部門にとっては変革に伴う労力の方が大きくなることもある。そのようなケースでは、役員レベルでの合意を得ることが難しいという点に加え、現場レベルでの反発も生まれやすくなる。

上記の課題に対する有効な解決策が「強力な旗振り役による統率・牽引」である。改革につきまとう内部のしがらみを打破し、組織全体としてあるべき方向性に向かっていくためには、強力なリーダーシップが必要不可欠となる。以降では、構造改革のカギとなる旗振り役を三つの主体に分け、それぞれの主体別のメリットとデメリットについて述べる。

①社長・CEOによる推進

企業のトップである社長・CEO自らが先頭に立ち、トップダウンで改革を推進するケースである。このケースは社長が創業者一族など、名実ともに発言権を有している場合などで見られやすい。また海外企業に目を向けると、イーロン・マスクによるTwitter社買収と、その後のリストラクチャリングも本ケースに該当する。

社長・CEOによる改革推進の最大のメリットは、トップダウンによる大きな推進力である。多少の反発がある場合でも、トップの意思決定により改革が一つの方向に向かって進められる。また社内の承認プロセスも最低限とすることで、現場のアクションへと迅速に落とし込むことができる。

それに対してデメリットとしては、現場のモチベーション低下リスクが挙げられる。トップの現場理解と実態が乖離し、意図しない方向で改革が進められる場合は、社員のモチベーション低下を招く。トップと現場の間に距離があるほど正確な情報伝達は難しくなるため、大きな組織であるほどトップダウンでの遂行に伴うハレーションに配慮する必要がある。

②外部専門家の招聘・登用

内部のしがらみにとらわれず、改革を進める手段として「外部専門家の招聘・登用」がある。特定の分野・テーマに関するプロフェッショナル人材を外部から招聘し、改革の旗振り役として据えるケースである。CDO、CFO、CHROなど、事業を横断するバックオフィス業務のトップを招き入れるケースが多く見られる。

本ケースのメリットは、「客観性」と「新たな視点の提供」にある。客観性の観点では、内部の人間関係や政治的な影響を受けづらく、正しいと考えられる方向へ改革を進めることができる。新たな視点の提供という観点では、内部にはない新たなアイデアをもたらし、革新的な課題解決手法に結びつく可能性がある。

デメリットとしては、短期的な課題解決に終始するリスクがある点が挙げられる。契約時に、一定期間内での利益創出がミッションとして課されることがあるため、その場合は、目先の課題解決ばかりに目が行き、長期視点での持続的な課題解決に取り組みにくくなる。結果的に企業価値向上に結びつかず、改革が失敗に終わるケースも考えられる。

③強い経営企画

最後に、経営と現場の架け橋である経営企画部が主導する構造改革について紹介する。経営企画部は、経営の中核に近い立場として、経営計画の立案、経営層の意思決定のサポートがミッションとして課されることが一般的である。中期経営計画の策定においても、中心的な役割を果たすことが求められるのと同様に、全社横断的な構造改革の取りまとめを担うケースも少なくない。

本ケースのメリットは、現場と経営のバランスを持った改革を行える点にある。経営企画部の人材業務はローテーションで現場部門を経験していることが多く、現場の課題感を理解できる。また、日々経営層と接する中で経営レベルの困りごとや改革の必要性も理解している。双方のバランスを持った部門が改革を主導することで、地に足のついた現実

感の伴った改革となる。

それに対してデメリットは、実効性の弱さにある。一部門である経営企画部が現場の各部門を巻き込めず、協力を得られないケースが往々にしてある。特に経営企画部よりも現場部門の方が力を持っている企業で見られやすい。現場からの改革への要望や不満が経営企画部に寄せられ、各部門への配慮から中途半端な方針を打ち出すにとどまってしまう。その結果、十分な改革の成果が得られず、最悪の場合、途中で頓挫してしまうということも起こり得る。

要諦 3 データに基づく実績管理と計画策定

昨今、各社にて積極推進しているDXは構造改革をも後押しする。データに基づくリアルタイム性の高い情報は、経営合意や意思決定時の客観的根拠として経営会議において常に回覧されるべきものであるが、デジタル化が進んだことで以前よりもデータ取得環境が整ってきている。構造改革を成功に導くに当たって、データに基づく判断や意思決定の重要性について述べる。

①実績管理段階における

データ活用の重要性

人間が健康管理のために日常の体温や心拍数などのバイタルデータをモニタリングして病気の予兆を把握するように、企業も経営管理のために全社収益から事業、工場、生産ライン、商品の階層まで、原価および販管費をデータ化して月次でモニタリングすることで、予測が難しい変化であっても、その予兆や影響について定量的に把握でき、その分析が改革のきっかけとなる。適切な診断から適

切な内科的処置が可能のように、適切な経営データ取得から適切な内科的構造改革が可能となる。

モニタリング時に注意すべき点として、マネジメント側の管理単位である事業・ブランド単位と、現場側の管理単位である工場・生産ライン単位の目線の違いが挙げられる。具体的に低収益商品終売判断というようなケースを考えると分かりやすい。一商品が赤字で終売したとしても、生産ラインを共有する他商品に固定費が配賦される。そのため、終売時には稼働率低下への方策（他商品の拡販や新商品投入、あるいは生産ラインの除却と他商品の生産移管あるいは他商品を含めた終売など）とセットで検討を行わないと、本質的な収益改善効果を得ることができない。そのためには、マネジメント側でも生産ライン別の利益をモニタリングしながら、四半期など会計期間毎に基準に応じたランクづけを行い、商品投入・終売を判断するようなデータに基づく判断文化を醸成する必要がある。

②計画策定段階における

データ活用の重要性

一般的に新商品は、その投入時において、策定した目標P/Lについて承認を経て上市される。ただし上市後に想定収益から大きく乖離するケースもある。その背景として、原価の原単位である資材費や工場設備費、労務費などを実績から想定したうえで、標準原価を作成して目標P/Lに反映しているが、VUCAの時代になり、変化が激しく、そもそも当初想定した原単位が膨らみ、標準原価と実際原価が大きく乖離してしまうことが挙げられる。

他業種を見ると、部品点数が多い自動車産業では「原価企画」機能を設置しており標準原価の策定精度担保および実際原価との乖離の抑制のための関係者との各種調整に一役買っている。一方で衣食美領域の消費財メーカーの目標P/Lの設計主体は、企業によって、ブランドマネジャー、研究開発、生産などさまざまであり、原価企画機能が弱い、あるいは有していない状態となっている。外部環境が安定しており、原価を見通しやすかった時代は過ぎた昨今、衣食美領域でも原価企画機能を持ち、前年踏襲ではなく、最新データに基づく収益設計を行うことが有効となる。

3 総括

これまで述べてきたように、予測困難なVUCAの時代には既存事業を切り離す外科的構造改革だけでなく、組織機能自体を刷新する内科的構造改革が有効となる。改革には「茹でガエル／過去の栄光／棚から牡丹餅」ジレンマもつきまとうが、それらを打破するため、①中長期的目線の経営合意、②強い経営企画の旗振り、③データ経営に基づく実績管理と計画策定、が必須となる。

注

- 1 グロービスキャリアノート「VUCA（ブーカ）とは？ 予測不可能な時代に必須な3つのスキル」（2022/4/25）
<https://mba.globis.ac.jp/careernote/1046.html>
- 2 S&P Dow Jones Indices Webサイト
<https://www.spglobal.com/spdji/jp/vix-intro/#:-:text=VIX%E6%8C%87%E6%95%B0%E3%81%A8%E5%B8%82%E5%A0%B4%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%83%81%E3%83%A1%E3%83%B3%E3%83%88&text=%E4%BE%8B%E3%81%88>

- %E3%81%B0%E3%80%812020%E5%B9%B43%E6%9C%88.%E6%9C%80%E9%AB%98%E3%82%92%E8%A8%98%E9%8C%B2%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%97%E3%81%9F%E3%80%82
- 3 国立研究開発法人 国際農林水産業研究センター「515. 世界食料価格動向——FAO価格指標は史上最高値を記録」(2022/4/11)
<https://www.jircas.go.jp/ja/program/proc/blog/20220411>
 - 4 Minutes by Nikkei「消費者物価指数が23年11月に前年同月比62.9%と過去最高の上昇率を更新、12月も59.0%と高い伸びが続く料金は？」(2024/2/24)
<https://www.nikkei.com/prime/minutes/article/DGXZQOCD192BQ0Z10C24A2000000>
 - 5 ユニセフ「世界各地で頻発した人道危機、紛争、武力衝突、地震、洪水...ユニセフが届けた子どもたちへの支援」(2023/12/21)
<https://www.unicef.or.jp/news/2023/0223.html>
 - 6 AON「2023 Weather, Climate and Catastrophe Insight」
<https://www.aon.com/weather-climate-catastrophe/index.aspx>
東京海上ホールディングス「2023統合レポート」
https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/16guv3000000hrgm-att/Integrated_Report_2023_j.pdf
 - 7 三井住友信託銀行 Daily Report (号外)「日銀政策決定会合・G7政策協調について」(2020/3/17)
https://www.smtb.jp/-/media/tb/business/pension/news/monthly/pdf/report_gougai200317.pdf
 - 8 Money Canvas「円安はなぜ起きる？原因や理由をわかりやすく解説！」(2024/2/15)
<https://moneycanvas.bk.mufg.jp/know/column/ei9YCfa8MqdOW58/>
 - 9 野村総合研究所「アパレル消費激減と各社の明暗：高リスクな大量製販モデルから脱却し、低リスクな製販高回転モデルへと転換することが生き残りを左右」(2020/5/25)
<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal/20200519/12>
 - 10 資生堂ニュースリリース「パーソナルケア事業譲渡に伴う会社分割（簡易吸収分割）等に関するお知らせ」(2021/2/3) <https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=00000000003082>
 - 11 日経ビジネス「玉塚社長が語るロッテリア売却の真相——見えてきた新しいロッテの姿」(2023/4/18)
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00371/041700074/>
 - 12 食品新聞「カルビー創立100年へ持続的成長目指す トップダウン経営からボトムアップ経営への転換と4つの柱で実現 江原信社長が意欲」(2023/11/19)
<https://shokuhin.net/87161/2023/11/19/kakou/kashi/>
 - 13 日本経済新聞「バブル崩壊、失われた20年の始まり」(2020/8/30)
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ062891110R20C20A8I00000/>
 - 14 日本食糧新聞「自販機オペレーション集約化へ加速、宝酒造がJTに子会社譲渡」(1999/12/1)
<https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-8619-0035>
 - 15 日本経済新聞「未来を照らす花王のケーススタディー集」(2010/5/11)
https://www.nikkei.com/article/DGXNASD07015_Y0A500C1000000/
 - 16 週刊住宅「カネボウ、不動産事業から撤退」(2005/12/22)
<https://www.sjt.co.jp/news/13612>
四国新聞「繊維事業から撤退/カネボウ、セーレンに譲渡」(2005/3/16)
<https://www.shikoku-np.co.jp/national/economy/20050316000564>
 - 17 日本食糧新聞「ファーストリテイリング、食品事業から撤退 会員数伸び悩み、店頭販売不振で」(2004/3/26)
<https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-9297-0011>
 - 18 キリンホールディングスニュースリリース「キリン協和フーズ株式会社の三菱商事株式会社への株式譲渡（子会社の異動）に関するお知らせ

- せ」(2013/3/18)
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2013/0318b_01.html
- 19 日本経済新聞「ライオン、殺虫剤『バルサン』をレックに売却」(2018/8/3)
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO33767520T00C18A8XQH000/>
- 20 日本経済新聞「ユニリーバ、マーガリンなどKKRに売却、9100億円」(2017/12/16)
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO24734210W7A211C1000000/>
- 21 FASHIONSAP「ZARAがRFIDタグを導入 全世界で在庫管理を容易に」(2014/8/11)
<https://www.fashionsnap.com/article/2014-08-11/zara-rfid/>
- 22 FAST RETAILING「アニュアルレポート2019」
<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2019.pdf>
 BUSINESS INSIDER「『創造力を殺してしまう』H&Mの北米トップが語った、大規模セールからの脱却を目指す理由」(2019/1/31)
<https://www.businessinsider.jp/post-184237>
- 23 DIGIDAY「資生堂のデジタル化、『オペレーションと質』の向上を狙う：Datorama導入で見えてきたもの」(2018/10/31)
https://digiday.jp/brands/shiseido_datorama/
- 24 将来の市場に影響を及ぼし得るビジネス環境の要素を体系的に収集・分析することで、市場のニーズや動向の予測を行うツール
- 25 日経XTECH「資生堂、デジタル投資520億円『今後3年間の最優先事項』に」(2018/3/22)
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/00197/>
- 26 味の素「味の素グループのDX」
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/dx/>
- 27 ユニ・チャーム「統合報告書2024」
<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/report/download.html>
- 28 味の素ニュースリリース「カルピス株式会社に関する株式譲渡契約締結のお知らせ」(2012/5/8)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/presscenter/press/detail/2012_05_08_3.html
- 29 ユニ・チャーム「3分でわかるユニ・チャームチャプター1」
<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/3minutes/step1.html>
- 30 織研新聞「インディテックス 実店舗1200店を閉店 EC比率25%へ」(2020/6/12)
<https://senken.co.jp/posts/inditex-200612>
- 31 コーセー「KOSÉ REPORT 2023」
<https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/report/report2023/pdf/report2023-all.pdf>
- 32 NIKE.INC「NIKE, INC. IS ACCELERATING A CONSUMER-LED TRANSFORMATION TO IGNITE ITS NEXT PHASE OF LONG-TERM GROWTH」(2017/10/25)
<https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/investor-news/investor-news-details/2017/NIKE-INC-IS-ACCELERATING-A-CONSUMER-LED-TRANSFORMATION-TO-IGNITE-ITS-NEXT-PHASE-OF-LONG-TERM-GROWTH/default.aspx>
- 33 ONE CAPITAL「ナイキはいかにしてD2C企業へシフトしたか—CX向上のためのDX戦略に迫る—」(2022/3/28)
<https://onecapital.jp/perspectives/nike>
- 34 日本経済新聞「ZARA1200店閉鎖、世界の2割弱 EC比率を25%に」(2022年6月11日)
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO60221280R10C20A6TJC000/>
- 35 L'Oréal「Annual Report2018」
https://www.loreal-finance.com/system/files/2019-10/LOreal_2018_Annual_Report_0.pdf
- 36 人工知能(AI)、スマートホーム、デジタルヘルス、ロボティクスなどさまざまな分野から、世界最先端のテクノロジーとイノベーターが集い、新商品を発表する展示会。2024年は1月9～12日、米国ラスベガスで開催され、世界中から4,000以上の企業や団体が出展した
 日本貿易振興機構「『CES2024』、出展者は4,000

以上、アジアのスタートアップに注目」

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/01/a168e1cefbde0e1f.html>

37 BeautyTech 「【CES2024】 ロレアルが美容企業として初の基調講演、その背景にみるビューティテックの未来」 (2024/1/17)

<https://beautytech.jp/n/nf4d035ae80e6>

著者

向井 暉 (むかいあきら)

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・消費財グループアソシエイト
専門は小売・消費財、サービス業を中心とした戦略策定、ビジョン策定、ビジネスモデル構築、新規事業立案など

竹村朋希 (たけむらともき)

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・消費財グループアソシエイト
専門は消費財、サービス業、不動産業を中心とした中長期ビジョン策定、新規事業立案など

土橋和成 (つちはしかずしげ)

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・消費財グループチーフコンサルタント

専門はBtoC領域を中心とした戦略策定、DX、GenAI×セクター動向予測など