

失われた10年を取り戻す： 消費財業界が直面する 2つの課題

消費財業界は成長機会が限られるなか、新たな成長を追求し、更なるコスト削減を実施しなくてはならない。過去数十年以上にわたりポートフォリオ再構築やケーパビリティ構築に取り組んできたトップ消費財企業は、これまで以上にそれらに注力することになるだろう

ジェシカ・モールトン、パブロス・エグザルコス、ウォーレン・タイクナー、櫻井 康彰、李 婧怡



消費財業界は何十年もの間、常に投資家の興味を惹きつけ、安定した利益を創出しながら5%超の成長率を維持してきた。しかしながら、直近10年間を見ると売上げの伸び率は衰えている。売上成長機会を狙いつつも、結局はコスト効率化による収益を上げる方法に終始してしまっている。

一方で、投資家が期待しているのは成長ストーリーである。業界全体の株主還元は、全業界の上位4分の1から下位4分の1に下落した。インフレが鈍化しつつある今こそ、この脆弱なポジションを脱却する好機である。勝ち残れるのは、「ポートフォリオ」と「パフォーマンス」という二つの課題に立ち向かう、アスピレーションな戦略方針に基づき変革を遂行する企業だ。「ポートフォリオ」は合併・買収・売却を通じて収益性の高い成長を実現すること、リソースの再配分を通じて成長領域に投資すること、サービス提供コストを効率化し、それ以外の領域に活用すること、「第二の

事業の柱」の確立を目指し新規事業に参入する、といったことであり、「パフォーマンス」は営業ケーパーティの構築によるシェア拡大、市場拡大およびプレミアム化の推進、需要の再設定や自動化による生産性の抜本的な向上、といったことである。これは抜本の変革のための戦略方針であるが、トップ消費財企業は既に動き始めている。

アウトパフォームの時代から アンダーパフォームへ

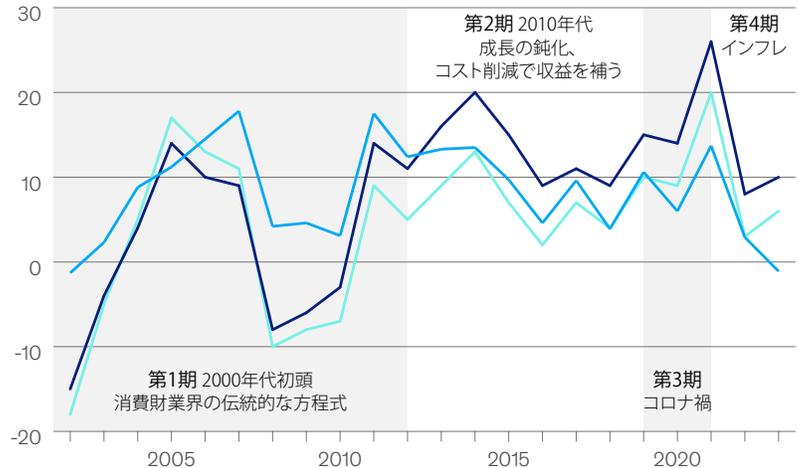
1980年から2012年まで、消費財業界は30年以上にわたって良好な業績を象徴する存在であった。今世紀の最初の10年間(図表1の第1期)、上場中の消費財企業の年平均売上成長率は9%、ROICは22%であり、収益も安定していた。消費財業界は常に順風満帆で、トップ4業種に常にランクインしてきた。消費財業界がこのような好業績を享受できたのは、強力なブランド

図表1

消費財企業は継続的な収益で高い成長率を誇るアウトパフォーマーであったが、2010年代以降、その方程式は崩れた

消費財メーカーにおける
3年ごとの株主総利回り¹
米ドル、パーセント

— 消費財メーカー
— S&P500企業
— MSCI



TSRの年平均成長率, %	消費財メーカー	9	9	10	1
	S&P500企業	4	14	20	9
	MSCI	2	8	14	4

売上高のCAGR, %

EBITDAマージンの変化, bps

のれんを除くROIC, %

EV/EBITAの変化, Δ

¹時価総額と売上高が10億ドル以上の大手上場消費財メーカー269社(農産物を除く)に基づく

(アルコール飲料40社、非アルコール飲料24社、食品156社、ヘルスケア・パーソナルケア23社、美容16社)

²大手企業(全業種)は横ばいかマイナス成長だが、中小企業(売上高構成比22%)の多くは4%以上の成長を示している

³2023年度会計は、23年度会計未報告の企業に対するアナリストのコンセンサス予想に基づく

資料: S&P Capital IQ、2023年12月31日現在のチーム分析

構築、成長市場とチャネルの拡大、ブランド構築に必要な資金を生み出すための徹底的なコスト管理など、着実に拡大する市場において価値を創造する方程式を長年にわたり実践してきたからだ。投資家からは、その安定性が高く評価されていた。

しかし、2010年代に入って、人口増加が鈍化し、小売りの統合が起こり、消費者の関心と嗜好の細分化が進むにつれ、この方程式は効力を失っていく。2012年から2019年の間、消費財業界の売上年成長率はわずか2%に留まった(第2期)。消費財企業が成長の機会を模索しつつ、コスト削減によって収益を出していたのがこの時期である。

その後、パンデミック(第3期)とインフレ(第4期)では消費財業界は初めて収益の縮小と販売量の低下を経験することになる。今日の消費者を見ると、消費額は

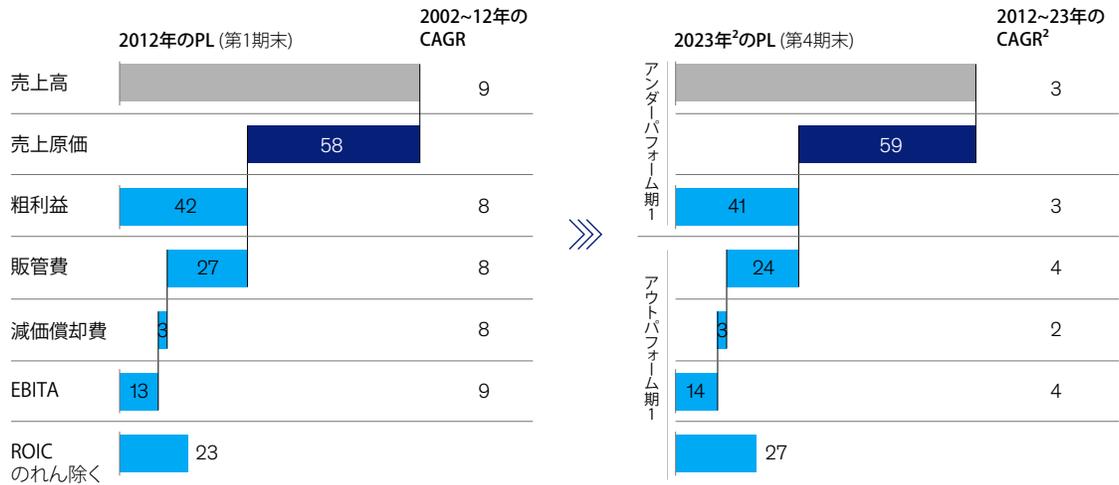
以前より増加したものの買い上げ点数は減っている。2023年、アメリカでは食料品購入額は10%増加したが買い上げ点数は4%減少した。

このように、コスト削減で収益を補いながら成長を目指して奔走した結果が、損益計算書(P&L)に表れている。のれんを除くROICは第1期末から4%上昇し27%で、**販管費**は2.5%減少した。これは実質的な構造改革と言える(図表2)。しかしながら、消費財業界の持続可能なパフォーマンス能力に対する投資家の信頼は急落した。消費財のあらゆるサブセクターも痛手を負っている。このように、消費財企業は2つの喫緊の課題に直面している。すなわち、成長機会が限られる中で新たな成長を達成すること、すでに様々なコスト効率化を実施してきた中での更なるコスト効率化を進めることである。

図表2

PLの新たな構造: 消費財メーカーはトップラインと粗利率の不調を販管費(-2.5%)とROIC(+4%)でカバー

各期末の損益構¹
%



¹時価総額と売上高が10億ドル以上の大手上場消費財メーカー269社(農産物を除く)に基づく
(アルコール飲料40社、非アルコール飲料24社、食品156社、ヘルスケア・パーソナルケア23社、美容16社)
²2024年4月22日時点で2023年の会計報告が報告されている172社に基づく
資料: 2023年12月31日時点のMcKinsey CPAnalytics

消費財業界の業績回復の障壁とは

売上成長に何が起きたのだろうか。一言で言えば、消費財業界の伝統的な方程式が、以下のメガトレンドの影響を受け崩れてしまったのだ。

- マクロ経済の減速、消費者の細分化、量販店の再編統合が複合的に作用してブランド構築と量販店との成長という消費財業界の伝統的なアプローチが崩壊
- ストの高騰と変動によって従来のコスト管理が困難に。これらのトレンドは今後10年でますます加速

マクロ経済の減速

マクロ経済は、かつて消費財業界にとって最も重要な追い風であった。それが今では、逆風となってしまったのである。人口増加率は年率0.9%で停滞し、途上国市場の富の拡大は21世紀後半から約50%減少している。グローバル全体でも、消費財業界の成長率は21世紀初頭には5%であったが、近年はほぼゼロに落ち込んでいる。

今後は、消費財のインフレ調整後成長率は3~5%に回復すると予想されるが、これは第1期の半分程度である。消費財企業は今、収益成長に全力で取り組む必要があり、シェアの獲得がより重要になっている。また、成長のために集中すべき領域を改めて見極める必要がある。

消費財市場の今後の成長基調は下記のように予想される。

- 2000年代より50%程度低下
- 成長の75%以上は、発展途上国市場に由来するが、第1期よりも地理的に分散傾向になった。中国はグローバル全体における成長の30%以上を占めてきたが、14%に後退する見込み
- 業界全体では成長は米国への依存を強めており、グローバル全体の成長に占める米国の寄与はコロナ前の7%から12%にまで拡大、将来的には業界収益の大部分を占める見通し

図表3

4つのメガトレンドは旧モデルを崩壊させ、更に影響力を強めている

消費財業界におけるメガトレンドのインパクトレベル

レベル1~5で評価



— 富裕層の消費意欲を刺激するために、プレミアム化への依存が加速：世帯所得が約22,000ドルを超えると、消費者は裕福になるにつれてより高額商品を好むようになり、食料品への1ドルの追加支出は75セントに縮小する

消費財業界は長年、力強く確実な成長モメンタムの基調に支えられてきた。しかし、その時代も終わった。これからは持続可能な成長のポケットを見極め、それを最大限に活用する能力が極めて重要となっており、そうした能力を高めて持続可能な競争優位性の源に変えていく企業もあるだろう。

消費者の細分化

デジタルにより消費者の関心が細分化していることは、すでに知られている。また、小規模なブランドが消費者の目に留まるようになった、といったことも消費者の嗜好を細分化させている。消費財企業はイノベーションとマーケティング機能の進化によってこれらに対応してきたが、これらも変革が必要な時期に来ている。

わずか20年前にはデジタルの広告費はゼロであったが、現在は広告費の75%をデジタルが占めている。しかしながら、消費財企業のデジタル広告費は広告費全体の50%に留まる。消費財企業はかつてから財務的投資を中核的なマスプロダクトに集中させて投下する傾向があり、そのことにより、プライベートブランド(PB)がバリューセグメントをとる一方で、小規模ブランドにプレミアムセグメントを獲得されたり、「パーソナライゼーション」をリードされてしまうことにつながっている。これら様々な理由により、消費財ブランドは存在感を失いつつある。2002年の世界のブランド総合ランキングでは、8つの消費財ブランドがトップ50に入っていたが、2022年はわずか2つであった。

コロナ以前に、大手ブランドの市場シェア低下が大きな話題となった。米国の小規模ブランド(売上高1.5億ドル未満)が2016年の売上高に占める割合は11%であったが、2016~2019年における価値成長の約50%を生み出し、その多くがプレミアム価格帯であった。最近では生活費のひっ迫により消費者の80%が支出を控えており、また個人経営の小規模ブランドの多くが金利上昇によりマーケティング予算を削減している。

小規模ブランドの爆発的な増加は落ち着いてきているが、「他とは違ったスペシャルで本物志向のブランド」

という消費者嗜好の根底にある原動力は依然として存在しており、今後もいっそう重要となるだろう。消費財大手は、イノベーションと適切なマーケティングを通じて、カテゴリ成長をできるだろうか。それとも、収益圧力から過去の勝利の方程式にこだわり続け、小規模企業の成長を横目で見ているのだろうか。

今後はMounjaro、Wegovy、Zepboundなどの処方GLP-1減量薬や同様の治療薬の潜在的な役割を追究することも重要だ。米国では、2030年までに糖尿病や肥満に分類される消費者の40%がこれらの治療薬との関連性を持つと見られる。その頃には、アメリカ人口の4~5%がこれらの薬を服用する可能性があるというマッキンゼーは推測する。これらの薬の服用により、消費者のカロリー摂取量が30~40%減少するとした場合、米国の食品業界は1~2%縮小する可能性がある。これは深刻なディスラプションであり、慎重に対策を検討する必要がある。

小売店の再編統合

スーパーマーケットは長年にわたり、消費財企業の成功の方程式において重要な役割を果たしてきた。しかし、これらの重要取引先の市場シェアは、過去10年間で5ポイントも低下した。代わってシェアを獲得したのは米国と英国のeコマース、ヨーロッパのディスカウントストア、南米の倉庫型店舗などである。

その結果、食料品店、特に米国以外の先進国市場の食料品店は、低成長と強い収益圧力に見舞われている。多くの企業はROICが資本コストに近いが、それを下回っている。食料品店、特にヨーロッパの食料品店は、取引先に対して、より踏み込んだ対応をしている。値下げ、より厳しい原価交渉、PBへの投資、サプライチェーンへの要求などである。また、本社を縮小したり、消費財企業と協働する販売チームを縮小する事例も多い。

コストの高騰と変動

消費財企業は今後も、加工製品の原料により多くを支出することになるだろう。原料価格は、少なくとも2025年までは2019年の水準を20~40%上回る水準で高止まりすると予想されている。食品原料の価格は気候変動の影響により更に厳しい状況となるだろう。分析対象とした21の主要食料品目のうち85%が、干ばつによる被害が中~大規模に増加すると予想され、作

物の収量低下や不作の頻発につながる可能性が高い。アーモンド、オリーブ、ホップ、カカオなど、干ばつリスクの大幅な増大とフットプリントの高密度化の両方に直面しており、深刻な状況にある。このような気候変動は、供給や価格の変動を増大させることが予想され、作物の栽培地域のシフトや気候変動に強い栽培方法の必要性がますます高まってくる。

業績改善への期待

今後5年間は、消費財業界にとって厳しい年になると予想される。全産業中トップクラスの業績を回復するためには、毎年平均4~5%のトップライン成長、15~16%のEBITAを達成する必要がある(図表4)。このトップライン成長はアナリストのコンセンサスおよびマッキンゼーによる市場の成長基調予測よりも1~2%高く、EBITAの達成水準も現在の水準より1~2%も高い。つまり、実現は極めて厳しいのである。

消費財企業は今後、投資家の関心を惹きつけ、失われた10年間を取り戻すことができるのか。そのためには、ポートフォリオとパフォーマンス双方の課題について、意欲的な戦略方針に沿って活動する必要がある。

「ポートフォリオ」に関しては、成長ポケットを見極める先見性を持ち、その成長ポケットに資金、人材、経営陣の関心といったリソースを集中させ、大規模なM&Aを活用してより早く成長することで、収益性の高い成長を実現することである。また、消費財企業は次のS字型成長につながる「ブレイク事業」を特定する必要がある。プレミアムセグメント、エコシステム、成長市場に適したカテゴリーを重視する先見的企業も増えている。

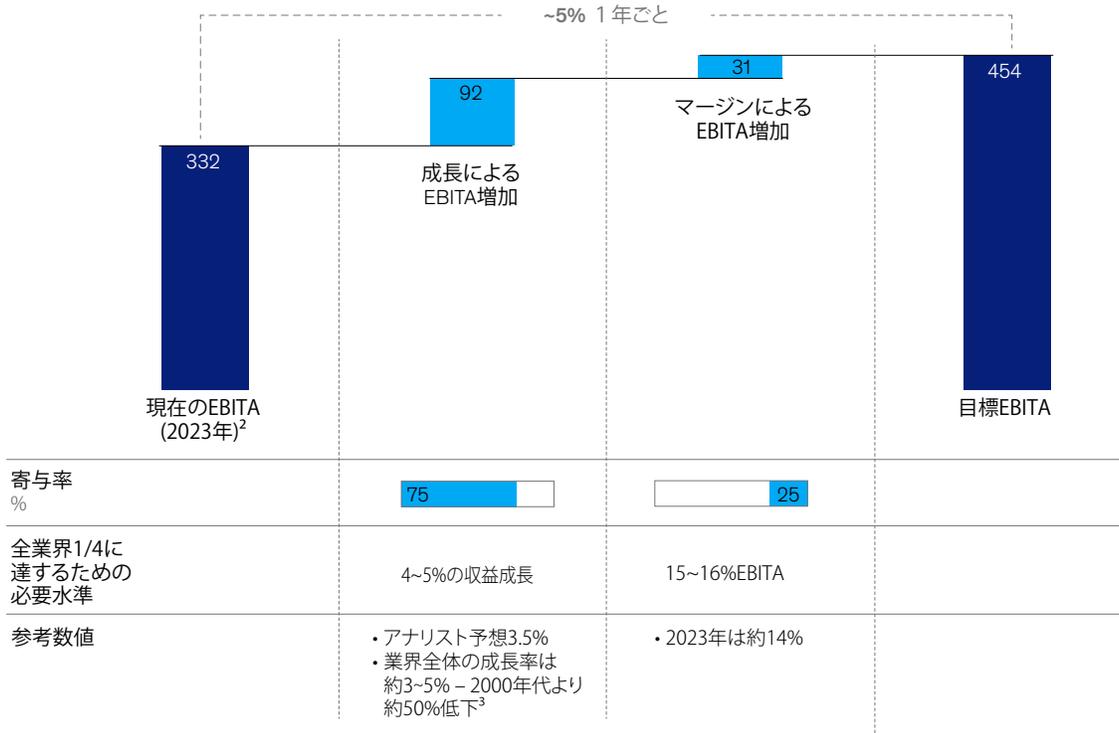
「パフォーマンス」は、どのカテゴリーでも優れた業績を上げることである。消費財企業は自社の主力カテゴリーで、徹底したコマース・エクセレンスを推

図表4

TSR15%という全業界上位4分の1の業績に振り返るには、年間EBITA成長率約5%を達成する必要がある

消費財業界¹の目標EBITAブリッジ

10億ドル



¹時価総額と売上高が10億ドル以上の大手上場消費財メーカー269社(農産物を除く)に基づく

²2023年度会計は、23年度会計未報告の企業に対するアナリストのコンセンサス予想に基づく

³Oxford EconomicsのGDP予測およびEuromonitorの過去の消費財業界データに基づく計量経済モデル
資料: S&P CapitalIQ, CPAAnalytics, マッキンゼー分析

進する必要がある。ほとんどの消費財企業は、ブランド構築とマーケティングをより広範に変革する必要がある。メディアによって引き起こされる混乱により、消費財企業はファーストパーティデータに容易にアクセスできないため、マーケティング担当者は特にインサイトとコンテンツ作成の新たな組織能力の構築を急がねばならない。

一方、すべての消費財企業はバリューチェーン全体で生産性の継続的改善に取り組む必要がある。2010年代の業界を救ったのは、生産性という保険だった。今、消費財企業はデジタルや生成AIの潜在可能性を活かしてまったく新しいレベルでの根本的なコスト削減に着手しつつ、よりポテンシャルの低い市場でサービスを提供すべくコストを適正化する必要がある。

これらすべてのケーパビリティ構築にDX(デジタルトランスフォーメーション)は不可欠である。今日に至るまで、消費財業界はデジタル化において多くの主要業

界に遅れをとってきた。これは無理からぬことで、なぜなら消費財企業はファーストパーティデータが少なく、金融サービスや通信といった業界と違いデジタルディスラプションを経験していないからだ。しかし今、DXに集中的に取り組むことは、次のS字型成長に不可欠である。プラスの材料としては、銀行等の主要産業によりDXのシナリオがすでに確立されていることだ。

消費財企業のリーダーもまた、基幹技術に支えられ、一気通貫で協調的な意思決定に優れた整合性の高いオペレーティングモデルを構築する必要がある。そして、人材を惹きつけ、維持し、変化に対応できる企業文化を育てなければならない。

もちろん、この業界は多様であるため、力のかけかたは企業によって異なる。マッキンゼーは、消費財企業は6つの主要領域の少なくとも1つで大胆な方向転換が必要と考える。

図表5

6つの主要領域における大胆な転換: リーダー企業はうち1つ以上で最大成果を達成

消費者業界のリーダーにとって予想される動向

目 標		成長が乏しい環境下での成長機会の特定(基礎成長率3~4%に対して4~5%実現)。 更なるコスト最適化(現行+2.5%)
転換のゴール		期待すべき規模
アジェンダ1 ポートフォリオ	1 ポートフォリオの再構築 ポートフォリオを強みのあるカテゴリーや地域向けに抜本的に再編成。リソースの再配分と大胆なM&A&Dの追求	<ul style="list-style-type: none"> • 毎年5%以上の再配分 • 10年ごとに売上げの20~30%を再投資
	2 新規事業(「第二の脚」) 自社の中核カテゴリーの隣接領域のエコシステムやサービスなど、消費財以外の新規事業への参入	<ul style="list-style-type: none"> • 5~10年後には売上げの33%以上
アジェンダ2 パフォーマンス	3 コマーシャルエクセレンスのスケールアップ 自社の主力カテゴリーで最高の実行者となり、徹底したコマーシャル・エクセレンス、卓越したケーパビリティを推進 (例: 売上成長マネジメント(RGM)のスケールアップ)	<ul style="list-style-type: none"> • 収益シェアの80%以上 • 収益の80%以上においてベストプラクティスのツール/ケーパビリティを活用
	4 マーケティングの変革 真のマーケティング変革を受け入れ、AIを駆使したマーケターとしてネットワーク化	<ul style="list-style-type: none"> • マーケティング費用の75%がデジタルチャネル • デジタル売上高の50%は生成AI支援によるもの
	5 プレミアム化とカテゴリー拡大 刺激的なイノベーションにより自社のカテゴリーにおけるプレミアム化とカテゴリー拡大を実現	<ul style="list-style-type: none"> • プレミアムカテゴリーと新カテゴリーの成長シェアは適正シェアの2倍
	6 生産性の革新 自動化と抜本的な需要削減により、更に250ベースポイント以上のコスト削減を実現	<ul style="list-style-type: none"> • 自動化と需要管理による250ベースポイント以上のコスト削減
+イネイブラー	ケーパビリティとしてのDX、未来に適合したオペレーティングモデル(多くがエンド・ツー・エンド)、才能を刺激し、変化を得意とする企業文化の醸成	

アジェンダ1: ポートフォリオ

消費財企業は、現在のポートフォリオを再構築し、新たな事業へと拡大し、収益性の高い成長ソースへのアクセスを拡大するために、これまで以上に徹底したポートフォリオ管理を求められる。

ポートフォリオの再構築

消費財企業のポートフォリオ管理においては、最も有望なカテゴリと国・地域にリソースを集中させるべきである。そのためには、資金だけでなく、**人材やマネジメントも含めたリソース配分のための**確実なプランニングプロセスを策定する必要がある。ベストプラクティスは、毎年少なくとも5%のリソースを再配分することだ。しかし、これは言うほど簡単ではない。機会の優先順位をトップダウンで決定できるよう、年次計画の作成プロセスを改良する必要がある。

また、消費財企業はM&Aを活用して、最も収益性の高いカテゴリや地域への拡大を強化すべきである。**M&A**を通じて、中核カテゴリとその隣接カテゴリ、および主要地域における成長への新たな道を拓くことができる。一方、事業売却は、組織に合わなくなった事業や収益の観点から決断すべきである。

また、バリューチェーン横断でジョイントベンチャーやパートナーシップの機会にも目を向けるだろう。マッキンゼーの調査によると、10年ごとに企業収益の20~30%を入れ替えるのが理想的であり、また、M&Aを成長に活用する消費財企業は、オーガニック成長のみを追求する企業よりもTSRが2.5ポイント高いことが示されている。

新規事業への拡大(「第二の事業の柱」)

ハイテクや通信を含む多くの業界の企業は、長い間、本業に関連した新たな事業領域に参入することで刷新を図ってきた。

消費財業界は長年にわたり業績が好調であったため、そうした動きに追随する必要性がなかったが、最近の業績不振によって各社は改めて行動を起こす必要性に迫られている。多くの消費財企業に言えることとして、成長を回復し、利益率を改善するには、成長のための新たなプラットフォームを提供するサービスやエコシステムへの移行に真剣に取り組むべきである。マッキンゼーでは、10年以内に新規事業が会社の収益の

少なくとも3分の1を達成することを目指すなど、野心的な目標を設定することを勧めている。

他領域への思い切った参入を果たした消費財企業を紹介しよう。Marsはペットフード事業からペットケア事業に転換し、コアブランドを軸としたエコシステムを構築し、治療食、獣医学的サービス、遺伝子検査などを含む包括的なサービスを提供している。

また別の動きとしては、「**eB2B**」の卸売デジタルプラットフォームを構築している消費財企業もある。例えば、AB InBevのBEESは、オントレードとオフトレードの両方に対応したマルチカテゴリプラットフォームである。このプラットフォームは、AB InBevと中小規模の小売店との関係に革命をもたらし、テクノロジー事業として中核事業と並行して構築することとなった。

アジェンダ2: パフォーマンス

今日直面している成長のチャレンジを考えると、アウトパフォームすることは非常にクリティカルである。ほぼすべての消費財企業に言えることとして、シェアや市場の拡大、プレミアム化のリードに必要なケーパビリティの構築により真剣に取り組むべきであり、結果として根本的な生産性レベル向上の実現を図ることができる。

コマース・エクセレンスの達成

デジタルに対応したキーマウントとのパートナーシップから、eマーケットプレイスのような新しいチャンネルで成功するためのマーケットエクセレンスまで、コマース・エクセレンスの範囲を日々あらゆる領域で拡大していくことは必須である。ほとんどの消費財企業は、これらの各テーマについて自社のケーパビリティを改めて確認し、市場シェア争いを常に勝ち抜き、市場の拡大を推進するには従来と戦い方をどう変えていくか、判断する必要がある。

何千人もの従業員に変化を要求するようなケーパビリティ構築は、決して容易ではない。そこで取り入れるのが、収益成長マネジメント(RGM)の手法だ。消費財企業は、価格、販促、品揃え、取引条件に関する意思決定を消費者インサイトに基づき、データ主導の下にきめ細かく行う必要がある。適切なテクノロジーの活用も不可欠だが、規模の経済のベネフィットを担保しつつ、ローカライズをサポートするようなオペレー

ティングモデルの構築も同じように重要だ。マッキンゼーは技術チームを「ポッド」として編成し推進するよう、クライアント企業にアドバイスしている。この「ポッド」は、ロードマップを所管する市場展開チームの指示の下で、各リージョンなどローカルのチームと直接連携し、商品ライフサイクルをエンド・ツー・エンドで管理する。これによりこれまで実施してきたツールごとのロールアウトやプッシュ型モデルとは別れを告げることになる。簡単にできることではないが、成功した場合のメリットは極めて大きい。RGMの組織能力強化プログラムは、平均で3~5%の売上高利益率を実現する可能性があり、多くの消費財企業にとって有効な短期的パフォーマンス改善の機会となる。

マーケティングの変革

消費財企業がマーケティングの最前線に返り咲くためには、デジタル広告における業界の「アンダートレード」(消費財業界は広告費の50%、業界全体では75%)を是正することも含め、現在の業界全体では確立され

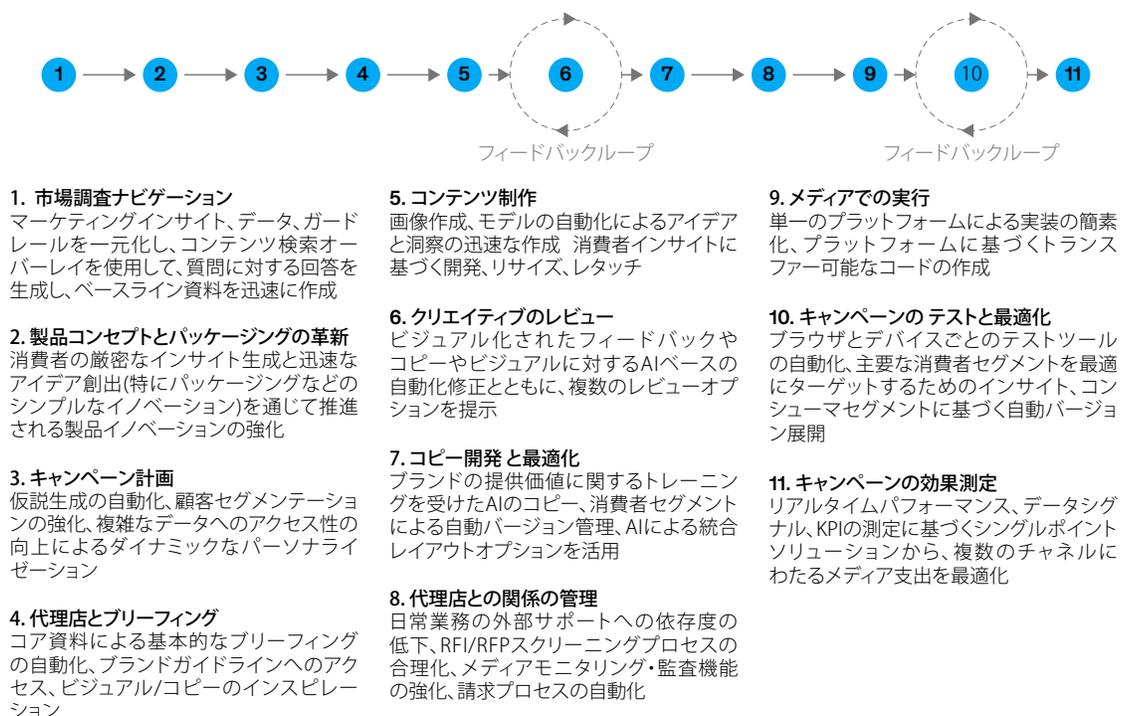
ていないスキルや仕事の仕方を構築する必要がある。これらのスキルの多くは、今やAIによって加速させることができる。マッキンゼーは、「独自インサイトへのアクセス」、「製品やブランドのイノベーションの加速」、「クリエイティブコンテンツの適応」、「メディアキャンペーンと支出の最適化」という4つのユースケースを想定している。近い将来、新しいテクノロジーがマーケティングのあらゆる部分を活性化させることになるだろう。AIを駆使したマーケティング担当者のネットワークが、消費者に寄り添い、地域に密着した意思決定を行うことを想像してほしい(図表6)。

生成AIという新たな機会に投資することは重要だが、基本事項が重要であることに変わりはない。常に消費者を念頭に置き、優れたクリエイティブを生み出し、適切なチャネルミックスを用い、十分な費用をかけて適切なメッセージで消費者を惹きつける組織能力を磨き続けることが重要となる

図表6

Gen AIはマーケティングバリューチェーン全体を強化できる

Gen AIを活用したマーケティングユースケース(例示的)



- 1. 市場調査ナビゲーション**
マーケティングインサイト、データ、ガードレールを一元化し、コンテンツ検索オーバーレイを使用して、質問に対する回答を生成し、ベースライン資料を迅速に作成
- 2. 製品コンセプトとパッケージングの革新**
消費者の厳密なインサイト生成と迅速なアイデア創出(特にパッケージングなどのシンプルなイノベーション)を通じて推進される製品イノベーションの強化
- 3. キャンペーン計画**
仮説生成の自動化、顧客セグメンテーションの強化、複雑なデータへのアクセス性の向上によるダイナミックなパーソナライゼーション
- 4. 代理店とブリーフィング**
コア資料による基本的なブリーフィングの自動化、ブランドガイドラインへのアクセス、ビジュアル/コピーのインスピレーション

- 5. コンテンツ制作**
画像作成、モデルの自動化によるアイデアと洞察の迅速な作成。消費者インサイトに基づく開発、リサイズ、レタッチ
- 6. クリエイティブのレビュー**
ビジュアル化されたフィードバックやコピーやビジュアルに対するAIベースの自動化修正とともに、複数のレビューオプションを提示
- 7. コピー開発と最適化**
ブランドの提供価値に関するトレーニングを受けたAIのコピー、消費者セグメントによる自動バージョン管理、AIによる統合レイアウトオプションを活用
- 8. 代理店との関係の管理**
日常業務の外部サポートへの依存度の低下、RFI/RFPスクリーニングプロセスの合理化、メディアモニタリング・監査機能の強化、請求プロセスの自動化

- 9. メディアでの実行**
単一のプラットフォームによる実装の簡素化、プラットフォームに基づくトランスファー可能なコードの作成
- 10. キャンペーンのテストと最適化**
ブラウザとデバイスごとのテストツールの自動化、主要な消費者セグメントを最適にターゲットするためのインサイト、コンシューマセグメントに基づく自動バージョン展開
- 11. キャンペーンの効果測定**
リアルタイムパフォーマンス、データシグナル、KPIの測定に基づくシングルポイントソリューションから、複数のチャネルにわたるメディア支出を最適化

イノベーションによるプレミアム化とカテゴリ拡大

消費財企業は、イノベーションの力を知っている。消費財企業の経営幹部の3分の1が、イノベーションを成長に最も重要なレバーであると述べている。しかし、業界のイノベーションの75%は成功しない。消費財企業は今こそ、「先進国市場におけるプレミアム化」と「途上国市場におけるカテゴリの拡大」を中心に、対象消費者の拡大と一人当たりGDPの拡大に合わせたカテゴリの成長を創出することが求められる。そのためには、多くの消費財企業が失ってしまった、消費者中心の製品設計プロセスへの再投資、すなわち消費者のアンメットニーズを聞き出し、新たなテクノロジーの観点で製品を再構築することが必要である。また、イノベーションのオペレーティングモデルをアップグレードして市場投入までの時間を短縮し、テスト・アンド・ラーニングを改善し、持続的な投資と市場活性化を通じて真に勝てる組織を生み出す必要がある。

生産性の刷新

テクノロジーは今後数十年の間に消費財企業の効率性に変革を起こすだろう。マッキンゼー・グローバル・インスティテュートが行ったテクノロジーの応用と成熟度曲線に関する調査を適用すると、今後10年以内に、テクノロジーはサプライチェーンで55~60%、バックオフィス機能で45~55%、販売部門で40~45%のコスト最適化効果をもたらすと予想される。主要テクノロジーはAI、応用AI、ロボティック・プロセス・オートメーション、次世代アナリティクス、ロボティクス、自律走行車である。この変革はテクノロジーへの投資だけでなく、組織の規模の適正化、キャリアパスの形成、サードパーティとの協業にも大きな影響を与えるだろう。消費財の各企業は、こうした変化に対応するための企業戦略を必要とする。

ただし、このようなコスト最適化レベルに達するにはまだ遠い。これまでに実証された自動化のユースケースは、サプライチェーンの予測、財務計画の作成と分析、受注から現金化までのプロセス、採用と新入社員研修、法務、コールセンターの顧客サービスなどの分野である。

どのような生産性向上プログラムでも、自動化の取り組みに、需要のマネジメント、組織体制の変更、低コストロケーション化という古典的なレバーを組み合わせる必要がある。例えば、ほとんどの消費財企業は市場サービスレベルの規模適正化をさらに進め、コスト・ツー・サービスをより適切に規模や成長見込みに結びつけるべきである。また、遠隔コラボレーションツールの高度化により、営業サポートなどの戦略的能力を含め、より多くの活動を低コストのハブに移すことも考えられる。

消費財企業にとっては、消費者への訴求力を維持しつつ、販売原価を下げるのが重要になる。多くの消費財企業は製品設計を更に強化し、消費者の価値観に近づけながら、新しい設計のあらゆる要素をモジュール化しベンチマークすることで、設計以外のあらゆるコストを削減できるし、最小の追加コストで脱炭素化も実現することができる。大手の消費財企業でさえも、デザイン・トゥ・バリューの導入に関しては自動車、医薬品等の他業界に遅れをとっている。

今後の展望と日本版寄稿に寄せて

これまで書いたようなグローバルの消費財企業を取り巻く環境は、国内の消費財企業においても同様ではないだろうか。それどころか消費の二極化など、日本市場のほうが変化加速度の大きいトレンドも存在する。また、「成長(グロース)」と「構造改革(パフォーマンス)」双方の変革を同時に進める必要が国内の消費財企業に求められる点も同様であろう。また、近年のアクティビストなどの動きなども踏まえてより一層重要性は加速するであろう。こうした流れもあり、日本国内においてマッキンゼーがご支援する案件においても、成長と構造改革を組み合わせたグロース変革プログラムが近年増えてきている。

また、一方で日本の消費財企業は、成長において「ポートフォリオ」の入替がグローバル企業に比較し、弱い印象がある。日本の消費財企業は「引き算」に手間取り、ポートフォリオの入れ替えが進まない傾向がみえる。

最後に、経営リーダーの皆さんが考えるべき主要な問いを書き記す。本記事が「失われた10年」を取り戻し、次の100年を作るためのヒントになれば幸いである。

- **メガトレンドの影響度**: 自社の事業に本当にクリティカルな影響を与えるトレンドは何か、それらはどのようなようなインパクトをもたらすか
- **目標設定とギャップ**: 財務上の目標を達成するには、どの程度の成長と収益がそれぞれ必要か
- **アジェンダ1 ポートフォリオ**: ポートフォリオの再構築を3~5年で20%近くすることを考えるとどのようなアクションをすべきか、第二の柱となりうる周辺市場はどこか(提携買収すべき資産はあるか)
- **アジェンダ2 パフォーマンス**: シェアの増減を細かく把握し、勝てるセルへのリソースの入れ替えをアジャイルにできているか、既存事業において営業利益率で2.5%のコスト最適化・生産性の変革を行う具体的なアクションが明確か
- **デジタル・AI**: デジタル・AIを活用すべき領域(ドメイン)が明確か、実現のためのロードマップが明確に存在するか
- **組織能力**: 未来に適合したオペレーティングモデル、企業文化など、この課題を解決するために必要な組織能力を実装しているか、変革をリードできる人材が社内に十分に存在するか

著者について

ジェシカ・モルトンとパブロス・エグザルコス はマッキンゼーのロンドンオフィスのシニアパートナー、ウォーレン・タイクナーはニューヨークオフィスのシニアパートナー。

本稿の執筆にあたり、アビシエク・ゴエル、アラン・ハーディ、アナベル・モーガン、エルドン・リトル、ジミー・キディアック、ジョーダン・バー・アム、ナディア・スネシコワ、ネリー・カイダン、ロドリゴ・スルラット、サガル・シャー、サマンサ・フィリップス、シッドント・マルホトラから多大な協力をいただいた。著者一同、心より感謝の意を表する

日本語訳監修・日本語版著者

櫻井 康彰(さくらい やすあき)はマッキンゼー・アンド・カンパニー・ジャパン パートナー。消費財・小売研究グループのコアリーダー。消費財・小売グループの中で成長領域(マーケティング・セールス)のリーダー。李 婧怡(りじんいー)はマッキンゼー・アンド・カンパニー・ジャパン アソシエイトパートナー。東京オフィスの消費財・小売研究グループのリーダー。成長領域(マーケティング・セールス)や事業変革等のプロジェクトに従事。