

# 消費財企業エグゼクティブ トップ・オブ・マインド調査 2013



# 前書き

消費者財部門は急速に変化する市場やコスト、さらには新しい競争の出現に引き続き直面しています。景気と消費者支出は、多くの国で依然、苦戦を続けています。開発途上国における所得の上昇、豊かな高齢者人口の増大、消費者の好みの継続的な変化によって、新しい市場が台頭しつつあります。世界的に消費者は技術や情報へのアクセスを拡大しており、その結果、価値については言うまでもなくカスタマイゼーション、サービス、企業の説明責任を含めより多くのことについて要求をしています。消費者の期待は、上昇する投入物価、複雑なサプライチェーン、法規制、競合などとあいまって、多くの消費財企業が成長あるいは利益を維持することさえ厳しい状況に置いています。

消費財企業のエグゼクティブは、この複雑で変化し続ける環境でどのように舵取りをしているのか？ 優先順位と課題が競合する状況の中で、どのような問題が消費財企業エグゼクティブの課題のトップなのか？ 戦略は、競合、新しい市場、イノベーション、あるいはサバイバル（生き残り）によって左右されているのか？ 協調や技術は、どのような役割を果たすことが期待されているのか？どの市場が最大に成長するためのカギを握っているか？ どのようなリスクや未知の事柄が、エグゼクティブにとって最大の関心事となっているのか？

これらの多くの質問に対する回答を見出すために、KPMG社とThe Consumer Goods Forum(CGF)は外部調査企業のHawkPartners社と連携し、世界をリードする消費財企業442社のシニアエグゼクティブに、どのような課題が2013年においてトップ・オブ・マインドなのかを尋ねる国際的な調査を行いました。

この調査は2013年3月から4月にかけて実施され、消費財企業のエグゼクティブに同業他社の優先順位と自社の優先順位を比較（ベンチマーク）するためのデータと考察を提供する目的で行われました。

時間を割いて協力して頂いたすべてのエグゼクティブの皆様にご心より御礼申し上げ、この報告書が読者の皆様にとっての助けとなり、洞察に満ちたものであることを希望します。

- この報告書のコピーをダウンロード、あるいはより多くの結果をオンラインで知りたい方は、以下をご覧ください。

[www.kpmg.com/CMsurvey](http://www.kpmg.com/CMsurvey)

- 皆様の感想や質問をお待ちしています。以下からあなたのコメントをKPMG、[consumermarkets@kpmg.com](mailto:consumermarkets@kpmg.com)

あるいはThe Consumer Goods Forumにお寄せください。

[info@theconsumergoodsforum.com](mailto:info@theconsumergoodsforum.com)



**Willy Kruh**  
Global Chair, Consumer Markets  
KPMG International



**Sabine Ritter**  
Executive Vice President  
The Consumer Goods Forum

# 目次

エグゼクティブ・サマリー	2
トップ・オブ・マインド優先順位	4
成長	7
景気と消費需要	7
成長と国際的拡大	8
研究開発およびイノベーション	10
消費者向けマーケティング	12
業務遂行	13
サプライチェーンマネジメントおよび調達	13
小売業者とサプライヤーの関係	15
業務遂行技術	16
人的資源	17
責任と法規制	18
企業責任	18
食品・製品安全	19
消費者の健康と栄養	19
ガバナンスと法規制	21
結論	21
KPMGの支援	23
KPMGについて	23
The Consumer Goods Forumについて	23
この調査について	24
問い合わせ先	26





## エグゼクティブ・サマリー

2013年3月から4月、KPMGとThe Consumer Goods Forumは、世界の消費財企業大手442社のリーダーに何が2013年の「トップ・オブ・マインド」か、を尋ねました。

この調査では、上位3位の項目を特定し、ランク付けするよう依頼しました。さらに今後1年から2年の各企業の利益性、成長計画、事業戦略にとってこれらの項目はどのような影響をもたらすと考えるか、についても尋ねました。



調査の回答者の90%以上が、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO：最高経営責任者）、チーフ・オペレーティング・オフィサー（COO：最高業務執行責任者）、シニア・マネージメント・エグゼクティブ（上級管理者）、シニア・ファイナンス・エグゼクティブ（上級財務管理者）でした。各エグゼクティブが代表していた会社は、食品、飲料、消費財部門のメーカー（55%）および小売企業（45%）でした。ほぼすべての会社が2.5億米ドルを超える売上げがあり、65%が10億米ドル以上、20%が200億米ドル以上の会社でした。

### トップ・オブ・マインドの全般的結果

消費財企業のエグゼクティブの5人に1人が、2013年は「景気と消費需要」が単独で最も重要な関心事であると述べており、また40%以上が上位3つの関心事の1つにあげています。実際にもっとも多く高い優先順位と特定さ

れている上位5つの項目の中で、4つが成長に（「景気と消費需要」「成長と国際的拡大」「研究開発とイノベーション」「消費者向けマーケティング」）関係したものです。

#### 各項目が2013年の上位3優先項目の1つと答えた人のパーセンテージ

	項目	具体例	
	景気と消費需要	経済情勢、エネルギーコスト、人口構成変化、消費者支出	42%
	成長と国際的拡大	M&A、本業の成長、連携／ジョイントベンチャー 新規/高成長市場	39%
	研究開発とイノベーション	製品、流通、製造	32%
	サプライチェーンと調達	トータル・ロジスティック・コスト、サプライヤー・パフォーマンス、 リスク、品質、投入物不足、価格の不安定、グローバル・ソーシング 国際倫理／標準	27%
	消費者向けマーケティング	モバイル／オンラインショッピング、ソーシャルメディア、 小売イノベーション、ロイヤリティ、広告、品揃え、価値、小売店舗形態	26%
	小売業者とサプライヤーの関係	取引コスト、価格設定、コラボレーション	25%
	業務遂行技術	データセキュリティ／マネージメント、クラウドサービス、製造、 サプライチェーンデータ、在庫、販売時点管理技術	22%
	人的資源	採用、維持（在職率）、教育研修、アウトソーシング、能力	20%
	食品・製品安全	品質標準、原材料、トレーサビリティ、消費者の信頼、評判	18%
	ガバナンスと法規制	財務、業界、政府	18%
	消費者の健康と栄養	製品開発、表示、教育、マーケティング	16%
	企業の社会的責任	気候変動、サステナビリティ、倫理	14%

出典：コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月：2013年にあなたの会社が直面している最も重要な3項目をランク付けて下さい。  
n(回答数)=442



成長関連事項



業務遂行関連事項



責任および法規制関連事項

業務遂行関連事項（「サプライチェーンと調達」「小売業者とサプライヤーの関係」「業務遂行技術」「人的資源（HR）」を含む）が、2013年のトップ・プライオリティの32%を獲得しました。責任および法規制に関連する主な問題（「企

業の社会的責任」「ガバナンスと法規制」「食品・製品安全」「消費者の健康と栄養」を含むが、2013年のトップ・プライオリティの22%を獲得しました。

## メーカーと小売業者

この2つの部門とも「景気と消費需要」「成長と国際的拡大」を最も多くトップ・プライオリティにランク付けしているものの、メーカーは小売業者よりもこれらの問題をより重視しています。

小売業者はメーカーよりも業務遂行関連事項（「サプライチェーンと調達」を除く）をトップの関心事と認識する傾向にあります。責任および法規制関連

事項では、小売業者に比べメーカーは「ガバナンスと法規制」「食品・製品安全」、そして特に「消費者の健康と栄養」を懸念事項とする傾向が強く、一方、小売業者は「企業の社会的責任」により多く関心を持っているようです。

## 重要な所見の抽出

### 売上、利益、成長の加速が、消費財企業エグゼクティブのトップ課題

売上、利益、成長に関連する項目がエグゼクティブのランキングのトップに挙がるのは、変動する経済環境によって加速されています。たとえば、消費者の信頼感が低いままの西欧では企業が利益を維持するための売上と成長に重きを置いています。一方、北米では景気および消費者支出の穏やかな改善による企業の拡大に目を向けており、慎重ながら楽観的な見通しを持ちつつあります。

### 成長を達成し、コストを削減する「てこ」として、業務遂行重視を継続

企業は成長をもっとも重視しているものの、コストの上昇や競争により利幅に対する圧力が続いており、依然、製品の製造や消費者への流通に関してより効率的な方法を探る必要に迫られています。

### 責任、法規制問題は、食品部門にとって特に高い優先度

食品および飲料部門で事業を行っている会社の間では、「食品・製品安全」と「消費者の健康と栄養」の問題が、最も多く最優先事項にランク付けされる傾向にあります。西欧およびアジア太平洋では特にこの傾向が強く、この地域では「食品・製品安全」は食品、飲料関係の回答者の間で最上位の課題とする回答が最も多く見られました。

### 大規模企業、新興市場企業は、その最大関心事として「企業の社会的責任（CSR）」をあげることが最も多い

大規模でますます複雑化するサプライチェーンを持つ企業は、CSRに関してより大きな問題に直面しており、より多くのステークホルダーの監視下にあります。一方、新興経済国の急速に発展する企業は、比較的成熟していないCSRプログラムを実施していることが多く、CSRへの関心と意識を強める必要があります。

### より強力な消費者に機会あり

企業は消費者の力と影響力を認識し、消費者に影響を及ぼすのではなく、消費者と共に活動し、消費者のニーズに対応する方向に重きを置き始めています。知識の豊富な消費者の増加は、利益性に最も肯定的な影響を与えるものと思われ、回答者の39%が、健康への関心が高く、高学歴の消費者が企業に最大の機会を提供すると回答しています。3分の1の回答者が、イノベーションの手段として消費者と協力することを予想しています。

### 企業は技術と奮闘中

技術プロバイダーとの提携は、イノベーションの重要な手段になると考えられています。3人に1人が、データが売上と利益の拡大において最も重要な技術的手段になると回答しています。しかし41%の企業は、同時に企業にとって技術が大きな課題でもあると回答しています。顧客データやデータの安全性の管理は最大の技術的問題としてランクされており、約80%はモバイル技術が同様にある種の課題を投げかけると考えています。

### 売上促進のために製品とブランドを重視

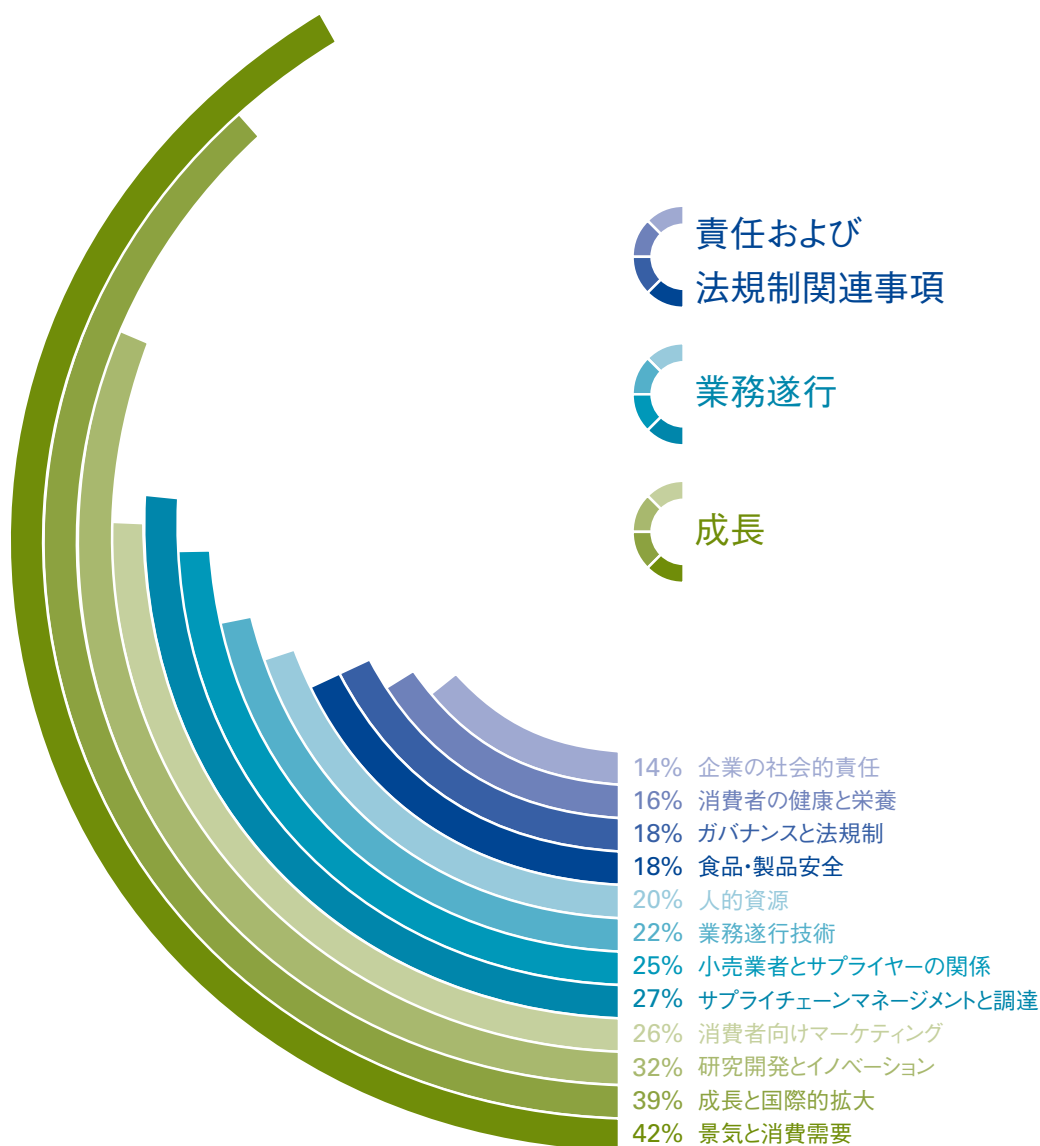
研究開発という観点では製品開発とマーケティングが最も優先度が高く、投資、サステナビリティ・環境イニシアチブが最低となっています。ブランド構築と価格設定がマーケティングの最優先事項で、消費者データ分析論のより新しいトレンドがそれに続いています。なおオンライン・モバイル販売、ソーシャルメディアおよびモバイルアプリケーション開発は、さらにその下にランクされています。

## トップ・オブ・マインドの優先順位

企業にとって今年直面しているもっとも重要な課題3つをランク付けするよう依頼したところ、消費財企業のエグゼクティブの5人に1人が、景気と消費需要が最も重要な関心事であると答え、40%以上が上位3つの1つであると認識しています。(図1a)

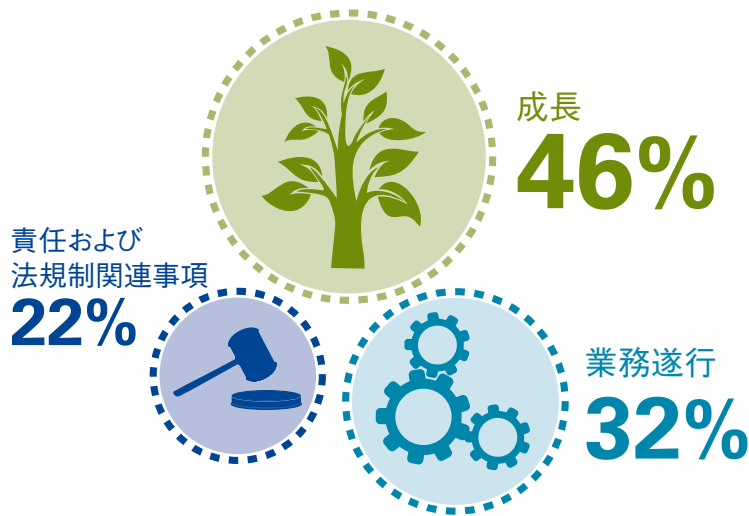
事実、最上位の課題と最も多く特定された上位5つの項目のうち4つは成長に関連する項目でした。この4つは、景気と消費需要、成長と国際的拡大、研究開発とイノベーション、消費者向けマーケティングです(図1b)。メーカー、小売業者とも、景気と消費需要、成長と国際的拡大がトップ・プライオリティの1つとランク付けした回答が最多でしたが、メーカーが小売業者よりも他の問題に比べてこれらの問題をより重視しています。

図1a:以下の項目を2013年における上位3位までのプライオリティの1つとした回答者の割合



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:2013年にあなたの会社が直面している最も重要な3項目をランク付けして下さい。

図1b:成長関連項目が上位3つのトップ・プライオリティと選択されるケースが最多



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:  
2013年にあなたの会社が直面している最も重要な3項目をランク付けして下さい。 n=442

業務遂行関連事項(これにはサプライチェーンマネジメントと調達、小売業者とサプライヤーの関係、業務遂行技術、人的資源を含む)を、2013年のトップ・プライオリティとして選んだのは32%でした。小売業者は、4つの業務遂行関連項目のうち3つ(サプライチェーンと調達を除く)をメーカーよりもトップの課題に多く選ぶ傾向がみられます。これは、小売業者、メーカーが、潜在的な費用効果をほぼコントロールできている分野を反映していると思われます。

責任および法規制関連事項の主な項目(これには企業の社会的責任、ガバナンスと法規制、食品・製品安全、消費者の健康と栄養を含む)を、2013年の上位3つのトップ・プライオリティとして特定したのは22%でした。メーカーは小売業者よりもガバナンスと法規制、食品・製品安全、そして特に消費者の健康と栄養に関してより多く配慮していると思われ、一方、小売業者は企業の社会的責任を最上位の関心事に挙げる傾向がもっとも強くある部門です。

#### 最も高い優先順位は、売上、利益、成長の加速に関連する事項

成長による売上と利益に影響を与える事項に対するエグゼクティブたちの相対的に高い関心は、変動する経済環境によるもので、その変動の多くは顧客がどこに住んでいるかに左右されます。たとえば消費者の信頼感が低いままで、消費者支出がまだ2009年のレベルに戻っていない西欧では、企業がまさに事業を続けるために成長と利益を重視している、という状況は驚くことではありません。

ん。売上げの伸長に直結するほとんどの項目は依然、重要であり、優先度も高いといえます。

一方、北米は、景気と消費者支出の穏やかな改善が、慎重ながらも楽観的な見通しをもたらしているようです。米国の企業は、政府の景気刺激策が後退し、消費者支出がそれを補う役割を担うにつれて、成長に焦点を合わせています。さらに、多くの米国企業は数年におよぶ緊縮の後、成長を促進する投資を行う機会を探っています。

#### 成長を達成し、コストを下げる「てこ」として継続的に業務遂行を重視

すべての企業が、成長重視を高めている一方、依然コスト削減策に目を向けています(36%の回答者が、利益性を高める重要な「てこ」とであると述べている)。つまり、企業のマージン、最終的には決算損益を薄めてしまうような、予想を上回るコストを懸念している点に注目することは重要です。

このように多くの消費財企業(特に小売企業)が、成長に関連する事項と同じ程度に、業務遂行に関する事項も重視することは驚くことではありません。多くの地域、とくに北米と欧州では、多くの企業が最近の経済悪化を切り抜けてきており(依然として継続しているケースもあるが)、その業務の多くでスリム化が行われています。しかし、コスト上昇と競争激化による利幅への継続的な圧力により、企業は製品を製造し、顧客に届けるプロセスで、依然、より安い方法を見出すことを強いられています。

「売上と利益性の加速に関連する事項が最上位です。販売促進にあまり関係しない事項は、優先度リストでより低くなります。生き残ることが重要なテーマです。」

— John Morris

英国KPMG

消費者市場欧州責任者

「慎重ながら楽観的です。消費財企業がコストと資金繰りに一ある時は生き残ることに一多くの精力を使ってきたここ数年を終えて、消費財企業のエグゼクティブが、再び売上増を戦略的テーマのトップに据えるという良い兆候が見られます。経済が停滞していた期間は、すべてにおいて、コストの削減、最適化に関する分野で大きな前進が見られました。消費財企業はスリム化され、より少ない人員で多くのことをこなし、バランスシートにはかなりの現金が累積されています。エグゼクティブは現在、売上の増大に向けてその現金の一部を投資する用意ができています。」

— Mark Larson

KPMG International

小売部門グローバル責任者







# 成長

## 景気と消費需要

### 低成長とコスト上昇の懸念の最中で売上と利益に共通の関心

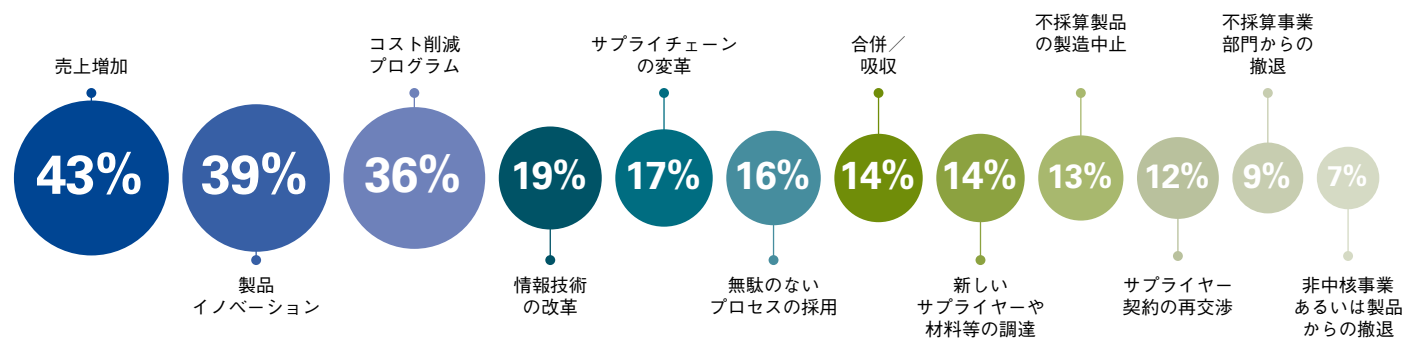
景気と消費需要が、メーカーおよび小売業者の両方で、そしてほぼ全地域でエグゼクティブの上位3つの優先事項の1つであると選択されたケースが最も多くなっています(回答者の42%)。

中南米の企業でのみ、景気と消費需要が他の課題と同じ高い重要性を持っている、というランク付けがされませんでした。中南米のエグゼクティブで契機と消費需要を上位3位の優先順位の1つと回答したのは、わずか19%にとどまりました。最も考えられることとして、この地域、特にブラジルの力強い経済成長が、他の地域のエグゼクティブたちの課題よりも人的資源や企業の社会的責任などの問題を高くランク付けしているためだと思われます。たとえばブラジルでは急速な成長が進むに伴って、企業が満足できる能力を持った人材を雇用したり、事業を管理するためのより持

続的な方法を見出したりすることが今後困難になっていきます。

消費財企業全体の43%のエグゼクティブが、販売を伸ばすことが今後2年間を通して会社の利益性を高める上位3つの手段の1つであると回答しています(図2)。製品イノベーションが2番目に多く選ばれた手段です。なおメーカーが小売業者よりもイノベーションをトップ戦略とランク付けているケースが多く見られます。売上増とイノベーションの2つが利益を改善する手段であるとされていることは、消費需要と販売の促進に焦点が当てられていることを示しています。最も戦略的ランクが低いとされているのは、不採算事業部門、非中核事業や製品からのダイベストメント(撤退)です。

図2:事業収益性を改善するための主な手段



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:

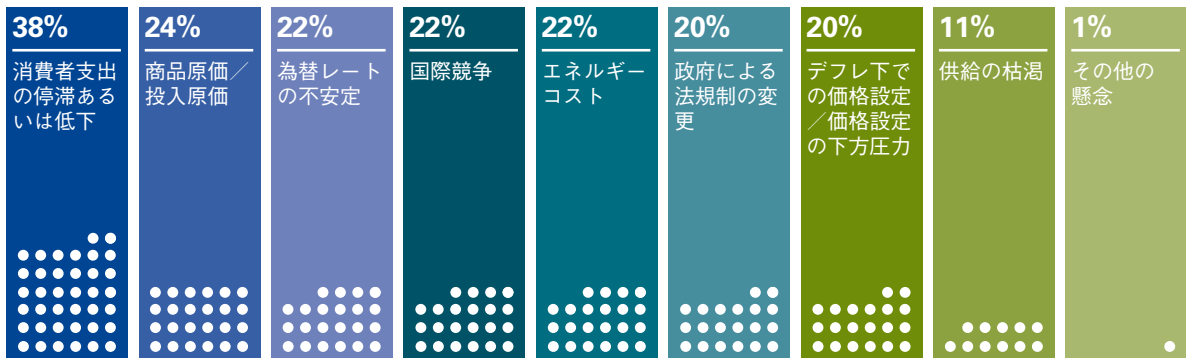
今後2年間の事業収益を改善するためにあなたの会社が採用する鍵となる手段は以下のどれですか(最大3つまで選択)? n=442

それにもかかわらず、消費財企業の38%のエグゼクティブは口が重く、最大の経済的な関心事は消費者支出が停滞、ないし低下するかもしれないことだと答えています(図3)。世界の消費者支出は次の10年間で大きく増加すると予想され、ここ数カ月その予測を示す兆候があるものの、2012年

の世界の支出の割合は停滞しており、企業の警戒心を裏付けています。<sup>1</sup> 最後になりますがエグゼクティブの5人に1人が、国際競争と為替変動が経済的リスクであり、企業が地理的拡大を目指すとき検討すべき重要事項であると回答しています。

1 マーケティング・チャート (Marketing Charts) 「世界の消費者支出はこの10年間で12兆米ドル急上昇する」;ブルームバーグ (Bloomberg) 「米国の消費者支出はおそらく5カ月で最大の上昇」 2013

図3:懸念される経済的リスクのトップ



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:  
あなたの会社が今後2年間で最も懸念している経済的リスクは次のどれですか(最大3つまで選択)? n=442

## 成長と国際的拡大

消費財企業のエグゼクティブは成長のための新しい市場に目を向けている

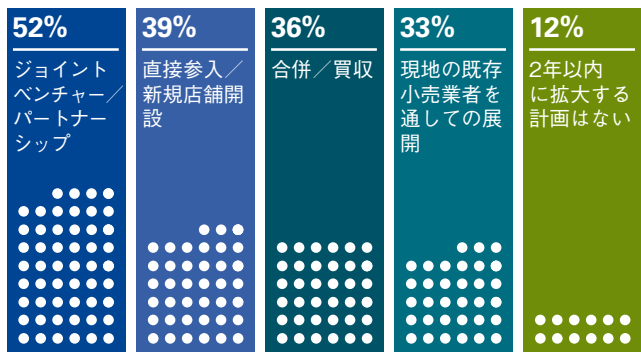
現在の市場での売上が伸び悩み、新しい市場の潜在性への関心が高まるにつれ、消費財企業は、成長と国際的拡大を戦略的優先度のトップと見なすことが多くなっています。消費財企業のエグゼクティブ39%が、成長と国際化をトップの課題としています。特にこれは先進国市場の企業に顕著であり、これら企業の45%のエグゼクティブが最上位の課題と答え、一方新興市場に本拠を置く企業ではわずか27%でした。

今年の関心事のトップの1つとして成長と国際的拡大を挙げた174社のうち、半分以上がジョイントベンチャーや提携によって新しい国々への参入を計画しています。39%が新規店舗の開設で拡大する計画であり、36%が他の企業との合併あるいは買収を計画しており、33%が現地の既存の小売業者を通して自社製品を展開する予定です(図4)。

「企業は短期的な投資と長期的な成長戦略のバランスを正しく見極める必要があります。難しい市場では、既存の消費者を維持し、新規の消費者を獲得することに力を入れなければならない、一方で将来の成長が見込めるところに投資しないわけにはいけません。」

– Mark Baillache  
香港KPMG、パートナー

図4:半数以上の企業が新しい地域への拡大を計画しており、パートナーシップと直接参入が拡大の最も一般的な手段

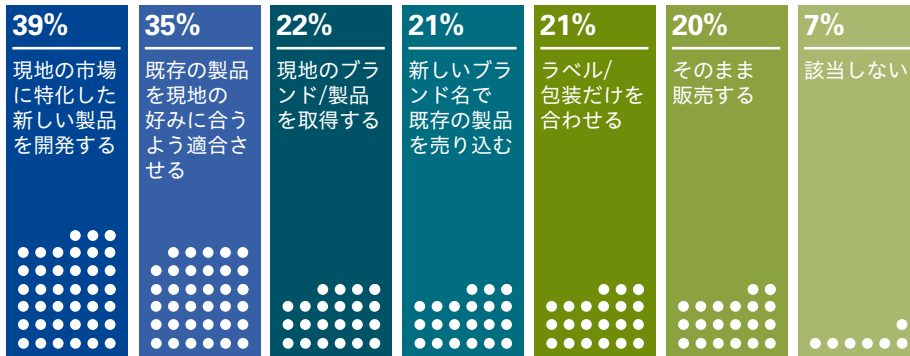


出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:あなたの会社は今後2年間に…によって新しい国に参入する計画がありますか(当てはまるものすべて選択)? n=442

新しい市場に拡大していくには、販売戦略を必要としますが、それと同様に、自社製品が現地の消費者ニーズに合致するための製品戦略も必要とします(図5)。調査対象企業が挙げた最も一般的な製品戦略は、特定市場向け新製品の開発(39%が最重要戦略と回答)と既存の製品を現

地の市場の好みに合わせて変えていくこと(35%の回答)でした。わずか5人に1人の回答者が、自社製品を「そのまま」販売すると答えました。これらの回答は、消費者要求への対応を高めることや地域の好みに敏感であるという傾向を示唆しています。

図5:新市場に参入するときの製品戦略計画



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:  
他の国々で販売する場合のあなたの会社の主な製品戦略は何ですか(最大2つまで選択)? n=174

次の2年間の売上拡大に関してエグゼクティブは楽観的であり、米国、カナダ、そしてアジアのほとんどの地域で50%以上の回答者が最低でも穏やかな成長があるとみています。また成長するとは見ているものの、西欧、オーストラリア、日本、アフリカではその期待は低くなっています(図6)。

新興市場を本拠地に行っている企業は、いずれのケースでも40から50%の会社がそうですが、その本社の国での売上は最も伸びるという見通しを多くが持っているようです。一方、北米、西欧の企業は自国の市場の見通しに関してはより控えめであ

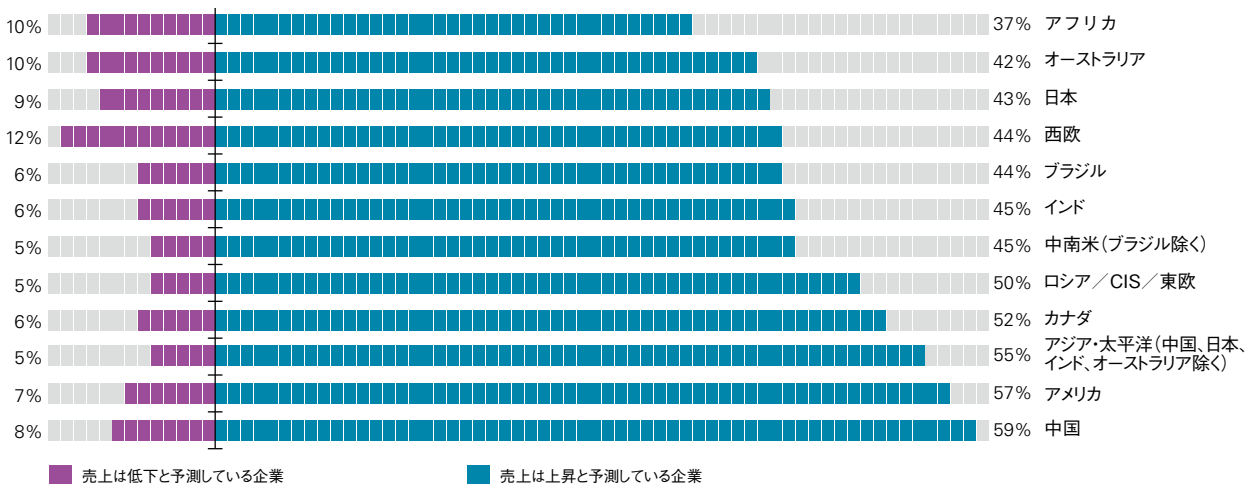
り、3分の1以上の企業は明らかに大幅に売上が伸びる中国に目を向けつつあります。

西欧の企業は(32%)、中国に加えて東欧、ロシアに強い期待を持っています。中南米では50%の企業がブラジルの力強い売上増加に期待しており、またエグゼクティブは中国に関しても非常に楽観的です。アジア、太平洋地域では、41%の企業が中国の力強い伸びを予想しており、またアジア、太平洋地域以外で最も高い成長を期待できるのは米国であるとしています。

#### ケーススタディ

ジャガー・ランド・ローバー(Jaguar Land Rover: JLR)社は、特に深刻な打撃を自動車業界に与えた経済低迷の中で成長を遂げた会社の典型的な例です。英国企業である同社は、特に国際的拡大によって成長を遂げました。中国市場の高級品ニーズに関わることで同国に参入したのです。JLRは中国の自動車メーカー「チェリー(Chery)」と提携しており、中国に焦点を当てた新しいブランドを開発し、2015年までに上海に新工場を建設する計画を持っています。JLRにとって中国は2012年にすでに最も成長する地域となっており、同年の販売は71%伸びました。同社は、2012年12月までに中国で100以上の販売店を持っており、2014年までに200店程度に増やす計画を立てています。<sup>2</sup>

図6:売上予測はすべての地域で楽観的



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:  
あなたは今後2年間に以下の市場での売上は増加する、低下する、のどちらと予測しますか? n=442

2 FT.com「中国は今ジャガー・ランド・ローバー(Jaguar Land Rover)の第1の市場」2013; Autoblog.com「ジャガー・ランド・ローバー(Jaguar Land Rover)とチェリー(Chery)、中国工場に投資」



## 研究開発(R&D)とイノベーション

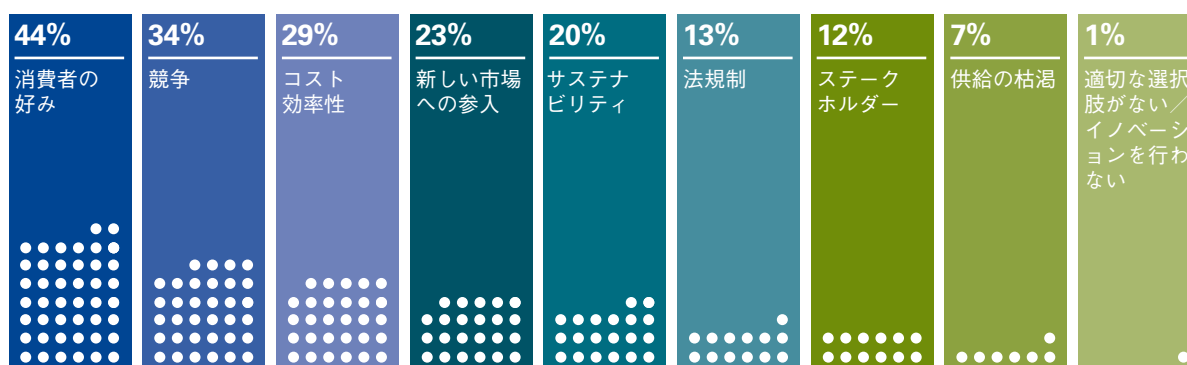
消費財企業のエグゼクティブは、消費者のニーズに合わせるためにイノベーションで協力

全体で消費財企業エグゼクティブの32%が、研究開発(R&D)およびイノベーションを上位3つの優先項目に入るとしています。これは特に新興市場の企業にとって重要であり、44%のエグゼクティブがR&Dおよびイノベーションを重要な課題としています。先進経済国ではこの割合は29%でした。またイノベーションに関してはメーカーがより多く関心を持っていると思われ、メーカーのエグゼクティブの40%が上位3つの優先項目の1つと答えていますが、小売業者はわずか22%でした。

消費者の好みに合わせることが、イノベーションの主たる推進力(ドライバー)とされ、競争がこれに続いています。このことは競争優位性や市場シェアの維持、拡大に研究開発とイノベーションが重要であることを示唆しています。この傾向は北米と西欧で特に顕著で、エグゼクティブの50%近くが、消費者の好みに合わせることがイノベーションの主なドライバーであると回答しています。

KPMGの最近の調査「グローバル・マニュファクチャリング・アウトLOOK・サーベイ(2013)」の結果も、R&Dとイノベーションの重要性はメーカーの競争優位性の強化にあることを実証しています。57%の企業が、今後2年間の会社売上の少なくとも10%が新しいイノベーションからもたらされることを期待しています。

図7: 企業はイノベーションを、売上を伸ばしコストを削減する方法とみている



出典: コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:  
あなたの会社でイノベーションを主に促進する要因は以下の外力のどれですか(最大2つまで選択)? n=442

イノベーションのドライバーは新規市場への参入とするのは中南米で特に高く、38%がこれをトップにしており、世界の平均23%を上回っています。このことは、この地域のエグゼクティブが、海外へ展開するときの最も重要な戦略は現地の市場に合わせた製品を開発すること、と述べていることと一致します。

全体として、製品開発とマーケティングが、R&D投資の最優先の分野と認識されました(図8)。インターネットや小売技術、製造およびサステナビリティに関連した分野への投資は、大多数の回答者から中レベルから高レベルの優先順位とランク付けされました。

またイノベーションに関してはメーカーがより多く関心を持っていると思われ、メーカーのエグゼクティブの40%が上位3つの優先項目の1つと答えていますが、小売業者はわずか22%でした。

2012年の売上および利益が増加すると見ていた企業は新興市場の企業は共に、2012年の売上および利益が増加した企業は、新興市場の企業同様、同業他社に比べ、すべての分野を優先項目に分類する傾向が高くなっています。

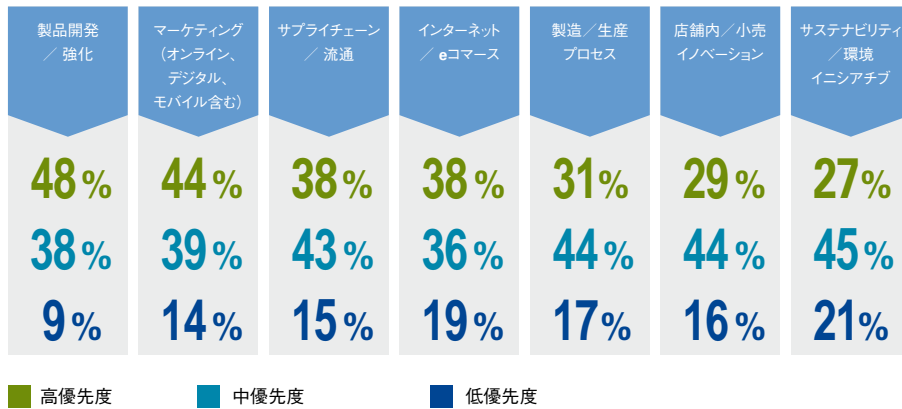
小規模の会社は、大企業より製造、小売、サステナビリティイノベーションへの投資は少ないと思われます。これらの分野を中から高優先度を持つ分野と分類したのは、10億米ドル以下の売上の企業では平均より10%少なく、200億米ドル以上の売上を持つ企業では平均より10%多くなっていました。

### ケーススタディ

世界最大の香料・香味料企業でスイスを本拠にするジボダン(Givaudan)社は、最近、ムンバイに同社初の「イノベーションセンター」を開設しました。それ以来同社は、インド市場において使用するブランド用に数十の特別製香料を開発しました。ごく近い将来に、インドの消費者は赤トウガラシのスパイス入りのグアバジュースを飲んだり、マサラティー風味のビスケットをつまんだりすることになるかもしれません。<sup>3</sup>

3 Givaudan.com 「ジボダン社、インドで香料事業を拡大」

図8: R&amp;Dおよびイノベーション投資の優先分野



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:今後2年間、あなたの会社にとって以下のR&Dおよびイノベーションの潜在的な投資分野はどの程度の優先度がありますか？ n=442

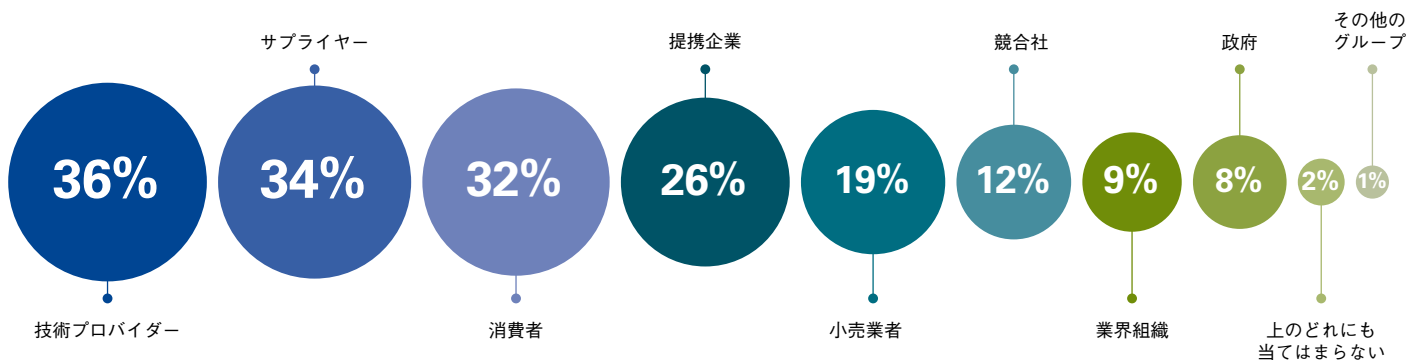
新しい技術の開発や応用に必要な高いレベルのカスタマイゼーションや専門性を考慮すれば、消費財企業の36%が、今年、技術プロバイダーと協力するであろうことは特に驚くことではありません。これは新興経済国において顕著で、45%の回答者が技術プロバイダーをパートナーとする予定として選択しています(図9)。

サプライヤーと消費者は、どちらもほぼ同じ割合でパートナーと認識されており、北米企業からはサプライヤーがイノベーションに関するパートナーとして最も多く選ばれ(41%)、西欧および中南米の企業は、消費者との協力に特に関心を持っているようです(それぞれ40%、50%)。興味深いことは、小売業者がメーカーよりも消費者との協力を多く望んでいることです。

#### ケーススタディ

PepsiCo's Lay's®ブランドは、イノベーションで消費者とパートナーを組んでいる1つの例です。昨年、同社は、米国内で次の素晴らしいポテトチップフレーバーに関する全国的な調査である「Do Us A Flavor™」を立ち上げました。これは愛好者にフレーバーのアイディアを出してもらうもので、100万米ドルあるいはそのフレーバーの2013年の売上額の1%をもらえるチャンスがあります。380万の提案があり、最終選考に残った3つのフレーバーである「チキン&ワッフル」、「シラチャ」、「チーズ・ガーリック・ブレッド」が開発され、店頭で売り出されました。その後、消費者はフェイスブックで投票に参加し、最終的な勝者は「チーズガーリックブレッド」でした。このコンテストは、すでに英国、インド、オーストラリア、南アフリカなどの市場で成功モデルであることが証明されており、「マスタナ・マンゴ」、「ウォーキー・トーキー・チキン」、「シーザーサラダ」、「チリ&チョコレート」、「レイト・ナイト・ケバブ」、「ケイジャン・スクイレル」などの消費者が作った人気のあるさまざまなフレーバーが生まれています。<sup>4</sup>

図9: 企業はイノベーションで技術プロバイダー、サプライヤー、消費者と協力することが最も多い



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:あなたの会社がイノベーションで協力を行うとき、以下のどのグループとの可能性が最も高いでしょうか(最大2つまで選択)? n=442

<sup>4</sup> www.pepsico.com "Lay's Brand Names Cheesy Garlic Bread Flavored Potato Chips As 'Do Us A Flavor' Contest Winner; Creator Receives \$1 Million Or More In Grand Prize Winnings", May 7, 2013.

## 消費者向けマーケティング

### 消費財企業はブランドの構築を重視

回答を寄せた全消費財企業のエグゼクティブの4分の1超と、当然ながら小売企業のエグゼクティブの3分の1近くが、消費者向けマーケティングを自社の最重要項目と考えています。消費者向けマーケティングは西欧でとくに重要視される傾向があり、32%のエグゼクティブが最重要項目の1つに挙げていて、この地域で3番目に選択された課題になりました。

マーケティングの目標として、企業は自社ブランドの確率を優先させることがもっとも多く、実際5人に1人が一番の関心事だと述べています(図10)。ブランド構築に次いでメーカーが重視するのは、消費者データの分析とトレンドの特定であり、小売業者の場合は価格設定とロイヤリティ・プログラム(ポイント制度)です。

オンライン販売やモバイル販売、さらにソーシャルメディアなどの技術主導のマーケティング戦略は、5分の1超のエグゼクティブの最重要戦略であり、核となるマーケティング戦略の一部に新しい技術を導入する際の企業による保守的なアプローチが見て取れます。

消費者の動向が利益に及ぼす影響については、エグゼクティブは総じて楽観的です。64%のエグゼクティブは、他の動向に比べ、知識を持つ消費者が収益性にもっともいい影響を与えるとみています。半数以上の企業が、ソーシャルメディアの影響、スマートフォンの利用、オンラインショッピング、

さらには価値を重視する消費者、これらすべての拡大が自社の収益性に最終的にはプラスの効果をもたらすと考えています。

ショー・ルーミング(買い物客が店舗で製品を評価し、オンラインで購入するという最近の傾向)は、利益への影響があるという予想はもっとも低く、小売業者の36%は、実際にはむしろプラスの効果があると考えています。ショー・ルーミングが目新しさを失う一方で、小売業者は、ショー・ルーミングをする人々(ショー・ルーマー)を顧客に変える方法を見つけることで、この傾向を味方に変えられるようになってきました。

最後に、企業は消費者の嗜好や満足度には十分な理解を示していますが、マーケティングへの投資の収益については、それほど高い見識は見られません。エグゼクティブの約80%は、自分の会社は最終消費者の嗜好を理解し、消費者の満足度を正確に把握していると考えており、消費者に関する知識に自信を持っています。しかし、ソーシャルメディア投資の収益(ROI:投資利益率)についての認識はかなり低く、正確に算出できると答えた人はわずか50%です。

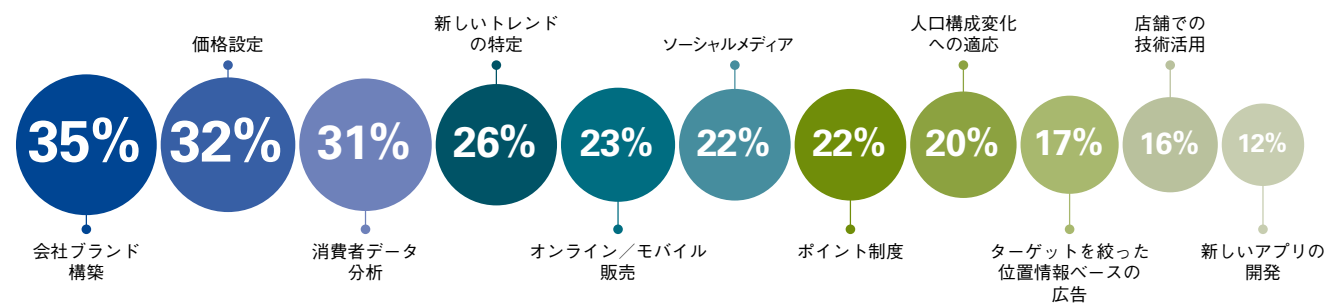
全体的にみると、グローバルな大企業のリーダーのこうした姿勢は、新しい消費者に対する総体的な楽観主義と、複雑化する消費者の嗜好や需要に対応できるという一定の自信の表れです。

「中国ではスマートフォンが急速に拡大し続けており、iResearchの最近の調査をみると、ユーザー数は2013年末には5億人に達し、2016年には7億人を超えるでしょう。今日の中国の消費者がモバイル市場に次々とシナジー効果をもたらしていることは疑いようがありません。支払い方法、デバイス、ソーシャルメディア、オンライン広告などすべてが活況を呈しています。モバイル中心の消費者という新たな集団は、米国やイギリスとは異なり従来のメディアチャネルという遺産を持たないので、こうした新しい技術を受け入れる傾向が強いといえます。この現象はまた、中国の消費者が、西欧の消費者に比べ、広告の許容度が高く、コンテンツへの支払いも厭わないという事実にもつながります。」

— Egidio Zarrella  
KPMG中国

クライアント&イノベーションパートナー

図10:ブランド構築、価格設定、消費者データ分析がマーケティング戦略の優先事項の上位を占める



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:今年もっとも重点を置くマーケティング戦略は何ですか(最大3つまで選択)? n=442



# 業務遂行

## サプライチェーンマネジメントと調達

サプライチェーン戦略は、売上の増加、事業拡大、イノベーションを後押し

サプライチェーンマネジメントと調達はどんな事業にとっても基本であり、この活動によって企業は、需要への対応、品質と効率の提供、コストの削減が可能になります。

サプライチェーンのマネジメントは、最大の関心事ですが地域によって相違があります。新興市場では、消費財企業のエグゼクティブの36%が最重要項目だと認識しており、世界平均の27%を大きく上回っています。中国やインド、ブラジルなど多くの新興国では、輸送や流通のインフラがまだ不十分で、規制による制約があり、技術の利用も限られていて、急速な成長がこうした問題をさらに増幅させることを考えれば、この数字は特に驚くものではありません。

サプライチェーンと調達は最重要項目に挙げた企業のなかでは、直面する課題としてコストの不確かさがもっとも多くの回答を集め(40%)、サプライヤーの品質と信頼性がそれに続きます。同様に、サプライヤーを選ぶ際には、品質(58%)、コスト(48%)、信頼性(33%)がもっとも重要だと考えられています。

調査対象となった企業のほぼすべてが(97%)、競争上優位に立つために、自社のサプライチェーンを最大限に活用しようと考えています。しかしその実現方法については、意見が分かれます。回答した企業は、統合されたビジネスプラン、調達の有効性、サプライチェーンの弾力性、需要に基づくシステムを通して、サプライチェーンの改善を図っているとはほぼ一様に答えています。

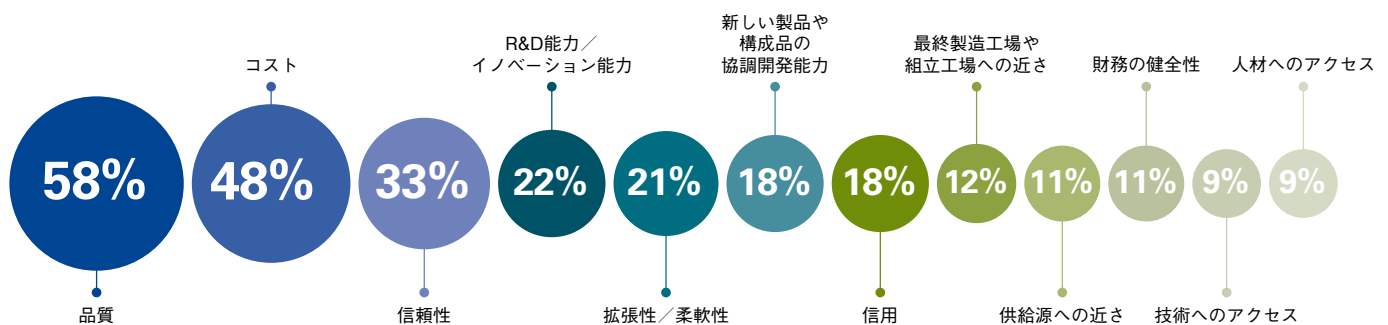
「見える化」は、サプライチェーンの最適化における新しいキーワードであり、多くの企業にとって重要なチャンスです。多くの企業にとってサプライチェーンネットワーク全体の「見える化」の推進は、そのパフォーマンスや俊敏性、弾力性の増強を図る大きなチャンスです。

KPMGが最近行った別の調査<sup>5</sup>では、ほぼ半数の企業が1次下請けを別にすれば、サプライチェーンの「見える化」は不十分だと答えています。サプライチェーンの混乱による影響を数時間以内に特定できると答えた企業は、全体のわずか9%でした。ただしこれが売上50億米ドル以上の最大手になると、この値は20%に増加します。

「サプライチェーンの管理が、業界エグゼクティブにとっての優先項目上位3位のすぐ後に挙がるのは当然でしょう。売上、成長、イノベーションを達成するため、サプライチェーンの要件を確実に満たす必要があります。各社の業務モデルの中にその仕組みを整え、堅固なサプライチェーンを整備しなければなりません。」

— Andrew Underwood  
KPMGイギリス、パートナー

図11:もっとも重要なサプライヤーの属性



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:あなたの会社のサプライチェーンにおいてサプライヤーを選定する際、もっとも重要な属性は以下のどれでしょうか(最大3つまで選択)? n=120

5 Global Manufacturing Outlook Survey, KPMG, 2013.

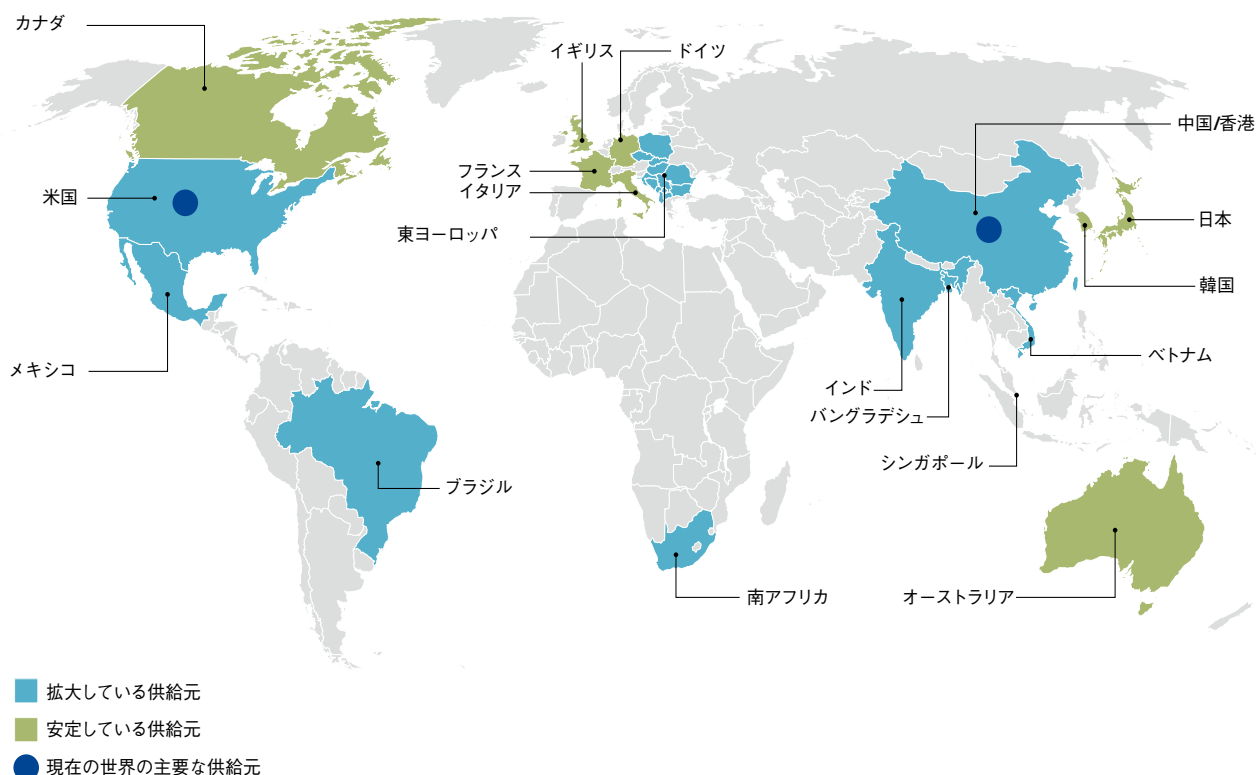
ソーシング先としては、中国と米国が世界を席巻しており、現時点でそれぞれ調査対象企業の50%と41%にサービスを提供しています。次いで、ドイツ、イギリス、フランスと続き、回答企業の約4分の1が(大半はヨーロッパやアフリカに拠点を置く)ソーシング先と認めています(図12)。中国が供給元として成功した鍵は、一般には、労働コストの優位性だと言われています。しかし、中国の労働コストが上昇し、他の新興国が能力や信頼性を築き上げていくにつれ、あるいは企業が、コスト競争力があり、自社のマーケットに近い代替先を求めるにつれ、新たなソーシング先が勢いを増してきています。

向こう2年は、大多数の企業が中国や米国からのソーシングを継続、あるいは拡大しようと計画しています。このほか、回答企業の半数以上がソーシングを増やそうと考えているのは、ブラジル、インド、東ヨーロッパ、メキシコ、南アフリカ、ベトナム、バングラデシュです。ドイツ、イギリス、フランス、イタリア、日本でのソーシングにはほとんど変化はないと見られますが(これらの国々を現在ソーシングとする企業の85%は、その必要性は一定ないしは増加すると考えています)、この5カ国は同時に(回答企業の13~17%が示しているように)他の国よりも減少に直面する可能性が高くなっています。

「多くの多国籍企業が中国からの製品調達を継続しており、中国は世界の主要なソーシングセンターであるという見方に変わりはありません。中国がまだ多くの埋もれているチャンスと、バリューチェーンの上位進出を目指す起業家精神を提示していることは周知のところです。また国内消費と世界の生産チェーンの潜在的なシフトを重視して中国の景気はバランスしていますが、これほどの速さで変化する市場はほとんどありません。都市化への流れを示す説得力のあるデータもあり、このアジアの新しい消費者に注目するプロダクトマーケティング企業が増えています。」

— Nick Debnam  
KPMG中国  
アジア太平洋地域主席

図12:現在および拡大傾向にあるソーシング先



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月/4月:現在はどの国から調達していますか?それらの国からの調達は次の2年間で増えると思いますか。減るでしょうか。それとも変わらないでしょうか? n=442

## 小売業者とサプライヤーの関係

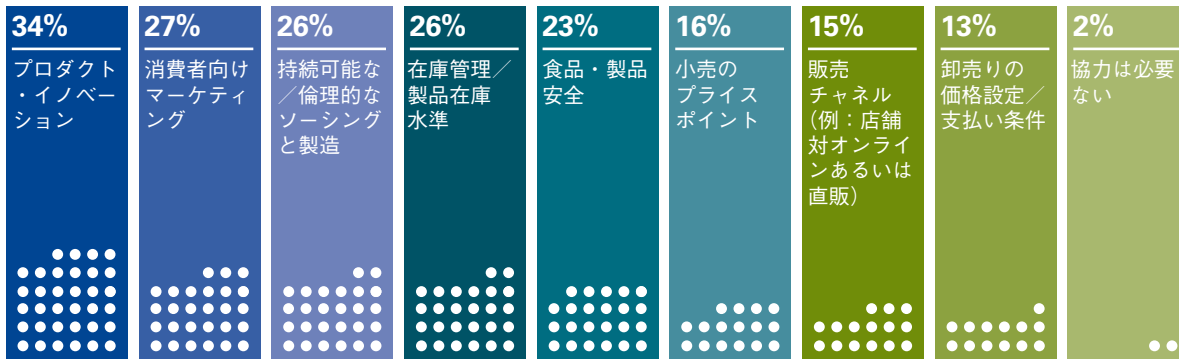
### 小売業者とサプライヤーは協力を拡大する計画あり

小売業者とサプライヤーが一層協力すべき分野について尋ねたところ、全面的なパートナーシップの強化が支配的で、一層の協力が必要という点ではほぼ全員が同意しています(図13)。

小売業者とメーカーの間で一層の協力が予想される分野のトップはイノベーションです。しかし中小企業に比べ、規模の大きい企業ほど同意する可能性は低くなります。イノベーションでの協力拡大を求める割合は、売上が10億米ドルに達しない

企業では43%ですが、売上が10億米ドルから200億米ドルまでの企業では33%、200億米ドルを超える企業では22%です。これが持続可能なソーシングや食品・製品安全といった分野での協力になると状況は逆転し、規模の大きい企業ほど協力を強い関心を示します。面白いことに、小売のプライスポイントや卸売りの価格設定分野を協力拡大の好機だと感じているエグゼクティブ(特にメーカー)はほとんどいません。

図13:企業の3分の1は、イノベーション分野で小売業者とサプライヤーの協力拡大が必要だと考えている



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:小売業者とメーカーが一層協力すべきなのはどの分野だと思いますか。(最大2つまで選択)? n=442





## 業務遂行技術

### 業務遂行技術に関しては、自信に欠ける

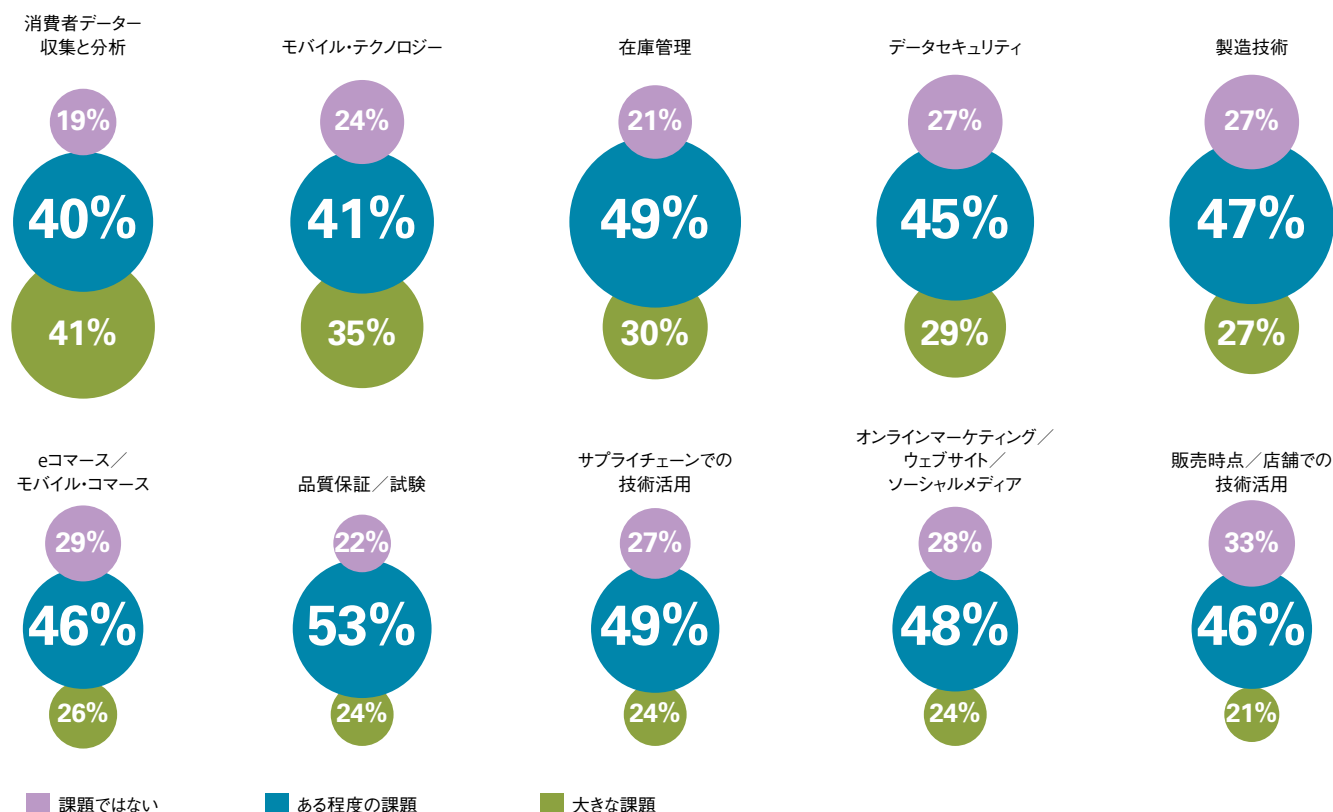
消費者データの収集と分析は、31%のエグゼクティブが予想するマーケティング戦略のトップ3に入ります。さらに、34%のエグゼクティブが、データの収集と分析は、売上と収益の改善を図る業務遂行技術のもっとも重要なアプローチになると答えており、全体でもっとも多く登場した戦略項目です。

しかし、とりわけ消費者データに関するだけに、技術は大多数の企業にとって難題です(図14)。データの収集と分析は、大半のエグゼクティブが懸念や弱点を認めるもっとも高い分野のようで、41%のエグゼクティブが重要な課題だと述べています。店舗やサプライチェーンでの技術活用

のような、従来の中核的な事業運営に対する安心感は、相対的に高くなっています。しかし、現代の技術に関係するあらゆる項目が、ほぼ4分の3の企業にとっては少なくともある程度の課題であり、約4分の1の企業にとっては主要な課題です。ここから、エグゼクティブが改善が可能だと感じる重要な領域の存在が明らかになります。

一方で、業務遂行技術をトップ・オブ・マインド項目として挙げているのは22%のエグゼクティブだけであり、エグゼクティブは業務遂行技術に万全の自信を示していないようですが、その多くはビジネスの重要な項目として極度に不安視しているわけではないこともわかります。

図14: 技術はほとんどすべての企業にとって難題となる



出典: コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月: 以下の技術関連項目はあなたの会社にとってどの程度の課題でしょうか?  
n=98

## 人的資源

### 一部の市場は、経済成長についていくための労働者の雇用に苦心

人的資源の重要性は地域によって大きな差がありますが、全体として見れば消費財企業のエグゼクティブの20%が最重要項目に加えています。

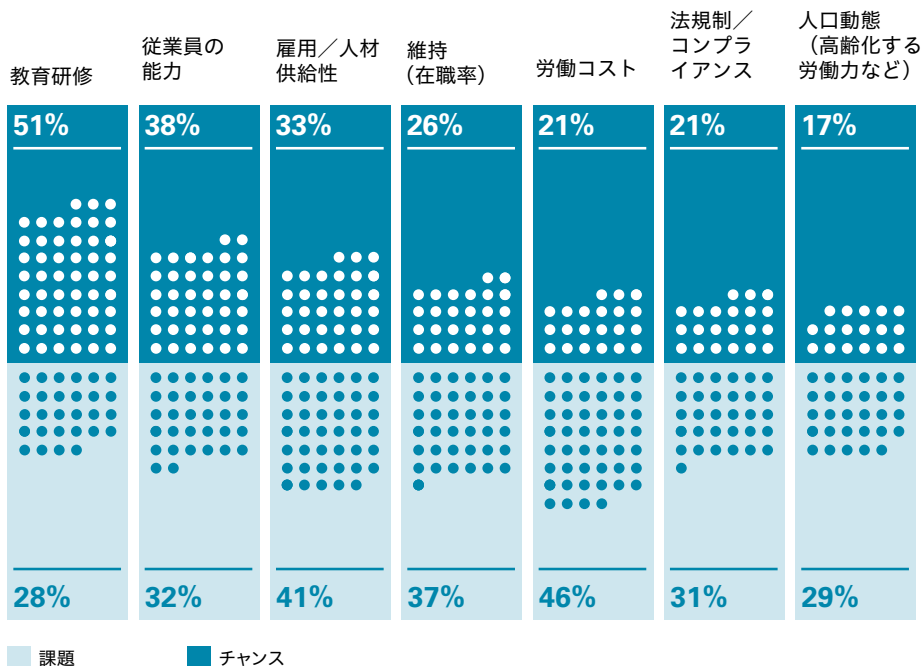
とりわけ新興市場では、人的資源の優先度が高くなるようです。中南米では、優先項目としてもっとも多く選択され、半分以上のエグゼクティブがトップ3の1つに取り上げるなど、他の地域に比べ際立っています。東ヨーロッパでも、3分の1以上のエグゼクティブが、人的資源は最重要項目の1つだと認めています。アフリカと中東も同様で、28%のエグゼクティブが人的資源は優先項目だと認識しています。

これらの新興経済国は、成長と経済的な繁栄を経験すると同時に、持続的成長を促す人的資本の確保に苦心しているようです。たとえばブラジルは、近年の市場の急速な成長への準備ができていませんでした。企業の人事部にはこの急成長への備えがなく、急増する需要に見合う豊富な人材を雇用することができないことが多々ありました。

さらに、繁栄するブラジル経済は、社会階級に変化をもたらしました。ブルーカラー人口は、消費を増やし、高等教育を受け、大都市の中心部に移り住むなど景気と一緒に拡大していますが、移住した労働者に代わる労働力の不足は放置されたままです。

人的資源を最重要項目に選んだエグゼクティブを見ると、労働コストと人材の供給は、それぞれ46%と41%が一番の課題に挙げています。消費財企業のエグゼクティブの51%は、教育研修を最大のチャンスと考えています。とくにメーカー（71%）は研修をチャンスと捉えているようですが、一方で小売業者は、約3分の1がチャンスであると同時に課題だと見えています。つまり、人的資源に関する項目の大半は、すべての回答においてチャンスと課題を同時に提起すると受け止められています。

図15: 人的資源に関する項目の多くは、課題とチャンスを同時に提起



出典: コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月: 以下の人的資源関連の項目はあなたの会社にとって課題でしょうか、それともむしろチャンスでしょうか? n=90

# 責任と法規制

## 企業の社会的責任

企業の社会的責任は、想起率は低いかもしれないが、重要なことには変わらない

企業の社会的責任(CSR)は、消費財企業のエグゼクティブのトップ・オブ・マインド項目としては最下位で、特に先進経済圏ではあまり言及されませんでした。しかしだからと言って、多くの消費財企業がCSRをいまだに重要視していないわけではありません。実際、調査対象となったエグゼクティブの半分以上が、次の2年間にわたってCSRイニシアチブへの支出を増やすだろうと答え、支出を減らすと答えたのはわずかに8%でした。

言及される回数が少ないのに何故なのでしょう。一説によれば、多くの消費財企業(特に先進国)のCSRプログラムは、十分に成熟しています。ステークホルダー(関係者)からの圧力は相変わらずですが、こうしたプログラムが確立されているということは、エグゼクティブがCSRの想定される事態に慣れてきた可能性を意味し、CSRが他の優先事項に比べ桁外れの注目と懸念の源だったここ数年の重圧が軽くなっているようです。

また新興経済国の企業は、CSRを最重要項目に挙げる傾向が高い(20%、ちなみに先進経済圏は12%)だけでなく、次の2年間で関連するイニシアチブへの支出を増やすのは確実と思われます。中南米では、消費財企業の4分の3がCSRイニシアチブへの支出を増やす計画を持っており、アジ

ア、アフリカでは3分の2が支出を増やす予定です。発展途上市場の企業は、ステークホルダーやサプライチェーンパートナーからの圧力が高まっているため、より確立されている企業に追いつこうと努力を続けています。

CSRが自社の最大の懸念事項だと答えたエグゼクティブの46%によれば、サステナビリティはCSRのなかでは間違いなく最大の関心事です。調査対象となった全企業をみると、サステナビリティに関するイニシアチブを後押しする原動力として一位に挙げたのがステークホルダーからの要求(22%が選択)で、サプライチェーンからの圧力がそれに続きます(同18%) (図16)。大企業や新興経済圏の企業の場合は、格付けやベンチマーク指数が最大の原動力です(実際、これは新興市場における原動力のトップです)。最大手企業は、平均的な企業に比べると、サプライチェーンからの圧力に影響を受ける傾向は低く、独自に設けた規範が一番の理由といえそうです。

サステナビリティは、間違いなくCSRに関連する最大の関心事です。

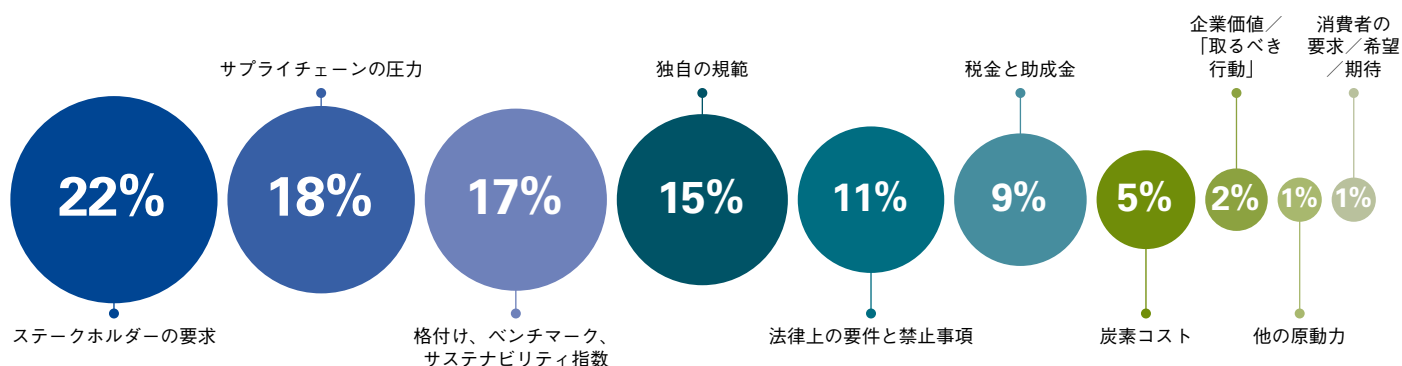
「一番の課題は事業をどう育てるかであり、これは一位であるべきです。二番目は、業務をどう改善し、マージンや収益性をどう拡大させるかです。三番目に来るのは、法規制への対応と適切なリスク管理です。企業の社会的責任は、これら3つの課題すべてを網羅すべきで、すべてのステークホルダーにとって価値の向上につながるでしょう。」

– Mark Larson  
KPMGインターナショナル  
グローバル小売部門代表

「サステナビリティ(あるいはCSR)は、エグゼクティブが独立した項目として取り上げる必要性を感じないほどビジネスの一部になりつつあるのでしょうか。」

– Vincent Neate, KPMG UK  
気候変動およびサステナビリティ  
パートナー

図16:ステークホルダーの要求とそれに続くサプライチェーンの圧力や格付けは、サステナビリティを促す主な原動力



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:あなたの事業において、サステナビリティを推進するもっとも重要な原動力は何ですか(1つ選択)? n=442



## 食品・製品安全

### 食品・製品安全は、食品飲料企業にとって重要な関心事

ヨーロッパの馬肉スキャンダルや中国の汚染ミルク、違法な食肉の発覚など、粗悪な食品や飲料がもたらした危機は、この業界のトレーサビリティや食品安全を改善する必要性を再認識させます。こうした事例はおそらく、食品飲料メーカーと小売業者が食品・製品安全を最重要項目に挙げざるを得ない懸念材料の1つで、特にアジア、西欧ではそうです。

食品・製品安全を重視するエグゼクティブのなかでは、「品質(34%)と風評リスク」(27%)が一番の関心事としてもっとも頻繁に取り上げられています。それに比べ、会計監査や訴訟、詐欺、リコールなど、結果が企業の中核的価値に与える脅威が低い項目(それぞれ6~7%)に関心を持つエグゼクティブは、きわめて少なくなっています。法規

制のコンプライアンス(18%)やリコール(15%)といった項目については、北米のエグゼクティブの関心が高くなる傾向にあります。

国際標準やサプライヤーとの関係の改善を目指す改革は、食品・製品安全を向上させる最良の手段だと考えられています。およそ10人に1人のエグゼクティブが、一層の協力とより高度な標準の実施を進めていると述べています。監査方法の改善や法規制の強化が安全性の向上の鍵になると考えているエグゼクティブは少数です。しかし社内での改革を推進する手段として、多くの企業がいまでも強化した内部監査基準を実行しています。

## 消費者の健康と栄養

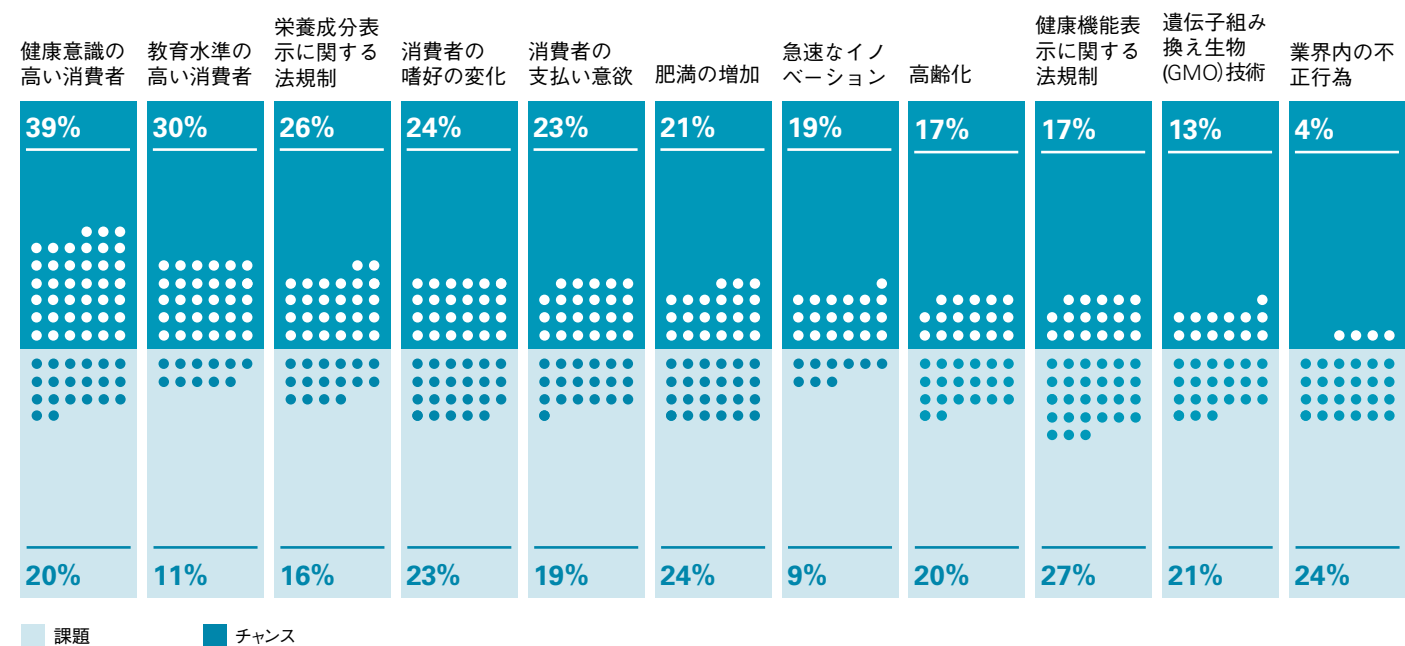
### 最重要項目でなくても、消費者の健康と栄養のニーズを変えることでチャンスが生まれる

食品・製品安全に比べると、消費者の健康と栄養はすべての消費財企業にとってそれほど優先順位は高くありません。しかし、食品業界のエグゼクティブの4人に1人がトップ3の1つに選んでいます。また食品飲料のメーカーは、小売業者よりも消費者の健康と栄養を考慮する傾向があります。

エグゼクティブは、消費者の進化するさまざまな健康と栄養のニーズを、消費者に売り込み、消費者を革新するチャンスと捉えています。消費者の健康と栄養を優先項目に選んだエグゼクティブのうち39%は、消費者が健康への意識を高めている

傾向がチャンスだと考え、また30%は消費者の教育水準が高まる傾向をチャンスだと見えています(図17)。しかし、消費者の健康と栄養の状況の変化に伴う課題も数多くあり、こうした傾向への対応が容易ではないことが伺えます。

図17:教育水準も健康意識も高い消費者と表示の透明性の強化がチャンスになるという回答が最多



出典:コンシューマー・エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2013年3月／4月:以下の消費者の健康と栄養に関する傾向のうち、あなたの会社にとって最大の脅威あるいはチャンスとなるのはどれですか(最大3つまで選択)? n=70

## ガバナンスと法規制

ガバナンスと法規制を懸念する傾向がもっとも強いのは、北米企業

ガバナンスと法規制を2013年の関心事のトップ3に挙げたエグゼクティブは、わずか18%でした。歴史的に見て、エグゼクティブはこの分野を相対的にあまり重要視していません。

しかしガバナンスと法規制は北米での影響力が強く、エグゼクティブの27%が最大の関心事に挙げており、この地域の関心事の第4位に入りました。北米企業のエグゼクティブは、他の地域のエグゼクティブに比べ、経済的なリスクをもたらす政府による法規制の変化に関心を示す傾向が強く、また食品・製品安全関連のコンプライアンスやリコールへの関心度もきわめて高くなっています。

概して、ガバナンスと法規制を最重要項目に挙げたエグゼクティブのうち、80%以上がトレーサビリティ関連の法律や環境基準、食品安全関連の立法が自社の基本戦略目標の達成にある程度、あるいはきわめて有効だという点には同意しています。興味深いことに、エグゼクティブは科学的承認に関するガバナンスが有効だと考える傾向がもっとも低く、実際にほぼ4分の1は役に立たないと考えていて、より迅速かつ広範なイノベーションを実行する企業の能力の妨げになっていると思われる。

「企業は、複雑化する法規制環境に対応するため、自社のビジネスモデルと技術のプラットフォームを常に変革しています。」

—Pat Dolan  
KPMG US  
南北アメリカ消費者市場部門代表

# 結論

2013年の消費財企業エグゼクティブのトップ・オブ・マインド調査の結果は、成長に対する慎重な楽観論を示しています。あらゆる戦略的イニシアチブの実践と同様に、目標だけでは不十分であり、綿密な計画立案と変わり続けるダイナミクスへの俊敏な対応が不可欠です。これを踏まえて、消費財企業が、もしまだ始めていないのであれば、すぐにでも考慮すべき重要なチャンスを経営に示しておきます。

## 協力を通じて、消費者支出の回復に備える

楽観主義と絶望の渦中であって、経済の未来はいまだに不透明です。大半の地域で企業は回復と成長に備えているようですが、直近の四半期の消費動向はさまざまです。企業は、イノベーションや流通、技術、業務遂行への投資によって、消費支出の増加に乗りようとしています。投資および重点化の正しい組み合わせが、勝者と取り残される者の違いを明確にするでしょう。

正しい成長戦略を定めるには、エグゼクティブは資産や市場調査に投資するだけでなく、適正な協力関係の構築にも投資をする必要があります。これによって企業は情報や効率性そして市場への最大限のアクセスが得られるでしょう。パートナーやサプライヤーとのイノベーションでの協力は、速やかに最良のアイデアをもたらし、企業を優位に立たせてくれます。大切なのは、適切なパートナーとチャンスを選ぶことです。最高の仕事をしてくれる相手はどこでしょうか？市場へのスピードを保証する適切なプロセスはあるでしょうか。技術の提供元やサプライヤー、消費者、そして競合他社ですら、こうした協力関係の相手になりえます。旧態依然のやり方から先へ進むことが、新しい経済での成功には欠かせません。

## 新たなデジタル消費者を理解する

企業は、消費支出の増加に便乗すると共に、消費者のニーズに焦点を合わせ、消費者の知識の増大を利用して、販売を最大化するいくつものチャンスを手に入れます。

そのためには、消費者に関する情報を知り、先導することが重要です。消費者向けマーケティングに関する自社の能力評価では、82%が最終消費者の嗜好を理解していると断言するなど、エグゼクティブは強い自信を持っています。同様に、77%が最終顧客の満足度を調査し、把握していると考えています。しかしマーケティングにおける投資利益率(ROI)の理解については、数値は強気を欠いたものになります。マーケティング全体のROIについては、64%のエグゼクティブが正確に把握していると自覚していますが、ソーシャルメディアについて同様の確信を持っているエグゼクティブはわずか50%です。

小売業界に大きな変化をもたらすと思われるもう1つの分野が拡張現実です。バーチャルショッピング体験を強化するために拡張現実の利用を進めている企業は増加しており、業界では、とくに西欧諸国において、近い将来、拡張現実用のアプリへの多大な投資が見込まれています。

小売業には、破壊的技術を取り込む重要なチャンスがあります。ソーシャルメディアと拡張現実を統合したモバイル向けアプリを提供するクラウドベースのプラットフォームについて検討するのは難しくありません。こうしたアプリを通して生成されたデータは、ビッグデータツールによる分析が可能です。そのほか、複数の破壊的技術をカプセル化できるような他のいくつかのアプリも可能です。近い将来、こうしたアプリはさらにたくさん登場するでしょう。

消費者が製品を調査し、店舗を見て回り、購入する際に、こうした技術の果たす役割はますます重要になっており、企業は、新しい技術の採用を優先させると同時に、その技術をマーケティング戦略全体にどう組み込むかの認識と理解を向上させる必要があります。



## 消費者のためのイノベーション

新たな消費者を理解し、変化する消費者ニーズに狙いを定めた革新的な製品やグッズで消費者の期待に応えれば、成長につながるチャンスが拡大します。サプライヤーと消費者双方との協調は、こうしたイノベーションを促進させます。さらに、小売業者もメーカーも、イノベーションについては互いの協力を切望しており、是非そうすべきです。

エグゼクティブによるイノベーションの立案は、さまざまな戦略に広がっています。製品開発や強化は、調査対象となった企業の半数近くにとって投資の優先分野になります。マーケティング、サプライチェーン、流通がそれに続きます。インターネットや電子商取引への優先的な投資を計画しているエグゼクティブはわずか38%で、イノベーション全般はトップ・オブ・マインド項目であっても、大半の企業が従来の方で改革を進めようと考えていることがわかります。競争で優位に立つための最大のチャンスであるイノベーションの方法を考えると、見過ごされていたり、理解が不十分だったり、あまり活用されていない戦略に目を向けることは、競争の激しい市場で前進する鍵になるでしょう。

## 世界に目を向ける

最後に、グローバル市場は、売上を増やし、新たなサプライヤーを獲得するチャンスをもたらすでしょう。こうした新たな市場に製品を適応させるイノベーションは、企業にとって販売を拡大させる重要な源になります。より多くの企業が、各主要地域において、後退ではなく成長を予見しているという事実が、国際的な成長をはっきりと示しています。59%のエグゼクティブが中国での販売増を予想する一方、米国についても前向きな予測が多く、57%が売上拡大と回答しています。西欧では、44%が成長を見込んでいるのに対し、12%が後退を予測し、成長に関しては下位にランクされました。

それでも大勢は拡大であり、そのためにトップリーダーたちは目的を果たすためのさまざまな手段を明示しました。協調は、複数のプランに深く関わっています。52%が戦略プランの一部としてジョイントベンチャーやパートナーシップを挙げ、一方で33%は、地域の小売業者による流通を介した目的の達成を計画しています。国際的な拡大計画を示さなかったのはわずか12%だけで、海外でのチャンスが世界中で認識されていることを示しています。

企業は国際展開を目指すべきであり、実際に多くの企業が実行していますが、こうした拡大は、諸刃の剣となる可能性もあります。エグゼクティブは、海外の競争が成長全体に悪影響を与えかねない懸念すべきダメージを売上や需要に及ぼすのではないかと懸念し、また新しい地域への参入に伴ってサプライヤーに関する新しい課題に直面するだろうと思っています。企業は、もっとも効果的なグローバルイノベーション戦略への慎重な備えを迫られるでしょう。

調査の結果から明らかなように、優先順位やそれに関連するチャンスは年々変化するので、企業は、向こう数年は、進捗状況と予測を定期的に見直すことが大切です。とくに消費支出の変化を見極め、それを踏まえて消費者のニーズにどれほど効果的に応えているかを判断することが重要になるでしょう。

## KPMGの支援

いまこそ、企業は高水準の成長と収益に焦点を当てるときです。製品とプロセスの双方で、企業は新たな消費者や海外展開そしてイノベーションへの理解を深め、貢献することで、この目的を達成しつつあります。

テクノロジーが特徴という時代では、新たな市場と強力な消費者、協力、パートナーシップ戦略が消費財企業の成功には欠かせません。モバイル消費者に狙いを絞るために適切なデータ企業と手を組むか、最新のガムの味を開発するために顧客と協力するか、インドでの拡大を目指してムンバイの小売業者と合併事業の契約を結ぶか、等々さまざまな方法があります。そのいずれにおいても、正しい相手との協力やパートナーシップは、消費財分野の最大の難題をうまく克服する鍵になるでしょう。

KPMGとの協力によって、消費財企業は、最重要項目への対応に必要な専門的かつ特別な助言が受けられます。KPMGのメンバーファームパートナーは、消費財企業の地元や海外での事業展開、業務の効率化、サプライチェーンの最適化、新技術の恩恵の実現と最大化を助けるシステムや手段で、経験を積んでいます。

## KPMGについて

KPMGは、監査、税務、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。世界156カ国のメンバーファームに約152,000名の人員を擁し、サービスを提供しています。

KPMGは、メンバーファーム全体が産業分野ごとに組織されています。消費財市場活動は、食品、飲料、消費財、そして小売部門を含み、業界での豊富な経験を持つ専門家の国際的なネットワークで成り立っています。業界を重視するこのネットワークによって、KPMGメンバーファームは、世界中のクライアントに対し、一貫したサービスとソート・リーダーシップ (thought leadership) を提供する一方で、地域の課題や市場についてもつねに十分な知識を持っています。

## The Consumer Goods Forum について

The Consumer Goods Forum (CGF) は、グローバルな消費財流通業界のネットワークです。フォーラムの中では、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し進めています。現在、世界70カ国の400社を超える小売企業、メーカー企業、サービスプロバイダー、関連企業のCEOや経営者がフォーラムに参加しており、会員企業の構成は、消費財流通業界における地理的位置・規模・商品カテゴリー・業態の各側面における多様性をよく反映したものとなっています。会員企業の売上高総額は2.5兆ユーロに上り、小売業とメーカーの直接雇用者数は1千万人に上り、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9千万人となります。

CGFが掲げるビジョンは“Better lives through better business” (より良いビジネスを通してより良い暮らしを) です。これを実現するため、非競争分野におけるセンシティブなプロセス改善に重点を置き、消費財流通ビジネスに影響を与えている、主要となる戦略的および運営面での問題の共通認識を確立するという使命を会員企業から託されています。業界を代表する会員企業の積極的な働きかけがフォーラムの原動力となり、協働することによって、バリューチェーンにおける実践的ベストプラクティスの形成、および定着を推進していきます。

CGFはパリに本部を置き、ワシントンD.C.と東京に地域オフィスを構え、世界中の会員の皆様にサービスを提供します。

## この調査について

この調査は、2013年3月から4月にかけて、オンラインと電話によって実施しました。44カ国に拠点を持つ企業の442名のエグゼクティブから回答が寄せられました。

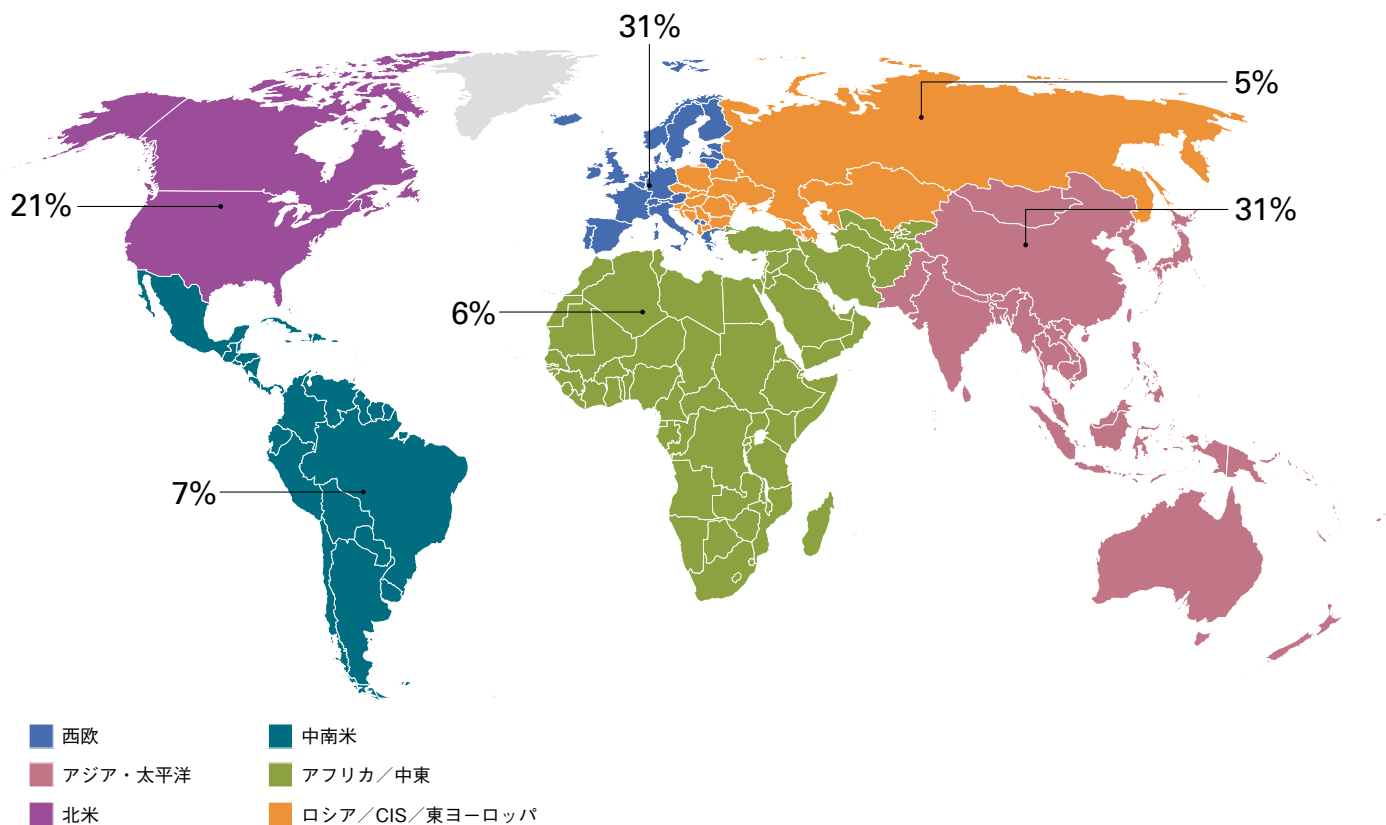
調査対象となったエグゼクティブの90%は、上級管理職（62%がCEO（最高経営責任者）かCOO（最高執行責任者）、あるいは上席副社長）や上級財務職（28%はCFO（最高財務責任者）か財務担当副社長）に就いています。彼らが代表を務めるのは、食品、飲料、消費財、奢侈品、アルコール飲料、そして農業関連の各分野のメーカー

（55%）と小売業（45%）です。ほとんどすべての企業は、売上高が2.5億米ドルを超えており、そのうち65%は10億米ドル以上、20%は同200億米ドル以上です。

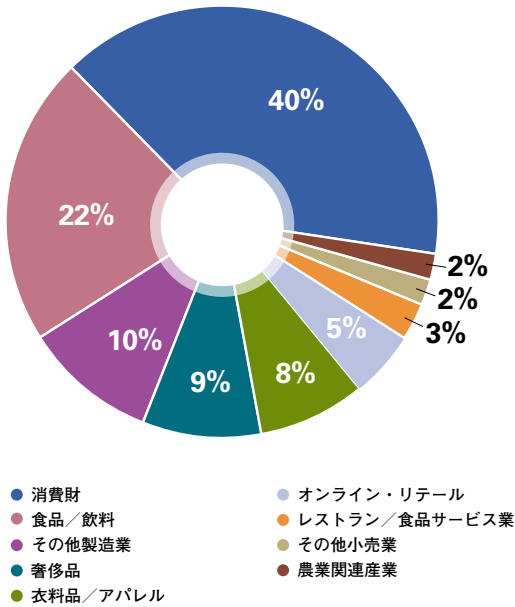
調査では企業が直面している主要な事業課題と、その課題が企業の優先項目や収益、成長予測、事業戦略にどのような影響を及ぼしているかを尋ねました。以下のレポートは、この調査によって明らかになった主な見解と、KPMGおよびコンシューマー・グッズ・フォーラム（CGF）による考察です。

## 回答者のプロフィール

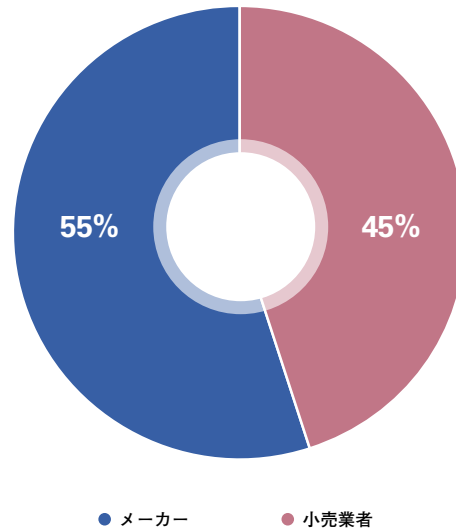
本社があるのはどの地域ですか？



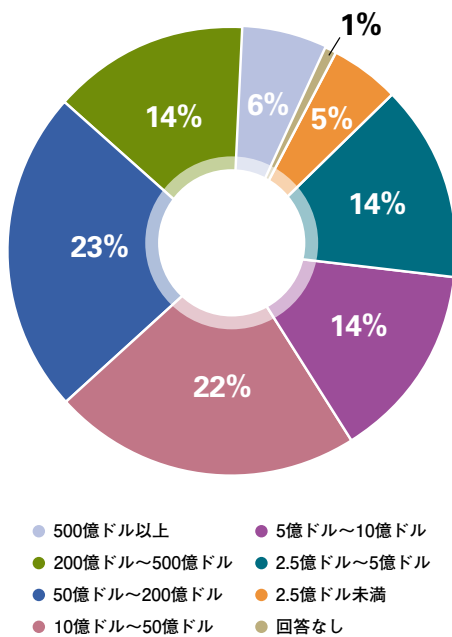
あなたの会社の主たる事業内容にもっとも当てはまるものを選んでください。



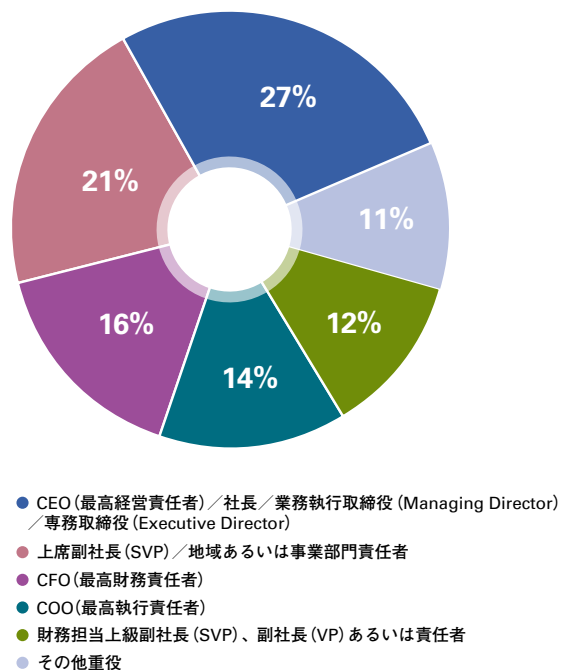
貴社は主にメーカーですか、小売業者ですか？



あなたの組織の世界全体の売上高は米ドルでいくらですか？



あなたの職務にもっとも当てはまるものは以下のどれですか？





## 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.com

#### Nick Debnam

AsPac Region Chair, Consumer Markets  
KPMG in Hong Kong  
nick.debnam@kpmg.com

#### Patrick Dolan

Americas Region Head, Consumer Markets  
KPMG in the US  
patrickdolan@kpmg.com

#### John Morris

EMA Region Head, Consumer Markets  
KPMG in the UK  
john.morris@kpmg.co.uk

#### 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

#### Sabine Ritter

Executive Vice President  
The Consumer Goods Forum  
s.ritter@theconsumergoodsforum.com

#### Tanja Kunz

Manager,  
Marketing & Membership Services  
The Consumer Goods Forum  
t.kunz@theconsumergoodsforum.com

### KPMG in Japan

#### Akihiro Ohtani

Country Head, Consumer Markets  
KPMG in Japan  
akihiro.ohtani@jp.kpmg.com

## 有限責任 あずさ監査法人

〒162-8551

東京都新宿区津久戸町1-2 あずさセンタービル

TEL:03-3266-7500

[www.azsa.or.jp](http://www.azsa.or.jp)

本サーベイは、KPMGインターナショナルが2013年6月に発行した“Consumer Executive Top of Mind Survey 2013”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。

© 2013 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.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Valueserve.

Publication name : Consumer Executive Top of Mind Survey 2013

Publication number : 130235 Japan : 13-1527

Publication date : June 2013