

CONSUMER MARKETS

成長のための変化： デジタル時代の 消費財ビジネス

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2014

kpmg.com



前書き

今日の進化した続ける、そしてダイナミックに変化する消費財分野において、これまでのビジネスモデルや顧客層の捉え方は時代にそぐわないものになってきています。技術革新により境界線は曖昧になり、いつでも、どこでも、そしてどんな方法でも買い物ができるビジネスという1つの産業が生まれました。効果的に消費者を特定し、引き寄せることができるかどうかは、すべて想像力次第であり、新しい技術の1つ1つの進歩が、消費財流通業界の将来に活況と期待をもたらします。

一方でその技術の進歩のいくつかは、安全と消費者の信頼に対する最も大きな脅威でもあります。企業がデータや情報をより多く活用すればするほど、サイバー窃盗や悪用に関連するリスクやコストも高くなります。

今年のトップ・オブ・マインド調査では、469名の消費財流通企業エグゼクティブに、技術や他の消費者、業界トレンドが今年の自社戦略にどのように影響を与えるか尋ねました。我々はそれをさらに掘り下げて、それらのトレンドが各企業、業界にどのような影響を与えるか、どのようなチャンスと脅威をもたらすとエグゼクティブが予測しているかを見極めました。さらに各企業はどのように対応するのでしょうか？そして成功を確かなものにするためにどのような能力、戦略に投資するのでしょうか？

この調査で明らかになった所見は以下の通りです。

- この業界の最優先事項はデータと技術であり、これらがビジネスモデルを急速に変化させています。
- 企業は成長に関しては楽観的です。ただし、企業が現に有している能力は、その成長への準備が出来ていない可能性を示しています。
- 企業は透明性と俊敏性を改善する方策を模索しており、そのためにはサプライチェーンが最大の課題であり、企業にとって投資の優先対象分野です。
- 消費財流通企業は、社会の向上に向けての変化を加速するために、業界全体の課題に対して協力を継続しています。

以下に続くレポートでは、読者の皆様が同業者の優先事項と自らの優先事項とを比較するためのデータと洞察を提供するために、より深くこれらのトレンドを掘り下げています。

最後になりますが、今年度のこの調査のために時間を割いてくださったすべてのエグゼクティブの皆様にご心より感謝を申し上げます。

この報告書をダウンロード、あるいは詳細な結果を知りたい方は、以下よりご覧頂けます。

kpmg.com/CMsurvey2014
www.theconsumergoodsforum.com



Willy Kruh

Global Chair, Consumer Markets
KPMG International
@WillyKruh_KPMG



Peter Freedman

Managing Director
The Consumer Goods Forum
@CGF_The_Forum

目次

エグゼクティブ・サマリー	2
消費財流通企業は新たな楽観傾向に	2
戦略的優先事項	4
調査方法:調査実施者は?	5
データと技術	6
デジタル戦略	6
データ分析技術:新しい不可避なもの	8
データセキュリティ:両刃の剣のデジタルデータ	10
成長	12
長期的成長に備える	12
オペレーション	18
サプライチェーン	18
人的資源:スキルギャップの出現	22
企業責任	24
改革を推進する主要な優先項目	24
消費者のヘルス&ウェルネス	26
結論	28
重要なポイント	28
この調査について	30
KPMGについて	32
The Consumer Goods Forum について	32
謝辞	32
問い合わせ先	裏表紙



エグゼクティブ・サマリー

消費財流通企業は新たな楽観傾向に

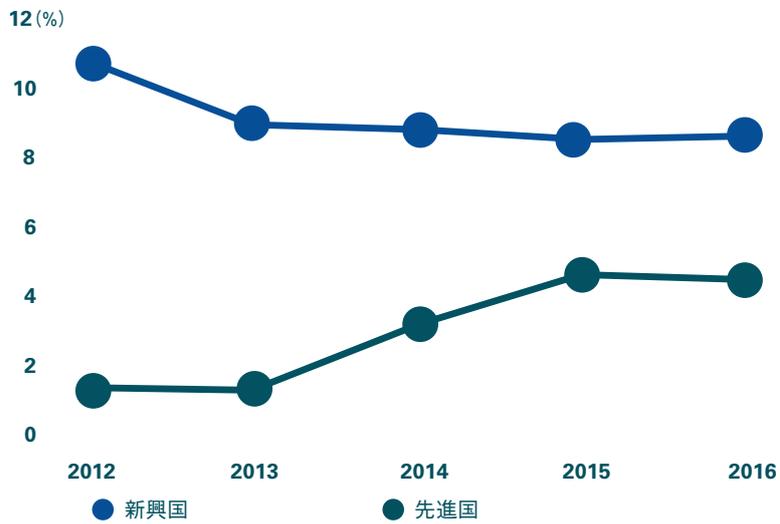
昨年、KPMGとコンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)が世界中の食品、飲料、消費財のメーカー、小売業者に、どの項目が「トップ・オブ・マインド」かを尋ねたところ、世界的な需要の低下に関する懸念が最優先の課題として浮かび上がりました。欧州連合(EU)崩壊の可能性に関する懸念、米国の景気回復の不確実性、ブラジル、中国の減速の可能性の高まり、米・連邦準備制度理事会の通貨政策変更といった最中において、エグゼクティブの40%が最大の優先事項は「景気と消費需要」と認識していました。

今日、ギリシャの債務破綻の恐怖が静まるにつれ、ユーロ危機は車のバックミラーの中に映っているように思われます。米国の雇用情勢は明るさを増し、失業者は一貫して減少し、7%以下になっています。高成長国、新興市場国の小売販売は、今後2年間8.5%以上の拡大が期待され、2012~13年の10%レベルよりはわずかに低いものの、依然、非常に堅調なペースです。先進国市場の小売販売も同様に明るい見通しであり、加速はスローダウンしているものの、2014年で3.6%、2015年で4.2%の成長見込みです(図1)。

結果として消費財流通企業のエグゼクティブは、成長の見通しに関してはより楽観的になってきているようです。今年の調査で回答者の64%が、今後2年間の既存事業の売上の伸びを6%ないしそれ以上と見込んでおり、さらに4分の1以上の回答者は10%以上の成長を予測しています。中南米およびEMEA(欧州・中東・アフリカ)に本拠を置く企業は特に楽観的です。中南米の企業の31%、EMEAの企業の30%が、今後2年間の全体の売上の伸びは10%を超えると見込んでいます(図2)。

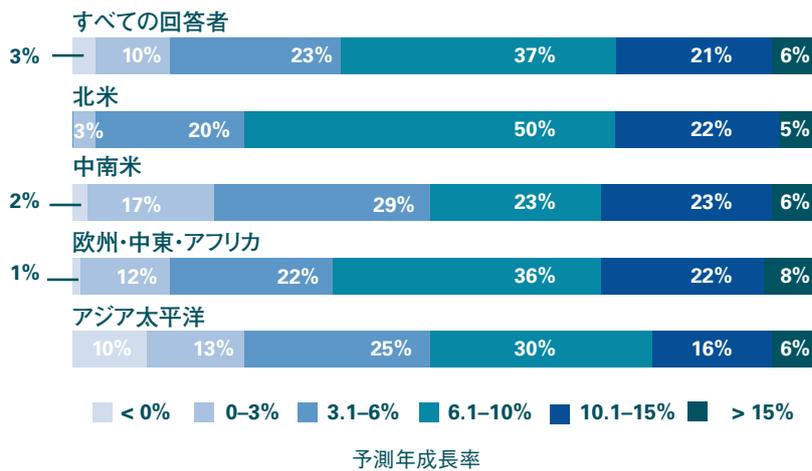
消費財流通企業のエグゼクティブは、成長の見通しに関してはより楽観的になってきているようです。

図1: 2012-2016年の小売販売の成長



出典:オックスフォード・エコノミクス(Oxford Economics) 2014

図2: 今後2年間の既存事業の売上成長予測(本社所在地別)



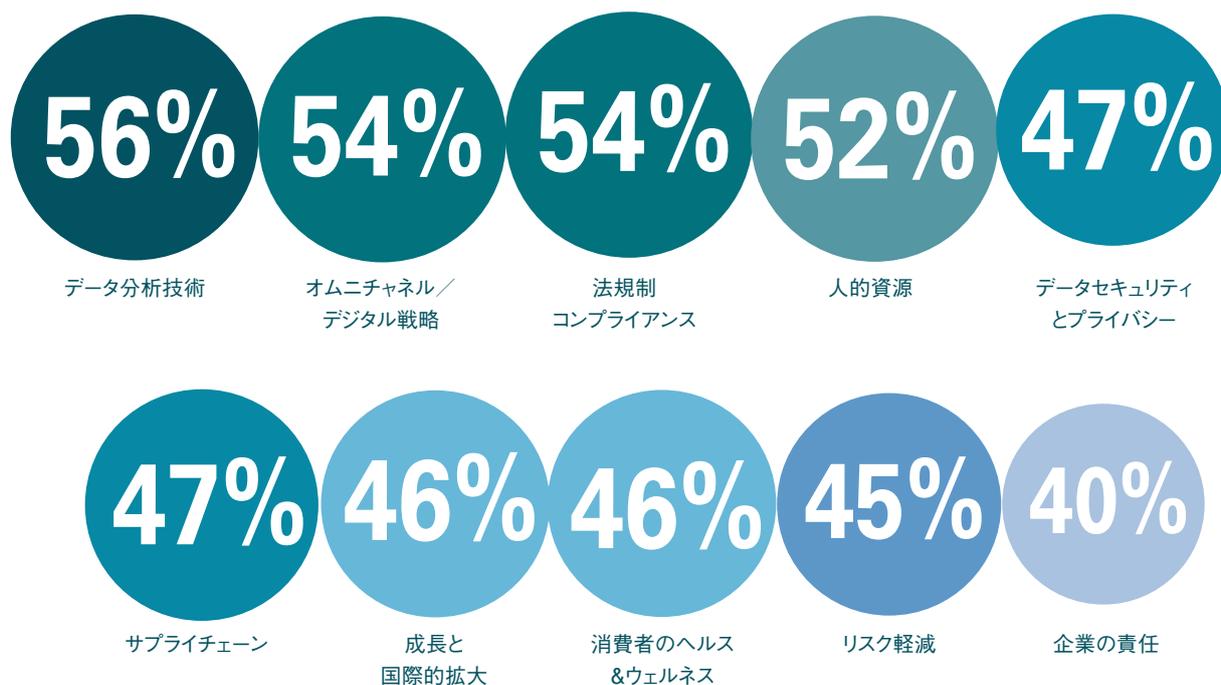
出典:KPMGおよびCGFグローバル消費財流通企業エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査2014

戦略的優先事項

この成長の勢いの増大は、消費財流通企業のエグゼクティブの束縛を解き、その視線を新しい挑戦へと向けています。特にデータやデジタル技術を使いこなしてますます知識を高め、力を付けつつある消費者をつなぎとめ、サプライチェーンの透明性と効率性を改善し、企業の社会的責任を強化して消費者の信頼を高めることに目を向けさせています。

2014年、消費財流通企業のエグゼクティブの焦点は、明らかに技術とオペレーションにシフトしています。

図3: 今年の各企業の戦略にとって以下の分野の重要性に対するランク付けが「非常に重要」あるいは「極めて重要」の割合



出典:KPMGおよびCGF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2014

データと技術は、根本からビジネスモデルを変える

調査回答者は、データ分析技術(56%)およびデジタル戦略(54%)を、来年の企業の戦略的ターゲットの最も重要な2分野とランク付けしています(図3)。この焦点の変化はしかるべくして生じています。ソーシャルメディア、デジタルメディアの急速な普及は、かつてないほど消費者に力を与え、小売業界がいつでも、どこでも、そして消費者が選択する購買方法で消費者に応えられるよう促しています。

データセキュリティに対する懸念は上昇すると思われる

「データセキュリティとプライバシー」は、回答者の47%が非常に、あるいは極めて重要な戦略分野であるとしているものの、この数字は、業界で広く報道されているデータセキュリティ問題の発生が増加を考えると驚くほど低いものであり、潜在的ダウンサイド・リスク(訳注:市場経済において、損失を被る可能性)と考えられます。データセキュリティとプライバシーに関する懸念は、今後、データ量とその使用が増大し、エグゼクティブや企業がその脆弱性に関する意識を高めるに従って、急激に上昇すると考えられます。

拡大戦略と目標市場の再評価

小売企業やメーカーが、新しい市場や事業内容を通して成長を追求する中で、それらの企業は、どの市場が、どの戦略が最も有望であるかを、また、サプライチェーンや消費者基盤、さらには労働力ニーズまでがよりグローバルに、そして複雑になる中で、成長に関連する様々な課題にどのように効果的に対応できるかを再評価しようとしています。例えば、これまで新興国に重点を置いていた企業は、先進市場を再度カバーすることに新しい目を向けており、また新興市場の企業は、既存の市場に加え、その他の地域でも果敢に拡張しています。

サプライチェーンの課題に対処するための投資計画

より多くの知識を持ち、細かく、そして多くを要求する消費者は、サプライチェーン全体の透明性とスピードに対するニーズを一責任あるソーシングから同日出荷まで一高めています。サプライチェーンは、戦略の重要性という点では第6位にランクされていますが、企業にとっての今年の大きな課題、そして計画されている投資分野と言う観点の2つでトップにランクされています。サプライチェーンは、今年、1つの優先課題として上昇するでしょう。なぜならサプライチェーンのすべてが、より大きなリスクを持つと同時に競争優位をもたらす源泉でもあり続けるからです。

業界全体の問題に関する協力

小売業者もメーカーも、個々の企業だけでは対処できない、消費財流通業界がグローバルに直面している多くの問題に関して協力の必要性を認識しています。調査対象の約半数のエグゼクティブが、消費者のヘルス&ウェルネス(46%)や企業の責任とサステナビリティ(40%)といった企業価値を今年の自社の戦略にとって非常に重要、あるいは極めて重要であるとしています。最高経営責任者(CEO)や取締役会レベルでは、消費者のヘルス&ウェルネスは、実際に全体でトップの優先課題としてランク付けされており(62%)、ほぼ半数(47%)が企業の責任とサステナビリティを非常に重要、あるいは極めて重要としています。このことは、これら重要事項に対し、バリューチェーン全体でより注力し、協力していくことに企業幹部の強力な後押しがあることを示しています。

調査方法:調査実施者は?

KPMGおよびCGFと協力しながら、Oxford Economicsが、世界中の食品、飲料、消費財メーカーおよび小売業者の469名のエグゼクティブにオンライン調査を行いました。調査は2014年4月に実施され、CGFの会員から選ばれたエグゼクティブ・インタビューが2014年5月に行われました。

- 回答者の半分以上が執行役員クラスおよび取締役会メンバーで、3分の1が財務部門

- 90%以上が年間売上5億米ドル以上で、15%が50億米ドル以上の売上げ
- 企業の本社は32カ国にわたり、欧州・中東・アフリカ(EMEA)が42%、北米が25%、中南米が10%、アジア・太平洋が22%
- 調査した企業の35%がメーカー、40%が小売業、24%がその両方

データと技術

多くの消費財流通企業が、すべてのチャネルにおいてシームレスで一体化された経験を消費者に提供することに注力しており、データと技術は根本からビジネスモデルを変えつつあります。取引やソーシャルメディアを通じた大量の消費者データは、新しいモバイル技術やターゲティング技術と組み合わせられ、企業がかつてないほど消費者の好みを理解し、予測することを可能にしています。こういったデータや技術と共に、一方ではすべての規模の企業でサイバー攻撃やプライバシー侵害という問題が起き、顧客の信頼をどう維持するかという課題も生じています。

この調査によれば、データおよびデータ関連事項が自社や業界に変革をもたらすインパクトについて、エグゼクティブは明らかに影響を受けています。データ分析技術は企業の56%にとって非常に重要、あるいは極めて重要とランク付けされており、データセキュリティについても47%の企業で同様のランク付けがなされています。さらに40%のエグゼクティブが、データ全般の重要性は極めて重要なレベルにあると回答しています。

企業が収集するデータ量が増大するにつれ、エグゼクティブの課題においてもその重要性が増しています。モバイル、クラウド、サイバー、ソーシャルメディア、そして分析技術といったデジタルの持つ破壊的な力から価値を創造し、顧客をつかみ、信頼を構築するにはどうすれば良いか、これを理解することが、新規参入者の登場や伝統的ブランドの巻き返しが行われている中で競争での優位性を獲得する、あるいは維持する上で、極めて重要なのです。

「我々は、特に小売りに関して戦略的な分岐点にいます。どのマルチチャネルの仕組みが、どのオムニチャネルの仕組みが、実際に機能するかを知る必要があります。」

—コンシューマー・グッズ・フォーラム
マネージング・ディレクター

Peter Freedman

デジタル戦略

オムニチャネル

小売業者の一部のエグゼクティブが、店舗体験を強化するために大掛かりなウェブを開設する必要があるかどうかをあれこれ考えたのは、それほど遠い昔のことではありません。現在、物理的店舗との連携のない「サイロ化」した小売ウェブサイトでは、もはや不十分であることは議論の余地はありません。というのも、消費者は居場所、購買ステージ、購買チャネル、購買手段、購買時刻などに関係なく、一貫したショッピング体験と正確でリアルタイムなデータへのアクセスを期待しているからです。

急速に進化するデジタル時代において、「店頭とオンライン (clicks and bricks)」をシームレスに、そして一体化して機能させることがスローガンとなることは間違いありません。今年のトップ・オブ・マインド調査において、54%の回答者が「デジタル戦略」を非常に重要、あるいは極めて重要な事項として挙げています。

コンシューマー・グッズ・フォーラムのマネージング・ディレクターであるPeter Freedman氏は、「店頭とオンライン (clicks and bricks)」は非常に大きな課題である」と述べています。「多岐にわたる実践が今まさに進行しています。なぜならすべての人が、これを正しく行う必要があることを知っているからです。我々は、特に小売りに関して戦略的な分岐点にいます。どのマルチチャネルの仕組みが、どのオムニチャネルの仕組みが、実際に機能するかを知る必要があります。」

50億米ドル以上の売上を有する企業の81%を含め、65%の企業が、その顧客戦略は主要な消費者トレンドを活用することだと答えています。

小売業者は、スマートフォン、eコマースの急速な普及が根本的に小売体験を変革するものにとらえています。様々なチャネルを統合した「店頭とオンライン」による顧客体験を構築することにより、店員がタブレットを持ち、顧客に無料のWiFiを提供するといった売場の変革をもたらし、デジタル業務と店内業務の調和を加速します。

技術のメーカーに与える影響

メーカーにとって、ソーシャルメディアの急速な普及は、小売業者にのみ依存せず、消費者との直接的な関係を促す真の機会であることを意味します。メーカーは、ソーシャルメディアで顧客が製品について議論することにより、顧客の声をじかに聞き、その好みとニーズをさらに良く知ることができ、また、起こり得る問題についても事前に手を打つことができます。いくつかの企業は、チャットフォーラムを主催し、オンラインコミュニティを立ち上げ、あるいは消費者に次世代の消費財をひらめかせるクラウドソース・アイデアに参加してもらっています。ナイキなどの企業は、ゲーム技術を使った「ナイキ・トレーニング・クラブ」のようなアプリによって、顧客とのきずなどロイヤリティを高めています。

新技術はさらに、メーカーの売上モデルをも変化させます。「賢い(スマート)」技術や「IoT(Internet of Things)／モノのインターネット」の普及が、自社の製品にサービスプランを付加することのできる企業に、新しい収入源をもたらすからです。エンジンや電化製品メーカーからヘルスケア製品のメーカーまで、製品にチップを埋め込み、製品を「もっと賢く」することによって、メーカーは付加価値のみならず、同時にロイヤリティも高めることができます。

例えばエビアンは、「賢い」冷蔵庫マグネットを開発し、ボトルの水の残りが少なくなったときWiFiを使って自動的に再注文できるようにしています。その他の例には、インターネットと接続した煙探知機(Google社傘下のNest社)、バイクの施錠(Bike8社)、クロックポット(電気鍋)(Belkin社)などがあります。調査対象メーカーの42%が、「イノベーション」は今年の既存事業の成長を支える最大の要因であり、また多くの企業がインターネットやソーシャルメディアが成長を加速すると期待しています。

消費者とオンラインで結びつくことは、メーカーや小売業者がその製品の取扱量をニーズに合わせて調整するのに役立つだけでなく、企業が製品を開発し、販売計画を立てることに役立ちます。65%の企業が、今後2年間の成長を加速させるために、顧客戦略の立案に主要な消費者トレンドを活用する予定です。これは特に50億米ドル以上の売上を持つ企業で顕著です(81%)。しかし、どのトレンドや手段が最も受け入れられ、どれが敬遠されるのでしょうか？ 企業は最も利益を上げられるであろう戦略をどのように見極めるのでしょうか？ すべてはデータから始まります。

「顧客と直接結びつくことは、企業にとって単に顧客により良いサービスを提供するだけでなく、膨大な量のデータを得るといった恩恵ももたらします。これらの豊富な情報は、小売業者が適切なインサイトリソースと手段をもって、その優れた資産を最大限に活かすために投資することによって、真の差別化と利益の増大を加速する可能性を秘めています。」

—KPMG in Singapore
Mohneesh Paranjpe

データ分析技術:新しい不可避なもの

分析技術の進歩によって、企業は顧客のニーズや行動、最適価格を予測できるほか、生産性を改善し、在庫管理を自動化することができるようになります。調査回答者の56%が、データ分析技術を今後1年の自社の戦略にとって非常に重要、あるいは極めて重要としており(図4)、このうち、メーカーの51%がデータ分析技術を「トップ・オブ・マインド」優先課題として挙げている一方で、小売業者はその60%がデータ分析技術を優先課題として重要と位置付けています。

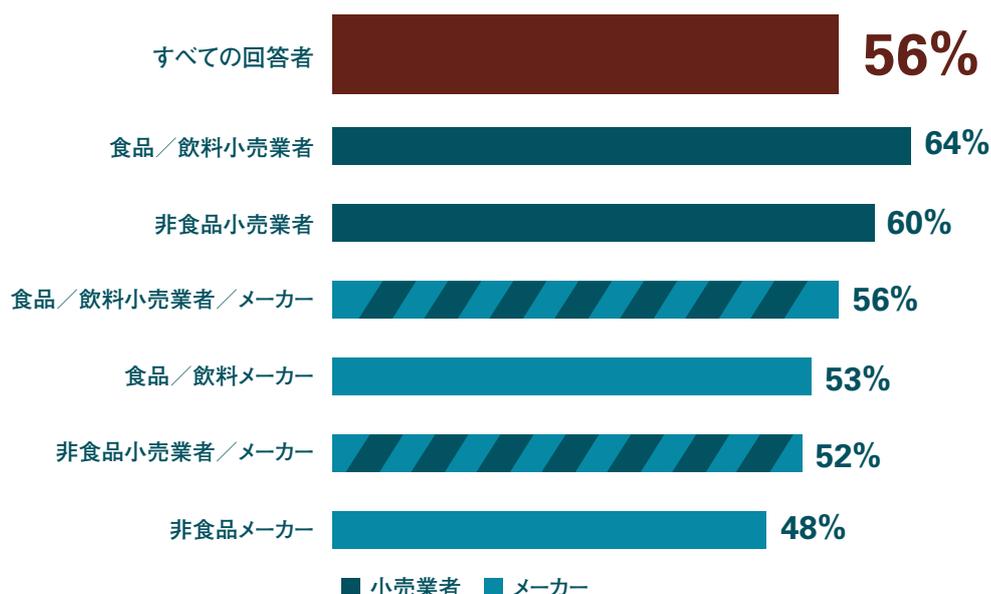
米国にある1,200店舗を含む、全世界で5,000の独立した食料品店の連盟組織であるIGA Inc. (独立食料品店連盟)の最高責任者兼会長(CEO and President)であるMark Batenic氏は、1人1人の顧客をより良く理解することは、小売業者がオンラインを活用する他社と効果的に競合する助けになると説明しています。「買い物客の習慣とニーズに関する適切な情報を集めることがすべてです。今、IGAのメンバー企業は、クーポンを顧客の携帯電話に直接送信できることが必要不可欠となっています。情報の力を駆使しなければなりません」と、同氏は述べています。

KPMGインサイト:

**Mohneesh Paranjpe, Investment Director,
Global Data & Analytics, KPMG in Singapore**

大多数の小売業者の真の課題は、大量のデータや分析技術世界での新たなイノベーションに関する武器をどのように入手するかを知らないことです。業界が認識すべきことは、データや分析技術の重要な基本事項は、技術に費やす金額の多さとは全く無関係だということです。大量のデータの管理は、小売業者にとって単に1つの課題ではありません。データの収集や整理を推進することは、有意義なインサイトに対する投資であり、そのインサイトを顧客に提供するサービスの差別化にどのように役立てるかを決めるということです。

図4: 「データ分析技術」が今年の自社の戦略にとって「非常に重要」または「極めて重要」とランク付けした企業の割合



出典:KPMGおよびCGF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2014

小売企業は、自社の能力を高め、小売需要を予測する目的で取引データ等に加えてソーシャルメディアを活用できるよう努力しています。日本の“ノーブランド”店、「無印良品」を運営する小売企業「良品計画」は、顧客の心をつかむためにいかにしてデジタル資産を管理するかをより深く理解するために、470万人以上のウェブサイトおよびモバイルユーザーによってもたらされるデータを活用しています。南アフリカのPick n Payストア社は、貧しいとされる居住区であるソウェト地区の一部の店舗が、買い物客の多くは30マイルも離れた地区に住んでいるにも関わらず、どのようにして極上ウイスキーの最大の販売店になりえたのか、という疑問をデータ分析により解明しました(買い物客は、訪問先となる親戚や友人への「極上」の贈り物を求め、その店舗でウイスキーを購入していました)。

企業は、効果的なオムニチャネル戦略の基礎をなすものとして、予測データモデリングを、購買サイクル全体を通じた顧客の習慣や好みを予測するために使用しています。また、潜在的な顧客に、その顧客自身が自分にニーズがあると気付く前に、しばしば製品やサービスを売り込んでいます。

今年の調査の全回答者の56%が、データ分析技術を今後1年の自社の戦略にとって「非常に重要」あるいは「極めて重要」としており、「トップ・オブ・マインド」で最も高いスコアを記録しています。

アマゾン社やeコマースサイトのような企業は、これまで顧客のオンラインショッピングのパターンをベースとした予測モデリングの名人でした。しかし今は、新しい技術が従来型(オンライン店舗を持たない)の小売業者によって巧みに活用されており、オフラインでも顧客をカバーしています。HP社の新しいアプリ「SmartShopper」では、小売業者はリアルタイムで顧客のスマートフォンに位置情報をベースとしたオファーを送信することができます。このアプリは、顧客のスマートフォンのWiFiによって顧客の位置を追跡し、顧客の現在地とプロフィールに基づいてターゲット(対象を絞り込んだ)メッセージを送ります。

アップル社のiBeacon技術は、ブルートゥースとジオ・フェンシングを使い、マイクロ位置認識という概念をもとに、サービスを提供しています。Duane Reade社などの小売業者は、この技術を試験的に採用し、そのアプリをダウンロード済みの顧客が店に入った瞬間にその顧客を特定できるようにしています。店内に送信機がくまなく配置されており、オプトイン(許可)した顧客はその買い物リストの品を思い出すことができ、クーポンを入手して、特別サービスを受けることができます。

新たな力を持っている消費者へのIGAのサービス

今日の小売世界における最大の変化について、独立食料品店連盟(IGA)の最高責任者兼会長(CEO and President)であるMark Batenic氏は、「個々の買い物客が利用可能な膨大な量の技術です」と述べています。

同氏は「ウエストバージニアにしようが、ロサンゼルスにしようが、今の顧客は、小売業者、ベンダー、卸売業者、メーカー以上に多くの情報を持っています」と述べ、これはスマートフォンのようなモバイル機器の急速な普及によるものだと述べています。その結果、小売業者は、顧客1人1人のニーズに対応するために顧客に劣らない情報を持っている必要があり、「正確かつ最新の情報で顧客をつなぎ留める必要があり、それこそが太刀打ちする術なのです」と、同氏は述べています。

IGAに加盟している個々の小売業者は「こういった技術をもはや無視できないという事実を悟っています」。同連盟は、その加盟企業に「電子財布」サービスを提供する新しいプログラムを発表しました。これにより加盟企業は、店の顧客を対象にスマートフォン経由でその顧客が最近購入したブランド品に対する割引券を送ることが



できるようになりました。IGAは、1年以内に100万人のユーザーをIGAデータベースに登録してもらうことを目標としています。

Batenic氏は「我々は顧客に対して、顧客の欲しいものに合わせたオファーをしたいと思っています。顧客が望むものに割引を提供すれば、顧客は自分がターゲットとなることが気にならないと思います」と述べています。

KPMGインサイト:

Damien Margetson, Partner, Data Insight Services, KPMG in the UK

消費者主導型の分析は、データ分析技術にとってエキサイティングな機会の1つです。顧客は、ソーシャルメディアを使って自分の好み、気分、購買習慣をリアルタイムに発信できます。これは同時に、ソーシャルメディア(オンライン)を通じてクレームや苦情の声を上げる消費者が増加していることから分かるように、消費者に力を与えます。現在では、42%の顧客が1時間以内の対応を求めようになっており、我々は今、カスタマー・サービスの提供に関して、劇的な変化に立ち会っていると云えます。

管理されていない苦情は、ウイルスのように感染していき、即座にブランド・ロイヤリティーを傷つける

可能性を持っています。この事実は、最近のBritish Airways社、Verizon Wireless社、Virgin Media社の事件で示された通りです。現在、全消費者の半分以上が、オンラインでの購入を決める前にソーシャルメディアのカスタマー・レビューのサイトを閲覧しています。KPMGのソーシャルメディア・スキャンニング・ツールを利用して、企業はフェイスブック、ツイッター、ユーチューブなどのチャンネルを通し、リアルタイムで自動化された社会的認知度評価を得ることができ、これによって企業は、顧客感情の変化に即座に対応でき、ブランド投資を守ることができます。

多すぎない程度のデータ量とは? 逆効果とならないターゲット・マーケティングを企業はどのように実現できる?

2014年の小売業者のトップ・プライオリティは、包括的かつ利用価値のある顧客プロフィールとターゲティング戦略を展開することを目的とした、オンライン／オフライン・チャンネルを通じたデータとリンクすることと言えるでしょう。しかし、多すぎない程度のデータ量、また、逆効果とならないターゲット・マーケティングを企業はどのように実現できるのでしょうか?

多くの消費者は、企業といくつかの情報を共有することにはメリットがあると見ています。しかし、消費者があまりにも多くの自身の情報が追跡されていると思う時、あるいは自分がつきまとわれていると感じた時、消費者は、WiFiの位置追跡を遮断するアプリや匿名のIPアドレスを使い、企業を完全に遮断する道を選ぶでしょう。

データセキュリティ:両刃の剣のデジタルデータ

分析技術やデジタルチャネルの急速な発展は、企業にとってチャンスでもあり脅威でもあります。今日の小売業者は、顧客に関してかつてないほど多くのことを、時には顧客が店に入る前から知ることができます。しかし、入手したデータの誤用、あるいは海賊行為やハッキングに脆いということが、メーカーや小売業者の評判を傷つけ、顧客の信用を損なうなど、重大な結果を招く可能性があります。

企業は、ターゲット販促のために顧客データを使う時は、慎重に行う必要があります。潜在顧客のスマートフォンに宣伝されていない店内のサービス品に関してお知らせを送ることは、ある時点でインセンティブではなく、余計なお世話あるいは煩わしさといった部分の方が多くなり始めます。

今回調査した企業の多くは、サイバー攻撃、特にモビリティ・プラットフォームやクラウド・プラットフォームが企業をますます脆弱にするリスクに晒されていることに気付いています。データセキュリティは「トップ・オブ・マインド」の項目全体の中で高いランクにあるだけでなく、今後1年に企業が直面すると思われる上位3つの課題の1つにもなっています。これは特に小規模企業に当てはまると言えます(図5)。

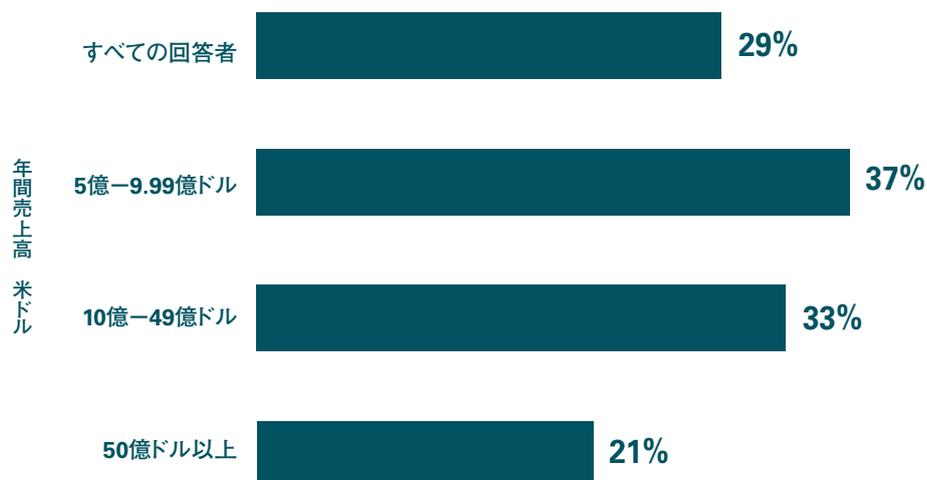
しかし、上記以外の、より多くの企業がデータセキュリティを重大な、あるいは極めて重大な戦略事項としてランク付けしていないという事実は(回答企業の53%がせいぜい中程度の重要度としている)、自社のデータを守る能力に関してエグゼクティブが自信過剰であることを示唆しています。業界の調査によれば、サイバー犯罪の最大の標的が小売であるだけでなく(2014年Trustwave Global Security Report)、多くの侵害が数週間、数ヵ月、あるいはそれより長く発見されずにいることを示しています(Mandiant 2014 Threat Report)。

データセキュリティに関する懸念は、今後、急上昇し、より多くの企業のトップ・アジェンダになると思われれます。

さらに、データセキュリティ企業であるImprima社の最近の調査によれば、大規模なデータ漏洩問題を起こした企業の72%が、1年以内に事業を停止しています。一方、Symantec Corp社とPonemon Instituteが行った調査では、データ侵害による組織の平均的損失は2011年で550万米ドルを超えています。これらの統計にあるような大規模な小売業サイバー攻撃の結果や、侵害でこむる実際のコストがさらに知られるにつれて、データセキュリティに関する懸念は、来年、急上昇し、より多くの企業のトップ・アジェンダになると思われれます。

この懸念に対する認識の高まりは、Target社、Walgreens社、GAP社、Nike社、JC Penney社などの米国の最大手小売企業が、団結してサイバー脅威に対するリアルタイムの情報を共有し始めたことが刺激となっているのは間違いありません。これには、国土安全保障省、大統領シークレットサービス、FBIと言った政府組織も参加しています。現在、「小売サイバー・インテリジェンス共有センター(Retail Cyber Intelligence Sharing Center: R-CISC)」と呼ばれる組織が創設されつつあります。この組織は小売業者が新たな脅威に直面することを防ぎ、また新たなサイバー攻撃の発生を防止することに寄与します。

図5: データセキュリティとプライバシーが今年の上位3つの課題の1つと特定した企業(企業規模別)



出典:KPMGおよびCGF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2014

成長

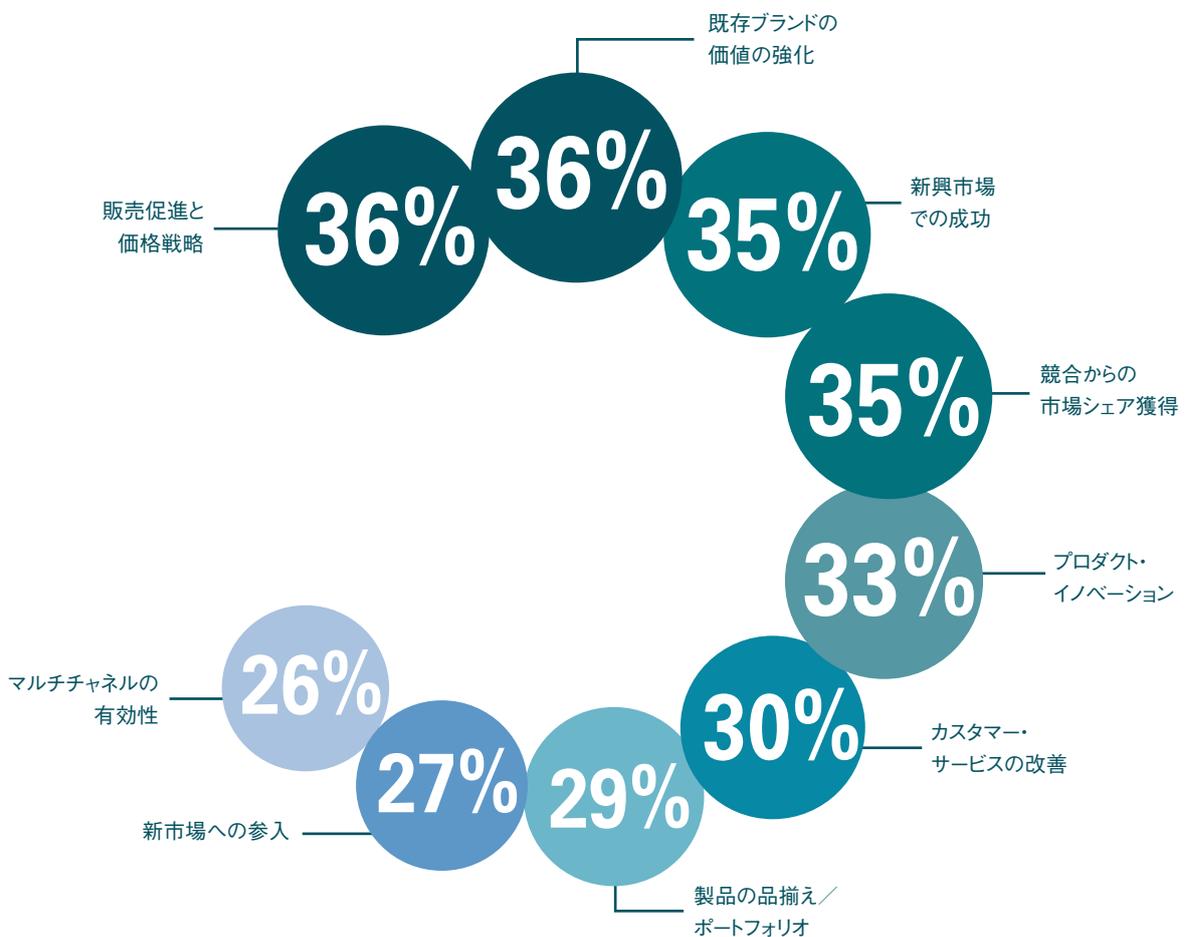
非食品小売業者は、既存事業の成長に注力すると思われま

長期的成長に備える

現在、1桁の成長率を示している消費財市場トレンドとは対照的に、64%の企業が今後2年間の既存事業の年間売上増加を6%以上と見ており、27%の企業が10%以上と予測しています。加えて66%の回答者が、今後2年間の成長戦略にとって既存事業の成長が重要、あるいは非常に重要と回答しています。吸収合併(M&A)を企業課題として挙げる企業は著しく低下し、今後2年間にM&Aを計画する企業はわずか半数強、さらに12%の企業だけが成長アジェンダの中でM&Aが大きな役割を果たすと見ています。これは特に非食品小売業者に当てはまります(75%が既存事業の成長に大きな焦点を当てています)。

図6:

以下の項目を今年の3つの成長戦略の1つとしている企業の割合



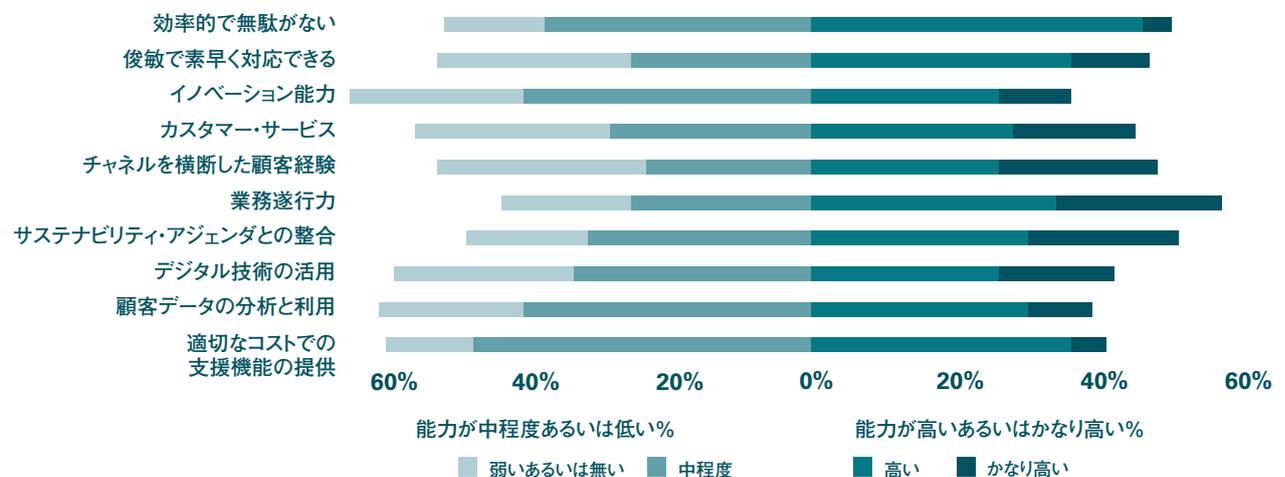
出典:KPMGおよびCGFグローバル消費財流通企業エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査2014

しかし、すべての企業が、その野心的な成長アジェンダを実行する用意が来ているわけではありません。65%がその成長戦略で鍵となる消費者トレンドを活用すると答えています。その成長目標を達成するための適切なポートフォリオ・ミックスを持っていると考えているのは56%だけです。さらに、成長目標を支えるために自社の資源が適切に配分されていると答えた企業は50%でした。さらに多くの企業は、成長に向けての販促や価格設定、あるいは競合企業や新興市場を標的にするといった短期的な成長戦略を採用しています(図6)。

さらに興味深いことは、今年の実答者の戦略的焦点はデジタル戦略ですが、マルチチャネルの有効性が既存事業の成

長に大きな影響をもたらすとの期待が最も低かったことです。企業は、ブランド価値の強化については適切な焦点を当てているものの、他の長期的な戦略、例えばイノベーション、カスタマー・サービス、マルチチャネルの有効性といった長期的成長を支えるために必須となる戦略が、ランク上では下位になっています。これらの分野に対する企業の関心度の低さは、この種の分野(データ分析技術、デジタル技術、顧客体験の提供、イノベーション能力を含む。図7参照)に対応するための適切な、あるいは能力の欠如の可能性と相まって、長期的な成功に対する潜在能力にいくつかの懸念があることを意味します。

図7: 企業にとって重要な戦略能力のレベル



出典:KPMGおよびCGF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2014

KPMGインサイト:

Jim Grover, Senior Adviser, Consumer Markets, KPMG in the UK

非常に多くの回答者が、既存事業の成長見込みについて、現在のトレンドに反し急激な上昇を見せると楽観視していることに、一方では清新さを感じます。

しかし、この既存事業の高いレベルの成長を達成することは(ほぼ3分の2の回答者が、既存事業の年間成長率は少なくとも6%と予測し、今我々が目にしている現状のかなり先を行っています)、非常にチャレンジングであることが分かってくるでしょう。勝者になるためには、慎重に考え抜かれた戦略、具体的な成長手段のポートフォリオ、そして真の競争上の優位性による裏付け、これらすべてが確固とした実行力と結びついて、一体となっている必要があります。

こうしたことを考えると、企業は「我々は本当に加速された成長を達成できる用意ができていだろうか?」と自問してみる必要があります。我々の調査から得た証拠によれば、多くは否定的です。成長目標を実現するために必要な正しいポートフォリオ・ミックス、適切な資源配分、必要な競争上の優位性を有している、と考えているのは回答者の約半数です。この野心的な願望と、それを実行する能力の間との明らかな断絶をこのまま放置した場合、多くの企業が不可避免的にその成長の目標に届かないという結果になります。

買収による成長に向けて継続する機運

合併と買収(M&A)に対する動きは、多くの企業で力強いものがあります。特に日本の企業は自国市場以外での成長を目指しており、また中国の企業は原材料へのアクセスや専門的な加工技術を得ることを模索しています。この動きの具体例としては、最近の日本のサントリー社による米国の蒸留業者Jim Beam社の買収、ミツカン社によるユニリーバ社の北米パスタソース事業の買収、中国のBright Food社によるイスラエルの乳製品企業Tnuva社の支配的株式の取得などがあります。

M&Aを計画している企業の41%が、既存市場の市場占有率増大が、自社が求めているM&Aの最大のメリットであると答えており、これにポートフォリオの拡大・多様化、新しい市場へのアクセスが続いています(図8)。中南米やアジア太平洋地域の企業が、特にM&Aを通して既存市場での市場占有率拡大を追求しようとしています(それぞれ54%、50%)。一方、高い成長を遂げている企業のごほとんどは、M&Aを利用してポートフォリオの拡大・多様化、新しい技術や能力へのアクセス(40%)、サプライチェーンのより良い管理の達成を実現するとしています。

グローバルな拡大が依然、成長に拍車

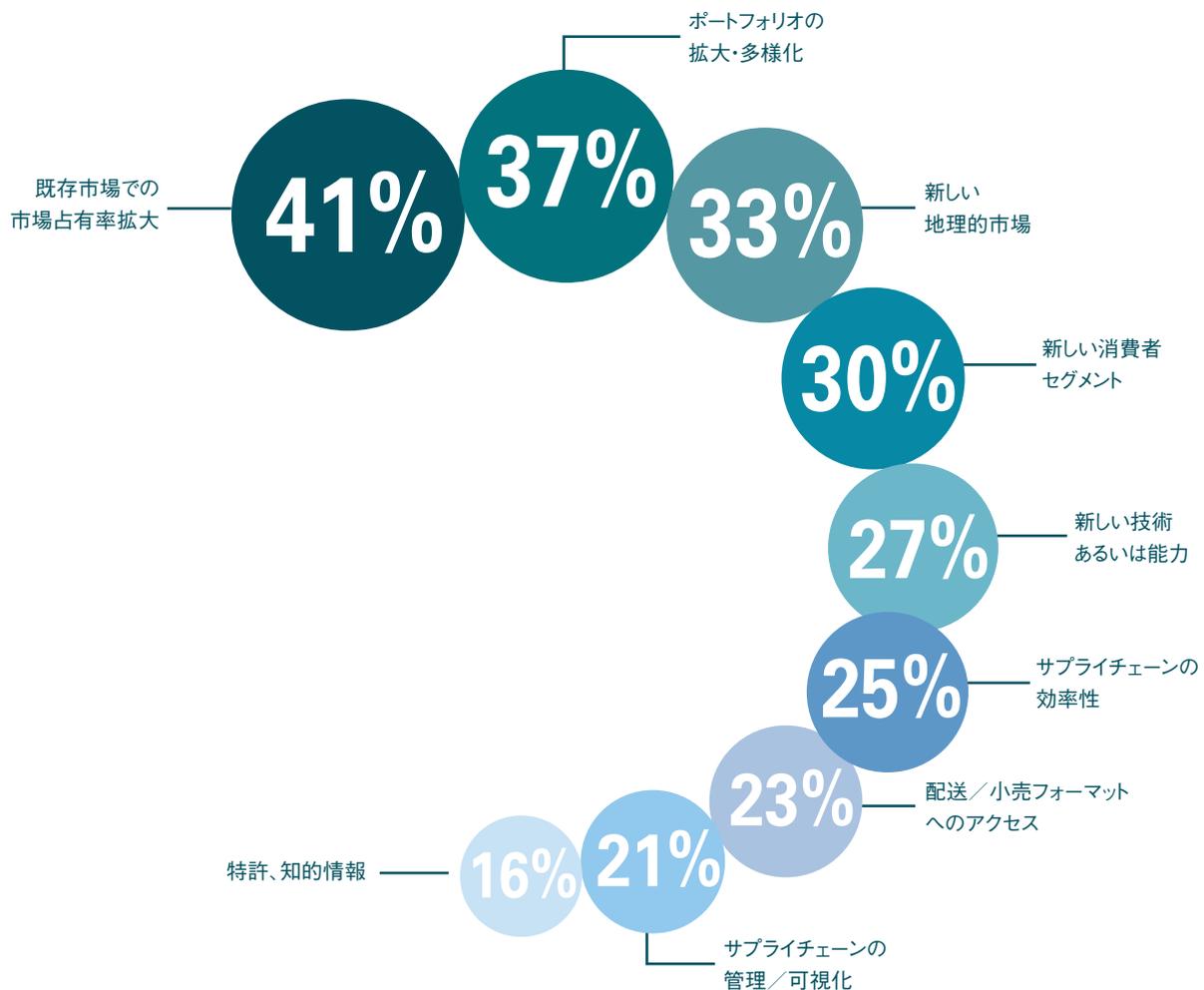
国際的な拡大は、必然的に成長アジェンダの重要な要因となっています。我々の調査でエグゼクティブは、高成長市場、新興市場での潜在成長力に依然関心を示しています。エグゼクティブの46%が、国際的な拡大を来年の自社の「非常に重要」あるいは「極めて重要」な戦略であると述べています。特に消費財メーカー(63%)、売上が50億米ドル以上の企業(66%)が、国際的な拡大に高い重要性を置いています。

しかし、こういった市場で成功を収めるためには、長期にわたる取組みが必要です。新興市場の成長は、2015年、2016年でそれぞれ平均5.4%、5.5%の上昇と見込まれています(図9)。しかしこれらの市場には、中国の不動産市場の冷却化、ウクライナの不安定、長期にわたる厳しい世界的金融状況見通しなどいくつかの大きなリスクが、昨年に較べて全般的なリスクレベルは低下したものの、依然としてつきまっています¹。

リスクや成長率の低下などがあるものの、それでも高成長国および新興経済国の大規模な中流層市場を、簡単に無視するわけにはいきません。

1 世界銀行

図8: M&Aのメリットの上位3つの1つに以下を挙げた企業の割合



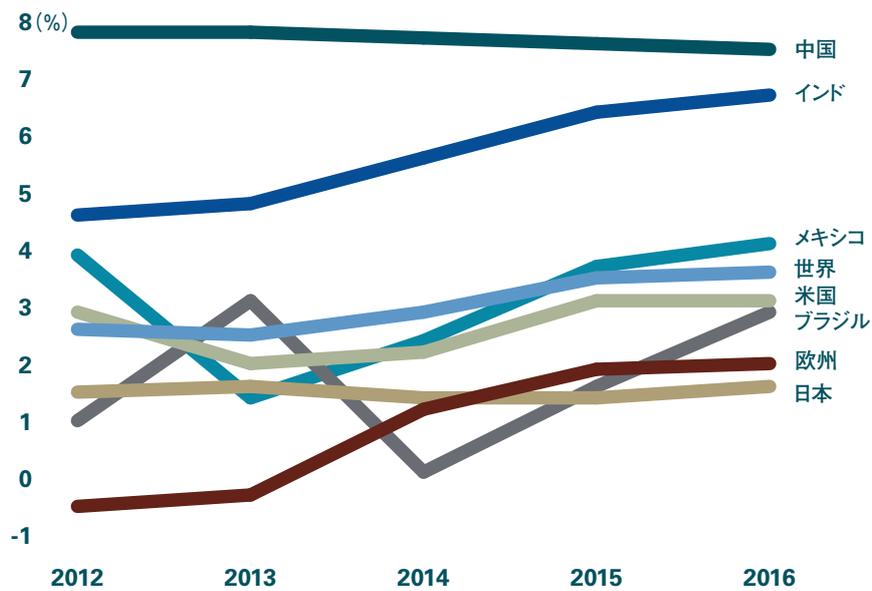
出典:KPMGおよびCGFグローバル消費財流通企業エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査2014

中国

2014年第1四半期、中国経済は7.4%成長しました。この数字は、大方の予想をごくわずかに上回ったものの、昨年と同時期に対して0.3パーセント低く、政府の目標からは0.1%下回っています(図10)。

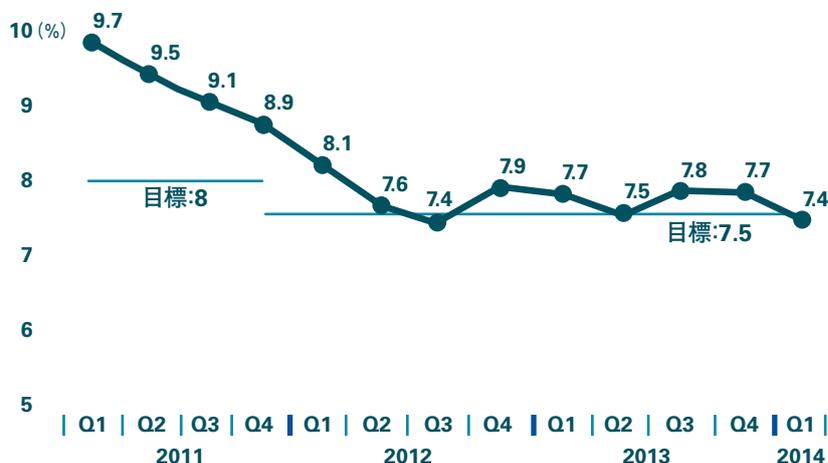
他の多くの統計も、中国経済が逆風に向かっていることを示唆しています。景気の下方圧力と共に、中国は同時に起きている以下の3つの「影響」に直面しています。1つは下方シフトによる経済成長減速の影響、さらに経済構造上の影響、そして以前の大規模な刺激策の副作用の影響です。それにもかかわらず、中国は経済の再構築と高度化のプロセスを加速させており、その結果、第三次産業の付加価値比は対前年で上昇しています(図11)。

図9: 2012-2015年の実質GDPの伸び(2010年購買力平価で加重平均)



出典:世界銀行、2012-2016年

図10: 中国のGDP成長率は下降し、目標を下回っている



出典:国家統計局(NBS)、KPMG分析

ブラジル

ブラジルも同様に、インフレ、通貨の下落、FIFAワールドカップまでの政治不安を理由に、成長が停滞しています。それにもかかわらず長期見通しは明るいものと見られています。同国の市場は非常に大きく、ここで占めるシェアを投げ出そうとする企業はほとんどありません。ブラジルでビジネスを成功させる上では、同国政府が進める港、高速道路、鉄道といった大規模インフラプロジェクトへの投資計画の物流コストを下げ、出荷の遅延を減少させることが極めて重要と言えます。

インド

急激な上昇期を過ぎ、インドはインフラ投資の停滞、インフレの発生、成長の冷え込みを克服するための能力不足に直面しており、同時に海外投資家へより広く門戸を開くことに関しても、未だ遅々たる前進をとどめています。中間層の登場、コスト競争力、巨大な人材供給能力といった加速要因に支えられているインド市場の高い潜在力は、最も魅力ある投資対象とされていますが、それにもかかわらず、ビジネスのしやすさをランキングした、世界銀行の「ビジネス環境の現状2014年報告書(Doing Business 2014 report)」によれば、インドは189カ国中134位となっており、他のBRICS(ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ)や東南アジアの国々よりも、はるか下位に甘んじています(図12)。2012年に、政府が複数ブランド小売への51%の直接海外投資(FDI)を正式に認めたにもかかわらず、厳しい条件があらゆる関心を抑制しているのです。新しいナレンドラ・モディのインド人民党政府が、FDIの制限緩和に向けて急速に動くことはない見通しです。

サハラ以南地域の年間GDPは、2002年以降5%以上増加しており、また、世界で最も急速な成長を遂げている10カ国の内、6カ国はアフリカにあります。

ASEAN

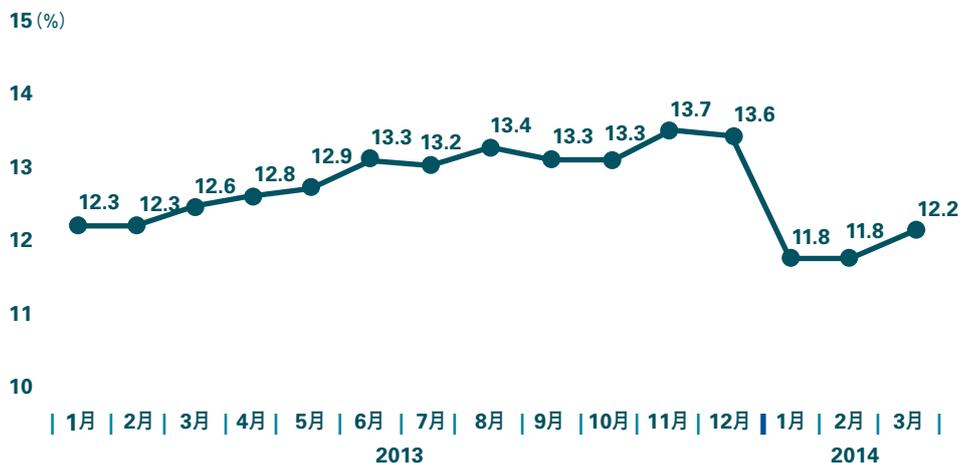
外国人が所有する事業、土地、資産に関するこれまでの制限が、東南アジア諸国連合(ASEAN)経済共同体(世界で4番目、2.5億人の人口を持つインドネシアも含む)で徐々に撤廃されており、国際的な投資家はこの地域で根を張ろうとしています。過去15年のGDP平均成長率は約6%であり、人口は6億人を超え、中間層が増大している中(2015年の消費支出は1.5兆米ドルに達すると予測されている)、この拡大する経済ゾーンは、参入しようとしている消費者企業に非常に大きなチャンスを提供しています。

国境線が解放される中、すでにASEANに進出しているグローバル企業は、製造やサプライチェーンの統合で柔軟性を持ち合わせ、スケールメリットを増大させて、低い賃金や税優遇策の恩恵を最大限に得ています。

アフリカ

アフリカが主として資源調達国であると考えられていた時代はとうに過ぎ、54カ国と10億を超える人々が展開する広大な大陸は今、活気あふれる市場を提供しています。サハラ以南の地域では、年間GDPは2002年以降5%以上増加し、

図11: 中国の消費財小売販売合計—前年同月比



出典:国家統計局(NBS)、KPMG分析

世界で最も急速に成長している国の上位10カ国のうち6カ国はアフリカの国々です。これは政治や規制面での安定度が増し、貿易障壁が緩和され、また若年人口と中産階級が拡大した結果です。

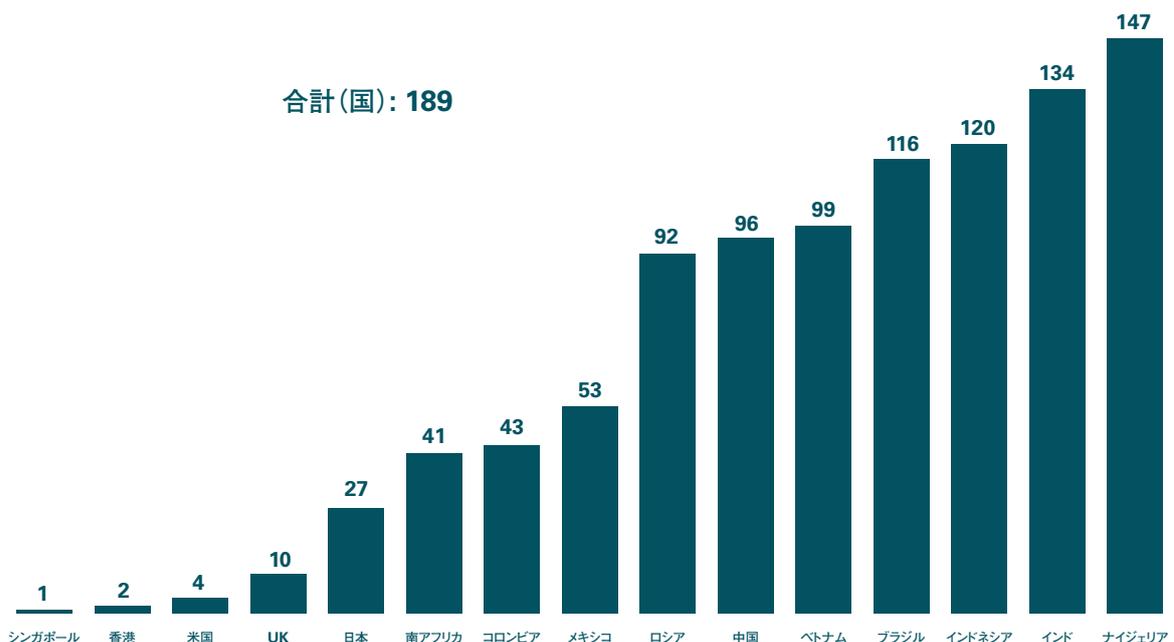
ナイジェリアでは、卸売および小売業が最も速く成長している分野の1つです。平均的な世帯消費は2017年までに2倍以上になり、2015年までには南アフリカを抜いてアフリカ最大の経済国になると見られています。現在進められている同国のGDPの規模の再評価によっては、この予想も早まるかもしれません。

高成長企業と新興市場企業による海外への拡大

高成長企業と新興市場企業は、しばしば先進国市場のブランドをターゲットとしたM&Aを通じて、積極的に拡大を追求し続けています。中国の地方政府の多くは、世界規模での拡大を地元の企業に働きかけており、地方政府はすでに、上海自由貿易試験区における海外直接投資(ODI)承認手続きの簡素化や、地元企業による対外投資への財政支援、業界を特定した「海外進出」同盟の設立といった、海外投資を加速させるいくつかの取組みを立ち上げています。

中国糧油食品集团有限公司(COFCO)は、2014年第1四半期に、オランダの穀物商社Nidera社の株式を51%取得したほか、香港に拠点を置くNoble Groupの農業部門の株式の過半数も取得しました。中国企業を世界規模のアグリビジネスに押し出す新たな動きです。中国の複合企業、Shuanghui International(双匯国際)社による米国の豚肉生産企業Smithfield Foods社の47億米ドルでの買収や、中国のChina's Bright Foods(光明食品)社によるイギリス企業Weetabix社の19億米ドルでの買収も、長い歴史を持つ西欧のブランドがアジアの企業に買収された最近の例です。こうした買収の多くは、サービス志向の付加価値のある持続可能な経済の発展を目指す中国の国家戦略に沿ったものです。

図12: 総合的なビジネスのしやすさランキング(一部抜粋国のみ)、2014年



出典:世界銀行 2013年、ビジネス環境の現状2014年:中小企業の規制、ワシントンD.C. 世界銀行グループ

オペレーション

サプライチェーンは、回答者が今後1年間で最も投資を増やすつもりだと答えた分野です。

サプライチェーン

オムニチャネルに対応したサプライチェーン物流の課題が提起されている中で、消費財流通企業は、業種を問わず最も複雑な上流のサプライチェーンを抱えています。世界規模の広範囲なサプライチェーンは、ソーシング、トラッキング、効率化に関して進行中の課題を浮き彫りにします。

調査対象となった企業の47%が、サプライチェーンを今年の戦略的最優先項目の1つに挙げており、特に規模の大きな企業は、規模の小さい企業に比べサプライチェーンを戦略的優先項目とする傾向が2倍になりました。

事業拡大や新たなビジネスモデルによって、サプライチェーンがますます複雑化するにつれ、サプライチェーン管理にデータ分析技術を連携させ、より一層の統合を図ることは、「見える化」や適応性の強化、プランニングに役立つと言えます。その結果、サプライチェーンは、回答者が今後1年間で最も投資を増加する予定と答えた分野となりました(図13)。

しかし、サプライチェーンの最適化は簡単ではありません。今後1年間でどの課題が最も難しくなりそうかという問いに対し、サプライチェーンはここでもランキングの1位(回答者の38%)になり、特に小売業者(非食品小売業者の50%と食品/飲料小売業者の40%)が、サプライチェーンを課題のトップに挙げる結果となりました(20ページ、図14参照)。

サプライチェーンの改善に向けた回答者の最重要目標は、「見える化」の強化のほかに、スピードと適応性の向上、そしてエンドツーエンドのプランニングと予測の向上となりました(それぞれ回答者の45%と39%が最重要目標に挙げました)。

製造や在庫管理におけるこうした改善が、リアルタイムに情報を求める消費者の声に応えようと更なる在庫の管理強化や「見える化」に奮闘する小売業者の支援向上に必要となるでしょう。

下流での課題の焦点は適応能力

企業は、天候や交通パターンといった外部ソースから個々の製品に対する季節的需要といった内部データに至るまで、多種多様なデータの流れを1つにまとめ上げようとしています。そして、消費者よりも先にその要求をより正確に予測しようと、データの中に埋もれているシグナルを解き明かすべく、行動科学を取り入れるようになっていきます。目標とするのは、現在の需要に応えるだけでなく、前もって未来に目を向けられるようなサプライチェーンの構築です。

Georgia Tech大学のサプライチェーン&ロジスティクスインスティテュートの常任理事であるH. Donald Ratliff氏は、「サプライチェーンと物流の最適化は、簡単でも安価にできることでもありませんが、大半の企業にとって大幅にコストを削減し、実績を改善する最大の機会となります。大半の事業に、より良い決断を下すことで、コストを10%から40%削減できるチャンスがあります」²と述べています。

「サプライチェーンと物流の最適化は、簡単でも安価にできることでもありませんが、大半の企業にとって大幅にコストを削減し、実績を改善する最大のチャンスとなります。」

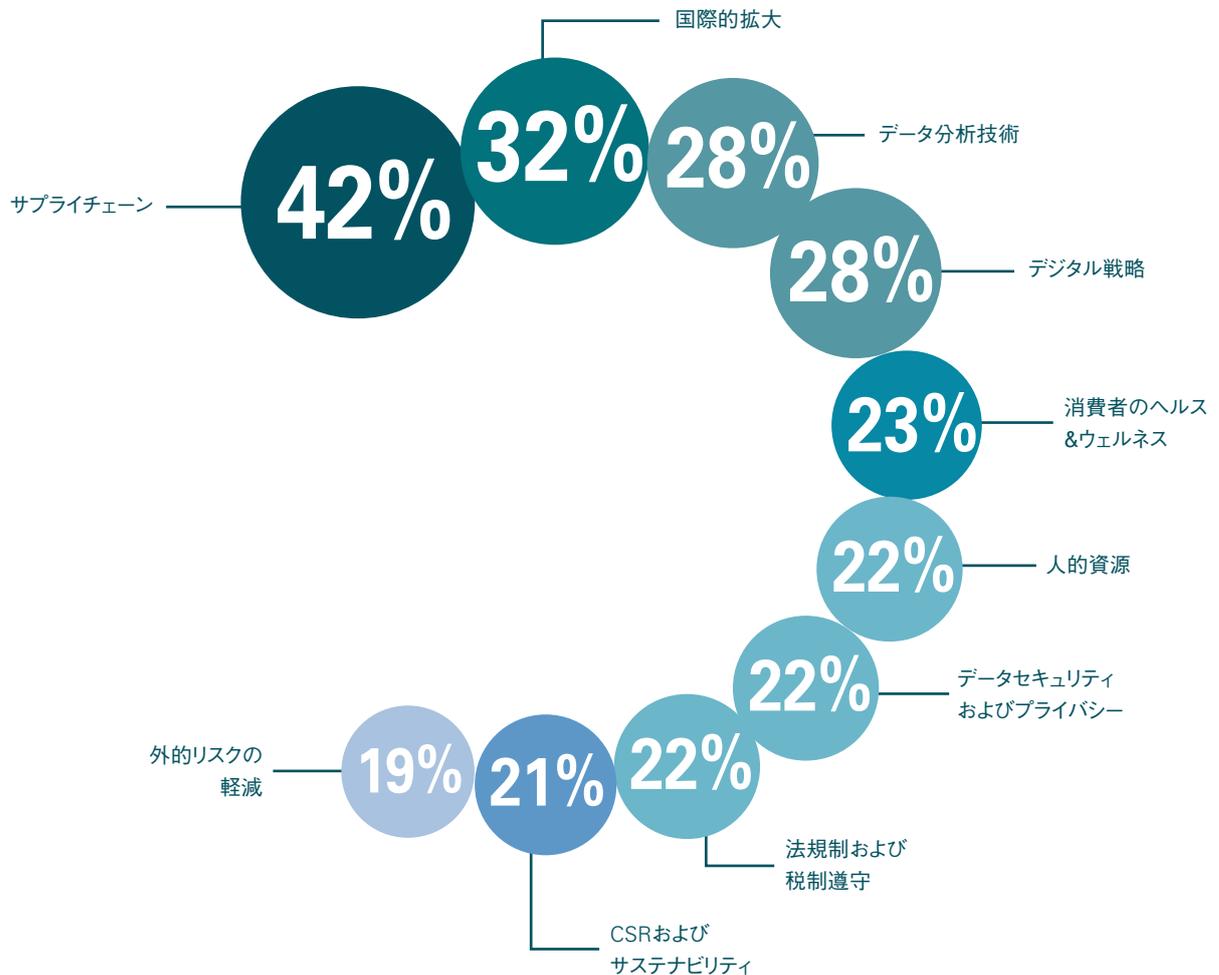
—Georgia Tech大学

サプライチェーン&ロジスティクスインスティテュート常任理事

H. Donald Ratliff

2 http://www.scl.gatech.edu/downloads/GTSCSL-10RulesSCO_Ratliff.pdf

図13: 今年の投資分野の上位3位の1つに以下を挙げた企業の割合



出典:KPMGおよびCGF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2014

Pick n Payのサプライチェーンシステムに革命をもたらすビッグデータ

南アフリカに拠点を置き、大型スーパーマーケットからコンビニエンスストアや酒店まで1,200店舗を運営するPick n Pay社は、サプライチェーン最適化のために配送システムの中央集約化を進める多くの小売企業の1つであり、その大規模投資の目的は、多分にデータ収集と分析にあります。

Pick n Pay社のGareth Ackerman会長は、「我社は今、サプライチェーン改革のためにビッグデータの活用に特に力を入れています。現在では、顧客がどこに何を購入しているかが分かります。ビッグデータによって、在庫を充実させるための更なる集中的なアプローチの展開が可能になりました」と述べています。

「適切なタイミングで適切な店舗に適切な製品を揃えることを確実に実行するため、アプローチを最適化する必要がありました。」ビッグデータへの新規投資は、「店舗をより明確に区分することに役立ったほか、余剰在庫の削減にも役立ちました」。

この食料品チェーンは、正しいデータの流れを分析し収集することにより、発注のために20もの異なるコンピューターシステムに頼ることなく、配送システムの中央集約化という次のステップへ進みました。Ackerman氏は、「コストを削減しなければならない状況の中で、分散型システムは費用が掛かりすぎました」と語りました。

アマゾン社は、「予測出荷」という新たな特許を取得したことからも分かる通り、在庫と配送を管理する予測データ分析を活用する企業の1つです。この技術の背後にあるアルゴリズムは、顧客の購入履歴やプロフィール、そして現在の動向を基に、顧客の今後の購入を予測します。この予測によって、たとえ注文前であっても、顧客の家の近くにある倉庫まで予期される購入品が出荷され、アマゾン社は、実店舗に行きかねない気の短い顧客を満足させるため、配送時間の短縮を可能としました。

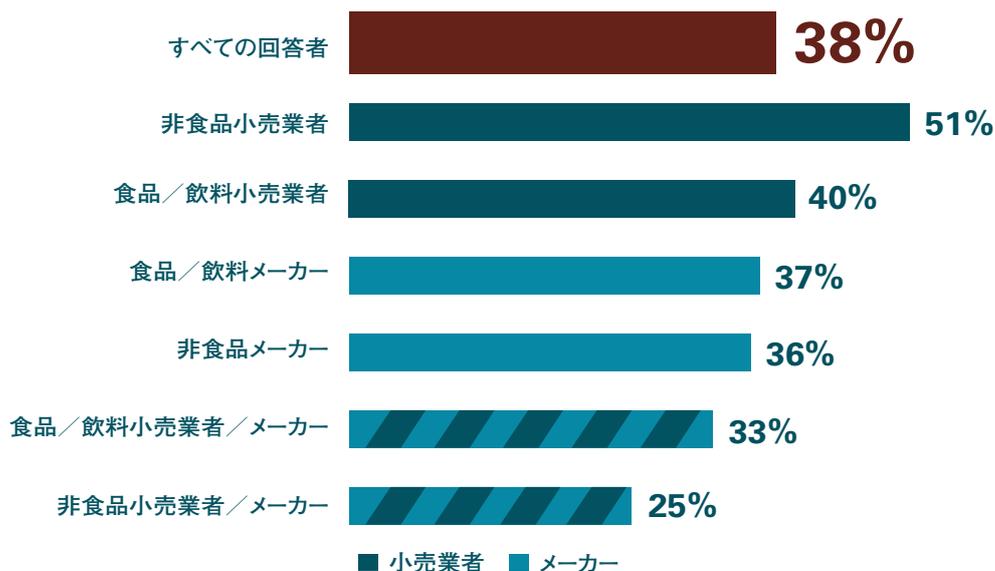
Tesco社もまた、データを収集し、活用してサプライチェーンに情報を提供しています。イギリスの半数の世帯が利用している同社のClubcardというポイントカードは、日々数百万もの取引を追跡しており、Tesco社は顧客とその嗜好、買い物習慣の包括的なイメージを描くことができます。売上データをサプライヤーと共有することで、Tesco社は、在庫管理からトラック配送の最適化に至るあらゆる分野の効率を改善することができます。1週間に3,200万ケースもの食品が移動する企業としては、その恩恵は容易に理解できます。Tesco社の最新のスマートフォン用アプリは、顧客の購入リストに基づいて、周囲にあるTesco社のあらゆる店舗への最短ルートさえも教えてくれます。

顧客はエンドツーエンドの情報を求めています。
 エンドツーエンドとは、誰が製品を作り、どこから運ばれ、何で出来ているのかということです。

在庫の追跡や管理に、技術やデータを利用することによる恩恵は、Tesco社のデータ分析を通じた在庫コストの削減だけではありません。チャンネルを越えた顧客の買い物が増えるにつれ、リアルタイムの正確なデータに対する顧客の期待に応えるためには、在庫の全体的な「見える化」や俊敏性が、企業にとって極めて重要です。

GPSおよび無線ICタグ(RFID)は、現在では在庫の追跡や確保に広く利用されており、今後は自動精算システムに活用されていくでしょう。在庫管理におけるこれらの技術の可能性の鍵となるのは、サプライチェーン全体でリアルタイムに商品を追跡するためにその2つの技術を統合すること、そして最も効率的に需要に応え、注文に応じるために拠点間で製品を移動させる能力を発揮することにあると言えます。

図14: サプライチェーンを最重要課題とした企業



出典:KPMGおよびCGF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2014
 「サプライチェーン」を自社の課題の上位3位の1つに挙げた企業の割合

Cisco Systems社は、2010年から2015年までに、ネットワークを経由して接続される機器の数が125億台から250億台に増加と予測しており、そのうち、約50億台はスマートフォンであるとしています。パッケージ、製造ライン、店舗の棚等への取り付けを可能とするRFIDの特質は、在庫管理や物流を改善させると言えるでしょう。

スマート・オブジェクト技術の急拡大により、製品が店舗を離れた後でも、企業が容易にその製品を追跡できるようになる日も遠くはないでしょう。製品がいつどのように使われているかの情報を得ることによって、企業は、予期される顧客のニーズに沿って、在庫のレベルとマーケティングメッセージの双方を調整することができるようになるでしょう。

透明性を中心とする上流の問題

複雑な上流(アップストリーム)のサプライチェーンを抱える企業は、ソーシングや品質、トレーサビリティに関連する課題に直面しています。海外ネットワークを広げるにつれ、企業には、一次サプライヤーに対しても、要求される基準を確実に順守させることが求められています。消費財メーカーに関するKPMGの別の調査³では、「広範囲に及ぶサプライチェーン全体の情報や『見える化』の欠如」が、企業が直面しているサプライチェーンの課題のトップになりました。回答者の3分の2は、二次サプライヤーより下層のサプライヤーは見通せないと答えています。

この「見える化」の欠如は、企業にとっても顧客にとっても受け入れられるものではありません。消費者はエンドツーエンドの透明性を求めています。誰が製品を作り、どこから運ばれ、何で出来ているのかを知りたいがっっています。

「ホースゲート」と呼ばれる昨年のヨーロッパの馬肉混入問題は、複雑なサプライチェーンや第三者サプライヤーへの依存に起因する「見える化」や統制に関する課題を浮き彫りにしました。例え企業がサプライチェーン・パートナーを把握できていると思っても、そこには企業のコントロールが及ばない様々な仕組みが存在し、すべてを管理することはほぼ不可能と言えます。

同様に、2011年に日本で発生した地震や津波は、製造過程において、単独サプライヤーにどの程度の供給量が見込めるかを認識することができない状況下で、企業が直面するリスクを浮き彫りにしました。例えば、日本の食料品店では、店舗で販売する牛乳が放射能に汚染されていないと消費者を安心させるため、早急にその手段を確保しなければなりません。また、バングラデシュのラナ・プラザビルの崩壊事故は、世界的なメーカーが自社製品の労働条件を的確にモニタリングできているかという、管理能力に関する新たな一石を投じました。

KPMGインサイト:

Eddie Short, Partner, Global Data & Analytics, KPMG in the UK

データ分析は、企業が顧客やサプライチェーン、またそのオペレーション上で何が起きているかを知る洞察力を養うだけでなく、その洞察力がビジネスを牽引する機会をも創出しています。

これまで、プロセス中心の企業資源計画(ERP)ソリューションを活用している企業は、システムから出た「排出データ」を収集し、高価なデータウェアハウスに組み立て直すために多額の費用を投じてきました。これは設計次第では、ビジネスに「何が起きたか」を見抜くことを可能にします。多くの企業はその後、需要の予測やサプライチェーンの効率向上を促す分析ツールを新たに取り入れました。一般的に、これらはマーケティング、サプライチェーンや顧客分析といったプロセス中心の取り組みであり、損益実績の売上高と利益を見るために情報を変

換するといった、バリューチェーン全体のパフォーマンスの相互関係を直接示してくれるものはほとんどありませんでした。

次のステップは、フィードバック・ループを閉じ、データや分析をプロセスの牽引役として企業に組み入れることです。データは従来の組織の枠を越え、組織の誰にもコントロールが及ばない外部の「ビッグデータ」をも活用した洞察力を養うことを可能とするため、組織全体にとって大きく意識を切り替えるきっかけとなるでしょう。消費財流通企業には、部門別にデータ科学者を抱える余裕はないため、実用性のある洞察力の発達を組織全体を通じて促すための有利な条件は、組織の枠を超えることにあると言えます。

3 Global Manufacturing Outlook, KPMG International, May 2014.

人的資源:スキルギャップの出現

拡大する企業にとってもう1つの課題は、成長戦略を支えるために必要な人材発掘です。今回の調査では、半数を超える(52%)企業が、人的資源の開発が自社の今後1年間の戦略に「非常に重要」あるいは「極めて重要」になると答えていることが分かりました。これは特に中南米に本部を置く企業(63%)と、新興市場での売り上げが全体の30%以上を占める企業(73%)に当てはまります。

ブラジルの事例では、人材ギャップの原因の一部は、教育水準の高い中産階級の増加に加え、産業の急成長による未熟練労働者の減少に起因します。その他のケースでは、急速に進化する技術とビジネスモデルが単に新しすぎるために、それらを管理する人々が十分な訓練を受けたり、経験を積むことができないという理由で、スキルギャップが生まれています。

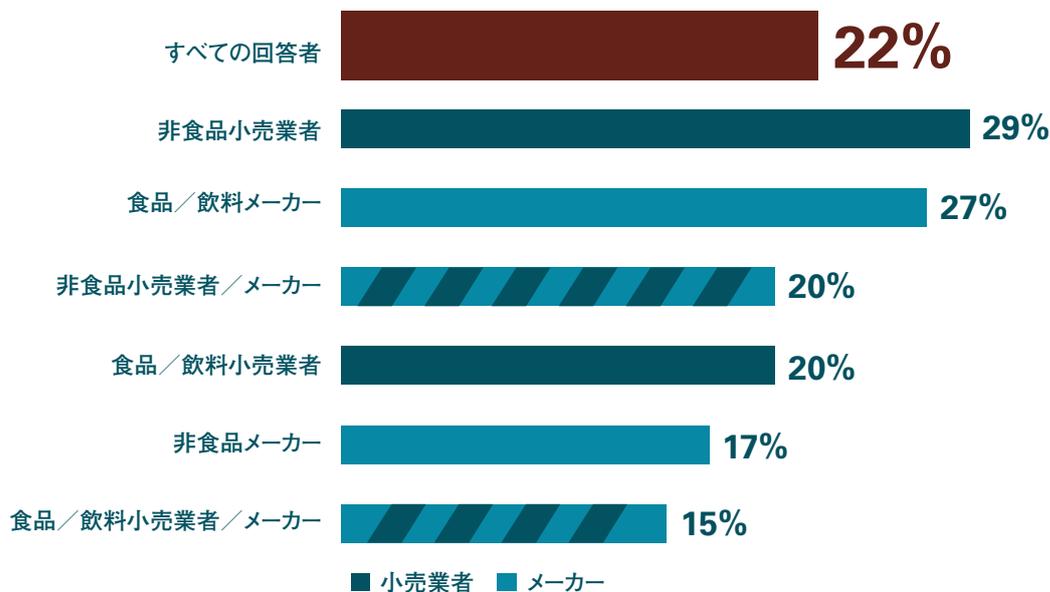
「消費者が何を買ったかを突き止めるのは、それほど難しくはありません。それよりも、消費者が今後何を購入するかを突き止める方が困難です。」

—イオンジャパン、専務執行役

Jerry Black

調査対象となった企業に現時点の能力について尋ねたところ、今後数年で競争上の重要性を持つと思われる分野に関してはほぼどの能力であると認識しています。顧客データの分析と活用という点での能力を、「優れている」あるいは「勝っている」と回答したのはわずか39%で、デジタル技術を活用する能力について「優れている」あるいは「勝っている」と答えたのは42%にとどまりました。そして驚くことに、回答企業の3分の1は、自らの能力を、「劣っている」か「まったく無い」と答えました(13ページ、図7参照)。

図15: 「人的資源」を投資分野の第1位に挙げた企業



出典:KPMGおよびCGF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2014
「人的資源」を自社の投資分野の上位3位の1つに挙げた企業の割合

消費財流通企業のエグゼクティブは、データ分析技術を向上させ、顧客のニーズについて賢くなり、サプライチェーンの適応性や透明性を改善させることの必要性を明確に理解しています。しかしこの調査では、成功を支える重要な問題、つまり「適正な人材」という問題に企業が直面していることがわかります。

イノベーションの必要性

さらに調査は、イノベーションが成長に必要な道であることを示す一方で、企業がそこにたどり着くための適正な人材やスキルを持ち合わせていない可能性を示唆しています。メーカーのうち42%は、販売促進と価格設定、ブランド名の強化よりも「製品のイノベーション」が本業の成長を推進する最も重要な要素だと答えています。しかし53%は、イノベーションに必要な能力には「かなりの」あるいは「相当な改善」が必要だろうと述べています。

調達、スキルギャップが顕著に現れるもう1つの分野です。調査対象企業の47%は、今後1年間で調達プロセスに「かなりの」あるいは「相当な」改善を要するだろうと答え、「人材戦争」には、データ科学者と同様に、物流やソーシングの専門性も含まれることに触れています。

興味深いことに、人材や必要なスキルが著しく不足しているにもかかわらず、今年人材への投資を計画している企業は25%を下回っています。この数字が示唆するように、消費財流通企業のエグゼクティブは、自社の戦略遂行に必要な適正な人材の採用や訓練の重要性を過小評価し、その結果十分な資金を投じていないのかもしれませんが(図15)。

イオン社におけるスキルと消費者中心の分析の向上

日本最大の小売業者でありショッピングモールの運営事業者であるイオン社の専務執行役Jerry Black氏は、分析能力をより効率的に構築するために、新たな人材配置の必要性を示しました。

また同氏は、「イオンは、入手したすべてのデータを統合するため新たに意欲的な活動に着手し、これによりブランディング、マーケティング、製品開発、プライベートブランドのためのソーシング戦略、データマイニング、eコマースを連携させ、より賢明な決定を下せるよう活用することが可能となりました」と述べています。実際イオンは、より消費者中心の決定を下すため、管理構造を見直したと同氏は語っています。「戦略とは私たちがやりたいことではなく、お客様が必要とすることです。」



ただし、入手するすべてのデータの解析と活用を目指して迅速に動こうとしても、それを阻む最大の障害の1つが、日本で採用可能な技術系人材の不足だとしています。

「消費者が何を買ったかを突き止めるのは、それほど難しくはありません。それよりも消費者がなぜ、そしてその結果、今後何を購入するのかを突き止める方が困難です。最大の課題は、スキルセットに関することです」と、Black氏は述べています。

必要なのは、「スピード、技術スキル、そしてHRスキルの組み合わせです。ディープデータや予測データモデリングのツールを理解し開発できる人材を探し出すことが、HRスキルに欠けているところです」。内部スタッフによるトレーニングだけに頼ることで実現可能とは言えません。「主だった数人の外部スタッフと一緒に始めなければなりません。そしてその人々を活用して、開発や訓練を加速させます。中には非常に専門的なスキルを持っている人もいます」と同氏は述べ、それゆえに外部からの採用は重要であるとしています。

日本の場合、これは、市場の相場や個人の能力に基づき、技術的な問題に深い理解力のあるスペシャリストを惹きつけ、確保するために、HRの手法を変えることも意味します。それには、HRに対する柔軟かつ敏感なアプローチと人材の開発が必要です。

企業責任

外部圧力が、それがブランドの資産価値に対する脅威であれ、消費者の要求に関する脅威であれ、環境サステナビリティを推進する要因のトップとなっています。

規制による監視、企業責任や社会的責任(CSR)の圧力、そして消費者のヘルス&ウェルネスに対する説明責任が増大し、企業には、競争力と採算性を保ちながら、法律を順守し、倫理的で社会的意識を持つという課題が突きつけられています。

改革を推進する主要な優先項目

「社会のより大きな利益」に影響を及ぼす多くの問題には、個々の企業のみならず、業界全体で取り組まなければなりません。サステナビリティ、ヘルス&ウェルネス、製品の安全性、エンドツーエンドのバリューチェーンというコンシューマー・グッズ・フォーラムの柱は、業界が前向きな変化をもたらそうと協力を進めている主要な分野の一部をサポートしています。

グローバル化が進み、複雑さを増すサプライチェーンは、ソーシングから売上に至るまで、一層の情報を求める声とその可用性が相まって、企業にエンドツーエンドのバリューチェーンの透明性を高めるよう促しています。企業責任の目標として、今年最も意味があるものを尋ねたところ、回答者は一律に透明性を上位3つのうちの1つと認識しました。

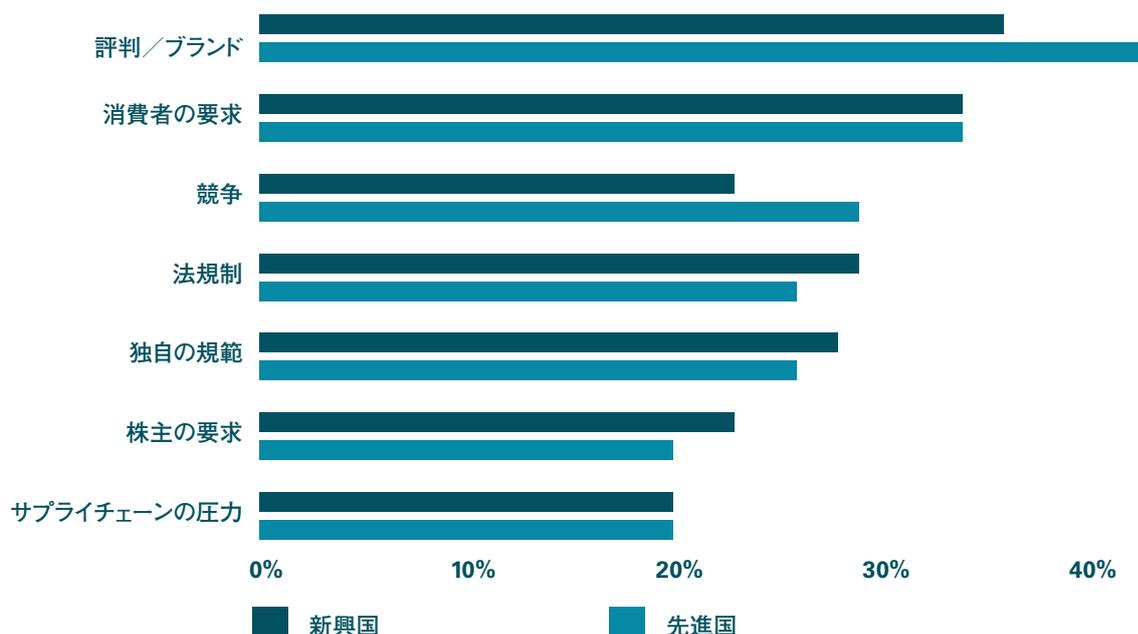
CSRを推進させるものは何か

調査は、外部圧力が、それがブランドの資産価値に対する脅威であれ、消費者の要求に関する脅威であれ、企業が環境サステナビリティを推進する要因のトップとなっていることを示しました。回答者の41%が環境に対して責任を持つ主な動機として、評判やブランドの資産価値を挙げていますが、新興市場の企業でこの項目に触れたのは、34%だけでした(図16)。

全回答者の3分の1が消費者の要求も大きな要因になると答え、また、高成長を遂げる企業は、サプライチェーンへの圧力を第1の要因に挙げる傾向が強くなっています(40%、全回答者ではわずか20%)。

食品と非食品の企業でサステナビリティの優先項目が違うのは驚くことではありません。食品小売業者とメーカーの

図16: サステナビリティの主な推進要因

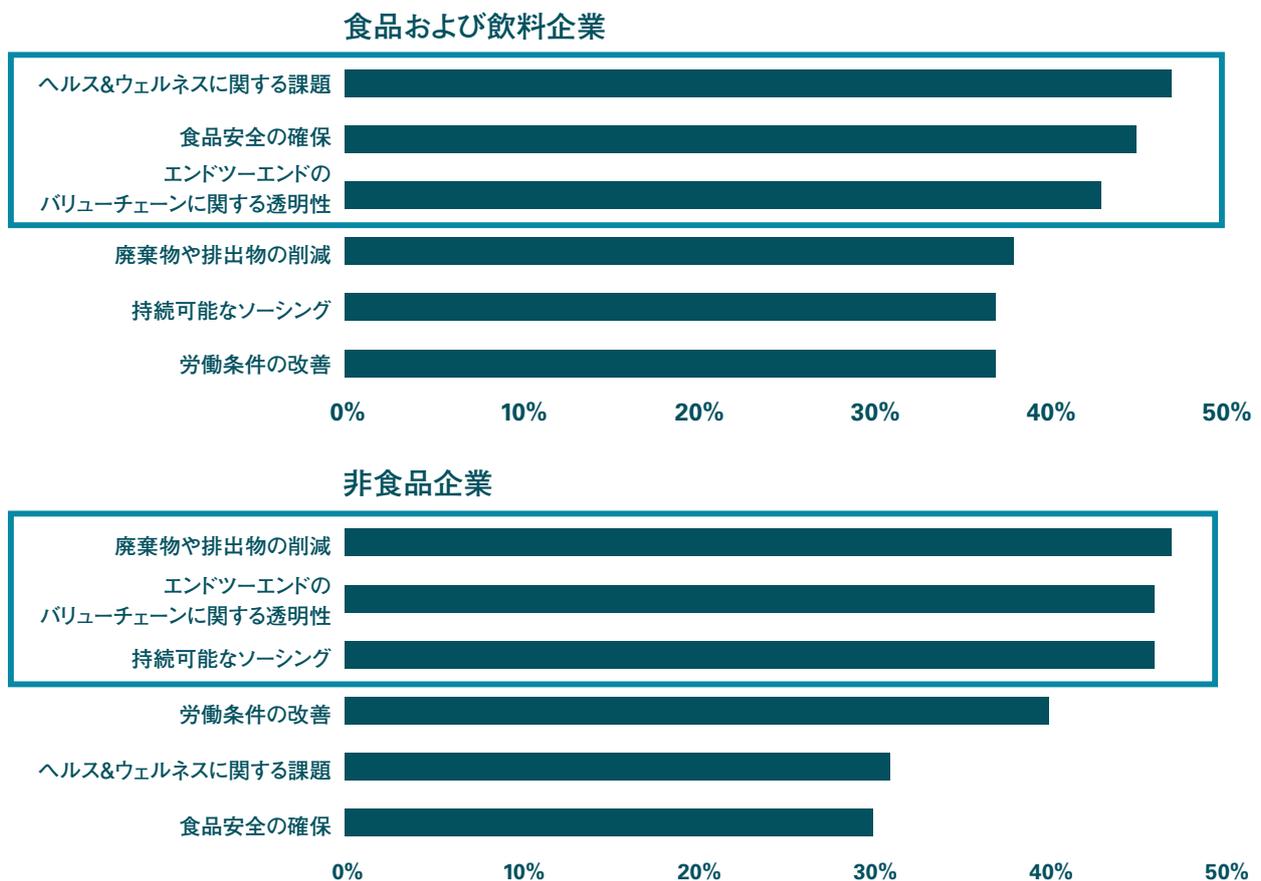


出典:KPMGおよびCGFグローバル消費財流通企業エグゼクティブ・トップ・オブ・マインド調査2014
上記の項目を上位3つの推進力の1つに選んだ企業の割合

47%が「食品の安全性」と「ヘルス&ウェルネスに関する課題」を最優先項目としたのに対し、非食品企業は「廃棄物や排出物の削減」の必要性と「持続可能なソーシング」を挙げる傾向がありました(図17)。全体を見れば、どちらのグループ

も「エンドツーエンドのバリューチェーンに関する透明性」の進展が主要目標の1つという点では一致しており、これは生産プロセスへの技術の浸透が、まだ十分に開拓されていない新たなチャンスを生み出すことを示す1つの兆候と言えます。

図17: 食品／飲料企業および非食品企業におけるCSRに関する懸念の上位項目



出典:KPMGおよびCGF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2014
上記の項目を上位3つの目標の1つに選んだ企業の割合

温室効果ガスに対する不十分な規制措置

気候変動の問題は、この調査でも多くの反響を呼びました。新興市場の回答者のほぼ半数、全回答者の43%が、温室効果ガスと炭素排出に関する政府の規制が不十分だと考えています。また、先進市場の企業のわずか35%が、偽造や違法行為について規制が不十分もしくは「十分ではない」と回答しているのに対し、新興市場の企業の回答は49%に上りました。全回答者の3分の1は、成分や原材料の透明性に関して、より厳しい規制を期待しています。

一方で、先進市場の企業の36%は、労働市場の規制が「やや過剰」もしくは「過剰」と回答していますが、新興市場の企業の回答は28%でした。北米の回答者は、特に労働規制が厳しすぎると感じている傾向があり、また、33%は公正取引についても過剰の規制があると感じていると示しています。

企業がどのようにエンドツーエンドの透明性と原材料の選択を改善しているかを示す興味深い例が、Nike社によるMAKINGアプリです。MAKINGは製品デザイナー向けの使いやすいレファレンス・ガイドで、同社のおよそ75,000に上るアイテムを掲載する「Nike原材料サステナビリティ・インデックス」と呼ばれる原材料ライブラリをベースにしています。このアプリで製品デザイナーは、新製品への採用を検討している原材料のタイプを選ぶことができ、その選択に伴う環境への潜在的な影響や構成に関するデータをリアルタイムで入力できます。

多くの環境活動は、製品や製造工程を「より環境にやさしく」という一点に注目していますが、このアプリを使えば、企業がより上流へと動いて、エンジニアやデザイナーが新商品のアイデアを形にする際の原材料の選択や製品に影響力を行使することが可能になります。このアプリは、一企業が行うデザインの選択の1つ1つが、製品の最終的な環境フットプリントに影響することを示しています。

消費者のヘルス&ウェルネス

多くの国で肥満や非伝染性疾患への懸念が高まり、また急速な人口の高齢化がビタミンを強化した栄養食品やサプリメントに新たなチャンスをもたらすにつれ、ウェルネスは、特に先進市場の大企業、中でも北米の大企業にとって最優先項目になりつつあります。米国とカナダの企業(45%)は、今年ヘルス&ウェルネスを自社にとって最も意味のある目標に掲げ、また食品および飲料メーカーと小売業の49%が、ウェルネスを食品の安全性とともに優先項目の上位3つの1つとしました。

「消費財流通業界は、より持続可能なモデルへ向けて行動を起こさなければ、30年から50年後には利益の大半が消えてなくなるのを目の当たりにするでしょう。食品業界の場合、その時期はさらに早まります。」

—ユニリーバ、最高経営責任者
Paul Polman

ほとんどの場合、調査対象となった企業(52%)は、自社のサステナビリティの課題解決に必要な能力に自信を持っています。特に規模が大きく、同時に、あるいは、比較的高成長を経験している企業はその傾向にあります(図18)。こうした企業は、社会のヘルス&ウェルネスの改善に果たす自らの役割だけでなく、そうした改善に影響を与えるために協力する必要性についても認識しています。コンシューマー・グッズ・フォーラムのヘルス&ウェルネスの柱は、業界が関わる消費者、雇用者、その家族、そして地域社会のヘルス&ウェルネスの向上を促す情報と、教育と透明性の強化を通して、変化の推進支援に焦点を当てた多様なステークホルダーの取り組みと言えます。

ユニリーバ社が追及している「グリーン」課題

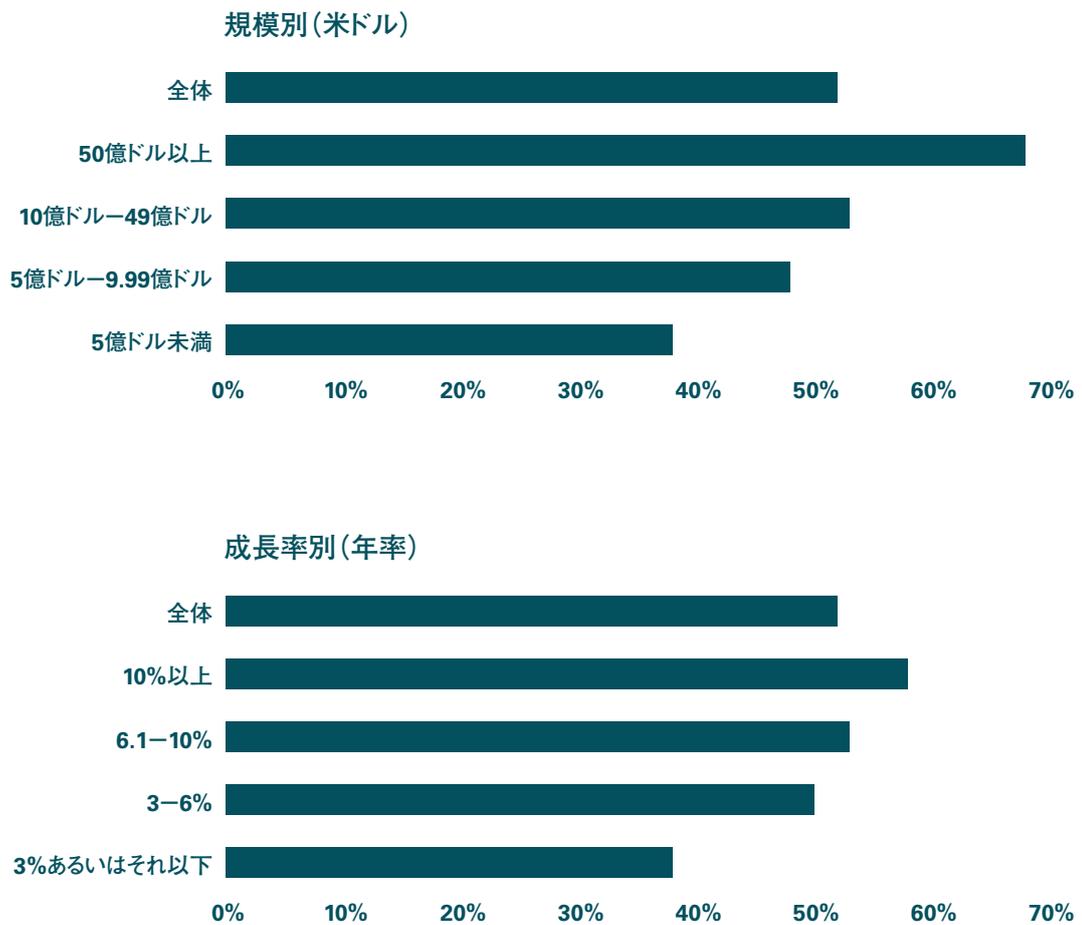
ユニリーバ社は、事業の拡大に伴い、3年前にCEOのPaul Polman氏が導入した「サステナブル・リビング・プラン」という環境に配慮した戦略の促進に成功した企業です。Polman氏の目標は、2020年までに同社の環境負荷を半減させつつ、規模を2倍に拡大するというものでした。

これまでのところ、売り上げは増加し、環境目標も達成しつつあります。2008年と比較すると、廃棄物の発生は生産量1トン当たり66%削減し、2013年末までに原料となる農産物の48%を調達しました。「消費財流通業界は、より持続可能なモデルへ向けて行動を起こさなければ、30年から50年後には利益の大半が消えてなくなるのを目の当たりにするでしょう。食品業界の場合、その時期はさらに早まります」とPolman氏は予言します。「今後成



功する企業は、社会的責任を積極的に果たしていく企業と言えるでしょう。『悪くない』ではもはや十分ではないのです」と同氏は述べています。

図18: 自社のサステナビリティに関する課題解決へ向けた能力に強い自信を持っている企業



出典:KPMGおよびCGF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2014
自社のサステナビリティ課題の実現能力を「十分」あるいは「優れている」と答えた企業の割合

結論

2014年のトップ・オブ・マインド調査の報告書では、多くの消費財流通企業の視点が新しい分野に移ってきていることが明確に示されています。小売り商品やサービスの構想、開発、製造そして販売のほとんどすべての面にデータ分析技術を取りこむ必要性が広く認識されるようになり、企業は、この急激な変化が持つ深く長期的な意味合いを真に理解し始めたところです。

重要なポイント

1. データとチャンネルの一体化が、ビジネスモデルの転換を推進しています。

データ分析技術は、企業が顧客やサプライチェーンに何が起きているかを知る洞察力を養うだけでなく、その洞察がビジネスを牽引する機会も創り出しています。企業が取引データや消費者の統計、クレジットの信用度、天候パターンや交通パターン、販売や製造の情報などを1つにまとめて理解する能力を發展させていけば、かつてないほどの理解力を獲得し、将来の消費者行動の予測すら可能になるでしょう。それによって、販促活動やプロダクト・イノベーション、ニッチ市場の開拓戦略は、これまで以上に焦点とターゲットを絞れるようになります。

新しい技術やプラットフォーム、モバイルアプリは、いつでもどこでも製品を探し出し、検討し、購入する多様な手段を顧客に提供しています。ますます賢くなる顧客は、より良いサービスやチャンネルを越えたシームレスなショッピング体験と、そしてリアルタイムの正確な情報へのアクセスを求め続けています。未来の消費者の期待やニーズに効果的に答えるために、プラットフォームや情報システム、そしてデータを統合する能力は、競争上の優位性と成功のための重要な要素です。

- 貴社のデータを最大限に活用する戦略と能力を持っていますか？
- 成長とイノベーションを加速するためにどのようにデータを活用していますか？
- 貴社のビジネスモデルは顧客中心ですか？
- もし今ビジネスの構築を進めるのであれば、どのように作り上げますか？

2. エグゼクティブは、自社のデータの保護能力について過信しているかもしれない。

調査は、企業が自社データの保護を十分に行っていないことを示しました。コストや評判、信用という視点から見た深刻な影響を考えれば、消費財流通企業は、データのセキュリティとプライバシーをより優先度の高い戦略や投資対象にする必要があります。また、情報の個人化と個人への過剰な

干渉の間の微妙な境界を認識することによって、顧客データを活用する最善の方法についても知る必要があります。データ重視の野心的な戦略の展開に伴うリスクは、注意深く検討し、軽減しなければなりません。

- 自社のデータを正しく保護する適切なシステムがきちんと機能していますか？
- 顧客の信頼を損なうようなリスクを冒していませんか？

3. 非常に楽観的な企業は、成長を支え、加速する能力を評価する必要があるかもしれません。

多数の企業が非常に楽観的な成長予測を描いていますが、そうした企業の多くは同時に、デジタル戦略やサプライチェーン、人材といった主要な分野の能力が相対的に脆弱です。価格設定や販売促進といった短期的な成長手段に焦点を当てている企業は、ブランド、イノベーション、顧客サービス、マルチチャンネルの有効性などの長期的な戦略を重視する必要があります。また、企業が長期的な成功に向けて体制を確実に整えるために、人材の採用や訓練への投資も必要です。

- 成長を支えるために必要な能力を備えていますか？
- 長期的な成長への方策を重視していますか？
- 成長に伴って必要になる人材や資源を持っていますか？

4. 高成長市場および新興市場は、企業に大きなチャンスを提供し続けています。

新興市場や急成長市場でのGDPの伸びは、以前ほどの力強さはありませんが、市場の大きさそのものを見れば、GDPや消費者支出の伸びが控えめでも、依然として大きなチャンスが存在していることが分かります。したがって、本業の短期的な成長を追求し、長期的な地位の確保を目指している多くの消費財流通企業は、こうした市場への投資を続けるべきです。ただし、市場のどの分野がターゲットになっているか、そしてその分野が今後どう展開しそうかについての分析は、十分な検討を要します。例えば、特定の市場に参入するためには、新しいイノベーションは戦略上重要ですが、その市場が發展するにつれ、企業は自社のブランドが市場とともに展開していくことに備えなければなりません。

- 最大の利益を確保するために、適切な地理的展開を行っていますか？
- 貴社の短期的な新興市場成長戦略は、長期的な成功に備えたものですか？

5. サプライヤーと小売業者の間の連携は、サプライチェーンの透明性と俊敏性の改善の達成に必要です。

サプライチェーンが複雑さを増すにつれ、サプライヤーと小売業者の間の連携強化や、データ分析のサプライチェーン管理への組み入れを進めることは、企業がエンドツーエンドのバリューチェーンで効率化や俊敏性強化を達成する助けになります。

企業は、原料や成分、製造工程に関する正確な情報へのアクセスも含め、一次および二次サプライヤーの先まで「見える化」を改善する必要があります。サプライチェーンの下流（ダウンストリーム）でも、オムニチャネルのビジネスモデルの要請に加え、製品の入手可能性にリアルタイムでアクセスを求める声に応えるため、透明性と俊敏性を強化しなければなりません。

- サプライチェーンで適切なパートナーと連携していますか？
- 一次および二次サプライヤーの先まで十分に「見える化」を行い、管理していますか？
- 貴社のサプライチェーンは、変化に迅速に対応できるだけの俊敏性を備えていますか？

6. 業界全体の問題に対応するため、企業は連携を進めています。

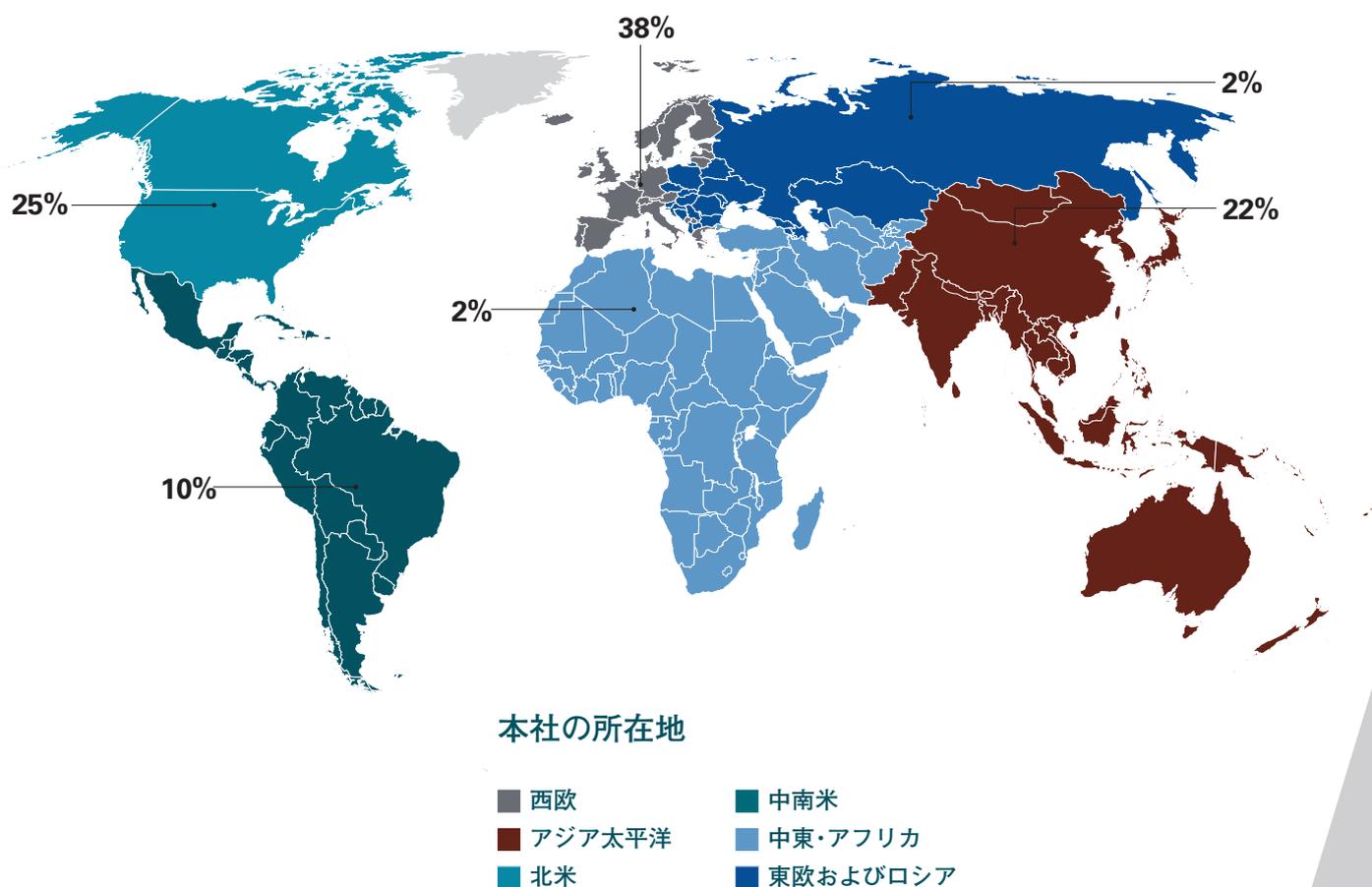
各組織は、例えばデータの保護やプライバシー、ヘルス&ウェルネス、製品の安全性、サステナビリティ、エンドツーエンドのバリューチェーンなど、企業責任に関連する業界の問題に対応するため、協力する必要があります。業界全体が直面しているこうした問題の多くは、個々の企業だけでは対処できません。小売業者やメーカーは、コンシューマー・グッズ・フォーラムのような団体を通して連携し、ベスト・プラクティスを共有することで、効果的かつ効率的な政策やビジネス手法を展開できます。先を見越した活動はこうした分野で積極的な変化をもたらし、消費者や従業員、地域社会だけでなく、企業や消費財流通業界にも恩恵をもたらすでしょう。

- 法規制や基準の設定に業界はどこまで関わるべきでしょうか？
- 業界のより良いプラクティスの設定、採用について、貴社はどのように関わっていますか？

この調査について

この調査は、2014年4月にオンラインで実施しました。32カ国に拠点を持つ企業から、合わせて469名のエグゼクティブが回答を寄せました。

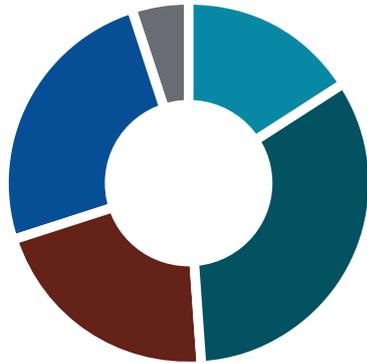
回答者の半数以上は経営幹部や取締役クラスで、3分の1は財務部門です。回答者の企業は、主に食品、飲料、消費財、奢侈品、アグリビジネス、食品サービスの各分野の製造業(35%)、小売業(40%)、およびその両方を兼ねる企業(24%)です。90%の企業は年間売上が5億米ドルを超えており、そのうちの15%は50億米ドルを超えています。



出典:KPMGおよびCGF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2014

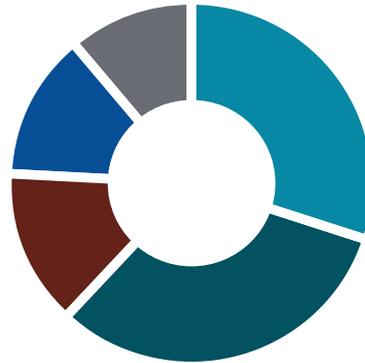
回答者のプロフィール

職位



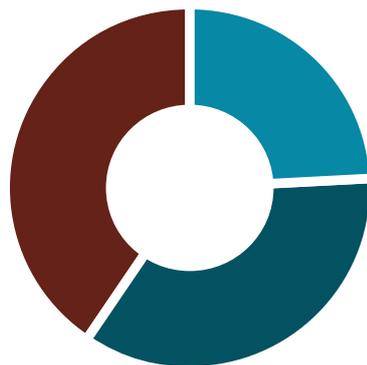
- CEO/社長/取締役:16%
- CFO/財務責任者:33%
- その他の経営幹部:21%
- 上級管理職:25%
- その他管理職:5%

事業内容



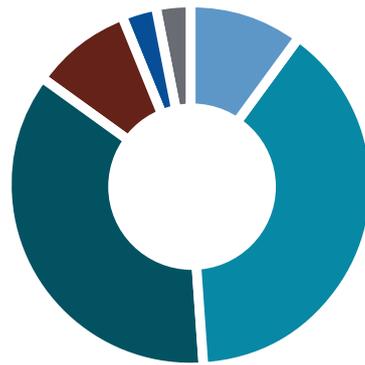
- 食品あるいは飲料:30%
- 消費財:32%
- 奢侈品:14%
- 食品サービス/ケータリング:13%
- 農産/畜産業:11%

主なビジネス形態



- 小売:40%
- メーカー:35%
- メーカーおよび小売:24%

企業規模



- 500億ドル超:3%
- 200億ドル-500億ドル:3%
- 50億ドル-199億ドル:9%
- 10億ドル-49億ドル:36%
- 5億ドル-9.99億ドル:39%
- 5億ドル未満:10%

出典:KPMGおよびCGF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2014

KPMGについて

KPMGは、プロフェッショナルファームの世界的なネットワークで、監査、税務、アドバイザー分野のサービスを提供しています。156カ国で業務を行っており、世界中のメンバーファームで15万2千人以上が働いています。

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常に十分な知識を持っています。

我々は、消費財および小売業界のクライアントと協働し、急速に変化するビジネス環境の中で成功するためのサポートを提供します。KPMGの業界をリードする幅広い分野の専門知識と経験から、デジタル戦略、データ分析技術、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、そして事業変革プラクティスといった、企業における喫緊のニーズにお応えします。

詳細については、以下のウェブサイトをご覧ください。

kpmg.com/FDCG

kpmg.com/retail

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います。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ると言えるでしょう。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、小売業とメーカーから選出された50名のメンバーのCEOまたは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、ベストプラクティスを共有することに加え、グローバルな業界のプロセスと標準を開発するためのユニークなグローバルプラットフォームを提供します。フォーラムの活動は、以下の5つの戦略優先事項「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。これらの1つ1つが、消費者により良いサービスを提供するために重要なものです。

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。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。

詳細については、以下のウェブサイトをご覧ください。

www.theconsumergoodsforum.com

謝辞

本調査に回答して頂いたエグゼクティブの皆様、特に個別のインタビューに応じてくださった、以下の皆様に感謝申し上げます。

Gareth Ackerman, Chairman, Pick n Pay

Mark Batenic, CEO and President, IGA Inc.

Jerry Black, Senior Vice President, AEON Corp.

Paul Polman, CEO, Unilever

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

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

Tanja Kunz

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

Lee Green

Senior Manager, Communications
The Consumer Goods Forum
l.green@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.kpmg.com/jp

本サーベイは、KPMGインターナショナルが2014年7月に発行した「Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014」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。

© 2014 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are 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.

Publication number: 131508 Japan: 14-1531

Publication date: July 2014