



Seeking customer centricity

**カスタマー・セントリック
＝顧客中心主義の追求**

オムニビジネスモデル



グローバル消費財流通企業
エグゼクティブ トップ・オブ・マインド調査2016

kpmg.com/CMsurvey



消費財業界における世界最大手の小売業・製造業約400社を対象としたこの年次調査は、消費財企業のエグゼクティブの今後2年間の最優先課題を明らかにしています。さらに今年の調査では、世界7,100人に上る消費者を対象としたグローバル・サーベイを実施し、消費者の購買行動と嗜好を本調査とも照らし合わせ、企業側・消費者側の両側面から解説しています。

目次

2	序文
4	はじめに：オムニビジネスの必要不可欠性
8	「超」カスタマー・セントリック思考の醸成
20	デジタル・ファースト思考の育成
26	目的に合ったサプライチェーンの構築
34	ワンランク上の信頼の実現
42	ワールドクラスのオムニビジネスの構築
52	重要なインサイトとメッセージ
55	KPMGについて The Consumer Goods Forumについて 謝辞
56	本調査について

序文

消費財業界は混乱期を迎えようとしているではありません。すでに混乱の最中にあります。

今、革新的なテクノロジーが、サプライチェーンや顧客とのタッチポイントを劇的に変化させています。より多くの情報を持ち、懐疑的になっている消費者は、消費財業界により高い水準を求めるようになってきているといえます。企業にとって、カスタマー・セントリック思考の醸成や顧客ロイヤルティの実現は、もはや差別化要因ではなく、企業存続の決定要因なのです。



自らの根幹となるビジネスモデルを積極的に順応させ、見直そうとする敏捷で先見の明のある企業にとって、混乱は大きなチャンスとなります。消費財業界の最前線に立つ企業は、シームレスなオムニチャネルを基盤とし、販売・マーケティングチャネルを超えたデジタルインテグレーションを企業のエコシステム全体にまで増幅させる、いわゆるオムニビジネスモデルをすでに導入しているか、あるいはこれから導入しようとしています。

こうした状況の中で、いかにして企業構築を進め、ゴールに到達するべきでしょうか。

KPMGとコンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)は、2016年1月から2月にかけて、世界最大手の消費財・小売企業のエグゼクティブ400人を対象とした4度目の年次調査を実施しました。本調査とエグゼクティブへのインタビューを通じ、最も先進的なオムニビジネスのインサイトと主要戦略を、読者の皆様と共有し

たいと思います。さらに、今年初の試みとして、19カ国7,100人の消費者の購買行動や嗜好についても調査を実施しました。消費財・小売業界のエグゼクティブの戦略が、実際の消費者心理とどの程度合致しているのかも合わせて考察しています。

本レポートが皆様の新たなビジネスチャンス発掘の一助となれば幸いです。さらに詳しい情報をご希望の場合や、ご意見・ご質問がございましたら、どうぞお気軽にお問い合わせください。

KPMGとCGFを代表して、貴重なお時間を割いて調査にご協力いただいた回答者の皆様、そしてインタビューにお答えいただいたエグゼクティブの皆様に深く感謝いたします。皆様の知見なくしては、この調査を実現することはできませんでした。

本レポートのダウンロードは、
www.kpmg.com/jp/tom-surveyをご覧ください。



Willy Kruh
Global Chair,
Consumer Markets
KPMG International
@WillyKruh_KPMG



Peter Freedman
Managing Director
The Consumer
Goods Forum
@CGF_The_Forum

はじめに

オムニビジネスの必要不可欠性

今日の消費財業界は、深い混乱の最中にあります。人口動態や経済の変化、技術の進歩が相まって、多くの企業にとって対応不可能なスピードで市場と競合状況が再編成されつつあります。こうした変化は、最も敏捷で先見の明のある企業に大きなチャンスをもたらします。小売業者、製造業者、およびそのサプライチェーン・パートナーたちは、その最前線に立ち続けるために、デジタル・ファースト思考やカスタマー・セントリック思考の醸成、そして完全に統合されたオムニビジネスへと転換するべく、さまざまな手段を講じているのです。

- ー リアルタイムの需要をきめ細かく感知するための「超」**カスタマー・セントリック**思考
- ー 統合的なフロント／バックエンド・システムによるシームレスなクロスチャネル**顧客体験**

- ー 変化するニーズに合わせて迅速に方向転換できる敏捷な
需要主導型サプライチェーン
- ー ビジネス全体に浸透した製品の安全性と持続可能性への
コミットメント
- ー 製造からインスタ体験までビジネス全体を網羅する完全対
応の**テクノロジー**
- ー より優れた**分析手法**とテクノロジーの広範な活用



しかし、完全に機能するオムニビジネスを目指すプロセスは容易ではありません。「一歩離れて、今日の消費財市場の現実を理解しなければなりません」と、KPMG InternationalのGlobal



オムニビジネスモデル：デジタルテクノロジーとカスタマー・セントリック思考によって可能となるすべての機能のシームレスな統合

KPMGインターナショナルとコンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)が世界最大手の消費財・小売企業のエグゼクティブ400人を対象として行った年次調査、第4回消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査において、オムニビジネスモデルを目指す企業の動きが明らかとなりました。調査対象者の約3分の1 (31%)が、2018年までに、現在のシングルチャネル、マルチチャネル、またはオムニチャネルの小売事業形態

を脱却し、販売チャネルだけでなく(生産、在庫、マーケティング、販売、支払、流通などの)フロント／バックエンド機能も含むビジネスシステム全体が完全に統合されたオムニビジネスへと進化させる予定だと回答しています。

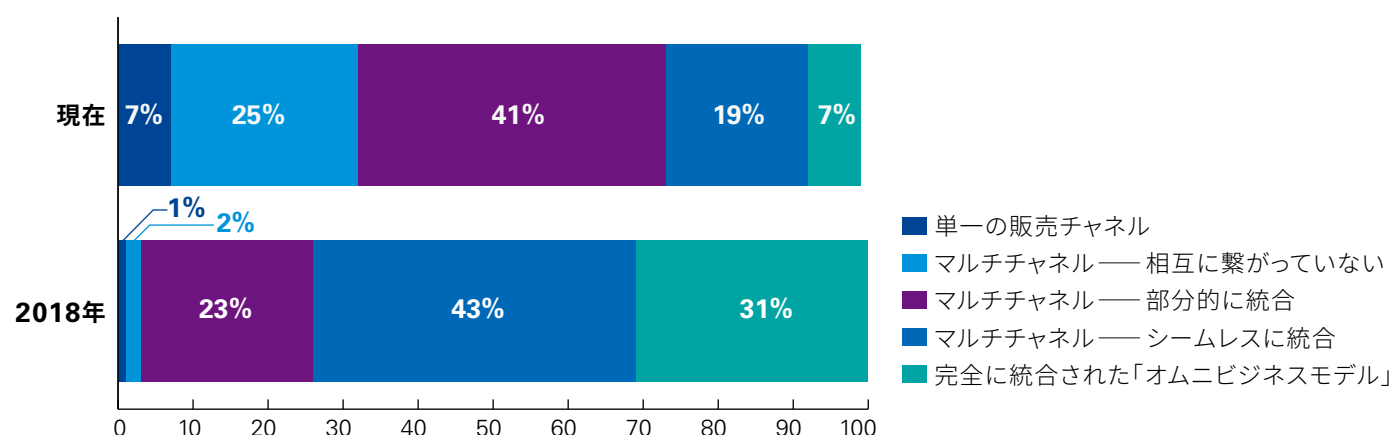
すべてのシステムが完全に統合されたオムニビジネスモデルを実現する企業数は、既にこれを実現済みだと答えた企業が7%であることを踏まえると、2018年までに大幅な上昇を見せるであろうことが想定できます(図1)。高成長企業とよりデジタル化の進んだ企業では、その上昇幅はさらに大きく、それぞれ41%と46%の企業が、今後2年間に完全に統合されたオムニビジネスモデルへ移行する予定だと回答しています。

また本調査で、ほぼ全てのエグゼクティブが、2年以内にオムニビジネスモデルが実現できないとしても、販売チャネルの統

合プロセスは開始すべきだと考えているということが分かりました。調査対象者の約半数(43%)が、2018年までにシームレスに統合された販売チャネルを実現する予定だと回答しています(現時点で実現しているのは19%)。さらに、2018年時点でまだ単一のチャネルに頼っているだろうと回答した企業はわずか1%にとどまり、単一販売チャネルは今後時代遅れとなっていくことが伺える結果となりました。

自分の望む条件でショッピングをしたいという消費者の要求により、オムニビジネスの必要性は高まっているといえます。本調査でも、消費者の期待は販売チャネル全体のシームレスな対応にあると回答したエグゼクティブは42%にのぼり、この傾向は今後、よりデジタル技術に精通した次世代の消費者や、賢い(情報に通じた)消費者が増加していくことに伴い、さらに進んでいくと言えるでしょう。

図1 拡大するオムニビジネス



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

消費者の人口動態と行動の変化

この混乱の中心に位置するのは、増加する新興国の中流階級と世界中のミレニアル世代(1980年から2000年までに生まれた人々)であるといえます。これら2つの消費者層は、単に人口規模や潜在的な購買力が高いだけでなく、より上の年齢層の消費者に比べてデジタルチャネルやデジタル機器との結びつきが強いという特徴があります。

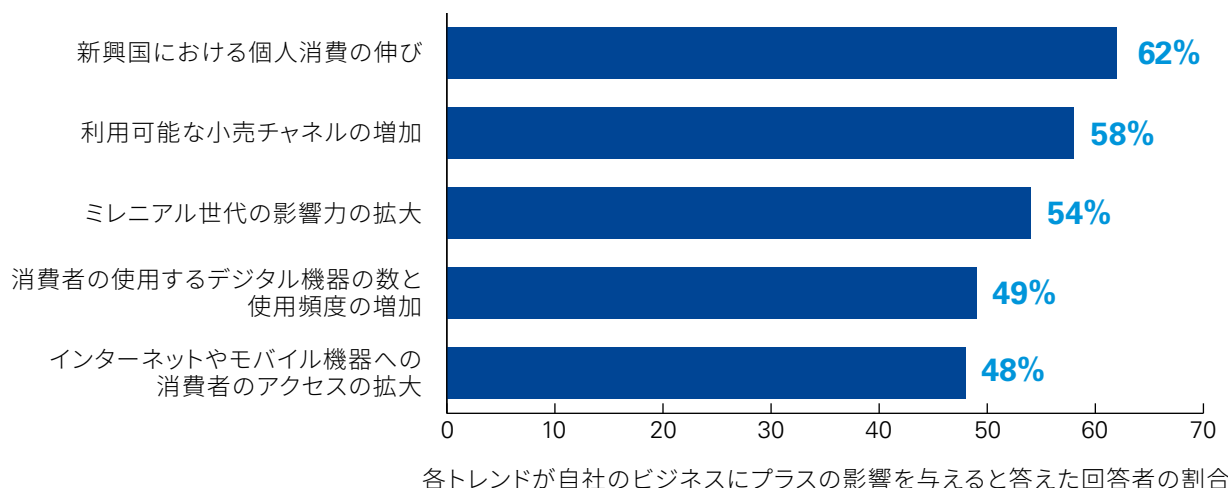
「今、最も大きな顧客基盤は新興国にあるといえます。将来、消費財市場に参入したいと考えるならば、新興国の消費者を無

視することは絶対にできません。新興国市場に少しでも早く参入し、時間を費やす必要があります」と、Kruhは言います。消費財企業のエグゼクティブは、こうした消費者層の変化がもたらす自社のビジネスへの影響の大きさを認識しており、これにより生み出されるチャンスを生かすために、自社の位置づけを見直しているところであるといえます。本調査でも、調査対象者の約3分の2(62%)が、新興国における個人消費の伸びが今後2年間の自社のビジネスにプラスの影響を与えるだろうと回答しており、半数以上(54%)が、ミレニアル世代の影響力の拡大について楽観的な考えを持っていることを示しています(図2)。

「企業は**カスタマー・セントリック**に徹する必要があります。」

図 2

新興国とミレニアル世代がオムニビジネスモデルを推進する



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

課題への取組み

変わりゆく消費財市場の状況に適応するためには、販売チャネルを統合し、顧客とのタッチポイントを強化するだけでは十分ではありません。消費者の期待が高まり続けるなか、複合的で柔軟性のある販売チャネルが必須要件となりつつあるのです。最も成功している消費財企業は、すでに販売チャネルのシームレスな統合の先を見据え、顧客を中心としたエコシステム全体の統合に力を注いでいます。

「優れた企業は顧客の立場に立って仕事をします。顧客の視点から、顧客が求めているもの、競合他社が提供しているもの、非競合他社がやっていることを見るのです。これは、製品を作ってから売る相手を探すという古いやり方とは真逆の方法です」と、Hernandezは言います。今年のトップ・オブ・マインド調査は、オムニビジネスに移行する際に企業が直面するリスクを最小限に抑え、正しい選択をするための指針を提供しています。

“企業を真に統合された
オムニビジネスモデルへと
転換することが
極めて重要です。”

以下のセクションでは、次の内容を検討します。

- 1. 「超」カスタマー・セントリック思考の醸成** — これからの消費財ビジネスは、徹底的に顧客に焦点を当て、テクノロジーやデータ分析手法を用いて、高度にセグメント化された顧客基盤に的を絞ってサービスを提供し、顧客に合わせた製品や体験をカスタマイズします。
- 2. デジタル・ファースト思考の育成** — もはや魅力的なデジタルプレゼンスを付加するだけでは十分ではありません。企業は、デジタル・ファースト思考を取り入れ、ビジネス全体でデジタル化を推進し、あらゆる行動の中心にデジタルチャネルを置く必要があります。
- 3. 目的に合ったサプライチェーンの構築** — オムニビジネスの構築は、それほど複雑でなかった時代（これまでのビジネスモデル）に合わせて設計されたサプライチェーンに対し圧力をかける可能性があります。このため、需要主導型のサプライチェーンへの移行が不可欠となります。
- 4. ワンランク上の信頼の実現** — 消費者の信頼を得ることは、いついかなるときも成功に欠かせない要素です。消費者が情報に通じやすく、競争が激化するデジタル市場において、ワンランク上の信頼を得ることは顧客を保持するための最善の方法といえます。
- 5. ワールドクラスのオムニビジネスの構築** — 真のオムニビジネスを構築するために、消費財企業は、先進的なテクノロジーと分析手法を備え、顧客を軸として完全に統合された組織へと進化しなければなりません。

「超」カスタマー・セントリック思考の醸成

人口動態が変化するグローバル市場で競争するためには、一流の消費財企業ですら、顧客をより深く多面的に理解する必要があります。「超」カスタマー・セントリック思考は、先進的なデータ分析手法やスマートテクノロジーを活用して、徹底的に顧客に焦点を当て、ほぼリアルタイムで顧客の行動を追跡・予測し、顧客が望む時に、望む場所、望む方法でパーソナライズされた製品やサービスを提供します。

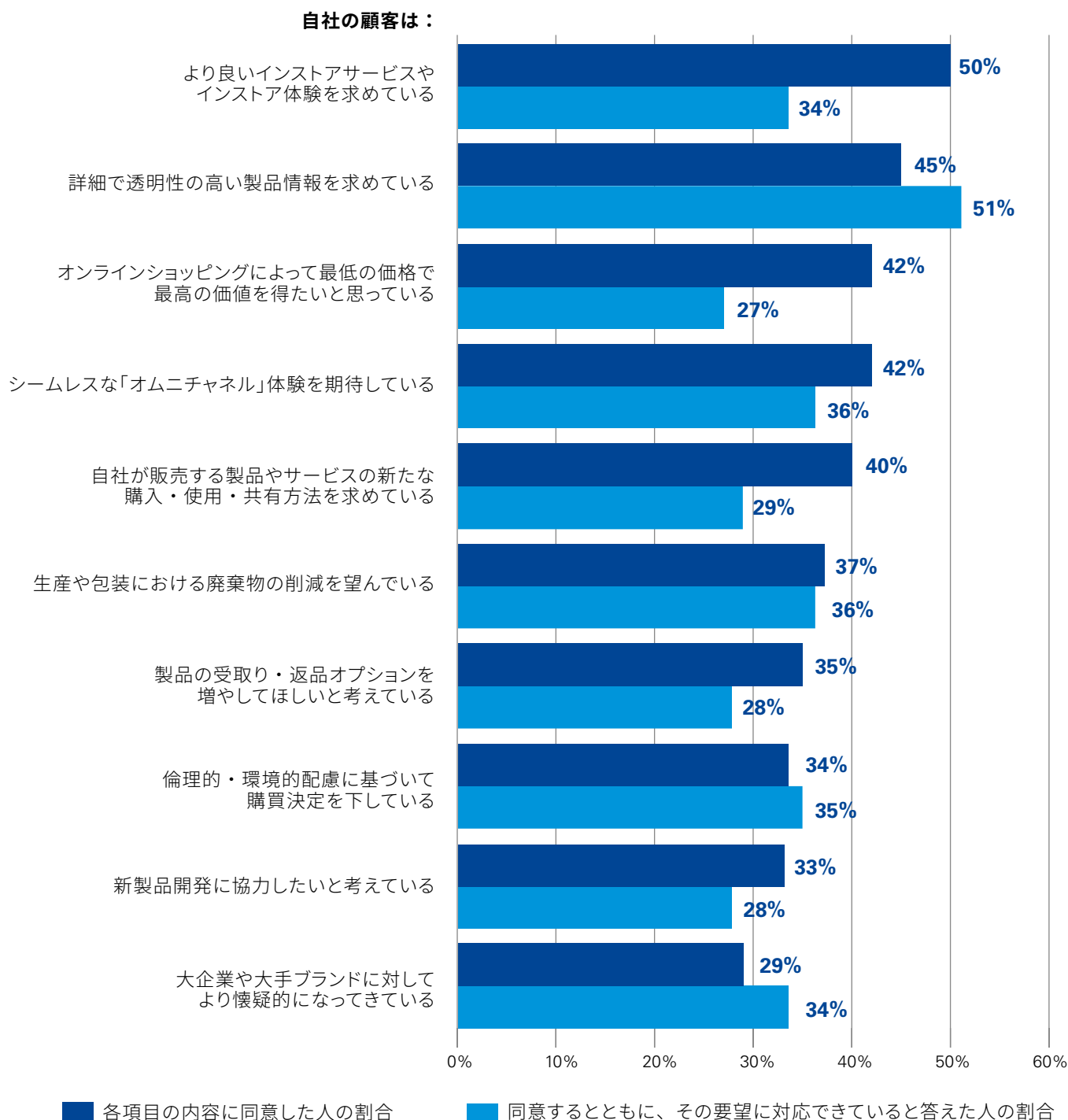
南アフリカのスーパー・コンビニチェーンPick n Pay StoresのChairman、Gareth Ackerman氏は、顧客がすべてだと言います。「当社は完全なるカスタマー・セントリックを目指しており、1,000万人の顧客一人ひとりを、基本的には個人レベルで管理しようと努めています。今後2、3年でこれを実現できると思います。」

しかし、調査結果からもわかるように、急速に変化する顧客の要求についていくのは、容易なことではありません。例えば、本調査対象企業の半数が、顧客はより良いインストアサービスやインストア体験を求めていると回答していますが、そうした要求に応えられていると回答した企業は3分の1にとどまっています。同様に、回答者の42%が、顧客は最低の価格で最高の価値を手に入れるためにオンラインショッピングをしたいと考えていると回答していますが、そうした要望に対応できていると感じている回答者はわずか27%でした。他にも、オムニチャネル体験の提供、新たなビジネスモデルの提供、製品の受取り・返品オプションの提供などの面で、企業は顧客の期待に応えられていないといえます(図3)。

「消費者の嗜好は、多くの大企業には対応不可能なスピードで変化しています」と、Campbell Soup CompanyのVice President of Corporate Responsibility and Chief Sustainability Officer、David Stangi氏は言います。「一般的に消費財業界、その中でも食料品セクターでは、コンシューマー・インサイトを構築するために多大な努力が払われています。しかし、複雑な組織構造を持つ大企業にとって、どのトレンドに取り組むべきかを把握するのは容易なことではないでしょう。この新たなトレンドは市場の大勢となるのか？ 今後どれだけの速さで広がっていくのか？ 単なる一時的な流行かもしれないものを追いかけて、コアな消費者を遠ざけてしまうことにはならないか？ など。」

図 3

消費財企業は顧客の要求に追いついていない



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

▶ 顧客のことをどのくらい知っていますか？

カスタマー・セントリック思考の追求：オムニビジネスモデル

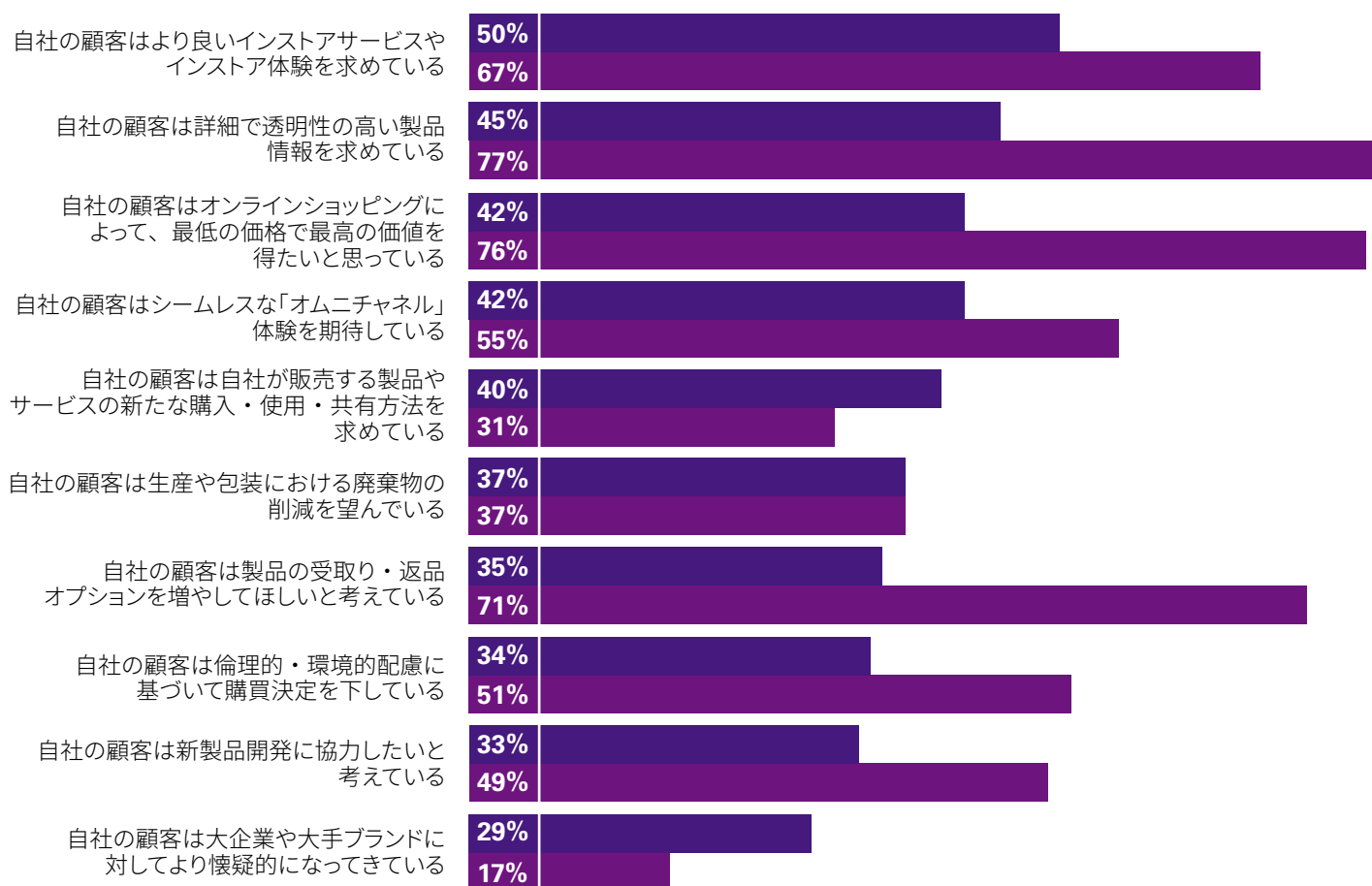
図 A

消費者にとっての優先事項とは何か？

消費財企業のエグゼクティブが自社の顧客についてどの程度理解しているのかを評価するために、KPMGは世界中の消費者7,100人を調査して、その結果を2016年消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査の結果と照らし合わせました。その結果、エグゼクティブは消費者にとっての優先事項のいくつかを、時に著しく過小評価していることがわかりました。例えば、エグゼクティブはインスタサービスの改善、詳細な製品情報、価格と価値、シームレスなオムニチャネル体験の重要性に

ついては認識していますが、その他の要因の重要性を過小評価しています。

例えば、消費者は製品の受取り・返品オプションの増加を最優先事項に挙げていますが(71%)、企業はこの要因の顧客にとっての重要性を比較的低く見積もっています。また、一部のエグゼクティブは、環境的・倫理的配慮や製品開発への協力の重要性も過小評価しています(図A)。



■ 同意する／強く同意するエグゼクティブの割合

■ 同意する／強く同意する消費者の割合

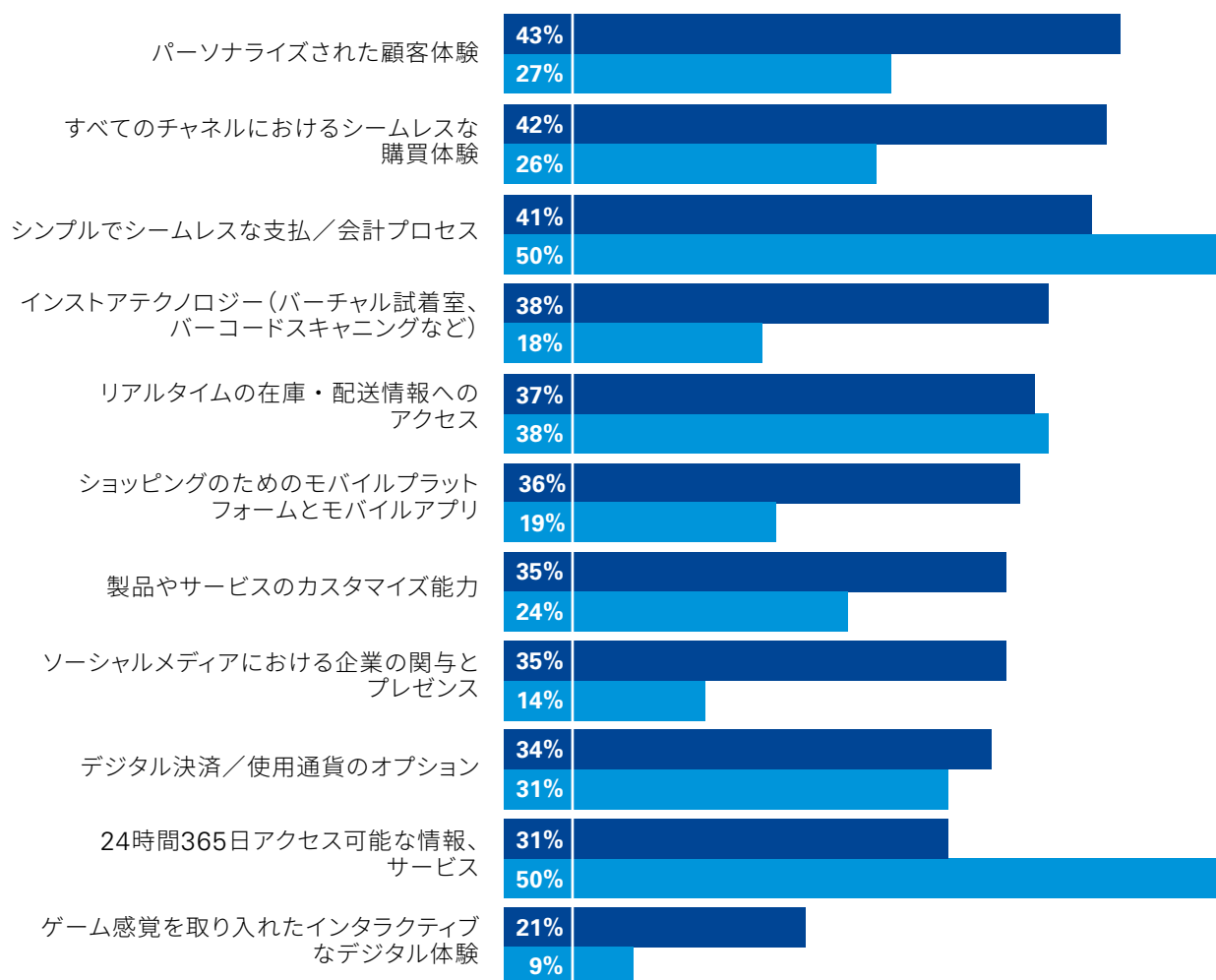
出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

図 B

消費者が購入するブランドや小売業者を選ぶ時に最も影響を及ぼすのは？

購入時にブランドや小売業者を選ぶ際の判断基準となる各要素を、消費者がそれぞれの程度重視しているかという点に関し、エグゼクティブは、いくつかの要素の重要性を過大評価しているということが、2つの調査結果の比較により明らかになりました。図Bからわかる通り、エグゼクティブは、パーソナライズされた顧客体験、すべてのチャネルのシームレスな統合、インスタアテ

クノロジー、モバイルアプリ、ソーシャルメディアでのプレゼンスの重要性を比較的高く評価している一方で、デジタル決済に関するオプションや24時間365日アクセス可能なサービスの提供に関しては、その重要性を比較的低く評価していますが、これは必ずしも消費者の考えと合致していません(図B)。



■ かなり、または極めて重要だと答えたエグゼクティブの割合

■ 最も重要な5つの要因のうちの1つだと答えた消費者の割合

出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

顧客の購買行動を違う角度から考える

顧客に近づくための第一歩は、より深いカスタマー・インサイトを得るために、データアナリティクスの活用方法を見直すことにあるといえます。「リーディング企業は、CRMシステムの枠を越えてより深く顧客について学ぼうとしています」と、KPMG英国のData & Analytics Managing Director、Bill Nowackiは言います。「これらの企業は、購入を躊躇する消費者の心理状況を含めた、顧客に関するよりきめ細かいデータを構築しています。些細な需要の変化をも検知できるよう、顧客の周りにセンサーを張り巡らせているのです。」

購買プロセスの全過程において、顧客がどのような理由をもってどのようなアクションを起こすのか。これを学習するために、グローバル規模の消費財企業が活用すべきデータは、購買時の顧客の状況(周辺環境)、場面(シチュエーション)、習性の3種類のデータであると、Nowackiは言います。

「状況データは、例えば、その顧客が子供に巣立たれた親で、子供が家を出ていったため、もう以前のようにたくさんの牛乳を買う必要がなくなった、というようなことがわかるデータです。場面データは、例えば、その顧客が自動車通勤の経路にある自社の店舗に時々来店する、ということを理解するのに役立ちます。習性データは、その顧客が普段はオンラインで『クリック＆コレクト』購入をするものの、時々店頭での購入を好む、ということを教えてください。」

企業は、消費者がいつ、なぜ、どのようにしてその商品の購入について決定を下すのか、その動機を理解するために、できるだけ多くの状況データ、場面データ、習性データを収集し、分析する必要があります。「企業は、持っている情報源のみならず、持っていない情報源からもこれらのインサイトを抽出する技術を磨かなければなりません」と、Nowackiは言います。

より優れた分析手法の活用

調査対象企業は、顧客についての知識を深めるために、より優れた分析手法やテクノロジーに多額の投資をすると回答しています。調査対象企業の30%が、現時点でデータ分析手法を活用していると答えていますが、今後2年間に活用すると答えた企業はその倍の59%に上ります。予測分析手法の活用も、現在の24%から倍増して49%になる見込みです。急速に使用が拡大されるその他の分析ツールには、リアルタイムトラッキングシステム、シナリオモデリングとストレステスト、マイクロターゲティングなどがあります(図4)。

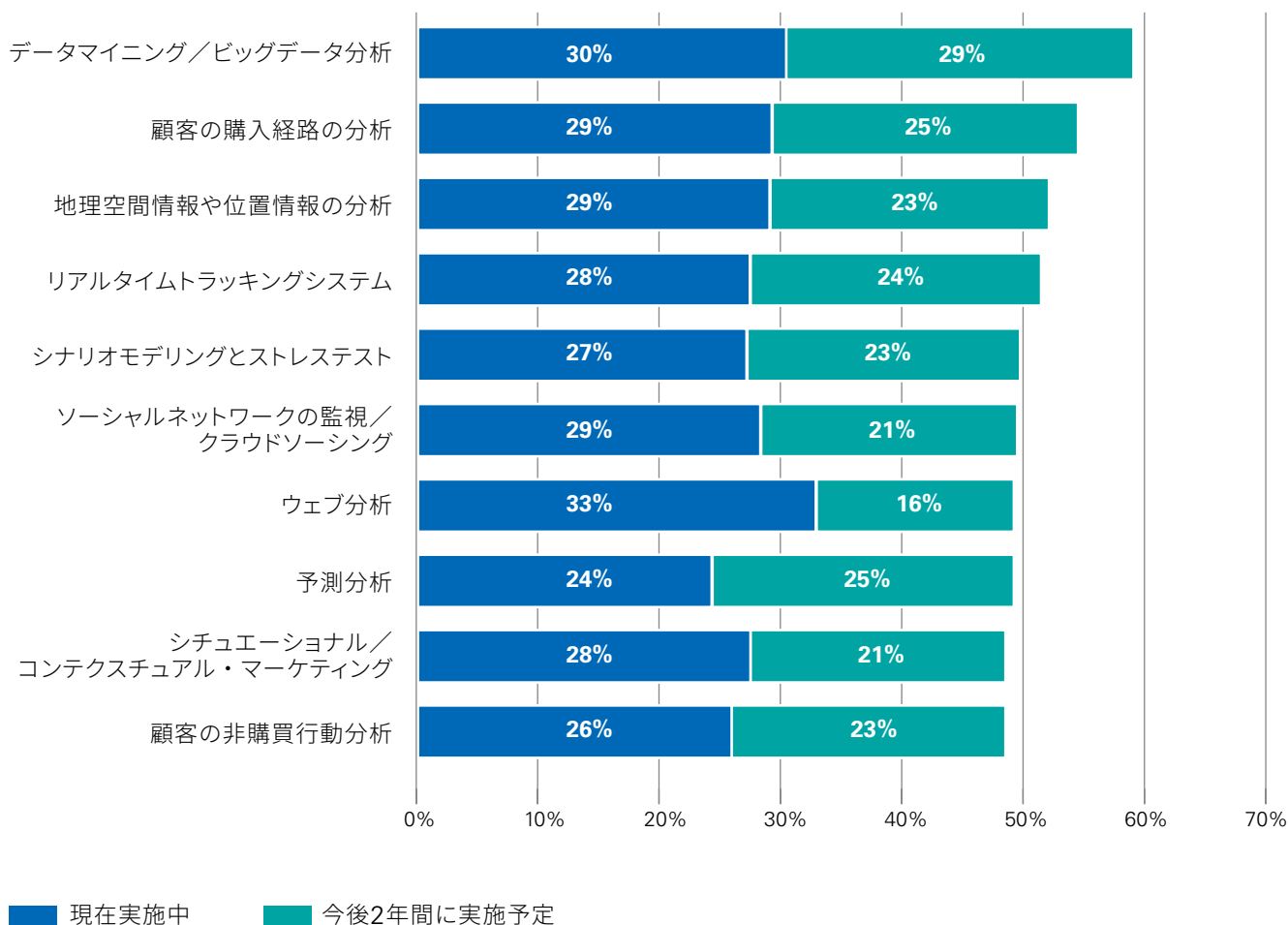
分析手法を次のレベルに進めている企業の1つが、アウトドア用の衣料・用品・靴を扱う米国企業、ザ・ノース・フェイスです。カリフォルニアを拠点とするこの製造業者は、クイズ番組「Jeopardy」でチャンピオンを破ったことで知られるIBMの高性能人工知能「Watson」を使い、自社ウェブサイトの何千ものアイテムの中から、オンラインショッピングの利用客が求める最適な商品を選び出すことを可能としました。

同社は4月に、Watsonを利用した初のモバイルアプリを発表しました。例えばジャケットを探している場合、このアプリでWatsonからの質問に答えることによって、顧客は最適なジャケットを見つけ出すことができるのです。「私たちは質問を厳選し、消費者が人工知能を使って検索結果を絞り込める機能を創り出しました」と、ザ・ノース・フェイスのVP、Digital Commerce and Experience、Cal Bouchard氏は語っています。「これにより、購入者は人間の店員にジャケット選びを手伝ってもらっているような感覚を味わうことができます。消費者は常にオンラインショッピング市場に新しい何かを求めており、私たちはこれこそがその新しい何かだと考えています。」

“予測分析の活用は、
2018年までに倍増します。”

図 4

分析技術の活用は増加している



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

「消費者の嗜好は、大企業には対応不可能なスピードで変化している。」

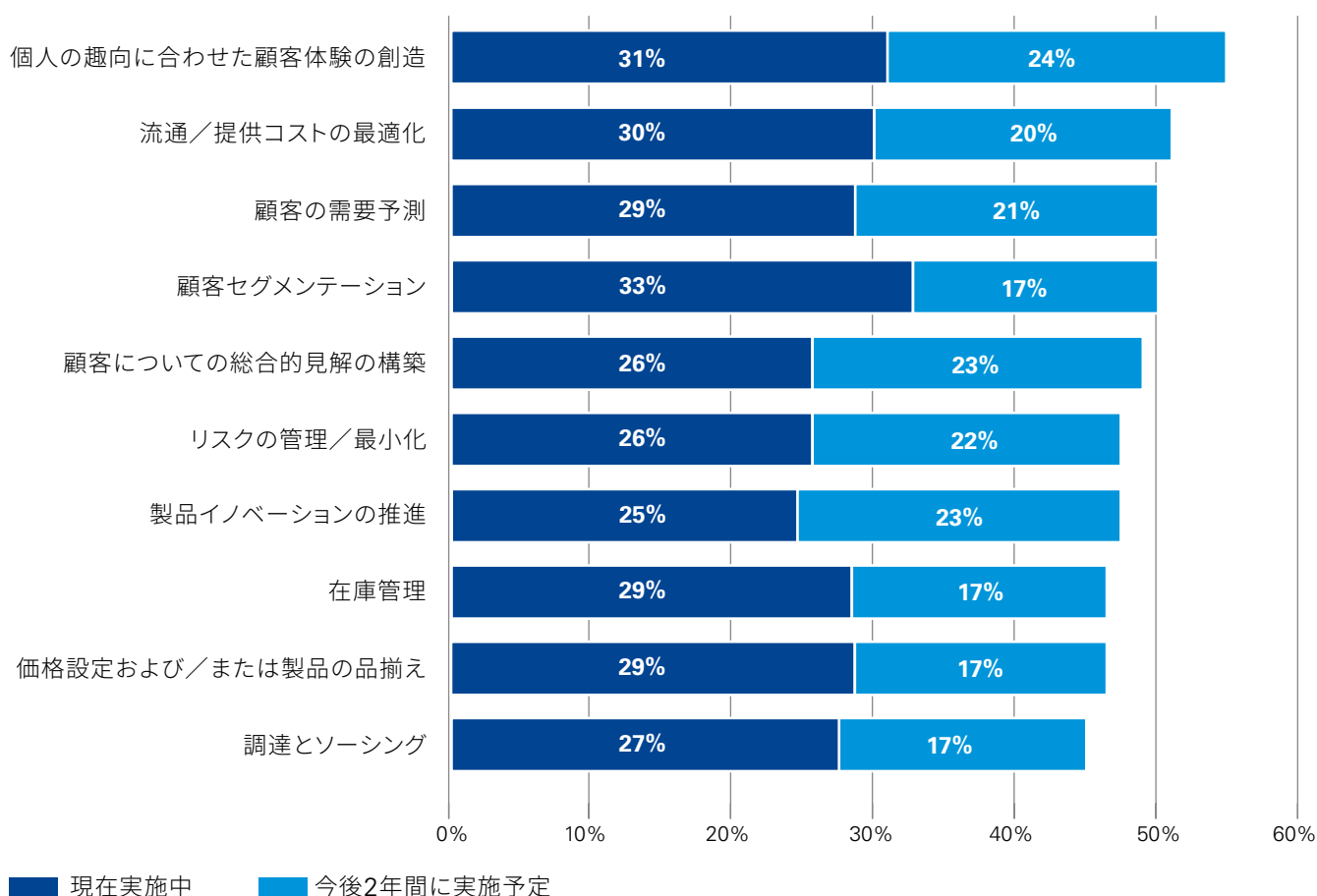
KPMG米国のConsulting Partner、Jeanne Johnsonは、企業はオムニビジネスの世界で居場所を見つけるために、認知解析の活用に加えて、購入経路分析に力を入れるべきだと考えています。調査によると、顧客の購入経路分析を活用する企業は、現在の29%から2018年には54%に増える見込みです。

「購入経路マッピングに細心の注意を払うことによって、消費財企業は、顧客ダイナミクスの新たな変化を把握することができます」と、Johnsonは言います。「時に、消費者は私たちの予想よりも素早く動き、新しいチャネル、新しい手法、新しい購入経路を利用します。その一方で、これまでと同じように動きの遅

い消費者もいます。危険なのは、誰もが同じペースで動くだろうと考えてしまうことです。動きのペースはさまざまであり、購入経路分析がその判断を導いてくるでしょう。」

企業は今後2年間で、個人の趣向に合わせた顧客体験の創造(55%)、流通と提供コストの最適化(50%)、需要予測の改善(50%)など、顧客の優先事項を実現するために、先進的な分析手法の活用を拡大することが見込まれます。さらに、顧客についての総合的見解を得るために、また顧客需要の形成と把握を改善するために、分析手法を活用する企業は約2倍に増加すると考えられます(図5)。

図 5 データ分析への投資における最優先事項



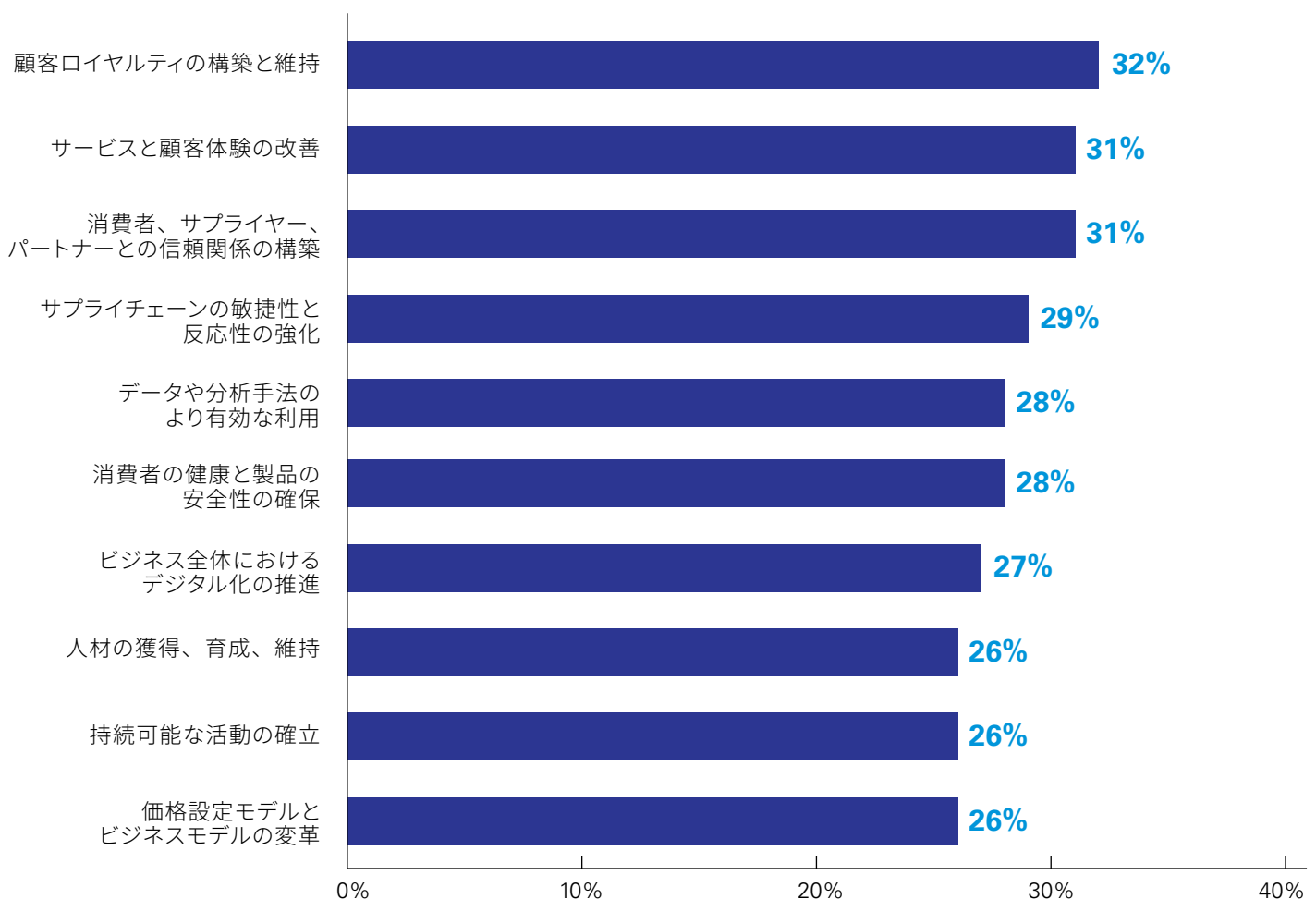
出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

徹底的に顧客に焦点を当てる

今、企業の優先事項は、まさに顧客に集中しています。今回の調査に参加したエグゼクティブは、顧客ロイヤルティの維持、顧客サービスや顧客体験の改善、および顧客の信頼の構築を3大優先事項としており、これらを優先事項として挙げた回答者はそれぞれ3分の1近くに上ります。僅差で4位につけたのは、

カスタマー・セントリックのビジネスモデルの屋台骨とも言える、サプライチェーンの敏捷性と柔軟性の強化で、29%のエグゼクティブがこれを新年度の最優先事項として挙げています(図6)。「消費財企業は、単なる顧客理解の枠を越えなければなりません。また、テクノロジーの枠も越えなければなりません」と、Kruhは言います。「消費財企業は、何よりもまず顧客体験を通じて、自らを差別化しなければならないのです。」

図 6 消費財企業の2016年の最優先事項



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

「エグゼクティブは、顧客ロイヤルティの維持、顧客サービスや顧客体験の改善、および顧客の信頼の構築を3大優先事項としています。」

カスタマー・セントリックの文化は、The Hershey Companyの基盤です。2008年に、この世界的な菓子・スナック製造企業は、自らの供給主導のビジネスモデルが新たな市場動向にそぐわないということに気づき、経営陣は需要主導型ビジネスモデルへの転換に着手しました。

「当社は方向転換しました。今、当社にとって重要なのは、何を作って売るかではなく、消費者が何をほしがっているのかを理解し、それを中心に製品や体験を提供することです」と、The Hershey CompanyのPresident、North America、Michele Buck氏は言います。「私たちはナレッジを競争力の柱としているのです。」

「需要主導のビジネスモデルを確立すること、ナレッジにおいて抜きん出ること、小売客やサプライチェーンパートナーとの緊密な協力関係を築くことが、Hersheyのビジネスモデルの要です」と、Buck氏は言います。「今、当社は、原材料、調達、サプライチェーンから、製造、小売に至る一連のサイクルを、隅々まで把握することができます。その結果、システム全体においてより効率的な在庫管理を行うことが可能となり、顧客とより緊密な関係を構築することができるのです。」

顧客に対する鋭敏な感性は、消費者のニーズや行動が西欧諸国とは大きく異なる新興国で成功するために、特に重要といえます。

「私自身、中国で暮らす消費者の1人ですが、この国の顧客のテクノロジーレベルは世界最高水準だと言えるでしょう」と、KPMG中国のHead of Consumer Marekts、Jessie Qianは言います。中国の消費者のデジタル行動は西欧諸国の消費者とあまり変わらないかもしれませんが、考え方の面でいくつかの大きな違いがあります。「先進国は、中国に比べて規制が多く、顧客ロイヤリティも高い傾向があります。西欧諸国の人々はブランドとともに育ってきました。ブランドは彼らの生活の一部です。しかし、中国の消費財市場が本当に成長したのはここ20年ほどの話です。ですから、消費者は頻繁にブランドを乗り換えるのです。」

アジア最大手の小売業者、イオングループは、顧客との長期的な関係を構築するために、カスタマー・セントリックの戦略を採用しています。イオンのExecutive Officer and Deputy President of Aeon Retail in charge of digital、Jerry Black氏は、消費者の需要の変化を、顧客との関係を強化するチャンスと捉えています。「顧客対応をコールセンターの機能としてではなく、チャンスと捉えるよう発想を転換するのです。例えば、顧客からの返品や商品交換に対応するのは費用がかかることかもしれませんが、顧客に再度来店してもらうことにより、他の商品を購入してもらえるチャンスになるかもしれません。たとえ商品の交換だけで終わったとしても、より良い商品やサイズ、より好みに合ったものを見つけて差し上げることは、顧客に喜んでいただくチャンスなのです。」

Black氏は、販売チャネルや顧客とのタッチポイントが増えることもビジネスにとって有益だと考えています。「数多くのタッチポイントを利用する顧客は、当社との関与が深く、ロイヤリティも高い傾向があります。これに対し、関与の頻度が低い、または単一のチャネルのみを利用する顧客は収益率が低い傾向があります。」

主役となりつつあるミレニアル世代

ミレニアル世代は現在、世界人口74億人のうちの20億人を占めており、個人消費の最大の供給源として急速に台頭しつつあります。したがって、調査対象のエグゼクティブが、ミレニアル世代を自社ビジネスにとっての恩恵とみなしているのも当然です。調査対象企業は、ミレニアル世代が持ついくつかの特徴にチャンスを見出しています。その特徴とは、健康への支出が大きい(33%)、社会意識が高いブランドを好む(30%)、単なる製品を超えた購買体験を重視する(30%)、モバイル機器で買物をする(28%)などです。

「顧客に対する鋭敏な感性は、消費者のニーズや行動が**西欧諸国**と大きく異なる**新興国**で成功するためには特に**重要**です。」

▶▶ ミレニアル世代に合わせたビジネスの転換

「ミレニアル世代は、体験に非常に大きな金額を費やします」と、KPMG InternationalのGlobal Chair for Consumer Markets、Willy Kruhは言います。例えば、国によって違いはありますが、新たに母親になる人の75～85%以上がミレニアル世代です。このことは、この先の消費者戦略にとってどのような意味を持つのでしょうか？ また、どうすれば、広告よりも友人からの口コミやソーシャルメディアを信頼するという彼らの特徴を利用することができるのでしょうか？

ミレニアル世代のニーズは国や年齢によって異なりますが、共通点は、彼らが実体験を重視するということです。「レストランの売上が上昇する一方で、食料品店の売上は下降しています。これは、人々が家の外で最高の食事を楽しみたいと思っている傾向にあるからといえます。もちろん、ミレニアル世代はテクノロジーのヘビーユーザーであり、より高い価値を追求する人々でもあります」と、Kruhは言います。「しかし、ミレニアル世代を取り込むためのカギは、やはり説得力のある実体験を提供することにあります。トロントのとあるパブでは、ウェイターやウェイトレスが『価格、品質、サービスのうちどれか2つを選んでください』と書かれたTシャツを着ています。しかし現代の世界では、消費者、特にミレニアル世代は、これら3つのすべてを求めているのです。」

Kruhは、ミレニアル世代における難題に立ち向かうには、顧客に徹底的に焦点を当てる必要があると言います。「カスタマー・セントリックに徹するためには、企業は顧客のニーズや行動のあらゆるニュアンスを把握する必要があります。これはつまり、適切なデータ、適切なツール、適切な戦略、そして適切な人材を手に入れる必要があるということを意味します。」 Kruhは、これには大きな改革を要するものの、こうしたためまぐるしく変化する環境においては、ホッケープレイヤーのWayne Gretzkyの「パックがあった場所ではなく、パックが行く場所に向かって滑るんだ」というアドバイスに従うべきだと考えています。

“**ミレニアル世代**は現在、世界人口**74億人**のうちの**20億人**を占めており、個人消費の最大の供給源として急速に台頭しつつあります。”

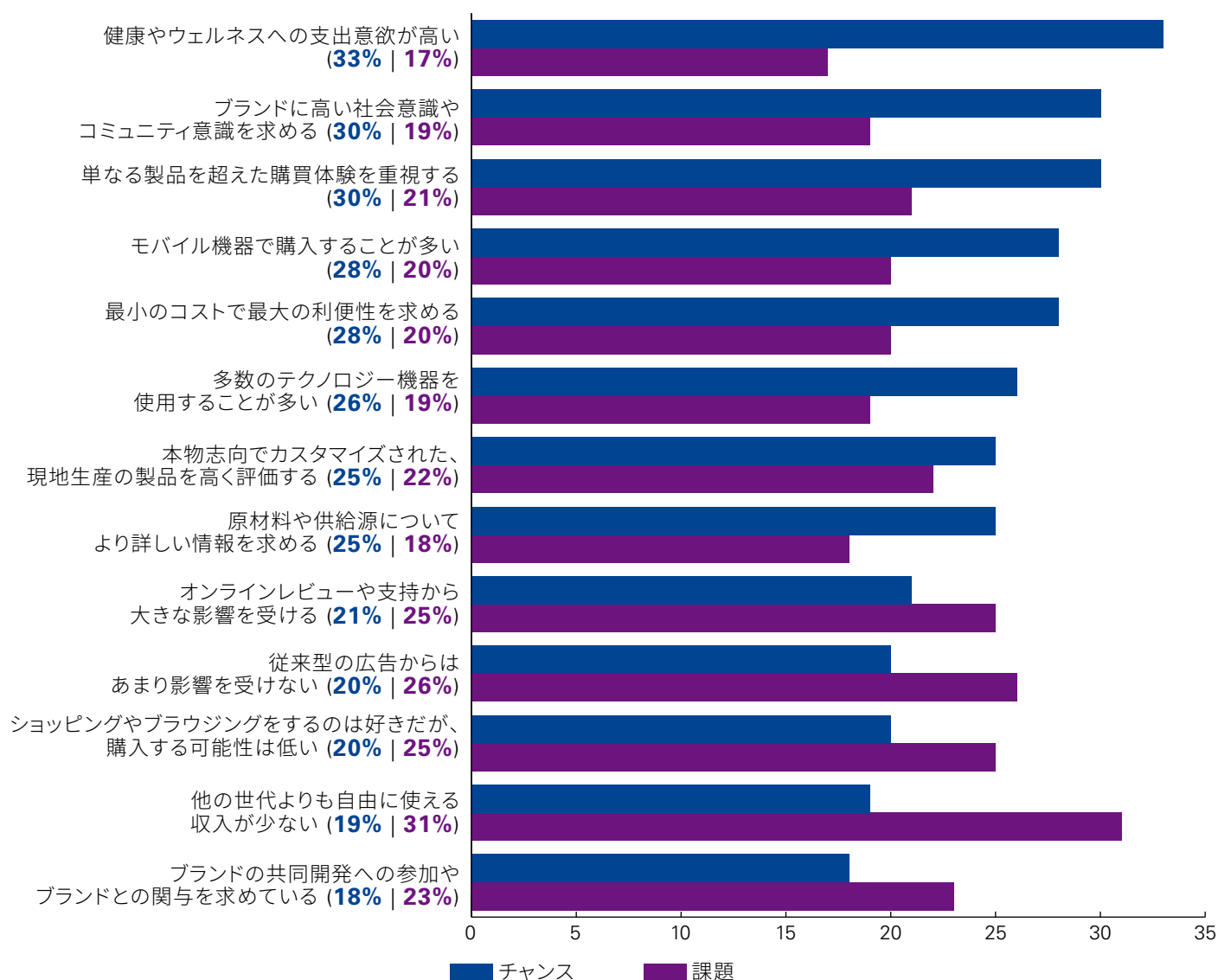
同時に、ミレニアル世代は消費財企業に課題を提示しています。調査対象のエグゼクティブは、このヤングアダルト世代に売り込むにあたって直面するさまざまな障害を挙げています。自由に使える収入の少なさ(31%)、従来型の広告に対する抵抗感(26%)、オンラインレビューや支持に影響されやすい(25%)、見るだけで買わない傾向がある(25%)などが、課題として上位を占めています(図7)。

ミレニアル世代がチャンスと課題のどちらを多くもたらすにせよ、彼らは消費財関連企業に影響を及ぼす原動力です。KPMG米国のHead of KPMG Innovation Lab、Colleen Drummondは、ミレニアル世代は消費財市場のトレンドにおける主要なインフルエンサーだと考えています。「ミレニアル世代は概して新し物

好きといえます」と、Drummondは言います。「彼らの影響はウイルスのように広がり、彼らの行動は世代から世代へと急速に伝達していきます。その好例がスマートフォンの専用アプリを活用してサービスを提供するUberでしょう。ベビーブーム世代の多くは、ミレニアル世代である子供からUberのことを聞いて使い始め、その利用者は瞬刻間に拡大しました。このように、彼らの行動は、数ヵ月、数年ではなく、数日、数週のうちに変化し、異なる世代にも影響を与えるのです。」

今回の調査によって、企業はミレニアル世代に狙いを定めたさまざまな手法を活用しているということがわかりました。最も一般的なものとしては、格安価格の商品を加える(45%)、より詳しい製品情報を提供する(38%)、モバイルチャネルやアプ

図7 ミレニアル世代が提示するチャンスと課題



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

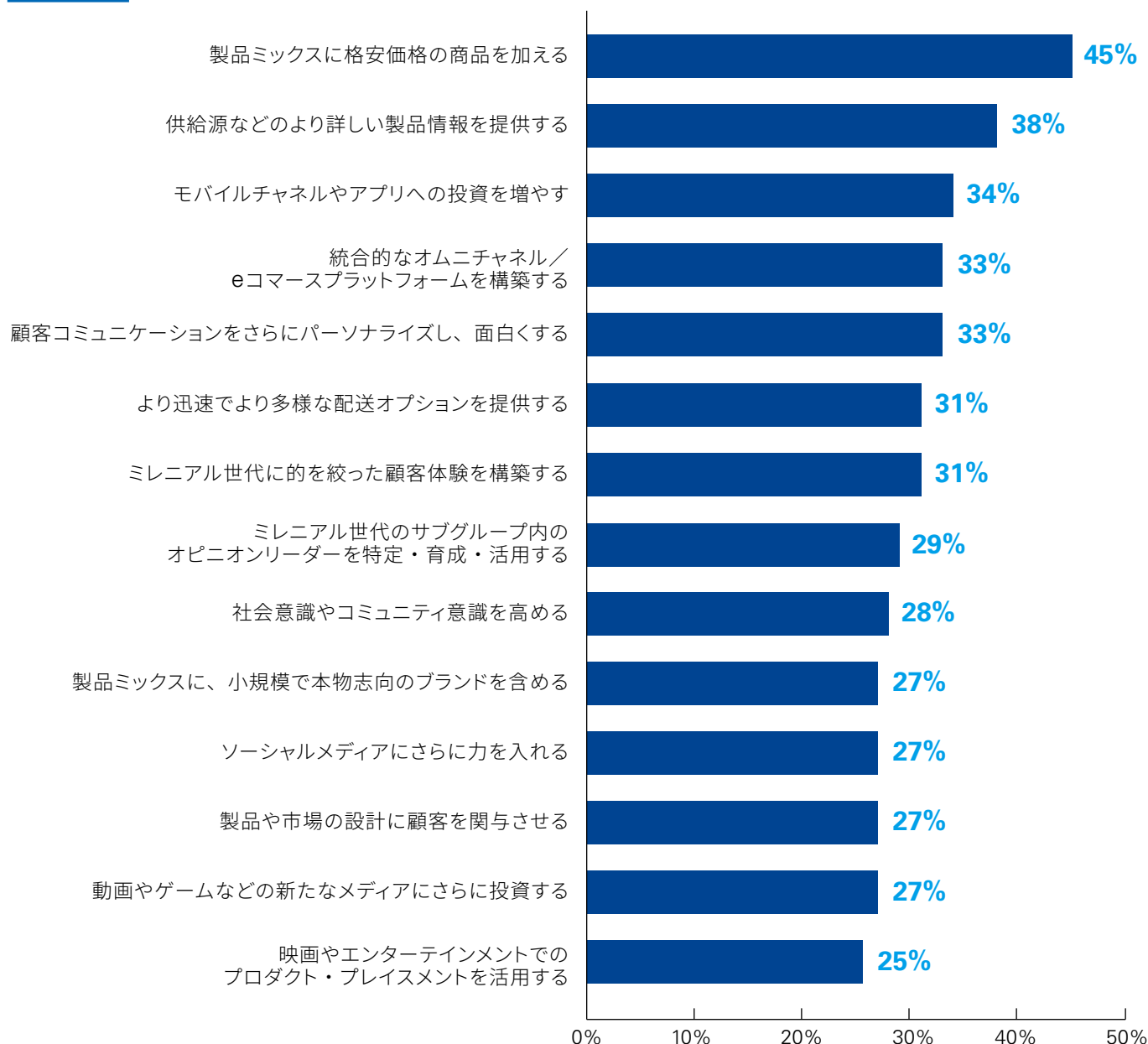
リへの投資を増やす(34%)、統合的なオムニチャネルプラットフォームを構築する(33%)といった手法が挙げられます。特に、昨年10%以上の収益増を報告した急成長企業は、その照準をミレニアル世代に合わせているといえるでしょう。これらの企業の半分以上(51%)が格安価格の商品の追加を、40%が統合的なオムニチャネル／eコマースプラットフォームの構築を、39%がミレニアル世代に特意的を絞った顧客体験の構築を計画しています(図8)。

「消費財市場を取り巻くあらゆる変化の流れのなかでも、ミレニアル世代が最も大きな混乱をもたらします」と、Kruhは言います。

「ベビーブーム世代も大金を使いますが、ミレニアル世代の影響力は高まりつつあり、消費者の行動を形成する彼らの力は桁外れです。」

「ミレニアル世代の大半が従来型の広告を信用しないとしたら、そのことはあなたの会社のマーケティング戦略にとってどのような意味を持つでしょうか?」と、Kruhは問いかけます。多くの企業はまだミレニアル世代の影響力の高まりに完全に順応できていないとKruhは考えています。「ミレニアル世代の習性は、ビジネスのあり方を完全に変えようとしているのです。」

図 8 企業が利用するミレニアル世代に狙いを定めた手法



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

デジタル・ ファースト 思考の育成

ウェブからスマートフォン、そしてテクノロジーを活用した店舗まで、デジタルチャネルは顧客の購買体験の柱として、実店舗にとって代わりつつあります。デジタル化は、消費財企業による戦略や業務、ビジネスモデルの見直しを促進するとともに、その過程で新たなレベルの成長、効率性、生産性、競争力を生み出します。

“企業は、もし自らが「生まれながらの」デジタル企業だったなら、
ビジネスはどのような姿になっていたかを考えるべきです。”

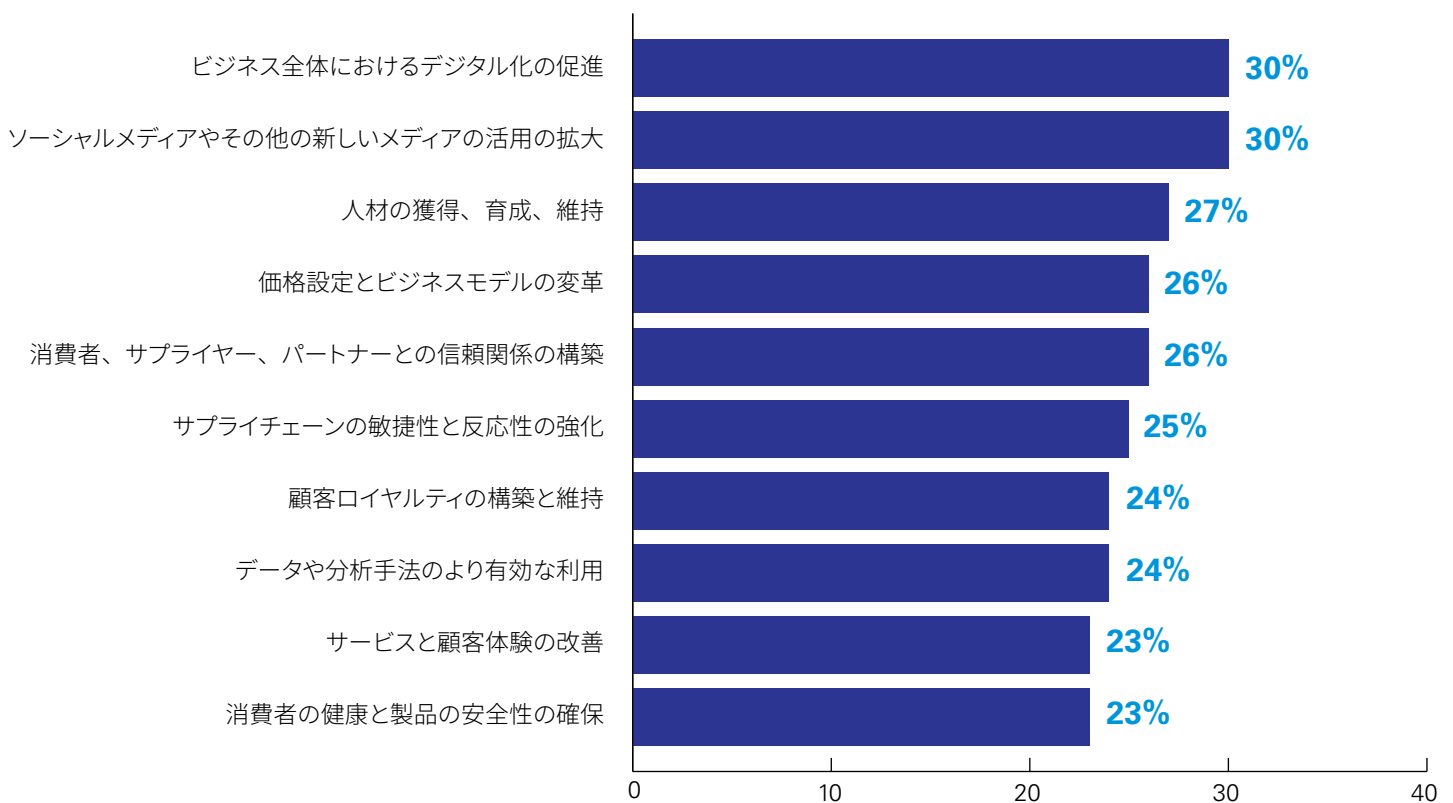
KPMGのJeanne Johnsonは、デジタル市場での戦い方を理解するためには、企業はもし自らが「生まれながらの」デジタル企業だったなら、ビジネスはどのような姿になっていたかを考えるべきだと言います。「エグゼクティブは、デジタル思考に基づいて事業を運営することを考えてみるべきです。これは、実店舗が用済みだということではなく、ビジネスとその運営についてのデジタル思考になじむ必要があるということです。」

企業にとっての課題の1つは、デジタル・ファーストに徹する必要性と、より良いインストア体験における顧客の需要との折り合いをいかにしてつけるかということです。「もしかしたら、『いやいや、顧客が本当に重視しているのはデジタルではなく実店舗での体験だ』という結論に至るかもしれません」と、Johnsonは説

明します。「しかし、企業が理解しなければならないのは、インストア体験を、自宅のパソコンの前に座っているのと同じくらいに、あるいはスマートフォンでブラウジングしているのと同じくらいにデジタルな体験にしなければならないということです。」

ほとんどの消費財企業は、テクノロジーに精通した次世代の顧客を取り込むために、ビジネス全体にデジタル化を拡大する必要があるということを認識しています。実際、調査対象のエグゼクティブの30%強が、デジタル化の促進は今後2年間の最優先事項だと回答しています。また、ほぼ同数(30%弱)が、ソーシャルメディアの活用を拡大する計画だと回答しています(図9)。

図 9 消費財企業の2018年の最優先事項トップ10



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

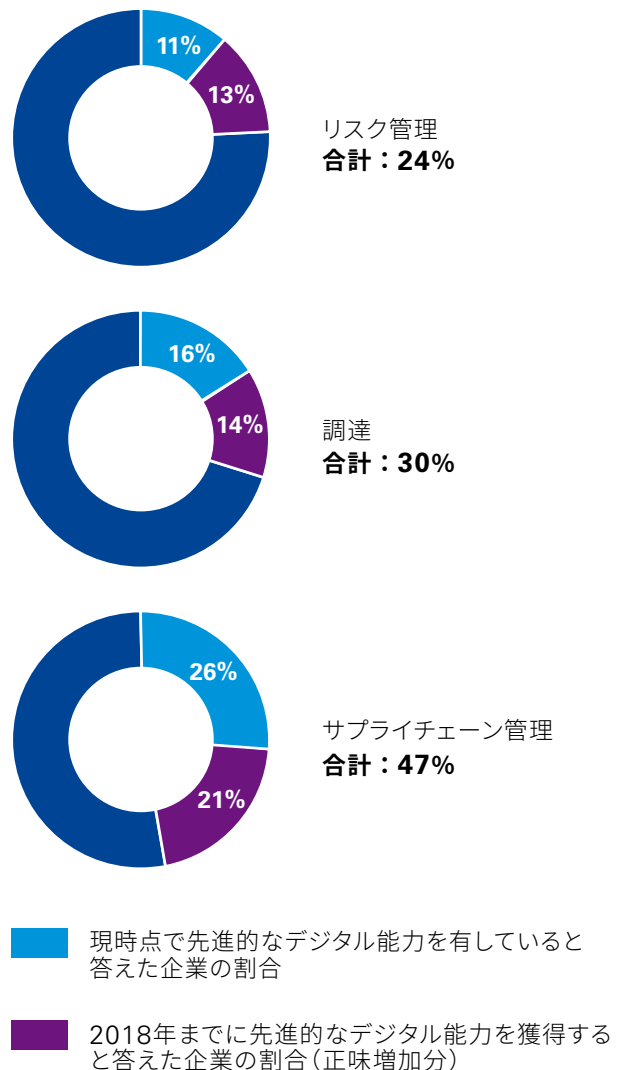
調査対象企業のほとんどは、デジタル成熟度曲線に沿って着実な進歩を遂げており、現時点ではバックエンド・システムがわずかに先進的で、今後はフロントオフィスで最も大きな進歩が見込まれています。4分の1を超える企業が、現時点で製造、生産、在庫、流通分野の先進的なデジタル能力を有していると答えており、約2倍の50%弱の企業が2018年までにそうした能力を獲得すると答えています。顧客分析やサービスの分野では、現時点で先進的なデジタル能力を有していると答えた回答者は全体のわずか4分の1ですが、58%が今後2年以内に先進的なデジタル能力を獲得する予定だと答えています(図10)。

その代表的な例が、Campbell Soup Companyの顧客対応におけるデジタル・イノベーションの活用です。テレビや印刷などの主要媒体からデジタル型のマーケティングやコミュニケーションへと資金を再配分することによって、Campbell Soup Companyは、顧客からの問い合わせへの対応や消費者心理の追跡など、消費者の活動の多くをオンライン化することができました。「社内では、ほぼ毎日、ホットピックと、消費者から聞いたことや主な懸念事項などをまとめたデータが共有されています」と、CampbellのDavid Stangis氏は言います。「全速力でデジタルの世界に突入しつつある今、当社は消費者とのインタラクティブな交流を拡大していきます。当社は、消費者からより迅速に学び、そのインプットをほぼリアルタイムで意思決定に組み込む方法の確立に努めていきます。」

今後数年間に、企業はバックエンド・システムにおけるテクノロジー投資、なかでもサプライチェーン管理(47%)、在庫管理と流通(46%)への投資を加速する予定です。また、現時点でデジタルに成熟した調達能力を有していると答えた回答者はわずか16%ですが、2018年までにそうした能力を獲得すると答えた回答者は30%に上ります。同様に、現時点でデジタルに成熟した製品開発能力を有していると答えた回答者は13%、デジタルに成熟したリスク管理システムを有していると答えた回答者は11%ですが、2018年までにそうした能力を獲得すると答えた回答者はそれぞれ28%と24%に上ります。

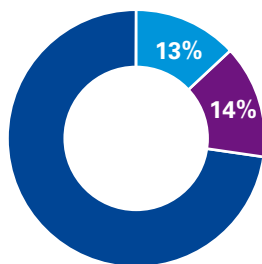
図 10

デジタル・ファースト戦略への移行

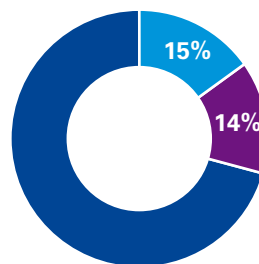


出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

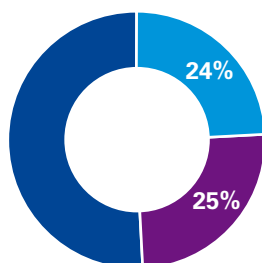
“社内では、ほぼ毎日、ホットピックと、消費者から聞いたことや主な懸念事項などをまとめたデータが共有されています。”



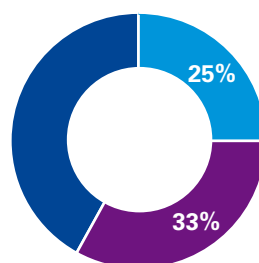
製品開発 / R&D
合計：28%



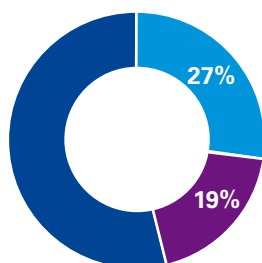
販売と支払
合計：28%



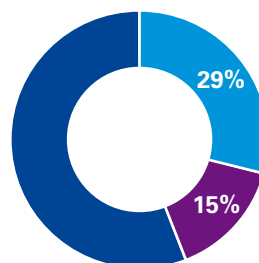
マーケティングと販売促進
合計：49%



顧客分析とサービス
合計：58%



在庫と流通
合計：46%



製造と生産
合計：44%

「**全速力**でデジタル世界に突入しつつある今、当社は消費者とのインタラクティブな交流を**拡大**していきます。当社は、消費者からより迅速に**学び**、そのインプットをほぼ**リアルタイム**で意思決定に組み込む方法の確立に努めていきます。」

ケーススタディ

テクノロジーを基盤とした イオンの顧客重視戦略

アジア最大手の小売業者であるイオンのExecutive Officer and Deputy President of Aeon Retail in charge of digital、Jerry Black氏によれば、同社は顧客体験の強化というただ1つの目標の実現に向けてデジタル・ファースト戦略を遂行しています。同社の優先事項の1つは、適切なコンテンツを、適切な顧客に、適切なタイミングで提供するためにオンラインテクノロジーを活用することです。「当社は、顧客により良い提案をし、タイムリーなオファーができるよう、その顧客が何に関心を持っているのかを理解することに重点を置いています」と、Black氏は言います。

さらにイオンは、社内・社外の情報源から得られた、構造化されていない顧客データを分析するための人工知能の活用も検討しています。「人工知能の利点は、ソーシャルメディアやオンラインの『トレンドング・トピックス(トレンド)』から得られた非構造化データを分析するために活用できるという点です」と、Black氏は指摘します。

イオンは、製品の品揃えの最適化やブランドロイヤルティの把握に加えて、顧客対応についてより深く理解するために、ウェブサイトやモバイル機器における顧客行動をモニタリングしています。「最終的には、実店舗でのショッピングとオンラインブラウジングとを融合させて、トータルな顧客体験を提供することを目指しています」と、Black氏は言います。「当社の目標は、この情報を活用して、何が起ったのかだけでなく、なぜそれが起ったのかを理解することにあります。そして、人工知能活用の究極の目的は、次に何が起るのかを理解することです。」

顧客のオンライン体験とインストア体験を融合させるために、イオンは、店舗が単なるショールームから体験施設へと進化する新たな店舗体験「イオンスタイル」を実施しています。顧客は体験施設に来て、デジタルとフィジカルとの2つの方法で製品やブランドについて知り、関わるができます。同社は、店員がデジタル世界とフィジカル世界を融合させて顧客により良い購買体験を提供できるよう研修を行い、デジタルツールを活用してもらっています。

Black氏は、小売業者が重点的にテクノロジーを活用するべき分野は主に以下の3つだと指摘しています。

- 統一された商品販売計画プロセスを構築するための、デジタルビジネスと実店舗の統合
- 一貫したオンライン／オフラインブランド体験を構築するための、ブランド体験の統合
- 注文管理、在庫フルフィルメント、配送システムの統合

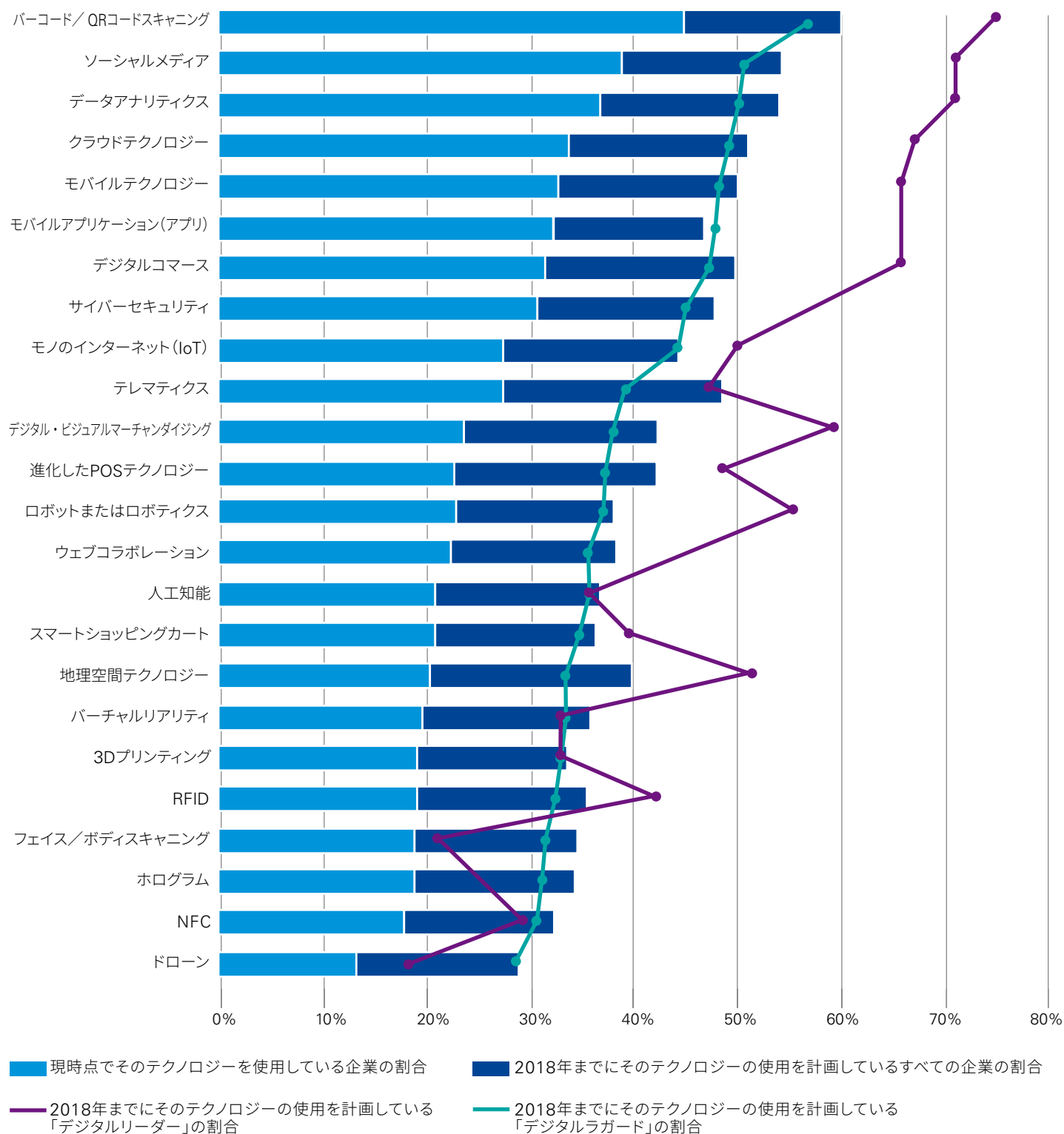
新たなデジタル技術格差とは

デジタル化は不可欠ですが、多くの消費財企業は依然として、テクノロジーの導入において出遅れています。今回の調査結果から、「デジタルリーダー」(デジタル成熟度が最高レベルの企業)と「デジタルラガード」(デジタル化が遅れている企業)との間には、数多くの違いがあるということがわかりました。

例えば、バーコード、ソーシャルメディア、モバイル、データ分析、クラウドテクノロジー、モバイル／eコマースは、消費財企業が現在使用している、または今後使用を計画しているテクノロジーの最たるものです。デジタルリーダーの3分の2以上が2018年までにこれらのテクノロジーを活用する予定ですが、デジタルラガードでは2分の1以下にとどまっています。デジタルリーダーとデジタルラガードの導入ギャップは、データアナリティクス(21ポイント差)、クラウドテクノロジー(22ポイント差)、ソーシャルメディア(21ポイント差)などのいくつかのテクノロジーにおいて、非常に大きくなっています。その一方で、2018年までにフェイス／ボディスキャニング、ホログラム、NFC、ドローンなどのあまり一般的ではないテクノロジーを使用すると答えたデジタルリーダーの割合は、平均的な企業に比べて低くなっています(図11)。

図 11

デジタルリーダーは、新たなテクノロジーの採用に対してより積極的



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

目的に合った サプライチェーン の構築

今日のオムニビジネス環境で事業活動を行うためには、目的に合ったサプライチェーンが不可欠です。サプライチェーンの最適構造とは、ビジネスのフロントエンドと完全に統合され、絶えず変化する顧客ニーズや市場ダイナミクスに対応するための柔軟性と敏捷性を備えた構造です。

KPMGドイツのHead of Global Operations、Erich L. Gampenriederは、これを「需要主導のサプライチェーン2.0」と呼びます。「サプライチェーン2.0を可能にするのはテクノロジーですが、その真の推進力となるのは高まる消費者の期待です。ここしばらくの間、企業はコスト効率の向上にひたすら取り組んできましたが、最近になって、サプライチェーンの主な目的はコストと顧客満足とのバランスをとることであり、より良い顧客体験を提供することだと気づき始めたのです」と、Gampenriederは言います。ただし、このレベルまでサプライチェーンの高度化を進めている企業は、まだほんのわずかと、Gampenriederは指摘しています。

エグゼクティブは需要主導のサプライチェーンへ移行する必要性を認識してはいるものの、それは口で言うほど簡単なことではありません。調査対象のオムニビジネスリーダーは、成功するオムニビジネスを構築するために最も重要な要素は何かという質問に対して、「敏捷な需要主導のサプライチェーン」と「フロントエンド・システムとバックエンド・システムの完全な統合」を、上位3基準のうちの2つに挙げています。しかし、オムニビジネスリーダーの4分の1にとっては、この2つの基準は大きな課題も提示しています。

KPMG英国のHead of Supply Chain、Andrew Underwoodは、次世代サプライチェーンの必要性をさらに強調します。「誰もがオムニチャネルの必要性を明確に認識しており、多くの企業はフロントエンドにおいて大きな前進を遂げています。しかし多くの企業にとって、さらに大きな課題は、フロントエンドとバックエンドをつないで、シームレスなオムニチャネルの接続性を確立し、顧客からの注文を受けるあらゆるチャネルにおいて高いコスト効率を実現できるようになることです。」

▶ 需要主導のサプライチェーン2.0の構築

KPMGのErich Gampenriederは、統合された需要主導型サプライチェーンの確立を支援するために消費財企業と協働しています。「『需要主導』という言葉は少なくとも6年くらい前から使われていますが、5段階の成熟度評価の平均スコアはわずか2.34です。多くの消費財企業は、その複雑さに苦戦しているのです。」

GampenriederとKPMGのサプライチェーン専門家チームは、そうした複雑さを軽減するために、5本の柱からなるコンセプト、「需要主導のサプライチェーン2.0」を考案しました。「それぞれの柱は、敏捷で柔軟な需要主導型サプライチェーンを構築するために、オムニビジネスの消費財企業が何をすべきかという必須条件を示しています」と、Gampenriederは説明します。

第1の柱 — サプライチェーン戦略をより広範な企業戦略と合致させ、顧客対応機能と融合させる。これには、共通の業績指標の確立、顧客ニーズの充足に重点を置いた報酬制度の構築、供給業者との協力が含まれる。

第2の柱 — 情報を共有し、サプライチェーン全体の可視性を高める。サプライチェーンの端から端までを含むすべての主体は、顧客が何を求めて何に価値を置いているの

かを知る必要があり、原材料、注文、部品、完成品の状態を常に把握できなければならない。

第3の柱 — サプライチェーンの柔軟性と敏捷性を高める。柔軟性とは、事前にリスク緩和計画を立て、備えている事象への対応能力を意味する。敏捷性とは、予想外の事象への対応能力を意味する。

第4の柱 — 地域・世界規模の競争、ロイヤルティ、税、関税や移転価格、利益移転防止策などの新たな政府規制に対応できるようなサプライチェーンを構築する。

第5の柱 — 顧客の期待に合わせてサプライチェーンを分割・調整する。企業は、顧客の価値観、需要別のパターン、および製造・供給能力を軸として、さまざまなエンドツーエンドのサプライチェーンを確立することにより、これを実現できる。

“ さらに大きな課題は、フロントエンドとバックエンドをつないで、シームレスなオムニチャネルの接続性を**確立**することです。 ”

微妙なバランス

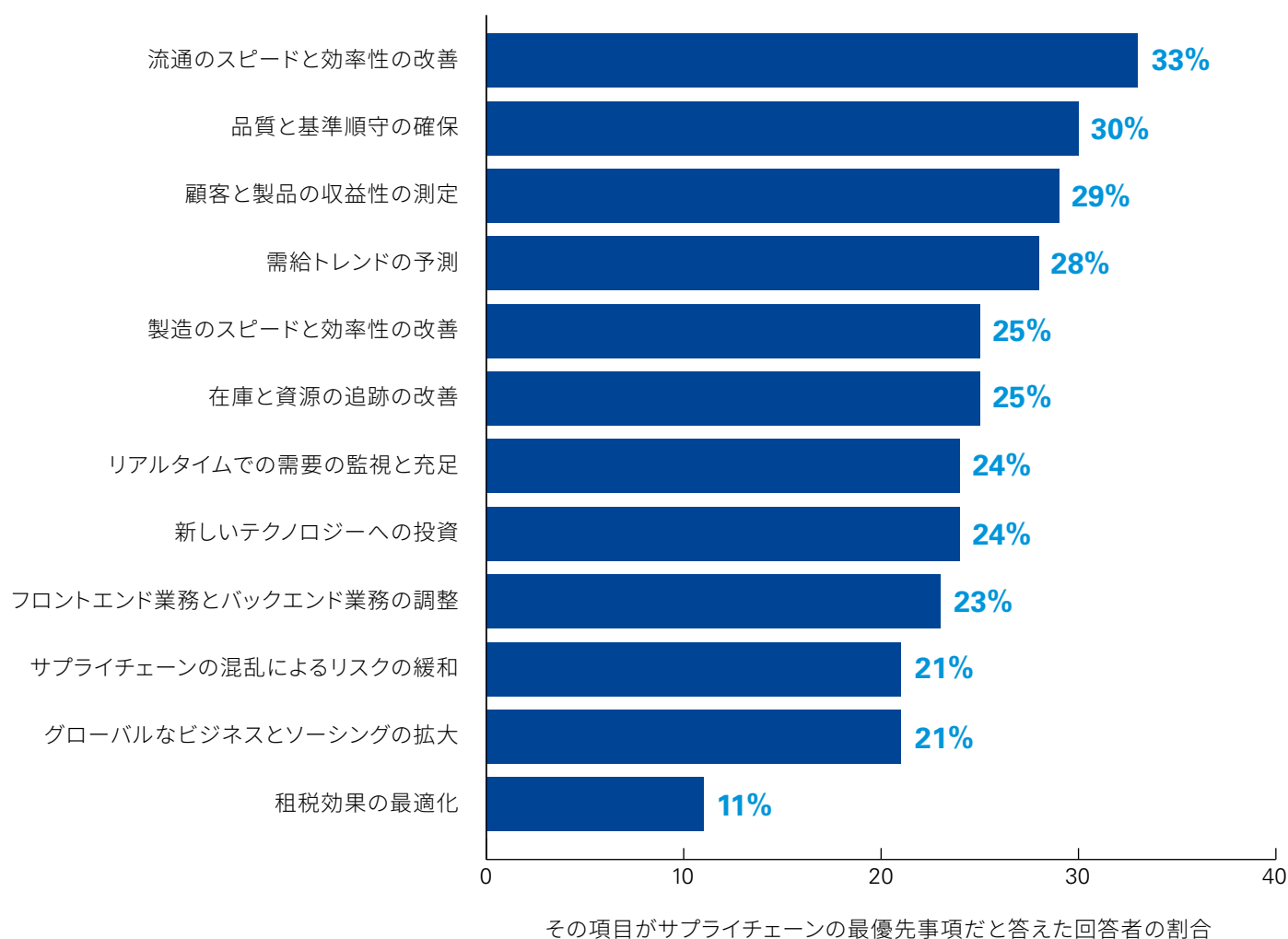
消費財企業は、次世代のサプライチェーンを構築するために、スピードと品質との適切なバランスを見出そうと苦心しています。今回の調査で、サプライチェーンの最優先事項の上位2項目が「流通のスピードと効率性の改善」(33%)と「品質と基準順守の確保」(30%)となっていることにも、こうした状況が表れています(図12)。

Campbell Soup Companyは、信頼されるブランドとしての名声と、スピードが求められる時代の要求とのバランスを取るよう強いられています。「食品業界において安全は常に最優先事項です」と、David Stangis氏は言います。「ですから、レシピや生産

工程、ならびに供給業者やサプライチェーンの変更はある程度
のリスクを伴います。食品の安全が非常に重視される文化にお
いては、特にそうです。」

安全性と品質を維持するためには適切なチームが必要だと、
Stangis氏は言います。「当社には社員や子会社に求めるいくつ
かの特性があります。それは、大胆な意思決定、個人として
の責任、失敗からの学習、新たなタイプのデータに対する寛容
性、既存の考え方への挑戦、といった特性です。適切な企業文
化の確立は、企業が動きの速い市場で品質を維持するために不
可欠です。私たちは早急に学ばなければなりません。それはつ
まり、早く失敗して前に進まなければならないということです。」

図 12 サプライチェーンの最優先事項



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

インフラが未発達な国が多いアフリカ南部で事業活動を行う企業にとって、サプライチェーンのスピードと質を維持することは日常的な課題だと、Pick n Pay StoresのGareth Ackerman氏は言います。これらの市場に商品を運ぶ同社のトラック部隊は、時に重大なロジスティクス障害に直面します。

「例えば、ケープタウンの本社からヨハネスブルクまでの距離は1,000マイルほどで、15～16時間かかります。ところが、ヨハネスブルクからルサカまではほぼ同じ距離にもかかわらず、大抵5、6日かかります。その原因は主に国境通過の遅れです。」このため、同社は食品腐敗への対策を積極的に講じなければなりません。つまり、適切なロジスティクスを整えるとともに、可能な限り現地で購入するということです。「現地市場で調達するか、それともケープタウンの倉庫から出荷するかを決めなければなりません。ですから、アービトラージ(裁定取引)の問題にも対処しなければなりませんし、政府との緊密な関係も維持しなければならないのです」と、Ackerman氏は言います。

“ **第1の問題は、どの追加データを収集すべきかではなく、どの質問に答えたいのか** ということです。 ”

高度な分析によるパフォーマンスの向上

企業は、サプライチェーンを次のレベルに進化させるために、データや分析手法をより有効に活用しようとしています。図12は、エグゼクティブが、顧客と製品の収益性の測定(29%)、需給トレンドの予測(28%)、在庫と資源の追跡の改善(25%)、リアルタイムでの需要の監視と充足(24%)など、さまざまな分析手法を重視していることを示しています。

Underwoodは、企業が収益性の測定を重視するべきだという考え方を支持しています。「企業は、さまざまな顧客チャネルを確立するために、可能な限りのあらゆる方法でフロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスを連結しようとしています。そのすべてが効率的な方法で行われているわけではありません」と、Underwoodは言います。消費財企業は、より深い分析を行うことによってコスト管理と収益性拡大をもっと有効に行うことができると、Underwoodは考えています。「過去数年間、ますます多くの企業が、製品、顧客、チャネル、販売、価格設定、商業化に関するテラバイト単位のデータを収集し、それらを意味のある方法でまとめています。」

さらにGampenriederは言います。「第1の問題は、どの追加データを収集すべきかではなく、どの質問に答えたいのかということです。第2の問題は、構築すべきエコシステムは既存の分析能力によってどのような恩恵を得られるかということです」

Underwoodは、将来的な成功のためには需給トレンドを予測する能力が不可欠だと考えています。「私たちは引き続き、デマンドセンシングと呼ばれる手法に注目しています。これは、特に小売業者に関連する将来の需要について、はるかに詳細な観察を行う手法です。これらの予測手法は、販売時点情報と、気象条件、スポーツイベント、国民の休日といったその他の推論点とを組み合わせます。これらすべてを組み合わせることによって、将来の需要をはるかに正確に予測することができ、より良い計画を立てることが可能になります」

サプライチェーンの障害を克服する

サプライチェーンの課題の上位3項目は、システムそのものよりも、投資やデータの要件に関連したものとなっています(ただし第4位は旧式のシステム)。調査対象のエグゼクティブの29%は、サプライチェーンの最大の課題は必要な投資額や投資利益率の水準の不確実性だと答えています。僅差でこれに続くのが、一貫性のないまたは不完全なデータ(27%)、データ分析のための人材や能力の不足(26%)となっています(図13)。しかし、KPMGのGampenriederは、重要なのは資源や分析手法だけでなく、最終的には、経営陣に対して説得力のあるビジネスケースを提案できるかどうかだと考えています。

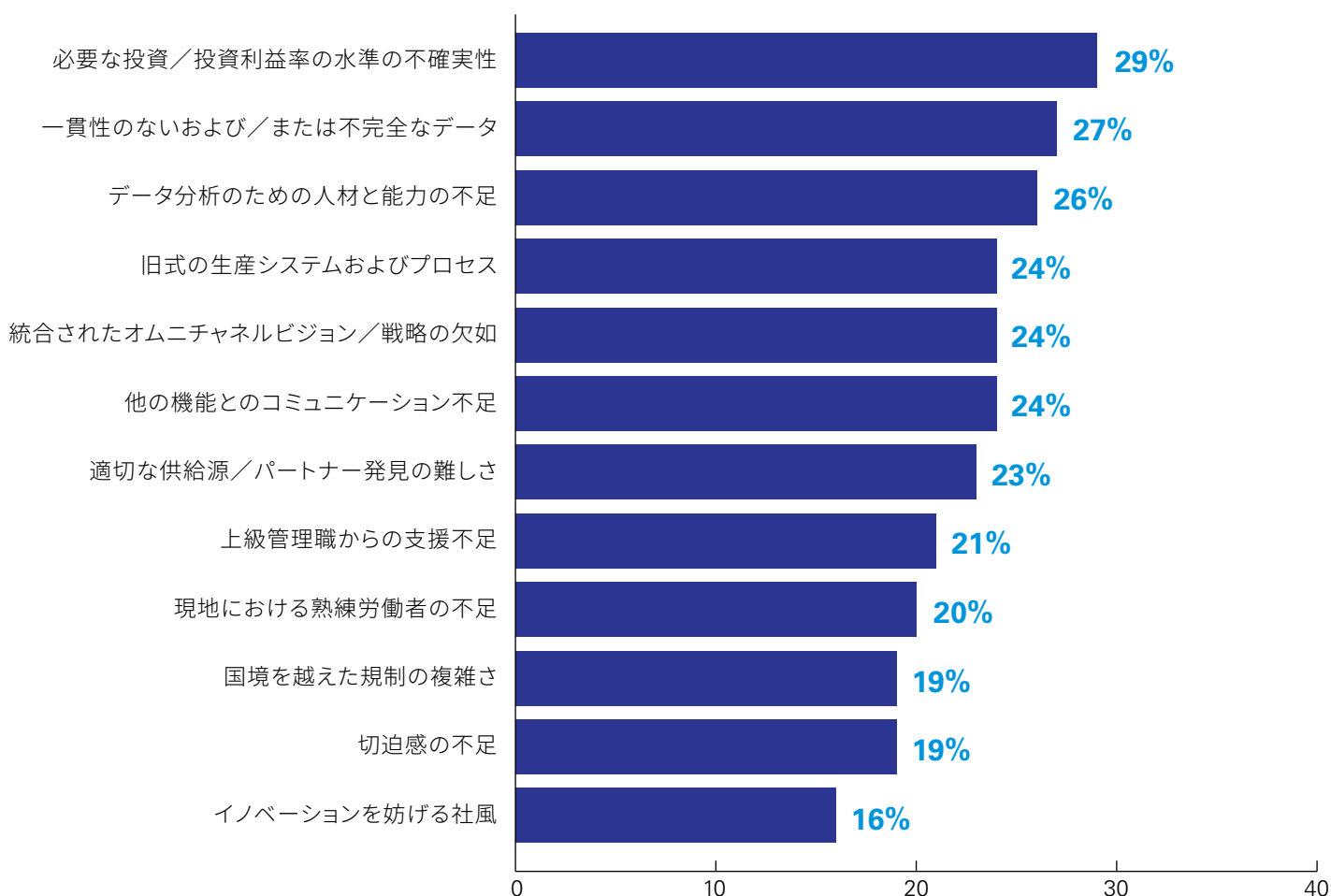
「サプライチェーンの責任者、特に中間層の責任者は、サプライチェーンについてあまり理解していない上級管理職にそのメリッ

トを説明する際、非常に苦労することがあります。何とか説得力のある方法でメリットを伝えようと四苦八苦しているのです」と、Gampenriederは言います。

Gampenriederは、この問題を回避するために、価値に基づく管理アプローチを採用するよう勧めます。このアプローチでは、古典的なバリュートツリーを用いて、バリュードライバーとそれらが及ぼす影響を示します。「例えば、予測精度を高めることに成功したとしたら、それが将来の売上成長や在庫費用の削減などにどのような意味を持つのか、といったことです。つまり、新しい何かをすることで何が変わるのかを、上級管理職にわかりやすく説明するのです。」

Jeanne Johnsonは、オムニビジネスへの移行によってさらなる複雑化が生じるであろうと考えています。「オムニビジネスを構

図 13 サプライチェーンの最重要課題



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

ケーススタディ

Pick n Payはテクノロジーをビジネスにどのように組み込んでいるのか

Pick n Pay StoresのChairman、Gareth Ackerman氏は、どこで事業活動を行っていても、企業は競争力を保つために最善のテクノロジーを活用しなければならないと考えています。南アフリカのケープタウンに本社を置くPick n Payは、アフリカ8カ国で食品、衣料、雑貨を販売する小売店を展開し、ジンバブエのTM Supermarketsの株式の49%を所有しています。

Ackerman氏は、自社の3大成功要因として、経営、サプライチェーンのロジスティクスとともに、テクノロジーを挙げています。「当社は、コスト効率の高い方法でB2Cの顧客に対応できるよう、最高水準のB2B ITインフラに投資してきました。調達、サプライチェーン、流通システムを稼働させる最善のB2B ITインフラがなければ、当社のような企業規模で事業経営を行うことは不可能です。」

Ackerman氏は、テクノロジーを他の要素と切り離して考えるのではなく、ビジネスの体系的な一部としてとらえるべきだと考えています。「テクノロジー・プラットフォームは、ビジネスにとって不可欠な要素です。当社は、流通、購買、マーケティング、人材、ロジスティクスといったすべてを、中枢にあるテクノロジー・プラットフォームを起点として稼働させています。」

築するという決断は、効率性を高めるためのサプライチェーンの再編成よりも大きな、いわば企業存続に係わる規模の決断といえます」と、Johnsonは言います。「企業がビジネスモデルを転換するためには、ステークホルダーや投資家の真の信頼が必要となります。企業にとって最大の懸念の1つは、彼らが評価の枠組みなしにこれを行っているということです。今日の主要なオムニチャネルビジネスは、依然として変化の中を手探りで進みながら、新たな成功の評価基準を自ら定義しているのです。」

サプライチェーン機能は、自らを、消費者の需要を満たす上できわめて重要な役割を果たすビジネスパートナーとみなすべきだと、Underwoodは言います。「商業的機能とより効果的に連動することが不可欠です。これら2つの機能は、現在の需要だけでなく、将来の需要を満たすために、より投資の促進が必要であるということを認識すべきです。」

サプライチェーン・インテグリティと品質を確保する

ビジネス、社会、環境のすべての側面において、最高水準の誠実性と品質を確保することは、顧客、特にミレニアル世代にとって極めて重要です。誠実性と品質を確保するために最も重要な方法は、供給業者、製造業者、小売業者の間により緊密な協力関係を築くことです。調査対象者の40%は、これが自社にとって今後2年間の最重要戦術だと答えています。同様に、25%は質の高い別の供給業者や供給源を探す予定だと答えており、23%はTier1やTier2以外の供給業者の見える化をする予定で、さらに23%は供給業者の業務活動を監視する予定だ

“ サプライチェーン機能は、
自らを、消費者の需要を満たす上で
極めて重要な役割を果たす
ビジネスパートナーとみなす
べきです。 ”

と答えています(図14)。Kruhは、見える化は非常に重要だと言います。「多くの企業は、サプライチェーンの上位2レベルまでしか把握していません。リスクはより深いレベルに潜んでいるのです。」

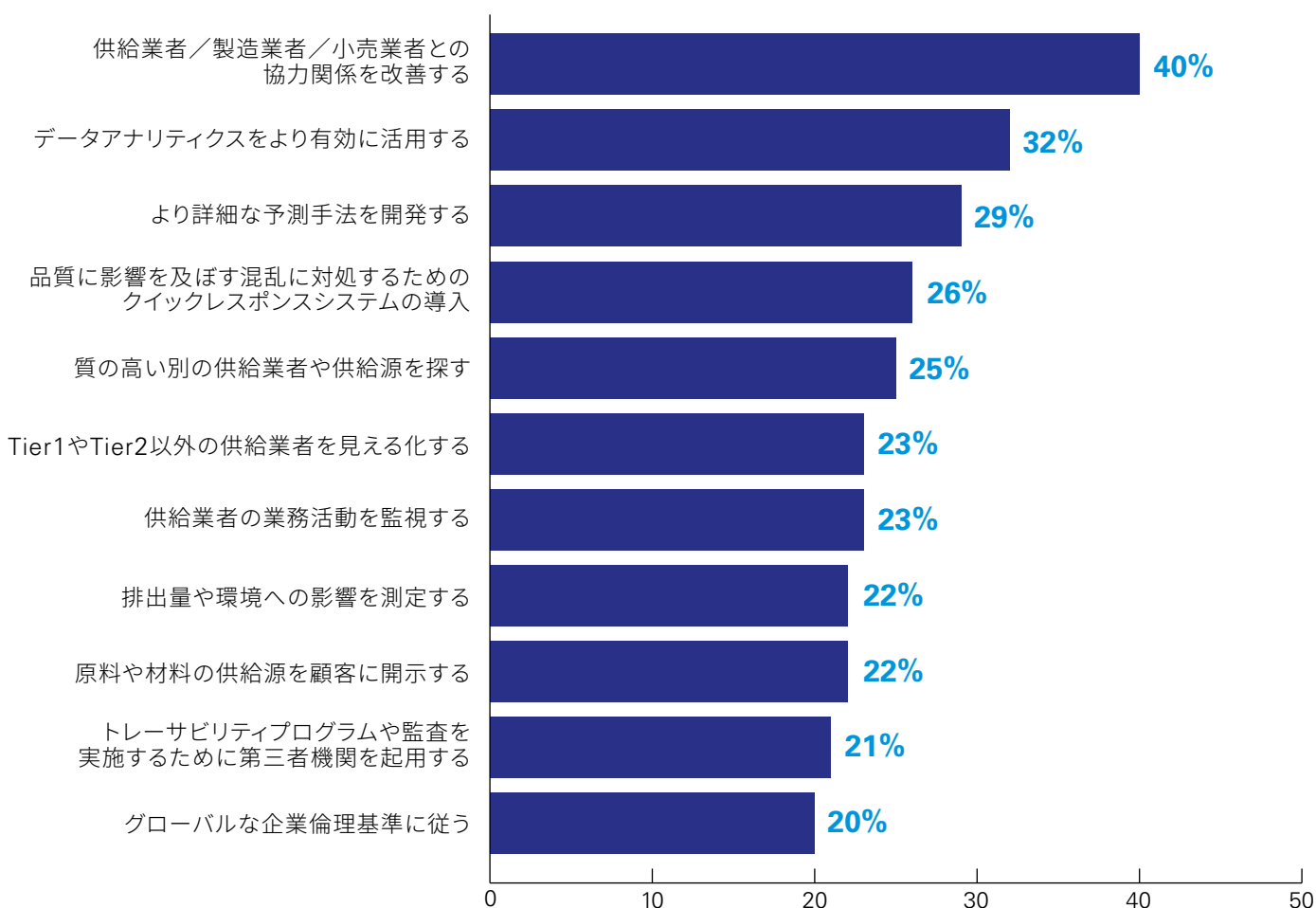
また企業は、誠実性と品質を高めるために、データや情報も活用しています。2番目に回答が多かった戦術は、データアナリティクスのより有効な活用(32%)で、その次がより詳細な予測手法の開発(29%)でした。回答者の5分の1は、トレーサビリティプログラムや監査を実施するために第三者機関を活用する(21%)と答えています。

力を合わせて

また企業は、サプライチェーンパートナーとの連携を改善するためにも、データアナリティクスを活用しています。調査対象企業の38%が、サプライチェーンやその他の機能との協力関係を改善するためにデータアナリティクスを活用すると答えており、35%が社内・社外の情報共有を促進すると答えています(図15を参照)。

「データ分析が協力関係を改善するための最優先事項だというのは当然のことです」と、KPMGのUnderwoodは言います。「データ

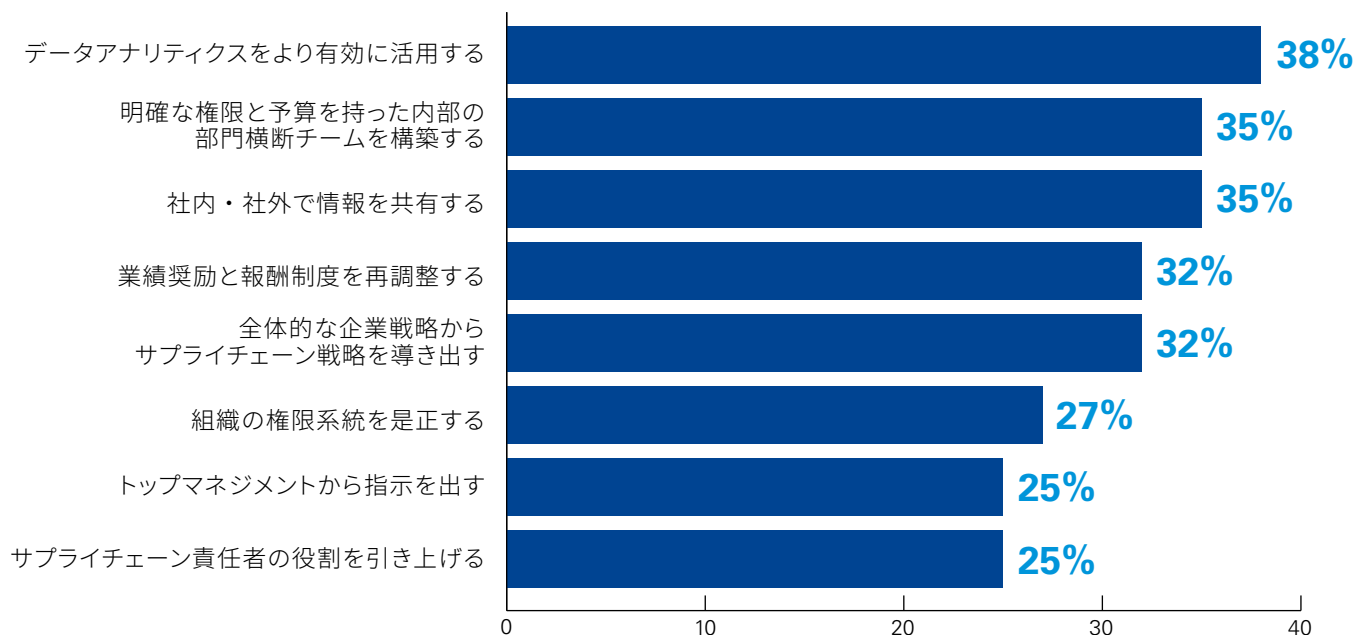
図 14 企業は今後2年間にどのような方法で誠実性と品質を高めようとしているか



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

図 15

サプライチェーン全体の協力関係を改善するための手段



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

分析はサプライチェーン・インテグリティという問題の中核的要素であり、組織にとってサプライチェーンの隅々までを網羅したすべての情報にアクセスすることは、大きな課題です。」

最もリスクが高い問題の1つは、サプライチェーンにおいて、製品が通過する過程のデータをたどる能力です。製品は複数の主体(Tier)を経由するため、それらが連結されていなければ情報が失われてしまいます。「プロセス全体がバラバラでは、信頼と協力は不十分であるため、改善の余地は大きいといえます」と、Underwoodは言います。

The Hershey Companyは、その広範なサプライチェーン、具体的には西アフリカの Cocoa 供給業者との協力関係を構築するために、テクノロジーを用いた情報共有を最前線で進めています。「当社の目標の1つは、可能な限り彼らの生産性を高めて、彼らが利益を上げ、Cocoa栽培を続けたいと思うようにすることです」と、Michele Buck氏は言います。

「問題は、彼らとコンタクトを取るのが難しいということです。彼らの住まいは広範囲に分散していて、交通インフラもありません」と、Buck氏は言います。「しかし、農家の大半は携帯電話を持っています。そこで当社は、農法のベストプラクティスについてのメッセージを配信するテクノロジー・ベースのプログラムを

作りました。季節と作物の生育状況に応じて、生産性を最大限に高めるためのアドバイスや情報を農家に提供しています。」

また、今回の調査では、企業が分析手法に加えて、明確な権限を持った部門横断チームの構築(35%)、業績奨励の再調整(32%)、サプライチェーン責任者の役割の引上げ(25%)などの組織的なソリューションも活用していることがわかりました。

Underwoodは、サプライチェーン全体でさまざまな行動や成果を促進するためにも、業績奨励や報酬制度の再調整が必要だと考えています。例えば、販売・マーケティング機能の主な目的が調達機能の目的と合致していないかもしれません。ですから、両チームの気持ちを1つにするような奨励制度を見出すことが極めて重要です。

サプライチェーン責任者の役割を引き上げる企業が増えるにつれて、協力がより一層促進されるだろうとUnderwoodは言います。「調達を含むサプライチェーン機能の重要性を、組織はますます明確に認識しつつあります。企業は、これらのエグゼクティブを経営幹部として扱うことの意味に気づき始めていて、励みにつながっています。しかし、おそらくこうした変化は私たちが望むほどのスピードでは進んでいないでしょう。」

ワンランク上の 信頼の実現

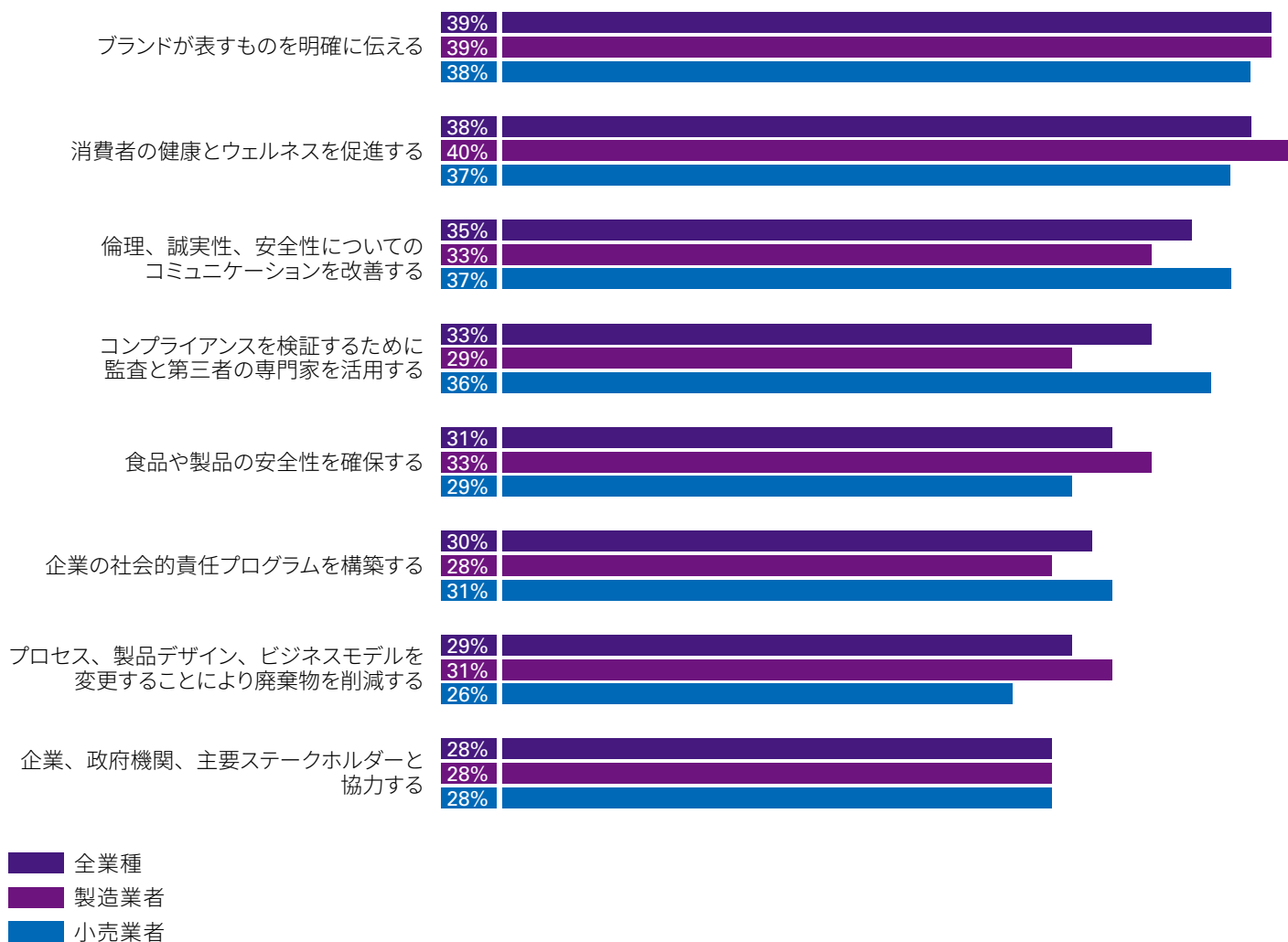
今日のデジタル世界で、消費者は膨大な情報にアクセスし、それをもとに自分たちが商品を購入する企業についての考えを形成します。価格や品質、配送オプションなどが購買の主な決定要因となるでしょうが、その企業のビジネスや社会的責任についての情報も、ブランドロイヤルティの形成において重要な役割を果たします。老舗の消費財企業から新参のデジタル企業まで、すべての企業にとっての課題は、顧客の信頼を構築、育成し、保持する方法を磨くことです。

「信頼は常に最優先事項です」と、コンシューマー・グッズ・フォーラム (CGF) の Managing Director、Peter Freedman は言います。「特に大規模な多国籍企業にとって、それはもはやブランドイメージを『保つ』という問題ではありません。信頼は日々『証明』されなければなりません。競争や情報アクセスに関する現状を踏まえると、信頼は顧客ロイヤルティを維持するための最善の方法なのです。これは単なるリップサービスでは実現できません。企業には、信頼を勝ち得るメッセージを発信するというアクションが求められるのです。」

興味深いことに、調査対象企業が挙げた信頼構築戦略の上位3項目は、「ブランドが表すものを明確に伝える」(39%)、「健康とウェルネスを促進する」(38%)、「倫理と誠実性についてのコミュニケーションを改善する」(35%) で、すべてコミュニケーションに関わるものです。上位に挙げたその他の戦略には、「コンプライアンスを検証するために監査を活用する」や、「企業の責任プログラムを構築する」などが含まれています。また、製造業者においては、「食品や製品の安全性を確保する」や、「廃棄物を削減する」といった戦略が上位に挙がっています(図16)。

図 16

消費者の信頼を構築するための主要戦略



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

「**信頼の構築**は、**消費者**保護基準がまだ比較的弱い新興国では特に**重要**です。」

ケーススタディ

Campbell Soup Company : 信頼される「スモールフード」の大企業

Campbell Soup Companyは、3年後に創業150周年を迎えます。フォーチュン500社の基準からすると古参企業の部類に入りますが、同社が消費財業界の変容に後れを取ることなくついていっていることは、まず間違いありません。「当社は、市場で最も信頼され、最も敏捷な、『スモールフード』の大企業を目指しているのです」と、Campbell Soup CompanyのVice President of Corporate Responsibility and Chief Sustainability Officer、David Stangis氏は言います。

「消費者の動きは、企業よりも速いことがほとんどです。食品関係は特にそうです」と、Stangis氏は言います。「企業の倫理的なソーシング、持続可能性、原材料の信頼性、そしてトレーサビリティに向けた動きは、多くの消費者にとって『ヘルシー』に代わるトレンドといえます。Campbellをはじめとする食品業界の多くの企業は、こうした動きを競争機会とみなし、対応しています。」

「私たちは、これらの製品を責任ある方法で調達し、安全な方法で持続的に生産できるということに確信を持っています。長期的な人と人、企業と企業のサプライチェーン関係を構築することにより、これらの製品を安全に取り扱い、生産し、製造し、流通させることができるのです。そうしたサプライチェーン関係には、Tier1、Tier2、Tier3の供給業者が含まれ、彼らは皆、Campbellのパートナーとして、ともに製品と信頼の提供を目指しています」と、Stangis氏は言います。

こうした深い関係は、持続可能で回復力のあるサプライチェーンを構築する上で、そこに関与する全ての企業に最大の利益をもたらします。「当社は供給業者との短期的な関係を求めているわけではありません。原材料や包装に関しては特にそうです。今日の消費者は、製品の原材料についてできる限り詳細な情報を知りたいと思っていますので、長期的なパートナーシップが有益なのです。」

Campbellは、契約農家のサンプリング調査を行い、その匿名データを他の契約農家とも共有することにより、農家が自らの肥料や水といった諸要素の使用状況を、Campbellのトマトサプライチェーンに属する他の農家の生産性と比較することができるようにしています。また同社は、エネルギー投入、温室効果ガス排出量、水使用量のデータも収集し、それらを主要な原材料のカテゴリーとして分類しています。「確かに、これらの取組みはかなりの労力を要しますが、Campbellの製品ポートフォリオ全体を見れば氷山の一角にすぎません」と、Stangis氏は言います。

さらにStangis氏は言います。「顧客、特に小売業者、最終的には消費者と情報を共有することは、バリューチェーン全体に利益をもたらします。規制当局、公益団体、投資家は皆、当社がいかにしてサプライチェーンの強化に努めているかを知りたがっています。投資家は、当社のアプローチがリスク緩和戦略であり、回復力強化戦略であるということを理解しています。次の四半期に収益の面で価値を生み出すのは難しいかもしれませんが、私たちが長期的にこれらの問題をとらえ、取り組んでいることは理解してもらうことができます。」

「顧客は本来、企業が正しいことをするよう期待するものです」と、KingfisherのHead of Sustainability、Caroline Laurie氏は言います。「顧客は、企業が何か信頼を損なうようなことをするまではその企業を信頼し続けるでしょう。老舗ブランドの場合は特にそれがいえます。」

信頼の構築は、消費者保護基準がまだ比較的弱い新興国では特に重要です。Pick n Payは、3つの基本方針に従って事業を運営しています。「1つ目が『お客様は神様』、2つ目が『善行は利益を生む』、3つ目が『最も効率的な事業者たれ』です」と、Gareth Ackerman会長は言います。Pick n Payにとっての善行には、税引後利益の7%相当を企業の社会貢献活動とコミュニティプログラムに投資することなどが含まれます。

「これら3つの方針は、すべて信頼構築に関わるものです」と、Ackerman氏は言います。「当社は、最高の低コスト事業者であることによって、また最高の技術とロジスティクスを用いることによって、顧客に最低価格を提供しなければなりません。しかし同時に、当社がコミュニティに投資し、関与しているということも、顧客にわかってもらわなければなりません。」

先進国と新興国のどちらで事業を行っていても、信頼構築はつまるところ、サプライチェーンの誠実性に行き着くと、KPMGのUnderwoodは考えています。「消費者は、企業の製品に関する情報が信頼し得るものであるかということ、さらには、その生産地までたどることができるかといったことを知りたいのです。」

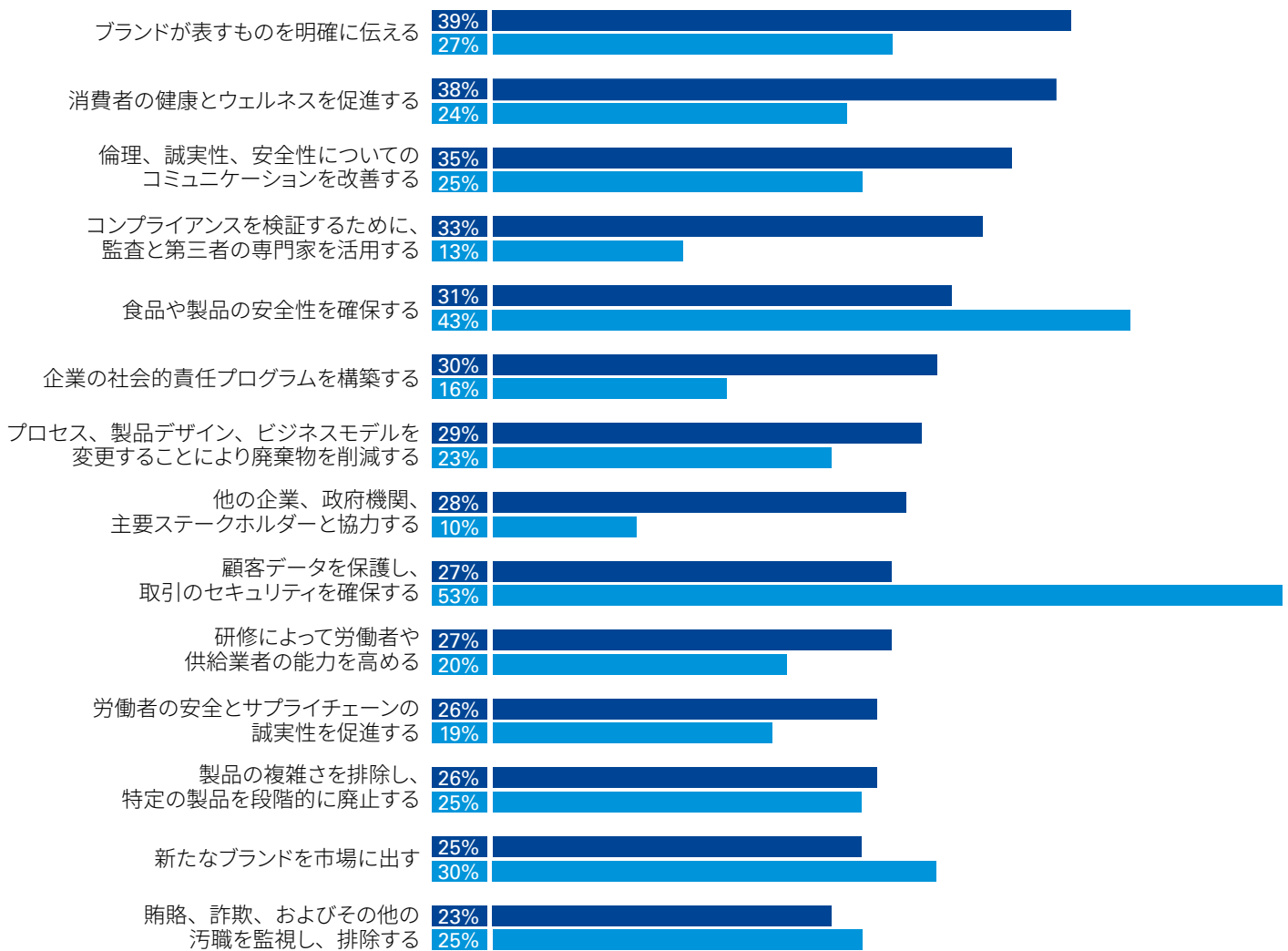
食い違う優先事項

消費者の信頼を築くために企業は何をするべきかという点について、エグゼクティブと消費者の意見は概ね一致していますが、7,100人の消費者に信頼構築のために企業は何をするべきだと思うかと尋ねたところ、回答のいくつかに食い違いが見られました。最も食い違いが大きかったのは、顧客データの保護と取引のセキュリティについてです。消費者は、消費者の信頼を構築するための一番の方法は、顧客データの保護と取引のセキュリティの確保だと考えていますが(これをトップに挙げた消費者は全体の53%)、企業のエグゼクティブに信頼構築のための最重要戦略を挙げてもらったところ、この項目は10位でした(図17)。

この結果は、企業の盲点を表していると言えるでしょう。インターネットが何十億ものデジタル機器を通じて家庭と製品を結びつけ、もはやスマートフォンの数が人口を上回るのではないかというこの超情報化世界において、サイバー犯罪が増加しつつあることは事実であり、消費者は当然の懸念を抱いているのです。

図 17

消費者の信頼を構築するために、企業が行っていることと、企業が行うべきだと消費者が考えていることとの違い



■ その項目が信頼構築戦術の上位5項目に入ると答えたエグゼクティブの割合

■ その項目が信頼構築のために企業が重点を置くべき分野だと思うと答えた消費者の割合

出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

しかし驚かされるのは、企業が今もってデータセキュリティについて過信しているということです。KPMGのWilly Kruhは、リスクを最小化するための企業の動きが依然としてあまりに鈍いとの懸念を表しています。「ハッキングはあらゆるところで発生しており、多くのサービス、システム、プラットフォームは人々が思うよりも脆弱です。モバイル機器、オンライン決済アプリケーション、

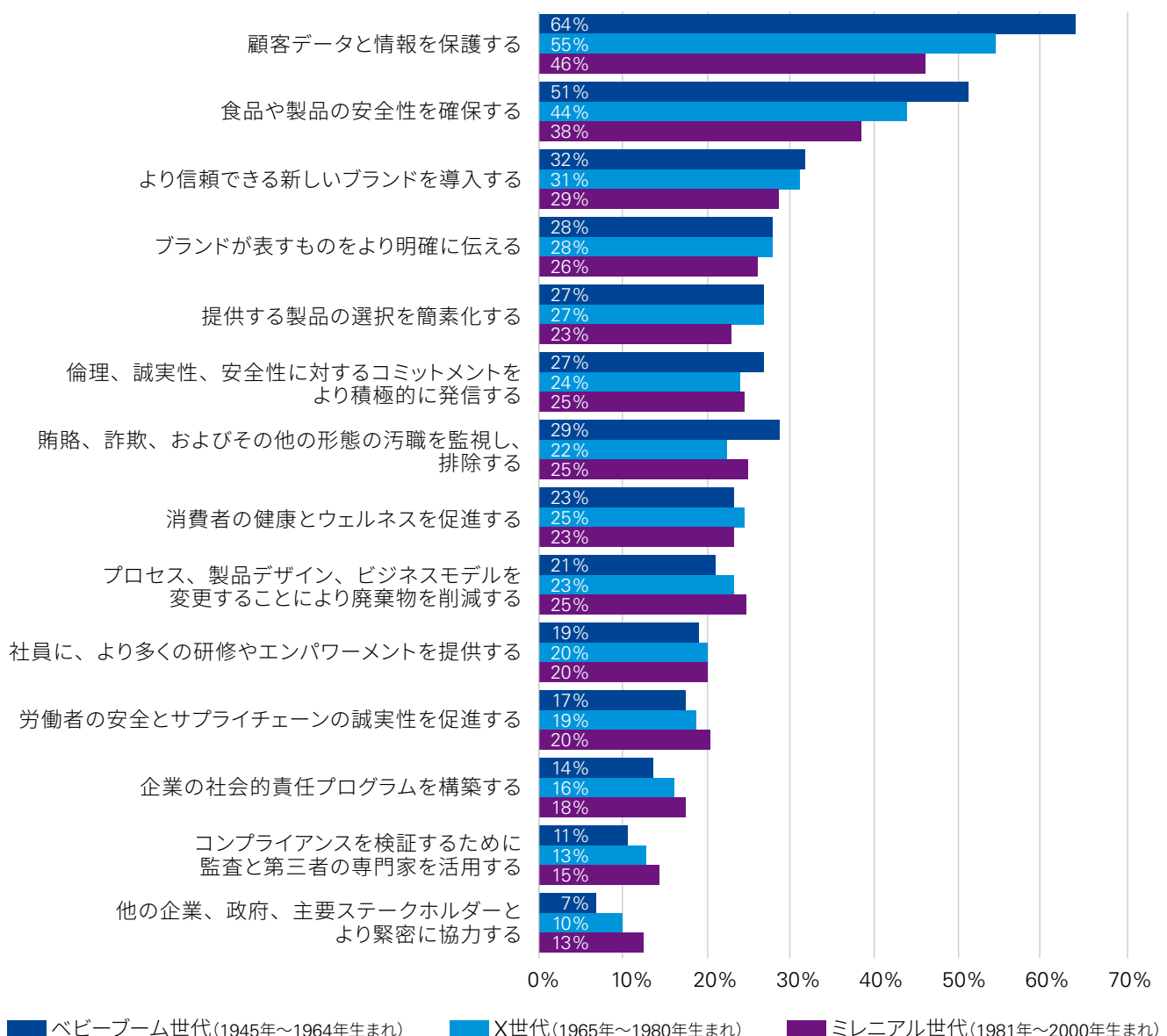
オムニチャネル小売プラットフォームが加速度を増して普及しつつある今、サイバーセキュリティの必要性ははかり知れません。」企業はサイバー攻撃の脅威について経営陣を教育し、既存のリスク管理システムによってこれらのリスクを監視・緩和するための手段を強化する必要があると、Kruhは指摘しています。

安全性への期待に応える

消費者は、企業が顧客の信頼を得るためには、顧客データの保護とセキュリティの確保、これに次いで食品や製品の安全性を優先する必要があると考えています。エグゼクティブもこの項目を上位5つの優先事項の1つとして挙げていますが、これが消費者にとってどれほど重要なのかということを、つまり、エグゼクティブが重点を置くべきだと考える他の優先事項よりも、消費者ははるかにこちらの方を重要性が高いと考えているということを認識する必要があります。

しかし、データの保護と食品や製品の安全性に対する消費者の関心は総体的に高いものの、若い世代では比較的低いように見受けられます。そして、廃棄物の削減、労働者の安全、社会的責任、および第三者の監査は、全体としての重要性は比較的低いものの、ミレニアル世代は上の世代に比べてこれらをより重要視しています(図18)。ミレニアル世代の人口が増える中、これらの傾向は間違いなく注目に値するといえます。

図 18 消費者の信頼を構築するために企業が行うべきことについての、各世代の消費者の考え方の違い



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

壊れやすい消費者の信頼

オープンコミュニケーションが普及した今の世の中では、食品や製品の安全性に消費者が高い関心を抱くのは当然のことだと、コンシューマー・グッツ・フォーラム (CGF) の Director of Sustainability、Ignacio Gavilan は言います。「信頼を築くのには何年もかかりますが、失うのは一瞬です。ハンバーガーへの馬肉混入や病原性大腸菌による食中毒といった事件が1つでも発生すれば、信頼は一夜にして失われます」と、Gavilan は指摘しています。食品以外の製品も同様です。「先日、幅広い信頼を確立した自動車メーカーがCO₂排出データの改ざんを認めましたが、それから6ヵ月も経たないうちに同社の企業価値は3分の1に低下しました。」

また今回の調査結果から、食品や製品の安全性に対する関心は、企業方針や規制基準が緩い新興国ではさらに高いということがわかりました。「新興国における差別化要因はグッドガバナンスです」と、Gavilan は言います。「例えば、中国の玩具産業は規制が極めて緩く、規則が課されるまでは汚職がはびこる無秩序な状態にありました。」

しかし、Gavilan は未来に期待を持っています。「これらの新興国の多くは今、進化しつつあります。海外ブランドとの競争が増え、消費者はより高いパフォーマンスを求めています。ですから、現地ブランドも改善されていくといえるでしょう。」

Freedman は、安全性の改善は技術革新から生まれると述べています。「テクノロジーは誠実性の水準を引き上げますが、それと同時に透明性を高めることによって、企業の信頼構築ははるかに容易なものとなります。」

現在、Target が主導する共同の取組み「Food + Future」が、そうしたテクノロジーの1つを開発しています。この組織は、分光光学のエキスパートである Ocean Optics とのパートナーシップのもと、分光計で食品をスキャンして、組成、例えば果物がどれだけの期間冷蔵されていたかを知ることができる食品スキャン技術を構築しています。これにより、最終的にはスキャナーをスマートフォンに組み込んで、消費者が脂肪、炭水化物、たんぱく質、グルテン、ビタミンCや農薬、さらには大腸菌まで検知できるような消費者向けアプリケーションを開発することが可能となります。

“信頼を築くのには何年もかかりますが、失うのは一瞬です。”

循環型ビジネスモデル

ワンランク上の信頼を実現するために、多くの消費財企業は、より少ない資源でより大きな価値を顧客にもたらす「循環型」ビジネスモデルに移行しつつあります。製品が製造され、販売され、使用され、その後廃棄される従来型の線形アプローチとは異なり、循環経済は資源をできるだけ長く使用してから、耐用年数が終わると製品や材料を回収し、再生します。Laurie 氏が言うように、「循環経済は、復元し、再生することを意図しているのです」。

「資源を大量に使用することなく成長を達成する(すなわち、経済成長率を上回る水準にまで資源生産性を高める)循環経済という概念について私が耳にしたのは、ここ数年のことです」と、Gavilan は言います。「私たちが資源管理のソリューションを必要としているまさにこの時に、循環経済のトレンドが生まれているのです。私たちは、資源効率と循環経済を混同しないように気を付けなければなりません。前者は使用を減らそうという考え方ですが、後者は作ったものを再利用しようという考え方です。それは、少ない資源で成長を促進し、正しい方向に流れを変えようとする動きです。」

「循環経済は資源をできるだけ長く使用してから、耐用年数が終わると製品や材料を回収し、再生します。」

循環経済ビジネスモデルの構成要素には、以下が含まれます。

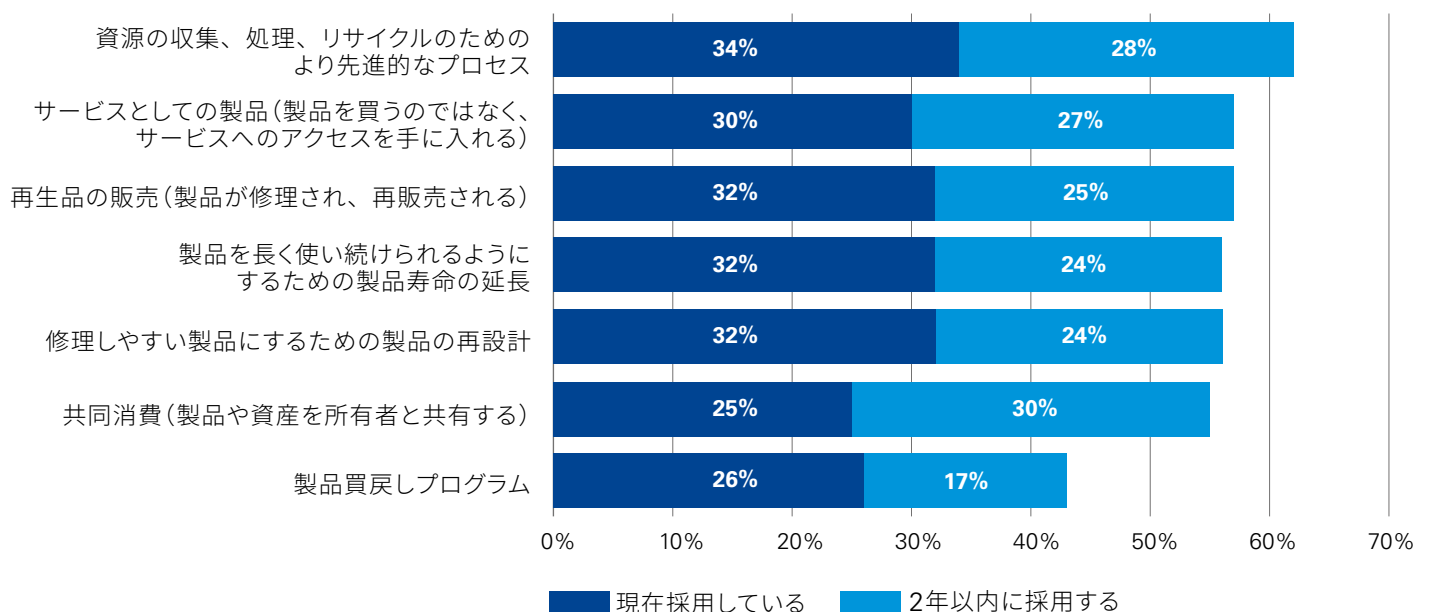
- **廃棄物ゼロプロセス**：資源の収集、処理、リサイクルのためのより先進的なプロセスを含む。
- **サービスとしての製品**：顧客に製品を販売するのではなく、関連サービスへのアクセスを販売する。
- **再生品の販売**：製品を修理し、再販売する。
- **製品の再設計**：修理・再利用しやすい製品にする。
- **製品寿命の延長**：製品をより長く使い続けられるようにする。

— **共同消費**：個人的に所有している製品の仲間内での共有、またはプールした製品の公共共有など、製品や資産を所有者と共有する。

— **製品買戻しプログラム**：企業が消費者から製品を買い戻し、次回購入時に使用できるクレジットを提供する。

調査対象のエグゼクティブの約3分の1が、自社はすでにビジネスモデルの中で「循環経済」への取組みを採用していると答えており、今後2年以内に採用すると答えた回答者はその倍近くに上ります(図19)。

図 19 広がる循環経済



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

“ 循環経済では、企業は製品ライフサイクル全体で顧客との関係を構築するため、ワンランク上の信頼とロイヤルティが実現します。 ”

ケーススタディ

循環製品の創造

多くの消費財企業は、循環経済の視点から自社の製品やプロセスを見つめ直し始めています。Gavilanは、製品に関するこの新しい考え方を次のように説明します。「循環経済とは、生成から廃棄まで、自社製品のライフサイクルのすべてを理解するよう努めるということです。企業は、使用する原材料のライフサイクル全体、すなわち、顧客がそれらをどのように使用し、自らがそれらをどのように自社や他社のプロセスに再投入するかといったことを考えるのです。」

循環経済は、企業が製品ライフサイクル全体を通じて顧客と関わりを持つことによって、より多くのタッチポイントからより深い関係を構築することを可能とし、ワンランク上の信頼とロイヤリティを勝ち得ることができるといえます。「それは、説得と影響の違いです」と、Gavilanは言います。「線形経済では、企業は人々に1つのものを一度購入するよう説得します。一方、循環経済では、企業は持続的な購買決定と、製品やその製品を売って修理を行う企業との関係を構築するために、人々に影響を及ぼします。企業は、消費者がそのサイクルの中で満足できるようなシステムを構築することによって、信頼を勝ち得るのです。」

Patagoniaを始めとするいくつかの企業は、循環経済の原則に基づいて、すべての価値提案を構築しています。1973年の創業時、Patagoniaの企業理念は、「最良の製品を作り、不要な害をもたらさず、ビジネスによって環境危機に対するソリューションの着想を生み、これを実施する」というものでした。

5年前にPatagoniaは、再生品の販売、製品寿命の延長、製品の買戻しなど、いくつかの循環経済手法を組み合わせた「Worn Wear」プログラムを立ち上げ、循環経済モデルに向けて大きく前進しました。このプログラムは、損傷した衣料品や各種用品を顧客が自分で修繕できるよう、または衣料品を同社に送って修繕やリサイクルを行えるようサポートするものです。現在、Patagoniaは北米最大の衣料品修繕センターを運営しています。米国各地のPatagonia店舗でも衣料品の修繕を行っています。また同社は、オンライン修繕ガイド「iFixit Guide」、衣料品の下取り、およびオレゴン州ポートランドの店舗での再販売プログラムを実施しています。顧客がPatagoniaの衣料品を再販売した場合、同社は新しい持ち主を自社の顧客として扱います。

Kingfisherも同じ道を歩んでおり、2020年までに1,000点の「クローズドループ」製品を作るという目標を掲げています。例えば、キッチンカウンターの配送に使う再利用可能な梱包パックを作った際にも、同社の念頭には循環経済のアプローチがありました。以前は、これらのキッチン用品を家庭に届ける際には、大量の段ボールで包み、使用後は捨てる必要がありました。今は、ピザの配達バッグに似た梱包パックに入れて配送しています。カウンターを届けた後は、梱包パックを回収して再利用します。Laurie氏によると、製品寿命を延ばすこのイノベーションによって、同社は100万ポンド(145万米ドル)のコストを節約することができ、段ボール梱包材の使用を年間2,500トン削減することができました。

Kingfisherの循環経済へのコミットメント

イギリスに拠点を置くホームセンター、Kingfisherは、循環経済の原則を早くから採り入れています。「循環経済は、少ない資源でより多くを生み出すことにより、経済成長を促進しようとするものです」と、KingfisherのHead of Sustainability、Caroline Laurie氏は言います。

「循環経済で成功する秘訣は、イノベーションとコラボレーションに重点を置くことです。循環経済の潜在的な可能性を解き放つための唯一の方法は、協力し、アイデアを共有することです。経済的に実行可能で、顧客に素晴らしいサービスを提供し、環境にとっても有益な、三者両得のソリューションを見つけなければなりません。そうしたスイートスポットを見つけた時に、勢いと規模が本当に増し始めるのです。」

Laurie氏は、出荷時の木製パレットに関する循環経済イノベーションの事例を挙げます。「当社は、極東から欧州各地のKingfisher店舗に向けて製品を出荷しています。かつては、そうしたパレットは線形資産(Linear assets)として、ただ一度利用するだけでした。中国で大量の製品を木製パレットに詰めて、それを船に載せ、店舗に運び、そこで木製パレットは廃材となっていたのです。」

「今、当社は『グリーンパレット』というシステムを確立しています。木製パレットは、認定された木材資源で作られ、緑色に塗装されます。使用後のパレットは空のコンテナに入れられて再び中国に運ばれ、再利用されます。これ以上再利用できない状態になると、リサイクルプロセスに回されます。」Laurie氏によれば、このアプローチは環境に優しいだけでなく、新品パレットの購入コストが削減されるため、経済的なメリットも生んでいると言います。

ワールドクラスの オムニビジネス の構築

ワールドクラスのオムニビジネスを構築するためには、顧客を中心とする先進的なテクノロジーと分析手法を備えた、フロントエンドとバックエンドの完全な統合が不可欠です。そこに到達するためには、明確なビジネスケースと、社内およびサプライチェーン全体の全面サポートが必要となります。

「オムニビジネスは企業の将来像なのでしょうか?」と、KPMG米国のHead of Global Customer Center of Excellence、Julio Hernandezは問いかけます。「もちろんそうです。実際、未来はすでにそこまで来ているのです。より重要な質問は、その未来がどの程度の深度をもって来ているのか? ということです。」

企業はまだオムニビジネスを目指す旅に出たばかりだと、Hernandezは言います。そのことは、消費財企業のエグゼクティブを対象に行った今回の調査でも裏付けられており、完全に統合されたオムニビジネスをすでに確立していると答えた回答者はわずか7%でした。Hernandezは言います。「これまではほとんどの場合、フロントエンドの統合に重点が置かれており、企業は、ブランドに活力を与えるために、さまざまなチャネルで共通のイメージや印象をもたせることに重点を置いてきました。そのような中でも、一部の企業は、サプライチェーン部分で進歩しつつあるといえます。」しかしほとんどの企業は、まだ組織的な変革を遂げていません。「企業は今もなお、社員たちに彼らの新たな役割と、オムニビジネスに根差した手法で顧客と関わる方法を教育するのに苦労しています。」

適切なオムニビジネスアプローチを見出せるか否かは、自社のビジネスの根本を理解しているかにかかっているといえます。自社が今、オムニビジネスを目指す旅のどこにいるのか? 自社はバリューチェーンのどこに位置しているのか? その創業は従来型企业としてだったのか、それとも生まれながらにしてデジタル企業だったのか? 財務状況や変化への意欲はどうか?

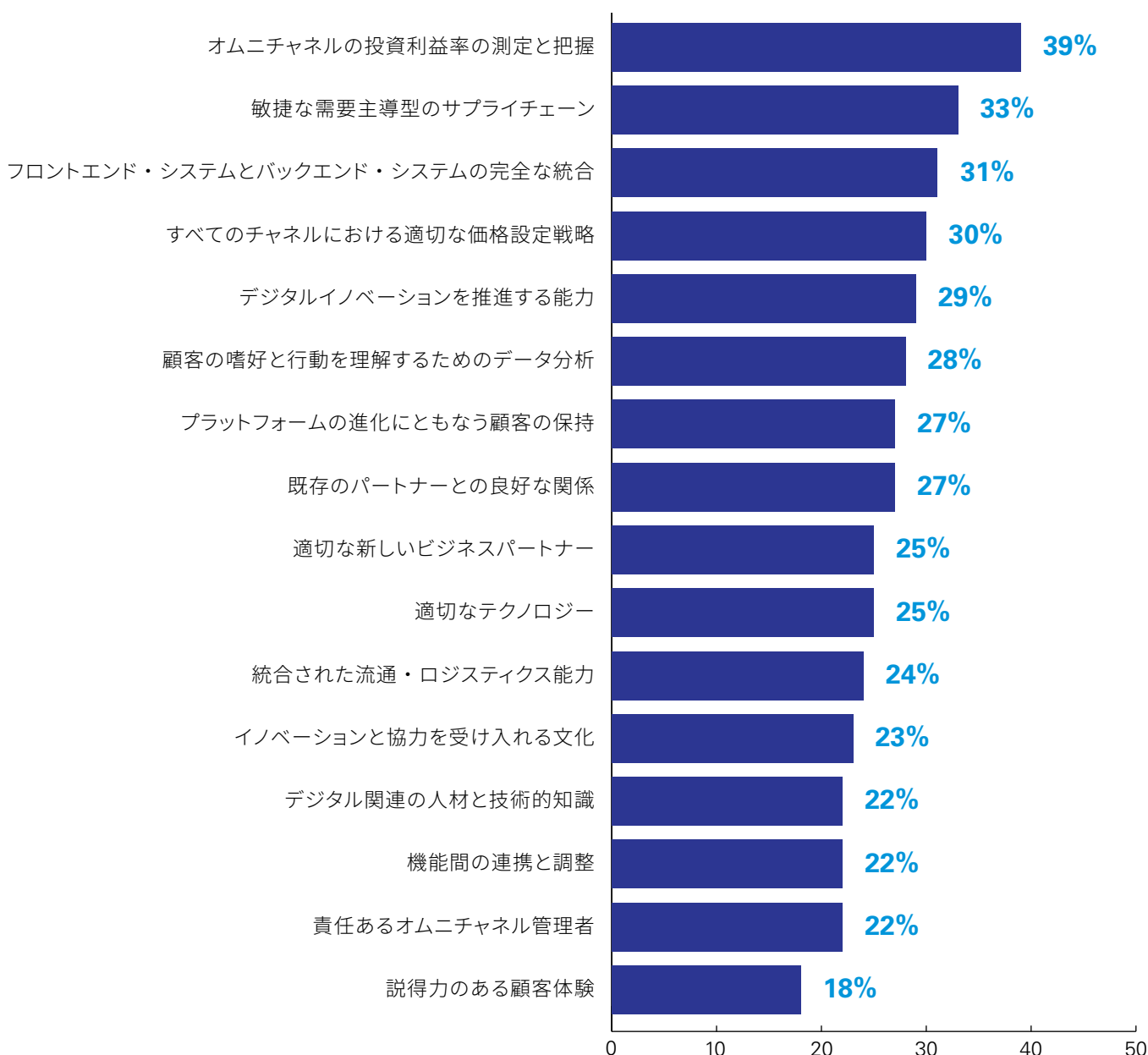
KPMG米国のHead of Innovation Lab、Colleen Drummondは、オムニビジネスへのアプローチは、小売業者と消費財(CPG)製造企業とではおそらく異なるだろうと言います。「小売業者は強力なデジタル顧客体験を必要とします。そうでなければ、人々はそこで買物をするのを止めてしまいます。消費者のモバイルコマース利用は増えており、モバイル体験が貧弱だと、彼らはフラストレーションを感じて、あなたの店で買うのを止めてしまうでしょう。」

「一方、ほとんどの製造業者にとって、強力なデジタル体験の提供はそれほど重要ではないと思われます」と、Drummondは言います。「しかし製造業者は、自社の最終顧客がどのチャネルを利用しているのかを知りたいでしょうし、これらのチャネルに適合するための最善策を必ず見つけたいと思うでしょう。」

KPMG InternationalのGlobal Head of Retail、Mark Larsonは次のように主張します。「いかにしてオムニビジネス戦略に向けて前進するかという明確な計画を策定することによって、組織全体を関与させることができるようになるでしょう。」ビジネスの変革にともなう財務上・運用上の潜在的コストを踏まえると、最高幹部の理解を得ることは不可欠であり、そのためには、オムニビジネスモデル導入の投資利益率を測定・把握することが重要となります。

実際に、オムニビジネスリーダーの39%は、オムニチャネルの投資利益率を測定・把握する能力を、最も重要な成功要因として挙げています。その他にも、主な成功要因として、敏捷な需要主導型のサプライチェーン(33%)、完全に統合されたバックエンドとフロントエンド(31%)、すべてのチャネルにおける適切な価格設定(30%)、デジタルイノベーションの推進(29%)、分析手法の活用(28%)、パートナーとの良好な関係の構築(27%)といった項目が挙がっています(図20)。

図 20 オムニビジネス構築の成功要因



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

Hernandezは、オムニビジネス構築においてこれらの成功要因を組み合わせることによって、競合他社の一歩先を行くことができるだろうと言います。「古いモデルは、ウェブサイトやモバイルプラットフォームを構築し、オンライン注文と店頭受取りの組み合わせなどのいくつかの要素を統合するといった、どちらかというユーザーインターフェイスに焦点を当てるものでした。しかしオムニビジネスモデルでは、それをはるかに越えて、フロントエンドからバックエンド、さらには社外のパートナーをも含む完全な統合が求められます。」

成功要因は、現地市場のダイナミクスによっても左右されます。例えば、中国のような複雑な新興国では、適切なビジネスパートナーとの協力が特に重要だと、KPMG中国のHead of Consumer Markets、Jessie Qianは言います。「中国に進出する消費財企業の多くは、市場への浸透を助けてくれる革新的な企業と戦略的提携を結ぶ傾向にあります。特に社内に人材がない企業にとっては、パートナーシップは有益な戦略となり得ます。なぜなら、自社のDNAを変えるのは困難な場合があるからです。パートナーシップは、新しい考えやビジネスコンセプトの採用を促し、従来型の製造業者や小売業者がオムニビジネスへと転換するのを後押しするといえます。」

“中国のような複雑な新興国では、適切なビジネスパートナーとの協力が特に重要です。”

障害の克服

もちろん、求心力のあるオムニビジネスを構築するのはたやすいことではありません。調査対象のオムニビジネスリーダーは、自社が直面している最大の課題は、適切なテクノロジー(33%)、イノベーションを受け入れる文化(31%)、統合されたフロントエンド・システムとバックエンド・システム(30%)に関するものだと答えています(図21)。

KPMG米国のDigital, Social and Mobileのアドバイザー、Duncan Avisは言います。「オムニビジネスを成功に導く能力を育成することは困難であり、企業は往々にして、その複雑さとコストを過小評価しがちです。」企業はパートナーシップや提携に頼らざるを得ないため、この仕事はより一層困難となります。「最近では、製品の製造、管理、提供すべてを自社だけで行っている企業はほとんどありません。あらゆるものが、販売業者、流通業者、ロジスティクス提供者の集合体を通じて提供されています。これらのパートナーがあなたの企業のオムニビジネスモデルとつながっていなければ、顧客や消費者に何を約束しようとも、それを果たすことはできないでしょう。」

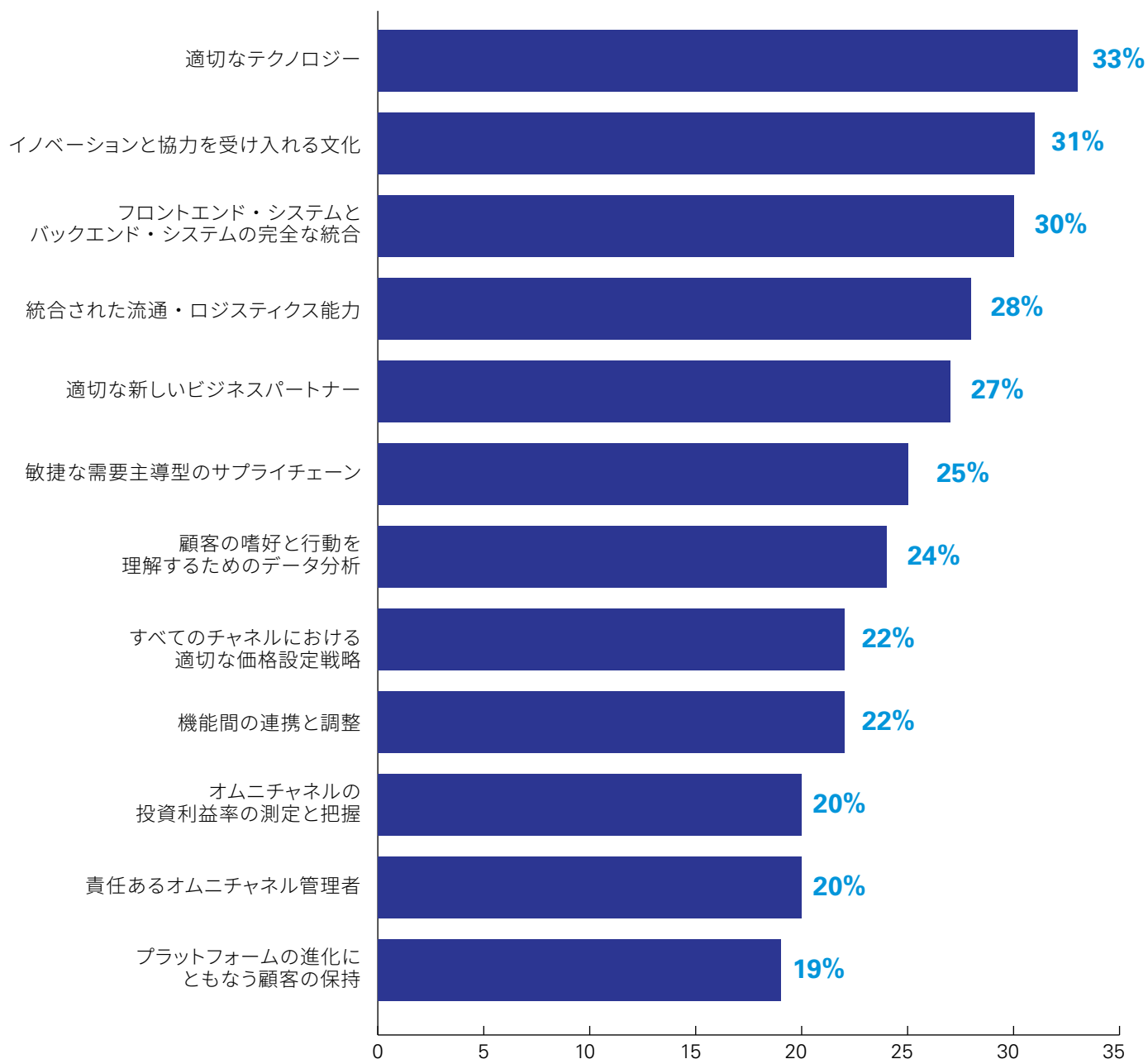
小売業者と製造業者は同じような課題に直面していますが、本調査によると、その影響の大きさは異なるようです。例えば、製造業者の32%は、統合された流通・ロジスティクス能力を課題とみなしていますが、同じように考える小売業者は22%にとどまっています。また、製造業者は小売業者に比べて、すべてのチャネルにおける適切な価格設定戦略の確立をより大きな問題だととらえています(製造業者は31%、小売業者は24%)。他方、フロントエンド・システムとバックエンド・システムの完全な統合は、製造業者(22%)よりも小売業者(31%)にとって大きな課題となっているようです。

Hernandezは、オムニビジネスを目指す道のりは、小売業者の方が比較的平坦ではないかと考えています。「小売業者の方が、オムニビジネス化のコスト面以外のデメリットは少なく済みます。これに対して、製造業者はいくつかの困難な決断に直面します。例えば、『直接販売に切り替えたら、小売流通業者をどれだけのリスクにさらすことになるのか』といった決断です。消費財製造業者のエグゼクティブは、そうしなければならないとわかってはいても、その過程で伝統的な小売チャネルを混乱させたくない考えるかもしれません。」

「パートナーが(あなたの)企業のオムニビジネスモデルとつながっていなければ、顧客や消費者に何を約束しようとも、それを果たすことはできないでしょう。」

図 21

オムニビジネスリーダーにとっての、オムニビジネス構築における
最も重要な10の課題



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

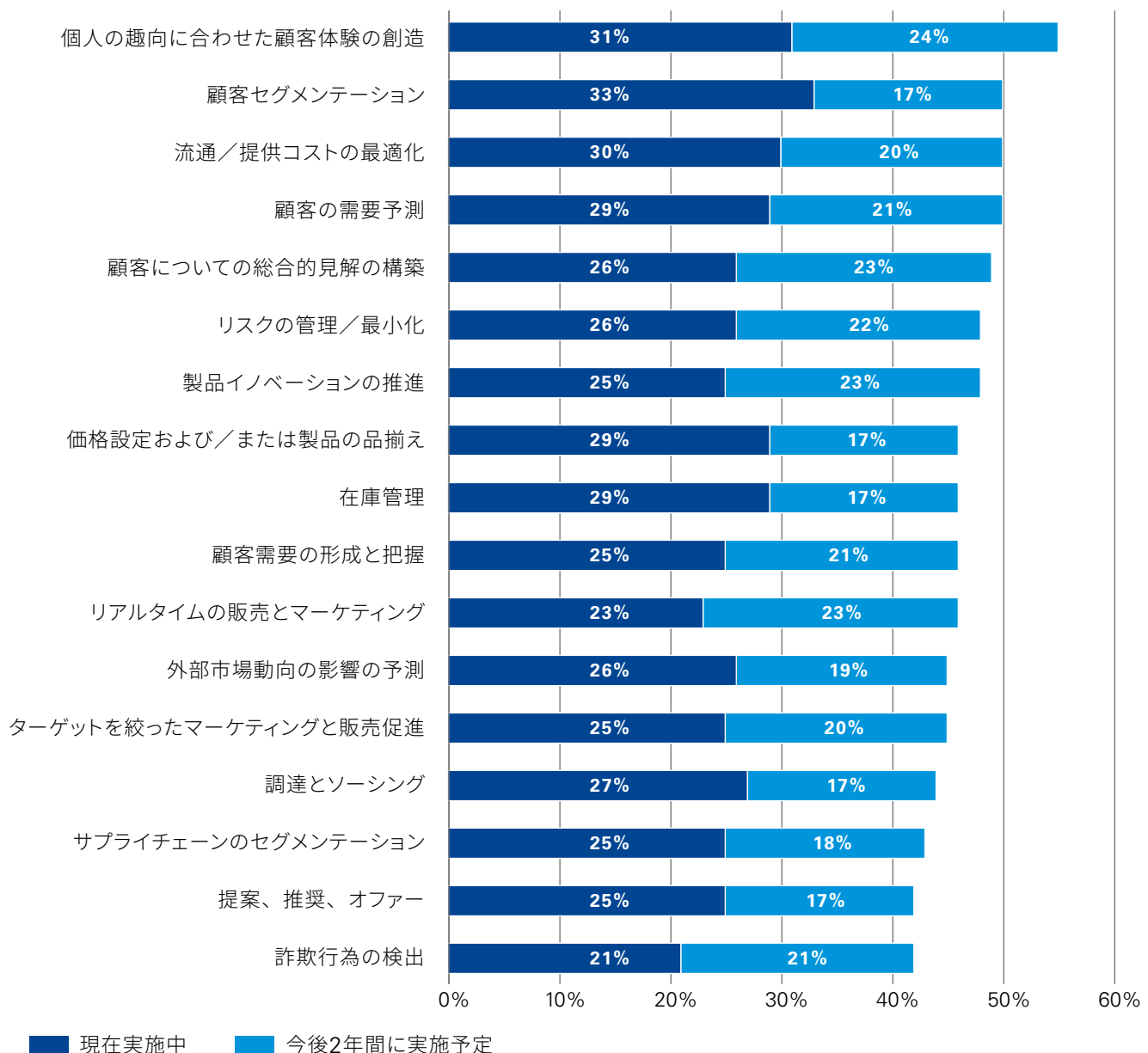
オムニビジネスモデルを強化するための 分析手法の活用

消費財企業は、ビジネス機能のパフォーマンスを改善し、それらを結びつけて円滑に機能するオムニビジネスを構築するために、今後2年間で先進的な分析手法の活用方法を一新する必要があります。調査対象企業のうち、すでに先進的な分析手法を活用している企業は3分の1未満ですが、回答企業の約半数は今後2年以内に先進的な分析手法を活用する予定だと答えています。

影響を受ける事業活動には、パーソナライズされた顧客体験の創造（現在の31%から2年後には55%に）、流通の最適化（30%から50%に）、顧客の需要予測（29%から50%に）、顧客セグメンテーション（33%から50%に）、顧客についての総合的見解の構築（26%から49%に）などが含まれます（図22）。

パーソナライズされた顧客体験から、ターゲットを絞ったマーケティングや市場需要の予測まで、今日のオムニビジネスはスマートテクノロジーと先進的な分析手法の活用なしには機能し

図 22 分析手法の活用は今後2年間で2倍近くに増加する



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

ません。「デジタルテクノロジーは、すべてのオムニビジネスにとっての主要な成功要因です」と、Larsonは言います。「デジタルテクノロジーの必要性は、もはや企業のオンラインプラットフォームやモバイルプラットフォームにとどまりません。実店舗においても、その活力を増すサプライチェーンを支えるためにも、デジタルテクノロジーは急速に欠かせないものとなりつつあります。」

「問題は、企業が、サプライチェーンに関わるもの、顧客に関わるもの、カスタマーセンター、モバイルアプリやeコマースサイトに関わるものなど、数多くの異なるテクノロジーに投資してきたということです。こうしたさまざまな投資をしてきた中で、これからは、シームレスに統合された体験を顧客に提供するために、これらすべてのシステムを連結させなければなりません」と、Hernandezは言います。

「インフラは調和し、連動しなければなりません。これは大変な仕事になるでしょう」と、Hernandezは言います。「そして、かなりのコストも要します。企業はテクノロジー投資から利益を上げる方法について考えなければなりません。」

KPMG英国のManaging Director, Data & Analytics, Bill Nowackiは、あらゆるチャネルにおいて顧客体験を最適化するためには、最高の分析手法が必要だと言います。一方で、企業はその同じ分析手法を違う目的のためにも活用できるはずだとNowackiは考えています。リアルタイム分析がその一例です。「小売業者は通常、リアルタイムトラッキングをマーケティングと製品推奨の

ために活用しますが、製造業者、特にタバコやアルコール飲料などの保税品目のメーカーは、漏えいや盗難を発見するためにリアルタイム分析を活用しています」と、Nowackiは説明します。

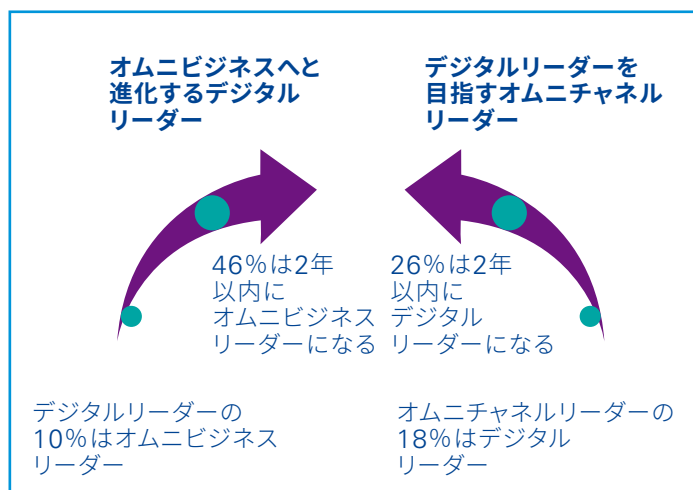
Drummondは、デジタルリーダーは先進的な分析手法を活用しやすい立場にあると考えています。「デジタルリーダーは、分析手法やアルゴリズムがすでにビジネスモデルに組み込まれています。もともとそのような構造になっているのです」と、Drummondは言います。「デジタルリーダーになろうとするオムニビジネスリーダーは、分析手法をどのように扱い、どのように組み込むかを考えなければなりません。」

収斂するモデルとぼやける境界線

実際に、互いに競争する消費財企業は、デジタル化／オムニビジネス化曲線上の全く異なる場所に位置する場合があります。KPMGの調査結果によると、デジタル・ファースト型のオムニビジネスを構築する道は2つあります。一方の端に居るのは、デジタル・ファースト型企業です。これらの企業はもともとデジタル企業として誕生し、自らの組織をデジタルとフィジカルの両方のプレゼンスを持つ統合されたオムニビジネスにしようとしています。もう一方の端に居るのは、従来型企業として誕生した企業です。これらの企業は、デジタルテクノロジーを利用して新たなチャネルを生み出し、自らのビジネスモデルを転換しようとしています。

企業がオムニビジネス化というゴールに向けて前進するにつれて、デジタルビジネスとフィジカルビジネスの違いはますますあいまいになっていきます。調査対象のデジタルリーダーのうち、10%はすでにオムニビジネスリーダーであり、46%は今後2年以内にオムニビジネスリーダーになる予定です。この大幅な増加は、競争し、事業を成長させるために使用するチャネルの数を増やす必要があるということを、デジタルリーダーが理解していることを示しています(図23)。

図 23 オムニビジネスモデルの収斂



“ 企業がオムニビジネス化というゴールに向けて前進するにつれて、デジタルビジネスとフィジカルビジネスの違いはますますあいまいになっていきます。 ”

通常、従来型企業は、まず顧客エンゲージメントのためにデジタルチャネルを活用し、その後、全面的なデジタル化へと進みます。オムニチャネルリーダーのうち、18%は現時点でデジタルリーダーでもあり、26%は今後2年以内にデジタルリーダーになる予定です。このペースが比較的遅いことは、製造業者であれ小売業者であれ、従来型企業がデジタル・ファースト型のオムニビジネスに全面的に転換することの難しさを反映しています。

「オムニビジネス化のプロセスは、従来型企業、さらにはオムニチャネル企業よりも、デジタル・ファースト型企業の方が容易です」と、Hernandezは言います。「オムニチャネル企業は、デジタルチャネルとフィジカルチャネルとの統合に投資しなければなりません。一方、デジタル・ファースト型企業はフィジカルチャネルを持っていないので、バックエンド・システムとフロントエンド・システムの統合が比較的容易で、より迅速に動くことができるのです。」

「今、デジタルオンリー企業が、反転型のビジネスモデルを用いて従来型の分野に参入しつつあります」と、Drummondは言います。「これらの企業は、eコマースプラットフォームを構築してから、選択的に実店舗を設立します。また同時に、従来型小売業者の多くが、パートナーシップや買収によってデジタル能力を構築しています。どちらのケース(デジタル化する従来型企業と従来型化するデジタル企業)でも、消費者の行動の変化にともなって、この分野に多くの活動と巨額の資金が投じられているといえます。」

眼鏡のオンライン小売業者、Warby Parkerは、従来型の小売業に進出しているデジタル生まれの企業の一例です。この米国企業は、社内でデザインした眼鏡を直接顧客に販売するという使命を持って、2010年に低価格の眼鏡のオンライン販売を始めました。同社は、ウェブ顧客にフレームを郵送し、購入前に試着してもらいます。同社は2013年に従来型店舗の開設を始め、現在では、アメリカの十数州に30店舗の高級店を展開しています。これらの店舗は、ブランディングやマーケティングの機会をもたらすハロー効果を生み、オンライン販売を後押ししてい

ます。また同社によれば、実店舗自体の売上と利益も伸びています。

対照的に、115年の歴史を持つNordstromは、デジタル化を進める従来型小売業者の一例です。シアトルを拠点とする同社は、1998年にNordstrom.comを立ち上げ、最近では、従来型事業を補完するために一連の買収を行いました。そうした買収の1つが、顧客の好みに合わせた洋服一式を入れた「トランク」を郵送する会員型オンラインビジネスのTrunk Clubです。Trunk Clubは、有名ブランド約70社の最高級紳士服を取り揃えています。消費者は、Nordstromのテラーにお直しを頼み、同社の店舗に返品することができます。Nordstromの昨年の純売上高のうち、15%はNordstrom.com、Trunk Club、およびその他のオンラインチャネルを含むオンライン事業によるものでした。

Drummondは、大規模なデジタル・ファースト型企業はオムニビジネスモデルに収斂しつつあると考えています。しかし、顧客体験を重視し、製品ではなくサービス面で価値を提案するデジタルオンリーのニッチ企業など、そのテーマも多様化していきだろうと見込んでいます。「価値提案がターゲット層に響けば、その結果は極めて破壊的なものとなるでしょう」と、Drummondは指摘しています。

立場の逆転

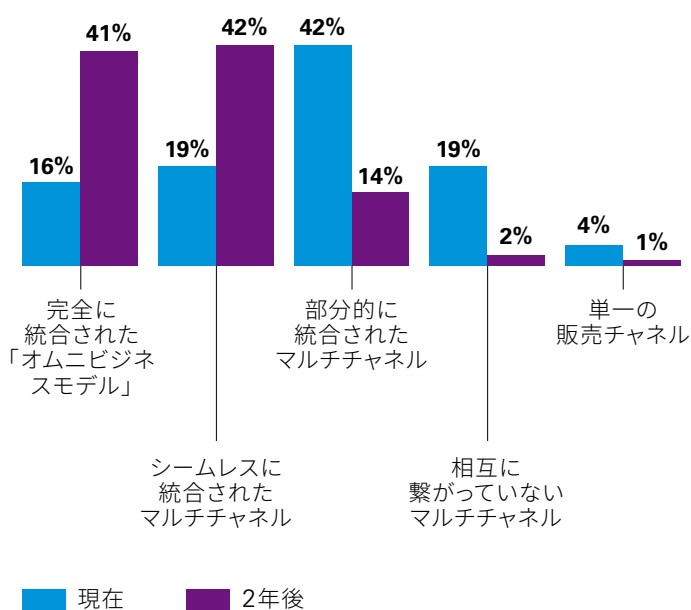
企業がデジタル・ファースト型のオムニビジネスモデルへと収斂するにつれて、製造業者と小売業者の境界線もあいまいになります。今回の調査でも、製造業者と小売業者の回答は、顧客ニーズの充足や優先事項の決定まで、多くの分野で似通っていました。双方がオムニビジネスアプローチへと移行している今、両者の戦略方針はさらに近づきつつあります。製造業者の41%、および小売業者の26%は、2018年までに完全に統合されたオムニビジネスへと変貌する予定だと答えています(図24)。

「オムニビジネス化の**プロセス**は、従来型の企業や、さらにはオムニチャネル企業よりも、デジタル・ファースト型**企業**の方が**容易**です。」

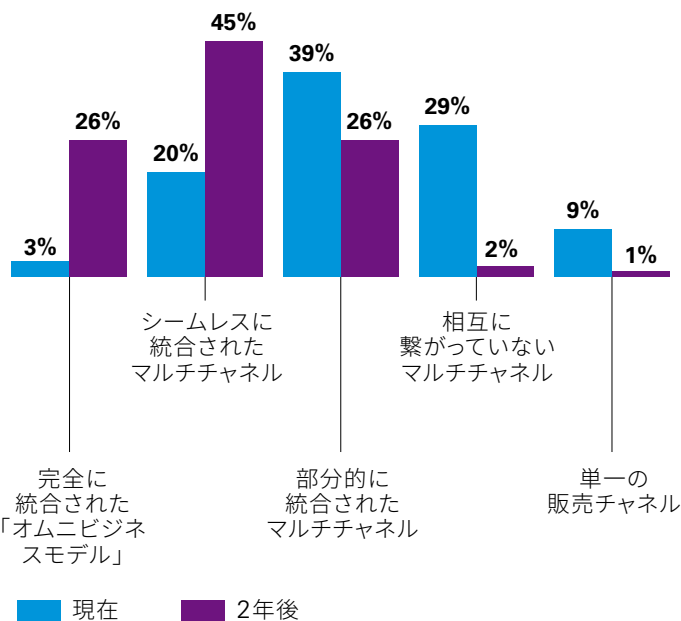
図 24

製造業者も小売業者もオムニビジネスになりつつある

以下のような販売・流通モデルを持つ製造業者の割合



以下のような販売・流通モデルを持つ小売業者の割合



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

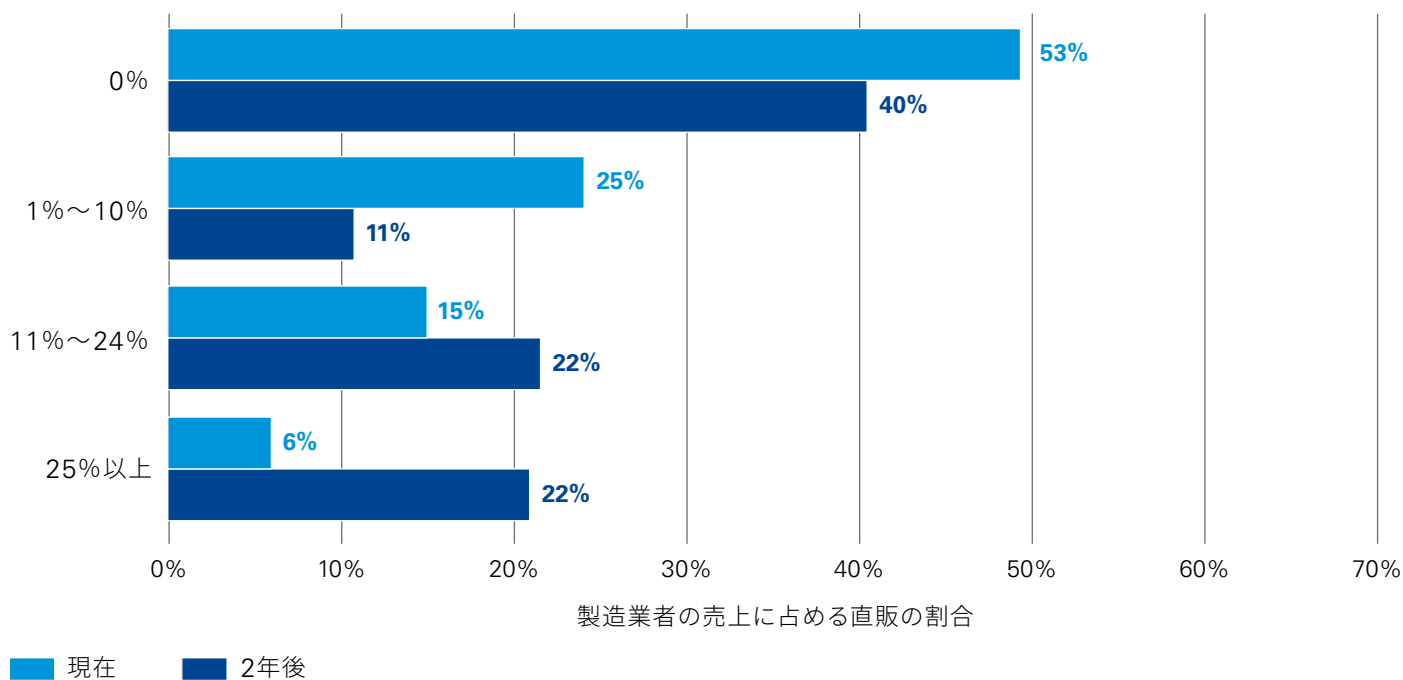
両者のビジネスモデルが近づくにつれて、製造業者と小売業者はますます互いのコアビジネス活動に侵入していきます。現在、製造業者の46%が消費者への直販を行っており、2018年にはその割合は55%に増加します。同様に、現在、小売業者の35%が、販売する製品の少なくとも一部を自社で製造しています。2年後には、その割合は47%に増加します(図25と26)。

「小売業者の自社製品を製造する動きが勢いを増しているように見受けられます」と、Hernandezは言います。「例えば、Targetは現在、小売業界で古くから見られるようなプライベートブランド商品のための展開ではなく、自社ブランドを展開しています。Costcoでは、Costcoブランドのチョコレートチップも買えますし、有名ブランドの製品を選ぶこともできます。小売業者は、

一般的にマージンの大きい自社ブランド製品の提供を今後も拡大していくとみられますが、その一方で、顧客を引き付ける有名ブランド製品の提供も続けていくでしょう。」

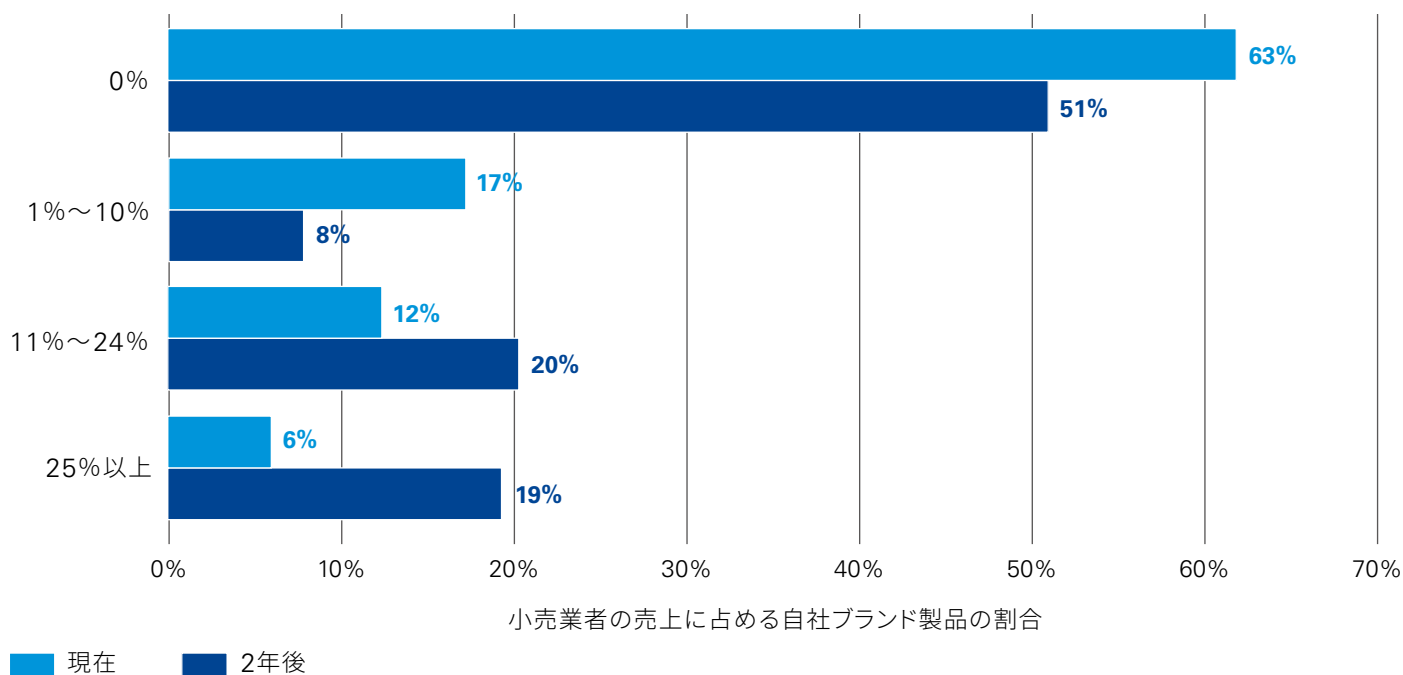
Hernandezは、小売業者が自社ブランド製品を生み出すペースは、製造業者の動き次第とも言えると考えています。製造業者の作る製品の価格が高すぎれば、顧客は代替品を欲しがらるでしょう。また、製造業者が消費者への直販を増やせば、小売業者は自社製品を作ることによって、あるいは競争するために価格を調整することによって、それを補おうとするでしょう。「競争的反応や、小売業者と製造業者の協力関係を決めるシグナルは、両者から発せられるのです。」

図 25 製造業者は消費者への直販を増やしている



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

図 26 小売業者は自社ブランド製品の販売を増やしている



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

ケーススタディ

Hershey Chocolate Companyの協力関係

Hersheyは小売業者との良好な関係を維持するために細心の注意を払っていると、Michele Buck氏は言います。「当社の売上の大部分は、小売業のパートナーを通じて得たものです。当社では、消費者がこれらの小売業者から商品を購入するよう促しています。ウェブサイトやソーシャルメディアで消費者の行動を追跡していますが、消費者が小売業者のウェブサイトにアクセスし、購入するように促しているのです。」

それでも、Hersheyは9つの従来型店舗「Chocolate World」を展開しています（アメリカに4店舗、中国に2店舗、カナダ、ドバイ、シンガポールに各1店舗）。これらの店舗は、主に顧客との接点をもつ機会を作るためのマーケティング手法だと、Buck氏は言います。「当社は、小売体験や商品化のソリューションをより幅広い視野をもって考えるため、新たなストアディスプレイやテクノロジーを試す場としても、これらの店舗を活用しているのです。例えば、本店のChocolate Worldには、顧客が自分でチョコレートバーを作ることのできるアトラクションがあります。」

Hersheyの小売業者との緊密な協力関係は、従来の境界線をあいまいにしつつあります。「当社は、新たなソリューションを生み出すために小売業者とパートナーシップを結んでいると考えています」と、Buck氏は言います。「特定の地域、もしくは地域に特化したメッセージングについては小売業者と違う視点から対話を重ね、また、小売業者が製品の新たな販売方法を探していれば、パートナーとしてそれを支援します。例えば、小売業者がクリック&コレクトを導入しており、消費者が商品を受け取るために来店するのであれば、受取時の機会を狙った販売を最大化するためのアイデアを提供し、支援します。同様に、小売業者のeコマースビジネスを拡大するための協力も行っています。」

小売業者と製造業者の協力の必要性

KPMGのGlobal Head of Strategy、Nicholas Griffinは、次のように提案します。「製造業者、小売業者、流通業者のCEOは、競争するよりもむしろ、より緊密に協力するという道を検討すべきです。混乱は、時として広範囲に予期せぬ結果をもたらすような変化を引き起こす傾向があるからです。」テクノロジー主導のオムニビジネスを構築しようとする企業は、このことを肝に銘じるべきでしょう。

さらにGriffinは企業に対し、次のように呼びかけています。「配備されるテクノロジーやツールが広く利用可能となることは、異なるセクターが集結されていくという新たなトレンドをとまいません。他のセクターの企業にとっては、新たな市場に参入し、異なる考え、資源、手法、提案を持ち込むことにより、既存の関係に入り込む余地が生まれることでしょう。協力することにはいくつかのメリットがあります。協力し、それぞれの強みを生かすことにより、イノベーションを強化し、それが新たな試みへの意欲を促進させるのです。単独でやるよりも、大幅な迅速化と低コスト化を図ることもできるでしょう。協力関係を解くこともより容易になり、こうした多数の協力関係が存在することで、選択の幅は広がるといえます。」

製造業者が自ら小売店を持つとするのは当然の動きだと、Hernandezは考えています。「直販しなければ、製造業者はどうやって豊富なコンシューマー・インサイトを手に入れればよいのでしょうか。ただし製造業者は、小売業者を疎外しないために、直販チャンネルを大きくしすぎず、かつ直販のメリットがチャンネルパートナーにも行き渡るような、均衡点を見つけなければならないでしょう。」

Larsonは、今後数年間は、製造業者と小売業者との間でチャンネル・コンフリクトが増加すると予想します。「多くのブランド消費財やブランド食品のメーカーにとって、最大の顧客は大規模小売店です」と、Larsonは言います。「またこれらの製造業者は、拡大するオンラインチャンネルも利用したいと考えています。これらの企業は、自社の製品をこのチャンネルに参入させるために、オンライン小売業者と契約を結んでいます。しかしその一方で、オンライン小売業者は従来型小売業者の最大の競合者になりつつあるのです。現在、特に米国では、大規模なブランド企業の間でこのような動きが活発化しています。」

企業がオムニビジネスモデルを進化させるにつれて、製造業者と小売業者間、また、デジタル小売業者と従来型小売業者間では一進一退の緊張感が高まっていくでしょう。「均衡点は時とともに変化します」と、Hernandezは言います。「オンライン購入が増加の一途をたどれば、大規模小売店は店を閉めなければならないでしょうし、顧客が製品やブランドとの関わりを真に求めるならば、店舗に足を延ばしてくれることでしょう。」

「混乱は、時として広範囲に予期せぬ結果をもたらすような変化を引き起こす傾向があります。」

重要なインサイト とメッセージ

消費動向の変化とテクノロジーの進歩がもたらす産業の混乱によって、従来型のビジネスプロセスでは対応できないほどに変化が加速しています。消費財を扱う主要な製造業者や小売業者は、変化の最先端を行くために、あらゆるチャネルにおいて、また購買過程のあらゆる地点において顧客のニーズに応えることのできる、完全に統合されたオムニビジネスへと転換しつつあります。こうした新たな消費財企業の土台となるのは、以下に挙げるオペレーショナル・エクセレンスの6本の柱です。

シームレスなクロスチャネル・コマース — オムニビジネスは、統一的な価格設定、およびデジタルチャネルと従来型チャネルとの統合的連携によって、チャネルの枠を越えたシームレスな顧客体験を提供します。

「超」カスタマー・セントリック思考 — オムニビジネスは、ワンランク上のカスタマー・セントリックを目指し、スマートテクノロジーやデータ分析手法を用いて、高度にセグメント化された顧客基盤に的を絞り、サービスを提供し、パーソナライズされた顧客対話を実現します。

デジタル・ファースト思考 — デジタルチャネルは、顧客にとって最初の寄港地であり、顧客に接触する一番の近道です。企業はデジタル化によって、より高い成長や収益性を達成するために戦略、プロセス、ビジネスモデルを練り直すことができます。

敏捷な需要主導型のサプライチェーン — 最適なサプライチェーンは、企業のフロントエンドと完全に統合されています。また、顧客の需要や市場環境の突然の変化に対応できるよう、リアルタイムで方向転換できる機敏さを備えています。

先進的な分析手法の広範な活用 — オムニビジネスは、先進的な分析手法を基盤として運営されます。オムニビジネスは、顧客行動の追跡や市場の需要予測まで、目標達成に向けて企業のすべての構成要素がリアルタイムで連動できるようにするためにスマートテクノロジーを活用します。

信頼と誠実性を重んじる文化 — 顧客が情報に通じ、より高い倫理基準を求める市場でビジネスを運営するためには、信頼と誠実性を重んじる文化が不可欠です。最も成功している企業は、信頼が顧客保持の最善の方法だということを知っています。

企業がオムニビジネスモデルへと移行するにつれて、消費財業界に膨大な派生効果が生じます。製造業者と小売業者の境界があいまいになるとともに、従来型企業とデジタル生まれの企業の区別もつきにくくなります。消費財市場のエコシステムにおける組織、機能チームやパートナーシップの役割も変わります。まだオムニビジネスへの移行を開始していない企業は、競合他社に後れを取るか、あるいは競争から完全に脱落してしまう恐れがあります。

エグゼクティブに求められる行動

消費財を扱う世界中の製造業者や小売業者400社を対象としたKPMGの調査、ならびにエグゼクティブへのインタビューを実施した結果、これからの消費財業界で勝ち残るためにはオムニビジネスモデルが不可欠だということが確認されました。消費財企業は、以下のステップによってオムニビジネスモデルへと移行することができます。

オムニビジネスモデルへの移行の投資利益率を把握する

今回の調査によると、この重要な最初のステップがしばしばなおざりにされており、そのせいでオムニビジネス計画がとん挫する可能性があります。オムニビジネスアプローチは、将来の市場動向に関する多くの変動的要素や仮定をとともなうため、ビジネスケースの作成が困難な場合があります。

Erich Gampenriederは、バリュートツリーを用いてさまざまなバリュードライバーの影響を示す、価値に基づく管理アプローチを採用することを推奨します。「目的は、メリットを説得力のある方法で伝え、上級管理職が複雑な内容を理解して最終的な承認を出しやすくすることです。」

真のデジタル・ファースト思考を育成するためにデジタル化を加速する

デジタル戦略とオムニビジネス戦略は緊密に結びついています。デジタル・ファースト型企業に転換するために、エグゼクティブはデジタル思考に基づいて事業を運営することを検討し、ビジネスとその運営についてのデジタル思考を育成しなければなりません。デジタル・ファーストは、ウェブ戦略やモバイル戦略でもなければ、チャンネル戦略でもありません。デジタル・ファーストはビジネス戦略なのです。

顧客に徹底的に焦点を当てるために分析手法を活用する

カスタマー・セントリックに徹するためには、企業は顧客のニーズや行動のあらゆるニュアンスを把握する必要があります。「これはつまり、適切なデータ、適切なツール、適切な戦略、そして適切な人材を手に入れるということを意味します」と、Kruhは言います。人工知能と購入経路分析は、変化する顧客の行動やニーズを把握するために特に重要です。

ミレニアル世代に特に注意を払う

「消費財市場を貫くあらゆる変化の流れのなかでも、ミレニアル世代が最も大きな混乱をもたらし、消費者の行動を形成する彼らの影響力は桁外れです」と、Kruhは言います。企業は、ミレニアル世代に狙いを定めた顧客体験を構築し、顧客対話をさらにパーソナライズ化させ、格安価格の商品を追加し、より詳しい製品情報を提供するなどといった、効果的なオムニチャンネルアプローチを確立しなければなりません。

需要主導のサプライチェーン2.0に移行する

目的に合った次世代型のサプライチェーンを構築するために、企業は以下の5つのステップに従うべきです。

- サプライチェーン戦略をより広範な企業の優先事項と合致させる。
- 透明性を高め、サプライチェーン全体で情報を共有する。
- サプライチェーンの柔軟性(事前に計画されたシナリオへの対応能力)と敏捷性(予想外の事象への対応能力)を高める。
- 地域・世界規模の競争や新たな政府規制に対応できるようなサプライチェーンを構築する。
- 顧客の期待に応えられるようなサプライチェーンを設計する。

信頼を預ける

「競争や情報アクセスに関する現状を踏まえると、信頼は顧客ロイヤルティを維持するための最善の方法です」と、Peter Freedmanは言います。Andrew Underwoodは、システム全体の完全性を高め、信頼を構築するために、以下の6つのステップを推奨します。

- 商業的機能とサプライチェーンを結びつけ、徹底的なトレーサビリティを実現する。
- 誠実性監査を実施するために第三者を活用する。
- 製品がどこから来て、どのように作られたかを消費者に伝える。
- 汚染などの混乱にも迅速に対応し、汚染源を容易に突き止めることができるような、システムのレジリエンス(回復力)を確保する。
- 消費者の関心事に迅速に対処できるように、需要検知プロセスを確立する。
- 既存の資源計画システムに新たな需要データを組み込み、市場動向を把握するために心理分析などの先進的な分析手法を活用する。

サステナビリティを一步先へ進める

資源が限られたこの世界でより大きな価値を生み出すために、消費財業界は、以下の取組みを含む新しい「循環経済」ビジネスモデルを模索しなければなりません。

- 廃棄物ゼロと、その他の先進的な資源収集・処理・リサイクルプロセス。
- サービスとしての製品：基礎となる製品に関連したサービスを販売する。
- 製品の再設計：修理・再利用しやすい製品にする。
- 再生品の販売：製品を修理し、再販売する。
- 製品寿命の延長：製品をより長く使い続けられるようにする。
- 共同消費：製品や資産を共有する。
- 製品買戻しプログラム：企業が消費者から製品を買い戻す。

変化を推進する組織を構築する

デジタル・ファースト型オムニビジネスに転換するためには、適切な企業文化、リーダーシップおよびチームが必要です。企業は、各人の役割、責任、スキルセットを新たな目で見直して、自社の顧客と変化するニーズ、態度、行動を完全に理解したチームを構築しなければなりません。また、オムニビジネスへ移行するためには、デジタルテクノロジーや分析手法を自在に扱える能力が不可欠です。

コミュニティやパートナーシップを通じて協力する

今日の市場の混乱は、どんなに大きな企業でも単独では対処しきれないようなチャンスと課題を生み出しています。製造業者と小売業者は、単なる一対一のパートナーシップの枠を越えて、ビジネスのあらゆる構成要素を結びつける多対多の協力を確立しなければなりません。

協力は、各主体の強みを生かすことにより、イノベーションを強化し、新たな試みの実践を促進します。消費者との協力は、認知度とロイヤルティの向上も促します。製造業者は、同じような考えを持った消費者や組織からなるプラットフォームベースのオンラインコミュニティを構築することにより、新しい製品アイデアについて最終消費者から助言を得ることができます。また小売業者は、認知度や関心を高め、購入につながるようなフィジカルな体験やオファーを生み出すことができます。

協力はカスタマー・セントリックのオムニビジネスにとって、成長を加速して敏捷性を高めるためにますます重要な戦略になると、KPMGは考えています。

KPMGについて

KPMGは監査、税務およびアドバイザリーサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークです。メンバーファーム全体の従業員数は174,000人以上に上り、さまざまな領域を網羅し活動を行っています。

KPMGのメンバーファームは、産業分野ごとに組織化されています。消費財／小売業界においては、食品・飲料、消費財および小売セクターをカバーし、豊富な業界経験を持つ専門家のグローバルネットワークにより構成されています。このように、消費財・小売業界にフォーカスしたネットワークにより、KPMGメンバーファームは、地域課題や市場について常に十分な知識を有し、世界中のクライアントに対し一貫したサービスとThought Leadershipを提供しています。

KPMGは、消費財および小売業界のクライアントの皆様と協働し、急速に変化する事業環境下での成功を支援すべく、活動しています。KPMGは、デジタル戦略、データ分析、サイバーセキュリティ、サプライチェーンマネジメント、オペレーション・モデリング、および事業変革ほか多くの領域において、業界をリードする専門知識と経験を擁し、企業における喫緊のニーズに応えます。

謝辞

今回の調査に回答してくださったエグゼクティブの皆様、特にインタビューにお答えくださった以下のエグゼクティブの皆様にご心より感謝いたします。

Gareth Ackerman氏 (Pick n Pay Stores)、Jerry Black氏 (イオン)、Michele Buck氏 (The Hershey Company)、Caroline Laurie氏 (Kingfisher)、David Stangis氏 (Campbell Soup Company)。

The Consumer Goods Forumについて

The Consumer Goods Forum (以下、CGF) は、グローバルな消費財流通業界のネットワークです。CGFでは、小売業とメーカーが対等な立場を有し、会員企業がその活動を推進しております。世界70カ国から400社を超える小売企業、メーカー、サービスプロバイダー、関連企業のCEOや経営者が集まり、会員企業の構成は、消費財流通業界の地理・規模・商品カテゴリー・業態などの各側面における多様性をよく反映しています。会員企業の売上高総額は2.5兆ユーロに上り、小売企業とメーカーの直接雇用者数は1千万人、さらにバリューチェーン全体における関連雇用者数は推定で9千万人に上ります。CGFは、小売業とメーカーのそれぞれから選出された50人の会員企業の最高経営責任者 (CEO) また会長で構成される理事会によって運営されています。

CGFが掲げるミッションは“消費財のメーカーと小売業者を結集して業界全体で効率化を図り、ポジティブな変化をもたらすビジネス手法を追求することで、競争を妨げることなく消費者であるお客様やその世界にベネフィットをもたらすこと”です。CGFは世界中の消費財業界に役立つ実践と標準化の導入を促進するためのユニークでグローバルなプラットフォームを提供しています。そして現在の消費財流通業界における発展には欠かせない課題、「サステナビリティ」、「製品安全」、「ヘルス&ウェルネス」、「エンド・ツー・エンドのバリューチェーン&標準化」を軸に活動を展開しています。

CGFの成功は、バリューチェーンにおけるベストプラクティスを協働で形成し、その実行をリードする会員企業の積極的な参画が原動力となっています。

パリに本部を置き、ワシントンD.C.と東京にオフィスを構え、世界中の会員の皆様により多くのサービスを提供します。

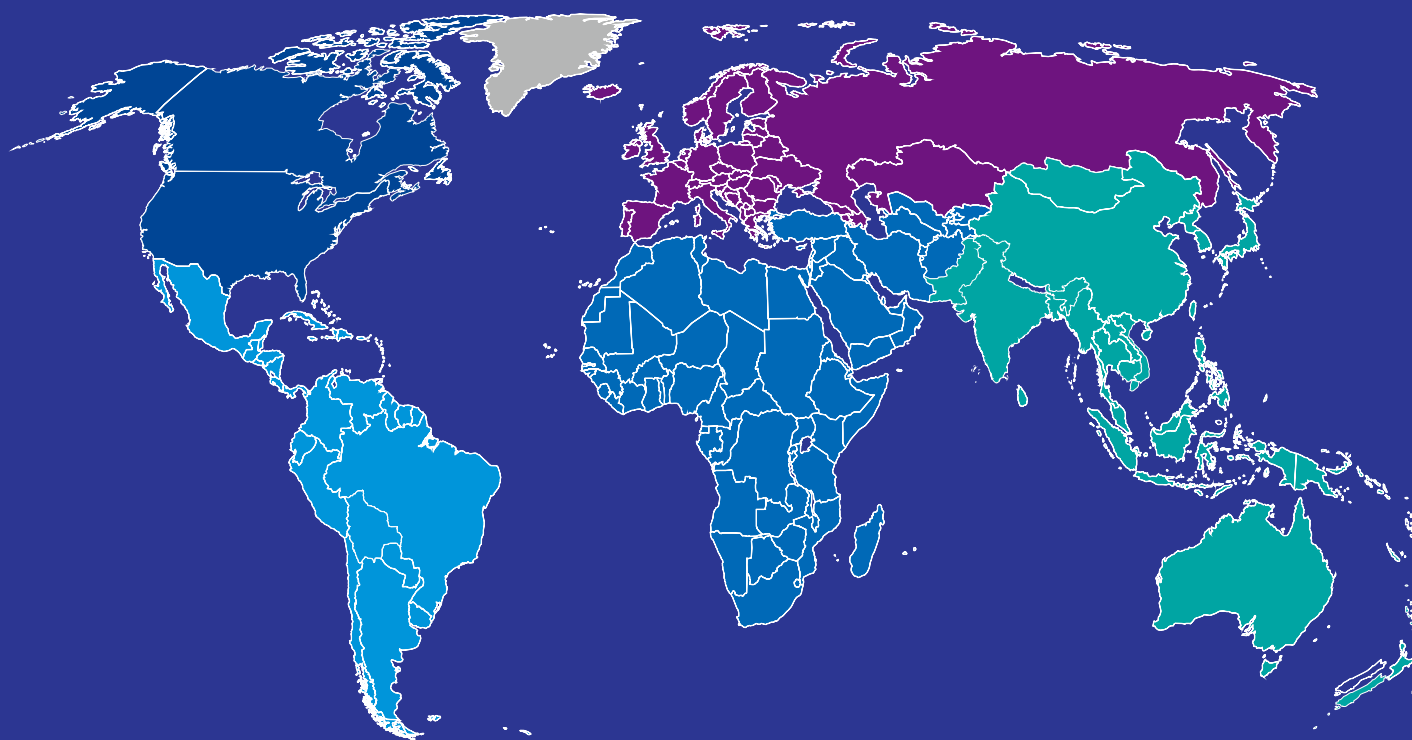
詳しくは、ウェブサイトwww.theconsumergoodsforum.comをご覧ください。

また、本報告書に寄稿した、Duncan Avis、Colleen Drummond、Peter Freedman、Erich Gampenrieder、Ignacio Gavilan、Nicholas Griffin、Nicholas Griffin、Julio Hernandez、Jeanne Johnson、Willy Kruh、Mark Larson、Bill Nowacki、Jessie Qian、Andrew Underwood、Rajat Wahiを始めとするKPMGとコンシューマー・グッズ・フォーラムの多くのスタッフ、ならびに調査を実施したRoubini ThoughtLabのLou Celiとそのチームにも感謝いたします。

本調査について

本調査は、2016年の1月から2月にかけて電話およびオンラインで実施し、世界27ヵ国に本社を置く企業の合計400人のエグゼクティブの皆様にご参加いただきました。

回答者の90%はチーフ・オフィサー以上であり、そのうちの3分の1はCEO、社長、または取締役会メンバーです。調査対象企業の主な業種は、食品、飲料、消費財セクターの製造業(48%)または小売業(51%)です。90%近くが年間売上5億米ドル、17%が50億米ドルを超えています。

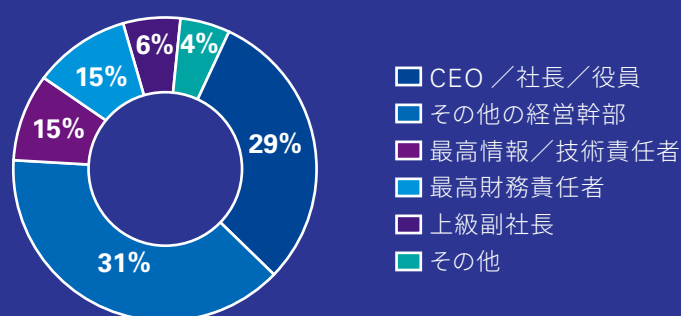
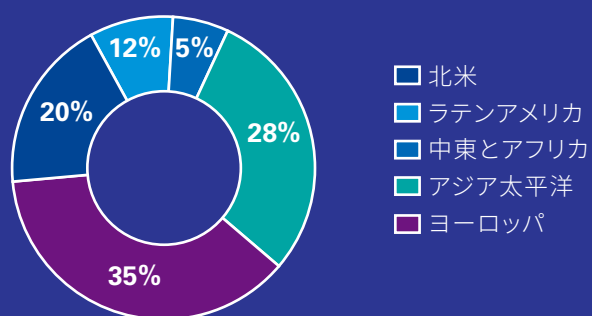


本社所在地

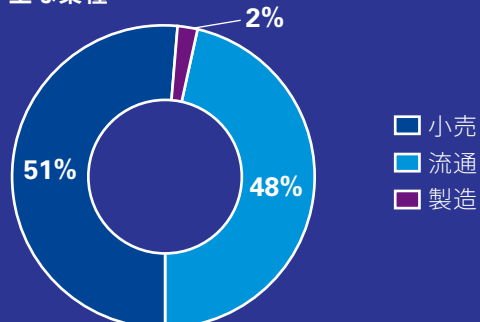
- | | | |
|-----------|-------------|-----------|
| ■ 北米 | ■ ヨーロッパ・ロシア | ■ アフリカ／中東 |
| ■ ラテンアメリカ | ■ アジア太平洋 | |

回答者プロフィール

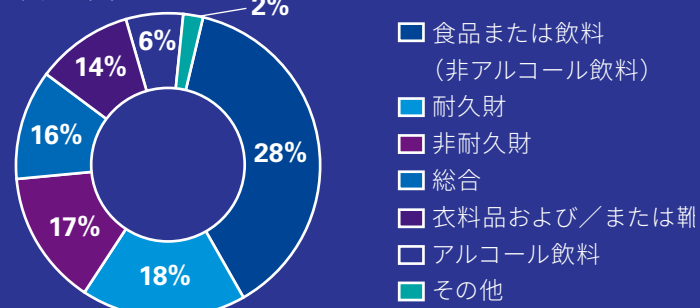
本社所在地



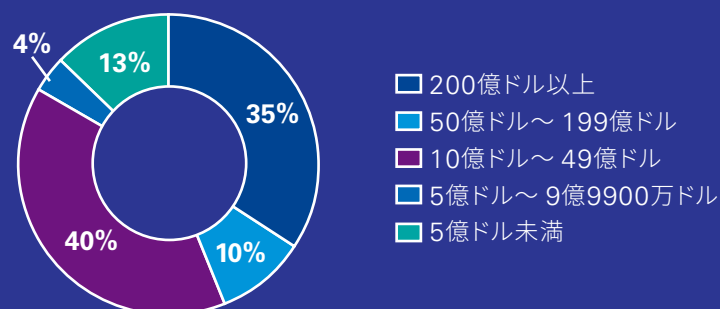
主な業種



サブセクター



年間売上



問い合わせ先

KPMG International

Willy Kruh

Global Chair, Consumer Markets

KPMG International

wkruh@kpmg.ca

Mark Larson

Global Head, Retail

KPMG International

mlarson@kpmg.ca

Dan Coonan

Global Executive, Consumer Markets

KPMG International

daniel.coonan@kpmg.co.uk

Elaine Pratt

Global Head of Marketing,
Consumer Markets

KPMG International

epratt@kpmg.ca

The Consumer Goods Forum

Peter Freedman

Managing Director

The Consumer Goods Forum

p.freedman@theconsumergoodsforum.com

Isabelle Odesser

Director of Marketing and Communications

The Consumer Goods Forum

i.odesser@theconsumergoodsforum.com

Ignacio Gavilan

Director of Sustainability

The Consumer Goods Forum

i.gavilan@theconsumergoodsforum.com

Tanja Kunz

Senior Manager,
Marketing & Membership Services

The Consumer Goods Forum

t.kunz@theconsumergoodsforum.com

KPMGジャパン

中村 吉伸

パートナー

株式会社KPMG FAS

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

大谷 秋洋

パートナー

有限責任 あずさ監査法人

akihiro.ohtani@jp.kpmg.com

服部 将一

パートナー

有限責任 あずさ監査法人

masakazu.hattori@jp.kpmg.com

箕野 博之

パートナー

KPMGコンサルティング株式会社

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



本調査は、KPMGインターナショナルが2016年6月に発行した“2016 Global Consumer Executive Top of Mind Survey”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

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及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。

© 2016 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 16-1550

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Seeking customer centricity: The omni business model

Publication number: 133663-G

Publication date: June 2016