



# CFOサーベイ からの考察

消費財・小売セクター版

2022/1/20

KPMGジャパン 消費財・小売セクター



# Contents

## Executive Summary

- 01 事業戦略
- 02 投資戦略
- 03 コーポレートガバナンス
- 04 リスク管理
- 05 非財務情報を含む包括的な企業報告
- 06 経理・財務

## Appendix

- 回答データ一覧
- 消費財・小売セクターの紹介



# Executive Summary

## 消費財・小売セクターでは、気候変動リスクへの懸念が高く、サステナビリティ課題への取組みが進む

### (1) 消費財業および食料品業—気候変動によるサプライチェーン分断リスクへの懸念

消費財・小売セクターでもっとも懸念されているサステナビリティ課題は、気候変動に起因する自然災害等の気候変動リスクです。消費財業や食料品業では、原材料の大部分が農畜産物および天然資源であり、その多くを輸入に頼っています。今後予想される気候変動や自然災害によって、これらの原材料の生産地が被害を受けたり、そもそも生産不適格地域になり、現状のサプライチェーンを維持できないかもしれないという懸念を強く抱えていることが、今回の調査結果から見て取れます。こうした将来への懸念を背景に、消費財業や食料品業でのサステナビリティ課題への関心は高く、取組みも進んでいますが、一方で、気候変動の影響に関する開示については積極的ではあるものの、未だ十分な対応ができていないと考える企業が多いようです。

また、消費財業および食料品業がサステナビリティへの取組みに積極的である背景として、これらの業界が、常に個人消費者による選別の眼に晒されていることから、商品へのロイヤルティの確保、企業のブランドイメージの向上を狙った施策を常にアピールする必要に迫られているという点が挙げられます。コロナ禍のもと、よりいっそう安全・安心を商品に求めるようになった消費者に対して、個人の健康に直接影響する商品を扱う消費財業や食料品業は、自社のブランドイメージを維持・向上させるために、個々の商品のアピールにとどまらず、企業イメージ向上のためさまざまな施策を実施しており、その中のメインテーマの1つがサステナビリティ課題への積極的な取組みであると言えます。

# Executive Summary

## (2) 小売業—地域のライフラインとしての機能を重要視

消費財・小売業界の中で、もっとも消費者に近い小売業では、自社の店舗が地域のライフラインとしての機能を有しているが故に、自然災害による店舗や流通網へ被害が及ぶリスクに対して敏感であり、サプライチェーンの分断リスクへの強い懸念を有しています。この背景には、多店舗展開する小売業では経営理念として地域社会への貢献を掲げる会社が多く、地域のライフラインとして機能しなければならないと考える会社が多いことが見て取れます。

また、小売業の投資戦略としては人材投資と並んでDX投資が重要視されていますが、これは、顧客ニーズの変化に対応したECチャネルの進化などの急激なデジタルシフトが起こっているここ数年の環境のもと、SXを進める上でもDXを活用しようという動きの現れと思われます。



## 01 事業戦略 サプライチェーン分断リスクへの対応が急務



消費財・小売セクターでは、事業戦略への影響が大きい項目として「不測の事態の際のサプライチェーンの分断等の影響（BCP）」を選択した企業が全体よりも高い（★1）結果でした。

特に、食料品業は、自然災害等の発生や中長期的な気候変動による、食品原料・農作物・畜産物・海産物やそれらの加工食品・飲料などに係る生産やサプライチェーンへの影響を懸念していることが想定されます。



一方、多店舗展開している小売業では、不測の事態が起きた際に店舗が地域のライフラインとしての役割を担う点からも、サプライチェーン分断リスクを特に意識しているものと思われます。また、消費財業、食料品業、小売業すべてにおいて、コンテナ不足や商材不足などの足下のサプライチェーン全般に関連するリスクへの懸念が高まっていることを示しているものと想定されます。

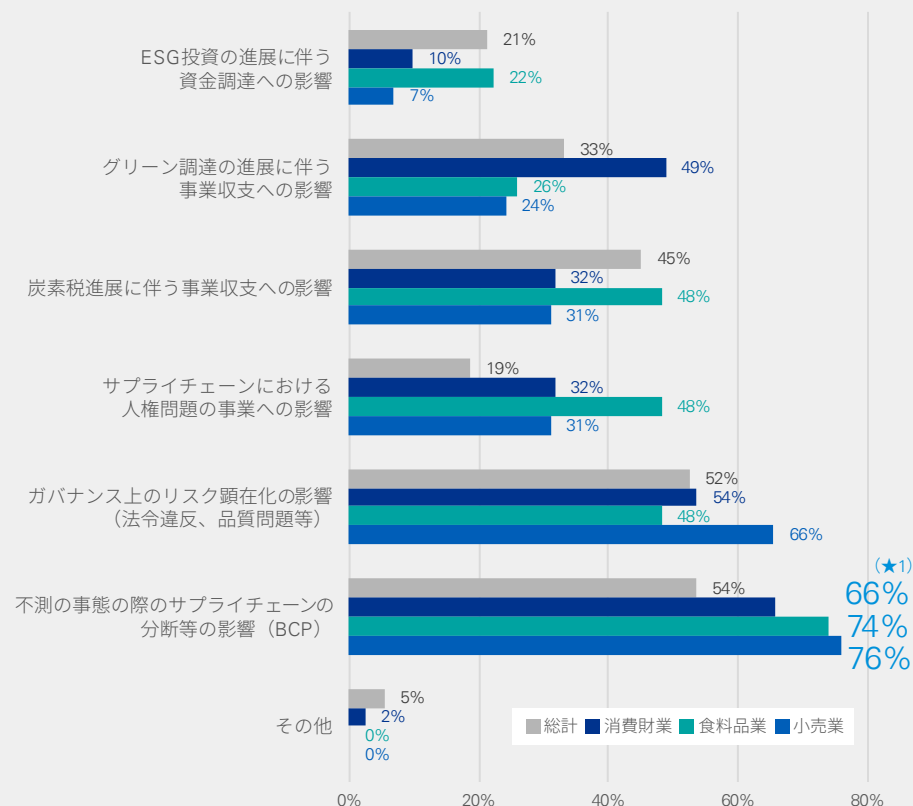


サプライチェーンへ中長期的に影響を及ぼす気候変動リスクへの具体的な取組みの1つの例として、食料品業では、気候変動の影響を受けにくく、かつ、温室効果ガス削減効果も見込める、家畜を全くもしくは殆ど使用しない植物性代替食品などの開発や品質改良が進んでいます。



また、自然災害の発生に備える施策として、社内データに気象予報や高速道路情報を加味した分析を行い、災害を予測した配送計画を策定するための、製造業者・物流業者・小売業者の連携も始まっています。

Q 貴社の現在の事業戦略への影響が高いと考える項目を3つまで選択してください。





## 02 投資戦略 環境対応投資の必要性



SXの実現に係る投資戦略の考え方として、消費財・小売セクターのCFOは「環境対応」「DX」「人材」への投資を最優先事項と位置づけ、次いで「M&A」「R&D」の分野への投資を増やしていく意向を示しています。



消費財・小売セクターにおける特徴的な点は、**食品業および消費財業が、環境対応投資への強い関心を示した（★1）**ことです。

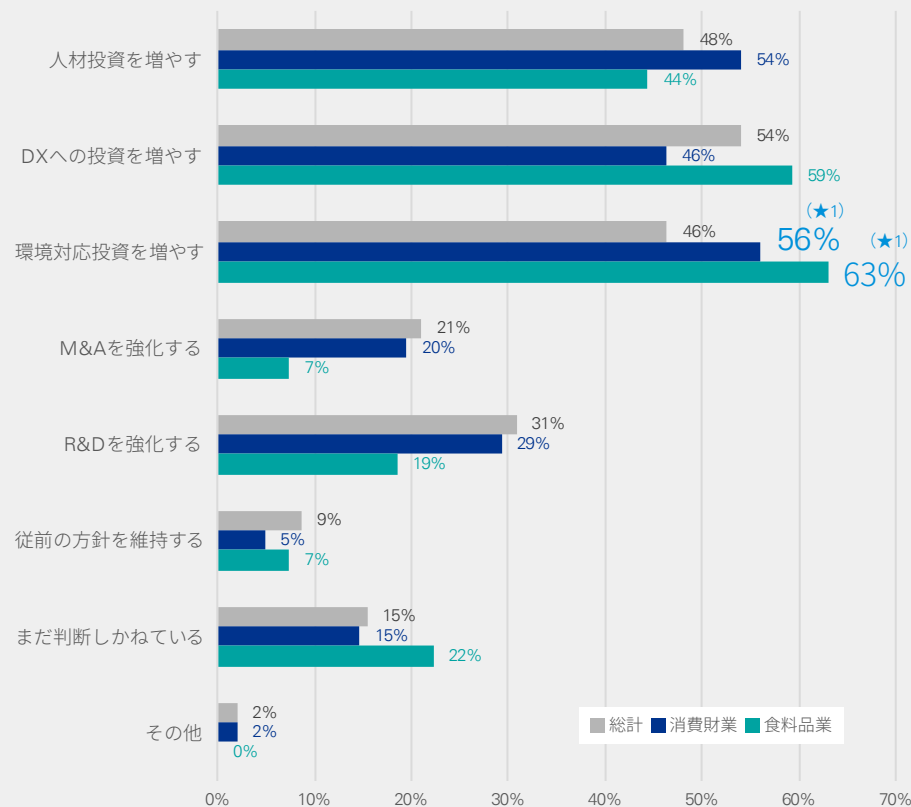


食品業および消費財業が、環境対応投資へ関心を示す背景は、天然資源（農・畜・水産・水資源）を原材料として、加工製造を行い製品とすることが主たる事業であり、環境変化が原材料の調達動向等に影響を及ぼすことによって、事業全体へ大きな影響を与えるためであると考えられます。



大手食品・飲料企業等による環境対応への具体的な取組みとしては、研究開発、調達、生産・物流、販売というバリューチェーン全体を通じて、GHG排出量削減（CO<sub>2</sub>削減、脱フロン）、循環型社会（プラスチック削減）、水資源の確保（水使用の削減、再利用）等に係る施策を行っていることが挙げられます。一方で、食品・飲料企業による環境対応への取組みに係る課題は、モニタリングを通じた継続的な改善、および達成水準の評価や、中小規模の企業への環境対応への取組みの浸透等を挙げることができます。

Q SXを進める上で、投資戦略をどのように変化させていきますか。  
3つまで選択してください。





## 02 投資戦略 ビジネスモデルの進化を見据えたDX投資

小売業

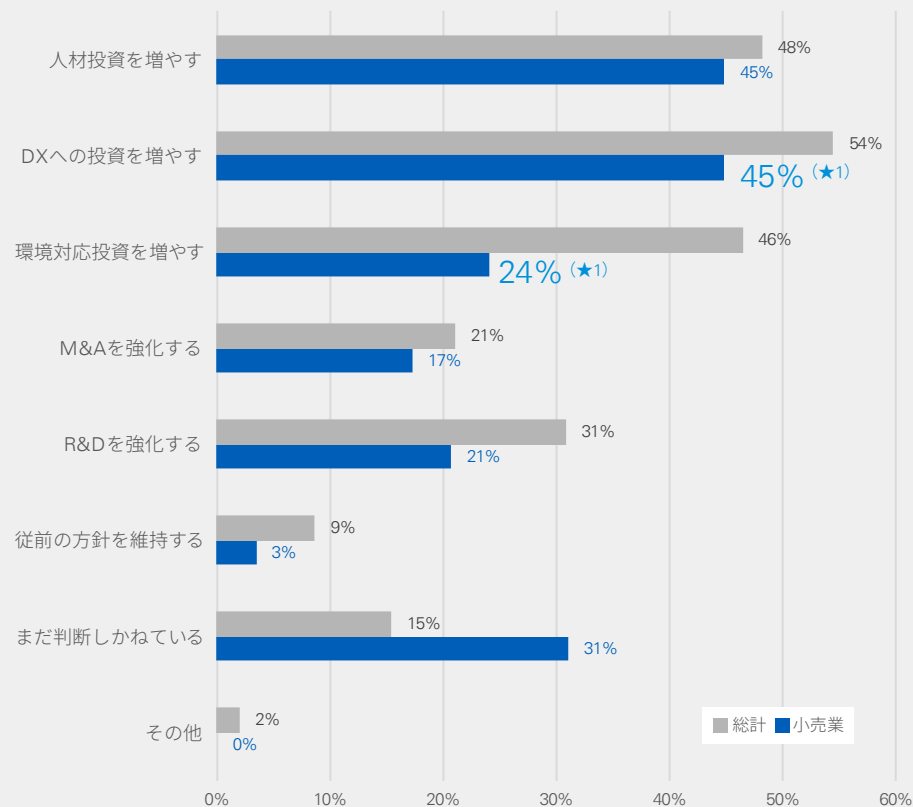


小売業における、SXの実現に係る投資戦略の考え方ですが、環境対応投資より、DX投資への関心が高くなっています（★1）。



小売業においてDXへの関心が最も高い理由は、各社、ECチャネルの開発・収益化やデジタルマーケティング、また、リアル店舗とECチャネルの連携を図ることが、喫近の課題となっている点が背景にあるとみられます。EC発祥の企業とリアル店舗発祥の企業との間の競合状態が著しい状況ですが、今後、顧客ニーズを踏まえたビジネスモデルの進化を想定した場合、双方の企業文化の差を超えて、更なる協業や踏み込んだM&Aが必要な局面にあると考えられます。

Q SXを進める上で、投資戦略をどのように変化させていきますか。3つまで選択してください。





## 02 投資戦略 ESG債のブランド向上効果の把握

食料品業



ESG債の活用について、消費財・小売セクターの過半数のCFOは「検討の予定はない」と回答しており、全業界での回答との間で大きな差異はなく、CFOがESG債の活用について、金利メリット等の条件を含めて、慎重姿勢であることが推察されます。



一方で、ESG債を「既に発行済み、また今後発行を検討している」と回答したCFOは、全体では11%であるのに対して、**食料品業は、倍の水準である22%（★1）**になっています。これは、個人の健康に直接影響する食品や飲料を扱う食料品業が、コロナ禍のもとでよりいっそうの安全・安心を商品に求めるようになった消費者に対して、個々の商品の品質をアピールすることにとどまらず、企業イメージ向上のためにESG債を活用していることも背景にはあるのではないのでしょうか。

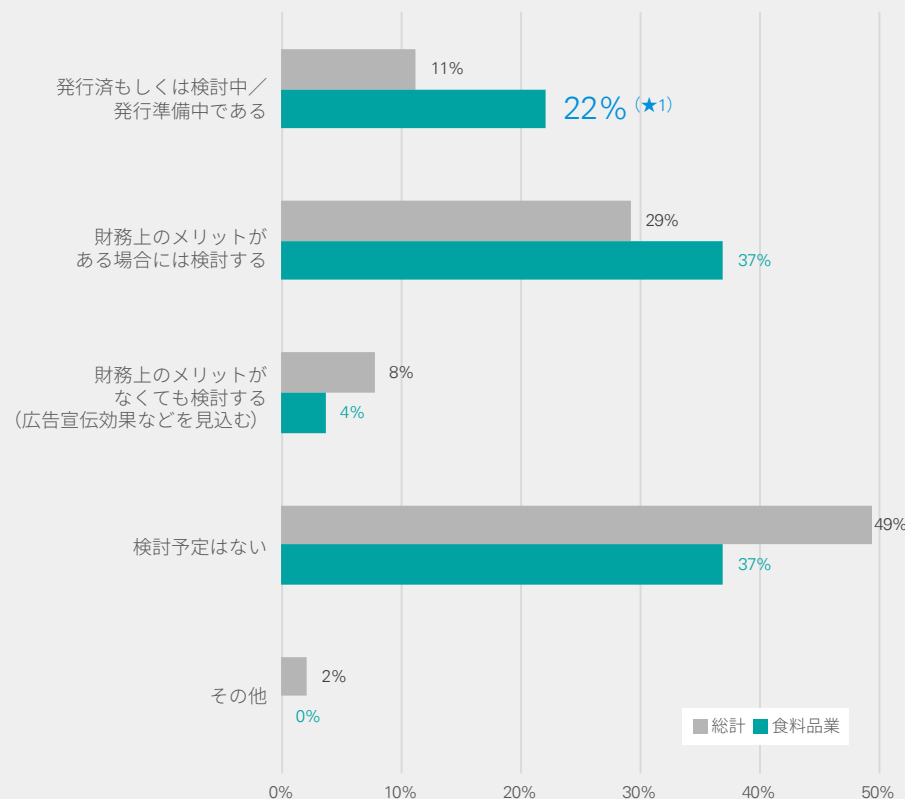


ESG債発行のデメリットについて言及すると、資金使途が限定されていること、資金使途の管理等に係る報告が必要であるなど、発行体にとって負荷が大きい側面が挙げられます。一方で、メリットとして、ESG債の発行を通じ、資金使途や調達資金が充当されるプロジェクトの開示、モニタリング結果の報告という一連の取組みによって、食品・飲料企業が環境に対してどのような貢献をしているかを社会や消費者に理解させることが容易となり、企業ブランドの向上へ繋がる可能性が高いことが指摘できます。



ESG債の今後の動向は、政府が掲げる気候変動対策と平仄を合わせて、特に、食料品業において、その導入は増えるものと考えられます。

Q SXの進展に伴い、ESG債を活用していきますか。







## 03 コーポレートガバナンス

### 気候変動の影響に関する開示への対応



CFOは、プライム市場への移行にあたり「気候変動の影響に関する開示の質と量の充実」が難航すると懸念しています。特に食料品業では、当該項目を選択した割合は63%に上り、全業界の46%と比較してもかなり高い水準（★1）となっています。



食料品業が気候変動の開示に注目しているのは、プライム市場上場会社に対して、コーポレートガバナンス報告書にてTCFDへの対応状況の開示が求められているためと思われます。

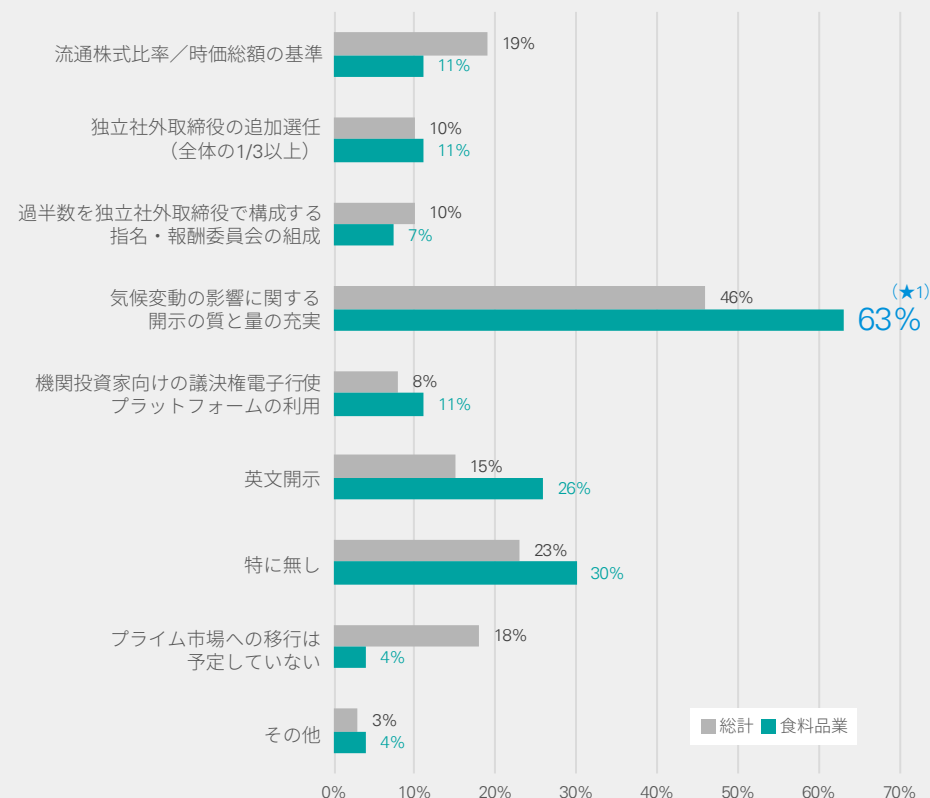


食料品業は、原材料の多くが農作物であるため、気候変動により、原材料価格の上昇や原材料の調達不全による事業活動の停滞を招くリスクを抱えており、気候変動が及ぼす事業リスクへの影響が大きいといえます。逆に、気候変動は消費行動の変化をもたらすため、そのニーズを的確に捉えることで、新たなビジネスの機会を捉えることも可能です。このように食料品業は気候変動の影響を強く受けるため、従来より環境に対する意識が高く、GHG排出量の削減などに積極的に取り組んでいます。



食料品業は、気候変動に関する取組みに積極的であり、従来より企業としての取組みをサステナビリティ報告書や統合報告書等、さまざまな形で投資家へ開示していますが、各社の記載内容は様々であるため、TCFDの枠組みである「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿ったシナリオ分析やその財務影響まで含めた開示となると、未だ質・量ともに十分ではないと多くの企業が考えていることも背景にあると考えられます。

Q プライム市場への移行にあたり、対応が難航することが想定されるものを、3つまで選択してください。





## 04 リスク管理 気候変動リスクマネジメントの必要性

消費財・小売セクター全般



消費財業、食料品業、小売業ともに、全体と同様の傾向で気候変動、脱炭素、法令・コンプライアンス違反への高い関心が見られます。また、事業運営において生物・植物を扱っているため、環境汚染／自然破壊／生物多様性についてサステナビリティ関連リスクを認識している傾向がみられます。中でも食料品業ではその傾向が明らかです。



消費財業や食料品業で気候変動による災害の増加を懸念している（★1）のは、生産地での災害の増加による原材料の調達コスト上昇の可能性があることが理由と考えられます。例えば、養鶏の餌となるトウモロコシの生産地の干ばつ被害が、鶏肉価格を左右することなどです。また、小売業で気候変動による災害の増加を懸念している（★1）のは、大規模災害による店舗・流通網への被害、および、商品調達コスト上昇の可能性があるからと考えられます。



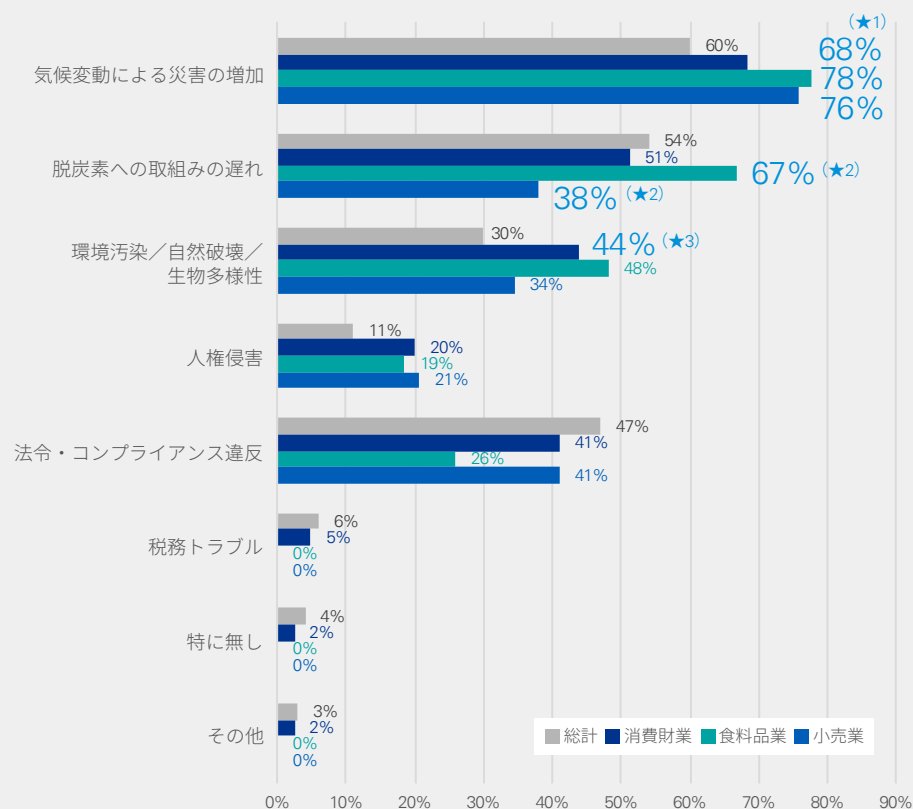
食品の生産、加工、流通、調理、消費に関連するすべての要素と活動で温室効果ガス排出量全体の37%を占めていることから（国連SDGsサイト）、食料品業、小売業での脱炭素への取組みに対する注目度が高くなっている（★2）ことが背景にあると思われます。



消費財業でも環境汚染／自然破壊／生物多様性に関してサステナビリティ関連リスクを懸念している企業が多い（★3）ことが回答から見て取れますが、その理由の1つとして、消費財業の1つであるファッション業界が、国連貿易開発会議（UNCTAD）から世界第2位の環境汚染産業と指摘されたことが挙げられます。また、この回答結果には、食料品業や消費財業において、持続可能な生産や生物多様性確保のための森林や生態系の保全といった取組みをさらに進めなければならないという危機感が表れているとも言えます。

国連SDGsサイト：<https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/our-global-food-system-primary-driver-biodiversity-loss>

貴社の事業運営において特に懸念されるサステナビリティ関連リスクを3つまで選択して下さい。





05

## 非財務情報を含む包括的な企業報告 サステナビリティ情報報告の実務的課題

消費財・小売セクター全般



サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題の上位3つが、「モニタリングすべきサステナビリティ関連指標の選定と目標設定」、「企業価値向上との関連付け」、「必要な非財務情報の収集プロセスやシステムの整備」である点は全業界も、消費財・小売セクターも同じ結果でしたが、消費財業および食料品業の特徴として、「対応の事務負担」を課題として回答している割合が全業界と比較して高く(★1)なっています。

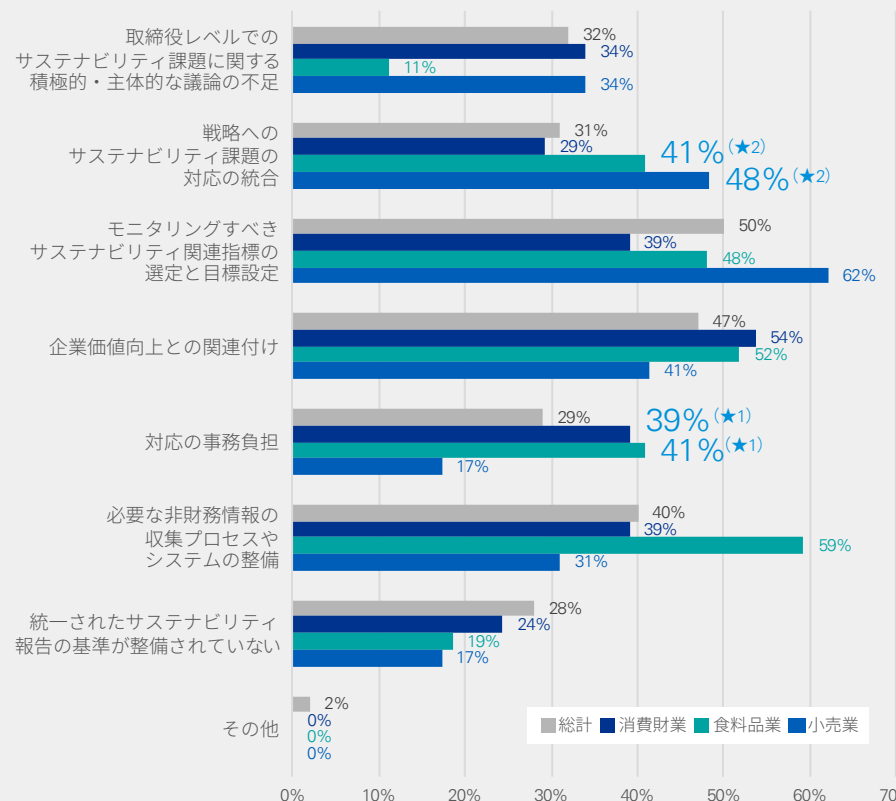


これは、消費財企業および食料品企業は、常に個人消費者の選別の眼に晒されているため、商品へのロイヤリティの確保、企業のブランドイメージの向上といった観点からサステナビリティへの取組みに積極的であり、実務的な対応まで取組みが進んでいることを表していると推測できます。実務的な取組みが進んでいるが故に、扱っている商製品の種類やその入手ルートが国内外に多岐におよび、トレーサビリティの点で困難な状況に直面していることも、この回答結果の背景にあるのではないのでしょうか。



なお、消費財・小売業界では、「戦略へのサステナビリティ課題の対応の統合」を課題として回答している割合も全業界と比較して高く(★2)なっていますが、これは、サステナビリティ課題に取り組んでいる積極的な企業が多いものの、今後はサステナビリティ課題単独で取組むのではなく、自社の経営戦略の一環として整合的にサステナビリティ課題に取り組もうとしている企業が多く存在することを表しています。

サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題を、3つまで選択してください。





## 06

## 経理・財務

## 経営者視点を有した人材確保が急務



これからの経理・財務部門に求められる人材、スキルとして、CFOは「経営者視点」、「コミュニケーション能力／コンフリクト調整力」、「データ分析・解析能力」を選択しています。この点において全業界と消費財・小売セクターの間に大きな差異はなく、これらは経理・財務部門に求められる普遍的なスキルであるといえます。



経営者視点を最も重視している（★1）のは、経理・財務部門への期待として単に財務数値を取り纏めるだけではなく、経営層の意思決定に対する財務上の戦略提案やステークホルダーとの調整を求められるCFOと同様の経営者視点を持ってCFOをサポートできる人材を求めていることの表れであると考えられます。



次に、コミュニケーション能力およびコンフリクト調整力を重視（★2）していますが、これは、経理・財務部門は金融機関等の対外的な関係者との調整や企業内部のあらゆる部門と連携してタイムリーに情報を入手する必要があるため、コミュニケーションや調整力に長けた人材を求めていると考えられます。

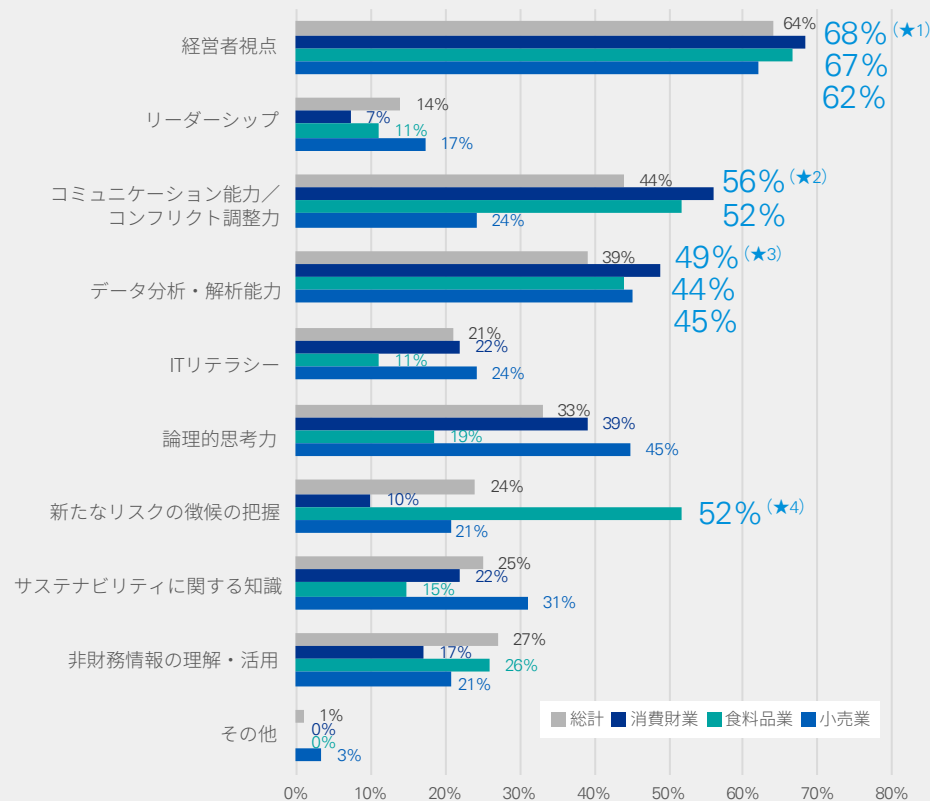


さらに、データ分析や解析能力を持った人材が求められ（★3）ていますが、これは、近年のシステム高度化により、広範で詳細な財務・非財務データが入手可能な現状に対して、従来の損益分析や投資効率の分析だけでは、データの活用が十分とは捉えていないCFOの認識の現れと考えられます。



一方、「新たなリスクの兆候の把握」を選択しているCFOが、全業界では24%であるのに対して、食料品業では、倍の水準を超える52%（★4）になっています。これは、消費者の生活に密着し、常に安心・安全で、安定した製品の供給が求められている食料品業において、近年の気候変動による大規模災害、コロナ禍の長期化など、これまで予期し得なかった企業の存続を脅かすような事業リスクが顕著に発生してきているため、経理・財務部門であっても、リスクセンシティブな人材に対するニーズが高まっていることを表しているのではないのでしょうか。

Q これからの経理・財務部門に求められる人材、スキルについて該当する項目を3つまで選択してください。



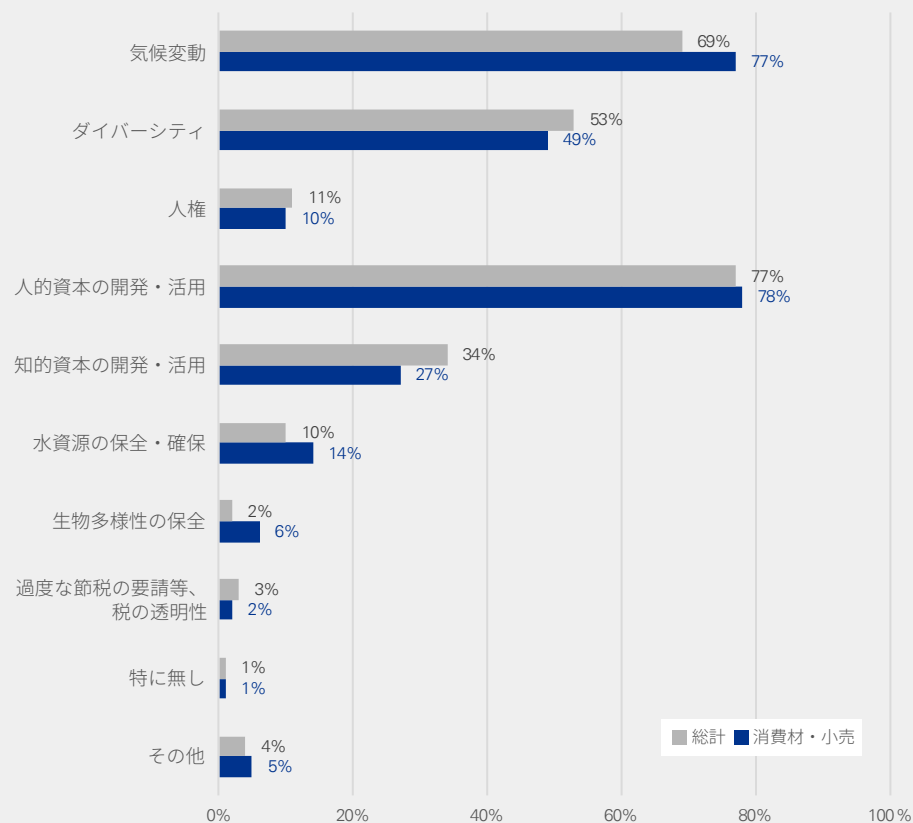




# 回答データ一覧

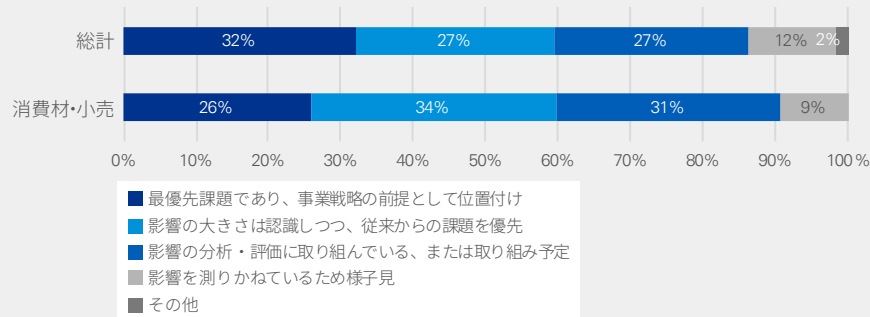
# 1. はじめに

Q 貴社における現在、または将来の企業価値に大きく影響すると思われるサステナビリティ関連課題を3つまで選択してください。

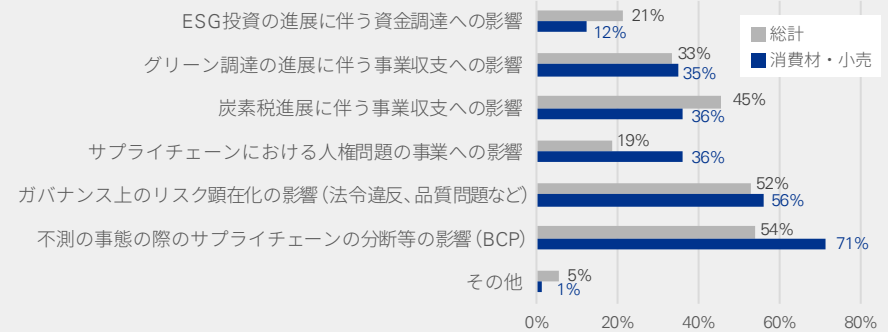


## 2. 事業戦略

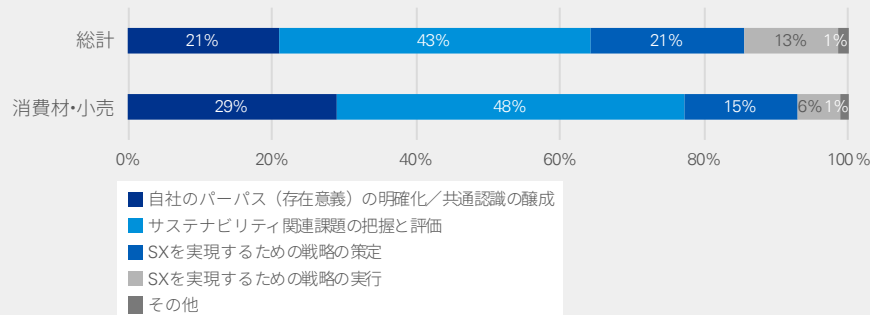
Q 貴社の経営課題におけるSXの位置づけとして、最もあてはまるものを選択してください。



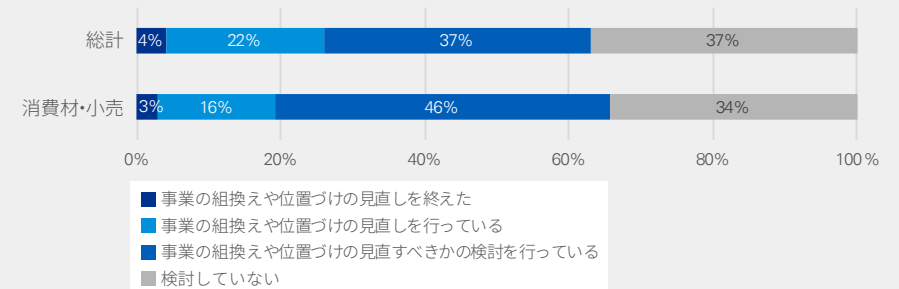
Q 貴社の現在の事業戦略への影響が高いと考える項目を3つまで選択してください。



Q SXを進める上で、自社の抱える課題について選択してください。

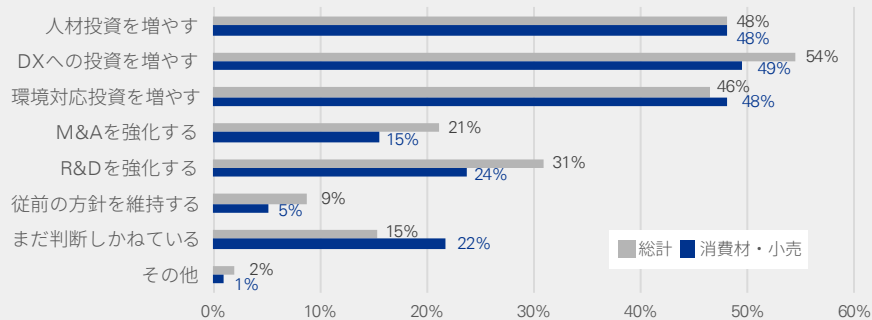


Q SXを前提とした事業の組換えや各事業の位置づけの見直しの検討・実行状況について選択してください。

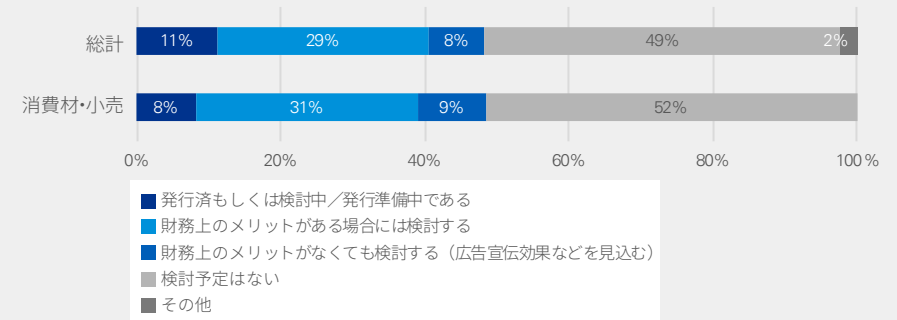


### 3. 資本政策・資金調達

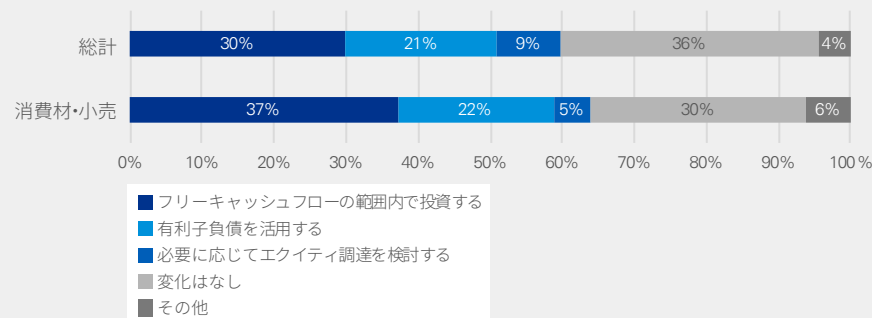
Q SXを進める上で、投資戦略をどのように変化させていきますか。  
3つまで選択してください。



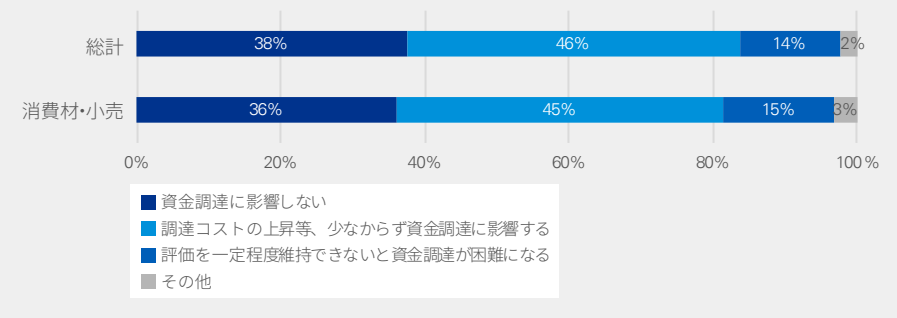
Q SXの進展に伴い、ESG債を活用していきますか。



Q SXの進展に伴い、どのように資金調達手段を変化させていきますか。



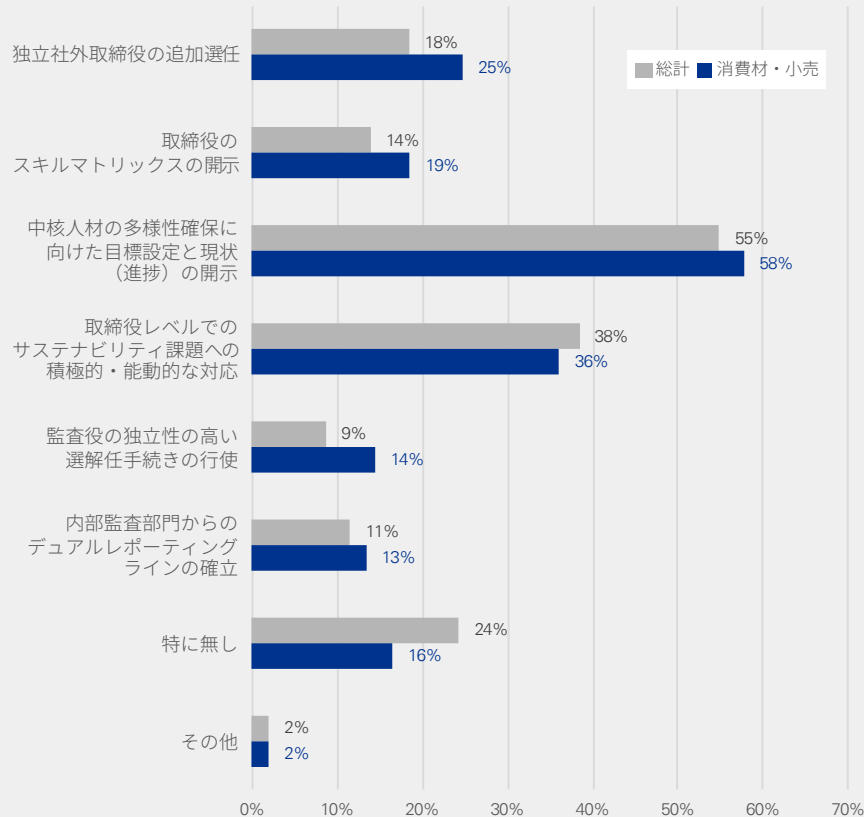
Q ESG債を除く資金調達に際して、今後、ESG評価・格付はどの程度影響すると考えますか。



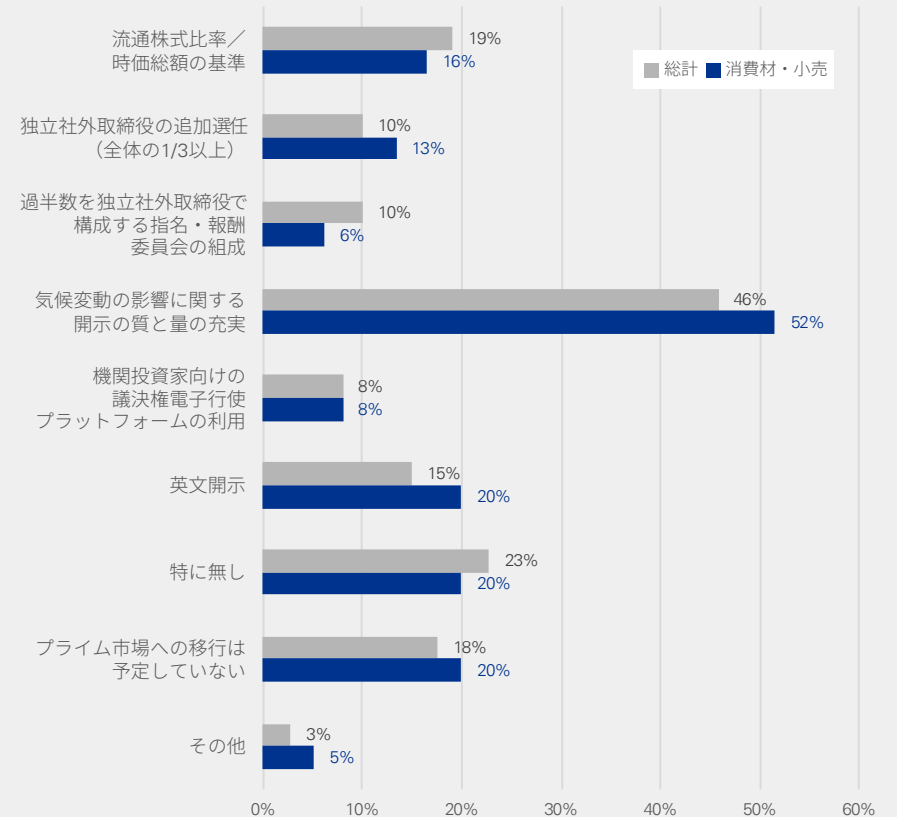


## 4. ガバナンス

2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂には、SXに関連する論点が含まれています。それらを含む、今回の改訂による追加論点のうち、対応が難航すると考えられるものを、3つまで選択してください。

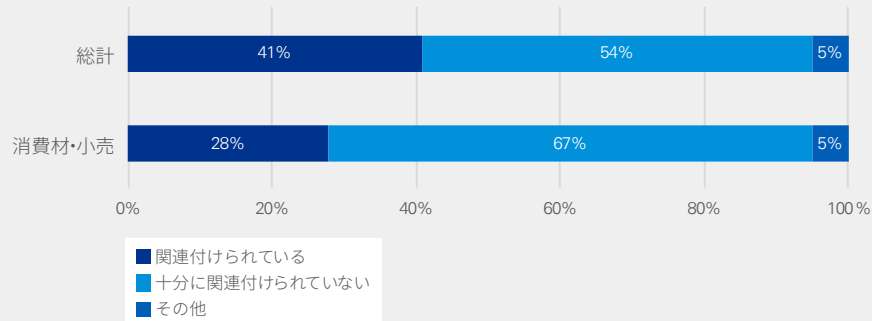


プライム市場への移行にあたり、対応が難航することが想定されるものを、3つまで選択してください。

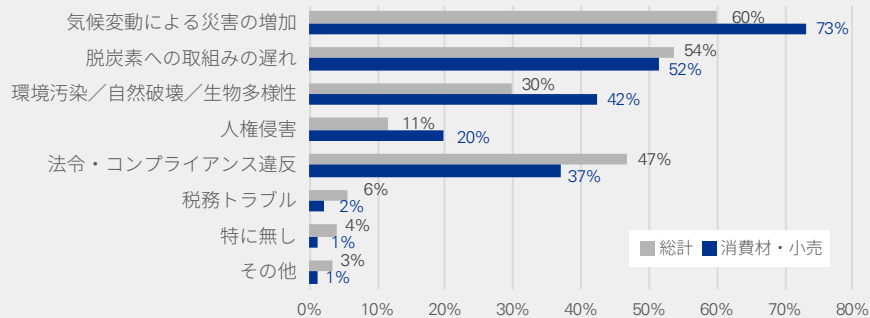


## 5. リスク管理

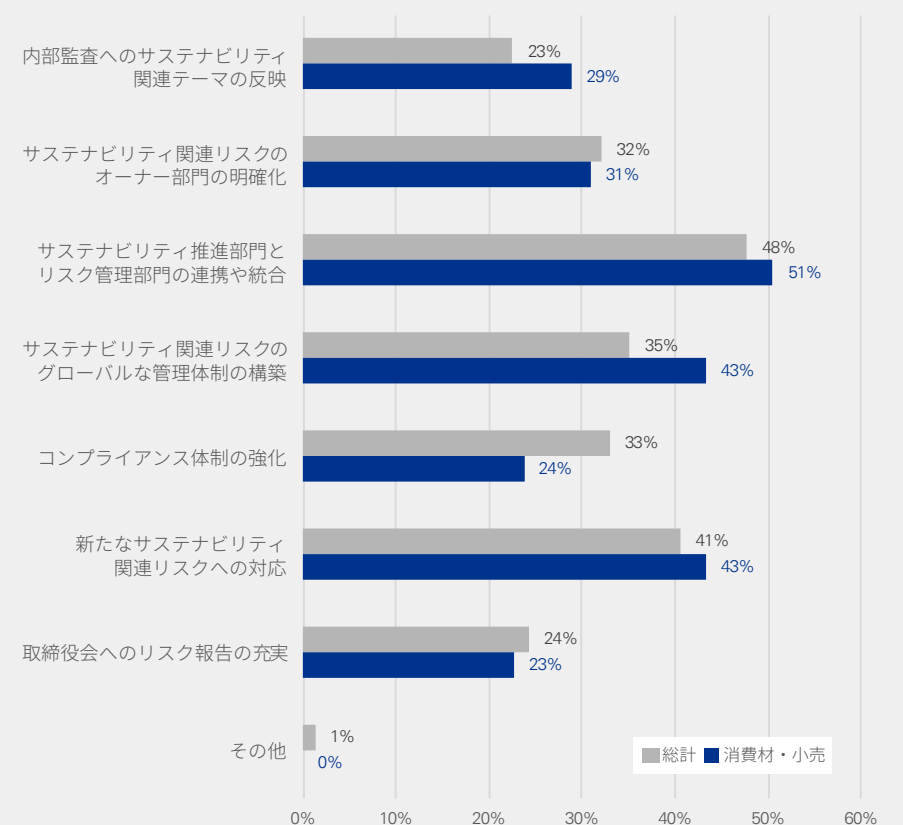
Q 貴社のリスク管理活動は、重要なサステナビリティ課題と関連付けて設計・実行されていますか。



Q 貴社の事業運営において特に懸念されるサステナビリティ関連リスクを3つまで選択して下さい。

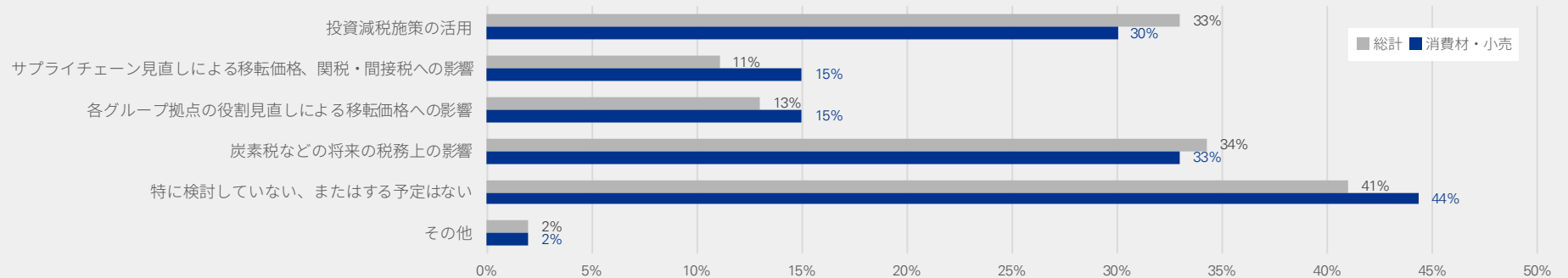


Q SXを進める上で、特に必要なリスク管理体制上の取組みを3つまで選択してください。

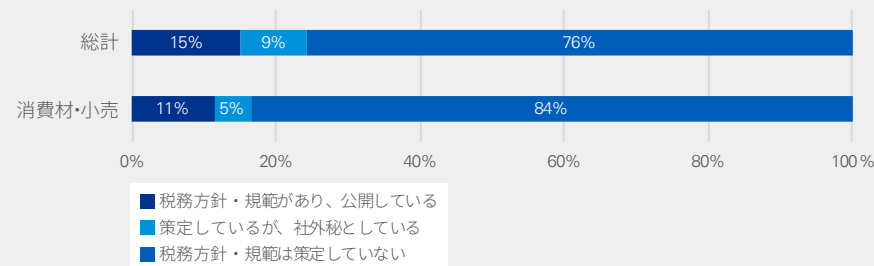


## 6. 税務

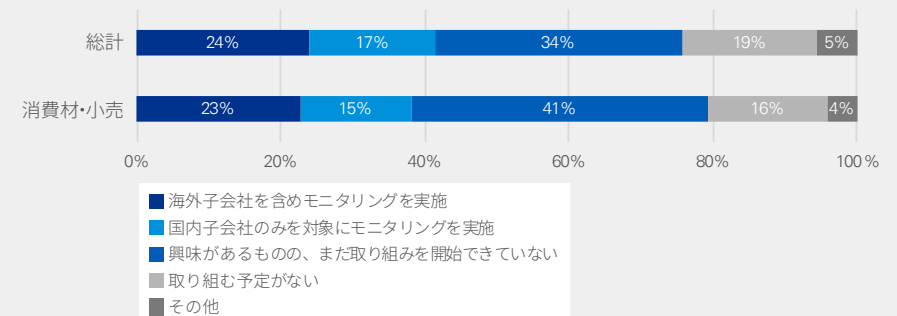
Q SXの推進に伴う税務上の対応・影響の検討について、実施もしくは実施予定の項目を3つまで選択して下さい。



Q 近年ESGの観点でも税務ガバナンスが注目を浴びていますが、貴社ではリスク許容度や税務判断に用いる税務方針・規範をお持ちですか？もしお持ちの場合、その方針・規範は社外に公開されていますか？

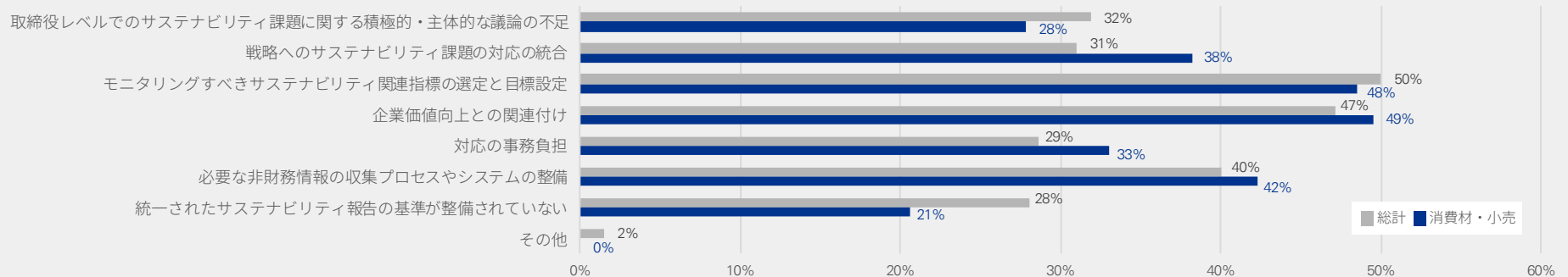


Q 貴社におけるグループ企業の税務情報の可視化の取組みの状況について、あてはまる項目を選択して下さい。

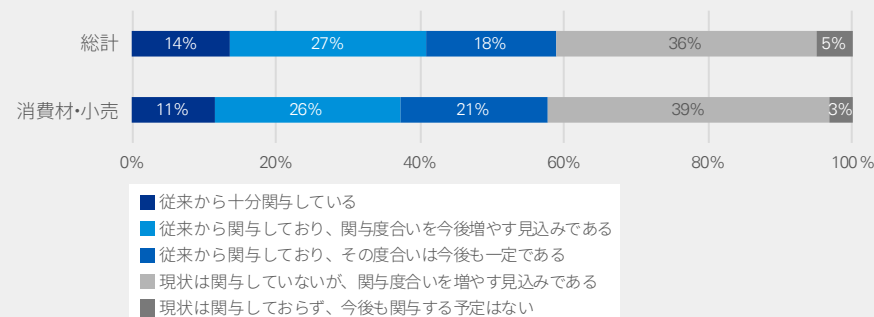


## 7. 非財務情報を含む包括的企業報告

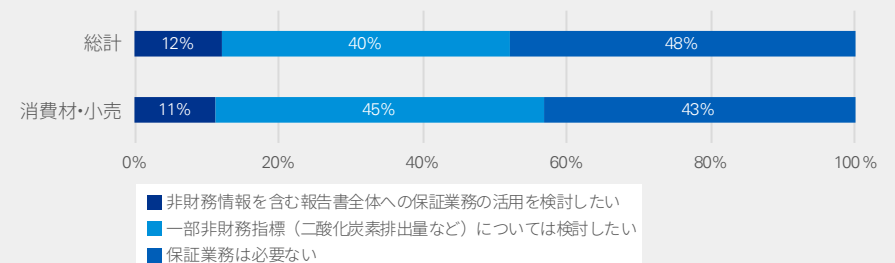
Q サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題を、3つまで選択してください。



Q 現在、貴社ではCFOがサステナビリティ報告にどの程度関与していますか。



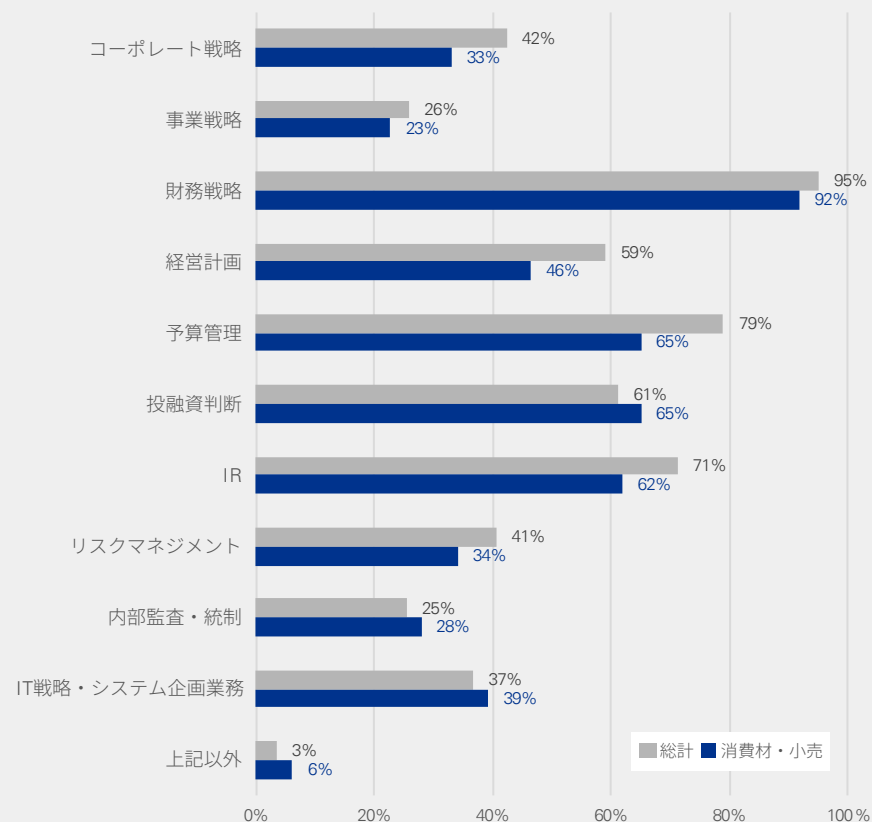
Q 欧州では企業のサステナビリティ報告について独立専門家による保証業務を要請する制度が提案されていますが、サステナビリティ関連情報の信頼性を向上させる観点から、保証業務についてどう考えますか。



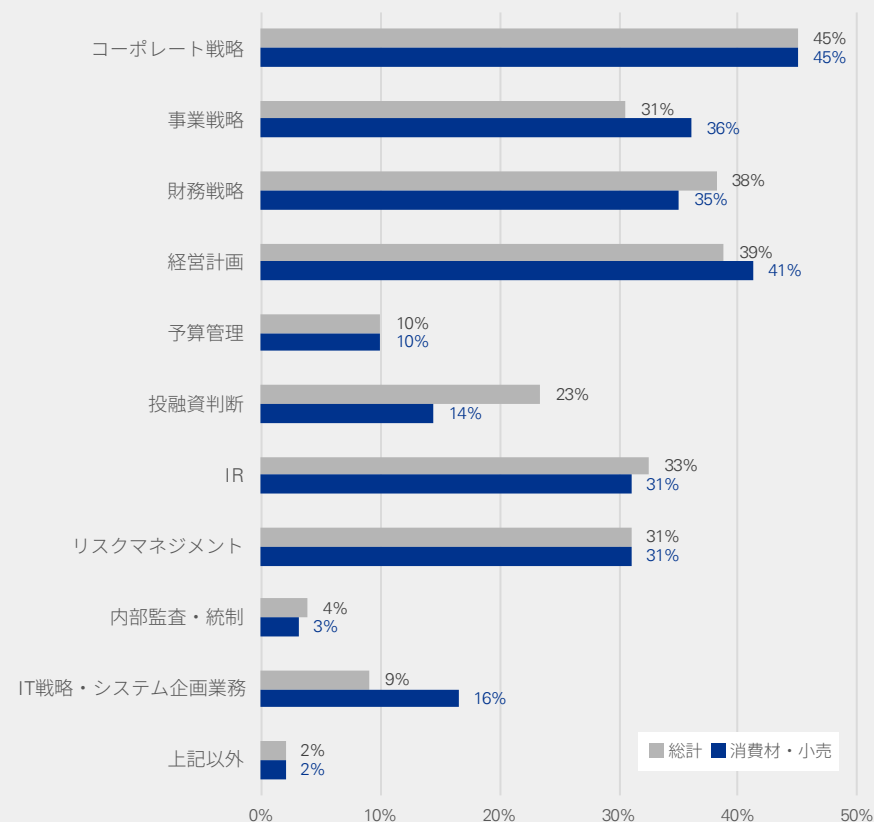


## 8. 経理・財務（1）

Q 現在CFOが責任者となっている業務領域を選択してください（複数選択可）。

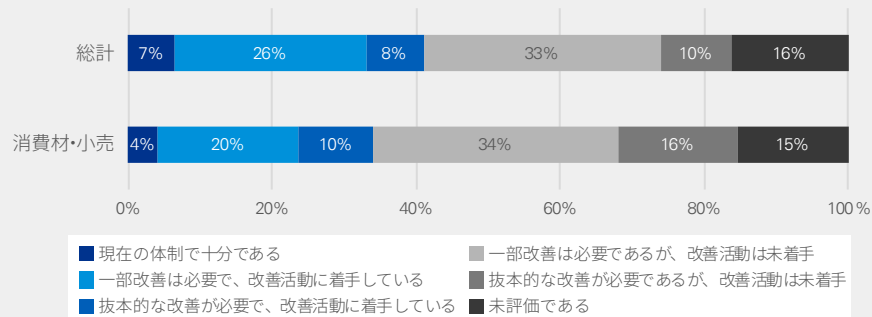


Q SXの推進に伴い非財務情報と財務情報を関連付けた経営判断が進むことが想定されますが、CFOの業務領域のうち、より重要になると考える領域を3つまで選択してください

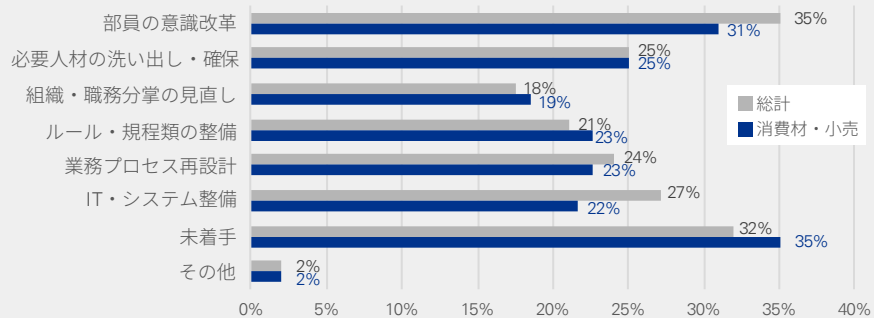


## 8. 経理・財務（2）

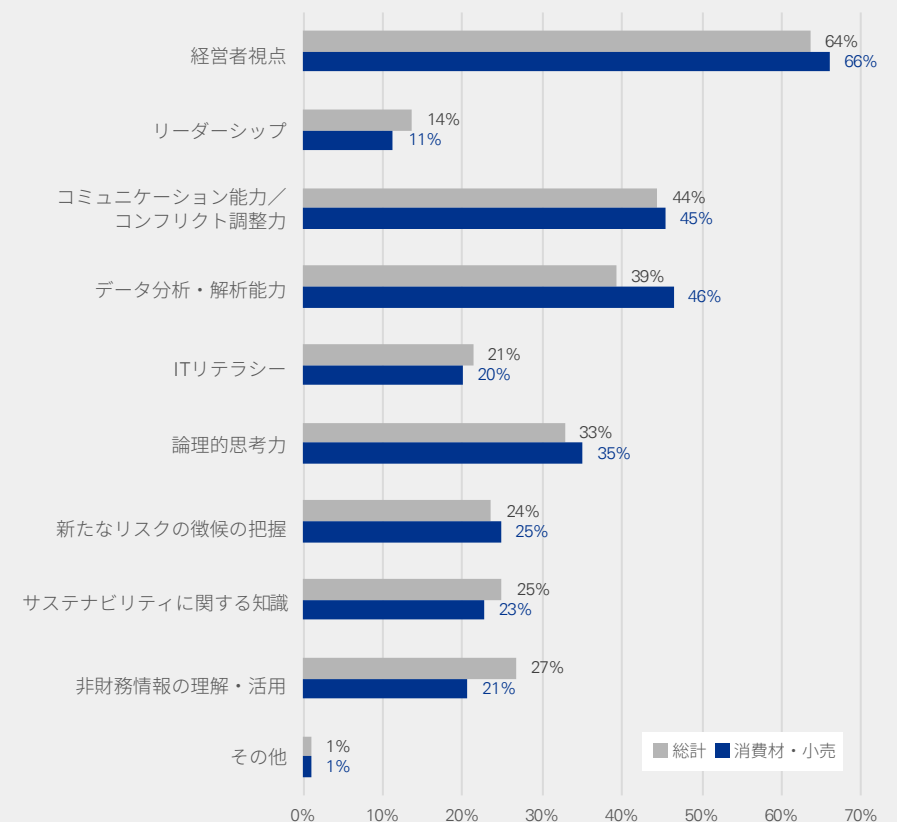
Q 今後のSXの推進にあたり、現在の経理・財務部門の体制について当てはまるものを選択してください。



Q SXを推進するにあたっての経理・財務部門での改善活動について、対応済みまたは対応中の項目を3つまで選択してください。

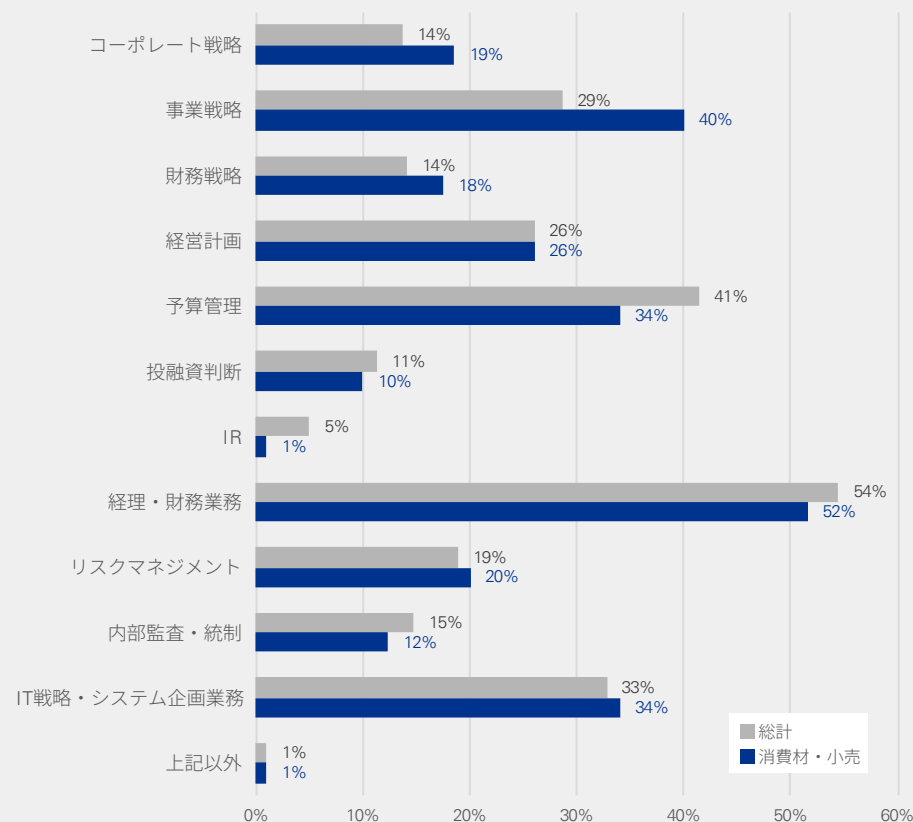


Q これからの経理・財務部門に求められる人材、スキルについて該当する項目を3つまで選択してください。

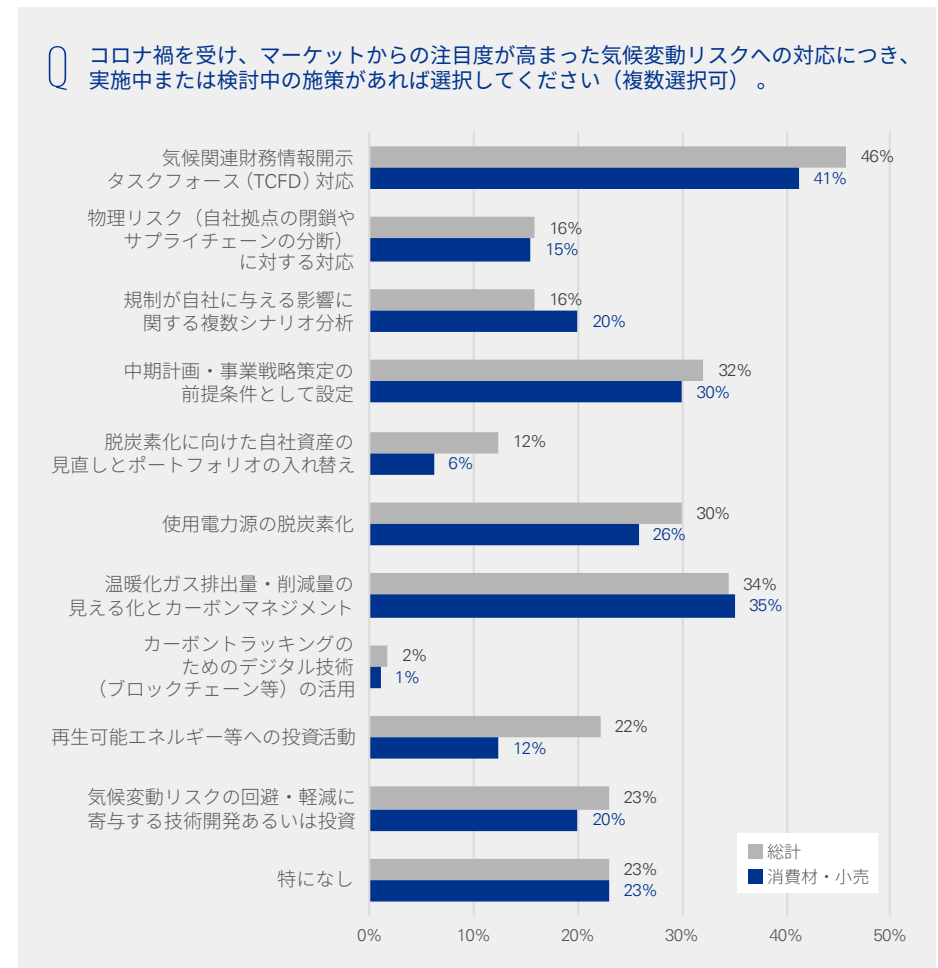
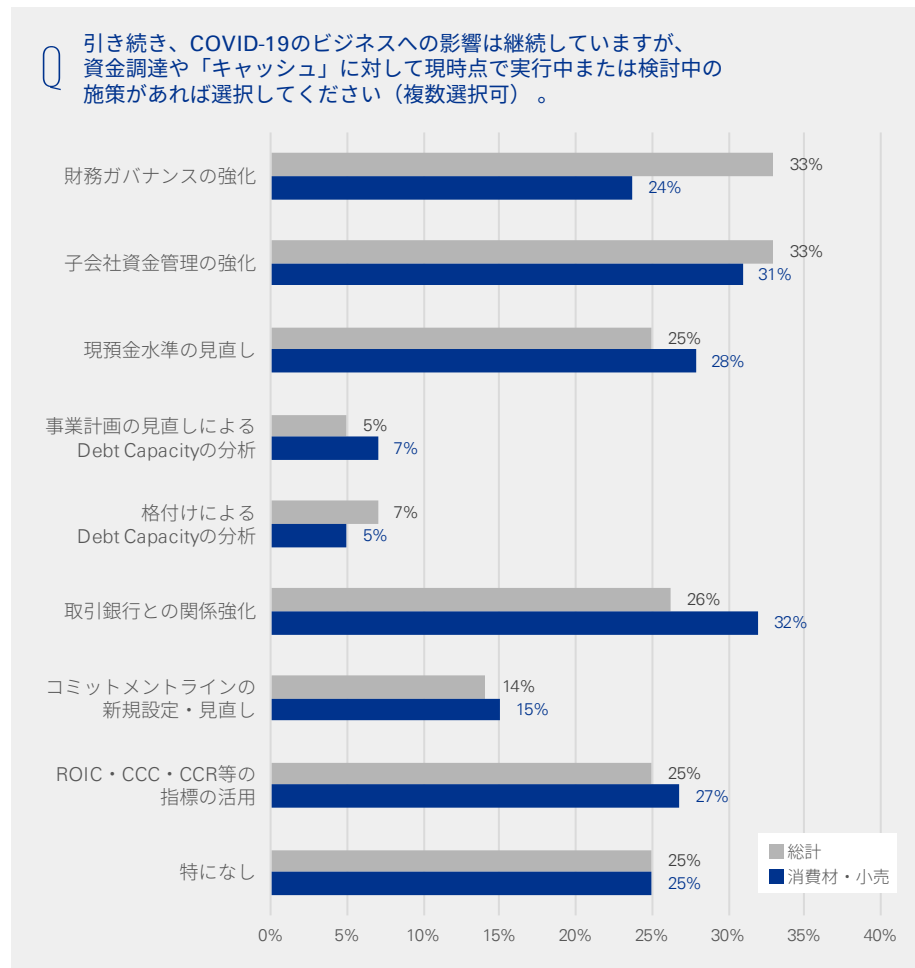


## 8. 経理・財務（3）

Q 今後のSX推進を見据えたときに、  
これまで以上にデジタル活用が必要と考える領域を3つまで選択してください。



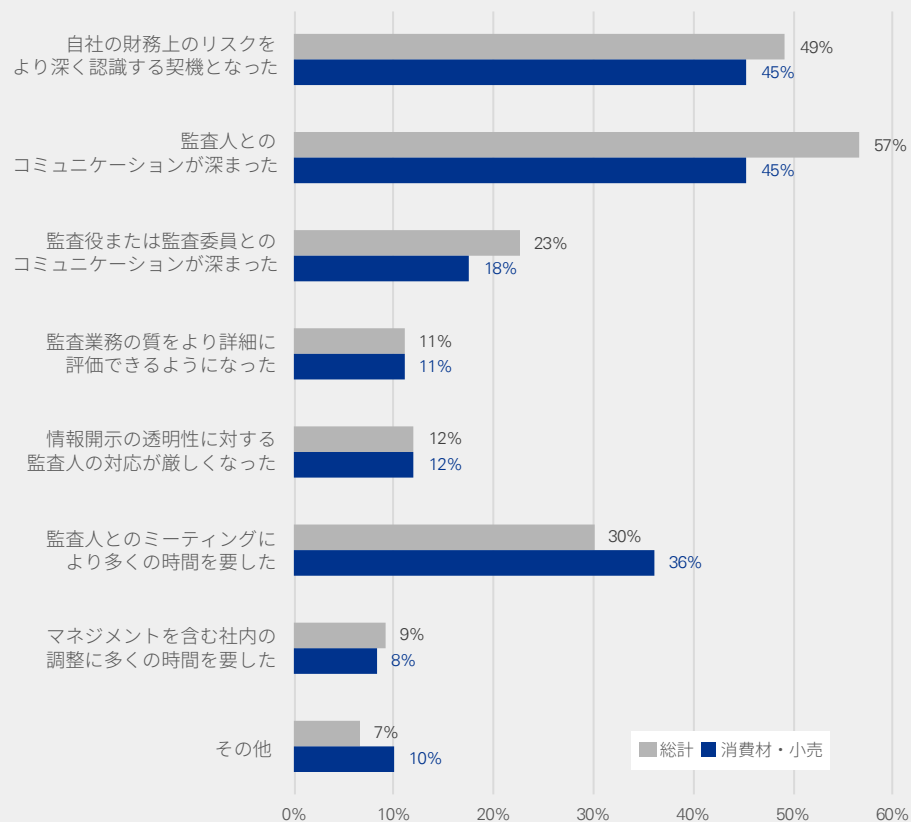
## 9. 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響





## 10. KAM導入

Q KAMの導入について、あてはまる項目を3つまで選択してください。



### サーベイ結果の比率表示

本サーベイの結果の比率は、小数点第1位を四捨五入しており、構成比の表示において合計しても100%にならない場合があります。



Appendix

# 消費財・小売セクターの紹介

# 消費財・小売セクターの体制

- KPMGジャパンでは各インダストリーにおいて、監査・アドバイザリーが各々の経験・知見を集約し、一丸となってインダストリーに関連される企業へのサポート体制に取り組んでいます。
- 消費財・小売セクターでは、業界知見を有するセクターメンバーが監査チームに参画しナレッジを共有しています。

## KPMG Japan Consumer & Retail Sector



### 伊藤 勇次

KPMG FAS  
執行役員 パートナー  
消費財・小売セクターリーダー  
  
KPMGジャパン  
消費財・小売セクター統轄パートナー

### 経歴

トランスフォーメーション&ターンアラウンド(T&T)の専門家として、業界再編、事業再生の各種案件に従事。外資系コンサルティング会社、国内コンサルティング会社での約20年の経験を通し、主に製造業および小売・流通業において経営マターとなる中長期経営計画、新規事業戦略および事業開発等の戦略策定～実行支援から、製品開発改革、SCM改革およびSCMシステム構築、全社業務変革推進といった現場改善・改革活動まで幅広く企業変革を支援。KPMG FAS入社後はビジネスデューデリジェンス(BDD)や業績不振企業の事業戦略策定、事業計画策定、金融機関交渉のサポート等の事業再生業務を数多く関与。また、KPMGジャパンおよびFASの消費財・小売セクター リーダーとして当該業界企業に対する総合的な支援を行っている。

### Service

### セクターメンバー

Audit	監査、保証業務	山根 洋人	パートナー
		福原 崇二	アソシエイト・パートナー
Accounting Advisory	IFRS®基準アカウンティング IT関連企業成長支援	林 健太郎	アソシエイト・パートナー
		藤岡 義博	アソシエイト・パートナー
Accounting Advisory	IFRS®基準アカウンティング IT関連企業成長支援	山本 勝一	パートナー
		青山 貞夫	ディレクター
Consulting	グローバル規模での事業モデルの 変革や経営管理全般の改善	熊倉 彰宏	ディレクター
		宇都本 賢二	シニアマネジャー
Consulting	グローバル規模での事業モデルの 変革や経営管理全般の改善	田村 美奈子	マネジャー
		箕野 博之	パートナー
Deal Advisory	企業戦略の策定、トランザクション、 M&A、事業再編、企業再生、 ポストディール	中嶋 功	ディレクター
		伊藤 勇次	パートナー
Tax	企業買収、組織再編、 海外進出、国際税務	中村 吉伸	パートナー
		梶川 慎也	パートナー
Tax	企業買収、組織再編、 海外進出、国際税務	水野 正夫	パートナー
		藤原 拓哉	パートナー

# 消費財・小売セクターの変化

## ① 消費者の視点から From the shopper

- 多面的な消費者像を理解し複雑化する消費者ニーズを捉えるには、従来の人口動態分析やプロファイリングでは限界
- リアルとネットをシームレスに行き来する消費者の購買行動（カスタマー・ジャーニー）の変化
- ピア・レビューやSNS上のインフルエンサーの推薦などが重視され、消費者とのタッチポイントや関係性が変容
- より体験価値や社会的価値を重視する意識の高まり
- パーソナライズ化されたOne to Oneマーケティングや商品・サービスの開発・提供

## ② 小売の視点から From the retail viewpoints & trends

- リアル店舗のショールーミング化と、リアル店舗とオンライン店舗とのショッピング体験の相互活用
- デジタルシフトに対する理解と経営のコミットメント、社員のITリテラシー強化、IT専門人材の積極的登用および企業文化の変革
- 企業側の商品開発～販売サイクルの短縮化、M&Aや業務提携によるバリューチェーンの垂直・水平統合
- 低収益構造の打開に向けたオペレーション改革や、社内リソースの高付加価値業務へのシフト
- サプライチェーンを通じた環境対応、安全性、トレーサビリティやサステナビリティ等への適切な対応の要請

## ③ 食品、飲料、消費財メーカーの視点から From the manufacturers & brands

- 事業ポートフォリオの再構築とその推進の加速化（海外・国内市場、高付加価値品と汎用品、所得階層に合わせたプロダクト構成、環境・健康配慮など）の必要性
- 事業環境変化に応じたサプライチェーンの構築・見直しや市場獲得を目的とした迅速な海外市場への進出の必要性のさらなる高まり
- 製品の環境対応、安全性、トレーサビリティやサステナビリティ等への適切な対応要請
- 消費者とのタッチポイント・関係性やブランド戦略の見直し
- 工場におけるスマートファクトリー化の促進

### 消費者購買動向の変化

- ・ 少子高齢化
- ・ 嗜好の変化
- ・ 消費者とのタッチポイント・関係性の多様化
- ・ 体験価値や社会的価値の重要性

### デジタルテクノロジーの活用

- ・ Eコマース
- ・ キャッシュレス
- ・ 購買体験の進化（リアルとネットの相互活用）
- ・ ICタグ、セルフレジ
- ・ One to Oneマーケティング、パーソナライズ化
- ・ スマートファクトリー

### 海外事業展開とインバウンド展開

- ・ 海外市場進出
- ・ メイドインジャパン

### ESGへの取り組み

- ・ 地球環境の負荷軽減
- ・ トレーサビリティ
- ・ サステナビリティ
- ・ 健康・安全への取り組み

### COVID-19等への対応

- ・ ビジネスモデルの進化と戦略・コスト構造の再考
- ・ オンライン販売等デジタルシフトの加速
- ・ 事業ポートフォリオの見直しや新規事業への参入
- ・ 地産地消等サプライチェーンの見直し

# KPMGの消費財・小売セクターの強み

## 1 Global Network

消費財・小売セクターに精通した専門家で構成される強固なグローバルネットワークを有しています。

## 2 Intelligence

KPMGのさまざまな専門家が、業界や各国の動向に対する高度な知見、グローバル企業の先進事例、消費者動向の調査結果などを保持し活用しています。

## 3 Sharing Global Experience

世界各国の消費財・小売セクターの経験や知見を集約して開発した、課題解決のためのさまざまなツールを保持し活用しています。

## 4 Innovation

戦略見直し、ビジネスモデル・パートナー再考、デジタル化、経営管理の高度化、といった企業の非連続の変革を支援します。

# 消費財・小売セクターのサービス・提案事例（1）

- KPMGは、セクター企業の幅広い課題に対して、最適なソリューションを提案・サービス提供しています。
- KPMGが持つ消費財・小売セクターに関する知見から、デジタル技術が、業界に広範な影響を与えるビジネスモデルの進化への課題に対し支援します。

## 1 戦略／M&A／事業再生

- 戦略見直し、中期経営計画策定支援
- 事業ポートフォリオ再構築支援
- 新市場、新商品開発に向けた市場調査および企画立案
- DX活用戦略策定支援
- M&A戦略立案実行支援
- 事業再生アドバイザー

## 2 ファイナンス&アカウンティング

- 財務経理機能高度化支援
- 決算DX化サポート（リモート決算・監査、決算デジタルプラットフォーム）
- 会計監査（日本基準・IFRS・USGAAP）
- IFRS導入および新会計基準適用支援
- 再上場支援
- 会計オンコールサービス

## 3 税務

- BEPS2.0におけるデジタル経済への課税、グローバルミニマムタックス制度に対する対応
- グローバル移転価格ガバナンス体制の構築
- 海外子会社税務コンプライアンスの集中管理
- サプライチェーン変更に伴う移転価格・間接税（関税含む）サービス
- DX投資、R&D税制の拡充サポート、グループ通算制度への移行
- 改正電子帳簿保存法対応、消費税インボイス方式対応

## 4 サプライチェーン／オペレーション

- コスト構造分析
- 需要予測高度化によるPSI最適化
- 調達先・取引先の評価（見直し・分散化など再定義）
- グローバルでの在庫拠点再配置
- 商流・物流でのDX推進
- BPR計画策定と実行支援
- ITコストの最適化
- 取引先（サプライヤー）マネジメント

## 消費財・小売セクターのサービス・提案事例（2）

- KPMGは、セクター企業の幅広い課題に対して、最適なソリューションを提案・サービス提供しています。
- KPMGが持つ消費財・小売セクターに関する知見から、デジタル技術が、業界に広範な影響を与えるビジネスモデルの進化への課題に対し支援します。

### 5 カスタマーエクスペリエンス

- ・ 顧客ロイヤリティプログラムの再設計
- ・ マーケティング・ブランディング再構築
- ・ シグナルデータ活用による需要予測
- ・ デジタル成熟度診断
- ・ オムニチャネル・OMO構築

### 6 ヒューマンリソースマネジメント

- ・ 組織風土改革、リーダーシップ改革
- ・ 人財再配置支援（AIマッチング）

### 7 サステナビリティ（ESG/SDGs）

- ・ マテリアリティ分析・ESG方針策定支援・事業ポートフォリオ再編
- ・ サステナビリティ／統合報告・サステナビリティレポート保証
- ・ 気候シナリオ分析・脱炭素化戦略策定・カーボントラッキング体制構築
- ・ TCFD開示・GHG排出量検証
- ・ 人権対応方針策定・CSR調達体制構築
- ・ 人権DD構築・RBA対応
- ・ ESG評価向上・生物多様性影響分析
- ・ ESG投資基準策定・サステナブルファイナンス戦略策定

### 8 ガバナンス・コンプライアンス

- ・ 情報セキュリティマネジメント
- ・ プライバシー保護法対応
- ・ ハラスメント対策
- ・ 内部統制、内部監査の高度化
- ・ ITリスクマネジメントの高度化
- ・ デジタルを使ったグループガバナンス構築サポート
- ・ グローバルサイバーセキュリティ対策
- ・ 財務データに基づくグループ会社不正リスク管理（FDA）
- ・ クライシスマネジメント・BCM/BCP
- ・ 店舗リスクのダッシュボード管理



# Thought Leadership（消費財・小売）（1）

KPMGでは、消費財・小売業界の最新トピック等、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。



## Top 2020 beverage trends and insights

### 2020年の飲料業界トレンド

飲料メーカーにとってこの1年は、貿易摩擦や不安定な為替変動から、経済の不確実性や気候変動の影響に至るまで、ニューノーマルにいかに対応するかの教訓を得る機会となりました。メーカーは、コアビジネスを超えた先を見据え、新しい戦略をより迅速に実行し、市場の逆風を緩和する必要があります。本冊子では、最小限の努力で最大限の利益を得られる、消費者の5つのニーズを分析し解説します。

（2019年英語版発行、2021年8月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)



## Future of retail

### 「小売」から「消費者向け商取引」への移行 ダイジェスト版

コロナ禍により、小売セクターは広範囲に及ぶ混乱を経験し、その後に続く「ニューリアリティ」に目を向け始めることが必要とされています。本冊子では、小売市場の変化の兆候と理由を探り、有望なビジネスモデルと成功するために必要な機能を考察します。また、今日の「現状維持」から明日の「あるべき将来」に移行する方法を探り、組織を将来へと動かすために必要な、主要な機能と戦略について説明します。

（2021年1月英語版発行、2021年6月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)



## 新しい現実における消費者トレンドへの対応

### COVID-19パルスサーベイ

この報告書は、4ヵ月間にわたる消費者調査を行った結果に基づくものです。調査により顧客の世界観は急速に変化していることがわかりました。企業の市場へのアプローチ方法も迅速な変化が求められ、新しい行動様式と意思決定基準を持つ新たな顧客が現れた今、企業は、この機会を利用し新たなチャレンジを行っていく必要があります。

（2020年11月英語版発行、2021年6月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)



## 消費者と新しい現実（ニューリアリティ）

### COVID-19関連の意識調査（パルスサーベイ）

消費者ニーズ、行動、嗜好に対するコロナ禍の継続的な影響を理解するために消費者調査を行いました。長期間の好調を維持する可能性が高い企業とは、ニューノーマルに対応するためにビジネスモデルや事業コストを見直し、従業員と顧客の安全を優先する企業です。企業のブランディングは、顧客の新たな期待に応えるために素早い変化が求められています。

（2020年9月英語版発行、2021年6月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)

# Thought Leadership（消費財・小売）（2）

KPMGでは、消費財・小売り業界の最新トピック等、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。



## 消費者と新しい現実（ニューリアリティ）

### 変化する顧客のニーズ、行動、期待に備える

経済的な制約を受けながらも、先進的なデジタル技術を活用し、より賢く行動する消費者が登場しています。彼らはCOVID-19を機に、世界中のあらゆるモノの価値に変化が起きていると考えています。KPMGが企業の意思決定や計画に関して実施した調査結果を、全3シリーズにわたり報告します。今回は、企業の意思決定や計画に有用な3つの事項について解説しています。

（2020年6月英語版発行、2020年10月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)



## Beyond Beer 〜ビールの先へ〜

### 低アルコール・ノンアルコール飲料が いかに業界を変えようとしているのか

アルコール飲料の消費のあり方が世界的に変化し、アルコール飲料のメーカー、小売業者、バーテンダーの多くが「次は何かくるのか？」と考えています。新しい飲料の売上が急増する一方、従来のアルコール飲料が落ち込むのを目の当たりにしているためです。低アルコール・ノンアルコール飲料がいかに業界を変えようとしているのか解説します。

（2019年英語版発行、2021年6月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)



## KPMGグローバル消費行動調査

### Me, my life, my wallet

新型コロナウイルス感染症が広範囲にもたらした変化により、企業は市場、顧客、従業員、パートナーとのかかわり方や運営方法の変更を余儀なくされました。また、環境、社会、政治上の課題や顧客の信念の変化が加速し、事業運営方法の大幅な見直しにつながっています。本調査レポートでは、このような状況下での、新たなカスタマーエンゲージメントモデルや顧客ニーズについて考察しています。

（2021年2月英語版発行、2021年4月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)



## どこへでも続く道

### サプライチェーンの未来—The future of supply chain

将来、サプライチェーンは、製品やプロセスではなく、顧客ニーズに大きく左右されるようになるでしょう。固定資産や直線的なフローには依存せず、今後は信頼できるサードパーティーのネットワークを通じて提供され、必要に応じ拡大・縮小や再結合が可能なモジュール機能のエコシステムに依存するようになるでしょう。本レポートでは、変化するサプライチェーンの未来について考察します。

（2019年11月英語版発行、2020年8月翻訳版発行）

[English](#) / [Japanese](#)



KPMGジャパン／消費財・小売セクター 統轄パートナー  
KPMG FAS 執行役員 パートナー  
伊藤 勇次  
T: 080-8124-1060  
E: yuji.ito@jp.kpmg.com

KPMGジャパン／消費財・小売セクター  
KPMGコンサルティング パートナー  
箕野 博之  
T: 090-5344-4223  
E: hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

KPMGジャパン／消費財・小売セクター  
KPMG税理士法人 パートナー  
水野 正夫  
T: 075-221-1562  
E: masao.mizuno@jp.kpmg.com

KPMGジャパン／消費財・小売セクター  
有限責任 あずさ監査法人 パートナー  
山根 洋人  
T: 080-2108-0004  
E: hiroto.yamane@jp.kpmg.com

KPMGジャパン／消費財・小売セクター  
有限責任 あずさ監査法人 パートナー  
山本 勝一  
T: 080-2160-4187  
E: shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com



[home.kpmg/jp/socialmedia](https://home.kpmg/jp/socialmedia)

[home.kpmg/jp](https://home.kpmg/jp)

消費財・小売セクター

[home.kpmg/jp/consumer-retail](https://home.kpmg/jp/consumer-retail)

KPMGジャパン／セクター統轄室

[Sector-Japan@jp.kpmg.com](mailto:Sector-Japan@jp.kpmg.com)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1003

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人はIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、[www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)でご確認ください。

免責事項: 適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」はIFRS財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。