

CONSUMER MARKETS

立ち止まれば立ち遅れる

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 2015

kpmg.com/CMsurvey
theconsumergoodsforum.com



目次

まえがき	1
はじめに	3
成長戦略	6
成長戦略の成功要因	8
消費者との信頼関係	12
オムニチャネルとテクノロジー	14
データ・セキュリティ	16
企業の社会的責任とサステナビリティ	18
消費者志向の理解	22
サプライチェーン	26
結論	28
本調査について	30
KPMG について	32
The Consumer Goods Forum について	32

ケーススタディ

Pick n Pay	5
キリンホールディングス	9
IKEA	20
イオン	25
Barilla	27
United Petroleum	29



Willy Kruh
Global Chair, Consumer Markets
KPMG International
@WillyKruh_KPMG



Peter Freedman
Managing Director
The Consumer Goods Forum
@CGF_The_Forum

まえがき

2015年で3年目となるこの調査は、消費財流通企業のエグゼクティブが、常に変化する業界構造、競合関係および経済環境が各企業の戦略的優先事項に与える影響をより深く理解するために、KPMGとコンシューマー・グッズ・フォーラム (CGF) が実施したものです。

2015年のトップ・オブ・マインド調査は、自社のグローバル戦略に関して深い知見あるいは影響力を持つ539人の消費財流通企業のエグゼクティブに対して行いました。調査結果をもとに、KPMGとCGFは業界内の各分野の最高経営層と分析や議論を重ねてまいりました。

本調査の目的は、読者である消費財流通企業の皆様が、自社の戦略と目標を評価できるような視点を提供することにあります。本調査に織り込まれた事例と洞察は、エグゼクティブがより注視する必要があるかもしれない要因や傾向の特定、または同業他社の取組みや戦略をより深く理解するための一助になるはずです。

本調査を読み進める中で、御自身の事業に関わる問題への示唆を認識し、ダイナミックに変化する消費者市場において、なぜ「今がタイミングだと考えた時には、すでにそのタイミングを逸している」のか、考えてみてください。常に成長が求められる競争下においては、立ち止まることイコール遅れを取ることにほかならないのです。

本調査のために時間を割き、ご意見をいただいたすべてのエグゼクティブの皆様に心より御礼申し上げます。調査報告書(英語版)はkpmg.com/CMsurveyよりダウンロードいただけます。

**今がタイミングだと考えた時には、
すでにそのタイミングを逸している。**





はじめに

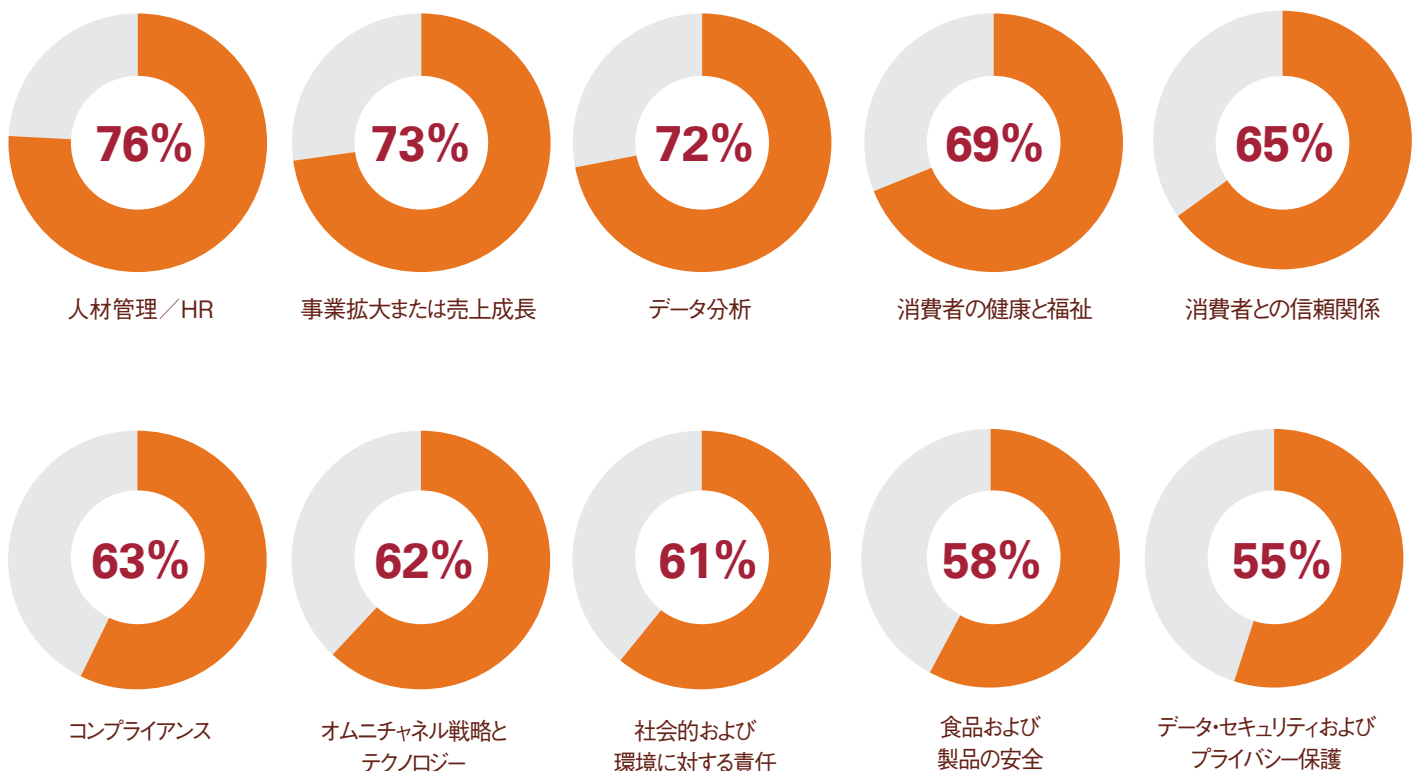
KPMG および CGF による消費財メーカー／小売業者のエグゼクティブ539人を対象とした意識調査を、2015年3月から4月にかけて行いました。

本調査の最初の質問は、次の1～2年における重要な経営課題およびその対応策の評価に関するものでした。

人材管理と人事制度(HR)、事業拡大または売上成長、およびデータ分析が「非常に重要」または「極めて重要」としてあがり、僅差で消費者の健康と福祉、消費者との信頼関係が続きました(Chart1参照)。

Chart 1

今後1～2年の成功に、重要な経営課題は何か。
「非常に重要」または「極めて重要」と答えた回答者の割合。



出典: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2015、KPMGおよびCGF、n=539

しかしながら、今年最優先で対応すべき経営課題についての質問に対しては、半分近くが事業拡大または売上成長であると回答しました。

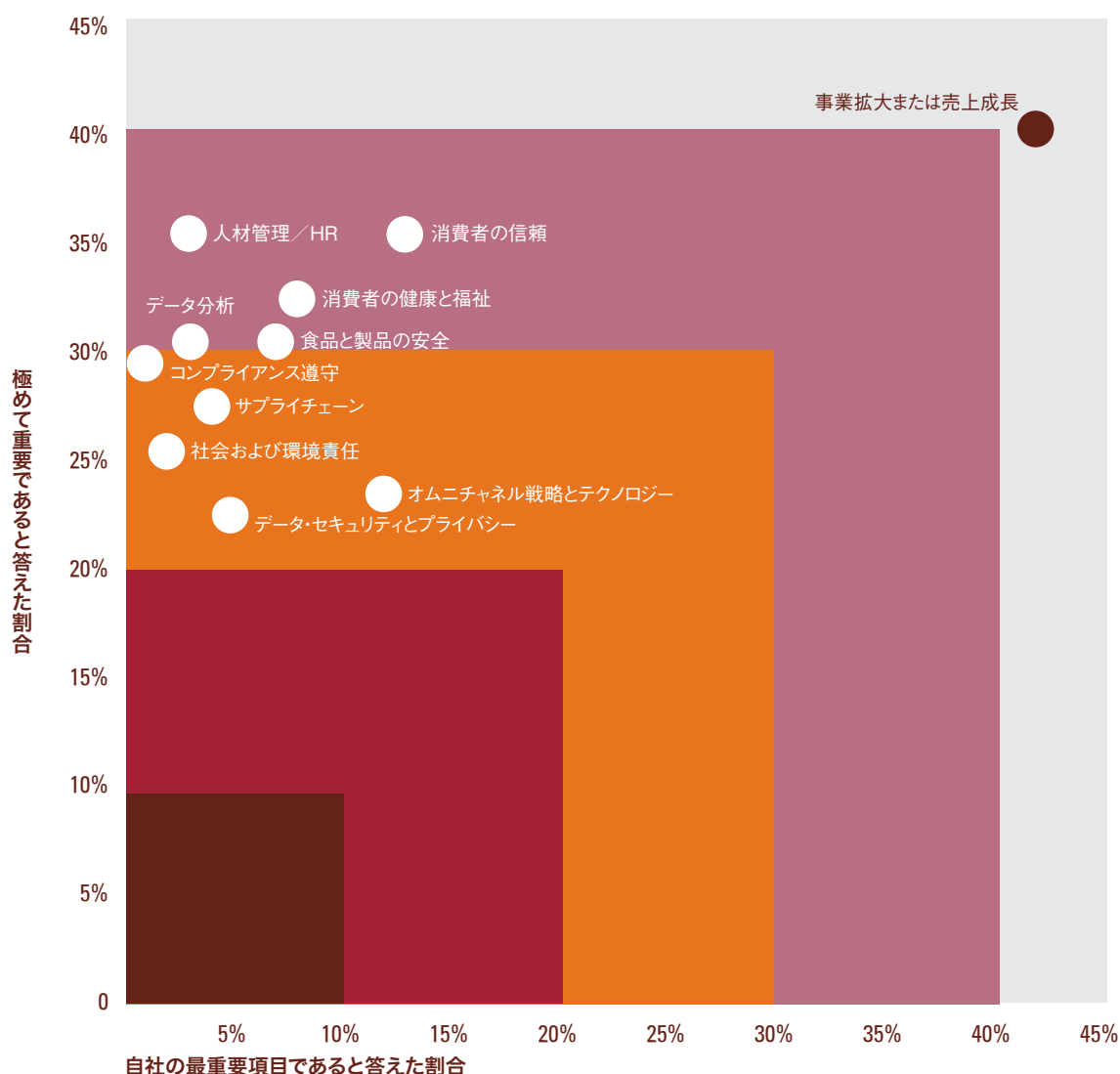
Chart2が示す通り、「事業拡大または売上成長」以外では、「消費者の信頼」と「オムニチャネル戦略とテクノロジー」のみが、10人中1人をわずかに上回る割合で、最優先事項に挙げられました。会社の成功にとっての重要性という点で最も高くランクされた人材管理／HRを含めて、他の項目は下位を占める結果となりました。

当面この業界の最大の焦点が、その事業領域、規模、地理的条件にかかわらず、事業拡大と売上成長にあることは明らかなです。意識調査の質問は年々変わって来っていますが、2015年の消費財／小売業界のエグゼクティブにとって、事業拡大と売上成長はかつてないほどに重要なようです。

本調査ではまず、今なぜ、売上成長が最も重要なのかを検証することから始め、その後、成長と事業拡大というゴールを成し遂げるために重要なビジネス上の施策について検証します。

Chart 2

企業は最も重要な問題をどう優先付けているか。



出典: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2015、KPMGおよびCGF、n=539

トップ・オブ・マインド調査の質問は年々変わって来っていますが、
2015年の消費財／小売業界のエグゼクティブにとって、
事業拡大と売上成長はかつてなく重要です。

ケーススタディ

Pick n Pay : 消費者は女王 — だから、その行動と考えに注目

ガレス・アッカーマン会長へのインタビュー

南アフリカのスーパーおよびコンビニエンスストアチェーン最大手のPick n Payは、顧客を理解しています。最も興味深い点は、同社は同じ顧客でもさまざまな顔を持っていると考えていることです。Pick n Payのガレス・アッカーマン会長は、次のように語っています。「母親は日々の買い物に訪れるだけでなく、家族のための特別なごちそうの買い出しやミルクを求めて駆け込んでくることもあります。同じ金額を払い、同じクレジットカードを使っているのですが、その思考はその都度違います」。こうした購買行動を最先端のITを駆使して蓄積し分析することにより、Pick n Payは最も適切なSKU(商品の最小管理単位)構成、最も望ましい店舗形態、最も推すべきブランドを決定することができます。

同社は、会社の顧客層を理解することの重要性を認識しています。例えばミレニアル世代の成長に伴い、そうした顧客たちに特有の「道義への強い信念」に確実に応えていかなければならないと同社は考えています。すなわち、企業はよき雇用者であり、地域社会に還元することに注力する必要があります。「社会に役立つことがビジネスの成功につながるのです」とアッカーマン会長は言います。Pick n Payは、年間利益の5%を毎年、企業の社会貢献活動に費やしています。

Pick n Payは、企業価値に従い行動することで顧客からの信頼を築き、地域社会には高いブランド力を維持しています。このことは

ソーシャルメディア時代にあって重要な事です。アッカーマン会長は、「すべての利害関係者との関係構築を慎重に行う必要があります。企業のコミュニティに気を配ることで、想定外の事項が発生した場合のマイナス影響を最小限に抑えることができます」と語ります。

同時にPick n Payは、調査の他の回答者同様に経営課題を抱えていました。経営の効率化を図るための広範な取り組みを行ってきましたが、将来に向けた成長は、売上成長の増大からもたらされなければなりません。同社はシステムを集約することにより、重複を排除し、広告費を抑えるなどの取り組みを行ってきました。

他の企業と同様Pick n Payも、組織のタコツボ化により、特に経営管理データに基づいた早急な意思決定が必要とされる際に、有効性や効率性が阻害される事態を危惧しています。主な対処法として、管理職員の重要業績指標(KPI)に、組織の枠を超えたクロスファンクショナルな評価を反映させることで、他部署との協業効率化を図っています。

Pick n Payのリーダーシップの最大の特徴は、会社が成熟期にあるにも関わらず、絶えず適応していくことを考えていることにあります。彼らは自らを成長への変革途上にあると考え、消費者の要望に応え、サービスを提供し続けているのです。



Pick n Pay Stores Limited

本社：
南アフリカ共和国、
ケープタウン

事業：
南アフリカ国内および
近隣諸国における
スーパーマーケット
および小売店
(直営とフランチャイズ)
1076店舗の展開

設立：
1967年

年間収益：
730億ランド(60億米ドル)

従業員：
50,000人

ブランド：
Pick n Pay, Boxer

成長戦略

未だ問題を抱えている地域はいくつかありますが、世界経済は長年の景気後退から抜け出たようです。消費財および小売業界は、顧客基盤の拡大のみならず、新興諸国における人口動態の変化と増加する可処分所得からもたらされる消費者の購買意欲の高まりによる恩恵を受けることになるでしょう。

2015年3月、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット(EIU)は、世界の小売販売について前年比平均年率3.1%の伸長を予測しました。食品および飲料、衣類および靴、生活雑貨などのセクターは、特定地域の政情不安、不安定な為替相場などの要因により、直近の消費者マインドの低下の影響を被っています。しかしながら、これらのセクターは2016年には大幅に改善し、全小売セクターの平均成長率を充分上回ることが予想されています(Chart3参照)。

加えて、成長予測は堅調で、グローバル経済の将来見通しも過去数年より良好なこともあり、業界では、今年は収益の増加に注目が集まると言われています。

これは、楽観的な見解です。

経済見通しをより現実的に見ると、明確に前向きな予測とはなりません。少なくとも、世界のどの地域であるかによって見通しは変わります。

まず、新興諸国はここ数年、常に成長の源泉でした。これらのマーケットにおける成長は鈍化しているとはいえ、グローバル消費の成長は中国、次いでインドにおいて拡大する消費者基盤により

引き続き牽引されることになるでしょう。アフリカの成長潜在力も目覚ましいものがありますが、消費者基盤はまだ新興諸国ほどではありません。一方、米国は景気後退から抜け出たようですが、欧州連合(EU)はウクライナとロシアの問題に阻まれ、未だ抜け出ていません。

KPMG英国の成長戦略部門シニアアドバイザーである**ジム・グロバー**は、KPMG産業調査の結果(Chart4参照)に基づいたここ数年の低成長を指摘し、「今の環境下で成長を追うことは極めて難しい」と語っています。彼は、この業界の収益成長を重視する傾向は、経済成長の見通しが良好であることを前提としているわけではなく、無駄なコストを削減し、バランスシートの改善を実行したことによるものとの見解を示しています。

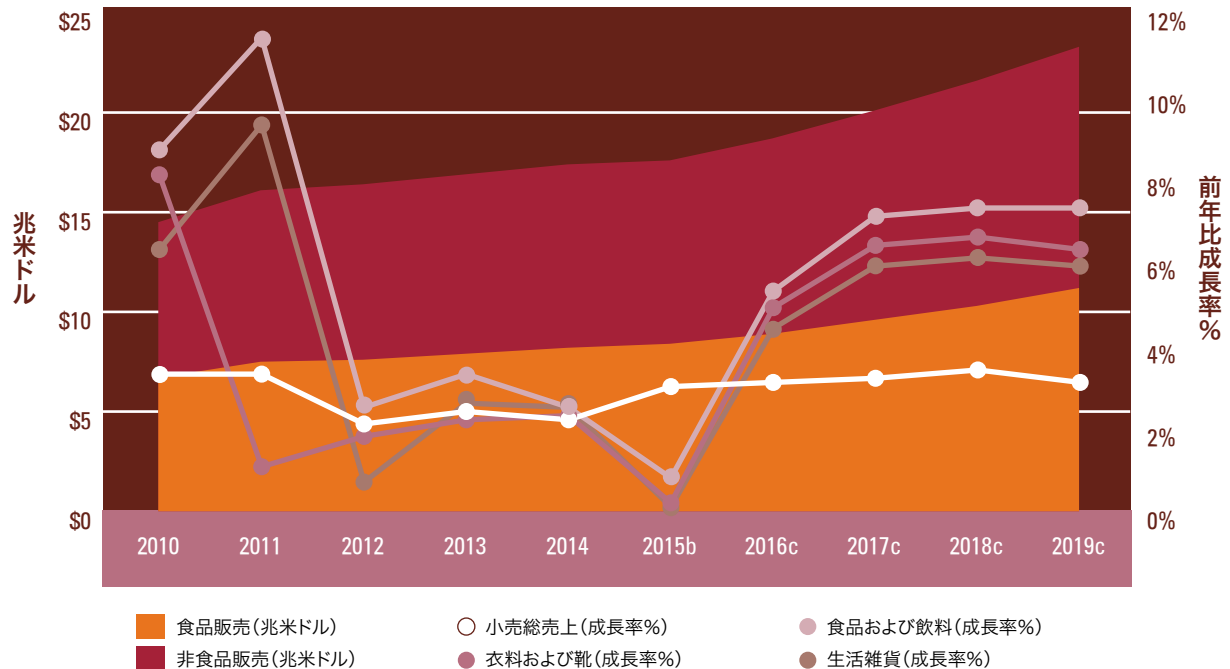
業界各社は、もう一步前進して売上成長に努めなければならないことに気付いています。以後の調査結果の焦点となるこの問題は、ジムが言うところの「競争優位性を築くまたは維持するための、妥協なき意思決定」にかかっています。

消費者マインドが低下しているセクターもある

食品および飲料、衣類および靴、生活雑貨などは、特定地域の政情不安と不安定な為替相場などの要因により直近の消費者マインドの低下の影響を被っています。

Chart 3

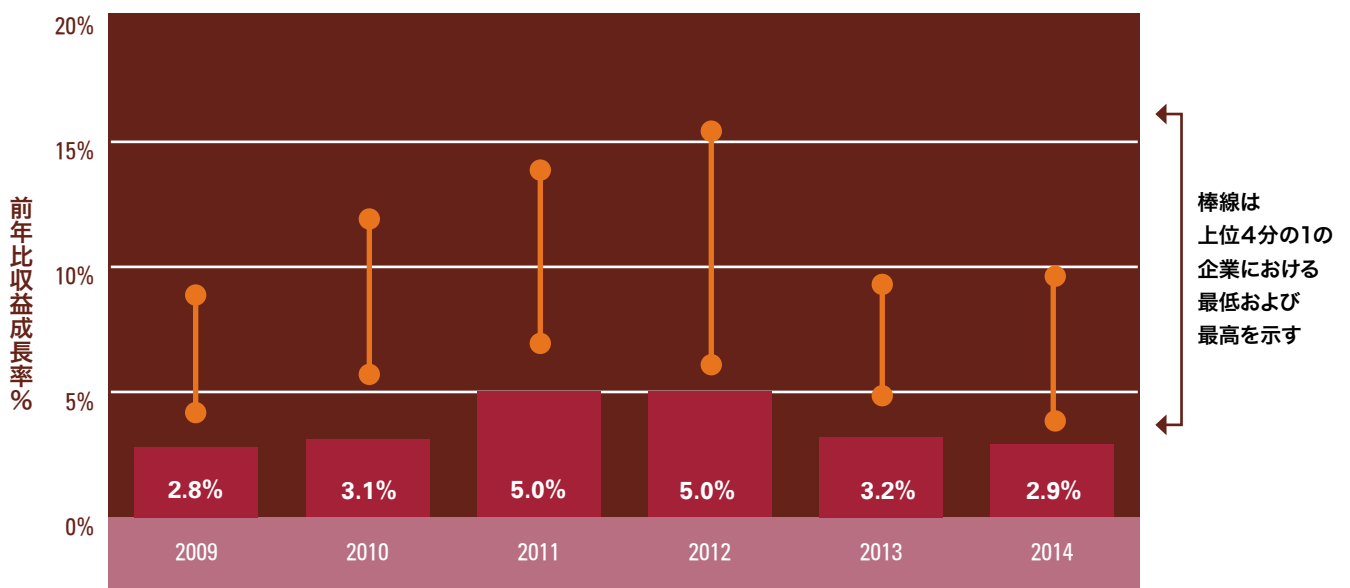
世界の消費財および小売の見通し



出展:エコノミスト・インテリジェンス・ユニット(EIU)、2015年3月2日
 EIUの産業サービスが対象とする60ヵ国の集計、(b) EIU推計 (c) EIU予測

Chart 4

対前年比収益成長率



出典:KPMGによる2009年から2014年における45の消費財企業(平均成長率)の分析
 標本対象企業は収益額8億米ドル超の米国およびEU上場の消費財製造業者
 標本対象企業数は年により異なる(2009年38社、2010年43社、2011年45社、2102年45社、2013年45社、2014年44社)

成長戦略の成功要因

それが唯一ではないにしろ、
今や売上成長こそ、業界の大半の企業にとって
重要なゴールなのです。

調査結果は、回答者が売上成長を達成するために検討している戦略
に対する洞察、さらにはいくつかの潜在的な懸念領域への洞察も
提供しています。企業の収益を伸ばすための能力に影響を与える6つ
の具体的な「施策」を、本調査とKPMGの分析をもとに紹介します。
売上成長を牽引する最も一般的な要因には、以下の6つがあります。

1. 消費者との信頼関係

2. オムニチャネル

成長の原動力となるこれらの施策については、最初の2つのセク
ションで紹介します。いずれも簡単に得られるものではなく、掴んだ
ときには脆くも崩れてしまうようなものです。信頼はツイッターの1つの
つぶやきで失われることがあり、今はオムニチャネルがもてはやされて
いても、明日には何か新しいものにとって代わられるのは避けられない
でしょう。今日、特に消費財／小売市場においては、テクノロジーの進歩が、
企業が懸命に築き上げてきたものを簡単に壊してしまうのです。

3. データ・セキュリティ

4. 持続可能性と企業の社会的責任（CSR）

回答者の多くはサイバー・セキュリティへの備えに自信があるようですが、
データ破壊は成長の潜在的な阻害要因になり得るものです。しかし
ながら、今回の調査により、そうした自信は危ういまでに過大評価され
ている可能性があることが浮き彫りになってきました。

持続可能性とCSRは、環境へのインパクトや消費者および従業員の
健康や福祉など、いくつかの領域にまたがっています。これらの
いずれも、また、他の領域におけるCSRに関わるさまざまな課題
は会社の成長を阻害してしまうことがあります。しかしながら、多くの
企業が認識している通り、CSRへの取組みの成功は消費者の信頼
構築を通じ、実際には成長の実現要因となり得るのです。

5. 消費者志向の理解

6. サプライチェーン

最後の2つの施策は、消費財企業にとって成長の実現要因と
してお馴染みのものです。調査対象の企業にとっても重要と
みなされていますが、いずれも回答者の多くが認識しているよりも
さらに大きな成長への機会を秘めています。

上記原動力、阻害要因、実現要因は、
企業がその成長の道筋を計画する際に並行して検討されなければなりません。
そして、成否を決定づけるこれらの要素の個々の影響を過小評価すべきではありません。



ケーススタディ

キリンホールディングス：つながりの強化を通じた成長

三宅占二会長へのインタビュー

創業から1世紀を超えるキリンは、成長を極めて重要な目標と捉えています。その成長は持続可能な正しい在り方に基づく成長でなければならないと考えています。

歴史的にビールを中心とする事業を展開していますが、現在その領域は多岐にわたっており、ビール消費量が頭打ちする中での多様化など、各地の嗜好や慣行を採り入れています。三宅会長によれば、鍵となるのは、「タイムリーに顧客に近いところでの意思決定」が行えるように「高い自主性」を備えた地域統括会社を各地に置いていることです。この方法でキリンは市場における適切なブランド構成を通じて、顧客との間に強いつながりを構築しています。他の業界と異なり、ビールでは強力なグローバルブランドというものは稀です。キリンは地域色を適度に取り込む手法により、将来のある時点でキリンブランドの「市場へのルートを確立」できると考えています。

キリンの戦略には、各市場を注意深く観察することも含まれます。例えば、世界の他の地域でクラフトビールの重要性が増していることが分かれば、クラフトビールの未開の地である日本に導入しています。クラフトビールの有利な点は若年層と女性に比較的人気があることだと、三宅氏は言います。つまり、クラフトビールはキリングループとそのブランドに出会う絶好の機会になるのです。

もちろん、地域色を出すだけでは独自とは言い難く、キリンは多国籍企業である自社内部に強力なブランドを築くことに力を入れています。その中核となるのが、各地の研究

拠点で学べるよう従業員を他の地域に派遣する、同社の「人事交換プログラム」です（転勤を除く）。この「専門知識」の交換は、各地域およびキリングループ全体に恩恵をもたらしています。

つながりの強化の最後は、顧客との関係です。キリンは、自社の製品が社会的交流を促すために責任ある利用をされることに重きを置いています。実際、キリンは飲料摂取の具体的機会（摂取する人数も含めて）に関する独自の調査に力を入れており、機会に応じた適切なタイミングで適切な製品を提供することを目指しています。

これらすべてをうまく機能させることで、正攻法によりキリンの成長が実現しています。



Kirin Holdings

本社：
日本、東京

事業：
国内外酒類・飲料
医薬・バイオケミカル

設立：
1885年

年間収益(2014年)：
2兆1,960億円
(170億米ドル)

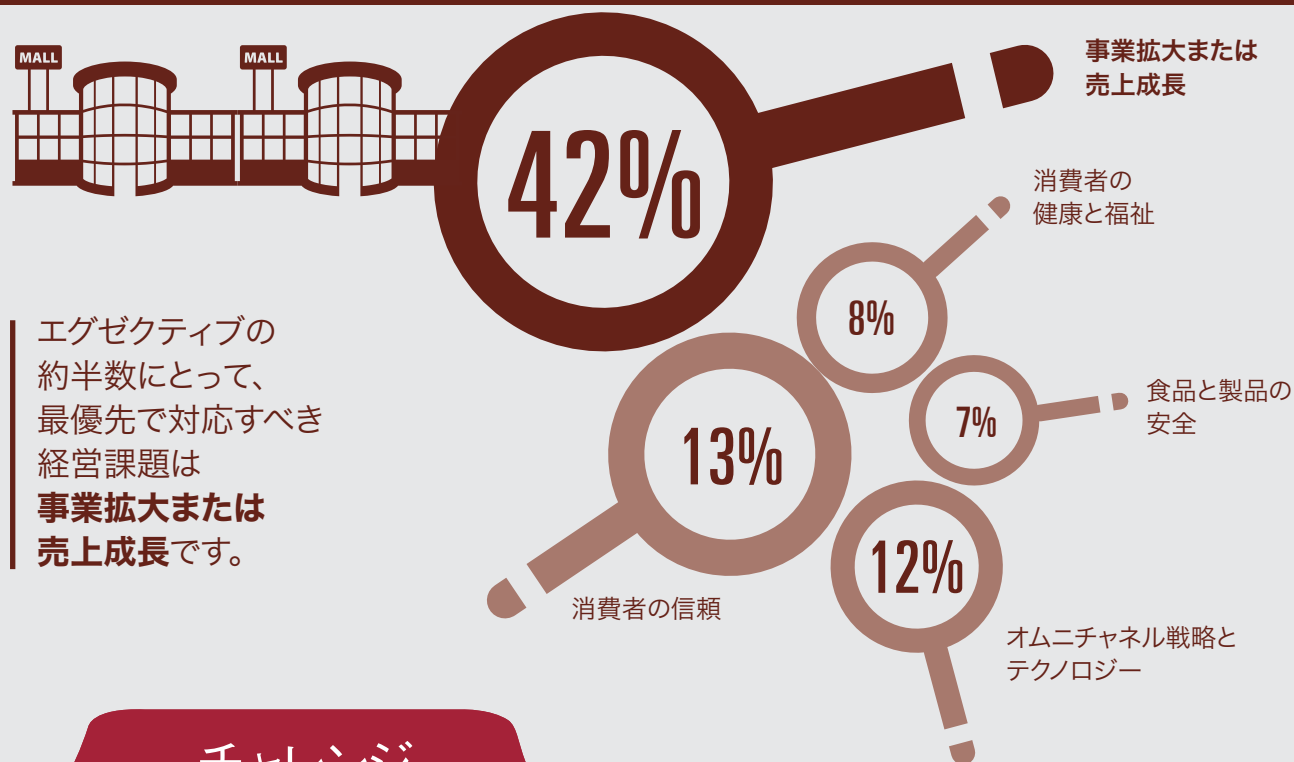
従業員：
39,894人
(2014年末)

ブランド：
ビール
(キリンラガー、キリン一番搾り)
ワイン
(シャトー・メルシャン)
スピリッツ
(白水(焼酎))
清涼飲料
(キリンファイア、キリン午後の紅茶)

業界の主要課題の概観

以下のグラフは、調査対象企業にとって、成功に向けた主要な施策が重要度の点からそれぞれどのようにランクされているかをまとめています。
また、最優先事項と課題、今後1、2年のうちに投資を増やさなければならない領域についても明らかにしています。

最優先で対応すべき 経営課題



チャレンジ

事業拡大または売上成長は、最大のチャレンジと認識されています。



32%
消費者の信頼



25%
オムニチャネル戦略とテクノロジー



19%
食品と製品の安全



19%
サプライチェーン



18%
人材／HR

投資

事業拡大または
売上成長への投資を
重視しています。



32%



オムニチャネル
戦略と
テクノロジー

30%



消費者の
信頼

24%



サプライ
チェーンと
オペレーション

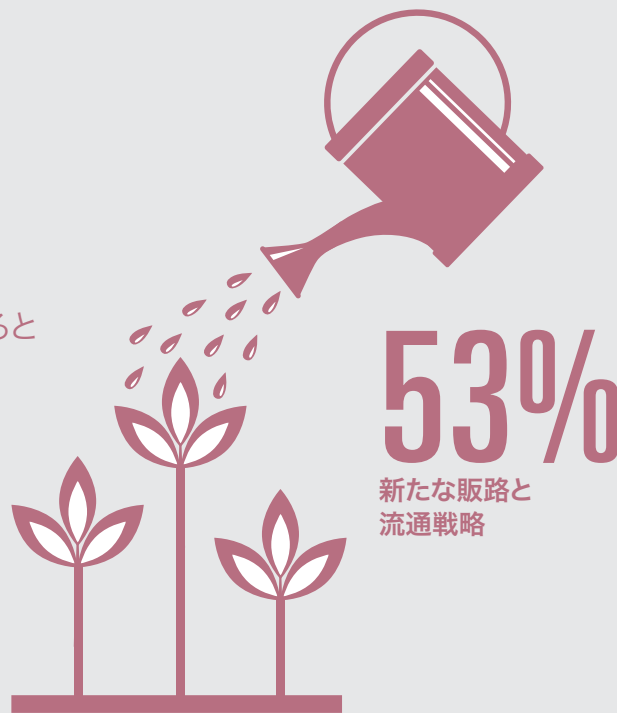
22%



食品と製品の
安全

成長ドライバー

新たな販路と
流通戦略が、
今後2年間の
売上成長を牽引すると
認識されています。



43%

製品革新

41%

顧客維持

39%

新規市場
参入

34%

顧客獲得

1 消費者との信頼関係

— ゆるぎない信用を築く

消費者からの信頼を得ることは、成長に続く最優先事項となっています。
顧客の信頼は必ずしも成長に直接つながる道ではないかもしれませんが、
回答者の約3分の1が投資を拡大する対象領域として特定しました。

興味深いことに、若年層エグゼクティブ(35歳以下)の方が相対的に年輩のエグゼクティブ(45歳超)よりも、「消費者からの信頼」を最優先事項として、売上成長より上位に位置付けています(19%対11%)。このことは、以下の理解に基づく若年層とビジネスリーダーたちの優先事項の変化を示唆しています。

- どんなに商品やサービスが良くとも、信用／信頼そして企業市民としての好感が得られなければ成長することはできない。信用だけで粗悪品を売ることはできないが、信用の欠如は良品の販売をも阻害する。
- 消費者は、自らが購入する商品やサービスについて情報をより多く求めている。実際、回答者の約4分の3は「消費者は透明性を求めている」という点で一致している。事実、透明性なしに、あるいは透明性に何らかの問題があれば、成長は阻害されてしまう。
- コンプライアンスによる経済効果が必ずしも正確に把握できない中でも、エグゼクティブは、コンプライアンスに問題があれば成長に影響を与えることを理解している。自社の持続可能性を保つ要因についての質問に対しては、3分の2を超える回答者が評判とブランドへの信頼の構築が必要と答えており、持続可能性を保つ要因として、法的な制約や費用削減を挙げた回答者ははるかに少なかった。

2015年エデルマン・トラストバロメーター(大手PRアドバイザリー企業の年次グローバル調査)では「回答者の約3分の2(63%)は信頼していない会社から製品やサービスを購入しない」こと、ほぼ同数の回答者が「友人や親戚に対してそうした会社を批判する」ことが明らかになりました。反対に68%、が信頼できる会社については他者にも推奨すると回答しています。

コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)(およびその他)の業界全体に及ぶ取組みがエデルマンの評価に裏付けられていることを

理解することは重要です。彼らの分析では、企業の信頼に影響を及ぼすものとして、次の4つの要素を挙げています。

- 業界
- 企業が設立された国
- 企業の種類
- リーダーシップ

年次バロメーター調査では、消費財／小売業界がテクノロジー業界、自動車業界に次いで引き続き良好な成果を見せており、消費財業界がCSR問題への取組みをはじめとする活動を通じ、消費者の信頼および信用を獲得し続けていく限り、その業績は堅調を維持していくと言えるでしょう。既に実施された調査では、最も信頼できるブランドの上位10社のうち5社は消費財／小売業界の企業でした。

消費者の信頼を築くことは必要不可欠であるという姿勢が顕著な中、小売業者および消費財メーカー双方、特に食品と飲料業界の企業にとって信頼を築くための2つの重要な領域として挙げられたのが、消費者の健康と福祉、食品と製品の安全でした。消費財メーカーでは倫理的な労働慣行を優先事項の3番目として挙げる傾向が最も高く、データ・セキュリティ(消費者データの保護)を消費者の信頼に影響する重要問題の1つとして考える小売業者は消費財メーカーの2倍にのびりました(Chart5参照)。

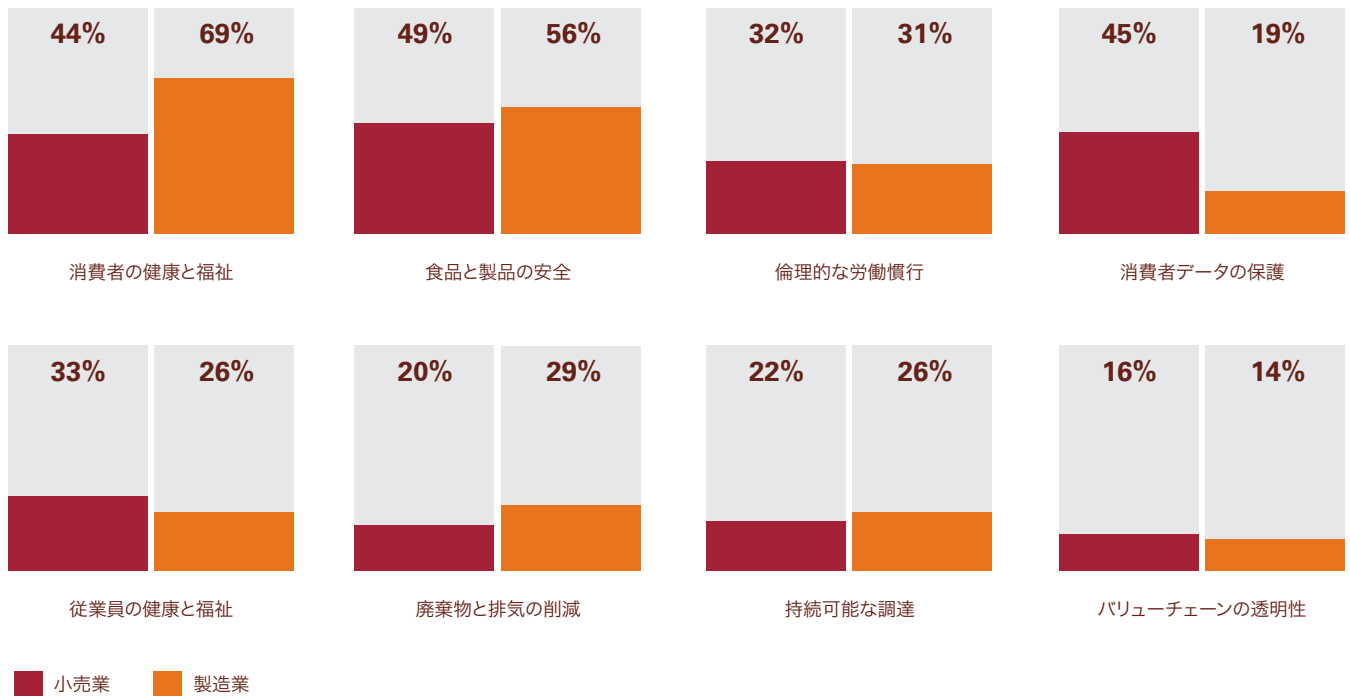
消費者の信頼を築き維持する一助として、CGFは消費者エンゲージメントの原則(CEP)を発行しました(<http://www.theconsumergoodsforum.com>)。CEPプロジェクトの目的は、オンラインやソーシャルメディア、モバイルなどのデジタルチャネルを使った消費者と業界の利害関係者との関わりについて、業界ガイドラインを構築することにあります。これらの原則は、業界がデジタルチャネルを通じて、信頼に足る方法で責任を持って消費者と関わることの宣言となるでしょう。



2015年エデルマン・トラストバロメーター(大手PRアドバイザリー企業の年次グローバル調査)において、回答者の約3分の2(63%)が、
「信頼していない会社から製品やサービスを購入しない」、
「友人や親せきに対してそうした会社を批判する」と回答しました。

Chart 5

消費者の信頼を築く上での重要領域(トップ3を選択)



出典: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2015、KPMGおよびCGF、n=539

2つの重要領域

消費者の信頼を築くことは必要不可欠であるという姿勢が顕著な中、小売業者および消費財メーカー双方、特に食品と飲料業界の企業にとってその信頼を築くための2つの重要な領域として挙げられたのが、消費者の健康と福祉、食品と製品の安全でした。

2 オムニチャネルとテクノロジー — どのような戦略が成長を効果的に牽引できるのか

オムニチャネルは比較的新しい用語ですが、テクノロジーの陳腐化は、今や消費者主導の業界においてはよくあることです。オムニチャネルは変化の最前線であり、今後もそうあり続けるでしょう。オムニチャネルはすべての消費者が自分の思い通りに買い物をし、購入することを最終目的としていますが、実際には難しい挑戦です。

オムニチャネルの活用事例については無数の研究や調査があり、現在のように激しく変化する環境下において、その数も頻繁に変化しています。とはいえ、消費者の信頼とともに、オムニチャネルは(特に小売業者にとって)重要な課題の1つです。オムニチャネルは投資領域として重要であると同時に、主要課題の1つでもあります。以下の一節が適切にこのことを要約しています。すなわち、「オムニチャネルは脅威であるが(新たなテクノロジーを採り入れる必要があるが、多くの場合それは完全に検証されないままに採用される)、それがうまく行けば、好機となる。」

例えば、最新の携帯端末用決済アプリが標準となり、早期利用者が得をするケースもあれば、その技術が陳腐化し、早期利用者は取り残されてしまうケースもあります。テクノロジーはタイミングよく採用してうまく活用することで競争優位に立つことができますが、それはほんの束の間です。今保持しているテクノロジーにあまりに長い間固執していると、競合他社が採用した最新のテクノロジーによって先行されてしまうでしょう。イオンのチーフ・デジタル・オフィサーがケーススタディ(P25)の中で指摘しているように、設備投資はごく稀な一度きりの決定ではなく、常に継続する問題なのです。

昨年の本調査ではオムニチャネルに焦点を当てており、以降、業界では同課題にうまく対処していると考えている企業もあるかもしれません。消費財流通企業のエグゼクティブの優先課題の中で

今なお上位に位置付けられています。事実、今年の成長戦略の中で最も頻繁に引き合いに出されており、「新たな販路と流通戦略」は疑いなく、その多くがオムニチャネルで構成されています。

小売業の半数を超える回答者がチャネル間でシームレスなショッピング経験を提供しているとしており、それよりもわずかに少ない回答者が携帯端末からの購入機能も提供していると回答しています(Chart6参照)。これは進展を意味しているのかもしれませんが、競合他社が積極的に応えている消費者の新たな要求に対して、多くの小売業者は対応できていません。

新たなデジタル・プラットフォームは消費者により多くの柔軟性をもたらすだけでなく、消費財ビジネスにおいて消費者に対するより広範な洞察を提供することで、収益性の高い意思決定を可能にします。KPMGのリテールチームのグローバル責任者であるマーク・ラーソンは次のように指摘しています。「オムニチャネルは販売活動の一環として捉える必要があります。小売のリーディング企業は販売促進、価格、商品種類等の要素に対する顧客の反応を複合的に分析しており、複数の選択肢を検証し微調整しながら、より最適な価値提案を模索しています」。

これにより得られた知見は、事業から無駄を省き、戦略的・経済的効果および収益性を最大限達成することを可能にします。幅広い販売チャネルの提供に出遅れている企業は、収益を得る機会を逸しています。

シームレス ショッピング

半数を超える回答者がチャネル間でシームレスなショッピング経験を提供しているとしており、それよりもわずかに少ない回答者が携帯端末からの購入機能も提供していると回答しています。

KPMGのオムニチャネルチームの責任者であるジャンヌ・ジョンソンは、従来の企業内の部署やプロセスの不透明性が、どのように新たな販売、販売促進、または流通経路の効率的な統合および管理を阻害しているかを説明しています。このような従来のビジネスモデルは、デジタル社会によって消費者が「独自のチャネルや予想可能な注文を通してだけでなく、あらゆる方向から製造業者や小売業者へたどりつく」ことができるようになったため崩壊しました。

今必要なことは、企業が真にシームレスな経験を消費者に提供するために、水平構造になることです。あるいは、スマートウォッチや第三者が管理する新たな支払方法など、斬新なテクノロジーを統合することで、組織を対角構造にすることです。

ジョンソンは、業界は今、その事業運営をどのように最適に組織化し、調整するか対処する上での‘転換点’にあると指摘しています。各社は、以下のいずれかの状態にあります。

1. 取り組み中
2. 効果的に競合している
3. オムニチャネルの商業的価値をフルに活用している

したがって、「オムニチャネルの実現は道半ばです」。昨年ほど喫緊の問題というわけではありませんが、なお大きな好機として認識されています。もちろん前述の通り、チャンスをつかむ者にとっては好機であっても、そうでない者にはリスクあるいは弱点となります。間違いなく言えることは、業界が真にシームレスなオムニチャネルモデルを目指し足並みを揃えるにつれ、今後さらに険しい道が待ち構えているということです。

Chart 6

小売業者が提供するショッピングの機能 (小売業者のみからの回答。標本数174)



出典: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2015、KPMGおよびCGF。n=174

3 データ・セキュリティ — 過信はいかにして阻害要因となりうるか

ここでの主題は、セキュリティへの過信です。ここ数年、データ・セキュリティにおける不祥事は、小売業においてとりわけ経済的損失を伴う著しくネガティブな影響を生じさせてきました。しかしながら、回答者の半数以上が、「サイバー・セキュリティに対する十分なスキルと技術を持っている」としており、充分ではないとした回答は5分の1未満でした(18%)。

恐らく回答者は、その主たるリスクを自社の評判に対するリスクにある(財務上のリスクや知的財産への脅威ではない)と考えているため、データ・セキュリティは会社にとっての主要課題の1つでもなければ投資の対象にもなっていない。また、データ・セキュリティのリスクは保険でカバーできる(通常保険が掛けられている)ため、現時点で他の諸問題に比べ関心が薄いと言えます。

その原因は、自動車のリコールと同様、消費者が不祥事に慣れた結果、企業の責任を問うことがあまりなくなってきたことにもあると考えられます。実際、不祥事を経験したことのある回答者でさえ、経験したことのない回答者に比べ強い懸念を示しているということもありません(ただし、不祥事の結果として自社の評判に対するリスクを指摘する傾向は、経験者の方がわずかに高くなっています)。

データ・セキュリティの専門家であり、KPMG米国で消費者市場サイバーセキュリティチームを率いるトニー・ブフォマンテは、企業のデータに対する脅威は「以前とは異なり、より複雑で高度になっている」ことから、「よりダイナミックになった」と指摘しています。データはハッカーや犯罪者だけでなく、活動家、政府あるいは競合他社にも狙われる可能性があります。

学習し適応し続けるアタッカーだけでなく、業界関係者が保護するデータも変わりつつあり、必ずしも安全な方法がとられていません。消費者のニーズやウォンツが進化するにつれ、またモノのインターネット化(IoT)や他のテクノロジーが新たな手法のデータを創り出すにつれ、「機密データがメインフレームの時代に比べて手軽にやりとりされるようになり、その傾向は日々強まっています」。

このようにデータ・セキュリティは、成長要因だけではなく、リスク要因として脅威になっています。実際、ブフォマンテが指摘するように、成長戦略は時に直接的にリスクを増大させる可能性があります(例えば、M&Aや新たな知的財産の開発、より明確な例としては新たなPOSシステムやオムニチャネル・アプローチなど)。そしてこうした戦略や課題は、小売業者だけでなく消費財メーカーや卸売業者にも関係するため、注目に値します。

企業が直面するサイバー脅威は、常に変化するものです。そして、万能薬は存在しないものの、その脅威に対し防御を固める手段はあります。

1. データ・セキュリティは業務上の問題であり、上級役員が注意を払うべき事項です。セキュリティは事業戦略やイノベーションと密接につながっている必要があります。
2. 先進的なデータ・セキュリティは、新たなチャネル、新しいタイプの機密データなどによりもたらされる新たな脅威が何かを特定した上で、成長戦略に適應する必要があります。
3. 最も重要なことは、欠かすことのできない「重要資産」を選別し、そこに保護策を集中することです。ブフォマンテは次のように例えています。「ドアと窓に錠をかけても外敵は家に侵入することができます。そのために、ダイヤモンドは金庫の中に保管し錠をかけるのです。」

データのすべてを防御することはできません。しかし、データセキュリティに注意を払い続けることの重要性を認識することで、最も重要なデータを守ることはできるのです。

企業のデータに対する脅威は「以前とは異なり、より複雑で高度になっている」ことから「よりダイナミックになった」と言えます。データはハッカーや犯罪者にはもちろんのこと、活動家、政府あるいは競合他社にも狙われる可能性があります。





機密データが より手軽にやりとり されるように なっています。

消費者のニーズやウォンツが進化するにつれ、またモノのインターネット化 (IoT) や他のテクノロジーが新たな手法のデータを創り出すにつれ、「機密データがメインフレームの時代に比べて手軽にやりとりされるようになり、その傾向は日々強まっています」。

4 企業の社会的責任とサステナビリティ — 成長を促すか、それとも妨げるのか

ここでは、企業のコンプライアンス方針や取組み、および社会および環境に対し倫理的な行動を実践するための幅広い問題を扱います。

かつては企業に任意のものであったこれらの領域におけるコンプライアンスも政府や NGO による規制に加え、消費者やステークホルダーからのプレッシャーによって、今や積極的なリーダーシップをとることが当たり前になりつつあります。

企業の社会的責任に関連する諸問題のうち、「食品と製品の安全」、「消費者の健康と福祉」が、今年の経営課題の上位にランクされました。これらの課題は消費者の信頼に最も影響を

及ぼす可能性があるため、驚くにはあたりません。これら2つの領域は今年投資を拡大すると思われる領域、そして重要課題としても特定されました（Chart7参照）。

Chart 7

持続可能性および企業の責任に関する経営課題のランク順位

	成功への重要度 最優先事項	課題	投資拡大
 食品と製品の安全	1	1	1
 消費者の健康と福祉	2*	2	2
 社会および環境への責任	3	3-4	3
 規制の遵守	4	3-4	4

*製造業者でより高くランクされている

出典: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2015、KPMGおよびCGF、n=539

環境 vs 健康

消費者が環境的に持続可能な製品に
より多くの対価を支払うことは稀ですが、
健康に良い商品には喜んで高い対価を支払う
傾向にあります。

本調査では、こうした関心領域への回答者のアプローチについて調べました。具体的には、回答企業は単に既存の基準を満たしているだけなのか、それともこうした領域におけるリーダーなのか、という質問です。回答者の3分の1が、消費者の健康と福祉、食品と製品の安全については業界基準を上回り、業界をリードするよう努めていると回答しました。興味深いことに、回答者は倫理的な労働慣行についても極めて積極的(35%が業界を「リードしようとしている」と回答)である一方、従業員の健康と福祉への積極性についてはやや下回りました(業界を主導していると回答したのは24%のみ)。

CGFは業界を代表してこれらの問題に焦点を当て、「CGFヘルス&ウェルネスに関する決議」(<http://www.theconsumergoodsforum.com/health-and-wellness-strategic-focus/resolutions>)の採択に掲げる、以下の進展を見せました。

- 私たちは消費者に、より健康的な食生活やライフスタイルを取り入れるという目標をサポートする製品やサービスを幅広く提供していきます。
- 私たちは消費者が、情報に基づいて製品選択や製品使用を行えるようにするための透明性の高い、事実に基づいた情報を提供していきます。
- 私たちはコミュニケーションや教育プログラムを通して、ヘルス&ウェルネスやエネルギー・バランスに対する消費者の意識を高め、健康的な食生活やライフスタイルを推進します。

CGFによる2015年の調査は、これら3つの決議が幅広く浸透していることを示しています。CGFのマネージング・ディレクター、**ピーター・フリードマン**は、「消費者が環境的に持続可能な製品により多くの対価を支払うことは稀であるが、健康に良い商品には喜んで高い対価を支払う傾向にあります」と指摘しています。彼は、例えばサプライチェーンの上流で労働者がどう扱われているかなど、社会における人権問題も、また購入決定において重要な場合があると言います。

フリードマンはこれらすべての関心領域のさらなる進展については楽観的で、透明性と持続可能な調達が具体的な改善に値するテーマになるだろうと指摘しています。

CEOや他のリーダーは倫理的で持続可能なビジネス慣行を遵守することが消費者の信頼を得る上で重要であり、そのことがいずれ収益に結び付くことを理解しています。この点については、ケーススタディに登場するエグゼクティブの一部も同意見です。KPMGのカスタマー・センター・オブ・エクセレンスのグローバル責任者、**ジュリオ・ヘルナンデス**は、次のように強調しています。「信頼を得られない企業は穴の開いたバケツのようなものです。消費者はブランドに信頼が置けないと感じれば、ロイヤリティを感じないばかりか、去っていきます。企業は一步下がって自社のブランドが意味するところ、そしてどうしたら目に見える信頼を築けるかを考える必要があります」。

IKEA：目的に沿った成長

CEO ペーテル・アグネフィエル氏へのインタビュー

IKEAは、収益成長を最優先とする企業の典型です。しかしながら、ペーテル・アグネフィエル氏は、自社の目標は「ビジョンを持った責任ある成長」であると明言しています。事実、彼の前任の創設者が70年以上前に打ち出した「より快適な毎日を、より多くの方々に」というビジョンが、今なお受け継がれています。

そうした使命が受け継がれている一方で、成長のためには、社会の変化や消費者の要請に対してオープンであることが求められます。アグネフィエル氏は変化を認識し、2020年までに収益を倍増させるという意欲的な目標を公言した際、いくつかの具体的な基本方針を掲げています。「共に成長するIKEA」戦略の4つの基本方針とは、成長、人、持続可能性、そしてさらなる低コスト化です。

この4つ目の基本方針に関連して、IKEAの顧客の「時間に対する価値」の感じ方には、年齢を重ねるにつれて変化が現れてきました。IKEAの顧客が大学に入ったり、初めて家を手に入れた頃には、「Do it yourself (DIY)」の考え方、つまり「一部は我々 (IKEA) が行い、一部を顧客が行うことで、共に費用を節約する」ことに満足していました。しかし、今では「我々 (IKEA) が、自宅への配送、組立、据え付けを行うことも増え」、さらにはデザインや設計の自由度に加え、オンラインでの購入を求める顧客さえも出てきました。

IKEAは将来の転換期を予測して、市場調査および広範な家庭訪問を通じたフィールドワークを重ね、消費者の要望に応える製品とサービスの開発を提供しています。

KPMGとCGFが本調査を通じて見てきたとおり、IKEAにとって重要な実現要因も「企業指針」なのです。アグネフィエル氏は会社のゴール、数値目標、およびKPIを全員に意識させることの必要性を認識しています。その重要性ゆえに、IKEAで働く人々はこの取組みの一部でなければならないし、IKEAが「素晴らしい職場」である必要があるのです。その一端が、革新的な2本立てのボーナス増加システムです。まず、全従業員は会社が所定の財務目標を達成すると月額給与に特別手当が加算されます。次いで、IKEAは従業員向けのロイヤリティプログラムを設けており、IKEAで5年以上働く全従業員はこの第2のボーナスを分かち合います。両者のポイントは、前向きな職場環境の延長にある高い成長により、従業員が確実に恩恵を得られるということです。

しかしながら、すべての職務で対価に見合う成果を上げるには、「同じところに踏みとどまらないことだ」とアグネフィエル氏は認識しています。彼は、1990年代の企業へのアドバイスは階層管理を簡素化することだったと指摘します。今重要なのは階層を排除し水平的な組織に展開することにより、「供給から顧客までのプロセスをできるだけ効率化」し、「同じ知識を共有」することだと言います。

より多くの人々に日常生活のビジョンを提供するために、IKEAは「利害のバランス」を常に認識することで、成長へのコミットメントを実現している成功例を示しています。



IKEA

本社：
オランダ

事業：
28カ国における
322の家具・
インテリア販売店

設立：
1943年

年間収益 (2014年)：
293 億ユーロ
(331 億米ドル)

従業員：
147,000 人

ブランド：
約 9,500 商品



優秀な人材は あらゆる戦略の要です

本調査ではすべての領域を深く扱っているわけではありません(人材管理／HRなど)。しかし、それら1つひとつが特定の成長戦略に欠かせないものになりうるのも確かです。KPMGのタレントマネジメントチームのグローバル責任者、イラリア・グレゴッティはこう指摘しています。「人材問題を人事部門に任せるのではなく、戦略上の経営課題として議論し、管轄するという役員レベルでの発想の転換が必要な時期にきています。人事部門は人材問題を円滑に進めると同時に事業の実態の把握に注力し、社員の業務向上を通じて自社の戦略的成長目標の実現をサポートする必要があります。」

5 消費者志向の理解 — 成長への実現要因となり得るが、往々にしてそうはならない

調査対象企業の収益成長戦略を見ると、半数以上が新たな販売チャネルと流通方法、つまり、より効果的なオムニチャネル戦略に今後2年間は注力すると回答しました（Chart8参照）。セクター別では、製造業者は（特に北米とアジアにおける）製品のイノベーションと新たな市場への進出の可能性が大変高いとしています。一方、小売業者は当然ながら顧客獲得、維持と販売戦略により注力するとしています。

年代や地域に関係なく、顧客が何に価値を置くのか、どう行動するかを明確に理解することなくして、新たな顧客獲得は難しいと言えます。残念ながら、「顧客が実際にどう行動するか理解している」という質問に対し「非常にあてはまる」とした回答者は、わずか5分の1（21%）で、「顧客が自社ではなく競合他社からどんな製品を買うか知っている」に対する回答もほぼ同率（20%）でした（約40%がこれらの質問に対し「ある程度あてはまる」と回答していることは、少なくとも前向きという点においては注目に値します）。

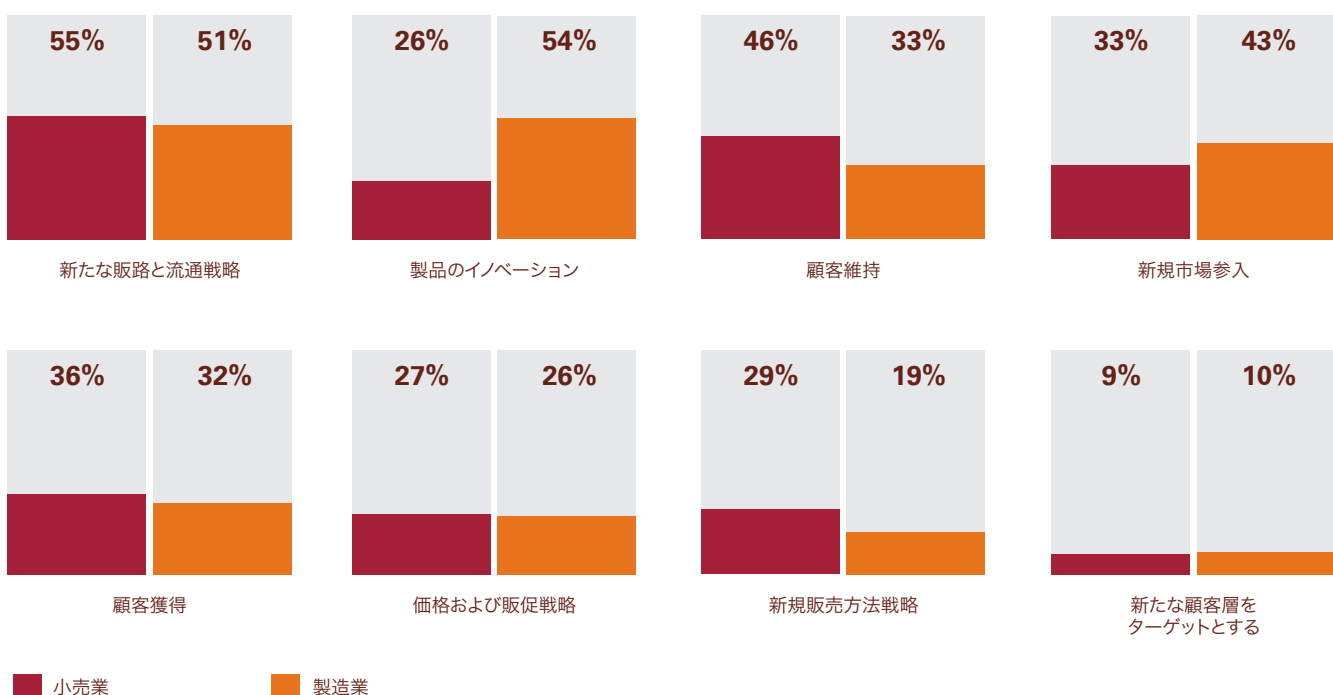
多くの企業では、データ分析の可能性が十分に活用・統合されておらず（ケーススタディや専門家へのインタビューで共通する見解）、

従来の市場調査はデジタル機器時代のサンプリングや行動経済学の調査結果に追いついていません。したがって、成長戦略があったとしても、顧客の趣向や行動への深い洞察がなければ成功からはほど遠くなります。競争優位の鍵は、それを最初に掴むことができた者に与えられるのです。

かつては細かくセグメント化して、特定の消費者のグループに的を絞ることで成功してきました。しかし今日、多くの企業は「1人のセグメント」をターゲットにできるようにシフトする必要があるかもしれないと、KPMGのリテールチームのグローバル責任者、マーク・ラーソンは言います。

Chart 8

次の戦略のうち今後2年間、売上成長を最も牽引しそうなものは何か（3つまで選択）
売上成長のためのトップ戦略



ラーソンの同僚でKPMGドイツのデータ&アナリティクス・プラクティスのシニアパートナー、トーマス・アーウィン氏は「データを価値に繋がる洞察に換える」ことができた者が競争優位に立てると指摘します。多くの企業が今では「豊富なデータ」の中から洞察を安価で手に入れることができます。しかし、データを成長と経済価値にまで結びつけている企業はほとんどありません。例えば「ダイナミック・オフエリング」では、その場で購入を促すようカスタマイズされた瞬時のプロモーションあるいは価値提案を通じて、特定の顧客の購買行動に影響を及ぼす必要があります。

「顧客の期待を上回る」あるいは「積極的な顧客サービス」などのロイヤリティ戦略(Chart9参照)は、顧客を満足させ維持していく上で効果的なアプローチです。しかし、すべての顧客に対して行えば、特に顧客が何を欲しているか正確に把握しているかどうか自信がない場合には高くつくことになります。

比較的新しく人気を博しつつある戦略に、「簡易または自動化されたリピート購入オプション」があります。これは惰性に対する人間の傾向を例証した最近の行動経済学の研究(セイラーとサスマンが提唱し、ダニエル・カーネマンの著書「ファスト&スロー:あなたの意思はどのように決まるか?」で有名になった)を採り入れたものです。これらの例としてはオンラインでの食料雑貨購入がありますが、そこでは

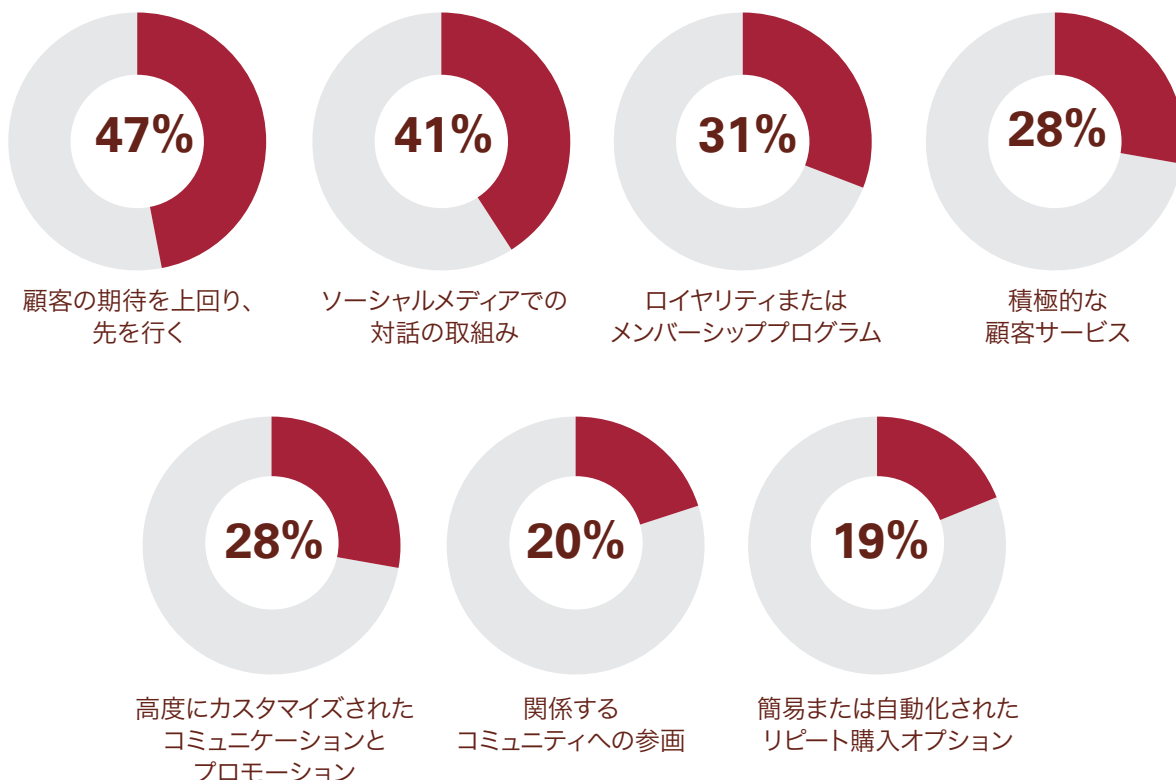
顧客のショッピングカートに既にいつも購入する商品があらかじめ収まっています。あるいはアマゾンの「ダッシュボタン」の技術は、顧客がWi-Fi対応ボタンをクリックすることで洗濯洗剤や剃刀替刃を補充することを可能にしています。

多くの小売業者にとって「ロイヤリティまたはメンバーシッププログラム」は「高度にカスタマイズされたコミュニケーションとプロモーション」(28%)と同等に利益をもたらすものでしたが、データ収集とアナリティクスによって、顧客とその消費パターンをより簡単に特定できるようになったため、後者の方が一般的になってきています。

実際、従来から自社の顧客に関する情報を持たなかった多くの消費財企業(電話番号しかないピザ屋や小売業者を通じて販売している食品製造業者など)は、急速にオンラインによる販売促進、受注を始めており、より多くのデータを提供する顧客データベースを構築するために、ソーシャルネットワークの利用をも始めています。このデータはその後さらに顧客を理解し、ターゲティングするための行動分析に利用することができます。データやテクノロジーによって可能となった、高度に的を絞ったコミュニケーションや提案は必須となり、テストプログラムを経て自己管理できるようになった企業は、明確な優位性を得ることになるでしょう。

Chart 9

ロイヤリティを高めるための戦略 (3つまで選択) 上位7つの回答



出典: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2015、KPMGおよびCGF、n=539



感情的に つながる

感情的につながっている顧客の大半は、
そうでない顧客よりもはるかに価値が
あるのです。実際、彼らは1人いれば、
ブランドのどんなロイヤリティ・
プログラムの平均的な常連客よりも
貴重なのです。

「ソーシャルメディアでの対話の取組み」(41%)または「関係するコミュニティへの参画」(20%)など、顧客の感情とより結びついたロイヤリティ戦略も重要であり効果的です。複数の業界にわたる何千もの顧客を研究したMotista社は、ブランドに対し「感情的につながっている」顧客とそうでない顧客を、統計的に分離できることを発見しました。その経済効果は注目に値します。感情的につながっている顧客の大半は、そうでない顧客よりもはるかに価値があるのです。実際、彼らが1人いるのであれば、それはブランドのどんなロイヤリティ・プログラムの平均的な常連客よりも貴重なのです。

とはいえ、多くの消費財企業、そして究極のロイヤリティは気持ちであり、単なるリピート購買を超えた感情的な愛着を含むものだと考える行動学の専門家にとって、これは目新しいものではありません。

総じて、消費財企業の多くは真に顧客を理解する方法を見出しているようにみられています。これは皮肉にも、消費財セクターが伝統的にマーケティングの達人であり、最高の消費者および市場リサーチャーと見なされてきたためです。

おそらく、顧客を知ることについてのギャップは、市場を取り巻く勢力、たとえば携帯端末やソーシャルメディアが混沌を生み出し、優秀なネット小売業者が長年にわたり業界を定義してきた関係性をくつがえしたことを例にとれば、理解できるでしょう。POSの革新により混乱が続くことは確かです。さらに問題を悪化させているのは、景気の後退により、かつて業界を調査し熟知していた社員の数が減っていることです。

企業はまた、採用戦略についても今日の消費者とそのニーズに焦点を当てるために転換する必要があるかもしれません。本調査のケーススタディのいくつかでもこの点に触れており、KPMG英国の**イラリア・グレゴッティ**はこう説明します。「新市場へと拡張し、オムニチャネルやその他の既存の価値観を打ち砕くようなテクノロジーを活用して顧客の信頼を掴み構築するには、新たなスキルと同調しそれを育てていくことが求められます。企業はこの点に幹部の思考や資源を投入しなければ、積極的に成長していくことはできないでしょう」。

ケーススタディ

イオン：デジタル社会における信頼

執行役兼デジタル事業担当 ジェリー・ブラック氏へのインタビュー

イオンは、その事業地域の顧客とコミュニティを知り、奉仕し、自社の価値がうまく機能する新市場に投資するという伝統的な方法で成長してきており、今後も成長し続けるでしょう(イオンは買収を決めた場合、現地の経営者に権限を与えており、同社の役割をクレジットカード、資本、プライベート・ブランド商品などの新たなツールへのアクセスを提供することだと考えています。)

イオンにおける成功の鍵は、業界の変化を受け入れることにあります。そしてそれを実現するためには、経営者自身が固定観念を捨て、終わることのない変化に対し、意識を切り替えることが必要となります。例えば：

- 古い「ブランド調査」手法は、意見を集約するだけにすぎず、イオンが「顧客への価値を高め、来店者数の増加を目指して差別化する」ためには、顧客の個性や地域市場の特性に焦点を当てる必要があることを理解していること。
- 顧客の行動をより良く理解するためには、オンラインユーザーの経験とソーシャルメディアを通じて得た情報の統合や、オンラインデータと実拠点データの統合を行う必要があることを認識していること。
- ミレニアル世代消費者の価値の増大を予測して、この巨大な消費者セグメントをうまく惹きつけ、サービスを提供するために、自社の有望なミレニアル世代の従業員を活用していること。
- 今日の小売業にはより専門的なスキル(データ分析など)が求められることを理解し、それに応じて人材を採用し、育成

することの必要性、また、そのようなテクノロジーへの投資はもはや一過性のものではなく、継続的プロセスであることを認識していること。

こうした事例のすべては、デジタル化が顧客の「世界経験」をいかに変革するかを認識することから始まっています。そして、イオンの市場に対する見方は、既に変化しており、今後も変化し続けるでしょう。

調査においては、消費者の信頼が相対的に大きな投資に値する成長の重要な側面として挙げられていました。ブラック氏とイオンにとって、信頼を維持することは事業のすべてにおいて極めて重要な要素です。その極意は「タネも仕掛けもない」ことです。歴史的に信頼とは、本質的に大量販売により推し進められてきたものであり、有名ブランドが尊重され、信頼される傾向がありました。今は、「ソーシャルメディアが好むものが信頼なのです。ソーシャルメディアでは、消費者の信頼が形作られているのです」。

商品、サービス、そして持続可能性については、透明性の追求だけが将来にわたって求められます(「今はモラルの問題であっても、将来の経済問題になります」)。「イオンは消費者が、自ら購入する物に関わるすべての問題を知りたいことを理解しています。そして、ブラック氏は「悪いニュースはかつてないほど、早く伝わる」ことを認識しています。したがって、自身の価値観に基づいて行動することだけが、信頼を勝ち取り、維持する唯一の方法なのです。



イオングループ

本社：
日本

事業：
アジア全域での
168のモールおよび
611のスーパーマーケット
および小売店

設立：
1758年

年間収益：
6兆3,950億円
(515億米ドル)

従業員：
420,000人

ブランド：
トップバリュ
(6,000品目超)

6 サプライチェーン—有効性は成長の実現要因となり得るが、往々にしてそうはなっていない

サプライチェーンは多くの回答者(69%)にとって重要な領域ですが、最も重要としているのはわずかであり、課題に挙げているのは5分の1以下です。それでも多くの回答者は投資拡大対象領域に挙げ、3分の1はサプライチェーンとオペレーション(業務)を変えることを計画しています。

回答者は、自社のサプライチェーンを成長要因と見ています。例えば、新たな販売チャネルと流通戦略を開発することを(63%の回答者が)成長に向けての最重要な戦略としています。新規市場参入が4番目(39%)で、もちろん、それはサプライチェーン問題を含むものであり、2番目に人気のある製品のイノベーション(43%)もサプライチェーン問題に含まれます。

サプライチェーン(以前は「ロジスティクス」または単に「チャネル」)は、業界のあらゆる側面にわたって従前から存在する問題であり、2015年に現れた新たな成長の主要ドライバーではありません(回答者の中には、オムニチャネルを「サプライチェーン」の一部と見る向きもありましたが、本調査においては別のカテゴリーに分類し、先述の通り「サプライチェーンとオペレーション」よりもさらに重要であることが明らかになりました)。

この領域が実現要因になりうると注目する理由に、エグゼクティブの多く(3分の1超)が、現在、「自分たちのサプライチェーンは新規参入者と競合する上で効果的なスピードと敏捷性を欠いている」という認識を持っていることがあります。「さらに、オンライン購入への移行は続き、今や生鮮食料品にまで広がっており、規制当局や消費者による持続可能性への要請の高まりとともに、供給のあらゆる側面での効率化の圧力になっています。そして、収益が増加すれば、サプライチェーンは効率化を進めなければならず、また最終利益が総収入とともに増加するのであれば、さらにそれを推し進めなければなりません。例えば、オムニチャネルが消費者に情報を提供し、購入したいと思った時にどこでもいつでも購入を可能にさせるのであれば、サプライチェーンはその購入に備え、シームレスに対応する必要があります。

サプライチェーンとオペレーションの改善が事業の継続、成長の促進に必要であるかどうかに関わらず、組織は機能を横断した「うまく作り込まれたサプライチェーン戦略」を必要としています」と、KPMGの消費財チーム、サプライチェーンのグローバル責任者、**アンドリュー・アンダーウッド**は言います。

多くの企業は、サプライチェーンを、需要を特定するため、または需要にすぐに対応するための情報源として利用し、成長を加速させています。「サプライチェーンの中での商品の入荷、出荷、返品などの追加データ、商品の動き、在庫の状況などを把握し、利用することです。データを見えるようにしておくことで、そのデータを操作し、有意な情報へと転じられるようにすることが、組織にとって好機を捉える基本なのです」とアンダーウッドは言います。

この業界においては多くの場合、製造業者が特定の小売業者または流通業者と協働し、リアルタイムに情報を共有するといったパートナーシップの例があります。このようなパートナーシップは、成功への道筋を確立する上で役立つとともに、強力な販売促進機会を作り出します。

サプライチェーンをリアルタイムで捉えるという考え方の好例にF1レースがあります。KPMG英国はマクラーレンと提携し、マクラーレンの、センサーからの情報を即座にレースカーの強化に使用するシステムが、消費財業界の製造実績の向上にも応用できることを示しました。



電子ショッピングの取扱品目は、今や生鮮食料品にまで広がっており、持続可能性社会への要請の高まりとともに、供給のあらゆる側面の効率化が求められてきています。

ケーススタディ

Barilla : 成長は良いこと

ガイド・バリラ会長へのインタビュー

パスタ業界で真にグローバルな存在である企業はわずかしかな存在しませんが、Barillaはその途上にあります。ガイド・バリラ氏は、いわゆる“グローバル”企業が各国を画一的に扱うのに対して、「我々は各地の嗜好に事業を適応させることで国際化を図っています」と指摘しています。

Barillaの国際化成功の鍵となっている実現要因は、同社が参入する各国、各地域の独自の食品嗜好と伝統に対するアプローチにあります。さらに重要なのは同社は各地の人材を採用し、「異なる視点をもたらす」人々を積極的に集めていることです。それが「現地市場を理解し、サービスを提供する唯一の方法と認識しています」。

第2の戦略的差別化は忍耐であり、地域の嗜好に最も応えるための方法を学ぶ時間が重要です。バリラ氏は、ステーキホルダーから短期的結果を求める圧力がより少ないプライベートの同族会社であることの利点を認識しています。同社は拡大のためのターゲット市場を選択した後に、例えばパスタをお湯でゆでるのではなく、他の材料と一緒に調理する商品を開発するなど、じっくりと仕事に取り組むことができます。

Barillaの忍耐強さと長期的視点は第3の戦略である持続可能性の実行を特徴づけています。「人に良く、地球に良く」であろうとする同社の誓いは、行動への本物のコミットメントなのです。

このコミットメントには、世界中の何百人もの科学者が商業上の利益を超えて業界の問題に取り組むセンター（今は基金）の設立などが含まれます。

Barilla自体、センターからの知見を170の商品の改良に結びつけています。これは、「強いブランド力を持つ製品のカスタマイゼーション」の国際展開に、本質的に合致しています。同社は経済性だけでなく、それ以外にも「異なるゴールライン」を定めています。すなわち、安定性、安全性と品質、そして「社会にとって正しい行動をしていると認識される」よう努力することです。

バリラ氏によれば、「真摯な食品業者であれば、持続可能性へのコミットメントなしに事業の継続はありえない」と言います。彼はパームオイルへの批判が増大する中で、現在行動に移っています。また、廃棄物に関しても2つの側面から批判が起きるであろうと予測しています。第1に世界の人口拡大に伴う廃棄物の処理問題、そして第2に毎年世界で多くの餓死者が出る一方で、多くが過食で死亡しているという痛ましい事実です。

バリラ氏は、消費者リサーチについても従来とは異なる見解を持ち、70年代から90年代まではうまくいっていた消費者リサーチは、現在ではもはや機能しないと認識しています。彼は新たに発売される食料品の大半が5年以内に失敗するという事実を挙げています。しかし、経営者らはいまだに同じタイプのリサーチを使っています。「(リサーチに依存することで)責任を肩の荷から下ろし、責任と熟考を回避する素晴らしい方法」だからでしょう。

この比較的小規模な企業は業界には収まり切らない目標を掲げ、そのコミットメントと独自に考えて行く気概を通じて業界をリードしています。



Barilla Group

本社：
イタリア、パルマ

事業：
100カ国以上でパスタを
製造および販売

設立：
1877年

年間収益：
32億ユーロ
(36億米ドル)

従業員：
8,106人

ブランド：
Barilla
Mulino Bianco
Voioello
Pavesi
Academia Barilla
Wasa
Harry's (フランスとロシア)
Misko (ギリシャ)
Filiz (トルコ)
Yemina and Vesta (メキシコ)

結論

ウィリー・クルーとピーター・フリードマンの、「タイミング」が来たと思うまで待ってはならないという警告を思い起こすと、今年の調査からの最も重要なメッセージは、もし成長していないなら（すなわち、「立ち止まっているなら」）、それは立ち遅れているかもしれないということです。

デジタル・ディスラプション（そして世界の特定の地域における景気悪化）ゆえに、消費財企業へのプレッシャーは依然厳しいものがあります。事業から貯えを捻出することはますます難しくなり、実際、シームレスな買い物、購入、いつでもどこにいても購入するものについてすべて知りたいという消費者の増大する要望を踏まえると、現状のままテクノロジーを維持し、現在の投資を継続することは難しいでしょう。まず、今回の調査では、データ・セキュリティやオムニチャネルなどの諸問題への取組みに回答者の多くが満足しているという点が懸念されます。KPMGとCGF（および各回答者）は、こうした領域への継続的取組みが必要であるということで一致しています。

第2に、自社の顧客を真に理解しているかということについて、伝統的にこの種の洞察を得意とする業界でありながら、その多くが自信を失いつつあることに言及しています。優れたリサーチやデータ分析なしに、成長を成し遂げることは難しいでしょう。少なくとも消費財企業は、継続する課題とより広汎な消費者行動における変化をチェックし続ける必要があります。成長を勝ち得る者はターゲットとする消費者の行動を真に理解し、それらに影響を及ぼすことのできる者です。将来何が起きるかを見極めることは困難ですが、市場で何が起きているかをできるだけリアルタイムで知ることが必要なのです。

第3に従来のような縦型組織では、もはや意味ある競争力を提供できないことはますます明白になっています。企業全体で横断的に、戦略とその実行を進める必要があります。このことは、おそらく最も重要なメッセージです。すなわち、オムニチャネルはサプライチェーンと共同する必要がある、また信頼を醸成するために、企業の社会的責任と調和してはなりません。もし企業が利益を出せる価格で（取組みを台無しにしてしまうデータ破壊を起こすことなく）商品を提供し、戦略を成し遂げることのできる人々により実行され、顧客がそれらを充分に享受しているのであれば、これらすべては大きな成長をもたらすでしょう。非常に困難な取組みではありますが、成し遂げることができれば恩恵がもたらされるでしょう。

ある1つの領域におけるパッチワーク的対応では限界があります。2015年の環境下において売上成長を求めるには、最低でも、本調査で議論された原動力、実現要因、そして潜在的阻害要因を考慮した戦略を検討する必要があります。これまで述べてきた中に、御社の戦略目標達成に資する具体的なアイデアがあることを願っています。

顧客を理解する

消費財企業は継続する課題とより広汎な消費者行動における変化をチェックし続ける必要があります。

成長を勝ち得る者は、とりわけ人口構成、民族、そして地理的位置による違いを理解し、より消費者の行動に的を絞り、それらにどう影響を及ぼすか真に理解することのできる者です。



ケーススタディ

United Petroleum : 古いやり方で成長する

CEO トム・オブライエン氏へのインタビュー

United Petroleumは、顧客そして競争を理解し、鍵となる既存の原動力に焦点を当てることで成長している代表的な例です。

Unitedは自社が所有する低マージンのコンビニエンスストアチェーンに競争力をもたすために、商品である石油事業をうまく活用してきました。競合他社は大手の総合石油会社であり、彼らは現在ではすべての小売事業から撤退しています。今やUnitedは、ShellやMobilになることなく、地域でどの会社よりも統合されています。

同社は現在、セブンイレブンやウールワースなどの競合他社に直面しています。両者とも小売ではベテランですが、Unitedの武器は彼らの顧客が何に価値を置いているか、レーザービームのように焦点を当てていること、つまり安価なガソリンの提供にあります。各店舗の外に安価なガソリンの広告を出せば、価格を比較するための携帯端末は必要なく、そこにガソリンを入れる車があればよいのです。

Unitedは自社の重要な競争力を維持するために、古い理論と新しい技術を組み合わせています。1日4回、Unitedのガソリンスタンド各店舗(全店舗がフランチャイズ)では、地域の特定の競合他社の掲示価格を確認し、その価格が中央システムに集められて独自の計算が行われ、ガソリンスタンドに価格の、指針が送り返されます。

そして、同社の給油価格に焦点を当てた戦略はただ顧客を店舗に招き入れるだけにとどまりません。ちなみに、UnitedのCEOトム・オブライエン氏は、「燃料をインターネットで買えないことに感謝している」と認めながら、ガソリンが安くなれば顧客が店舗で使うお金は増えることが売上データで示されていると語っています。

Unitedについて言及すべきもう1点は、企業の社会的責任です。規制が厳しい低マージンの業界にあって、そのフランチャイズ店のコンプライアンスに依存するビジネスモデルを採用するUnitedにとって、企業の社会的責任は極めて重要です。オブライエン氏は続けます。「我々は企業の社会的責任そのものを争点として選択するのではなく、企業の社会的責任をどう取り扱うかを争点として選択しているのです」。

Unitedは優れた業績をあげ続けていますが、少なくともこの一部は健康、清潔さ、そして安全を各スタンドで点数化まで行う厳格な定期監査によるものです。もし点数があまりに低ければ「深刻な問題になり」、それが繰り返されれば「アメでは無くムチを入れる」ことになります。

最後にUnitedの成長見通しについて、オブライエン氏は好機を「住み分けによる継続的統合」を通じた3つの小売カテゴリーの切り口から語っています。まずは、ショッピングを行う大型店舗、ますます幅広い商品が入手できるようになってきているオンライン、そして3番目がコンビニエンスストアです。

オブライエン氏は予言します。消費者がオンラインや大型店舗でより頻繁に購入するようになれば、パンからペットフードなどの、Unitedのようなコンビニエンスストアで購入できる日用品へのニーズは高まるでしょう。その結果として、オブライエン氏は、より廉価な燃料を供給することにより顧客を引き付け、コンビニエンスストア業界と、業界におけるUnitedの果たす役割は拡大していくと見えています。



United Petroleum

本社：
オーストラリア、
ビクトリア

事業：
320店舗を超える
コンビニエンスストア
およびガソリンスタンド

設立：
1993年

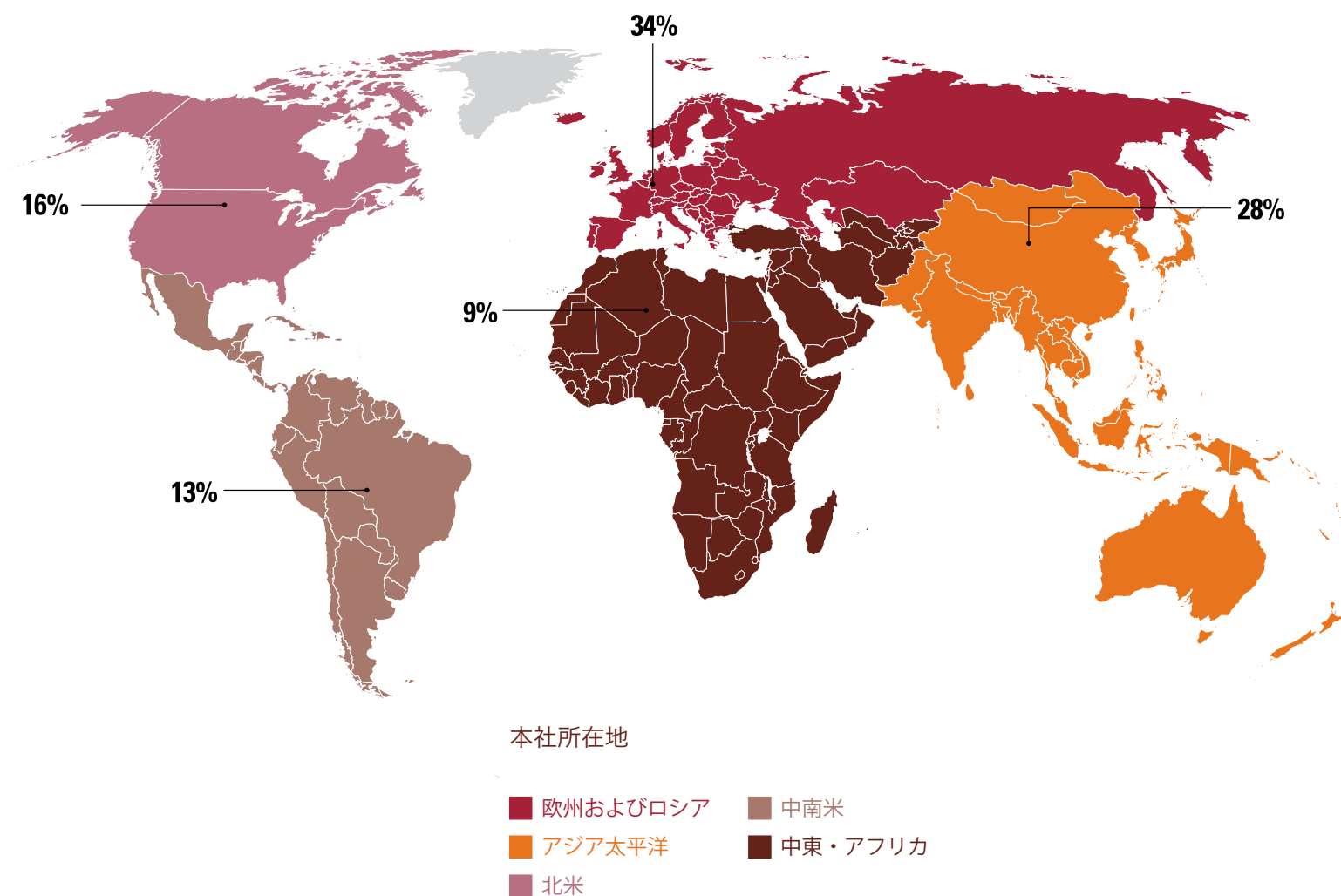
従業員：
2,500人超

ブランド：
United
Sweeten Up
Drink Up
Power Up, and
Tech Up

本調査について

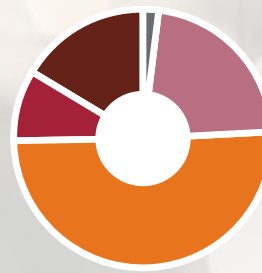
本調査は 2015年の3月から4月にかけて、オンラインで実施しました。
企業の本社所在地は 41カ国におよび、
合計 593 名のエグゼクティブに調査に参加頂きました。

回答者の 4分の3はチーフ・オフィサー以上であり、
そのうち 3分の1は CEO または取締役会メンバーでした。
回答者が所属する会社は主に食品、飲料などの消費財メーカー（サブセクター参照）（48%）、
小売（32%）または流通（20%）企業でした。
90%近くが年間収益 5 億米ドル超、34%が 50 億米ドルを超えています。



回答者プロフィール

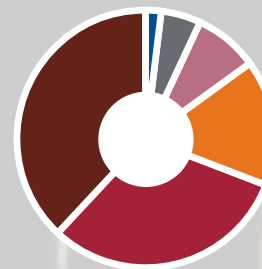
職位



主要事業



サブセクター



企業規模（米ドル）



出典: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2015、KPMG およびCGF

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。155か国で業務を行っており、世界のメンバーファームに162,000人以上の従業員を擁しています。

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／小売市場においては、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国際ネットワークにより構成されています。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を提供する一方、地域課題や市場についても常に十分な知識を有しています。

KPMGは、消費財および小売業界のクライアントと協働し、急速に変化する事業環境下での成功を支援すべく、活動しています。KPMGのデジタル戦略、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、および事業変革プラクティスは、KPMGが業界をリードする専門知識を擁する領域の一端であり、企業における喫緊のニーズに応えます。

謝辞

本調査にご協力いただいたエグゼクティブの皆様には感謝申し上げます。特に、インタビューに応じてくださった以下の皆様には深く御礼申し上げます。キリンホールディングスの三宅占二氏、Pick n Payのガレス・アッカーマン氏、IKEAのペーテル・アグネフィエル氏、Barillaのグイド・バリラ氏、United Petroleumのトム・オブライエン氏およびキャンベルスーパのデブ・ストランジス氏。

また、本調査制作を支援くださったKPMGおよびThe Consumer Goods Forumの以下の多くの皆様にも御礼申し上げます。

トニー・ブフォマンテ、エミリー・ダン、トーマス・アーウィン、イラリア・グレゴッティ、ジム・グローバー、ジュリオ・ヘルナンデス、ネハ・ジャーイン、ジャンヌ・ジョンソン、マーク・ラーソン、アンドリュー・アンダーウッド、ジャン・バレンティンおよびHawkPartners、Rave! Designの各チーム。

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か国から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・業態等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名の会員企業の最高経営責任者(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実践的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。

問い合わせ先

KPMG International

Willy Kruh

Global Chair, Consumer Markets
KPMG International
wkruh@kpmg.ca

Dan Coonan

Global Executive, Consumer Markets
KPMG International
daniel.coonan@kpmg.co.uk

Mark Larson

Global Head, Retail
KPMG International
mlarson@kpmg.com

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

KPMGジャパン

大谷 秋洋

消費財・小売業界 リーダー
有限責任 あずさ監査法人
akihiro.ohitani@jp.kpmg.com

大西 健太郎

食品・飲料・消費財セクター セクターリーダー
有限責任 あずさ監査法人
kentaro.onishi@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

有限責任 あずさ監査法人

〒100-8172
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL:03-3548-5100

KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番5号
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL:03-3548-5111

www.kpmg.com/jp

本調査は、KPMGインターナショナルが2015年6月に発行した“2015 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できる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。

© 2015 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.

© 2015 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.

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

Publication number: 132512-G Japan: 15-1532

Publication date: June 2015