

インフレの中でも繁栄

進化する日本市場で成功するための戦略



日本経済は、インフレの始まりを示唆する新たな時代に突入するにあたり、消費財（CPG）ブランドと店頭販売（OTC）ブランド両者とも、課題とチャンス の両面に直面しています。改善に向けた非常に効率的な生産が既に確保されているため、投入価格や労働コストのインフレを相殺する機会はほとんど残っていません。その結果として、日本企業は自社の事業を守り成長させるために、積極的に価格決定に素早く反応し、正しい価格決定を行うことを余儀なくさせられることが予測できます。長年の大人気ブランド「ブラックサンダー」が消費者への真摯な謝罪をもって30年ぶりの値上げを発表するなど（そうです、30年です！）、今回の値上げは注目すべきニュースになる影響を与えています。

インフレ圧力



物価上昇の勢いは引き続きニュースの見出しを優先し、一般賃金は 24 年 5 月現在の消費者物価指数（CPI）インフレ率に追いついていません。

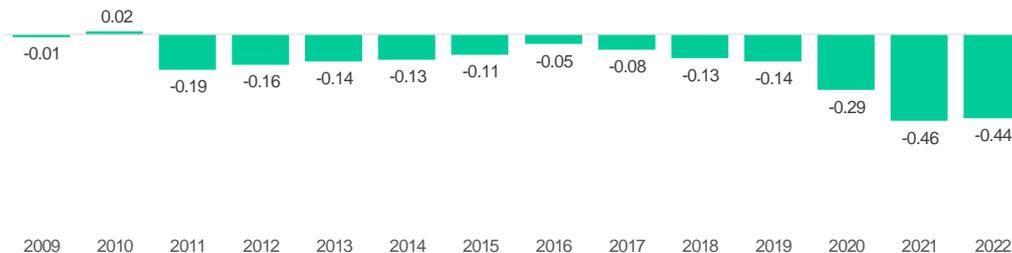


この論文では、インフレが日本の CPG および OTC セクターに与える影響を探り、この経済変化を効果的に乗り切るための戦略的アプローチを概説しています。

人口減少が成長を抑制

日本は 2010 年以降、人口が減少し、顧客基盤が縮小している¹、物価が低迷しているという両刃の課題を抱えています。この結果、トップラインの成長と利益率改善を推進するためには、3つのアプローチが残されています - 価格パックアーキテクチャー、イノベーション、価格設定とプロモーション、です。

前年比人口増加率

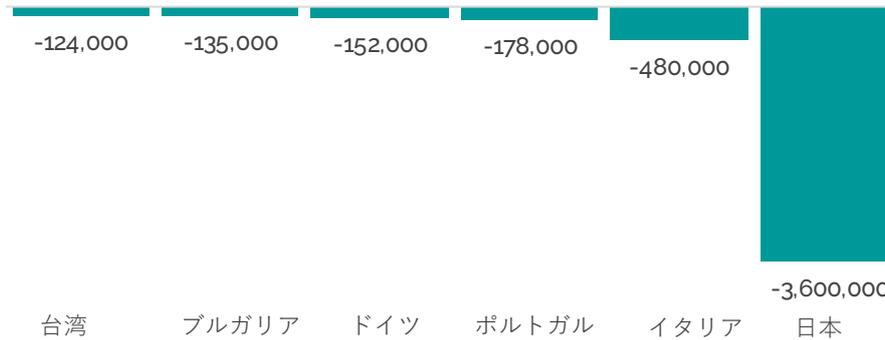


出典: [人口増加と世界銀行](#)

¹ 人口増加、世界銀行：

<https://data.worldbank.org/share/widget?indicators=SP.POP.GROW&locations=JP>

■ 2030年までに消費者層の規模は縮小



ソース: [ワールドデータラボ](#) [ワールドデータプロ](#)²

さらに懸念されるのは、日本では消費者層の人数が減少しているということ³であり、量の増加は、個人消費の増加とインフレにかかっていると言えます。

スキルセットに重点を置く

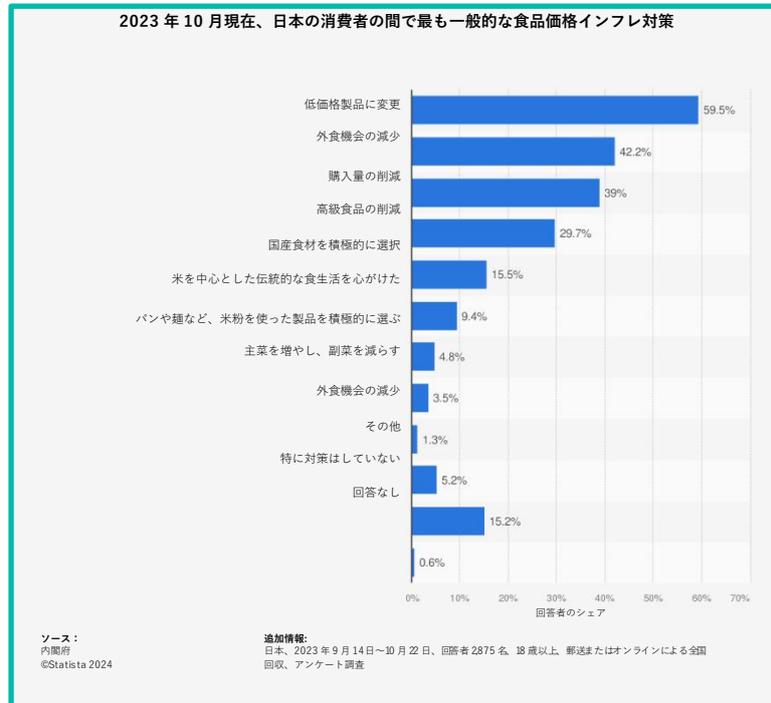
これら3つの選択肢に取り組むためには、企業は関連するスキルとビジネス能力を備える必要があります。具体的には、レベニューマネジメントの機能は、リソースが整っているかどうか、そしてこのタスクを担う能力（ツール、スキル、経験）を持っているかどうかの両方で評価される必要があります。コロナ後のヨーロッパでは、スエズ封鎖の混乱、ウクライナ紛争、低作物収量、インフレ労働市場により、値上げは非常時の出来事からよくある出来事へと変化しました。値上げを受け入れることにだんだん慣れてくることで、小売業者が値上げを受け入れることは必然となり、エンドユーザーが値上げによる利益相殺のために購買習慣を大きく変えることさえしなくなってしまいます。収益管理部門が消費者に与える影響を確信し、重大な混乱を和らげるためプライスパッケージアーキテクチャの構造について明確なガイダンスを提供し、組織の要となっています。

欧米のカウンターパートの経験を共有するには限界があります。日本の価格設定や販促手法は、欧米のそれとは大きく異なり、消費者は値引き額を低く受け入れる傾向があり、値上げに対する抵抗感が強いと言えます。つまり、市場への理解や経験が乏しいまま、重要なファンクショナル・スキルを輸入することは、全体的なパフォーマンスを損なうリスクが高くなります。

² 消費者階級の削減 [マッピング：2030年までに消費者層が縮小する国々 \(visualcapitalist.com\)](#)

³ 消費者階級の減少 - 世界のデータ [2031年までに世界の消費者層は40億人から50億人に増加する | ブルッキングス](#)

日本の消費者は、最も人気のある戦略であるダウントレードで可処分所得の圧迫に対処するための是正措置を取ることは明らかであり、価格変動の管理でミスを犯す余地はほとんどありません。



マージンを牽引する価格の重要性

マッキンゼー・アンド・カンパニーのマーン・アンド・ロジエロ氏⁴による調査では、企業が利益率改善のために注力する他の分野と比較して、企業内のさまざまな離職者に適用した場合、価格における1%の改善の力が実証されました。価格がわずか1%上昇し、販売量が安定している状態で、営業利益は8.9%増加することになります。これは、変動費の1%削減に対して50%以上のインパクトがあり、固定費の同程度の削減に対してさらに大きなインパクトがあります。

⁴ 価格設定の力: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-power-of-pricing>



このように十分に活用されていない力を知りながら、なぜより多くの企業が戦略的方向性を推進する重要な力としてプライシングに投資しないのでしょうか？一般的に、業務に支障をきたすリスクや、予想以上に販売量の影響が大きくなるリスクを負わずに、この増加を販売代理店、フランチャイズ小売店を通じて最終顧客に届けることは容易ではないからです。

状況の変化 - 実施

日本の小売業者は、今後予想される価格交渉に備え、購買チームの準備を整える可能性が高いと思われます。バイヤーにとって値上げの話は、当たりくじに当たるようなものです。過去のマージン、スペース、販促の特徴、年間の共同事業計画など、すべてを破り捨て、小売業者とその代理人として交渉している顧客にとってより有利なように描き直される可能性があります。さらに、シニアリーダーシップがどのような値上げもほとんど、あるいはまったく経験していないという課題もあり、シニアリーダーシップへの敬意が期待されるビジネス文化では、進捗を遅らせる慣性が生じることが予想されます。

小売企業は、バリューチェーンにおける自らの役割を再考することになるでしょう。インフレが成長をもたらしてくれることを祈り続けてきた数年後、インフレを抑えて買い物客の味方となるのが、より大きな焦点となるかもしれません。値上げによってマイナスの影響を受けるのは小売業者であり、市場よりも早く価格が上昇すると、買い物客は小売業者とその価値提案に対する信頼をあっという間に失います。過去10年間のAsda（英国）の市場シェアの低下（2011年の17.2%から2024年6月の12.8%）⁵を見れば十分です。これは、ドイツのディスカウントストアが英国での価値を再定義し、価値のリーダーであったAsdaが効果的に対応できなかったためです。

日本の小売企業はさらなる逆風に直面しています。米国、ヨーロッパ、オーストラリアなどの市場は、大手小売業者やサプライヤーのバイヤーやトレーディングディレクターが経験豊富な市場から容易に移籍し、豊富な経験を持ち込むことができる人材の輸出入市場でもあり

⁵ 小売業の市場シェア、カンター・ワールド・パネル <https://www.kantarworldpanel.com/ie/grocery-market-share/great-britain/range/06.02.11/09.06.24>

ました。前述したように、日本の言語と文化の違いは、値上げに同意する際に小売業者が最善の方法から利益を得ることを妨げる障壁となる可能性があります。

見た目の良さとは – 文化の違い

また、日本の交渉スタイルは、より協力的で、人間関係に基づくものです。西側諸国における値上げの実施方法と比較すると、値上げによる利益の一部は享受できない可能性があると言われるはずですが。このような交渉スタイルでは、欧米の雇われ社長が、すぐに改革を実行に移すことを期待して大々的に登場することは難しくなる可能性があります。

最後に、日本文化における上下関係や尊敬の念の重要性は、変更を正当化するデータの利点にもかかわらず、その場にいる経験が提示された情報以外に基づいて決定を下す可能性があることを意味するかもしれません。

こうした違いは、日本で長年事業を展開している企業にとっては目新しいものではありませんが、インフレ環境により、最善の事業運営方法を見つけることに新たなプレッシャーがかかることとなります。日本の小売企業は、2010年代に他の市場が経験したような対立と混乱の時期を避けるために、顧客第一主義と小売業者重視の提案を行うサプライヤーからの支援をこの時期を乗り切る手助けをする必要があるでしょう。その鍵となるのが、トップ同士の話し合いのためのオープンなチャンネルであることは明らかです。

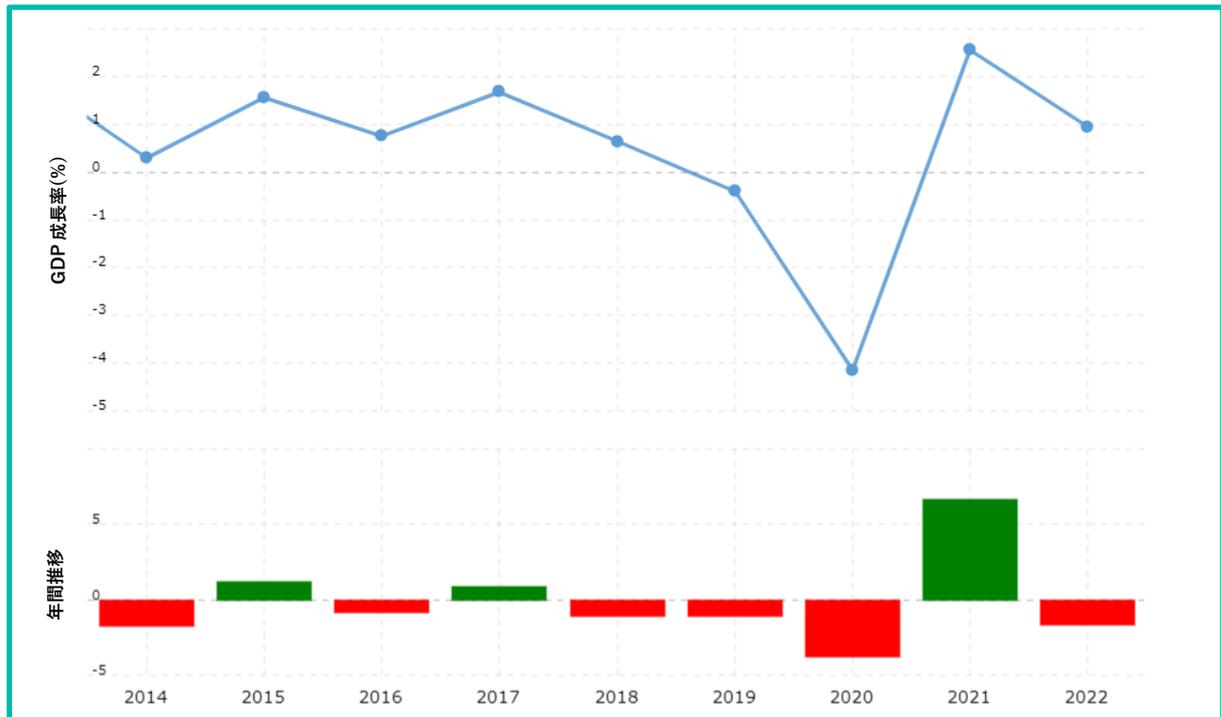
インフレに備える際に考慮すべきこと

ここでは、ブランドと自社ブランド・サプライヤーが価格を活用してビジネスを改善し、小売パートナーや最終顧客に価値向上を提供する上で、最も効果的と思われる主な原則をいくつか紹介します。

プライシング能力を構築する（自社で開発するか、人材を採用する）

他人の過ちを繰り返すことに価値はありません。インフレが一般的になり始めたときに価格決定を効果的かつ効率的に行えるように、価格バックアーキテクチャーを管理するために必要な機能を迅速に構築してください。10%の価格変更が遅れる月ごとに、年間成長率が0.8%低下します。これは、過去10年間のうち5年間で一人当たりGDPの成長率が1%未満だった国では、どの株主や投資家にとっても非常に受け入れがたいということを忘れてはいけません。

日本の一人当たり GDP 成長率前年比 (出典 :



日本の一人当たり GDP 成長率 (前年比)
 データソース : [マクロトレンド](#)、[世界銀行](#)。

顧客知識を加速させる

顧客を理解することはどんなに良い状況でも難しいことであり、散発的なデータ調査や単一のソース (EPOS データなど) に頼ると、価格決定が本質的にリスクを伴い、十分な情報に基づいていないと感じることになります。年 1 回または年 2 回の顧客の声 / 顧客の支払い意欲の調査を実施し、価格決定の機会を追跡できるようにします。この情報は、プライスパッケージアーキテクチャの変更の必要性について小売パートナーと話し合う際に、極めて重要なものとなります。

年間増加ペース

英国の酒税引き上げや、毎年春の「春闘」と呼ばれる労働組合と従業員との賃上げ交渉と同様に、年 1 回の賃上げの慣行を開始します。日本はすでにアルコールの増税を制度化し、製品の種類とアルコール度数によって関税率を調整するプロセスを進めており、これにより飲料業界はより定期的に価格を把握できるようになります。年間の増加には、消費者の信頼や量を損なわず、企業がイノベーション、プロモーション、製品の改善に投資し続けることができる小さな増加という利点があります。通常、コスト圧力がこれ以上抑えられなくなったときに起こる不規則な値上げの代替案は、さらなるショックをもたらし、すでに明らかのように、重大なネガティブニュースとなります。

チャンネル固有のインフレ：

市場へのルートやチャンネルがサービスを提供する機会によって、ニーズの状態、支払い意欲および価格転嫁能力が異なるため、チャンネルごとに価格変更を調整します。一例として、日本には、価格変更を一元的に更新し、完全に動的な価格設定を可能にする最も先進的な自動販売機市場があります。主にフランチャイズが経営するコンビニエンスストア・チャンネルも独自のインフレが必要になります。チャンネル別にプライスパッケージアーキテクチャを展開することで、フォーマットと価格が顧客や機会の利用ニーズに合致するようになります。

消費者主導のイノベーションはインフレを支えることができる

イノベーションパイプラインは、消費者の満たされていないニーズを真に理解した上で、洞察力と製品主導でなければなりません。日本は、日本の消費者と小売業者による目新しいものへの高い需要によって推進される、高速イノベーションパイプラインです。ただし、この目新しいものの多くはパッケージの変更であり、段階的な成長を促進していません。真のイノベーションに対して顧客が喜んでお金を払うということは、価格を受け入れる機会を正当化することになります。ニーズの状態の機会を特定するためには、地理的または人口統計的なセグメンテーションという単一のレンズを使用しないように注意してください。これらの顧客は似ているように見えるかもしれませんが、ニーズは大きく異なる場合があります。



ウィンザーの城に住む
75歳
子供5人
二度の結婚

ウィンザーの城に住む
75歳
子供2人
二度の結婚

満たされていないニーズで顧客をセグメンテーションすることで、顧客に独自の価値を提供し、独自の価格帯を正当化できるイノベーションを発見することができます。

プレミアムイノベーションだけに頼らない

イノベーションを計画する際、一般的にはマージン圧力に焦点が当てられ、イノベーションには現在のポートフォリオと比較してより高い現金と%マージンが求められます。その結果、通常はプレミアムイノベーションが生まれます。しかしながら、市場の価値面で革新を起

こさなければ、下層階級を無視するリスクがあり、もしそれが国だとしたら、人口で EU で 14 番目に大きい国になるでしょう。このグループに注目する新たな競争相手が喜んで現れるでしょう。

一人当たり GDP が伸び悩んでいることは、日本の中産階級（人口では欧州最大の国になる）が、価格設定とプレミアム化の階段を上り続ける購買力を獲得していないことも意味しています。オウンレーベルは、ヨーロッパでも同様のチャンスに飛びつき、バリュー層と新規ベンチャーブランドで依然として強力な勢いが高まっています。

シュリンクフレージョンについてオープンに

韓国はすでにシュリンクフレージョンのリスクを強調し、韓国公正取引委員会（FTC）⁶ による法律を制定しています。日本の同等機関（公正取引委員会）は、同じ役割の範囲を持っていませんが、インフレが消費者に問題を引き起こし始めた場合、これらの組織間でベストプラクティスが共有される可能性があるというリスクがあります。パックのサイズや価格の変更について率直に伝え、それが消費者主導であることを強調する（例：より多くの消費者が購入できる価格を維持する、無駄を減らすパックのサイズ、より多くの家族がより良い価値を得られるよう家族向け価格を維持する）ことで、クリックベイトの見出しが注目を集めないようにすることができます。

小売業者と提携し、顧客のニーズに応える

小売業者と連携して、価格がそのカテゴリーにとってなぜ良いことなのかを小売業者が理解できるようにします。これは、価格をテコとした成長ドライバーを含む明確なカテゴリー戦略の一部となります。価格パックアーキテクチャに関する市場投入計画を作成するときは、小売業者のマージンを考慮するようにしてください。特に、自社のマージンを最適化すると、真のパートナーシップの構築が妨げられることとなります。

結論

日本の CPG および OTC 市場におけるインフレに対処するには、多面的なアプローチが必要です。プライシング能力の構築、顧客知識の加速化、定期的な値上げの実施、チャンネル別戦略の調整、消費者主導のイノベーションの推進、プレミアム商品とバリュー商品のバランス、透明性のあるシュリンクフレージョンへの対応、小売業者との提携などにより、企業はインフレを成長の機会に変えることができます。グローバルな経験を生かし、それを日本独自の状況に適応させることが、この新たなチャンスの時代における成功の鍵となるでしょう。

⁶ シュリンクフレージョン判決：https://www.koreatimes.co.kr/www/biz/2024/07/602_373963.html

ブランドとサプライヤーを強化するための主要原則

価格設定能力の開発：プライスパックアーキテクチャーと戦略的プライシングを管理するための専門知識を社内で構築するか、経験豊富な人材を雇用します。

顧客知識の加速：定期的に顧客の声と支払い意思に関する調査を実施し、価格戦略を消費者の期待に合わせます。

年間値上げのペースを確立する：消費者の信頼を維持し、技術革新への継続的な投資を可能にするため、定期的な小幅な値上げを実施します。

チャンネルに合わせたインフレ戦略：各市場セグメント特有のニーズと価格のしきい値を考慮し、チャンネルごとに価格戦略をカスタマイズします。

消費者主導のイノベーションを推進する：消費者の洞察を活用してイノベーションを導き、人口統計だけでなく満たされていないニーズに焦点を当てます。

バランス・プレミアムとバリュー・イノベーション：価格に敏感な顧客を失うことを防ぎ、包括的な市場カバレッジを確保するために、価格帯全体にわたって革新を起こします。

シュリンクフレーションへの透明な対応：パックのサイズと価格の変更を明確に伝え、消費者のメリットを強調して信頼を維持します。

小売業者と提携する：小売業者と協力して値上げの根拠を説明し、相互利益を確保し、パートナーシップを強化します。

これらの原則を守ることで、日本のCPGおよびOTCブランドは、インフレの状況を効果的に乗り切り、持続可能な成長と業績向上の機会として活用することができます。

EPIC コンジョイント FMCG ディレクター、アンディ・オブライエン氏

アンディは、ピュブリシス、カンター、ユニリーバ、イノセント・ドリンクス、スマートボックス・グループで22年間Fの商業FMCGの経験を積みました。彼はMMM/計量経済学でキャリアをスタートし、その後、Tesco、Asda、Sainsbury'sなどの食料品小売店における英国およびアイルランドのブランドの価格設定および販売促進戦略の設計と実装に携わりました。彼はカテゴリ管理、CMI、営業、製品開発の各分野で上級職を歴任してきました。現在は、EPIC ConjointのFMCGおよび小売業部門を率いており、スタートアップ企業から大手企業まで、さまざまなクライアントにプロジェクトを提供しています。詳しい情報やビジネス上の課題についてご相談いただく場合は、andy@epicconjoint.com までご連絡ください。

EPIC Conjoint社は、高度なコンジョイント分析ソリューションを提供し、企業が製品設計、価格設定、市場戦略について十分な情報に基づいた意思決定を行えるよう支援する専門企業です。コンジョイント分析とは、市場調査において、消費者が製品やサービスの異なる属性にどのような価値を見出すかを理解するために用いられる統計的手法です

EPIC Conjoint は、この手法を活用して顧客の好みに関する洞察を提供し、企業が市場の需要により適切に対応できるように提供を最適化できるようにします。

詳しい情報やビジネス上の課題についてのご相談は andy@epicconjoint.com までご連絡ください。